

Integrated Report

2021 統合報告書



グループ理念

私たちの使命は、「おいしさ・楽しさ」の世界を拡げ、
 「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、
 常に一步先を行く価値を創り続けます。

meiji の新しいグループスローガン

健康にアイデアを
meiji

赤ちゃんから、お年寄りまで。
 meiji グループは、ずっとみんなのそばで、
 たくさんの笑顔を支えてきました。
 これからは、もっと“健康”の発想で、
 みんなの笑顔を増やしていきたい。
 なぜなら、一人のこころとからだの健やかさが
 たくさんの笑顔のスイッチをいれていくから。
 それが地球の健やかさにつながって、
 いい未来をひろげていくと思うから。
 ね、健康ってシェアできる。
 meiji グループは、健康というフィールドで
 みんなが「いいね」って思えるアイデアを
 もっともっと、カタチにしていきます。



編集方針

明治ホールディングス(株)は、アニュアルレポートを2018年より「統合報告書」として編集・発行することといたしました。創業100年を超え、明治グループは新たな成長ステージへ向かいます。本報告書では、持続的な成長のための「価値創造ストーリー」を軸に、財務・非財務情報などを一体的に編集してお伝えいたします。

参考：国際統合報告評議会 (IIRC) のガイドライン

「統合報告書 2021」のご利用にあたって

本報告書は、2020年度(2021年3月期)の実績に基づいています。一部、2021年度(2022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 2021」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、2021年8月現在のものです。

明治グループの情報開示

統合報告書には、当社の経営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情報を掲載しています。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併せてご活用ください。



ウェブサイト



会社概要、財務情報、コーポレート・ガバナンス、サステナビリティ関連情報、最新のニュースなど、各項目の詳細が網羅的にご理解いただけるように構成しています。

IR・投資家情報

<https://www.meiji.com/investor/>



- 経営計画
- IRライブラリ
- 個人投資家の皆さまへ
- 財務ハイライト
- 株式情報
- コーポレート・ガバナンス
- 事業等のリスク
- IRカレンダー

サステナビリティ情報

<https://www.meiji.com/sustainability/>



- トップコミットメント
- サステナビリティ 2026 ビジョン
- ことご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
- ポリシー・宣言
- ESG データ集

明治グループについて

明治グループの理念やスローガン、経営体制、事業領域、沿革などを詳しくご紹介しています。

WEB [明治グループについて](#)

明治ホールディングス(株)
<https://www.meiji.com/>

(株) 明治
<https://www.meiji.co.jp/>

Meiji Seika ファルマ(株)
<https://www.meiji-seika-pharma.co.jp/>

KMバイオロジクス(株)
<https://www.kmbiologics.com/>

Contents

明治グループについて

- 01 明治グループの目指す姿
- 02 編集方針 / 明治グループの情報開示
- 03 目次
- 04 2026 ビジョン達成へのプロセス
- 06 At a Glance
- 08 製品と市場プレゼンス

トップメッセージ

- 10 CEO メッセージ
- 16 CFO メッセージ
- 18 中期経営計画の概要・経営戦略上の重要課題

価値創造プロセス

- 22 明治グループが目指す健康価値
- 24 健康価値創造の歴史
- 26 明治グループの価値創造プロセス
- 28 明治グループのバリューチェーン
- 30 財務・非財務ハイライト(主要指標の推移)

事業戦略

- 32 事業別戦略
- 32 食品セグメント
- 36 医薬品セグメント

サステナビリティと経営基盤

- 40 CSOメッセージ
- 44 中期経営計画におけるサステナビリティ戦略
- 46 気候変動への対応
- 48 明治グループのサステナビリティ
- 48 ことごとからだの健康に貢献
- 52 環境との調和
- 56 豊かな社会づくり
- 60 持続可能な調達活動

コーポレート・ガバナンス

- 62 役員一覧
- 64 取締役・監査役の役割
- 66 社外取締役メッセージ
- 67 社外監査役メッセージ
- 68 コーポレート・ガバナンス
- 76 リスクマネジメント
- 79 コンプライアンス

財務・非財務パフォーマンス

- 80 財務・非財務ハイライト(11年間サマリー)
- 82 非財務パフォーマンス
(マテリアリティへの取り組みの進捗)
- 85 エネルギー使用量、CO₂排出量および水使用量の第三者保証

会社情報

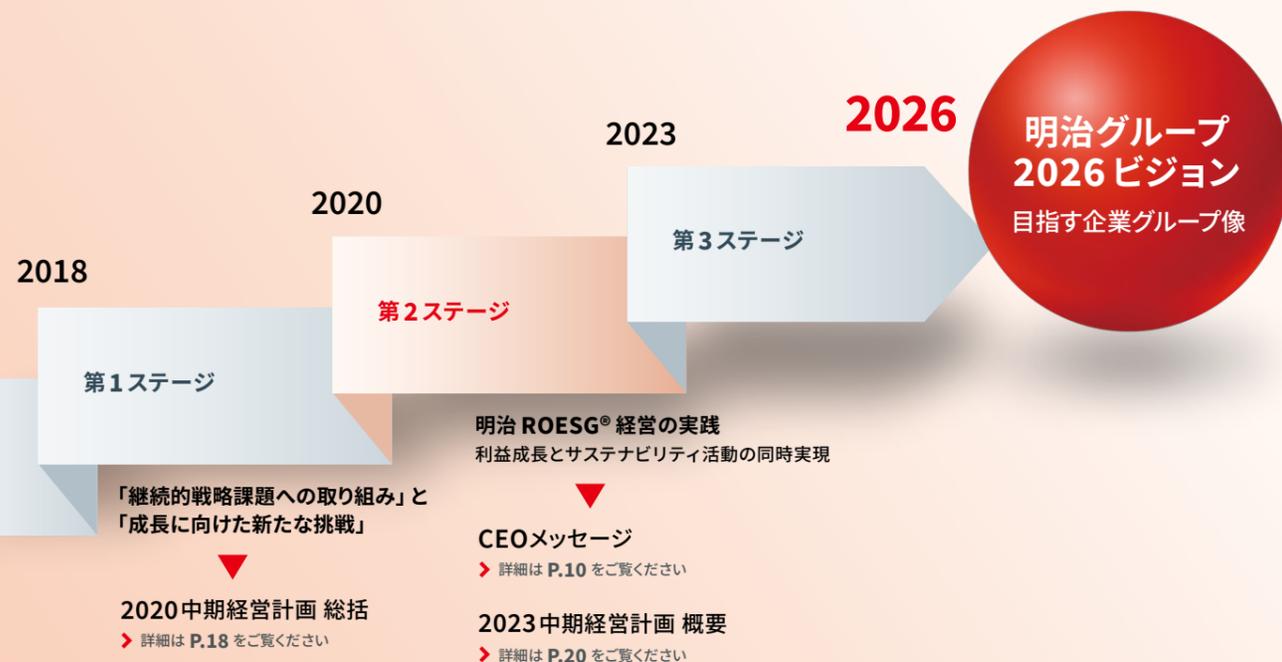
- 86 事業の拠点
- 88 会社情報・株式情報
- 89 編集後記

2026ビジョン達成へのプロセス

明治グループが持つ強みを最大化し、さらなる成長を果たしていくための指針として、2018年度より「明治グループ2026ビジョン」を掲げています。これは2026年に向けて目指すべき企業グループ像を示したものであり、経営計画を着実に遂行してビジョンを実現し、中長期的な企業価値の向上を図ります。

ビジョン実現へのロードマップ

「明治グループ2026ビジョン」の実現へ向け、計3回の中期経営計画を策定しています。2018年度から第1ステージがスタートし、2020年度をもって終了、現在は、第2ステージとなる「2023中期経営計画」の初年度で計画を実行中です。



注目すべき経営環境

2026年に向けて、明治グループの事業に影響を及ぼすと考えられる社会動向を右に示しました。2020年より新型コロナウイルス感染症が世界中に拡大したことによって、事業環境はきわめて不透明なものとなりました。しかしながら、明治グループとしてはこうした事業環境に即応しながら、「明治グループ2026ビジョン」の達成に向け適切なマネジメントを行い、ステークホルダーの期待に応えてまいります。

