

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。また、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を成長の原動力として活用し、事業戦略と経営基盤を強化することで、持続的な価値創造をけん引していきます。

〔食品事業戦略〕

- 29 COOメッセージ
- 32 国内事業の持続的成長に向けた構造改革
- 33 海外事業の成長戦略

〔医薬品事業戦略〕

- 35 COOメッセージ
- 38 国家戦略と連動した社会課題解決への挑戦
- 39 研究開発・パイプライン

〔サステナビリティ戦略〕

- 42 CSOメッセージ
- 45 サステナビリティと事業の融合
- 48 ネイチャーポジティブ実現に向けて
- 51 人権尊重

〔人財戦略〕

- 52 CHROメッセージ
- 55 人財マネジメント変革
- 56 社員エンゲージメント
- 57 人財開発
- 58 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) / 健康・安全

〔技術開発戦略〕

- 59 イノベーションの中核を担って

〔知的財産戦略〕

- 61 経営・事業に貢献する特許ポートフォリオ

〔DX戦略〕

- 63 CDOメッセージ
- 65 ビジネスを変える
- 66 社員の営み / DX・IT部門を変える

More Information

-  サステナビリティ
-  人財マネジメント
-  研究開発体制
-  知的財産戦略
-  明治グループのDX

食品事業戦略 COOメッセージ

過去の常識にとらわれることなく meijiの独自価値を横展開して 新たな成長を目指します



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

食品セグメントCOO 就任から1年を経て

現場と対話を重ねつつ、「ダメ直し」を徹底的に実行

COO 就任後、この1年間は社内との対話を重視し、組織風土を変革することに力を注いできました。時間を設けて全国の事業所を巡り、社員と本音で話し合っ現場ならではの悩みに触れ、寄せられた声にできるだけ誠実に対応してきました。こうした対話を重ねたことで、現場と経営との距離も縮まってきたと感じています。心理的安全性も高まって、私に直接メールが寄せられることもあります。社員の意識が変わってきていることを実感しており、今後の成長戦略の推進力になり得ると期待しています。

2025年度の結果を受けて、今後の成長にも手応えを感じています。食品業界全体が伸び悩みを見せるなか、海外だけでなく国内においても増収増益を果たすことができました。私は構造改革による収益改善を「ダメ直し」と称していますが、この1年で社内に訴えてきたのは「ダメ直し」を徹底的に実行することです。例えるならば、皆バケツに水を入れるのは得意なのですが、実はバケツの底には穴が開いており、水がそれほど溜まっていけないのが実情でした。収益効率の悪い事業を営んでいる様子が散見されたため、まずは穴を塞ぐ「ダメ直し」に全社的に取り組みました。

例えば、ヨーグルト事業はライバルとの価格競争に巻き込まれ、以前よりも利益率が低下していたため、収益性の改善に集中するように指示し、高付加価値商品の展開や食シーンの提案など、さまざまな取り組みを実施しました。ヨーグルト事業は売上規模が大きいため、利益率がわずかに改善するだけでも貢献額は大きく、セグメント全体への波及効果が如実に現れます。そうした地道な手直しを重ねたこともあり、セグメント全体で41億円の増益を達成することができました。今後、新しい価値を持つ商品やサービスの提供に比重を移していきますが、いまだ課題が完全に解消したわけではありません。引き続き「ダメ直し」を着実に推進し、利益の底上げを図っていきます。

食品事業戦略 COO メッセージ

2026 中期経営計画の進捗

構造改革と成長ドライバー強化の
両輪で収益向上を

2026年度は「2026 中期経営計画（以下、2026 中計）」の最終年度ですが、次の中期経営計画に向けた構造改革は、事業規模や利益インパクトの大小を問わず、先行して実施します。日本においては、2027 年 3 月をもってグラタンやドリアなどの市販冷凍食品事業から撤退することとしました。また、中国においては、事業ポートフォリオ再構築の一環として、牛乳・ヨーグルト事業および 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（譲渡は 2026 年 12 月予定）。改革には痛みを伴いますが、事業効率や成長可能性の観点でより有望な領域に経営資源を重点配分し、ROIC を改善しつつ、成長軌道への回帰を急ぎます。

ただし、ROIC による経営管理強化は重要なテーマですが、運用の仕方を誤ると ROIC 計算式の数分母、すなわち投入すべき資本を減らそうとする意思が働きかねません。構造改革による収益改善を推進する一方で、成長のために必要な資本は投下し、トップラインの伸長に向けて成長ドライバーも強化します。もちろん、投資は常に成功するものではなく、実行後は絶えずモニタリングし、想定とのギャップが生じれば迅速に対応します。継続が困難だと判断すれば撤退し、適切に除却して

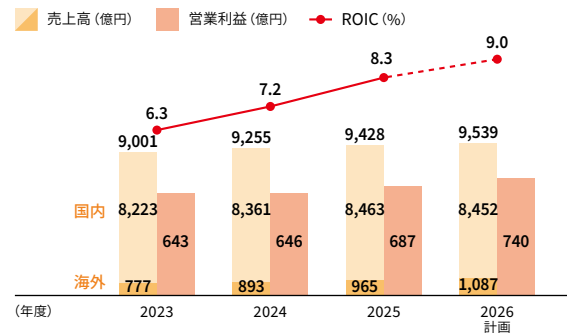
分母を圧縮します。こうした考えのもと、M&A も含めて成長投資はしっかりと実行し、ROIC の向上につなげていきます。

利益成長のキーワードは「海外」と「BtoB」です。海外事業は、中国での反省材料を糧とし、勝てる領域に思い切って経営資源を投入します。特に、カカオ事業はいずれのエリアでも着実に伸長しており、米国に続きインドネシアでも生産能力を拡大して成長を加速します。「技術に裏打ちされた商品力」と「常温流通によるグローバルな展開」という特長を活かし、収益性、効率性、成長性を同時に実現させます。加えて、タイの CP グループとの合併会社（持分法適用会社）が展開する牛乳やヨーグルト、ベトナムや台湾の粉ミルクなど、菓子以外の領域でもまだまだポテンシャルがあります。「可能性」で終わらずにしっかりと利益貢献させるべく、2026 年 4 月には事業ごとに設けていた海外部門を統合して組織を再編し、トップにはキャリア人財を抜てきしました。これまでとは異なる戦略とスピード感で、事業価値を最大化していきます。

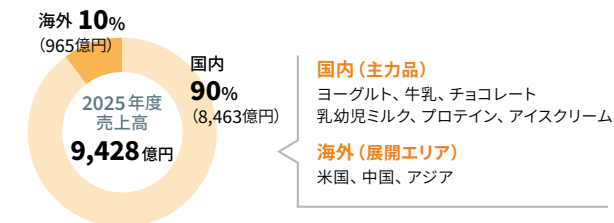
また、BtoB 事業は国内・海外いずれの市場でも有望と捉えています。国内では、インバウンドで活況を呈する飲食業界への原材料の供給が伸びており、さらに提案を強化して需要を取り込んでいきます。また、既存商品の強化だけでなく、新たな柱の育成にも取り組みます。例えば、乳酸菌などの菌株ライブラリーのようにこれまで目を向けてこなかった資産も事業化

の核になり得ると考えています。中国での反省を踏まえると、明治グループは商品開発や品質、素材の研究力に強みがある一方、海外市場でのマーケティング力や販売力は不十分と言わざるを得ません。そうした分野を供給先の企業に任せ、私たちの得意な分野で効率よく収益を上げることができる BtoB には大きな可能性があります。ブランドを含む知的財産保護などに課題はありますが、チャレンジする価値はあると考えています。

食品セグメントの業績推移



食品セグメントの国内外売上高比率



食品事業戦略 COO メッセージ

長期的な見通しと成長戦略

各プロダクトの独自価値を最大化する戦略を推進

新しいチャレンジは既存国内事業においても不可欠です。現状維持は長期的には衰退につながりかねません。明治グループの食品セグメントは、先人たちが長年にわたって築き上げてきたプロダクトブランドを有しており、それは何物にも代えがたい財産です。これを、競争優位性として今まで以上に活用していきたいと考えています。具体的には、強いプロダクトブランドの価値を横展開していきます。そのブランドが提供する価値の本質を見極め、それを崩さないものであれば、商品の温度帯や剤形にこだわる必要はない。さらに、提供価値の本質さえしっかりと担保できれば、カテゴリーをまたいでブランドを活用してもいいと考えています。私が委員長を務める商品開発委員会においても、独自価値を追求すること、さらに価値の本質を見極めた上で横展開することを掲げて、社内のコンセンサスを醸成しています。かつては、あるカテゴリーのブランドを他のカテゴリーで活用するという議論すら御法度の雰囲気でしたが、徐々に社内の気運が変わり始めています。横展開はブランド価値の毀損につながるという慎重な意見もあるものの、失敗しても直ちに軌道修正すればよく、まずはお客さまの判断に委ねようと鼓舞しています。多様なカテゴリーの商品を展開している食品セグメントには、独自価値を横展開して新たな価値を創造できる機会がたくさんあり、果敢に

チャレンジして事業を伸ばしていきたいと考えています。

また、新商品発売やリニューアルのサイクル短縮にも取り組んでいきます。新商品は比較対象がないため、きちんと価値付けをすれば、価格に関わらずお客さまの支持を得ることができます。また、リニューアルの際にも提供価値を再構築し、価格改定に耐えうる商品にすることを社内に促しています。この1~2年で独自価値を持つ商品をどれだけ市場に投入し、開花させられるかが勝負です。私たちが商品を通して提供する価値は、どれも人々の「健康」に資するものですが、それはおいしさや楽しさと相反するものではありません。健康価値ばかりを追い求めず、お客さまが面白いと興奮するような商品開発も明治グループの得意分野だったはずです。そこでいま、社内に向けて「もっと遊び心のある商品を作ろう」と発破をかけており、商品開発担当者のワクワクをお客さまへの楽しい体験へとつなげたいと考えています。さまざまな角度からmeijiならではの独自価値に磨きをかけ、そこからさらに新たな価値が生まれる連鎖をつくり、それをグローバルに展開していく。ゆくゆくは、各カテゴリーにおいて、私たちのブランドがどの国の日常生活にも浸透している世界を目指したいと思っています。

ステークホルダーへのコミットメント

成長機会を確実に見極めて投資を実行していく

足元では、構造改革による事業ポートフォリオの最適化に取り組んでいますが、COOとしての私の本来の役割は、中長期的な視点で事業を強くすることです。最大の課題はグローバル化であり、成長機会を確実に見極めて投資を実行していきます。国内においても収益改善の余地は多分に残されており、着実に遂行していくとともに、高いブランド力や優れたIPに基づく独自価値の横展開を本格化し、グローバル展開の可能性を秘めた新事業を形にしていきます。未来に向けて、食品セグメントをさらに飛躍させ、収益を大きく伸ばしていくことに全力を尽くす所存です。



食品事業戦略 国内事業の持続的成長に向けた構造改革

生産・販売の改革を両輪に、国内事業の成長を加速させる

国内事業の持続的成長に向けた構造改革を加速させています。総額約880億円を投じる2つの新工場建設による生産体制の再構築に加え、市販牛乳事業では顧客ニーズを捉えた高付加価値戦略を推進。長年の課題であった低収益構造から脱却し、利益を創出できる事業への転換を進めます。

最適生産体制構築の進捗

国内の生産体制最適化に向けた構想が、大きく前進しています。北海道と神奈川での新工場建設と併せて、国内7工場の閉鎖を決定。新工場稼働に伴い年間約70億円の減価償却費が新たに発生しますが、既存工場の集約により人件費などの固定費水準が低減し、コスト削減効果が期待できます。

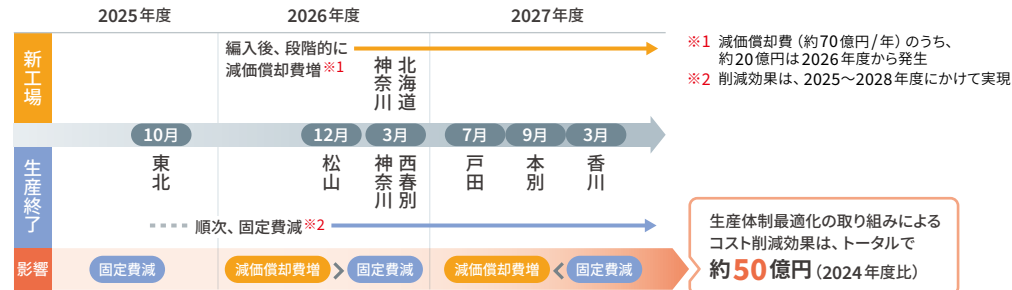
2つの新工場は、既存の生産拠点の代替にとどまらず、それぞれが成長をけん引する戦略的役割を担っています。国内最大の生乳生産基盤に位置する北海道新工場では、新技術の活用による高付加価値の乳原料を生産するほか、輸出も想定しハラル認証の取得も予定しており、新たな需要の創出を目指します。また、大消費地に近接する神奈川新工場では、デイリー事業が抱える収益性の課題をビジネスモデルの変革によって解決します。賞味期限延長により、直前受注による見込手配に依存した従来の生産体制から、在庫型生産体制に変更することで収益性向上を目指します。また、新形態商品の発売により新たな食シーンも創造していきます。



北海道新工場外観



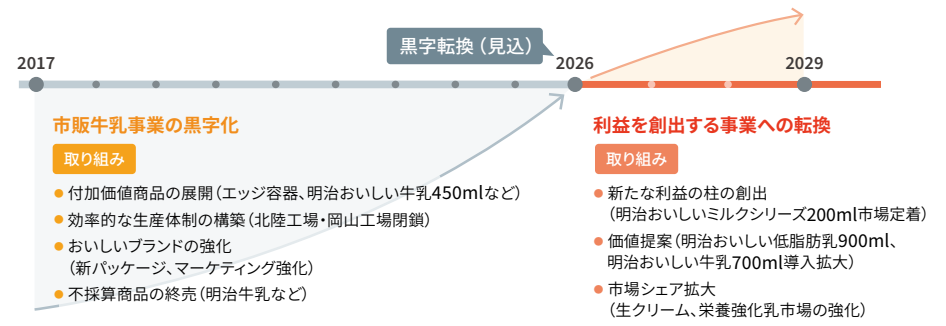
神奈川新工場外観



市販牛乳事業の収益性改善の取り組み

市販牛乳事業は、国内生乳価格の上昇に加え、原材料・エネルギーコストの高騰に直面しており、コモディティ化しやすく収益確保が難しいという長年の課題解消が急務となっています。この状況を克服すべく、これまで工場の統廃合や不採算商品の終売といった改革を進め、「明治おいしい牛乳」ブランドに注力することで、黒字化の達成を目指してきました。こうした取り組みをさらに発展させ、市販牛乳事業を、利益を創出できる事業へ転換していくことを目指します。

その核となるのが高付加価値戦略の加速です。まず、利益率の高い小容量「明治おいしいミルクシリーズ200ml」を市場に定着させ、新たな利益の柱として確立します。同時に、物価高におけるお客さまの多様なニーズに応える新容量700mlや低脂肪乳なども戦略的に導入することで、お客さまの選択肢を広げつつ、収益性の高い商品の構成比を高めます。これらの施策を通じ、ブランドトータルでの収益構造を改善し、利益体質事業へのシフトを着実に進めています。



食品事業戦略 海外事業の成長戦略

既存事業の伸長と新規事業の創出を同時に追求し、非連続な成長を目指す

明治グループの今後の成長のけん引役として期待される海外事業をさらに拡大するため、M&Aを含めたグローバル戦略を大胆に実行していきます。

海外事業の展開状況

現在、海外事業は、中国、東南アジア、北米を重点エリアとして展開しています。中国は投資によって売上は拡大したものの、利益が追いつかず、事業の再構築を進めています。東南アジアは、タイのCPグループとの合併会社が展開する牛乳・ヨーグルト事業が好調であり、また、シンガポールの菓子事業やベトナムでの栄養事業も順調に伸びています。北米では「ハローパンダ」などの独自性ある商品が人気を博しており、マーケットが急拡大しています。



海外事業の業績推移

2026年度は59億円の増益で黒字化を見込んでいます。このうち、中国での改善効果は52億円です。アジアと欧米はそれぞれ約5%の増収計画ですが、好調な菓子の生産体制強化に向けた投資を優先し、利益の伸びは限定的です。

(億円)	2023年度		2024年度		2025年度		2026年度(計画)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
中国	243	-37	255	-71	282	-60	330	-8
アジア	181	15	310	17	329	13	347	16
欧米	327	23	377	17	401	20	422	21
海外合計	777	-24	893	-73	965	-58	1,087	1

環境認識

3つの重点エリアのうち、中国は経済失速の影響で消費動向が変化し、食品市場は超高級品と低価格品の二極化がいつそう進んでいるなか、明治の商品が適応できていないことが収益悪化の原因です。また、消費者から支持される販売チャネルも目まぐるしく変化しており、どう対応するかも大きな課題です。東南アジアは全般的にインフレが進行し、生産コスト上昇への対応を迫られています。こうした厳しい市場環境においても、タイで牛乳や乳製品を垂直統合で製造・販売するCPメイジは絶好調であり、東南アジアでは現地企業との協業がさらに必要だと考えています。米国もインフレが進んでいるものの、マーケットが巨大で高単価商品が受け入れられる余地があり、戦略次第で収益のさらなる向上が可能です。

