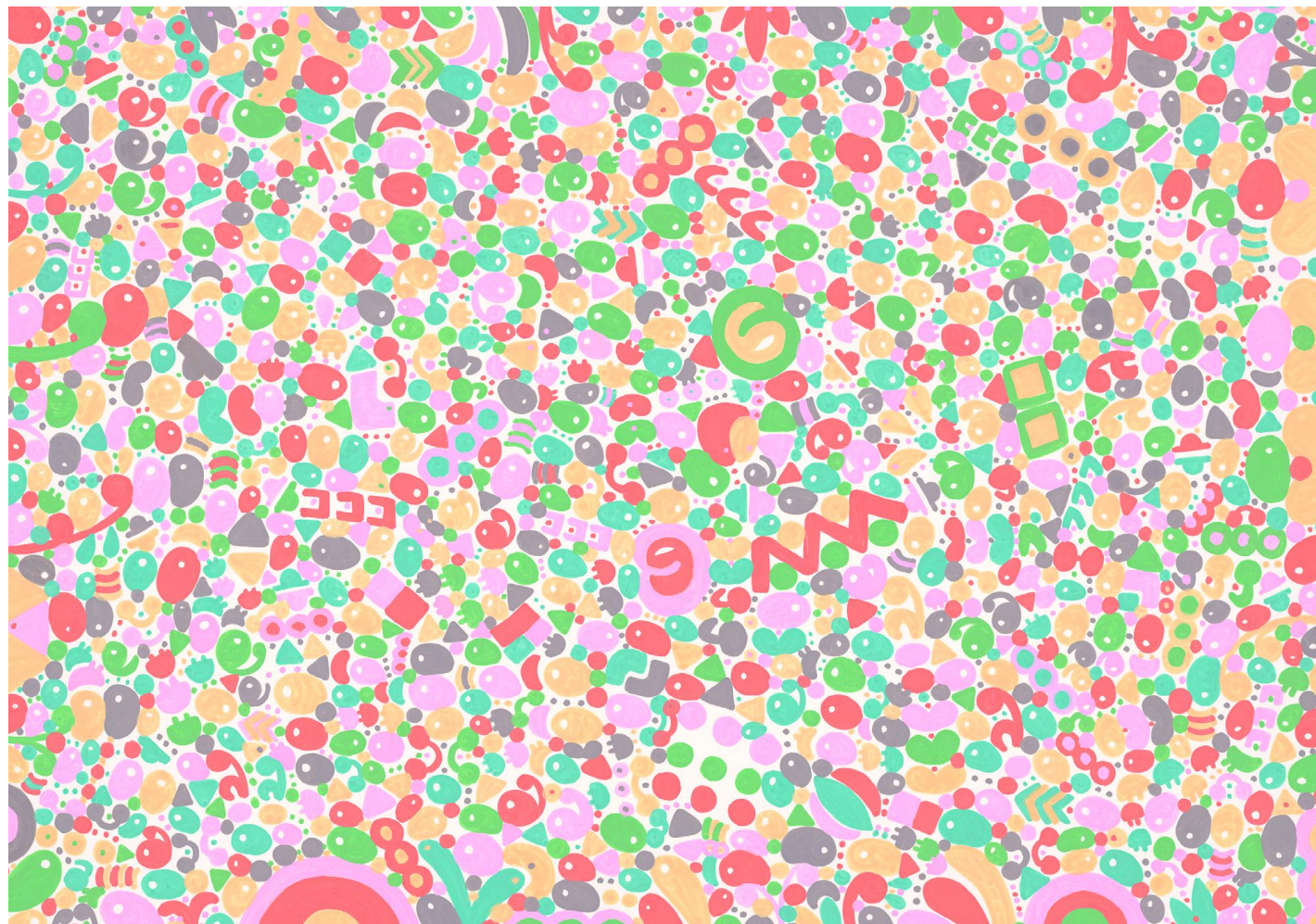


統合報告書

Integrated Report 2026

明治ホールディングス株式会社



パラーンアート | ひかりへ (作家 / さくらゆきさん)

明治グループの目指す姿・健康価値

グループ理念

私たちの使命は、「おいしさ・楽しさ」の世界を上げ、

「健康・安心」への期待に応えてゆくこと。

私たちの願いは、「お客さまの気持ち」に寄り添い、

日々の「生活充実」に貢献すること。

私たち明治グループは、「食と健康」のプロフェッショナルとして、

常に一歩先を行く価値を創り続けます。

meijiらしい健康価値とは？

私たちが目指しているのはCURE（なおよす）・CARE（まもる）・SHARE（わかちあう）によって、すべてのステークホルダーに「meijiらしい健康価値」をお届けすることです。CURE・CAREとは、赤ちゃんからお年寄りまであらゆる世代の方々に向けて、こころとからだに良い変化を起こすスイッチをたくさん入れること。そして、一人一人により多く、より長くサポートしていくことで、健やかで幸せな笑顔にすること。SHAREとは、その笑顔を周りにいっしょに大切な人たちにまで、広く伝播させていくこと。こうして、一人の健康をみんなの笑顔につなげていくことが、私たちが考える「meijiらしい健康価値」です。

meijiらしい健康価値を すべてのステークホルダーに提供していきます

社員

- 一人一人の力が発揮できる職場環境
- 心身ともに安心して働くことのできる職場環境

ビジネスパートナー

- 相互信頼関係の構築

株主・投資家

- 持続的な成長
- 健全な財務基盤、資本の効率化、安定した利益還元

地域社会・自然・将来世代

- 地域社会とのパートナーシップ
- 環境負荷の低減
- 生物多様性

お客さま

- 健康寿命の延伸
- 健康で豊かな生活
- おいしさ・楽しさ
- 製品における安全・安心

人・社会・地球の
すべてが健康である
「より良い未来」を実現

こころとからだの健康

豊かな社会

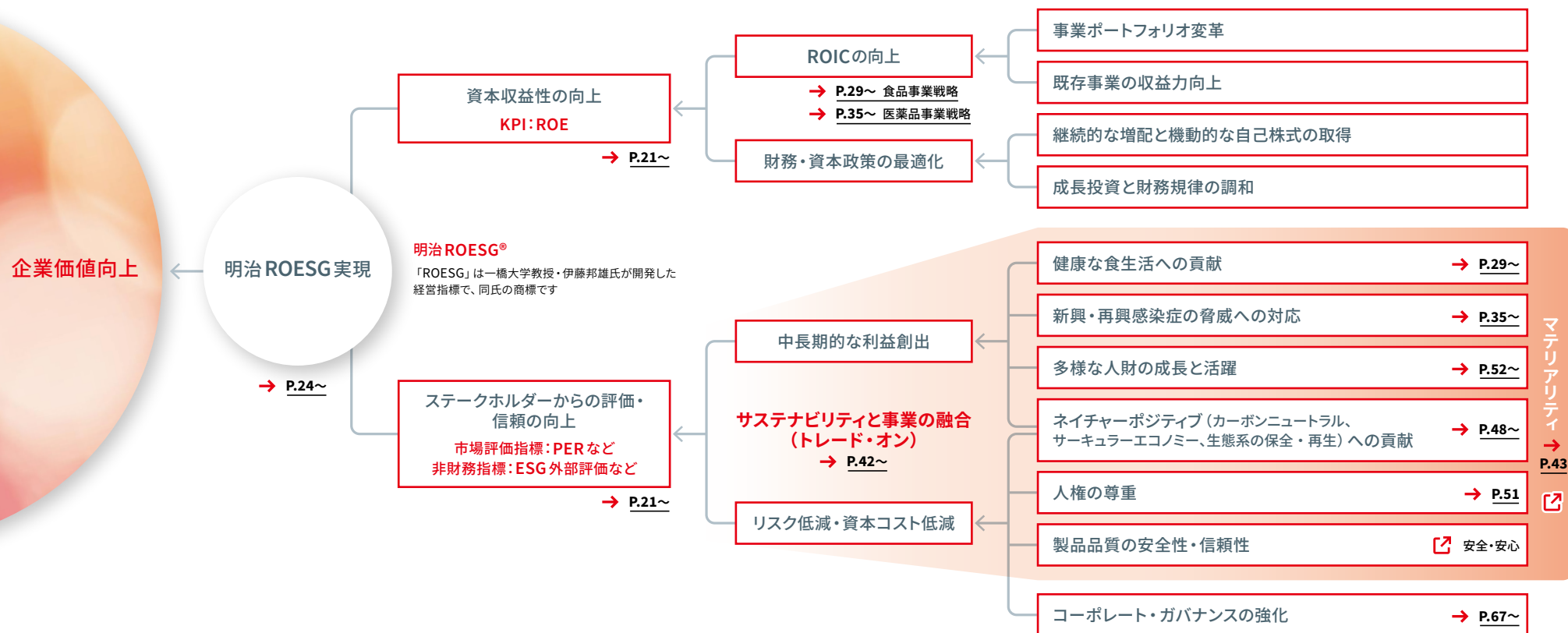
自然との共生

政府機関・NPO / NGO・関連団体

- 相互信頼関係の構築

価値創造ロジックツリー

明治グループは、新たな市場の創出と「meijiらしい健康価値」の提供を通じて、中長期的な企業価値の向上を目指しています。その実現に向けて、ROEとESGを組み合わせた独自指標である「明治 ROESG」を最上位の経営指標として、各戦略を展開しています。「明治 ROESG」による取り組みは、以下のロジックツリーに示す通り、1) ROEを意識した「資本収益性の向上」2) PERを意識し、サステナビリティと事業の融合（トレード・オン）を踏まえた「ステークホルダーからの評価・信頼の向上」の2つに集約されており、両者を等しく追求しています。



目次

01 明治グループについて

- 01 明治グループの目指す姿・健康価値
- 02 価値創造ロジックツリー
- 03 目次
- 04 At a Glance
- 05 100年以上にわたる「meijiらしい健康価値」創造の実績

07 トップメッセージ

- 07 CEOメッセージ
- 12 社外役員対談
- 17 株主・投資家との対話

18 市場創出と企業価値創造

- 19 明治グループの価値創造プロセス
- 20 新たな市場創出を実現する meiji の強み
- 21 CFOメッセージ
- 24 2026 中期経営計画の進捗

28 戦略

- [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]

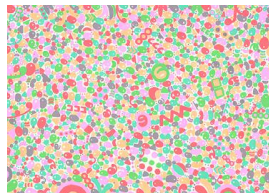
- 63 CDO メッセージ
- 65 ビジネスを変える
- 66 社員の営み / DX・IT 部門を変える

67 ガバナンス

- 68 コーポレート・ガバナンス
- 80 リスクマネジメント

81 会社データ

- 82 財務・非財務ハイライト
- 85 会社情報 / 株式情報
- 86 編集方針 / 情報開示体系
- 87 表紙作品について / 編集後記



パラリンアート (表紙) について

→ [P.87 表紙作品について](#)

明治ホールディングス(株)は、2022年より統合報告書の表紙に障がい者アーティストの方々の作品(パラリンアート)を使用しています。今年は、さくらゆきさんの「ひかりへ」。「変革と挑戦」をテーマに新たに制作していただいた作品です。

At a Glance

「meijiらしい健康価値」の拡大に向けて、食品と医薬品の2つのセグメントで事業を展開しています

2025年度(2026年3月期)の業績

売上高

1兆 **1,736** 億円

前年度比 **1.7% UP↑**

食品
セグメント **80%**

医薬品
セグメント **20%**

海外売上高

1,613 億円

前年度比 **5.3% UP↑**

海外売上高比率

食品
セグメント **10.2%**

前年度比 **0.5pt UP↑**

医薬品
セグメント **27.9%**

前年度比 **0.1pt UP↑**

営業利益

933 億円

前年度比 **10.2% UP↑**

食品
セグメント **69%**

医薬品
セグメント **31%**

1株当たり当期純利益

129.42 円

前年度比 **30.4% DOWN↓**

ROE※

4.6%

前年度比 **2.1pt DOWN↓**

※ 中国事業の減損損失影響を除いた場合のROEは7.1%

配当性向

81.1%

前年度比 **27.3pt UP↑**

グループ会社と社員数 (2026年3月31日現在)

- グループ会社数は連結対象および持分法適用会社数
- 社員数は連結対象会社に在籍する人数

グループ社員数

17,103 人

日本※ **27** 社 **10,901** 人

アジア・
オセアニア **24** 社 **5,184** 人

欧州 **4** 社 **329** 人

米国 **3** 社 **689** 人

※ 明治ホールディングス(株)を含む

100年以上にわたる「meijiらしい健康価値」創造の実績

明治グループは、創業から100年以上にわたって受け継いできた「栄養報国」（栄養を通じて社会に貢献する）の精神に基づき、時代ごとの社会課題を事業機会として捉え、「meijiらしい健康価値」の提供を通じて新たな市場を創造し、事業成長と収益基盤の拡大を実現してきました。今後もこのサイクルを日本のみならず世界へと広く展開し、持続的な成長を目指します。

幅広い年代の栄養ニーズに応える

乳幼児ミルク

主な提供価値 乳幼児の健やかな成長

1923年の「パトローゲン」発売以来、乳幼児の成長段階に応じた栄養設計を追求。世界初のキューブタイプや、液体ミルク、日本初となるビフィズス菌配合粉ミルクの発売など、時代とともに変化する育児ニーズに応える価値を創出してきました。



1923
育児用粉乳
「パトローゲン」



2007
「明治ほほえみ
らくらくキューブ」



2025
「明治ほほえみ」
※ビフィズス菌配合

GLOBAL

アジア、欧州
での展開



国内市場シェア

No.1 **36.0%**
(2025年度)

出典：
2025年度インテージ社SRI+

スポーツプロテイン

主な提供価値 多様な人々の理想の身体づくり

1980年、アスリート向けにスポーツ栄養学に基づき開発された「ザバス」。その後、健康志向の高まりを背景に、日常の健康や美容を意識する層、ジュニア層へと対象を拡大。飲料やバーなど、多様なラインアップを展開中です。



1980
「ザバス」シリーズ



2023
「ザバス アドバンスト
ホエイプロテイン100」



2015
「ザバスミルク
グレープフルーツ風味」



2026
「ザバス BIOPRO
ホエイプロテイン100」

国内市場シェア

No.1 **35.9%**
(2025年)

出典：
2025年当社調べ



1976年に開設した「赤ちゃん相談室」では、管理栄養士などの専任相談員が電話やメールで育児の相談に応じています。最近では育児記録アプリ「赤ちゃんノート」を開発し、育児に必要な健康情報なども発信しています。

牛乳

主な提供価値 乳の恵みで支える健やかな毎日

1928年の「明治牛乳」発売以来、人々の健康を支え続けてきました。2002年には「ナチュラルテイスト製法」による「明治おいしい牛乳」を発売。2018年には進化させた製法と新容器で、おいしさと利便性のさらなる向上を実現しました。



1928
「明治牛乳」



2002
「明治おいしい牛乳」



2018
「明治おいしい牛乳」
※新容器

GLOBAL

アジアでの展開



国内市場シェア

No.1 **17.3%**
(2025年度)

出典：
2025年度インテージ社SRI+

流動食（市販）

主な提供価値 確かな栄養で支えるイキイキとした毎日

長年培ってきた病院向け流動食の知見を活かし、1995年にミルクプロテイン濃縮物を使用した「メイバランス」を発売。2022年には「総合栄養食品」の表示許可を取得しました。高齢化の進展に対応し、手軽でバランスの取れた栄養を提供しています。



1995
「メイバランス」



2022
総合栄養食品
表示許可取得



2022
「明治メイバランス
MICHITAS カップ」

GLOBAL

台湾、ベトナム
での展開



国内市場シェア

No.1 **87.0%**
(2025年度)

出典：
2025年度インテージ社SRI+



酪農家の皆さんとの連携や持続可能な酪農の推進といった時代の要請に応じた取り組みや、生乳へのこだわり、乳の持つ健康価値などを積極的に発信しています。

酪農乳業を、持続可能に。明治にできることを、もっと。



スポーツ栄養セミナーの開催、低栄養に関する情報発信など、時代とともに多様化するニーズに合致した健康・栄養情報の普及・啓発活動に努めています。

100年以上にわたる「meijiらしい健康価値」創造の実績

これまでにない、新しい「健康」を届ける

ヨーグルト

主な提供価値 長年の乳酸菌研究が支える健康

1973年に「明治ブルガリアヨーグルト」を発売して日本のプレーンヨーグルト市場を創出し、2000年にはプロバイオティクスヨーグルトを発売。長年にわたる乳酸菌研究を通じ、ヨーグルトの持つ健康価値を進化させてきました。



