

健康にアイデアを

meiji

Meiji Innovation Day

－未来を創るイノベーション・エンジン－

2025年12月15日

明治ホールディングス株式会社

CEOメッセージ

■スピーカー

代表取締役社長 CEO 松田 克也

明治ホールディングス株式会社

CEOの松田でございます。

本日はお忙しい中、ご参加いただき、誠にありがとうございます。

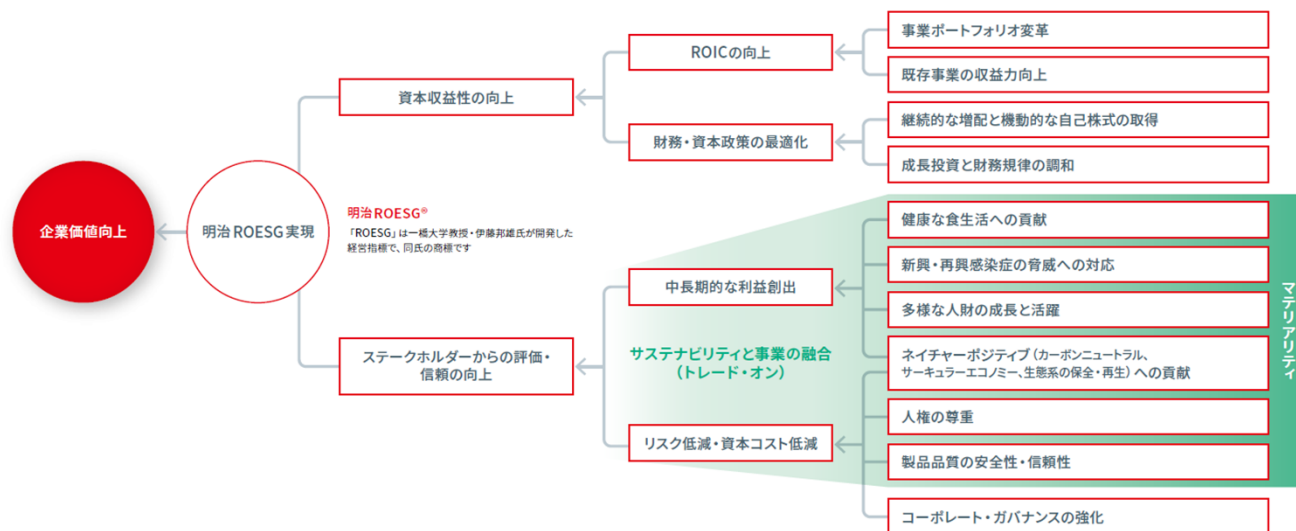
また、皆さまには日ごろからご支援いただき、この場を借りて改めて御礼申し上げます。

例年であれば、この時期はESG説明会を開催しておりますが、本日は、「Meiji Innovation Day」と題し、明治グループが、過去の延長線上にはない、新しい未来をいかにして創造していくかについて、説明したいと思います。

まずは、私から、CEOとしての決意についてお話をさせていただきます。

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



2 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

こちらのスライドは明治グループの価値創造ロジックツリーです。

皆さまご承知のとおり、最上位の経営指標として、「明治ROESG」を掲げています。

「明治ROESG」による取り組みは、こちらのロジックツリーに示す通り、ROEを意識した資本収益性の向上と、PERを意識し、サステナビリティと事業の融合をふまえた「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。

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

まずは、私が考える明治グループの現状認識についてお話しします。

明治グループはかつて多くの技術シーズを生みだし、新たな市場を切り開いてきました。しかしながら現在は、「中長期の戦略が見えず期待感が低下している」、「強みが活かされた革新的な製品が生まれていない」など、厳しいご指摘をいただいています。

株価の推移を見ても、皆さまの期待に応えられていないことは明らかであり、経営者として大変重く受け止めております。

また、「食品と医薬品のシナジー」を実現すると申し上げてきましたが、未だ十分な成果をあげられていないことも事実であります。

では、なぜこのような状態に陥っているのか。

一つ目は、組織のサイロ化です。グループ内の連携がなく部門最適ばかりが優先されてきました。

二つ目は、R-1の成功体験への安住です。少々低迷してもそのうち回復するだろうという思い込み。未知への挑戦を避け、目先の利益を確保することが優先されました。

三つ目は、人財の不足です。社内には素晴らしい「シーズ」が数多く眠っているにも関わらず、それを事業へと育て上げる「人財」と「仕組み」が不足していました。

私の使命は、この3つの問題に終止符をうちイノベーションを生み出していくこと、つまり「社会も社員もワクワクする事業展開」を行っていくことにあります。

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

明治グループには、100年を超える歴史の中で育んできた唯一無二のアセットがあります。

それは、赤ちゃんからお年寄りまで、幅広い世代の「健康」に寄り添い続けてきた中で培われてきた、「食」と「薬」双方からの深い知見と技術です。

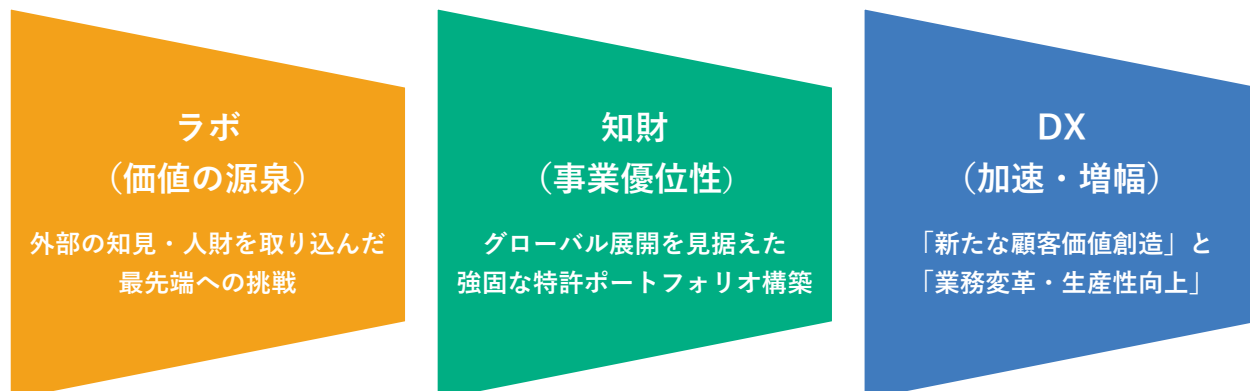
また、スーパーの店頭から医療機関まで、製品を通じてお客さまの日常に深く入り込んだ「圧倒的な顧客接点」と皆さまから愛される「meiji」というブランドの力です。

そして、世界トップクラスの乳酸菌ライブラリー、カカオの健康価値に関する長年の研究、微生物や発酵に関する技術。これらは単なるシーズではなく、新たな健康価値につながる重要なアセットです。

「食と薬の融合」とは、単なる事業の組み合わせではありません。食品の知見だけ、あるいは医薬品の知見だけでは到達できない、新たな健康価値を生み出すための粋組みです。これは他社が容易に模倣できない、明治グループの競争優位性の源泉です。

イノベーション戦略

- 技術資産の再評価で出てきた強みを軸に、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



このたび、社内に眠る技術資産を外部の目も入れて再評価しました。そこで出てきた強みを軸に、ウェルネスサイエンスラボを中心として最速で事業へと育てることに取り組んでいきます。

この新たな事業で、私たちが見据える市場はグローバルです。「食と薬の融合」から生まれるシナジー事業群で、「売上高1,000億円、利益率30%」を目指していきます。利益率30%という数字は、これまでの食品事業の常識では考えられない水準です。

しかし、これこそが「食と薬の融合」によって生み出される付加価値の高さを象徴するものであり、逆にこれぐらいの利益が出ないのであれば、新たに取り組む価値はないと考えています。

これを実現するために不可欠なのが、「イノベーションの価値連鎖」です。研究開発が生み出した価値を、強固な知財戦略で高めそして守り抜き、さらにDXの力で最大化し、お客さまのもとに届けていきます。

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

シナジー事業の実行フレームはご覧の通りです。

まず「何をやるのか」について、重点領域は、私たちの強みが最も生かせる「免疫」「腸内環境」「代謝」など乳酸菌や臨床治験が交差する領域です。

次に「どうやってやるか」について、かつてない実効性のあるガバナンス体制を構築していきます。最初こそプロジェクトチーム体制で始めますが、意思決定のスピードを上げるために事業会社化するつもりです。時間軸も定め、一定期間で事業性が満たされなければ撤退します。迷いを減らし、資源を速やかに再配分します。従来とは異なる投資基準も設定します。リスクの取り方を再定義し、将来への投資を可能にします。

しかし、いかなる戦略も、それを動かすのは「人」です。今回の取り組みで最も重要なのは、「人財と組織風土の改革」です。新人事制度を活用して、実際に事業立ち上げ経験のある外部人材を獲得しました。手挙げ制度も活用し、真に挑戦意欲のある人財に取り組んでもらうことにしました。新人事制度と合わせ、この取り組みが今後の明治グループの挑戦する風土の醸成に必ずや貢献すると考えています。

本日は、このあと、明治グループのイノベーションをけん引する3人の責任者が、価値創造の取り組みをご説明してまいります。

是非最後までご参加いただきますようお願いいたします。

私からの話は以上です。ご清聴いただき、誠にありがとうございました。

科学の最前線を切り開き、事業を創出する ー ウェルネスサイエンスラボ ー

■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



明治ホールディングス株式会社

ウェルネスサイエンスラボの河端です。本日は明治グループ初のInnovation Dayに参加いただきまして、どうもありがとうございます。

イノベーションの話に先立ちまして、まずは仕事人生のスタートにおいて、私はイノベーションで苦い経験をしているのですが、その私自身の自己紹介を簡単にさせていただきます。

私は1989年に明治製菓に入社しました。当時、明治製菓では薬品は順調に売上を伸ばしていましたが、食品、特に菓子は伸び悩んでおり、新たな時代に合った事業を模索していました。そしてこの新たな事業を支える役割を担っていたのが、生物科学研究所という社長直下の研究所で、実は私の社会人生活の出発点となったのが、ここでした。

私の入社から数年後、この生物科学研究所は期待された新事業創出に十分貢献ができていないとされます。そこから組織改編を繰り返しながら、最終的には食、薬、それぞれの事業にひもづくかたちで解体され、メンバーもテーマも離散することになりました。これは30年前、私が20代の頃の話です。

そこから私はさまざまな経験の機会をいただき、4月にこのウェルネスサイエンスラボのラボ長を拝命しました。私にとっては、この黒歴史を思い出しながらのスタートとなったわけです。ラボ長としては私は3代目で、これは成否を問われるタイミングだと思っています。

