

健康にアイデアを

meiji

Integrated Report

2022 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、
常に一步先を行く価値を創り続けます。



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

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。



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

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

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



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



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

健康にアイデアを
meiji

SHARE
わかちあう

CURE
なおす

CARE
まもる



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)

「統合報告書2022」のご利用にあたって

- ・本報告書は、2021年度(2022年3月期)の実績に基づいています。一部、2022年度(2023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2022」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、2022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是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を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。

IR・投資家情報

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



- 経営計画 ▶
- IRライブラリ ▶
- 個人投資家の皆さまへ ▶
- 財務ハイライト ▶
- 株式情報 ▶
- コーポレート・ガバナンス ▶
- 事業等のリスク ▶
- IRカレンダー ▶

サステナビリティ情報

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



- トップコミットメント ▶
- サステナビリティの考え方 ▶
- こころからだの健康に貢献 ▶
- 環境との調和 ▶
- 豊かな社会づくり ▶
- 持続可能な調達活動 ▶
- ポリシー・宣言 ▶
- ESGデータ集 ▶

明治グループについて

明治グループの理念やスローガン、経営体制、事業領域、沿革などを詳しくご紹介しています。

明治グループについて ▶

明治ホールディングス(株)

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

(株) 明治

<https://www.meiji.co.jp/>

Meiji Seika ファルマ(株)

<https://www.meiji-seika-pharma.co.jp/>

KMバイオロジクス(株)

<https://www.kmbiologics.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ビジョン達成へのプロセス
- 06 At a Glance
- 08 価値創造の歴史と市場プレゼンス

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

- 24 明治グループの価値創造プロセス
- 26 明治グループのバリューチェーン
- 28 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

- 30 食品セグメントの事業戦略
- 34 医薬品セグメントの事業戦略
- 38 サステナビリティ戦略

持続的な価値創造を支える取り組み

- 42 人財マネジメント
- 43 ダイバーシティ & インクルージョン
- 44 人財開発
- 45 健康経営 / 従業員エンゲージメント
- 46 知的財産マネジメント
- 47 食品セグメント
- 49 医薬品セグメント
- 50 自然との共生
- 51 気候変動への取り組み
- 54 生物多様性の取り組み
- 56 サプライチェーンマネジメント
- 58 TCFDへの取り組み
- 59 人権の尊重

コーポレート・ガバナンス

- 60 役員一覧
- 62 取締役・監査役の役割
- 64 社外役員鼎談
- 68 コーポレート・ガバナンス
- 78 リスクマネジメント
- 81 コンプライアンス

財務・非財務パフォーマンス

- 82 財務・非財務ハイライト (11年間サマリー)
- 84 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)
- 87 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

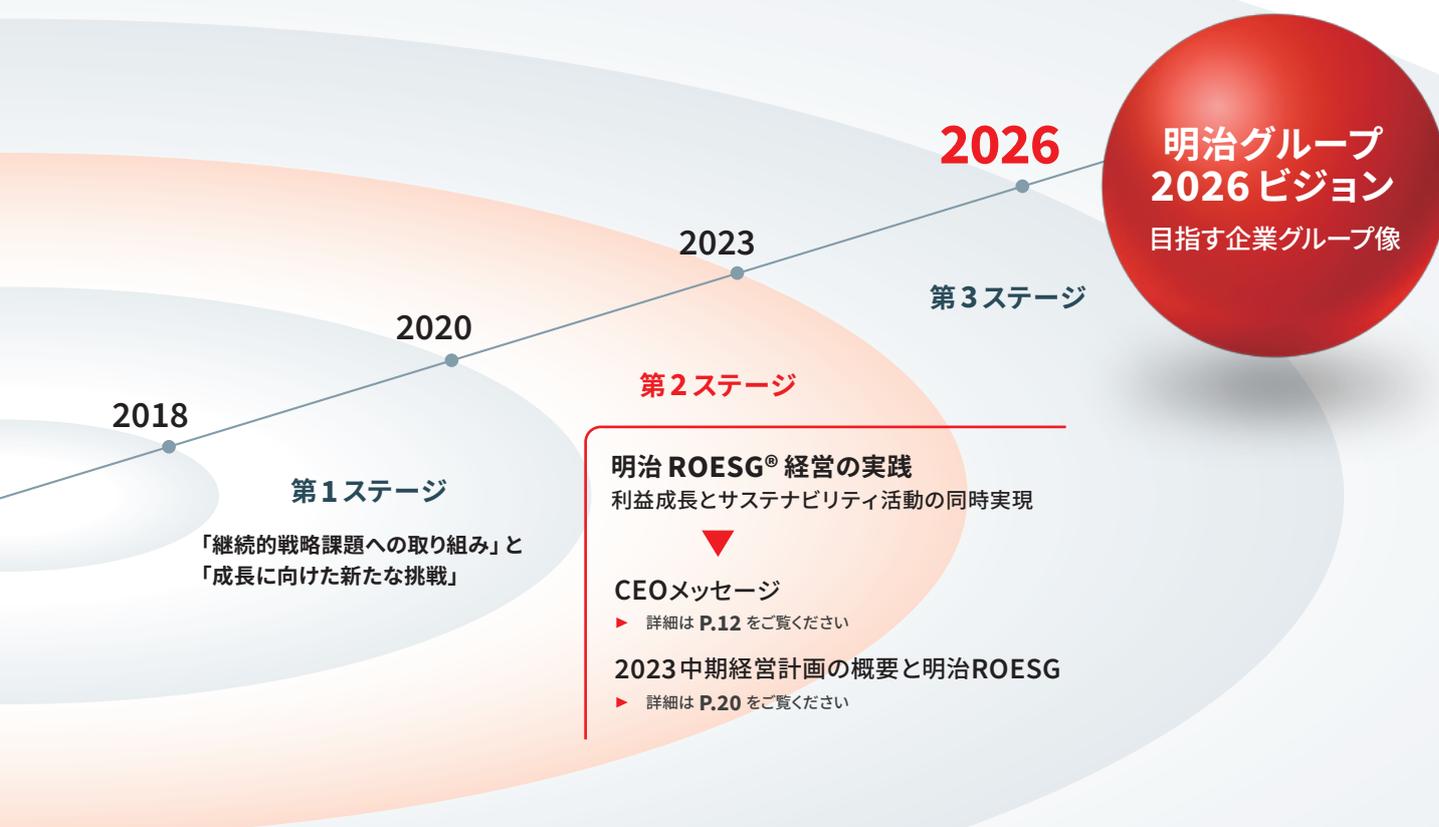
- 88 事業の拠点
- 90 会社情報・株式情報
- 91 表紙作品について / 編集後記

2026ビジョン達成へのプロセス

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

ビジョン実現へのロードマップ

「明治グループ2026ビジョン」の実現へ向け、計3回の中期経営計画を策定しています。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。



注目すべき経営環境

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

高齢化による社会構造の変化

- 日本では、2025年には人口の30%が65歳以上に
- 「高齢化の進行」は世界共通の課題

健康意識・予防意識の高まり

- 生活環境や食生活の変化による「病」の増加
- 予防や健康寿命の延伸に対する意識向上

世界の中間層増大

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

明治グループ 2026ビジョン

目指す企業グループ像

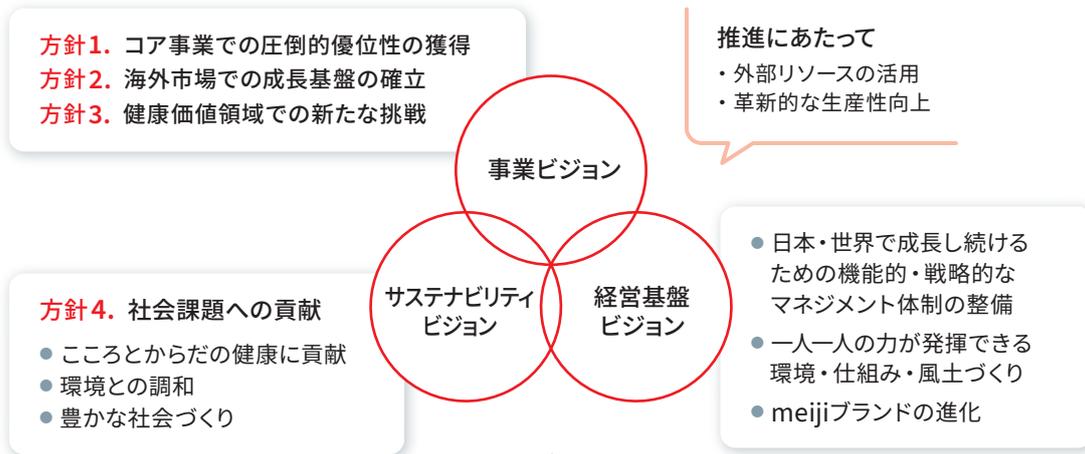
明治グループ100年で培った強みに、新たな技術や知見を取り入れて、「食と健康」で一歩先を行く価値を創造し、日本、世界で成長し続ける

重点方針

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

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

明治グループ2026ビジョンの構成



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

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」の世界を拓き、「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

(2022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ち株会社。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。

2021年度(2022年3月期)の業績

売上高

1兆130億円

前年度比

15.0% DOWN*

医薬品セグメント

19%



食品セグメント

81%

* 前年度の売上高にも収益認識基準を適用した場合0.6%UP

営業利益

929億円

前年度比

12.4% DOWN

医薬品セグメント

20%



食品セグメント

80%

ROE

13.5%

前年度比

2.4pt UP

1株当たり当期純利益

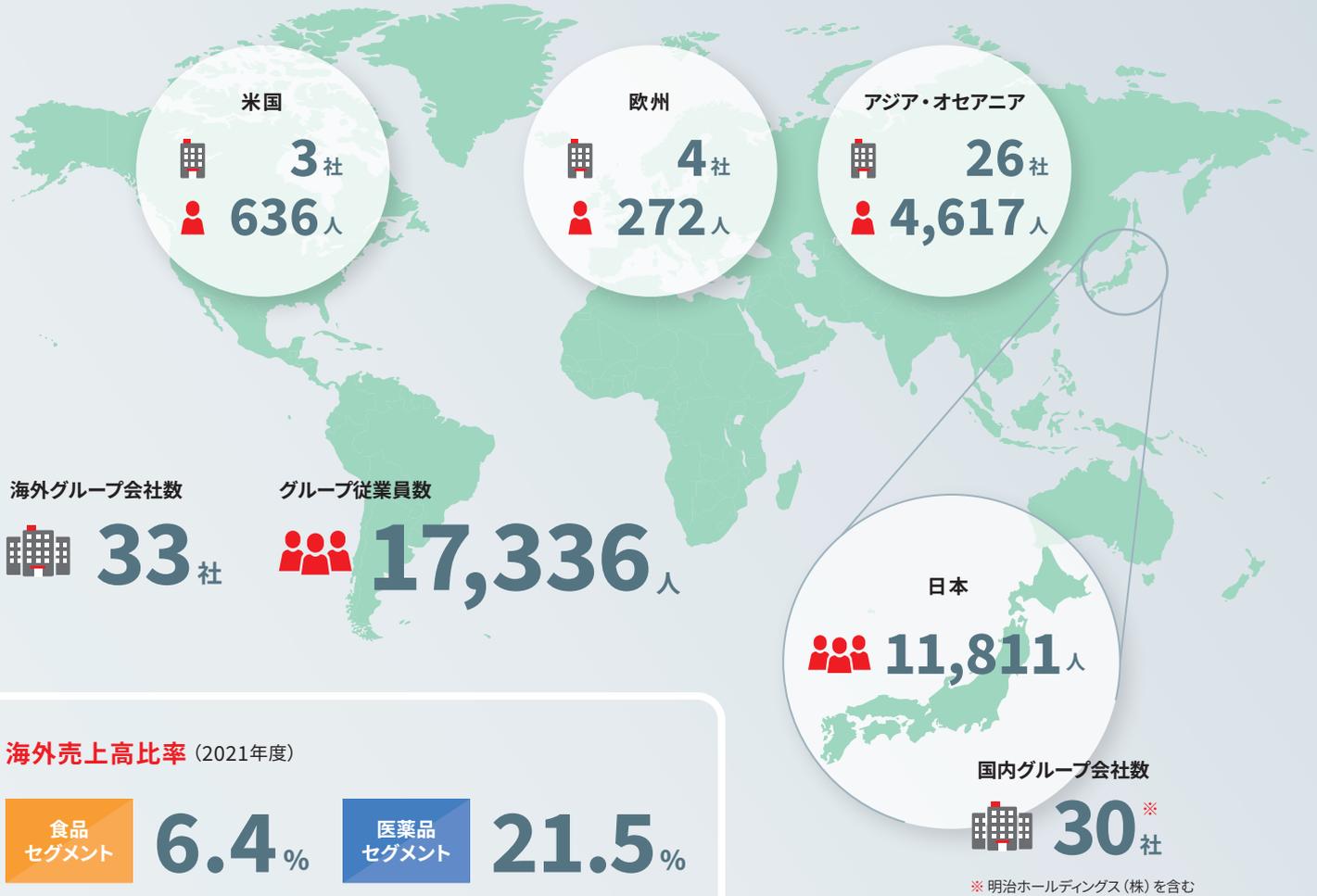
607.24円

前年度比

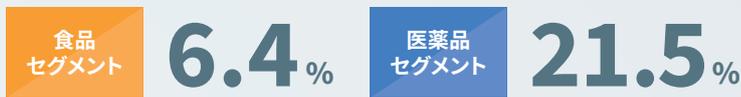
34.2% UP

グループ会社と従業員数 (2022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 (2021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.38 サステナビリティ戦略 ▶

Member of
Dow Jones Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA



ACCESS TO
NUTRITION
INITIATIVE



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

価値創造の歴史と市場プレゼンス

明治グループはすでに100年を超える歴史を重ねています。この間、人々の健康に関わる社会課題をイノベーションによって解決し、いままでにない商品を送り出すことで大きな市場シェアを獲得してきました。これからも「meijiらしい健康価値」を創造することで、成長を持続させていきます。

1920



1923

育児用粉乳「パトローゲン」誕生

いかに母乳に近い粉ミルクを作るか。1923年に販売開始した「パトローゲン」以来、一貫して赤ちゃんの栄養不足を解決したいという思いに基づいて、開発・改良を重ねています。

1926

「ミルクチョコレート」発売



西洋菓子の普及を目指していた創業期からの基幹商品。「ミルクチョコレート」の発売後もチョコレート商品を続々と世に送り出し、「チョコレートは明治」の礎を築いてきました。

1928

「明治牛乳」発売



1928年に牛乳の殺菌が義務化。明治は、牛乳営業取締規則の認可を受け、生乳の低温殺菌処理プラントを完成。「明治牛乳」を製造、発売しました。

1960

ヨーグルト

Since 1950

国内シェアNo.1 38.6%

出典：2021年度インテージ社SRIデータ

1973

「明治ブルガリアヨーグルト」発売



本場・ブルガリアのプレーンヨーグルトを目標に開発。独自技術「まろやか丹念発酵」を生み出すなど、常に進化を続けています。



1975「きのこの山」発売

1979「たけのこの里」発売

自然や故郷をイメージした商品で発売直後から大ヒット。チョコレートスナックという新ジャンルを開拓しました。

1980

粉末・
顆粒プロテイン

Since 1980

国内シェアNo.1 34.3%

出典：2021年度当社調べ



1980

スポーツ用プロテイン
「ザバス」シリーズ発売

アスリート向けにスポーツ栄養学に基づいて開発。現在では運動愛好者など幅広いユーザーに向けて商品ラインアップを拡大しています。

食品事業

医薬品事業

1946

抗生物質

「ペニシリン」の製造開始



第二次世界大戦中から研究を進め、1946年に製造許可取得後、「ペニシリン」の製造を開始。その後、1950年に「ストレプトマイシン明治」、1958年「カナマイシン明治」、1975年「パニマイシン」などの抗生物質を開発。戦後から高度成長期の日本で、多くの人命を救いました。

インフルエンザ
ワクチン

Since 1972

国内シェアNo.1 35.5%

Copyright © 2022 IQVIA.

出典：IQVIA 医薬品市場統計

JPM2022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

1972

「インフルエンザ
HAワクチン」発売



当時のインフルエンザワクチンの有効性や安全性の改善を目的に開発。特に高リスクの高齢者、小児の感染・重症化の予防に貢献しています。

1988

遺伝子組換えB型肝炎ワクチン
「ビームゲン」発売



遺伝子組換え技術を応用して開発された日本初の遺伝子組換えB型肝炎ワクチンです。2016年10月から定期接種化されました。

1989

ベンゾジアゼピン系
抗不安薬「メイラックス」発売



高齢化社会の進展に伴い、抗生物質のみならず中枢神経薬の分野の製品ラインアップを強化しました。

※1932年にプロセスチーズの製造を開始

2000

**カマンベール
チーズ** Since 1992
国内シェアNo.1 **38.8%**

出典：2021年度当社調べ

1992 「明治北海道十勝チーズ」発売
「明治北海道十勝カマンベールチーズ」発売

北海道の十勝地域が育んだ生乳で開発。新たなチーズ文化の定着を目指しています。



1994
「明治エッセルスーパーカップ
超バナナ」発売

手頃な価格でおいしく、たっぷり。多彩なフレーバー展開も魅力の商品です。



1995
流動食「メイバランス」発売

主に病院、介護施設での食事代替として、栄養・機能・おいしさにこだわった流動食です。



1998
「チョコレート効果」発売

「カカオポリフェノール」の健康価値を追求。カカオの力強い香りとココクを楽しみながら、健康にアプローチした商品です。

チョコレート Since 1926
国内シェアNo.1 **24.8%**

出典：2021年度インテージ社SRIデータ



2000
「明治プロビオヨーグルト LG21」発売

新たな健康価値を創造するヨーグルトとして乳酸菌の可能性を広げ、新市場を開拓しました。

2002
「明治おいしい牛乳」発売

栄養は認められていても「好き・嫌い」のある牛乳について、風味劣化をなくした「ナチュラルテイスト製法」を確立。「搾りたての生乳のおいしさ」を実現しました。



2007
キューブタイプの粉ミルク
「明治ほほえみらくらくキューブ」発売

世界初のキューブタイプの粉ミルク。従来の粉末タイプと同じ栄養機能でありながら、計量時の失敗や手間を解消した画期的な商品です。



2008
業務用クリーム「明治フレッシュクリームあじわい」発売

生乳のおいしさを濃縮した「あじわいこだわり製法」により、豊かな乳風味とすっきりした後味を実現しました。



1994
抗生物質
「メイアクト」発売

発売当初は黄色ブドウ球菌に対する抗菌力を特長としていました。その後、ペニシリン耐性肺炎球菌や耐性インフルエンザ菌に対して抗菌力を示すことが新たな特長として見出されました。現在、20以上の国と地域で販売されています。

1999
抗うつ薬「デプロメール」発売

「デプロメール」は、日本初の選択的セロトニン再取り込み阻害薬 (SSRI) です。



全身性抗菌剤 Since 1946
国内シェアNo.1 **19.4%**

Copyright © 2022 IQVIA.
出典：IQVIA医薬品市場統計
JPM2022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



2006
β-ラクタマーゼ阻害剤配合抗生物質製剤
「スルバシリン静注用」発売
(注射用アンピシリンナトリウム・スルバクタムナトリウム)

ペニシリン系抗生物質で、細菌の細胞壁合成を阻害して細菌の増殖を抑えることにより抗菌作用を示します。

2008
ジェネリック医薬品
高血圧症治療薬
「アムロジピン明治」発売



新薬開発で培った技術をベースに、利便性に優れ、高品質、安価なジェネリック医薬品の分野に進出しました。

2009
抗うつ薬
「リフレックス」発売



「リフレックス」は唯一のノルアドレナリン・特異的セロトニン作動性抗うつ薬 (NaSSA) に分類されています。

2009

「明治プロビオヨーグルト R-1」発売



プロバイオティクスヨーグルトブームをけん引。6,000種類以上から選り抜かれ、新しい可能性を秘めたEPS（多糖体）を産生する乳酸菌を使用しています。

2014

「明治 ザ・チョコレート」発売



「明治 ザ・チョコレート」は、カカオ豆の産地や加工方法の特徴を組み合わせることにより、深い味わいを追求したチョコレートです。

2015

「ザバスミルク
グレープフルーツ風味」発売



ミルクプロテイン（牛乳や乳製品に含まれるたんぱく質）の研究を進め開発。運動中にも飲みやすい容器で体力づくりにも有用です。

2019

「明治ほほえみ らくらくミルク」発売



日本初のスチール缶タイプの液体ミルク。「明治ほほえみ」（粉・キューブ）と同等の栄養設計を実現しました。

2020

「明治 TANPACT（タンパクト）」
シリーズ発売



現代人のたんぱく質摂取量は1950年代と同水準まで落ちています。この低栄養に関する社会課題の解決に貢献するのが「TANPACT」ブランドです。いつでも、どこでも、おいしく手軽にたんぱく質を摂取できる商品ラインアップをそろえています。

2014

血漿分画製剤
「バイクロット® 配合静注用」発売



インヒビターを有する血友病に用いるバイパス止血製剤です。希少疾病医薬品に指定されています。

2015

β-ラクタマーゼ阻害剤配合抗生物質製剤
「タゾピペ配合静注用 明治」発売
(注射用タゾバクタム・ピペラシリン)



細菌の細胞壁合成を阻害して殺菌的に作用する抗生物質です。また、一部の細菌は抗生物質を分解する酵素（β-ラクタマーゼ）を産生しますが、この酵素を阻害する成分も含まれています。

2016

統合失調症治療薬「シクレスト」発売

非定型抗精神病薬で有効性・安全性が確認された国内初の舌下錠です。



2016

アレルギー性疾患治療剤「ピラノア」発売

ヒスタミンH1受容体拮抗作用を有し、アレルギー性鼻炎、じんましん、皮膚のかゆみを改善します。2021年には水なしで服用可能なOD錠を発売しました。



2021

抗悪性腫瘍剤「ハイヤスタ錠」発売

再発又は難治性の成人T細胞白血病リンパ腫と再発又は難治性の末梢性T細胞リンパ腫に効果を示す、外来がん治療に適した血液がん領域の経口剤です。



進行中の新しい取り組み

明治グループでは、「健康にアイデアを」のスローガンを具現化するべく、現在進行形でさまざまな新しい取り組みを進めています。

食品事業

オープンイノベーション

アグリ・フードテックファンドに出資

明治ホールディングス（株）は、2022年3月、シンガポールのベンチャーキャピタル AgFunder Asia 社と日本でインパクト投資を行うSDGインパクトジャパン社が組成したファンドに出資しました。農業・食品分野における新進気鋭のスタートアップを投資対象とし、今後ファンドを通じてスタートアップ各社と関係構築を図り、オープンイノベーションを加速していく計画です。

