

役員一覧 (2022年6月29日現在)



1 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・
価値共創センター管掌

重要な兼職状況

(株) 明治取締役

Meiji Seika ファルマ(株) 取締役

一般社団法人 J ミルク会長

食品産業中央協議会会長

2 小林 大吉郎

Daikichiro Kobayashi

取締役執行役員

COO※2 (医薬品セグメント)

重要な兼職状況

Meiji Seika ファルマ(株) 代表取締役社長

KMバイオロジクス(株) 代表取締役会長

3 松田 克也

Katsunari Matsuda

取締役執行役員

COO※2 (食品セグメント)

重要な兼職状況

(株) 明治代表取締役社長

日本乳品貿易(株) 代表取締役社長

日本チョコレート・ココア協会会長

日本アイスクリーム協会会長

4 塩崎 浩一郎

Koichiro Shiozaki

取締役専務執行役員

CFO※3

経営管理部・リスクマネジメント部管掌

重要な兼職状況

Meiji Seika ファルマ(株) 取締役

KMバイオロジクス(株) 取締役

5 古田 純

Jun Furuta

取締役専務執行役員

CSO※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

重要な兼職状況

(株) 明治取締役

6 松村 真理子

Mariko Matsumura

社外取締役

重要な兼職状況

弁護士／真和総合法律事務所

(株) ファンドクリエーショングループ社外監査役

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

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

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

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



7 河田 正也 Masaya Kawata

社外取締役

重要な兼職状況

日清紡ホールディングス(株) 取締役会長
セントラル硝子(株) 社外取締役

8 久保山 路子 Michiko Kuboyama

社外取締役

重要な兼職状況

(株) Kids Smile Holdings 社外取締役
(株) 三井住友銀行 社外取締役

9 ピーター D. ピーダーセン Peter David Pedersen

社外取締役

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

10 千田 広秋 Hiroaki Chida

常勤監査役

重要な兼職状況

KMバイオロジクス(株) 監査役

12 渡邊 肇 Hajime Watanabe

社外監査役

重要な兼職状況

弁護士／渡邊・清水法律事務所
(株) 日立物流 社外取締役

13 安藤 まこと Makoto Ando

社外監査役

重要な兼職状況

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

11 大野 高敬 Takayoshi Ohno

常勤監査役

取締役・監査役の役割 (2022年6月29日現在)

取締役

氏 名	現在の地位・担当	出席状況 (2021年度)		取締役 在任年数	所有株式数
		取締役会			
	川村 和夫 代表取締役社長 CEO	19/19回	10年	43,816株	
	小林 大吉郎 取締役執行役員 COO (医薬品セグメント)	19/19回	8年	15,143株	
	松田 克也 取締役執行役員 COO (食品セグメント)	19/19回	4年	13,737株	
	塩崎 浩一郎 取締役専務執行役員 CFO	19/19回	7年	14,679株	
	古田 純 取締役専務執行役員 CSO	19/19回	8年	8,070株	
	松村 真理子 社外取締役 独立役員	19/19回	4年	560株	
	河田 正也 社外取締役 独立役員 主な経歴 / 日清紡ホールディングス (株) 元代表取締役社長、取締役会長	14/14回※2	1年	317株	
	久保山 路子 社外取締役 独立役員 主な経歴 / 元花王 (株) 生活者研究部コミュニケーションフェロー	14/14回※2	1年	158株	
	ピーター D. ピーダーセン 社外取締役 独立役員 主な経歴 / 特定非営利活動法人ネリス代表理事	2022年6月就任		—	

監査役

	氏 名	現在の地位・担当	出席状況 (2021年度)		監査役 在任年数	所有株式数
			取締役会	監査役会		
	 千田 広秋	常勤監査役	14/14回※2	11/11回※2	1年	3,749株
	 大野 高敬	常勤監査役	14/14回※2	11/11回※2	1年	3,212株
社外	 渡邊 肇	社外監査役 独立役員	19/19回	16/17回	9年	—
	 安藤 まこと	社外監査役 独立役員	19/19回	16/17回	5年	2,821株

	主な専門性・バックグラウンド								取締役会の諮問機関の 委員就任状況	
	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	指名委員会	報酬委員会
	●		●		●		●	●	●	●
	●		●				●			
	●		●				●			
	●			●		●				
	●	●		●			●	●		
					●	●			委員長 ^{※1}	●
	●	●			●			●	●	委員長 ^{※1}
	●		●		●		●		●	●
	●	●			●			●	●	●

	主な専門性・バックグラウンド								取締役会の諮問機関の 委員就任状況	
	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	指名委員会	報酬委員会
				●	●					
	●		●							
		●				●				
				●		●				

※1 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

※2 2021年6月29日の役員就任以降の状況を記載

 役員紹介 ▶

さまざまな人財のポテンシャルを開花させて 食と薬の融合を図り、さらなる企業価値向上を

3名の社外取締役・社外監査役が、明治グループの現状や今後の課題などについて考えを語ります。



河田 正也 Masaya Kawata
社外取締役



久保山 路子 Michiko Kuboyama
社外取締役



渡邊 肇 Hajime Watanabe
社外監査役

ー 明治グループのコーポレート・ガバナンスを どう評価していますか

渡邊：私は2013年から社外監査役を務めています。この10年で明治グループのコーポレート・ガバナンスは大きく進化したと感じています。就任当時、売上高は現在と同様1兆円程度でしたが、営業利益は300億円規模でした。それがいまや1,000億円規模に達しています。このように企業価値を高められたのは、明治ホールディングス（株）（以下、明治HD）の役割が強化されたことも要因の一つでしょう。経営統合の直後は、明治HDはまだ事業会社を運営するための「器」に過ぎず、グループの経営をリードする体制ではありませんでした。それが近年、グループ経営の重要性が強く認識され、明治HDのグループに対するリーダーシップやグリップ力が格段に上がっています。収益力の強化は、明治HDのリーダーシップの強化によるところが大きいと思います。

河田：私は2021年に社外取締役役に就任し、1年経ったとこ

ろです。明治HDがグリップを利かせて、主に「守り」のガバナンスの面で真剣に取り組んでいる印象です。加えて、時代の変化に合わせて、さらなる成長に向けた未来志向の「攻め」のガバナンスもいっそう重要になってくると思います。