そして今、少しずつ、けれども確かに私はこのウェルネスサイエンスラボに、明治グループの明るい兆しを感じています。今日はこのことについて話をさせてください。

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

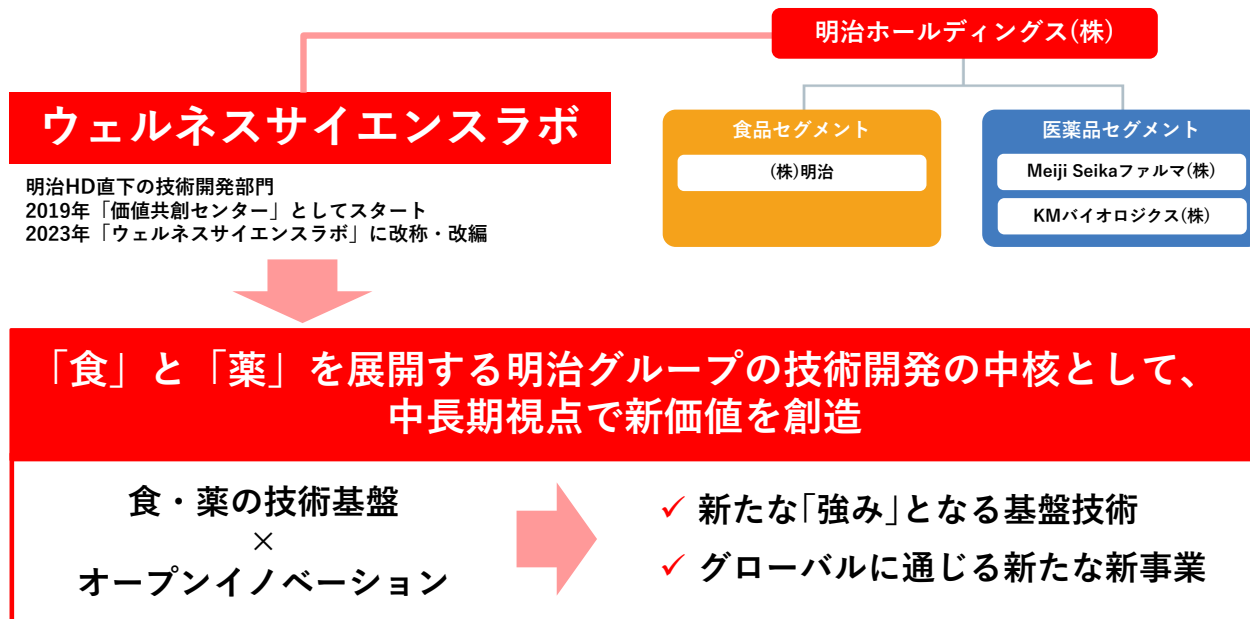
話の流れですが、まず統合報告書に書いてあるようなことですけれども、ウェルネスサイエンスラボはこういう組織ですという説明をした上で、成長ドライバーは菌ですというお話をします。

続いての新事業は、研究開発を事業化、収益化するプロセスに力を入れていきますという話。そして具体的にこんな出口を見据えていますよという例を示した上で、長期的な競争優位性を保つためにこんな取り組みをしています、という話に続きます。

最後には共創という言葉を使っていますが、イノベーションの源泉である人財の現状について触れたいと思っています。

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



10 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

ウェルネスサイエンスラボは、明治ホールディングス直下のラボ、研究所です。2019年に立ち上がった価値共創センターとしては19名、とはいってもそのうち専任はたったの6名で、他は事業会社との兼務という状況でスタートしています。

今はウェルネスサイエンスラボと改称しまして100名ほどの組織となっています。こういって、人数が増えたとはいっても、イノベーションの中核と謳うには小粒だなという印象をお持ちかもしれません。実際は、私たちの側には食、薬それぞれの事業会社の研究開発部門があって、そこで積み上げてきた技術基盤があります。そこに国内外のアカデミアや行政機関、スタートアップとのオープンイノベーションを掛け合わせることで、明治グループの技術開発の中核として新しい価値、基盤技術や事業を生む、そんな役割を担っています。

2. 明治グループの強み“菌”

ここからウェルネスサイエンスラボの成長ドライバーの話に移ります。

ラボでは様々な優位技術を蓄積していますが、中から一つ選んで話すとしたら、それは菌です。

明治グループにおける“菌”の歴史

健康にアイデアを
meiji

- 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



12 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

この菌の明治は、歴史に支えられているものです。

戦後、日本での死亡率低下に貢献した抗生物質、日本初のヨーグルト、世界初のオリゴ糖、機能性ヨーグルトというカテゴリーの提案と拡充。こちらに示すように、明治グループは菌の力を引き出すことで人々の健康に貢献してきました。

ちなみに、先ほど私自身の入社当時の話をしましたが、そのときは業務用酵素を糸状菌に作らせるというテーマを担当しておりました。私の近くでは、同期の研究員が、フラクトオリゴ糖について、日本で初めての特定保健用食品の申請にあたっていました。

菌の歴史とともに歩み、文化を育んできたのが明治グループなのです。

“菌”は明治グループの優位技術の塊

健康にアイデアを
meiji



13 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

商品群でいいますと、皆さんはまず乳酸菌からヨーグルトを思い浮かべられることと思います。中でも特別な乳酸菌の酵素を生かしたプロバイオ商品や、それから特定の腸内細菌に働きかけるプレバイオ商品なども、菌の力を活用した商品として分かりやすいかと思います。

パルメザンチーズのうまみも特別な乳酸菌によるものですが、カマンベールチーズのように乳酸菌だけでなく、白カビ、糸状菌と組み合わせることで、独特の物性や食感を実現しているものもあります。

そしてチョコレートは発酵工程のコントロールが大いに味に影響するのですが、このような菌のかかわるプロセスも含めて、明治は菌を用いて、あるいはその周辺でのものづくりを行い、優位技術を築いてきました。

基盤技術としての乳酸菌研究、腸内細菌叢の研究、それから発酵・培養技術については、こういったロングセラーがあるので、皆さんご理解いただけているものと思います。

最近ではバイオものづくり、菌を一種の工場とみなして有用物質をつくらせる技術領域にも力を入れています。お客さまからは乳製品やチョコレートの明治や、薬もやっている明治だと思われていますが、技術的には菌の明治といってよいように思っています。

“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

*アスタムューゼ社レポート(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

そして、これはノスタルジーではなく、明治グループにとって、まさに今も菌が強みである、ということをもう少ししつこくアピールさせてもらおうと、左上、豊富な菌資産はここに示す通りです。そして、これは今も拡充しているので、数字は増えていますし、そのプロファイリングも進んでいます。

右上、菌関連特許は世界トップクラスです。これは腸内細菌関連特許の資産価値が高いと報告されたものです。また、左下、パスツール研究所との取り組みを筆頭に、菌に強い相手先と協業を重ねているという事実。そして右下、そのような蓄積の中で、積極的に菌に強い人財を強化してきています。

これらは事業として使わないと意味がないですが、ここで言いたいことは「かなり財産を持っている」ということです。

3. 新事業への取り組み

15 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

ここまでいかに研究を積み上げてきたか、技術を磨き上げてきたかという話をしました。でも大事なのは、その財産を使って何をするか。事業を通して、どう社会にインパクトを与えるかです。

トップはずっと「明治を変えるんだ」と言い続けていました。新しいことを自分たちの手でやろうと、評論じゃない、実行だと。でも、ここにウェルネスサイエンスラボとしてはきちんと向き合えていませんでした。既存事業がテーマを拾ってくれもするので、目の前の研究に集中していたのです。

それはなぜか。ここには事業化経験の不足、自信がない、という問題がありました。そこで私たちウェルネスサイエンスラボでは、7月に新事業立上げの実績を有する社外人財を、5名のチームとしてキャリア採用しました。そして改めて研究テーマの棚卸、第三者的な事業視点で再評価をしたところ、ネタはいろいろあるじゃないかと。これが私が先ほど申した明るい兆しです。

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

今、明治グループでは2026ビジョンに続く次期ビジョンを策定中で、そこには明治グループとしての新たな成長の柱として、菌を強みとした具体案を盛り込むように準備中です。明治ホールディングスでは、1月に新事業創出のためのプロジェクトチームを立ち上げます。ホールディングスとして公式なプロジェクトは今回が初めてで、新事業創出に向けた体制づくりと、事業創出そのものに取り組めます。

食品セグメント、医薬品セグメント、ホールディングス、もちろんウェルネスサイエンスラボからも、これはというメンバーを選びすぐりました。この取り組みによって次期ビジョンの際にはもっと踏み込んだ説明ができると思いますが、目標として置いているのは売上高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することです。

4. 新事業候補 ～R-1 EPSを一例として～

ここからは、そのような新事業の候補の一つとして、R-1EPS、R-1乳酸菌が作る多糖の活用について考えていることを紹介します。

■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

本研究をいったん時系列で整理しますとこのようになります。

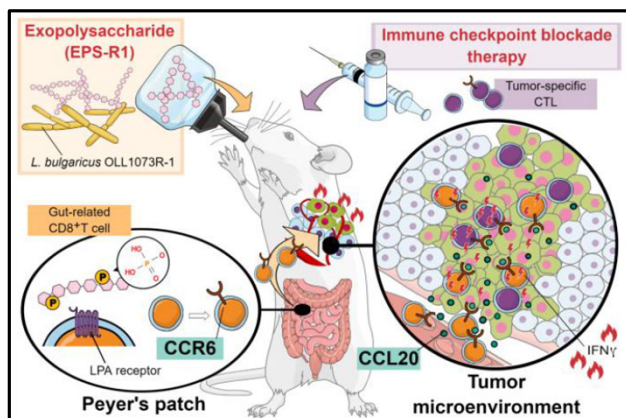
この研究はウェルネスサイエンスラボの前身、価値共創センター立ち上げの2019年当初からのテーマでした。免疫調整活性が報告されていた乳酸菌、OLL1073R-1が産生する菌体外多糖。これからR-1 EPSといいます。こちらに着目しまして、医薬品の出口を視野に取り組んできました。

この乳酸菌はヨーグルトにも活用している菌です。ただ、転換点となったのは2022年のことです。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、世界的なトップジャーナルの一つであるアメリカのがん学会誌、Cancer Discoveryに論文を発表したことです。

ここで免疫チェックポイント阻害薬、ICIについてご説明します。がん細胞を排除する免疫反応、すなわち患者さまの持つ力にときにブレーキがかかってしまうのですが、このブレーキを外し、患者さまの免疫力を生かす薬です。この薬だけで十分に効けば良いのですが、ブレーキの仕組みも複雑で止まりがちなので、奏効率としては20%から30%と報告されています。