1973
「明治ブルガリア
ヨーグルト」



2023
新製法「くちどけ
芳醇発酵」を採用

プロバイオティクスヨーグルト



2000
「明治プロビオ
ヨーグルト LG21」



2009
「明治プロビオ
ヨーグルト R-1」



2025
「明治ヘモグロビン
A1c 対策ヨーグルト」

国内市場シェア

No.1 34.2%
(2025年度)

出典：
2025年度インテージ社 SRI+

GLOBAL



アジアでの展開

チョコレート

主な提供価値 カカオを通じたおいしさと健康

1926年の「明治ミルクチョコレート」の発売に始まり、1998年には、いち早くカカオの持つ健康価値に着目した「チョコレート効果」を発売。カカオポリフェノールなどの特長を活かし、おいしさと健康価値を両立した商品を提供しています。



1926
「明治ミルクチョコレート」



1998
「チョコレート効果」



2023
「チョコレート効果 Wプラス」
(機能性表示食品)

国内市場シェア

No.1 26.4%
(2025年度)

出典：
2025年度インテージ社 SRI+

GLOBAL



欧米、アジア、中国などでの展開



乳酸菌やカカオの持つ健康価値を研究し、学術データや論文として発表しています。そこで得た知見や情報は、製品特長を訴求するマーケティングやプロモーション活動に活用するほか、食育活動などを通じてお客さまに広く発信しています。

感染症の脅威から人々を守り続ける

全身性抗菌剤

主な提供価値 健やかな毎日と医療を支える基盤

1946年にペニシリンの製造を開始して以来、現在20以上の国と地域で展開中の「メイアクト」をはじめ、感染症治療や手術時の感染予防に欠かせない抗生物質を安定供給してきました。



1946
抗生物質「ペニシリン」
製造開始



2006
β-ラクタマーゼ阻害剤配合抗生物質
「スルバシリン静注用」



1994
セフェム系抗生物質
「メイアクト」



2015
β-ラクタマーゼ阻害剤配合抗生物質
「タソビベ配合静注用 明治」

国内市場シェア

No.1 23.8%
(2025年度)

Copyright © 2026 IQVIA.
出典：IQVIA 医薬品市場統計
JPM2026年3月 MATを
もとに作成。市場の範囲は
当社の定義による
※ 無断転載禁止

ワクチン

主な提供価値 安心できる社会を守るための備え

約半世紀にわたり、ワクチンの開発・供給を通じて日本の公衆衛生の向上に寄与してきました。安定供給に努めるとともに、医療従事者や一般生活者への情報発信を通じ、ワクチンの普及・啓発活動にも取り組んでいます。



1972
「インフルエンザ
HAワクチン」



2011
日本脳炎ワクチン
「エンセバック」



1988
B型肝炎ワクチン
「ビームゲン」



2024
5種混合ワクチン
「クイントバック」

国内市場シェア※1

No.1 37.2%
(2025年度)

Copyright © 2026 IQVIA.
出典：IQVIA 医薬品市場統計
JPM2026年3月 MATを
もとに作成。市場の範囲は
当社の定義による
※ 無断転載禁止

※1 インフルエンザワクチン



医療従事者の方に向けて、予防から治療にわたる充実した情報提供、最新の感染症に関するレポートの提供、薬剤耐性菌に対する啓発などに取り組むほか、患者さんや一般の方に向けた病気と健康、薬に関する分かりやすい情報提供にも注力しています。

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](#)

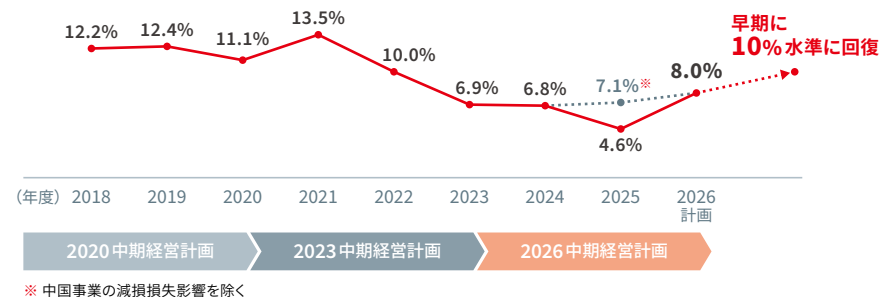
4. ROE向上のための経営戦略

M&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で、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

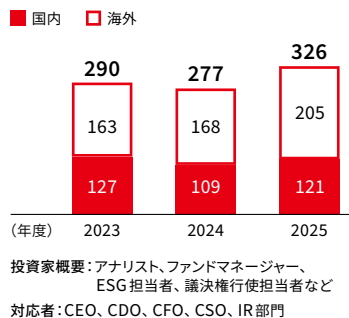
主なIR活動（2025年度）

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 経営体制	- 経営体制の変更に伴う事業戦略の変化 - 食・薬のシナジー事業の具現化 「2026中期経営計画」で掲げるKPIの進捗状況 - 次期長期ビジョン、次期中期経営計画	トップメッセージの発信	- 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 - 決算説明会におけるエグゼクティブサマリーの開示
		イノベーション戦略の開示	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
		2026中期経営計画アップデート	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
		今後の経営の方向性	明治グループの目指す姿の開示
事業戦略	- 原材料コストアップに対する価格改定などの対応状況 - 国内生産体制の最適化などの構造改革 - 中国事業の収益改善と今後の海外戦略 - 薬価改定や開発パイプラインが業績へ与える影響 - ワクチン接種率向上に向けた取り組み - ジェネリック医薬品の業界再編	構造改革の推進	- 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 - 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
		開示情報の拡充	- 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 - ペニシリン原薬国産化に向けたロードマップ開示 - ジェネリック医薬品の業界再編に関する進捗報告
サステナビリティ 無形資産	- ESG活動の方針や取り組み内容 - 無形資産に対する考え方	ガバナンス	- 社外取締役への支援体制強化 - 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 - マリス条項の明文化およびクローバック条項の導入
		人的資本経営	- meiji 人的資本インバクトパスの策定 - 新人事制度の導入、ネクストキャリア特別支援の実施
株価・資本政策	- 資本コストや株価を意識した経営の推進 - 株主還元や自己株式取得に関する方針	株価・資本政策	- 政策保有株式の継続的な縮減 - 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

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

Creating Markets and Corporate Value

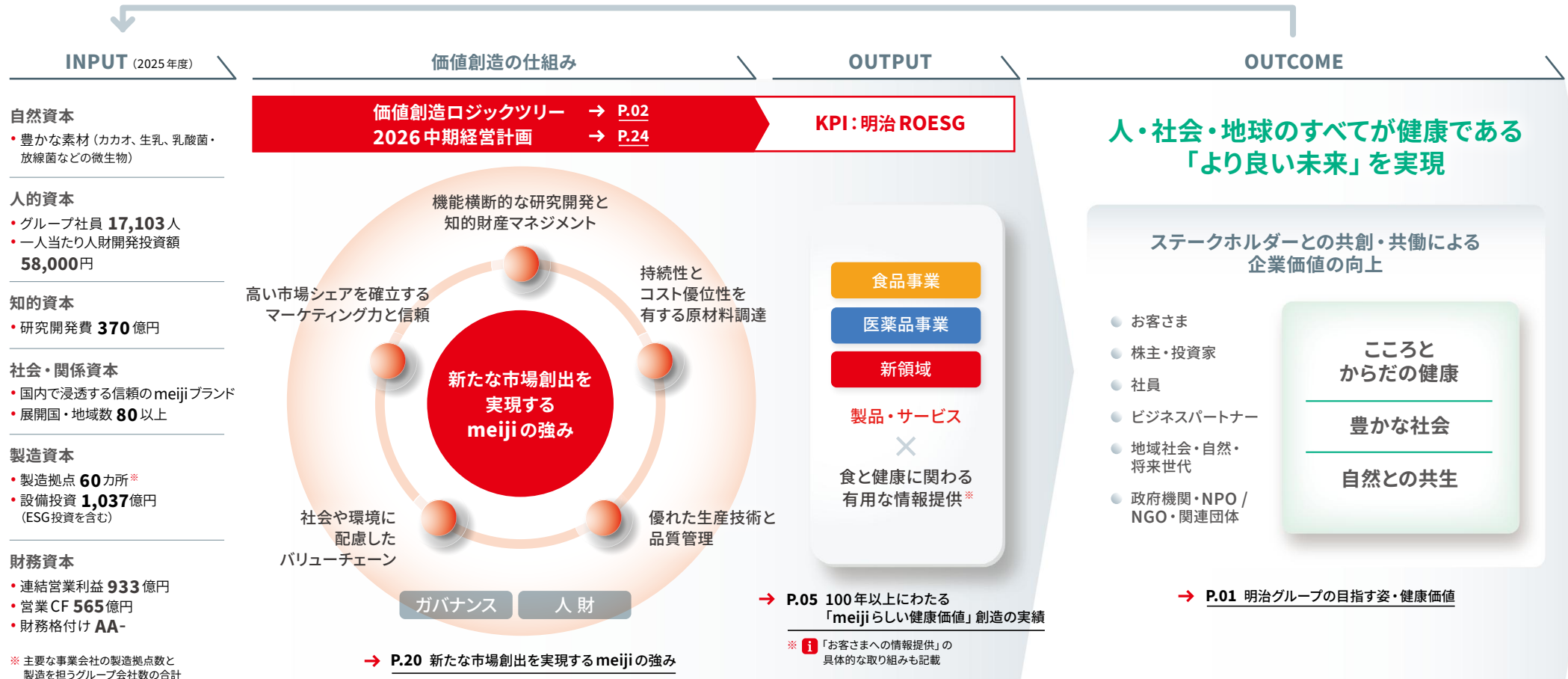
市場創出と企業価値創造

明治グループは「明治 ROESG 経営」を旗印に、企業価値創造に取り組んでいます。サステナビリティと事業を融合し、社会価値と経済価値をともに追い求めることで新たな市場を創出し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

- 19 明治グループの価値創造プロセス
- 20 新たな市場創出を実現する meiji の強み
- 21 CFOメッセージ
- 24 2026 中期経営計画の進捗

明治グループの価値創造プロセス

豊富な資本をベースに、独自の強みを発揮して「meijiらしい健康価値」を創出し、より良い未来を実現していきます



※ 主要な事業会社の製造拠点数と製造を担うグループ会社数の合計

新たな市場創出を実現するmeijiの強み

明治グループは、「meijiらしい健康価値」を提供し、新たな市場を創出することで持続的な成長を目指しています。その基盤となる「研究・開発」「調達」「生産・物流」「販売コミュニケーション」の各活動および一連の事業活動において、多様な強みを有しています。この強みをもとに、社会や環境に配慮しながらmeijiならではの競争優位性を築き、健康に貢献する多様な製品・サービスや有益な情報を提供することで、企業価値をさらに向上させていきます。

明治グループの強み

高い市場シェアを確立するマーケティング力と信頼 #1

- ビジネスパートナー、お客さまとの双方向コミュニケーションと強固なリレーション
- 長年蓄積したmeijiブランドへの信頼
- 乳幼児から高齢者まで多様な健康ニーズに対応した製品ラインアップ

#1 → P.05 100年以上にわたる「meijiらしい健康価値」創造の実績

社会や環境に配慮したバリューチェーン

- 事業活動とサステナビリティ活動の融合を目指した独自の経営指標「明治ROESG」へのコミットメント #2
- 気候変動（TCFD）、生物多様性（TNFD）に基づく分析・開示の推進 #3
- 「明治グループサプライヤー行動規範」遵守の徹底

#2 → P.24 2026中期経営計画の進捗

→ P.42 サステナビリティ戦略 CSOメッセージ

#3 → P.49 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

機能横断的な研究開発と知的財産マネジメント #4

- 蓄積した基礎研究による知見（乳、カカオ、微生物、発酵、バイオテクノロジー、創薬）
- 優れた製品化技術、製造技術、それに伴う知的財産管理
- 食・薬の知見が融合された研究開発力と事業創出力

#4 → P.59 技術開発戦略 イノベーションの中核を担って

持続性とコスト優位性を有する原材料調達

- カカオ農家や酪農家との協働 #5
- 関連団体との連携
- グローバルサプライチェーンによるコスト競争力と安定調達の両立 #5 #6

#5 → P.47 サステナビリティ戦略 サステナビリティと事業の融合

#6 → P.33 食品事業戦略 海外事業の成長戦略

→ P.38 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

優れた生産技術と品質管理 安全・安心

- 品質管理体制（製品の安全・安心の確保）
- 全温度帯をカバーする物流網（常温・チルド・フローズン）
- 医薬品の優れた生産技術、バイオ技術、グローバル生産網

新たな市場創出
を実現する
meijiの強み

CFO メッセージ

ROIC 管理を徹底し、「稼ぐ力」の強化を図り、 企業価値を最大化します

菱沼 純

取締役専務執行役員 CFO



CFOとして果たすべきミッション

財務と非財務の融合を企業価値向上につなげる

CFOである私の最大のミッションは、明治グループの企業価値を最大化させることです。企業価値の最大化とは、すなわち時価総額を極大化させることであり、そのためには財務と非財務の融合がきわめて重要な鍵を握ります。「2026中期経営計画（以下、2026中計）」では、最上位の経営指標として「サステナビリティと事業の融合」をコンセプトとする「明治ROESG」を掲げていますが、これはまさに財務と非財務の融合を追求するものです。財務は過去から現在までの企業価値の実績であり、一方、非財務というのは投資による将来の財務価値の源泉です。従って、非財務ではなく未財務、つまり財務としてまだ実現されていないものとして捉えるべきだというのが私の考えであり、サステナビリティへの取り組みも、将来の財務インパクトにつながるものでなければなりません。このように時間軸を考慮しながら、財務と非財務との融合によって企業価値を最大化するための道筋を、市場に向けて明確に示すとともに、その実現に向けて全力を尽くすことがCFOとして果たすべき責任だと認識しています。

「明治ROESG」については、ROEに掛け合わせるESGが、リスク低減と同時に将来の事業機会をうかがうものと捉えるならば、PBR（株価純資産倍率）とほぼ同義であるといえます。PBRは $ROE \times PER$ で算出され、PER（株価収益率）は将来の安全性や成長期待であるからです。そのため、定量化や企業間比較がしやすいPBRは、市場との対話において「サステナビリティと事業の融合」を示す重要指標と捉え、1倍を大きく超える値を目指していきます。

「2026中期経営計画」を振り返って

想定外の変動要因への対応に課題を残す

「2026中計」では財務戦略として、営業キャッシュ・フローと資産圧縮による手元資金をもって既存領域の戦略・経常投資と継続的な増配を実施すること。海外事業や新規領域で新たな成長機会を獲得するべく、安定した財務基盤を活用した積極投資を行い、M&Aも選択肢に入れること。さらに、株主還元についても、毎年の増配に加えて自社株買いを実行し、総還元性向50%以上を維持することを定めています。この実現にあたっては、国内

を中心とした既存領域での収益性の向上と、海外事業や新規事業における成長戦略をベースとしていましたが、この「2026中計」の期間中、地政学リスクや為替変動などを背景とした原材料のコスト高、物価上昇による消費者行動の変化、COVID-19後の中国事業の市場環境悪化など、想定外の変動要因がありました。財務面においても、成長力不足による利益目標の未達や、原材料価格の高騰や在庫の積み増し、設備投資における建設コストの上昇などに見舞われ、キャッシュ・フローが悪化しています。価格改定などによってコストアップに対応する力はいってきたものの、資本効率性に関わる取り組みにはまだ改善余地があります。2026年度以降、その対策をいっそう強力に講じて、成長軌道に回帰させるための財務戦略を推進していきたいと考えています。

CFO メッセージ

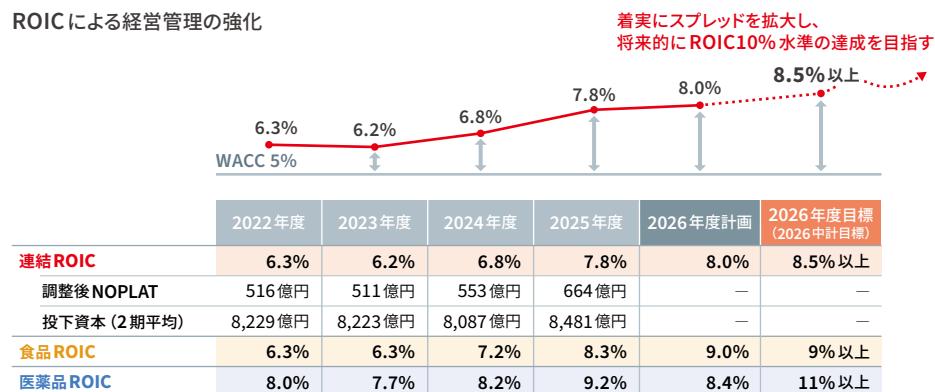
企業価値最大化に向けた中長期的な取り組み [1]

