

Governance

ガバナンス

明治グループは、「食と健康」に関わる企業グループとして、常に一步先を行く価値を創り続けることを目指し、企業価値を最大化させるための体制の構築と、経営リスクの適切なマネジメントに努めています。

68 コーポレート・ガバナンス

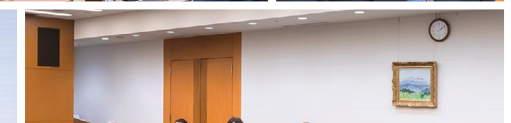
80 リスクマネジメント

More Information

[有価証券報告書](#)

[コーポレート・ガバナンス報告書 \(PDF\)](#)

[株主・投資家情報](#)



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

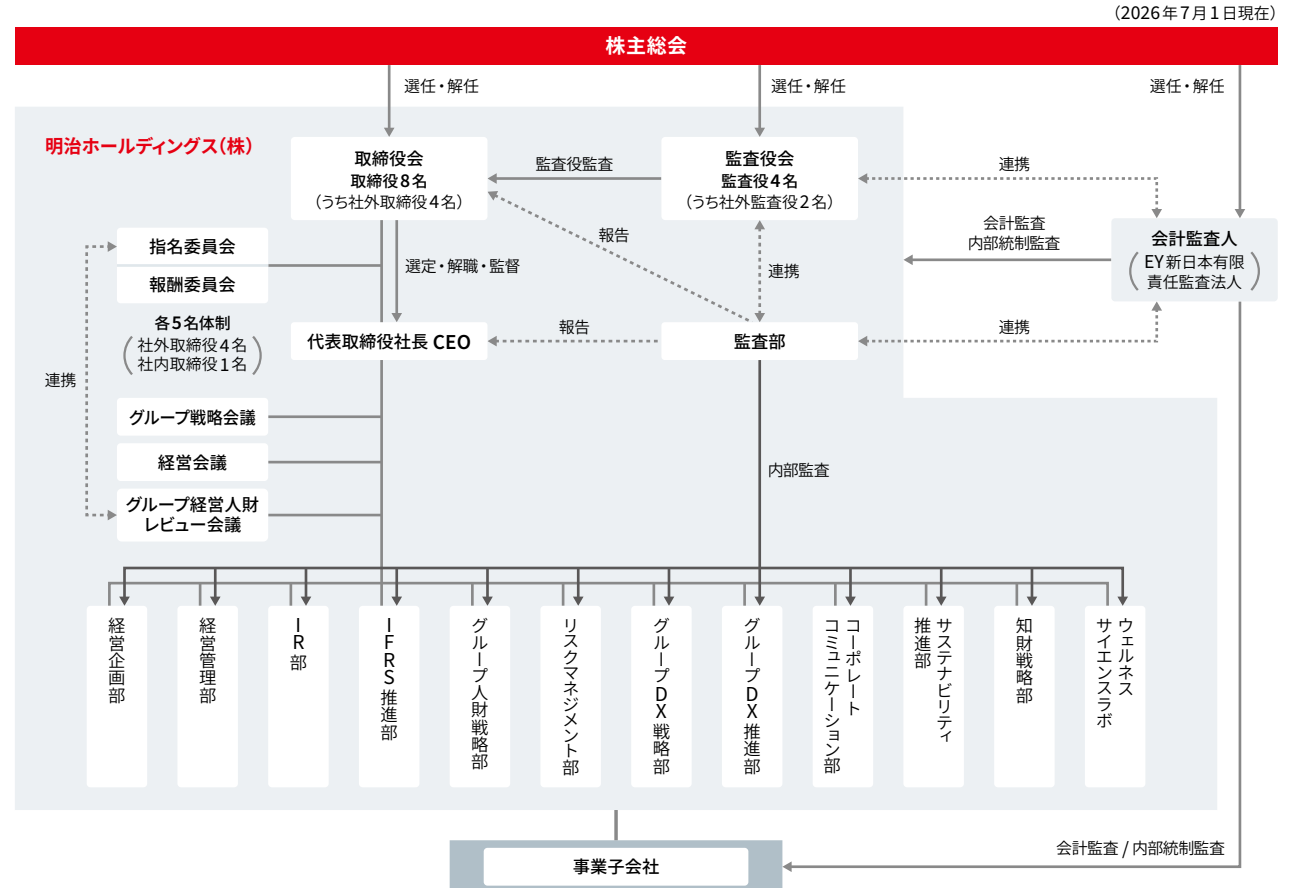
明治グループは、「食と健康」に関わる企業グループとして、常に一歩先を行く価値を創り続けることで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

明治グループは、グループ理念をもとに策定した中長期の経営戦略の実現に向けて、取締役会をはじめとするグループのガバナンス体制を整備、運営しています。また、持株会社である明治ホールディングス（株）（以下、当社）は監査役会設置会社を採用し、取締役会の監督機能と監査役の監査機能により、経営の客観性と透明性をより高めています。取締役会は多様な取締役で構成し、グループの重要事項を審議・決定し、執行を適切に監督します。取締役会の実効性と透明性を高めるため、独立社外取締役の意見を経営に活かす体制を構築しています。

なお、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本方針を定めた「コーポレート・ガバナンス方針」は、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。

 [コーポレート・ガバナンス](#)

コーポレート・ガバナンス体制



 [コーポレート・ガバナンス体制の充実・実効性向上に向けた取り組み変遷](#)

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 | 取締役 (2026年6月26日現在) ※ 所有株式数は2026年5月31日現在の数値を記載しています

松田 克也 *Katsunari Matsuda*代表取締役社長
CEO^{※1}経営企画部・グループ人財戦略部・
知財戦略部・ウェルネスサイエンスラボ管掌

- 取締役就任: 2018年6月
- 所有株式数: 64,005株

永里 敏秋 *Toshiaki Nagasato*取締役執行役員
COO^{※2} (医薬品セグメント)