この論文はR-1 EPSの効果を示しただけではなく、どのようにこの免疫チェックポイント阻害薬、ICIの治療効果を高めるかまで示したものでしたので、海外の第一線の研究者からも大いに注目されました。現在、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です。

■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

先ほどの「どのように」という部分についてもう少し踏み込んで説明します。

R-1 EPS の経口摂取により、特殊な免疫細胞が小腸で増加するのですが、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します。これが、ICIが効果を発揮しやすい免疫環境となり、ICIの治療効果が増強されるのです。

「血中を移動」というのを覚えておいてください。

続くヒトでの研究では、これは健常人を対象にしたものですが、R-1 EPSの摂取により、この特殊な免疫細胞数が増加することを確認しています。

そして今、私たちは、ICI治療を行う肺がん患者を対象に、R-1 EPS の摂取が患者さまに与える影響を追跡中です。R-1 EPSを口からとるのに、肺がんの患者さまに、というところ。これが、免疫細胞が「血中を移動」するから、なのです。免疫細胞が血中を移動するのであれば、他の組織にも可能性は広がりますよね。

私たちはこの結果を大きな学会で発表するよう計画しているので、遠からず皆さまに話題として見つけていただけるはずです。

■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)

私たちは、これをがん治療サポート食事療法として使えないかと事業化検討をしています。米国のメディカルフードなど、菌の力を医療の場面でという検討です。

ちなみに、米国におけるメディカルフードの市場規模は、グローバルの27%を占め、2024年時点で約69億ドル、1兆円です。年平均成長率が5.2%、2030年時点で約94億ドル、1.4兆円に達するとされている成長市場ですが、私が注目しているのは利益率です。

特殊な成分を含むメディカルフードは、利益率が10~20%である従来の栄養食品に比べてはるかに高く、時には60%に達することもあるとの調査結果を得ています。サイエンスがしっかりした成分で、プレミアム価格を狙う、そのように考えながら、社会で役立てるというフェーズに早く持っていこうと準備を進めています。

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～

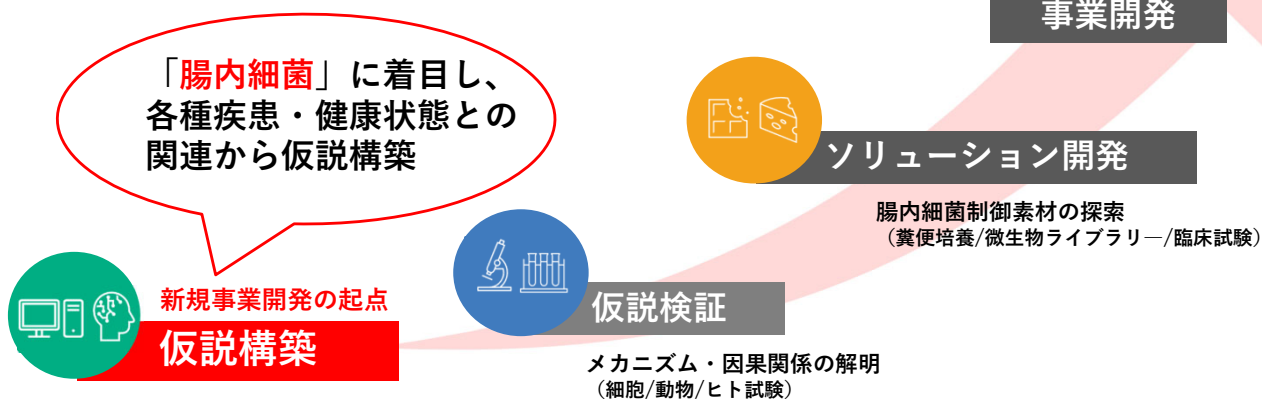
続いて、新事業創出のための基盤研究の一例として、グローバルコホート研究の「Human Phenotype Project」、ヒト表現型プロジェクトについて紹介させていただきます。

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



22 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

新事業の創出にあたって起点となるのは、仮説の構築です。

お客さまがお困りのこと、社会課題を見定めた先、どうやって解決するか。そういったソリューションにつなげるために、サイエンスに基づいて仮説を立てますが、過去にはベテラン研究員の知識と経験に頼りがちでした。そうすると、どうしてもよく知っているお客さま、国内、既存事業で考えがちだったのが反省点です。

けれども、今は違います。ここに示したグローバル縦断コホート研究である「Human Phenotype Project」に参画し、国内外のメンバーで議論を重ねる中で、仮説構築のスタイルも変わってきました。

今、この「Human Phenotype Project」に関わっているのは、データサイエンスを得意とする研究員によるチームです。白状しますと、このチームによる報告会が本当に楽しい。さまざまな仮説が提示されて、そうきたかと心を躍らせる。私が個人的に最も楽しみにしている会議の一つです。

そしてここから仮説を検証して、腸内細菌を制御する素材、いわゆるプロバイオですとかプレバイオといったかたちでソリューションにつなげていくのですが、ここではこれまでのベテランの知恵がまた生きてきます。ドライとウェットのコンビネーションの数、事業開発は世界を見据えたものとしています。

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



23 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

ここで「Human Phenotype Project」について補足しますと、エラン・シーガル教授率いる、イスラエルのワイツマン研究所が立ち上げたもので、10万人を対象に25年追跡するという壮大な計画です。

エラン教授らは、これまでの研究成果をNature、Cell、Science等の一流誌に多数報告していますが、それは目の付け所だけでなく、やはりこの規模の中で見えてくるもののパワーもあると思っています。

このコホート研究では、同じ人をずっと追いかけて、1年おきに25年間、膨大なデータを取得し続けています。どのようなデータかというと一般的な健康診断項目に加えて、腸内細菌、代謝物、ゲノム情報ですとか。あと面白いのは、CGM（持続的血糖値）、免疫指標、音声データ、ライフログ（活動量、心拍、睡眠など）等となっています。そんな中で、やはり私たちの関心は菌です。腸内細菌と健康寿命、疾患、QOLがどう関係するのか、本当に奥深いものです。

私たちが生まれ持った体、臓器は、自分で取り換えることはできないけれども、腸内細菌は変えることができる。スジの良い仮説から、その人の人生を、ひいては社会をより良いものにしていく力がこのコホート研究には秘められていると思っています。

6. さらなる共創へ

最後にまとめとして共創という言葉を挙げました。

私たちのウェルネスサイエンスラボの前身は、価値共創センターという名前で、研究活動における共創に取り組んでいました。

本日、私が伝えたい共創はそこから先、事業化に向けた共創です。私たちは新たな成長の柱づくりに向け、1月からグループ横断でのプロジェクトチームを発足することにしました。そこでは菌の強み、技術で社会課題を解決しようと、グループ内外で共創を進めてまいります。

“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

イノベーションの中心にあるのは人です。明治の価値は人が生み出しています。本日はいろいろなオープンイノベーションの話に加えて、事業立ち上げの経験のあるキャリア人財をチーム採用して、プロパーと共創を進めていることや、ウェットな実験現場力とドライなAIやデータサイエンスなどの情報解析の共創がエキサイティングな仮説に結びついているなど、これまであまり語ってこなかった社内の共創のお話をさせていただきました。そうすると皆さんが気になるのは、食と薬の共創ではないかと思います。

一緒にいるのだから、何か相乗効果のようなものがあって良いのではないか。実際には既にあります。ラボには食での経験がある研究員も、医薬での経験がある研究員もいます。ただ説明しようとするすると矮小化されるので、皆さんしないでください。

最初に明るい兆しを感じているという話をしました。食、薬の相乗効果がこれから事業となって表れます。どこが食、どこが薬と探せば部分的な評価もできるでしょう。けれどももっとそれよりも大事なものは、新事業に向けて情熱を燃やす人財がここに揃っていることです。これこそが明るい兆しの源です。多様な人財が揃う中、どこの出身かは問題ではなく、またこれからも人財の獲得、育成には力を入れていきます。そして最後に言いたいのは、これら共創には投資家の皆様にも、もちろん関わっていただきますよということです。価値をつくるためにはリソースが必要です。今日はこれをいうために、私は時間をいただきました。どうもありがとうございました。

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

明治ホールディングス株式会社

知的財産のパートからは、新たな価値創造に挑戦する知財戦略というタイトルで発表します。知財戦略部の坂元です。

まずは河端にならって、簡単に自己紹介をさせていただきます。私は7年前に、化学系会社の知財から明治に転職しました。周りの人間から、食べ物に特許なんて要らないでしょうと言われたものです。確かに化学や電気、機械、通信などの特許のほうがある意味、レベルが高いと思われるかもしれませんが。しかし食品にきて分かったことは、食品の知財ほど戦略性が必要なものはないということです。

想像してみてください。明治の主力食品であるチーズ、ヨーグルト、チョコレートは何十年、何百年の歴史があり、誰でも特許とは無関係につくれます。そして実はこういってはなんですが、特許製品よりおいしかったりするのです。そういった中で、私たちの研究開発の成果をいかに特許などの知財で守るか。実は3G、4G、5Gのように単純明快な技術が進歩するような世界より、食品の世界の特許ははるかに工夫のしがいがあるし、面白いと感じています。

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

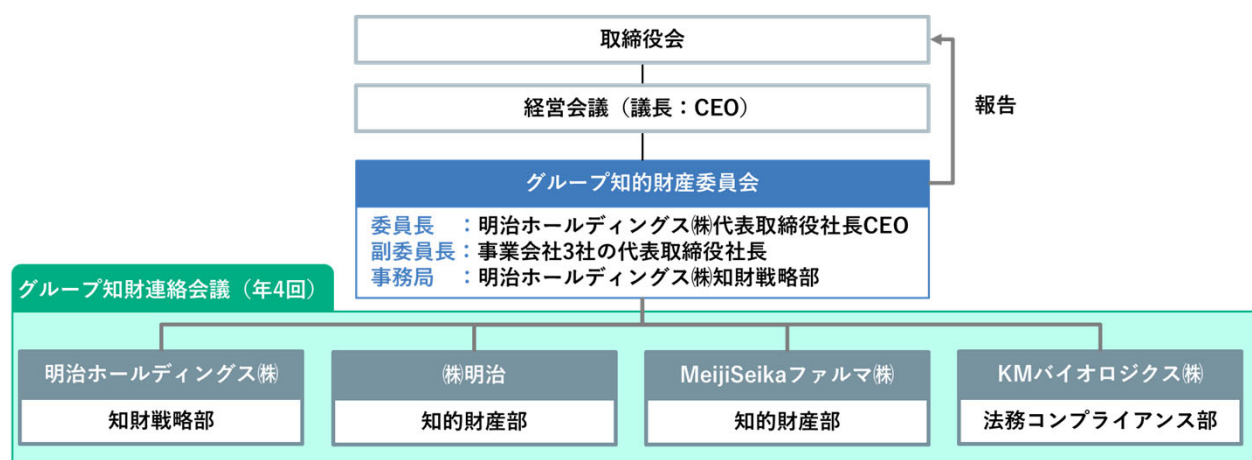
では、今日はこの目次に示すような内容でお話ししたいと思います。特に前半では、特許価値に着目しました。明治の企業価値を特許価値という観点から見ていこうと思います。