事業ポートフォリオ変革とアセット再編を推進

2026年度の営業利益目標は1,000億円ですが、2024年度を底に利益面では回復傾向にあり、十分に達成できる水準だと考えています。構造改革による国内の事業ポートフォリオの見直しや、中国事業に関する減損計上、一部事業の譲渡など収益性向上の取り組みは進めているものの、根本的な「稼ぐ力」がまだまだ不足しており、それを強化していくことが今後の大きな課題です。「稼ぐ力」を表す指標はROEとROICですが、「2026中計」の目標に対して現状いずれも未達であり、大きな課題感を持っています。特にROEを向上させることにこだわり、早期に株主資本コストを上回る10%以上の水準に回復させ、将来的には15%水準へ引き上げていきたいと考えています。

ROEを向上させるには、まず事業の収益力を示すROICを高めていくことが基本です。「2026中計」では、事業別にROIC ツリーを設けて収益性や資本効率性を分析し、課題を明確にして改善を進

ROICによる経営管理の強化



めてきました。収益性が低い事業については、付加価値化による商品の価格改定や合理化による固定費削減を推進し、また、資本効率性の悪い事業に対しては、商品の回転率を高めると同時に在庫の圧縮を図ることで投下資本の効率化を推進するなど、課題に応じて適切な施策を展開しています。その結果、例えばヨーグルト事業などは足元で収益が改善しており、これもROICによる経営管理を徹底した一つの成果だと捉えています。

今後はROICをさらに向上させ、比較するベースとなるWACCも現在の5%水準からハードルレートとしてさらに引き上げつつ、3%以上のスプレッドを目指していきます。そして同時に、ROICによる経営管理の本来の目的である、事業ポートフォリオ変革とアセットの再編を推進します。市場における現状のシェアやポジショニングを踏まえて、将来的に成長期待が見込めない事業やカテゴリーについては、たとえ歴史のある事業であろうと付度することなく、大胆に組み換えていく考えです。事業の組み換えによるアセット圧縮で生じた経営資源は、海外事業や新規事業などの成長領域に投入しつつ、バランスよく株主還元も実施して資本効率の向上を図っていきます。

企業価値最大化に向けた中長期的な取り組み [2]

自己資本比率の適正化による成長投資と株主還元を

ROE向上のためのもう一つの手段として、財務レバレッジも積極的に活用していきます。現在の自己資本比率は60%を超え、D/Eレシオも0.1倍台という低い水準であり、きわめて安定した財務基盤を築いています。自己資本比率とD/Eレシオは、資本効率とリスクの両面から考える必要がありますが、2026年度以降は収益改善による営業キャッシュ・フローの拡大が見込めるため、リスク面については大きな問題はないと認識しています。

一方、明治グループの国内事業の安定性や保有資産の状況を踏まえると、50～55%が適正な

CFOメッセージ

自己資本比率の目安だと考えています。資本効率をさらに高めていくために、借入余力を活用して収益性・成長性の高い事業へ投資することを今後の大きな主題とし、グローバルでのM&Aも積極的に検討していきます。自己資本比率の適正化にあたっては、機動的に自社株買いも検討する方針ですが、投資によってEPS（一株当たり純利益）の向上が実現した際には、増配を通じて継続的に株主還元することが望ましいと考えています。

企業価値最大化に向けた中長期的な取り組み [3]

PERを向上させて時価総額を高めていく

資本コストや株価を意識した経営を推進し、持続的に時価総額を高めていくことも、私が責任を負うべき重要なテーマであると認識しています。時価総額が伸び悩んでいるのは、ROEやROICが低迷していることも一因ですが、加えてPERが低いことも課題であり、これは明治グループの成長ストーリーや非財務価値が市場に十分に伝わっていないことの表れと捉えています。株価は「EPS×PER」によって表されるため、この2つの指標を高めていくことにいっそう注力していきます。EPSは現在の財務価値であり、PERは将来の財務価値、すなわち現在の非財務価値を示しています。EPSを高めることは、ROEを高めることとほぼ同義であり、先ほど言及したROE向上への取り組みを着実に実行していきます。

一方、PERについては、2026年3月末時点で20倍を下回る水準※であり、食品セクターで高く評価されている企業、すなわち成長が期待されている企業の20倍台後半とは乖離があります。この20倍台後半が市場からの要求水準だと捉えており、早期にその水準に近づけるべく、成長期待を上昇させること、株主資本コストを低減すること、そして資本効率を改善することに尽力する考えです。成長期待を上げるためには、高収益な事業ポートフォリオへの組み換えと、成長事業へ投資する意思を明確に示し、変革のプロセスを市場にきちんと説明していかなければなりません。株主資本コストの低減に向けては、将来のリスクを低減することが重要だと考えています。これは「明治ROESG」におけるESGの取り組みとも関連しますが、例えば食品セグメントの原材料の多くが自然資本に由来しており、特に生乳とカカオは事業の存続に不可欠なものです。その生産を担う酪農家やカカオ農家を支援するサステナビリティ活動は、将来における事業リスクを低減し、ひいては株主資本コストの低減に寄与します。このようなサプライチェーン全般における環境・社会・人権などへの取り組みや、グループ全体のガバナンス強化などの非財務の充実が、将来の財務インパクトにつながることを意識した経営を推進していきます。財務と非財務の関連は、現在は定性的な説明にとどまっていますが、今後は定量的な解析にもチャレンジし、より説得力をもって明治グループの企業価値を訴えていきたいと考えています。

※ 中国事業の減損損失影響を除く

株式市場へのメッセージ

TOPIXを超えるTSRで株主の期待に応える

株主還元については、「2026中計」で株主の皆さまにお約束した、3カ年で総額1,200億円以上の還元を確実に果たしていきます。2027年度以降は、継続的な増配と最適な資本構成に基づいた自社株買いにより、「2026中計」で掲げた総還元性向50%以上という目標を超える水準を目指したいと思っています。こうして株主の皆さまにしっかりと還元する一方で、本質的には収益性を向上させ、持続的な成長投資によってROEやEPSを高めることで株価を引き上げていくことが重要です。そして、TOPIXを超えるTSR（株主総利回り）を実現することで、株主の皆さまの期待にお応えしていきます。

明治グループは、まだまだ成長の可能性を大いに秘めた企業です。市場が成熟しつつある日本においても、ヨーグルトやカカオをはじめとしたコア事業に経営資源を集中することで、新たなシェアを獲得できる余地は多分にあります。海外では新市場開拓のためのM&Aに投資する余力が十分にあり、さらに「食」と「薬」にまたがる新規領域の事業も生み出そうとしており、成長機会にあふれています。そうした挑戦を財務面から適切にリードし、明治グループのさらなる成長を促していきたいと考えています。

2026 中期経営計画の進捗

2024-2026 進捗

明治 ROESG 経営の進化

市場・事業・行動の変革を通じた成長軌道への回帰

「2026 中計」では「明治 ROESG 経営の進化」を基本コンセプトとし、経済価値と社会価値を同時に実現（トレード・オン）することで、持続的な成長を目指しています。最上位の目標「明治 ROESG」は、稼ぐ力を示す ROE と ESG の目標達成度の 2 つの要素で構成されています（右図）。ESG は、外部評価機関の評価指標に加えて、サステナビリティと事業の融合を象徴する指標として「明治 ROESG」対象ブランド群（製品）の売上高目標を設定しています。

2025 年度の ROE は 4.6%、3 カ年平均では 6.1% となりました。コストアップへの対応力強化などにより営業利益は改善したものの、中国事業における減損損失の計上により ROE は低下しました。引き続き ROIC を重視した事業管理を徹底し、改善スピードのさらなる向上を図ります。

ESG の外部評価指標は 3 指標すべてで目標を達成しました。「明治 ROESG」対象ブランド群売上高では、食品セグメントは目標を達成した一方で、医薬品セグメントは細菌感染症の流行状況の変化により、抗菌薬市場が低調に推移したことで未達となりました。今後も「サステナ事業融合戦略マップ」に基づいたブランド別の取り組みをいっそう深化させ、事業を通じた人・社会・地球への貢献を加速させていきます。

重点戦略

1 成長事業への経営資源投入

- 成長ドライバーとして、食品海外、BtoB および医薬品を強化・拡大

2 安定したキャッシュ創出力の維持・強化

- 付加価値の追求による競争優位性の強化
- 事業ポートフォリオの見直しと資本効率の向上

サステナビリティと事業の融合（トレード・オン）

3 経営戦略に即した人財戦略の推進

明治 ROESG

明治 ROESG

=

ROE (3 カ年の平均値)

×

ESG (5 項目)

達成度に応じて 0.8~1.2 の係数を設定

- ・ 5 項目達成 = 1.2
- ・ 4 項目達成 = 1.0
- ・ 3 項目以下 = 0.8

評価指標	2024 年度実績	2025 年度実績	2026 年度目標 (2026 中計目標)
ESG 外部評価機関 (3 項目)  外部評価 > ESG 関連指標 サステナビリティ活動を評価する ESG 外部評価機関			
1) MSCI ESG Ratings	AA	AA	AA
2) S&P Global CSA	69 点	75 点	72 点以上
3) ISS ESG	C (スコア 46.46 点)	C+ (スコア 50.32 点、Prime)	C+ (スコア 50 点以上)
事業・財務価値の指標 (2 項目) サステナビリティと事業の融合を象徴し、業績向上につながる指標			
4) 食品 明治 ROESG 対象のブランド群売上高	前年度比 +3.6%	前年度比 +3.8%	年度計画の達成
5) 医薬品 明治 ROESG 対象の製品売上高	前年度比 +24.5%	前年度比 -7.2%	年度計画の達成

明治 ROESG 対象ブランド群（製品）

食品

- 健康志向食品・付加価値型栄養食品
明治ブルガリアヨーグルト、明治プロバイオヨーグルト R-1、
チョコレート効果、ザバス、明治メイバランスなど
▶ **粗利率が高く利益成長に特に貢献するブランド**
- 持続可能な調達に資する食品
明治おいしい牛乳、明治ミルクチョコレート、明治北海道十勝
(ヨーグルト・チーズ) など
▶ **原料生産基盤の持続性に貢献し事業継続を支えるブランド**

医薬品

- 感染症の予防や治療に貢献する主力製品
インフルエンザワクチン、安定確保医薬品（カテゴリ A 製品）
▶ **薬価改定の影響を受けず、安定的な事業運営に貢献する製品**

2026中期経営計画の進捗

2024-2026 主要財務指標 (KPI)

過去最高水準の営業利益の達成へ
引き続き積極的な成長投資と充実した株主還元を両立

「2026中計」では、「明治 ROESG」のベースとなる ROE の向上に向けて、ROIC を活用した資本効率の改善に取り組んでいます。

2025 年度は、原材料価格の高騰や抗菌薬の安定供給に備えた戦略的な備蓄により棚卸資産は増加したものの、両セグメントの増益と食品セグメントにおける持分法投資損益の改善により ROIC は向上しました。2026 年度は食品セグメントにおける新工場稼働や医薬品セグメントにおけるワクチンやペニシリン原薬の生産体制構築により投下資本は増加する見込みですが、増益により ROIC は 8.0% を計画しています。「2026 中計」目標である 8.5% は下回るものの、スピード感をもった構造改革と利益成長を通じ、持続的な ROIC 向上に努めます。

また、キャッシュアロケーションについては、棚卸資産の増加により、営業キャッシュ・フローは「2026 中計」の当初計画を下回る約 2,200 億円となる見込みです。一方で投資キャッシュ・フローについても、ROIC を基準とした事業の進捗や方向性を議論し、優先順位の精査と規律ある投資を行うことで「2026 中計」の当初計画から抑制し、約 2,700 億円となる見通しです。2026 年度も構造改革を迅速に実行し、資本効率の改善を図っていきます。

株主還元方針は、「2026 中計」では総還元性向 50% 以上を目標に掲げています。継続的な増配に加えて、機動的な自己株式取得を実施することで、投資と還元のバランスをとっていく考えです。

主要財務指標

		2026中期経営計画				2026 年度 中計目標
		2023 年度実績	2024 年度実績	2025 年度実績	2026 年度計画	
統合目標	明治 ROESG	—	9.5pt	6.1pt	7.8pt	9.8pt
	連結営業利益	843 億円	847 億円	933 億円	1,000 億円	1,165 億円
成長性・収益性	食 品	643 億円	646 億円	687 億円	740 億円	830 億円
	医薬品	227 億円	247 億円	304 億円	330 億円	400 億円
	連結当期純利益	506 億円	508 億円	350 億円	625 億円	765 億円
	海外売上高	1,348 億円※	1,531 億円	1,613 億円	1,828 億円	2,525 億円
効率性	ROIC	6.2%	6.8%	7.8%	8.0%	8.5% 以上
株主還元	ROE	6.9%	6.8%	4.6%	8.0%	9.5% 以上
	総還元性向	52.3%	112.8%	81.1%	—	50% 以上
キャッシュ・フロー	営業 CF	1,079 億円	689 億円	565 億円	1,030 億円	[3 カ年] 約 3,500 億円
	フリー CF	833 億円	283 億円	-538 億円	-170 億円	[3 カ年] 0

※ 2024 年度からの事業区分変更を遡及適用した参考値

3年間のキャッシュアロケーション方針 (当初計画)



2026中期経営計画の進捗

2025 業績サマリー

2025年度は各国の通商政策や為替変動に加え、中東情勢など地政学リスクの高まりにより不安定な状況が続きました。このような環境のなか、コストアップへの対応、高付加価値商品のプロモーション強化、新商品の売上拡大に取り組みました。

明治 ROESG

明治 ROESG	=	ROE (3カ年の平均値)	×	ESG (5項目)
2025年度実績 6.1pt		2023-2025年度平均 6.1%		係数 1.0

評価指標	2025年度目標	2025年度実績
ESG外部評価機関 (3項目)		
1) MSCI ESG Ratings	A	AA
2) S&P Global CSA	68点以上	75点
3) ISS ESG	C (スコア43点以上)	C+ (スコア50.32点、Prime)
事業・財務価値の指標 (2項目)		
4) 食品 明治 ROESG 対象のブランド群売上高	前年度比 +1.0%	前年度比 +3.8%
5) 医薬品 明治 ROESG 対象の製品売上高	前年度比 +4.6%	前年度比 -7.2%

「明治 ROESG」の2025年度実績は6.1ptとなり、目標の8.3ptを下回りました。ROEが中国事業の減損損失計上により、目標の7.0%に届かなかったことに加え、抗菌薬市場が低調に推移したことで医薬品セグメントにおける「明治 ROESG」対象の製品売上高が計画未達となりました。

売上高

連結売上高は1兆1,736億円となりました。また、グループ全体の海外売上高は1,613億円（海外売上高比率13.7%）となり、前年度比+5.3%と伸長しました。

食品セグメント

売上高は9,428億円となりました。原材料などのコスト上昇に対応した価格改定や、既存商品の付加価値提案の強化、新商品の売上拡大により増収となりました。国内では、「明治プロビオヨーグルト R-1」「明治ブルガリアヨーグルト」「チョコレート効果」などの主力ブランドが伸長したほか、BtoB事業においても取引先ニーズに即した提案により増収となりました。海外では、各エリアで増収となりました。

医薬品セグメント

売上高は2,322億円となりました。国内事業は、慢性GVHD治療薬「レズロック錠」や血漿分画製剤が伸長したものの、細菌感染症の流行状況の変化により抗菌薬市場が低調に推移したことから減収となりました。海外事業は、ロイヤリティ収入の増加やタイ子会社の増収により、前年度を上回りました。ワクチン・動物薬事業では、5種混合ワクチン「クイントバック」が寄与し、増収となりました。

営業利益

連結営業利益は933億円となりました。主な増減要因は下記の通りです。

増減分析 (億円)

	食品	医薬品	他
2024年度実績	847	247	-46
売上増減	+272 ※1	-18	—
業価改定の影響	—	-30	—
原価の変動	-213 ※2	+5	—
経費等の増減	+42 ※3	+83	—
その他 (子会社損益含む)	+15	+18	-12
2025年度実績	933	304	-59

