

ESGミーティング

2023年12月13日

第一部：プレゼンテーション ① 明治ROESG[®]経営の実践

■スピーカー

代表取締役社長CEO 川村 和夫

2023中期経営計画～明治ROESG[®]※経営の実践

ROE向上とESG強化を矛盾させることなく、
ともに実現する経営への転換を目指す



- ① MSCI
- ② DJSI
- ③ FTSE4Good
- ④ CDP (Climate Change)
- ⑤ CDP (Water Security)

- ① 健康寿命延伸
- ② たんぱく質摂取量
- ③ インフルエンザワクチン接種率
- ④ 従業員エンゲージメントスコア
- ⑤ 健康志向食品、栄養付加価値型商品、超高齢化社会に貢献する商品の売上伸長率
- ⑥ 新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給

KPIならびに明治ROESG®の進捗状況

	指標	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度計画	2023年度目標
統合目標	明治ROESG	9pt	12.3pt	13.8pt	13pt	13pt
成長性・ 収益性	連結売上高	10,071億円	10,130億円	10,621億円	10,985億円	10,800億円
	連結営業利益 (率)	1,060億円 (10.5% ^{※1})	929億円 (9.2%)	754億円 (7.1%)	800億円 (7.3%)	1,200億円 (11.1%)
	親会社株主に帰属 する当期純利益	656億円	874億円	694億円	510億円	800億円
	海外売上高 ^{※2}	—	929億円	1,200億円	1,335億円	1,345億円
効率性・ 安全性	ROIC	10.0%	8.4%	6.3%	6.5%	10%以上
株主還元	ROE	11.1%	13.5%	10.0%	7.0%	11%以上
	配当性向	35.4%	28.0%	36.4%	51.9%	40.0%

※1 2020年度の売上高に収益認識基準を適用した参考値です

※2 2021年度より海外売上高算出のベースとなる事業区分を変更しました。区分変更を遡及適用した2020年度の数字は開示していません

明治ROESG® の進捗状況：ESG指標

評価指標	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2023年度目標
MSCI ESG Ratings	BB	BBB	A	23年12月発表	A
DJSI	52点	60点	61点	67点	65点
FTSE4Good	3.0点	3.3点	3.7点	4.2点	3.8点
CDP (Climate Change)	A-	A-	A	24年1月発表	A
CDP (Water Security)	A-	A	A	24年1月発表	A

- 2023年度はDJSI、FTSE4Goodがスコアアップ⇒ E/Sの改善が大きく影響
 - ✓ 環境：気候変動、排出量、生物多様性への取り組みが前進
 - ✓ 社会：人権、労働安全衛生、健康・栄養に関する評価が上昇

DJSI World Indexに初選定（12月12日リリース）

Member of

Dow Jones Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA

- DJSI World Index：先進国および新興国の時価総額上位約2,500社の中から選定
- DJSI Asia Pacific構成企業には5年連続で選定

明治ROESG®の進捗状況：明治らしさ目標

2023中計で注力する領域と重なる社会課題と、企業活動を支える「人」の観点で6つを選択

項目	現時点での進捗	2023年度目標
健康寿命延伸 ※1	+ 0.56年	+ 1年
たんぱく質摂取量	71.4g/1日 ※2	75g/1日
インフルエンザワクチン接種率	55.7% ※3	60%
従業員エンゲージメントスコア	偏差値B	偏差値A
健康志向食品、栄養付加価値型商品、超高齢化社会に貢献する商品の売上伸長率 ※4	-3.1%	+10%以上
新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給	開発中	開発と供給

※1：2016年（男性 72.14歳／女性 74.79歳）※2：2019年（最新データ）
 ※3：2021年度（最新データ）65歳以上の定期接種対象者ベース
 ※4：2020年度比

明治ROESG®の進捗状況：明治らしさ目標

項目	現時点での進捗	2023年度目標
健康寿命延伸 ※1	+0.56年	+1年
たばく質摂取量	71.4g/1日 ※2	75g/1日
インフルエンザワクチン接種率	55.7% ※3	60%
従業員エンゲージメントスコア	偏差値B	偏差値A
健康志向食品、栄養付加価値型商品、超高齢化社会に貢献する商品の売上伸長率 ※4	-3.1%	+10%以上
新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給	開発中	開発と供給

- 社員は自社の社会への影響力や貢献度を感じている
- 自らの目標・計画の達成には、上司のサポートを得て取り組んでいる
- 社内連携、革新・創造的な風土、多様な働き方に課題を感じる社員が多い
- 現場と経営との間のギャップを感じている社員は多い。特に現場の若手社員にその傾向がある

明治ROESG®の進捗状況：明治らしさ目標

項目	現時点での進捗	2023年度目標
健康寿命延伸 ※1	+0.56年	+1年
たんぱく質摂取量	71.4g/1日 ※2	75g/1日
インフルエンザワクチン接種率	55.7% ※3	60%
従業員エンゲージメントスコア	偏差値B	偏差値A
健康志向食品、栄養付加価値型商品、超高齢化社会に貢献する商品の売上伸長率 ※4	-3.1%	+10%以上
新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給	開発中	開発と供給

- ヨーグルト・プロバイオは、健康価値を訴求するさまざまな競合商品の影響で減収
- レプリコンワクチン「コスタイベ筋注用」の国内製造販売承認を取得（11月28日リリース）

2026中期経営計画における明治ROESG®の進化

明治ROESGの「進化」は、サステナビリティ戦略と事業戦略の融合
サステナビリティ（社会課題解決に貢献）が事業・財務価値に繋がる価値創造を実現

■ 明治ROESGの計算式を見直し

明治ROESGの進化に向けて、「ESG指標」と「明治らしさ」を融合した計算式

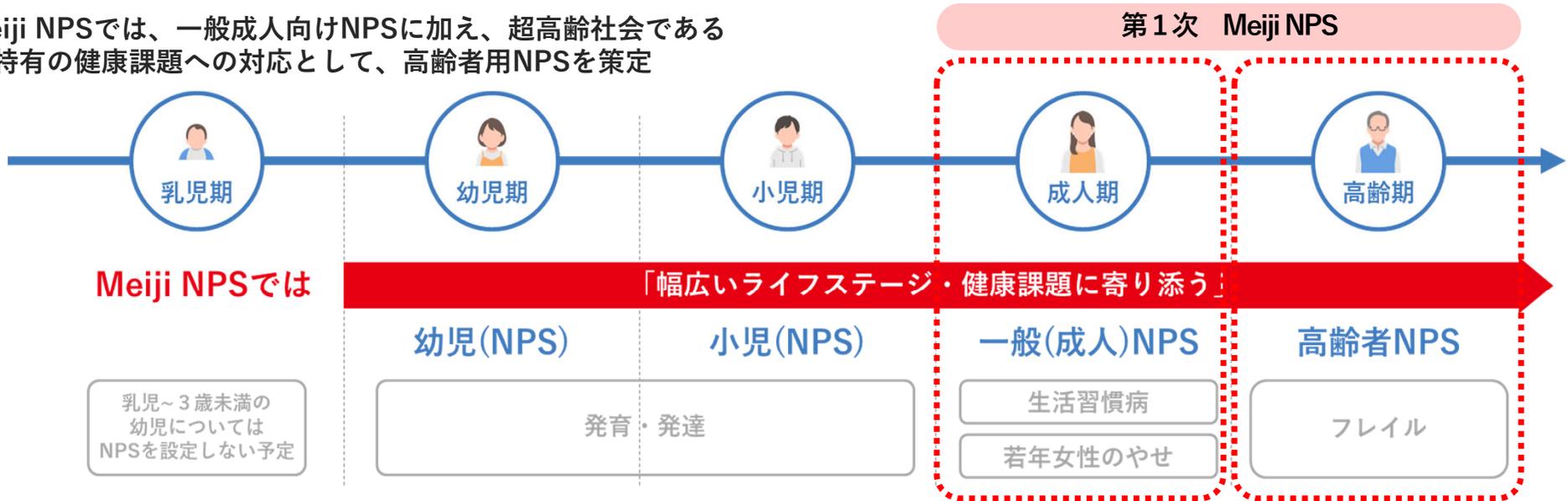
$$\begin{array}{|c|} \hline \text{明治ROESG} \\ \text{(ポイント)} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{ROE} \\ \text{(過去3年の平均実績)} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{ESG (}\times 0.8\sim 1.2\text{)} \\ \text{(5項目)} \\ \hline \end{array}$$

