

健康にアイデアを
meiji

Integrated Report 2024

統合報告書

明治ホールディングス株式会社

パラリンアート世界大会2023
meiji 賞受賞作品 (作家 / KOTO さん)



明治グループの目指す姿・健康価値

グループ理念

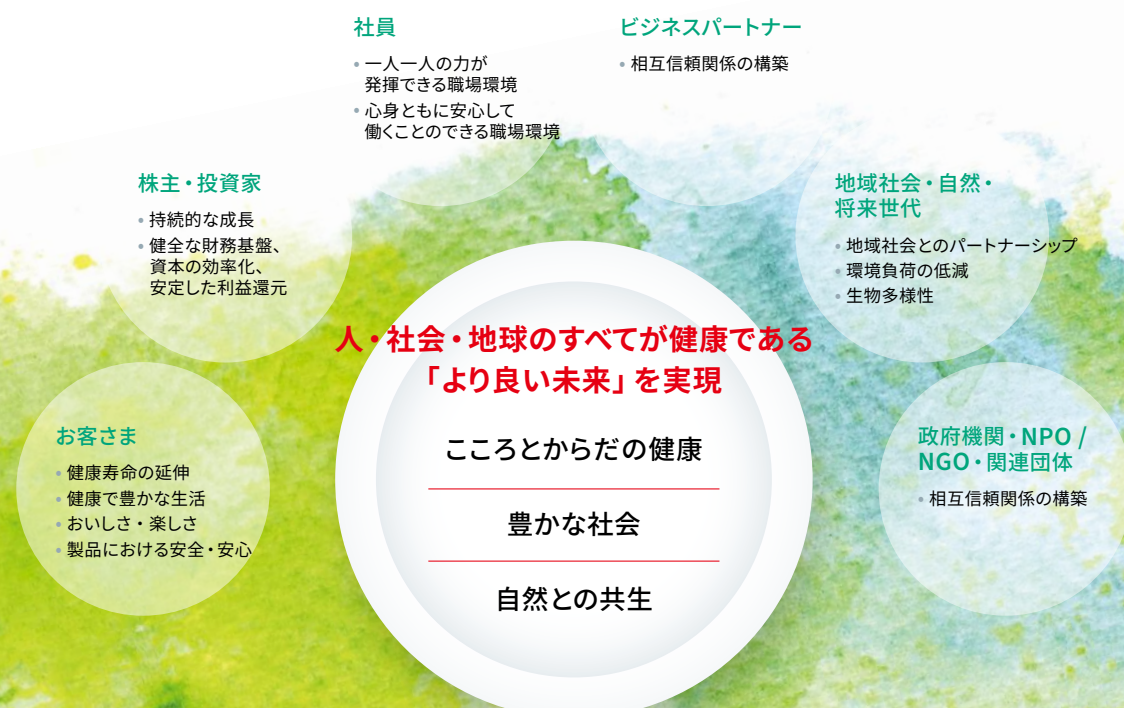
私たちの使命は、「おいしさ・楽しさ」の世界を拡げ、
 「健康・安心」への期待に応えてゆくこと。
 私たちの願いは、「お客さまの気持ち」に寄り添い、
 日々の「生活充実」に貢献すること。

私たち明治グループは、「食と健康」のプロフェッショナルとして、
 常に一步先を行く価値を創り続けます。

meijiらしい健康価値とは？

私たちが目指しているのはCURE（なおす）・CARE（まもる）・SHARE（わかちあう）によって、
 すべてのステークホルダーに「meijiらしい健康価値」をお届けすることです。CURE・CARE
 とは、赤ちゃんからお年寄りまであらゆる世代の方々に向けて、こころとからだに良い変化を起
 こすスイッチをたくさん入れること。そして、一人一人により多く、より長くサポートしていくことで、
 健やかで幸せな笑顔にすること。SHAREとは、その笑顔を周りにいっしょやる大切な人たちに
 まで、広く伝播させていくこと。こうして、一人の健康をみんなの笑顔につなげていくことが、
 私たちが考える「meijiらしい健康価値」です。

meijiらしい健康価値を すべてのステークホルダーに提供していきます



編集方針 / 明治グループの情報開示

編集方針

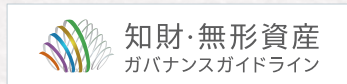
明治ホールディングス(株)は、2018年よりアニュアルレポートを「統合報告書」に代えて編集・発行しています。創業100年を超え、明治グループは新たな成長ステージに挑んでいます。本報告書では、持続的な成長のための「価値創造ストーリー」を軸に、財務・非財務情報などを一体的に編集してお伝えいたします。

参考ガイドライン:

- IFRS 財団 統合報告フレームワーク
- 自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD)
- 経済産業省 価値協創ガイダンス



- 内閣府 知財・無形資産ガバナンスガイドライン

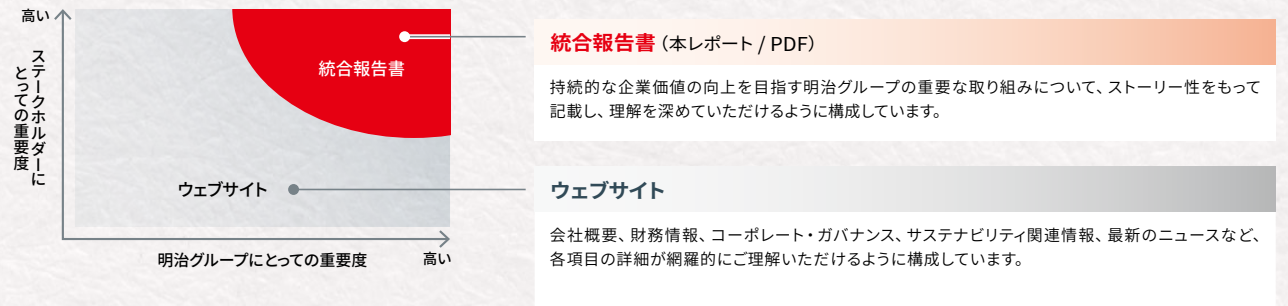


「統合報告書2024」のご利用にあたって

- 本報告書は、2023年度(2024年3月期)の実績に基づいています。一部、2024年度(2025年3月期)以降の活動内容も含まれます。
- 記載している内容は、当社が「統合報告書2024」作成時点で入手可能な情報から編集したものです。従って、実際の結果が当社の見通しと異なる可能性があることをご承知ください。なお記載情報は、特に示しているものを除き、2024年8月現在のものです。
- 2021年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しています。特に記載のない限り、2020年度までは当該基準の適用前、2021年度以降は適用後の情報です。

明治グループの情報開示

統合報告書には、明治グループおよびステークホルダーの方々にとって特に重要度の高い情報を掲載しています。独立監査人の監査報告書等が付された財務諸表等は有価証券報告書を、また、第三者保証を受けたデータは環境データ集をご覧ください。その他、明治グループに関するより詳細な情報を入手されたい場合は、当社の各種ウェブサイト併せてご利用ください。



統合報告書 (本レポート / PDF)

持続的な企業価値の向上を目指す明治グループの重要な取り組みについて、ストーリー性をもって記載し、理解を深めていただけるように構成しています。

ウェブサイト

会社概要、財務情報、コーポレート・ガバナンス、サステナビリティ関連情報、最新のニュースなど、各項目の詳細が網羅的にご理解いただけるように構成しています。

株主・投資家情報 ▶

ビジョンと戦略 ▶

IRライブラリ ▶

有価証券報告書 (PDF) ▶

個人投資家の皆さまへ ▶

コーポレート・ガバナンス ▶

財務・非財務ハイライト ▶

株式情報 ▶

サステナビリティ情報 ▶

健康と安全 ▶

環境 ▶

明治グループにおける
TCFDへの取り組み (PDF) ▶

人財・人権・社会 ▶

原材料調達 ▶

外部イニシアチブとの連携 ▶

外部評価 ▶

サステナビリティ情報索引 ▶

ESGデータ集 ▶

環境データ集 (PDF) ▶

明治グループについて ▶

ネクストストーリーズ ▶

「meijiらしい健康価値」を追求する取り組みをストーリーでご紹介しています。

イノベーション ▶

新たな健康価値創造の取り組みをご紹介します。

明治グループの概要 ▶

理念やスローガン、経営体制、事業領域、沿革などをご紹介します。

その他の詳細情報は下記 URL からご覧ください。

明治ホールディングス株式会社

<https://www.meiji.com/>

目次

01 明治グループについて

- 01 明治グループの目指す姿・健康価値
- 02 編集方針 / 明治グループの情報開示
- 03 目次
- 04 At a Glance
- 06 100年にわたる「meijiらしい健康価値」創造の歴史

08 トップメッセージ

- 08 CEOメッセージ
- 13 CFOメッセージ
- 15 2023中期経営計画の総括
- 18 社外役員対談

23 市場創出と企業価値創造

- 24 明治グループの価値創造プロセス
- 25 新たな市場創出を実現する meiji の強み
- 26 2026 中期経営計画の概要

29 戦略

- 30 食品事業戦略 | COO メッセージ
- 33 トレード・オンの実現に向けた取り組み
- 35 医薬品事業戦略 | COO メッセージ
- 37 トレード・オンの実現に向けた取り組み
- 40 サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ
- 44 自然との共生
- 49 人財戦略 | CHRO メッセージ
- 51 人財マネジメント
- 56 人権
- 57 イノベーションの創出
- 58 技術開発戦略
- 64 知的財産戦略
- 67 デジタルテクノロジー戦略 | CDO メッセージ

70 ガバナンス

- 71 コーポレート・ガバナンス
- 80 リスクマネジメント
- 81 役員一覧

84 会社データ

- 85 財務・非財務ハイライト (11年間サマリー)
- 87 会社情報・株式情報
- 88 表紙作品について / 編集後記



パラリンアート世界大会2023 meiji 賞受賞作品 (表紙) について

[P.88 表紙作品について](#) →

明治ホールディングスは、一般社団法人 障がい者自立推進機構が主催する、障がい者アートのワールドカップ「パラリンアート世界大会2023」に協賛しています。表紙のアート作品は「meiji 賞」を受賞された作家 KOTO さんによる作品「日本ものがたりの旅」です。

At a Glance

財務情報

meijiらしい健康価値の拡大に向けて

人々の毎日の生活に欠かせない乳製品・菓子・栄養食品・医薬品など幅広い分野の製品を通して、「おいしさ・楽しさ」の世界を広げ、「健康・安心」への期待に応えることを使命に事業を営んでいます。今後さらに多くの世界の人々に「meijiらしい健康価値」をお届けしていきます。



At a Glance

非財務情報

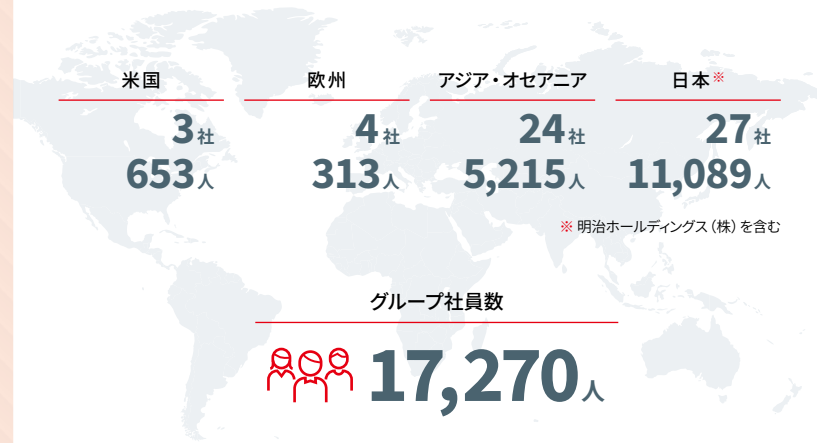
サステナビリティと事業の融合に向けて

グローバルに事業展開を進めていくなかで、事業を通じた社会課題解決に取り組むことが、持続的な成長につながると考えています。人財へのさらなる投資により多様な価値観や知見を活かしあう環境を醸成し、社会課題の解決につながる新たな価値を創出していきます。

グループ会社と社員数

(2024年3月31日現在)

グループ会社数は連結対象および持分法適用会社数
社員数は連結対象会社に在籍する人数



女性管理職比率 **6.5%** 女性リーダー※ **281人**

※ 管理職および係長職相当

社会課題解決に向けた明治らしい取り組み



低栄養状態の改善に貢献する
商品の売上高構成比※1

26%



過栄養状態の抑制に貢献する
商品の売上高構成比※1

17%



サステナブルカカオ調達比率※2 **62%**



ヒト用ワクチンの提供本数※3 **1,110万本**

※1 (株) 明治が販売する一般消費者向け商品の売上高に占める割合

※2 2024年度中に100%達成の見通し

※3 バイアル換算

ESGの外部評価

当社の取り組みは外部から高く評価され国内外のESGインデックスの組み入れ銘柄として採用されています。

Member of
Dow Jones Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA

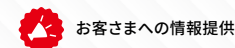


THE INCLUSION OF Meiji Holdings Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Meiji Holdings Co., Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

外部評価 > ESG 関連指標

100年にわたる「meijiらしい健康価値」創造の歴史

明治グループは、創業から100年にわたって受け継いできた「栄養報国」（栄養を通じて社会に貢献する）の精神に基づき、「meijiらしい健康価値」を持つ「製品」および、お客さまにとって有用な「情報」の提供を行い、大きな市場シェアを獲得してきました。今後も、国内のみならず世界中の人々に製品を届け、成長を持続させていきます。



時代ごとの健康・栄養の関心に応えるために

乳幼児ミルク

1923年の「パトローゲン」発売以来、世界初のキューブタイプ（2007年）や液体タイプ（2019年）も発売するなど開発・改良を重ねてきました。また、アジアや欧州でも展開しています。



1923
育児用粉乳
「パトローゲン」



2007
「明治ほほえみ
らくらくキューブ」



2019
「明治ほほえみ
らくらくミルク」

GLOBAL

アジア、欧州
での展開



国内市場シェア

No.1 40.3%
(2023年度)

出典：
2023年度インテージ社 SRI+

1976年に開設した「赤ちゃん相談室」では、管理栄養士など専任相談員が電話やメールで栄養や育児の相談に応じています。最近では専用アプリ「赤ちゃんノート」を開発し、育児に必要な健康情報なども発信しています。

スポーツプロテイン

1980年、アスリート向けにスポーツ栄養学に基づいて開発された「ザバス」シリーズ。一般の運動愛好者や女性にも対象を広げ、飲料など多彩なラインアップを展開。2020年より中国でも発売しています。



1980
「ザバス」シリーズ



2015
「ザバスミルク
グレープフルーツ風味」



2023
「ザバス アドバンスト
ホエイプロテイン100」

GLOBAL

中国など
アジアでの展開



国内市場シェア

No.1 36.8%
(2023年)

出典：
2023年当社調べ

牛乳

1928年の「明治牛乳」発売以来、人々の健康を支えてきました。2002年には「ナチュラルテイスト製法」で新鮮なおいしさを実現した「明治おいしい牛乳」に進化。2013年からは中国でチルド牛乳を発売し、グローバルに展開しています。



1928
「明治牛乳」



2002
「明治おいしい牛乳」

GLOBAL

中国など
アジアでの展開



国内市場シェア

No.1 17.2%
(2023年度)

出典：
2023年度インテージ社 SRI+

酪農家の皆さんとの連携や生乳へのこだわりといった時代の要請に応じた取り組みも積極的に発信しています。

流動食（市販）

1986年に参入し、1995年には「メイバランス」を発売。2022年には「総合栄養食品」の表示許可を取得し、同年「MICHITAS カップ」を発売。台湾やベトナムでも展開しています。



1995
「メイバランス」



2022
総合栄養食品
表示許可取得



2022
「明治メイバランス
MICHITAS カップ」

GLOBAL

台湾、ベトナム
での展開



国内市場シェア

No.1 85.0%
(2023年度)

出典：
2023年度インテージ社 SRI+

スポーツ栄養セミナーの開催、低栄養に関する情報発信など、時代とともに多様化するニーズに合致した健康・栄養情報の普及・啓発活動に努めています。

100年にわたる「Meijiらしい健康価値」創造の歴史

これまでにない、新しい「健康」をお届けするために

ヨーグルト

1973年に「明治ブルガリアヨーグルト」を発売し、日本のプレーンヨーグルト市場をけん引してきました。2000年にはプロバイオティクスヨーグルトを開発し、新たな市場を創造。2021年からは中国でもプロバイオティクスヨーグルトを発売しています。

国内市場シェア

No.1 35.8%
(2023年度)

出典：
2023年度インテーン社 SRI+

GLOBAL

中国などアジアでの展開

1973
「明治ブルガリアヨーグルト」

プロバイオティクスヨーグルト

2000
「明治プロビオヨーグルトLG21」

2009
「明治プロビオヨーグルトR-1」

チョコレート

1926年の「明治ミルクチョコレート」の発売にはじまり、1998年にはカカオの持つ健康価値に着目した商品も開発、栄養面からもカカオの魅力を引き出しています。欧米、アジア、中東にも展開しています。

国内市場シェア

No.1 24.7%
(2023年度)

出典：
2023年度インテーン社 SRI+

GLOBAL

欧米、アジア、中東での展開

1926
「明治ミルクチョコレート」

1998
「チョコレート効果」

2023
「チョコレート効果プラス（機能性表示食品）」

乳酸菌やカカオの持つ健康価値を研究し、学術データや論文として発表しています。そこで得た知見や情報は、製品特長を訴求したマーケティングやプロモーション活動に活用するほか、食育活動なども通じてお客さまに広く発信しています。

感染症の脅威から人々を守り続けるために

全身性抗菌剤

1946年にペニシリンの製造を開始して以来、現在20以上の国と地域で展開中の「メイアクト」をはじめ多様な抗生物質を安定供給しています。

国内市場シェア

No.1 23.2%
(2023年度)

Copyright © 2024 IQVIA.
出典：IQVIA医薬品市場統計 JPM2024年3月MATをもとに作成。市場の範囲は当社の定義による
※ 無断転載禁止

1946
抗生物質「ペニシリン」
製造開始

2006
β-ラクタマーゼ阻害剤配合抗生物質「スルバシリン静注用」

1994
セフェム系抗生物質「メイアクト」

2015
β-ラクタマーゼ阻害剤配合抗生物質「タゾビペ配合静注用 明治」

ワクチン

約半世紀にわたり、ワクチンの開発・供給を通じて日本の公衆衛生の向上に寄与してきました。現在は国内で長年の使用実績がある不活化ワクチンに加え、mRNA技術を獲得し、新型コロナワクチンの早期上市をめざしています。

国内市場シェア*1

No.1 29.3%
(2023年度)

Copyright © 2024 IQVIA.
出典：IQVIA医薬品市場統計 JPM2024年3月MATをもとに作成。市場の範囲は当社の定義による
※ 無断転載禁止

1972
「インフルエンザHAワクチン」

2011
日本脳炎ワクチン「エンセバック」

1988
B型肝炎ワクチン「ビームゲン」

2024
5種混合ワクチン「クイントバック」

医療従事者の方に向けて、予防から治療にわたる充実した情報提供、最新の感染症に関するレポートの提供、薬剤耐性菌に対する啓発などに取り組むほか、患者さんや一般の方に向けた病気と健康、薬に関する分かりやすい情報提供にも注力しています。

CEOメッセージ

「市場」「事業」「行動」を 変えることで成長軌道へ回帰し、 企業価値を向上させます

COMMITMENT

明治グループはいま、まさに変革の時を迎えています。「2023中期経営計画」では、残念ながら結果を示すことはできませんでしたが、再成長のための土台は築くことができたと認識しています。この上で経営改革を推し進め、サステナビリティと融合して社会価値の創出につながるmeijiらしい事業を追い求めるとともに、財務面でも成果を出し、企業価値を向上させたいと考えています。

代表取締役社長 CEO

川村 和夫



CEOメッセージ

2026中期経営計画のコンセプトは、たった3文字の「変える」

「2023中期経営計画（以下、2023中計）」では、最上位の経営目標に「明治 ROESG[®]」を導入し、利益成長とサステナビリティ活動の同時実現を目指しました。目標指標に設定した13ポイントは、2022年度のみ達成にとどまりましたが、中計期間を通して高いレベルを維持。ROEは残念ながら低下傾向が続いたものの、ESG側の高評価に支えられたことが寄与しました。「明治 ROESG経営」の実践によって、サステナビリティ活動への評価は日本企業のトップグループに肩を並べつつあり、これは「2023中計」の確かな成果であると捉えています。

一方で、原材料価格の高騰や円安の長期化の逆風があったとはいえ、財務面で掲げた目標水準に届かなかったことは重く受け止めています。この反省をもとに、明治グループを再び成長軌道に乗せるべく「2026中期経営計画（以下、2026中計）」を策定しました。構想にあたって強く意識したのは「長い時間軸でのトランスフォーメーション」「根本的な経営改革」というキーワードです。短期的な事業改善にとどまらない、長期の時間軸での経営目標。そして、グループ全体で一つのコンセプトを一貫してやり抜く行動指針を中心に据えています。そしてそのコンセプトは、たった3文字の「変える」です。「2026中計」では3つの「変える」を遂行し、明治グループを進化させます。

※「ROESG」は一橋大学教授・伊藤邦雄氏が開発した経営指標で、同氏の商標です

「市場を変える」べく、海外での高い成長を追い求めていく

一つ目の「変える」は、「市場を変える」ことです。現在の明治グループの海外売上高は約1,300億円、売上高比率は12%ほどですが、2030年には30%にす

るという高い目標に挑戦します。明治グループの強みである、国内市場での強いブランド力と高いシェアに安住することなく、海外市場での成長に向けて舵を切り、企業変革を進めていきます。

この「市場を変える」という目標を達成するためには、同時に、国内事業の収益力を高めることもきわめて重要です。海外市場での事業成長には投資リスクもあります。さらに、投資して利益を生み出すまでにはタイムラグがあり、先行的なコスト負担も生じます。「市場を変える」ためのリスクとコスト負担をしっかりと国内事業で受け止めていかなければならず、大胆な改革も辞さない覚悟で国内事業の高収益化を図っていきます。

「事業を変える」ために、社会課題を自らの事業課題に取り込む

二つ目の「変える」は、「事業を変える」ということです。「2026中計」では、サステナビリティ活動のなかで明治グループにとって優先度の高い重要な社会課題を「マテリアリティ」として特定し、KPIを設定しています。このマテリアリティをぜひ「事業を変える」ための原動力として取り込んでいきたいと考えています。

例えば、「健康と栄養」というマテリアリティに対して、「Meiji NPS（明治栄養プロファイリングシステム）」をもとにした事業改革を進めています。「Meiji NPS」に則った商品改良を行い、パッケージ表示についても他社に先駆けて「栄養」の観点から健康に資する情報を提供していきたい。グローバルな食品企業は、独自の栄養評価システムに沿ったパッケージ表示をすでに開始しています。明治グループも「健康と栄養」という社会課題への取り組みを商品に実装し、事業成長に転化していきたいと考えています。

また、「医薬品の安定供給」というマテリアリティに沿った取り組みとしては、抗菌薬原薬の国内供給という課題に対して、Meiji Seika ファルマ（株）の岐阜工場



P.40
サステナビリティ戦略
CSOメッセージ →

P.33
食品事業戦略
トレード・オンの実現に
向けた取り組み →



CEOメッセージ

に原薬生産ラインを作ることで応えています。いま、日本の抗菌薬の原薬は海外に大きく依存しており、有事の安定供給に課題を抱えています。まさに社会課題そのものであり、この課題解決に向けた事業を立ち上げようとしています。

このように、さまざまな社会課題を自らの事業課題として取り込み、事業改革を加速させたいと考えています。このような変革の方向性は、明治グループの創業の精神である「栄養報国」に根ざした、まさに私たちのアイデンティティです。社会課題を解決する事業こそが、世界にインパクトをもたらし、人々の暮らしをより良く変えていく。そして、社会に必要とされ続けることで、大きく成長する可能性を秘めている。そうした意識を常に強く持って臨んでいきます。

「行動を変える」ことで、挑戦と変革を主導する人財への変容を促す

三つ目の「変える」は、「行動を変える」ことです。社員に行動を変えてもらうために、人事制度と組織を改革していきます。まず人事制度は、大きな経営目標である「グローバル展開の強化」「事業とサステナビリティの融合」「グループ価値の最大化」などに積極的に挑戦し、変革を主導する人財への行動変容を促す方向に変えていきます。人事制度改革のキーワードは「外部競争性」と「多様性」、そして「高い倫理観」です。企業にとって、価値を生み出す最大の資本は「人的資本」であり、これを変えることができなければ、すべてが「絵に描いた餅」になります。社員の行動変容をどのように引き出すのか、それが経営改革の出発点であるとの認識を持って、この「変える」に注力していきます。

加えて、組織体制も変更し、ホールディングス（以下、HD）への機能集中と強化を行っていきます。経営統合時、明治グループのHDは、グループの経営企画、ガバナンスおよび財務に特化した小さな持株会社としてスタートしましたが、グループと

しての一体化や成長力の強化が求められていくなか、HDが自ら主導してあるべきグループの形を追求していきます。

引き続き「明治ROESG」を最上位に掲げ、サステナビリティと事業を融合

市場・事業・行動を変えるという決意のもと、「2026中計」では最上位の経営目標をあえて二つ設定しました。一つ目は、「2023中計」から引き継ぐ「明治ROESG」、そして二つ目は「企業価値向上」です。

「明治ROESG」は「2023中計」で最上位の経営目標に設定したことで、社員のESGに対する姿勢が強化され、サステナビリティ活動への取り組みを大きく前進させることができたと感じています。その結果、明治グループは、経済産業省と東京証券取引所がSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）を通じて企業価値向上を図る先進的企業群を選定した「SX銘柄（15社を選定）」に選ばれました。これに甘んじることなく、サステナビリティ活動を通じて持続的に成長原資を生み出していく企業へのトランスフォーメーションを、「2026中計」でも継続していきます。

「2026中計」での「明治ROESG」の目標は「サステナビリティと事業の融合」であり、「2023中計」から目標自体も進化させます。「SX銘柄」として評価されたことを足がかりとして、先ほどの「事業を変える」でお話したように、社会課題を事業課題として取り込むことで「ROESGの進化」を実現していきたいと思えます。

具体的な運用としては、サステナビリティに貢献する商品群を食・薬それぞれで選定し、その売上高の達成度を目標指標に加えます。自社商品の売上高の達成度を、外部評価機関の評価と並列に掲げることで、目標に対する理解が深まることを期待しています。「ROESG」はまだ採用企業が少ないKPIですが、少ないからこそ、明治グループの個性として認識していただける面も大きいと感じています。

P.63
技術開発戦略
絶対不可欠な医薬品を、
確実に供給するために →

P.49 人財戦略
CHROメッセージ →



CEOメッセージ

ROEという財務価値と、ESGという非財務価値を連動させて、新たなアプローチで持続的な事業成長を目指すことを、「2026中計」では強く志向していきたいと考えています。

[P.26 2026中期経営計画の概要](#) →

あえて「企業価値向上」を目標に設定し、そこに至るプロセスを重視

二つ目の経営目標は、「企業価値向上」です。これまで、このテーマは長期ビジョンや企業理念などに登場してきた概念ですが、今回は、中計という比較的短期の、かつ数字を伴った経営計画のなかで、あえて経営目標として明示することにしました。重要な経営計画であればあるほど、そのなかに企業価値という考えを埋め込み、経営と全社員が日々のプロセスを改善していくことが、財務目標を達成する一番の近道だと考えるからです。数字だけを追いかけるのでは経営改善は果たせません。そこに至るプロセスとしてのブランド価値の向上、無形資産への先行投資、そして何よりも社員とのエンゲージメントの向上なくしては、財務目標の数字を達成できないことを全社であらためて強く認識したいと思っています。

企業価値向上を図る指標として、時価総額、ブランド価値、社員エンゲージメント、無形資産投資額の4つの指標を設定し、毎年しっかりとモニタリングして事業戦略、投資計画、人事施策など、幅広く経営全般に反映させていきたいと考えています。財務指標は、プロセスを変えることでしか本質的には改善しません。そして、そのプロセスを変えるために、企業価値を高めていく行動を徹底したいと考えています。

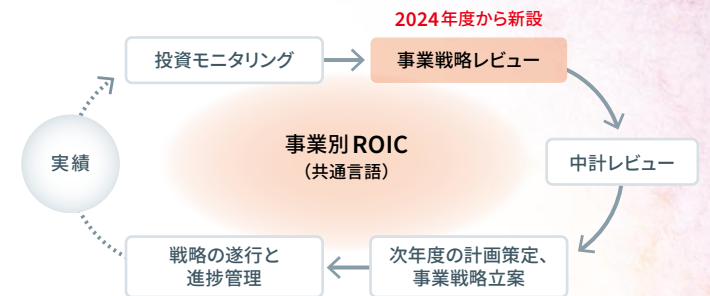
目標設定にあたって、ステークホルダーについても見直しました。「お客さま」「株主・投資家」は変更ありませんが、これまでの「従業員」は、業に従うという

受動的な表現を改め、会社とともに成長する仲間という意味を含め、雇用形態に関わらず「社員」としました。また、「取引先」についても、ともに価値を創るという観点から「ビジネスパートナー」としました。さらには、「地域社会・自然・将来世代」、そして「政府機関・NPO / NGO・関連団体」を加えて、幅広いステークホルダーからの期待があること、そして幅広いステークホルダーとのエンゲージメントが必要であり、それが企業価値向上の前提だという認識を社内でも共有していきます。

事業ポートフォリオに関する戦略も、より実効性の高い運用を

事業成長・事業改革を推進する鍵は、事業ポートフォリオの最適化、そのための投資戦略の適否にあります。どのように戦略的にポートフォリオを管理していくか、HDと事業会社が共通の土俵に立って推進する体制を構築していきます。そして、このモニタリングや検討論議の共通言語が事業別ROICです。

ポートフォリオに関わるマネジメントサイクルは大きく変えていきます。事業別ROICをベースにした事業戦略レビューを新たに実施し、チーフオフィサーに各事業責任者を加えて事業戦略に特化した議論を行い、事業や投資の方向性の可否などを決定し、統合戦略としての中計レビューを経て、次年度の計画に反映させるステップを踏みたいと考えています。中計と年度計画の連動性、経営と



CEOメッセージ

事業の連動性を高めることで、戦略の実効性を高めることにつなげていきます。加えて、複数の事業戦略を同時にモニタリングし、両セグメントを俯瞰しながらどの事業に資源を集中すべきかを判断することで、グループ視点で個々の戦略の実効性も高められると考えています。

グローバル市場にしっかりと立ち向かえるグループ経営体制へ

グループ経営の体制強化もいっそう推進していきます。「市場を変える」ためには、グローバルでのリスクマネジメント体制が必須であり、HDで実施するガバナンスに特化した監査と事業会社で実施する内部監査を連携させ、グループとしてのチェック機能を強化していきます。併せて、グローバル水準の経営管理体制も構築していかなければなりません。明治グループは2027年度からIFRS適用の会計基準に移行する方針であり、そのための準備も抜かりなく進めていきます。

さらに、これまで各事業会社に分散していた機能戦略部門をHDに集約し、HDがグループの司令塔を果たす役割に変えていきます。具体的には「技術開発」「知的財産」「デジタルテクノロジー」「コミュニケーション」の4つの機能戦略を、HDがイニシアチブをとって強化・拡充していきます。すでに2023年度から、「知的財産」についてはHDに戦略部門を設置し、活動しています。いずれの機能戦略も、活動の質を上げることでイノベーションを呼び込み、リスクを低減することを目標にしています。

P.64 [イノベーションの創出 | 知的財産戦略](#) →

普遍的な社会価値を提供し続け、これからの100年も不可欠な企業に

この「2026中計」を起点として、明治グループは自らを変革して成長軌道へと回帰し、企業価値をいっそう高めることでステークホルダーの方々の期待に応えていきます。その根底にあるのは、私たちのゆるぎない理念です。明治グループは100年を超える歴史を有していますが、なぜ100年続いたのかと言えば、やはり普遍的な社会価値を提供し続けてきたから。人々が抱える健康課題を解決することを、100年にわたって社会から負託された企業であり、だからこそ、こうして発展することができたのだと思っています。他の企業にはない、この明治グループの個性を大切にしつつ、引き続き社会価値につながる事業をグローバルで追求め、これからの100年もなくてはならない企業であり続けたいと考えています。



CFO メッセージ



菱沼 純

取締役常務執行役員 CFO

ROE改善と資本市場とのエンゲージメント強化に取り組み、 時価総額を向上させていきます

持続的な企業価値の向上に向けて
明治 ROESG 経営の進化を財務面から後押し

2024年6月、CFOに就任いたしました。私の使命は、持続的な企業価値向上のために財務と非財務領域の両面から「明治 ROESG 経営」を進化させることだと捉えています。食品事業会社での経営企画や予算管理、マーケティングなどの経験を活かし、ROE改善と資本市場とのエンゲージメント強化に取り組み、企業価値を端的に示す時価総額を向上させていきます。

ROEは売上高利益率、総資産回転率、財務レバレッジに分解できます。財務レバレッジは資金需要などにより変動するものであり、現在は将来の大規模な投資に備えて借入余力や自己資本の厚みを確保している状況です。このことから売上高利益率と総資産回転率を改善することを優先課題とし、ROICを向上させることでROE目標を達成したいと考えています。ROICについては「2023中期経営計画（以下、2023中計）」で導入し、運用改善を積み重ねています。「2026中期経営計画（以下、2026中計）」では、食品セグメントの事業別ROICを示しましたが、株主・投資家の皆さまとの中長期的な企業価値の向上を意識した対話を強化し、スプレッドのさらなる拡大につなげていきます。事業別ROICの改善と同様に全社レベ

ルでの資産効率の改善も必須であり、政策保有株式の縮減はもちろん、不採算事業からの撤退や譲渡なども進めています。

「2026中計」ではサステナビリティと事業の融合（トレード・オン）に取り組みます。それは財務と非財務の融合であり、非財務領域と企業価値との連結にほかなりません。この実現に向けた取り組みを後押しするとともに、資本市場と積極的なコミュニケーションを図ることが私の役割であると考えています。

**食品セグメントでは価格改定が定着、
医薬品セグメントでも構造改革が進み、
2026中計での成長基盤が整備**

2023年度の連結業績は、売上高は増収、営業利益は増益となりました。食品セグメントはコストアップの影響を価格改定などの効果が上回り、医薬品セグメントも抗菌薬の需要増や生産・販売の効率化が寄与しました。当期純利益は、投資有価証券売却益が増加したものの、中国の持分法適用会社のAustAsia社の収益性悪化により持分法投資損失を計上したことや、中国の市販向け牛乳・ヨーグルト事業の業績悪化により減損損失を計上したことで減益となりました。

「2023中計」の営業利益の当初目標に対しては、食品セグ

CFOメッセージ

メントの減益影響で大幅な未達となり、ROEも低下しました。一方で、医薬品セグメントでは構造改革が進展し利益体質が強化され、食品セグメントでも価格改定が定着し、海外での生産能力が強化されるなど、「2026中計」に向けた成長基盤を整えることができました。

財務状況は、自己資本比率が61.9%、DEレシオが0.07倍となり、安全性は高いものの成長性の観点からは課題があります。設備投資は、3年間で2,187億円となり当初の計画を大幅に下回りましたが、海外事業など成長に必要な投資は確実に実施しました。政策保有株式は簿価ベースで、3年間の累計で41.6%縮減し、中計目標の30%縮減を超過達成しました。