- 取締役就任: 2025年6月
- 所有株式数: 25,900株

八尾 文二郎 *Bunjiro Yao*取締役執行役員
COO^{※2} (食品セグメント)

- 取締役就任: 2025年6月
- 所有株式数: 54,477株

菱沼 純 *Jun Hishinuma*取締役専務執行役員
CFO^{※3}経営管理部・IR部・IFRS推進部・
コーポレートコミュニケーション部管掌

- 取締役就任: 2024年6月
- 所有株式数: 18,550株

河田 正也 *Masaya Kawata*

社外取締役 独立役員

- 取締役就任: 2021年6月
- 所有株式数: 3,627株

重要な兼職状況

セントラル硝子(株) 社外取締役
東武鉄道(株) 社外取締役久保山 路子 *Michiko Kuboyama*

社外取締役 独立役員

- 取締役就任: 2021年6月
- 所有株式数: 1,813株

重要な兼職状況

(株) 三井住友銀行 社外取締役

ピーターD. ピーダーセン *Peter David Pedersen*

社外取締役 独立役員

- 取締役就任: 2022年6月
- 所有株式数: 1,146株

重要な兼職状況

特定非営利活動法人ネリス代表理事
(株) 丸井グループ 社外取締役
三菱電機(株) 社外取締役大前 由子 *Yuko Omae*

社外取締役 独立役員

- 取締役就任: 2026年6月
- 所有株式数: -

重要な兼職状況

(株) オープンハウスグループ 社外取締役

- ※1 CEO (Chief Executive Officer)
グループ全体の最高経営責任者として、グループの経営を統括
- ※2 COO (Chief Operating Officer)
食品セグメント・医薬品セグメントの事業執行を統括
- ※3 CFO (Chief Financial Officer)
グループの財務戦略、経営管理を統括

役員プロフィールの詳細はウェブサイトをご覧ください

[📄](#) 役員紹介

社外役員の選任理由はウェブサイトをご覧ください

[📄](#) 取締役・監査役

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 | 監査役 (2026年6月26日現在) ※ 所有株式数は2026年5月31日現在の数値を記載しています



田巻 正順 Masayori Tamaki

常勤監査役

- 監査役就任: 2025年6月
- 所有株式数: 7,904株



渡辺 康 Yasushi Watanabe

常勤監査役

- 監査役就任: 2025年6月
- 所有株式数: 5,822株



安藤 まこと Makoto Ando

社外監査役 独立役員

- 監査役就任: 2017年6月
- 所有株式数: 13,769株

重要な兼職状況

公認会計士 / 安藤公認会計士共同事務所
日本コンクリート工業 (株) 社外監査役



小松 正和 Masakazu Komatsu

社外監査役 独立役員

- 監査役就任: 2025年6月
- 所有株式数: -

重要な兼職状況

弁護士 / 琴平総合法律事務所

取締役会のスキルマトリックスの考え方

取締役会は、グループ理念の実現、当社グループの持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率などの改善を図るべく、グループ全体戦略の策定・推進、事業会社の経営の監督を行うとともに、独立した客観的な立場から、取締役および執行役員に対する実効性の高い監督を実行します。当社取締役会がこのような機能を実効的に果たす上で欠かせないスキルを特定し、個々の取締役に求めるスキルを明らかにするためスキルマトリックスを次ページの通り作成しています。スキル項目の見直しに際しては、当社取締役会の位置付けを踏まえつつ、当社取締役会が備えるべきスキルについて、指名委員会の答申に基づき取締役会で決議しています。なお、監査役については、取締役の業務執行の監査を行う上で特に重要となるスキルである「財務・会計」「法務・リスクマネジメント」の保有状況を確認するため、取締役と同様のスキルマトリックスを用いています。

スキルの選定理由・定義

経営戦略	当社グループの目指す姿である、「食と健康で一步先を行く価値を創造し、日本、世界で成長し続ける」の実現のために、持続的な成長を通じて中長期での企業価値向上をけん引・監督するスキル
グローバルビジネス	グローバルへの展開スピードを上げ、海外マーケットを確実に取り込み、真のグローバル企業を目指すために、適切な事業環境・動向の検証を支援するとともにグローバルの視点・視座で意思決定・監督を行うスキル
営業・マーケティング	コア事業での圧倒的優位性を獲得するとともに、海外市場での成長基盤を確立するために、効果的な営業・マーケティング戦略の策定を主導・監督するスキル
財務・会計	中長期の企業価値向上を企図した戦略的な事業投資と積極的な株主還元を両立させつつ、最適な資本構成を実現するために、安定した経営基盤を構築する財務・会計面での判断・監督スキル
人事・ダイバーシティ	「人財」を企業価値向上に重要な「資本」と捉え、人的資本経営を実践するために、人事戦略やダイバーシティマネジメント方針を策定・監督するスキル
法務・リスクマネジメント	グループ経営強化に資するグループガバナンスの強化のために、法務・リスクマネジメントに係る全社方針を策定・監督するスキル
コーポレートコミュニケーション	お客さまやビジネスパートナー、株主・投資家など多岐にわたるステークホルダーとの信頼関係構築のために、コミュニケーション戦略を策定・監督するスキル
サステナビリティ	「明治グループ2026サステナビリティビジョン」を達成し、サステナビリティ・イノベーションにより社会課題を解決するために、経済価値と社会・環境価値の両立をけん引・監督するスキル
デジタル	「新たな顧客価値の創造と提供」「業務変革と生産性の向上」の実現を加速するために、明治グループのDX戦略をけん引・監督するスキル