ESG外部評価機関 (3項目)	サステナビリティ活動を評価する ESG外部評価機関	<ul style="list-style-type: none"> ① MSCI (既存) ② DJSI (既存) ③ ISS ESG (新規)
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示し 業績向上に繋がる指標	<ul style="list-style-type: none"> ④ 食 品：サステナブルを重点訴求するブランド群 ⑤ 医薬品：サステナブルな医療を支えるワクチン・抗菌薬 ※ 売上高計画の達成度を評価 (予定)

サステナビリティ戦略と事業戦略の融合 (Meiji NPS)

■ 23年6月に『Meiji Nutritional Profiling System(Meiji NPS)』を発表
第一次Meiji NPSとして、“一般成人向け”および“高齢者向け”のNPSを策定

※第1次Meiji NPSでは、一般成人向けNPSに加え、超高齢社会である日本特有の健康課題への対応として、高齢者用NPSを策定

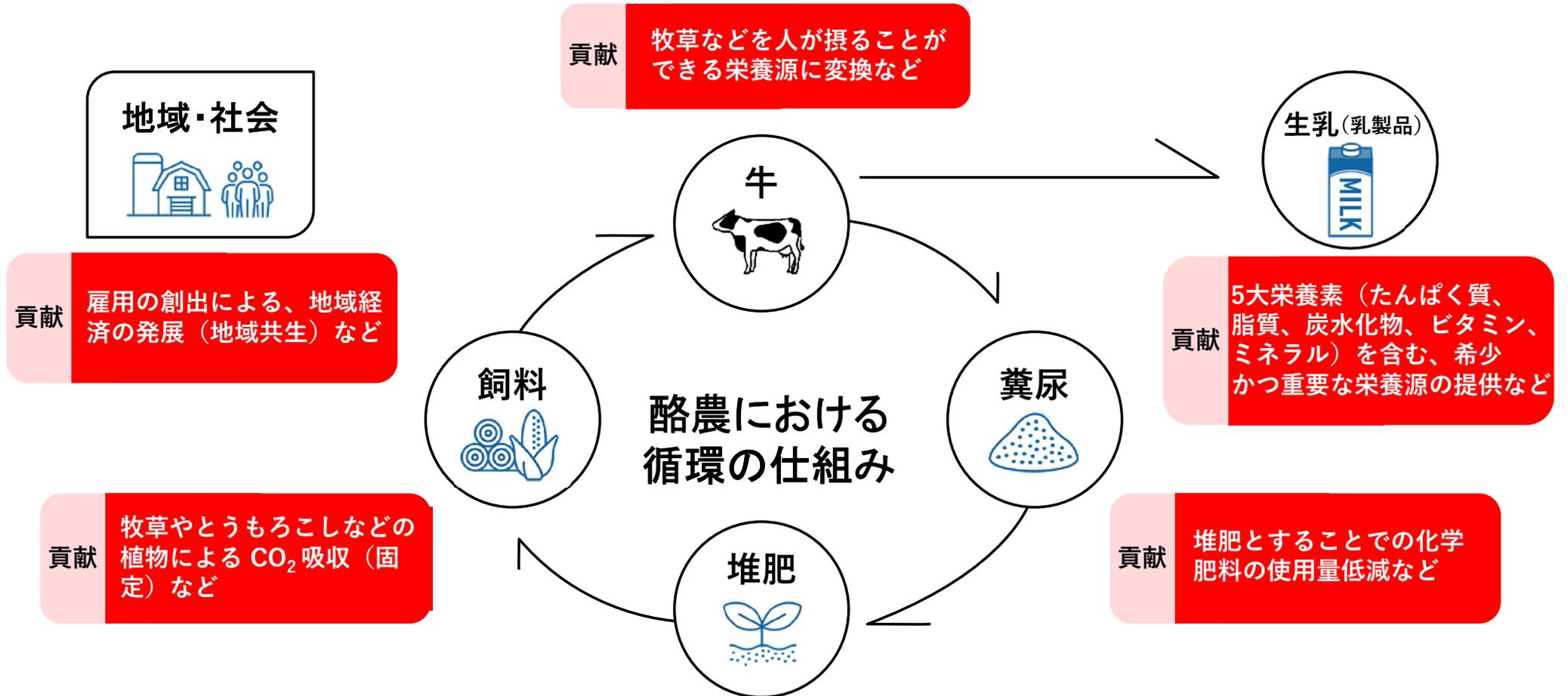


第一部：プレゼンテーション② サステナブル酪農への取り組み

■スピーカー

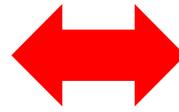
取締役専務執行役員CSO 古田 純

サプライチェーンの持続可能性のために



サプライチェーンの持続可能性のために

酪農業は持続可能な
社会に不可欠



ゲップ・糞尿などが
地球温暖化に影響



栄養源



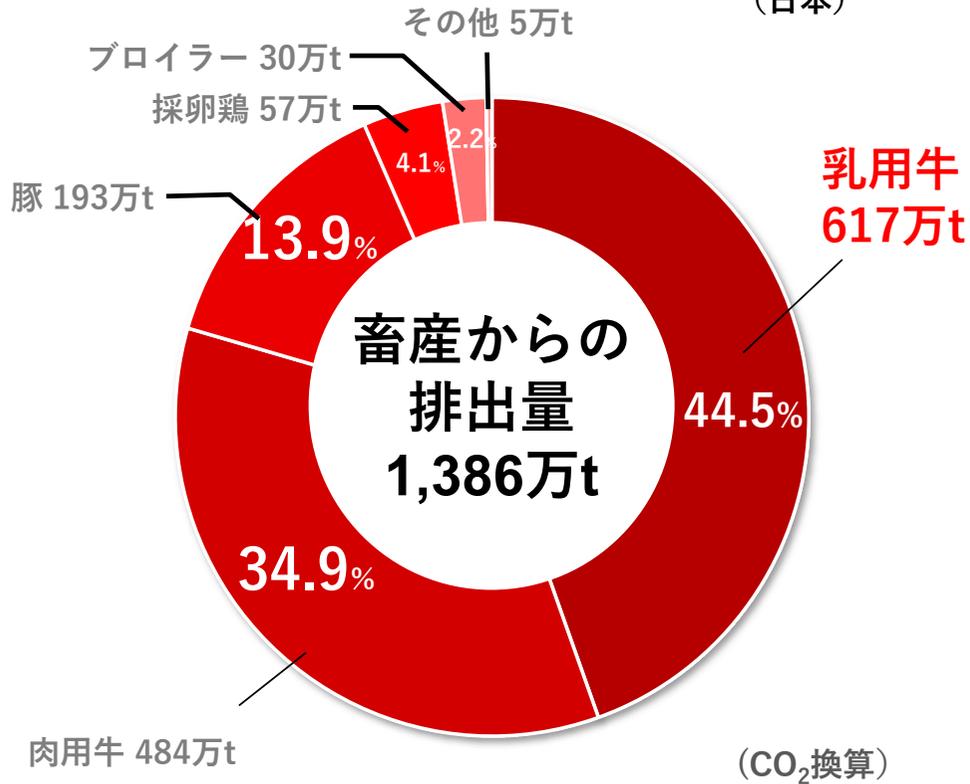
地域活性
(雇用)



