

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

明治ホールディングス株式会社

CEO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、皆さまには日ごろからご支援いただき、この場を借りて改めて御礼申し上げます。

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

本日は、まず私から全体の総括をご説明いたします。

その後、CFOの菱沼から実際の数字をもとに、決算の詳細と今後の見通し、戦略の概要について説明してまいります。

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

まず、25年度の総括です。連結営業利益は933億円となり、計画を上回って着地しました。このけん引役は医薬品です。ロイヤリティ収入や研究開発費などのコスト減が寄与して計画を大きく上回り、成長ドライバーとしての役割を改めて示しました。

一方、食品は計画未達という結果に終わりました。第3四半期までと同様に、第4四半期もヨーグルトやチョコレートなどの主力品は堅調でしたが、原材料コストや拡売費が想定以上に増えるなど、コストコントロールに課題が残りました。

加えて、大きなトピックスは中国事業の減損計上です。事業構造を実態に合わせて健全化し、抜本的な改革に向けて一步踏み出すことができました。今後は、ブレイクイーブンの達成に向けて、あらゆる施策を講じていきます。

このような結果を踏まえて、26年度の連結営業利益は1,000億円の計画としました。残念ながら、中計目標 1,165億円は達成困難な状況ですが、まずは1,000億円台に戻すことにこだわりたいと思います。

中東情勢や為替など、計画に反映できていないリスクもありますが、さらなる価格改定や構造改革を進めることで、リスク影響を最小限にとどめるとともに、次の成長に向けた取り組みも着実に実行してまいります。

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

特に、構造改革については、26年度の大きな経営課題と捉えています。

外部環境の変化が激しい中で、早期に成長軌道へと回帰すべく、次の2点に取り組みます。

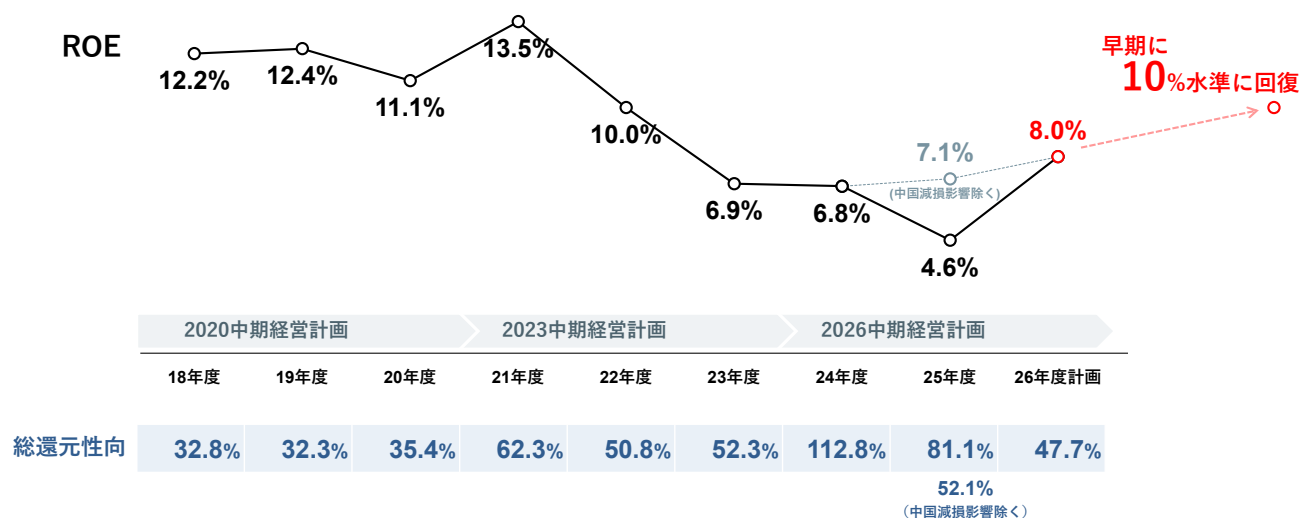
第一に、変化の速度を上げていきます。課題意識や危機意識を全社で共有し、挑戦を後押ししていきます。これまで、タウンホールミーティングなどで現場に足を運び、会社は変革に本気だということを伝えてきましたので、実行に移していきます。

第二に、事業規模や利益インパクトの大小は問わず、構造改革を断行します。

スライドに挙げたのは、26年度の計画に含めた構造改革メニューですが、これに留まるつもりはありません。現在も、複数の案件が具体的な検討段階にあります。2月に開始したジャパン・アクティベーション・キャピタルとの協業も、外部の知見を取り入れ、変革を加速するためのアプローチの1つです。

CEOとして、明治グループが目指す姿、その実現に向けた事業ポートフォリオの最適化、そして変革が必要な領域を事業会社に明示し、成長回復を急ぐ所存です。

ROEを最重要指標とし、持続的な企業価値向上を目指す



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

そして、重要なのは、この改革を通じて生み出したキャッシュを、どう活用するかです。3月にもお伝えしたように、ROEを最重要指標とし、創出したキャッシュは、株主還元と将来の成長分野への投資に戦略的に配分していきます。

25年度のROEは、中国の減損計上もあって一時的に4.6%になりましたが、この影響を除けば7%水準です。中計目標の9.5%には届かないものの、26年度はまず8%に回復させ、早期に10%水準にしていきたいです。

食と薬のシナジー事業の創出といった、新たなことにチャレンジする一方で、既存の事業ポートフォリオはスピード感を持って変革を進め、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

以上で私からの説明を終わります。ご清聴、ありがとうございました。

2. 2025年度 総括

CFOの菱沼です。

続いて、私からご説明してまいります。まず、25年度決算についてです。

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	前期比	計画比	25年度 修正計画 (3月修正)
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

