

## CEO メッセージ

変革の手を緩めることなく難局を乗り越え、  
「食」と「薬」を究めるからこそ創出できる価値を

代表取締役社長 CEO  
松田 克也

### 変革と成長による企業価値の持続的向上

- 1 2026年度におけるコミットメント
- 2 明治グループがこれから目指す姿
- 3 新たな価値創出に向けた変革への取り組み
- 4 ROE向上のための経営戦略
- 5 明治ROESG経営のさらなる高度化
- 6 ステークホルダーへのメッセージ



## CEOメッセージ

## 1. 2026年度におけるコミットメント

## 抜本的な構造改革を断行し、成長軌道に回帰

2025年度は明治グループにとって非常に厳しい局面でした。連結営業利益は933億円となり前年度実績および計画ともに上回りましたが、セグメント別にみると、医薬品セグメントは計画を上回ったものの、食品セグメントは未達となりました。中国事業の減損損失の計上にも、強く責任を感じています。中国事業も含めて海外・日本問わず、2026年度中には抜本的な構造改革を成し遂げ、成長軌道に必ず回帰させる覚悟で経営に臨んでいます。実際、7月には、中国事業のポートフォリオ再構築の一環で、牛乳・ヨーグルト事業とBtoB事業を上海澳雅食品有限公司に譲渡することを決定しました。このように、事業単位でグループ理念やビジョン、戦略に則っているかを見極め、収益や将来性を冷静に判断し、私たちがブランドオーナーとして相応しいかどうかまで踏み込んで改革を断行していきます。たとえ黒字であっても、成長が見込めない低収益の事業は縮小・撤退することをいとわず、事業ポートフォリオの最適化に向けた指針をできる限り早期に示していきます。

2026年度は「2026中期経営計画（以下、2026中計）」の最終年度ですが、残念ながら、当初目標の連結営業利益1,165億円は達成困難な状況です。まず1,000億円台に戻すことにこだわり、持続的な成長に必要な体制を整えることに注力します。

## 2. 明治グループがこれから目指す姿

## この「ほし（地球）」の健康に貢献していく

明治グループの根幹にある価値観は、創業の精神である「栄養報国」です。かつて

の「栄養」は、日々生きるためのエネルギーを得るものでしたが、現在ではそれが「健康」に結び付かなければなりません。さらに、この「健康」というのは、単に病にからず元気に生きることではありません。生きることの目的は、Well-beingな自己実現であるべきだという考え方もあり、「栄養」や「健康」の概念自体が変わってきています。明治グループもその変化に対応して一歩進まなければならない、その核となる思想は「人に寄り添う」ことです。人々のWell-beingに、「食」と「薬」にまつわる製品を通して寄り添っていく企業でありたい。同時に、私たちの経営資源は、乳であれカカオであれ自然由来のものであり、それらを活用することで事業が成り立っています。従って、この「ほし（地球）」の健康とは、人間のみならず、動植物などの生き物や、森や海などの自然、そしてそこに流れる空気も含まれており、それらすべての健康を高めていくことが明治グループのこれからの使命だと捉えています。そのためにもサステナビリティ、なかでもネイチャーポジティブへの取り組みがきわめて重要です。明治グループの事業は、自然の資源をいただきながら独自技術で価値を創ってこの「ほし」に貢献していくものであり、その影響力をもっと大きくしていきたいと考えています。

「食」と「薬」にまたがる新規領域の事業開発においても、「人に寄り添う」ものでなければなりません。人が生まれて旅立つまでの間に、食で健康な心と体をつくり、薬で病を治療します。明治グループはそのどちらにも深く関わっているのです。

現在、明治グループは「医に寄り添う食」という、まったく新しい概念の事業領域にチャレンジしています。具体的には、明治グループが保有する乳酸菌が産生する多糖体「R-1 EPS」が、がん治療に用いられる免疫チェックポイント阻害薬の治療効果を増強する食品につながるものとして臨床研究を進めています。事業化はもちろん容易ではありませんが、明治グループはそれを果たせる力を秘めていると考えています。

