

STRATEGY

戦略



食品・医薬品の各セグメントにおいて、「2026中期経営計画」で設定した重点課題に応える事業戦略を推進していきます。さらに、両セグメントの発展の基盤となるサステナビリティ、人財、技術開発、知的財産、デジタルテクノロジーにおいても、明治グループならではの戦略を展開して持続的な成長につなげます。

- 29 食品事業戦略 | COO メッセージ
- 31 2026中期経営計画の事業別進捗
- 41 医薬品事業戦略 | COO メッセージ
- 43 2026中期経営計画の事業別進捗
- 49 サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ
- 53 自然との共生
- 58 人財戦略 | CHRO メッセージ
- 61 人財マネジメント
- 66 イノベーションの創出
- 67 技術開発戦略
- 69 知的財産戦略
- 71 DX 戦略 | CDO メッセージ

食品事業戦略 | COO メッセージ

meiji ならではの「独自価値」を最大化して 商品や組織を変革し、新たな成長をもたらします

食品セグメント COO 就任にあたって メーカーとしての meiji の強さを引き出したい

食品事業を成長軌道に戻し、さらに強くしていくことが新 COO としての私の使命です。それを果たすために、まず社内との対話を深めていきます。「2026 中期経営計画（以下、2026 中計）」では「市場・事業・行動を変える」ことを掲げ、社員は変革に向けた努力を重ねています。しかし、まだまだ期待する成果には至っておらず、支社や工場、研究所などへ積極的に赴いて現場の社員と対話を重ね、さらなる変革のためには何が必要なのか、率直な意見を聞いていく考えです。

そして、変革と成長に向けて追求したいのが、あらためてメーカーとしての meiji の強さを引き出すことです。そのために 3 つのテーマに取り組みます。一つ目は meiji の独自価値に磨きをかけていくこと。私はイノベーションというのは大げさに構える必要はなく、お客さまの困りごとを解決することで成し得ると捉えています。明治グループがこれまで生み出してきた、乳酸菌やカカオをはじめとする独自価値は大きなポテンシャルを

秘めています。しかし、私たちはそれを最大限に活かし切れていないと考えています。もっと高い視点から解決できる困りごとを洗い出し、さらなるイノベーションの可能性を探っていきます。既存のプロダクトの枠を壊すぐらいの気概で「変える」ことに臨み、部門間の連携が強まる仕組みを設け、新しい切り口で商品や事業が生まれる組織を構築していきます。

二つ目は、メーカーとして現場力を強化することです。研究・開発部門が連携して生み出した価値を、生産部門が形にし、営業部門がお客さまに届ける一連のバリューチェーンにおいて、価値を減衰させないことが現場力の強さです。しかし、各部門の実行水準が期せずして下がり、価値を損なっているケースもあるはずです。そうしたケースを現場と本社がコミュニケーションを重ねることで、バリューチェーン全体で解決していきます。そして三つ目は、環境の変化に対応できるコスト競争力の確保です。原材料などのコストアップと販売数量の減少により限界利益の伸びが停滞しています。生産体制の最適化はもちろん、本社や支店においても DX を駆使して業務を合理化し、全社的な取り組みでコスト競争力を強化していきます。



八尾 文二郎

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

食品事業戦略 | COO メッセージ

2026 中期経営計画の達成に向けて ROIC に則って臆することなく成長投資を実行

「2026 中計」初年の 2024 年度の業績は、残念ながら当初の目標に少し届きませんでした。ただ、国内においては原材料費の高騰に対応した価格改定を断行し、その影響を吸収できたことは一つの成果だと捉えています。お取引先さまやお客さまにはコスト増が続く状況をご理解いただけるようになりましたので、今後は価格改定を定常作業の流れの中に定着させていきます。一方、価格と価値のバランスがとれていない商品は、お客さまからの支持を失っていくことも強く認識しており、すべてのカテゴリーにおいて、リニューアルや新商品によって meiji ブランドの価値を向上させていくことに取り組んでいきます。

海外については、中国事業が苦戦しているものの、将来の成長のためには歩みを止めるわけにはいきません。中国事業の収益改善の進捗には細心の注意を払いながら、他エリアについては同時並行で事業拡大のチャンスを狙っていきます。規模拡大にあたっては、経営をある程度現地に委ねてローカルオペレーションをうまく機能させることが重要だと認識しています。業績が好調な明治アメリカは、CEO は日本人ですが、COO 以下の主要幹部はすべてローカル人材です。持分法適用会社の CP メイジも、生産や品質管理は明治が担当していますが、トップ以下、商品開発や販売部門は CP

グループが担うことでうまく機能しています。ローカル人材を適正にマネジメントできる人材の育成・獲得に向けて、設備投資同様のプライオリティで取り組んでいきます。

「2026 中計」で推し進める ROIC による事業管理は社内に浸透しつつあります。反面、ROIC をあまりに意識し過ぎると、本来、分子を増やす目的で投下すべき資本、すなわち成長するための投資に対して慎重になり過ぎ、二の足を踏む懸念もあります。分子を増やすためのチャレンジ投資については、慎重になり過ぎないように社内を鼓舞していきたいと考えています。一方で、ROIC で計って価値を生んでいないと判断した事業については思い切った整理が必要と考えます。新しい事業を仕掛けながら、ROIC の改善が見込めない事業については躊躇なく撤退することを、バランスよく当たり前に実行できる組織にしていきます。

また、サステナビリティと事業の融合に向けても手応えを感じています。私たちが手掛ける商品はカテゴリーがきわめて幅広く、小売業の店頭で商品を通してお客さまとコミュニケーションできる機会が豊富にあります。少し時間はかかると思いますが、今後、サステナブルな取り組みや商品を充実させ、店頭での顧客接点から「meiji はサステナビリティ活動に真摯に取り組み、人にも社会や地球にも優しい企業だ」というブランドイメージを醸成し、市場拡大を図っていければとも考えています。



ステークホルダーへのコミットメント 課題を必ず克服して、事業を進化させる

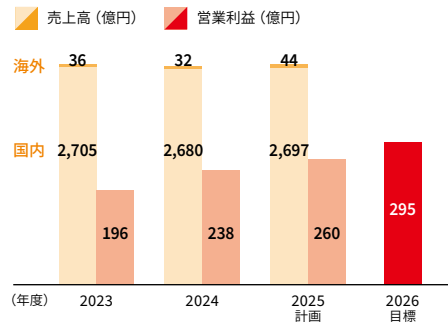
食品事業の命運を握るのは、やはり「独自価値」だと考えています。meiji の独自価値によって貢献できる世界はまだまだ広げることができ、いま有しているポテンシャルでも成長軌道への回帰は十分可能です。その上で研究開発による新たな独自価値の創出に挑み、過去の慣習にとらわれず、一時的なあつれきも躊躇せず、meiji ならではの独自価値を最大化して収益につなげていきます。大きな課題が待ち受けていますが、これ乗り越えて事業を進化させ、企業価値を高めることで、株主や投資家の方々の期待に応えていきます。

食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

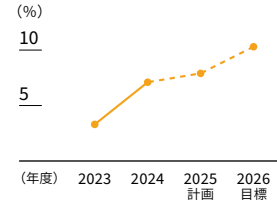
デイリー事業

国内は付加価値商品を軸にした安定成長を志向
海外は中国事業の構造改革を着実に遂行

売上高・営業利益推移



ROIC 推移



明治 ROESG 対象品
2024 年度
売上高比率 **78%**

国内外売上高比率

海外 1.2% 32 億円
(前年度比 -9.2%)
国内 98.8% 2,680 億円
(前年度比 -0.9%)



プロバイオティクスヨーグルト

前年度並み。「明治プロビオヨーグルト R-1」は市販品が下期急伸。医師推奨の訴求や家族世帯へのアプローチが奏功。環境に配慮した商品改良も進む

ヨーグルト

増収。「明治ブルガリアヨーグルト」はブランド全体での露出拡大で好調。高付加価値品のラインアップも強化

牛乳

増収。「明治おいしい牛乳」の中小容量が好調に推移。新発売の「明治おいしいミルクコーヒー」も貢献

中国 販売先の見直しや商品の絞り込みを実施した影響で減収となったが販売限界利益率は上昇。利益体質への改善が進む

環境認識

国内では、世帯構成の変化や節約志向の高まりなどを受け、PB 商品や中小容量品の販売が増加するなどの変化が見られます。ヨーグルト市場は2023年度以降、金額ベースでの成長を維持。価格改定も浸透してきており、今後はいかに数量を回復軌道に乗せられるかが問われます。また、牛乳市場は高価格品と低価格品が成長をけん引する構図が続いています。

2026 中計の進捗状況

「2026 中計」では、国内のプロバイオティクスヨーグルトやヨーグルトはキャッシュカウ事業へと位置付けを変え、安定成長と利益貢献を目指します。牛乳は黒字化に向け構造改革をいっそう進める期間としています。一方で海外は、中国の牛乳・ヨーグルト事業の立て直しが課題です。

2024 年度は事業全体で減収増益となりましたが、計画比では売上・利益とも達成しました。国内は減収増益。プロバイオティクスヨーグルトは前年度並みとなり、底打ち感が見られました。ヨーグルトはプロダクトミックスの改善が進んでいます。牛乳は黒字化に向けて前進。新商品が好調で、宅配事業の構造改革も進展しました。2025 年度は乳価などコストアップへの対応が課題です。数量への影響

海外では、中国において消費の二極化が進行。低価格品が市場での広がりを見せる一方で、高付加価値で高価格の商品も存在感を示しています。競合にない付加価値の訴求が今後のポイントと捉えています。国内、海外ともに乳や乳酸菌の持つ健康価値を提供することで人々の健康ニーズに応えていきます。

も注視しながら、商品・マーケティングの両面から着実に取り組みを進めます。

海外は減収となった一方、販売限界利益率が改善し、営業損失も縮小しました。2025 年度も引き続き構造改革を進めるほか、7 月には中国版「明治おいしい牛乳」を発売し、売上拡大による利益額の増加に取り組みます。

2025 年度のポイント

- 乳価改定への対応
- 「明治プロビオヨーグルト R-1」を中心とした付加価値商品の数量増と新商品の提案強化
- 最適生産体制の構築、工場再編の着実な遂行（下期：東北工場閉鎖予定）
- 中国での独自価値商品の拡大、営業・販売体制の強化



食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

デイリー事業

付加価値商品の提案強化

時代ごとの健康や栄養への関心に応えるべく、乳・乳酸菌の研究、発酵・製造技術の追求、商品の魅力を伝える効果的なマーケティングなど、「おいしさ」と「栄養価値・健康価値」にこだわったmeijiならではの商品の提案強化に取り組んでいます。

プロバイオティクスヨーグルト

「明治プロビオヨーグルトR-1」では、医師推奨の訴求やお子さまを持つ世代へのアプローチを継続し、顧客基盤の強化・拡大に取り組みます。加えて、競争激化のなかで優位性とブランドイメージを盤石にすべく、地方自治体との取り組みや環境への配慮など独自性のある取り組みにも注力します。また、2025年3月に発売した新商品「明治Wのスキンケアヨーグルト」の定着にも取り組みます。



「明治Wのスキンケアヨーグルト
(機能性表示食品)」
(特許第7061560号)

ヨーグルト

「明治ブルガリアヨーグルト」は引き続き、本場ブルガリアの味わいを再現した「HOME MADE STORY」や、フルーツの渋みや深みを引き立たせた「大人のDeep Blend」などの高付加価値品の展開を強化します。また、ブランド初のフルーツタイプを2025年3月に発売したことを契機に、「明治北海道十勝ミルクきわだつヨーグルト」は生産・販促活動の効率化と売上最大化に取り組みます。



「明治ブルガリアヨーグルト
LB81 プレーン
HOME MADE STORY
(ホームメイドストーリー)」



「明治ブルガリアヨーグルト
大人のDeep Blend
白桃ミックス」



「明治北海道十勝ミルク
きわだつヨーグルト メロン」

牛乳

2024年10月発売の「明治おいしいミルクコーヒー」は、ミルクをおいしく飲むコーヒー乳飲料という独自のポジショニングを強みに、認知拡大に取り組みます。加えて、2025年4月には容量700mlの「明治乳ヘルシーボトル」シリーズを発売。世帯人数の減少や節約志向、エシカル消費の意識拡大など、時代の変化に対応した新たな提案で市場定着を目指します。



明治おいしいミルクコーヒー
こだわりの生乳に加えて、独自の氷点濃縮製法採用。
新鮮なミルクの豊かな香りとすっきりした後味を実現



明治乳ヘルシーボトル
過剰在庫が問題となっている脱脂粉乳を使用し、
持続可能な酪農・乳業の実現にも貢献

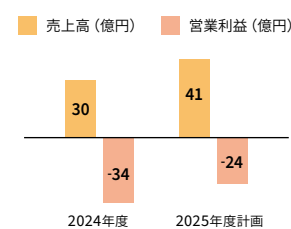
中国での独自価値商品の拡大

収益改善のための「リバイバルプラン」の実現に向けては、利益を伴う売上拡大が必須です。現地に設立した商品開発センターを中心に、meiji ならではの独自価値を持った商品の開発・上市に取り組んでいます。2024年度には、北海道十勝の乳酸菌を使用した「北海道風味ヨーグルト」などを投入。また、2025年7月には中国版の「明治おいしい牛乳」を発売しています。引き続き、日本で培ってきた技術をベースに、現地のニーズに合わせた商品を現地主導で開発し、付加価値の高い商品のラインアップを拡充していきます。

消費の二極化や低価格志向、価格競争が指摘されている中国市場では、販売チャネルにも変化が見られます。足元では、スマートフォン上からアプリを通して実店舗や倉庫へと注文でき、自宅まで配達されるO2Oサービスや、ホールセールチャネルが好調です。こうした好調なチャネルでの商品展開を強化しています。

また、保有する生産キャパシティを中国内向けの展開だけでなく、製造受託に活用することなども検討しています。引き続き固定費削減などコストコントロールを徹底しつつ、新たな商品展開や取り組みにも注力していきます。

中国事業の売上高・営業利益の推移



「リバイバルプラン」の全体像

1. 構造改革

- 収益性を考慮した販売エリア・販売先の見直し
- コスト最適化と生産体制の整備

2. 事業・商品ポートフォリオの見直し

- 独自価値商品の投入、付加価値商品の構成比拡大
- 中国外への輸出など新たな取り組みの検討

食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

デイリー事業

最適生産体制の構築

商品戦略と連動して国内の生産体制の最適化にも取り組んでいます。北海道新工場は、脱脂粉乳などを生産する2工場を集約。付加価値の高い乳原料を生産するほか、海外輸出を想定してハラル認証取得を予定しています。また、神奈川新工場はヨーグルトなどを生産する3工場を集約。新たな生産技術を導入し、賞味期限の延長や新形態商品の開発の実現を目指します。集約される一部工場は2025年度から徐々に生産を中止していき、新工場は2027年3月に稼働予定です。

生産コスト高騰や高齢化などを背景に日本の酪農家戸数が減少するなか、質の高い原乳を安定して調達することは事業の継続性の観点からも重要です。投資によって新たな生産技術も導入しながら生産体制を整備して、付加価値の高い商品の創出につなげ、事業の競争力向上を目指します。

生産体制最適化のポイント

- 省力化・省人化を通じた人件費をはじめとする固定費水準の低減
- 安定した酪農基盤との連携による競争力の強化

北海道新工場

目的 : 乳製品の安定供給、さらには国内外への事業拡大に向けた乳製品の付加価値向上

生産品目 : 脱脂濃縮乳、脱脂粉乳、乳たんぱく質、クリーム、バターなど

投資額 : 約480億円 人員 : 半減



神奈川新工場

目的 : ヨーグルトを中心とした生産能力の最適化。固定費削減と生産効率化による収益性の向上

生産品目 : プレーンヨーグルト、ドリンクヨーグルトなど

投資額 : 約400億円 人員 : 3分の1以下まで減少



事業の安定性に寄与する持続可能な酪農への取り組み

日本の酪農現場では後継者や働き手の不足などが課題となっています。明治グループでは酪農を持続可能にし、安定的に牛乳・乳製品を提供するためにMDA (Meiji Dairy Advisory) を展開し、酪農家の経営をサポートしています。MDAは、酪農家の人材マネジメントに焦点を当て、牧場の作業改善や経営管理技術の向上など、酪農に関わる人々の成長を支援することで、持続可能性のある酪農経営をサポートする活動です。2024年9月には、労働集約的で孤立しがちな酪農家が交流できるウェブサイト「MDA COMMUNITY」を開設し、ノウハウの共有などを通じた酪農業界の底上げにも貢献しています。

また、外部パートナーとの連携にも注力しています。(株)ファームノートなどとの協業では、デジタル技術を活用した生産性向上やGHG(温室効果ガス)排出量削減の取り組みを進めています。

 MDA (Meiji Dairy Advisory)

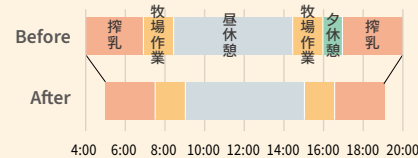
MDA取り組み戸数(累計) **2024年度 56戸** **2026年度 目標 100戸**

MDAでの支援内容とその効果

CASE 1 | A牧場

スタッフ1日あたりの労働時間の削減

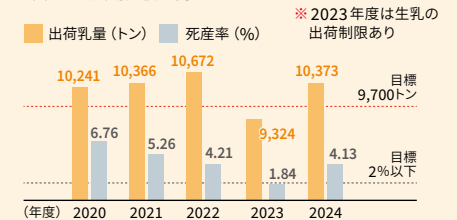
作業の可視化やチームミーティング運営を支援することで、不要な作業を削減し、スタッフ間の労働バランスを適正化。結果として、1日あたりの平均労働時間は約30分、拘束時間は約1時間短縮した。



CASE 2 | B牧場

組織改善による農場成績の向上
乳量の増加と死産率の低下

複数農場が合併した農場において経営目標設定や会議運営などの組織改善を支援。目標の理解浸透やチーム連携が図られ、農場成績が向上した。

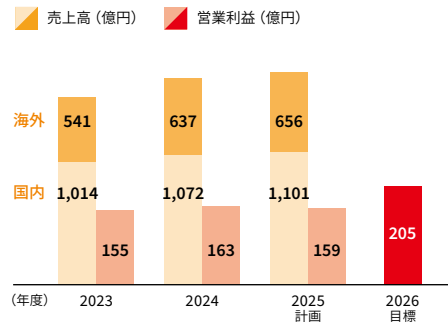


食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

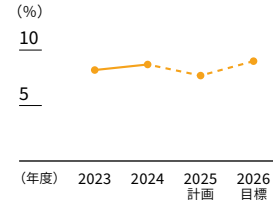
カカオ事業

国内では原料高騰に左右されない商品・マーケティング戦略を推進
中国・米国は生産能力を増強して高い需要に対応

売上高・営業利益推移

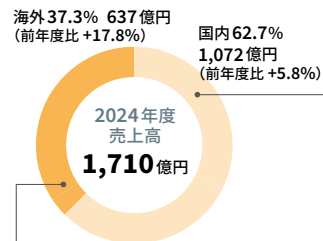


ROIC 推移



明治 ROESG 対象品
2024年度
売上高比率 **36%**

国内外売上高比率



チョコレート

増収。原料高騰を受けて価格改定を実施。カカオの健康価値が支持されている「チョコレート効果」は販売数量も増加。パッケージを通じてサステナビリティの取り組みを訴求

グミ

一部商品の終売が影響して減収。ただし、主力の「果汁グミ」は商品ラインアップの拡充やプロモーション強化が奏功し伸長

中国 ホールセールチャネルを中心に「アーモンドチョコレート」が好調に推移。2024年9月から広州の新工場で生産した「ハローパンダ」も販売開始

米国 消費の二極化のなかで、スタウファードブランドとmeijiブランドの差別化されたポートフォリオが奏功。meijiブランドでは「ハローパンダ」などのチョコレートスナックが好調