カカオ細胞培養スタートアップに出資

明治ホールディングス（株）は、2021年11月、米国のカカオ細胞培養スタートアップ California Cultured 社に出資しました。今後、環境意識の高まりや技術の急速な発展により、世界の食糧生産システムが大きく変化する可能性があるなか、同社の最先端の細胞農業*技術と明治グループの持つ技術や知見を掛け合わせることで、サステナブルな原材料調達や機能性商品の共創を目指します。

*細胞農業：本来は動物や植物から収穫される産物について、特定の細胞を培養することで生産する方法のこと

海外展開

中国での展開商品を拡充

中国で成長するプロテイン市場、ヨーグルト市場に向けて、「ザバス」を2020年8月に、「明治プロビオヨーグルトR-1」「明治プロビオヨーグルトLG21」を2021年4月にそれぞれ発売しました。



タイでキューブタイプの粉ミルク発売

1〜3歳児に必要な栄養素の国際基準に則って設計されたキューブタイプの粉ミルク「Meiji GU FORMULA GOLD EZcube 3」を2022年2月より販売開始しました。



キューブタイプの粉ミルクに関するダノン社との事業提携

ダノン社と進めている欧州市場での事業提携の具体的な取り組みとして、2021年3月、英国で同社の粉ミルク主力ブランド「Aptamil」のキューブタイプ商品を発売しました。



医薬品事業

ワクチン研究開発

COVID-19 に対する不活化ワクチン KD-414

KMバイオロジクス（株）とMeiji Seika ファルマ（株）はCOVID-19に対する不活化ワクチン「KD-414」の開発を進めており、第II/III相臨床試験で有効性、安全性を確認。臨床試験の進捗などを踏まえ、可能な限り早急に承認申請する計画です。

5種混合ワクチン KD-370

KMバイオロジクス（株）は、2022年4月に5種混合ワクチン「KD-370」を承認申請しました（国内2剤目）。KD-370が実用化されれば、小児期の予防接種回数の削減など、お子さまとご家族の負担軽減が期待されます。

アカデミアとの共同研究（オープンイノベーション）

広島大学とうつ病の新たな予防法確立に向けた共同研究を開始

Meiji Seika ファルマ（株）は、精神医学の権威である広島大学の山脇成人先生（写真左端）を中心に、感性脳科学とデジタル技術の組み合わせによる、うつ病の新たな予防法の確立を目指しています。



業務提携

（株）BiPSEEと「うつ病治療VR製品」の事業化へ提携

Meiji Seika ファルマ（株）は、2022年4月（株）BiPSEEが開発中の「うつ病治療VR製品」の事業化に関する業務提携を発表。VRによる高度な視覚シミュレーションを応用した新たな治療法の確立を目指します。

医療関係者向けにBlueDot社レポートの提供を開始

Meiji Seika ファルマ（株）は、2021年12月医療関係者向けに、カナダBlueDot社のレポートの提供を開始しました。国内外の重要な感染症情報をタイムリーに収集・分析した大変信頼性の高いレポートです。

ペニシリン系抗菌薬の安定供給

岐阜工場でペニシリン原料の生産へ

Meiji Seika ファルマ（株）は、ペニシリン系抗菌薬の共通原料である6-APAを岐阜工場で生産する準備を進めています。この原料の国産化により、現在、海外からの供給に依存している6-APAの安定的な確保が実現できます。2025年の生産開始を目指しています。

CEOメッセージ



代表取締役社長 CEO
川村 和夫

meiji にしかできない 健康価値を創造する企業へ、 さらなる進化を果たします

明治 ROESG® をさらに追求し サステナビリティ活動を経営とより融合させる

2021年度からスタートした「2023中期経営計画（以下、2023中計）」では、「明治 ROESG^{※1}」を最上位の経営目標に掲げました。ESG重視の姿勢を内外にしっかりと伝えることができたのは、「2023中計」初年度の大きな成果だと考えています。「明治 ROESG」では、ESG指標として外部評価機関の指標を5つ選定し、KPIを設定しました。2021年度はそのうち4つで前年度より高い評価を獲得できました。ESGなど非財務情報の開示を充実させることは、財務指標を改善することと同じ比重を持ち、企業価値を高めていくことに直結していると認識しています。

同時に、サステナビリティ活動をROE向上にまで落とし込んでこそ、「明治 ROESG」を掲げた意義があると考えています。例えば、TCFD^{※2}提言への対応も単なる数値化にとどめるのではなく、成長機会をつくりだすところまで追求すべきです。サステナビリティ活動を経営と融合させる姿勢を社内に浸透させていきたい。そこから大きなビジネスチャンスを生み出し、「明治 ROESG」を中心に据えた持続的な成長モデルを確立していきたいと考えています。

※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
※2 気候関連財務情報開示タスクフォース、明治グループは2019年に賛同

新スローガン「健康にアイデアを」で 明治グループのパーパスが明確に

2021年6月に刷新したスローガン「健康にアイデアを」は、グローバルな健康課題の解決に貢献するという、明治グループのパーパスを端的に表しています。創業精神の一つである「栄養報国」に紐づき、シンプルながらも深いスローガンです。これからの企業間競争を勝ち抜くには、自らの個性を的確に表現し、ステークホルダーから共感を得ることが重要です。一番身近なステークホルダーである従業員から多くの共感が寄せられており、このスローガンのもとで明治グループはさらに発展できると、大いに手応えを感じています。このスローガンは食品から医薬品まで包含しているので、グループの一体感が醸成され、パーパスもより明確に意識されるようになりました。

さまざまな健康課題を抱える現代社会で私たちが果たすべきことは、「meijiらしい健康価値」を提供できる企業へと進化していくことです。従来の「明日をもっとおいしく」からの進化が、従業員一人一人の心のなかですでに始まっていると思います。私自身もまだ漠然としていますが、明治グループにしか創造できない健康価値が見え始めています。

コア事業の成長力を回復させるとともに 構造改革をいっそう推し進めます

食品セグメントは、新商品提案と グローバル展開強化で再び成長軌道に

いま、ウィズコロナ、原材料価格の高騰、エネルギーコストの上昇、円安など経営にインパクトを与える大きな環境変化が同時に起こっています。こうした目の前の変化に丁寧に対処することはもちろん大切ですが、中長期で実現すべきビジョンに向けて、企業変革を加速していくことが、変化を克服する最大の対策であると考えます。

食品セグメントでは、健康・栄養を基軸とした商品の高付加価値化と国内食品市場縮小への対応が重点方針です。コアとなる「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事業は、これまで培ってきたブランド力、研究開発力、生産技術などの無形資産や市場での信用力、展開力で競合他社を凌駕しているものの、市場の需要を喚起する新商品の提案に課題があります。ヨーグルト・プロバイオティクス事業は、新商品提案とロングセラー商品の強化策を打ち出すことで、成長力を回復させます。ニュートリション事業は、スポーツニュートリション領域の成長に加え、乳幼児ミルクや流動食が安定的に伸びていますので、引き続き強化していきます。チョコレート事業は、高力カオ商品群の育成、サステナブルカカオへの取り組みなど、カカオに焦点を当てて「明治だからできる」事業に進化させていきます。

グローバル展開は、中国での生産能力とニュートリション事業での展開国を拡大していますが、「2023中計」期間はまだ基盤構築の段階です。2024年度以降の売上拡大に向けて、販売体制の整備や開発体制の強化などを着実に進め、次の中期経営計画では利益貢献させたいと考えています。

 P.30 ▶ 食品セグメントの事業戦略

医薬品セグメントは、感染症領域に 資源を集中し、収益基盤の安定化を図る

医薬品業界はいま、新型コロナウイルス感染症のパンデミックが長期化し、医療の提供体制や医薬品のサプライチェーンの抜本的な見直しを迫られています。このような状況下で明治グループの医薬品セグメントは、1946年のペニシリン製造開始以来携わってきた感染症領域に特化し、健康に貢献するというパーパスを実現するためにポートフォリオを再構築しています。具体的には、パンデミックで爆発的に需要が増えているワクチン、さらに国策として安定供給が求められている抗菌薬といった感染症領域に経営資源を集中し、収益基盤を安定化させたいと考えています。

医薬品セグメントは長年にわたって海外市場に進出し、現在、インド、インドネシア、タイ、スペインに生産販売拠点を有しています。これらの海外拠点でワクチンや抗菌薬の供給能力を増強できれば、CMO/CDMO※事業や海外自販事業が拡大して、いっそうの成長が期待できます。

同時に、ポートフォリオの再構築を着実に進めています。2021年度には農薬事業を譲渡、動物薬事業を分社化しました。また、研究所の閉鎖も含めて研究開発体制を抜本的に改革しています。薬価引き下げにより、この10年ほど医薬品セグメントは安定した利益創出に苦戦してきました。しかし、実績のある抗菌薬とワクチンを中核とした新たなビジネスモデルを確立できれば、安定した収益を確保し、グローバルでの成長も可能であると確信しています。

※ CMO：医薬品受託製造機関 CDMO：医薬品受託製造開発機関

 P.34 ▶ 医薬品セグメントの事業戦略

食と薬のシナジーを創出し、明治グループの マネジメントスタイルを確立して企業価値を高めます

食品と医薬品の知見を融合させて 新たな着想での新事業創出を目指す

2009年の経営統合以降、グループ内で旧明治製菓と旧明治乳業の食品領域の統合は大きく進み、事業成長のみならず、事業間の融合や新たな価値の創造にも結びついていきます。しかし、本丸というべき、食品と医薬品のシナジーはまだまだ不十分といわざるを得ません。

2019年に「価値共創センター」を明治ホールディングス(株)に設置してコラボレーションを進め、研究開発での食と薬のシナジー創出を目指しています。現在は「抗老化」「免疫増強」「マイクロバイーム」を主要テーマとして掲げ、「2023中計」内でのエビデンス創出に向けて、研究開発を進めています。また、価値共創センターは外部研究機関とのオープンイノベーションの基盤としての役割を担い、新たな健康価値創出につながる多くの共同研究が進行中です。

「抗老化」や「免疫増強」は、食品・医薬品の領域の概念を超えたテーマであり、それぞれの研究開発の枠を超えた取り組みなくして成果は得られません。いま先進諸国は、例外なく高齢化に向かっています。また、健康状態を守り高めるためには、ワクチン接種に加えて免疫力を増強することが重要であるとの認識が世界中で広がっています。明治グループの総合力を発現させれば、いままでにない価値を持つ製品を創り出す可能性は十分にあります。それが食品になるのか、医薬品になるのか、あるいはまったく違う領域になるのか、まだ見えません。しかし、出口が何であろうと、グローバルな健康課題の解決に貢献するという観点から研究開発を継続していきたいと考えています。

グループ共通の評価指標として ROICを活用し、 ポートフォリオマネジメントを強化

「2023中計」の遂行にあたって、注力すべきテーマは5つあります。一つ目は、明治グループのマネジメントスタイルを確立することです。これは、継続的に企業価値を向上させる上で欠かせないテーマです。これまでは投資判断などを各事業会社に委ねてきました。今後は、ROIC(投下資本利益率)の活用とポートフォリオマネジメントを融合させて、ホールディングスが主導する新しいマネジメントスタイルを確立していきます。

ROICは、事業を超えた共通の評価指標として活用します。明治グループは食品事業と医薬品事業を有しています。事業特性の違いから、投資への考え方や利益水準の評価が異なり、グループとして何を選択し、何に集中すべきかの判断基準が不明確でした。「2023中計」では、各事業会社の損益計算書をもとにした営業利益水準で事業を評価するのではなく、投下資本を踏まえた資本生産性重視の経営管理に転換します。

そして、ROICを中心とした評価に基づいて、グローバルで真に競争力のあるポートフォリオを形成していきます。その際には、事業間のシナジーも含めて最適なポートフォリオを組み上げていくことが重要です。どのようなポートフォリオを構築すべきかを意思決定することが、経営にとって最も重要なミッションだと捉えています。この経営者目線でのポートフォリオマネジメントの考え方をグループ全体に浸透させ、意識変革に取り組んでいます。

P.27 ▶ 明治グループのバリューチェーン
> 食と薬のシナジー

P.18 ▶ CFOメッセージ

自前主義から脱却し、高度なガバナンスで 持続的にイノベーションを起こす企業へ進化します

「健康」「栄養」を基軸にした オープンイノベーションを推進

二つ目のテーマは、研究開発や新規事業開拓における自前主義から脱却し、「健康」「栄養」を基軸にしたオープンイノベーションを推進することです。研究開発でのオープンイノベーションは、医薬品領域が先行しています。2021年度には研究所の統廃合という大胆な施策を実行しました。その結果、オープンイノベーションによって、新規テーマの研究開発は以前よりも拡充しています。

食品領域では、生産や品質管理などの基盤技術の確保、研究開発での特許化できないノウハウの流出などを考慮すると、自社研究所は必要だと考えています。加えて、国内外の研究機関とのオープンイノベーションを積極的に活用して、広範な最新知見を収集していく方針です。2021年度に強化したのは、ベンチャーやスタートアップとの協業です。研究開発だけでなく、事業開発の面でのアライアンスにも力を入れています。例えば、カカオ開発における米国ベンチャー企業への出資、ベンチャー・スタートアップの探索を目的としたファンドへの出資などです。グループの研究開発だけでは得られない知見を獲得するために、ホールディングスを中心に外部リソースを活用していきます。

このように、自前主義から脱して外部の豊富なリソースを活用し、幅広い事業機会を発掘していくことが必要です。この積み重ねが、グループ内に大きな刺激をもたらし、明治グループを飛躍的に成長させるイノベーション創出につながると考えています。

ステークホルダーから常に評価される ガバナンス体制を構築していく

三つ目のテーマは「ガバナンス」です。明治グループでは、「明治グループ2026ビジョン」のスタート時から、事業成長、サステナビリティ、ガバナンスを三位一体で強化することを目標に掲げてきました。ガバナンスは幅広いステークホルダーから常に評価される体制構築が重要です。外部からの評価は絶えず変化することを踏まえて、不断の見直しと強化を続けています。

2019年からグループ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。3社長の選解任の可否や後継者候補の選定は社外取締役が過半を占める指名委員会で決定し、取締役会に提案されています。2022年からは、指名委員会・報酬委員会の委員長を社外取締役の互選としています。また、グループ内の経営人財発掘のために、執行役員・上級管理職を対象に8カ月間の育成プログラムを実施しました。これは、一定数を選抜して経営人財としてプールすることが目的です。3社長の後継者候補選定に向けて、経営人財を養成し、選抜の妥当性・透明性を向上できると期待しています。

さらに、経営の透明性と信頼性を担保するには、社外取締役が重要であると認識しています。そこで、新たにサステナビリティ活動と国際的なビジネスの知見を有する社外取締役を選任しました。これまでの3名体制から1名増員し、取締役会をさらに活性化していきます。報酬委員会では、役員報酬中の業績連動比率を高める決定をしました。金銭報酬を下げて株式報酬比率を引き上げることで、「明治ROESG」の目標達成度を反映する報酬制度です。

P.11 ▶ 価値創造の歴史と市場プレゼンス
> 進行中の新しい取り組み

P.68 ▶ コーポレート・ガバナンス

人財マネジメントという新たな改革にも着手し、 強い覚悟を持って明治グループの「進化」をリードしていきます

グループ経営体制の強化と 人財マネジメント改革にも注力

四つ目はグループ経営体制の強化です。これまでチーフオフィサー制の導入やグループ戦略会議の設置など、ホールディングス内の体制を強化してきました。その結果、ホールディングスの取締役会と事業会社の一体経営が実現されつつあります。2021年度は、ホールディングスの組織体制を見直し、グループ人事戦略部やリスクマネジメント部を新設しました。さらにサステナビリティ活動をホールディングスが主管するように改革しました。グループ経営体制の強化は「2023中計」を通して追求すべきテーマです。各事業単位の足し算の経営から、明治グループのシナジーを追求する掛け算の経営に進化させます。

さらに五つ目の注力テーマは人財マネジメントの改革です。経営戦略に沿った人財戦略を実行すべく、2022年4月にグループ人財委員会を立ち上げました。人財ガバナンスの確立やグループ経営を支える中核人財の育成、ダイバーシティ&インクルージョンを前提とした組織風土の確立、さらには従業員のパフォーマンスを向上させる健康経営を推進しています。

人財は、環境に続くESGでの重要テーマとしての認識が高まっています。企業価値向上の源泉となる資本だという認識のもと、これまで以上に人財へ戦略的に投資していきます。一方、その投資効果をグループの持続的成長につなげることが何よりも重要であり、市場からも厳しく問われます。「2023中計」で改革を始め、次の中期経営計画でのさらなる改革の基盤を築きたいと考えています。

企業価値を創造し続けるために 5つのテーマをすべて遂行して さらなる進化に挑む

いまや、企業価値を創造しなければ淘汰されるのは冷徹な原則です。「明治グループ2026ビジョン」でも明記されているように、企業価値の向上は、事業成長、サステナビリティ、ガバナンスを三位一体として推進し、広範なステークホルダーから評価、共感されなければ実現できません。

明治グループが持続的な成長を果たすために、5つのテーマに注力することを申し述べました。すべての活動でもう一段階の進化が必要です。経営を担う私自身も、時代に応じて常に変化してまいります。企業価値を創造し、進化し続けなければ明治グループの未来はないという強い覚悟を持って、経営を推進していきます。





取締役専務執行役員 CFO
塩崎 浩一郎

ROESGとROICによる経営管理を強化し、 成長分野に経営資源を集中します

ROIC 定着とIFRS 導入によって グローバルで戦える収益力を

「2023中期経営計画（以下、2023中計）」では、ROESGとROIC（投下資本利益率）を目標指標として導入しています。ROESGは、ROEとESGを同時に追求して企業価値を高めていく考え方であり、そのなかでROEを向上させることがCFOである私の大きなミッションです。一方、ESGに関しても投資枠を設けて適正に管理し、取り組みを後押ししていきます。

「2023中計」では注力すべき事業を明確にし、そこに経営資源を集中することで、さらなる成長を目指しています。これまでは営業利益重視でしたが、ROICを指標として加えることで、投資効率を意識した事業運営に進化させます。2022年度は、このROICによる経営管理をいっそう定着させます。経営層だけではなく管理者層や現場の従業員も、自らの業務がROICを構成する何の要素に関係し、どうすれば事業の効率性が上がるかを理解でき

るような仕組みを構築します。具体的には、事業単位ごとのROICとその構成要素の変化を報告し、改善点への示唆を与える。そして、その後の取り組みの成果を定点観測してフィードバックする、といった具合です。このようなPDCAサイクルをホールディングスと事業会社、あるいは管理部門と事業部門との間に根付かせることで、現場が常に会社全体を意識しながら業務改善に取り組む文化を築いていきます。

また、国際会計基準IFRSの導入も計画しています。「海外市場での成長基盤の確立」は、「明治グループ2026ビジョン」で掲げた重点方針の一つです。現在の海外売上高比率は10%以下ですが、グローバルな企業グループを目指す上でIFRSの導入は避けては通れません。IFRSの会計基準と管理体系を取り入れることで、海外の強力なライバル企業と同じ土俵で戦っていくのだという意識も根付かせたいと考えています。

**事業の選択と集中を図りながら
成長領域には果敢に投資していく**

ROIC 導入のもう一つの狙いは、ROIC をグループの共通言語として浸透させ、事業ポートフォリオを継続的に見直すことでもあります。明治グループは食品と医薬品という特性の異なる事業で構成されていますが、現時点では共通の WACC（加重平均資本コスト）として 5% を設定して選択と集中を進めています。

医薬品セグメントは、農業事業を譲渡してヒト用ワクチン事業に経営資源を集中するなど、ポートフォリオの再構築を強力に進めています。食品セグメントも同様で、2022 年 4 月には物流事業サービスを手掛ける子会社を譲渡しました。また、当社事業とのシナジーが将来にわたって限定的であり、当社傘下であるよりグループ外の方が価値を発揮できる事業やグループ会社がないか、常に見直してほしいと両 COO に要望しています。一方で、グループ全体では、成長が期待できる事業に対して果敢に資本を投下していきます。現在では、必要に応じて、さらなる投資を実行できるだけの調達余力を持ち合わせています。財務面でも「攻め」と「守り」のバランスをとり、企業価値を創造し続けられる経営を追求します。

「2023 中計」では、3 年間で約 4,000 億円の営業キャッシュ・フローを創出する計画です。その根源となるのは、やはり売上成長です。2022 年度は、利益は前年度並みながら、売り上げを伸ばすことに重点を置いています。両セグメント

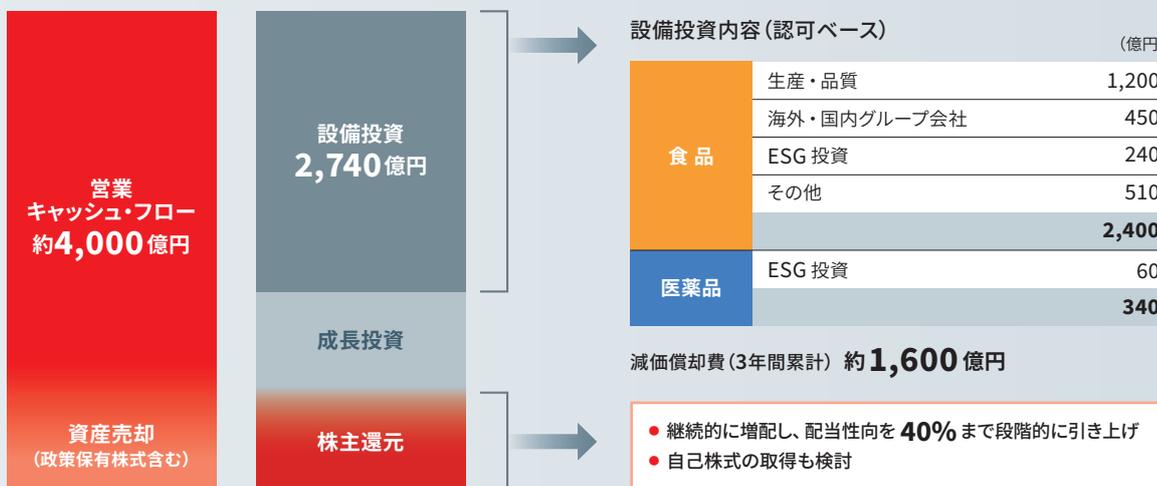
の営業キャッシュ・フローを注視しながら、財務規律を保ちつつ、売上成長のための財務戦略を実行していきます。