1. 知財ガバナンス

統合報告書でも紹介していますが、まずは明治グループの知財戦略の推進体制を説明させていただきます。

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



こちらの図は、現在の明治グループの知財戦略の推進体制です。2023年以前は、ホールディングスに知財組織はありませんでした。事業会社だけに知財部隊が存在し、そして各事業会社の知財組織が、それぞれある意味独立して知財活動を行っていたのが実態です。

23年度に、ホールディングス傘下に知財組織が設立されました。グループの横串として、全体の知財戦略を担うことになったのです。さらに経営会議の諮問機関として、グループ知的財産委員会が設立されました。この委員会はCEOが委員長で、事業会社の全ての社長も参加しています。この委員会で、グループ全体の知財戦略や知財上の課題などが議論されます。さらにその結果を取締役に報告しております。

ホールディングスの知財組織、そしてグループ知的財産委員会の設置によって、コーポレートガバナンスコードにも対応しつつ、明治グループの知財戦略を強力に推進する体制が整ったということです。

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

30 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

それでは実際にこの委員会での議論の内容について見てみます。これまで2回、委員会が開催されました。1回目は委員会の位置づけや、知財中計について議論しました。2回目は食、医、各セグメントの特許戦略やコーポレート商標の保全といった、より具体的な議論へと内容も進化しています。

経営陣からは委員会を通じて、「事業のための知財としてもらいたい」、「われわれ取締役も知財の当事者として受け止めていく」あるいは「全社で知財を考える必要がある」といった発言がありました。

委員会での議論を経て、知財活動の変化について、この右側、一部ですが紹介したいと思います。株式会社 明治では、今年から事業部別の知財戦略会議がスタートしました。事業部レベルで知財上の課題や特許戦略、商標戦略を検討する場です。

また、コーポレート商標。コーポレート商標とは、漢字の明治であったり、ローマ字の meiji、これがコーポレート商標なわけですが、これらの商標のグローバルでの保護戦略を現在、策定中です。グローバル化に向けて、コーポレートブランド、「明治・meiji」はとても大切だと思います。

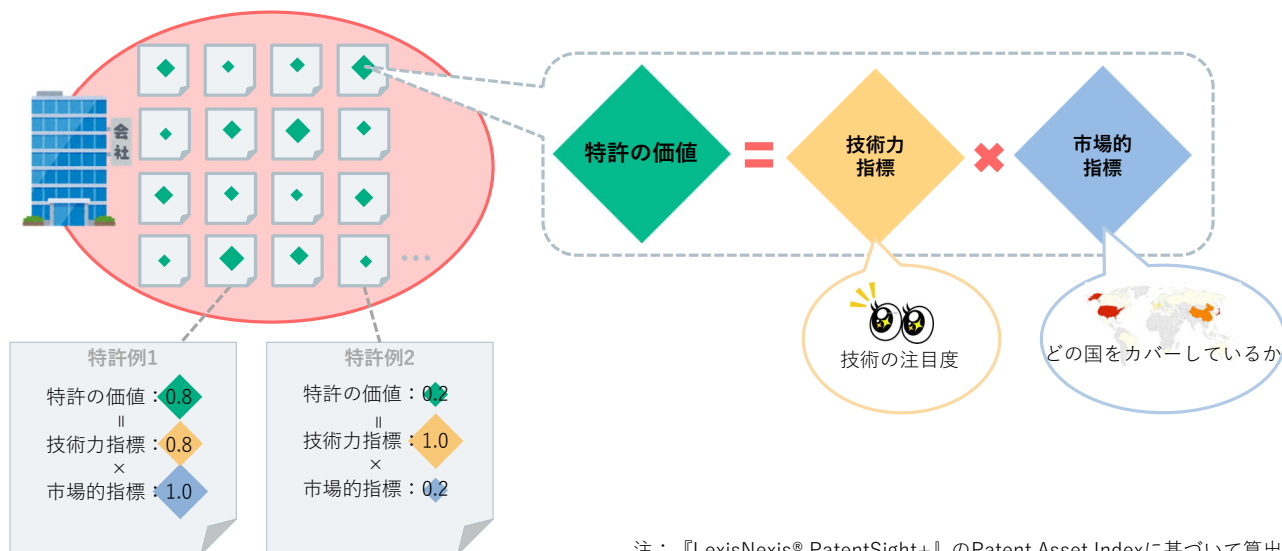
また知財専門人財の育成ももちろんとても大切で、グループ全体で一丸となって進めているところです。社内公募で知財に移動した若手技術者が今年弁理士資格を取得しました。昨年はアメリカ、今年は中国の特許弁護士事務所に短期の研修を企画してもらい、事業会社の知財部員に横断的に参加してもらっています。また、グループ内で知財人財の相互交流も実施しています。

このように、明治グループは経営陣の知財に対する高い認識の下、目指すべき知財の方向に向けて実行するフェーズに入ったと言えます。

2. 経営指標における特許価値の果たす役割

次に今回、企業価値向上にどう特許価値が反映しているかを検証しましたので、それについてご紹介します。

『特許価値』＝特許ポートフォリオ全体の特許の価値の総和



まずは特許価値について、詳しく説明したいと思います。私たちは、PatentSightというツールで算出される特許価値を用いています。このツールはあるロジックに基づき1件1件の特許に特許の価値を付与しています。特許の価値を式で示していますが、技術的な指標と市場的な指標から算出されています。

このうち技術的指標はその技術の注目度という観点から、あるロジックに基づき試算されます。注目度が高いほど大きな数値となります。右のほうの市場的指標は、その特許がどの程度の国をカバーしているかで、試算しています。市場の大きな国をたくさんカバーしている特許ほど、高い数値となります。例えば日本しかカバーしていない特許よりも、日本、中国、アメリカをカバーしている特許のほうが経済的価値が高いと評価されるわけです。

この二つの指標をかけ合わせたものが特許の価値です。左下に例を示していますが、例えば特許1においては技術力の指標は0.8、市場的な指標は1.0ですので、特許の価値は0.8かける1.0、すなわち0.8となります。一方、右の特許2、これは技術力の指標は1.0ですが、市場的指標は0.2なので、この特許2の価値は0.2と計算されるわけです。

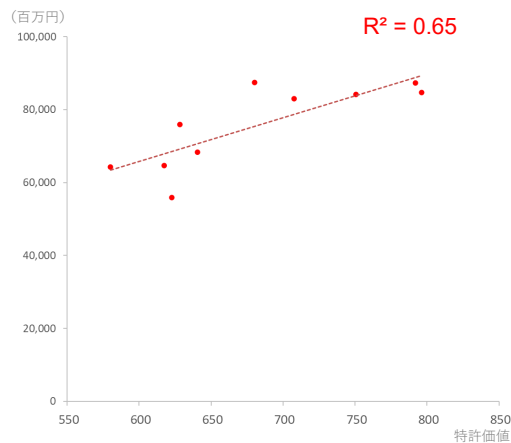
そしてその上に示すとおり、保有する全ての特許の価値の総和が、その価値の特許価値、すなわち特許ポートフォリオのトータルとしての特許競争力です。先ほどの例ですと、特許1、0.8、特許2、0.2、さらに特許3特許4の価値と計算していくわけです。これが特許価値になります。

余談ですが、このPatentSightで算出された特許価値は、ダウとデュポンの合併のときに、欧州の公正取引委員会が独禁法上の特許の検証をする際、普通は特許の数などで競争を阻害するかどうか判断されるわけですが、その際はこのPatentSightの特許価値を使って、競争が阻害されるかどうかを検証したということです。世界的に信頼のある指標だと、われわれは考えております。

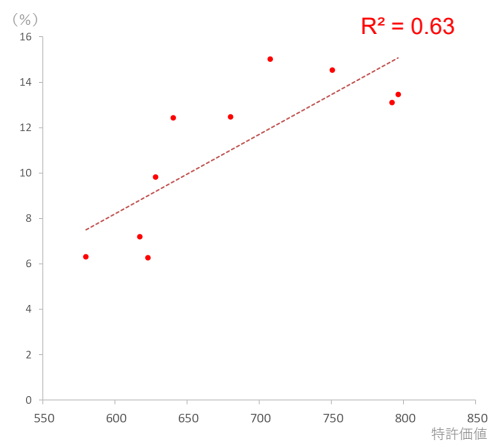
食品セグメントの経営指標と特許価値の相関解析

- 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



33 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

このようにして算出された特許価値と、食品セグメントの過去10年間の経営指標との相関を調べてみました。そうするとこれらの図に示すとおり、営業利益と特許価値が相関しておりました。また、ROICと特許価値も相関することが分かりました。

左側が営業利益と特許価値の相関を示す図です。右側がROICと特許価値の相関を示す図です。ここにRの二乗を示していますが、いずれも比較的高い相関を示していると考えています。

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

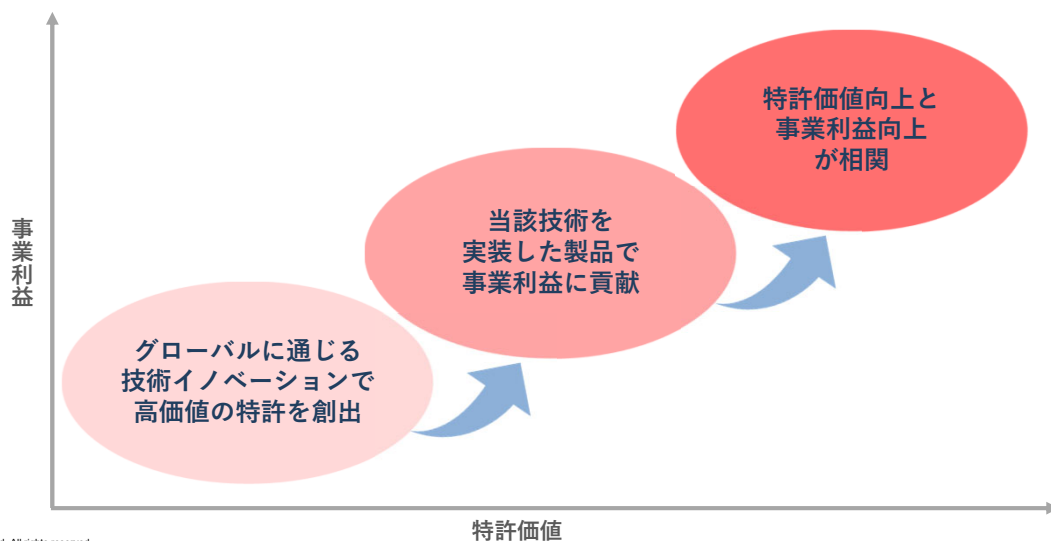
* 2020～2024年の経営指標

さらに、食品セグメントの4つの事業ごとに相関を見てみました。デイリー事業は営業利益、ROICとも特許価値と相関を示しました。これはR-1など、特許技術が製品に与える影響が大きいと考えられています。