25年度の連結売上高は1兆1,736億円、前期比1.7%増となりました。

営業利益は933億円で、10.2%増となりました。

純利益は、中国事業の減損やネクストキャリア特別支援などの費用を特損に計上したことで、31%減の350億円となりました。

計画比では、売上高は未達でしたが、営業利益は23億円上回って着地しました。一方、純利益は14億円下回りました。医薬品の研究開発費の減少により、グループ通算制度での減税効果が減少したことなどが影響しました。

食品 | 2025年度 決算概要

(億円)	24年度実績	25年度実績	前期比	計画比	25年度修正計画
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

24年度実績	646	
売上増減	+290	: 価格改定効果+485 数量やプロダクトミックスの変動など△194
原価の変動	△218	: 原材料コスト（カカオ、国内生乳など）△230 容量変更などによる原価低減 +12
マーケティング費用等の変動	△40	: 物流費や拡売費、販売間接費（DX関連費用など）の増加
その他費用の変動	△1	: 海外事業拡大のための先行投資費用含む一般管理費の増加、減価償却費など製造間接費の減少
その他（子会社損益含む）	+10	: 海外はリバイバルプランの進展で中国の増益が寄与 国内は飼料子会社などが増益
25年度実績	687	41億円の増益 (国内: +26, 海外: +14)

続いて、セグメント別の概要です。

食品セグメントの売上高は9,428億円。前期比 1.9%増となりました。

また、営業利益は 6.4%増の687億円となりました。国内・海外ともに増益の結果となりました。

主な増減要因をグラフを用いてご説明します。

まず、大きな減益要素として、原材料コストが230億円増加しました。これに対し、価格改定のプラス効果は485億円、容量変更などの対策効果は12億円となりました。差額のマイナス194億円は、数量減やプロダクトミックスの影響です。

物流費やマーケティング費用などは40億円の減益要素となりました。その他費用の変動は、東北工場閉鎖などに伴う製造間接費の縮減効果が11億円あった一方で、海外事業拡大に向けた先行投資などがあり、全体では1億円の減益要素となりました。

また、子会社損益は10億円の増益要素となりました。特に、中国事業の収益改善が寄与しました。

計画比では、22億円下回って着地しました。これは、カカオ原料の中でも特に高い価格だったリカーの使用量が増えたこと、また、フードソリューション事業の市販品の一部で、拡売費が増加したことが主な要因です。

医薬品 | 2025年度 決算概要

(億円)	24年度実績	25年度実績	前期比	計画比	25年度修正計画
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

24年度実績	247	
売上増減	△18	: プロダクトミックスの悪化
薬価改定の影響	△30	
原価の変動	+5	: 原価低減
マーケティング費用等の変動	△9	: 新規発売品目に関する普及費の増加
その他費用の変動	+92	: 研究開発費や棚卸資産廃棄損の減少、一般管理費（システム関連費用など）の増加
その他（子会社損益含む）	+18	: ワクチン生産効率化やロイヤリティ収入などが寄与
25年度実績	304	

続いて、医薬品セグメントです。売上高は前期比 1.1% 増の2,322億円、営業利益は 23.1% 増の304億円となりました。

グラフのとおり、売上増減の影響は、18億円の減益要素となりました。「レズロック」が伸長したものの、主力の抗菌薬が低調に推移したことが、プロダクトミックスにも影響しました。

薬価改定の影響は30億円の減益要素になりましたが、原価の変動は5億円の増益要素となりました。

コスト面では、新規発売品目に関する普及費の増加などが、9億円の減益要素となった一方で、研究開発費や棚卸資産廃棄損が減少したことで、92億円の増益要素となりました。

子会社損益は18億円の増益要素となりました。KMバイオロジクスでのワクチン生産効率改善やロイヤリティ収入などが寄与しました。

計画比では、44億円上回って着地しました。海外事業で計画外のロイヤリティ収入が発生したことに加え、研究開発費や一般管理費の減少が寄与しました。

以上、25年度の決算についてご説明しました。

3. 2026年度 見通し

続いて、26年度の見通しについてです。

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

スライドでお示したとおり、増収増益の計画です。

食品セグメントは、売上高は1%程度の増収にとどまりますが、これは25年度のR-1の特需影響や乳幼児ミルクのインバウンド需要など、外部環境要因を除いたためであり、主力品は26年度も数量増を見込んでいます。一方の営業利益は、海外事業の収益改善効果で7.6%の増益を計画しています。

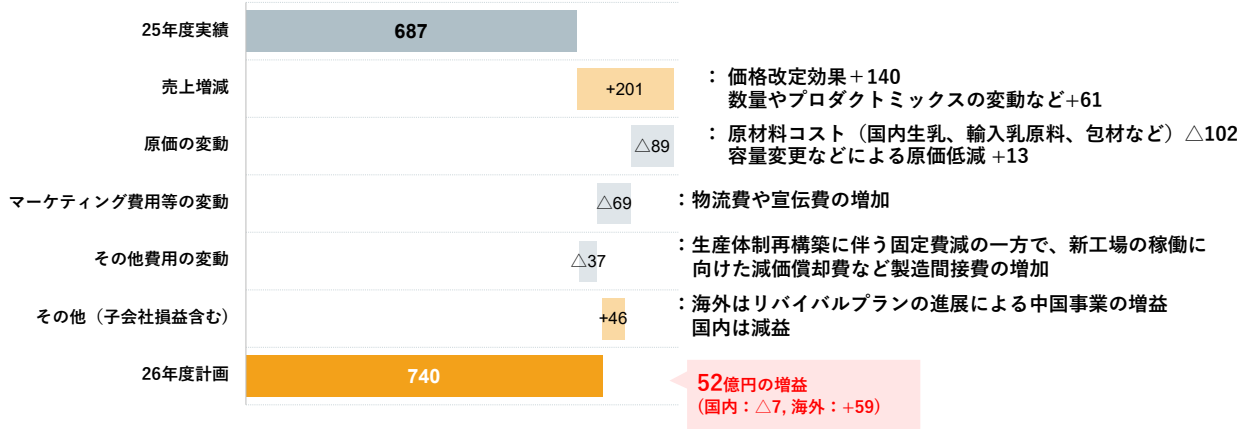
医薬品セグメントは、新規発売品目の成長が続き、また、血漿分画製剤やサノフィ社のオーソライズド・ジェネリックなど、26年度から新たに加わる品目の上乘せ効果もあって、2ケタの増収を計画しています。営業利益は、原価アップや研究開発費増を織り込み、8.4%の増益となる見通しです。