**資本配分を最適化し、財務戦略から
目標達成への挑戦を支援していく**

「2023 中計」では、資本配分の考え方も見直しています。政策保有株式は、コーポレート・ガバナンスと資本効率の観点から、簿価の 3 割を縮減する方針です。2021 年度は、簿価の 1 割強を縮減しました。また、株主還元では増配と 300 億円規模の自己株式取得を実施しました。配当は「2023 中計」期間中、配当性向 40% という目標を掲げており、段階的に引き上げていきます。自己株式の取得も、最適資本構成や資金余力などを勘案し、今後も継続的に検討していく考えです。

2021 年度は農業事業の譲渡などもあり ROE は大きく向上しました。2022 年度も引き続き適切な利益還元と成長投資のバランスを重視した資本配分を行いながら、ROE の向上にこだわっていきたく考えています。そして、「2023 中計」で掲げた目標値に一歩でも近づけるように、2022 年度中に達成に手が届くところまで前進させます。そのためには、グループ全体で果敢にチャレンジしなければなりません。その挑戦の気運を CFO として支援しつつ、策定された財務・資本戦略に逸脱がないか絶えず目を配り、健全な財政運営に力を尽くしていきます。

2023 中期経営計画 財務戦略および資本配分の考え方



2023 中期経営計画の概要と明治 ROESG

2023 中期経営計画進捗

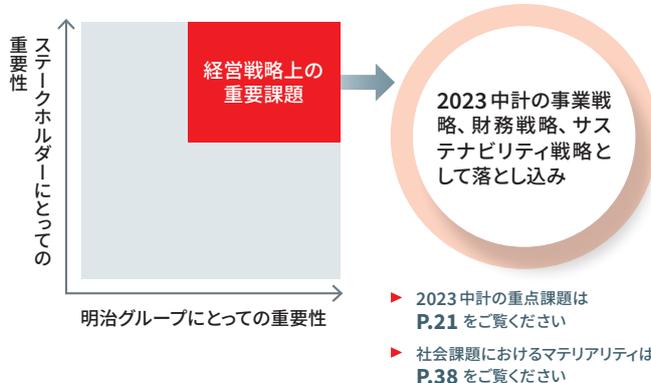
明治 ROESG® 経営の実践

利益成長とサステナビリティ活動の同時実現

「2023中期経営計画」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

下記5指標を設定し、取り組みはもちろんのこと、情報発信のレベルアップにも努めています。

評価指標	設定理由
MSCI ESG Ratings	総合評価
DJSI	
FTSE4Good	
CDP (Climate Change)	環境
CDP (Water Security)	

明治らしさ目標

明治グループが解決に貢献できる社会課題と、企業活動の原動力となる人財に関する6項目を設定しました。

項目	設定理由
健康寿命延伸	社会全体評価
たんばく質摂取量	
インフルエンザワクチン接種率	
従業員エンゲージメントスコア	明治グループ独自評価
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	

2023 中期経営計画の重点課題

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.30 ▶
	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.34 ▶
	全体	新領域への挑戦	P.11、P.15、P.27 ▶
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.38、P.50、P.84 ▶

2023 中期経営計画 KPI の進捗

	指標	2020年度	2021年度	2023年度目標
統合目標	明治 ROESG	9ポイント (ROE平均11.9%×0.8倍)	12.3ポイント (ROE平均12.3%×1.0倍)	13ポイント
	連結売上高	1兆71億円 ^{※1}	1兆130億円	1兆800億円
成長性・収益性	連結営業利益(率)	1,060億円(10.5% ^{※1})	929億円(9.2%)	1,200億円(11.1%)
	海外売上高 ^{※2}	-	929億円	1,345億円
効率性・安全性	ROIC	10.0%	8.4%	10%以上
	ROE	11.1%	13.5%	11%以上
株主還元	配当性向	35.4%	28.0%	40.0%

※1 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

※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。区分変更を避及適用した2020年度の数字は開示していません

ESG 指標

評価指標	2020年度実績	2021年度実績	2021年度目標	2023年度目標
MSCI ESG Ratings	BB	BBB	BBB	A
DJSI	80パーセンタイル	86パーセンタイル	84パーセンタイル	90パーセンタイル
FTSE4Good	3.0点	3.0点	3.2点	3.5点
CDP (Climate Change)	A-	A-	A-	A
CDP (Water Security)	A-	A	A-	A

2021年度は、FTSE4Goodを除く4指標で目標を達成し、達成度の係数は1.0倍となりました。環境課題の重要性が高まるなかで取り組みを強化し、進捗を積極的に情報開示したことが評価向上につながりました。特に、CDP (Water Security) は、評価対象約12,000社のなかから、最高評価である「Aリスト企業」に選定されました。これは、水使用に関する情報開示、データに対する第三者保証の取得に加え、水使用量削減や排水の水質に関する管理徹底などの取り組みが総合的に評価されたことによるものと考えています。

明治らしさ目標

項目	2021年度時点の進捗	2023年度目標
健康寿命延伸	+0.56年 ^{※1}	+1年 ^{※1}
たんぱく質摂取量	71.4g/日 ^{※2}	75g/日
インフルエンザワクチン接種率	65.6% ^{※3}	60%
従業員エンゲージメントスコア	偏差値B	偏差値A
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	-3.1% ^{※4}	+10%以上
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 2020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。2022年5月に開示した「2021年度決算説明資料」で掲載していた速報値から修正しました

■ インフルエンザワクチン接種率

最新データである2020年度の実績は65.6%で、前年度比+15.2ポイントとなりました。新型コロナウイルス感染症が急激に拡大するなか、政府や有識者などの啓発活動もあり、積極的にワクチンを接種する動きがあったと推測しています。

■ 従業員エンゲージメントスコア P.45 ▶

前回(2019年度)のスコアBBからBに低下しました。コロナ禍で働き方変革が求められており、組織間の連携、階層間の意思疎通、多様性の確保などが課題として挙げられました。

■ 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

2021年度はマイナス成長となりました。市場の縮小や競争激化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。

2021 業績サマリー

2021年度のポイント

「2023中計」初年度となる2021年度は、新型コロナウイルス感染症による世界経済や国内消費動向への影響に加え、原材料価格やエネルギーコストの高騰により、厳しい環境下での事業展開となりました。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21ページをご参照ください）。

売上高 連結売上高は1兆130億円となりました。また、グループ全体の海外売上高は929億円となりました。

食品セグメント

売上高は8,260億円となりました。巣ごもり消費の反動などの影響を受けたヨーグルト・チーズ事業や牛乳事業が減収となりましたが、前年度苦戦した業務用食品事業の回復や、ニュートリション事業と海外事業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1,879億円となりました。第4四半期に農業事業を譲渡した影響がありましたが、前年度に医療機関受診患者数減少の影響を受けた国内医薬品事業が回復したことで、全体では増収となりました。

営業利益 連結営業利益は929億円となりました。主な増減要因は下記の通りです。

連結営業利益増減分析（億円）

	食品	医薬品	他
2020年度実績	874	191	-5
売上増減	-81	+54	-
業価改定の影響	-	-50	-
原価の変動	-45	+9	-
経費等の増減	+33	-35	-
その他(子会社損益含む)	-22	+18	-12
2021年度実績	759	186	-17

セグメント別の営業利益の増減分析

食品セグメント	P.30 ▶
医薬品セグメント	P.34 ▶

※1 主な内訳

【食品】原材料コスト増-41、その他-4
【医薬品】原価低減+9

※2 主な内訳

【食品】マーケティング費用等の変動+47、製造間接費増-12、その他-2
【医薬品】研究開発費増-33、棚卸資産評価損増-11、マーケティング費用等の変動+9

連結当期純利益は874億円となりました。DM Bio Limitedの株式全部や農業事業の譲渡により、特別利益が増加したことで、大幅増益となりました。なお、ROEは13.5%、ROICは8.4%となりました。

また、政策保有株式の縮減を進め、キャッシュ・フローが良化しました。これを受けて年間では10円増配し、300億円規模の自己株式取得・消却も実施しました。

総括

厳しい環境下でも明治ROESG経営を実践し、変革への歩みを進めた1年

- 成長力に課題を残したが、医薬品セグメントを中心に事業ポートフォリオの見直しを進めた
- 成長投資を進める一方、政策保有株式を着実に縮減し、増配と自己株式取得により株主還元を充実させた
- サステナビリティは特に環境の分野で取り組みが進み、外部イニシアチブにも積極的に参画した
- 経営基盤の強化に取り組んだ
 - 指名・報酬委員会の委員長をCEOから独立社外取締役に変更
 - 役員報酬制度を改定し、業績連動割合を増加
 - 新スローガン「健康にアイデアを」の社内浸透策を推進

2022年度の計画概要

経営環境

「2023中計」策定時の環境認識（下表）と現在の経営環境には大きな相違はありません。しかし、急激な円安、原材料価格やエネルギーコストの高騰、さらにロシア・ウクライナ情勢が加わり、不確実性は増しています。また、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、いまだ収束には至っていません。

したがって、これらが世界経済や日本の消費動向に与える影響を引き続き注視していきます。

Opportunity (機会)	Threat (脅威)	パンデミックの影響
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 国内における高齢化 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人口減少による国内市場の縮小 ● 消費者のデフレ意識の高まり ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● ブランド志向の高まり ● インバウンド需要の減少 ● 節約志向 ● 働き方の変化（通勤スタイル、テレワーク） ● 医療機関受診スタイルの変化

2023 中期経営計画 KPI

	指標	2021年度	2022年度計画	2023年度目標
統合目標	明治 ROESG	12.3 ポイント (ROE 平均 12.3%×1.0 倍)	-※	13 ポイント
成長性・収益性	連結売上高	1兆130億円	1兆355億円	1兆800億円
	連結営業利益(率)	929億円(9.2%)	925億円(8.9%)	1,200億円(11.1%)
	海外売上高	929億円	1,042億円	1,345億円
効率性・安全性	ROIC	8.4%	8.0%	10%以上
株主還元	ROE	13.5%	9.0%	11%以上
	配当性向	28.0%	39.2%	40.0%

※「明治 ROESG」は単年度の目標を設定していません

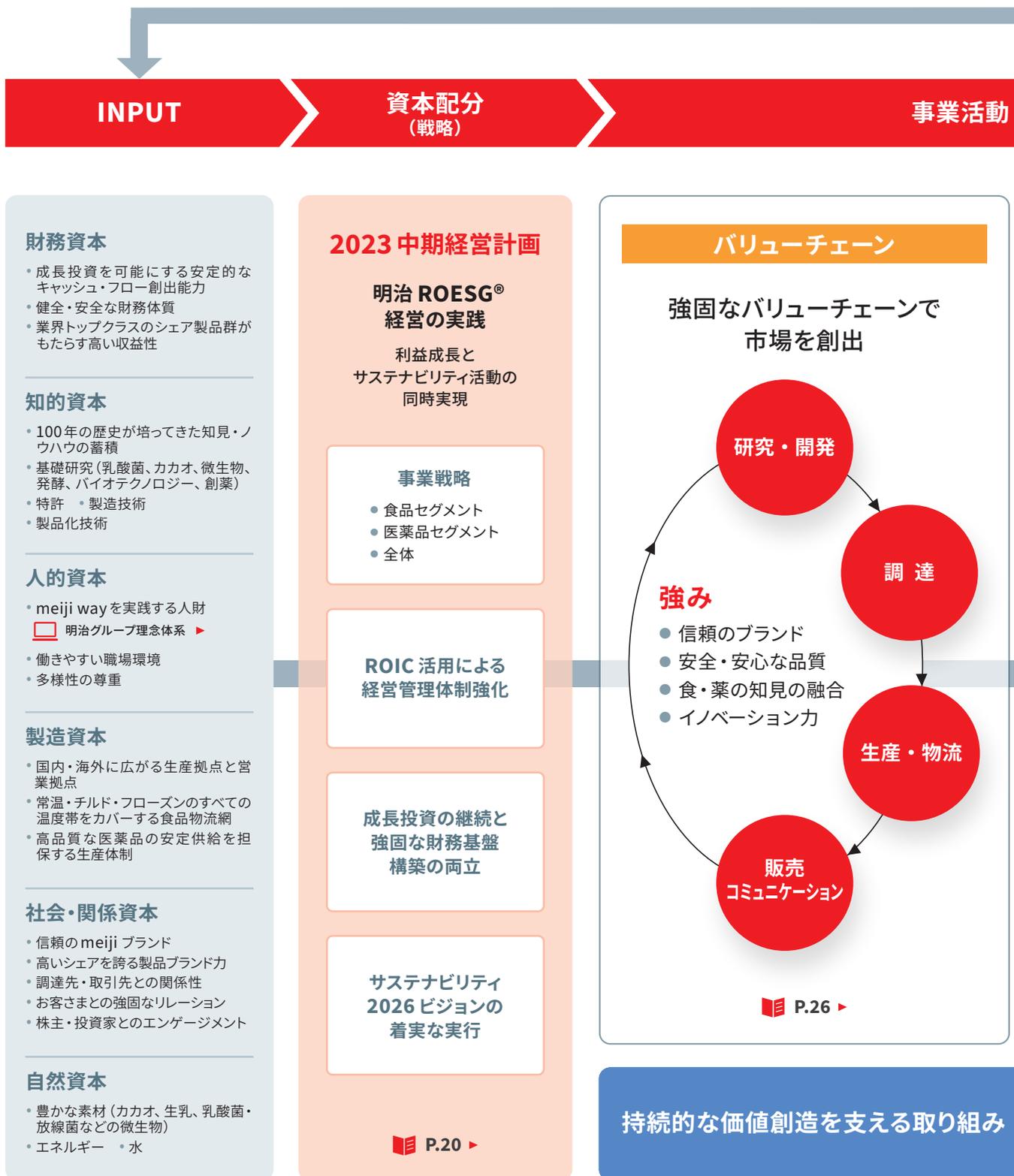
注力する取り組み

2022年度は「2023中計」の最重要課題である「コア事業の成長力の回復」など以下の点に着実に取り組みます。

コア事業の成長力の回復	次の成長ドライバーの育成
<ul style="list-style-type: none"> ● ヨーグルト・プロバイオティクス <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発・技術力を活かした既存商品の強化 ・ 新商品の開発 ● チョコレート、ニュートリション <ul style="list-style-type: none"> ・ 健康志向チョコレートの価値訴求強化 ・ スポーツプロテインの積極的なマーケティング展開 ● 国内医薬品 <ul style="list-style-type: none"> ・ 重点品目の伸長 ・ 抗菌薬の安定供給に向けた取り組み ・ ジェネリック医薬品の安定供給体制と収益性確保の両立 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外展開 <ul style="list-style-type: none"> ・ 中国での生産能力と販売エリアの拡大 食品 ・ CMO/CDMO 事業の拡大 医薬品 ● ワクチン事業 <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発の着実な推進 ・ 新規モダリティの技術獲得 ・ マーケティング機能の強化 ● 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
コストアップへの対応	経営基盤・サステナビリティ活動の強化
<ul style="list-style-type: none"> ● 価格改定・容量変更の定着 食品 ● コスト低減の徹底 ● 追加的な対策の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC を勘案した経営管理の推進 ● 人材マネジメントの強化 ● グループガバナンスの強化・充実 ● サステナビリティの取り組み加速

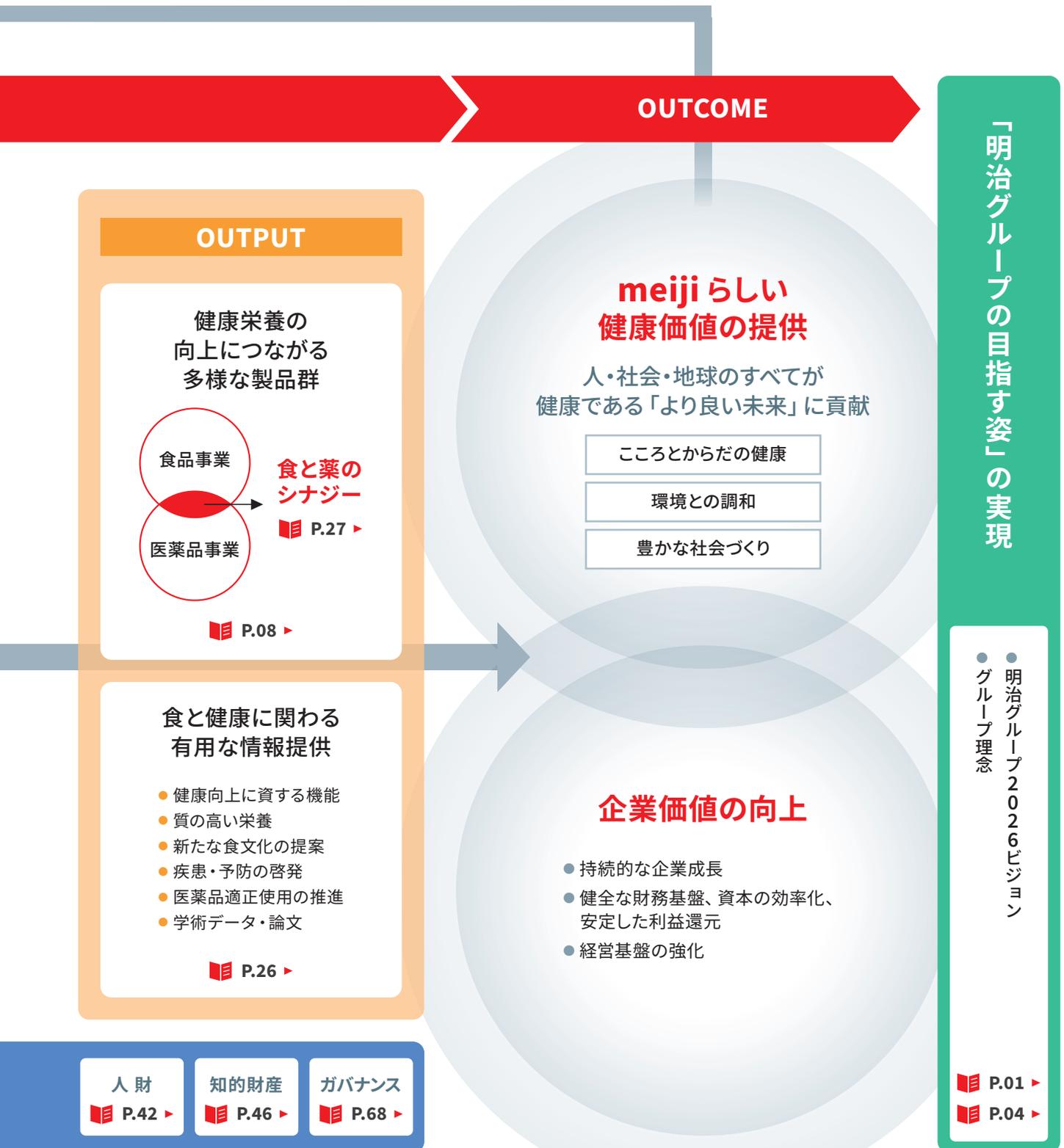
明治グループの価値創造プロセス

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



明治グループの競争力の源泉は、豊富で多様な資本の蓄積と、「明治ROESG[®]※経営」による戦略的な配分、そして自社の強みを活かした強固なバリューチェーンに基づくビジネスモデルです。これらをもとに「食品」と「医薬品」の領域にまたがって「meijiらしい健康価値」を創造し、すべてのステークホルダーに提供して企業価値を向上させていきます。このプロセスによって、私たちが掲げるビジョンを実現し、持続的な成長を果たしていきたいと考えています。

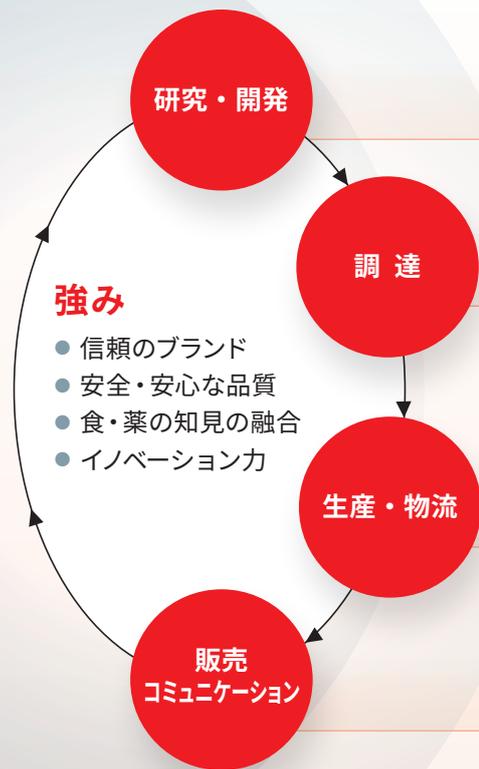
※「ROESG」は一橋大学教授・伊藤邦雄氏が開発した経営指標で、同氏の商標です



明治グループのバリューチェーン

明治グループは、ビジネスの基盤となるバリューチェーンにおいて、豊富な強みを有しています。これらをもとにバリューチェーン全体で大きな価値を生み出し、健康に貢献する多様な製品や有益な情報を提供しています。

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

- 蓄積した基礎研究による知見(乳酸菌、カカオ、微生物、発酵、バイオテクノロジー、創薬)
- 微生物ライブラリー(乳酸菌、放線菌)
- 化合物ライブラリー(合成化合物、微生物代謝産物)
- 優れた研究開発力と製品化技術、製造技術、それに伴う特許

- 酪農家とのネットワーク
- カカオ農家との協働
- 関連団体との連携
- 医薬品のグローバルサプライチェーンによるコスト競争力・安定調達

- 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・フロースン)
- おいしさを実現する独自の製法
- 医薬品の優れた生産技術と多彩な製剤化技術
- 超高齢社会への対応、医療保険制度継続への貢献

- 信頼のmeijiブランド、製品ブランド力
- 高い市場シェア
- 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
- 予防から治療までの製品群と総合的な提案力
- 薬剤耐性菌に関する啓発

- 新たな市場の創出
- 挑戦文化の醸成
- 食品事業と医薬品事業の知見の融合
- 予防から治療に至るまでの健康価値の提供
- 乳幼児から高齢者まで全ライフサイクルをカバーする製品カテゴリー
- 社会や環境に配慮したサプライチェーンの構築

食と健康に関わる有用な情報提供

食品事業

たんぱく質摂取向上により
「ウェルネス社会」の実現へ

日本人のたんぱく質摂取量は1950年代と同レベルまで低下しています。その危機感から、(株)明治は、伊藤ハム米久ホールディングス(株)、マルハニチロ(株)とともに、2022年6月、たんぱく質コンソーシアム「めざせ1日80g!たんぱく摂ろう会」を設立しました。さまざまな啓発活動を通じて、「ウェルネス社会の実現」を目指します。

めざせ1日80g!

