

食品セグメントの事業戦略

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



meiji だからこそ提供できる「栄養」を通して 社会課題の解決に貢献し、さらなる成長を目指します

2021 年度を振り返って

売上高は前年度並みで着地したもののコスト増により営業利益は減益

2021年度は、国内の消費者の健康や栄養に対する意識が変化するなか、新たな需要を確実に捉えるべく、コア事業※に経営資源を重点的に投下し、事業拡大に取り組みました。

その結果、売上高は前年度並みで着地しました。新型コロナウイルス感染症の影響で前年度苦戦した業務用食品事業が回復し、スポーツプロテイン「ザバス」や流動食の売り上げは引き続き拡大しましたが、ヨーグルトやプロバイオティクスの減収が響きました。

営業利益は前年度比で大幅な減益となりました。減益要因としては、収益性の高いヨーグルトやプロバイオティクスの減収、海外乳原料や油脂、砂糖などの原材料のコスト上昇、減価償却費の増加などが挙げられます。なかでも原材料高騰の影響が大きく、2021年度は計画に対して約50億円のコスト増になりました。こうした状況に

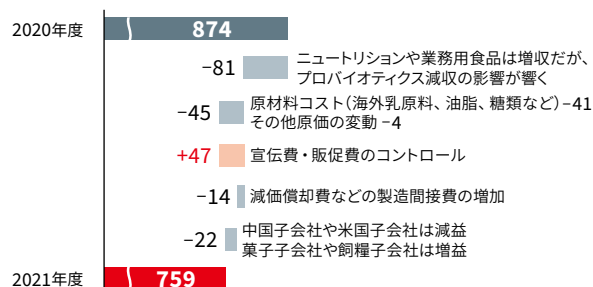
対応して、マーケティング費用などさまざまなコストの削減に取り組みました。

※ コア事業：ヨーグルト・プロバイオティクス、チョコレート、ニュートリションの3事業

(億円)	2020年度 実績	2021年度 実績	前年度比
売上高	8,265※	8,260	-0.1% -4
営業利益	874	759	-13.1% -114

※ 2020年度の売上高にも収益認識基準を適用した参考値です

連結営業利益の増減分析 (億円)



2022 年度以降の見通し

環境変化に対応し、健康価値の高い商品群を拡大して持続的な成長を目指す

2022 年度以降も、原材料高騰をはじめとする環境変化に対応していくことが大きな課題です。2022 年度に入ってから急激に円安が進行していることもあり、海外からの原材料調達コストが計画以上に増大すると見込まれます。長期的にも、途上国の経済成長に伴って世界規模で食品需要が増大し、原材料の争奪戦はますます激しくなると考えられます。エネルギーコストも、原油などの燃料価格が上昇傾向にあり、さらにグリーンエネルギー対応のための費用も加算されます。これは、サステナブルな社会実現のために乗り越えなければならないコストです。一方で、ロシア・ウクライナ情勢の影響は予断を許さない状況が続いています。こうした環境変化に対して、価格改定と技術的なイノベーションによる生産性向上、商品の付加価値追求で応えていきます。

厳しい事業環境にありますが、私たちは、日本の食品企業のなかでコストアップを克服できる力を十分に持つ企業だと自負しています。なぜなら、明治の主力商品は、エビデンスに基づいた価値を提供しているからです。「明治お

いしい牛乳」や「明治プロビオヨーグルト R-1」、「チョコレート効果」などの商品を多くのお客さまが購入くださっているのは、その付加価値や健康価値をご理解いただいているからに他なりません。また、私たちは赤ちゃんからお年寄りまで、お客さまの生涯に寄り添うさまざまな商品を提供しています。乳幼児向けの粉ミルク、高齢者向けの栄養食はともに市場で約 4 割のシェアを獲得し、さらに菓子やヨーグルト、スポーツ栄養などさまざまなライフステージに関わる商品で大きな支持を得ています。

これは、時代に応じて社会が抱える栄養や健康の課題を的確に捉えられたからです。その課題解決に貢献する商品を高い技術力で生み出してきました。そして高付加価値の商品で切り開いた新しい市場で商品にさらに磨きをかけ、ブランドを築いてロングセラーとして育て上げてきました。私たちは、さまざまなカテゴリーで市場を代表する商品を抱えており、それらをさらに伸ばすことで持続的に成長していきたいと考えています。

