

2025年度 決算説明資料

対象期間：2025.4.1-2026.3.31

2026年5月14日

目次

1. エグゼクティブ・サマリー
2. 2025年度 総括
3. 2026年度 見通し

エグゼクティブ・サマリー

- 25年度の連結営業利益は計画超過
 - 特に医薬品の貢献は大きく、引き続き成長ドライバーとして期待
 - 食品は、価格改定が続く中、主力品の数量や新商品の伸びなどの手応えもあったが、最終的に計画未達となったことは大いに反省すべき点。26年度は数字にこだわる
- 課題であった食品中国事業は抜本的な構造改革への道筋を確立し、一步前進。ブレイクイーブンを目指し、変革のスピードを加速する
- 2026中計の当初目標の達成は困難な状況。現実を真摯に受け止め、26年度は必達目標として連結営業利益1,000億円がターゲット
 - 地政学リスクやコストアップなど不確実な事業環境下でも、価格改定を含めた機動的な対応、全社的な構造改革、次の成長に向けたチャレンジを実行

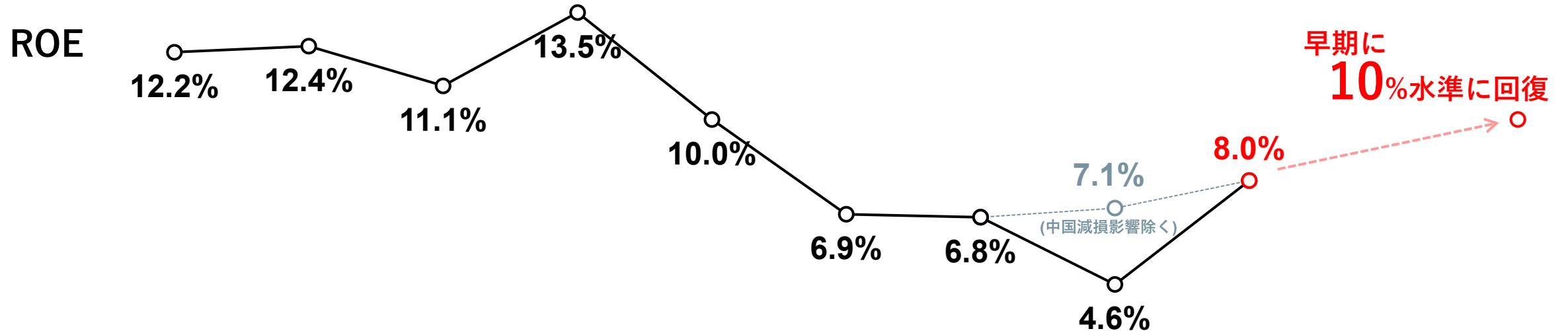
この難局を乗り越え、成長軌道へ回帰するために

- 厳しい環境認識のもと、あらゆる変革を断行し、課題解決のアクセルを踏む
 - 変化のスピードを加速するために、課題意識や危機意識を全社共有し、変革を恐れない、チャレンジする組織・風土を醸成
 - 大小問わず構造改革を断行し、持続的な成長を可能にするコスト構造へと転換

【構造改革・アセットライト化】

- 食品事業の生産体制再構築：北海道・神奈川新工場設立に伴い5工場閉鎖
 - 四国明治（香川工場・松山工場）の生産終了
 - 自動販売機事業の見直し：27年3月までに自販機貸与・リース終了 ほか
- これらの取り組みから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。成長軌道への回帰とROE10%水準への早期回復を目指す

ROEを最重要指標とし、持続的な企業価値向上を目指す



2020中期経営計画

2023中期経営計画

2026中期経営計画

18年度

19年度

20年度

21年度

22年度

23年度

24年度

25年度

26年度計画

総還元性向

32.8%

32.3%

35.4%

62.3%

50.8%

52.3%

112.8%

81.1%

47.7%

52.1%

(中国減損影響除く)

2. 2025年度 総括

2025年度 連結決算のハイライト

(億円)	24年度 実績	25年度 実績	25年度		25年度 修正計画 (3月修正)
			前期比	計画比	
売上高	11,540	11,736	+1.7% +196	△0.3% △33	11,770
うち、海外売上高	1,531	1,613	+5.3% +81	+2.0% +31	1,582
営業利益	847	933	+10.2% +86	+2.5% +23	910
営業利益率	7.3%	7.9%	+0.6pt	+0.2pt	7.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	508	350	△31.0% △157	△3.9% △14	365
E P S	186.08円	129.42円	△56.66円	△5.26円	134.68円

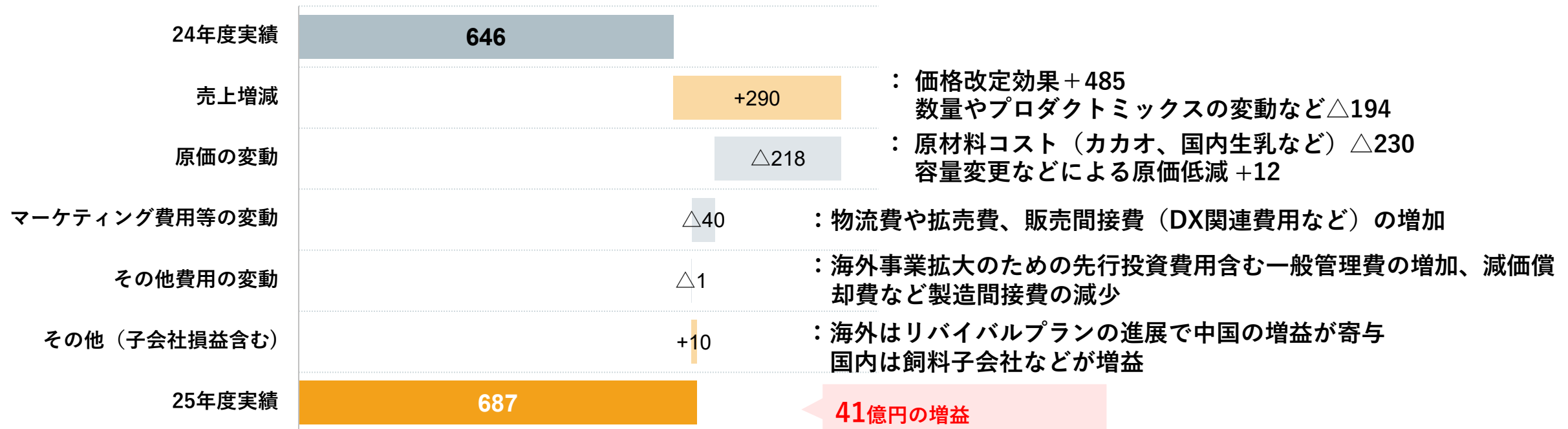
- 売上高は食品、医薬品ともに増収。計画比ではやや下回る
- 営業利益は増益。計画比では、医薬品が貢献して上回る
- 当期純利益は大幅減益。中国事業に係る固定資産の減損損失や構造改革による損失を計上したことが主な要因

食品 | 2025年度 決算概要

(億円)	24年度 実績	25年度 実績		25年度 修正計画	
		前期比	計画比		
売上高	9,255	9,428	+1.9% +173	+0.8% +78	9,350
営業利益	646	687	+6.4% +41	△3.2% △22	710

→ 原材料コストや
拡売費の増

営業利益 増減分析



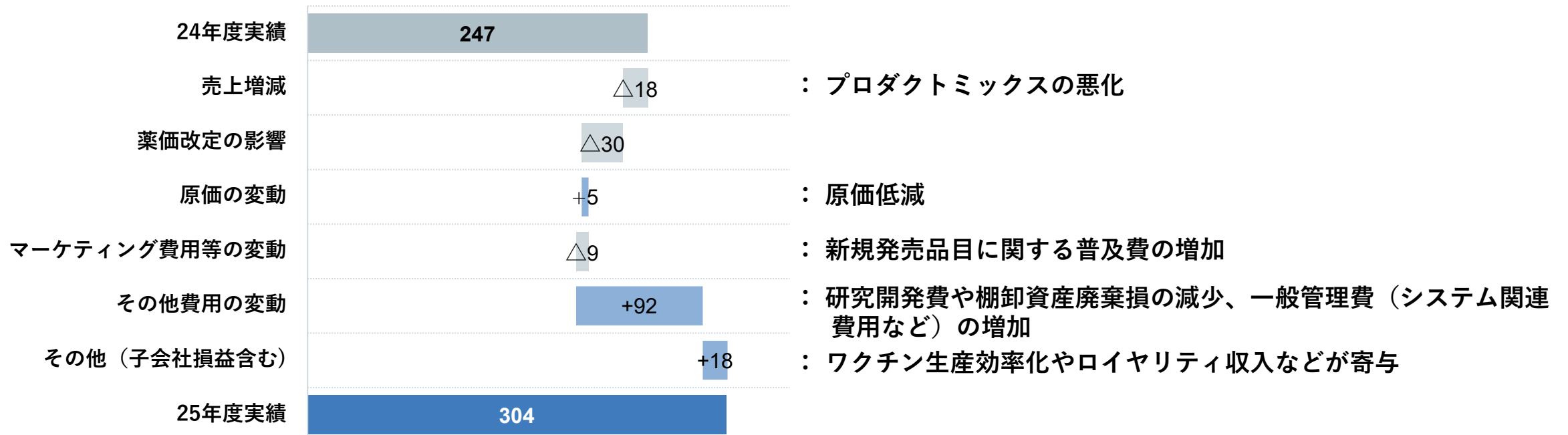
41億円の増益
(国内：+26, 海外：+14)

医薬品 | 2025年度 決算概要

(億円)	24年度 実績	25年度 実績	25年度		25年度 修正計画
			前期比	計画比	
売上高	2,296	2,322	+1.1% +25	△4.5% △110	2,433
営業利益	247	304	+23.1% +57	+17.2% +44	260

