

Meiji Innovation Day

ー未来を創るイノベーション・エンジンー

2025年12月15日

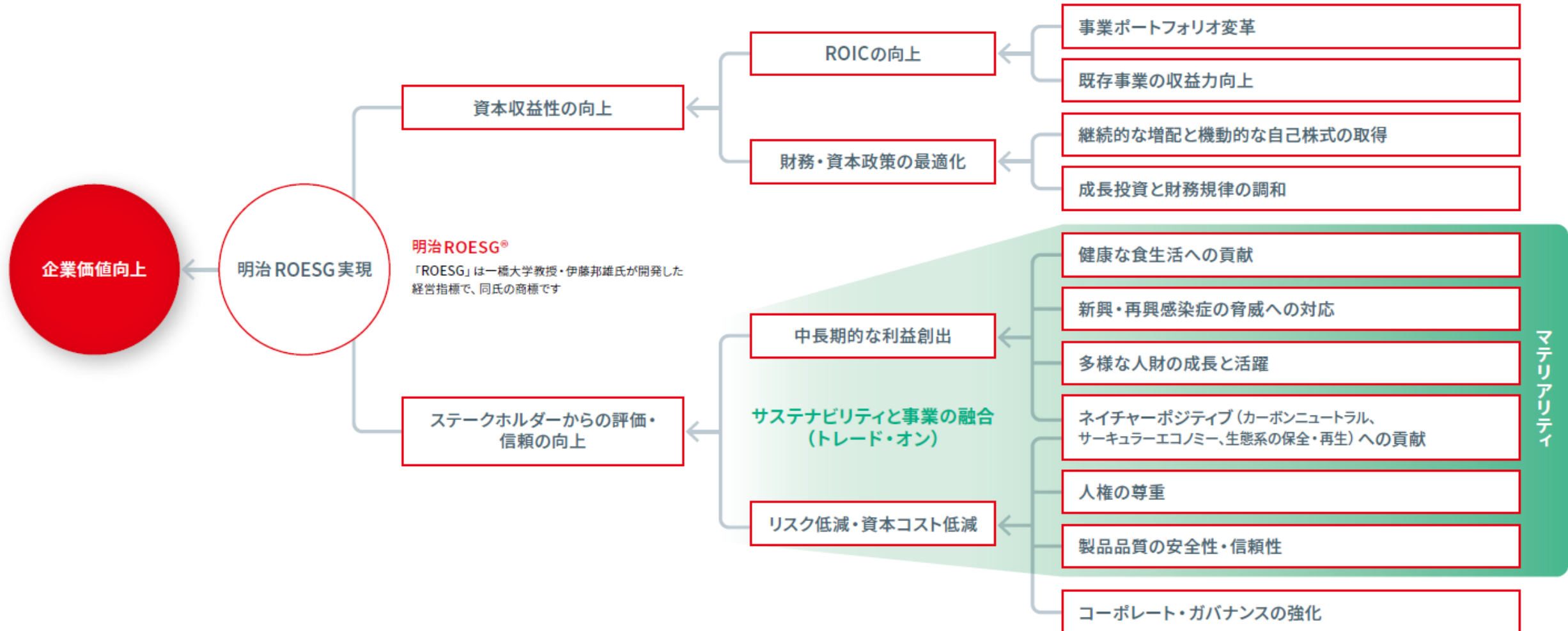
CEOメッセージ

■スピーカー

代表取締役社長 CEO 松田 克也

明治ROESGの実現を通じた企業価値向上

- ROEを意識した「資本収益性の向上」と、PERを意識した「ステークホルダーからの評価・信頼の向上」を等しく追求。明治ROESGの実現による企業価値向上を目指す



資本市場からの声

- 中長期の成長戦略が見えず、期待感が低下している
- 「食品と医薬品のシナジー」を掲げているが、具体的なアウトプットが見えない
- 両事業の強みが活かされた革新的な製品が生まれていない
- 国内事業の業績停滞、中国事業の多額の損失発生
- コロナワクチンの将来性への不透明感

当社の反省

- 組織・文化の壁、仕組み不足、共通目標の欠如が連携を阻害
- R-1成功体験への安住、未知へのリスク回避、目先利益の追求が変革を遅らせた
- シーズはあっても事業化まで導く人財が不足

中長期の成長戦略の前提

明治グループが持つ独自のアセット

- 100年以上の歴史に支えられた食・薬の知見と技術
- 圧倒的な顧客接点とブランド力
- 乳酸菌、カカオ、微生物、発酵など、健康価値に繋がる膨大なアセット

「食×薬の融合」で事業優位に転換し、
同業他社が模倣困難な新たな価値提案へ

イノベーション戦略

- 技術資産の再評価で見えてきた強みを軸に、ウェルネスサイエンスラボを中心に事業化を加速
- グローバル市場を見据え、売上高1,000億円規模・利益率30%のシナジー事業を創出
- イノベーションの価値連鎖を追求

ラボ (価値の源泉)

外部の知見・人財を取り込んだ
最先端への挑戦

知財 (事業優位性)

グローバル展開を見据えた
強固な特許ポートフォリオ構築

DX (加速・増幅)

