

The image features the Meiji logo in red lowercase letters on the left. To the right is a large, abstract graphic composed of many thin, overlapping lines in orange and blue, creating a sense of movement and depth. The background is a light pinkish-white with a bokeh effect of soft, out-of-focus circles.

**meiji**

**統合報告書 2020**

**明治ホールディングス株式会社**



# 明治グループの目指す姿

## グループ理念

私たちの使命は、「おいしさ・楽しさ」の世界を拓き、  
「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。

## 開示情報のご案内

本レポートに掲載できなかった活動やデータなど、より詳細な情報につきましては、当社WEBサイトをご覧ください。

**企業情報サイト**  
<https://www.meiji.com/>

**投資家情報**  
 当社WEBサイト > IR・投資家情報  
<https://www.meiji.com/investor/>

**ESGデータ**  
 当社WEBサイト > サステナビリティ > ESGデータ集  
<https://www.meiji.com/sustainability/esg/>

### 編集方針

明治ホールディングス(株)は、アニュアルレポートを2018年より「統合報告書」として編集・発行することといたしました。創業100年を超え、明治グループは新たな成長ステージへ向かいます。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：国際統合報告評議会(IIRC)のガイドライン

**スタンダード対照表**  
 当社WEBサイト > サステナビリティ > スタンダード対照表  
<https://www.meiji.com/sustainability/standard-table/>

**サステナビリティ関連情報**  
 当社WEBサイト > サステナビリティ  
<https://www.meiji.com/sustainability/>

### 「統合報告書2020」のご利用にあたって

本報告書は、2019年度(2020年3月期)の実績に基づいています。一部、2020年度(2021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2020」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、2020年8月現在のものです。

## Contents

### 明治グループについて

- 01 明治グループの目指す姿
- 02 At a Glance
- 04 製品と市場プレゼンス
- 06 歴史・沿革

### 価値創造ストーリー

- 08 2026ビジョン達成へのプロセス
- 10 未来への布石
- 12 明治グループの価値創造プロセス
- 14 バリューチェーンにおける取り組み
- 16 気候変動への対応
- 18 財務・非財務ハイライト(主要指標の推移)
- 20 社長メッセージ
- 26 事業別概況
- 26 食品セグメント
- 30 医薬品セグメント

### サステナビリティ

- 34 明治グループのサステナビリティ
- 36 バリューチェーンのサステナビリティ
- 38 マテリアリティへの取り組みの進捗
- 40 こころとからだの健康に貢献
- 44 環境との調和
- 46 豊かな社会づくり
- 50 持続可能な調達活動
- 52 役員一覧
- 54 取締役・監査役の役割
- 56 社外取締役 × 投資家対談
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 67 コンプライアンス
- 68 リスクマネジメント

### 財務・非財務情報

- 70 財務・非財務ハイライト(11年間サマリー)
- 72 MD&A(経営者による財政状態および経営成績の分析)

### 会社情報

- 78 事業の拠点
- 80 会社情報・株式情報
- 81 CO<sub>2</sub>排出量および水使用量の第三者保証



# At a Glance

私たちは、食品事業を行う「株式会社 明治」、医薬品事業を行う「Meiji Seika ファルマ株式会社」および「KMバイオロジクス株式会社」から成る企業グループです。人々の毎日の生活に欠かすことのできない乳製品・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」の世界を拡げ、「健康・安心」への期待に応えていくことを使命に事業を営んでいます。

## グループ体系図 (2020年3月31日現在)

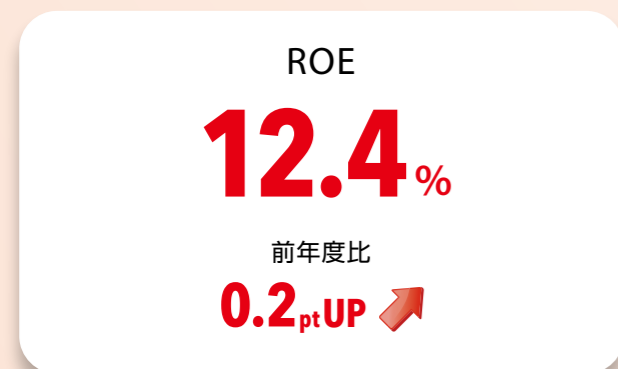
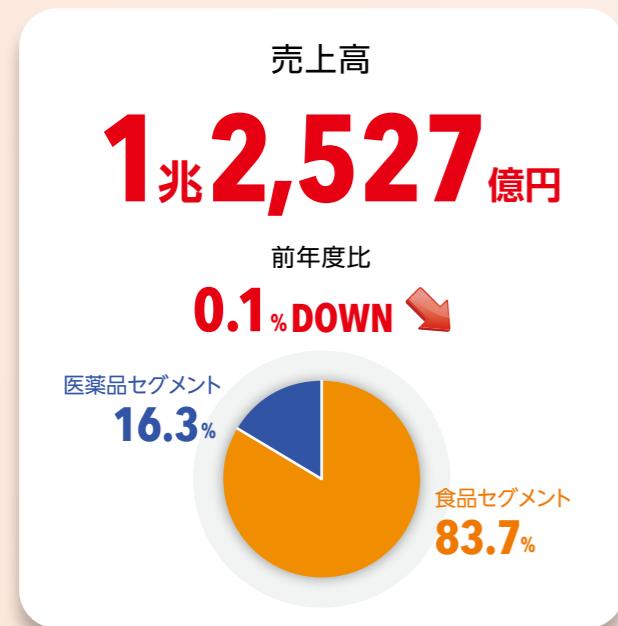


乳幼児から高齢者まで幅広い世代のお客さまに、粉ミルク、牛乳・乳製品、菓子、スポーツ栄養食品、流動食など多岐にわたる商品をお届けしています。

感染症・中枢神経系疾患治療薬、ジェネリック医薬品、ワクチンなどの医療用医薬品事業をグローバルに展開するとともに、農業・動物薬事業も推進しています。

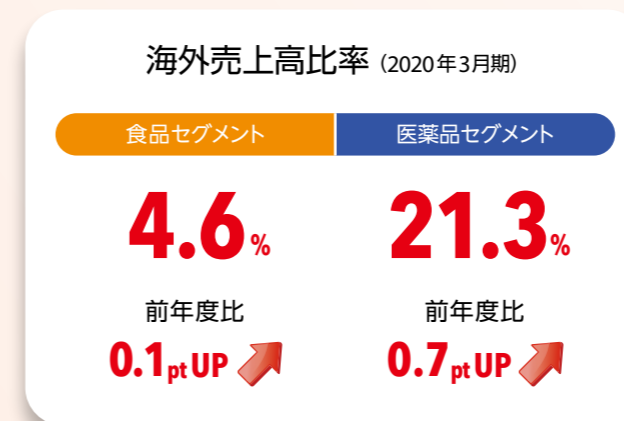
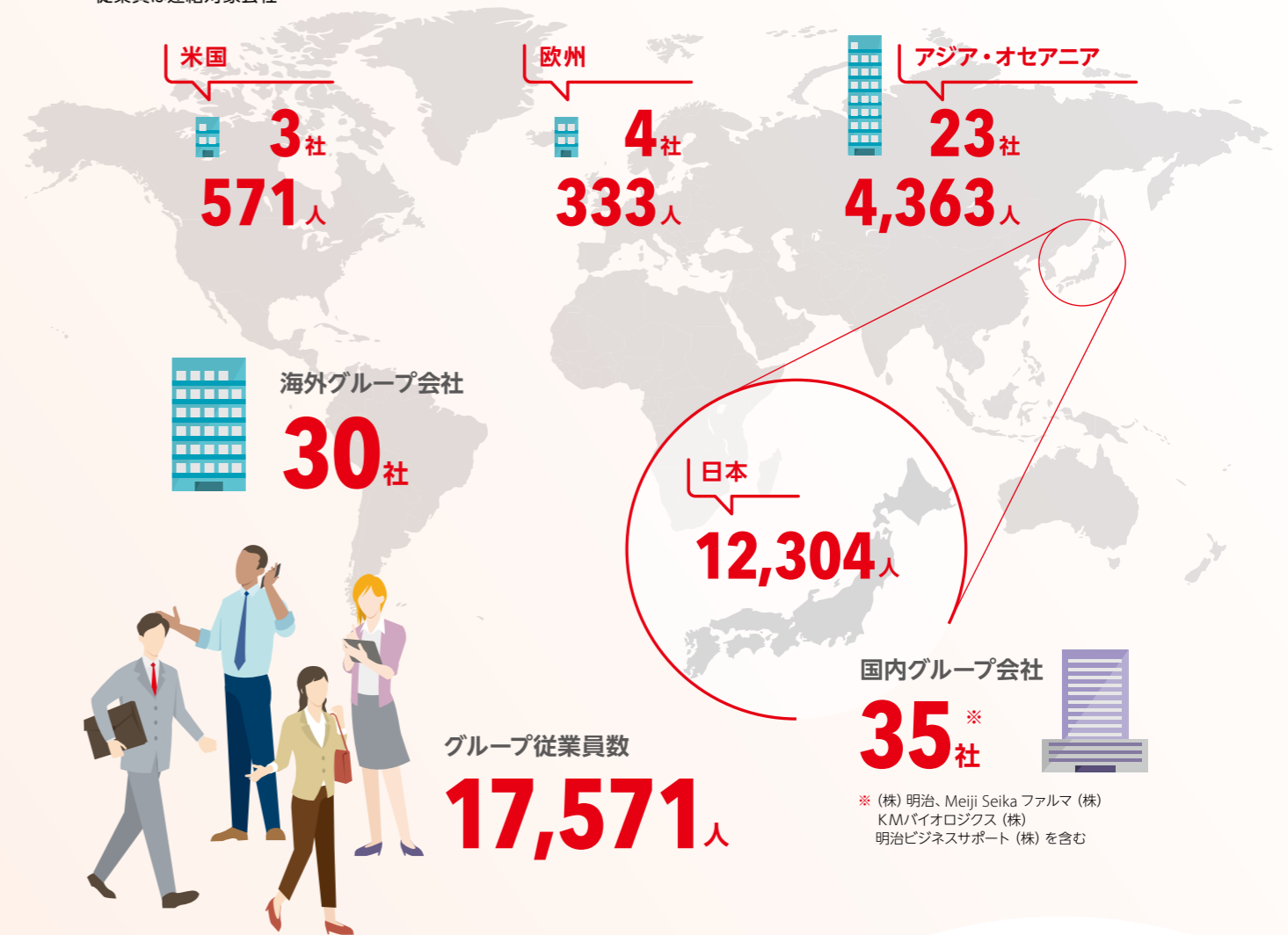
2009年、明治製菓株式会社と明治乳業株式会社の経営統合によって設立された純粋持ち株会社。2011年のグループ事業再編を経て、現在に至っています。2018年7月からはKMバイオロジクス株式会社が新たに加わりました。

## 2019年度 (2020年3月期) の業績



## グループ会社と従業員数 (2020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  
従業員は連結対象会社



## 「健康経営優良法人」に4年連続で認定

「日本再興戦略2016」に基づき、認定制度を運営する日本健康会議において、明治グループ「明治ホールディングス (株)、(株) 明治、Meiji Seika ファルマ (株)」は、「健康経営優良法人」の大規模法人部門 (ホワイト500) に4年連続で認定されました。これは健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している企業を顕彰する制度です。明治グループでは、これからも従業員がいきいきと働ける環境づくりに努めていきます。



# 製品と市場プレゼンス

明治グループは、独自の価値を持つ製品を社会に広く提供し、市場で確固たる地位を築いています。現在、「食品」と「医薬品」それぞれの事業において、自社が強みを持つ乳製品・菓子・栄養食品・医療用医薬品・農薬などのカテゴリーでトップシェアの製品を数々有しています。

## 食品セグメント



ヨーグルト 国内No.1  
Since 1950 **41.9%**  
出典：2019年度インテージ社 SRI データ



チョコレート 国内No.1  
Since 1926 **24.2%**  
出典：2019年度インテージ社 SRI データ



粉末・顆粒プロテイン 国内No.1  
Since 1980 **44.6%**  
出典：2019年度当社調べ



カマンベールチーズ 国内No.1  
Since 1932 **48.8%**  
※1932年にプロセスチーズの製造を開始  
出典：2019年度インテージ社 SRI データ

その他の製品



独自の速攻吸収製のミルクプロテインを配合したドリンクタイプのプロテイン

中国市場で展開している新鮮な生乳のおいしさをお届けするチルド牛乳

1979年に日本で発売。世界40カ国以上で販売されているチョコレート菓子

果汁100 (生果汁換算比)、着色料不使用の果汁グミ

体に大切な栄養を手軽においしく補給できる栄養食品

海外

## 医薬品セグメント

Since 1958 全身性抗菌剤 国内No.1 **18.0%**  
Copyright © 2020 IQVIA.  
出典：IQVIA 医薬品市場統計 JPM2020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



Since 1999 抗うつ薬・非定型抗精神病薬 国内No.4 **8.2%**  
Copyright © 2020 IQVIA.  
出典：IQVIA 医薬品市場統計 JPM2020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



Since 1998 ジェネリック医薬品 国内No.4 **4.6%**  
出典：2019年度クレコン リサーチ&コンサルティング株式会社調べ

その他の製品

花粉症などのアレルギー症状に有効で眠気、作業効率の低下が少ない抗アレルギー薬



2020年発売の自社開発の環境にやさしい水稲育苗箱専用殺虫剤

Since 1958 イネいもち病防除剤 いもち病 箱処理剤の出荷データ 国内No.1 **37.1%**  
出典：一般社団法人 日本植物防疫協会 農業要覧 2019年版 (2018年の出荷実績)



1972年発売の季節性インフルエンザワクチン

感染症の予防や感染症による産卵率の低下を軽減する鶏用のワクチン

明治グループについて

価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務・非財務情報

会社情報



# 歴史・沿革

明治グループはすでに100年を超える歴史を積み重ねています。この間、常に社会の情勢やお客さまのニーズの変化を捉え、「食」と「医」にまつわる数々のイノベーションによって時代の先を行く価値を創造し、新たな需要を喚起してきました。この「市場を創出する力」こそ、明治グループの成長の源泉です。

1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

## 菓子

**1916**  
明治製菓の前身、  
「東京菓子株式会社」設立

当時、大衆文化が隆盛し、増大する菓子需要に応えるべく設立された東京菓子株式会社に、製糖事業を営む明治製糖株式会社が出資し、1924年、商号を明治製菓株式会社へと変更。



**1926**  
「ミルクチョコレート」発売

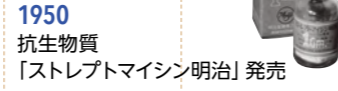
## 医薬品

**1946**  
医薬品事業を開始

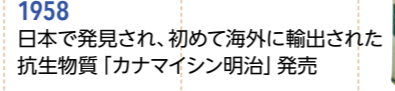
戦時中の1944年から「ペニシリン」の研究に着手し、培養に成功。量産体制を確立して医薬品事業に進出。



**1946**  
ペニシリンの製造開始



**1950**  
抗生物質  
「ストレプトマイシン明治」発売



**1958**  
日本で発見され、初めて海外に輸出された抗生物質「カナマイシン明治」発売



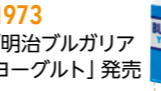
**1975**  
イネいもち病防除剤  
「オリゼメート」発売



**1988**  
遺伝子組換え  
B型肝炎ワクチン  
「ビムゲン」を発売



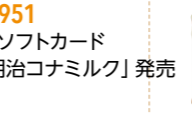
**1971**  
日本初の  
プレーンヨーグルト  
「明治プレーン  
ヨーグルト」発売



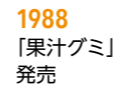
**1973**  
「明治ブルガリア  
ヨーグルト」発売



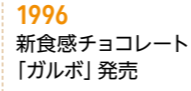
**1950**  
「明治ハネーヨーグルト」発売



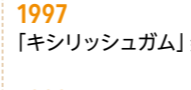
**1951**  
「ソフトカード  
明治コナミルク」発売



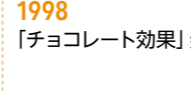
**1988**  
「果汁グミ」  
発売



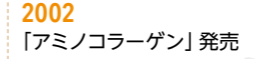
**1996**  
新食感チョコレート  
「ガルボ」発売



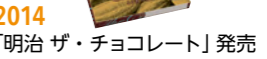
**1997**  
「キシリッシュガム」発売



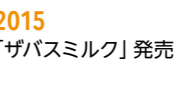
**1998**  
「チョコレート効果」発売



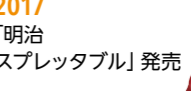
**2002**  
「アミノコラーゲン」発売



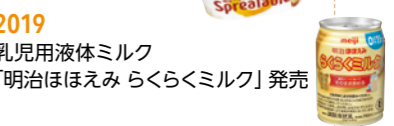
**2014**  
「明治 ザ・チョコレート」発売



**2015**  
「ザバスマルク」発売



**2017**  
「明治  
スプレッタブル」発売

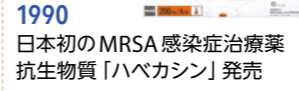


**2019**  
乳児用液体ミルク  
「明治ほほえみらくらくミルク」発売

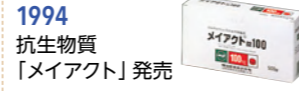
**2011**  
食品事業会社「株式会社 明治」発足

統合 再編 食品セグメント 医薬品セグメント

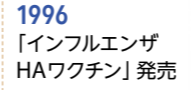
**2009**  
共同持株会社  
「明治ホールディングス株式会社」を設立し、  
明治製菓・明治乳業が  
経営統合



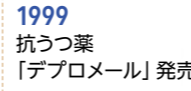
**1990**  
日本初のMRSA感染症治療薬  
抗生物質「ハベカシン」発売



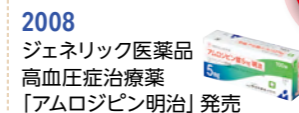
**1994**  
抗生物質  
「マイアクト」発売



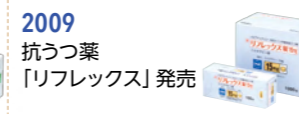
**1996**  
「インフルエンザ  
HAワクチン」発売



**1999**  
抗うつ薬  
「デプロメール」発売



**2008**  
ジェネリック医薬品  
高血圧症治療薬  
「アムロジピン明治」発売



**2009**  
抗うつ薬  
「リフレックス」発売

**2011**  
医薬品事業会社  
「Meiji Seika ファルマ株式会社」発足

**2018**  
「KMバイオロジクス株式会社」グループ会社化  
※1945年 財団法人化学及血清療法研究所として設立

## 乳業

**1917**  
明治乳業の前身、  
「極東煉乳株式会社」設立

1910年代より菓子原料となるバターや粉乳、練乳などを製造販売する乳事業に進出していた明治製糖が極東煉乳株式会社に資本参加し、1940年、商号を明治乳業株式会社へと変更。



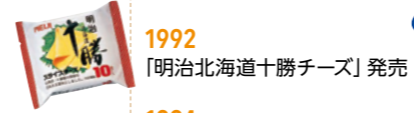
**1921**  
練乳「明治メリーミルク」発売



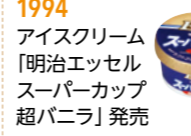
**1923**  
育児用粉乳「パトロージン」誕生



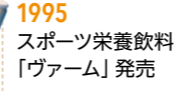
**1928**  
「明治牛乳」発売



**1992**  
「明治北海道十勝チーズ」発売



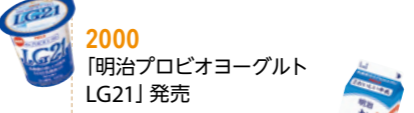
**1994**  
アイスクリーム  
「明治エッセル  
スーパーカップ  
超バナナ」発売



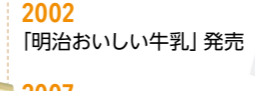
**1995**  
スポーツ栄養飲料  
「ヴァーム」発売



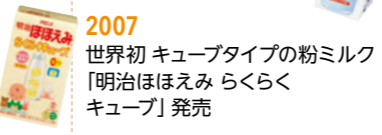
流動食  
「メイバランス」発売



**2000**  
「明治プロビオヨーグルト  
LG21」発売



**2002**  
「明治おいしい牛乳」発売



**2007**  
世界初 キューブタイプの粉ミルク  
「明治ほほえみらくらく  
キューブ」発売



**2009**  
「明治ヨーグルト  
R-1」発売

**2011**  
除草剤「ザクサ液剤」発売

**2015**  
ジェネリック医薬品  
抗生物質  
「タンビベ明治」発売

**2016**  
統合失調症治療薬  
「シクレスト」発売

アレルギー性疾患治療剤  
「ピラノア」発売

**2020**  
水稲用新規殺虫剤  
「リディア箱粒剤」  
発売

明治グループについて

価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務・非財務情報

会社情報

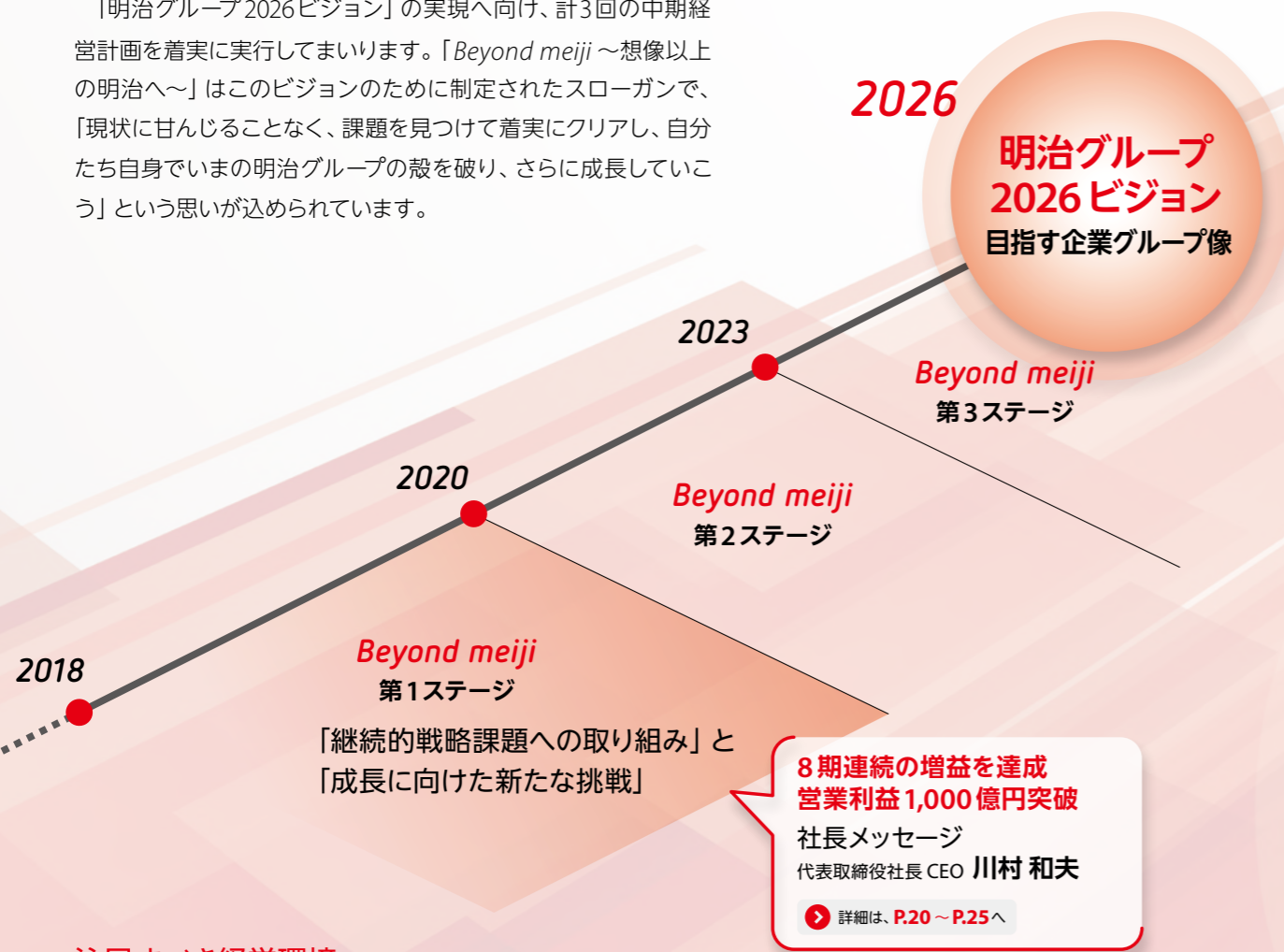


## 2026ビジョン達成へのプロセス

明治グループが持つ強みを最大化し、さらなる成長を果たしていくための指針として、2018年度より「明治グループ2026ビジョン」を掲げています。これは2026年に向けて目指すべき企業グループ像を示したものであり、経営計画を着実に遂行してビジョンを実現し、中長期的な企業価値の向上を図ります。

### ビジョン実現へのロードマップ

「明治グループ2026ビジョン」の実現へ向け、計3回の中期経営計画を着実に実行してまいります。「Beyond meiji ~想像以上の明治へ~」はこのビジョンのために制定されたスローガンで、「現状に甘んじることなく、課題を見つけて着実にクリアし、自分たち自身でいまの明治グループの殻を破り、さらに成長していく」という思いが込められています。



### 注目すべき経営環境

2026年に向けて、明治グループの事業に影響を及ぼすと考えられる社会動向を右に示しました。2020年より新型コロナウイルス感染症が世界中に拡大したことによって、事業環境はきわめて不透明なものとなりました。しかしながら、明治グループとしてはこうした事業環境に即応しながら、「明治グループ2026ビジョン」の達成に向け適切なマネジメントを行い、ステークホルダーの期待に応えてまいります。

- 1 高齢化による社会構造の変化**
  - ・日本では、2025年には人口の30%が65歳以上に
  - ・「高齢化の進行」は世界共通の課題

---

- 2 健康意識・予防意識の高まり**
  - ・生活環境や食生活の変化による「病」の増加
  - ・予防や健康寿命の延伸に対する意識向上

---

- 3 世界の中間層増大**
  - ・中国・インドを中心とした新興国の所得水準向上
  - ・嗜好品・健康関連製品ニーズの増大

## 明治グループ2026ビジョン

### 目指す企業グループ像

明治グループ100年で培った強みに、新たな技術や知見を取り入れて、「食と健康」で一歩先を行く価値を創造し、日本、世界で成長し続ける



#### 重点方針

1. コア事業での圧倒的優位性の獲得
2. 海外市場での成長基盤の確立
3. 健康価値領域での新たな挑戦
4. 社会課題への貢献

営業利益成長率 **1桁台半ば以上** (年平均)  
 海外売上高比率 **20%** を目指す  
 ROE **10%** 以上を維持

#### 明治グループ2026ビジョンの構成

- 方針1. コア事業での圧倒的優位性の獲得  
 方針2. 海外市場での成長基盤の確立  
 方針3. 健康価値領域での新たな挑戦

推進にあたって  
 ・外部リソースの活用  
 ・革新的な生産性向上

#### 事業ビジョン

- 方針4. 社会課題への貢献
- 心とからだの健康に貢献
  - 環境との調和
  - 豊かな社会づくり

#### サステナビリティビジョン

#### 経営基盤ビジョン

- 日本・世界で成長し続けるための機能的・戦略的なマネジメント体制の整備
- 一人一人の力が発揮できる環境・仕組み・風土づくり
- meijiブランドの進化

## Beyond meiji 第1ステージ 2020 中期経営計画

### 基本コンセプト

「継続的戦略課題への取り組み」と「成長に向けた新たな挑戦」

#### 重点方針

1. コア事業での高シェア・高収益の実現
2. 海外市場での成長基盤の確立に向けた積極的な事業拡大
3. 健康を軸とした新たな価値領域での仕掛け
4. 構造改革の継続的な実行と個別事業課題の克服
5. 経営基盤の進化とサステナビリティの推進



# 未来への布石

## 「食と薬」両事業のシナジーにより、世界の社会課題を解決していきます

明治グループは、絶えず新たな価値を創造することで事業を大きく成長させてきました。いま世界はさまざまな社会課題を抱えています。これからも明治グループは、私たちだからこそ生み出せる「食と薬」のシナジーによって新たな価値を創造し、課題の解決に寄与します。明治グループはこうして未来の社会に貢献するとともに、企業価値をいっそう高めていきます。

## 人々の健康に資する「食と薬」を併せ持つ強みを活かし「健康価値領域での新たな挑戦」を進めています

明治グループが手がける「食品」と「医薬品」の事業には、人々の「健康」に資するという共通項があります。これからは日本のみならず世界的に高齢化が進展し、健康に対する世の中への関心はいっそう高まっていきます。明治グループは「明治グループ2026ビジョン」において「健康価値領域での新たな挑戦」を重点方針の一つに掲げており、高齢化がもたらす社会課題の解決にも貢献していきます。具体的には、グループを横断して設立した研究組織「価値共創センター」がけん引役となり、「食品」と「医薬品」の研究分野での知の融合を図っています。食品事業が有する乳酸菌などの豊富な素材や栄養学の知見と医薬品事業が持つ薬理評価技術や合成・バイオ技術などのリソースを共有して新たな研究テーマに取り組んでいます。さらに、社外からも最先端の技術を導入してオープンイノベーションを推進し、明治グループらしい新しい価値を創り出しています。ここで得られた成果をグループの既存の枠にとらわれることなく、これからの社会に必要な課題解決型の新しいビジネスにつなげ、企業価値のさらなる向上を目指します。

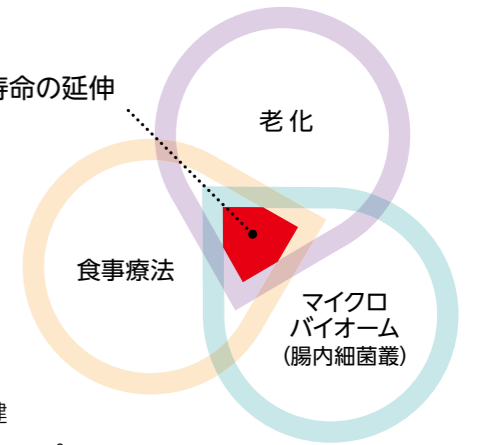


「食と薬のシナジー」は明治グループの価値創造プロセスにおける重要なアウトプットとして位置付けています

▶ 「明治グループの価値創造プロセス」は P.12 ~ P.13 へ

## 「健康寿命の延伸」を掲げ、老化・食事療法・マイクロバイオームの3つのテーマで研究を本格化させています

価値共創センターが注力しているのは「老化」「食事療法」「マイクロバイオーム（腸内細菌叢）」の3つの研究テーマです。これらは相互に関連しており、その背景には、疾病の予防に重点を置いた「健康寿命の延伸」への課題意識があります。世界的に高齢化が進み、平均寿命は延びているものの健康寿命とのギャップが大きく、心身の老化や疾病によって健康な生活を送れない高齢者が増加しています。そこで明治グループならではのアプローチで「老化」のメカニズムを解明するとともに、単なる栄養補給という側面だけではなく、病気や手術後の回復を良くするための「食事療法」の研究に取り組んでいます。さらに最近の研究により、腸内細菌が生活習慣病や認知症、免疫力に大きな影響を及ぼすことが判明しており、「マイクロバイオーム」を制御して健康の維持・向上を図る研究も進行中です。世界に先駆けて超高齢化が進む日本で培った知見は、海外にも広く展開することができます。世界中のすべての人々が最期まで元気に人生を全うできる、そのような社会の実現に貢献していきます。



独自の価値創造への挑戦を可能にする、最新鋭の機器を備える研究環境です



事業会社の枠を超え、さまざまな分野から研究員が集結し情報交換しています



「健康寿命の延伸」を目指した新規評価方法の構築も検討しています

### 価値共創センター

## 「健康価値領域での新たな挑戦」を具現化する新研究拠点

価値共創センターは2019年4月、「明治イノベーションセンター」内に設立した新たな研究拠点です。グループ内のさまざまな専門性を持つ研究者によってチームが構成されており、(株) 明治、Meiji Seika ファルマ (株)、そしてKMバイオロジクス (株) の各研究開発部門と連携しながら新たなテーマに取り組んでいます。一方、フランスのパスツール研究所に研究者を派遣し、乳酸菌が産生するEPS (菌体外多糖) についての共同研究を行うなど、世界の最先端の知見を活用したオープンイノベーションも積極的に推進しています。