環境認識

世界的なカカオ原料の高騰への対応が重要になっています。国内のチョコレート市場は2023年度に続き2024年度も拡大しました。価格改定の効果に加え、ハロウィンやクリスマスなどのハレの日の需要拡大、訪日外国人の増加によるインバウンド需要の拡大が寄与しました。グミ市場も伸長しており、固さ・食感などのバリエーションが増えたことで、食シーンやユーザー層の広がりが見られます。

2026中計の進捗状況

「2026中計」では、付加価値の高い事業に転換すべく、カカオのサステナブルな価値訴求の強化や独自性の高いマーケティング施策の実行を進めています。また、最適な開発・生産・販売体制やグローバルSCMの構築、グローバルブランド品の育成にも着手しています。2024年度は、国内では価格改定を複数回実施し、原価アップ分をカバーすることができました。2025年度もさらなるコストアップに対応しつつ、原料高騰に左右されない、独自技術やサステナブルカカオを訴求した商品の展開も強化していきます。

海外について、2024年度は中国・米国ともに消費の二

海外では、中国は消費マインドが低調ななか、品質と価格のバランスが取れた外資系のホールセールチャネルは好調です。カカオ原料の高騰による価格改定が2025年度から本格化する見込みですので、対策を急いでいます。米国では、カカオ原料高騰の影響を受け、他の菓子メーカーはチョコレートではなく、グミやスナック菓子の販促に注力する状況が見られます。関税政策による影響も注視しています。

極化が見られましたが、「ハローパンダ」など独自性のある商品の需要は強く、生産能力を増強して、取り扱い店舗やエリアを拡大しています。2025年度は減価償却費の増加もあって一時的に減益見込みですが、ブランド価値を訴求することで着実な売上拡大を目指します。

2025年度のポイント

- 価格改定の実施
- 独自技術やサステナブルカカオを訴求した付加価値商品の強化
- グローバル展開の強化と生産能力の増強



株式会社 明治
執行役員
グローバルカカオ事業本部長
萩原 秀和

食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

カカオ事業

付加価値商品の強化

「おいしさ・楽しさ」に加え、健康価値、サステナブルカカオ、ロングセラーの安心感、特許やノウハウでの差別化など、バリエーション豊かな独自価値の創造が強みにつながっています。近年は「ひらけ、カカオ。」をスローガンに、活用されてこなかったカカオ由来の素材を使った商品開発にも取り組んでいます。

多様な独自価値創造の方向性

● 特許やノウハウで支えられた製法・製造技術

2025年5月発売（エリア限定：関東甲信越）の「生のときしっとりミルク」はこれまでにない水分領域を実現した商品です。独自の特許製法「生ねり製法」（特許第7404270号）で、水分3%～10%の範囲でも水と油を分離させることなく、しっとり柔らかで濃厚な味わいを実現。常温（28℃以下）保存可能で、賞味期限12カ月のロングライフという点も特徴です。



「生のときしっとりミルク」

● 健康価値の訴求

カカオポリフェノールの健康価値を訴求した「チョコレート効果」は、2024年度チョコレート市場全ブランドのなかで売上No.1※に成長。手軽なパウチから大容量タイプまで、またアーモンドやクランチ入り、善玉コレステロールを増やす働きや血圧が高めの方の血圧の低下を助ける機能性表示食品「チョコレート効果Wプラスカカオ72%」まで、多彩なラインアップで展開しています。



「チョコレート効果 カカオ72%大袋」

※ インテージ社 SRI+ チョコレート市場 2024年4月～2025年3月 ブランド別累計販売金額

● ロングセラーブランドの価値強化

「きのこの山」「たけのこの里」は商品そのものの形状を立体商標として登録（商標登録第6031305号、第6419263号）。模倣品には厳正な対応を取り、ブランドを保護しています。また、2025年の「きのこの山」発売50周年を契機に、商品・イベント・流通の3領域で里山の大切さと持続可能なカカオづくりを発信する「きのこの山たけのこの里サステナブル宣言」を発表し、多様なコミュニケーションを展開しています。引き続きロングセラー商品ならではのブランド価値の活用 に注力していきます。

事業とサステナビリティの融合がもたらす競争優位性と事業安定性

2006年から独自のカカオ農家支援活動「メイジ・カカオ・サポート（MCS）」を実施し、現在、支援の輪は9カ国に拡大しています。MCSを通じてカカオ農家との関係が強化され、近年の世界的なカカオ供給不足のなかでも調達の安定性に貢献しています。

2022年にはカカオの新しい価値創造を目指すプロジェクト「ひらけ、カカオ。」を始動。その一環として、カカオの未利用部位を活用したアップサイクルに取り組んでいます。例えば、バイオプラスチックメーカーの（株）ヘミセルロースと協業し、カカオ豆の種皮であるカカオハスクを原料に用いた生分解性プラスチックを開発。2025年2月には、メキシコの農園運営管理会社YAKAWと連携し、現地での事業化に着手しました。

明治グループでは、2026年度までに、契約するすべての農園までのトレーサビリティの確立と、支援地域で生産されたカカオ豆「明治サステナブルカカオ豆」の調達比率100%を目指してきましたが、2024年度にこの目標を前倒しで達成しました。

これらの取り組みや進捗状況は、商品パッケージへの掲載や「カールおじさん」を起用したコミュニケーション活動などを通じて、広く訴求しています。こうして社会価値を顧客価値に変換し、購買促進につなげることで経済価値に変換。それを生産者に還元するという好循環を生み出していきます。

メイジ・カカオ・サポート

（株）ヘミセルロースとの取り組み



カカオハスク



生分解性の
カカオバイオプラスチック



「遊べる!学べる!
サステナブル
きのこの山」

食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

カカオ事業

グローバル展開の強化

2024年度の海外売上高比率は37%となり、meijiならではの独自価値を持つ商品のグローバル展開が着実に進んでいます。常温品の特性を活かし、販売面では自社販売と代理店の活用を、生産面では現地生産と輸出を組み合わせる展開をしています。

独自価値を持つ商品のグローバルブランド化

チョコレートスナック「ハローパンダ」は30以上の国・地域で展開しており、カカオ事業の主力ブランドのなかでも最大規模の売上高に成長しています。米国や中国では生産能力を増強し、それぞれ販売エリア・店舗を拡大しています。

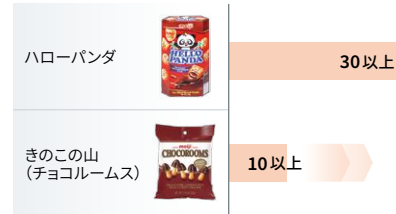
「ハローパンダ」に続いて「きのこの山」も年々展開を広げており、また「メルティキッス」も展開国・地域での規模拡大に注力しています。引き続き、北米、中国、ASEAN、中東、欧州を重点エリアとしてさらなる成長を目指します。

インバウンド需要との相乗効果の追求

訪日外国人の増加によるインバウンド需要を取り込むべく、国内では日本らしいフレーバー展開の強化や需要の高い店舗での集中的なプロモーション活動、行政などとの連携に取り組んでいます。商品パッケージには多言語対応情報サイトに誘引する二次元バーコードを掲載し、商品情報を分かりやすく提供しています。

こうして日本滞在時の需要にアプローチするとともに、日本からの輸出体制も強化しています。また、帰国後の各国・地域での継続的な需要拡大につながるよう、日本と現地でのマーケティング活動の連動も進めています。

ブランド別展開国・地域数

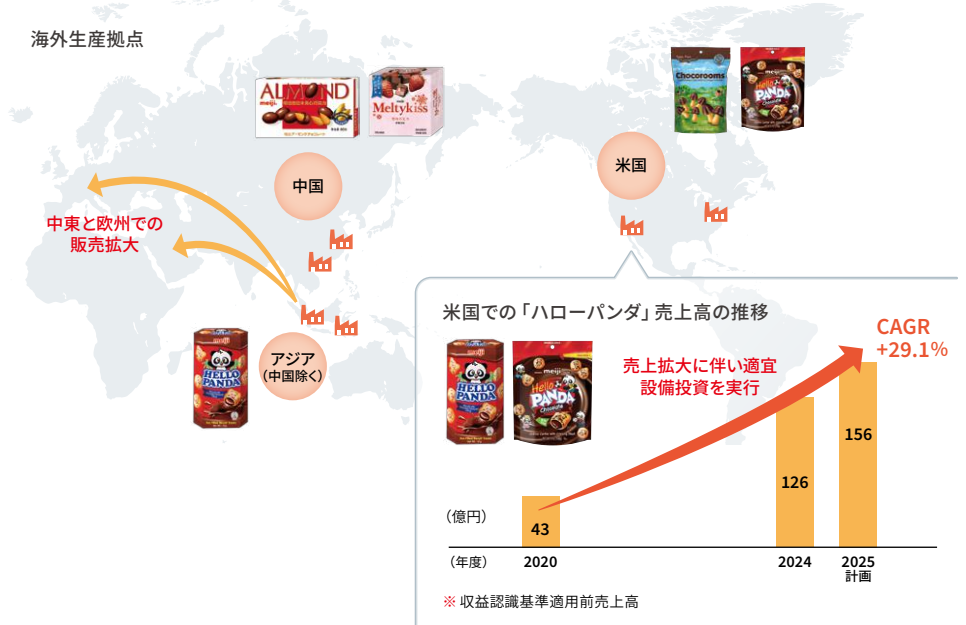


生産体制の最適化

カカオ事業の生産拠点は、日本以外に米国、シンガポール、インドネシア、中国に広がっています。米国では「ハローパンダ」の生産ラインを増強し、中国でも2024年1月に広州で新工場が稼働するなど、グローバルでの生産能力を強化しています。また、シンガポールの工場ではハラル認証を取得。中東と欧州での販売拡大に注力しています。

その一方で、一部商品ではスペックを統一するグローバルスペック化に取り組んでおり、日本も含めた各地の生産能力を有効活用するための基盤づくりも進めています。

海外生産拠点

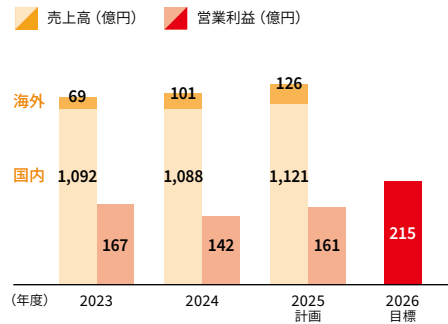


食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

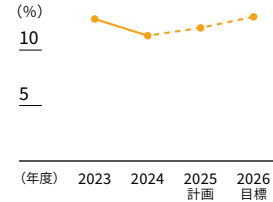
ニュートリション事業

国内は商品の見直しと構造改革を加速
海外はアジア地域での展開強化でさらなる拡大へ

売上高・営業利益推移



ROIC 推移



明治 ROESG 対象品
2024年度
売上高比率 **88%**

国内外売上高比率

海外 **8.5%** 101億円
(前年度比 +46.3%)
国内 **91.5%** 1,088億円
(前年度比 -0.4%)



スポーツ栄養

増収。粉末タイプの「ザバス」は競争激化で停滞したが、「ザバスミルク」が高たんぱく配合商品を中心に好調に推移

乳幼児ミルク

インバウンド需要の減少や生活防衛意識の高まりで減収。利便性の高い液体タイプは成長を維持。容器の見直しで包材使用量を削減、配送効率を向上

高栄養食品・流動食

増収。「明治メイバランス」シリーズは市販用商品が成長をけん引。コミュニケーション施策の強化が奏功

乳幼児ミルク

meijiブランド品は、特にベトナムやパキスタンが成長をけん引。ダノン社ブランドのキューブタイプ粉ミルクは欧州6カ国で展開中

高栄養食品・流動食

台湾やベトナムで「明治メイバランス」を展開。市場定着を目指し、マーケティング活動を強化

環境認識

国内では、生活必需品の価格上昇や実質賃金の低迷などの影響により低価格品へのシフトが顕著になっており、一貫して高付加価値を訴求してきた当社にとっては厳しい環境となっています。加えて、乳幼児ミルクでは出生数の減少、粉末プロテインは価格競争激化も影響しています。一方、高栄養食品市場は健康意識の向上や在宅介護の増加などにより拡大が続いています。

2026中計の進捗状況

「2026中計」では、国内では付加価値提案による競争力アップ、海外では成長スピード加速のための基盤強化や独自価値の創造による優位性の確立に取り組む方針です。

2024年度は事業全体では増収減益となりました。国内は、乳幼児ミルクや「ザバス」の粉末タイプの不調により減収減益となりました。ただし、苦戦のなかでも、時短ニーズを捉えた乳幼児ミルクの液体タイプは好調に推移し、「ザバスミルク」は供給能力を超える需要を獲得、「明治メイバランス」はプロモーション強化でブランド認知が向上するなど、成長の芽も見えています。海外は、アジアや欧州での価値訴求が奏功して乳幼児ミルクを中心に売上高は拡大

海外の乳幼児ミルク市場は、今後も出生数が増加傾向にある国・地域や、出生数は減少ながらプレミアム市場が好調で金額ベースで成長が見込まれる国・地域など、状況はさまざまですが、全体として成長余地が大きいと認識しています。また、高栄養食品市場はアジアで拡大しており、今後もチャンスがあると捉えています。

しましたが、営業利益は先行投資費用の増加により減益となりました。

「2026中計」達成に向けては、特に国内での競争力の回復が急務です。2025年度は商品の見直しに加え、生産・販売体制の再構築など抜本的な構造改革やコスト削減も検討していきます。同時に、供給能力を増強した「ザバスミルク」など、好調な商品群はさらなる拡大を狙います。

2025年度のポイント

- 国内主力品の競争力回復
- 海外展開エリアの拡大
- 事業環境の変化に対応したリーンな体制づくり

食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

ニュートリション事業

国内主力品の競争力回復

事業環境の変化に対応して構造改革やコスト削減を進める一方で、中長期的な事業成長のためには商品力のさらなる強化が不可欠です。既存商品の改良や新商品の開発、商品と連動した新たなサービスの開発・定着、商品の価値を伝えるコミュニケーション施策の拡充に取り組んでいきます。

スポーツ栄養

「ザバス」はターゲットとするお客さまを再定義し、それぞれのニーズに合致した価値提供・価値訴求に注力します。また、供給能力を増強した「ザバスマルク」は、高たんぱく配合商品のラインアップを拡充することで、力強い成長を目指します。

- 健康・美容意識の高い層
健康・美容面からのプロテインの重要性を訴求して飲用習慣を促進し、新規顧客を拡大



「ザバス シェイプ&ビューティ」

- スポーツ習慣がある層
アプリを活用して、特にジュニア層へのアプローチを強化。生涯ユーザーとして育成



「ザバス ジュニアプロテイン」

- トレーニング効率を重視する層
からだづくりに役立つ成分「アシッドホエイ」の特徴を訴求し、優位性の理解を促進



「ザバス マッスルエリート」

乳幼児ミルク

日々安心しておいしくいただきたい商品だからこそ、品質などの強みはそのままに、多様な商品ラインアップで値ごろ感も訴求しつつ、商品「+α」の価値提供を目指していきます。液体ミルクは、災害用の備蓄需要に加え、利便性を求める層からの支持が集まり成長しています。この背景には大手哺乳びんメーカーと哺乳器用乳首アタッチメント（意匠登録第1758404号、第1668466号）を共同開発するなど、使用されるシーンまで考慮した商品設計も強みになっています。

電話相談窓口「赤ちゃん相談室」や育児記録アプリ「赤ちゃんノート」を通じた情報提供も継続しています。2022年から始めた「鉄チェック活動」は2024年に測定人数1万人に達し、幼児の貧血実態把握と鉄摂取啓発に一役買っています。こうした地道な研究や実態把握の結果をお客さまとのコミュニケーションに活用し、飲用継続率の向上につなげていきます。

「鉄チェック活動」を用いた共同研究結果※1

(mg/日)	1～2歳	3～5歳
推奨量	4.5※2	5.5※2
摂取量（平均/中央値）	3.5※3	4.3※3
貧血割合	貧血疑いの割合 4.1%（1～5歳、n=12,714）	

※1 相模女子大学・堤特任教授との共同研究による

※2 日本人の食事摂取基準（2020年版） ※3 国民健康・栄養調査（平成28年）



高栄養食品・流動食

高齢化が進むなかで好調な「明治メイバランス」は、食事の一品として利用できる「スープテイストシリーズ」など商品ラインアップを拡充していきます。ブランド発売30周年となる2025年度は、キャンペーンを強化してブランド認知のさらなる向上に取り組みます。



「明治 メイバランス
スープテイスト」

海外展開エリアの拡大

ニュートリション事業の商品は、幅広い世代の多様な健康・栄養ニーズに応えるラインアップが強みです。その独自価値を持った商品を海外にも広げるべく、特にアジアでの展開を強化しています。

乳幼児ミルクは、現在、パキスタン、台湾、タイ、ベトナムなどで販売しています。一部の国では日本と同様に「鉄チェック活動」を実施し、商品と情報をセットにした普及活動に取り組んでいます。また「明治メイバランス」は展開国・地域問わず商品スペックを統一した「グローバルスペック品」として、フレーバー展開を強化しています。引き続き各国・地域のニーズに合致した商品開発・改良を進めるとともに、商標出願など基盤づくりにも取り組んでいきます。



タイでの「鉄チェック活動」



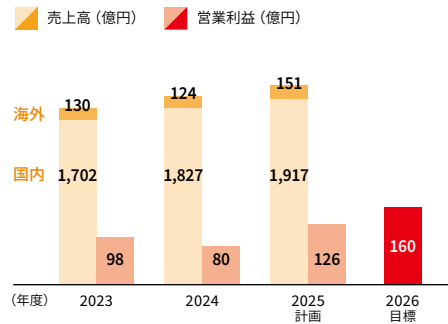
2025年5月からタイで発売された
キューブタイプの乳児用粉ミルク
「meiji INFANT FORMULA GOLD EZcube」

食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

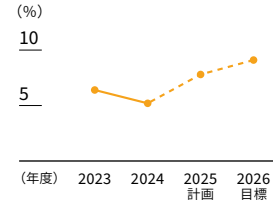
フードソリューション事業

国内・海外ともにBtoB事業で成長をけん引
収益性向上に向けた価格改定と構造改革を着実に遂行

売上高・営業利益推移

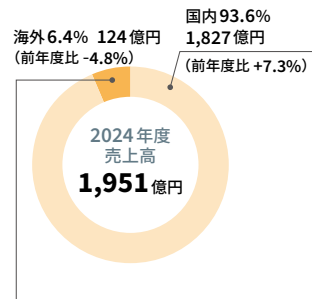


ROIC 推移



明治ROESG対象品
2024年度
売上高比率 **7%**

国内外売上高比率



BtoB

増収。提案強化により取り扱いが拡大。独自技術で差別化されたクリームやカカオ原料を中心に伸長

フローズンデザート

増収。市場拡大を追い風に、主力の「明治エッセルスーパーカップ」「明治ブルガリアフローズンヨーグルト」が好調

中国 | BtoB

提案型営業が奏功。牛乳では新規顧客の開拓が進み、商品ラインアップを強化したクリームも着実に成長

中国 | フローズンデザート

華南エリアの天候不順に端を発する市場停滞を受けて苦戦

環境認識

乳価やカカオ原料の高騰といった厳しいコスト環境が継続しています。そのなかで、国内のBtoB事業の取引先の一つとなる外食産業はコロナ禍後に持ち直しを見せており、インバウンド需要の拡大も追い風となっています。人手不足が作業効率化ニーズの拡大につながるなど、これまでにない事業機会も見えてきています。アイスクリーム市場は、猛暑や

2026中計の進捗状況

「2026中計」では、国内・海外ともにBtoB事業を成長ドライバーと位置付けています。国内では、独自価値のあるBtoB製品の提案強化に注力します。また、市販のアイスクリームやチーズは主力ブランドの強化・拡大に加え、新たな価値を持つ商品の開発・上市も精力的に進めています。一方で、低収益事業の改革や中国事業の立て直しなど、選択と集中による収益性・効率性の向上にも取り組んでいます。

2024年度は全体では増収減益となりました。国内はBtoB事業がけん引して増収増益となったものの、想定以上のコストアップの影響で計画は未達となりました。2025年度は価格改定を着実に遂行し、利益を伴った売上成長を目指します。