事業ポートフォリオ転換に向け、ROICによる経営管理体制を強化

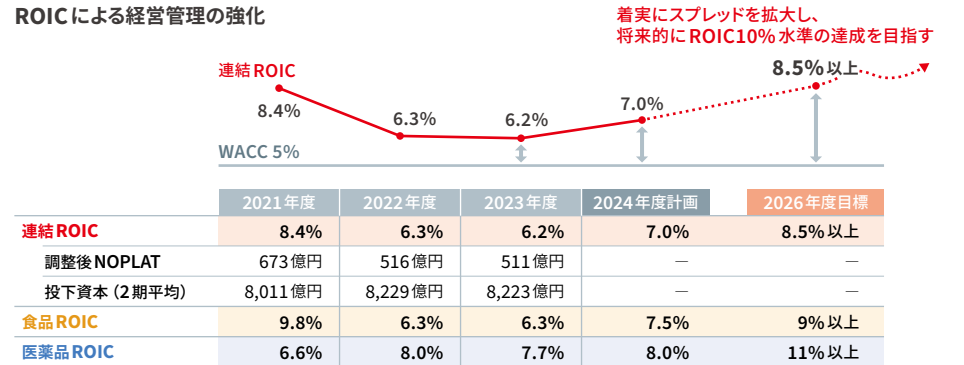
「2026中計」のコンセプトは「明治ROESG経営の進化」で、市場・事業・行動を変えることにより成長軌道への回帰を目指します。CFOとして強く意識しているのは、持続的な成長に向けて事業ポートフォリオを変革することです。これまで成長をけん引してきたヨーグルトなどのコア事業は、キャッシュカウとして位置付け、安定成長を目指します。国内のコア事業で稼いだ資金は、食品の海外事業やBtoB事業、医薬品の研究開発など将来の成長に向けて積極的に充当していきます。

また、事業ポートフォリオ転換に向け、ROICによる経営管理体制を強化していきます。「2023中計」での食品セグメントのROIC低下はコストアップが最大の要因ですが、管理体制にも問題がありました。一つ目は機能別組織でROICの管理単位である事業の責任者が曖昧であったこと、二つ目はROICの管理単位を細分化しすぎたことです。「2026中計」では、食品セグメントの組織を事業本部制に変更し、各事業本部長が責任を負う体制としました。海外事業も事業本部の中に組み込み、グローバルで資本効率を改善します。管理単位は各セグメント下の事業単位とし、食品はその他を除く4事業、医薬品は3事業としました。ROICツリーを活用して事業ごとの課題を明らかにし、改善に向けて取り組みます。

投下資本の管理方法も変更します。投資判断にはDCF法による回収期間法を適用し、これまで一律のWACCを割引率に用いていましたが、セグメント別に割引率（ハードルレート）を設定し、

設備投資やM&A、国内や海外などリスクに応じて調整します。モニタリングも従来実施している投資モニタリングに加え、事業本部長による事業戦略レビューを新たに設定しました。「2026中計」では全社のWACC5%に対してROIC目標を8.5%としています。これは通過点であり、将来的には10%以上を目指します。

ROICによる経営管理の強化



総還元性向を50%以上とし株主還元を強化

営業キャッシュ・フローは国内外の成長投資に優先的に充当します。M&A実施の際は負債調達を基本とし、DEレシオは0.5倍を上限とします。

株主還元については、総還元性向50%以上を目安とし、1株当たりの配当額の継続的な増配を目指します。「2026中計」の3年間の株主還元の総額は1,200億円以上としました。自己株式の取得は、2024年度で300億円を実施しますが、今後もキャッシュポジションや株価動向を見ながら機動的に実施していきます。そして、株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に社内にてフィードバックし、経営に活かし改善につなげることで信頼関係の構築に努めていきます。

2023 中期経営計画の総括

2021-2023 総括

明治 ROESG 経営の実践に着実に取り組んだ3年間

「2023 中計」では、利益成長とサステナビリティ活動の同時実現を目指しました。連結売上高目標は達成したものの、コスト高騰などの影響により連結営業利益は目標に届かず、ROE や ROIC も低下。「明治 ROESG」の目標未達の主要因となるなど、利益成長には課題が残りました。一方、「明治 ROESG」を構成する5つの ESG 外部指標はすべて目標水準を達成しました。

重点課題

1. 事業戦略

食品セグメント

- 1) コア事業の成長力の回復 2) 海外展開の強化

医薬品セグメント

- 1) Meiji Seika ファルマ(株)・KMバイオロジクス(株)の一体運営推進(ワクチン事業の強化)
- 2) CMO/CDMOの強化

全体

新領域への挑戦

2. ROIC 活用による経営管理体制強化

3. 成長投資の継続と強固な財務基盤構築の両立

4. サステナビリティ 2026 ビジョンの着実な実行

明治 ROESG



評価指標	2023 年度実績	2023 年度目標
MSCI ESG Ratings	A	A
DJSI	67点	65点
FTSE4Good	4.2点	3.8点
CDP (Climate Change)	A	A
CDP (Water Security)	A	A

外部評価 > ESG 関連指標

※1 2016年(男性 72.14歳 / 女性 74.79歳) ※2 2019年(最新データ)
 ※3 2022年度(最新データ) 65歳以上の定期接種対象者ベース ※4 2020年度比
 ※5 「コストイベ筋注用」は起源株に対応するワクチンとして承認取得済み

評価指標	2023 年度実績	2023 年度目標
1) 健康寿命延伸※1	+0.56年※2	+1年
2) たんぱく質摂取量	71.4g / 1日※2	75g / 1日
3) インフルエンザワクチン接種率	57.8%※3	60%
4) 従業員エンゲージメントスコア	偏差値B	偏差値A
5) 健康志向食品、栄養付加価値型商品、超高齢化社会に貢献する商品の売上伸長率※4	-0.9%	+10%以上
6) 新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給	開発中※5	開発と供給

ESG 指標、明治らしさ目標の詳細結果はこちらをご覧ください

P.17 2023 ESG サマリー →

主要財務指標の推移

		2021 年度実績	2022 年度実績	2023 年度実績	前年度比	2023 年度目標 (2023 中計目標)
統合目標	明治 ROESG	12.3pt	13.8pt	12.2pt	-1.6pt	13pt
	連結売上高	1兆 130 億円	1兆 621 億円	1兆 1,054 億円	+4.1% +433 億円	1兆 800 億円
成長性・収益性	海外売上高	929 億円	1,200 億円	1,323 億円	+10.2% +122 億円	1,345 億円
	連結営業利益(率)	929 億円 (9.2%)	754 億円 (7.1%)	843 億円 (7.6%)	+11.8% +88 億円	1,200 億円 (11.1%)
効率性・安全性	ROIC	8.4%	6.3%	6.2%	-0.0pt	10%以上
	ROE	13.5%	10.0%	6.9%	-3.1pt	11%以上
株主還元	配当性向	28.0%	36.4%	52.3%	+15.9pt	40.0%

2023 中期経営計画の総括

2023 業績サマリー

売上高

連結売上高は1兆1,054億円となりました。また、海外売上高は1,323億円となり、前年度比+10.2%と大幅に伸長しました。

食品セグメント

売上高は9,001億円となりました。原材料コストなどの上昇に対する価格改定の実施を背景に、幅広い事業で増収となりました。特に、コロナ禍からの人流回復で市場が拡大した業務用食品事業や、中国・米国・東南アジアの子会社が好調に推移した海外事業は大きく売上高を伸ばしました。

医薬品セグメント

売上高は2,061億円となりました。主力の抗菌薬が大幅に伸長した国内医薬品事業や、スペインやタイの子会社が好調に推移した海外医薬品事業がけん引しました。ヒト用ワクチン事業は、4種混合ワクチンが好調に推移したものの、インフルエンザワクチンやB型肝炎ワクチンの減収が影響し、前年並みとなりました。

当期純利益・財務指標

連結当期純利益は506億円となりました。食品セグメントの中国事業に関する持分法による投資損失や減損損失の計上が影響し、大幅減益となりました。ROEは6.9%、ROICは6.2%となりました。

一方、政策保有株式については、総額140億円規模の売却を実施しました。自己資本比率は61.9%となり、強固な財務体質を維持しています。こうした背景から10年連続の増配を実施し、「2023中計」で掲げた配当性向40%の目標達成を実現しました。

3年間のセグメント別総括

食品セグメント

原材料コストアップへの対応が最優先となり、重点課題であった「コア事業の成長力の回復」は限定的となりました。また、「海外展開の強化」については、米国事業が好調に推移した一方、中国の一部事業で減損損失が発生するなど、道半ばの結果となりました。

医薬品セグメント

構造改革を遂行し、安定して収益が確保できるビジネスモデルへの転換に成功しました。海外医薬品事業も順調に拡大し、mRNA技術の獲得も含め、次の成長をけん引するパイプラインも充実しました。

営業利益

連結営業利益は843億円となりました。主な増減要因は下記の通りです。

増減分析 (億円)

	食品	医薬品	他
2022年度実績	754	558	217
売上増減	+385	+361	+23
業価改定の影響	-34	-	-34
原価の変動	-277	-266	-11
経費等の増減	+18	-6	+24
その他(子会社損益含む)	-3	-6	+8
2023年度実績	843	643	227

- ※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、海外乳原料など)-286、その他(容量変更など)+20
 【医薬品】原材料コスト増-11
- ※3 主な内訳
 【食品】マーケティング費用等の変動-33、その他費用の変動+28
 【医薬品】マーケティング費用等の変動+10、その他費用の変動+14

2023 中期経営計画の総括

2023 ESG サマリー

ESG 指標

2023 年度は 5 つの評価指標すべてで目標を達成しました。気候変動や生物多様性への取り組みが前進したことや、人権、労働安全衛生、健康・栄養に関する評価向上がスコアアップにつながりました。

評価指標	2021 年度実績	2022 年度実績	2023 年度実績	2023 年度目標
1) MSCI ESG Ratings	BBB	A	A	A
2) DJSI *1	55 点	61 点	67 点	65 点
3) FTSE4Good *2	3.0 点	3.7 点	4.2 点	3.8 点
4) CDP (Climate Change)	A-	A	A	A
5) CDP (Water Security)	A	A	A	A

※1 目標はパーセンタイルではなく、点数の設定に改めました。これは、他社の評価の影響を受けて変動するパーセンタイルより、目標管理方法として適していると判断したためです

※2 当初の 2023 年度目標 3.5 点を 2022 年度に達成したことに伴い、見直しました

1) 8 つの Key Issues のうち、「Raw Material Sourcing (原材料調達)」「Product Carbon Footprint (製品カーボンフットプリント)」「Opportunities in Nutrition & Health (栄養と健康に関する機会)」「Product Safety & Quality (製品安全と品質)」「Corporate Governance (コーポレート・ガバナンス)」の 5 つで前年度より評価が向上しました。

2) 評価を構成する「Governance & Economic Dimension (ガバナンス及び経済的側面)」、「Environmental Dimension (環境的側面)」、「Social Dimension (社会的側面)」の 3 つの側面のうち、環境的側面と社会的側面において前年度より点数が伸びました。

3) 14 の ESG テーマで評価されます。最高評価の 5 点満点を獲得したテーマは、「Biodiversity (生物多様性)」「Pollution & Resources (環境汚染と資源活用)」「Environmental Supply Chain (環境サプライチェーン)」「Labor Standards (労働基準)」「Health & Safety (健康と安全)」「Corporate Governance (コーポレート・ガバナンス)」の 6 つとなりました。

4) 2050 年のカーボンニュートラル達成に向けた目標設定や、再生可能エネルギー比率に関する目標設定 (2050 年までに自社拠点において 100% 達成) に加え、取り組みの拡大などが総合的に評価されました。

5) 2050 年までのウォーターニュートラル達成に向けた目標設定や、水使用量削減の目標設定 (2050 年までに自社拠点において 2017 年度比で 50% 削減) に加え、取り組みの拡大などが総合的に評価されました。

明治らしさ目標

2023 年度に進捗のあった目標は 3~6 です。6 の新型コロナウイルスワクチンの開発は進んだものの、その他の目標は前年度に引き続き課題が残る結果となりました。

項目	2023 年度実績	2023 年度目標
1) 健康寿命延伸 *1	+0.56 年 *2	+1 年
2) たんぱく質摂取量	71.4g / 1日 *2	75g / 日
3) インフルエンザワクチン接種率	57.8% *3	60%
4) 従業員エンゲージメントスコア	偏差値 B	偏差値 A
5) 健康志向食品、栄養付加価値型商品、超高齢化社会に貢献する商品の売上伸長率 *4	-0.9%	+10% 以上
6) 新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給	開発中 *5	開発と供給

※1 2016 年 (男性 72.14 歳 / 女性 74.79 歳) ※2 2019 年 (最新データ)

※3 2022 年度 (最新データ) 65 歳以上の定期接種対象者ベース ※4 2020 年度比

※5 「コストイベ筋注用」は起源株に対応するワクチンとして承認取得済み

3) 最新データである 2022 年度の実績は 57.8% で、前年度比 +2.1 ポイントとなりました。

4) 前回 (2022 年度) のスコアと同様に B となりました。職場に対する満足度は高く、上司のサポートや職場内の一体感に強みを感じている一方、現場と経営の距離感や部門間の連携に関して課題が挙げられました。

5) 2023 年度は、20 年度比でマイナス成長となりました。健康食品市場における競争激化や価格改定の影響でヨーグルトやプロバイオティクスが減収となったことが大きく響きました。

6) 2023 年 11 月に、次世代 mRNA ワクチン (レプリコン) 「コストイベ筋注用」の国内製造販売承認を取得しました。

3 年間の ESG の取り組み総括

P.40 サステナビリティ戦略 →

「2023 中計」では、ESG アドバイザリーボード設置やサステナビリティ担当部門の人員拡大など、推進体制の強化により、明治グループの ESG に対する意識・行動が大きく前進しました。また、利益成長とサステナビリティ活動の同時実現を目指す取り組みを「2026 中計」でさらに進化・深化させるべく、サステナビリティ関連のリスクと機会を抽出し、ESG アドバイザリーボードメンバーも交えて重要度評価を実施しました。

社外役員対談

組織風土の変革を促し グローバル化とイノベーション創出を 強力に支援していきたい

河田 正也

Masaya Kawata

社外取締役

ピーター D. ピーダーセン

Peter David Pedersen

社外取締役

2021年より当社の社外取締役を務める河田正也氏と、翌2022年に社外取締役に就任したピーター D. ピーダーセン氏に、明治グループの経営について意見を伺いました。河田氏は、上場企業のトップとしてグループ経営・グローバル経営を推進し、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しています。また、ピーダーセン氏は、長年にわたってESG経営の研究に携わり、企業へのコンサルティングで高く評価されているサステナビリティの専門家です。

社外役員対談

2023 中期経営計画を振り返って お二人の評価を聞かせてください

河田：「2023 中期経営計画（以下、2023 中計）」は、当時の勢いを駆って挑戦的な目標数値を掲げてスタートしたものの、コロナ禍など事業環境の大きな変化もあって、残念ながら未達に終わりました。重点戦略の一つであった「グローバル化」も、売上成長だけを見れば相応の結果を出しましたが、利益貢献は不十分でした。総じてこの3年間は、懸命に事業に取り組んできたものの、定量的にも定性的にも課題を残し、「2026 中期経営計画（以下、2026 中計）」ではその解決にあたっていかなければなりません。

ピーダーセン：「明治 ROESG 経営」という新しい概念を掲げて、実践に努めてきたことは大いに評価できますが、明治グループにとって重要な課題である「グローバル化」「多様化」「風土改革」は途上に終わった印象を持っています。この3つは明治グループがさらに成長するための土台となるものです。「2023 中計」は、河田さんがおっしゃった事業環境変化にさらされたこともあり、KPI 達成にエネルギーが注がれて体質改善にまで手が回りませんでした。これは「2026 中計」に向けて積み残した大きな課題です。

2026 中期経営計画の策定にあたって どのような所感をお持ちですか

河田：有意義な議論ができたと思っています。取締役会で大きな方向性を討議しつつ、取締役会の枠外でも会議体を設け、関係者を交えて数回突っ込んだ議論を行いました。「2023 中計」の反省も踏まえて、我々社外取締役も活発に意見を出して最終的な計画ができあがりました。

ピーダーセン：私も、社外取締役が積極的に関わり微修正を加えながら議論を進めた「2026 中計」の策定プロセスは、大変良かったと評価しています。

河田：「2026 中計」の重要なキーワードである「変革」をいかに成し遂げるか、その本気度がこれから問われます。変革するのは、市場、事業、そして行動。市場を変えるというのは、まさしくグローバル化。事業を変えるというのは、サステナビリティ経営をいかに浸透させるかということ。そして行動を変えるというのは、組織風土を改革して人財価値を高めていくことです。特に DE&I を含めて組織風土の変革が重要で、それはグローバル化の進展にも通じること。いずれも大変難しいチャレンジですが、これらに全力で取り組めるかが明治グループの未来を左右しますので、「2026 中計」は正念場の3年になるでしょう。

ピーダーセン：そもそも中計を実行する期間として、3年は短いのではないかと私は思っています。いまの時代、社会が変化して予測が外れるのは当たり前であり、3年だとリカバリーショットが利かない。あるべき中計の期間も今後議論していかなければなりません。また、策定にあたっては、まだ時間に猶予のある段階から、若年層の社員の意見も聞いて参考にするべきだというのが私の考えです。やはりエンゲージメントというのは当事者意識や主体性、内発性から生じるものであり、次代を担う若年層がこれからの明治グループをどうしたいのかという思いをできるだけ反映したほうがいい。中計を「My Baby 化」しないとエンゲージメントは上がりません。1ステップ増えたとしても、それを踏むことがエンゲージメントを高めるためには必要でしょう。次回の中長期計画の策定時にはそうしたプロセスを提案していきたいと思っています。

河田：現在、明治グループでは、長期チームでのビジョン策定を検討中であり、我々社外取締役も意見を出しています。その際、いまピーダーセンさんがおっしゃったように現場の若手社員の声を取り入れられれば、より実のあるビジョンが描けると思います。すべての社員が自分ゴトとして実現したいビジョンを掲げ、バックキャストで計画を立てて単年度の目標に落とし込んでいくことが理想であり、そうした経営を後押しできればと考えています。

社外役員対談

組織風土の変革が必要だという認識ですが どこに課題があり、どう変えるべきでしょうか

ピーダーセン：明治グループの社員は真面目で一生懸命仕事に取り組んでいます。しかし、社員が皆パーパスに賛同し、納得感を持って業務にあたっているかといえば、必ずしもそうではない。また「License to Innovate」や「License to Create」、すなわち変革や創造につながる意見を自由に発せられるライセンスが現場に付与されているかといえば、それも不十分です。社員がパーパスを自分ゴト化していること、社員にライセンスが与えられていること、この二つがセットになっている企業はおのずとイノベーションが起き、イノベーションが起きるとモチベーションが高まってくる。このポジティブなサイクルを築いていかなければなりません。

河田：いまピーダーセンさんが指摘された課題を、取締役会のアジェンダとして取り上げていきたいですね。取締役会では、重要な投資案件や事業戦略に関する意思決定を担っていますが、もう一段高いところで、漠然としているけれど取り組まなければいけないテーマも議論していきたい。組織風土に関しては、現場で心理的安全性がどこまで確保され、本当にボトムアップで議論がなされているか、その過程でマネジメントラインがどう機能しているか、我々も実態を理解したい。そこから、どう組織風土改革を導き、どう行動変革に結びつけていくか、取締役会レベルでも深く掘り下げて議論したいと思っています。

2026 中期経営計画を遂行するにあたり お二人はどの戦略に着目していますか

ピーダーセン：明治グループの特色を出せるのは「サステナビリティと事業の融合」です。これは大きな可能性を秘めており、meiji というブランドをいっそう際立たせることができる。ここ数年、サステナビリティと事業の融合に真摯に取り組んで土台を築き、今回、「meiji サステナブルプロダクツ認定制度」や「Meiji NPS (明治栄養プロファイリングシステム)」で攻めに出ようとしています。これらを強力に推進することが、カスタマーロイヤリティの向上につながっていくので、今回の中計で成果を出せればと思っています。

河田：加えて重要なのは、やはりグローバル化です。ステークホルダーの期待に応えるためには相当な努力が求められ、普段の業務や組織運営でグローバルを絶えず意識していくことが必要です。この中計では、オンラインなどでもグローバルとの接点を持ち、事業の最前線がどのような状況なのか、もっと突っ込んで把握していきたい。取締役会の議論はあまり個別各論の細目に入り込むべきではありませんが、企業価値の向上に関わることは積極的に関与し、情報を共有したいと考えています。

ピーダーセン：明治グループはまだグローバル企業のマインドではなく、海外に単に拠点を設けている段階です。この中計において、グローバルでワンチームになって経営していくスタイルに脱皮すべきです。



取締役会レベルから侃々諤々で議論する風土をつくり
社内のモデルとなって良い影響を与えていきたい

社外役員対談

明治グループのコーポレート・ガバナンスについて お二人の意見を聞かせてください

ピーダーセン：コーポレート・ガバナンスには、「オペレーショナルガバナンス」「グローバルガバナンス」「ソーシャルガバナンス」という、少なくとも3つのレイヤーがあると考えています。なかでも、基盤となるのはオペレーショナルガバナンスです。その指標となる取締役会の実効性は非常に高いレベルにあると思います。

河田：私も取締役会の実効性は十分なレベルにあると感じています。今後はよりいっそう、社内取締役と社外取締役の垣根がないなかで、未来志向のいろいろなテーマを活発に議論する風土にしたいですね。

ピーダーセン：おっしゃる通り、重要な経営テーマに関しては社内・社外の立場にとらわれず、自由に議論をする時間をもっと増やしていいと思っています。今年度はそれを目標としてオフサイトミーティングを何度か設ける予定で、大変楽しみにしています。

河田：取り組むべき経営課題には、これまで社内で蓄積してきた知見だけでは解決できないようなテーマも増えています。それを、取締役が持つそれぞれの専門性をかけ合わせて意思決定していくことが取締役会の本来の役割でしょう。現在、社

外取締役は4名いますが、各人各様で異なる意見が出てくるのが当然であり、その多様性があるからこそ、より立体的・大局的に物事を掴んで議論が進んでいく。先ほど、明治グループには組織風土改革が必要だとお話しましたが、まずは組織のトップに位置する取締役会レベルから、もっと忌憚なく侃々諤々で議論する風土をつくり、現場のモデルとなって社内に影響を与えられればと思っています。

ピーダーセン：こうしてオペレーショナルガバナンスを高めた上でグローバルガバナンスを効かせなければなりません。取締役会の中ではグローバル戦略の進捗をリアルに掴みきれていないのが実情です。グローバル拠点の経営者と定期的に議論し、事業の実態を把握した上で経営判断・投資判断ができる環境

をつくりたいと考えています。そして、最上位のソーシャルガバナンスですが、明治グループは他社よりも踏み込んで実行しようとしています。ただ、まだ残念ながら「ROESG」を推進するからといって株価にプレミアムが付いていないのが実情。ソーシャルガバナンスを真に機能させるためには、資本市場全体の意識の変化も必要であり、明治グループの取り組みが投資家からの長期視点での評価につながる契機になればと思います。

河田：ガバナンスの観点でもう一つ意見を申し上げるなら、現在明治グループは持株会社制を採用していますが、ホールディングスのあり方をあらためて考えていきたいですね。食と薬のシナジーの発揮を掲げているものの、事業のあらゆる面でシナジーを出すのは現実的には難しい。しかし、経営でシナジーを

**2026中計を社員のエンゲージメントを高めることに活用し
イノベーションにつながる可能性を解放したい**



社外役員対談

発揮することは大いに可能であり、グループを横断して領域を統括するCxOをホールディングスに置き、ガバナンスを高めていくことは大変有効だと思っています。ホールディングスの組織を単に大きくすることが目的ではなく、明治グループの総合力を発揮し対外的な関係や発信力をより高める上で、ホールディングスの機能強化に取り組むべきだと考えています。

明治グループは非財務価値を財務価値に昇華することで企業価値を高めていこうとしています

河田：明治グループはサステナビリティと事業の融合によって、経済的な価値と社会的な価値をともに追い求めており、そこに真摯に取り組んでいることは大変評価できます。生物多様性に関する問題や、世界の栄養不足に関わる問題など、きわめて重要な社会課題に立ち向かっており、定量的にどれだけ貢献しているかを示すことは難しいにしても、こうした問題にしっかりと関わり、解決に向けて努力している姿はアピールすべきです。そうすれば、社員も明治グループの一員であることに誇りを持つことができ、サステナビリティと事業の融合への意識も高まり、それが結果として企業価値を高めていくことにつながっていくはずですが、ただ、この取り組みは財務価値に直ちに結びつくものではなく、なかなか株価にも反映されませんが、長い目で見れば非常に重要なこと。まさしく企業としてのインテグリティ

であり、それを高めつつ財務価値と非財務価値をともに向上させていくことが、「2026中計」の大きな課題だと捉えています。

ピーダーセン：株価というのは、その企業に対する期待値です。非財務価値も含めて明治グループが新たなイノベーションを起こし、新たな市場を次々と創造して、成長していきそうだという期待が株価に表れます。明治グループが抱えているさまざまな強み、それはサステナビリティであったり、ブランドプロミスであったり、こうした要素はまだまだバラバラなので接続して一つのストーリーに仕立て、イノベーションの可能性を内外に発信していくことが、これからの大きなチャレンジだと思っています。そのために「明治ROESG」を掲げているのであり、サステナビリティと事業の融合を本気で推し進めていけば、この接続もおのずと図られていくと考えています。

社外取締役としての今後の抱負と、明治グループへの期待を聞かせてください

河田：私が社外取締役として求められているのは、一つは経営視点、一つはホールディングス体制のあり方についての視点、そしてもう一つはグローバル化への視点だと認識しています。私は過去、グローバルでのM&A案件にもいくつか携わり、なかには失敗案件もありました。しかし、そこから得た知見は時代を経ても通用するものがあり、それをもって明治グループ

のグローバルな成長に貢献できればと考えています。また、取締役会のあり方も、従来型ではなく将来志向になるよう、他の社外取締役の方々とも連携してさらに実効性の高い取締役会へと進化させたいと思っています。明治グループには成長に向けたポテンシャルが大いにがあると実感しており、それを発揮させることが我々取締役の使命。今回の「2026中計」で掲げた3つの変革を、当事者としてしっかり遂行することに覚悟をもって臨んでいきます。

ピーダーセン：私はぜひこの「2026中計」を社員のエンゲージメントを高めることに使ってほしいと思っています。早い段階から「中計実現のためにあなたは何をやりたいのか」という問いを社員に投げかけ、KPI達成だけに重きを置くのではなく、自らが望む事業計画を立てて実行していく風土を根付かせたい。そうして社員の参画意識を高め、エンゲージメントを向上させながら「2026中計」を達成できれば、次のステージにジャンプアップできると思っています。そして社外取締役としては、モニタリングボードの一員という立場を越境し、今後は参加型のステークホルダーボードのような場にも関与していきたいと思っています。事業の現場にも意欲的に関わることで、より実態を把握することができ、有効な手を打つことができる。それだけ責任も大きくなりますが、個人的にはそのほうが面白いので、自分の役割を超えて明治グループをより良く変えていく力になればと考えています。

CREATING MARKETS AND CORPORATE VALUE

市場創出と企業価値創造

これからの明治グループの企業価値創造の核となるのは「明治ROESG[®]※経営」です。サステナビリティと事業を融合し、社会価値と経済価値をともに追い求めることで新たな市場を創出し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

※「ROESG」は一橋大学教授・伊藤邦雄氏が開発した経営指標で、同氏の商標です

- 24 明治グループの価値創造プロセス
- 25 新たな市場創出を実現する meiji の強み
- 26 2026 中期経営計画の概要

人・社会・地球の
すべてが健康である
「より良い未来」

2024-2026

コンセプト

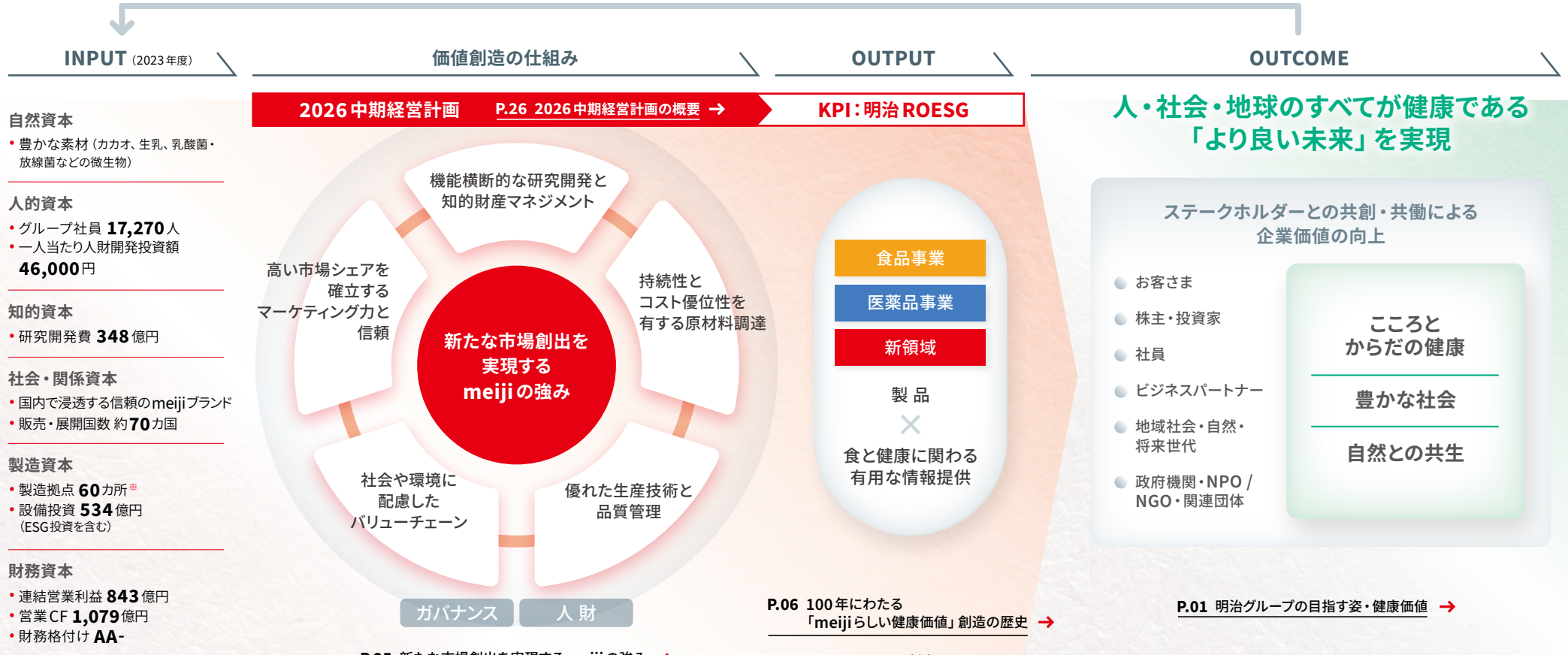
明治ROESG[®]経営の進化

市場・事業・行動の変革を通じた成長軌道への回帰



明治グループの価値創造プロセス

豊富な資本をベースに、独自の強みを発揮して「meijiらしい健康価値」を創出し、より良い未来を実現していきます

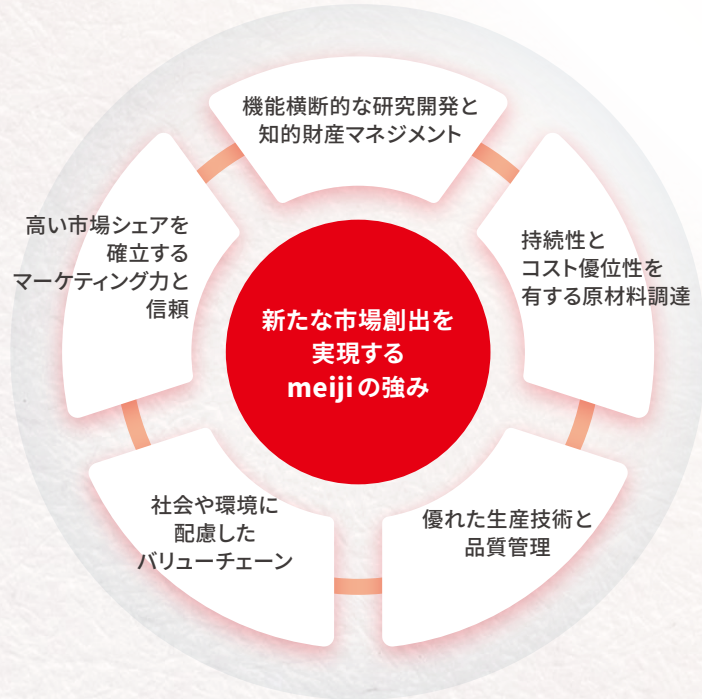


※ 主要な事業会社の製造拠点数と製造を担うグループ会社数の合計

新たな市場創出を実現する meiji の強み

明治グループは、「meijiらしい健康価値」を提供し、新たな市場を創出することで持続的な成長を目指しています。その基盤となる「研究・開発」「調達」「生産・物流」「販売コミュニケーション」の各活動および一連の事業活動において、多様な強みを有しています。この強みをもとに、社会や環境に配慮しながら meiji ならではの競争優位性を築き、健康に貢献する多様な製品や有益な情報を提供することで、企業価値をさらに向上させていきます。

明治グループの強み



機能横断的な研究開発と知的財産マネジメント

- 蓄積した基礎研究による知見（乳、カカオ、微生物、発酵、バイオテクノロジー、創薬）
- 優れた製品化技術、製造技術、それに伴う知的財産管理
- 食・薬の知見が融合された研究開発力

持続性とコスト優位性を有する原材料調達

- カカオ農家や酪農家との協働
- 関連団体との連携
- グローバルサプライチェーンによるコスト競争力と安定調達の両立

優れた生産技術と品質管理

- 品質管理体制（製品の安全・安心の確保）
- 全温度帯をカバーする物流網（常温・チルド・フローズン）
- 医薬品の優れた生産技術、バイオ技術、グローバル生産網

社会や環境に配慮したバリューチェーン

- 事業活動とサステナビリティ活動の融合を目指した独自の経営目標「明治 ROESG」へのコミットメント
- 気候変動（TCFD）、生物多様性（TNFD）に基づく分析・開示の推進
- 「明治グループサプライヤー行動規範」遵守の徹底

高い市場シェアを確立するマーケティング力と信頼

- ビジネスパートナー、お客さまとの双方向コミュニケーションと強固なリレーション
- 長年蓄積した meiji ブランドへの信頼
- 乳幼児から高齢者まで多様な健康ニーズに対応した製品ラインアップ

2026中期経営計画の概要

2024-2026 概要

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

「2026中計」では成長軌道への回帰を目指し、「2023中計」で掲げた「明治 ROESG 経営」をさらに進化させます。社会課題の解決を事業戦略に取り込み、サステナビリティ・イノベーションにより社会価値を創出します。そして、経済価値と社会価値を同時に実現（トレード・オン）することで、持続的な成長を実現していきます。

最上位の経営目標には、引き続き「明治 ROESG」を掲げていきます。「明治 ROESG」は、稼ぐ力を示す ROE と、ESG の目標達成度の 2 つの要素で構成されます（右図）。

新たな「明治 ROESG」では、サステナビリティと事業の融合を象徴する指標として、ESG 項目に「明治 ROESG」対象ブランド群（製品）の売上高目標を設定しました。この目標達成を通じて、サステナビリティを利益成長につなげる道筋を示していきます。そうすることで、時価総額を含めた企業価値のいっそうの向上を目指します。