## コロナ禍によって変化する社会を見据えたイノベーションを

いま社会はデジタル化が急速に進展し、健康価値領域でも技術革新が進んでいます。AIやIoT、5Gなどを駆使したウェアラブルなデバイスで自分の健康状態をリアルタイムで簡単に測定できるようになってきました。特に昨今のコロナ禍により「免疫力の向上」や「健康の見える化」へのニーズはいっそう強まっているように感じています。そうした時代の流れを先取りし、従来の枠にとらわれない柔軟な発想も果敢に取り入れながらイノベーションを起こし、新たなビジネスを創出していきます。まさにそれが *Beyond meiji* なのです。



**中村 博文**  
明治ホールディングス株式会社  
価値共創センター長



# 明治グループの価値創造プロセス

明治グループの競争力の源泉は「市場を創る」ことを可能にする、多様な資本の蓄積と戦略的な配分、そして自社の強みを活かした強固なバリューチェーンに基づくビジネスモデルです。この一連のプロセスによって、「食と健康」の分野でお客様の期待を超える価値を創造し、社会が抱えるさまざまな重要課題の解決に貢献していくことで、自らの企業価値を高めていきます。

## 明治グループが取り組む社会課題 > P.38

- 高齢化による社会構造の変化
- 健康意識・予防意識の高まり
- 世界の中間層増大
- 低栄養への対応
- 生活習慣病の増加、薬剤耐性
- 食糧不足
- 医療費の増加
- 医薬品・栄養アクセス

## 社会課題解決への貢献

お客様の期待を超える  
価値創造による  
「こころとからだの健康」  
への貢献

## アウトプット

### 食と健康に関わる有用な情報

- 健康向上に資する機能
- 質の高い栄養
- 新たな食文化の提案
- 疾患・予防の啓発
- 医薬品適正使用の推進
- 学術データ・論文

### 健康栄養の向上につながる多様な製品群

#### 食品事業

- ヨーグルト
- 牛乳類
- チョコレート
- チーズ
- スポーツ栄養（プロテイン）
- 流動食
- 乳幼児ミルク

#### 食と薬のシナジー

> P.10

- 抗うつ薬・非定型抗精神病薬
- 全身性抗菌薬
- ジェネリック医薬品
- ワクチン
- 血漿分画製剤
- イネいもち病防除粒剤
- 除草剤、殺虫剤

#### 医薬品事業

## ステークホルダーにもたらす価値

- 健康で豊かな生活
- 健康寿命の延伸
- 環境負荷の低減
- 一人一人の力が発揮できる職場環境
- 財務資本の蓄積と安定した利益還元

## インプット

### 社会・関係資本

- meiji ブランドへの信頼
- meiji のブランド力
- 農家、関連団体とのパートナーシップ

### 知的資本

- 基礎研究・蓄積された知見
- 開発技術・製品化技術・製造技術

### 財務資本

- 健全な財務体質
- 高い収益性

### 人的資本

- meiji way を実践する人材
- 高いモチベーション

### 製造資本

- 国内外の製造・物流拠点

### 自然資本

- 豊かな素材

## 資本配分

## ビジネスモデル

### 強固なバリューチェーンで市場を創出

新しい価値を創造し、お客様のもとにお届けするまで、確かな品質に基づくバリューチェーンを構築していることが明治グループの強みです。



### 安全・安心な品質

> P.43

## ガバナンス > P.60

## 人材 > P.46



# バリューチェーンにおける取り組み

明治グループは、ビジネスモデルの基盤となるそれぞれのバリューチェーンにおいて、事業面からだけでなく、サステナビリティの視点からも強化を図り、持続的な成長を果たしていきます。

	研究・開発	調達	生産・物流	販売 コミュニケーション
概要	食品セグメントでは、当社ならではの知的資産をベースに新たな健康価値を持つ製品開発に取り組んでいます。医薬品セグメントでは、感染症・中枢神経系疾患領域やワクチンなど専門性の高い研究・開発を推進しています。さらに価値共創センターでは、これまで食品と医薬品両事業が築き上げてきた知見を融合し、新たなアプローチで健康価値を生み出す挑戦を行っています。	食品、医薬品両セグメントとも、当社が定める規格に基づいて原材料供給メーカーのリスク評価を行い、査察・指導を定期的実施するなど、適正品質での安定調達を実現し、信頼性を向上させるさまざまな施策を行っています。また、持続可能な調達のために酪農家やカカオ農家への支援も行っています。	食品セグメントでは、独自の厳格な衛生管理体制を敷き、設計された品質通りに生産する仕組みを構築。すべての温度帯の商品を市場に供給する物流機能を有しています。医薬品セグメントでは、国内外の工場において、高品質な製品を低コストで安定供給できる体制を確立しています。また、新型インフルエンザワクチンの生産体制を整備し、5,700万人分のワクチンの生産・供給を担います。	新たな価値をお客さまに適切に伝え、寄せられた声を次の価値創造に活かす双方向のコミュニケーションを実践し、健康価値領域で新たな市場を創出しています。食品セグメントでは、食育活動などを通じて情報提供に取り組んでいます。医薬品セグメントでは医薬情報担当者（MR）による情報提供とフィードバックを推進し、新薬開発などにつなげています。
明治グループの強み・特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>蓄積した基礎研究による知見（乳酸菌研究、カカオ研究、微生物発酵、バイオテクノロジー、創薬研究）</li> <li>微生物ライブラリー（乳酸菌、放線菌）</li> <li>化合物ライブラリー（合成化合物、微生物代謝産物）</li> <li>優れた研究開発力と製品化技術、製造技術、それに伴う特許</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>酪農家とのネットワーク</li> <li>カカオ農家との協働</li> <li>関連団体との連携</li> <li>医薬品のグローバル サプライチェーンによるコスト競争力・安定調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理体制（製品の安全・安心の確保）</li> <li>全温度帯をカバーする物流網（常温・チルド・フローズン）</li> <li>おいしさを実現する独自の製法</li> <li>医薬品の優れた生産技術と多彩な製剤化技術</li> <li>超高齢社会への対応、医療保険制度継続への貢献（安価で良質なジェネリック医薬品の安定供給など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼のmeijiブランド、製品ブランド力</li> <li>高い市場シェア</li> <li>取引先、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</li> <li>予防から治療までの製品群と総合的な提案力</li> <li>薬剤耐性菌に関する啓発</li> </ul>
関連する主なインプット	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会・関係資本</li> <li>人的資本</li> <li>知的資本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会・関係資本</li> <li>人的資本</li> <li>自然資本</li> <li>財務資本</li> <li>製造資本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造資本</li> <li>人的資本</li> <li>知的資本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会・関係資本</li> <li>人的資本</li> <li>知的資本</li> </ul>
事業面	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい価値の開発（エビデンスに裏付けられた素材や技術を活用）</li> <li>特長ある医薬品の創薬開発</li> <li>臨床開発や市販後調査などを通じたエビデンスの確立</li> <li>オープンイノベーション・産学連携の活用</li> <li>価値共創センターでの新たな研究開発アプローチ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国での高品質な乳原料の安定調達</li> <li>原薬、原材料のグローバル サプライチェーン構築</li> <li>原薬、原材料調達先の監査、品質レベル向上（専門部門による教育・指導）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>付加価値商品の生産能力増強（「ザバス」、カマンベールチーズ、「チョコレート効果」など）</li> <li>高品質で効率的なグローバル生産体制の構築（日本での優れた品質管理を応用した海外子会社での低コスト、多品目・大量生産など）</li> <li>国内外における生産・物流体制の最適化（生産効率化、省力化、コスト低減、安定供給など）</li> <li>物流拠点の集約による物流効率の向上、コスト低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の特長を訴求したマーケティング、プロモーション活動</li> <li>予防から治療にわたる充実した情報提供（抗菌薬、ワクチン、中枢神経系領域での専任MRなど）</li> <li>専門医とのネットワーク強化（小児科、耳鼻科、内科、精神科、血液内科など）</li> <li>アジア・欧州で確立した医薬品の自社販売網の拡充（タイ、インドネシア、中国、英国、スペインなど）</li> </ul>
サステナビリティ面	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康志向商品の創出（乳酸菌、カカオ、低糖、低脂肪など）</li> <li>付加価値型栄養商品の創出（スポーツ栄養、乳幼児栄養など）</li> <li>超高齢社会に貢献する商品の創出（メディカル栄養）</li> <li>農畜産業の生産性向上、世界的な食料問題解決への寄与（自然環境に配慮した農業の開発など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メイジ デイリー アドバイザリー（MDA）の推進（国内酪農家への経営支援）</li> <li>メイジ・カカオ・サポートの推進（農家支援、サステナブルカカオ豆の拡大）</li> <li>原薬供給元の確保、複数化（医薬品の安定供給に寄与）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際食品安全イニシアチブ（GFSI）承認規格取得に向けた取り組み</li> <li>医薬品の安定供給（重要な抗菌薬など）</li> <li>再生可能エネルギーの活用促進</li> <li>省エネ設備の導入</li> <li>環境データ管理システムの活用によるデータの精度向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康・栄養情報の普及・啓発</li> <li>新たな食文化の提案</li> <li>医薬品アクセス向上（中国・東南アジア中心）</li> <li>農畜産分野での感染制御ノウハウ提供</li> <li>発展途上国における栄養アクセスの向上</li> <li>発展途上国の飢餓救済支援</li> </ul>
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワンカンパニー・ワンチーム意識の醸成</li> <li>ダイバーシティの推進、従業員エンゲージメントの向上、公平な人事制度の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権デュー・ディリジェンスの実行</li> <li>TCFDへの賛同、コンソーシアムへの加盟</li> <li>国連グローバル・コンパクトへの参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バリューチェーン全体で進めるイノベーションの意識改革</li> <li>海外市場での明治品質による新たな価値を持つ商品の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産・販売・物流の体制改革による意思決定の迅速化、最適なマーケティング施策</li> </ul>
主な課題と今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>明治グループのシナジー最大化</li> <li>健康寿命延伸につながる独自価値の創造</li> <li>薬剤耐性菌への取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権や環境に配慮した原材料の調達の強化（カカオ、パーム油、紙、生乳、原薬）</li> <li>メイジ・カカオ・サポート、MDAの継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康価値の高い製品の生産能力増強</li> <li>たんぱく質の価値追求や利用拡大</li> <li>商品開発から廃棄における環境負荷低減の取り組み</li> <li>省エネルギー対策、水リスク対策の立案・実行</li> <li>自然環境に配慮した農業の安定供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ECチャネルを通じた食と健康の価値提案</li> <li>海外市場での明治品質、独自価値の浸透</li> <li>海外市場での新たな食文化の定着に向けた取り組み</li> <li>海外拠点で生産した日本市場向け医薬品の売上拡大</li> <li>自然環境に配慮した農業の世界展開</li> <li>アジアを中心としたワクチンの海外展開</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>明治グループ2026ビジョンの浸透</li> <li>従業員エンゲージメントの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営人材、グローバル人材、イノベーション人材の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様性の尊重</li> <li>従業員が健康でいきいきと働ける職場環境の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域活動や被災地支援、製品を通じた社会貢献活動への取り組み</li> </ul>

明治グループについて

価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務・非財務情報

会社情報



# 気候変動への対応

## TCFDに沿ったシナリオ分析を進め リスクと機会を事業活動に反映します

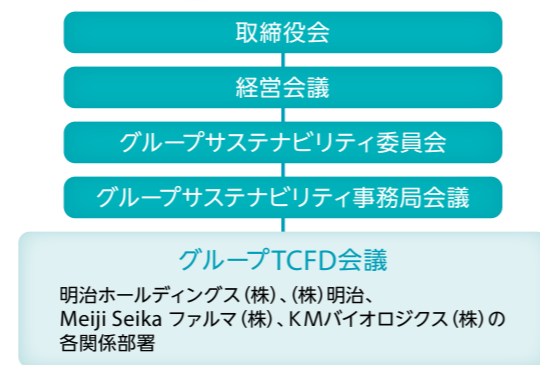
気候変動が事業活動に与える影響について、明治グループは2018年に策定した「明治グループサステナビリティ2026ビジョン」に基づきマテリアリティを特定し、対応を進めています。

### 気候変動に対する考え方とTCFDへの取り組み

明治グループの事業は、豊かな自然の恵みの上に成り立っています。気候変動による地球環境の変化が事業活動へ与える影響（リスク・機会）は大きく、重要な経営課題です。国際的な枠組みである「パリ協定」や「持続可能な開発目標（SDGs）」でも、気候変動への対応強化が求められています。そこで明治グループは、2019年に金融安定理事会\*1により設置された「TCFD\*2」へ賛同し、経済産業省、環境省、金融庁によって設立された「TCFDコンソーシアム」に加入しました。

2020年3月に「グループTCFD会議」を設置し、方針や施策についての議論や各種KPI達成へ向けた進捗状況の確認等を行っています。その結果を年2回のグループサステナビリティ委員会に報告し、適宜、経営会議および取締役会で審議しています。こうした取り組みを通して事業活動へ反映する体制を強化しています。

### 気候変動に関わるサステナビリティ推進体制



\*1 世界主要国・地域の中央銀行、金融監督当局、財務省等の代表が参加する国際的組織  
 \*2 Task Force on Climate-related Financial Disclosures：気候関連財務情報開示タスクフォース

### シナリオ分析取り組み実績

- 2019年8月～10月 ● 環境省が支援する「TCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業」に参画
- 2019年10月 ● 経営会議にてシナリオ分析の共有と議論を実施
- 2020年1月～5月 ● 第一期の検討結果をさらに深掘りする第二期シナリオ分析を実施
- 2020年6月 ● 取締役会・経営会議にてシナリオ分析の共有と議論を実施

**WEB**  
 TCFDを活用した経営戦略立案の  
 ススメ～気候関連リスク・機会を  
 織り込むシナリオ分析実践ガイド  
[http://www.env.go.jp/policy/policy/tcfd/tcfdguide\\_ver2\\_0\\_1.pdf](http://www.env.go.jp/policy/policy/tcfd/tcfdguide_ver2_0_1.pdf)

### シナリオ分析結果

2019年度は、明治グループの中でも重要な事業領域である「乳原料」と「感染症」について、気候変動が事業へ与える影響を分析し、対応策について検討しました。IPCC\*1やIEA\*2が発表する複数のシナリオを用いて、2100年時点で産業革命前の水準と比べて4度以上に上昇する「4度シナリオ」と、2度以下に抑える「2度シナリオ」の2パターンで実施しました。

\*1 IPCC（気候変動に関する政府間パネル）：Shared Socioeconomic Pathways等  
 \*2 IEA（国際エネルギー機関）：Sustainable Development Scenario, New Policies Scenario等

### 重要な財務インパクトおよび影響度

カテゴリー	コントロール主体	影響度	
		4度	2度
乳原料	牛舎運営費（飼料費、暑熱対策費）の増加	大	—
	乳原料購入価格の増加	小	—
	水リスクによる損害の増加	中	—
リスク	電力コストの増加	小	—
	炭素税におけるコストの増加	小	大
	プラスチック規制に伴うコストの増加	—	小
機会	エシカル消費による需要減少	—	小
	新規需要の拡大（止渴飲料等）	小	小～中

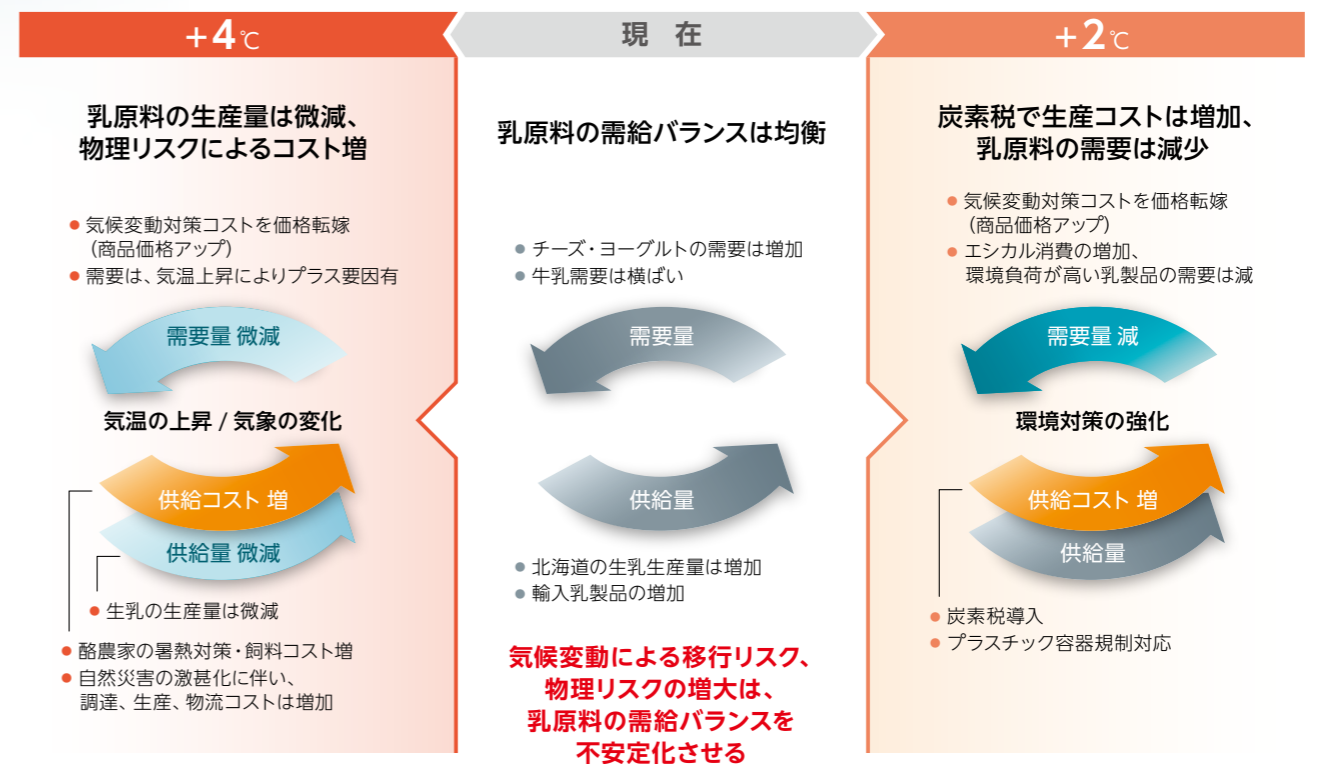
  

カテゴリー	コントロール主体	影響度	
		4度	2度
リスク	自然災害に伴う操業停止による機会損失	—	—
	自然災害に伴う物流コストの増加	大	—
	水リスクによる水調達コストの増加	—	—
機会	電力コストの増加	中	中
	炭素税におけるコストの増加	小	大
機会	気候変動による感染症の拡大	中	—

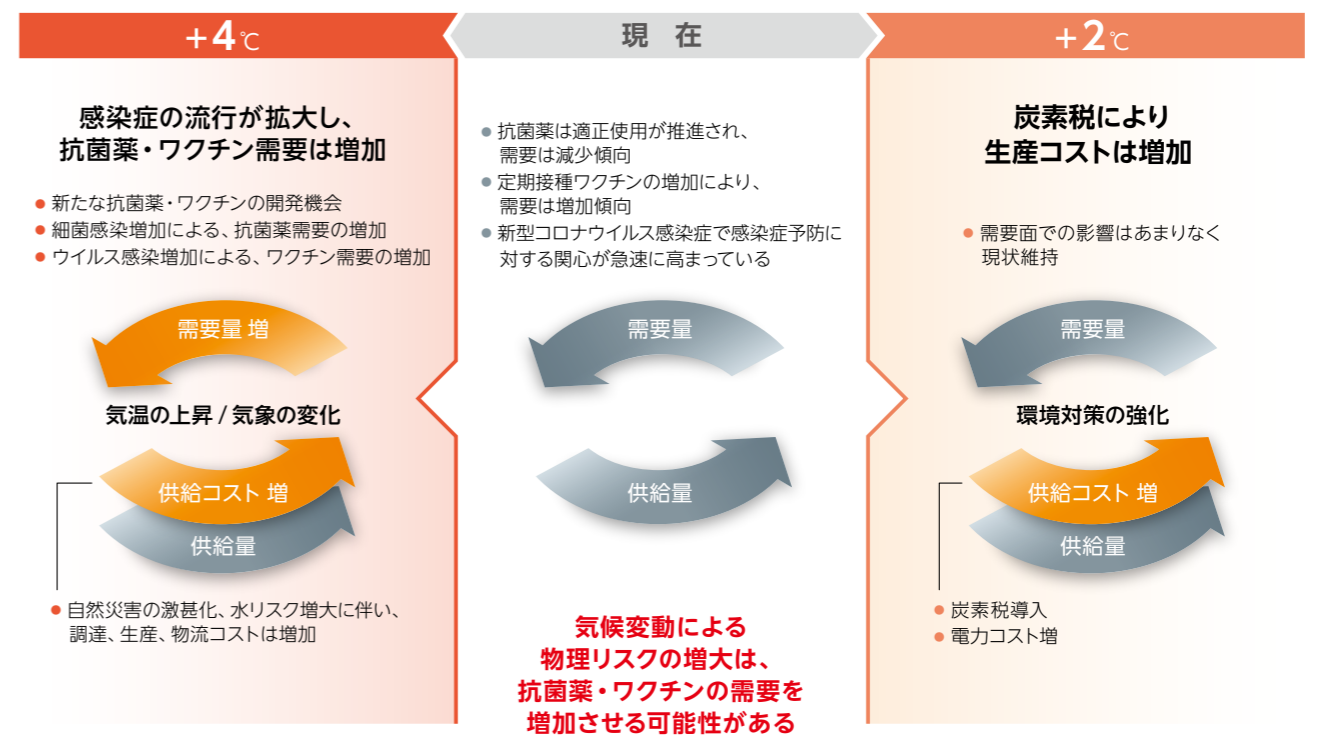
\* サプライチェーン内の協業先への影響が間接的に自社に影響を及ぼすインパクト

2100年を基準とする「4度シナリオ」と「2度シナリオ」からシミュレートし、乳原料では2040年、感染症では2050年時点で、地球環境の変化が事業活動へ与える影響を分析しました。

### 乳原料 を取り巻く2040年の世界観



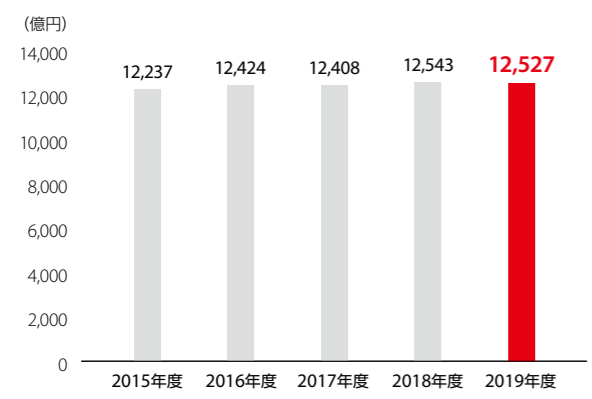
### 感染症 を取り巻く2050年の世界観



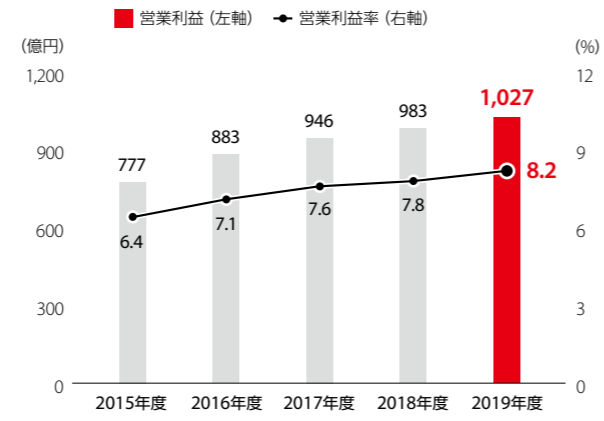


# 財務・非財務ハイライト (主要指標の推移)

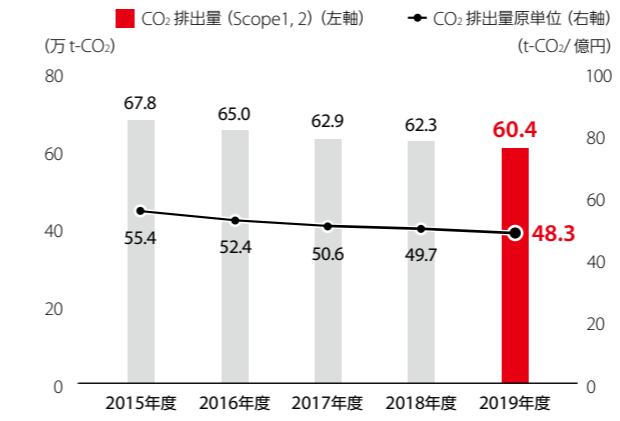
## 売上高



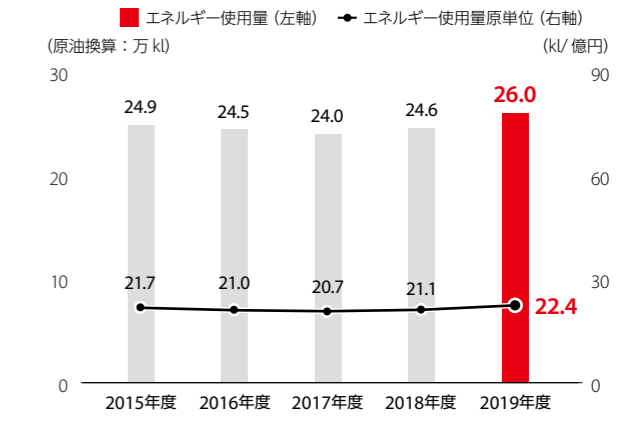
## 営業利益 / 営業利益率



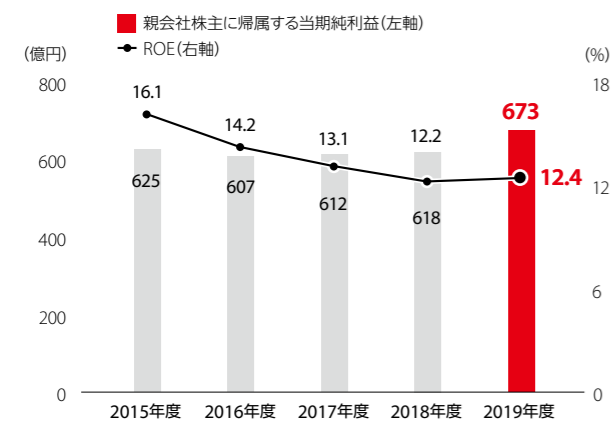
## CO<sub>2</sub> 排出量 (Scope 1, 2) / CO<sub>2</sub> 排出量原単位 \*1



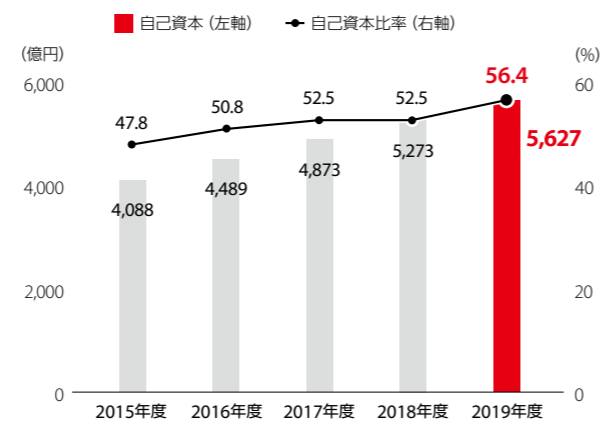
## エネルギー使用量 / エネルギー使用量原単位 \*2



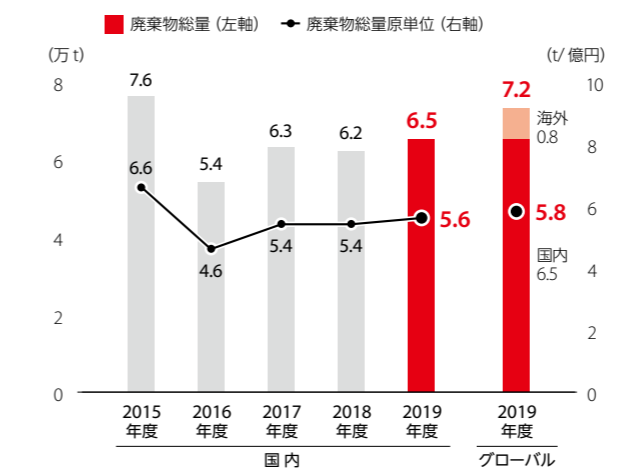
## 親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE



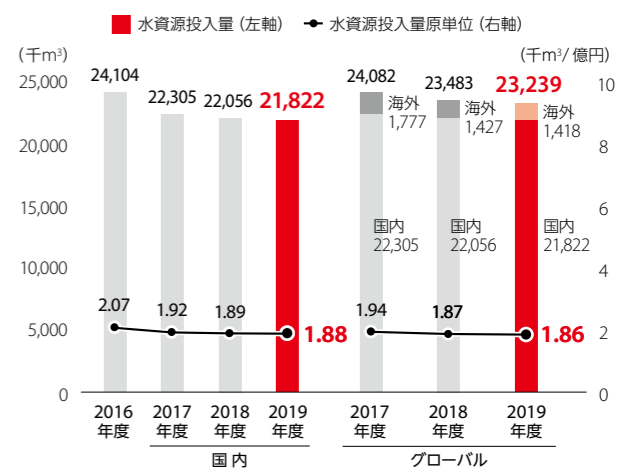
## 自己資本 / 自己資本比率



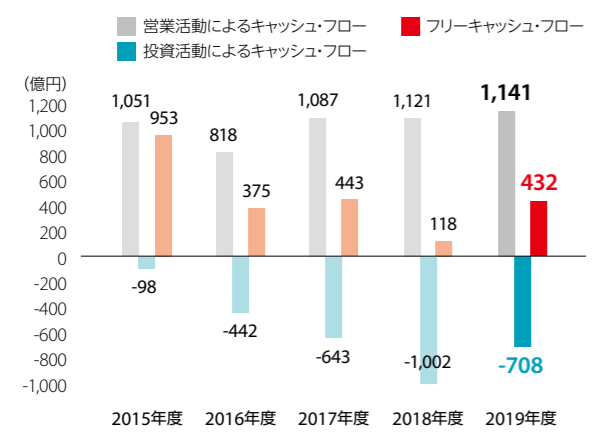
## 廃棄物総量 / 廃棄物総量原単位 \*3



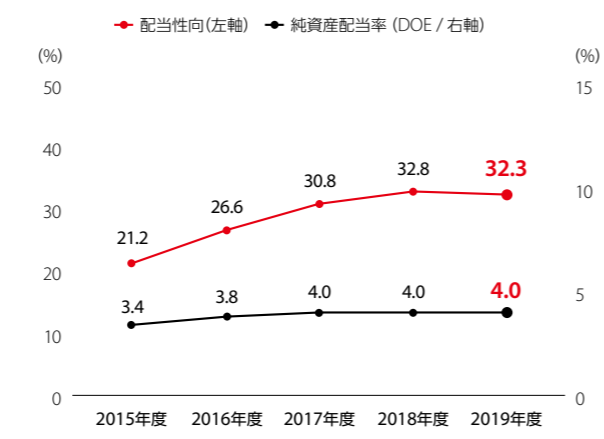
## 水資源投入量 / 水資源投入量原単位 \*3



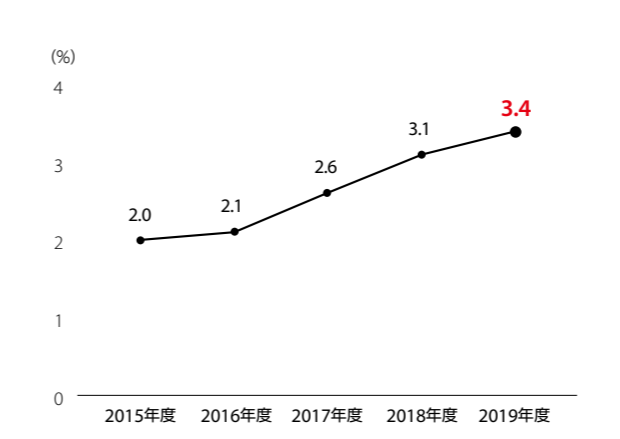
## キャッシュ・フロー



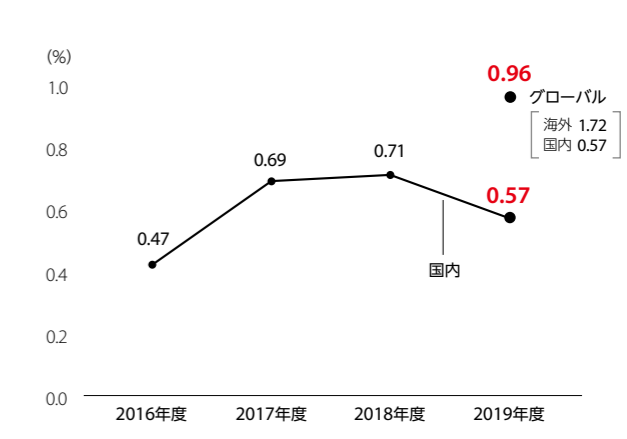
## 配当性向 / 純資産配当率 (DOE)



