

中国事業に係る減損損失の計上および 今後の経営方針について

オンライン説明会資料

2026年3月25日

1. 中国事業に係る減損損失の計上と今後の事業展開

取締役執行役員 COO（食品セグメント）

八尾 文二郎

2. 2025年度業績予想の修正と今後の経営方針

代表取締役社長CEO

松田 克也

1. 中国事業に係る減損損失の計上と 今後の事業展開

中国事業に係る減損損失の計上について

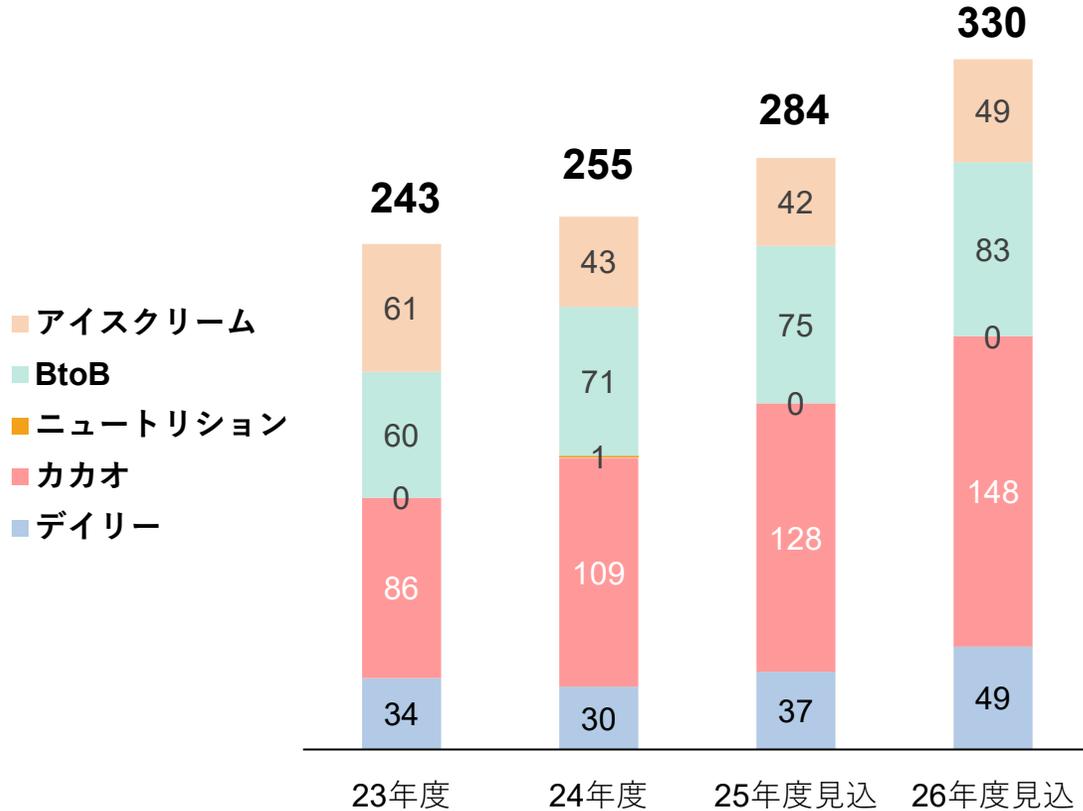
中国事業に係る固定資産の減損損失 【特別損失】	計 194 億円	
内訳 デリー事業・BtoB事業	27 億円	23年度末の143億円の減損計上を経て、販売限界利益改善やコスト改革を進めてきたが、売上高の伸長が計画を下回る
カカオ事業	88 億円	売上高は順調に拡大するも、広州工場稼働に伴う間接費増加や原材料コスト上昇で、収益性悪化
アイスクリーム事業	79 億円	市場低迷への適応遅れによる売上高・販売限界利益率低下。上海工場稼働に伴う間接費増加をカバーできず