「新たな顧客価値創造」と
「業務変革・生産性向上」

シナジー事業の実行フレーム

重点領域

- 免疫・腸内環境・代謝など、乳酸菌や臨床知見が交差する領域に集中

実効ガバナンスと資本配分

- 事業会社化による意思決定の高速化
- 時間軸（撤退基準）の設定
- 従来とは異なる投資基準を設定

財務目標

- シナジー事業群で
売上高1,000億円規模、利益率30%

人財・組織風土改革

- 新人事制度の運用強化
- 手挙げ制度の活用
- グループ連携強化

科学の最前線を切り開き、事業を創出する － ウェルネスサイエンスラボ －

■スピーカー

執行役員 ウェルネスサイエンスラボ長 河端 恵子

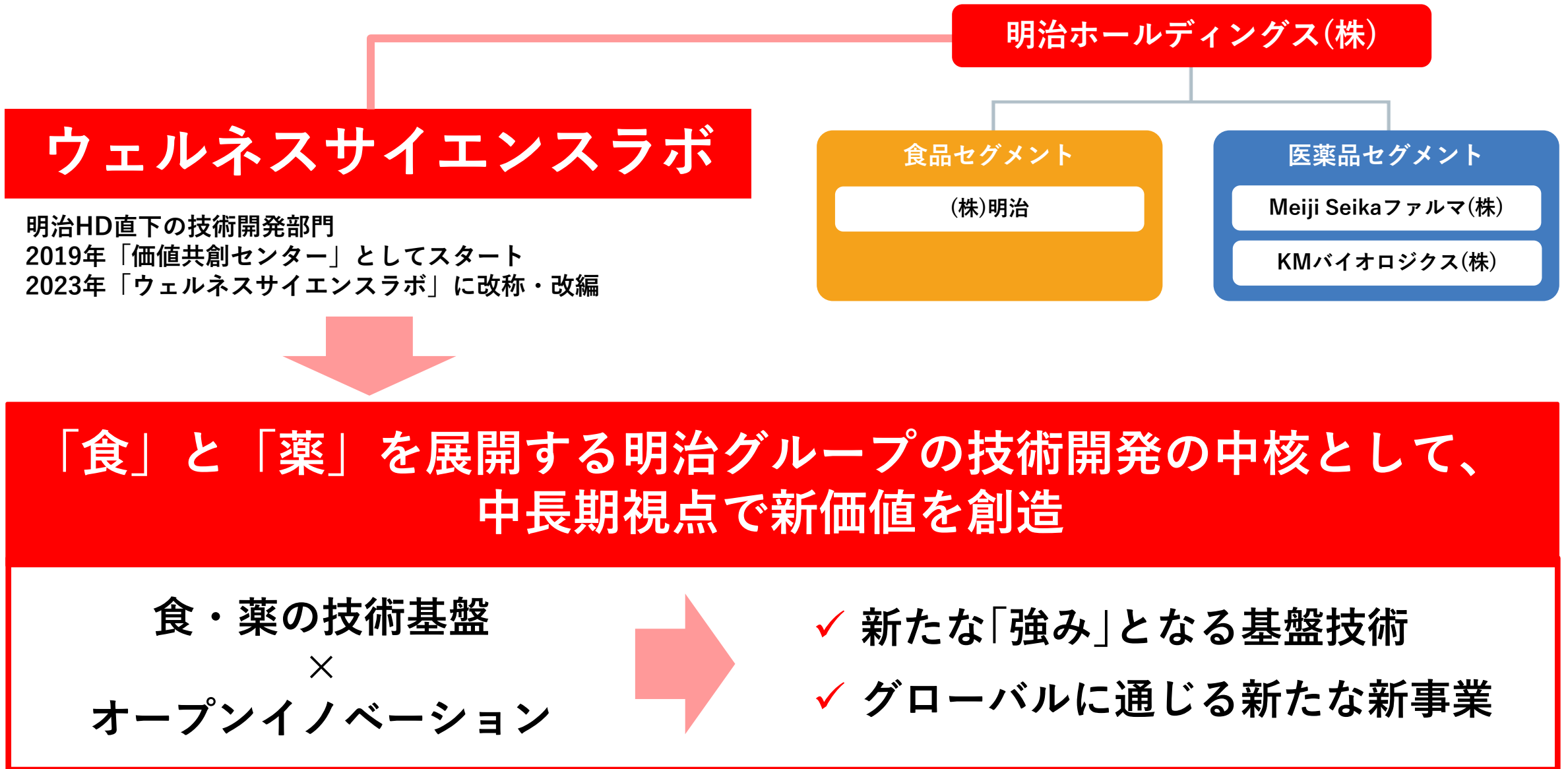


目次

1. イノベーションの中核としてのウェルネスサイエンスラボ
2. 明治グループの強み “菌”
3. 新事業への取り組み
4. 新事業候補
5. 新事業創出のための基盤研究
6. さらなる共創へ

1. イノベーションの中核としての ウェルネスサイエンスラボ

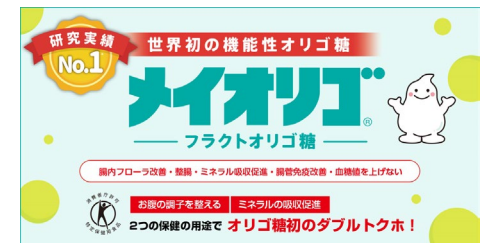
イノベーションの中核として



2. 明治グループの強み “菌”

明治グループにおける“菌”の歴史

- 1946年：ペニシリン製造開始
- 1950年：ストレプトマイシン製造開始
- 1971年：日本で初めてプレーンヨーグルトを発売
- 1983年：世界初の機能性オリゴ糖「フラクトオリゴ糖」発売
- 2000年：機能性ヨーグルトの先駆けとなる「明治プロビオヨーグルトLG21」発売
- 2010年代～：「R-1」に代表されるプロビオヨーグルトシリーズの大ヒット



“菌”は明治グループの優位技術の塊

商品群



ヨーグルト

プロバイオティクス
プレバイオティクス



カカオ
(発酵)



チーズ



基盤技術

乳酸菌研究

腸内細菌研究

発酵・培養技術

バイオものづくり技術

“菌”を強みとして、新たな価値の創造へ

豊富な“菌”資産

- 食品セグメント : 乳酸菌など6,000株以上
- 医薬品セグメント : 放線菌・糸状菌など約8万株

“菌”関連特許は世界トップクラス

- 調査会社のレポート*にて「腸内細菌関連特許資産価値で明治が世界3位」と紹介

* アスタミューゼ社レポート(2023年6月)

世界的研究機関との“菌”での共創 (オープンイノベーション)

- パスツール研究所
- 東京大学社会連携講座 : 免疫生体機能研究
- 京都大学産学共同講座 : 生体環境応答学講座
- 順天堂大学寄付講座 : 乳酸菌生体機能研究講座

“菌”に強い人財

- グループ内人財（食品セグメント、医薬品セグメント）、キャリア人財を含め、“菌”に関する技術に強い多様な人財の融合

3. 新事業への取り組み

明治グループ次期ビジョンにおける新事業

- 現在、2026ビジョンに続く次期ビジョンを策定中
- 明治グループとしての持続的な成長に向けた「**新たな成長の柱**」としては、“菌”を強みとした具体案を盛り込むよう準備中



ホールディングスとして**プロジェクトチーム**を立上げ、新事業創出へ（2026年1月～）

- 具体的な新事業戦略・計画の策定
- 戦略実行のための推進体制の検討

次なる価値創造

- 長期目標：売上高 1,000億円、利益率30%以上
- 社会に新しい健康価値を連続的に提供

4. 新事業候補 ～R-1 EPSを一例として～

R-1 EPS（食由来素材）の臨床現場での活用

■研究の歴史

- 2019年、食と薬のシナジー創出を目指して明治ホールディングス傘下に「価値共創センター※」を設立（※ウェルネスサイエンスラボの前身）
- 食品セグメントの研究で免疫調節活性が報告されていた**乳酸菌OLL1073R-1**が産生する**菌体外多糖(R-1 EPS)**に着目し、医薬品出口も視野に研究開発を加速
- R-1 EPSが、がんに対する**免疫チェックポイント阻害薬（ICI）**の**治療効果を高める**メカニズムを解明し、2022年に世界的なトップジャーナルの1つである米国癌学会誌Cancer Discoveryにて論文発表。海外の第一線研究者からも注目。
- 社会実装に向け、医療機関の協力を得て**実証研究**を推進中。

価値共創センター設立から4年 特許出願、論文採択、学会発表などに研究成果

2021年度は特許出願4件、論文採択2件、学会発表3件を行い、着実に成果が生まれはじめています。がん研究で大きな影響力がある「Cancer Discovery」誌に、乳酸菌の細胞外多糖ががんに対する免疫チェックポイント阻害剤の治療効果を高めることを報告しました。海外の第一線研究者から注目されています。

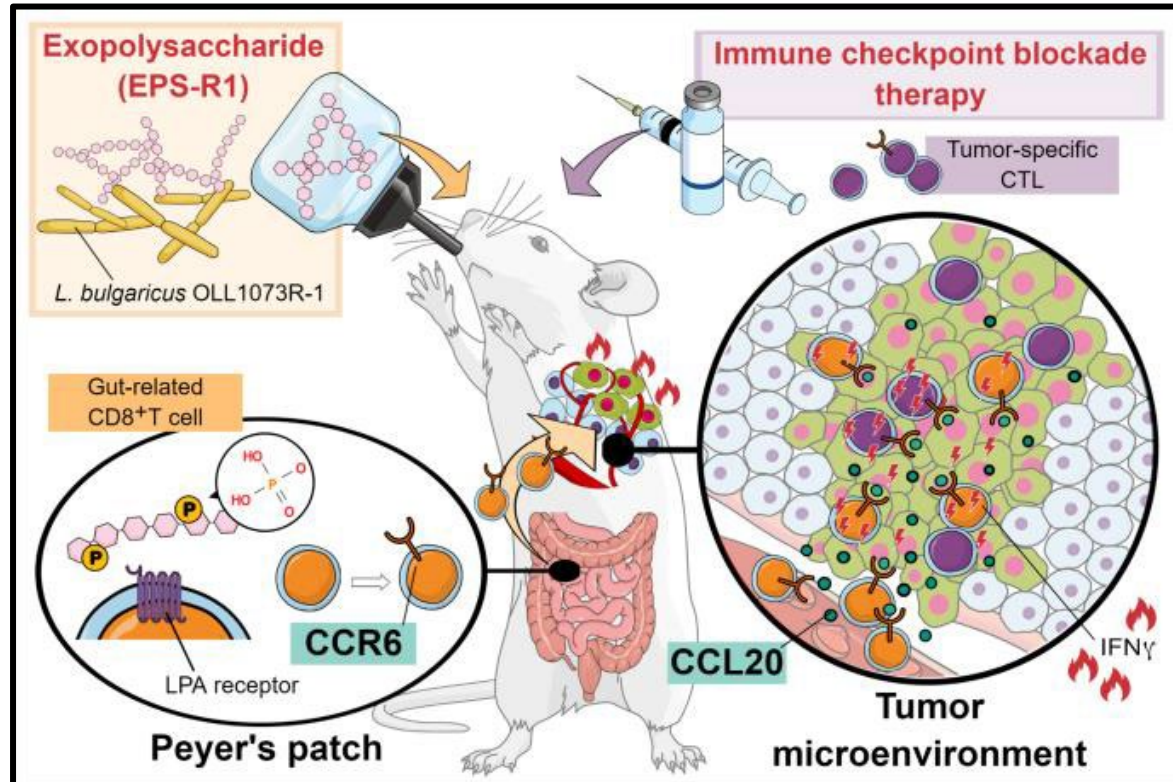


「Cancer Discovery」誌に掲載された論文のフロントページ

価値共創センターの基盤研究の成果として
2022年度統合報告書で報告

R-1 EPSによる免疫チェックポイント阻害薬(ICI)治療効果増強研究

■研究の概要



Kawanabe-Matsuda et al. Cancer Discov. (2022)