インバウンド需要の増加に加え、節約志向が続くなかで、比較的安価なデザートとして需要が拡大しています。

中国では、計画的な消費を心掛ける「理性消費」の風潮が広がっており、市場全体では低価格帯へのシフトが見られます。ただ、品質や機能性などの付加価値を重視する層も一定以上存在しており、開拓の余地はあると考えています。

海外は、フローズンデザート事業の苦戦や新工場稼働によるコスト増が響き、減収減益となりました。2025年度は、BtoB事業ではクリームなど独自技術を活用した製品の展開に注力するとともに、新規取引先の開拓を進めることで成長を加速します。フローズンデザート事業は、商品ラインアップ強化やエリア拡大により回復を目指します。

2025年度のポイント

- 付加価値商品の市場定着
- 価格改定の着実な遂行と主力品の拡大
- 中国でのBtoB事業の拡大とフローズンデザート事業の成長回復

食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

フードソリューション事業

国内 BtoB 事業の成長

研究開発力や独自技術を活かした専用商品の開発や市販ブランドの活用に加え、「明治アプリケーションセンター」でのお客さまとのダイレクトなコミュニケーションにより、個々の課題や状況に即応に対応することで、取り扱いの拡大につなげています。他社と差別化された付加価値の高い商品を拡大することでプロダクトミックスを改善し、収益性向上を目指します。

独自技術商品の拡大による差別化推進

● コンパウンドクリーム

独自の製法技術で、フレッシュクリームとそん色のない乳風味の軽食感ホイップを実現。なかでも「明治 ルミエージュ」は業界初の超低脂肪商品。通常は脂肪分が低くなればホイップ時間は長くなりますが、植物性脂肪分18%の本商品は、同28%の当社製品と比較しホイップ時間を30%短縮。味や食感だけでなく、人手不足や作業時間効率化のニーズを捉えています。



「明治 ルミエージュ」

● カカオ

カカオ事業で展開中の「生のとき」と同じ特許製法を使った、常温で長期間保存できる「瑞練〈生ショコラ〉」の展開を強化しています。冷凍・冷蔵などに縛られない商品設計が可能のため、ナッツやピューレとの混合、包餡や練りこみ、サンドなどこれまでの生チョコではできなかった用途に活用可能な画期的な製品として注目されています。



「瑞練〈生ショコラ〉」

市販ブランドの活用

高い認知度やロイヤリティを持つ市販ブランドを、BtoB向けにも活用しています。パッケージには市販品と同じロゴなどを記載し、訴求力が高められる点が強みです。



「明治ブルガリアヨーグルト」のさわやかな酸味とまろやかさ、ブランドの安心感が支持されています

提案力の強化

「明治アプリケーションセンター」では食品製造業や外食産業のお客さまと、試作や試食、勉強会などを通じて広く対話をしながらニーズに合った商品開発を進めています。センターには、菓子や冷凍食品など各加工食品メーカーが保有する製造ラインに準じた設備や各種オープン、ミキサーなどをそろえており、商品化した際の風味、食感、物性だけでなく、作業工程までイメージすることが可能です。

また、レシピやメニュー提案に留まらず、オープンイノベーションのハブとして機能していることも特徴です。市場情報や分析結果などの情報提供、研究拠点である「明治イノベーションセンター」やグループ会社、協業メーカーとの連携まで踏みこみ、お客さまの課題に向き合うことで、当社にも多くの技術やノウハウが蓄積されます。そうした知見の獲得が、BtoB・BtoC問わず、新しい市場や価値の創造にもつながっています。



試食するだけでなく、お客さまの目の前で調理加工することで、その場でレシピを完成させることができます

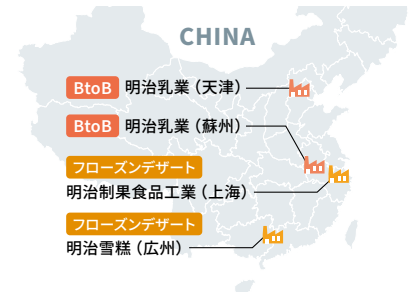
中国事業の強化

BtoB 事業

厳しい目を持つプロユーザーからの評価を着実に積み上げ、好調に推移しています。特に今後の成長が期待できる分野はクリームです。市場では常温クリームが主力であるなか、当社はチルドクリームでシェアを拡大する戦略です。品質や味の優位性を強みに新規ユーザーの獲得に注力しています。日本と同様、中国でもテストキッチンを活用した提案型営業を進めています。お客さまの課題に向き合い、ニーズをくみ取って具体的なソリューションを提供するスタイルで差別化を図ります。

フローズンデザート事業

消費の二極化が進むなかで、商品力の強化に取り組んでいます。差別性の高い商品の開発・上市に取り組むとともに、中〜低価格帯の値ごろ感あるラインアップを拡充していきます。これまでは広州工場で生産した商品を、華南エリアを中心に販売していましたが、上海の新工場の立地を活かし、華東エリアにも展開を広げています。



医薬品事業戦略 | COOメッセージ



永里 敏秋

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

感染症領域を中心にmeijiの強みを価値に変え、 世界で唯一無二の製薬企業を目指します

医薬品セグメントCOO就任にあたって グローバル化を加速させて途上国市場を開拓

新COOとして私に課せられた使命は、「2026中期経営計画（以下、2026中計）」を必達することはもちろん、その先を見据えた医薬品セグメントの成長戦略を描くことです。もはや日本市場だけでは成長に限界があり、将来に向けて事業のグローバル化をいっそう推進し、新たな市場を獲得していきます。特にアジアは、Meiji Seika ファルマ（株）が長年にわたって事業基盤を築き上げてきた重要な市場です。インドネシアとタイの現地法人は約50年の歴史があり、ここで生産した抗菌薬をアジアの国々に供給することで、感染症の脅威にさらされている人々の健康に貢献してきました。加えて、2018年にワクチンを開発・生産するKMバイオロジクス（株）をグループ化し、感染症の予防から治療まで一貫して担える体制となりました。両社が連携し、インフルエンザワクチンと血漿分画製剤のアジアへの輸出も開始しています。

さらに、アジアではインドを拠点とするグループ企業のメドライクのCMO/CDMO事業が好調です。また、インドでは2025年に現地の製薬企業とワクチンの技術供与契約を締結しました。今後、さまざまな製品でコラボレーションし、インドを拠点に地理的にアプローチしやすいアフリカにおいても事業を拡大したいと考えています。中南米を含めたグローバルサウスも感染症領域の需要が高い市場であり、日本で生産するワクチンや医薬品を輸出するとともに、開発途上国に技術を供与してロイヤリティを得る事業モデルも実現していきます。

当面のテーマは開発中のパイプラインを最大化し、計画通りに上市することです。これは「2026中計」後の収益の源になるものであり、医薬品セグメントの未来のためにも絶対に成功させる覚悟です。また、日本のワクチン接種率が低下していることにも問題意識を強めています。科学的根拠に基づいてワクチンの仕組みや重要性を伝えていくことも、感染症領域をリードする製薬企業としての責務です。今後、関係省庁との連携も強化し、ワクチンを正しく普及させることにも努めていきます。

医薬品事業戦略 | COO メッセージ

2026 中期経営計画の達成に向けて

安定した収益基盤の上に新たな業績を重ねていく

明治グループの医薬品セグメントは、医療において必要不可欠な抗菌薬を数々抱えており、そのなかには安定確保医薬品として国にリストアップされた製品もあります。必要とされている製品を安定供給していくことで、確固たる収益基盤が築けるようになってきています。その上に新薬やジェネリック医薬品で業績を積み上げ、基盤事業と成長事業の両輪をしっかりと回して事業を伸ばしていきます。「2026 中計」での貢献を期待する代表的な品目として、2025 年度に新規導入する不眠症治療薬があり、国内における販売と医療機関への情報提供活動により、上市後の普及に注力します。また、KM バイオロジクス（株）の一部の血漿分画製剤の販売を Meiji Seika ファルマ（株）が担い、さらなる売り上げの拡大を目指します。ワクチン事業は、製品の安定供給体制と、医療機関への情報提供活動を強化するとともに、接種率向上のための普及啓発活動にも力を入れて増収増益を継続させます。

「2026 中計」の重要戦略の一つである海外事業は、インドのメドライクはもとより、タイ、インドネシア、スペインの子会社が堅調に推移しています。海外で確かな事業基盤を有していることも私たちの強みであり、医薬品セグメントの収益を支えています。現地の社員をマネジメントし、かつ各国が定めた

GMP（医薬品の製造管理及び品質管理の基準）を遵守しながら安定供給の体制を構築するのは、大変難度の高い取り組みです。しかし、メドライクが明治グループの一員としてすでに期待された成果を上げているように、私たちは海外事業を的確にオペレーションできる力を付けています。その力をさらに高めて、開発途上国の医薬品アクセス向上に貢献しながら事業をさらに伸ばしていきたいと考えています。医薬品セグメントでは、事業環境の変化を踏まえて、「2026 中計」の事業別営業利益目標を組み換えました。2025 年度はセグメント全体で 260 億円という目標を掲げていますが、これをクリアできなければ「2026 中計」の目標である 400 億円など到底達成できません。ワクチン事業をうまくコントロールしつつ、国内の医療用医薬品事業や海外の CMO/CDMO 事業などで業績を押し上げ、2025 年度は目標を超える利益水準を目指します。

事業別営業利益

(億円)	2024年度 実績	2025年度 計画	前年度比	2026年度 修正目標	当初目標 との差
国内	216	171	-21.0% -45	225	+42
海外	35	66	+83.6% +30	99	+75
ワクチン・ 動物薬	-5	23	— +28	76	-117
合計	247	260	+5.1% +12	400	修正なし



ステークホルダーへのコミットメント

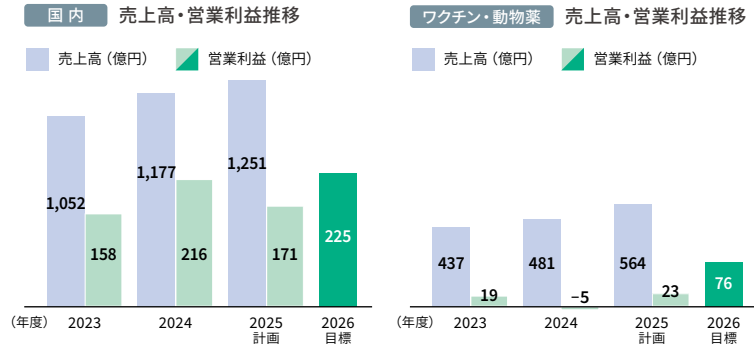
確かな勝算をもって医薬品の世界で成長し続ける

私たちは、競争が激化する医薬品業界において、これからも十分に勝ち抜くことができと思っています。例えば、ワクチン開発はいまや国家戦略と軌を一にしており、製造から販売までを一貫して手掛ける明治グループはそこに応える稀有な企業であり、独自の強みを築いています。感染症領域を中心に meiji ならではの知見や技術を収益に結びつけて、グローバル市場においても独自のプレゼンスを築きたいと思っています。世界の人々が必要とする医薬品・ワクチンを確実に供給することは、サステナビリティと事業の融合であり、唯一無二の製薬企業として成長し続けます。

医薬品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

国内事業、ワクチン・動物薬事業

感染症領域の強みを活かし、
国内の医療課題解決と医薬品の安定供給を実現

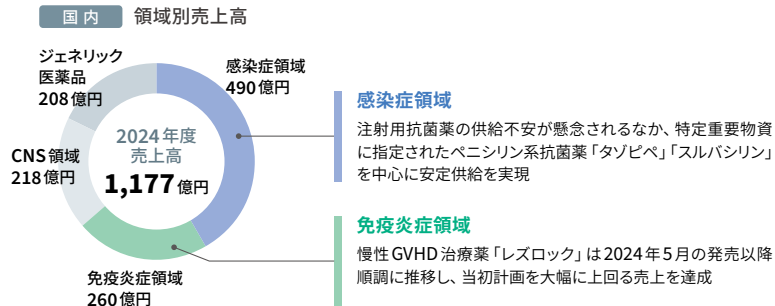


明治ROESG対象品

2024年度
売上高比率 **27%**

明治ROESG対象品

2024年度
売上高比率 **52%**



環境認識

日本の医薬品市場は、人口減少や高齢化、医療費抑制策といった構造的変化の影響を受け、持続的な成長を可能とする新たな戦略が求められる環境となっています。また、高齢化に伴う慢性疾患の増加、新興感染症の脅威などは対応が求められる新たな社会課題といえます。明治グループは感染症領域を強みとしており、各種ワクチンや全身用抗菌薬ではトップシェアを堅持しています。新興・再興感染症の脅威への備えや、抗菌薬の安定供給、抗菌薬原薬

2026中計の進捗状況

「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ながら、新薬によって成長を上乗せしていきます。2024年度は、環境変化により新型コロナワクチン「コスタイベ」の計画未達があったものの、医薬品セグメントとしては過去最高益を達成しました。抗菌薬は安定確保医薬品※を中心にシェアを拡大し、安定供給に貢献しました。今後はさらなる供給体制の強靱化を目指します。ワクチン事業では、5種混合ワクチン「クイントバック」の上市、インフルエンザワクチンのシェア拡大を実現しました。新薬で

Meiji Seika ファルマ株式会社
取締役専務執行役員
医薬営業本部長
樋口 昌弘



の国産化に加え、ジェネリック医薬品の安定供給を目指す新コンソーシアム構想などの各プロジェクトを始動しています。これらの取り組みを通してワクチン・必須医薬品の安定供給基盤を強化し、日本の医療を支えるプラットフォームの確立を実現します。医療機関や患者さんに対する信頼性の高い情報提供を継続し、医薬品における経済安全保障上の課題に真摯に向き合うことで、課題解決の中核的企業を目指します。

ある慢性GVHD治療薬「レズロック」による成長の上乗せも順調に進捗しています。また、2025年度には新規導入品である不眠症治療薬ボルノレキサントの販売開始を予定しており、今後の成長に期待しています。

現在の事業環境に合わせて、2026年度の利益目標は、国内事業、ワクチン・動物薬事業のいずれも大幅な伸長を計画しています。各種の取り組みを実行し着実に成果を積み重ねることで、新たな目標の達成を目指します。

※厚生労働省医政局の検討会で各学会が検討し選定。日本の安全保障上、国民の生命を守るため、切れ目のない医療供給のために必要であり、安定確保について特に配慮が必要とされる医薬品（抗菌薬以外の医薬品も含む）

医薬品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

国内事業、ワクチン・動物薬事業

ワクチンの普及・啓発活動

明治グループは、感染症の予防と治療の両面で人々の健康に貢献することを目指しています。社会全体を感染症から守るためには、新規のワクチン開発も大切ですが、既存のワクチンを安心して接種していただける信頼性の高い情報提供が重要です。

医療関係者に向けては、MR（医薬情報担当者）による訪問に加えて医療機関向けポータルサイトを活用した情報提供を行っています。さらに、KMバイオリジクス（株）ではワクチン製造棟のリモート工場見学を実施し、ワクチンに対する理解促進につなげる活動を2021年から約20回実施しています。一般生活者に向けては、2025年初めに1,400名を対象としたワクチン接種に関する意識調査を実施しました。その調査内容を踏まえ、さまざまなワクチンの普及・啓発活動を展開しています。2025年8月には感染症に関する情報提供サイト「やさしい感染症ガイド」を公開し、ワクチンに関する情報に加え、感染症の予防、そして抗菌薬による治療に関する情報を発信しています。また、CMの全国放映や小学校への出前授業など、ワクチンの重要性や安全性を知っていただく活動を幅広く行っています。

今後も、より多くの方が正確な情報から接種の判断ができる環境づくりに努め、国民の皆さまの健やかな暮らしを支えていきます。

一般生活者向けワクチン啓発活動

感染症から人々を守るための啓発活動として、ワクチンを国内で開発生産することの重要性を伝えるCMの全国放送、感染症予防の必要性を伝える出前授業などを実施しています。



📺 動画ギャラリー > 企業CM動画



出前授業

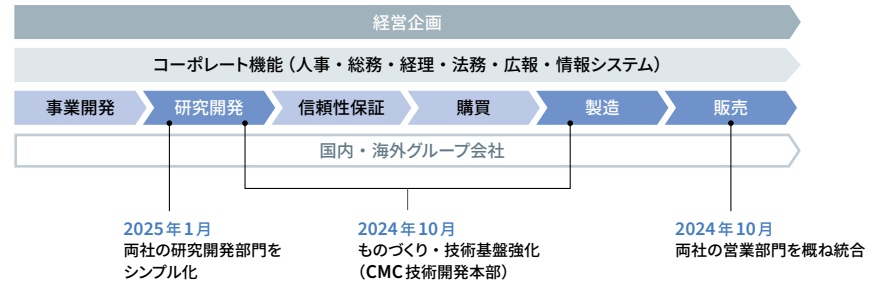
meijiの強みをさらに強化する一体運営の取り組み

Meiji Seika ファルマ（株）とKMバイオリジクス（株）の一体運営を推進しています。2024年度は研究開発部門やワクチン事業部の連携を強化しました。2025年度からはKMバイオリジクス（株）で製造する血漿分画製剤のうち、「ボルヒール」「アルブミン」について、Meiji Seika ファルマ（株）での販売を開始しています。開発から生産・販売までのバリューチェーンを強化し、開発期間の短縮や医療機関へのアクセス向上、グローバル展開の加速を目指します。

新たな成長に向けた機能強化

KMバイオリジクス（株）内にCMC※技術開発本部を新設し、微生物分野の技術基盤を強化しています。研究・営業機能の再編により医薬品セグメント一体となって、効果・効率的に持続的な発展を実現します。

※Chemistry, Manufacturing and Control：医薬品の研究開発、製造および品質管理などの医薬品製造に係る一連のプロセス



グローバルワクチン戦略の推進

一体運営により、ワクチン開発スピードの加速、サプライチェーンの強化を実現します。ワクチンを必要とする国や地域へのアクセスを向上させ、日本のみならず世界の予防医療に貢献します。

世界の人々の健康に貢献する 明治グループのワクチン例

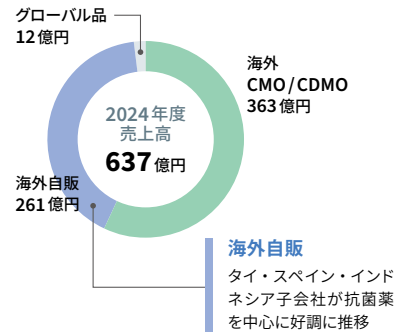
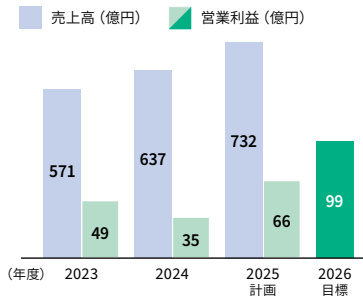
- デング熱ワクチン（開発中）
- インフルエンザワクチン
- エムボックスワクチン

→ P.48 研究開発 | 開発パイプライン

医薬品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

海外事業

売上高・営業利益推移



世界各地の生産拠点からグローバルへ医薬品を届ける販売網

原薬・原材料調達から製造・包装・出荷に至るまで、GMP（医薬品の製造管理及び品質管理の基準）に基づいた品質管理体制のもと、高度な製造設備と厳格な製造管理、社員一人一人の品質に対する高い意識によって、確かな品質の製品を世界各地の医療現場へお届けしています。



グローバル生産拠点	主要な輸出国・エリア
インドネシア	日本、東南アジア
タイ	日本、東南アジア
インド	欧州、アジア、アフリカ、オーストラリア、ラテンアメリカ、北米
スペイン	欧州、南米、東南アジア、日本

さらなる成長可能性を持つCMO/CDMO事業を核にグローバルでの収益をいっそう高めていく

メドライク Limited
社長
パンカジ・ガルグ



環境認識

医薬品セグメントの海外事業をけん引するのが、インドに本拠を置く私たちメドライクです。当社のCMO/CDMO事業は、バリューチェーンを構成する研究・開発・調達・製造・物流・薬事申請などのあらゆるプロセスにおいて高度な能力を有しており、また、事業を通して各国が求める品質や規制に準拠できる知見を蓄えています。すでに、グローバルのメガファーマをはじめ優良な顧客基盤を築き上げており、グローバル市場から要求されるQCD（品質・コスト・納期）