2023 中期経営計画の重点課題

コア事業の成長力を回復させるとともに、海外事業など新たな成長ドライバーも育成

コア事業の回復

食品セグメントは、コア事業がけん引して長らく成長を果たしてきました。しかし、残念ながら 2017 年頃から停滞しています。

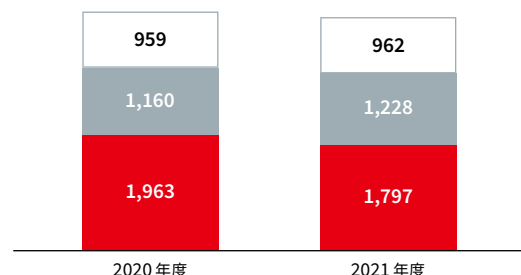
停滞の大きな要因はプロバイオティクスの低迷で、新商品を市場に定着できなかったことが反省点です。ヘルスクリーム（健康表示）を実証する方法を大幅に見直したことで、開発期間が予定よりも長くなったことも影響しています。しかし、ここにきてそれを乗り越え、新たなエビデンスを持つ商品候補が生まれています。これには大いに期待しています。

チョコレートやニュートリションは、コロナ禍でも一定の成長を維持しています。しかし、成長のけん引役は従来の主力商品であり、新たに成長をリードするような新商品は生み出されていません。これは大きな課題として

捉えていますので、引き続き新商品の開発には力を入れていきます。

コア事業の売上高※（億円）

□ チョコレート ■ ニュートリション
■ ヨーグルト・プロバイオティクス



※ 収益認識基準は適用していません

食品セグメントの事業戦略

海外展開の推進

海外展開は計画に沿って順調に進んでいます。食品セグメントの海外売上高比率は、つい最近まで5%程度でした。これは低いと言わざるを得ません。私たちが扱っている乳やカカオは、もともと欧米から導入されたものです。海外ではすでに市場が確立されていたために、参入しても収益貢献する事業になると確信できなかったことも要因の一つです。しかし、私たちは長年かけて独自の技術で独自の価値を持つ商品を創り出し、満を持して市場開拓に挑んでいます。グローバルな食品メーカーと比べて大きく後れを取っているの、いっそうスピードアップしなければなりません。

そのために、国内の事業で生み出したキャッシュを原資にして投資を続けています。特に注力している中国市場では、2023年初頭に天津に牛乳・ヨーグルト工場が完成し、その秋には広州に牛乳・ヨーグルト・菓子の工場、さらに2024年春には上海にアイスクリーム工場を立ち上げる予定です。一方、中国での事業体制も事業拡大に備えて構築しています。2022年1月、それまで商品ごとに縦割りだった販売や管理の機能を明治チャイナ（中国統括会社）に統合。現地の権限を強め、スピード感を持ってマネジメントできる体制に変えました。資金管理の面では、需要期の異なるチョコレートとアイスクリームの事業資金を一元的に管理するなど、キャッシュマネジメントを効率化しています。今後は、中国市場で食品セグメント一体となったブランド施策を実行し、幅広いラインアップを持っていることを強みとして、大幅な成長を目指します。

業務用食品事業への注力

業務用食品事業を新たな成長の柱として育成します。現在、業務用食品は売上全体の7%程度です。コロナ禍でテイクアウト市場が拡大しており、開拓の余地は大いに残されています。業務用食品事業は営業力とコストが問われ、成長性あるいは利益貢献度が乏しいと思われるがちです。しかし、加工技術次第では新しいカテゴリーを創り出し、成長性と収益性を向上させることが十分可能です。海外へも展開し、中国市場にも業務用食品を投入して、市販商品との相乗でバランスよく事業を拡大させたいと考えています。

価値創造を促進する経営基盤の構築

当社は長らく自前主義の企業でした。しかし、変化の激しい時代を迎えたいま、外部から多様な力を取り込んで新たな価値を創造していかなければ、企業は衰退してしまいます。そこで、オープンイノベーションを促進する独自のプログラムを立ち上げています。社内に向けては、公募によって課題解決型の事業創出を目指す「創発プログラム」、社外に向けては、スタートアップ企業を支援して価値共創を図る「明治アクセラレーター」を展開しています。現在、「創発プログラム」では2つのアイデアの事業化を検討しており、「明治アクセラレーター」では複数社と共創活動を推進中です。結果的に新事業の創出に至らなくても、これらのプログラムを通して社内が活性化し、社内の発想が変わっていくことを期待しています。

イノベーションというと、プロセスや商品を革新することを連想しがちです。しかし、その前提として「考え方のイノベーション」が必要だと私は考えています。考え方のイノベーションとは、当社の場合は、サステナブルな社会の実現に向けて、解決すべき課題を自由に大胆に発想することです。それが導き出されて初めて、サイエンスに裏付けられたイノベーションによって新しい市場が創り出されていくのです。