たんぱく
摂ろう会

めざせ1日80g!
たんぱく摂ろう会 ▶

医薬品事業

「記者会見」を適宜開催し
重要情報を正確かつタイムリーに発信

明治グループでは、事業に関わる重要情報を正確かつタイムリーに伝えるべくプレスリリースを配信し、記者会見も実施しています。新型コロナウイルス感染症に対する不活化ワクチンでは、開発や治験などの進捗状況を適宜お伝えしています。



会場開催と併せて、オンライン参加も可能な開かれた記者会見としています

食と薬のシナジー

健康価値領域での新たな挑戦

明治グループの特徴の一つは、グループ内に食と薬の両事業を有していることです。それぞれの知見を融合し「健康価値領域」でシナジーを生む取り組みを進めています。

医療機関専用サプリメント meiQua

食品事業と医薬品事業が持つノウハウを結集し、医療機関専用サプリメント「meiQua (メイキュア)」を立ち上げました。医療機関専用サプリメントとは、患者さんの疾病や健康状態、生活習慣を把握している医師による診療や日常の健康サポートのなかでお使いいただくサプリメントです。シリーズ最初の製品である「meiQua EPA1000」は、日々の食生活で不足しがちな栄養素・成分をエビデンスに基づいて配合したオールインワンの製品です。2022年4月から首都圏の精神科や内科などの医療機関へご案内を開始しました。

また、これに先立つ2020年4月には、価値共創センターと明治グループ事業会社の関連部署で「事業化推進プロジェクト」を始動しました。現在、価値共創センターのシーズを活かしたmeiQuaシリーズの新たな製品の開発を進めています。

価値共創センター設立から4年
特許出願、論文採択、学会発表などに研究成果

2021年度は特許出願4件、論文採択2件、学会発表3件を行い、着実に成果が生まれはじめています。がん研究で大きな影響力がある「Cancer Discovery」誌に、乳酸菌の細胞外多糖ががんに対する免疫チェックポイント阻害剤の治療効果を高めることを報告しました。海外の第一線研究者から注目されています。



「Cancer Discovery」誌に掲載された論文のフロントページ

さらなる発展に向けて

価値共創センターでは多くの国内外企業・アカデミア・ベンチャー・公的機関とネットワークを構築しています。特に「抗老化」と「免疫増強」の分野でオープンイノベーションを進め、技術的・人的交流を推進しています(2021年度の実績:7大学、4公的機関、11民間企業)。

各事業会社から出向している第一線の研究者と最新鋭の機器を整備した研究環境で先進的な研究に取り組んでいます。明治グループ事業会社が有する研究基盤と強みのさらなる発展を目指しています。

「健康価値領域での新たな挑戦」を具現化する研究拠点

価値共創
センター

価値共創センターでは、明治グループの事業会社から出向した研究員がそれぞれの知見や技術を持ち寄って研究しています。腸内細菌からヒトの健康状態を解析する「マイクロバイーム技術」をもとに、「抗老化」「免疫増強」の研究を進めています。各社が積み重ねてきた技術と外部の新技术を合わせることで、「健康価値領域」での新たな価値創出を目指しています。

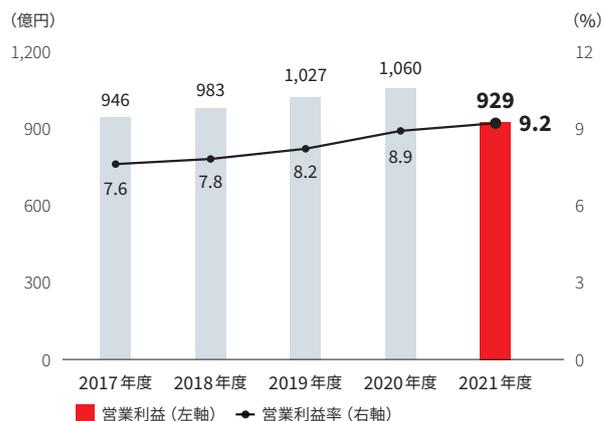


財務・非財務ハイライト (主要指標の推移)

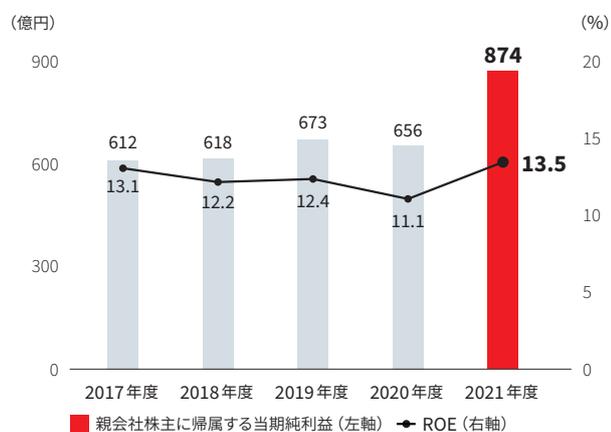
売上高 ※1



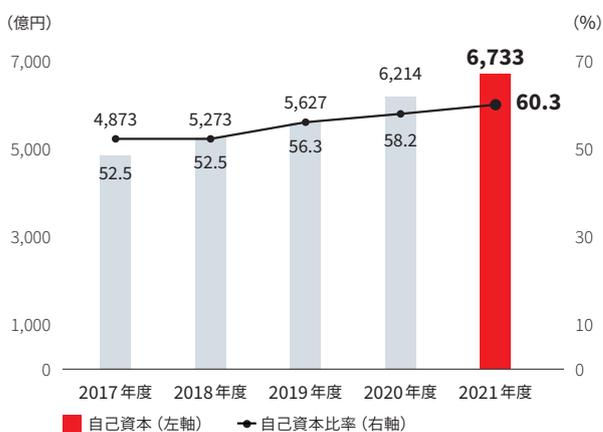
営業利益 / 営業利益率



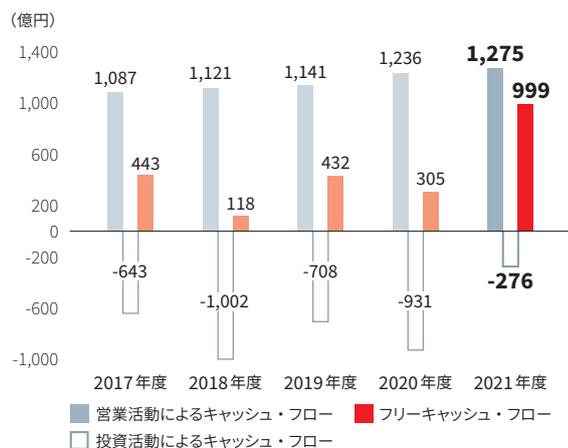
親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE



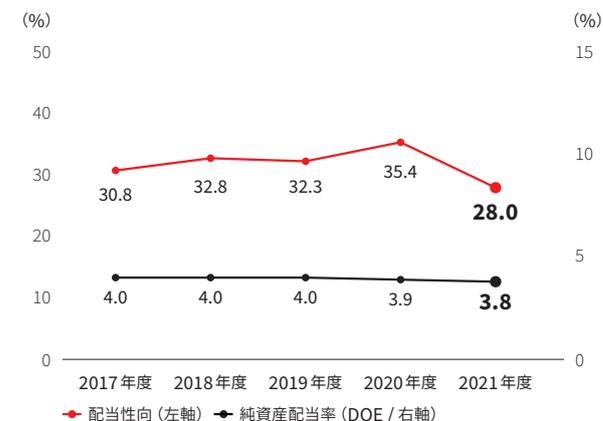
自己資本 / 自己資本比率



キャッシュ・フロー

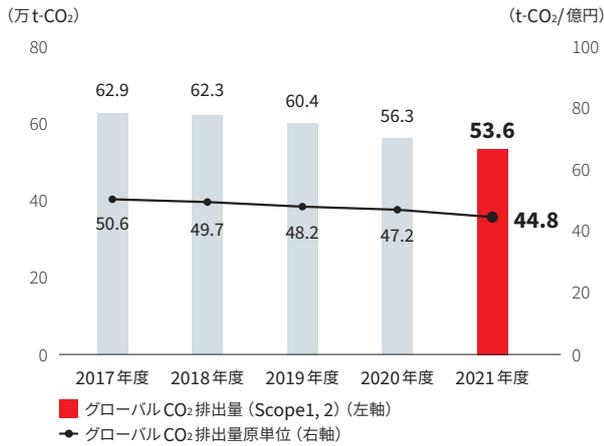


配当性向 / 純資産配当率 (DOE)

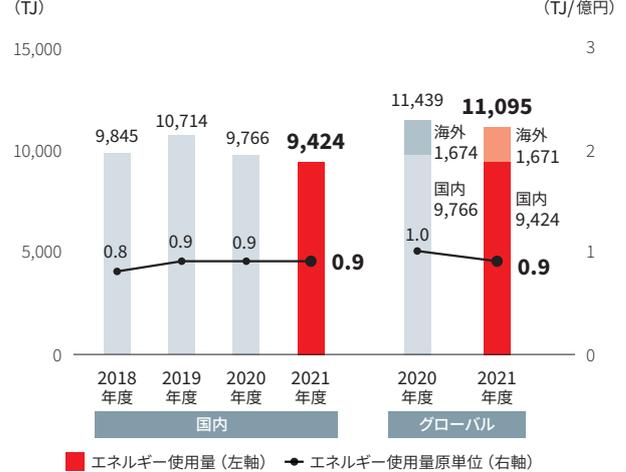


※1 2021年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています。
 ※2 明治グループ(国内明治グループおよび海外生産系14工場<2019年度までは12工場、2020年度は13工場>)、原単位は連結売上高から算出
 2018年度より、KMバイオロジクス(株)熊本工場を集計対象範囲に加え、2019年度より、同社の全拠点を範囲に加えています。
 ※3 原単位算出に使用している売上高には、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用していません。
 ※4 国内データは国内明治グループ、原単位は国内連結売上高から算出
 グローバルデータは明治グループ(国内明治グループおよび海外生産系14工場<2020年度は13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。

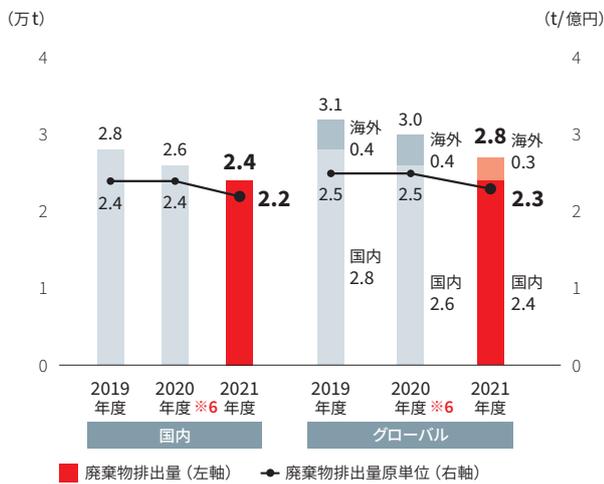
CO₂排出量 (Scope1, 2) / CO₂排出量原単位 ※2, 3



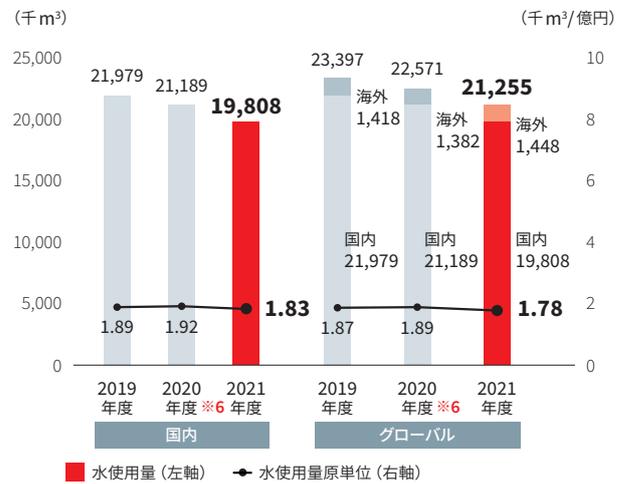
エネルギー使用量 / エネルギー使用量原単位 ※3, 4



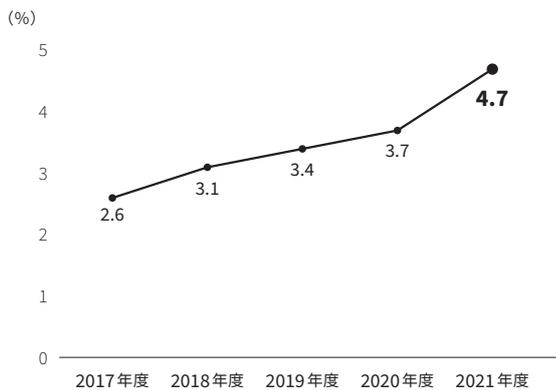
廃棄物排出量 / 廃棄物排出量原単位 ※3, 5



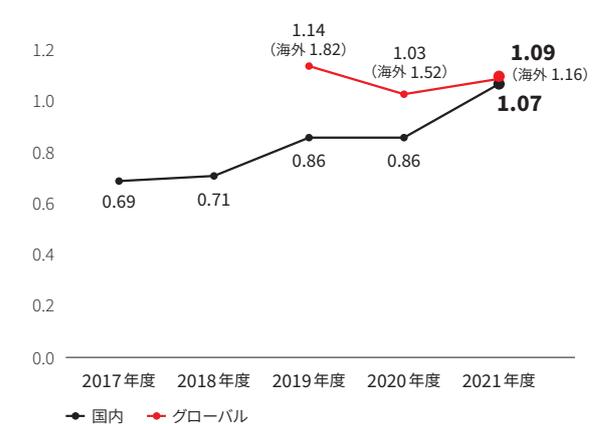
水使用量 / 水使用量原単位 ※3, 5



女性管理職比率 ※7



休業災害度数率 ※8



※5 国内データは国内明治グループ、原単位は国内連結売上高から算出
 グローバルデータは明治グループ（国内明治グループおよび海外生産系14工場（2019年度は12工場、2020年度は13工場））、原単位は連結売上高から算出
 廃棄物排出量は、生産系拠点からの産業廃棄物を集計対象範囲としています。

※6 過年度のデータを見直しました。

※7 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）の単体
 2018年度より、KMバイオロジクス（株）を集計対象範囲に加えています。

※8 2017年度・2018年度は国内連結子会社および沖縄明治乳業（株）の工場、研究所を対象範囲に含む（ただし、KMバイオロジクス（株）、明治飼糧（株）、大蔵製薬（株）は除く）。
 2019年度より国内連結子会社、沖縄明治乳業（株）および（株）明治とMeiji Seikaファルマ（株）の生産系海外グループ会社のすべての事業所を対象範囲に含む。
 休業災害度数率：死傷者数 ÷ 延べ労働時間数 × 100万

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

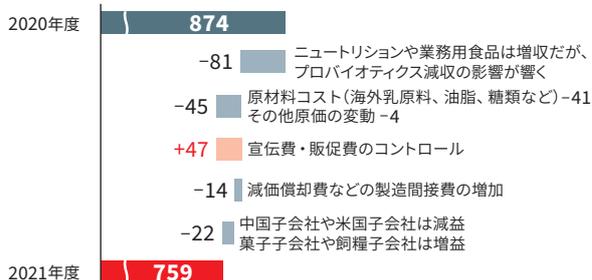
対応して、マーケティング費用などさまざまなコストの削減に取り組みました。

※ 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。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とともに市場で約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。

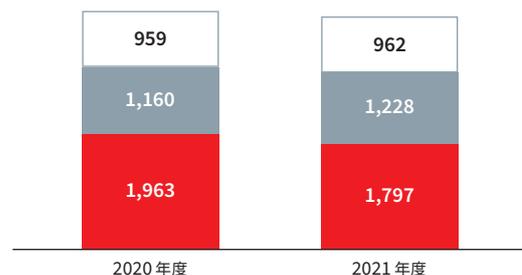
停滞の大きな要因はプロバイオティクスの低迷で、新商品を市場に定着できなかったことが反省点です。ヘルスクリーム（健康表示）を実証する方法を大幅に見直したことで、開発期間が予定よりも長くなったことも影響しています。しかし、ここにきてそれを乗り越え、新たなエビデンスを持つ商品候補が生まれています。これには大いに期待しています。

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。現地での権限を強め、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。何を变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、これに適應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

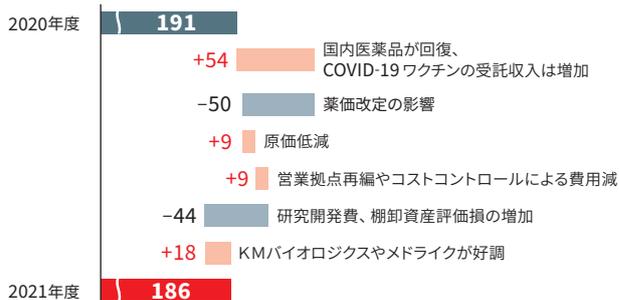
2021年度は、ヒト用ワクチン事業の強化と海外事業の伸長に取り組みました。また、事業基盤の強化と新薬創出に経営資源を集中するため、韓国での合併企業DM Bio Limitedの全株式売却、農薬事業の三井化学グループへの譲渡など、構造改革を推進しました。さらに研究開発体制も根本から改革し、横浜と足柄にあった研究機能を整理・統合して足柄の「製薬研究所」に集約。外部研究機関との連携の強化と研究開発の効率化を進めています。

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

		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 ツンジノスタット 【再発・難治性末梢性T細胞リンパ腫治療薬 (PTCL)】	承認		
その他	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 (ステラーラ 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 ツンジノスタット 【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 【トラスツズマブ (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	申請 → 承認	
		Phase II		
	KD-414 【新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防】	Phase I/II		
		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		
	KD-382 【デング熱の予防】	Phase I		
	血漿分画製剤	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		
動物薬	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
	MD-1001-1 【抗菌性注射剤 (牛)】			申請

● 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 ▶

サステナビリティ戦略

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	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	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.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にて公開しています

 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水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財が集結し、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ればと考えています。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

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

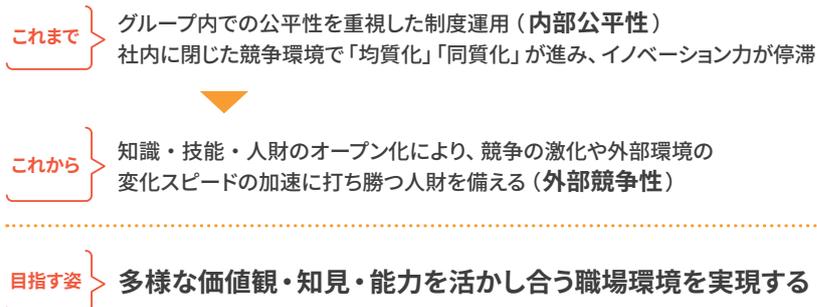
人財は、明治グループの価値創造を支える、きわめて重要な資本です。従業員の多様性を尊重し、一人一人の能力を最大限に発揮させることが、明治グループの持続的な成長につながっていきます。内部公平性から外部競争性を重視する方向に人財戦略をシフトし、「meijiらしい健康価値」をグローバルに創造・展開できる人財づくりを戦略的に推進します。

「明治グループ2026ビジョン」の実現に向けて目指す「企業風土」

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もってイキイキと働いている。

P.05 明治グループ2026ビジョン ▶

明治グループの人財戦略



グループ人財委員会の設立

2022年4月、経営会議の諮問機関として「グループ人財委員会」を新設しました。2022年度は、「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」を重要テーマとして討議し、KPIを設定します。グループ一体となって経営戦略に即した人財戦略を推進します。

ミッション

1 人的生産性と価値創造力の強化

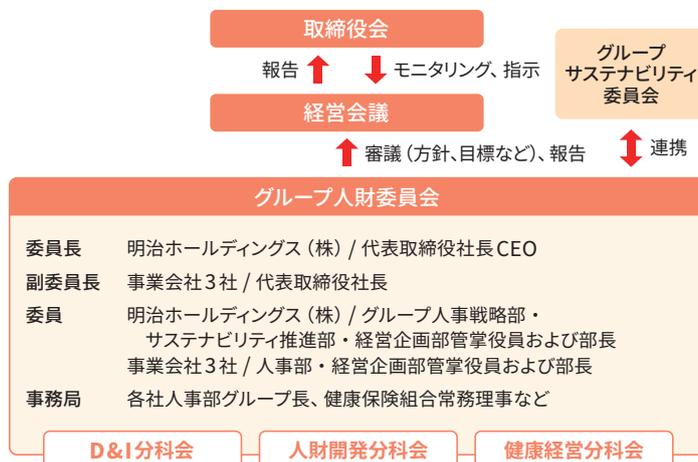
「人材」から「人財」へ

「資源＝人材」ではなく、「資本＝人財」と捉え、「質」の向上を重視した投資によって人的生産性と価値創造力を強化します。

2 持続的成長に欠かせない風土・仕組みづくり

「人材戦略」から「経営戦略」へ

「明治グループ2026ビジョン」実現に向けた「明治グループ人財のあるべき姿」を検討し、個々のポテンシャルが最大限発揮される仕組みを整備します。特に経営戦略をリードする中核人財開発を重視した人財戦略を推進します。



ダイバーシティ&インクルージョン

消費市場や労働市場における人々の価値観は多様化しています。そうした環境下で成長を続けるためには、ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) をさらに推進することが不可欠です。女性、外国人、中途採用者の登用により中核人財の多様性を促します。さらに、シニア人財も活躍できる多様なキャリアの選択肢を設け、競争力を強化します。

ダイバーシティ&インクルージョンポリシーの制定

「明治グループ2026ビジョン」実現に向けてD&I推進を加速するべく、2021年12月に「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」を制定しました。日本、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、D&Iを推進します。

1. 多様な人財の活躍推進

多様な背景*を持つ人財が、一人一人の能力を最大限に発揮し、さまざまな職務で活躍できる環境をつくります。

*性別、性的指向・性自認、キャリア、年齢、国籍、障がい、雇用形態、育児・介護中など

2. 多様な価値観の活かし合い

多様な価値観・知見・能力を活かし合い、イノベーションや新たな価値を創出し、企業成長につなげていきます。

持続的な企業競争力の向上を目指して、多様な人財の採用、育成、働く環境整備などを行います。そのために、D&I推進体制を構築し、中核人財などの数値目標を設定します。

[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 \(PDF\)](#)