の水準に確実に応えていくことで、お客さまとのエンゲージメントをさらに高めています。地政学的リスクからサプライチェーンが不安定となり、グローバルビジネスの不確実性が高まっています。一方で、新興国における医薬品のニーズは増大しており、世界的に進行する高齢化への対応も迫られています。質の高いジェネリック医薬品の需要がいっそう拡大していくことは疑いなく、さらなる事業成長に向けて努力を重ねています。

2026中計の進捗状況

2024年度、メドライクは前年度を大幅に上回る業績を挙げています。私たちは、お客さまとの契約を強いコミットメントのもとで確実に実行しており、そうした姿勢が高く評価された結果だと認識しています。「2026中計」の医薬品セグメントの方針のもと、事業運営に必要な権限は委譲されており、スピーディーな意思決定ができることも私たちの大きな強みです。財務体質も優良であり、生産設備、品質管理、人財、研究開発へ投資し事業基盤を強化しています。オペレーショナル・

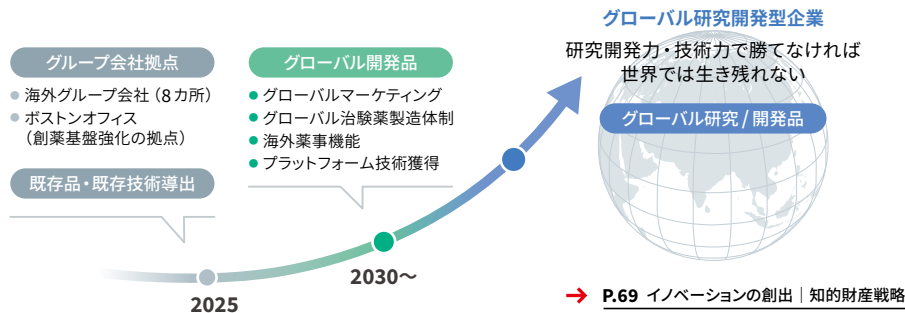
エクセレンスをいっそう重視し収益力の向上を図っています。今後は、既存のお客さまとの取引をさらに拡充していく一方、メドライクだからこそ提供できる高度な専門性を広く訴求し、新規のお客さまの獲得にも注力します。さらに、明治グループのリソースを活用した事業拡大の機会も積極的にうかがっていきます。こうしてCMO/CDMO市場での存在感を高め、世界の製薬企業の開発製造パートナーとしてグローバルトップ企業のファーストチョイスとなる存在を目指します。

医薬品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

研究開発
**グループ2社の研究開発組織の連携強化を進め
医薬品セグメント全体の研究開発力向上へ**
開発の基本的な考え方

Meiji Seika ファルマ（株）とKMバイオロジクス（株）がともに強みを持つ「感染症領域」を軸に、親和性の高い「免疫・炎症領域」「血液・がん領域」の3つを重点領域に掲げています。このターゲット領域のなかでアンメット・メディカルニーズの高い疾病を設定し、予防・治療法を確立するために必要なシーズやモダリティを明確にして、それを獲得するため、グローバルなオープンイノベーションを推進します。私たちが目指すのはFirst/Best in Classの新薬創出です。ネットワーク創薬※研究を推進し、ベンチャー投資を中心にスタートアップ企業との連携を図ることで、グローバルにイノベーションを創出することを目指しています。2024年8月には、米国のボストンに新たにオフィスを設置しました。こうした体制のもと、世界の最先端のサイエンスへのアクセスを通じて、最新の創薬基盤技術を獲得することはもちろん、有望な新規創薬シーズを発掘できる目利き力を持つ人材の育成も図っていきます。

※ アカデミアやスタートアップ企業などとの連携を軸とした創薬

グローバル研究開発型企業への躍進


Meiji Seika ファルマ株式会社
常務執行役員
研究開発本部長
成瀬 毅志


研究開発の推進体制

現在、グループ2社の研究開発組織の連携強化を進めています。2024年10月には、研究開発戦略、研究、非臨床開発、臨床開発など各機能の責任者が集うリーダーシップチームを立ち上げました。定期ミーティングで医薬品セグメントとしての方針を共有し、機能ごとに部長クラスが議論を重ねて両社の役割分担を明確にしています。それぞれの課題に優先順位を付けて、リソースを融通し合いながら研究開発を推進する考えです。また、研究開発における会議体のあり方も見直しています。これまでは「研究開発会議」にてマイルストーンの管理と戦略策定を行っていましたが、経営の意思決定の場として機能していたため、サイエンススペースでの本質的な創薬戦略の議論が活発化しにくい傾向がありました。そこで、新たに「製品ポートフォリオマネジメント会議」を発足させ、経営の意思決定はこちらに委ね、「研究開発会議」は「Development Review Meeting (DRM) / Research Review Meeting (RRM)」として、研究開発本部が中心となって関連部署と連携し、担当者間の自由な議論で、あるべき方向性を導いていきます。こうした改革を進めて組織を活性化し、医薬品セグメント全体の研究開発力を向上させます。

医薬品セグメントのコアとなる技術は「免疫制御」です。ワクチンも免疫反応に作用するものであり、免疫に関する知見を免疫・炎症領域での創薬に展開しています。いま京都大学・本庶佑先生と共同研究を進めている「抗PD-1アゴニスト抗体」も、免疫を制御することで自己免疫疾患の治療につながるものです。また、長年の実績を有する血漿分画製剤と抗体作製技術などの展開として、アンメット・メディカル・ニーズのある自己免疫疾患や血液がんをターゲットにした創薬研究をアカデミアと連携して進めています。

こうした研究開発を加速するためにはDXが不可欠であり、特にAI創薬はこれから必須になります。臨床開発での治験データのマネジメントや、薬事申請の書類の作成など、身近なところからAIを活用してリテラシーを高めていくとともに、最先端のテクノロジーの導入も積極的に進めていきます。

医薬品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

研究開発 | 開発パイプライン

(2025年8月22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・韓国） 承認（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）
発売（欧州・英国） 承認（米国）※1 申請（海外）※1 Phase I（日本）	DMB-3115 （ウステキヌマブ後続品）	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 （10%液状人免疫グロブリン）	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（血漿分画製剤）
Phase III（日本）	KD-416 （血液凝固第X因子製剤）●	注射剤	血液凝固第X因子欠乏症患者の 出血傾向の抑制（血漿分画製剤）
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）

● 自社創製 ※1 国際共同治験

🔄 開発パイプライン

開発コード：ME3208（ベルモスジル）

難治性疾患である慢性移植片対宿主病（慢性 GVHD）の治療薬 ME3208 は、国内では「レズロック」の製品名ですすでに上市されており、売上は大変好調です。さらに現在、本剤の価値最大化のための複数の追加適応症取得を目指し、販売元のグローバル製薬企業であるサノフィが国際共同治験を計画しており、Meiji Seika ファルマ（株）も参画して日本で承認を得ることを検討しています。非常に有用な薬であり、適応を拡大して新たな市場を獲得していきます。

開発コード：OP0595（ナキュバクタム）

カルバペネム耐性菌に効果が期待できるβ-ラクタマーゼ阻害剤であり、海外展開を前提に開発を進めています。AMED（日本医療研究開発機構）のCiCLE（医療研究開発革新基盤創成事業）からの支援を受けながら、まず日本で臨床データを取得して申請を行い、それをもとに海外でも製品化していきます。現在、グローバルで先行している同様の抗菌薬2剤が1,000億円ほどの市場を形成しており、OP0595でそのシェアを塗り替えていきたいと考えています。

開発コード：KD-380（10%液状免疫グロブリン）

KMバイオロジクス（株）は血漿分画製剤の一つとして「献血ベニロンーI」という免疫グロブリン製剤を保有していますが、凍結乾燥品で濃度5%の製剤であるため、利便性の点で他社の液状免疫グロブリン製剤に劣後しています。そこで、濃度を10%に上げて液剤化した製剤を開発しており、海外勢から国内のシェアを奪取していきます。また、Meiji Seika ファルマ（株）が販売することで収益も向上させていきます。

医薬品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

研究開発 | 開発パイプライン

(2025年8月22日現在)

ヒト用ワクチン

ステージ	開発コード	目標適応
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 II (海外)	KD-382	デング熱の予防 (4価弱毒生ワクチン)

動物用医薬品

ステージ	開発コード	薬効分類
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

開発コード：KD-2-396 (6種混合ワクチン)

すでに上市している5種混合ワクチンは、凍結乾燥品のHibワクチンと液状の4種混合ワクチンを組み合わせたキット製剤であり、医療現場での溶解作業が必要という課題を抱えています。開発中のB型肝炎を加えた6種混合ワクチンでは、溶解作業が不要な注射剤（プレフィルドシリンジ製剤）として臨床試験を進めており、間もなくPhase IIIに入る予定です。これを定期接種ワクチンにするため、当局との折衝も含めて的確に対応していきます。

開発コード：KD-382 (デング熱ワクチン)

デング熱ワクチンはグローバル戦略ワクチンの一つです。競合製品と異なり、4つの血清型すべて弱毒株由来のフルコンポーネント（構造タンパク＋非構造タンパク）を有しています。1回接種で、自然感染時と同様に液性免疫・細胞性免疫の両方の誘導が期待でき、Best in Classを目指せる開発品です。Phase Iで期待する良好な成績を得ており、SCARDA事業に採択され、2025年8月よりPhase IIを開始しました。今後、厚生労働省からの助成金を活用した国際共同治験を進め、グローバルで承認を取得し、生産・供給、販売体制を確立することで、セグメント全体の売上利益拡大への貢献を目指します。

 エムボックスワクチン『乾燥細胞培養痘そうワクチンLC16「KMB」』

アフリカを中心に深刻な流行が続き、世界的な流行拡大が危惧されるエムボックスの予防に使用可能なワクチンは世界で3製剤のみであり、その一つが本剤です。本剤は、WHO（世界保健機関）や厚生労働省の緊急要請に応じて、2024年11月にWHOのEUL（緊急使用リスト）に登録されました。2025年1月には日本政府よりコンゴ民主共和国に無償供与され、接種が開始されています。

現在、グローバル展開拡大に向けてWHO PQ（事前認証）取得に向けた取り組みを進めています。エムボックスに対する臨床有効性成績を取得すべく、国内外の公的研究機関などとコンソーシアムを形成し、同国で実施予定の臨床研究にて有効性データを取得するとともに、CMC情報の充実化も進めています。

サステナビリティ戦略 | CSOメッセージ

明治 ROESG 経営を推進し、 サステナビリティにおいて グローバルのトップ集団入りを目指します

松岡 伸次

常務執行役員 CSO



サステナビリティに対する社会の動きに 明治グループは真剣に responding

昨今、サステナビリティに対する社会の意識はますます高まっています。明治グループが関わる「食」の領域においては、2024年6月、食料安全保障の確保を基本理念とした「農政の憲法」といわれる「食料・農業・農村基本法」が改正されました。今回の改正では、農業生産、食品産業、流通関係者や消費者も含めてバリューチェーン全体で連携する「食料システム」という新たな概念が導入され、環境負荷の低減などの協調領域においてステークホルダーが一体となって取り組む方針が打ち出されました。消費者の役割も明確に規定され、

環境や家畜に配慮し、持続可能な価格でサステナブルな食料を購入する、いわゆるエシカル消費が消費者の責務として位置付けられています。こうした方針のもと、政府によって持続可能な食料システムの確立に向けた施策が展開されており、明治グループも連動してサステナビリティを推進することが求められています。

また資本市場においても非財務情報の重要性が高まるなか、企業に求められる開示内容が高度化しています。今後、財務情報と非財務情報の同時開示やコネクティビティ（結合性）の向上、非財務情報の第三者保証などが必須となる見通しです。加えて、非財務情報が任意開示から法定開示になることで、

経営者の説明責任は重くなり、情報の正確性や信頼性を担保するための内部統制の構築や、第三者保証については限定的保証だけでなく合理的保証も必要となります。こうした動きに対応して、明治グループでは環境データに関する管理要領や集計要領など20の手順書を整備し、2025年度より「環境データ信頼性向上システム」として国内で本格運用を開始しました。海外でも準備を進めており、まずは環境データを対象に内部統制の土台を構築しています。

これからカーボンライシングが本格的に導入されると、GHG（温室効果ガス）排出量削減が経済価値化されるため、CO₂に関する環境データが財務データと同じ扱いになります。また、第三者保証はこれまでサンプリング調査による限定的保証でしたが、合理的保証では財務データと同等となり、これに応える内部統制を早急に確立しなければなりません。加えて非財務情報と財務情報のコネクティビティを向上させることも、今後の大きな課題と認識しています。インパクトパスやインパクト加重会計などの手法を活用して、サステナビリティ活動が生み出す社会的インパクトを評価・定量化し、非財務と財務のつながりを可視化していきたいと考えています。

サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ

「明治 ROESG」の実現に向け、サステナビリティと事業の融合を加速

明治グループでは、企業価値をROE（経済価値）とESG（社会価値）の両面から評価する「明治 ROESG」を最上位の経営指標に掲げ、サステナビリティ経営の進化に取り組んでいます。「明治 ROESG」は導入から5年を経て社内に浸透し、サステナビリティ活動推進の動機付けになっていると感じています。

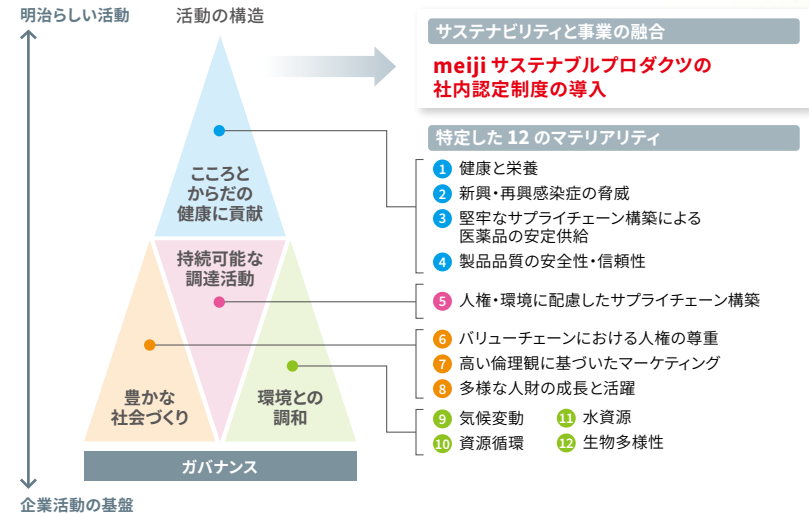
「2026中期経営計画（以下、2026中計）」では、サステナビリティ活動をさらに深化させていくために12のマテリアリティを特定しました。現在、目標達成に向けて、取り組みは概ね順調に進捗しています。2024年度は「明治 ROESG」のESG外部評価指標はいずれも目標を達成し、日本の食品・医薬品企業のなかでもトップクラスの評価を獲得することができました。加えて、「明治 ROESG」のコンセプトや目標達成に向けた取り組みなどが認められて「SX 銘柄」にも2年連続で選定されています。

→ P.24 2026 中期経営計画の進捗

ROEとESGを両立させるには、サステナビリティ活動によって創出された社会価値をお客さま価値に変換し、経済価値化を図らなければなりません。その実現に向けた戦略が「サステナビリティと事業の融合」であり、具体的な施策の一つとして2024年度より「meiji サステナブルプロダクツ認定制度」を導入しました。これは商品のサステナブル度を可視化し、商品開発やマーケティング戦略のコンセプトにサステナビリティの要素を組み込むことを目的としています。2024年度は、国内の食品市販品約600品を評価し、20%強の商品を認定しました。医薬品においても、社会課題解決への貢献と持続可能な価値提供の観点から、製品のサステナブル度を評価する新たな基準を検討しています。

加えて、「チョコレート効果」や「明治おいしい牛乳」、「明治ブルガリアヨーグルト」など「明治 ROESG」が対象とするブランド群について、人・社会・地球の観点からサステナビリティの要素を中長期視点でどう組み入れていくかを「サステナ事業融合戦略マップ」に落とし込んでいます。このマップに基づき、「2026中計」の先も見据えて、各ブランドで独自性のあるサステナビリティ施策を展開し始めています。

明治グループのサステナビリティ活動の構造



マテリアリティ・マトリックス



サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ

ネイチャーポジティブの実現へ、再生農業など新たなテーマに挑む

自然資本に大きく依存する明治グループは、「ネイチャーポジティブ※」への貢献が最も重要な課題であると認識しています。その実現に向けて「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」を相互の関係性を意識しながら三位一体で推進し、サステナビリティのさらなる高度化に取り組んでいます。

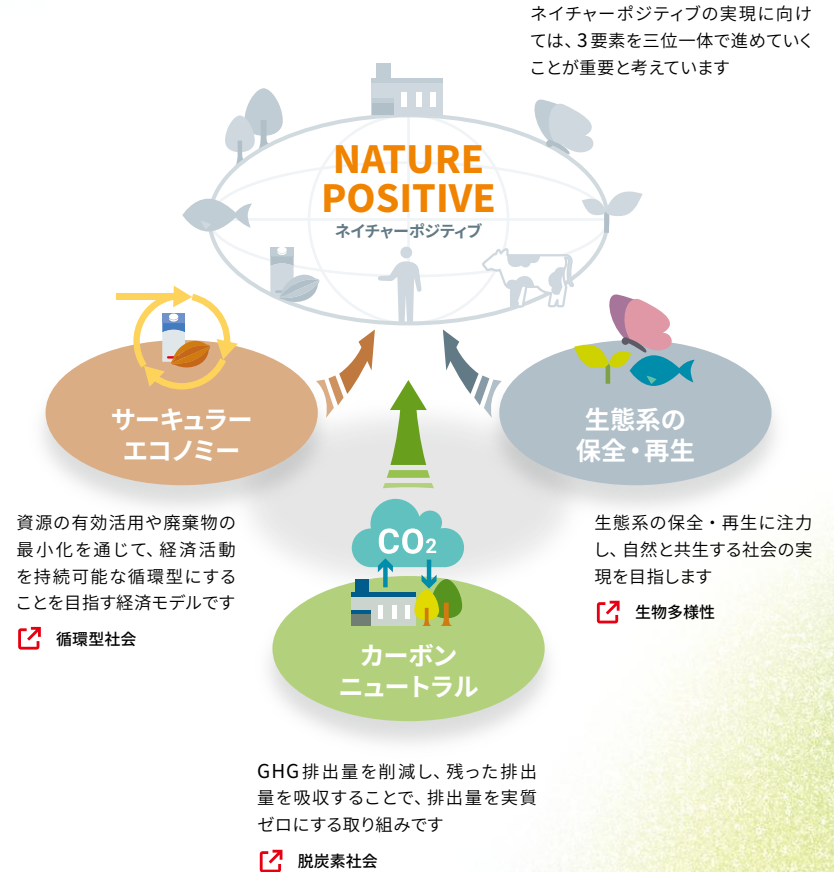
カーボンニュートラルに関しては、サプライチェーン全体でのGHG 排出量削減を進めています。現状の施策の延長では目標達成は困難であると思われ、今後は水素燃料やペロブスカイト太陽電池など新しいイノベーションを積極的に取り入れていく考えです。サーキュラーエコノミーへの移行では、化石燃料由来のプラスチックの使用量を2030年までに半減させ、賞味期限延長などによる食品ロス削減や動植物性残さの再資源化などを推進していきます。生態系の保全・再生では、原料生産地での森林回復、水源涵養の拡大、酪農家や力カオ農家との連携による再生農業などに取り組んでいます。

特に再生農業については、明治グループが取り組むべき重要なテーマとして注力していきます。2020年頃から欧米のグローバル企業は、土壌の健康を改善し土壌本来の機能を回復させながら作物を育てる再生農業を推進しています。アグロフォレストリーやカーボンファームはその代表的な農法ですが、欧米型のモデルを日本でそのまま水平展開するのは難しいため、我が国の土壌や気候に適した方法論の開発に取り組んでいます。