「ひらけ、カカオ。」と銘打ったサステナブルカカオ構想も、いわば考え方のイノベーションから生まれてきたものです。カカオ豆だけではなく、カカオの実全体をフルーツとして捉え直し、新たな加工方法によって栄養価値を創出する取り組みです。産地の農園や外部の研究機関などと連携しながらプロジェクトを進めており、持続可能なカカオ生産と新たな健康価値の創造の両方を追求しています。こうした考え方のイノベーションを促して次の成長ドライバーを育成していきたい。そのためには、外部との連携をいっそう強化し、さまざまな価値観を社内に取り入れていきたいと考えています。



明治アクセラレーター ▶



ひらけ、カカオ。 ▶

人財マネジメントの強化

人財も自前主義から脱していかなければなりません。いままでになかった知見や能力を導入するために、キャリア人財も積極的に採用しています。2019年には特許戦略部を新たに設立し、そのトップ層の人財は外部から招聘しました。ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進するチームのトップも、女性人財をキャリア採用し任せています。営業部門では、キャリア採用者がすでに執行役員として活躍しています。こうして外部から優秀な人財が続々と入ってきていることを、社内にもっと周知して刺激を与えて

いきたいと考えています。また、直近では、研究開発部門で生え抜きの女性の執行役員が誕生しています。こういった事例もまた、よい刺激になるのではと期待しています。

また、今後アジアや欧米への展開を強化するにあたっては、現地でマーケティングなどを担う専門人財が必要です。若手の人財を現地に送って育成することはもちろん、即戦力としてのキャリア人財も積極的に採用していく方針です。

優秀な人財が存分に能力を発揮できるように、組織を変え、制度を変え、社風を変えていくことに果敢に取り組んでいるところです。

「meijiらしい健康価値」の創造へ向けて

「栄養ステートメント」を事業の規範とし、社会全体にウェルネスをもたらしていく

企業としてmeijiが恵まれているのは、社会課題の解決に貢献する事業を営んでいることです。私たちは、乳やカカオなどの自然の恵みが持つ健康価値を高めて提供している企業です。したがって、本業を追求することがそのまま社会への貢献につながっていると考えています。

明治グループの創業精神の一つである「栄養報国」にはそのことが端的に謳われており、変わらず受け継いでいくべきものです。しかし、時代とともに「栄養」が持つ意味は変わっています。創業時の100年前は、栄養は生きるために必要なエネルギーでした。近年では、栄養は健康に結びつくことが求められています。さらに健康はただ長生きすることが目的ではなく、いくつになっても自己実現できる状態であることが大切です。栄養が健康につながり、ウェルネス、すなわち健やかで充実した人生を社会全体にもたらすことに私たちは貢献していきます。

2021年6月、明治グループはスローガンを「健康にアイデアを」に刷新しました。食品セグメントでは、それを食品領域にブレイクダウンし、「栄養ステートメント」として私たちが提供する栄養の考え方を明文化しました。これからは「栄養ステートメント」にかなうものだけを手がけるべきで、健康価値を創り出せる企業にならなければ生き残れないと考えています。「栄養ステートメント」は徐々に社内に浸透し、従業員の意識も変わっています。売り上げや利益もちろん大切ですが、社会課題を解決する商品でサステナブルな社会をつくっていくことがmeijiの使命だ、という感覚を皆持ち始めています。

meijiの芯となるものは変えてはなりませんが、時代に応じて変えるべきものもあります。「2017中期経営計画」

では、商品の選択と集中を図りました。私が社長に就任してスタートした「2020中期経営計画」では、事業そのものの選択と集中に取り組みしました。苦渋の決断ではありますが、事業撤退やグループ会社の流動化も実施しました。何を変えるべきかという判断基準は、かつては経済合理性でしたが、進行中の「2023中期経営計画」ではそれに加えてサステナビリティの観点も求められています。

サステナブルな社会実現への要求は、ますます高まっています。長期的には最も大きな事業環境の変化だと捉えており、これに適応していかなければなりません。そのことを従業員一人一人が強く自覚した上で、一丸となってmeijiが果たすべき使命を全うしたいと考えています。