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 | 取締役会・監査役会のスキルマトリックス

社外

区分	氏名	取締役会諮問機関の委員就任状況		求めるスキル									2025年度における出席状況	
		指名委員会	報酬委員会	経営戦略	グローバル ビジネス	営業・ マーケティング	財務・会計	人事・ ダイバーシティ	法務・ リスクマネジメント	コーポレート コミュニケーション	サステナビリティ	デジタル	取締役会	監査役会
取締役	松田 克也												17/17回	
	永里 敏秋												13/13回※1	
	八尾 文二郎												13/13回※1	
	菱沼 純												17/17回	
	河田 正也												16/17回	
	久保山 路子												17/17回	
	ピーター D. ピーダーセン												16/17回	
	大前 由子												2026年6月就任	
監査役	田巻 正順												13/13回※1	12/12回※1
	渡辺 康												13/13回※1	12/12回※1
	安藤 まこと												17/17回	17/17回
	小松 正和												11/13回※1	11/12回※1

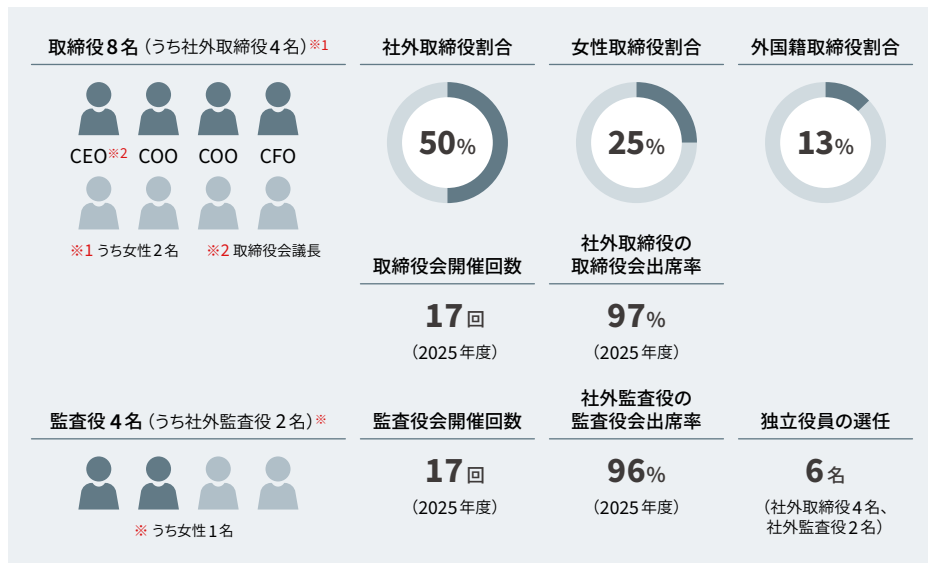
※1 2025年6月27日の役員就任以降の状況を記載

※2 独立社外取締役である委員のなかから、毎回互選により、両委員会の委員長を兼任しないよう選定

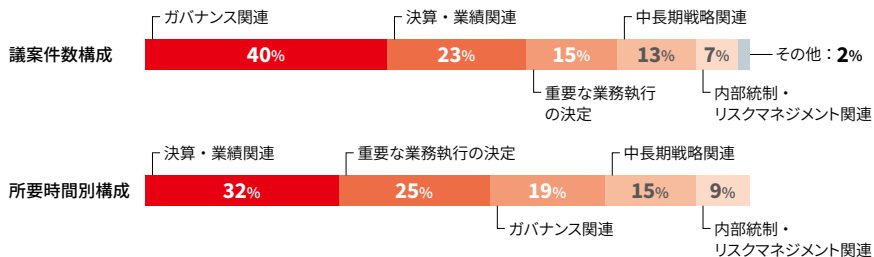
注：取締役会が機能を実効的に果たす上で特に発揮を期待するスキルを記載しており、各取締役が保有するすべてのスキルを表すものではありません。

コーポレート・ガバナンス

取締役会・監査役会の構成等



2025年度の取締役会の議案内容



2025年度の各会議体の活動内容

取締役会	開催実績：17回 議長：松田代表取締役 川村代表取締役 ※1 メンバー：取締役 9名 (うち社外取締役 4名)	主な活動内容 1. 重要な事業計画および事業予算、経営全般の方針に関する事項、重要な契約の締結、取締役候補者および執行役員の選任等についての審議 2. サクセッションプラン運用状況、事業会社状況、サステナビリティに関する取り組み状況、人材に関わる重要テーマ、取締役会の実効性評価、内部監査結果等についての確認、ならびに経営リスクの評価・監督
監査役会	開催実績：17回 議長：田巻監査役 千田監査役 ※2 メンバー：監査役 4名 (うち社外監査役 2名)	主な活動内容 1. 取締役会・経営会議等の重要会議への出席、重要書類の閲覧 2. 取締役等との意思疎通と情報収集 3. 主要な事業会社の監査役、内部監査部門、会計監査人との情報交換・連携
指名委員会	開催実績：10回 議長：河田社外取締役 松村社外取締役 ※3 メンバー：取締役 5名 (うち社外取締役 4名)	主な活動内容 1. 当社・主要な事業会社の社長の「あるべき社長像の明確化」および「ポジション要件の再定義」による「新たなサクセッションプランの策定」に関する議論 2. 取締役会におけるボード・サクセッションを充実させるための社外取締役サクセッションに関する議論 3. 当社・主要な事業会社の社長の選任案、2026年度の役員人事案についての審議と各社取締役会への答申
報酬委員会	開催実績：9回 議長：久保山社外取締役 河田社外取締役 ※4 メンバー：取締役 5名 (うち社外取締役 4名)	主な活動内容 1. 取締役および執行役員の報酬等に関する当該年度の方針、個人別の内容、報酬水準などを審議し、取締役会に答申 2. 主要な事業会社の取締役および執行役員の報酬等の案を審議し、各社社長へ助言 3. 当社・主要な事業会社における取締役および執行役員の報酬規程改定に関し、マリス条項の明文化・クローバック条項の導入を通じた在任期間中のコンプライアンス意識の向上および不正行為に対するけん制機能の強化など、ガバナンス高度化の観点からの審議と各社取締役会への答申

