

Integrated Report 2023

統合報告書



明治グループの目指す姿・健康価値

グループ理念

私たちの使命は、「おいしさ・楽しさ」の世界を拡げ、
「健康・安心」への期待に応えてゆくこと。

私たちの願いは、「お客さまの気持ち」に寄り添い、
日々の「生活充実」に貢献すること。

私たち明治グループは、「食と健康」のプロフェッショナルとして、
常に一歩先を行く価値を創り続けます。

meijiらしい健康価値とは？

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

meijiらしい健康価値を すべてのステークホルダーに提供していきます

従業員の健康

- 一人一人の力が発揮できる職場環境
- 心身ともに安心して働くことのできる職場環境

社会の健康

- 豊かな社会づくり（地域社会とのパートナーシップ、社会貢献活動）
- 持続可能な調達活動
- 取引先との相互信頼関係の構築

株主・投資家

- 持続的な成長
- 健全な財務基盤、資本の効率化、安定した利益還元

人・社会・地球のすべてが健康である 「より良い未来」を実現

こころとからだの健康

豊かな社会

自然との共生

お客さまの こころとからだの健康

- 健康寿命の延伸
- 健康で豊かな生活
- おいしさ・楽しさ
- 製品における安全・安心

地球環境の健康

- 環境との調和（環境保全、環境負荷の低減、生物多様性の保全）
- 持続可能な調達活動

編集方針

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

参考ガイドライン:

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



「統合報告書 2023」のご利用にあたって

- 本報告書は、2022年度(2023年3月期)の実績に基づいています。一部、2023年度(2024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 2023」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、2023年8月現在のものです。
- 2021年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しています。特に記載のない限り、2020年度までは当該基準の適用前、2021年度以降は適用後の情報です。

明治グループの情報開示

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



統合報告書



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

統合報告書 ▶

ウェブサイト



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

株主・投資家情報

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



- ビジョンと戦略 ▶
- IRライブラリ ▶
 - 有価証券報告書 (PDF) ▶
- 個人投資家の皆さまへ ▶
- コーポレート・ガバナンス ▶
- 財務・非財務ハイライト ▶
- 株式情報 ▶

サステナビリティ情報

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



- 健康と安全 ▶
- 環境 ▶
 - 明治グループにおけるTCFDへの取り組み (PDF) ▶
- 人財・人権・社会 ▶
- 原材料調達 ▶
- 外部イニシアチブとの連携 ▶
- 外部評価 ▶
- サステナビリティ情報索引 ▶

明治グループについて

ネクストストーリーズ

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

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

イノベーション

新たな健康価値創造の取り組みをご紹介します。

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

明治グループの概要

理念やスローガン、経営体制、事業領域、沿革などをご紹介します。

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

その他の詳細情報は下記 URL からご覧ください。

明治ホールディングス株式会社

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

目次

明治グループについて

- 01 明治グループの目指す姿・健康価値
- 02 編集方針 / 明治グループの情報開示
- 03 目次
- 04 2026ビジョン実現へのプロセス
- 06 At a Glance
- 08 100年にわたる「meijiらしい健康価値」創造の歴史

トップメッセージ

- 12 CEOメッセージ
- 18 CFOメッセージ
- 20 2023中期経営計画の概要と明治 ROESG

価値創造プロセス

- 26 明治グループの価値創造プロセス
- 28 持続的な価値創造の原動力
- 30 財務・非財務ハイライト (主要指標の推移)

2023 中期経営計画の進捗

- 32 食品セグメントの事業戦略
- 36 医薬品セグメントの事業戦略

持続的な価値創造を支える取り組み

- 40 サステナビリティ戦略
- 44 自然との共生
- 46 新たなアプローチで「酪農」を持続可能に
- 48 生産地とともに「カカオ生産」を持続可能に
- 50 自然と共生しながら成長する強固な「事業基盤」を
- 52 人財戦略
- 54 人財マネジメント
- 58 人権
- 60 イノベーションの創出
- 61 食品セグメント
- 64 医薬品セグメント

ガバナンス

- 66 社外役員対談
- 71 コーポレート・ガバナンス
- 82 リスクマネジメント
- 86 役員一覧

財務・非財務パフォーマンス

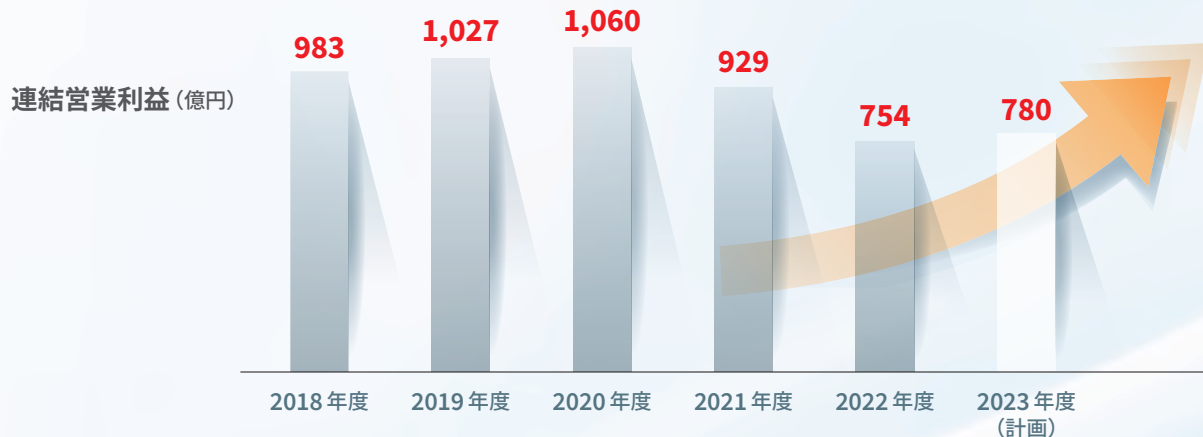
- 88 財務・非財務ハイライト (11年間サマリー)
- 90 非財務パフォーマンス (マテリアリティへの取り組みの進捗)
- 93 エネルギー使用量、CO₂排出量、水使用量、および廃棄物排出量の第三者保証

会社情報

- 94 事業の拠点
- 96 会社情報・株式情報
- 97 表紙作品について / 編集後記

2026ビジョン実現へのプロセス

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、経営環境の変化に対応しながら中長期的な企業価値の向上を目指します。



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策定しています。2018年度から第1ステージがスタートし、2020年度をもって終了。現在は、第2ステージとなる「2023中期経営計画」を実行中です。

2018

第1ステージ

「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」

2020

第2ステージ

明治 ROESG® 経営の実践
利益成長とサステナビリティ活動の同時実現

第2ステージ 2023 中期経営計画

詳細は P.20 をご覧ください ▶

コンセプト

明治 ROESG® 経営の実践

利益成長とサステナビリティ活動の同時実現

重点課題

1. 事業戦略

食品セグメント

- 1) コア事業の成長力の回復
- 2) 海外展開の強化

医薬品セグメント

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

全体

新領域への挑戦

2. ROIC 活用による経営管理体制強化

3. 成長投資の継続と強固な財務基盤構築の両立

4. サステナビリティ 2026 ビジョンの着実な実行

※「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

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」で一步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

- ことご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

2023

第3ステージ

明治 ROESG® 経営の進化
(2024年5月発表予定)

2026

注目すべき経営環境

Opportunity (機会)

- 予防・健康意識の高まり
- 海外の新興国の成長、中間所得層の拡大
- 高齢化による社会構造の変化
- Eコマースの拡大
- 環境意識の高まり、エシカル消費の拡大

Threat (脅威)

- 人口減少による国内市場の縮小
- 物価上昇を受けた節約志向の高まり
- 気候変動のサプライチェーンへの影響
- 世界人口の増加に伴う食糧不足
- デジタル化の進展

2026 中期経営計画のポイント

1. 市場創造力の強化

- サステナビリティと事業の融合＝“トレード・オン”の追求
- 成長期待市場への積極投資

2. 安定したキャッシュ創出力の維持・強化

- ROICを活用した事業ポートフォリオの見直し、資本効率の向上
- SKU削減、生産体制見直しなどの構造改革
- デジタル技術の活用など新たな施策による既存事業の強化

3. 上記を実現する経営基盤の強化

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。

グループ体制図

(2023年3月31日現在)



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株会社。2011年にグループ事業再編、2018年7月からKMバイオロジクス株式会社が加わり、現在に至っています。

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。

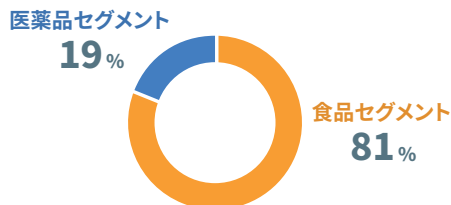
感染症・中枢神経系疾患治療薬、ジェネリック医薬品、ワクチンなどの医療用医薬品事業をグローバルに展開するとともに、動物薬事業も推進しています。

2022年度 (2023年3月期) の業績

売上高

1兆621億円

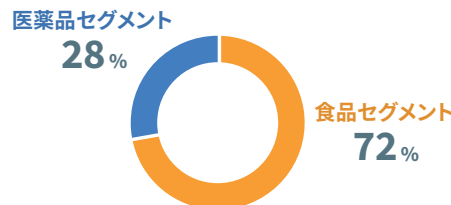
前年度比 4.8% UP



営業利益

754億円

前年度比 18.8% DOWN



ROE

10.0%

前年度比 3.5pt DOWN

1株当たり当期純利益※

247.39円

前年度比 18.5% DOWN

※ 前年度の値の算出に、以下の株式分割を反映しています
2023年4月1日付 普通株式1株につき2株

グループ会社と従業員数 (2023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
従業員数は連結対象会社に在籍する人数



海外売上高比率 (2022年度)



ESGの外部評価

明治グループは、事業を通じた社会課題解決に積極的に取り組むことが、持続的な成長につながると考えています。「2023中期経営計画」では最上位の経営目標に「明治ROESG」を掲げ、利益成長とサステナビリティ活動の同時実現を目指しています。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。

- 📖 P.20 2023中期経営計画の概要と明治ROESG ▶
- 📖 P.40 サステナビリティ戦略 ▶

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



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

100年にわたる「meijiらしい健康価値」創造の歴史

明治グループは、創業から100年にわたって受け継いできた「栄養报国」(栄養を通じて社会に貢献する)の精神に基づき、幅広い年代のお客さまに向けた製品カテゴリーで「meijiらしい健康価値」を創造し、大きな市場シェアを獲得してきました。今後は、国内のみならず、世界中の人々に製品を届け、成長を持続させていきます。

時代ごとの「栄養」に対する課題や関心の高まりに応えるために

乳幼児ミルク

1923年、日本で初めてオリザニン(ビタミンB1)を添加した乳児用ミルクを発売し、以降、連続と製品の開発・改良を重ねてきました。2007年には世界初のキューブタイプ、2019年には液体タイプを発売。また、アジアや欧州(ダノン社と提携)での展開も進めています。



1923
育児用粉乳
「パトローゲン」



2007
「明治ほほえみ
らくらくキューブ」



2019
「明治ほほえみ
らくらくミルク」

GLOBAL /



アジア、
欧州での展開

国内市場シェア(2022年度)

乳幼児ミルク
No.1 41.5%

出典: 2022年度インテージ社 SRI+

牛乳

1928年「明治牛乳」の発売以来、一世紀近く栄養面から人々の健康を支えてきました。2002年には独自のナチュラルテイスト製法で新鮮なおいしさを実現した「明治おいしい牛乳」へ進化。2013年からは中国でチルド牛乳を発売し、高品質な牛乳をグローバルに展開しています。



1928
「明治牛乳」



2002
「明治おいしい牛乳」

GLOBAL /



中国など
アジアでの展開

牛乳
No.1 17.8%

出典: 2022年度インテージ社 SRI+

プロテイン

1980年、アスリート向けにスポーツ栄養学に基づいて開発された「ザバス」シリーズ。その後、一般の運動愛好者や女性にも裾野を広げ、大豆プロテイン商品や飲料タイプなどを多彩に展開。中国でも2020年より粉末タイプなどを発売しています。



1980 「ザバス」シリーズ



2022
「ザバス プロテインバー」



「ザバス MILK PROTEIN
ヨーグルト 脂肪0」



2015
「ザバスマルク
グレープフルーツ風味」



2023
「ザバス アドバンスト
ホエイプロテイン100」

GLOBAL /



中国などアジアでの展開

粉末・顆粒プロテイン
No.1 31.9%

出典: 2022年当社調べ

流動食

1986年に流動食事業へ本格参入し、1995年に「メイバランス」を発売。以降、患者さまや医療・介護従事者の方々を支えています。2022年には「総合栄養食品」の表示許可を取得。同年には「明治メイバランスMICHITASカップ」を発売。また、2016年から台湾でも事業展開しています。



1995
「メイバランス」



2022
総合栄養食品
表示許可取得



2022
「明治メイバランス
MICHITASカップ」

流動食(市販)
No.1 85.0%

出典: 2022年度インテージ社 SRI+

これまでにない、新しい「健康」をお届けするために

ヨーグルト

1950年に本格的なヨーグルトの製造を開始し、日本にプレーンヨーグルト市場を開きました。2000年には乳酸菌の力で健康課題解決に貢献するプロバイオティクスヨーグルトを世の中に送り出し、さらに新たな市場を創造しました。2021年からは中国でもプロバイオティクスヨーグルトを発売しています。



1973
「明治ブルガリア
ヨーグルト」



2014
“まろやか
丹念発酵”

1996
特定保健用食品
表示許可取得



2023
“くちどけ
芳醇発酵”

プロバイオティクスヨーグルト



2000
「明治プロビオ
ヨーグルトLG21」



2009
「明治プロビオ
ヨーグルトR-1」



2022
「明治脂肪対策
ヨーグルト」



GLOBAL / 中国などアジアでの展開

ヨーグルト
No.1 37.7%

国内市場シェア (2022年度)

出典：2022年度インテージ社 SRI+

チョコレート

1926年の「明治ミルクチョコレート」の発売にはじまり、人々を笑顔にする個性的な商品を展開する一方、1998年にはカカオの持つ健康価値に着目した商品を開発し、栄養面からもチョコレートの価値を引き出しています。



1926
「ミルクチョコレート」



2014
「明治 ザ・チョコレート」



1975 「きのこの山」
1979 「たけのこの里」



2023
「チョコレート効果プラス」
(機能性表示食品)



1998
「チョコレート効果」



2023
「カカフル」
「カカウエル」



GLOBAL / 欧米、アジア、
中東での展開

チョコレート
No.1 25.2%

出典：2022年度インテージ社 SRI+

感染症の脅威から人々を守り続けるために

抗生物質

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



1946
抗生物質「ペニシリン」
製造開始



2006
β-ラクタマーゼ阻害剤配合抗生物質
「スルバシリン静注用」



1994
抗生物質「メイアクト」



2015
β-ラクタマーゼ阻害剤配合抗生物質
「タゾピベ配合静注用 明治」

全身性抗菌剤

No.1 21.5%

Copyright © 2023 IQVIA.
出典：IQVIA 医薬品市場統計
JPM2023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

ワクチン

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



1972
「インフルエンザ
HAワクチン」



1988
B型肝炎ワクチン
「ビームゲン」



2011
日本脳炎ワクチン
「エンセバック」



2012
四種混合ワクチン
「クアトロバック」

インフルエンザワクチン

No.1 29.0%

Copyright © 2023 IQVIA.
出典：IQVIA 医薬品市場統計
JPM2023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

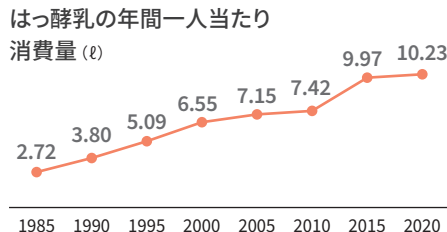
100年にわたる「meijiらしい健康価値」創造の歴史

次の時代の価値創造

ヨーグルト

常に独自性を追求し、ヨーグルト市場をさらに拡大

「おいしさ」と「健康」が両立する食品の代表格であるヨーグルト。日本における一人当たりのヨーグルト消費量は年々上昇し、いまや食卓になくはない存在となっています。そのけん引役が「明治ブルガリアヨーグルト」です。乳酸菌の選定だけでなく、その健康効果の研究、発酵・製造技術の革新、さらには感性工学からの新たな価値の提示など、絶えず独自性を追求して競争優位につなげ、今後もヨーグルト市場を力強くけん引していきます。



出典：一般社団法人Jミルク

強み：乳酸菌の健康効果の研究

新たな機能を科学的に証明し商品の健康価値を高める

meijiが保有する乳酸菌は6,500株以上に上り、人の健康に与える影響を長年研究しています。新たな価値を持つ乳酸菌の探求に加え、従来使用している乳酸菌の新たな価値を見いだすことにも取り組んでいます。例えば「LB81乳酸菌」は、有害菌や有害物質が体内に進入するのを防御する腸管バリアの機能を強化する可能性が見いだされています。

強み：発酵・製造技術の追求

乳酸菌の力を維持したまま、味や食感を進化させる

ヨーグルトをよりおいしく進化させるための技術開発にも力を入れています。「明治ブルガリアヨーグルト」を2023年3月、約10年ぶりにリニューアル。発酵時間短縮と良好なカード組織を両立する従来技術「まろやか丹念発酵（脱酸素低温発酵法）」に、今回新たに超高温殺菌と脂肪微細化を組み合わせ、くちどけの良さと、爽やかさの中にミルク感が広がる芳醇な味わいを実現する新製法「くちどけ芳醇発酵」を開発しました。



特定保健用食品の「明治ブルガリアヨーグルトLB81プレーン」

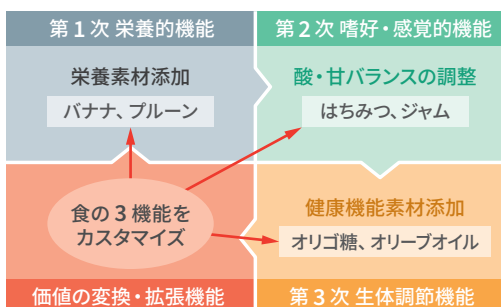
P.63 イノベーションの創出 > 商品ライフサイクル長期化の実現 ▶

強み：新たな観点からの価値向上

プレーンヨーグルトが持つ「価値の変換・拡張」の機能に注目

お客さまが別の食材を加えて召し上がっているという事実に着目することで、プレーンヨーグルトは食の3つの機能である「栄養」「嗜好」「生体調節」に加えて、「価値の変換・拡張」という機能を持つことに気が付きました。これは、お客さまご自身で栄養素材や健康機能素材を添加したり、酸味や甘みを調整したりして、3機能を自由にカスタマイズするユニークな機能です。（下図）

この価値の変換・拡張機能を活用し、新たな価値創造につなげる研究に注力しています。例えば、「明治ブルガリアヨーグルト」をベースにお客さまが望む気分をデザインしたり、親子のコミュニケーションツールにさせていただくなど、商品と心地よい体験をセットでお届けすることで、「こころの健康」に貢献することが可能です。「明治ブルガリアヨーグルト」はパッケージに冠した「ヨーグルトの正統」の言葉どおり、本場ブルガリアで育まれたおいしさと自然の力をそのままお届けし、日本のお客さまの健康をいつもそばで見守ってきました。これだけ長い間愛されている理由には、乳酸菌の健康効果や発酵・



製造技術だけではない「何か」があるはず。その一つの可能性は酸味や爽やかさに代表される風味の特徴にあると考え、その特徴が心身に与える影響を解明する研究などを進めています。世の中がまだ意識していない魅力を発掘し、常に選ばれる商品として、持続的な競争優位を獲得したいと考えています。



外山 義雄
Yoshio Toyama

株式会社 明治
研究本部 技術研究所
物性・感性研究部 部長

ワクチンの選択肢を増やし、国内生産で安定供給を

2020年初頭より爆発的に流行し、社会に混乱をもたらした新型コロナウイルス感染症。日本では2023年5月より感染症法[※]上で「5類感染症」に位置付けられましたが、これは感染症の収束を意味するのではなく、「共存」する世界に移行するということです。今後は、インフルエンザワクチンのように新型コロナワクチンも定期的な接種が想定されます。そこで求められるのは、有効なワクチンの選択肢を増やし、国内生産で安定供給することです。meijiは感染症領域のリーディングカンパニーとしてその責務を担い、行政やアカデミア、パートナー企業と連携してワクチンの開発・供給を推進し、社会に貢献していきます。

※ 感染症の予防および感染症の患者に対する医療に関する法律

明治グループのワクチン生産拠点



TOPICS：レプリコンワクチン「ARCT-154」

少ない接種量で効果が持続する、画期的なワクチンの実用化へ

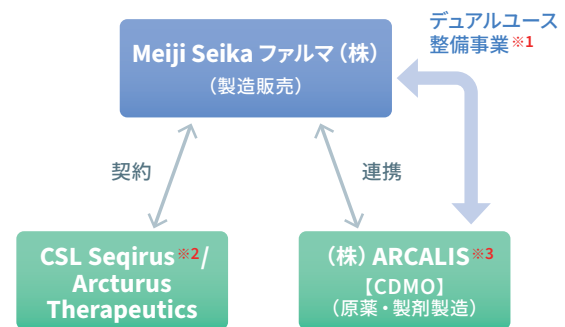
次世代のmRNA技術を使用したレプリコンワクチン「ARCT-154」の国内開発・生産を進めています。「ARCT-154」は米国のバイオ企業であるArcturus Therapeutics, Inc.が開発したワクチンであり、少ない接種量で6カ月以上という長期間にわたって効果が持続することが期待されています。明治グループは右図のような協業体制のもと、同ワクチンの日本国内での製造販売承認取得、流通、販売を担当します。すでに2023年4月に成人における初回免疫、また、6月には追加免疫によるCOVID-19の予防を適応症として、製造販売承認を申請しました。承認されれば、欧米に先駆けて実用化される初めてのレプリコンワクチンとなります。同ワクチンの生産は、(株) ARCALISと連携し、同社が建設中の製造施設（福島県南相馬市）で原薬から製剤まで一貫して製造できる体制を構築しています。

※1 ワクチン生産強化のためのバイオ医薬品製造拠点等整備事業

※2 CSL Limitedの子会社で、世界最大級のインフルエンザワクチンの供給企業。米国、英国、オーストラリアに最先端の製造施設を持ち、優れた研究開発能力を有する

※3 世界水準の医薬品創出ヘルスケアプラットフォーム企業群を傘下に有するアクセリード株式会社とArcturus Therapeutics, Inc.の合併企業。mRNA医薬品・ワクチンの創業支援、受託開発製造事業（CDMO事業）を展開

ARCT-154の協業体制



TOPICS：不活化ワクチン「KD-414」

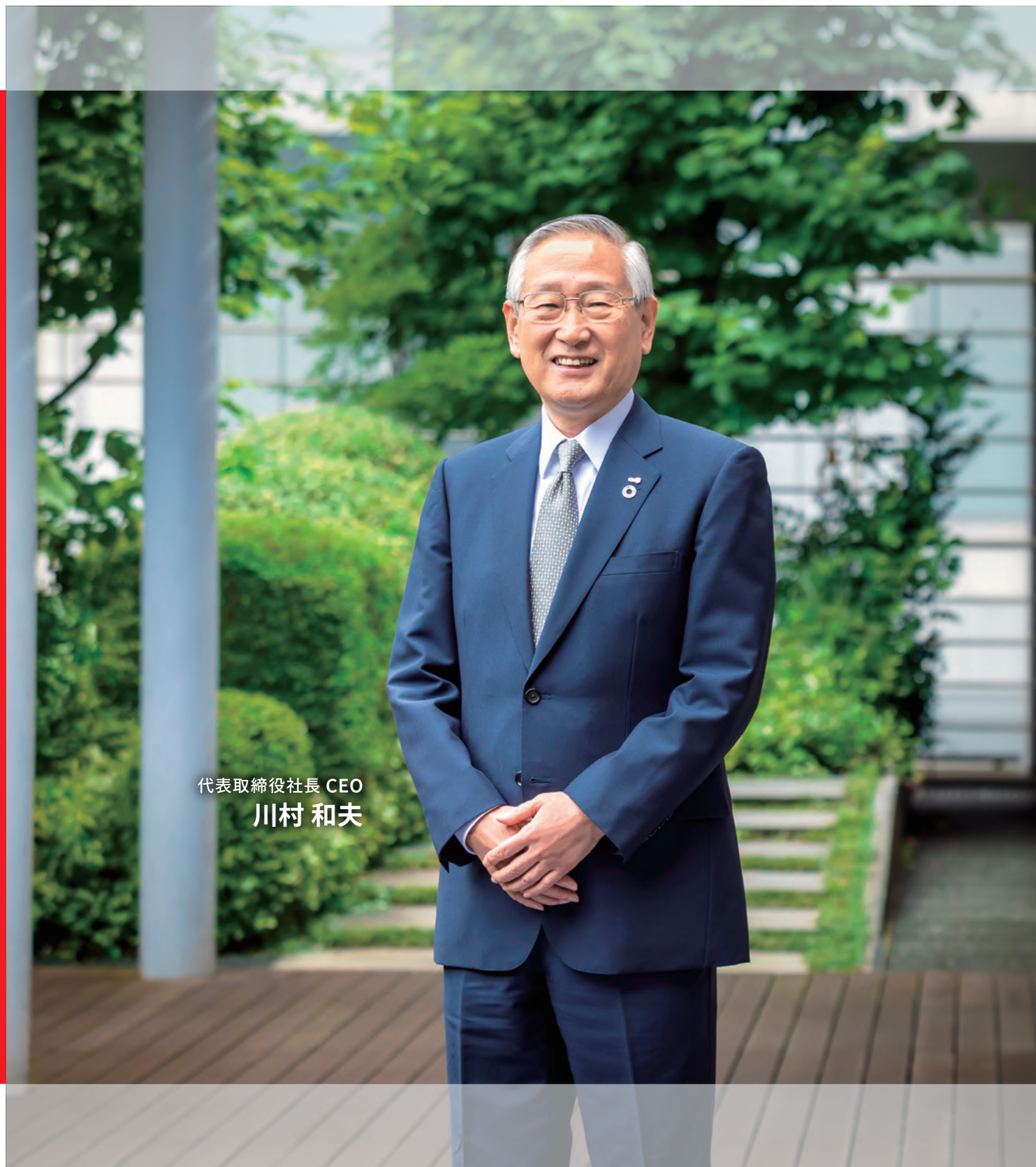
小児にも安心して使用できる「不活化ワクチン」を開発中

「KD-414」は、インフルエンザワクチンや小児定期接種ワクチンとして長年使われてきた実績のある「不活化ワクチン」です。直近では、2023年1月に国内小児第3相臨床試験（6カ月以上12歳未満）を開始しました。また、12歳以下の小児を対象にした変異株対応ワクチンの臨床試験を2023年度中に開始すべく、準備を進めています。さらに同ワクチンの生産体制の構築も順調に進んでいます。厚生労働省および国立研究開発法人日本医療研究開発機構（AMED）から助成を受け、原液製造や精製、品質試験などに必要な施設や設備を整備しています。




KMバイオロジクス (株) FC 棟
原液製造施設

CEOメッセージ



代表取締役社長 CEO
川村 和夫



明治 ROESG® 経営を進化させ、 meiji ならではの価値提供で 持続的な成長を果たしていきます

外部環境の大きな変化により 難しい経営を強いられた1年

明治グループの2022年度は、外部環境の激しい変化に直面し、難しい舵取りが要求された1年でした。その変化とは「パンデミックの長期化による生活行動様式の変化」と「グローバルサプライチェーンの不安定化」の二つに集約され、前者は医薬品事業に、後者は食品事業に特にネガティブな影響を及ぼしました。原材料価格やエネルギーコストが高騰し、果敢に価格転嫁を進めたものの、収益確保には至りませんでした。円安の長期化も懸念材料であり、私たちが営む食品事業の基盤となる農業、とりわけ海外の輸入飼料に支えられている国内の酪農業の持続可能性も危惧されています。

残念ながら、2022年度に目標としていた営業利益は未達に終わり、業績面では厳しい結果となりました。2023年度は、食品事業の価格転嫁を早期に完了し、新価格体系のもとで収益を回復させていきます。一方、「2023中期経営計画（以下、2023中計）」より「明治 ROESG[※]」を経営指標として導入し、利益成長とサステナビリティ活動の同時実現を目指しています。また、ROIC（投下資本利益率）を活用して収益向上のための体質改善を進めています。その点では成果が上がっており、ROICを判断基準にして事業活動を行う考え方が社内に浸透しつつあります。これは将来の成長に向けて必要な取り組みであり、2024年度以降、もう一度成長路線に乗るための準備をしっかりと行いたいと考えています。

