

CEOメッセージ

「市場」「事業」「行動」を 変えることで成長軌道へ回帰し、 企業価値を向上させます

COMMITMENT

明治グループはいま、まさに変革の時を迎えています。「2023中期経営計画」では、残念ながら結果を示すことはできませんでしたが、再成長のための土台は築くことができたと認識しています。この上で経営改革を推し進め、サステナビリティと融合して社会価値の創出につながるmeijiらしい事業を追い求めるとともに、財務面でも成果を出し、企業価値を向上させたいと考えています。

代表取締役社長 CEO

川村 和夫



CEOメッセージ

2026中期経営計画のコンセプトは、たった3文字の「変える」

「2023中期経営計画（以下、2023中計）」では、最上位の経営目標に「明治 ROESG®※」を導入し、利益成長とサステナビリティ活動の同時実現を目指しました。目標指標に設定した13ポイントは、2022年度のみ達成にとどまりましたが、中計期間を通して高いレベルを維持。ROEは残念ながら低下傾向が続いたものの、ESG側の高評価に支えられたことが寄与しました。「明治 ROESG経営」の実践によって、サステナビリティ活動への評価は日本企業のトップグループに肩を並べつつあり、これは「2023中計」の確かな成果であると捉えています。

一方で、原材料価格の高騰や円安の長期化の逆風があったとはいえ、財務面で掲げた目標水準に届かなかったことは重く受け止めています。この反省をもとに、明治グループを再び成長軌道に乗せるべく「2026中期経営計画（以下、2026中計）」を策定しました。構想にあたって強く意識したのは「長い時間軸でのトランスフォーメーション」「根本的な経営改革」というキーワードです。短期的な事業改善にとどまらない、長期の時間軸での経営目標。そして、グループ全体で一つのコンセプトを一貫してやり抜く行動指針を中心に据えています。そしてそのコンセプトは、たった3文字の「変える」です。「2026中計」では3つの「変える」を遂行し、明治グループを進化させます。

※「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

「市場を変える」べく、海外での高い成長を追い求めていく

一つ目の「変える」は、「市場を変える」ことです。現在の明治グループの海外売上高は約1,300億円、売上高比率は12%ほどですが、2030年には30%にす

ると高い目標に挑戦します。明治グループの強みである、国内市場での強いブランド力と高いシェアに安住することなく、海外市場での成長に向けて舵を切り、企業変革を進めていきます。

この「市場を変える」という目標を達成するためには、同時に、国内事業の収益力を高めることもきわめて重要です。海外市場での事業成長には投資リスクもあります。さらに、投資して利益を生み出すまでにはタイムラグがあり、先行的なコスト負担も生じます。「市場を変える」ためのリスクとコスト負担をしっかりと国内事業で受け止めていかなければならず、大胆な改革も辞さない覚悟で国内事業の高収益化を図っていきます。

「事業を変える」ために、社会課題を自らの事業課題に取り込む

二つ目の「変える」は、「事業を変える」ということです。「2026中計」では、サステナビリティ活動のなかで明治グループにとって優先度の高い重要な社会課題を「マテリアリティ」として特定し、KPIを設定しています。このマテリアリティをぜひ「事業を変える」ための原動力として取り込んでいきたいと考えています。

例えば、「健康と栄養」というマテリアリティに対して、「Meiji NPS（明治栄養プロファイリングシステム）」をもとにした事業改革を進めています。「Meiji NPS」に則った商品改良を行い、パッケージ表示についても他社に先駆けて「栄養」の観点から健康に資する情報を提供していきたい。グローバルな食品企業は、独自の栄養評価システムに沿ったパッケージ表示をすでに開始しています。明治グループも「健康と栄養」という社会課題への取り組みを商品に実装し、事業成長に転化していきたいと考えています。

また、「医薬品の安定供給」というマテリアリティに沿った取り組みとしては、抗菌薬原薬の国内供給という課題に対して、Meiji Seika ファルマ（株）の岐阜工場



P.40
サステナビリティ戦略
CSOメッセージ →

P.33
食品事業戦略
トレード・オンの実現に
向けた取り組み →



CEOメッセージ

に原薬生産ラインを作ることで応えています。いま、日本の抗菌薬の原薬は海外に大きく依存しており、有事の安定供給に課題を抱えています。まさに社会課題そのものであり、この課題解決に向けた事業を立ち上げようとしています。

このように、さまざまな社会課題を自らの事業課題として取り込み、事業改革を加速させたいと考えています。このような変革の方向性は、明治グループの創業の精神である「栄養報国」に根ざした、まさに私たちのアイデンティティです。社会課題を解決する事業こそが、世界にインパクトをもたらし、人々の暮らしをより良く変えていく。そして、社会に必要とされ続けることで、大きく成長する可能性を秘めている。そうした意識を常に強く持って臨んでいきます。

「行動を変える」ことで、挑戦と変革を主導する人財への変容を促す

三つ目の「変える」は、「行動を変える」ことです。社員に行動を変えてもらうために、人事制度と組織を改革していきます。まず人事制度は、大きな経営目標である「グローバル展開の強化」「事業とサステナビリティの融合」「グループ価値の最大化」などに積極的に挑戦し、変革を主導する人財への行動変容を促す方向に変えていきます。人事制度改革のキーワードは「外部競争性」と「多様性」、そして「高い倫理観」です。企業にとって、価値を生み出す最大の資本は「人的資本」であり、これを変えることができなければ、すべてが「絵に描いた餅」になります。社員の行動変容をどのように引き出すのか、それが経営改革の出発点であるとの認識を持って、この「変える」に注力していきます。