※1 川村代表取締役は、2025年6月27日開催の第16回定時株主総会終結のときをもって退任

※2 千田監査役は、2025年6月27日開催の第16回定時株主総会終結のときをもって退任

※3 2025年7月開催の指名委員会をもって、松村社外取締役から河田社外取締役に指名委員長を交代

※4 2025年7月開催の報酬委員会をもって、河田社外取締役から久保山社外取締役に報酬委員長を交代

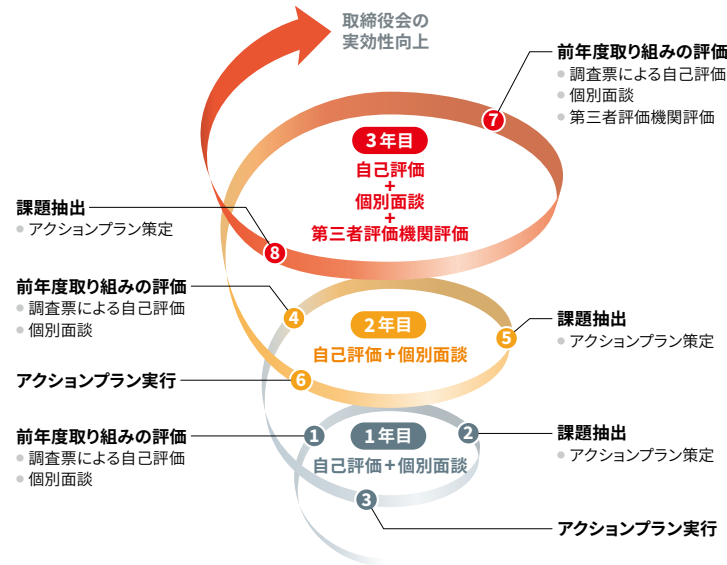
コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性

取締役会の評価

2025年度は当社グループのコーポレート・ガバナンス方針に基づき、調査票による取締役会メンバーの自己評価を実施しました。当該調査票による自己評価や取締役会開催状況などをもとに分析した結果、当社の取締役会の実効性が引き続き有効に発揮されていることを確認しました。

自己評価では、前回の評価で指摘された3つの課題「戦略的議論の拡充」「CEO選定プロセスの高度化」「社外取締役後継者計画の策定」について、取り組みが進んでいることを確認しました。その上で、さらなる実効性向上に向けて、2026年度に取締役会が取り組むべき課題として、「取締役会審議の高度化」「取締役会のあるべき構成」が指摘されました。



2025年度の課題と取り組み・2026年度の課題

	戦略的議論の拡充	CEO選定プロセスの高度化 / 社外取締役後継者計画の策定
2025年度の課題と取り組み	議題数の適正化・モニタリング体制の構築 事業会社案件の取締役会付議基準を改定し権限委譲することで議題数を適正化するとともに、大型設備投資・重要な契約等の決議案件の進捗を定期的に取締役会へ報告する仕組みを整備することで、モニタリングを重視する体制を構築 その結果、議案に占める「重要な業務執行の決定」の割合は18%から15%に減少し、「ガバナンス関連」や「決算・業績関連」「中長期戦略関連」の割合が上昇 社外取締役への情報提供の充実 取締役会における説明時間の厳守および説明資料のルール化を再度徹底。また、事前説明を録画し、いつでも繰り返し視聴できる形に移行することで、理解度を高め、取締役会における戦略的討議の充実を実現	次世代サクセッションプラン 当社および主要事業会社の社長にインタビューを実施し、指名委員会で、あるべきCEO・COO像の策定、「リーダーシップバリュー」の見直し等を実施 緊急時サクセッションプラン 不測の事態発生時における経営の継続性を確保するため、当社および主要事業会社を対象とした緊急時サクセッションプランを新たに策定 ボード・サクセッション 実効的な取締役会の持続可能性を高めるために、社外取締役のサクセッションプランを新たに策定・開始
2026年度の課題	取締役会審議の高度化 取締役会における建設的な議論の充実に向け、事務局による情報提供の強化と、取締役・監査役による事前理解の促進を通じて、審議の質を高度化	取締役会のあるべき構成 指名委員会を中心とした議論・検討を通じ、社外取締役の役割も踏まえ、グローバルな成長を見据えた将来志向のボード・サクセッションを可能にする取締役会構成へアップデート

コーポレート・ガバナンス

取締役会の議論活性化への取り組み

1) 社外役員への情報提供

議案の事前説明に加え、社外役員懇談会や定期的な事業所視察を実施しています。

活動内容	回数	概要
社外役員懇談会	4回	社外役員からの要望に応じ、食品と医薬品の中間にあたるヘルスケア領域の業界動向、コーポレートコミュニケーション、経営リスクマネジメントなどをテーマに社外役員懇談会を開催
社外役員視察	3回	グループの事業内容、組織、財務状況、サステナビリティ活動などに関する知識を得る機会を提供するため、2025年度は(株)明治 恵庭工場・坂戸工場、Meiji Seikaファルマ(株) 岐阜工場での社外役員視察を実施
オフサイトミーティング	4回	次期長期ビジョン・中長期成長戦略の策定にあたり、議論を通じて社外役員の意見を取り入れるため、都度進捗を報告
オンライン事前説明	17回	事前に情報をインプットすることで理解を深め、取締役会における議論の質を向上するため、取締役会開催前に録画配信等を活用しながら実施