一方、それ以外の3つの事業においては、営業利益とROICの両方に特許価値が相関する事業はありませんでした。カカオ事業は、特許よりブランドの価値が大きいからではないかと考えています。フードソリューション事業はBtoB、BtoCなど、多様な事業構成です。特許寄与が一律ではないからと考えています。

ニュートリション事業は粉ミルクなど、特許への依存度はそれなりにある事業だと考えます。今回の検証で相関がなかった理由ですが、今回の事業ごとの解析は過去5年間の短いものであったこと、また、直近のニュートリション事業が市場環境の変化の影響を大きく受けていること。その辺りが相関のなかった原因かなと考えているところです。

- 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



35 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

私たちは、この経営指標と特許価値が相関があることを、次のように捉えています。先ほどご説明したとおり、価値の高い特許とは技術的指標、市場的指標の大きい特許です。ですから高い価値の特許を創出することは、まずは世界に通用する高いレベルの技術を開発すること。そしてそれを広く海外において、特許権で保護することにほかなりません。

そして、そのような傑出した技術を実装した製品を、世界に展開することによって、グローバル市場で明治の独自性が発揮され、利益創出に貢献することになります。

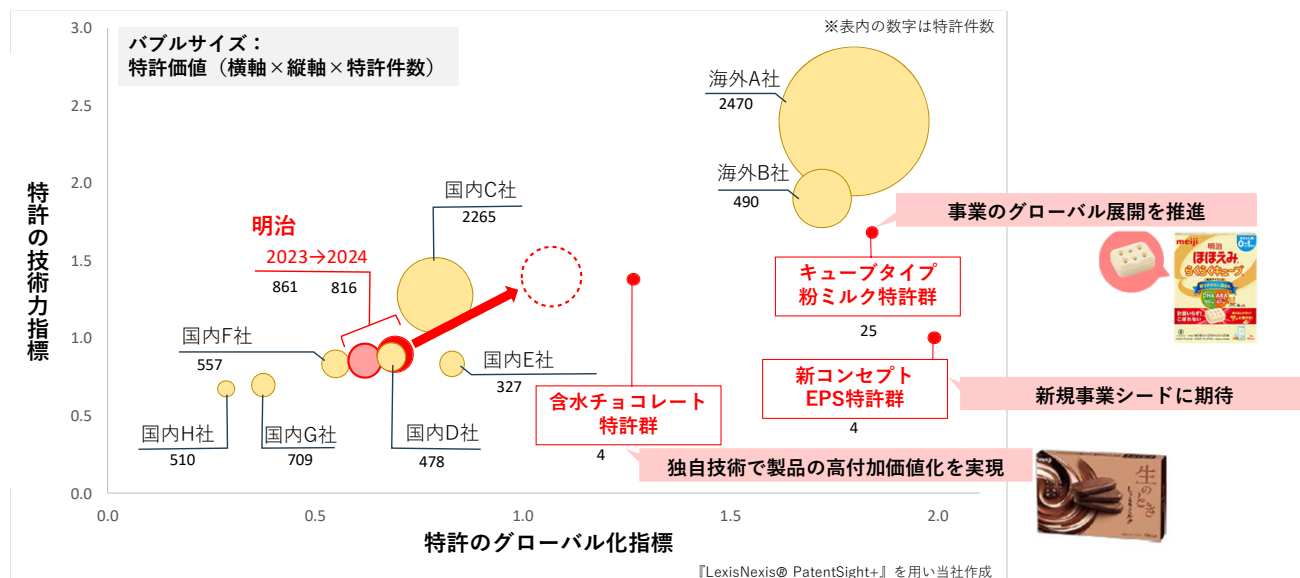
このような過程を通じて経営指標と特許価値は相関していくと捉えています。結果的にですが、特許価値を上げていくことは事業利益に貢献することになります。また、特許価値は事業成長の一つの指標になり得ると考えています。

3. 明治がめざす特許価値の将来像

それでは、明治の特許価値を他社と比較しつつ、現在のポジショニングや将来の方向について見ていきたいと思います。

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



37 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

この図の円が各食品会社の特許価値を示したもののなのですが、横軸と縦軸に注目してください。横軸に先ほどの特許の価値算出の一つの指標である、経済的指標を示しています。経済的指標は、どれぐらい特許をグローバルに出しているかということです。各社の平均値は言い換えるとグローバル化の程度と言えます。縦軸に技術的指標、言い換えると技術力のレベルを表していると考えてください。

表内の数字は各会社の特許の数です。円の大きさはトータルとしての特許価値ですので、横軸×縦軸×特許件数が円の大きさとなります。そうしますと、食品会社はほぼ直線上に並んでいることが分かります。

海外A社・B社は右側にあり、保有する特許の数が大きく違いますので円の大きさは全く異なりますが、グローバル化の程度、また技術力は同じぐらいだということが分かります。非常に面白い結果だと思います。

国内E社は独自技術の会社ですので、技術の注目度という観点からは直線よりやや下に出ているのではないかと思います。国内C社は、半導体材料などが占める割合が高く、非常に技術の注目度が高い分野ですので、直線よりやや上に出ているのではないかと見ています。また、左端にある国内H社と右の海外B社を見てください。両社の特許保有件数は500件前後とほぼ同じですが、横軸のグローバル化の程度、縦軸の技術力のレベルが全く違います。その結果、この特許の総合力を表す円の大きさはこんなに違うことになります。特許の数が同じでも、その価値はこれほどに違うわけです。私たちが特許の数ではなく、特許価値に注目している理由がお分かりいただけるのではと思います。

それでは、明治グループの食品セグメントの特許価値についてです。23年の位置は、赤い丸の位置です。24年度はこの少し右上の位置になっています。少しですが、右上に上昇しました。

私たちの目指すべき方向は、この右上の方向だと考えています。この方向に進んでいくために、ここにいくつか例を示していますが、価値の高い特許、言い換えるとグローバルに通じる技術イノベーションを起こし続け、それを守る強固な特許網をグローバルで構築していくことが重要となります。

例えばキューブタイプの粉ミルクの特許群、これまでも統合報告書等で紹介していますが、このとおりとても強い特許ポートフォリオを持っています。ダノン社と提携するなど、世界で唯一の技術です。含水チョコレートの特許群も、独自技術で新たな価値を提供しています。カカオ関連でも、このようにブランドではなく、特許に依拠している製品も出現しているということです。

また先ほど河端の説明にもありましたが、新しいコンセプトでのR-1 EPSの特許群が、この右端の位置です。今後、先ほど説明のあったとおり臨床結果などが報告され、技術的注目度が飛躍的に高まってくると、上のほうにどんどん上がっていくのではないかと、大いに期待しているところです。

今日は説明しませんでしたでしたが、知財としては、特許解析から研究戦略、事業戦略を支援するIPランドスケープも駆使しています。そして創出された技術をグローバル展開を見据えて、強いグローバルの特許ポートフォリオを構築することで、明治の特許価値を上げていきたいと考えております。そしてこの図の目標の位置に、特許価値を上げていきたいと考えているところです。

4. 腸内細菌叢研究の知財戦略

最後になりますが、明治の腸内細菌の研究での知財戦略について、ご紹介したいと思います。

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(ネステック)	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/DGXZQUC29BXA0Z21C21A1000000/>

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

既にご紹介のとおり明治の腸内細菌の研究は外部から高い評価を受けています。2020年のアスタミューゼ社のレポートによれば、マイクロバイオーームというのは腸内細菌のいわばコミュニティのことですが、このマイクロバイオーームが非常に注目されて、さらに明治の特許出願数が世界3位という内容が紹介されました。これを受けて、2021年の日経新聞において明治のマイクロバイオーームの研究体制が紹介されました。

最近の2023年のアスタミューゼでも紹介されています。ここでいう2023年のレポートの特許資産価値は、先ほどの特許価値とはまた別の理論で算出された価値ですが、ネスレに次いで世界3位の特許価値を有しているという高い評価を受けています。

いうまでもなく、明治の腸内細菌に関する研究はLG21やR-1といったプロバイオティクス商品に結びついています。世界に誇る明治の腸内細菌の研究成果を、さらに強い特許、つまり価値の高い特許を増やしていくべく、戦略的な知財活動を私たちは展開しています。それをご説明したいと思います。

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



40 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

腸内細菌の研究は、おおよそこのような三つのタイプに分けられます。そして一般的には、それぞれの成果をそれぞれ特許化する特許戦略をとっています。

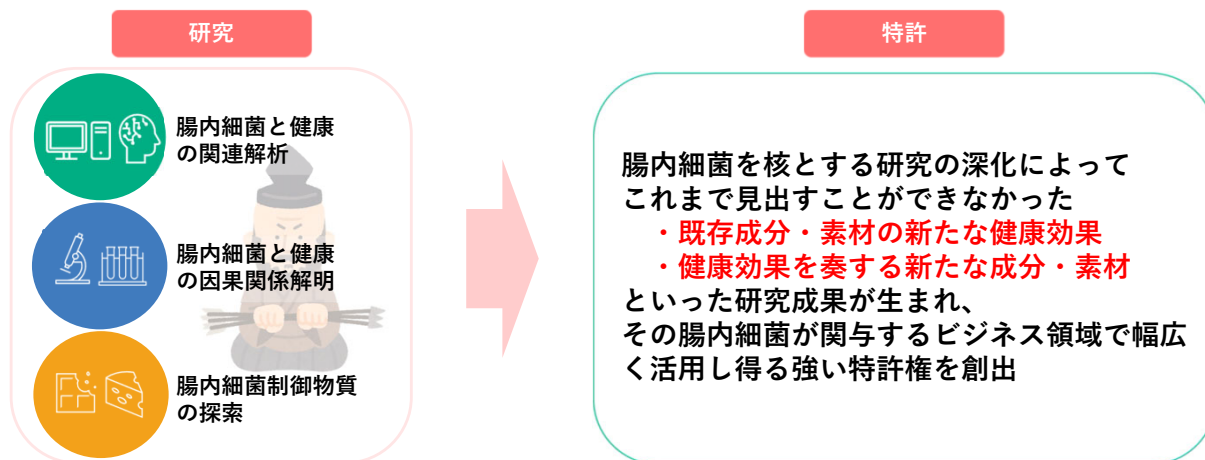
例えばこの一つ、1の矢と書いてありますが、ここの腸内細菌と健康の関連解析ではその成果、例えばこの菌が多いとお腹の調子が良いといった成果から、菌を検査することでお腹の調子が分かるよといった特許が生まれます。