## 女性管理職比率 \*4



## 休業災害度数率 \*5



\*1 明治グループ (国内明治グループおよび海外生産系 12 工場)、原単位は連結売上高から算出  
過去にさかのぼってデータを見直しました。  
2018年度より、KMバイオロジクス (株) 熊本工場を集計対象範囲に加え、2019年度より、同社の全拠点を範囲に加えています。

\*2 国内明治グループ、原単位は国内連結売上高から算出  
2018年度より、KMバイオロジクス (株) 熊本工場を集計対象範囲に加え、2019年度より、同社の全拠点を範囲に加えています。

\*3 国内明治グループ、原単位は国内連結売上高から算出  
グローバルデータは明治グループ (国内明治グループおよび海外生産系 12 工場)、原単位は連結売上高から算出  
2018年度より、KMバイオロジクス (株) 熊本工場を集計対象範囲に加え、2019年度より、同社の全生産系工場を範囲に加えています。

\*4 明治ホールディングス (株)、(株) 明治、Meiji Seika ファルマ (株) の単体  
2018年度より、KMバイオロジクス (株) を集計対象範囲に加えています。

\*5 2016年度～2018年度は連結子会社を含む国内明治グループ (除く KMバイオロジクス (株)、明治飼糧 (株)、大蔵製薬 (株)) のうち、工場、研究所が対象  
2019年度は、国内明治グループ (除く (株) 明治非生産系グループ会社)、海外生産系グループ会社が対象  
休業災害度数率: 死傷者数 ÷ 延べ労働時間数 × 100 万

明治グループについて

価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務・非財務情報

会社情報



## 世界が抱える社会課題を解決することで 大きく成長していく 企業グループへと進化を遂げていきます



代表取締役社長 CEO  
川村 和夫

### コロナ禍の環境においても8期連続の増益を達成

昨今の新型コロナウイルス感染症拡大により、世界経済は大きな打撃を被っています。2020年のグローバルでのGDP成長率は前年比でマイナスとなり、リーマンショックを上回る景気後退に陥るとも予測されています。幸いにも明治グループにおけるコロナ禍の影響は、現段階では限定的です。こうした状況下で迎えた2019年度決算は8期連続の増益を達成し、初めて営業利益が1,000億円の大台に乗りました。ROEは前期比で0.2ポイントアップし、収益性も改善しました。

食品セグメントでは、コア事業の一つであるヨーグルトが下期に増収を果たし、ここ数年の停滞から脱しつつある手応えをつかんでいます。また、これからいっそうの成長が期待される栄養食品では、スポーツ栄養や乳幼児ミルクなどが安定して伸長しました。一方で、食品セグメントで最も使用量が多い原料である生乳の価格が引き上げられ、物流費も増加しましたが、こうしたコストアップを吸収しながら増益を実現することができました。

医薬品セグメントでは、2019年10月に実施された薬価改定の影響はあったものの、近年事業ポートフォリオに

加わったインドのジェネリックメーカーのメドライクやワクチン製造のKMバイオリジクス(株)が収益に貢献し、増収増益となりました。

両セグメントとも期初に設定した目標は未達となり、決して満足できる結果ではありませんが、さまざまな課題に対して一定の成果を出すことはできたと捉えています。厳しい外部環境にも関わらず、利益成長を果たせたことは一定の評価ができると考えています。



2015年にグループ入りしたインドのメドライクは日本水準の高品質と低コスト体制の構築により、ジェネリック医薬品の製造で高い収益を上げています

### 従業員の感染防止に配慮し、サプライチェーンの維持を最優先で遂行

2020年度は、新型コロナウイルス感染症への対応が当面の課題です。明治グループが手がけている食品や医薬品は、人々の生活に欠かすことのできない必需品です。従業員の感染防止に最大限配慮しながら、安定供給のためのサプライチェーン維持を最優先して企業活動を進めています。

サプライチェーンを守ることは、そこに関わる原料の生産者や小売業の方々の暮らしを守ることもつながります。なかでも重要視しているのは、明治グループにとって大切な原料である生乳の取り扱いです。この春に発出された緊急事態宣言下では、学校の一斉休校や外食産業の営業自粛により、牛乳や乳製品の需要が大きく

失われ、原料となる生乳廃棄の危機に見舞われました。そこで、生産に携わる酪農家の方々に支援するべく、当社の工場で余剰生乳を脱脂粉乳やバター、チーズなどの保存可能な乳製品に処理加工し、廃棄回避に尽力しました。その後、社会経済活動の再開に伴って需要は回復し、サプライチェーンは正常化したので一息ついたところ です。

従業員の感染防止に関しては、緊急事態宣言解除後もテレワークを継続し、出勤時には感染リスク低減のため時差通勤を推奨しています。営業活動も含めた業務の進め方の新たな基準を作り、生産性の高いテレワーク体制を早期に確立します。



## 自ら市場を創出し、需要を喚起してコロナ禍を乗り越える

明治グループはこれまで、自ら市場を創るという気概で事業運営をしてきました。プロバイオティクスや健康志向チョコレート、スポーツ栄養など高付加価値の商品群は、時代に先駆けて自ら市場を生み出してきたものです。だからこそ収益性が高く、常に市場をリードすることができるのです。コロナ禍という向かい風の中でも引き続き果敢に挑戦して、未知の市場を創出していきたいと考えています。

さらに、コロナ禍では需要の過剰な落ち込みが懸念されます。潜在的な成長力を持った商品の売り上げが失われることのないよう、自ら需要を喚起していくことも重要だと考えています。例えば、コロナ禍により、人々の健康意識はさらに高まっています。明治グループにおける最大のカテゴリーであり、国内でトップシェアを有しているヨーグルトもその健康価値にあらためて注目が集まっています。こうした世の中の気運を実需として取り込み、売り上げをさらに伸ばす戦略です。また、順調に伸びているスポーツ栄養もいっそうの市場拡大が期待できる商品です。2019年度は、ドリンクタイプの「ザバスミルクプロテイン」の売り上げが2倍以上伸び、まさに成長期にあるカテゴリーと言えます。さらに、粉末タイプの「ザ

バス」を生産する新工場を岡山県倉敷市に建設し、差別化された商品を生産できる体制が整いました。コロナ禍による自粛生活の反動もあり、人々の運動への欲求は大いに高まっていると思われます。「ザバス」の愛用者であり、(株)明治の管理栄養士がサポートしているメジャーリーガーの大谷翔平選手を起用したCMを放映するなど、積極的なプロモーションで需要を喚起し、スポーツ栄養商品をしっかり伸ばしていきます。



2019年11月、粉末タイプの「ザバス」や「アミノコラーゲン」などを生産する倉敷工場（生産能力約11,000t/年）が稼働を開始しました

## サステナビリティ活動と一体となった事業成長の実現に挑む

今年度は「2020中期経営計画」の最終年度であり、来年度より新たに「2023中期経営計画（以下、2023中計）」がスタートします。「明治グループ2026ビジョン」の実現に向けて、この「2023中計」では、成長を加速させるために3つのコンセプトを盛り込みたいと考えています。

一つ目は、サステナビリティ活動と一体となった事業成長の実現です。サステナビリティ目標と事業目標を一体化させた経営目標を作ることにチャレンジします。サステナビリティ活動を単に企業価値の補完と位置付けるのではなく、経営にしっかりと組み込み、社会課題を深掘りして企業の発展につなげる経営を実現したいと考えています。

明治グループはこれまで、「栄養改善」「高齢化」「農業支援」「感染症対策」など、重要な社会課題にしっかりと向き合ってきた事業を営んできました。これからも、人々

が直面する社会課題の解決にイノベーションをもって貢献できる企業でありたいと思っています。環境や人権の問題など、企業が当然取り組むべきことを果たした上で、明治グループらしいサステナビリティ活動を追求し、世の中の期待に応えていきたい。また、いままでは事業投資が優先されてきましたが、ESGに関する投資枠も設定することにしました。2023年度までの3年間で300億円程度のESG投資を考えています。

気候変動に対する取り組みも強化します。食品セグメント、医薬品セグメントともに気候変動がもたらすリスクと機会を明らかにし、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）のシナリオ分析を開示しました。気候変動は、明治グループとしてリスクであるとともに、新たなビジネスチャンスにもなります。私たちの事業と密接な「低栄養」

や「感染症」も気候変動の影響が多分にあり、そこにビジネスチャンスを見出して課題解決型のイノベーションを提示していきたい。大いにチャレンジしがいのあるテーマで、難易度がきわめて高いのも事実です。しかし、明治グループの創業精神は「低栄養」や「感染症」に関する問題をプレイスルーすることにあり、それが私たちのDNAなのです。

TCFDシナリオ分析には、事業のサステナビリティを高めしていくための要素がすべて含まれており、それを従業員に周知することで、気候変動が自分たちとどう関わるのかを理解できますし、さらにサステナビリティを「自分ゴト化」して日々の仕事にも取り組んでいけるものと思っています。

## グループマネジメントを強化し、さらなるシナジーを追求

「2023中計」に盛り込む二つ目のコンセプトは、経営指標にROIC（投下資本利益率）を活用することです。目的は大きく二つあります。一つは、各事業ポートフォリオの責任者に対して、資本コストやバランスシートを踏まえたリターンへの意識を醸成することです。これまでは、食品セグメントと医薬品セグメントは事業特性が異なることもあり、利益や投資判断などに関する指標が統一されていませんでした。そこでROICをグループ全体の共通の管理指標にし、各セグメント内の事業ポートフォリオを並列的に評価できる仕組みを構築します。第二の目的は、事業ポートフォリオの絞り込みのための指標として活用することです。さらなる収益成長を果たすには、選び抜かれた事業ポートフォリオに集中的に経営資源を投資するこ



価値共創センターでは食品・医薬品事業の研究者（写真は一部）が集結し、「健康価値領域での新たな挑戦」が進められています（詳しくは10ページをご参照ください）



KMバイオロジクス(株)は新型コロナウイルス感染症に対して、不活化ワクチンの開発に取り組むほか、合志事業所(写真)ではワクチン製剤化を行います(詳しくは42ページをご参照ください)

とが不可欠です。選択と集中への意識が少しでも弱くなれば、商品カテゴリーが広がり事業ポートフォリオも増えることとなります。それを防ぐためにも、そしてグループの競争力を高め持続的な成長を実現していくためにも、ROICは理にかなった経営指標であると考えています。

「2023中計」の三つ目のコンセプトは、グループマネジメントの強化です。経営統合から10年たち、本当の意味でグループを「One Team」にしていきたいと思っています。明治グループは、食品セグメントと医薬品セグメントでそれぞれ特徴のある事業を展開しており、世界でもあまり類を見ない企業グループですが、むしろこれこそが明治グループの強みであると考えています。ただし、グループとしての戦略を明確にしなければ遠心力が働いてしまいます。グループであることのシナジーを追求して一体感を出し、次の成長につなげていきたいと考えています。

また、2020年6月よりチーフオフィサー制を導入しました。ホールディングスをこれまでよりさらに戦略性を持った体制にし、グループマネジメントを強化していくためです。CEOを筆頭に、食品と医薬品セグメントのCOO、財務戦略を統括するCFO、そしてサステナビリティを統括するCSOの職位を設置しました。このCEOを中心とするチーフオフィサーチームでグループ戦略の方向付けを明確にするとともに、グループとしての一体感、シナジーの発揮といった成果も生み出していきたいと思っています。



## 財政規律を遵守しつつ、成長のための投資は実行していく

財務戦略も「2023中計」で見直すつもりです。明治グループの財務戦略は、これまで「将来の成長に向けた投資」「株主還元」「安定的な財務基盤の確保」の3つのバランスに留意してきました。2017年度以降、明治グループは安定的に1,000億円を超える営業キャッシュフローを生み出しており、2020年度も約1,200億円の営業キャッシュフローを見込んでいます。DEレシオ（負債資本比率）



中国市場では牛乳・ヨーグルトをはじめとする各種商品ラインアップを充実。2021年春には蘇州工場の生産ライン拡大、2022年には天津工場稼働など積極的な投資を行っています

も0.19倍で、企業財務の健全性にも問題はありません。このように財務基盤の強化が進んできたことから「2023中計」では成長投資と株主還元シフトさせていきたいと考えています。

投資は基本的に営業キャッシュフローの範囲内で行う方針であり、生産能力の増強などは計画通り実施していく予定です。明治グループは、特に食品セグメントの海外比率が低いことを経営上の大きな課題と認識しています。「明治グループ2026ビジョン」では、グループ全体で海外売上高比率を20%にする目標を定めており、達成に向けては海外事業への投資が欠かせません。中長期的な成長を見込んだ先行投資になりますが、ターゲットとする海外市場の発展段階に合わせて適切に投資することが必要であり、タイミングを逸すればビジョンの実現にも大きく影響します。コロナ禍で情勢は不透明であるものの、キャッシュフローの推移や手元流動性を注視し、財務規律を守りながら投資を実行していきます。

## 事業成長を担保するためのガバナンスをいっそう強化

「明治グループ2026ビジョン」は「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」の三位一体の構造になっており、それぞれを強化して目標を達成していきます。その「経営基盤ビジョン」の達成に向けて、コーポレートガバナンスの強化はきわめて重要なテーマです。連続的なイノベーションによる事業成長を担保していくためには、健全なガバナンスを構築することが求められます。

明治グループでは、2019年からサクセッションプランの運用を開始しました。明治ホールディングス（株）と（株）明治、Meiji Seika ファルマ（株）の3社の社長を対象に、後継候補者の選定と後継候補者の能力開発施策を指名委員会に諮問し、審議を経た後に取締役会に諮っています。選定プロセスの透明度は非常に高まったと認識しており、今後は社長選定の合理性や妥当性をさらに高めていくことが課題です。社外取締役の方々の意見も伺い

ながら、指名委員会の運営やサクセッションプランの運用を改善していきたいと考えています。

また、2020年度から取締役会における社外取締役の比率が向上しました。社外取締役の総数は変えていませんが社内の取締役が減ったことで社外取締役の比率は3分の1を超えました。現在、社外役員は、取締役3名と監査役2名の体制となっており、取締役会では常に活発な質疑が行われ、貴重な示唆をいただいています。さらに、取締役会議長と社外取締役との個別面談も始めており、取締役会の内容を絶えずモニタリングしながら運用改善を図っています。取締役会の重要なミッションの一つに、企業の業績向上や付加価値向上というアウトプットに結び付けることが挙げられます。社外取締役の方々には質、量ともに適切な情報を提供して明治グループへの理解をさらに深めることで、最高のパフォーマンスにつなげていきたいと考えています。

## 連続的なイノベーションで社会に貢献できる存在に

持続的に事業を成長させていくためには、連続的なイノベーションが必要です。新たな市場を創り出し、社会をより良く変えていくようなイノベーションが次々と生まれるよう、グループの士気を高めて従業員の力を引き出していくことが、私が果たすべき最大の役割だと思っています。

明治グループの創業者である、相馬半治が掲げた事業精神の一つに「栄養報国（栄養をもって国に貢献する）」があります。私も入社以来、この「栄養報国」という言葉に明治グループの事業の社会性を強く感じ、誇りを覚えながら仕事に取り組んできました。いま創業から100年を超えて、もう一度、創業精神である「栄養報国」を一歩も二歩も前に進めることが大事だと考えています。それはすなわち、今日の社会課題の解決に大いに貢献する企業になるということです。

そのためには、絶えず私たちが社会に何を訴えられるのか、何を提案できるのかを考え続けることが大切です。自ら社会に対して訴えるものがないようでは、その企業に存在価値はありません。先人たちが築いた100年の歴史を大切にしつつ、明治グループをさらに新たなイノベーションを起こせる企業、大きな進化を遂げられる企業へと自らが先頭に立って経営にあたっていきたいと考えています。





## 事業別概況

食品セグメント



## 新たな発想で、 こころとからだの健康に資する 商品を創出して成長を続けていきます

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

松田 克也

## 2019年度の総括

## 計画には達しなかったものの増益を果たし、成長を継続

2019年度は「2020中期経営計画」の中間年度であり、計画達成に向けて事業を大きく成長させる予定でしたが、増益は果たしたものの期初の計画には届きませんでした。その要因としては、有力な新商品を発売できなかったことや主力商品のプロバイオティクスの販売回復が遅れたことなどが挙げられます。プロバイオティクスやヨーグルトは、新型コロナウイルス感染症拡大により第4四半期から体調管理を目的とした需要が発生したものの、通期では減収でした。なお、全体としては新型コロナウイルス感染症拡大による業績への影響は限定的でした。

### コロナ禍において、「生活」や「健康」に関わる企業としての責務を果たす

2020年に入ってから新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の事態に直面し、社会全体が大きく混乱しました。このような状況下で、私たちは人々の生活や健康に関わる食品を扱うメーカーとしての責務を果たすべく、国内外のすべての工場生産を継続し、商品の安定供給に努めました。厳しい環境のなか、従業員一人一人が大きな責任と使命感を持って業務に臨み、社会生活の維持に貢献できたことは評価したいと思っています。

## 食品事業領域

コア **ヨーグルト**（プロバイオティクス含む）  
**チョコレート**  
**栄養食品**

- 経営資源を積極投下し、さらに拡大

成長 **チーズ**  
**フローズンデザート**  
**業務用商品**

- 新たな市場の創造
- 将来的にトップシェアを狙う

改革 **牛乳**  
**調理食品**  
**グループ会社調理食品**

- 独自価値を追求
- 構造改革による収益改善

## 2020年度以降の成長戦略

### コロナ禍への対応 変化に対応したプロモーションで業績の向上を図る

今後起こりうる新たな変化をどう捉え、どう商品政策や販売政策に反映できるかがコロナ禍での勝負になると考えています。

これまで（株）明治は、高齢化などの社会の変化に対応しながら成長を続けてきました。コロナ禍においても、コア事業も成長事業も引き続き明治独自の価値を追求していきますが、そのキーワードは「健康」であり、こころとからだ両者の健康に資するものでなければなりません。

コロナ禍によって人々の生活様式が変わり、商品の売れ筋も変化しています。人々の健康意識の高まりによって乳製品の販売が拡大し、ステイホームによる内食需要の高まりから牛乳の売り上げも伸びています。一方、緊急事態宣言下では外食産業の営業自粛により、業務用

商品は低迷しました。コロナ禍では世の中の変化に応じて、売り上げが減少した商品の回復に努めるとともに、売り上げが増加した商品はしっかりとキープする施策を打ち出していきます。

（株）明治が提供する「食」は、からだはもちろん、こころの健康にも資するものです。食を通して会話が弾み、場が和やかになり、気持ちを晴れやかにできればと考えています。コロナ禍で沈んだ気持ちを明治の菓子で前向きにするようなマーケティングを行うなど、こころを健康にすることにも貢献していきます。また、プロバイオティクスで自分の身体を自分で管理しよう、あるいは外出自粛による運動不足でなまった身体を「ザバス」で引き締めようといったプロモーションなども予定しています。

## コア事業

### 健康意識の高まりから好調を維持。 新商品投入やブランド再構築で成長を加速

## ヨーグルト

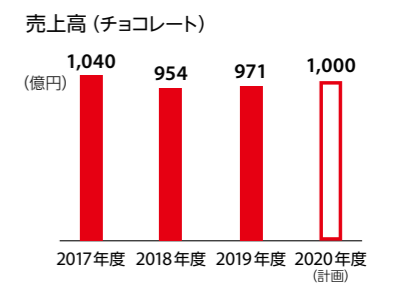
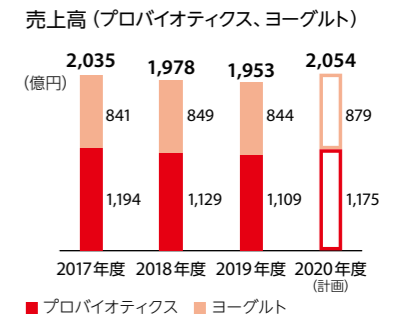
コロナ禍での人々の体調管理意識の高まりから、健康価値の高いヨーグルトの需要が伸びています。プロバイオティクスは、2019年度下期からの積極的なマーケティング活動の効果もあり、「R-1」が好調に推移しています。「PA-3」も機能性表示食品としてリニューアルして以降、大幅な伸長を続けています。さらに2020年度からは、サプリメントや栄養ドリンクを除けば機能性表示食品としては初となる飲むことで紫外線から肌を守る「明治スキんケアヨーグルト素肌のミカタ」を発売し、新たな価値を提案していきます。

## チョコレート

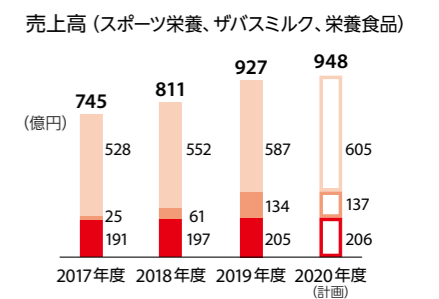
健康志向のチョコレートが好調です。特に「チョコレート効果」は、高カカオポリフェノールに関する地道なエビデンスの積み上げと発信により2018年度に一気に売り上げが伸びました。まだまだ市場の成長余力はあるので、引き続き健康価値を訴求してブランド認知を高めていきます。また、スペシャルティチョコレートの「明治 ザ・チョコレート」は、カカオ本来のおいしさを味わうという本質的な価値を追求し、ブランドの再構築を図ります。生産国によって風味の異なるカカオ豆の特徴を前面に出し、専門店にも引けを取らない商品を身近に手軽な価格で楽しめる環境を創り、新たな市場を開拓します。

## スポーツ栄養事業

スポーツプロテインの「ザバス」が順調に伸びています。コロナ禍が収束して新たな日常、新しい生活様式が定着すれば、健康意識の高まりからさらなる成長が見込めます。新製法によりダマになりにくくより溶けやすい品質を実現し、リニューアル発売しました。高く評価されている今回のリニューアル商品の展開を強化し、事業を大きく伸ばしていきます。



※ 2018年度は取引制度変更の影響を含む



※ 「ザバスミルク」は発酵デイスリーの売上に含まれる



2020年度以降の成長戦略

**成長・改革事業** 明治らしい本質的な価値の追求により、市場拡大や構造改革を推進

**チーズ** チーズは今後の成長が期待されるカテゴリーです。一方、EPA（経済連携協定）によってチーズの関税が撤廃・削減されることもあり、輸入品に対抗できる商品が求められています。（株）明治が大切にしているのは本質的な価値の追求であり、その姿勢を貫いて市場を広げていく考えです。プロセスチーズに加えて、国内で市場開拓の余地が残されているナチュラルチーズをさらに強化していく方針です。ナチュラルチーズの中で代表商品の一つであるカマンベールチーズは、すでに国内トップシェアを築いており、2019年に発表した本格的な燻製を施した商品など、今後も明治らしいこだわりのある商品でナチュラルチーズカテゴリーの充実を図っていきます。プロセスチーズでは、十勝の新鮮な生乳を使用したスマートチーズなど、独自の技術と品質で輸入品とは一線を画した商品を開発したいと考えています。



**フローズンデザート** フローズンデザートは、以前のアイスクリームから名称を変更したカテゴリーです。まだまだ売り上げは「エッセル」ブランドの割合が大きいのが実情ですが、今後はアイスクリームを超えた、新たな市場を創り出すことを目指しています。2019年度、一部の店舗で「明治 コールドカカオ」という商品を発売しました。カカオ研究の知見を活かしたカカオの新しい楽しみ方を提案する、まさに（株）明治が掲げるフローズンデザートを具現化した商品であり、ぜひ新市場創出の起爆剤にしたいものです。



**牛乳** 「明治おいしい牛乳」のラインアップに経営資源を注力し、事業構造改革を推進することにより2021年度の黒字化を目指します。既存品の「明治おいしい牛乳」に加え新商品の「明治おいしい低脂肪乳」や「明治おいしいミルクカルシウム」の店舗での取り扱いも増えており、「明治おいしいシリーズ」は順調に売り上げが拡大しています。並行して、牛乳事業の構造改革も強力に進めており、これまでに多くの商品の販売停止を断行しました。また最適生産体制構築のための工場再編も行っています。これらは、牛乳事業の黒字達成のための本質を追求する取り組みです。

**海外事業** 中国市場開拓へさらに積極的に投資。ダノン社との提携で欧州市場にも進出

海外事業の拡大は、「明治グループ2026ビジョン」で定めた重点方針の一つです。目標達成のために投資を惜まず、しっかりと足場を固めていきます。

海外事業の重点エリアは中国です。牛乳・ヨーグルト事業は2018年度に黒字化を果たしました。チルド牛乳の市場拡大に加え、明治商品の品質が認められ順調に売り上げを伸ばしています。現在稼働している蘇州工場ではさらに設備を増強し、2022年度には天津に第二工場を、2023年度には広州に第三工場を稼働させる計画です。さらに良質な生乳を安定的に長期間にわたり調達できる体制を整備する必要があることから、2020年7月に、中国で牧場を経営するオーストアジア社の株式の一部取得しました。

しかし、牛乳・ヨーグルト事業だけで大きな利益を上げるのは難しいのも事実です。そこで、スポーツ栄養事業の海

外展開も推進しています。メイジ・ニュージーランドを設立し、ここを拠点に中国市場に「ザバス」を供給していきます。中国のスポーツジム市場はまさにいま黎明期であり、これから徐々に広がっていくと思われます。こうした中国の生活様式の変化に対応しつつ、適切なプロモーション方法を検証しながら商品を展開していきたいと考えています。また、着実に事業を拡大しているアイスクリームや菓子の生産能力増強も進め、「明治グループ2026ビジョン」実現に向け中国における事業展開のスピードアップを図りたいと考えています。

また最近のトピックスとして、キューブタイプの粉ミルク商品でダノン社と業務提携しました。キューブタイプの粉ミルクは、（株）明治にしか生産できない特許技術です。販売力の強いダノン社と手を携えて、ヨーロッパでの市場開拓を図っていきます。

2020年度以降の成長戦略

**新たな挑戦** 現代人のたんぱく質不足という社会課題解決に貢献する新商品を発売

「明治グループ2026ビジョン」では「健康価値領域での新たな挑戦」も重点方針の一つに掲げています。それはすなわち、事業を通して人々の健康にまつわる社会課題を解決していくことだと考えます。これからの社会が取り組むべき課題の一つが、病気を未然に防ぐことや疾病の悪化を防ぐ「未病」です。健康寿命を延ばして誰もが楽しい人生を送ることができ、結果として医療費の抑制にも寄与できる商品が求められています。社会課題の解決に貢献しつつ、新たな市場を創出する商品を次々と生み出していきたいと考えています。

こうした社会課題の解決に貢献すべく新たに開発した商品が、2020年3月より順次発売している「明治TANPACT（タンパクト）」シリーズです。カラダづくりに欠かせないたんぱく質不足に対応する商品であり、これこそ（株）明治がやらなければならない事業だと自負しています。フローズンのデザート、チルドの牛乳やチーズ、常温の菓子まで、さまざまなカテゴリーでこのTANPACTシリーズを展開。1日+10gからライフスタイルに合わせて、幅広いシーンで効率よく乳由来のたんぱく質を摂取できる画期的な商品です。

明治グループ2026ビジョン 重点方針

詳細は、P.8へ



多彩な商品ラインアップを展開する「明治TANPACT（タンパクト）」シリーズ（詳しくは41ページをご参照ください）

トップコミットメント

社内を大胆に変革し、明治にしか提供できない独自価値で世界に伍する企業へ

これから（株）明治が持続的に成長していくためには、明治にしかできない独自価値をこころとからだの健康に資する商品として具現化していかなければなりません。そのためには、従来の常識にとらわれない発想が求められます。これまで（株）明治は、商品カテゴリー別の縦の組織で完結していました。新しい発想を生み出すために、2018年から2019年にかけて組織を開発・マーケティング・営業と機能別に再編成しました。いま私は社内に向けて「明治を主語にして語れ」と訴えています。現状はまだそれぞれの商品カテゴリーを主語にしており、新組織での商品開発も足し算のレベルです。これを掛け算にすれば、もっともっと新しい価値が生まれてくる。その兆しは表れているので、明治らしい革新的な商品につなげていきたいと考えています。

（株）明治は、世界の名だたる食品メーカーと伍して戦える企業だと自負しています。ただ、いまの状況ではまだまだ力が足りません。コロナ禍では社会が大きく変容

していきます。チャレンジする人材を育て、大胆に社内を変革し、私たち自身も変わらなければなりません。その覚悟をもって、「明治グループ2026ビジョン」達成に向けてまい進していきたいと思っています。



明治グループは従業員一人一人の能力を引き出すため、人材育成に積極的に取り組んでいます（詳しくは46ページをご参照ください）



# 事業別概況 医薬品セグメント



## 社会課題の解決に貢献する企業として 医薬品事業の存在価値を 高めていきます

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  
**小林 大吉郎**

### 2019年度の総括

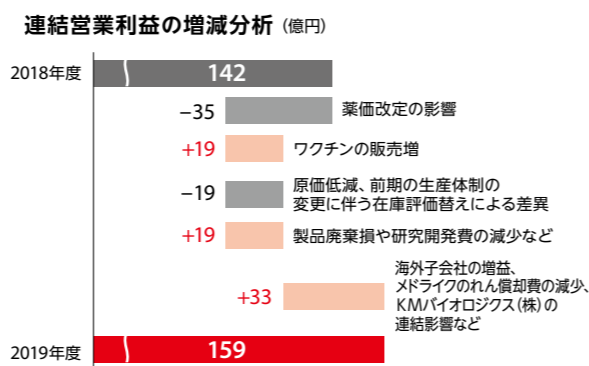
#### ワクチン販売が寄与し、増収増益を確保

2019年度は、10月1日に消費増税に伴う薬価改定が実施されましたが、特にジェネリック医薬品の薬価改定幅が大きく、業績に影響を及ぼしました。主力の抗うつ薬「リフレックス」も特許切れの影響により減収となりました。2020年に入ってから、新型コロナウイルス感染症拡大による外出自粛で外来患者数が減少し、花粉症などに処方されるアレルギー性疾患治療薬「ピラノア」も当初の計画が未達となりました。農業事業では中国の原工場からの供給トラブルが発生し、需要期前に必要量の原材が調達できずに減収となりました。

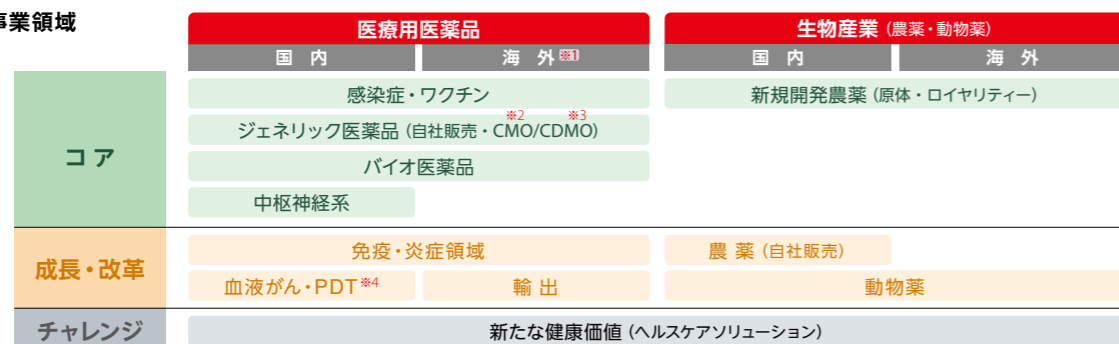
一方、2019年度からKMバイオロジクス(株)で製造したワクチンのほとんどをMeiji Seika ファルマ(株)で取り扱うことになり、特にインフルエンザワクチンの販売が軌道に乗って業績に大きく貢献しました。