その一環として、2023年8月に生乳生産量全国一の北海道の別海町や道東サステナブル農業推進機構の酪農家の方々と連携し、「道東カーボンファーム研究会」を立ち上げました。この研究会は土壌の炭素貯留量を増加させる、有効なカーボンファーム手法の実証を目指しています。すでに別海町の酪農牧草地で実験・検証を始めており、中長期的には、通信・画像解析技術やセンシング技術を活用した自給飼料の効率的な生産やCO₂削減分のカーボンクレジット化などを計画しています。ネイチャーポジティブ実現に向けては、自然に対するポジティブインパクトをできるだけ生み出すことが重要であり、「生態系の保全・再生」の取り組みをさらに強化していきます。

※ 生物多様性の損失を止め、自然を回復軌道に乗せること

ネイチャーポジティブと3要素の関係図



サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ

栄養課題解決に貢献する Meiji NPS の活用強化

栄養課題解決への貢献も、明治グループが果たすべき責務です。近年、低栄養と過栄養が混在する栄養不良の二重負荷がグローバルで重大な問題となるなか、食品企業の健康と栄養に関する取り組みを評価する指標として、ATNi グローバル・インデックスが注目されています。2024年11月に発表されたATNi グローバル・インデックス 2024では、明治グループは調査対象30社中10位となり、日本企業4社のなかではトップでした。

この取り組みをさらに強化するべく、2024年度より一般成人向け・高齢者向けにそれぞれ開発した「Meiji NPS (明治栄養プロファイリングシステム)」を活用し、自社商品について栄養価値の評価を開始しました。この結果をより栄養価値の高い商品の開発・改良に活かすとともに、「meiji サステナブルプロダクト認定制度」の認定基準にも組み込み、商品のサステナブル度向上につなげます。

外部と連携して高難度のサステナビリティに取り組む

サステナビリティは協調領域です。食品産業では、酪農分野におけるGHG排出量削減や再生農業の推進、エシカル消費の促進など、個社だけでは解決できない複雑化した社会課題が数多く存在しています。食品業界が共通して抱える社会

課題については、省庁や自治体、業界団体などとも連携し、協働して解決するエコシステムを構築することが必要です。明治グループはそのなかでリーダーシップを発揮し、課題解決に貢献していきます。

その一例が、土壌の健全性を維持する農業システムや循環型の食料システムの確立に向けて、参加企業が主体性をもって活動するJAFAS (Japan Food & Agriculture Society) というプラットフォームへの参画です。ここでは、日本の土壌や気候に適した再生農業の手法を、各企業の知見やノウハウを活かして検討しています。また、2025年度からスタートする農林水産省の「食料システムサステナビリティ課題解決プラットフォーム」にも積極的に参画し、関係する企業と協働してサステナビリティ課題に向かうとともに、リーダーカンパニーとして業界のルールメイキングにも積極的に関与していきます。

グローバルでのサステナビリティ活動を強化

明治グループは「2026中計」で海外事業を成長ドライバーに位置付けており、グローバルでのサステナビリティ強化も重要なテーマです。2025年度より海外拠点のトップが一堂に会する「グローバル・サステナビリティミーティング」を従来の年1回から年2回の開催に変更し、現地とのコミュニケーションを強化しています。そして、2026年度までにサステナ

ビリティ活動においてグローバルのトップ集団入りを果たすことを目指します。世界の先進企業はサステナビリティと経営が一体化し、サステナビリティ戦略＝事業戦略となっています。そうした企業のサステナビリティ戦略を研究し、本質的に明治グループに不足していることを洗い出し、補強していきます。

いま世界では、米国の「パリ協定」離脱やEUのサステナビリティ規則の簡素化など、サステナビリティの潮流に揺り戻しが起こっています。しかし、明治グループでは、サステナビリティと事業の融合こそが企業価値を向上させるもの、新たな競争優位性につながるものと捉えています。今後ともサステナビリティを経営の根幹に据え、事業戦略の強みにすることで「明治ROESG」を成し遂げ、社会課題の解決と持続的な事業成長を両立させ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の実現と人権尊重

バリューチェーン上の環境課題を解決し、 ネイチャーポジティブを実現

明治グループの事業は、生乳やカカオ、乳酸菌や微生物など、自然の恵みに支えられています。事業の持続には、豊かな自然資本の維持が不可欠であり、国際目標である「ネイチャーポジティブ※」を経営上の重要課題と位置づけています。原材料調達から廃棄・リサイクルに至るバリューチェーン全体における「気候変動」「生態系の保全・再生」などの課題を特定し、「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に取り組んでいます。

※ 生物多様性の損失を止め、自然を回復軌道に乗せること

国際基準に基づく人権リスク対応と透明性ある開示

人権尊重は、企業経営における重要な基盤であり、企業の持続的な成長や価値創造に不可欠なものという認識です。明治グループでは、国際的な人権基準に基づき、バリューチェーン全体における人権デュー・ディリジェンスの強化に向けて、人権課題の特定・評価、是正措置やモニタリング、情報開示まで一貫した取り組みを進めています。例えば、人権教育や外国人労働者の就労環境改善、原材料生産地における児童労働の監視体制の構築、サプライヤーとの継続的な対話などに取り組んでいます。

ネイチャーポジティブの実現に向けた、
明治グループと生物多様性※1 / 人権との関係性マップ

▼ 原材料調達

気候変動、資源の枯渇、
生息地の喪失、汚染

[取り組み]

GHG※2排出量削減
酪農業におけるN₂Oやメタンの削減、
カーボンファームの推進

森林保全
アグロフォレストリーの推進

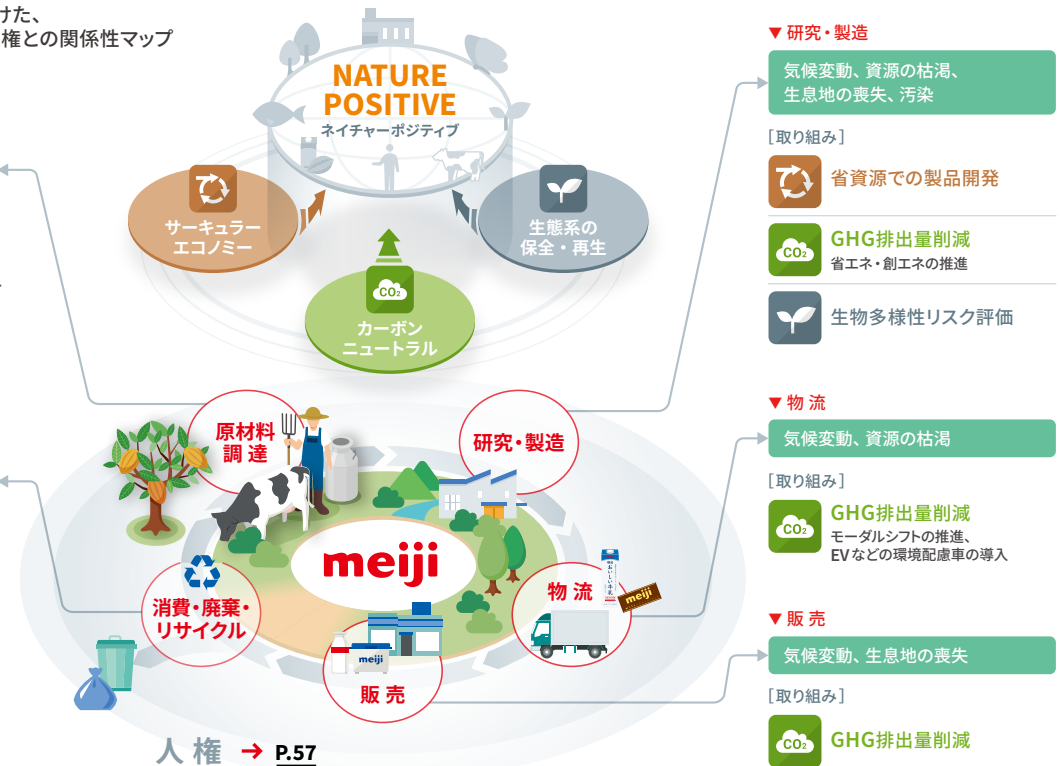
▼ 消費・廃棄・リサイクル

気候変動、資源の枯渇、汚染

[取り組み]

**容器包装や
食品廃棄物のリサイクル※3**

GHG排出量削減



▼ 研究・製造

気候変動、資源の枯渇、
生息地の喪失、汚染

[取り組み]

省資源での製品開発

GHG排出量削減
省エネ・創エネの推進

生物多様性リスク評価

▼ 物流

気候変動、資源の枯渇

[取り組み]

GHG排出量削減
モーダルシフトの推進、
EVなどの環境配慮車の導入

▼ 販売

気候変動、生息地の喪失

[取り組み]

GHG排出量削減

生物多様性リスク評価

人権 → P.57

※1 生物多様性保全の要素として、「気候変動」を含む「資源の枯渇」「生息地の喪失」「汚染」などを対象として関係性を整理

※2 GHG (Greenhouse Gas) : 温室効果ガス

※3 飼料化、肥料化、メタン発酵など

サステナビリティ戦略 | 自然との共生

サステナビリティ・ガバナンス

経営と一体で進めるサステナビリティと事業の融合

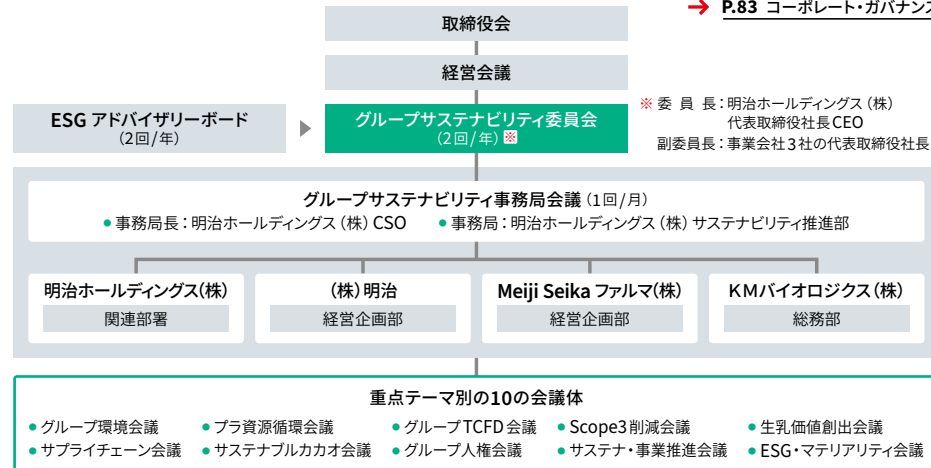
事業と連動したサステナビリティ戦略の推進

明治グループは、「食と健康」のプロフェッショナルとして、事業を通じた社会課題の解決に貢献し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。その実現に向け、サステナビリティと経営の融合を主導する「グループサステナビリティ委員会」を設置し、CEOを委員長に、事業会社社長を副委員長に据え、戦略的な討議を行っています。委員会の内容は取締役会に報告し、重要な経営判断にも反映されています。また「明治ROESG」目標を通じて、サステナビリティと事業の融合を図る取り組みは役員報酬にも連動しています。

サステナビリティ最高責任者（CSO）が全体を統括し、事業部門と連携しながら、戦略の実行と全社的な浸透を主導しています。さらに、「ESG アドバイザリーボード」を通じ、多様な視点を取り入れながら、ガバナンスの透明性と活動の実効性を高めています。

役員報酬制度については
こちらをご覧ください

→ **P.83 コーポレート・ガバナンス**



ESG アドバイザリーボードを通じた対話の深化と戦略への反映

ESG アドバイザリーボードでの社外有識者との対話で得られた提言は、経営戦略や重点施策に反映されています。2024年度（2024年8月・2025年2月開催）は、以下のようなテーマで意見交換しました。

【Meiji NPS と meiji サステナブルプロダクツ認定制度の連携】

社内での活用が進む「Meiji NPS（明治栄養プロファイリングシステム）」について、有識者からは、meiji サステナブルプロダクツ認定制度と連携し、商品改良とNPSの精度向上を図ることで、生活者から選ばれる仕組みとすることが促されました。

【環境再生型農業（再生農業）】

再生農業は、自給飼料の質向上と酪農経営の安定に貢献する取り組みです。有識者からは、土壌の再生や牛の健康といったアウトカムを明示しつつ、グローバルな視座に立ったビジョンとロードマップ策定を行い、需要創出やルール形成に主体的に関与することが期待されています。

経営と連動した重点テーマ別会議体による実行体制の強化

気候変動や人権、資源循環などの重点テーマに対応した会議体を設置し、課題の特定から施策立案、進捗管理までを一貫して行い、取締役会や経営会議に報告しています。

● グループ環境会議

明治グループ長期環境ビジョンに基づき、CO₂削減、水リスク対応、水使用量削減の進捗管理と対応方針の協議を実施。自然と共生する事業基盤の確立を目指しています。

● グループTCFD会議

気候変動に関するリスクと機会を特定・分析し、グループ全社での対応方針を協議。リスクマネジメント部が参画し、外部開示を見据えた対応と、戦略への反映を進めています。

● Scope3削減会議

バリューチェーン全体のGHG排出量削減に向けた具体策を立案・実行。重点カテゴリに対する中長期目標の設定や、サプライヤー連携によるモニタリング強化を進めています。

● グループ人権会議

関連部署と社外有識者で構成し、人権デュー・ディリジェンスを推進。テーマごとに設置したワーキンググループで人権課題への予防・対策を進めています。

サステナビリティ戦略 | 自然との共生

TCFD

気候変動のリスクと機会を適切に分析・対応

[長期環境ビジョン・環境マネジメント＞TCFDへの取り組み](#)[明治グループにおけるTCFDへの取り組み \(PDF\)](#)

気候変動は明治グループの事業に大きなリスクを及ぼします。一方で、気候変動対策への貢献を通じた機会も見込まれます。こうした状況を受けて、明治グループは2019年からTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同し、気候変動によるリスクと機会の分析と開示に努めています。

ガバナンス

気候変動については、マテリアリティの一つとして、取締役会の監督のもとでグループ一体となって取り組みを進めています。詳細はこちらをご覧ください → [P.54 サステナビリティ・ガバナンス](#)

戦略

「2026中期経営計画」と連動した「明治グループサステナビリティ2026ビジョン」に基づき気候変動への対応に取り組んでいます。明治グループは、1.5℃シナリオ・4℃シナリオを用いてシナリオ分析を行い、リスク・機会の財務的影響を評価しています。

この結果を踏まえて、気候変動の進行を抑制する緩和策と、悪影響を回避する適応策に取り組んでいます。緩和については、Scope1,2,3の移行計画を策定して取り組んでおり、一例として「2026中計」では、ESGに関する投資500億円を計画しています。

● 明治グループにおける気候変動による **リスク**

分類	当社グループへの影響		影響額(億円)	
			中期(～2030年)	長期(～2050年)
移行リスク (1.5度シナリオ下)	カーボンプライシング政策の導入によるコストの増加	自社の事業コスト	44	100
		調達コスト※1	465	475
	再生可能エネルギー化による投資・コストの増加		105	-48※2
物理的リスク (4度シナリオ下)	洪水による資産への被害、生産停止による機会損失		—	8.3(リスク増分)
	気温上昇・水リスクによる原材料価格の高騰		(大きな影響を想定)	

※1 影響額は、サプライチェーン全体で発生するコスト。サプライチェーン全体で負担する前提

※2 -は費用の減少を意味する。省エネ・創エネによる電気代の減少による

● 明治グループにおける気候変動による **機会**

分類	当社グループへの影響	
製品・サービス、市場	気候変動の緩和・適応に貢献するビジネスの拡大	生活様式の変化への対応(暑さ対策など)
		環境意識の高まりへの対応(環境負荷低減型商品など)
		気候変動によって蔓延が懸念される Deng 熱などの新興・再興感染症への対応(免疫力強化商品や薬品・ワクチンなど)
資源効率・エネルギー源	省エネ・創エネ活動による事業コストの低減	電力コスト、カーボンプライスの削減(最大で88億円、2050年度時点※3) ※3 無対策時との比較

リスク管理

「グループTCFD会議」でシナリオ分析を実施し、リスクマネジメントを担当する部門と連携してリスクと機会を評価し、優先順位を付けています。この結果は経営会議で審議され、取締役会の監督のもと経営に反映されています。

指標及び目標

気候変動に関する主な指標と目標は以下の通りです。

指標	目標		2024年度実績
	長期(2050年度)	中期(2030年度)	
Scope1, 2排出量削減率(2019年度比)	Net-Zero※5 達成	50%	46.2万t-CO ₂ (25.1%削減)
Scope3排出量削減率※4(2019年度比)		30%	464.2万t-CO ₂ (11.1%削減)
自社拠点における総使用電力量に占める再生可能エネルギー比率	100%	50%	24.2%

※4 削減目標の対象範囲は、カテゴリ 1,4,9,12。排出量については、全カテゴリの合計を記載

※5 温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする考え方

サステナビリティ戦略 | 自然との共生

TNFD

自然資本と生物多様性の保全に向けて

サステナビリティ戦略を推進していく上で、「ネイチャーポジティブの実現」への貢献はきわめて重要なテーマであり、事業と融合して取り組むべきであると認識しています。TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）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自然と共生する社会の実現を目指しています。

ガバナンス

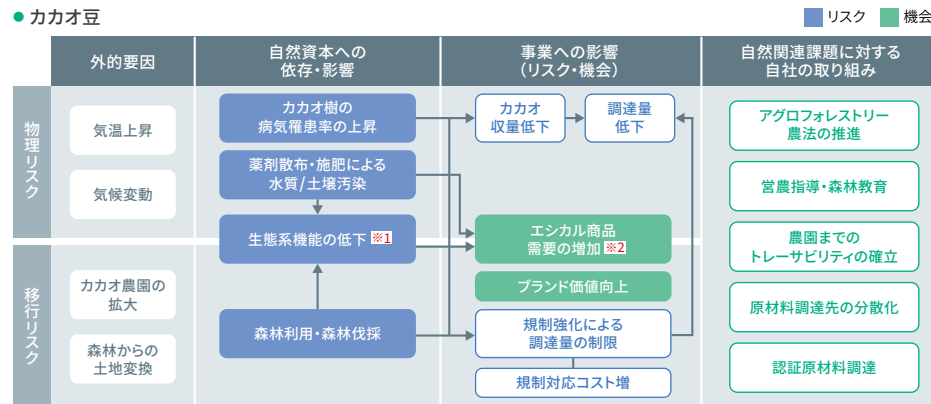
自然資本と生物多様性の保全については、マテリアリティの一つとして、取締役会の監督のもとでグループ一体となって取り組みを進めています。

詳細はこちらをご覧ください → [P.54 サステナビリティ・ガバナンス](#)

戦略

TNFDのLEAPアプローチに沿った事業活動による自然資本への依存・影響、事業へのリスク・機会の特定・分析を進めています。現段階では、自然への影響が高いコモディティであり、明治グループの事業活動において重要な調達品目であるカカオ豆生産および乳原料生産について優先的に分析を行っています。

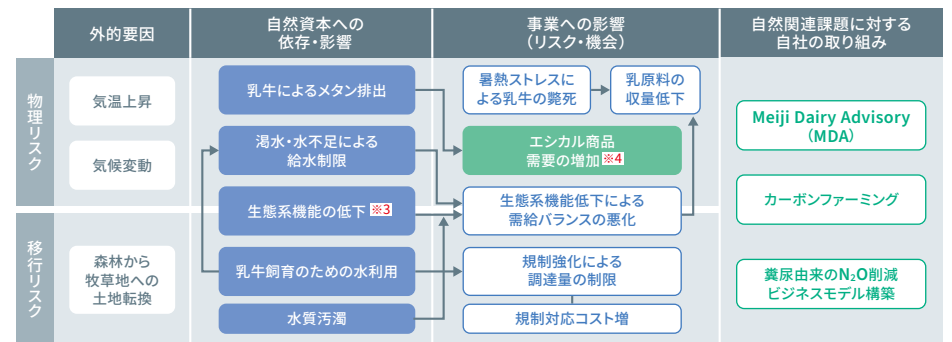
● カカオ豆



※1 森林減少による花粉媒介者の減少（花粉媒介サービス劣化）、農薬などの化学物質の流出による土壌などの健全性の劣化、富栄養化など

※2 自然資本への影響を低減することで、自社への消費者の関心の高まりにより予想される機会

● 乳原料



※3 土壌中の生物多様性の劣化により有機物の分解が滞り、土壌肥沃度の低下を招くなど

※4 自然資本への影響を低減することで、自社への消費者の関心の高まりにより予想される機会

リスク管理

「グループTCFD会議」においてLEAPアプローチ結果を踏まえたシナリオ分析を実施しています。その結果をもとにリスクマネジメントを担当する部門と連携し、リスクと機会を評価し、優先順位を付けています。この結果は経営会議で審議し、取締役会へ報告しています。