●動物実験

R-1 EPS の経口摂取により

- **特殊な免疫細胞**が小腸で増加
- この免疫細胞が血中を移動して、がん組織内部の環境を改善 (**ICIが効果を発揮しやすい免疫環境へ**)
- **ICIの治療効果増強**

(2022年、Cancer Discovery誌に報告)

●ヒト試験 (健常人対象)

R-1 EPS の摂取により、この**特殊な免疫細胞**が血中で増加する可能性を確認

(2024年、米国癌学会年次総会にて報告)

●ヒト試験 (がん患者対象臨床研究)

ICI治療を行う肺がん患者を対象に、**R-1 EPS の摂取が患者に与える影響**を追跡中

がん治療サポート食事療法への可能性検討

■新事業への展開

独自エビデンス

乳酸菌1073R-1 が産生するEPS(菌体外多糖)の経口摂取が、
がん治療における免疫チェックポイント阻害剤(ICI)の治療効果を増強

新たに「がん治療サポート食素材」として事業化を検討

日本国内だけでなく、グローバル市場を視野
(米国メディカルフード等)

5. 新事業創出のための基盤研究

～グローバルコホート研究を一例として～

新規事業創出のための仮説構築

- 新事業の開発にあたり、サイエンスに立脚した仮説構築が起点

グローバル縦断コホート研究

“Human Phenotype Project(ヒト表現型プロジェクト)” に参画

事業化

事業開発

「**腸内細菌**」に着目し、
各種疾患・健康状態との
関連から仮説構築



ソリューション開発

腸内細菌制御素材の探索
(糞便培養/微生物ライブラリー/臨床試験)



仮説検証

メカニズム・因果関係の解明
(細胞/動物/ヒト試験)

新規事業開発の起点

仮説構築



グローバル縦断コホート研究の概要

Human Phenotype Project

- ✓ ワイツマン科学研究所(イスラエル)のEran Segal教授らが開始した世界規模のコホート研究。
- ✓ 世界中で10万人を対象に25年間の追跡調査を計画。
- ✓ あらゆる生体データ・ライフデータを網羅的・継続的に取得（2年に1度）。
腸内細菌叢データ、ゲノム情報をふくむマルチオミクスデータに強み
- ✓ 最先端AI 技術を用いた解析により、健康寿命延伸・疾患予測・疾患の早期発見・個別化医療などに応用可能なデータ蓄積・活用プラットフォームを構築。

腸内細菌を切り口とした解決手段の開発、新事業の創出へ



6. さらなる共創へ

“菌”の強み技術で社会課題に挑戦

明治グループの価値は人が生み出している

研究活動における共創から、事業化に向けた共創へ

新たな価値創造に挑戦する知財戦略

■スピーカー

知財戦略部長 坂元 孝至

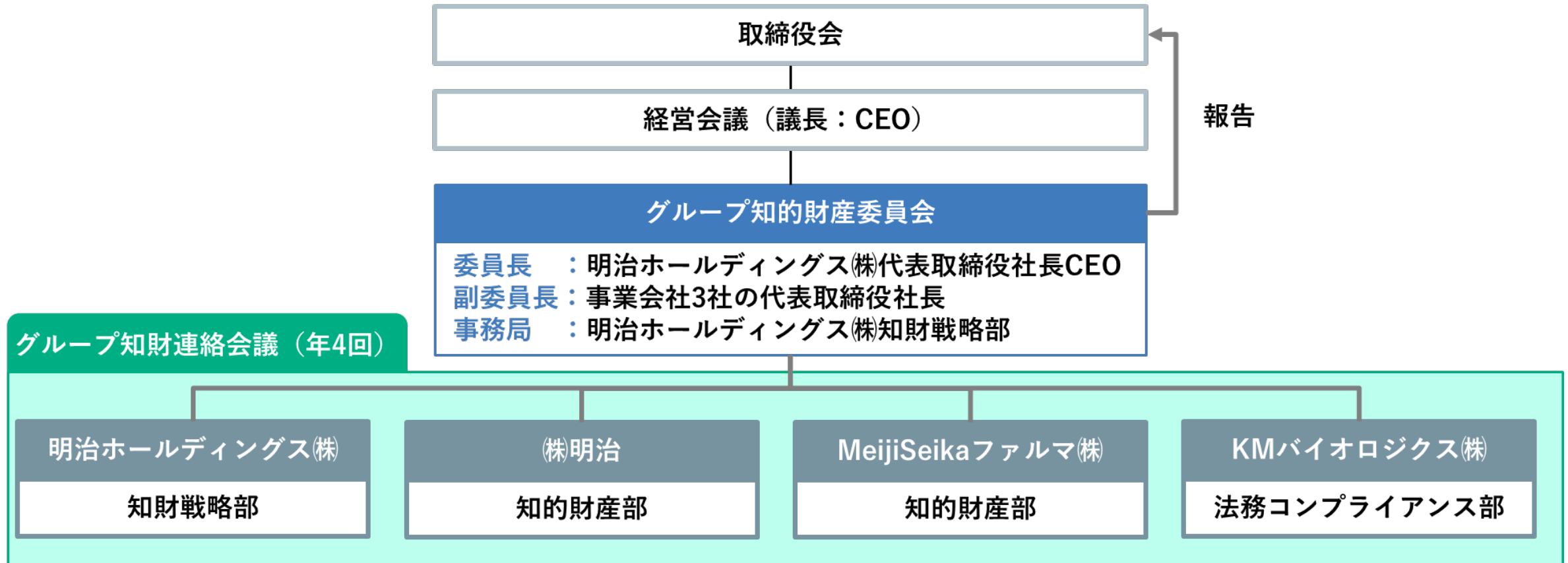
目次

1. 知財ガバナンス
2. 経営指標における特許価値の果たす役割
3. 明治がめざす特許価値の将来像
4. 腸内細菌叢研究の知財戦略

1. 知財ガバナンス

明治グループの知財戦略を推進する体制

- 経営会議の諮問機関としてグループ知的財産委員会を2023年に設置
- グループ知財戦略の推進と取締役会による実効的な監督を実践



グループ知的財産委員会を核とする知財戦略の策定と実行

第1回（2024年3月）

1. 知財ガバナンス体制と知的財産委員会の位置づけの確認
2. 知財26中計含むグループ全体の知財戦略の方向性を確認



委員会委員からのコメント

- ✓ 「無形資産への注目が高まる中で知財についても注力するためHDに知財組織設置し、委員会を開催した。ここまでは既定路線。この委員会を通じて事業のための知財としてもらいたい」
- ✓ 「我々取締役も知財を当事者として受けとめていく」
- ✓ 「知財組織だけではなく全社で知財を考える必要がある」

