

IR Day 事業別中期経営計画 説明会（スクリプト）

2024年6月11日（火）

13:30 – 14:30 第一部 食品セグメント

14:40 – 15:20 第二部 サステナビリティ

15:30 – 16:30 第三部 医薬品セグメント

登壇者

第一部 食品セグメント

取締役執行役員 COO（食品セグメント）

松田 克也（以下、松田）

第二部 サステナビリティ

取締役専務執行役員 CSO

古田 純（以下、古田）

第三部 医薬品セグメント

取締役執行役員 COO（医薬品セグメント）

小林 大吉郎（以下、小林）

*本資料は、一部ご理解いただきやすくするための編集を行っております。

*2024年8月9日に以下のスライドの一部内容を修正しております。

- ・スライド P4 海外事業の成長加速 – 海外合計の24年度計画

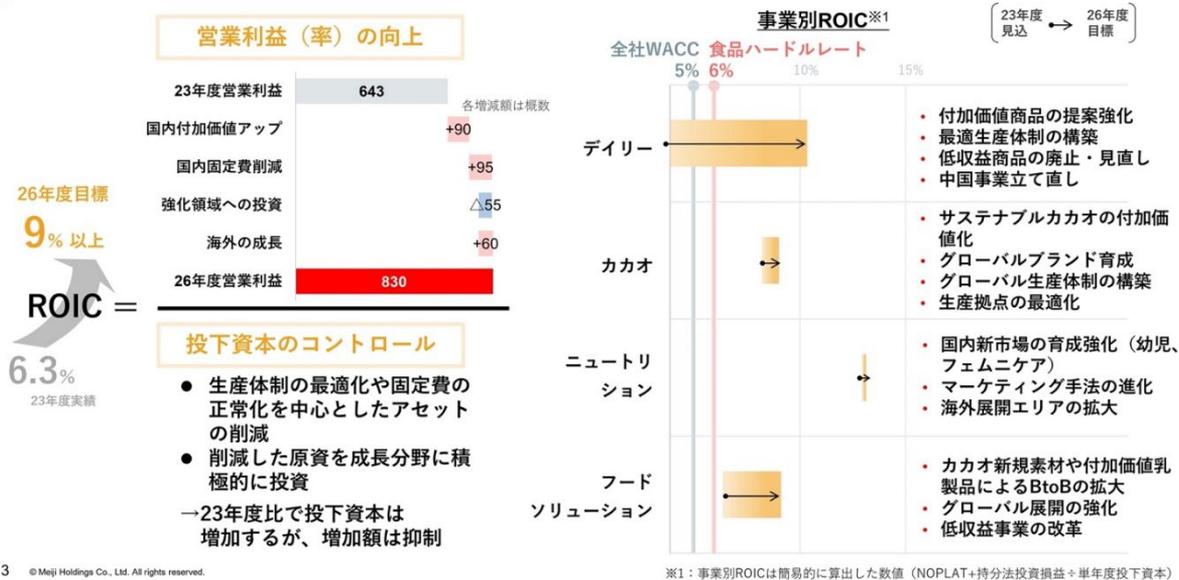
1. 食品セグメントの成長戦略

2 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

松田：皆様、こんにちは。COOの松田でございます。本日はお忙しい中、ご参加いただき誠にありがとうございます。また、日頃はいろいろなかたちでご支援いただいておりますこと、あらためて御礼申し上げます。

5月に2026中期経営計画の概要は発表しておりますが、本日は食品セグメントの成長戦略のポイントを説明させていただきたいと思っております。

ROIC向上に向けた取り組み



2023 中期経営計画では、コア事業の成長戦略回復を重点戦略の一つに掲げましたが、コストアップ対応が最優先となり、新商品への取り組みに課題が残りました。その結果、トップラインの回復による利益成長が不足し、利益目標や ROIC の目標は未達に終わりました。

もちろん、新商品が全く発売できなかったわけではありません。例えば、明治脂肪対策ヨーグルトは、同様の機能を謳う商品が多い中で、体質改善が期待される商品としてアピールしていますが、さらなる差別化ポイントが必要です。

また、明治ブルガリアのパーソナルタイプも発売しましたが、継続的な取り組みが必要です。未婚率の増加や核家族化の影響を受けて、1人世帯は増加傾向ですので、近い将来、必ずニーズが出てくると考えております。

26 中計では、この商品戦略にメスを入れていきます。既存商品の見直しに加え、市場を創造する新商品を継続的に開発、上市するために、商品開発プロセスから改善してまいります。

このような中で、コア事業はこれまでの成長けん引からキャッシュカウへ変化させ、安定成長を目指します。コア事業は、トップシェアの商品が多いとはいえ、改善しなければ安定成長もないと危機感を持っております。

特に、健康志向を訴える商品は、いかに実感させるかがポイントです。商品機能の差別化はもちろんです。デジタル技術の活用や他社との連携によるソリューション提供でも付加価値は向上できると考えております。

こうした取り組みで、スライド左上の ROIC の分子側で示した、国内事業の付加価値アップを実現していく考えです。

なお、分母側の投下資本については、成長分野には投資する一方で、生産体制の最適化あるいは固定費の正常化によるアセット削減にも取り組んでいきます。近年は、コア商品の数量が継続的に増加する前提で投資してまいりました。しかし、一部の商品では過剰になっている側面もあります。

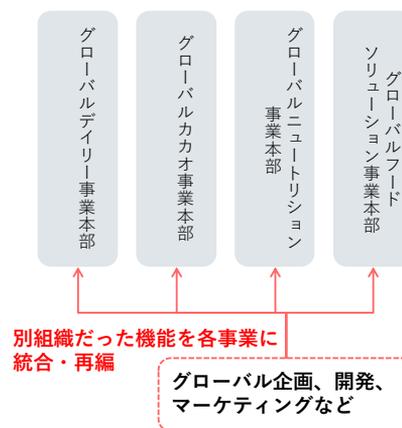
スライド右側に、事業別 ROIC の改善ポイントを示しております。各事業とも、生産体制は海外も含めて最適化してまいります。そうすることで、投資による減価償却費増とネットしても固定費削減が実現できるように取り組んでまいります。

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

4 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

〈海外事業の推進体制〉 23年4月～



ここからは、2026 中期経営計画で成長ドライバーと位置づけた海外事業について説明します。26 年度に、海外売上高は 1,700 億円、営業利益は 32 億円を計画しております。

中国については、売上高は約 2.5 倍の水準を目指します。24 年度は、広州の菓子、市乳工場、上海のアイス工場が稼働し、償却費の負担増で赤字幅は一時的に拡大する見込みですが、リバイバルプランを着実に実行し、ブレイクイーブンを目指してまいります。

構造改革によるコスト削減や、新商品の発売に加え、既存商品の強化に取り組みます。最近の動きとして、5 月 17 日に中国のオリンピックセンターとパートナー契約を締結し、ザバスが推奨商品になりました。パリオリンピックに出場予定の体操選手ともアンバサダー契約を締結しており、今後、ザバスシリーズのプロモーション活動に活用していきたいと考えております。

アジアは、三つのエリアの中で売上、利益の両面で最も大きな伸びを期待しております。後ほどお示しするように、全ての事業で重点エリアになっていますが、特にニュートリションを中心に伸ばしていく考えです。

欧米は、アメリカの菓子事業が中心です。26 中計では生産能力拡大のための費用が先行しますが、トップラインは着実に成長させます。

なお、スライド右側にお示したように、昨年 4 月から推進体制が変わり、各事業本部のトップが海外の成長に責任を持つ体制になっております。

これによって、国内に傾注していた経営資源が海外にも振り向けやすくなりました。例えば、商品開発の初期の段階からグローバルスペックで設計していくことが可能です。生産体制は、海外も含めて最適化することにも取り組んでまいります。