総じて厳しい環境下での事業運営でしたが、結果的には増収増益を確保することができました。

(億円)	2018年度 実績	2019年度 実績	前期比
売上高	1,986	2,043	+2.9% +56
営業利益	142	159	+12.2% +17



### 医薬品事業領域



※1 医療用医薬品での海外は、ASEAN、欧州をコア地域とし、中国を成長・改革地域とする  
※2 医薬品受託製造機関 ※3 医薬品受託製造開発機関 ※4 光線力学療法

### 2020年度以降の成長戦略

#### コロナ禍への対応 喫緊の課題である新型コロナウイルスのワクチン開発に注力

新型コロナウイルス感染症への対応は、いま世界が乗り越えなければならない重大な課題であり、私たちもワクチンの開発を急いでいます。KMバイオロジクス(株)が培ってきたワクチンに関する豊富なノウハウと新型インフルエンザのパンデミックに対応できる生産能力を活かし、産官学の不活化ワクチン開発プロジェクトに参画しています。さらに、海外で開発が進められている新規ワクチンを国内で安定供給するための受託製造と国内流通についても協議を開始しました。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、インフルエンザワクチンの接種意向が高まることが予想されます。その需要に応えるべく、インフルエンザワクチンの安定供給にも尽力します。(新型コロナウイルスのワクチン開発について、詳しくは42ページの明治グループのサステナビリティ「感染症対策」の項目をご参照ください)

#### コア事業 強みを活かして、感染症対策や医薬品アクセス向上にいっそう貢献

**抗菌薬・ワクチン** 国内で約50%のシェアを占めるペニシリン系注射抗菌薬の安定供給に努めます。近年、薬剤耐性 (AMR) 対策としてペニシリン系抗菌薬の重要性が高まっており、適切な量を適切な期間使用することが求められています。私たちは、そのメインサプライヤーとしての責任をしっかりと果たしていきます。また、新しいβ-ラクタマーゼ阻害薬\*「OP0595」をAMED (日本医療研究開発機構) から支援を受けて開発中です。非常にユニークな作用を有しており、大きなニーズが見込めるため開発のスピードアップを図っていきます。

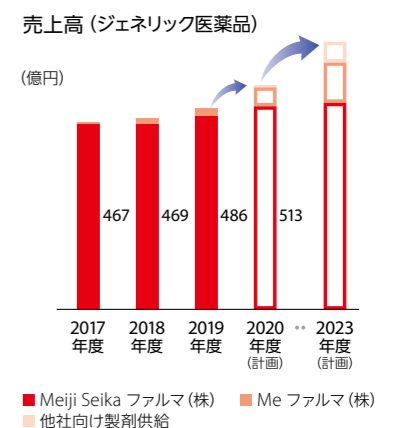
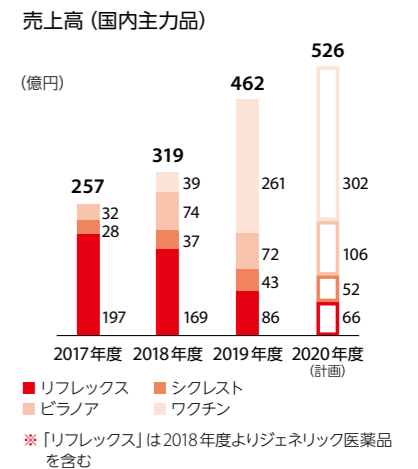
また、必須医薬品や原薬を海外からの輸入に頼らず、内製化することが大きな課題となっています。特に今回のコロナ禍のような事態が発生し、海外との物流が断られると医療危機を招きかねません。医療上不可欠な医薬品としてワクチンと抗菌薬は外せません。私たちはこれらの安定供給を担い、開発から生産に至るまでのバリューチェーンを国内で完結できる体制を築いていきます。

\* 耐性の原因の一つであるβ-ラクタマーゼを阻害する薬剤

**中枢神経系領域** 中枢神経系も私たちが強みを有する領域です。うつ病や統合失調症の治療薬で先発医薬品、ジェネリック医薬品ともに豊富なラインアップをそろえ、専門MRが適切に情報提供できる医薬品メーカーだと自負しています。これまで築き上げてきた基盤を活かして、私たちだからこそ提供できる価値を追求し、事業を拡大していきます。

**ジェネリック医薬品** ジェネリック医薬品は、過去40年以上にわたって操業しているインドネシアとタイの海外拠点に加え、2015年にグループに参入したインドのメドドライブで製造しています。どの拠点も厳しい品質マネジメントを行い、日本水準の高い品質と低コストでの製造を実現しています。国内では、薬価制度改革によるジェネリック医薬品の薬価引き下げにより、ジェネリックメーカーから製造委託の引き合いが増えています。私たちは受託製造でも利益を出せるコスト構造を実現しました。

今後、開発途上国を中心に世界の人口が増加すると、こうした国や地域での医薬品アクセス向上がますます重要になります。すでに南アフリカでは合併事業で市場に進出していますが、これからはアフリカや東南アジアの国々でジェネリック医薬品を積極的に展開していく考えです。このように安価で高品質なジェネリック医薬品を広く供給する使命を果たすことで、グローバルに大きく成長していきたいと考えています。





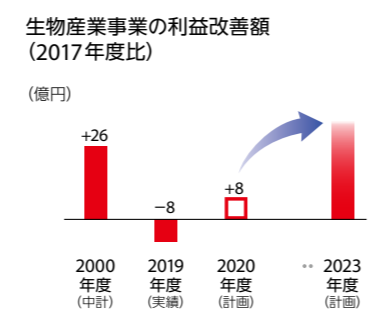
2020年度以降の成長戦略

**成長・改革領域** アンメットメディカルニーズに対応。農薬事業もグローバルで拡大

**免疫・炎症領域** アレルギー性疾患治療薬「ピラノア」のいっそうの販売拡大を図ります。眠気や作業効率の低下などが少ないという特長を訴求し、2020年度にトップシェアを目指します。免疫・炎症領域の研究開発では、アトピー性皮膚炎や乾癬などから感染症関連ヘリソースを集中し、ワクチンや抗体医薬をターゲットに探索研究を進めていきます。

**血液内科領域** 血液内科はMeiji Seika ファルマ(株)が提供する抗菌薬とKMバイオロジクス(株)が提供する血漿分画製剤の最大のユーザーです。すでに、私たちは多くの基礎的な抗がん剤を提供していますが、今後さらに貢献できる領域と考えています。希少疾病でも医療上の意義と優位性のある薬剤でアンメットメディカルニーズの充足を図ります。

**農薬** これから大きな成長を期待できるのが農薬事業です。新規殺虫成分「フルピリミン」の自社開発に成功しました。「フルピリミン」は1剤で2大害虫のウンカとメイチュウを同時に防除できる農薬であり、ミツバチに対する毒性が低く環境負荷が小さい\*ことが特長です。国内では、「フルピリミン」単剤とともに、いもち病防除剤「オリゼメート」との混合剤の農薬登録を取得しました。さらに、インドのUPL社と提携してインドで2020年度の登録を目指しています。この「フルピリミン」を含め自社創業で4成分を有しており、こうした革新的な新規農薬を日本、インド、アメリカ、欧州に展開したいと考えています。一方、2019年度に直面した原体調達の問題を解決するために、岩手県北上市の旧北上工場に設備投資し、自社生産体制を整備しています。2020年度中に完成予定であり、稼働後は委託製造も組み合わせて、安定供給とコスト低減に取り組み、事業成長を加速させていきます。



\* ミツバチは、植物の受粉を促す大切な役割を担っています。ネオニコチノイド系の殺虫剤によるミツバチの大量死が、世界中で深刻化しています。ネオニコチノイド系の殺虫剤はヨーロッパではほぼ全面使用禁止、アメリカでも開花時期には大幅に使用が制限されています

トップコミットメント

自らの事業を通して社会課題を解決することで、ビジョンを達成する

日本の医薬品市場はいま、コロナ禍の影響を大きく受けています。私たちは、自らの事業を通して社会課題の解決に寄与していくことが、大きな責務だと考えています。社会課題に一つ一つ着実に対応していくことが、私たちの存在価値を高めていくことにつながるのです。

特に、感染症のリスクから人々を守るために、これからもコア領域であるワクチンと抗菌薬に力を入れ、予防と治療で感染症対策に貢献します。また、医薬品アクセス向上をグローバルでいっそう進展させます。さらに人口増に伴う食糧問題を改善するために、環境に配慮した農薬事業も強化していきます。Meiji Seika ファルマ(株)とKMバイオロジクス(株)が持つ経営資源を融合させてシナジーを生み、従業員一人一人が「私たちは社会課題の貢献に資

する企業である」という志や情熱を持って、「明治グループ2026ビジョン」達成に向けて果敢に挑戦していきます。



Meiji Seika ファルマ(株)は、感染症のリスクから人々を守る使命観をテーマにした企業広告「守るとは、挑むこと。」を制作し、CM放映しています

開発品目一覧

品目名	2020年度	2021年度	2022年度
<b>感染症</b> ME1100 アルベカシン 【院内感染肺炎/人工呼吸器関連肺炎治療薬】●	Phase Ib (海外)		
OP0595 ナキユバクタム 【β-ラクタマーゼ阻害薬】●	Phase I 併用		
<b>中枢神経系</b> ME2112 ジプラソドン 【統合失調症治療薬】	Phase III		
<b>その他</b> HBI-8000 ツジジノスタット 【再発・難治性成人T細胞性白血病/リンパ腫(ATLL)治療薬】	Phase II	申請	承認
HBI-8000 ツジジノスタット 【再発・難治性末梢性T細胞リンパ腫(PTCL)治療薬】	Phase II		
SP-02L ダリナバルシン 【再発・難治性末梢性T細胞リンパ腫(PTCL)治療薬】	Phase II	申請	
DMB-3111 【トラスツマブ(ハーセプチンバイオ後続品)】	(PL終了)		
DMB-3115 【ウステキヌマブ(ステララーラバイオ後続品)】	Phase I (海外)		
<b>医療用医薬品</b> 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】	Phase III Phase II		申請
KD-382【デング熱の予防】	Phase I (海外)		
KD-404【インフルエンザの予防】	Phase I/II		
<b>血漿分画製剤</b> KD6-71 【慢性炎症性脱髄性多発根神経炎(多薬性運動ニューロパチーを含む)の筋力低下の改善用】	承認		
KD5-71 【視神経炎(ステロイド剤が効果不十分な場合に限り)(希少疾病用医薬品)】	承認		
KD-371 【顕微鏡的多発血管炎における神経障害の改善(ステロイド剤が効果不十分な場合に限り)(希少疾病用医薬品)】	Phase III		
KD2-305 【血液凝固第VIII因子又は第IX因子に対するインヒビターを保有する患者の出血傾向の抑制】	Phase II/III	申請	承認
		継続投与試験	
<b>農薬</b> ME5382【殺虫剤/Flupyrifin】●	登録 (海外)		
ME5343【殺虫剤/Afidopyropen】● BASF社と共同開発 (Meiji Seika ファルマ(株)と北里研究所との共同研究で発見)	登録 (海外)		
ANM-138【殺虫剤/Flometoquin】● (日本化薬(株)と共同開発)	登録	登録 (海外)	
ME5223【殺菌剤/Fenpicoxamid】● (Corteva Agriscience社と共同開発)	登録 (海外)		
<b>動物薬</b> ME4129 適応拡大【抗菌性注射剤】	承認		
ME4136【抗菌性注射剤】	承認		
ME4137【抗菌性注射剤】	申請	承認	
ME4406【飼料添加物】	申請		
ME4204 適応拡大【経口駆虫剤】	申請	承認	
ME4624【ワクチン】	申請	承認	
KD-390【鶏用ワクチン】●	承認		
KD-377【豚用ワクチン】●	申請	承認	
KD-386【豚用ワクチン】●	申請	承認	
KD-395【豚用ワクチン】●	申請		承認

● 自社創製  
\* 導出した品目。導出先や対象地域などの詳細については、当社ホームページ (<https://www.meiji.com/investor/library/medicine/>) をご参照ください

明治グループについて

価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務・非財務情報

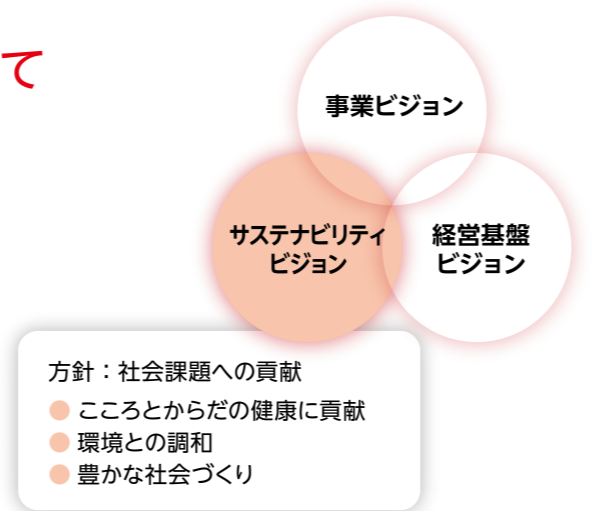
会社情報



# 明治グループのサステナビリティ

## 世界の人々が笑顔で健康な毎日を過ごせる未来社会を目指して

明治グループでは、本業を通じて日々グループ理念を実践し、社会に必要とされる存在であり続けることこそ、社会的責任を果たすことであり、グループサステナビリティの基本と考えています。これから目指すべき企業グループ像を示す「明治グループ2026ビジョン」においても、サステナビリティの推進を最重要テーマの一つと位置づけ、「社会課題への貢献」を実現するための具体策として「明治グループサステナビリティ2026ビジョン」を策定しました。

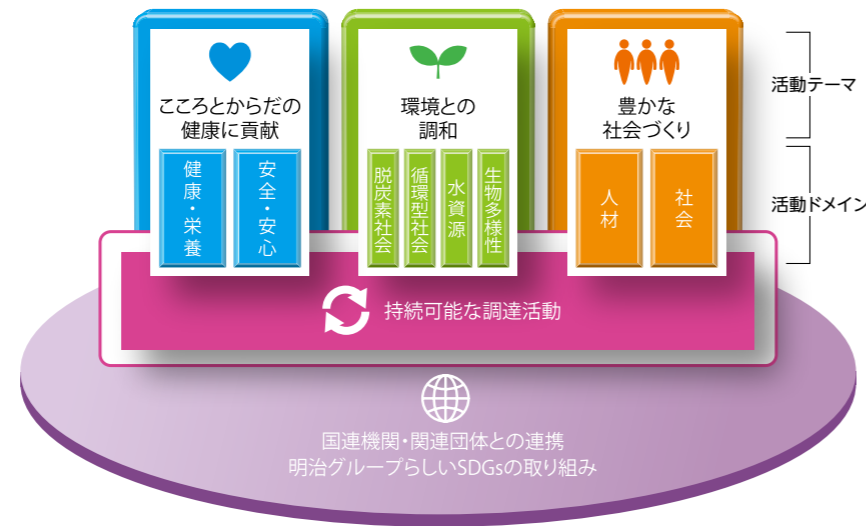


### 明治グループサステナビリティ2026ビジョン

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」を目指します。

#### ビジョンの概要

「明治グループサステナビリティ2026ビジョン」では、「心から健康に貢献」「環境との調和」「豊かな社会づくり」の3つのテーマと、共通テーマである「持続可能な調達活動」を掲げ、それぞれマテリアリティおよびKPI\*を設定して取り組みを進めています。具体的な活動ドメインは右図に示す通りで、このフレームワークに基づいてサステナビリティを推進し、社会課題の解決に貢献していきます。



#### サステナビリティ2026ビジョンの進捗

- 2017年**
  - ビジョン策定に向けたダイアログの実施  
ピーター D. ピーダーセン氏、富田 秀美氏
- 2018年**
  - ビジョン策定
  - マテリアリティの特定
  - ビジョンの活動ドメインごとにSDGsとの関連を検討
- 2019年**
  - 国連グローバル・コンパクトへの参加
  - 社外有識者ダイアログ実施  
ピーター D. ピーダーセン氏
  - 明治ホールディングス(株)に「サステナビリティ推進部」を新設
  - 人権ポリシー、調達ポリシーの改訂およびマーケティングポリシーの新規制定

### SDGsに対する考え方

「持続可能な開発目標 (SDGs)」は、2015年に国連で採択された2030年までに達成することを旨とする17の目標です。このうち、明治グループが事業活動において主に貢献できるゴールを13項目特定しました。「明治グループサステナビリティ2026ビジョン」を通じて、達成に向けて取り組んでいます。

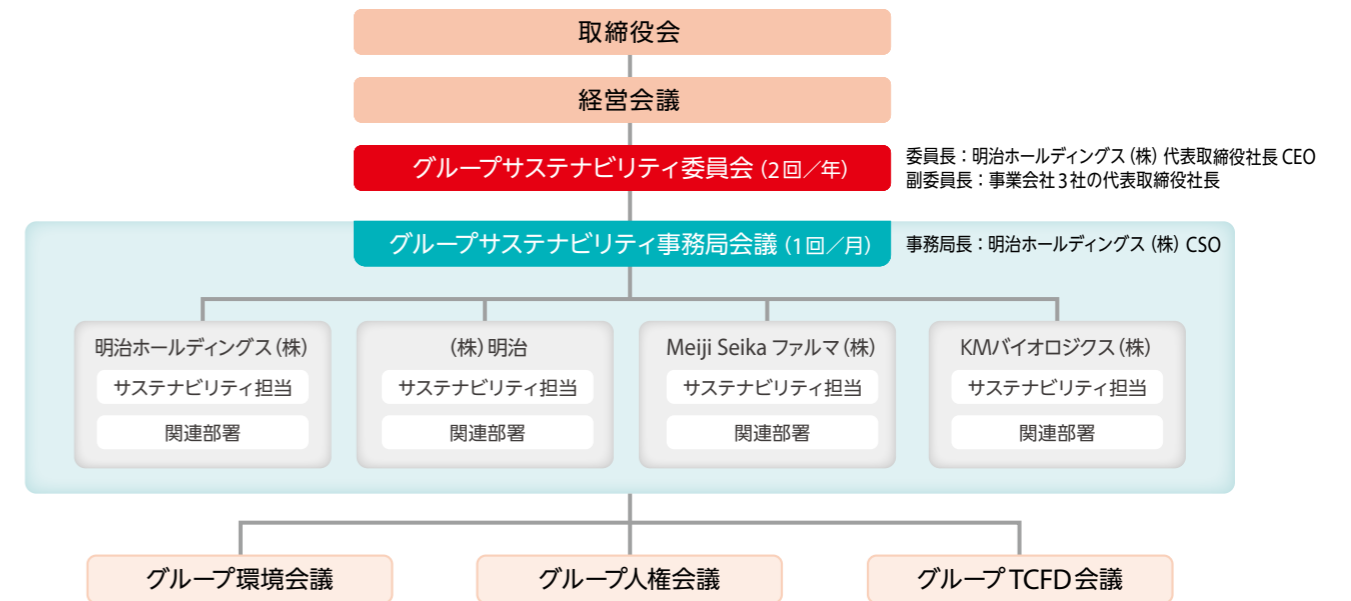
#### 明治グループが貢献できる主なSDGs 13項目



### サステナビリティ推進体制

明治ホールディングス(株) 代表取締役社長 CEOを委員長とする「グループサステナビリティ委員会」を設置し、活動を推進しています。本委員会は年2回開催しており、「明治グループサステナビリティ2026ビジョン」におけるKPI達成に向けた活動の進捗確認やサステナビリティ活動方針の策定などを行うとともに、各事業会社の活動成果を共有し、取締役会へ年2回報告しています。また、

明治ホールディングス(株)と事業会社のサステナビリティ担当者からなる事務局会議を設置し、毎月開催。併せて、2019年度は事務局会議に連携する「グループ環境会議」と同様に「グループ人権会議」と「グループTCFD会議」を新設し、各種具体策を検討する体制強化を図り、気候変動に対するTCFDに沿ったシナリオ分析や人権デュー・デリジェンスなどの取り組みを開始しました。



また、グループ全体のサステナビリティ活動をいっそう加速させるために2019年10月に明治ホールディングス(株)傘下に「サステナビリティ推進部」を新設しました。さらに、2020年6月からはチーフオフィサー制を導入し、サステナビリティの最高責任者としてCSO (Chief Sustainability Officer) を設置しました。CSOのもとでグループ全体のサステナビリティ活動を統括し、経営との融合を推進していきます。



明治グループのサステナビリティ

バリューチェーンのサステナビリティ

明治グループは事業活動を営む上で、「研究・開発」「調達」「生産・物流」「販売コミュニケーション」のそれぞれのバリューチェーンにおいて社会や環境に与える影響を考慮し、「明治グループサステナビリティ2026ビジョン」に沿って取り組むべきサステナビリティ重要課題を特定しています。これらを実践していくことで社会が抱える課題の解決に貢献し、持続的な成長を果たしていきます。



**ここから健康に貢献**

詳細は、P.40～P.43へ

- 健康志向商品の創出 (乳酸菌、カカオ、低糖、低脂肪など)
- 付加価値型栄養商品の創出 (スポーツ栄養、乳幼児栄養など)
- 超高齢社会に貢献する商品の創出 (メディカル栄養)
- 感染症領域における新規薬剤、ワクチンの創出
- 治験の品質や臨床データの品質マネジメント

- メイジ・カカオ・サポートによるカカオ農家への技術支援および生活支援 (発酵技術、栽培技術の指導や井戸の寄贈など)
  - 国内酪農家に向けた生産者経営支援活動 (メイジ デイリー アドバイザリー：MDA)
- ▲カカオ農家の生活水準向上に向けた井戸の寄贈

- 国際食品安全イニシアチブ (GFSI) 承認規格取得に向けた取り組み
- 医薬品の安定供給 (重要な抗菌薬など)
- 農薬・動物薬の安定供給

- 健康・栄養情報の普及・啓発 (スポーツを通じた栄養サポート、低栄養啓発活動など)
  - 発展途上国における栄養アクセスの向上 (JICA)
  - 発展途上国の飢餓救済支援
  - 新たな食文化の提案
  - 医薬品アクセス向上 (中国・東南アジア中心)
  - 薬剤耐性菌に関する啓発
  - 衛生教育 (手洗いなど)
  - 農畜産分野での感染制御ノウハウ提供
- ▲食育活動

**環境との調和**

詳細は、P.44～P.45へ

- 自然環境に配慮した農薬の創出
- ▲ミツバチなどの有用昆虫に優しく害虫だけを駆除する殺虫剤の開発

- 森林保護活動を目指した取り組み
  - 生物多様性の保全
- ▲KMバイオロジクス (株) 菊池研究所周辺の森を「くまもと こもれびの森」と名付けて地域生態系の保護活動へ

- 再生可能エネルギーの活用促進
  - 省エネ設備の導入
  - 代替フロン・自然冷媒への転換推進
  - 化学物質の適正管理
  - 廃棄物最終処分量の削減
  - 水の適正管理と水リスク対策 (RO膜の導入、中水の循環利用など)
  - 環境データ管理システムの活用によるデータの精度向上
- ▲太陽光発電設備導入 ▲水田湛水活動

- 食品賞味期限の延長、年月表示への変更
  - 効率的な生産・物流の管理による食品ロスの削減
  - フードバンク団体への食品寄贈
- 研究・開発 調達 生産・物流 販売コミュニケーション
- プラスチック容器包装の軽量化、薄肉化および代替素材 (紙など) への変更
  - 3R活動の推進 (宅配事業のリターナブルビン使用など)
- ダイバーシティの推進
  - 働きやすい職場環境づくり (健康経営の推進)
  - TCFDへの賛同、コンソーシアムへの加盟
  - 人材の獲得と育成
  - 人権デュー・ディリジェンスの実行
  - 従業員エンゲージメントの向上
  - 地域活動や被災地支援、製品を通じた社会貢献活動 (特殊ミルクの安定供給、フードバンク団体への食品寄贈、明治ハピネス基金、東北3県応援フェアなど)
- ▲乳児院への粉ミルク寄贈

**持続可能な調達活動**

詳細は、P.50～P.51へ

- 高品質な生乳を安定調達するための取り組み (成分、物性などの理化学分析と検査技術開発)

- 調達ポリシー・ガイドラインに基づく調達活動
  - 酪農家とのパートナーシップ強化
  - メイジ・カカオ・サポートの推進 (農家支援、WCFとの連携、サステナブルカカオ豆の拡大)
  - 認証パーム油への代替推進
  - 環境に配慮した紙原材料の使用
  - サプライヤー監査の実施
  - 原薬供給元の確保・複数化
- ▲酪農の生産基盤支援に向けたディスカッション

- 生乳工場受け入れ時の検査徹底
- おいしさの評価・情報発信 (生乳の風味専門パネラーの育成など)

- 生乳やカカオなどの情報発信
- ▲明治なるほどファクトリー十勝 ▲Hello, Chocolate by meiji

明治グループについて

価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務・非財務情報

会社情報



明治グループのサステナビリティ

マテリアリティへの取り組みの進捗

社外有識者とのダイアログを踏まえ、マテリアリティの特定およびKPIを設定しました。KPIの達成に向けてサステナビリティ活動を推進し、毎年進捗状況を報告しています。なお、事業環境の変化や取り組みの進捗に合わせて、2020年度にKPIの追加と目標の更新を行いました。

社会課題におけるマテリアリティの特定 (NEW) 2020年度に追加したKPIと更新した目標
国内：日本国内にある明治グループの拠点
グローバル：海外も含めた明治グループの拠点

### こころとからだの健康に貢献

ドメイン・SDGs: 社会課題 KPI・2019年度実績

**健康・栄養**
 2 清潔な水に 3 安全な食糧に 4 食糧の持続可能な生産
 健康志向商品 20品
 付加価値型栄養商品 45品
 超高齢社会に貢献する商品 2品
 1. 健康な食生活や超高齢社会に貢献する商品の創出
 実績 健康志向商品 20品 付加価値型栄養商品 45品 超高齢社会に貢献する商品 2品
 2. 2018年度から2020年度までの3カ年で食育を延べ50万人に実施
 実績 累計40.7万人 (2019年度：21.2万人)
 詳細は、P.41へ

**安全・安心**
 3 安全な食糧に 12 つくば未来
 製品における安全・安心の確保
 HACCPを含む第三者認証であるGFSI (Global Food Safety Initiative) 承認規格の取得を2020年度までに国内の食品全工場に拡大
 実績 87%取得
 (NEW) HACCPを含む第三者認証であるGFSI(Global Food Safety Initiative)承認規格を国内は2020年度、グローバルは2021年度までに食品工場ですべて100%取得
 詳細は、P.43へ

### 環境との調和

ドメイン・SDGs: 社会課題 KPI・2019年度実績

**脱炭素社会**
 7 持続可能なエネルギー 13 気候変動に
 CO2排出量の削減
 特定フロン全廃
 国内のCO2総排出量を2030年度までに2013年度比15%以上削減
 実績 21.5%削減
 ※ KMバイオロジクス(株)を除く国内明治グループ
 (NEW) 2030年度までにグローバルでのCO2総排出量 (Scope1, 2) を2015年度比40%以上削減
 2030年度までにグローバルでの総使用電力量に占める再生可能エネルギー比率を50%以上へ拡大
 CO2排出量 (万t-CO2)
 2013年度 58.2 2016年度 52.3 2017年度 50.4 2018年度 48.4 2019年度 45.7 2030年度 49.5
 詳細は、P.44へ

**循環型社会**
 12 つくば未来
 環境負荷の低減
 (NEW) 2030年度までに国内の容器包装などのプラスチック使用量を2017年度比25%以上削減、およびバイオマスプラスチックや再生プラスチックの使用を拡大
 詳細は、P.45へ

P.39に続く

**水資源**
 6 清潔な水と衛生 14 海の豊かさ
 水資源の確保
 国内の水使用量 (原単位) を2030年度までに2015年度比20%以上の削減を目指す
 実績 14.7%削減
 ※ KMバイオロジクス(株)を除く国内明治グループ
 ※ 過去にさかのぼり数値を見直しました
 (NEW) 2030年度までにグローバルでの水使用量 (原単位) を2017年度比20%以上削減を目指す
 水使用量 (原単位) (千m3/億円)
 2015年度 2.13 2016年度 2.07 2017年度 1.92 2018年度 1.86 2019年度 1.82 2030年度 1.70
 2015年度 [基準年] 2030年度 [目標]
 詳細は、P.45へ

**生物多様性**
 6 清潔な水と衛生 15 陸の豊かさを
 地域生態系の保護

### 豊かな社会づくり

ドメイン・SDGs: 社会課題 KPI・2019年度実績

**人材**
 5 働きがいのある人間関係 8 豊かさを
 多様性の尊重と人材育成
 働きやすい職場づくり
 1. 2017年度2.6%の女性管理職比率を2026年度までに10%以上を目指す。併せて、2026年度の女性リーダー\*の人数を2017年度の約3倍にあたる420人以上を目指す (明治HD(株)、(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)単体の合算数値目標)
 ※ リーダー：管理職および係長職相当
 実績 女性管理職比率 3.4% 女性リーダー 189人
 2. 障がい者法定雇用率以上 (明治HD(株)、(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)単体の合算数値目標)
 法定雇用率 障がい者雇用率 2.2%以上 ※ 2018年4月1日以降
 実績 2.28%
 詳細は、P.46へ

**社会**
 8 働きがいのある人間関係 10 人々の豊かさを
 17 パートナーシップ
 人権の尊重
 ステークホルダーとの対話
 社会貢献活動の推進
 新入社員研修および管理職昇格者研修受講者への人権研修受講率 100% (明治HD(株)、(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)単体の合算数値目標)
 実績 100%

### 共通

ドメイン・SDGs: 社会課題 KPI・2019年度実績

**持続可能な調達活動**
 8 働きがいのある人間関係 12 つくば未来
 15 陸の豊かさを 17 パートナーシップ
 人権・環境に配慮した原材料調達
 安定調達の取り組み
 1. トレーサブルカカオの拡大
 実績 使用量 2018年度と同等量
 2. 2023年度までにRSPO認証パーム油への100%代替
 実績 約10%代替
 (NEW) 1. 2026年度までにサステナブルカカオ豆の調達比率を100%へ
 2. 2023年度までにグローバルで認証パーム油への100%代替
 3. 2020年度までに森林認証紙 (FSC®、PEFC) および古紙を含む紙原材料の使用率 100%
 実績 60.3%
 詳細は、P.50~P.51へ

明治グループについて

価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務・非財務情報

会社情報



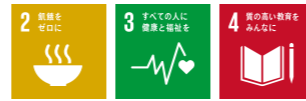
## ♡ 心とからだの健康に貢献

事業を通して人々の健康に貢献していくことは、明治グループが掲げる大きな使命の一つです。赤ちゃんからお年寄りまであらゆる世代の皆さまへ向けて、誰もが「心とからだ」も豊かで健やかに過ごせる社会を実現するべく、さまざまな情報や啓発活動を通して健康価値を提供しています。

★ マテリアリティ項目

### 健康・栄養

主に貢献するSDGs



### 社会課題 発展途上国における栄養改善

発展途上国では低栄養の問題に直面しています。明治グループは、栄養改善に取り組む関連団体と協力し、栄養情報の発信や商品の普及を通じて食生活への意識向上を図るなど、課題解決につながる取り組みをグローバルで展開しています。

#### 発展途上国の栄養改善のための情報発信・商品提供

#### ベトナムにおける女子労働者の栄養改善事業

いま世界が抱える社会課題の一つが、主に発展途上国における母子保健です。この問題解決に貢献するため(株)明治は「ベトナムにおける女子労働者の栄養改善事業」を企画し、JICA(国際協力機構)のSDGsビジネス支援事業に採択されました。ベトナムの国立栄養院によると、同国における栄養不足の女子労働者は3割にも上っています。妊娠可能期にある女性を含め、市民に正しい栄養知識が普及していないことも大きな課題です。そこで、ベトナムで販売している「ママミルク」の配合をベースにした栄養強化ミルク「メイライフ」を活用した栄養改善ビジネスモデルを開発しています。「メイライフ」をベトナムの企業に購入していただき、女子労働者に提供して食育も行うことで栄養状態の継続的な改善を図ろうという取り組みです。2019年9月から、現地女子労働者の栄養調査に着手しました。このような発展途上国の栄養課題をミルクで解決する、明治グループならではの活動を今後も世界で展開していきます。