第2回（2025年3月）

1. 各セグメント別にグローバル特許戦略を議論
2. コーポレート商標保全と保有体制について議論
3. 知財力向上にむけた基盤整備の進捗と今後の方策を確認



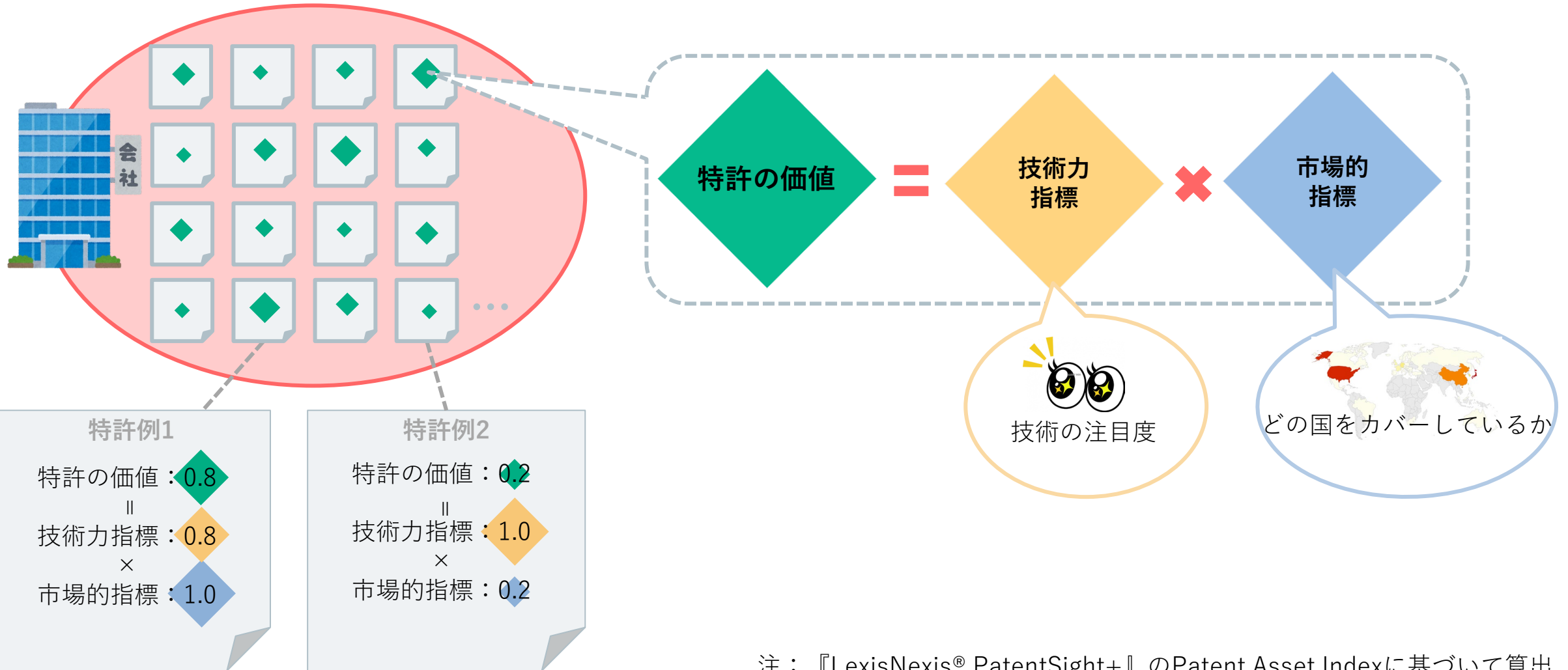
委員会を通じて開始した活動

- 事業に密着した知財戦略策定のため事業別知財戦略会議を25年度からスタート。成果創出に期待
- グローバルでのコーポレート商標保護戦略を策定中。海外でもmeijiブランド育成
- 知財専門人財を育成し（社内公募人財が弁理士取得、海外研修、グループ内人財交流など）、サステナブルな知財組織を目指す