※1 価格改定効果を含む

※2 主な内訳

【食品】原材料コスト増 (国内生乳、カカオ原料など) -230、その他 (容量変更など) +12

【医薬品】原価低減 +5

※3 主な内訳

【食品】マーケティング費用等の変動 -40、その他費用の変動 -1

【医薬品】マーケティング費用等の変動 -9、その他費用の変動 +92

当期純利益・財務指標

連結当期純利益は350億円となり、前年度を大幅に下回りました。中国事業などの構造改革やネクストキャリア特別支援などの特別損失の計上に加え、前年度における政策保有株式の売却益の反動により、減益となりました。ROEは4.6%、ROICは7.8%となりました。株主還元については、年間5円の増配を実施し、総還元性向は81.1%となりました。

2026中期経営計画の進捗

2026 計画

2026年度は、引き続き地政学リスクや国内の消費動向が業績に影響する見通しです。営業利益は1,000億円を計画しており、「2026中計」で掲げた1,165億円の達成は困難な状況ではあるものの、構造改革や高付加価値戦略を通じて、次の成長に向けた取り組みを進めていきます。

明治 ROESG

明治 ROESG	=	ROE (3カ年の平均値)	×	ESG (5項目)
2026年度計画 7.8pt		2024-2026年度平均 6.5%		係数 1.2

評価指標	2025年度実績	2026年度計画
ESG外部評価機関(3項目)		
1) MSCI ESG Ratings	AA	AA
2) S&P Global CSA	75点	72点
3) ISS ESG	C+ (スコア50.32点、Prime)	C+ (スコア50点以上)
事業・財務価値の指標(2項目)		
4) 食品 明治 ROESG 対象のブランド群売上高	前年度比 +3.8%	+1.9%
5) 医薬品 明治 ROESG 対象の製品売上高	前年度比 -7.2%	+16.3%

2026年度の「明治 ROESG」は7.8ptを計画しています。ESG評価指標の計画達成とともに、ROICによる経営管理を強化することで、最重要指標であるROEの向上を目指します。

売上高

連結売上高は1兆2,120億円の計画です。食品セグメント、医薬品セグメントともに増収を目指します。また、グループ全体の海外売上高は1,828億円(海外売上高比率15.1%)、前年度比+13.4%を計画しています。

食品セグメント

売上高は1.2%増の9,539億円を計画しています。国内では、継続的なプロモーションにより既存ブランドの価値最大化を図るとともに、「明治ヘモグロビンA1c対策ヨーグルト」や「生のとき」などの新たな価値を持つ商品の育成を強化します。海外では、好調な菓子事業を中心に展開を加速させます。中国では事業全体の黒字化に向けた施策を推進し、米国ではチョコレートスナックを中心に販路を拡大します。アジアでは域外輸出を含めた展開を強化します。

医薬品セグメント

売上高は11.7%増の2,593億円を計画しています。国内では、注射用抗菌薬やワクチンの安定供給に取り組むとともに、血漿分画製剤や「レスロック錠」、不眠症治療薬「ボルズイ」などの新規発売品目の普及拡大を目指します。海外では、CMO/CDMO事業や自社販売品の成長に加え、シンガポールに新たに設立した子会社を拠点に、東南アジアでの事業展開を推進します。ワクチン・動物薬事業では、「クイントバック」やインフルエンザワクチンの普及拡大に注力します。

営業利益

連結営業利益は1,000億円を計画しています。主な増減要因は下記の通りです。

増減分析(億円)

	食品	医薬品	他	
2025年度実績	687	304	-59	933
売上増減	+201	+35	—	+236 ※1
業価改定の影響	—	+36	—	+36
原価の変動	-89	-19	—	-108 ※2
経費等の増減	-105	-18	—	-124 ※3
その他(子会社損益含む)	+46	-8	-11	+27
2026年度計画	740	330	-70	1,000

※1 価格改定効果を含む

※2 主な内訳

【食品】原材料コスト増(国内生乳、乳原料など)-102、その他(容量変更など)+13

【医薬品】原材料コスト(仕入単価、人件費など)-19

※3 主な内訳

【食品】物流・マーケティング費用等の変動-69、その他費用の変動(新工場償却費など)-37

【医薬品】物流・マーケティング費用等の変動-2、その他費用の変動(研究開発費など)-16

当期純利益・財務指標

連結当期純利益は625億円を計画しています。構造改革に伴う一定額の特別損失を織り込むものの、前年度に計上した中国事業の減損損失の反動により、大幅な増益を見込んでいます。ROE、ROICはともに8.0%を目指します。株主還元については、年間5円の増配とし、配当性向は47.7%を計画しています。

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

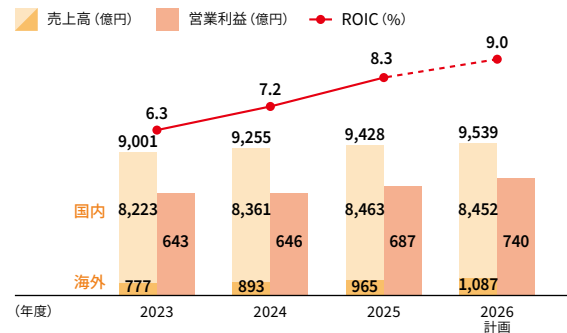
分母を圧縮します。こうした考えのもと、M&A も含めて成長投資はしっかりと実行し、ROIC の向上につなげていきます。

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。

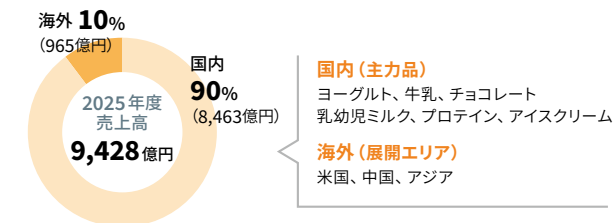
また、BtoB 事業は国内・海外いずれの市場でも有望と捉えています。国内では、インバウンドで活況を呈する飲食業界への原材料の供給が伸びており、さらに提案を強化して需要を取り込んでいきます。また、既存商品の強化だけでなく、新たな柱の育成にも取り組みます。例えば、乳酸菌などの菌株ライブラリーのようにこれまで目を向けてこなかった資産も事業化

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。

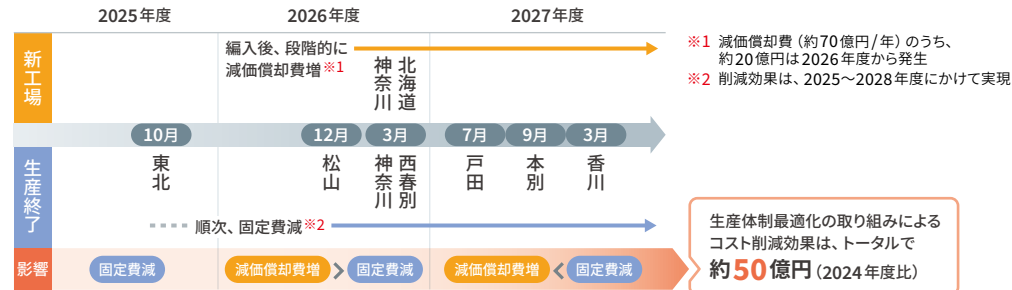
2つの新工場は、既存の生産拠点の代替にとどまらず、それぞれが成長をけん引する戦略的役割を担っています。国内最大の生乳生産基盤に位置する北海道新工場では、新技術の活用による高付加価値の乳原料を生産するほか、輸出も想定しハラル認証の取得も予定しており、新たな需要の創出を目指します。また、大消費地に近接する神奈川新工場では、デイリー事業が抱える収益性の課題をビジネスモデルの変革によって解決します。賞味期限延長により、直前受注による見込手配に依存した従来の生産体制から、在庫型生産体制に変更することで収益性向上を目指します。また、新形態商品の発売により新たな食シーンも創造していきます。



北海道新工場外観



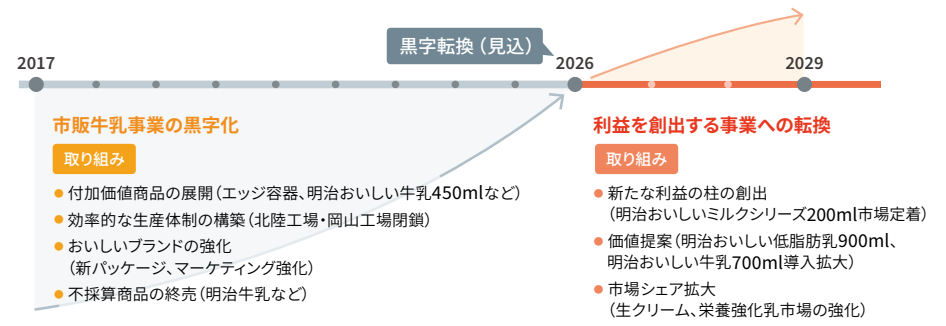
神奈川新工場外観



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

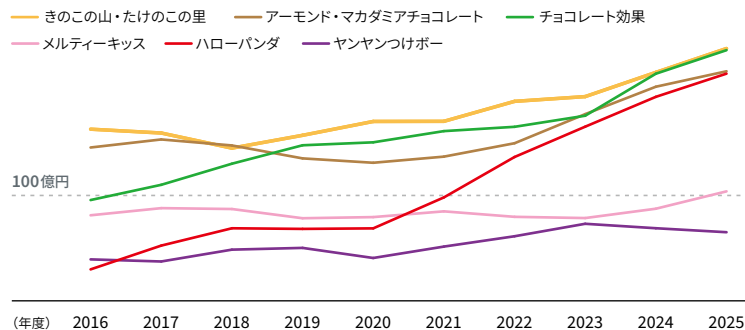
海外事業の業績推移

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

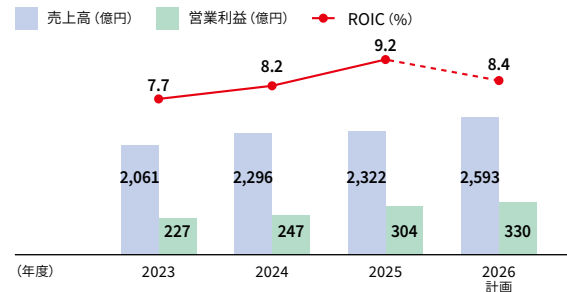
有望な開発パイプラインの承認取得を推進

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。

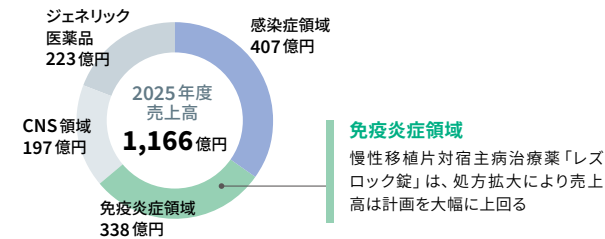
「2026中計」の重点戦略である、国家戦略と連動した医薬品の安定供給に向けては、ペニシリン原薬の国産化を強力に推進しています。Meiji Seika ファルマ (株) 岐阜工場的大型培養設備を活用し、ペニシリン生産の経験を持つベテラン技術者の知見を若手に伝承しながら、新たな生産体制を構築しています。また、重要なのはこの国産化体制をどう維持するかです。平時から一定量の生産を継続できる仕組みの構築など、国産品の使用を支援するプル型インセンティブの整備について、当局にも働きかけていく考えです。ペニシリン原薬の国産化は経済安全保障の面からも非常に重要であり、感染症への危機対応は日本の成長戦略とも絡む課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

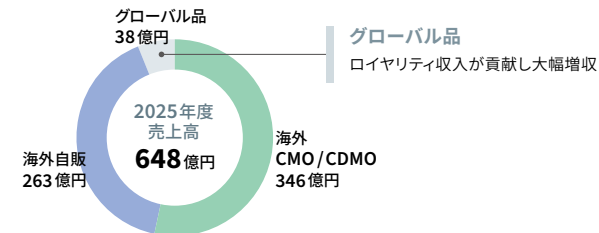
医薬品セグメントの業績推移



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

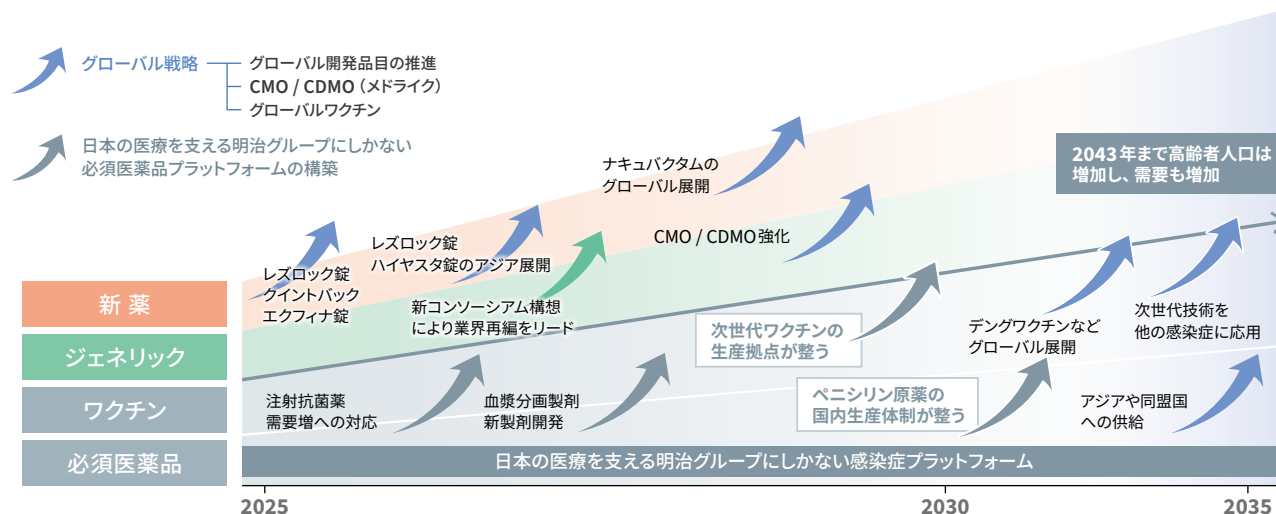
グローバルでの創業競争に勝ち抜くために、アカデミアや創業ベンチャーとのネットワークを築いて最先端のシーズを探索し、投資が必要であれば迅速に意思決定していきます。そうして獲得したシーズを医薬品に仕上げていくために、非臨床から臨床開発、そして承認取得から販売まで自社で遂行する能力を、AIも活用していっそう強化します。加えて、これら一連のプロセスをグローバルで担うことのできる人財も育成していきます。

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

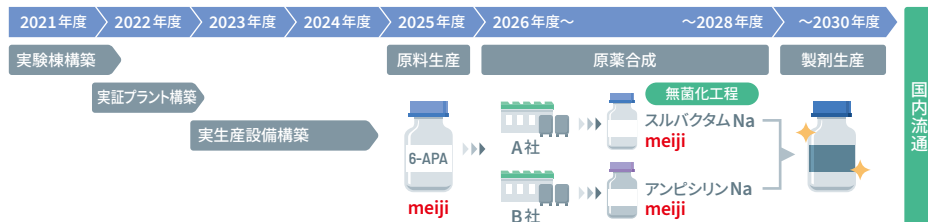
医薬品サプライチェーンの脆弱性が社会課題となるなか、抗菌薬の研究・生産開始から80年を迎える明治グループは、感染症領域のリーディングカンパニーとしてこの課題の解決に取り組んでいます。代表的な取り組みが、約30年ぶりとなる「ペニシリン原薬の国産化」です。経済安全保障に貢献し、持続的成長の実現を目指しています。

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。

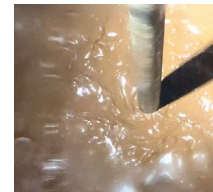
これらの課題解決に向けて、国との緊密な連携を通じ、事業の継続性を担保する支援体制の構築を推進しています。この取り組みは、単なる製造拠点の国内回帰にとどまらず、国民の健康と安全保障を支える社会インフラを再構築するものです。官民連携のなかで明治グループはリーディングカンパニーとしての役割・責任を全うし、社会価値の創造を企業価値の持続的な向上へとつなげていきます。