ロイヤリティ収入の増加、
研究開発費や管理費の減少

営業利益 増減分析



3. 2026年度 見通し

2026年度 計画

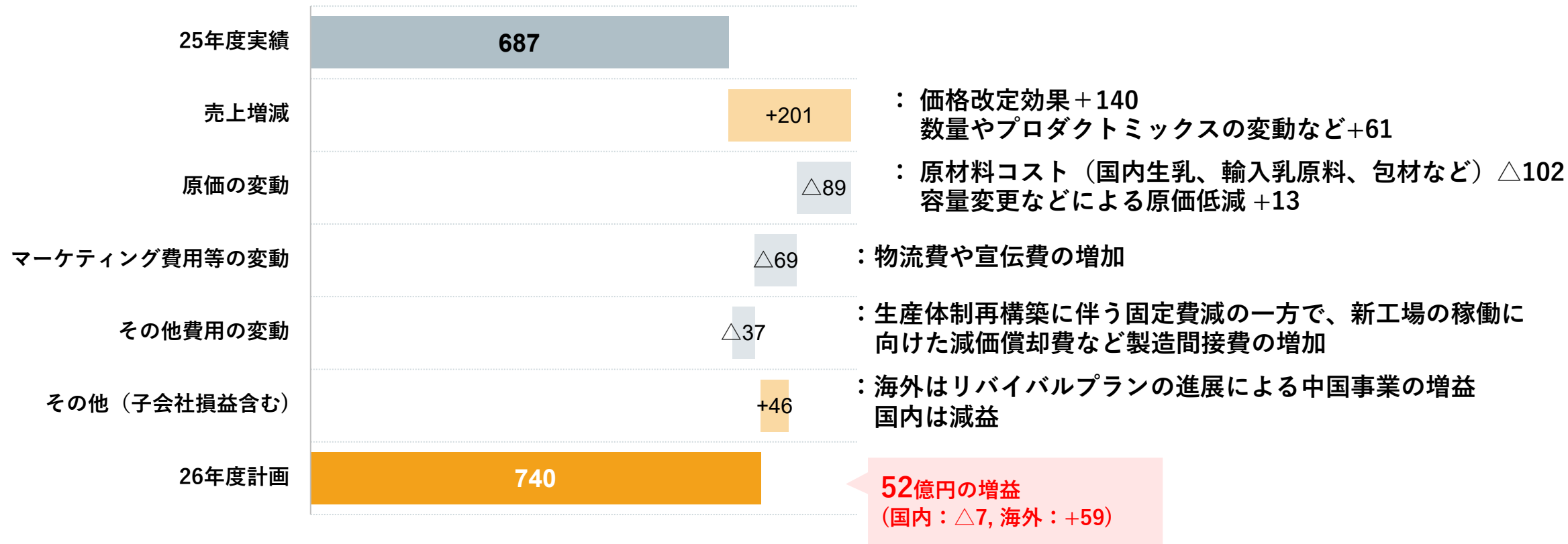
(億円)		26年度 上期計画		26年度 下期計画		26年度 通期計画	
			前年同期比		前年同期比		前期比
連結	売上高	5,945	+3.4% +196	6,175	+3.1% +186	12,120	+3.3% +383
	営業利益	450	+9.9% +40	550	+5.0% +26	1,000	+7.2% +66
	親会社株主に帰属する 当期純利益	275	+28.0% +60	350	+157.4% +214	625	+78.2% +274
食品	売上高	4,686	+2.2% +102	4,853	+0.2% +8	9,539	+1.2% +111
	営業利益	320	+10.3% +29	419	+5.7% +22	740	+7.6% +52
医薬品	売上高	1,267	+8.3% +97	1,326	+15.1% +174	2,593	+11.7% +271
	営業利益	161	+12.6% +17	168	+4.7% +7	330	+8.4% +25
HD/ 消去	売上高	△9	— △4	△4	— +4	△13	— +0
	営業利益	△31	— △7	△38	— △3	△70	— △11

- 食品・医薬品ともに増収増益の計画
- 当期純利益は、25年度に計上した中国事業に係る減損損失を含む特別損失の反動などにより大幅増益の計画。一方で、26年度も構造改革を進めるため、一定額を特別損失として織り込む

「コストアップへの機動的な対応」 × 「付加価値戦略」 × 「構造改革」で 不確実性の中でも着実に収益を確保

(億円)

営業利益 増減分析



食品 | 2026年度 事業別計画

(億円)

		25年度実績		26年度計画	
			前期比		前期比
デイリー	売上高	2,726	+0.5% +12	2,793	+2.5% +67
	営業利益	292	+22.8% +54	281	△3.8% △11
カカオ	売上高	1,868	+9.3% +158	1,963	+5.1% +94
	営業利益	152	△6.4% △10	180	+18.3% +27
ニュートリション	売上高	1,188	△0.1% △1	1,182	△0.5% △5
	営業利益	135	△5.5% △7	135	+0.1% +0
フードソリューション	売上高	2,036	+4.4% +85	2,096	+2.9% +59
	営業利益	95	+18.7% +15	142	+48.4% +46
その他	売上高	1,608	△4.8% △81	1,504	△6.5% △104
	営業利益	11	△47.3% △10	0	△96.9% △10
うち、海外	売上高	965	+8.0% +71	1,087	+12.6% +121
	営業利益	△58	— +14	1	— +59

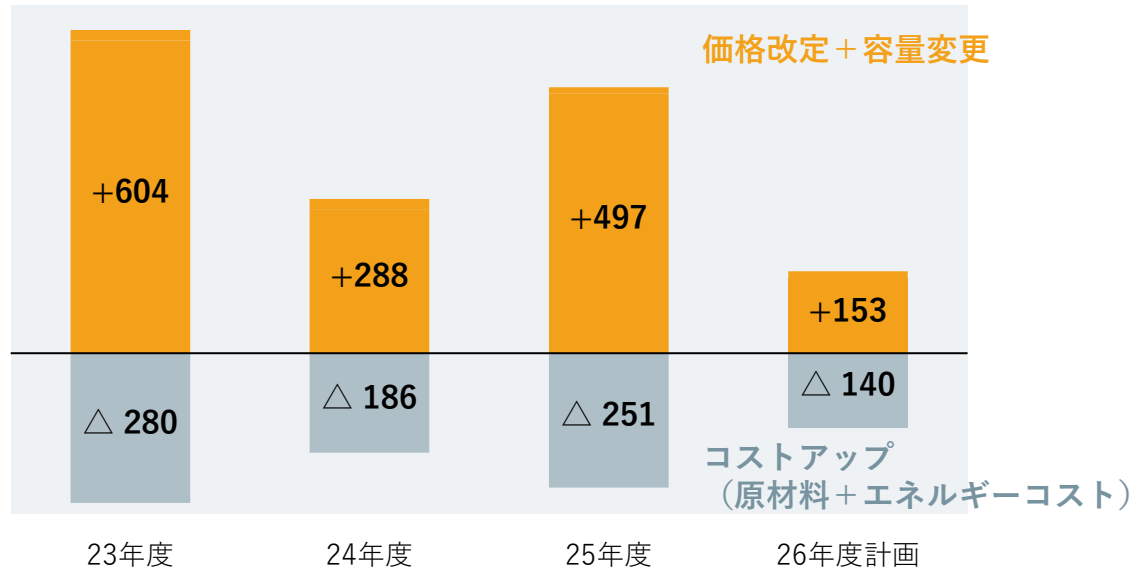
ポイント

- 主力品はプロモーション強化。R-1特需は計画除外
- 新工場稼働前からの編入コストや物流費の増加が重石になり、国内は減益
- チョコレート、グミは商品展開強化で成長けん引
- 海外は増収に加えて、固定費負担減で利益貢献大
- インバウンド需要は計画除外
- リニューアル商品の市場定着と価格改定で、コストアップをカバー
- 国内・海外ともにBtoBが成長ドライバー
- 国内市販品は拡売費コントロールで収益改善
- 海外は、中国の構造改革による増益

食品 | 国内：コストアップへの機動的な対応

(億円)

営業利益への影響額



- 構造的インフレに対応する価格戦略の実行により、販売数量への影響を最小化。コストアップの長期化に対応可能なプライシング力を確立

数量減の影響



- 26年度の主なコストアップ

国内生乳△31、輸入乳原料△27、包材△25、
カカオ△10 など

- 為替や地政学リスクの影響を注視し、必要に応じて計画外の追加施策（価格改定、容量変更など）を機動的に実行する方針。販売先やお客さまとの信頼関係を基盤としたコミュニケーションを徹底

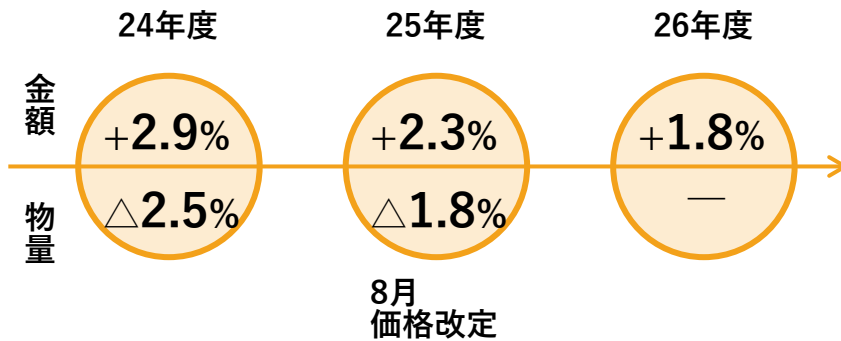
〈主な価格改定〉

25年6月	チョコレート ザバス (バー)	+10-36% +8-9%
7月	チーズ バター・マーガリン	+3-4% +3-11%
8月	ヨーグルト 飲料 (牛乳ほか) ザバス (ミルク)	+2-17%
9月	アイス	+5-9%
26年6月	ザバス (粉末・バー)	+6-28%