加えて、組織体制も変更し、ホールディングス（以下、HD）への機能集中と強化を行っていきます。経営統合時、明治グループのHDは、グループの経営企画、ガバナンスおよび財務に特化した小さな持株会社としてスタートしましたが、グループと

しての一体化や成長力の強化が求められていくなか、HDが自ら主導してあるべきグループの形を追求していきます。

引き続き「明治ROESG」を最上位に掲げ、サステナビリティと事業を融合

市場・事業・行動を変えるという決意のもと、「2026中計」では最上位の経営目標をあえて二つ設定しました。一つ目は、「2023中計」から引き継ぐ「明治ROESG」、そして二つ目は「企業価値向上」です。

「明治ROESG」は「2023中計」で最上位の経営目標に設定したことで、社員のESGに対する姿勢が強化され、サステナビリティ活動への取り組みを大きく前進させることができたと感じています。その結果、明治グループは、経済産業省と東京証券取引所がSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）を通じて企業価値向上を図る先進的企業群を選定した「SX銘柄（15社を選定）」に選ばれました。これに甘んじることなく、サステナビリティ活動を通じて持続的に成長原資を生み出していく企業へのトランスフォーメーションを、「2026中計」でも継続していきます。

「2026中計」での「明治ROESG」の目標は「サステナビリティと事業の融合」であり、「2023中計」から目標自体も進化させます。「SX銘柄」として評価されたことを足がかりとして、先ほどの「事業を変える」でお話したように、社会課題を事業課題として取り込むことで「ROESGの進化」を実現していきたいと思えます。

具体的な運用としては、サステナビリティに貢献する商品群を食・薬それぞれで選定し、その売上高の達成度を目標指標に加えます。自社商品の売上高の達成度を、外部評価機関の評価と並列に掲げることで、目標に対する理解が深まることを期待しています。「ROESG」はまだ採用企業が少ないKPIですが、少ないからこそ、明治グループの個性として認識していただける面も大きいと感じています。

P.63
技術開発戦略
絶対不可欠な医薬品を、
確実に供給するために →

P.49 人財戦略
CHROメッセージ →



CEOメッセージ

ROEという財務価値と、ESGという非財務価値を連動させて、新たなアプローチで持続的な事業成長を目指すことを、「2026中計」では強く志向していきたくと考えています。

[P.26 2026中期経営計画の概要](#) →

あえて「企業価値向上」を目標に設定し、そこに至るプロセスを重視

二つ目の経営目標は、「企業価値向上」です。これまで、このテーマは長期ビジョンや企業理念などに登場してきた概念ですが、今回は、中計という比較的短期の、かつ数字を伴った経営計画のなかで、あえて経営目標として明示することにしました。重要な経営計画であればあるほど、そのなかに企業価値という考えを埋め込み、経営と全社員が日々のプロセスを改善していくことが、財務目標を達成する一番の近道だと考えるからです。数字だけを追いかけるのでは経営改善は果たせません。そこに至るプロセスとしてのブランド価値の向上、無形資産への先行投資、そして何よりも社員とのエンゲージメントの向上なくしては、財務目標の数字を達成できないことを全社であらためて強く認識したいと思っています。

企業価値向上を図る指標として、時価総額、ブランド価値、社員エンゲージメント、無形資産投資額の4つの指標を設定し、毎年しっかりとモニタリングして事業戦略、投資計画、人事施策など、幅広く経営全般に反映させていきたいと考えています。財務指標は、プロセスを変えることでしか本質的には改善しません。そして、そのプロセスを変えるために、企業価値を高めていく行動を徹底したいと考えています。

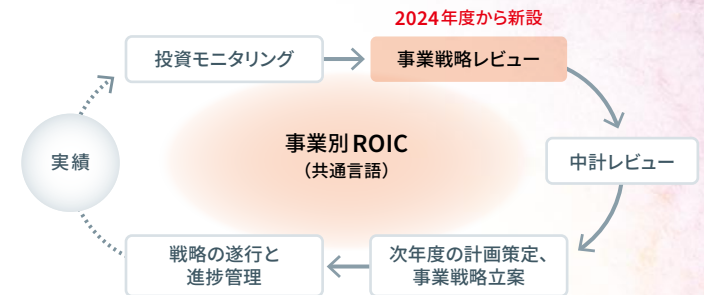
目標設定にあたって、ステークホルダーについても見直しました。「お客さま」「株主・投資家」は変更ありませんが、これまでの「従業員」は、業に従うという

受動的な表現を改め、会社とともに成長する仲間という意味を含め、雇用形態に関わらず「社員」としました。また、「取引先」についても、ともに価値を創るという観点から「ビジネスパートナー」としました。さらには、「地域社会・自然・将来世代」、そして「政府機関・NPO / NGO・関連団体」を加えて、幅広いステークホルダーからの期待があること、そして幅広いステークホルダーとのエンゲージメントが必要であり、それが企業価値向上の前提だという認識を社内で共有していきます。

事業ポートフォリオに関する戦略も、より実効性の高い運用を

事業成長・事業改革を推進する鍵は、事業ポートフォリオの最適化、そのための投資戦略の適否にあります。どのように戦略的にポートフォリオを管理していくか、HDと事業会社が共通の土俵に立って推進する体制を構築していきます。そして、このモニタリングや検討論議の共通言語が事業別ROICです。

ポートフォリオに関わるマネジメントサイクルは大きく変えていきます。事業別ROICをベースにした事業戦略レビューを新たに実施し、チーフオフィサーに各事業責任者を加えて事業戦略に特化した議論を行い、事業や投資の方向性の可否などを決定し、統合戦略としての中計レビューを経て、次年度の計画に反映させるステップを踏みたいと考えています。中計と年度計画の連動性、経営と