2) 取締役会における社外役員の議論状況

社外役員は、各々の専門性（法務、経営、会計、グローバル経験など）を背景に、経営の意思決定に対する監督機能の発揮と中長期的な企業価値向上に資する視点から、建設的かつ多面的な意見・提言を行っています。

各々の専門的知見および豊富な経験に基づき、法令遵守・リスク管理・内部統制の観点からの監督に加え、中長期的な企業価値向上を見据えた経営戦略、事業ポートフォリオ、人的資本等に関する建設的な意見・提言を積極的に行っています。また、グローバルおよびステークホルダーの視点を踏まえた外部的かつ中立的な意見により、取締役会における議論の深化と監督機能の実効性向上に貢献しています。

社外役員視察

現場との対話を通じた事業理解の深化と監督機能の強化

社外取締役・社外監査役が明治グループの事業実態をより深く理解し、経営の監督機能を実効的に発揮できるよう、事業所視察や現場関係者との対話の機会を計画的に設けています。

2025年度は、食品および医薬品の工場に加え、原料調達に関わる酪農家を訪問しました。明治グループの主要事業における生産や調達の現場への理解を深めるとともに、原料調達から製造に至るまでのバリューチェーン全体の実態把握に努めました。

視察では、生産設備や品質・安全管理の取り組みに加え、大型投資案件の進捗状況やサステナビリティへの対応について確認しています。特に、持続可能な原料調達や環境・品質への配慮といった観点から、現場の取り組みや課題を直接把握しました。

また、現場関係者との対話を通じて、生産基盤や原料調達、医薬品製造における競争力の源泉への理解を深めるとともに、持続可能なバリューチェーン構築に向けた課題認識を共有しました。

これらの取り組みによって得られた知見は、取締役会における重要案件（投資判断や事業ポートフォリオなど）の議論の質を高めることに加え、サステナビリティ課題を踏まえた意思決定の高度化や、社外役員による客観的かつ独立した視点からの監督機能の強化にもつながっています。

当社は今後も、事業理解の深化と現場との対話の充実を通じて、サステナブルなバリューチェーンの確立と取締役会の実効性向上を図り、企業価値の持続的な向上に取り組んでいきます。



北海道の酪農企業、(株) Kalm角山を訪問した様子

コーポレート・ガバナンス

最高経営責任者（CEO）などの後継者計画

求める経営人材像（リーダーシップバリュー）

当社および主要事業会社の社長交代に伴い、2025年度は「リーダーシップバリュー」の見直しを行いました。

見直された「リーダーシップバリュー」では、ビジョン実現を強力にリードする明治グループ経営陣に求める人材像として、「変化を起こし、改革を主導する力」を中心に据え、以下の[1]、[2]の側面から8項目の人財要件（能力）を定義しています。

[1] Strategy / Execution 「大胆な構想力」「果断な意思決定力」「未来を拓く突破力」「発信し浸透させる力」

[2] People / Personal 「意欲と創造性を引き出す力」「挑戦を支える胆力」「人を育てる力」「多様な人材・手法を活かす力」



2025年度の取り組み

当社および主要事業会社の社長の「あるべき社長像の明確化」および「ポジション要件の再定義」による「新たなサクセッションプランの策定」について審議しました。併せて、当社および主要事業会社における社長の「緊急時サクセッションプランの策定」ならびに「社外取締役サクセッションプランの策定」についても審議し、取締役会にそれぞれ答申しました。

今後は、策定したサクセッションプランに基づき、当社および主要事業会社における社長の次期後継候補者の選出・評価・育成を実施するとともに、社外取締役サクセッションを進めることで、取締役会全体のボード・サクセッションの充実に取り組みます。

指名委員会委員長メッセージ

持続的成長・発展に向け、サクセッションのいっそうの進化を目指す

指名委員会は、社外4名（議長含む）、社内1名の計5名の取締役で構成されています。ホールディングスのCEOおよび食品、医薬品セグメントのCOOのサクセッションプランを議題とし、入念に候補者を選出して、取締役会に諮ります。将来を担う経営者の「リーダーシップバリュー」に関して、「変化を起こし、改革を主導する力」をコアに多面的に意見交換しています。候補者との面接・面談プロセスのあり方についても、情報の取り扱いに留意しながら、忌憚なく議論を重ねています。経営トップに不測の事態が発生する場合の緊急時後継候補者も想定しています。有望な候補者を早期に幅広く見出すための工夫も含め、短・中・長期の視点で柔軟に検討し、明治グループの持続的成長・発展に向け、サクセッションのいっそうの進化を目指していきます。



指名委員会委員長

社外取締役

河田 正也

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

取締役の報酬額は、株主総会で決議された総額の範囲内において、外部調査による他社水準を参考に、会社業績・個人業績評価に基づき算定しています。

2024年度から2026年度までの3カ年の「2026中期経営計画」が開始されたことに伴い、当社の役員報酬制度の目的に照らし、「2026中期経営計画」に掲げる重要目標への運動、長期ビジョン実現に向けたグループ一体での事業運営およびコーポレート・ガバナンスの拡充・強化の観点から、2024年度より役員報酬制度の改訂を行いました。

社外取締役を除く取締役の報酬

社外取締役を除く取締役の報酬は、以下の3つの報酬で構成されています。

- ・役位・職責に応じた固定報酬である基本報酬
- ・前年度の会社業績および個人業績に応じた短期インセンティブとしての業績連動報酬
- ・「明治 ROESG」の実績および、明治グループの株価動向に連動する株式報酬