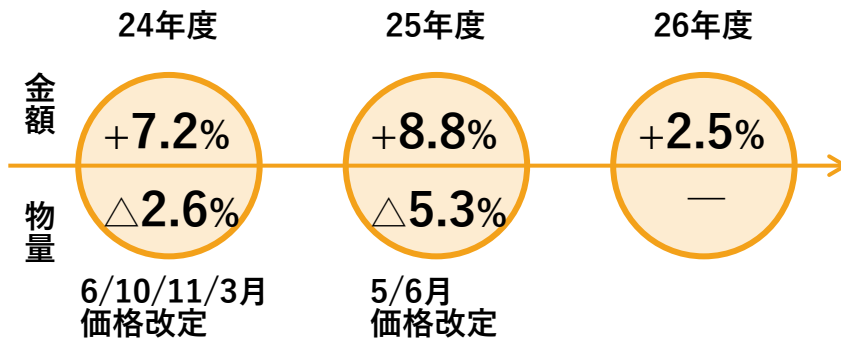
食品 | 国内：付加価値戦略による利益成長

既存商品の安定成長

ブルガリアヨーグルト 前期比推移



チョコレート 前期比推移



- 25年度まで：価格改定フェーズ
 - ブランド価値への戦略投資に注力
 - 無形資産も含めたあらゆる角度からの価値訴求に投資し、価格改定時の販売数量への影響を抑制
- 26年度：価値最大化フェーズ
 - 主力品で多様なプロモーションを継続し、利益を伴う売上成長を追求
 - ブランド価値に着目したラインアップ強化に取り組み、収益基盤の安定性を向上



◀ 「明治ブルガリアのむヨーグルトLB81」
(ONE SHOT・120g) 26年4月7日 全国発売

飲用シーンの変化、健康意識、簡便化志向を背景にした新形態の商品。プロバイオティクスヨーグルトと製造ラインは共用

「FRUBI by果汁グミ」 26年3月24日 全国発売▶
独自のセラミド素材（グルコシルセラミド含有
カカオ抽出物）を配合した美容関心層向けグミ



食品 | 国内：付加価値戦略による利益成長

新たな価値を持つ商品の上市・育成強化



生のともしっとりミルク
(25年10月7日再発売/
26年1月13日全国拡大)



明治ヘモグロビンA1c対策
ヨーグルト
(25年10月14日発売)



[BtoB] ルミエージュ
カロリーオフとホイップ時間短縮を
実現したコンパウンドクリーム

- 発売後も継続的に商品力を強化
- エビデンス構築、ラインアップ拡充、プロモーションや提案強化など
- 継続的な価値向上の取り組みで競争優位性を確立し、成長ドライバーとして長期的に育成

独自価値を強化する商品リニューアル



「明治ほほえみ」(25年11月25日発売)
日本で初めてビフィズス菌を配合。
キューブタイプからは値ごろ感のある
30袋タイプも追加



「明治プロビオヨーグルトLG21」
(26年4月上旬リニューアル)
風味改良、賞味期限延長、
キャッチコピーの見直し、
ラインアップ拡大



「ザバス BIOPRO」シリーズ
(26年3月23日発売)
独自の「プロテインの力を
助ける乳酸菌」配合

- 独自技術や知見を起点とした商品リニューアルを促進
- 新たな機能性、消費志向、ライフスタイルの変化など、市場や顧客インサイトを反映してブランド価値を再定義
- 高収益商品群の成長性回復による利益下支えを狙う

食品 | 海外：中国は収益改善に注力、米国・アジアは投資促進

(億円)

		25年度 実績	前期比	26年度 計画	前期比
中国	売上高	282	+10.6% +27	330	+17.0% +48
	営業利益	△60	— +11	△8	— +52
アジア	売上高	329	+6.2% +19	347	+5.5% +18
	営業利益	13	△20.6% △3	16	+20.2% +2
欧米	売上高	401	+6.5% +24	422	+5.1% +20
	営業利益	20	+17.8% +3	21	+8.5% +1
海外 合計	売上高	965	+8.0% +71	1,087	+12.6% +121
	営業利益	△58	— +14	1	— +59

ポイント

リバイバルプランの着実な実行

- 好調な商品やBtoBに注力して工場稼働率を上昇
- 勝ち組チャンネルとの取引拡大
- ブレイクイーブンに向けた次のステップの検討・実行

菓子事業・ニュートリション事業の拡大

- 主力のチョコレートスナック、乳幼児ミルクを軸にした展開
- 販売国・地域の拡大

米国菓子事業の拡大

- 生産能力の増強による明治ブランド品の拡大
- 好調な販売チャンネルでの取り組みを徹底
- スタウファースブランド品のリニューアル定着

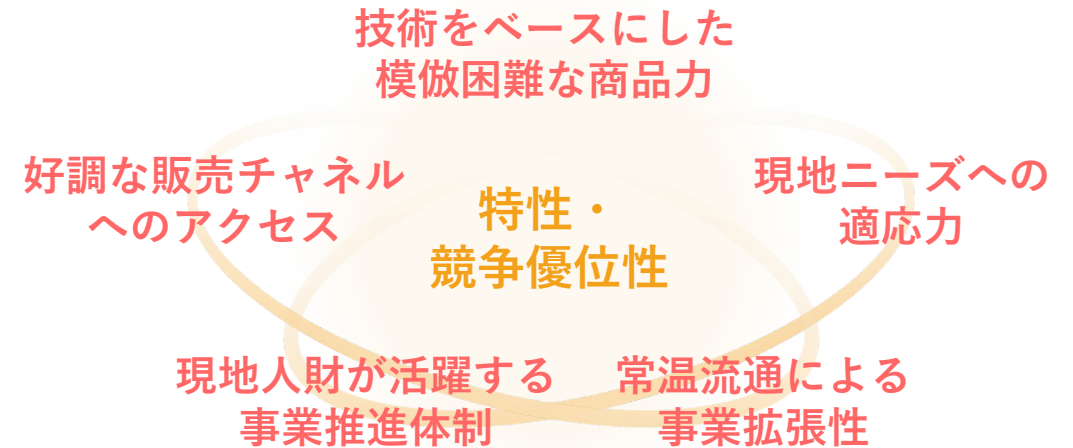
食品 | 海外：菓子グローバル強化ブランドを核とした拡大

菓子グローバル強化ブランドの生産拠点

	日本	米国	シンガポール	中国	インドネシア
ハローパンダ		●	●	●	●
チョコレートムス (きのこの山)	●		●		
チョコレート効果	●				
ナッツ	●			●	
メルティーキッス	●			●	
ヤンヤン			●	●	●

- 東部ヨーク工場に約100億円を投じ、生産ラインを増設
- 稼働は27年度を予定。東西2拠点体制で事業拡大を加速

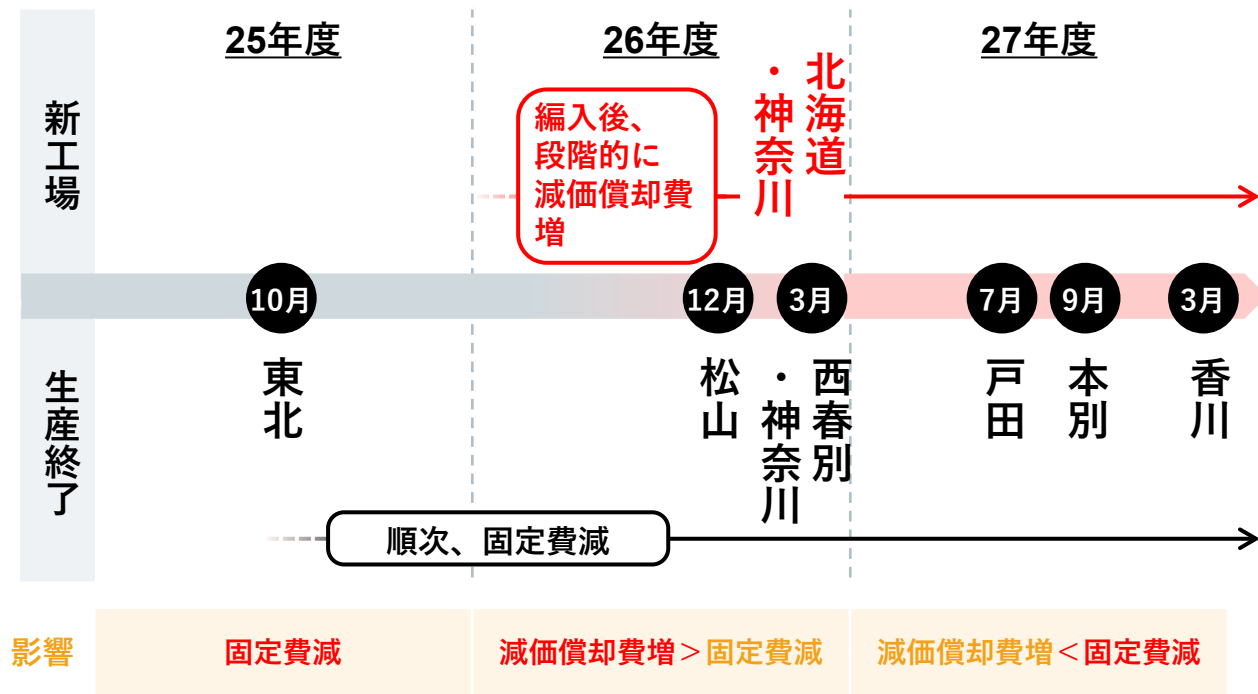
- 菓子事業の特性や競争優位性を再認識し、成功モデルを各地域で迅速に横展開



- 生産能力増強とブランド投資の両輪で成長加速
 - 米国に続き、アジアでも生産能力を拡大。常温流通の利点を生かし、輸出も含めた事業拡大で成長加速
 - ブランド認知向上と需要創出のためのマーケティング投資を強化

食品 | 徹底した構造改革の推進

生産体制最適化による利益への影響



- 生産体制最適化の取り組みによるコスト削減効果はトータルで **約50億円** (24年度比)
 - 北海道・神奈川新工場の減価償却費 (約70億円/年) のうち、約20億円は26年度から発生
 - 固定費削減効果は、25～28年度にかけて実現

全社的な構造改革

- 市場成長性、競争優位性、ROICへの影響などを評価し、迅速に意思決定
- ノンコア事業の整理など、現計画の範囲に留まらない追加的な構造改革も検討・遂行中。徹底して構造改革を積み重ねる