CEOメッセージ

事業の連動性を高めることで、戦略の実効性を高めることにつなげていきます。加えて、複数の事業戦略を同時にモニタリングし、両セグメントを俯瞰しながらどの事業に資源を集中すべきかを判断することで、グループ視点で個々の戦略の実効性も高められると考えています。

グローバル市場にしっかりと立ち向かえるグループ経営体制へ

グループ経営の体制強化もいっそう推進していきます。「市場を変える」ためには、グローバルでのリスクマネジメント体制が必須であり、HDで実施するガバナンスに特化した監査と事業会社で実施する内部監査を連携させ、グループとしてのチェック機能を強化していきます。併せて、グローバル水準の経営管理体制も構築していかなければなりません。明治グループは2027年度からIFRS適用の会計基準に移行する方針であり、そのための準備も抜かりなく進めていきます。

さらに、これまで各事業会社に分散していた機能戦略部門をHDに集約し、HDがグループの司令塔を果たす役割に変えていきます。具体的には「技術開発」「知的財産」「デジタルテクノロジー」「コミュニケーション」の4つの機能戦略を、HDがイニシアチブをとって強化・拡充していきます。すでに2023年度から、「知的財産」についてはHDに戦略部門を設置し、活動しています。いずれの機能戦略も、活動の質を上げることでイノベーションを呼び込み、リスクを低減することを目標にしています。

P.64 イノベーションの創出 | 知的財産戦略 →

普遍的な社会価値を提供し続け、これからの100年も不可欠な企業に

この「2026中計」を起点として、明治グループは自らを変革して成長軌道へと回帰し、企業価値をいっそう高めることでステークホルダーの方々の期待に応えていきます。その根底にあるのは、私たちのゆるぎない理念です。明治グループは100年を超える歴史を有していますが、なぜ100年続いたのかと言えば、やはり普遍的な社会価値を提供し続けてきたから。人々が抱える健康課題を解決することを、100年にわたって社会から負託された企業であり、だからこそ、こうして発展することができたのだと思っています。他の企業にはない、この明治グループの個性を大切にしつつ、引き続き社会価値につながる事業をグローバルで追求め、これからの100年もなくてはならない企業であり続けたいと考えています。



CFO メッセージ



菱沼 純

取締役常務執行役員 CFO

ROE改善と資本市場とのエンゲージメント強化に取り組み、 時価総額を向上させていきます

持続的な企業価値の向上に向けて
明治 ROESG 経営の進化を財務面から後押し

2024年6月、CFOに就任いたしました。私の使命は、持続的な企業価値向上のために財務と非財務領域の両面から「明治 ROESG 経営」を進化させることだと捉えています。食品事業会社での経営企画や予算管理、マーケティングなどの経験を活かし、ROE改善と資本市場とのエンゲージメント強化に取り組み、企業価値を端的に示す時価総額を向上させていきます。

ROEは売上高利益率、総資産回転率、財務レバレッジに分解できます。財務レバレッジは資金需要などにより変動するものであり、現在は将来の大規模な投資に備えて借入余力や自己資本の厚みを確保している状況です。このことから売上高利益率と総資産回転率を改善することを優先課題とし、ROICを向上させることでROE目標を達成したいと考えています。ROICについては「2023中期経営計画（以下、2023中計）」で導入し、運用改善を積み重ねています。「2026中期経営計画（以下、2026中計）」では、食品セグメントの事業別ROICを示しましたが、株主・投資家の皆さまとの中長期的な企業価値の向上を意識した対話を強化し、スプレッドのさらなる拡大につなげていきます。事業別ROICの改善と同様に全社レベ

ルでの資産効率の改善も必須であり、政策保有株式の縮減はもちろん、不採算事業からの撤退や譲渡なども進めています。

「2026中計」ではサステナビリティと事業の融合（トレード・オン）に取り組みます。それは財務と非財務の融合であり、非財務領域と企業価値との連結にほかなりません。この実現に向けた取り組みを後押しするとともに、資本市場と積極的なコミュニケーションを図ることが私の役割であると考えています。

**食品セグメントでは価格改定が定着、
医薬品セグメントでも構造改革が進み、
2026中計での成長基盤が整備**

2023年度の連結業績は、売上高は増収、営業利益は増益となりました。食品セグメントはコストアップの影響を価格改定などの効果が上回り、医薬品セグメントも抗菌薬の需要増や生産・販売の効率化が寄与しました。当期純利益は、投資有価証券売却益が増加したものの、中国の持分法適用会社のAustAsia社の収益性悪化により持分法投資損失を計上したことや、中国の市販向け牛乳・ヨーグルト事業の業績悪化により減損損失を計上したことで減益となりました。

「2023中計」の営業利益の当初目標に対しては、食品セグ

CFOメッセージ

メントの減益影響で大幅な未達となり、ROEも低下しました。一方で、医薬品セグメントでは構造改革が進展し利益体質が強化され、食品セグメントでも価格改定が定着し、海外での生産能力が強化されるなど、「2026中計」に向けた成長基盤を整えることができました。

財務状況は、自己資本比率が61.9%、DEレシオが0.07倍となり、安全性は高いものの成長性の観点からは課題があります。設備投資は、3年間で2,187億円となり当初の計画を大幅に下回りましたが、海外事業など成長に必要な投資は確実に実施しました。政策保有株式は簿価ベースで、3年間の累計で41.6%縮減し、中計目標の30%縮減を超過達成しました。