- 日本でNo.1のブランド力や安全・安心という価値を武器に、競争優位性を発揮している商品を軸として展開してきたが、課題を乗り越えられなかった
- デリーは現地で強力なブランドが台頭、マーケティング面での知見の蓄積にも限界あり、コロナによる事業環境・消費行動の変化も追い打ちに

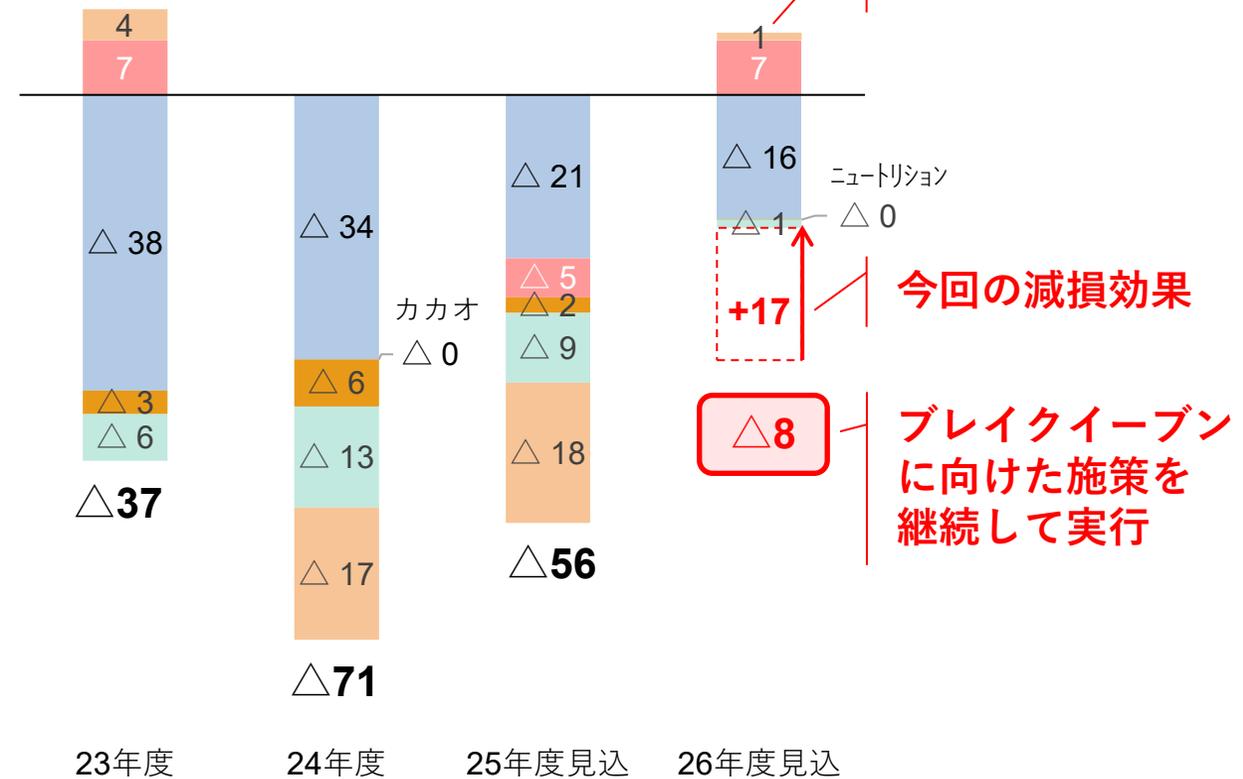
中国事業の業績推移

(億円)