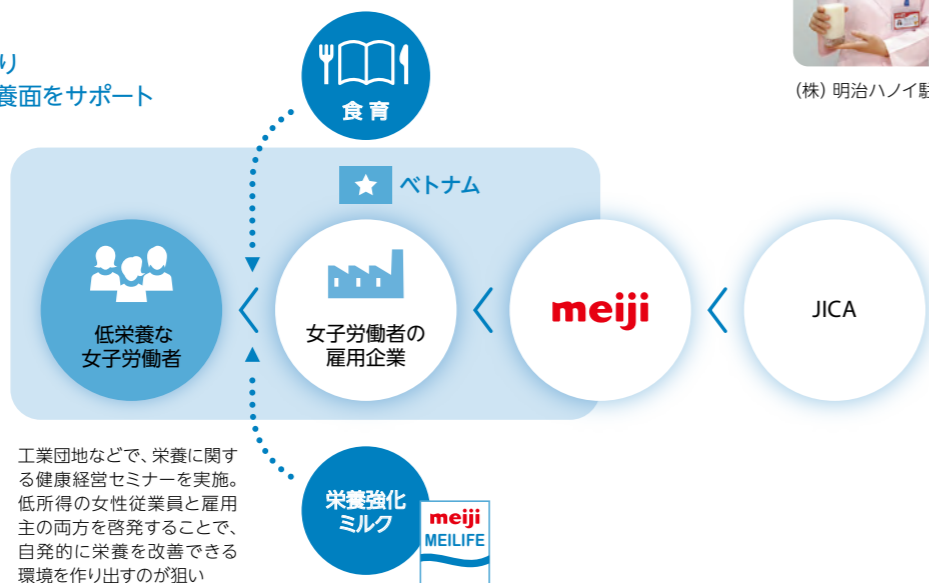


日系企業の工場に勤務する女性従業員を対象に開催された栄養啓発セミナー。栄養強化ミルク「メイライフ」の試飲を実施



(株)明治ハノイ駐在事務所の栄養士

#### JICAの支援により女子労働者の栄養面をサポート



工業団地などで、栄養に関する健康経営セミナーを実施。低所得の女性従業員と雇用主の両方を啓発することで、自発的に栄養を改善できる環境を作り出すのが狙い

### 社会課題 健康な食生活への貢献 超高齢社会への対応

栄養に関する明治グループ独自の研究や設計技術を活かし、お客さまの健康に貢献する新たな商品の開発・提供に取り組んでいます。さらに、あらゆる世代へ向けて食生活や食文化について情報発信を行い、啓発に努めています。

#### 低栄養課題解決に貢献する商品の創出

取り組みの進捗は P.38 をご覧ください

#### たんぱく質摂取量低下に対応する「明治TANPACT(タンパクト)」を新発売

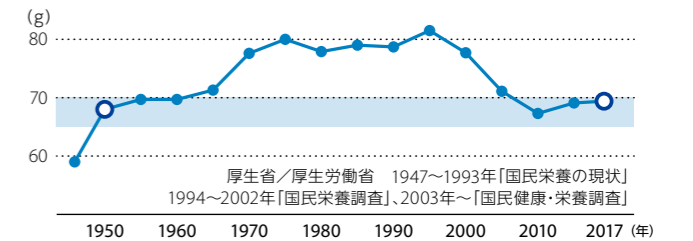
低栄養問題は発展途上国のみならず、先進国でも顕在化しています。日本でも現在、たんぱく質摂取量低下が問題視されています。女性の過度なダイエットや高齢者の小食と活動量低下など、各世代で栄養の摂取不足が広がり、日本人の一人一日当たりのたんぱく質摂取量は、1950年代と同水準に低下しています。(株)明治は65年以上にもわたってたんぱく質を加工した商品の開発に取り組み、粉ミルクやヨーグルト、スポーツサプリメントなどを通してたんぱく質の価値を広げてきた歴史と実績があります。その知見をもとに、必須アミノ酸のバランスが良い乳たんぱく質を日常生活の中で摂取できる商品群として、新たに開発したのが「明治TANPACT(タンパクト)」です。食の楽しみを提案し、かつ一日のさまざまなシーンで手軽にこまめに乳たんぱく質を摂取できるよう多品目を展開、低栄養課題の解決に貢献していきます。



2020年3月に発売された「明治TANPACT(タンパクト)」は、ヨーグルトやゼリー飲料のほか、チーズ、チョコレート、チルドスープや冷凍食品など計17品目をラインアップしています(2020年7月現在)

WEB 「明治TANPACT(タンパクト)」ブランドサイト <https://www.meiji.co.jp/products/brand/tanpact/>

#### 日本人一人当たりのたんぱく質摂取量の推移(g/日)



#### 食育活動の拡充

取り組みの進捗は P.38 をご覧ください

#### 食育活動の推進(子どもたちの成長サポート活動)

(株)明治は、東京2020オリンピック・パラリンピックのゴールドパートナーとして、アスリートとともに、親子に「栄養の大切さ」を伝えるプロジェクトを行っています。アスリートと一緒に体を動かすことで、夢を持つことの大切さを感じてもらい、栄養を摂ることの大切さを食育セミナーで学んでもらいます。こうした「スポーツの楽しさ」×「食の大切さ」をテーマとした「meiji Tokyo 2020 Fes」を2017年~2019年に全国各地で11回開催しました。また「父子チャレンジ」などにも協賛、(株)明治の栄養士による食育セミナーを実施しています。

2021年に開催予定の東京2020オリンピック・パラリンピックでは、スタジアム観戦と子どもたちの生涯の思い出に残る特別体験プログラムや食育セミナーをセットにした2泊3日のツアー「meiji ドリームキッズ for TOKYO 2020」も計画しています。



「meiji Tokyo 2020 Fes」での乙黒拓斗選手によるレスリング教室、高木美帆選手による「夢」トーク



「meiji Tokyo 2020 Fes」での(株)明治の栄養士による食育ランチミーティング



**社会課題** 感染症対策

重大な社会課題である新型コロナウイルス感染症対策に対して、不活化ワクチンの開発と受託製造に向けた取り組みを開始しました。また患者さんや医療機関に対して抗菌薬の適正使用を推進する情報提供活動にも努めています。

**新規ワクチンの研究・開発**
**新型コロナウイルス感染症に対する取り組み**

KMバイオロジクス(株)は長年のワクチン開発を通じて培ってきた知見を有効活用し、国立の研究所<sup>※1</sup>と協業して、不活化ワクチンの早期実用化を目指しています<sup>※2</sup>。2020年度に非臨床試験を終え、速やかに臨床試験を開始する予定です。すでに5,700万人分の新型インフルエンザワクチンを約半年で生産・供給できる体制を確立しています。新型コロナウイルス感染症に対するワクチンの実用化にあたっては、早期に十分な量を供給できるよう、この生産設備の活用も検討します。

一方、Meiji Seika ファルマ(株)とKMバイオロジクス(株)は、アストラゼネカ社が日本へ導入予定の新型コロナウイルスワクチン<sup>※3</sup>を国内で安定供給するための協議を進めることに合意しました。アストラゼネカ社から原薬の供給を受け、KMバイオロジクス(株)がワクチンの製剤化、Meiji Seika ファルマ(株)が流通・供給を担う予定です。

※1 国立感染症研究所、東京大学医科学研究所および医薬基盤・健康・栄養研究所  
 ※2 この研究開発は、AMED(国立研究開発法人日本医療研究開発機構)が実施する公募研究開発課題に採択されています  
 ※3 アストラゼネカ社と英オックスフォード大学による共同開発ワクチン



5,700万人分のワクチン製剤化工程を担う合志事業所の充填設備

**抗菌薬の適正使用**
**バンコマイシン耐性菌による感染症抑制への取り組み**

抗菌薬の不適切な使用などを背景に薬剤耐性菌<sup>※1</sup>による感染症のリスクが世界規模で拡大しています。一例として主にMRSA<sup>※2</sup>感染症治療薬として使用されるバンコマイシンの頻用により、バンコマイシン耐性菌による感染症が発現しています。この耐性菌の増加を抑えるべく、厚生労働省、日本感染症医薬品協会と製薬企業により「バンコマイシン研究会」が設立されました。Meiji Seika ファルマ(株)は2002年の研究会設立以来、幹事会社として関わり、バンコマイシンの適正使用に向けた数々の取り組みを主導しています。関係団体などと連携して薬剤使用量を継続的に監視することで、薬剤耐性の変化や拡大の予兆を把握し、これらの調査結果を厚生労働省に報告するとともに、医療機関にも提供しています。

※1 特定の種類の抗菌薬が効きにくくなる、または効かなくなった細菌 ※2 MRSA: メチシリン耐性黄色ブドウ球菌

**社会課題** 医薬品の安定供給

全身性抗菌薬のリーディングカンパニーとして、適正なリスク評価と不測の事態にも柔軟に対応できる体制を構築し、原薬の複数ソース化や国内外にわたる製造拠頭の活用など、安定供給体制の強化をさらに推進していきます。

**抗菌薬の安定供給**
**Key Drug 5剤の安定供給体制を強化**

海外原薬メーカーでの製造トラブルにより、国内ではセファゾリンが供給停止に陥り、その代替薬も不足したことで、多くの医療機関で感染症治療に支障が生じました。感染症治療は適正使用の観点からも、ベーシックな抗菌薬の安定供給なくして成り立たません。そこで感染症に関連が深い4学会<sup>※</sup>が臨床的に重要で安定供給が不可欠な10剤の抗菌薬(注射剤)をKey Drugとして選定しました。Meiji Seika ファルマ(株)は、そのうちの5剤(ペニシリンG、スルバシリン、タゾピペ、メロペネム、バンコマイシン)の安定供給に努めています。

※ 日本化学療法学会、日本感染症学会、日本臨床微生物学会、日本環境感染学会



スルバシリンのバイアル充填工程(PT、メイジ・インドネシア・ファーマシューティカル・インダストリーズ Bangil工場)

**安全・安心**

主に貢献するSDGs


**社会課題** 製品における安全・安心の確保

高品質で安全・安心な製品を提供することは、「食」と「薬」を担う明治グループにとって最重要課題の一つです。今後も品質マネジメントや品質コミュニケーション活動をいっそう強化し、人々の健康な生活に貢献していきます。

**信頼される品質・ブランド強化に向けた安全活動の推進**

取り組みの進捗は **P.38** をご覧ください

**食品全工場でのGFSI承認規格の取得**

明治グループでは、すでにすべての食品工場でHACCPによる衛生管理手法を導入しています。さらに、HACCPを含む食品安全マネジメントシステムのグローバルな第三者認証であるGFSI(Global Food Safety Initiative)承認規格を国内の食品工場では2020年度、海外の食品工場では2021年度までに100%取得することを目標にしています。

**スポーツ栄養食品のアンチドーピング認証取得**

明治グループが提供するスポーツ栄養食品は、国際的アンチドーピング認証の「インフォームドチョイス認証」を取得しています(一部商品を除く)。このプログラムに基づき、高度な分析技術と製造工程の監査によって、使用が禁止されている物質が製品に混入していないかを検査しています。今後も、目標に挑み続けるアスリートやスポーツを楽しむ方々が安心して使用できる商品を提供していきます。



「インフォームドチョイス認証」を取得した「ザバス ホエイプロテイン100 ココア味」



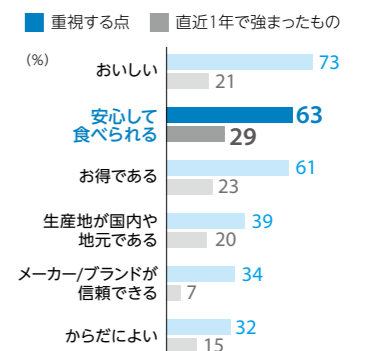
営業担当者の品質への理解を促進する勉強会

**品質に関する営業担当者の研修**

品質レベルのさらなる向上を目指し、製造に携わる従業員への教育はもちろん、営業担当者にも品質に関する勉強会を年2回開催しています。2019年度には1,480人の営業担当者全員が受講し、参加率100%を達成しました。今後も継続して勉強会を実施し、商品の品質や安全・安心に関する情報をお客さまにしっかりと伝えられるよう努めていきます。

**安全・安心に関わる情報開示の拡充**
**市販アイスクリームの賞味期限を表示**

近年、(株)明治に寄せられるお客さまからのお問い合わせの中で、アイスクリームの賞味期限に関する質問が増えています。2019年11月に実施した消費者調査では、食品を選ぶ際に重視する点として「安心して食べられる」が「おいしい」に次いで高く、直近1年間で強まった重視する点では、「安心して食べられる」が最も高い結果となりました(右グラフ)。また回答者のうちの75%が賞味期限表示のあるアイスクリームの方が「安心感がある」、67%が「賞味期限の表示を希望する」という回答が得られました。アイスクリームは賞味期限表示の省略が認められていますが、(株)明治では、このような「食の安心」を重視するお客さまの声にお応えするために2020年6月から賞味期限表示を開始しました。2021年4月を以て「明治 エッセル スーパーカップ」など、(株)明治のすべての市販アイスクリームに適用していきます。

**食品を選ぶ際に重視する点**


当社調べ、2019年11月15日~17日実施、全国20~69歳男女計2,400人



# 環境との調和

明治グループは、自らの事業が豊かな自然の恵みの上に成り立っていることを認識し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。この環境理念のもとに明治グループ環境ポリシーを策定し、事業活動から生じる環境負荷の低減を図るとともに、環境との調和や自然との共生に努めた企業経営を実践しています。

★ マテリアリティ項目

## 脱炭素社会

主に貢献するSDGs



### 社会課題 ★ CO<sub>2</sub>排出量の削減

CO<sub>2</sub>排出量削減による温暖化対策は、企業にとって必須の活動です。その責任を全うすべく、海外を含む明治グループで2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量を40%以上(2015年度比)削減する長期目標を設定しました。これに基づいて、企業として成長を続けながら事業活動を通じて排出される温室効果ガスを計画的に削減し、脱炭素社会の実現に貢献します。

#### 省エネルギー対策

取り組みの進捗は **P.38** をご覧ください

明治グループでは、事業活動のあらゆる段階において省エネルギーに努めています。生産現場では、CO<sub>2</sub>排出の少ない燃料への転換や高効率設備の導入を継続的に進めています。

#### 省エネルギーの具体的な取り組み

各事業所で重油から都市ガスへの燃料の転換やコージェネレーションシステムなどの導入を進め、CO<sub>2</sub>排出の抑制につながっています。また省エネに優れた「トップランナー制度」対象機器などを導入し、設備の運用改善による稼働時間短縮で省エネルギーを図っています。



Meiji Seika ファルマ(株) 岐阜工場のトップランナー変圧器

#### 再生可能エネルギーの活用推進

取り組みの進捗は **P.38** をご覧ください

太陽光や風力、バイオマスなどの再生可能エネルギーの活用は、石油などの限りある資源の使用削減だけでなく、温室効果ガス排出抑制にもつながります。2030年度までに海外を含む明治グループで、使用する電力量に占める再生可能エネルギー比率を50%以上にする目標を設定しています。

#### 再生可能エネルギー設備の導入および活用

(株) 明治では2028年度までに自家消費目的の太陽光発電設備を自社工場に順次導入し、年間CO<sub>2</sub>排出量約6,000トン(2019年度比)の削減を目指します。またグループ全体で太陽光発電設備の導入の推進と併せ、太陽光以外の再生可能エネルギーの使用を検討していきます。



2020年4月に稼働した(株) 明治九州工場の太陽光発電設備

## 循環型社会

主に貢献するSDGs



### 社会課題 環境負荷の低減

限られた地球環境資源を守るため、3Rの考え方にに基づき廃棄物削減に取り組んでいます。商品の設計から廃棄に至るライフサイクル全般で、環境に配慮したさまざまな施策を展開しています。

#### プラスチック使用削減に向けて

社会課題であるプラスチックごみによる海洋汚染の問題解決に向けて、プラスチック資源循環の取り組みを強化しています。2020年7月に「明治グループプラスチック資源循環ポリシー」を制定し、2030年度までに容器包装などのプラスチック使用量を25%削減(2017年度比)する目標を定めました。商品に使用するペットボトルの軽量化などリデュースを進めています。また商品の保管や輸送に使用するプラスチック製器具のリユース・リサイクルも進めています。さらに商品の包装袋や付属ストローに、有機資源由来のバイオマスプラスチックや再生プラスチックの使用を拡大していきます。



ボトルの薄肉化を進めている「明治プロビオヨーグルト R-1 ドリンクタイプ」

### 環境データ管理システムの導入

国内明治グループの事業所における環境負荷の把握や、目標に対する実績管理を正確かつ迅速に行うために、クラウドベースの環境データ管理システムを2019年10月に導入しました。入力時のミスを減らして効率よくデータを収集・集計する機能を備えており、2020年10月からは海外事業所にも利用範囲を拡大する予定です。

## 水資源

主に貢献するSDGs



### 社会課題 ★ 水資源の確保

明治グループの事業運営には水資源は不可欠であり、持続可能な社会の実現に向けて水資源の管理はきわめて重要なテーマです。水の効率的な使用や節水に配慮した設備の導入を図るとともに、排水の水質管理も徹底しています。水リスク対策では、世界資源研究所(WRI)が発表している「AQUEDUCT」の最新バージョンを活用。その結果と併せ、国内外の生産系事業所の水使用量や水質、生産品目の状況から高リスク拠点を抽出しました。今後、対策すべき優先順位を明確にした上で、対策のスケジュールを立案して計画的に実行に移していきます。

#### 2019年度水使用量

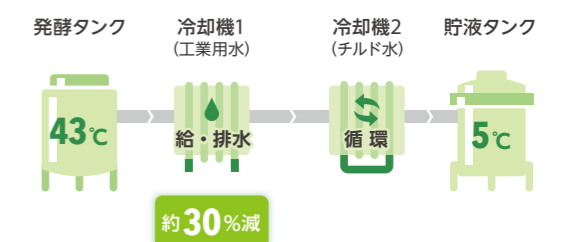


(国内) 集計対象範囲はP.81に記載しています。  
☑の付された数値は第三者保証を受けています。  
(海外) 海外生産系12工場を集計しています。

#### 節水の具体的な取り組み

海外を含む明治グループ全体での水使用量(原単位)を2030年度までに20%以上削減(2017年度比)する目標を設定しています。その達成のためにチルド水の循環使用や本社や研究所での雨水のトイレへの活用、節水ノズルの設置などを進めています。さらに冷却工程を見直すことで水使用量の削減を図っています。(株) 明治戸田工場の事例では、ドリンクヨーグルト原料を発酵タンクから貯液タンクに移す際、冷却に使用する工業用水の流量を種々の条件で検討し、最適化することで水使用量を削減しました(削減効果: 約2,900m<sup>3</sup>/月)。

#### 冷却水の最適化による節水 (株) 明治戸田工場





# 豊かな社会づくり

明治グループは、人々の「食と健康」に関わる事業に携わる責任の重さを自覚し、企業として健全に発展していくことで社会への責務を果たしていきます。企業活動に関わるあらゆる方々の人権を尊重し、各国・地域の法令遵守はもとより、文化や慣習を重んじて事業を営みます。また、良き企業市民として地域社会との交流を深め、広く社会貢献に取り組んでいきます。

★ マテリアリティ項目

## 人材

主に貢献するSDGs



### 社会課題 ★ 多様性の尊重と人材育成

組織・個人の多様性を尊重し、従業員一人一人が活力と能力を最大限に発揮していくことが、明治グループの持続的成長につながります。そのための人材育成や職場環境の整備に力を入れて取り組んでいます。

### 企業競争力の向上を目指した女性の活躍推進 > 取り組みの進捗は P.39 をご覧ください

仕事と家庭を両立できる環境を整備し、女性がさまざまな職務で活躍することで、企業の活力をいっそう向上させていくことを目指しています。それらを支援するキャリアアップ研修やジョブローテーションを実施しています。

#### 情報発信サイト「CHEER FOR WOMEN」による意識の向上

(株) 明治では、女性従業員向け情報発信サイト「CHEER FOR WOMEN」を運営しています。トップメッセージの発信や出産・育児に関する制度の情報提供、さまざまなポジションで活躍中の女性従業員の紹介などを通して、キャリアイメージの醸成やモチベーションアップを図っています。

#### キャリア支援・思考変革の機会提供の場「きらめき塾」を開催

Meiji Seika ファルマ (株) では、ダイバーシティ推進の一環として主に女性従業員に向けたキャリア支援や思考変革の機会提供の場である「きらめき塾」を開催しています。さらに女性MRの比率が高い医薬営業本部において、女性のいっそうの活躍を推進するためのプロジェクトが運営され、働きがいのある会社の実現を目指しています。

### 「きらめき塾」に参加して、キャリアアップへの意欲がいっそう高まりました

2017年に「きらめき塾」に参加しました。グループ長をされている女性の方々からは、仕事に対する姿勢、グループのまとめ方などの話を伺いました。引っ張っていくマネジャー、後ろから支えていくマネジャー、仕事を任せて成功体験をさせて育成を目指すマネジャーなどさまざまなマネジメント方法に気付くことができました。

自分が何もかもやらなくてはと意気込む必要はないという大きな気付きもありました。自分で抱えてしまうと長時間労働になり、人生のすべてが仕事ようになってしまいます。いまでは、誰かに任せられることでワークライフバランスが整い、プライベートの時間が充実することを実感しています。

女性の意識もさらに変わると良いと思うこともあります。価値観は人それぞれですので、必ずしも「キャリアアップ=活躍」ではありませんが、裁量が大きくなると仕事の幅が広がり、やりがいも大きくなるように感じます。今後、多くの女性が管理職として活躍できる環境づくりに、微力ながら貢献していきたいと考えています。



今井 直子 (2007年入社)  
Meiji Seika ファルマ株式会社  
医薬営業本部 医薬マーケティング統括部 オンコロジーグループ

## 従業員のエンゲージメント

「明治グループ2026ビジョン」を達成し、持続的に成長し続ける企業であるためには、従業員エンゲージメントの向上が必須であると考え、2019年に社員意識調査を実施しました。この調査に9,740人が回答しました。分析の結果、明治グループのエンゲージメントスコアは他社の平均を超えており、組織状態は良好であることが明らかになりました。しかし、「グループとしての一体感」や「将来に向けた自発的・先行的な取り組みの姿勢」などに課題があることも判明しました。この意識調査をもとに、教育研修などの施策を通してエンゲージメントをさらに強化し、「2026ビジョン」の達成に向けて当事者意識の強い挑戦する人材の育成を図っていきます。

### 「会社の未来づくりを自分ゴト化する=Beyond自分の実践」に向けて

社員意識調査の結果を受けて、「会社の未来づくりを自分ゴト化する=Beyond自分の実践」を組織変革のための新たな課題として設定し、グループ内に周知しました。発信強化、マネジメント変革、社員モチベーションの3つを具体的なテーマに据えて、解決に取り組んでいきます。

- 1 発信強化 グループ横断での発信を強化する
- 2 マネジメント変革 経営と現場、現場間をつなぐコミュニケーションのハブとしての機能を強化する
- 3 社員モチベーション 社員一人一人(特に若手、リーダー層)がチャレンジできる機会を提供する



### エンゲージメント向上のための取り組み事例：KMバイオロジクス(株)

#### 従業員主体の行動変容を促す「企業理念・行動指針 事例発表会」の開催

KMバイオロジクス(株)では、企業理念・行動指針を体現した活動を従業員主導で全社に紹介し、成果を共有する「企業理念・行動指針 事例発表会」を毎年開催しています。2020年に開催された事例発表会では、各部署から100を超える活動が寄せられました。そのうち、生産現場のパートタイマーが主体となって自主的に道具・器具を工夫し、ミスの防止や作業改善を実現した取り組みが最優秀賞に選ばれました。この事例発表会は、従業員のモチベーションはもとより企業競争力の向上にもつながっています。



最優秀賞を受賞した菊池工場の品質管理部のメンバー

### 豊かな社会づくりに向けた従業員発信の取り組み

明治グループは、2020年3月に社内募金制度「明治ハピネス基金」を設立しました。これは明治グループの従業員一人一人が自発的に参加できる活動で、サステナビリティに対する意識を高め、社会課題を「自分ゴト化」して捉えることを目的としたものです。2020年4月、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため多くの学校が休校になりました。このとき、食品を必要とする家庭に少しでも役立ちたいと考え、集まった募金と明治ホールディングス(株)からの寄付金により約10万個のお菓子を、一般社団法人全国フードバンク推進協会加盟のフードバンクのうち30団体へ寄贈しました。この活動は「貧困をなくそう」「飢餓をゼロに」というSDGsに掲げられる社会課題の解決につながる従業員の意識向上へ向けた取り組みの一つです。



5月5日のこどもの日に向けてフードバンク山梨へお菓子を寄贈しました



## 社会

主に貢献するSDGs



### 社会課題 ★ 人権の尊重

基本的人権の尊重は、企業が必ず果たすべき責務であり、明治グループはすべてのステークホルダーの人権に配慮して事業を営んでいます。

#### 明治グループの人権に対する考え方

明治グループは「企業行動憲章」において人権の尊重を掲げ、すべての人が生まれながらにして自由であり、かつ、尊厳と権利について平等であることを強く認識して企業活動を営んでいます。今後も人権尊重の取り組みをグループ全体でいっそう推進し、その責務を果たしていきます。

#### グループ人権ポリシーの改訂

明治グループは「明治グループ人権方針」を2016年に制定し、人権に対する取り組みの周知と徹底を図ってきました。その後、2020年2月に「明治グループ人権ポリシー」に改訂し、取り組みをさらに強化しています。新しいポリシーには、支持・尊重する人権に関する国際規約の明示、性的指向および性自認の差別禁止への言及、人権デュー・ディリジェンスの実行などを織り込んでいます。

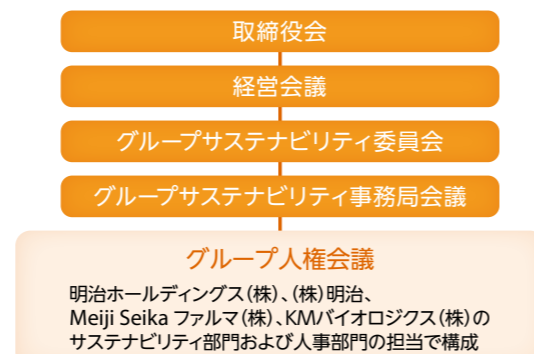
WEB

明治グループ人権ポリシー  
<https://www.meiji.com/sustainability/policy/>

#### 人権尊重への取り組みの推進体制

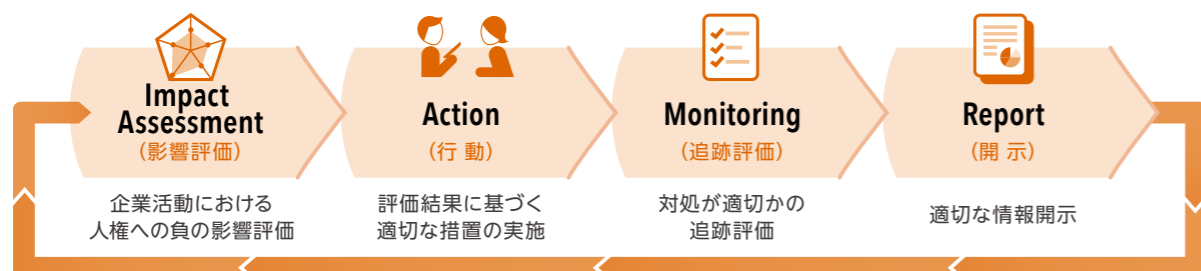
明治グループは2019年7月、横断的な組織として「グループ人権会議」を設け、人権デュー・ディリジェンスを開始しました。国連人権理事会で承認された「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、社会が企業に求める幅広い人権課題に向き合うことが目的です。会議は各事業会社のサステナビリティ部門および人事部門の担当で構成され、そこで提起された課題は年2回開催される「グループサステナビリティ委員会」に報告。適宜、経営会議および取締役会で審議し、事業経営と連動させています。

#### 人権マネジメント推進体制



#### 人権デュー・ディリジェンスの実行

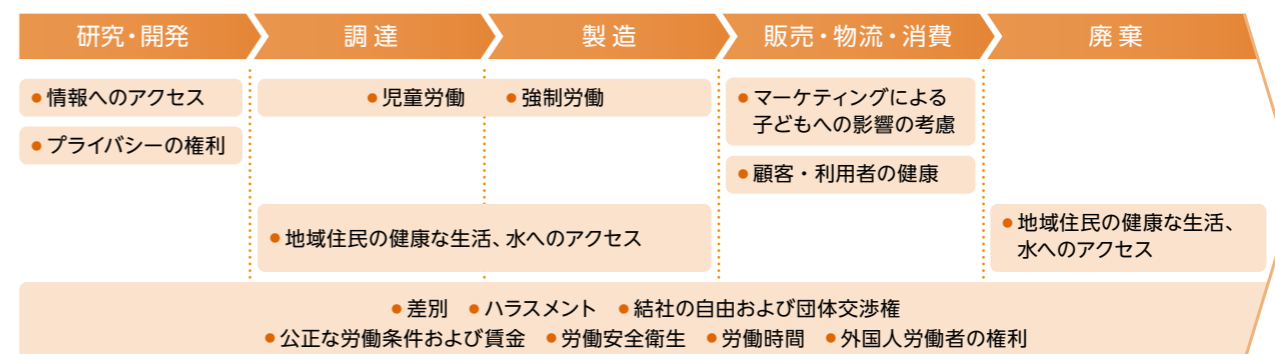
2019年度から開始した人権デュー・ディリジェンスは、「明治グループ人権ポリシー」に基づいた、人権に対する私たちのコミットメントです。明治グループの企業活動における人権への負の影響評価および課題の特定、評価結果の社内プロセスへのフィードバックおよび適切な措置の実施、対処が適切かの追跡評価、適切な情報開示を行い、外部ステークホルダーとのコミュニケーションを図る継続的なプロセスです。この一連のプロセスを循環させて、人権の尊重と持続的な事業の実現に向けて取り組んでいきます。



#### 人権リスクの特定と優先項目の選定

2019年度は、食品と医薬品それぞれの事業領域のバリューチェーン全体における人権リスクを抽出し、外部からの客観的な視点を入れて評価を行いました。

#### バリューチェーンにおける重要な人権課題の特定



2019年度は、上記から優先度の高い3項目を選定しました。それぞれの課題について分科会を設置し、具体的な対策を議論して現状把握などを行いました。

#### 2019年度に取り組んだ優先項目

##### 食品の原材料調達における人権課題

- 事業活動に必須であり人権課題が懸念される6つの原材料の特定



- (株) 明治における一次サプライヤーのリストアップ

##### 医薬品の原材料調達における人権課題

- 原薬調達先の国・地域の確認
- Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)における一次サプライヤーのリストアップ

##### 外国人労働者の人権課題

- 国内グループ各社における外国人労働者のリストアップ
- (株) 明治のグループ会社8社へ現状把握アンケートの実施および分析

#### 責任あるサプライチェーンの構築に向けて

近年、企業は「公正かつ自由な競争ならびに適正な取引、責任ある調達を行う」ことが国際的に求められています。その実現には、自社のみならず取引先を含むサプライチェーン全体で社会的責任を果たし、児童労働や強制労働、環境破壊などの社会課題に取り組む必要があります。明治グループは「明治グループ調達ポリシー」で人権と地球環境に配慮した調達活動を掲げ、取引先とともに責任ある調達の実現を目指し、付随するリスクに対する予防・軽減策の実行に努めています。2020年6月には、取引先向けの「明治グループサプライヤー行動規範」を制定しました。今後は、サステナブル調達アンケートにより現状を把握し、問題点があれば取引先とともにその改善に取り組んでいきます。

#### サプライヤー行動規範項目

- 人権・労働**  
従業員の権利の尊重、強制労働や児童労働の禁止 等
- 安全・健全な職場環境**  
従業員の保護、安全確保 等
- 公正性**  
腐敗の防止、知的財産権等の保護 等
- 環境への配慮**  
温室効果ガス排出削減、水資源の有効利用 等
- 持続可能な調達活動**  
原材料調達における環境への配慮 等
- 救済制度の整備と報復行為の禁止**  
苦情や通報の受付窓口について
- 医薬品企業向け**  
薬事関連法規の遵守、動物福祉 等



# 持続可能な調達活動

事業活動に必須である原料や材料の調達にあたっては、お客さまに高品質で安全・安心な製品を提供するために「明治グループ調達ポリシー」を制定しています。この調達ポリシーに基づき、法令遵守や公正・透明を常に意識し、取引先さまとともに人権・環境などの社会的責任にも配慮した調達活動を実施しています。