事業ポートフォリオ転換に向け、ROICによる経営管理体制を強化

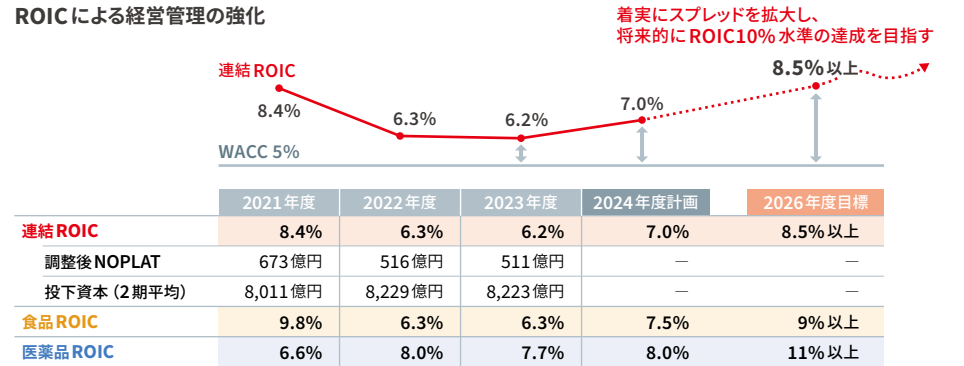
「2026中計」のコンセプトは「明治ROESG経営の進化」で、市場・事業・行動を変えることにより成長軌道への回帰を目指します。CFOとして強く意識しているのは、持続的な成長に向けて事業ポートフォリオを変革することです。これまで成長をけん引してきたヨーグルトなどのコア事業は、キャッシュカウとして位置付け、安定成長を目指します。国内のコア事業で稼いだ資金は、食品の海外事業やBtoB事業、医薬品の研究開発など将来の成長に向けて積極的に充当していきます。

また、事業ポートフォリオ転換に向け、ROICによる経営管理体制を強化していきます。「2023中計」での食品セグメントのROIC低下はコストアップが最大の要因ですが、管理体制にも問題がありました。一つ目は機能別組織でROICの管理単位である事業の責任者が曖昧であったこと、二つ目はROICの管理単位を細分化しすぎたことです。「2026中計」では、食品セグメントの組織を事業本部制に変更し、各事業本部長が責任を負う体制としました。海外事業も事業本部の中に組み込み、グローバルで資本効率を改善します。管理単位は各セグメント下の事業単位とし、食品はその他を除く4事業、医薬品は3事業としました。ROICツリーを活用して事業ごとの課題を明らかにし、改善に向けて取り組みます。

投下資本の管理方法も変更します。投資判断にはDCF法による回収期間法を適用し、これまで一律のWACCを割引率に用いていましたが、セグメント別に割引率（ハードルレート）を設定し、

設備投資やM&A、国内や海外などリスクに応じて調整します。モニタリングも従来実施している投資モニタリングに加え、事業本部長による事業戦略レビューを新たに設定しました。「2026中計」では全社のWACC5%に対してROIC目標を8.5%としています。これは通過点であり、将来的には10%以上を目指します。

ROICによる経営管理の強化



総還元性向を50%以上とし株主還元を強化

営業キャッシュ・フローは国内外の成長投資に優先的に充当します。M&A実施の際は負債調達を基本とし、DEレシオは0.5倍を上限とします。

株主還元については、総還元性向50%以上を目安とし、1株当たりの配当額の継続的な増配を目指します。「2026中計」の3年間の株主還元の総額は1,200億円以上としました。自己株式の取得は、2024年度で300億円を実施しますが、今後もキャッシュポジションや株価動向を見ながら機動的に実施していきます。そして、株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に社内にてフィードバックし、経営に活かし改善につなげることで信頼関係の構築に努めていきます。

2023 中期経営計画の総括

2021-2023 総括

明治 ROESG 経営の実践に着手に取り組んだ3年間

「2023 中計」では、利益成長とサステナビリティ活動の同時実現を目指しました。連結売上高目標は達成したものの、コスト高騰などの影響により連結営業利益は目標に届かず、ROEやROICも低下。「明治 ROESG」の目標未達の主要因となるなど、利益成長には課題が残りました。一方、「明治 ROESG」を構成する5つの ESG 外部指標はすべて目標水準を達成しました。

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

明治 ROESG



| 評価指標 | 2023 年度実績 | 2023 年度目標 |
|----------------------|-----------|-----------|
| MSCI ESG Ratings | A | A |
| DJSI | 67点 | 65点 |
| FTSE4Good | 4.2点 | 3.8点 |
| CDP (Climate Change) | A | A |
| CDP (Water Security) | A | A |

外部評価 > ESG 関連指標

※1 2016年(男性 72.14歳 / 女性 74.79歳) ※2 2019年(最新データ)
 ※3 2022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
 ※5 「コスタイベ筋注用」は起源株に対応するワクチンとして承認取得済み

| 評価指標 | 2023 年度実績 | 2023 年度目標 |
|---|--------------|-----------|
| 1) 健康寿命延伸※1 | +0.56年※2 | +1年 |
| 2) たんぱく質摂取量 | 71.4g / 1日※2 | 75g / 1日 |
| 3) インフルエンザワクチン接種率 | 57.8%※3 | 60% |
| 4) 従業員エンゲージメントスコア | 偏差値B | 偏差値A |
| 5) 健康志向食品、栄養付加価値型商品、超高齢化社会に貢献する商品の売上伸長率※4 | -0.9% | +10%以上 |
| 6) 新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給 | 開発中※5 | 開発と供給 |