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

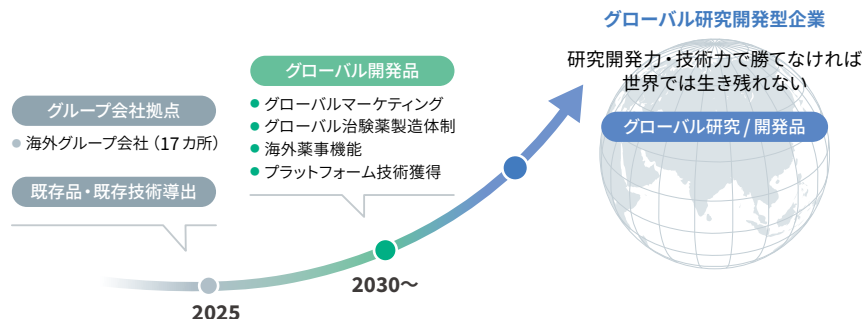
オープンイノベーションを加速し、 唯一無二のグローバル研究開発型企业へ

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きます。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 (ウステキヌマブ後続品) ※3	尋常性乾癬 / 関節症性乾癬 / クロウン病 / 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

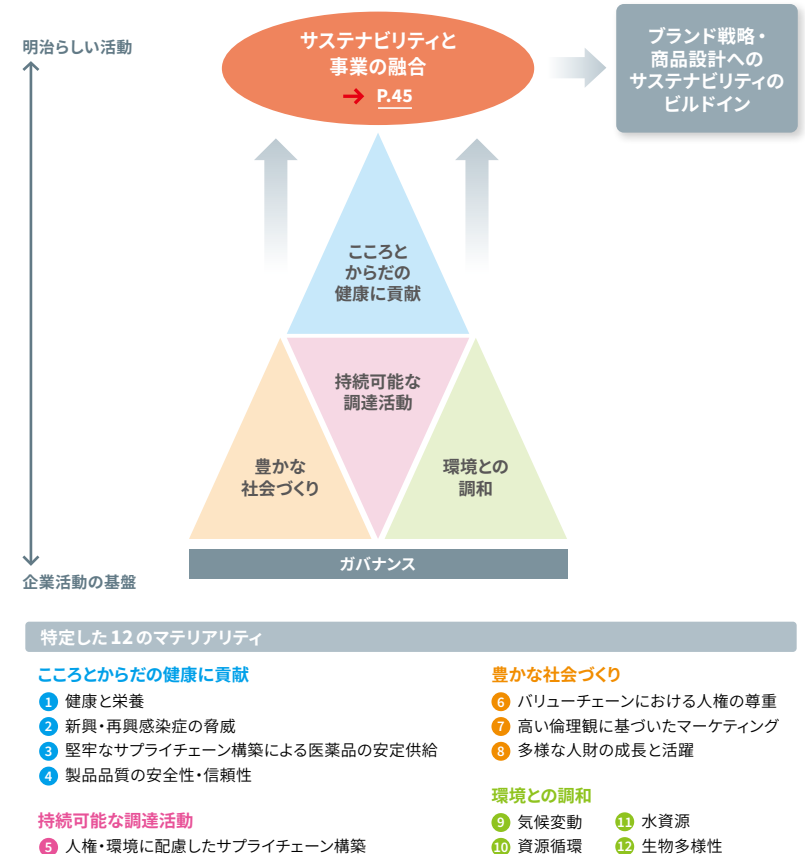
2026 中期経営計画の進捗状況

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ト」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。



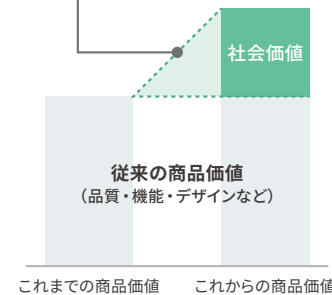
コーポレートブランドと製品ブランドの両面からコミュニケーションを強化し、「meiji=健康・サステナビリティ」のイメージを高め、持続的な企業価値の向上につなげる

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
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。

#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。」



プラスチック



カカオバイオプラスチック

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

（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

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。



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

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

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・影響の係性を把握し、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**

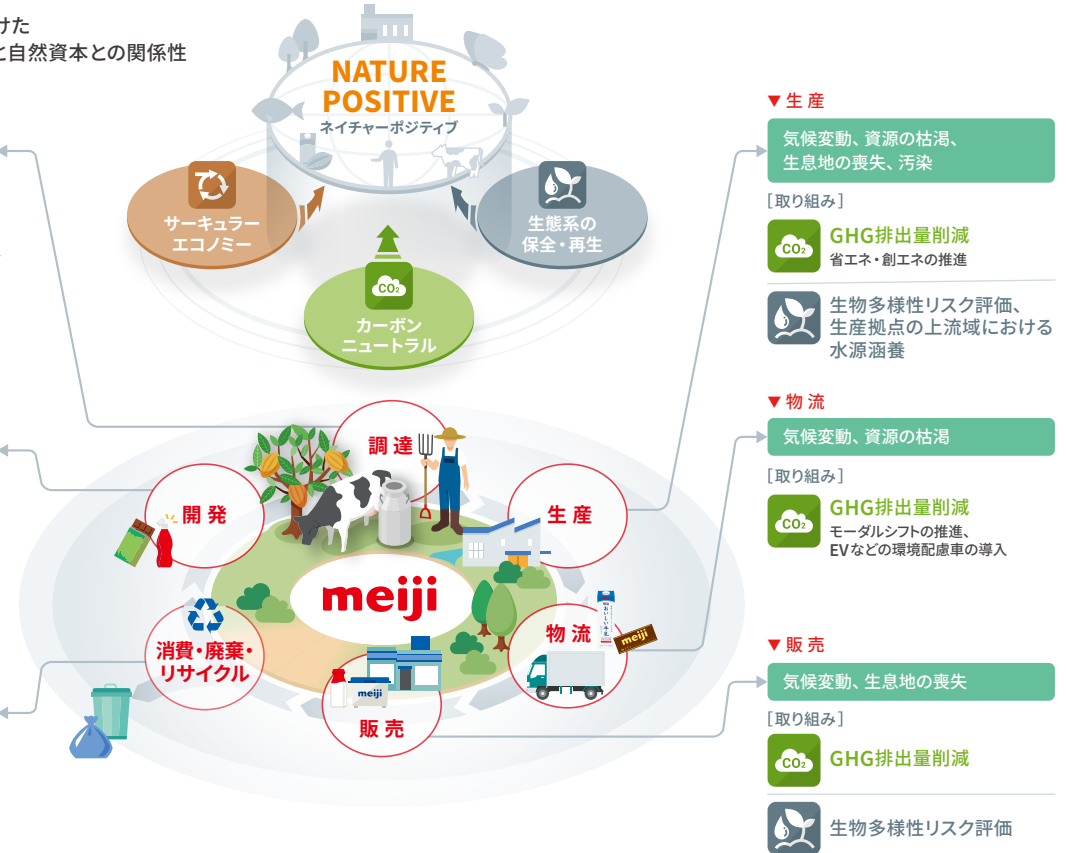
▼ 消費・廃棄・リサイクル

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

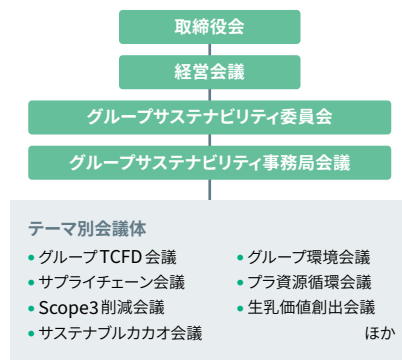


「きのこの山・たけのこの里の森～明治グループ自然保全区～」(岐阜県関市)で実施している森林保全活動の様子

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

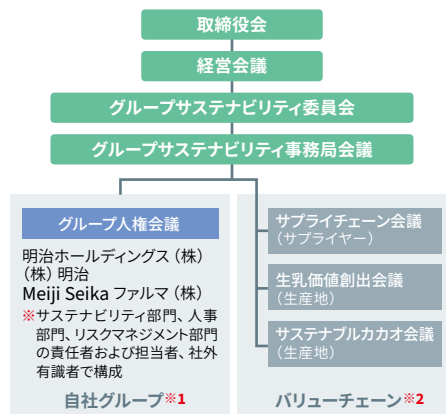
グループ人権ポリシー

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	
	情報開示・リテラシー向上	教育：国内・海外社員	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		
		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。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

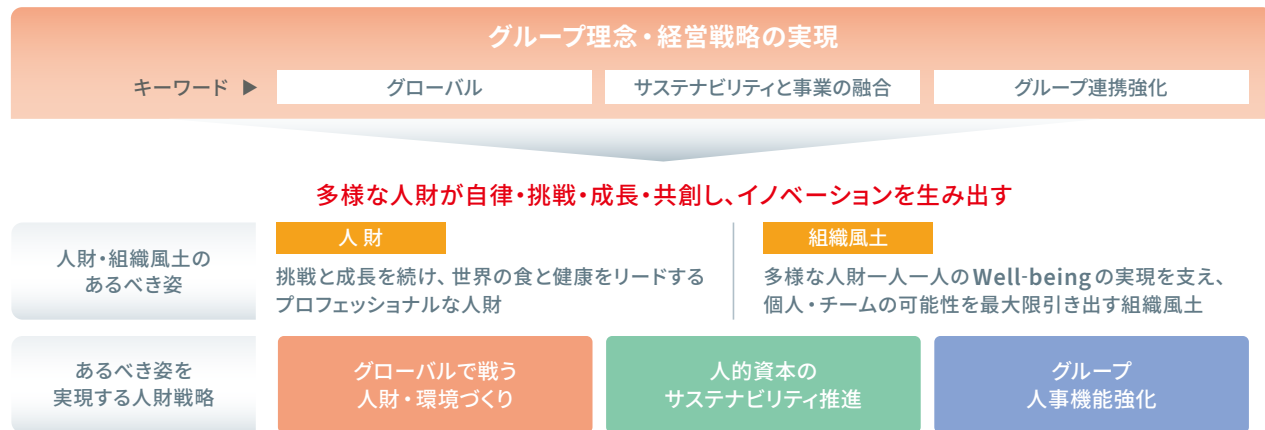
「グループ人事機能強化」については、成長の基盤となる新人事制度をグループ全体に浸透させ、事業が目指す方向と人財に

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、適所適材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

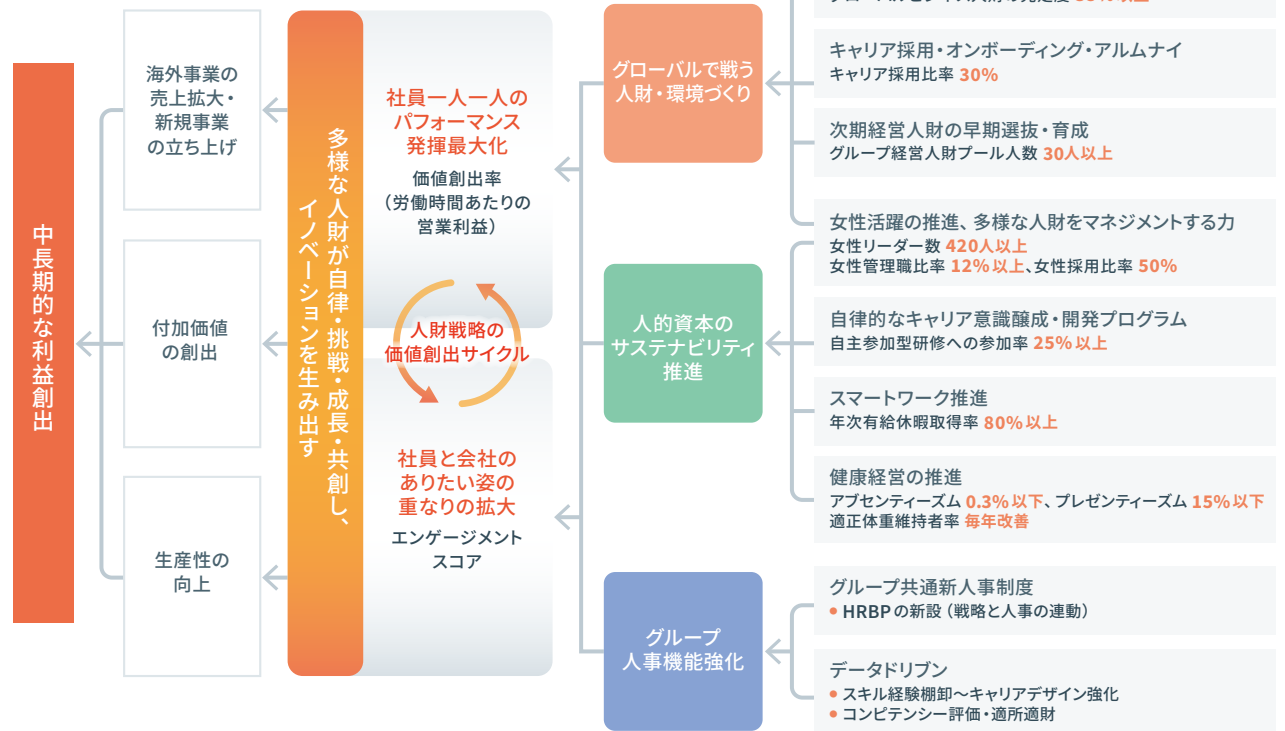
変革を促す人財戦略で企業価値を向上させる

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

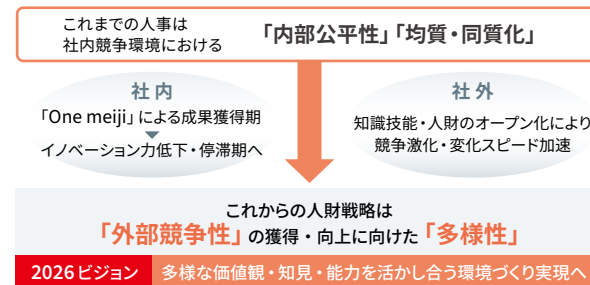
2025年4月より導入した新人事制度は、「外部競争性」と「多様性」を軸とした人財ポートフォリオへの転換を支える仕組みとして、等級・評価・報酬の各要素を一体的に再設計したものです。グローバルビジネス人財やグループ経営人財をはじめとする中核人財の育成と活躍を支える共通基盤として、イノベーションと企業価値向上に貢献していきます。

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

人財データを一元管理

さまざまな人財戦略へ活用

- 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



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

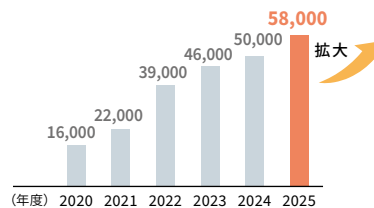
あるべき姿を
実現する人財戦略グローバルで戦う
人財・環境づくり人的資本の
サステナビリティ推進グループ
人事機能強化

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

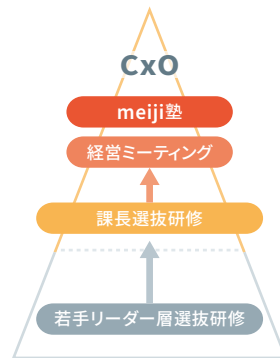
※ 対象範囲：管理職および総合職

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

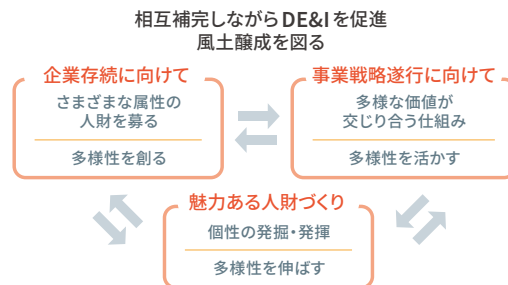
人的資本の
サステナビリティ推進

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

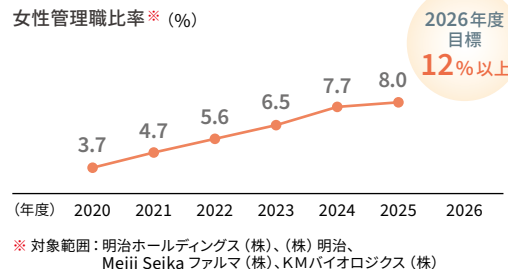
3つのアプローチでDE&Iを推進

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。



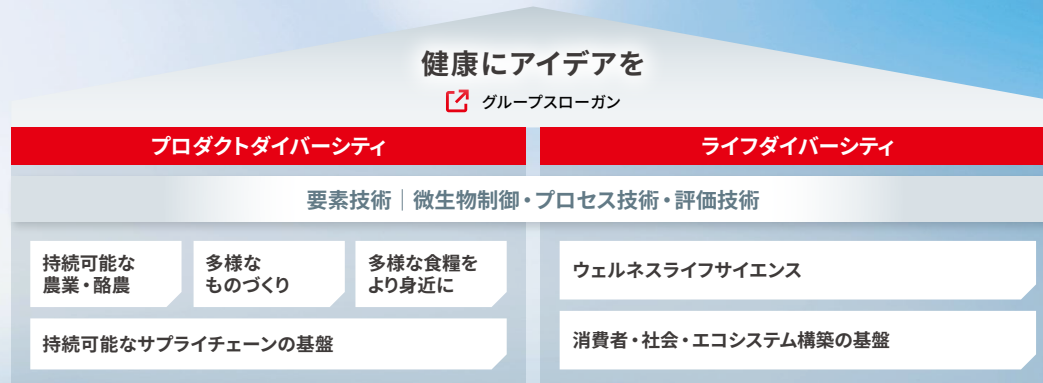
Meiji Seika ファルマ(株) 岐阜工場で行われたリスクアセスメント実態調査の様子