2026中期経営計画における海外事業戦略の進捗

「2026中期経営計画」では、2026年度の海外売上高1,700億円を掲げましたが、残念ながら達成は厳しい状況です。当初、M&Aによるインオーガニックな成長を構想していましたが、さまざまな選択肢を検討したものの実行に至らず、反省材料として残りました。一方、東南アジアにおける菓子事業や栄養事業、そして北米における菓子事業はオーガニックで順調に成長しています。2026年4月には、これまで商品カテゴリー別に設けていた海外部門を統合しました。マーケットごとに輸出戦略や生産・販売戦略を最適化して売上高と利益を追求し、海外事業の黒字化を必ず果たしたいと考えています。

海外事業の長期ビジョン

海外事業をいっそう飛躍させるために、菓子や栄養などの既存事業を伸長させていくことはもちろん、新規事業による成長も追求していきます。既存事業については、各事業の収益性や成長性を踏まえて選択と集中を進めていきます。新市場創出に向けてはM&Aを積極的に推進していく考えであり、買収にこだわることなく、合併や資本提携も含めスピード感をもって新事業を立ち上げていきます。そのための専門人材も強化しており、有望な市場であるインドや欧州、豪州などにおいて、明治グループの理念や価値観を共有できるパートナー企業の探索を行っています。

株式会社明治
取締役常務執行役員
海外事業本部 管掌
森田 秀樹



食品事業戦略 海外事業の成長戦略

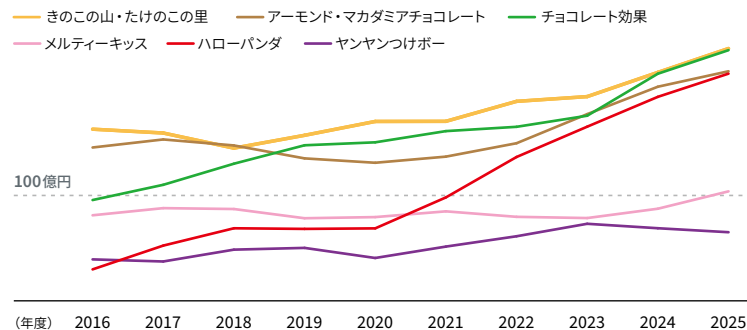
海外事業の業績推移

海外事業の成長ドライバーは菓子であり、なかでもチョコレート製品の売上拡大にいうそ力を注いでいきます。「ハローパンダ」をはじめとするグローバル強化ブランドは、主要な生産拠点からグローバル市場に向けて、最適な形で展開していく戦略を推進しています。

菓子グローバル強化ブランドの生産拠点

	日本	米国	シンガポール	中国	インドネシア
ハローパンダ		●	●	●	●
チョコルームス (きのこの山)	●		●		
チョコレート効果	●				
アーモンド・マカダミアチョコレート	●			●	
メルティーキッス	●			●	
ヤンヤンつけボー			●	●	●

ブランド別売上高の推移 (グローバル計)



米国におけるmeijiの強み

米国でヒットしている「ハローパンダ」や「チョコルームス」は、チョコレートとビスケットを組み合わせたチョコスナックです。米国市場にはこのようなコンセプトの商品がほとんど存在せず、その独自性が消費者から大きな支持を得ています。こうしたmeijiならではの技術に裏打ちされた商品力が、米国における大きなアドバンテージになっています。加えて、1990年に子会社化した現地の老舗ビスケットメーカー、スタウファービスケット社が築いた営業ネットワークを活用することで、メジャーな小売業の店舗にmeijiブランドの商品を展開し、全米のお客さまにリーチできる体制を整えています。この商品力とマーケティング力をともに存分に発揮して、米国市場をさらに開拓していきます。

設備投資の方針について

米国国内での「ハローパンダ」の需要増を受けて、現地グループ会社のメイジ・アメリカのヨーク工場に約100億円を投じ、生産ラインの増設と、老朽化した既存設備の更新を行います。さらに、世界約30カ国で販売されている「ハローパンダ」のさらなる市場拡大に向けて、シンガポール、インドネシア、中国の拠点に設けている生産ラインを再編する方針です。エリアごとの販売戦略に応じて、どの拠点で生産すれば収益が最大化するのかをデザインし、最適な体制構築のために必要な投資を実施していきたいと考えています。



メイジ・アメリカ外観

中長期的な事業拡大戦略

日本、米国、アジアで生産されるグローバルブランドを、輸出も含めて各国のマーケットに供給し、成長機会を確実に捉えていきます。今後、インドネシアの拠点の生産能力も拡大していく計画であり、中東やヨーロッパなどへの輸出を増強し、新たな市場を開拓していきたいと考えています。昨今、消費の二極化が進むなか、誰もが手に取ることができるアフォーダブルな価格帯で、他にはないおいしさや機能を持った商品を提供していきます。これを実現できる食品企業は世界でも数少なく、そこに私たちの存在意義を見出し、meijiブランドの価値を広く認知させることで事業を大きく伸ばしていきます。

医薬品事業戦略 COO メッセージ

新薬創出とグローバル展開を加速し、
国家戦略とも連動しながら
企業価値をさらに向上させます

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

医薬品セグメントCOO 就任から1年を経て

新薬が業績をけん引し、営業利益は過去最高水準に

2025年度は売上高・営業利益ともに目標を上回り、特に営業利益は初めて300億円に到達しました。Meiji Seika ファルマ(株)が2024年度に発売した慢性移植片対宿主病治療薬「レズロック錠」が成長し、さらに2025年11月に、大正製薬と共同販売を開始した不眠症治療薬「ボルズィ」が順調な立ち上がりを見せています。また、KMバイオロジクス(株)製造の2つの血漿分画製剤を、外部に委ねずMeiji Seika ファルマ(株)が販売を担う体制に移行したことも業績に寄与しました。

海外事業も好調に推移しています。グループ会社であるインドのメドライクをはじめ、スペイン、タイ、インドネシアの現地法人はすべて利益貢献しており、今後さらに業績を底上げしてくれるものと期待しています。また、海外事業のさらなる拡大に向けて、シンガポールに医薬品・ワクチン販売のための子会社Meiji Pharma Asia Pte. Ltd.を設立し、2026年4月より活動を開始しました。今後、この拠点を軸に、マレーシアやベトナム、フィリピンなどのASEAN地域で自社製品の薬事承認を取得していく方針です。日本国内で好調な「レズロック錠」などの治療薬をはじめ、私たちが有する抗菌薬やワクチンなどを拡販し、有望なASEAN市場を開拓していきたいと考えています。そのために、各国の製薬事情に精通した人財を採用し、現地に根ざした組織づくりに取り組んでいきます。

「2026中期経営計画(以下、2026中計)」では、最終年度に医薬品セグメントで400億円の営業利益を計画していましたが、新型コロナワクチンの接種状況が想定を大きく下回り、計画とのギャップが生じています。この状況を考慮して、2026年度の営業利益目標を330億円に再設定しました。ワクチン接種の啓発活動に引き続き注力して需要を喚起していくとともに、がん・免疫領域の新規発売品目や海外事業を伸ばすことで、この目標を超えていきたいと考えています。

医薬品事業戦略 COO メッセージ

2026 中期経営計画の進捗

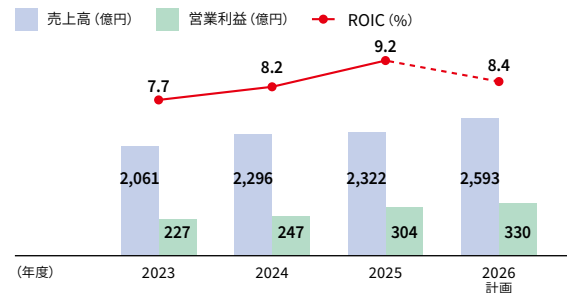
有望な開発パイプラインの承認取得を推進

私たちが得意とする感染症領域やがん・免疫領域、特に希少疾病の治療薬の分野にはまだまだ有望な創業のシーズがあり、研究開発費予算の規模の大小によらない戦略が採れると認識しています。現在の開発パイプラインには、グローバル市場での展開が狙える品目が揃っています。私たちが最も強みを持つ感染症領域では、薬剤耐性菌に効果が期待できる「OP0595 (ナキユバクタム)」が2026年内の日本での承認取得を目指しています。さらなる市場開拓に向けては、耐性菌の多い欧州など各国・地域での承認取得にも取り組んでいます。また、Phase II が進行中のデングワクチンや、臨床有効性データの取得を進めている Mpox ワクチン「LC16」も、国際的な価値が高い製品になる可能性を大いに秘めています。加えて、技術面からのアプローチとしては、次世代 mRNA ワクチンで獲得した mRNA 技術を活用したがん治療や、発酵による抗生物質の生産にルーツを持つ明治グループならではの強みを活かしてバイオ医薬にも注力していく方針です。具体的には、2026年3月に、本庶佑先生がプログラムディレクターを務める神戸医療産業都市推進機構と共同研究中の「抗PD-1 アゴニスト抗体」による自己免疫疾患治療薬が臨床開発段階に入りました。製品化に向けたハードルは高いものの、このチャレンジを通して研究人財の育成にもつなげていきたいと考えています。

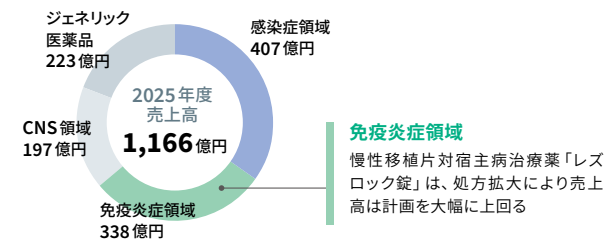
「2026中計」の重点戦略である、国家戦略と連動した医薬品の安定供給に向けては、ペニシリン原薬の国産化を強力に推進しています。Meiji Seika ファルマ(株) 岐阜工場的大型培養設備を活用し、ペニシリン生産の経験を持つベテラン技術者の知見を若手に伝承しながら、新たな生産体制を構築しています。また、重要なのはこの国産化体制をどう維持するかです。平時から一定量の生産を継続できる仕組みの構築など、国産品の使用を支援するプル型インセンティブの整備について、当局にも働きかけていく考えです。ペニシリン原薬の国産化は経済安全保障の面からも非常に重要であり、感染症への危機対応は日本の成長戦略とも絡む課題です。感染症領域のリーディングカンパニーとしての使命感と責任感をもって、この取り組みをしっかりと実行していきます。

企業連携によるジェネリック医薬品バリューチェーンの強靱化についても、2025年に大きな動きがありました。Meiji Seika ファルマ(株) がダイト(株) とともに「新・コンソーシアム構想」を表明し、安定供給に向け、ジェネリック医薬品企業の参加を募って生産拠点集約と品目統合を進めています。2026年7月現在、参画企業は9社に拡大しています。引き続き、業界再編をリードし、業界全体の生産効率化と収益安定化をぜひ成し遂げたいと考えています。

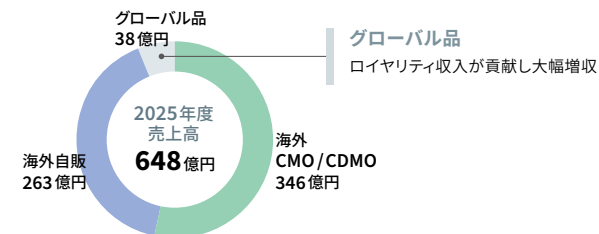
医薬品セグメントの業績推移



国内事業の領域別売上高



海外事業の領域別売上高



医薬品事業戦略 COO メッセージ

長期的な見通しと成長戦略

グローバルな社会課題解決で新たな成長を

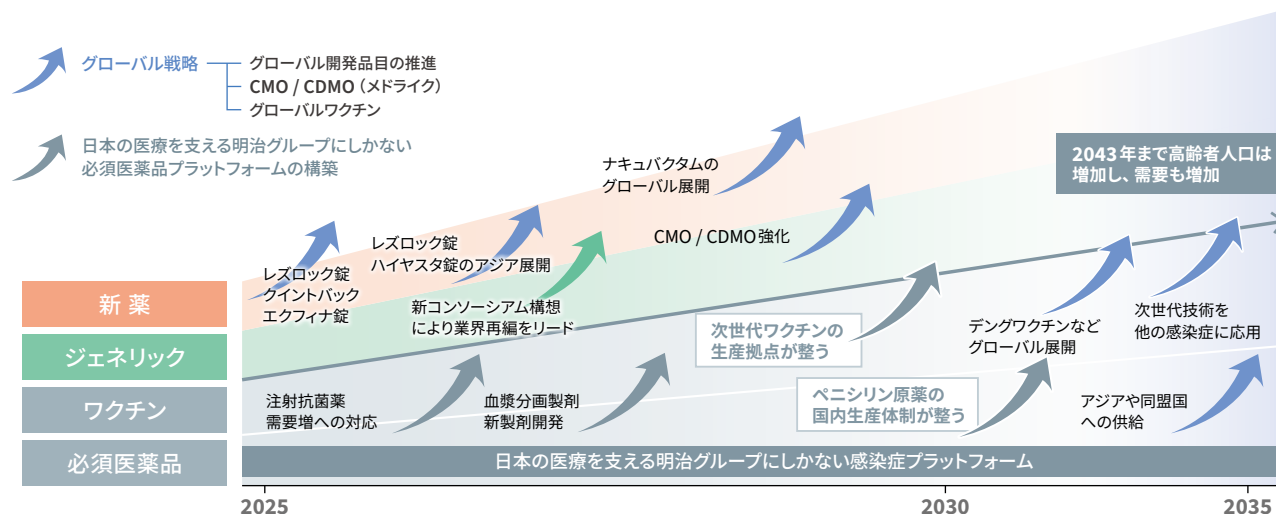
グローバルでの創業競争に勝ち抜くために、アカデミアや創業ベンチャーとのネットワークを築いて最先端のシーズを探索し、投資が必要であれば迅速に意思決定していきます。そうして獲得したシーズを医薬品に仕上げていくために、非臨床から臨床開発、そして承認取得から販売まで自社で遂行する能力を、AIも活用していっそう強化します。加えて、これら一連のプロセスをグローバルで担うことのできる人財も育成していきます。

海外事業においては、アジアを重点的に開拓していきますが、その先はアフリカも見据えています。私たちは50年ほど前からタイとインドネシアに拠点を設けており、これがASEAN全域への事業展開の足掛かりとなっています。先人たちが両国に進出した当時は、未知のアジア市場で事業を営むことに大きなリスクがあったと推察しますが、先見性をもって挑んだからこそ、現在の医薬品セグメントの海外事業を支える基盤となるまでに成長しました。人口成長が著しいアフリカは、医療インフラの構築と感染症対策が大きな社会課題となっています。医薬品セグメントの感染症プラットフォームが貢献できる可能性は大いにありと考えており、積極的に事業機会を模索していきます。

ステークホルダーへのコミットメント

右肩上がりの成長を持続させていく

私たちは、感染症領域における社会課題解決への貢献を、グローバルでの企業価値向上の原動力にしていきます。新興・再興感染症はいつ発生するか分からず、一度流行すると経済全体が停滞する事態を招くことを、COVID-19によって世界中が身をもって経験しました。感染症への備えは経済安全保障上の重要課題として認識されています。この領域において官民連携の中核を担うことは私たちの大きな使命であり、また、企業としての競争優位性をいっそう強固にすることにつながります。医薬品セグメントはこの10年、右肩上がりの利益成長を成し遂げてきました。その勢いを衰えさせることなく、社会の持続性と企業の成長を両立させていくことで、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきます。



医薬品事業戦略 国家戦略と連動した社会課題解決への挑戦

医薬品の安定供給を使命とする、 ペニシリン原薬国産化への挑戦

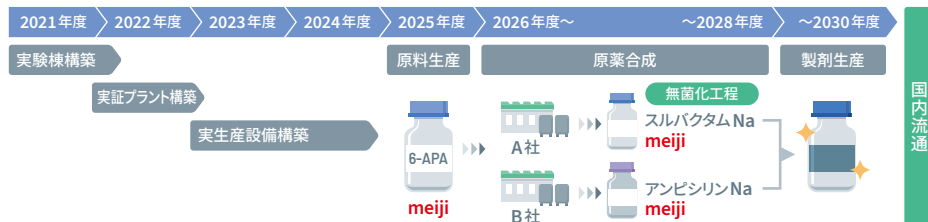
医薬品サプライチェーンの脆弱性が社会課題となるなか、抗菌薬の研究・生産開始から80年を迎える明治グループは、感染症領域のリーディングカンパニーとしてこの課題の解決に取り組んでいます。代表的な取り組みが、約30年ぶりとなる「ペニシリン原薬の国産化」です。経済安全保障に貢献し、持続的成長の実現を目指しています。

サプライチェーン強靱化のための抗菌薬原薬国産化という国家的使命を担う

2018年の抗生物質セファゾリンの供給低下は、抗菌薬原薬の海外依存による医薬品供給網の脆弱性を浮き彫りにしました。政府が感染症の治療や手術時の感染予防に欠かすことができないペニシリン系（β-ラクタム系）抗菌薬を特定重要物資に指定したことを受けて、明治グループは抗菌薬のトップサプライヤーとしての社会的使命を果たすべく、ペニシリン原薬生産の国内回帰を決断しました。