重点戦略

1. 成長事業への経営資源投入

- 成長ドライバーとして、食品海外、BtoB および医薬品を強化・拡大

2. 安定したキャッシュ創出力の維持・強化

- 付加価値の追求による競争優位性の強化
- 事業ポートフォリオの見直しと資本効率の向上

サステナビリティと事業の融合（トレード・オン）

3. 経営戦略に即した人財戦略の推進

明治 ROESG



評価指標	2026年度目標 (2026中計目標)
ESG 外部評価機関 (3項目) 外部評価 > ESG 関連指標	
サステナビリティ活動を評価する ESG 外部評価機関	
1) MSCI ESG Ratings	AA
2) DJSI	72点以上
3) ISS ESG	C+ (スコア50以上)
事業・財務価値の指標 (2項目)	
サステナビリティと事業の融合を象徴し、業績向上につながる指標	
4) 食品 明治 ROESG 対象のブランド群売上高	年度計画の達成
5) 医薬品 明治 ROESG 対象の製品売上高	年度計画の達成

明治 ROESG 対象ブランド群 (製品)

食品

- 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 約50% ▶ 2024年度計画
売上高伸長率 +2.3%
(2023年度実績)

医薬品

- インフルエンザワクチン
- 安定確保医薬品(カテコリア製品)

対象製品
売上構成比 約20% ▶ 2024年度計画
売上高伸長率 +17.2%
(2023年度実績)

2026中期経営計画の概要

2024-2026 主要財務指標 (KPI)

過去最高水準の営業利益の達成へ

引き続き積極的な成長投資と充実した株主還元を両立

「2026中計」では、「明治 ROESG」のベースとなるROEの向上に向けて、ROICを活用した資本効率の改善にも取り組みます。売上成長やコスト削減による利益拡大を実現するとともに、適切に投下資本をコントロールして、継続的にROICを向上させます。

また、企業価値向上に向けた3年間のキャッシュアロケーション方針としては、営業キャッシュ・フローや資産圧縮を中心としたキャッシュインを主な原資として、3カ年で約3,500億円規模の投資を実施します。成長分野に対しては、負債調達も活用したM&Aも含めて積極的に投資していきます。

株主還元方針としては、「2026中計」では総還元性向50%以上を目標に掲げました。継続的な増配に加えて、自己株式取得も機動的に実施することで、投資と還元のバランスをとっていく考えです。

主要財務指標

		2026中期経営計画			
		2023年度実績	2024年度計画	2026年度目標	2023年度比
統合目標	明治 ROESG	—	8.0pt	9.8pt	—
成長性・収益性	連結営業利益	843億円	860億円	1,165億円	+38.2% +321億円
	食品	643億円	660億円	830億円	+29.1% +186億円
	医薬品	227億円	250億円	400億円	+76.1% +172億円
	連結当期純利益	506億円	500億円	765億円	+51.0% +258億円
効率性・安全性	海外売上高	1,348億円※	1,540億円	2,525億円	+87.2% +1,176億円
	ROIC	6.2%	7.0%	8.5%以上	—
株主還元	ROE	6.9%	7.0%	9.5%以上	—
	総還元性向	52.3%	114.6%	50%以上	—
キャッシュ・フロー	営業CF	1,079億円	600億円	[3カ年] 約 3,500億円	—
	フリーCF	833億円	10億円	[3カ年] 0	—

※ 2024年度からの事業区分変更を遡及適用した参考値

3年間のキャッシュアロケーション方針



資金調達	投資	株主還元									
<ul style="list-style-type: none"> 構造改革の推進による資産圧縮 政策保有株式は連結純資産比5%未満に縮減 JCR格付「AA-」維持を前提にした外部調達 M&A・アライアンス実行時はD/レシオ0.5倍程度を目安に外部調達を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 既存国内事業の基盤強化のための戦略的な投資は継続 M&Aを含めた成長分野への積極投資 <table border="1"> <tr> <td>食品</td> <td>約2,400億円</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 国内戦略投資 1,100億円 海外成長投資 400億円 経常投資ほか 900億円 </td> </tr> <tr> <td>医薬品</td> <td>約1,100億円</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 戦略投資 960億円 経常投資 160億円 </td> </tr> <tr> <td>うち、ESG</td> <td>500億円</td> <td></td> </tr> </table>	食品	約 2,400億円	<ul style="list-style-type: none"> 国内戦略投資 1,100億円 海外成長投資 400億円 経常投資ほか 900億円 	医薬品	約 1,100億円	<ul style="list-style-type: none"> 戦略投資 960億円 経常投資 160億円 	うち、ESG	500億円		<ul style="list-style-type: none"> 継続的な増配と自己株式取得 総還元性向 50%以上：外部環境の変化などに左右されない下限水準として設定
食品	約 2,400億円	<ul style="list-style-type: none"> 国内戦略投資 1,100億円 海外成長投資 400億円 経常投資ほか 900億円 									
医薬品	約 1,100億円	<ul style="list-style-type: none"> 戦略投資 960億円 経常投資 160億円 									
うち、ESG	500億円										

2026中期経営計画の概要

2024 計画

「2026中計」の初年度となる2024年度は、前年度に引き続き人流回復や景気の持ち直しが期待されますが、国内の消費動向に加え、為替変動、原材料価格や人件費・物流費の上昇などが、依然として業績に影響する見通しです。以下の取り組みを着実に進めることで、中計目標の達成につなげていきます。

注力する取り組み

食品セグメント

- 1) 価値訴求強化と高付加価値商品の投入
- 2) サステナビリティと事業の融合
- 3) 海外展開の強化

医薬品セグメント

- 1) ワクチンと感染症薬のトップメーカーとしての競争優位性確立と収益性強化
- 2) 海外事業への経営資源集中投下による事業規模拡大

売上高

連結売上高は1兆1,590億円の計画です。食品セグメント、医薬品セグメントともに増収を目指します。また、グループ全体の海外売上高は1,540億円（海外売上高比率13.3%）を計画しています。

食品セグメント

売上高は前年度比1.5%増の9,138億円を計画しています。国内では、前年度から実施している価格改定の定着に加え、既存ブランドの価値訴求強化と高付加価値商品の投入に取り組みます。海外では、特に中国事業の構造改革に注力するとともに、独自価値商品の展開を通じて、売上規模拡大を図ります。

医薬品セグメント

売上高は前年度比19.3%増の2,458億円を計画しています。人流回復により感染症が流行し、高いレベルで需要が続いている抗菌薬の安定供給に取り組むほか、成長ドライバーとして位置付けるワクチン事業において、次世代mRNAワクチン（レプリコン）「コストタイベ筋注用」の2024年度上市による業績貢献を図ります。

営業利益

連結営業利益は860億円を計画しています。主な増減要因は下記の通りです。

増減分析（億円）

	食品	医薬品	他
2023年度実績	643	227	-27
売上増減	+211	+78	—
業価改定の影響	—	+13	—
原価の変動	-88	+6	—
経費等の増減	-69	-89	—
その他(子会社損益含む)	-37	+16	-23
2024年度計画	660	250	-50

※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、カカオ豆など）-97、その他（容量変更など）+9
 【医薬品】原価低減+6
 ※3 主な内訳
 【食品】物流・マーケティング費用等の変動-61、その他費用の変動-8
 【医薬品】物流・マーケティング費用等の変動-19、その他費用の変動-70

当期純利益・財務指標

連結当期純利益は500億円の計画です。政策保有株式の売却など、前年度の特別利益計上の反動が主な要因です。なお、ROEは7.0%とほぼ前年度並みとなる見込みですが、総還元性向は自己株式取得の実施もあり、114.6%（前年度実績は52.3%）と大幅に上昇する見込みです。

STRATEGY 戦略

食品・医薬品の各セグメントにおいて、「2026中期経営計画」で設定した重点課題に応える事業戦略を推進していきます。さらに、両セグメントの発展の基盤となるサステナビリティ、人財、技術開発、知的財産、デジタルテクノロジーにおいても、明治グループならではの戦略を展開して持続的な成長につなげます。

- 30 食品事業戦略 | COOメッセージ
- 33 トレード・オンの実現に向けた取り組み
- 35 医薬品事業戦略 | COOメッセージ
- 37 トレード・オンの実現に向けた取り組み
- 40 サステナビリティ戦略 | CSOメッセージ
- 44 自然との共生
- 49 人財戦略 | CHROメッセージ
- 51 人財マネジメント
- 56 人権
- 57 イノベーションの創出
- 58 技術開発戦略
- 64 知的財産戦略
- 67 デジタルテクノロジー戦略 | CDOメッセージ



食品事業戦略 | COOメッセージ



松田 克也

明治ホールディングス株式会社
取締役執行役員 COO (食品セグメント)
株式会社 明治 代表取締役社長

社会課題解決型の商品戦略と海外事業をドライバーに 新たな市場を創出し、成長力を取り戻します

COMMITMENT

食品セグメントは再び成長軌道に乗るための「変革」が求められています。「2023中期経営計画」は目標に及ばず厳しい結果となりましたが、将来に向けた投資は国内外で実行してきました。これをベースにmeijiならではの価値を持った商品を創出して社会に貢献し、売上と利益をグローバルでしっかりと築き上げていきます。

2023 中期経営計画の総括

コストアップへの対応に追われ 成長戦略の実行が停滞

2021年度からスタートした「2023中期経営計画（以下、2023中計）」は、未曾有の環境変化に直面し、特に利益面において厳しい結果となりました。コロナ禍が長引くなか、ロシアのウクライナ侵攻が勃発し、サプライチェーン全体が混乱。原材料コストやエネルギーコストはもとより、包材コストや物流費も急激に上昇し、その対応に追われました。結果として「2023中計」の3年間で原材料などのコストアップは600億円以上となり、価格改定やスペック変更、容量変更などさまざまな対策を実施したものの、利益を大きく圧迫しました。この

間、国内経済も収縮してブランドの防衛に注力せざるを得ない時期が続き、新商品への取り組みも滞りました。成長を続けていくためには、新市場創出につながるヒット商品を絶えず生み出していかなければならず、その体制を築くことが「2026中期経営計画（以下、2026中計）」での大きな課題です。

また、「2023中計」では海外展開の強化を重点課題として掲げ、積極投資を行いました。米国や欧州では順調に拡大したものの、期待された中国市場では不調に終わりました。特に牛乳・ヨーグルトを扱うデイリー事業が、コロナ禍の影響による工場の稼働計画遅延や市況の悪化を受けて苦戦を強いられました。この中国事業の立て直しが喫緊の課題であり、現在、リバイバルプランを展開中です。こちらも「2026中計」内で確実に実行し、海外事業の成長を加速させていきたいと考えています。

食品事業戦略 | COOメッセージ

2026 中期経営計画の重点戦略

商品開発のプロセスを刷新し
課題解決型の新商品企画を推進

「2026 中計」では、食品セグメントが克服すべき課題を受け、大きく二つのテーマに取り組みます。一つは、新たな市場の創出に挑み、成長力を回復させることです。

成長力の回復に向けては、その源となるヒット商品開発のためのプロセスを再構築します。事業部横断で商品開発の会議体を設け、コンセプトの段階で未充足のニーズを満たしているかを議論し、開発実行の是非を判断する「ゲート制度」を導入。これを通して、課題解決型の商品企画を促し、新市場創出につなげていきます。さらに、meijiの商品に新たな価値を加える方法として「meiji サステナブルプロダクツ認定制度」と「Meiji NPS (明治栄養プロファイリングシステム)」を導入します。将来的には、食品セグメントの商品はすべてこの2つのフィルターを通ることになるでしょう。

新たな市場の創出に向けて、オープンイノベーションもいっそう推進していきます。すでに、スタートアップ企業との協業による「明治アクセラレーター」や、社内公募で新規事業開発に挑む「mBD (meiji Business Development)」を展開していますが、いずれも成果が上がっています。例えば「mBD」から、できたての乳製品の魅力を伝える新ブランド「FRESH

CHEESE STUDIO」が誕生。成功事例に触発されて特に若手社員の間でチャレンジの機運が高まっています。こうして生まれた付加価値をお客さまにしっかりと訴求する、新しいマーケティングモデルも構築していきたいと考えています。

P.33 →

有望な成長領域である BtoB 事業に注力し
業務用から新たな市場を創出していく

業務用の BtoB 事業も、有望な成長領域の一つです。かつて食品セグメントにおける BtoB 事業は、余剰生産分を加工・販売することが主な役割でした。市販商品の需要が増えれば、市販向けを優先していたのが実情です。しかし、業務用は加工度に応じて利益率を高められるという特徴があります。食品セグメントが持つ豊富なリソースを活用し業務用ユーザーのニーズにお応えすることで、新たな市場を創り出せる可能性を大いに秘めています。商機を拡大するべく、「明治アプリケーションセンター」を開設し、食品製造業や外食企業のお客さまを招いて直に対話しながら、ニーズに合った商品開発を進めています。BtoB 事業のコンセプトとして、原材料供給メーカーから加工食品メーカーに変貌することを掲げており、若年層を中心に新たな発想を持った人財を投入して活性化を図っています。

グローバル市場のさらなる開拓も
成長に向けての必須の戦略

そして、さらなる成長のためにいっそう注力すべきは海外事業です。中国においては、デイリー事業を抜本的に改革します。一方、好調な菓子事業やアイスクリーム事業は、現地のニーズに即した商品開発や外資系スーパーとの協業による販売戦略を推進し、市場をさらに開拓していきます。

米国では菓子事業が伸びています。現地の有力な流通チェーンに向けた meiji ブランド商品の生産が好調で、2023 年度には現地の主力ブランド商品の売上を上回りました。アジアでは菓子事業のほか、粉ミルクや流動食などのニュートリション事業にも力を入れ、現地の人々が抱える健康課題の解決に貢献しながら事業を広げていきます。欧州はダノン社との提携によるキューブタイプの粉ミルクがきわめて好調であり、販売エリアを拡大していきます。

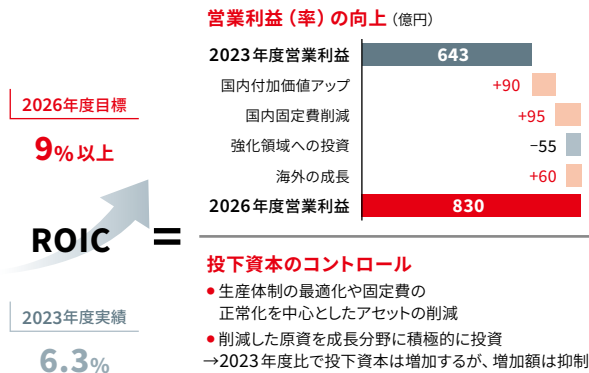
P.34 →

(億円)		2026 中期経営計画		
		2023 年度実績	2024 年度計画	2026 年度目標 (2023 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)

食品事業戦略 | COO メッセージ

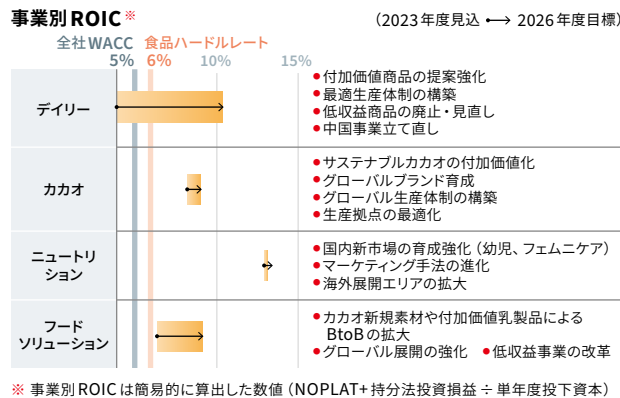
事業別に投資効果を徹底的に追求し
ROICを向上させていく

「2026中計」で取り組むもう一つの大きなテーマが、ROICを活用して事業・商品ポートフォリオを見直し、収益力を向上させることです。ROICの向上には、分子となる営業利益の拡大が必要です。新たな取り組みによる利益創出は前述の通りですが、一方で大きな利益貢献額のある国内のヨーグルトやチョコレートなどのコア事業のテコ入れも急務です。これらの事業はキャッシュカウへと位置付けを変え、商品の付加価値を高めることで安定した利益を追求していきたい。例えばプロバイオティクスは、競合の相次ぐ参入で市場が飽和しつつあります。そうしたなか、優れた乳酸菌による明治のヨーグルトの力をあらためてお客さまに認めていただけるようなマーケ



ティング体制を築きたいと考えています。チョコレートについては、カカオの価値を高めていく商品開発へとシフトします。サステナブルカカオ構想のもとにサステナビリティの概念を商品開発や販売戦略にも組み込み、明治のチョコレートは社会に貢献する商品だという認識を浸透させ、お客さまにmeijiブランドだから選んでいただける世界を目指していきます。

ROICの分母となる投下資本については、明確な基準のもと成長分野には投資しつつ、効果が見込めない設備などは躊躇なく除却していきます。投資に対するリターンを精査をいっそう厳格にして、生産体制の最適化や固定費の正常化を徹底していきます。その際、工場の稼働や人員体制の見直しが必要であれば果敢に決断していく所存です。こうして分子・分母の両面から事業別にROICの改善に取り組み、競争力と資本効率を高めていきます。(下図参照)



食品セグメントが描くビジョン

「食べる」ことの楽しさを広く伝え
豊かで健やかな世界をつくらせていきたい

「2026中計」で成長力を取り戻し、未来に向けて発展し続けられる企業を目指します。そして、創業の精神である「栄養报国」を大切にしつつ、「食べる」ことの楽しさをあらためて社会に訴えていきたい。目で見て、匂いを嗅いで、舌で味わって、その過程で求められる咀嚼や嚥下の能力も含めて、すべてが「食べる」ことの楽しさにつながり、体と心に健康をもたらしてくれます。そのような想いを多くの人々と共有し、「食べる」ことを通して豊かで健やかな世界をつくり、サステナブルな社会の実現に貢献していくことが、meijiの使命であると考えています。

食品事業戦略 | トレード・オンの実現に向けた取り組み

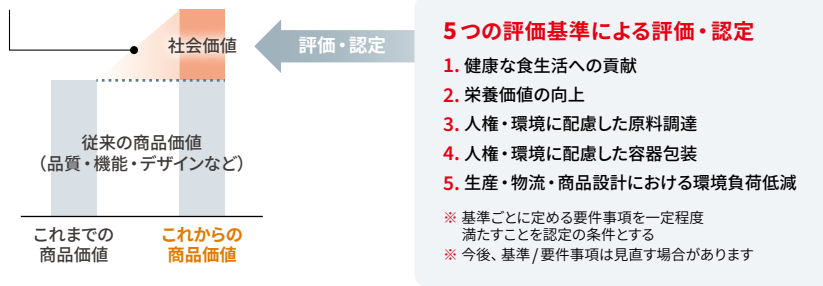
サステナビリティとDXで新たなブランド価値を

meijiブランドの価値をより鮮明にするために、「meiji サステナブルプロダクツ認定制度」と「Meiji NPS (明治栄養プロファイリングシステム)」によってサステナビリティを経済価値につなげる新商品開発を推進するほか、DXを駆使してパーソナルな健康課題解決に貢献するソリューションを開発し、新市場を創造していきます。

商品に「社会価値」を加えて消費行動の変革を促す meiji サステナブルプロダクツ認定制度

「meiji サステナブルプロダクツ認定制度」は、新たな商品を開発してお客さまに届ける一連のプロセスにおいて、社会課題解決に資するサステナビリティ活動に取り組んでいる商品を認定する社内制度です。下図に示す5つの評価基準を設け、4項目以上クリアすれば「サステナブルプロダクツ」に認定しています。今後、おいしさや品質、機能、パッケージデザインといった従来の商品価値に加えて、サステナビリティへの貢献という社会価値を提示し、meijiブランドへの関心を高め、お客さまの消費行動にイノベーションを起こしていきます。

サステナビリティ・イノベーションによる 社会課題の解決



商品の「栄養」に焦点を当てて健康課題に応える Meiji NPS (明治栄養プロファイリングシステム)

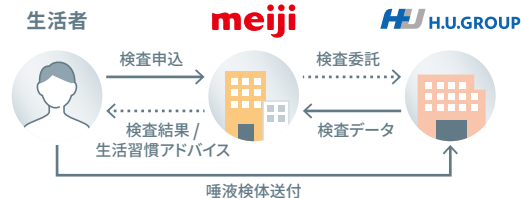
「Meiji NPS (明治栄養プロファイリングシステム)」は、日本人の食生活に即し、かつライフステージに応じて必要な栄養素を明らかにする仕組みです。こちらも、世代・地域ごとに異なるそれぞれの健康課題に応えるという点でサステナビリティに貢献します。自社内だけで運用するのではなく、社会で標準となるものにするべく、行政や各企業を巻き込んでこの仕組みを確立していきます。

Meiji NPS | 栄養への取り組み



お客さま一人一人の健康課題の解決に貢献する「免疫検査サービス」

デジタル技術を活用したソリューションサービスとして新たに展開する一つが「免疫検査サービス」です。これは、お客さまが自宅で採取した唾液検体から免疫状態を測定し、検査結果と生活習慣アドバイスをスマートフォンなどのデバイスに送信するサービスです。明治グループは長年にわたる免疫研究から、より健康的な生活を送る上で免疫状態が重要だと認識しています。コロナ禍を経て、自身の免疫状態を把握したいというニーズは高まっており、受託臨床検査や臨床検査事業のリーディングカンパニーであるH.U.グループと提携してこのサービスを開発しました。明治グループが持つ「食」や「ヘルスケア」の知見と、H.U.グループの検査基盤技術力との融合により、お客さま一人一人に合わせた健康課題解決に貢献できると考えています。今後は免疫以外の領域においても、健康状態を可視化するソリューション開発に取り組んでいきます。



食品事業戦略 | トレード・オンの実現に向けた取り組み

グローバルで「meijiらしい健康価値」を競争優位性に転換

「2026中計」で成長ドライバーとして位置付けた海外事業は、2026年度に売上高を約1,000億円上乗せする(2023年度比)目標です。各事業本部のトップが海外の収益にも責任を持つ形に変え、事業成長を推進する体制も整いました。meijiならではの価値を持つ商品や技術を、地域や市場のニーズに合わせて競争優位性に転換し、経営資源を積極的に投入することで成長を加速させていきます。

デイリー事業・フードソリューション事業 (牛乳、ヨーグルト、アイスクリーム、業務用商品ほか)

中国では、2024年に広州と上海で新工場が稼働し、現地のニーズに合わせた商品を供給できる体制が整いました。今後、「北海道風味ヨーグルト」など独自価値を持つ新商品を続々と投入していく予定です。

市販牛乳・ヨーグルト事業の販売戦略はゼロから再構築しています。収益性を重視し、現地での単品管理を徹底して、不採算の商品の販売や客先との取引を見直すなどの構造改革を進めています。一方、業務用は、2023年度にBtoB事業の売上高が市販商品を上回るなど、中国においても成長領域として存在感が増しています。商品の品質も高く評価されており、価格を超える価値を理解いただけていることで、大きな需要を獲得しています。長年培ってきた技術力を活かした高付加価値商品で、市場をさらに開拓していきます。

重点エリア 中国・アジア

- 収益性を考慮した販売エリアなどの見直し
- 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



2024年6月発売
「北海道風味ヨーグルト」



カカオ事業 (チョコレートほか)

米国では、現地のスタウファーブランドの商品に加え、大手スーパー向けのmeijiブランド商品の需要も伸びており、生産能力を拡充して対応していきます。マーケティングについては、日本人選手が出場するメジャーリーグのスタジアムに看板広告を出稿するなど新たな取り組みが注目を集めています。「2026中計」では生産能力拡充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。

中国では、広州新工場の稼働と上海工場のライン増強により、生産能力が3倍になりました。米国でヒットしているチョコレートスナックの生産も可能となることから、中国のみならずアジアへも積極的に展開していきます。

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



ニュートリション事業 (粉ミルク、流動食、スポーツプロテインほか)

ニュートリション事業は、明治グループの技術や知的財産の強みを活かせる領域であり、他社とも連携しながらグローバル市場を開拓していく方向性です。欧州では、ダノン社との提携によるキューブタイプの粉ミルクが好調で、現在6カ国に展開中です。現地からの生産能力増強の要請を受け、新たな投資も実行しています。

アジアでは、商品の付加価値向上に取り組めます。粉ミルクに加えて、流動食の「明治メイバランス」を台湾・ベトナムで展開。徐々に高齢化が進むアジアの栄養課題に応える商品として、中長期的な成長を目指しています。

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



医薬品事業戦略 | COOメッセージ



小林 大吉郎

明治ホールディングス株式会社
取締役執行役員 COO (医薬品セグメント)
Meiji Seika ファルマ株式会社 代表取締役社長
KMバイオロジクス株式会社 代表取締役会長

感染症制御の唯一無二のプラットフォーマーとして、 社会課題を解決しながら事業成長を果たしていきます

COMMITMENT

医薬品セグメントは構造改革を遂行し、事業ポートフォリオを大きく変革させました。確かな収益を期待できる事業基盤の上で、革新的な新薬をグローバルに上市し、これからの社会に不可欠な医薬品企業として大きく成長を遂げていきます。明治グループの未来をけん引するために、医薬品セグメントを強力に先導していきます。

2023 中期経営計画の総括

感染症領域に経営資源を集中し 国家戦略を自らの成長戦略に

「2023中期経営計画（以下、2023中計）」は、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの渦中でのスタートとなりましたが、2022年度、2023年度と2年連続で過去最高の営業利益を達成することができました。パンデミックを機に事業ポートフォリオの改革を進め、もともと強みを持っていた感染症領域に資源を集中。そうして築き上げた感染症制御のプラットフォームが社会から高く評価され、この業績に結びつきました。

医薬品セグメントは、感染症治療や手術時の感染予防など医療に不可欠な「抗菌薬」で大きなシェアを獲得しています。抗菌

薬を生産できる国内の製薬企業は希少であり、先のパンデミックで抗菌薬の国内供給体制が脆弱であることが露呈したことから、政府はバリューチェーンの強靱化を図っています。それを受けて、明治グループの抗菌薬の一部は必須医薬品として薬価改定の対象から除外され、さらに経済安全保障上、国産化が必要な特定重要物資に主力製品であるペニシリン系抗菌薬が選定され、原薬からの一貫生産体制構築が進められています。いまや抗菌薬は安定供給が求められる重要な医薬品となり、その供給責任を果たす私たちは国家戦略を成長戦略につなげられる機会を得ています。

「2023中計」では構造改革を推進し、感染症制御を担う企業として確かな事業基盤を築くことができました。投資余力を持ってイノベティブな創業に挑戦できる条件が整っており、「2026中期経営計画（以下、2026中計）」ではさらに高いパフォーマンスを発揮していきます。

医薬品戦略 | COOメッセージ

2026 中期経営計画の重点戦略

「抗菌薬」「ワクチン」で安定基盤を築き
「新薬」「ジェネリック医薬品」で成長を上乘せる

「2026 中計」では、「抗菌薬」と「ワクチン」で安定的な収益基盤を拡大しつつ、「新薬」と「ジェネリック医薬品」によって新たな市場を獲得していく事業ポートフォリオで、持続的な成長を目指します。（下図参照）

「新薬」については、「2026 中計」期間中に複数の開発品目が承認される見通しであり、新薬の収穫期の初期段階となります。まずはこれをスケジュール通りに実施し、グローバルに展開できる製品群を私たちのポートフォリオに加えていきたいと考えています。

P.37 →

「ジェネリック医薬品」は、生産機能と販売機能をそれぞれ子会社化し、専門性に磨きをかけて競争力を高めています。高齢化社会の進展に伴い需要増が見込まれていますが、昨今、業界構造に起因する供給不足が深刻化しています。それを解消するべく、政府が企業間連携を促す「コンソーシアム構想」を打ち出していますが、ジェネリック医薬品事業で豊富なアセットを持つ私たちは主導的な役割を担い、業界再編をけん引したいと考えています。

「抗菌薬」は、国策でもある安定供給のための体制をいっそう強化していきます。

P.63 技術開発戦略 | 絶対不可欠な医薬品を、確実に供給するために →

「ワクチン」に関しては、新型コロナウイルス感染症の国産ワクチンの安定供給に向けて、政策と連動しながら2つのモダ

リティで開発を進めています。複数の選択肢を提示することで、国民のワクチン接種率向上にも寄与していきます。さらに、まだまだ医薬品アクセスが低いアジアを重要なマーケットと捉え、「抗菌薬」や「ワクチン」のグローバル展開も重要な成長戦略として推し進めていきます。

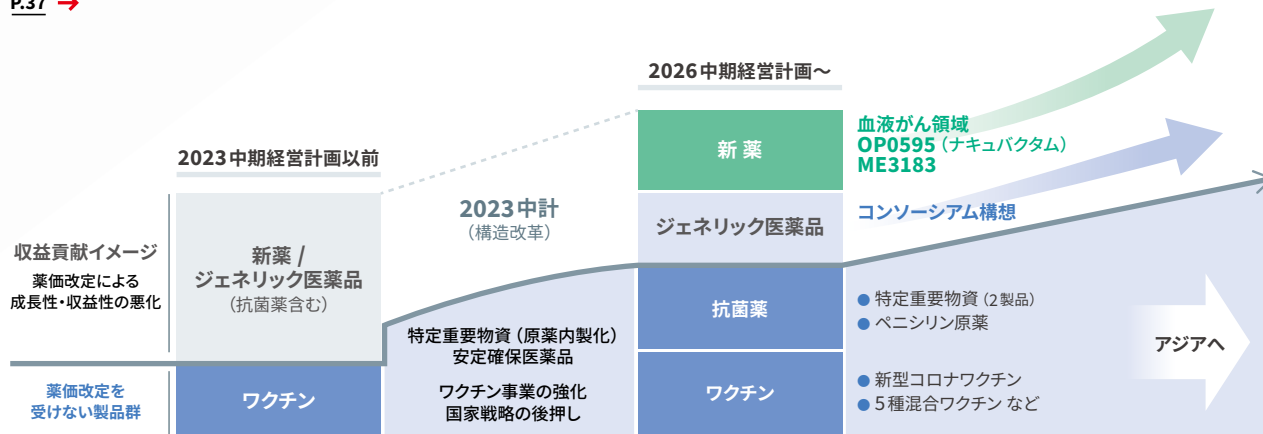
P.39 →

医薬品セグメントが描くビジョン

新興・再興感染症の脅威に対抗する
製薬会社として世界の人々の力に

私たちが目指しているのは、世界の人々のために新興・再興感染症の脅威に対抗する製薬会社となることです。「2026 中計」で掲げる「サステナビリティと事業の融合」のコンセプトに則り、新興・再興感染症の脅威という社会課題を解決しながら事業成長を実現していきます。

それを達成するための確かな技術基盤も有しています。私たちは、感染症の病原体である細菌とウイルスのどちらもターゲットにできる、世界でも稀有な製薬会社です。さらに今後は、宿主側である人間の免疫機能を操るバイオ医薬品の開発にも挑んでいきます。これからの社会に求められる感染症制御の唯一無二のプラットフォーマーとして、私自身、医薬品セグメントの未来を大いに楽しみにしています。



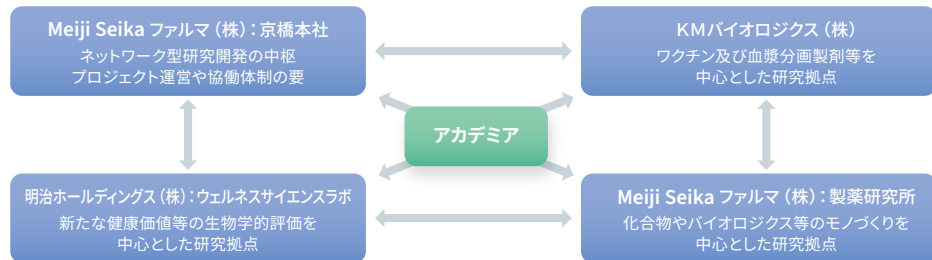
医薬品事業戦略 | トレード・オンの実現に向けた取り組み

オープンイノベーションで革新的な新薬を

医薬品セグメントでは、「2023中計」にて社内の研究開発体制を改革し、オープンイノベーション型の創薬を推進しています。国内外から優れた知見を導入し、医薬品セグメントが築き上げてきたアセットと掛け合わせることで、数々の成果が上がっています。

グローバルでトランスレーショナルリサーチを展開

現在、世界で生まれている画期的な新薬の8割は、アカデミアやバイオベンチャーが生み出した有望な研究成果を臨床の場に橋渡しする「トランスレーショナルリサーチ」によって開発されています。中規模の製薬企業でもオープンイノベーションで画期的な新薬を生み出せるチャンスが大いにあり、明治グループにおいても新型コロナウイルス感染症に対する次世代mRNAワクチン(レプリコン)「コストイベ筋注用」で成果が表れています。米国のバイオ企業であるArcturus社が創製したmRNAワクチンに関する日本での供給・販売権を獲得し、臨床試験を開始してから1年という異例のスピードで、次世代mRNAワクチンとして世界初となる製造販売承認を取得しました。ここで獲得したmRNA技術は、ワクチンだけではなく免疫疾患の治療などにも転用できる技術であり、さらなる新薬創出につなげていきます。



有望な開発パイプライン

研究開発の重点領域は、「感染症領域」「血液領域」「免疫・炎症領域」の3つです。革新的な新薬創出に向けて、日本を代表する研究者の方々やアカデミアとの共同研究プロジェクトが進行中であり、さらにオープンイノベーションのネットワークを広げるべく、米国ボストンにもオープンイノベーション拠点を開設し、日本から研究者を派遣して新薬の種をリサーチしています。こうした取り組みによって、差別化された画期的な新薬開発パイプラインを充実させています。(開発パイプラインについては次ページ参照)

ME3183 (PDE4阻害剤)

PDE4という酵素の働きを阻害することで、乾癬や関節症などの炎症性疾患の治療に用いられる薬剤です。第2相試験では主要評価項目を達成し、投与早期から高い効果が認められ、また忍容性[※]も良好と示唆されました。現在、第3相試験の開始に向けて準備中です。高い薬理活性と脳内移行低減により、安全かつ高い有効性を有する次世代PDE4阻害剤として、患者さんの第一選択肢になる可能性を秘めています。

[※] 医薬品の副作用に対して患者が許容できる程度

OP0595 (ナキユバクタム) (新規β-ラクタマーゼ阻害剤)

β-ラクタム系抗菌薬等と併用することにより、β-ラクタマーゼを産する薬剤耐性菌に対する抗菌力を高める薬剤です。現在、β-ラクタム系抗菌薬に対して耐性を獲得したカルバペネム耐性腸内細菌感染症が社会課題になっていますが、OP0595は併用薬剤を選択することにより、すべての耐性酵素型に対応できる最適な治療法を提供することが可能です。現在、国際共同第3相試験を実施中で、2025年度中の承認申請を目指しています。

KD2-396 (6種混合ワクチン)

2024年に発売した5種混合ワクチン(百日せき、ジフテリア、破傷風、ポリオ、Hib感染症)の「クイントバック」に、B型肝炎ワクチン「ビームゲン」を組み合わせた小児用の6種混合ワクチンとして開発を進めています。すべての有効成分を日本で生産する純国内産の6種混合ワクチンであり、使用実績のある既承認薬を有効活用することで高い安全性と有効性が期待されます。小児期におけるワクチン接種回数の削減により、お子さまやご家族の方の負担軽減につながります。

医薬品事業戦略 | トレード・オンの実現に向けた取り組み

開発パイプライン (2024年8月9日現在)