※「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

CEOメッセージ

自らの使命や存在意義をあらためて確認し、さらなる成長を志向します



重要物資の安定供給と健康への貢献が、明治グループの使命

外部環境の激変は私たちに大きなインパクトをもたらしましたが、自らの社会的使命や存在意義をあらためて確認する機会ともなりました。私たちの使命としていま強く感じているのは、まず「重要物資の安定供給」です。食品の分野では、乳幼児や小児、そして高齢者の命を支える、粉ミルクや流動食などの商品を数々取り扱っています。また、医薬品の分野についても、医療現場に不可欠な抗菌薬などの必須医薬品を取り扱っています。いずれも明治グループが高いシェアを持つ製品群であり、安定的に供給することが私たちに課せられた使命です。

そして、もう一つは「健康課題に直結する栄養食品・医薬品での貢献」です。明治グループは、牛乳やヨーグルトなどあらゆる世代の健康課題に直結する商品、そしてワクチンや抗菌薬など感染症の予防や治療に資する製品を提供しています。牛乳やヨーグルトの生産を通して国内酪農を支える役割を担うとともに、国内で数社しか存在しないワクチン・抗菌薬のメーカーとして、必要な医薬品を安定供給することで国民の健康課題に応えています。こうした明治グループの使命を、今後は国内にとどまらず、グローバルにおいても広く認識されるように事業を展開していきたいと考えています。

サステナビリティと事業の融合に挑み、企業価値を高めていく

大きな環境変化のなか、再確認された使命を踏まえて、今後の成長に向けた重要課題に強力に取り組んでいきます。まず、「明治 ROESG」のさらなる進化です。「明治 ROESG」は、役員・従業員のサステナビリティへの意識を高め、非財務領域での企業価値を高めることに貢献していますが、これからさらにレベルを上げていくことが必要です。目指すべきはサステナビリティと事業との融合です。

例えば、フードロスという社会課題に対して、アップサイクルや賞味期限延長で製品廃棄を減らして解決を図るとともに、無駄のない生産を追求して事業効率を高めていくようなイメージです。その結果、収益性が上がれば、原材料の調達元である酪農家やカカオ農家への還元も可能となり、農業や酪農業における温室効果ガス排出量削減や人権課題などの解決に貢献する取り組みも強化できます。社会課題の解決にとどまらず、サステナビリティをプラットフォームにした新事業創出に挑み、それを企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

 P.40 ▶ サステナビリティ戦略

食品・医薬品の事業成長力の回復を、 2026 中計での必達目標として実行します

食品の基幹事業全体を成長させ、海外展開やブランド投資も推進

続いての重要課題は、事業成長力の回復です。原材料価格やエネルギーコストの大幅なアップという外部要因があったとはいえ、「2023 中計」で掲げた成長力の回復に遅れが出たことは大いに反省しなければなりません。「2026 中期経営計画（以下、2026 中計）」においては、事業成長力の回復を必達目標として実行していきます。

まず、食品セグメントでは、ヨーグルト、チョコレート、そしてニュートリションという、3つのコア事業が総合的に成長していく体制を構築します。特定のカテゴリーだけが突出するのではなく、基幹事業全体を発展させることが重要だと考えています。そのために、グローバルへの展開スピードを上げ、海外のマーケットをしっかりと取り込んで成長力を高めていきます。また、食品に期待されている機能性のさらなる強化と、栄養面での貢献を訴求することで市場の拡大を図っていきます。

さらに、個別商品のブランド力強化に十分な投資を行っていきます。ブランド育成には、研究開発投資や生産投資と同様に、時々の業績に左右されず中期的な視点での投資が必要であり、ブランド評価と投資のサイクルをしっかりと検証しながら取り組んでいく考えです。明治グループは良質なブランド資産を築き上げていますが、投資を継続しなければ、それを維持することはできません。ブランドという無形資産の価値を高めていくことは、業績面の向上にもつながると考えています。

 P.32 ▶ 食品セグメントの事業戦略

グローバルワクチン戦略と新薬上市で成長を加速

医薬品セグメントは構造改革が大きく進み、財務体質が強化されていち早く成長ステージに移行しています。私たちが強みを持ち、社会から求められている感染症領域での事業拡大と、安定収益の確保に引き続き取り組んでいきたいと考えています。

感染症領域では、ワクチンの海外市場展開も期待できる取り組みです。既存のインフルエンザワクチン、現在開発中の新型コロナウイルス感染症やデング熱などのワクチンについて、高い生産技術力を海外に展開し、グローバルワクチン戦略として社会貢献と事業成長、双方に寄与する施策を推進していきます。

また、パイプラインにある新規製剤の開発が進み、「2026 中計」の期間中に欧米での上市が見込まれています。自社開発の製剤の成功が、グループ全体の事業成長に弾みをつけるものと期待しています。

 P.36 ▶ 医薬品セグメントの事業戦略

CEOメッセージ

ROICによる経営管理強化と、 人財マネジメント改革も必須のテーマです

ROICを経営と直結させる体制を築き、実効性を高める

「2023中計」の重点課題の1つとしたROIC活用を、グループのマネジメントスタイルとして確立していくことも重要です。「2026中計」に向けては、事業運営において最優先すべき経営指標として、その活用をいっそう強化していきたいと考えています。「2026中計」からは、ROICで計る事業単位を見直し、それぞれにROIC改善の担当役員を配置します。進捗管理を強化して確実に成果に結びつけたいと考えています。

また、経営レベルでのポートフォリオマネジメントにも、ROIC活用を拡大していきたいと考えています。投資への優先順位、特にM&Aを含めてグループとしてどの事業を選択し、何に集中すべきかを、ROICを活用することでより実効性の高い戦略を構築します。加えて、投資を収益として確実に結び付けるようにするために、投資段階での精査とともに、投資モニタリングを強化し、投資実行後の修正施策を早期に講ずることで、ROICを高い次元で維持することにつなげていきます。

「外部競争性」と「多様性」を重視する人財マネジメントを

「人的資本経営」の実践に向けた人財マネジメントの改革にも取り組みます。改革におけるキーワードは「外部競争性」と「多様性」です。

多様な人財の活躍推進に向けては、意思決定層を含む中核人財[※]においてダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を実現していくことが必要不可欠です。特に女性、キャリア採用者、グローバル人財においては、外部競争性をより強化していくために、中核人財への登用を高めていくことを目標としています。そして、グループ経営を支える経営人財の発掘と育成も進めています。現在、グループ3社の社長に対するサクセッションプランを運用していますが、3社長の後継候補者の選定に向けて、執行役員とそれに準ずる管理職を対象とした経営人財育成プログラムの運用を開始しました。サクセッションプランの実効性を高め、経営人財をプールするためにきわめて重要な仕組みであり、CEO自らが強く関与しながら運営を行っていきます。

人財マネジメント改革を強力に推進していくために、2022年度よりグループ横断機能であるチーフオフィサー制度にCHROを新設し、ホールディングスが主導する体制に移行しました。これによってグループ内の人事交流や人事制度の一体化が促進され、グループシナジーの創出が加速すると期待しています。

[※] 中核人財：役員、管理職、総合職

グループのシナジーをより追求し、 新たな成長戦略で未来に臨みます

meiji ならではの共創による研究開発体制をいっそう強化

食・薬シナジーの追求をはじめとするグループ経営体制のさらなる強化も、私たちにとって不変の重要課題です。2023年度より、食薬融合をリードする研究機関である「価値共創センター」を改組し、「ウェルネスサイエンスラボ」として再スタートしました。研究テーマは引き続き「抗老化」「免疫増強」「マイクロバイオーーム」であり、各事業会社から結集した研究者がカテゴリーを越えて、新たな健康価値の創出に取り組んでいます。加えて、内外の研究機関とのオープンイノベーションを推進するハブとしても機能させていきます。食と薬の両面から課題解決にアプローチできる、明治グループならではのこのラボが、外部の優秀な研究機関から絶えず注目され、次々と共創が起こっていく場となるよう、いっそう強化していきたいと考えています。

グループガバナンスについては、チーフオフィサー制度の導入やグループ戦略会議の設置などによって体制を整備してきました。事業単位の足し算の経営から、グループとしてのシナジーを追求する経営へと進化しつつあります。「2026中計」ではグループ戦略を最上位として策定し、グループとしての一体感を持ち、「明治ROESG」を新たな個性とする先進的な経営へと転換を図っていきます。加えて、ガバナンスの透明性と信頼性を高めるためには、社外取締役の活用と取締役会の実効性向上が重要であり、豊富な知見を有する社外取締役の中長期の戦略構築への関与を高め、グループガバナンスを強化していきます。

企業価値を創造できなければ淘汰されるという強い覚悟を持って

「2026中計」は、明治グループの新たな成長戦略への出発点としたいと考えています。次の飛躍に向けた準備も「2023中計」のなかでしっかりと進めています。具体的には海外市場への投資、国内でのカテゴリー整理、感染症領域での製品開発や生産体制の整備などです。

経営統合から2010年代前半までの事業成長は、一部の商品の急激な成長に偏っていたことは否めず、食薬のバランスが整わない側面がありました。「2026中計」は、食品の基幹事業トータルで成長を目指すとともに、食薬の貢献度もバランスを取りながら新しい成長戦略を実現したいと考えています。加えて、「明治ROESG」の真価を発揮し、より持続性の高い成長を目指していきます。経営を担う私自身も、強い覚悟で臨む所存です。



CFOメッセージ

ROICによる経営管理をいっそう強化し、 明治 ROESGの達成とグローバルな成長を支える



塩崎 浩一郎

取締役専務執行役員 CFO

厳しい事業環境のなかで 強固な財務体質を維持


ROICによる経営管理の考え方を社内に浸透

「2023中期経営計画（以下、2023中計）」では、ROEとESGを同時に追求して企業価値を高める「明治ROESG」を最上位の経営指標に設定しています。そして、ROEを向上させるための指標としてROIC（投下資本利益率）を導入し、投資効率を重視した事業運営を図っています。

「2023中計」2年目となる2022年度は、想定を超える原材料などのコストアップに対応策が追いつかず、収益性が低下してROEも目標に及ばず、非常に厳しい1年となりました。こうしたなか、食品セグメントではコスト圧縮を徹底するとともに、ROICの観点から投資を選別し、固定費削減に努めました。医薬品セグメントでは、2021年度に続いて構造改革を断行し、安定した収益基盤づくりが進展しました。このほかにも、政策保有株式の縮減や固定資産の圧縮に取り組み、グループとしては強固な財務体質を維持することができました。

明治グループは、積極的な投資でさらなる成長を志向していますが、事業環境が目まぐるしく変わるなか、期待通りの投資効果を得ることは容易ではありません。ROICを指標として導入したことで、投資効率の考え方に対する理解が社内に浸透し、目線を合わせて「収益を改善するためには何をすべきか」という議論が進みやすくなりました。こうした意識改革も2022年度の成果の一つだと捉えています。

ROEと並んで「明治ROESG」のもう一つの重要指標であるESGは、長期的な企業価値向上のために不可欠な取り組みです。「2023中計」では300億円のESG投資枠を設けるとともに、サステナビリティボンドによる資金調達も実施しています。引き続き、社会課題解決につながる投資を着実に実行しています。

 **P.22** 2023中期経営計画の概要と明治ROESG >
2022業績サマリー ▶

 サステナブルファイナンス ▶

ROICの定着とIFRSの導入によってグローバルで戦える収益力を追求

明治グループ版ROICで経営管理をさらに強化

ROICによる経営管理の実効性をさらに高めていくために、自社のマネジメントやビジネスに合わせて運用方法を改善していきます。例えば、ROICで管理する事業単位を、より投資効率をチェックしやすい形に見直し、事業単位で責任者を明確にして意思決定のスピードを上げていきます。また、事業単位のROICは固定資産など各事業が主体的にコントロールできる要素を対象に簡易的に計算し、PDCAサイクルを早く回すことを意識しています。WACC(加重平均資本コスト)を下回る事業については、撤退や譲渡まで踏み込んで検討します。こうしてROICによって事業ポートフォリオを整理した上で、必要な投資を行っていきます。現状、当グループのDEレシオ(負債資本倍率)は0.1以下ですが、成長のための投資を果敢に進めていくには、本来もう少し高い水準にあるべきと認識しています。

さらに、このROICによるマネジメントを事業の現場に定着させることも今後の課題です。事業責任者がROICツリーをもとに、自ら果たすべき責任範囲を理解した上で改善・改革を進める環境づくりを進めています。こうした明治グループ版のROICによる経営管理を早急に確立し、「2026中期経営計画(以下、2026中計)」以降の成長につなげていきたいと考えています。

グローバルで一元管理できる経営管理体制を構築


「2026中計」以降の成長に向けて、これから特に注力して取り組まなければならないテーマは、グローバルな経営管理体制の構築です。2022年度に明治グループは初めて海外売上高比率が10%を超えました。「2026中計」では海外事業のさらなる拡大を見込んでおり、それを支える基盤として、IFRSの導入に向けた準備も着実に進めています。そのために、グローバル会計を推進できる人財を育成するとともに、外部からも積極的に登用します。会計システムについても、食品・医薬品の両セグメントでグローバルスタンダードに則って統一しなければならないと考えています。

こうして海外拠点も含めた一元的な経営管理体制を構築することで、明治グループのグローバル展開を支援するとともに、ガバナンスの強化も図っていきます。また、グローバルでの最適な資本配分により、特に成長が見込める分野についてはM&Aも含めて積極的に投資する考えです。これらは、明治グループが真のグローバル企業へ発展を遂げていくために、CFOとして必ず成し遂げなければならないテーマだと認識しています。

総還元性向を重視した還元方針へ

株主還元については、2022年度で9期連続の増配となりましたが、2023年度も増配を計画しています。加えて2021年度に続き、2022年度は約100億円の自己株式取得を実施しました。「2026中計」からは、総還元性向を重視した政策に転換する方針です。配当だけでなく、総還元性向で株主の皆さまのご支援に応えたいと考えています。

明治グループが持続的に企業価値を高めていくことのできる経営を、CFOとしてこれからも追求していきます。

 **P.21** 2023中期経営計画の概要と明治ROESG >
2023中期経営計画概要 ▶

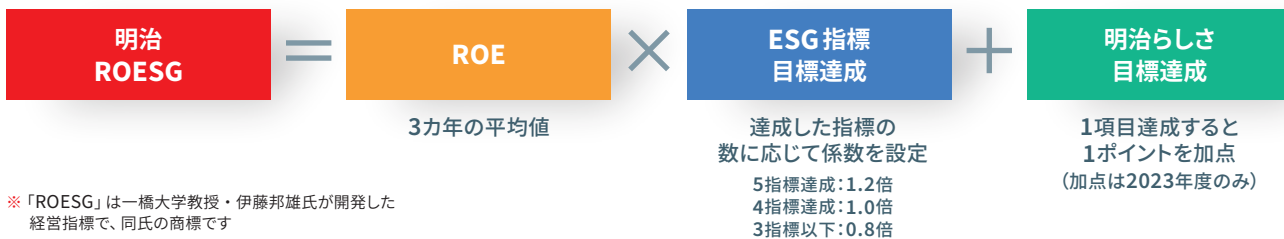
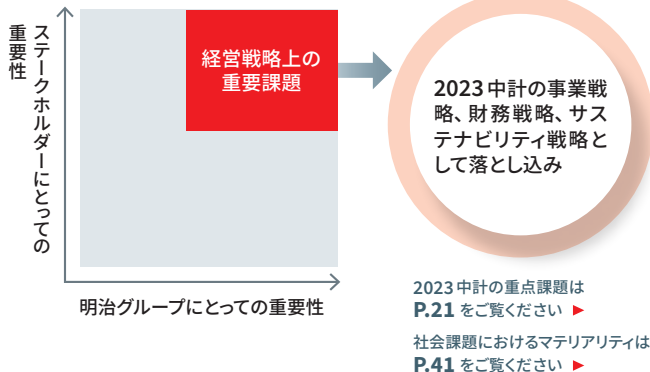
2023 中期経営計画の概要と明治 ROESG

明治 ROESG® 経営の実践 利益成長とサステナビリティ活動の同時実現

「2023 中計」では「明治 ROESG 経営の実践」を基本コンセプトに掲げています。策定にあたっては、「グローバルで社会課題解決へ貢献できる企業」を目指す方向性に決めました。これは、ステークホルダーにとっての重要性と明治グループにとっての重要性のどちらも同時に実現させる経営戦略の軸・指針となるものです。この方向性に沿って、事業戦略や財務戦略、サステナビリティ戦略を立て、実行しています。

最上位の経営目標には「明治 ROESG」を導入しました。「明治 ROESG」は、稼ぐ力を示す ROE と ESG 指標の目標達成度、「明治らしさ目標」の3つの要素で構成されています(下図)。利益成長と ESG 指標の改善、さらに明治らしいサステナビリティの目標達成を同時に果たすことを目指しています。

経営戦略上の重要課題



※「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

ESG 指標

明治グループはグローバル市場での成長を志向していることから、下記の国際的な3つの評価指標を選定しました。

- MSCI ESG Ratings**
 米国の金融サービス企業 MSCI による、企業の公開情報をもとに算出した ESG 格付け
- DJSI**
 米国の S&P Dow Jones 社とスイスの投資顧問会社の RobecoSAM 社が開発した ESG 投資指標
- FTSE4Good**
 英国ロンドン証券取引所グループの子会社 FTSE International が発表している ESG 投資インデックス

また、自然との共生に向けた取り組みを重視していることから、環境スチュワードシップの進捗度合いを示す指標として広く浸透している CDP を選定しました。

- CDP (Climate Change)、CDP (Water Security)**
 英国に本部を置く国際的な非営利団体 CDP による、世界主要企業の環境活動に関する情報開示プログラム

明治らしさ目標

企業価値の向上、すなわち利益成長とサステナビリティ活動の同時実現を果たすため、「2023 中計」で特に注力する事業領域との関連性が高い下記5項目を選定しました。

- 健康寿命延伸
- たんばく質摂取量
- インフルエンザワクチン接種率
- 健康志向食品、付加価値型栄養商品、超高齢化社会に貢献する商品の売上伸長率
- 新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給

企業活動(事業・ESG)の原動力は「人財」であるという考えから、「従業員エンゲージメントスコア」を選定しました。

- 従業員エンゲージメントスコア

2023 中期経営計画概要

重点課題

1. 事業戦略	食品セグメント	1) コア事業の成長力の回復 2) 海外展開の強化	P.32 ▶
	医薬品セグメント	1) Meiji Seika ファルマ(株)・KMバイオロジクス(株)の 一体運営推進(ワクチン事業の強化) 2) CMO/CDMOの強化	P.36 ▶
	全体	新領域への挑戦	P.10、P.11、P.60 ▶
2. ROIC 活用による経営管理体制強化			P.18 ▶
3. 成長投資の継続と強固な財務基盤構築の両立			P.18 ▶
4. サステナビリティ2026ビジョンの着実な実行			P.40、P.44、P.90 ▶

KPIの進捗

	指標	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度計画	2023年度目標
統合目標	明治 ROESG	9 ポイント	12.3 ポイント	13.8 ポイント	13 ポイント	13 ポイント
成長性・収益性	連結売上高	1兆71億円	1兆130億円	1兆621億円	1兆1,020億円	1兆800億円
	連結営業利益(率)	1,060億円 (10.5% ^{※1})	929億円 (9.2%)	754億円 (7.1%)	780億円 (7.1%)	1,200億円 (11.1%)
	海外売上高 ^{※2}	-	929億円	1,200億円	1,430億円	1,345億円
効率性・安全性	ROIC	10.0%	8.4%	6.3%	6.5%	10%以上
株主還元	ROE	11.1%	13.5%	10.0%	7.0%	11%以上
	配当性向	35.4%	28.0%	36.4%	52.3%	40.0%

※1 2020年度の売上高に収益認識基準を適用した参考値です

※2 2021年度より海外売上高算出のベースとなる事業区分を変更しました。区分変更を遡及適用した2020年度の数字は開示していません

設備投資と株主還元

営業キャッシュ・フロー	
2023中計(見込み)	2,725億円
2021-2022年度実績	2,125億円
2023年度計画	600億円

資産売却	
2023中計(見込み)	約1,000億円
政策保有株式の縮減	
2023年度末で30%削減(2020年度簿価比)	
事業譲渡、有形固定資産売却など	
2021-2022年度実績	
・農業事業譲渡	・DMバイオ譲渡
・研究所跡地売却	など

設備投資

2021-2022年度実績	2023年度計画	2023中計(見込み)	2023中計(当初)
1,653億円	628億円	2,282億円	2,740億円

- 2023年度の主な投資は海外事業関連
- 「2023中計」で当初予定していた投資額との差は、主に食品セグメントにおける工期の遅延や見直しによる

株主還元

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度計画
年間配当金 [※]	85円	90円	95円
配当性向	28.0%	36.4%	52.3%
自己株式取得	300億円	100億円	-

- 継続的に増配し、配当性向を40%まで段階的に引き上げる方針に沿って、還元を強化

※ 2023年4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

2023中期経営計画の概要と明治ROESG

2022 業績サマリー

「2023中計」の2年目となる2022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、また、ロシア・ウクライナ情勢や円安などに起因する原材料価格およびエネルギーコスト高騰の影響を大きく受けました。そのなかで、基本コンセプト「明治ROESG経営の実践」に基づき、重点課題※に取り組みました。

※ 重点課題は P.21 をご参照ください ▶

明治 ROESG

「明治ROESG」のベースとなるROEは、3カ年平均で11.5%となりました。ESG指標は全指標が目標達成し、達成度の係数は1.2倍となりました。



売上高

連結売上高は1兆621億円となりました。また、グループ全体の海外売上高は1,200億円となり、初めて海外売上高比率が10%を超えました。

食品セグメント

売上高は8,656億円となりました。原材料コストなどの上昇に対して価格改定を実施するとともに、積極的なマーケティング活動に取り組みました。ヨーグルト・チーズ事業は健康価値を訴求するさまざまな競合商品の影響で減収となりましたが、ニュートリション事業やチョコレート・グミ事業、海外事業などの増収によりカバーしました。

医薬品セグメント

売上高は1,972億円となりました。主力の抗菌薬が伸長した国内医薬品事業や、インドやスペインの子会社が好調に推移した海外医薬品事業がけん引しました。ヒト用ワクチン事業は、インフルエンザワクチンの返品額増加や前年度に計上していた受託収入がなくなったことなどにより、減収となりました。

営業利益

連結営業利益は754億円となりました。主な増減要因は下記の通りです。

増減分析 (億円)

	食品	医薬品	他
2021年度実績	759	186	-17
売上増減	+137	+67	-
薬価改定の影響	-	-50	-
原価の変動	-227	+3	-
経費等の増減	-99	+44	-
その他(子会社損益含む)	-11	-34	-4
2022年度実績	558	217	-21

セグメント別の営業利益の増減分析

食品セグメント	P.32 ▶
医薬品セグメント	P.36 ▶

※1 主な内訳

【食品】原材料コスト増-232、その他+5
【医薬品】原価低減+3

※2 主な内訳

【食品】製造間接費増(エネルギーコスト含む)-52、マーケティング費用等の変動-33、その他-14
【医薬品】研究開発費減+29、マーケティング費用等の変動(構造改革による影響含む)+24、その他-9

当期純利益・財務指標

連結当期純利益は694億円となりました。前年度に計上した農業事業などの譲渡益の反動が影響し、大幅減益となりました。ROEは10.0%、ROICは6.3%となりました。

一方、政策保有株式の売却は着実に進め、100億円規模の自己株式の取得・消却も実施しました。自己資本比率は62.7%となり、財務体質もより強固になりました。こうした背景から9年連続で増配しました。

ESG 指標

2022年度は5つの評価指標すべてで目標を達成しました。環境・ガバナンス・労働安全衛生と人財などの取り組みが評価向上につながりました。

評価指標	2020年度実績	2021年度実績	2022年度目標	2022年度実績	2023年度目標
1) MSCI ESG Ratings	BB	BBB	BBB	A	A
2) DJSI※1	52点	55点	60点	61点	65点
3) FTSE4Good※2	3.0点	3.0点	3.3点	3.7点	3.8点
4) CDP (Climate Change)	A-	A-	A-	A	A
5) CDP (Water Security)	A-	A	A	A	A

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

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

- 8つのKey Issuesのうち、「Water Stress (水ストレス)」「Product Carbon Footprint (製品カーボンフットプリント)」「Corporate Governance (コーポレート・ガバナンス)」の3つで前年度より評価が向上しました。
- 評価を構成する「Governance & Economic Dimension (ガバナンス及び経済的側面)」、「Environmental Dimension (環境的側面)」、「Social Dimension (社会的側面)」の3つの側面すべてで前年度より点数が伸びました。
- 14のESGテーマで評価されます。最高評価の5点満点を獲得したテーマは、「Biodiversity (生物多様性)」「Pollution & Resources (環境汚染と資源活用)」「Water Security (水利用)」「Corporate Governance (コーポレート・ガバナンス)」「Tax Transparency (税の透明性)」の5つとなりました。
- TCFDに関する情報開示の拡充に加え、2050年のカーボンニュートラルに向けたロードマップの策定、SBT認定の取得、RE100への加盟などが評価されました。
- 国内外の自社生産系拠点の水リスクに関する情報開示や、そのリスクに対する対応策として水使用量削減、排水の水質管理の徹底、洪水対策の実施に加え水源涵養の取り組み拡大などが総合的に評価されました。

明治らしさ目標

2022年度に進捗のあった目標は3～6です。6の新型コロナウイルスワクチンの開発は進んだ一方で、その他は課題が残る結果となりました。

項目	2022年度時点の進捗	2023年度目標
1) 健康寿命延伸※1	+0.56年	+1年
2) たんぱく質摂取量	71.4g/日※2	75g/日
3) インフルエンザワクチン接種率	55.7%※3	60%
4) 従業員エンゲージメントスコア	偏差値B	偏差値A
5) 健康志向食品、付加価値型栄養商品、超高齢社会に貢献する商品の売上伸長率※4	-3.1%	+10%以上
6) 新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給	開発中	開発と供給

※1 2016年比(男性72.14歳/女性74.79歳) ※2 2019年(最新データ) ※3 2021年度(最新データ)、65歳以上の定期接種対象者ベース ※4 2020年度比

- 最新データである2021年度の実績は55.7%で、前年度比-9.9ポイントとなりました。新型コロナウイルス感染症が拡大するなか、感染予防意識の高まりを背景に急激に伸びた前年度からの反動で減少したものと推測しています。
- 前回(2021年度)のスコアと同様にBとなりました。会社の将来性や社会への貢献度は感じているものの、コロナ禍を経て働き方変革が求められるなか、組織間の連携や多様な働き方が課題として挙げられました。

 P.54 人財マネジメント ▶

- 2022年度は、前年度に引き続きマイナス成長となりました。健康食品市場における競争激化や価格改定の影響でヨーグルトやプロバイオティクスが減収となったことが大きく響きました。
- 不活化ワクチン「KD-414」とレプリコンワクチン「ARCT-154」の開発を進め、早期の供給を目指しています。このうち、「ARCT-154」は2023年4月28日に初回免疫に関して、6月30日に追加免疫に関して、日本国内における製造販売承認を申請しました。

 P.11 次の時代の価値創造 新型コロナワクチン ▶

2023中期経営計画の概要と明治ROESG

2023 計画概要

2023年度は、新型コロナウイルス感染症による行動制限の緩和により、人流の回復および景気の持ち直しが期待されますが、国内の生乳取引価格などの原材料価格およびエネルギーコストの上昇が、依然として業績に影響する見通しです。一方、2023年度を次期中計に向けた助走期間と位置付け、以下の点に着実に取り組むことで、次期中計における収益回復と成長加速に向けた準備を整えていきます。

P.21 2023中期経営計画概要 > KPIの進捗 ▶

注力する取り組み

コストアップへの対応	<ul style="list-style-type: none"> 価格改定の定着 マーケティング投資の継続
コア事業の戦略転換	<ul style="list-style-type: none"> 付加価値追求による売上回復と安定収益の確保 収益基盤強化のための構造改革に着手
次の成長ドライバーへの経営資源投下	<ul style="list-style-type: none"> 海外展開、新規ワクチン開発 医薬品開発パイプラインの加速 新領域への挑戦、スタートアップやベンチャー企業との取り組み
サステナビリティと事業の融合の加速	<ul style="list-style-type: none"> 「明治ROESG」のさらなる進化（明治栄養プロファイリングシステム、グローバルワクチン戦略）

