

CEO メッセージ

企業文化の変革と新たな発想での価値創出を通じて
サステナブルな社会の実現に貢献することで、
ステークホルダーの皆さまの期待を超えていきます

代表取締役社長 CEO

松田 克也





CEO メッセージ

明治ホールディングス(株) CEO 就任にあたって 大胆な発想で新たな価値を創出したい

2025年6月、明治ホールディングス(株)の代表取締役社長CEOに就任しました。明治グループの経営の指揮を執るにあたり、あらためて重んじたいのは、創業の精神である「栄養報国」です。この四文字に込められた思想が、社員一人一人にDNAとして自然と受け継がれており、それが明治グループの強さの源泉だと感じています。

一方、「栄養報国」で謳われる栄養の概念は、時代とともに変化しています。100年前の創業時は、栄養はその日を生きるために必要なものでした。それが現代では、栄養は健康になるために必要なものだという考えになり、健康になることが目的化しています。しかし、本質的に大切なのは、健康になった自分が何をするのかということ。それは自己実現であったり、社会への貢献であったり、そうした世の中の人々が持つ夢をかなえる力に明治グループはなりたと思っています。人々に健康をもたらすことはもちろん、健康になった後に一人一人が望む生き方を実践し、社会全体を豊かにしていく。それが、これからの時代に求められる「栄養報国」であり、明治グループはそこに大きく貢献していきたいと考えています。

→ P.05 100年にわたる「meijiらしい健康価値」創造の歴史

そのために私が果たさなければならないのは、2009年の経営統合以来、明治グループが追求している「食」と「薬」のシナジーを最大化させ、新たな価値を創出していくことです。これは難しいテーマですので、プロダクト起点の発想ではなく、全く異なる方向性から考えることも必要だと思います。例えば「病は気から」「笑う門

には福来る」という先人の言葉に着想を得れば、エンターテインメントが「食」と「薬」をつなぐ接着剤になりうるかもしれません。あるいは、20年先、30年先には、「食べること」の意味や役割、「病を治すこと」に求められるものが変わっているかもしれません。だからこそ、従来の常識から脱して、「お客さまに健康をもたらす要素は何か」という観点から大胆に発想し、「食」と「薬」をまたぐ新しい価値をつくっていかねばなりません。いま、明治グループは新たな長期ビジョンを策定していますが、これから私たちは世の中に対してどのような価値を提供していくのか、未来を担う若い人財の意見も取り入れながらしっかりと議論し、進むべき道を明らかにしていきます。

明治ROESG経営が目指す姿

真にESGへの取り組みをROEの向上につなげていく

明治グループは「明治ROESG」という独自の経営指標を掲げています。ROESGは素晴らしい考え方ですが、ROESGの実現を目指す企業が無条件に称賛されるほど現実とは甘くありません。「明治ROESG経営」の意義を広く世の中に訴え、目標数値を着実に達成し、自らの企業価値向上につなげなければならないと強く思っています。「明治ROESG経営」は、ROEとESGがスパイラルアップしていくことが重要であり、ROEが向上することでESGへの取り組みが充実し、ESGへの取り組みが充実することでROEがさらに向上していくことが理想です。明治グループのESG評価は年々上がっていますが、現状ではROEとESGの連関がまだまだ希薄です。ESGへの取り組みによって明治グループのコーポレートブランドやプロダクトブランドの価値を高め、収益に結びつけて向上させるという意識を、さらに高めていかなければなりません。

CEO メッセージ

ROEについては残念ながら数値が低迷しています。それを改善するためROICによる事業管理を導入していますが、ROICの数値目標だけを達成すればよいかといえば、決してそうではありません。ROICが上がっても、利益額そのものが下がっているようでは成長できません。結果にはこだわらなければなりません、ROICはあくまでも手段であり、目的化しないように留意して経営の舵を取っていきます。一方で資本効率率は厳密に管理し、収益性の改善が望めない事業については整理していきます。投資時には意味のあった設備や資産も、生産性や資本効率に問題があれば、踏み込んだ決断も必要です。こうして最適な事業ポートフォリオを常に追求しつつ、新しい成長領域を真剣に探り、資本を投じていく規律を社内に根付かせていきます。