医療用医薬品

ステージ	開発コード (一般名)	剤型	薬効分類
発売(日本) 申請(韓国・台湾・タイ)	ME3208 (ベルモスジル)	経口剤	慢性移植片対宿主病 (cGVHD) 治療薬 (ROCK2阻害剤)
申請(海外) Phase I (日本)	DMB-3115	注射剤	尋常性乾癬 / 関節症性乾癬 / クローン病 / 潰瘍性大腸炎 (バイオ後続品)
Phase III (日本・海外)※1	HBI-8000 (ツシジノスタット)	経口剤	切除不能または転移性悪性黒色腫治療薬 (HDAC阻害剤)
Phase III (日本・海外)※1	OP0595 (ナキュバクタム) ●	注射剤	β-ラクタマーゼ阻害薬
Phase III (日本)	KD-380	注射剤	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
Phase II (海外)	ME3183 ●	経口剤	乾癬治療薬 (PDE4阻害剤)
Phase Ib / II (日本)※1	HBI-8000 (ツシジノスタット)	経口剤	再発・難治性B細胞性非ホジキンリンパ腫治療薬 (HDAC阻害剤)

ヒト用ワクチン


ステージ	開発コード	目標適応
発売(日本)	KD-370	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型による感染症の予防 (5種混合ワクチン)
承認(日本)	ARCT-154	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (レプリコンワクチン：起源株)
一部変更承認申請(日本)	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 (レプリコンワクチン：JN.1)

Phase III (日本)※1,2	KD-414	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (成人・不活化ワクチン：起源株)
Phase III (日本)※3	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：起源株)
Phase III (日本)※4	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：オミクロン株)
Phase II (日本)	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)
Phase I (海外)	KD-382	デング熱の予防

動物用医薬品

ステージ	開発コード	薬効分類
発売(日本)	ME4137	抗菌性注射剤 (牛)
承認(日本)	ME4137	抗菌性注射剤 (豚)
承認(日本)	KD-412 ●	ワクチン (牛)
申請(日本)	MD-22-3002	抗炎症剤 (牛、豚、馬)
開発中	ME4305 ●	抗菌性製剤 (牛)
開発中	MD-22-1001-1	抗菌性注射剤 (牛)
開発中	ME4406 ●	飼料添加物

● 自社創製 ※1 国際共同治験 ※2 18~40歳 ※3 6カ月~11歳 ※4 6カ月~12歳

開発パイプライン 

医薬品事業戦略 | トレード・オンの実現に向けた取り組み

世界が直面する医薬品に関する社会課題の解決に貢献

「2026中計」では、海外事業に経営資源を集中投下します。アジアを重点エリアとして、医薬品アクセスの向上やワクチン接種の拡大に寄与すべく事業展開を強化します。また、現在、治験を進めている新薬を確実に上市し、グローバルでの存在感を高めていきます。

アジア市場への「ワクチン」の展開

新興・再興感染症の拡大を抑制するためにはワクチン接種が有効ですが、東南アジア各国のワクチン接種率は欧米などと比べて低位にとどまっています。まずは、インフルエンザなどのワクチンをアジアの国々などに供給する取り組みから始めます。そして、明治グループの技術を活用し、相手国の公衆衛生基盤の構築を支援する取り組みも検討していきます。具体的には、ワクチンを普及させるためには、相手国の購買力平価なども考慮する必要があることから、日本で生産して輸出するのではなく、現地の企業と技術提携することも視野に入れていきます。

また、痘そうワクチンの供給も重要なプロジェクトです。世界で痘そうワクチンの生産が可能な製薬企業は、明治グループと欧州企業の2社のみです。痘そうワクチンは、万が一バイオテロなどが起きた場合、国民の命を守る非常に重要なワクチンです。さらに、明治グループの痘そうワクチンは、2022年8月に日本において「エムボックスの予防」に関する効能・効果追加の承認を取得しました。エムボックスの感染拡大が起きている諸外国もあるため、今後、日本政府と連携して、明治グループの痘そうワクチンの展開国を拡大していきます。

デング熱を標的としたグローバルワクチン戦略

自社で新規開発したワクチンをグローバルに展開することにも取り組んでいます。なかでも最も期待しているのは、デング熱ワクチン (KD-382) です。デングウイルスには4種の血清型がありますが、そのすべてに効くワクチンが求められています。デング熱は将来、グローバルで最大の脅威となる感染症だと警戒されており、そこに立ち向かうべく、SCARDA (先進的研究開発戦略センター) や厚生労働省から支援を受けて開発を進めていきます。

CMO / CDMO 事業による医薬品アクセス向上

いまや世界の人口は90億人に達しようとしており、なかでもグローバルサウスで急増しています。それに伴って医薬品のアクセスも急拡大し、特に人口の多いインドやアフリカでは医薬品の供給不足が懸念されています。医薬品セグメントでは、傘下のインド・メドライクでCMO (医薬品受託製造機関) / CDMO (医薬品受託開発製造機関) 事業を手がけており、今後さらに投資して生産能力を高め、西アジアやアフリカの医薬品アクセス改善にも貢献していきます。

豊富なりソースで海外事業を機敏に推進

海外事業を推進するための体制も強化しています。研究開発や生産に関わる技術者の多くは海外勤務を経験してしています。また、現地においても長年にわたって勤務し、同じ考え方を共有しているローカルスタッフを多数擁しています。海外で新たな戦略を打ち出せば、すぐに実行に移せる体制にあることが医薬品セグメントの強みになっています。近年は、既存のインド、インドネシア、タイ、スペインの生産拠点に加えて、米国では現地で臨床開発を進めるための子会社も立ち上げるなど、海外事業の推進体制も整備しています。

世界各地で安定供給体制を構築



▼インド
メドライク



▼タイ
タイ・メイジ・
ファーマシューティカル

サステナビリティ戦略

CSO メッセージ



松岡 伸次

常務執行役員 CSO
サステナビリティ推進部 管掌

サステナビリティ・トランスフォーメーションを実現し、 社会価値と経済価値をトレード・オンで創出します

明治 ROESG® は成果を上げたものの グローバル展開などでまだまだ課題が

「2023中期経営計画（以下、2023中計）」では、社会課題解決と事業成長を両立させる「明治 ROESG[®]」を推進してきました。このコンセプトはまさに「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）」と同義であり、サステナビリティ戦略においては「2023中計」で一定の成果を上げることができたと認識しています。「明治 ROESG」のESG要素については、外部評価機関による5つの指標を掲げて取り組んだ結果、いずれも目標を達成しました。ただ、そのなかでも達成度合いに差があり、伸長の余地がある指標については「2026中期経営計画（以下、2026中計）」でさらなる高評価を目指していきます。

そのほか「2023中計」での課題を挙げれば、気候変動対策としてScope1、Scope2でのGHG（温室効果ガス）排出量削減は順調に進んでいるものの、もはや現状の省エネ手法では限界を迎えつつあり、例えば工場で使用する燃料に水素やアンモニアを活用するなど、新たなチャレンジが必要です。さらにScope3においては、自社でコントロールできないGHGの排出をどう削減するかが大きな課題であり、ステークホルダーと連携して再生農業などに取り組んでいく考えです。

人権についてもまだまだ課題を抱えています。人権デュー・ディリジェンスを2019年から開始しましたが、海外のグループ会社まで及んでいないのが実情です。「2026中計」では海外事業を成長ドライバーに設定しており、サステナビリティ戦略もそこに対応して強化しなければなりません。また、責任あるサプライチェーンの構築においても、重要な原料である生乳を担う酪農業はさまざまな社会課題を抱えており、解決に向けた取り組みはスタートしているものの、まだ道半ばです。カカオについては、「明治サステナブルカカオ豆」への切り替えが順調に進んでいます。今後はトレーサビリティの確立や児童労働ゼロ、森林減少ゼロをさらに確かなものにするために、新たに設定した目標の達成に向けて取り組んでいきます。

さらに、マーケティングの観点から言えば「子ども向けマーケティングポリシー」や「食品栄養ラベリングポリシー」などのポリシーを策定しているものの、内容は改善の余地があります。現状ではグローバル基準に到達できておらず、さらに策定したポリシーの運用・徹底も不十分です。サプライチェーンの下流領域において、責任あるマーケティングをいっそう追求することも今後の目標です。

※「ROESG」は一橋大学教授・伊藤邦雄氏が開発した経営指標で、同氏の商標です

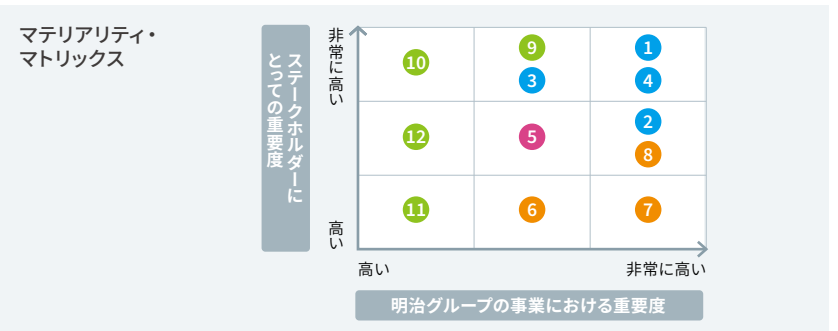
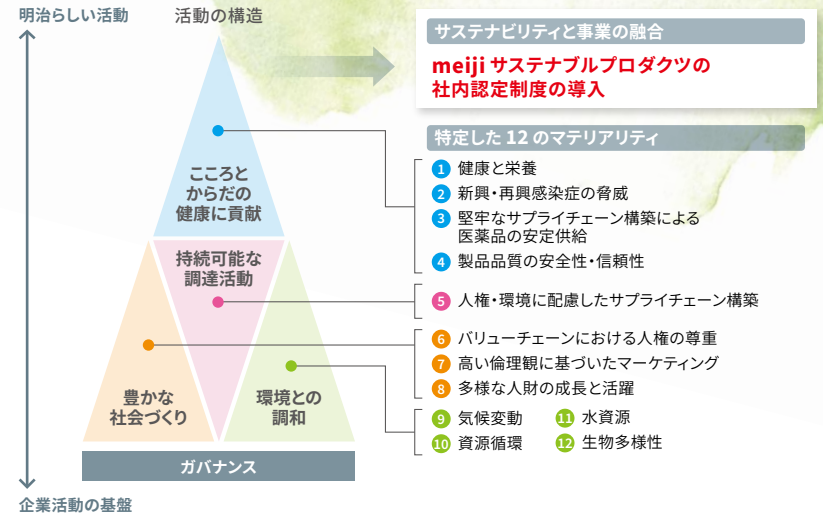
サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ

国際基準に則り12のマテリアリティを特定 新たにmeiji サステナブルプロダクツ認定制度も導入

2024年度よりスタートした「2026中計」では、「2023中計」で得た示唆をもとにサステナビリティをより「深化」させていきます。「深化」と表現したのは、「明治 ROESG 経営」を真に実践するための、本質に迫るサステナビリティ活動を行ってきたいという意図を含めています。この方針を受けて、「2026中計」では12のマテリアリティを特定しました。まず、SASBやGRIなどの国際的なガイドラインに則って環境・社会・経済の側面からサステナビリティ課題を30ほどピックアップし、それを「ステークホルダーにとっての重要度」と「明治グループの事業における重要度」の2軸から定量的に評価しました。その重要度に沿ってサステナビリティ課題をマトリックスに当てはめた結果、12の課題が両軸ともに重要だと判明。その際、外部の専門機関の意見を取り入れ、また、年2回開催しているESGアドバイザリーボードの議題にも取り上げ、十分な議論を重ねて優先すべきマテリアリティを特定しました。この12のマテリアリティを、明治グループが取り組む活動テーマを構造化した概念図に紐付けて体系化し(右図参照)、マテリアリティごとに具体的な取り組み内容と定量化されたKPIを細かく設定。これによって活動の指針がより明確になりました。

そして、サステナビリティと事業の融合を象徴する取り組みとして、「meiji サステナブルプロダクツ認定制度」を新たに導入しました。これは、研究開発から消費に至るバリューチェーンにおける、サステナビリティ活動についての認定基準を設定し、一定数それを満たした商品を社内で認定するものです。これからの商品価値として、これまでその価値を形づくってきた品質や機能性、デザイン性に、商品に関わる社会課題の解決によって創出される社会価値を新たに上乘せし、競争軸の一つとしてサステナビリティの要素を組み込むことで市場での競争力強化につなげていきたいと考えています。2024年度は国内の市販商品約600品を対象に評価を進めており、次年度以降は評価対象を業務用商品や医薬品にまで拡大していく計画です。こうした考えのもと、それぞれの商品に携わる社員が、「meiji サステナブルプロダクツ」に認定されることを意識しながら業務に取り組むことで、サステナビリティの「自分ゴト化」にも寄与すると思っています。

明治グループのサステナビリティ活動の構造



サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ

事業を持続的に成長させていくためにも ネイチャーポジティブを実現していく

明治グループがサステナビリティ戦略を推進していく上で、何よりも重視しなければならないことは「自然との共生」です。昨今、ネイチャーポジティブ※という概念が非常に注目されており、日本においても「生物多様性国家戦略」が推進されています。そこでは2030年の目標としてネイチャーポジティブ実現が掲げられており、自然の恵みの上に成り立つ明治グループにとっても、ネイチャーポジティブへの貢献は重要な経営課題であると認識しています。この実現に向けて、「2026中計」では「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「生態系の保全・再生」を三位一体で推進していきます。

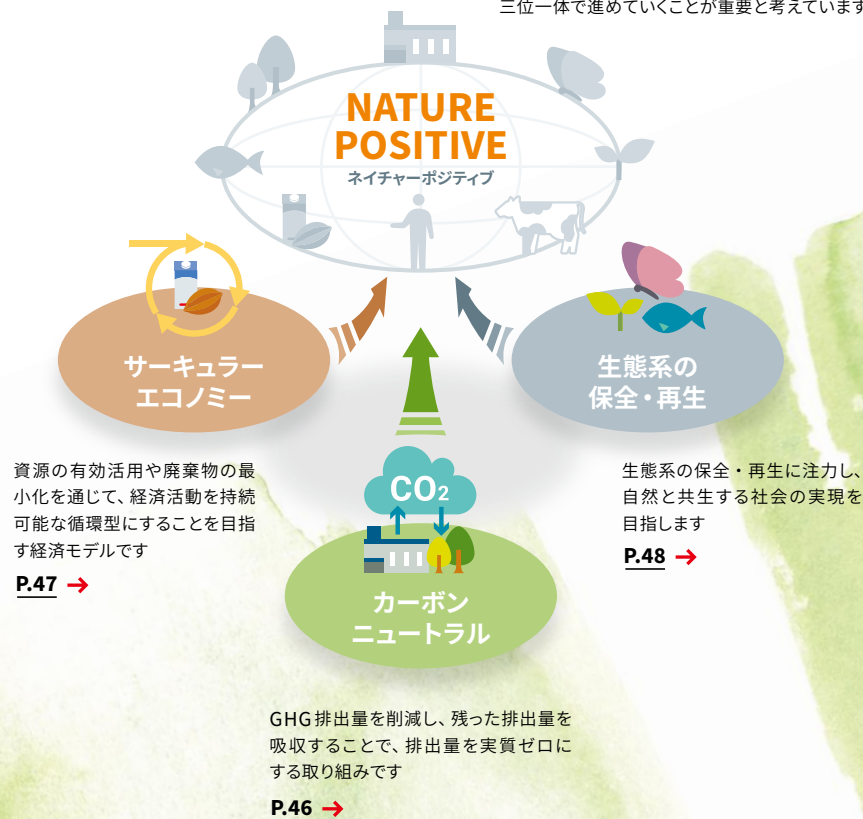
ネイチャーポジティブは、自然に与えるマイナスの影響をできるだけ少なくする一方、プラスの貢献をどうつくり出していくかが重要です。自然への負荷低減については、明治グループはかねてよりScope1、2、3でのGHG排出量削減に取り組み「カーボンニュートラル」に貢献してきました。石油由来のプラスチックの使用量削減も進め、また、賞味期間延長によるフードロス削減や食品廃棄物の動植物残さの再資源化にも取り組むことで、新たな資源投入をできるだけ圧縮する「サーキュラーエコノミー」にも注力しています。一方、プラスの貢献については再生農業への挑戦を掲げ、カーボンファームिंगについて実証プロジェクトを進めています。また、以前から取り組んでいるアグロフォレストリーも再生農業の代表例です。こうした活動を推進することで「生態系の保全・再生」に貢献していきます。

これらの取り組みを積み重ねて、明治グループの事業成長を持続させるとともに、地球のWell-beingを実現したいと考えています。

※ 生物多様性の損失を止め、自然を回復軌道に乗せること

ネイチャーポジティブと3要素の関係図

ネイチャーポジティブの実現に向けては、3要素を三位一体で進めていくことが重要と考えています



サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ

事業活動によって生じる外部不経済を 内部化しなければ、もはや生き残れない

私は2024年度にCSOに就任しましたが、サステナビリティの観点からいまの時代を捉えると、大きな転換点を迎えていると強く感じています。人間の活動によって消費される資源は地球のキャパシティを超えており、地球自体の持続可能性が危ぶまれていると言っても過言ではありません。そのようななかで企業に求められているのは、事業活動によって生じる外部不経済を内部化していくこと。もはや自然環境にただ乗りすることは許されません。

この難しい時代を乗り越えていくために、社員一人一人がサステナビリティに共感し、日常の仕事のなかに組み込んでいくことが当たり前の企業文化をCSOとして醸成したいと考えています。そのための環境づくりを進めており、社内教育の枠組みとして開設した「サステナカレッジ」、そのなかでのe-learningによる研修、さらに2023年度より「サステナDAYS」と銘打ってサステナビリティを身近に感じてもらう社内イベントを開催し、普及・啓発に努めています。

また、サステナビリティ活動推進のスピード感も重要です。比較的取り組みやすい社会課題はすでに着手しており、残されているのは難易度の高い課題ばかりです。きわめて困難なチャレンジが要求されますが、明治グループは常にファーストベンジンでありたいと考えており、CSOとしてそれを後押ししてい

きます。加えて、明治グループがサステナビリティにおいて業界内でリーダーシップを発揮し、業界全体をけん引して革新をもたらしていくことも私の役割です。明治グループのCSOとして社外で積極的に発言し、前向きな問題提起を行って議論を起こしていきたい。サステナビリティは非競争領域であり、業界各社が抱える共通の課題解決に向けて連携できる部分もたくさんあります。例えばGHG排出量の削減は、明治グループだけではなく酪農乳業全体が抱える課題です。業界他社も同様の課題を抱えており、各社の強みやノウハウを活かしてエコシステムを創り上げていく、その中心的役割を担っていきたくと思っています。こうして2026年度までには、サステナビリティに関してグローバルのトップ集団に入りたい。そのために「明治ROESG」のESG指標の組み換えを図り、まだ不十分であるMSCI ESG RatingとDJSIは継続し、ISS ESG^{*}という新たな指標を加えました。今回設定した目標を達成できれば、おのずとグローバルのトップ集団入りが見込めると考えています。

* ISS ESG：議決権行使助言会社であるインスティテューショナル・シェアホルダー・サービス（ISS）の責任投資部門によるサステナビリティ格付評価

社会価値をお客さま価値に変換するための コミュニケーションにも注力していく

明治グループは、サステナビリティを経営の根幹に据えてSXを推進し、社会価値と経済価値をトレード・オンで創出しながら



持続的な成長を果たしていきます。そのためのさまざまな取り組みを、CSOとしてさらに加速させていかなければならないと決意を新たにしています。一方で、サステナビリティと事業を融合していくためには、社会価値をどうお客さま価値に変換していくかが重要です。世の中に対する情報発信に力を入れ、身近な商品が実は社会課題を抱えていることを書き、それを明治グループが解決しているからこそ、いま手元にあるのだということをしっかりと訴えていきたい。そうしたコミュニケーションを重ねることでお客さまの購買基準に「エシカル」の要素を組み入れ、サステナビリティをコストではなく未来への投資だという考え方を浸透させ、人々の行動変容を促し、明治グループの企業価値向上につなげていきたいと考えています。

サステナビリティ戦略 | 自然との共生

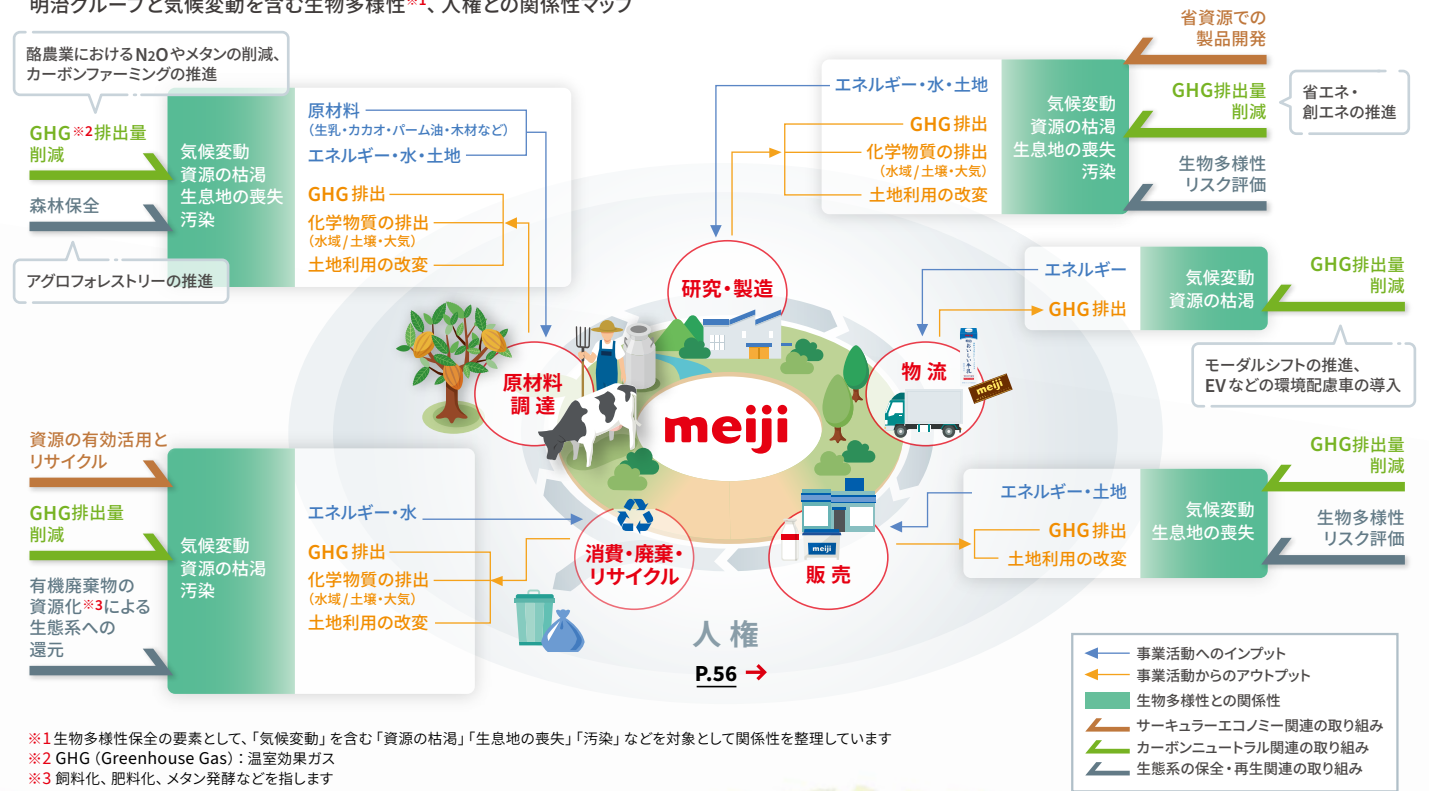
ネイチャーポジティブ実現への貢献

明治グループの持続的成長に不可欠な 自然資本の保全をバリューチェーン全体で推進

明治グループの事業は、生乳、カカオや乳酸菌、抗生物質に代表される微生物などの自然の恵みの上に成り立っています。事業を継続させるには、豊かな自然資本を維持していくことが不可欠であり、国際目標でもある「ネイチャーポジティブ[※]」を重要な経営課題として認識しています。その実現に向けて、原材料調達から消費・廃棄・リサイクルに至るバリューチェーンにおいて、自然資本と「気候変動」「生物多様性」「人権」との関係性を明らかにし、「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「生態系の保全・再生」の3つのアプローチから解決すべき課題に取り組んでいます。こうして、ネイチャーポジティブに関して明治グループが果たすべき責任を全うし、自然と共生する社会の実現に貢献しつつ、事業の持続的な発展を目指していきます。

※ 生物多様性の損失を止め、自然を回復軌道に乗せること

明治グループと気候変動を含む生物多様性^{※1}、人権との関係性マップ



※1 生物多様性保全の要素として、「気候変動」を含む「資源の枯渇」「生息地の喪失」「汚染」などを対象として関係性を整理しています

※2 GHG (Greenhouse Gas)：温室効果ガス

※3 飼料化、肥料化、メタン発酵などを指します

サステナビリティ戦略 | 自然との共生 **ネイチャーポジティブ実現への貢献**

主要原材料が抱えるさまざまな社会課題を
ネイチャーポジティブにつながる3要素から解決

生乳やカカオなど明治グループの事業の根幹を支える主要原材料は、持続的に生産していく上で克服しなければならない、さまざまな社会課題を抱えています。そうした主要原材料におけるリスクを低減しつつ、社会にポジティブな影響を与えていくために、ネイチャーポジティブの考えに基づき「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「生態系の保全・再生」の3要素を社会課題の解決手段に掲げ、取り組みを進めています。

ネイチャーポジティブと
3要素の関係図



P.42 サステナビリティ戦略 | CSOメッセージ →

主要原材料における社会課題への取り組みとネイチャーポジティブ実現のための3要素との関連性

※ 直接関連：◎、間接的に関連：○

主要原材料と 主な製品・用途	社会課題	2023年度 実施した主な取り組み	2024年度以降 予定している主な取り組み	関連性※		
				カーボン ニュートラル	サーキュラー エコノミー	生態系の 保全・再生
生乳 ・牛乳 ・ヨーグルト ・チーズ ・バター ・アイスクリーム	持続可能な酪農経営	「道東カーボンファーム研究会」設立 (別海町) P.46 →	CO ₂ 貯留量の促進策の研究・実施	◎		○
		Jクレジット購入 P.46 →	MDA (Meiji Dairy Advisory) の拡大	◎		○
		(株)ファームノートホールディングスに出資 P.60 →				
	GHG排出量削減	味の素(株)との協業による ビジネスモデルの推進 (アミノ酸バランス改善飼料によるN ₂ Oの削減) P.46 →	メタン削減飼料を併用した取り組みの強化	◎		
		(株)明治 十勝工場にメタン発酵ハイブリッド 処理設備導入 (ホエイ残さ・メタンバイオガスの 有効活用とCO ₂ 排出量削減両立) P.47 →	2024年4月稼働開始	○	◎	
	生物多様性損失		TNFDへの取り組み(生乳) P.48 →			◎
カカオ豆 ・チョコレート ・アイスクリーム	森林減少 生物多様性損失 児童労働	ソーシャルプロダクツ・アワード2023で 「ソーシャルプロダクツ賞」を受賞(オーガニック牛乳)		○		○
		カカオ農園の森林減少への対応 (GPSマッピング、アグロフォレストリーなど) P.48 →		○		◎
		「ひらけ、カカオ。」の取り組み	カカオハスク活用の取り組み拡大 P.47 →		◎	
		カカオ新素材を活用した製品の販売 P.62 →				
パーム油 ・チョコレート ・アイスクリーム ・マーガリン ・粉ミルク	森林減少 生物多様性損失 強制労働	MCS (Meiji Cocoa Support) マーク作成	商品での展開拡大	○		○
		TNFDへの取り組み(カカオ豆) P.48 →				◎
		RSPO認証パーム油 100% 切替完了	衛星データを用いた パーム油産地の森林モニタリング	○		◎
大豆 ・プロテイン	森林減少	トレーサビリティの確立もしくは持続可能な調達 の検討 原材料調達 > 大豆の調達		○		◎
		製品の容器包装に使用する紙の環境配慮紙※への切り替え 推進 調達割合: 100% (2023年度) ※ FSC®・PEFCなどの森林認証紙、古紙を含む再生紙等 原材料調達 > 紙の調達		○		◎

サステナビリティ戦略 | 自然との共生

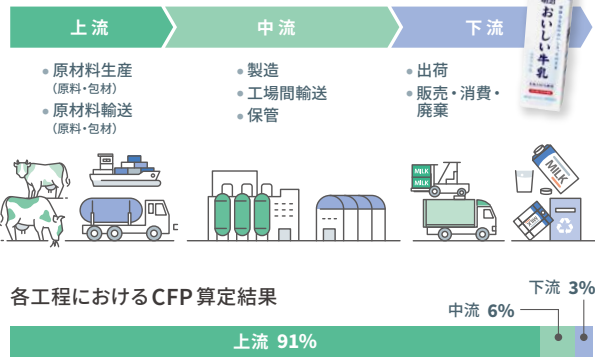
カーボンニュートラル

カーボンニュートラルは、GHG（温室効果ガス）排出量を削減し、残った排出量を吸収することで、最終的には排出量の合計が実質ゼロになる状態を指します。ネイチャーポジティブの観点からは、カーボンニュートラルの達成に向けて、例えば、森林の植林や保全活動によってCO₂の吸収量を増やすことが、生態系の保全にもつながります。明治グループは、事業活動を通してGHG排出量削減のための新たな取り組みを次々と展開し、ネイチャーポジティブの実現を目指します。

主力商品「明治おいしい牛乳」のCFP算定

酪農におけるカーボンニュートラルの達成に向けて、牛乳生産に関わるカーボンフットプリント（以下、CFP）算定によるGHG排出量（CO₂換算）の「見える化」を進めています。2022年度には、国際基準に則ったルールのもと「明治オーガニック牛乳」のCFPを算定しました。さらに2023年度は、加工食品のCFPの共通算定ルール構築を目指す農林水産省の実証事業に参画。同事業にて策定されたルールに基づいて、(株)明治の九州工場で生産されている主力商品「明治おいしい牛乳」のCFPを算定しています。

サプライチェーンの各工程におけるCFP算定区分



「道東カーボンファーム研究会」の設立

カーボンファーム（以下、CF）は、大気中のCO₂を土壌に取り込み、農地の土壌の質を向上させ、GHG排出量削減を目指す農法です。明治グループは、酪農乳業におけるCFを推進するべく、2023年8月に生乳生産量日本一の北海道別海町にて酪農家の方々と「道東カーボンファーム研究会」を立ち上げました。初年度の2023年度には、土壌のCO₂貯留量の調査を行いました。この結果をもとに、2年目以降、その貯留の促進策を研究・実施していく計画です。広大な牧草地を使用する酪農乳業にとって、その土壌におけるCO₂貯留・吸収量の拡大は大きな可能性を秘めていると考えています。

サステナブルな酪農の実現に貢献する取り組み
「道東カーボンファーム研究会」を設立 [🔗](#)



酪農乳業の広大な牧場はCO₂削減へ向けた大きな可能性を持っています



2023年に実施した土壌調査の様子

味の素(株)との協業によるビジネスモデルの推進

酪農乳業におけるGHG排出量削減と経済価値創出を同時に実現するために、味の素(株)と協業し、J-クレジット制度を活用したビジネスモデルを構築しています。味の素(株)が製造する飼料添加物を用い、飼料中のアミノ酸バランスを改善することで糞尿由来のN₂Oの発生量を抑え、削減されたGHG排出量をJ-クレジット化して酪農家に新たな収入源をもたらすものです。2024年6月時点で、4牧場約3,000頭の乳牛に給与されており、事業は順調に拡大しています。



牛が排出する温室効果ガスを「餌」で削減。明治グループ・味の素・酪農家が手を携えて挑む [🔗](#)

MORE INFORMATION

[SBT認定取得 \(PDF\) \[🔗\]\(#\)](#)

[GXリーグ参画 \[🔗\]\(#\)](#)

[GHG削減のためのサプライヤーエンゲージメント \[🔗\]\(#\)](#)

サステナビリティ戦略 | 自然との共生

サーキュラーエコノミー

サーキュラーエコノミーは、資源の有効活用や廃棄物の最小化を通じて、経済活動を持続可能な循環型にすることを旨とする経済モデルです。ネイチャーポジティブの観点からは、資源の再利用やリサイクルによって自然環境への負荷を軽減することで、生態系に与える負の影響を減らすことにつながります。明治グループは、事業活動に欠かせない限りある資源をいっそう有効に活用するとともに、その取り組みを通して社会を豊かにする新たな経済価値の創造にも挑んでいます。

カカオの未活用部位「ハスク」を雑貨・衣類へ

現状、チョコレートの原料であるカカオの取引対象はカカオ豆のみであり、発酵のエネルギーに使われる果肉を含めても、カカオの実全体のおよそ3割です。明治グループは、スローガン「ひらけ、カカオ。」のもとカカオの実全体と向き合い「新しいカカオの価値創造」に挑戦しています。2023年度は、国内製造過程において積極的な活用がされていないカカオハスク（カカオ豆の種皮）に着目し、非食品領域で活用するライフスタイルブランド「CACAO STYLE（カカオスタイル）」を立ち上げました。外部パートナーとの共創により、雑貨や衣類などのアップサイクル商品を続々と開発・販売しています。さらに、保湿成分であるカカオセラミド*の素材化に世界で初めて成功するなど、カカオに秘められた可能性のすべてを新たな価値につなげてサーキュラーエコノミーを目指しています。こうした取り組みを通して、生産者からお客さままで、カカオに関わるすべての人を笑顔にするとともに、カカオ産地が抱える課題解決にも貢献していきます。

* P.62 技術開発戦略 | 原材料が秘める可能性を、最大限に追究 →



商品例 | GATO ボンボンニール
伝統工芸「山中漆器」の廃木粉にカカオハスクをブレンド、アップサイクルしたサステナブル漆器

「紙パック」循環プラットフォーム実証実験への参画

「明治おいしい牛乳」などの紙パックを資源循環させる仕組みの社会実装に向けて、「回収・リサイクル」と「販促」を合わせてサーキュラーエコノミーを実現する循環プラットフォーム「で、おわらせないPLATFORM」の実証実験に（株）ローソン、（株）ナカダイホールディングスとともに参画。生活者が廃棄物を減らし、資源を循環させる行動を促す環境の整備にも努めています。



(株) 明治 十勝工場にメタン発酵ハイブリッド処理設備導入

チーズ生産時の副産物であるホエイ（乳清）残さ廃棄物を削減するために、ホエイ残さをメタン発酵し、排水処理する設備を十勝工場に導入し、2024年4月より稼働を開始しました。この設備によって発生するメタンバイオガスを工場内のエネルギーとして利用し、当工場における年間産業廃棄物量の54%、CO₂排出量の5.9%を削減する見込みです（2021年度比）。

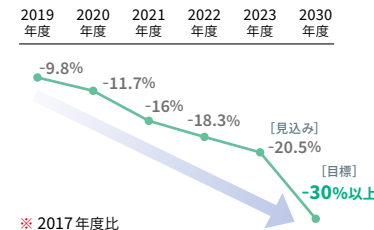


プラスチック資源循環の強化

昨今、プラスチック資源循環の重要性が高まるなか、明治グループでは容器包装に使用するプラスチック使用量の削減に最優先で取り組んでいます。また、下表のようなRenewable（リニューアブル）の推進も併せて進めています。

再生プラスチック・バイオマスプラスチックの活用による、石油由来原料のプラスチック新規使用量	2030年度までに半減（2017年度比）、2050年度までにゼロを目指す
PETボトルに使用する再生プラスチック使用比率	2025年までに70%以上、2030年までに100%を目指す
リサイクル可能な設計に移行した商品の容器包装の比率	2030年度までに85%（プラスチック容器包装では65%）、2050年度までに100%を目指す