 栄養ステートメント ▶



医薬品セグメントの事業戦略

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



大胆に構造改革を進め、感染症対策をはじめ meiji にしかできない健康価値創造に集中します

2021年度を振り返って

ワクチン事業と海外事業が伸長、構造改革を断行して財政基盤を強固に

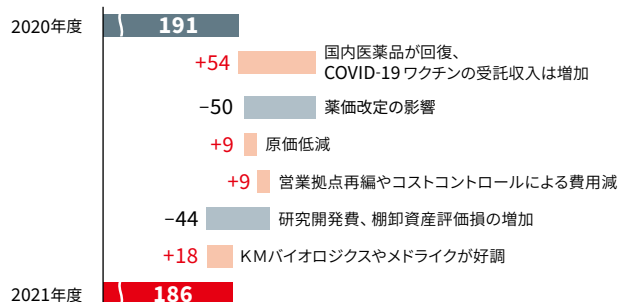
2021年度は、ヒト用ワクチン事業の強化と海外事業の伸長に取り組みました。また、事業基盤の強化と新薬創出に経営資源を集中するため、韓国での合併企業DM Bio Limitedの全株式売却、農薬事業の三井化学グループへの譲渡など、構造改革を推進しました。さらに研究開発体制も根本から改革し、横浜と足柄にあった研究機能を整理・統合して足柄の「製薬研究所」に集約。外部研究機関との連携の強化と研究開発の効率化を進めています。

その結果、売上高は前年度を上回りました。国内医薬品事業が回復するとともに、アストラゼネカ社の新型コロナウイルスワクチンに関する受託収入も増加し、薬価改定の影響をカバーしました。営業利益は、前年度比で4億円の減益となりました。原価低減や営業拠点の再編によるコスト削減に取り組みましたが、研究開発費や棚卸評価損が増加し、利益を押し下げました。

(億円)	2020年度 実績	2021年度 実績	前年度比
売上高	1,821※	1,879	+3.2% +58
営業利益	191	186	-2.3% -4

※ 2020年度の売上高にも収益認識基準を適用した参考値です

連結営業利益の増減分析 (億円)



2022 年度以降の見通し

我が国の医薬品の経済安全保障と感染症対策に貢献し、自らも成長する

いま日本が抱える社会課題である「経済安全保障」と「感染症対策」に貢献することで、自らも成長を果たしたいと考えています。経済安全保障では、重要物資のバリューチェーン強靱化が国家安全保障上の重要な課題です。特に重視されているのが、必須医薬品である抗菌剤の安定供給です。現状、ペニシリン系抗菌薬の原料は中国からの輸入に頼っていますが、バリューチェーン強靱化のために国内で製造する方針を政府が打ち出しています。そうした政策を受けて、抗菌薬のトップ企業としての責務を果たすべく、岐阜工場でペニシリン系抗菌薬の原料の生産体制確立に取り組んでいます。2025 年までには生産を開始する予定です。

感染症対策では、新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、国産ワクチンが求められています。さらに、新興・再興感染症の脅威は今後も繰り返すと考えられ、政府は 2021 年 6 月、「ワクチン開発・生産体制強化戦略」

を閣議決定しました。この戦略に則り、生産設備の拡充やアカデミアとの連携を強めて国策に参画します。まずは、国産不活化ワクチンの開発に注力します。現在、成人を対象とした既存ワクチンに対する優越性検証試験、小児を対象とした試験とも順調に進捗しています。データ収集と取りまとめを進めており、可能な限り早期に申請する方針です。新型コロナウイルス感染症は拡大と縮小を繰り返しながらも終息には至らず、予断を許さない状況が続いています。開発を成功させて国民の皆さまに安心して使用いただける安全な不活化ワクチンをお届けしたいと思っています。

さらに、メッセンジャー RNA に代表される先進的なモダリティの技術を獲得し、将来に向けて新たなワクチン開発の技術基盤を築いていきます。そのためには投資も必要であり、農業事業譲渡などの構造改革で得た資金を選択的に投じる考えです。

2023 中期経営計画の重点課題

明確な成長戦略を掲げて構造改革で得た余力を投じていく

Meiji Seika ファルマ (株) と KM バイオロジクス (株) の一体運営推進

医薬品セグメントの 2 社が一体になれば、ワクチン領域において国内で最も優れたバリューチェーンを持つ企業の一つとなります。これによって、社会課題である感染症対策に大きく貢献できると考えます。一体運営を推進するために、経営レベルで連携を強めています。研究開発では、「R&D ステアリング会議」を立ち上げ、私が議長を務めて両社が開発する医薬品のポートフォリオを最適化しています。社内で恣意的に開発品目を決定することを避けるため、第三者委員会を設けて外部専門家の評価も受けています。

また、2022 年 4 月に両社の動物薬事業を統合し、新会社「明治アニマルヘルス (株)」を設立しました。動物の感染症の予防から治療までトータルに担い、畜産業に貢献してさらに事業を拡大していきます。

CMO/CDMO 事業の強化

CMO/CDMO^{*}事業をけん引するのは、インドのメドライ

クです。2020 年度には、新型コロナの影響で生産ラインを止める事態に陥りましたが、直ちに復旧させて前年度を上回って成長しています。その背景には、中進国での医薬品アクセスに対する大きなニーズがあります。