海外事業の成長加速

デイリー事業・フードソリューション事業

健康にアイデアを
meiji

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



5 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

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

ここからは、海外について事業ごとの戦略ポイントを説明します。

まず、デイリー事業とフードソリューション事業です。両事業の重点エリアは、中国とアジアです。中でも、中国デイリー事業の立て直しが最重要課題ですので、先日発表したりバイバルプランの詳細や進捗を紹介したいと思います。

まず、事業・商品ポートフォリオの見直しについてです。独自価値商品の投入により、付加価値の高い商品の構成比を拡大していく方針です。

その一例として、今月、「北海道風味ヨーグルト」を上市しました。北海道十勝の乳酸菌を使用し、安定剤や香料を使わず濃厚な味わいに仕上げています。また、当社の差別的な技術を生かした高付加価値牛乳も、25年度の発売を目指して検討しております。

こうした新商品に加えて、稼働し始めた広州工場や上海工場には新しい生産設備も導入しており、さらなる独自価値、独自商品の生産が可能になりました。

広州工場に入れた常温品の製造ラインでは、日本で急成長した「ザバスミルク」の製造を開始しており、今月から店頭発売を開始します。ニュートリション事業の業績とはなりません

が、工場の稼働率向上につながり、中国事業の業績向上につながるものと考えております。常温品ですので、今後は中国国内のみならず近隣アジア地域にも展開していく考えです。

上海工場が立ち上がったアイスクリームは、現地のニーズを捉えた商品力が強みです。引き続き、商品力の強化に努めるとともに、好調な販売先との連携強化や地域代理店の開拓にも注力してまいります。

また、好調な業務用は足元でも成長が続いております。明治の主要ユーザーは付加価値戦略をとっているカフェチェーンですので、引き続き、価格競争とは一線を画して拡売し、売上、利益ともに着実に成長させていきます。

続いて、構造改革です。販売面では、収益性を重視し、無駄な拡売はしない方向に切り替えています。一時的な売上減は発生しますが、販売限界利益はその後回復していく見通しです。そこに、先ほどお話しした付加価値の高い新商品の売上も上乘せし、全体の利益改善につなげてまいります。

そのほか、工場間輸送の削減や適正な人員配置にも取り組んでおります。ラインの最適化も含め、リバイバルプランに沿って着実に進めてまいります。

海外事業の成長加速

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

健康にアイデアを
meiji



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「チョコレートムス」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

続いて、カカオ事業です。カカオ事業の重点エリアは、アメリカ、中国、アジアです。

アメリカは、先ほど示したエリア別売上、利益のうち、欧米エリアの数字に相当します。好調が続く「ハローパンダ」の生産能力拡大のために投資が予定されておりますので、利益は横ばいですが、トップラインはしっかりと伸ばしていきます。

そのけん引役となるのは、Meiji ブランドのチョコスナックです。「ハローパンダ」に続く商品として、アメリカ版きのこの山、「チョコルームス」はパッケージもリニューアルし、マーケティングを強化しています。

また、「メルティーキッス」は「メルティブレンド」と名前を変え、昨シーズンにテスト販売したところ、大手リテーラーでの販売は好調に推移しました。次シーズンに向け、現在施策を準備中です。

また、スタウファーブランドも引き続き好調に推移しております。リーズナブルなブランドとしてポジションを確立しておりますが、付加価値の高い商品ラインナップを拡大し、収益性改善も図る計画です。

中国は、広州新工場の稼働と上海工場のチョコレートラインの能力増強により、生産能力が3倍になりました。償却費負担は増えますが、着実に売上を伸ばす計画です。

現在、好調に推移しているのは板チョコや「アーモンドチョコレート」です。今後、広州工場では、アジアあるいはアメリカで好調の「ハローパンダ」の生産も可能になりますので、積極的に展開してまいります。

一方で、不採算商品は見直し、収益性改善にも取り組みます。中国の消費を見てみると、ハイパーマーケットや、これまで勢いのあった新業態は停滞しておりますが、会員制ホールセラーの売り場は活況です。こうした勢いのあるチャンネルで独自性のある商品を販売していくことで、計画達成を目指しております。

海外事業の成長加速

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

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

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)

6

7 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.



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

続いて、ニュートリション事業です。こちらは、アジアと欧州を重点エリアとしております。粉ミルクのように独自の技術や知財面での強みを生かした商品を自社で、あるいは他社とも連携しながら広く展開してまいります。

まず、粉ミルクについてです。ダノン社とのキューブタイプの粉ミルクの取り組みは順調に進捗しており、現在は6カ国での販売を展開しております。

1月には、現地での生産能力を拡大するために欧州子会社に増資しました。埼玉工場生産している最新の生産設備をベースとした仕様ですので、効率的な生産が可能になります。事業基盤も強固にしながら、さらに展開国を拡大していく方向です。

また、自社で展開する台湾あるいはベトナムなどのエリアでは、商品の付加価値向上に取り組めます。

このように、自社販売とパートナー企業との連携強化の両面から売上拡大を目指してまいります。

続いて、市販流動食の明治メイバランスについてです。明治メイバランスは、粉ミルクで培った栄養設計技術から生まれた商品です。アジア各国、エリアでも高齢化、あるいは健康、栄養に関する社会課題が広がっていますので、勝機があると考えております。

まずは、粉ミルクで事業基盤が整っている台湾あるいはベトナムでの展開をスタートしました。ただし、単に日本と同じラインナップを展開するのではなく、各市場のニーズに合わせて独自のフレーバーを開発するなど、ローカライゼーションにも取り組んでまいります。

以上、特に中長期の成長の要となる海外事業についてご説明しました。26 中計のキーワードは、変革です。市場・事業・行動を変え、成長力を取り戻していきたいと考えております。

後ほど、皆様から多くのご質問をいただき、お答えしていきたいと考えております。ご清聴ありがとうございました。

2. サステナビリティと事業の融合

8 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

古田：CSO の古田でございます。本日は弊社の IR Day にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。私からは先日発表いたしました 2026 中計の中で、サステナビリティにつきましてご説明申し上げたいと思います。

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

今回の中期経営計画の重点戦略です。この重点戦略の中にサステナビリティと事業の融合、トレード・オンと記載されていますが、サステナビリティと事業をいかにして融合させていくか、一体化していくかといった点が、今回の中計の中で一番のポイントであると思っております。

従来から、そういった取り組みはしておりますけれども、まだまだ道半ばという状況です。

つまり、経済価値と社会的価値、あるいは財務と非財務をしっかりと融合させていくところが、26中計のポイントになるかと思っております。

明治ROESGの構成



■ 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)
- 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

- 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）

対象製品
売上構成比
(FY23実績)



FY24計画
売上高伸長率
+17.2%

今回の中計では明治 ROESG を進化させていくことが、基本コンセプトになっております。ROE につきましては従来どおり 3 カ年の平均値としております。ESG の指標ですけれども、これにつきましては 2023 中計のときに設定したものを改善いたしました。

まず外部評価につきましては、5 つあったものを 3 つに変更しております。以前は CDP の Climate change であるとか Water も入っていたのですが、おかげさまで A 評価となりましたので、外してこの三つにしております。

それから以前は、明治らしき目標はボーナス点ということで、健康寿命の延伸であるとか、インフルエンザワクチンの接種率といったものを入れておりましたが、残念ながらこれは、社会的な貢献度は高い一方、明治グループの努力だけでは達成できないということで、私たちが努力して、達成できる目標にしようじゃないかということにいたしました。

