

## サステナビリティ戦略

# サステナビリティの「ファーストムーバー」となり meijiらしいアイデアで社会課題解決に貢献していく



**古田 純**

取締役専務執行役員 CSO

### 明治ROESG® 経営の実践に向けた サステナビリティの取り組みが順調に進捗




#### 「人権」や「自然との共生」の取り組みが前進

明治グループはいま「明治ROESG® 経営」をコンセプトに、ESGを企業価値向上につなげることを強く意識して事業を営んでいます。2022年度は、この「明治ROESG 経営」の実践に向けた取り組みが順調に進み、「2023中期経営計画」の2年目としては、まずまずの成果を上げることができました。

具体的には、ESGの重要な要素である「人財」については、グループ内に新たに設けたCHROを中心に人財マネジメントを推進する体制となりました。さらに、人権に関しては、人権デューデリジェンスを進めて外国人従業員の職場環境を把握し、改善のための施策を展開しています。2022年度からは、海外のグループ会社と人権に関するミーティングを開催して情報を共有し、認識を合わせて人権課題への取り組みを強化しました。海外で事業を成長させる上で人権尊重の徹底は不可避であり、各国の事情を考慮しながら施策を進めていきたいと考えています。

また、自然との共生に関する取り組みは着実に進展しているものの、まだまだ不十分な点もあり、より注力していかなければなりません。なかでも明治グループにとって特に重要な3つのテーマは「カーボンニュートラル (脱炭素)」「ネイチャーポジティブ (自然再興)」「サーキュラーエコノミー (循環経済)」であり、どれも密接に関連しているため、三位一体での取り組みが必要です。この3つをとともに高い次元で実現し、明治グループを持続可能な企業へ導いていくことが、CSOである私に課せられた重大な使命だと考えています。

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

-  P.44 自然との共生 ▶
-  P.58 人権 ▶
-  サステナビリティ ▶

## 「カーボンニュートラル」と「ネイチャーポジティブ」への取り組みを強化

### カーボンフットプリント算出に着手

明治グループは2050年までにカーボンニュートラルを実現する目標を掲げています。私たちが排出するGHG（温室効果ガス）の85%はScope3、いわゆるサプライチェーンにおける自社以外の排出で占められており、このScope3の削減が喫緊の課題となっています。カーボンニュートラル実現に向けては、排出量削減のロードマップを策定しています。このロードマップに沿った具体的な施策として、2022年度は主力商品である牛乳とミルクチョコレートにカーボンフットプリント算出に着手しました。どちらも予想通り、サプライチェーン上流からの排出が90%超と判明し、今後は上流での排出量削減に注力していきます。ここで重要なのは、実データを把握することです。根拠となるデータを持つことで具体的で説得力のある取り組みが推進されます。特にScope3の削減は、取引先や外部パートナーの協力なしでは実現できませんので、協働しやすい環境づくりにも目を配っていきたく考えています。また、今後は他の主力商品でもカーボンフットプリントを算定し、取り組みの裾野を拡大していく考えです。

 P.46 自然との共生 > 酪農のGHG排出量削減に向けた取り組み ▶

### GHG排出量を削減する新ビジネスモデルを構築

上流工程でのGHG排出量削減に向けて、牛乳ではすでに取り組みを開始しています。生乳の調達先である酪農での排出量削減に貢献するべく、味の素株式会社と協業し、J-クレジット制度の活用による新たなビジネスモデルを構築しました。効果としては限定的で小さな一歩かもしれませんが、メーカーと酪農家が手を組んでGHG排出量削減に取り組み始めたのは、意義のあることだと捉えています。加えて、酪農へのカーボンファームの検討も始めました。これは、大気中のCO<sub>2</sub>を土壌に取り込んで、農地の土壌の質を向上させ、GHGの排出削減を目指す農法で、今後酪農が盛んな自治体と協業して調査を進めていきます。こうした取り組みを業界全体に波及させ、酪農家と乳業メーカー、酪農乳業団体が協力して国内のGHG排出量を削減する流れをつくり、酪農のサステナビリティの輪を広げていきます。

### 明治グループにとっての生物多様性をあらためて定義

近年、生物多様性の損失に歯止めをかけ、環境に対してポジティブな影響を与えるネイチャーポジティブという概念が台頭しています。COP15での合意を経て、2030年までに世の中をネイチャーポジティブな状態にすることが、国際的な目標になっています。明治グループは、食品・医薬品ともに自然資本や生態系に依存し、自然との共生が不可欠な事業を営んでいます。ネイチャーポジティブはきわめて重要な課題であり、従来の生物多様性保全の取り組みに加えて、事業の現場で貢献できることを常に意識し、実行に移していかねばなりません。明治グループにとってあるべきネイチャーポジティブとは何かを明確に定義し、具体的な取り組みを立案して、次期の「2026中期経営計画（以下、2026中計）」で示していきたいと思っています。

### 社会課題におけるマテリアリティの特定（2023年度までを対象）

テーマ	活動ドメイン	社会課題	テーマ	活動ドメイン	社会課題
こころからただの健康に貢献	健康・栄養	健康な食生活への貢献	豊かな社会づくり	人財	多様性の尊重と人財育成
		超高齢社会への対応		社会	人権の尊重
		新興・再興感染症対策	持続可能な調達活動		人権・環境に配慮した原材料調達
環境との調和	脱炭素社会	CO <sub>2</sub> 排出量の削減			
	循環型社会	環境負荷の低減			
	水資源	水資源の確保			


取り組みの進捗は P.90 をご覧ください ▶

## サステナビリティ戦略

### グローバルな観点でサステナビリティを捉え、社会をリードできる存在に


#### サーキュラーエコノミーへの移行を推進

「カーボンニュートラル」や「ネイチャーポジティブ」につながる「サーキュラーエコノミー」についても取り組みを強化し、循環性の高いビジネスの実現を目指していきます。例えば宅配事業では、従来は瓶入りの商品が主流であり、その瓶を回収することで資源を循環していましたが、プラスチック容器の商品にシフトしている昨今、それらをどう回収するかが大きな課題です。循環型社会を実現する上で、これまで重視されてきた3R（リデュース・リユース・リサイクル）に「Renewable（リニューアブル）」という新たな概念を加え、包装容器を再生可能な資源に置き換えていきます。商品設計の段階から3R+Renewableを意識し、サーキュラーエコノミーに移行できるビジネスを推進していきたいと考えています。そして、こうした明治グループの取り組みを社会にもっと発信し、お客さまの行動変容も促していきたい。循環型社会の実現に貢献する商品であることに価値を見だし、そこに対価を払っていただくエシカル消費を率先して盛り上げていくことも、明治グループが果たすべき責務だと感じています。

 [meijiと始めるエシカル消費 ▶](#)

#### サステナビリティへの感度を上げ、即応力を高める

こうした自然との共生をはじめとするサステナビリティの取り組みをいっそう拡充し、まずは2023年度の目標とKPIを確実に達成します。併せて、2023年度は次期「2026中計」を策定するタイミングです。「明治グループ2026ビジョン」に向けた最後の中計であり、ホップ・ステップ・ジャンプで当初の目標を達成したいと思っています。現状ではビジョン実現への手応えを感じていますが、昨今、サステナビリティの解釈が拡大し、取り組むべき範囲が広がり、かつ深さが求められるようになっていきます。サステナビリティが経営に直結し、事業活動と表裏一体になりつつあるいま、私たちの取り組みもより深みを増していかなければなりません。そのためには、アンテナをより高く張ることが重要です。世の中の動きを機敏にキャッチし、社会から求められているサステナビリティをいち早く把握し、即行動に移していく。明治グループ全体で、そうしたサステナビリティへの感度を上げ、即応力をしっかりと磨いていきたいと考えています。

 [P.20 2023中期経営計画の概要と明治ROESG ▶](#)

#### これからはサステナビリティにもmeijiらしさを発揮

CSOとしての私の強い想いは、明治グループがサステナビリティの新たな取り組みを先んじて実行する「ファーストムーバー」になることです。これまで明治グループは、サステナビリティの領域でフォロワーでした。これからは、meijiらしいアイデアを世の中にいち早く提示し実行していくファーストムーバーへと変革していきたい。先ほどお話しした、サステナブルな酪農の実現に貢献する新たなビジネスモデルの構築も、まさに私たちが目指すファーストムーバーを体現するものです。そして、これからは常にグローバルな視点で取り組みを進めていきます。いま明治グループは世界で戦う企業へ進化しており、サステナビリティに関してグローバルで物事を考え、グローバルで優れた知見を得て、グローバルで活動のレベルを上げていきます。こうしたチャレンジを成し遂げられれば、日本におけるサステナビリティの第一人者となり、国内のルールメイキングも支援できる存在になれる。ファーストムーバーとして、サステナビリティへの取り組みにおいてもmeijiらしさを発揮していくことが、中長期的に事業にも好影響を与え、企業価値の向上につながると考えています。

## 「健康」にプラスして「サステナブル」を想起させるブランドへ

### 新たに「サステナブルブランド」の確立に挑む

事業成長とサステナビリティを両立させる一つの手段として、「サステナブルブランド」の確立に挑戦します。これは、社外取締役のピーター D. ピーダーセン氏から提案されたキーワードで、「明治グループはぜひサステナブルブランドの日本のリーダー企業になるべきだ」という指摘を受けています。明治グループは「健康にアイデアを」というスローガンを掲げ、「meijiらしい健康価値」を提供する企業だというコーポレートブランドを訴求しています。それと併せて、meijiの商品はサステナブルだというイメージを想起させるブランディングを展開していきたい。大変難しいテーマですが、バリューチェーン全体でそうした商品づくりに挑み、調達から開発、生産、販売に至るまで、すべてのプロセスでどうすればサステナブルになるのかを考え、実践していきたいと考えています。

### 積極的な情報開示で消費者とのコミュニケーションを強化

明治グループは、RSPO認証パーム油の100%調達やサステナブルカカオ豆の調達拡大など、サステナビリティに関して欧州の先進企業と比べても遜色がないと自負しています。欠けているのは積極的な情報発信であり、今後、meijiのスタンダードを定めてサステナブルな商品として訴求し、消費者とのコミュニケーションも工夫することで「meiji=サステナブルブランド」を浸透させていきたいと考えています。ゆくゆくは、すべてのお客さまがmeijiの製品を手にとったとき、「健康」にプラスして「サステナブル」だというイメージを無意識に持っていられるような状態にしたい。この2つは決して相反するコンセプトではありません。「2026中計」が終了する頃には、私たちが目指す世界を実現したいと思っています。

## サステナビリティと事業戦略を結びつけて、企業価値向上を加速させる

### 2026中計では新たな方向性を提示

いまやサステナビリティを抜きにしては、経営戦略を語れない時代になっています。私たちが掲げる「明治ROESG」は企業価値を向上させる最善の方法であると、あらためて意を強くしています。明治グループは自らの製品を通して、サステナビリティを社会に訴求できる企業であり、その努力を重ねていくことが中長期的に企業価値の向上につながると考えています。「2026中計」では、マテリアリティも見直す方針です。企業競争力強化につながることを重視してマテリアリティを選定し、事業戦略とサステナビリティ戦略を一体化して推進することで、よりスピーディーに成果が表れるはず。こうしてサステナビリティから明治グループの企業価値向上を加速させることを、CSOとしてしっかりとけん引していくつもりです。