2. 経営指標における特許価値の果たす役割

特許ポートフォリオの評価－『特許価値』とは？

『特許価値』＝特許ポートフォリオ全体の特許の価値の総和

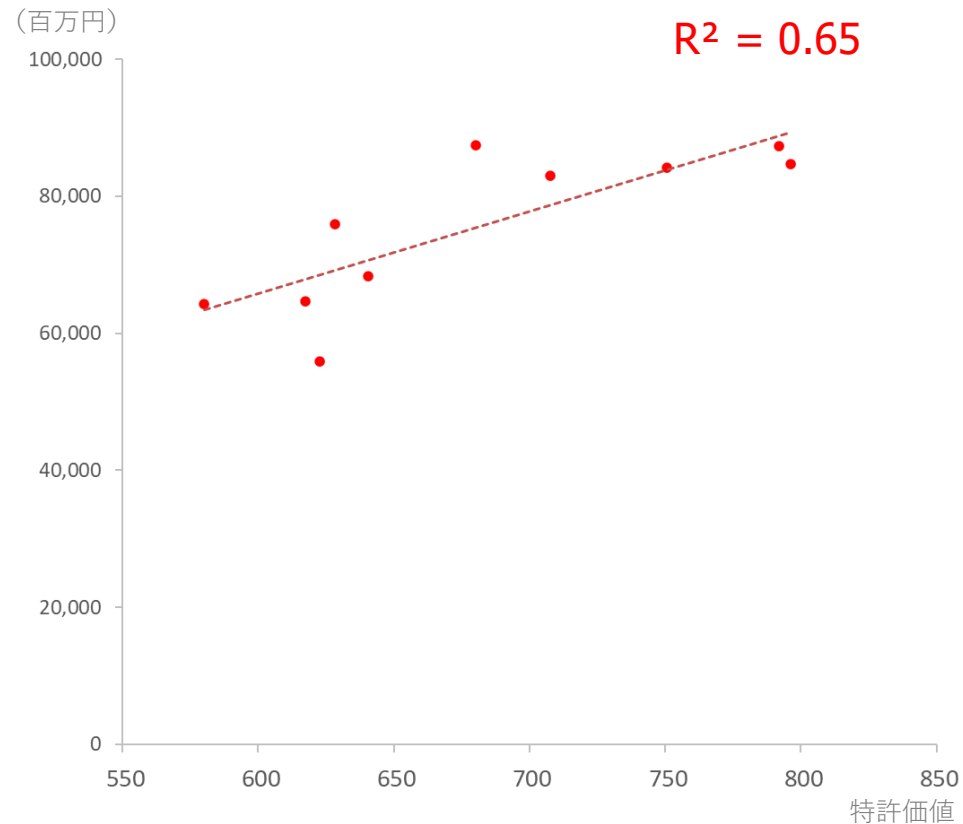


注：『LexisNexis® PatentSight+』のPatent Asset Indexに基づいて算出

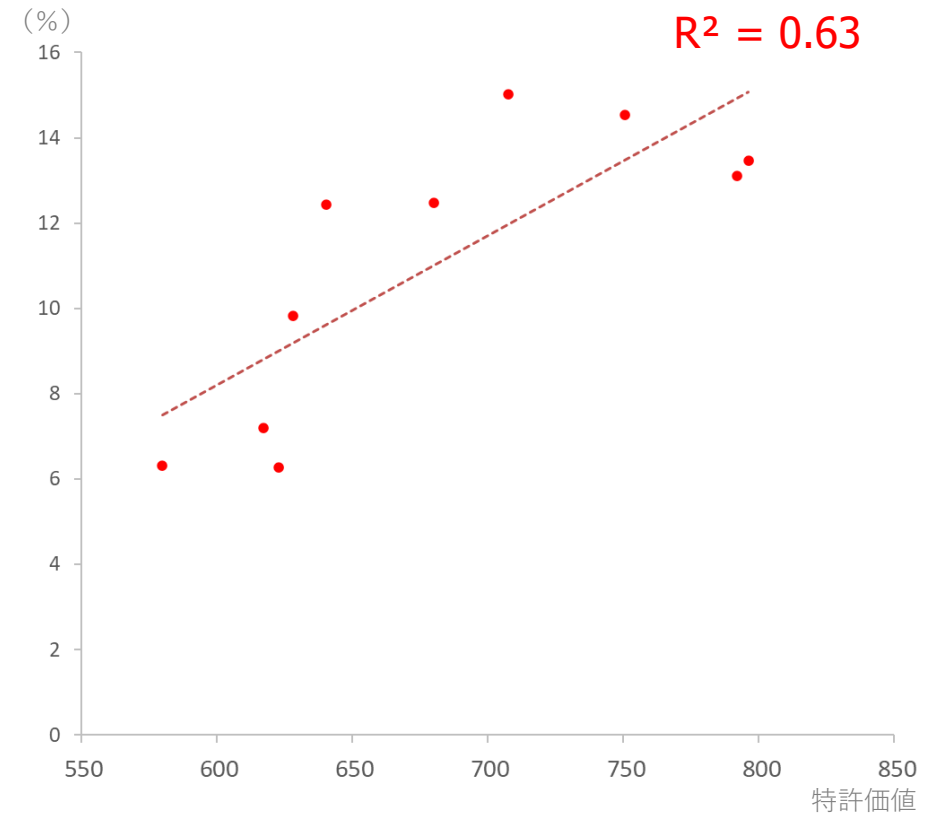
食品セグメントの経営指標と特許価値の相関解析

- 食品セグメントの過去10年（2015-2024）の営業利益とROICは特許価値と相関が認められる

営業利益-特許価値プロット



ROIC-特許価値プロット



食品セグメントの事業別における経営指標と特許価値の相関解析

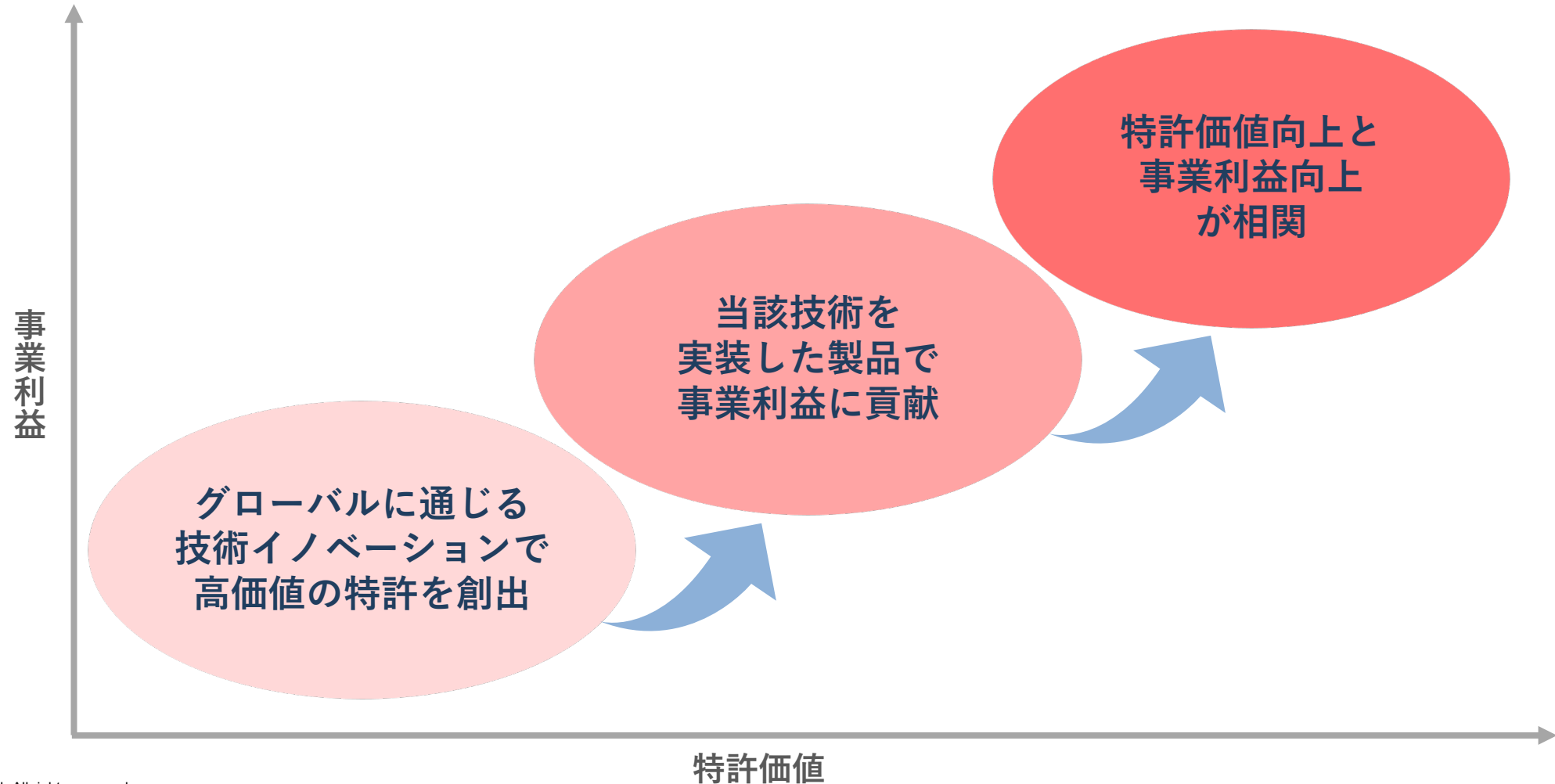
- デイリー事業の営業利益とROICは特許価値と高い相関が認められる

	特許価値との相関		分析結果に対する考察
	営業利益*	ROIC*	
デイリー	Yes	Yes	R-1等、特許化された技術の製品に与える影響が大きいと考えられるため
カカオ	No	No	特許よりブランド価値の寄与が大きいと考えられるため
ニュートリション	No	No	多様な製品群で、かつ、環境変化、市場環境の影響が大きく、特許の影響力が現れにくいと考えられるため
フードソリューション	Yes	No	BtoB、BtoCなど多様な事業構成で特許寄与が一律でないと考えられるため

* 2020～2024年の経営指標

経営指標における特許価値の意義

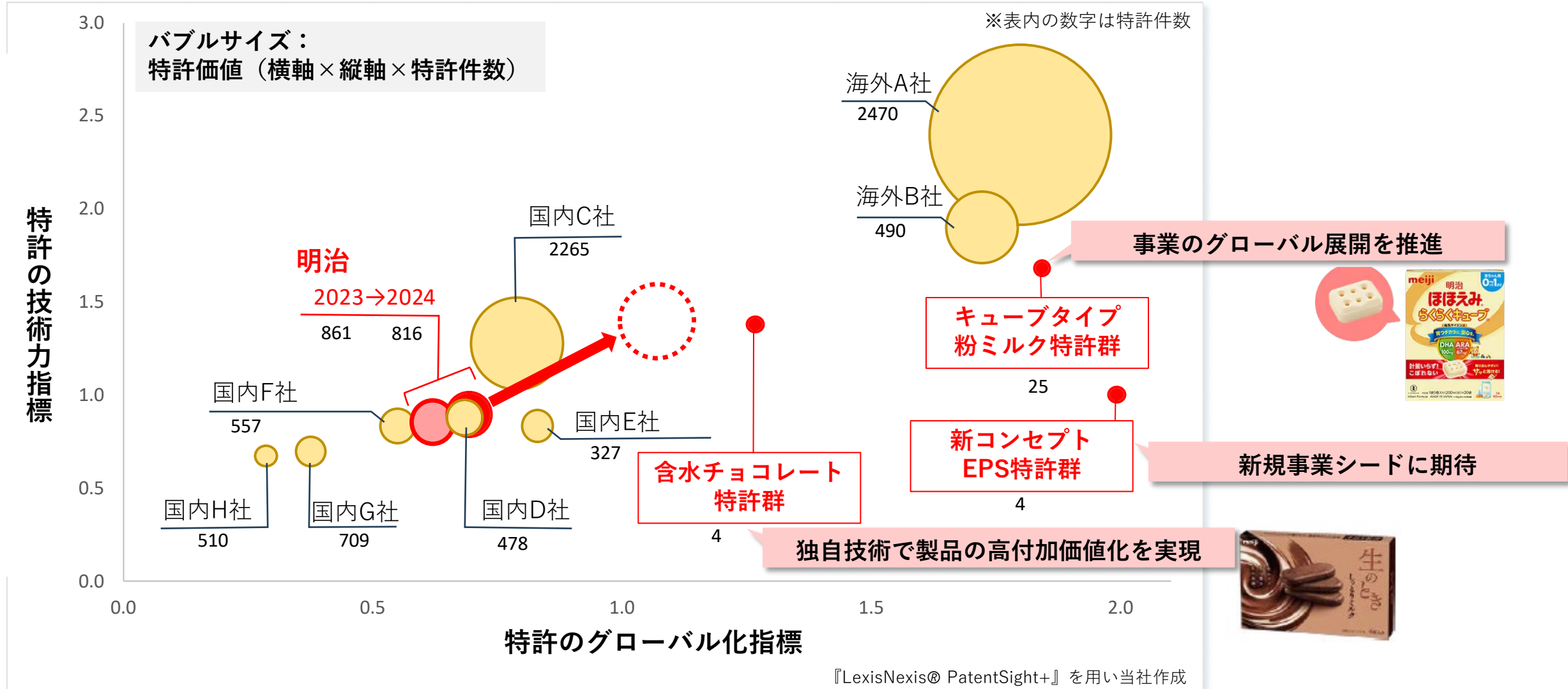
- グローバルに通じる技術イノベーションの創出と高い特許価値は事業利益に貢献する
⇒ 特許価値は事業成長の指標の一つとなりえる



