



## 食品事業戦略 | COOメッセージ



### 松田 克也

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

## 社会課題解決型の商品戦略と海外事業をドライバーに 新たな市場を創出し、成長力を取り戻します

### COMMITMENT

食品セグメントは再び成長軌道に乗るための「変革」が求められています。「2023中期経営計画」は目標に及ばず厳しい結果となりましたが、将来に向けた投資は国内外で実行してきました。これをベースにmeijiならではの価値を持った商品を創出して社会に貢献し、売上と利益をグローバルでしっかりと築き上げていきます。

### 2023 中期経営計画の総括

#### コストアップへの対応に追われ 成長戦略の実行が停滞

2021年度からスタートした「2023中期経営計画（以下、2023中計）」は、未曾有の環境変化に直面し、特に利益面において厳しい結果となりました。コロナ禍が長引くなか、ロシアのウクライナ侵攻が勃発し、サプライチェーン全体が混乱。原材料コストやエネルギーコストはもとより、包材コストや物流費も急激に上昇し、その対応に追われました。結果として「2023中計」の3年間で原材料などのコストアップは600億円以上となり、価格改定やスペック変更、容量変更などさまざまな対策を実施したものの、利益を大きく圧迫しました。この

間、国内経済も収縮してブランドの防衛に注力せざるを得ない時期が続き、新商品への取り組みも滞りました。成長を続けていくためには、新市場創出につながるヒット商品を絶えず生み出していかなければならず、その体制を築くことが「2026中期経営計画（以下、2026中計）」での大きな課題です。

また、「2023中計」では海外展開の強化を重点課題として掲げ、積極投資を行いました。米国や欧州では順調に拡大したものの、期待された中国市場では不調に終わりました。特に牛乳・ヨーグルトを扱うデイリー事業が、コロナ禍の影響による工場の稼働計画遅延や市況の悪化を受けて苦戦を強いられました。この中国事業の立て直しが喫緊の課題であり、現在、リバイバルプランを展開中です。こちらも「2026中計」内で確実に実行し、海外事業の成長を加速させていきたいと考えています。

食品事業戦略 | COOメッセージ

2026 中期経営計画の重点戦略

商品開発のプロセスを刷新し  
課題解決型の新商品企画を推進

「2026 中計」では、食品セグメントが克服すべき課題を受け、大きく二つのテーマに取り組みます。一つは、新たな市場の創出に挑み、成長力を回復させることです。

成長力の回復に向けては、その源となるヒット商品開発のためのプロセスを再構築します。事業部横断で商品開発の会議体を設け、コンセプトの段階で未充足のニーズを満たしているかを議論し、開発実行の是非を判断する「ゲート制度」を導入。これを通して、課題解決型の商品企画を促し、新市場創出につなげていきます。さらに、meijiの商品に新たな価値を加える方法として「meiji サステナブルプロダクツ認定制度」と「Meiji NPS (明治栄養プロファイリングシステム)」を導入します。将来的には、食品セグメントの商品はすべてこの2つのフィルターを通ることになるでしょう。

新たな市場の創出に向けて、オープンイノベーションもいっそう推進していきます。すでに、スタートアップ企業との協業による「明治アクセラレーター」や、社内公募で新規事業開発に挑む「mBD (meiji Business Development)」を展開していますが、いずれも成果が上がっています。例えば「mBD」から、できたての乳製品の魅力を伝える新ブランド「FRESH

CHEESE STUDIO」が誕生。成功事例に触発されて特に若手社員の間でチャレンジの機運が高まっています。こうして生まれた付加価値をお客さまにしっかりと訴求する、新しいマーケティングモデルも構築していきたいと考えています。

**P.33** →

有望な成長領域である BtoB 事業に注力し  
業務用から新たな市場を創出していく

業務用の BtoB 事業も、有望な成長領域の一つです。かつて食品セグメントにおける BtoB 事業は、余剰生産分を加工・販売することが主な役割でした。市販商品の需要が増えれば、市販向けを優先していたのが実情です。しかし、業務用は加工度に応じて利益率を高められるという特徴があります。食品セグメントが持つ豊富なリソースを活用し業務用ユーザーのニーズにお応えすることで、新たな市場を創り出せる可能性を大いに秘めています。商機を拡大するべく、「明治アプリケーションセンター」を開設し、食品製造業や外食企業のお客さまを招いて直に対話しながら、ニーズに合った商品開発を進めています。BtoB 事業のコンセプトとして、原材料供給メーカーから加工食品メーカーに変貌することを掲げており、若年層を中心に新たな発想を持った人財を投入して活性化を図っています。

グローバル市場のさらなる開拓も  
成長に向けての必須の戦略

そして、さらなる成長のためにいっそう注力すべきは海外事業です。中国においては、デイリー事業を抜本的に改革します。一方、好調な菓子事業やアイスクリーム事業は、現地のニーズに即した商品開発や外資系スーパーとの協業による販売戦略を推進し、市場をさらに開拓していきます。

米国では菓子事業が伸びています。現地の有力な流通チェーンに向けた meiji ブランド商品の生産が好調で、2023 年度には現地の主力ブランド商品の売上を上回りました。アジアでは菓子事業のほか、粉ミルクや流動食などのニュートリション事業にも力を入れ、現地の人々が抱える健康課題の解決に貢献しながら事業を広げていきます。欧州はダノン社との提携によるキューブタイプの粉ミルクがきわめて好調であり、販売エリアを拡大していきます。

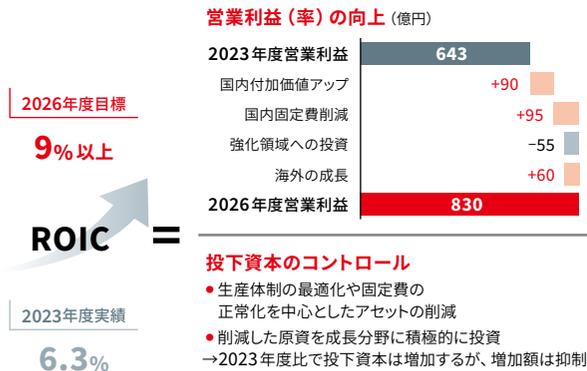
**P.34** →

(億円)		2026 中期経営計画		
		2023 年度実績	2024 年度計画	2026 年度目標 (2023 年度比)
中国	売上高	243	310	<b>603</b> (+147.2% / +359)
	営業利益	-37	-56	<b>3</b> (- / +40)
アジア	売上高	181	270	<b>652</b> (+259.5% / +470)
	営業利益	15	14	<b>36</b> (+134.8% / +20)
欧米	売上高	327	344	<b>448</b> (+36.6% / +120)
	営業利益	23	16	<b>22</b> (-7.4% / -1)
海外合計	売上高	777	883	<b>1,700</b> (+118.6% / +922)
	営業利益	-24	-60	<b>32</b> (- / +56)

食品事業戦略 | COO メッセージ

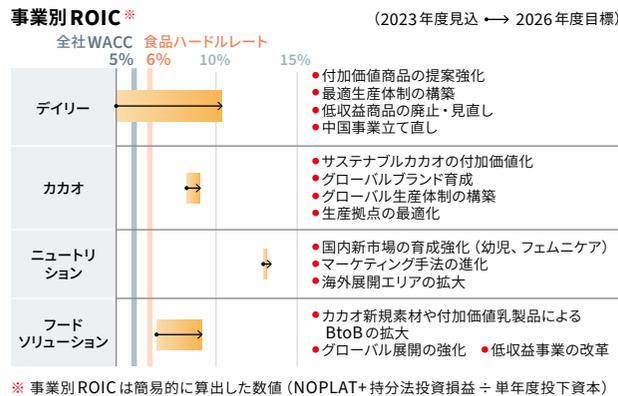
事業別に投資効果を徹底的に追求し  
ROICを向上させていく

「2026中計」で取り組むもう一つの大きなテーマが、ROICを活用して事業・商品ポートフォリオを見直し、収益力を向上させることです。ROICの向上には、分子となる営業利益の拡大が必要です。新たな取り組みによる利益創出は前述の通りですが、一方で大きな利益貢献額のある国内のヨーグルトやチョコレートなどのコア事業のテコ入れも急務です。これらの事業はキャッシュカウへと位置付けを変え、商品の付加価値を高めることで安定した利益を追求していきたい。例えばプロバイオティクスは、競合の相次ぐ参入で市場が飽和しつつあります。そうしたなか、優れた乳酸菌による明治のヨーグルトの力をあらためてお客さまに認めていただけるようなマーケ



ティング体制を築きたいと考えています。チョコレートについては、カカオの価値を高めていく商品開発へとシフトします。サステナブルカカオ構想のもとにサステナビリティの概念を商品開発や販売戦略にも組み込み、明治のチョコレートは社会に貢献する商品だという認識を浸透させ、お客さまにmeijiブランドだから選んでいただける世界を目指していきます。

ROICの分母となる投下資本については、明確な基準のもと成長分野には投資しつつ、効果が見込めない設備などは躊躇なく除却していきます。投資に対するリターンを精査をいっそう厳格にして、生産体制の最適化や固定費の正常化を徹底していきます。その際、工場の稼働や人員体制の見直しが必要であれば果敢に決断していく所存です。こうして分子・分母の両面から事業別にROICの改善に取り組み、競争力と資本効率を高めていきます。(下図参照)



食品セグメントが描くビジョン

「食べる」ことの楽しさを広く伝え  
豊かで健やかな世界をつかっていきたい

「2026中計」で成長力を取り戻し、未来に向けて発展し続けられる企業を目指します。そして、創業の精神である「栄養报国」を大切にしつつ、「食べる」ことの楽しさをあらためて社会に訴えていきたい。目で見て、匂いを嗅いで、舌で味わって、その過程で求められる咀嚼や嚥下の能力も含めて、すべてが「食べる」ことの楽しさにつながり、体と心に健康をもたらしてくれます。そのような想いを多くの人々と共有し、「食べる」ことを通して豊かで健やかな世界をつくり、サステナブルな社会の実現に貢献していくことが、meijiの使命であると考えています。

## 食品事業戦略 | トレード・オンの実現に向けた取り組み

### サステナビリティとDXで新たなブランド価値を

meijiブランドの価値をより鮮明にするために、「meiji サステナブルプロダクツ認定制度」と「Meiji NPS (明治栄養プロファイリングシステム)」によってサステナビリティを経済価値につなげる新商品開発を推進するほか、DXを駆使してパーソナルな健康課題解決に貢献するソリューションを開発し、新市場を創造していきます。

#### 商品に「社会価値」を加えて消費行動の変革を促す meiji サステナブルプロダクツ認定制度

「meiji サステナブルプロダクツ認定制度」は、新たな商品を開発してお客さまに届ける一連のプロセスにおいて、社会課題解決に資するサステナビリティ活動に取り組んでいる商品を認定する社内制度です。下図に示す5つの評価基準を設け、4項目以上クリアすれば「サステナブルプロダクツ」に認定しています。今後、おいしさや品質、機能、パッケージデザインといった従来の商品価値に加えて、サステナビリティへの貢献という社会価値を提示し、meijiブランドへの関心を高め、お客さまの消費行動にイノベーションを起こしていきます。

#### サステナビリティ・イノベーションによる 社会課題の解決



### 商品の「栄養」に焦点を当てて健康課題に応える Meiji NPS (明治栄養プロファイリングシステム)

「Meiji NPS (明治栄養プロファイリングシステム)」は、日本人の食生活に即し、かつライフステージに応じて必要な栄養素を明らかにする仕組みです。こちらも、世代・地域ごとに異なるそれぞれの健康課題に応えるという点でサステナビリティに貢献します。自社内だけでなく、社会で標準となるものにするべく、行政や各企業を巻き込んでこの仕組みを確立していきます。

Meiji NPS | 栄養への取り組み



### お客さま一人一人の健康課題の解決に貢献する「免疫検査サービス」

デジタル技術を活用したソリューションサービスとして新たに展開する一つが「免疫検査サービス」です。これは、お客さまが自宅で採取した唾液検体から免疫状態を測定し、検査結果と生活習慣アドバイスをスマートフォンなどのデバイスに送信するサービスです。明治グループは長年にわたる免疫研究から、より健康的な生活を送る上で免疫状態が重要だと認識しています。コロナ禍を経て、自身の免疫状態を把握したいというニーズは高まっており、受託臨床検査や臨床検査事業のリーディングカンパニーであるH.U.グループと提携してこのサービスを開発しました。明治グループが持つ「食」や「ヘルスケア」の知見と、H.U.グループの検査基盤技術力との融合により、お客さま一人一人に合わせた健康課題解決に貢献できると考えています。今後は免疫以外の領域においても、健康状態を可視化するソリューション開発に取り組んでいきます。



食品事業戦略 | トレード・オンの実現に向けた取り組み

**グローバルで「meijiらしい健康価値」を競争優位性に転換**

「2026中計」で成長ドライバーとして位置付けた海外事業は、2026年度に売上高を約1,000億円上乗せする(2023年度比)目標です。各事業本部のトップが海外の収益にも責任を持つ形に変え、事業成長を推進する体制も整いました。meijiならではの価値を持つ商品や技術を、地域や市場のニーズに合わせて競争優位性に転換し、経営資源を積極的に投入することで成長を加速させていきます。

**デイリー事業・フードソリューション事業 (牛乳、ヨーグルト、アイスクリーム、業務用商品ほか)**

中国では、2024年に広州と上海で新工場が稼働し、現地のニーズに合わせた商品を供給できる体制が整いました。今後、「北海道風味ヨーグルト」など独自価値を持つ新商品を続々と投入していく予定です。

市販牛乳・ヨーグルト事業の販売戦略はゼロから再構築しています。収益性を重視し、現地での単品管理を徹底して、不採算の商品の販売や客先との取引を見直すなどの構造改革を進めています。一方、業務用は、2023年度にBtoB事業の売上高が市販商品を上回るなど、中国においても成長領域として存在感が増しています。商品の品質も高く評価されており、価格を超える価値を理解いただけていることで、大きな需要を獲得しています。長年培ってきた技術力を活かした高付加価値商品で、市場をさらに開拓していきます。

**重点エリア** 中国・アジア

- 収益性を考慮した販売エリアなどの見直し
- コスト最適化、生産体制の整備
- 付加価値商品の構成比拡大と業務用事業の強化



2024年6月発売  
「北海道風味ヨーグルト」



**カカオ事業 (チョコレートほか)**

米国では、現地のスタウファーブランドの商品に加え、大手スーパー向けのmeijiブランド商品の需要も伸びており、生産能力を拡充して対応していきます。マーケティングについては、日本人選手が出場するメジャーリーグのスタジアムに看板広告を出稿するなど新たな取り組みが注目を集めています。「2026中計」では生産能力拡充のための費用が先行しますが、トップラインは着実に成長させます。

中国では、広州新工場の稼働と上海工場のライン増強により、生産能力が3倍になりました。米国でヒットしているチョコレートスナックの生産も可能となることから、中国のみならずアジアへも積極的に展開していきます。

**重点エリア** 米国・中国・アジア

- 大口取引先・代理店との取り組み強化
- 生産能力の拡大、グローバル生産体制の構築
- グローバルブランドの育成



**ニュートリション事業 (粉ミルク、流動食、スポーツプロテインほか)**

ニュートリション事業は、明治グループの技術や知的財産の強みを活かせる領域であり、他社とも連携しながらグローバル市場を開拓していく方向性です。欧州では、ダノン社との提携によるキューブタイプの粉ミルクが好調で、現在6カ国に展開中です。現地からの生産能力増強の要請を受け、新たな投資も実行しています。

アジアでは、商品の付加価値向上に取り組みます。粉ミルクに加えて、流動食の「明治メイバランス」を台湾・ベトナムで展開。徐々に高齢化が進むアジアの栄養課題に応える商品として、中長期的な成長を目指しています。

**重点エリア** アジア・欧州

- 現地ニーズに合致した商品開発のスピードアップ
- 展開エリアの拡大



## 医薬品事業戦略 | COOメッセージ



### 小林 大吉郎

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

## 感染症制御の唯一無二のプラットフォームとして、 社会課題を解決しながら事業成長を果たしていきます

### COMMITMENT

医薬品セグメントは構造改革を遂行し、事業ポートフォリオを大きく変革させました。確かな収益を期待できる事業基盤の上で、革新的な新薬をグローバルに上市し、これからの社会に不可欠な医薬品企業として大きく成長を遂げていきます。明治グループの未来をけん引するために、医薬品セグメントを強力に先導していきます。

### 2023 中期経営計画の総括

#### 感染症領域に経営資源を集中し 国家戦略を自らの成長戦略に

「2023中期経営計画（以下、2023中計）」は、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの渦中でのスタートとなりましたが、2022年度、2023年度と2年連続で過去最高の営業利益を達成することができました。パンデミックを機に事業ポートフォリオの改革を進め、もともと強みを持っていた感染症領域に資源を集中。そうして築き上げた感染症制御のプラットフォームが社会から高く評価され、この業績に結びつきました。

医薬品セグメントは、感染症治療や手術時の感染予防など医療に不可欠な「抗菌薬」で大きなシェアを獲得しています。抗菌

薬を生産できる国内の製薬企業は希少であり、先のパンデミックで抗菌薬の国内供給体制が脆弱であることが露呈したことから、政府はバリューチェーンの強靱化を図っています。それを受けて、明治グループの抗菌薬の一部は必須医薬品として薬価改定の対象から除外され、さらに経済安全保障上、国産化が必要な特定重要物資に主力製品であるペニシリン系抗菌薬が選定され、原薬からの一貫生産体制構築が進められています。いまや抗菌薬は安定供給が求められる重要な医薬品となり、その供給責任を果たす私たちは国家戦略を成長戦略につなげられる機会を得ています。