## 自然との共生

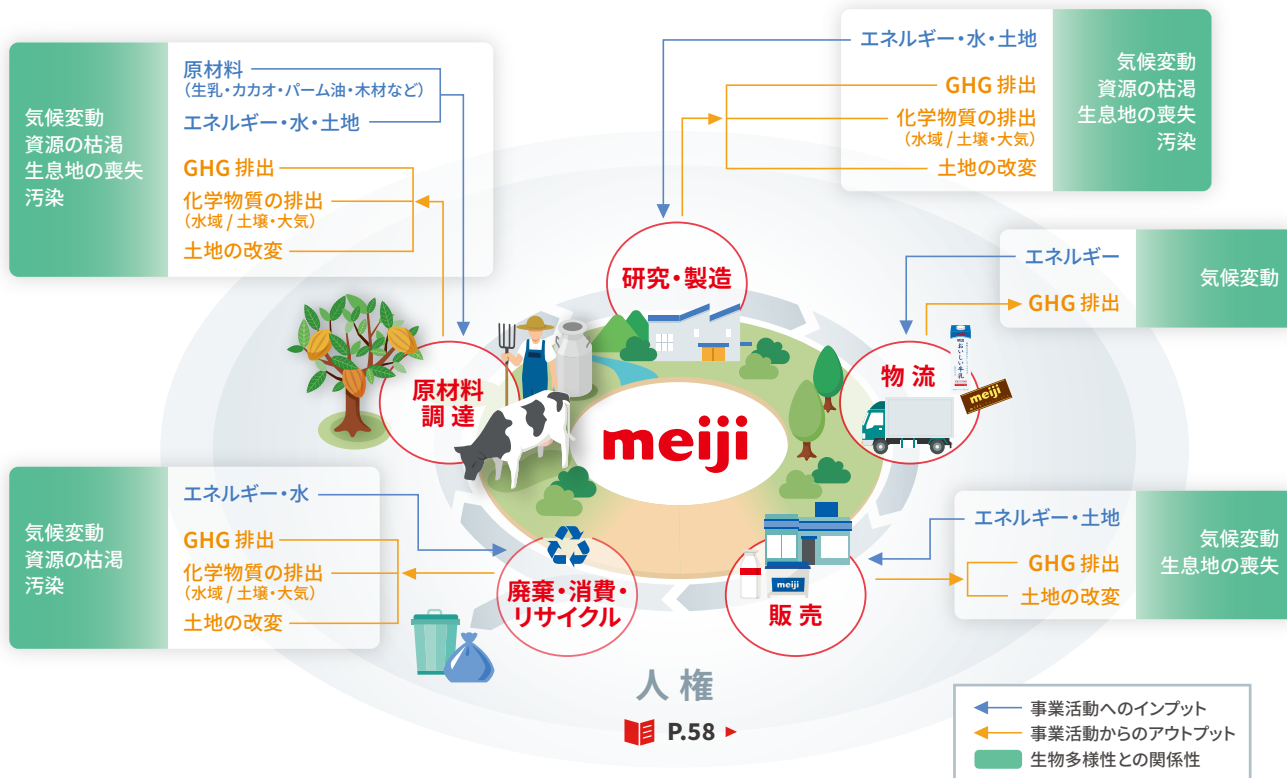
# 地球の持続可能性と、明治グループの持続的成長を追求すべく 主要原材料に関わる社会課題の解決に注力しています

明治グループは、豊かな自然の恵みの上になりたっています。自然資本は重要な経営基盤であり、事業の継続には自然の恵みを維持していくことが不可欠です。そのため、サプライチェーンにおける社会課題を明らかにし、それに応じた取り組みを具体的に進めていくことが重要と考えています。その結果として、将来世代にも自然の恵みを引き継いでいくとともに、明治グループの事業の持続的な発展を目指しています。

### 「気候変動」「生物多様性」「人権」と大きな関わりを持つ 明治グループのバリューチェーン

明治グループの事業の根幹を支える、生乳・カカオなどの主要原材料は「気候変動」「生物多様性」「人権」との関わりが深い自然資本です。主要原材料が抱えるリスクを低減し、事業・サプライチェーン全体を通じてその保全に取り組んでいます。


明治グループと気候変動を含む生物多様性※1、人権との関係性マップ



※1 生物多様性保全の要素として、「気候変動」を含む「資源の枯渇」「生息地の喪失」「汚染」などを対象として関係性を整理しています  
 ※2 GHG (Greenhouse Gas) : 温室効果ガス

## 主要原材料における社会課題への取り組み

明治グループの事業継続に必要な主要原材料は、それぞれ異なる社会課題を抱えています。明治グループでは、各原材料に応じて多岐にわたる取り組みを推進しています。二大原料である「生乳」「カカオ豆」については、次ページ以降で具体的に説明します。

主要原材料	主な製品・用途	主な取り組み	社会課題
<b>生乳</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>牛乳</li> <li>ヨーグルト</li> <li>チーズ</li> <li>バター</li> <li>アイスクリーム</li> <li>チョコレート</li> </ul>	CFP（カーボンフットプリント）の算定  <a href="#">P.46</a> ▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG 排出量削減</li> </ul>
		アミノ酸バランス改善飼料による GHG 排出量削減と J-クレジット制度の活用  <a href="#">P.46</a> ▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG 排出量削減</li> </ul>
		「明治おいしい牛乳」のバイオマスプラスチック使用  <a href="#">P.47</a> ▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラスチック削減</li> </ul>
		Meiji Dairy Advisory (MDA) による酪農経営支援 年間 <b>477</b> 回、累計 <b>1,900</b> 回（2022 年度）  <a href="#">WEB</a> ▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な酪農経営</li> </ul>
<b>カカオ豆</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>チョコレート</li> <li>アイスクリーム</li> </ul>	メイジ・カカオ・サポート (Meiji Cocoa Support : MCS)  <a href="#">P.48</a> ▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>森林減少・森林保全</li> <li>児童労働</li> <li>カカオ農家の生活向上</li> <li>地域の環境保全</li> <li>生物多様性損失</li> </ul>
		農園までのトレーサビリティの確立  <a href="#">P.48</a> ▶	
		児童労働監視改善システム (CLMRS) の導入  <a href="#">P.59</a> ▶	
		GPS マッピング、苗木配布  <a href="#">P.48</a> ▶	
		アグロフォレストリー農法の推進  <a href="#">WEB</a> ▶	
MCS を通じ、農家支援を実施した地域で生産された「明治サステナブルカカオ豆」の調達 調達割合： <b>62%</b> （2022 年度）  <a href="#">WEB</a> ▶			
<b>パーム油</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>チョコレート</li> <li>アイスクリーム</li> <li>マーガリン</li> <li>粉ミルク</li> </ul>	RSPO 認証パーム油への切り替え推進 調達割合： <b>90%</b> （2022 年度）  <a href="#">WEB</a> ▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>森林減少</li> <li>泥炭地破壊</li> <li>先住民族の権利侵害</li> <li>強制労働</li> <li>児童労働</li> <li>生物多様性損失</li> </ul>
<b>大豆</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロテイン</li> <li>飼料</li> </ul>	調達ガイドラインの制定  <a href="#">WEB</a> ▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>森林減少</li> <li>児童労働</li> </ul>
<b>木材（紙）</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の包装資材</li> </ul>	製品の容器包装に使用する紙の環境配慮紙 <sup>*</sup> への切り替え推進 調達割合： <b>98%</b> （2022 年度） <sup>*</sup> FSC <sup>®</sup> ・PEFC などの森林認証紙、古紙を含む再生紙等  <a href="#">WEB</a> ▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>森林減少</li> <li>強制労働</li> <li>児童労働</li> </ul>

 [P.08](#) 100年にわたる「meijiらしい健康価値」創造の歴史 ▶

## 自然との共生



# 新たなアプローチで「酪農」を持続可能に

酪農が生み出すのは、栄養豊富な生乳だけではなくありません。多くの雇用を創出し、地域経済に貢献する重要な産業です。一方、乳牛が排泄する糞尿による環境負荷への対応など、さまざまな課題も抱えています。生乳を事業の礎とする明治グループは、こうした課題の解決に率先して取り組み、持続可能な酪農を実現していきます。

## 酪農のGHG 排出量削減に向けた取り組み

酪農の温室効果ガス (GHG) 排出量削減に向けて、牛乳に関わる「カーボンフットプリント (CFP)」の算定、および味の素株式会社との協業による「J-クレジット制度を活用したビジネスモデル」の構築を進めています。

### 牛乳に関わる CFP の算定

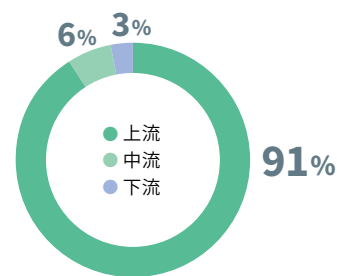
酪農乳業における GHG 排出量を「見える化」するために、2022 年度に日本国内で初めて牛乳に関わる CFP を算定しました。算定にあたっては、国際基準である EPD<sup>\*</sup> および国際連盟 (IDF) が定めたガイドラインを参照し、酪農家の方々の協力を得て、消費エネルギー量や飼料形態、糞尿処理などのデータを収集しました。そして、北海道内の指定農場の生乳で作られている「明治オーガニック牛乳」一本当たりの CFP を算定しました。その結果、原材料の生産・輸送に関わる「上流」で排出している GHG が全体の 91% に上ることが判明。こうして環境負荷の実状を可視化することで、酪農業界全体の問題意識を高め、GHG 排出量削減への具体的なアクションにつなげていきます。

<sup>\*</sup> EPD: Environmental Product Declaration (環境製品宣言) の略称で、持続可能な製品の安全性を検証する第三者製品安全認証機関による国際基準

サプライチェーンの各工程における CFP 算定区分



各工程における CFP 算定結果



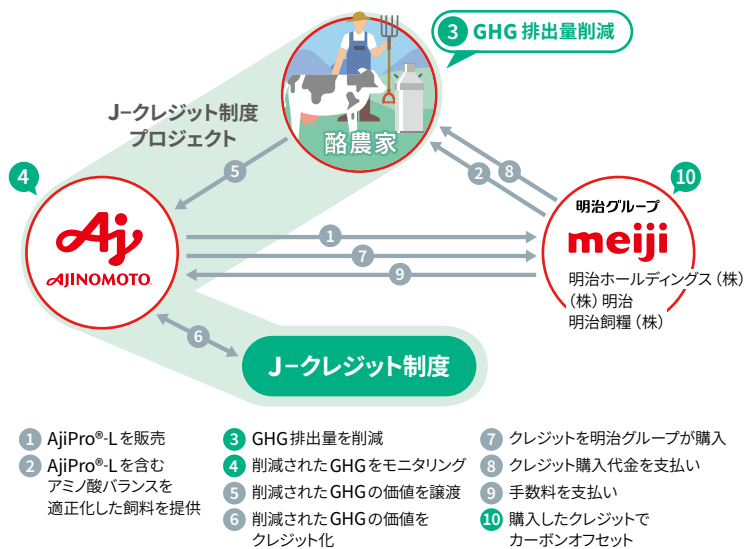
### J-クレジット制度を活用したビジネスモデルの構築

酪農乳業での GHG 排出量削減と経済価値創出を同時に実現することを目指し、味の素 (株) との協業による「J-クレジット制度を活用したビジネスモデル」を構築しています。これは、味の素 (株) が製造する乳牛用リジン製剤「AjiPro<sup>®</sup>-L」を飼料に活用し、生乳の生産量を保ちつつ GHG を削減し、酪農家のコストダウンにも貢献するビジネスモデルです。牛の糞尿から発生する一酸化二窒素 (N<sub>2</sub>O) は、CO<sub>2</sub> の約 300 倍もの温室効果を持つ GHG です。「AjiPro<sup>®</sup>-L」によってアミノ酸バランスを改善した飼料を給餌することで、乳量を維持しつつ N<sub>2</sub>O の排出量を削減することができ、また、乳牛に不足しがちな必須アミノ酸のリジンを効果的に摂取できるため、酪農家にとっては飼料コストの削減につながります。