ご覧のとおり、明治 ROESG 対象のブランド群の売上高、製品の売上高を、それぞれ年度計画の達成という、KPI に決めました。

対象のブランド群は、食品につきましては右の上のほうに書いてございますけれども、健康志向食品や付加価値型栄養食品、あるいは持続可能な調達に資する食品で、こういった商品

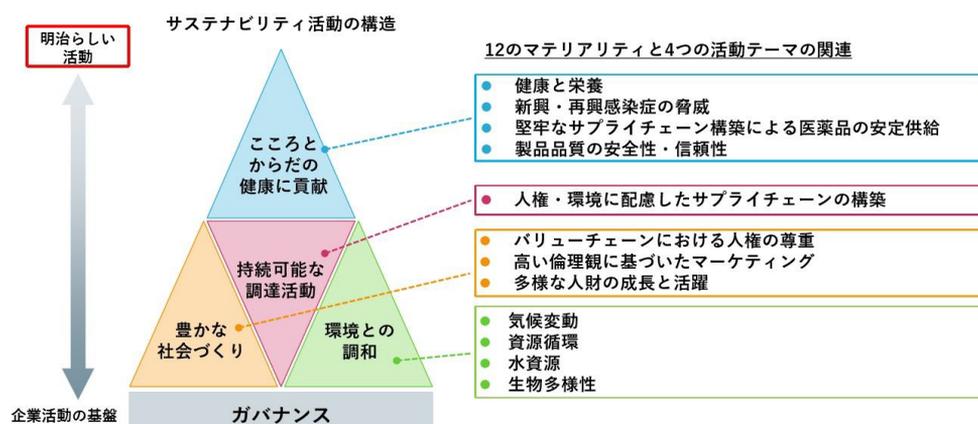
群を合わせますと、ざっと現在の売上の 50%に相当しますが、これを今年度は 2.3%増やしていきます。

一方、医薬品につきましてはインフルエンザワクチン、それからペニシリン等の安定確保医薬品を対象といたしました。大体売上の 20%ぐらいを占めるのですが、これを今年度は 17.2%増やしていく目標にしております。

最終年度、26 年度の ROESG 目標は、9.8 ポイントを設定しております。

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



11 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

明治グループのサステナビリティ活動ですが、今中計では 12 のマテリアリティを設定いたしました。従来は 8 つのマテリアリティでしたが、これに 4 つ増やして、12 のマテリアリティとしております。マテリアリティの設定にあたりましては、もちろん SASB であるとか GRI といった国際ガイドラインも参照しました。

ここの三角形の図は、4 つのテーマから構成されています。この 4 つのテーマにつきましては、2016 年に策定した長期ビジョンで設定しておりまして、それに紐づけています。

マテリアリティマトリックスとって、明治グループの事業とそして社会・ステークホルダーの重要度をそれぞれ測定した、マトリックスの表をつくっております。ホームページに開

示しておりますので、そちらをご覧くださいいただければと思っております。重要度の設定にあたりましては、社外の有識者の方々にいろいろとご意見を伺いました。

話を戻しますが、4つ新たに設定したマテリアリティは、1つは「心と体の健康に貢献」といったテーマの中に「堅牢なサプライチェーン構築による医薬品の安定供給」、それから「製品品質の安全性・信頼性」。そして「豊かな社会づくり」では「高い倫理観に基づいたマーケティング」。そして、「環境との調和」の中の「生物多様性」。この4つを新たにプラスしております。

この「サプライチェーンの構築による医薬品の安定供給」は、経済安全保障上の問題として、今大変クローズアップされております。そういった観点でも、私たちはしっかりと医薬品を供給していかないといけないという責務がございます。

また、「製品品質の安全性・信頼性」。今さらながらというところはあるのですが、私たちは食品そして医薬品といった人の口に入るものをつくっておりますので、改めて品質といったところをしっかりと社会課題と捉えて、具体的なアクションにつなげていきたいと思っております。

特に医薬品につきましては、ジェネリックに対する社会的な信頼性が、残念ながら損なわれております。これをどのように向上させていくかが大きな課題と認識しております。

それから、「高い倫理観に基づいたマーケティング」。これにつきましては、例えば小学生、あるいは幼児に対してどのようなマーケティング、宣伝をしていったら良いのか。こういったことも含めまして、倫理観の多様化、メディアのデジタル化といった背景の中で、私たちが倫理観を持ったマーケティングや宣伝をしていかないと考えています。

既にマーケティングポリシーといったものは制定しておりますけれども、その改定を現在検討している最中です。

それから「生物多様性」。これにつきましては統合報告書あるいはホームページでもお伝えしておりますけれども、私たちの事業は食品そして医薬品ともに自然の恵みの上に成り立っています。この自然資本をどのようにしっかりと守っていくか、それが最終的には事業基盤に

結びつくという大きな課題がありますので、これにつきましてもしっかりと取り組んでまいりたいと思います。

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

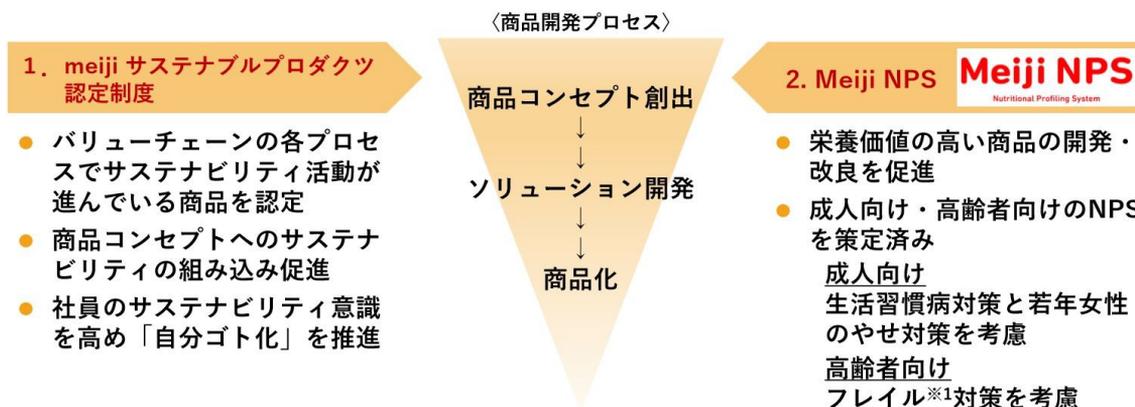
12 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

今日はマテリアリティを全て説明いたしますと時間がございませんので、特徴的なところで3つほど、お話をしたいと思います。

まず、「meiji サステナブルプロダクツ認定制度」といったものを検討しております。それから2点目としましては、生乳、カカオ豆、パーム油、大豆といった持続可能な調達活動の取り組みも少しお話をしたいと思います。それから、今までに水資源についてはお話をしてこなかったもので、今日は私たちのウォーターニュートラルの取り組みをご説明申し上げたいと思います。

国内事業の付加価値追求 商品開発プロセスの刷新

健康にアイデアを
meiji



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

13 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

※1：加齢とともに筋力が低下したり、認知機能が低下したりするなどの心身が虚弱化した状態のこと

まず、「サステナブルプロダクツ」についてです。右のほうの「Meiji NPS」、明治栄養プロファイリングシステムは昨年のESGのラージミーティングでお話をしたとおりでございますが、栄養に焦点を当てて、それぞれ各商品にナトリウム、砂糖、あるいは飽和脂肪酸といった摂取を制限するものがどれくらい含まれているのか。あるいは反対にもっと摂取したほうがいいタンパク質や食物繊維がどの程度含まれているのか。今後どのようにそういった観点で商品開発したらいいかといった、栄養に焦点を当てております。