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姆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膣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。

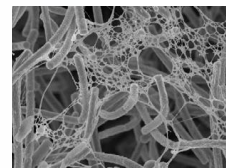
HOT TOPIC! 食薬新事業ラボプロジェクトチーム

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

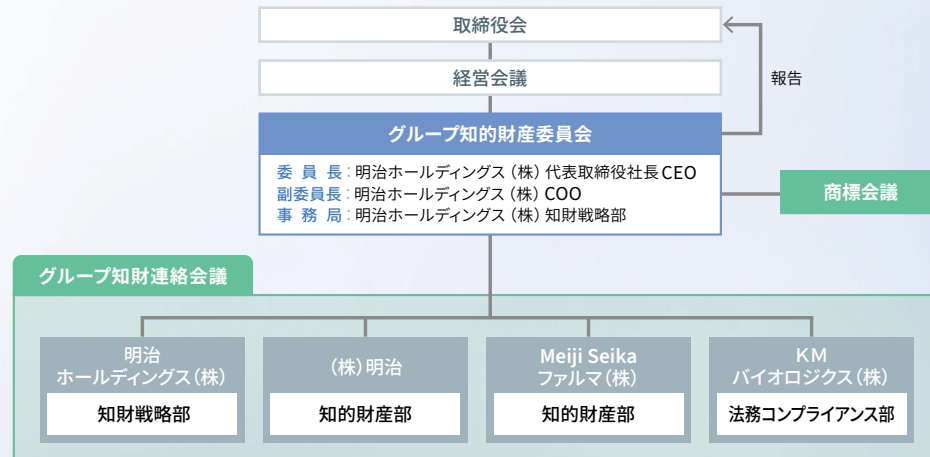
CEOを中心とする知的財産戦略の推進体制

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。

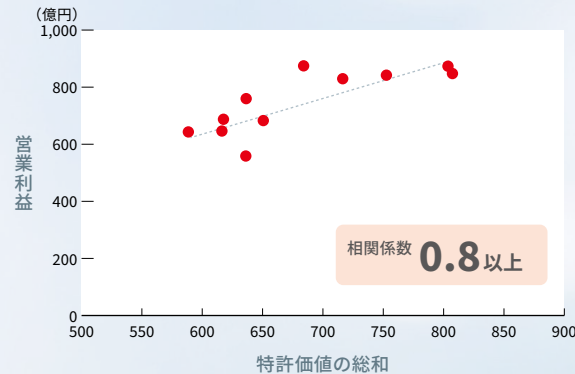
経営指標と特許価値の相関は、以下のような過程を通して実現されると考えています。

- 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

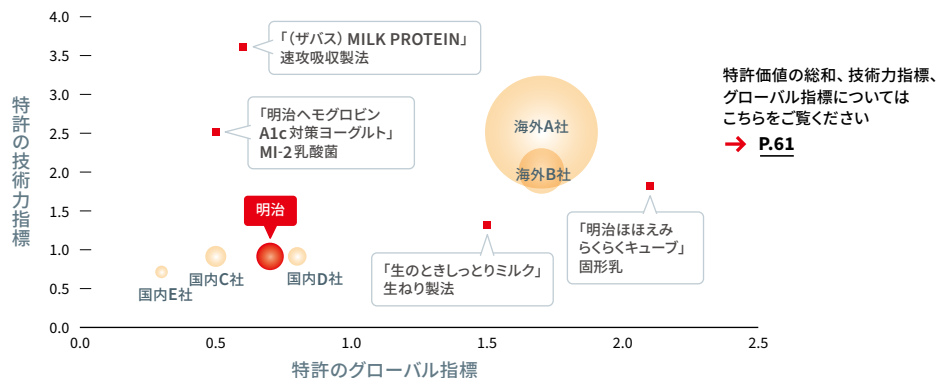
高い技術力とグローバル展開を両立した特許ポートフォリオ構築を目指す

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應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。

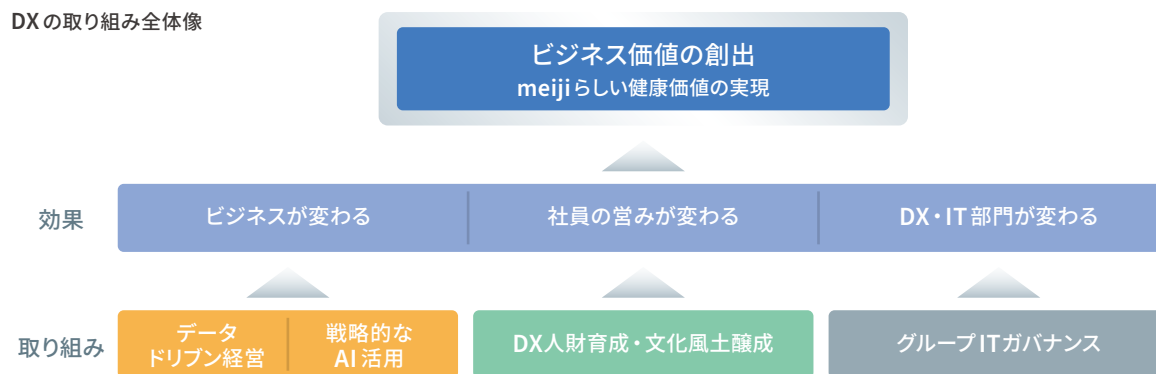
即戦力となる高度な専門人財はキャリア採用により獲得し、育成にも継続的に取り組みます。体制面では、データドリブン経営の中枢を担う組織を2026年4月に立ち上げました。この組織を中心に、DX・IT部門が経営層・事業部門と戦略を共有し、協業を通じてビジネスプロセスを変革していきます。

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

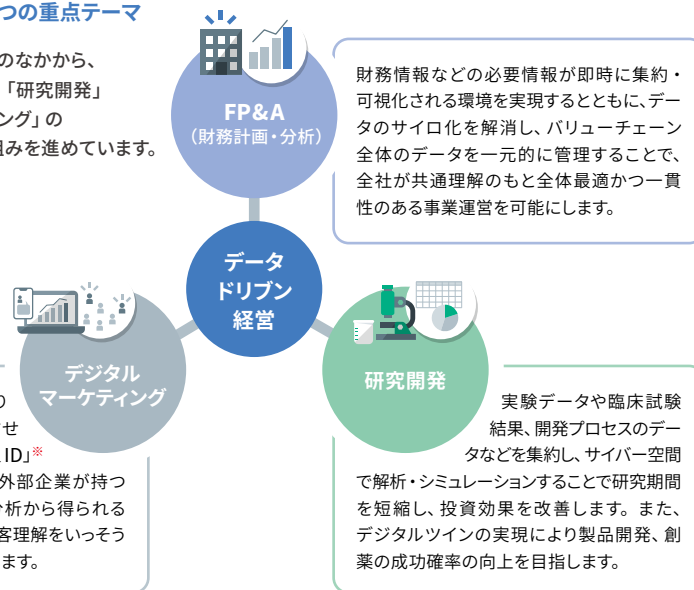
データドリブン経営

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

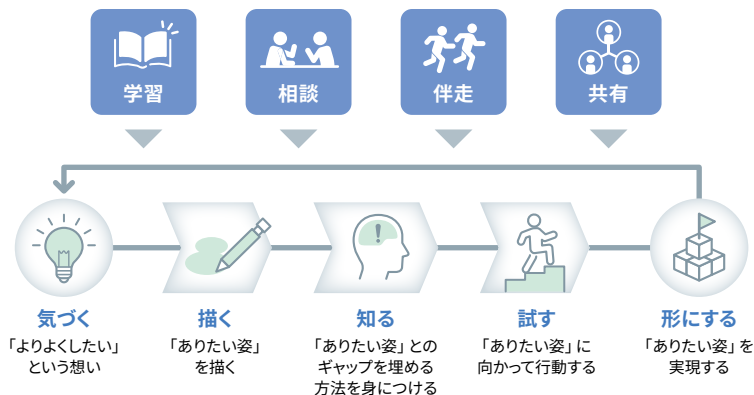
DXの取り組み

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。

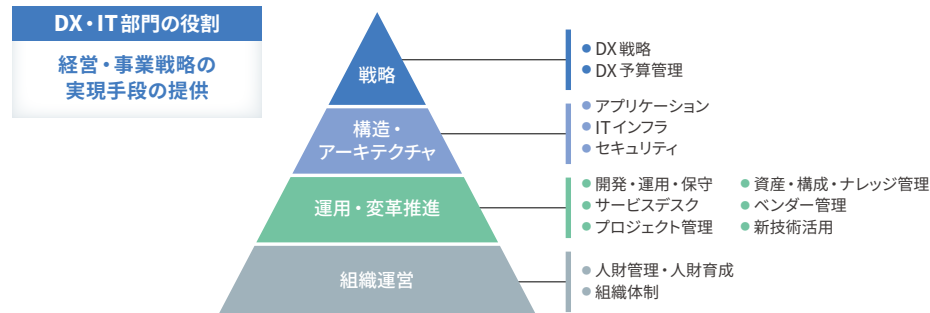


グループITガバナンス

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



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

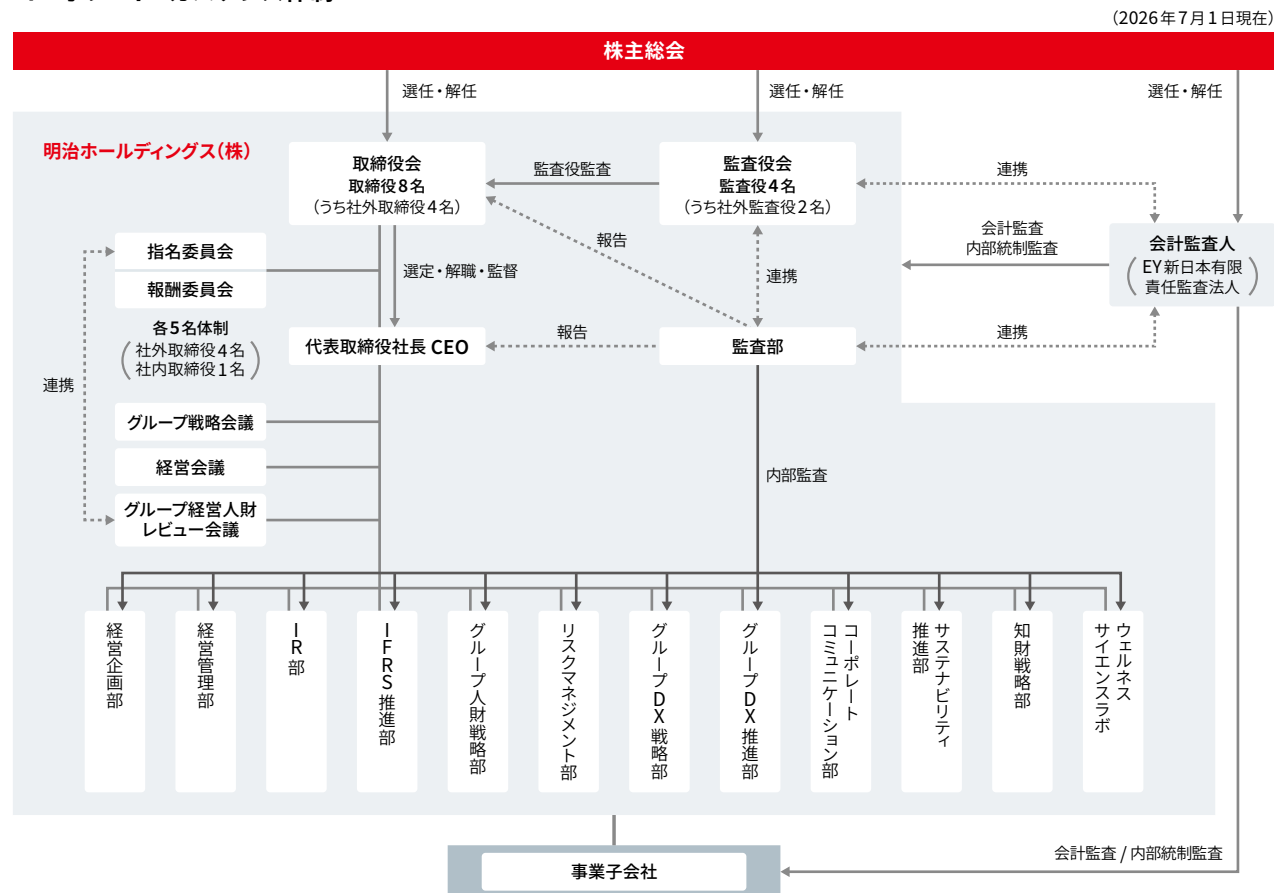
明治グループは、「食と健康」に関わる企業グループとして、常に一歩先を行く価値を創り続けることで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

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

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	●委員長※2	●	●	●		●	●			●	●	16/17回	
	久保山 路子	●	●委員長※2	●		●		●		●			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

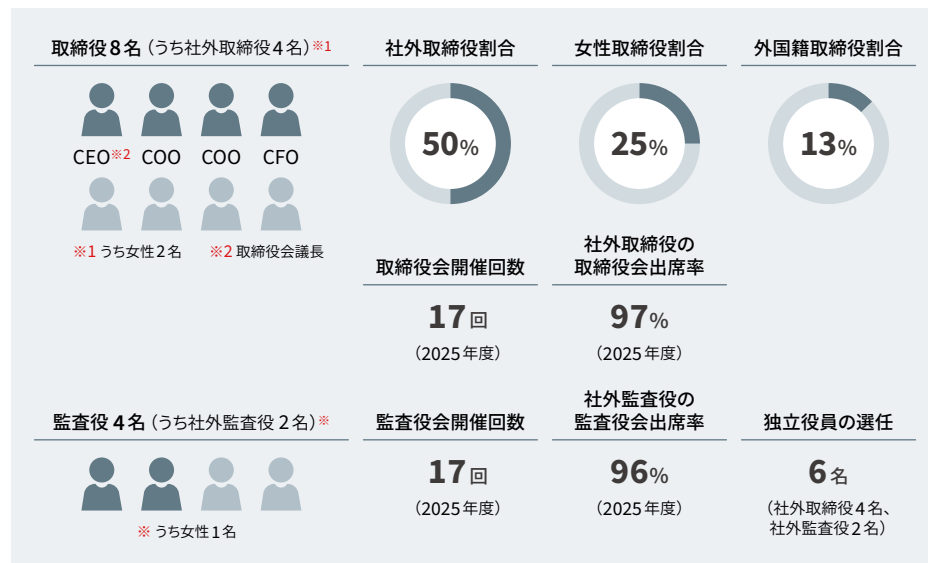
※1 2025年6月27日の役員就任以降の状況を記載

※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

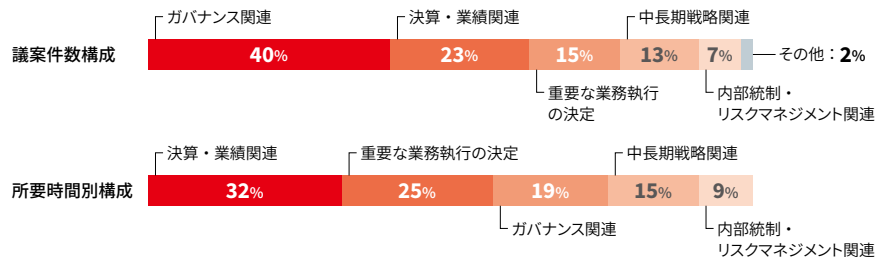
注：取締役会が機能を実効的に果たす上で特に発揮を期待するスキルを記載しており、各取締役が保有するすべてのスキルを表すものではありません。

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、人財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