岐阜工場を拠点とした、着実な国産化ロードマップの推進

2021年に設立されたβラクタム抗菌薬原薬国産化委員会による支援を受け、ペニシリン原薬の国産化プロジェクトの中核を担うのが、Meiji Seika ファルマ（株）岐阜工場です。同工場は、独自の生産菌株、国内随一の大型培養設備と大規模培養技術、さらにペニシリン原薬製造の経験者という貴重な資産を有しており、これらの強みを活かして国の「医薬品安定供給支援事業」の認定を受け、ペニシリン原薬の国産化を推進しています。2021年度に始動した計画は、実験棟・実証プラント・実生産設備の構築を経て、2025年12月に出発原料である「6-APA」の製造を開始。国内では約30年ぶりの生産再開となりました。有事の際にも国内需要100%を支えられる供給体制の構築を目指して、2026年6月から無菌化工程施設の建設を開始し、2028年頃の無菌原薬の製造開始を計画しています。これにより、原料から原薬までの国内で一貫製造する体制を確立し、日本の抗菌薬サプライチェーン強靱化に貢献していきます。



持続可能なモデルの構築に向けた官民連携を目指す

この国家戦略と連動したプロジェクトを成功に導き、持続可能な事業として確立するためには、解決すべき多くの課題が存在します。

最大の課題は、コスト競争力です。安価な海外製品と比較して、国産原薬は2倍から10倍の価格差が生じることが想定されます。また、ペニシリン系抗菌薬は、アレルギー反応（交差反応）のリスクから他の医薬品と製造ラインを共有できず、専用工場化が必須となるため、抜本的な原価低減は困難です。

加えて、感染症の流行が予測困難であることから、投資回収の予見可能性を確保しにくいという事業特性があります。さらに、有事に備えて平時から生産設備を維持し、高度なスキルを持つ製造人員を確保・育成し続けるためには、安定した需要が不可欠です。

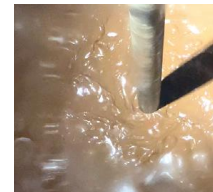
これらの課題解決に向けて、国との緊密な連携を通じ、事業の継続性を担保する支援体制の構築を推進しています。この取り組みは、単なる製造拠点の国内回帰にとどまらず、国民の健康と安全保障を支える社会インフラを再構築するものです。官民連携のなかで明治グループはリーディングカンパニーとしての役割・責任を全うし、社会価値の創造を企業価値の持続的な向上へとつなげていきます。



岐阜工場



ペニシリンの165kL培養槽



培養槽内部

医薬品事業戦略 研究開発・パイプライン

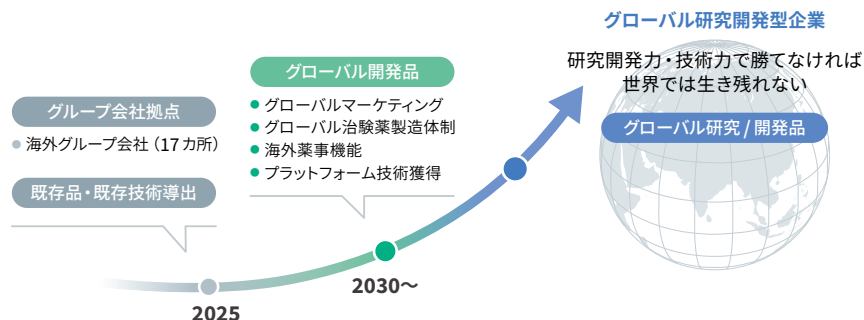
オープンイノベーションを加速し、 唯一無二のグローバル研究開発型企业へ

激動の製薬業界で勝ち抜いていくために、感染症領域を基盤に新規モダリティへの投資を強化し、グローバルなオープンイノベーションを通じて研究開発パイプラインの拡充を図っています。

研究開発の基本的な考え方

医薬品セグメント研究開発部門の使命は、アンメット・メディカルニーズに応える革新的な医薬品を創出し、社会価値と企業価値の持続的な向上に貢献することです。AIの進展により創薬プロセスの高速化・高度化が進み、モダリティも急速に多様化しています。こうした変化のなか、従来型の研究開発モデルだけでは持続的な競争優位を確保することが難しくなっています。この変化に対応し、大きな強みを持つ感染症領域を基盤としながら、mRNAや抗体などの新規モダリティへの投資を強化し、アカデミアやスタートアップ企業とのグローバルなオープンイノベーションを通じて将来の成長を担う研究開発パイプラインの拡充を進めています。具体的には「mRNA医薬の研究加速と治療応用への展開」、「ネットワーク創薬による新規シーズ探索」、「研究開発のグローバル化・効率化」、そして「DX/AIの研究開発活動への実装」を重要な戦略テーマとして位置付けています。変化を待つのではなく、変化を先取りして競争優位につなげていきます。

グローバル研究開発型企业への躍進



Meiji Seika ファルマ株式会社
取締役専務執行役員
医薬品セグメント研究開発統轄
研究開発本部長
メディカルインフォメーション部 管掌
成瀬 毅志



研究開発の推進体制

Meiji Seika ファルマ (株) とKMバイオロジクス (株) との一体運営により、感染症領域において「予防から治療まで」を一貫して提供できる研究開発体制を確立しています。この体制のもと、感染症領域で培った技術・知見を「免疫制御」という共通基盤へと発展させ、免疫炎症やがん領域へ展開しています。ワクチン、抗体、血液製剤など異なるモダリティを組み合わせることで、疾患横断的に価値創出できることが、明治グループの持続的な競争優位を支える重要な強みです。この一体運営モデルをさらに深化させ、次世代ワクチンやバイオ医薬の研究開発を加速し、グローバルにおける感染症・免疫関連領域での成長機会を拡大していきます。

グローバルなオープンイノベーションの推進にあたっては、米国のボストンに拠点を設けるとともに、西海岸で活動するライフサイエンス領域の有力なインキュベーターともアライアンスを組み、ターゲットとする疾患に関わる有望な創薬シーズを有するスタートアップ企業の発掘・連携を積極的に推進しています。創薬シーズを具現化する臨床開発では、KOL^{*1}の医師の方々と連携し、上市後を見据えて医療現場で真に必要とされるデータ収集に努め、新薬の価値を高める戦略をとっています。さらに、AI専門企業との提携^{*2}により、既存薬を新たな疾患に適用させる「ドラッグリポジショニング」にも取り組んでいます。こうしたAIや外部パートナーの知見を積極的に活用することで、研究から開発までの各フェーズの生産性向上と創薬スピードの加速を図っています。



ボストンオフィス (創薬基盤強化の拠点)

グローバル研究開発型企业への進化を支える人財育成も重要な戦略課題です。神戸医療産業都市推進機構の本庶佑先生と共同研究中の「抗PD-1アゴニスト抗体」や、国の支援を受けて開発を進める「デングワクチン」などの国際共同治験が開始される予定であり、人財を派遣してグローバル試験に関するノウハウも獲得していきます。私たちが目指すのは、世界で評価される革新的な医薬品を創出し続けるグローバル研究開発型企业です。感染症領域を核としながら、免疫制御をはじめとする新たな成長領域を開拓し、世界中の患者さんに価値を届けることで、持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

^{*1} KOL: Key Opinion Leader ^{*2} → **P.41**

医薬品事業戦略 研究開発・パイプライン

医療用医薬品※1,2

(2026年8月5日現在)

	製品名 / 開発コード（一般名）	薬効分類・適応症	ステージ
感染症	OP0595 (ナキユバクタム) ●	カルバペネム系抗菌薬に耐性を示す グラム陰性菌による各種感染症 (β-ラクタマーゼ阻害剤)	日本      海外     
	コスタイベ筋注用	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (12~17歳・自己増幅型 mRNA ワクチン)	日本     
	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)	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)	日本     
	KD-382	デング熱の予防 (弱毒生 4 価デングワクチン)	海外     
血液・がん	注射用レザフィリン/ME2906 (タラボルフィンナトリウム)	子宮頸部上皮内腫瘍 (CIN) (光線力学的療法 (PDT) 用剤)	日本     
	ハイヤスタ錠/HBI-8000 (ツジジノスタット)	切除不能または転移性悪性黒色腫 (メラノーマ) 治療薬 (HDAC 阻害剤) ※3	海外     
	KD-380 (10% 液状人免疫グロブリン)	慢性炎症性脱髄性多発神経炎 (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)	日本     
	KD-416 (血液凝固第 X 因子製剤) ●	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)	日本     

※1 ステージのアイコンは、開発品目の進捗段階を示しています。I、II、III は臨床試験のフェーズ、F は製造販売承認申請、A は製造販売承認取得を表しています

※2 本資料では、登録商標を示す®マークなどを省略しています ※3 共同開発

● 自社創製

 開発パイプライン

開発コード：OP0595 (ナキユバクタム)

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、国内だけでなく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、2025年12月に国内における製造販売承認申請を実施しました。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1,000億円規模の市場を形成しており、OP0595で市場シェアを獲得していきたいと考えています。

開発コード：KD2-396 (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、2026年3月より小児を対象としたPhase IIIを開始しました。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 (デングワクチン)

デング熱は、熱帯・亜熱帯地域の120カ国以上で流行が見られ、毎年約1~4億人の感染者が発生しています。グローバル戦略ワクチンの一つであるデングワクチンは、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（抗体による防御機能）・細胞性免疫（感染細胞を排除する防御機能）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（先進的研究開発戦略センター）の「ワクチン・新規モダリティ研究開発事業」に採択され、2025年8月よりPhase IIを開始しました。

医薬品事業戦略 研究開発・パイプライン

医療用医薬品※1,2

(2026年8月5日現在)

	製品名 / 開発コード (一般名)	薬効分類・適応症	ステージ
免疫炎症	レズロック / ME3208 (ベルモスジル)	慢性移植片対宿主病 (cGVHD) 治療薬 (選択的 ROCK2 阻害剤)	海外 I II III F A
		小児慢性移植片対宿主病 (cGVHD) 治療薬 (選択的 ROCK2 阻害剤)	日本 I II III F A
		慢性移植肺機能不全 (CLAD) 治療薬 (選択的 ROCK2 阻害剤)	日本 I II III F A
	IMULDOSA/DMB-3115 (ウステキマブ後続品)※3	尋常性乾癬 / 関節症性乾癬 / クローン病 / 潰瘍性大腸炎治療薬 (バイオ後続品)	海外 I II III F A 日本 I II III F A
	ME3183 ●	乾癬治療薬 (PDE4 阻害剤)	海外 I II III F A
		掌跖膿疱症治療薬 (PDE4 阻害剤)	海外 I II III F A
	ME3241※4	自己免疫疾患治療薬 (抗 PD-1 アゴニスト抗体)	海外 I II III F A

動物用医薬品

ステージ	開発コード	薬効分類
発売 (日本)	ポビスアントアカバネ/KD-412 ●	ワクチン (牛)
発売 (日本)	製品名フルニキシ注「meiji」/MD-22-3002	抗炎症剤 (牛、豚、馬)
申請 (日本)	ME4305 ●	抗菌性製剤 (牛)
申請 (日本)	MD-22-1001-1	抗菌性注射剤 (牛)
開発中	ME4406 ●	飼料添加物

※1 ステージのアイコンは、開発品目の進捗段階を示しています。I、II、III は臨床試験のフェーズ、F は製造販売承認申請、A は製造販売承認取得を表しています

※2 本資料では、登録商標を示す®マークなどを省略しています ※3 共同開発 ※4 共同研究 ● 自社創製

開発パイプライン

開発コード：KD-380 (10% 液状人免疫グロブリン)

現在保有する免疫グロブリン製剤「献血ベニロン-I」は、5% 濃度の凍結乾燥製剤であり、利便性の面で他社の液状免疫グロブリン製剤に比べて課題があります。この課題に対応するため、濃度を10%に高めた液状製剤を開発しており、血漿分画製剤の安定供給体制の強化および国内自給率の向上に貢献していきます。

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」の製品名で上市されており、海外では韓国、台湾、タイでも販売しています。現在は、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 Sanofi の国際共同治験に参画し、日本での承認取得に向けた取り組みを開始しています。非常に有用な薬であり、適応拡大により新たな市場を獲得していきます。

HOT TOPIC! 明治グループのAI創薬への取り組み — FRONTEO 社との協業を通じて

Meiji Seika ファルマ (株) では、創薬研究を加速させるため、AI 技術を積極的に活用しています。その一例として、AI 創薬支援の (株) FRONTEO と協業し、既存薬を新たな適応症に活用する「ドラッグリポジショニング」の実現に向け、標的分子に対する新たな適応症候補の探索プロジェクトをスタートさせました。本プロジェクトでは、ドラッグリポジショニングのワークフローにおける「調査 / 候補抽出」「仮説生成 / 評価」の範囲において、自社の知見と (株) FRONTEO の AI を掛け合わせた検証を実施。その結果、AI が提示した仮説を当社の研究者が評価・判断する「人と AI の共創モデル」により、従来に比べ 1/4 から 1/2 の時間で有望な仮説を得ることに成功しました。この成果を起点にさらなる検討を進め、革新的な医薬品の開発につなげ、一日も早く社会へ届けていきます。

サステナビリティ戦略 CSOメッセージ

サステナビリティと事業との融合を進め、 トレード・オンを追求していきます

CSOとしての私の最大の使命は、サステナビリティという社会にとって意味のある価値を、事業を通じてお客さまに届け、持続的な企業価値へと転換する「トレード・オン」を実現することです。この考え方は、これまで私がニュートリション事業の責任者として、栄養価値を商品価値として具現化し、最終的に経済的な成長へと結び付けてきた経験とも本質的に通じるものと認識しています。明治グループにとってサステナビリティは、経営に付随する取り組みではなく価値創造の基盤であり、将来にわたる競争力の源泉です。今後も、サステナビリティと事業を一体で推進することによって、事業の持続性と企業価値の向上を着実に実現していきます。

持続的な企業価値向上を目指して

ネイチャーポジティブを最重要課題と捉え 事業戦略と連動させた推進体制を強化

サステナビリティのなかでも、明治グループが特に重要視しているのが「ネイチャーポジティブ※」です。乳やカカオ、微生物をはじめ自然由来の資源を基盤とする明治グループにとって、自然資本は価値創造プロセスの起点の一つです。ネイチャーポジティブは、この自然資本を維持・再生するために不可欠な取り組みです。その実現に向けて、「サーキュラーエコノミー」「カーボンニュートラル」「生態系の保全・再生」を相互に関連する重点施策として三位一体で推進し、自然資本の維持・再生を通じて事業活動の持続性を高めるとともに、長期的な企業価値向上につなげています。

→ P.48

2026年度は明治グループにとっての「ネイチャーポジティブ・イヤー」と位置付け、取り組みを一段と加速させます。7月には熊本で開催されたグローバル・ネイチャーポジ

大石 昇吾

執行役員 CSO
リスクマネジメント部・サステナビリティ推進部 管掌



ティブ・サミットに参画し、明治グループのネイチャーポジティブ戦略の一環として、環境インパクトの大半を占める原材料調達における生産者レベルでの変革支援について講演しました。また、2027年に横浜で開催予定の国際園芸博覧会（GREEN×EXPO 2027）に向けた準備を進めるなど、国際的な議論や連携にも積極的に関与しています。これらの活動を通じて得られた知見も踏まえ、現在、事業戦略と連動した長期ロードマップの策定や、事業部門を巻き込んだ推進体制の強化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

サステナビリティ戦略 CSO メッセージ

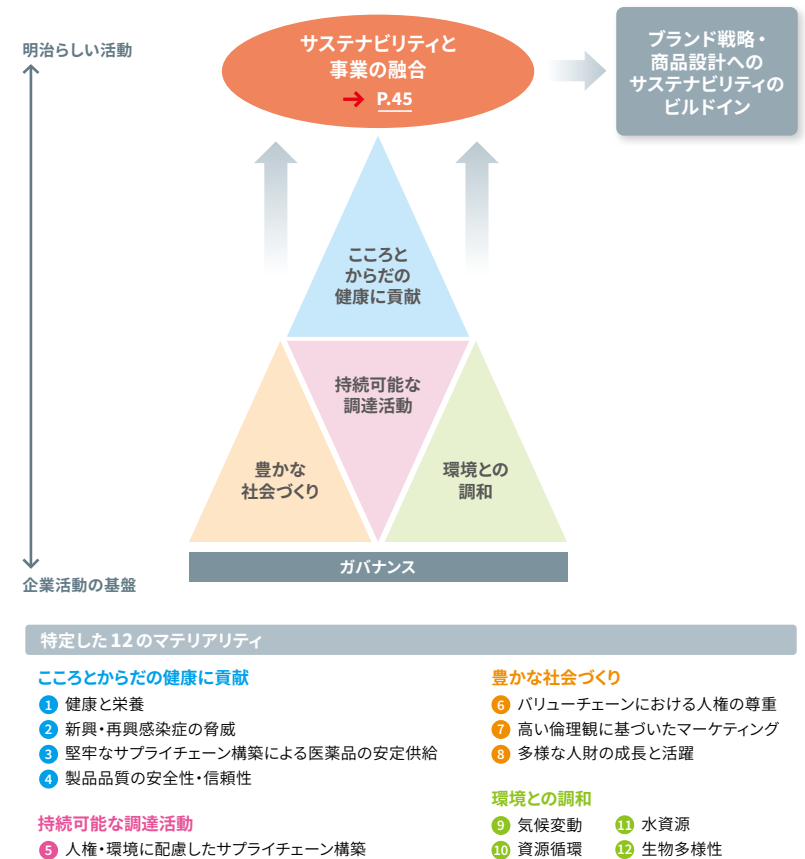
2026 中期経営計画の進捗状況

明治らしいサステナビリティ活動がいつそう深化 中長期視点での事業融合戦略マップも策定

「2026 中期経営計画（以下、2026 中計）」ではサステナビリティ活動の推進にあたって、「明治グループサステナビリティ 2026 ビジョン」で掲げられた「こころとからだの健康に貢献」「環境との調和」「豊かな社会づくり」「持続可能な調達活動」の4つのテーマのもと、12 項目のマテリアリティを特定しました。そして、マテリアリティごとに組織横断で推進主体を設け、それぞれ KPI を設定して進捗を管理しています。