「2023中計」では構造改革を推進し、感染症制御を担う企業として確かな事業基盤を築くことができました。投資余力を持ってイノベティブな創業に挑戦できる条件が整っており、「2026中期経営計画（以下、2026中計）」ではさらに高いパフォーマンスを発揮していきます。

医薬品戦略 | COOメッセージ

2026 中期経営計画の重点戦略

「抗菌薬」「ワクチン」で安定基盤を築き  
「新薬」「ジェネリック医薬品」で成長を上乘せる

「2026 中計」では、「抗菌薬」と「ワクチン」で安定的な収益基盤を拡大しつつ、「新薬」と「ジェネリック医薬品」によって新たな市場を獲得していく事業ポートフォリオで、持続的な成長を目指します。（下図参照）

「新薬」については、「2026 中計」期間中に複数の開発品目が承認される見通しであり、新薬の収穫期の初期段階となります。まずはこれをスケジュール通りに実施し、グローバルに展開できる製品群を私たちのポートフォリオに加えていきたいと考えています。

P.37 →

「ジェネリック医薬品」は、生産機能と販売機能をそれぞれ子会社化し、専門性に磨きをかけて競争力を高めています。高齢化社会の進展に伴い需要増が見込まれていますが、昨今、業界構造に起因する供給不足が深刻化しています。それを解消するべく、政府が企業間連携を促す「コンソーシアム構想」を打ち出していますが、ジェネリック医薬品事業で豊富なアセットを持つ私たちは主導的な役割を担い、業界再編をけん引したいと考えています。

「抗菌薬」は、国策でもある安定供給のための体制をいっそう強化していきます。

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 →

「ワクチン」に関しては、新型コロナウイルス感染症の国産ワクチンの安定供給に向けて、政策と連動しながら2つのモダ

リティで開発を進めています。複数の選択肢を提示することで、国民のワクチン接種率向上にも寄与していきます。さらに、まだまだ医薬品アクセスが低いアジアを重要なマーケットと捉え、「抗菌薬」や「ワクチン」のグローバル展開も重要な成長戦略として推し進めていきます。

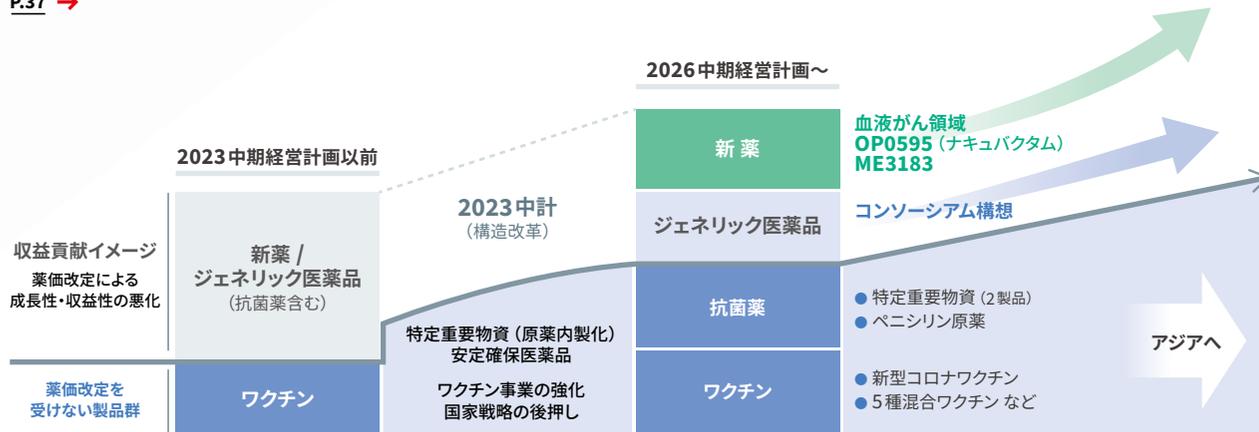
P.39 →

医薬品セグメントが描くビジョン

新興・再興感染症の脅威に対抗する  
製薬会社として世界の人々の力に

私たちが目指しているのは、世界の人々のために新興・再興感染症の脅威に対抗する製薬会社となることです。「2026 中計」で掲げる「サステナビリティと事業の融合」のコンセプトに則り、新興・再興感染症の脅威という社会課題を解決しながら事業成長を実現していきます。

それを達成するための確かな技術基盤も有しています。私たちは、感染症の病原体である細菌とウイルスのどちらもターゲットにできる、世界でも稀有な製薬会社です。さらに今後は、宿主側である人間の免疫機能を操るバイオ医薬品の開発にも挑んでいきます。これからの社会に求められる感染症制御の唯一無二のプラットフォーマーとして、私自身、医薬品セグメントの未来を大いに楽しみにしています。



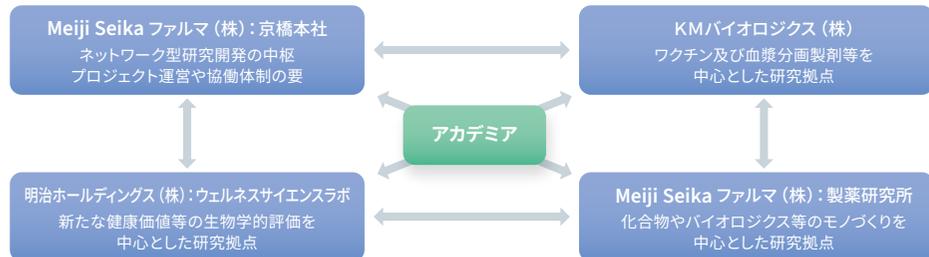
## 医薬品事業戦略 | トレード・オンの実現に向けた取り組み

### オープンイノベーションで革新的な新薬を

医薬品セグメントでは、「2023中計」にて社内の研究開発体制を改革し、オープンイノベーション型の創薬を推進しています。国内外から優れた知見を導入し、医薬品セグメントが築き上げてきたアセットと掛け合わせることで、数々の成果が上がっています。

### グローバルでトランスレーショナルリサーチを展開

現在、世界で生まれている画期的な新薬の8割は、アカデミアやバイオベンチャーが生み出した有望な研究成果を臨床の場に橋渡しする「トランスレーショナルリサーチ」によって開発されています。中規模の製薬企業でもオープンイノベーションで画期的な新薬を生み出せるチャンスが大いにあり、明治グループにおいても新型コロナウイルス感染症に対する次世代mRNAワクチン(レプリコン)「コストイベ筋注用」で成果が表れています。米国のバイオ企業であるArcturus社が創製したmRNAワクチンに関する日本での供給・販売権を獲得し、臨床試験を開始してから1年という異例のスピードで、次世代mRNAワクチンとして世界初となる製造販売承認を取得しました。ここで獲得したmRNA技術は、ワクチンだけではなく免疫疾患の治療などにも転用できる技術であり、さらなる新薬創出につなげていきます。



### 有望な開発パイプライン

研究開発の重点領域は、「感染症領域」「血液領域」「免疫・炎症領域」の3つです。革新的な新薬創出に向けて、日本を代表する研究者の方々やアカデミアとの共同研究プロジェクトが進行中であり、さらにオープンイノベーションのネットワークを広げるべく、米国ボストンにもオープンイノベーション拠点を開設し、日本から研究者を派遣して新薬の種をリサーチしています。こうした取り組みによって、差別化された画期的な新薬開発パイプラインを充実させています。(開発パイプラインについては次ページ参照)

#### ME3183 (PDE4阻害剤)

PDE4という酵素の働きを阻害することで、乾癬や関節症などの炎症性疾患の治療に用いられる薬剤です。第2相試験では主要評価項目を達成し、投与早期から高い効果が認められ、また忍容性<sup>※</sup>も良好と示唆されました。現在、第3相試験の開始に向けて準備中です。高い薬理活性と脳内移行低減により、安全かつ高い有効性を有する次世代PDE4阻害剤として、患者さんの第一選択肢になる可能性を秘めています。

<sup>※</sup> 医薬品の副作用に対して患者が許容できる程度

#### OP0595 (ナキユバクタム) (新規β-ラクタマーゼ阻害剤)

β-ラクタム系抗菌薬等と併用することにより、β-ラクタマーゼを産する薬剤耐性菌に対する抗菌力を高める薬剤です。現在、β-ラクタム系抗菌薬に対して耐性を獲得したカルバペネム耐性腸内細菌感染症が社会課題になっていますが、OP0595は併用薬剤を選択することにより、すべての耐性酵素型に対応できる最適な治療法を提供することが可能です。現在、国際共同第3相試験を実施中で、2025年度中の承認申請を目指しています。

#### KD2-396 (6種混合ワクチン)

2024年に発売した5種混合ワクチン(百日せき、ジフテリア、破傷風、ポリオ、Hib感染症)の「クイントバック」に、B型肝炎ワクチン「ビームゲン」を組み合わせた小児用の6種混合ワクチンとして開発を進めています。すべての有効成分を日本で生産する純国内産の6種混合ワクチンであり、使用実績のある既承認薬を有効活用することで高い安全性と有効性が期待されます。小児期におけるワクチン接種回数の削減により、お子さまやご家族の方の負担軽減につながります。

医薬品事業戦略 | トレード・オンの実現に向けた取り組み

開発パイプライン (2024年8月9日現在)

医療用医薬品

ステージ	開発コード (一般名)	剤型	薬効分類
発売(日本) 申請(韓国・台湾・タイ)	ME3208 (ベルモスジル)	経口剤	慢性移植片対宿主病 (cGVHD) 治療薬 (ROCK2阻害剤)
申請(海外) Phase I (日本)	DMB-3115	注射剤	尋常性乾癬 / 関節症性乾癬 / クローン病 / 潰瘍性大腸炎 (バイオ後続品)
Phase III (日本・海外)※1	HBI-8000 (ツシジノスタット)	経口剤	切除不能または転移性悪性黒色腫治療薬 (HDAC阻害剤)
Phase III (日本・海外)※1	OP0595 (ナキュバクタム) ●	注射剤	β-ラクタマーゼ阻害薬
Phase III (日本)	KD-380	注射剤	慢性炎症性脱髄性多発根神経炎 (CIDP) 患者及び多巣性運動ニューロパチー(MMN) 患者の急性期治療、維持療法
Phase II (海外)	ME3183 ●	経口剤	乾癬治療薬 (PDE4阻害剤)
Phase Ib / II (日本)※1	HBI-8000 (ツシジノスタット)	経口剤	再発・難治性B細胞性非ホジキンリンパ腫治療薬 (HDAC阻害剤)

ヒト用ワクチン

ステージ	開発コード	目標適応
発売(日本)	KD-370	百日せき菌、ジフテリア菌、破傷風菌、ポリオウイルス、ヘモフィルスインフルエンザ菌b型による感染症の予防 (5種混合ワクチン)
承認(日本)	ARCT-154	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (レプリコンワクチン：起源株)
一部変更承認申請(日本)	コスタイベ筋注用	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (レプリコンワクチン：JN.1)

Phase III (日本)※1,2	KD-414	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (成人・不活化ワクチン：起源株)
Phase III (日本)※3	KD-414	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (小児・不活化ワクチン：起源株)
Phase III (日本)※4	KD-414	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (小児・不活化ワクチン：オミクロン株)
Phase II (日本)	KD2-396	百日せき菌、ジフテリア菌、破傷風菌、ポリオウイルス、ヘモフィルスインフルエンザ菌b型、B型肝炎ウイルスによる感染症の予防 (6種混合ワクチン)
Phase I (海外)	KD-382	デング熱の予防

動物用医薬品

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

● 自社創製 ※1 国際共同治験 ※2 18~40歳 ※3 6カ月~11歳 ※4 6カ月~12歳

開発パイプライン 

## 医薬品事業戦略 | トレード・オンの実現に向けた取り組み

### 世界が直面する医薬品に関する社会課題の解決に貢献

「2026中計」では、海外事業に経営資源を集中投下します。アジアを重点エリアとして、医薬品アクセスの向上やワクチン接種の拡大に寄与すべく事業展開を強化します。また、現在、治験を進めている新薬を確実に上市し、グローバルでの存在感を高めていきます。

#### アジア市場への「ワクチン」の展開

新興・再興感染症の拡大を抑制するためにはワクチン接種が有効ですが、東南アジア各国のワクチン接種率は欧米などと比べて低位にとどまっています。まずは、インフルエンザなどのワクチンをアジアの国々などに供給する取り組みから始めます。そして、明治グループの技術を活用し、相手国の公衆衛生基盤の構築を支援する取り組みも検討していきます。具体的には、ワクチンを普及させるためには、相手国の購買力平価なども考慮する必要があることから、日本で生産して輸出するのではなく、現地の企業と技術提携することも視野に入れていきます。

また、痘そうワクチンの供給も重要なプロジェクトです。世界で痘そうワクチンの生産が可能な製薬企業は、明治グループと欧州企業の2社のみです。痘そうワクチンは、万が一バイオテロなどが起きた場合、国民の命を守る非常に重要なワクチンです。さらに、明治グループの痘そうワクチンは、2022年8月に日本において「エムボックスの予防」に関する効能・効果追加の承認を取得しました。エムボックスの感染拡大が起きている諸外国もあるため、今後、日本政府と連携して、明治グループの痘そうワクチンの展開国を拡大していきます。

#### デング熱を標的としたグローバルワクチン戦略

自社で新規開発したワクチンをグローバルに展開することにも取り組んでいます。なかでも最も期待しているのは、デング熱ワクチン (KD-382) です。デングウイルスには4種の血清型がありますが、そのすべてに効くワクチンが求められています。デング熱は将来、グローバルで最大の脅威となる感染症だと警戒されており、そこに立ち向かうべく、SCARDA (先進的研究開発戦略センター) や厚生労働省から支援を受けて開発を進めていきます。

### CMO / CDMO 事業による医薬品アクセス向上

いまや世界の人口は90億人に達しようとしており、なかでもグローバルサウスで急増しています。それに伴って医薬品のアクセスも急拡大し、特に人口の多いインドやアフリカでは医薬品の供給不足が懸念されています。医薬品セグメントでは、傘下のインド・メドライクでCMO (医薬品受託製造機関) / CDMO (医薬品受託開発製造機関) 事業を手がけており、今後さらに投資して生産能力を高め、西アジアやアフリカの医薬品アクセス改善にも貢献していきます。

#### 豊富なリソースで海外事業を機敏に推進

海外事業を推進するための体制も強化しています。研究開発や生産に関わる技術者の多くは海外勤務を経験してしています。また、現地においても長年にわたって勤務し、同じ考え方を共有しているローカルスタッフを多数擁しています。海外で新たな戦略を打ち出せば、すぐに実行に移せる体制にあることが医薬品セグメントの強みになっています。近年は、既存のインド、インドネシア、タイ、スペインの生産拠点に加えて、米国では現地で臨床開発を進めるための子会社も立ち上げるなど、海外事業の推進体制も整備しています。

#### 世界各地で安定供給体制を構築



▼インド  
メドライク



▼タイ  
タイ・メイジ・  
ファーマシューティカル

## サステナビリティ戦略 CSOメッセージ



### 松岡 伸次

常務執行役員 CSO  
サステナビリティ推進部 管掌

## サステナビリティ・トランスフォーメーションを実現し、 社会価値と経済価値をトレード・オンで創出します

### 明治ROESG®は成果を上げたものの グローバル展開などでまだまだ課題が

「2023中期経営計画（以下、2023中計）」では、社会課題解決と事業成長を両立させる「明治ROESG<sup>®</sup>」を推進してきました。このコンセプトはまさに「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）」と同義であり、サステナビリティ戦略においては「2023中計」で一定の成果を上げることができたと認識しています。「明治ROESG」のESG要素については、外部評価機関による5つの指標を掲げて取り組んだ結果、いずれも目標を達成しました。ただ、そのなかでも達成度合いに差があり、伸長の余地がある指標については「2026中期経営計画（以下、2026中計）」でさらなる高評価を目指していきます。

そのほか「2023中計」での課題を挙げれば、気候変動対策としてScope1、Scope2でのGHG（温室効果ガス）排出量削減は順調に進んでいるものの、もはや現状の省エネ手法では限界を迎えつつあり、例えば工場で使用する燃料に水素やアンモニアを活用するなど、新たなチャレンジが必要です。さらにScope3においては、自社でコントロールできないGHGの排出をどう削減するかが大きな課題であり、ステークホルダーと連携して再生農業などに取り組んでいく考えです。

人権についてもまだまだ課題を抱えています。人権デュー・ディリジェンスを2019年から開始しましたが、海外のグループ会社まで及んでいないのが実情です。「2026中計」では海外事業を成長ドライバーに設定しており、サステナビリティ戦略もそこに対応して強化しなければなりません。また、責任あるサプライチェーンの構築においても、重要な原料である生乳を担う酪農業はさまざまな社会課題を抱えており、解決に向けた取り組みはスタートしているものの、まだ道半ばです。カカオについては、「明治サステナブルカカオ豆」への切り替えが順調に進んでいます。今後はトレーサビリティの確立や児童労働ゼロ、森林減少ゼロをさらに確かなものにするために、新たに設定した目標の達成に向けて取り組んでいきます。

さらに、マーケティングの観点から言えば「子ども向けマーケティングポリシー」や「食品栄養ラベリングポリシー」などのポリシーを策定しているものの、内容は改善の余地があります。現状ではグローバル基準に到達できておらず、さらに策定したポリシーの運用・徹底も不十分です。サプライチェーンの下流領域において、責任あるマーケティングをいっそう追求することも今後の目標です。