昨今の事業成長を受けて、新たな投資を計画しています。第一弾として、インドでの製造棟建設を決定しました。メドライクは南アフリカのアドコック・イングラム社と合併事業を行っており、南アフリカの旺盛な医薬品需要に応える狙いです。新製造棟は 2023 年 3 月に稼働する予定です。

メドライクの生産能力をさらに向上させるために、日本から技術者を 5 名以上派遣しています。さらに、品質マネジメントを重視しています。現地の優秀な技術者を教育して、メドライクで適正に品質管理できる体制を築きたいと考えています。このような人財教育も含めた投資により、メドライクでの CMO/CDMO 事業を医薬品セグメントの中核事業の一つに成長させます。

^{*} 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事業戦略

独自の創薬戦略の推進

医薬品セグメントでは、「感染症領域」「免疫・炎症領域」「ジェネリック医薬品」の3つを重点領域に掲げています。現在、主力となる製品は「抗菌薬」「血液がん治療薬」「抗アレルギー薬」です。これらの薬剤は互いに関係が薄いように見えますが、実は免疫応答をつかさどるという点でつながっています。感染症は炎症であり、免疫応答が大きく関わります。ワクチンや抗菌薬だけではなく、免疫応答を究めて感染症の治療まで担うことで、真の意味で感染症領域のトップメーカーを目指します。

その一環として、京都大学の本庶佑先生と免疫の暴走を止める治療薬を共同研究中です。感染症領域は入口であり、その先に免疫・炎症領域があります。免疫応答全体をコントロールできれば、あらゆる感染症を治療できる可能性があります。私たちは、ワクチンと抗菌剤領域ではトップですが、さらに宿主側の免疫応答の領域もアカデミアとの共同研究でカバーして、その地位をさらに高めていきたいと考えています。

人財マネジメントの強化

昨今、画期的な新薬の種はアカデミアから生まれる

ケースが増えています。その機会をつかむために、共同研究を行っている順天堂大学や京都大学から博士研究員を招聘しています。外部からの人財と内部の人財を融合させることで、研究開発力を高めていきます。

内部の人財は、視野を広げるために積極的に官民交流しています。日本製薬工業協会のシンクタンクや、内閣府、厚生労働省、外務省へ継続的に技術者を出向させています。また、アカデミアにも多数の人財を派遣し、オープンイノベーションを促しています。例えば、広島大学との共同プロジェクトにより、精神科での非接触型診療を実現するツールを開発中です。このようなメディカルデバイスの研究開発によって、医薬品業界のDXにも貢献していきます。

グローバルな事業展開を支える人財も強化しています。2021年に米国に設立した子会社に人財を派遣し、米国の学会やバイオベンチャーに継続的にアクセスできるネットワーク構築に取り組んでいます。また、米国での臨床開発を推進するため、FDA（アメリカ食品医薬品局）への申請、承認取得経験のある人財を研究開発部門に招聘するなど、高い専門性を持つ人財を増強しています。

「meijiらしい健康価値」の創造へ向けて

「健康にアイデアを」から生まれるイノベーションで新たな健康価値を

明治グループの医薬品セグメントは、重大な社会課題である感染症対策に貢献するワクチンの開発・供給をはじめとして、人々の健康の基盤を担う事業体です。そのことをもっと世の中に訴求していきたいと考えています。ワクチンの開発状況をタイムリーに、かつ積極的に情報発信して、明治グループが提供する健康価値の有用性を伝えたいと考えています。

医薬品セグメントでは、グループスローガン「健康にアイデアを」の旗印のもと、研究開発から営業の現場まで、ボトムアップでイノベーションを起こそうという気運が大いに盛り上がっています。これを具現化した成果の一つが、医療機関専用サプリメント「meiQua（メイキュア）」です。医師からの勧めで患者さんがECサイトで購入できる仕組みも作り上げました。専門医の方々からも良い着想だと評価をいただいています。

「meiQua EPA1000」に続いて、社内を進めているさまざまな取り組みが成果に結びつけば、「健康にアイデアを」がさらに実感され、従業員のモチベーションもいっそう