例えば、明治グループの本業に直結する「こころとからだの健康に貢献」においては、「Meiji NPS（明治栄養プロファイリングシステム）」による自社商品の栄養価値の評価や、サステナブルな取り組みを重視するブランド群の拡大、さらに新興・再興感染症に対抗する新ワクチンの開発や安定供給体制の確立を進めています。そして「環境との調和」のマテリアリティに共通するネイチャーポジティブへの貢献はもとより、「豊かな社会づくり」でマテリアリティに掲げる人権の尊重も、事業を持続させる上で果たすべき重大な責任と捉え、人権教育や人権デュー・ディリジェンスの拡充を図っています。「持続可能な調達活動」においては、責任あるサプライチェーンの構築に向けて、「明治サステナブルカカオ豆」への切り替えを進めるとともに、トレーサビリティを強化し、児童労働ゼロ、森林減少ゼロの実現に向けて取り組んでいます。これらはリスク低減に加え、ブランドへの信頼性を支える基盤でもあります。

4つのテーマのもとに特定したマテリアリティは、明治グループの独自性を発揮する取り組みと、企業活動の基盤となる取り組みの2つの側面から体系的に構成されています。明治らしい活動の頂点には、目指す姿である「サステナビリティと事業の融合」を位置付けており、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て経済価値にすることで、企業価値の向上を目指しています。



サステナビリティ戦略 CSO メッセージ

現在、マテリアリティへの取り組みによって創出された価値を、具体的な事業活動およびブランド価値向上へと転換する段階に移行しています。その中核となる施策が、2024年度より導入した社内認定制度「meiji サステナブルプロダクツ」です。この制度は、バリューチェーンの各プロセス（開発・調達・生産・物流・消費）において、社会課題解決に資するサステナビリティ活動に取り組んでいる商品を認定するものであり、明治グループが掲げる「サステナビリティと事業の融合」を体現するものです。この制度の運用を通じて、商品の持つ栄養価値や環境・社会への配慮といった非財務価値を、お客さまにお伝えする商品価値として可視化します。そして、お客さまの購買選択を促進し、サステナビリティを競争優位性へとつなげ、経済価値の創出を推進していきます。

→ **P.45**

あわせて、「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」が対象とする主要なブランド群については、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のように組み入れていくかを示した「サステナ事業融合戦略マップ」を策定しています。例えば、ヨーグルトにおいては、ブランド力の強靱化に向けた乳酸菌に関するエビデンスの強化（人）、地方自治体との連携（社会）、賞味期限の延長や紙素材容器のアップサイクル（地球）などに取り組んでいます。この戦略マップに基づき、

「2026 中計」の先も見据えた開発や販促活動などの方向性を定め、独自性のあるサステナビリティ施策を展開し、商品の付加価値に転換することを目指しています。

これらの取り組みを着実に進展させるための体制強化にも取り組んでいます。特に、今後の成長ドライバーである海外事業においては、サステナビリティ戦略といかに緊密に連動させるかが重要であると認識しています。このような課題意識のもと、2025年度からは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」の開催頻度を、従来の年1回から年2回に増やしました。定期的な対話機会によって、各地域の経営層のマテリアリティに対する認知・理解が深まり、拠点間のベストプラクティスの共有も進んでおり、取り組み水準の向上につながっています。今後も、成長戦略と社会課題への対応を両立させ、海外も含めたグループ全体での推進力を高めていきます。

ステークホルダーへのコミットメント

業界や社会を巻き込み、 サステナビリティを経営価値創出につなげる

「2026 中計」では「明治 ROESG」を最上位の経営指標に掲げ、サステナビリティと事業の融合を推進してきました。その結果、社会価値を経営価値へと転換する視点が事業戦略に組み

込まれ、新たな競争優位性を創出する動きが加速しています。加えて、「明治 ROESG」の構成要素である ESG 外部評価は、2025 年度には中計目標を前倒しで達成するなど、ステークホルダーからの期待を把握し、着実な実行と透明性の高い開示・対話を進める良い循環が生まれていると認識しています。

今後、サステナビリティと事業の融合をさらなる企業価値向上へとつなげるためには、自社単独の取り組みにとどまらず、サプライチェーンや業界全体、さらには社会全体を巻き込んだ協働が重要です。現在、明治グループは、JAFAS[※]への参画や、農林水産省のプラットフォームを通じた官民連携にも積極的に関与しており、こうした活動を通じて業界全体の課題解決とルールメイキングに貢献しています。そして、ネイチャーポジティブの実現を主導し、自然資本の回復と事業の持続性、さらには長期的な企業価値向上を同時に実現していきます。

[※] JAFAS (Japan Food and Agriculture Society) : NPO 法人 NELIS が進める、アジアにおける循環型食・農システム確立のための共創・実装プロジェクト

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を通じて得られた知見と期待を誠実に受け止め、明治グループのサステナビリティ戦略を積極的に推進していきます。事業の持続性と経済価値創出の両立に向け、着実な実行と成果でお応えします。

サステナビリティ戦略 サステナビリティと事業の融合

サステナビリティを組み込んだ ブランド戦略や商品設計を追求

明治グループは、サステナビリティ活動の頂点に「サステナビリティと事業の融合」を掲げています。社会課題の解決を事業戦略に取り込み、社会価値と経済価値を高いレベルで両立させ、人・社会・地球のすべてが健康である「より良い未来」を目指しています。

基本的な考え方

明治グループの事業は、食品・医薬品ともに人々の健康や生活に深く関わるものであり、サステナビリティと本質的に親和性の高い事業です。特に食品については、商品設計やブランド戦略の根幹にサステナビリティを不可分な要素として組み込むことが重要と考えています。個々の商品におけるサステナビリティへの貢献度を可視化し、広く社会に訴求していくことで、お客さまからの支持を高め、製品ブランドの競争力強化につなげます。そして、その集合体が「meiji」というコーポレートブランドの価値向上に直結し、サステナビリティの価値が強化されたコーポレートブランドが再び各製品ブランドを後押しする。こうした好循環（下図）を構築すべく、現在、「MOOOOOOORE SUSTAINABILITY（モアサステナビリティ）」のスローガンを旗印に、独自性のある施策を推進しています。



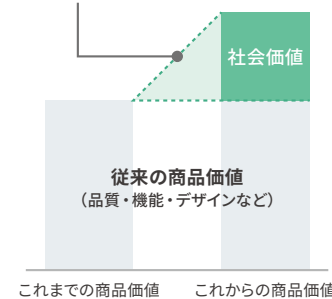
コーポレートブランドと製品ブランドの両面からコミュニケーションを強化し、「meiji=健康・サステナビリティ」のイメージを高め、持続的な企業価値の向上につなげる

各商品の具体的な取り組みについてはこちらをご覧ください MOOOOOOORE SUSTAINABILITY（モアサステナビリティ）

meiji サステナブルプロダクツ

既存の商品価値に社会価値を付与し、お客さまにその意義を伝えていくとともに、マーケティングや商品開発にサステナビリティの視点を組み込んでいくことを目的に、2024年度より導入した社内認定制度です。一定の販売規模を持つ商品を対象に、食品セグメントのBtoC商品から認定制度の運用がスタートし、2025年度には食品セグメントのBtoB商品、そして2026年度からは医薬品セグメントへと広がっています。

サステナビリティ・イノベーションによる
社会課題の解決



5つの評価基準※1による評価・認定

- 1 健康な食生活への貢献
- 2 栄養価値の向上
- 3 人権・環境に配慮した原料調達
- 4 人権・環境に配慮した容器包装
- 5 生産・物流・商品設計における環境負荷低減

※1 各評価基準とサステナビリティ活動については
こちらをご覧ください → [P.46](#)

※2 基準ごとに定める要件事項を一定程度満たすことを認定の
条件としています

※3 今後、基準/要件事項は見直す場合があります

meiji サステナブルプロダクツ認定実績（食品・BtoC商品）

2024年度
22.4% 調査対象商品
586品中 131品

2025年度
30.9% 調査対象商品
528品中 163品

サステナビリティ戦略 サステナビリティと事業の融合

バリューチェーンの各プロセスにおける
サステナビリティ活動

明治グループは、エシカル消費の浸透を通じて社会課題の解決と事業成長の好循環の実現を目指し、バリューチェーン全体でサステナビリティ活動を推進しています。それらの活動をお客さまにとっての付加価値へと転換する取り組みとして、社内認定制度「meiji サステナブルプロダクツ」を展開しています。

meiji サステナブルプロダクツ 5つの評価基準		※ 表の項目は代表的な取り組みです						
	生産地	開発	調達	生産	物流	販売	消費	
1 健康な食生活への貢献		● 乳酸菌などの機能価値素材の開発 ● 健康ニーズ（低脂肪、低カロリーなど）への対応 ● 製品表示等での健康価値の訴求						
2 栄養価値の向上		● Meiji NPS での高スコア獲得 #3 ● Meiji NPS でのスコア改善 #3 ● 栄養改善・設計技術の活用						
3 人権・環境に配慮した原料調達	● メイジ・カカオ・サポート（MCS）を通じたカカオ農家支援 #1 ● メイジ・デイリー・アドバイザリー（MDA）を通じた持続可能な酪農経営支援 #2	● 商品パッケージで、人権・環境に配慮した原料調達に関する取り組みについての表示（メイジ・カカオ・サポート等）	● 人権・環境に配慮した原材料の使用（明治サステナブルカカオ豆、認証パーム油、アグロフォレストリー農法で生産された原材料など）					
4 人権・環境に配慮した容器包装	● 容器包装の投入資源量の削減 ● バイオマスプラ・再生プラへの素材変更 ● インクルーシブな包材設計・デザイン		● SC 認証紙、バイオマス包材の使用	● リサイクルしやすいモノマテリアルの軟包材等の使用 ● 石油由来有機溶剤の含有量を減らしたインキの使用				
5 生産・物流・商品設計における環境負荷低減		● CFP（カーボンフットプリント）を算定した商品		● 工場での再生可能エネルギー（太陽光発電、バイオマスエネルギー等）の使用	● 船舶や貨物鉄道などの温室効果ガス排出削減を意識した輸送手段	● 賞味期限の延長によるフードロス削減		

お客さまにとっての付加価値化

5つの評価基準に沿ったバリューチェーン上のさまざまなサステナビリティ活動はすべて、最終的にエシカル消費の概念とともにお客さまのもとで付加価値化されます。

お客さまにとっての
付加価値化

5つの評価基準に沿ったバリューチェーン上のさまざまなサステナビリティ活動はすべて、最終的にエシカル消費の概念とともにお客さまのもとで付加価値化されます。

#1 メイジ・カカオ・サポート (MCS)

2006年から開始した独自のカカオ農家支援活動です。カカオ豆生産の持続可能性を高めるために、生産地に足を運び、外部パートナーと協働しながら、トレーサビリティの確立、児童労働および森林減少への対応などの社会課題の解決に取り組んでいます。



→ P.47 カカオを起点とした新たな価値創造モデルの構築

#2 メイジ・デイリー・アドバイザリー (MDA)

酪農家とのパートナーシップを強化し、持続可能な酪農経営を支援する独自の活動を展開しています。労働集約的で孤立しがちな酪農家同士の交流や情報交換を促進するウェブサイト運営し、また、外部パートナーと連携した取り組みを推進しています。

☑ サステナビリティ | 酪農乳業を、もっと持続可能に。

MDA取り組み戸数

2025年度実績

累計 72 戸

2026年度目標

累計 100 戸

#3 Meiji NPS (明治栄養プロファイリングシステム)

国や地域、ライフステージの違いを重視し、日本の食文化と食習慣に合わせて設計された独自の栄養評価手法です。従来の成人向け、高齢者向けに加えて、2025年には「幼児・小児向け Meiji NPS」を日本で初めて開発。より栄養価値の高い商品の提供を目指しています。

☑ 栄養への取り組み | Meiji NPS

サステナビリティ戦略 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

「新たなカカオバリューチェーン」構築への挑戦

私たちが、カカオ生産国とともに実現したいと考えているのは、廃棄されるカカオの副産物を新たな価値を持つ新素材へアップサイクルする事業です。

明治グループは、2022年にスタートした「ひらけ、カカオ。*」プロジェクトで、カカオの可能性を極限まで引き出す活動を行ってきました。その一つが、ゼブラ（株）との共創による、カカオハスク（カカオの未活用部位）を用いたボールペンの開発です。カカオハスクを身近な文具へとアップサイクルすることで、環境配慮素材の可能性を広げ、カカオの新たな価値を社会へ発信しています。

2025年8月の第9回アフリカ開発会議（TICAD9）ではノベルティとして活用され、サステナビリティに関するメッセージ発信にも貢献しました。明治グループでは、カカオハスクを「資源」として活用し、新たな社会価値と経済価値を創出する循環型ビジネスモデルを目指しています。

*  「ひらけ、カカオ。」



カカオハスク



プラスチック



カカオバイオプラスチック

（株）ヘミセルロースとの協業により、カカオの未活用部位にプラスチックを配合した新素材「カカオバイオプラスチック（COCOAHUX™）」を開発

TICAD Business & Expo & Conferenceに出展。カカオハスクによる新素材などのアップサイクル活動を紹介



カカオハスクをアップサイクルした「サラサクリップ」（非売品）。TICAD9の記念品として、アフリカ各国の首脳や閣僚などの政府要人、財界人に配布

私たちにとって、カカオ生産国は価値をともに創る大切なパートナーです。CEO自ら現地を訪問し、副産物を活用したバイオプラスチック事業などで政府との連携強化に取り組んでいます。生産国とともに、社会課題の解決と事業成長を両立させる新たなカカオバリューチェーンの構築を目指します。

CEOの中南米訪問によるサプライチェーン強化の取り組み

明治グループは、カカオの安定調達と持続可能なサプライチェーン強化に向けた生産国との関係深化を、経営課題と位置付けています。

2026年1月にはCEOがメキシコとエクアドルを訪問し、政府要人らと対話しました。メキシコでは関係省庁とカカオハスクを活用したバイオプラスチック事業や機能性食品、医療分野での包括的協業を協議。現地企業との共同開発による具体的な商談も進展しました。エクアドルでは大統領と会談し、戦略的連携の強化で合意。バイオプラスチック技術が高く評価され、政府主導のプロジェクト化も決定しました。廃棄物を収益源に変えることで、生産者の所得向上に貢献するだけでなく、明治グループのアセットを活用し、栄養問題や医薬品不足などの国家課題の解決を通じた関係強化にもつながると期待されます。

2026年7月には、中南米などにおけるカカオ未活用部位を活用したバイオプラスチック製造モデル構築調査事業が、経済産業省の補助金事業に採択されました。

これまで

支援モデル



地域支援



生産環境改善



カカオ生産支援

これから

価値共創モデル

成果の向上・拡大



農家所得



健康水準



雇用創出



カカオ安定調達



明治事業機会



メキシコ
フリオ・ベルデグ農務大臣（当時）と面談



エクアドル
ダニエル・ノボア大統領と面談

サステナビリティ戦略 ネイチャーポジティブ実現に向けて

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

ネイチャーポジティブの実現に向けて、食品・医薬品の両セグメントにおいて、製品の開発から消費・廃棄・リサイクルに至るサプライチェーン全体での気候変動や生態系への依存・影響の関係を把握し、解決すべき課題を特定しています。それをもとに、「サーキュラーエコノミー」「カーボンニュートラル」「生態系の保全・再生」の3つのアプローチから行動計画を策定し、実行に移しています。

サーキュラーエコノミー：化石燃料由来プラスチックの使用削減、食品ロスの削減、動植物性残さの再資源化などを重点施策として推進しています。製品設計段階から循環性を組み込むことを強化し、事業価値の向上につなげています。

カーボンニュートラル：サプライチェーン全体でのGHG^{※1}排出量削減に向け、エネルギー効率改善や再生可能エネルギー活用を進めています。加えてSSBJ^{※2}基準の開示やカーボンプライシングの本格化を見据え、環境データの信頼性向上や内部統制の強化にも取り組んでいます。

生態系の保全・再生：酪農家やカカオ農家への支援・連携を通じて、リジェネラティブ農業（環境再生型農業）、森林回復、水源涵養などの取り組みを進めています。特にリジェネラティブ農業については、北海道において牧草地でのカバークロップや不耕起栽培によるカーボンファームの実証を開始しています。

※1 GHG (Greenhouse Gas)：温室効果ガス

※2 SSBJ (Sustainability Standards Board of Japan)：サステナビリティ基準委員会

ネイチャーポジティブの実現に向けた
明治グループのバリューチェーンと自然資本との関係性

▼ 調達

気候変動、資源の枯渇、
生息地の喪失、汚染

[取り組み]

GHG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、
サプライヤーとの連携強化

農地利用の影響の低減
アグロフォレストリーの推進

▼ 開発

気候変動、資源の枯渇、
生息地の喪失、汚染

[取り組み]