食品 | ROIC向上につながる事業戦略の実行

事業別ROIC(%) ※

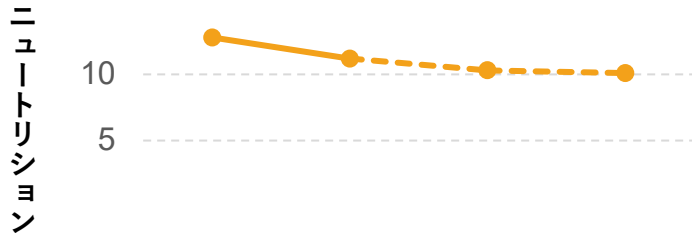
26年度のポイント



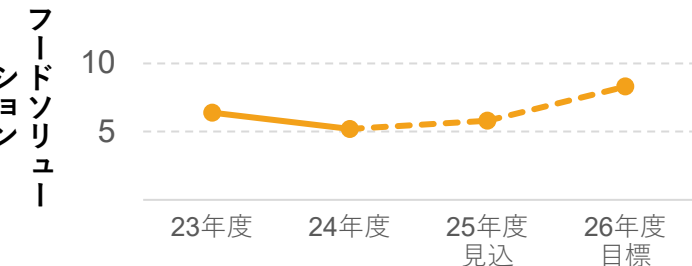
- プロバイオティクスの安定成長と新商品の市場定着
- ヨーグルト・牛乳の収益性改善
- 最適生産体制の構築と物流体制の効率化
- 中国事業のリバイバルプランの着実な実行



- 付加価値商品の強化・拡大
- グローバル展開の強化と生産能力の増強
- 原材料の在庫水準適正化



- 価格改定によるコストアップ対策
- 国内主力品の競争力回復
- グローバル展開の強化
- 事業環境の変化に対応したリーンな体制づくり（稼働率改善、要員見直しなど）

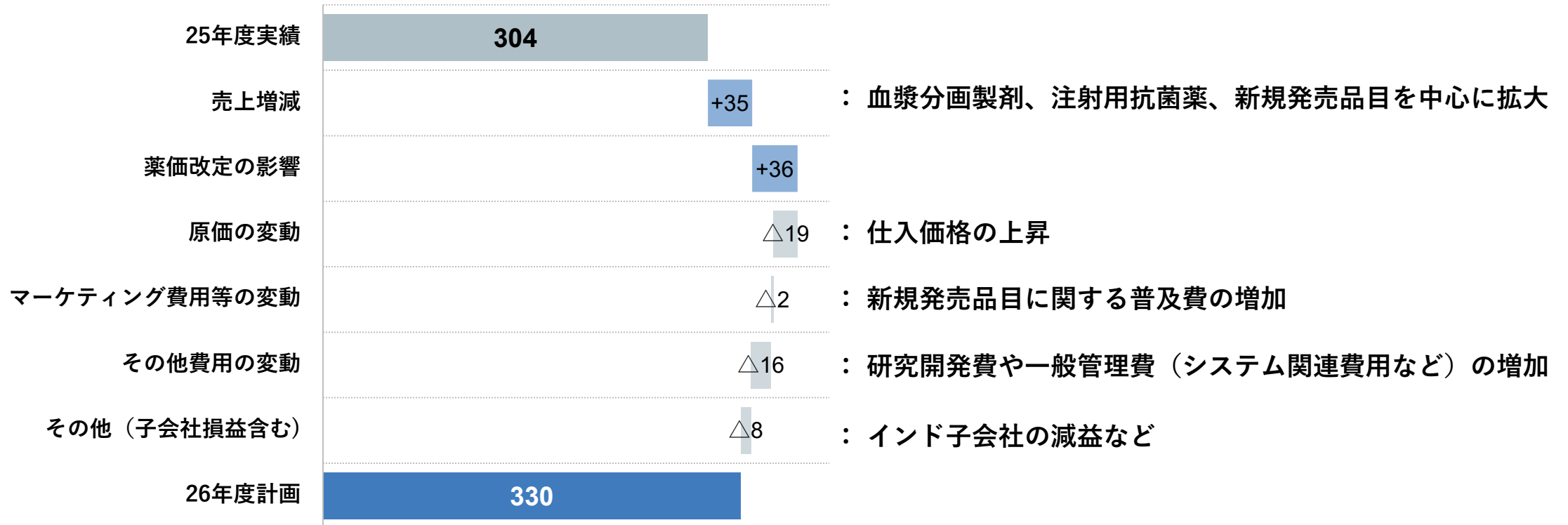


- 価格改定によるコストアップ対策
- BtoBや市販主力品への経営資源集中
- 中国でのBtoB事業の拡大とアイスクリーム事業の収益性改善

国内基盤の盤石化とグローバル開発型企业への移行に向けた投資を両立、 着実な増益を目指す

(億円)

営業利益 増減分析



医薬品 | 2026年度 事業別計画

(億円)

		25年度 実績	前期比	26年度 計画	前期比
国内	売上高	1,166	△0.9% △10	1,302	+11.6% +135
	営業利益	157	△27.0% △58	203	+28.8% +45
海外	売上高	648	+1.6% +10	741	+14.5% +93
	営業利益	103	+187.9% +67	63	△38.6% △39
ワクチン・動物薬	売上高	507	+5.4% +26	549	+8.3% +42
	営業利益	43	— +48	63	+46.4% +20
参考： 研究開発費		205	△12.1% △28	253	+23.1% +47

ポイント

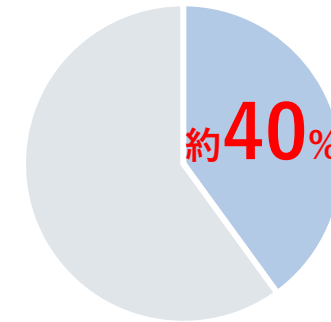
- 血漿分画製剤や新規発売品目、薬価プラス改定となった注射用抗菌薬が成長けん引
- 仕入価格上昇や研究開発費増の一方で、棚卸資産廃棄損の減少などコスト低減効果発現
- 自社販売品、CMO/CDMO事業とも拡大
- 25年度に計上したロイヤリティ収入の反動減、普及費や研究開発費の増加で減益
- 主力品の拡大
- 普及費や棚卸資産廃棄損の減少で増益

医薬品 | 国内事業は安定基盤の感染症領域と新規発売品目の両輪で拡大

主要カテゴリーの売上高

(億円)	25年度		26年度	
	実績	前期比	計画	前期比
感染症領域※1	407	△17.0% △83	500	+23.0% +93
免疫領域※1	338	+30.1% +78	314	△7.0% △23
中枢神経系 (CNS) 領域※1	197	△9.4% △20	191	△3.2% △6
ジェネリック医薬品※2	223	+7.4% +15	294	+32.0% +71

25年度売上高に占める
基礎的医薬品の割合



- 薬価が上昇した特定需要物資である「スルバシリン」「タゾピペ」などの注射用抗菌薬の貢献により、基礎的医薬品の売上比率は年々上昇。安定供給に取り組み、数量増とシェア拡大を追求
- 慢性GVHD治療薬「レズロック錠」は、蓄積された症例を用いた専門MRによる普及活動に注力
- 大正製薬と共同販売する不眠症治療薬「ボルズィ」は26年11月に発売から1年経過し、処方日数制限解除の見通し。臨床成績を中心に普及し、成長を加速
- 国内で供給不足が続くグロブリン製剤をはじめとした血漿分画製剤や、オーソライズド・ジェネリック3品目の収益貢献