- 1 高齢化による社会構造の変化**
 - ・日本では、2025年には人口の30%が65歳以上に
 - ・「高齢化の進行」は世界共通の課題

- 2 健康意識・予防意識の高まり**
 - ・生活環境や食生活の変化による「病」の増加
 - ・予防や健康寿命の延伸に対する意識向上

- 3 世界の中間層増大**
 - ・中国・インドを中心とした新興国の所得水準向上
 - ・嗜好品・健康関連製品ニーズの増大

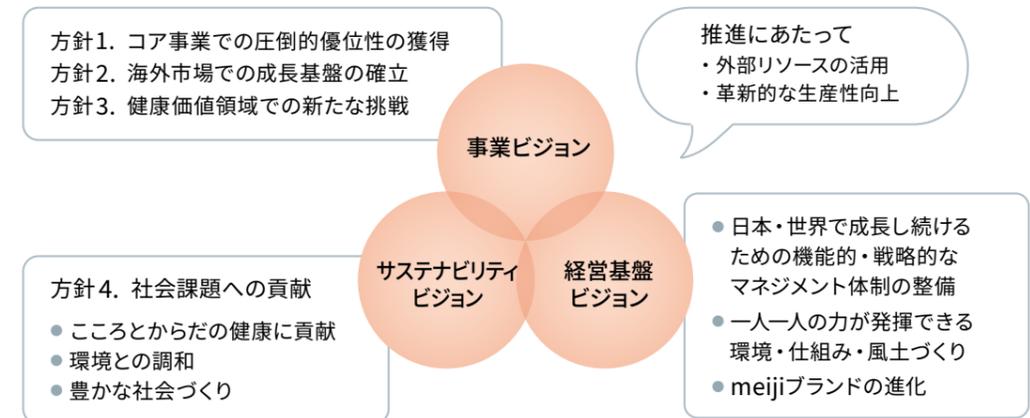
明治グループ2026ビジョン

目指す企業グループ像

明治グループ100年で培った強みに、新たな技術や知見を取り入れて、「食と健康」で一歩先を行く価値を創造し、日本、世界で成長し続ける

重点方針	
1. コア事業での圧倒的優位性の獲得	営業利益成長率 1 桁台半ば以上 (年平均)
2. 海外市場での成長基盤の確立	海外売上高比率 20% を目指す
3. 健康価値領域での新たな挑戦	ROE 10% 以上を維持
4. 社会課題への貢献	

明治グループ2026ビジョンの構成



第2ステージ 2023中期経営計画 > 詳細は P.20 をご覧ください

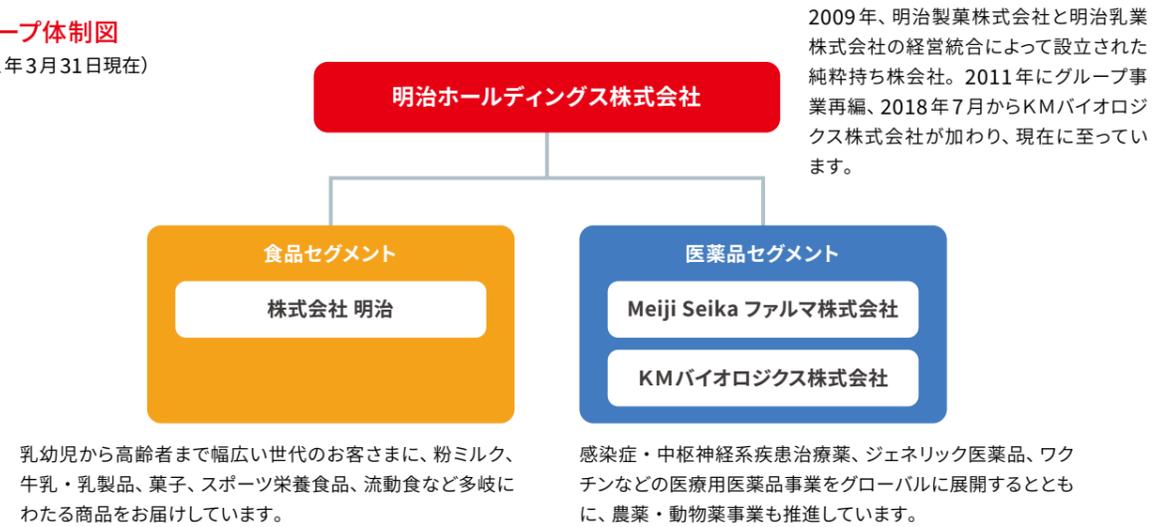
コンセプト	明治 ROESG® 経営の実践 利益成長とサステナビリティ活動の同時実現					
重点課題	1. 事業戦略	<table border="1"> <tr> <td>食品セグメント</td> <td>1) コア事業の成長力の回復 2) 海外展開の強化</td> </tr> <tr> <td>医薬品セグメント</td> <td>1) Meiji Seika ファルマ(株)・KMバイオロジクス(株)の一体運営推進(ワクチン事業の強化) 2) CMO/CDMOの強化</td> </tr> </table>	食品セグメント	1) コア事業の成長力の回復 2) 海外展開の強化	医薬品セグメント	1) Meiji Seika ファルマ(株)・KMバイオロジクス(株)の一体運営推進(ワクチン事業の強化) 2) CMO/CDMOの強化
	食品セグメント	1) コア事業の成長力の回復 2) 海外展開の強化				
医薬品セグメント	1) Meiji Seika ファルマ(株)・KMバイオロジクス(株)の一体運営推進(ワクチン事業の強化) 2) CMO/CDMOの強化					
全体	新領域への挑戦					
	2. ROIC活用による経営管理体制強化					
	3. 成長投資の継続と強固な財務基盤構築の両立					
	4. サステナビリティ2026ビジョンの着実な実行					