容器包装のプラスチック使用量の削減率*



サステナビリティ戦略 | 自然との共生

生態系の保全・再生

昨今、経済活動に伴う森林伐採などによって生態系が破壊され、生物多様性の損失が急速に進行しています。大切な自然資本である乳原料やカカオ豆などの主要原材料の生産を持続可能にするためには、この生態系を維持し、ネイチャーポジティブの実現に貢献することが重要です。TNFD提言に基づく自然関連リスク・機会への対応をはじめ、さまざまな活動を通して生態系の保全・再生に注力するとともに、関連する条約や法令を遵守し、自然と共生する社会の実現に貢献します。

自然関連リスク・機会への対応 (乳原料・カカオ豆)

TNFDフレームワークv1.0のLEAPアプローチを活用して、明治グループの主要な乳原料生産地およびカカオ豆生産地を対象に、優先度の高い依存・影響項目ごとに優先地域、自然関連リスクと機会を特定※1しました。今後は、生産地とのGAP分析などを行うことで、自然関連リスクの回避・軽減と機会の実現に向けた取り組みを推進します。

※1 物理的リスクおよび移行リスクが最も大きいと考えられる悲観的なシナリオ (自然の劣化がきわめて進んでおり、ステークホルダーの自然に対する関心が非常に高く、自然の劣化を防ぐための社会的な変化が大きい状態) の場合

LEAPアプローチを活用した評価・分析の流れ



※1 ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) などを用いて実施

※2 IBAT (Integrated Biodiversity Assessment Tool) やWWF Biodiversity Risk Filter, Aqueduct, WWF Water Risk Filterなどの各種指標を用いて実施

評価結果の例 (優先度の高い依存・影響関係と優先地域、自然関連リスクと機会)

	依存・影響	優先地域	リスク	機会
カカオ豆	自然災害の影響緩和	ドミニカ共和国、エクアドル、ガーナ、メキシコ、ペルー、ベネズエラ、ベトナムなど	風害や水害によるカカオ豆の生産量減少に伴う調達コストの増加	調達先農園において適切な森林管理を行い、自然災害の影響緩和に寄与する生態系サービスが安定的に供給されることによる、サプライチェーンのレジリエンス向上
	陸域生態系の利用変化		森林などの陸域生態系を保護するための規制強化による調達量の制限	アグロフォレストリーの導入など、土地転換リスクの軽減策による新たな規制強化への影響回避・低減
乳原料	GHG (温室効果ガス) 排出量	オーストラリア、中国、デンマーク、ドイツ、アイルランド、日本、ニュージーランド、シンガポールなど	気候変動に対する消費者意識の向上に伴うエシカル消費の活発化、乳原料生産におけるGHG排出量削減の取り組み不足によるブランド価値の低下と売上減少	エシカル消費の活発化によるサステナブルな乳原料を使用した製品の需要増加、ラインアップ拡充による売上増加
	水質汚染		問題のある牧場から調達を行った場合、環境団体からの批判などによるレピュテーションリスクと売上減少	水質汚染の防止に関する社会的ニーズの増加に伴う、サステナブルな乳原料を使用した製品の需要増加

カカオ農園の森林減少への対応

調達先の農園が森林保護区などに関与していないかをGPSマッピングなどで調査し、森林の保護・回復に努めています。2026年度までにガーナ、そして2030年度までにすべての調達先の実態を把握し、森林減少ゼロを目指しています。また、カカオの生産と森林の生態系維持を両立させるアグロフォレストリー※も推進しています。複数の作物の収穫によってカカオ農家の収入が安定し、カカオ生産と植林を並行することで自然保護やCO₂の吸収も促進されます。現在、ブラジルの農園で取り組んだカカオ豆を商品化し、「アグロフォレストリーミルクチョコレート」(右)として販売しています。



※ アグリカルチャー (農業) とフォレストリー (林業) をかけ合わせた造語。森林伐採後の土地に単一ではなく複数の農産物を共生させながら栽培する農法

MORE INFORMATION

持続可能な酪農乳業の取り組み [📄](#)

RSPO 認証パーム油 100%切替完了 [📄](#)

原材料調達 > 原材料調達に関する目標 [📄](#)

生物多様性 > 主な生物多様性の保全活動 [📄](#)

人財戦略 | CHROメッセージ



松本 有平

明治ホールディングス株式会社
執行役員 CHRO

経営戦略と人財戦略を連動させ、社員エンゲージメントを高め、 多様な人財がイノベーションを続々と創出する企業を目指します

人的資本経営のさらなる推進に向けて

明治グループはいま、「meijiらしい健康価値」を創出し、あらゆるステークホルダーに対してグローバルに貢献することで、持続的な成長を目指しています。そのために必要なのは、経営戦略と連動した戦略的な人財開発と、イノベーションの創出に向けた多様な社員の活躍推進です。企業の成長を実現するのは人財以外の何者でもないことから、社員を明治グループの価値創造を支える重要な資本と位置付け、積極的な投資を進めています。今般、明治グループで働くメンバーの呼称を「従業員」から「社員」に統一しましたが、そこには「志に共感し会社とともに成長する仲間」という想いを込めています。

「2023 中期経営計画（以下、2023 中計）」期間中においては、グループ一体となって人的資本経営を推進するべく、2022 年にはCEOを委員長とするグループ人財委員会を設置し、2023 年にはCHROを新設するなど体制構築を進めてきました。「2026 中期経営計画（以下、2026 中計）」は、これまで重ねた議論を実行に移し、meijiらしい人的資本経営を推進する実行フェーズと捉えています。

2026 中計における人財戦略の3本柱

「2026 中計」では、これまで掲げてきた「外部競争性」「多様性」のキーワードのもと、経営戦略と人財戦略のつながりをより具体化した「企業価値創造ストーリー」（次ページ左図）を策定しました。経営戦略およびグループ理念の実現に向けて、「人財」「組織」のあるべき姿を掲げ、多様な人財が自律・挑戦・成長・共創し、イノベーションを生み出していくことを目指します。そして、「人財」「組織」のあるべき姿を実現するために、経営戦略と連動する人財戦略の3つの柱を掲げ、推進していきます。

一つ目は、「グローバルで戦うための人財・環境づくり」です。成長市場を海外と位置付けて事業拡大を推進するなか、グローバルでリーダーシップを発揮し、成果につなげる「グローバルビジネス人財」の採用・育成が急務です。アセスメントを通じて人財の充足度を確認しながら、より効果的な教育プログラムを導入し、ローテーションによる能力開発も強化します。また、グローバルでのビジネス展開の土台となる組織風土として、多様な人財の可能性を引き出すべく、今後も継続的にダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を推進します。

人財戦略 | CHROメッセージ

二つ目は、「人的資本のサステナビリティ推進」です。持続的な成長に向けては、社員一人一人がモチベーション高く挑戦と成長を続け、持続的に能力を発揮できる環境づくりが重要です。そのためには、成果を上げた社員に報いる制度・仕組みが肝要であり、現在グループ全体での人事制度改革に着手しています。新たな制度では、年功的要素を減らし、適所適財の登用や昇格を実現することで、意欲ある人財が大いに活躍できる仕組みを目指します。また、各職場での生産性向上、無理・無駄な業務を減らして創造的な時間を増やすことが、多様な社員の働きやすさと働きがいにつながっていくとの考えから、スマートワークの推進にも取り組みます。2024年度からグループ人財委員会傘下に新たに分科会を設置し、健康経営・労働安全の推進と併せて、イキイキと働きやすい職場環境づくりを行っていきます。

三つ目は、「グループ人事機能の実効性向上」です。CHROを軸としたグループ人財マネジメント体制において、経営戦略をけん引し、事業戦略推進を支える人事部門たりうるために、どのような役割・機能の充足が必要か、人事機能の高度化に向けて議論しています。その一助となるデータドリブンな人事の実装に向けて、グループ各社の人財データの一元化にも着手し、データを活用したタレントマネジメントの実現を目指しています。

企業価値創造ストーリー：経営戦略に基づく人財戦略

P.26 2026中期経営計画の概要 →

グループ理念・経営戦略の実現

キーワード ▶ グローバル サステナビリティと事業の融合 グループ連携強化

多様な人財が自律・挑戦・成長・共創し、イノベーションを生み出す

人財・組織風土のあるべき姿	人財	組織風土	
	挑戦と成長を続け、世界の食と健康をリードするプロフェッショナルな人財	多様な人財一人一人のWell-beingの実現を支え、個人・チームの可能性を最大限引き出す組織風土	
あるべき姿を実現する人財戦略	グローバルで戦うための人財・環境づくり	人的資本のサステナビリティ推進	グループ人事機能の実効性向上

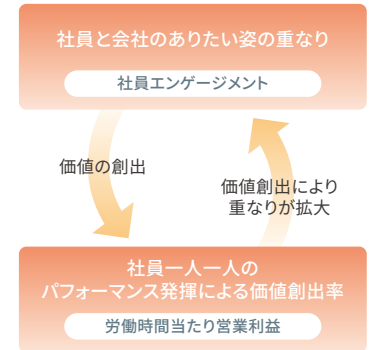
社員と会社がともに成長していくために

前述の人財戦略の3つの柱の総和として重視しているのが社員エンゲージメントです。「2023中計」では「社員エンゲージメント＝社員の会社への共感度」と定義し、社員の「期待」と「満足度」のギャップからエンゲージメントスコアを算出しました。結果として「2023中計」で掲げた目標スコアには至らなかったものの、特に課題感の強かった層については直近のサーベイで改善傾向が見られ、取り組みの成果が実を結び始めています。

そこで「2026中計」では、「社員エンゲージメント＝社員一人一人のありたい姿と明治グループのありたい姿が重なり、社員が明治グループとともに成長することを志向している状態」と再定義します。社員エンゲージメントを向上させることで、社員と会社が一丸となって、グループ理念・経営戦略を実現する原動力としていきます。

加えて、社員一人一人のパフォーマンス発揮による「価値創出率」をモニタリングします。社員エンゲージメントと価値創出率が連動して一つのサイクルとなり、イキイキと働く多様な人財が新たな価値を創出し、社員と会社が互いに高め合う関係構築を目指します。

人財戦略の価値創出サイクル



人財マネジメントを変革することがCHROの使命

「2026中計」のコンセプト「変える」を体現するのは人財であり、「人と組織の変革」が経営戦略実現に向けた最重要課題です。この課題に真摯に向き合い、残すべき明治グループらしさをしっかりと見極めた上で、それ以外は果敢に「変える」強い意志で人財マネジメント変革に臨みます。CHROとして社員の意識・行動を「変える」ところまで深く関与し、社員と会社の成長に尽力していきます。

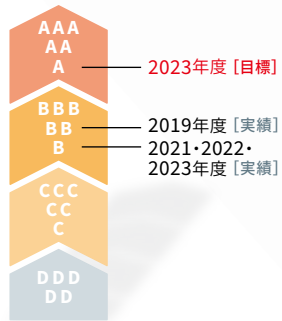
人財戦略 | 人財マネジメント

社員エンゲージメント

明治グループは、社員エンゲージメントを中長期の企業価値向上を測る指標の一つに据え、毎年エンゲージメントサーベイを実施しています。グループ理念・経営戦略の実現に向けて、社員と会社が一体となって、明治グループの成長に向かう風土づくりを推進します。

2023年度実績

エンゲージメントスコア

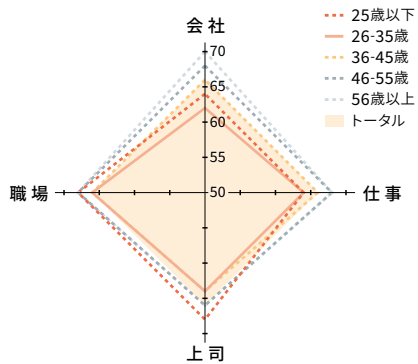


第三者調査会社による調査結果を偏差値化し、AAAからDDの11段階で示したスコア

分析

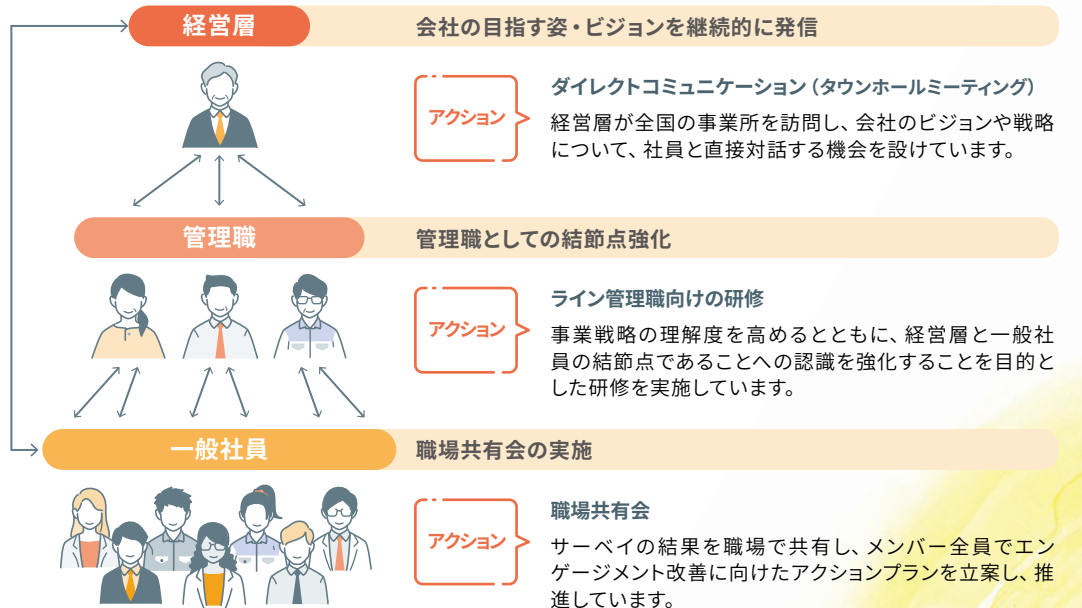
- 強み**
 - 自社の社会への影響力や貢献度を感じ、日々の仕事に意義・誇りを持っている
 - 職場に対する満足度が高く、上司のサポートや職場内での一体感を強みと感じている
- 弱み**
 - 未来に向けた事業の成長性や将来性に、不安を感じている社員が多い
 - 現場と経営の距離やギャップ、部門間の連携不足を感じている社員が多い

分析項目ごとの満足度 (%)



エンゲージメント向上に向けた取り組みの全体像

各階層における課題へのアプローチとして、具体的な取り組みを進めています。



人財戦略 | 人財マネジメント **社員エンゲージメント**

2023 中期経営計画における社員エンゲージメントの総括

社員エンゲージメント向上に向けた取り組みを本格始動した2021年度以降、会社・職場・仕事・上司の各項目の「期待」と「満足度」のギャップから課題を抽出し、会社全体での取り組みを進めるとともに、特に課題感の強い層に対して集中的に施策を実施してきました。

「2023中計」期間終了後の2024年6月に総括として実施したサーベイでは、エンゲージメントスコアは2021～2023年度同様Bランクとなったものの、特に課題感の強かった「工場」や「若手社員（～35歳）」について改善の傾向が見られました。また、エンゲージメントが低い職場には個別にフォローを実施し、改善に向けた職場の取り組みを支援しています。

工場における取り組み

経営層によるタウンホールミーティングを積極的に開催するとともに、一部の工場では、風通しのよい職場づくりのためのコミュニケーション研修を実施しています。また、工場の待遇改善に向けて、(株) 明治では年間休日数を増やす取り組みを行っています。



若手社員によるボトムアップの取り組み

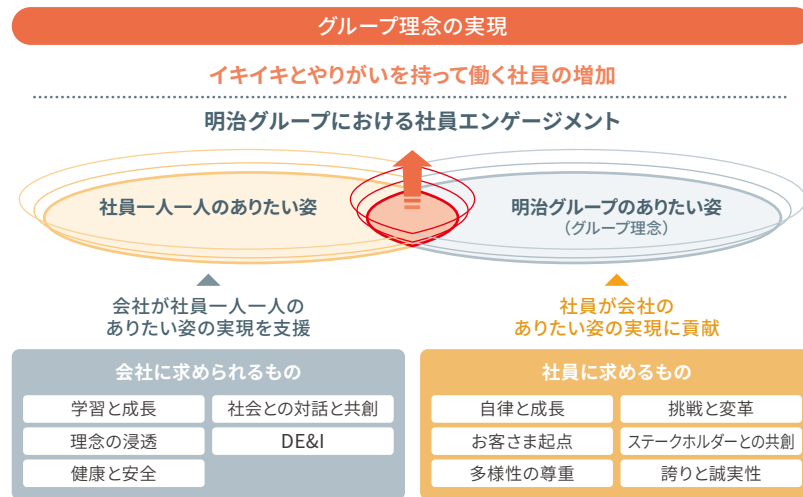
風土・カルチャー変革ワーキングチーム「meiji 維新」

(株) 明治において、自ら手を挙げた24名でワーキングチームを結成し、「心理的安全性」「コミュニケーション」「自分ゴト化」などをテーマに働きがいのある会社にするための施策を立案・提案しました。一部施策については各職場にて実施しています。



2026 中期経営計画における社員エンゲージメント

「2026中計」では、経営戦略と人財戦略の連動による人的資本経営をより強力に推進するべく、グループ理念の実現に向けて社員エンゲージメントを再定義します。社員と会社が、それぞれのありたい姿の重なりを大きくすることで、ともに成長している状態を目指します。



エンゲージメントサーベイの見直し

「2023中計」での結果を踏まえ、「2026中計」から実施するエンゲージメントサーベイは課題特定につながりやすい独自の設問設計に見直します。その上で詳細な分析を行い、改善に向けたPDCAサイクルを着実に実施していきます。

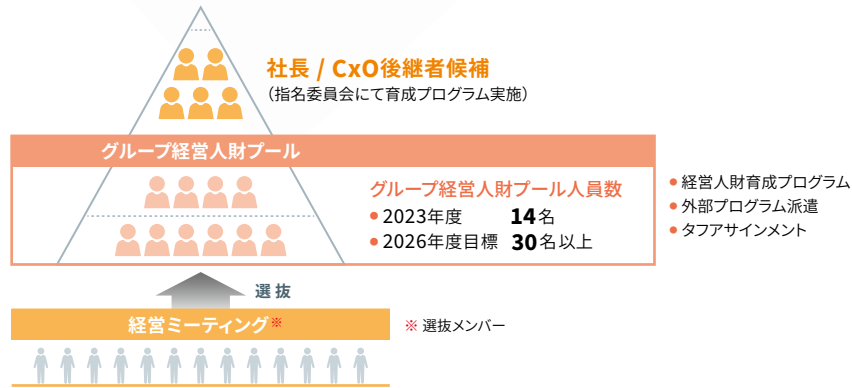
人財戦略 | 人財マネジメント

人財開発

明治グループは、経営戦略と連動した人財戦略に基づき、「挑戦と成長を続け、世界の食と健康をリードするプロフェッショナルな人財」の育成に向けて、人財への投資を強化しています。特に、将来のグループ経営を担う人財プールの運用をさらに強化するため、次期グループ経営者候補としての「変革・戦略人財」の発掘・育成、そして、明治グループのさらなる成長に不可欠なグローバルビジネスを推進する人財の採用・育成に注力しています。

経営人財育成

明治グループでは、リーダーシップバリューを基軸とし、「変革・戦略人財」を主とする経営人財の育成に向けて「グループ経営人財育成体系」を設けています。これに基づいて開発された育成プログラムでは、「Strategy / Execution (明確な戦略を描き、実行に移し、国内外で未経験の局面を開拓する)」「People (組織の能力を引き出し、鍛え、開かれた心で周囲を活かして、組織をリードする)」の2つの能力開発を通じて、「変化を起こし改革を主導する力」を身に付けることをゴールに設定しています。



経営人財育成プログラム (2023年度)

グループ全体の現状を捉え、自ら変革を起こし、グローバルで通用する経営リーダーの育成・開発を目的に実施。「2030年に向けたグループの経営課題と着手テーマ」を検討しました。

経営ミーティング (2023年度)

企業価値向上の意識を持ち、成長に貢献できる人財の育成を目的に実施。「企業価値を向上させるための事業変革プラン」を提案しました。

P.76 コーポレート・ガバナンス | 求める経営人財像 (リーダーシップバリュー) →

グローバルビジネス人財育成

明治グループでは、グローバルでリーダーシップやコミュニケーション力を発揮しながら目標達成に向けてやり抜ける人財の育成・開発に注力しています。そうした人財に必要なスキル・能力を再定義するとともに、語学研修や異文化理解研修などのプログラムの強化、海外事業部門への異動公募などの制度構築を図っています。

海外トレーニー制度

(株) 明治では、グローバルビジネス人財の「量」と「質」の充足に向けて、2024年度より若手社員を対象とした海外トレーニープログラムを導入しました。参加希望者を公募・選抜し、派遣前研修を実施した上で、海外グループ会社へ約1年間派遣し、キャリアの早い段階から海外実務経験を積む機会を提供しています。



制度を利用して、明治 (中国) 投資有限公司に駐在中の社員 (左)

キャリア自律

明治グループ能力開発方針で掲げる「個人の成長を会社の発展につなげ、組織力の底上げに貢献できる自律型人財の育成」に取り組んでいます。キャリア研修の実施や公募による異動機会の提供とともに、2023年度より、これまで以上に社員の意思で学びの機会を得られる研修体系を導入。「会社から学ばされる」研修から「自ら学ぶ」研修へと移行し、社員の「学びの自律」を促進しています。

人財開発の強化 > 明治グループ能力開発方針

企業間相互副業のトライアル実施

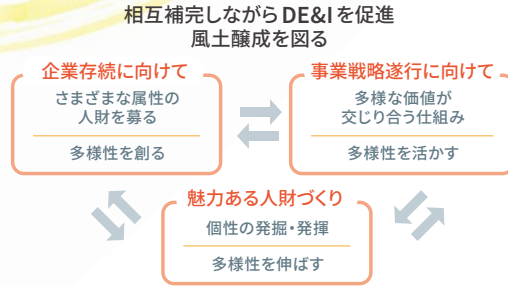
社員のキャリア自律を支援するため、「キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム」に参画しています。2023年度は7名が本プログラムに参加し、また、他企業から8名の副業者を受け入れました。副業者のキャリア意識を醸成するとともに、副業者の受入職場の組織活性化にもつながっています。



人財戦略 | 人財マネジメント

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)

明治グループでは、これまでの「明治グループD&Iポリシー」に「Equity (公平性)」の考え方を加えた「明治グループDE&Iポリシー」を新たに策定・公表しました。このポリシーのもと、右図に示した3つのアプローチの相互補完によってDE&Iを促進し、持続的に成長するための人的生産性向上や価値創造力強化を図っています。



明治グループ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンポリシー (PDF)

中核人財※における多様性

※ 中核人財：役員、管理職、総合職

明治グループが国内外でさらなる成長を果たしていくためには、新たな視点や技術、知見を持ち、競争の激化や外部環境の変化に打ち勝つ外部競争性を備えた人財が必要です。特に、女性・キャリア採用者・海外人財の採用・育成・登用を進めており、多様性強化に注力しています。「2026中計」においては、2050年に明治グループが目指す姿からバックキャストし、具体的な採用比率目標を設定しています。

2050年に明治グループが目指す姿 (役員・管理職・総合職において)

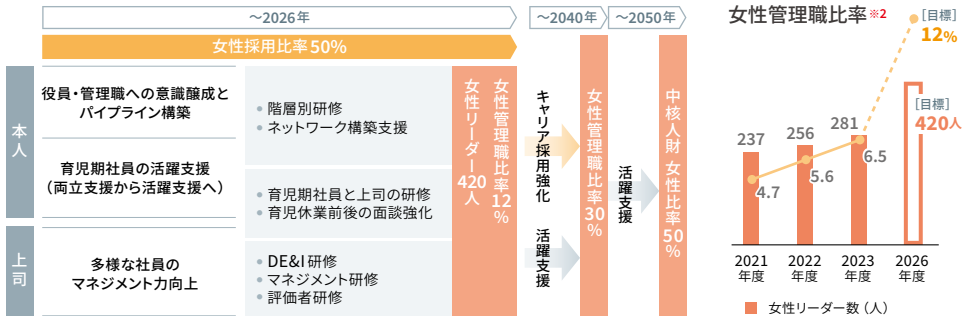
女性	キャリア採用者	海外人財※1
性別に関係なく能力を発揮し、あらゆる職務・階層で活躍している	新たな技術や知見を取り入れ、一歩先を行く価値を創造するために、新たな視点が意思決定に反映される	世界で成長し続けるため、グローバルな視点が意思決定に反映される
男女が「ともに」活躍	組織に影響を及ぼすといわれる3割以上	
50%	30%以上	30%以上

※1 外国籍人財を含む海外留学・在住経験などのグローバルな経験を半年以上有する人財
 ※2 対象範囲：明治ホールディングス(株)、(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)

女性の活躍推進

現在、管理職・リーダーとして働く女性社員は決して多くありません。その背景には、キャリアアップ支援の不足や、育児などとの両立への不安感があることが社内調査から明らかになりました。この結果を踏まえて下図のようなロードマップを策定し、女性自身の意識強化や育児期社員の活躍支援に取り組むとともに、働く環境を支える管理職に対しても、多様な社員をマネジメントできる能力の開発を行っています。

女性活躍推進のロードマップ



※1 リーダー：管理職および係長相当
 ※2 対象範囲：明治ホールディングス(株)、(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)

意思決定層における女性活躍に向けた取り組み

2023年度より、執行役員やライン部長について女性比率目標を設定し、取り組みを推進しています。



- 交流会、研修の実施
- 事業会社横断のクロスメンタリング
- 「30%Club Japan」への参画



男性社員の育児休業取得

乳幼児向けのミルクや医薬品・ワクチンを製品に持つ企業として、男性社員の育休取得は企業価値向上につながるものと考えています。「イクボス企業同盟」への参画やポータルサイト上での取得事例の発信などを通して、取得を推進しています。

男性育休取得率 ※ 育児目的休暇を含む



人財戦略 | 人財マネジメント

健康経営

グループスローガン「健康にアイデアを」を体現する企業として、社員が健やかで活力ある状態を保つことが重要との考えのもと、社員の心身の健康を経営的な視点で捉え、その維持増進に投資することで生産性の向上を図っています。



健康経営戦略マップ

明治グループでは、「2026中計」における社員の健康経営課題を「肥満につながる生活習慣の改善」と「こころからだの健康維持」と定め、解決に向けたアプローチをまとめ「健康経営戦略マップ」を策定・推進しています。健康課題の解決に向けて、社員とその家族の健康への意識強化や行動変容を進めています。

健康課題	課題解決アプローチ	健康目標
「肥満」につながる生活習慣の改善	食生活改善 コレステロール・中性脂肪セミナー（食育キャラバン） 全社実施 など	肥満者減少
	運動習慣 Kenko My Boom 宣言 / 新ウォーキングキャンペーン など	
こころからだの健康維持	喫煙対策 役員喫煙率0宣言 / スワンスワンデー など	生産性向上
	メンタルヘルスケア ストレスチェック / メンタルケア研修 など	エンゲージメント向上
	病気の早期発見 2次検診受診勧奨 / がん検診受診勧奨 など	
	ワークライフバランス 長時間労働削減 / 連続年休勧奨 など	

強化施策：喫煙対策

- 役員喫煙率0宣言（2023年度）
将来的に社員の喫煙率を限りなくゼロに近づけるべく、その第一歩として、現在喫煙している役員は、「2023年度中の卒煙」を宣言し、実行しました。
- 敷地内全面禁煙（2024年度）
敷地内全面禁煙の検証実施日を設定し、トライアルを実施しています。

強化施策：病気の早期発見

- 「健康休暇」の新設（2023年度）
各種健康診断やワクチン接種時に使用可能な健康休暇を新設し、社員の病気の予防や早期発見、2次健康診断受診率の向上につなげています。
- がん検診受診勧奨強化（2024年度～）
五大がんに関するe-learningを実施しています。

女性の健康セミナー

厚生労働省が定める「女性の健康週間」（毎年3月1日から8日まで）に合わせて、女性の健康課題への理解とより働きやすい職場づくりを目的として、女性の健康セミナーを実施しています。女性ホルモンの影響を受ける女性にとって、セルフケアは非常に重要であることから、2023年度は「食生活とメンタルヘルスの関係」をテーマに実施。明治グループの製品を通じたセルフケアの方法などをレクチャーし、約600名の社員が参加しました。

労働安全

明治グループは、労働安全衛生をグループ一体で取り組むべき経営テーマとして捉え、「社員が自然に安全を優先してイキイキと働ける会社」を実現するべく、労働安全戦略マップを策定し、取り組みを推進しています。労働安全戦略マップでは、「安全意識」「作業・設備」「交通安全」の観点から課題を特定し、労働災害ゼロの達成とその継続に向けた安全意識の向上に取り組んでいます。



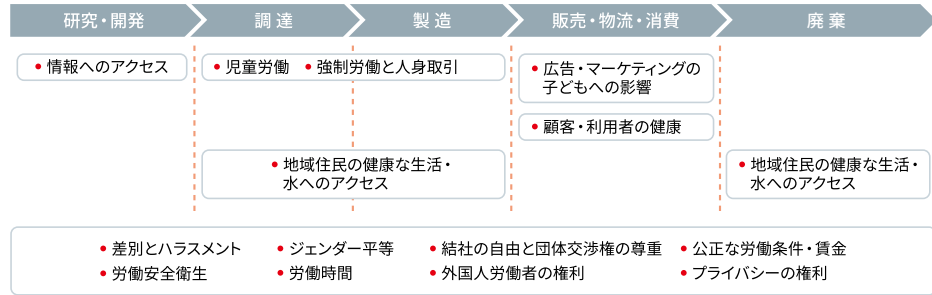
工場にて生産設備を保守点検中

労働安全戦略マップ

労働安全課題	課題解決アプローチ	労働安全目標
<ul style="list-style-type: none"> ● 安全をつくっていく組織の醸成 ● 安全意識への対策 ● 多様化への対応 	安全意識改善対策 安全セミナー、意識調査 など	安全意識向上
	多様化への対応 外国語教材、視聴覚教材の整備 など	人へ向けた災害予防 転倒防止セミナー、腰痛防止体操 など
<ul style="list-style-type: none"> ● 労働災害を発生させない仕組みの構築 ● 災害種別ごとの対策 	設備・作業に向けた災害予防 リスクアセスメント、安全点検 など	
<ul style="list-style-type: none"> ● 交通安全に向けた対策 	社用車の安全設備の拡充 ドライブレコーダー、カーナビ など	

人権

明治グループはバリューチェーン上の顕著な人権課題を特定し、人権リスクを低減するための取り組みに力を入れています。



生産現場における外国人労働者に関する取り組み

2022年に策定した「明治グループ 外国人労働者雇用ガイドライン」に基づき、就労環境の改善を進めています。2023年度は、グループ内の国内5事業所にてガイドラインの運用状況を確認し、改善が必要な事項は対応を要請。一方で、生産現場での外国語併記などの好事例は、他の事業所にも共有を行い横展開を図っています。また、2023年6月より、外国人労働者向けの多言語対応の相談窓口（JP-MIRAIアシスト）を導入しています。



生産現場における外国語併記

酪農現場における外国人労働者の実態調査

2023年度は、MDA (Meiji Dairy Advisory)※で支援を行っている酪農家など37戸を対象に、外国人労働者の就労実態の調査を行いました。その結果、約8割でベトナム、フィリピン、インドネシアなどからの労働者を雇用していることを把握。併せて、労務管理や労働安全への配慮など一定の取り組み状況も確認しました。2024年度は、酪農現場でのヒアリングにより、より詳細な実態把握を行う予定です。

※ 人材マネジメントにフォーカスし、農場の作業改善や経営管理技術の向上を通じて酪農に関わる人の成長を支援する活動

児童労働撤廃への取り組み（ガーナ）

ガーナのカカオ豆調達先農家に対して、2021年度より児童労働監視改善システム（CLMRS※1）を段階的に導入しています。2023年9月時点での導入率は47.6%であり、2026年度までに全農家に導入する目標です。さらに、2030年度にはすべての調達先においてCLMRSもしくは同等のシステムを導入し、児童労働ゼロを目指します。

2022年10月～2023年9月			
CLMRS導入率※2	47.6%	児童労働と特定された数	650人
CLMRS導入農家数	5,460軒	そのうち正済の数	650人

※1 CLMRS：カカオ生産地での児童労働・強制労働撲滅を目指すNPO「International Cocoa Initiative」が開発した児童労働監視改善システム（Child Labor Monitoring and Remediation Systems）です。児童労働の事例を特定し、監視、是正、および防止する取り組みを行っています

※2 導入済農家のカカオ豆の調達量から算出

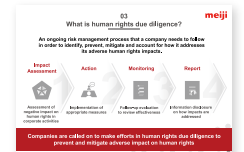


人権に関するサプライヤー・エンゲージメント

主要な1次サプライヤーを対象にサステナブル調達アンケートを実施し、人権リスクを評価しています。2023年度は、前年度までのアンケート結果に基づいて人権リスクの懸念されるサプライヤー4社と意見交換し、人権への取り組み状況について確認。改善が必要な場合は、今後の人権リスク低減に向けた対応について要請しました。2024年度も、サプライヤーの対象範囲を拡大して意見交換を行っていきます。

グループ社員向け人権教育の実施

「ビジネスと人権」に関する社員教育を実施し、事業活動における人権課題の理解促進を図っています。2023年度は、国内ではLGBTQ+をテーマとしたe-learningを実施し、約13,000人が受講しました。また、海外では、中国・タイ・インドネシアなど7カ国の社員に対し、「ビジネスと人権」全般に関する教育研修を行い、約1,200人が受講しました。



海外拠点で使用している人権教育資料の一部（英語）


CREATING INNOVATION


イノベーションの創出

明治グループの未来の鍵を握る「イノベーション」。新たなイノベーションの源泉となる技術開発戦略、生み出されたイノベーションの価値を高める知的財産戦略、そしてイノベーション創出を加速させるデジタルテクノロジー戦略を強力に推進していきます。