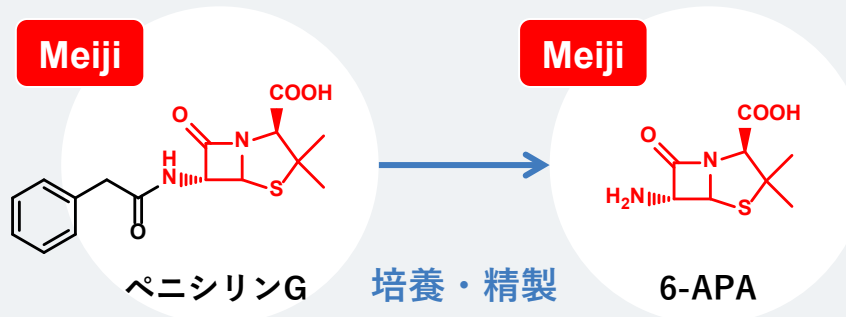
※1 各領域のジェネリック医薬品含む

※2 各領域に含まれないジェネリック医薬品のみ

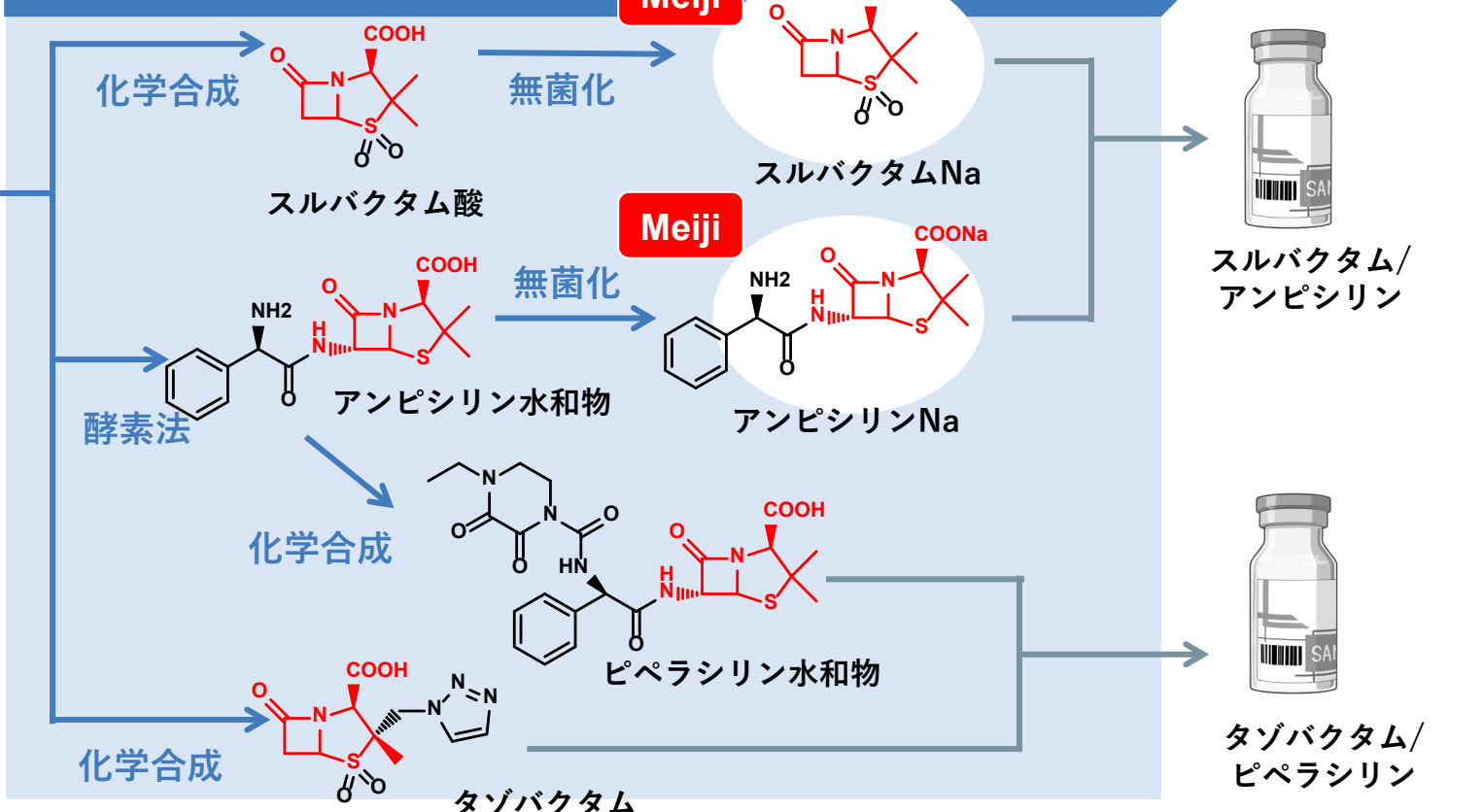
医薬品 | ペニシリン原薬国産化に向けたロードマップの着実な推進



医薬品安定供給支援事業※



特定重要物資供給確保計画※



- 実製造の開始に伴い、今後「備蓄」という社会的責務も遂行
- 本取り組みの前提として、財務への影響を織り込みながら、着実に推進

※ともに厚生労働省が実施する事業・計画

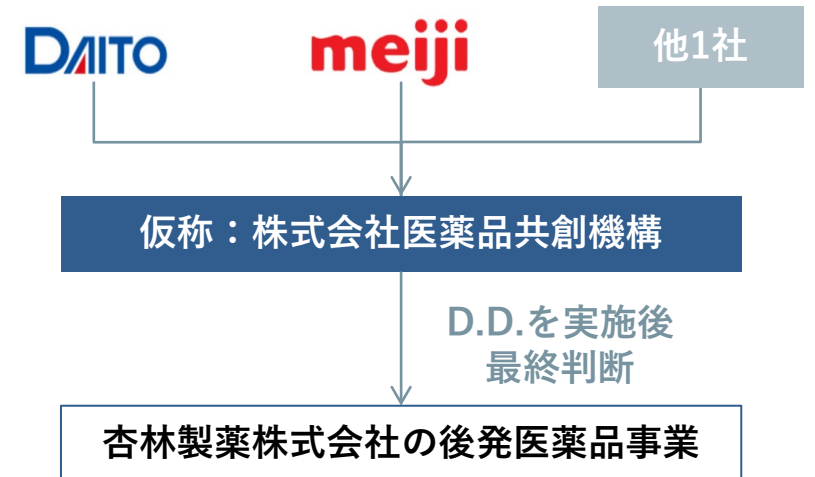
医薬品 | ジェネリック医薬品の業界再編に向けた進捗 (新・コンソーシアム構想/共創機構の設立)

- 新・コンソーシアム参画企業との製造拠点整理における確実な進捗

	2025年10月時点	2026年3月時点
協議した品目数	22成分56品目	90成分498品目
協議継続中	—	45成分377品目

- **ダイト株式会社を最大出資者としてMeiji Seika ファルマ株式会社、他1社と
(仮称) 株式会社医薬品共創機構を設立予定**

- 共創機構による杏林製薬株式会社の後発医薬品事業の承継に向けた基本合意書を締結
- 今後、デュー・ディリジェンス (D.D.) を含めた検討・協議フェーズを経て、26年9月の最終契約締結を目指す



医薬品 | 既存ワクチンの価値最大化と課題への対応

(億円)	25年度実績		26年度計画	
		前期比		前期比
ヒト用ワクチン 売上高	405	+6.8% +25	439	+8.3% +33

- 接種率低下が業界全体の喫緊の課題。一般生活者に理解しやすい情報発信など、ワクチンリテラシー向上につながるコミュニケーション施策を継続
- 5種混合ワクチン「クイントバック」
 - 自社製造による生産体制や製品品質などの訴求に加え、包装改良などの利便性の向上が奏功し、計画以上に伸長
 - 引き続き、情報提供の強化による価値最大化を目指す
- インフルエンザワクチン
 - 製販一体の強みをベースに、早期出荷と需要に確実に応える供給体制で、シェア拡大と収益性向上の両立を追求



WEBサイト「やさしい感染症ガイド」

- 新型コロナワクチン「コスタイベ」
 - 科学的根拠に基づく、製品の信頼性や有効性の訴求を徹底
 - 有事の安定供給責任を全うするために、平時から経済合理性を担保する官民連携の枠組みを模索
- Serum Institute of India社と日本脳炎ワクチンの開発・製造に関する技術提携（26年4月28日発表）

医薬品 | 将来の成長基盤となる開発パイプラインの推進

レズロック（ベルモスジルメシル）

- 日本とアジア12か国で開発及び販売する権利を保有
- 24年11月の韓国に続き、26年3月には台湾・タイで販売開始
- 26年4月に国内小児P1/2試験を開始

OP0595（ナキュバクタム）

- 日本政府の支援を受けて開発中の薬剤耐性（AMR）対策に向けた新規β-ラクタマーゼ阻害剤
- 25年12月に日本での製造販売承認を申請
- 25年10月開催の米国感染症学会週間では国際共同P3試験結果（Integral-1 試験*1）を、26年4月には欧州臨床微生物学感染症学会議にて国際共同P3試験結果（Integral-2 試験*2）を発表
- 市場性のある国・地域をターゲットに申請準備中

*1: カルバペネム系抗菌薬に耐性が考えられるグラム陰性菌（アシネトバクター属を除く）による複雑性尿路感染症または急性単純性腎盂腎炎患者を対象

*2: カルバペネム耐性腸内細菌目細菌による感染症患者を対象

KD2-396（6種混合ワクチン）

- 26年3月に国内P3試験を開始

KD-382（デング熱ワクチン）

- 25年8月に、成人および小児を対象としてP2試験をタイで開始

LC16「KMB」（Mpoxワクチン）

- 日本政府からコンゴ民主共和国に寄贈された300万ドーズのうち、これまでに約150万ドーズが接種
- 安全性と有効性に関する実地データを収集中

このほかにもmRNA技術・設備の導入などを加速し、これらを活用した核酸医薬のプラットフォーム構築に向けた取り組みを遂行

ROE上昇につながるROIC向上の取り組みと資産効率の改善

	23年度	24年度	25年度	26年度計画	26中計目標 (26年度)
連結ROIC	6.2%	6.8%	7.8%	8.0%	8.5%以上
調整後NOPLAT	511億円	553億円	664億円	—	—
投下資本(2期平均)	8,223億円	8,087億円	8,481億円	—	—
食品ROIC	6.3%	7.2%	8.3%	9.0%	9%以上
医薬品ROIC	7.7%	8.2%	9.2%	8.4%	11%以上

● 食品

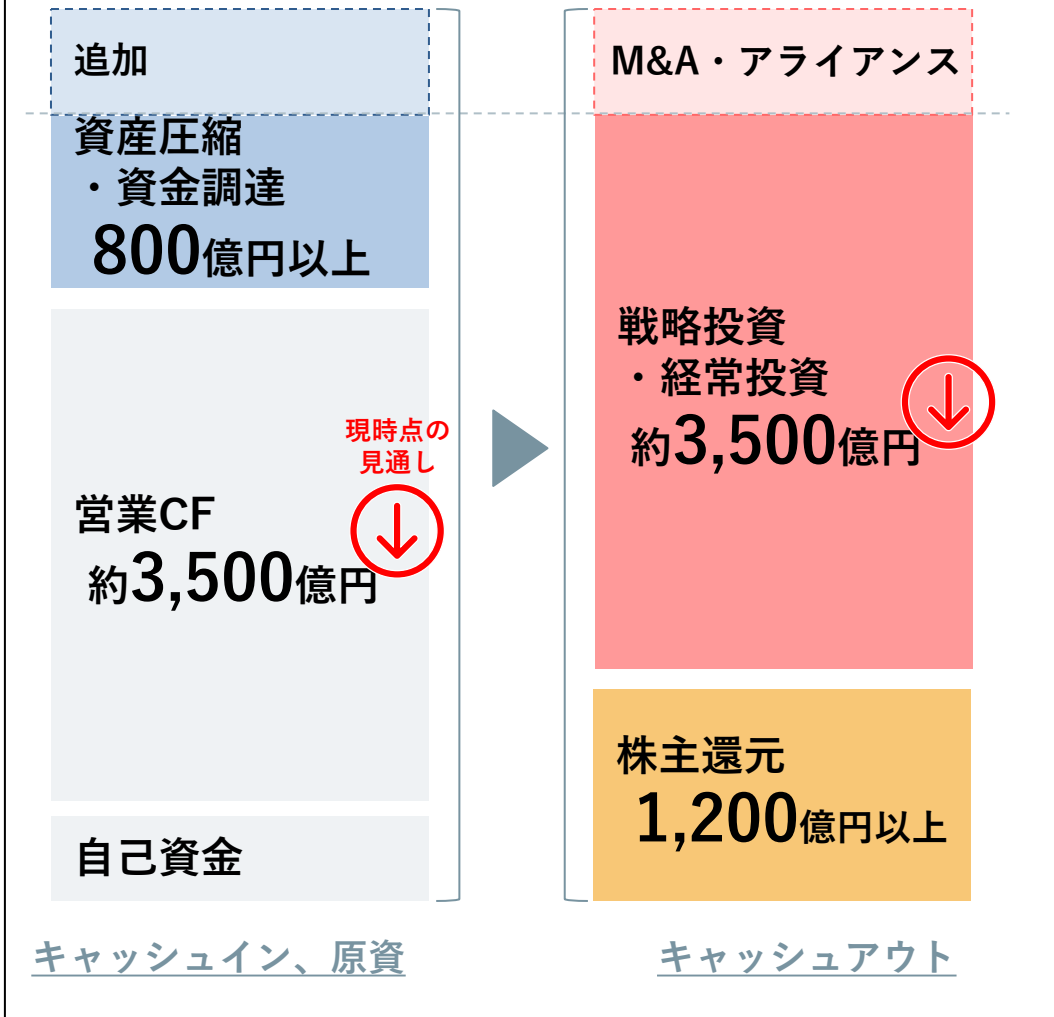
- 25年度：原材料高騰やカカオの在庫確保の影響で棚卸資産は増加したが、営業利益の増加や持分法投資損益の改善でROICは上昇
- 26年度：新工場稼働に伴う固定資産増はあるが、利益水準の上昇でROICは9%の見通し