国内酪農におけるGHG排出量の状況

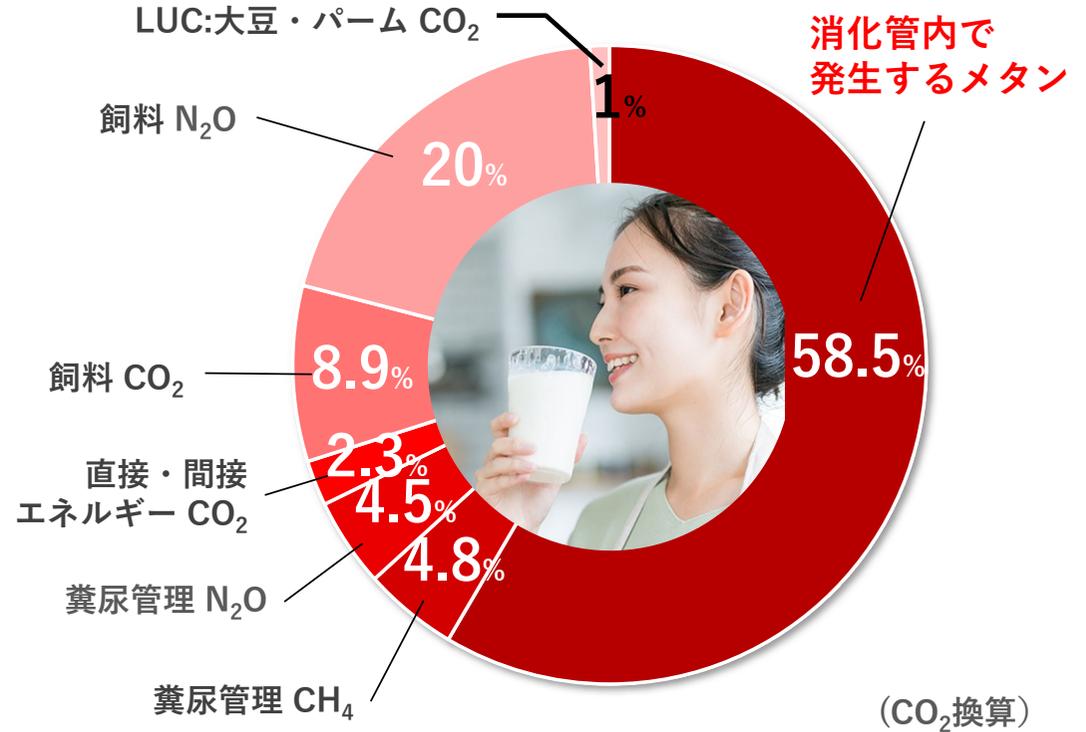
畜産全体に占めるGHG排出の構成

(日本)



牛乳におけるGHG排出の構成

(世界)



出典：農林水産省「畜産・酪農をめぐる情勢」を基に作成

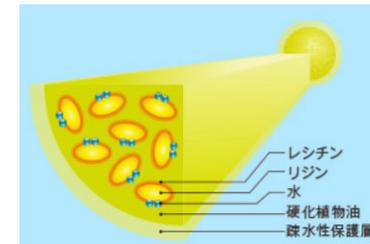
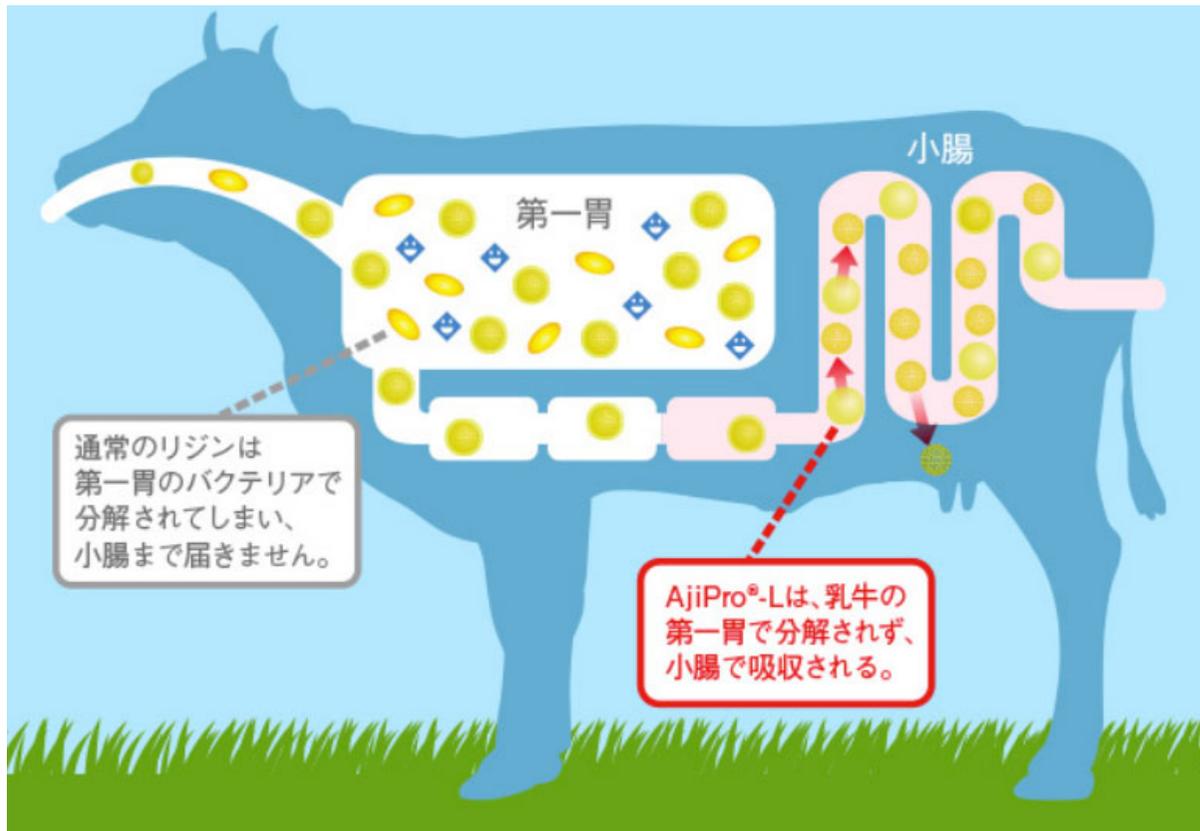
出典：国連食糧農業機関およびグローバル・デーリー・プラットフォーム「気候変動と世界の乳牛セクター 将来の低炭素社会における酪農乳業セクターの役割」(2018年)