※「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

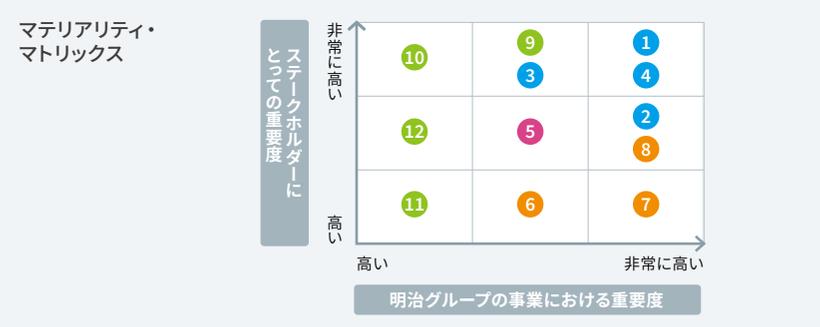
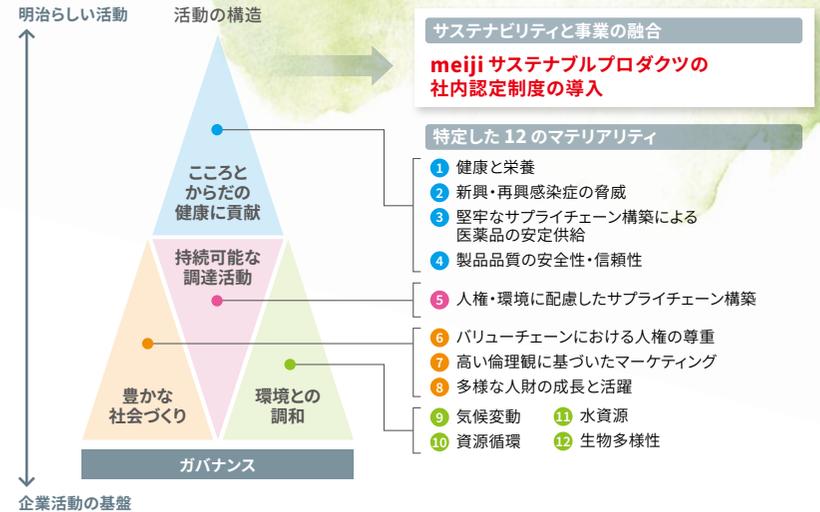
サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ

国際基準に則り12のマテリアリティを特定  
新たにmeiji サステナブルプロダクツ認定制度も導入

2024年度よりスタートした「2026中計」では、「2023中計」で得た示唆をもとにサステナビリティをより「深化」させていきます。「深化」と表現したのは、「明治 ROESG 経営」を真に実践するための、本質に迫るサステナビリティ活動を行ってきたいという意図を含めています。この方針を受けて、「2026中計」では12のマテリアリティを特定しました。まず、SASBやGRIなどの国際的なガイドラインに則って環境・社会・経済の側面からサステナビリティ課題を30ほどピックアップし、それを「ステークホルダーにとっての重要度」と「明治グループの事業における重要度」の2軸から定量的に評価しました。その重要度に沿ってサステナビリティ課題をマトリックスに当てはめた結果、12の課題が両軸ともに重要だと判明。その際、外部の専門機関の意見を取り入れ、また、年2回開催しているESGアドバイザリーボードの議題にも取り上げ、十分な議論を重ねて優先すべきマテリアリティを特定しました。この12のマテリアリティを、明治グループが取り組む活動テーマを構造化した概念図に紐付けて体系化し(右図参照)、マテリアリティごとに具体的な取り組み内容と定量化されたKPIを細かく設定。これによって活動の指針がより明確になりました。

そして、サステナビリティと事業の融合を象徴する取り組みとして、「meiji サステナブルプロダクツ認定制度」を新たに導入しました。これは、研究開発から消費に至るバリューチェーンにおける、サステナビリティ活動についての認定基準を設定し、一定数それを満たした商品を社内で認定するものです。これからの商品価値として、これまでその価値を形づくってきた品質や機能性、デザイン性に、商品に関わる社会課題の解決によって創出される社会価値を新たに上乘せし、競争軸の一つとしてサステナビリティの要素を組み込むことで市場での競争力強化につなげていきたいと考えています。2024年度は国内の市販商品約600品を対象に評価を進めており、次年度以降は評価対象を業務用商品や医薬品にまで拡大していく計画です。こうした考えのもと、それぞれの商品に携わる社員が、「meiji サステナブルプロダクツ」に認定されることを意識しながら業務に取り組むことで、サステナビリティの「自分ゴト化」にも寄与すると思っています。

明治グループのサステナビリティ活動の構造



サステナビリティ2026ビジョン

サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ

事業を持続的に成長させていくためにも  
ネイチャーポジティブを実現していく

明治グループがサステナビリティ戦略を推進していく上で、何よりも重視しなければならないことは「自然との共生」です。昨今、ネイチャーポジティブ※という概念が非常に注目されており、日本においても「生物多様性国家戦略」が推進されています。そこでは2030年の目標としてネイチャーポジティブ実現が掲げられており、自然の恵みの上に成り立つ明治グループにとっても、ネイチャーポジティブへの貢献は重要な経営課題であると認識しています。この実現に向けて、「2026中計」では「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「生態系の保全・再生」を三位一体で推進していきます。

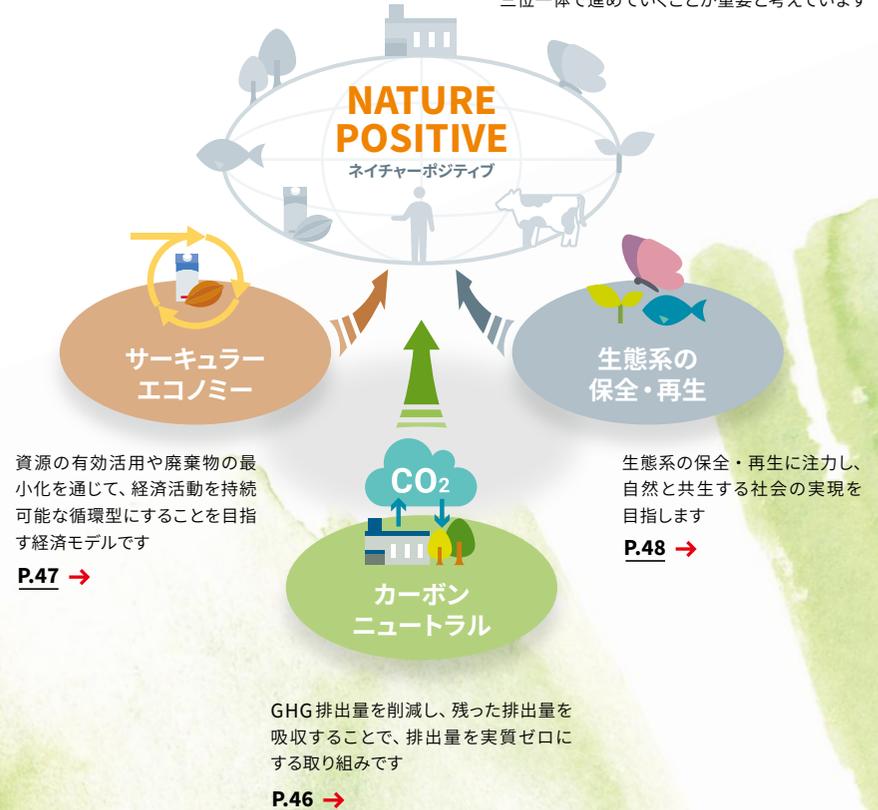
ネイチャーポジティブは、自然に与えるマイナスの影響をできるだけ少なくする一方、プラスの貢献をどうつくり出していくかが重要です。自然への負荷低減については、明治グループはかねてより Scope1、2、3でのGHG排出量削減に取り組み「カーボンニュートラル」に貢献してきました。石油由来のプラスチックの使用量削減も進め、また、賞味期間延長によるフードロス削減や食品廃棄物の動植物残さの再資源化にも取り組むことで、新たな資源投入をできるだけ圧縮する「サーキュラーエコノミー」にも注力しています。一方、プラスの貢献については再生農業への挑戦を掲げ、カーボンファームについて実証プロジェクトを進めています。また、以前から取り組んでいるアグロフォレストリーも再生農業の代表例です。こうした活動を推進することで「生態系の保全・再生」に貢献していきます。

これらの取り組みを積み重ねて、明治グループの事業成長を持続させるとともに、地球の Well-being を実現したいと考えています。

※ 生物多様性の損失を止め、自然を回復軌道に乗せること

ネイチャーポジティブと3要素の関係図

ネイチャーポジティブの実現に向けては、3要素を三位一体で進めていくことが重要と考えています



## サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ

### 事業活動によって生じる外部不経済を 内部化しなければ、もはや生き残れない

私は2024年度にCSOに就任しましたが、サステナビリティの観点からいまの時代を捉えると、大きな転換点を迎えていると強く感じています。人間の活動によって消費される資源は地球のキャパシティを超えており、地球自体の持続可能性が危ぶまれていると言っても過言ではありません。そのようななかで企業に求められているのは、事業活動によって生じる外部不経済を内部化していくこと。もはや自然環境にただ乗りすることは許されません。

この難しい時代を乗り越えていくために、社員一人一人がサステナビリティに共感し、日常の仕事のなかに組み込んでいくことが当たり前の企業文化をCSOとして醸成したいと考えています。そのための環境づくりを進めており、社内教育の枠組みとして開設した「サステナカレッジ」、そのなかでのe-learningによる研修、さらに2023年度より「サステナDAYS」と銘打ってサステナビリティを身近に感じてもらう社内イベントを開催し、普及・啓発に努めています。

また、サステナビリティ活動推進のスピード感も重要です。比較的取り組みやすい社会課題はすでに着手しており、残されているのは難易度の高い課題ばかりです。きわめて困難なチャレンジが要求されますが、明治グループは常にファーストベンチンでありたいと考えており、CSOとしてそれを後押ししてい

きます。加えて、明治グループがサステナビリティにおいて業界内でリーダーシップを発揮し、業界全体をけん引して革新をもたらしていくことも私の役割です。明治グループのCSOとして社外で積極的に発言し、前向きな問題提起を行って議論を起こしていきたい。サステナビリティは非競争領域であり、業界各社が抱える共通の課題解決に向けて連携できる部分もたくさんあります。例えばGHG排出量の削減は、明治グループだけではなく酪農乳業全体が抱える課題です。業界他社も同様の課題を抱えており、各社の強みやノウハウを活かしてエコシステムを創り上げていく、その中心的役割を担っていきたくと思っています。こうして2026年度までには、サステナビリティに関してグローバルのトップ集団に入りたい。そのために「明治ROESG」のESG指標の組み換えを図り、まだ不十分であるMSCI ESG RatingとDJSIは継続し、ISS ESG<sup>\*</sup>という新たな指標を加えました。今回設定した目標を達成できれば、おのずとグローバルのトップ集団入りが見込めると考えています。

<sup>\*</sup> ISS ESG：議決権行使助言会社であるインスティテューショナル・シェアホルダー・サービス（ISS）の責任投資部門によるサステナビリティ格付評価

### 社会価値をお客さま価値に変換するための コミュニケーションにも注力していく

明治グループは、サステナビリティを経営の根幹に据えてSXを推進し、社会価値と経済価値をトレード・オンで創出しながら



持続的な成長を果たしていきます。そのためのさまざまな取り組みを、CSOとしてさらに加速させていかなければならないと決意を新たにしています。一方で、サステナビリティと事業を融合していくためには、社会価値をどうお客さま価値に変換していくかが重要です。世の中に対する情報発信に力を入れ、身近な商品が実は社会課題を抱えていることを書き、それを明治グループが解決しているからこそ、いま手元にあるのだということをしっかりと訴えていきたい。そうしたコミュニケーションを重ねることでお客さまの購買基準に「エシカル」の要素を組み入れ、サステナビリティをコストではなく未来への投資だという考え方を浸透させ、人々の行動変容を促し、明治グループの企業価値向上につなげていきたいと考えています。

# サステナビリティ戦略 | 自然との共生

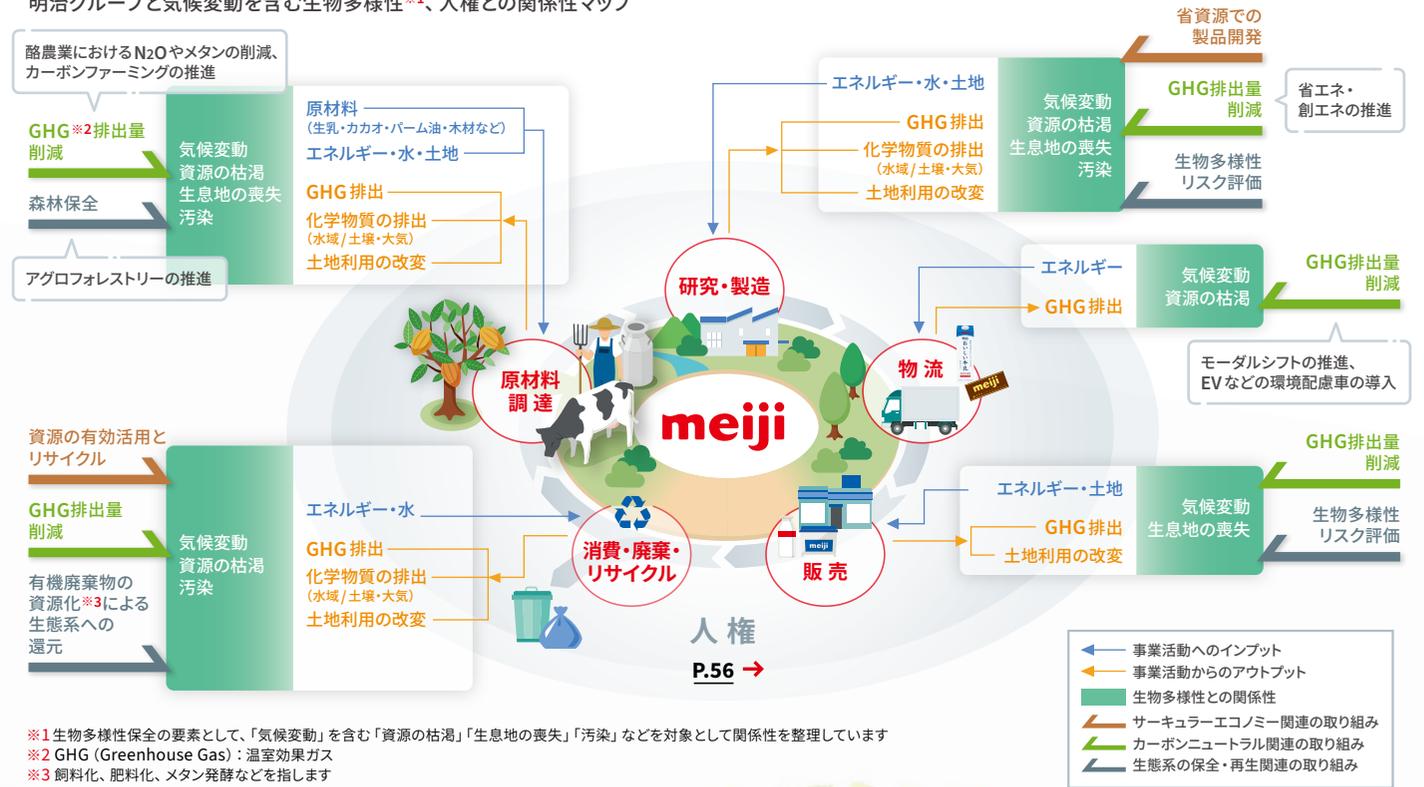
## ネイチャーポジティブ実現への貢献

### 明治グループの持続的成長に不可欠な 自然資本の保全をバリューチェーン全体で推進

明治グループの事業は、生乳、カカオや乳酸菌、抗生物質に代表される微生物などの自然の恵みの上に成り立っています。事業を継続させるには、豊かな自然資本を維持していくことが不可欠であり、国際目標でもある「ネイチャーポジティブ<sup>※</sup>」を重要な経営課題として認識しています。その実現に向けて、原材料調達から消費・廃棄・リサイクルに至るバリューチェーンにおいて、自然資本と「気候変動」「生物多様性」「人権」との関係性を明らかにし、「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「生態系の保全・再生」の3つのアプローチから解決すべき課題に取り組んでいます。こうして、ネイチャーポジティブに関して明治グループが果たすべき責任を全うし、自然と共生する社会の実現に貢献しつつ、事業の持続的な発展を目指していきます。

※ 生物多様性の損失を止め、自然を回復軌道に乗せること

明治グループと気候変動を含む生物多様性<sup>※1</sup>、人権との関係性マップ



サステナビリティ戦略 | 自然との共生 **ネイチャーポジティブ実現への貢献**

主要原材料が抱えるさまざまな社会課題を  
ネイチャーポジティブにつながる3要素から解決

生乳やカカオなど明治グループの事業の根幹を支える主要原材料は、持続的に生産していく上で克服しなければならない、さまざまな社会課題を抱えています。そうした主要原材料におけるリスクを低減しつつ、社会にポジティブな影響を与えていくために、ネイチャーポジティブの考えに基づき「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「生態系の保全・再生」の3要素を社会課題の解決手段に掲げ、取り組みを進めています。