一方、左側の「サステナブルプロダクツ」につきましても、サステナブルな商品をどう開発するかといったところに焦点を当てています。すなわち今後の商品開発の中では、サステナブルと栄養という二つのキーワードが非常に重要になってくると考えています。

後で「サステナブルプロダクツ」につきましても、もうちょっと詳しくお話し申し上げますが、上流から下流の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うまく取り組んでいる商品をちゃんと認定しようという社内制度です。

それぞれの取り組みを今後の商品開発コンセプトに取り込んでいこうということですが、これにはさらに2つ目的がありまして、1つはここに書いてありますように、社員のサステナビリティ意識を高める、自分ゴト化を推進することがあります。私たちはBtoCの会

社なので、商品の中にサステナブルといったコンセプトやテーマを入れますと、おのずと自分の頭の中も、サステナビリティがしっかりと認識できるようになるということです。

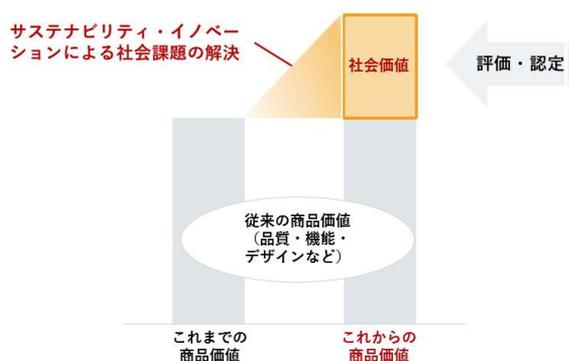
それからもう一つ、常に課題感を持っていたのですが、私たちの会社がサステナビリティにしっかり取り組んでいる会社だという評価はまだまだされておられません。明治グループがしっかりサステナブルな取り組みをしていると評価されるのは、やはり商品を通じてではなかろうかと感じているわけです。

そういった意味で、この「サステナブルプロダクツ」はいろいろな面で非常に重要な制度であると思っていて、これをどう活用していくかにつきまして、今後さらに検討してまいります。

meijiサステナブルプロダクツ認定制度の概要

健康にアイデアを
meiji

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

「サステナブルプロダクツ」の認定制度の概要ですが、まだ検討中の部分はあるものの、今日は少しそのさわりの部分をご説明申し上げたいと思います。

左の図をご覧くださいますと、これまでの商品価値は、とにかくおいしくないといけなわけです。そして、おいしさプラス品質や、機能。さらに商品パッケージ等のデザインといったもので、大体購入意欲は喚起されるわけですが、それにプラス社会価値を加えよう

じゃないかと。サステナビリティでイノベーションを起こそうじゃないか、というのが新しい考え方であります。そのためには社内でしっかりとした認定制度をつくって、その認定制度に沿ったかたちで商品を開発していく、あるいは既存の商品を改善していく、そういったことをしていきたいと思っております。

5つの評価基準をベースにしながら、この5つの基準の中で4つ以上クリアすれば、これを「サステナブルプロダクツ」に認定しようと考えております。

先ほど申し上げましたように、これをどのように社外にPRしていくかは、今後の検討課題です。

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



15 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

といいながら、既に私たちはこの「サステナブルプロダクツ」を出しております。具体的な商品はここに記載のとおりでございますが、さまざまな観点で既に取り組みは進めていますので、こういった商品をさらに拡大していこうじゃないかというところでもあります。

例えばチョコレートについては、メイジ・カカオ・サポートという活動をしておりますけれども、メイジ・カカオ・サポートを通じて農家支援を実施した地域から調達したカカオを何パーセント使っていますという表示を始めています。また、オーガニック牛乳。これも実は

非常に値段が高くて、あまり店頭でも置いておらず、手に入りにくい商品です。有機酪農で生産された生乳を使っており、非常においしい牛乳ですけれども原価が高いのが課題です。今後はおそらく低カーボン牛乳であるとか、あるいはカーボンニュートラル牛乳であるとか、こういったものが日本でも出てくるだろうと。そういった商品がひょっとしたら主流になるのかなと思っています。

それからアグロフォレストリー。ブラジルでやっておりますが、こういったアグロフォレストリーのカカオ豆を使ったチョコレートであるとか。あるいはプラスチックの資源循環をご覧くださいますと、R-1とかLG21のペットボトルをどんどん薄肉化、要するに軽量化しております。既に13グラムあったのが今は8.7グラムということで、だんだん薄肉化することによって軽量化して、プラスチックの使用量を減らしています。またバージンのプラスチックではなくて、再生プラスチックの使用も促進しています。併せましてこの箱にあるように、ラベルレスの6本入りのパックも発売しています。

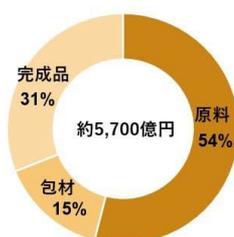
それからモーダルシフトは、倉敷工場で生産したザバスを、倉敷から関東の物流センターまで、今まではトラックで運搬していましたが、これを鉄道輸送で運んでいく。こういったことにもチャレンジしております。

食品ロスでは賞味期限の延長、月日ではなくて年月だけの賞味期限の表示とか、こういった取り組みも進めております。

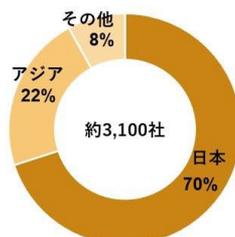
人権・環境に配慮したサプライチェーンの構築

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

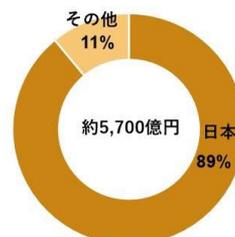
供給品別サプライヤー構成
(調達金額ベース)



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)



今度はサプライチェーンですが、明治グループはグローバルで3,100社のサプライヤーから、金額にして約5,700億円の調達をしております。こういった3,100社のサプライヤーの方々とのようにエンゲージメントしながら、私たちのリスクを減らしていくのが喫緊の課題です。例えばサプライヤーがCO2の削減をしていかないと、Scope3も減らないということでもあります。

私たちは明治グループ調達ポリシーに沿ったかたちで調達を進めており、昨年は「サプライヤー行動規範」も策定いたしました。全てのサプライヤーに対して説明をして、例えば人権、環境、倫理、労働環境等に関して、しっかりと順守・管理をお願いしたいというところをお示ししました。

ただ、なかなかCO2の削減が進んでいないサプライヤーもいらっしゃるなので、そういう企業とはエンゲージメントをしながら、どのように一緒になってCO2の削減を進めるのか、あるいは環境に配慮した調達ができるのか、こういった点を話し合っています。

持続可能な調達活動

健康にアイデアを
meiji

● 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
 - ・ カーボンファームング

● カカオ豆



1. Meiji独自のカカオ農家支援活動
 - ・ 「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

17 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

それから生乳とカカオについても、お話をしたいと思います。

生乳につきましては Meiji Daily Advisory といって、私たちの酪農部が中心となって、酪農家支援を行っております。

当初は経営支援からスタートしたのですが、最近ではサステナビリティがテーマとなっております。それはなぜかと言いますと、もちろん牛の管理方法についてもありますし、それから外国人労働者の方も人手不足というところが多いことから、労働環境をどのように確保していったらいいのか。こういった点も悩みなわけでありまして。

私たちとしましても実際に去年は 40 軒ほどの酪農家に出向いて、実態調査を踏まえて、こういったところを改善したらいいのではないかとサポートもさせていただいています。