GHG削減に向けた明治グループのチャレンジ

本日のご紹介

1. Jクレジットプロジェクト
2. カーボンファーマーミング
3. 酪農DX

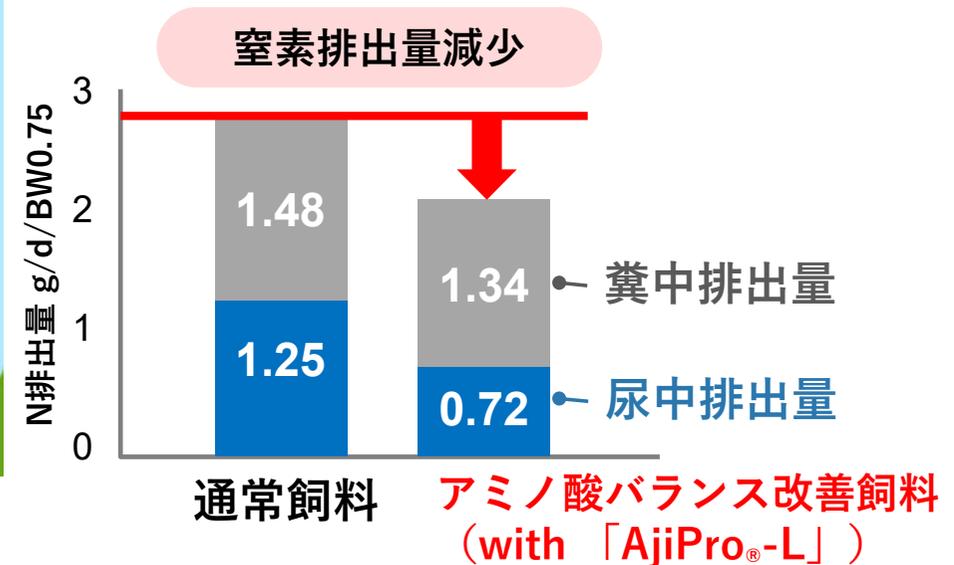
アミノ酸バランス改善飼料によるGHG排出量削減の推進



独自の製造技術により
業界No.1の性能



牛用のリジン製剤
「AjiPro®-L」



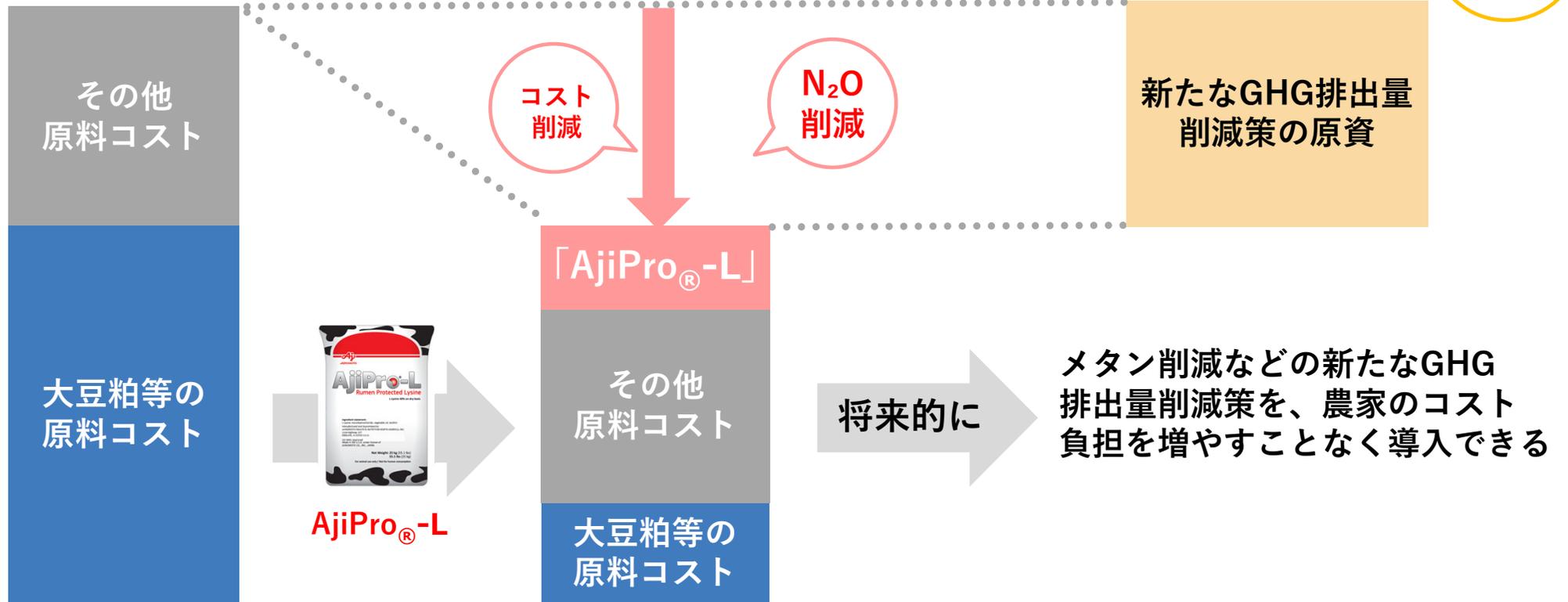
(Higuchi *et al.*, 2016, 17th Asian Australasian Animal Production Animal Science Congress)

アミノ酸バランス改善飼料によるGHG排出量削減の推進

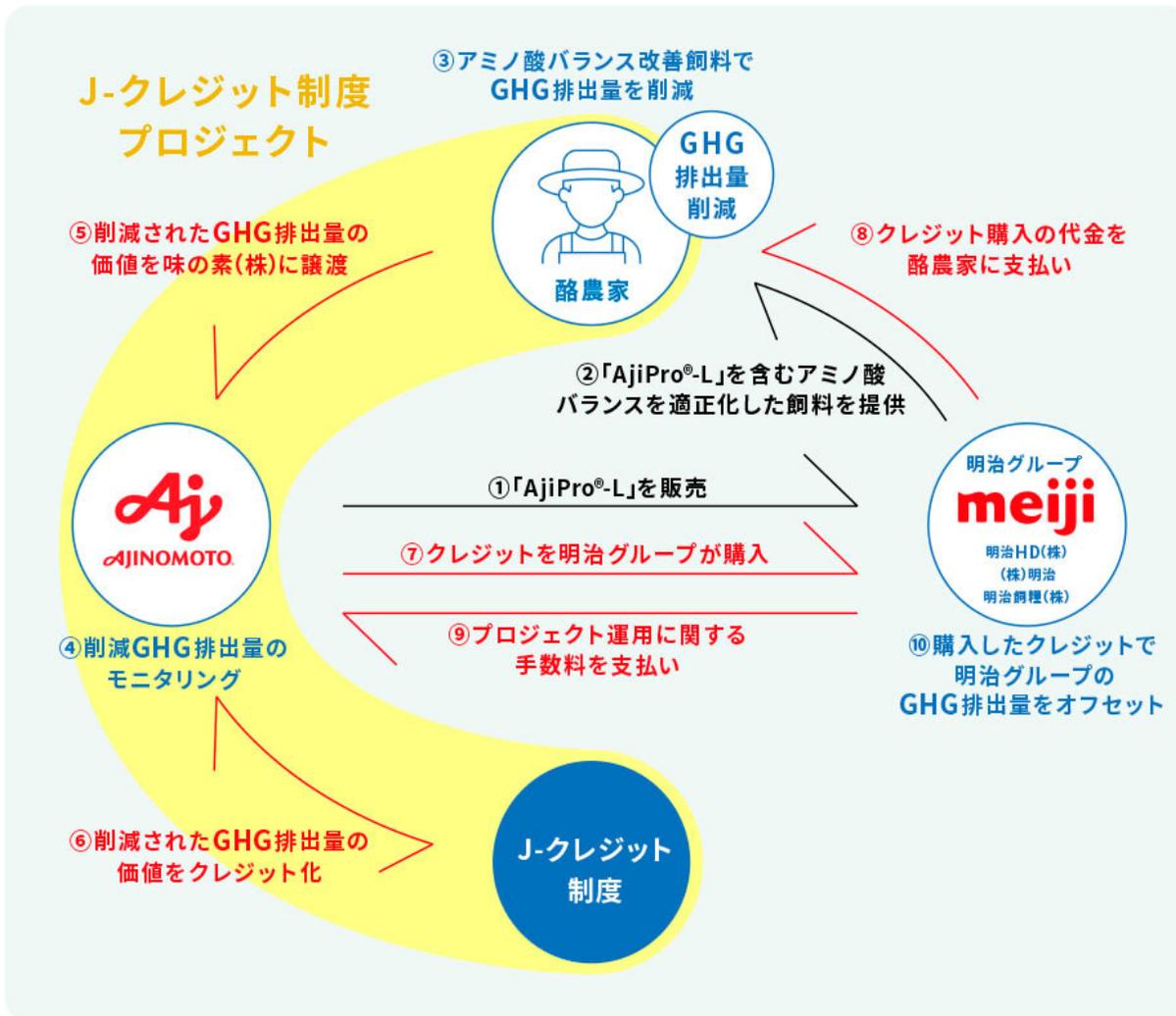
従来の飼料コスト

アミノ酸バランス改善飼料の
活用による飼料コスト

メタン
削減 etc.