そして、この取り組みをJ-クレジット制度<sup>※</sup>を活用したビジネスモデルとして展開しています。具体的には、明治グループが味の素(株)から調達した「AjiPro<sup>®</sup>-L」を用いて、アミノ酸バランスを改善した最適な飼料を酪農家に供給します。これによって削減されたGHGを、味の素(株)がJ-クレジット制度に基づいてクレジット化し、明治グループが購入。そのクレジット代金は酪農家に支払われ、酪農家の新たな収入源となります。今後、このビジネスモデルに参加する酪農家や企業がさらに増えることで、より大きな効果が期待できると考えています。

※ 省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの利用によるCO<sub>2</sub>などの排出削減量や、適切な森林管理によるCO<sub>2</sub>などの吸収量を「クレジット」として国が認証する制度

### J-クレジット制度を活用したビジネスモデル



## 製造・商品における取り組み

明治グループは、太陽光発電設備の導入や、再生可能エネルギー由来電力の活用、バイオマスエネルギーの活用などの再生可能エネルギーの利活用を積極的に推進することで、脱炭素社会の実現に貢献しています。

## 再生可能エネルギーの活用推進

自らの事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指すグローバルイニシアチブ「RE100」に加盟し、2030年には自社拠点の総使用電力量に占める再生可能エネルギー比率を50%以上にすることを掲げています。

### 太陽光発電設備の導入

2023年3月末時点で13拠点に太陽光発電設備を導入しています。直近では2022年度に食品セグメントの恵庭工場に導入しました。こうした取り組みの結果、2022年度における太陽光発電設備によるCO<sub>2</sub>排出の削減量は年間で2,358t-CO<sub>2</sub>となりました。2023年度以降も継続して太陽光発電設備を導入していきます。



(株) 明治 恵庭工場

### バイオマスエネルギーの活用

十勝工場において食品残さをメタン発酵処理および排水処理ができる設備を2024年度に導入する計画です。これにより、チーズ生産時に排出される副産物のホエイを嫌気処理して生成されるメタンバイオガスを燃料として利用でき、産業廃棄物削減にもつながります。

## 「明治おいしい牛乳」でのバイオマスプラスチック使用

プラスチック資源循環の強化にも取り組んでおり、2022年度から「明治おいしい牛乳」のキャップや注ぎ口などをバイオマスプラスチックに切り替えています。こうした取り組みを通じてプラスチックごみもたらず社会課題の解決に貢献しています。

ペットボトル容器における再生プラスチック<sup>※1</sup>、バイオマスプラスチック<sup>※2</sup>の使用率  
2025年までに**70%** 2030年までに**100%**とする目標



※1 回収された使用済みペットボトルを原料に再利用したプラスチック

※2 植物などの再生可能な有機資源由来のプラスチック。化石燃料にできるだけ頼らずCO<sub>2</sub>排出削減につながるため注目されている新しいプラスチック素材



## 自然との共生

# 生産地とともに「カカオ生産」を持続可能に



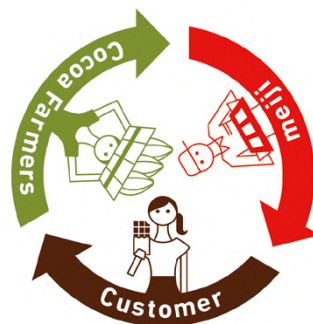
明治グループの主力商品の一つであるチョコレートも、豊かな自然の恵みの上になりたっている商品です。その原料である大切なカカオの生産を持続可能なものにするために、生産地が抱える社会課題としっかりと向き合い、meijiらしい方法で解決に取り組み、カカオに関わるすべての人々を幸せにしていきます。

## カカオ生産が抱える社会課題解決への取り組み

栽培技術の周知不足による収穫減や、カカオ農園への変換による森林減少など、カカオ生産地が抱える課題の解決に取り組んでいます。また、フルーツとしてのカカオの可能性追求などの新たな取り組みも進めています。

## メイジ・カカオ・サポート (Meiji Cocoa Support : MCS)

メイジ・カカオ・サポートは、2006年から開始した明治独自の「カカオ農家支援活動」です。カカオ豆生産の持続可能性を高めるために、生産地に直接足を運び、さまざまなパートナーと協働しながら、カカオ豆の品質向上のための技術支援、農家の方々の生活向上、地域の環境保全・回復などの社会課題解決に取り組んでいます。現在、ガーナ、ベネズエラ、ブラジル、ペルー、ドミニカ共和国、エクアドル、メキシコ、ベトナム、マダガスカルの9カ国でMCSを展開しています。



メイジ・カカオ・サポートは、カカオ豆生産から商品の開発・販売、消費まで、「生産者」「meiji」「お客さま」の良い循環を維持する取り組みです

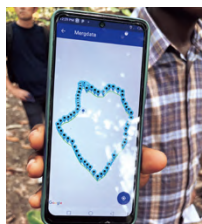
## 農園までのトレーサビリティ確立

持続可能なカカオ生産の実現のために、すべての調達国において、カカオ豆の調達先農園までのトレーサビリティの確立を進めています。トレーサビリティが確立することで、調達先農家が抱える課題を明らかにし、解決に取り組むことができます。すでに、ブラジル、ドミニカ共和国、エクアドル、メキシコ、ベトナムの5カ国は100%確立済みであり、それ以外の国も100%確立に向けて取り組みを進めています。

## 森林減少、森林保全への取り組み

カカオ農園に関わる森林の減少を停止し、保護・回復に向けた取り組みを推進しています。ガーナにおいては、調達先の農家に対して、森林の保護・回復に関する情報提供や農業生産工程管理に関する教育を実施。また、現地パートナーと協働し、調達先の農園が森林保護区へ関与していないか、マッピングと訪問調査によりモニタリングしています。さらに、カカオ農園に各種シェードツリーの苗木を配布してアグロフォレストリー<sup>\*</sup>を推進しています。

<sup>\*</sup> アグリカルチャー（農業）とフォレストリー（林業）をかけた造語。樹木を植え、樹間で農作物や家畜を栽培、飼育すること



スマートフォンを持って農園の境界を歩いて、GPSにてマッピング。園地範囲を特定し、森林保護区に関与していないか確認



シェードツリーの苗木。成長したらカカオ農園に植栽されます

## 「ひらけ、カカオ。」によるカカオの新しい価値創造

部門横断で立ち上げた「ひらけ、カカオ。」プロジェクトを通じて、カカオの新しい価値創造に挑戦しています。当プロジェクトの成果の第一弾として、これまで活用されてこなかったカカオ由来の栄養素材を活かした新商品を2023年2月に発売しました。今回発売したカカオフラバノールエキスを配合した「カカフル」とカカオ素材食品「カカウェル」は、ベトナムのカカオ農園と密に連携し、産地との協業によって商品化しました。今後もカカオの新たな価値を通じて社会貢献していきます。

**P.61** イノベーションの創出 > 特許分析に基づく研究・開発と事業創造 ▶



▲ カカフル（ドリンク/タブレット/ソルベ）  
カカオ豆に含まれる「カカオフラバノール」を独自の技術で抽出した、赤いカカオフラバノールエキスと、カカオパルプを搾ったカカオ果汁で作上げたカカオ従来の印象を覆す商品

## カカオ生産における LEAP アプローチを活用した自然関連リスク分析と対応

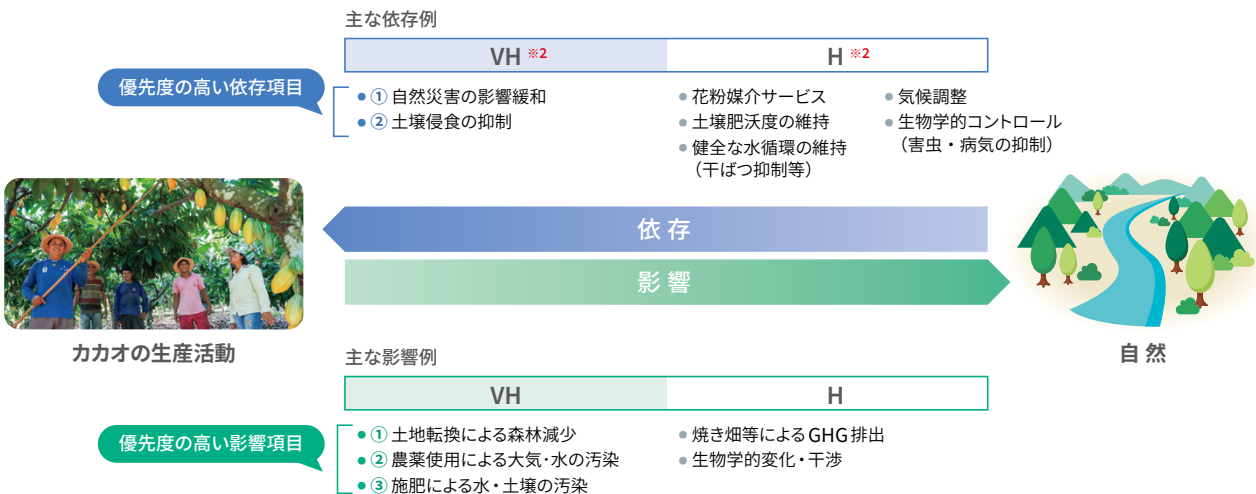
自然関連財務情報の開示フレームワーク（TNFD）で策定されている LEAP アプローチは、自然関連の依存・影響、リスク・機会を Locate（自然との接点の発見）、Evaluate（依存と影響の診断）、Assess<sup>※1</sup>（リスクと機会の評価）、Prepare<sup>※1</sup>（リスクと機会への対応と開示の準備）の4つのフェーズで捉え、実践的に取り組みを進めていくための手段です。この LEAP アプローチをベースに、明治グループの主要なカカオ生産地（13 拠点<sup>※2</sup>）における自然関連リスク分析（自然との依存・影響関係の評価とリスク分析）を実施しました（下図）。今後は、優先項目における高リスク拠点の分析を進め、生産地との GAP 分析等を行うなかで、自然関連リスクの回避・軽減に向けた取り組みを推進します。

※1 Assess、Prepareを含む詳細結果については、ウェブサイトをご参照ください

☐ 生物多様性 > 地域生態系の保護 > 自然関連財務情報の開示フレームワーク（TNFD）の LEAP アプローチに沿った事業活動による自然への依存・影響の分析 ▶

※2 カカオ豆の調達実績をもとに設定

### カカオ生産地における生物多様性の依存・影響：Locate and Evaluate<sup>※1</sup>



### 依存・影響の優先度の高い項目についてのカカオ生産地別のリスク分析結果

優先度の高い項目	依存		影響			
	①	②	①	②	②③	③
優先度の高い項目	自然災害の影響緩和	土壌侵食の抑制	陸域生態系の利用変化	大気汚染	水質汚染	土壌汚染
VH 評価拠点数	2	2	4	1	1	1