Scope3 の中の GHG の排出量で多くを占めるのは酪農の分野です。牛から発生するメタン、あるいは一酸化二窒素をどのように減らしていったらいいのか。具体事例としては、ホームページにも載っていますが、味の素さんと一緒にアミノ酸バランス改善飼料や J クレジットを活用しながら酪農家とともに取り組んでいるところです。

それから先般リリースもいたしましたけれども、DSM社という外資系企業が開発しましたボベアーという飼料添加剤がありますが、1日に小さじ4分の1を入れるだけで、牛のゲップから発生するメタンガスが30%削減できるといわれています。先般、アメリカでもFDAが認可しましたし、日本でも今、認可作業が進められている状況です。私たちも同社と連携していますけれども、使用可能となれば、かなり牛から発生するメタンガスを抑制できるのではないかと思います。

カカオ豆のメイジ・カカオ・サポートにつきましては中南米やガーナといった産地でいろいろと進めております。農家の支援とともに森林減少であるとか、児童労働といった社会課題をどのように解決していくかということも、一緒にサポートさせていただいています。

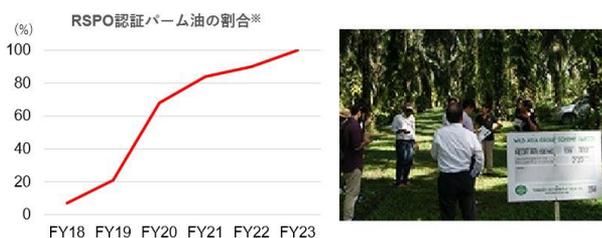
現在、明治のサステナブルカカオ、つまりご支援させていただいている農家から調達している比率は62%ですが、早期に100%を達成させたいと考えております。

児童労働とか森林減少につきましては、やはり西アフリカのコートジボワールであるとかガーナでは、まだそうした社会課題が残っていると聞いております。私たちも、農園までのトレーサビリティ確立に向けてトレーダーや商社の方々と連携しながらやっておりますし、また児童労働監視改善システムを導入することによって、実際にこういった児童労働をしていない、あるいはしていた場合でも改善した農園から仕入れることにしております。

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で調達する油脂原料に占める認証パーム油の割合

18 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

● 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

パーム油と大豆につきましても、少しお話をしたいと思います。

パーム油につきましては NDPE 方針があります。これは、森林破壊ゼロ、泥炭地ゼロ、そして搾取ゼロの略です。こういった方針に対して私たちは支持をしています。

また、RSPO の認証パーム油については 2018 年から取り組みを進めていまして、2023 年に 100%の切替えが完了しました。ただこれはマスバランスなので、セグリゲーション調達について今後どう進めていくかが課題となっています。

さらに、パーム油につきましては、農園から運ばれて搾油する工場のリスト、つまりミルリストを開示しています。児童労働であるとか、労働管理が悪いといった搾油工場からは調達せず、しっかりと管理されている工場からのみ調達しているということを証明するためにミルリストをホームページに開示しています。

あと、大豆につきましては、なかなか難しい問題があります。日本の大豆は 70%がアメリカから調達されていますが、アメリカの大豆につきましては、まず社会課題は存在しないものの、ブラジルにつきましては、森林減少とか人権問題が指摘されている状況にあります。私たちの商品で食用についてはほぼアメリカから仕入れておりますので問題ないのですが、

家畜用飼料は、日本に入ってくるものはブラジル産が多いといわれております。そのトレーサビリティがまだできていない状況なので、その点が今後のトレーサブルの大きな検討課題と捉えています。

森林保全活動による水源涵養の向上

健康にアイデアを
meiji

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

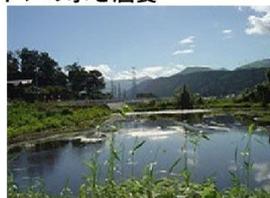
- 明治グループ自然保全区を設定
岐阜県関市と「森林づくり協定」を締結。15ヘクタールの森林保全活動を通じて、森林の涵養機能の向上を図り、水源涵養への寄与を目指す



19 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

● 水田湛水活動 (KMバイオロジクス)

- 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36,500㎡の涵養に貢献

それから水につきまして、お話をしたいと思います。私たちは2030年までにウォーターニュートラルを目指しています。

ウォーターニュートラルとは何かと言いますと、水を取り込んで廃水する、その差し引きが製品に使った水となります。その製品に使った水の量を、地球に還元しようというのを、ウォーターニュートラルと称しています。

その中の取り組みの一つに雨水浸透があります。雨水が土地にしみ込むだけでは天候頼みとなってしまうので、それだけではなく、もっと積極的にやっいていこうじゃないかということ。

そこで水源涵養であります。岐阜県の関市と昨年、「森林づくり協定」を締結いたしました。そして、明治グループの自然保護区を設定しました。約15ヘクタールの土地での森林保全活動を通じて、森林の涵養機能の向上を図っていく予定です。このエリアを「きのこの

山・たけのこの里の森」と命名して、先般除幕式が行われました。左側が私で、この右側が岐阜県の関市の市長様です。こういった看板が2カ所立っておりますので、もしも関市に行くことがありましたら、ご覧いただければと思います。

それから水田湛水活動にも取り組んでいます。KM バイオロジクスが2005年から始めているものです。熊本県は阿蘇山の伏流水があって、非常に水の豊かな土地であります。その地下水をKM バイオロジクスが使っているので、これを水田に戻そうというのが、水田湛水活動でございます。大体年間50万トンぐらいの水を涵養しております、こうした活動は今後も継続していくつもりです。

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 ₂ 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

20 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

それから2026中計では500億円のESG投資を計画しています。2023中計では300億円のESG投資枠を設定しました。当初はあまり使われておりませんでした、最近では時代の流れでしょうか、ESG投資に対して社内でも応募が多くなりました。

2026中計における主な投資予定は示したとおりです。計画している投資件数は数多くありますが、着実に実行していきたいと考えています。

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



21 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

2. アドバイザリーボードメンバー（有識者）



上堀内 猛 氏
株式会社・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. ビーダーセン 氏
特定非営利活動法人ネリス代表理事

それからサステナビリティの推進体制を強化するため、「ESG アドバイザリーボード」という、社外有識者の方が入ったアドバイザリーボードを年に2回開催しています。

従来の3名の方に加えまして、今年度から末吉里花様に加わっていただきました。この末吉さんはエシカル消費の第一人者としても著名で、エシカル協会の代表理事をされている方です。私たちはBtoCの会社なので、これからは率先してエシカル消費のトレンドを生み出したいと思っています。そういった啓発活動も含めまして、どのような取り組みをしたらいいか助言をしていただくことを期待して末吉様にも加わっていただいた次第です。