● 医薬品

- 25年度：大幅増益の結果、ROICも上昇
- 26年度：棚卸資産の増加や、ワクチンのデュアルユース生産体制やペニシリン原薬生産体制の構築に起因する投下資本の増加で、ROICは8.4%の見通し

キャッシュアロケーションの見通し

〈2026中計 3年間のキャッシュアロケーション方針〉
(2024年5月開示)



(億円)

	24年度	25年度	26年度 計画	合計
営業CF	689	565	1,030	2,285
設備投資額	566	1,037	1,290	2,894
うち、食品	406	529	897	1,832
医薬品	156	499	388	1,044
1株あたり配当金	100円	105円	110円	
総還元性向	112.8%	81.1%	47.7%	
配当性向	53.7%	81.1%	47.7%	

- 事業戦略レビューで事業環境と中計進捗を見極めながら、適切に戦略投資・成長投資を実行
- 構造改革による資産圧縮や政策保有株式の縮減は継続
- 25年度に続き、26年度も増配を決定。引き続き、利益やキャッシュの水準などを踏まえながら、安定的かつ継続的な還元拡充の実現を目指す

参考資料

2025年度 通期 連結営業利益増減分析

(億円)	連結	食品	医薬品	他
24年度実績	847	646	247	△46
売上増減	+272 *1	+290	△18	—
薬価改定の影響	△30	—	△30	—
原価の変動	△213 *2	△218	+5	—
経費等の増減	+42 *3	△41	+83	—
その他（子会社損益含む）	+15	+10	+18	△12
25年度実績	933	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、海外乳原料、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

食品：2025年度 通期 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
24年度営業利益	646	238	163	142	80	21
売上増減	+290	+65	+124	+8	+102	△9
原価の変動	△218	△19	△97	△23	△73	△5
経費等の増減	△41	+2	△19	△0	△17	△7
マーケティング費用等の変動	△40	△13	△20	△1	△11	+5
その他費用の変動 (内、研究開発費)	△1 (△11)	+15	+1	+1	△6	△12
その他 (子会社損益など)	+10	+7	△19	+7	+3	+12
25年度営業利益	687	292	152	135	95	11

食品：2026年度 通期 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
25年度営業利益	687	292	152	135	95	11
売上増減	+201	+72	+44	+34	+53	△2
原価の変動	△89	△30	△24	△24	△11	+0
経費等の増減	△105	△55	△19	△10	△20	△1
マーケティング費用等の変動	△69	△41	△9	△6	△7	△6
その他費用の変動 (内、研究開発費)	△37 (△0)	△14	△10	△4	△13	+5
その他 (子会社損益など)	+46	+2	+26	+0	+26	△8
26年度営業利益 (計画)	740	281	180	135	142	0

食品：事業別売上高・営業利益

(億円)

		25年度		26年度		26年度		26年度	
		通期実績	前期比	上期計画	前年同期比	下期計画	前年同期比	通期計画	前期比
デイリー	売上高	2,726	+0.5% +12	1,392	+3.3% +44	1,400	+1.6% +22	2,793	+2.5% +67
	営業利益	292	+22.8% +54	138	+15.1% +18	143	△16.9% △29	281	△3.8% △11
カカオ	売上高	1,868	+9.3% +158	871	+10.1% +80	1,091	+1.4% +14	1,963	+5.1% +94
	営業利益	152	△6.4% △10	43	△10.0% △4	136	+31.3% +32	180	+18.3% +27
ニュートリション	売上高	1,188	△0.1% △1	605	△1.3% △7	576	+0.4% +2	1,182	△0.5% △5
	営業利益	135	△5.5% △7	68	△6.8% △5	66	+8.4% +5	135	+0.1% +0
フードソリューション	売上高	2,036	+4.4% +85	1,066	+3.6% +37	1,029	+2.2% +21	2,096	+2.9% +59
	営業利益	95	+18.7% +15	70	+34.6% +18	71	+65.1% +28	142	+48.4% +46
その他	売上高	1,608	△4.8% △81	750	△6.4% △51	754	△6.6% △53	1,504	△6.5% △104
	営業利益	11	△47.3% △10	△0	— +3	1	△92.4% △14	0	△96.9% △10
うち、海外	売上高	965	+8.0% +71	522	+17.4% +77	564	+8.6% +44	1,087	+12.6% +121
	営業利益	△58	— +14	△10	— +24	11	— +35	1	— +59

食品：2025年度 通期 事業別概況

■ デイリー事業

(億円)	25年度 実績	前期比	26年度 計画	前期比
売上高	2,726	+0.5% +12	2,793	+2.5% +67
うち、国内	2,693	+0.5% +13	2,741	+1.8% +48
海外	32	△1.0% △0	51	+58.5% +19
営業利益	292	+22.8% +54	281	△3.8% △11
うち、国内	321	+14.5% +40	306	△4.7% △14
海外	△28	— +13	△24	— +3

国内主力品の売上高※ (億円)

※ (株) 明治単体、収益認識基準適用前実績

	25年度実績	前期比	26年度計画	前期比
プロバイオティクス	983	+2.7%	956	△2.7%
ヨーグルト	782	+2.4%	804	+2.8%
市販・宅配牛乳	782	+0.2%	819	+4.8%

■ 国内

● 市場（通期）

- ヨーグルト（機能性含む）：+3～4%
- 牛乳：前年並み

● 売上動向

- プロバイオティクス：「R-1」の市販向けは堅調、宅配の回復が課題（市販+4.5%・宅配△1.6%）。「ヘモグロビンA1c対策ヨーグルト」は計画超過
- 「ブルガリアヨーグルト」は主力のプレーンタイプが伸長
- 「おいしい牛乳」は中容量が伸長

● 価格改定や製造間接費の減少により増益

■ 海外

- 中国のリバイバルプラン（不採算取引や販売体制見直し）が収益性改善に寄与
- 中国で25年度から「おいしい牛乳」シリーズを投入

※26年度計画のポイントは、12ページを参照ください

食品：2025年度 通期 事業別概況

■ カカオ事業

(億円)	25年度 実績	前期比	26年度 計画	前期比
売上高	1,868	+9.3% +158	1,963	+5.1% +94
うち、国内	1,167	+8.8% +94	1,198	+2.7% +31
海外	701	+10.0% +63	765	+9.1% +63
営業利益	152	△6.4% △10	180	+18.3% +27
うち、国内	144	+6.2% +8	146	+1.3% +1
海外	7	△70.4% △18	33	+326.4% +25

国内主力品の売上高※ (億円)

※ (株) 明治単体、収益認識基準適用前実績

	25年度実績	前期比	26年度計画	前期比
チョコレート	1,201	+8.8%	1,231	+2.5%

■ 国内

- 市場 (通期)
 - チョコレート：+5~6%
 - グミ：+5~6%
- 売上動向
 - チョコレートは価格改定効果もあり増収
 - グミは新商品が寄与し好調に推移
- 原材料コストの上昇を価格改定効果により吸収

■ 海外

- 中国での主力チョコレート群の伸長と、米国でのチョコスナックの販売拡大により増収
- 米国は増収により増益だが、中国のカカオ原料の高騰などにより全体では減益

※26年度計画のポイントは、12ページを参照ください

食品：2025年度 通期 事業別概況

■ ニュートリション事業

(億円)	25年度実績	前期比	26年度計画	前期比
売上高	1,188	△0.1% △1	1,182	△0.5% △5
うち、国内	1,079	△0.8% △9	1,061	△1.6% △17
海外	108	+7.4% +7	120	+11.2% +12
営業利益	135	△5.5% △7	135	+0.1% +0
うち、国内	138	△10.6% △16	137	△1.1% △1
海外	△3	— +8	△1	— +1

国内主力品の売上高※ (億円)

※ (株) 明治単体、収益認識基準適用前実績

	25年度実績	前期比	26年度計画	前期比
乳幼児ミルク・流動食	662	△3.6%	649	△2.0%
スポーツ栄養	536	+3.5%	532	△0.7%

■ 国内

- 市場 (通期)
 - スポーツプロテイン (飲料) : +6~7%
- 売上動向
 - 乳幼児ミルクはインバウンド縮小により減収
 - 「ザバス (粉末)」は健康美容層へのアプローチによりソイタイプが好調
 - 「ザバスミルク」はラインアップ強化により大幅に伸長
- 原材料コストアップに加え、乳幼児ミルクの減収により減益

■ 海外

- 台湾の乳幼児ミルクが新商品や販路拡大により伸長
- 前期に発生した事業拡大のための先行投資費用の反動により営業損失が縮小

※26年度計画のポイントは、12ページを参照ください

食品：2025年度 通期 事業別概況

■ フードソリューション事業

(億円)	25年度 実績	前期比	26年度 計画	前期比
売上高	2,036	+4.4% +85	2,096	+2.9% +59
うち、国内	1,909	+4.5% +82	1,946	+1.9% +37
海外	127	+2.2% +2	149	+17.2% +21
営業利益	95	+18.7% +15	142	+48.4% +46
うち、国内	129	+6.8% +8	148	+14.5% +18
海外	△33	— +6	△5	— +27

国内主力品の売上高※ (億円)

※ (株) 明治単体、収益認識基準適用前実績

	25年度実績	前期比	26年度計画	前期比
BtoB	1,040	+5.9%	1,050	+1.0%
市販チーズ	281	+4.7%	299	+6.3%
市販アイスクリーム	521	+5.9%	528	+1.5%