※1 図、表ともに ENCOR（Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure）、Aqueduct、WWF Biodiversity Risk Filter で評価

※2 VH：Very High、H：High、依存・影響のリスクが高いと評価された拠点

## 自然との共生

# 自然と共生しながら成長する強固な「事業基盤」を



明治グループは、生乳・カカオ豆をはじめとする主要原材料の生産を持続可能にすることはもとより、自然と共生しながら成長し続けられる強固な事業基盤を構築するべく、自社で水資源の確保や生物多様性の保全活動、さらにサプライヤーエンゲージメントなどの取り組みに力を注いでいます。

## 水資源の確保に向けた取り組み

「水資源の確保」を重要な社会課題の一つと捉え、さまざまな水リスク（湯水、洪水、水質など）の調査・評価結果をもとに対応を進めているほか、水の効率的な使用や排水管理によって環境負荷を低減しています。

### 水源涵養

2050年までに製品原料として使用する水を100%還元する（ウォーターニュートラル）目標を掲げています。その達成に向けた取り組みの一環として、KMバイオロジクス（株）では2005年より、地下水を涵養する水田湛水活動を行っています。本社および熊本工場で使用される地下水の量よりも多い、年間50万トン以上の水を涵養しています。さらに、明治グループの工場が点在する岐阜県木曾川流域の森林保全を目的に、2023年7月、岐阜県関市と森林保全活動の契約を締結しました。今後も、各工場の水源地において、森林保全による水源涵養の取り組みを拡大していきます。



岐阜県関市との森林保全活動に関する調印式

## 生物多様性保全活動

明治グループが所有する企業緑地の保全に注力するとともに、グループ会社を含めた国内の生産拠点（43事業所）および海外の生産拠点（18事業所）において生物多様性保全活動を推進しています。

### 明治グループ所有地における生物多様性リスク評価

61の自社生産拠点についてIBAT<sup>※1</sup>を用い、生産拠点からおよそ半径3km圏内<sup>※2</sup>を調査対象として、生物多様性重要エリア<sup>※3</sup>の近接状況を調べました。その結果19拠点が近接しており、うち2拠点の近接エリアではIUCNや環境省のレッドリストで、野生絶滅の高いリスクに直面している危急（VU）以上の種を確認しています。2022年度は生物多様性の重要エリアにおいて生物多様性を毀損した事例はありません。

※1 IBAT (Integrated Biodiversity Assessment Tool) 生物多様性リスク測定ツール

IBAT Alliance (国連環境計画 (UNEP)、世界自然保全モニタリングセンター (WCMC)、コンサベーション・インターナショナル (CI)、バードライフ・インターナショナル) が開発した自然保護に関する最新の基礎データにアクセスできるアセスメントツール

※2 生産拠点での事業活動が生物多様性に直接的に影響を与え得る範囲を半径3km圏内とし、アセスメントを行った

※3 世界自然遺産、ラムサール条約湿地、ユネスコ MAB、IUCN カテゴリー Ia・Ib・II・III・IV・V

### 「明治グループ自然保全区くまもともれびの森」での取り組み

KMバイオロジクス（株）菊池研究所内にある「明治グループ自然保全区くまもともれびの森」の保全に取り組んでいます。2021年8月には、緑の認定SEGES（社会・環境貢献緑地評価システム）「そだてる緑」部門の「Excellent Stage2」に認定されました。さらに、30by30<sup>※1</sup>の達成に向けた「自然共生サイト」<sup>※2</sup>への登録申請を行っており、現在「認定相当」に選定されています。

※1 2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全する国際目標

※2 「民間の取り組み等によって生物多様性の保全が図られている区域」を国が認定する制度



菊池研究所と「自然共生サイト」の申請範囲

## 責任あるサプライチェーンの構築

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。明治グループは、その実現に向けて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の解決に取り組んでいます。

## サプライヤーマネジメントの推進

明治グループは2020年6月、サプライヤーに対して社会的責任を果たすことを求める「明治グループサプライヤー行動規範」を策定しました。2020年10月からは、調達実績から総サプライヤー数を把握し、調達金額や調達原材料の代替可否などを考慮して、評価対象とするサプライヤーを特定。「サステナブル調達アンケート」※によるリスク評価を実施しています。そして、サプライチェーン上にある人権や環境に関する課題の有無を把握し、改善が必要な項目がある場合には取引先と連携してエンゲージメント（対話）を進めています。

※ 分析カテゴリー：人権・労働、環境、倫理、持続可能な調達の4つの視点で評価

### サステナブル調達アンケート / サプライヤーエンゲージメント実施状況

2020年度	2021年度	2022年度
<b>アンケート</b> 国内 サプライヤー：74社	国内 サプライヤー：31社 (累計105社が実施) (株) 明治の委託仕入先企業：46社	国内 サプライヤー：16社 (再評価を実施) 海外 サプライヤー：17社
<b>エンゲージメント</b>		国内 主要原材料サプライヤー：7社 取り組み強化もしくは改善が必要と 考えられるサプライヤー：5社

総合スコアが基準点未満※の取引先には、改善報告書の提出および1年後の再評価を実施し、改善を促す。

※ EcoVadis社アンケート：45点未満、明治オリジナルアンケート：平均点未満

### サステナブル調達アンケート

EcoVadis社の評価システムもしくは明治オリジナル版のサステナブル調達アンケートを実施しています。2020年度は事業会社※の調達実績上位80%のサプライヤーに実施し、2021年度は対象企業を拡大するとともに、(株) 明治の委託仕入先企業に実施しました。2022年度は基準点に達していないサプライヤーへ再評価を行いました。

※ (株) 明治、Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)

### サプライヤーエンゲージメント

「サステナブル調達アンケート」の次のステップとして、個別にサプライヤーエンゲージメントを実施し、課題解決を図っています。エンゲージメント強化により、サプライチェーンにおける社会課題解決およびリスク低減に取り組んでいます。2022年度は以下の取り組みを実施しました。

#### 社会課題解決への取り組み

主要原材料サプライヤー7社を対象に、主に「GHG排出量削減」「水資源・水リスク対応」「生物多様性保全」の3テーマについて現状と目標を確認し、ギャップへの対応依頼と先進的な取り組みに関するヒアリングを実施しました。

#### リスク低減への取り組み

サステナブル調達アンケートの結果、取り組みの強化もしくは改善が必要と考えられるサプライヤー5社に対して、明治グループのサステナビリティの取り組みや、サステナブル調達アンケートの回答内容について説明しました。

## 人財戦略

# 従業員一人一人のポテンシャルを最大化する meiji ならではの人的資本経営で持続的な成長を



### 松本 有平

明治ホールディングス株式会社  
執行役員 CHRO

## CHRO を設置し、グループ全体で一貫性のある人財戦略を推進します

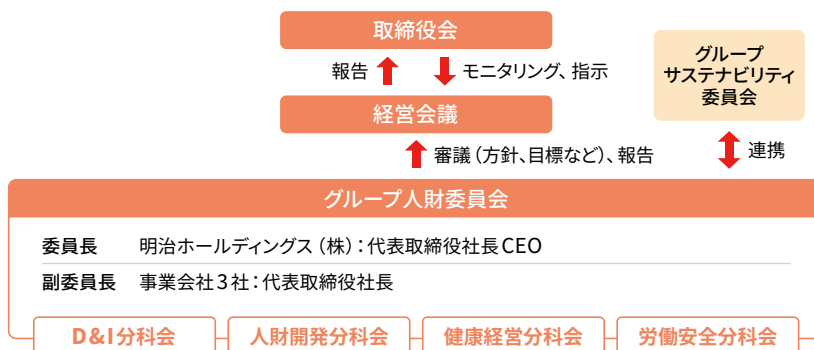
### 人的資本経営でさらなる成長を

明治グループはいま、スローガンである「健康にアイデアを」を追求し、社会課題に則した新たな価値をグローバルに創出していくことで持続的な成長を目指しています。そのためには、人財へのさらなる投資を進め、これまで以上に競争環境を勝ち抜く能力やスキルを獲得し、多様な価値観や知見を活かしあう環境をつくることで最大化させる「人的資本経営」へシフトしていくことが重要です。

これまで明治グループは、事業の成長スピードに応じて、各セグメントが主体的に人財の確保や育成に努めてきました。これからは、各事業の総和を超える価値の創出に向けて、グループ全体で人的資本経営を実践し、一貫性のある人財戦略を推進すべきだとの考えのもと、2023年4月よりCHROを新たに設置しました。

企業価値の向上につながる人財戦略を策定し、グループ一体となって推進していくこと。そのなかで、価値の源泉である人財の力を引き出し、すべての従業員がいきいきとやりがいを持って日々の仕事に臨み、会社とWin-Winな関係性を築いて明治グループの成長につなげていくことが、CHROである私のミッションだと認識しています。

### グループ人財委員会の体制



## 「外部競争性」と「多様性」を重視してイノベーションを生み出していきます

### 次世代の経営人財育成にも注力

明治グループでは、経営統合以降、一体感の醸成に向けて「内部公平性」を重視してきましたが、人財や価値観の均質化・同質化が生じ、それがイノベーションの停滞にもつながっています。今後は、社会の変化を先駆けて捉え、競争を勝ち抜く人財・組織づくり、すなわち「外部競争性」を重視した人財戦略を推進していきます。その「外部競争性」を担保するために「多様性」を重視し、経営の意思決定に携わる中核人財に多様な価値観を織り込むことで、経営上の機会・リスクの判断の確度を高め、あらゆるステークホルダーの期待に応える企業活動につなげていきます。

こうした考えのもと、次代を担うグループ経営人財のパイプラインを拡充しています。2019年よりサクセッションプランを運用しており、現在「求める経営人財像（リーダーシップバリュー）」に沿って次期社長の選定を社外取締役が中心となって進めています。2021年度からは、執行役員とその候補者を対象に、グループ経営の視座・視野・視点やマインドを高める経営人財育成プログラムを実施し、グループ経営人財の候補者をプールしています。今後はその対象をより若年層にシフトしていきます。


## CHRO体制とグループ人財委員会によって実効性の高い戦略推進体制へ

### 経営戦略と連動する新人事制度を検討

2022年度から、CEOを委員長とする「グループ人財委員会」を立ち上げ、ホールディングスと事業会社が一体となって戦略を推進する体制を強化しました。委員会では「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」「人財開発」「健康経営」「労働安全」の4つの分科会を設けています。そして、分科会ごとの議論の内容は取締役会に報告され、社外取締役からアドバイスを心得て戦略・施策を改善しています。CHRO体制とグループ人財委員会を通じて、ホールディングスと各事業会社の連携が密になり、より本質的な人財戦略が立案実行されています。今後、人財戦略と経営戦略を真に連動させることが大きな課題であり、事業戦略に則した人財ポートフォリオを策定中です。これをもとに、企業の競争力向上につながる新たな人事制度をいま検討しています。

また、「明治ROESG」目標でもある従業員エンゲージメントスコアが伸び悩んでいることにも課題意識を持っています。従業員と経営層とのコミュニケーションを強化し、より働きやすい環境を整え、会社への誇り、仕事のやりがいを通じてエンゲージメントを向上させていきます。一方、重要なテーマの一つである健康経営については、2023年3月に初めて「健康経営銘柄」に選定され、着実に成果が上がっています。健康経営も従業員エンゲージメントの向上につながる取り組みとして推進していきます。

D&Iと従業員エンゲージメントの向上は、社外役員からもいっそう注力すべき課題であると指摘されています。外部の知見も活用して、今後も取り組みを強化していく考えです。