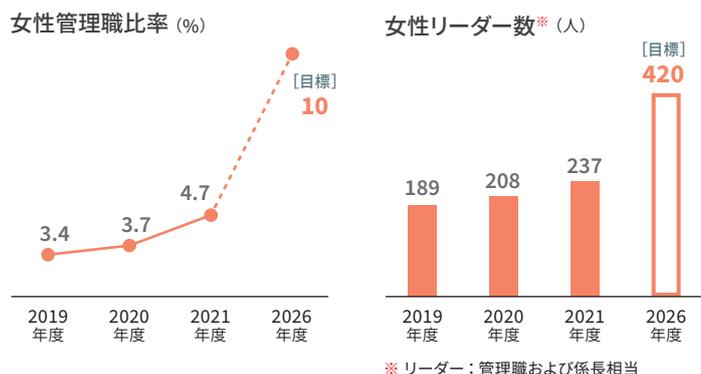
D&Iの3つのアプローチ

明治グループは、右図に示す3つのアプローチでD&Iを推進しています。「多様性を創る」「多様性を活かす」「多様性を伸ばす」という、3つの相互補完によってD&Iを促進し、風土醸成を図ります。



女性の活躍推進

女性の活躍推進は、明治グループにとって喫緊のテーマです。2021年度は、管理職への積極登用、アンコンシャスバイアス研修などを通じた意識改革を行いました。2022年度以降は、さらなる活躍推進に向けた施策を、グループ体となって立案・実行します。具体的には、キャリアステージをともにする女性のネットワーク構築や、働きやすい環境づくりを推進することで、一人一人の能力を最大限発揮できる仕組みや風土づくりを進めます。

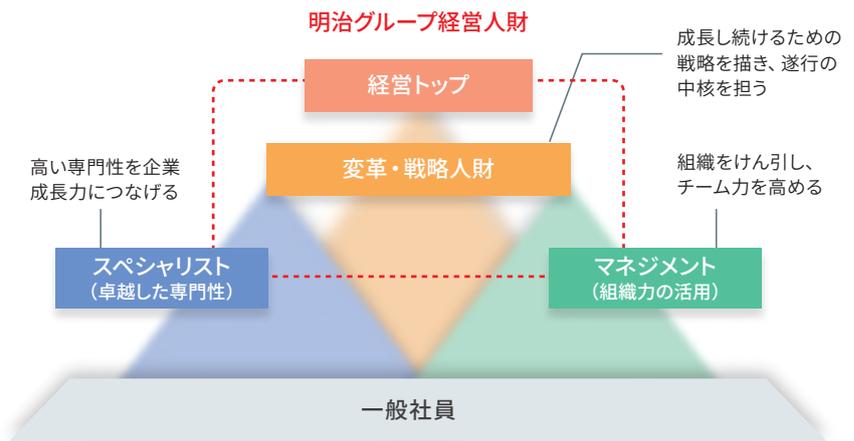


人財開発

明治グループの持続的な成長に向け、戦略を遂行する高い能力を有する人財への投資を強化しています。一人一人の持つ知識・スキル・能力を強化し、その力を職務で最大限発揮できるよう取り組んでいます。特に、将来のグループ経営を担う「明治グループ経営人財」の発掘・育成に注力しています。事業の枠組みを超えて経営に必要なスキル・能力を定め、その開発に重点をおいた育成体系を構築しています。

明治グループ経営人財の考え方

明治グループの経営は、チーム力を発揮して持続的な成長をリードするため、右図で示した「変革・戦略人財」「マネジメント」「スペシャリスト」の3つの特徴のいずれかを強みとするメンバーで構成することを目指しています。多様な視点を持つことで、変化への適応に備えます。



グループ経営人財育成プログラム

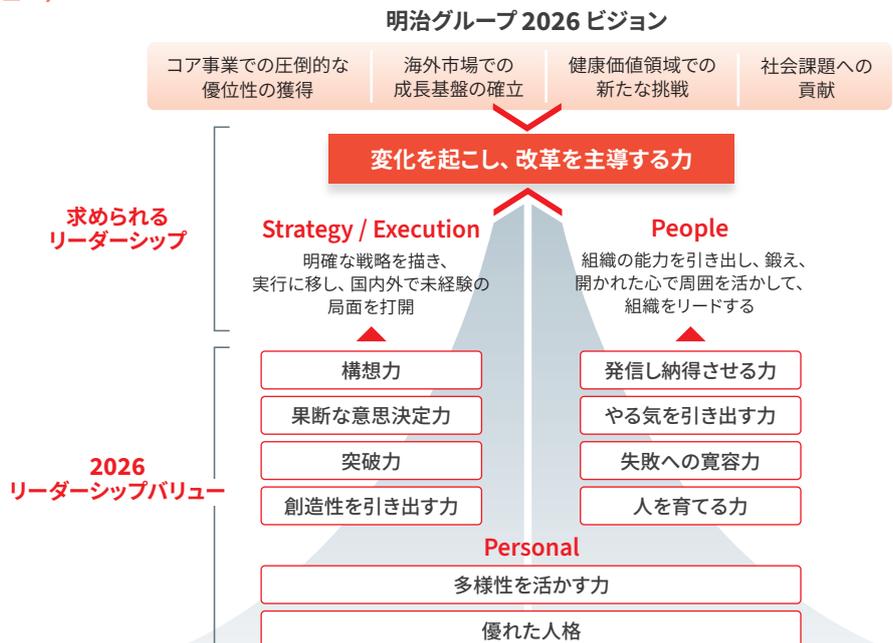
これからのグループ経営強化に向けては、経営人財の3つの特徴のうち、特に「変革・戦略人財」のパイプライン拡充が不可欠です。自ら率先して一歩先を行く戦略を描き、その実行をリードすることで、将来の外部競争環境を勝ち抜くことができます。そこで、2021年度から、執行役員とその候補から選抜したメンバーを対象として8カ月にわたる「グループ経営人財育成プログラム」を始動しました。

【プログラムの内容】

1. 自身の能力・スキル・コンピテンシーを再認識して、自己の開発計画につなげる
2. 自身が実行する経営変革テーマを起案し、CEOへ答申する
3. これらにより、経営者としての視座を養成し、意識変革する

求める経営人財像 (リーダーシップバリュー)

中長期的なサクセッションマネジメントの根幹として、「求める経営人財像 (リーダーシップバリュー)」を2017年に策定しました。これは「明治グループ2026ビジョン」の実現を強力にリードする経営人財に求める姿を示したものです。一人一人の強みや個性を活かしながら、リーダーシップバリューを見据えた成長を促す施策を実施し、グループ経営人財候補者を育成しています。



健康経営 / 従業員エンゲージメント

従業員の心身の健康を経営的視点から捉えています。その維持増進に戦略的に投資して生産性向上を目指す「健康経営」も重要な課題です。さらに、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も注力しています。

健康経営の目指すもの

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、高い生産性の実現を目指しています。そのためには会社と個人がともに責任を果たし、従業員が健やかで活力ある状態を保つことが重要です。その実現に向けて、「明治グループ健康経営戦略マップ」を策定・開示しています。解決すべき重要課題として、肥満をもたらす生活習慣の改善（食事・運動・喫煙）を選定し、KPIを設定して施策を進めています。



[健康経営戦略マップ \(PDF\)](#)

「健康経営優良法人 (ホワイト500)」に6年連続で認定

従業員の健康に対する取り組み（健康診断、保健指導、メンタルケア、運動習慣支援など）が評価され、明治ホールディングス（株）、（株）明治、Meiji Seika ファルマ（株）は、「健康経営優良法人認定制度（経済産業省）」に基づく、健康経営優良法人に2017年から6年連続で認定されています。また、KMバイオロジクス（株）も2021・2022年と2年連続で健康経営優良法人に認定されました。



従業員エンゲージメントの向上

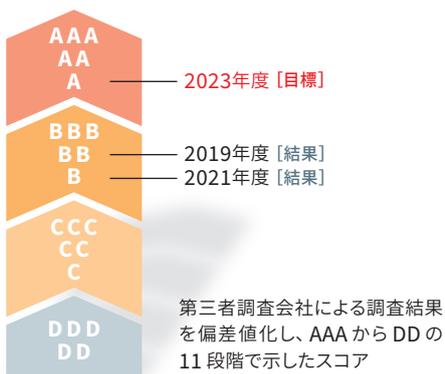
従業員エンゲージメント（会社に対する共感度）の向上は、「明治ROESG[®]経営」の目標の一つに掲げられています。2021年度は、コロナ禍での事業継続や働き方の変革に迫られる環境であったこともあり、前回（2019年度実施）の結果よりも会社への期待感が低下していることが判明しました。そこで、従業員と経営トップとの対話の機会を設け、「健康にアイデアを」の体現に向けた気づきや意見を交わしました。このような取り組みを通じて全社一体感を醸成しています。

※「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



オンラインで実施された、川村CEO（画面左上）と従業員による対話

エンゲージメントスコアの結果



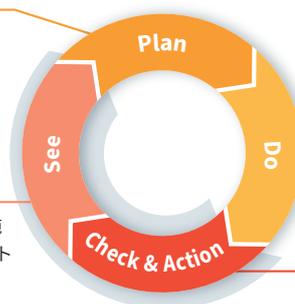
エンゲージメント向上の取り組み

Plan (目標設定)

職場での結果共有会
アクションプランを設定
(責任者: 部長 (事業所長))

See (現状把握)

毎年6月にサーベイを実施
・従業員のエンゲージメント状態を見える化
・経営層への結果報告
・部長 (事業所長) への結果報告



Do (実行促進)

Check & Action (進捗確認)

・各職場で進捗状況を確認
・全社で各職場の取り組み事例を共有

知的財産マネジメント

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。

研究開発活動、事業活動と知的財産戦略は不可分であると私たちは考えています。したがって、知的財産マネジメントは、食品・医薬品各セグメントが特徴ある知的財産戦略を策定・実行する体制です。

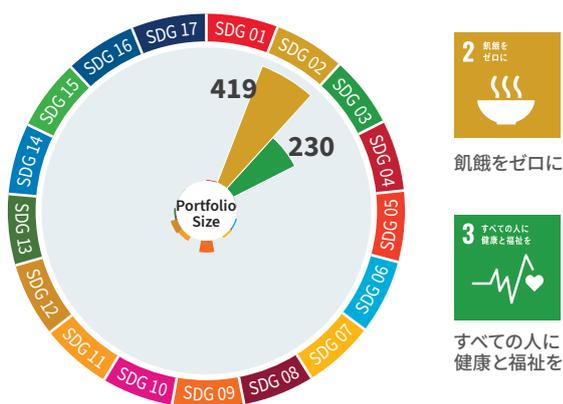
知的財産マネジメントとサステナビリティ

知的財産マネジメントは、「明治グループサステナビリティ2026ビジョン」の実現にも寄与しています。外部機関が提供する特許分析ツールLexisNexis® PatentSight®^{※1}を用いて、明治グループが保有する特許を解析した結果、約半数がSDGs^{※2}と関連していました。今後も同ツールを用いた解析により、研究開発活動とSDGsの関連をモニタリングしていきます。

※1 提供：(株) PatentSight Japan、レクシスネクシス・ジャパン (株)

※2 2015年9月に国連サミットで採択された持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)

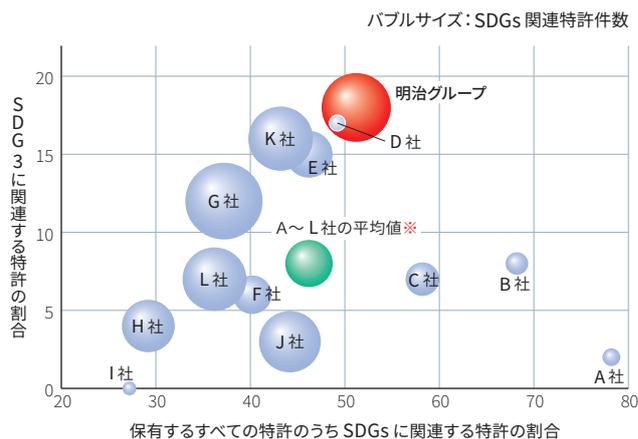
明治グループの SDGs 関連特許



Sectors: UN Sustainable Development Goals - Goals
Sector Size: portfolio Size

明治グループの特許は、SDG 2とSDG 3への貢献が高いことが特徴です。これは、食品セグメントと医薬品セグメントを有することにより実現しています。

SDGs に関連する特許の割合 (%)



※ 明治グループを除く食品企業売上上位企業 (A~L 社) の平均値

国内食品企業で、明治グループはSDGs、なかでもSDG 3に関連する特許の割合および件数が高いポジションにあります。

食品セグメント

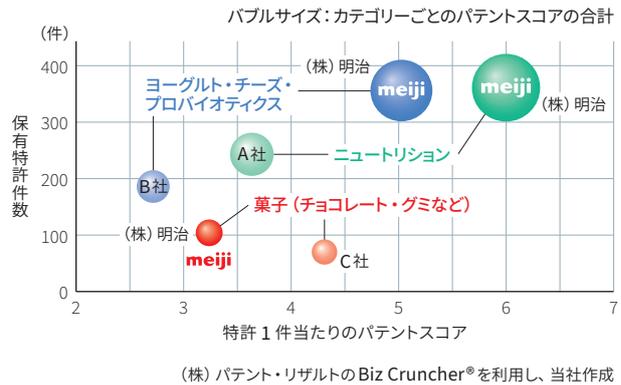
食品セグメントは特徴ある知的財産モデルを備えています。すなわち、特許・技術ノウハウと商標がほぼ同等の価値を有し、それぞれ相互に関連しながら事業活動を支援しています。

戦略的な特許取得

特許を戦略的に取得して、研究開発の成果を無形資産として継続的に蓄積しています。(株)パテント・リザルトが提供するパテントスコア®を用いて比較した結果、右図に示す通り、主要カテゴリー*で競合企業に対して、質・量とも価値の高い特許を保有し、総合力で優位を示しています。今後もこの優位性を維持・向上させ、事業の持続的成長に貢献します。

* 主要カテゴリーは(株)明治独自の分類

主要カテゴリーごとの特許競争力



まるやか丹念発酵 (特許第 3644505 号)



この発明技術により、ヨーグルトのまるやかな風味となめらかな食感を実現しています。令和3年度(2021年度)関東地方発明表彰「発明協会東京優秀賞」を受賞しました。

◀ 明治ブルガリアヨーグルト LB81 プレーン

らくらくキューブ (特許第 4062357 号)



従来困難とされていた固形乳製法技術を確立しました。これにより、粉ミルクの利便性を飛躍的に高め、より快適な育児生活に貢献しています。

◀ 明治ほほえみらくらくキューブ

技術ノウハウの管理

私たちは、素材、評価、加工の領域で、長年にわたって技術基盤を蓄積してきました。この基盤をもとに、世界トップレベルの優れた技術ノウハウを生み、meijiならではの価値創造につなげています。例えば、摂食動作研究において、自社開発の4次元嚥下シミュレーター「スワロービジョン」を用いて誤嚥リスクなどを評価し、年齢や機能に応じた食品の開発につなげています。今後も研究開発や品質管理などにより、技術ノウハウを積み上げていきます。

主要な技術ノウハウ

素材	素材加工	酵素処理
	素材発酵	発酵
	素材剤型加工	油脂
評価	分析	オミクス関連技術
		香気分析
	評価	細胞アッセイ
		生体計測
		摂食動作

加工	配合設計	栄養素配合
		物性制御
		香料
		乳化安定
		殺菌安定
		酵素処理
	調合・殺菌	原料選定
		殺菌
		均質化
	充填・包装	攪拌・混合
		無菌充填
	微生物	保存性
		発酵

meijiらしい商標の活用

私たちは、多様な商標権を取得し、商標を通じて商品の価値や魅力を伝えています。近年では、従来の商標価値とは異なるアプローチで新たな価値を提供しています。また、社会貢献コンセプトの商標権を取得し、サステナビリティ活動を支援しています。こうした特徴的な商標活動が認められ、令和4年度（2022年度）に知的財産権制度活用優良企業として「知財功労賞」（特許庁長官表彰）を受賞しました。



多様な商標の保有・活用

文字・図形・立体商標などを取得し、商品の価値を訴求しています。また約90カ国でハウスマーク商標「meiji」「明治」を維持・保全し、消費者の安全・安心への信頼を獲得しています。



「きのこの山」「たけのこの里」は、形状のみで立体商標として登録されました。ロゴや文字のない商品そのものの形での登録例は少なく、多くのメディアやSNSで話題となりました。

新たな価値の提供

「明治ミルクチョコレート」発売95周年を記念して、(株)ラフォーレ原宿とコラボレーションしました。meijiブランドと先方のブランドイメージが相互に共鳴し、新たな世界観を創出しました。



キャンペーンビジュアル・カタログ表紙

サステナビリティ活動への展開

北海道の十勝工場で製造するチーズ、ヨーグルトなどの商品に「明治北海道十勝」の商標を使用しています。十勝地域が育んだ生乳や乳製品の価値をお客さまに分かりやすく伝え、地域の振興にも貢献しています。このロゴは十勝の豊かな自然や大地を表現しています。



商品ライフ長期化の実現

「特許・技術ノウハウ」と「商標」のシナジーモデル

私たちの主要商品は、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。特許の存続期間が満了しても、市場で十分に認知された商品商標はブランド化され、さらに商標に新たな価値が上乗せされることで顧客誘引力を保ち続けます。こうして、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、長期的に事業を支援しています。

「明治プロビオヨーグルトR-1」は、基礎研究の成果としての特許に保護されて、大きな参入障壁を築き上げました。その結果、新たな市場を創出して成長を遂げました。特許満了後は、価値が拡大した商標によって安定した事業成長を確保しています。



例) 明治プロビオヨーグルトR-1



医薬品セグメント

医薬品セグメントでは、製品の研究・開発・製造・供給などを通して生み出された価値を特許と技術資産で保護しています。明治グループが強みを持つ感染症領域を含め特許取得や技術資産の蓄積にいっそう注力し、事業活動を支援していきます。

戦略的な特許取得

私たちはこれまでに、多くの感染症薬およびワクチンを提供してきました。下図に示す通り、感染症・ワクチン領域の特許群でパテントスコア®の値が高くなっています。今後も、オープンイノベーションにより、新型コロナウイルスなどによる感染症の予防・診断・治療に関連する知的資産を獲得していきます。

β-ラクタマーゼ阻害薬 (OP0595：特許第 6265892 号)

新規なβ-ラクタマーゼ阻害薬の開発を進め、世界規模で拡大する薬剤耐性菌*による感染症の問題解決に貢献します。

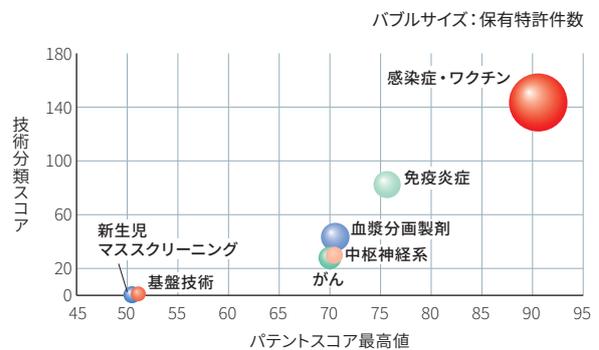
* 抗菌薬が効きにくくなる、または効かなくなった細菌

5 種混合ワクチンの製造方法 (KD-370：特許第 6944946 号)

KD-370*の実用化により小児期の予防接種回数の削減と被接種者の発症予防に貢献できます。本特許により安定性の高いHibワクチンの製法技術を確立しました。

* 5種混合ワクチン：百日せき、ジフテリア、破傷風、急性灰白髄炎（ポリオ）およびヘモフィルスインフルエンザ菌 b 型（Hib）による感染症に対するワクチン

技術分類スコアマップ



(株) パテント・リザルトの Biz Cruncher® を利用し、当社作成

技術ノウハウの管理

私たちは、創薬研究から開発、製品供給まで幅広い技術基盤を有しています。すなわち、低分子医薬品合成、ワクチン株作出、抗体作成、医薬品候補物質選択の評価・製剤化、製造法の確立から実生産のための技術、さらには臨床開発のノウハウなどです。また、これらの技術ノウハウから生まれる価値を戦略的に管理して、企業価値の増大を図っています。

主要な技術ノウハウ

創薬	創薬スクリーニング	化合物・菌株ライブラリー
		有機合成技術
		ベクター、産生細胞作製
		抗体作成
	評価	ワクチン株作出
		有効性評価
		薬物動態評価・予測
		安全性評価・予測
	CMC	物性評価
		規格設定
		製造法構築
		製剤設計
製品化	原材料	細胞・ウイルス株
		セルバンク

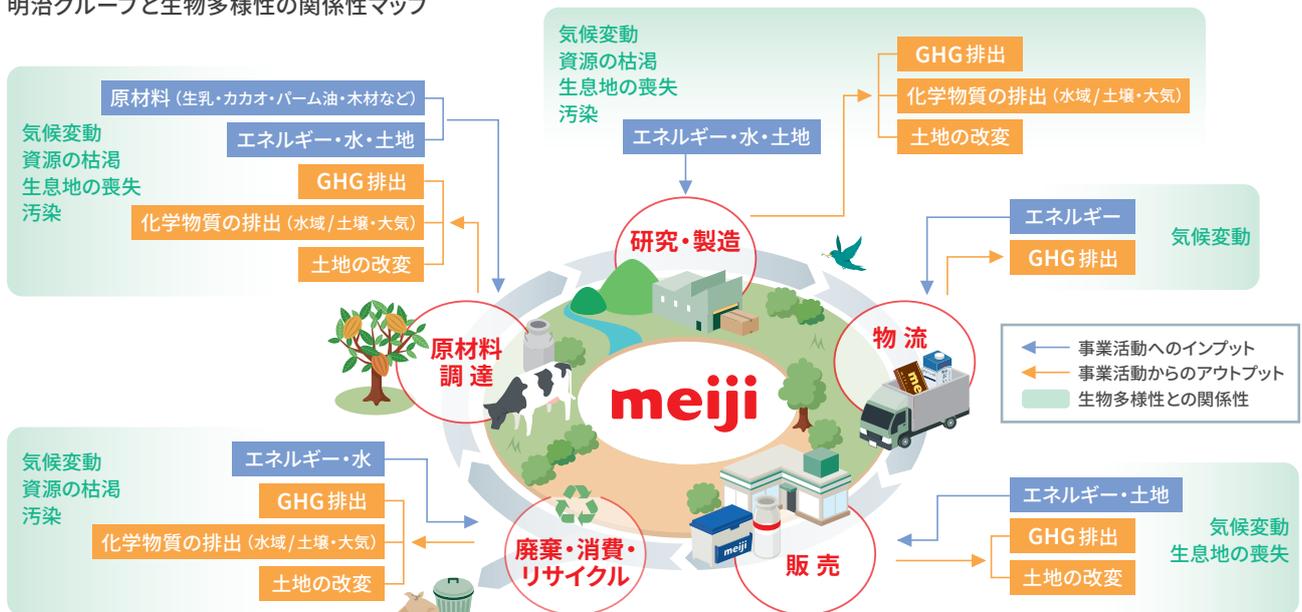
製品化	大量生産	化学合成
		培養
	安全性	精製
		ウイルス除去・不活化
製剤化	無菌ろ過	
	無菌充填・凍結乾燥	
設備	設計	錠剤・顆粒・カプセル
		連続生産
	製造設備	省人化・自動化
		ワクチン
		大量合成 / 発酵設備
		注射 / 経口製剤
	管理	GxP対応
		バイオセーフティー対策
評価	分析	GxP対応
		品質試験・特性解析
		新生児マスキング