二つ目の研究、腸内細菌と健康の因果関係の研究では、因果関係が証明された菌を成分とする〇〇剤といった特許が生まれます。

また三つ目、腸内細菌を制御する物質を見出した場合、その物質で腸内細菌を増やすあるいは腸内細菌を減らす特許が生まれるわけです。

“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



41 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

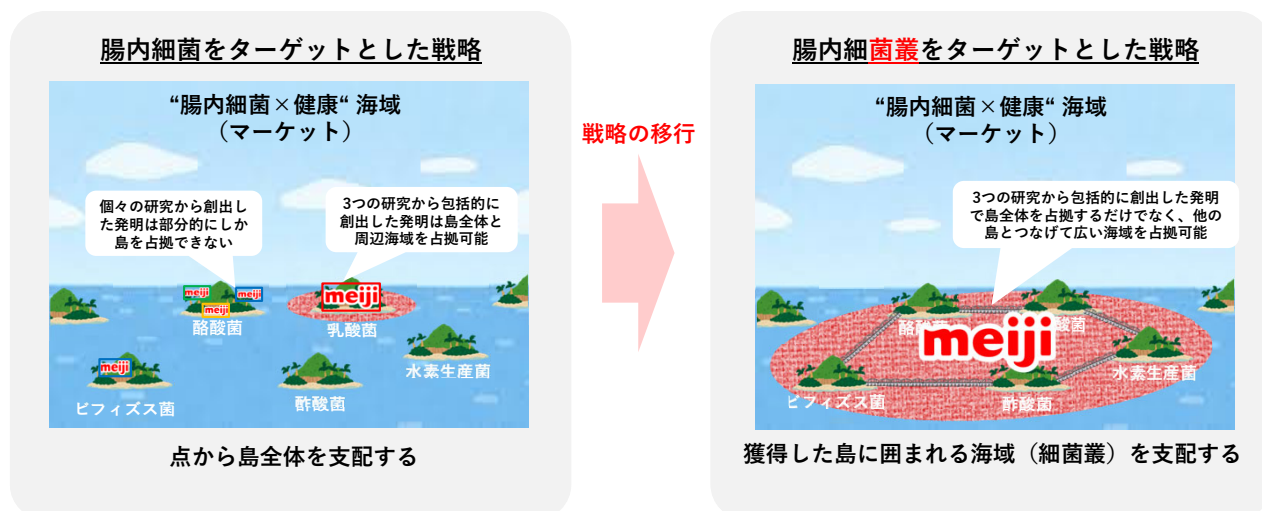
明治は、先ほど河端からグローバルのコホート研究に参画という話がありましたが、これらの三つの研究がそれぞれ相当に高いレベルで、かつ複合的に行われていることが特徴かと思います。そしてこの腸内細菌を核として三つの矢を束ねた研究、つまり複合的な研究、つまり既存の成分や素材の新たな健康効果が見出されたり、健康効果を創出する新たな成分や素材の発見が生まれたりしています。

その結果、より特許価値の高い素材創出が可能となります。具体的に説明しますと、その菌が関与する健康効果全般をカバーする特許や、あるいはその菌を増やしたり減らしたりする素材や成分を網羅的に守る特許、さらには菌そのものをビジネスの対象とした特許。このように菌の関連する領域を広くカバーする特許が可能となります。そのような知財創出を、私たちは目指しているところです。

さらに明治は個別の腸内細菌に注目するだけでなく、細菌叢、これは先ほど出たマイクロバイオーム、腸内細菌のコミュニティのことですが、これにも着目した研究を行っています。そしてそこからは、さらに強力な特許が生まれます。

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



42 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

腸内細菌のコミュニティのイメージで示してあるのが、こちらの図です。左の5つの島、腸内細菌の島ですが、個別の研究から生まれる特許は、ある島の中で点で押さえるようなイメージです。

一方、腸内細菌を核とした研究を束ねた成果から生まれる特許は、島全体をカバーするイメージです。さらに島と島の関係にも着目し、すなわち細菌叢に関する研究成果の特許は、このように海域全体に広がっているようにイメージしてもらえればいいかと思います。

例えば、ある悪玉菌Aが増えることがある疾病につながるという知見だけではなく、別の善玉菌Bが減ることがこの悪玉菌Aが増える原因だという知見が加わるとします。そうすることにより、悪玉菌Aを減らす特許ではなく、善玉菌Bを増やしてあげることで悪玉菌Aが減り、それが健康効果につながる観点からの特許出願が可能となるわけです。つまり、より本質的な関連に基づいた特許が取れることになります。

ここでは、私たち明治の強みである腸内細菌の研究において、その研究成果をどのように特許保護していくか。その戦略についてご紹介しました。

- ✓ 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

最後にまとめです。ホールディングスに知財組織ができ、グループ知的財産委員会が設置されグループ全体の知財戦略が策定、議論されています。事業、研究、知財の三位一体の体制が整えられました。

食品セグメントの営業利益、ROICは特許価値と相関があることが分かりました。高い特許価値は事業利益の向上に貢献するとともに、特許価値は事業成長の一つの指標となり得ます。

私たちはイノベーションを守る強固な特許ポートフォリオを構築していきます。腸内細菌の研究における知財戦略のように、明治の強い研究とその成果を守るハイレベルな知財戦略を実行します。それによって、価値の高い特許群が創出されると期待しています。

以上で知財のパートを終了いたします。ありがとうございました。

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

明治ホールディングス株式会社

CDOの古田でございます。久しぶりの投資家の方々の前でお話しする機会となりましたけれども、初めての方も、また久しぶりの方も、本日はよろしくお願いいたします。

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

今日はCDOとして、皆様に明治グループのDXの現在の取り組み、あるいは今後に向けての取り組みをお話ししたいと思っております。

私は昨年の7月からCDOを担当し、デジタルや生成AIの進歩に身を置くことができ、非常に刺激的で、また今後の経営にどれだけのインパクトがある技術かを、肌感覚で感じております。

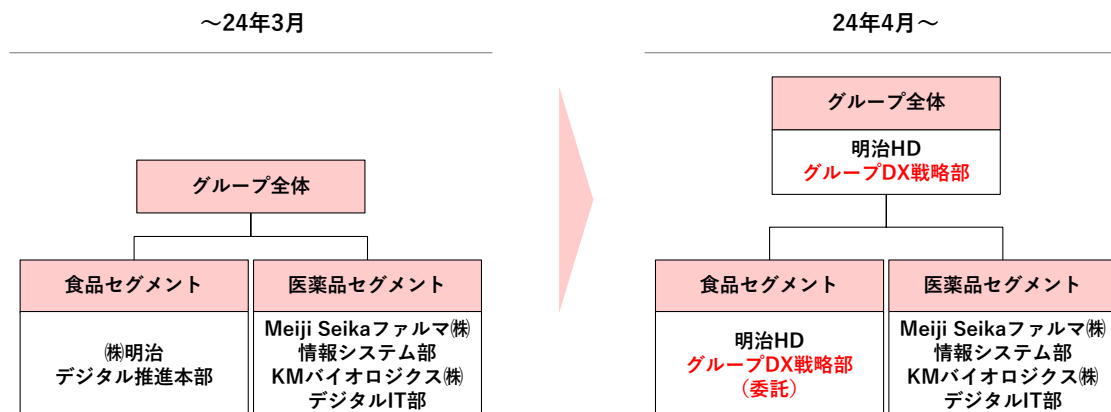
今後こういったデジタルを使いながら、経営改革にまい進していきたいと思っておりますので、その辺りを今日はお話ししたいと思います。

1. 組織体制

それでは、まず組織の体制から少しお話ししたいと思います。

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



47 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

この図のとおり、24年3月までは、ホールディングスには情報システムを司る組織はありませんでした。それぞれの事業会社に、デジタル、あるいは情報システムといった組織がございました。

一方、このままではデジタル化、あるいはDXを推進していくために不足ではないかということでありまして、24年4月から右側にございますように、まず食品セグメントにありましたデジタル推進本部の100名を全員、明治ホールディングスに出向というかたちで異動してもらいました。

そのときにグループDX戦略部という名前に変更し、明治グループ全体のデジタル化、そして食品セグメントのさまざまなシステムを見る役割との二つを担うことになりました。一方、医薬品セグメントにつきましては後ほどお話ししますが、そのままの状況でスタートしております。

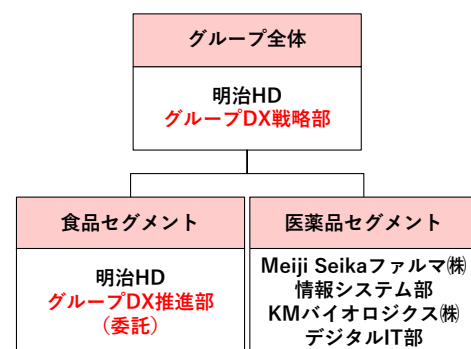
スライドにもございますが、脱レガシーについて少しお話ししたいと思います。今、各社とも脱レガシー、つまりメインフレームをやめるところで非常に苦労されていますが、私たちは昨年度にAWSのクラウドへの移行を完了し、いち早く脱レガシーを実現いたしました。

こちらは非常に先進的な取り組みであり、各社からどうしてできたんだといういろいろな問合せがあります。そういった脱レガシーの取り組みがいち早くできたのは、トップ以下の決断があったからかなと考えております。

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～



48 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

こちらは現在の組織図で、今年の10月に改変いたしました。ホールディングス内には今までと同じく100名がおりますが、明治グループ全体のセキュリティや人財開発、DX戦略などを担当するグループDX戦略部と、食品セグメント、株式会社明治のビジネスプラットフォームやSCMなどのシステムをしっかりと支援していくグループDX推進部という組織を、ホールディングス内に設置しております。