事業別売上高

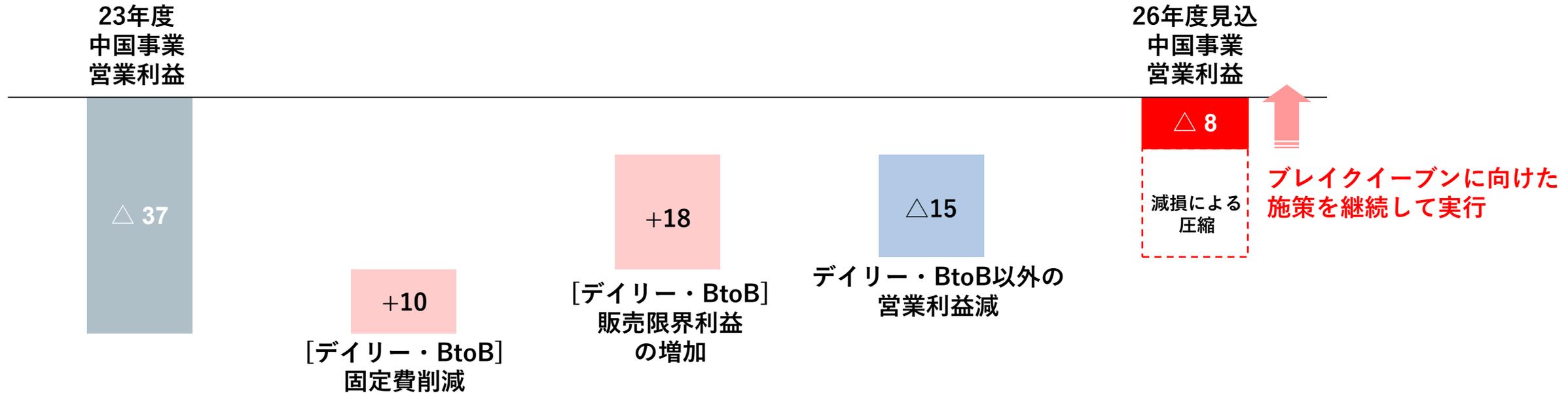


事業別営業利益



今回の減損および上海アイス工場の稼働停止による効果を含め、26年度の営業損失は8億円まで縮小見込
ブレイクイーブン達成に向けた次のステップも引き続き検討・実行

収益改善の取り組みの振り返り



デイリー事業・BtoB事業

- BtoBは好調維持
- 商品・販売戦略に応じた人員体制にシフトするなどコスト改革も実行
- 収益性を考慮した販売エリア・販売先の見直しが奏功し、特に課題だったデイリーの販売限界利益率は大幅改善

23年度 約8% → 30%水準へ

- 独自価値商品を投入したが、定着に苦戦し計画未達

カカオ事業

- 原材料コスト増
- 新商品不振で広州工場稼働に伴うコスト増を限界利益でカバーできず

アイスクリーム事業

- 市場低迷への適応が遅れ、販促費を投入しても売上減少を食い止めきれず
- 上海工場稼働に伴うコスト増が重石に

今後の見通し：デイリー事業・BtoB事業／アイスクリーム事業

デイリー事業・BtoB事業

好調なBtoBに注力して稼働率を拡大
コストを抑えながら売上・利益改善

- BtoBのさらなる拡大
 - 差別性があるチルドクリームに注力
 - 新たな代理店との取引拡大
- 新商品・リニューアル品の強化
 - 「おいしい牛乳」の価値訴求強化
 - 商品リニューアル
- 継続的なコスト改革
 - 低採算商品の見直し
 - 着実なコスト低減

アイスクリーム事業

上海工場の一時的生産休止による固定費削減
差別化商品に注力し、商品・販売戦略を改革

- 上海工場の一時的生産休止
 - コスト低減額 5億円強
 - 広州工場（シュエガオ）の稼働率拡大
- 商品戦略の見直し
 - 好調な「ソフトコーン」に注力 
 - ボリュームゾーンの価格帯の商品展開強化
- 販売戦略の見直し
 - 取引制度の見直しによる適正価格販売推進
 - エリア拡大と輸出促進

今後の見通し：カカオ事業

好調なチョコレートの物量拡大に注力、原材料コストの低減とエリア拡大にも取り組む

- チョコレートのさらなる拡大
 - 25年9-10月の値上げ後も好調に推移しており、継続して展開強化
 - 新たな代理店の開拓、重点企業への配荷拡大
 - 生産効率の向上
- 販売エリアの拡大
 - 勝ち組チャネルとの取引拡大
 - 輸出の拡大
- 原材料コストの低減
 - 商品スペックの見直し
 - 長期契約、新規調達先の開拓など安定・低価格調達を推進