## CEOメッセージ

歴史を振り返れば、戦後の日本で他社に先駆けて大規模な培養槽を設置し、ペニシリンを量産化したのも私たちであり、50年前にはプレーンヨーグルトという未知の食品を日本に持ち込み、ヨーグルト市場を立ち上げて新たな食文化を創造しました。また、かつてチョコレートが持っていたネガティブなイメージを、健康価値を持つ商品の開発・投入によってポジティブに変え、新たな市場を生み出したのも私たちです。「食」と「薬」にまたがる新規事業も、必ず成し遂げて新市場を創り出せると信じています。

→ P.60 技術開発戦略 | 食薬新事業ラボプロジェクトチーム

## 3. 新たな価値創出に向けた変革への取り組み

## 優れた人財の力を引き出して新規事業に挑む

いま明治グループに求められているのは、目指す姿に向けて変革のスピードを上げていくことです。そのために職種や年齢などのバックグラウンドを問わず、変革への意志を持ち、自ら実行できる人財の集団にしたいと考えています。しかし、特に食品セグメントは変革への気運がまだまだ薄いのが実情です。例えば、電機業界や化学業界では、特許を申請しても知的財産価値が保たれるのはせいぜい数年であり、次々と新しい技術が生まれ、既存の技術がすぐに陳腐化してしまいます。一方、食品業界は生活や食文化、嗜好と強く結び付いていることもあってか、チョコレートにせよヨーグルトにせよ牛乳にせよ、急激な変化はほとんど起こりません。他業界から見れば非常に恵まれた状況に映っているようですが、日本においては人口減少という大きな課題に直面しています。いまはインバウンド需要もあって市場は維持されているものの、このままでは緩やかな衰退は免れません。「ゆでガエル」の寓話ではありませんが、悠長に事業を営んでいたら突然立ち行かなくなる可能性は十分にあり、だからこそいま、体力のあるうちに変革しなければならないと考えています。

チャレンジを好む組織風土を醸成し  
変革のスピードをいっそう加速させます

変革人財を登用するために、新規事業は手挙げ制を活用していく方針です。仮に失敗しても評価を下げるようなことはなく、ある程度の損失は許容して挑戦するマインドを喚起していきます。こうした機会をもっと増やし、社員の起業家精神を醸成するとともに、マネジメントを学ぶ場にもしたいと思っています。一方で、未知の事業を軌道に乗せるのは非常に難しいことでもあります。ただ無責任に意欲のある人財に任せるのではなく、3年ほどの期限を設定し、将来への展望が見えれば継続し、無理だと判断すれば早期に撤退するなど、意思決定を機敏に行い明治グループの活力を高めていきたいと考えています。

明治グループの強みである、ブランド力や技術力を正しく認識していない社員がまだまだ存在していることにも問題意識を持っています。CEO 就任以来、タウンホールミーティングなどで現場に足を運び、課題意識や危機意識を共有して変革への本気度を訴えてきました。2026年度は抜本的な構造改革を実行します。それと並行して、社員に対しても、成長が停滞していることを外部環境のせいにならず、意識改革や行動変容によって乗り越えるよう促していきます。加えて、人財ポートフォリオの変革も急務です。人財の流動性が高まっているなか、能力のある社員が力を発揮できない環境に置かれているのは、その個人にとっても社会にとっても大きな損失です。2025年4月に新たな人事制度を導入し、多様な人財の抜てきを図るとともに、新たなチャレンジを志向する社員にはリスクリングの機会を提供しています。今まさに明治グループは、理念やビジョンに基づいて社会にさらに貢献しようとしており、そこに求められる



## CEOメッセージ

スキルも変わってきています。対応できない人財は、職種変更も含めて変化を余儀なくされることになるでしょう。社員によっては厳しい環境になるかもしれませんが、自らチャレンジして変革をリードする人財が称えられる風土を、グループ全体で築いていきます。