ネイチャーポジティブと  
3要素の関係図



**P.42** サステナビリティ戦略 | CSOメッセージ →

主要原材料における社会課題への取り組みとネイチャーポジティブ実現のための3要素との関連性

※ 直接関連：◎、間接的に関連：○

主要原材料と 主な製品・用途	社会課題	2023年度 実施した主な取り組み	2024年度以降 予定している主な取り組み	関連性※		
				カーボン ニュートラル	サーキュラー エコノミー	生態系の 保全・再生
<b>生乳</b> ・牛乳 ・ヨーグルト ・チーズ ・バター ・アイスクリーム	持続可能な酪農経営	「道東カーボンファーム研究会」設立 (別海町) <b>P.46</b> →	CO <sub>2</sub> 貯留量の促進策の研究・実施	◎		○
		Jクレジット購入 <b>P.46</b> →	MDA (Meiji Dairy Advisory) の拡大	◎		○
		(株)ファームノートホールディングスに出資 <b>P.60</b> →				
	GHG排出量削減	味の素(株)との協業による ビジネスモデルの推進 (アミノ酸バランス改善飼料によるN <sub>2</sub> Oの削減) <b>P.46</b> →	メタン削減飼料を併用した取り組みの強化	◎		
		(株)明治 十勝工場にメタン発酵ハイブリッド 処理設備導入 (ホエイ残さ・メタンバイオガスの 有効活用とCO <sub>2</sub> 排出量削減両立) <b>P.47</b> →	2024年4月稼働開始	○	◎	
	生物多様性損失		TNFDへの取り組み(生乳) <b>P.48</b> →			◎
<b>カカオ豆</b> ・チョコレート ・アイスクリーム	森林減少 生物多様性損失 児童労働	ソーシャルプロダクツ・アワード2023で 「ソーシャルプロダクツ賞」を受賞(オーガニック牛乳)		○		○
		カカオ農園の森林減少への対応 (GPSマッピング、アグロフォレストリーなど) <b>P.48</b> →		○		◎
		「ひらけ、カカオ。」の取り組み	カカオハスク活用の取り組み拡大 <b>P.47</b> →		◎	
		カカオ新素材を活用した製品の販売 <b>P.62</b> →				
<b>パーム油</b> ・チョコレート ・アイスクリーム ・マーガリン ・粉ミルク	森林減少 生物多様性損失 強制労働	MCS (Meiji Cocoa Support) マーク作成	商品での展開拡大	○		○
		TNFDへの取り組み(カカオ豆) <b>P.48</b> →				◎
		RSPO 認証パーム油 <b>100%</b> 切替完了	衛星データを用いた パーム油産地の森林モニタリング	○		◎
<b>大豆</b> ・プロテイン	森林減少	トレーサビリティの確立もしくは持続可能な調達 の検討 原材料調達 > 大豆の調達		○		◎
<b>木材(紙)</b> ・製品の包装資材	森林減少 児童労働 強制労働	製品の容器包装に使用する紙の環境配慮紙※への切り替え 推進 調達割合： <b>100%</b> (2023年度) ※ FSC®・PEFCなどの森林認証紙、古紙を含む再生紙等 原材料調達 > 紙の調達		○		◎

## サステナビリティ戦略 | 自然との共生

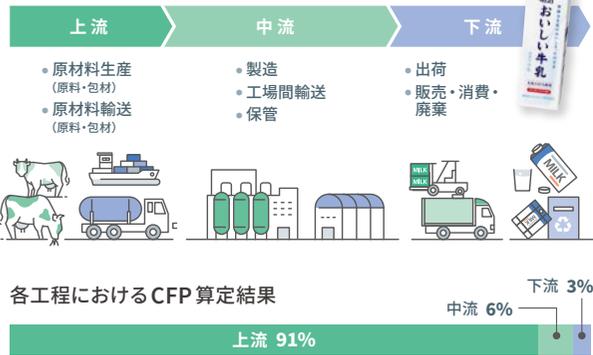
### カーボンニュートラル

カーボンニュートラルは、GHG（温室効果ガス）排出量を削減し、残った排出量を吸収することで、最終的には排出量の合計が実質ゼロになる状態を指します。ネイチャーポジティブの観点からは、カーボンニュートラルの達成に向けて、例えば、森林の植林や保全活動によってCO<sub>2</sub>の吸収量を増やすことが、生態系の保全にもつながります。明治グループは、事業活動を通してGHG排出量削減のための新たな取り組みを次々と展開し、ネイチャーポジティブの実現を目指します。

#### 主力商品「明治おいしい牛乳」のCFP算定

酪農におけるカーボンニュートラルの達成に向けて、牛乳生産に関わるカーボンフットプリント（以下、CFP）算定によるGHG排出量（CO<sub>2</sub>換算）の「見える化」を進めています。2022年度には、国際基準に則ったルールのもと「明治オーガニック牛乳」のCFPを算定しました。さらに2023年度は、加工食品のCFPの共通算定ルール構築を目指す農林水産省の実証事業に参画。同事業にて策定されたルールに基づいて、(株)明治の九州工場で生産されている主力商品「明治おいしい牛乳」のCFPを算定しています。

#### サプライチェーンの各工程におけるCFP算定区分



#### 「道東カーボンファーム研究会」の設立

カーボンファーム（以下、CF）は、大気中のCO<sub>2</sub>を土壌に取り込み、農地の土壌の質を向上させ、GHG排出量削減を目指す農法です。明治グループは、酪農乳業におけるCFを推進するべく、2023年8月に生乳生産量日本一の北海道別海町にて酪農家の方々と「道東カーボンファーム研究会」を立ち上げました。初年度の2023年度には、土壌のCO<sub>2</sub>貯留量の調査を行いました。この結果をもとに、2年目以降、その貯留の促進策を研究・実施していく計画です。広大な牧草地を使用する酪農乳業にとって、その土壌におけるCO<sub>2</sub>貯留・吸収量の拡大は大きな可能性を秘めていると考えています。

サステナブルな酪農の実現に貢献する取り組み  
「道東カーボンファーム研究会」を設立 [🔗](#)



酪農乳業の広大な牧場はCO<sub>2</sub>削減へ向けた大きな可能性を持っています



2023年に実施した土壌調査の様子

#### 味の素(株)との協業によるビジネスモデルの推進

酪農乳業におけるGHG排出量削減と経済価値創出を同時に実現するために、味の素(株)と協業し、J-クレジット制度を活用したビジネスモデルを構築しています。味の素(株)が製造する飼料添加物を用い、飼料中のアミノ酸バランスを改善することで糞尿由来のN<sub>2</sub>Oの発生量を抑え、削減されたGHG排出量をJ-クレジット化して酪農家に新たな収入源をもたらすものです。2024年6月時点で、4牧場約3,000頭の乳牛に給与されており、事業は順調に拡大しています。



牛が排出する温室効果ガスを「餌」で削減。明治グループ・味の素・酪農家が手を携えて挑む [🔗](#)

#### MORE INFORMATION

[SBT 認定取得 \(PDF\) \[🔗\]\(#\)](#)

[GX リーグ参画 \[🔗\]\(#\)](#)

[GHG削減のためのサプライヤーエンゲージメント \[🔗\]\(#\)](#)

サステナビリティ戦略 | 自然との共生

サーキュラーエコノミー

サーキュラーエコノミーは、資源の有効活用や廃棄物の最小化を通じて、経済活動を持続可能な循環型にすることを旨とする経済モデルです。ネイチャーポジティブの観点からは、資源の再利用やリサイクルによって自然環境への負荷を軽減することで、生態系に与える負の影響を減らすことにつながります。明治グループは、事業活動に欠かせない限りある資源をいっそう有効に活用するとともに、その取り組みを通して社会を豊かにする新たな経済価値の創造にも挑んでいます。

カカオの未活用部位「ハスク」を雑貨・衣類へ

現状、チョコレートの原料であるカカオの取引対象はカカオ豆のみであり、発酵のエネルギーに使われる果肉を含めても、カカオの実全体のおよそ3割です。明治グループは、スローガン「ひらけ、カカオ。」のもとカカオの実全体と向き合い「新しいカカオの価値創造」に挑戦しています。2023年度は、国内製造過程において積極的な活用がされていないカカオハスク（カカオ豆の種皮）に着目し、非食品領域で活用するライフスタイルブランド「CACAO STYLE（カカオスタイル）」を立ち上げました。外部パートナーとの共創により、雑貨や衣類などのアップサイクル商品を続々と開発・販売しています。さらに、保湿成分であるカカオセラミド\*の素材化に世界で初めて成功するなど、カカオに秘められた可能性のすべてを新たな価値につなげてサーキュラーエコノミーを目指しています。こうした取り組みを通して、生産者からお客さままで、カカオに関わるすべての人を笑顔にするとともに、カカオ産地が抱える課題解決にも貢献していきます。

\* P.62 技術開発戦略 | 原材料が秘める可能性を、最大限に追究 →



商品例 | GATO ボンボニエール  
伝統工芸「山中漆器」の廃木粉にカカオハスクをブレンド、アップサイクルしたサステナブル漆器

「紙パック」循環プラットフォーム実証実験への参画

「明治おいしい牛乳」などの紙パックを資源循環させる仕組みの社会実装に向けて、「回収・リサイクル」と「販促」を合わせてサーキュラーエコノミーを実現する循環プラットフォーム「で、おわらせないPLATFORM」の実証実験に（株）ローソン、（株）ナカダイホールディングスとともに参画。生活者が廃棄物を減らし、資源を循環させる行動を促す環境の整備にも努めています。



(株) 明治 十勝工場にメタン発酵ハイブリッド処理設備導入

チーズ生産時の副産物であるホエイ（乳清）残さ廃棄物を削減するために、ホエイ残さをメタン発酵し、排水処理する設備を十勝工場に導入し、2024年4月より稼働を開始しました。この設備によって発生するメタンバイオガスを工場内のエネルギーとして利用し、当工場における年間産業廃棄物量の54%、CO<sub>2</sub>排出量の5.9%を削減する見込みです（2021年度比）。



プラスチック資源循環の強化

昨今、プラスチック資源循環の重要性が高まるなか、明治グループでは容器包装に使用するプラスチック使用量の削減に最優先で取り組んでいます。また、下表のようなRenewable（リニューアブル）の推進も併せて進めています。

再生プラスチック・バイオマスプラスチックの活用による、石油由来原料のプラスチック新規使用量	2030年度までに半減（2017年度比）、2050年度までにゼロを目指す
PETボトルに使用する再生プラスチック使用比率	2025年までに70%以上、2030年までに100%を目指す
リサイクル可能な設計に移行した商品の容器包装の比率	2030年度までに85%（プラスチック容器包装では65%）、2050年度までに100%を目指す

容器包装のプラスチック使用量の削減率\*



サステナビリティ戦略 | 自然との共生

生態系の保全・再生

昨今、経済活動に伴う森林伐採などによって生態系が破壊され、生物多様性の損失が急速に進行しています。大切な自然資本である乳原料やカカオ豆などの主要原材料の生産を持続可能にするためには、この生態系を維持し、ネイチャーポジティブの実現に貢献することが重要です。TNFD 提言に基づく自然関連リスク・機会への対応をはじめ、さまざまな活動を通して生態系の保全・再生に注力するとともに、関連する条約や法令を遵守し、自然と共生する社会の実現に貢献します。

自然関連リスク・機会への対応 (乳原料・カカオ豆)

TNFD フレームワーク v1.0 の LEAP アプローチを活用して、明治グループの主要な乳原料生産地およびカカオ豆生産地を対象に、優先度の高い依存・影響項目ごとに優先地域、自然関連リスクと機会を特定※1しました。今後は、生産地との GAP 分析などを行うことで、自然関連リスクの回避・軽減と機会の実現に向けた取り組みを推進します。

※1 物理的リスクおよび移行リスクが最も大きいと考えられる悲観的なシナリオ (自然の劣化がきわめて進んでおり、ステークホルダーの自然に対する関心が非常に高く、自然の劣化を防ぐための社会的な変化が大きい状態) の場合

LEAP アプローチを活用した評価・分析の流れ



※1 ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) などを用いて実施

※2 IBAT (Integrated Biodiversity Assessment Tool) や WWF Biodiversity Risk Filter, Aqueduct, WWF Water Risk Filter などの各種指標を用いて実施

評価結果の例 (優先度の高い依存・影響関係と優先地域、自然関連リスクと機会)

	依存・影響	優先地域	リスク	機会
カカオ豆	自然災害の影響緩和	ドミニカ共和国、エクアドル、ガーナ、メキシコ、ペルー、ベネズエラ、ベトナムなど	風害や水害によるカカオ豆の生産量減少に伴う調達コストの増加	調達先農園において適切な森林管理を行い、自然災害の影響緩和に寄与する生態系サービスが安定的に供給されることによる、サプライチェーンのレジリエンス向上
	陸域生態系の利用変化		森林などの陸域生態系を保護するための規制強化による調達量の制限	アグロフォレストリーの導入など、土地転換リスクの軽減策による新たな規制強化への影響回避・低減
乳原料	GHG (温室効果ガス) 排出量	オーストラリア、中国、デンマーク、ドイツ、アイルランド、日本、ニュージーランド、シンガポールなど	気候変動に対する消費者意識の向上に伴うエシカル消費の活発化、乳原料生産における GHG 排出量削減の取り組み不足によるブランド価値の低下と売上減少	エシカル消費の活発化によるサステナブルな乳原料を使用した製品の需要増加、ラインアップ拡充による売上増加
	水質汚染		問題のある牧場から調達を行った場合、環境団体からの批判などによるレピュテーションリスクと売上減少	水質汚染の防止に関する社会的ニーズの増加に伴う、サステナブルな乳原料を使用した製品の需要増加

カカオ農園の森林減少への対応

調達先の農園が森林保護区などに関与していないかを GPS マッピングなどで調査し、森林の保護・回復に努めています。2026 年度までにガーナ、そして 2030 年度までにすべての調達先の実態を把握し、森林減少ゼロを目指しています。また、カカオの生産と森林の生態系維持を両立させるアグロフォレストリー※も推進しています。複数の作物の収穫によってカカオ農家の収入が安定し、カカオ生産と植林を並行することで自然保護や CO<sub>2</sub> の吸収も促進されます。現在、ブラジルの農園で取り組んだカカオ豆を商品化し、「アグロフォレストリーミルクチョコレート」(右) として販売しています。



※ アグリカルチャー (農業) とフォレストリー (林業) をかけ合わせた造語。森林伐採後の土地に単一ではなく複数の農産物を共生させながら栽培する農法

MORE INFORMATION

持続可能な酪農乳業の取り組み [📄](#)

RSPO 認証パーム油 100% 切替完了 [📄](#)

原材料調達 > 原材料調達に関する目標 [📄](#)

生物多様性 > 主な生物多様性の保全活動 [📄](#)

## 人財戦略 | CHROメッセージ



### 松本 有平

明治ホールディングス株式会社  
執行役員 CHRO

## 経営戦略と人財戦略を連動させ、社員エンゲージメントを高め、 多様な人財がイノベーションを続々と創出する企業を目指します

### 人的資本経営のさらなる推進に向けて

明治グループはいま、「meijiらしい健康価値」を創出し、あらゆるステークホルダーに対してグローバルに貢献することで、持続的な成長を目指しています。そのために必要なのは、経営戦略と連動した戦略的な人財開発と、イノベーションの創出に向けた多様な社員の活躍推進です。企業の成長を実現するのは人財以外の何者でもないことから、社員を明治グループの価値創造を支える重要な資本と位置付け、積極的な投資を進めています。今般、明治グループで働くメンバーの呼称を「従業員」から「社員」に統一しましたが、そこには「志に共感し会社とともに成長する仲間」という想いを込めています。

「2023 中期経営計画（以下、2023 中計）」期間中においては、グループ一体となって人的資本経営を推進するべく、2022 年にはCEOを委員長とするグループ人財委員会を設置し、2023 年にはCHROを新設するなど体制構築を進めてきました。「2026 中期経営計画（以下、2026 中計）」は、これまで重ねた議論を実行に移し、meijiらしい人的資本経営を推進する実行フェーズと捉えています。

### 2026 中計における人財戦略の3本柱

「2026 中計」では、これまで掲げてきた「外部競争性」「多様性」のキーワードのもと、経営戦略と人財戦略のつながりをより具体化した「企業価値創造ストーリー」（次ページ左図）を策定しました。経営戦略およびグループ理念の実現に向けて、「人財」「組織」のあるべき姿を掲げ、多様な人財が自律・挑戦・成長・共創し、イノベーションを生み出していくことを目指します。そして、「人財」「組織」のあるべき姿を実現するために、経営戦略と連動する人財戦略の3つの柱を掲げ、推進していきます。

一つ目は、「グローバルで戦うための人財・環境づくり」です。成長市場を海外と位置付けて事業拡大を推進するなか、グローバルでリーダーシップを発揮し、成果につなげる「グローバルビジネス人財」の採用・育成が急務です。アセスメントを通じて人財の充足度を確認しながら、より効果的な教育プログラムを導入し、ローテーションによる能力開発も強化します。また、グローバルでのビジネス展開の土台となる組織風土として、多様な人財の可能性を引き出すべく、今後も継続的にダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を推進します。

## 人財戦略 | CHROメッセージ

二つ目は、「人的資本のサステナビリティ推進」です。持続的な成長に向けては、社員一人一人がモチベーション高く挑戦と成長を続け、持続的に能力を発揮できる環境づくりが重要です。そのためには、成果を上げた社員に報いる制度・仕組みが肝要であり、現在グループ全体での人事制度改革に着手しています。新たな制度では、年功的要素を減らし、適所適財の登用や昇格を実現することで、意欲ある人財が大いに活躍できる仕組みを目指します。また、各職場での生産性向上、無理・無駄な業務を減らして創造的な時間を増やすことが、多様な社員の働きやすさと働きがいにつながっていくとの考えから、スマートワークの推進にも取り組みます。2024年度からグループ人財委員会傘下に新たに分科会を設置し、健康経営・労働安全の推進と併せて、イキイキと働きやすい職場環境づくりを行っていきます。