渡邊：コーポレート・ガバナンス強化に向けて今後取り組むべきテーマは3つあるように思います。まず一つ目がグループガバナンスです。この10年で、事業経営は売上重視から利益重視へ、そしてROEやROIC重視へと進化しています。その一方、グループ全体のリスクマネジメントなどの監視監督はまだ不十分であり、その強化に取り組むことが必須です。二つ目のテーマは海外です。グローバル市場での事業拡大に伴い、海外子会社を監視監督するガバナンスがいっそう重要になっています。監査役としてもしっかり目配りしたいと考えています。三つ目は取締役会の機能強化です。明治グループは執行役員制度により業務執行と監督機能を分離しています。監督機能を持つ取締役はその機能

をもっと強めることが必要だと思います。したがって、まずはあるべき取締役会の形についての議論を深めることが課題だと認識しています。

— 明治グループの取締役会や監査役会はどのように機能していますか

久保山：私も社外取締役に就任して1年経ちました。明治グループはとても真面目な会社だと感じています。経営会議など前段階の会議体で熱心な議論が行われた上で、取締役会に案件が提出されていることがうかがえます。一方、取締役会ではその方針が説明され、私たち社外取締役の確認を得るというプロセスが中心。議案はいずれも将来戦略に深く関わるものであり、社内で十分に検討されているでしょう。しかし、その案件がどのような企業価値をもたらすのか、社外取締役も交えて本質的な議論を深める時間をもう少し設けてほしいと思います。

河田：現状では、投資実行の是非など、その時点で意思決定すべき案件の議論が中心です。しかし、「明治ROESG®」※を経営指標に掲げたのですから、今後は取締役会でESGに関するテーマを扱う比率が高まっていくと思います。ESGは中長期にわたって推進されるもので、結論がすぐ出るわけではありません。定性的な課題も含め中長期のスパンで検討し、財務情報に取り込んで「見える化」していくことが大切です。それがこれからの取締役会の重要な役割であり、社外取締役として背中を押していきたいと考えています。

久保山：明治HDでは、取締役会を離れて社外役員同士で議論できる機会が設けられています。こうした場で自由に意見交換し、中長期のスパンで明治グループを成長させるためには何が求められるのか、考えを深めていければと思っています。

河田：明治グループは真面目な会社なので、足元の具体的な課題には、しっかり向き合っていることが感じられます。他方、持続的な成長につながるESGは長期的で、視点を高めたアプローチで議論をする必要があります。将来からのバックキャストで、3年後、1年後にやるべきことを導くなど、柔軟さや自由度を増した議論もしていければと思います。

渡邊：監査役会の監査機能は就任当時から不安は持っていません。内部監査、会計監査と併せて明治グループの三様監査は十全に機能しています。常勤と非常勤では、監査役の仕事の幅や深度が異なりますが、常勤監査役は非常に幅広く、深く掘り下げて監査業務を実行されており、敬意を表しています。

監査役は適法性監査が本来の職務であり、その観点から違法な業務執行が行われていないかを監視することともに、新規の案件などに付随する経営上のリスクを指摘するのが最も重要な使命です。監査役には取締役会での議決権はありませんが、取締役が経営判断するにあたって十分な情報が提供されていなければ、取締役の意思決定の基盤が脆弱になるため、出された議案について、どの程度情報があれば取締役がきちんと経営判断できるかを常に意識するようにしています。そして、足りない情報は関係者に質問して補充するよう努めています。例えば複雑なアライアンス案件では、資本関係や取引のスキームなどを即座に理解することが難しいケースもありますが、私は弁護士としての経験から、そうした案件で資金の流れなどに不明な点があれば指摘して情報を補ってもらうなど、自らの役割を意識して取締役会・監査役会に臨むように心がけています。

— 明治グループの人財マネジメントにおける課題をどのように捉えていますか

渡邊：キーワードは「女性」と「英語」だと捉えています。明治グループはリケジョ（理系女子）の就職希望ランキングで常に上位にランクインする企業です。それなのに、取締役会に出される議案を見ても、経営にリケジョの発想が活かされていると思うことがほとんどありません。若手や女性の発想を商品開発などにもっと取り入れられれば、明治グループの活力はさらに増すのではないのでしょうか。また、英語はグローバル市場で戦う上で必須のツールです。海外事業を拡大するためには、現地の組織をきちんとマネジメントする必要があります。海外の現地法人のマネジメントのカギは、コントロールと権限委譲とのバランスにあると理解して

※「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

いますが、そのためには言語の壁を乗り越えてマネジメントできる人財が不可欠です。当社にはそういう人財がまだまだ不足しており、今後グローバル展開を成功させる上での喫緊の課題だと思っています。

久保山：女性の活躍推進では、若いうちからチャンスを与えて伸ばしていくという考え方もあります。明治グループはもう少し意欲的に取り組むべきでしょう。そうすることでダイバーシティ&インクルージョン（D&I）が進み、多様な視点からリスクを捉え、クリエイティブな面でも面白いアイデアが出てくる。D&Iを加速させることが、ヒットする商品やサービスを生み出すことに大きく貢献します。さらに、多様性のない均質・同質な文化から脱すると、多様な志向を持つ従業員の働きやすさにもつながり、会社全体のパフォーマンスが上がっていく。D&I推進はいまの3倍ぐらい力を注いでほしいですね。

河田：D&I推進策の一つとして、キャリア採用も積極的にを行い、獲得した人財をしかるべきポジションに充てるのも有効だと思います。新しい人財と受け入れ側との人間関係構築も新たな挑戦になるでしょう。個々の人財を活かすことはもちろん、「人財×人財」で創発的なヒューマンケミストリーや多様なアイデア発揮を期待したいところです。また、Z世代やミレニアル世代などの若手がグループ会社や事業の枠を超えて連携し、自由な発想で新たな健康価値の創造に挑んでほしい。そうした挑戦を通じた喜びややりがい、すなわち“FUN”を体現してもらいたいのです。夢を語り合うことや「楽しむ」ことが価値創造の原動力になると思います。

久保山：私も、もっと人財の交流を図るべきだと思います。食品と医薬品という事業を超えて、自由に交流できるようになれば、新たな発想も生まれるはず。事業会社間での人事ローテーションも果敢に行うべきです。事業特性も専門性も異なるので難しいとの声も聞かれますが、一定数を強引にでもローテーションするなど、効果的な方法はあるはずです。それによって、例えば医薬品の人財が食品の研究開発で大きく花開くかもしれない。せっかく明治HDを設けてグループ化したのですから、もっと人的資本を活性化し、グループ全体の機能強化につなげていくべきです。