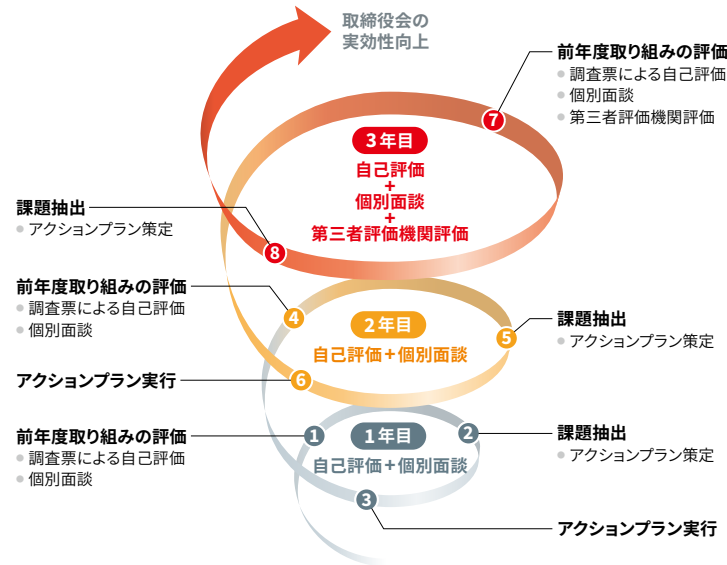
コーポレート・ガバナンス

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。

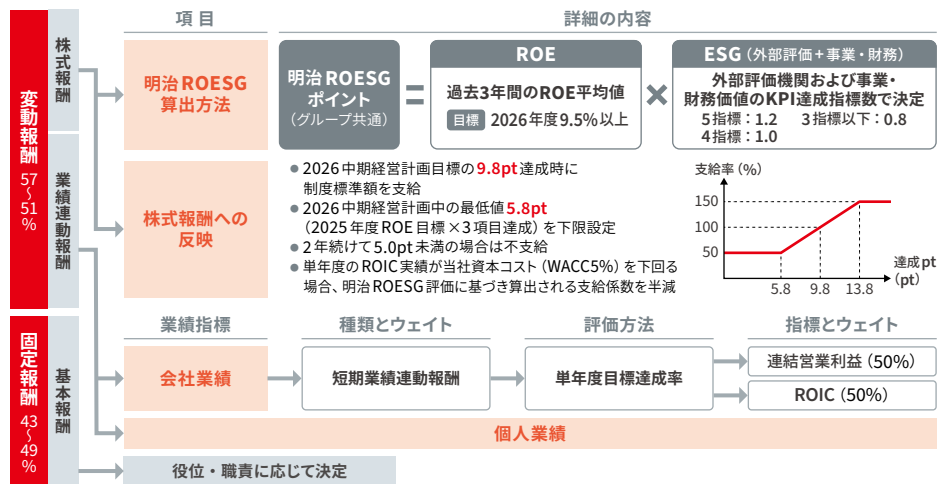
報酬ガバナンス

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。

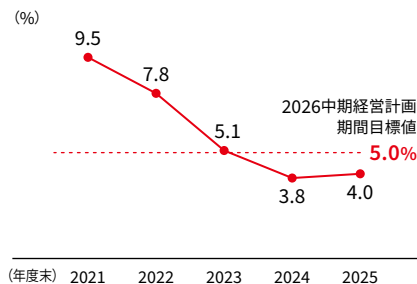
毎年、取締役会で保有する全銘柄の保有目的、過去1年間における取引状況、今後の中長期的な見通しおよび配当金額などを精査し、保有の適否を検証しています。

2025年度は以下の通り売却を実施しました。

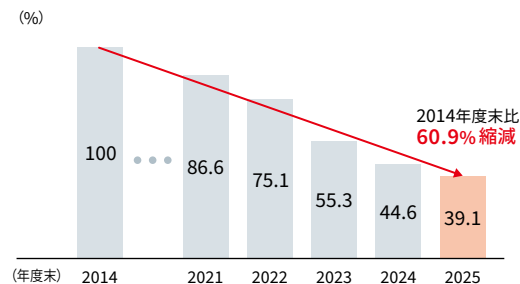
● 全部売却：2銘柄 ● 保有継続：13銘柄

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

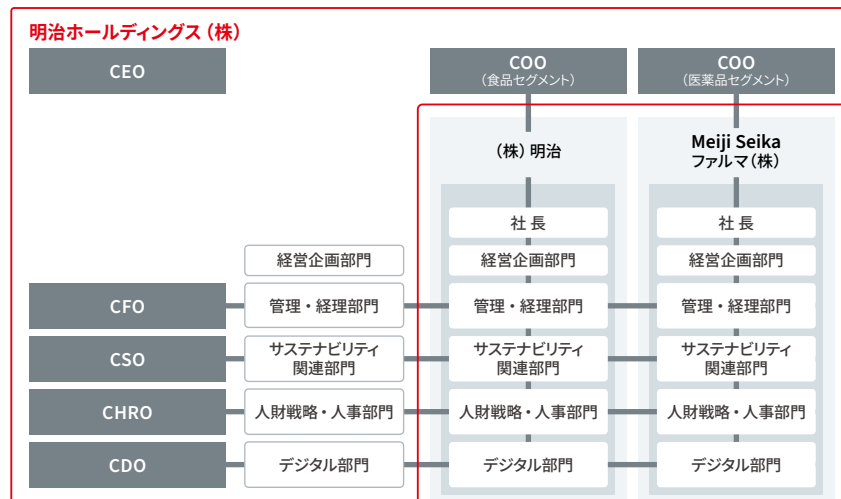
- 2026中期経営計画のモニタリング・実行に向けた討議
- 2025年度の重点課題
- グループ人財戦略の推進
- 各種プロジェクト・M&A戦略等の推進
- 次期ビジョン策定に向けた討議
- 財務戦略の検討

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

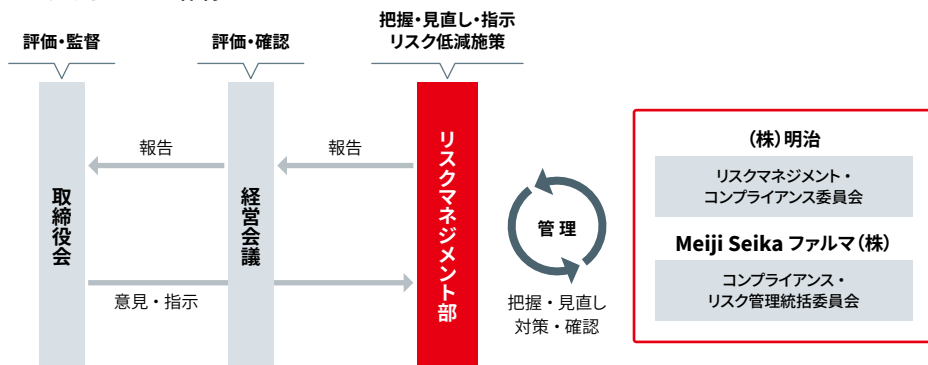
当社リスクマネジメント部長を経て、2025年6月より現職。
人的資本の価値最大化に向け、多様な人財の挑戦を促す組織文化の醸成と次世代リーダーの育成を通じて、持続可能な成長を支える執行体制の実効性向上を期待。

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掌管する執行役員が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

Corporate Data

会社データ

- 82 財務・非財務ハイライト
- 85 会社情報 / 株式情報
- 86 編集方針 / 情報開示体系
- 87 表紙作品について / 編集後記

More Information

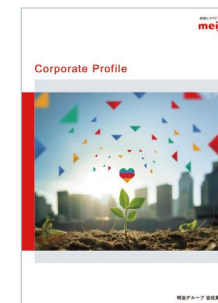
IRライブラリ

- IRイベント資料
- 決算短信
- Investor's Guide・DATA BOOK
- 有価証券報告書
- 株主さま向け報告書

サステナビリティ情報索引

- ESG別キーワード
- 対照表
- ポリシー・宣言
- ESGデータ集
- 環境データ集 (PDF)
- 第三者保証報告書 (PDF)

会社案内 (PDF)



財務・非財務ハイライト

財務情報

連結決算

	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2025年度	単位※1		
会計年度																
売上高 ※2		百万円	1,223,746	1,242,480	1,240,860	1,254,380	1,252,706	1,191,765	1,013,092	1,062,157	1,105,494	1,154,074	1,173,688	7,341,059	千ドル	
	セグメント別	食品	百万円	1,061,398	1,082,115	1,073,655	1,056,637	1,049,559	999,673	826,080	865,609	900,127	925,554	942,879	5,897,417	千ドル
		医薬品	百万円	164,542	161,620	168,466	198,688	204,354	193,664	187,981	197,280	206,109	229,650	232,244	1,452,617	千ドル
	セグメント別 (海外)	食品	百万円	38,353	38,191	43,474	47,182	48,422	49,173	52,618	68,577	77,749	89,382	96,507	603,623	千ドル
		医薬品 ※3	百万円	41,961	38,731	39,485	41,009	43,507	37,692	40,368	51,444	54,557	63,795	64,811	405,378	千ドル
売上総利益	百万円	445,561	461,326	454,882	456,569	462,523	449,625	323,249	306,802	327,345	339,100	359,040	2,245,688	千ドル		
営業利益	百万円	77,781	88,395	94,673	98,383	102,710 ※4	106,061	92,922	75,433	84,322	84,702	93,307	583,608	千ドル		
税金等調整前当期純利益	百万円	95,210	89,192	91,079	94,586	97,747	103,183	128,455	95,410	87,507	82,482	68,040	425,575	千ドル		
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	62,580	60,786	61,278	61,868	67,318 ※4	65,655	87,497	69,424	50,675	50,800	35,076	219,391	千ドル		
設備投資額 ※5	百万円	42,354	50,417	71,777	71,243	71,109 ※4	67,900	93,166	72,170	53,444	56,624	103,750	648,926	千ドル		
研究開発費	百万円	27,308	26,162	26,507	29,182	31,446	31,404	33,441	30,989	34,884	38,889	37,042	231,690	千ドル		
減価償却費 ※6	百万円	42,077	45,872	46,511	43,033	46,198 ※4	48,411	50,103	53,575	55,317	54,979	54,954	343,724	千ドル		
営業活動によるキャッシュ・フロー (A)	百万円	105,155	81,888	108,775	112,100	114,103	123,683	127,526	85,013	107,983	68,979	56,522	353,527	千ドル		
投資活動によるキャッシュ・フロー (B)	百万円	(9,809)	(44,291)	(64,394)	(100,202)	(70,811)	(93,110)	(27,614)	(36,788)	(24,604)	(40,636)	(110,375)	(690,361)	千ドル		
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(85,071)	(46,548)	(40,121)	(13,980)	(30,287)	(28,293)	(76,997)	(54,734)	(43,772)	(61,671)	34,603	216,435	千ドル		
フリー・キャッシュ・フロー (A+B)	百万円	95,346	37,597	44,380	11,898	43,291	30,573	99,911	48,224	83,378	28,342	(53,852)	(336,833)	千ドル		
会計年度末																
総資産	百万円	856,115	883,895	927,544	1,004,143	998,920 ※4	1,067,000	1,117,459	1,136,217	1,205,288	1,184,472	1,261,759	7,891,913	千ドル		
有利子負債	百万円	147,828	129,497	119,102	116,385	106,764	101,775	81,267	64,371	49,926	47,800	112,585	704,186	千ドル		
自己資本	百万円	408,874	448,901	487,310	527,310	562,753 ※4	621,428	673,336	711,917	746,532	748,288	772,586	4,832,292	千ドル		
1株当たり情報 ※7																
当期純利益 (EPS)	円	212.53	206.55	211.07	213.30	232.04 ※4	226.26	303.62	247.39	181.64	186.08	129.42	0.809	ドル		
純資産 (BPS) ※8	円	1,388.64	1,532.45	1,680.35	1,817.89	1,939.59 ※4	2,141.40	2,390.76	2,553.69	2,674.72	2,762.33	2,849.80	17.824	ドル		
配当金	円	45.00	55.00	65.00	70.00	75.00	80.00	85.00	90.00	95.00	100.00	105.00	0.656	ドル		
レシオ																
自己資本当期純利益率 (ROE)	%	16.1	14.2	13.1	12.2	12.4	11.1	13.5	10.0	6.9	6.8	4.6				
総資産経常利益率 (ROA)	%	9.4	10.2	10.6	10.3	10.3	10.7	8.6	6.6	6.5	6.9	7.9				
自己資本比率	%	47.8	50.8	52.5	52.5	56.3 ※4	58.2	60.3	62.7	61.9	63.2	61.2				
配当性向	%	21.2	26.6	30.8	32.8	32.3	35.4	28.0	36.4	52.3	53.7	81.1				
総還元性向	%	21.2	36.5	53.6	32.8	32.3	35.4	62.3	50.8	52.3	112.8	81.1				

※1 ミドル金額は読者の便宜のために提供するものであり、換算レートには2026年3月31日の為替レート（1ミドル＝159.88円）を使用しています。

※2 2021年度より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を適用しています。

※3 2017年度より海外売上高の算出基準を見直しました。

※4 2020年度第1四半期連結会計期間において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2019年度に係る主要な経営指標等については、暫定的な会計処理の確定による取得原価の当初配分額の見直しが反映された後の金額によっています。

※5 設備投資額は、有形固定資産及び無形固定資産の支払いベースの数値です。

※6 減価償却費は、有形固定資産及び無形固定資産のキャッシュ・フロー計算書ベースの数値です。

※7 1株当たり情報は以下の株式分割を反映しています。

・2015年10月1日付 普通株式1株につき2株

・2023年4月1日付 普通株式1株につき2株

※8 1株当たり純資産＝（純資産総額－少数株主持分）/（発行済株式数－自己株式数）

財務・非財務ハイライト 非財務情報

環境

		単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
エネルギー使用量													
グローバル ※1		TJ	—	—	—	—	—	11,439	11,095	11,020	10,075	10,021	9,682
	日本	TJ	—	—	9,281	9,845 ※2	10,714 ※2	9,766	9,424	9,236	8,315	7,956	7,704
CO ₂ 排出量													
Scope1	グローバル ※1	万 t-CO ₂	—	26.6	26.0	25.5	24.8	23.9	24.5	22.9	20.9	20.0	19.1
	日本	万 t-CO ₂	—	23.6	23.0	22.8 ※2	22.2 ※2	21.5	22.1	20.5	18.4	17.3	16.4
Scope2	グローバル ※1	万 t-CO ₂	—	38.4	36.9	36.8	35.6	32.4	29.1	28.5	26.3	26.1	24.0
	日本	万 t-CO ₂	—	28.7	27.4	28.2 ※2	27.9 ※2	25.4	21.6	21.9	18.8	17.7	16.2
Scope3	グローバル ※1	万 t-CO ₂	—	—	—	—	325.3	313.5	322.7	390.5	466.5 ※6	464.2 ※7	483.0
	日本 ※3	万 t-CO ₂	—	—	203.5	318.9 ※2	303.5 ※2	294.8	302.7	348.4	420.5 ※6	415.3 ※7	430.1
カテゴリ1	日本	万 t-CO ₂	—	—	—	243.7 ※2	234.3 ※2	225.9	228.4	279.2	349.2 ※6	343.0 ※7	343.0
水使用量													
グローバル ※1		千 m ³	—	—	24,082	23,483	23,397	22,571	21,255	20,623	20,885	18,854	17,771
	日本 ※4	千 m ³	24,375	24,104	22,305	22,056 ※2	21,979 ※2	21,189	19,808	19,516	19,468	17,254	16,208
排水量													
グローバル ※1		千 m ³	—	—	17,914	20,586	19,437	18,226	17,397	17,412	19,388	17,759	16,557
	日本 ※4	千 m ³	21,214	20,255	17,914	19,702 ※2	18,415 ※2	17,248	16,450	16,732	18,358	16,525	15,356
廃棄物排出量													
グローバル ※1		万 t	—	—	—	—	3.1	3.0	2.8	2.7	2.7	2.3	2.3
	日本 ※5	万 t	7.6	5.4	6.3	2.8 ※2	2.8 ※2	2.6	2.4	2.4	2.2	1.6	1.7

※1 明治グループ（国内明治グループおよび海外生産系15社（2019年度までは13社、2020年度は14社、2021年度は15社、2022年度は14社、2023年度は15社））。

※2 2018年度から、KMバイオロジクス（株）熊本工場を集計対象範囲に加え、2019年度から同社の全拠点を範囲に加えています。

廃棄物排出量は、生産系拠点を集計対象範囲にしています。

※3 2018年度から、Scope3の集計対象範囲にカテゴリ4、輸送、配送（上流）、カテゴリ9、輸送、配送（下流）を加えています。また、カテゴリ1の算出に際し、集計対象範囲を製品生産に必要な大半を占める原材料に拡大しました。