向上していくと思います。構造改革を継続して成長戦略へ投資できる体制をつくり、明治グループが未来に向けて掲げるビジョンを必ず実現したいと考えています。

 医療機関専用サプリメント「meiQua」▶



開発品目一覧

■ 日本 ■ 海外

	品目名		2022 年度	2023 年度	2024 年度
感染症	OP0595 ナキュバクタム 【β-ラクタマーゼ阻害薬】●	Phase I 併用		Phase III	
	HBI-8000 ツンジンスタット 【再発・難治性末梢性 T 細胞リンパ腫治療薬 (PTCL)】	承認			
	ME3208 ベルモスジル 【慢性移植片対宿主病 (cGVHD)】		Phase III		
	DMB-3115 【ウステキヌマブ (ステララ バイオ後続品)】		Phase III	申請	承認
			Phase I	申請	承認
	ME3183 【乾癬治療薬 (PDE4 阻害剤)】●		Phase IIa		
	HBI-8000 ツンジンスタット 【再発・難治性 B 細胞性非ホジキンリンパ腫治療薬】		Phase Ib/II		
医療用医薬品	DMB-3111 【トラスツマブ (ハーセプチン バイオ後続品)】	(PI 終了)			
	KD-370 【百日せき菌、ジフテリア菌、破傷風菌、ポリオウイルス、 ヘモフィルスインフルエンザ菌 b 型による感染症の予防】	Phase III Phase II	申請 → 承認		
		Phase I/II			
	KD-414 【新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防】	Phase II/III			
		Phase II/III (小児)			
		Phase III (成人40歳以下) ※1			
	KD-404 【インフルエンザの予防】	Phase I/II			
ヒト用ワクチン	KD-382 【デング熱の予防】	Phase I			
	KD2-305 【血液凝固第 VIII 因子又は第 IX 因子に対するインヒビターを 保有する患者の出血傾向の抑制】●	申請 → 承認 継続投与試験			
	ME4137 【抗菌性注射剤 (牛)】	申請 → 承認			
	ME4137 【抗菌性注射剤 (豚)】	申請		承認	
	ME4406 【飼料添加物】●				申請
	ME4305 【抗菌性製剤 (牛)】●				申請
	KD-412 【ワクチン (牛)】●	申請		承認	
動物薬	MD-1001-1 【抗菌性注射剤 (牛)】				申請

※1 国際共同治験

● 自社創製

※ 2022 年 8 月現在の情報を掲載しています

開発品目一覧 ▶

取締役専務執行役員 CSO
古田 純



自然資本や人的資本を充実させて社会課題の解決に挑み、サステナビリティ活動のトップランナーを目指します

マテリアリティへの取り組みは順調に進捗 環境変化に対応し、さらに高い目標を設定

2021年度は、「2023中期経営計画（以下、2023中計）」の初年度として、マテリアリティへの取り組みは順調に進捗しました。ただ、気候変動などに対する世界の動きは想定以上に速く、さらなるスピード感を持って臨まなければなりません。最近では、自社だけではなくサプライチェーン全体での取り組みが求められています。企業が関係するビジネスすべてで、人権や環境の問題を解決することがコンセンサスになりつつあります。明治グループの場合、生産者をはじめ原材料の調達先の方々とどう課題を共有し、

解決に向けて協議していくかが重要です。

さらに、外部環境の変化に即応して、取り組み内容やKPIを適宜修正していく必要もあります。例えばCO₂削減は、2021年秋のCOP26で産業革命後の気温上昇を2度以内から1.5度以内に抑えるということが明示されました。これを踏まえて、明治グループのCO₂排出量目標も修正し、2030年度までに2019年度比で50%以上削減する目標へ変更しました。従来の目標と比べるとハードルは上がりましたが、これをクリアしなければ2050年にカーボンニュートラルは実現できません。産官学の連携も図りながら目標達成のための方策を講じていきます。

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）

「2023中計」策定時、社外有識者とのダイアログを踏まえ、内容を更新しました。

テーマ	活動ドメイン	社会課題
こころからだの健康に貢献	健康・栄養	健康な食生活への貢献
		超高齢社会への対応
		新興・再興感染症対策
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

テーマ	活動ドメイン	社会課題
豊かな社会づくり	人財	多様性の尊重と人財育成
	社会	人権の尊重
持続可能な調達活動		人権・環境に配慮した原材料調達

▶ 取り組みの進捗は **P.84** をご覧ください



明治グループの礎となる自然資本を重んじ、 生物多様性の保全に取り組みます

毀損された自然資本を回復しながら 事業を営んでいくことが、私たちの責務

明治グループは、価値創造の基盤として6つの資本^{※1}を定義しています。なかでも、サステナビリティの観点では「自然資本」と「人的資本」の充実を重要課題として捉えています。

自然資本は、植物や動物、大気、土壌で形成される天然の資源であり、社会経済の基盤です。産業革命以降、人類は自然資本に対して多大なネガティブインパクトを与えており、それが地球温暖化などをもたらしています。毀損された自然資本を早急に回復せねばならず、その責務をいま世界全体が負っています。明治グループの事業は豊かな自然の恵みの上に成り立っており、その恩恵を享受する者としての責務を果たしたいと考えています。