「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



最後になりますけれども、このたび経済産業省と東京証券取引所が選定する、サステナビリティトランスフォーメーション銘柄に、私たち明治グループが選ばれました。

15社選ばれまして、5月24日に表彰式がありました。今回は最初のSX銘柄認定なので、大変名誉なことであり、大きな励みになっております。

以上、簡単ではございましたけれども、26中計のポイントといったところで、ご説明申し上げます。ありがとうございました。

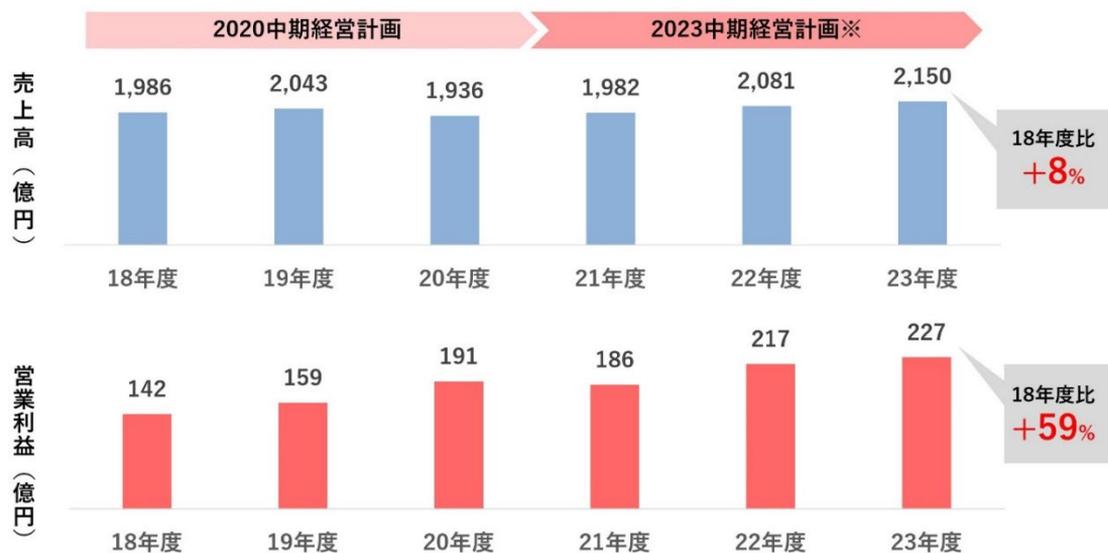
3. 医薬品セグメントの成長戦略

23 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

小林：本日はご多用中、2026 中計の説明会にご参集いただきまして、まずもって御礼を申し上げます。私から 15 分程度、医薬品セグメントの成長戦略についてご説明をさせていただきます。

2020中期経営計画・2023中期経営計画の振り返り

健康にアイデアを
meiji



24 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

※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

まず、これまでの中計の振り返りでございます。2018年から23年まで、上が売上高で、下が営業利益、医薬品セグメントの推移でございます。

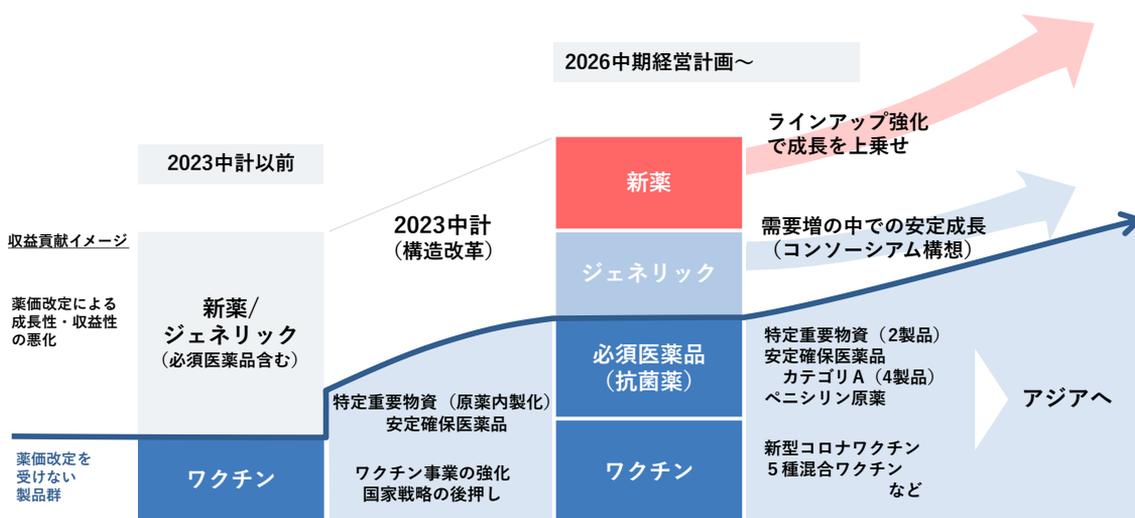
ご覧のように、おかげさまで18年対比売上高が8%。これはご承知のように、2020年に農薬事業を譲渡しましたので、その関係でトップライン、若干へこんでいますけれども、18年対比で8%。営業利益につきましては、18年対比59%という伸長を、前の中計では果たすことができたということでございます。

ここで申し上げたいのは、20年、21年に実はパンデミックという想定外の市場の大きな変化がございました。事業環境が大変悪化したのですけれども、これを受けて、この期間に、後でお示しします事業ポートフォリオの改革を断行いたしまして、おかげさまで収益基盤が強化されたということでございます。

何が強化されたかでございますけれども、国内で医薬品事業をやるときのリスクは2つございます。薬価改定の影響と、パテントクリフでございます。この2つの影響が、事業構造を変えたことで減殺されたということでございます。

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乘せし、持続的な成長へ

健康にアイデアを
meiji



25 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

これが、事業ポートフォリオ再構築のフレームワークです。向かって左側から 23 中計以前、23 中計中、26 中計、今後どのようなフレームワークで成長戦略を達成する、描いていくのかを絵にしたものです。

2023 中計以前の事業ポートフォリオですと、まずワクチンが安定基盤でした。KM バイオロジクスとの統合によって、ワクチン事業に参入しましたが、これには薬価改定がありません。一定程度以上の生産をして、そのときの流行株に対応すれば、一定の収益を見込めたということです。

その上、新薬、ジェネリックがポートフォリオとしてありました。新薬も、創薬がない中、導入品等がございますけれども、これは常に、国内のマーケットで特許切れのリスクがありました。それから、私どもは祖業として 1946 年からペニシリン、その他多くの抗菌剤を扱って、抗菌剤のメインサプライヤーとして事業を営んできたわけですけれども、この抗菌剤も特許が切れれば、単なるジェネリックで、毎年薬価が下がる、こういう脅威にさらされていきました。新薬を常に出さなければ、事業成長が安定しないような会社でございました。

ところがパンデミックの発生後、このコロナ禍で大きく環境が変わりました。日本の医薬品市場の構造的な欠陥が露呈しました。

具体的に言いますと、新興・再興感染症の対策が急務になりました。ご記憶にもあると思いますが、COVID-19 のワクチンを、自国では調達できなかったのです。先進国の中で、自国で開発に成功していない国は、日本とわずか数カ国だけあります。

ワクチンの製造開発は、特に破壊的イノベーションと言われるメッセンジャーRNA 等の新規モダリティの開発については、開発から接種までの過程において、集学的な科学力、産業力が必要だということで大変難しかった。

それに加えて今度は、感染症対策というと、ワクチンだけではなくて、抗菌薬。この問題が浮かび上がってきたということでございます。

抗菌薬は、非常に薬のジャンルとしては古いのですが、全ての医療を支える基盤です。この抗菌薬の安定供給がなければ、先進的な手術や、最先端の免疫療法もできないのです。コロナ禍で、自国で抗菌薬の安定供給を達成するのは非常に難しいことがわかって、ワクチンの開発や抗菌薬のバリューチェーンの強靱化が、国家的な課題になってきたということでございます。

その中で、当社は、内部競争力の棚おろし、創発的な戦略、そういう内部資源の強みに着目して環境変化に対応したということ。内部資源に着目した競争戦略を構築したとも言えます。抗菌薬の開発や製造ができる企業は、撤退していたこともあるのですが、当社含めて数社しかありません。これは競争戦略上、希少性があるということでもあります。それから、抗生物質の生産工場について、製造には非常に特殊な工程が必要で、厳密に言いますと、抗生物質の専用工場でしか作れないのです。いろんな物を作る医薬品工場を持っていても、抗生物質だけは作れない。それから、抗生物質の原薬を作るための工場がない。技術者がいない。でも我々には工場もあって技術者もいたということで、模倣困難性と希少性から、抗菌薬のメインサプライヤーとして、この国家戦略に乗った成長戦略が可能になったということです。