売上高

連結売上高は1兆1,020億円の計画です。食品セグメント、医薬品セグメントともに増収を目指します。また、グループ全体の海外売上高は1,430億円（海外売上高比率13.0%）を計画し、さらなる成長を目指します。

食品セグメント

売上高は前年度比2.5%増の8,870億円を計画しています。前年度から実施している価格改定の定着に加え、積極的なマーケティング強化により販売数量の回復に取り組み、コア事業を中心に売上拡大を図ります。

医薬品セグメント

売上高は前年度比9.2%増の2,155億円を計画しています。成長ドライバーとして位置付けるワクチン事業において、レプリコンワクチン「ARCT-154」の上市に向けた取り組みを進めており、2023年度中の業績貢献を目指します。

営業利益

連結営業利益は780億円を計画しています。主な増減要因は下記の通りです。

増減分析（億円）

	食品	医薬品	他
2022年度実績	558	217	-21
売上増減	+496	+71	—
業価改定の影響	—	-34	—
原価の変動	-307	-13	—
経費等の増減	-167	+16	—
その他(子会社損益含む)	-21	-8	-8
2023年度計画	560	250	-30

当期純利益・財務指標

連結当期純利益は510億円と大幅減益の見込みです。医薬品研究所跡地の売却など、前年度の特別利益計上の反動が主な要因です。この影響によりROEは7.0%と前年度より悪化する見込みですが、配当性向は52.3%と大幅に上昇する見込みです。

薬価改定に左右されない、筋肉質な企業体質へ

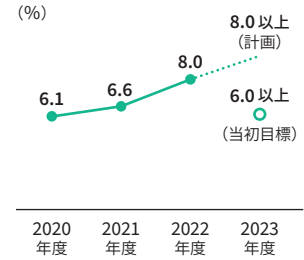
毎年の薬価改定の影響を受ける国内医薬品市場で持続的な事業成長を実現させるために、医薬品セグメントでは事業ポートフォリオの転換を強力に推進しています。

ROICを起点にした改革を推進し、安定した収益基盤を構築

2015年のインドのメドライク子会社化によるCMO/CDMO*事業への進出、2018年のKMバイオロジクス(株)の子会社化によるワクチン事業への参入など、M&Aで薬価改定に左右されない新たな成長の柱を築いてきました。そして、「2023中計」では構造改革を推進し、2023年度のROICは当初目標以上の水準となる見込みです。200億円規模の営業利益を安定して稼げる事業基盤を構築し、今後は成長を加速します。

* CMO: 医薬品受託製造機関 CDMO: 医薬品受託製造開発機関

医薬品セグメントのROIC



ROIC =

「選択と集中」で収益性を向上する取り組み

- ワクチン事業の強化 P.11 ▶
- 新薬の売上拡大
- ジェネリック事業の構造改革 下部コラムに記載

投下資本を縮減するアセットライト化の取り組み

- 農業事業、DMバイオ株式の譲渡
- 動物薬事業の統合: 明治アニマルヘルス(株)を設立 WEB ▶
- 横浜研究所の閉鎖を含む研究開発体制の見直し P.64 ▶

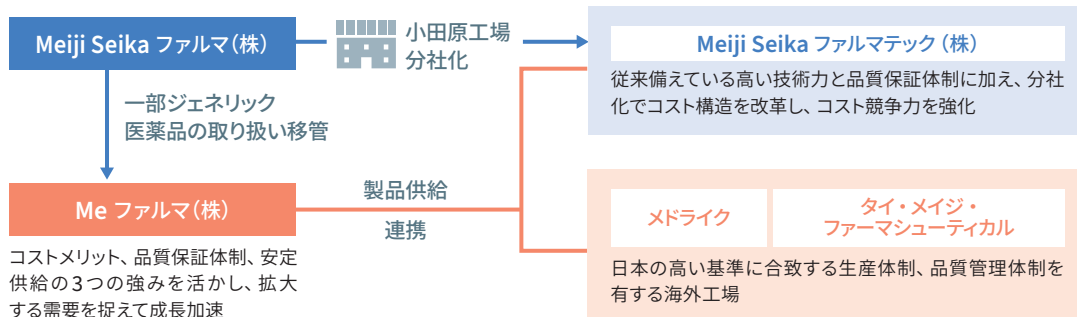
ジェネリック事業の構造改革

需要が拡大するジェネリック医薬品を、成長事業に変えていく

国内のジェネリック医薬品市場は、高齢者人口の増加や予防医療の進展により需要増が続いています。一方で、近年は品質問題が多発し、品質や安定供給に対する目は厳しくなっています。こうしたなか、収益性を確保しながら成長させるべく、自社海外工場での効率的な生産によるコストメリットや、高い品質保証と安定供給体制を持つ強みを活かし、事業体制を再構築しています。

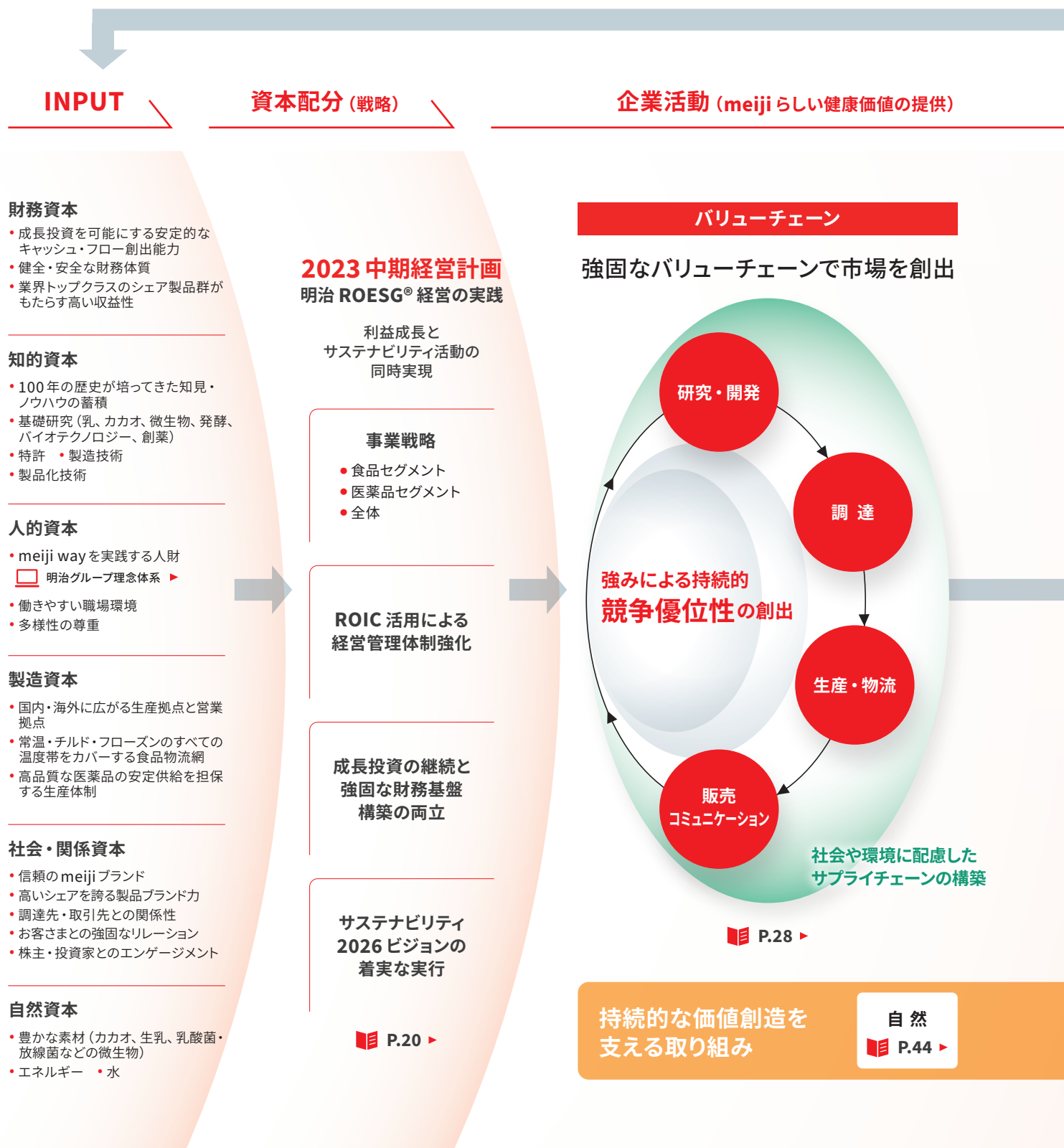
コスト競争力と販売力を強化

Meiji Seika ファルマ(株)の小田原工場を分社化し、2022年12月にMeiji Seika ファルマテック(株)を設立しました。今後、自社製品のみならず、他社から製造を受託するCMO工場としても進化させていきます。こうしてコスト競争力を高め、Meiji Seika ファルマ(株)のジェネリック事業本部をジェネリック医薬品製造販売会社のMe ファルマ(株)に統合して、さらなる事業拡大へ向けて販売力も強化しています。



明治グループの価値創造プロセス

meiji ならではの戦略とバリューチェーンによって
豊富な資本から健康価値を創造し、ビジョンを実現



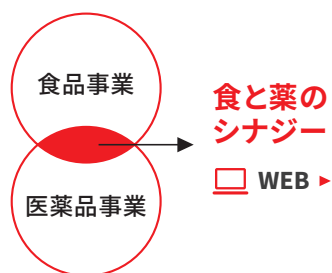
明治グループは、長年にわたって蓄積した豊富な資本を、「明治ROESG[®]*経営」によって戦略的に配分し、自社の強みを活かしたバリューチェーンによって「meijiらしい健康価値」を生み出しています。このプロセスをさらに進化させていくことで、持続的に価値創造できる企業を目指します。

*「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

OUTCOME

OUTPUT

健康栄養の向上につながる
多様な製品群



P.08 ▶

食と健康に関わる
有用な情報提供

- 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

P.29 ▶

人・社会・地球の
すべてが健康である
「より良い未来」を実現

こころとからだの健康

豊かな社会

自然との共生

人

P.52 ▶

イノベーション

P.60 ▶

ガバナンス

P.71 ▶

持続的な価値創造の原動力

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

強固なバリューチェーンで市場を創出

明治グループの特徴・強み

機能横断的な研究開発と知的財産マネジメント

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

持続性とコスト優位性を有する調達網

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

優れた生産技術と品質管理

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

高い市場シェアを確立するマーケティング力と信頼

- 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
- 長年蓄積した meiji ブランドへの信頼
- 乳幼児から高齢者まで多様な健康ニーズに対応した製品ラインアップ

社会や環境に配慮したサプライチェーンの構築

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

強みによる持続的競争優位性の創出

研究・開発

調達

生産・物流

販売
コミュニケーション

新たな発想で、常に一步先を行く価値を創り続ける

明治グループは、デジタル技術などによってもたらされる先進的な知見を取り入れ、既存事業をさらに進化させています。この絶え間ない挑戦が、「食」と「薬」の分野で常に一步先を行く、「meijiらしい健康価値」の創出につながっています。



※アプリの画面はイメージです

双方向コミュニケーションによるマーケティング変革

一人一人に最適な情報提供で、乳幼児とその家族のイキイキとした毎日に貢献

健康価値を持つ食品が当たり前になるなか、お客さまに選ばれ続けるには、独自素材や機能性を訴求するだけでなく、お客さま目線に立って「お客さまが必要なもの」を常に提供していかなければなりません。私たちは、「お客さまの状態に合った商品や情報を提供すること」が求められていると考え、よりお客さまに寄り添ったマーケティング活動への変革を進めています。

その一環として、乳幼児のお子さまを持つ保護者の方々との接点を強化するアプリを開発しています。このアプリは利用開始時に「きろく」「まなぶ」「そうだん」の3つの機能を搭載します。育児記録を入力することで月齢に応じた栄養情報が得られるほか、当社の栄養士に直接相談することができます。ここには、病院や店頭、「赤ちゃん相談室」を通じて、長年、専属栄養士が栄養相談に応じてきたノウハウが活かされています。単なる情報提供にとどまらず、お子さまとその家族の育児生活に寄り添ってサポートしていきます。

今後、顧客コミュニケーションのノウハウとデジタル技術を活用した新たなマーケティング活動を他のカテゴリーでも展開することで、お客さまとの信頼関係を強固にして商品LTV※を向上させるとともに、価値ある情報を提供し続け、社会課題の解決にもつなげたいと考えています。

※ Life Time Value : 顧客生涯価値



デジタル技術を活用し、一人一人に合った情報提供と双方向コミュニケーションを通じて、健康価値を進進するサイクル

デジタル技術で感染制御に貢献

カナダ・BlueDot社と提携し、最新の感染症情報を医療現場に提供

医薬品業界では近年、人工知能による創薬の効率化や、臨床開発におけるリアルワールドデータの利用など、デジタル技術が急速に浸透しています。また、医薬品では満たされない医療ニーズに対応するため、デジタル治療などの「ビヨンド・ザ・ピル（医薬品を超えた領域）」に関する取り組みも増加しています。

明治グループも現在、デジタル技術を駆使し、予防や予後の領域も含めたソリューションの提供に取り組んでいます。例えば、感染症の予防では「情報」が大きな価値を持っています。そこで2021年にカナダのBlueDot社と契約し、世界中の感染症に関する情報をタイムリーかつ網羅的に入手できる体制を構築するとともに、医療関係者に向けた感染症レポートの提供やCOVID-19感染者数の推定に関する論文の投稿などにも取り組んでいます。

さらに今後は、感染症の流行予測も視野に入れていきます。予測プログラムの開発や新たなデータソースの確保を進め、感染拡大情報をタイムリーに提供できるよう、高度専門人材の確保や、アカデミア、異業種との協業にも取り組んでいます。明治グループはこのような取り組みを通じて、医療ニーズの充足や公衆衛生の維持発展に貢献し、感染症の脅威という社会課題の解決を目指します。

※ Meiji Seika ファルマ(株) が運営する医療従事者向けの会員制サイト



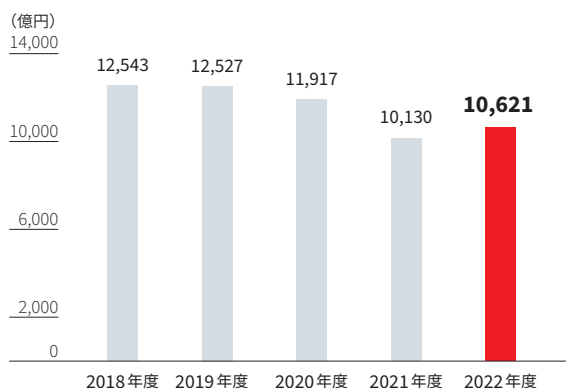
Meiji Medical Net※でBlueDot社のレポートを掲載



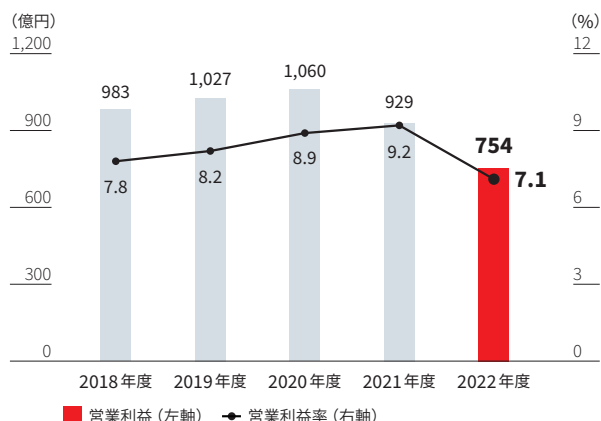
BlueDot社のレポート

財務・非財務ハイライト (主要指標の推移)

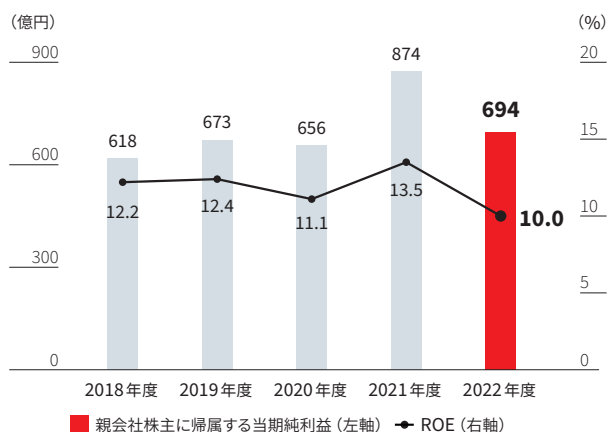
売上高 ※1



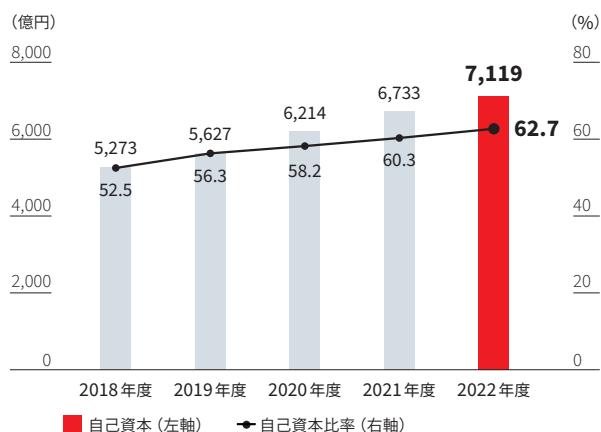
営業利益 / 営業利益率



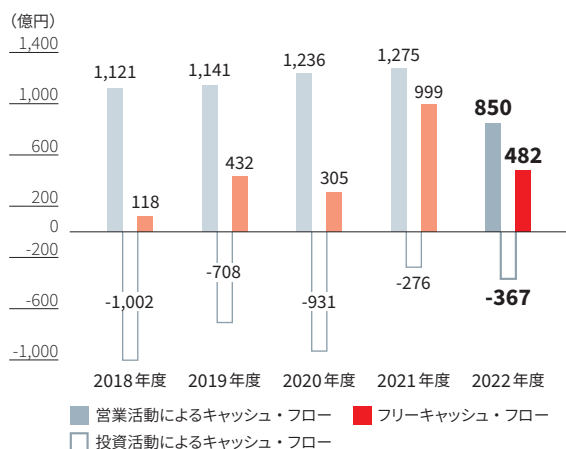
親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE



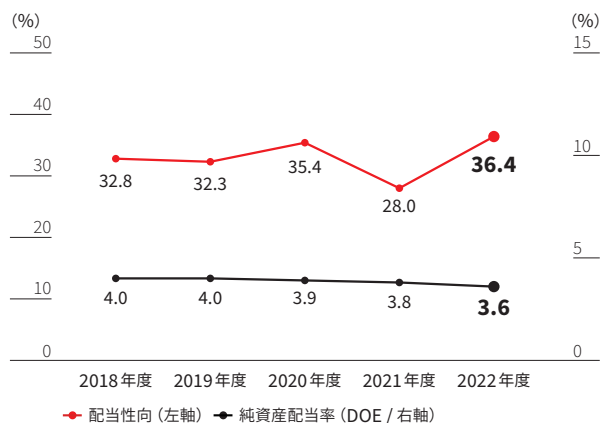
自己資本 / 自己資本比率



キャッシュ・フロー



配当性向 / 純資産配当率 (DOE)



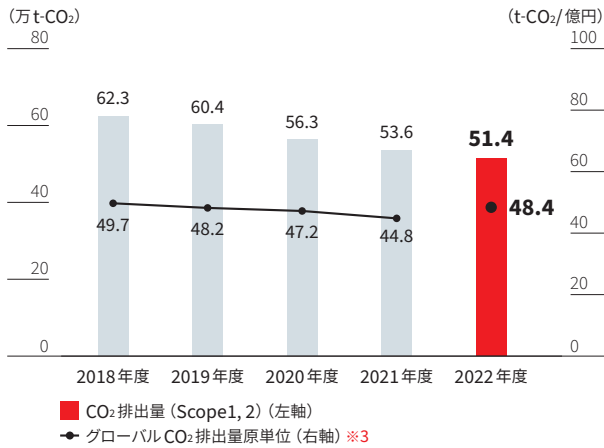
※1 2021年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

※2 明治グループ(国内明治グループおよび海外生産系13工場<2019年度までは12工場、2020年度は13工場、2021年度は14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、同社の全拠点を範囲に加えています。

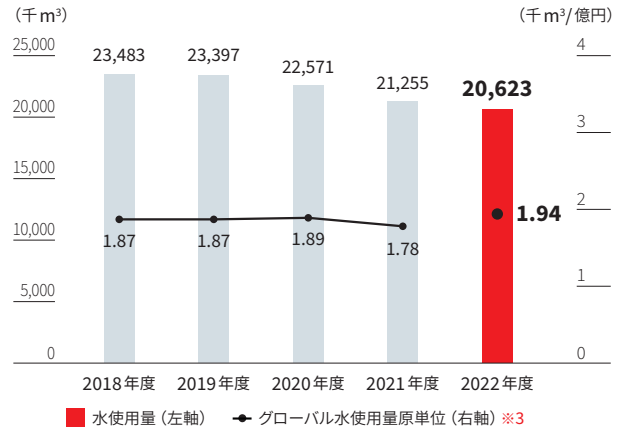
※3 2022年度の原単位算出に使用している売上高には、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用
2021年度以前の原単位算出に使用する売上高には同基準等を適用していません。

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

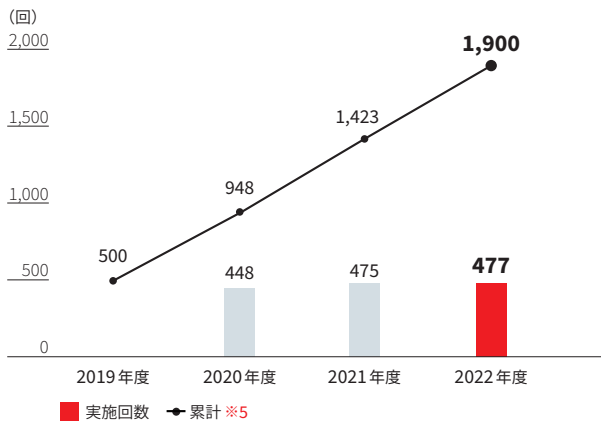
CO₂排出量 (Scope1, 2) / CO₂排出量原単位 ※2



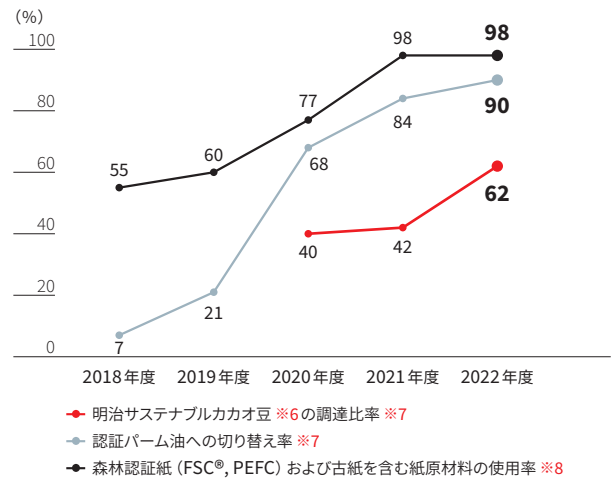
水使用量 / 水使用量原単位 ※2



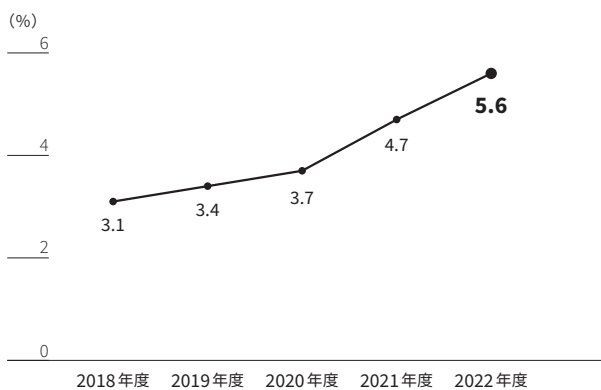
MDA (Meiji Dairy Advisory) ※4による酪農家支援実施回数



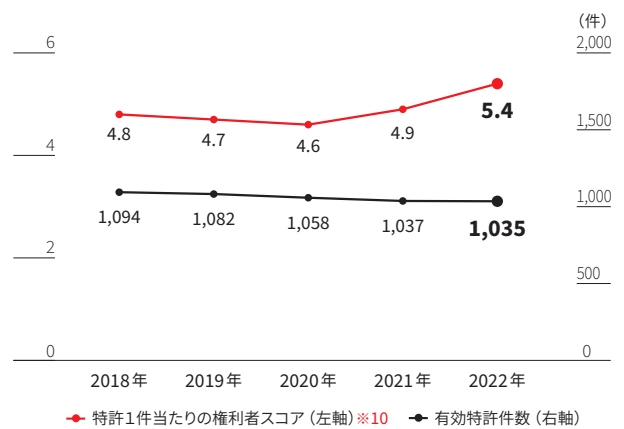
サステナブル調達比率



女性管理職比率 ※9



特許1件当たりの権利者スコア / 有効特許件数 ※9



※5 2019年度までに累計で500回実施

※6 農家支援を実施した地域で生産されたカカオ豆

※7 (株) 明治および傘下の国内・海外グループ会社

※8 2020年度までは国内グループ会社が対象 (2019年度よりKMバイオロジクス (株) を含む)。2021年度より国内・海外グループ全体が対象

※9 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) の4社

※10 (株) パテント・リザルトにより提供される特許競争力の指標 (Biz Cruncher®を利用)

食品セグメントの事業戦略

過去の成功体験にとらわれず、meijiが進むべき道をあらためて明確にし、企業のステージを上げていく



松田 克也

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

大幅な減益という厳しい結果 近年続いてきた成長鈍化をどう克服するか

いま向き合うべき問題をあらためて認識

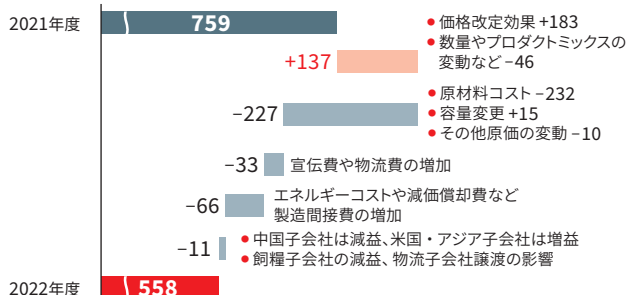
食品セグメントの2022年度業績は、売上高は増収となったものの、営業利益は200億円の減益となりました。増収とはいえ、ここには価格改定によるプラスの効果も含まれますので、実際には2022年度は、大変厳しい結果であったと受け止めています。

今回の減益は、原材料価格やエネルギーコストの高騰などの外的要因による影響が多大であることは確かですが、近年の成長鈍化の影響も深刻です。ここ数年間はコストコントロールで成長鈍化の影響を軽減できていたに過ぎません。2022年度はコストコントロールを凌ぐ外部要因のマイナスインパクトが押し寄せ、成長鈍化の影響が露呈しました。

この結果を受けて、社内に危機感が醸成されないようであれば、この窮地から脱却することは不可能です。高い目標に向かって、健全な危機感のもとに一人一人が真剣に取り組むよう、組織・風土を立て直していかなければと考えています。

(億円)	2021年度 実績	2022年度 実績	前年度比
売上高	8,260	8,656	+4.8% +395
営業利益	759	558	-26.5% -200

連結営業利益の増減分析 (億円)



コア事業の成長力を回復するとともに、海外事業の拡大にいっそう注力

早急に収益力を取り戻し、変革に挑んでいく

成長鈍化の大きな要因は、過去の成功体験にとらわれているからだと考えています。すでに私たちは、牛乳、ヨーグルト、チョコレート、粉ミルクと多くのカテゴリーでトップブランドを築いており、近年は「強いものをより強く」する戦略のもと、その座を守るための取り組みを優先していました。結果、新たな商品の開発・育成に注力しきれず、成長の停滞を招いています。「強いものをより強く」という戦略自体は正しいと考えますが、従来の延長線上ではなく、変革することでさらに強くなっていくのだと再認識しました。