さらに、変革を支援する手段としてDXも積極的に推進していきます。DXは医薬品セグメントでの新薬開発などで進んでおり、食品セグメントでも積極的にAIを活用し、業務プロセスを大胆に革新しようとしています。グループ全体でAI人財も強化しており、データサイエンティストなどの専門家のキャリア採用を実施しています。新たに参画した人財には、明治グループの旧習にとらわれず自由に仕事ができる環境を提供しており、変革をもたらす起爆剤の一つとして期待しています。

[→ P.52 人財戦略](#)[→ P.63 DX戦略](#)

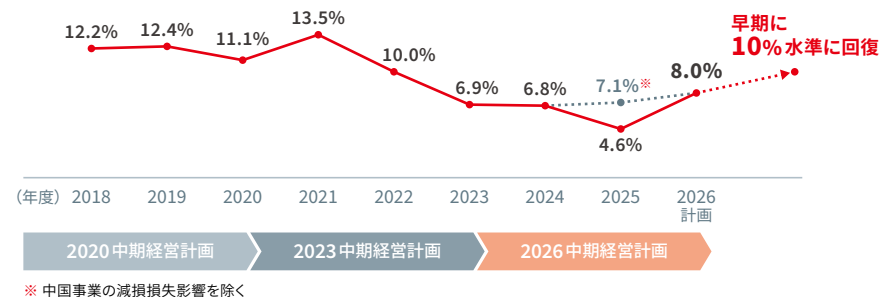
## 4. ROE向上のための経営戦略

## M&amp;Aも視野に入れて資本を戦略的に配分

近年、「明治ROESG経営」を掲げ、「2026中計」においてもサステナビリティと事業の融合に取り組んできました。ROESGは素晴らしい考え方ですが、その理想形はROEとESGがきれいにスパイラルアップしていくことであり、現状ではESGの取り組みが順調に進化している一方でROEはその成長ペースに追いついていません。今後はROEを最も重要な経営指標とし、構造改革によって創出したキャッシュを成長分野への投資と株主還元で戦略的に配分していきます。2025年度のROEは中国事業の減損損失計上もあって4.6%でしたが、この影響を除けば7%水準です。2026年度はまず8%に回復させ、早期に10%水準に上げていきます。

ROE向上に向けては、分子である当期純利益を高めていくことはもちろん、分母となる自己資本も最適化していく必要があります。幸いにも明治グループの財務体質は健全であるため、これまでは借入を増やさずとも事業を運営することができました。しかし、変革を迫られているいま、負債もテコにして事業成長に挑まなければならない時期を迎えていると認識しています。そのターゲットとなるのは、やはり海外です。中国事業において多大な損失をもたらした失敗を重く受けとめつつ、それを糧にして新たな市場の開拓にチャレンジすることも、経営者の責任と捉えています。成長を加速するためには海外M&Aは必須と考えており、現在、外部の専門家の助言も得ながら検討しています。2026年2月より開始したジャパン・アクティベーション・キャピタル(株)との協業もその一環です。次の中計期間中には、明治グループの理念やビジョンに沿って大胆なM&Aを実行し、現地との密なパートナーングのもとで企業価値向上に資する事業を運営していきたいと考えています。

ROEを最重要指標とし、持続的な企業価値向上を目指す



## CEOメッセージ

## 5. 明治ROESG経営のさらなる高度化

## サステナビリティによって競合と戦う土俵を変えていく

サステナビリティに関しては、かつてはどのように財務価値に結び付いているのか見えないところもありましたが、ここにきてそれが明確になりつつあります。特にカカオ事業においては顕著であり、私自身も中南米を訪問し、産地との関係強化を通じてカカオ生産を取り巻く社会課題解決に取り組んでいます。同時に、カカオ素材を活用した事業推進のほか、カカオで培ったネットワークを基盤に、医薬品や栄養分野など明治グループが持つあらゆるアセットを活かした新たなビジネス機会の創出を目指しています。