ESG 指標、明治らしさ目標の詳細結果はこちらをご覧ください

P.17 2023 ESG サマリー →

主要財務指標の推移

| | | 2021 年度実績 | 2022 年度実績 | 2023 年度実績 | 前年度比 | 2023 年度目標 (2023 中計目標) |
|---------|-----------|------------------|------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| 統合目標 | 明治 ROESG | 12.3pt | 13.8pt | 12.2pt | -1.6pt | 13pt |
| | 連結売上高 | 1兆 130 億円 | 1兆 621 億円 | 1兆 1,054 億円 | +4.1% +433 億円 | 1兆 800 億円 |
| 成長性・収益性 | 海外売上高 | 929 億円 | 1,200 億円 | 1,323 億円 | +10.2% +122 億円 | 1,345 億円 |
| | 連結営業利益(率) | 929 億円 (9.2%) | 754 億円 (7.1%) | 843 億円 (7.6%) | +11.8% +88 億円 | 1,200 億円 (11.1%) |
| 効率性・安全性 | ROIC | 8.4% | 6.3% | 6.2% | -0.0pt | 10%以上 |
| | ROE | 13.5% | 10.0% | 6.9% | -3.1pt | 11%以上 |
| 株主還元 | 配当性向 | 28.0% | 36.4% | 52.3% | +15.9pt | 40.0% |

2023 中期経営計画の総括

2023 業績サマリー

売上高

連結売上高は1兆1,054億円となりました。また、海外売上高は1,323億円となり、前年度比+10.2%と大幅に伸長しました。

食品セグメント

売上高は9,001億円となりました。原材料コストなどの上昇に対する価格改定の実施を背景に、幅広い事業で増収となりました。特に、コロナ禍からの人流回復で市場が拡大した業務用食品事業や、中国・米国・東南アジアの子会社が好調に推移した海外事業は大きく売上高を伸ばしました。

医薬品セグメント

売上高は2,061億円となりました。主力の抗菌薬が大幅に伸長した国内医薬品事業や、スペインやタイの子会社が好調に推移した海外医薬品事業がけん引しました。ヒト用ワクチン事業は、4種混合ワクチンが好調に推移したものの、インフルエンザワクチンやB型肝炎ワクチンの減収が影響し、前年並みとなりました。

当期純利益・財務指標

連結当期純利益は506億円となりました。食品セグメントの中国事業に関する持分法による投資損失や減損損失の計上が影響し、大幅減益となりました。ROEは6.9%、ROICは6.2%となりました。

一方、政策保有株式については、総額140億円規模の売却を実施しました。自己資本比率は61.9%となり、強固な財務体質を維持しています。こうした背景から10年連続の増配を実施し、「2023中計」で掲げた配当性向40%の目標達成を実現しました。

3年間のセグメント別総括

食品セグメント

原材料コストアップへの対応が最優先となり、重点課題であった「コア事業の成長力の回復」は限定的となりました。また、「海外展開の強化」については、米国事業が好調に推移した一方、中国の一部事業で減損損失が発生するなど、道半ばの結果となりました。

医薬品セグメント

構造改革を遂行し、安定して収益が確保できるビジネスモデルへの転換に成功しました。海外医薬品事業も順調に拡大し、mRNA技術の獲得も含め、次の成長をけん引するパイプラインも充実しました。

営業利益

連結営業利益は843億円となりました。主な増減要因は下記の通りです。

増減分析 (億円)

| | 食品 | 医薬品 | 他 |
|--------------|------|------|-----|
| 2022年度実績 | 754 | 558 | 217 |
| 売上増減 | +385 | +361 | +23 |
| 薬価改定の影響 | -34 | - | -34 |
| 原価の変動 | -277 | -266 | -11 |
| 経費等の増減 | +18 | -6 | +24 |
| その他(子会社損益含む) | -3 | -6 | +8 |
| 2023年度実績 | 843 | 643 | 227 |

- ※1 価格改定効果を含む
- ※2 主な内訳
【食品】原材料コスト増(国内生乳、海外乳原料など)-286、その他(容量変更など)+20
【医薬品】原材料コスト増-11
- ※3 主な内訳
【食品】マーケティング費用等の変動-33、その他費用の変動+28
【医薬品】マーケティング費用等の変動+10、その他費用の変動+14

2023 中期経営計画の総括

2023 ESG サマリー

ESG 指標

2023 年度は 5 つの評価指標すべてで目標を達成しました。気候変動や生物多様性への取り組みが前進したことや、人権、労働安全衛生、健康・栄養に関する評価向上がスコアアップにつながりました。

| 評価指標 | 2021 年度実績 | 2022 年度実績 | 2023 年度実績 | 2023 年度目標 |
|-------------------------|-----------|-----------|--------------|-----------|
| 1) MSCI ESG Ratings | BBB | A | A | A |
| 2) DJSI ※1 | 55 点 | 61 点 | 67 点 | 65 点 |
| 3) FTSE4Good ※2 | 3.0 点 | 3.7 点 | 4.2 点 | 3.8 点 |
| 4) CDP (Climate Change) | A- | A | A | A |
| 5) CDP (Water Security) | A | A | A | A |

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

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

1) 8 つの Key Issues のうち、「Raw Material Sourcing (原材料調達)」「Product Carbon Footprint (製品カーボンフットプリント)」「Opportunities in Nutrition & Health (栄養と健康に関する機会)」「Product Safety & Quality (製品安全と品質)」「Corporate Governance (コーポレート・ガバナンス)」の 5 つで前年度より評価が向上しました。

2) 評価を構成する「Governance & Economic Dimension (ガバナンス及び経済的側面)」、「Environmental Dimension (環境的側面)」、「Social Dimension (社会的側面)」の 3 つの側面のうち、環境的側面と社会的側面において前年度より点数が伸びました。