三つ目は、「グループ人事機能の実効性向上」です。CHROを軸としたグループ人財マネジメント体制において、経営戦略をけん引し、事業戦略推進を支える人事部門たりうるために、どのような役割・機能の充足が必要か、人事機能の高度化に向けて議論しています。その一助となるデータドリブンな人事の実装に向けて、グループ各社の人財データの一元化にも着手し、データを活用したタレントマネジメントの実現を目指しています。

企業価値創造ストーリー：経営戦略に基づく人財戦略

**P.26 2026中期経営計画の概要** →

**グループ理念・経営戦略の実現**

キーワード ▶ グローバル サステナビリティと事業の融合 グループ連携強化

### 多様な人財が自律・挑戦・成長・共創し、イノベーションを生み出す

人財・組織風土のあるべき姿	人財	組織風土	
	挑戦と成長を続け、世界の食と健康をリードするプロフェッショナルな人財	多様な人財一人一人のWell-beingの実現を支え、個人・チームの可能性を最大限引き出す組織風土	
あるべき姿を実現する人財戦略	グローバルで戦うための人財・環境づくり	人的資本のサステナビリティ推進	グループ人事機能の実効性向上

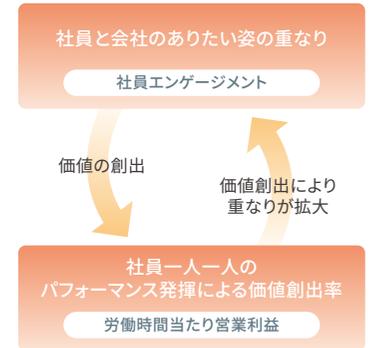
## 社員と会社がともに成長していくために

前述の人財戦略の3つの柱の総和として重視しているのが社員エンゲージメントです。「2023中計」では「社員エンゲージメント＝社員の会社への共感度」と定義し、社員の「期待」と「満足度」のギャップからエンゲージメントスコアを算出しました。結果として「2023中計」で掲げた目標スコアには至らなかったものの、特に課題感の強かった層については直近のサーベイで改善傾向が見られ、取り組みの成果が実を結び始めています。

そこで「2026中計」では、「社員エンゲージメント＝社員一人一人のありたい姿と明治グループのありたい姿が重なり、社員が明治グループとともに成長することを志向している状態」と再定義します。社員エンゲージメントを向上させることで、社員と会社が一丸となって、グループ理念・経営戦略を実現する原動力としていきます。

加えて、社員一人一人のパフォーマンス発揮による「価値創出率」をモニタリングします。社員エンゲージメントと価値創出率が連動して一つのサイクルとなり、イキイキと働く多様な人財が新たな価値を創出し、社員と会社が互いに高め合う関係構築を目指します。

### 人財戦略の価値創出サイクル



## 人財マネジメントを変革することがCHROの使命

「2026中計」のコンセプト「変える」を体現するのは人財であり、「人と組織の変革」が経営戦略実現に向けた最重要課題です。この課題に真摯に向き合い、残すべき明治グループらしさをしっかりと見極めた上で、それ以外は果敢に「変える」強い意志で人財マネジメント変革に臨みます。CHROとして社員の意識・行動を「変える」ところまで深く関与し、社員と会社の成長に尽力していきます。

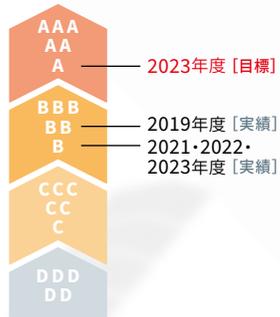
# 人財戦略 | 人財マネジメント

## 社員エンゲージメント

明治グループは、社員エンゲージメントを中長期の企業価値向上を測る指標の一つに据え、毎年エンゲージメントサーベイを実施しています。グループ理念・経営戦略の実現に向けて、社員と会社が一体となって、明治グループの成長に向かう風土づくりを推進します。

### 2023年度実績

エンゲージメントスコア

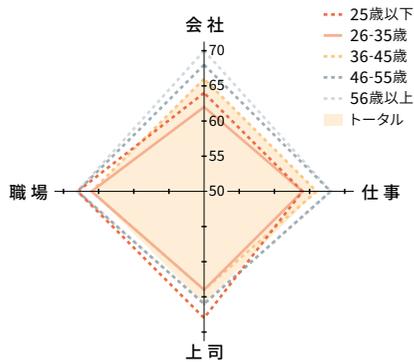


第三者調査会社による調査結果を偏差値化し、AAAからDDの11段階で示したスコア

#### 分析

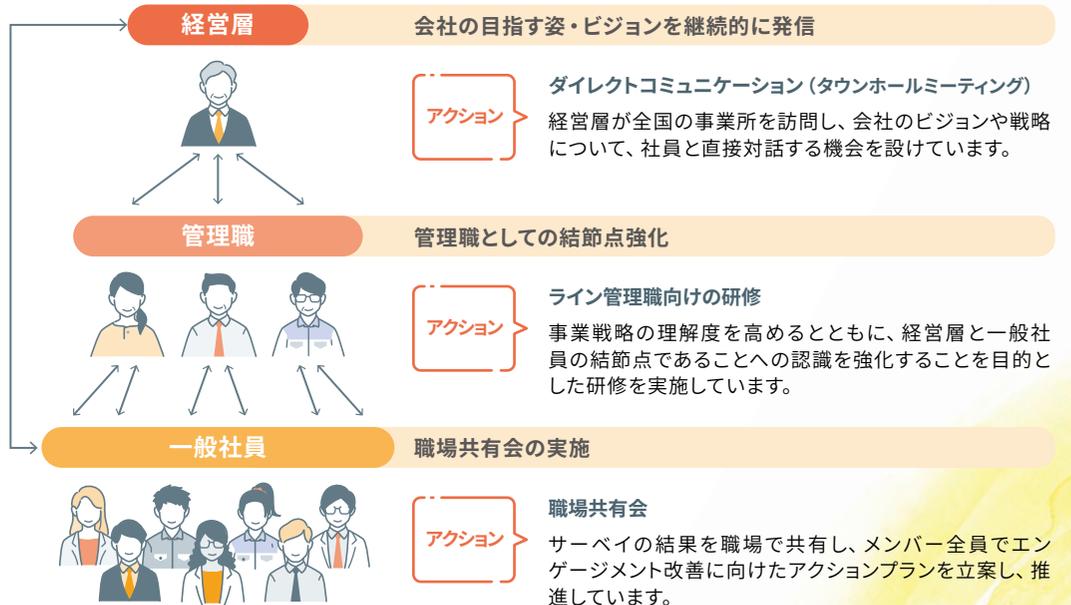
- 強み**
  - 自社の社会への影響力や貢献度を感じ、日々の仕事に意義・誇りを持っている
  - 職場に対する満足度が高く、上司のサポートや職場内での一体感を強みと感じている
- 弱み**
  - 未来に向けた事業の成長性や将来性に、不安を感じている社員が多い
  - 現場と経営の距離やギャップ、部門間の連携不足を感じている社員が多い

分析項目ごとの満足度 (%)



### エンゲージメント向上に向けた取り組みの全体像

各階層における課題へのアプローチとして、具体的な取り組みを進めています。



人財戦略 | 人財マネジメント **社員エンゲージメント**

**2023 中期経営計画における社員エンゲージメントの総括**

社員エンゲージメント向上に向けた取り組みを本格始動した2021年度以降、会社・職場・仕事・上司の各項目の「期待」と「満足度」のギャップから課題を抽出し、会社全体での取り組みを進めるとともに、特に課題感の強い層に対して集中的に施策を実施してきました。

「2023中計」期間終了後の2024年6月に総括として実施したサーベイでは、エンゲージメントスコアは2021～2023年度同様Bランクとなったものの、特に課題感の強かった「工場」や「若手社員（～35歳）」について改善の傾向が見られました。また、エンゲージメントが低い職場には個別にフォローを実施し、改善に向けた職場の取り組みを支援しています。

**工場における取り組み**

経営層によるタウンホールミーティングを積極的に開催するとともに、一部の工場では、風通しのよい職場づくりのためのコミュニケーション研修を実施しています。また、工場の待遇改善に向けて、(株) 明治では年間休日数を増やす取り組みを行っています。



**若手社員によるボトムアップの取り組み**

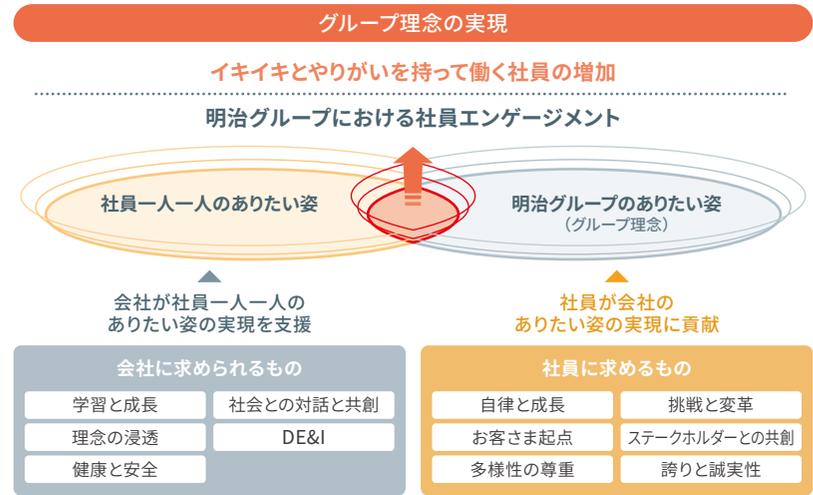
**風土・カルチャー変革ワーキングチーム「meiji 維新」**

(株) 明治において、自ら手を挙げた24名でワーキングチームを結成し、「心理的安全性」「コミュニケーション」「自分ゴト化」などをテーマに働きがいのある会社にするための施策を立案・提案しました。一部施策については各職場にて実施しています。



**2026 中期経営計画における社員エンゲージメント**

「2026中計」では、経営戦略と人財戦略の連動による人的資本経営をより強力に推進するべく、グループ理念の実現に向けて社員エンゲージメントを再定義します。社員と会社が、それぞれのありたい姿の重なりを大きくすることで、ともに成長している状態を目指します。



**エンゲージメントサーベイの見直し**

「2023中計」での結果を踏まえ、「2026中計」から実施するエンゲージメントサーベイは課題特定につながりやすい独自の設問設計に見直します。その上で詳細な分析を行い、改善に向けたPDCAサイクルを着実に実施していきます。

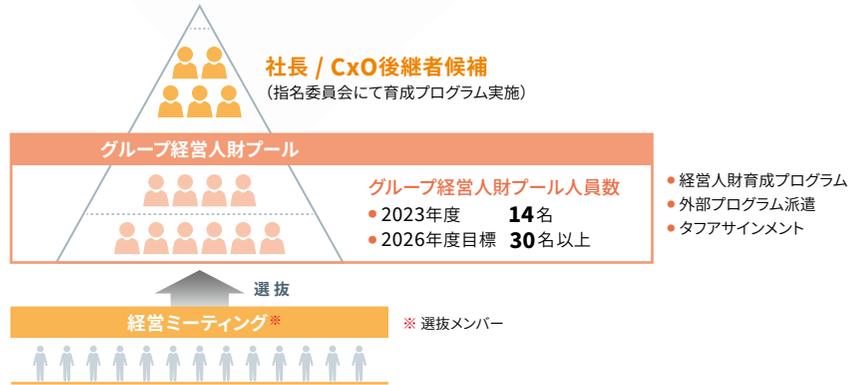
## 人財戦略 | 人財マネジメント

### 人財開発

明治グループは、経営戦略と連動した人財戦略に基づき、「挑戦と成長を続け、世界の食と健康をリードするプロフェッショナルな人財」の育成に向けて、人財への投資を強化しています。特に、将来のグループ経営を担う人財プールの運用をさらに強化するため、次期グループ経営者候補としての「変革・戦略人財」の発掘・育成、そして、明治グループのさらなる成長に不可欠なグローバルビジネスを推進する人財の採用・育成に注力しています。

### 経営人財育成

明治グループでは、リーダーシップバリューを基軸とし、「変革・戦略人財」を主とする経営人財の育成に向けて「グループ経営人財育成体系」を設けています。これに基づいて開発された育成プログラムでは、「Strategy / Execution (明確な戦略を描き、実行に移し、国内外で未経験の局面を打開する)」「People (組織の能力を引き出し、鍛え、開かれた心で周囲を活かして、組織をリードする)」の2つの能力開発を通じて、「変化を起こし改革を主導する力」を身に付けることをゴールに設定しています。



#### 経営人財育成プログラム (2023年度)

グループ全体の現状を捉え、自ら変革を起こし、グローバルで通用する経営リーダーの育成・開発を目的に実施。「2030年に向けたグループの経営課題と着手テーマ」を検討しました。

#### 経営ミーティング (2023年度)

企業価値向上の意識を持ち、成長に貢献できる人財の育成を目的に実施。「企業価値を向上させるための事業変革プラン」を提案しました。

**P.76** コーポレート・ガバナンス | 求める経営人財像 (リーダーシップバリュー) →

### グローバルビジネス人財育成

明治グループでは、グローバルでリーダーシップやコミュニケーション力を発揮しながら目標達成に向けてやり抜ける人財の育成・開発に注力しています。そうした人財に必要なスキル・能力を再定義するとともに、語学研修や異文化理解研修などのプログラムの強化、海外事業部門への異動公募などの制度構築を図っています。

#### 海外トレーニー制度

(株) 明治では、グローバルビジネス人財の「量」と「質」の充足に向けて、2024年度より若手社員を対象とした海外トレーニープログラムを導入しました。参加希望者を公募・選抜し、派遣前研修を実施した上で、海外グループ会社へ約1年間派遣し、キャリアの早い段階から海外実務経験を積む機会を提供しています。



制度を利用して、明治 (中国) 投資有限公司に駐在中の社員 (左)

### キャリア自律

明治グループ能力開発方針で掲げる「個人の成長を会社の発展につなげ、組織力の底上げに貢献できる自律型人財の育成」に取り組んでいます。キャリア研修の実施や公募による異動機会の提供とともに、2023年度より、これまで以上に社員の意思で学びの機会を得られる研修体系を導入。「会社から学ばされる」研修から「自ら学ぶ」研修へと移行し、社員の「学びの自律」を促進しています。

人財開発の強化 > 明治グループ能力開発方針

#### 企業間相互副業のトライアル実施

社員のキャリア自律を支援するため、「キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム」に参画しています。2023年度は7名が本プログラムに参加し、また、他企業から8名の副業者を受け入れました。副業参加者のキャリア意識を醸成するとともに、副業者の受入職場の組織活性化にもつながっています。



人財戦略 | 人財マネジメント

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)

明治グループでは、これまでの「明治グループD&Iポリシー」に「Equity (公平性)」の考え方を加えた「明治グループDE&Iポリシー」を新たに策定・公表しました。このポリシーのもと、右図に示した3つのアプローチの相互補完によってDE&Iを促進し、持続的に成長するための人的生産性向上や価値創造力強化を図っています。



明治グループ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンポリシー (PDF)

中核人財※における多様性

※ 中核人財：役員、管理職、総合職

明治グループが国内外でさらなる成長を果たしていくためには、新たな視点や技術、知見を持ち、競争の激化や外部環境の変化に打ち勝つ外部競争性を備えた人財が必要です。特に、女性・キャリア採用者・海外人財の採用・育成・登用を進めており、多様性強化に注力しています。「2026中計」においては、2050年に明治グループが目指す姿からバックキャストし、具体的な採用比率目標を設定しています。

2050年に明治グループが目指す姿 (役員・管理職・総合職において)

女性	キャリア採用者	海外人財※1
性別に関係なく能力を発揮し、あらゆる職務・階層で活躍している	新たな技術や知見を取り入れ、一歩先を行く価値を創造するために、新たな視点が意思決定に反映される	世界で成長し続けるため、グローバルな視点が意思決定に反映される
男女が「ともに」活躍 50%	組織に影響を及ぼすといわれる3割以上 30%以上	30%以上

※1 外国籍人財を含む海外留学・在住経験などのグローバルな経験を半年以上有する人財  
 ※2 対象範囲：明治ホールディングス(株)、(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)

女性の活躍推進

現在、管理職・リーダーとして働く女性社員は決して多くありません。その背景には、キャリアアップ支援の不足や、育児などとの両立への不安感があることが社内調査から明らかになりました。この結果を踏まえて下図のようなロードマップを策定し、女性自身の意識強化や育児期社員の活躍支援に取り組むとともに、働く環境を支える管理職に対しても、多様な社員をマネジメントできる能力の開発を行っています。

女性活躍推進のロードマップ



※1 リーダー：管理職および係長相当  
 ※2 対象範囲：明治ホールディングス(株)、(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)

意思決定層における女性活躍に向けた取り組み

2023年度より、執行役員やライン部長について女性比率目標を設定し、取り組みを推進しています。



- 交流会、研修の実施
- 事業会社横断のクロスメンタリング
- 「30%Club Japan」への参画



男性社員の育児休業取得

乳幼児向けのミルクや医薬品・ワクチンを製品に持つ企業として、男性社員の育休取得は企業価値向上につながるものと考えています。「イクボス企業同盟」への参画やポータルサイト上での取得事例の発信などを通して、取得を推進しています。