→ **P.24 2026中期経営計画の進捗**

2026中期経営計画を達成するために 企業文化を変革して人財をもっと輝かせる

「2026中期経営計画（以下、2026中計）」初年の2024年度は、ほぼ計画通りに進捗しました。しかし、2025年度以降の経営環境は楽観視できません。各国の政策や地政学リスクも含め、予期せぬ変化が起こりうる時代です。明治グループに直接関わる場所では、食品事業は原材料費や人件費の上昇と併せて、物価高の影響で冷え込みつつある消費マインドにも対応しなければなりません。医薬品事業は薬価改定のマイナス影響、ワクチン接種率の低迷、サプライチェーンの安定化などの課題に対処していくことが必要です。こうした難局を乗り越えて、食品事業・医薬品事業がさらに成長していくストーリーを、説得力をもってステークホルダーの方々に示すことがCEOとしての私の務めです。

食品事業は、これから日本の人口が減少し、かつ高齢者が増えていくことで需要が大きく変化していきます。明治グループはその市場の変化にしっかりと対応し、かつ科学的に差別化された商品で、さらに新たな市場の創出に挑んでいます。一方、国内のマーケットだけではやはり大きな成長は望めず、海外事業のいっそうの拡大が必須です。グローバルにおいてM&Aによる市場獲得が必要だと判断すれば、財務の安定性を保った上で躊躇なく実行していきます。また、医薬品事業は、将来の収益を生み出す開発パイプラインが充実しています。「2026中計」ではこれらの開発に一定の投資を振り向けているため、研究開発費の負担は一時的に増しますが、開発を完遂すれば将来の企業価値は大いに向上します。さらに、いま世界で不安視されている新興・再興感染症の脅威に対応していくことも明治グループの社会的使命であり、それを事業機会につなげることで、グローバルでの存在価値を高めていきたいと考えています。

→ **P.29 食品事業戦略**

→ **P.41 医薬品事業戦略**

この成長ストーリーを実践していくのは「人」であり、人財の重要性はますます高まっています。私は明治グループを成長させるために、社員誰もが自律的に行動していく文化を築きたいと考えています。失敗をしてもいいから、とにかく実行に移していく。商品開発にせよ、マーケティングにせよ、M&Aにせよ、チャレンジしたいことを自ら訴えて行動を起こせる人財が集う組織にしていきます。明治グループ

**難局を乗り越えて
成長していくストーリーを
ステークホルダーに示すことが
CEOとしての私の務めです**



CEO メッセージ

の社員は皆、原石として素晴らしい能力を秘めているものの、それがあまり磨かれることなく、また磨かずとも通用する時代が長かったため、原石のままで終わってしまう人財もたくさんいるように見受けられます。非常に残念なことであり、原石を自ら磨いてより能力を発揮できるように促すことも、企業としての責任だと思っています。そのために2025年4月に人事評価制度を改定しました。自ら前に進み、自らを高めていこうとする人間が高く評価される、そんな風土を社内に浸透させていきます。

→ P.58 人材戦略

サステナビリティと事業の融合に向けて

顧客接点からのトレード・オンで中長期的な利益創出へ

サステナビリティと事業の融合（トレード・オン）は「2026中計」の重点戦略であり、未来に向けて必ず達成しなければならないテーマです。引き続き、これまで明治グループが培ってきた知見や技術を自在に組み合わせてトレード・オンを追求し、中長期的な利益創出につなげていきます。すでに成果は社内の各所で上がり始めており、「ひらけ、カカオ。」のプロジェクトはその好例です。かねて明治グループは、重要な原材料であるカカオの産地が抱える環境課題や人権課題を解決する「メイジ・カカオ・サポート」を展開してきました。「ひらけ、カカオ。」はその次元を超えて、チョコレート原料になるカカオ豆だけでなく、種皮や殻などのこれまで廃棄されていた素材を経済価値化し、カカオ農家の方々を含めてサプライチェーン全体を豊かにする取り組みです。このプロジェクトのコンセプトが社内に表示されると、新しいことへの挑戦を希望する社員のマインドを刺激し、面白いアイデアが現場から

次々と上がってきました。最近では、異業種との協業によって、カカオハスク（カカオ豆の種皮）を原料に利用したデニムや玩具などのユニークな商品も開発されています。まだまだ小さな動きですが、確実にトレード・オンが進行しています。