3. 明治がめざす特許価値の将来像

明治がめざす特許価値の将来像

- グローバルに通じる技術で高価値の特許を創出、製品実装することで事業利益向上に貢献



4. 腸内細菌叢研究の知財戦略

明治の腸内細菌叢研究

● 明治の腸内細菌叢（マイクロバイオーーム）研究の外部評価は極めて高い

明治マイクロバイオーーム研究の外部レポート

2020.10.14 アスタミューゼ社レポート*1

「ニューノーマル時代の未病マネジメントの切り札
！ マイクロバイオーーム（微生物叢）100兆個の腸内
細菌がヒトの免疫や代謝、脳にまで影響を与える」
にて腸内細菌叢（マイクロバイオーーム）関連特許出
願件数で明治が世界3位として紹介

2021.12.16 上記レポートが日本経済新聞に掲載*2

明治のマイクロバイオーーム研究体制を紹介

2023.6.2 アスタミューゼ社レポート*3

マイクロバイオーーム関連特許資産価値で明治が世界
3位として紹介

マイクロバイオーーム関連特許資産価値

順位	TPA(total_patent_asset:総合特許資産)トップ10	帰属国	TPA値
1	Chr. Hansen A/S(クリスチャン・ハンセン)	DK	40109.99
2	Nestec SA(ネステク)	CH	21778.76
3	Meiji KK(明治)	JP	18507.35
4	Regents of The University of Minnesota	US	16842.16
5	Probiotal SpA	IT	16274.86
6	Megmilk Snow Brand Co., Ltd.(雪印メグミルク)	JP	15404.29
7	Sami Labs Ltd.	IN	14879.28
8	BioGaia AB	SE	12761.65
9	Compagnie Gervais Danone SA	FR	12012.24
10	Société des Produits Nestlé s.a (ネスレ本社)	CH	11124.94

2023年アスタミューゼ社レポートより抜粋

* 1 : <https://www.astamuse.co.jp/report/2020/1014/>

* 2 : <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC29BXA0Z21C21A1000000/>

* 3 : <https://www.astamuse.co.jp/report/2023/230602-mb/>

腸内細菌研究“3本の矢”と特許の創出

- “3本の矢”からそれぞれ創出される成果を特許化

研究

特許

1の矢



腸内細菌と健康の関連解析

→データ解析で関連性を予測
(例) 乳酸菌が多いとお腹の調子が良い傾向アリ！

予測・評価方法

お腹の乳酸菌を検査することによる、
お腹の調子を評価する方法

2の矢



腸内細菌と健康の因果関係解明

→実験で健康状態への関与を証明
(例) 乳酸菌を動物に投与すると
お腹の調子良くなる！

菌の健康機能・医薬用途

乳酸菌を有効成分とする整腸剤

3の矢



腸内細菌制御物質の探索

→実験で効果のある物質の探索
(例) オリゴ糖が乳酸菌を増やす！

物質の増殖促進用途

オリゴ糖を有効成分とする乳酸菌増殖促進剤

“3本の矢”を束ねる研究でより高い特許価値を創出

- 腸内細菌からのメカニズム解明に基づく包括的な制御物質探索と健康機能研究から高い特許価値を創出

研究



腸内細菌と健康
の関連解析



腸内細菌と健康
の因果関係解明



腸内細菌制御物質
の探索



特許

腸内細菌を核とする研究の深化によって
これまで見出すことができなかった

- ・ 既存成分・素材の新たな健康効果
- ・ 健康効果を奏する新たな成分・素材

といった研究成果が生まれ、
その腸内細菌が関与するビジネス領域で幅広く
活用し得る強い特許権を創出

特許価値をさらに高める腸内細菌叢研究と知財戦略

- 腸内細菌研究から個々の細菌を関連付ける包括的な研究戦略へ移行、より高価値特許を創出する知財戦略へ

腸内細菌をターゲットとした戦略



点から島全体を支配する

戦略の移行

腸内細菌叢をターゲットとした戦略



獲得した島に囲まれる海域（細菌叢）を支配する

- ✓ 事業戦略・研究戦略・知財戦略の一体運営を推進する知財ガバナンス体制が整った
- ✓ 経営指標と特許価値の相関に着目、高い特許価値は事業利益の向上に貢献し、特許価値は事業成長の一つの指標となりえる
- ✓ 明治の強みを生かした研究と強力な知財戦略の策定・実行は、価値の高い特許群を創出し、事業成長に貢献する

データドリブン経営の実現に向けて

■スピーカー

取締役副社長 CDO 古田 純

目次

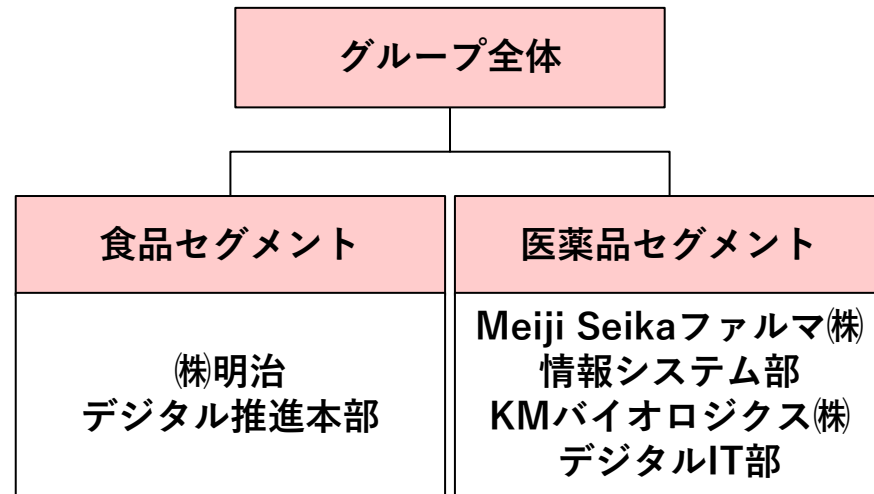
1. 組織体制
2. 明治グループのDX戦略
3. 明治グループのデータドリブン経営
4. 生成AIの取り組み
5. 社内風土醸成の取り組み
6. 情報セキュリティの取り組み

1. 組織体制

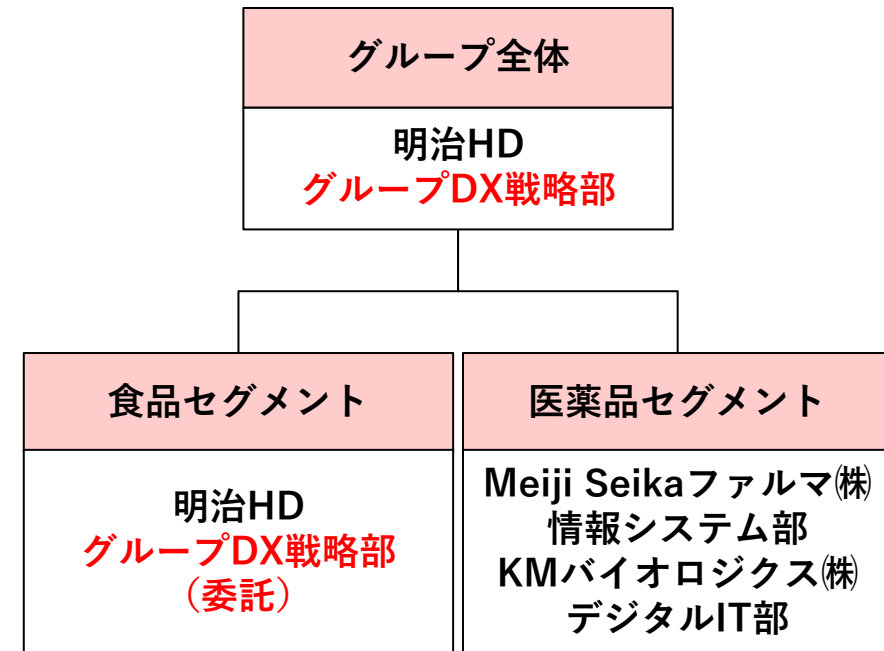
組織体制（24年4月～）

- 24年4月 明治グループ全体のDX推進を目的に明治ホールディングスに**グループDX戦略部**を新設
- 24年6月 CDOを設置
- グループDX戦略部では**DX戦略の策定**、基幹システムをAWSに移行する**脱レガシーの取り組み**、**生成AI導入・活用の取り組み**などを推進