MORE INFORMATION

イノベーション 

研究開発体制 

知的財産戦略 

58 技術開発戦略

持続的な成長に向けた研究・技術開発の方向性として6つの技術開発領域を設定し、外部の優れた知見も活用しながら最先端に挑んでいます。



64 知的財産戦略

食品・医薬品ともに、グローバルでの事業展開を見据えて強固な特許ポートフォリオを構築し、長期にわたる競争優位性の確保を図っています。



67 デジタルテクノロジー戦略

DX推進を重要なグループ戦略の一つに掲げ、「新たな顧客価値の創造と提供」と「業務変革と生産性の向上」をともに果たしていきます。

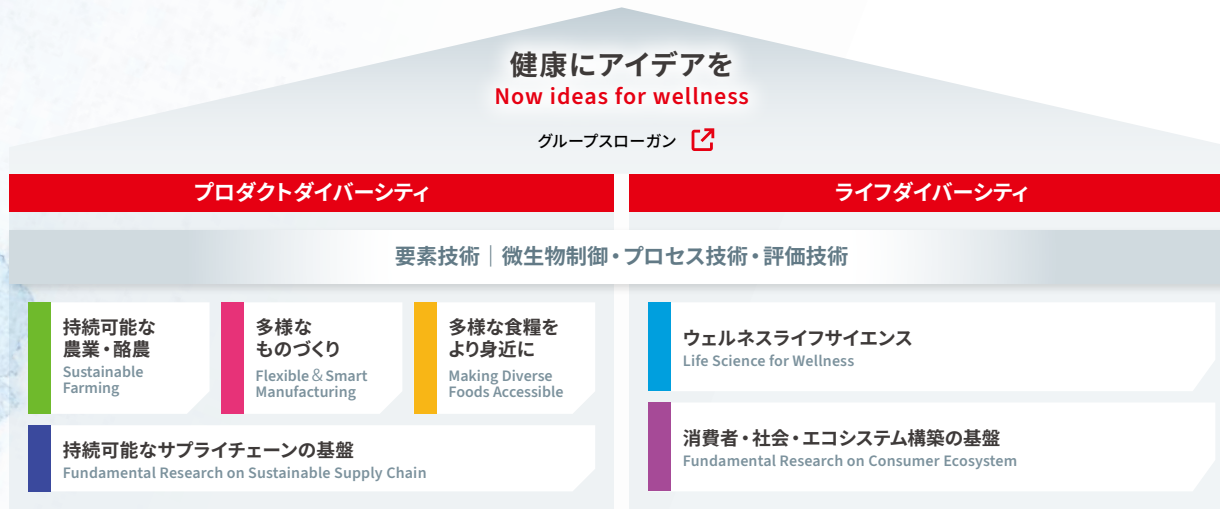


イノベーションの創出 | 技術開発戦略

技術開発戦略の全体像

明治グループは、中長期の持続的成長に向けて、10年先を見据えた研究・技術開発の方向性を示すものとして、6領域の技術開発戦略を策定しました。グループスローガンである「健康にアイデアを」のもと、グループ各社で蓄積してきた技術資産をあらためて洗い出し、共通する重点要素技術として「微生物制御・プロセス技術・評価技術」を設定。さらに、既存の枠組みにとらわれず、多様な社会課題に対して多様な技術開発を推進していくために、「プロダクトダイバーシティ（モノに対する価値観の多様化）」と「ライフダイバーシティ（人々の生活・人生観の多様化）」を戦略のベースとなるコンセプトに掲げ、この両面から6領域を策定しました。

技術開発の具現化にあたっては、早期より知的財産戦略と連動し、開発技術の価値の最大化を追求するとともに、外部のスタートアップ企業やアカデミアとのオープンイノベーションを積極的に活用していきます。また、この技術開発戦略を推進していくために、ホールディングス内に設けられたオープンイノベーション推進委員会（委員長：CEO、副委員長：各COO、委員：各研究本部長）が主導し、グループ内外のシナジー強化を図っていきます。



INTERVIEW



ウェルネスサイエンスラボ

ラボ長
長田 昌士 Masashi Nagata

この戦略に沿ってテクノロジー起点で変革を

今回の技術開発戦略は、「食」と「薬」を横断した研究組織であるウェルネスサイエンスラボ（以下、ラボ）をはじめ、グループ横断型のチームで策定しました。いま明治グループに求められているのは「変革」です。ラボはこの戦略に沿ってテクノロジー起点で変革を起こし、技術開発によるトランスフォーメーションの方法論をグループに提示するとともに、試行錯誤を重ねながら新たな価値を生み出していく風土も根付かせたいと考えています。明治グループには、長年培ってきた多様な技術と優れたDNAがあります。それを時代に適応させることで「食」と「薬」にまたがるオリジナルの技術を生み出すことは十分可能です。そしてその技術を事業創出にまでつなげ、明治グループをさらに成長させる力になりたいと考えます。

ウェルネスサイエンスラボ

食と薬のシナジー創出を目指して2019年に設立された「価値共創センター」が前身。2023年に改称して新領域の研究開発に挑むとともに、グループ内の乳酸菌研究の機能を集約し、事業基盤を支える技術開発も担っています。



イノベーションの創出 | 技術開発戦略

技術開発戦略の6領域

技術開発領域の策定にあたっては、まず明治グループが有する特許や論文を網羅的に解析し、加えて、食品・医薬品、両方の技術リソースの棚卸を実施しました。その分析結果から、新たな価値の創出に向けた技術アセットを特定、さらに世界のスタートアップ企業の動向などの外部環境やアスピレーション（達成したい目標）を考慮し、この6領域を設定しました。

持続可能な農業・酪農 Sustainable Farming



環境負荷低減、GHG（温室効果ガス）排出量の削減、人権・人財の課題など、農業・酪農・畜産などの生産現場を取り巻くさまざまな課題をサイエンスで解決し、調達活動における持続可能性の追求と安定的な品質担保を実現していく技術開発領域。

多様な食糧をより身近に Making Diverse Foods Accessible



生活者の価値観の変化に伴う「食の多様性」に適應するため、明治グループの培養技術、食材をおいしく加工する技術、栄養設計技術、評価技術などを活用し、次世代フード、サステナブル素材をもっとおいしく、利用しやすく、地球に優しく、身近にしていく技術開発領域。

ウェルネスライフサイエンス Life Science for Wellness



生活者とその家族・パートナーの「体」「心」「ライフステージごとの生活充実」を軸に「Wellness」をサイエンスで紐解き、食を中心に包括的に支えるCAREと、医薬品やワクチンを中心に医療の領域から支えるCUREをシームレスにつなげ、一歩先を行く健康価値を創造していく技術開発領域。

多様なものづくり Flexible & Smart Manufacturing



不確実性が高く、変化の早い環境下において、明治グループが培ってきた既存生産技術と最新技術を組み合わせ、高品質かつ、効率性と柔軟性を両立させた製造プロセスを設計する技術開発領域。

持続可能なサプライチェーンの基盤 Fundamental Research on Sustainable Supply Chain



フードロスの削減、持続可能なパッケージ開発、再生可能エネルギーの利用、アップサイクルへの転換、返品による廃棄の課題など、製造業に関わるさまざまな課題に対応するため、明治グループのサプライチェーン全体（調達・開発・製造・物流・販売など）の持続可能性を追求していく技術開発領域。

消費者・社会・エコシステム構築の基盤 Fundamental Research on Consumer Ecosystem



生活者のさまざまなデータ分析をもとに、当社の提供する健康価値をあらゆるユーザーや患者さんの行動変容や継続利用につなげていくためのインサイトを捉えるとともに、社会・エコシステムへのつながりをサイエンスで紐解く技術開発領域。

イノベーションの創出 | 技術開発戦略

持続可能な農業・酪農

酪農DXスタートアップ企業と目指す、持続可能な酪農業の実現

明治グループは2023年8月に(株)ファームノートホールディングス(以下、ファームノート)と資本業務提携しました。同社が開発した先進的な技術と、明治グループの持つ知見やアセットを掛け合わせ、サステナブル酪農への取り組みを推進します。

ファームノート×明治グループでスマート酪農を推進

ファームノートは、先進的な技術やデバイスを通じて酪農家の課題を解決するスマート酪農を進めるとともに、自ら牧場を経営し、生産性向上やGHG(温室効果ガス)排出量の削減に向けたさまざまな取り組みに挑戦しています。同社と明治グループが連携することで、新たな呼気メタン低減飼料の開発など、酪農業におけるGHG排出量削減の取り組みが加速します。

また、現在、明治飼糧(株)では全国約2,500戸の酪農家との取引があります。今後は同社のデジタル管理ツールと連携し、より細やかな支援や提案を行うことで、関係性をさらに強化していきます。



「クラウド牛群管理システム」で経営の効率化を支援



(株)ファームノートホールディングス

- スマート酪農技術
- 実証実験、データ

生産者

- 生産性向上
- 持続可能な酪農



明治飼糧(株)

- 飼料に関する知見
- 酪農家との直接取引

子牛の健康に関する共同研究をスタート

ファームノートが管理する牧場で、ウェルネスサイエンスラボと北海道大学の小池聡教授、そしてグループ会社の明治飼糧(株)による、子牛の健康に関するプロジェクトを進めています。子牛には健康上の問題を抱えやすい時期があり、この課題の解消に向けて取り組んでいます。



子牛が成長していく過程での体の変化と健康状態を継続的に調査



明治ホールディングス(株)・(株)明治

- 品質に関する知見
- サステナビリティ活動

商品・情報



お客さま

INTERVIEW

(株)ファームノートホールディングス

代表取締役

小林 晋也 氏 Shinya Kobayashi



この協業によって酪農家の経営力を変えていきたい

酪農業を持続可能にするためには、生産者側の経営力をさらに高めることが重要です。今回の資本業務提携によって、生産者と乳業メーカーの距離を縮め、対話の機会を数多く設けることで酪農家の意識を変えていきたいと思っています。喫緊の課題であるGHG排出量削減については、自社牧場にて創出したJ-クレジットの活用などで連携が進んでいます。今後は酪農現場のみならず、生乳や飼料などの配送も含めたサプライチェーン全体で取り組むべきであり、この点でも明治グループの力に期待しています。この協業によって新たなムーブメントを次々と起こして、酪農業界を変えていきたいと考えています。

COMPANY

酪農DXのリーディングカンパニーとして、クラウド牛群管理システムや牛向けウェアラブルデバイスなどのソリューション提供、乳牛の遺伝子情報解析による育種改良、自社牧場での次世代酪農の実践などを通して、事業を通じた社会課題解決に挑んでいます。



中標津農場(北海道)

イノベーションの創出 | 技術開発戦略

多様な食糧をより身近に

最先端の技術を活用し、食糧生産に革新を

いま世界が直面している食糧問題は、明治グループが取り組むべき重要な社会課題の一つです。技術開発戦略においても「多様な食糧をより身近に」を重要領域に設定しており、この課題解決に向けて「バイオものづくり」や「細胞培養カカオ」などの技術開発に取り組んでいます。

豊富な微生物資源を持つ明治グループならではの「バイオものづくり」を

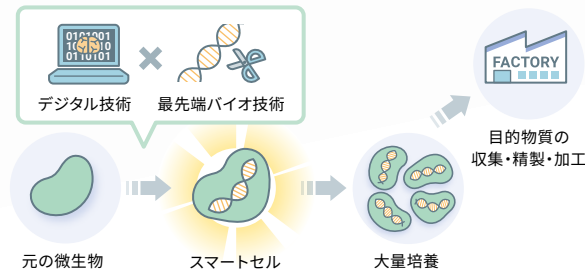
社会を変える「バイオものづくり」の担い手として、明治グループは自社で有する豊富な微生物資源を存分に活用し、ものづくりの革新に挑んでいきます。食品セグメントでは乳酸菌など6,000株以上の微生物株を、医薬品セグメントでは放線菌や糸状菌など約8万株の微生物株を資産として保有しています。まずは食品分野への応用を検討しており、健康課題の解決に役立つ高付加価値な食品素材を効率的に生産するためのスマートセルの創出を通じ、「バイオものづくり」による多様な食品素材生産の技術基盤を構築していきます。そのために国内外の「バイオものづくり」の最先端のプレイヤーと協業し、基盤構築と事業化のスピードを加速させていきます。

「バイオものづくり」で実現できること

- 圧倒的な開発スピード
- 新しい有用物質の生産
- 物質生産の高効率化
- 未利用物質の活用や環境負荷の低減

「バイオものづくり」ってなに？

昨今、先端のバイオ技術とデジタル技術を駆使し、微生物などの生物の能力を活かして物質を生産する「バイオものづくり」が世界的に注目されています。細胞が持つ物質生産能力を、ターゲットとするものづくりに合わせて、遺伝子組み換えやゲノム編集などを用いてデザインする「スマートセル」の研究開発も進められています。このスマートセルによるバイオものづくりは、食品などの生産効率を大幅に向上させ、これまで工業生産が困難であった成分などの産出も可能にするなど、社会課題解決と経済成長の両立が期待できる技術です。



「細胞培養カカオ」の技術開発によるカカオ生産の持続可能性向上

カカオの生産は、農園における児童労働や森林減少などの社会課題、温暖化による栽培農地の減少や病害虫による収穫量への影響、栽培技術や農業資材の不足といった生産上の課題、さらにはこれらに起因する昨今の価格高騰に象徴される不安定な生産・供給状況など、さまざまな課題を抱えています。明治グループではネイチャーポジティブの観点から多様な取り組み*を行っていますが、技術開発の面からも「細胞培養カカオ」という新たなテクノロジーによって、カカオ生産の持続可能性向上に取り組んでいます。

* P.45 自然との共生 | ネイチャーポジティブ実現への貢献 →

米国のスタートアップ企業 California Cultured 社とのオープンイノベーション

細胞培養カカオの実用化に向けては、米国でこの技術を究めるスタートアップ企業 California Cultured 社へ出資し、オープンイノベーションを推進しています。同社の持つ最先端の細胞培養技術と、明治グループがこれまでカカオ事業で培った品質向上や加工などの豊富な技術・知見との協創により、細胞培養カカオを原料とする独自性のある魅力的な製品の開発に挑戦するとともに、社会課題を解決する持続可能なカカオバリューチェーンの構築を目指していきます。



培養したカカオ細胞

COMPANY

カリフォルニア州を拠点とする California Cultured 社は、起業家である Alan Perlstein 氏と細胞培養の専門家である Harrison Yoon 氏など、によって 2020 年に設立されました。同社は、最先端の細胞培養技術を活用し、天然のカカオ豆から採取した細胞からさまざまな特長を有する細胞培養カカオを大量生産する技術に挑戦しています。明治グループは、2021年11月の出資に続いて2024年2月に追加出資を行いました。



California Cultured CEO Alan Perlstein 氏

イノベーションの創出 | 技術開発戦略

- 多様なものづくり
- 持続可能なサプライチェーンの基盤
- ウェルネスライフサイエンス

原材料が秘める可能性を、最大限に追究

明治グループは、原材料の持つ新たな可能性を引き出す取り組みを進めています。ここでは、カカオの未活用部位（カカオハスク）を利用した新分野の製品開発や、白カビと青カビの生育バランスに関する独自の熟成技術、生乳が本来持つおいしさをそのまま取り出す技術などをご紹介します。

カカオハスクから生まれた、世界初の新素材「カカオセラミド」

明治グループが着目したのは、これまで有効に活用されていなかったカカオハスク（カカオ豆の種皮）です。このカカオハスクには植物由来のセラミド※が含まれていますが、研究を続けた結果、食品用途となる「グルコシルセラミド」に加えて、人間が持つセラミドと同じ構造の「ヒト型遊離セラミド」が多く含まれることを発見。その成果をもとに、保湿性の高い成分「カカオセラミド」の素材化に世界で初めて成功しました。

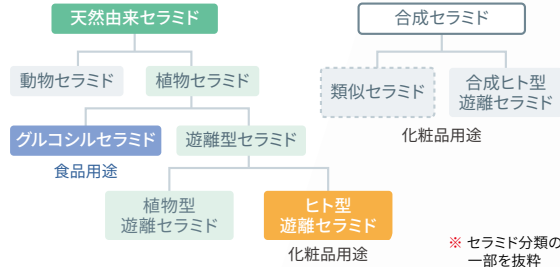
※ 肌の表皮の角質層に含まれる保湿因子の一つ

未活用部位にも新たな価値を与えて、カカオ生産を持続的に

「カカオセラミド」は、帝京大学の古賀仁一郎教授との共同研究によって実現しました。古賀教授が確立した遊離型セラミドの分析技術を用いて、カカオハスクに含まれるヒト型遊離セラミドが通常の植物よりも圧倒的に多いことを共同で実証。ヒト型遊離セラミドは化粧品業界からのニーズが高く、これまで廃棄していたカカオハスクから大量に生産できるこの新素材で市場を創造していきます。また、食品用途の「グルコシルセラミド」も含んでいることから、化粧品と食品の両方への展開が期待できます。こうして、カカオハスクという未活用部位に価値を与えて新商品につなげていく（アップサイクル）とともに、カカオ農家にも新たな収入源をもたらし、カカオ生産の持続性を向上させていきます。

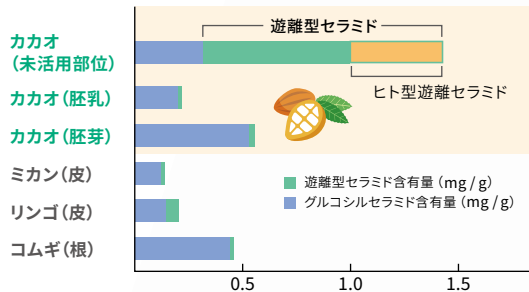


帝京大学
生体分子化学研究室
古賀 仁一郎 教授



※ セラミド分類の一部を抜粋

植物に含まれるグルコシルセラミド・遊離型セラミド含有量



※ 2004年北海道農業研究センター成果情報を一部改変、カカオ素材はLC・MS / MSにて測定

乳と微生物活用技術から生まれた新たな商品

明治北海道十勝カマンブルー

これまで白カビと青カビの生育バランスのコントロールが難しかったチーズの熟成において、独自に開発した熟成方法で最適なバランスを追求し、カマンベールの旨味とブルーチーズの豊かな香りを併せ持つ商品を実現。日本人にはまだ馴染みの薄いブルーチーズの魅力を伝え、市場の活性化を図っています。



明治北海道十勝カマンブルー [🔗](#)

Dear Milk

一般的なアイスクリームが、乳製品にさまざまな素材を加えて味を追求するのに対して、生乳をナノレベルのろ過膜に通じておいしさを濃縮し、脱酸素工程により風味の劣化を防ぐ「あじわいこだわり製法」や、乳本来のおいしさを引き出す世界初の「氷点濃縮製法」などの技術によって、「原材料、乳製品のみ」が持つおいしさを実現したアイスクリームが「Dear Milk」です。



Dear Milk [🔗](#)

イノベーションの創出 | 技術開発戦略

持続可能なサプライチェーンの基盤

ウェルネスライフサイエンス

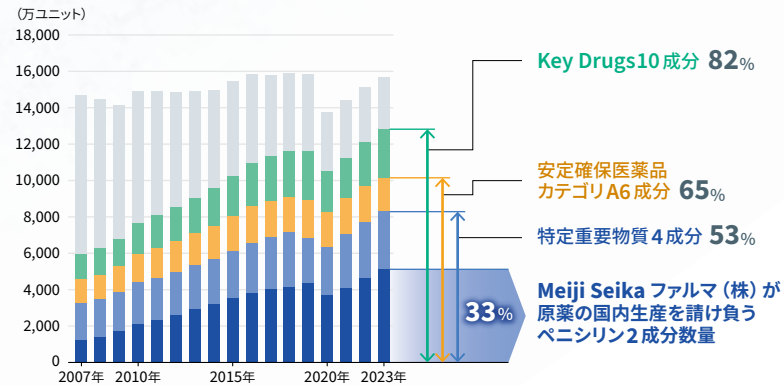
絶対不可欠な医薬品を、確実に供給するために

抗菌薬のサプライチェーンを強靱化し、安定供給を実現していくことも明治グループの使命であり、「持続可能なサプライチェーンの基盤」「ウェルネスライフサイエンス」の領域に関わる取り組みとして注力しています。

安定供給が求められる抗菌薬の国内生産体制構築に向けて

医薬品セグメントの主力製品の一つである抗菌薬。感染症の治療や手術時の感染予防などに使われる医薬品であり、その供給が途絶えると医療に支障を来します。高齢者の増加によって、抗菌薬の使用頻度は年々高まっていますが、コロナ禍以前は原薬調達をほぼ100%海外に依存しており、他社では過去に調達先の中国企業のトラブルで供給が一時停止し、国内で抗菌薬が不足する事態も発生しました。こうした事態を避けるため、また、経済安全保障上の観点からも政府は近年、抗菌薬の国産化事業を支援する枠組みを整備しています。明治グループは抗菌薬の国内トップメーカーとして、国から「Key Drugs」や「安定確保医薬品」、さらに国民の生存や経済活動に甚大な影響のある「特定重要物質」として指定された薬剤を数多く生産しています。医療の現場に安定供給する責務を果たすべく、政府の支援のもとペニシリン原薬の国内生産体制を構築し、他社とも連携して自国内で完結するサプライチェーンの整備に取り組んでいます。

注射抗菌薬（51成分）の数量推移



Meiji Seika ファルマ(株)の製品シェア



競争力あるペニシリン原薬工場を目指す岐阜工場での取り組み

現在、ペニシリン原薬の生産体制構築はMeiji Seika ファルマ(株)の岐阜工場を舞台に進められています。岐阜工場は1971年にペニシリンの原薬工場として操業を開始し、1994年まで製造に携わっていた生産拠点です。現在も生産菌株を保管し、国内最大級の培養設備や大型の用役・排水処理設備を有しています。さらに、原薬製造に関わっていた技術者もいまなお在籍し、培養や生産に関するノウハウも保たれています。これらの資産を活用して、ペニシリン系抗菌薬の共通の原料である「6-APA」の大量製造に向けた体制を構築中です。既存資産を活用するだけでなく、管理の厳密化や省力化に資するAI技術の導入、最新技術の導入による原料解析の精度や生産性の向上、周辺環境への影響を抑える排気設備・排水処理設備の強化にも取り組み、競争力の高いペニシリン製造技術の確立を目指しています。この岐阜工場における原薬製造設備導入や備蓄体制整備の取り組みは、2023年に厚生労働大臣から「抗菌性物質製剤の安定供給にかかる計画」の認定を受け、2025年度中の稼働を目指しています。この取り組みと並行し、他社との協業によって「6-APA」以降の原薬製造工程の整備も進める計画です。



(写真左) 岐阜工場全景

(写真右) ペニシリンを産生させる大型発酵装置

イノベーションの創出 | 知的財産戦略

知的財産戦略の全体像

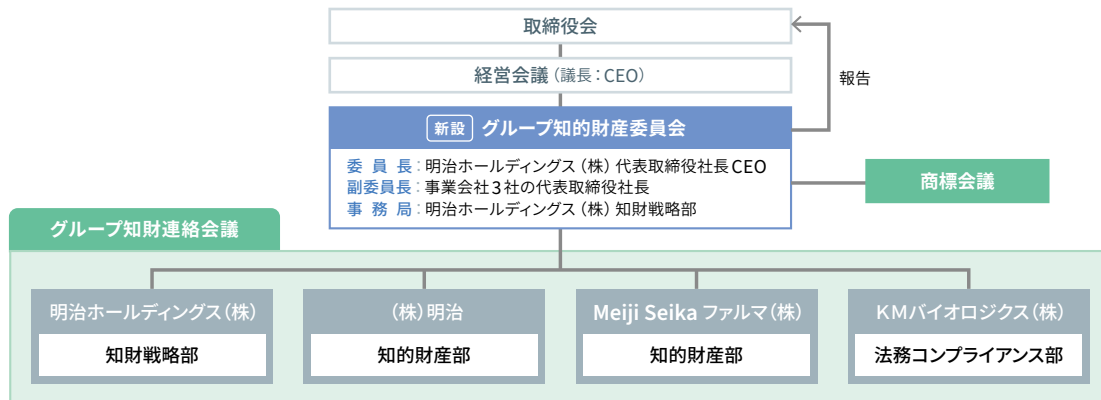
明治グループの知的財産ガバナンスは2023年度に「グループ知的財産委員会」の設置というマイルストーンを達成し、体制構築から推進・実行のフェーズへ大きく移行しました。明治グループの知的財産戦略は、1) 戦略的な特許取得、2) 技術ノウハウの管理、3) meijiらしい商標の活用、の観点から策定されています。「健康にアイデアを」の実現に向けて、健康価値の提供と社会課題の解決につながる知的財産戦略を実行していきます。

知的財産ガバナンスの体制構築から知的財産戦略の推進・実行フェーズに

明治グループでは、「知的財産は中長期的な企業価値向上のための重要な経営資源」と位置付けて構造改革を実行してきました。2023年4月に明治ホールディングス傘下に知財戦略部を新設し、そのミッションの一つとして「取締役会による適切な監督のもとで知的財産戦略が策定・実行される知的財産ガバナンス体制の構築」を掲げ、経営会議の諮問機関として「グループ知的財産委員会」を設置しました。これによって明治グループの経営陣が主体的に知的財産戦略を策定する体制が実現しました。

明治グループ各社は、策定された知的財産戦略を実行するとともに、イノベーション創出については全社横断での協議の場である「グループ知財連絡会議」、ブランド創出については具体的な施策を立案・実行する「商標会議」を通じて連携し、グループ一体となって知的財産戦略を推進しています。

明治グループの知的財産戦略を推進・実行する体制



グループ知的財産委員会による知的財産戦略の策定

グループ知的財産委員会の第1回会議では、2026年度に向けた知的財産戦略のスローガンを、「明治グループ全体の知的財産リテラシーを向上させ、明治グループの技術開発力に資するグローバル基準の知的財産価値と対応力を有する知的財産エクセレントカンパニーに飛躍する」と決定しました。また、戦略的知的財産活動の実践と目指すべき方向や知的財産力向上について議論しました。CEOをはじめとする経営層もその取り組みに十分にコミットし、企業価値向上に寄与する知的財産戦略を強力に推進していくことを確認しました。

2026中期経営計画 知的財産戦略骨子

戦略的な活動の総括

事業の優位性確保を目的として事業戦略に密着した戦略的知的財産活動を推進し、グローバル展開・アライアンス・M&Aなどにおいて適切な知的財産対応をするとともに、技術開発戦略の策定・実行支援を強化して中長期目線の特許などの獲得を目指す

ガバナンスの確立

グループ一体となった知的財産戦略を推進するとともに、保有特許・商標の価値を最大化するためのグローバルを含めたグループ知的財産管理体制を確立する

情報発信の強化

活動方針や成果、表彰などの知的財産情報を社内外へ積極的に発信することにより、ステークホルダーへの訴求を強化するとともに、明治グループの知的財産マインドを醸成する

イノベーションの創出 | 知的財産戦略

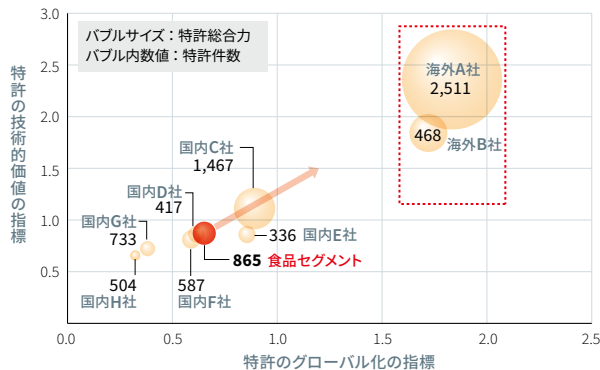
食品セグメント

食品セグメントの知的財産戦略は、グローバルな事業展開を見据えて、世界に通用する質の高い技術を開発し、重要な市場である国・地域において多くの特許出願・特許権の取得を展開することで、他社への強力な牽制あるいは他社との提携を可能にします。「グローバル化 × 質」による知的財産戦略の推進によって事業利益の拡大に貢献します。

世界に通用する質の高い技術を知的財産で保護し グローバルでの事業利益の拡大に貢献

特許分析ツールを用いた解析によれば、食品セグメントの特許ポートフォリオは、特許のグローバル化の指標および特許の技術的価値の指標のいずれも国内同業他社のなかでは比較的良好なポジションに位置していることが分かります。しかし、現状では、グローバルトップ企業とは差があり、将来的にはそれらの企業と並ぶことを目指しています。個々の事業単位で見ると、グローバルな事業展開を支えているキューブタイプの粉ミルク関連の特許群は、グローバルトップ企業に並ぶ高い水準（下図の四角の赤い枠内）にあります。市場優位性を高めるために知的財産への投資を継続し、特許ポートフォリオの強化を進めていきます。

特許ポートフォリオ比較と目指す方向



※ レクシスネクシスの特許分析ツール「LexisNexis®PatentSight+」を用い当社作成

知的財産戦略を活用したグローバル展開 - キューブタイプ粉ミルク -

キューブタイプ粉ミルクは、「キューブ製法技術」の基本特許（特許第4062357号）により、世界で唯一の製品であり続け、meijiブランド製品のみならず、ダノン社との事業提携によるグローバル市場への展開を実現しています。

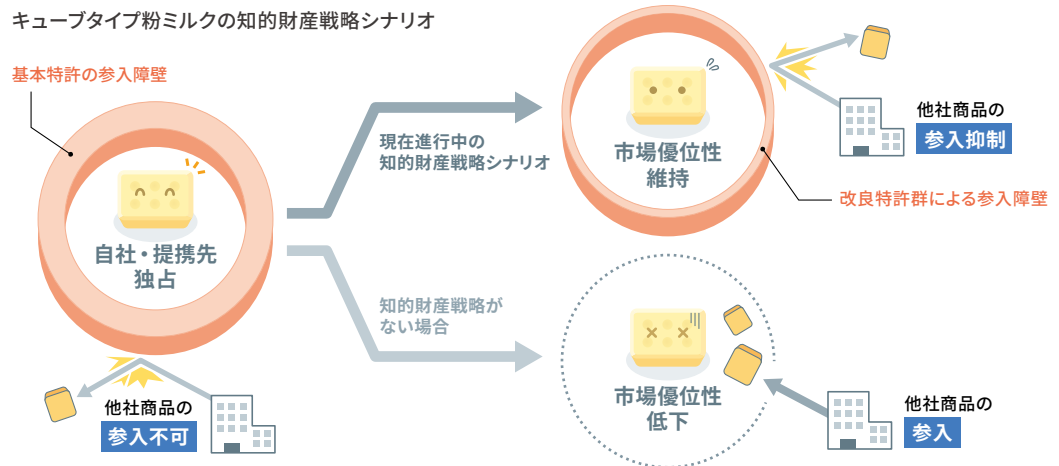
また、基本特許が間もなく切れることを踏まえ、新たな知的財産戦略シナリオを展開しています。これは、新規に開発されたキューブ製法技術などの改良技術の特許化し、基本特許に代わる特許群で参入障壁を構築するというものです。この知的財産戦略を遂行することにより、長期にわたってグローバル市場での圧倒的優位性を維持できることが期待されます。

さらに他の事業についても知的財産戦略を活用したグローバル展開を促進していきます。



技術や知的財産面での競争力を有する商品として展開

キューブタイプ粉ミルクの知的財産戦略シナリオ



イノベーションの創出 | 知的財産戦略

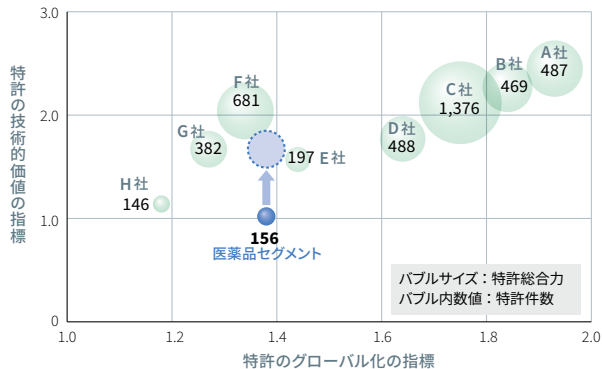
医薬品セグメント

医薬品セグメントの知的財産戦略は、一つの製品に対して複数の特許権を獲得し、強固な特許ポートフォリオを構築するとともに、特許の質を高めることで特許総合力の向上を図り、さらに他の知的財産権と組み合わせることで製品の競争優位性を確保しています。

強固な特許ポートフォリオの構築と特許の質の向上によりグローバルでの事業利益の最大化に貢献

特許分析ツールを用いた解析によれば、医薬品セグメントの特許ポートフォリオは、他の医薬品企業と同じく、特許のグローバル化の指標が高いことが分かりました。今後は、基本となる物質特許はもとより、製剤特許、用途特許、製法特許などに加え、新たなモダリティに対応したプラットフォーム技術に関する特許など、特許の質を高めつつ、複数の多くの特許権を各国で獲得することで特許ポートフォリオ全体の価値を向上させ、事業利益の最大化に貢献します。

特許ポートフォリオ比較と目指す方向

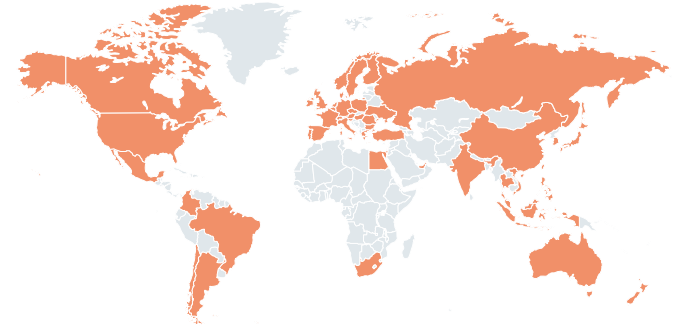


※ レクシスネクシスの特許分析ツール「LexisNexis®PatentSight+」を用い当社作成

グローバル化を見据えた知的財産戦略の推進

新規β-ラクタマーゼ阻害薬として期待される「OP0595」は、すでに世界48カ国において基本特許が権利化されています。右図は2023年度時点での「OP0595」の8件の特許ファミリーのグローバルでの取得・出願状況を示したものです。医薬品市場、製造拠点、他社参入障壁などを考慮して特許ファミリーごとに出願国を選定しました。特許ポートフォリオをグローバルに構築することで製品のライフサイクルを延長し競争優位性を保っていきます。


特許の展開状況 ※ 赤褐色は2023年度時点で特許が生存している国・地域



複数の知的財産権の組み合わせで製品を保護

2024年3月に発売した5種混合ワクチンである「クイントバック® 水性懸濁注射用」は、混合ワクチンの製法に関わる特許取得（特許第6944946号）や包装体に関わる特許出願（特願2023-055157）のほか、製品名（登録商標第6531904号）、ロゴマーク（登録商標第6741822号）の商標権取得により、製品を複数の知的財産権で保護しています。

5種混合ワクチンの知的財産権による保護



ワクチン・トキソイド混合製剤
生物学的製剤基準
沈降精製百日せきシフテリア破傷風不活化ポリオヘモフィルスb型混合ワクチン

クイントバック® 水性懸濁注射用

Quintovac Aqueous Suspension Injection 注）注意-医師等の処方箋により使用すること

薬価基準未収載

生物由来製品、劇薬、処方箋医薬品^{※1}

商標（ロゴマーク）

商標（製品名）



特許（製法）

特許（包装体）

イノベーションの創出

デジタルテクノロジー戦略 | CDO メッセージ



古田 純

取締役専務執行役員 CDO

「攻め」と「守り」のDXをバランスよく推進し 明治グループの企業価値をさらに向上させていきます

ホールディングス主導で推進体制を強化し
経営の高度化に対応したDX戦略を立案実行

「2026中期経営計画」ではデジタルテクノロジー戦略を策定し、明治グループのDX推進力を飛躍的に高めるべく、さまざまな取り組みを加速していきます。まず、推進体制を整備するために2024年4月、DX推進組織を事業会社からホールディングスに移管してデジタルリソースを集約しました。併せて、グループ全体のDX戦略を統括するためのCDO（チーフ・デジタル・オフィサー）が新設され、私が就任いたしました。

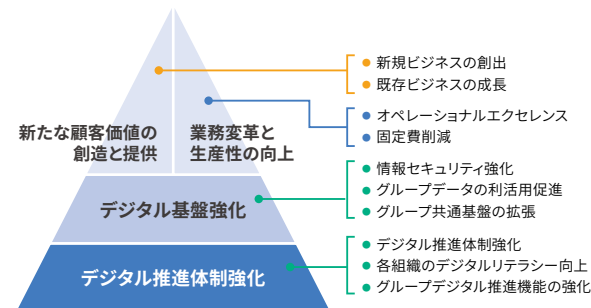
中期経営計画におけるDX戦略のフレームワークは右下図の通りですが、言うまでもなく「デジタル推進体制の強化」と「デジタル基盤の強化」という経営の高度化に対応したグループ全体の基盤強化は必須となります。グループの最適な推進体制の整備、DX人材の育成、情報セキュリティの強化、DXガバナンス体制の確立など、これまで取り組んできたことをこの3年間でさらにレベルアップしていきます。