男性育休取得率 ※ 育児目的休暇を含む



人財戦略 | 人財マネジメント

健康経営

グループスローガン「健康にアイデアを」を体現する企業として、社員が健やかで活力ある状態を保つことが重要との考えのもと、社員の心身の健康を経営的な視点で捉え、その維持増進に投資することで生産性の向上を図っています。



健康経営戦略マップ

明治グループでは、「2026中計」における社員の健康経営課題を「肥満につながる生活習慣の改善」と「こころからだの健康維持」と定め、解決に向けたアプローチをまとめ「健康経営戦略マップ」を策定・推進しています。健康課題の解決に向けて、社員とその家族の健康への意識強化や行動変容を進めています。

健康課題	課題解決アプローチ	健康目標
「肥満」につながる生活習慣の改善	<b>食生活改善</b> コレステロール・中性脂肪セミナー（食育キャラバン） 全社実施 など	肥満者減少
	<b>運動習慣</b> Kenko My Boom 宣言 / 新ウォーキングキャンペーン など	
こころからだの健康維持	<b>喫煙対策</b> 役員喫煙率0宣言 / スワンスワンデー など	生産性向上
	<b>メンタルヘルスケア</b> ストレスチェック / メンタルケア研修 など	エンゲージメント向上
	<b>病気の早期発見</b> 2次検診受診勧奨 / がん検診受診勧奨 など	
	<b>ワークライフバランス</b> 長時間労働削減 / 連続年休勧奨 など	

強化施策：喫煙対策

- **役員喫煙率0宣言（2023年度）**  
 将来的に社員の喫煙率を限りなくゼロに近づけるべく、その第一歩として、現在喫煙している役員は、「2023年度中の卒煙」を宣言し、実行しました。
- **敷地内全面禁煙（2024年度）**  
 敷地内全面禁煙の検証実施日を設定し、トライアルを実施しています。

強化施策：病気の早期発見

- **「健康休暇」の新設（2023年度）**  
 各種健康診断やワクチン接種時に使用可能な健康休暇を新設し、社員の病気の予防や早期発見、2次健康診断受診率の向上につなげています。
- **がん検診受診勧奨強化（2024年度～）**  
 五大がんに関するe-learningを実施しています。

— 女性の健康セミナー —

厚生労働省が定める「女性の健康週間」（毎年3月1日から8日まで）に合わせて、女性の健康課題への理解とより働きやすい職場づくりを目的として、女性の健康セミナーを実施しています。女性ホルモンの影響を受ける女性にとって、セルフケアは非常に重要であることから、2023年度は「食生活とメンタルヘルスの関係」をテーマに実施。明治グループの製品を通じたセルフケアの方法などをレクチャーし、約600名の社員が参加しました。

労働安全

明治グループは、労働安全衛生をグループ一体で取り組むべき経営テーマとして捉え、「社員が自然に安全を優先してイキイキと働ける会社」を実現するべく、労働安全戦略マップを策定し、取り組みを推進しています。労働安全戦略マップでは、「安全意識」「作業・設備」「交通安全」の観点から課題を特定し、労働災害ゼロの達成とその継続に向けた安全意識の向上に取り組んでいます。



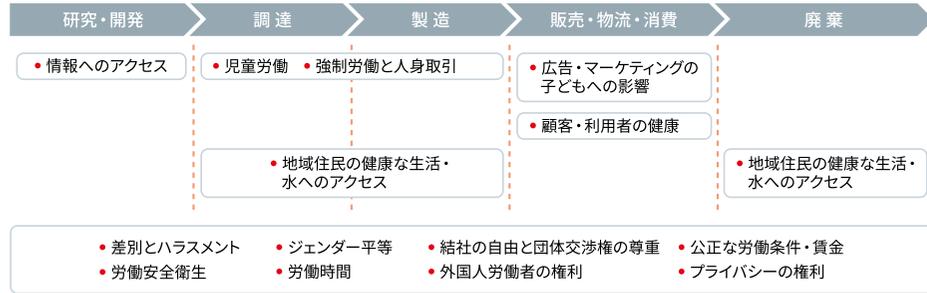
工場にて生産設備を保守点検中

労働安全戦略マップ

労働安全課題	課題解決アプローチ	労働安全目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全をつくっていく組織の醸成</li> <li>● 安全意識への対策</li> <li>● 多様化への対応</li> </ul>	<b>安全意識改善対策</b> 安全セミナー、意識調査 など	安全意識向上
	<b>多様化への対応</b> 外国語教材、視聴覚教材の整備 など	<b>人へ向けた災害予防</b> 転倒防止セミナー、腰痛防止体操 など
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働災害を発生させない仕組みの構築</li> <li>● 災害種別ごとの対策</li> </ul>	<b>設備・作業に向けた災害予防</b> リスクアセスメント、安全点検 など	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 交通安全に向けた対策</li> </ul>	<b>社用車の安全設備の拡充</b> ドライブレコーダー、カーナビ など	エンゲージメント向上

# 人権

明治グループはバリューチェーン上の顕著な人権課題を特定し、人権リスクを低減するための取り組みに力を入れています。



## 生産現場における外国人労働者に関する取り組み

2022年に策定した「明治グループ 外国人労働者雇用ガイドライン」に基づき、就労環境の改善を進めています。2023年度は、グループ内の国内5事業所にてガイドラインの運用状況を確認し、改善が必要な事項は対応を要請。一方で、生産現場での外国語併記などの好事例は、他の事業所にも共有を行い横展開を図っています。また、2023年6月より、外国人労働者向けの多言語対応の相談窓口（JP-MIRAIアシスト）を導入しています。



生産現場における外国語併記

## 酪農現場における外国人労働者の実態調査

2023年度は、MDA (Meiji Dairy Advisory)※で支援を行っている酪農家など37戸を対象に、外国人労働者の就労実態の調査を行いました。その結果、約8割でベトナム、フィリピン、インドネシアなどからの労働者を雇用していることを把握。併せて、労務管理や労働安全への配慮など一定の取り組み状況も確認しました。2024年度は、酪農現場でのヒアリングにより、より詳細な実態把握を行う予定です。

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

## 児童労働撤廃への取り組み（ガーナ）

ガーナのカカオ豆調達先農家に対して、2021年度より児童労働監視改善システム（CLMRS※1）を段階的に導入しています。2023年9月時点での導入率は47.6%であり、2026年度までに全農家に導入する目標です。さらに、2030年度にはすべての調達先においてCLMRSもしくは同等のシステムを導入し、児童労働ゼロを目指します。

		2022年10月～2023年9月	
CLMRS導入率※2	47.6%	児童労働と特定された数	650人
CLMRS導入農家数	5,460軒	そのうち正済の数	650人

※1 CLMRS：カカオ生産地での児童労働・強制労働撲滅を目指すNPO「International Cocoa Initiative」が開発した児童労働監視改善システム（Child Labor Monitoring and Remediation Systems）です。児童労働の事例を特定し、監視、是正、および防止する取り組みを行っています

※2 導入済農家のカカオ豆の調達量から算出



## 人権に関するサプライヤー・エンゲージメント

主要な1次サプライヤーを対象にサステナブル調達アンケートを実施し、人権リスクを評価しています。2023年度は、前年度までのアンケート結果に基づいて人権リスクの懸念されるサプライヤー4社と意見交換し、人権への取り組み状況について確認。改善が必要な場合は、今後の人権リスク低減に向けた対応について要請しました。2024年度も、サプライヤーの対象範囲を拡大して意見交換を行っていきます。

## グループ社員向け人権教育の実施

「ビジネスと人権」に関する社員教育を実施し、事業活動における人権課題の理解促進を図っています。2023年度は、国内ではLGBTQ+をテーマとしたe-learningを実施し、約13,000人が受講しました。また、海外では、中国・タイ・インドネシアなど7カ国の社員に対し、「ビジネスと人権」全般に関する教育研修を行い、約1,200人が受講しました。



海外拠点で使用している人権教育資料の一部（英語）

# CREATING INNOVATION

## イノベーションの創出

明治グループの未来の鍵を握る「イノベーション」。新たなイノベーションの源泉となる技術開発戦略、生み出されたイノベーションの価値を高める知的財産戦略、そしてイノベーション創出を加速させるデジタルテクノロジー戦略を強力に推進していきます。

### MORE INFORMATION

イノベーション 

研究開発体制 

知的財産戦略 

### 58 技術開発戦略

持続的な成長に向けた研究・技術開発の方向性として6つの技術開発領域を設定し、外部の優れた知見も活用しながら最先端に挑んでいます。



### 64 知的財産戦略

食品・医薬品ともに、グローバルでの事業展開を見据えて強固な特許ポートフォリオを構築し、長期にわたる競争優位性の確保を図っています。



### 67 デジタルテクノロジー戦略

DX推進を重要なグループ戦略の一つに掲げ、「新たな顧客価値の創造と提供」と「業務変革と生産性の向上」をともに果たしていきます。



# イノベーションの創出 | 技術開発戦略

## 技術開発戦略の全体像

明治グループは、中長期の持続的成長に向けて、10年先を見据えた研究・技術開発の方向性を示すものとして、6領域の技術開発戦略を策定しました。グループスローガンである「健康にアイデアを」のもと、グループ各社で蓄積してきた技術資産をあらためて洗い出し、共通する重点要素技術として「微生物制御・プロセス技術・評価技術」を設定。さらに、既存の枠組みにとらわれず、多様な社会課題に対して多様な技術開発を推進していくために、「プロダクトダイバーシティ（モノに対する価値観の多様化）」と「ライフダイバーシティ（人々の生活・人生観の多様化）」を戦略のベースとなるコンセプトに掲げ、この両面から6領域を策定しました。

技術開発の具現化にあたっては、早期より知的財産戦略と連動し、開発技術の価値の最大化を追求するとともに、外部のスタートアップ企業やアカデミアとのオープンイノベーションを積極的に活用していきます。また、この技術開発戦略を推進していくために、ホールディングス内に設けられたオープンイノベーション推進委員会（委員長：CEO、副委員長：各COO、委員：各研究本部長）が主導し、グループ内外のシナジー強化を図っていきます。



### INTERVIEW



#### ウェルネスサイエンスラボ

ラボ長  
**長田 昌士 Masashi Nagata**

#### この戦略に沿ってテクノロジー起点で変革を

今回の技術開発戦略は、「食」と「薬」を横断した研究組織であるウェルネスサイエンスラボ（以下、ラボ）をはじめ、グループ横断型のチームで策定しました。いま明治グループに求められているのは「変革」です。ラボはこの戦略に沿ってテクノロジー起点で変革を起こし、技術開発によるトランスフォーメーションの方法論をグループに提示するとともに、試行錯誤を重ねながら新たな価値を生み出していく風土も根付かせたいと考えています。明治グループには、長年培ってきた多様な技術と優れたDNAがあります。それを時代に適応させることで「食」と「薬」にまたがるオリジナルの技術を生み出すことは十分可能です。そしてその技術を事業創出にまでつなげ、明治グループをさらに成長させる力になりたいと考えます。

#### ウェルネスサイエンスラボ

食と薬のシナジー創出を目指して2019年に設立された「価値共創センター」が前身。2023年に改称して新領域の研究開発に挑むとともに、グループ内の乳酸菌研究の機能を集約し、事業基盤を支える技術開発も担っています。



## イノベーションの創出 | 技術開発戦略

### 技術開発戦略の6領域

技術開発領域の策定にあたっては、まず明治グループが有する特許や論文を網羅的に解析し、加えて、食品・医薬品、両方の技術リソースの棚卸を実施しました。その分析結果から、新たな価値の創出に向けた技術アセットを特定、さらに世界のスタートアップ企業の動向などの外部環境やアスピレーション（達成したい目標）を考慮し、この6領域を設定しました。

#### 持続可能な農業・酪農 Sustainable Farming



環境負荷低減、GHG（温室効果ガス）排出量の削減、人権・人財の課題など、農業・酪農・畜産などの生産現場を取り巻くさまざまな課題をサイエンスで解決し、調達活動における持続可能性の追求と安定的な品質担保を実現していく技術開発領域。

#### 多様な食糧をより身近に Making Diverse Foods Accessible



生活者の価値観の変化に伴う「食の多様性」に適應するため、明治グループの培養技術、食材をおいしく加工する技術、栄養設計技術、評価技術などを活用し、次世代フード、サステナブル素材をもっとおいしく、利用しやすく、地球に優しく、身近にしていく技術開発領域。

#### ウェルネスライフサイエンス Life Science for Wellness



生活者とその家族・パートナーの「体」「心」「ライフステージごとの生活充実」を軸に「Wellness」をサイエンスで紐解き、食を中心に包括的に支えるCAREと、医薬品やワクチンを中心に医療の領域から支えるCUREをシームレスにつなげ、一歩先を行く健康価値を創造していく技術開発領域。

#### 多様なものづくり Flexible & Smart Manufacturing



不確実性が高く、変化の早い環境下において、明治グループが培ってきた既存生産技術と最新技術を組み合わせ、高品質かつ、効率性と柔軟性を両立させた製造プロセスを設計する技術開発領域。

#### 持続可能なサプライチェーンの基盤 Fundamental Research on Sustainable Supply Chain



フードロスの削減、持続可能なパッケージ開発、再生可能エネルギーの利用、アップサイクルへの転換、返品による廃棄の課題など、製造業に関わるさまざまな課題に対応するため、明治グループのサプライチェーン全体（調達・開発・製造・物流・販売など）の持続可能性を追求していく技術開発領域。

#### 消費者・社会・エコシステム構築の基盤 Fundamental Research on Consumer Ecosystem



生活者のさまざまなデータ分析をもとに、当社の提供する健康価値をあらゆるユーザーや患者さんの行動変容や継続利用につなげていくためのインサイトを捉えるとともに、社会・エコシステムへのつながりをサイエンスで紐解く技術開発領域。

## イノベーションの創出 | 技術開発戦略

持続可能な農業・酪農

### 酪農DXスタートアップ企業と目指す、持続可能な酪農業の実現

明治グループは2023年8月に(株)ファームノートホールディングス(以下、ファームノート)と資本業務提携しました。同社が開発した先進的な技術と、明治グループの持つ知見やアセットを掛け合わせ、サステナブル酪農への取り組みを推進します。

#### ファームノート×明治グループでスマート酪農を推進

ファームノートは、先進的な技術やデバイスを通じて酪農家の課題を解決するスマート酪農を進めるとともに、自ら牧場を経営し、生産性向上やGHG(温室効果ガス)排出量の削減に向けたさまざまな取り組みに挑戦しています。同社と明治グループが連携することで、新たな呼気メタン低減飼料の開発など、酪農業におけるGHG排出量削減の取り組みが加速します。

また、現在、明治飼糧(株)では全国約2,500戸の酪農家との取引があります。今後は同社のデジタル管理ツールと連携し、より細やかな支援や提案を行うことで、関係性をさらに強化していきます。



「クラウド牛群管理システム」で経営の効率化を支援



(株)ファームノートホールディングス

- スマート酪農技術
- 実証実験、データ

生産者

- 生産性向上
- 持続可能な酪農



明治飼糧(株)

- 飼料に関する知見
- 酪農家との直接取引

#### 子牛の健康に関する共同研究をスタート

ファームノートが管理する牧場で、ウェルネスサイエンスラボと北海道大学の小池聡教授、そしてグループ会社の明治飼糧(株)による、子牛の健康に関するプロジェクトを進めています。子牛には健康上の問題を抱えやすい時期があり、この課題の解消に向けて取り組んでいます。



子牛が成長していく過程での体の変化と健康状態を継続的に調査



明治ホールディングス(株)・(株)明治

- 品質に関する知見
- サステナビリティ活動

商品・情報



お客さま

#### INTERVIEW

(株)ファームノートホールディングス

代表取締役

小林 晋也 氏 Shinya Kobayashi



#### この協業によって酪農家の経営力を変えていきたい

酪農業を持続可能にするためには、生産者側の経営力をさらに高めることが重要です。今回の資本業務提携によって、生産者と乳業メーカーの距離を縮め、対話の機会を数多く設けることで酪農家の意識を変えていきたいと思っています。喫緊の課題であるGHG排出量削減については、自社牧場にて創出したJ-クレジットの活用などで連携が進んでいます。今後は酪農現場のみならず、生乳や飼料などの配送も含めたサプライチェーン全体で取り組むべきであり、この点でも明治グループの力に期待しています。この協業によって新たなムーブメントを次々と起こして、酪農業界を変えていきたいと考えています。

#### COMPANY

酪農DXのリーディングカンパニーとして、クラウド牛群管理システムや牛向けウェアラブルデバイスなどのソリューション提供、乳牛の遺伝子情報解析による育種改良、自社牧場での次世代酪農の実践などを通して、事業を通じた社会課題解決に挑んでいます。



中標津農場(北海道)

## イノベーションの創出 | 技術開発戦略

多様な食糧をより身近に

### 最先端の技術を活用し、食糧生産に革新を

いま世界が直面している食糧問題は、明治グループが取り組むべき重要な社会課題の一つです。技術開発戦略においても「多様な食糧をより身近に」を重要領域に設定しており、この課題解決に向けて「バイオものづくり」や「細胞培養カカオ」などの技術開発に取り組んでいます。