指標及び目標

カカオ豆生産や乳原料生産における課題を解決し、人権・環境に配慮した責任あるサプライチェーンを構築するための目標を立て、その進捗状況を管理しています。

上記課題に関する主な取り組みと目標への進捗状況については、こちらをご覧ください

[明治グループ2026中期経営計画マテリアリティ・KPI一覧 \(PDF\)](#)

TNFDフレームワークに沿った依存と影響に関するグローバル中核開示指標についてはこちらをご覧ください

[生物多様性](#)

サステナビリティ戦略 | 自然との共生

人権

バリューチェーン全体における人権を尊重

人権尊重を企業経営における重要な基盤と認識し、グループ全体でバリューチェーン上の人権課題に取り組むことで、企業としての社会的責任を果たしていきます。

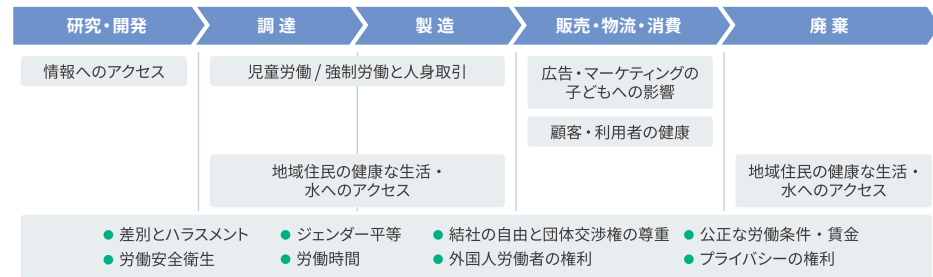
ガバナンス

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」など、国際規範に基づいた「明治グループ人権ポリシー」※1を策定し、グループ全体でその責任を果たすことを表明しています。本ポリシーに則った具体的な施策の立案・推進は、責任者であるCSOの監督のもと、サステナビリティ推進部が実行を主導。取締役会はこれらの活動について定期的に報告を受け、監督を行っています。

詳細はこちらをご覧ください → [P.54 サステナビリティ・ガバナンス](#) ※1 [明治グループ人権ポリシー \(PDF\)](#)

戦略

企業経営の重要な基盤となる人権尊重への対応として、バリューチェーン上の顕著な人権課題を特定、リスクを低減するための取り組みに力を入れています。



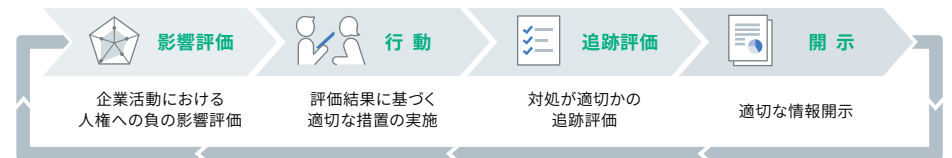
具体的には、カカオ原料調達における児童労働のリスクに対しては、「MCS (Meiji Cocoa Support)」を通じた児童労働監視改善システム (CLMRS) の導入と是正活動を行いました。酪農分野では、「MDA (Meiji Dairy Advisory)」を通じて外国人労働者の就労実態を調査し、現地訪問とヒアリングを通じた就労環境の把握と改善

支援を行っています。また、製造現場における外国人労働者を対象に、「明治グループ外国人労働者雇用ガイドライン」に基づいた書面調査と現地確認を毎年実施。リスクの高い拠点には直接訪問を行い、安心して働ける環境づくりに取り組んでいます。さらに、社員への人権意識の浸透に向けては、全社員を対象とした人権教育を実施し、特に人権尊重やハラスメント防止への理解を深める内容としています。また、人権に関する懸念や苦情を受け付ける社内外の通報窓口も設置し、適切な対応体制を整備しています。

リスク管理

「明治グループ人権ポリシー」に基づいた人権デュー・ディリジェンスを定期的に実施し、事業活動における人権への負の影響評価および課題の特定、評価結果の社内プロセスへのフィードバックと適切な措置の実施、追跡評価と情報開示を行っています。なお、2024年度は重要サプライヤー※2に対して、第三者機関による監査を実施し、サプライチェーンにおける人権侵害の有無を確認しています。

※2 重要サプライヤー：取引実績から総サプライヤー数を把握し、そのなかから調達金額や調達原材料の代替可否などを考慮し特定



指標及び目標

人権課題に対する戦略的な取り組みを遂行するにあたって、具体的な指標を設定し、進捗を確認、推進しています。

人権に関する2026中期経営計画について、詳細はこちらをご覧ください

[人権 > マテリアリティ: バリューチェーンにおける人権の尊重](#)

人財戦略 | CHROメッセージ

meijiらしい人的資本経営を いっそう進化させて グループの価値最大化を目指します

関根 利泰

執行役員 CHRO
グループ人事戦略部長



人的資本経営のさらなる進化へ

2025年6月、CHROに就任いたしました。企業を取り巻く環境や個々人の価値観は大きく変化・多様化していますが、これまで、これからも、明治グループの価値創造の源泉は「人」にほかなりません。

私は、すべての人事施策は、個人の成長と会社の持続的発展との連鎖の仕組みづくりのためにあると考えています。これまで明治グループは「企業価値創造ストーリー：経営戦略に基づく人事戦略（次ページ参照）」の策定、新人事制度の導入、「社員エンゲージメント向上モデル」の再定義など人的資本経営

を強化する枠組みを整えてきました。そして、いよいよこれらの実行フェーズである現在、CHROとしての第一の使命は、自律的に思い切り挑戦できる人財・環境づくり、変化を前に変革を躊躇しない組織風土の醸成だと認識しています。こうした人財・組織風土を備えていくには、外部競争性を意識したアプローチが非常に重要だと考えています。今後、明治グループがいっそうグローバル化し、より厳しい競争環境のなかで成長を果たしていくためには、多様な知識やスキルをもって未知の市場に挑んでいく、外部競争性に長けた人財の拡充が不可欠です。CHROとして常にアンテナを高く持ち、競争に打ち勝てる組織にするべく外の風を積極的に社内に取り込んでいくことも、自らの役割として果たしていきます。

期待を超えるmeiji！元気でユニークなmeiji！ さすがはmeiji！！

こうした取り組みの成果として、私が目指しているのは、明治グループの社員が各現場で日々向き合う多様なステークホルダーの皆さまから、「期待を超えるmeiji！元気でユニークなmeiji！さすがはmeiji！！」と明るい評価をいただける企業グループになることです。こうした個々人の成長の総和が、明治グループの持続的成長につながり、社会に対して良いインパクトを与えられるものと信じ、目指す姿に向けて全力で取り組んでいきます。

「2026中期経営計画（以下、2026中計）」では、グループ理念・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」を策定しました。グループ理念・経営戦略の実現に向けて、「人財」「組織風土」のあるべき姿を明確に描き、多様な人財が自律・挑戦・成長・共創し続け、その結果としてイノベーションが生まれることを目指します。そして、あるべき姿を実現するために、経営戦略と連動した人財戦略の3本柱を掲げ、明治グループ全体で多様な施策を展開しています。meijiらしい人的資本経営の進化を、次のステージへといま着実に推し進めています。

人財戦略 | CHROメッセージ

人財戦略の3本柱

「2026中計」に掲げる人財戦略3本柱のうち、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づ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、確実な成果につなげる「グローバルビジネス人財」の採用・育成に力を入れています。具体的には、「明治グループ能力開発方針」を刷新し、これに基づいてグループを横断した能力開発体系の抜本的な見直しを実施しています。また、従来以上にデータドリブンな人財施策を実現すべく、定期的なアセスメント、キャリアデザインの申告、スキルの棚卸しを通じて、人財の充足度と社員一人一人の意向を確認しながら、ローテーションによる能力開発もいっそう強化します。同時に、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、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を継続的に推進します。

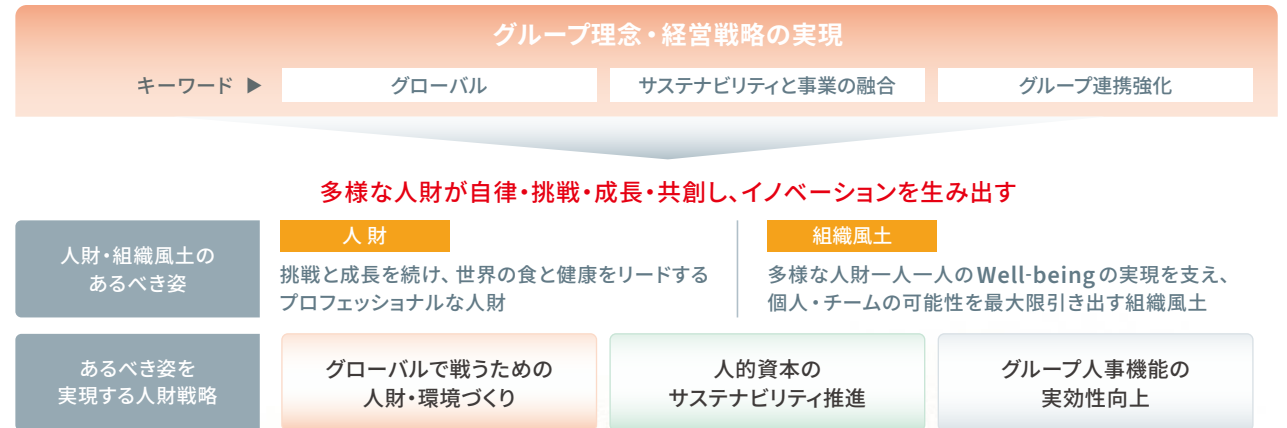
二つ目は、「人的資本のサステナビリティ推進」です。明治グループの持続的な成長に向けては、社員一人一人がモチベーション高く挑戦と成長を続け、持続的に能力を発揮できる環境づくりが重要です。こうした認識のもと、2025年4月から

新人事制度がスタートしています。職務や役割に軸足を移し、「適所適財」の登用を通じて、意欲ある人財が大いに活躍し、成果を上げた人財に報いる仕組みとしています。また、2024年度からグループ人財委員会の傘下にスマートワーク分科会を設置しています。健康経営・労働安全とあわせて、イキイキと働きやすい職場環境づくりを通じて、個人・チームの可能性を最大限に引き出す施策を着実に展開しています。

三つ目は、「グループ人事機能の実効性向上」です。CEOを委員長としたグループ人財委員会を2022年に設置して以降、CHRO体制のもとで各社が連携し、グループ横断的な人事施策や共通の機能・実務を、グループ全体で一体的に推進してきました。今後も、人事機能を支えるタレントマネジメントシステムの実装を進めながら、より事業成長に直結する人事施策に注力できる体制を整えていきます。

企業価値創造ストーリー：経営戦略に基づく人財戦略

P.24 2026中期経営計画の進捗 →



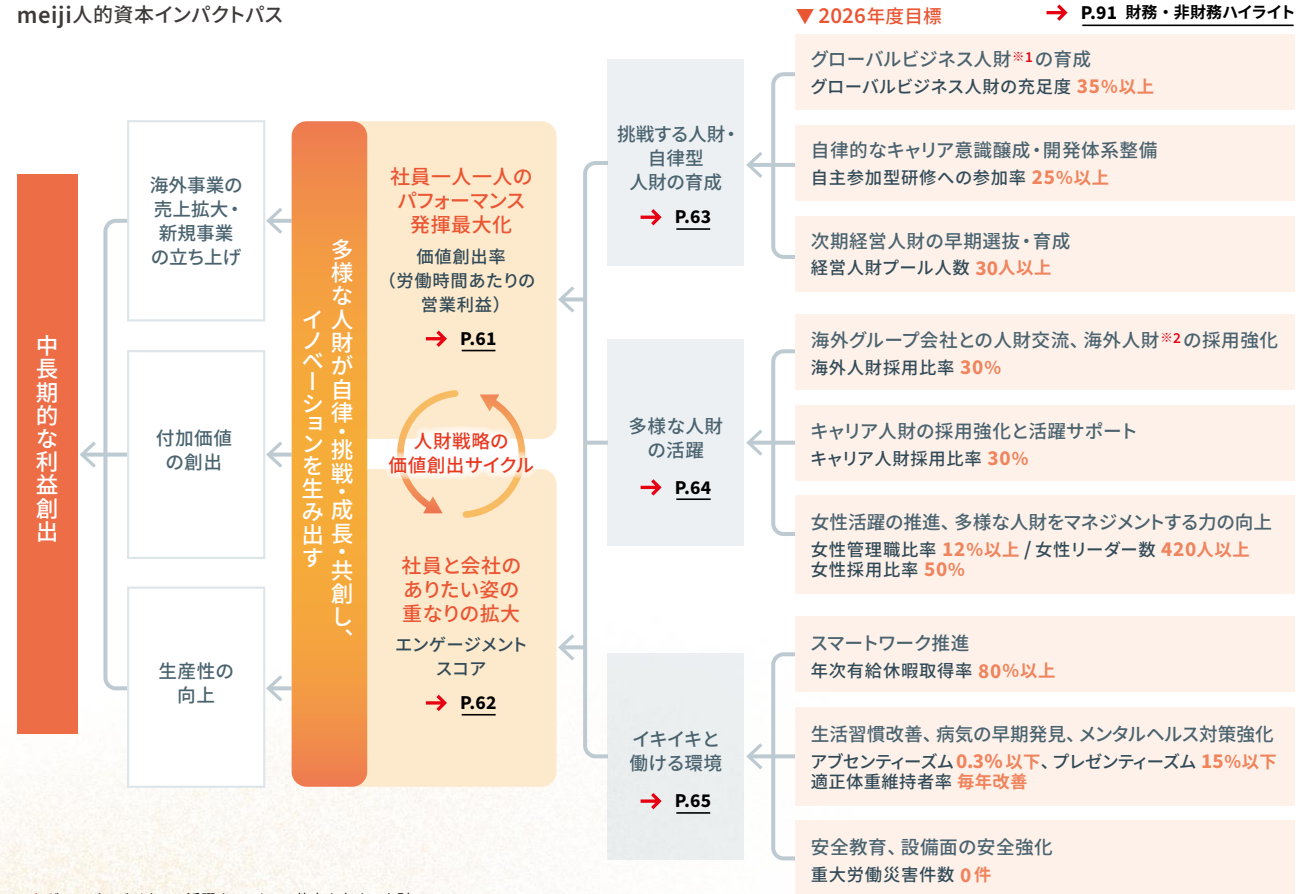
人財戦略 | CHROメッセージ

イキイキと働く多様な人財が新たな価値を創出する

前述の「企業価値創造ストーリー」、および基盤となる人事戦略3本柱に関して、特に「中長期的な利益創出」との連動を可視化した「meiji人的資本インパクトパス」を新たに策定しました。これは戦略を支える概念であり、最終的な目的である企業価値向上と、人的資本のマテリアリティ、人的資本経営に関する各種施策（インプット）との関係性を明らかにしたものです。

具体的には、各インプットに関するKPIをモニタリングし、必要なアクションを通じて、社員一人一人のパフォーマンスの最大化（価値創出率）と社員と会社のありたい姿の重なる拡大（エンゲージメントスコア）を図ります。この2つが連動して好循環を生み出した結果、多様な人財がイキイキと働くことができる場が実現すると考えています。ここからmeijiらしい新たな価値を生み出し、中長期的な利益創出、ひいては企業価値の向上につなげていきます。

meiji人的資本インパクトパス



※1 グローバルビジネスで活躍するスキル・能力を有する人財

※2 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

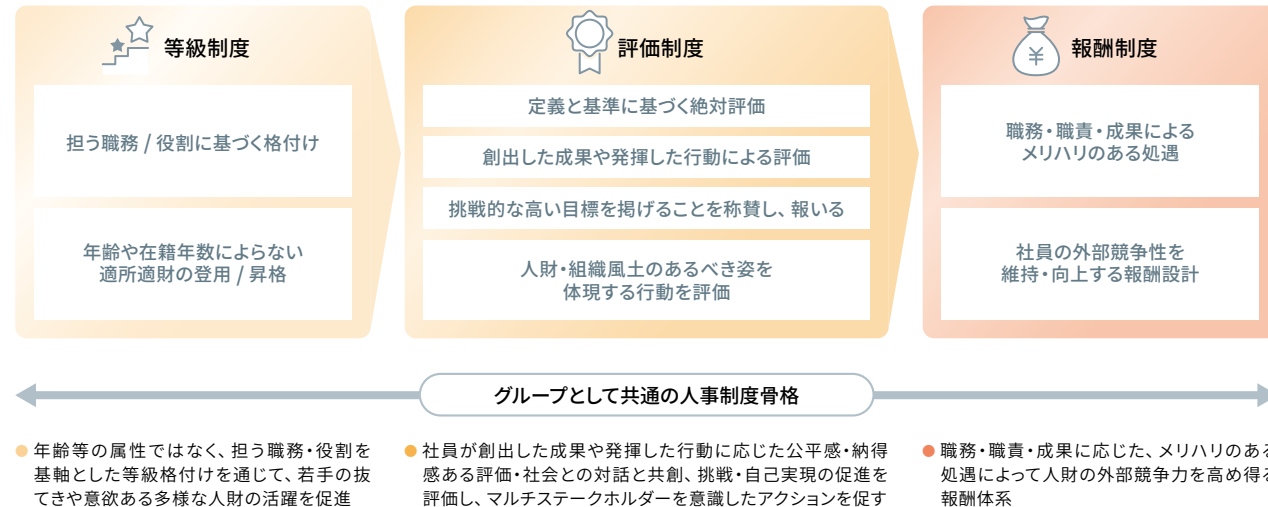
人財戦略 | 人財マネジメント

人事制度

社員一人一人のパフォーマンス発揮最大化

社員の挑戦と成長を促す、新たな人事制度を導入

2025年4月から(株)明治とMeiji Seika ファルマ(株)に共通の新人事制度を導入しました。この制度は、職務や役割に基づく等級設定、成果・行動に基づく絶対評価、公正で競争力ある報酬を柱とし、社員一人一人の挑戦と成長を促す仕組みとなっています。年齢に依存しない抜てきや、多様な人財の活躍を可能にする制度設計により、「meiji 人的資本インパクトパス」で掲げる「価値創出率」「エンゲージメントスコア」を達成し、組織変革と企業価値向上を目指します。



新人事制度の浸透に向けて、多面的に施策を展開

新人事制度の導入に向けては、労働組合と真摯に協議を重ね、経営トップが覚悟を持って「社員一人一人が常に挑戦し続け、能力を最大限発揮できる仕組みに変革する」ことに取り組む強い意志を表明しました。これに応じて、管理職への説明会や評価者に向けた集合研修、評価者・被評価者双方へのe-learningの実施に加え、すべての部署で目標設定会議を開催するなど、多面的な取り組みを展開して制度の趣旨と目的の浸透を図っています。



社長タウンホールミーティング

社長と社員がビジョンを共有し、対話を深める場として開催。新人事制度の背景や意義を社長が自ら直接社員に伝えています。



目標設定会議

業務目標設定にあたっては関係者全員で議論し合意するプロセスを重視し、「目標設定会議」を全部署で実施しています。

人財戦略 | 人財マネジメント

エンゲージメント

社員と会社のありたい姿の重なるの拡大へ

グループ理念実現のためのエンゲージメント向上モデルを推進

明治グループでは、社員と会社が「ありたい姿」を重ね、ともに高め合いながら成長している状態を「社員と明治グループのエンゲージメント」と定義し、社員自身と明治グループの「ありたい姿」の重なりを広げていくことを目指しています。こうしてエンゲージメントを強化することでイキイキとやりがいを持って働く社員を増やし、グループ理念・経営戦略の実現を目指します。