カカオ原料の特性を生かし、複雑な組み合わせができる生産技術は中国でも強みとして確認
トップライン成長による利益拡大が可能な領域として、経営資源を集中

2. 2025年度業績予想の修正と今後の経営方針

2025年度 連結業績予想の修正

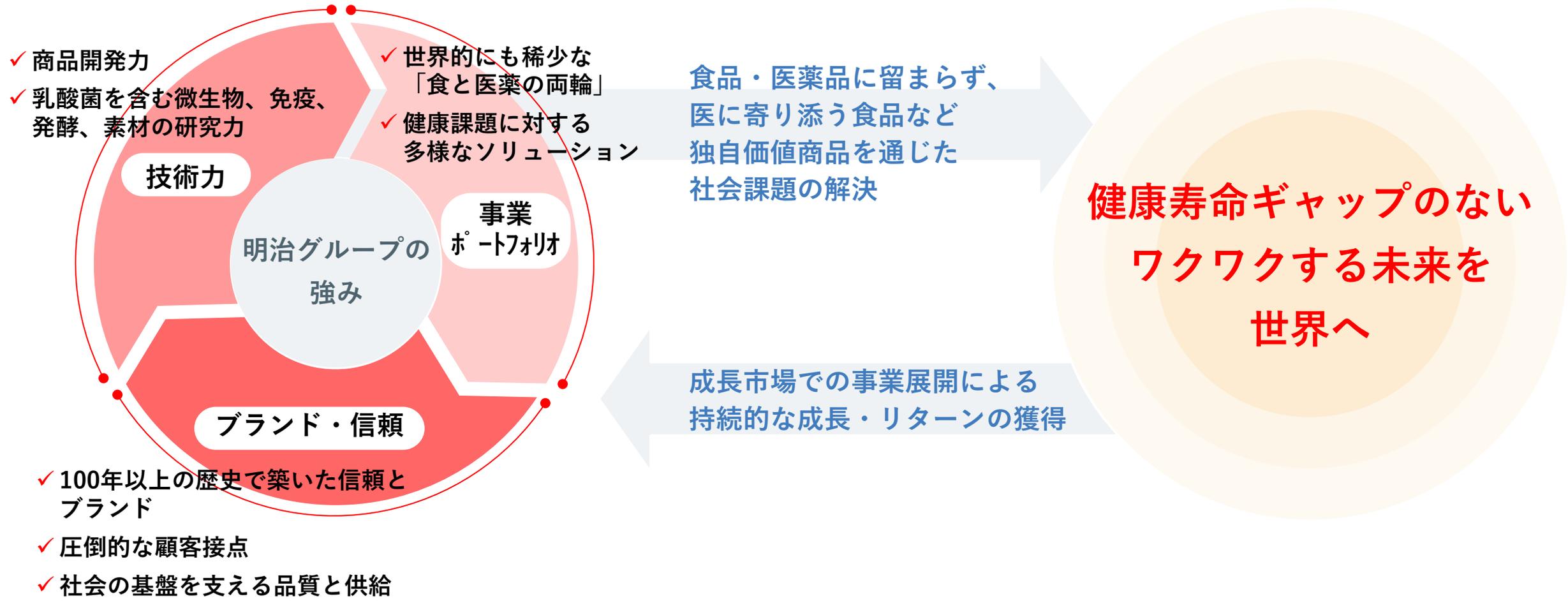
(億円)	24年度 通期実績	25年度 通期計画 (11月時点)	25年度 通期見込 (今回修正)	前期比	11月時点 計画比
売上高	11,540	11,770	11,770	+2.0% +229	—
営業利益	847	910	910	+7.4% +62	—
経常利益	820	875	930	+13.4% +109	+6.3% +55
親会社株主に帰属する当期純利益	508	540	365	△28.2% △143	△32.4% △175