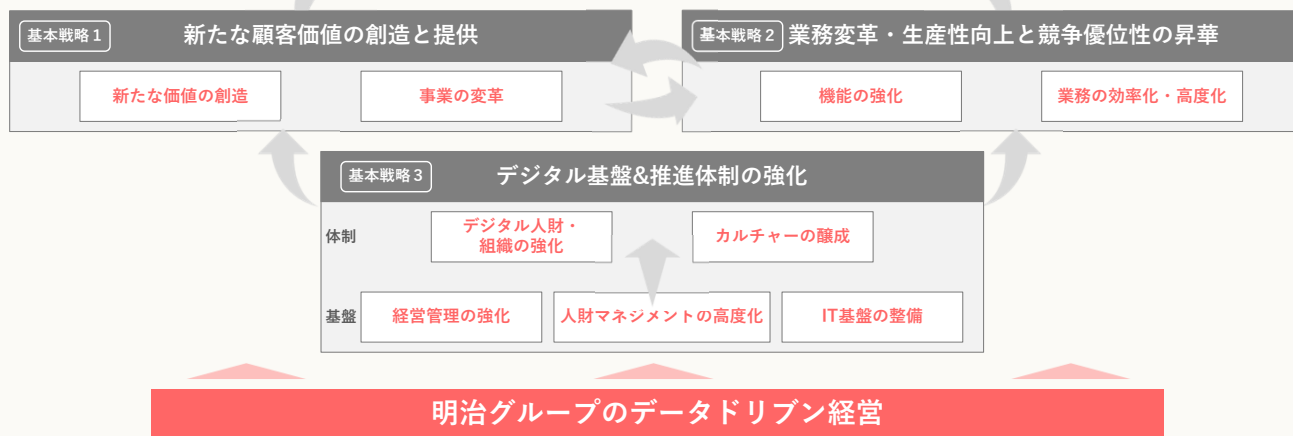
一方、医薬品セグメントにつきましては、現在SAPの更新作業とMeiji SeikaファルマとKMバイオロジクスの2社のSAPの統合作業をしております。したがって、現在はそちらの業務が非常に忙しいということもございましたので、その作業が終了後、また改めてこういった組織が良いかを検討していきたいと考えております。

2. 明治グループのDX戦略

続きまして、明治グループのDX戦略の全体像です。

「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



50 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

この図はDX基本戦略の図であります。ホームページ、あるいは統合報告書で既に発信しておりますので、ご覧になった方も多いかと思いますが、もう一度この図についてご説明申し上げます。

この戦略は三つに分かれております。まず左上の基本戦略1ですが、「新たな顧客価値の創造と提供」であります。これは、まさに真のDX、デジタルトランスフォーメーションをしっかりとやっていこうじゃないかといった戦略であります。

右上の基本戦略2は「業務変革・生産性向上と競争優位性の昇華」です。業務改革、あるいは機能の強化といったところでありますので、俗にいわゆるITといいますか、あるいはデジタル化、こういったところの戦略でございます。

それから基本戦略3は「デジタル基盤&推進体制の強化」です。言葉のとおり、インフラ、基盤整備あるいは人材育成にしっかりと取り組んでいく戦略でございます。

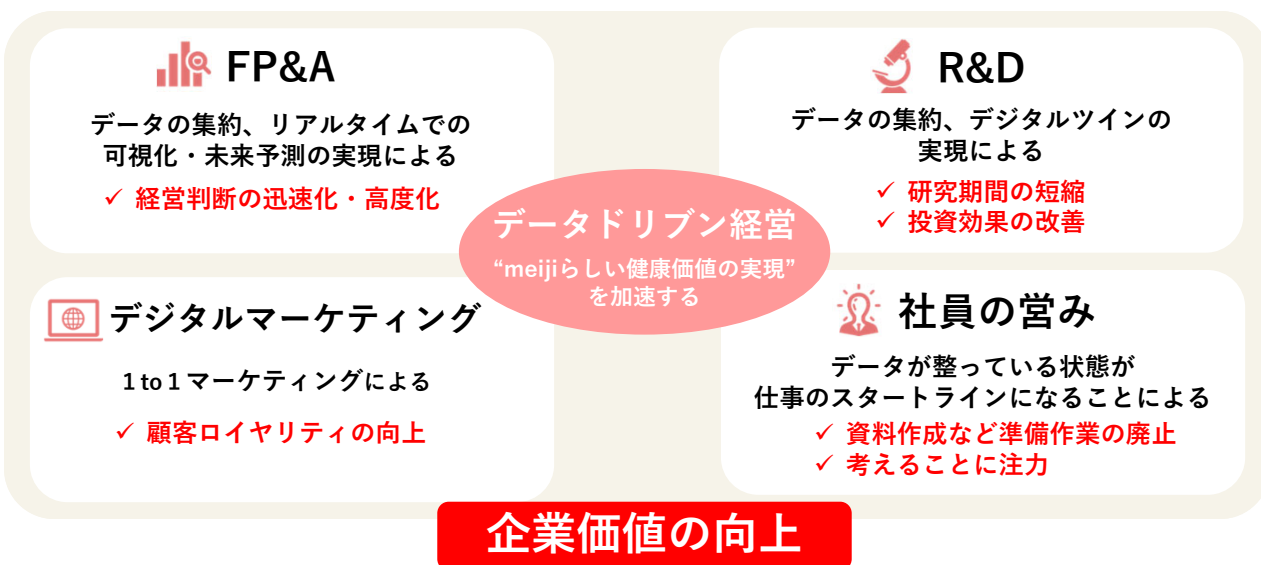
こういった三つの戦略に分けて取り組んでいますが、この下に明治グループのデータドリブン経営がございます。私たちの戦略を一言でご説明する場合に、データドリブン経営といったキーワードを出すことにいたしました。データは昔から非常に重要なものでしたが、さらにデジタルの新しいツールを有効に活用してタイムリーに、スピーディーに、欲しい情報を入手していく。こういった経営体制を目指していきたいと考えております。社内の業務の効率化や省人化は実施しながら、ビジネスモデルの変革、あるいは経営の高度化まで、しっかりと踏み込んだ取り組みをしていきたいと考えております。

3. 明治グループのデータドリブン経営

それでは、このデータドリブン経営についてお話ししたいと思います。

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



52 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

非常に幅広い概念なので、4つの重点項目に絞りました。

データドリブン経営を実行していくにあたって、10月から新たにデータサイエンティストもキャリア採用し、今、力強く推進しているところです。目指す姿として、FP&A、R&D、デジタルマーケティング、そして少し情緒的ですが、社員の営みという4つを設定しております。

FP&AはFinancial Planning&Analysisの略です。PLやBSといった財務データ、経営データをスピーディーに、タイムリーにダッシュボードで可視化していく、経営の行動が変わっていくことを目指しています。

R&Dにつきましては、データを共有化、統合化することによって、デジタルツインの実現を目指したいと考えております。それによって研究期間を短縮し、投資効果も改善できるというところを目指してまいりたいと考えております。

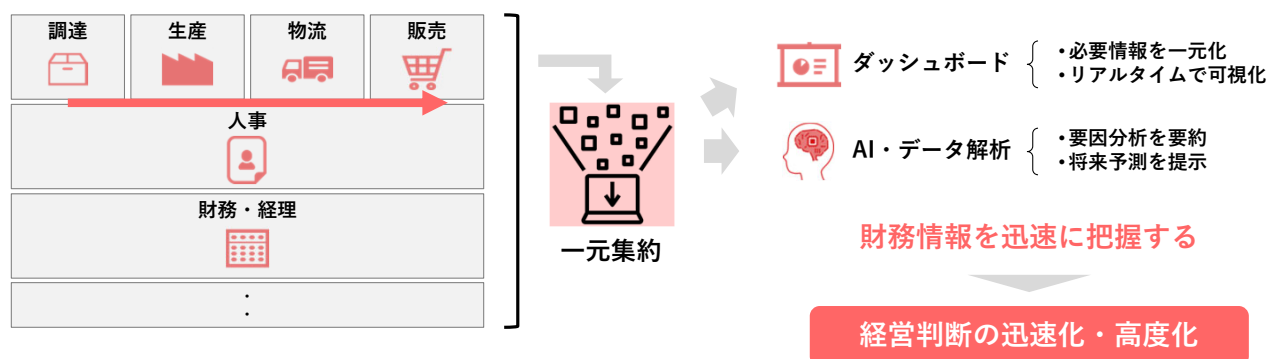
デジタルマーケティングにつきましては、従来のマスマーケティングから1 to 1マーケティングに注力していきたいと考えております。顧客価値が多様化する中で、今までのマスマーケティングといった強みだけではなく、1 to 1マーケティングといったところもしっかりとやっていきたいと考えております。

それから4点目が社員の営みです。言い換えれば社員のマインドセット、あるいはアクションの変革を促していきたいと考えています。その一番のツールが生成AIになると思っており、生成AIあるいはエージェントを活用することによって、単純作業や定型作業をなるべく排除し、これをAIに任せて、考える・判断する、あるいは意思決定に特化していく、こういった働き方を目指してまいりたいと考えています。

- 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



それぞれの項目について深掘りしてまいりたいと思います。

FP&Aはダッシュボードによって財務情報、経営情報が即時に集約、可視化されて、経営判断が迅速化、高度化していくところを目指したいと考えております。

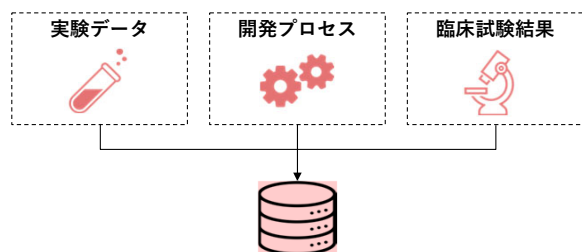
冒頭、松田から組織のサイロ化という話がありましたが、組織がサイロ化しますとデータもサイロ化します。このデータのサイロ化を解消するために、情報の共有化、あるいは統合化をするデータウェアハウスをつくっていきたいと考えております。統合されたデータプラットフォームからデータを引き出して、それをスライド右側のダッシュボードに持っていくことで、リアルタイムで可視化できるようになります。

あるいは今後の原材料需給などでAIを使って将来予測をしていくこともやっていきたいと考えております。従来の経験と勘も非常に重要ですが、それだけではなくAIをフルに生かすことによって、予測値をもっと精度を上げていくことを考えております。