なお、連結当期純利益は、25年度に計上した特損の反動により、大幅増益の計画です。ただし、26年度も構造改革を進めますので、一定額の特損は計画に織り込んでいます。

「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



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

続いて、各セグメントの取り組みについて説明してまいります。

まず、食品セグメントです。

営業利益は740億円の計画です。この増益の最も重要なドライバーは、構造改革を進めている中国事業の収益改善です。

一方で、国内は減益の見通しです。原材料コストの上昇は、価格改定と主力品の増収でカバーしますが、北海道と神奈川の新工場稼働を27年3月に控え、この4月から関連費用が先行することが主な要因です。

なお、現時点の計画に織り込めていないリスク要因について補足いたします。現在、中東情勢の影響によるコスト上昇を特に警戒しています。

これに対しては、まずは配合変更を含むコスト削減や、収益性の高い商品へ販売をシフトしていくことで対応します。長期化が見込まれると判断した場合は価格改定や容量変更で対応していきます。

食品 | 2026年度 事業別計画

(億円)

		25年度		26年度		ポイント
		実績	前期比	計画	前期比	
デイリー	売上高	2,726	+0.5% +12	2,793	+2.5% +67	<ul style="list-style-type: none"> 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
	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	<ul style="list-style-type: none"> 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
	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	<ul style="list-style-type: none"> 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
	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	<ul style="list-style-type: none"> 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
	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	

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

こちらのスライドは事業別の計画を一覧にしたものです。

デイリー事業は、ヨーグルトなどの主力品が引き続き堅調に推移し、増収の見込みです。一方で、先ほど申し上げた新工場のコスト増が負担となり減益の計画ですが、この影響を除けば増益です。

カカオ事業は、増収増益の計画です。主力のチョコレートに加えて、カカオ原料に左右されない商品群を強化し、プロダクトミックスを改善します。これに、中国事業の収益改善が加わる見通しです。

ニュートリション事業は、売上・利益ともに前年並みの計画です。26年度は事業構造や商品構成を再構築する1年と位置づけ、新商品やリニューアル商品の市場定着に取り組みます。

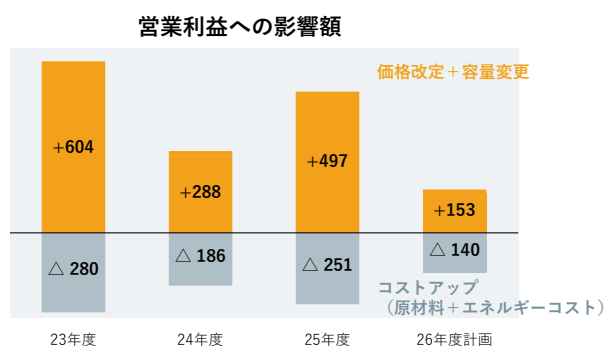
フードソリューション事業は、増収増益の計画です。拡売費の比率が低いBtoB事業の構成比を国内・海外で高めるとともに、市販品においても収益性の高い事業や品目に注力することで、コスト構造の最適化を進めます。

以上を総括しますと、主力品の好調が続くデイリーとカカオで安定した利益を稼ぎ、両事業とも次の成長に向けた投資も実行します。そして、ニュートリションとフードソリューションは、筋肉質な利益体質に転換していきます。

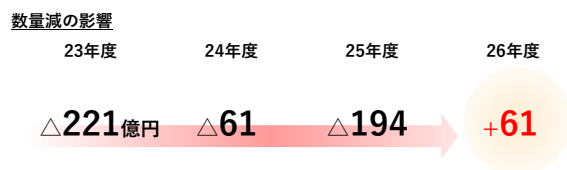
なお、海外については後ほど詳しくご説明いたします。

食品 | 国内：コストアップへの機動的な対応

(億円)



- 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



〈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%

- 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

続いて、計画達成に向けた重要な取り組みについて説明してまいります。
まず、コストアップへの対応です。

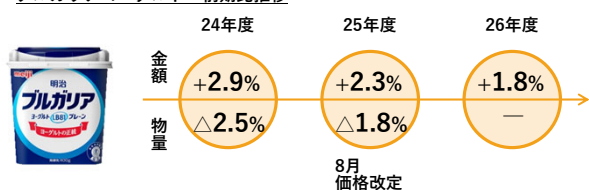
26年度は、原材料とエネルギーコストで、合計140億円のコストアップを見込んでいます。これに対し、すで実施および計画している価格改定や容量変更によって153億円の効果を織り込んでいます。

スライドで示したとおり、過去のデータを見ると、価格改定を実施した年は、販売数量へのマイナス影響が甚大ですが、翌年は緩和される傾向が確認できます。26年度は、新商品に加え、既存品へのブランド投資を強化し、本格的に数量増に取り組む一年とします。