Jクレジット制度を活用したビジネスモデル



- ✓ コスト付加を緩和し、GHG排出量削減の推進力を向上
- ✓ 酪農家支援とGHG排出量削減のビジネスモデル化
- ✓ meijiだけでは実現できない新たな取り組み

カーボンファームिंग ～土壌への取り組み～



土壌（牧場）に着目し、循環農業として
酪農の価値を再定義していく

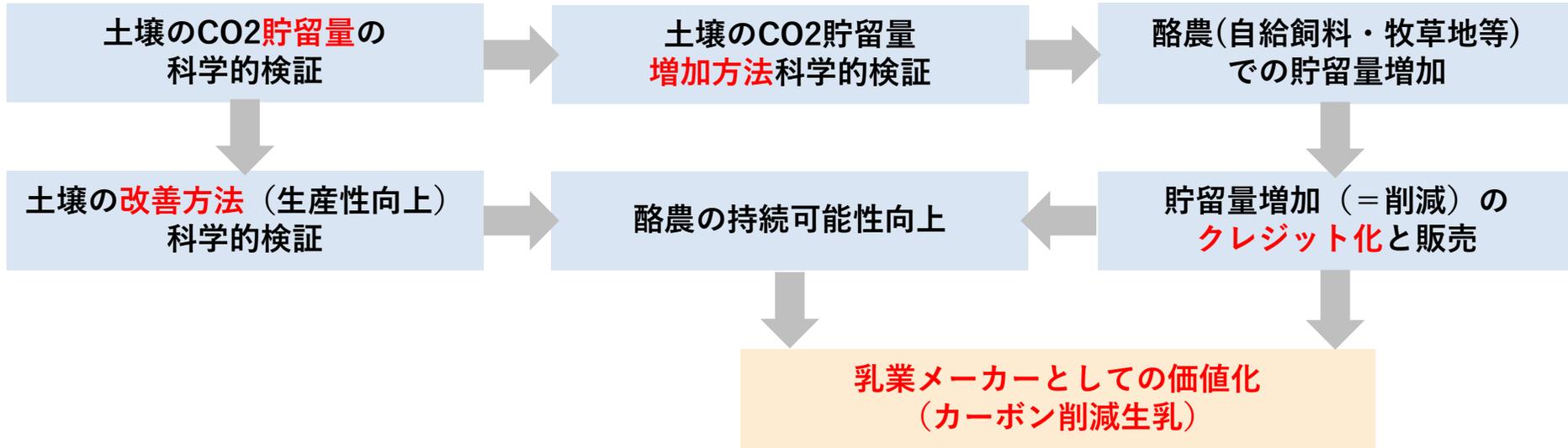
『カーボンファームिंग』

大気中のCO₂を土壌に取込み
農地の土壌の質を向上させ、
GHGの排出量削減を目指す農法

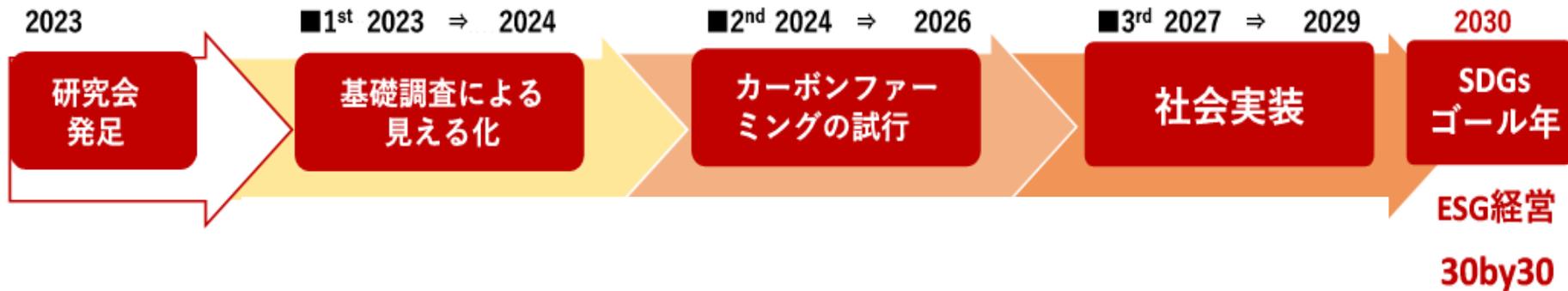
日本において、土壌におけるCO₂の貯留量や
貯留量改善方法の科学的検証はできていない

カーボンファームの価値化と展開イメージ

■ 価値化イメージ



■ 展開イメージ



DX酪農で持続可能なイノベーションを

- 23年8月にスマート酪農、持続可能な酪農を推進する”酪農DXスタートアップ”ファームノートホールディングス社に出資を発表

■ 企業概要

Farmnote

会社名	株式会社ファームノートホールディングス
所在地	北海道帯広市公園東町1-3-14
代表者	代表取締役 小林 晋也
設立	創立 2016年12月22日
事業内容	酪農DXにおける生産性向上 ①プロダクト・ソリューションサービス ②酪農経営（生乳・和牛子牛生産）
子会社	(株)ファームノート、(株)ファームノートデイリープラットフォーム 他

ファームノート社事業内容全体像

プロダクト・ソリューション事業
デジタル化で生産性向上・オペレーション標準化

① Farmnote Cloud (牛群管理)

Farmnote



③ Farmnote Compass (経営分析)

Farmnote Compass



② Farmnote Color (牛個体検知)

⇒ 発情・活動・反芻 (健康状態)

Farmnote Color

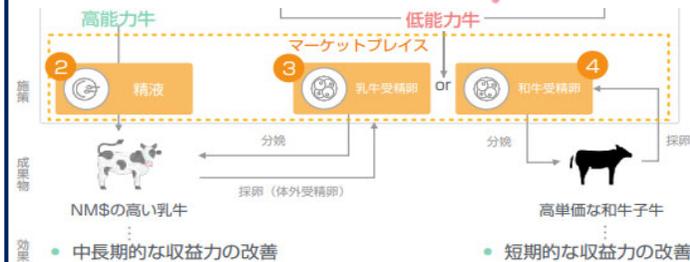


加速度センサー

④ Farmnote Gene (遺伝子分析)

⇒ 後継牛の選定 (育種改良)

Farmnote Gene



インテグレーション事業
自社牧場の運営・運営受託

⑥ 牧場運営サポート・運営受託

⇒ 運営サポート・離農活用

⑦ 自社牧場の経営 (中標津牧場)

⇒ 生乳生産

⇒ 実証実験の場



中標津牧場

- ・生乳生産 1400 t
- ・総飼養頭数 150 頭



GHG排出低減など
サステナブル酪農への
新たな取り組み

① 牛群飼育管理

② 個体リアルタイム検知

③ 経営分析コンサル

(獣医師など)

④ ゲノム検査 (育種改良)

⑤ 受精卵販売

⑦ 自社牧場の経営

(実証実験の場)

⑥ 運営サポート

運営受託

Meijiとの協業シナジーのポイント

**プロダクト・ソリューション事業
デジタル化で生産性向上**



Farmnote Cloud
クラウド牛群管理

Farmnote Color
状態リアルタイム検知
(発情兆候・活動低下検知)