基本報酬および業績連動報酬は金銭により、株式報酬は譲渡制限を付した株式の割り当てにより支給されます。なお、報酬額全体に占める固定報酬（基本報酬）と変動報酬（業績連動報酬および株式報酬）の構成割合は43～49%：57～51%で設計しており、変動報酬における業績連動報酬と株式報酬の構成割合は60：40としています。

社外取締役・監査役の報酬

社外取締役および監査役の報酬は、その役割と独立性の観点から固定報酬である基本報酬のみとしています。

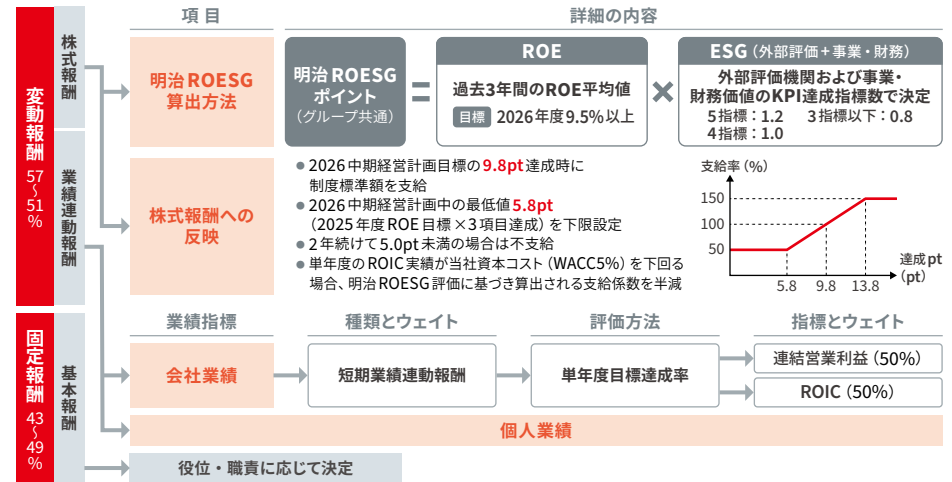
報酬ガバナンス

取締役の報酬制度内容、会社および個人の業績評価結果をもとに算定した報酬額は、半数以上を独立社外取締役で構成する報酬委員会に諮った上で、取締役会で決定しています。監査役の報酬は、株主総会で決議された総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

取締役報酬の支給額計算方法の詳細はウェブサイトをご覧ください

 役員報酬

取締役報酬の支給額計算全体図



報酬委員会委員長メッセージ

企業の成長を促し健全な経営を支える報酬制度

報酬委員会は明治グループ経営層の報酬制度や水準について審議しています。2025年度は報酬制度レビューを行い、取締役および執行役員報酬規程を改定し、マ尔斯条項の明文化・クローバック条項の導入、「明治 ROESG」の評価方法の一部改定を行いました。報酬制度は役員に対するインセンティブとして、何にこだわり、どこで成果を挙げてほしいかを明示するものです。分かりやすく納得性のあるものでないと有効に機能しません。2026年度は新中計や長期ビジョンに向けて、もう一段深い審議を重ねていきたいと考えています。競争力を高め、成果創出に応える仕組みとして報酬構成のバランス、水準、業績評価指標の見直しなどを検討し、取締役会へ答申していきます。



報酬委員会委員長

社外取締役

久保山 路子

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

保有方針

明治グループは、事業運営上の必要性などを総合的に勘案した上で、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するとは認められない株式は保有しない方針とします。

次のいずれかに該当する場合、株式を保有します。

1. 財務活動を円滑にすると判断される場合
2. 事業上の関係強化が必要と判断される場合
3. 取引関係の強化が必要と判断される場合
4. その他、当社の対株主責任に照らして合理的と判断される場合

保有する株式の議決権行使に関する考え方

当社は、保有する株式の議決権行使は、株主総会議案が明治グループとの関係・取引に悪影響を及ぼすと考えられる場合、または明らかに株主共同の利益を損なうと考えられる場合を除き、当該株式発行会社の取締役会の判断を尊重し、肯定的に行使します。当社は、当社の株式を政策保有している会社（政策保有株主）から当該株式の売却などの意向が示された場合には、当該売却などを妨げません。

当社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、明治グループや株主共同の利益を害するような取引を行いません。

政策保有株式の保有状況

明治グループは、「2026中期経営計画」期間（2024年度～2026年度）中において政策保有株式の貸借対照表計上額の合計額が、連結純資産比率で5%未満とする方針としています。

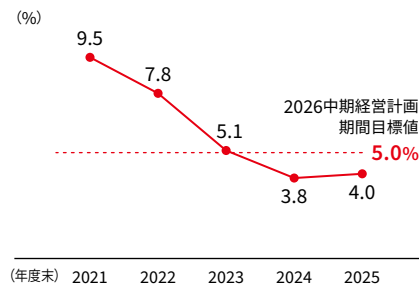
毎年、取締役会で保有する全銘柄の保有目的、過去1年間における取引状況、今後の中長期的な見通しおよび配当金額などを精査し、保有の適否を検証しています。

2025年度は以下の通り売却を実施しました。

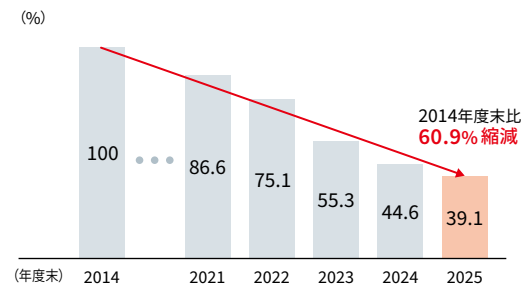
● 全部売却：2銘柄 ● 保有継続：13銘柄

この結果、2025年度末の政策保有株式の貸借対照表計上額の合計額は、連結純資産比率で4.0%となりました。なお、2014年度末比較で簿価ベースで60.9%の縮減を達成しています。