★ マテリアリティ項目

## 調達

主に貢献するSDGs



### 社会課題 ★ 人権・環境に配慮した原材料調達

明治グループでは、人権や環境に配慮したカカオ、パーム油、紙の調達とサプライヤー監査を実施しています。さらに、カカオや生乳の安定調達に向けたメイジ・カカオ・サポートや国内酪農家支援など独自の取り組みを行っています。

### サステナブルカカオ豆の調達

取り組みの進捗は P.39 をご覧ください

#### 2026年度までにサステナブルカカオ豆の調達比率を100%へ

(株) 明治では2006年より、海外のカカオ豆生産地の農家の方々とのパートナーシップを深め、高品質で持続可能なカカオ豆の生産を支援するメイジ・カカオ・サポートを展開しています。この活動をさらに拡大し、2026年度までにサステナブルカカオ豆(農家支援を実施した地域で生産されたカカオ豆)の調達比率100%を目指す目標を新たに設定しました。この調達目標の達成を通して、森林破壊や児童労働、栽培技術の周知不足など、カカオ豆の生産地域や農家が抱える課題を解決し、持続可能なカカオ豆生産の実現に貢献していきます。



カカオ農家をさまざまな方法で支援するメイジ・カカオ・サポート

#### メイジ・カカオ・サポート9カ国目となるマダガスカルでの活動を開始

メイジ・カカオ・サポートはこれまで、ガーナ、ペルー、エクアドル、ベネズエラ、メキシコ、ドミニカ共和国、ブラジル、ベトナムの8カ国で展開してきましたが、2019年よりマダガスカルで新たに活動をスタートしました。これはJICA(国際協力機構)の支援により「持続可能なカカオ産業の基盤作りにかかる普及・実証・ビジネス化事業」としてプロジェクト化されたものです。これまでに培ったノウハウを活かして現地で良質なカカオを生産・購入できる仕組みをつくり、マダガスカルカカオを持続可能な産業として確立させていきます。



マダガスカルのカカオ農家の現状把握(環境・品質)を行う(株)明治の社員

#### メイジ・カカオ・サポートによるカカオ農家支援



### パーム油・紙の調達

取り組みの進捗は P.39 をご覧ください

#### 認証パーム油への計画的代替

RSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)認証を含む認証パーム油への切り替えを進めており、2023年度までに海外を含む明治グループで100%代替が目標です。2019年度は国内8工場に認証パーム油の使用を開始しました。また、パーム油の原産国であるマレーシアの農園の現地視察も行うなど目標達成に向けて取り組みを進めています。



2019年度はパーム油の原産国であるマレーシアの農園へ現地視察を2回実施

#### 環境に配慮した紙の使用範囲を拡大

2018年に制定した「紙調達ガイドライン」に基づいた調達に取り組んでいます。製品の容器包装や各種印刷物などで、FSC®やPEFCなどの森林認証を受けた紙の使用を進め、2020年度までに環境に配慮した紙原材料100%使用を目指します。2019年度は製品の容器包装に使用する紙の約60%を代替しました。

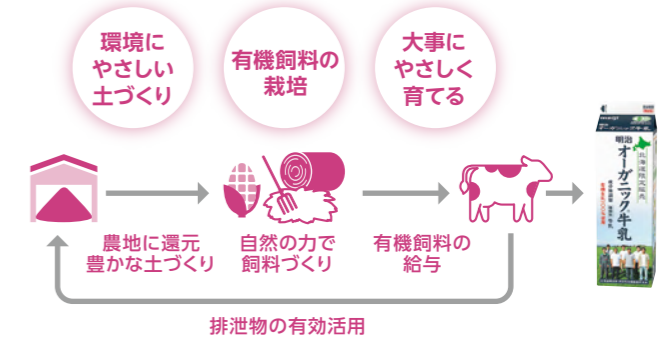
### 生乳の調達

明治グループは、牛乳生産に関しておいしさの追求はもちろんのこと、環境や牛の健康にも配慮した酪農の在り方を支援することも大切な取り組みの一つと考えています。2019年10月には「生乳調達ガイドライン」を制定し、アニマルウェルフェアの指針である「5つの自由」に配慮した飼養管理を掲げました。倫理面はもとより、酪農乳業産業の持続可能な発展のために、関係者との協力のもと業界一体となった取り組みを推進しています。

#### 酪農乳業産業の持続可能な発展に向けた取り組み事例：「明治オーガニック牛乳」

提案型の牛乳として販売する「明治オーガニック牛乳」は、有機JAS規格の認証牛乳です。北海道網走郡津別町にある指定牧場で、有機農法の考え方に基いた方法で飼育された乳牛から搾った生乳のみを使用しています。

(株) 明治では1997年頃より「牛にやさしく」「環境にもやさしい」牛乳づくりの検討を始めました。当時すでに環境にやさしい循環型酪農を行っていた津別町の酪農家の方々と連携し、オーガニック牛乳の開発をスタート。さまざまな試行錯誤の末、2006年に5軒の酪農家の方々が「有機畜産物のJAS規格」の認証を取得し、販売にこぎ着けたこだわりの牛乳です。その基盤となる有機酪農は、環境への負荷低減に配慮した飼料での飼育、牛にやさしい環境での飼育という観点に配慮して行う酪農です。明治グループは、環境や牛の健康にも配慮した酪農の在り方を支援しながら、お客さまに新しい牛乳の価値を提供していきます。



#### 有機酪農に取り組む酪農家の方の声

明治さんからの提案を受けて、我々自身も環境に配慮した酪農が必要だという思いからオーガニック牛乳への取り組みを重ねてきました。当初は何もノウハウがなく、化学肥料や農薬を使わない飼料生産は非常に手間がかかり、たいへん苦労しました。しかし軌道に乗ったいま、有機酪農の意義をあらためて強く感じており、今後も明治さんと協力しながらオーガニック牛乳の生産によりいっそう力を入れていきたいと考えています。そして、環境や乳牛に配慮して生産された商品であることがお客さまの購入の基準になる、そんな市場になってほしいと思っています。



石川 賢一 さまご夫妻 津別町有機酪農研究会 会長



# 役員一覧 (2020年6月26日現在)



**1 川村 和夫** Kazuo Kawamura  
 代表取締役社長  
 CEO<sup>※1</sup>  
 経営企画部・価値共創センター 管掌

重要な兼職状況

(株) 明治取締役  
 Meiji Seika ファルマ (株) 取締役  
 全日本菓子協会会長  
 一般社団法人Jミルク会長

**2 小林 大吉郎** Daikichiro Kobayashi  
 取締役執行役員  
 COO<sup>※2</sup> (医薬品セグメント)

重要な兼職状況

Meiji Seika ファルマ (株) 代表取締役社長

**3 松田 克也** Katsunari Matsuda  
 取締役執行役員  
 COO<sup>※2</sup> (食品セグメント)

重要な兼職状況

(株) 明治代表取締役社長

**7 村山 徹** Tohru Murayama  
 社外取締役

重要な兼職状況

早稲田大学 理工学術院 客員教授

**8 松村 眞理子** Mariko Matsumura  
 社外取締役

重要な兼職状況

弁護士/真和総合法律事務所  
 (株) アダストリア社外監査役

**9 松住 峰夫** Mineo Matsuzumi  
 常勤監査役

重要な兼職状況

KMバイオロジクス (株) 監査役

**4 塩崎 浩一郎** Koichiro Shiozaki  
 取締役専務執行役員  
 CFO<sup>※3</sup>  
 経理財務部・人事総務部 管掌

重要な兼職状況

Meiji Seika ファルマ (株) 取締役  
 KMバイオロジクス (株) 取締役

**5 古田 純** Jun Furuta  
 取締役専務執行役員  
 CSO<sup>※4</sup>  
 IR広報部・サステナビリティ推進部 管掌

重要な兼職状況

(株) 明治取締役

**6 岩下 智親** Tomochika Iwashita  
 社外取締役

**10 田中 弘幸** Hiroyuki Tanaka  
 常勤監査役

**11 渡邊 肇** Hajime Watanabe  
 社外監査役

重要な兼職状況

弁護士/潮見坂総合法律事務所  
 (株) 日立物流 社外取締役

**12 安藤 まこと** Makoto Ando  
 社外監査役

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

※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 CFO (Chief Financial Officer) : グループの財務戦略、経営管理を統括  
 ※4 CSO (Chief Sustainability Officer) : グループのサステナビリティに関する事業戦略と活動を統括



# 取締役・監査役の役割 (2020年6月26日現在)

## 取締役

氏名	現在の地位・担当	出席状況(2019年度)		取締役 在任年数	所有株式数*	主な専門性・バックグラウンド								取締役会の諮問機関の委員就任状況			
		取締役会				経営戦略	グローバル ビジネス	営業 マーケティング	IT	財務会計	人事・労務 人材開発	法務	コーポレート コミュニケーション	指名委員会	報酬委員会		
	代表取締役社長 CEO	16/16回		8年	35,324株	●		●						●	●	委員長	委員長
	取締役執行役員 COO (医薬品セグメント)	16/16回		6年	11,334株	●		●									
	取締役執行役員 COO (食品セグメント)	16/16回		2年	9,492株	●		●									
	取締役専務執行役員 CFO	16/16回		5年	11,248株	●				●		●					
	取締役専務執行役員 CSO	16/16回		6年	4,906株	●	●			●			●				
	社外取締役 独立役員 主な経歴/元東京海上日動火災保険(株) 取締役副社長 元東京海上日動あんしん生命保険(株) 取締役社長	16/16回		4年	1,049株	●		●				●		●		●	●
	社外取締役 独立役員 主な経歴/元アクセンチュア(株) 代表取締役社長、取締役会長	16/16回		4年	697株	●	●	●	●					●		●	●
	社外取締役 独立役員	16/16回		2年	217株								●	●		●	●

社外

## 監査役

氏名	現在の地位・担当	出席状況(2019年度)		監査役 在任年数	所有株式数*	主な専門性・バックグラウンド								取締役会の諮問機関の委員就任状況			
		取締役会	監査役会			経営戦略	グローバル ビジネス	営業 マーケティング	IT	財務会計	人事・労務 人材開発	法務	コーポレート コミュニケーション	指名委員会	報酬委員会		
	常勤監査役 KMバイオロジクス(株) 監査役	16/16回	15/15回	3年	3,641株				●	●	●						
	常勤監査役	16/16回	15/15回	3年	7,372株				●								
	社外監査役 独立役員	15/16回	14/15回	7年	—								●				
	社外監査役 独立役員	16/16回	15/15回	3年	1,431株					●							

社外

\* 2020年5月末日現在

WEB 役員紹介 <https://www.meiji.com/corporate/officer.html>

明治グループについて

価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務・非財務情報

会社情報



## 社外取締役 × 投資家対談

### 投資家から見る明治グループの可能性

明治グループは「明治グループ2026ビジョン」の実現へ向けて大きな変革を進めています。その経営の進捗状況について、世界最大級の資産運用会社であるブラックロックの日本法人でマネージングディレクターを務める江良明嗣氏をお招きし、投資家の目線から当社社外取締役の村山徹と対談していただきました。



村山 徹  
社外取締役

江良 明嗣 氏  
ブラックロック・ジャパン株式会社  
マネージングディレクター 運用部門  
インベストメント・スチュワードシップ部長

#### 社外取締役としてのスタンスについて

**江良** 村山さんが社外取締役に就任されて4年になります。この間、どのように明治グループの経営に関わられてきたのでしょうか。

**村山** 明治グループは中長期的なビジョンに基づいた経営を行っています。私は幸運にも「2026ビジョン」策定のタイミングで就任し、策定過程の議論にも参加させていただきました。従って、ビジョンの背景や意図を理解していますので、経営陣の判断がそれに沿っているかどうかを社外取締役として絶えず検証しています。

**江良** 「2026ビジョン」策定において、村山さんが重視されたことは何ですか。

**村山** 経営というのはビッグピクチャーを描くことが大切だと思います。ビッグピクチャーを描き、勇気を奮い立たせて行動を促すマネジメントが、企業を大きく成長させるのです。明治グループのビジョン策定時においても、描く世界は大きければ大きいほどいいと意見を述べました。しかし、ビッグピクチャーであるほど実現は困難を増し、用意周到な計画が必要です。現状から改善を積み上げることも大切ですが、頂上からの段差を常に意識し、何をいつまでにどこまでやるかを示すマネジメントが重要。明治グループは、「2026ビジョン」を作り、3年スパンの中期経営計画を作り、そして単年度計画を立てるという三階層の経営を推し進めていますが、この「頂上から現状を

#### 明治グループ2026ビジョン達成に向けて

**江良** ブラックロックは投資先の株式を長期保有して運用する姿勢であり、明治グループの中長期的な成長に関心を持っています。「2026ビジョン」達成に向けての今後の在り方をお聞かせ願えますでしょうか。

**村山** 明治グループは「いま新たなステージに移ろうとしています。経営統合時のホールディングスの役割は、両事業会社を管理監督し、人事評価やコンプライアンスなどをはじめ共通の経営基盤を構築することでした。そうしたマネジメントをホールディングスが主導して実

俯瞰する」マネジメントについては、現経営陣は十分に意識していると感じています。

**江良** こうした取り組みは容易には成果が出ず、時間も体力も要します。投資家側からは客観的な形で進捗状況が見えにくい部分でもあるので、村山さんのような社外取締役という立場から、マネジメントがいまどのような状況なのかをお伺いできればたいへん有益です。

**村山** 当初は正直、明治グループの経営についてスピード感に欠けると感じることもありましたが、海外展開になぜこんなに時間がかかるのかと思っていましたが、特に食品事業会社の場合、輸出で海外ビジネスを拡大するのは限界があります。扱うのが食品であり、人の健康に関わる商品で国ごとの規制もある。従って、現地で材料を調達し、現地で生産して現地のお客さまにお届けする「地産地消」を重視しており、拙速に行くと品質や安全性に支障を来します。責任を持ってビジネスするには時間を要することを私の方が学習させていただきました。

**江良** 我々投資家が社外取締役に期待している役割の一つは、経営に対する評価を客観的な視点から説明していただくことです。例えば、いまのスピード感のような話は、第三者的な視点から伺うとたいへん納得できます。健全な議論が取締役会でなされていることが分かると、その企業への信頼感が増します。

施してきたのが第1ステージでしたが、いまはそこからさらに進化し、ホールディングスがまさにグループ全体をけん引するリーダー的存在になろうとしています。ESGにおいてもそうです。本格的に取り組みを推進するために、ホールディングス内に「サステナビリティ推進部」が新設されました。ESGの取り組みは、足元ではコスト増や生産性低下を招く恐れがあるものの、将来的には企業価値の向上に寄与するという認識のもと、ホールディングスが強力なリーダーシップを発揮して推進しようとしています。





**今回のコロナ禍でも明治グループは成長への歩みを止めていません。その経営判断を絶えず検証することが我々社外取締役の責務です**

**江良** 明治グループの場合、食品と医薬品の事業を併せ持ち、投資家から見ると全体感が分かりにくい印象があります。その点についてはどうお考えですか。

**村山** 経営陣も構造改革は意識しており、ホールディングスがリーダーシップを取って事業を組み合わせる方法で企業価値を高めていこうとしています。それがまさに第2ステージであり、いくつかの形は現在策定中の「2023中期経営計画」に示されることとなります。明治グループに求められる構造改革というのは、現状の事業ポートフォリオを再構成するのではなく、新たな事業ドメインを立ち上げること。その上で最適なポートフォリオを考えなければなりません。明治グループとして次のステージのドメインはどこなのか、どのように社会に貢献するのか、どこで企業の存在価値を高めるのかという考え方が重要です。

**江良** ホールディングス内に「価値共創センター」を設立されたとのことですが、それは新たなドメインを創出するための取り組みなのでしょうか。

**村山** おっしゃる通りで、この「価値共創センター」は、食品と医薬品を融合し、健康価値領域において研究活動を繰り広げています。さらに、オープンイノベーションにも積極的に取り組んでいます。健康価値領域での新たな挑戦は「2026ビジョン」にも掲げられており、ホールディングスがそのけん引役となり、両事業会社の研究所から人材が集まって活動を進めています。こうした動きは、私が社外取締役に就任したときには見られなかったものです。ここから新しい事業が生み出され、(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)に続く事業会社が設立される可能性も秘めています。ビジョンで掲げたことを一つ一つ形にして

いくために、ホールディングスは「管理監督者」から「リーダー」の組織に変わり、大きくステップアップしようとしています。

**江良** いまお話しいただいた構造改革を成し遂げていくためには人材が何よりも重要です。明治グループの人材育成への取り組みはいかがですか。

**村山** 象徴的な組織は「価値共創センター」ではないでしょうか。「価値共創センター」ではプロジェクトやタスクフォースを新設する権限を持っています。若い人材を抜てきして、組織のラインから外して投入し、事業横断型のプロジェクトに関わらせているのです。

私は人材を育てるために重要なのはビジョンだと考えています。トップが明確なビジョンを示し、必要な資金と活躍できる場を提供すれば、優秀な人材は能力を発揮します。大きな方向性と時間軸は「2026ビジョン」に示されており、それに沿った具体的テーマやタイムラインも設定されています。こうしたテーマをきちんと成し遂げた人材を評価し、役員候補のサクセッションプランへと連動させるべきで、このことは経営陣とも共有化できていると思っています。この取り組みが活発化すれば、明治グループはとても面白くなるでしょうし、人材も育つ。

川村社長は、今後もプロジェクトやタスクフォースをいくつか立ち上げていくと宣言していますが、それをもっと外部にアピールしてもいいのではないのでしょうか。私もこの取り組みには大いに期待しています。

**経営に対する評価を社外取締役が客観的な視点から投資家に説明いただければ、その企業への信頼が増します**



### 明治グループのガバナンスについて

**江良** 社外取締役の観点から明治グループの取締役会をどう評価されていますか。

**村山** 突っ込んだ議論ができる環境が整えられていると思います。社外取締役と社外監査役だけの懇談会を3カ月に一度開催して、取締役会でもっと議論すべき内容を経営企画担当の役員に提出しています。その内容は毎回先延ばしすることなく100%すぐに対応されており、これは本当に素晴らしい。さらに社外取締役に対して経営からのフィードバックも必要だと考え、こちらからリクエストして昨年から川村社長と一対一で対話する機会を設けました。そこでは、私に期待されていること、私に留意してほしいことなど忌憚らない意見をいただき、私も自分の考えを気兼ねなく伝えており、たいへん有意義な場になっています。

### コロナ禍を踏まえた明治グループの課題

**村山** いま世界はコロナ禍に直面し、多くの企業が苦境に立たされています。需要が消えても事業を継続させ雇用を守らなければならないとき、最も大切なことは手元流動性であり、従来のROE重視の経営を見直す動きが出てくるように思います。その点について江良さんはどうお考えですか。

**江良** ROE経営は、使い道のない現金などの資産をため込み過ぎて資本効率の悪い経営を改善していくには有効なアプローチです。一方で、我々ブラックロックは、極限まで財務レバレッジを利かし、投資家へのリターンを短期的に追求するような経営には反対しています。私自身も、未来への投資や不測の事態に備えて手元流動性を維持することは大切だと思っています。一方で、まさに有事

**江良** そうしたコミュニケーションも、健全な信頼関係があるからこそ機能しているのだと思いますし、非常に興味深いですね。

**村山** 取締役会の役員構成も考慮の余地があります。社外取締役の比率をもっと上げ、ダイバーシティマネジメントの観点からも女性や外国人をもっと積極的に登用していく必要があると思います。

**江良** 取締役会全体の構成について絶対的な正解はありません。その会社によって何が適正な体制なのか異なります。経営陣が経営に真摯に取り組み、ガバナンスを理路整然と説明できるぐらい考え抜いているかが重要だと思います。

のときのための蓄えですから、コロナ禍が収束したとき、どのように攻めの経営に転じられるかが問われると思います。こうした状況が、明治グループのビジョン達成にどのような影響を及ぼしそうですか。

**村山** 取締役会における議論の中で感じるのは、経営陣は将来に向けての動きを止めていないということです。私の方が逆に保守的です。いまの状況にどこまで耐えられるのかシナリオを見せてほしいなど、毎回、質問しながら確認を重ねています。経営陣は、現在のコロナ禍の状況に対しても備えを怠ることはありませんが、ただ、思いも寄らないことが起きたのが今回のコロナ禍です。ときにはプレーキ役になるのも社外取締役の役割だと思っています。



# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社グループは、「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。私たちは、お客さまの日々の「生活充実」に貢献するために「おいしさ・楽しさ」の世界を拡げ「健康・安心」への期待に応えていきます。

この実現に向けて、持株会社である当社のガバナンスのもとで事業会社がグループの連携を保ちつつ、自律的に経営することをグループ経営の基本的な考え方としています。

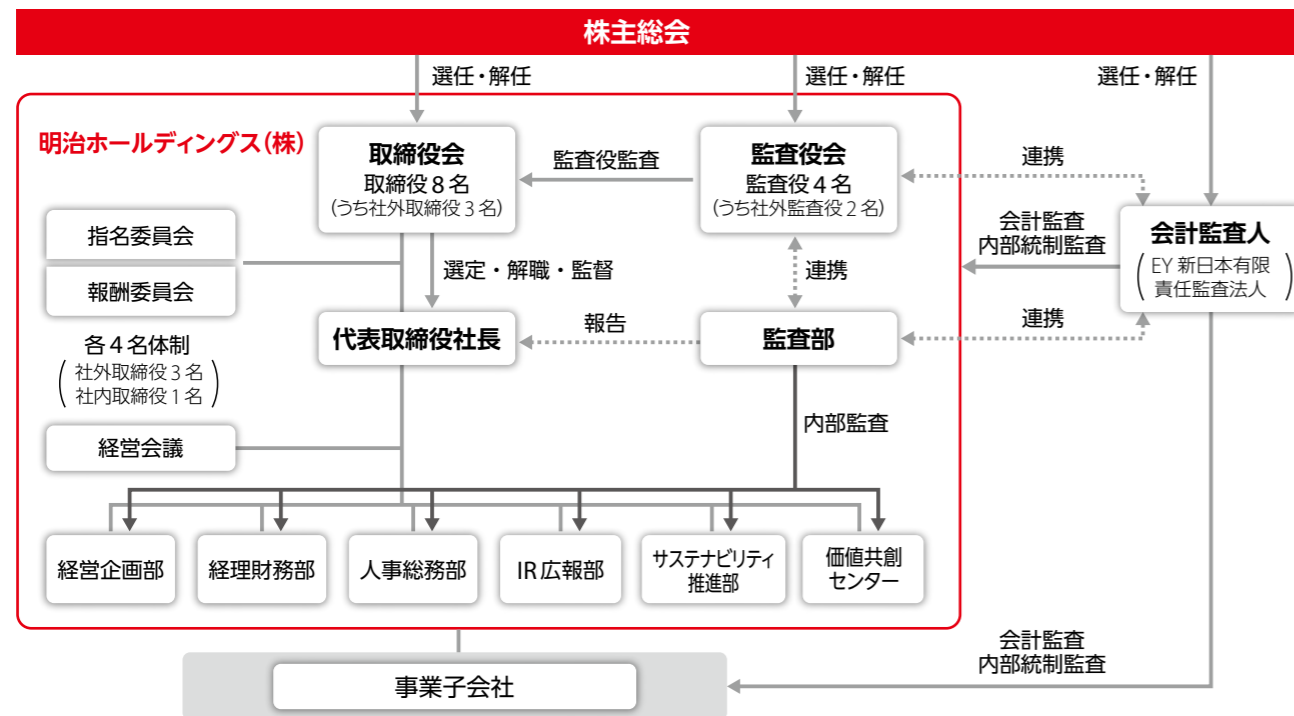
この考え方のもと、当社の主な役割をグループ全体の経

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。一方、事業の執行は事業会社へ適切に委任することで、グループ内で経営の監督と事業の執行を分担し、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、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会の監督機能により、経営の客観性と透明性をより高めています。

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、以下の当社ホームページに掲載しています。

**WEB** コーポレート・ガバナンス  
<https://www.meiji.com/investor/corporate-governance/>

## コーポレート・ガバナンス体制 (2020年6月26日現在)



## ガバナンスデータ

(2020年6月26日)

コーポレート・ガバナンスに関する項目	内容
コーポレート・ガバナンスの基本方針の策定	あり
組織形態	監査役会設置会社
取締役	取締役の任期 1年 取締役会議長 社長 取締役会人数(うち、社外取締役人数) 8名(社外取締役3名、うち女性1名) 取締役会開催回数 16回(2019年度) 社外取締役の取締役会出席率 100%(2019年度)
監査役	監査役人数(うち、社外監査役人数) 4名(社外監査役2名、うち女性1名) 社外監査役の出席率 96%(2019年度) 監査役が出席する主な重要会議 取締役会、経営会議 <sup>*</sup> 、監査役会、監査部門連絡会議ほか <sup>*</sup> 常勤監査役のみ出席 監査役会開催回数 15回(2019年度) 社外監査役の出席率 96%(2019年度)
独立役員を選任	5名(社外取締役3名、社外監査役2名)
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人
内部監査部門	監査部

## 明治グループガバナンスの特徴

明治グループでは、2009年の当社発足以来、グループ経営体制に応じた、ガバナンス体制の構築・強化を図っています。執行役員制度により業務執行と監督機能を分離して実効性を高め、チーフオフィサー制によりグループガバナンス体制を強化しています。明治グループ理念を基に策定した中長期の経営方針をマネジメントの中心に据えた、

持続的な企業価値向上への取り組みを経営として特に意識しています。

2016年には取締役会メンバーで「2026年に明治グループが目指す姿」の議論を重ね、「明治グループ 2026 ビジョン」の策定につなげました。また、社外役員の意見を経営に活かす仕組みづくりによりガバナンス改革を推進し、取締役会の実効性と経営の透明性を改善しています。

## 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

	2009年度～	2015年度～
グループ経営体制	2009・経営統合により当社発足 ・執行役員制導入 2011・事業再編(食品事業会社、医薬品事業会社発足)	2018・KMバイオロジクス(株) 参画 2020・チーフオフィサー制導入
機関設計	2009・監査役会設置会社	
方針		2015・コーポレート・ガバナンス方針策定 2018・コーポレート・ガバナンス方針改正
取締役の独立性サポート体制	2009・独立社外取締役2名	2015・独立社外役員委員会(年2~3回) 2016・独立社外取締役3名 ・社外役員事業所視察(年2~3回) 2020・取締役総数8名 (独立社外取締役比率 37.5%)
指名	2009・指名委員会	2015・指名委員会規程制定 2017・求める経営人材像(リーダーシップバリュー)策定 2018・グループ後継者計画(サクセッションプラン)展開方針制定 2019・サクセッションプラン運用開始
報酬	2009・報酬委員会 2011・取締役/執行役員報酬規程	2015・報酬委員会規程制定 2017・譲渡制限付株式報酬制度導入
取締役会の実効性評価		2015・取締役会実効性評価(アンケート形式・年1回) 2019・取締役会議長と社外取締役の個別面談(年1回)
その他	2009・明治グループ理念体系制定 2010・明治グループ 2020 ビジョン制定	2015・企業行動憲章改定(ステークホルダー別の行動憲章へ再構成) 2016・取締役会メンバーによるビジョン検討会(計4回) 2017・明治グループ 2026 ビジョン制定



### 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

- 社内取締役候補者については、豊富な経験や専門的な知識とともに、経営判断能力・人格が優れていることを前提として、重要な業務執行者や主要な事業会社の責任者などを担う者を指名しています。
- 社外取締役候補者については、当社の独立性判断基準をクリアすることを前提として、当社の経営に対し客観的かつ多角的な視点を持ち、意思決定の妥当性についても厳しくチェックし、必要に応じご意見をいただける人格、見識、能力を有すると考えられる方を指名しています。
- 経営陣幹部の選任は、過去の業績等を踏まえ、当社グループの持続的な成長を目指し、企業理念の実現、企業価値の向上に向けて、透明で公正かつ迅速・果断な意思決定と最適なグループマネジメントを実現する人物を選任しています。
- 監査役候補者については、会社の業務執行の適法性や妥当性について、客観的かつ中立的な観点からの確に指摘と監査を行うため、優れた人格・見識、専門的な能力および高い倫理観を有する者を、財務・会計に関する十分な知見を有する者1名以上含めて指名しています。
- 取締役候補者、監査役候補者の指名および経営陣幹部の選任については、社外取締役3名・社内取締役1名の計4名にて構成されている指名委員会に諮った上で、取締役会でこれを決定しています。なお、監査役候補者については、監査役会の同意を経た上で、取締役会で決定しています。
- 取締役、監査役または経営陣幹部を解任すべき事情が生じた場合には、適時に指名委員会で審議を行い、取締役会で当該審議結果を勧告し、取締役、監査役に関してはその解任案を、経営陣幹部に関してはその解任をそれぞれ決定することとしています。なお、取締役、監査役の解任は会社法等の規定に従って行います。

### 社外取締役の独立性判断基準

明治グループは、社外取締役および社外監査役の独立性に関する判断基準(独立性判断基準)を次のとおり定めています。

社外取締役および社外監査役が独立性を有するという場合は、当該社外取締役および社外監査役が以下のいずれにも該当してはならないこととしています。

- (1) 当社またはその子会社の業務執行者
- (2) 当社の親会社または兄弟会社の業務執行者
- (3) 当社を主要な取引先とする者もしくはその業務執行者または当社の主要な取引先もしくはその業務執行者
- (4) 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。)
- (5) 就任前10年間に(1)に該当していた者
- (6) 就任前1年間に(2)から(4)までに該当していた者
- (7) 現在または就任前1年間に(1)から(4)に該当していた者(重要でない者を除く。)

(注)

1. 「当社を主要な取引先とする者」とは、直近事業年度においてその者の年間連結総売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを、当社から受けた者ということとしています。
2. 「当社の主要な取引先」とは、直近事業年度において当社の年間連結総売上高の2%以上の支払いを当社に行った者ということとしています。
3. 「当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家」とは、直近事業年度において役員報酬以外にその者の連結売上高の2%または1,000万円のいずれか高い方の額以上の金銭または財産を当社から得た者ということとしています。

### 社外役員の選任理由

#### 社外取締役

**岩下 智親**  
 東京海上日動火災保険株式会社の取締役副社長、東京海上日動あんしん生命保険株式会社の取締役社長を務め、経営者としての豊富なキャリアと見識を有し、当社グループの経営に対して幅広い観点からの助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただくため、社外取締役として選任しています。

#### 村山 徹

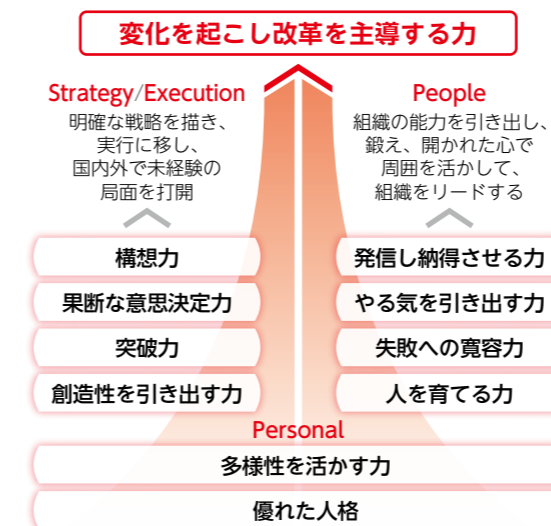
米国系の経営コンサルティング会社であるアクセンチュア株式会社の代表取締役社長、取締役会長を務め、多くのグローバル企業の経営改革に携わり、当社グループの経営に対してグローバルな視点による助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただくため、社外取締役として選任しています。

**松村 真理子**  
 弁護士としての豊富なキャリアを有し、当社グループの経営に対して高度かつ専門的な観点からの助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただくため、社外取締役として選任しています。同氏は過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しています。

### 最高経営責任者(CEO)等のサクセッションプラン(後継者計画)

明治ホールディングス(株)は、半数以上を独立社外取締役とし、3名以上の委員で構成する指名委員会に経営陣の選任・解任を諮問しています。最高経営責任者のサクセッションプラン(後継者計画)も本指名委員会で審議することとしています。「明治グループ2026ビジョン」の実現に向けた求める経営人材像「リーダーシップバリュー」を指名委員会の審議を経て、2018年1月の取締役会で審議・決定しました。リーダーシップバリューでは、ビジョン実現を強力にリードする人材像として「変化を起こし、改革を主導する力」を中心に据えた人材要件を定義しています(下図参照)。サクセッションマネジメント施策の根幹である「後継者計画の展開方針」は、指名委員会の審議を経て2019年3月の