DXによる生産性向上

Farmnote Gene
遺伝・ゲノム分析
ハイゲノム受精卵販売
育種改良による生産性向上

Farmnote Compass
酪農向け経営分析レポート
経営分析コンサル

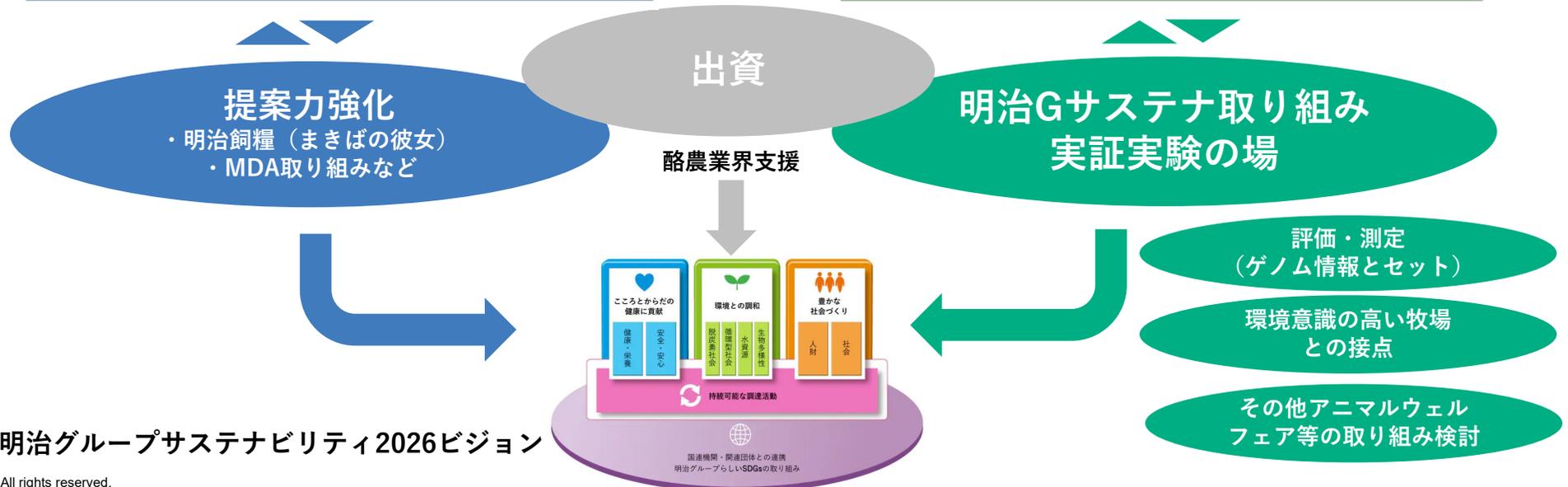
**インテグレーション事業
自社牧場の運営・運営受託**



中標津牧場

- ・生乳生産1,400t
- ・総飼養頭数150頭

高い生産性と高い再現性の牧場運営



Farmnote

健康にアイデアを
meiji

独自の工場建物評価指標「Meiji Diamond Factory」

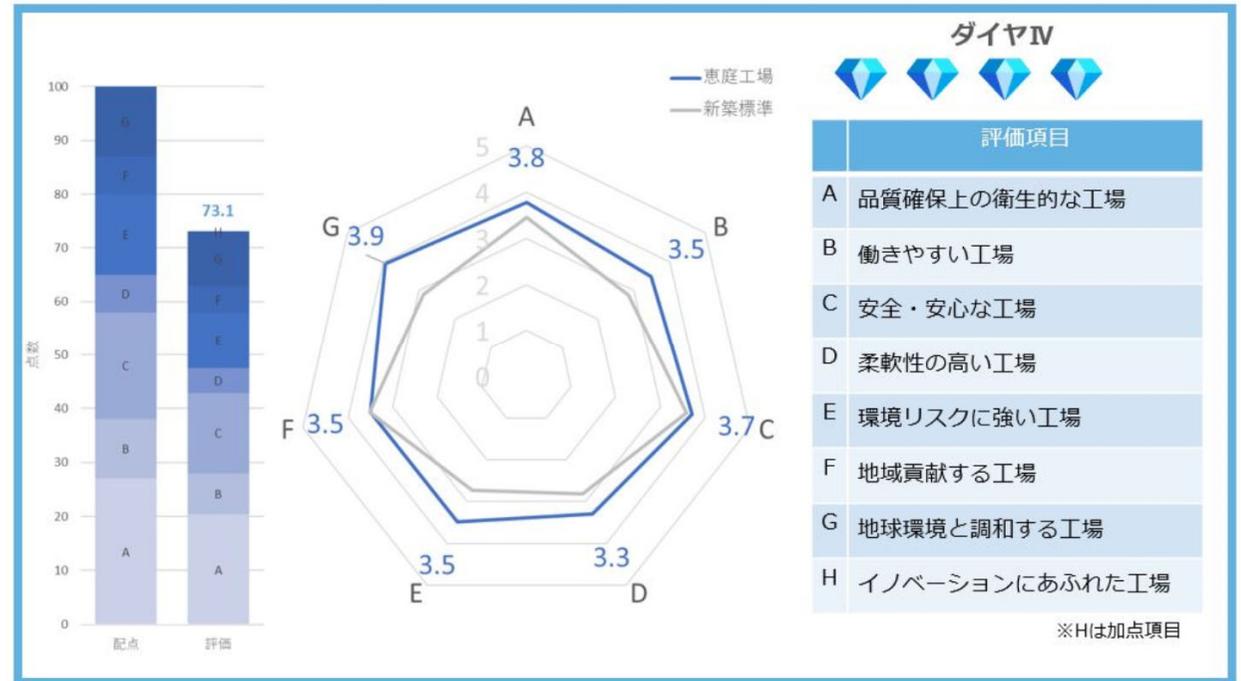
Meiji Diamond Factory



《恵庭工場外観》



■ 恵庭工場の評価事例



- 「人と環境にやさしい工場」を目指した取り組みを定量評価
 - 7つのカテゴリとイノベーション項目の8つの評価項目
 - 100点満点のスコアに応じてダイヤの数による5段階格付

生産体制の再編～人と環境に優しいサステナビリティ工場

■ 北海道地区乳製品生産体制再編（23年12月6日発表）

建設予定地	北海道標津郡中標津町字計根別71番地
敷地面積	230,258㎡（69,652坪）
投資額	約480億円
生産品目	脱脂濃縮乳、脱脂粉乳、クリーム、バター など
生産能力	生乳換算 43万トン/年
生産開始	2027年3月（予定）

《新工場イメージ図》



※新工場稼働に伴い、既存2工場（西春別工場、本別工場）の生産を中止

- **新たな需要創出につながる付加価値乳製品の生産**
 - コモディティから高付加価値乳製品の生産にシフト
 - 環境負荷低減や生産性向上につながる新製法や設備の導入
- **人と環境に優しいサステナビリティ工場**
 - CO₂排出量は、既存2工場と比較してScope1・2合計で2019年度比半減を実現
 - 取水量を既存2工場の50%以下まで実現
 - 「Meiji Diamond Factory」システムに基づいて建築設計・建物評価
- **品質、生産性を追求した次世代型スマート工場**
 - 最新技術を活用し、省人化と品質保証体制強化、生産性向上、安定操業を実現