ー 経営人財の育成やサクセッションプランについて、考えを聞かせてください

河田：指名委員会は社外取締役と明治HDの川村CEOで構成され、サクセッションに対する考えを適宜共有しています。CEOの意見を承認するという段階から、時代背景や社会動向などを理解した上で、私たち指名委員が将来に向けて求められる経営人財像を提示して議論する段階へと進化していかなければなりません。

久保山：サクセッションで重要なのは、経営幹部候補となる人財をどのように選ぶかということ。現場で有能な人財に機会が与えられ、公正に評価される企業であるべきです。スクリーニングや最終的な選定では、透明性や納得性、客観性が重要です。明治グループらしいサクセッションを追求したいと思います。

河田：取締役会など経営の中心にある会議体を経営人財育成に活用することも考えられます。例えば、担当する案件が議題に上る際には、オンラインの時代ですから海外子会社のマネジメント層や、女性を含めた役員層前の管理職層が説明者として参加し、経営目線での議論に触れる機会を意識的につくるのです。チャレンジングな経験になると思いますし、経営人財の育成にもつながるはずです。

ー 明治グループがさらに企業価値を向上させるための課題は何でしょうか

渡邊：明治グループは経営指標にROESGを導入しており、非常に先進的で意義のある取り組みだと思います。しかし、「明治ROESG」によって具体的にどのような成果がもたらされるかが、なかなか見えにくいことが課題です。

久保山：「明治ROESG」を追求することでどのような価値を社会にもたらすのか、取締役会でもビジョンや夢の観点から大局的な議論を重ねることが必要ではないでしょうか。

渡邊：久保山さんがおっしゃったように「夢」を示すことができれば、「明治ROESG」に貢献することへの大きな推進力が生まれるように思います。一方、こうして価値のある取り組みを繰り返していながら、当社の取り組みは残念ながら



世間にあまり認知されていないように思います。明治グループは何事につけプレゼンテーション力が弱いと感じます。それが資本市場からの評価にいま一つ結びついてこない理由の一つなのではないでしょうか。「明治 ROESG」も、社員みんなの「夢」と結びつけて、社内外にもっと積極的、効果的に訴求していったら、さらに効果的な推進力になるのではないかと思います。

久保山：明治グループは豊富な技術を有し、商品開発の種を数多く抱えています。反面、渡邊さんが指摘されたようにプレゼンテーションが上手くないところがあり、外部に対する説明が淡泊です。持っているもの、目指していることは素晴らしいのに、それをアピールしきれていないのは本当にもったいない。

河田：新たに掲げた「健康にアイデアを」いうスローガンも、食と薬の融合を目指す明治グループならではの意思表示です。しかし、ただ業務として一生懸命取り組むという保守的な真面目さでは、イノベーションを起こすようなアイデアは出ません。若い人財が自由にアイデアを出し合って議論できる場をオフィシャルにつくるなど、全員参画の「自分ゴト化」を促す仕組みをもっと提供していったらどうでしょうか。食と薬で次の時代でも輝くという方向は明確です。そのエネルギーを生み出すために、経営陣は若手層を活用することにもっと柔軟に、野心的になることが大切だと思います。

久保山：明治グループは食と薬のシナジー追求を掲げて

います。しかしながら、この分野でディスラプター（破壊的企業）が現れないとも限りません。健康のコンセプトだけ掲げてOEMで商品を作り、巧みにプレゼンテーションされれば、明治グループが真面目に積み上げてきた信頼や先行者利益を一気に奪われかねない。過去の成功に甘んじることなく、発想を大胆に変えて新しい時代を拓かなければという危機感も必要です。経営陣は若い人財の感覚や発想をもっと取り入れ、危機感を持って食と薬が融合する領域を開拓していく必要があると思います。

渡邊：「健康にアイデアを」を体現するには、お二人が言及された通り、若い人財の力にかかっています。アイデアは基本的には個に依存しますが、そういう個の力を十分に発揮させるための組織設計は、経営のリーダーシップによって初めて実現できるものです。特定の事業の文化に染まっていない若い優秀な技術者を早期から育成し、潜在的な能力を開花させられれば、食と薬の融合を実現できる可能性は大きい。そうした意識と、その実現のための組織の見直しという大胆な発想が、全社的にまだ十分浸透していないように思います。食と薬とでは法規制や商品特性が異なるため、ハードルがいくつも立ち塞がっているのも事実ですが、それを乗り越えるためには、研究開発部門はもちろん、事業会社間で法務や管理などの部門も連携しなければなりません。技術系と事務系が一体となって強力に推進すべきであり、私たち社外役員も積極的に後押しさせていただきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

明治グループは、「食と健康」に関わる企業グループとして、常に一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、持株会社である明治ホールディングス(株)(以下、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おり、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。一方、事業の執行は事業会社へ適切に委任することで、グループ内で経営の監督と事業の

執行を分担し、取締役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。

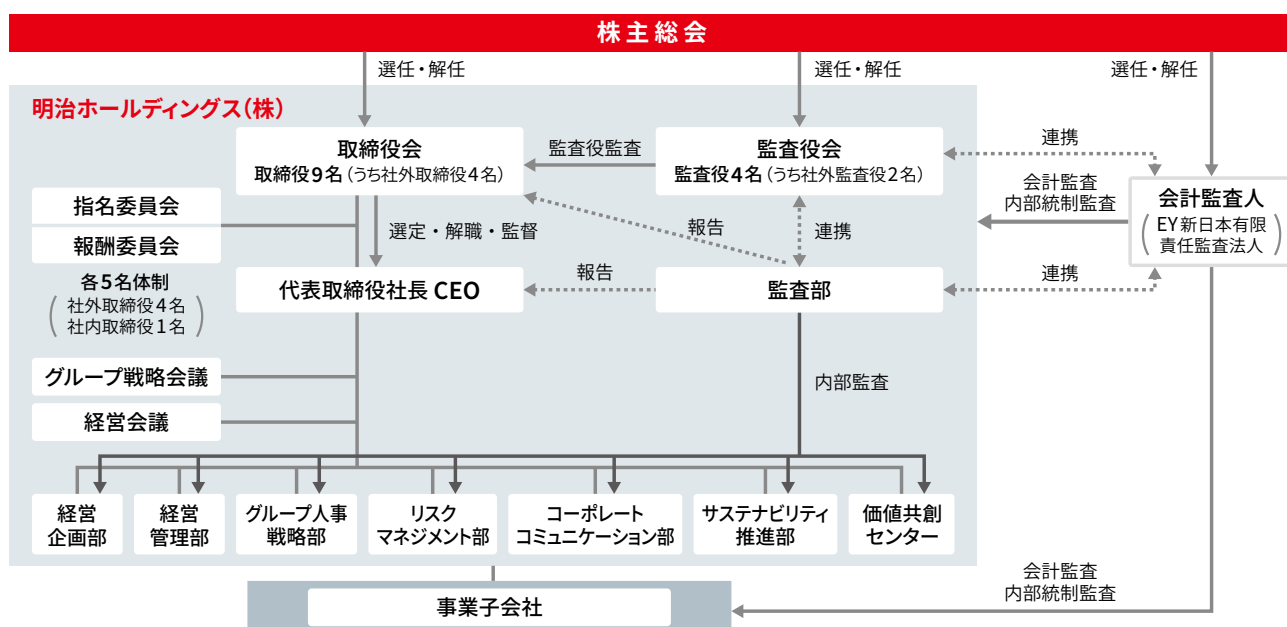
当社は監査役会設置会社を採用し、取締役会の監督機能と監査役の監査機能により、経営の客観性と透明性をより高めています。また、取締役会の実効性と透明性を高めるため、独立社外取締役の意見を経営に活かす体制を構築しています。