※「ROESG」は一橋大学教授・伊藤邦雄氏が開発した経営指標で、同氏の商標です

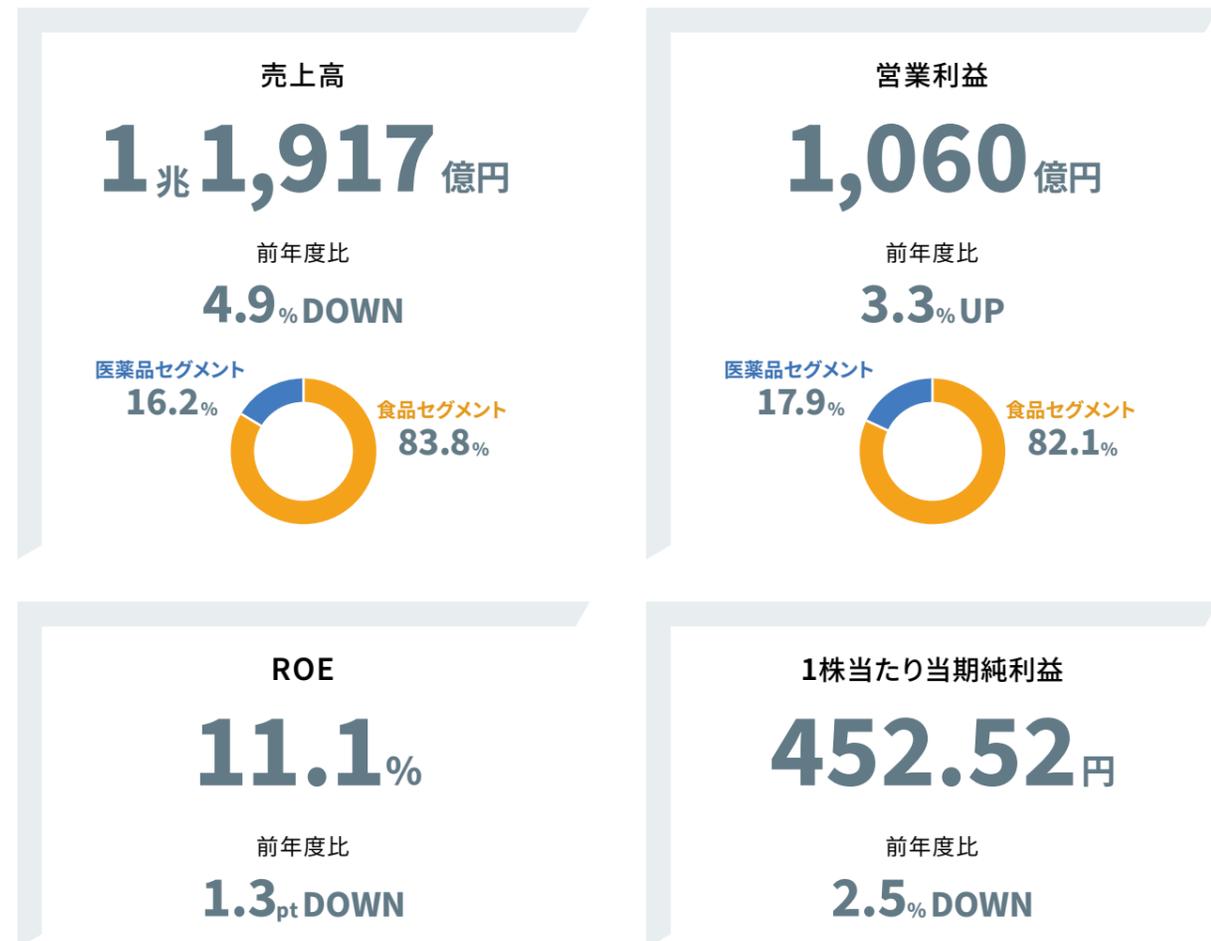
At a Glance

私たちは、食品事業を行う「株式会社 明治」、医薬品事業を行う「Meiji Seika ファルマ株式会社」および「KMバイオロジクス株式会社」から成る企業グループです。人々の毎日の生活に欠かすことのできない乳製品・菓子・栄養食品・医薬品など幅広い分野の製品を通して、「おいしさ・楽しさ」の世界を拡げ、「健康・安心」への期待に応えていくことを使命に事業を営んでいます。

グループ体制図 (2021年3月31日現在)

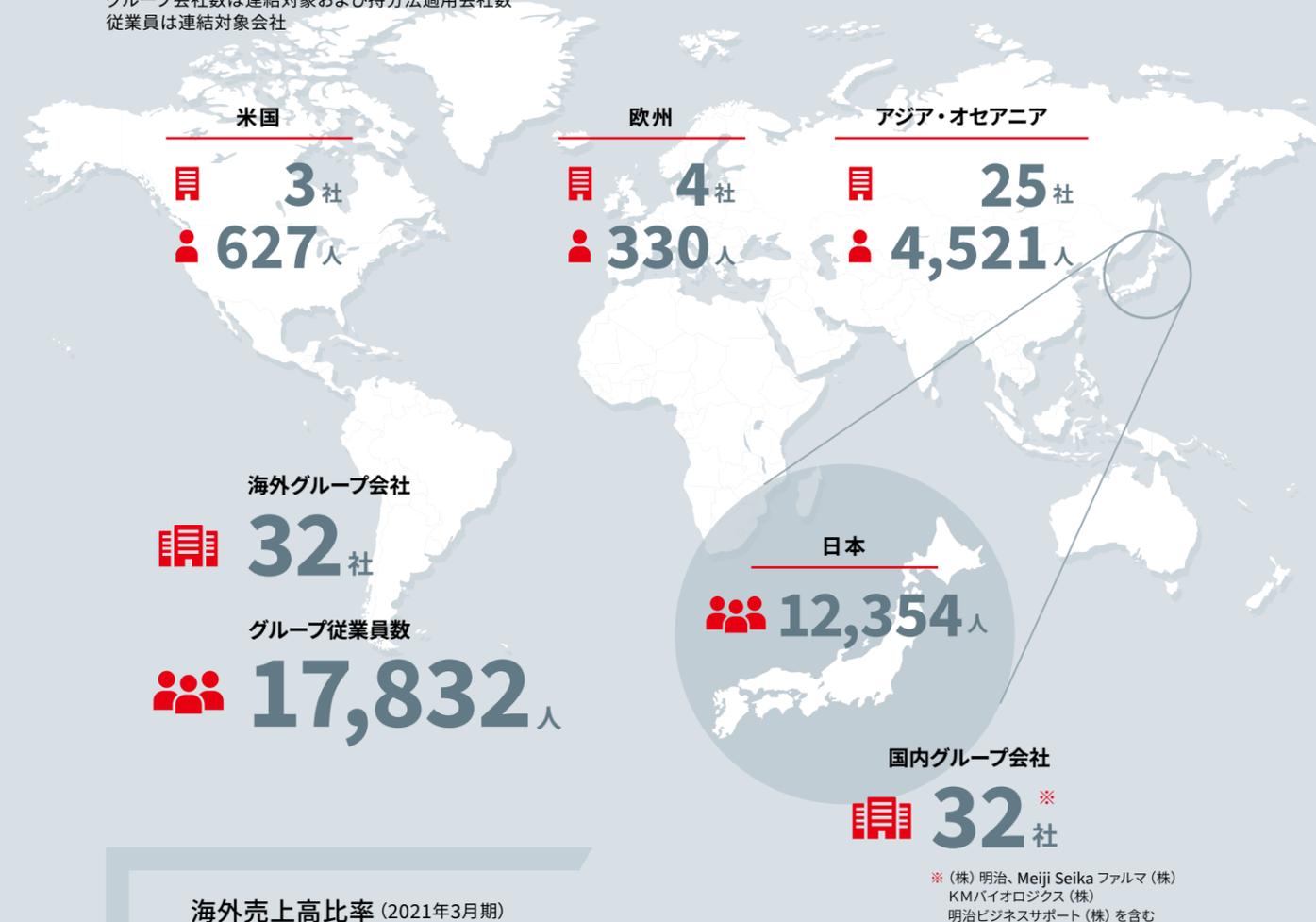


2020年度(2021年3月期)の業績



グループ会社と従業員数 (2021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
従業員は連結対象会社



海外売上高比率 (2021年3月期)



「健康経営優良法人」に5年連続で認定

「日本再興戦略2016」に基づき、認定制度を運営する日本健康会議において、明治グループ「明治ホールディングス(株)」、(株) 明治、Meiji Seika ファルマ(株)は、「健康経営優良法人」の大規模法人部門(ホワイト500)に5年連続で認定されています。また、2021年にはKMバイオロジクス(株)も認定されました。これは健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している企業を顕彰する制度です。明治グループでは、これからも従業員がいきいきと働ける環境づくりに努めていきます。



製品と市場プレゼンス

明治グループは、独自の価値を持つ製品を社会に広く提供し、市場で確固たる地位を築いています。現在、「食品」と「医薬品」それぞれの事業において、自社が強みを持つ乳製品・菓子・栄養食品・医療用医薬品・農薬などのカテゴリーでトップシェアの製品を数々有しています。

食品セグメント



ヨーグルト
Since 1950
国内No.1
41.2%

出典：2020年度インテージ社SRIデータ



チョコレート
Since 1926
国内No.1
24.7%

出典：2020年度インテージ社SRIデータ



粉末・
顆粒プロテイン
Since 1980
国内No.1
39.6%

出典：2020年度当社調べ



カマンベール
チーズ
Since 1999
国内No.1
49.7%

※1932年にプロセス
チーズの製造を開始

出典：2020年度インテージ社SRIデータ

その他の製品



独自の速攻吸収法の
ミルクプロテインを配合した
ドリンクタイプのプロテイン

中国でもプロバイオティクス
ヨーグルト市場を創造し、
健康な食生活に貢献

1979年に日本で発売。
世界40カ国以上で
販売されているチョコレート菓子

現代人に不足しているたんぱく質を
かしく、おいしく摂取できる商品シリーズ

体に大切な栄養を手軽に
おいしく補給できる栄養食品

海外

医薬品セグメント



全身性抗菌剤 国内No.1
Since 1946
19.0%

Copyright © 2021 IQVIA.
出典：IQVIA 医薬品市場統計 JPM2021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



インフルエンザHAワクチン
Since 1972
国内No.1
28.8%

Copyright © 2021 IQVIA.
出典：IQVIA 医薬品市場統計 JPM2021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



ジェネリック医薬品

Since 1998
国内No.6
4.6%

出典：2020年度
クレコンリサーチ&
コンサルティング株式会社調べ



イネいもち病防除剤
Since 1975
国内No.2
35.0%

いもち病 箱処理剤の出荷データ
出典：一般社団法人 日本植物防疫協会
農業要覧2020年版（2019年の出荷実績）

その他の製品



花粉症などのアレルギー症状に
有効で、眠気・作業効率の低下が
少ない抗アレルギー薬

2020年発売の自社開発による
環境にやさしい水稻育苗箱専用殺虫剤

外科手術時に主に傷口などの接着、閉鎖を
目的として使用される生体組織接着剤

2016年発売の非定型抗精神病薬で
有効性・安全性が確認された国内初の舌下錠

感染症の予防や感染症による
産卵率の低下を軽減する鶏用のワクチン



代表取締役社長 CEO
川村 和夫

明治 ROESG® 経営を実践し、 利益成長とサステナビリティを ともに実現します

明治グループのパーパスは、 創業の精神である「栄養報国」

社会が激動するいま、あらためて企業の「パーパス（存在意義）」が問われています。明治グループのパーパスとして真っ先に思い浮かぶのは、創業の精神の一つである「栄養報国」です。