健康にアイデアを

meiji

第二部：対談

社外取締役から見る明治グループのガバナンス

■スピーカー

社外取締役 河田 正也

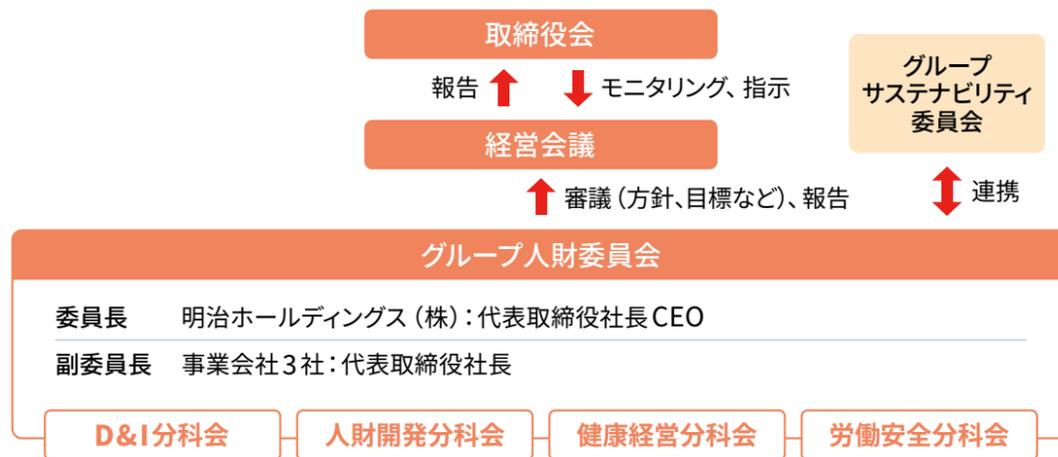
社外取締役 久保山 路子

人的資本経営の実践に向けた課題と期待

● グループ人財委員会とCHROの設置

<ミッション>

- ✓ 人的生産性と価値創造力の強化
- ✓ 持続的成長に欠かせない風土・仕組みづくり



● 3つのアプローチによるD&Iの推進

- ✓ 様々な属性の人財を募る（多様性を創る）
- ✓ 個性の発掘・発揮（多様性を伸ばす）
- ✓ 多様な価値が交じり合う仕組み（多様性を活かす）

● 女性の活躍推進

- ✓ 女性管理職ネットワーク交流会の開催
- ✓ 女性自身の意識強化や育児期社員の活躍支援
- ✓ 多様な社員をマネジメントできる管理職の能力向上

● 次世代を担う経営人財のパイプライン拡充

- ✓ 経営人財育成プログラムによる候補者プール
- ✓ サクセッションプランの運用（求める経営人財像）

取締役会の実効性に対する評価

● 取締役会実効性向上に向けた仕組みづくり

- ✓ 実質的かつ活発な議論が行われるよう、原則として資料はあらかじめ配布
- ✓ 独立社外取締役へ議案を事前に説明
- ✓ 独立社外取締役と社外監査役による社外役員懇親会を定期的に開催
- ✓ 社外役員による基幹事業所の定期視察の実施

● 社外役員懇談会（※2022年度4回開催）における主な議論テーマ

- ・ 価値共創センター（現ウェルネスサイエンスラボ）の取り組み
- ・ 生乳取引と乳価形成
- ・ 持続可能な酪農乳業に向けた取り組み
- ・ 次期中期経営計画の策定
- ・ 明治グループのD&I、（株）明治の女性活躍推進の取り組み

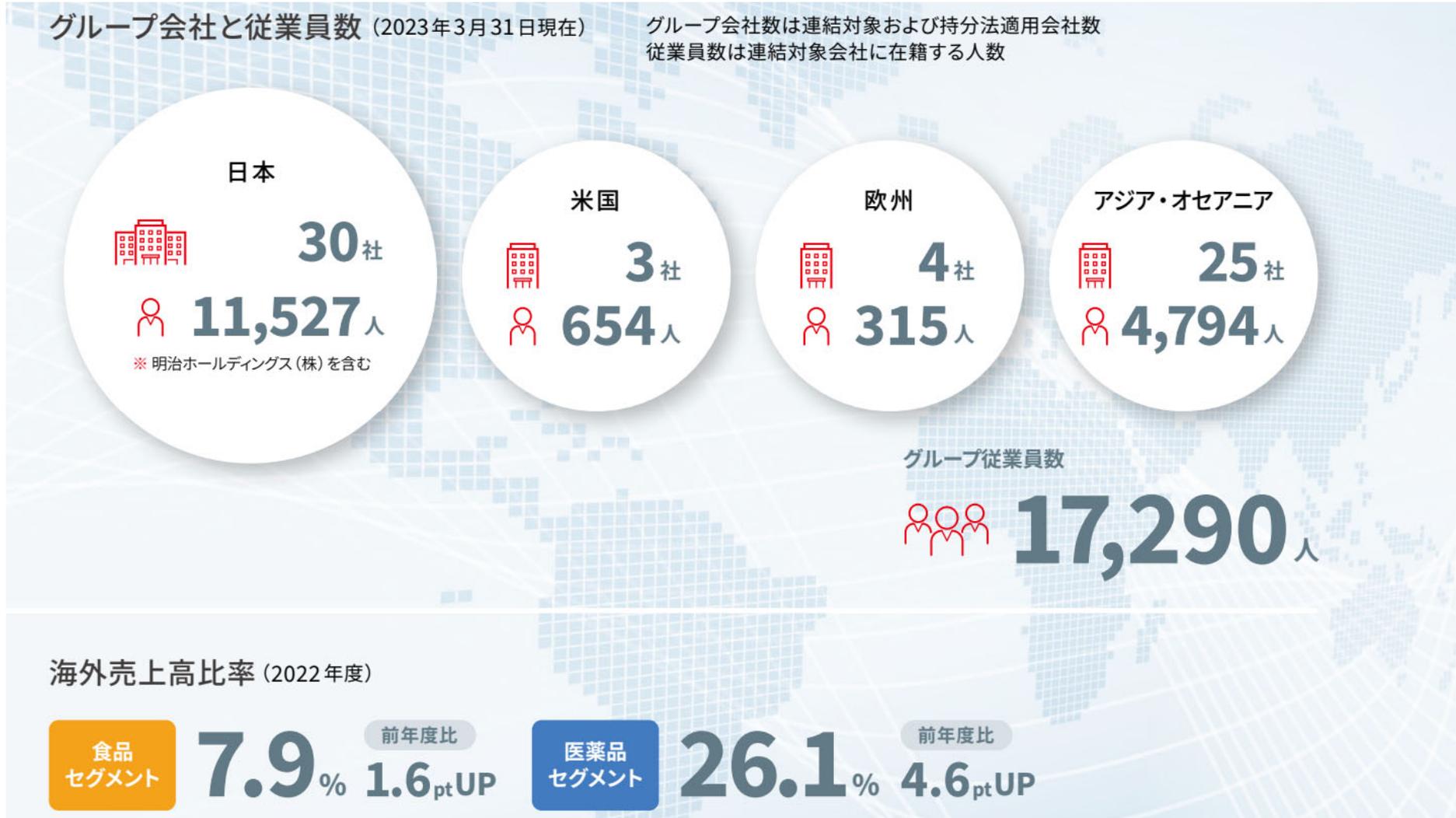
● 社外役員事業所視察（※2022年度）

- ・ 価値共創センター（現ウェルネスサイエンスラボ）
- ・ （株）明治 イノベーションセンター
- ・ KMバイオロジクス（株）本社、菊地研究所、合志事業所、阿蘇事業所