→ P.47 サステナビリティと事業の融合 | カカオを起点とした新たな価値創造モデルの構築

今後はサステナビリティの意義や必要性を、商品を通して消費者の方々にしっかりと伝え、理解を促していかなければなりません。食品のパッケージに使われる紙はすべて環境配慮紙であり、パーム油もすべてRSPO認証を取得しています。カカオ事業で使用するカカオ豆原料もほぼすべてサステナブルカカオであり、自然に還るカカオハスク（カカオの未活用部位）を容器に使用した実績もあります。こうした事実を伝えて商品力につなげていくとともに、さらにいえば、競合他社とは戦う土俵を変えていきたいと思っています。味や価格はもちろん重要ですが、それ以外の要素も強みにして戦うことができれば大いに差別化することができます。その筆頭がサステナビリティだと考えています。「明治ROESG経営」の推進により、サステナビリティの取り組みは飛躍的に進化した。それを商品価値に結び付けることができれば、おそらく競合は同じ土俵にすぐに立つことはできません。他社が価格競争や大量の宣伝広告で市場を奪い合うのに対して、私たちは商品への絶対的な

信頼によっておのずと消費者から選ばれる、そんな世界を実現できれば私たちのブランド価値や企業価値は盤石になるでしょう。そうした世間のサステナビリティに対する意識を高めていくマーケティング戦略を強化していきます。

## 6. ステークホルダーへのメッセージ

## まだ世界にない商品で企業価値を高めていく

明治グループは「食」と「薬」の事業をともに手がける稀有な企業体です。私たちは過去の歴史のなかで、明治グループだからこそ創出できる価値を社会に提供し続けてきました。複雑化する社会において、これからも「食」と「薬」を究めることで、まだ世界に存在しない事業や商品を創り出すことができると確信しています。構造改革を全力で推し進めることで、それを成し遂げ、特性の異なる事業を有することが明治グループの真髓であることを証明していく覚悟です。「食」と「薬」のシナジー創出をはじめ、新たなことにチャレンジする一方で、既存の事業ポートフォリオはスピード感をもって変革し、持続的な企業価値向上を目指していきます。

独自技術で新市場を創出することが  
明治グループの真骨頂であり、  
食×薬という未知の領域で  
それを果たしていきます



## 社外役員対談

# 取締役会をさらに高度化し 戦略的な議論に専念して グループの変革と成長を導く

社外取締役として明治グループの経営に関わる河田正也氏とピーター D. ピーダーセン氏に、最終年度を迎えた「2026 中期経営計画」の進捗や、持続的な成長に向けて解決すべき課題、さらに取締役会の実効性向上のための取り組みなどについて意見をいただきました。



### ピーター D. ピーダーセン

*Peter David Pedersen*

社外取締役

2022年より当社社外取締役。グローバルレベルでのサステナビリティ経営および次世代リーダー育成に関する幅広い見識を有し、明治グループの経営に有益な助言や業務執行に対する適切な監督を行っている。

### 河田 正也

*Masaya Kawata*

社外取締役  
指名委員会委員長

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

グループを指揮するホールディングス自体が  
もっとグローバルマインドを持つべき

**ピーダーセン** 「2026中期経営計画（以下、2026中計）」では「市場を変える」「事業を変える」「行動を変える」という3つの骨太の柱を据えて企業変革を推進してきましたが、道半ばであると感じています。2025年6月から新たな経営体制となり、変革に向けた取り組みは明らかに加速しています。松田CEOも売上規模1,000億円の新規事業を創ると本気で宣言し、新組織を立ち上げ、人事制度も刷新して変革へのアクションを促し、外部人財を積極的に登用するなど、経営トップの強力なリーダーシップのもとで進められています。しかし、世間の目には「明治グループは変わった」とはまだ映っていないように思います。

**河田** 私も同じ考えです。3つの「変える」のうち、「市場を変える」というのはグローバル化です。特に食品セグメントにおいては、重点エリアとして投資した中国事業の再構築を余儀なくされるなど、日本から世界へ本格的に「市場を変える」ことはまだ実現できていません。この状況を打破して海外事業を大きく成長させるためにも、組織風土や行動をさらに「変える」必要があると思います。グループの指揮を執るホールディングス自体が、もっとグローバルマインドを発揮すべきです。例えば、取締役会でも、