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

(2022年6月29日現在)



ガバナンスデータ

(2022年6月29日)

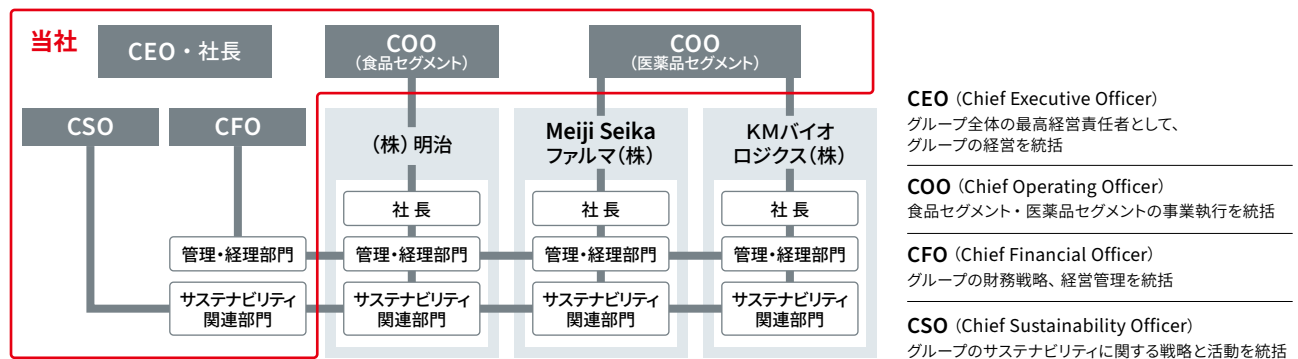
コーポレート・ガバナンスに関する項目		内 容
コーポレート・ガバナンスの基本方針の策定		あり(2022年6月改正) ☐ コーポレート・ガバナンス方針 (PDF) ▶
組織形態		監査役会設置会社
取締役	取締役の任期	1年
	取締役会議長	社長
	取締役会人数(うち、社外取締役人数)	9名(社外取締役4名、うち女性2名)
	取締役会開催回数	19回(2021年度)
	社外取締役の取締役会出席率	100%(2021年度)
監査役	監査役人数(うち、社外監査役人数)	4名(社外監査役2名、うち女性1名)
	社外監査役の取締役会出席率	100%(2021年度)
	監査役が出席する主な重要会議	取締役会、経営会議 [*] 、監査役会、監査部門連絡会議ほか
	監査役会開催回数	17回(2021年度)
	社外監査役の監査役会出席率	94%(2021年度)
独立役員の選任		6名(社外取締役4名、社外監査役2名)
会計監査人		EY新日本有限責任監査法人
内部監査部門		監査部

明治グループガバナンスの特徴

明治グループは、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、当社は監査役会設置会社を採用し、取締役会の監督機能と監査役の監査機能により、経営の客観性と透明性をより高めています。取締役会は多様な取締役で構成し、グループの重要事項を審議・決定し、執行を適切に監督します。取締役会の実効性と透明性を高めるため、独立社外取締役の意見を経営に活かす体制を構築します。

一方、業務執行は、グループ経営強化に向けてチーフオフィサー制を導入しました。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。また、CEO (Chief Executive Officer)・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ます。

チーフオフィサーマネジメント体制



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
グループ経営体制				2018・KMバイオロジクス(株) 参画		2020・チーフオフィサー制導入		
方針	2015・コーポレート・ガバナンス方針策定			2018・コーポレート・ガバナンス方針改正			2021・コーポレート・ガバナンス方針改正	2022・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	2015・独立社外役員会合(年2~3回)	2016・独立社外取締役3名 ・社外役員事業所視察(年2~3回)				2020・取締役総数8名(独立社外取締役比率37.5%)		2022・取締役総数9名 (独立社外取締役比率44.4%)
指名	2015・指名委員会規程制定	2017・求める経営人材像(リーダーシップバリュー)策定		2018・グループ後継者計画(サクセッションプラン)展開方針制定	2019・サクセッションプラン運用開始		2021・指名委員会委員長を社外取締役より選定	
報酬	2015・報酬委員会規程制定	2017・譲渡制限付株式報酬制度導入				2021・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	2015・取締役会実効性評価(アンケート形式・年1回)			2019・取締役会議長と社外取締役の個別面談(年1回)	2020・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)		2021・第三者評価機関による評価	
その他	2015・企業行動憲章改定(ステークホルダー別の行動憲章へ再構成)	2016・取締役会メンバーによるビジョン検討会(計4回)	2017・明治グループ2026ビジョン制定					