#### 豊富な微生物資源を持つ明治グループならではの「バイオものづくり」を

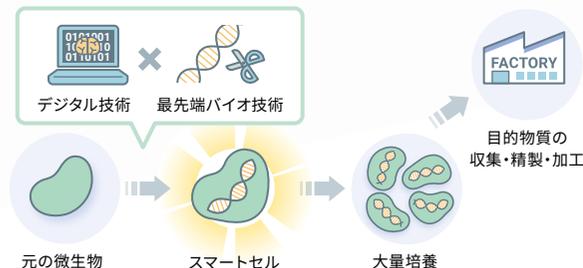
社会を変える「バイオものづくり」の担い手として、明治グループは自社で有する豊富な微生物資源を存分に活用し、ものづくりの革新に挑んでいきます。食品セグメントでは乳酸菌など6,000株以上の微生物株を、医薬品セグメントでは放線菌や糸状菌など約8万株の微生物株を資産として保有しています。まずは食品分野への応用を検討しており、健康課題の解決に役立つ高付加価値な食品素材を効率的に生産するためのスマートセルの創出を通じ、「バイオものづくり」による多様な食品素材生産の技術基盤を構築していきます。そのために国内外の「バイオものづくり」の最先端のプレイヤーと協業し、基盤構築と事業化のスピードを加速させていきます。

#### 「バイオものづくり」で実現できること

- 圧倒的な開発スピード
- 新しい有用物質の生産
- 物質生産の高効率化
- 未利用物質の活用や環境負荷の低減

#### 「バイオものづくり」ってなに？

昨今、先端のバイオ技術とデジタル技術を駆使し、微生物などの生物の能力を活かして物質を生産する「バイオものづくり」が世界的に注目されています。細胞が持つ物質生産能力を、ターゲットとするものづくりに合わせて、遺伝子組み換えやゲノム編集などを用いてデザインする「スマートセル」の研究開発も進められています。このスマートセルによるバイオものづくりは、食品などの生産効率を大幅に向上させ、これまで工業生産が困難であった成分などの産出も可能にするなど、社会課題解決と経済成長の両立が期待できる技術です。



#### 「細胞培養カカオ」の技術開発によるカカオ生産の持続可能性向上

カカオの生産は、農園における児童労働や森林減少などの社会課題、温暖化による栽培農地の減少や病害虫による収穫量への影響、栽培技術や農業資材の不足といった生産上の課題、さらにはこれらに起因する昨今の価格高騰に象徴される不安定な生産・供給状況など、さまざまな課題を抱えています。明治グループではネイチャーポジティブの観点から多様な取り組み\*を行っていますが、技術開発の面からも「細胞培養カカオ」という新たなテクノロジーによって、カカオ生産の持続可能性向上に取り組んでいます。

\* P.45 自然との共生 | ネイチャーポジティブ実現への貢献 →

#### 米国のスタートアップ企業 California Cultured 社とのオープンイノベーション

細胞培養カカオの実用化に向けては、米国でこの技術を究めるスタートアップ企業 California Cultured 社へ出資し、オープンイノベーションを推進しています。同社の持つ最先端の細胞培養技術と、明治グループがこれまでカカオ事業で培った品質向上や加工などの豊富な技術・知見との協創により、細胞培養カカオを原料とする独自性のある魅力的な製品の開発に挑戦するとともに、社会課題を解決する持続可能なカカオバリューチェーンの構築を目指していきます。



培養したカカオ細胞

#### COMPANY

カリフォルニア州を拠点とする California Cultured 社は、起業家である Alan Perlstein 氏と細胞培養の専門家である Harrison Yoon 氏など、によって 2020 年に設立されました。同社は、最先端の細胞培養技術を活用し、天然のカカオ豆から採取した細胞からさまざまな特長を有する細胞培養カカオを大量生産する技術に挑戦しています。明治グループは、2021年11月の出資に続いて2024年2月に追加出資を行いました。



California Cultured CEO Alan Perlstein 氏

イノベーションの創出 | 技術開発戦略

- 多様なものづくり
- 持続可能なサプライチェーンの基盤
- ウェルネスライフサイエンス

原材料が秘める可能性を、最大限に追究

明治グループは、原材料の持つ新たな可能性を引き出す取り組みを進めています。ここでは、カカオの未活用部位（カカオハスク）を利用した新分野の製品開発や、白カビと青カビの生育バランスに関する独自の熟成技術、生乳が本来持つおいしさをそのまま取り出す技術などをご紹介します。

カカオハスクから生まれた、世界初の新素材「カカオセラミド」

明治グループが着目したのは、これまで有効に活用されていなかったカカオハスク（カカオ豆の種皮）です。このカカオハスクには植物由来のセラミド※が含まれていますが、研究を続けた結果、食品用途となる「グルコシルセラミド」に加えて、人間が持つセラミドと同じ構造の「ヒト型遊離セラミド」が多く含まれることを発見。その成果をもとに、保湿性の高い成分「カカオセラミド」の素材化に世界で初めて成功しました。

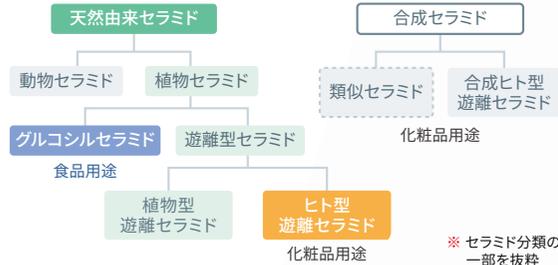
※ 肌の表皮の角質層に含まれる保湿因子の一つ

未活用部位にも新たな価値を与えて、カカオ生産を持続的に

「カカオセラミド」は、帝京大学の古賀仁一郎教授との共同研究によって実現しました。古賀教授が確立した遊離型セラミドの分析技術を用いて、カカオハスクに含まれるヒト型遊離セラミドが通常の植物よりも圧倒的に多いことを共同で実証。ヒト型遊離セラミドは化粧品業界からのニーズが高く、これまで廃棄していたカカオハスクから大量に生産できるこの新素材で市場を創造していきます。また、食品用途の「グルコシルセラミド」も含んでいることから、化粧品と食品の両方への展開が期待できます。こうして、カカオハスクという未活用部位に価値を与えて新商品につなげていく（アップサイクル）とともに、カカオ農家にも新たな収入源をもたらし、カカオ生産の持続性を向上させていきます。

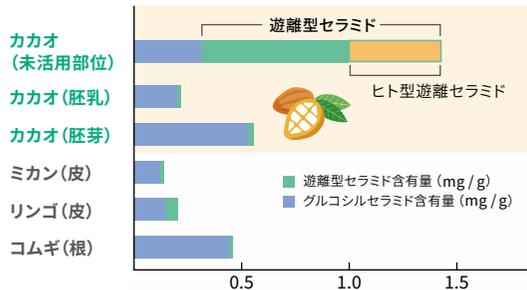


帝京大学  
生体分子化学研究室  
古賀 仁一郎 教授



※ セラミド分類の一部を抜粋

植物に含まれるグルコシルセラミド・遊離型セラミド含有量



※ 2004年北海道農業研究センター成果情報を一部改変、カカオ素材はLC・MS / MSにて測定

乳と微生物活用技術から生まれた新たな商品

明治北海道十勝カマンブルー

これまで白カビと青カビの生育バランスのコントロールが難しかったチーズの熟成において、独自に開発した熟成方法で最適なバランスを追求し、カマンベールの旨味とブルーチーズの豊かな香りを併せ持つ商品を実現。日本人にはまだ馴染みの薄いブルーチーズの魅力を伝え、市場の活性化を図っています。



明治北海道十勝カマンブルー [🔗](#)

Dear Milk

一般的なアイスクリームが、乳製品にさまざまな素材を加えて味を追求するのに対して、生乳をナノレベルのろ過膜に通しておいしさを濃縮し、脱酸素工程により風味の劣化を防ぐ「あじわいこだわり製法」や、乳本来のおいしさを引き出す世界初の「氷点濃縮製法」などの技術によって、「原材料、乳製品のみ」が持つおいしさを実現したアイスクリームが「Dear Milk」です。



Dear Milk [🔗](#)

## イノベーションの創出 | 技術開発戦略

持続可能なサプライチェーンの基盤

ウェルネスライフサイエンス

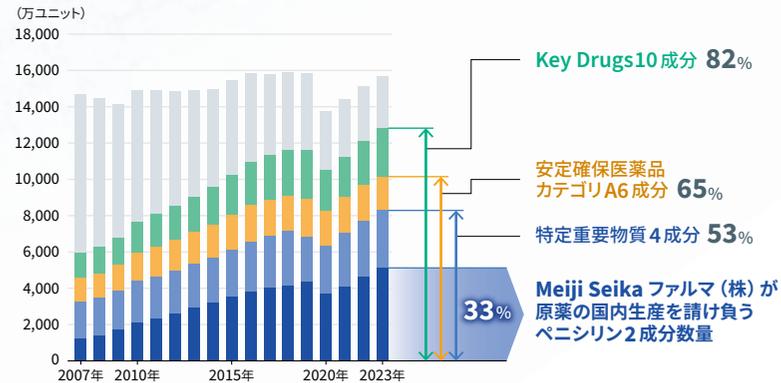
### 絶対不可欠な医薬品を、確実に供給するために

抗菌薬のサプライチェーンを強靱化し、安定供給を実現していくことも明治グループの使命であり、「持続可能なサプライチェーンの基盤」「ウェルネスライフサイエンス」の領域に関わる取り組みとして注力しています。

#### 安定供給が求められる抗菌薬の国内生産体制構築に向けて

医薬品セグメントの主力製品の一つである抗菌薬。感染症の治療や手術時の感染予防などに使われる医薬品であり、その供給が途絶えると医療に支障を来します。高齢者の増加によって、抗菌薬の使用頻度は年々高まっていますが、コロナ禍以前は原薬調達をほぼ100%海外に依存しており、他社では過去に調達先の中国企業のトラブルで供給が一時停止し、国内で抗菌薬が不足する事態も発生しました。こうした事態を避けるため、また、経済安全保障上の観点からも政府は近年、抗菌薬の国産化事業を支援する枠組みを整備しています。明治グループは抗菌薬の国内トップメーカーとして、国から「Key Drugs」や「安定確保医薬品」、さらに国民の生存や経済活動に甚大な影響のある「特定重要物質」として指定された薬剤を数多く生産しています。医療の現場に安定供給する責務を果たすべく、政府の支援のもとペニシリン原薬の国内生産体制を構築し、他社とも連携して自国内で完結するサプライチェーンの整備に取り組んでいます。

#### 注射抗菌薬（51成分）の数量推移



#### Meiji Seika ファルマ(株)の 製品シェア



#### 競争力あるペニシリン原薬工場を目指す岐阜工場での取り組み

現在、ペニシリン原薬の生産体制構築はMeiji Seika ファルマ(株)の岐阜工場を舞台に進められています。岐阜工場は1971年にペニシリンの原薬工場として操業を開始し、1994年まで製造に携わっていた生産拠点です。現在も生産菌株を保管し、国内最大級の培養設備や大型の用役・排水処理設備を有しています。さらに、原薬製造に関わっていた技術者もいまなお在籍し、培養や生産に関するノウハウも保たれています。これらの資産を活用して、ペニシリン系抗菌薬の共通の原料である「6-APA」の大量製造に向けた体制を構築中です。既存資産を活用するだけでなく、管理の厳密化や省力化に資するAI技術の導入、最新技術の導入による原料解析の精度や生産性の向上、周辺環境への影響を抑える排気設備・排水処理設備の強化にも取り組み、競争力の高いペニシリン製造技術の確立を目指しています。この岐阜工場における原薬製造設備導入や備蓄体制整備の取り組みは、2023年に厚生労働大臣から「抗菌性物質製剤の安定供給にかかる計画」の認定を受け、2025年度中の稼働を目指しています。この取り組みと並行し、他社との協業によって「6-APA」以降の原薬製造工程の整備も進める計画です。



(写真左)  
岐阜工場全景

(写真右)  
ペニシリンを産生させる  
大型発酵装置

# イノベーションの創出 | 知的財産戦略

## 知的財産戦略の全体像

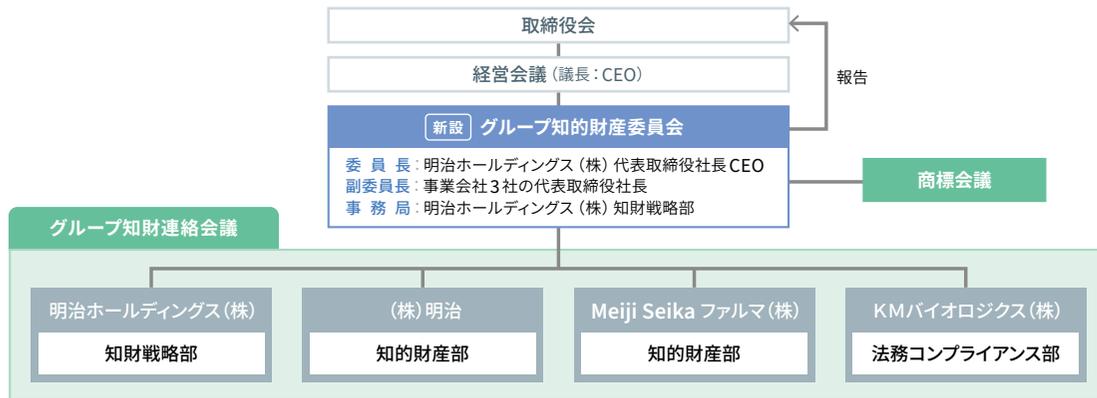
明治グループの知的財産ガバナンスは2023年度に「グループ知的財産委員会」の設置というマイルストーンを達成し、体制構築から推進・実行のフェーズへ大きく移行しました。明治グループの知的財産戦略は、1) 戦略的な特許取得、2) 技術ノウハウの管理、3) meijiらしい商標の活用、の観点から策定されています。「健康にアイデアを」の実現に向けて、健康価値の提供と社会課題の解決につながる知的財産戦略を実行していきます。

### 知的財産ガバナンスの体制構築から知的財産戦略の推進・実行フェーズに

明治グループでは、「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」と位置付けて構造改革を実行してきました。2023年4月に明治ホールディングス傘下に知財戦略部を新設し、そのミッションの一つとして「取締役会による適切な監督のもとで知的財産戦略が策定・実行される知的財産ガバナンス体制の構築」を掲げ、経営会議の諮問機関として「グループ知的財産委員会」を設置しました。これによって明治グループの経営陣が主体的に知的財産戦略を策定する体制が実現しました。

明治グループ各社は、策定された知的財産戦略を実行するとともに、イノベーション創出については全社横断での協議の場である「グループ知財連絡会議」、ブランド創出については具体的な施策を立案・実行する「商標会議」を通じて連携し、グループ一体となって知的財産戦略を推進しています。

#### 明治グループの知的財産戦略を推進・実行する体制



### グループ知的財産委員会による知的財産戦略の策定

グループ知的財産委員会の第1回会議では、2026年度に向けた知的財産戦略のスローガンを、「明治グループ全体の知的財産リテラシーを向上させ、明治グループの技術開発力に資するグローバル基準の知的財産価値と対応力を有する知的財産エクセレントカンパニーに飛躍する」と決定しました。また、戦略的知的財産活動の実践と目指すべき方向や知的財産力向上について議論しました。CEOをはじめとする経営層もその取り組みに十分にコミットし、企業価値向上に寄与する知的財産戦略を強力に推進していくことを確認しました。

#### 2026中期経営計画 知的財産戦略骨子

##### 戦略的な活動の総括

事業の優位性確保を目的として事業戦略に密着した戦略的知的財産活動を推進し、グローバル展開・アライアンス・M&Aなどにおいて適切な知的財産対応をするとともに、技術開発戦略の策定・実行支援を強化して中長期目線の特許などの獲得を目指す

##### ガバナンスの確立

グループ一体となった知的財産戦略を推進するとともに、保有特許・商標の価値を最大化するためのグローバルを含めたグループ知的財産管理体制を確立する

##### 情報発信の強化

活動方針や成果、表彰などの知的財産情報を社内外へ積極的に発信することにより、ステークホルダーへの訴求を強化するとともに、明治グループの知的財産マインドを醸成する

## イノベーションの創出 | 知的財産戦略

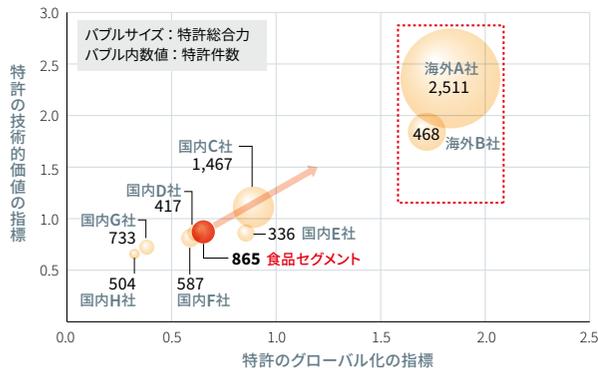
### 食品セグメント

食品セグメントの知的財産戦略は、グローバルな事業展開を見据えて、世界に通用する質の高い技術を開発し、重要な市場である国・地域において多くの特許出願・特許権の取得を展開することで、他社への強力な牽制あるいは他社との提携を可能にします。「グローバル化 × 質」による知的財産戦略の推進によって事業利益の拡大に貢献します。

### 世界に通用する質の高い技術を知的財産で保護し グローバルでの事業利益の拡大に貢献

特許分析ツールを用いた解析によれば、食品セグメントの特許ポートフォリオは、特許のグローバル化の指標および特許の技術的価値の指標のいずれも国内同業他社のなかでは比較的良好なポジションに位置していることが分かります。しかし、現状では、グローバルトップ企業とは差があり、将来的にはそれらの企業と並ぶことを目指しています。個々の事業単位で見ると、グローバルな事業展開を支えているキューブタイプの粉ミルク関連の特許群は、グローバルトップ企業に並ぶ高い水準（下図の四角の赤い枠内）にあります。市場優位性を高めるために知的財産への投資を継続し、特許ポートフォリオの強化を進めていきます。