※4 2015年度以降は国内明治グループ。

※5 2018年度から集計対象範囲を、生産系拠点から排出される産業廃棄物のみとしました。

※6 2023年度からScope3の集計対象範囲に（株）明治フードマテリア、明治飼糧（株）を追加。

※7 2024年度からScope3の集計対象範囲に製造委託・仕入品を追加。

第三者保証を受けた2025年度の環境データはウェブサイトをご覧ください

環境データ集 (PDF)

第三者保証報告書 (PDF)

非財務情報の算定方法

【エネルギー使用量】

（日本）「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」（省エネ法）に基づき算定しています。

（海外）「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」（省エネ法）に準じた方法で算定しています。

【CO₂排出量 Scope1,2】

（日本）「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づき算定しています。Scope2の購入電力の算定には2022年度からは電気事業者別の調整後排出係数を利用しています（2021年度までは電気事業者別の基礎排出係数を利用）。

（海外）Scope1は「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく排出係数を利用し、Scope2はIEA Emissions from Fuel Combustionの最新版を利用しています（2021年度までは2017年の国別排出係数を利用）。

【CO₂排出量 Scope3】

（日本、海外）日本の環境省DBおよびIDEA (Inventory Database for Environmental Analysis) の排出原単位をもとに、日本ならびに海外のScope3を算出しています。

Scope3 集計対象カテゴリ：1. 購入した製品・サービス、2. 資本財、3. Scope1, 2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動、4. 輸送、配送（上流）、5. 事業活動から出る廃棄物、6. 出張、7. 雇用者の通勤、9. 輸送、配送（下流）、12. 販売した製品の廃棄

カテゴリ1：食品事業および医薬品事業に関わる主要原材料、包装用資材（紙、プラスチック、段ボール、スチール、アルミ、ビン）の購入重量にIDEA排出原単位を乗じて算出（主要原材料のうち、「医薬品原薬、原末、原液」については、購入金額にIDEA排出原単位を乗じて算出）。

【廃棄物排出量】

（日本）「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」に基づき算定しています。

（海外）「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」に準じた方法で算定しています。

財務・非財務ハイライト

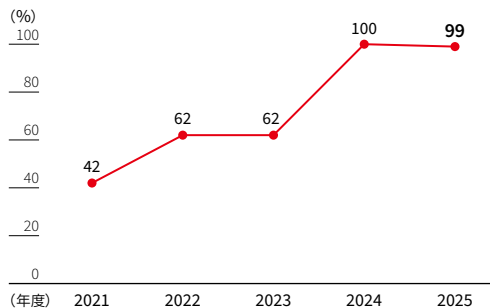
非財務情報

人財

	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
グローバルビジネス人財の充足度	%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	29.1	28.8
キャリア採用比率 ※1	%	—	—	—	—	—	—	—	40.6	45.6	50.0	44.0
グループ経営人財プール人数	人	—	—	—	—	—	—	—	—	14	20	32
女性リーダー数 ※2	人	98	109	119	171	189	208	237	256	281	320	348
女性管理職比率 ※1	%	2.0	2.1	2.6	3.1	3.4	3.7	4.7	5.6	6.5	7.7	8.0
女性採用比率 ※1	%	—	—	—	—	—	—	—	—	22.1	44.9	47.0
自主参加型研修への参加率	%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	23.3	24.5
年次有給取得率	%	52.5	56.8	63.8	67.0	71.5	67.3	68.5	71.9	74.7	77.1	76.5
アブセンティーズム	%	—	—	—	—	0.41	0.37	0.15	0.44	0.51	0.60	0.40
プレゼンティーズム	%	—	—	—	—	—	21.6	20.8	21.9	24.2	24.2	22.0
適正体重維持者率	%	—	—	66.8	66.0	65.1	65.5	65.7	64.5	65.4	64.6	64.5

主要な非財務指標

明治サステナブルカカオ豆 ※3 の調達比率 ※4

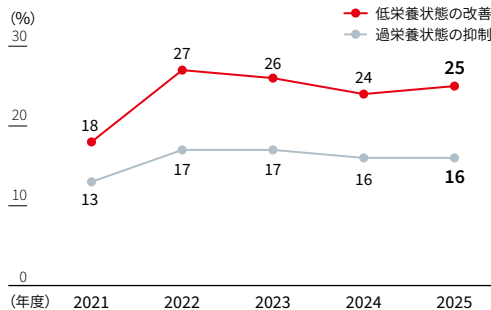


マテリアリティとの関係

人権・環境に配慮したサプライチェーンの構築

異常気象などに端を発した世界的な生産量不足や相場急騰で、カカオ豆調達に困難に直面した2024年度から、状況は徐々に落ち着きを取り戻しています。2025年度の調達比率が1ポイント下がった要因は、100周年を迎える「明治ミルクチョコレート」のキャンペーンにおいて、発売当初のレシピ再現のために特定の産地のカカオ豆を限定的に調達したことによるものです。

低栄養状態の改善および過栄養状態の抑制に貢献する商品 ※5 の売上高比率

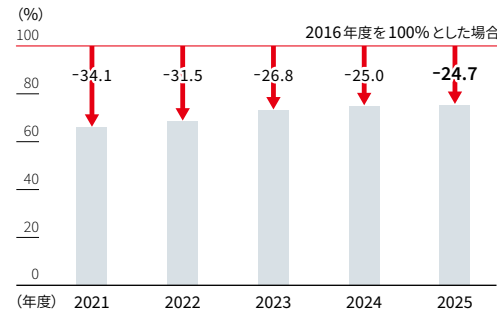


マテリアリティとの関係

健康と栄養

低栄養と過栄養の二重負荷がグローバルな社会課題となる中、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評価を進めています。評価を通じて今後の栄養価値向上に向けた基礎データを整備し、商品の開発・改良につなげるとともに、社会課題に貢献する商品の売上高を向上させることが狙いです。2025年度は対象商品 ※6 のうち63.3%の評価を実施しました。

食品製品廃棄量削減率 ※7,8



マテリアリティとの関係

資源循環

需給精度の向上による不良在庫の削減に加え、賞味期限延長や年月表示化などを通じて、食品ロスの低減に取り組んでいます。また、「1/3ルール」から「1/2ルール」への見直しなど、業界全体と連携しながら納品期限の運用も段階的に見直すことで、出荷前廃棄の削減につなげています。さらに、発生した食品廃棄物は食品リサイクル法に基づき、飼料化などの再資源化を進めています。

- ※1 対象：総合職・管理職・役員
- ※2 対象：管理職・係長職相当
- ※3 農家支援を実施した地域で生産されたカカオ豆
- ※4 (株) 明治および傘下の国内・海外グループ会社
- ※5 (株) 明治が販売する一般消費者向け商品の売上高に占める割合
- ※6 (株) 明治が国内で製造販売する商品のうち、業務用の商品、特殊な栄養設計を行っている商品、受託製造品を除く全商品
- ※7 対象：(株) 明治および傘下の国内グループ会社
- ※8 金額ベース

会社情報 / 株式情報 (2026年3月31日現在)

会社情報

商号	明治ホールディングス株式会社 (証券コード：2269)
本社所在地	東京都中央区京橋二丁目4番16号
設立	2009年4月1日
資本金	300億円
グループ社員数	17,103人
株式数	発行済株式総数：282,200,000株
上場金融商品取引所	東京証券取引所
決算期日	3月31日
定時株主総会	6月下旬
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
公告方法	電子公告により行います。 公告掲載 URL： https://www.meiji.com/ ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載する方法により行います。 なお、会社法第440条第4項の規定により、決算公告は行いません。

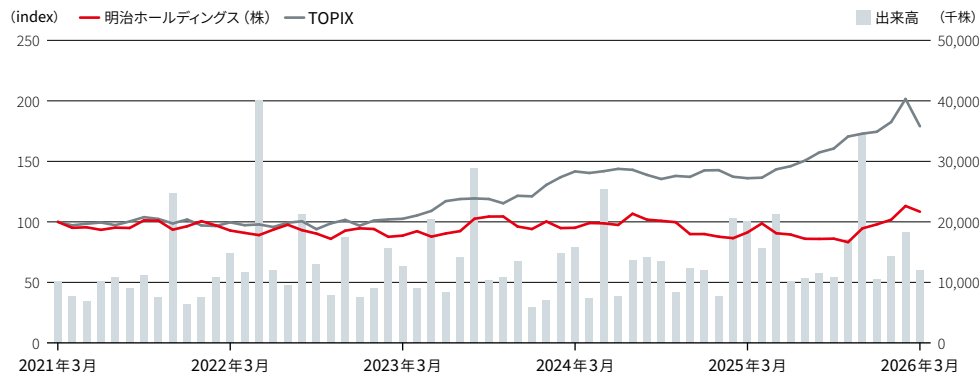
株式情報

大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	43,930	15.57
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,106	6.06
日本生命保険相互会社	6,696	2.37
明治ホールディングス従業員持株会	6,223	2.21
明治ホールディングス取引先持株会	5,343	1.89
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,996	1.42
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,862	1.37
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,654	1.29
JP モルガン証券株式会社	3,305	1.17
JAPAN ACTIVATION CAPITAL I L.P.	2,943	1.04

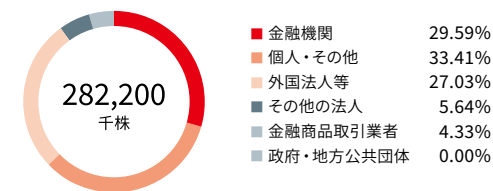
※ 上記の他に、当社が11,098千株(持株比率3.93%)保有しています

株価・出来高の推移



※ 2021年3月31日の終値を100としています
出来高は以下の株式分割を反映しています
- 2023年4月1日付 普通株式1株につき2株

株式の所有者別分布状況



※ 自己株式は、「個人・その他」に含まれています

編集方針 / 情報開示体系

編集方針

明治ホールディングス（株）は、2018年より統合報告書を発行しています。本報告書では、持続的な成長に向けた「価値創造ストーリー」を軸に、財務・非財務情報を一体的にお伝えします。また、価値創造ロジックツリーの活用などにより、価値創造の仕組みや重要課題、戦略のつながりを分かりやすく示すことで、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに理解を深めていただくとともに、対話の深化につなげることを目指しています。

参考ガイドライン：

- ・IFRS財団 統合報告フレームワーク
- ・自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）
- ・経済産業省 価値協創ガイダンス



- ・内閣府 知財・無形資産ガバナンスガイドライン

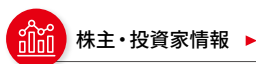
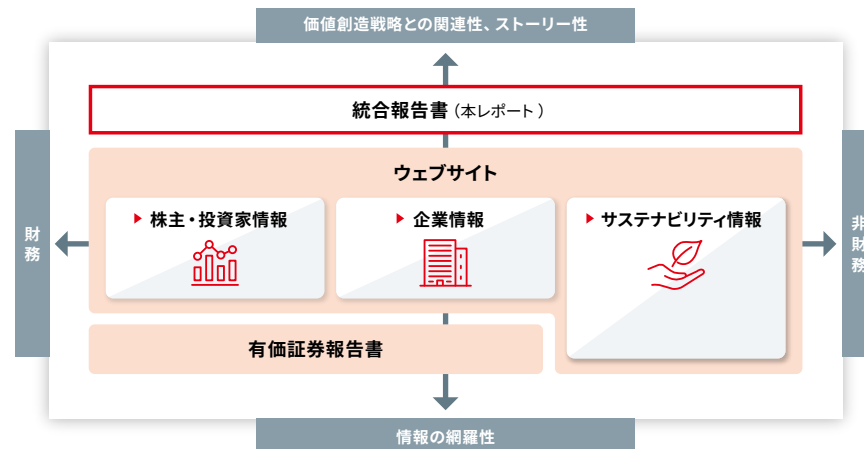


「統合報告書2026」のご利用にあたって

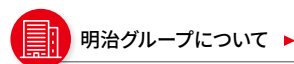
- ・本報告書は、2025年度（2026年3月期）の実績に基づいています。一部、2026年度（2027年3月期）以降の活動内容も含まれます。
- ・記載している内容は、当社が「統合報告書2026」作成時点で入手可能な情報から編集したものです。従って、実際の結果が当社の見通しと異なる可能性があることをご承知ください。なお、記載情報は、特に示しているものを除き、2026年8月現在のものです。
- ・2021年度より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を適用しています。特に記載のない限り、2020年度までは当該基準の適用前、2021年度以降は適用後の情報です。

情報開示体系

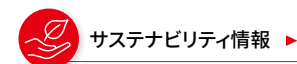
明治グループでは、統合報告書、有価証券報告書、ウェブサイトを開示媒体の主軸に据え、それぞれ開示内容をすみ分けています。統合報告書には、価値創造戦略に関連し、明治グループおよびステークホルダーの方々にとって特に重要度の高い財務・非財務情報を掲載しています。独立監査人の監査報告書等が付された財務諸表等は有価証券報告書を、また、第三者保証を受けたデータは環境データ集をご覧ください。その他、明治グループに関するより詳細な情報を入手されたい場合は、当社の各種ウェブサイトを併せてご活用ください。



- ビジョンと戦略 ▶
- IRライブラリ ▶
- 有価証券報告書 (PDF) ▶
- Investor's Guide (PDF) ▶
- 個人投資家の皆さまへ ▶
- コーポレート・ガバナンス ▶
- 財務・非財務ハイライト ▶
- 株式情報 ▶



- ネクストストーリーズ ▶
- 「meijiらしい健康価値」を追求する取り組みをストーリーでご紹介しています。
- イノベーション ▶
- 新たな健康価値創造の取り組みをご紹介します。
- 明治グループの概要 ▶
- 理念やスローガン、経営体制、事業領域、沿革などをご紹介します。



- 健康と安全 ▶
- 環境 ▶
- 人財・人権・社会 ▶
- 原材料調達 ▶
- 外部イニシアチブとの連携 ▶
- 外部評価 ▶
- サステナビリティ情報索引 ▶
- ESGデータ集 ▶
- 環境データ集 (PDF) ▶
- 第三者保証報告書 (PDF) ▶

表紙作品について



パラリンアート作品

「ひかりへ」作家 / さくらゆき

今回の「変革と挑戦」というテーマのもと、光り輝く未来を目指そうという想いや、みんなと一緒に歩み出すやさしくてあたたかい気持ちを作品に込めました。

交流会

表紙作品を描いていただいた、さくらゆきさんとのオンライン交流会を実施しました。「私にとっての変革と挑戦は、新しい表現や作品を通じて可能性を広げること。そして、みんなにワクワクする前向きな気持ちを届けたいんです」。期せずして、明治グループの理念とも相通ずる言葉をいただきました。その言葉どおり、さくらゆきさんはいま、糸を素材にまったく新しい作品に挑戦しているそうです。今後のご活躍がとてもしみな作家さんです。



明治グループは、多くの人の暮らしと健康を支える身近で大切な存在です。これからもよろしくお願いします。



さくらゆきさん

 Paralym Art
プロフィール

Paralym Art

パラリンアートは、障がい者アーティストと一つのチームになり、社会保障費に依存せず、民間企業・個人の継続協力で障がい者支援を継続できる社会貢献型事業です。（事業主体：一般社団法人 障がい者自立推進機構）



明治ホールディングス（株）は
シルバーパートナーとして、この事業を支援しています

 社会 > 社会貢献活動の推進 > テマごとの活動 > パラリンアートへの協賛



田中（中央）と
制作チームメンバー

編集後記

「明治グループ統合報告書2026」をご覧いただきありがとうございます。
本統合報告書は、国内外の機関投資家の皆さまを主要な読者として、明治グループが中長期的に目指す価値創造と持続的成長の姿を一貫したストーリーとしてご理解いただけるよう制作しました。当社グループの強みや成長戦略をはじめ、サステナビリティ、人的資本、技術開発、知的財産、ガバナンスなどの取り組みを通じ、企業価値向上に向けた考え方や進捗をご紹介します。

事業活動を通じた社会課題解決への貢献と持続的な価値創造に向けた当社グループの取り組みについて、ご理解を深めていただく一助となれば幸いです。本報告書で紹介しきれなかった情報はウェブサイトに掲載しておりますので、各ページに記載のリンクを併せてご参照ください。

今後も情報開示および対話のさらなる充実に努めてまいります。皆さまの忌憚のないご意見を賜りますようお願いいたします。

明治ホールディングス株式会社
IR部長 田中 正司

健康にアイデアを
meiji

明治ホールディングス株式会社

〒104-0031 東京都中央区京橋2-4-16
<https://www.meiji.com/>