明治グループの母体となるのは明治製糖。当時、製糖業は時代の先端産業で収益性も高く、競合他社は製糖事業に経営資源を集中しましたが、明治製糖は「栄養報国」の考え方のもと、製糖を基幹事業に砂糖の需要先を開拓して横展開を図りました。その一つが菓子であり、M&Aで事業を拡大し、人々の食生活を豊かにしました。また練乳にも進出し、カロリーとたんぱく質を簡単に補える食品として世の中に提供しました。私たちの母体となる企業は、まさに「栄養報国」で事業を拡大してきたのです。明治グループは2016年に創業100周年を迎えましたが、100年経ったいまでも「栄養を通じて社会に貢献する」という創業精神は輝きと新鮮さを失っていません。私自身も入社したときから、この「栄養報国」という言葉に誇りを感じ、チャレンジする勇気を与えられて仕事に臨んできました。

※「ROESG」は一橋大学教授・伊藤邦雄氏が開発した経営指標で、同氏の商標です

パーパスに直結する価値を謳った 「健康にアイデアを」を新スローガンに

今回、明治グループは「健康にアイデアを」という新たなスローガンを策定しました。これも「栄養報国」にひもづいたスローガンをあらためて表明したいという考えからです。また、次の100年はグローバルでの競争をいっそう強いられるため、企業グループとしてもっと強い個性が必要です。私たちの提供価値は、「おいしさ」「楽しさ」「健康」「安全・安心」の四つだと企業理念で整理していますが、なかでも「健康」はパーパスに直結する価値であり、私たちが個性にしたいことです。今回策定したスローガンを通して、次の100年に向けて健康分野で活躍できる企業になることを、広く世界に向けて訴えていきます。

あわせて、新スローガンによってグループの一体感を醸成していきます。これまで食品と医薬品の領域で別々のスローガンを掲げていましたが、「健康にアイデアを」は両セグメントに関わるものです。この共通のスローガンのもと、食と薬の新しいシナジーを生み出していきます。今回のスローガンは、社員投票により圧倒的多数で決定しました。社員もこの方向性を支持しており、これを明治グループの個性にしていきたいと考えています。

「meijiらしい健康価値」の創造へ向けて 食と薬のシナジーをいっそう追求します

食品も医薬品も、提供していくのは モノの先にある健康価値

「健康にアイデアを」の新スローガンのもと、私たちは「meijiらしい健康価値」を“CURE”“CARE”“SHARE”していくことを掲げました。その意図についてご説明します。

パーパスの観点から事業を捉え直すと、私たちは商品や製品にこだわり過ぎていたように思います。食品セグメントでいえば、例えば「明治プロビオヨーグルトR-1」を召し上がっていただいているお客さまは、その商品がもたらす価値を自分の体に取り込みたいと考えています。すなわち、私たちはヨーグルトを提供しているのではなく、「強さひきだす乳酸菌」を提供しているのです。医薬品もそう。患者さんの疾患に対して安全性を確保した上で、適切な効果を提供しているのです。モノの先にある健康価値を提供することが両セグメントの共通の目標です。

私たちが提供するの、消費者の方々が期待している価値なのだという考え方で事業に臨み、お客さまが何を望んでいるのかをもっと掘り下げて追求していきたい。そのためには“CURE”だけではなく“CARE”も必要であり、それをどう“SHARE”するかが重要になります。食品と医薬品は、モノとしては両者の間に法規上厳然たる壁があるものの、その先にある健康価値はともに創り出していくことができる。それこそが食と薬のシナジーだと考えています。

「抗老化」と「免疫増強」の研究を通して 社会課題の解決に貢献していく

この食と薬のシナジーを追求しているのが、ホールディングス直下に配置された研究機関である「価値共創センター」です。現在、「抗老化」と「免疫増強」の二つのテーマに取り組んでいます。

「抗老化」は、いかに健康寿命を延ばすかということです。現役で活躍されているシニア世代は、生活習慣や運動習

慣、食習慣などの何が影響しているのかを調査研究しています。スタートして2年目ですが、興味深い知見が続々と得られ始めています。これからは、日本だけではなく世界中の先進国が高齢化していきます。健康寿命を延ばすことはSDGsの達成に貢献することであり、まさに社会課題の解決につながる研究です。

「免疫増強」も同様です。もともと人間には免疫力が備わっており、それをいかに有効に機能させるかが重要です。その意味でワクチンも大切ですが、パンデミック下でも感染しにくい人たちがいるようであり、因果関係を探っています。免疫増強にも、食習慣や生活習慣が関わることが判明しつつあります。免疫力はがん領域でも注目されており、最近では免疫応答をコントロールすることで治癒率が上がっています。この研究テーマは、がん治療への応用も期待されます。

「抗老化」や「免疫増強」に関するアウトプットは、食品になるのか医薬品になるのかまだ分かりませんが、出口はどちらでもいいと思っています。健康価値を追求していくことが私たちのパーパスだからです。収益化の目標は2026年度ですが、「2023中期経営計画（以下、2023中計）」の期間中に研究成果を示し、事業の方向を示すことができると考えています。



「価値共創センター」は2019年4月、明治グループ内のさまざまな専門性を持つ研究者が集合し、「健康価値領域の新たな挑戦」を具現化する新研究拠点として誕生しました

サステナビリティ・トランスフォーメーションで 大きな存在感を示す企業グループに

サステナビリティ活動をさらに強化し ステークホルダーの期待に応える

2020年度は、「2020中期経営計画（以下、2020中計）」の終了年でした。前回の「2017中期経営計画」までは、食品事業が急速な成長を遂げました。企業体質も良化し、利益水準も統合当初の200億円が800億円にまで伸びました。その勢いを維持すべく「2020中計」を策定しましたが、成長が鈍化し、利益目標を達成できず課題を残しました。一方で本計画では、事業成長だけではなく、経営基盤やサステナビリティ活動の強化も重要なテーマとして掲げました。海外事業への投資決定やサステナビリティボンドの発行、「明治グループ長期環境ビジョン」の策定はその成果です。

2021年度からスタートする「2023中計」は、企業を取り巻く環境の変化を強く意識して策定しました。「2020中計」策定時と現在では、ステークホルダーが企業に要求する内容が大きく変わっています。社会課題解決や持続可能性、リスクに対する強靱性などが強く求められるようになり、サステナビリティ活動をより強化しなければなりません。いまやサステナビリティのレベルの高低が企業評価に直結する時代です。事業拡大や利益成長はもちろん重要な経営テーマですが、それだけではステークホルダーの評価は得られません。利益成長とサステナビリティ活動をバランスよく実現することが「2023中計」の肝であり、それが「明治グループ2026ビジョン」の達成にもつながっていきます。

重大な社会課題の解決を ビジネスチャンスに変えていく

コロナ禍を経て、私たちは社会課題解決をいっそう強く意識させられるようになりました。パンデミックが起こると、世の中はこんなに混乱するのかと身をもって感じています。いまや感染症対策が社会の最大の関心事であり、サステナビリティにおいても最重要テーマになっています。こうした社会課題にきちんと向き合い、解決に貢献していくことは企業の重要な機能の一つです。社会課題に対する向き合い方を強化しなければ、企業は評価されず、存在感を発揮できないと、あらためてこのパンデミックが教えてくれたように思います。

その一方で、社会課題解決はビジネスチャンスの塊だとも感じています。新型コロナウイルスは、ワクチンを開発提供する企業に業績の急拡大をもたらしました。世界の何十億人がこれから定期的にワクチンを接種する見込みです。そのニーズにワクチンの開発・供給で応えることで、私たちは感染症対策という社会課題の解決に貢献しつつ、事業成長も果たせると考えています。昨今、企業変革の最も大きなドライバーはDX（デジタル・トランスフォーメーション）だと言われていますが、これからはSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）が重要視されるでしょう。明治グループは、このSXで大きな存在感を示す会社になりたいと考えています。