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

取締役の選任方針と手続

- 取締役は、指名委員会の審議を経た上で、取締役会で候補者を選定し、株主総会で選任します。
- 取締役は、国籍・ジェンダー・年齢などの多様性を考慮し、「明治グループ2026ビジョン」の実現に向けて、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、サステナビリティなど、各項目の観点で高度な専門的知識と高い見識を有する者を選定します。
- 業務執行取締役は、豊富な経験や専門的な知識とともに、経営判断能力・人格が優れていることを前提として、過去の業績などを踏まえ、明治グループの持続的な成長を目指し、企業理念の実現、企業価値の向上に向けて、透明で公正かつ迅速・果敢な意思決定と最適なグループマネジメントを実現する者を選定します。
- 独立社外取締役は、経営に対し客観的かつ多角的な視点を持つとともに、独立性判断基準を満たし、独立社外取締役の役割を担うことができる人格・見識・能力を有する者を選定します。
- 取締役の再任は、指名委員会において、取締役に求められる役割を取締役会で発揮しているかという観点で、実質的な議論を行い、その是非を判断します。
- 取締役の解任は、適時に指名委員会で審議し、取締役会はその解任案の是非を決定します。取締役の解任は法令の定めに従って行います。

監査役の選任方針と手続

- 監査役は、指名委員会の審議を経た上で、監査役会の同意のもと、取締役会で候補者を選定し、株主総会で選任します。
- 監査役は、国籍・ジェンダー・年齢などの多様性を考慮し、会社の業務執行の適法性や妥当性について、客観的かつ中立的な観点からの的確に指摘と監査を行うため、優れた人格・見識、専門的な能力および高い倫理観を有する者を、財務・会計に関する十分な知見を有する者

1名以上含めて選定します。このうち、社外監査役は、その分野における豊富な経験と幅広い見識を有する、会計に関する専門家、弁護士などとし、独立性判断基準を満たす者としします。

- 監査役を解任すべき事情が生じた場合には、適時に指名委員会で審議を行い、取締役会で当該審議結果を勘案し、その解任案の是非を決定します。なお、監査役の解任は、法令の定めに従って行います。

社外役員の独立性判断基準

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

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

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

(注)

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

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、当社グループの経営に対して高度かつ専門的な観点からの助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただくことが、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）において2013年に代表取締役社長、2019年に代表取締役会長、2022年からは取締役会長として、同社のグループ経営・グローバル経営を推進されています。当社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おり、当社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。

最高経営責任者（CEO）などの後継者計画

CEOのサクセッションプランは、グループ理念や行動規範、経営戦略から導いた役員に求める要件（リーダーシップバリューについては44ページをご参照ください）に基づき、指名委員会の審議を経た上で、後継者計画の展開方針を取締役会で決定します。

展開方針に基づき、当社および主要な事業会社の現任社長の選解任、社長候補者の選定などは指名委員会で審議されます。また、サクセッションプランの実施状況は取締役会で定期的に報告・議論しています。

展開方針は指名委員会での審議を経て、2019年3月の取締役会で審議・決定されました。当社およびグループの

ピーター D. ビーダーセン

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、これらを活かして当社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。

主要事業会社の社長候補者の選定・開発施策を指名委員会で審議すると定めています。

運用3年目となる2021年度は、2022年1月の指名委員会で「現任社長の選解任」「社長後継候補者の選定」「経営人財プールの選定」の3つの議案を審議しました。

また、2021年度のサクセッションプラン実施状況は、取締役会での役員候補者選任の審議・決定に先立ち、2022年4月の取締役会で報告・議論されました。

取締役会の実効性

取締役会実効性向上に向けた仕組みづくり

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

さらに、取締役会における実効性向上のために、独立社外取締役と社外監査役による社外役員懇談会を定期的に開催しています。この懇談会では、客観的立場で意見を交換し、情報を共有しています。各セグメント固有のビジネスへの理解も深めています。1年に数回、社外役員が基幹事業所を視察しています。

社外役員懇談会

2021年度は2回開催し、主な議論テーマは以下の通りでした。

- 食品セグメントの海外事業の成長戦略
- 医薬品業界の動向と
医薬品セグメントの事業環境および戦略

社外役員事業所視察

2021年度は新型コロナウイルスの感染状況に鑑み、リモートによる事業所視察を2回実施しました。

- (株) 明治 守谷工場、坂戸工場

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・運営や課題など、調査票による取締役会メンバーの自己評価を実施しています。自己評価を参考にして、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に取り組んでいます。また、その実効性を中立的・客観的に検証するため、3年に1回程度、第三者評価機関による取締役会評価を行い、取締役会の実効性向上に努めています。

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を実施し、当該調査票による自己評価の項目に沿って、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・改善策を議論しています。さらに、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しています。

1 2021年度の実効性に関する 評価・分析の方法

明治グループは、2015年10月に制定したコーポレート・ガバナンス方針に基づき、2021年度の実効性を分析・評価するため、第三者評価機関に一次評価を依頼し、実効性に関する調査を実施しました。

第三者評価機関が、全取締役および全監査役の実効性評価アンケートを実施し、その回答結果を踏まえて、個別インタビューを実施しました。

実効性評価アンケートの項目

以下の観点で項目を設定しています。

- 取締役会の役割・機能
(方向づけ、監督、後継者計画、議論、議案・報告事項)
- 取締役会の規模・構成
- 取締役会の運営状況
- 経営の課題やリスク
- 前回評価の課題に対する対応
- 指名委員会の構成・役割・運営状況
- 報酬委員会の構成・役割・運営状況
- 社外取締役に対する支援体制
- 監査役の役割
- 投資家・株主との関係
- ガバナンス体制・取締役会の実効性全般
- 取締役および監査役の自己評価

これらは、第三者評価機関が取締役会事務局と打合せの上作成しました。

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とりまとめ、検討結果を第三者評価機関の一次評価結果として取締役会に報告しました。取締役会は、その内容を検証・議論し、評価結果を取りまとめました。

2 2021年度の実効性に関する 分析・評価結果の概要

第三者評価機関による評価や議長による独立社外取締役との個別面談、取締役会開催状況などをもとに分析した結果、当社の取締役会の実効性は有効に機能していると認識しています。

第三者評価機関による評価では、前回の評価で指摘された課題に対する取り組みを以下の通り確認しました。

- コーポレートガバナンス・コード改訂に対する当社の対応は取締役会で充実した議論がなされている
- 取締役会の実効性向上に向けたモニタリングの強化は一部の項目で改善の余地がある

なお、取締役会議長による個別面談では、取締役会の実効性向上に向けて、以下の観点で意見交換しました。

- 取締役会での議論活性化につながる取り組み
- 多様性の尊重と人材育成
- 投資家・株主との対話

3 2022年度の取り組み

2022年度は、取締役会の実効性のさらなる向上およびコーポレート・ガバナンスのいっそうの強化に向けて、以下を今後の課題と認識し、改善に向け取り組みます。

- 中期経営計画の重点課題における具体的な成果・進捗状況についてのモニタリング強化
- 次期中期経営計画の策定を通じた取締役会における中長期視点での議論の深化
- 取締役会で集中して議論を行えるような議題の選定および運用の向上