こうした堅固なデジタル基盤のもとに、「新たな顧客価値の創造と提供」（攻めのDX）と「業務変革と生産性の向上」（守りのDX）という、攻めと守りのバランスがとれた戦略を実行していきたいと考えています。例えば、食品事業会社のウェブサイト

で運用している「商品取扱店舗検索」システムは、お客さまご自身で商品の取扱店を手軽に探せる利便性を提供するだけでなく、社内業務面ではお客さま対応の効率化を実現できる、まさに攻めと守りの両者を持ち合わせたシステムです。2024年度は、特に明治グループの企業価値向上に貢献する「攻めのDX」について、中長期的な目線で具体的な戦略と実行計画を策定する予定です。

日進月歩のDXですが、デジタルを上手に使うことの重要性は今も昔も変わりありません。「デジタルで『やりたい』を『できる』に変える」を合言葉に、DX戦略を力強く推進していきます。

明治グループDX戦略のフレームワーク

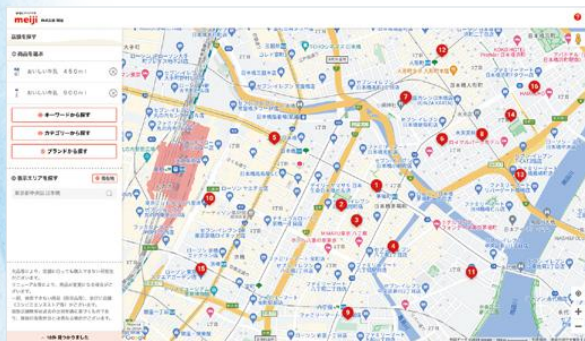


イノベーションの創出 | デジタルテクノロジー戦略

食品セグメント

「商品取扱店舗検索」システムの導入により
明治商品の取り扱い店舗を短時間でご案内

「商品取扱店舗検索」システムの導入により、お客さまが明治商品の取扱店を直接検索でき、より短時間で問い合わせに対応できる体制を実現しました。2023年10月に開設された検索サイトは6カ月で53万アクセスを達成。登録店舗数は食品業界最大級の全国約4万3,000店（2024年6月時点）に上り、乳製品・菓子・アイスクリーム・乳幼児用商品などの市販商品500品目以上が検索可能です。従来、お客さまに回答するためには、該当エリアにおける取り扱い状況の社内確認などが必要であったため、1件当たり平均3~4時間を要していました。本システムの導入により、お客さまが商品を「買いたい」と思った際、ウェブ上ですぐに取り扱い店舗を知ることができ、顧客満足度の向上にもつながっています。



検索結果ページのイメージ

日本初の「AWS Mainframe Modernization」活用

日本初の取り組みとして、アマゾン ウェブ サービス (AWS) が提供する「AWS Mainframe Modernization」を活用し、30年以上運用されてきたメインフレーム (大型コンピューター) 上の基幹システムの近代化と、クラウドコンピューティングであるAWSへの移行を進めています。2022年9月に検証を開始し、2024年3月には販売系システムの移行を完了。今後、全面的に移行し、システム維持・運用コストを約80%削減することを目指しています。

2025年の産

ヒト

- システム障害の発生リスクが高まる
- 運用できる人材の確保が難しくなる
- レガシー言語による現行保守体制維持


モノ

- 最新技術によるデータ連携や拡張性
- 散在するデータの有効活用

カネ

- 増加し続ける保守運用コスト
- オープンシステムとのダブルコストの継続

powered by



AWS Mainframe Modernization

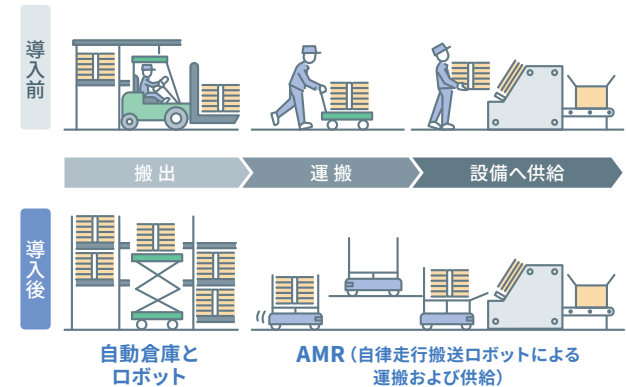
「meiji AI Talk powered by ChatGPT」の運用を開始

社内の環境に合わせて構築した対話型の生成AIツール「meiji AI Talk powered by ChatGPT」を、社員のパソコンに順次導入しています。その際、社員が入力した情報が外部に漏えいすることがないようにセキュリティに十分に配慮し、いつでも安心して生成AIを業務に活用できる環境を構築しています。今般、社員を対象として本ツールの運用を開始し、社内浸透・安全稼働を図ることで、新しいアイデア創出の補助や業務効率の改善など、幅広い場面での活用を目指していきます。

AMR (自律走行搬送ロボット) 恵庭工場の取り組み

自動倉庫から搬出されたダンボールを、ロボットによって迅速に小分けし、AMRを使用して各ケーサーへ自動搬送するシステムを構築。これにより、包装ラインの無人化が実現し、従来の手作業によるプロセスが大幅に改善されました。

以前は、資材倉庫に保管されているダンボールが積まれたパレットを、リフトマンが手動で取り出して作業エリアの近くに配置し、その後、作業員が手作業でダンボールを小分けにして供給口まで運んでいました。しかし、現在では、自動倉庫に保管されているダンボールがオーダーに応じて自動的に取り出され、ロボットが小分け作業を行い、AMRがそれらを供給口まで搬送することで、作業の効率化が図られています。



イノベーションの創出 | デジタルテクノロジー戦略

医薬品セグメント

医薬品セグメントにおけるデジタルテクノロジー戦略においては、中枢神経系領域や感染症領域を中心に、医薬品を超えて社会に新たな価値を提供する「ビヨンド・ザ・ピル（医薬品を超えた領域）」に取り組むほか、全社的なデジタル化を推進することで経営基盤強化に寄与する活動も積極的に行っています。

医薬品を超えた価値の創出と提供

中枢神経系領域では、デジタル技術と脳科学を活用した予防領域でのうつ病予防ソリューションの開発 [広島大学・(株)マクニカと共同] や、うつ病の治療に用いるVRコンテンツの開発 [(株)BiPSEEと共同] など、医薬品による治療の枠を超え、うつ病という社会課題の解決に寄り添うトータルソリューションの提供を目指し、アカデミアやスタートアップ企業との連携を強めています。

感染症領域では、カナダ・BlueDot社による専門レポートの医療従事者への提供を続けるとともに、外部の数理モデルの専門家と連携し、ウイルス感染症に関する「感染拡大予測情報」の提供を開始しました。また、空気中のウイルス量の測定技術の開発（東北大学との共同研究）など、感染症に対してレジリエントな社会形成に貢献すべく、基礎的な取り組みも進めています。



うつ病予防ソリューションのプロトタイプ体験会



(株)BiPSEEと共同開発中のうつ病治療VR

全社的なデジタル化活動の推進

Meiji Seika ファルマ(株)は、「2026中期経営計画」期間中に取り組むデジタル化課題を全社から公募・選定、検討・実施を進めています。具体的には「医薬品セグメントで一体的に事業関連文書を管理するシステムの導入」「スマートファクトリー化による品質安定化・コスト低減」「製薬企業としての信頼性強化に資する施策」「リアルワールドデータの活用」「顧客・調達・営業活動実績などを対象としたデータ統合基盤構築」など、経営基盤を強化するさまざまな取り組みが挙げられています。また、34名の社内選抜者が「デジタル・リスキングプロジェクト」を受講し、デジタルリテラシーやビジネススキル、データ解析、業務効率化手法を学び、修了者は「デジタルビジネス・アンバサダー」として、業務効率化や社内課題解決、さらには新たな価値創造に向けた業務を進めています。



デジタルビジネス・アンバサダー発表会の様子

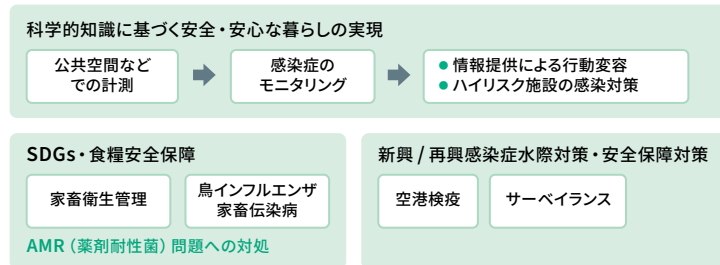
KMバイオロジクス(株)では、ITやデジタル技術を広く「民主化」し、各事業部門でビジネスの変革や業務改善を目指した取り組みを行っています。生成AIやRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）、BI（ビジネス・インテリジェンス）、ノーコードツールなどの環境を整備し、それらを活用するための教育や研修をセットにして、全社員がニーズに応じて利用できる体制を目指しています。すでに200名を超える社員が「デジタルの民主化」の旗手となり、ビジネスの変革に取り組んでいます。

空気中のウイルス測定技術で、感染症拡大の予兆を把握

空間オミックス解析

空気中に浮遊する粒子をそのまの量・状態で収集・保存し、その中に存在する生体由来物質の網羅的解析を行う「オミックス解析」技術の開発を東北大学と進めています。この研究手法の実現により、感染症拡大の予兆の把握が可能になります。

目指す姿（賢く感染症と共存する社会の実現）



GOVERNANCE

ガバナンス



明治グループは、「食と健康」に関わる企業グループとして、常に一步先を行く価値を創り続けることを目指し、企業価値を最大化させるための体制の構築と、経営リスクの適切なマネジメントに努めています。

- 71 コーポレート・ガバナンス
- 80 リスクマネジメント
- 81 役員一覧

MORE INFORMATION

[有価証券報告書](#)

[コーポレート・ガバナンス報告書 \(PDF\)](#)

[株主・投資家情報](#)

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

明治グループは、「食と健康」に関わる企業グループとして、常に一歩先を行く価値を創り続けることで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

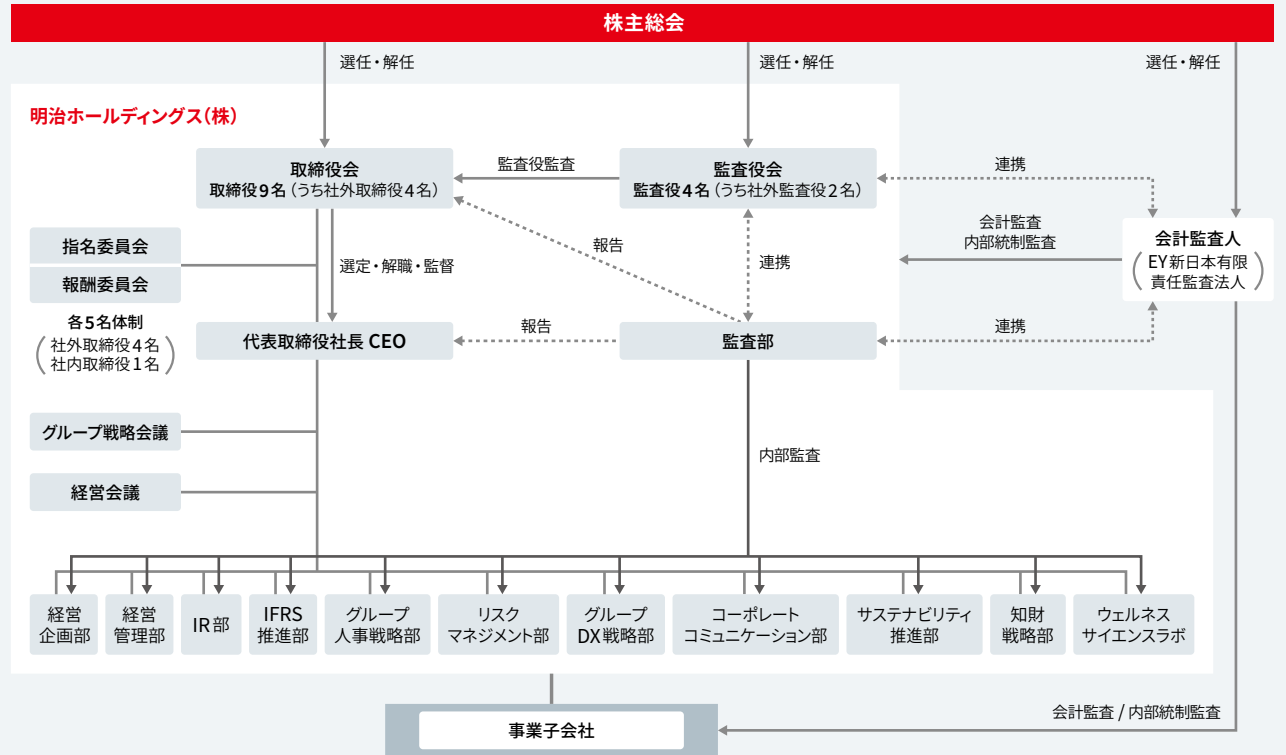
明治グループは、グループ理念をもとに策定した中長期の経営戦略の実現に向けて、取締役会をはじめとするグループのガバナンス体制を整備、運営しています。また、持株会社である明治ホールディングス(株) (以下、当社) は監査役会設置会社を採用し、取締役会の監督機能と監査役の監査機能により、経営の客観性と透明性をより高めています。取締役会は多様な取締役で構成し、グループの重要事項を審議・決定し、執行を適切に監督します。取締役会の実効性と透明性を高めるため、独立社外取締役の意見を経営に活かす体制を構築しています。

なお、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本方針を定めた「コーポレート・ガバナンス方針」は、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。

コーポレート・ガバナンス [🔗](#)

コーポレート・ガバナンス体制

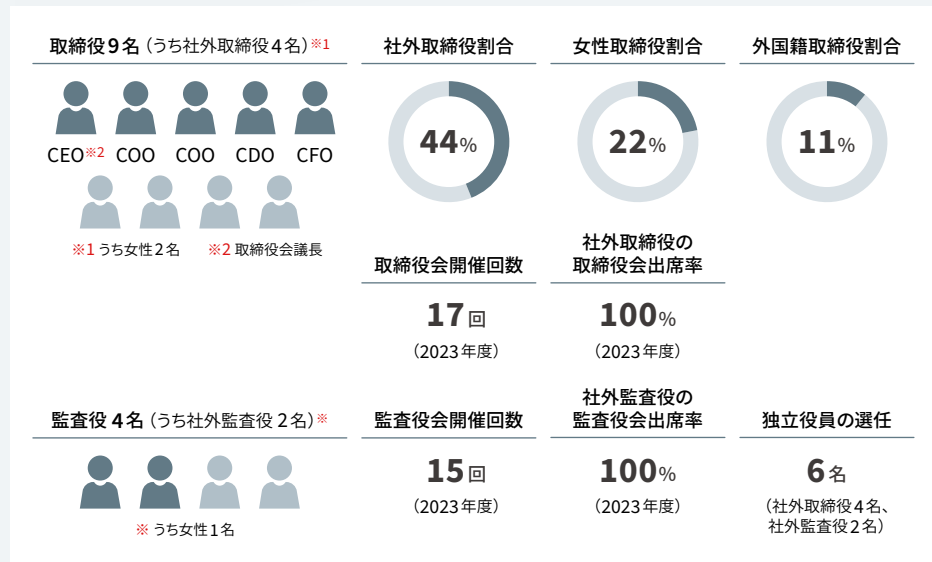
(2024年6月27日現在)



コーポレート・ガバナンス体制の充実・実効性向上に向けた取り組み変遷 [🔗](#)

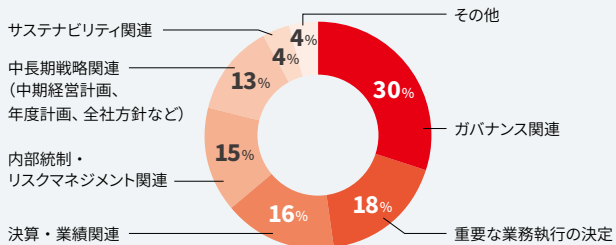
コーポレート・ガバナンス

取締役会・監査役会の構成等



取締役会の議案内容

(2023年度の議案件数ベース)



各会議体の活動内容

<p>取締役会</p>	<p>2023年度開催実績：17回</p> <p>議長：川村代表取締役社長CEO</p> <p>メンバー：取締役 9名 (うち社外取締役 4名)</p>	<p>2023年度の主な活動内容：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 中期経営計画、重要な事業計画および事業予算、経営全般の方針に関する事項、重要な契約の締結、取締役候補者および執行役員の選任等についての審議 2. サクセッションプラン運用状況、事業会社状況、サステナビリティに関する取組状況、人材に関わる重要テーマ、取締役会の実効性評価、内部監査結果等についての確認、ならびに経営リスクの評価・監督
<p>監査役会</p>	<p>2023年度開催実績：15回</p> <p>議長：千田監査役</p> <p>メンバー：監査役 4名 (うち社外監査役 2名)</p>	<p>2023年度の主な活動内容：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 取締役会・経営会議等の重要会議への出席、重要書類の閲覧 2. 取締役等との意思疎通と情報収集 3. 主要な事業会社の監査役、内部監査部門、会計監査人との情報交換・連携
<p>指名委員会</p>	<p>2023年度開催実績：4回</p> <p>議長：松村社外取締役</p> <p>メンバー：取締役 5名 (うち社外取締役 4名)</p>	<p>2023年度の主な活動内容：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 取締役候補者および監査役候補者の選任案・解任案、社長をはじめとする執行役員の選任案・解任案、サクセッションプランなどを審議し、取締役会に答申 2. 主要な事業会社の取締役候補者、執行役員および監査役候補者の選任案・解任案などを審議し、社長へ助言
<p>報酬委員会</p>	<p>2023年度開催実績：5回</p> <p>議長：河田社外取締役</p> <p>メンバー：取締役 5名 (うち社外取締役 4名)</p>	<p>2023年度の主な活動内容：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 取締役および執行役員の報酬等に関する当該年度の方針、取締役および執行役員の個人別の内容および額、報酬水準などを審議し、取締役会に答申 2. 主要な事業会社の取締役および執行役員の報酬等の案を審議し、社長へ助言

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性

実効性向上に向けた仕組みづくり

- 1) 取締役と監査役は取締役会へ75%以上出席するよう努める
- 2) 実質的かつ活発な議論が行われるよう、原則として資料はあらかじめ配付
- 3) 必要に応じて独立社外取締役へ議案を事前に説明
- 4) 独立社外取締役と社外監査役による社外役員懇親会を定期的に開催
- 5) 社外役員による基幹事業所の定期視察の実施

社外役員懇談会

2023年度は4回開催し、主な議論テーマは以下の通りでした。

- (株) 明治におけるデジタルテクノロジーを活用した取り組み
- 医薬品セグメントを取り巻く環境変化 (行政動向他)
- グループ人財マネジメントプロジェクト
- グループサステナビリティ活動の取り組み

社外役員事業所視察

2023年度は以下事業所を視察しました。

- (株) 明治 守谷工場
- 栃木明治牛乳株式会社 (株) 明治のグループ会社)
- (株) 明治 倉敷工場

オフサイトミーティング

2024年度から2026年度までの3カ年の新中期経営計画の策定にあたり、取締役会の場とは別に、2回のオフサイトミーティングを開催し、食品・医薬品事業のグローバル戦略、サステナビリティ戦略および人財戦略等の重要なテーマについて重点的に議論しました。

取締役会の評価

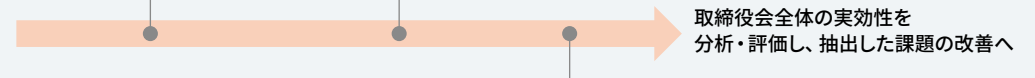
明治グループは、毎年1回、取締役会の役割・運営や課題に関して以下の方法による評価・面談を実施し、取締役会の実効性向上に努めています。

自己評価 (毎年1回)

- 調査票による自己評価
- 対象: 取締役会メンバー
- 調査項目: 取締役会の役割・運営や課題など

個別面談 (毎年1回)

- 取締役会議長と独立社外取締役および社外監査役の個別面談
- 調査票による自己評価の項目に沿って実施
- 取締役会の充実によりいっそうの実効性向上に向けた課題・改善策を議論
- 明治グループが持続的に成長するための取締役会のあるべき姿について議論や意見交換



第三者評価 (3年に1回程度)

1. 第三者評価機関によるアンケート・インタビュー

アンケート

- 全取締役および全監査役を対象として、外部の専門家である第三者評価機関によるアンケートを実施
- アンケートは以下の観点で質問項目を設定
「取締役会の構成・役割・機能」「取締役会および各委員会の運営状況」「経営の課題やリスク」「ステークホルダーとの関係」「ガバナンス体制・取締役会の実効性全般」等
- ※ 2022~2023年度は未実施のため、2021年度の内容を記載。質問項目は毎回見直し

インタビュー

- アンケートの回答結果を踏まえて、全取締役および全監査役に個別インタビューを実施

2. 第三者評価機関による分析・評価

- 第三者評価機関がアンケートおよびインタビューで集めた意見を無記名で取りまとめ、分析・評価

3. 取締役会における評価結果の検証

- 第三者評価機関の評価結果を取締役会へ報告し、取締役会は当該報告内容を検証、議論

コーポレート・ガバナンス

2023年度の取締役会の実効性に関する評価・分析

調査票による自己評価（対象者：取締役会メンバー）

2024年5月に自己評価による調査を実施しました。

自己評価調査票の項目

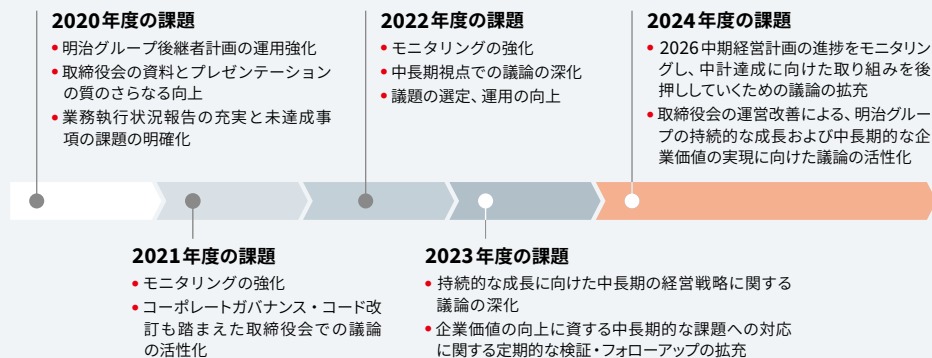
1. 取締役会の役割（方向付け、監督、後継者計画、議論、議案・報告事項）
2. 取締役会の構成（規模、多様性、社内・社外の構成割合）
3. 取締役会の運営状況（議論、取締役会議長、事務局、提出書類とプレゼンテーションの内容・質）
4. 前年の課題への対応
5. 社外取締役に対する支援体制

分析・評価結果の概要と2024年度の課題

取締役会メンバーによる自己評価や取締役会開催状況などをもとに分析した結果、当社の取締役会の実効性は引き続き有効に発揮されていることを確認しています。

前年度の課題に対する改善の取り組み評価

- 持続的な成長に向けた中長期の経営戦略に関する議論の深化については取り組みが進んでいる
- 企業価値の向上に資する中長期的な課題への対応に関する定期的な検証・フォローアップの拡充の取り組みが進んでいる



株主との対話

2023年度の対話の状況

1) 対話の主なテーマ

- 「2023中期経営計画」で掲げるKPIの進捗状況（「明治ROESG®」※）
- 「2026中期経営計画」で掲げる経営方針、事業戦略、資本政策（設備投資・株主還元等）など
- 2024年3月期業績および2025年3月期の計画
- ESG活動の方針や取り組み内容

2) 株主の主な関心事項や懸念事項

- 食品セグメントにおける原材料などのコストアップ影響と価格改定などの対応策
- 医薬品セグメントにおける抗菌薬の販売動向、新型コロナウイルスワクチンの研究開発の状況や薬価改定の影響
- 海外事業の展開状況（特に食品セグメントの中国事業の動向）
- サステナビリティ調達、生物多様性、人的資本、知的財産、DXなど

3) 株主との対話を通じて当社が課題と認識している主な事項

- 食品セグメントにおける主力品の販売数量の回復策の実現可能性
- 医薬品セグメントにおける新型コロナウイルスワクチン開発の遂行
- 海外事業の事業拡大のスピードアップと収益性の強化
- 安定的、継続的な株主還元の実施と、機動的な自社株式購入の実施
- サステナビリティ経営のさらなる推進と、財務情報と非財務情報の融合（トレード・オンの追求）
- 食・業のシナジー効果の創出

4) フィードバックの状況

- 株主との対話の内容はIRマンスリーレポートにまとめ、IR担当役員から定期的に取締役会で報告
- 経営陣への報告後、全社員に対してIRマンスリーレポートを配信。株主・投資家の意見を明治グループ内に広く共有

※「ROESG」は一橋大学教授・伊藤邦雄氏が開発した経営指標で、同氏の商標です

「株主との対話」の開示内容は、「コーポレート・ガバナンス報告書」PDF（P.5）をご覧ください [📄](#)

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

取締役の報酬額は、株主総会で決議された総額の範囲内において、外部調査による他社水準を参考に、会社業績・個人業績評価に基づき算定しています。

2024年度から2026年までの3カ年の「2026中期経営計画」が開始されたことに伴い、当社の役員報酬制度の目的に照らし、「2026中期経営計画」に掲げる重要目標への運動、長期ビジョン達成に向けたグループ一体での事業運営およびコーポレート・ガバナンスの拡充・強化の観点より、このたび、役員報酬制度の改訂を行いました。

社外取締役を除く取締役の報酬

社外取締役を除く取締役の報酬は、以下の3つの報酬で構成されています。

- 役位・職責に応じた固定報酬である基本報酬
- 前年度の会社業績および個人業績に応じた短期インセンティブとしての業績連動報酬
- 「明治 ROESG」の実績および、明治グループの株価動向に連動する株式報酬

基本報酬および業績連動報酬は金銭により、株式報酬は譲渡制限を付した株式の割り当てにより支給されます。なお、報酬額全体に占める固定報酬（基本報酬）と変動報酬（業績連動報酬および株式報酬）の構成割合は43～49%：57～51%で設計しており、変動報酬における業績連動報酬と株式報酬の構成割合は60：40としています。

社外取締役・監査役の報酬

社外取締役および監査役の報酬は、その役割と独立性の観点から固定報酬である基本報酬のみとしています。

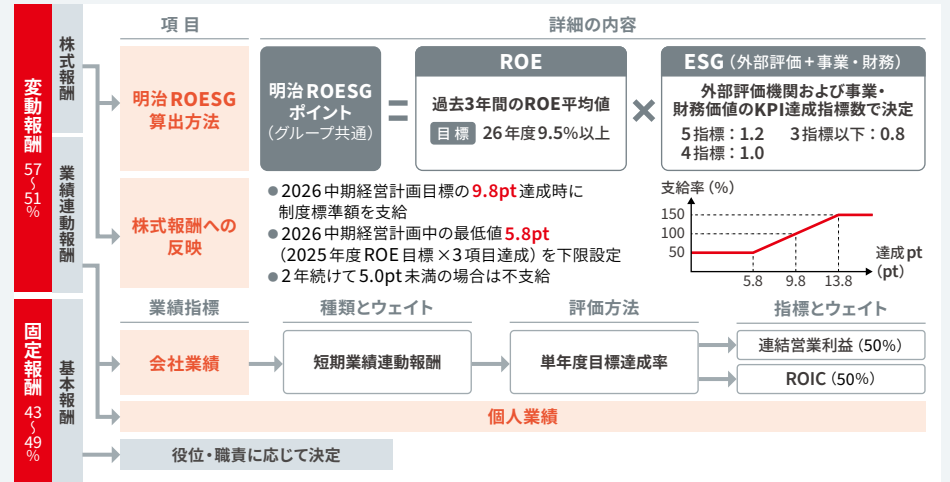
報酬ガバナンス

取締役の報酬制度内容、会社および個人の業績評価結果をもとに算定した報酬額は、半数以上を独立社外取締役で構成する報酬委員会に諮った上で、取締役会で決定しています。監査役の報酬は、株主総会で決議された総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

取締役報酬の支給額計算方法の詳細はウェブサイトをご覧ください

役員報酬 [🔗](#)

取締役報酬の支給額計算全体図



報酬委員会委員長メッセージ

企業価値向上と経営層の活躍につながる報酬体系へ

当社の報酬委員会は取締役会の諮問機関として、社外取締役4名と社内CEOの計5名で構成され、委員長は社外取締役です。ホールディングスおよび主要事業会社の取締役および執行役員報酬体系（固定報酬、業績連動報酬、株式報酬報酬）につき、内外の経営環境、国内外他社水準、時代性などを踏まえながら忌憚ない意見を出しあい、より明確で納得度の高い内容に向けた議論を進めています。特に、この1年は新中計のスタートと重なるタイミングでもあり、年に4回開催し、「明治 ROESG」やグループ最適をベースとして柔軟にかつ整合性をもって適宜変更も決定されました。今後とも、企業価値向上と経営層の活躍につながる議論を深めていきたいと思ひます。



報酬委員会委員長
社外取締役
河田 正也

コーポレート・ガバナンス

最高経営責任者（CEO）などの後継者計画

求める経営人財像（リーダーシップバリュー）

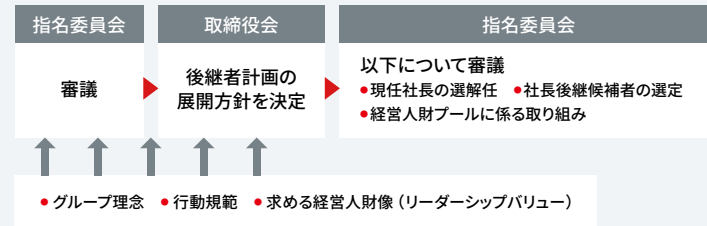
中長期的なサクセッションマネジメントの根幹として、「求める経営人財像（リーダーシップバリュー）」を2017年に策定しました。これは「明治グループ2026ビジョン」の実現を強力にリードする経営人財に求める姿を示したものです。一人一人の強みや個性を活かしながら、リーダーシップバリューを見据えた成長を促す施策を実施し、グループ経営人財候補者を育成しています。

2023年度の取り組み

2023年12月の指名委員会において、「現任社長の選解任」を、2024年1月の指名委員会において「社長後継候補者の選定」「経営人財プールに係る取り組み」の3つの議案について審議しました。

また、主要な事業会社の社長後継候補者に対する面談などによるモニタリング、当社および主要な事業会社の社長に必要な資質・育成方針などについて議論しました。

今後の課題として、「当社および主要な事業会社の社長ポジション要件の再定義」、「主要な事業会社の社長後継候補者と社外取締役とのコミュニケーションの強化」を認識し、引き続き、確立したサクセッションマネジメントサイクルに基づき、改善に向けて取り組みます。



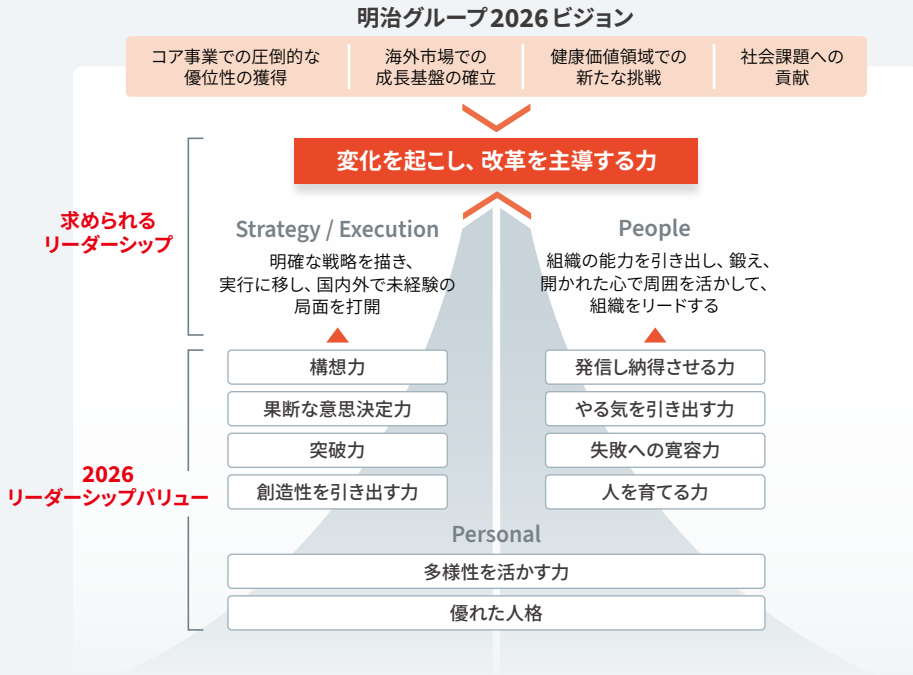
指名委員会委員長メッセージ

役員人事の決定プロセスでは透明性・客観性を担保

指名委員会の過半数（5名中4名）は独立社外取締役で構成されており、委員会の主要な任務は、当社および主要な事業会社の役員を選解任を審議して取締役に答申・助言を行うことです。もっとも、私が取締役に就任した2018年以降はサクセッションが行われたことがなく、外から見ると活動内容が分かりにくいかもしれません。実際は毎年度まずトップの選解任について議論し、再任を可とした後にそれ以外の主要人事を審議し取締役に答申助言を行い、取締役会では、委員会からの答申助言を踏まえて決議しています。従って、明治グループの主要な役員人事の決定プロセスについては透明性・客観性が担保されており、実効性あるガバナンス体制が構築されていると考えています。



指名委員会委員長
社外取締役
松村 真理子



コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

保有方針

明治グループは、事業運営上の必要性などを総合的に勘案した上で、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するとは認められない株式は保有しない方針とします。

次のいずれかに該当する場合、株式を保有します。

1. 財務活動を円滑にすると判断される場合
2. 事業上の関係強化が必要と判断される場合
3. 取引関係の強化が必要と判断される場合
4. その他、当社の対株主責任に照らして合理的と判断される場合

保有する株式の議決権行使に関する考え方

当社は、保有する株式の議決権行使は、株主総会議案が明治グループとの関係・取引に悪影響を及ぼすと考えられる場合、または明らかに株主共同の利益を損なうと考えられる場合を除き、当該株式発行会社の取締役会の判断を尊重し、肯定的に行使します。当社は、当社の株式を政策保有している会社（政策保有株主）から当該株式の売却などの意向が示された場合には、当該売却などを妨げません。

当社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、明治グループや株主共同の利益を害するような取引を行いません。

政策保有株式の保有状況

1) 「2023 中期経営計画」(2021 年度～2023 年度) における縮減状況

当社グループは、保有する銘柄を「2023 中期経営計画」期間中に、2021 年 3 月末時点の簿価ベースで 30% 縮減する方針を定め、縮減に向けた取り組みを進めました。

当社グループは、毎年、取締役会で保有する全銘柄の保有目的、過去 1 年間における取引状況、今後の中長期的な見通しおよび配当金額などを精査し、保有の適否を検証しています。

「2023 中期経営計画」の最終年度である 2023 年度は、以下の通り売却を実施しました。

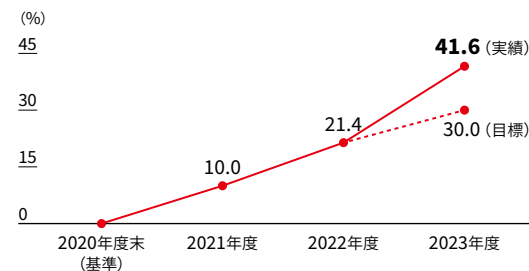
- 全部売却：9 銘柄
- 一部売却：9 銘柄
- 保有継続：22 銘柄

この結果、「2023 中期経営計画」期間中において、明治グループの政策保有株式を 2020 年度末比で 41.6% 縮減しました。なお、2023 年度末の政策保有株式の貸借対照表上額の合計額は、連結純資産比率で 5.1% となりました。