 P.54 人財マネジメント ▶

### 従業員の意識を高めて成長の原動力に

明治グループの最も重要な経営資源は人財です。一人一人が自らのキャリアを充実させ、さらに成長しようという意識こそが、明治グループの成長の原動力だと考えています。人財は、企業の取り組み次第でその価値を高めることができる、無限の可能性を秘めた財です。この価値を限りなく高めていくことに、CHROとして力を尽くしていきます。

## 人財マネジメント

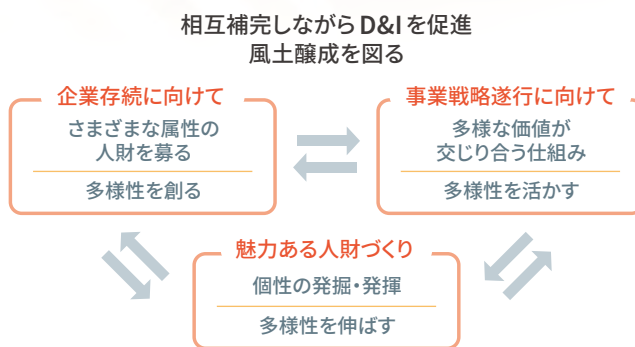
### 価値創造の源泉である「人財」に投資し、経営戦略に即した人財戦略を推進します

明治グループの持続的な成長の原動力は「人財」です。従業員の多様性を尊重し、その力を最大限に発揮することが企業活動の推進力につながります。明治グループでは、グループ人財委員会や、新たにグループ人財マネジメントの責任者として設置したCHRO主導のもと、グループ一体での人財戦略を掲げ、中核人財<sup>※</sup>の多様性向上や健康経営、グループ経営人財育成などの取り組みを進めています。

※ 中核人財：役員、管理職、総合職

### ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)

明治グループでは、グループ人財委員会にD&I分科会を設け、「明治グループダイバーシティ&インクルージョンポリシー」のもと、右図に示した3つのアプローチでD&Iを推進しています。なかでも、女性・キャリア採用者・グローバル人財の登用による中核人財の多様化に注力し、D&Iを競争力強化につなげていきます。



明治グループダイバーシティ&インクルージョンポリシー (PDF) ▶

### 中核人財における多様性

明治グループはいま2つの経営課題に挑んでいます。一つは、成熟した日本市場において、「meijiらしい健康価値」を従来以上のスピードで提供し、成長を持続すること。そしてもう一つは、グローバル市場を開拓することです。そのためには、新たな視点や技術、知見を持ち、競争の激化や外部環境の変化に打ち勝つための外部競争性を備えた多様な中核人財が必要です。その実現に向けて、下図のように具体的な目標を掲げて取り組んでいます。

	女性	キャリア採用者	グローバル人財 (外国籍含む)
<b>目指す姿</b> 外部競争性に鑑みた中核人財における多様性強化	性別に関係なく能力を発揮し、あらゆる職務・階層で活躍している	新たな技術や知見を取り入れ、一歩先を行く価値を創造するために、新たな視点が意思決定に反映される	世界で成長し続けるため、グローバルな視点が意思決定に反映される
<b>2050年目標</b>	男女が「ともに」活躍 50%	組織に影響を及ぼすといわれる3割以上 30%以上	30%以上

※ 対象範囲：明治ホールディングス(株)、(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)

## 女性の活躍推進

多くの女性のお客さまを持つ明治グループにとって、女性の活躍推進は喫緊の経営課題です。近年、女性採用比率は上昇傾向にありますが、管理職・リーダーとして働く女性社員は決して多くありません。その背景には、キャリアアップ支援の不足や、育児などの両立への不安感があることが社内調査から明らかになりました。この結果を踏まえて下図のようなロードマップを策定し、女性自身の意識強化や育児期社員の活躍支援に取り組むとともに、働く環境を支える管理職に対して、多様な従業員をマネジメントできる能力の開発を行っています。女性活躍をはじめ、性別を問わずさまざまな背景を持つ多様な人材がいきいきと働ける環境づくりを推進していきます。



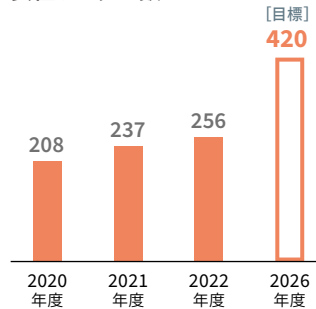
### 2022年度の新たな取り組み

- グループ共通育児期社員研修 (育児期社員174人、上司53人参加)
- 第1回グループ合同女性管理職ネットワーク交流会 (46人参加)

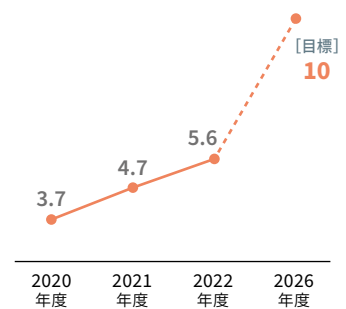
### 2023年度の取り組み

- 育児休業前後の面談強化  
育児休業取得前や復職前後で実施する面談フローの整備  
面談時に確認すべき項目の整理 など
- グループ合同女性管理職研修 (全6回、17人参加)  
「健康にアイデアを」を実現するためのグループ討議、役員への最終報告

女性リーダー数※1※2 (人)



女性管理職比率※2 (%)



※1 リーダー：管理職および係長相当

※2 対象範囲：明治ホールディングス(株)、(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)

### 女性管理職ネットワーク交流会

#### 経営の視座獲得や上級管理職への意識醸成に向けて

2023年3月、国際女性デーにあわせて「第1回グループ合同女性管理職ネットワーク交流会」を開催し、計46人の女性管理職が参加しました。久保山路子社外取締役をはじめとする女性役員・部長によるパネルディスカッションや座談会、さらに「多様な管理職が活躍する明治グループになるためには」をテーマにした意見交換などを行いました。参加者からは「経営に関わることに挑戦してみたいと思った」「育児をしながら部長になった方の話を聞いて、今後のキャリアイメージが湧いた」といった声が聞かれ、役員・部長への視座獲得や管理職パイプラインの強化につながる取り組みとなりました。





## 人財マネジメント

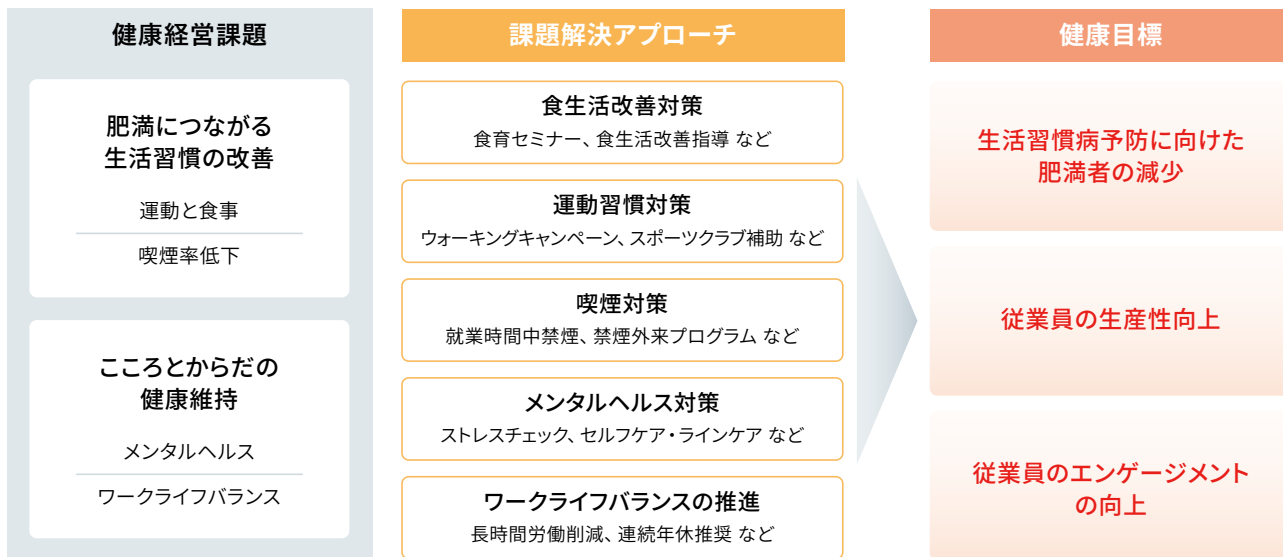
### 健康経営

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



### 健康経営戦略マップ

明治グループの健康経営課題を「肥満につながる生活習慣の改善」と「こころとからだの健康維持」と定め、解決に向けたアプローチをまとめた「明治グループ健康経営戦略マップ」を策定しています。食事・運動・喫煙の生活習慣改善に加え、病気の早期発見やメンタルヘルス対策などの施策を行い、従業員とその家族の健康への意識強化・行動変容を進めています。



### 2022年度の主な取り組み

課題解決アプローチ	2022年度の主な取り組み	KPI※1
食生活改善対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活習慣病予備軍（高リスク者）への取り組み強化：特定保健指導、2次健康診断受診勧奨</li> <li>朝食改革セミナーを全国事業所で実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期健康診断受診率</li> <li>2次健康診断対象者のカバー率※2</li> </ul>
運動習慣対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウォーキングキャンペーン</li> <li>サポート契約選手と一緒にトレーニングをするトレーニングチャレンジ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウォーキングキャンペーン参加率※3</li> </ul>
喫煙対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長メッセージ卒煙ポスターの掲示</li> <li>禁煙サポートプログラム</li> <li>スワンスワンデー（禁煙の日）の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>就業時間内禁煙の徹底</li> <li>喫煙率の低減</li> </ul>

※1 KPIの進捗については、ウェブサイトをご参照ください サステナビリティ情報索引 ▶

※2 カバー率：医療機関受診、産業医・保健師面談、人事面談により本人の状況を把握すること ※3 ウォーキングキャンペーン参加者：全従業員

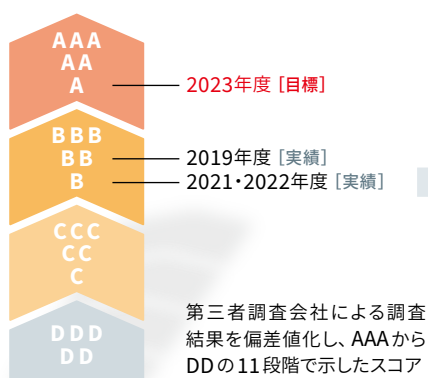
### 2023年度の新たな取り組み

2023年4月に、各種健康診断やワクチン接種時に使用可能な「健康休暇」を新設しました。これにより従業員の病気の予防や早期発見、2次健康診断受診率の向上につなげていきます。