**商品設計における
環境負荷低減**

**容器包装における
省資源化**

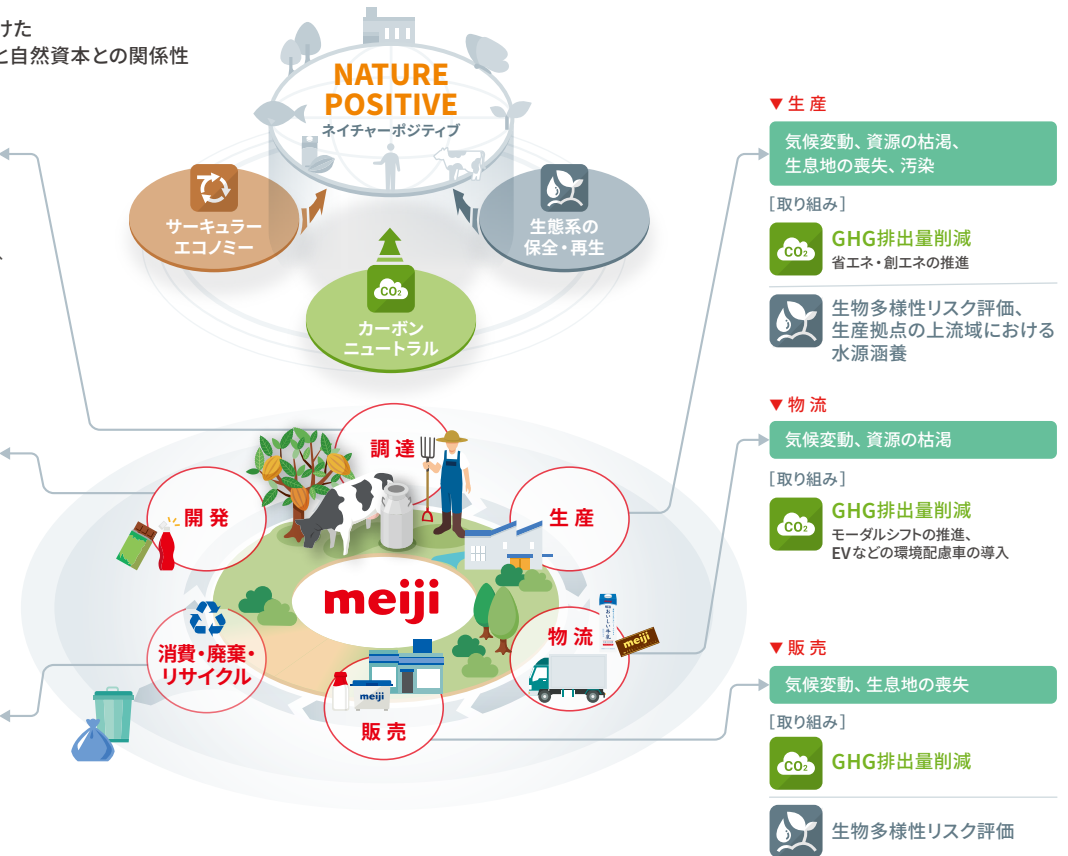
▼ 消費・廃棄・リサイクル

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



※3 飼料化、肥料化、メタン発酵など

サステナビリティ戦略 ネイチャーポジティブ実現に向けて

気候および自然関連の財務情報開示
(TCFD/TNFD)

明治グループは、気候変動と自然に関連するリスクと機会の双方を統合的に自然資本として管理していくことが必要と考えています。TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）およびTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に基づき、環境課題に関連する財務関連情報について統合的な活動・開示に努めています。

取り組み方針

明治グループは、2021年3月に長期環境ビジョン「Meiji Green Engagement for 2050」を発表し、人も、地球も、健やかな未来に向けて、自然と共生する社会の実現を目指しています。このビジョンのもと、激甚化する気候危機に対してサプライチェーン全体でGHG排出実質ゼロを目指すカーボンニュートラルや、製品原料として使用する水資源を100%還元するウォーターニュートラル、廃棄物等の資源循環、化学物質の環境への排出量削減による汚染防止などの取り組みを積極的に推進しています。

さらに、2024年3月には「明治グループ ネイチャーポジティブ宣言」を制定しました。本宣言では、自社の事業が自然環境に大きく依存し、さまざまな生態系サービスを受けており、自然環境に影響を与えているとの認識のもと、企業活動を通じて生態系および生物多様性の保全に努めていくことを明治グループの責務と位置付けています。これに基づき、ネイチャーポジティブの実現に向けて、自然資本経営を推進することでプラネタリーヘルスの向上への貢献を目指す方針を掲げています。具体的には、さまざまなパートナーと連携し、明治グループ自然保全区の整備や保全、NDPE方針※に基づく土地利用の生態系の劣化防止、水資源の保全に向けた水源涵養などに取り組んでいます。

※ NDPE方針: No Deforestation, No Peat, No Exploitation＝森林減少ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ

生物多様性

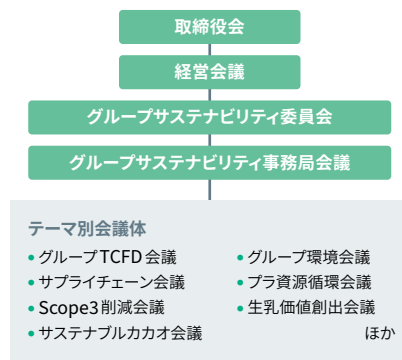


「きのこの山・たけのこの里の森～明治グループ自然保全区～」(岐阜県関市)で実施している森林保全活動の様子

ガバナンス

気候変動をはじめとする自然資本・環境に関する課題を、マテリアリティに位置付けています。「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。

さらに、CSOが議長を務める「グループサステナビリティ事務局会議」を月次で開催し、グループTCFD会議やグループ環境会議など下部のテーマ別会議体での議論内容を報告しています。



リスク管理

自然関連については、TNFDに基づいて設計された評価手法であるLEAPアプローチによる分析を行い、自然関連、気候変動それぞれについてシナリオ分析を実施しています。こ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て、リスクと機会を評価し、優先順位をつけています。評価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。

サステナビリティ戦略 ネイチャーポジティブ実現に向けて

戦略・指標および目標

気候変動については、全事業を対象に1.5°C/4°Cシナリオでシナリオ分析を実施し、リスク・機会の財務的影響を評価しています。自然関連については、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および乳原料の生産について優先的に分析を行っています。これらの結果を踏まえて、明治グループへの重要なリスク・機会に対して悪影響の緩和策や自然の変化に対する適応策に取り組んでいます。なお、「2026中期経営計画」で設定したESG投資枠500億円を活用して、再エネ設備導入などの対策を推進しています。

リスク・機会の分類	自然・社会の変化	明治グループへの重要なリスク・機会 ()内は2030年時点での影響額 ※1	主な対応策	関連する目標（目標年：2026年度）※2		気候変動	自然関連
				指標・目標	実績		
移行リスク	カーボンプライシング政策が進展	自社の事業コストの増加（47億円）	省エネの推進や再生可能エネルギーの導入促進によるGHG排出量の削減	Scope1, 2排出量削減率（2019年度比）：32%以上	30.1%	○	
		サプライヤーの事業コスト増加に伴う自社の調達コストの増加（604億円）	サプライチェーンエンゲージメントによるGHG排出量の削減	Scope3排出量削減率（2019年度比）：15%以上	10.2%	○	
	社会全体で再エネ化が進展することで、電力購入価格が高騰	自社の事業コストの増加、再エネ化に向けた対応コストの増加（123億円）	電力使用量の削減と再生可能エネルギー発電設備の導入推進	再生可能エネルギー比率※3：30%以上	28.7%	○	
	土地利用・水利用など環境負荷低減の観点で、規制・制限が進行						○
物理的リスク	気温上昇によりカカオ豆の病気罹患率の増加や生乳の生産性低下が発生	原材料の調達不安定化・価格の高騰	・原材料調達先の分散化 ・アグロフォレストリー/リジェネラティブ農業などの環境負荷低減策の推進 ・森林減少非関与なコモディティの調達などの森林減少ゼロの実現に向けた取り組み	カカオ豆のGPSマッピング等の実態把握率（ガーナ）：100% パーム油に起因する森林減少に関する調査および是正措置の件数：150件など	90.7% 115件	○	○
	森林減少などの生物多様性損失により調整サービス、供給サービスが劣化					○	○
	台風・豪雨などの激甚化や発生頻度増加	洪水被害による資産損害、操業停止による機会損失	工場における洪水対策の推進（重要設備のかさ上げ、止水板の設置）	—	—	○	
機会	エネルギーの転換や省エネ施策などの緩和策の推進	自社の事業コスト（電気料金・カーボンプライスなど）の低減（62億円）	省エネの推進や再生可能エネルギーの導入促進によるGHG排出量の削減	Scope1, 2排出量削減率（2019年度比）：32%以上	30.1%	○	
	気候変動の直接的影響による社会や生活の変化	下記のような製品・市場へのニーズが拡大 ・生活様式の変化による巣もりなどへの対応 ・環境意識の高まり/エンカル消費への対応 ・新興・再興感染症への対応	・「meiji サステナブルプロダクツ社内認定制度」などの活用による事業機会の創出 ・新規モダリティの獲得推進	Dengwakuchin「KD-382」の開発に向けた臨床試験Phase2（人での用量確認試験）の開始 など	2025年8月にPhase2を開始	○	○
	気候・自然関連課題への対応における企業への期待上昇	気候変動・自然への対応策を推進することで、ブランド価値が向上	・ステークホルダーの理解獲得に向けた情報発信	—	—	○	○

※1 シナリオ分析の基準とした2024年度からの増加または減少を示します

※2 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）

※3 対応策に示す再生可能エネルギー発電設備の導入以外に、電力会社から購入する再生可能エネルギーなどを含みます



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）



明治グループTNFD提言に基づく自然関連情報開示（PDF）

サステナビリティ戦略 人権尊重

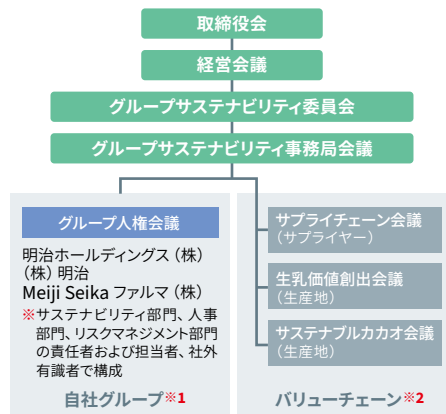
グループ人権ポリシー

明治グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際規範に基づいた「明治グループ人権ポリシー」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。

 明治グループ人権ポリシー (PDF)

ガバナンス

明治グループの人権活動については、CSOを責任者とする4つの会議体により議論が進められています。自社グループ内の人権課題は「グループ人権会議」にて、また、バリューチェーン上の人権課題はサステナビリティの諸課題とともにサブライヤーや生産地ごとに設けた重点テーマ別会議にて、それぞれ議論しています（右図）。これらの活動は、経営会議や取締役会へ定期的に報告がなされ、取締役会は活動プロセスと対策の有効性について監督しています。



※1 自社グループ内の人権課題が対象

※2 バリューチェーン上の人権課題が対象

顕著な人権課題

食品と医薬品それぞれの事業領域のバリューチェーン全体における人権リスクを抽出し、「潜在的な人権への影響の深刻度」と「人権への影響が生じる可能性」の2軸でスコアリングして対応優先度が高い顕著な人権リスクを特定しています。具体的には、調達から製造における「児童労働・強制労働および人身取引」「外国人労働者の権利」「差別とハラスメント」「労働安全衛生」などを顕著な人権課題として認識し、事業活動における人権尊重の取り組みを推進しています。

 顕著な人権課題の特定

人権尊重への取り組み計画・実績

2026年度までのロードマップを策定し、人権デュー・ディリジェンスおよび救済・是正措置を実行しています。

● ロードマップ		～2024年度	2025年度	2026年度
人権デュー・ディリジェンス	人権リスク・影響評価	リスクの特定、評価		
	自社グループ内	移住労働者	国内グループ（生産拠点の常駐協力会社含む）：アンケート、現場訪問・ダイアログ	
		海外社員	リスク拠点特定	拠点別リスクアセスメント
	バリューチェーン上	生産地の労働者	カカオ農家（児童労働）：児童労働監視改善システムの導入推進 酪農家（外国人スタッフ）：ヒアリング、現場訪問・ダイアログ	
		1次サブライヤー社員	国内：アンケート、対話 / 監査、是正サイクル確立	海外：アンケート、ダイアログ
			サブライヤー行動規範への同意確認書取得、遵守	
救済・是正	情報開示・リテラシー向上	教育：国内・海外社員		
		情報開示		
救済・是正	苦情処理窓口設置・運用	国内外外国人労働者	対象範囲拡大の検討	国内1次サブライヤー

● 2025年度の主な実績

 人権 | 人財・人権・社会 | サステナビリティ

カカオ農家	● ガーナ共和国における児童労働監視改善システム（CLMRS）導入農家数を14,964軒に拡大しました。
酪農場現場	● メイジ・デリー・アドバイザー（MDA）の支援先44戸の酪農家に外国人スタッフの雇用状況についてヒアリングし、詳細な状況把握を行いました。
国内グループ会社で働く外国人労働者	● 2022年度より国内生産拠点の外国人労働者を対象に実施している就労実態アンケート、訪問・ヒアリングを2025年度も行うとともに、採用関連費用について明治グループの考え方を周知しました。 ● 日本での生活に不慣れな外国人労働者も安心して就労・生活できるよう、「明治グループ外国人相談窓口」を設置しています。2025年度は5カ国語（日本語・英語・ポルトガル語・ベトナム語・タガログ語）に言語を拡大し、ポスターや携帯カードで、窓口を周知しました。
海外拠点で働く社員	● PT メイジフード・インドネシアについて人権影響評価を実施しました。

人財戦略 CHROメッセージ

「外部競争性」と「多様性」を備えた、
ユニークで味のあるプロフェッショナル集団を目指します

企業が持続的に成長するための最も重要な資本が「人財」です。人財の持つ能力を最大化するために、いま明治グループは社員の意識と行動を変革することに挑んでいます。私たちが目指しているのは、グローバル水準を見据えた「外部競争性」獲得に向け、さまざまなプロフェッショナルリズムを持つ「多様性」に富んだ人財の集団となること。そして、すべての社員が「自律」して「挑戦」し続ける組織文化を築き上げることです。2025年度からスタートした新人事制度も、この目指す姿を実現するための基盤整備であり、企業変革を促す人財戦略をCHROとして強力にリードしていきたいと考えています。

人財戦略と経営戦略の連動に向けて
グループ経営人財の開発をいっそう強化

明治グループは「外部競争性」と「多様性」を備える、ユニークで味のあるプロフェッショナル集団になることを目指しています。「外部競争性」とは、それぞれの持ち場で日々奮闘する社員一人一人が担う仕事や役割、能力発揮が、同じ役割・機能を担う他社の人財と比べて「勝てる」「さすがだ」というレベルにあることです。そこで備えるべき「多様性」とは、性別・国籍・年齢といった属性はもとより、専門性や個性・バックボーンが異なる「その道のプロたち」と「多様な価値観」が集い、刺激しあって新しい価値を生み出すことです。社員全員がこれらを備えた人財になることが、明治グループの企業価値を大きく向上させると考えています。

このビジョンのもと、人財戦略と経営戦略をいっそう連動させるべく、さまざまな取り組みを進めています。なかでも、きわめて重要なテーマが、グループ経営人財の開発です。変革を志向し、そのための戦略を立案・実行できる人財をいかに

関根 利泰
執行役員 CHRO
グループ人財戦略部長



確保できるかが、明治グループの成長の大きな鍵を握ります。そこで2021年度より「グループ経営人財育成プログラム」を展開し、これまで300人近い社員が受講してグループ経営人財プールは32人に達しています（2025年度末時点）。さらに2025年度からは、中堅・若手のリーダー層にも経営人財育成プログラムを拡大し、部門からの推薦だけではなく、手挙げで自主的に参加する社員も募り、新たな経営人財プールを構築しています。こうして発掘・育成されたグループ経営人財は、指名委員会と接続して次期CxOのサクセッションにつなげています。指名委員会を構成する社外取締役も、経営人財育成プログラムの最上位の階層を対象とした「meiji塾」に関与し、CxO候補者群に対する理解を深めています。

人財戦略 CHRO メッセージ

「2026 中期経営計画」の進捗状況

あるべき姿に向けた人財戦略を着実に実行

明治グループがあるべき姿を実現するために、「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、3つの人財戦略を実行に移しています（右図）。まず「グローバルで戦う人財・環境づくり」は、重要なコンピテンシーとして多様性の受容力やコミュニケーション能力、それを支える語学力などを定義付けし、これらを備えたグローバルビジネス人財の獲得・育成を進めています。具体的な施策としては、各部門のハイポテンシャル人財の海外事業へのアサインや、高度専門人財のキャリア採用の強化などを進めており、「2026 中計」の目標比率の35%に対して、2025 年度は29%弱にまで到達しています。この比率をさらに高めていくことはもちろん、次の中期経営計画で掲げられる海外戦略と連動して、これから目指すべきグローバルビジネス人財像をより明確にしていきます。

「人的資本のサステナビリティ推進」において重要なのはダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）であり、特にマネジメント層における女性社員のいっそうの活躍を促進しています。執行役員については「2026 中計」の女性比率の目標数値※を達成しましたが、管理職層についてはまだ乖離がある状況です。明治グループには主要なお客さまが女性である商品も多く、