● 取締役会実効性評価における課題（※2023年度）

- ✓ 持続的な成長に向けた中長期の経営戦略に関する議論の深化
- ✓ 企業価値の向上に資する中長期的な課題への対応に関する定期的な検証・フォローアップの拡充

グローバルガバナンスへの提言



26中計に向けたステークホルダーへのコミットメント

- 社外取締役から、株主・投資家の皆さまへ一言

参考資料

明治グループにおけるGHG排出量の削減目標



カテゴリ 1



カテゴリ 2



カテゴリ 3



カテゴリ 4



カテゴリ 5



カテゴリ 6



カテゴリ 7



カテゴリ 9



カテゴリ 12

明治グループが特に取り組む項目

明治グループにおけるGHG排出量実態（2021年度）

Scope 1

Scope 2

Scope 3

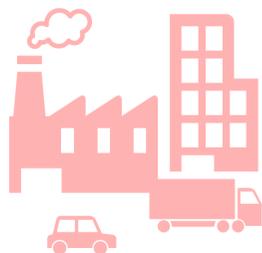
自社排出量（CO₂換算）

53.6万トン

自社以外の排出量（CO₂換算）

322.7万トン

85%が
自社以外



カテゴリ 1



カテゴリ 2



カテゴリ 3



カテゴリ 4



カテゴリ 5



カテゴリ 6



カテゴリ 7



カテゴリ 9



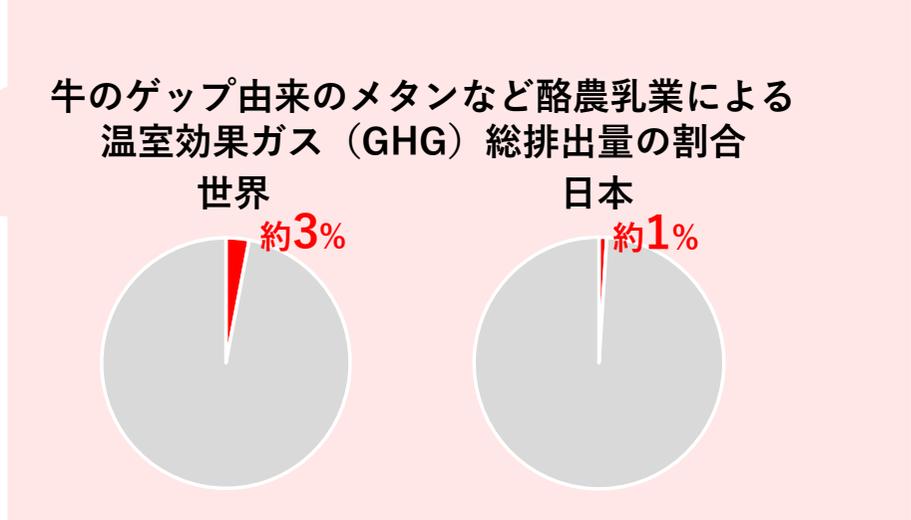
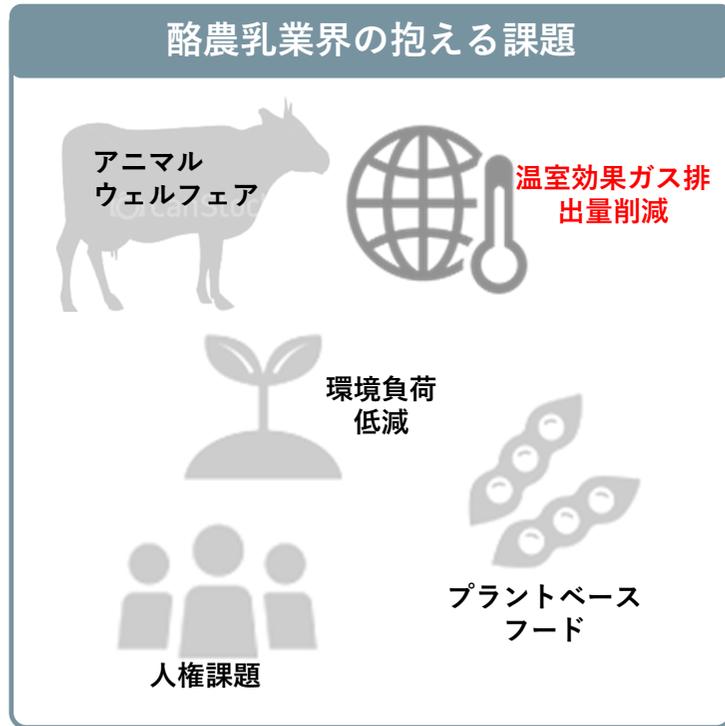
カテゴリ 12

明治グループが特に取り組む項目

2021年度 Scope3 GHG排出量の内訳（CO₂換算）



酪農乳業界におけるGHG排出の現状と課題

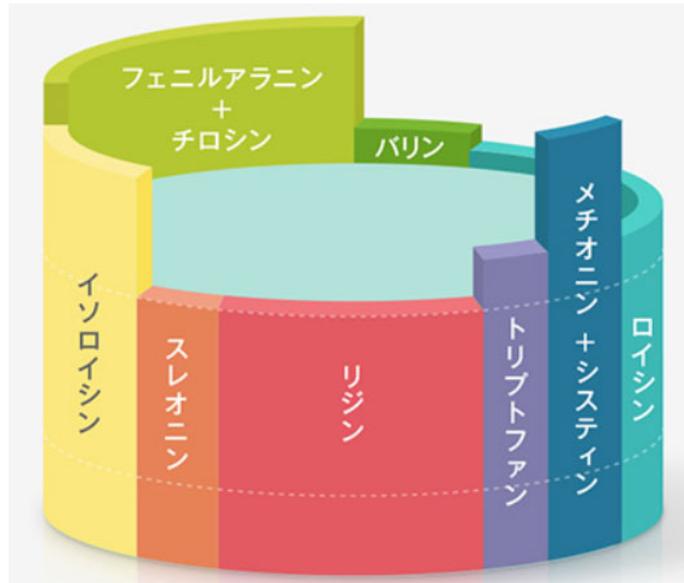


世界における酪農乳業界の貢献

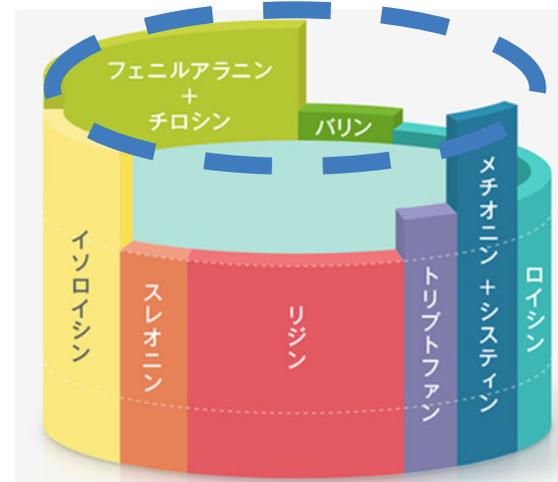
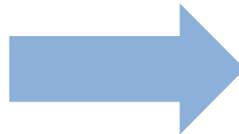
- 酪農乳業に携わる人：約10億人
- 乳製品を定期的に消費する人：約60億人

(出所) ・「気候変動と世界の乳牛セクター」
国連食糧農業機関 (FAO) およびグローバル・デーリー・プラットフォーム (GDP), 2019年発行
・Jミルク酪農乳業 SDGs 推進ワーキングチーム (2020年11月)、農研機構資料

アミノ酸吸収 桶の議論

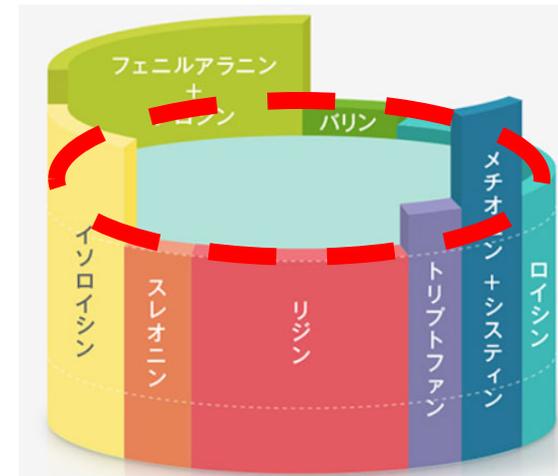


一枚でも低い桶板があると、
そこまでしか水が入らないのと同じように、
アミノ酸も、必要量に対して最も不足する
レベルでしか体内で利用されない



これまでのメカニズム

上で合わせると
栄養量は増える
＝乳量があがる
但し、飼料コスト増
→乳量の生産性アップによるGHG削減は可能



今回のメカニズム

下で合わせると
無駄な栄養無し
＝乳量維持
＝飼料コスト削減
→排出するGHG削減

北海道別海町との連携 ～カーボンフาร์มィング～



生乳生産量日本一

- 総農家戸数 687戸（うち乳用牛飼養戸数654戸）
- 牛飼養頭数 118,448頭（乳牛110,679頭、肉牛7,769頭）
- 生乳生産量（令和2年実績） 501,239トン



健康にアイデアを meiji

- 本資料は投資判断の参考となる情報の提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。銘柄の選択、投資の最終決定はご自身でご判断をお願いいたします。
- 本資料に記載された業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報、および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績などはさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。
- 本資料には、監査を受けていない参考数値が含まれます。
- 本資料には、薬品（開発中の製品を含む）に関する情報が含まれておりますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。