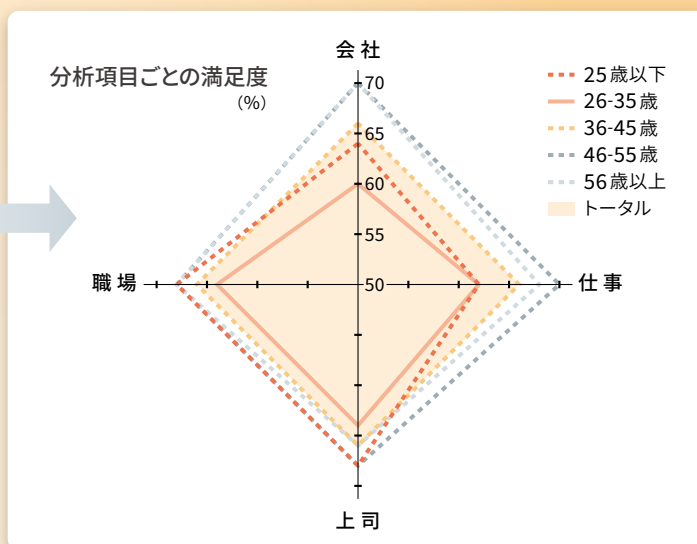
## 従業員エンゲージメント

明治グループは、「明治ROESG経営」の目標の一つに従業員エンゲージメント（会社に対する共感度）を掲げ、毎年エンゲージメントサーベイを実施しています。人財への投資の結果を「従業員エンゲージメントスコア」でモニタリングし、従業員と企業の信頼関係を深めることに注力しています。

### エンゲージメントスコア



分析



2022年度は偏差値Bの結果でした。分析結果から見られる傾向は下記の通りです。

- ・従業員は自社の社会への影響力や貢献度を感じている。
- ・自らの目標・計画の達成には、上司のサポートを得て取り組んでいる。
- ・社内連携、革新・創造的な風土、多様な働き方に課題を感じる従業員が多い。
- ・現場と経営との間のギャップを感じている従業員は多い。特に現場の若手社員にその傾向が見られる。

この分析結果から、経営層の想いや今後のビジョンを共有し、先行きの不透明感を払拭していくことがエンゲージメントの向上につながると考えています。

## エンゲージメント向上への取り組み

トップコミットメントのもと、PDCAサイクルを回しながらエンゲージメント向上に取り組んでいます。組織長を責任者とした職場単位でアクションプランを策定・実行し、好事例をグループ全体で共有しています。また、経営層からのビジョン発信や現場との対話を強化するとともに、職場でのコミュニケーションを促進し、会社と従業員が一体となって成長に向かう風土づくりを推進しています。2023年度は社外取締役のピーター D. ピーダーセン氏の提案により、持続可能な組織づくりのためのフレームワークを用いた組織分析と改善提案を進めています。

### 経営層との対話の強化

経営層と若手社員が対話する「経営トップと語ろう!」を開催し、2022年度は延べ71人が参加しました。経営側からは「フレッシュな感覚や課題意識に刺激を受けた。新しいアイデアを応援したい」という声、参加者からは「経営の考え方に触れ、課題解決への意識が高まった」といった声がありました。



### 職場でのコミュニケーション促進

グループスローガン「健康にアイデアを」の実践に向けて、職場ミーティングを2カ月に1回実施しています。2022年度は全社共通のテーマを設け、各職場で議論しました。

#### 2022年度の主なテーマ

- ・自社が届けている「健康」を体感する
- ・社会や地球に健康の輪を広げるには
- ・健康に働くには

# 人権

## すべてのステークホルダーの人権を尊重し 持続可能な事業の実現に取り組んでいます

明治グループは国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえ、人権デュー・ディリジェンスを推進しています。優先度の高い人権リスクを特定し、社内外の関係者とリスク低減に向けた検討・対策を進めており、その進捗については「グループ人権会議」で報告および協議しています。

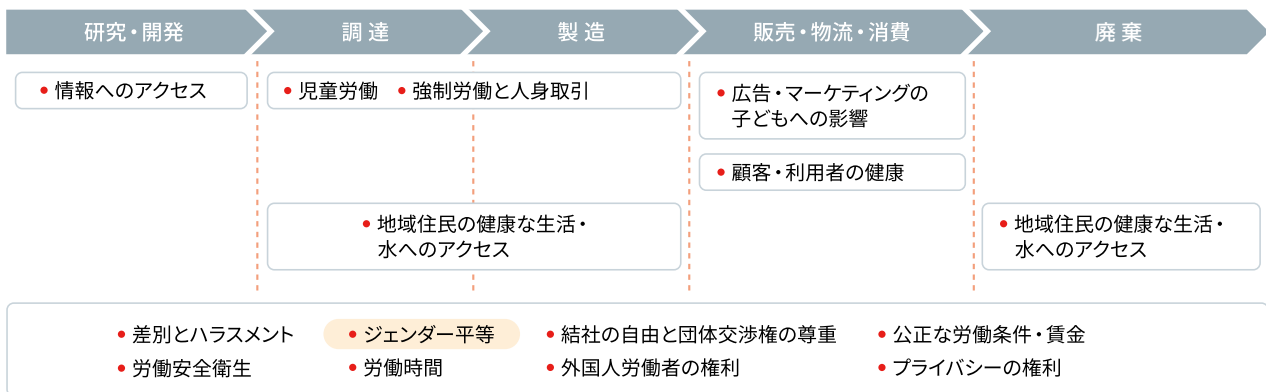
☐ 人権 ▶

### 人権課題に対するこれまでの取り組み

2019年に明治グループのバリューチェーン上にある顕著な人権課題を特定し、そのなかでも特に優先して取り組むべき課題として「原材料調達に関する人権課題」と「外国人労働者の人権課題」を設定しました。「原材料調達に関する人権課題」については、6つの重要原材料を選定し、それぞれの人権課題に関する調査および対策を実施。また、「明治グループサプライヤー行動規範」を策定しサプライヤーに周知するとともに、サステナブル調達アンケートの実施によるサプライヤー評価を推進してきました。「外国人労働者の人権課題」については、各事業所へのアンケートと直接的なヒアリングなどを通じて、明治グループ内の外国人労働者の雇用・就業状況の実態を把握するとともに、「明治グループ外国人労働者雇用ガイドライン」を制定するなど取り組みを強化しています。

### バリューチェーン上の人権課題の見直し

2022年度には、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、顕著な人権課題の見直しを行いました。その結果、新たな人権課題として「ジェンダー平等」を追加しました。



### 2023年度以降の重点領域

- 「ジェンダー平等」についてグループ内で課題認識を共有するとともに、人事部門と連携して対策を検討
- 外国人労働者の権利は、引き続き重点課題と位置づけて「外国人労働者雇用ガイドライン」に基づく対策を推進
- 広告・マーケティング領域を含む、子どもの権利に関するバリューチェーン上の課題を抽出し、取り組み計画を策定
- 人権リスクの高いサプライヤーを特定し、リスク低減に向けたエンゲージメント（対話）を実施

## 原材料調達に関する取り組み /

明治グループにおける主要な原材料、なかでも食品事業のカカオ豆と生乳の調達にまつわる、児童労働や強制労働などの人権課題の解決に注力しています。

### 児童労働撲滅への取り組み（ガーナ共和国）

カカオ豆の主要調達先であるガーナ共和国では、児童労働が社会課題となっています。明治グループでは、ガーナ共和国から調達するカカオ豆に関して、2021年度より児童労働監視改善システム（CLMRS<sup>※</sup>）を段階的に導入しています。2021年10月～2022年9月の間に現地調査員が訪問したカカオ農家は3,629件で、そのうち20件で児童労働が確認されたため、その是正に向けて取り組んでいます。今後も児童労働の撲滅に向け、訪問農家の拡大と是正への取り組みを継続していきます。

※ CLMRS : Child Labor Monitoring and Remediation Systems



### 酪農場における人権課題への取り組み

日本の酪農場では慢性的な人手不足が続いており、そうした状況下で「外国人技能実習生」に関するさまざまな人権課題がクローズアップされています。明治グループは、他の乳業メーカーやJミルクなどの業界団体と連携するとともに、自社の関係部署への勉強会を実施（2023年3月）することで社内啓発を強化し、この課題解決に取り組んでいます。

## 外国人労働者雇用ガイドラインの策定と運用 /

外国人労働者の雇用や労務管理について国内グループ全体で適正化すべく、2022年に「明治グループ外国人労働者雇用ガイドライン」を制定しました。外国人労働者にとって健全で安心して働ける、国際基準にかなった職場環境の整備を目指して、自社・自工場にとどまらず協力会社も含めてガイドラインの理解と運用を促進しています。

### 外国人労働者に関する取り組み

2022年6月	外国人労働者の雇用に際して留意すべき点をまとめた「明治グループ外国人労働者雇用ガイドライン」を策定
2022年9月～ 2023年3月	グループ内の関係者や協力会社に対してガイドラインの説明会を実施 各事業所・グループ会社に対して書面調査とヒアリングを実施し、ガイドラインの運用状況を確認
2023年6月	外国人労働者が利用できる多言語対応のグリーバンスシステム「JP-MIRAI アシスト」を導入

今後は、各事業所への書面調査とヒアリングを行い、それらに基づく対策実施のプロセスを毎年継続していきます。

## 海外における人権教育 /

海外グループ会社の従業員に対する人権ポリシーの周知、およびビジネスに関わる人権課題についての理解向上を目的として、e-learningや集合形式による人権教育を実施しています。2022年度は、東南アジアなどのグループ会社4社（受講者数約1,880人）において人権教育を実施しました。

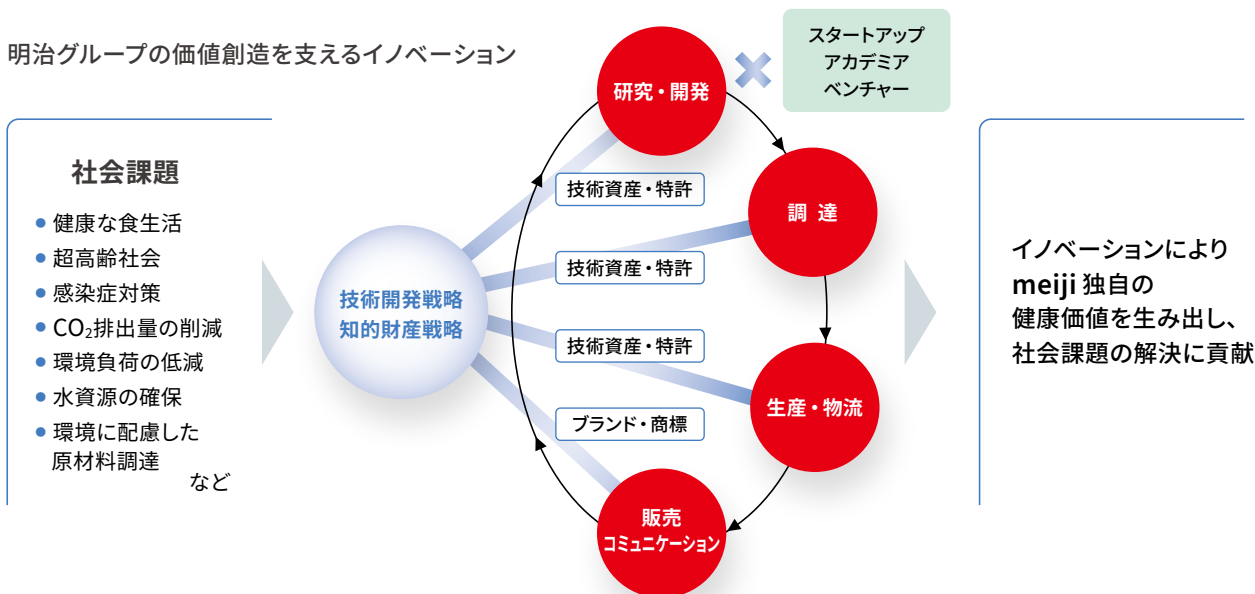


メイジセイカ・シンガポールにおける集合教育の様子

## イノベーションの創出

### meiji独自の技術開発戦略と知的財産戦略に基づき バリューチェーンからイノベーションを創出します

イノベーションは、明治グループの持続的な価値創造を支える重要な取り組みです。食品セグメントと医薬品セグメントそれぞれが保有する独自の技術開発戦略と知的財産戦略に基づき、バリューチェーンを構成する「研究・開発」「調達」「生産・物流」「販売コミュニケーション」の各活動から、具体的な社会課題解決に向けた明治グループらしいイノベーションを生み出しています。また、イノベーションの成果は、技術資産や特許などの知的資本、ブランド・商標などの社会・関係資本として、明治グループが保有する無形資産の一部となり、企業価値の向上とさらなるイノベーションの創出につながっています。