2019年度の課題	2020年度の課題	2021年度の課題	2022年度の課題
• 明治グループ後継者計画の適切な運用 • 取締役会の資料とプレゼンテーションの質向上 • 戦略を重視した業務執行状況の報告	• 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	• 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	• 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

役員報酬

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

社外取締役を除く取締役の報酬

社外取締役を除く取締役の報酬は、以下の3つの報酬で構成されています。

1. 役位・職責に応じた固定報酬である基本報酬
2. 前年度の会社業績および個人業績に応じた短期インセンティブとしての業績連動報酬
3. 明治グループの株価動向に連動する中長期的インセンティブとしての株式報酬

基本報酬および業績連動報酬は金銭により、株式報酬は譲渡制限を付した株式の割り当てにより支給されます。なお、報酬額全体に占める固定報酬（基本報酬）と変動報酬（業績連動報酬および株式報酬）の構成割合は50～45：50～55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。

取締役報酬制度の概要

報酬構成比率

業績向上のインセンティブを高めるとともに、株主を始めとするステークホルダーとの利害共有を進めるため、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）の構成割合を50～45:50～55としています。また、変動報酬における業績連動報酬と株式報酬の構成割合は60:40としています。

基本報酬

取締役に対して、固定報酬である基本報酬を支給します。基本報酬額は、外部調査会社データに基づく日系大手企業、当社と規模や業種・業態の類似する大手製造業の役員の基本報酬水準を参考に、役位・職責に応じて決定しています。

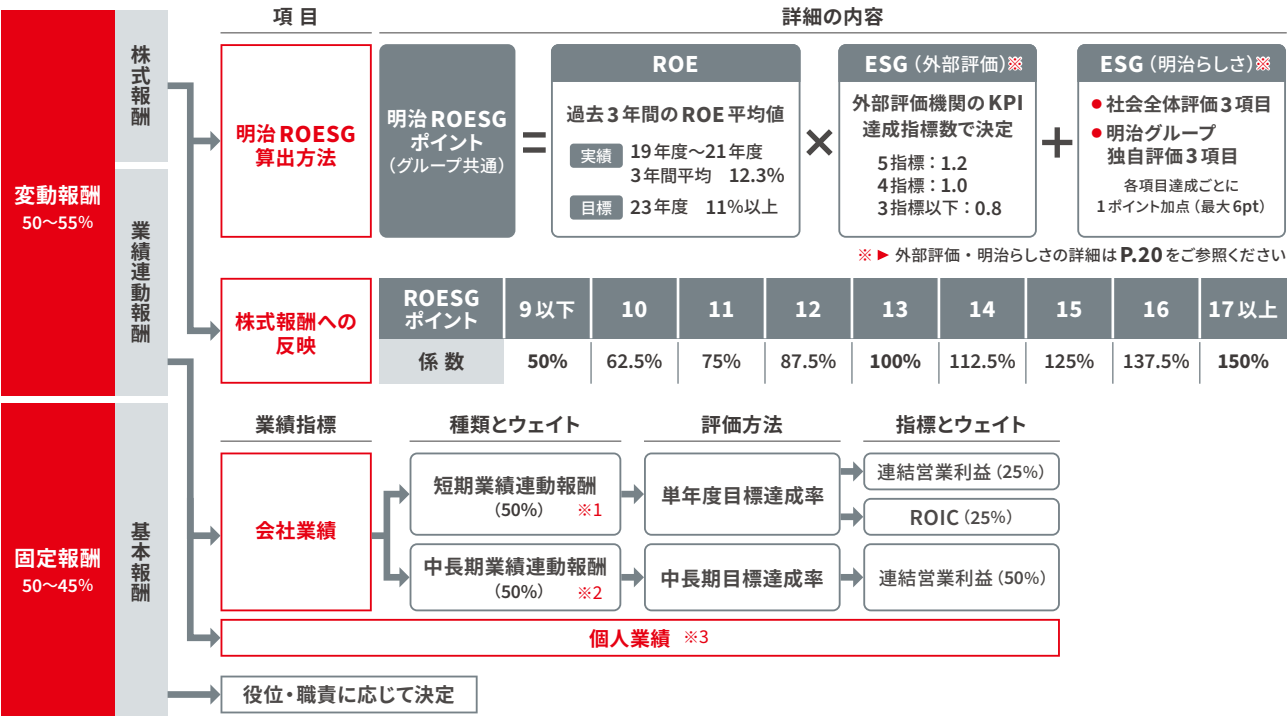
業績連動報酬

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

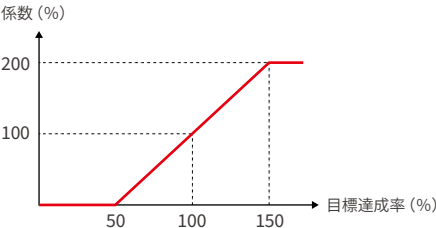
- 代表取締役社長CEOと取締役COOは、短期業績連動報酬と中長期業績連動報酬で構成される会社業績のみで評価されます。
- 代表取締役社長CEOと取締役COOを除く役位は、会社業績に加え、個人業績も評価項目に加えることとしています。



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。

連結営業利益/ROICの係数



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度に応じて、係数を乗じることで支給額を計算します。係数は0～200%で変動します。

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

当社グループの企業価値向上のためのインセンティブ付与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（株主総会後、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74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。

※「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

取締役報酬関係（2021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。

2021年度の役員区分ごとの報酬の内容は、下記の通りです。2021年度の報酬は、旧役員報酬制度※により算出しています。

※  「コーポレート・ガバナンス報告書」PDF (P.11)
報酬の額また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）	258百万円	125百万円	5名	99百万円	3名	33百万円	3名
監査役（社外監査役を除く）	61百万円	61百万円	4名	—	—	—	—
社外取締役	45百万円	45百万円	5名	—	—	—	—
社外監査役	28百万円	28百万円	2名	—	—	—	—
合計	394百万円	261百万円	16名	99百万円	3名	33百万円	3名