女性の視点や発想から新たな価値創出につながる可能性が大きいと、女性リーダー層の拡充は必須です。そのための教育研修もいっそう充実させ、候補となる人財の育成に努めています。また、人財開発については、手挙げで参加できる研修を数多く展開し、社員が自律的にキャリアを開発することで、一人一人が挑戦したいことを実現できる環境を整備しています。

※  人財 > マテリアリティ: 多様な人財の成長と活躍

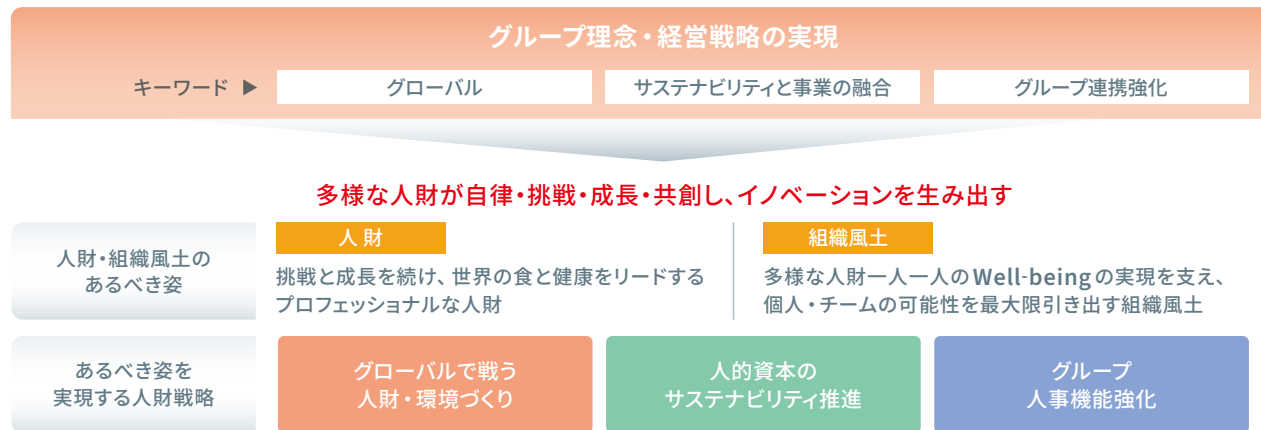
「グループ人事機能強化」については、成長の基盤となる新人事制度をグループ全体に浸透させ、事業が目指す方向と人財に

求められる役割をよりフィットさせるために、各部門に HRBP※を配置しました。この新たなポジションを機能させて、事業戦略と人財戦略を連動させるための取り組みを進めています。さらに、タレントマネジメントも強化しており、社員のスキルやコンピテンシーを定期的に棚卸し、適所適財での能力発揮の機会を提供しています。そして、一元管理された人財データから、グループ経営人財の候補者を発掘してプールする仕組みづくりにも着手しています。今後はこのタレントマネジメントシステムを、明治グループにとって最適な人財ポートフォリオの構築に活用していきます。

※ HRBP: Human Resource Business Partner

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

ステークホルダーへのコミットメント

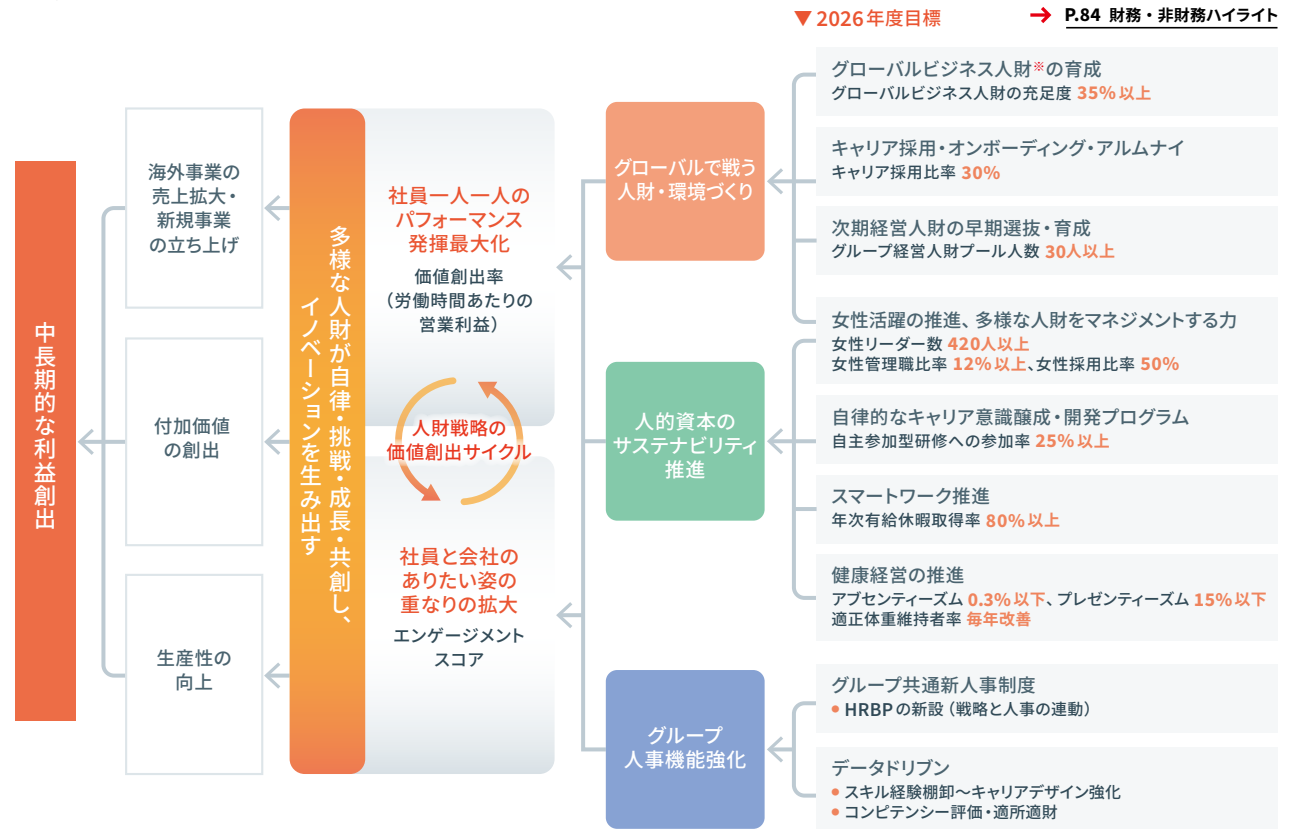
変革を促す人財戦略で企業価値を向上させる

人財戦略を推進するにあたり、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」を策定し、企業価値の向上につなげています。このインパクトパスにおいて、特に重要な指標がエンゲージメントスコアです。明治グループが営む事業の社会的意義への共感が高いものの、さらなる提供価値向上のための変革と挑戦へのエンゲージメントがまだまだ低いことに問題意識を抱えています。この状況を打破し、自律的に未来を創造しようとする挑戦者の集団にすることが、CHROである私の使命です。

→ P.56

考えているだけで何も行動しない、できない理由ばかり考えて他責にする、こうした意識を変えていきます。そのための鍵は「行動」にあります。さまざまな課題を前にして、他責にせず自分に引き寄せ、解決しようと一歩踏み出す。それが周囲に波動を起こし、新たな展開が生まれる。たとえ失敗しても、その熱意はきっと何かを生むはずです。その際に重視したいのは「Playful×ガチ」の姿勢。単に「仕事を楽しむ」という次元を超えて、課題が大きければ大きいほど、自分にとってチャンスだと捉えてワクワクしながら挑み、夢中になっている姿が周囲を動かしていく、そんな「Playful×ガチ」にあふれた組織を、これから創り上げていきたいと考えています。

meiji 人的資本インパクトパス



※ 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

人財戦略 人財マネジメント変革

あるべき姿を
実現する人財戦略グローバルで戦う
人財・環境づくり人的資本の
サステナビリティ推進グループ
人事機能強化

「外部競争性」と「多様性」を重視し、企業変革を加速させる人財マネジメントへ

企業価値向上の核となる人財マネジメント変革

持続的な企業価値向上の実現に向けて、明治グループが必要としているのは、環境変化を機会と捉え、自ら手を挙げて挑戦し、変革を主導できる人財です。しかし、従来の「内部公平性」や「均質・同質化」を前提とした人財マネジメントでは、多様な価値創出や迅速な意思決定が求められる現在の事業環境において、こうした人財が能力を十分に発揮することは困難でした。そのため明治グループでは、人財マネジメントの考え方そのものを抜本的に見直し、「外部競争性」と「多様性」を軸とした仕組みへと転換しています。新人事制度を導入し、競争力ある報酬制度の整備を進めることで、多様で高度な人財が活躍できる環境を構築しています。また、タレントマネジメントの強化により人財ポートフォリオの可視化と最適配置を進め、若手の抜てきや意欲ある人財の活躍を推進し、社員一人一人が適所適財で持てる力を存分に発揮できる体制を整えていきます。

人財マネジメント変革への取り組み 1 新人事制度の導入

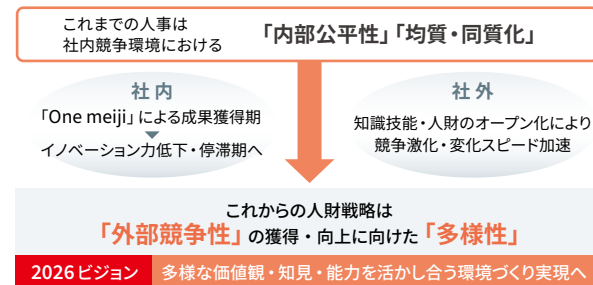
2025年4月より導入した新人事制度は、「外部競争性」と「多様性」を軸とした人財ポートフォリオへの転換を支える仕組みとして、等級・評価・報酬の各要素を一体的に再設計したものです。グローバルビジネス人財やグループ経営人財をはじめとする中核人財の育成と活躍を支える共通基盤として、イノベーションと企業価値向上に貢献していきます。

新人事制度におけるポイント

- 競争力ある報酬制度の導入 競合水準を意識した絶対評価の報酬体系を構築し、高度専門人財の獲得を促進しています。2025年度のキャリア採用比率は44%となりました。
- 戦略と連動した運用体制 各部門にHRBP※を新設し、経営戦略と人財戦略の連携を強化しています。定期的に「HRBPサミット」を開催し、制度の適正運用とHRBPのスキルアップに努めています。
- 現場での実効性向上 評価者研修による評価の質向上や、全社員対象の1on1を通じた対話の活性化により、制度の着実な浸透を図っています。

※ HRBP: Human Resource Business Partner

→ P.60 技術開発戦略 イノベーションの中核を担って → P.84 財務・非財務ハイライト



人財マネジメント変革への取り組み 2 タレントマネジメントの強化

全社員のスキル・経験を定期的に棚卸し、各ポジションに求められる要件に応じた自律的な能力開発への動機付けや、適所適財の人財配置を図っています。さらに、中核人財のコンピテンシー評価に活用し、サクセッションプランへ接続していきます。また、ジョブディスクリプションに定めたスキルなどのマッチングを可視化する、データドリブンな人財選出への移行も進めています。

施策の実施

- 目標/評価
- キャリアデザイン申告
- エンゲージメントサーベイ
- 知識/経験/スキル
- コンピテンシー



人財データを一元管理

さまざまな人財戦略へ活用

- 育成課題の可視化
- 成長機会の提供
- 適所適財の人財選出
- 最適な異動配置・割当

人財戦略 社員エンゲージメント

あるべき姿を
実現する人財戦略

グローバルで戦う
人財・環境づくり

人的資本の
サステナビリティ推進

グループ
人事機能強化

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・経営戦略の実現へ

社員と会社のありたい姿を重ね、ともにグループ理念の実現に向けて成長

明治グループの社員エンゲージメントは、「社員と会社のありたい姿が重なり、グループ理念の実現に向けてともに成長することを志向する状態」と定義しています。人財マネジメント変革によって挑戦と変革を志向する制度・仕組みを整備する一方で、それらを実際の行動変容につなげるためには、社員が自らの成長と会社の成長を重ねて捉え、主体的に挑戦する状態をつくることが不可欠です。明治グループでは、この社員エンゲージメントを中長期の企業価値向上を測る指標の一つに据え、毎年、サーベイでモニタリングするとともに、その結果を踏まえた組織・人財への施策を展開しています。これにより、社員の自律的な挑戦を促進し、グループ理念の実現と企業価値向上の好循環につなげていきます。

サーベイは総合指標と、総合指標に影響する補助指標で構成されています。2026年度の総合指標KPI 60%以上の達成に向け、さまざまな階層で社員エンゲージメント向上のための取り組みを重ねています。2025年度の実績は全体として改善傾向にありますが、特に対応の優先度が高い補助指標である「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。なかでも、最も肯定回答率が低い「人事制度/施策」に対しては、2025年度に導入した新人事制度の理解の浸透と運用の定着を社員エンゲージメント向上の鍵と捉え、施策を講じていきます。

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



会社が社員一人一人のありたい姿の実現を支援

社員が会社のありたい姿の実現に貢献

社員エンゲージメント肯定回答率推移

	2024年度	2025年度	主なアクション
総合指標	56.6%	59.7%	
理念戦略	51.3%	56.6%	①
会社基盤	79.1%	80.9%	
変革活動	48.8%	54.2%	②
補助指標			
職場	73.5%	74.4%	
上司	76.0%	76.7%	
仕事	58.6%	60.2%	
自分自身	61.0%	64.1%	
人事制度/施策	33.5%	30.8%	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

* 肯定回答率：選択肢（5段階）のうち、「そう思う」「ややそう思う」といった肯定的な選択肢を選択した人の割合

2026年度 KPI 達成に向けた主なアクション

- 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
 - ・階層別のグループ理念研修プログラム導入
- ② 組織課題に即した風土改革の推進
 - ・個別の部署伴走施策（自走力向上プロジェクト）
 - ・各組織における自発的アクション（右記）
- ③ 新人事制度浸透施策の実施、1on1の強化
 - ・各事業会社での説明会実施
 - ・評価者向け研修
 - ・評価者と被評価者の1on1強化

→ P.55 人財マネジメント変革

事例 (株) 明治 工場の自発的アクション

補助指標：「仕事」「自分自身」
社員エンゲージメント肯定回答率推移

	2024年度	2025年度
仕事	44.9%	47.5%
自分自身	48.8%	52.5%

過去のサーベイで課題感の強かった「工場」では、各職場で取り組みを強化し、改善の傾向が見られています。例えば、(株) 明治 愛知工場では業務改善や安全・品質向上の成果を表彰する「賞賛Award」を開催。工場内で好事例を共有し相互啓発を促進しています。

人財戦略 人財開発

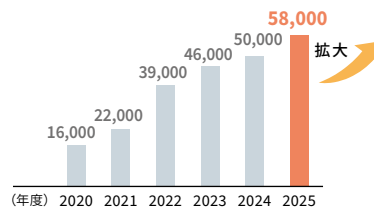
あるべき姿を
実現する人財戦略グローバルで戦う
人財・環境づくり人的資本の
サステナビリティ推進グループ
人事機能強化

変革に挑み、明治グループのさらなる成長に寄与できる人財を

社員の自律的なチャレンジを後押しし、競争力ある人財を育成

経営戦略と連動した人財戦略を実現するため、海外事業や新規事業をけん引する人財の育成、既存・国内事業を支える人財の活性化を目指しています。特に、意志を持って挑戦する人財を重視し、その育成を人財戦略の中核に位置付けています。「明治グループ能力開発方針」および「能力開発体系」に基づき、意欲ある人財への重点的な投資を軸に人財開発を戦略的に推進しています。自律的に挑戦する社員に対して成長機会と資源を重点配分することで、競争力ある人財の育成を加速しています。

一人当たり人財開発投資額 (円)



グループ経営人財やグローバルビジネス人財を重点的に強化

人的資本の強化に向けて、人財に関する重要指標を設けて取り組みを進めています。なかでも、今後の明治グループの成長戦略をけん引するグループ経営人財プールの拡充や、グローバルへの事業拡大に貢献するスキルや能力を持つ人財の強化、そして社員一人一人の自律的な学びを促し、手挙げでのプログラム参加を重視しています。

人財開発における重要指標

主な指標	過去推移	2025年度	2026年度目標
グループ経営人財プール	14人(2023年度) 20人(2024年度)	32人	30人以上
グローバルビジネス人財※	29.1%(2024年度)	28.8%	35%以上
自主参加型研修への参加率	23.3%(2024年度)	24.5%	25%以上

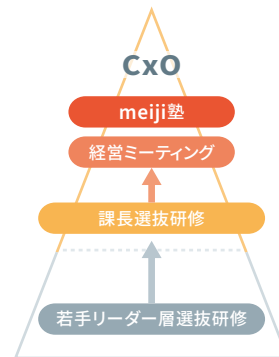
※ 対象範囲：管理職および総合職

グループ経営人財プール強化への取り組み

グループ経営人財を計画的に育成・モニタリングするべく、2021年度より育成プログラムを実施しています。これまでに延べ284人が受講し、2026年3月末時点でグループ経営人財プールは32人となりました。また、既存の育成プログラム(meiji塾、経営ミーティング)に接続するため、課長・若手リーダー層からの育成を図り、早期登用も見据えた人財開発を目指すプログラムを2026年より開始しました。手挙げによる参加者も募り、意欲ある人財を発掘して将来の経営人財パイプラインの強化を図ります。