幸いにも、2023年度に入って原材料価格などの高騰は落ち着きを見せており、価格転嫁も進んでいます。私たちはどのカテゴリーでも他と差別化された価値のある商品を提供しており、そのような商品ほど価格改定が定着し、コストアップによる収益減からの回復も早まっています。2023年度は、健康価値を伴う商品力向上と市場への伝達力強化に取り組みます。例えば、商品力向上に関して、「明治プロビオヨーグルト R-1」ではコンセプトを強化した新商品を発売したり、スポーツプロテイン「ザバス」でも新素材を配合して機能を強化した新商品を発売するなど、コアとなる商品群のラインアップを強化します。そこにマーケティング投資を積極的に行って健康価値の伝達を促進し、販売数量の伸びにつなげることで、収益力を取り戻します。そして、2024年度以降、さらなる成長に向けたチャレンジができる基盤を築きたいと考えています。

人財面からもグローバル戦略を加速させる

海外事業に関しては、「2023中期経営計画（以下、2023中計）」に沿って順調に進捗しています。中国では、2023年1月より牛乳・ヨーグルトなどを生産する天津工場が稼働しました、今後、菓子と牛乳・ヨーグルトを生産する広州工場や、上海のアイスクリーム工場も完成する予定です。市販の牛乳はまだ黒字化の途上ですが、菓子、アイスクリーム、業務用の牛乳は利益貢献しています。特に、アイスクリームは現地従業員の意見も活かして開発・販売した商品の独自性が市場に受け入れられており、大きく売上数量を伸ばしています。菓子は、展開しているラインアップこそ板チョコレートやチョコレートスナックなどの日本ではなじみのある商品ばかりですが、おいしさや品質、ブランドの世界観などが受け入れられ、好調に推移しています。他のエリアについても、東南アジアは概ね好業績であり、米国市場でも meiji ブランドが浸透しつつあります。長年日本で培った技術力や meiji ブランドへの信頼の高さは海外でも通用するという自信を再確認するとともに、現地の意見やニーズを素早く捉えて展開することでさらに飛躍させたいと考えています。

そうした背景もあり、2023年4月には、商品カテゴリーごとの事業責任者が海外展開にも責任を負い、全社を挙げてグローバルな成長を推進していく体制に変更しました。今後は、日本の本社と海外の現地法人の間で人財の流動性を高め、グローバルでの経営力を底上げしていく考えです。意欲と能力のある人財を積極的に各国に赴任させ、しばらく現地での事業に携わった後、帰国して海外で得た知見を社内に水平展開し、その経験をもとにまた別の国で新たな価値の創造に取り組むなど、人財面からもグローバル戦略を加速させます。



明治乳業（天津）有限公司

食品セグメントの事業戦略

事業の構造改革を果敢に実行し、筋肉質で無駄のない経営体制を目指す

生産の最適化を図りつつ営業効率を向上


いま食品セグメントが抱えている負の部分も2023年度中に整理します。価格改定によって売上金額は維持しているものの、数量は低調に推移しています。「2023中計」期間中、成長のための設備投資を行ってきましたが、想定通りのリターンが生まれていない工場もあります。こうした状況に対応して、過剰な設備を整理して生産能力の最適化を図っていきます。また、コロナ禍を機にあらためて問題意識を強くした、営業の生産性向上にも取り組みます。過去に食品セグメントが大きく収益性を伸長させた2012年度からの数年間は、コア事業による売上成長のけん引もありましたが、同時に生産・物流・営業などのあらゆるセクションで構造改革を実施し、体制を最適化してきた効果もありました。その当時と比較すると、コロナ禍という特殊な環境があったとはいえ、改革のスピードが不足していた点は反省すべきと考えています。構造改革を断行し、筋肉質で無駄のない経営体制に戻した上で、2024年度からの「2026中期経営計画（以下、2026中計）」をスタートさせる決意です。

未来に向けて進むべき道を先鋭化し、meijiにしか実現できない健康価値を創造

新市場創出にこそ私たちの存在意義がある

現在、meijiは多くのお客さまからご支持いただいておりますが、真に社会に必要とされる企業へと進化するためには、明治グループが掲げる理念を研ぎ澄ましていくべきだと考えています。食品セグメントでは、新たなグループスローガンである「健康にアイデアを」を具現化するため、私たちが提供する栄養の考え方を「栄養ステートメント」として明文化しました。そして2023年6月には、食品を栄養面から評価・改良するシステムとして「明治栄養プロファイリングシステム（Meiji NPS）」を策定しました。このMeiji NPSにより、「栄養」による健康課題解決に向けた取り組みを加速させていきます。いま、「食品の栄養的な価値をどう消費者に伝えるか」ということに多くのグローバルな食品企業が力を入れています。また、政府が新しい表示制度として整備する動きもあります。こうした潮流を捉えつつ、私たち自身が栄養に対してどう関わっていくか、どう発信していくかを「2026中計」では具体的に提起したいと考えています。

その意味では「栄養ステートメント」をさらにブラッシュアップすることも必要です。いま伸びている市場を拡大することも重要ですが、ヨーグルト、カカオ、プロバイオティクスで成し遂げてきたように、いままでにない市場を創り出し、先行者利益を享受することが明治グループの真骨頂です。「meijiらしい健康価値」によってイノベーションを生み出し続け、未来に向けて持続的に発展すること。その方向性を次の「2026中計」の期間中に打ち出したいと考えています。

 P.61 イノベーションの創出 > 食品セグメント ▶

自ら考えて行動する「個」の集団となり、ダイバーシティを企業の力に変える

イノベーションを自分ゴト化する組織へ

新事業を創出できる人財づくりや、社内外のコミュニケーションを活性化する組織改革も進めています。社内を横断して開発部門を一元化したことで、カテゴリーを超えた研究者たちの交流が盛んになり、互いにアイデアを交わす光景をよく目にするようになりました。スタートアップ企業との協業でオープンイノベーションを図る「明治アクセラレーター」からも、事業化を決定した取り組みがあります。こうした事例を積極的に社内に発信して、特に次世代を担う若手社員に「面白いアイデアを出せば実現する」という意識を醸成し、新たな商品やサービスの創出を自分ゴト化させたいと考えています。

さらに、新事業を創出するために、M&Aも選択肢の一つとして前向きに捉えます。食品セグメントは毎年500~700億円のキャッシュインがあり、それを成長のための投資に充てていくことが求められています。その手段の一つがM&Aであり、私たちが掲げる理念に沿って相乗効果をもたらすM&Aを、海外も視野に入れて検討していきます。そして、こうした取り組みを踏まえて長期的に成長するための原動力となるのは、やはり人財です。私はこの食品セグメントを、自分に与えられた能力を存分に発揮するにはどうするべきか、自ら考えて行動していく「個」の集団にしたい。そうして一人一人がそれぞれの強みを発揮することが、まさに私たちが目指すダイバーシティであり、それを企業の力に変えていきたいと思っています。



明治アクセラレーター ▶

meijiが果たすべき責任と使命を、従業員一人一人が全うしていく

従来延長線上ではない成長を目指す

2023年度中には、コストアップによるダメージを解消し、再び成長軌道に乗りたいと考えています。その上でさらなる成長に向けた投資を、海外も含めて積極的に展開していきます。その成長戦略を実行するのは人財であり、人財への投資もしっかりと行っていきます。そうした挑戦を重ねて、従来延長線上での事業拡大ではなく、企業としてのステージを上げて新たな価値を提供していきたい。私たちに課せられた使命は、事業を通して人々の栄養と健康に貢献することであり、「サステナブルな社会」を実現することです。過去の成功体験を打破し、従業員一人一人が「meijiらしい健康価値」とは何かを常に考え、それを形にするための意志を持ち続ける企業にすることが、私の最大の任務だと考えています。



医薬品セグメントの事業戦略

社会に必要とされる医薬品を、 日本国内で一貫して開発供給できる企業へ



小林 大吉郎

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

構造改革を大きく進展させるとともに 感染症のリーディングカンパニーへ

成長に向けて自社の強みを発揮できる体制へ

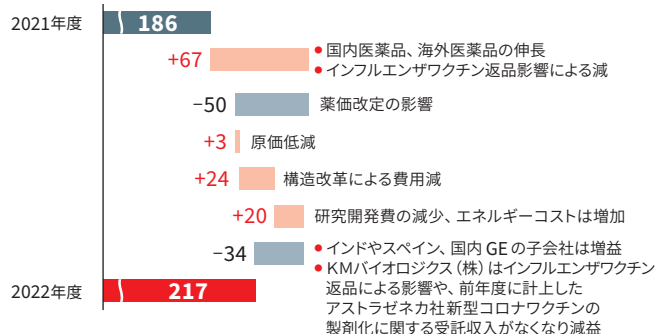
医薬品セグメントでは、前年度に続いて2022年度も「2023中期経営計画（以下、2023中計）」で掲げた構造改革を進展させました。特にジェネリック医薬品事業の再編には大きな決断を伴いました。小田原工場を分社化し、本社にあったジェネリック事業本部の機能をMe ファルマ(株)に統合。ジェネリック市場が品質問題と供給不足で揺れるなか、競争優位性と独自の存在感を発揮し、成長を実現しうる体制へと変革させました。

また、国際情勢の変化を受けて、必須医薬品である抗菌剤の安定供給が国策として掲げられ、さらに、新興・再興感染症リスクへの対処として、政府の「ワクチン開発・生産強化戦略」も進められています。こうしたなかで、感染症の予防から治療までのバリューチェーンを持つ明治グループは、医薬品業界での存在価値をますます高めています。

いま、医薬品セグメントは転換点を迎えています。私自身も従業員との対話を重ね、変革に向けた意識を社内に醸成できたことも2022年度の成果だと捉えています。

(億円)	2021年度 実績	2022年度 実績	前年度比
売上高	1,879	1,972	+4.9% +92
営業利益	186	217	+16.4% +30

連結営業利益の増減分析 (億円)



医薬品を通じて国家安全保障に貢献し、自社開発の新薬を続々と市場へ

重要な3つのプロジェクトを推進

医薬品セグメントでは、国家安全保障に貢献する重要な3つのプロジェクトを推進しています。一つは、新型コロナウイルス感染症のワクチン開発であり、不活化ワクチンである「KD414」とレプリコンワクチン※の「ARCT-154」という2種類のワクチン実用化を進めています。二つ目は、国内における抗菌薬の安定供給を確保する政策に応じて、海外依存度の高いペニシリン原薬の国内生産体制を構築し、他社とも連携して自国で完結するサプライチェーンを整備しています。そして三つ目は、国際的に問題となっている薬剤耐性への対策として、国の支援も受けているβ-ラクタマーゼ阻害剤「OP0595」の開発です。これら3つのプロジェクトを確実に遂行し、新興・再興感染症の脅威に備えるプラットフォームを築き上げることで、社会における自らの価値をさらに高めていきます。

※ 次世代 mRNA 技術によって少量の接種で高い中和抗体価、高い安全性と有効性、効果の持続が期待されるワクチン

2023年度からいよいよ新薬の収穫期へ

製薬会社の生命線である新薬についても、後期臨床開発フェーズに入る品目が増えています。慢性移植片対宿主病（慢性 GVHD）治療薬「ME3208」は、画期性が認められてオーファンドラッグの指定を受け、2023年6月に承認申請しました。早ければ2023年度中の承認が視野に入ってきています。また、グローバル戦略品として位置付けているウステキヌマブバイオ後続品「DMB-3115」、乾癬治療薬「ME3183」、デング熱ワクチン「KD-382」なども有望です。

こうした有望なパイプラインを確実に進展させる上で、R&D ステアリングコミッティーは重要な役割を果たしています。このコミッティーが主導し、Meiji Seika ファルマ（株）とKMバイオロジクス（株）が一体となった研究開発方針を策定し、研究開発ポートフォリオを最適化しています。また、組織長および研究員のローテーションによる人財交流を積極的に実施して新たな発想を促し、一体感をもって強力に研究開発を推進する風土を醸成しています。さらに、両社の経営企画や経営管理の機能も連携させ、一元的な情報による意思決定のスピードアップと医薬品セグメント全体のガバナンス強化に取り組んでいます。

感染症対策のプラットフォームが秘めるポテンシャルを発揮していく

ネットワーク型の研究開発で新薬を創出

医薬品業界はいま、研究・製造・開発などの各プロセスで外部の優れた知見を活用する「水平分業」のモデルへとシフトしています。特に新薬の開発には、バイオ技術など従来とは異なる技術やノウハウによる膨大な知見が求められるようになり、実用化までの難易度が劇的に上昇しています。そのようななか、私たちは新薬のシーズ探索においてアカデミアやベンチャーとの連携を強化し、ネットワーク型の研究開発を推進しています。例えば、東京湾岸に「都心近接・シーズ近接型」のラボを設立し、臨床現場の経験を持つ専門人財も登用し、研究者が機動力をもってオープンイノベーションを推進できる体制を整えました。現在、アカデミアとの連携による有望なプロジェクトが数々展開されており、私たちが強みを持つ「感染症」「血液」「免疫・炎症」といった領域での新薬創出に挑んでいます。

 P.64 イノベーションの創出 > 医薬品セグメント ▶

医薬品セグメントの事業戦略

インド起点のCMO/CDMO 事業を拡大

製造・開発を外部に委託する水平分業の動きも国際的に進展しており、需要の拡大が見込まれます。私たちはインドのメドライクを主軸としてCMO（受託製造）/CDMO（受託開発製造）事業を展開していますが、世界的な需要拡大の機会を逃さず、事業をさらに強化・拡大していきます。そのために、2023年4月、メドライク傘下のアドコック・イングラム・ファルマの新製造棟をインド国内に竣工し、生産能力の向上に取り組んでいます。メドライクの製品は、爆発的に人口が増加している西アジアからアフリカにも幅広く供給されており、医薬品アクセス改善への貢献にもつながります。こうして世界が抱える課題を解決しつつ、自らも大きく成長していきたいと考えています。

独自のプラットフォームとDXを新たな成長戦略に

私たちが構築している感染症制御のプラットフォーム上に、新たな価値を生み出すことでさらなる成長を目指します。現在、国の助成も受けて、パートナー企業とともにmRNA医薬品・ワクチン製剤製造工場の建設を進めています。この工場はワクチンだけではなく、mRNA技術を用いた新たな医薬品の生産も可能であり、大きなポテンシャルを秘めています。私たちのプラットフォームを活用すれば、これからの社会に必要な医薬品を、日本国内で原薬から製剤まで一貫して生産供給することができ、そこに私は大きな可能性を感じています。

さらに、医薬品を超えて社会に新たな価値を提供する「ビヨンド・ザ・ピル（医薬品を超えた領域）」への取り組みも、今後の成長戦略の一つです。現在、感染症領域と並んで実績のある中枢神経系領域で、医薬品による治療効果の満足度が低いという課題に対応し、次世代の医療ソリューションの創出に挑んでいます。その具体例として、アカデミアとの連携により、うつ病などの精神疾患を予防するDXの社会実装を目指しています。

世間はまだ知られていないmeijiの成長可能性を示したい

感染症領域を究め、さらにその先へ

2023年度は「2023中計」の最終年度であり、中計で掲げた目標を達成することはもちろんですが、目線はさらにその先を見据えています。感染症領域でのリーディングカンパニーとして、新興・再興感染症の脅威から人々の健康を守り続けることで、私たち自身も成長していきたい。同時に、私たちが構築しているプラットフォームが活用できる領域はきわめて広範に及んでおり、さまざまな疾患をターゲットとした新薬を創出することで企業価値をいっそう高めていきたい。未来に向けてmeijiがどう進化を遂げていくか、ご期待いただければと思います。



開発パイプライン (2023年8月現在)

医療用医薬品

ステージ	開発コード (一般名)	剤型	薬効分類
承認 (日本)	KD2-305 ●	注射剤	血液凝固第VIII因子または第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
申請 (日本・韓国)	ME3208 (ヘルモスジル)	経口剤	慢性移植片対宿主病 (cGVHD) 治療薬 (ROCK2阻害剤)
申請 (海外) Phase I (日本)	DMB-3115	注射剤	尋常性乾癬 / 関節症性乾癬 / クローン病 / 潰瘍性大腸炎 (バイオ後続品)
Phase III (日本・海外) ※1	HBI-8000 (ツシジノスタート)	経口剤	切除不能または転移性悪性黒色腫治療薬
Phase III (日本・海外) ※1	OP0595 (ナキュバクタム) ●	注射剤	β-ラクタマーゼ阻害薬
Phase II (海外)	ME3183 ●	経口剤	乾癬治療薬 (PDE4阻害剤)
Phase Ib / II (日本) ※1	HBI-8000 (ツシジノスタート)	経口剤	再発・難治性B細胞性非ホジキンリンパ腫治療薬

ヒト用ワクチン

ステージ	開発コード	目標適応
申請 (日本)	KD-370	百日せき菌、ジフテリア菌、破傷風菌、ポリオウイルス、ヘモフィルスインフルエンザ菌b型による感染症の予防
申請 (日本)	ARCT-154	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (レプリコンワクチン)
Phase III (日本) ※1	KD-414	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (成人 ※2・不活化ワクチン)
Phase III (日本)	KD-414	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (小児 ※3・不活化ワクチン)
Phase I (海外)	KD-382	デング熱の予防
Phase I (日本)	KD2-396	百日せき菌、ジフテリア菌、破傷風菌、ポリオウイルス、ヘモフィルスインフルエンザ菌b型、B型肝炎ウイルスによる感染症の予防

動物用医薬品

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

● 自社創製

※1 国際共同治験 ※2 18~40歳 ※3 0~11歳

開発パイプライン ▶

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CO₂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 ₂ 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も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たけ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

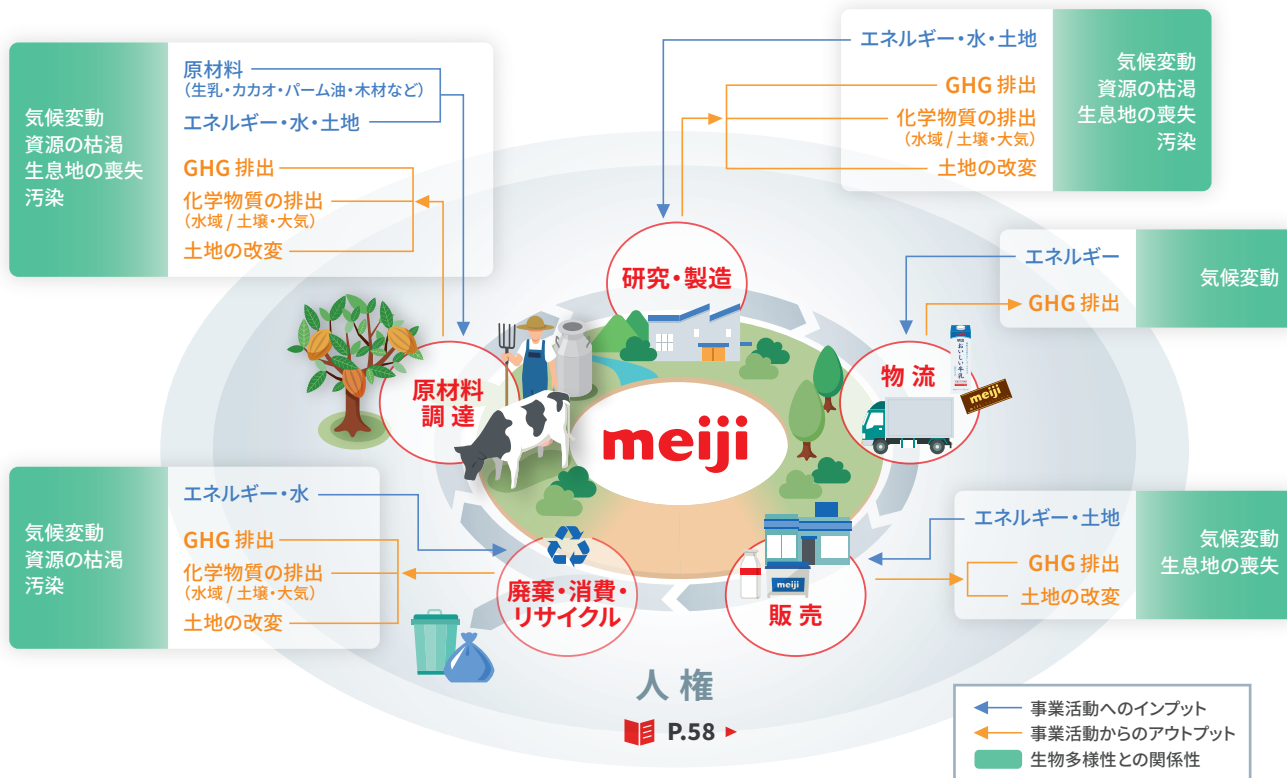
地球の持続可能性と、明治グループの持続的成長を追求すべく 主要原材料に関わる社会課題の解決に注力しています

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

 **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

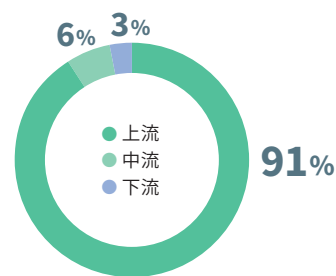
酪農乳業における GHG 排出量を「見える化」するために、2022 年度に日本国内で初めて牛乳に関わる CFP を算定しました。算定にあたっては、国際基準である EPD^{*}および国際連盟 (IDF) が定めたガイドラインを参照し、酪農家の方々の協力を得て、消費エネルギー量や飼料形態、糞尿処理などのデータを収集しました。そして、北海道内の指定農場の生乳で作られている「明治オーガニック牛乳」一本当たりの CFP を算定しました。その結果、原材料の生産・輸送に関わる「上流」で排出している GHG が全体の 91% に上ることが判明。こうして環境負荷の実状を可視化することで、酪農業界全体の問題意識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

^{*} 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



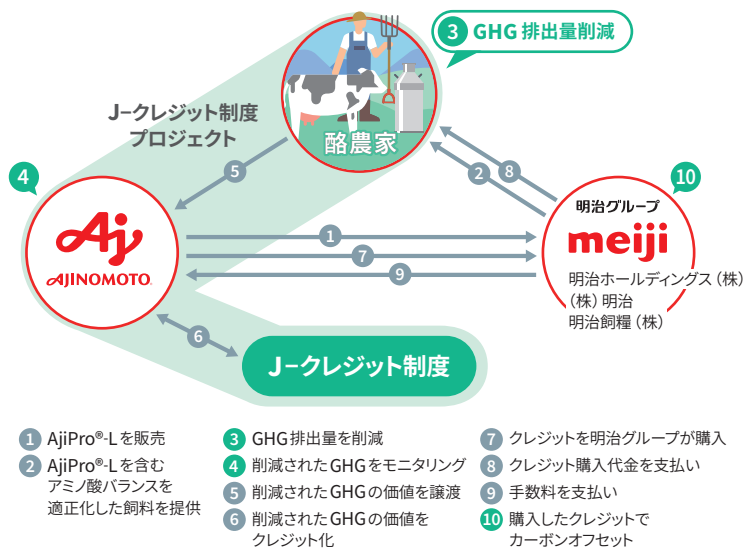
J-クレジット制度を活用したビジネスモデルの構築

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[®]-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 (N₂O) は、CO₂ の約 300 倍もの温室効果を持つ GHG です。「AjiPro[®]-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 N₂O 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[※]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[®]-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CO₂などの排出削減量や、適切な森林管理によるCO₂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%以上にする目標を掲げています。

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CO₂排出の削減量は年間で2,358t-CO₂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^{※1}、バイオマスプラスチック^{※2}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CO₂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

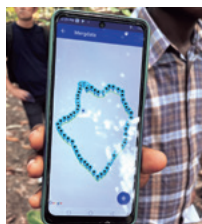
農園までのトレーサビリティ確立

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^{*}を推進しています。

^{*} アグリカルチャー（農業）とフォレストリー（林業）をかけた造語。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

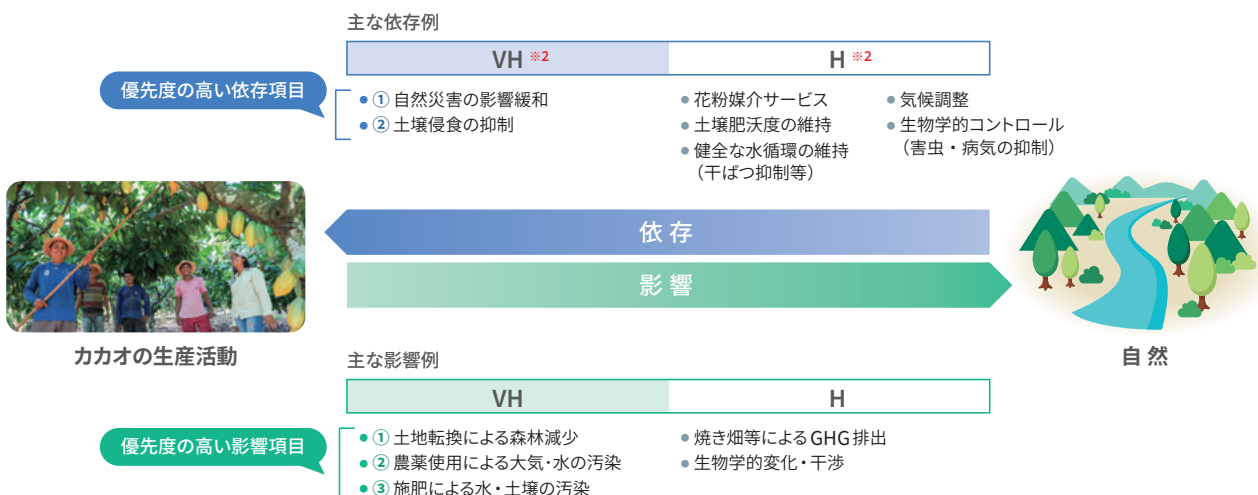
自然関連財務情報の開示フレームワーク（TNFD）で策定されている LEAP アプローチは、自然関連の依存・影響、リスク・機会を Locate（自然との接点の発見）、Evaluate（依存と影響の診断）、Assess^{※1}（リスクと機会の評価）、Prepare^{※1}（リスクと機会への対応と開示の準備）の4つのフェーズで捉え、実践的に取り組みを進めていくための手段です。この LEAP アプローチをベースに、明治グループの主要なカカオ生産地（13 拠点^{※2}）における自然関連リスク分析（自然との依存・影響関係の評価とリスク分析）を実施しました（下図）。今後は、優先項目における高リスク拠点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



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^{※1}を用い、生産拠点からおよそ半径3km圏内^{※2}を調査対象として、生物多様性重要エリア^{※3}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^{※1}の達成に向けた「自然共生サイト」^{※2}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
アンケート	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
エンゲージメント			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

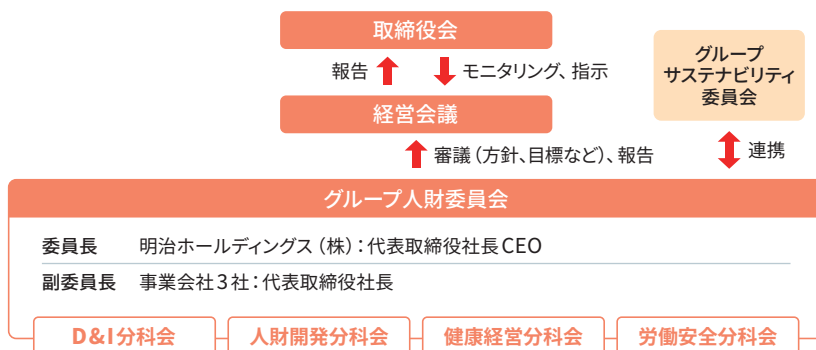
人的資本経営でさらなる成長を

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

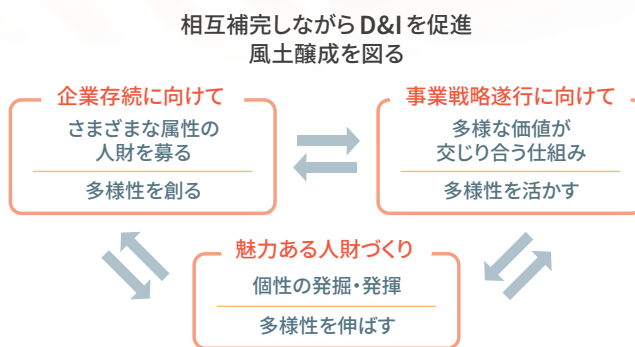
価値創造の源泉である「人財」に投資し、経営戦略に即した人財戦略を推進します

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^{*}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)
目指す姿 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
2050年目標	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	組織に影響を及ぼすといわれる3割以上 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。