海外グループ会社のトップ層がオンラインで参加し、議論を活性化させていってはどうでしょうか。担当レベルでは海外と密にやりとりして事業を進めているのですが、取締役会を含めて全体的な組織風土はまだまだグローバル化に至っていないと思います。さらに促進していきたいと思っています。

**ピーダーセン** ご指摘の通りで、経営の中枢にいる海外人財も不足しているのが実情です。明治グループは食品と医薬品ともに海外に多数のグループ会社を抱えていますが、主要なエリアのグローバルリーダーがマーケットをどう捉え、どんな戦略を描いて実行しようとしているか、そのキャラクターも含めて我々社外取締役の理解は限定的です。それを十分に把握した上で我々も適切な判断を下す必要があると感じています。こうした状況を改革するべく、取締役会のあり方そのものを変えるよう働きかけていきたいと考えています。

「明治 ROESG」は素晴らしい考え方  
しかしそれを支えるのはROEの向上

**河田** 一方で「事業を変える」については、独自指標である「明治 ROESG」を掲げ、サステナビリティと事業の融合による企業価値向上を目指す経営を推進しています。特にサステナビリティ

の面で成果が上がっていますが、残念ながらそれが資本市場からの評価、端的に言えば株価には反映されていません。

**ピーダーセン** ROESGの考え方を経営に取り入れるのは、大変素晴らしい試みだと私も評価しています。事実、明治グループのサステナビリティはかなり高いレベルにまで達しており、日本のトップグループに入ったといっても過言ではありません。しかし、それを事業に落とし込まなければ市場からは評価されず、「明治 ROESG」はいま転換期にあるように思います。

**河田** 「明治 ROESG」はROEとESGスコアの達成度を掛け合わせる構造ですが、現状ではESGに比べてROEが十分な水準に達していません。それが市場からの評価に結び付いていない要因であり、ROEをいかに回復させるかが明治グループにとって喫緊の課題です。まずは営業利益を伸ばすことが重要で、松田CEOも2026年度の連結営業利益1,000億円の必達を強く打ち出しています。これは経営層だけが注力すべきものではなく、全社員が当事者として取り組むべき目標です。そのための手段として、ROICツリーを活用して現場に分かりやすく落とし込み、ROICが自分の業務にどう関係するのかを意識し、健全に数字にこだわりながら仕事に取り組むことが大切です。それが「2026中計」で掲げる「行動を変える」ことにつながります。現在、グループ内でタウンホール

## 社外役員対談

グローバルで多様な人財が  
もっと明るく、もっとクリエイティブに、  
もっと元気に暴れていくことが  
明治グループの企業価値を高めていく



ミーティングが定期的に行われ、経営層が現場の社員と対話を重ねて新たな組織文化の醸成を図っていますが、こうした取り組みの成果も期待して、見守っていきたいと考えています。

さらなる成長に向けては各事業のトップが  
戦略思考を身につけなければならない

**ピーダーセン** ROICは重視すべき指標ですが、厳格に管理し過ぎるあまり、イノベーションやM&Aの可能性を削ぐものであってはならないと思います。それこそ1,000億円規模の新規事業を創るためには、オーガニックでの成長は非常に時間を要するため、グローバルなスケールでM&Aや提携などによる成長機会の獲得が不可欠です。明治グループはそのためのM&Aの実績が十分とはいえず、それぞれの事業領域のトップが戦略的な視点を持たなければならない段階に入っています。常に世界の市場をスキャンし、M&Aを含めて価値創出につながるあらゆる機会を探り出して、大胆に意思決定していく。その結果、一時的にはROICに影響するかもしれませんが、将来もたらされる収益を見通してリスクテイクすることが、経営者が本来担うべき責務だと思います。その目利き力や戦略思考がまだまだ事業責任者に不足しており、こちらもトレーニングが必要だと考えています。