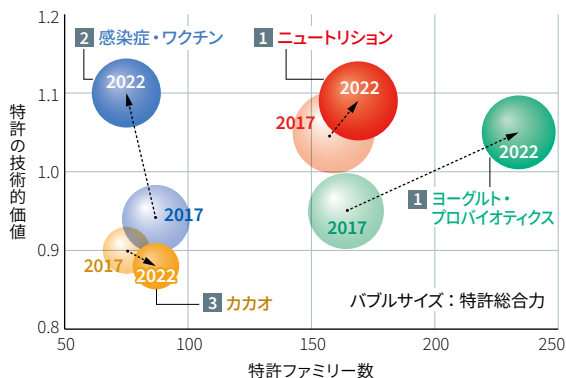


### イノベーションを生み出す明治グループの知的財産戦略

明治グループの知的財産戦略は「特許」「技術ノウハウ」「商標」の3つの観点から策定されています。なかでも特許の強化は、知的財産戦略における重要なテーマです。特許状況を右図のように現状把握し、特許戦略を正しく推進してイノベーションを創出していきます。

- 1 特許件数・技術的価値ともに増加し、研究開発投資が特許として知的財産に変換されている
- 2 特許件数は減少しているが技術的価値は増加しており、研究開発投資がより効率的に知的財産に変換されている
- 3 特許件数は増加し、技術的価値は若干減少したが、特許より技術ノウハウと商標の比重が高く、技術のすみ分けが進んでいる

主要カテゴリーの特許状況推移 (2017年→2022年)



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

## 食品セグメント



食品セグメントは、バリューチェーンを構成する各活動において、技術開発戦略および知的財産戦略を実行し、より社会課題に密着してお客さまの健康な食生活に貢献する、具体的で特徴のあるイノベーションを生み出しています。

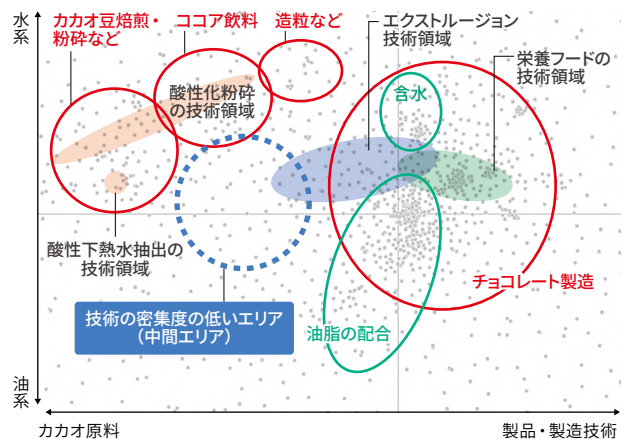
### 研究・開発からのイノベーション



食品セグメントの研究・開発は、技術開発戦略と知的財産戦略が深く連携していることが特徴です。社会課題の解決に向けて策定された技術開発戦略に基づく研究・開発の成果を、特許・技術ノウハウとして蓄積することはもちろん、知的財産戦略からも社会課題の解決に向けた研究・開発活動を生み出しています。

### 特許分析に基づく研究・開発と事業創造

明治のカカオ研究<sup>\*</sup>は、原料から製品・製造技術まで幅広く取り組んでおり、そのなかで得られた成果の一つが「ボイル裏ごし素材」です。ポリフェノールが多いものの苦みがなく、チョコレート製造用途に限らず多様な出口が見込めます。この素材を特許の観点から分析した結果、高い価値を持つことが判明しました。右図は、カカオ豆の処理方法とチョコレートの製造方法に関するすべての特許文献を、相互の類似度に基づいてマップ化したものです。左上領域にカカオ豆の焙煎・粉碎技術、右上から下にかけてチョコレート製造に関する特許文献の密集が認められますが、この素材が技術的に近い領域には特許文献の密集が認められず、未開拓の研究・開発領域（青枠の中間エリア）であり大きな可能性があるといえます。すでにこの素材は、特許取得（特許第7186306号他）や新商品「カカウエル」の開発につながっています。



VALUENEX 株式会社の俯瞰解析ツール「VALUENEX Radar」を利用

<sup>\*</sup> P.49 自然との共生 > 「ひらけ、カカオ。」によるカカオの新しい価値創造 ▶

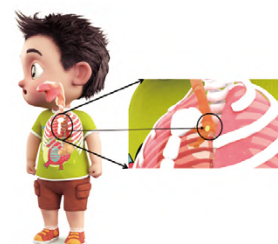
### オープン・クローズ戦略と企業価値創造

社内の優れた技術ノウハウを、技術開発戦略と知的財産戦略によって社会課題解決に向けた新たな価値に変換し、イノベーションの創出を促しています。その一例が、(株)明治と武蔵野赤十字病院が共同開発した世界初の4次元嚥下コンピュータシミュレーションシステム「Swallow Vision<sup>®</sup>」です。高齢者向け食品の嚥下特性の評価に活用するほか、社外発表や特許取得（特許第6022789号他）も進め、また、消費者庁の取り組みにも参加（右記参照）しました。現在は、筋力が低下した高齢者に対する嚥下機能向上策の提案や幼児の誤飲防止など、社会課題解決につながる新たな事業を検討しています。

#### 豆類による4歳児の気道閉塞シミュレーション



4歳児が豆一粒を誤嚥したシミュレーション結果例（右主気管支異物）です。口腔から気管支までの形状と運動をコンピュータ上で再現した「生体モデル」と、節豆、煮豆などの形状と物性をコンピュータ上で再現した「食品モデル」を組み合わせたシミュレーションが可能です。

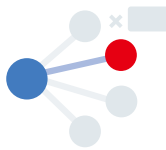


上記のシミュレーションをもとに乳幼児による誤嚥の様子を可視化した動画を制作しました

消費者庁  
「食品による子どもの窒息・誤嚥事故に注意！」▶

## イノベーションの創出 食品セグメント

### 調達からのイノベーション

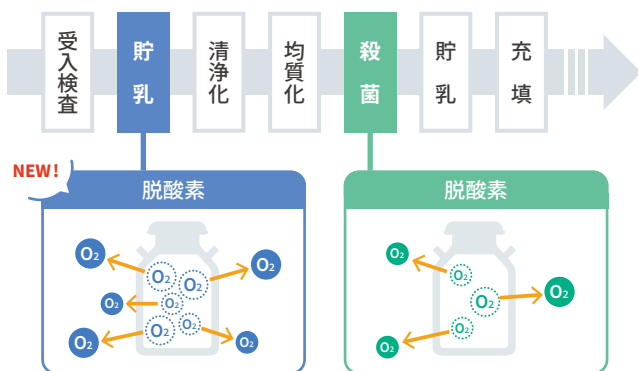


事業を継続拡大するためには、生乳やカカオ豆をはじめとする原材料の安定確保はもちろん、これら貴重な原材料の本来の価値を最大限に引き出す技術開発もきわめて重要です。また、技術開発の成果を特許や技術ノウハウとして戦略的に管理することで、競合他社に対する参入障壁を築いています。調達においても、適切な技術開発戦略と知的財産戦略を適用しイノベーションを創出しています。

### 生乳調達のイノベーション

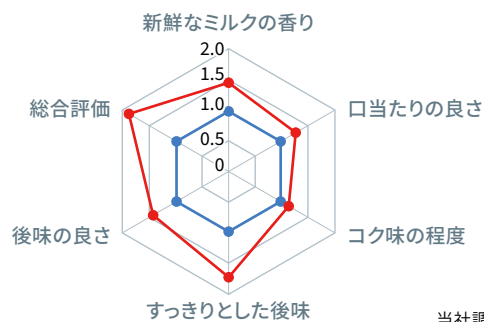
生乳を殺菌処理する際に発生する加熱臭と酸化臭の課題に対して、殺菌前に生乳に含まれる溶存酸素を低減して牛乳の風味を向上させる「ナチュラルテイスト製法」の製造技術を保有しています。この技術は、「明治おいしい牛乳」の基礎となる製造技術です。さらに、殺菌前にだけ実施していた脱酸素工程を、生乳を受け入れた後の貯乳時にも実施することで、従来のナチュラルテイスト製法と比べ「新鮮なミルクの香り」「すっきりとした後味」でさらに高い評価を獲得しています（特許第5008081号、特許第5259850号）。

#### 進化したナチュラルテイスト製法



#### 当社専門パネルによる官能評価

従来製造の牛乳を1とした場合 ● 進化したナチュラルテイスト製法 ● 従来のナチュラルテイスト製法



### 生産・物流からのイノベーション



生産・物流においても、解決すべきさまざまな課題が存在しています。例えば、生産においては投入されるエネルギーを低減し地球にやさしい生産システムの技術開発が、物流においては製品品質をより高いレベルで長期に維持し食品ロスを低減することのできる技術開発がそれぞれ求められています。これらの技術開発戦略と知的財産戦略を連携させてイノベーションを生み出しています。

### 倉庫保管時におけるイノベーション

#### 15℃～23℃の間で倉庫内の温度を周期的にコントロール

ナッツやビスケットなどと組み合わせたチョコレート商品は、ナッツやビスケットから油脂や水分がチョコレートに徐々に移行することにより、倉庫保管時にチョコレート表面にファットブルームと呼ばれる外観不良が発生することがあります。(株)明治のチョコレート商品が保管される倉庫は、倉庫内から出荷口に至るすべてのエリアに温度センサーを設置し、季節に応じて15℃～23℃の間で温度を周期的にコントロールして、ファットブルームを防止する保管方法を独自開発しています（特許第5464968号）。これにより、チョコレートのおいしさつつやつの見た目を保つことが可能となり、商品価値の向上につながっています。



チョコレート商品を保管する倉庫にも、品質維持に欠かせない温度管理に関する特許の存在があります

## 販売コミュニケーションからのイノベーション



販売コミュニケーションにおいても、商標登録を中心とした特徴的な知的財産戦略によってイノベーションを創出しています。形状や文字など認可が難しい例外適用による商標登録にも取り組み、ブランド価値の最大化を図っています。

## 特徴的な商標戦略によるイノベーション

食品セグメントの商標戦略は、事業部門の動きを先読みし、将来的な商品展開の拡張やライセンスの可能性を見越して推進しています。さらに、立体商標や標準文字商標などの「さまざまなタイプの商標」の保護制度を組み合わせることで、ブランドを守るとともにmeijiらしさを広く社会に訴求しています。

### 立体商標

2018年に「きのこの山」、2021年に「たけのこの里」の立体商標を登録しました。そもそもこの2つは郷愁を喚起させることが商品コンセプトであり、商品価値は立体形状そのものです。したがって、立体形状を保護することがブランド価値を守り拡大させることにつながります。