2026中期経営計画におけるKPI

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ています。毎年、総合指標と、総合指標に影響する8項目の補助指標で構成されるサーベイによって、モニタリングを実施しています。2024年度のサーベイの分析結果から、5つの重点テーマと課題を抽出し、特に対応の優先度が高い補助指標として判明した「理念戦略」「変革活動」「人事制度/施策」への取り組みを強化しています。2026年度のサーベイにおいて総合指標の肯定回答率が60%を上回ることをKPIに設定し、取り組みを推進しています。

2024年度実績

	肯定回答率	主なアクション
総合指標	56.6%	
理念戦略	51.3%	①
会社基盤	79.1%	
変革活動	48.8%	②
補助指標		
職場	73.5%	
上司	76.0%	
仕事	58.6%	
自分自身	61.0%	
人事制度/施策	33.5%	③

総合指標KPI

肯定回答率

(2027年6月
実施予定サーベイ)

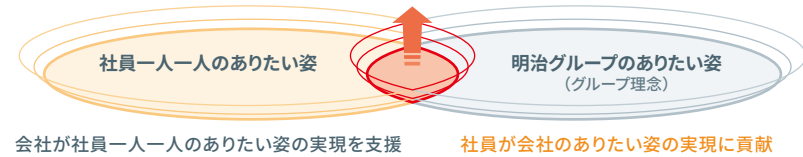
2026年度

60%以上

グループ理念の実現

イキイキとやりがいを持って働く社員の増加

明治グループにおける社員エンゲージメント



5つの重点テーマと課題

理念戦略	変革活動	仕事	自分自身	人事制度/施策
理念の背景・想いの理解・共感に至っていない	自分の会社の変革に対して消極的であり、自分ごととして関与していない	いまの仕事にやりがいを感じておらず、消極的である	自身のありたい姿を解像度高く描けていない	人事制度や施策が、自身のありたい姿の実現に資するものであると考えていない
主なアクション				
① 理念体系を軸としたインナーコミュニケーションの実施		② ボトムアップでの組織風土改革の推進		③ 新人事制度 1 on 1
		ワークショップ・研修拡充 キャリアデザイン 申告との連動		

「私のmeiji、私が変わる」座談会

社員エンゲージメントの強化に向けて、2025年度より理念体系を軸としたインナーコミュニケーションに注力しています。2024年度は、さまざまな職場や立場の社員が集まり、実際に自身のありたい姿と明治グループのありたい姿を重ね合わせながら、社員エンゲージメントについての思いや取り組みについて語り合う座談会を開催し、現場レベルから意識の醸成を図りました。



人財戦略 | 人財マネジメント

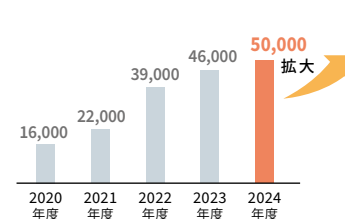
人財開発

挑戦する人財・自律型人財の育成

将来のグループ経営を担う人財を発掘・育成

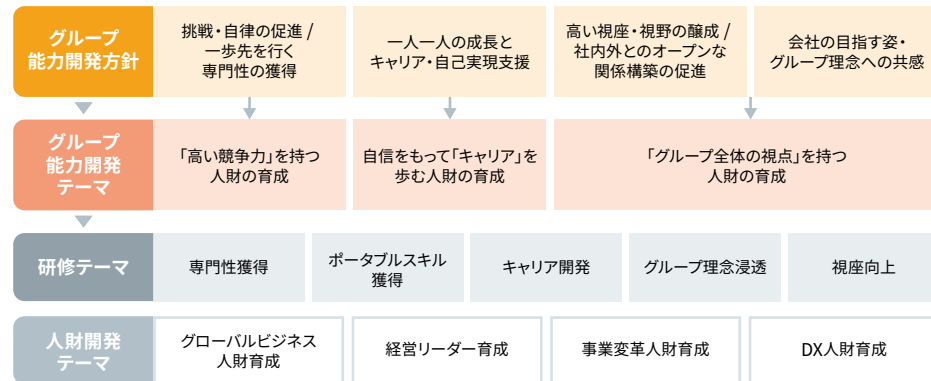
明治グループは、経営戦略と連動した人財戦略に基づき、「挑戦と成長を続け、世界の食と健康をリードするプロフェッショナルな人財」の育成に向け、人財への投資を強化しています。また、グローバルビジネス人財、経営リーダー人財、事業変革人財などのテーマを掲げて、将来のグループ経営を担う人財の発掘・育成を行っています。

一人当たり人財開発投資額 (円)



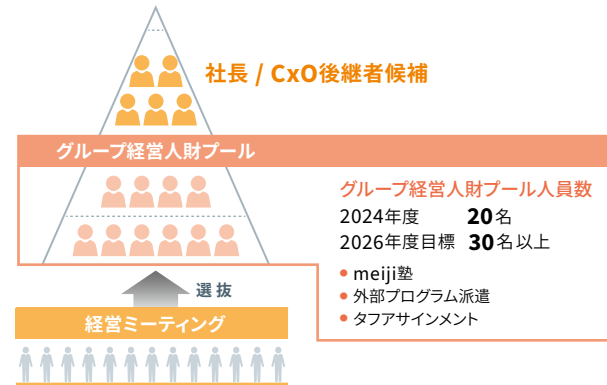
グループ能力開発方針とテーマ

今後の明治グループに求められる人財像から、能力開発の4つの方針とそれぞれにひも付く3つのテーマを設定し、それを具現化していくための研修テーマを展開しています。



経営リーダー人財の育成

明治グループでは「グループ経営人財育成体系」に基づく育成プログラムを通じて、「変化を起こし改革を主導する力」を身に付けた人財の育成に注力し、グループ経営人財プールの拡充を図っています。



meiji 塾

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

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」を企画提案しました。

グローバルビジネス人財育成

明治グループはグローバル市場での飛躍を目指し、国際的な事業拡大に貢献できる人財の育成に注力しています。グローバルにリーダーシップやコミュニケーション力を発揮し、目標達成に向けて取り組む人財を育てるため、必要なスキル・能力の再定義を行い、育成体系および研修プログラムの強化と再構築を推進しています。

グローバルディスカバリープログラム

(株) 明治では、社員の海外事業への関与意欲を高めることを目的に「グローバルディスカバリープログラム」を導入しました。本プログラムは、インドネシアやタイなど市場成長が期待される地域でフィールドリサーチを行い、参加社員に海外事業の課題発見や戦略策定を経験させるものです。この取り組みによって社員のキャリア形成を発展させる機会を提供しています。



インドネシアでの現地社員とのディスカッション

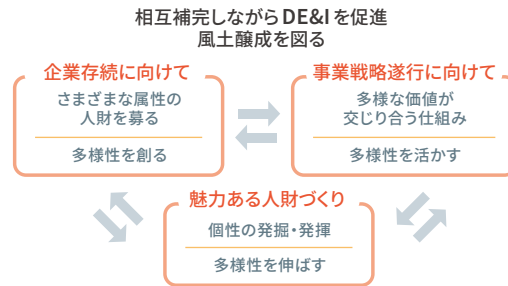
人財戦略 | 人財マネジメント

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)

多様な人財の活躍

競争力を強化し、持続的な成長をもたらすDE&Iを推進

明治グループでは、グループ人財委員会のもと「DE&I分科会」を設け、右図に示した3つのアプローチの相互補完によって人的生産性を向上し、価値創造力を強化して持続的な成長を目指しています。なかでも、女性・キャリア採用者・海外人財^{※1}の登用による中核人財の多様化に注力し、DE&Iを競争力強化につなげています。



中核人財における多様性

明治グループはいま、成熟した日本市場で「meijiらしい健康価値」を従来以上のスピードで提供しつつ、グローバル市場を開拓することが求められています。そのためには、新たな視点や知見を持ち、外部競争性を備えた多様な中核人財が必要であり、下図のような目標を掲げて取り組んでいます。

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）^{※2}

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	組織に影響を及ぼすといわれる3割以上	3割以上
50%	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

女性の活躍推進

女性の活躍推進に向けてロードマップを策定し、マインド醸成や育児期社員の支援を強化するとともに、上司である管理職に対しても社員のパフォーマンスを引き出す能力の開発を行っています。性別を問わず、さまざまな背景を持つ人財がイキイキと働ける環境づくりを目指しています。

ロードマップ^{※2}



KPI^{※2}

	実績		目標	
	2023年度	2024年度	2026年度	2030年度
執行役員	2.4% (1名)	2.2% (1名)	5%	10%
ライン部長	1.2% (3名)	2.2% (5名)	5%	10%
管理職	6.5% (117名)	7.7% (140名)	12%	
リーダー ^{※3}	281名	320名	420名	
採用	22.1%	44.9%	50%	

※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）

※3 リーダー：管理職および係長相当

また、中核人財や採用数において女性比率目標を設定し、特に上級管理職（執行役員・ライン部長）は2030年度までに10%を超えることを目指しています。目標の達成に向けて、女性管理職同士のネットワーク交流会や、事業会社の枠を超えた役員・上級管理職層と女性管理職のクロスメンタリングなどを実施しています。

人財戦略 | 人財マネジメント

働き方・労働環境

イキイキと働く

企業価値をさらに高める健康経営を実践

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は経営における重要課題です。社員の健康課題である生活習慣改善に取り組み、生産性の向上を図っています。



健康経営戦略マップ

「2026 中期経営計画」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「こころとからだの健康維持」と定め、解決に向けたアプローチをまとめた「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	食生活改善 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
	運動習慣 Kenko My Boom 宣言 / 新ウォーキングキャンペーン など	
こころとからだの健康維持	禁煙施策 役員喫煙率 0 宣言 / スワンスワンデー など	生産性向上
	メンタルヘルスケア 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
	病気の早期発見 2 次検診受診勧奨 / がん検診受診勧奨 など	
	ワークライフバランスの推進 長時間労働削減 / 連続年休勧奨 など	

強化施策 心身の健康

- 禁煙対策：全役員の「卒煙」宣言に続き、管理職にも禁煙セミナーや個別カウンセリングなどを実施しました。
- メンタルヘルス対策：e-learning に加え、精神科医によるセルフケア・ラインケア研修を実施しました。

強化施策 生活習慣の改善

- 朝食補助：社員の健全な食生活に向けて、朝食として自社商品などを無償支給する「朝食 BOX 制度」をトライアルで実施しています。この取り組みはフードロス削減にもつながっています。

価値創出力を強化するスマートワークを推進

社員一人一人が心身ともにイキイキと健康に働けるよう、労働環境の整備を進めています。その一環としてスマートワーク推進に力を入れており、下記の取り組みを通してスマートワークの文化を醸成し、自律・挑戦・成長・共創を通じた価値創出率の向上を目指しています。

1) 会社の制度・仕組みの整備

- 男性育休取得推進、年休取得推進、労働時間の把握強化

2) 職場でのプロセス改善

- タイムマネジメント研修や会議の改善
- 人事部門による業務改善プログラム

3) 社員の意識・行動の変革

- タイムマネジメントに関する情報配信

誰もが安心して働ける労働安全を追求

労働安全戦略マップに基づき、経営トップによる安全宣言、安全意識サーベイの実施、リスクアセスメントの適正化、交通安全 e-learning など、ハードとソフトの両面から目標の達成を目指しています。

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
- 安全をつくっていく組織の醸成 - 安全意識への対策 - 多様化への対応	安全意識改善 安全セミナー、意識調査 など	安全意識向上
	多様化への対応 外国語教材、視聴覚教材の整備 など	
- 労働災害を発生させない仕組みの構築 - 災害種別ごとの対策	人へ向けた災害予防 転倒防止セミナー、腰痛防止体操 など	労働災害ゼロ達成
	設備・作業に向けた災害予防 リスクアセスメント、安全点検 など	
交通安全に向けた対策	社用車の安全設備の拡充 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



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」。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DX戦略を強力に推進しています。

67 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。

69 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。

71 DX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。

MORE INFORMATION

[🔗 イノベーション](#)[🔗 研究開発体制](#)[🔗 知的財産戦略](#)[🔗 明治グループのDX](#)

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

グループスローガン「健康にアイデアを」の実現に向けて、これまでに蓄積された技術資産を再評価し、重要な要素技術として「微生物制御・プロセス技術・評価技術」を特定しました。そして、多様な社会課題に応じた技術開発を進めるために「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）」の両面から、外部環境の変化や達成したい目標などを総合的に考慮した6領域を、10年先を見据えた技術開発領域（右図）として定めています。明治グループは、これら6領域にひも付ける形でグループの持続的な成長に資する技術開発テーマを設定し、イノベーションの創出に挑戦しています。

主な取り組み事例

持続可能な酪農

子牛の健康に関する研究

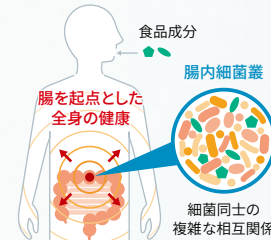
持続可能な酪農の実現に向けては、生乳生産の基盤である子牛の健康管理がきわめて重要です。明治グループは、家畜栄養および牛の消化管細菌叢の専門家である北海道大学大学院・小池聡教授、ならびにIoTやAIを活用して持続可能な牧場経営を支援する（株）ファームノートデーリィプラットフォームと連携し、子牛の健康に関する調査研究を開始しました。本研究では消化管細菌叢が動物の健康に深く関与することに着目し、子牛の成長過程における菌叢の変化を長期的に追跡します。得られた知見は、健康状態の把握、疾病の予防および早期治療への応用が期待されます。



ウェルネスライフサイエンス

腸内細菌叢の改善に関する研究

腸内細菌はヒトの健康に深く関わっています。なかでもフェカリバクテリウム属細菌は、腸内環境を改善し、健康維持に重要な役割を果たすことが知られています。しかし、この細菌は酵素に弱いため、腸内で効率的に増殖させる手法の確立が課題とされてきました。本研究では、食品素材のマルトビオン酸がフェカリバクテリウム属細菌の増殖を促進することを発見し、腸内細菌叢を制御する新たなアプローチの可能性も示しました。これらの成果から、腸内環境の改善を介した健康増進への展開が期待されます。



ウェルネスライフサイエンス

LB ブルガリカム社との共同研究

（株）明治は、50年以上にわたり築いてきた信頼関係を基盤に、ブルガリア国営のLBブルガリカム社と新たに長期共同研究契約を締結しました。今後、同社と新たな共同研究体制を構築し、乳酸菌研究および腸内細菌研究を推進することで、おいしさ・健康・品質における新しい価値創造に取り組んでいきます。



健康にアイデアを Now ideas for wellness

🔄 グループスローガン

プロダクトダイバーシティ

ライフダイバーシティ

要素技術 | 微生物制御・プロセス技術・評価技術

持続可能な
農業・酪農
Sustainable
Farming

多様な
ものづくり
Flexible & Smart
Manufacturing

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

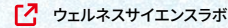
ウェルネスライフサイエンス
Life Science for Wellness

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

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

イノベーションの創出 | 技術開発戦略

ウェルネスサイエンスラボ



科学の最前線を切り開き、明治グループの次代の事業を創造する

ウェルネスサイエンスラボは、明治グループの「食」と「薬」を横断する技術開発の中核として、中長期視点での戦略を担う組織です。グループが培ってきた多様な技術や知見を活かし、外部とも連携しながら、社会的意義と市場性の両面を備えた新たな価値創出に取り組んでいます。

ウェルネスサイエンスラボの使命は、グローバルに通用する革新的な価値および明治グループの将来を担う新たな事業シーズを連続的に創出することです。その実現に向けては、研究の初期段階から知的財産の設計・保護を重視し、得られた研究成果を適切かつ戦略的に活用できる体制を構築しています。新規事業への展開を中核に据えつつ、既存事業への応用や他分野との融合など、複数の出口を柔軟に見据えながら、価値の最大化を目指しています。

この一連の価値創出プロセスを支える重要な要素が、社内外の多様な専門性と知見を融合するオープンイノベーションです。明治グループ内の密な連携はもとより、国内外のスタートアップ企業やアカデミアとの協業を積極的に推進することで、技術開発領域の拡充・深耕とスピードアップを両立しています。



※ Proof of Concept (概念実証)：新しいアイデアや技術に対する実現可能性の検証

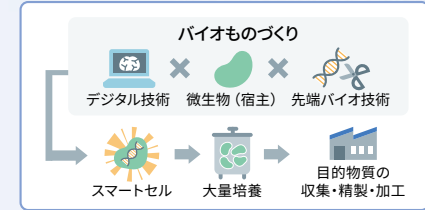
2025年度は、オープンイノベーションを活用したバイオものづくりの推進、腸内細菌叢を軸としたグローバルレベルでの健康課題への取り組み、ウェルネスサイエンスラボの技術シーズを起点とする事業化の加速に重点を置き、技術開発の高度化とグローバル展開を見据えた事業化推進体制の強化を図っていきます。

2024年度に着手した重点取り組み

バイオものづくりの革新に挑む

最先端のDNA合成技術を有する(株) シンプロジェンとの協業強化

バイオものづくりは、今後10年以内に世界の製造業の約3分の1を置き換え、約30兆ドル(約4,000兆円)市場を形成すると想定される革新的産業です。なかでも医薬品・食品分野は高付加価値かつ持続可能なソリューションの創出が期待される、成長可能性の高い市場として注目されています。2024年度、明治ホールディングス(株)は先進的なDNA合成技術を有するスタートアップ企業である(株) シンプロジェンとの協業を始動しました。(株) シンプロジェンは、独自手法により、従来法に比べて精度・効率の高いDNA合成を実現しています。DNA合成は、特定の機能を持つ微生物や細胞を人工的に設計・構築する「スマートセル」の実現に不可欠な、バイオものづくりの中核技術の一つです。これらの技術と明治グループが蓄積してきた微生物資源や発酵・培養技術を融合し、まずは食品分野における革新を目指します。明治グループは、バイオものづくり技術の活用を通じて、社会課題の解決と持続可能な未来の実現に貢献します。



ウェルネス領域での新価値創造

グローバルレベルの健康課題解決に向けて

ヒューマン・フェノタイプ・プロジェクトの日本版コホート研究※を展開

明治ホールディングス(株)は、イスラエルのAIスタートアップ企業Pheno.AI社と連携し、グローバルコホート研究「ヒューマン・フェノタイプ・プロジェクト(HPP)」の日本版である「HPP Japanコホート研究」を実施します。HPPは、ヒトの健康情報を継続的に蓄積・分析する縦断型研究で、AIによるデータ解析により、疾患の予測や早期発見、個別化医療の発展に貢献することを目的としています。この活動を通じて、世界の人々の健康課題の解決に資するソリューションを開発し、新規事業につなげていきます。

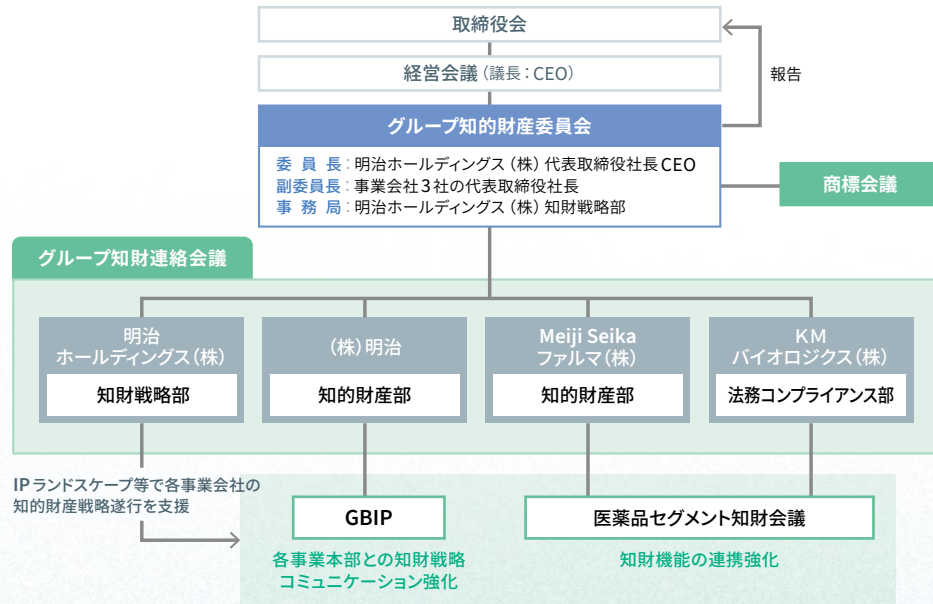
※ コホート研究：ある集団を長期間追跡し、生活習慣や環境が健康状態や病気にもどう影響するかを調べる研究