**河田** おっしゃる通り、さらなる成長に向けて、M&Aなどの非連続な成長機会は非常に重要な要素です。明治グループは先人たちの努力もあって、きわめて健全な財務体質を築いており、自己資本比率は60%を超えています。しかし、いまや財務が健全であるだけでは評価されず、積み上げてきた自己資本を将来に向けて投資し、新たな価値創出につなげていくことが求められています。現在、明治グループは2035年に向けた長期ビジョンを策定しているところですが、M&Aも含めて成長戦略を織り込んだキャピタルアロケーション方針を納得度を高めて明示していくことが重要と思っています。クロスボーダーなM&Aは一筋縄ではいかず、Win-Winとなるデュ・ディリジェンスやPMIを成功させるためにはタフな折衝力が求められます。日頃からそうした地力を鍛えておかなければ、いざその機会が訪れたときに対応できません。それを担える人財の育成・強化も「行動を変える」ことのひとつだと捉えています。

**ピーダーセン** いま河田さんから、明治グループとしてのキャピタルアロケーションを明確にすべきだというお話がありましたが、そうした長期的視点での全体戦略を深く議論する時間を取締役会でもっと設けるべきではないでしょうか。それぞれの事業のトップに日々の戦略や戦術については委ね、ホールディングスの取締役会はグループ全体が目指すべき姿を示し、定期的

## 社外役員対談

にレビューを徹底して行い、あるべき方向に導いていく。これは取締役会の実効性とも関係することですが、そうした役割を我々がもっと担うべきだと考えています。

### これからの取締役会は長期的視点での 戦略的な議論にもっと時間を割くべき

**河田** 取締役会の実効性については、総じて高まっていると評価しています。取締役の構成もダイバーシティが進んでおり、単なる性別や国籍などのデモグラフィックな多様性ではなく、サイコグラフィックな特性も発揮されています。社内と社外の取締役、そして監査役もそれぞれの立場から忌憚なく発言し、議論が活性化しています。また先日、機関投資家の方々と我々社外取締役とのスモールミーティングが初めて開催され、これも市場との対話を重視したいという明治グループらしい取り組みでした。率直な意見や要望を受けて我々も触発されており、実効性の向上にも寄与していくように思います。

**ピーダーセン** 私も明治グループの取締役会は、形式上は特に課題はないと捉えています。率直に意見を述べ合える環境が整っており、多様な視点を持った社外取締役が参加することでガバナンスも効いています。ただ、冒頭申し上げた通り、各

地域のグローバル事業のトップが取締役会の議論に関わるのが明治グループに求められており、2026年度中には必ず実現するように強く提起していきます。

→ **P.73** コーポレート・ガバナンス | 取締役会の実効性

**河田** 加えて、先ほどピーダーセンさんが言及されたように、より長期的な視点での戦略的な議論を、取締役会でもっと推し進めるべきです。長い時間軸での成長シナリオをしっかりと描き、そのための事業ポートフォリオにどう資本を配分し、マルチステークホルダーの観点でどのように経済価値と社会価値を創出していくか、その道筋を示さなければマーケットからの信任は高まりません。2027年度から始まる次の中期経営計画においては、それらが盛り込まれるように議論を促していきたいと考えています。

**ピーダーセン** 取締役会における戦略的な議論の量を増やすことは、私も大いに同意するところです。まだまだ執行側で議論されたことを取締役会で繰り返している場面もあり、それは不要です。まずは執行側で議論を尽くし、我々はその是非を見極めて長期的な企業価値向上につながるかを判断し、大きな戦略を練っていく。それが取締役会のあるべき姿だと私は思っています。個人的には「社外取締役」という名称もそぐわないと

非連続な成長戦略も織り込まれた  
キャピタルアロケーションを  
これから明確に示して実行に移し  
市場からの評価を獲得していきたい



## 社外役員対談

感じており、そもそも「社内」と「社外」を区別する必要もないと思っています。海外のグローバル企業では「社外取締役」というポジションなど見当たりません。社内も社外も関係なく、取締役は皆経営に責任を負い、共創しながら企業をより良く変えていくことに挑んでいく。社内を調整する執行側と、社内の利害関係から独立した非執行側という表現がふさわしく、これからの日本企業の取締役はその意識を持つべきです。私もいわゆる「社外取締役」の概念から脱して、明治グループの経営にコミットしていきたいと考えています。