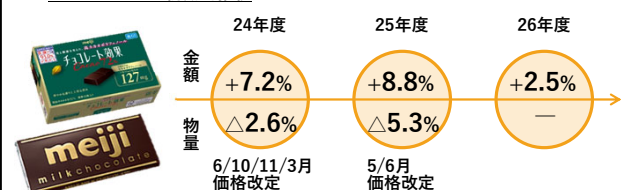
食品 | 国内：付加価値戦略による利益成長

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

続いて、商品戦略です。

安定した利益創出を狙うデイリーとカカオでは、価格改定後の数量回復に寄与した多彩なプロモーションを継続するとともに、ブランド価値に着目したラインアップ強化にも取り組みます。

例えば「ブルガリアヨーグルト」では、引き続きプレーンタイプを成長させつつ、新たな成長機会も創出します。スライド中央に示した「のむヨーグルトONE SHOT」は、プロバイオなどの成功要素を取り入れた新商品です。既存のプロバイオのラインで生産することで、工場の稼働率向上にもつなげます。

カカオ事業では、ミルクチョコレート100周年のように、ブランド価値訴求を継続してチョコレートの成長性を維持しつつ、グミなどの商品群も強化し、収益の安定化を目指します。例えば、スライド右下の美容関心層向けの「FRUBI（フルビ）」は、「果汁グミ」のブランド資産を活用することで、新商品導入に伴うマーケティング投資を効率化します。

このように、収益基盤となる事業においては、単に新商品を投入するのではなく、既存のブランドや設備といった資産を最大限に活用することで、ROICの改善にもつながる商品戦略を実行していきます。

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



生のとぎしっとりミルク
(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菌を配合。
キュー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

加えて、新たな価値を持つ商品の育成にも引き続き注力します。

顧客ニーズが多様化する中、R-1のような大ヒット商品を確認することは容易ではありません。初動が良い有望な商品には経営資源を投下し、エビデンスの構築やラインアップ拡充などを通じて育成していきます。

また、収益性は高いが成長性に課題がある商品のテコ入れも重要です。競争優位性を回復するために、独自技術や知見をベースとした商品リニューアルを促進します。例えば、ニュートリションの収益の源泉である乳幼児ミルクやザバスは、25年度下期に商品を見直しており、それらの市場定着に取り組んでいます。ブランド価値を再定義して成長性を回復させ、利益の下支えを狙います。

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	ポイント
中国	売上高	282	+10.6% +27	330	+17.0% +48	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
	営業利益	△60	— +11	△8	— +52	
アジア	売上高	329	+6.2% +19	347	+5.5% +18	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
	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	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 ・ 好調な販売チャネルでの取り組みを徹底 ・ スタウファーブランド品のリニューアル定着
	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	

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

続いて海外事業です。

全体では59億円の増益を見込んでいます。このうち、中国の改善効果は52億円です。米国とアジアは、それぞれ約5%の増収計画ですが、好調な菓子の生産体制強化に向けた投資を優先し、利益の伸びは限定的です。

なお、中国事業については、カカオとBtoBに経営資源を集中していきます。デイリーとアイスクリームは追加の投資はせず、規模を縮小した中でそれぞれに好調な商品群を中心に展開していきます。そして、ブレイクイーブンに向けた次のステップも引き続き検討し、実行に移してまいります。

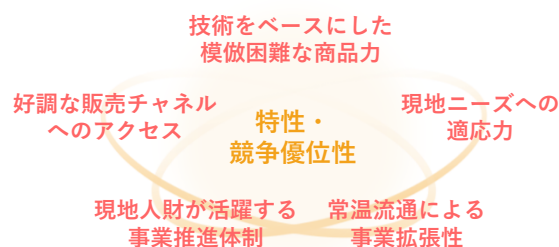
食品 | 海外：菓子グローバル強化ブランドを核とした拡大

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

海外事業は、いずれのエリアも菓子が成長ドライバーです。改めて、その拡大戦略についてご説明します。

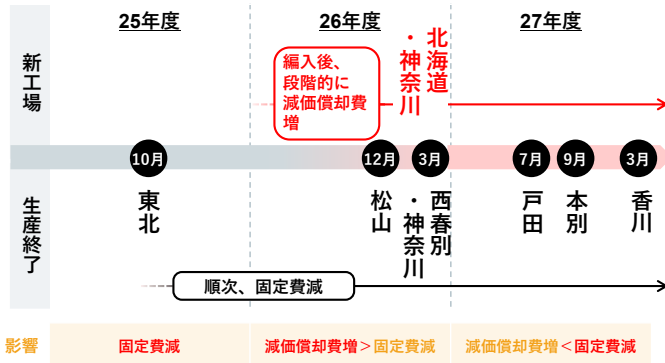
基本的な考え方は、米国で成功しているモデルを強化していくことです。成功モデルのポイントになるのがスライド右の図ですが、特に「技術に裏打ちされた商品力」と「常温流通によるグローバルな展開」は、収益性と資本効率を両立させながら成長するための鍵と捉えています。

米国では、チョコとビスケットの組み合わせという独自性が支持を得ており、供給が追いつかない状況です。このうち、最も需要が旺盛な「ハローパンダ」は、東部ヨーク工場に約100億円を投じ、生産ラインを増設します。一方「チョコレートムス」は、日本の製造設備を活用して輸出を強化し、成長機会を確実に捉えています。

今後は、米国に続き、インドネシアでも生産能力を拡大していく計画です。

このように、海外展開の核となるブランドを定め、輸出と現地生産を組み合わせたグローバルでの流通網を構築することで、マーケティング投資にもキャッシュを振り向け、収益性、効率性、成長性を追求していきます。