～24年3月



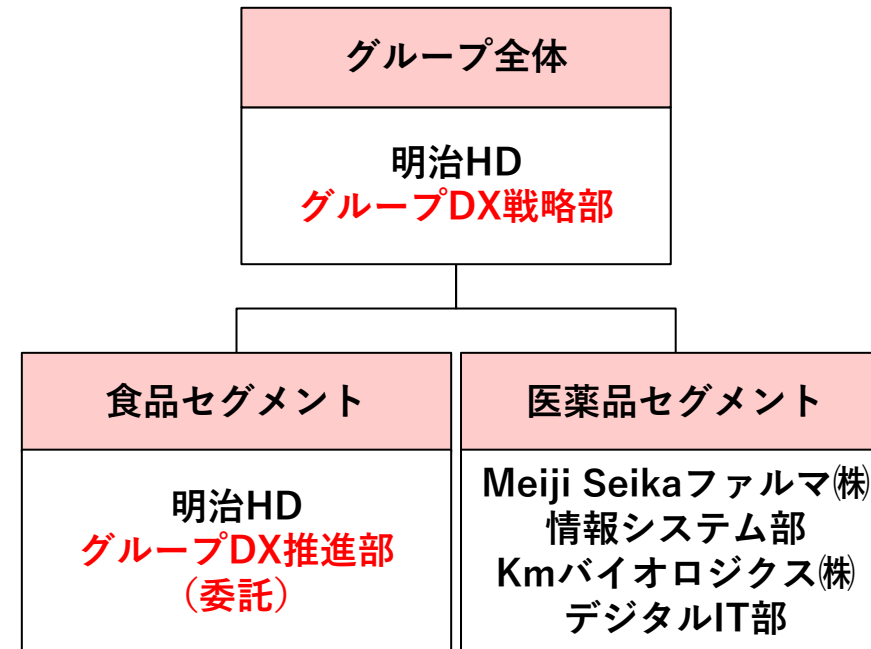
24年4月～



組織体制（25年10月～）

- 25年10月より**食品セグメントの業務を担うグループDX推進部を新設**し、グループ全体をスコープとした**グループDX戦略部**との役割分担を明確にした
- 今後はグループ全体のITガバナンスを再設計し、グループ全体最適を図る部分と、事業会社の裁量を担保する部分を明確にし、より一層、DXを推進する