グループ経営人財レビュー会議

経営重要ポジションのサクセッションプランに向けて、CEO、COO、CHROによる「グループ経営人財レビュー会議」を2026年7月に立ち上げました。中長期的な戦略実行に必要とされる経営人財のパイプラインを可視化し、共有した上で、それに即した候補者群の評価を進めています。



グローバルビジネス人財育成に向けて

明治グループでは、グローバルビジネス人財を以下のように定義しています。

- 通常のビジネススキルに加え、異なる文化・価値観・ビジネスを理解し受け入れる「多様性の受容」
- 適切に自身の意見を伝え、相手の意見を理解できる「コミュニケーション能力」を高度なレベルで発揮する人財

より多くの意志ある社員が海外でキャリアを積めるよう、海外事業部門への異動公募の定期的な実施や、海外トレーニー制度の導入など、さまざまなアプローチを組み合わせることでグローバルビジネス人財の拡充に注力しています。

人財戦略 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I) / 健康・安全

あるべき姿を
実現する人財戦略

グローバルで戦う
人財・環境づくり

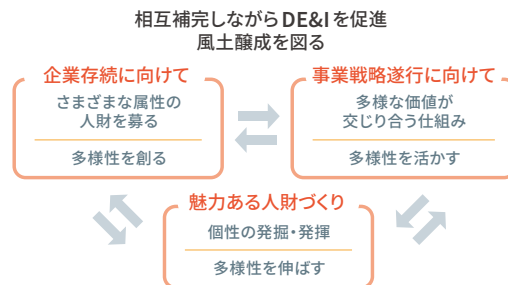
人的資本の
サステナビリティ推進

グループ
人事機能強化

価値創造力を強化し、持続的な成長をもたらすDE&Iを推進

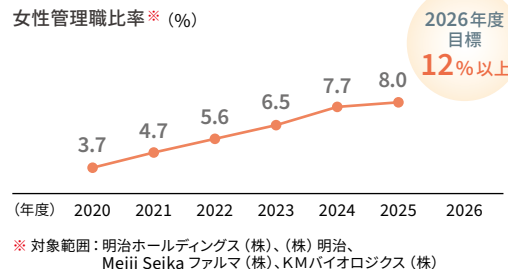
3つのアプローチでDE&Iを推進

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DE&Iの推進や風土醸成を目指しています。さまざまな価値観を持つ多様な人財が活躍できる環境を整えることで企業競争力を強化し、持続的な成長につなげていきます。



組織の多様性を高める女性活躍推進

特に重要なテーマである女性活躍推進においては、「意思決定層における多様性の拡充」を掲げ、積極的な管理職への登用も含めた取り組みを進めています。グループ各社の部長職候補を対象に、視座や構想力の向上を図る女性幹部育成研修プログラムや、他企業との合同クロスメンタリングへの参加などを通じて、キャリア開発を支援しています。



Next なでしこ 共働き・共育て支援企業に選定

2026年、経済産業省と東京証券取引所が「共働き・共育てを可能にする性別を問わない両立支援」の取り組みが特に優れた企業を評価・選定する「Next なでしこ 共働き・共育て支援企業」に選ばれました。



全社員が最大限に能力を発揮できる明治グループを目指して

生産性向上のためのスマートワークの推進

効率的な会議運営に向けた施策の全社展開や、全ライン管理職を対象としたタイムマネジメント研修を実施しています。また、新人事制度では、組織風土のあるべき姿を実現するための評価項目において、管理職クラスで「生産性向上」の新たな項目を追加し、各自が生産性の高い組織づくりに向けたアクションプランを設定・実行しています。制度・仕組みと意識・行動の両面からスマートワークの文化を構築しています。

企業価値をさらに高める健康経営を実践

健康経営の成果として、明治ホールディングス(株)は経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営優良法人」に10年連続で認定されています。また、2026年から始まった農林水産省が選定する「食育実践優良法人」にも認定されました。



リスクを未然に防ぐ労働安全を追求

労働安全も重要な経営課題であり、2025年度は新たな試みとしてグループ横断でリスクアセスメントの実態調査を実施しました。会社の垣根を超えた視点からのフィードバックが現場に新たな気づきをもたらし、労働安全に対する意識の向上とリスクマネジメントの品質向上につながっています。



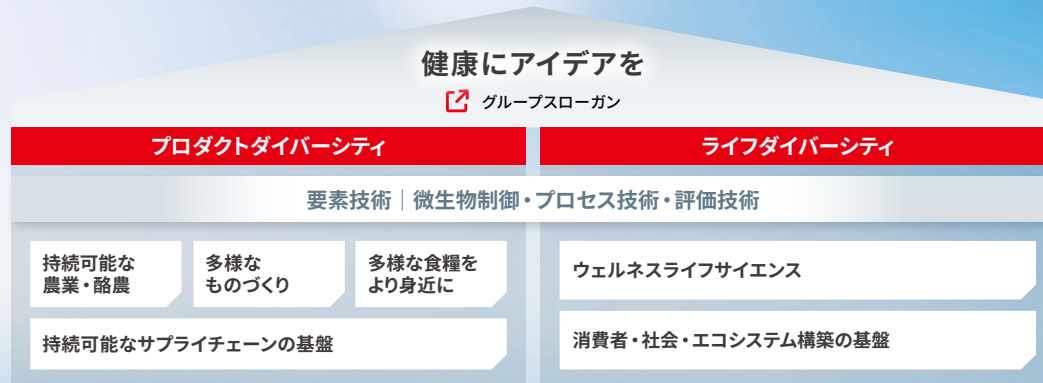
Meiji Seika ファルマ(株)岐阜工場で行われたリスクアセスメント実態調査の様子

技術開発戦略 イノベーションの中核を担って

挑戦すべき6つの技術開発領域を設定し、新たな社会価値を創出

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、多様化する社会課題の解決に資する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て6つの技術開発領域（右図）を設定しています。この技術開発戦略をベースに、要素技術の活用・深化に加えて新たな独自技術基盤の創出に取り組み、さまざまな技術開発テーマを推進しています。さらに、創出した技術を新しい製品・サービスや事業へ展開し、イノベーションの創出につなげることで、持続的な成長と社会価値の創出を目指しています。



主な取り組み事例

Healthy Longevity研究の推進

近年、健康寿命の延伸（Healthy Longevity）は、世界的な高齢化を背景に重要な社会課題として注目を集めており、老化メカニズムの解明や予防・未病領域における研究が加速しています。明治グループはこの社会課題の解決を成長機会と捉え、2025年11月にシンガポールで開催された「第1回 Healthy Longevity and Medicine Conference.」にプラチナスポンサーとして参画し、Healthy Longevity領域における当社のビジョンに関する講演を行いました。また、2026年6月には一般財団法人ASAGI Labsが設立した「ASAGI Labs ロンジェビティ・コンソーシアム」に参画し、産学連携による研究も推進しています。育児用調製粉乳から高齢者向け栄養製品まで、ライフステージ全体を支える製品・技術基盤を有する強みを活かし、Healthy Longevity領域をリードする企業を目指します。

女性の健康を支えるイノベーション

女性の健康とWell-beingへの関心が高まるなか、フェムケア領域が世界的に注目を集めています。明治グループは、長年培ってきたマイクロバイオーム研究の知見を活かし、女性の健康維持に重要な役割を果たす腔内細菌叢の研究に取り組んでいます。また、2026年1月に、オープンイノベーション活動の一環として「Fast Track Pitch in Singapore」（経済産業省、JETRO、シンガポール政府の共催）に参加しました。アジア地域でフェムケア製品を展開するスタートアップ企業との接点を創出しながら、新市場開拓に向けた協業の可能性を探索しています。



Fast Track Pitch in Singapore
授賞式の様子

ビフィズス菌添加育児用調製粉乳の実現

（株）明治は、かねてより乳児の日々の健康のために「ビフィズス菌 OLB6378」の研究を深めてきました。四半世紀にも及ぶその研究成果が結実し、2025年に同菌を配合した日本初となるビフィズス菌添加の乳児用調製粉乳「明治ほほえみ」および幼児用調製粉乳「明治ステップ」の製造承認を国内で取得。同年11月に「明治ほほえみ」、さらに2026年3月に「明治ステップ」をリニューアル発売し、育児における新たな価値をお客さまに提供しています。今後も継続して乳幼児栄養に関する研究開発に注力し、親子の皆さまの健康で安心な暮らしに貢献していきます。



技術開発戦略 イノベーションの中核を担って

ウェルネスサイエンスラボを起点とする新価値創造への人財・組織戦略

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立案・推進しているのがウェルネスサイエンスラボです。研究成果の社会実装に向けて、多様な専門性と変革への意志を持つ人財を登用し、明確なビジョンのもとで組織を運営しています。

河端 恵子

執行役員
ウェルネスサイエンスラボ ラボ長

スキルと熱量を併せ持つ人財を集結して
「絵に描いた餅」を「食べられる餅」へ

明治グループが掲げる「食」と「薬」の中間領域での価値創造は、長らく、いわば「絵に描いた餅」でした。私の使命は、これを社会に届ける「食べられる餅」へと変え、研究成果の社会実装まで責任を持つ組織へと進化させることです。

中核を担うのは、エビデンス創出をリードできる人財です。特に腸内細菌研究や栄養研究を担う「バイオ人財」に加え、データサイエンティストやグローバル規制・知的財産に精通した高度専門人財を厚く配置しています。しかし、組織の成長を支えるのは専門性だけではありません。未来志向で変革のエンジンとなる研究員一人一人の、スキル構成だけでは説明しきれない力こそが、企業価値向上の源泉であると考えています。

変革には、スピードと熱量、そして実行力が不可欠です。創業研究から事業化まで幅広い経験を積んできたキャリア人財である副ラボ長の山名と協力しながら、その実現を推進していきます。困難や軋轢から逃げることなく、それを変革の推進力へと変え、研究員とともに新たな価値創造を成し遂げていきます。

山名 慶

ウェルネスサイエンスラボ 副ラボ長
食薬新事業ラボプロジェクトチーム チームリーダー

「食×薬」を「日常接点」で統合し
新領域創出に挑戦し続ける組織を築く

明治グループは、食を通じた「日常摂取」の文化と、薬を通じた「エビデンス構築」の両方を長年培ってきました。さらに、乳酸菌やカカオなど独自の技術開発シーズと、それを生活者に継続的に届ける事業基盤があります。「食×薬」を「日常接点」で統合できる企業は世界的にも稀な存在です。キャリア人財として参画した立場から見ても、明治グループは次世代ヘルスケアの領域を切り開く大きな可能性を秘めています。

技術開発シーズを事業化するには、不確実性の高いテーマに挑戦できる組織能力が不可欠です。そのためには、従来とは異なるスピード感や意思決定、外部との共創を含めた柔軟な組織運営が鍵になります。現在取り組んでいるのは、「病気になってから介入する」のではなく、「日常のなかでコンディションを整える」という新しい領域です。超高齢社会や医療費増大を背景に、この領域はグローバルで大きな成長市場になると考えています。明治グループには、その市場を日本発で創るための技術・研究基盤があり、既存市場での競争ではなく、新しい価値創造に挑戦していきます。

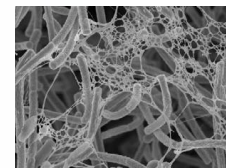
HOT TOPIC! 食薬新事業ラボプロジェクトチーム

新プロジェクト始動
食薬の強みで新事業領域の創出へ

明治グループの次の10年を担う新たな成長の柱を創出すべく、2026年1月に明治ホールディングス(株)内に「食薬新事業ラボプロジェクトチーム」を立ち上げました。本プロジェクトには、キャリア人財を含め、グループ各社から多様なメンバーが結集しました。「食」と「薬」を併せ持つ明治グループの強みと、「菌」「発酵」に関する技術資産を活かし、日常のなかで人々のコンディションを整える新領域・新事業の創出を目指しています。長期的には売上高1,000億円、利益率30%以上の事業創出を目指し、世界の人々に新たな健康価値を届けていきます。

米国癌学会にて「R-1 EPS」に関する研究成果を発表

有望な新事業候補の一つが、「乳酸菌 OLL1073R-1株」の菌体外多糖 (R-1 EPS) のがん治療食事サポートへの展開です。「R-1 EPS」を強化配合したヨーグルトを摂取した肺がん患者は、免疫チェックポイント阻害薬の治療効果が高い傾向にあることを臨床研究で初めて確認し、2026年4月の米国癌学会年次総会 (AACR2026) にて埼玉医科大学と共同で発表。世界から注目を集めています。



「R-1 EPS」の電子顕微鏡写真
(網目状の部分)

知的財産戦略 経営・事業に貢献する特許ポートフォリオ

明治グループ一体となり、経営にコミットする「知的財産戦略」を推進

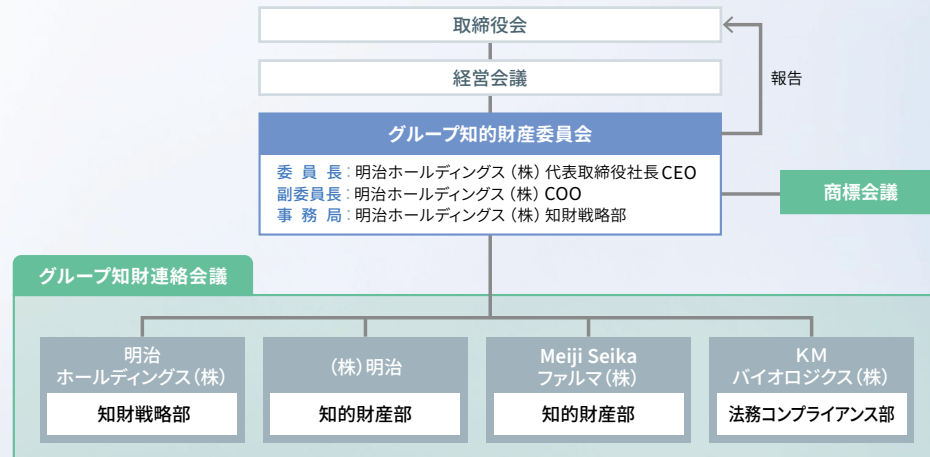
CEOを中心とする知的財産戦略の推進体制

明治グループでは、経営会議の諮問機関としてCEOを委員長とする「グループ知的財産委員会」を設置し、取締役会が知的財産戦略を実効的に監督する体制を構築・運用しています。

グループ知的財産委員会では、明治グループの持続的な成長に向けて知的財産戦略を重要な柱と位置付け、戦略や課題に対する方向性を決定し、それに基づき各社の知的財産組織で戦略を推進しています。

審議・施策 (実績)

- 経営指標と特許価値の相関解析
- グローバル化に対応したコーポレート商標保護戦略の検討
- 高度専門人材の育成強化
(弁理士資格取得奨励、グループ会社間の短期人材交流学习、キャリア人材登用など)



経営指標と特許価値の相関解析

食品セグメントが保有する特許ポートフォリオ全体について、2015～2025年※の営業利益と特許価値の総和の関係を分析したところ、強い相関(相関係数0.8以上)が確認されました。この結果は、特許価値が企業の収益力と一定の関係を有する可能性を示唆し、将来的に特許価値を高めることで利益向上への貢献が想定されます。

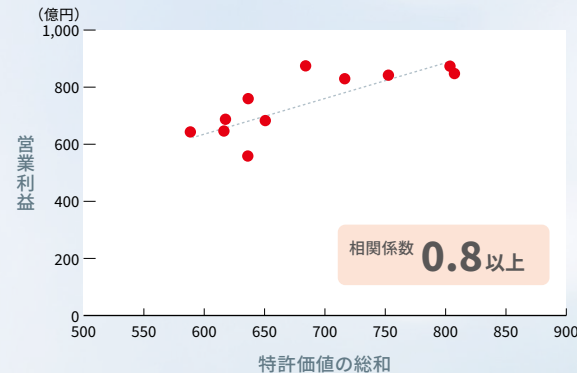
経営指標と特許価値の相関は、以下のような過程を通して実現されると考えています。

- 1) 世界に通用する技術を開発し、特許権で保護することで価値の高い特許を創出する。
- 2) そのような傑出した特許技術を実装した商品を世界に展開することによって、明治グループの独自性が発揮されグローバルでの利益創出に貢献する。

また、技術起点のみならず、市場を意識した特許群を生み出すことに注力し、高い価値の特許群による独自技術によって、商品の高付加価値化や事業のグローバル展開を後押ししていきます。

※ 営業利益は各年度、特許価値は各年末時点のデータ

食品セグメントの営業利益と特許価値の相関(2015～2025年)



特許価値＝技術力指標×グローバル指標
これにより算出される特許価値とはその特許の競争力であり、ある会社の保有する特許価値の総和は、その会社の特許ポートフォリオのトータルとしての特許競争力を表していると考えられる

※「LexisNexis®PatentSight+」の Patent Asset Index に基づいて算出

技術力指標 (Technology Relevance)

他の特許審査で引用された数を基に算出した技術的影響力の指標

グローバル指標 (Market Coverage)