- (注) 1. 対象員数には、2021年6月29日にて退任した取締役2名、監査役2名を含めています。
 2. 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。
 3. 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。
 4. 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。
 5. 株式報酬の総額は、当事業年度に費用計上した金額です。

コーポレート・ガバナンス

女性の活躍促進を含む社内の多様性確保

明治グループは持続的な企業競争力の向上を目指して、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進する体制を構築し、さまざまな施策を実行していきます。実効性を担保するために中核人財をはじめとする数値目標を設定して、多様な人財の採用、育成、働く環境の整備などを行います。

グループ人財戦略推進のための体制

2022年4月に、グループCEOを委員長とした「グループ人財委員会」を新設しました。その目的は、重要な経営資源である人的資本をグループ経営の視点から最大活用すること、経営戦略に沿った人財戦略を推進することです。事業最適視点だけでなく、グループ一体となって取り組みを加速させるべき人財テーマを設定し、方針策定・各施策を推進しています。

D&Iの推進、グループ経営視点での人財開発、健康経営の推進、従業員エンゲージメントの向上を委員会の主要テーマとして議論を重ね、人財への投資を積極的に行い、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

女性の活躍推進

女性従業員自身のキャリア形成への意識強化をサポートし、能力をいっそう発揮できる組織や職場づくりを醸成します。女性が企業の中核人財として、当たり前活躍する環境を目指しています。

2026年度目標

「女性管理職比率10%以上」「女性リーダー※420人以上」

2021年度実績

「女性管理職比率4.7%」「女性リーダー※237名」

※ リーダー：管理職および係長相当

外国人の活躍推進

外部競争性、多様性推進の観点から、国籍を問わない人財採用をしています。グローバル市場へのさらなる挑戦、世界のお客さまに「食と健康」で一步先を行く価値をお届けするために、外国人総合職の採用を進め、その構成を高め、将来の中核人財として育成しています。

2021年度実績

外国人管理職・総合職従業員24名

中途採用者の活躍推進

外部競争性、多様性推進の観点から、他企業や他分野での経験を持つ人財の採用を進めています。著しい環境変化のなかでも、これまでの価値観にとらわれず、一步先を行く価値をお届けし続けるために、総合職採用での中途採用者の比率を高め、将来の中核人財として育成していきます。

2021年度実績

管理職・総合職採用での中途採用者比率25%

※ 上記の数値目標・実績は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)を集計対象範囲としています。

人財育成方針

持続的な競争力の向上には、従業員の力が存分に発揮される環境・仕組み・風土のもと、従業員がよりいっそうやりがいを持ってイキイキと働くことが大切であると考えています。「明治グループ能力開発方針」を掲げ、個性を最大限に活かし、自律的に挑戦できる人財づくりを進めています。柔軟な働き方を促進して、従業員それぞれのライフステージで、その能力を最大限発揮できる環境づくりを進めています。

明治グループ能力開発方針

1. 創造性・専門性を発揮し、世界のトップ企業に勝てる、チャレンジ精神あふれる人財を育成する。
2. 個人の成長を会社の成長につなげ、組織力の底上げに貢献できる自律型人財を育成する。
3. グループ理念を深く理解し、高いレベルでmeiji wayを実践し続ける人財を育成する。

知的財産戦略

当社は、経営資源として知的財産の重要性を認識しています。知的財産活動が事業展開を支援する重要なものと捉え、中長期的な企業価値向上のため、第三者の知的財産を尊重しつつ、知的財産戦略を策定・実行しています。

研究開発の成果は、自社のコア技術を守り優位性を維持すること、将来の事業の発展や新事業創出の両面から、戦略的に特許取得を行います。

また、特許では保護されない製法や衛生管理に関するノウハウなども、特許と同様、競争力の源泉として適切に管理します。

さらに、meijiブランドなど多様な商標も、経営を支える重要な資源として認識しています。これまで培ってきた商品やサービスに対する信頼や期待をさらに向上させるために、積極的に商標活動を推進します。

気候変動への対応

当社は、2019年に金融安定理事会により設置された「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」へ賛同しました。

明治ホールディングス(株)とその傘下の(株)明治・Meiji Seika ファルマ(株)・KMバイオロジクス(株)の関係部署からなる「グループTCFD会議」を設置しました。気候変動による長期的なリスクと機会を事業活動へ反映する体制を整備し、運営しています。

 環境マネジメント | TCFDへの取り組み ▶

政策保有株式

当社は、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

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。さらに、当該検証の内容を開示しています。

2021年9月の当社取締役会で精査の結果、30銘柄を保有継続することとしました。その後、コーポレートガバナンス・コードにおける政策保有株式縮減の観点から、2021年度は、1銘柄を全株売却、8銘柄を一部売却しました。

当社は保有する銘柄を「2023中期経営計画」期間中（2021年度～2023年度）に、2021年3月末時点の簿価ベースで30%縮減する予定です。「2023中期経営計画」の初年度である2021年度は、政策保有株式を簿価ベースで約10%削減しました。

当社は、保有する株式の議決権行使は、株主総会議案が当社グループとの関係・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。

株主との対話

当社は、株主との対話に積極的、主体的に取り組み、株主との建設的な対話を推進しています。対話全般はIR部門が所管し、当該部門の担当役員が統括しています。株主との建設的な対話のために、以下のことに取り組んでいます。

- 株主との対話全般はIR部門が所管し、当該部門の担当役員が統括しています。また、合理的な範囲で社外役員を含む取締役・監査役も対話に臨みます。
- 対話を補助するため、IR担当役員をトップに、IR部門の他、経営企画、経営管理、リスクマネジメント、サステナビリティの関係各部門との連絡会を通じて情報を共有しています。
- 個別面談以外の取り組みとして、本決算・第2四半期決算終了後に機関投資家、証券アナリストを対象とした当社主催の決算説明会および社長出席のスマールミーティングをそれぞれ実施しています。また、第1四半期決算・第3四半期決算終了後には機関投資家、証券アナリストを対象とした当社主催の電話会議を開催しています。
- 個人投資家との対話では、オンラインで個人投資家向け会社説明会を開催しました。引き続き個人投資家との対話の充実と当社グループの理解の醸成に取り組めます。
- ESGに関する投資家との対話にも積極的に取り組んでいます。機関投資家との個別ミーティングや機関投資家、証券アナリストを対象としたラージミーティングなどを継続的に開催しています。
- ウェブサイトには、株主・投資家の皆さま向けのサイトを設けています。有価証券報告書、決算短信（和・英）、統合報告書（和・英）、アナリスト・機関投資家向け決算説明会資料（和・英）の掲載をしています。また、決算説明会の動画の配信（和・英）、質疑応答の概要（和・英）も掲載しています。さらに、個人投資家向け説明会や個人投資家向けイベントの様子なども掲載しています。
- 株主との対話でいただいた貴重なご意見・ご指摘は報告書を作成し、IR担当役員から経営会議、取締役会で定期的に報告しています。
- 株主との対話に際しては、重要事実などの取り扱いを定めている「内部者取引の防止等に関する規程」に則って対応し、インサイダー情報に十分に留意しています。また、沈黙期間を設定しています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