また、「メイジ・カカオ・サポート」をはじめ明治グループが取り組んでいるサステナビリティ活動を、お客さまが直に触れる商品のパッケージ上でもっとアピールしていきます。そうしてお客さまを啓発していくことも、食品業界のリーディングカンパニーである明治グループの責任だと捉えています。2025年5月～6月に開催された「第28回 全国菓子大博覧会・北海道」では、各社が商品PRを中心に出展するなか、明治グループはサステナビリティを訴求する内容で展示しました。積極的な情報発信の結果、さまざまなステークホルダーの方々から評価され、社会からの注目度が高まり、社員も誇りを持ちつつあります。こうした動きを促進していくことが大切であり、社員一人一人がサステナビリティを自分ごと化し、おのずとサステナビリティに資する言動が生まれてくるようになれば、明治グループはさらにより良く変わっていきます。そして社員が自ら、明治グループで働くことの意義を周囲に発信するようになれば、それはどのような広告よりもコーポレートブランドの向上につながり、明治グループの企業価値を高めていく。そうしたKPIでは計れないトレード・オンも追い求めていきたいと考えています。



カカオの新たな可能性を訴求
(全国菓子大博覧会 出展ブースイメージ)

→ P.35 食品事業戦略 > カカオ事業

メイジ・カカオ・サポート

CEOメッセージ

ステークホルダーへのメッセージ

夢を語り、夢をかなえ、期待を超えていく

私の座右の銘は「夢を見て、夢を追いかけて、夢を喰う」です。この気概がなければ、自分が思い描く夢など到底実現できません。私は明治グループを「夢を見て、夢を追いかけて、夢を喰う」人財の集団にしたいと望んでいます。若い社員にとっては「夢を見る」ことは権利だと思っていますが、ある程度上位の立場に就いた社員に対しては、明治グループという組織に属するからには「夢を見る」ことが義務であると鼓舞していきたい。会社のビジョンに沿って自分がかねえたい夢を存分に語り、その夢を必ず実現しようとする意志を携え、果敢に行動を起こす人間であってほしいと思っています。誰かが見る夢に相乗りして楽をするようなマインドは、明治グループのなかから排除していきます。

明治グループには、「夢を見て、夢を追いかけて、夢を喰う」能力を秘めた人財がたくさんいます。にもかかわらず、それがあまり発露できていないことに歯がゆい思いをしています。これは、人財をマネジメントする上位の立場の人間にも責任があります。部下の一人一人がどこまで挑戦できる力を持っているのか、きちんと見極めて機会を与えていかなければなりません。社員のなかには、あまり背伸びせずに着実に成果を上げたいという人もいれば、失敗してもいいから思い切りジャンプしたいという人もいます。どちらが良い悪いではなく、多様な価値観を受け入れて、個人の可能性を引き出すマネジメントを浸透させていきたい。社員誰もが夢を見ることのできるビジョンを示し、可能性を秘めた原石たちが自らを磨き、夢をかなえるためにもっと光りたいと、おのずと思える組織風土に変えていくことが、CEOとしての私の一番のミッションだと捉えています。事業についてはCOOに権

限と責任を委ね、現場の裁量で存分にチャレンジしてもらうつもりです。最終的な経営責任は私が取る所存です。

私たちはこれから大いに夢を語っていきます。その夢が株主・投資家の方々に響き、夢をかなえることを応援していただくことが、資本市場と上場企業の関係性の本来のあり方だと思っています。私たちの夢が多くの方々から共感していただけるよう、しっかりと社会に対してメッセージを発信していくとともに、確かな信認を得るための実績を積み上げていきます。そして、明治グループだからこそ実現できる新しい価値で社会に貢献し、ステークホルダーの皆さまの期待を超えていきます。

 [CEOメッセージ > 夢を追いかけて、未来を動かす（動画）](#)

**可能性を秘めた原石たちが
夢をかなえるためにもっと光りたいと
思える組織風土に変えていく**



社外役員対談

構想力や突破力に富む 新経営陣とともに 変革を加速させていく

2025年6月に明治グループはCEOおよびCOOが交代し、新たな経営体制のもとで企業変革を推進しています。今回のサクセッションを主導した、指名委員会のメンバーである社外取締役の松村眞理子氏と河田正也氏に新経営陣への期待を伺うとともに、併せて「2026中期経営計画」の進捗状況や、さらなる成長に向けて明治グループが解決すべき課題などについて意見をいただきました。