### 明治グループが持続的に成長できる 人的資本と組織風土を築くのも我々の使命

**河田** 明治グループが将来志向で成長を遂げるためには、「食」と「薬」のシナジーによる価値創出も不可欠です。これは、取締役会のなかで深く議論し、目指すべき方向を共有し合意することが出発点となります。両セグメントはステークホルダーとの関係も含めて事業特性は異なりますが、健康価値を共創して明るく安心な社会に貢献する方向で、新たな可能性が必ず見えてくるはずです。

**ピーダーセン** 「食」と「薬」のシナジーを生み出すのは、単純

な掛け算では難しいと思っています。例えば、明治グループでは「インナーガーデン」という、お客さまの腸内フローラを分析し、それに応じた栄養源が入ったパーソナルドリンクを提供するサービスを開始していますが、これはパーソナルケアという、単なる食品でも医薬品でもない新しい領域です。こうした今までにない発想による成長戦略が、次の中期経営計画や長期ビジョンで問われると考えています。私としては、人々のWell-beingを支える領域で大きな事業の塊があるのではないかと感じており、グループ全体で大胆に追求していくような風土を築ければと思います。



「インナーガーデン」の腸内フローラ検査キットと腸内タイプ別のパーソナルドリンク

**河田** そして「食」と「薬」のシナジーによる価値創出とともに、明治グループが最優先すべき課題の一つが、やはりグローバル化です。その鍵を握るのは人財であり、人的資本もグローバル化に対応できるように立体的に高めていく必要があります。個々の人財の思考や価値観がいつそう多様化する時代は、大きなビジョンやパーパスのもとでベクトルを合わせるなかで、さまざまなアイデアを取り入れて活用しながら、最適なグローバル戦略

を導き出して実行していくという高度な経営が求められます。おそらく、これまでの明治グループが経験したことのない挑戦であり、私自身もこれまで得た知見を活かしながら支えていきたいと思っています。

**ピーダーセン** そうした多様な人財が、明治グループが培ってきた強いブランド力を携えて、もっと明るく、もっとクリエイティブに、もっと元氣よく暴れる会社になってほしいと思っています。日本のみならず海外でも大いに跳ね回り、新しい領域に果敢に踏み込んでほしい。ときには大変な経験をするかもしれませんが、確かなブランド力をベースに多くのお客さまから信頼を勝ち取っているのだから、そうしたチャレンジが報われる可能性はきわめて大きいと思っています。それを支える仕組みを、経営責任を担う取締役の一人としてしっかりと構築し、明治グループを本当の意味でのグローバル企業へと飛躍させていきます。

**河田** 明治グループは健康価値を軸に、ステークホルダーの皆さまとともに、社会が求める価値を共創しながら持続的に楽しく、明るく発展していくことを目指しています。そうした未来の実現に向けて、明治グループの経営に関わり、「変える」を後押ししていきます。

## 株主・投資家との対話

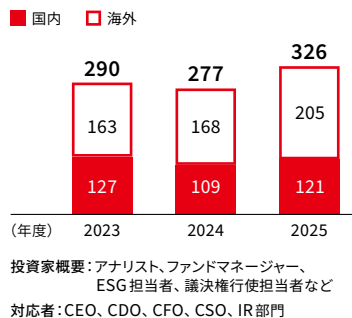
### 主なIR活動（2025年度）

| 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                    |
| 事業説明会          | 2回   | 明治イノベーションデイ、カカオ事業説明会・坂戸工場見学会 | CEO、CDO、執行役員、事業本部長、工場長 |
| スモールミーティング     | 3回   | 新体制・経営方針・成長戦略、食品・医薬品セグメント    | CEO、COO                |
| 証券会社カンファレンス    | 6回   | 成長戦略、企業価値向上の取り組み             | CFO、IR部長               |
| 海外IR           | 3回   | 北米、欧州、シンガポール                 | CEO、CFO                |
| 個人株主・投資家向けイベント | 5回   | 事業説明会、工場見学会                  | CEO、CDO、CFO            |