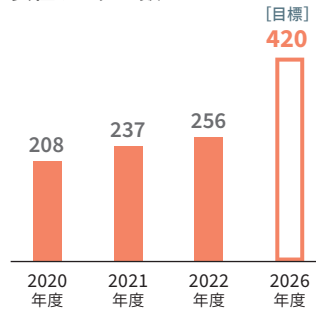
2022年度の新たな取り組み

- 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)

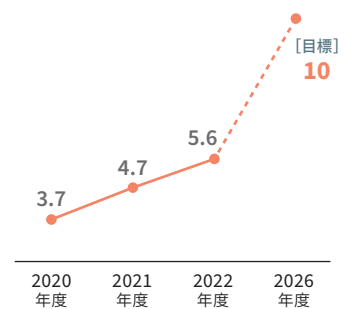
2023年度の取り組み

- 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

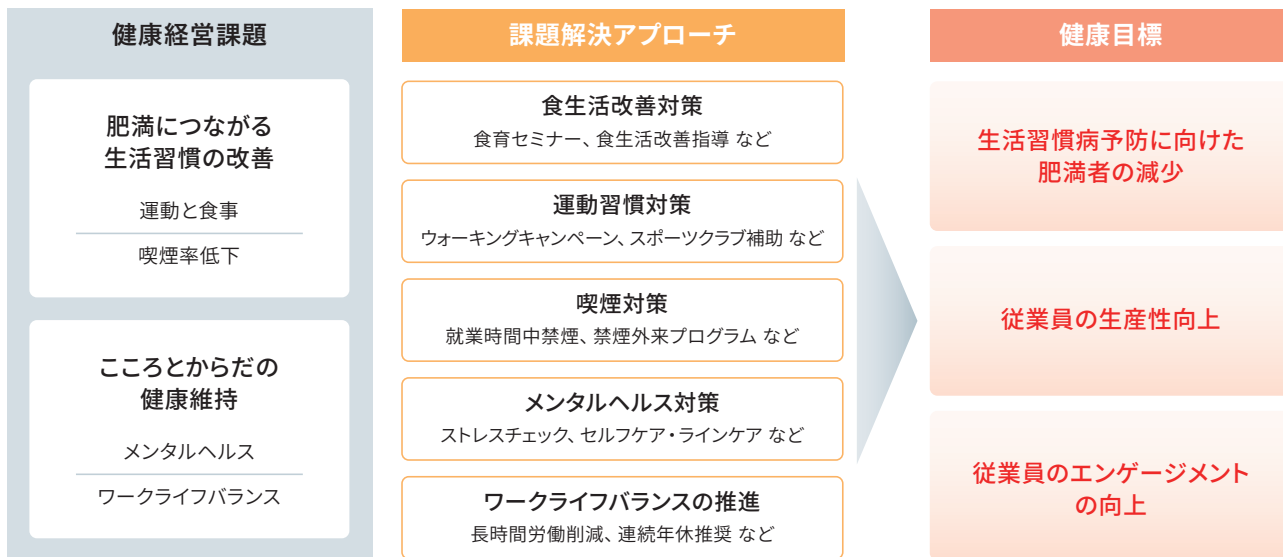
健康経営

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"> 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 朝食改革セミナーを全国事業所で実施 	<ul style="list-style-type: none"> 定期健康診断受診率 2次健康診断対象者のカバー率^{※2}
運動習慣対策	<ul style="list-style-type: none"> ウォーキングキャンペーン 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 	<ul style="list-style-type: none"> ウォーキングキャンペーン参加率^{※3}
喫煙対策	<ul style="list-style-type: none"> 社長メッセージ卒煙ポスターの掲示 禁煙サポートプログラム スワンスワンデー（禁煙の日）の設置 	<ul style="list-style-type: none"> 就業時間内禁煙の徹底 喫煙率の低減

※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

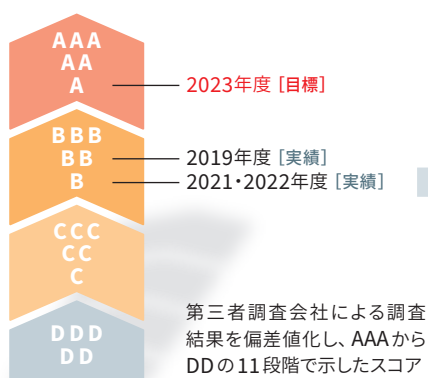
2023年度の新たな取り組み

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。

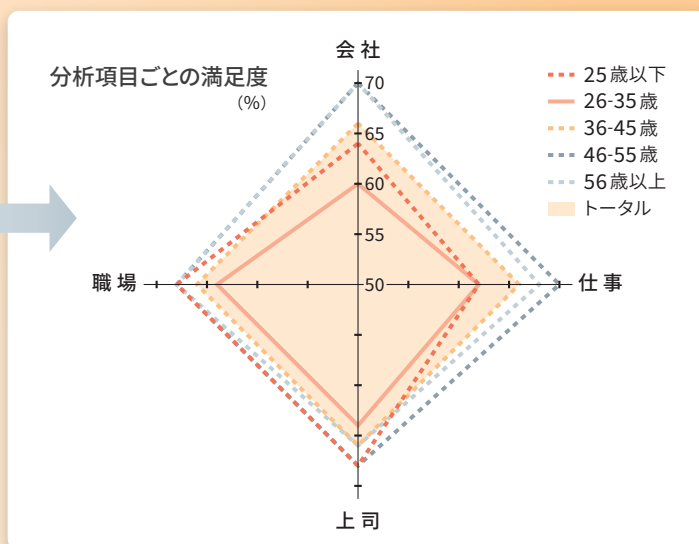
従業員エンゲージメント

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。

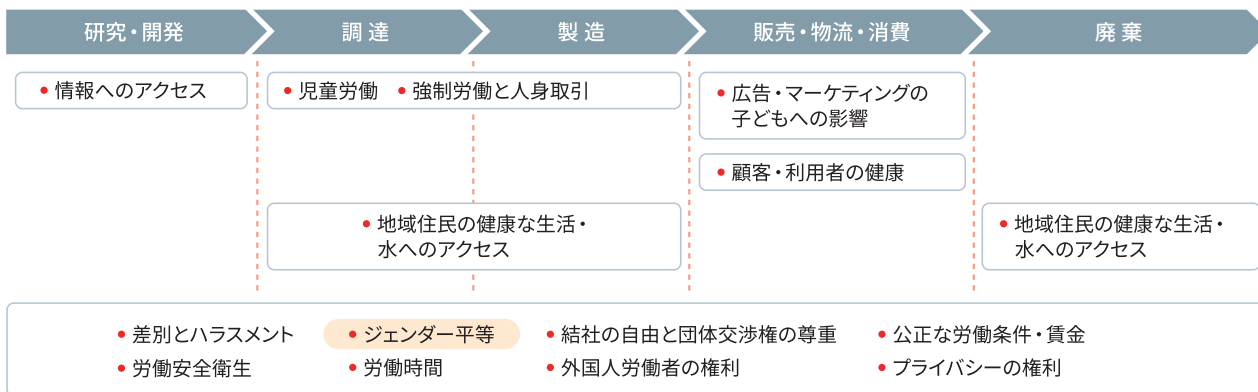
☐ 人権 ▶

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[※]）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。

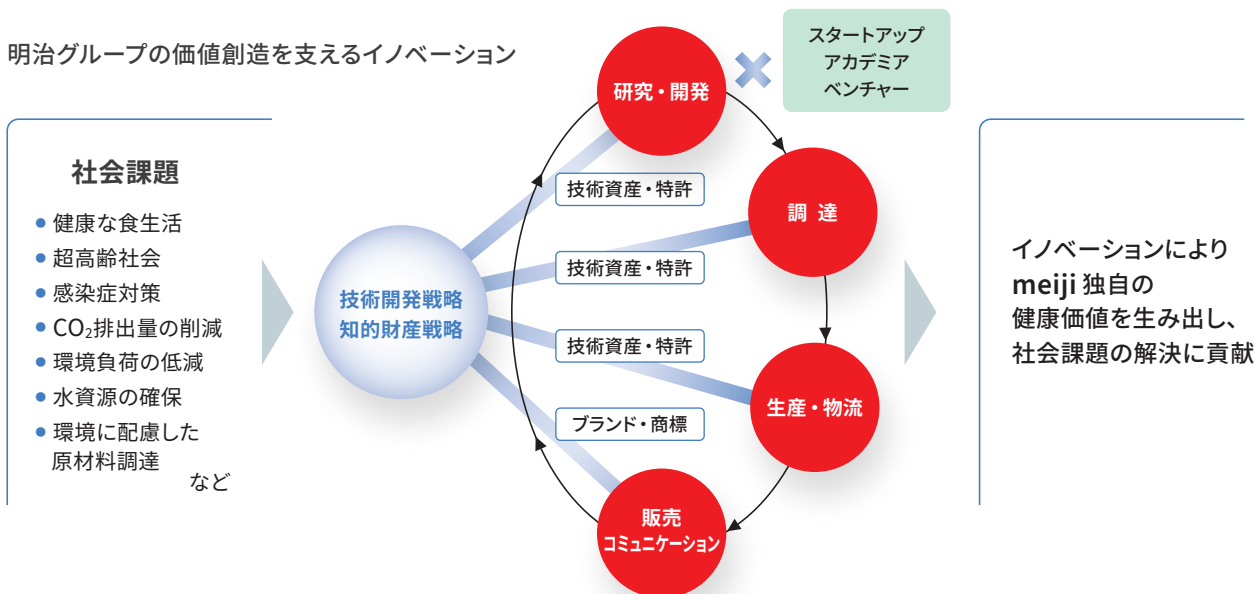


メイジセイカ・シンガポールにおける集合教育の様子

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。

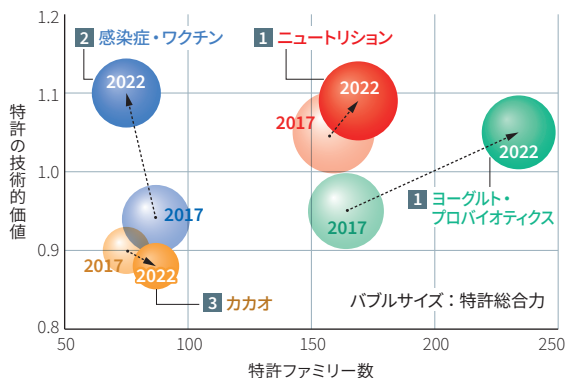


イノベーションを生み出す明治グループの知的財産戦略

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)



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。

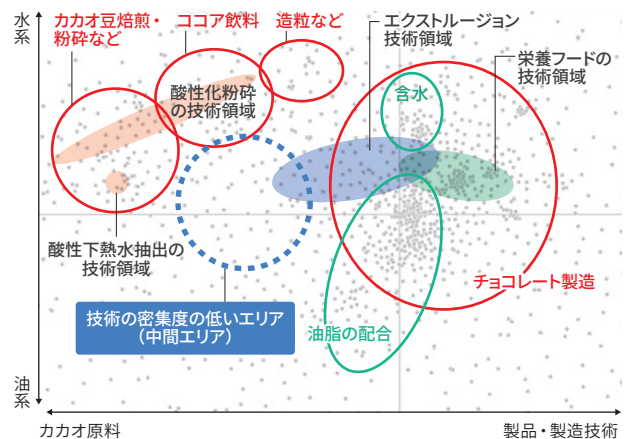
研究・開発からのイノベーション



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[※]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「カカウェル」の開発につながっています。



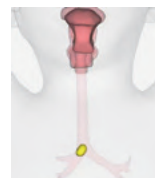
VALUENEX 株式会社の俯瞰解析ツール「VALUENEX Radar」を利用

※ 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 ▶

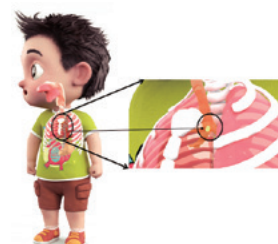
オープン・クローズ戦略と企業価値創造

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[®]」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

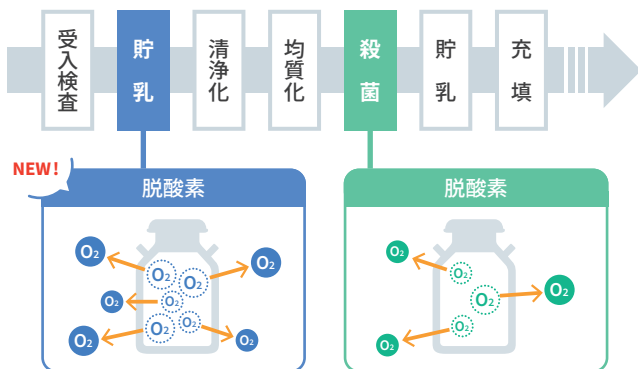


事業を継続拡大するためには、生乳やカカオ豆をはじめとする原材料の安定確保はもちろん、これら貴重な原材料の本来の価値を最大限に引き出す技術開発もきわめて重要です。また、技術開発の成果を特許や技術ノウハウとして戦略的に管理することで、競合他社に対する参入障壁を築いています。調達においても、適切な技術開発戦略と知的財産戦略を適用しイノベーションを創出しています。

生乳調達のイノベーション

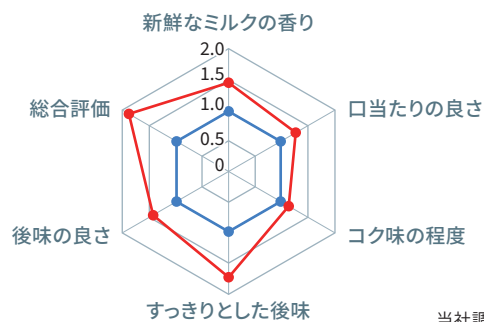
生乳を殺菌処理する際に発生する加熱臭と酸化臭の課題に対して、殺菌前に生乳に含まれる溶存酸素を低減して牛乳の風味を向上させる「ナチュラルテイスト製法」の製造技術を保有しています。この技術は、「明治おいしい牛乳」の基礎となる製造技術です。さらに、殺菌前にだけ実施していた脱酸素工程を、生乳を受け入れた後の貯乳時にも実施することで、従来のナチュラルテイスト製法と比べ「新鮮なミルクの香り」「すっきりとした後味」でさらに高い評価を獲得しています（特許第5008081号、特許第5259850号）。

進化したナチュラルテイスト製法

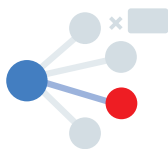


当社専門パネルによる官能評価

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

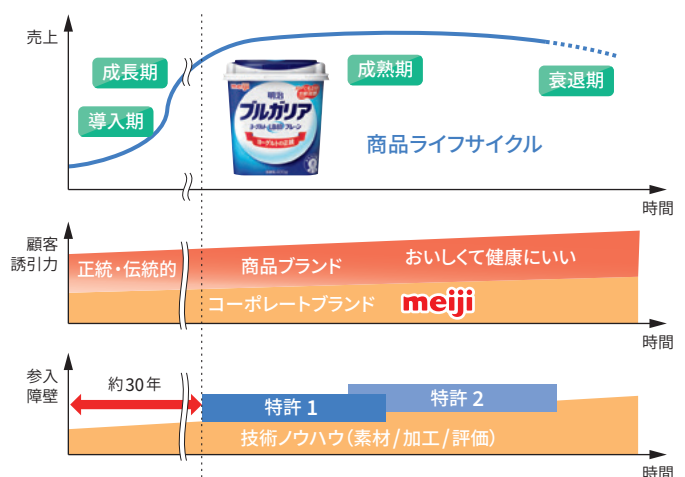
食品セグメントの主要商品は、商品ライフサイクルの成長期から成熟期が非常に長期に及ぶことが特徴です。例えば「明治ブルガリアヨーグルトLB81」は、1973年の発売以来、「ブルガリアの乳酸菌と発酵製法を用いた正統、伝統的なヨーグルト」というブランドイメージを確立して拡大していきました。一方、伝統製法の科学的な解明にも取り組み、「脱酸素低温発酵法（まるやか丹念発酵）」を開発して特許（第3666871号）を取得。令和5年度（2023年度）全国発明表彰において「発明賞」を受賞しました。この伝統製法の科学的な解明を通して、ヨーグルトの風味や物性を向上させる新技術が継続的に創出されています。そして、「明治ブ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

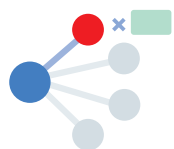




イノベーションの創出

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。

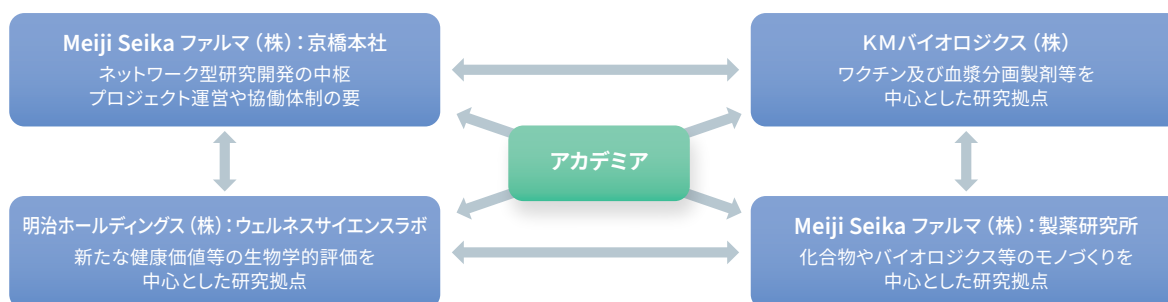
ターゲットを明確にした研究開発戦略

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。



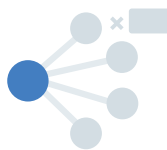
オープンイノベーション型研究開発事例

- 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

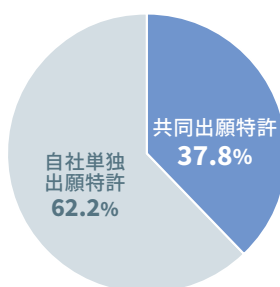


製品の研究・開発・製造・供給などのバリューチェーンを通して生み出された価値を、特許と技術資産で保護することで、明治グループの健康価値の創造を支援しています。そのために、研究開発戦略に基づいた特許の出願、権利化、維持・管理に努めています。さらに、研究開発と密接に連携して、新たな特許や技術資産の獲得を進めています。

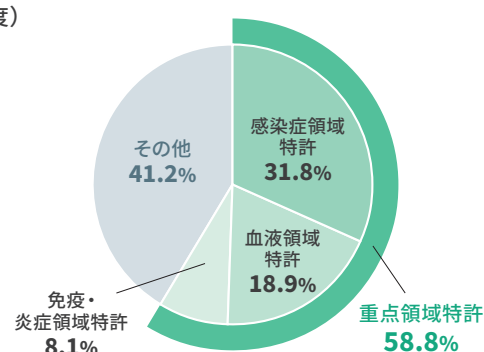
戦略的な特許取得による製品価値の最大化

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

社外役員対談



安藤 まこと
Makoto Ando
社外監査役



ピーター D. ピーダーセン
Peter David Pedersen
社外取締役

サステナビリティ推進と企業価値向上を トレード・オンで実現し、社会に選ばれ続ける存在に

2022年より社外取締役に就任したピーター D. ピーダーセン氏と、2017年より社外監査役を務める安藤まこと氏に、明治グループの経営について意見を伺いました。ピーダーセン氏は、長年にわたってESG経営の研究に携わり、企業へのコンサルティングで豊富な実績を持つサステナビリティの専門家です。安藤氏は公認会計士であり、過去には警視庁で経済犯罪捜査に携わった経験を持ち、リスク管理にも高度な知見を有しています。

取締役会・監査役会の実効性について どのように評価していますか

ピーダーセン:私は社外取締役に就任してまだ1年ですが、明治グループの取締役会は実に多彩なメンバーで構成され、いつも活発な議論が行われているという印象です。特に社外取締役から毎回盛んに質問が寄せられ、それに対して執行側が丁寧に応えており、あるべき形で運営されていると評価しています。

安藤:以前と比べると取締役会の議案は変わってきました。ここ2~3年で、持株会社である明治ホールディングスがグループ全体を統括する機能をいっそう強化しています。ホールディングスがイニシアチブを発揮して事業会社の経営に関与し、グループとして何をすべきかという視点で議論を尽くす機会が増えてきました。監査役会についていえば、常勤監査役から経営状況について細かく情報が共有され、また、私たち社外監査役も事業の現場へ積極的に視察に赴いて監査を実施しています。さらに、一昨年より執行側の取り組みをガバナンスの観点から内部監査部門が監査する取り組みも開始しており、明治グループの監査役会の実効性はかなり高いと考えています。

ピーダーセン:一方、取締役会の実効性に関して私が少し課題だと感じているのは「そもそも取締役会は何のためにあるか」ということの追求です。執行側から報告を受けて案件を決議することはもちろん重要な役割であるものの、それに加えて、持続可能な形で企業価値を向上させていくための戦略的な議論をもっと取締役会で行うべきであり、これからはそれができるかどうかで取締役会の実効性が問われると思います。取締役や監査役が一丸となり、明治グループという企業、そして meiji というブランドをどうすれば強くできるのか、その戦略を侃々諤々で議論していく時間が増えれば、取締役会の実効性をさらに高めていくことができるのではないのでしょうか。そのための仕掛けを社外役員の間で現在、検討しています。例えば従業員エン

ゲージメントなど、いまの明治グループにとって重要なテーマを、経営側・執行側関係なく自由にディスカッションする場を設けることを提案するつもりです。

2023 中期経営計画達成に向けて 取締役会で何を議論していますか

ピーダーセン:私が明治グループの取締役会に参加して、まず感心させられたのは、取締役会に提出される報告資料の最初のページに、必ず中期経営計画（以下、中計）における位置づけが記されているということです。やはり中計というのは企業にとってコアな戦略なので、執行側の取り組みと中計がどう紐づいているのかが明白なのは大変良いと思いますし、取締役会でも的を射た議論が行われています。

安藤:もちろん中計を達成することは大事なことだと思いますが、そこにあまりこだわりすぎるのもどうかと感じています。いまは世の中の変化がとても激しいため、想定通りに物事が進まないケースもたくさんあります。外的要因などで中計を達成できない正当な理由があるのなら、むしろそこに新たな議論のチャンスが生まれ、経営の強化にもつながるのではないかと考えています。

ピーダーセン:まさにその通り。明治グループは真面目な企業なので、中計を必ず実行しなければならないという意識が強いように思います。その真面目さが裏目に出ないように気をつけるべきであり、厳しい経営環境になればなるほど、いままでの枠を外してクリエイティブに発想することがより求められていく。中計の実行と達成を意識しすぎることで、そうしたマインドが失われてしまえば、長期的には明治グループの企業価値を毀損することにもなりかねません。そうした事態に陥らないように、社外取締役として注視していきたいと考えています。

社外役員対談

2026 中期経営計画の策定に向けての議論はどのように進められていますか

ピーダーセン：「2026 中計」は2024年度からスタートしますが、その議論は2022年の12月からすでに始まっています。定期的に報告を受けて取締役会で内容を討議し、私たち社外取締役の意見も反映されながら策定が進められています。

安藤：「2026 中計」に関する議論を通して、やはり中計というのは株主をはじめとするステークホルダーに対するコミットメントであり、そうした意識を執行側が強く持っていることをあらためて認識しました。策定段階から、この新中計を将来に向けて必ず実行するのだという意気込みを感じています。

ピーダーセン：ただ、私は中計策定のプロセスで欠けている要素もあると思っています。それは一般の従業員を参画させること。彼ら、彼女らにイノベティブなアイデアを出してもらいたいというよりは、明治グループの進むべき道を共有することで、新中計を自分ゴトとして捉え、主体性を持って取り組んでもらうことが大きな狙いです。そうでなければ、従業員がやらされ感を抱きかねず、エンゲージメントが下がって企業力も低下してしまいます。

安藤：新中計をつくる際に従業員を参画させることも有効だとは思いますが。それとは別に、従業員と将来へのビジョンを共有したり、いろいろな発想を取り込む機会を現場サイドで設け、それを執行側で吸収するのも良いのではないかと考えています。

ピーダーセン：おっしゃる通り、従業員のエンゲージメントを向上させるにはさまざまな手段があると思います。中計策定時には、企業がどこに向かうべきかという高次元の戦略の大枠は経営陣が示すべきだと思います。ただ、その後一度、中計案を従業員に解放し、いろいろな意見や発想を取り入れた上で、最終的にフィックスするのも一つの手です。その過程でオーナーシップが生まれるでしょう。中計策定がエンゲージメントを高めるチャンスにもなるのです。

明治グループを持続可能にするために必要な企業価値とは何でしょうか

ピーダーセン：明治グループの事業は、自然界に直接依存しており、人々の健康に直接影響を与えるものです。この事業を健全に持続させるためには、そのベースとなる自然界の生態系がまず健全でなければなりませんし、「食」と「薬」を通してお客さまの暮らしを健全にし続けなければならない。したがって明治グループが持続可能な企業になるために追求すべきは、依存している自然界を守りつつ人々の健康に貢献することと、企業価値を向上させていくことを、トレード・オンで果たしていくこと。この好循環を実現するのは容易ではありませんが、明治グループが「明治ROESG[®]」を掲げてそこにコミットし、意思表示していることは素晴らしいと思っています。しかし、意思表示するだけでなく、やはり具体的な成果を上げなければならない。すなわち、meijiの製品が取引先からサステナビリティの観点で評価され、お客さまにもサステナビリティの観点から購入いただける世界を創らなければなりません。

※「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



安藤：meijiの製品が選ばれるためには、漠然とした言い方になりますが、meijiのファンを増やしていくことが重要だと思います。「meijiが好き」という人で満たされる世界になることが、持続可能な企業につながっていく。単に製品が好きというレベルではなく、「meijiが作っているから安心」という次元にまで高められれば、おのずと持続していくはずです。

ピーダーセン：いま明治グループは「健康にアイデアを」というスローガンを掲げていますが、これを狭義に捉えて、何か健康価値がないと製品を企画できないと考えてしまうことに少し懸念を抱いています。サステナビリティを企業価値に結びつけるためには、確かなブランドを構築していく必要がある。一つ一つの製品に健康機能があるかどうかだけではなく、明治グループは本当に人々の健康のこと、社会の未来のことを誰よりも真面目に考えていて、好感が持てる企業だというオーラを醸し出さなければならぬ。それがブランディングであり、まだまだサステナビリティによるオーラはまともでないのが実情です。明治グループのサステナビリティに対する取り組みは、欧州の先進企業と比べても決して見劣りしませんが、それを消費者に伝えきれていない。非常に惜しいと感じており、消費者とのコミュニケーションを強化すれば、必ずサステナブルなブランドとして認知されると思っています。

安藤：そのベースにあるのは、やはり企業としての健全性です。明治グループは財務体質も大変強靱であり、人的資本もきわめて健全。そうした揺るぎない基盤があるからこそ、サステナブルなブランドイメージを構築できていると思っています。

ピーダーセン：サステナビリティ推進にあたっては、やはりCO₂削減などの現実的な問題に目を奪われがちですが、そちらに注力するばかりではコストにしかありません。それを企業価値に転換するのがブランディングであり、今後はそうしたポジティブなアクションをさらに促していきたいと考えています。



明治グループが抱えるガバナンスの課題をどのように認識していますか

安藤：海外のグループ会社のガバナンスが課題と感じています。日本の本社が中央集権的にグリップするのか、それとも海外にある程度権限を持たせて運営するのか。事業のスケールがまだ大きくならないうちにリスクを最小化できる仕組みを設けるべきであり、その取り組みの一つとして、ホールディングスでリスクマネジメント部門をつくって横串を刺すような体制構築を始めています。

ピーダーセン：明治グループの海外事業はいま成長期に入っており、想定外の問題に直面するケースも多々あるかと思っています。グローバル・ガバナンスをどうするかは今後検討すべき重要な課題です。

安藤：財務戦略にも課題を抱えていると認識しています。いま政策保有株式の縮減や構造改革などを進めています。その資金について、自己株式の取得など資本効率は意識しているものの、次なる成長戦略にどうつなげていくかが今後の大きなテーマです。また、ROICの活用についても、成熟した市場であれば投資して短期でリターンを獲得できると思いますが、展開する国・市場によっては