イノベーションの創出 | 知的財産戦略

知的財産ガバナンス体制下での戦略的知的財産活動の推進

「2026 中期経営計画」で設定した知的財産戦略に基づき、「グループ知的財産委員会」を中心としたガバナンス体制のもと、知的財産活動推進のための施策と仕組みづくりに注力しています。明治グループのグローバル展開戦略を見据え、1) グローバル知的財産戦略の推進 2) コーポレートブランド価値の維持・向上に向けたマネジメントの強化によって、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着実に実行していきます。

明治グループの知的財産戦略を推進・実行する体制



2026 中期経営計画 知的財産戦略骨子

戦略的活動の推進	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

グローバル展開戦略を見据えた知的財産戦略の着実な実行

1 グローバル知的財産戦略の推進

[→ 詳細は次ページへ](#)

食品、医薬品各セグメントの事業戦略に合致した新たな仕組みを導入し、事業戦略のグローバル化を見据え知的財産戦略の推進に取り組んでいます。

食品セグメント 各事業本部と知的財産戦略に関する会議 (GBIP: Global Business and Intellectual Property Communication Meeting) を定期的に開催。事業の特性に合わせた最適な知的財産戦略を策定・推進しています。

医薬品セグメント 医薬品セグメント知財会議を定期的に開催。セグメント一体となって知的財産機能を運用し、知的財産力の向上と強みのある領域でのシナジー創出・促進を目指しています。

2 コーポレートブランド価値の維持・向上に向けたマネジメント強化

[→ 詳細は次ページへ](#)

グループ横断組織である商標会議を中心に、グループ商標戦略のマネジメントを強化しています。商標会議では、明治グループの商標に関する課題・テーマを方向づけるとともに、商標に関する以下のような活動や課題に関して共有・協議しています。

- ・コーポレート商標「meiji」「明治」のグローバルでの価値向上と権利保護
- ・事業活動の自由度の確保や競争力の強化に向けた商標戦略の推進
- ・ブランド価値を毀損するリスクがある模倣行為への対策の強化

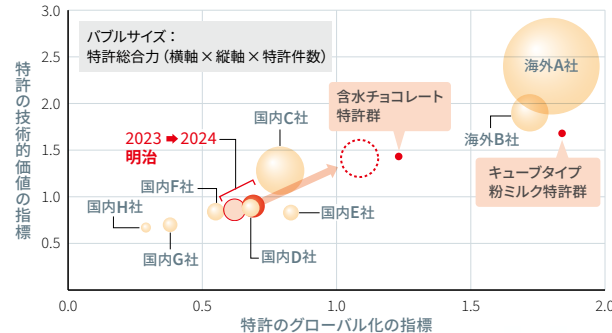
イノベーションの創出 | 知的財産戦略

1 グローバル知的財産戦略の推進

食品セグメント さらなるグローバル化と質の向上を目指す

右図は、保有特許から算出した食品系大手企業のグローバル化度（横軸）と技術的価値評価（縦軸）を示したものです。明治グループの食品セグメントの知的財産のグローバル化および技術的価値評価は、いずれも2023年度より上昇が見られます。キューブタイプ粉ミルクや含水チョコレートなど事業戦略上重要な商品に関する特許群は、グローバル化への対応が進められています。事業戦略や商品戦略と連携して特許ポートフォリオの価値を向上させることで、市場拡大や収益性向上を知的財産面から後押ししていきます。

特許ポートフォリオ比較と目指す方向

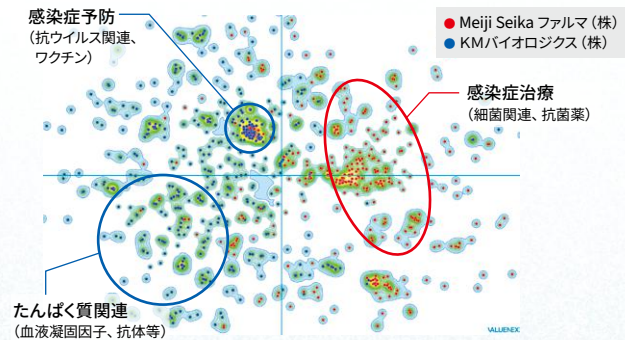


※ レクシスネクシス社の特許分析ツール「LexisNexis®PatentSight+」を用い当社作成

医薬品セグメント グループ内で知的財産アセットを活用・強化

右図は、医薬品セグメント2社の保有特許を俯瞰解析ツールでプロットしたものです。KMバイオロジクス(株)は感染症予防領域、Meiji Seika ファルマ(株)は感染症治療領域にそれぞれ強みを持っており、これらを融合したシナジー創出を目指しています。また、感染症領域(予防・治療)に加え、「免疫制御」をキーワードとする血液領域(血漿分画製剤などのたんぱく質関連、血液がん)や免疫炎症領域でも新たな技術の獲得を進めています。知的財産戦略においてもこうした事業戦略と連携し、引き続きグローバルな特許権獲得を通じたシナジー効果の最大化と事業収益の拡大に貢献していきます。

知的財産アセット分布



※ VALUENEX社の俯瞰解析ツール「VALUENEX Radar」を用い当社作成

2 コーポレートブランド価値の維持・向上に向けたマネジメント強化



グローバルで「meiji」の商標権を区分ごとに獲得

これまで明治グループは事業展開に対応した商標権の取得に注力してきました。その結果、アジア圏を中心に商標権の拡充が進み、2025年3月31日時点で「meiji」は125の国と地域において権利化されています。

今後もグローバルでの事業活動の自由度を確保し、競争力をさらに強化するために、事業戦略と連動しながら必要な国・地域で「meiji」の権利化を積極的に推進していきます。また、グループとして扱う商品やサービスの広がりに応じて、食品・医薬品に関する区分はもちろん、他ジャンルへの商品展開やECサイトでの使用などを見越して関連する区分を含めて権利化していきます。こうして商標権を適切に獲得・維持・活用することでコーポレートブランドを育成・保護し、中長期的な企業価値向上を図ります。

イノベーションの創出 | DX戦略 | CDOメッセージ

高度なデータドリブン経営によって
「meijiらしい健康価値の実現」を
加速させます

古田 純

取締役副社長 CDO



DXを企業競争力強化につなげるために

明治グループのDXは、まだまだ進化の途上にあります。本来の意味でのデジタルトランスフォーメーション、すなわち組織全体の業務プロセスをデジタル化し、顧客起点で新たな価値を創出するビジネスモデルの変革までには至っていません。私たちが目指すDXとは、データドリブン経営によって「meijiらしい健康価値の実現」を加速させることです。激変する事業環境のなか、データを高度に活用してスピーディーに適切な意思決定ができるかが、企業の競争力を大きく左右します。DXなくして企業の成長はないという危機意識をグループ全体で共有し、DX戦略を強力に推進していきます。

3つの基本戦略でグループを進化させる

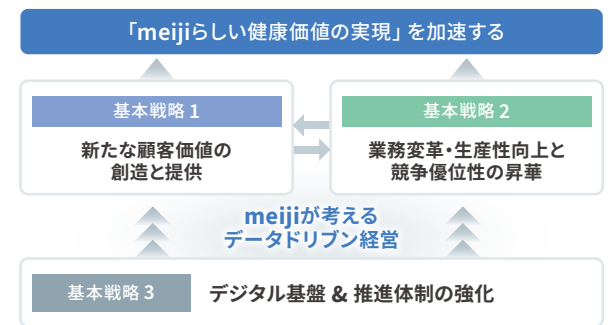
目指す姿の実現に向けて、3つの基本戦略（右図）を打ち出しています。「新たな顧客価値の創造と提供」は攻めの戦略であり、まさにデジタルによるビジネスモデルの変革を具現化するものです。食品セグメントにおけるデジタルマーケティングの推進はその一例であり、商品とともに「健康」「栄養」に貢献する情報やサービスを提供することで売上拡大につなげています。

「業務変革・生産性向上と競争優位性の昇華」は、海外事業を成長させる重要な鍵を握っています。日本を含めてグローバルで高度なバリューチェーンを確立していくためには、データ

を管理・共有する仕組みを強化しなければなりません。バリューチェーン上に存在する膨大な情報を整理・統合して効果的にデータを活用できる環境をつくり、経営の意思決定のスピードと質を向上させていきます。

「デジタル基盤&推進体制の強化」については、「2025年の崖^{*}」を克服するべく、他社に先駆けて基幹システムを全面的にAWS (Amazon Web Services) へ移行しました。この先進的な取り組みは業界でも注目を集めており、基幹システムをクラウド化した結果、運用コストが約半分に低減し、浮いた資金をDXへの新規投資に充てる好循環となっています。さらに人財の能力向上にも注力しており、特に生成AIを社員一人一人が使いこなして生産性を高めていく組織を目指しています。

^{*} 経済産業省が発表した、老朽化した既存の基幹システムによる経済的損失への警告



→ P.74 DXによるバリューチェーン変革

イノベーションの創出 | DX戦略 | CDOメッセージ

攻めのDX戦略を担う人財の育成に注力

「2026中期経営計画」の達成に向けては、企業競争力を高める「攻め」のDX戦略が特に重要です。社内ではDX推進の気運が高まっており、社員の創意工夫による業務効率化や生産性向上の好事例が続々と上がっています。しかし、まだまだ「点」で終わっており、優れた取り組みを局所的にとどめることなく、組織間の壁を超えて「点」を「線」に、「線」を「面」にすることが企業競争力の源泉となっていきます。明治ホールディングス（株）内に設置したDX戦略部がもっと社内で知見を共有できる仕掛けを施すことはもちろん、経営が主導して半ば強引に横展開を図ることも必要であり、そのための投資はしっかりと実行していきます。

企業競争力を強化するためには、意思決定のスピードもさらに上げていかなければならず、例えば月次決算の集計・分析をデジタルで短期化することなどが喫緊のテーマです。昨今は事業環境の変化が激しく、対応が遅れてしまうと大きな損失を被ります。概算の予想値をAIなどのデジタル技術で瞬時に弾き出し、素早く経営判断し、機を逃さず必要な施策を打つマネジメントサイクルに変えたい。食品セグメントを例にすれば、コストアップの影響を早期に見立てることで、タイムリーに価格改定を実施できます。価格改定による数量減も、AIによってある程度正確な予想データを弾き出すことができ、流通側との交渉もデータをもとにすれば説得力が増して

ロードマップ

2024年

DX戦略のはじまり

**グループDX戦略に基づいて
各種施策が展開されている**

- トップからDX戦略が発信され、全社でDXを通じた価値創出の土壌が形成
- グループDX戦略部を中心として、グループが一丸となったDXの取り組みが加速

～2026年

DX戦略の浸透

**DX施策の成果が積み上がり、
2026中期経営計画に貢献している**

- 各領域の取り組みが展開され、実運用 / 実サービス化
- 経営方針とDX戦略が連動
- DXの推進により新たな経営課題が可視化
- 全社でDX人材レベルの底上げが完了

2027年～

DX戦略の進化

**経営・事業戦略とDX戦略が融合し、
DXがグループ経営の核に据えられている**

- 外部環境の変化を鑑み、将来的な取り組みが開始
- DXによる新たな価値創出のサイクルが加速
- 高度なDX人材を育成・採用
- 中長期の経営戦略と連動したデータの活用

スムーズに運びます。こうしてデータドリブンで事業運営の質を高めていく取り組みを、現場からのアイデアも促しながら展開していきます。

DXを推進していく上でポイントとなるのは、やはり人材です。デジタルで新たな価値を創出できるヒントは現場にたくさん落ちており、それを感度良く掴んで仕組みとして実装できる人材を育成していきたいと考えています。事業部門とグループDX戦略部との人材交流を活発にするとともに、データサイエンティストをはじめとするデジタル人材のキャリア採用も強化しています。一方、社内にはデジタルに長けた人材が実はたくさん潜んでおり、当社独自の生成AIである「meiji AI Talk」も、公募によって生産部門からグループDX戦略部に異動してきた社員が実現しました。そうした社内で眠っている才能も掘り起こし、DXの推進体制を強化していきます。

DXでも社会から高く評価される企業へ

明治グループは2年連続でSX銘柄に採用され、先進的なサステナビリティ企業としての認知は高まりつつあります。DXにおいても同様に社会から認められる存在を目指してDX認定の取得に取り組み、2025年7月に認定されました。これによって社外からの評価が高まり、社員のモチベーションの向上にもつながってDX推進が加速されると考えています。その上でDXによる「meijiらしい健康価値の実現」をいっそう追求していきたい。私たちは商品とともに情報も提供しており、お客さまにとって有益な情報が付加価値となります。それをもたらすためにデジタルの力はきわめて重要です。DXは進化のスピードが非常に速く、常にキャッチアップしなければ時代から取り残されてしまいます。社会が求めるスピードで社員全員が常に行動できるよう、リーダーシップを発揮していきます。

イノベーションの創出 | DX戦略

DX推進体制

グループDX戦略部と事業会社が一体でDXを推進

CDOのリーダーシップのもと、グループDX戦略部と事業会社3社が連携し、グループ全体におけるDXの推進と、変革を支える企業風土の醸成に取り組んでいます。現在は、各社のIT部門を中心に部門横断的な協力体制を構築し、定期的な会議を開催しています。この会議は、組織全体の一体感を高め、各社が連携して取り組むための重要な場であり、技術的知見の交換や課題解決に向けた議論を通じて、グループ全体のDX推進力の強化に寄与しています。

DX人材育成

DX人材の育成による組織力強化と持続的成長への挑戦

DXの推進には専門的な知識とスキルを持つ人材が必要不可欠です。社内外の専門家による研修や独自のプログラムへの積極的な参画を促し、社員一人一人のデジタルスキルと実践力を強化しています。これにより、新たなビジネスモデルや販促戦略の創出、イノベーションの促進を図り、市場変化への迅速な対応と価値創造を強力に推進します。明治グループは、デジタルテクノロジーの習得と活用を実現し、組織力の強化と持続的成長の基盤を築いていきます。これらの取り組みは、長期的な競争優位性の確保につながると考えます。

独自のDX人材育成プログラム

MDM人材認定制度

2023年度よりMDM（メイジデジタルマインド）人材育成プログラムを実施しています。ブロンズ、シルバー、ゴールドの各レベルの人材を育成し、グループ全体でのDX推進を目指します。



● MDMゴールド

全社DX課題解決：社内外の関係者と連携し、新しい価値創造を進め、既存事業の高度化や新規事業開発をリードする

● MDMシルバー

自組織のDX課題解決：組織の抱える課題をデジタル技術を活用して解決し、社内業務の効率化を図る

● MDMブロンズ

デジタルツールを活用した業務遂行：自身の業務に必要なデジタルツールを他の社員に依存せずに使いこなし、円滑に業務を進める

MDM王座決定戦

デジタル活用による業務効率化をテーマとする社内イベント「MDM王座決定戦」を開催。課題設定の明確さ、展開力・継続可能性、技術力、対象規模、削減時間など複数の観点から評価を行い、得点上位20件のなかから8件をノミネートしました。その後、全社員による投票を実施し、得票数に基づいて王座ほか入賞者を決定。表彰式が行われました。



2025年7月、明治ホールディングス（株）は経済産業省より「DX認定事業者」の認定を受けました。本認定制度は、企業がデジタル技術を活用して自らのビジネスを変革する準備が整っていることを評価するものです。



市民開発コミュニティ

KMバイオロジクス（株）では、社員の23%が市民開発者として登録し、RPA（業務自動化ツール）やノーコード（プログラミング不要ツール）による業務の効率化を推進しています。DX相談コミュニティもあり、活発な意見交換が行われています。



デジタルビジネス・アンバサダー

Meiji Seika ファルマ（株）では研修を修了した社内選抜メンバーが、デジタルを活用して各事業におけるビジネス課題の解決に取り組んでいます。

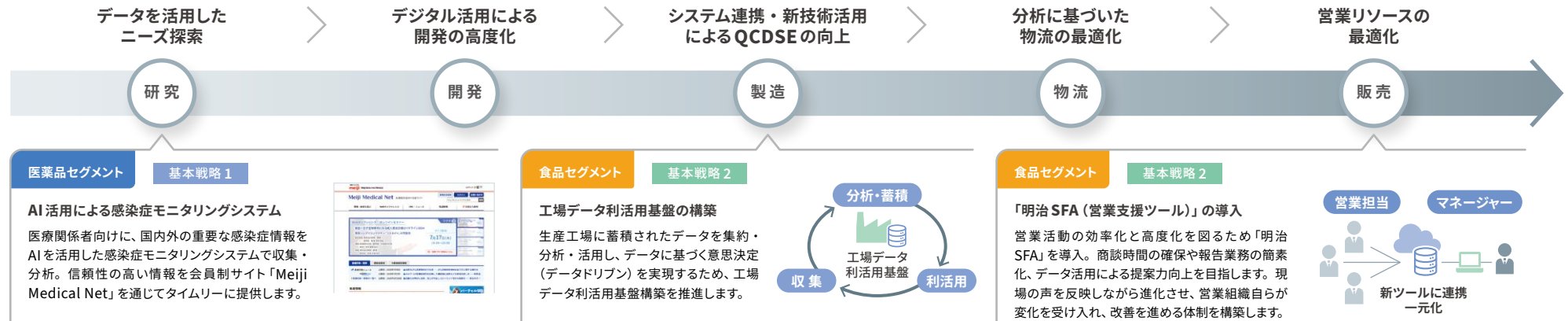
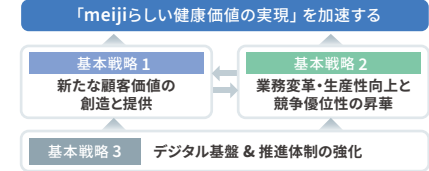


イノベーションの創出 | DX戦略

DXによるバリューチェーン変革

グローバル対応・標準化と市場変化への柔軟性強化

グローバルビジネスや市場変化に柔軟に対応できるバリューチェーンの実現を目指しています。DXを活用し、まずグローバル水準に即した体制構築と生産性向上を推進します。次に、市場拡大やM&Aに対応するための標準化を進め、市場や事業の変化に迅速に適應できる仕組みを整えます。持続的な成長の実現と競争力の強化を図ります。



バリューチェーン全体に共通する取り組み



基本戦略2 基本戦略3

基幹システムをAWS（Amazon Web Services）に移行

日本初の取り組みとして、アマゾンウェブサービス社が提供する「AWS Mainframe Modernization」を活用し、社内基幹システムからの移行を完了しました。データ利活用の幅を広げ、システム維持・運用費用を大幅に削減しています。本取り組みが評価され、日経コンピュータ主催の「IT Japan Award 2025」で特別賞を受賞しました。



基本戦略2 基本戦略3

「meiji AI Talk2」ChatGPT-4oモデルへアップグレード

生成AIの活用による業務効率化と価値創出を目指し、社内専用チャットツール「meiji AI Talk2」を展開しています。「GPT-4o-mini」を標準搭載し、高精度かつ実務的なAI活用を可能としながら、入力データが外部に漏れることのない安全な環境を実現しています。



基本戦略1 基本戦略3

明治IDを起点としたエコシステムを構築

「ミラマル」は、まだ市場に出ていない商品をお客さまが購入・体験し、フィードバックを通じて商品・サービスの改善につなげる共創型のECプラットフォームです。「未来のマルシェ」をコンセプトとし、フィードバックを通じた新たな消費体験とマーケティング革新の同時実現を目指しています。