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

続いて、26年度の最重要テーマである構造改革についてご説明します。

まず、新工場稼働による影響についてです。

稼働に先立ち、この4月から段階的な資産編入が始まるため、減価償却費が先行します。新工場の減価償却費は年間 約70億円で、このうち約20億円が26年度から計上される見込みです。

一方で、人件費や光熱費などの固定費の削減は、工場閉鎖に伴って、25年度以降、段階的に発生します。

新工場の減価償却費上昇分と固定費削減をネットした、トータルでのコスト削減効果は約50億円の試算であり、27年度以降にそのプラス効果が主に発現する予定です。

また、冒頭に松田からも説明がありましたが、ノンコア事業の整理など、追加的な構造改革も検討・遂行中です。成長性や競争優位性、ROICへの影響などを考慮し、徹底して構造改革を積み重ねていきます。

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

デ
イ
リ
ー



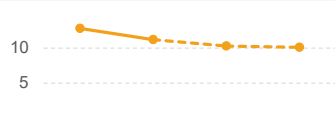
- プロバイオティクスの安定成長と新商品の市場定着
- ヨーグルト・牛乳の収益性改善
- 最適生産体制の構築と物流体制の効率化
- 中国事業のリバイバルプランの着実な実行

カ
カ
オ



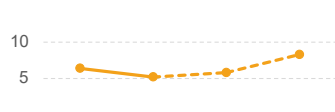
- 付加価値商品の強化・拡大
- グローバル展開の強化と生産能力の増強
- 原材料の在庫水準適正化

ニ
ュ
ー
ト
リ
シ
ョ
ン



- 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）

フ
ィ
ド
ソ
ン
ユ
ー

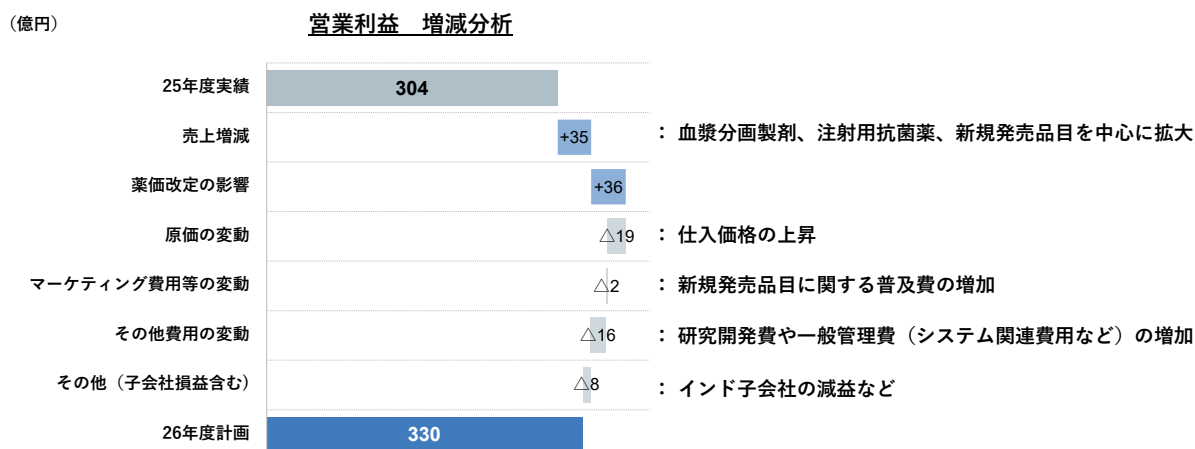


- 価格改定によるコストアップ対策
- BtoBや市販主力品への経営資源集中
- 中国でのBtoB事業の拡大とアイスクリーム事業の収益性改善

以上、食品セグメントのポイントをご説明いたしました。

商品戦略、海外展開、構造改革など、これまでご説明した取り組みは、事業別ROICの改善ドライバーとして、着実に遂行してまいります。

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



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

続いて、医薬品セグメントです。

営業利益は330億円を計画しています。原価上昇や研究開発費の増加といったコストアップ要因はあるものの、薬価が上昇した主力の注射用抗菌薬や、血漿分画製剤、「レズロック」「ボルズィ」など新規発売品目の成長が増益ドライバーになる計画です。

医薬品 | 2026年度 事業別計画

(億円)		25年度 実績		26年度 計画		ポイント
			前期比		前期比	
国内	売上高	1,166	△0.9% △10	1,302	+11.6% +135	<ul style="list-style-type: none"> 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
	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	<ul style="list-style-type: none"> 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
	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	<ul style="list-style-type: none"> 主力品の拡大 普及費や棚卸資産廃棄損の減少で増益
	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	

次のスライドは、事業別の計画です。

まず、表の中段、海外事業は、3つの事業の中で唯一、減益の計画ですが、これは、25年度に寄与したロイヤリティ収入の反動減に加え、普及費や研究開発費の増加を見込んだことによるものです。自社販売品もCMO/CDMO事業も、拡大基調は続くこととご理解いただければと思います。

一方、国内事業、ワクチン・動物薬事業はそれぞれ増収増益の計画です。主力品の拡大による利益増に加えて、棚卸資産廃棄損の減少などオペレーション改善によるコスト低減が寄与する見通しです。

なお、医薬品セグメントの研究開発費は、表の下段のとおり、25年度比で47億円増加する見通しです。

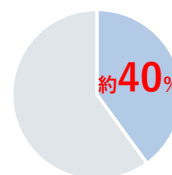
グローバル戦略品目の開発や、将来を見据えた前臨床段階の研究開発を加速することなどが主な要因です。