出願国の市場規模を基に算出した市場的価値の指標

知的財産戦略 経営・事業に貢献する特許ポートフォリオ

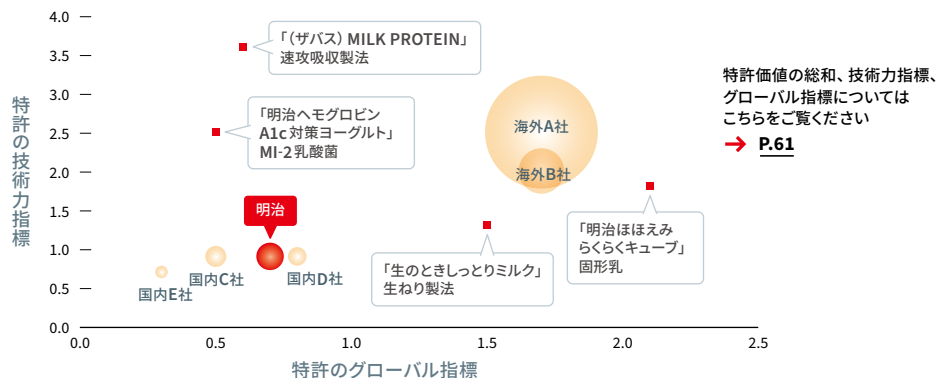
高い技術力とグローバル展開を両立した特許ポートフォリオ構築を目指す

ヒット商品を支える特許技術

下図は、前ページの特許価値算出で用いた2つの指標である縦軸に技術力指標、横軸にグローバル指標をとり、特許群の競争力を示したものです。この図において食品セグメントは、右上の領域（高い技術力とグローバル展開を両立）を目指しています。図に記載された主要ヒット商品に関連する特許群はいずれも技術力指標あるいはグローバル指標が自社平均を上回っています。「明治ほほえみらくらくキューブ」はグローバル指標が高く、海外大手と同等水準の競争力を有しています。「生のときしっとりミルク」も同様に海外展開のポテンシャルが示唆されます。一方、「(ザバス) MILK PROTEIN」および「明治ヘモグロビンA1c対策ヨーグルト」は高い技術力が評価されています。

今後も、高い技術力とグローバル展開を両立した特許ポートフォリオで支えられたヒット商品によって、利益向上に貢献していきます。

国内外主要食品会社の特許ポートフォリオ比較（食品セグメント） バブルサイズ：特許価値の総和



※ レクシスネクシス社の特許分析ツール「LexisNexis®PatentSight+」を用い明治ホールディングス（株）作成

HOT TOPIC! 技術ストーリー

明治グループは、優れた技術や商品を生み出し、その価値を知的財産として適切に保護・活用しています。以下では、その代表例となる技術ストーリーをご紹介します。

MI-2乳酸菌 莫大な菌株ライブラリーから健康価値を創出

MI-2乳酸菌は、(株)明治が保有する菌株ライブラリーのなかから、抗炎症作用の強い菌株の探索を目的に、生理活性物質のIL-10などを指標として選び抜かれたものです。配合すべき食品カテゴリーや商品コンセプトの検討を重ねてヨーグルトへの展開を決断し、部門を超えたチームが一丸となってエビデンス開発を粘り強く推進。その結果、MI-2乳酸菌は「健康な方の高めのヘモグロビンA1c（血糖コントロールの指標）の低下をサポートする」機能が報告され、これを含有する「明治ヘモグロビンA1c対策ヨーグルト」として商品化を実現しました。この商品の上市により、お客さまへの新たなアプローチを実現し、日常の食事に取り入れていただくことにつながっています。今後も乳酸菌を中心とした6,500株以上の菌株ライブラリーから、MI-2乳酸菌に続いて明治独自の菌を見出す研究を続け、付加価値を有する新たな製品の開発に結び付けていきます。



生ねり製法 常識を覆す製品を生み出す新製法を確立

世の中に新たな食体験を提供するために、従来のチョコレート製品（水分3%以下）よりも高い水分量（3～10%）を含有し、いままでにない価値を持つ製品の生産を可能にした技術が「生ねり製法」です。水分を増やせば水分10%以上を必要とする生チョコレートのような味わいになるものの、常温流通が難しく用途が限定的であり、改善に向けて水分量を10%前後にまで下げると、従来の技術では油と水が分離するという課題がありました。それを解決するべく特許製法（生ねり製法）を開発し、油と水を分離させることなく一体化させることに成功しました。さらに、(株)明治が保有するさまざまな製造技術を組み合わせることで、結果、しっとり柔らかで濃厚な味わいを保ちながら、常温（28℃以下）保存可能・ロングライフ（賞味期限12カ月）の高い保存性も併せ持つ、チョコレートの常識を覆す「生のときしっとりミルク」を実現しました。今後もこの特許技術を活用し、市販用やBtoBでの新商品の展開を積極的に進めていきます。



DX戦略 CDOメッセージ

ビジネス、社員の営み、DX・IT部門を変革して 新たな価値を創出し、企業競争力を高めます

明治グループのCDOとして私に課せられた責任は、DXにより経営・事業戦略の実行をより加速させることです。DX・IT部門を、経営や事業が実現したいことを高度な共感力をもって支援する役割として再定義。経営層や事業部門の意図を正確に読み取り、優先度の高い戦略・施策に対して、迅速かつコスト効率の高い手段を提供していきます。経営層に対しては意思決定のスピードと確度を高める環境を整備し、事業部門に対しては価値創出の最大化に向けた取り組みに全力で伴走します。「2026中期経営計画」では、「市場・事業・行動の変革を通じた成長軌道への回帰」を重要なテーマとして掲げています。DXによって経営や事業のあり方、社員の営み、DX・IT部門が変わることで、新たな価値創出に貢献します。

明治グループのDXが目指す姿 [1] ビジネスを変える データドリブン経営と戦略的AI活用を推進

現在、テクノロジーのビジネスへの活用は「データ活用」と「AI活用」の2つが主流であり、その活用の巧拙が企業の競争力に影響を及ぼします。そして、この2つはまったくの別ものではなく、大きく重なり合います。私たち明治グループは、データドリブン経営の実践、そして戦略的なAI活用によってビジネス変革の取り組みを進めています。

私たちが目指すデータドリブン経営は、単にデータを集めて数字に従う経営ではありません。データに基づき、事実を高解像度で認識することで、これまでに培った嗅覚や経験に基づく判断を研ぎ澄ませることで、また、私たちが掲げる戦略的なAI活用のゴールは、定型的な作業をAIに委ね、社員が本質的な業務に専念できる状況をつくることです。

データドリブン経営の推進にあたって、グループ全体の課題のなかから、「FP&A（財務計画・分析）」「研究開発」「デジタル

古賀 猛文
執行役員 CDO



マーケティング」を重点テーマとし、データを活用できる環境と組織能力の整備を2025年度より開始しました。この取り組みは、単なる業務効率化にとどまらず、新しい価値の創出と顧客ロイヤリティの向上を実現します。また、財務面では、投資対効果や収益性、資本効率などの改善につながります。

明治グループのDXが目指す姿 [2] 社員の営みを変える 創造性や判断力を最大限に活かせる環境を構築

DXが進展することで、必要なデータが整っている状態が仕事の起点となり、資料作成などの準備作業が極小化され、社員は創造性や判断力を最大限に活かせる業務に専念することが

DX戦略 CDOメッセージ

できます。こうして社員の営みが変わることで、より価値を生み出す企業活動に経営資源を配分することが可能になります。

そのためには、高品質なデータと信頼できるAIをビジネスの目的に合わせて、便利でセキュアに活用できるIT環境の整備と、事業部門およびDX・IT部門の双方の組織能力の向上が不可欠です。グループ全体の人財育成については、デジタル活用を広げることに軸足を置いて取り組んできましたが、習得したデジタルスキルを業務に活かしていない状況が散見されたため、課題解決型の人財を育成する内容に見直しています。テクノロジーに触れるだけでなく、ビジネスモデルのあるべき姿を描き、的確に課題設定ができる人財を育成します。

明治グループのDXが目指す姿 [3] DX・IT部門を変える 適切にリスクを管理し、環境変化に柔軟に対応

グループ全体のDXおよびIT効率を最大化するために、サイバーリスクの極小化とテクノロジー活用の柔軟性を両立する、適応力のあるガバナンスと実行力のある組織体制を整備します。近年、サイバーリスクの脅威は大きくなっており、テクノロジーの進化に適応できないことが経営リスクに直結します。こうした認識のもと、リスクを適切に管理し、事業のスピードを損なうことなく、DXを安全かつ迅速に推進する「ガードレール」としてDX・IT部門を機能させる必要があると考えています。

具体的には、明治ホールディングス（株）と各事業会社のDX・IT部門の役割分担を見直し、グループ全体で共通化すべき領域と各事業の特性を踏まえて柔軟に判断・実行すべき領域を切り分けた上で、実効性のあるガバナンスを整備します。併せて、DX戦略や中期計画、年度計画の位置付けを整理し、戦略と計画、予算が一貫して連動する運営に見直すことで、環境変化に柔軟に適應できるDX推進体制を確立します。

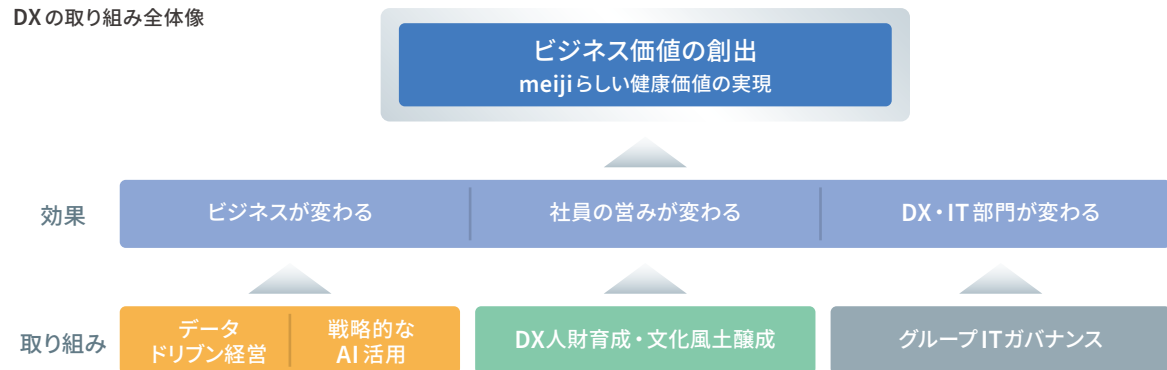
即戦力となる高度な専門人財はキャリア採用により獲得し、育成にも継続的に取り組みます。体制面では、データドリブン経営の中枢を担う組織を2026年4月に立ち上げました。この組織を中心に、DX・IT部門が経営層・事業部門と戦略を共有し、協業を通じてビジネスプロセスを変革していきます。

ステークホルダーへのコミットメント

DX推進によってビジネス価値を最大化する

これらの取り組みを通して明治グループのビジネス価値を最大化し、中長期的な利益成長と企業価値の向上につなげていきます。そのためには、経営層、事業部門、DX・IT部門の緊密な連携が不可欠です。これは、互いの役割や責任に対する認識が一致し、相互に尊重・共感していることを前提に成り立つものです。それを果たすべくCDOとして社内の議論をリードし、明治グループのDXを着実に進めていきます。また、株主やビジネスパートナーの皆さまをはじめ、外部ステークホルダーとのコミュニケーションを深め、意見や知見を取り込みながら活動の質を高めて期待に応えていきます。

DXの取り組み全体像



DX戦略 ビジネスを変える

DXの取り組み

データ
ドリブン経営戦略的な
AI活用DX人財育成・
文化風土醸成グループ
ITガバナンス

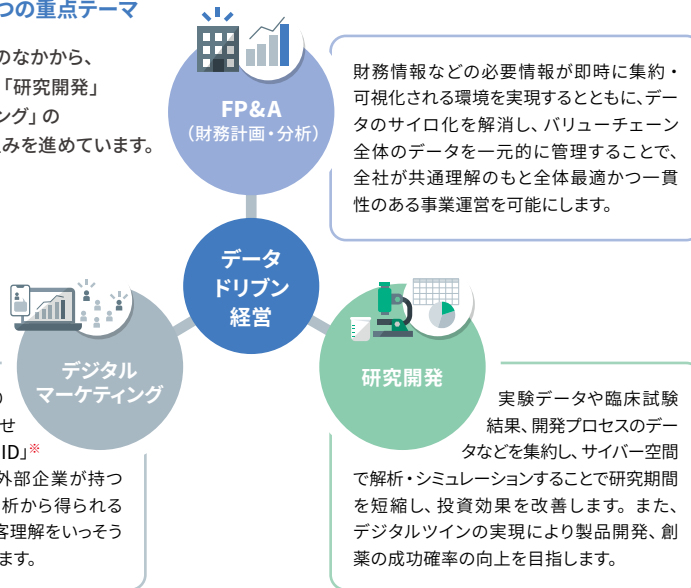
データドリブン経営

長年培った嗅覚と経験による経営判断を、デジタルでさらに研ぎ澄ます

明治グループはこれまで、優れた直感と経験に基づいた経営判断によって、事業構造を変革して事業領域を拡大してきました。こうした知見を、「情報」とそれを解釈する「科学」の力でさらに昇華させ、ますます複雑化する社会で新たな企業価値を創出するための意思決定に結び付けていきます。

データドリブン経営の3つの重点テーマ

明治グループが抱える課題のなかから、「FP&A（財務計画・分析）」「研究開発」そして「デジタルマーケティング」の3つを重点テーマに、取り組みを進めています。



※ 2025年1月から展開している（株）明治の会員サービス

戦略的なAI活用

生成AIに定型業務を任せ、本質的な価値創出にリソースを集中

明治グループのAI活用は、これまでは自社で開発した対話型生成AIアプリ「meiji AI Talk2」を導入し、個人の業務効率化を中心に取り組みを進めてきました。しかし近年、AIの進化によって、便利な「ツール」からビジネスの「パートナー」へと変わりつつあります。今後は、AIが業務の目的を理解して自律的に判断し、最適な手段を選んでタスクを実行するエージェント型AIをグループ内に展開し、組織的なビジネスプロセスの変革を図っていきます。生成AIが空気のように日常業務に自然に溶け込むようになれば、面倒な定型作業や情報整理をAIに任せて、社員は創造性や判断力を最大限に活かせる仕事に専念でき、これまでにない新しい価値をお客さまや社会に創出することが可能になります。そうした未来に向けて、2026年度から実現のための計画策定を開始しています。



DX戦略 社員の営み/DX・IT部門を変える

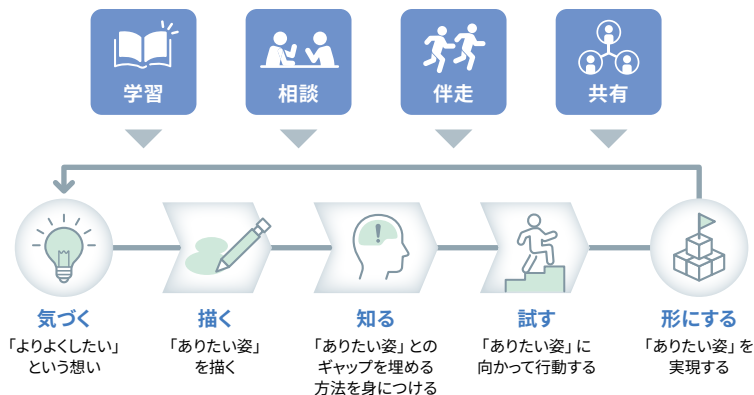
DXの取り組み

データ
ドリブン経営戦略的な
AI活用DX人材育成・
文化風土醸成グループ
ITガバナンス

DX人材育成・文化風土醸成

変革を主導する人財を伴走支援し、挑戦を称える文化風土を醸成

グループ全体のDX人材の育成は、2022年度よりさまざまな施策をスタートしており、デジタルをビジネス・業務に活用するスキルの底上げや文化の醸成において一定の成果を挙げています。今後は、変革と価値創出を加速させるべく、より組織的に価値を生み出す取り組みへとシフトします。社員に対しては、最新のテクノロジーがビジネスに与えるインパクトを体感できる機会を提供し、変革の起点となる「気づき」を与えていきます。そこから、社員が組織としての「ありたい姿」を描き、実現のために必要な知見を高め、自律的に取り組むきっかけを作っていきます。そして、「ありたい姿」に向かう社員に対して学習コンテンツの提供や、目的思考で組織の課題を整理するためのワークショップなどの伴走支援を通じて、実践を前提とした人材育成を行っていきます。会社としても、組織を前に進める挑戦を称え、取り組み事例と成果を広く社内に発信・共有することで、変革と挑戦への機運を高めます。変革に挑む社員同士がつながる機会と場所を提供し、よりいっそう相互に助け合い、高め合う風土を育んでいきます。



グループITガバナンス

グループ全体のDX・ITを最適化し、競争力向上とリスク対応を図る

明治グループが展開するDX戦略の実効性を最大化するために、DX・IT部門の役割や責任を再定義し、それが機能するガバナンスを設計（下図）して組織体制を再編しています。最大の目的である「経営・事業戦略実現の推進」をいっそう加速させるために、DX・IT部門の役割を、経営や事業が実現したいことを共感力をもって解釈し、スピーディーかつ高コストパフォーマンスで実現できる手段を提供することと決めました。そして、食品・医薬品の各セグメントが推進すべきDX戦略と、その実現を支えるために必要なグループ共通のDX戦略を明確に区分し、個別最適と全体最適をともに満たすことでデジタル投資の費用対効果の向上を目指します。企業競争力の向上に資するグループ共通のDX基盤構築にあたっては、サイバーリスクへの対応力とテクノロジー活用への柔軟性を両立するスキームを追求。データドリブン経営の実践に不可欠なデータ品質の担保と、高度なセキュリティによるアクセス管理の仕組みを整備し、DXによって迅速かつ効率的に新たな価値が創出できる体制づくりを進めています。

グループITガバナンス検討の枠組み