■ 国内

● 売上動向

- BtoB：クリームやカカオなどが増収
- 市販チーズ：カマンベールやモッツァレラが好調に推移
- 市販アイスクリーム：主力品が伸長

● 増収や価格改定効果により増益

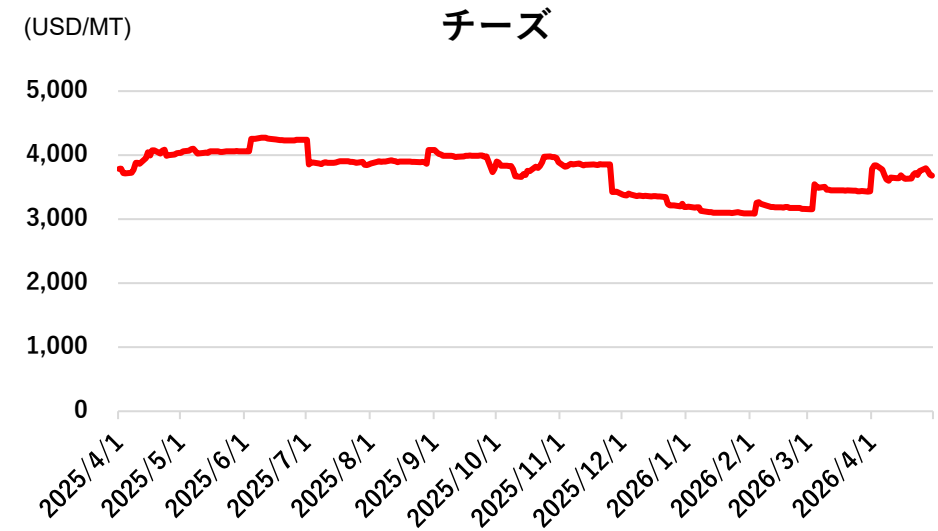
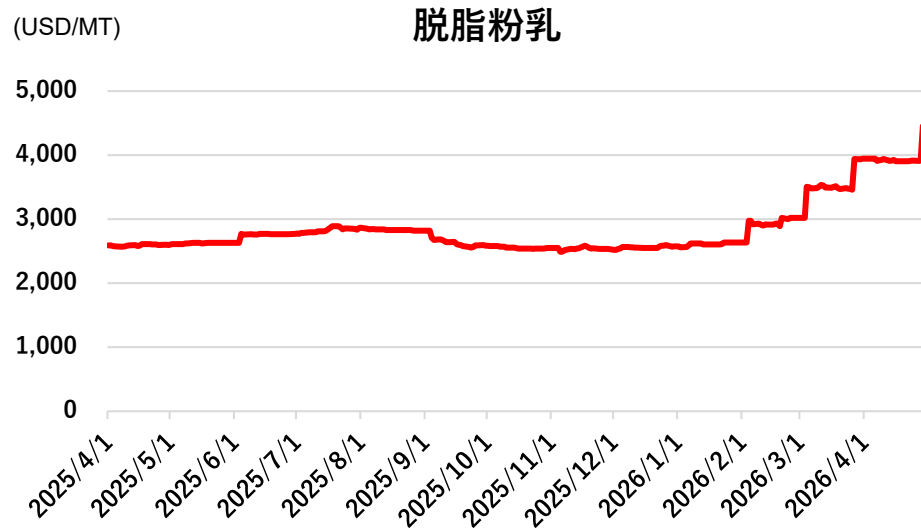
■ 海外

● 中国でBtoBのクリームが好調に推移し増収

● 中国のBtoBの増収とコスト削減の取り組みにより営業損失が縮小

※26年度計画のポイントは、12ページを参照ください

主要輸入原料相場の動向



医薬品：2025年度 通期 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
24年度営業利益	247	216	35	△5
売上増減	△18	△9	+14	△23
薬価改定の影響	△30	△30	—	—
原価の変動	+5	+4	+1	△0
経費等の増減	+83	△21	+38	+66
マーケティング費用等の変動	△9	△20	△0	+11
その他費用の変動 (内、研究開発費)	+92 (+40)	△2	+39	+55
その他 (子会社損益など)	+18	△2	+14	+6
25年度営業利益	304	157	103	43

医薬品：2026年度 通期 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
25年度営業利益	304	157	103	43
売上増減	+35	+37	△21	+18
薬価改定の影響	+36	+36	—	—
原価の変動	△19	△12	△3	△4
経費等の増減	△18	△26	△14	+21
マーケティング費用等の変動	△2	△5	△9	+11
その他費用の変動 (内、研究開発費)	△16 (△25)	△21	△5	+10
その他 (子会社損益など)	△8	+10	△2	△16
26年度営業利益 (計画)	330	203	63	63

医薬品：事業別売上高・営業利益

(億円)

		25年度 通期実績	前期比	26年度 上期計画	前年 同期比	26年度 下期計画	前年 同期比	26年度 通期計画	前期比
国内	売上高	1,166	△0.9% △10	618	+9.2% +52	683	+13.8% +82	1,302	+11.6% +135
	営業利益	157	△27.0% △58	83	△14.3% △13	120	+97.0% +59	203	+28.8% +45
海外	売上高	648	+1.6% +10	357	+9.6% +31	384	+19.5% +62	741	+14.5% +93
	営業利益	103	+187.9% +67	28	△30.4% △12	34	△44.0% △27	63	△38.6% △39
ワクチン・動物薬	売上高	507	+5.4% +26	290	+5.0% +13	259	+12.3% +28	549	+8.3% +42
	営業利益	43	— +48	49	+883.9% +44	13	△64.1% △24	63	+46.4% +20

医薬品：2025年度 通期 事業別概況

■ 国内事業

(億円)	25年度		26年度	
	実績	前期比	計画	前期比
売上高	1,166	△0.9% △10	1,302	+11.6% +135
営業利益	157	△27.0% △58	203	+28.8% +45

● 売上高

- 「レズロック錠」や血漿分画製剤が伸長
- 抗菌薬は市場が低調に推移した影響により減収

● 営業利益

- 薬価改定の影響や普及費の増加により大幅減益

■ 海外事業

(億円)	25年度		26年度	
	実績	前期比	計画	前期比
売上高	648	+1.6% +10	741	+14.5% +93
営業利益	103	+187.9% +67	63	△38.6% △39

● 売上高

- ロイヤリティ収入やタイ子会社増収が寄与

● 営業利益

- 研究開発費の減少やロイヤリティ収入などにより大幅増益

医薬品：2025年度 通期 事業別概況

■ ワクチン・動物薬事業

(億円)	25年度		26年度	
	実績	前期比	計画	前期比
売上高	507	+5.4% +26	549	+8.3% +42
営業利益	43	— +48	63	+46.4% +20

● 売上高

- 5種混合ワクチン「クイントバック」の増収

● 営業利益

- 前期に発生した棚卸評価減の反動などにより、前期の営業損失から黒字に転換

医薬品：国内主要領域別概況

（*は収益認識基準適用前売上高）

（億円）

		25年度 通期実績	前期比	26年度 上期計画	前年 同期比	26年度 下期計画	前年 同期比	26年度 通期計画	前期比
国内事業	感染症領域※1	407	△17.0% △83	238	+16.9% +34	262	+29.0% +58	500	+23.0% +93
	スルバシリン *	133	△18.5% △30	70	+2.4% +1	72	+11.6% +7	142	+6.9% +9
	タゾピペ *	89	△4.0% △3	61	+37.5% +16	66	+50.8% +22	128	+44.1% +39
	メイアクト群 *	48	△35.7% △27	27	+19.6% +4	43	+69.4% +17	71	+45.9% +22
	免疫炎症領域※1	338	+30.1% +78	142	△4.0% △5	172	△9.3% △17	314	△7.0% △23
	血漿分画製剤 *	150	+16.5% +21	82	△5.8% △5	108	+72.6% +45	191	+27.0% +40
	レズロック *	90	+214.5% +61	49	+15.9% +6	51	+6.1% +2	100	+10.6% +9
	中枢神経系（CNS）領域※1	197	△9.4% △20	93	△8.9% △9	97	+3.1% +2	191	△3.2% △6
ジェネリック医薬品※2	223	+7.4% +15	143	+29.6% +32	150	+34.4% +38	294	+32.0% +71	
ワクチン・ 動物薬事業	ヒト用ワクチン	405	+6.8% +25	245	+6.8% +15	194	+10.3% +18	439	+8.3% +33
	インフルエンザワクチン *	211	+1.2% +2	172	+3.0% +4	48	+9.3% +4	220	+4.3% +9

※1 各領域のジェネリック医薬品含む

※2 各領域に含まれないジェネリック医薬品のみ

医薬品：開発パイプラインー1

	製品名／開発コード（一般名）	薬効分類・適応症	ステージ						備考
			日本	I	II	III	F	A	
感染症	OP0595（ナキュバクタム）	カルバペネム系抗菌薬に耐性が考えられるグラム陰性菌による各種感染症（ β -ラクタマーゼ阻害剤）	日本	I	II	III	F	A	自社創製
			海外	I	II	III	F	A	
	コスタイベ筋注用	新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の予防（12～17歳・自己増幅型mRNAワクチン）	日本	I	II	III	F	A	提携：CSL Seqirus社（米国）
	KD-414	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）	日本	I	II	III	F	A	
	KD2-396	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（6種混合ワクチン）	日本	I	II	III	F	A	
	KD-382	デング熱の予防（弱毒生4価デングワクチン）	海外	I	II	III	F	A	
血液・がん	注射用レザフィリン/ME2906（タラポルフィンナトリウム）	子宮頸部上皮内腫瘍（CIN）（光線力学的療法（PDT）用剤）	日本	I	II	III	F	A	
	ハイヤスタ錠/HBI-8000（ツシジノスタット）	切除不能または転移性悪性黒色腫（メラノーマ）治療薬（HDAC阻害剤）	海外	I	II	III	F	A	共同開発：HUYABIO International社（米国）
		再発・難治性B細胞性非ホジキンリンパ腫（DLBCL）治療薬（HDAC阻害剤）	海外	I	II	III	F	A	導入元：HUYABIO International社（米国）
	KD-380（10%液状人免疫グロブリン）	慢性炎症性脱髄性多発根神経炎（CIDP）患者及び多巣性運動ニューロパチー（MMN）患者の急性期治療、維持療法（血漿分画製剤）	日本	I	II	III	F	A	
	KD-416（血液凝固第X因子製剤）	血液凝固第X因子欠乏症患者の出血傾向の抑制（血漿分画製剤）	日本	I	II	III	F	A	自社創製