#### 求める経営人材像・リーダーシップバリュー



#### 指名委員会での議論

各社の社長に特に必要な資質・育成方針を確認(下記イメージ図参照)

本人の特徴(強み・課題)		強み	課題	詳細
戦略策定・実行	構想力			
	果敢な意思決定力	●		
	突破力			
組織・人材	創造性を引き出す力			
	発信し納得させる力		✓	
	やる気を引き出す力			
資質	失敗への寛容力			
	人を育てる力	○		
	多様性を活かす力			
優れた人格		○		
2026ビジョンに対する取り組み(理解度・指示・アクション)				
今後望ましい経験				
主な経歴(課長職以上)		直近の役割・実績		
課長職	●	期間	ポジション	役割
部長職	●			功績
				評価



## 取締役会の実効性

### 取締役会実効性向上に向けた仕組みづくり

取締役会は原則として月1回開催しています。実質的かつ活発な議論が行われるよう、資料をあらかじめ配付し、必要に応じて独立社外取締役へ議案を事前に説明しています。

また、取締役会における実効性向上のために、独立社外取締役と社外監査役による社外役員懇談会を定期的に行っています。この懇談会では、客観的立場での意見交換と情報共有、および各セグメント固有のビジネスへの理解を深めています。さらに年数回、社外役員の本幹事業所への視察を実施しています。

#### 社外役員懇談会

2019年度は3回開催し、主な議論テーマは以下の通りでした。

- 明治ホールディングス(株)が成長戦略推進に果たすべき役割
- ESGの潮流と明治グループでの取り組み
- 明治グループの海外ガバナンス体制
- 乳業ビジネスモデルの在り方
- 生乳調達および乳価決定の仕組み (株)明治より情報提供)

#### 社外役員事業所視察

2019年度は2回の視察を行いました。

- Meiji Seika ファルマ(株) 医薬研究所・CMC研究所・生物産業研究所(神奈川県横浜市)
- (株)明治 十勝工場および大規模酪農事業者(北海道・上川郡新得町)

### 取締役会の評価

取締役会全体の実効性を定期的に評価・分析し、抽出した課題の改善に努めています。毎年1回、調査票を用いて実施する取締役会メンバーによる自己評価や取締役会議長と独立社外取締役の個別面談などを参考にしています。

#### 1. 2019年度の実効性に関する評価・分析の方法

##### (1) 調査票による自己評価(対象者:取締役会メンバー全員)

コーポレート・ガバナンス方針に基づき、2015年度から毎年1回、取締役会事務局が作成した調査票により、取締役会の実効性に関する自己評価を実施しています。本調

査により、取締役会を評価・分析し、実効性向上のための課題を抽出しています。2019年度の実効性に関する調査は、2020年5月に調査を実施しました。

#### 自己評価調査票の項目

以下の観点に基づき、項目を設定しています。

- コーポレート・ガバナンス方針  
「取締役会の役割(方向付け、監督、後継者計画、議論、報告事項)」「取締役会の構成」
- 取締役会の運営  
「取締役会議長の運営」  
「資料とプレゼンテーションの質」「事務局の運営」
- 前年度課題  
「前年度に課題として掲げた事項に関する改善度合い」

##### (2) 取締役議長による個別面談(対象者:独立社外取締役)

2019年度から新たな取り組みとして、取締役会議長と独立社外取締役の個別面談を実施しています。この個別面談では、「取締役会の役割」や「取締役会の構成・運営」などのテーマで、明治グループがサステナブル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を行いました。

#### 2. 2019年度の実効性に関する評価・分析結果と2020年度の取り組み

取締役会メンバーによる自己評価や取締役会議長と独立社外取締役の個別面談、取締役会開催状況などをもとに分析した結果、明治グループの実効性は有効に機能していると評価しています。

自己評価では、「明治グループ後継者計画の適切な運用」および「取締役会の資料とプレゼンテーションの質向上」を引き続き課題としました。前年度より改善されたものの、いまだ相対的に改善の余地があると評価されました。そこで、「明治グループ後継者計画(サクセッションプラン)」の実効性向上のために、取締役会の監督機能をさらに発揮していきます。また、資料フォーマットの運用改善などにより、中長期の経営戦略における議案の位置づけをより明確化し、取締役会での議論を充実させていきます。

取締役会議長と独立社外取締役の個別面談では、戦略面を重視した業務執行状況の報告などが課題と考えられました。四半期ごとに実施している各事業報告内容の充実など、改善に向けて取り組んでいます。



### 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。

#### 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。

- 1) 役位・職責に応じた固定報酬である基本報酬
- 2) 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
- 3) 明治グループの株価動向に連動する中長期的インセンティブとしての株式報酬

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)の構成割合は約6:4であり、上位役員ほど変動報酬の割合を高める設計としています。

#### 取締役報酬関係(2019年度)

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数を開示しています。

さらに、報酬の総額が1億円以上である取締役は、個別の報酬開示を行っています。

2019年度の役員区分ごとの報酬の内容は、下記の通りです。

	報酬総額	金銭報酬				株式報酬	
		基本報酬		業績連動報酬		総額	対象員数
		総額	対象員数	総額	対象員数		
取締役(社外取締役を除く)	401百万円	196百万円	8名	155百万円	6名	49百万円	6名
監査役(社外監査役を除く)	55百万円	55百万円	2名	—	—	—	—
社外取締役	43百万円	43百万円	3名	—	—	—	—
社外監査役	26百万円	26百万円	2名	—	—	—	—
合計	526百万円	321百万円	15名	155百万円	6名	49百万円	6名

(注) 1. 取締役の報酬等の額は、2010年6月29日開催の第1回定時株主総会において年額10億円以内(使用人兼務取締役の使用人分給与とは含まない)と決議されています。  
 2. 監査役等の報酬等の額は、2010年6月29日開催の第1回定時株主総会において年額3億円以内と決議されています。  
 3. 当社は、2017年6月29日開催の第8回定時株主総会において、社外取締役を除く取締役に対し譲渡制限付株式報酬制度を導入し、その報酬額は年額2億円以内と決議されています。  
 4. 株式報酬の総額は、当事業年度に費用計上した金額です。



## 政策保有株式

明治ホールディングス(株)では、財務活動を円滑にする  
と判断される場合、事業上の関係強化が必要と判断され  
る場合、取引関係の強化が必要と判断される場合、その  
他、当社の対株主責任に照らして合理的な目的と判断され  
る場合、株式を保有しています。また、毎年、取締役会で  
保有する全銘柄について保有目的、過去1年間における取  
引状況、中長期的な見通し、配当金額などを具体的に精査  
し、保有の継続や売却等による縮減を判断しています。

2019年9月の当社取締役会において精査の結果、31  
銘柄を継続して保有することとしました。

明治ホールディングス(株)は、保有する上場株式の議決  
権行使は、原則として当該株式発行会社の取締役会の判  
断を尊重し、当該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いては、肯定的に判  
断して行使しています。

## 株主との対話

明治ホールディングス(株)は、株主との対話に積極的、  
主体的に取り組み、株主との建設的な対話を行っています。  
対話全般は、IR広報部門が所管し、当該部門の担当役員  
が統括しています。株主との建設的な対話を行うため、以  
下の取り組みを行っています。

- 株主との対話全般はIR広報部が所管し、IR広報部  
担当役員が統括しています。
- 対話を補助するため、IR広報部担当役員をトップに  
IR部門の他、経営企画、経理財務、総務、サステナ  
ビリティの関係各部門との連絡会を通じて情報を共  
有しています。

- 個別面談以外の取り組みとして、本決算・第2四半  
期決算終了後に機関投資家、証券アナリストを対象  
とした当社主催の決算説明会および社長出席のス  
モールミーティングをそれぞれ実施し、第1四半期  
決算・第3四半期決算終了後には機関投資家、証  
券アナリストを対象とした当社主催の電話会議を開  
催しています。
- 個人株主との対話に向けた取り組みとして、2019  
年度に個人株主向け会社説明会(関西地区・東北  
地区)、個人株主向け工場見学会(埼玉県坂戸工場)  
を開催しました。引き続き個人株主との対話の充実、  
当社グループの理解の醸成に向けて取り組みます。
- ESGに関する投資家との対話にも積極的に取り組  
み、機関投資家との個別ミーティングや機関投資  
家、証券アナリストを対象としたラージミーティング  
なども継続的に開催しています。
- ホームページには、株主・投資家の皆さま向けのサ  
イトを設けています。サイトには有価証券報告書、  
決算短信(和・英)、統合報告書(和・英)、アナリスト・  
機関投資家向け決算説明会資料(和・英)、決算説  
明会の動画の配信、質疑応答の概要(和・英)を掲  
載しています。また、個人投資家向け説明会や個  
人株主向けイベントの様子なども掲載しています。
- 株主との対話での貴重なご意見・ご指摘は、報告書  
を作成し、IR広報部担当役員から定期的に経営会  
議、取締役会で報告しています。
- 株主との対話に際しては、重要事実などの取り扱い  
を定めている「内部者取引」の防止等に関する規程」  
にのっとり対応し、インサイダー情報に十分留意  
しています。また、沈黙期間を設定しています。

## コンプライアンス

### 基本的な考え方

明治グループでは、公正・透明・自由な競争および適正  
な取引の実現のため、各国・地域の法令や社会的ルール等  
を遵守しています。企業行動憲章に基づく社内規程を定  
め、社内教育・研修の充実を図り、コンプライアンス意識  
の醸成とコンプライアンス活動の推進に努めています。高  
い倫理観を持って行動し、社会から信頼される企業として、  
発展し続けることを目指しています。

### マネジメント体制

明治グループでは、「コンプライアンス規程」や関連規程  
の整備、関連委員会の設置などを行い、内部通報制度の  
体制を整備しています。

(株)明治では、リスクマネジメントとコンプライアンスは  
密接な関係にあるという考えから、リスク・コンプライア  
ンス委員会を設置し、さまざまな活動を推進しています。「コ  
ンプライアンスは事業の礎」を事業活動の原点と位置付  
け、公正かつ誠実に業務を遂行するよう、コンプライア  
ンス意識の醸成・定着に向けた活動を推進しています。

Meiji Seika ファルマ(株)は、「コンプライアンス・プログ  
ラム・ガイドライン」、「Meiji Seika ファルマ(株)コード・オブ  
・プラクティス」を定めています。これらを通じて、人々の健  
康に関わる製品を取り扱う生命関連企業に従事する者とし  
て、高度の倫理観をもって行動することを全役員、従業員  
に求めています。

KM/バイオロジクス(株)では、信頼回復のためのプロジェ  
クトを進め、現場レベルでのコンプライアンス意識の浸透  
を図っています。また、監査機能の強化と独立性の確保、  
工場制導入による責任と権限の明確化やレポートラインの  
明確化などを目的とした組織改正を行い、課題の早期発見  
と解決に取り組んでいます。明治グループの一員として、  
より高いレベルでのコンプライアンス体制の確立を目指し  
ていきます。

### 腐敗防止

明治グループは、「透明・健全で社会から信頼される企  
業」であるために、2019年3月に「明治グループ腐敗防止  
ポリシー」を制定しました。2019年5月には国連グローバ  
ル・コンパクトに参加し、原則10に掲げられる「強要や贈  
収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取り組み」に努めて  
います。このポリシーは日本だけでなく海外従業員に向け  
て、英語、中国語、スペイン語、タイ語、インドネシア語、  
ヒンズー語に翻訳し、社内周知を図りました。今後も、社  
内研修などを通して従業員の理解を深める取り組みを継続  
的に行っていきます。

### 税務コンプライアンス

明治グループのグローバル化や国際取引の増加、各国  
税務当局の課税強化により、法令遵守やリスク管理の重要  
性が高まっています。そこで明治グループでは「移転価格  
決定に係るガイドライン」に基づいて適正な納税を行って  
います。2019年3月には各国・地域の税法や規定の遵守に  
ついて「明治グループ税務ポリシー」を制定しました。これ  
らを社内関係部署およびグループ会社へ周知、社外へ公  
表し、適正な税負担や税務リスク低減などに努めています。  
さらに税務担当者を外部研修へ参加させ、税務知識の底  
上げを図っています。



# リスクマネジメント

## 基本的な考え方とマネジメント体制

明治グループでは、リスクマネジメントについて企業活動に重要な影響を及ぼす緊急事態発生時だけでなく、リスクを未然に防ぎ、軽減措置を講じることが重要であると認識しています。

そうした考え方にに基づき、食品事業、医薬品事業それぞれに適したリスクマネジメント体制を構築しています。また、各事業に共通するリスクやグループ全体に影響を及ぼすリスク<sup>\*</sup>は、全社で速やかに情報を共有する体制を備え、早期の感知・対応に努めています。

## 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。経営リスクを

## 事業継続計画 (BCP) の強化

大地震などの自然災害やパンデミックの発生など、甚大な被害をもたらす危機が発生した場合にも、「食と健康」に関わる企業グループの責務として、早期に事業を復旧させ、必要としている方々へ医薬品・食品の供給責任を遂行できるように、BCPの強化と体制の整備に努めています。

**WEB** 「有価証券報告書(2019年度)」(P.15)をご覧ください  
[https://www.meiji.com/investor/library/securities/2020/pdf/securities\\_2020\\_04.pdf](https://www.meiji.com/investor/library/securities/2020/pdf/securities_2020_04.pdf)

グループビジョンと一体化して経営会議で評価・確認することで、より経営環境の変化に即したリスクマネジメントを実行できる体制としています。

グループにおける重要度は、リスクが顕在化する可能性やグループへの影響度などに鑑み評価しています(より重要度が高いと判断したものを◎の記載としています)。

▶ 「明治グループ 2026 ビジョン」は P.8 ~ P.9 をご覧ください

### 事業に関するリスク

	リスク	対応策	グループにおける重要度
製品・サービスの販売・提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画した製品の上市断念</li> <li>お客さまのライフスタイル・価値観の変化</li> <li>明治グループの強みとする素材(乳・カカオ等)へのネガティブな風評</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>POC (Proof of Concept) の確実な取得</li> <li>市場トレンドの積極的情報収集</li> <li>環境や社会に配慮した商品開発</li> <li>明治らしい社会課題解決型製品・サービスの創出</li> <li>製品・素材に関する適切な情報発信</li> </ul>	○
特定製品への利益偏重	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上・利益構成比の高い製品の販売不振</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独自価値を最大化するマーケティング施策の実行</li> <li>製品ポートフォリオマネジメントの充実</li> <li>新市場や新規領域の探索</li> </ul>	◎
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料の調達不足・余剰、価格高騰</li> <li>生乳調達の困難化</li> <li>生産トラブル等による生産活動の停止</li> <li>物流起因による製品供給の不安定化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料市場の積極的情報収集および調達戦略推進</li> <li>調達先の分散や代替原料の検討</li> <li>生産販売部門の連携強化</li> <li>省人/無人化による物流効率化</li> </ul>	○
技術進歩	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術の急速な進歩</li> <li>画期的な治療法・製法・製剤の台頭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新技術導入検討の早期着手</li> <li>新たな製法・製剤の研究、アライアンス探索</li> </ul>	○
法・制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業活動に大きく影響する諸制度の改正</li> <li>業価改定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>諸制度改正の早期情報入手と対応策の実施</li> <li>行政への適切な働きかけ</li> <li>業価改定を受けけない製品ポートフォリオの充実</li> </ul>	○
海外展開、海外グループ会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会情勢の急激な変化や戦争・テロの発生</li> <li>諸外国における想定を大きく超える諸制度の改正</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報収集および対応策の早期検討・実施</li> <li>複数拠点からの製品供給体制の構築</li> </ul>	◎

事業計画等	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境変化等によるビジョン、中期経営計画の未達成</li> <li>コア事業の成長鈍化、海外市場や新規領域における計画未達</li> <li>固定資産・のれんの減損</li> <li>為替・金利変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独自価値のさらなる強化、新たな価値の継続的な探索</li> <li>海外市場における独自価値の提供</li> <li>収益性、成長性、生産性の観点での事業ポートフォリオ管理</li> <li>投資、M&amp;A計画における適切な意思決定、モニタリングの実施</li> <li>為替予約および固定金利での借入</li> </ul>	○
-------	--	--	---

### サステナビリティに関するリスク

	リスク	対応策	グループにおける重要度
環境との調和	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業活動における環境への配慮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub> 排出量・フロン漏えい量の削減、再生可能エネルギーへの転換、排水・廃棄物処理の適正実施、ISO14001に準じた取り組み</li> <li>需給管理の徹底やフードロス対策</li> <li>環境に関する各種方針、ポリシー等の徹底</li> </ul>	○
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFDの枠組みに沿った気候変動シナリオ分析と戦略策定および情報開示</li> </ul>	○
豊かな社会づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な原材料調達</li> <li>人権への配慮、人権課題</li> <li>多様性への理解、多様な人材の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル調達原料(カカオ豆・パーム油)の比率向上</li> <li>酪農家をはじめとするサプライヤーとの協業・連携強化</li> <li>人権デュー・ディリジェンスを踏まえた課題解決の取り組み</li> <li>多様な価値観・能力を活かし合う組織・風土づくり</li> <li>調達、人権、社会等に関する各種方針、ポリシー等の徹底</li> </ul>	○

### 経営基盤に関するリスク

	リスク	対応策	グループにおける重要度
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>適時適切な経営の意思決定</li> <li>社内外のコンプライアンス違反</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性の向上</li> <li>グループガバナンス体制の強化</li> <li>コンプライアンス・ソーシャルメディア利用の教育、各種方針・ポリシーの社内外への徹底</li> </ul>	○
明治ブランドの毀損	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質不備、製品の予期せぬ副作用などによる製品回収</li> <li>明治グループまたは製品への予期せぬ風評被害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全安心の徹底追求</li> <li>各ステークホルダーとの適切なコミュニケーション</li> </ul>	◎
人材・風土	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業成長に必要な人材獲得および能力開発</li> <li>従業員エンゲージメント</li> <li>業務環境による生産性への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サクセッションプランの適切な運用</li> <li>従業員研修の充実</li> <li>従業員エンゲージメント向上施策の実行</li> <li>健康経営の推進、快適な職場づくり</li> </ul>	◎
情報資産の漏えい	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>不適切な管理体制による情報の流出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報管理体制および情報セキュリティの強化</li> <li>情報管理の教育強化と各種規程・ポリシーの徹底</li> </ul>	○
災害や不測の事態	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害やパンデミックなど予期せぬ非常事態による企業活動の停滞・中止</li> <li>非常事態下の環境変化による製品需要の増減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>早期的回復に向けたBCP、リスクマネジメント計画の整備</li> <li>グループとして幅広い製品ポートフォリオ保持</li> </ul>	○



## 財務・非財務ハイライト (11年間サマリー)

## 連結決算

財務情報			単位	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2019年度	単位 ※1
会計年度:	売上高		百万円	1,106,645	1,114,095	1,109,275	1,126,520	1,148,076	1,161,152	1,223,746	1,242,480	1,240,860	1,254,380	1,252,706	11,510,668	千ドル
	セグメント別	食品	百万円	—	988,854	986,319	1,001,551	1,015,265	1,021,806	1,061,398	1,082,115	1,073,655	1,056,637	1,049,559	9,644,024	千ドル
		医薬品	百万円	—	124,202	125,274	127,361	135,105	141,338	164,542	161,620	168,466	198,688	204,354	1,877,743	千ドル
	セグメント別 (海外)	食品	百万円	—	—	—	—	29,097	29,418	38,353	38,191	43,474	47,182	48,422	444,931	千ドル
		医薬品	百万円	—	—	—	—	17,325	23,961	41,961	38,731	39,485 ※13	41,009	43,507	399,775	千ドル
	売上総利益		百万円	371,970	381,234	370,774	382,684	394,062	403,386	445,561	461,326	454,882	456,569	462,523	4,249,958	千ドル
	営業利益		百万円	28,786	28,873	20,189	25,859	36,496	51,543	77,781	88,395	94,673	98,383	102,708	943,752	千ドル
	税金等調整前当期純利益		百万円	24,100	17,925	14,588	25,214	33,687	48,657	95,210	89,192	91,079	94,586	97,747	898,169	千ドル
	親会社株主に帰属する当期純利益		百万円	13,088	9,552	6,805	16,646	19,060	30,891	62,580	60,786	61,278	61,868	67,313	618,516	千ドル
	設備投資額 ※2		百万円	—	40,511	38,324	37,668	47,038	64,347	42,354	50,417	71,777	71,243	71,129	653,587	千ドル
	研究開発費		百万円	22,693	23,418	23,823	26,199	26,067	26,105	27,308	26,162	26,507	29,182	31,446	288,951	千ドル
	減価償却費 ※3		百万円	39,087	41,345	40,871	40,821	40,972	41,885	42,077	45,872	46,511	43,033	46,185	424,382	千ドル
	営業活動によるキャッシュ・フロー (A)		百万円	47,704	57,995	30,597	50,622	63,847	86,487	105,155	81,888	108,775	112,100	114,103	1,048,453	千ドル
	投資活動によるキャッシュ・フロー (B)		百万円	(33,641)	(32,440)	(44,314)	(39,504)	(47,293)	(92,822)	(9,809)	(44,291)	(64,394)	(100,202)	(70,811)	(650,660)	千ドル
	財務活動によるキャッシュ・フロー		百万円	(12,674)	(19,570)	4,861	(9,411)	(18,194)	6,846	(85,071)	(46,548)	(40,121)	(13,980)	(30,287)	(278,302)	千ドル
フリー・キャッシュ・フロー (A+B)		百万円	14,066	25,555	(13,716)	11,118	16,553	(6,335)	95,346	37,597	44,380	11,898	43,291	397,792	千ドル	
会計年度末:	総資産		百万円	730,044	716,368	749,985	785,514	779,461	877,367	856,115	883,895	927,544	1,004,143	998,637	9,176,119	千ドル
	有利子負債		百万円	199,400	192,810	205,261	205,394	198,376	221,480	147,828	129,497	119,102	116,385	106,764	981,025	千ドル
	自己資本		百万円	289,886	287,782	291,589	313,383	320,447	370,341	408,874	448,901	487,310	527,310	562,747	5,170,885	千ドル
1株当たり情報 ※4	当期純利益 (EPS)		円	88.87	64.82	46.19	112.99	129.40	209.79	425.06	413.11	422.15	426.61	464.04	4.263	ドル
	純資産 (BPS) ※5		円	1,966.53	1,953.18	1,979.12	2,127.28	2,175.98	2,515.26	2,777.28	3,064.91	3,360.70	3,635.79	3,879.14	35.644	ドル
	配当金		円	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	50.00	90.00	110.00	130.00	140.00	150.00	1.378	ドル
レシオ	自己資本当期純利益率 (ROE)		%	4.6	3.3	2.3	5.5	6.0	8.9	16.1	14.2	13.1	12.2	12.4		
	総資産経常利益率 (ROA)		%	3.9	4.2	3.0	3.8	5.0	6.5	9.4	10.2	10.6	10.3	10.3		
	自己資本比率		%	39.7	40.2	38.9	39.9	41.1	42.2	47.8	50.8	52.5	52.5	56.4		
	配当性向		%	45.0	61.7	86.6	35.4	30.9	23.8	21.2	26.6	30.8	32.8	32.3		

## 非財務情報

CO <sub>2</sub> 排出量	国内	Scope1 ※6	万t-CO <sub>2</sub>	—	—	48.4	52.4	58.2	56.8	55.0	23.6	23.0	22.8	22.2		
		Scope2 ※6	万t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	—	—	28.7	27.4	28.2	28.0		
		Scope3 ※7	万t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	—	—	—	203.5	318.9	303.5		
	海外	中国 ※8	Scope1	万t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	—	0.5	0.3	0.5	0.5		
			Scope2	万t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	4.1	3.5	3.0	2.5	2.2		
	アジア ※9	Scope1	万t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	—	6.1	1.5	1.3	1.1	1.0		
		Scope2	万t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	—	6.1	5.3	5.5	5.2	4.7		
	米国・欧州 ※10	Scope1	万t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	—	2.6	1.1	1.3	1.1	1.1		
		Scope2	万t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	—	2.6	0.9	0.9	0.9	0.7		
	全体 ※14	Scope3	万t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	21.9		
水資源投入量	国内 ※11		千m <sup>3</sup>	—	—	23,674	22,902	22,723	20,148	24,375	24,104	22,305	22,056	21,822		
	海外	中国 ※8	千m <sup>3</sup>	—	—	—	—	—	—	—	—	1,192	878	903		
		アジア ※9	千m <sup>3</sup>	—	—	—	—	—	—	—	—	511	487	459		
		米国・欧州 ※10	千m <sup>3</sup>	—	—	—	—	—	—	—	—	74	62	56		
総排水量	国内 ※11		千m <sup>3</sup>	—	—	21,652	20,864	20,566	16,504	21,214	20,255	17,914	19,702	18,423		
	海外	中国 ※8	千m <sup>3</sup>	—	—	—	—	—	—	—	—	—	696	790		
		アジア ※9	千m <sup>3</sup>	—	—	—	—	—	—	—	—	—	141	180		
		米国・欧州 ※10	千m <sup>3</sup>	—	—	—	—	—	—	—	—	—	47	53		
エネルギー使用量		原油換算: 万kl	—	—	25.9	25.8	25.6	25.3	24.9	24.5	24.0	24.6	26.0			
廃棄物総量	国内 ※12		万t	—	—	8.7	8.1	7.2	7.4	7.6	5.4	6.3	6.2	6.5		
	海外 ※14		万t	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.8		

※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2020年3月31日の為替レート(1ドル=108.83円)を使用しています。

※2 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。

※3 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。

※4 2015年10月1日付で普通株式1株につき、2株の割合で株式分割を実施。これを遡及適用した数値です。

※5 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)

※6 国内明治グループ。過去にさかのぼり、2015年度からデータを見直しました。

2018年度より、KMバイオロジクス(株)熊本工場を集計対象範囲に加え、2019年度より同社の全拠点範囲に加えています。

※7 2018年度より、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。

なお、2018年度よりKMバイオロジクス(株)熊本工場を集計対象範囲に加え、2019年度より同社の全生産系工場を範囲に加えています。

※8 生産系5工場 ※9 生産系4工場 ※10 生産系3工場 過去にさかのぼってデータを見直しました。

※11 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。

2018年度より、KMバイオロジクス(株)熊本工場を集計対象範囲に加え、2019年度より同社の全生産系工場を範囲に加えています。

※12 国内明治グループ。2018年度より、KMバイオロジクス(株)熊本工場を集計対象範囲に加えています。

2019年度より、エネルギー使用量については同社の全拠点を、また、廃棄物総量については同社の全生産系工場をそれぞれ範囲に加えています。

※13 2017年度より海外売上高の算出規準を見直しました。 ※14 中国、アジア、米国・欧州の生産系12工場



# MD&A (経営者による財政状態および経営成績の分析)

## 連結業績の概況

明治グループは「2020中期経営計画」の2年目を迎え、基本コンセプト「継続的戦略課題への取り組み」と「成長に向けた新たな挑戦」に基づき、「2020中期経営計画」の達成に向けて着実に計画を推進しました。

食品セグメントでは個人消費動向が不安視され、医薬品セグメントでは2019年10月に薬価改定が実施されるなど両セグメントとも厳しい環境下ではありましたが、コア領域・成長領域に経営資源を重点的に投下するとともに、費用の効率的な支出や生産性向上に努めました。

新型コロナウイルス感染症拡大による明治グループの2019年度連結業績への影響は、総じて限定的なものに留まりました。

食品セグメントでは、発酵デューリー事業のヨーグルト、プロバイオティクスや加工食品事業の冷凍食品、調理食品などに需要増が発生しました。一方、国内での外出自粛要請などの影響により、加工食品事業の外食産業向けの業務用食品では売り上げが減少しました。海外子会社はすべて12月期決算のため2019年度決算への影響はありませんでした。なお、2020年1月から2月にかけて中国の菓子とアイスクリームの工場の操業を一時的に停止しましたが、操業停止は短期に留まったため事業活動への影響は軽微なものとなりました。

医薬品セグメントでは、国内でのMRによる医師への情報提供の活動自粛、医療機関を受診する患者数の減少によりアレルギー性疾患治療薬などが減収となりました。海外では、インド全土でのロックダウンがありましたが、インド子会社の業績への影響は軽微でした。

この結果、2019年度の売上高は1兆2,527億6百万円(前期比0.1%減)、営業利益は1,027億8百万円(同4.4%増)、経常利益は1,033億24百万円(同3.6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は673億13百万円(同8.8%増)となりました。売上高は前期をわずかに下回ったものの、営業利益は8期連続の増益で、過去最高益となりました。

また、ROEは12.4%、EPSは464.04円となりました。

## 損益の状況

### 売上高

2019年度の明治グループ連結売上高は1兆2,527億6百万円(前期比0.1%減)となりました。食品セグメントの売上高は1兆495億59百万円、前期比0.7%の減収でした。乳幼児ミルク、流動食やチーズなどが好調でしたが、プロバイオティクスが苦戦しました。

医薬品セグメントの売上高は2,043億54百万円で、前期比2.9%の増収でした。薬価改定の影響があったものの、KMバイオロジクス(株)で製造されたヒト用ワクチンをMeiji Seika ファルマ(株)で本格的に販売開始したことが寄与しました。

連結海外売上高は919億円で、前期比4.2%の増収となりました。食品、医薬品セグメントともに海外子会社が着実に売上高を伸ばしました。

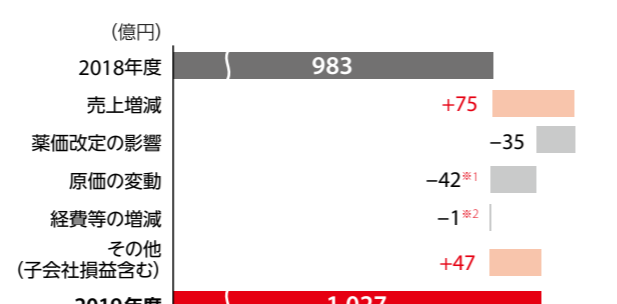
### 売上原価、販売費及び一般管理費

2019年度の売上高総利益率は36.9%で前期比0.5ポイント増となり、売上原価も減少しました。食品セグメントの牛乳、ヨーグルト、アイスクリームなどの価格改定が寄与しました。医薬品セグメントは薬価改定や主力製品の特許切れにより売上原価が上昇しました。

販売費及び一般管理費は3,598億円(前期比0.5%増)で前期を上回りました。このうち、運賃保管料は477億円(同0.9%減)で前期を下回りましたが、拡売費・広告宣伝費は1,248億円(同2.4%増)で前期を上回りました。また、研究開発費は314億円(同7.8%増)となりました。

### 営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益

営業利益は1,027億8百万円(前期比4.4%増)、営業利益率は8.2%(同0.4ポイント増)となりました。増減要因は次のグラフの通りです。



※1 主な内訳… 食品 国内乳価 -20、包材 -4、その他 +1  
 医薬品 前期の生産体制見直しに伴う在庫評価替えの差異 -32、原価低減 +13  
 ※2 主な内訳… 食品 販売費・宣伝費増 -19、物流費増 -8、その他 +7  
 医薬品 棚卸廃棄損の減少 +12、その他 +7

親会社株主に帰属する当期純利益は673億13百万円(同8.8%増)となりました。固定資産売却益の減少や2018年度に計上したKMバイオロジクス(株)の負ののれ

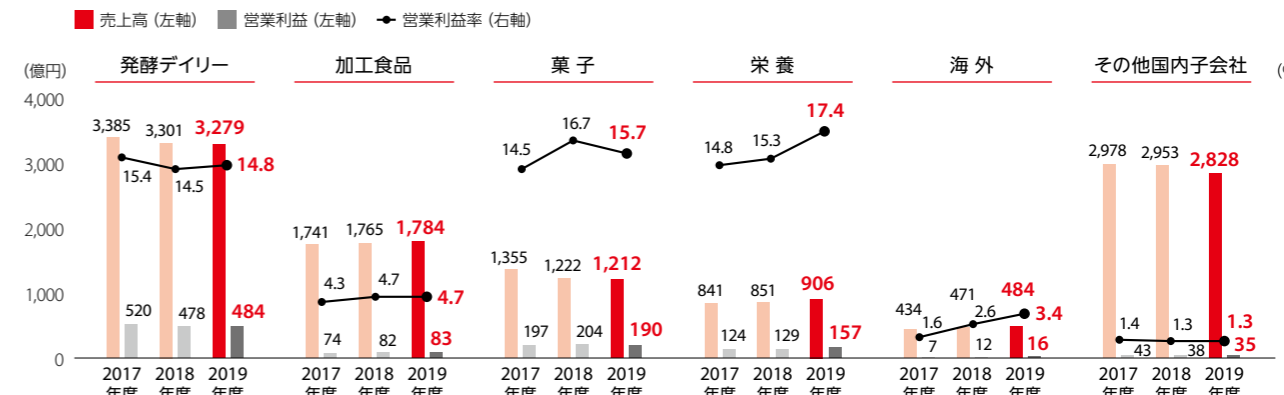
ん発生益の影響などにより特別利益は減少しましたが、2018年度に計上した医薬品セグメントの減損損失の反動などにより特別損失も減少しました。