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

ここからは、計画達成に向けた取り組みと、トピックスをご説明いたします。

まず、国内事業です。スライド左の表はカテゴリー別の売上高です。

感染症領域は薬価が上昇した注射用抗菌薬がけん引して、23%の増収を見込んでいます。特定重要物資として安定供給に取り組むことで、数量増やシェア拡大を追求します。

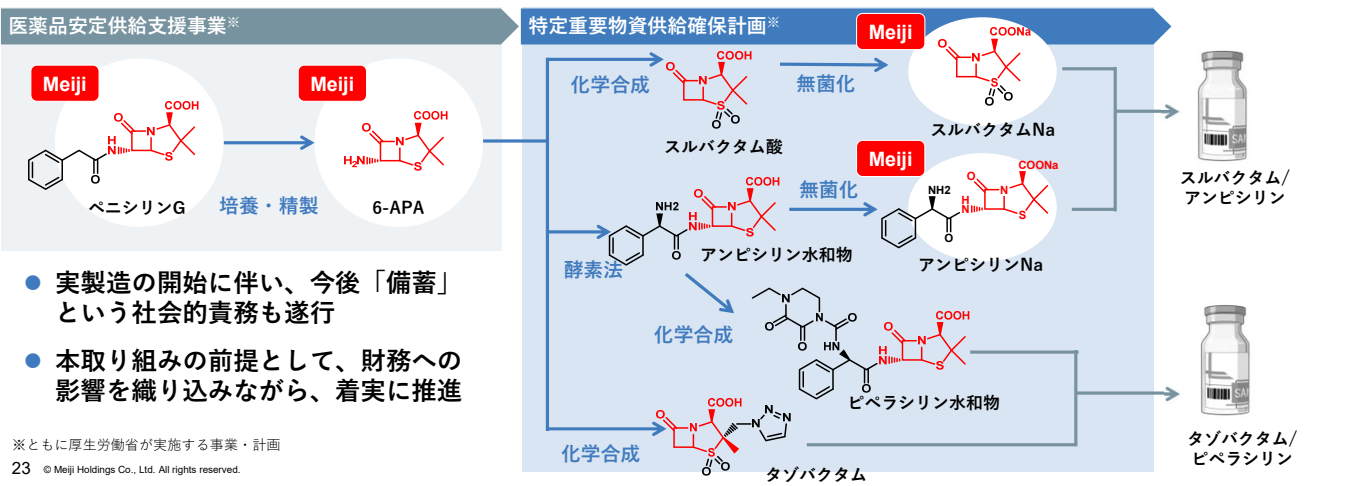
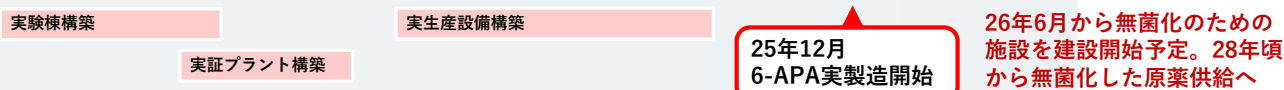
一方、免疫領域とCNS領域は、特許切れや薬価改定のマイナス影響により減収ですが、免疫領域では「レズロック」や血漿分画製剤、CNS領域では「ボルズィ」が、引き続き拡大する見通しです。特に「ボルズィ」は、11月には長期処方も解禁される見通しですので、普及活動を強化し、成長を加速させます。

また、ジェネリック医薬品は大幅増収の計画です。これは、本年4月に販売承継したオーソライズド・ジェネリックの貢献によるものです。

以上を総括しますと、国内事業では、主力の感染症領域の安定成長を利益の柱としつつ、「レズロック」や「ボルズィ」、販売移管となるグロブリン製剤、さらに新たに承継したオーソライズド・ジェネリックで成長の上乗せを図る戦略です。

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

21年度 22年度 23年度 24年度 25年度 26年度～



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

国内事業の重要なトピックスを2つご説明します。
まず、ペニシリン原薬の国産化に向けた進捗です。

25年12月に、出発原料となる「6-APA」の国内製造を、約30年ぶりに開始しました。

スライドでは原薬国産化の全体像を示していますが、現在、「6-APA」をもとに原薬を製造する工程に進んでおり、ここはパートナー企業である大塚化学と富士フィルム富山化学がそれぞれ取り組んでいます。

我々は、その後の無菌化の工程の一部も担いますので、この6月から無菌化施設の建設に着手する計画です。最終的にペニシリン原薬の完全な国産化が実現するのは28年以降の見通しです。

国の支援も受けた、この取り組みは相応の投資と備蓄などの対応が伴います。ROICやキャッシュフローなどへの影響も注視しながら、パートナー企業と連携して着実に取り組んでまいります。

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



もう1つの重要な取り組みが、ジェネリック医薬品の業界再編に向けたアクションです。

まず、新・コンソーシアム構想ですが、これまで、参画企業各社の製造効率を可視化し、より効率的な生産体制の構築に向けて協議してきました。3月時点で協議した品目は、90成分498品目に飛躍的に拡大するなど、着実に進捗しています。

さらに、業界再編に向けた新たな動きとして、ダイトほか1社とともに「医薬品共創機構」を設立する予定です。そして、この共創機構が、杏林製薬の後発医薬品事業を承継すべく、基本合意書を締結した段階にあります。今後デュー・ディリジェンスを実施した上で、最終的な投資判断を行います。

こうした打ち手を通じて、スケールメリットを追求しながら、生産から販売に至るプロセスを効率化することで、ジェネリック医薬品事業の収益性と安定供給体制を強化してまいります。

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
- 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）

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

続いて、ヒト用ワクチンです。

26年度は約8%の増収計画です。好調な5種混合ワクチン「クイントバック」やインフルエンザワクチンは26年度も成長を見込みます。また、先日インド企業との日本脳炎ワクチンの開発・製造に関する技術提携を発表しましたが、ワクチンを、製品としてだけでなく、技術なども含め海外展開するなど、新たなビジネスチャンスの獲得も推進します。