私たちの事業の礎となる自然資本は、生物多様性によって支えられています。昨今、この生物多様性が脅かされており、深刻な森林破壊によって絶滅危惧種が増えています。また、気候変動や水リスクも生物多様性に影響し、ひいては私たちが調達する農産物にも影響します。生物多様性が保全されなければ、明治グループは持続できないという問題意識を持ち、社内で生物多様性への取り組みについて議論を重ねてきました。最近では、すべての生態系を回復・強化する「ネイチャーポジティブ」という概念が台頭しており、こうした考え方を取り入れて生物多様性を保全していきます。すでに、「生物多様性のための30 by 30 アライアンス」へ参画し、外部イニシアチブとの連携を強化するなど、さまざまな取り組みを始めています^{※2}。

※1  **P.24** 明治グループの価値創造プロセス ▶

※2  **P.54** 自然との共生 > 生物多様性への取り組み ▶

カーボンニュートラルの実現へ向け ICPやカーボンフットプリントを導入

生物多様性は広大な概念であり、カーボンニュートラルはそのなかに含まれるので、一体として取り組むべきだと私たちは考えています。カーボンニュートラルへの具体策として、2021年度に2050年の実現に向けてのロードマップとアクションプランを策定しました。これはScope1、Scope2をターゲットにしたもので、残念ながらScope3には対応していませんが、2050年までの道筋を描くことができたことで一歩前進したと考えています。また、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）でも、いままで+2度・4度で策定していたシナリオを、+1.5度で再計算し開示します。

また、カーボンニュートラル推進施策の一つとして、2021年度からICP（インターナルカーボンプライシング）^{※3}を導入しました。まずは工場などへの設備投資の回収計算にICPを活用し、CO₂排出を抑える生産設備への投資を促進していきます。「2023中計」では300億円のESG投資枠を設定しており、ICPによってその投資効果を高めていきます。さらに、2022年度からはカーボンフットプリント^{※4}導入も検討しています。製品ごとのCO₂排出量をバリューチェーンを通して算出し、プロセスごとに「見える化」して削減を進めたいと考えています。究極の目標は、CO₂を排出しない製品の実現です。

まずは、牛乳製品からカーボンフットプリントを導入していく計画です。酪農では、牛が放出するメタンガスの温室効果が問題になっています。私たちが作る牛乳がどのぐらいの温室効果ガスを排出しているのかを把握し、削減に取り組みたいと考えています。

※3 ICP：企業内部で独自に炭素排出量を価格付けし、投資などの意思決定に活用する手法

※4 カーボンフットプリント：製品の原材料調達から廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクル全体での温室効果ガスの排出量をCO₂に換算し、製品に分かりやすく表示する仕組み



カーボンニュートラル実現に向けたロードマップと
アクションプランをまとめた冊子をウェブサイトで公開しています

 **2050年カーボンニュートラル社会に向けて (PDF)** ▶



人的資本の拡充も最重要課題として捉え、 人財育成やD&I推進にいっそう注力します

ウォーターニュートラルに取り組むとともに サプライチェーンのサステナビリティも推進

水資源への対応も、生物多様性保全に欠かせないテーマです。いま注力しているのが、原材料生産地域のリスク分析です。洪水や渇水の危険度を分析して調達先のリスクを把握できれば、災害が起こったときに別の調達先を活用するなど、リスクマネジメントにもなります。さらに、今後はウォーターニュートラル[※]にも取り組みます。すでにKMバイオロジクス(株)が水源涵養を実施し、成果を上げています。これを(株)明治やMeiji Seika ファルマ(株)の事業所や工場にも展開し、製品に使用した水資源を自然に還元することで森林保全にも寄与していきます。

生物多様性に関する最近のトピックスは、2022年5月にTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)のフォーラムに参画したことです。TCFD同様、TNFDにもいち早く対応し、必要な情報を開示していく方針です。

サプライチェーンでのサステナビリティは、やるべきことが山積しています。まずは調達先へのアンケートを通して実態を調査しています。人権や環境への取り組みを把握し、課題があれば積極的に働きかけて解決を図っています。2021年度は対象をグループ会社や一次調達先に拡大しました。2022年度はグループ会社の一次調達先まで拡大していく計画です。抽出された課題は調達先と共有し、迅速に行動を起こして成果を出していきたいと考えています。

[※] ウォーターニュートラル：事業活動における取水・排水による水資源への影響を最終的にゼロにすること

人権デュー・ディリジェンスを充実させ グローバルで人権教育を展開

自然資本と同様に、明治グループが重要視しているのが人的資本です。昨今、人的資本への投資と成果に対して市場からの注目度が高まっています。明治グループも企業価値をさらに向上させるため、資本として人財開発に力を入れています。こうしたなかでダイバーシティ&インクルージョン(D&I)も、2021年10月に専任組織を設けて取り組みを強化しています。女性活躍推進では、事業会社で女性の執行役員が一人誕生しています。