3) 14 の ESG テーマで評価されます。最高評価の 5 点満点を獲得したテーマは、「Biodiversity (生物多様性)」「Pollution & Resources (環境汚染と資源活用)」「Environmental Supply Chain (環境サプライチェーン)」「Labor Standards (労働基準)」「Health & Safety (健康と安全)」「Corporate Governance (コーポレート・ガバナンス)」の 6 つとなりました。

4) 2050 年のカーボンニュートラル達成に向けた目標設定や、再生可能エネルギー比率に関する目標設定 (2050 年までに自社拠点において 100% 達成) に加え、取り組みの拡大などが総合的に評価されました。

5) 2050 年までのウォーターニュートラル達成に向けた目標設定や、水使用量削減の目標設定 (2050 年までに自社拠点において 2017 年度比で 50% 削減) に加え、取り組みの拡大などが総合的に評価されました。

明治らしさ目標

2023 年度に進捗のあった目標は 3~6 です。6 の新型コロナウイルスワクチンの開発は進んだものの、その他の目標は前年度に引き続き課題が残る結果となりました。

| 項目 | 2023 年度実績 | 2023 年度目標 |
|--|----------------------|-----------|
| 1) 健康寿命延伸 ※1 | +0.56 年 ※2 | +1 年 |
| 2) たんぱく質摂取量 | 71.4g / 1日 ※2 | 75g / 日 |
| 3) インフルエンザワクチン接種率 | 57.8% ※3 | 60% |
| 4) 従業員エンゲージメントスコア | 偏差値 B | 偏差値 A |
| 5) 健康志向食品、栄養付加価値型商品、超高齢化社会に貢献する商品の売上伸長率 ※4 | -0.9% | +10% 以上 |
| 6) 新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給 | 開発中 ※5 | 開発と供給 |

※1 2016 年 (男性 72.14 歳 / 女性 74.79 歳) ※2 2019 年 (最新データ)

※3 2022 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

※5 「コストイベ筋注用」は起源株に対応するワクチンとして承認取得済み

3) 最新データである 2022 年度の実績は 57.8% で、前年度比 +2.1 ポイントとなりました。

4) 前回 (2022 年度) のスコアと同様に B となりました。職場に対する満足度は高く、上司のサポートや職場内の一体感に強みを感じている一方、現場と経営の距離感や部門間の連携に関して課題が挙げられました。

5) 2023 年度は、20 年度比でマイナス成長となりました。健康食品市場における競争激化や価格改定の影響でヨーグルトやプロバイオティクスが減収となったことが大きく響きました。

6) 2023 年 11 月に、次世代 mRNA ワクチン (レプリコン) 「コストイベ筋注用」の国内製造販売承認を取得しました。

3 年間の ESG の取り組み総括

P.40 サステナビリティ戦略 →

「2023 中計」では、ESG アドバイザリーボード設置やサステナビリティ担当部門の人員拡大など、推進体制の強化により、明治グループの ESG に対する意識・行動が大きく前進しました。また、利益成長とサステナビリティ活動の同時実現を目指す取り組みを「2026 中計」でさらに進化・深化させるべく、サステナビリティ関連のリスクと機会を抽出し、ESG アドバイザリーボードメンバーも交えて重要度評価を実施しました。

社外役員対談

組織風土の変革を促し グローバル化とイノベーション創出を 強力に支援していきたい

河田 正也

Masaya Kawata

社外取締役

ピーター D. ピーダーセン

Peter David Pedersen

社外取締役

2021年より当社の社外取締役を務める河田正也氏と、翌2022年に社外取締役に就任したピーター D. ピーダーセン氏に、明治グループの経営について意見を伺いました。河田氏は、上場企業のトップとしてグループ経営・グローバル経営を推進し、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しています。また、ピーダーセン氏は、長年にわたってESG経営の研究に携わり、企業へのコンサルティングで高く評価されているサステナビリティの専門家です。

社外役員対談

2023 中期経営計画を振り返って お二人の評価を聞かせてください

河田：「2023 中期経営計画（以下、2023 中計）」は、当時の勢いを駆って挑戦的な目標数値を掲げてスタートしたものの、コロナ禍など事業環境の大きな変化もあって、残念ながら未達に終わりました。重点戦略の一つであった「グローバル化」も、売上成長だけを見れば相応の結果を出しましたが、利益貢献は不十分でした。総じてこの3年間は、懸命に事業に取り組んできたものの、定量的にも定性的にも課題を残し、「2026 中期経営計画（以下、2026 中計）」ではその解決にあたっていかなければなりません。

ピーダーセン：「明治 ROESG 経営」という新しい概念を掲げて、実践に努めてきたことは大いに評価できますが、明治グループにとって重要な課題である「グローバル化」「多様化」「風土改革」は途上に終わった印象を持っています。この3つは明治グループがさらに成長するための土台となるものです。「2023 中計」は、河田さんがおっしゃった事業環境変化にさらされたこともあり、KPI 達成にエネルギーが注がれて体質改善にまで手が回りませんでした。これは「2026 中計」に向けて積み残した大きな課題です。

2026 中期経営計画の策定にあたって どのような所感をお持ちですか

河田：有意義な議論ができたと思っています。取締役会で大きな方向性を討議しつつ、取締役会の枠外でも会議体を設け、関係者を交えて数回突っ込んだ議論を行いました。「2023 中計」の反省も踏まえて、我々社外取締役も活発に意見を出して最終的な計画ができあがりました。