2023中期経営計画売上高・営業利益目標*



* 売上高に収益認識基準を適用しています（2020年度は参考値）

ROE向上とESG強化を矛盾させることなく、日々の経営判断のなかで両立していきます

新たにスタートする中期経営計画では、「明治ROESG」を最上位の経営目標に

「2023中計」の最大のポイントは、「明治ROESG」という新しい指標を設け、最上位の経営目標に据えたことです。ESG指標として外部評価機関を五つ選び、KPIを設定しています。加えて、私たちが重要視する社会課題を6項目設定しました。「インフルエンザワクチン接種率」や「たんぱく質摂取量」などであり、それらを達成できればボーナスポイントが加点される設計です。ROEとESG評価、さらに明治らしいESGの取り組みによる加点という三層構造で目標を作っています。ROE向上とESG強化は、短期的には相矛盾する取り組みのように見えます。しかし、この二つを日々の経営判断のなかで折り合いをつけ、ともに実現する経営に転換していきたい。「明治ROESG」はそれを意識づけるための手段です。

「明治ROESG」を達成するには、ESGの評価が大きな鍵を握ります。外部評価機関による評価を大きく向上させなければならず、ハードルはかなり高いのが実情ですが、ESGに真剣に取り組む会社姿勢を管理者層に意識させたい。加えて、社会課題をビジネスチャンスとして捉える意識も醸成したいと考えています。事業の現場は、10年先より目の前の数字にこだわりがちです。しかし、目線を将来に向けて社会課題解決に挑むほうが、大きな課題に答えを出すので大きな市場を創り出せる。社会課題はビジネスチャンスの宝庫であり、サステナビリティに注目することで新たな事業を生み出していきます。

事業ポートフォリオマネジメントとROIC活用による経営管理体制を強化

「明治ROESG」経営を実践し、利益成長とサステナビリティをともに実現していくために、グループCEOとして五つのテーマに注力したいと考えています。

まず一つ目は、事業ポートフォリオマネジメントの強化です。売上高1兆円の食品セグメントは10の事業単位に再設定しました。売上高2,000億円の医薬品セグメントは9の事業単位に分けましたが、食品セグメントと比較して事業単位が多いと言わざるを得ません。創業イノベーションを基本に、選択と集中を進めて収益性の高い事業モデルの構築が求められます。今後はグループ全体でポートフォリオ管理を進め、CEOを中心とした経営チームで事業の継続的なモニタリングを行っていきます。今回から管理指標として導入したROICが低い事業は、投下資本の圧縮や営業利益率の改善を促し、状況によってはポートフォリオ自体の見直しを図っていきます。

私たちは、変化するマーケットに対応して新たなポートフォリオを創ることに重きを置いています。今後、社会課題の解決を図るなかで大きなビジネスチャンスが突然現れることもあるでしょう。新しいポートフォリオが加われば、現時点で問題のないポートフォリオも大胆に整理することも必要です。

二つ目は、ROICを活用した経営管理体制の強化です。いままではPLをもとに事業ごとの営業利益に焦点を当てていましたが、BSを踏まえた資本生産性重視の経営管理に転換します。設備投資や研究開発投資の判断にもROICを活用します。

企業価値を創造しなければ淘汰されるという強い覚悟をもって、経営を推進していきます

オープンイノベーションの加速とグループ経営体制強化も重要なテーマ

注力すべき三つ目のテーマは、オープンイノベーションを加速させることです。いままでは研究資源をグループ内で抱え込む自前主義でしたが、もはやそれではイノベーションを起こすのが難しい状況です。そこで国や大学などのアカデミアに積極的に人材を派遣し、新しい知見の吸収に努めています。オープンイノベーションによる研究開発は圧倒的にスピード感があり、これをもっと加速させていきたい。あわせて、ベンチャーやスタートアップと協業する体制も築いていきます。その具体策として「明治アクセラレータープログラム」を開始しました。これは自社主催のアクセラレータープログラムであり、社内公募で選抜した若手が伴走者となり、外部のベンチャーと共同で研究開発を進めていくものです。このプログラムによって社内を活性化させるとともに、明治グループがオープンイノベーションを展開していることを広く周知することで、優秀な人材獲得にもつながると期待しています。

四つ目はグループマネジメントの強化です。今回の「2023中計」の策定段階から、CEO、COO、CFO、CSOが中心となる「グループ戦略会議」を立ち上げ、ホールディングス主導で中期経営計画を議論し、実効性のある内容を練り上げてきました。まず「グループ戦略会議」で方向性を定め、それをもとに事業会社で方針を作り、ホールディングスの取締役会にかけける形に変更。その結果、ホールディングスと事業会社の一体感がさらに強まりました。今後、ホールディングスにおけるグループの人事戦略や財務戦略、リスクマネジメントを担う部署も強化し、より大きな価値創造につなげていきたいと考えています。

健全なガバナンスを構築し、価値創造を支える確かな基盤を

五つ目は健全なガバナンスの構築です。すでに2019年からサクセッションプランの運用を開始し、明治ホールディングス(株)に加え、傘下の事業会社である(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)の3社長を対象に毎年、選解任の要否と後継者候補の選定を実施しています。一方、社外取締役から指摘されているのは、3社長の後継者を生み出す人材プールが重要であるにもかかわらず、現状では整備されていないということです。それを受けて、事業会社に関係なく経営人材をプールする仕組みをホールディングス主導で整え、能力開発のためのキャリアパスなども事業会社に指南し、意図的に経営人材を育てていきます。役員報酬も報酬委員会で審議諮問の上決定しています。「2023中計」では、業績連動の比率を上げてROICの目標達成度を報酬に反映し、株式報酬の比率も上げていく方針です。

いまや企業価値を創造しなければ淘汰される時代となり、これは社会における冷厳な原則だと承知しています。企業価値創造を支える重要な基盤が、健全なガバナンスの構築と社会課題解決への持続的な貢献です。「明治グループ2026ビジョン」で掲げる三位一体経営の実現へ向けて明治グループがさらなる進化を遂げられるよう、私自身が先頭に立って経営を推進していきます。



CFOメッセージ



取締役専務執行役員 CFO
塩崎 浩一郎

新たにROESGとROICを目標指標に導入し、
企業価値を創造し続ける経営を目指します

2020年度は9期連続の増益かつ
過去最高益を達成

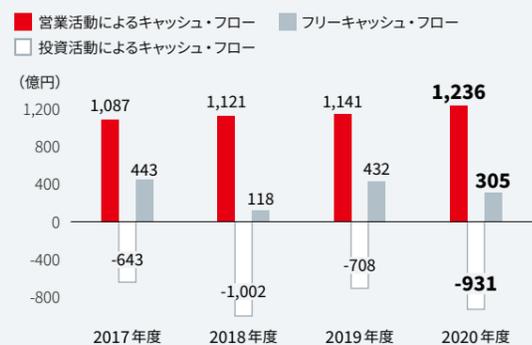
私は2020年6月にCFOに就任しました。私の使命は、財務面からグループ全体を把握し、まずは「2023中期経営計画（以下、2023中計）」で掲げるROE目標を達成することです。

2020年度は、明治グループの財務面での棚卸を行い、グループの最適資本構成を実現するための項目を確認しました。その結果、1. 格付「AA格」の維持、2. 有利子負債水準の限度額の設定、3. リスク対応としての手元現預金の確保の三つの方針を掲げました。さらに、安定的な資金調達手段を検討し、株主還元方針も見直しました。2021年4月に起債したサステナビリティボンドはこうした成果の一つです。

「2020中期経営計画」では、売上高、営業利益（率）、海外売上高、ROEを目標指標として掲げました。3カ年で上昇・改善した指標もありますが、ヨーグルトやチョコレートの成長停滞などにより、目標達成には至りませんでした。もっとも、最終年度の2020年度は売上高こそ前年を下回っ

たものの、収益力強化の継続的な取り組みにより営業利益は9期連続の増益かつ過去最高益となりました。投資は、コロナ禍による工期の遅れなどの影響でキャッシュアウトは後ろ倒しになりましたが、計画に沿って進めました。営業キャッシュ・フローは毎期1,100億円超を安定して生み出し、DEレシオ（負債資本比率）も0.16倍と、財務基盤はさらに強固になりました。配当も7期連続で増配し、着実な利益還元を果たしました。