人的資本の質を高めていくために、人権デュー・ディリジェンスも一段と充実させます。2021年度は、協力会社を含めて外国人労働者の実態調査を行いました。特に大きな問題はありませんでしたが、工場によって若干の意識や対応のばらつきが見受けられました。それらを是正するべく、どの事業所においても働きやすい環境を実現できるように、先般策定した「明治グループ外国人労働者雇用ガイドライン」の運用を徹底していきます。

今後、グローバル化に伴い海外で働くローカルの従業員も増えていきます。そうした状況を見据えて、海外子会社での人権研修を開始しました。2021年度は、食品セグメントと医薬品セグメントの主要な海外子会社であるメイジ・アメリカとメドライクでe-learningによる人権研修を行いました。2022年度はさらに多くの事業所で研修を実施する予定です。





企業として求められることに応えつつ、 meijiらしいサステナビリティを追求します

サステナビリティの機能をホールディングスに 集約し、より高度でスピーディーな取り組みを

サステナビリティに対する世界の動きはますます加速しています。それに対応するために、2022年4月、各事業会社に置かれていたサステナビリティの機能を明治ホールディングス(株)の「サステナビリティ推進部」に集約しました。そして、サステナビリティ推進部内に、「ESGコミュニケーショングループ」と「サプライチェーングループ」を新設しました。「ESGコミュニケーショングループ」は、「明治ROESG®」※1の目標達成に向けてESG調査機関対応を担当し、「サプライチェーングループ」はサプライチェーンに対する取り組み強化を担当します。さまざまな専門性を持つ人材が集結し、一つ一つのテーマに対して深掘りができるようになり、取り組みの質もスピードも上がってきました。

明治グループのサステナビリティをより進化させるべく、ESGアドバイザリーボードも継続して開催していきます。すでに2回実施し、外部の有識者の方々から厳しい意見も含めて経営への提言をいただいています。この模様はリモート配信され、社内関係者が視聴してリアル感、スピード感を持って共有しています。さらに、海外のグループ会社とも密接に連携してグローバルで同じレベルにまで高め、サステナビリティ活動をさらに強化していきたいと考えています。

私としては、現時点ではこうしたサステナビリティを推進する専門部署が必要であるものの、将来的には発展的に解消できると考えています。従業員全員がサステナビリティを日常の業務にしっかりと組み込むことができれば、この組織が果たす役割はなくなります。サステナビリティ推進部の存在意義そのものが消失することが明治グループの理想の姿であり、それを目指してレベルアップを図っていきます。

※1「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

従業員一人一人がサステナビリティを 「自分ゴト化」して明治ROESGを達成する

「2023中計」で掲げた「明治ROESG」を達成するには、明治グループ全体でESGに対する意識を高め、従業員一人一人がサステナビリティを「自分ゴト化」することが大切です。現在は、全従業員を対象として「明治ROESG」に寄与するESG指標を周知することに努めている段階です。具体的には、サステナビリティの知識を習得するオンライン講座を開催しており、2022年度からは「meijiサステナカレッジ」に改称して多種多様な講座を開設しました。「明治ROESG」を達成するためには何をすべきかを真剣に考える気運が社内で高まっています。

さらに「meijiブランドアワード」を実施し、従業員の意識を喚起しています。これは「健康にアイデアを」のスローガンを体現する取り組みを表彰するもので、サステナビリティに関するものは「サステナビリティ大賞」を授与しています。2021年度に受賞した案件の一つが、KMバイオロジクス(株)の「古着deワクチン」※2への参加でした。こうした「meijiブランドアワード」を通して、身近なところから社会課題解決に貢献できることを啓発し、受賞した取り組みは横展開して「自分ゴト化」を波及させています。

これからは、サステナビリティでもmeijiらしさを追求していきたいと考えています。CO₂削減や水資源保全も重要ですが、それは企業として当然求められること。meijiらしいサステナビリティとは、やはり「健康」への貢献です。人々に健康をもたらす栄養や医薬品こそが私たちの得意分野であり、この領域における社会課題を深掘りし解決に貢献していきたい。こうした挑戦を重ねることで、「2023中計」終了時には、日本の産業界においてサステナビリティ活動のトップランナーになることを目指します。

※2 不要になった古着を海外で販売し、途上国の子どもたちへポリオワクチンを届ける活動



サステナビリティ大賞を受賞した「古着deワクチン」への参加。写真は実施風景



「meijiブランドアワード」のポスター。500件を超える応募がありました