ピーダーセン：私も、社外取締役が積極的に関わり微修正を加えながら議論を進めた「2026 中計」の策定プロセスは、大変良かったと評価しています。

河田：「2026 中計」の重要なキーワードである「変革」をいかに成し遂げるか、その本気度がこれから問われます。変革するのは、市場、事業、そして行動。市場を変えるというのは、まさしくグローバル化。事業を変えるというのは、サステナビリティ経営をいかに浸透させるかということ。そして行動を変えるというのは、組織風土を改革して人財価値を高めていくことです。特に DE&I を含めて組織風土の変革が重要で、それはグローバル化の進展にも通じること。いずれも大変難しいチャレンジですが、これらに全力で取り組めるかが明治グループの未来を左右しますので、「2026 中計」は正念場の3年になるでしょう。

ピーダーセン：そもそも中計を実行する期間として、3年は短いのではないかと私は思っています。いまの時代、社会が変化して予測が外れるのは当たり前であり、3年だとリカバリーショットが利かない。あるべき中計の期間も今後議論していかなければなりません。また、策定にあたっては、まだ時間に猶予のある段階から、若年層の社員の意見も聞いて参考にするべきだというのが私の考えです。やはりエンゲージメントというのは当事者意識や主体性、内発性から生じるものであり、次代を担う若年層がこれからの明治グループをどうしたいのかという思いをできるだけ反映したほうがいい。中計を「My Baby 化」しないとエンゲージメントは上がりません。1ステップ増えたとしても、それを踏むことがエンゲージメントを高めるためには必要でしょう。次回の中期計画の策定時にはそうしたプロセスを提案していきたいと思っています。

河田：現在、明治グループでは、長期チームでのビジョン策定を検討中であり、我々社外取締役も意見を出しています。その際、いまピーダーセンさんがおっしゃったように現場の若手社員の声を取り入れられれば、より実のあるビジョンが描けると思います。すべての社員が自分ゴトとして実現したいビジョンを掲げ、バックキャストで計画を立てて単年度の目標に落とし込んでいくことが理想であり、そうした経営を後押しできればと考えています。

社外役員対談

組織風土の変革が必要だという認識ですが どこに課題があり、どう変えるべきでしょうか

ピーダーセン：明治グループの社員は真面目で一生懸命仕事に取り組んでいます。しかし、社員が皆パーパスに賛同し、納得感を持って業務にあたっているかといえば、必ずしもそうではない。また「License to Innovate」や「License to Create」、すなわち変革や創造につながる意見を自由に発せられるライセンスが現場に付与されているかといえば、それも不十分です。社員がパーパスを自分ゴト化していること、社員にライセンスが与えられていること、この二つがセットになっている企業はおのずとイノベーションが起き、イノベーションが起きるとモチベーションが高まってくる。このポジティブなサイクルを築いていかなければなりません。

河田：いまピーダーセンさんが指摘された課題を、取締役会のアジェンダとして取り上げていきたいですね。取締役会では、重要な投資案件や事業戦略に関する意思決定を担っていますが、もう一段高いところで、漠然としているけれど取り組まなければいけないテーマも議論していきたい。組織風土に関しては、現場で心理的安全性がどこまで確保され、本当にボトムアップで議論がなされているか、その過程でマネジメントラインがどう機能しているか、我々も実態を理解したい。そこから、どう組織風土改革を導き、どう行動変革に結びつけていくか、取締役会レベルでも深く掘り下げて議論したいと思っています。

2026 中期経営計画を遂行するにあたり お二人はどの戦略に着目していますか

ピーダーセン：明治グループの特色を出せるのは「サステナビリティと事業の融合」です。これは大きな可能性を秘めており、meiji というブランドをいっそう際立たせることができる。ここ数年、サステナビリティと事業の融合に真摯に取り組んで土台を築き、今回、「meiji サステナブルプロダクツ認定制度」や「Meiji NPS (明治栄養プロファイリングシステム)」で攻めに出ようとしています。これらを強力に推進することが、カスタマーロイヤリティの向上につながっていくので、今回の中計で成果を出せればと思っています。

河田：加えて重要なのは、やはりグローバル化です。ステークホルダーの期待に応えるためには相当な努力が求められ、普段の業務や組織運営でグローバルを絶えず意識していくことが必要です。この中計では、オンラインなどでもグローバルとの接点を持ち、事業の最前線がどのような状況なのか、もっと突っ込んで把握していきたい。取締役会の議論はあまり個別各論の細目に入り込むべきではありませんが、企業価値の向上に関わることは積極的に関与し、情報を共有したいと考えています。

ピーダーセン：明治グループはまだグローバル企業のマインドではなく、海外に単に拠点を設けている段階です。この中計において、グローバルでワンチームになって経営していくスタイルに脱皮すべきです。



取締役会レベルから侃々諤々で議論する風土をつくり
社内のモデルとなって良い影響を与えていきたい

社外役員対談

明治グループのコーポレート・ガバナンスについて お二人の意見を聞かせてください

ピーダーセン：コーポレート・ガバナンスには、「オペレーショナルガバナンス」「グローバルガバナンス」「ソーシャルガバナンス」という、少なくとも3つのレイヤーがあると考えています。なかでも、基盤となるのはオペレーショナルガバナンスです。その指標となる取締役会の実効性は非常に高いレベルにあると思います。

河田：私も取締役会の実効性は十分なレベルにあると感じています。今後はよりいっそう、社内取締役と社外取締役の垣根がないなかで、未来志向のいろいろなテーマを活発に議論する風土にしたいですね。

ピーダーセン：おっしゃる通り、重要な経営テーマに関しては社内・社外の立場にとらわれず、自由に議論をする時間をもっと増やしていいと思っています。今年度はそれを目標としてオフサイトミーティングを何度か設ける予定で、大変楽しみにしています。