#### 特許ポートフォリオ比較と目指す方向



※ レクシスネクシスの特許分析ツール「LexisNexis®PatentSight+」を用い当社作成

### 知的財産戦略を活用したグローバル展開 - キューブタイプ粉ミルク -

キューブタイプ粉ミルクは、「キューブ製法技術」の基本特許（特許第4062357号）により、世界で唯一の製品であり続け、meijiブランド製品のみならず、ダノン社との事業提携によるグローバル市場への展開を実現しています。

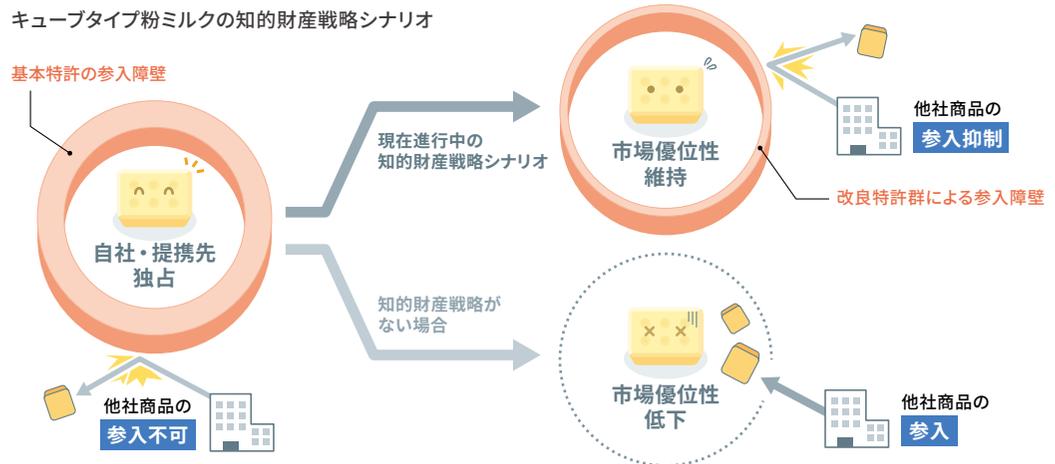
また、基本特許が間もなく切れることを踏まえ、新たな知的財産戦略シナリオを展開しています。これは、新規に開発されたキューブ製法技術などの改良技術を特許化し、基本特許に代わる特許群で参入障壁を構築するというものです。この知的財産戦略を遂行することにより、長期にわたってグローバル市場での圧倒的優位性を維持できることが期待されます。

さらに他の事業についても知的財産戦略を活用したグローバル展開を促進していきます。



技術や知的財産面での競争力を有する商品として展開

#### キューブタイプ粉ミルクの知的財産戦略シナリオ



## イノベーションの創出 | 知的財産戦略

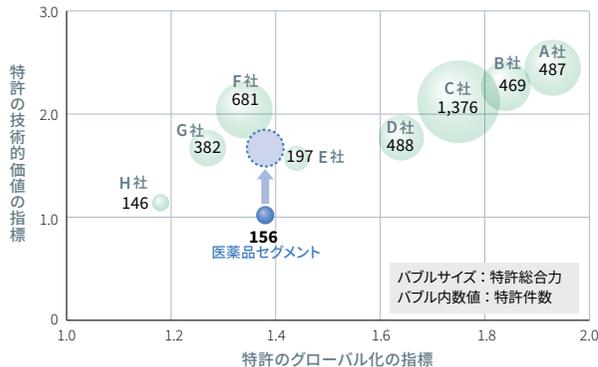
### 医薬品セグメント

医薬品セグメントの知的財産戦略は、一つの製品に対して複数の特許権を獲得し、強固な特許ポートフォリオを構築するとともに、特許の質を高めることで特許総合力の向上を図り、さらに他の知的財産権と組み合わせることで製品の競争優位性を確保しています。

#### 強固な特許ポートフォリオの構築と特許の質の向上によりグローバルでの事業利益の最大化に貢献

特許分析ツールを用いた解析によれば、医薬品セグメントの特許ポートフォリオは、他の医薬品企業と同じく、特許のグローバル化の指標が高いことが分かりました。今後は、基本となる物質特許はもとより、製剤特許、用途特許、製法特許などに加え、新たなモダリティに対応したプラットフォーム技術に関する特許など、特許の質を高めつつ、複数の多くの特許権を各国で獲得することで特許ポートフォリオ全体の価値を向上させ、事業利益の最大化に貢献します。

#### 特許ポートフォリオ比較と目指す方向



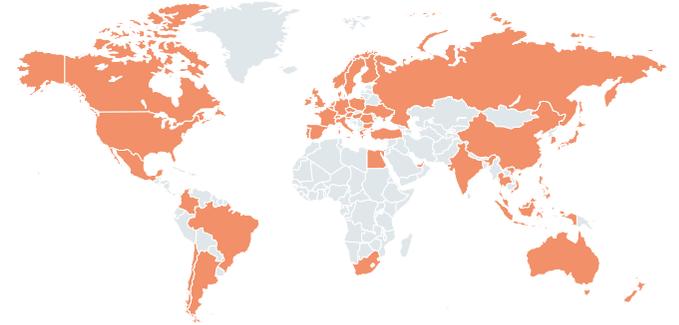
※ レクシスネクシスの特許分析ツール「LexisNexis®PatentSight+」を用い当社作成

#### グローバル化を見据えた知的財産戦略の推進

新規β-ラクタマーゼ阻害薬として期待される「OP0595」は、すでに世界48カ国において基本特許が権利化されています。右図は2023年度時点での「OP0595」の8件の特許ファミリーのグローバルでの取得・出願状況を示したものです。医薬品市場、製造拠点、他社参入障壁などを考慮して特許ファミリーごとに出願国を選定しました。

特許ポートフォリオをグローバルに構築することで製品のライフサイクルを延長し競争優位性を保っていきます。

特許の展開状況 ※ 赤褐色は2023年度時点で特許が生存している国・地域



#### 複数の知的財産権の組み合わせで製品を保護

2024年3月に発売した5種混合ワクチンである「クイントバック® 水性懸濁注射用」は、混合ワクチンの製法に関わる特許取得（特許第6944946号）や包装体に関わる特許出願（特願2023-055157）のほか、製品名（登録商標第6531904号）、ロゴマーク（登録商標第6741822号）の商標権取得により、製品を複数の知的財産権で保護しています。

#### 5種混合ワクチンの知的財産権による保護



ワクチン・トキソイド混合製剤  
生物学的製剤基準  
沈降精製百日せきシフテリア破傷風不活化ポリオヘモフィルスb型混合ワクチン

**クイントバック® 水性懸濁注射用**

Quintovac Aqueous Suspension Injection 注) 注意-医師等の処方箋により使用すること

薬価基準未収載

生物由来製品、劇薬、処方箋医薬品<sup>※1</sup>

商標 (ロゴマーク)

商標 (製品名)



特許 (製法)

特許 (包装体)

## イノベーションの創出

デジタルテクノロジー戦略 | CDO メッセージ



**古田 純**

取締役専務執行役員 CDO

## 「攻め」と「守り」のDXをバランスよく推進し 明治グループの企業価値をさらに向上させていきます

ホールディングス主導で推進体制を強化し  
経営の高度化に対応したDX戦略を立案実行

「2026中期経営計画」ではデジタルテクノロジー戦略を策定し、明治グループのDX推進力を飛躍的に高めるべく、さまざまな取り組みを加速していきます。まず、推進体制を整備するために2024年4月、DX推進組織を事業会社からホールディングスに移管してデジタルリソースを集約しました。併せて、グループ全体のDX戦略を統括するためのCDO（チーフ・デジタル・オフィサー）が新設され、私が就任いたしました。

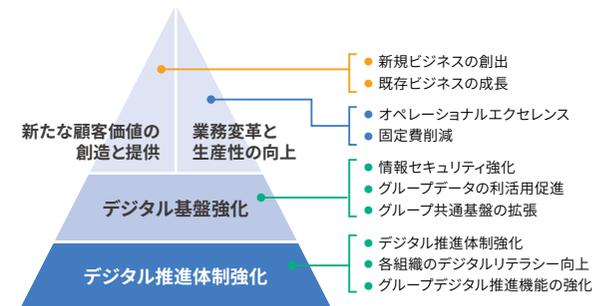
中期経営計画におけるDX戦略のフレームワークは右下図の通りですが、言うまでもなく「デジタル推進体制の強化」と「デジタル基盤の強化」という経営の高度化に対応したグループ全体の基盤強化は必須となります。グループの最適な推進体制の整備、DX人材の育成、情報セキュリティの強化、DXガバナンス体制の確立など、これまで取り組んできたことをこの3年間でさらにレベルアップしていきます。

こうした堅固なデジタル基盤のもとに、「新たな顧客価値の創造と提供」（攻めのDX）と「業務変革と生産性の向上」（守りのDX）という、攻めと守りのバランスがとれた戦略を実行していきたいと考えています。例えば、食品事業会社のウェブサイト

で運用している「商品取扱店舗検索」システムは、お客さまご自身で商品の取扱店を手軽に探せる利便性を提供するだけでなく、社内業務面ではお客さま対応の効率化を実現できる、まさに攻めと守りの両者を持ち合わせたシステムです。2024年度は、特に明治グループの企業価値向上に貢献する「攻めのDX」について、中長期的な目線で具体的な戦略と実行計画を策定する予定です。

日進月歩のDXですが、デジタルを上手に使うことの重要性は今も昔も変わりありません。「デジタルで『やりたい』を『できる』に変える」を合言葉に、DX戦略を力強く推進していきます。

明治グループDX戦略のフレームワーク

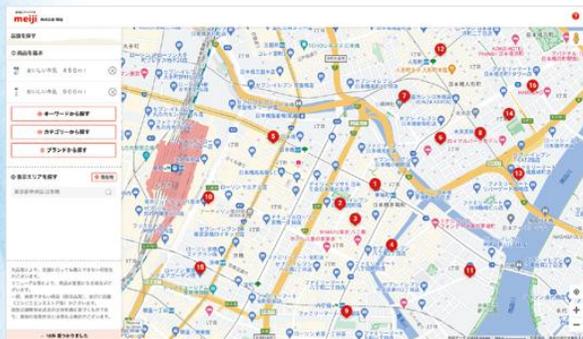


## イノベーションの創出 | デジタルテクノロジー戦略

### 食品セグメント

#### 「商品取扱店舗検索」システムの導入により 明治商品の取り扱い店舗を短時間でご案内

「商品取扱店舗検索」システムの導入により、お客さまが明治商品の取扱店を直接検索でき、より短時間で問い合わせに対応できる体制を実現しました。2023年10月に開設された検索サイトは6カ月で53万アクセスを達成。登録店舗数は食品業界最大級の全国約4万3,000店（2024年6月時点）に上り、乳製品・菓子・アイスクリーム・乳幼児用商品などの市販商品500品目以上が検索可能です。従来、お客さまに回答するためには、該当エリアにおける取り扱い状況の社内確認などが必要であったため、1件当たり平均3〜4時間を要していました。本システムの導入により、お客さまが商品を「買いたい」と思った際、ウェブ上ですぐに取り扱い店舗を知ることができ、顧客満足度の向上にもつながっています。



検索結果ページのイメージ

#### 日本初の「AWS Mainframe Modernization」活用

日本初の取り組みとして、アマゾン ウェブ サービス (AWS) が提供する「AWS Mainframe Modernization」を活用し、30年以上運用されてきたメインフレーム（大型コンピューター）上の基幹システムの近代化と、クラウドコンピューティングであるAWSへの移行を進めています。2022年9月に検証を開始し、2024年3月には販売系システムの移行を完了。今後、全面的に移行し、システム維持・運用コストを約80%削減することを目指しています。

2025年の産

**ヒト**

- システム障害の発生リスクが高まる
- 運用できる人材の確保が難しくなる
- レガシー言語による現行保守体制維持

**モノ**

- 最新技術によるデータ連携や拡張性
- 散在するデータの有効活用

**カネ**

- 増加し続ける保守運用コスト
- オープンシステムとのダブルコストの継続

powered by

**AWS Mainframe Modernization**

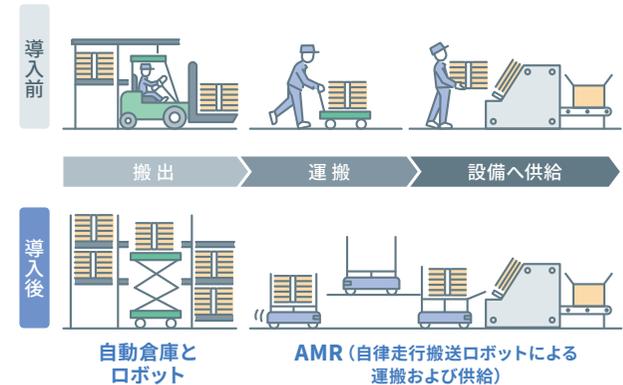
#### 「meiji AI Talk powered by ChatGPT」の運用を開始

社内の環境に合わせて構築した対話型の生成AIツール「meiji AI Talk powered by ChatGPT」を、社員のパソコンに順次導入しています。その際、社員が入力した情報が外部に漏えいすることがないようにセキュリティに十分に配慮し、いつでも安心して生成AIを業務に活用できる環境を構築しています。今般、社員を対象として本ツールの運用を開始し、社内浸透・安全稼働を図ることで、新しいアイデア創出の補助や業務効率の改善など、幅広い場面での活用を目指していきます。

#### AMR（自律走行搬送ロボット） 恵庭工場の取り組み

自動倉庫から搬出されたダンボールを、ロボットによって迅速に小分けし、AMRを使用して各ケーサーへ自動搬送するシステムを構築。これにより、包装ラインの無人化が実現し、従来の手作業によるプロセスが大幅に改善されました。

以前は、資材倉庫に保管されているダンボールが積まれたパレットを、リフトマンが手動で取り出して作業エリアの近くに配置し、その後、作業員が手作業でダンボールを小分けにして供給口まで運んでいました。しかし、現在では、自動倉庫に保管されているダンボールがオーダーに応じて自動的に取り出され、ロボットが小分け作業を行い、AMRがそれらを供給口まで搬送することで、作業の効率化が図られています。



## イノベーションの創出 | デジタルテクノロジー戦略

### 医薬品セグメント

医薬品セグメントにおけるデジタルテクノロジー戦略においては、中枢神経系領域や感染症領域を中心に、医薬品を超えて社会に新たな価値を提供する「ビヨンド・ザ・ピル（医薬品を超えた領域）」に取り組むほか、全社的なデジタル化を推進することで経営基盤強化に寄与する活動も積極的に行っています。

#### 医薬品を超えた価値の創出と提供

中枢神経系領域では、デジタル技術と脳科学を活用した予防領域でのうつ病予防ソリューションの開発 [広島大学・(株)マクニカと共同] や、うつ病の治療に用いるVRコンテンツの開発 [(株)BiPSEEと共同] など、医薬品による治療の枠を超え、うつ病という社会課題の解決に寄り添うトータルソリューションの提供を目指し、アカデミアやスタートアップ企業との連携を強めています。

感染症領域では、カナダ・BlueDot社による専門レポートの医療従事者への提供を続けるとともに、外部の数値モデルの専門家と連携し、ウイルス感染症に関する「感染拡大予測情報」の提供を開始しました。また、空気中のウイルス量の測定技術の開発（東北大学との共同研究）など、感染症に対してレジリエントな社会形成に貢献すべく、基礎的な取り組みも進めています。



うつ病予防ソリューションのプロトタイプ体験会



(株)BiPSEEと共同開発中のうつ病治療VR

#### 全社的なデジタル化活動の推進

Meiji Seika ファルマ(株)は、「2026中期経営計画」期間中に取り組むデジタル化課題を全社から公募・選定、検討・実施を進めています。具体的には「医薬品セグメントで一体的に事業関連文書を管理するシステムの導入」「スマートファクトリー化による品質安定化・コスト低減」「製薬企業としての信頼性強化に資する施策」「リアルワールドデータの活用」「顧客・調達・営業活動実績などを対象としたデータ統合基盤構築」など、経営基盤を強化するさまざまな取り組みが挙げられています。また、34名の社内選拔者が「デジタル・リスティングプロジェクト」を受講し、デジタルリテラシーやビジネススキル、データ解析、業務効率化手法を学び、修了者は「デジタルビジネス・アンバサダー」として、業務効率化や社内課題解決、さらには新たな価値創造に向けた業務を進めています。



デジタルビジネス・アンバサダー発表会の様子

KMバイオロジクス(株)では、ITやデジタル技術を広く「民主化」し、各事業部門でビジネスの変革や業務改善を目指した取り組みを行っています。生成AIやRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）、BI（ビジネス・インテリジェンス）、ノーコードツールなどの環境を整備し、それらを活用するための教育や研修をセットにして、全社員がニーズに応じて利用できる体制を目指しています。すでに200名を超える社員が「デジタルの民主化」の旗手となり、ビジネスの変革に取り組んでいます。

### 空気中のウイルス測定技術で、感染症拡大の予兆を把握

#### 空間オミックス解析

空気中に浮遊する粒子をそのまの量・状態で収集・保存し、その中に存在する生体由来物質の網羅的解析を行う「オミックス解析」技術の開発を東北大学と進めています。この研究手法の実現により、感染症拡大の予兆の把握が可能になります。

#### 目指す姿（賢く感染症と共存する社会の実現）