社外役員対談

どうしても投資と利益獲得の間にタイムラグがあり、ROICを厳格に運用しすぎるとブレーキをかけることにもなる。その点をしっかりと分析して事業を運営していくことが重要だと考えています。

明治グループの人的資本強化について お二人の考えを聞かせてください

安藤：人財マネジメントについては、昨年、ホールディングスでグループ人財委員会を創設し、重大な経営課題として人的資本の充実と活性化を図っています。私の個人的な考えとしては、終身雇用制が完全に崩れてしまうなかで、人財が流動することはもはや当たり前だと捉えるべきではないかと。ゲームのプレイヤーが次々と変わっていくのがこれからの社会だと、それぐらいの意識で人財マネジメントを考えるべきだと思います。また、人的資本を語る上で外せない「多様性」ですが、なかでも女性活躍推進に求められているのは、働き方の多様性ではないでしょうか。働き方をもっと多様にする事で解決できる問題が、おそらくかなりあるのではないかと考えています。

ピーダーセン：特にこれからの若い人にとっては「創造的貢献ができる組織であるか」が企業選びの絶対的な条件になると思っています。創造的貢献ができない組織、自分がプロデューサーになれないような組織には人財は定着しません。主体性を持って仕事ができ、その主体性に基づく自発的なイノベーションが起きる組織になることが、人的資本を最大化するのです。この点にも明治グループは課題があると感じています。業績が厳しくなると目標数字にとらわれがちになり、現場の士気もエンゲージメントスコアも低下するという悪循環に陥らないようにしなければなりません。リーダーが現場のあらゆる従業員の創造的貢献を可能にする組織づくりに、本腰を入れて取り組む必要があると思っています。

ステークホルダーの方々に 社外役員としてどうコミットしますか

安藤：監査役として、しっかりと経営を監督して基盤を固め、リスクを最小限にするという職務の遂行に尽力していきます。いま明治グループが抱えるグローバル・ガバナンスや情報セキュリティなどの課題解決に貢献するとともに、次の中計期間中に導入を予定しているIFRSへのスムーズな移行も監督していきます。また、医薬品事業は政府や行政の方針に対応する形で感染症拡大防止や経済安全保障などの国策に沿った戦略を推進しており、こちらも事業運営に誤りがないかどうか常に監督していきたいと考えています。

ピーダーセン：取締役は企業価値を向上させることが使命であり、そこから一步も逃げることはできません。企業価値が上がらなければ、株主・投資家の方々からどんなに厳しく糾弾されても仕方ないと、それぐらいの覚悟で臨んでいます。一方、企業はさまざまなステークホルダーに対峙していますので、そのなかで私としては、短期的な収益ではなく、長期にわたって価値を生み出していくことが重要であると考えており、明治グループをそうした企業に進化させていくことにコミットしたいと思っています。

安藤：そのためにも、やはりmeijiらしいブランドを確立することが大切であり、その手段としてサステナビリティはとても有効だと思います。サステナビリティというと気候変動対応や人的資本充実が重要な課題として認識されていますが、大上段に構えずにもっと自由に発想していい。明治グループが社会のためにできることを考えてどんどん発信し、気が付くと世の中の人々からサステナブルな企業だと認められているような、そうした未来が理想ですね。

ピーダーセン：私も明治グループが世界中でサステナブルなブランドとして誰からも認知され、絶えず新たな健康価値を社会にもたらしていく存在になることを期待しています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

明治グループは、「食と健康」に関わる企業グループとして、常に一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。

明治グループは、グループ理念をもとに策定した中長期の経営戦略の実現に向けて、取締役会をはじめとするグループのガバナンス体制を整備、運営しています。また、持株会社である明治ホールディングス(株)（以下、当社）は監査役会設置会社を採用し、取締役会の監督機能と監査役会の監査機能により、経営の客観性と透明性をより高め

ています。取締役会は多様な取締役で構成し、グループの重要事項を審議・決定し、執行を適切に監督します。取締役会の実効性と透明性を高めるため、独立社外取締役の意見を経営に活かす体制を構築しています。

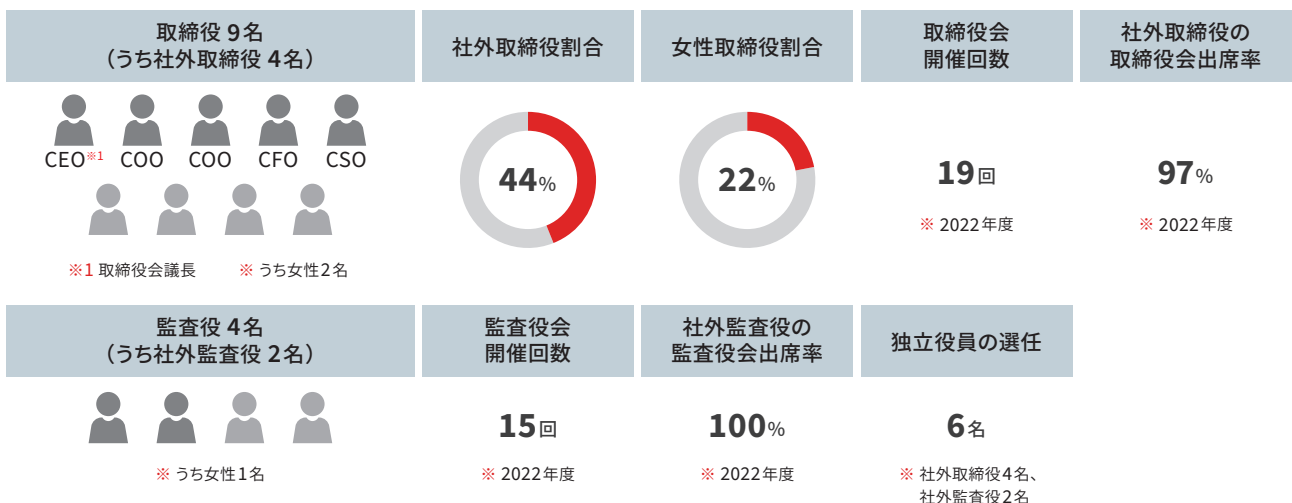
なお、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本方針を定めた「コーポレート・ガバナンス方針」は、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。

[☐ コーポレート・ガバナンス ▶](#)

コーポレート・ガバナンス体制の充実・実効性向上に向けた取り組み変遷

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
グループ経営体制				● KMバイオロジクス(株) 参画		● チーフオフィサー制導入			
方針	● コーポレート・ガバナンス方針策定			● コーポレート・ガバナンス方針改正			● コーポレート・ガバナンス方針改正	● コーポレート・ガバナンス方針改正	● 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	● 独立社外役員会合(年2~3回) ● 独立社外取締役3名 ● 社外役員事業所視察(年2~3回)					● 取締役総数8名(独立社外取締役比率37.5%)		● 取締役総数9名(独立社外取締役比率44.4%)	
指名	● 指名委員会規程制定		● 求める経営人財像(リーダーシップバリュー)策定	● 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		● サクセッションプラン運用開始	● 指名委員会委員長を社外取締役より選定		
報酬	● 報酬委員会規程制定		● 譲渡制限付株式報酬制度導入				● 報酬制度改定 ● 取締役/執行役員報酬規程改定 ● 報酬委員会委員長を社外取締役より選定		
取締役会の実効性評価			● 取締役会実効性評価(アンケート形式・年1回)		● 取締役会議長と社外取締役の個別面談(年1回)		● 取締役会議長と社外取締役・社外監査役との個別面談(年1回)	● 第三者評価機関による評価	
その他	● 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) ● 取締役会メンバーによるビジョン検討会(計4回)		● 明治グループ2026ビジョン制定						

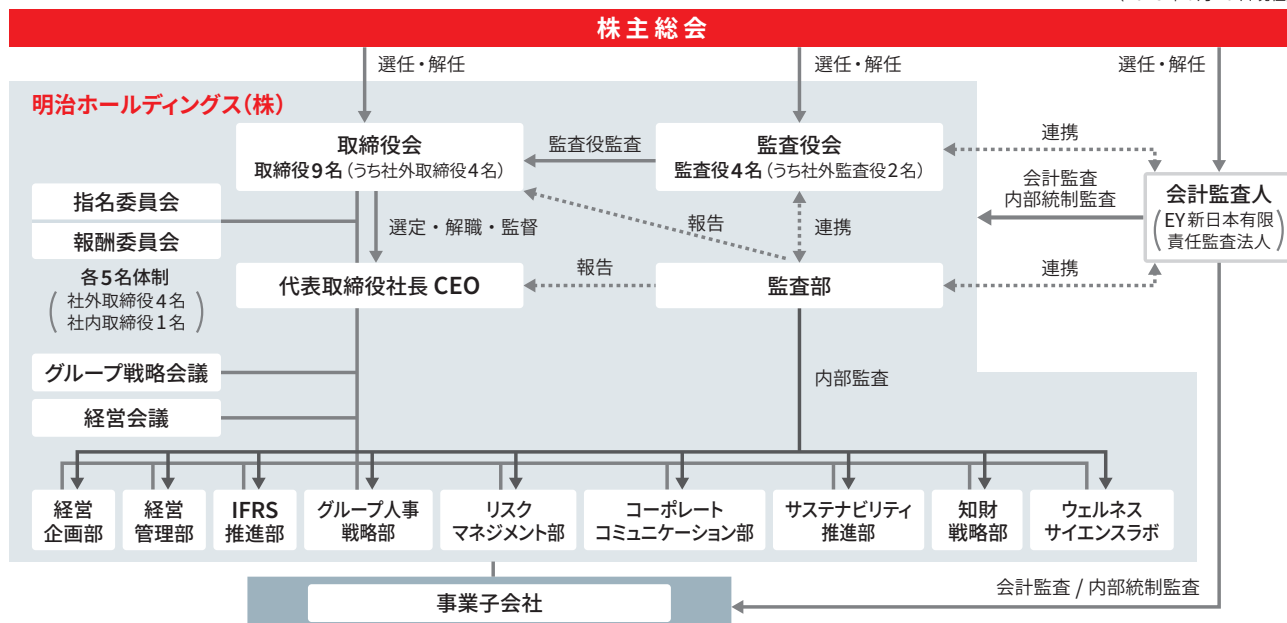
取締役会・監査役会の構成等



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

(2023年6月29日現在)

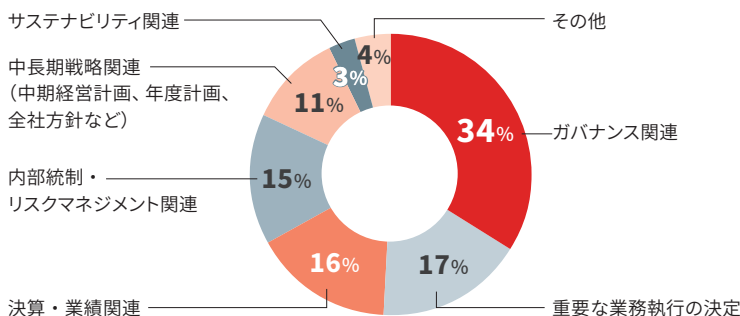


各会議体の活動内容

取締役会	<p>2022年度開催実績：19回 議長：川村代表取締役社長 CEO メンバー：取締役9名（うち社外取締役4名）</p>	<p>2022年度の主な活動内容：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 重要な事業計画および事業予算、経営全般の方針に関する事項、重要な契約の締結、取締役候補者および執行役員を選任についての審議 2. 事業会社状況、サステナビリティへの取り組み、人財に関わる重要テーマ、取締役会評価、内部監査結果の確認、経営リスクの評価・監督
監査役会	<p>2022年度開催実績：15回 議長：千田監査役 メンバー：監査役4名（うち社外取締役2名）</p>	<p>2022年度の主な活動内容：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 取締役会・経営会議等の重要会議への出席、重要書類の閲覧 2. 取締役等との意思疎通と情報収集 3. 事業子会社の監査役、内部監査部門、会計監査人との情報交換・連携
指名委員会	<p>2022年度開催実績：4回 議長：松村社外取締役 メンバー：取締役5名（うち社外取締役4名）</p>	<p>2022年度の主な活動内容：</p> <p>取締役候補者および監査役候補者の選任案・解任案、社長をはじめとする執行役員を選任案・解任案、サクセッションプランなどを審議し、取締役会に答申</p>
報酬委員会	<p>2022年度開催実績：3回 議長：河田社外取締役 メンバー：取締役5名（うち社外取締役4名）</p>	<p>2022年度の主な活動内容：</p> <p>取締役・執行役員報酬の決定に関する方針、報酬額、報酬水準などを審議し、取締役会に答申</p>

取締役会の議案内容

※ 2022年度の議案件数ベース



取締役会の実効性

実効性向上に向けた仕組みづくり

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

社外役員懇談会

2022年度は4回開催し、主な議論テーマは以下の通りでした。

- 価値共創センター（現ウェルネスサイエンスラボ）の取り組み
- 生乳取引と乳価形成
- 持続可能な酪農乳業に向けた取り組み
- 次期中期経営計画の策定
- 明治グループのD&I、(株)明治の女性活躍推進の取り組み

社外役員事業所視察

2022年度は以下事業所を視察しました。

- 価値共創センター（現ウェルネスサイエンスラボ）
- (株)明治 イノベーションセンター
- KMバイオロジクス(株)本社、菊池研究所、合志事業所、阿蘇事業所

取締役会の評価

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

自己評価（毎年1回）

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

個別面談（毎年1回）

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

取締役会全体の
実効性を分析・評価し、
抽出した課題の改善へ

第三者評価（3年に1回程度）

1. 第三者評価機関によるアンケート・インタビュー

アンケート

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

インタビュー

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

2. 第三者評価機関による分析・評価

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

3. 取締役会における評価結果の検証

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

コーポレート・ガバナンス

2022年度の取締役会の実効性に関する評価・分析

調査票による自己評価（対象者：取締役会メンバー）

2023年5月に自己評価による調査を実施しました。

自己評価調査票の項目

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 取締役会の役割
(方向付け、監督、後継者計画、議論、議案・報告事項) 2. 取締役会の構成（規模、多様性、社内・社外の構成割合） | <ol style="list-style-type: none"> 3. 取締役会の運営状況（議論、取締役会議長、事務局、提出書類とプレゼンテーションの内容・質） 4. 前年の課題への対応 5. 社外取締役に対する支援体制 |
|--|---|

分析・評価結果の概要と2023年度の課題

取締役会メンバーによる自己評価や取締役会開催状況などをもとに分析した結果、当社の取締役会の実効性は引き続き確保されていると評価しています。

前年度の課題に対する改善の取り組み評価

- 中期経営計画の重点課題における具体的な成果・進捗状況についてモニタリングを強化する取り組みが進んでいる
- 次期中期経営計画の策定を通じて取締役会における中長期視点での充実した議論がなされている

2020年度の課題	2021年度の課題	2022年度の課題	2023年度の課題
<ul style="list-style-type: none"> ● 明治グループ後継者計画の運用強化 ● 取締役会の資料とプレゼンテーションの質のさらなる向上 ● 業務執行状況報告の充実と未達成事項の課題の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ● モニタリングの強化 ● コーポレートガバナンス・コード改訂も踏まえた取締役会での議論の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ● モニタリングの強化 ● 中長期視点での議論の深化 ● 議題の選定、運用の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的な成長に向けた中長期の経営戦略に関する議論の深化 ● 企業価値の向上に資する中長期的な課題への対応に関する定期的な検証・フォローアップの拡充

株主との対話

2022年度の対話の状況

(1) 対話の主なテーマ

- 「2023中期経営計画」で掲げるKPIの進捗状況（「明治 ROESG®」※）
- 2022年度業績および2023年度の計画
- 資本政策（設備投資・株主還元など）に関する方針
- ESG活動の方針や取り組み内容

(2) 株主の主な関心事項や懸念事項

- 食品セグメントにおける原材料・エネルギーコストなどのコストアップ影響と対応策
- 医薬品セグメントにおける新型コロナワクチンの研究開発の状況や薬価改定の影響
- 海外事業の展開状況
- サステナビリティ調達、生物多様性、人的資本、DXなど


(3) 対話を通じて当社が課題と認識している主な事項

- 食品セグメントにおける価格改定による販売数量減の最小化
- 医薬品セグメントにおける新型コロナワクチン開発の遂行
- 海外事業への積極的な投資と事業拡大のスピードアップ
- 安定的、継続的な株主還元の実施と、機動的な自社株式取得の実施
- サステナビリティ経営のさらなる推進と、財務情報と非財務情報の融合（トレード・オンの追求）
- 食・薬のシナジー効果の創出

(4) フィードバックの状況

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

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

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

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。

- 役位・職責に応じた固定報酬である基本報酬
- 前年度の会社業績および個人業績に応じた短期インセンティブとしての業績連動報酬
- 「明治 ROESG」の実績および、明治グループの株価動向に連動する中長期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43～51：57～49であり、上位役位ほど変動報酬の割合を高める設計としています。

社外取締役・監査役の報酬

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

報酬ガバナンス

取締役の報酬制度内容、会社および個人の業績評価結果をもとに算定した報酬額は、半数以上を独立社外取締役で構成する報酬委員会に諮った上で、取締役会で決定しています。

監査役の報酬は、株主総会で決議された総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

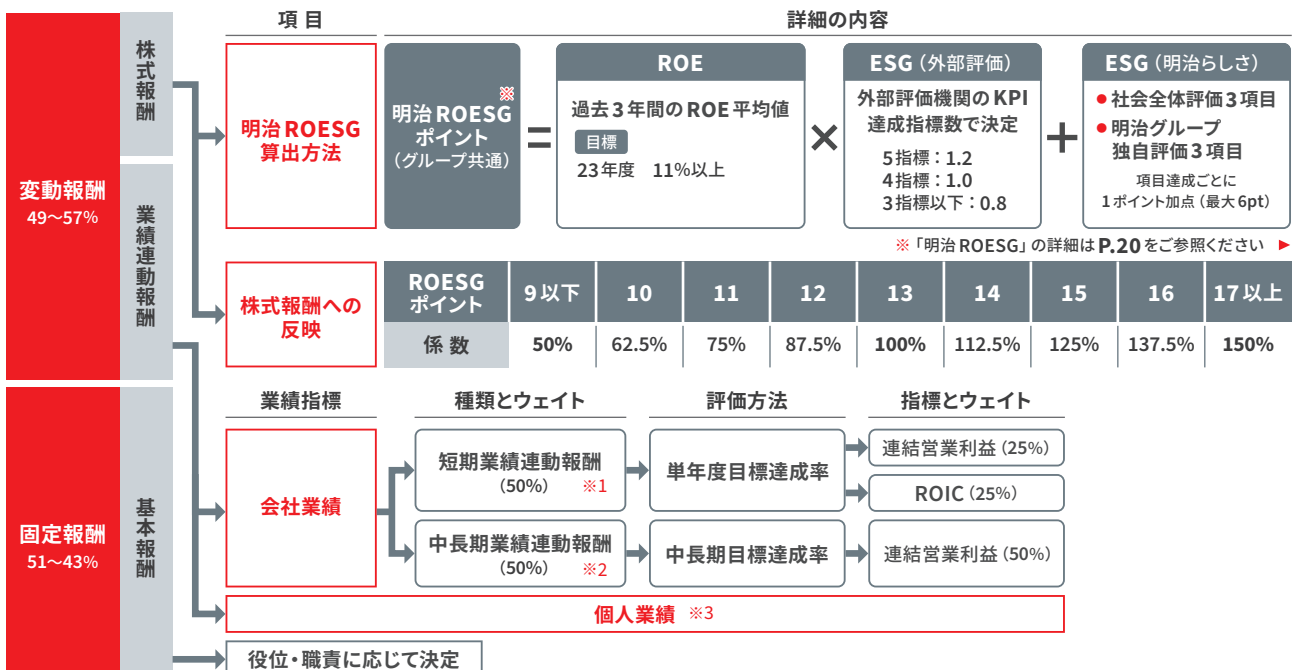
業績連動報酬

目的

「明治グループ 2026 ビジョン」および中期経営計画の重要指標にコミットさせ、業績向上を動機づけるために設定しています。

報酬構成

- 代表取締役社長CEOと取締役COOは、短期業績連動報酬と中長期業績連動報酬で構成される会社業績のみで評価されます。
- 代表取締役社長CEOと取締役COOを除く役位は、会社業績に加え、個人業績も評価項目に加えることとしています。

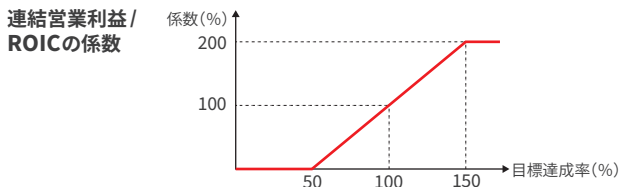


※1, 2, 3 次ページに説明を記載

コーポレート・ガバナンス

短期業績連動報酬(※1)

社外取締役を除く取締役に対して、短期業績連動報酬として、連結営業利益とROICの単年度目標達成率に連動する報酬を支給します。単年度目標達成率に応じて、下図に示す係数を乗じることで支給額を計算します。



中長期業績連動報酬(※2)

社外取締役を除く取締役に対して、連結営業利益を指標とし、単年度予算とは別に設定する中長期目標評価達成率に連動する報酬を支給します。

中長期目標評価の達成率に応じて、係数を乗じることで支給額を計算します。係数は0~100%で変動します。

中長期目標を上回る業績達成時には、係数がさらに高まるような設計とします。

個人業績指標に基づく報酬(※3)

代表取締役社長 CEOが個人業績を総合的に勘案し、7段階の評価に応じ、基準額に対して係数0~200%を乗じることで支給額を計算します。

株式報酬

目的

明治グループの企業価値向上のためのインセンティブ付とおよび取締役と株主をはじめとするステークホルダーとの利害共有を進めることが目的です。

概要

当社の株価動向に連動する中長期インセンティブとして、交付後3年間は譲渡等の処分ができない譲渡制限付株式を付与します(株主総会后、年1回支給)。譲渡制限付株式を付与するために当社から支給される金銭報酬債権の金額が、前事業年度の「明治 ROESG」の実績により毎年変動する設計です。

支給額計算方法

「明治 ROESG」を業績指標とし、基準額に75ページに示した係数を乗じることで支給額を計算します。なお、「明治 ROESG」はROEの実績およびESG指標の取り組み結果に基づき算出されます。

取締役報酬関係(2022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。

2022年度の役員区分ごとの報酬の内容は、下記の通りです。

※ 「コーポレート・ガバナンス報告書」PDF (P.12) 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容をご覧ください ▶

役員区分	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)	265百万円	132百万円	5名	78百万円	3名	54百万円	3名
監査役(社外監査役を除く)	60百万円	60百万円	2名	—	—	—	—
社外取締役	62百万円	62百万円	4名	—	—	—	—
社外監査役	29百万円	29百万円	2名	—	—	—	—
合計	418百万円	285百万円	13名	78百万円	3名	54百万円	3名

※ 1. 取締役の報酬等の額は、2010年6月29日開催の第1回定時株主総会で年額10億円以内(使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない)と決議されています。

2. 監査役の報酬等の額は、2010年6月29日開催の第1回定時株主総会で年額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回定時株主総会で、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。

社外役員の選任理由

社外取締役

松村 真理子

弁護士としての豊富なキャリアを有しており、明治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ことが、ガバナンス向上に大きく寄与するものと期待し、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。

河田 正也

日清紡ホールディングス(株)の代表取締役社長、代表取締役会長として、同社のグループ経営・グローバル経営を推進されてきました。明治グループの経営に対して、その豊富な経営経験・実績と高い見識から、有益な助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただくことが、ガバナンス向上に大きく寄与するものと期待し、社外取締役として選任しています。

久保山 路子

花王(株)で商品広報センターセンター長、生活者研究部コミュニケーションフェローを務められ、商品開発やマーケティングに関する豊富な経験を有しています。明治グループの経営に対して、消費者をはじめとした多様な視点から有益な助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただくことが、ガバナンス向上に大きく寄与するものと期待し、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。

ピーター D. ピーダーセン

当社「ESG アドバイザリーボード」の社外有識者として、サステナビリティ経営への助言をいただいています。環境・CSRコンサルティング会社等での豊富な経験ならびにグローバルレベルでのサステナビリティ経営および次世代リーダー育成に関する高い見識を有しており、これらを活かして明治グループの経営に対する有益な助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただくことが、コーポレート・ガバナンスの強化に大きく寄与するものと期待し、選任しています。

社外監査役

渡邊 肇

弁護士としての豊富なキャリアと企業の国際取引法に係る高い専門的知見を有し、中立的・客観的な視点から、監査を行っていただくために社外監査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、社外監査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。

安藤 まこと

公認会計士として国内外の大手監査法人および会計事務所での職務歴や公職に従事されるなど、豊富なキャリアと高い専門的知見を有し、中立的・客観的な視点から、監査を行っていただくために社外監査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、社外監査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。

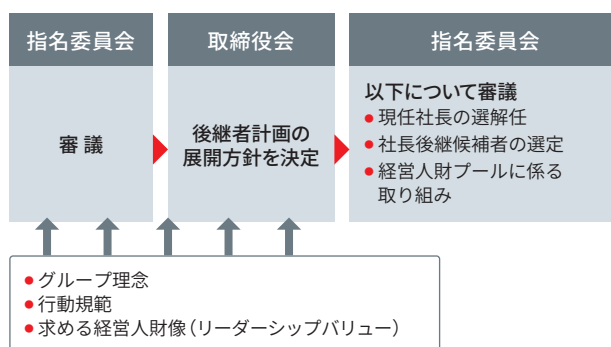
最高経営責任者(CEO)などの後継者計画

2022年度の取り組み

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

また、「主要な事業会社の社長後継候補者の見極め」「今後の主要な事業会社の社長に特に必要な資質・育成方針に関する議論の必要性等」について議論しました。

今後の課題として、「社長後継候補者に対するモニタリングの強化」「グループ経営人財をより早期かつ計画的に育成していく諸施策の確実な実行」を認識し、改善に向けて取り組みます。



コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

保有方針

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

次のいずれかに該当する場合、株式を保有します。

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

政策保有株式の保有状況

1 「2023中期経営計画」（2021年度～2023年度）における縮減計画

当社は、保有する銘柄を「2023中期経営計画」期間中に、2020年度末時点の簿価ベースで30%縮減することを決定し、縮減に向けた取り組みを進めています。

2 2022年度の取締役会における検証内容と縮減結果

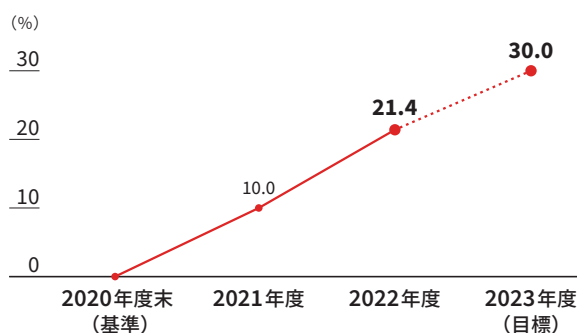
当社は、毎年、取締役会で保有する全銘柄の保有目的、過去1年間における取引状況、今後の中長期的な見通しおよび配当金額などを精査し、保有の適否を検証しています。

「2023中期経営計画」の2年目である2022年度は、以下の通り売却を実施しました。

- 全株売却：2銘柄
- 一部売却：10銘柄
- 保有継続：30銘柄

この結果、2022年度までの2年間累計では、明治グループの政策保有株式を2020年度末比で21.4%削減しました。なお、2022年度末の政策保有株式の貸借対照表計上額の合計額は、連結純資産比で7.8%となりました。

明治グループの政策保有株式の縮減率推移（累計ベース）



保有する株式の議決権行使に関する考え方

当社は、保有する株式の議決権行使は、株主総会議案が明治グループとの関係・取引に悪影響を及ぼすと考えられる場合、または明らかに株主共同の利益を損なうと考えられる場合を除き、当該株式発行会社の取締役会の判断を尊重し、肯定的に行使します。