25年10月～

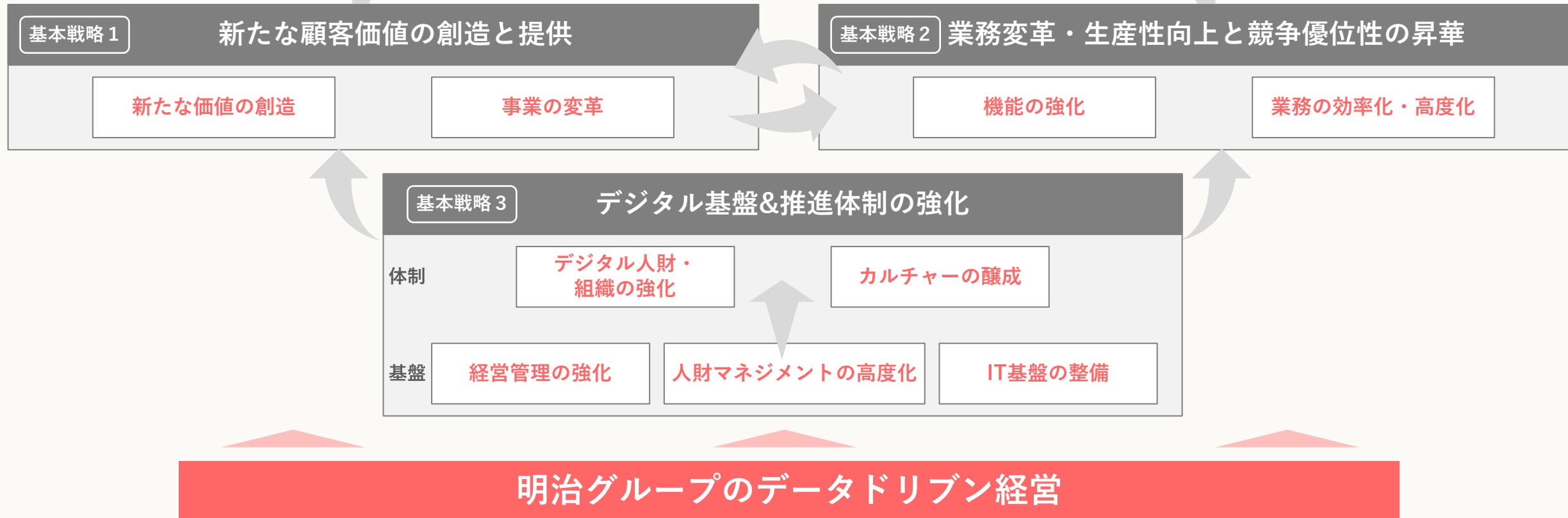


2. 明治グループのDX戦略

明治グループのDX戦略の全体像

「meijiらしい健康価値の実現」を加速する

ひとりの健康をみんなの笑顔につなげていく「meijiらしい健康価値」によって、健康であることの幸せを周囲に広げ、人、社会、地球が健康であるより良い未来に貢献する



3. 明治グループのデータドリブン経営

データドリブン経営の目指す姿

- 25年10月から以下の取り組みをスタート

FP&A

データの集約、リアルタイムでの
可視化・未来予測の実現による

- ✓ 経営判断の迅速化・高度化

R&D

データの集約、デジタルツインの
実現による

- ✓ 研究期間の短縮
- ✓ 投資効果の改善

デジタルマーケティング

1 to 1 マーケティングによる

- ✓ 顧客ロイヤリティの向上

社員の営み

データが整っている状態が
仕事のスタートラインになることによる

- ✓ 資料作成など準備作業の廃止
- ✓ 考えることに注力

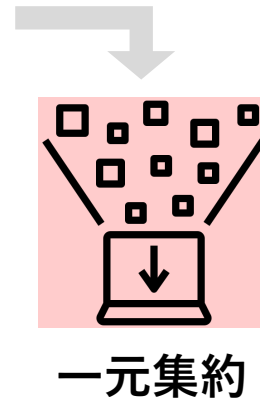
データドリブン経営
“meijiらしい健康価値の実現”
を加速する

企業価値の向上

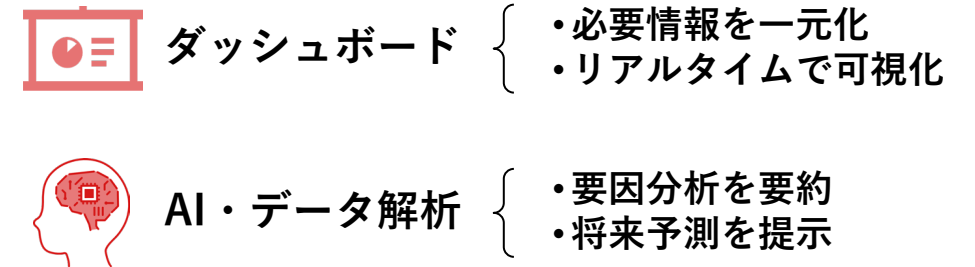
FP&A（Financial Planning & Analysis）

- ダッシュボードにより財務情報等の必要情報が即時に集約、可視化され、経営判断が迅速化・高度化する

データのサイロ化解消・一元集約



活用

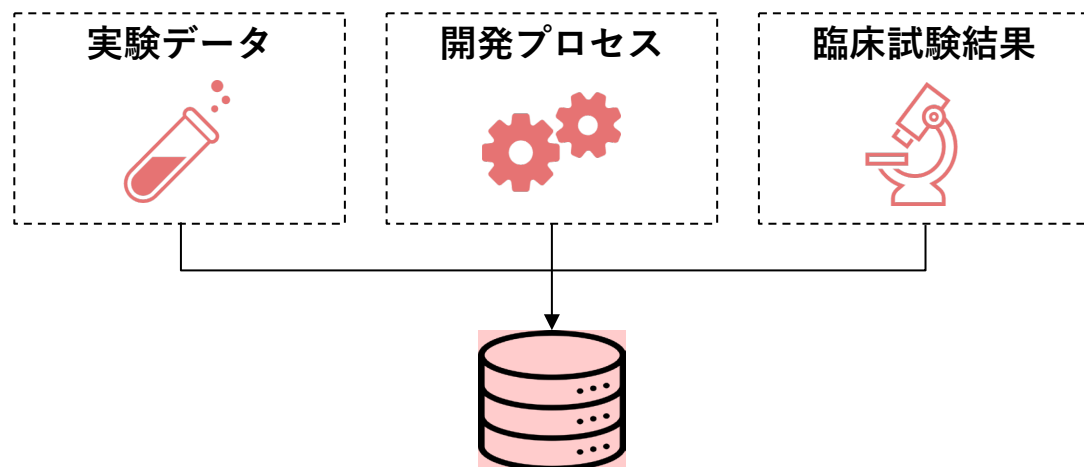


財務情報を迅速に把握する

経営判断の迅速化・高度化

- データを集約し、解析・シミュレーションに活用することで研究期間短縮、投資効果を改善する

データの集約・活用



- ✓ 研究員の知見や暗黙知を形式知化 & 共有
- ✓ データ解析・サイバー空間でシミュレーションする

期待効果

デジタルツインの実現



シミュレーション
【ドライ研究】



実験
【ウェット研究】

ウェット研究の成功確率が向上

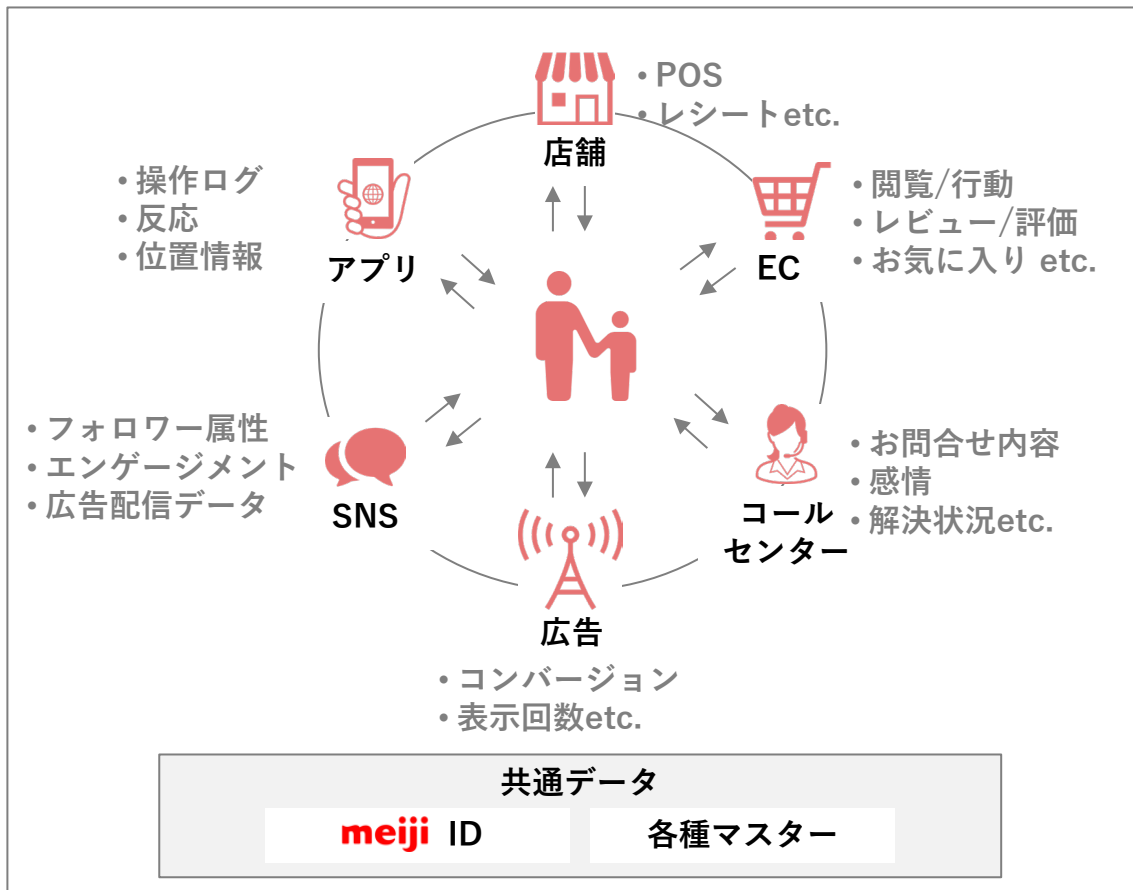
トライする件数を増やす

商品開発、創薬の成功確率が向上

デジタルマーケティング

- 社内外のデータを活用した1 to 1 マーケティングにより顧客ロイヤリティ向上を実現する

1 to 1 マーケティング



期待効果 (Expected Effects)

- 顧客理解 (Customer Understanding):**
 - ・ライフジャーニー高解像度化
 - ・隠れた価値観・ニーズの洞察
- 広告 (Advertising):**
 - ・パーソナライズ化
 - ・効果検証によるROI改善
- EC (E-commerce):**
 - ・嗜好に基づくレコメンド
 - ・アップセル・クロスセル提案

お客様ひとりひとりに寄り添い
価値を提供する

顧客ロイヤリティ向上

4. 生成AIの取り組み

生成AIの取り組み

- 社内専用チャットツール「meiji AI Talk2」、AIエージェント（Dify）の活用により業務効率化を推進する



meiji AI Talk2

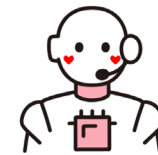
AIエージェント（Dify）



個人の作業効率化に活用

- 文章・資料作成
- 調べもの
- 壁打ち
- クリエイティブなど

※ユニークユーザー数：4,600人



組織の業務効率化に活用

（主に問合せ対応業務）

- Talk2ナビ
- 新米ヘルプちゃん
- 担当者検索ちゃん
- 研修コンシェルジュ など

AI活用による業務効率化を推進する

5. 社内風土醸成の取り組み

社内風土醸成の取り組み

- 人財育成、社員へのサポート、表彰制度を組合わせた取り組みでDX推進の機運を高めている



人財育成



Meiji Digital Mind

デジタルの力で仕事を変え 会社を変える

MDM人財ゴールド

データ活用人財

MDM人財シルバー

業務効率化

※累計受講者数（23年度～）

ゴールド 56名 / シルバー 413名



サポート



AI活用ワークショップ

各種ウェビナー

M365/生成AIチャット

※毎月開催

情報発信サイト運営

アーカイブ動画/Tips/コミュニティ

市民開発相談会

※毎月複数回開催



表彰制度

M-One Fes

デジタル部門

※エントリー数

24年度 78件 / 25年度 130件

6. 情報セキュリティの取り組み

情報セキュリティの取り組みについて

- PC、ネットワーク上での仕組による防御と、監査、社員への啓発等による防御を行っている

仕組による防御	PC	ウィルス対策 EDR（Endpoint Detection and Response）など
	ネットワーク	境界型⇒ゼロトラスト思想 不審メールのブロック コンテンツフィルタ など
ヒトによる防御	監査	海外グループ会社監査強化
	訓練・研修	教育動画による啓発、各種研修 不審メール訓練

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。