Mariko Matsumura

松村 眞理子

社外取締役
指名委員会委員長

2018年より当社社外取締役。企業法務などを専門とする弁護士として豊富な実績を持ち、国際案件にも精通。多角的な視点から実効性ある提言を行い、経営監督機能の高度化に寄与している。

※ 両委員長は2025年8月25日付で変更となりました。詳細はこちらをご覧ください

→ [P.78 役員一覧 | 取締役会・監査役会のスキルマトリックス](#)

Masaya Kawata

河田 正也

社外取締役
報酬委員会委員長

2021年より当社社外取締役。無線・通信から化学品、繊維まで幅広く事業展開する日清紡グループで社長・会長を歴任。その豊かな経験から経営戦略の実効性やガバナンスの強化などに重要な役割を担っている。

社外役員対談

新経営陣の選任はどのような プロセスで行われたのでしょうか

松村：私は2018年から社外取締役を務め、当初から指名委員会の委員の一人として活動し、現在は委員長を務めています。サクセッションすべき時期は以前から検討されてきましたが、1年ほど前に経営陣の刷新を決断し、議論が具体化しました。明治グループのリーダーに求められる能力や資質を明文化した「リーダーシップバリュー[※]」をもとに、そこに示された10項目のどれを重視するかという議論から始まり、構想力や突破力、人を育てる力、発信力を重視して複数の候補者と面談を実施。委員会内で深く討議し、最終的に3名を適任として取締役会へ答申しました。

※ 詳細はこちらをご覧ください

→ **P.84** コーポレート・ガバナンス | 最高経営責任者（CEO）などの後継者計画

河田：候補者3名の選定にあたっては、指名委員会のメンバーで忌憚なく話し合いました。それぞれの視点で率直に意見を戦わせ、健全な議論の結果、この3名が選ばれたと感じています。他社で見受けられるように経営陣を外部から招聘する選択肢もありましたが、現在の明治グループの実情を踏まえると、やはり組織や現場をしっかりと理解している人財が舵を取ることが望ましく、今回選ばれた3名はその点でも適任だと思います。

松村：サクセッションにあたって、あまり若返りが図れていないのではないかという声もありました。指名委員会でも世代交代を図るべきだという意見もあり、議論を重ねましたが、「リーダーシップバリュー」に照らしてトップに最も適した方が、今回の3名だという結論に至りました。ただ、将来に向けてはもちろん世代交代も考慮していかなければならず、経営人財プールを拡充して経営者候補を育成していくことは、指名委員会として喫緊の課題だと捉えています。

新しい経営陣に対して 求めていることは何ですか

松村：持株会社と事業会社のトップがそろって交代するのは、明治グループにとって大きなインパクトがあり、これを契機に社員がより挑戦を志向する企業風土を築いてほしいと思っています。そして、新経営陣には、現在、「2026中期経営計画（以下、2026中計）」達成に向けて抱えているさまざまな課題を克服して、業績回復への突破口を開くことを期待しています。

河田：変化の激しいVUCAの時代に成長を続けるためには、明治グループも大胆に変わっていかなければなりません。「2026中計」では「市場・事業・行動を変える」ことを謳って

おり、この方向性で力強く明治グループをけん引できる経営者が求められています。先ほど松村さんがおっしゃったように、新経営陣は構想力、突破力や人を育てる力を重視しての選任ですが、明治グループをさらに明るく元気にし、社員の活力を引き出せるようなキャラクターも大事だと考えています。今回の3名はその意味でもふさわしく、ぜひトップが率先して行動することで組織風土を改革し、市場、事業、行動を変えてほしいと思っています。

現在、2026中期計画が進行中ですが 現状をどのように認識していますか

河田：「2026中計」初年の2024年度は、事業ごとに見れば進捗に差があったものの、外部環境などの不確定要因も多いため、全体としては一定の成果を上げることができました。ただ課題も多く、まずは食品と医薬品の両事業において営業利益を着実に積み上げていくことが求められます。ここ数年は医薬品事業がポテンシャルを発揮して伸びている一方、食品事業は成長が頭打ちになっていることは否めません。そうした状況のなか、「2026中計」達成にはさらに大きな成長カーブが必要であり、それをかなえる戦略を取締役会で議論し、後押しして、現実味のあるシナリオを社内外と共有していきたいと考えています。