河田：取り組むべき経営課題には、これまで社内で蓄積してきた知見だけでは解決できないようなテーマも増えています。それを、取締役が持つそれぞれの専門性をかけ合わせて意思決定していくことが取締役会の本来の役割でしょう。現在、社

外取締役は4名いますが、各人各様で異なる意見が出てくるのが当然であり、その多様性があるからこそ、より立体的・大局的に物事を掴んで議論が進んでいく。先ほど、明治グループには組織風土改革が必要だとお話しましたが、まずは組織のトップに位置する取締役会レベルから、もっと忌憚なく侃々諤々で議論する風土をつくり、現場のモデルとなって社内に影響を与えられればと思っています。

ピーダーセン：こうしてオペレーショナルガバナンスを高めた上でグローバルガバナンスを効かせなければなりません。取締役会の中ではグローバル戦略の進捗をリアルに掴みきれていないのが実情です。グローバル拠点の経営者と定期的に議論し、事業の実態を把握した上で経営判断・投資判断ができる環境

をつくりたいと考えています。そして、最上位のソーシャルガバナンスですが、明治グループは他社よりも踏み込んで実行しようとしています。ただ、まだ残念ながら「ROESG」を推進するからといって株価にプレミアムが付いていないのが実情。ソーシャルガバナンスを真に機能させるためには、資本市場全体の意識の変化も必要であり、明治グループの取り組みが投資家からの長期視点での評価につながる契機になればと思います。

河田：ガバナンスの観点でもう一つ意見を申し上げるなら、現在明治グループは持株会社制を採用していますが、ホールディングスのあり方をあらためて考えていきたいですね。食と薬のシナジーの発揮を掲げているものの、事業のあらゆる面でシナジーを出すのは現実的には難しい。しかし、経営でシナジーを

2026中計を社員のエンゲージメントを高めることに活用し
イノベーションにつながる可能性を解放したい



社外役員対談

発揮することは大いに可能であり、グループを横断して領域を統括するCxOをホールディングスに置き、ガバナンスを高めていくことは大変有効だと思っています。ホールディングスの組織を単に大きくすることが目的ではなく、明治グループの総合力を発揮し対外的な関係や発信力をより高める上で、ホールディングスの機能強化に取り組むべきだと考えています。

明治グループは非財務価値を財務価値に昇華することで企業価値を高めていこうとしています

河田：明治グループはサステナビリティと事業の融合によって、経済的な価値と社会的な価値をともに追い求めており、そこに真摯に取り組んでいることは大変評価できます。生物多様性に関する問題や、世界の栄養不足に関わる問題など、きわめて重要な社会課題に立ち向かっており、定量的にどれだけ貢献しているかを示すことは難しいにしても、こうした問題にしっかりと関わり、解決に向けて努力している姿はアピールすべきです。そうすれば、社員も明治グループの一員であることに誇りを持つことができ、サステナビリティと事業の融合への意識も高まり、それが結果として企業価値を高めていくことにつながっていくはずですが、ただ、この取り組みは財務価値に直ちに結びつくものではなく、なかなか株価にも反映されませんが、長い目で見れば非常に重要なこと。まさしく企業としてのインテグリティ

であり、それを高めつつ財務価値と非財務価値をともに向上させていくことが、「2026中計」の大きな課題だと捉えています。

ピーダーセン：株価というのは、その企業に対する期待値です。非財務価値も含めて明治グループが新たなイノベーションを起こし、新たな市場を次々と創造して、成長していきそうだという期待が株価に表れます。明治グループが抱えているさまざまな強み、それはサステナビリティであったり、ブランドプロミスであったり、こうした要素はまだまだバラバラなので接続して一つのストーリーに仕立て、イノベーションの可能性を内外に発信していくことが、これからの大きなチャレンジだと思っています。そのために「明治ROESG」を掲げているのであり、サステナビリティと事業の融合を本気で推し進めていけば、この接続もおのずと図られていくと考えています。

社外取締役としての今後の抱負と、明治グループへの期待を聞かせてください

河田：私が社外取締役として求められているのは、一つは経営視点、一つはホールディングス体制のあり方についての視点、そしてもう一つはグローバル化への視点だと認識しています。私は過去、グローバルでのM&A案件にもいくつか携わり、なかには失敗案件もありました。しかし、そこから得た知見は時代を経ても通用するものがあり、それをもって明治グループ

のグローバルな成長に貢献できればと考えています。また、取締役会のあり方も、従来型ではなく将来志向になるよう、他の社外取締役の方々とも連携してさらに実効性の高い取締役会へと進化させたいと思っています。明治グループには成長に向けたポテンシャルが大いにあると実感しており、それを発揮させることが我々取締役の使命。今回の「2026中計」で掲げた3つの変革を、当事者としてしっかり遂行することに覚悟をもって臨んでいきます。

ピーダーセン：私はぜひこの「2026中計」を社員のエンゲージメントを高めることに使ってほしいと思っています。早い段階から「中計実現のためにあなたは何をやりたいのか」という問いを社員に投げかけ、KPI達成だけに重きを置くのではなく、自らが望む事業計画を立てて実行していく風土を根付かせたい。そうして社員の参画意識を高め、エンゲージメントを向上させながら「2026中計」を達成できれば、次のステージにジャンプアップできると思っています。そして社外取締役としては、モニタリングボードの一員という立場を越境し、今後は参加型のステークホルダーボードのような場にも関与していきたいと思っています。事業の現場にも意欲的に関わることで、より実態を把握することができ、有効な手を打つことができる。それだけ責任も大きくなりますが、個人的にはそのほうが面白いので、自分の役割を超えて明治グループをより良く変えていく力になればと考えています。