一方で、国内市場においては、ワクチン全体の接種率低下が課題です。短期的な解決は難しいものと認識しており、医療従事者への情報提供だけでなく、一般生活者に理解しやすい情報発信を地道に続けてまいります。

また、コロナワクチン「コスタイベ」は、25年度の動向を踏まえた計画としており、26年度の業績寄与は限定的です。ただ、本ワクチンは、有事の際には、安定供給責任を担う製品として、開発や生産体制構築において国から支援を受けてきた経緯があります。平時の経済合理性をどう担保するかについては、国家買い上げの仕組みの整備も含め、関係当局に働きかけていきたいと考えています。

ワクチンは、抗菌薬と同様、感染症分野の大きな柱です。既存品の価値最大化を進めるとともに、課題に着実に取り組み、安定した収益基盤としてさらに盤石化していく方針です。

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

続いて、研究開発についてです。

国内で好調に推移している「レズロック」は、4月から小児の試験がスタートしました。また、海外では台湾とタイで、この春より販売開始となっています。

当社は、日本とアジア12カ国での権利を保有していますので、良好な市販後の普及状況も追い風に、開発・申請を進めていく考えです。

新規β-ラクタマーゼ阻害剤の「OP0595」は、25年12月に日本で製造販売承認を申請しましたので、年内にも承認される見通しです。また、現在、進めている国際共同治験も順調に進捗しています。AMR対策に有効な薬剤として、市場性のある国や地域をターゲットに、申請準備を進めてまいります。

また、スライド右側に示したワクチン候補群も、それぞれに臨床試験や実地データの収集が進んでいます。

このほか、「コスタイベ」で獲得したmRNA技術の応用も着実に進め重要なアセットとして強化していきます。

以上が医薬品セグメントのポイントです。

ご承知のとおり、医薬品は投資から回収までの時間軸が長いビジネスであることから、長期視点での取り組みを、着実に進めていく必要があります。安定収益基盤である国内の感染症分野をさらに盤石にしつつ、グローバル開発型企业への移行に向けた投資を両立させ、利益成長のモメンタムを維持してまいります。

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

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

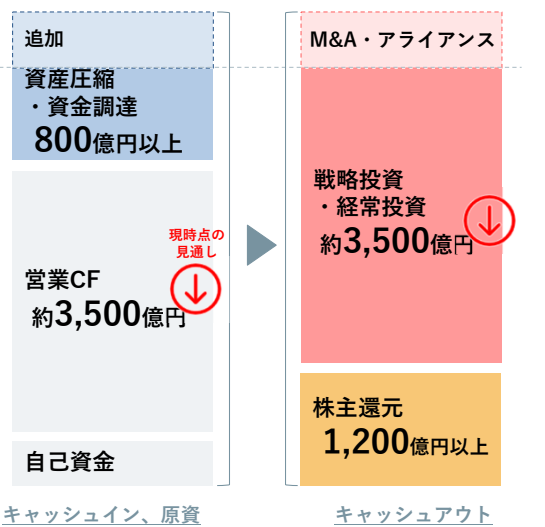
続いて、ROE向上のドライバーとなるROICと、キャッシュアロケーションについてご説明いたします。

25年度の連結ROICは7.8%となりました。主に食品の改善が貢献しており、ここには減損による資産圧縮も含まれます。

26年度の連結ROICは8%。中計目標の8.5%に対し、0.5ポイントの未達です。セグメント別にみると、食品のROICは、中計目標の9%に達する見込みです。利益水準は中計目標を下回るものの、構造改革を進め、着実に増益させることでROIC向上をけん引します。

一方、医薬品のROICは25年度は増益により9.2%となりましたが、26年度は8.4%の計画で、中計目標には届かない見込みです。これは、ワクチンのデュアルユース生産体制やペニシリン原薬の国産化などへの先行投資が増加し、有事に備えた抗菌薬の備蓄対応による棚卸資産の増加もあって、投下資本が増えていることが原因です。増益基調を維持しつつ、将来の成長と安定基盤継続のための先行投資は実行し、その効果をしっかりとモニタリングしていきます。

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

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

続いて、キャッシュアロケーションです。スライド左の図は、中計発表時にお示した3年間の方針、右の表は現時点の見通しです。

まず、営業キャッシュフローは、3か年合計では当初計画を大きく下回り、2,285億円となります。カカオなどの原料確保や、抗菌薬の安定供給に向けた在庫積み上げに、当初想定以上のキャッシュを投入したことが背景にあります。26年度は、カカオ在庫積み増しの反動や売掛金回収の増加、法人税支払の減少などにより、25年度比では回復を見込みます。

一方で、投資は、3か年合計で2,900億円規模となる見込みです。これは、ROICを基準に事業の進捗や方向性を議論する中で、優先順位を精査し、特に食品において規律ある投資を実行している結果です。

26年度も構造改革をスピーディに検討・実行し、より資本効率の高い分野に選別して投資することで資本効率の改善を図ります。

最後に、株主還元については、26年度も5円増配を決定しました。

引き続き、総還元性向50%を下限として、安定的・継続的に拡充することを基本方針としています。自社株買いについては、投資機会とキャッシュの状況に応じて、機動的な実施を検討してまいります。

以上、26年度の見通しについてご説明いたしました。26年度は現中計の最終年度ですが、次の長期ビジョンに向けた重要な年と位置付けています。国内外での構造改革を着実に実行し、ROEの早期回復と、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

ご清聴、ありがとうございました。

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	デューリー	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	デューリー	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

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

食品：2025年度 通期 事業別概況

■ デイリー事業

(億円)

	25年度		26年度	
	実績	前期比	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

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

※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

- 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

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%

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

- 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ライタイプが好調
 - ・ 「ザバスマルク」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