自然との共生

明治グループは自然の恵みの上に成り立っており、事業活動を通して、その保全に取り組んでいます

明治グループは、生乳やカカオや乳酸菌、微生物などの豊かな自然の恵みの上に成り立っています。自然資本は重要な経営基盤であり、事業を継続するには自然の恵みが維持されていることが不可欠です。そのため、サプライチェーンにおける事業活動と自然資本との関わりを明らかにし、自然との共生に向けた取り組みを推進しています。

明治グループと生物多様性の関係性マップ



※ GHG (Greenhouse Gas) : 温室効果ガス

原材料調達における社会課題への取り組み



洪水・豪雨の増加



GHGの排出



児童労働・強制労働・森林破壊



温暖化による食糧収量の減少

気候変動 [P.51](#)

生物多様性 [P.54](#)

サプライチェーンマネジメント [P.56](#)

近年、地球環境の持続可能性が危ぶまれ、自然の恵みを生み出す生物多様性が危機的な状況にあります。こうした課題を解決するため、明治グループは「気候変動」「生物多様性」「サプライチェーンマネジメント」をはじめとする取り組みに注力しています。そして、将来にわたって自然の恵みを享受しながら、持続的な事業発展を目指しています。

左記の課題認識のもと、当パートでは上記3分野での取り組みの詳細を記載しています

気候変動への取り組み

明治グループは、気候変動の原因となる温室効果ガスを、2050年までにサプライチェーン全体で実質ゼロにする「カーボンニュートラル」を目指しています。事業成長を続けながら、事業活動を通じて排出される温室効果ガスを計画的に削減し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

将来のカーボンプライスによる影響額

1.5度シナリオ[※]でのカーボンプライスによる影響額について、2030年は省エネ活動、創エネ活動、再エネ由来電力の購入などで14億円、2050年は次世代エネルギーの積極的導入など移行計画（トランジションプラン）に沿った対応策の強化で19億円をそれぞれ削減する計画です。対応未実施の負担額との差し引きでは、2030年は37億円のコスト増、2050年はCO₂排出量ゼロが現在の技術では見込めないため、40億円の排出権購入が必要となり、80億円のコスト増を想定しています。また、主要原材料（Scope3）を調達する各国のカーボンプライスをもとにした2030年の影響額は、以下の対応策の実施により201億円の増加、2050年は277億円の増加を想定しています。

[※] IEA（International Energy Agency）のNZE・SDS・APS・STEPSなどのシナリオをもとに3つのシナリオ（1.5度・2度・4度シナリオ）を設定した結果、1.5度シナリオを主要なインパクトと捉えています

1.5度シナリオにおける自社のカーボンプライス影響額（億円）

取り組み内容	2030年	2050年
1. 対応策未実施のカーボンプライシング負担額	51	59
2. 対応策によるカーボンプライシング削減額	-14	-19
3. CO ₂ 排出量実質ゼロに向けた排出権購入金額	-	40
合計	37	80

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

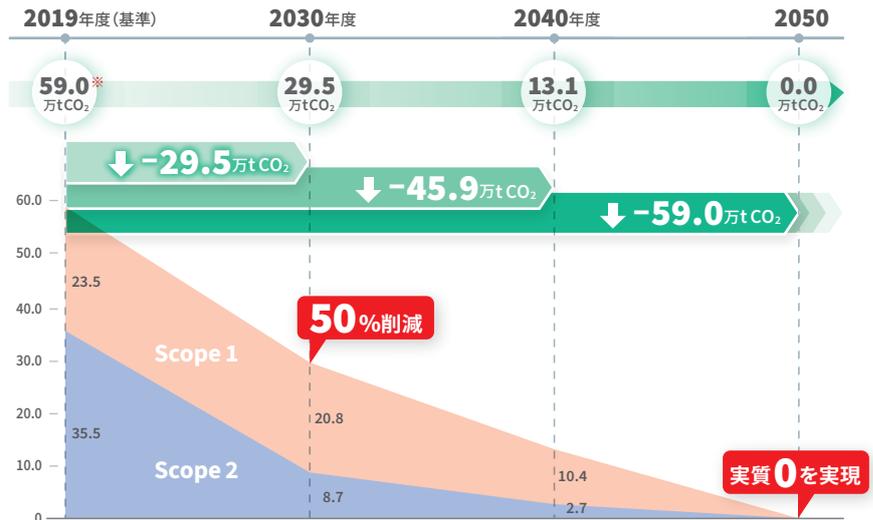
▶ 取り組みの進捗は **P.84** をご覧ください

Scope1^{※1}、Scope2^{※2}では、2030年度までに温室効果ガス排出量を50%削減、2050年には実質ゼロを目指します。Scope3^{※3}では、2030年度までに30%削減、そして2050年には実質ゼロを目指します（いずれも2019年度比）。

^{※1} 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 ^{※2} 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
^{※3} Scope1、Scope2 以外のサプライチェーンからの間接排出

Scope1, 2

温室効果ガス排出量を実質ゼロにする2050年に向けたロードマップは右図に示す通りです。カーボンニュートラル社会を実現するために、省エネルギー設備の導入や低CO₂排出燃料への転換、さらに太陽光発電設備の積極的な導入や、再生可能エネルギー由来電力の購入を進めています。将来的には、バイオマス燃料・水素燃料の利用、さらにメタネーションやカーボンリサイクルなど、次世代の先進技術を積極的に導入していきます。



【試算条件】

KPI再エネ電力比率2030年度50%、電力CO₂排出係数はIEAの2050年ゼロシナリオに基づく。SBT認定の数値

[※] SBT認定の基準年度排出量は、2019年度のCO₂排出量（Scope1, 2）から車両に関わるCO₂排出量を除いた数値

Scope3

サプライチェーン全体のカーボンニュートラル達成に向けて、原料や包材のサプライヤーをはじめとする取引先にCO₂削減を積極的に働きかけ、協働して取り組んでいきます。主要な取引先とは、CO₂削減の目標設定や取り組み状況などの実態を把握した上で、エンゲージメントを進めています。

CO₂ 排出量の削減

▶ 取り組みの進捗は **P.84** をご覧ください

2021年度は、自らの事業の使用電力を100%再生可能エネルギー由来の電力で賄うことを目指すグローバルイニシアチブ「RE100」に加盟するとともに、SBT (Science Based Targets) イニシアチブよりCO₂削減目標の認定を取得しました。また、CO₂削減活動の推進を目的にインターナルカーボンプライシング制度を導入しました。さらに2022年度は、国連気候変動枠組条約第26回締約国会議 (COP26) で確認された「1.5度目標」に対応するため、2030年度に向けてのCO₂削減目標を引き上げました。

これまでの取り組み

<p>2021年度</p>	<ul style="list-style-type: none"> RE100 に加盟 SBT (Science Based Targets) より認定を取得 ※ Scope1, 2のCO₂排出量を2015年度比で42%削減、Scope3のCO₂排出量を2019年度比で14%削減 インターナルカーボンプライシング制度の導入 	
<p>2022年度</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「1.5度目標」に対応するため、2030年度に向けてのCO₂削減目標を引き上げ 	

省エネルギー対策

事業活動のあらゆる段階において省エネルギーに努めています。2021年度は、Scope1、Scope2で2019年度比11.3%のCO₂削減を実現しました。生産現場では引き続き、CO₂排出の少ない燃料への転換や高効率設備への更新・導入を進めています。例えば食品セグメントの大阪工場では、生産設備で使用する蒸気圧力制御の適正化工事を実施し、年間約70t-CO₂を削減できる見込みです。そのほか全工場で省エネ設備の導入や運用改善などを図ることで、CO₂削減に取り組んでいます。

再生可能エネルギーの活用推進

太陽光発電などの再生可能エネルギー設備の導入・活用を通じて、CO₂の排出削減に取り組んでいます。2022年6月時点では、国内外11拠点で太陽光発電設備を導入しています。2021年度は、食品セグメントの京都工場で新たに設備を導入し、年間約450t-CO₂を削減できる見込みです。今後も国内外の拠点で再生可能エネルギー活用に向けた発電設備の導入を拡大する計画です。



(株) 明治 京都工場

再生可能エネルギー由来電力の利用を拡大

2050年までに、自社拠点での総使用電力量に占める再生可能エネルギー比率を100%にする目標の達成に向けて、再生可能エネルギー由来電力の利用を拡大しています。2021年度は東海工場やKMバイオロジクス(株)の熊本県内の全拠点で、再生可能エネルギー由来電力の利用を開始しました。現在、国内外の12拠点において、太陽光発電や風力発電などによる再生可能エネルギー由来電力を活用しています。なお、1.5度シナリオによる分析において、再生可能エネルギー由来電力はプレミアム価格により2030年に7億円、2050年には11億円のコスト増加を想定しています。使用電力全体では、省エネ・創エネ活動による削減を考慮した上で2030年に20億円、2050年に28億円のコスト増加を想定しています。

水資源の確保

▶ 取り組みの進捗は **P.85** をご覧ください

気候変動によって水リスクが高まるなか、明治グループはさまざまなアプローチでこのリスクに対応しています。2021年度は国内外の拠点で水リスクに関するアンケート調査を実施し、この結果とAqeduct[※]による評価とのギャップを精査して、より詳細に水リスクを分析しました。なお、4度シナリオによる洪水被害の分析では、過去の事例をもとに1災害あたり3億円規模と算出しており、洪水リスクによる機会損失が高い拠点として12拠点を想定しています。今後、洪水リスクに対しては優先順位を設定し、順次対応していきます。

※ 世界資源研究所 (WRI : World Resources Institute) が公開する世界の水リスクを緯度・経度から評価するツール

水の効率的な使用

生産系拠点を中心に、水使用量の削減を進めています。2021年度は2017年度比で8.4%（売上高原単位）を削減しました。新たな取り組みとして、食品セグメントの坂戸工場で、排水処理施設の汚泥脱水機に使用する洗浄水に、適切に処理したリサイクル水を利用することで、年間約15,000m³の水使用量の削減を見込んでいます。今後も節水設備の導入に加えて、雨水やリサイクル水の活用により水使用量削減を進めていきます。

排水の水質

明治グループでは、各国において法令よりもさらに厳しい自主管理基準を設定し、排水の水質を管理しています。各事業所では高度な廃水処理技術を用いて、環境への影響の軽減に努めています。例えば、医薬品セグメントの足柄研究所では、省エネおよび汚染防止の観点から、コンパクトかつクローズドシステムとした設備で廃水を処理しています。水質異常を検知した際には、廃水を自動的に貯留し、安全性が確認された後に排水しています。今後も国内外拠点と情報共有し、排水の水質を継続的にモニタリングしていきます。



Meiji Seika ファルマ(株) 足柄研究所

環境負荷の低減

▶ 取り組みの進捗は **P.85** をご覧ください

限りある自然資本を有効に活用するために、「サーキュラーエコノミー」の考え方に基づき、環境負荷の低減に取り組んでいます。特にプラスチックでは従来の使用量削減だけでなく、環境配慮型素材の使用拡大やリサイクルにも取り組み、課題解決を図っていきます。

環境配慮型素材の使用拡大

当社商品のペットボトル容器における再生プラスチック、バイオマスプラスチックの使用率を、2025年度までに70%以上、2030年度までに100%にすることを目指します。「ザバス」シリーズで使用しているプラスチックカップでは、2021年1月製造分からバイオマスプラスチック配合容器へ切り替えており、2021年度までに完了しました。今後、バイオマスプラスチックの使用量を2025年度までに1,500トン以上、2030年度までに3,000トン以上にすることを目指します。



「ザバス」シリーズのプラスチックカップはバイオマスプラスチック配合容器への切り替えが完了

廃棄プラスチックのリサイクル

明治グループでは、廃棄されるプラスチックのリサイクルにも取り組んでいます。一例として、宅配用のピン商品に使用するプラスチックキャップを、外部事業者と連携して緩衝材などの商品にリサイクルしています。2021年度は、約1,000トンのキャップがリサイクルされました。

生物多様性の取り組み

明治グループは事業活動を通じて、生物多様性に与える環境負荷を低減し、複数の生態系サービスの向上を図ることに努めています。

事業活動が生物多様性に与える影響

▶ 取り組みの進捗は **P.85** をご覧ください

明治グループでは、食品・医薬品の両セグメントで原材料調達から生産に至るサプライチェーンでの生物多様性への影響を把握しています。その結果をもとに、自然資本の保全・再生に向けた行動計画を策定し、実行しています。

明治グループの事業活動に関する環境リスク

◎：重要度が非常に高い項目 ○：重要度が高い項目
空欄：重要度が低い、またはデータが不足する項目

セグメント	カテゴリー	土地利用の変化	水資源の利用	気候変動	大気汚染	水質汚染・土壌汚染	廃棄物
食品	製品製造		○	○	○	○	○
医薬品	製品製造		○	○	○	◎※6	○
食品	乳	○	◎	◎※3	○	◎※7	
	カカオ豆	◎※1		○	◎※5	◎※8	
	サトウキビ	◎※1	◎※2	○	◎※5	◎※8 ※9	
	パーム油	◎※1		◎※4	◎※5	◎※8 ※10	
	大豆	◎※1		◎※4	◎※5	◎※8	
医薬品	鶏卵	○	○	○	○	○	
食品・医薬品	木材(紙)	○		○	○	○	○

【主なリスク発生事例】 ※1 森林から農地への転換 ※2 農作物の灌漑栽培 ※3 消化管内発酵によるメタン排出 ※4 焼畑による泥炭地火災
※5 焼畑によるPM2.5発生 ※6 工場排水に含まれる化学物質 ※7 放牧による水質汚染
※8 途上国の毒性・残留性の強い農業使用 ※9 施肥による排水先の水質汚濁 ※10 パーム油工場排水による水質汚染

生物多様性保全への対応

▶ 取り組みの進捗は **P.85** をご覧ください

生物多様性を保全するために、事業が生物多様性に与える影響を低減する取り組み、生物多様性から受ける恩恵の影響の把握と対応、さらには外部イニシアチブとの連携などを進めています。

事業活動が生物多様性に与える影響の低減

CO₂排出削減

📖 P.52 ▶

水リスク

📖 P.55 ▶

主要原材料

📖 P.55 ▶

明治グループ所有地における生物多様性保全(こもれびの森)

明治グループが所有する企業緑地での生物多様性の保全活動を推進しています。その一例として、KMバイオロジクス(株)の菊池研究所にある「明治グループ自然保全区くまもともれびの森」で自然環境を調査し、保全に取り組んでいます。2021年8月には、緑の認定SEGES(シージェス)「そだてる緑」部門の「Excellent Stage2」に認定されました。従業員とその家族、地域住民を対象とした自然観察会や保全活動を実施し、生物多様性の理解促進と地域生態系の課題解決につなげています。



生物多様性保全活動風景

▲ SEGESは、公益財団法人都市緑化機構による制度です。企業が所有・管理する緑地の価値やそこでの取り組みが、社会や環境に貢献しているかを客観的に評価・認定しています

生物多様性から受ける恩恵

明治グループの事業活動にとって欠かせない、自然の恵みである原材料は、気候変動の影響や水リスクなどにさらされています。この状況を把握し、適切に対応することが生物多様性の保全につながると考え、実行に移しています。

主要原材料に対する水リスクの影響*と収量見通し

明治グループが自然の恵みを持続的に享受し続けるために、主要原材料の生産地における水リスクを分析しました。水リスク以外の気候変動要因も含めて、将来の収量への影響を精査しました。

* IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) の RCP (Representative Concentration Pathways) 2.6・RCP4.5・RCP6.0・RCP8.5 のシナリオをもとに2つのシナリオ(2度・4度シナリオ)を設定して算出

水リスクが主要原材料に与える収量への影響

○: 低い △: やや高い ▲: 高い ×: 非常に高い

主要原材料	水ストレス		渇水リスク	洪水リスク	
	将来(2030年)	将来(2040年)	現在	将来(2030年)	将来(2050年)
乳	○	○	○	△	▲
乳原料(海外)	○	○	○	▲	▲
カカオ豆	○	○	△	×	×
サトウキビ	△	△	○	▲	▲
パーム油	○	○	△	▲	▲
鶏卵	△	△	△	×	×
木材(紙)	○	○	○	△	▲

- 水ストレスと渇水リスクは、一部の地域を除き低い
- 洪水リスクは、将来的にほとんどの地域で高くなる。生産地ごとの洪水リスクを確認し、改善策の検討が必要

水リスクとは

水ストレス: 水に対する需要量のひっ迫度
(水資源の需給バランス)

渇水リスク: 干ばつの発現可能性や干ばつによる影響

洪水リスク: 洪水の発生可能性

特に重要性の高い原材料の収量見通し

乳	2030年、2050年ともに数%の減少にとどまる。また、飼料の配合変更などによる生産性向上での対応も可能
カカオ豆	全体では収量が減少する予測。ただし、明治グループの調達主要地域で見ると、2030年、2050年ともに影響は比較的小さい
サトウキビ	将来的に収量は減少する予測

外部イニシアチブとの連携

生物多様性のための30 by 30アライアンス

2021年のG7サミットで約束された「30 by 30(サーティ・バイ・サーティ)*」の達成を目指す有志連合「生物多様性のための30 by 30アライアンス」に参画しています。

* 2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として保全する目標



経団連自然保護協議会

経団連が主体となって設立された「経団連自然保護協議会*」に加盟し、日本の産業界を挙げての生物多様性保全に寄与しています。

* 途上国および国内の自然保護活動を支援するとともに、企業の自然保護活動を促進する組織

JBIB 企業と生物多様性イニシアティブ

生物多様性に関わる社会課題解決に向けて、多様な企業が共同で研究を進める「JBIB*」に参画し、会員企業と協力しながら取り組みを進めています。

* 一般社団法人 企業と生物多様性イニシアティブ (Japan Business Initiative for Biodiversity)

自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)フォーラム

生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価・開示するためのフレームワークを構築する「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」のビジョンに賛同し、TNFDフォーラムに参画しています。



サプライチェーンマネジメント

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。こうした状況も踏まえ、明治グループとして自社のみならずサプライチェーン全体で、児童労働や強制労働、森林破壊などの社会課題に取り組むことで社会的責任を果たしていきます。

主要取引先との取り組み

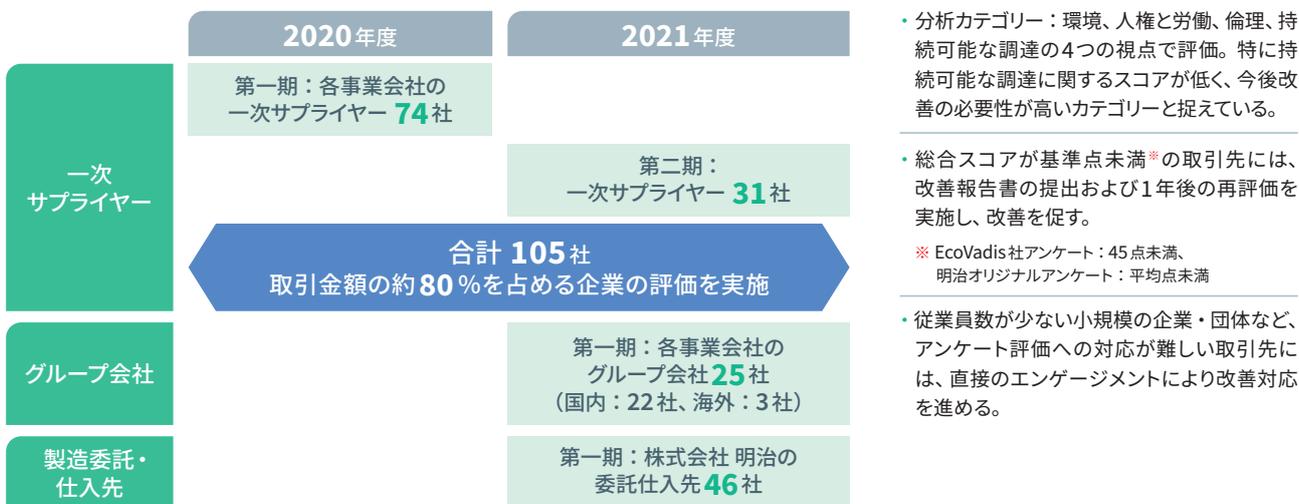
▶ 取り組みの進捗は **P.86** をご覧ください

2020年6月に「明治グループサプライヤー行動規範」を策定しました。法令遵守、公正性・透明性、腐敗防止などを意識しながら、人権や環境などの社会的責任に配慮した調達活動を推進しています。今後よりいっそう取引先との連携・協力を強化し、責任あるサプライチェーンの構築を目指します。

EcoVadis社評価&明治オリジナルアンケートの実施状況

2020年10月より明治グループの取引先に対して、EcoVadis社の評価システムもしくは明治オリジナル版を活用した「サステナブル調達アンケート」を開始しました。2021年4月にはアンケート分析結果をフィードバックしており、今後はアンケート実施企業の対象範囲をさらに拡大していく予定です。

本アンケートにより、サプライチェーン上の人権や環境に関する課題の有無を把握することが可能です。改善が必要な項目がある場合には取引先と連携・対話を進めながら、社会課題の解決とより強固な責任あるサプライチェーンの構築に努めていきます。



主要な取引先に対するアンケート調査実施

2021年12月より、取引金額や重要な原材料の取り扱い状況の観点から選定した主要な取引先20社に対して、CO₂排出や水リスクに関するアンケート調査を実施し、サプライチェーン全体の実態把握を進めています。今後は、社会課題の解決に向けて、主要取引先とのエンゲージメントを実施していきます。

対象原材料(例)