当社は、当社の株式を政策保有している会社（政策保有株主）から当該株式の売却などの意向が示された場合には、当該売却などを妨げません。

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

明治グループガバナンスの特徴

グループガバナンス体制に関する考え方

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

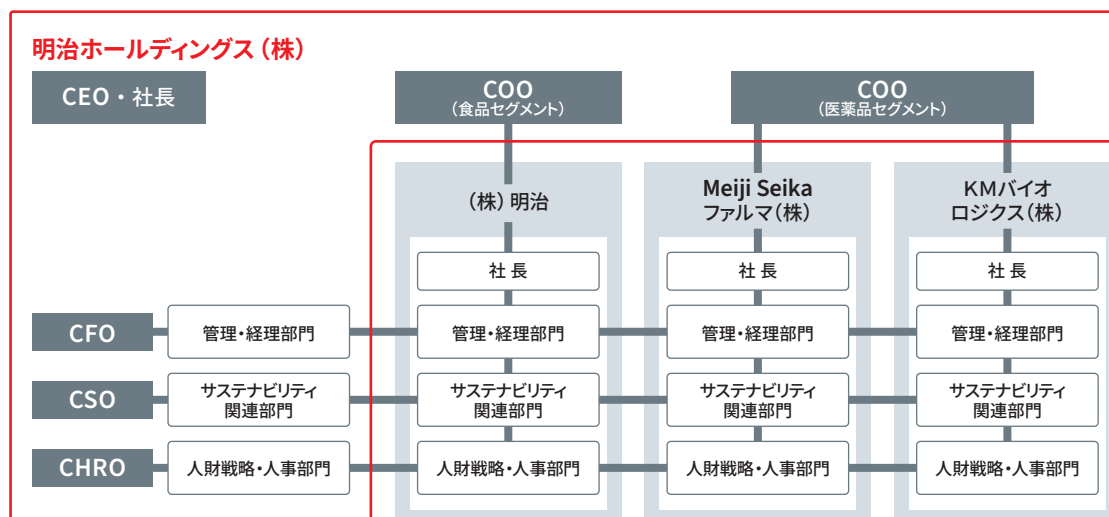
明治グループは、グループ理念をもとに策定した中長期の経営戦略の実現に向け、業務執行におけるグループ経営強化を目的に、チーフオフィサー制を導入しています。

チーフオフィサーはグループ全体の最高責任者として、事業または機能を横断的に指揮・統括しています。グループ全体の経営戦略推進に向けて、チーフオフィサーで構成

される「グループ戦略会議」でグループ全体の重要事項を方向づけます。CEO・社長が議長となる経営会議では、執行に関する重要事項を審議・決定し、迅速かつ適切に業務を執行しています。

また、2023年度より、チーフオフィサーにCHROを新たに設置しました。グループの人財戦略および人財マネジメントの統括者として、企業価値を持続的に向上させるべく、グループ全体の人財に関する戦略策定・推進・モニタリング等を実施しています。

チーフオフィサーマネジメント体制



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

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

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

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

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

グループ戦略会議での活動内容

チーフオフィサーで構成されるグループ戦略会議は、2022年度に以下の通り開催されました。

グループ戦略会議

2022年度開催実績：13回

2022年度の主な討議内容：

- 中長期の経営戦略
- 人的資本経営
- 重点事業の今後の方針
- 2022年度重点方針および業績

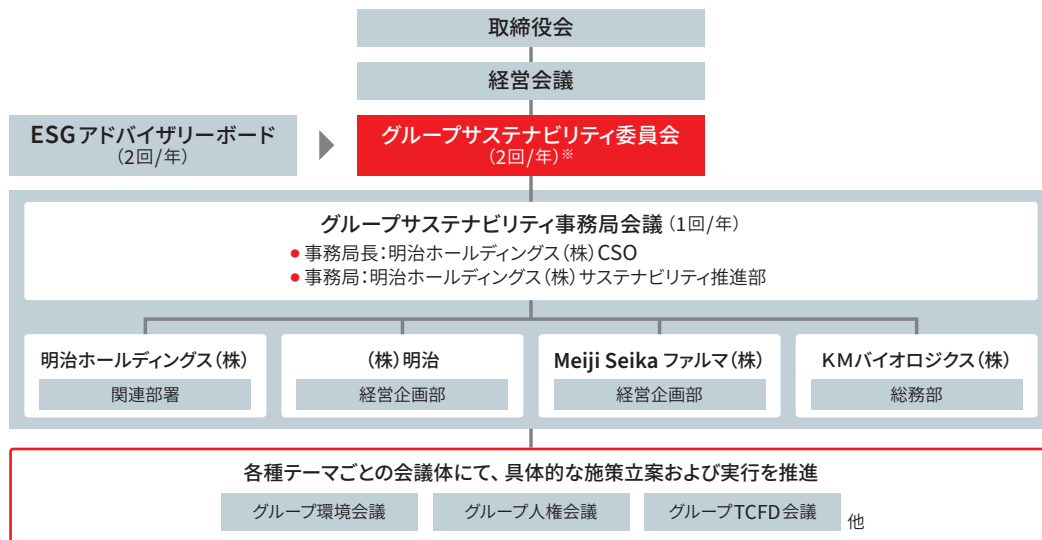
コーポレート・ガバナンス

サステナビリティ・ガバナンス

サステナビリティ・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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



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

グループサステナビリティ委員会 (2022年9月・2023年2月) での主な討議事項と意見 (抜粋)

明治 ROESG 評価対応の進捗

- ESG 評価機関からの評価は着実に向上しており、現段階では目標を上回る評価を得ている
- ROEに加えて、ESGも重視していくことを社内外に示すことができた。次はESGをROEの改善に結びつけるよう進化させていくことを目標に取り組みを進める

2022年度サステナビリティ活動進捗

- 明治グループのサステナビリティ活動がE(環境)やG(ガバナンス)からS(社会)への取り組みに広がってきている。Sに関わるサステナビリティ活動は、内向きになりがちな私たちに社会性という大きな価値を学ばせてくれる活動だと認識し、人権や調達に関わる規範、社会からの要請には注意深く対応していくべき
- これまでの明治グループのサステナビリティに関する発信は弱かった。今後は商品だけでなくグループとしての発信を強化し、コーポレートブランドの価値向上につなげるべき

ESGアドバイザリーボード (2022年8月・2023年1月) での主な討議事項と意見 (抜粋)

今後のグローバル展開

- 海外グループ会社とのリーダーとのエンゲージメントを強化し、グローバルでの利益成長とサステナビリティ活動の実現に取り組むべき

統合報告書2022について

- サステナビリティ活動と事業価値の結びつきを示し、明治グループならではの価値創造ストーリーを示すことが重要

☐ ステークホルダー・ダイアログ ▶

明治版栄養プロファイリングシステム構築

- どのように消費者にとっての価値につなげていくかストーリーを描くことが重要
- 政府や他社とも連携し、統一された分かりやすいスタンダードを期待
- サステナビリティと収益の獲得が直結しやすい重要な領域

従業員のサステナビリティの自分ゴト化推進

- サステナビリティに関するスローガンを創り、浸透させることが重要
- 社内でサステナビリティについて深く考え、実行を促すためのサステナウィークやCFO (Chief Future Officer) の設置などの思い切った取り組みが必要

知的財産ガバナンス

知的財産戦略

特許、技術ノウハウ、商標の3つの観点から、食品・医薬品の事業特性に合わせた知的財産戦略を実行します

知的財産は、中長期的な企業価値向上のための重要な経営資源です。明治グループは健康価値の提供と社会課題の解決につながる知的財産戦略を遂行しています。私たちは、グループスローガン「健康にアイデアを」の実現に向けて、第三者が保有する知的財産権を尊重しながら、(1) 戦略的な特許取得、(2) 技術ノウハウの管理、(3) meijiらしい商標の活用、の3つの観点から知的財産戦略を展開しています。

明治グループの知的財産ガバナンス体制

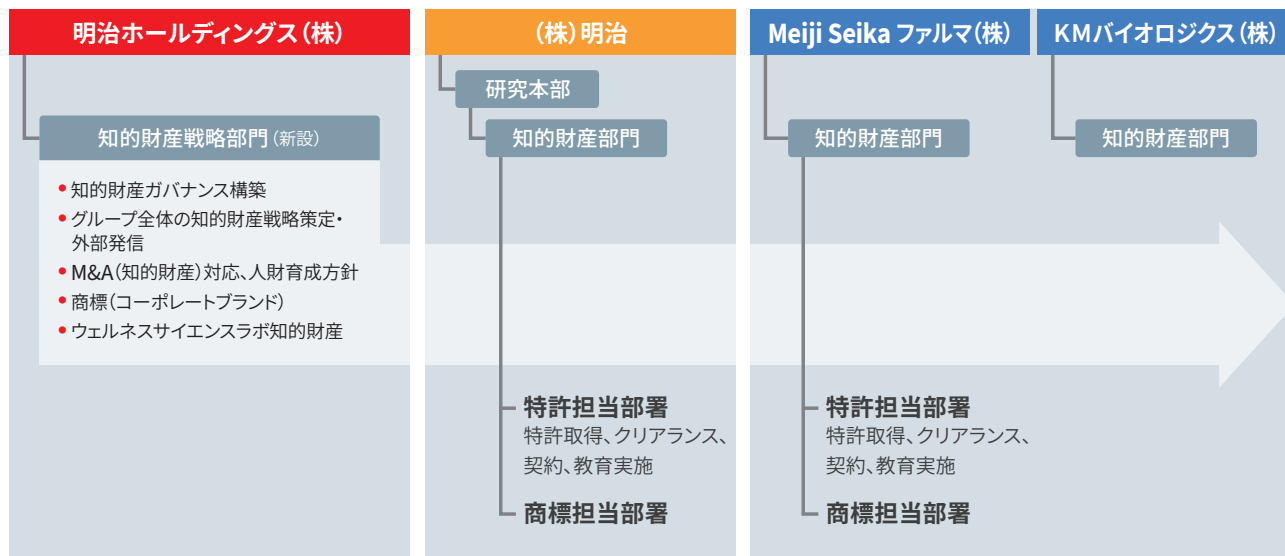
明治グループは、2023年度からグループ全体の知的財産戦略を統括する組織を、新たに当社に設置しました。

新設の知的財産戦略部門は、当社の中期目標に整合したグループの知的財産戦略の策定・実行を推進するとともに、知的財産戦略の策定および実行がグループの取締役会による適切な監督のもとで行われるように、グループの知的財産のガバナンス体制を構築します。

また、新設の知的財産戦略部門は、ウェルネスサイエンスラボと連携したグループの長期的視野に基づく特許ポートフォリオの構築、およびコーポレート商標を中心としたグループに共通する商標の管理など、明治グループの重要な知的財産活動も担当します。さらに、知的財産活動を推進していく上で不可欠な知的財産専門人財のリソース管理により、専門人財の育成および専門人財のグループ内の最適配置を実行します。

一方、食品セグメントおよび医薬品セグメントの各知的財産部門は、当社の知的財産戦略部門と連携して各セグメントそれぞれの事業戦略や研究開発戦略と連動した知的財産戦略の策定および実行を担当します。

明治グループ知的財産部門の組織体制 (2023年4月～)



リスクマネジメント

基本的な考え方

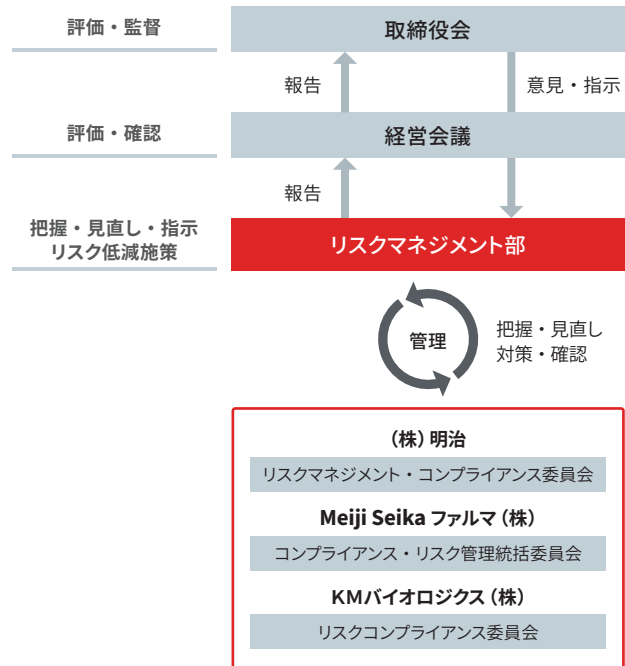
明治グループでは、企業活動に重大な影響を及ぼす緊急事態発生時の対応だけでなく、さまざまな経営リスクを未然に防ぎ、軽減・回避措置を講じることが重要であるとの考えに基づき、リスクマネジメントを推進しています。

リスクマネジメント体制

「明治グループ 2026 ビジョン」実現に向けて新たな成長を推進するために、グループ全体の経営リスクを把握しリスク低減に取り組み、適切なリスクテイクに資するリスクマネジメント体制を構築しています。

また、グループ全体の経営リスクのマネジメント機能を強化するため、リスクマネジメント部を設置しています。経営リスクをグループビジョンと一体化させ、これらグループ全体の経営リスクおよびその管理状況を経営会議で評価・確認の上、取締役会に報告しています。取締役会が評価・監督することで、より経営環境の変化に即してリスクマネジメントできる体制としています。

さらに、食品セグメント、医薬品セグメントそれぞれの業態に適したリスクマネジメント体制の構築を推進しており、定期的に情報の共有、課題抽出および解決を行っています。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・対応に努めるとともに、随時、リスクマネジメント部を管掌する執行役員がCEOに報告しています。



※ 「有価証券報告書 (2022年度)」PDF (P.41) をご覧ください ▶

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。

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクは、次ページの通りです。

表に記載した将来に関するリスクは、明治グループの中長期的な経営戦略に基づき、分類したものです。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顕在化した場合のグループへの影響度などを考慮し、明治グループが判断したものです（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）。

また、有価証券報告書提出日現在において、明治グループが判断したものであり、すべての事業等のリスクを網羅したものではありません。

併せて、表内の下記の表記は「リスク認識」の程度を示しています

↑：上昇 ↗：やや上昇 →：変化なし

「明治グループ 2026 ビジョン」は P.04～P.05 をご覧ください ▶

2022年度重点取り組みテーマ

当社は、取締役会で明治グループ経営リスクに対する2022年度における重点取り組みテーマを以下の通り選定し、各事業会社の取り組みを確認しました。

1. 中国におけるカントリーリスクの確認
2. 画期的な治療法・製法・製剤の台頭

事業に関するリスク

リスク	対応策	リスク認識の 前年からの 変化	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"> 計画した製品の上市断念 お客様のライフスタイル・価値観の変化 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 	<ul style="list-style-type: none"> POC (Proof of Concept) の確実な取得 市場トレンドの積極的情報収集 環境や社会に配慮した商品開発 明治らしい社会課題解決型製品・サービスの創出 製品・素材に関する適切な情報発信 	→	◎
特定製品への利益偏重 <ul style="list-style-type: none"> 売上・利益構成比の高い製品の販売不振 	<ul style="list-style-type: none"> 独自価値を最大化するマーケティング施策の実行 製品ポートフォリオマネジメントの充実 新市場や新規領域の探索 	↗	◎
サプライチェーン <ul style="list-style-type: none"> 原材料の調達不足・余剰、価格高騰 生乳調達の困難化 生産トラブル等による生産活動の停止 物流起因による製品供給の不安定化 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料市場の積極的情報収集および調達戦略推進 調達先の分散や代替原料の検討 生産販売部門の連携強化 省人/無人化による物流効率化 	↑	◎
技術進歩 <ul style="list-style-type: none"> デジタル技術の急速な進歩への適応不足 画期的な治療法・製法・製剤の台頭 	<ul style="list-style-type: none"> 新技術導入検討の早期着手 新たな製法・製剤の研究、アライアンス探索 	↗	○
法・制度 <ul style="list-style-type: none"> 企業活動に大きく影響する諸制度の改正 薬価改定 	<ul style="list-style-type: none"> 諸制度改正の早期情報入手と対応策の実施 行政への適切な働きかけ 薬価改定を受けない製品ポートフォリオの充実 	→	○
海外展開、海外グループ会社 <ul style="list-style-type: none"> 社会情勢の急激な変化や戦争・テロの発生 諸外国における想定を大きく超える諸制度の改正 	<ul style="list-style-type: none"> 情報収集および対応策の早期検討・実施 複数拠点からの製品供給体制の構築 	↗	○
事業計画等 <ul style="list-style-type: none"> 環境変化等によるビジョン、中期経営計画の未達成 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 固定資産・のれんの減損 為替・金利変動 	<ul style="list-style-type: none"> 独自価値のさらなる強化、新たな価値の継続的な探索 独自価値・健康価値の提供 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 投資、M&A 計画における適切な意思決定、モニタリングの強化 為替予約および固定金利での借入 	↗	○

サステナビリティに関するリスク

リスク	対応策	リスク認識の 前年からの 変化	グループ における 重要度
環境との調和 <ul style="list-style-type: none"> 企業活動における環境への配慮 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量・フロン漏えい量の削減、省エネ活動の推進、太陽光発電設備の設置拡大、再エネ由来電力の活用、インターナル・カーボンプライシングの推進、排水・廃棄物処理の適正実施、ISO14001 に準じた環境マネジメントの推進 プラスチック資源循環の推進 環境に関する各種方針、ポリシー等の徹底 	→	○
気候変動 <ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	↗	○
豊かな社会づくり <ul style="list-style-type: none"> 持続可能な原材料調達 人権への配慮、人権課題 多様性への理解、多様な人財の活用 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル調達原料(カカオ豆・パーム油)の比率向上 酪農家をはじめとするサプライヤーとの協業・連携強化 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 多様な価値観・能力を活かし合う組織・風土づくり 調達、人権、社会等に関する各種方針、ポリシー、ガイドライン等の徹底 	↗	○


リスクマネジメント

経営基盤に関するリスク			リスク認識の 前年からの 変化	グループ における 重要度
	リスク	対応策		
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 適時適切な経営の意思決定 社内外のコンプライアンス違反 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性の向上 グループガバナンス体制の強化 明治グループ行動規範に基づくコンプライアンス・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 	→	○
meijiブランドの毀損	<ul style="list-style-type: none"> 品質不備、薬品の予期せぬ副作用などによる製品回収 明治グループまたは製品への予期せぬ風評被害 	<ul style="list-style-type: none"> 安全安心の徹底追求 各ステークホルダーとの適切なコミュニケーション 	→	○
人財・風土	<ul style="list-style-type: none"> 企業成長に必要な人財獲得および能力開発 従業員エンゲージメント 業務環境による生産性への影響 	<ul style="list-style-type: none"> サクセッションプランの適切な運用 従業員研修の充実 従業員エンゲージメントサーベイ結果を受けた各種施策 健康経営の推進体制強化、グループ共通での労働安全体制の構築 	↗	○
情報資産の漏えい	<ul style="list-style-type: none"> 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 不適切な管理体制による情報の流出 	<ul style="list-style-type: none"> 情報管理体制および情報セキュリティの強化 情報管理の教育強化と各種規程・ポリシーの徹底 	↑	◎
災害や不測の事態	<ul style="list-style-type: none"> 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 非常事態下の環境変化による製品需要の増減 	<ul style="list-style-type: none"> 早期の回復に向けたBCP、リスクマネジメント計画の整備 グループとして幅広い製品ポートフォリオ保持 	→	○

情報セキュリティ体制およびサイバーリスクに対する課題と取り組みの状況

基本方針

明治グループは、お客さまの個人情報を含む情報資産の安全を確保することが重要であるとの認識のもと、「明治グループ 情報セキュリティポリシー」とこれに紐づく各種の規程、ガイドラインを策定し、情報セキュリティの確保・強化に取り組んでいます。

 [明治グループ 情報セキュリティポリシー \(PDF\)](#) ▶

管理体制

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

従業員教育

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

教育／訓練 内容	2021年度 実績	2022年度 実績
新入社員への教育実施率	100% (162人)	100% (168人)
eラーニング教育の実施率	85%	88%
eラーニングの実施内容	メールやウェブ利用のリスクと対策について (例) 標的型攻撃メールおよび他社で発生したサイバー攻撃など	
不審メール／標的型メール攻撃対応訓練の実施人数	11,217人	3,578人*
その他の取り組み	取引先や当社従業員を騙る不審メール受信などの全社注意喚起やワンポイントレッスンなどを実施	

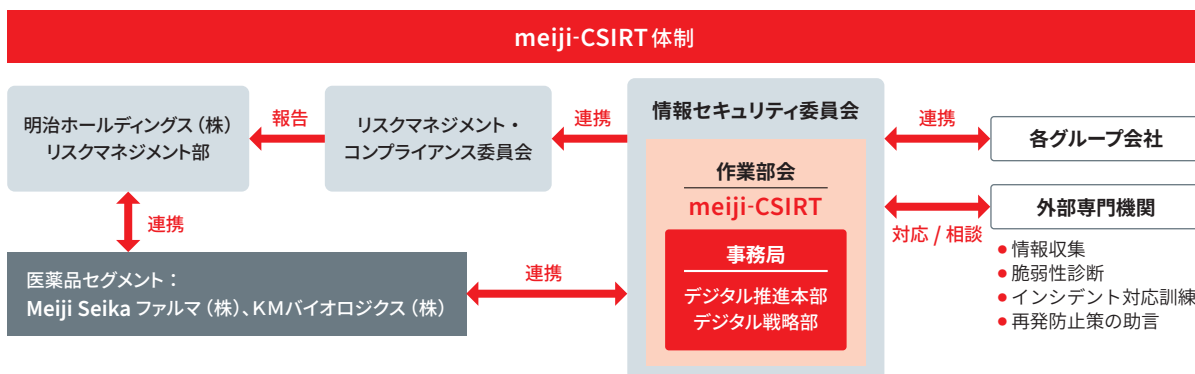
* 対象者をランダムに抽出して実施

インシデント対応の強化

明治グループでは、セキュリティ脅威検知時のインシデント未然防止やインシデント発生時の被害拡大防止を図ることを目的に、インシデント対応手順を定めています。具体的には、各事業会社がCSIRT体制^{*}を構築し、対応フローの策定、訓練の実施、さらに、事業会社間の連携を強化するなどの対策を実施することで、事業継続を支え、社会からの信頼性向上に努めています。

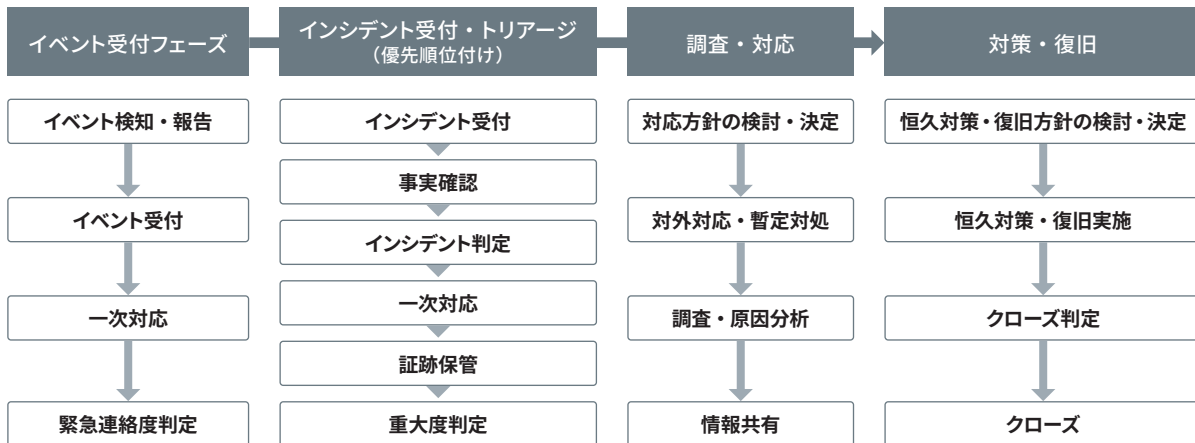
^{*} CSIRT (Computer Security Incident Response Team) :
組織内のコンピュータやネットワークにおけるセキュリティ上の問題を監視し、問題が発生した場合にはその原因解析や影響範囲の調査を行う専門の組織の総称

株式会社 明治のCSIRT体制



Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)においても同様のCSIRT体制を構築しています。

インシデント対応手順



サイバーセキュリティ対策

明治グループでは、ウェブサーバーやネットワーク等のIT環境に対して、セキュリティベンダーによる疑似的なサイバー攻撃を含む脆弱性診断を実施し、継続的にサイバーセキュリティを強化しています。

役員一覧 (2023年6月29日現在)

取締役



川村 和夫 *Kazuo Kawamura*

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



小林 大吉郎 *Daikichiro Kobayashi*

取締役執行役員
COO^{※2} (医薬品セグメント)



松田 克也 *Katsunari Matsuda*

取締役執行役員
COO^{※2} (食品セグメント)

※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



塩崎 浩一郎 *Koichiro Shiozaki*

取締役専務執行役員
CFO^{※3}
経営管理部・IFRS推進部・
リスクマネジメント部管掌



古田 純 *Jun Furuta*

取締役専務執行役員
CSO^{※4}
コーポレートコミュニケーション部・
サステナビリティ推進部管掌



松村 真理子 *Mariko Matsumura*

社外取締役 **独立役員**

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

※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戦略と活動を統括

役員の概要 ■ 社外

区分	氏名	就任	所有株式数	2022年度における出席状況		取締役会諮問機関の委員就任状況	
				取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会
取締役	川村 和夫	2012年6月	101,265株	19/19回		●	●
	小林 大吉郎	2014年6月	36,589株	19/19回			
	松田 克也	2018年6月	35,482株	19/19回			
	塩崎 浩一郎	2015年6月	36,339株	19/19回			
	古田 純	2014年6月	21,947株	19/19回			
	松村 真理子	2018年6月	1,507株	17/19回		●委員長 ^{※6}	●
	河田 正也	2021年6月	1,377株	19/19回		●	●委員長 ^{※6}
	久保山 路子	2021年6月	688株	19/19回		●	●
ピーター D. ピーダーセン	2022年6月	266株	14/14回 ^{※5}		●	●	
監査役	千田 広秋	2021年6月	7,888株	19/19回	15/15回		
	大野 高敬	2021年6月	7,135株	19/19回	15/15回		
	渡邊 肇	2013年6月	-	19/19回	15/15回		
	安藤 まこと	2017年6月	7,216株	19/19回	15/15回		

※5 2022年6月29日の役員就任以降の状況を記載 ※6 独立社外取締役である委員の中から、毎回互選により、両委員会の委員長を兼任しないよう選定



河田 正也 Masaya Kawata

社外取締役 独立役員

重要な兼職状況

セントラル硝子(株) 社外取締役



久保山 路子 Michiko Kuboyama

社外取締役 独立役員

重要な兼職状況

(株)三井住友銀行社外取締役
くら寿司(株)社外取締役



ピーター D. ピーダーセン Peter David Pedersen

社外取締役 独立役員

重要な兼職状況

特定非営利活動法人ネリス代表理事
(株)丸井グループ社外取締役

監査役



千田 広秋 Hiroaki Chida

常勤監査役



大野 高敬 Takayoshi Ohno

常勤監査役



渡邊 肇 Hajime Watanabe

社外監査役 独立役員

重要な兼職状況

弁護士 / 渡邊・清水法律事務所
ロジスティード(株) 監査役



安藤 まこと Makoto Ando

社外監査役 独立役員

重要な兼職状況

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

	主な専門性・バックグラウンド							
	経営戦略	グローバル ビジネス	営業・ マーケティング	財務・会計	人事・ ダイバーシティ	法務・ リスクマネジメント	コーポレート コミュニケーション	サステナビリティ
	●		●		●		●	●
	●		●				●	
	●		●				●	
	●			●		●		
	●	●		●			●	●
	●				●	●		
	●		●		●		●	
	●	●			●			●
	●			●	●			
	●		●					
		●				●		
				●		●		