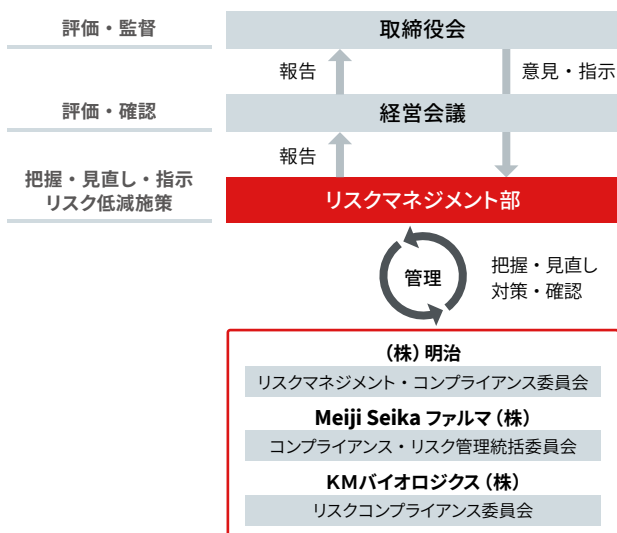
明治グループでは、企業活動に重大な影響を及ぼす緊急事態発生時の対応だけでなく、さまざまな経営リスクを未然に防ぎ、軽減・回避措置を講じることが重要であるとの考えに基づき、リスクマネジメントを推進しています。

リスクマネジメント体制

当社は、「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、2021年4月にリスクマネジメント全般を担う部門として、監査役会とは独立したリスクマネジメント部を設置し、リスクマネジメント部を管掌する執行役員を任命しています。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、食品事業、医薬品事業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、定期的な情報の共有、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代表取締役社長 CEO に報告しています。



※ 「有価証券報告書(2021年度)」PDF(P.25)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.4～P.5 をご覧ください

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	- 計画した製品の上市断念 - お客さまのライフスタイル・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	- 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	売上・利益構成比の高い製品の販売不振	- 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	- 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	- 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	- デジタル技術の急速な進歩 - 画期的な治療法・製法・製剤の台頭	- 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	- 企業活動に大きく影響する諸制度の改正 - 薬価改定	- 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	- 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	- 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	- 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	- 独自価値のさらなる強化、 新たな価値の継続的な探索 - 海外市場における独自価値の提供 - 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、 モニタリングの実施 - 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	企業活動における環境への配慮	- CO₂ 排出量・フロン漏えい量の削減、 再生可能エネルギーへの転換、 排水・廃棄物処理の適正実施、 ISO14001 に準じた取り組み - 需給管理の徹底やフードロス対策 - 環境に関する各種方針、ポリシー等の徹底	→	○
気候変動	気候変動への対応	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	- 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	- 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	- 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	- 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 - 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	- 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	- 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	- 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	- 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向上施策の実行 - 健康経営の推進、快適な職場づくり	→	○
情報資産の 漏えい	- 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	- 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	- 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	- 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	↗	○

当社は、取締役会で当社グループ経営リスクに対する2021年度における重点取り組みテーマを選定し、各事業会社の取り組みを確認しました。

2021年度重点取り組みテーマ

1. 製造委託先・共同開発先に対する品質保証体制、信頼性保証体制の確認

Meiji Seika ファルマ（株）が販売するイトラコナゾール錠の小林化工（株）（製造販売業者）による睡眠導入剤混入事件を受け、製造委託先および共同開発先に対する品質保証体制、信頼性保証体制を確認しました。

2. 画期的な治療法・製法・製剤の台頭

新型コロナウイルス感染症に対するメッセンジャーRNAワクチンの台頭を受け、当該技術に対する認識・評価・対応を確認しました。

3. 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

ランサムウェアや標的型攻撃メールによる企業における被害が顕在化したことを受け、不正アクセスに対する平時の対策や顕在化した際の対応を確認しました。

コンプライアンス

基本的な考え方

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

マネジメント体制

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

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

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

KMバイオロジクス(株) では、社長を委員長とするリスクコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスの推進とリスクマネジメントを行っています。「コンプライアンス・プログラム・ガイドライン」では、人びとの健康に関わる製品を取り扱う生命関連企業に従事する者として、法令遵守はもとより生命倫理を含めた高度な倫理観をもって行動することを定め、信頼回復のためのプロジェクトを進めることで、現場レベルでのコンプライアンス意識の浸透を図っています。また、監査機能の強化と独立性の確保、工場制導入による責任と権限の明確化やレポートラインの明確化などを目的とした組織改正を行い、課題の早期発見と解決に取り組んでいます。明治グループの一員として、より高いレベルでのコンプライアンス体制の確立を目指していきます。

腐敗防止

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

国内よりもリスクが一般的に高いと考えられる海外のグループ会社に対しては、従来の業務監査に加えて、不正防止を含むマネジメントリスク低減に特化した監査（以下、ガバナンス監査）を実施する体制を構築しています。ガバナンス監査では、明治グループポリシーの周知、腐敗防止、職務分離、内部通報制度、リスクマネジメントの仕組みなど、不正防止に関わる仕組みと運用を確認しており、外部専門家を活用することで監査の効率性や実効性を高めています。監査結果は、監査対象会社への通知の他、グループCEOをはじめとした関係役員および監査役、また、各事業子会社とも共有して、体制の強化と不正の防止および牽制を図っています。

 [明治グループ腐敗防止ポリシー \(PDF\)](#) ▶

税務コンプライアンス

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

明治グループでは、準拠すべき法令、企業会計原則など一般に公正妥当と認められる会計処理の基準に従って財務報告を正確かつ適切に行うとともに、各国・地域の税法や規定を遵守した適正な納税に努めています。

 [明治グループ税務ポリシー \(PDF\)](#) ▶