貸借対照表計上額の連結純資産比



簿価ベースの縮減推移



コーポレート・ガバナンス

明治グループガバナンスの特徴

グループガバナンス体制に関する考え方

明治グループは、持株会社である当社のもとに事業を展開する事業子会社を置く体制を取っています。当社の主な役割は、グループ全体の経営戦略の推進と最適体制の構築および事業会社の経営の監督としています。

明治グループは、グループ理念をもとに策定した中長期の経営戦略の実現に向け、業務執行におけるグループ経営強化を目的に、チーフオフィサー制を導入しています。チーフオフィサーはグループ全体の最高責任者として、事業または機能を横断的に指揮・統括しています。グループ全体の経営戦略推進に向けて、チーフオフィサーで構成される「グループ戦略会議」でグループ全体の重要事項を方向付けます。CEO・社長が議長となる経営会議では、執行に関する重要事項を審議・決定し、迅速かつ適切に業務を執行しています。

グループ戦略会議

チーフオフィサーで構成されるグループ戦略会議は、2025年度に以下の通り開催されました。

2025年度開催実績：12回

2025年度の主な討議内容

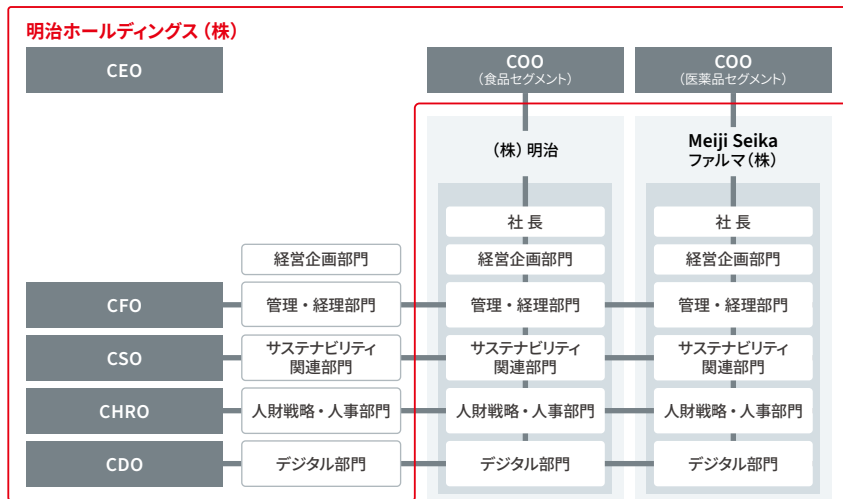
- 2026中期経営計画のモニタリング・実行に向けた討議
- 2025年度の重点課題
- グループ人財戦略の推進
- 各種プロジェクト・M&A戦略等の推進
- 次期ビジョン策定に向けた討議
- 財務戦略の検討

事業戦略レビュー

事業戦略レビューでは、チーフオフィサーと事業責任者がROICをベースに内外の環境変化を踏まえ、中期経営計画の達成に向けて中長期の事業戦略の見直しを実施しています。

見直した事業戦略は、次年度の予算編成方針へ反映するとともに、グループ戦略会議でも四半期ごとに進捗状況を確認し、次の打ち手を協議することで、経営マネジメントサイクルを運用しています。

チーフオフィサーマネジメント体制



CEO (Chief Executive Officer)

グループ全体の最高経営責任者として、グループの経営を統括

COO (Chief Operating Officer)

食品セグメント・医薬品セグメントの事業執行を統括

CFO (Chief Financial Officer)

グループの財務戦略、経営管理を統括

CSO (Chief Sustainability Officer)

グループのサステナビリティに関する戦略と活動を統括

CHRO (Chief Human Resource Officer)

グループの人財戦略および人財マネジメントを統括

CDO (Chief Digital Officer)

グループのDX戦略を統括

コーポレート・ガバナンス

チーフオフィサー・執行役員

明治グループ全体の経営戦略の推進にあたり、チーフオフィサーならびに当社の執行役員は、専門性と多様なスキルを有する人財により構成されています。多様な専門性が連携することで、グループ横断で戦略遂行の実行力を高めています。

松田 克也 *Katsunari Matsuda* | 代表取締役社長 CEO

当社取締役執行役員COOを経て、2025年6月より現職。
豊富な経営経験を活かし、経営戦略、人事・ダイバーシティ、法務・リスク、コーポレートコミュニケーション、サステナビリティ、デジタルの観点から、グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上への貢献を期待。

八尾 文二郎 *Bunjiro Yao* | 取締役執行役員 COO（食品セグメント）

（株）明治取締役副社長を経て、2025年6月より現職。
豊富な事業運営経験と食品業界での実績を活かし、経営戦略、グローバル、営業、人事・ダイバーシティ性、コーポレートコミュニケーション、サステナビリティの観点から、食品セグメントの持続的成長と中長期的な企業価値向上への貢献を期待。

大石 昇吾 *Shougo Ohishi* | 執行役員 CSO

（株）明治 グローバルニュートリション事業本部長、同社常務執行役員を経て、2026年4月より現職。
サステナビリティ経営の進化に向け、事業一体のサステナビリティ戦略の立案・実行を通じて、社会課題の解決と持続的な事業成長の両立を期待。

古賀 猛文 *Takefumi Koga* | 執行役員 CDO

（株）明治 デジタル推進本部長を経て、2026年4月より現職。
健康価値の実現に向け、研究開発における最新AI活用やデジタルマーケティングの強化、効果的なデータ活用環境の構築を通じて、データドリブン経営によるビジネスモデルの変革を期待。