キャッシュ・フロー



グローバルで社会課題解決に貢献できる
経営管理体制を整備

現在、明治グループはコロナ禍による新たな環境変化のなか、グローバルで健康・栄養の社会課題解決に貢献できる企業へと進化しようとしています。これを実現する経営管理体制を整えていくことが、今後の大きな課題です。具体的には、

1. 事業ポートフォリオを継続的に見直すこと
2. 成長分野に経営資源を重点的に配分すること
3. これらを事業環境の変化に応じて柔軟かつ迅速に最適化し、競争優位性を高いレベルで維持すること

が重要だと考えています。

そのために「2023中計」では、新たにROESGとROICを目標指標に導入しました。ROESGは統合目標として位置づけ、ROEの維持・向上を目指しつつ、同時にサステナビリティの取り組みも強化し、企業価値を向上していきます。また、ROIC導入により、事業形態の違いに左右されず、適切にパフォーマンスを測って経営改善を進めます。ROICがWACC（加重平均資本コスト）として設定した5%を下回る事業は、投下資本の圧縮や営業利益率の向上など、事業改革の取り組みをスピードアップします。評価・管理サイクルを回して、ROICをグループ内の共通言語として浸透させ、企業価値を創造し続けられる経営を追求します。

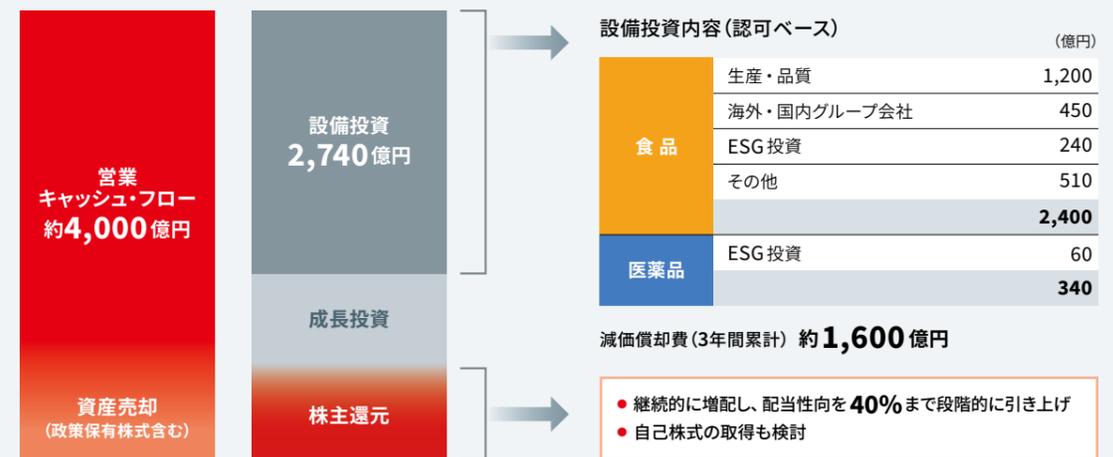
財務健全化と利益還元を図りつつ、
成長につながる投資を

「2023中計」では、3カ年で約4,000億円の営業キャッシュ・フローを創出する計画です。この範囲内で、利益成長とサステナビリティ活動の同時実現を念頭に、バランスよく投資していきます。設備投資は2,740億円で、主に生産能力や品質の強化、海外事業の拡大に重点的に配分します。なお、このうち300億円は環境関連の設備投資などのESG投資枠とし、資金の一部はサステナビリティボンドで調達します。DEレシオは0.3倍以下の水準を目安としますが、将来の成長につながる案件は積極的に投資します。また、キャッシュ・インフローの観点では、政策保有株式の縮減を進める計画です。保有の適否や意義について検討し、「2023中計」期間中に簿価ベースで30%を売却する方針です。

株主の皆さまへの適切な利益還元も重要課題として認識しています。継続的な増配を行い、連結配当性向40%まで段階的に引き上げます。また、最適資本構成や資金余力などを勘案し、必要に応じて自己株式の取得も検討します。

「2023中計」は「明治グループ2026ビジョン」の実現に向けた第2ステージです。この期間中にグループマネジメントの強化や将来に向けた投資を着実に進めることで、次のステージでの成長をより確かなものにしていきます。

財務戦略および資本配分の考え方



中期経営計画の概要・経営戦略上の重要課題

2020

中期経営計画 総括

2018年度よりスタートした「2020中期経営計画」は、「明治グループ2026ビジョン」実現へ向けての勢いをつける重要なステップでした。経営指標のうち、収益に関しては目標達成に至らず、課題を残しました。

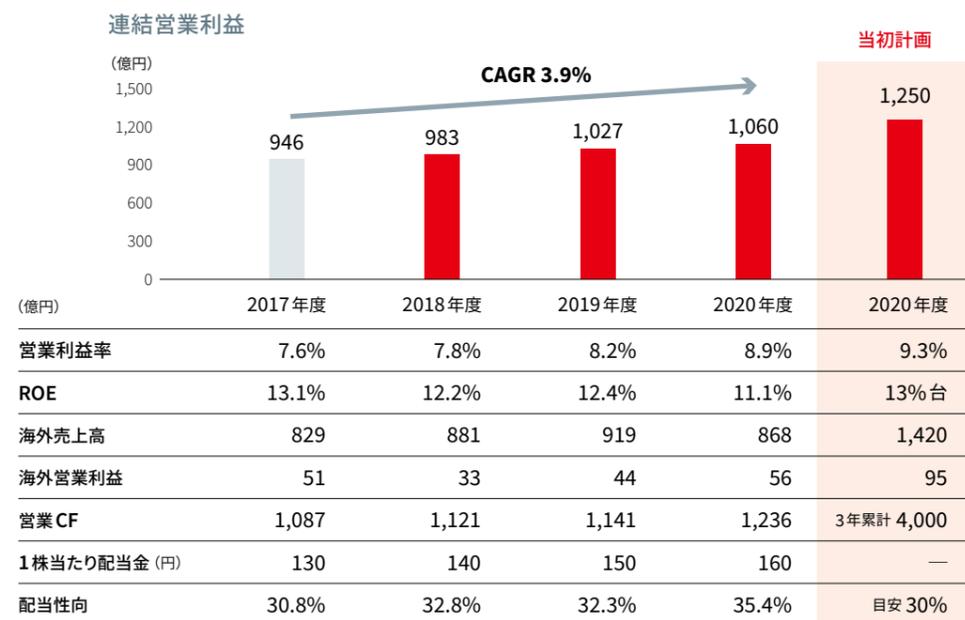
構造改革やサステナビリティ活動は着実に遂行。収益力向上に課題

「2020中期経営計画」では、「継続的戦略課題への取り組み」と「成長に向けた新たな挑戦」を基本コンセプトに、五つの重点方針を掲げました。そのうち、構造改革の実行、経営基盤の強化、サステナビリティ活動の推進などは実績として評価できます。一方、収益力向上を目指した連結営業利益は、ヨーグルトやチョコレートの成長停滞、急激な環境変化に直面した国内医薬品の苦戦などにより、残念ながら目標を達成できませんでした。

重点方針の総括

重点方針	結果	評価
1. コア事業での高シェア・高収益の実現	<ul style="list-style-type: none"> 食品は、栄養事業は成長、ヨーグルト（プロバイオティクスヨーグルト含む）とチョコレートが停滞 医薬品は、ワクチン事業に進出したが、新型コロナウイルス感染症により大きな環境変化に直面 	△
2. 海外市場での成長基盤の確立に向けた積極的な事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> 中国事業における工場新設投資を決定し、ザバスの展開を開始 ダノンと業務提携し欧州に進出 	△
3. 健康を軸とした新たな価値領域での仕掛け	<ul style="list-style-type: none"> 価値共創センターの設立 	△
4. 構造改革の継続的な実行と個別事業課題の克服	<ul style="list-style-type: none"> 工場閉鎖など生産体制の見直しやノンコア事業の譲渡を推進 牛乳事業の構造改革の進展 	○
5. 経営基盤の進化とサステナビリティの推進	<ul style="list-style-type: none"> チーフオフィサー制導入 サステナビリティ推進組織設置、長期環境ビジョン策定 	○