- 売上高・営業利益：据え置き
- 経常利益：**上方修正**
 - ・ オーストアジア社の持分比率低下により持分法投資損益が改善
 - ・ 為替差益を織り込み
- 当期純利益：**下方修正**
 - ・ 中国事業に係る固定資産の減損損失
 - ・ 構造改革による損失
(生産体制再構築、ネクストキャリア特別支援など)
- B/Sへの影響：26年3月期末の固定資産の減少
- キャッシュフローへの影響：影響は軽微
- 期末配当：期初予想から変更なし

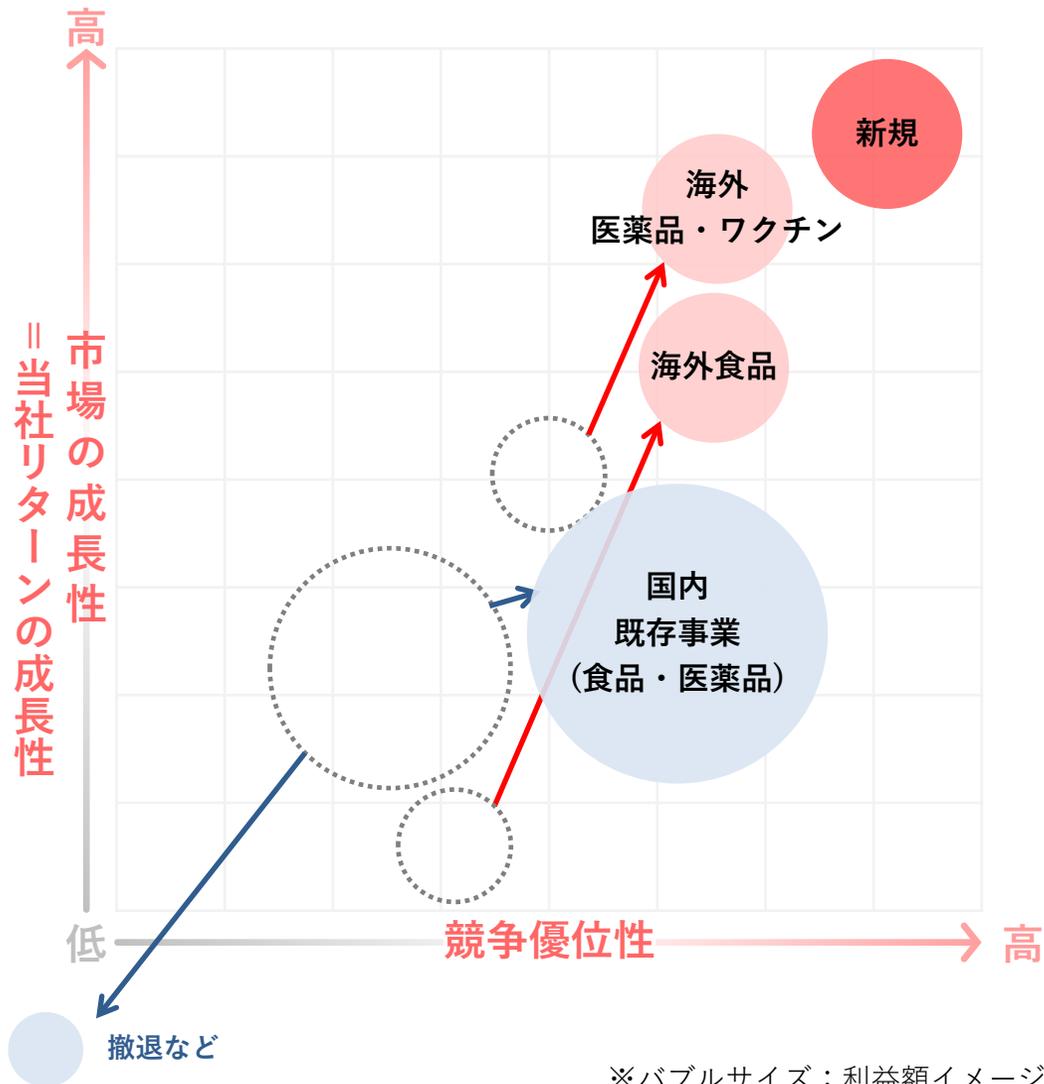
エグゼクティブサマリー

- 課題であった食品中国事業に決断を下し、抜本的な構造改革への道筋を確立。中国事業における反省（外部パートナー・人財の活用、経営判断のスピード感など）を活かしつつ、海外事業や新規事業を成長の柱として強化する
- 国内事業においても構造改革を断行し、創出したキャッシュを株主還元と成長分野への投資に戦略的に配分していく