## 事業別営業概況(食品セグメント)

(億円)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	対前期増減率
売上高	10,821	10,736	10,566	10,495	-0.7%
売上原価	7,014	7,033	6,989	6,874	-1.6%
売上総利益	3,807	3,703	3,577	3,620	+1.2%
販売費及び一般管理費	2,977	2,861	2,729	2,747	+0.6%
(運賃保管料)	469	439	457	453	-1.0%
(拡売費・広告宣伝費)	1,246	1,174	1,056	1,089	+3.2%
(労務費)	555	561	570	566	-0.7%
営業利益	829	841	847	873	+3.0%

売上高は前期並みでした。加工食品事業、栄養事業、海外事業は前期を上回りましたが、発酵デューリー事業および菓子事業は前期並みとなり、その他国内子会社は前期を下回りました。

営業利益は、乳幼児ミルクやスポーツ栄養など栄養事業の主力品の増収、価格改定などにより前期を上回りました。



### 発酵デューリー事業

売上高は、全体では前期並みとなりました。「明治おいしい牛乳」が好調に推移し、「ザバスミルクプロテイン」がラインアップの強化により大幅に伸ばしました。プロバイオティクスやヨーグルトは、新型コロナウイルス感染症拡大により、体調管理を目的とした需要が第4四半期に発生しましたが、通期では減収となりました。

営業利益は、前期を上回りました。プロバイオティクスの減収や原材料調達コストの増加を「ザバスミルクプロテイン」の増収や価格改定によりカバーしました。

### 加工食品事業

売上高は、前期を上回りました。アイスクリームが夏場の天候不順の影響を受けて減収となりましたが、「明治北海道十勝カマンベールチーズ」のラインアップ強化などによる増収が寄与しました。

営業利益は、チーズの増収、2019年3月に実施したアイスクリームの価格改定などにより前期を上回りました。

## MD&amp;A (経営者による財政状態および経営成績の分析)

## 菓子事業

売上高は、前期並みとなりました。「チョコレート効果」や「きのこの山・たけのこの里」が好調に推移しましたが、グミやガムは減収でした。

営業利益は、物流費や販売促進費などが増加したことから、前期を下回りました。

## 栄養事業

売上高は、前期を上回りました。乳幼児ミルクがインバウンド需要により好調に推移したほか、スポーツプロテイン「ザバス」や流動食「明治メイバランス」が増収となりました。

営業利益は、主要商品の増収により前期を大幅に上回りました。

## 海外事業

売上高は、米国子会社や中国子会社の増収により前期を上回りました。

営業利益は、子会社各社の増収により前期を大幅に上回りました。

## その他国内子会社

売上高は、畜産子会社が株式譲渡により連結子会社から除外されたことや物流子会社などの減収により前期を下回りました。

営業利益は、物流子会社などの減収の影響により前期を下回りました。

## 国内事業

売上高は、薬価改定の影響に加え、特許切れとなった抗うつ薬「リフレックス」やいもち病防除剤「オリゼメート」が大幅な減収となりましたが、インフルエンザワクチンの取り扱い数量が増加し、さらに2019年度より4種混合ワクチンなどのヒト用ワクチンの販売を開始したことにより前期を上回りました。

営業利益は、「リフレックス」や「オリゼメート」の大幅な減収や薬価改定などにより、前期を下回りました。

## 海外事業

売上高は、前期を上回りました。インドやスペインの子会社が伸長し、主力の抗菌薬「メイアクト」の輸出が好調に推移しました。

営業利益は、前期を大幅に上回りました。海外子会社の増収やインド子会社ののれん償却費の減少が寄与しました。

## KMバイオロジクス(株)

売上高は、前期を大幅に上回りました。2018年度第2四半期から連結子会社となり、2019年度第1四半期実績が純増となったことに加え、プレパネミックワクチンの売り上げなどが寄与しました。

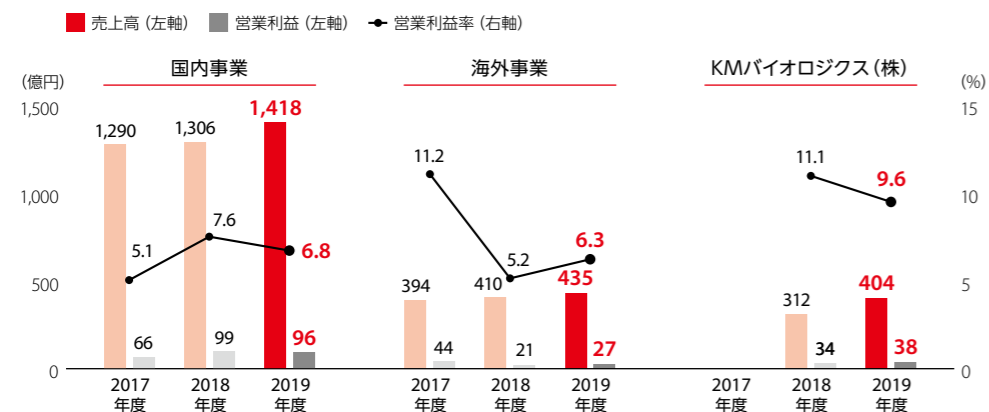
営業利益は、ヒト用ワクチンや血漿分画製剤の増収により前期を大幅に上回りました。

## 事業別営業概況(医薬品セグメント)

(億円)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	
				対前期増減率	
売上高	1,616	1,684	1,986	2,043	+2.9%
売上原価	806	836	995	1,037	+4.2%
売上総利益	809	848	991	1,006	+1.5%
販売費及び一般管理費	751	738	848	846	-0.3%
営業利益	57	110	142	159	+12.2%

売上高は、前期を上回りました。2019年10月に薬価改定が実施されましたが、前年度第2四半期から連結したKMバイオロジクス(株)の実績が通年で計上され、インフルエンザワクチンや海外子会社も増収となりました。

営業利益は、前期を上回りました。薬価改定があったものの、インフルエンザワクチンや海外子会社が増収し、インド子会社ののれん償却費も減少しました。



## 資産および負債・資本の状況

2020年3月末における資産合計は、前期末に比べて55億6百万円減の9,986億37百万円となりました。これは建物及び構築物(純額)が152億63百万円、現金及び預金が120億90百万円増加した一方、受取手形及び売掛金が222億61百万円、投資有価証券が89億6百万円減少したことなどによるものです。

負債合計は、前期末に比べて424億43百万円減の4,010億69百万円でした。これは支払手形及び買掛金が131億61百万円、未払法人税等が88億59百万円、長期借入金が68億97百万円、短期借入金が27億22百万円、繰延税金負債が25億28百万円減少したことなどによるものです。

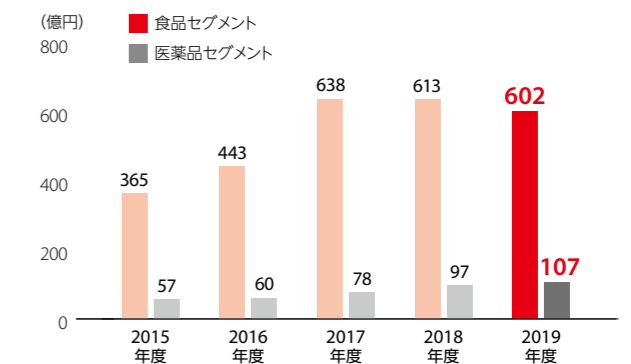
純資産合計は、前期末に比べて369億36百万円増の5,975億67百万円でした。これはその他有価証券評価差額金が62億92百万円、退職給付に係る調整累計額が28億92百万円減少した一方、利益剰余金が457億79百万円増加したことなどによるものです。

この結果、流動比率は前期末に比べて17.9ポイント増の162.5%、デット・エクイティ・レシオは0.03ポイント減の0.19倍、自己資本比率は3.9ポイント増の56.4%となり、資金の流動性および財務の安定性を維持しています。なお、1株当たり純資産は前期末に比べて243円35銭増加し、3,879円14銭になりました。

## 設備投資の状況

明治グループの2019年度における支払いベースでの設備投資(無形固定資産含む)の総額は711億円であり、その主なものは次の通りでした。

- 製造棟およびチョコレート生産設備(坂戸工場)
- プロテイン等生産工場(倉敷工場)
- 製造棟および粉ミルク生産設備(埼玉工場)





### キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ20億2百万円収入増の1,141億3百万円の収入となりました。これは仕入債務の減少や減損損失の減少により支出が増加した一方、売上債権の減少により収入が増加したことなどによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ293億90百万円支出減の708億11百万円の支出となりました。これは連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出が減少したことなどによるものです。

これにより、フリー・キャッシュ・フロー(営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計額)は、前期より313億93百万円収入増の432億91百万円の収入となりました。

創出したフリー・キャッシュ・フローは、配当金の支払いによる株主還元と有利子負債の返済に充当しました。配当は増配し、株主還元を充実しました。今後も安定的、継続的に利益還元を行います。なお、配当金の支払額は前期末より10億95百万円支出増の209億87百万円、配当性向は32.3%でした。

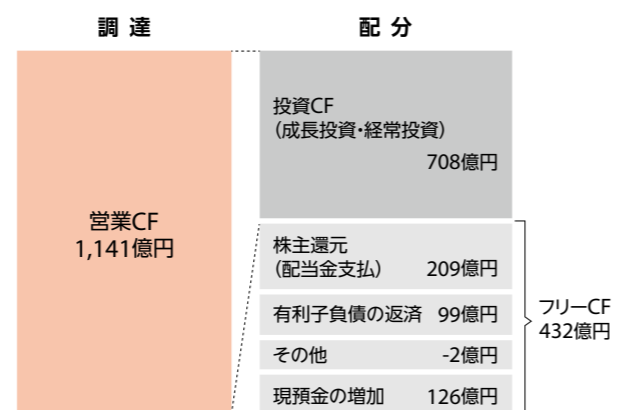
財務活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ163億7百万円支出増の302億87百万円の支出となりました。これは長期借入金の返済による支出が減少した一方、長期借入れによる収入や非支配株主からの払込みによる収入が減少したことなどによるものです。

これらの結果、2020年3月末の現金及び現金同等物は371億10百万円となりました。

2019年度は、事業活動に伴う運転資金は金融機関からの借入およびコマース・ペーパーの発行により調達しました。なお、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大による資金繰りへの影響はありませんでした。

今後も新型コロナウイルス感染症による資金繰りへの影響は限定的と考えており、成長投資や株主還元への資金配分の考え方に変更はありません。なお、影響が拡大する場合には、必要に応じて投資の延期や負債調達を増やすことで、手元現預金の水準を高めに確保します。

2019年度の資金調達と資金配分の関係は、次の通りです。



### 財務指標の推移

財務指標の推移は、次の通りです。

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
ROE (自己資本当期純利益率)	16.1%	14.2%	13.1%	12.2%	12.4%
ROA (総資産経常利益率)	9.4%	10.2%	10.6%	10.3%	10.3%
EPS (1株当たり当期純利益)	425.06円	413.11円	422.15円	426.61円	464.04円
D/Eレシオ (有利子負債・自己資本比率)	0.36倍	0.28倍	0.24倍	0.22倍	0.19倍

(注) 各指標の算出方法

ROE(自己資本当期純利益率): 親会社株主に帰属する当期純利益 / 期首・期末平均自己資本  
 ROA(総資産経常利益率): 経常利益 / 期首・期末平均総資産  
 EPS(1株当たり当期純利益): 親会社株主に帰属する当期純利益 / (発行済株式数 - 自己株式数)  
 D/Eレシオ(有利子負債・自己資本比率): 有利子負債 / 自己資本

(注) 2015年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しており、EPS(1株当たり当期純利益)はこの株式分割を反映しております。

### 2020年度の見通し

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大による世界経済や国内消費動向への影響が懸念されますが、明治グループは、引き続きコア事業の成長と将来の成長ドライバーとなる事業の育成に取り組みます。

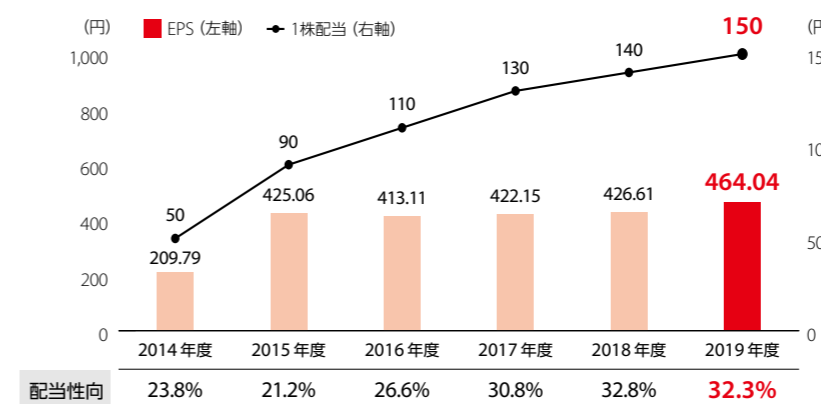
食品セグメントの国内では、消費者の健康や栄養への期待が従来以上に高まる中、プロバイオティクスやヨーグルトの健康機能の訴求強化、新商品「明治タンパク」シリーズやスポーツプロテイン「ザバス」など栄養分野の商品の販売拡大などに取り組みます。海外では、特に中国での生産・販売能力の強化をこれまで以上に加速させます。さらに、新たなビジネスの可能性も追求します。

医薬品セグメントでは、関係機関と連携を取りながら抗菌薬をはじめとする医薬品の安定供給に努めます。感染症への関心の高まりによりインフルエンザワクチンの接種意向の上昇が想定されることから、出荷数量の拡大に取り組みます。明治グループが持つウイルスに関する高い技術・設備や豊富な経験を活用し、研究機関と協力の上、新型コロナウイルス感染症の克服に向けてワクチン開発をスター

### 配当政策

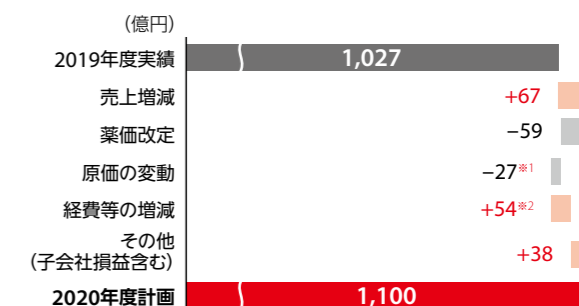
当社は、株主の皆さまへの適切な利益還元は経営における重要課題と認識し、連結配当性向30%を目安に、安定的継続的利益還元を行うことを基本方針としています。

2019年度の配当金は、期末配当金を1株当たり80円としました。年間配当額は第2四半期末と合わせて1株当たり150円、連結配当性向は32.3%でした。



トさせ、実用化を目指します。また、海外で開発が進められている新たなワクチンの国内での供給に向けた受託製造に関する協議を進めます。

2020年度の業績見通しは、売上高1兆2,530億円(前期比0.0%)、営業利益1,100億円(同7.1%増)、営業利益率8.8%(同0.6ポイント増)です。営業利益の増減要因は次のグラフの通りです。



\*1 主な内訳… 食品 原材料調達コスト-20、商品政策・効率化+9  
 医薬品 在庫評価替えによる差異-35、原価低減+19  
 \*2 主な内訳… 食品 拡売費・宣伝費減+40、物流費増-11、その他-2  
 医薬品 普及費減+9、その他+18

2020年度の年間配当金は、1株当たり150円(第2四半期75円、期末75円)を予定しており、連結配当性向は31.3%を見込んでいます。

配当金およびEPS(1株当たり当期純利益)の推移は、次の通りです。

# 事業の拠点 (2020年6月30日現在)

明治グループは国内外で築き上げたネットワークを通して、高品質な食品・医薬品の研究開発・生産・流通に取り組み、社会からの信頼に応えるmeijiブランド製品の安定供給に努めています。

## 国内

### ▼ 食品セグメント

株式会社 明治

■ 本社	★ 研究所	□ 支社	▲ 工場	● グループ会社
研究所	<b>1</b>	支社	<b>5</b>	
工場	<b>26</b>	グループ会社	<b>25</b>	

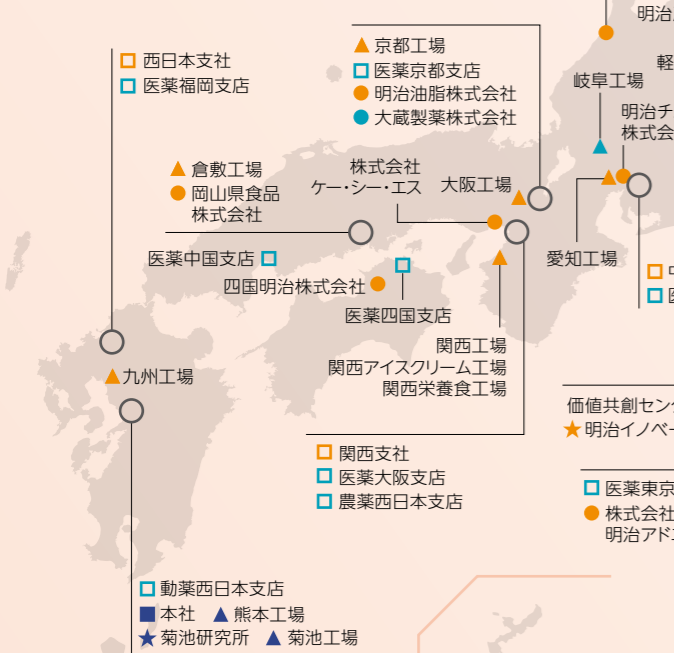
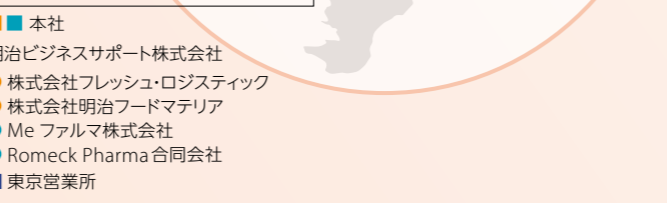
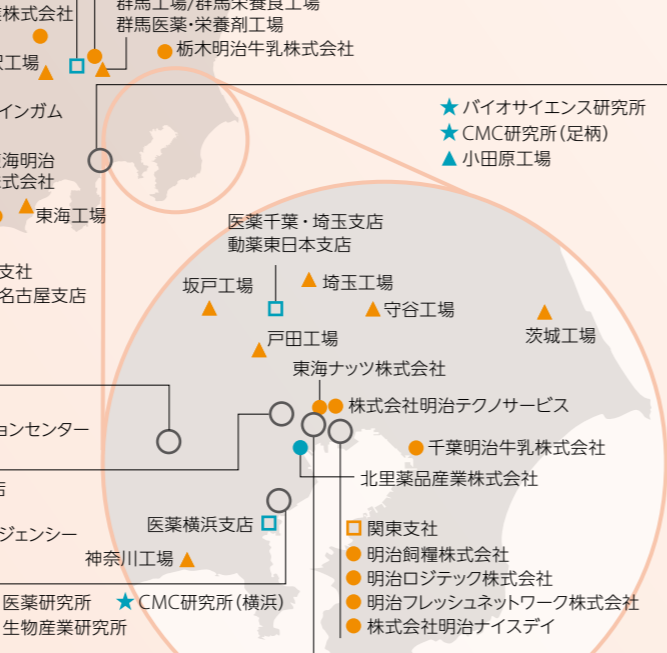
### ▼ 医薬品セグメント

Meiji Seika ファルマ株式会社

■ 本社	★ 研究所	□ 支店	▲ 工場	● グループ会社
研究所	<b>4</b>	支店	<b>16</b>	
工場	<b>2</b>	グループ会社	<b>4</b>	

KMバイオロジクス株式会社

■ 本社	★ 研究所	□ 営業所	▲ 工場
研究所	<b>1</b>	営業所	<b>1</b>
工場	<b>4</b>		



## 海外

### ▼ 食品セグメント

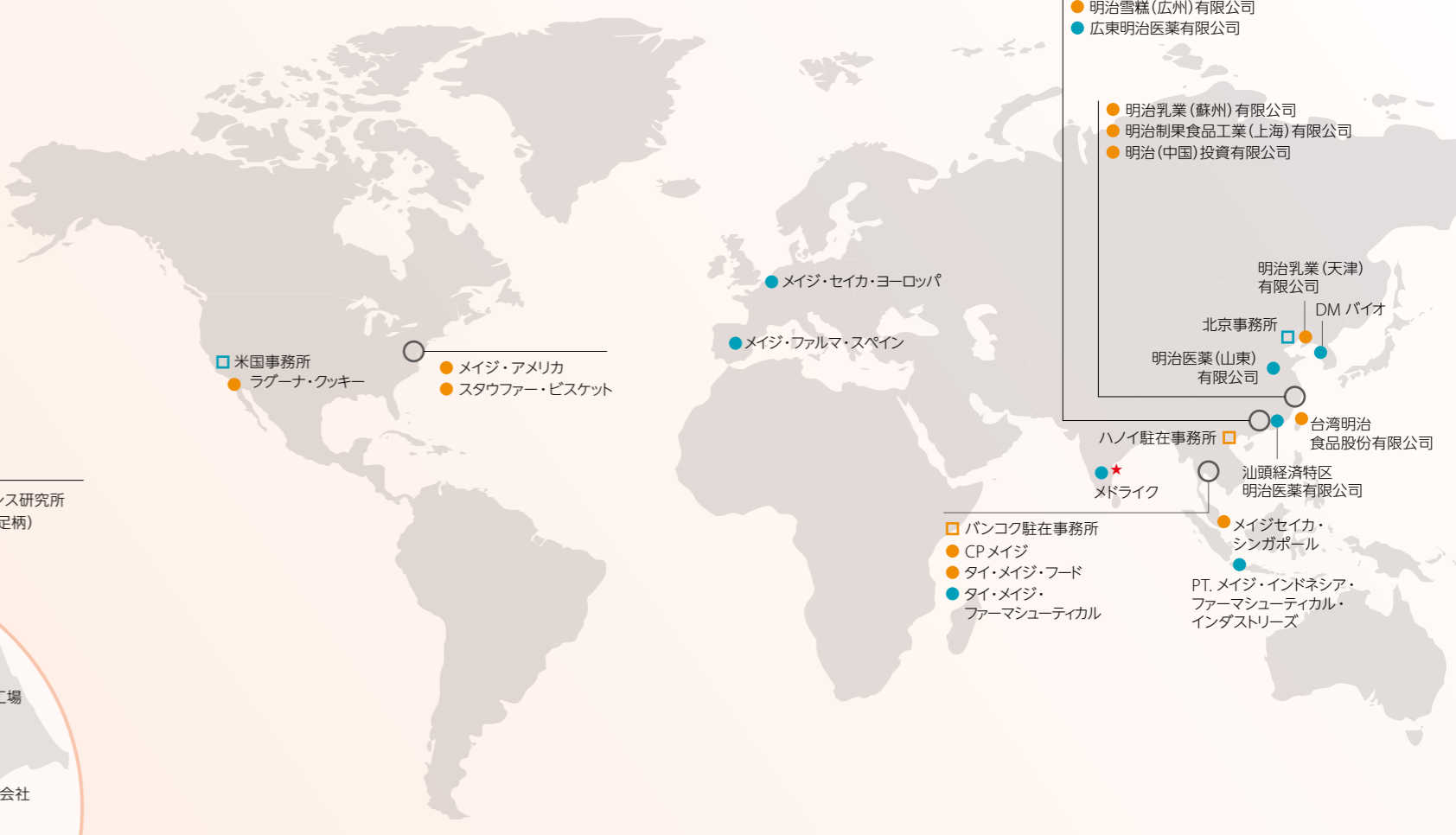
株式会社 明治

□ 事務所	● グループ会社
事務所	<b>2</b>
グループ会社	<b>12</b>

### ▼ 医薬品セグメント

Meiji Seika ファルマ株式会社

□ 事務所	● グループ会社
事務所	<b>2</b>
グループ会社	<b>18</b>



★ メドライクの子会社9社はプロットしておりません  
マークのない拠点はセグメントに属さない会社、施設です

明治グループについて

価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務・非財務情報

会社情報



# 会社情報・株式情報 (2020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

グループ従業員数  
17,571人

株式数  
発行済株式総数 152,683,400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

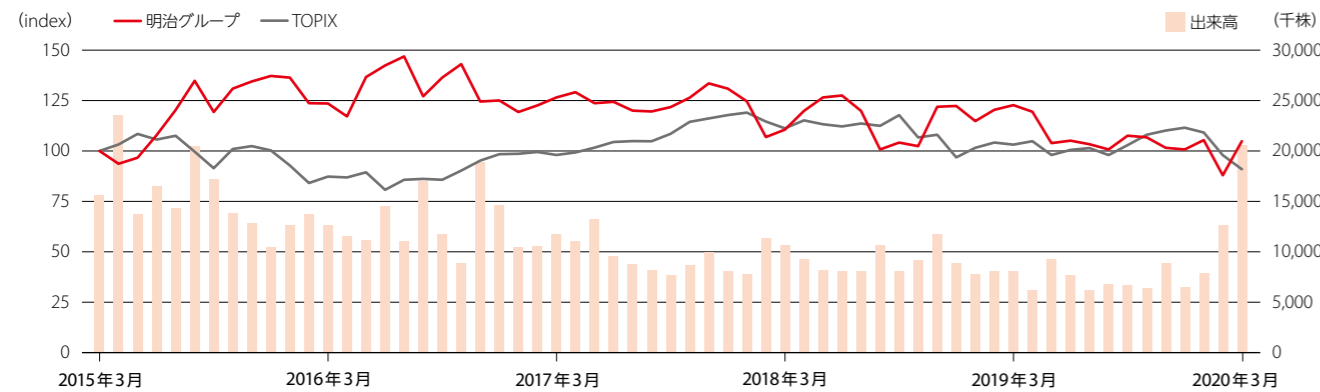
株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	15,070	10.39
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	8,832	6.09
日本生命保険相互会社	3,348	2.31
株式会社みずほ銀行	3,117	2.15
農林中央金庫	2,892	1.99
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	2,705	1.87
明治ホールディングス取引先持株会	2,613	1.80
明治ホールディングス従業員持株会	2,523	1.74
JP MORGAN CHASE BANK 385151	2,349	1.62
株式会社りそな銀行	2,347	1.62

(注) 1. 2020年3月31日現在、当社は自己株式を7,613,416株所有しております。  
2. 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しております。

### 株式の所有別分布状況



## 株価・出来高の推移



(注) 1. 2015年3月31日の終値を100としています。  
2. 2015年10月1日付で普通株式1株につき、2株の割合で株式分割を実施。これを遡及適用した数値です。

## ESGの外部評価

明治ホールディングス株式会社はサステナビリティ経営を積極的に推進することで、持続的な成長を目指しています。その取り組みは外部から高く評価され、国内外のESGインデックスの組入銘柄として採用されています。





In collaboration with



# CO<sub>2</sub> 排出量および水使用量の第三者保証

本報告書 P.44, 45 に記載した2019年度の国内 CO<sub>2</sub> 排出量実績 (Scope1、Scope 2およびScope 3 カテゴリ1) および国内水使用量については信頼性を確保するため、デロイト トーマツ サステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。今後も環境データの信頼性の向上に努めていきます。

### 独立した第三者保証報告書

2020年8月7日

明治ホールディングス株式会社  
代表取締役社長 CEO 川村 和夫 殿

デロイト トーマツ サステナビリティ株式会社  
東京都千代田区丸の内三丁目2番3号  
代表取締役 杉山 雅彦

デロイト トーマツ サステナビリティ株式会社 (以下「当社」という。) は、明治ホールディングス株式会社 (以下「会社」という。) が作成した「統合報告書 2020」(以下「報告書」という。) に記載されている の付された 2019 年度の国内 CO<sub>2</sub> 排出量 (Scope1, Scope2, Scope3 カテゴリ1) 及び国内水使用量 (以下「環境定量情報」という。) について、限定的保証業務を実施した。

#### 会社の責任

当社は、会社が採用した算定及び報告の基準 (報告書の環境定量情報に注記) に準拠して環境定量情報を作成する責任を負っている。また、温室効果ガスの算定は、様々なガスの排出量を結合するため必要な排出係数と数値データの決定に利用される科学的知識が不完全である等の理由により、固有の不確実性の影響下にある。

#### 当社の独立性と品質管理

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務、及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく、国際会計士倫理基準審議会の「職業会計士の倫理規程」が定める独立性及びその他の要件を遵守した。また、当社は、国際品質管理基準第1号「財務諸表の監査及びレビュー並びにその他の保証及び関連サービス業務を行う事務所の品質管理」に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

#### 当社の責任

当社の責任は、当社が実施した手続及び当社が入手した証拠に基づいて、環境定量情報に対する限定的保証の結論を表明することにある。当社は、「国際保証業務基準 3000 過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」(国際監査・保証基準審議会)、国際保証業務基準 3410 温室効果ガス報告に対する保証業務 (国際監査・保証基準審議会) 及び「サステナビリティ情報審査実務指針」(サステナビリティ情報審査協会) に準拠して、限定的保証業務を実施した。

当社が実施した手続は、職業的専門家としての判断に基づいており、質問、プロセスの観察、文書の閲覧、分析的手続、算定方法と報告方針の適切性の検討、報告書の基礎となる記録との照合又は調整、及び以下を含んでいる。

- ・ 会社の見積り方法が、適切であり、一貫して適用されていたかどうかを評価した。ただし、手続には見積の基礎となったデータのテスト又は見積の再実施を含めていない。
- ・ データの網羅性、データ収集方法、原始データ及び現場に適用される仮定を評価するため、責任者への質問、証拠及び関連文書の閲覧を含む手続により、事業所の調査を実施した。

限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務に対する手続と比べて、その種類と実施時期が異なり、その実施範囲は狭い。その結果、当社が実施した限定的保証業務で得た保証水準は、合理的保証業務を実施したとすれば得られたであろう保証水準ほどには高くない。

#### 限定的保証の結論

当社が実施した手続及び入手した証拠に基づいて、環境定量情報が、会社が採用した算定及び報告の基準に準拠して作成されていないと信じさせる事項すべての重要な点において認められなかった。

以上  
Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

### 国内 CO<sub>2</sub> 排出量実績 (Scope1, Scope2) および国内水使用量の集計対象範囲

明治ホールディングス株式会社、株式会社 明治およびグループ会社 (四国明治株式会社、東海明治株式会社、群馬牛乳協業組合、栃木明治牛乳株式会社、パンピー食品株式会社、明治油脂株式会社、千葉明治牛乳株式会社、道南食品株式会社、蔵王食品株式会社、明治産業株式会社、明治チューインガム株式会社、東海ナッツ株式会社、岡山食品株式会社、日本罐詰株式会社、明治飼糧株式会社、株式会社アサヒプロイラー、明治ケンコーハム株式会社、明治ライスデリカ株式会社、沖縄明治乳業株式会社、明治ロジテック株式会社)、Meiji Seika ファルマ株式会社およびグループ会社 (大蔵製薬株式会社)、KMVバイオロジクス株式会社  
なお、明治ロジテック株式会社については、自社所有の輸送車両に関わる燃料分に限り集計に含めています。

### 国内 CO<sub>2</sub> 排出量実績 (Scope3 カテゴリ1) の集計対象範囲

株式会社 明治およびグループ会社 (四国明治株式会社、東海明治株式会社、群馬牛乳協業組合、栃木明治牛乳株式会社、明治油脂株式会社、千葉明治牛乳株式会社、道南食品株式会社、蔵王食品株式会社、明治産業株式会社、明治チューインガム株式会社、東海ナッツ株式会社、岡山食品株式会社、日本罐詰株式会社、沖縄明治乳業株式会社)、Meiji Seika ファルマ株式会社およびグループ会社 (大蔵製薬株式会社)、KMVバイオロジクス株式会社の国内生産系事業所において投入する主要原材料、包装用資材 (紙、プラスチック、段ボール、スチール、アルミ、ビン) を対象。

# 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/>



Printed in Japan