2) 「2026 中期経営計画」(2024 年度～2026 年度) における縮減計画

当社グループは、「2026 中期経営計画」期間（2024 年度～2026 年度）中において、政策保有株式の貸借対照表上額の合計額が、連結純資産比率で 5% 未満とする方針としています。

明治グループの政策保有株式の縮減率推移（累計ベース）



コーポレート・ガバナンス

明治グループガバナンスの特徴

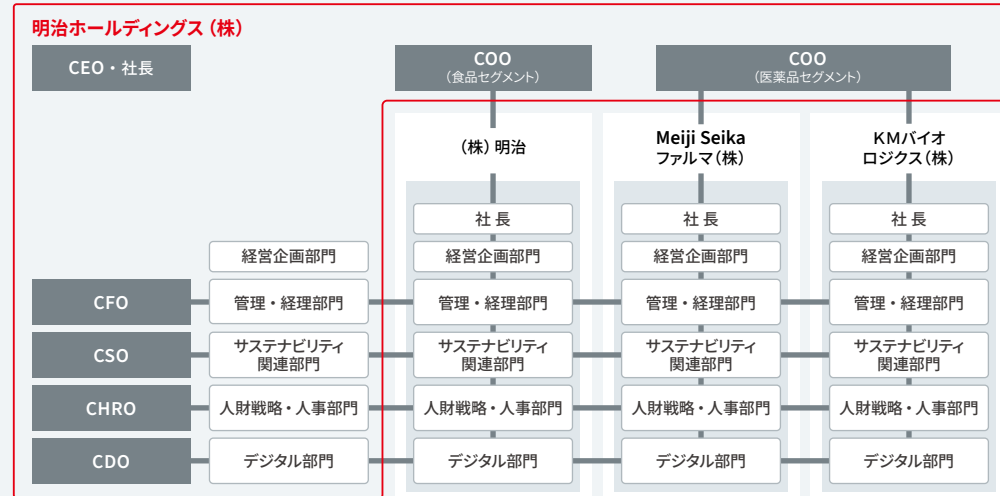
グループガバナンス体制に関する考え方

明治グループは、持株会社である当社のもとに事業を展開する事業子会社を置く体制を取っています。当社の主な役割は、グループ全体の経営戦略の推進と最適体制の構築および事業会社の経営の監督として

います。明治グループは、グループ理念をもとに策定した中長期の経営戦略の実現に向け、業務執行におけるグループ経営強化を目的に、チーフオフィサー制を導入しています。チーフオフィサーはグループ全体の最高責任者として、事業または機能を横断的に指揮・統括しています。グループ全体の経営戦略推進に向けて、チーフオフィサーで構成される「グループ戦略会議」でグループ全体の重要事項を方向付けます。CEO・社長が議長となる経営会議では、執行に関する重要事項を審議・決定し、迅速かつ適切に業務を執行しています。

また、2024年度より、チーフオフィサーにCDOを新たに設置しました。グループのデジタルテクノロジー戦略の統括者として、企業価値を持続的に向上させるべく、グループ全体のDXに関する戦略策定・推進・モニタリング等を実施しています。

チーフオフィサー管理体制



CEO (Chief Executive Officer)
グループ全体の最高経営責任者として、グループの経営を統括

CFO (Chief Financial Officer)
グループの財務戦略、経営管理を統括

CHRO (Chief Human Resource Officer)
グループの人財戦略および人財マネジメントを統括

COO (Chief Operating Officer)
食品セグメント・医薬品セグメントの事業執行を統括

CSO (Chief Sustainability Officer)
グループのサステナビリティに関する戦略と活動を統括

CDO (Chief Digital Officer)
グループのデジタルテクノロジー戦略を統括

グループ戦略会議での活動内容

チーフオフィサーで構成されるグループ戦略会議は、2023年度に以下の通り開催されました。

グループ戦略会議	2023年度開催実績：12回		
	2023年度の主な討議内容	<ul style="list-style-type: none"> 2026中期経営計画の策定に向けた討議 2023年度の重点課題および業績進捗 コーポレートブランドのコミュニケーション戦略 	<ul style="list-style-type: none"> グループ人財戦略の推進 重要会議（取締役会）の実効性向上

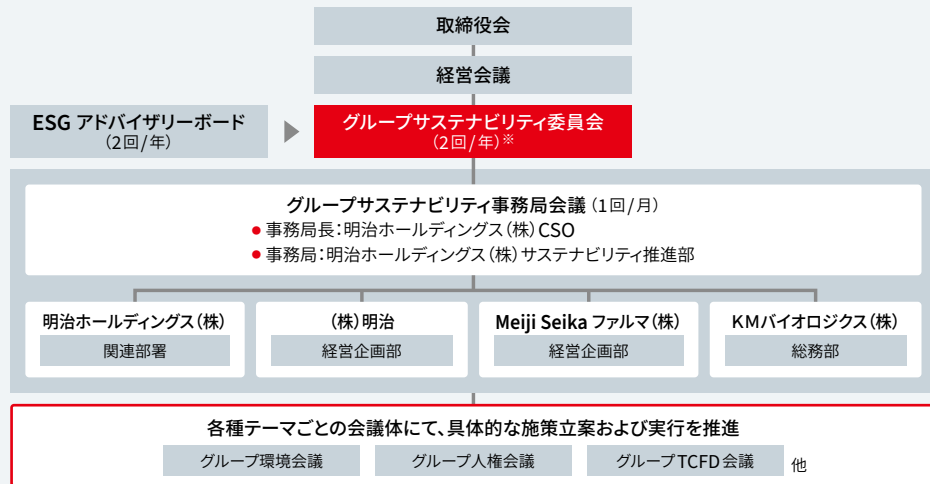
コーポレート・ガバナンス

サステナビリティ・ガバナンス

サステナビリティ・ガバナンスに関する基本的な考え

明治グループは、食と健康のプロフェッショナルとして事業を通じた社会課題の解決に貢献し、人々が健康で安心して暮らせる持続可能な社会の実現に向けて、グループとしての持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目指しています。

当社は、「グループサステナビリティ委員会」を設置し、討議内容や活動内容を取締役会に報告しています。また、サステナビリティの最高責任者であるCSOがグループ全体のサステナビリティ活動を統括し、事業活動とサステナビリティ活動の一体化を進めています。さらに、ESGアドバイザリーボードにおいて、社外有識者から明治グループの取り組みに対するアドバイスをいただくとともに、CEO、CSOをはじめとする社内メンバーとの意見交換を行い、サステナビリティ活動の強化につなげています。



※ 委員長：明治ホールディングス（株）代表取締役社長CEO、副委員長：事業会社3社の代表取締役社長

グループサステナビリティ委員会（2023年9月・2024年2月）での主な討議事項と意見（抜粋）

2023年度サステナビリティ活動進捗

- 「Meiji NPS（明治栄養プロファイリングシステム）」によって、「栄養ステートメント」をより実効性のあるものにする事で、meijiブランドの価値向上につなげていきたい。次のステップとして、牛のゲップから出てくるメタンガスの削減に関して、他社とも連携しながらサステナブルな酪農の実現への取り組みを進める

サステナビリティ 2026 中期経営計画策定

- これまでの企業価値は、売上高や利益で評価されてきたが、財務と非財務の融合によって、売上高や利益に加えてサステナビリティが企業価値を決める、そうした時代が到来しつつあるのではないかと思う。現在推進しているROESGは、これからのトレンドにフィットした概念だ。「2026中期経営計画」には、ROESGのコンセプトをしっかりと進化させていきたい

ESGアドバイザリーボード（2023年8月・2024年1月）での主な討議事項と意見（抜粋）

次期ビジョンに向けたマテリアリティの特定について

- 明治グループだからこそできる社会課題の解決に向けた事業活動＝マテリアリティとしていくべき。また、それらはお客さまにも社員にも伝わりやすく共感してもらえるような表現にすることが必要

サステナビリティ 2026 中期経営計画におけるマテリアリティとKPIの設定について

- マテリアリティはビジョンを実現するための道しるべになるものだ。価値創造プロセスの「人・社会・地球のすべてが健康であるより良い未来を実現」という言葉が明治グループのコミットメントである。これを表現していく意思が伝わるとよい

ESGアドバイザリーボード

ESGアドバイザリーボードメンバーは、社内メンバー4名に加えて、環境・社会・ガバナンスの分野における専門知識・経験を持つ4名の社外有識者によって構成されています。



社外有識者



上垣内 猛 氏
株式会社 J-オイルミルズ
取締役専務執行役員 COO



小木曾 麻里 氏
SDGインバクトジャパン
Co-CEO



末吉 里花 氏
(2024年4月就任)
一般社団法人エンカル協会
代表理事



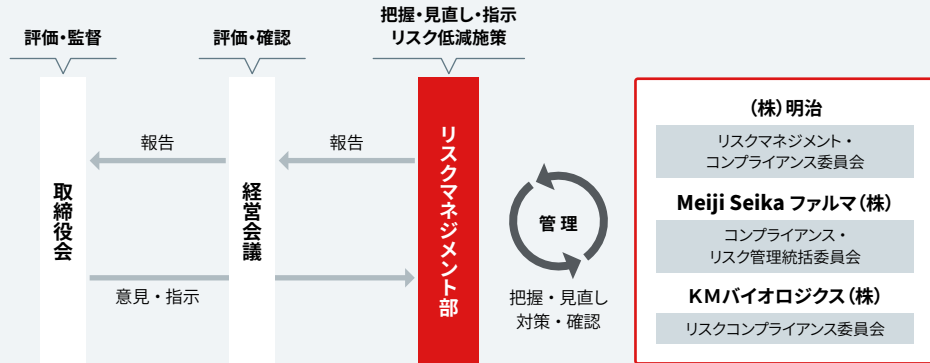
ピーター D. ピーダーセン 氏
特定非営利活動法人ネリス 代表理事
当社社外取締役

リスクマネジメント

明治グループにおける経営リスク

全社横断的な経営視点で適切にリスクを把握し、影響度を考慮した対応策を策定することは、リスクの軽減はもちろん、明治グループの持続的成長および新たな成長機会の獲得にもつながります。そこで「明治グループ2026ビジョン」で掲げる3つのビジョン「事業ビジョン」「サステナビリティビジョン」「経営基盤ビジョン」に沿って、「明治グループにおける経営リスク」を特定しました。

リスクマネジメント体制



2023年度重点取り組みテーマ

当社は、取締役会で明治グループ経営リスクに対する2023年度における重点取り組みテーマを以下の通り選定し、各事業会社の取り組みを確認しました。

- 不正アクセス等による情報漏えいやシステム機能の停止
- 物流起因による製品供給の不安定化

情報セキュリティ

管理体制

明治グループは、情報セキュリティを明治グループにおける経営リスクの一つと認識し、その管理状況について、当社の経営会議において評価・確認の上、取締役会に報告し、取締役会が評価・監督する体制としています。また、各事業会社に各関連委員会を設置し、情報セキュリティの強化等を実施することにより、実効性ある情報セキュリティ体制を構築しています。情報セキュリティに関する重大な事故その他の緊急事態が発生した場合には、当社リスクマネジメント部を管掌する執行役員がCEOに報告しています。

社員教育

情報セキュリティ意識を向上するため、情報セキュリティに関する社員教育と訓練を定期的に行っています。

教育/訓練内容	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
新入社員への教育実施率	100% (162人)	100% (168人)	100% (159人)
e-learning教育の実施率	85% (10,315人/12,137人中)	88% (10,727人/12,222人中)	83% (11,703人/14,061人中)
e-learningの実施内容	メールやウェブ利用のリスクと対策について (例) 標的型攻撃メールおよび他社で発生したサイバー攻撃など		情報セキュリティ事件・事故発生時の初動対応の重要性
不審メール/標的型メール攻撃対応訓練の実施人数	11,217人	3,578人*	14,273人
その他の取り組み	全社注意喚起や情報セキュリティワンポイントレッスンなどを実施		

* 対象者をランダムに抽出して実施

主要なリスクの詳細 (リスク一覧表) はウェブサイトをご覧ください
[リスクマネジメント](#)

役員一覧 (2024年6月27日現在)

取締役



川村 和夫 *Kazuo Kawamura*

代表取締役社長
CEO^{※1}
経営企画部・グループ人事戦略部・
知財戦略部・ウェルネスサイエンスラボ管掌

- 取締役就任：2012年6月
- 所有株式数：114,619株



小林 大吉郎 *Daikichiro Kobayashi*

取締役執行役員
COO^{※2} (医薬品セグメント)

- 取締役就任：2014年6月
- 所有株式数：42,784株



松田 克也 *Katsunari Matsuda*

取締役執行役員
COO^{※2} (食品セグメント)

- 取締役就任：2018年6月
- 所有株式数：43,811株



古田 純 *Jun Furuta*

取締役専務執行役員
CDO^{※3}
グループDX戦略部・リスクマネジメント部・
コーポレートコミュニケーション部管掌

- 取締役就任：2014年6月
- 所有株式数：26,403株



菱沼 純 *Jun Hishinuma*

取締役常務執行役員
CFO^{※4}
経営管理部・IR部・IFRS推進部管掌

- 取締役就任：2024年6月
- 所有株式数：10,059株



松村 真理子 *Mariko Matsumura*

社外取締役 **独立役員**

- 取締役就任：2018年6月
- 所有株式数：1,883株

重要な兼職状況

弁護士 / 真和総合法律事務所
(株) ファンドクリエーショングループ社外監査役
(株) 小松製作所社外監査役
ソーダニッカ(株) 社外取締役
日本航空(株) 社外監査役



河田 正也 *Masaya Kawata*

社外取締役 **独立役員**

- 取締役就任：2021年6月
- 所有株式数：2,092株

重要な兼職状況

セントラル硝子(株) 社外取締役



久保山 路子 *Michiko Kuboyama*

社外取締役 **独立役員**

- 取締役就任：2021年6月
- 所有株式数：1,046株

重要な兼職状況

(株) 三井住友銀行社外取締役



ピーター D. ピーダーセン *Peter David Pedersen*

社外取締役 **独立役員**

- 取締役就任：2022年6月
- 所有株式数：546株

重要な兼職状況

特定非営利活動法人ネリス代表理事
(株) 丸井グループ社外取締役
三菱電機(株) 社外取締役

- ※1 CEO (Chief Executive Officer)
グループ全体の最高経営責任者として、グループの経営を統括
- ※2 COO (Chief Operating Officer)
食品セグメント・医薬品セグメントの事業執行を統括
- ※3 CDO (Chief Digital Officer)
グループのデジタルテクノロジー戦略を統括
- ※4 CFO (Chief Financial Officer)
グループの財務戦略、経営管理を統括

役員プロフィールの詳細はウェブサイトをご覧ください
役員紹介 [🔗](#)

社外役員の選任理由はウェブサイトをご覧ください
取締役・監査役 [🔗](#)

役員一覧

監査役



千田 広秋 *Hiroaki Chida*

常勤監査役

- 監査役就任：2021年6月
- 所有株式数：8,267株



大野 高敬 *Takayoshi Ohno*

常勤監査役

- 監査役就任：2021年6月
- 所有株式数：7,850株



渡邊 肇 *Hajime Watanabe*

社外監査役 **独立役員**

- 監査役就任：2013年6月
- 所有株式数：-

重要な兼職状況

弁護士 / 渡邊・清水法律事務所



安藤 まこと *Makoto Ando*

社外監査役 **独立役員**

- 監査役就任：2017年6月
- 所有株式数：9,058株

重要な兼職状況

公認会計士 / 安藤公認会計士共同事務所
日本コンクリート工業(株) 社外監査役
インヴァスト(株) 社外取締役

取締役会のスキルマトリックスの考え方

取締役会は、グループ理念の実現、当社グループの持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率などの改善を図るべくグループ全体戦略の策定・推進、事業会社の経営の監督を行うとともに、独立した客観的な立場から、取締役および執行役員に対する実効性の高い監督を実行します。当社取締役会がこのような機能を実効的に果たす上で欠かせないスキルを特定し、個々の取締役に求めるスキルを明らかにするためスキルマトリックスを次ページの通り作成しています。スキル項目の見直しに際しては、当社取締役会の位置付けを踏まえつつ、当社取締役会が備えるべきスキルについて、指名委員会の答申に基づき取締役会で決議しています。なお、監査役については、取締役の業務執行の監査を行う上で特に重要となるスキルである「財務・会計」「法務・リスクマネジメント」の保有状況を確認するため、取締役と同様のスキルマトリックスを用いています。

スキルの選定理由・定義

経営戦略	当社の目指す姿である、「食と健康で一步先を行く価値を創造し、日本、世界で成長し続ける」の実現のために、持続的な成長を通じて中長期での企業価値向上をけん引・監督するスキル
グローバルビジネス	グローバルへの展開スピードを上げ、海外市場を確実に取り込み、真のグローバル企業を目指すために、適切な事業環境・動向の検証を支援するとともにグローバルの視点・視座で意思決定・監督を行うスキル
営業・マーケティング	コア事業での圧倒的優位性を獲得するとともに、海外市場での成長基盤を確立するために、効果的な営業・マーケティング戦略の策定を主導・監督するスキル
財務・会計	中長期の企業価値向上を企図した戦略的な事業投資と積極的な株主還元を両立させつつ、最適な資本構成を実現するために、安定した経営基盤を構築する財務・会計面での判断・監督スキル
人事・ダイバーシティ	「人財」を企業価値向上に重要な「資本」と捉え、人的資本経営を実践するために、人事戦略やダイバーシティマネジメント方針を策定・監督するスキル
法務・リスクマネジメント	グループ経営強化に資するグループガバナンスの強化のために、法務・リスクマネジメントに係る全社方針を策定・監督するスキル
コーポレートコミュニケーション	お客さまやビジネスパートナー、株主・投資家など多岐にわたるステークホルダーとの信頼関係構築のために、コミュニケーション戦略を策定・監督するスキル
サステナビリティ	「明治グループ2026サステナビリティビジョン」を達成し、サステナビリティ・イノベーションにより社会課題を解決するために、経済価値と社会・環境価値の両立をけん引・監督するスキル
デジタル	「新たな顧客価値の創造と提供」「業務変革と生産性の向上」の実現を加速するために、明治グループのDX戦略をけん引・監督するスキル

役員一覧

取締役会・監査役会のスキルマトリックス

■ 社外

区分	氏名	2023年度における出席状況		取締役会諮問機関の委員就任状況		求めるスキル								
		取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	経営戦略	グローバル ビジネス	営業・ マーケティング	財務・会計	人事・ ダイバーシティ	法務・ リスクマネジメント	コーポレート コミュニケーション	サステナビリティ	デジタル
取締役	川村 和夫	17/17回		●	●	●		●		●		●	●	
	小林 大吉郎	17/17回				●		●				●	●	
	松田 克也	17/17回				●		●				●	●	
	古田 純	17/17回				●	●				●	●		●
	菱沼 純	2024年6月就任							●			●		
	松村 真理子	17/17回		● 委員長*	●					●	●			
	河田 正也	17/17回		●	● 委員長*	●	●			●			●	●
	久保山 路子	17/17回		●	●	●		●		●		●		
ピーター D. ピーダーセン	17/17回		●	●	●	●			●			●		
監査役	千田 広秋	17/17回	15/15回						●	●				
	大野 高敬	17/17回	15/15回			●		●						
	渡邊 肇	17/17回	15/15回				●				●			
	安藤 まこと	17/17回	15/15回						●		●			

* 独立社外取締役である委員の中から、毎回互選により、両委員会の委員長を兼任しないよう選定




CORPORATE DATA


会社データ


- 85 財務・非財務ハイライト (11年間サマリー)
- 87 会社情報・株式情報
- 88 表紙作品について / 編集後記


MORE INFORMATION


IRライブラリ

説明会資料 


決算短信 


DATA BOOK 


有価証券報告書 


事業報告書 

サステナビリティ情報索引

ESG別キーワード 

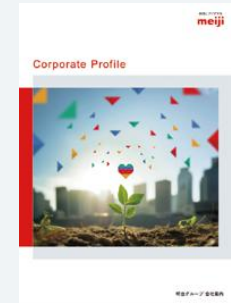
対照表 

ポリシー・宣言 

ESGデータ集 

環境データ集 (PDF) 

会社案内 (PDF)





財務・非財務ハイライト (11年間サマリー)

財務情報

連結決算

	単位	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度	単位※1
会計年度														
売上高 ※2	百万円	1,148,076	1,161,152	1,223,746	1,242,480	1,240,860	1,254,380	1,252,706	1,191,765	1,013,092	1,062,157	1,105,494	7,301,332	千ドル
セグメント別	食品	1,015,265	1,021,806	1,061,398	1,082,115	1,073,655	1,056,637	1,049,559	999,673	826,080	865,609	900,127	5,944,970	千ドル
	医薬品	135,105	141,338	164,542	161,620	168,466	198,688	204,354	193,664	187,981	197,280	206,109	1,361,265	千ドル
セグメント別 (海外)	食品	29,097	29,418	38,353	38,191	43,474	47,182	48,422	49,173	52,618	68,577	77,749	513,505	千ドル
	医薬品 ※3	17,325	23,961	41,961	38,731	39,485	41,009	43,507	37,692	40,368	51,444	54,557	360,331	千ドル
売上総利益	百万円	394,062	403,386	445,561	461,326	454,882	456,569	462,523	449,625	323,249	306,802	327,345	2,161,979	千ドル
営業利益	百万円	36,496	51,543	77,781	88,395	94,673	98,383	102,710 ※4	106,061	92,922	75,433	84,322	556,912	千ドル
税金等調整前当期純利益	百万円	33,687	48,657	95,210	89,192	91,079	94,586	97,747	103,183	128,455	95,410	87,507	577,951	千ドル
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	19,060	30,891	62,580	60,786	61,278	61,868	67,318 ※4	65,655	87,497	69,424	50,675	334,687	千ドル
設備投資額 ※5	百万円	47,038	64,347	42,354	50,417	71,777	71,243	71,109 ※4	67,900	93,166	72,170	53,444	352,980	千ドル
研究開発費	百万円	26,067	26,105	27,308	26,162	26,507	29,182	31,446	31,404	33,441	30,989	34,884	230,396	千ドル
減価償却費 ※6	百万円	40,972	41,885	42,077	45,872	46,511	43,033	46,198 ※4	48,411	50,103	53,575	55,317	365,350	千ドル
営業活動によるキャッシュ・フロー (A)	百万円	63,847	86,487	105,155	81,888	108,775	112,100	114,103	123,683	127,526	85,013	107,983	713,183	千ドル
投資活動によるキャッシュ・フロー (B)	百万円	(47,293)	(92,822)	(9,809)	(44,291)	(64,394)	(100,202)	(70,811)	(93,110)	(27,614)	(36,788)	(24,604)	(162,500)	千ドル
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(18,194)	6,846	(85,071)	(46,548)	(40,121)	(13,980)	(30,287)	(28,293)	(76,997)	(54,734)	(43,772)	(289,095)	千ドル
フリー・キャッシュ・フロー (A+B)	百万円	16,553	(6,335)	95,346	37,597	44,380	11,898	43,291	30,573	99,911	48,224	83,378	550,682	千ドル
会計年度末														
総資産	百万円	779,461	877,367	856,115	883,895	927,544	1,004,143	998,920 ※4	1,067,000	1,117,459	1,136,217	1,205,288	7,960,428	千ドル
有利子負債	百万円	198,376	221,480	147,828	129,497	119,102	116,385	106,764	101,775	81,267	64,371	49,926	329,746	千ドル
自己資本	百万円	320,447	370,341	408,874	448,901	487,310	527,310	562,753 ※4	621,428	673,336	711,917	746,532	4,930,535	千ドル
1株当たり情報 ※7														
当期純利益 (EPS)	円	64.69	104.89	212.53	206.55	211.07	213.30	232.04 ※4	226.26	303.62	247.39	181.64	1.199	ドル
純資産 (BPS) ※8	円	1,087.99	1,257.62	1,388.64	1,532.45	1,680.35	1,817.89	1,939.59 ※4	2,141.40	2,390.76	2,553.69	2,674.72	17.665	ドル
配当金	円	20.00	25.00	45.00	55.00	65.00	70.00	75.00	80.00	85.00	90.00	95.00	0.627	ドル
レシオ														
自己資本当期純利益率 (ROE)	%	6.0	8.9	16.1	14.2	13.1	12.2	12.4	11.1	13.5	10.0	6.9		
総資産経常利益率 (ROA)	%	5.0	6.5	9.4	10.2	10.6	10.3	10.3	10.7	8.6	6.6	6.5		
自己資本比率	%	41.1	42.2	47.8	50.8	52.5	52.5	56.3 ※4	58.2	60.3	62.7	61.9		
配当性向	%	30.9	23.8	21.2	26.6	30.8	32.8	32.3	35.4	28.0	36.4	52.3		

※1 ミドル金額は読者の便宜のために提供するものであり、換算レートには2024年3月31日の為替レート(1米ドル=151.41円)を使用しています。

※2 2021年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています。

※3 2017年度より海外売上高の算出規準を見直しました。

※4 2020年度第1四半期連結会計期間において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2019年度に係る主要な経営指標等については、暫定的な会計処理の確定による取得原価の当初配分額の見直し反映された後の金額によっています。

※5 設備投資額は、有形固定資産及び無形固定資産の支払いベースの数値です。

※6 減価償却費は、有形固定資産及び無形固定資産のキャッシュ・フロー計算書ベースの数値です。

※7 1株当たり情報は以下の株式分割を反映しています。

・2015年10月1日付 普通株式1株につき2株

・2023年4月1日付 普通株式1株につき2株

※8 1株当たり純資産=(純資産総額-少数株主持分)/(発行済株式数-自己株式数)



財務・非財務ハイライト (11年間サマリー)

非財務情報

		単位	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
エネルギー使用量													
	グローバル ※1	TJ	—	—	—	—	—	—	—	11,439	11,095	11,020	10,075
	日本	TJ	—	—	—	—	9,281	9,845 ※2	10,714 ※2	9,766	9,424	9,236	8,315
CO₂排出量													
Scope1	グローバル ※1	万t-CO ₂	—	—	—	26.6	26.0	25.5	24.8	23.9	24.5	22.9	20.9
	日本	万t-CO ₂	—	—	—	23.6	23.0	22.8 ※2	22.2 ※2	21.5	22.1	20.5	18.4
Scope2	グローバル ※1	万t-CO ₂	—	—	—	38.4	36.9	36.8	35.6	32.4	29.1	28.5	26.3
	日本	万t-CO ₂	—	—	—	28.7	27.4	28.2 ※2	27.9 ※2	25.4	21.6	21.9	18.8
Scope3	グローバル ※1	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	325.3	313.5	322.7	390.5	466.5
	日本 ※3	万t-CO ₂	—	—	—	—	203.5	318.9 ※2	303.5 ※2	294.8	302.7	348.4	420.5
	カテゴリ1	日本	万t-CO ₂	—	—	—	—	243.7 ※2	234.3 ※2	225.9	228.4	279.2	349.2
水使用量													
	グローバル ※1	千m ³	—	—	—	—	24,082	23,483	23,397	22,571	21,255	20,623	20,885
	日本 ※4	千m ³	22,723	20,148	24,375	24,104	22,305	22,056 ※2	21,979 ※2	21,189	19,808	19,516	19,468
排水量													
	グローバル ※1	千m ³	—	—	—	—	17,914	20,586	19,437	18,226	17,397	17,412	19,388
	日本 ※4	千m ³	20,566	16,504	21,214	20,255	17,914	19,702 ※2	18,415 ※2	17,248	16,450	16,732	18,358
廃棄物排出量													
	グローバル ※1	万t	—	—	—	—	—	—	3.1	3.0	2.8	2.7	2.4
	日本 ※5	万t	7.2	7.4	7.6	5.4	6.3	2.8 ※2	2.8 ※2	2.6	2.4	2.4	2.2

- ※1 明治グループ（国内明治グループおよび海外生産系15社（2019年度までは13社、2020年度は14社、2021年度は15社、2022年度は14社））。
- ※2 2018年度から、KMバイオロジクス（株）熊本工場を集計対象範囲に加え、2019年度から同社の全拠点を範囲に加えています。
廃棄物排出量は、生産系視点を集計対象範囲にしています。
- ※3 2018年度から、Scope3の集計対象範囲にカテゴリ4. 輸送、配送（上流）、カテゴリ9. 輸送、配送（下流）を加えています。また、カテゴリ1の算出に際し、集計対象範囲を製品生産に必要な大半を占める原材料に拡大しました。
- ※4 2014年度までは（株）明治・Meiji Seika ファルマ（株）の単体、2015年度以降は国内明治グループ。
- ※5 2018年度から集計対象範囲を、生産系視点から排出される産業廃棄物のみとしました。

非財務情報の算定方法

【エネルギー使用量】

（日本）「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」（省エネ法）に基づき算定しています。
（海外）「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」（省エネ法）に準じた方法で算定しています。

【CO₂排出量 Scope1,2】

（日本）「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づき算定しています。Scope2の購入電力の算定には2022年度からは電気事業者別の調整後排出係数を利用しています（2021年度までは電気事業者別の基礎排出係数を利用）。
（海外）Scope1は「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく排出係数を利用し、Scope2はIEA Emissions from Fuel Combustionの最新版を利用しています（2021年度までは2017年の国別排出係数を利用）。

【CO₂排出量 Scope3】

（日本、海外）日本の環境省DBおよびIDEA (Inventory Database for Environmental Analysis) Ver.3.2.0の排出原単位をもとに、日本ならびに海外のScope3を算出しています。

Scope3集計対象カテゴリ：1. 購入した製品・サービス、2. 資本財、3. Scope1, 2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動、4. 輸送、配送（上流）、5. 事業活動から出る廃棄物、6. 出張、7. 雇用者の通勤、9. 輸送、配送（下流）、12. 販売した製品の廃棄
カテゴリ1：食品事業および医薬品事業に関わる主要原材料、包装資材（紙、プラスチック、段ボール、スチール、アルミ、ビン）の購入重量にIDEA排出原単位を乗じて算出（主要原材料の内、「医薬品原薬、原末、原液」については、購入金額にIDEA排出原単位を乗じて算出）。

【廃棄物排出量】

（日本）「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」に基づき算定しています。
（海外）「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」に準じた方法で算定しています。

第三者保証を受けた2023年度の環境データはウェブサイトをご覧ください

環境データ集 (PDF)

会社情報・株式情報 (2024年3月31日現在)

会社情報

商号	明治ホールディングス株式会社 (証券コード：2269)
本社所在地	東京都中央区京橋二丁目4番16号
設立	2009年4月1日
資本金	300億円
グループ社員数	17,270人
株式数	発行済株式総数：293,459,000株
上場金融商品取引所	東京証券取引所
決算期日	3月31日
定時株主総会	6月下旬
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
公告方法	電子公告により行います。 公告掲載 URL：https://www.meiji.com/ ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載する方法により行います。 なお会社法第440条第4項の規定により、決算公告は行いません。

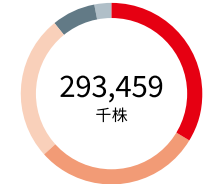
株式情報

大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	41,547	14.16
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,767	4.69
日本生命保険相互会社	6,696	2.28
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	5,969	2.03
明治ホールディングス従業員持株会	5,736	1.95
明治ホールディングス取引先持株会	5,118	1.74
株式会社みずほ銀行	4,834	1.65
農林中央金庫	4,048	1.38
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,576	1.22
JPモルガン証券株式会社	3,504	1.19

※上記の他に、当社が14,352千株(持株比率4.89%)保有しております

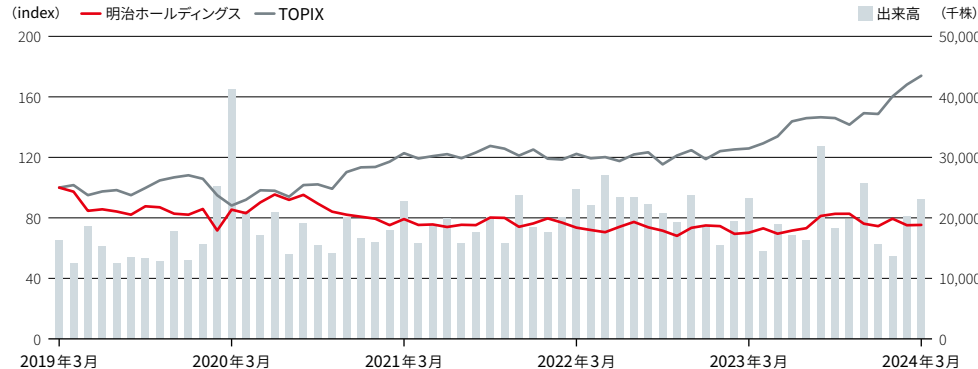
株式の所有者別分布状況



- 金融機関 33.65%
- 個人・その他 29.72%
- 外国法人等 25.91%
- その他の法人 7.70%
- 金融商品取引業者 3.02%

※自己株式は、「個人・その他」に含まれています

株価・出来高の推移



※2019年3月29日の終値を100としています
出来高は以下の株式分割を反映しています
- 2023年4月1日付 普通株式1株につき2株

表紙作品について



パラリンアート作品

「日本ものがたりの旅」 作家 / KOTO

A1サイズ (594×841mm) の大きな画面にところ狭くと描かれた日本各地に伝わるさまざまなものがたり。実際の作品を目の前に (下記写真)、作家のKOTOさんをお招きしオンライン交流会を行いました。



「旅 (Journey)」をテーマに開催された2023年の世界大会、作家のKOTOさんにとっての旅はものがたりを読むことであり、作品は日本各地の伝承をモチーフに北から南へ丹念に描いていったとのこと。絵のなかでは「銀河鉄道」「里見八犬伝」の部分が特に気に入っていることなど、制作や作品に関してのさまざまなお話を伺うことができました。



「楽しんで描く」がモットーです。次のモチーフは「恐竜」が気になっています



KOTOさん

社会 > 社会貢献活動の推進 > テーマごとの活動 > パラリンアートへの協賛

Paralympic Art

パラリンアートは、障がい者アーティストと一つのチームになり、社会保障費に依存せず、民間企業・個人の継続協力で障がい者支援を継続できる社会貢献型事業です。
(事業主体：一般社団法人 障がい者自立推進機構)



明治ホールディングス (株) はゴールドパートナーとして、この事業を支援しています



田中 (中央) と制作チームメンバー

編集後記

「明治グループ統合報告書2024」をご覧いただきありがとうございます。

本統合報告書は、国内外の機関投資家の皆さまを主要な読者と想定しています。さまざまなステークホルダーとの対話から認識した課題への対応状況や経営の方向性などを、ストーリー性をもって分かりやすく伝えることを意識しています。明治グループが長い歴史のなかで培ってきた強みをベースに、新たなチャレンジも加えながら、持続的な企業価値の向上を目指していることをご理解いただく一助になれば幸いです。

編集にあたってはIR部門を中心に、サステナビリティや経営企画、知的財産、研究開発などの部門がチームに加わり、経営層や社内外の関係者へのインタビューを実施し、議論を重ねました。掲載しきれなかった情報はウェブサイトにて開示しておりますので、ぜひ記載のリンクからご覧ください。

今後も情報開示および対話のさらなる充実に向けていきます。皆さまの忌憚のないご意見を賜りますようお願いいたします。

明治ホールディングス株式会社
IR部長 田中 正司

健康にアイデアを
meiji

明治ホールディングス株式会社

〒104-0031 東京都中央区京橋2-4-16
<https://www.meiji.com/>