- これらの取り組みにより、成長軌道への回帰とROE10%水準への早期回復を目指す
- これまで経営指標としていた「明治ROESG」はサステナビリティを社内に深く浸透させることに貢献。今後は、サステナビリティと事業を融合させる意識は不変としつつも、より株主価値に直結する指標としてROEを経営の中心に据えていく

明治グループの目指す姿



目指す姿の実現に向けた事業ポートフォリオの変革



※バブルサイズ：利益額イメージ

新規事業

- 同業他社が模倣困難な新たな価値提案で、高成長・高収益領域を確立
- オープンイノベーション、M&A、パートナーリングを積極的に活用し、事業化を迅速に推進

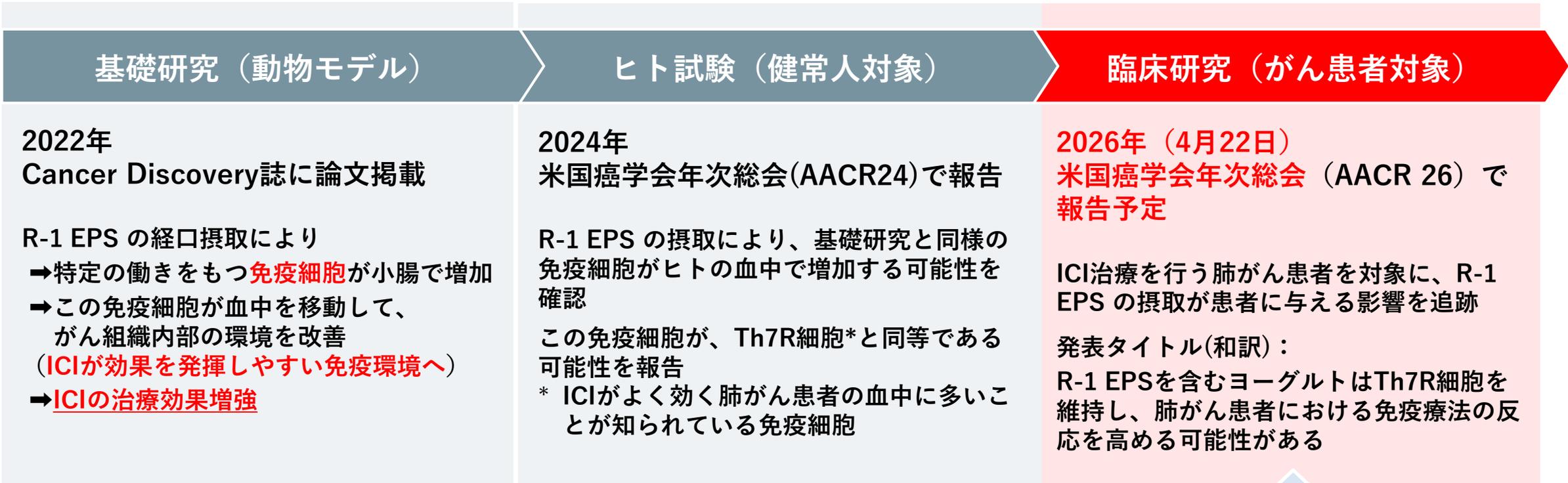
海外既存事業

- 食品は競争優位性があり、利益成長が期待できる菓子領域に経営資源を集中
- 医薬品はグローバル戦略品目（ナキュバクタム、 Dengue熱ワクチン、Mpoxワクチンなど）への投資を強化し、成長加速
- M&Aやパートナーリングを積極的に探索・実行