遠藤 茂範 *Shigenori Endou* | 執行役員 経営管理部長

（株）明治 管理部長を経て、2026年4月より現職。
「2026中期経営計画」の実現に向け、経営管理を行い、食品・医薬品セグメント別の投下資本をコントロールすることを通じて、ROICを活用した資本効率の改善を期待。

永里 敏秋 *Toshiaki Nagasato* | 取締役執行役員 COO（医薬品セグメント）

KMバイオロジクス（株）代表取締役社長を経て、2025年6月より現職。
豊富な事業運営経験と医薬品業界での実績を活かし、経営戦略、グローバル、営業、人事・ダイバーシティ、コーポレートコミュニケーション、サステナビリティの観点から、医薬品セグメントの持続的成長と中長期的な企業価値向上への貢献を期待。

菱沼 純 *Jun Hishinuma* | 取締役専務執行役員 CFO

（株）明治取締役常務執行役員を経て、2024年6月より現職。
豊富な経験と実績を活かし、経営戦略、財務・会計、法務・リスクマネジメント、コーポレートコミュニケーション、デジタルの観点から、持続的成長と中長期的な企業価値向上への貢献を期待。

河端 恵子 *Keiko Kawahata* | 執行役員 ウェルネスサイエンスラボ長

（株）明治 価値創造戦略副本部長を経て、2025年4月より現職。
健康価値の創造に向け、食品・医薬品の両セグメントの知見の融合を通じて、イノベーションをけん引し、社会課題を解決することを期待。

山縣 洋一郎 *Youichirou Yamagata* | 執行役員 経営企画部長

当社IR広報部長、経営企画部長を経て2025年6月より現職。
「2026中期経営計画」の実現に向け、重点戦略の遂行や各種施策のモニタリングを行うとともに、今後のさらなる企業価値向上に向けた中長期経営戦略の策定を期待。

関根 利泰 *Toshiyasu Sekine* | 執行役員 CHRO 兼グループ人財戦略部長

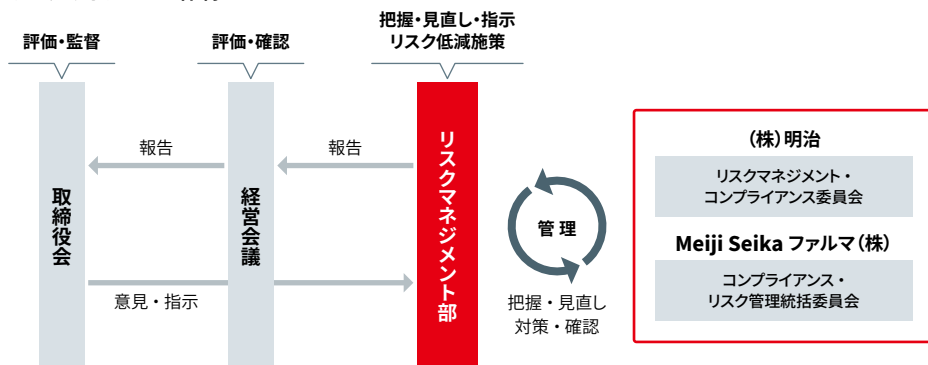
当社リスクマネジメント部長を経て、2025年6月より現職。
人的資本の価値最大化に向け、多様な人財の挑戦を促す組織文化の醸成と次世代リーダーの育成を通じて、持続可能な成長を支える執行体制の実効性向上を期待。

リスクマネジメント

明治グループにおける経営リスク

全社横断的な経営視点で適切にリスクを把握し、影響度を考慮した対応策を策定することは、リスクの軽減はもちろん、明治グループの持続的成長および新たな成長機会の獲得にもつながります。そこで「明治グループ2026ビジョン」で掲げる3つのビジョン「事業ビジョン」「サステナビリティビジョン」「経営基盤ビジョン」に沿って、「明治グループにおける経営リスク」を特定しました。

リスクマネジメント体制



2025年度の重点取り組みテーマ

当社は、取締役会で明治グループ経営リスクに対する2025年度における重点取り組みテーマを以下の通り選定し、各事業会社の取り組み状況を確認しました。

1. 適時適切な意思決定
2. デジタル技術の急速な進歩への適応不足

情報セキュリティ

管理体制

明治グループは、情報セキュリティを明治グループにおける経営リスクの一つと認識し、その管理状況について、当社の経営会議において評価・確認の上、取締役会に報告し、取締役会が評価・監督する体制としています。また、各事業会社に関連委員会を設置し、情報セキュリティの強化などを実施することにより、実効性ある情報セキュリティ体制を構築しています。情報セキュリティに関する重大な事故その他の緊急事態が発生した場合には、当社リスクマネジメント部を管掌する執行役員がCEOに報告します。

社員教育

情報セキュリティ意識を向上させるため、情報セキュリティに関する社員教育と訓練を定期的に行っています。

教育/訓練 内容	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
新入社員への教育実施率	100% (159人)	100% (218人)	100% (216人)
e-learning教育の実施率	83% (11,703人/14,061人中)	92% (12,920人/13,989人中)	98% (1,889人/1,918人中)※
e-learningの実施内容	情報セキュリティ事件・事故発生時の初動対応の重要性	サイバー攻撃の動向と対応策・情報資産保護のためのルールや注意点	不審メールへの理解と対策および情報セキュリティの三要素(機密性・完全性・可用性)
不審メール/標的型メール攻撃対応訓練の実施人数	14,273人	14,783人	15,958人
その他の取り組み	全社注意喚起や情報セキュリティワンポイントレッスンなどを実施		

※ 不審メール訓練でのURLリンク開封者を対象に実施

主要なリスクの詳細(リスク一覧表)はウェブサイトをご覧ください

リスクマネジメント