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%

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

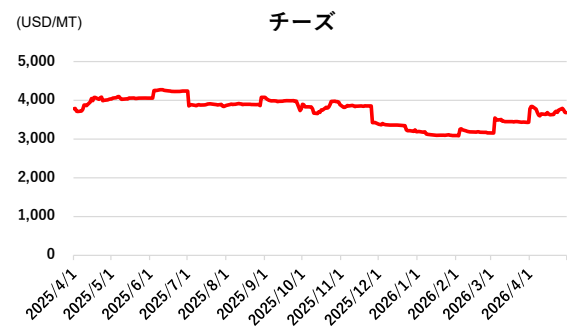
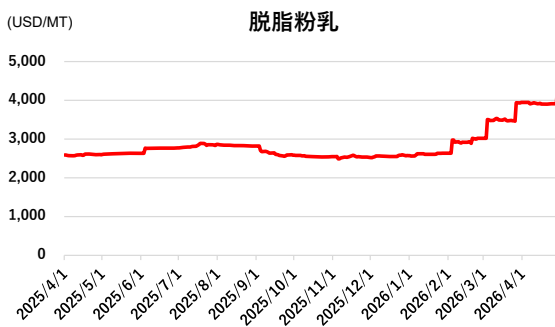
● 増収や価格改定効果により増益

■ 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

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

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

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

医薬品：事業別売上高・営業利益

		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
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		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
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
	タゾピベ *	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

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（ナキユバクタム）	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（ツシジノスタート）	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）患者及び多発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

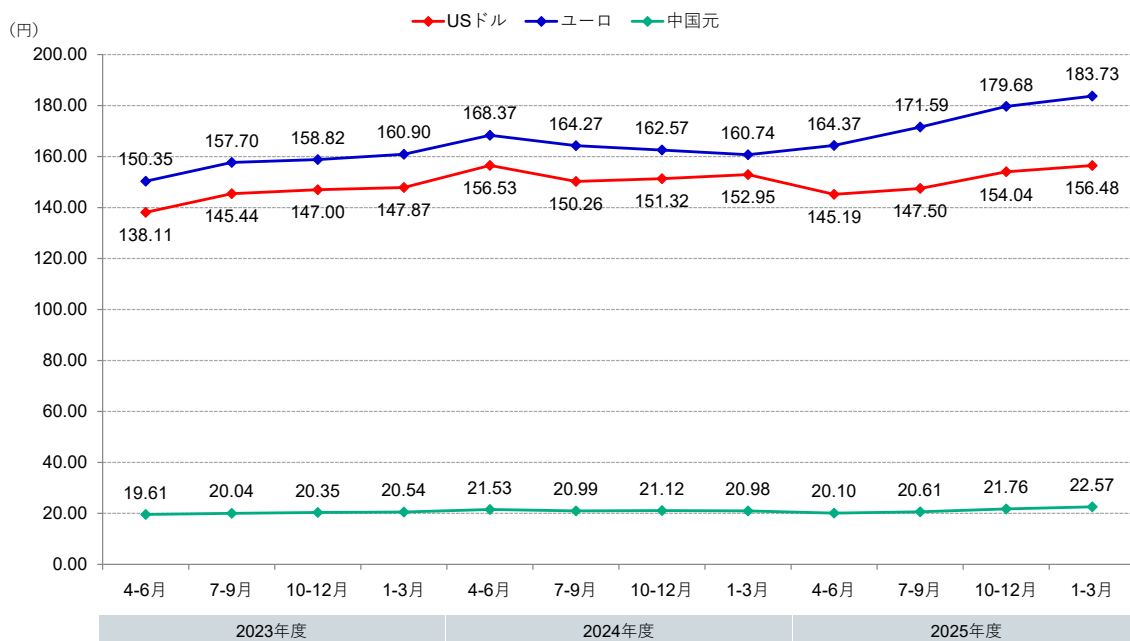
	製品名／開発コード（一般名）	薬効分類・適応症	ステージ						備考
			日本	I	II	III	F	A	
免疫炎症	レズロック/ME3208（ベルモスジル）	慢性移植片対宿主病（cGVHD）治療薬（選択的ROCK2阻害剤）	海外	I	II	III	F	A	承認（韓国・台湾・タイ）
		小児慢性移植片対宿主病（cGVHD）治療薬（選択的ROCK2阻害剤）	日本	I	II	III	F	A	
		慢性移植片対宿主病（CLAD）治療薬（選択的ROCK2阻害剤）	日本	I	II	III	F	A	
	IMULDOSA/DMB-3115（ウステキヌマブ後続品）	尋常性乾癬/関節症性乾癬/クローン病/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	ボピサントアカバネ/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	

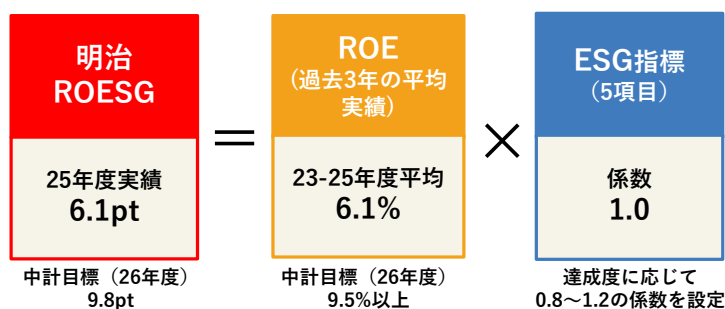
主要通貨 当社平均レート



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 (カテゴリー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

ESG 外部評価 事業・財務 価値	評価指標	25年度目標	25年度実績	26年度目標
	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)	
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	

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

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。