社外役員対談

松村：明治グループは「明治ROESG」という経営指標を掲げ、事業とサステナビリティの融合によって企業価値を高めていこうとしています。ESGに関する取り組みは大いに進んでおり、私が社外取締役役に就任した当時と比べるとESG指標は飛躍的に向上し、日本ではサステナビリティに関してトップレベルの企業だと認められるまでになりました。それに対してROEは、さまざまな外部環境の影響を受けたこともあって低迷しているのが実情です。このROEを向上させることも新経営陣に託された使命です。

河田：ROEを向上させるためには、資本効率を高めるとともに、PL経営からBS経営に転換していく必要があります。ROEは一般の社員が実感をもって捉えるのが難しいため、近似的な指標であるROICを用いて事業を管理し、企業価値向上や株価上昇に結びつけていこうとしています。このROICツリーの組織への本格展開は、これからもっと加速させていかなければなりません。

2026中計の重点戦略※について 何を重視していますか

※ 詳細はこちらをご覧ください → [P.24 2026中期経営計画の進捗](#)

河田：重点戦略のうち、私が特に重要だと認識しているのが「サステナビリティと事業の融合」です。「2026中計」で掲げる「市場・事業・行動を変える」というスローガンの「事業を変える」ことにまさに直結します。サステナビリティと事業の

融合は容易なことではなく、定量的に進捗を把握することにも一段の工夫が必要ですが、常に種を蒔き続けて確実に収穫していくことが大切だと思っています。

松村：明治グループは、サステナビリティに資する施策に誠実に取り組んでおり、その点は大変評価しています。今後はもう一歩進み、「サステナビリティと事業の融合」によるトレード・オンを追求していかなければなりません。現在、サステナビリティの専門家であるピーダーセン取締役からのご意見もいただきながら、明治グループらしさのあるサステナビリティをどうビジネスに取り込んでいくか、いろいろと議論を進めています。例えば、食品事業ではカカオの未活用部位からサステナビリティにつながる商品を開発していますが、これはまさにmeijiらしい取り組みです。

河田：こうした明治グループのサステナビリティへの取り組みを、もっと世の中に向けて発信していくべきであり、それによって社員が明治グループで働くことに、より誇りを持てると思っています。明治グループは、すでに社会と大きく影響しあう存在となっており、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル、カカオ農家や酪農家などの生産者支援、フードロスや医薬品アクセスの課題解決など社会にとって意義のあるサステナビリティ活動を、業界や行政を巻き込んで先陣を切って推し進めて

明治グループはまだまだ変わる
その鍵を握るのは、やはり人財
DE&Iをいっそう推進して
グローバルな成長につなげてほしい

社外役員対談

います。こうした取り組みをもっと「見える化」して世間に理解していただくとともに、それを事業に結びつけて新たな経済価値を生み出し、財務数値としても示すことで、資本市場にも納得のいく形で明治グループの魅力を伝えていくことが望まれます。

松村：私が事業戦略のなかで注視しているのは「経営戦略に即した人財戦略の推進」です。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を推進して中核人財の多様化を図ることが課題となっていますが、例えば、女性管理職比率の向上で高い目標を掲げているものの、ふさわしい人財を育成するのは容易ではなく、時間がかかっているのが現状です。また、グローバルに事業を拡大していくなかで海外人財[※]もまだ不足しており、新卒採用だけで対応するのではなく、キャリア採用を絡めながら世界で活躍できる人財を充足しなければなりません。経営戦略に即して多様性のある人財を登用していくことが、今後の明治グループにいっそう求められていると考えます。

[※] 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

河田：私がもう一つ重視しているのが「成長事業への経営資源の投入」です。明治グループはこれまでの努力もあって財務体質が非常に良好であり、成長事業に投じる財務的な余力があります。従ってどの成長事業をターゲットにするのか、オー

**サステナビリティと事業の融合によって
非財務価値を社会に示すとともに、
PL経営からBS経営へシフトして
成長事業へ果敢に投資していきたい**

ガニックで育てるのか、あるいはM&Aやアライアンスで獲得していくのか、さまざまな選択肢の中から有望な事業に投資し、最適な事業ポートフォリオを構築していく必要があります。成長事業への経営資源投入は、ROICにおいて分母が増えてしまうためバランスも重要です。中長期的な事業戦略を踏まえたバランスシートのシナリオをマネジメントでしっかりと議論し、それを事業部門に浸透させていかなければなりません。