「きのこの山」  
登録商標第6031305号

### 標準文字商標

2022年には機能性ヨーグルトの「LG21」「R-1」の標準文字商標を登録しました。一般的に簡単な文字の組み合わせは、原則として商標登録に必要な「識別力」がないと判断されますが、今回の「LG21」「R-1」は、社会への影響度や実際の使用例などの証拠をもとに、お客さまに「文字だけ」で当社の商品として認識していただいていることが認められ、厳しい要件をクリアして例外的に登録されました。

LG21

「LG21」  
(標準文字商標)  
登録商標第6593374号



「明治プロビオ  
ヨーグルトLG21」

## 商品ライフサイクル長期化の実現

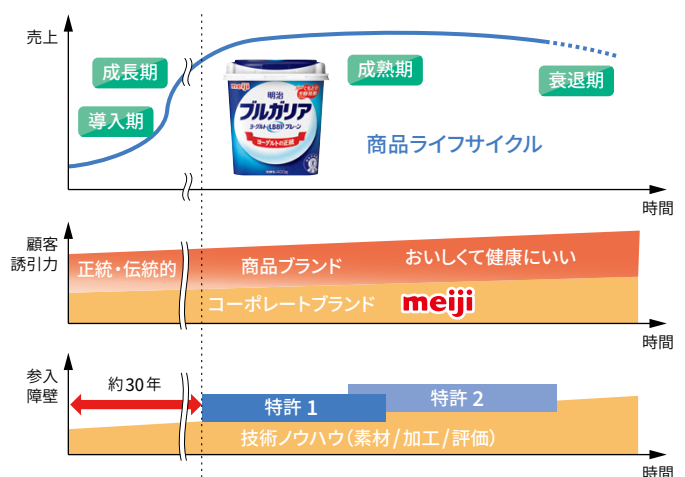
食品セグメントの主要商品は、商品ライフサイクルの成長期から成熟期が非常に長期に及ぶことが特徴です。例えば「明治ブルガリアヨーグルトLB81」は、1973年の発売以来、「ブルガリアの乳酸菌と発酵製法を用いた正統、伝統的なヨーグルト」というブランドイメージを確立して拡大していきました。一方、伝統製法の科学的な解明にも取り組み、「脱酸素低温発酵法（まるやか丹念発酵）」を開発して特許（第3666871号）を取得。令和5年度（2023年度）全国発明表彰において「発明賞」を受賞しました。この伝統製法の科学的な解明を通して、ヨーグルトの風味や物性を向上させる新技術が継続的に創出されています。そして、「明治ブルガリアヨーグルトLB81」の商標は、時代の経過と絶え間ない技術革新およびマーケティング活動により、「自然の力」「おいしくて健康にいい」という、社会環境に対応したブランド価値を長期的に向上させています。

このように、特許と技術ノウハウによる参入障壁と、商標による顧客誘引の知的財産価値とを相互に関連させながら、長期に事業を支援している特徴的な知的財産モデルとなっています。

**P.10** 次の時代の価値創造 ヨーグルト ▶

### 「特許・技術ノウハウ」と「商標」のシナジーモデル

#### ブランド先行型



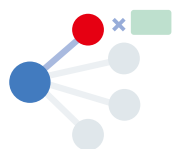




## イノベーションの創出

# 医薬品セグメント

### 研究・開発からのイノベーション



医薬品セグメントにおけるイノベーション創出のための最大の原動力は、バリューチェーンの「研究・開発」です。長年培ってきた強みを活かし、オープンイノベーションで新たな知見と技術を導入してmeijiらしい研究・開発を推進して、感染症対策などの社会課題の解決に貢献していきます。

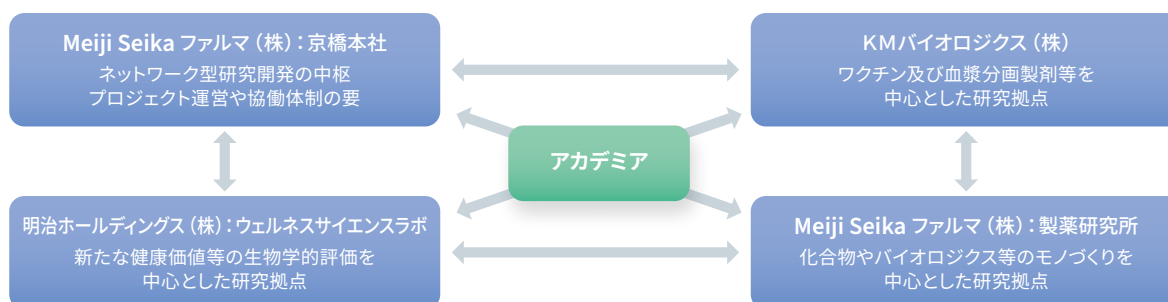
### ターゲットを明確にした研究開発戦略

研究開発の重点領域は、「感染症領域」「血液領域」「免疫・炎症領域」としています。3つの領域をつなぐキーワードとして「免疫制御」を掲げ、このテーマに関わる革新的な新薬をオープンイノベーションで創出していきます。さらに、新興・再興感染症対策に貢献するワクチン開発にもいっそう注力していきます。Meiji Seika ファルマ(株)とKM バイオロジクス(株)がそれぞれ培ってきたバイオのプラットフォーム技術を融合して深化・発展させ、新型コロナウイルス感染症以外にも新規パイプライン構築を進めています。

**P.11** 次の時代の価値創造 新型コロナワクチン ▶

### オープンイノベーション型による研究開発体制の最適化

画期的な新薬の種はアカデミアから生み出されるケースが増えています。その機会をつかむために社内研究体制を最適化し、アカデミアとのオープンイノベーション型共同研究を推進しています。現在、アカデミアとの間でオープンイノベーション型のさまざまな共同研究が進行中であり、社内外の人財を融合させることで有望な成果が表れつつあります。



#### オープンイノベーション型研究開発事例

- 学校法人順天堂 / First in Class (画期的な作用機序を持つ医薬品) のがん治療薬の創製を目指した共同研究
- 国立大学法人京都大学 / 新たながん免疫複合療法の開発を目的とした「がん免疫 PDT 研究講座」を開設
- 公益財団法人神戸医療産業都市推進機構 / 自己免疫疾患の治療薬の開発に関する共同研究
- 国立大学法人熊本大学 / ワクチン・診断薬・血液製剤・バイオ製剤・データサイエンスにかかる研究分野での包括連携協定

### 国のワクチン開発・生産体制強化戦略への参画

2022年に、国の「ワクチン開発・生産体制強化戦略」を踏まえて、国立研究開発法人日本医療研究開発機構(AMED)の中に、ワクチン開発に関する広範な情報収集・分析を実施し、戦略性を持った研究費のファンディングを行う組織として先進的研究開発戦略センター(SCARDA)が設立されました。明治グループは、SCARDAから資金支援を受けて「弱毒生4価 Dengue ワクチンの開発」「痘そうワクチンの製法近代化に関する研究」を行っています。

## 知的財産マネジメントによるイノベーション

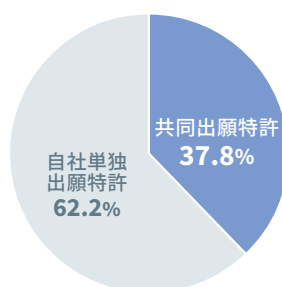


製品の研究・開発・製造・供給などのバリューチェーンを通して生み出された価値を、特許と技術資産で保護することで、明治グループの健康価値の創造を支援しています。そのために、研究開発戦略に基づいた特許の出願、権利化、維持・管理に努めています。さらに、研究開発と密接に連携して、新たな特許や技術資産の獲得を進めています。

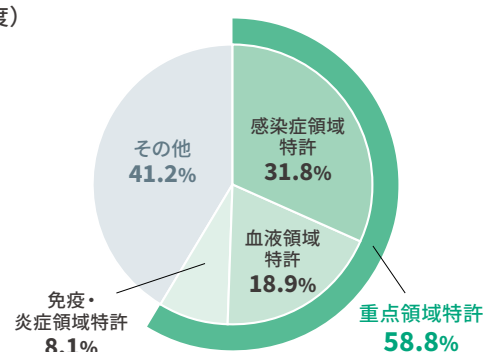
## 戦略的な特許取得による製品価値の最大化

2022年度は保有特許全体に占める共同出願特許の割合が約4割に上っており、オープンイノベーションによる成果が表れています。さらに、保有特許の内訳についても、「感染症領域」「血液領域」「免疫・炎症領域」の3つの重点領域への特化が進んでおり、とりわけ、明治グループの強みである「感染症領域」の特許は約3割を占めています。これらの特許の権利は、事業戦略に則って適切に維持・管理し、知的財産面から製品価値の最大化を図っています。これからも重点領域を中心に、共同研究や技術導入により獲得した特許および技術資産を有効に活用することで、新たなイノベーションを生み出していきます。

保有特許全体に占める  
共同出願特許の割合 (2022年度)



保有特許の内訳 (2022年度)



## 革新的な製品開発につながる特許の事例

明治グループの強みである「感染症領域」では、第I相臨床試験を実施中のデング熱ワクチン (KD-382) および6種混合ワクチン (KD2-396) の特許を出願しました。最近では、感染症領域以外の重点領域でも共同研究の成果が着実に表れています。具体的には、「免疫・炎症領域」で自己免疫疾患の治療薬 (PD-1 アゴニスト)、「血液領域」ではがん治療薬として期待される二重特異性抗体の特許を出願しました。今後もオープンイノベーションによって戦略的に重点領域の特許と技術資産を強化し、「meijiらしい健康価値」の提供を実現する製品の開発を強力に支援していきます。

特許	内容
デングウイルス弱毒株をバンク化した生ウイルス、及びそれらを抗原とするデングワクチン 特許第 6910956 号、特許第 7232289 号 (分割)	本特許はデング熱ワクチンを構成する4種のウイルスに関するものです。KD-382は1回接種で4種すべての血清型に対して有効性を期待できる、弱毒生4価デングワクチンです。
6種混合液状ワクチン組成物 国際公開番号: WO2022/224966	本特許は安定性の高い6種混合液状ワクチンの製造技術に関するものです。KD2-396*の実用化により小児期の予防接種回数のさらなる削減と被接種者の発症予防に貢献できます。
炎症性疾患を治療又は予防するための抗ヒトPD-1アゴニスト抗体及びこれを含有する医薬組成物 国際公開番号: WO2022/239820 共同出願人: 公益財団法人神戸医療産業都市推進機構、国立研究開発法人医薬基盤・健康・栄養研究所	本特許は免疫応答を抑制する分子であるPD-1に結合し、PD-1のはたらきを刺激することで過剰な免疫応答を抑制する抗体に関するものです。このような抗体を含有する医薬品は自己免疫疾患治療薬として期待されます。
抗切断型変異CALR-CD3二重特異性抗体及び医薬組成物 国際公開番号: WO2022/045247 共同出願人: 学校法人順天堂	本特許は腫瘍細胞 (変異型CALRタンパク質) とT細胞 (CD3抗原) の両方に特異的に結合し、T細胞により腫瘍細胞を傷害する二重特異性抗体に関するものです。このような抗体を含有する医薬品は血液がん治療薬として期待されます。

\* KD2-396: 百日せき菌、ジフテリア菌、破傷風菌、ポリオウイルス、ヘモフィルスインフルエンザ菌b型、B型肝炎ウイルスによる感染症の予防に対するワクチン