国内既存事業

- 26中計までの投資効果を最大化し、高い生産性を実現。安定したキャッシュフローを創出
- 競争優位性の源泉となる「本質的な価値」を見極め、非戦略事業領域は撤退も含めて抜本的な構造改革を推進

シナジー事業の創出： R-1 EPSによる免疫チェックポイント阻害薬(ICI)治療効果増強研究の進捗



進捗状況

- 基礎研究や健常人対象試験で確認していた結果とメカニズムを、肺がん患者を対象とした臨床研究でも確認
- 140カ国以上、6万人を超える会員を擁する世界最大の癌学会である米国癌学会で発表し、事業化に向けてエビデンス構築と共創可能性の探索を着実に推進

ROEを最重要指標とし、グローバル市場で稼げる企業に変革 持続的な企業価値向上を目指す

10-15%レンジ

FY2035

Step 2

ROEを
早期に **10%**水準に回復

Step 1

FY2026

構造改革先行

FY2025

当面の財務戦略・キャッシュアロケーション

- 現在の格付は維持しつつ、自己資本比率は50-55%を目安
- 海外+新規事業には負債も活用して積極投資
- 国内既存事業は経常投資中心で抑制
- 継続的な増配。総還元性向は26中計を上回る水準

海外+新規

30%

営業利益
構成比

国内

営業利益成長率

1桁台半ば以上
(年平均)

参考資料

中国事業への投資状況

(億円)

		出資額 (貸付含む)	減損損失計上額			残存資産額
			23年度まで	25年度		
蘇州明治	デイリー・BtoB	80	22	3	26	23
天津明治	デイリー・BtoB	114	46	3	49	69
明治食品（広州）	デイリー・BtoB・菓子	277	74	61	136	128
上海食品工業	菓子・アイスクリーム	189	—	113	113	99
明治雪糕	アイスクリーム	36	—	9	9	36
明治チャイナ	統括会社	99	—	3	3	7
オーストアジア	持分法適用会社 (→除外)	285	83	—	83	—
		1,084	226	194	420	365

2025年7月にオーストアジア社は株主割当増資を発表。増資の結果、当社の持分比率は22.19%から15.85%に低下し（当社は増資に応募せず）、25年度上期において持分法適用の範囲から除外

※25年度は3月13日時点のレートで換算した概算値
 ※明治チャイナから各社への出資分は除く

事業別の業績推移

(億円)		23年度	24年度	25年度		26年度		
				前年同期比	見込	前年同期比	見込	前年同期比
デイリー	売上高	34	30	△11.0% △3	37	+24.6% +7	49	+29.9% +11
	営業利益	△38	△34	— +4	△21	— +13	△16	— +5
カカオ	売上高	86	109	+26.3% +22	128	+17.5% +19	148	+15.8% +20
	営業利益	7	△0	— △7	△5	— △5	7	— +12
ニュートリション	売上高	0	1	+180.4% +0	0	△66.6% △0	0	— △0
	営業利益	△3	△6	— △2	△2	— +4	△0	— +2
BtoB	売上高	60	71	+17.1% +10	75	+5.8% +4	83	+10.8% +8
	営業利益	△6	△13	— △6	△9	— +3	△1	— +8
アイスクリーム	売上高	61	43	△30.0% △18	42	△2.0% △0	49	+16.4% +6
	営業利益	4	△17	— △21	△18	— △0	1	— +19
中国事業 合計	売上高	243	255	+4.8% +11	284	+11.3% +29	330	+16.3% +46
	営業利益	△37	△71	— △34	△56	— +15	△8	— +48

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。