明治グループの取締役会の実効性を どのように評価していますか

松村：明治ホールディングス（株）の取締役会は、ここ数年で飛躍的に実効性が向上し、準備態勢も変わってきました。意思決定の質を上げるための環境整備に努めた結果、あるべきスタイルが進化してきたと感じています。取締役会にあたっての情報提供が充実し、例えば、オンラインによる社外役員

向けの事前説明など利便性の高い仕組みが設けられ、社外役員がしっかりと準備をして取締役会に臨む体制となりました。一方、取締役会の実効性における課題は、議案数の多さです。付議基準を見直して議案数を減らし、重要な議案についてもっと深く議論していく取締役会であるべきだと考えています。

河田：私も取締役会での議論をさらに充実させていかなければと思っています。現在、社外役員が参加するオフサイト



社外役員対談

ミーティングで担当役員層から説明された経営課題を事前に議論し、私たち社外役員の意見を取締役に諮って決議につなげているケースも増えてきました。今後もこのオフサイトミーティングを必要に応じて有効活用していけばと思います。本来は社内・社外の役員が一堂に会する取締役会の場で建設的な議論を戦わせるべきです。いま取締役会に上がってくる議案は、それまでに社内で何層にもわたって議論が重ねられたものが多く、社内役員にとってはすでに議論しつくした状態で決議にあたっている印象もあります。議案の工夫とともに、双方向の意義ある議論の時間をもっと増やしていきたいと考えています。

これから明治グループに 期待することを聞かせてください

松村：明治グループの使命は、スローガンに掲げる通り「健康にアイデアを」を追求し続けることに尽きるとしています。ただ、それをどのように実践していくのかと言えば、国内市場は縮小していくことが明確ですので、グローバル展開を加速させていくことが求められています。海外事業の経験がまだまだ不足している明治グループがこの課題を克服するには、やはり人財が大きな鍵を握っており、DE&Iをいっそう推

進していかなければなりません。

河田：「2026中計」での「市場を変える」というのは、まさにグローバル化を示しています。数年来、海外事業の強化を推進してきましたが、十分な結果が出ているとは言い難い状況です。明治グループの社員はすでに36%が海外に籍がある社員であり、売上高以上にグローバル化は進んでいます。現状、食品事業の海外売上高比率は10%ほどですが、海外の人員は24%に及んでおり、医薬品事業も海外売上高比率が28%であるのに対して、海外の人員比率は55%です。このグローバルな人的資本の価値を高めていくことが海外事業を伸ばすことにもつながります。そのためにもグローバルに多様な視点でDE&Iを推進し、多様な人財が存分に能力を発揮できる組織へ変革していくことに真正面から挑まなければなりません。

松村：一方で、明治グループは「食」と「薬」の領域で安全・安心を人々に提供し続けることで社会に大きく貢献してきた企業であり、その伝統はこれからも大切にしていきたいと思っています。明治グループには、これまで築き上げた有形・無形の資産が豊富にあり、企業としての基盤は確かですが、一方で社会の変化は非常に早く、自ら積極的に変わらなければ未来に向けて持続することはできません。明治グループが

変わることができる部分はたくさんあると思っており、そこに経営資源を適切に投入すれば、さらに大きく成長できると信じています。

河田：私たち社外取締役の使命は、株主の負託を受けて企業価値を向上させていくことですが、その意味するところも時代とともにどんどん進化しており、株主をはじめとするマルチステークホルダーからの幅広い期待に真摯に向き合っていかなければなりません。仮に1年前と現在の取締役会を比較して、同じようなパフォーマンスだとしたら、それはむしろ取締役会の実効性が低下していると受け止めるぐらいのスピードと緊張感をもって、自分が明治グループの企業価値向上にどう寄与できているか、自問自答しながら臨みたいと思っています。そうして「市場・事業・行動を変える」ことを全員が自分ゴト化して挑戦し、meijiらしく「明るく元気に」、この企業をより良く変革していくことに貢献したいと思います。

株主・投資家との対話

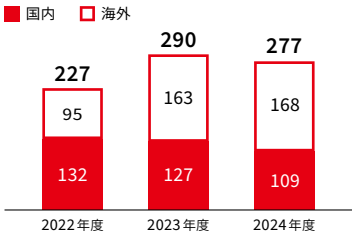
主な IR 活動 (2024 年度)