2022 年、ここに書いてあるように、バリューチェーンの強靱化が求められる半導体等の 11 物資が特定重要物資に指定されたのですが、我々が大変大きなシェアをいただいているペニシリン 2 剤も、この重要物資に指定されたということです。そのときに、原薬から作らない

と自国で賄えないので、抗菌薬原薬国産化支援事業で予算をいただいて、コンソーシアムを組んで始めたということです。

ワクチンもご承知のように、当社はレプリコンワクチンのコストタイプとKD-414 という不活化ワクチン。2つのモダリティで国の助成も受けながら、今開発中でございます。

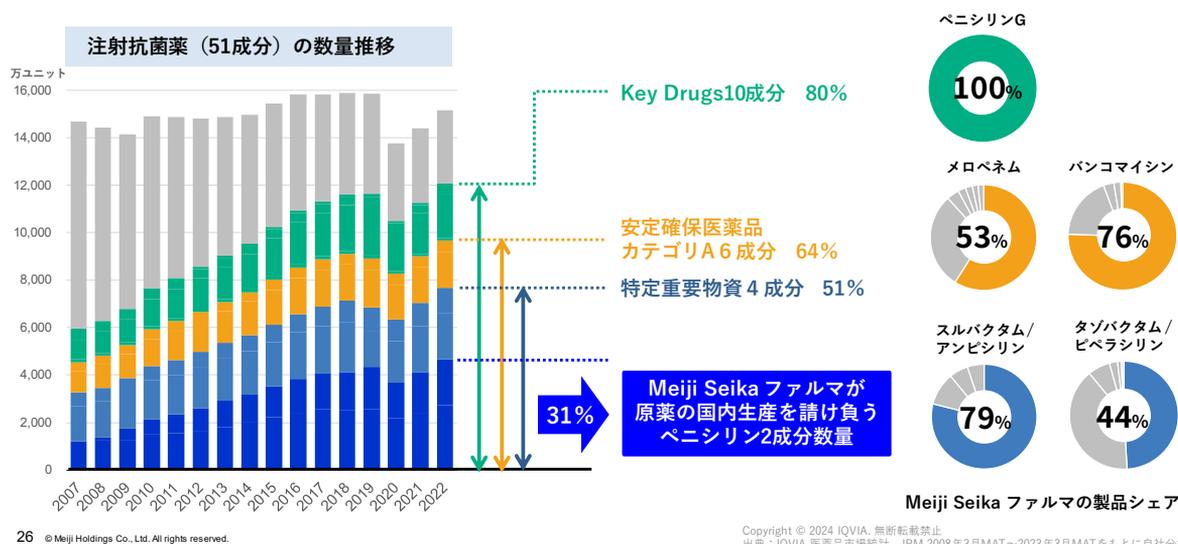
このような内部資源の強みに着目して戦略転換を図りました。くしくもそれがポートフォリオの再構築に重なって、また今まで後発品だったものが、抗菌薬は必須医薬品ということで、薬価改定から除外されるカテゴリーになりました。

ワクチンと必須医薬品の事業基盤の強化ができて、今後はその上に新薬のラインナップ、それからジェネリックの事業構造改革をやって、成長戦略に道筋をつけていきたい、このように考えています。

安定供給が不可欠な抗菌薬の市場構成比

健康にアイデアを
meiji

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



いくつかの数字をお見せします。これが注射用抗菌剤の国内の51成分の数量推移です。

若干、コロナ禍で下がっているのですが、2050年まで日本の疾病リスクの大きい75歳以上の人口は減らないので、この抗菌薬の数量は伸びていく。現時点の数量を見ると、ここで色分けしてありますように、私どもが国産原薬を請け負うペニシリンが31%。それか

ら、安定確保医薬品、特定重要物資の4成分、Key Drugと学会で選定されているものが8割を占めています。

これらのラインナップの当社シェアを見てみると、右に掲げるように、ペニシリン100%、重症感染症で最終的に選ばれる薬剤のメロペネムは53%、バンコマイシンが76%、スルバクタム/アンピシリンが8割、タゾバクタム/ピペラシリンも今5割を超えているということでございます。

抗菌剤のメインサプライヤーとしての競争優位が、だんだん見えてきたということでございます。これ以外に、ここにはお示ししていませんがワクチンも、当然トップシェアもいただいているということでございます。

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	実験棟構築		実生産設備構築		実製造
		実証プラント構築			

27 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

岐阜工場の特定物資の内製化の道筋をお見せしているところです。

岐阜工場、非常に大きな工場です。1990年代、実はここで明治は、世界中にペニシリンの原薬を輸出しておりました。ところが産業構造が変わって、原薬製造は儲からない事業になりました。むしろ中国が安価に大量に作るようになってからは、原薬工場はお荷物だったわ

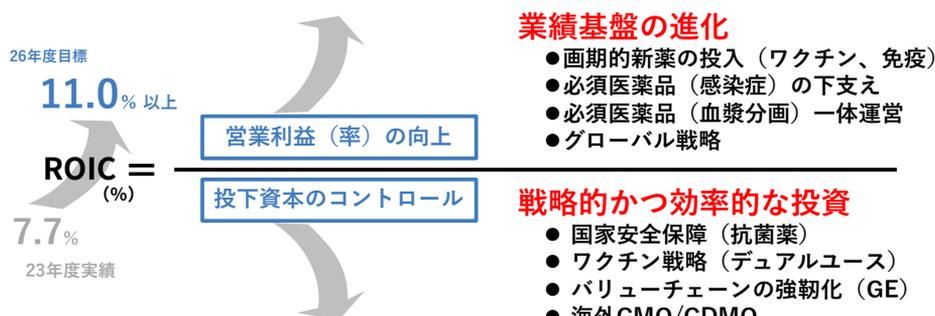
けです。今、世界中の国でペニシリンの原薬は、中国1カ国に供給を頼るような事態になっております。

コロナ禍で、この原薬の供給が仮に滞った場合、全ての医療が止まってしまうようなリスクさえあるということが露呈したことを受け、ペニシリンの原薬内製化を進めています。この一番下を書いてある国産化実現までのスケジュールで今取り組んでいる最中です。

2025年の実製造開始に向けて、富山化学さんと大塚化学さんと、Meiji Seika ファルマの3社でコンソーシアムを組んで、国の支援を受けてやっているということでございます。

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



28 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

ここから26中計の取り組みでございます。2026年までに営業利益400億円、ROIC11%以上の達成を目指します。

業績基盤の進化につきましては、今、ポートフォリオの中で基軸になるだろうという新規ワクチンとか、免疫炎症領域での新薬、これを何とか実装させたいと思っております。

それから、事業の基盤である必須医薬品の感染症、それからKMバイオリジクスでやっています血漿分画製剤、これも自国での採血に基づいた、大変重要な公衆衛生上の重要な物資

です。これについても、グループを挙げて、一体運営の中で価値を上げていくというところでございます。

それから、グローバル戦略です。これは、いくつかワクチン以外にもグローバルの開発品目がございます。2つの品目でグローバル第3相試験に今年入っています。先に向けては、新興・再興感染症で人類の脅威とされるデング熱ワクチンの開発も、これも国の支援を受けて、大変困難な大きなチャレンジになりますけれども、進めていくというところでございます。

一方で、投下資本のコントロールにつきましては、これは国家戦略との連動でございまして、個社の利益というよりも、国益に資する、産業基盤としての責任がございまして、デュアルユースとか、それからペニシリンの内製化とか、いろいろ支援をいただいています。これは結果として、投下資本の効率性に結びついているというところでございます。