生乳



カカオ



パーム油



砂糖

アンケート対象取引先 **20**社

実施 2021年12月～2022年1月

アンケート概要

取引先のサプライチェーン全体におけるCO₂排出や水リスクの現状や対応状況について

主要原材料の取り組み

▶ 取り組みの進捗は P.86 をご覧ください

生乳・カカオ・パーム油など、明治グループの事業に重要な原材料では、自然と共生しながら持続可能な生産活動を支援する独自の取り組みを行っています。

生乳



酪農家の経営に関する支援活動 MDA (Meiji Dairy Advisory)
年間 **475** 回実施 (2021年度) ※目標：400回/年

生乳の安定調達に関する取り組み

酪農家とのパートナーシップを強化するため、持続可能な酪農経営を支援する明治独自の活動「MDA (Meiji Dairy Advisory)」を展開しています。2022年2月には「第1回 MDA ミーティング」をオンラインで開催し、全国の酪農家と課題や解決策を共有しました。MDAを通じて農場経営者とスタッフの双方がやりがいを感じる酪農経営、持続可能な生乳生産に貢献していきます。また、酪農業における温室効果ガスの削減は重要な社会課題として捉えており、今後は低炭素酪農やカーボンクレジットの研究を進め、社会的責任に配慮した調達活動の実現に向けて取り組んでいきます。さらに、生乳以外の海外から調達する乳原料に関しては、調達先の分散化など安定調達の取り組みも進めています。



農場での勉強会 (農事組合法人 楠木酪農生産組合)

カカオ



サステナブルカカオ豆 調達比率 **42%** (2021年度)

持続可能なカカオ豆生産の実現に向けて

カカオ生産による森林減少を抑制するために、世界的パートナーシップ「Cocoa & Forests Initiative」に参画し、ガーナ政府や関連団体と協力して森林保全に取り組んでいます。また、2021年よりガーナでカカオ農家とともに森をつくる農業「アグロフォレストリー農法」の試験を開始しました。また、2021年10月には、カカオ産地で児童労働撲滅のための活動を推進するNPO団体「International Cocoa Initiative」と、日本企業として初めてパートナーシップ契約を締結しました。さらに、2021年11月には米国のカカオ細胞培養スタートアップ California Cultured 社に出資し、サステナブルな原材料調達の実現に向けて活動を推進しています。



アグロフォレストリー・カカオ試験農園

☐ 持続可能なカカオ生産への取り組み
森林保全活動 ▶

パーム油



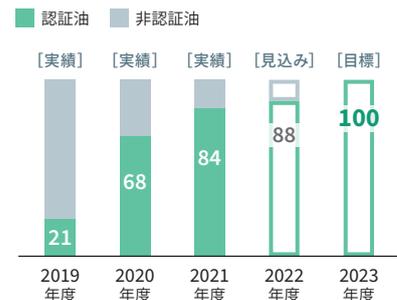
RSPO 認証パーム油 代替比率 **84%** (2021年度)

「RSPO 認証パーム油」への切り替え推進

持続可能なパーム油調達を実現するために RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) 認証パーム油への代替を進めており、2023年度までに100%切り替える目標を掲げています。2022年3月までに国内外の21工場がRSPO サプライチェーン認証を取得し、2022年度はさらに海外3工場[※]が取得する計画です。また、パーム油生産地域までのトレーサビリティの確認を進めており、搾油工場リストをウェブサイトで開示しています。

☐ 持続可能な調達活動 人権・環境に配慮した原材料調達 | パーム油の調達 ▶

RSPO 認証パーム油の調達割合 (%)



- 認証取得工場は21工場 (2022年3月末)
- 2022年度はさらに3工場[※]が取得する計画

※ メイジセイカ・シンガポール
PT メイジフード・インドネシア
明治制菓食品工業 (上海)

TCFDへの取り組み

「統合報告書2022」では、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）による提言で推奨されている開示項目を参照しています。TCFDへの取り組みの詳細はウェブサイトに掲載しています。ここでは、そのうち2021年度の取り組み概要と本報告書の関連箇所を記載しています。

 [明治グループにおけるTCFDへの取り組み \(PDF\) ▶](#)

ガバナンス (G) 気候関連のリスクおよび機会に係る組織のガバナンスを開示する。

- a. 気候関連のリスクと機会についての、取締役会による監視体制 b. 気候関連のリスク及び機会を評価・管理する上での経営陣の役割

明治グループ全体の重要なサステナビリティ活動は、経営会議で審議し、取締役会が監督し、経営に反映しています。また、サステナビリティ活動をさらに強化するために、推進責任者としてチーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSO）を設置しています。グループTCFD会議（2021年度：7回実施）では、気候変動によるリスク・機会の分析と対応策を検討しました。その結果は、経営会議で審議された後に取締役会に報告され、取締役会が監督しています。なお、グループTCFD会議には当社のリスクマネジメント部も参画し、気候変動の影響をグループ全体の重大なリスクとして捉え、対応できる体制を構築しています。

統合報告書の関連箇所

-  [P.69 コーポレート・ガバナンス > 明治グループガバナンスの特徴（チーフオフィサー管理体制）▶](#)
[P.74 コーポレート・ガバナンス > 役員報酬（取締役報酬制度の概要）▶](#)

戦略 (S)

気候関連のリスクおよび機会がもたらす組織のビジネス・戦略・財務計画への実際の、もしくは潜在的な影響を、そのような情報が重要な場合は開示する。

- a. 組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスク及び機会を説明する
b. 気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響を説明する
c. 2°C以下シナリオを含む、さまざまな気候関連シナリオに基づく検討を踏まえて、組織の戦略のレジリエンスについて説明する

明治グループは2019年度よりTCFDへの取り組みを開始しました。過去の分析結果を踏まえ、2021年度は下記に取り組みました。

- 明治グループにおけるサプライチェーン全体での分析と財務インパクトの算出
- 3つのシナリオ（1.5度・2度・4度シナリオ）を設定し、現状、2030年（中期）、2050年（長期）を基準年として中長期の気候変動によるリスク・機会の分析と対応策の検討
- 主要原材料における気候変動の影響分析の強化（原材料の範囲拡大、水リスクによる影響分析の追加）
- 気候変動における機会の深堀り
- 2050年カーボンニュートラルの実現に向けた対応策の強化（インターナルカーボンプライシングの導入やロードマップの策定など）

統合報告書の関連箇所

-  [P.11 価値創造の歴史と市場プレゼンス > 進行中の新しい取り組み（オープンイノベーション、ワクチン研究開発）▶](#)
[P.51-57 自然との共生 ▶](#)
> 気候変動への取り組み（将来のカーボンプライスによる影響額、カーボンニュートラルに向けたロードマップ、CO₂排出量の削減、水資源の確保）
> 生物多様性の取り組み（生物多様性から受ける恩恵 > 主要原材料に対する水リスクの影響と収量見直し）
> サプライチェーンマネジメント（主要取引先との取り組み > 主要な取引先に対するアンケート調査実施、主要原材料の取り組み）

リスク管理 (R) 気候関連リスクについて、組織がどのように識別・評価・管理しているかについて開示する。

- a. 組織が気候関連リスクを識別・評価するプロセスを説明する b. 組織が気候関連リスクを管理するプロセスを説明する
c. 組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスがどのように統合されているかについて説明する

企業活動に重大な影響を及ぼすリスクに的確に対処するため、グループ全体でリスクマネジメントを推進しています。「気候変動」を主要な経営リスクに位置づけ、グループTCFD会議で検討しています。その結果は、経営会議で審議された後に取締役会に報告され、取締役会が監督しています。グループTCFD会議には当社のリスクマネジメント部が参画し、グループ全体のリスク管理と統合しています。

統合報告書の関連箇所

-  [P.78-79 リスクマネジメント（基本的な考え方、リスクマネジメント体制、サステナビリティに関するリスク）▶](#)

指標と目標 (M) 気候関連のリスクおよび機会を評価・管理する際に使用する指標と目標を、そのような情報が重要な場合は開示する。

- a. 組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスク及び機会を評価する際に用いる指標を開示する
b. Scope1、Scope2及び当てはまる場合はScope3の温室効果ガス（GHG）排出量と、その関連リスクについて開示する
c. 組織が気候関連リスク及び機会を管理するために用いる目標、及び目標に対する実績について説明する

「明治グループサステナビリティ2026ビジョン」や明治グループ長期環境ビジョン「Meiji Green Engagement for 2050」を策定し、マテリアリティとKPIを設定しています。気候変動に関わるリスク・機会への対応は、環境負荷低減活動や原材料調達など多岐にわたるため、それぞれKPIを設定し、進捗を管理しています。

統合報告書の関連箇所

-  [P.84-86 非財務パフォーマンス（脱炭素社会、循環型社会、水資源、持続可能な調達活動）▶](#)

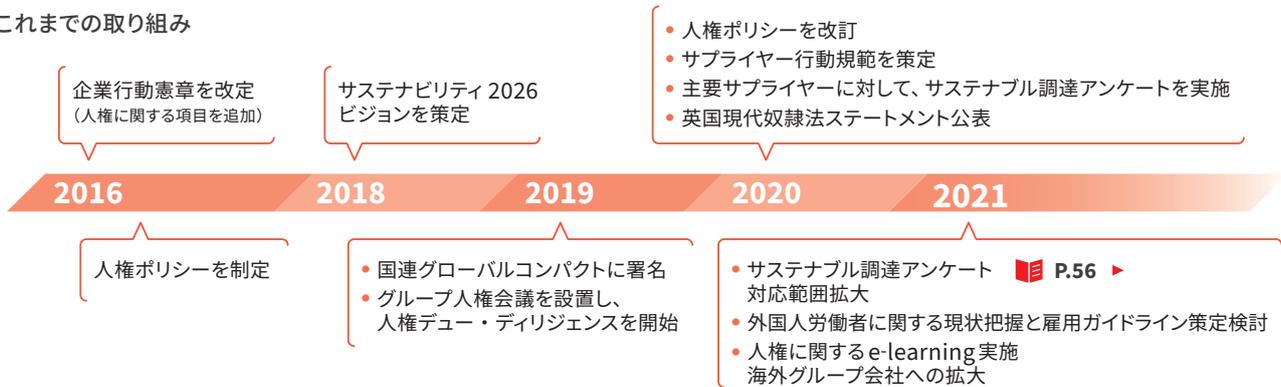
人権の尊重

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、すべてのステークホルダーの人権に配慮して事業を営んでいます。人権の尊重は、企業が必ず果たすべき責務であり、社会課題におけるマテリアリティに位置付けています。

明治グループの人権に対する考え方

明治グループは「企業行動憲章」で人権の尊重を掲げています。すべての人が生まれながらにして自由であり、かつ、尊厳と権利について平等であることを強く認識して企業活動を営んでいます。現在、グループ人権会議で人権デュー・ディリジェンスを推進しており、優先度の高い人権課題からリスク低減に取り組んでいます。活動内容は「グループサステナビリティ委員会」で審議し、適宜、経営会議および取締役会に付議・報告して経営と連動させています。

これまでの取り組み



外国人労働者に関する取り組み

国内直系工場での外国人労働者の把握

2020年2月に(株)明治およびMeiji Seika ファルマ(株)の国内直系工場と研究所で外国人労働者に関するアンケートを実施しました。その結果、直接雇用の外国人労働者の雇用契約や労務管理に問題がないことを確認しました。2021年度は、間接雇用で外国人が就労している12事業所で適切に労務管理されていることを確認しました。

外国人雇用ガイドラインの策定

2022年度は外国人労働者にとってより働きやすい職場環境を提供するため、「外国人労働者雇用ガイドライン」を策定しました。明治グループとして取り組むべき課題を、2019年度以降の外国人労働者の就労状況調査の結果を参考にまとめ、社内に関係者に周知し実行しています。

人権に関するe-learningの実施

▶ 取り組みの進捗は P.86 をご覧ください

グループ人権ポリシーの周知を含む「ビジネスと人権」に関するe-learningを実施しています。2021年度は、国内グループ会社の従業員約1万3,000人(受講率90%)、海外グループ会社のうち、特に優先度の高い3社の従業員約770人(受講率99%)が受講しました。今後も人権教育に注力し、明治グループとして人権意識の向上を図ります。



「人権」に関して多角的に学べる機会を用意。左は自社作成資料の一部

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 眞理子

Mariko Matsumura

社外取締役

重要な兼職状況

弁護士／真和総合法律事務所
(株) 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
社外		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

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

— 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。

— 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。

— 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。

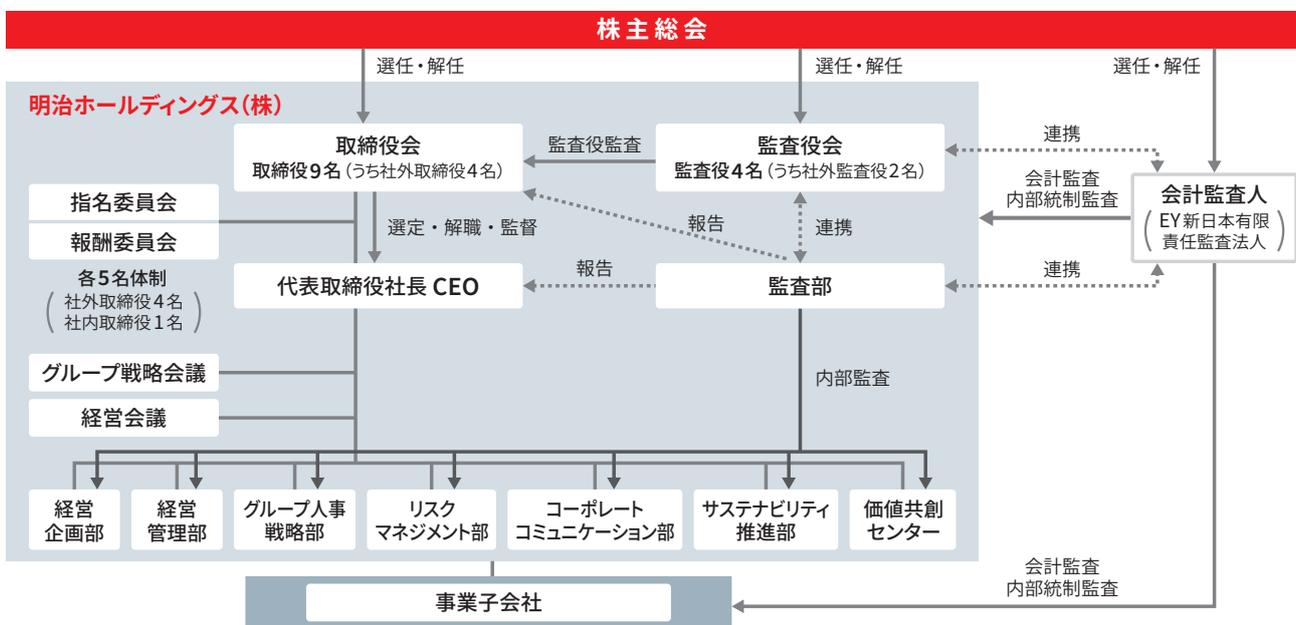
当社は監査役会設置会社を採用し、取締役会の監督機能と監査役の監査機能により、経営の客観性と透明性をより高めています。また、取締役会の実効性と透明性を高めるため、独立社外取締役の意見を経営に活かす体制を構築しています。

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)

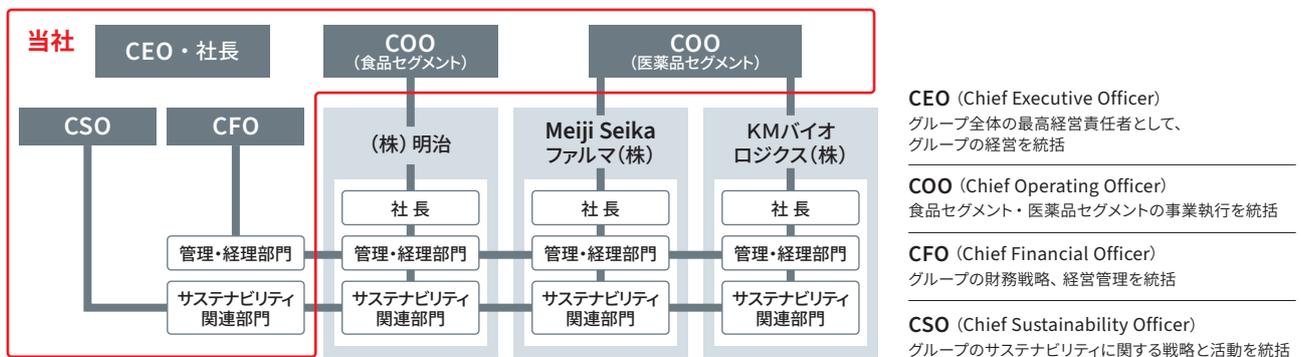
コーポレート・ガバナンスに関する項目	内容
コーポレート・ガバナンスの基本方針の策定	あり(2022年6月改正) ☐ コーポレート・ガバナンス方針 (PDF) ▶
組織形態	監査役会設置会社
取締役	取締役の任期 1年 取締役会議長 社長 取締役会人数(うち、社外取締役人数) 9名(社外取締役4名、うち女性2名) 取締役会開催回数 19回(2021年度) 社外取締役の取締役会出席率 100%(2021年度)
監査役	監査役人数(うち、社外監査役人数) 4名(社外監査役2名、うち女性1名) 社外監査役の取締役会出席率 100%(2021年度) 監査役が出席する主な重要会議 取締役会、経営会議*、監査役会、監査部門連絡会議ほか ※ 常勤監査役のみ出席 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・求める経営人財像(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・議決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という場合は、当該社外取締役および社外監査役が以下のいずれにも該当してはならないこととしています。

- (1) 当社またはその子会社の業務執行者
- (2) 当社の親会社または兄弟会社の業務執行者
- (3) 当社を主要な取引先とする者もしくはその業務執行者または当社の主要な取引先もしくはその業務執行者
- (4) 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。）
- (5) 就任前10年間に(1)に該当していた者
- (6) 就任前1年間に(2)から(4)までに該当していた者
- (7) 現在または就任前1年間に(1)から(4)に該当していた者（重要でない者を除く。）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. 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で開催しています。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に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
- 多様性の尊重と人財育成
- 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
<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<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

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・監査役報酬

社外取締役および監査役報酬は、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。

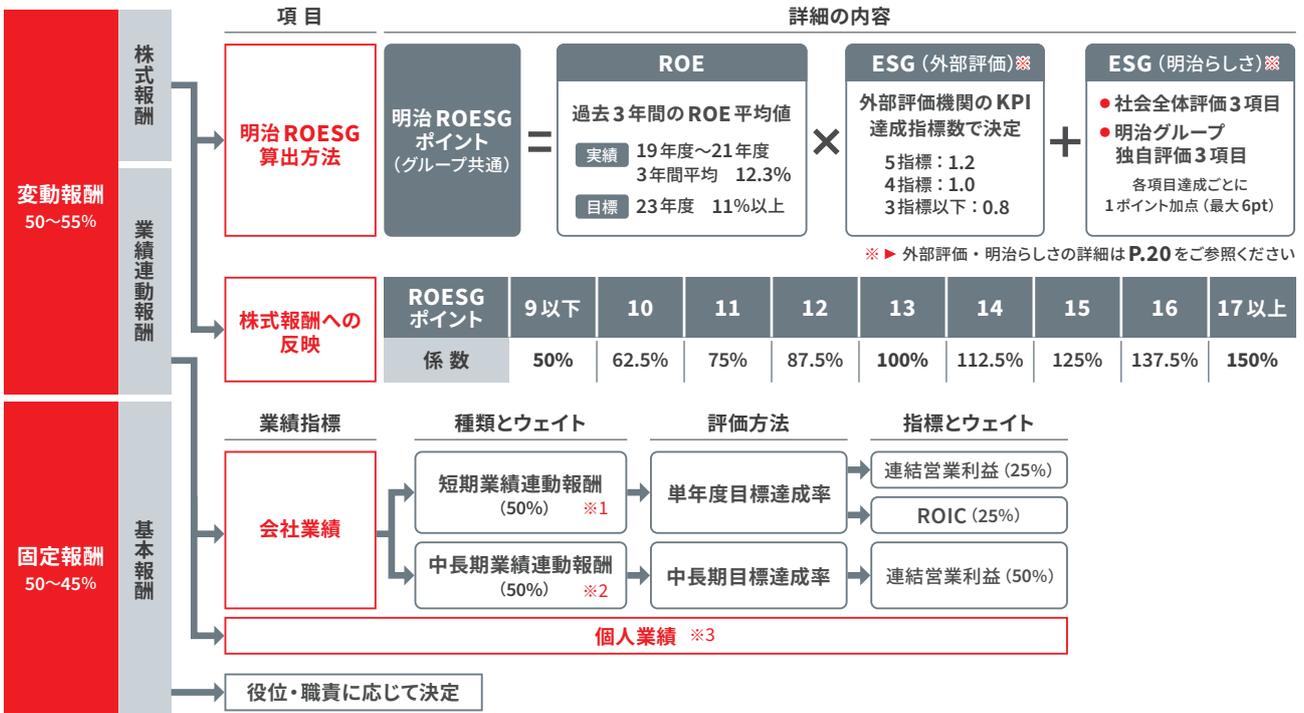
業績連動報酬

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

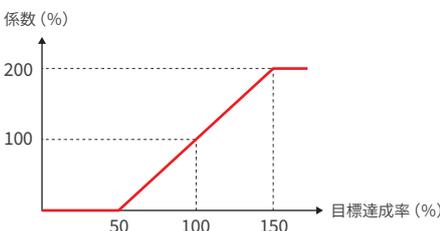
- 代表取締役社長CEOと取締役COOは、短期業績連動報酬と中長期業績連動報酬で構成される会社業績のみで評価されます。
- 代表取締役社長CEOと取締役COOを除く役位は、会社業績に加え、個人業績も評価項目に加えることとしています。



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0～200%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. 監査役等の報酬等の額は、2010年6月29日開催の第1回定時株主総会で年額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。

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まいります。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まいります。

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

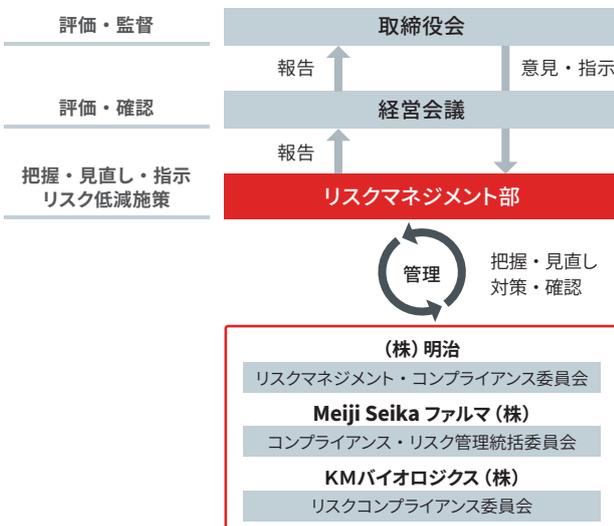
明治グループでは、企業活動に重大な影響を及ぼす緊急事態発生時の対応だけでなく、さまざまな経営リスクを未然に防ぎ、軽減・回避措置を講じることが重要であるとの考えに基づき、リスクマネジメントを推進しています。