IR 活動	実施回数	内 容	登壇者 (説明者)
決算説明会 (Q2,Q4)	2 回	決算および通期業績予想	CEO、CFO、COO
決算説明会 (Q1,Q3)	2 回	決算	CFO
IR Day	1 回	中期経営計画 (事業・ESG)	CEO、COO、CSO
スモールミーティング	3 回	成長戦略、企業価値向上の取り組み	CEO、社外取締役
ESG 説明会	1 回	明治 ROESG 経営、ネイチャーポジティブに向けた取り組み	CEO、CSO、社外取締役
証券会社カンファレンス	6 回	成長戦略や企業価値向上の取り組み	CFO、IR 部長
個人株主・投資家向けイベント	6 回	事業説明会、工場見学会	CEO、CDO、CFO、IR 部長

株主・投資家との対話における主なテーマと対話を踏まえたアクション

対話のテーマ		対話を踏まえたアクション	
長期経営方針 中期経営計画	- 次期長期ビジョンの策定における若手社員の参画 2026 中期経営計画で掲げる KPI の進捗 (明治 ROESG) 2026 中期経営計画で掲げる経営方針、事業戦略、資本政策	長期ビジョンの策定	2025 年度より長期ビジョン策定プロセス (骨子立案→具体化→自分ゴト化) に若手社員を巻き込み、策定を開始
		ROIC 経営の進展	食品セグメントの事業別 ROIC 導入と改善に向けた戦略の開示
		明治 ROESG の見直し	サステナビリティと事業の融合を訴求するため、明治 ROESG 対象ブランド群 (製品) の設定と売上高開示 明治 ROESG 評価に資本市場の注目度の高い外部評価指標 (ISSESG) を新規採用
		資本政策	政策保有株式の継続的な縮減の実施 総還元性向の導入と 2024 年 5 月に 300 億円の自己株式取得を発表
事業戦略	- 原材料コストアップに対する価格改定などの対応策と業績影響 - 中国事業の収益性改善と事業拡大に向けたロードマップの進捗 - 感染症治療薬や新型コロナウイルスワクチンの販売動向と収益性 - 開発パイプラインの進捗状況や研究開発費の費消状況	決算情報開示の拡充	原材料コストアップに対する価格改定効果や販売数量影響の開示 食品セグメントにおける売上高・営業利益の詳細開示 (事業別の国内・海外内訳)
		マネジメントサイクル強化	中期経営計画達成に向けた柔軟な事業戦略の見直しを図るための事業戦略レビューの導入
ESG	- 持続的な調達・生物多様性・人権課題への取り組み - 人的資本・DX・知的財産の活用とイノベーションの創出 - 明治 ROESG と役員報酬体系の連動性 - 社会価値と経済価値のトレード・オンの実現性	ESG	ネイチャーポジティブ宣言の策定および公表 Meiji NPS (栄養プロファイリングシステム) など、より健康的な製品への取り組みが評価され、ATNi グローバル・インデックス 2024 で世界 10 位 (日本企業ではトップ) を獲得 取締役会実効性評価の強化 → P.81 コーポレート・ガバナンス 取締役会の実効性
株価の状況	中期的なバリュエーションの低迷に対する経営陣の評価	株価を意識した経営	TSR・PBR・PER など株価関連指標の状況を毎月の取締役会で定期報告し、経営陣の株価に対する意識の深化に向けた取り組みを実施

個別対話の実績 (回数)



投資家概要: アナリスト、ファンドマネージャー、ESG 担当者、議決権行使担当者など
対応者: CEO、CDO、CFO、CSO、IR 部門

経営陣および社内への IR 活動フィードバック

重要情報の迅速な共有 (逐次)

決算発表に対する資本市場の反応など、重要情報は速やかに社内関係者に共有

IR 活動報告 (月次)

取締役会で CFO が IR マンスリーレポートを報告
翌日に全社員にレポート配信、解説動画を作成し、社内ポータルサイトに掲載

IR 活動報告 (年 2 回)

取締役会で IR 部長が IR 活動実績、資本市場の動向、株主・投資家の意見を報告

社内決算説明会 (年 2 回)

全社員を対象に、資本市場の反応、株価の動き、同業他社決算などを解説

※「株主・投資家との対話」の開示内容は、「コーポレート・ガバナンス報告書」PDF (P.5) をご覧ください