主な経営指標の推移



2023中期経営計画策定に向けて

策定のプロセス

グループ戦略会議で骨子を作成し、事業会社が戦略に落とし、取締役会で決議

「2023中期経営計画（以下、2023中計）」策定にあたっては、まずグループ全体の計画の骨子をチーフオフィサーを中心とするグループ戦略会議で計11回にわたり議論しました。明治グループを取り巻く環境の変化や、そこで発揮できる強み、克服すべき課題を共有しました。こうしてチーフオフィサーが共通認識を持った上で「2023中計」で目指すべき姿を導き出し、社外取締役も含めた取締役会でさらに議論を重ねました。社外取締役からは、それぞれの経験をもとに多様な観点から指摘やアドバイスをいただきました。この骨子に沿って、各セグメントの事業会社で具体的な戦略に落とし込み、最終的に「2023中計」を策定しました。



明治グループが目指す方向性

ROESGを導入し、「グローバルで社会課題解決へ貢献できる企業」へ

グループ戦略会議および取締役会での議論を踏まえ、明治グループは「グローバルで社会課題解決へ貢献できる企業」を目指すという大きな方向性を定めました。これは、ステークホルダーにとっての重要性、明治グループにとっての重要性のどちらも同時に実現でき、経営戦略の軸・指針となるものです。この方向性に沿って「2023中計」の事業戦略や財務戦略、サステナビリティ戦略を具体的に立案しました。また、この方向性を実現するにあたり、進捗や成果を測る指標として、ROEとESGを組み合わせたROESGの導入を決定しました。



環境認識

Opportunity (機会)	Threat (脅威)	COVID-19の影響
<ul style="list-style-type: none"> 予防・健康意識の高まり 海外の新興国の成長、中間所得層の拡大 国内における高齢化 Eコマースの拡大 環境意識の高まり、エシカル消費の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少による国内市場の縮小 消費者のデフレ意識の高まり 気候変動のサプライチェーンへの影響 世界人口の増加にともなう食糧不足 デジタル化の進展 	<ul style="list-style-type: none"> ブランド志向の高まり インバウンド需要の減少 節約志向 働き方の変化（通勤スタイル、テレワーク） 医療機関受診スタイルの変化

明治グループの強みと弱み

Strength (強み)	Weakness (弱み)
<ul style="list-style-type: none"> 健康志向商品のラインアップ 健全な財務体質 エビデンス・マーケティング 食と薬の知見 ライブラリー・コア技術（乳酸菌、栄養設計、ワクチン開発など） 	<ul style="list-style-type: none"> 情報発信力（meijiブランド、サステナビリティ） ダイバーシティ&インクルージョン 海外展開

中期経営計画の概要・経営戦略上の重要課題

2023

中期経営計画概要

コンセプト

明治 ROESG® 経営の実践

利益成長とサステナビリティ活動の同時実現

ROESG は一橋大学の伊藤邦雄教授が提唱されている経営指標で、ROEとESGを合体させた指標です。これに明治グループの独自指標を組み込み、新たな経営指標「明治 ROESG」としました。利益成長とESG指標の改善、さらに明治らしいサステナビリティの目標達成を同時に果たしていきます。

「明治 ROESG」は、事業成長であるROEの数値に、ESGの目標達成度を指数化したものを掛けあわせませす。さらに明治グループが大きく貢献できる社会課題に「明治らしさ目標」を設け、これらを達成した場合には加点して全体を点数化します。

この「明治 ROESG」経営を通して、明治グループのESGの取り組み状況を積極的に外部に開示・発信していきます。そしてステークホルダーから寄せられる多様な意見や要望に耳を傾け、エンゲージメントを重ねていくことで、ESGへの取り組みをさらに充実させるサイクルを生み出したいと考えています。



※「ROESG」は一橋大学教授・伊藤邦雄氏が開発した経営指標で、同氏の商標です

ESG指標について

ESG指標は、総合評価としてのMSCI ESG Ratings^{※1}・DJSI^{※2}・FTSE4Good^{※3}と、環境にフォーカスしたCDP^{※4}のレーティングを組み合わせ設定しました。前者3指標は、グローバル市場での成長を強く志する明治グループとして、ESGへの取り組みにもグローバルな視座が必要であるとの判断から選択。開示情報のみから評価される指標も含まれており、情報発信のレベルアップにもつながると考えています。また、環境課題への取り組みの重要性はますます高まっており、その貢献度を高めていくためにCDPの2指標を採用しました。

目標値

評価指標	2020年度	2023年度目標
MSCI ESG Ratings	BB	A
DJSI	80% (52点)	90% (75点)
FTSE4Good	3.0点	3.5点
CDP (Climate Change)	A-	A
CDP (Water Security)	A-	A

※1 MSCI ESG Ratings：米国の有力な金融サービス企業MSCIによる、企業の公開情報をもとに算出したESGに関するレーティング
 ※2 DJSI：米国のDow Jones社とスイスの投資顧問会社のRobecoSAM社が開発したESG投資指標
 ※3 FTSE4GOOD：英ロンドン証券取引所グループの100%子会社であるFTSE Internationalが発表しているESG投資インデックス
 ※4 CDP：ロンドンに本部を置く国際的な非営利団体。世界主要企業の環境活動に関する情報を収集・分析・評価し、レーティングを公表

2021年度からスタートした「2023中期経営計画」では「明治 ROESG 経営の実践」をコンセプトに掲げ、さらなる企業価値の向上を目指します。計画達成のために四つの重点課題を設定し、それぞれ解決すべきテーマを着実に実行していきます。

明治らしさ目標について

目標とする指標は、下表に示した六つです。「従業員エンゲージメント」以外の五つの指標は、「2023中期経営計画」で特に注力する領域と重なる社会課題から選択しました。注力する領域は明治グループが強みを持つ分野であり、この五つの指標にしっかりと取り組むことで、短期的にも企業価値がプラスになる可能性があります。すなわち、利益成長とサステナビリティの同時実現が可能な分野です。「従業員エンゲージメント」は、事業においてもESGにおいても、その原動力はやはり「人」であるという考えから選択しました。

目標値

項目	目標
健康寿命延伸	+1年(16年比) ^{※1}
たんばく質摂取量	75g/1日
インフルエンザワクチン接種率	接種率60%
従業員エンゲージメントスコア	A ^{※2}
健康志向食品、付加価値型栄養商品、超高齢化社会に貢献する商品の売上伸長率	+10%以上(20年度比)
新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給	開発と供給

※1 2016年(男性72.14歳/女性74.79歳)
 ※2 2019年調査：BB

2023中期経営計画の重点課題

1. 事業戦略	食品セグメント	1) コア事業の成長力の回復 2) 海外展開の強化	▶ 詳細は P.33 をご覧ください ▶ 詳細は P.34 をご覧ください
	医薬品セグメント	1) Meiji Seika ファルマ(株)・KMバイオロジクス(株)の一体運営推進(ワクチン事業の強化) 2) CMO/CDMOの強化	▶ 詳細は P.37 をご覧ください ▶ 詳細は P.37 をご覧ください
	全体	新領域への挑戦	▶ 詳細は P.12、P.35、P.38 をご覧ください
2. ROIC活用による経営管理体制強化			▶ 詳細は P.17 をご覧ください
3. 成長投資の継続と強固な財務基盤構築の両立			▶ 詳細は P.17 をご覧ください
4. サステナビリティ2026ビジョンの着実な実行			▶ 詳細は P.40、P.44 をご覧ください

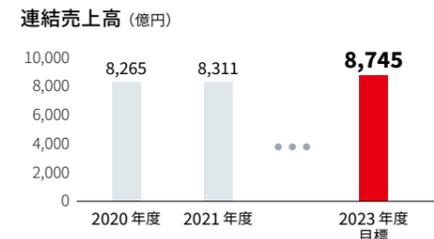
2023中期経営計画 KPI[※]

	指標	2020年度	2023年度目標
統合目標	明治 ROESG	9ポイント	13ポイント
	連結売上高	1兆71億円	1兆800億円
成長性・収益性	連結営業利益(率)	1,060億円(8.9%)	1,200億円(11.1%)
	海外売上高	868億円	1,345億円
効率性・安全性	ROIC	10.0%	10%以上
株主還元	ROE	11.1%	11%以上
	配当性向	35.4%	40.0%

※売上高に収益認識基準を適用しています(2020年度は参考値)

2023中期経営計画売上高・営業利益目標[※]