こういうことによってマネジメント層が知りたい情報をいつでもどこでも、タイムリーに最適なかたちで入手することができる状態を目指しています。

- 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

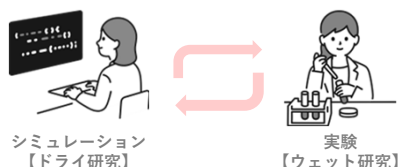
データの集約・活用



- ✓ 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



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

次にR&Dです。R&Dにつきましては、データを集約、解析してシミュレーションに活用することで、研究期間の短縮、投資効果を改善していきます。

今までも、実験データや開発プロセス、あるいは臨床試験の結果といったさまざまなデータを共有化するトライは何回もしましたが、残念ながら期待値までは届いていませんでした。

そこで今回、Googleのプラットフォームを使用し、今までの属人化、あるいは個人資産化したものを共有化していく。言い換えると暗黙知を形式知に変えていくことをしていきたいと思っています。

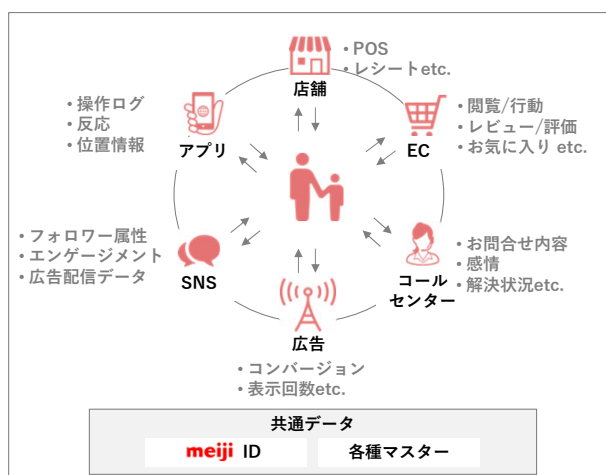
そうすることによって、スライド右側に記載している期待効果ですが、デジタルツインを実現したいということでもあります。すなわち、ドライ研究といいますけれども、サイバー空間でAIを活用して、効率良くシミュレーションをします。それを、リアルの研究であるウェット研究に生かしていくことで、トライの件数を増やす、あるいはスピードアップする。そうすることによって食品だけでなく、医薬品も同じように成功確率が向上することを期待しています。

このようなかたちで、R&DについてもAIを使いながら、あるいはそういったプラットフォームを利用しながら、デジタルツインを実現していきたいと思っています。

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

- | | | |
|------|---|----------------------------------|
| 顧客理解 | { | ・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 | { | ・パーソナライズ化
・効果検証によるROI改善 |
| EC | { | ・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

次がデジタルマーケティングです。私たちは北海道から沖縄まで一つの商品を全国の小売店に並べる力があります。これはこれとして非常に重要なのですが、一方でお客さまの価値観は多様化しており、1 to 1マーケティングも必要になってきます。

スライド左側にございますとおり、レシートやPOSデータ、あるいはコールセンターのお客さまの声、SNS、アプリといったさまざまなデータを統合して、そのデータを活用しながら顧客ロイヤリティを向上させていくということであります。

スライド右側に期待効果がございますが、顧客の理解、要するに隠れた価値観であるとかニーズをしっかりと掘り起こしていく。そして広告もマスの広告ではなくて、パーソナライズされた広告を使用する。ECによってアップセル、あるいはクロスセルを実現していく。このようなことに、ぜひ取り組んでいきたいと考えております。

既に明治会員IDという取り組みを進めておりまして、現在は約20万人の会員がいらっしゃいますが、これを50万人100万人と早期に実現していきたいと思っております。この内容について本日は少しご紹介したいと思いますので、こちらのホームページをご覧ください。

明治会員IDサービスホームページ（日本語サイトのみ）

健康にアイデアを
meiji



明治会員IDサービス

株式会社 明治が提供する会員サービス。
明治ポイントやWEBサービスはもちろん、
アプリの利用に使えます。

新規会員登録

明治会員IDサービスでできること 明治ポイント WEBサービス アプリ 新規登録方法 お問い合わせ

明治ポイント

明治独自のポイントです。明治会員IDサービスを使用してポイントの獲得や、貯まったポイントで明治の商品と交換できるクーポンにポイントを引き換えたり、会員限定キャンペーンに応募することができます。

貯める

キャンペーン

アプリ

Webサービス

使う

キャンペーン

明治クーポン

WEBサービス

腸内タイプ別 パーソナルケア
Inner Garden

免疫チェック

アプリ



<https://id.meiji.co.jp/info/meiji-id-service>

© Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

株式会社明治のホームページの一番右側にリンクがございまして、それをクリックしますと明治会員IDのサイトに入ります。こういったIDサービスがあるのかのご紹介をしたいと思います。

貯める、使うというのがございしますが、明治会員IDを使用して貯めたポイントをキャンペーンやクーポンで使うことができるというものです。

それからWEBサービスがさまざまございまして、インナーガーデンのサービス、免疫チェックのサービス。

それからアプリもいくつかございまして、赤ちゃんノート、ザバスといった、今まで個別でいろんなお客さまとの接点があったアプリを、明治会員IDサービスに集約しております。

ぜひ会員になっていただいて、こういったところの利用も試していただければと思っています。

4. 生成AIの取り組み

次は生成AIの取り組みです。

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



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

AIエージェント（Dify）



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

皆様も生成AIは既にお使いになられているかと思います。ここ1～2年で急速に進化しまして、なおかつ今も日々進歩している、こういった状況でございます。この生成AIあるいはAIエージェントをどれだけ使いこなすかによって、企業競争力も大きく変わってくると実感しております。

明治グループ内の生成AIの取り組みをご紹介します。スライド左側ですが、meiji AI Talk2というセキュアな社内環境をまずつくりました。その中でChatGPT、Gemini、それからClaudeという三つのツールが使えるようになっています。またMicrosoftのCopilotにつきましては、ユーザーを制限して活用している状況です。

こういったツールを使いながら個人の作業効率化、例えば文書資料作成や調べもの、壁打ちなどを実現しています。さらに今後は組織あるいは組織を超えた横展開など、点から線に、線から面に持っていくような取り組みも必要であると考えております。

現在、meiji AI Talk2は約1万人が利用できる環境になっており、そのうちユニークユーザーが約4,500、約半数の人たちが使っていることになります。残りの半数の方々があまり使っていない結果になっておりますので、まずユーザーを増やしていくことは喫緊の課題だと思っています。

AIエージェントにつきましてはDifyを使っています。これはノーコード、すなわちプログラミングの知識がなくても誰でも使える、非常に便利なツールです。残念ながら現在は問合せ業務など限定的な用途で、まだまだ業務の効率化には踏み込めていないのが実態であります。

例えば新米ヘルプちゃんはAIヘルプデスク、担当者検索ちゃんは各アプリの担当者を検索するツールです。現在は問合せ対応業務がメインなのですが、今後はワークフローなども使いながら、業務の効率化まで踏み込みたいと考えております。

5. 社内風土醸成の取り組み

ここからは社内風土の醸成についてです。研修体制や社員へのサポートのご紹介となります。

- 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



まず人財育成です。MDM、Meiji Digital Mindという取り組みをしています。ゴールド、シルバー、ブロンズと三つに分かれています。

ゴールドは、ビジネスイノベーターを育成するために、外部のベンダーの方も伴走しながら6カ月間、高度なデジタル技術を駆使して研修を行います。こういった方々が最終的にはデータサイエンティストなど、高い技術、知識を持ちながら仕事をやっていくかたちになるかと思っております。

シルバーは自組織の業務の効率化を目指し、同じく外部のベンダーの方に協力を得ながら、レベルの高いアウトプットを出していくことをしております。

ブロンズは、DXとは何かや、ショートカットキーはどこにあるかなど基本的な知識を習得する内容でございます。

真ん中のサポートは、AIの普及、ユーザー増を目指した各種サポート制度です。外部のベンダーの方と協働し、明治AIクリエイターズラボという3カ月間の手挙げ型の研修をしています。それ以外にも各種ウェビナーや情報発信サイトの運用など、イントラネットの中でいろんな発信をしております。また、リアルで京橋の会議室で相談会を開催し、市民開発も促進しております。この市民開発とDXの部門の開発の棲み分けや、デジタルガバナンスについては現在課題として捉えており、ゆくゆくは整理していきたいと考えています。

最後にM-One Fesです。昨年からMDM王者決定戦という名前でDXの取り組みに特化した表彰制度を実施していました。それをMeiji Brand Awardという「健康にアイデアを」を体現するアイデアを表彰するイベントと統合し、今年度はM-One Fesという名前で開催いたします。デジタル部門だけで見ますと、昨年のMDM王者決定戦のときには78件の応募があったのですが、今年は130件と約2倍弱の応募がございました。それだけデジタルに対していろいろな取り組みや市民開発が進み、デジタルマインドもだいぶ上がってきたのかなという実感をしております。

6. 情報セキュリティの取り組み

最後に、情報セキュリティの取り組みについてです。

- 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

いったんインシデントが起きますと業績への影響が大きく、情報セキュリティは一丁目一番地の取り組みであると捉えております。

実際の取り組みを簡単にご紹介したいと思います。まず仕組みとヒトに分かれます。仕組みによる防御は、PCではウィルス対策やEDR。PCやサーバーで発生するアクティビティやイベントを常時監視し、インシデントの種を発見、対応するのがEDRであり、そういった防御策も行っています。ネットワークにつきましては、従来のファイアウォールに加えて、ゼロトラスト思想、つまり100%の安全は難しいという考え方の基で対策を行っています。

それからヒトによる防御については、まずは監査です。当社グループはシンガポールの子会社が数年前にアタックされ、一時事業を停止した経緯がございます。DX部門がそれぞれ海外グループ各社を回りセキュリティ監査を行って、現在は改善している状況でございます。訓練・研修についてはeラーニング等を定期的の実施しています。

最後に私の決意表明のようなものですが、従来からデジタル技術の活用は企業の競争力に影響するのは分かっていました。特に昨今はデジタル技術、AIの活用に対する企業競争力へのインパクトが非常に大きくなったと実感しています。

私はデジタル技術を使うことが、最終的にはBS、PL、キャッシュフローといった財務諸表の大きな改善に寄与すると確信しています。DXによるコスト削減や省人化により浮いた経営資源を、今後は付加価値の高いビジネスや商品にアロケートしていくことも可能になると考えています。

明治グループはITとDXに分けると、ITの部門はそれなりのレベルではないかと自負していますが、DXという観点で見ますとまだファーストステージではないかなと思っています。したがって、ここ数年でぜひ、トップランナーの背中が見えるぐらい

にしっかりと追いついていく。そういった意気込みでDXを推進したいと思っておりますし、またDXによってビジネスのモデルを変革していく。あるいは新たな価値を創造していく。あるいは経営を変革することを実現していきたいと考えております。

私からのお話は以上とさせていただきます。ありがとうございました。

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。