役員プロフィールの詳細は
ウェブサイトをご覧ください

[役員紹介](#) ▶

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	2012年度	2013年度	2014年度
会計年度:	売上高 ※13	百万円	1,126,520	1,148,076	1,161,152
	セグメント別				
	食品	百万円	1,001,551	1,015,265	1,021,806
	医薬品	百万円	127,361	135,105	141,338
	セグメント別 (海外)				
	食品	百万円	—	29,097	29,418
	医薬品 ※14	百万円	—	17,325	23,961
	売上総利益	百万円	382,684	394,062	403,386
	営業利益	百万円	25,859	36,496	51,543
	税金等調整前当期純利益	百万円	25,214	33,687	48,657
	親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	16,646	19,060	30,891
	設備投資額 ※2	百万円	37,668	47,038	64,347
	研究開発費	百万円	26,199	26,067	26,105
	減価償却費 ※3	百万円	40,821	40,972	41,885
	営業活動によるキャッシュ・フロー (A)	百万円	50,622	63,847	86,487
	投資活動によるキャッシュ・フロー (B)	百万円	(39,504)	(47,293)	(92,822)
	財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(9,411)	(18,194)	6,846
	フリー・キャッシュ・フロー (A+B)	百万円	11,118	16,553	(6,335)
会計年度末:	総資産	百万円	785,514	779,461	877,367
	有利子負債	百万円	205,394	198,376	221,480
	自己資本	百万円	313,383	320,447	370,341
1株当たり情報 ※4	当期純利益 (EPS)	円	56.49	64.69	104.89
	純資産 (BPS) ※5	円	1063.64	1,087.99	1,257.62
	配当金	円	20.00	20.00	25.00
レシオ	自己資本当期純利益率 (ROE)	%	5.5	6.0	8.9
	総資産経常利益率 (ROA)	%	3.8	5.0	6.5
	自己資本比率	%	39.9	41.1	42.2
	配当性向	%	35.4	30.9	23.8

非財務情報

エネルギー使用量	グローバル ※6	TJ	—	—	—
	国内	TJ	—	—	—
CO ₂ 排出量	Scope1	グローバル ※6	万t-CO ₂	—	—
	国内		万t-CO ₂	—	—
	Scope2	グローバル ※6	万t-CO ₂	—	—
	国内		万t-CO ₂	—	—
	Scope3	グローバル ※6	万t-CO ₂	—	—
	国内 ※8		万t-CO ₂	—	—
	カテゴリ1	国内 ※9	万t-CO ₂	—	—
水使用量	グローバル ※6	千m ³	—	—	—
	国内 ※10	千m ³	22,902	22,723	20,148
排水量	グローバル ※6	千m ³	—	—	—
	国内 ※10	千m ³	20,864	20,566	16,504
廃棄物排出量	グローバル ※6	万t	—	—	—
	国内 ※11	万t	8.1	7.2	7.4

※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2023年3月31日の為替レート(1ドル=133.53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 1株当たり情報は以下の株式分割を反映しています。

- ・2015年10月1日付 普通株式1株につき2株
- ・2023年4月1日付 普通株式1株につき2株

※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 明治グループ(国内明治グループおよび海外生産系13工場(2019年度までは12工場、2020年度は13工場、2021年度は14工場))。

※7 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。廃棄物排出量は、生産系拠点を集計対象範囲にしています。

※8 2018年度より、Scope3の集計対象範囲にカテゴリ4、輸送(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。

※9 2021年度までは購入金額にサプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースの排出原単位を乗じて算出。2022年度において、算定方法の変更により従来に比し約44万t-CO₂増。

※10 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。

※11 2018年度より集計対象範囲を、生産系拠点から排出される産業廃棄物のみとしました。

※12 2020年度第1四半期連結会計期間において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2019年度に係る主要な経営指標等については、暫定的な会計処理の確定による取得原価の当初配分額の見直しが反映された後の金額によっています。

※13 2021年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています。

※14 2017年度より海外売上高の算出規準を見直しました。

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度	単位 ※1
1,223,746	1,242,480	1,240,860	1,254,380	1,252,706	1,191,765	1,013,092	1,062,157	7,954,445	千ドル
1,061,398	1,082,115	1,073,655	1,056,637	1,049,559	999,673	826,080	865,609	6,482,507	千ドル
164,542	161,620	168,466	198,688	204,354	193,664	187,981	197,280	1,477,422	千ドル
38,353	38,191	43,474	47,182	48,422	49,173	52,618	68,577	513,570	千ドル
41,961	38,731	39,485	41,009	43,507	37,692	40,368	51,444	385,262	千ドル
445,561	461,326	454,882	456,569	462,523	449,625	323,249	306,802	2,297,629	千ドル
77,781	88,395	94,673	98,383	102,710 ※12	106,061	92,922	75,433	564,920	千ドル
95,210	89,192	91,079	94,586	97,747	103,183	128,455	95,410	714,528	千ドル
62,580	60,786	61,278	61,868	67,318 ※12	65,655	87,497	69,424	519,917	千ドル
42,354	50,417	71,777	71,243	71,109 ※12	67,900	93,166	72,170	540,484	千ドル
27,308	26,162	26,507	29,182	31,446	31,404	33,441	30,989	232,080	千ドル
42,077	45,872	46,511	43,033	46,198 ※12	48,411	50,103	53,575	401,223	千ドル
105,155	81,888	108,775	112,100	114,103	123,683	127,526	85,013	636,663	千ドル
(9,809)	(44,291)	(64,394)	(100,202)	(70,811)	(93,110)	(27,614)	(36,788)	(275,509)	千ドル
(85,071)	(46,548)	(40,121)	(13,980)	(30,287)	(28,293)	(76,997)	(54,734)	(409,907)	千ドル
95,346	37,597	44,380	11,898	43,291	30,573	99,911	48,224	361,153	千ドル
856,115	883,895	927,544	1,004,143	998,920 ※12	1,067,000	1,117,459	1,136,217	8,509,083	千ドル
147,828	129,497	119,102	116,385	106,764	101,775	81,267	64,371	482,072	千ドル
408,874	448,901	487,310	527,310	562,753 ※12	621,428	673,336	711,917	5,331,514	千ドル
212.53	206.55	211.07	213.30	232.04 ※12	226.26	303.62	247.39	1.852	ドル
1,388.64	1,532.45	1,680.35	1,817.89	1,939.59 ※12	2,141.40	2,390.76	2,553.69	19.124	ドル
45.00	55.00	65.00	70.00	75.00	80.00	85.00	90.00	0.674	ドル
16.1	14.2	13.1	12.2	12.4	11.1	13.5	10.0		
9.4	10.2	10.6	10.3	10.3	10.7	8.6	6.6		
47.8	50.8	52.5	52.5	56.3 ※12	58.2	60.3	62.7		
21.2	26.6	30.8	32.8	32.3	35.4	28.0	36.4		
—	—	—	—	—	11,439	11,095	11,020		☑
—	—	9,281	9,845 ※7	10,714 ※7	9,766	9,424	9,236		
—	26.6	26.0	25.5	24.8	23.9	24.5	22.9		☑
—	23.6	23.0	22.8 ※7	22.2 ※7	21.5	22.1	20.5		
—	38.4	36.9	36.8	35.6	32.4	29.1	28.5		☑
—	28.7	27.4	28.2 ※7	27.9 ※7	25.4	21.6	21.9		
—	—	—	—	325.3	313.5	322.7	390.5		
—	—	203.5	318.9 ※7	303.5 ※7	294.8	302.7	348.4		
—	—	—	243.7 ※7	234.3 ※7	225.9	228.4	279.2		☑
—	—	24,082	23,483	23,397	22,571	21,255	20,623		☑
24,375	24,104	22,305	22,056 ※7	21,979 ※7	21,189	19,808	19,516		
—	—	17,914	20,586	19,437	18,226	17,397	17,412		
21,214	20,255	17,914	19,702 ※7	18,415 ※7	17,248	16,450	16,732		
—	—	—	—	3.1	3.0	2.8	2.7		
7.6	5.4	6.3	2.8 ※7	2.8 ※7	2.6	2.4	2.4		☑

非財務情報の算定方法

【エネルギー使用量】

(国内) 「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」(省エネ法)に基づき算定しています。
 (海外) 「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」(省エネ法)に準じた方法で算定しています。

【CO₂排出量 Scope1, 2】

(国内) 「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づき算定しています。Scope2の購入電力の算定には2022年度は電気事業者別の調整後排出係数を利用しています(2021年度までは電気事業者別の基礎排出係数を利用)。
 (海外) Scope1は「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく排出係数を利用し、Scope2はIEA Emissions from Fuel Combustionの2020年の国別排出係数を利用しています(2021年度までは2017年の国別排出係数を利用)。

【CO₂排出量 Scope3】

(国内、海外) 「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」に基づき算出しています。
 Scope3集計対象カテゴリ: 1. 購入した製品・サービス、2. 資本財、3. Scope1, 2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動、4. 輸送、配送(上流)、5. 事業活動から出る廃棄物、6. 出張、7. 雇用の通勤、9. 輸送、配送(下流)、12. 販売した製品の廃棄
 カテゴリ1: 食品事業及び医薬品事業に関わる主要原材料、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)の購入重量にIDEA※排出原単位を乗じて算出(主要原材料の内、「医薬品原薬、原末、原液」については、購入金額にIDEA排出原単位を乗じて算出)。

※ Inventory Database for Environmental Analysis (Ver.3.2.0)

【廃棄物排出量】

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

集計対象範囲はP.93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。

非財務パフォーマンス (マテリアリティへの取り組みの進捗)

★ 社会課題におけるマテリアリティ

[] KPIの対象範囲

明治G : 明治グループ連結
 明治HD : 明治ホールディングス(株)
 明治 : (株) 明治
 MSP : Meiji Seika ファルマ(株)
 KMB : KMバイオロジクス(株)

明治グループが貢献できる主なSDGs 13項目



❤️ 心とからだの健康に貢献

👤 健康・栄養 SDGs: 2, 3, 4

社会課題	KPI	実績	
		2021年度	2022年度
★ 健康な食生活への貢献 ★ 超高齢社会への対応			
	健康志向商品、付加価値型栄養商品、超高齢社会に貢献する商品の売上を2023年度に2020年度比で10%以上増加 [明治 国内 連結]	-3.1%	-3.1%
	2021年度から2023年度までの3カ年で食育を延べ70万人に実施 [明治 単体]	18.8万人	延べ44.3万人 (2022年度:25.5万人)
● 医薬品の安定供給			
	2023年度までにKey Drug※1 5剤※2の数量シェアを50%以上へ拡大 [MSP 国内 連結]	32.4% ※3	35.2% ※3
★ 新興・再興感染症対策			
	2023年度までに新型コロナウイルスワクチンの上市を目指す [MSP、KMB 単体]	2023年度の上市を目指して対応中	

※1 感染症関連学会が選定した、感染症治療の代表的な抗菌薬かつ安定供給が不可欠な薬剤
 ※2 2019年にKey Drugとして選定された10成分のうち、Meiji Seika ファルマ(株)が販売している抗菌薬数
 ※3 Copyright © 2023 IQVIA. / JPM 2021年4月~2023年3月をもとに作成 / 無断転載禁止

🌱 環境との調和

🌐 脱炭素社会 SDGs: 7, 13

社会課題	KPI	実績	
		2021年度	2022年度
★ CO₂排出量の削減			
	2030年度までに自社拠点でのCO ₂ 総排出量 (Scope1, 2) を2019年度比50%以上削減 [明治G 連結] ※1	11.3%	14.9%
	2030年度までにCO ₂ 総排出量 (Scope3 カテゴリ1購入した原料・包材、カテゴリ4・9上流・下流の輸送・配送、カテゴリ12販売した製品の廃棄) を2019年度比30%以上削減 [明治G 連結] ※2	-	6.7%
	2030年度までに自社拠点における総使用電力に占める再生可能エネルギー比率を50%以上へ拡大 [明治G 連結]	5.3%	9.5%
● 特定フロンを全廃			
	2030年度までに生産拠点において、冷蔵・冷凍設備などで使用されている特定フロンを全廃 [明治G 連結] ※3	48.6%	57.0%

※1 2022年度にCO₂削減目標を変更
 ※2 2022年度よりScope3カテゴリ1を主要原材料、包装用資材の購入重量にIDEA排出原単位を乗じての算出方法に変更(主要原材料の内、「医薬品原薬、原末、原液」については、購入金額にIDEA排出原単位を乗じて算出)。基準年度の2019年度実績を再算出し2022年度実績から進捗を報告(再算出された基準年度の排出量は381.1万t-CO₂)
 ※3 基準年は2020年度



循環型社会 SDGs: 12

社会課題	KPI	実績	
		2021年度	2022年度
★ 環境負荷の低減			
	2023年度までに再資源化率を85%以上に拡大 [明治G国内連結]	80.5%	86.1%
	2025年度までに国内の食品事業における製品廃棄量を2016年度比50%削減 [明治国内連結]	34.1%	31.5%
	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 [明治G国内連結]	16.0%	2023年度中に算出
	2030年度までに物流部門で使用するパレット、クレート、ストレッチフィルムなどをリユース・リサイクルにより100%有効利用 [明治G国内連結]	100%	100%
	バイオマスプラスチックや再生プラスチックの使用拡大 [明治G国内連結]	新たに果汁グミの包材に使用	新たにおいしい牛乳の包材に使用



水資源 SDGs: 6, 14

社会課題	KPI	実績	
		2021年度	2022年度
★ 水資源の確保			
	2030年度までに自社拠点での水使用量の売上高原単位※を2020年度比15%以上削減を目指す [明治G連結]	6.4%	13.4%
	2030年度までに製品原料として使用する水の涵養率45%以上 [明治G連結]	24.2%	41.3%

※ 原単位算出に使用している売上高には、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています



生物多様性 SDGs: 6, 15

社会課題	KPI	実績	
		2021年度	2022年度
● 地域生態系の保護			
	2023年度までに生産拠点での生物多様性保全活動を100%実施 [明治G連結]	61.9%*	77.1%*

※ 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う、計画の中止・延期による影響



豊かな社会づくり



人財 SDGs: 5, 8, 10

社会課題	KPI	実績	
		2021年度	2022年度
★ 多様性の尊重と人財育成			
	2017年度2.6%の女性管理職比率を2026年度までに10%以上へ拡大 [明治HD、明治、MSP、KMB単体]	4.7%	5.6%
	2026年度の女性リーダー(管理職および係長職相当)の人数を2017年度の約3倍にあたる420人以上へ拡大 [明治HD、明治、MSP、KMB単体]	237人	256人
	障がい者法定雇用率(2023年6月現在2.3%)以上の雇用 [明治HD、明治、MSP、KMB単体]	2.57%	2.53%
● 働きやすい職場づくり			
	健康経営優良法人(ホワイト500)の継続認定 [明治HD、明治、MSP、KMB単体]	認定取得	認定取得

非財務パフォーマンス (マテリアリティへの取り組みの進捗)



社会 SDGs: 8, 10, 17

社会課題	KPI	実績	
		2021年度	2022年度
★ 人権の尊重			
	国内グループ全従業員に対して人権教育 (e-learning を含む) を年1回以上実施 [明治G 国内 連結]	1回実施 (対象人数:約13,000人 / 受講率:90%)	1回実施 (対象人数:約13,000人 / 受講率:92%)
	海外グループ全従業員に対して2023年度までに1回以上の人権教育 (e-learning を含む) を実施 [明治G 海外 連結]	対象人数:約770人 / 受講率:99%	対象人数:約2,200人 / 受講率:84%
● ステークホルダーとのエンゲージメント			
	ESG ミーティングおよび ESG アドバイザリーボードを年3回以上実施 [明治HD]	ESG ミーティング:1回 ESG アドバイザリーボード:2回	ESG ミーティング:1回 ESG アドバイザリーボード:2回
● 社会貢献活動の推進			
	国内グループ全従業員が社会貢献活動に年2回以上 (半期に1回以上) 参加 [明治G 国内 連結]	半期に1回以上参加した率: 上期90%、下期92%。	半期に1回以上参加した率: 上期92%、下期92%

共通



持続可能な調達活動 SDGs: 8, 12, 15, 17

社会課題	KPI	実績	
		2021年度	2022年度
★ 人権・環境に配慮した原材料調達			
	2021年度までに国内グループ会社のサプライヤーを対象にしたサステナブル調達アンケートを開始 [明治G 国内 連結]	未実施	未実施 (2023年度4月から実施)
	2022年度までに主要海外グループ会社のサプライヤーを対象にしたサステナブル調達アンケートを開始 [明治G 連結]	46社を対象に実施	17社を対象に実施
	2026年度までに明治サステナブルカカオ豆の調達比率を100%へ [明治 連結]	42%	62%
	2023年度までにRSPO※1認証パーム油への100%代替 [明治 連結]	84%	90%
	2023年度までに環境配慮紙への100%代替 [明治G 連結]	98%	98%
	酪農家の経営に関する支援活動MDA※2を年400回以上実施および2023年度までに累計2,150回以上実施 [明治 国内 連結]	475回 / 年 累計1,423回	477回 / 年 累計1,900回

※1 RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil (持続可能なパーム油のための円卓会議)

※2 MDA: Meiji Dairy Advisory

エネルギー使用量、CO₂排出量、水使用量、および廃棄物排出量の第三者保証

本報告書 P.88、89 に記載した 2022 年度のグローバルエネルギー使用量、グローバル CO₂ 排出量 (Scope1、Scope2)、国内 CO₂ 排出量 (Scope3 カテゴリ1)、グローバル水使用量および国内産業廃棄物排出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。



デロイトトーマツ

独立した第三者保証報告書

2023 年 8 月 22 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 **長谷友春**



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 2023」(以下「報告書」という。)に記載されている の付された 2022 年度のグローバルエネルギー使用量、グローバル CO₂ 排出量 (Scope1、Scope2)、国内 CO₂ 排出量 (Scope3 カテゴリ 1)、グローバル水使用量及び国内産業廃棄物排出量 (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

会社は、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、証憑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、その実施範囲が狭い。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は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

グローバルエネルギー使用量、グローバル CO₂ 排出量 (Scope1、Scope2)、グローバル水使用量および国内産業廃棄物排出量の集計対象範囲

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、群馬明治株式会社、栃木明治牛乳株式会社、明治油脂株式会社、道南食品株式会社、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、日本罐詰株式会社、明治飼種株式会社、沖繩明治乳業株式会社、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)、KMバイオロジクス株式会社、PT.メイジ・フードインドネシア、廣州明治制菓有限公司、明治製菓食品工業 (上海) 有限公司、明治乳業 (蘇州) 有限公司、明治雪糕 (広州) 有限公司、メイジセイカ・シンガポール、ラグーナ・クッキー、スタウファー・ビスケット、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、タイ・メイジ・ファーマシューティカル、汕頭経済特区明治医薬有限公司、メイジ・ファルマ・スペイン、メドライクリミテッド、アドコック・イングラム
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。
また、国内産業廃棄物排出量については、上記のうち生産拠点のみを集計に含めています。

国内 CO₂ 排出量 (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、群馬明治株式会社、栃木明治牛乳株式会社、明治油脂株式会社、道南食品株式会社、明治チューインガム株式会社、東海ナッツ株式会社、日本罐詰株式会社、沖繩明治乳業株式会社)、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)、KM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。

事業の拠点 (2023年7月1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 **2** 支社 **5**

工場 **25** グループ会社 **17**

▼ 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 **1** 支店 **8**

工場 **1** グループ会社 **4**

KMバイオロジクス株式会社

■ 本社 ★ 研究所 □ 事務所 ▲ 事業所 ● グループ会社

研究所 **1** 事務所 **1**

事業所 **4** グループ会社 **1**

▼ 全社 (共通)

明治ビジネスサポート株式会社



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 **1**

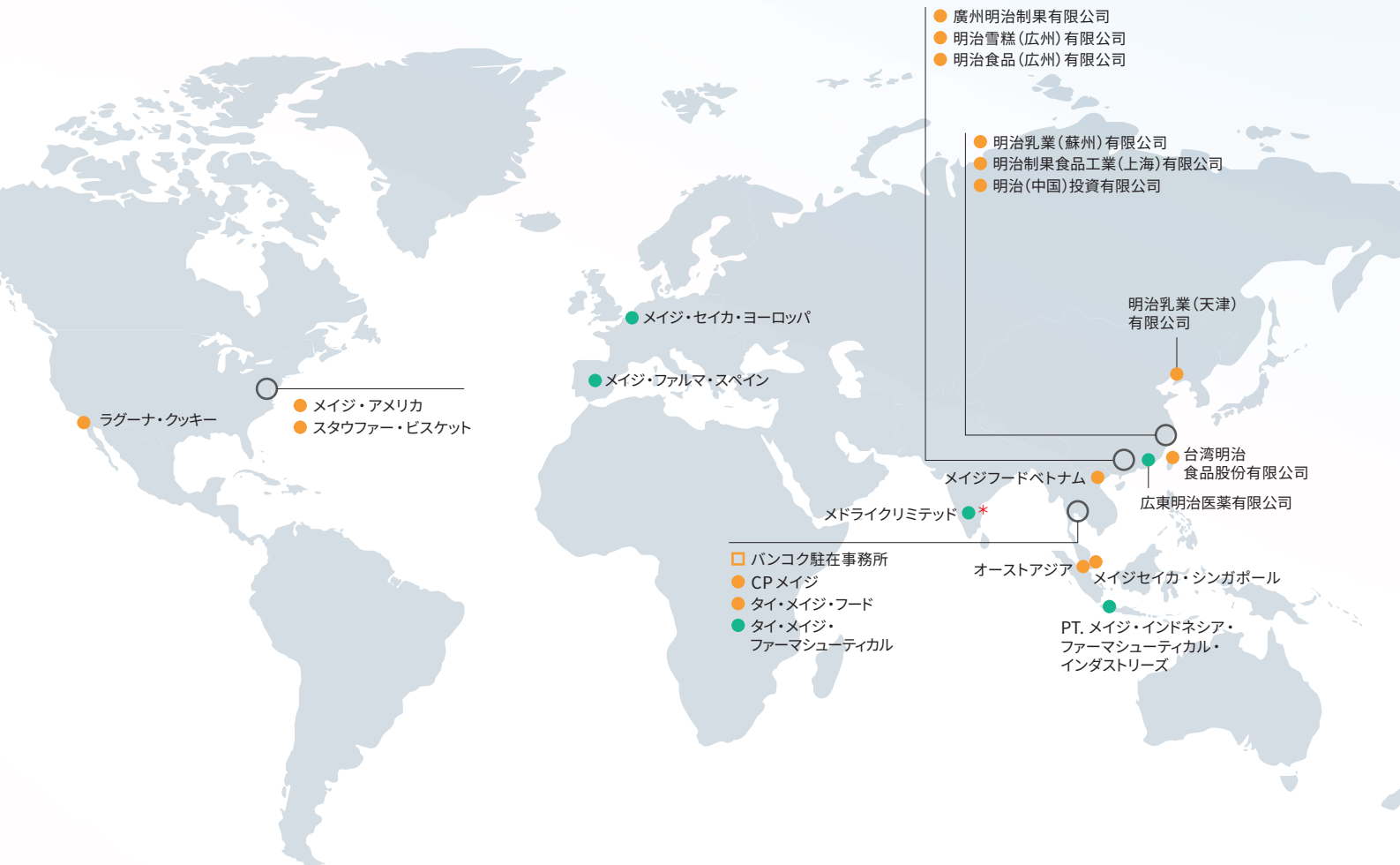
グループ会社 **16**

▼ 医薬品セグメント

Meiji Seika ファルマ株式会社

● グループ会社

グループ会社 **15**



* メドライクリミテッドの子会社9社(アドコック・イングラム含む)はプロットしていません
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

※ グループ会社は連結対象および持分法適用会社

会社情報・株式情報 (2023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
17,290人

株式数
発行済株式総数 148,369,500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

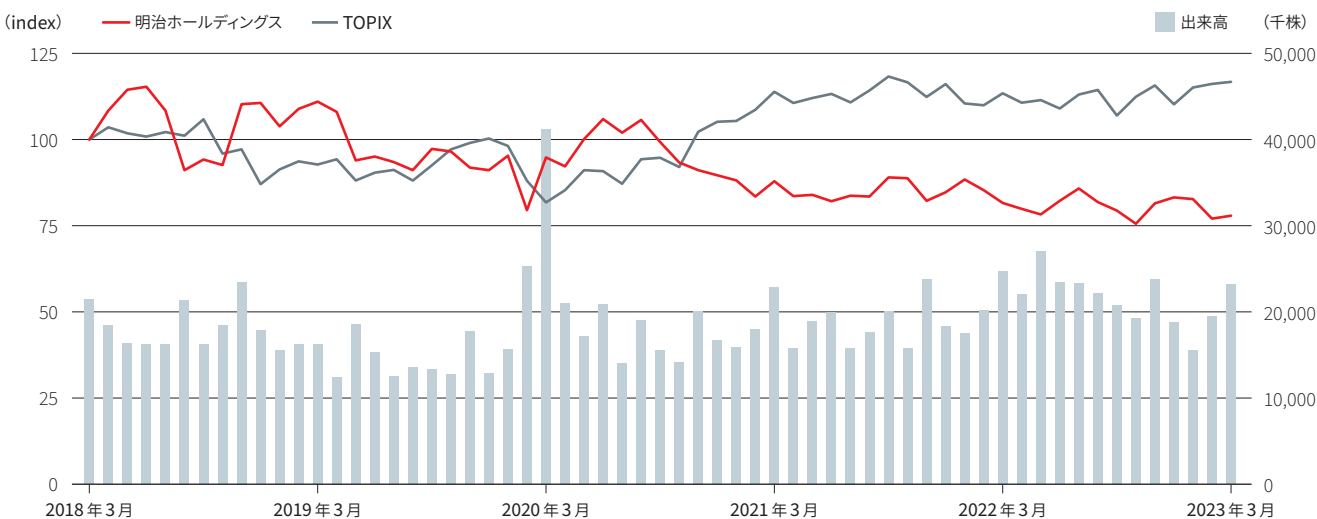
株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	21,469	14.47
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	7,575	5.11
日本生命保険相互会社	3,348	2.26
農林中央金庫	2,892	1.95
明治ホールディングス従業員持株会	2,774	1.87
STATE STREET BANK WEST CLIENT -TREATY 505234	2,763	1.86
明治ホールディングス取引先持株会	2,649	1.79
株式会社みずほ銀行	2,417	1.63
株式会社りそな銀行	2,117	1.43
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,739	1.17

※ 上記の他に、当社が8,979千株 (持株比率6.05%) 保有しております

株式の所有別分布状況



株価・出来高の推移



※ 2018年3月30日の終値を100としています
出来高は以下の株式分割を反映しています
- 2023年4月1日付 普通株式1株につき2株

表紙作品について



Paralym Art

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



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

パラリンアート作品

「未来の子供たちへ」作家／DAIKI

障がい者アートのワールドカップとされる「パラリンアート世界大会」が、2022年に「未来（FUTURE）」をテーマに行われました。明治ホールディングスではこの大会に協賛し、世界25の国と地域から集まった498点の応募作品のなかから、「meiji賞」としてDAIKIさんの作品を選定しました。そして、統合報告書の表紙としても使用させていただくことになりました。

[Paralym Art | DAIKIさんのプロフィール](#) ▶

交流会

表紙作品として選定後、DAIKIさんを明治ホールディングス本社にお招きして交流会を開催しました。DAIKIさんがこの絵に込めた「戦争のない平和な世の中になってほしい」という想いや、制作時に苦労されたこと、アーティストとしての目標などをお伺いし、大変有意義な機会となりました。



子どもたちがスニーカーに乗って空を飛び回れる、そんな自由で平和な世界をこの作品で表現しました

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

編集後記

「明治グループ統合報告書2023」を最後までご覧いただきありがとうございます。

本統合報告書は、国内外の機関投資家の皆さまを主要な読者と想定して作成しています。作成にあたっては、投資家をはじめとするさまざまなステークホルダーの皆さまとの対話のなかでいただいたご意見を参考にしています。

今回は、利益成長とサステナビリティ活動の同時実現により、持続的な企業価値の向上を目指す明治グループの取り組みについて、ストーリー性をもって伝えることをテーマに作成しました。創業から続く、人々の栄養や健康を支え続けてきた価値創造の歴史にはじまり、持続的な価値創造を可能にするグループの強み、さらに、それを支える自然資本・人的資本・知的資本などの経営基盤の強化について一連の流れで説明しています。また、外部の先進的な技術や知見を取り入れた既存事業の進化や将来に向けた技術開発にも触れています。

表紙には昨年同様にパラリンアート作品を使用しました。明治グループのD&Iに対する姿勢を表すと同時に、作品の主題「子どもたちの笑顔あふれる未来」への願いを込めています。

私たちは、これからもステークホルダーの皆さまとの対話の機会を大切に、適切に情報開示しながら、社会への貢献と企業価値の向上に努めていきます。今後の対話のさらなる充実のため、ぜひ皆さまの忌憚のないご意見を賜りますようお願いいたします。



田中 正司
Masashi Tanaka

明治ホールディングス株式会社
コーポレートコミュニケーション部長

健康にアイデアを
meiji

明治ホールディングス株式会社

〒104-0031 東京都中央区京橋 2-4-16

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



Printed in Japan