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 <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 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 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 <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、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 <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	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
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 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	<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"> 早期的回復に向けた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 \(PDF\)](#) ▶

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	2011年度	2012年度	2013年度
会計年度：	売上高	百万円	1,109,275	1,126,520	1,148,076
	セグメント別				
	食品	百万円	986,319	1,001,551	1,015,265
	医薬品	百万円	125,274	127,361	135,105
	セグメント別 (海外)				
	食品	百万円	—	—	29,097
	医薬品	百万円	—	—	17,325
	売上総利益	百万円	370,774	382,684	394,062
	営業利益	百万円	20,189	25,859	36,496
	税金等調整前当期純利益	百万円	14,588	25,214	33,687
	親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	6,805	16,646	19,060
	設備投資額 ※2	百万円	38,324	37,668	47,038
	研究開発費	百万円	23,823	26,199	26,067
	減価償却費 ※3	百万円	40,871	40,821	40,972
	営業活動によるキャッシュ・フロー (A)	百万円	30,597	50,622	63,847
	投資活動によるキャッシュ・フロー (B)	百万円	(44,314)	(39,504)	(47,293)
	財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	4,861	(9,411)	(18,194)
	フリー・キャッシュ・フロー (A+B)	百万円	(13,716)	11,118	16,553
会計年度末：	総資産	百万円	749,985	785,514	779,461
	有利子負債	百万円	205,261	205,394	198,376
	自己資本	百万円	291,589	313,383	320,447
1株当たり情報 ※4	当期純利益 (EPS)	円	46.19	112.99	129.40
	純資産 (BPS) ※5	円	1,979.12	2,127.28	2,175.98
	配当金	円	40.00	40.00	40.00
レシオ	自己資本当期純利益率 (ROE)	%	2.3	5.5	6.0
	総資産経常利益率 (ROA)	%	3.0	3.8	5.0
	自己資本比率	%	38.9	39.9	41.1
	配当性向	%	86.6	35.4	30.9

非財務情報

エネルギー使用量	国内	TJ	—	—	—
	海外 ※7	TJ	—	—	—
CO ₂ 排出量	国内	Scope1	万t-CO ₂	48.4	52.4
		Scope2	万t-CO ₂	—	—
		Scope3 ※8	全体	万t-CO ₂	—
			カテゴリ1	万t-CO ₂	—
	海外 ※7	Scope1	万t-CO ₂	—	—
		Scope2	万t-CO ₂	—	—
		Scope3	万t-CO ₂	—	—
水使用量	国内 ※10	千m ³	23,674	22,902	22,723
	海外 ※7	千m ³	—	—	—
排水量	国内 ※10	千m ³	21,652	20,864	20,566
	海外 ※7	千m ³	—	—	—
廃棄物排出量	国内 ※11	万t	8.7	8.1	7.2
	海外 ※7	万t	—	—	—

※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2022年3月31日の為替レート（1米ドル＝122.39円）を使用しています。

※2 設備投資額は、有形固定資産及び無形固定資産の支払いベースの数値です。

※3 減価償却費は、有形固定資産及び無形固定資産のキャッシュ・フロー計算書ベースの数値です。

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

※5 1株当たり純資産＝（純資産総額－少数株主持分）／（発行済株式数－自己株式数）

※6 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。

※7 中国、アジア（中国を除く）、北米・欧州の生産系14工場（2019年度までは12工場、2020年度は13工場）。

※8 2018年度より、Scope3の集計対象範囲にカテゴリ4. 輸送、配送（上流）、カテゴリ9. 輸送、配送（下流）を加えています。また、カテゴリ1の算出に際し、集計対象範囲を製品生産に必要な大半を占める原材料に拡大しました。

※9 過年度データを見直しました。

※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で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。

 有価証券報告書 (PDF) ▶

2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2021年度	単位 ※1
1,161,152	1,223,746	1,242,480	1,240,860	1,254,380	1,252,706	1,191,765	1,013,092 ※13	8,277,579	千ドル
1,021,806	1,061,398	1,082,115	1,073,655	1,056,637	1,049,559	999,673	826,080 ※13	6,749,577	千ドル
141,338	164,542	161,620	168,466	198,688	204,354	193,664	187,981 ※13	1,535,926	千ドル
29,418	38,353	38,191	43,474	47,182	48,422	49,173	52,618 ※13	429,921	千ドル
23,961	41,961	38,731	39,485 ※14	41,009	43,507	37,692	40,368 ※13	329,835	千ドル
403,386	445,561	461,326	454,882	456,569	462,523	449,625	323,249	2,641,143	千ドル
51,543	77,781	88,395	94,673	98,383	102,710 ※12	106,061	92,922	759,232	千ドル
48,657	95,210	89,192	91,079	94,586	97,747	103,183	128,455	1,049,561	千ドル
30,891	62,580	60,786	61,278	61,868	67,318 ※12	65,655	87,497	714,904	千ドル
64,347	42,354	50,417	71,777	71,243	71,109 ※12	67,900	93,166	761,226	千ドル
26,105	27,308	26,162	26,507	29,182	31,446	31,404	33,441	273,237	千ドル
41,885	42,077	45,872	46,511	43,033	46,198 ※12	48,411	50,103	409,379	千ドル
86,487	105,155	81,888	108,775	112,100	114,103	123,683	127,526	1,041,968	千ドル
(92,822)	(9,809)	(44,291)	(64,394)	(100,202)	(70,811)	(93,110)	(27,614)	(225,629)	千ドル
6,846	(85,071)	(46,548)	(40,121)	(13,980)	(30,287)	(28,293)	(76,997)	(629,119)	千ドル
(6,335)	95,346	37,597	44,380	11,898	43,291	30,573	99,911	816,338	千ドル
877,367	856,115	883,895	927,544	1,004,143	998,920 ※12	1,067,000	1,117,459	9,130,320	千ドル
221,480	147,828	129,497	119,102	116,385	106,764	101,775	81,267	664,001	千ドル
370,341	408,874	448,901	487,310	527,310	562,753 ※12	621,428	673,336	5,501,562	千ドル
209.79	425.06	413.11	422.15	426.61	464.08 ※12	452.52	607.24	4.961	ドル
2,515.26	2,777.28	3,064.91	3,360.70	3,635.79	3,879.18 ※12	4,282.80	4,781.52	39.067	ドル
50.00	90.00	110.00	130.00	140.00	150.00	160.00	170.00	1.389	ドル
8.9	16.1	14.2	13.1	12.2	12.4	11.1	13.5		
6.5	9.4	10.2	10.6	10.3	10.3	10.7	8.6		
42.2	47.8	50.8	52.5	52.5	56.3 ※12	58.2	60.3		
23.8	21.2	26.6	30.8	32.8	32.3	35.4	28.0		
—	—	—	9,281	9,845 ※6	10,714 ※6	9,766	9,424		☑
—	—	—	—	—	—	1,674	1,671		
56.8	55.0	23.6	23.0	22.8 ※6	22.2 ※6	21.5	22.1		☑
—	—	28.7	27.4	28.2 ※6	27.9 ※6	25.4	21.6		☑
—	—	—	203.5	318.9 ※6	303.5 ※6	294.8 ※9	302.7		
—	—	—	—	243.7 ※6	234.3 ※6	225.9 ※9	228.4		☑
—	12.8	3.0	3.0	2.7	2.6	2.4	2.4		
—	—	9.7	9.5	8.6	7.6	7.0	7.5		
—	—	—	—	—	21.9	18.7	20.0		
20,148	24,375	24,104	22,305	22,056 ※6	21,979 ※6	21,189 ※9	19,808		☑
—	—	—	1,778	1,427	1,418	1,382	1,448		
16,504	21,214	20,255	17,914	19,702 ※6	18,415 ※6	17,248	16,450		
—	—	—	—	884	1,022	977	947		
7.4	7.6	5.4	6.3	2.8 ※6	2.8 ※6	2.6 ※9	2.4		☑
—	—	—	—	—	0.4	0.4	0.3		

非財務情報の算定方法

[エネルギー使用量]

(国内、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)に基づき算定しています。

[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の購入電力は、電気事業者別の基礎排出係数を利用しています。

(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の排出係数を利用しています。

[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. 雇用者の通勤、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)の購入金額に排出原単位※を乗じて算出。

※ 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

[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.87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
★ 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伸長を2023年度に2020年度比で10%以上増加 [明治国内連結]	-3.1% ※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
● 医薬品の安定供給	2023年度までにKey Drug 5剤の数量シェア50%以上 [MSP国内連結]	32.4% ※2
★ 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]	2022年度の上市を目指して対応中

※1 2022年5月に開示した「2021年度決算説明資料」で掲載していた速報値から修正しました

※2 Copyright © 2022 IQVIA. / JPM 2022年3月MAT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
★ CO ₂ 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2015年度比40%以上削減 [明治G連結] ※1	-27.8%
	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] ※2	-11.3%
	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14%以上削減 [明治G連結]	-2.8%
	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	-2.8%
	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%
● 特定フロン全廃	2030年度までに国内生産拠点において、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国内連結] ※3	-48.4%

※1 基準年度の総排出量はKMバイオロジクス(株)からのCO₂排出量を含む74.2万t-CO₂

※2 2022年度にCO₂削減目標を変更 ※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
★ 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%
	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%
	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]	※
	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%
	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]	新たに果汁グミ包材に使用

※ 2022年度中に算出


水資源 SDGs: 6, 14

社会課題	KPI	実績
		2021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2017年度比20%以上削減を目指す [明治G 連結]	-8.4% ※
	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%

※ 原単位は「収益認識に関する会計基準」を適用前の売上高から算出


生物多様性 SDGs: 6, 15

社会課題	KPI	実績
		2021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% ※

※ 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
★ 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%以上を目指す [明治HD、明治、MSP、KMB 単体]	4.7%
	2026年度の女性リーダー※の人数を2017年度の約3倍にあたる420人以上を目指す [明治HD、明治、MSP、KMB 単体]	237人
	障がい者法定雇用率以上 [明治HD、明治、MSP、KMB 単体]	2.57%
● 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]	健康経営優良法人 (ホワイト500) 2022認定取得

※ リーダー：管理職および係長職相当



社会 SDGs: 8, 10, 17

社会課題	KPI	実績
		2021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%)
	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]	海外グループ会社3社に対して実施 (対象人数：約770人 / 受講率：99%)
● 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 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の社会貢献活動への参加を年2回以上 (半期に1回以上) 実施 [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%

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
★ 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の開始	2022年度中の実施に向けて検討を開始
	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の開始 [明治G 連結]	46社を対象に実施
	2026年度までにサステナブルカカオ豆の調達比率を100%へ [明治 連結]	42%
	2023年度までにRSPO認証パーム油への100%代替 [明治 連結]	84%
	2023年度までに環境配慮紙への100%代替 [明治G 連結]	98%
	酪農家の経営に関する支援活動MDA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

RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil (持続可能なパーム油のための円卓会議)
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.82、83に記載した2021年度の国内エネルギー使用量、国内CO₂排出量（Scope1、Scope2およびScope3カテゴリ1）、国内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

2022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 杉山 雅彦 

デロイト トーマツ サステナビリティ株式会社（以下「当社」という。）は、明治ホールディングス株式会社（以下「会社」という。）が作成した「統合報告書 2022」（以下「報告書」という。）に記載されている の付された2021年度の国内エネルギー使用量、国内CO₂排出量（Scope1、Scope2、Scope3カテゴリ1）、国内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、分析的な手続、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、手続には見積りの基礎となったデータのテスト又は見積り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、その実施範囲は狭い。その結果、当社が実施した限定的保証業務で得た保証水準は、合理的保証業務を実施したとすれば得られたであろう保証水準ほどには高くない。

限定的保証の結論

当社が実施した手続及び入手した証拠に基づいて、環境定量情報が、会社が採用した算定及び報告の基準に準拠して作成されていないと信じさせる事項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

国内エネルギー使用量、国内CO₂排出量（Scope1、Scope2）、国内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、千葉明治牛乳株式会社、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、明治飼糧株式会社、沖縄明治乳業株式会社、明治ロジテック株式会社）、Meiji Seika ファルマ株式会社およびグループ会社（大蔵製薬株式会社）、KMバイオロジクス株式会社

なお、明治ロジテック株式会社については、自社所有の輸送車両に関わる燃料分に限り集計に含めています。

また、国内産業廃棄物排出量については、上記のうち生産系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、千葉明治牛乳株式会社、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、沖縄明治乳業株式会社）、Meiji Seika ファルマ株式会社およびグループ会社（大蔵製薬株式会社）、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 (2022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 26 グループ会社 19

▼ 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 2 グループ会社 4

KMバイオロジクス株式会社

■ 本社 ★ 研究所 □ 営業所 ▲ 工場 ● グループ会社

研究所 1 営業所 1

工場 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

▲ 京都工場
● 明治油脂株式会社
● 大蔵製菓株式会社

□ 西日本支社
□ 医薬福岡支店

倉敷工場
大阪工場
愛知工場
九州工場

医薬中四国支店
四国明治株式会社
関西工場
関西アイスクリーム工場
関西栄養食工場

関西支社
医薬関西支店

■ 本社 ▲ 熊本工場
★ 菊池研究所 ▲ 菊池工場
▲ 合志工場
▲ 阿蘇工場
● 明治アニマルヘルス株式会社

沖縄明治乳業株式会社

株式会社 スリーエスアンドエル
明治産業株式会社

▲ 岐阜工場
▲ 軽井沢工場
▲ 東海明治株式会社
▲ 東海工場

▲ 明治チューインガム株式会社

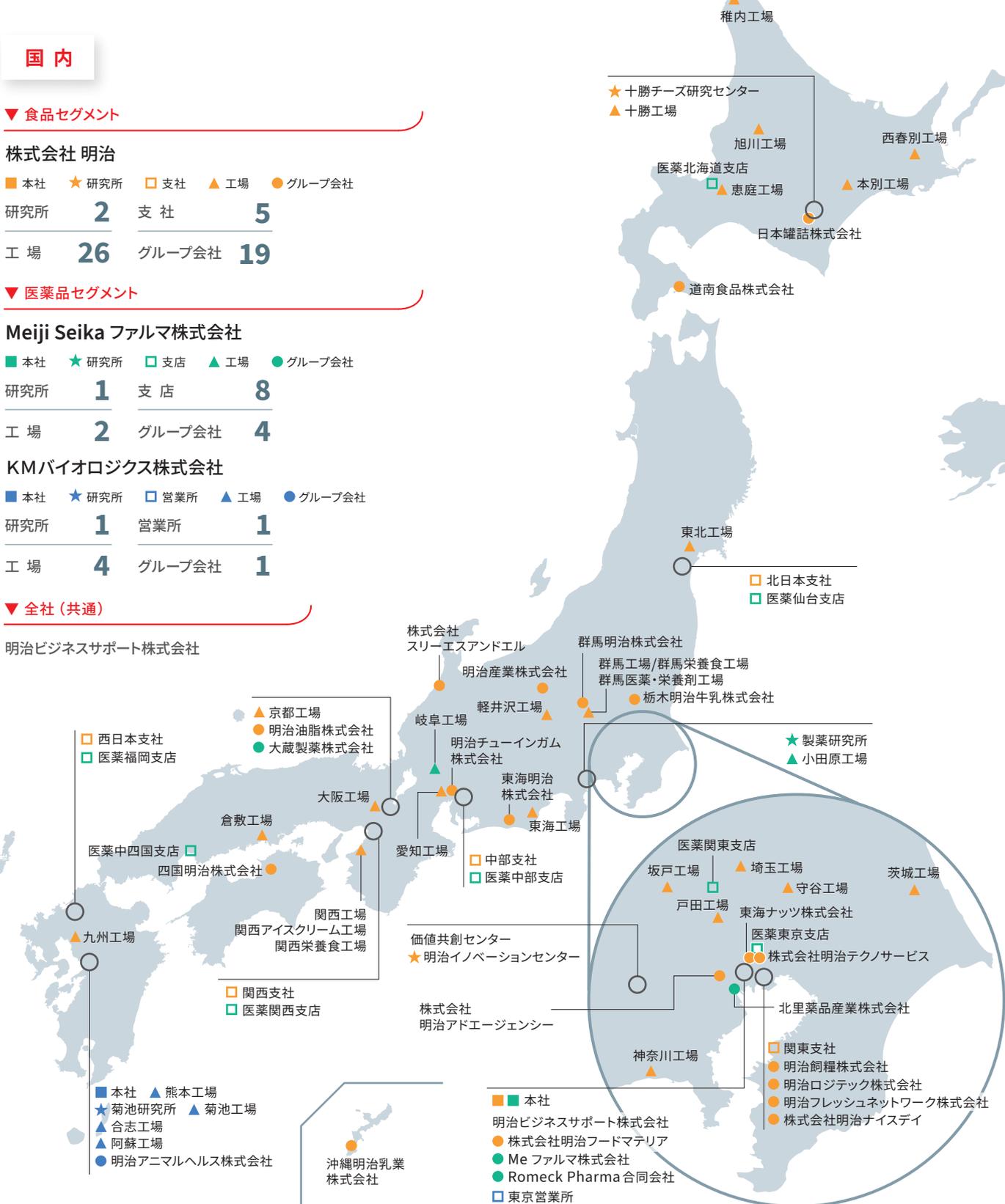
▲ 愛知工場
▲ 中部支社
□ 医薬中部支店

▲ 東海工場

▲ 愛知工場
▲ 中部支社
□ 医薬中部支店

群馬明治株式会社
群馬工場/群馬栄養食工場
群馬医薬・栄養剤工場

▲ 東北工場
▲ 北日本支社
□ 医薬仙台支店



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 17



* メドライクリミテッドの子会社 9 社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 (2022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

17,336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

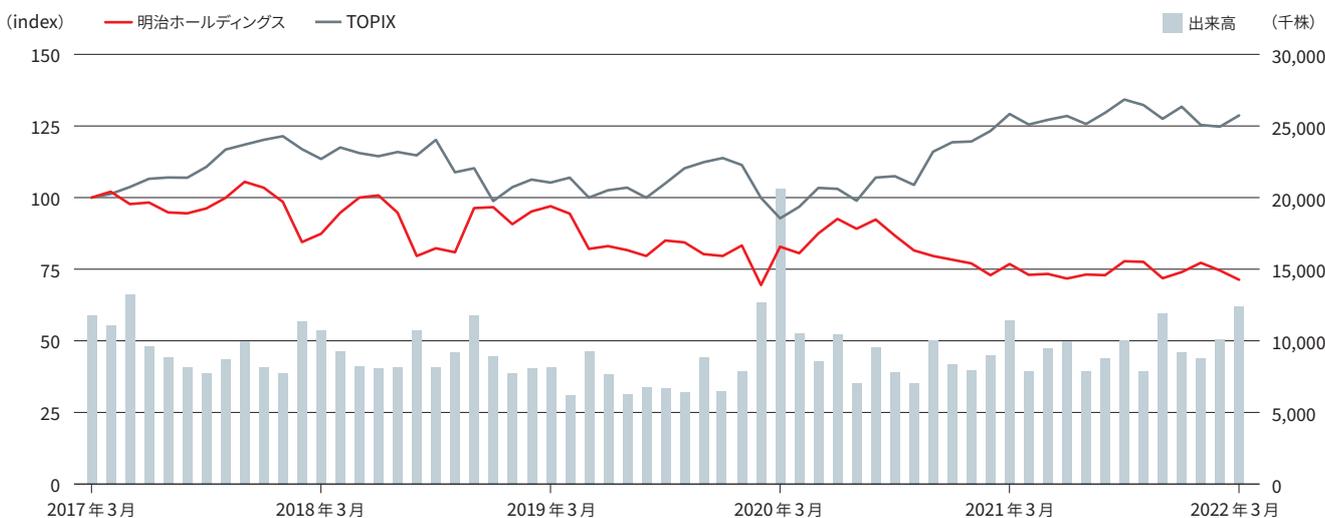
株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	24,170	16.29
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	7,034	4.74
日本生命保険相互会社	3,348	2.25
農林中央金庫	2,892	1.94
明治ホールディングス従業員持株会	2,669	1.79
明治ホールディングス取引先持株会	2,654	1.78
STATE STREET BANK WEST CLIENT -TREATY 505234	2,521	1.69
株式会社みずほ銀行	2,417	1.62
株式会社りそな銀行	2,117	1.42
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,708	1.15

(注) 上記の他に、当社が7,548千株 (持株比率5.09%) 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



表紙作品について



パラリンアート作品

「世界中の人々を笑顔に」作家／泉 里彩 Risa Izumi

「世界のお客さまに健康価値を届ける明治グループの姿を、明るく元気いっばいに描いてほしい。」というご依頼をいただき、とてもうれしく思いました。

世界中の人々の笑顔を描きました。真ん中に大きなハートがあって、愛情にあふれていて、肌の色や髪の色も違う人々が、みんな笑顔でつながっている、そんな世界を表現しました。この絵を描いているときもとても楽しかったです。

[Paralym Art | 泉 里彩さんのプロフィール](#) ▶

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

Online 交流会

素晴らしい作品への感謝をお伝えするべく、泉さんをお招きして交流会を開催しました。泉さんからは、作品に込めた想い（上記コメント）などをお話しいただき、大変有意義な機会となりました。



オンラインで実施された交流会（画面上段、右から二人目が泉さん）

編集後記

「明治グループ統合報告書2022」を最後までお読みいただきありがとうございます。

5回目の発行となる今回は、非財務情報や無形資産への関心の高まりを受け、初めて人的資本や知的資本のページを設けました。

人的資本のページでは、2022年4月に新設した「グループ人財委員会」で取り組む内容や従業員エンゲージメントについてご紹介しています。社外役員の鼎談では、取締役・監査役の皆さんに明治グループの目指すべき人財マネジメントについて語っていただきました。また、表紙にはパラリンアート作品を使用することで、明治グループのD&Iに対する想いを込めました。

知的資本のページでは、食品・医薬品の各セグメントの特徴ある知的財産戦略について、事例を交えて解説しています。

本報告書がステークホルダーの皆さまにとって、明治グループへの理解を深めていただく一助となりましたら幸いです。今後も情報開示の充実と透明性・公平性のある対話に努めてまいりますので、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