それから、海外 CMO/CDMO につきましては、メドライクで展開して行っています。2050年までに、人口90億人になるわけですが、西アジア、アフリカでその人口増の50%を占める。そこには当然、医薬品アクセスの阻害が起きるということでございます。メドライクを子会社化して10年ほどになりますが、100%子会社でインドに製薬会社を持つのは日本では我々だけです。ここでいろいろ投資も今までしてきましたけれども、一段と生産能力を上げて、アジアの医薬品のアクセスにも、今後ともコミットしていこうというところでございます。

国内事業カテゴリー別戦略

事業戦略

- 社会課題解決型企業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

カテゴリー	カテゴリー戦略
感染症	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● レズロックのステロイド抵抗性/依存性GVHD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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 業界再編を見据えた国内GEバリューチェーンの強靱化

29 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

カテゴリー別の戦略でございまして、国内と海外とワクチンという3つの事業区分でお示しします。

国内の事業戦略です。

まず、安定確保医薬品カテゴリAの安定生産。シェアは一定程度いただいていますので、ここをまず品質問題を起こさないように安定生産することが、事業基盤の感染症領域では一番大切なこと。それから、OP0595、これナキュバクタムですけれども、今、フェーズ3に入っています。非常に難しい耐性菌用の治験を進めておりますけれども、2025年に何とか申請に持っていきたいと考えています。

免疫炎症については、レズロック。おかげさまで発売をさせていただきまして、非常に評判が良いです。製薬会社冥利に尽きるものを扱わせていただいたと思っています。血漿分画製剤とともに、この免疫応答、宿主のメカニズムもこれから扱わないと、感染制御のプラットフォームとしての事業戦略としては足りない。抗菌薬とか抗ウイルス薬、ワクチンだけでは足りないと考えていますので、ここも強化していきたいです。

ジェネリックにつきましては、今足元でまともな供給体制になっていない状況です。ここもコンソーシアム構想で、数社でバリューチェーンの強靱化をできないかということで、これも我々の事業戦略として打ち出しているところでございます。

海外事業カテゴリ別戦略

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	カテゴリ戦略
CMO/CDMO	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルワクチン戦略の強化 (Deng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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

30 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

海外の事業戦略です。

CMO/CDMO 事業がメインになりますけれども、着目していただきたいのは、グローバル品でございます。グローバルワクチンの戦略の強化。 Deng熱、痘そう以外に、既存ワクチンを何とかアジアに出したいと思っております、今既に数カ国と交渉を始めています。最初は、国別の事情が違いますから、それにフィットするよう、経済合理性の優先度はやや低めでも展開したいと思っております。

それから、グローバル戦略の推進です。26 中計中はまだ売上貢献には早いのですが、治験・申請の最終段階になりますので、しっかり進めていきたいと思っております。

海外の自販については、グローバルで抗菌剤の市場が、堅牢に拡大しています。今ある抗菌剤のネットワークを活かしながら、自販組織を拡大していきたいと考えています。

ワクチン他事業カテゴリ別戦略

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

カテゴリ戦略

カテゴリ	カテゴリ戦略
ワクチン	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内市場での収益性強化 ● 海外市場での事業拡大
新生児	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業価値の向上

31 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

ワクチンの事業戦略です。

これはコスタイベ、インフルエンザワクチン、KD414、クイントバックのシェア拡大。ここは順調にやってまいりたいと思います。

動物薬についても、国内では事業が安定してきましたので、いよいよ海外市場の事業展開を考えてまいりたいと考えています。

機能別戦略

機能	機能戦略
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

32 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

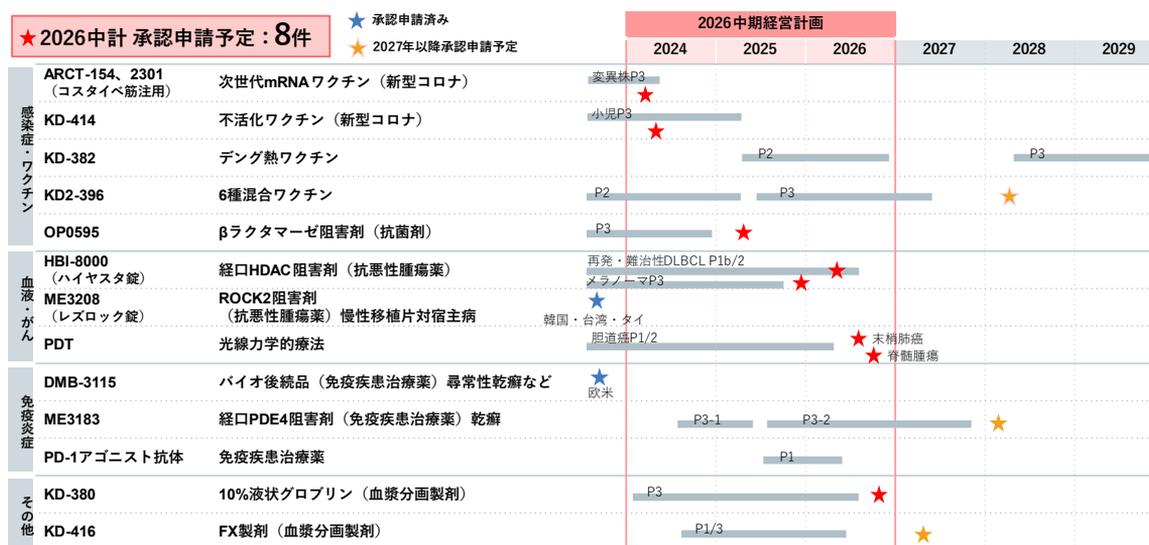
これが機能別戦略でございます。

研究開発については、First in Classの創薬を進めています。明治規模の会社がFirst inできるかという疑問があるかもしれませんが、産業構造が変わって、創薬のパラダイムシフトが今起きているということでございます。前は、研究開発費のクリティカルマスがあったわけですが、今ほとんど開発シーズは、アカデミアとベンチャーにあります。トランスレーショナルの力が問われるわけですし、そこは大小よりも、ネットワーク力。特に感染症に強みのある我々の独自のネットワークを駆使して、オープンイノベーション等を推進して研究開発を進めたい。これ、水平分業で進めていくということでございます。特にワクチン関連のプラットフォームは、既にある程度ビジョンができておりますので、これをいち早く進めてまいりたいと考えています。

生産も、ここに書いてありますように、無菌化とか、培養、発酵という製造プロセスに、特徴ある競争優位性を我々は持っています。今までその優位性を発揮できる場がなかったのです。ようやくここへきて、明治でなくてはならない、明治でなくては生産できないものが出てきたということでございますので、やりがいがあるところです。

信頼性については、一丁目一番地です。我々の信頼性保証の司令塔は業界トップだと思っていますので、ここもコンソーシアム構想の中で事業化できればなと考えています。

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



33 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

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進めていきます。

かつてこれだけパイプラインが充実したことはありません。26 中計中に、承認申請予定の品目は、大小合わせて 8 件ございます。ナキュバクタムが 25 年に承認申請を目指しているのですけれども、事業化するのには次期中計だろうと考えています。

こういったものの他に、今やっている創薬のパイプラインもなるべく早く開発し、このパイプラインに乗せて、成長戦略も進めてまいりたいと考えています。

成長戦略：我々が目指す方向性



34 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

目指すべき方向性です。

ワクチンと抗菌薬のトップサプライヤーとして、国内の感染制御の重責を担う。ここは達成したと思っています。

次は一段上、ここに書いてあるような新薬の承認を待ちながら、デング熱、6種混合ワクチン、ME3183などの承認をもってグローバルに打って出たい構想を持っております。

以上、ご説明申し上げました。ありがとうございました。

以上