※「ステージ」は開発品目の進捗段階を示しています。I、II、IIIは臨床試験のフェーズ、Fは製造販売承認申請、Aは製造販売承認取得を表しています。

医薬品：開発パイプラインー2

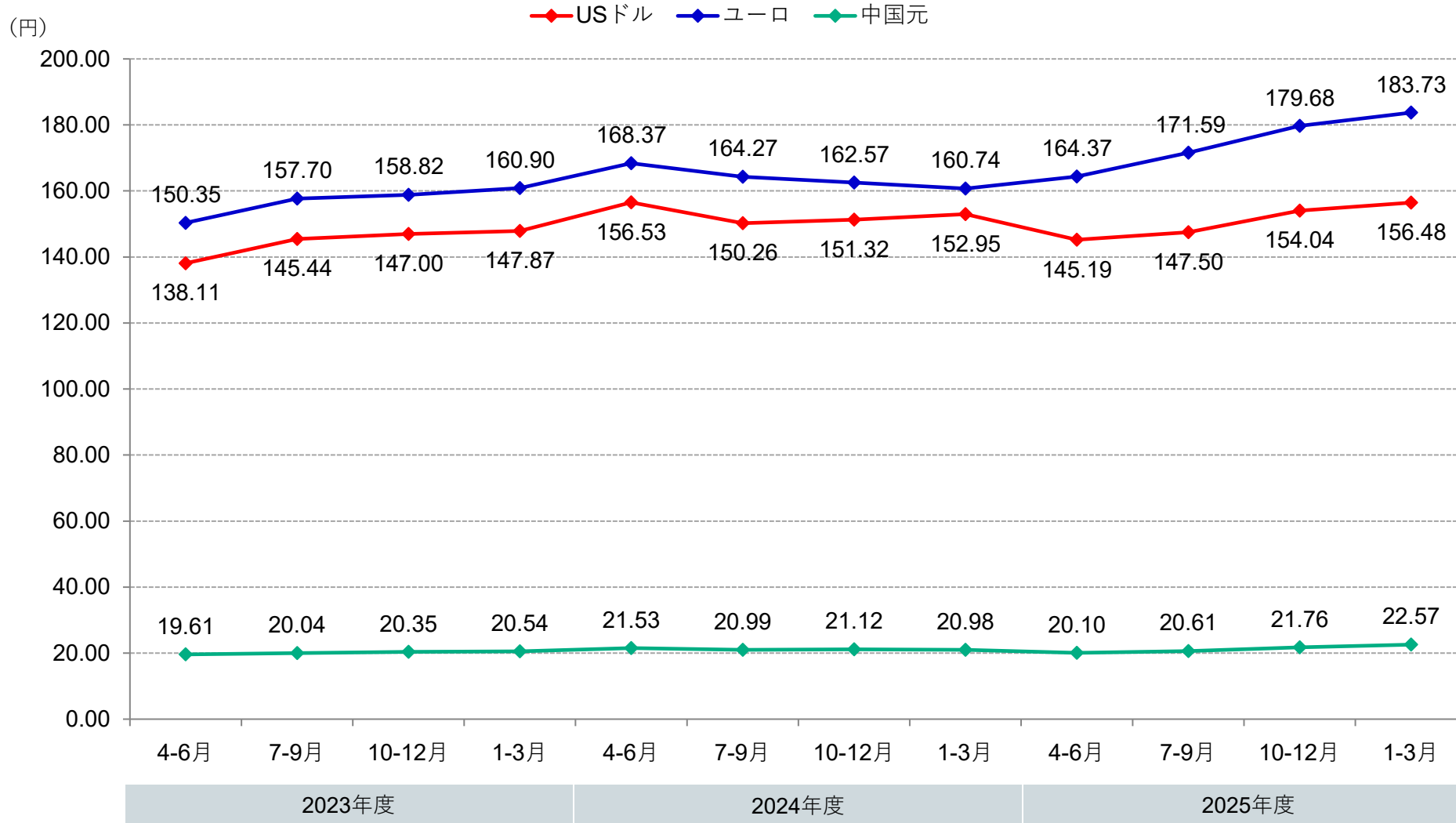
	製品名／開発コード（一般名）	薬効分類・適応症	ステージ						備考
			海外	I	II	III	F	A	
免疫炎症	レズロック/ME3208 (ベルモスジル)	慢性移植片対宿主病（cGVHD）治療薬（選択的ROCK2阻害剤）	海外	I	II	III	F	A	承認（韓国・台湾・タイ）
		小児慢性移植片対宿主病（cGVHD）治療薬（選択的ROCK2阻害剤）	日本	I	II	III	F	A	
		慢性移植肺機能不全（CLAD）治療薬（選択的ROCK2阻害剤）	日本	I	II	III	F	A	
	IMULDOSA/DMB-3115 (ウステキヌマブ後続品)	尋常性乾癬/関節症性乾癬/クローン病/潰瘍性大腸炎治療薬（バイオ後続品）	海外	I	II	III	F	A	共同開発：東亜ST株式会社（韓国）／導出先：Intas Pharmaceuticals Ltd.（インド）
			日本	I	II	III	F	A	
	ME3183	乾癬治療薬（PDE4阻害剤）	海外	I	II	III	F	A	自社創製 市場環境を踏まえて開発計画を再検討中
海外			I	II	III	F	A	自社創製 欧州委員会（EC）において希少 疾病用医薬品指定	
ME3241	自己免疫疾患治療薬（抗PD-1アゴニスト抗体）	海外	I	II	III	F	A	共同研究：神戸医療産業都市推進機構	

※「ステージ」は開発品目の進捗段階を示しています。I、II、IIIは臨床試験のフェーズ、Fは製造販売承認申請、Aは製造販売承認取得を表しています。

医薬品：開発パイプラインー3

	製品名／開発コード（一般名）	薬効分類・適応症	ステージ	
動物薬	ポビサントアカバネ/KD-412	ワクチン（牛）	発売（日本）	2025年10月1日発売
	製品名フルニキシン注「meiji」 /MD-22-3002	抗炎症剤（牛、豚、馬）	発売（日本）	2026年1月6日発売
	ME4305	抗菌性製剤（牛）	申請（日本）	自社創製
	MD-22-1001-1	抗菌性注射剤（牛）	開発中	
	ME4406	飼料添加物	開発中	

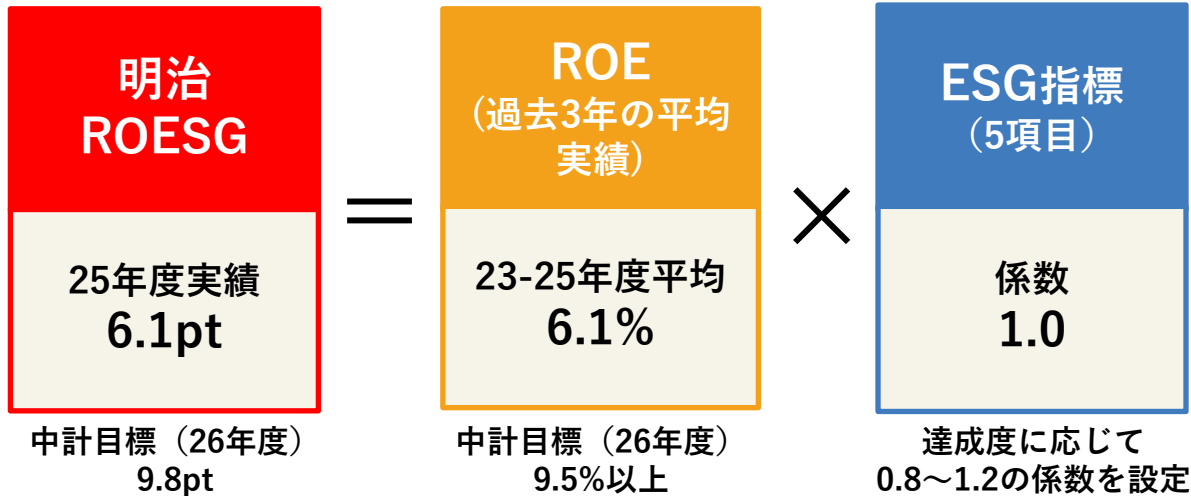
主要通貨 当社平均レート



26年度計画の為替前提

USD	150円
EUR	175円
RMB	21円

2026中期経営計画の進捗：明治ROESG



- 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大きく貢献したと評価
- 次期中計では、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、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る

明治ROESG対象ブランド群 (製品)

◆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主力商品

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

◆感染症の予防や治療に貢献する主力商品

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

	評価指標	25年度目標	25年度実績	26年度目標
ESG 外部評価	MSCI ESG Ratings	A	AA	AA
	S&P Global CSA	68点以上	75点	72点以上
	ISS ESG	C (スコア43点以上)	C+ (スコア50.32点、Prime)	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	前期比 +1.0%	前期比 +3.8%	年度計画の達成
	医薬品：明治ROESG対象の製品売上高	前期比 +4.6%	前期比 △7.2%	年度計画の達成

2026年度計画

(億円)	25年度 通期実績	26年度 通期計画	前期比
明治ROESG	6.1 pt	7.8 pt	+1.6 pt
売上高	11,736	12,120	+3.3% +383
うち、海外売上高	1,613	1,828	+13.4% +215
営業利益	933	1,000	+7.2% +66
営業利益率	7.9%	8.3%	+0.3 pt
親会社株主に帰属する 当期純利益	350	625	+78.2% +274
EPS	129.42円	230.61円	+101.19円
1株当たり配当金	105円	110円	+5円

(億円)	25年度 通期実績	26年度 通期計画	前期比
総還元性向	81.1%	—	—
配当性向	81.1%	47.7%	△33.4 pt
ROE	4.6%	8.0%	+3.4 pt
ROIC	7.8%	8.0%	+0.2 pt
設備投資額	1,037	1,290	+24.4% +253
営業CF	565	1,030	+82.2% +464
フリーCF	△538	△170	— +368

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。