### 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     |                                                                                                                                                     |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営方針<br>経営体制     | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営体制の変更に伴う事業戦略の変化</li> <li>食・薬のシナジー事業の具現化</li> <li>「2026中期経営計画」で掲げるKPIの進捗状況</li> <li>次期長期ビジョン、次期中期経営計画</li> </ul>                                                            | トップメッセージの発信      | <ul style="list-style-type: none"> <li>CEO、COOと投資家、アナリストとのスモールミーティングの開催</li> <li>決算説明会におけるエグゼクティブサマリーの開示</li> </ul>                                 |
|                  |                                                                                                                                                                                                                     | イノベーション戦略の開示     | <ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発、知的財産、DXをテーマとした明治イノベーションデイを開催</li> </ul>                                                                 |
|                  |                                                                                                                                                                                                                     | 2026中期経営計画アップデート | <ul style="list-style-type: none"> <li>キャッシュアロケーションにおける計画立案時とのギャップ分析と開示</li> </ul>                                                                  |
|                  |                                                                                                                                                                                                                     | 今後の経営の方向性        | <ul style="list-style-type: none"> <li>明治グループの目指す姿の開示</li> </ul>                                                                                    |
| 事業戦略             | <ul style="list-style-type: none"> <li>原材料コストアップに対する価格改定などの対応状況</li> <li>国内生産体制の最適化などの構造改革</li> <li>中国事業の収益改善と今後の海外戦略</li> <li>薬価改定や開発パイプラインが業績へ与える影響</li> <li>ワクチン接種率向上に向けた取り組み</li> <li>ジェネリック医薬品の業界再編</li> </ul> | 構造改革の推進          | <ul style="list-style-type: none"> <li>中国事業における減損損失計上、中国牛乳事業等の譲渡、四国明治の生産中止</li> <li>ジャパン・アクティベーション・キャピタル（株）とのパートナーシップ契約を締結</li> </ul>               |
|                  |                                                                                                                                                                                                                     | 開示情報の拡充          | <ul style="list-style-type: none"> <li>カカオ事業説明会・坂戸工場見学会、医薬品スモールミーティングの開催</li> <li>ペニシリン原薬国産化に向けたロードマップ開示</li> <li>ジェネリック医薬品の業界再編に関する進捗報告</li> </ul> |
| サステナビリティ<br>無形資産 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ESG活動の方針や取り組み内容</li> <li>無形資産に対する考え方</li> </ul>                                                                                                                              | ガバナンス            | <ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役への支援体制強化</li> <li>サクセッションプラン（次世代、社外取締役）、緊急時サクセッションプランの策定</li> <li>マリス条項の明文化およびクローバック条項の導入</li> </ul>    |
|                  |                                                                                                                                                                                                                     | 人的資本経営           | <ul style="list-style-type: none"> <li>meiji 人的資本インバクトパスの策定</li> <li>新人事制度の導入、ネクストキャリア特別支援の実施</li> </ul>                                            |
| 株価・資本政策          | <ul style="list-style-type: none"> <li>資本コストや株価を意識した経営の推進</li> <li>株主還元や自己株式取得に関する方針</li> </ul>                                                                                                                     | 株価・資本政策          | <ul style="list-style-type: none"> <li>政策保有株式の継続的な縮減</li> <li>ROEを今後の最重要指標と位置付け、自己資本比率と併せて目標水準を開示</li> </ul>                                        |

### 個別対話の実績（回数）



### 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し、翌日に全社員にレポート配信  
IR活動の解説動画を作成し、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  
取締役会報告後、主要事業会社の役員会で説明を行い、グループ全体への理解を促進

#### 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、同業他社の決算などを解説

#### IR取材同席（年2回）

経理財務部門など、他部門の社員がIR取材に同席する機会を提供

※「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

### 社外取締役スモールミーティング

2026年6月に社外取締役と機関投資家によるミーティングを初開催しました。取締役会の実効性評価やCEOサクセッションの高度化などのガバナンス課題に加えて、成長戦略や人財戦略の重要性、株主提案に対する見解、「食」と「薬」の新たな価値創出について認識を共有し、対話の重要性と情報開示の透明性向上を再確認しました。今後も資本市場の視点を経営改善につなげていきます。



ミーティングの様子