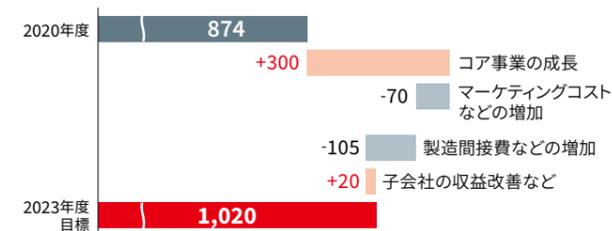
食品セグメント



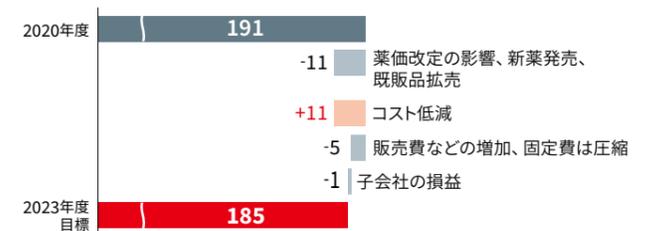
医薬品セグメント



営業利益の増減分析(億円)



営業利益の増減分析(億円)



※売上高に収益認識基準を適用しています(2020年度は参考値)

明治グループが目指す健康価値

私たち meiji が目指すこと

「健康にアイデアを」をスローガンに meijiらしい健康価値を創造していきます

明治グループはこれまで、世の中で長く愛される多くの商品を生み出し、親しみやすいブランドとしてお客さまの信頼を築き上げてきました。一方、現在の私たちを取り巻く環境には、世界中で拡大する感染症、先進国における生活習慣病の増加や高齢化の進行、開発途上国における貧困や低栄養など、健康に関わるさまざまな社会課題が山積しています。こうした健康課題の解決に貢献することが、食と薬を併せ持つ明治グループが果たすべき使命だと捉えています。

お客さまが抱えている現在の meiji ブランドのイメージは「身近」「安全・安心」「親しみ」であり、「健康」をサポートしている企業とは認識されていないのが実情です。そこで私たちは、人・社会・地球とのあらゆる接点で「meiji ブランド＝健康」のイメージへと進化させていくために、「健康にアイデアを」をスローガンに掲げました。創業以来100年以上培ってきた食と薬の知見に、新たなアイデアを取り入れて「meijiらしい健康価値」を創出し、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

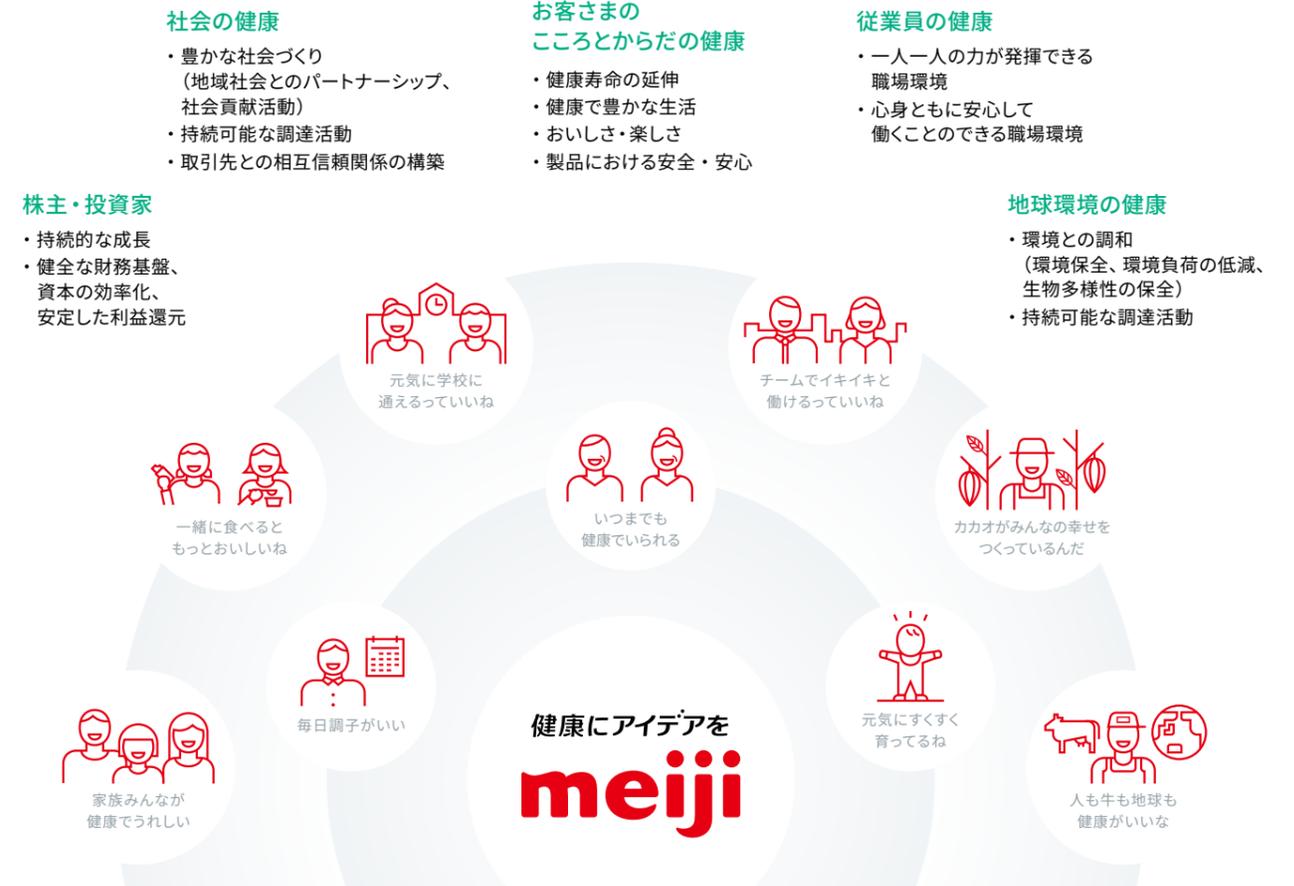
meijiらしい健康価値とは？

赤ちゃんからお年寄りまですべての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られること。そして、一人一人に対してより多く、より長くサポートすることで、健やかで幸せな笑顔を増やし、その周りにいらっしゃる大切な人たちにまで伝播する「よいサイクル」を生み出すこと。すなわち、幅広い製品ラインアップを通じて、CURE（なおす）・CARE（まもる）・SHARE（わかちあう）のサイクルで、一人の健康をみんなの笑顔につなげていくことが「meijiらしい健康価値」です。



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

明治グループは、「健康にアイデアを」を実践することでCURE・CARE・SHAREのサイクルを生み出し、meijiらしい健康価値を創り出していきます。それをあらゆるステークホルダーに提供し、人・社会・地球のすべてが健康である「より良い未来」に貢献します。



明治グループ100年で培った強みをもとに

meijiらしい健康価値を創造する基盤となるのが、100年以上におよぶ歴史のなかで培ってきた数々の強みです。食品領域では、乳・乳酸菌・カカオの研究で豊富な知見を有し、栄養設計技術にも優れています。医薬品領域では、高度な薬理学をもとに、微生物やバイオ技術などの研究で成果を挙げています。両領域をさらに追究するとともに、食と薬のシナジーによって、明治グループだからこそ実現できる新たな健康価値を社会に提供していきます。

健康価値創造の歴史

明治グループは創業以来、すでに100年を超える歴史を積み重ねています。この間、時代に応じて社会が抱える栄養や健康に関する課題を、食と薬にまつわる数々のイノベーションによって解決し、いままでにない商品を世の中に送り出すことで新たな市場を創出してきました。これからも明治グループは、食品と医薬品を通して、社会課題解決に貢献するmeijiらしい健康価値を創造することを原動力に、成長を持続させていきます。

「健康価値」を通じた社会課題の解決

1920

1960

1980

2000

2020

食品事業

医薬品事業

1923

育児用粉乳
「パトローゲン」誕生



明治・大正時代、母乳を補っていた加糖練乳は、栄養面では不十分なものでした。1923年に糧食研究会により誕生した「パトローゲン」は、日本で初めてオリザニン(ビタミンB1)を添加した育児用粉乳で、明治はこの製造・販売権を譲り受け1932年に発売しました。その後、1951年には赤ちゃんが消化しやすいように、たんぱく質の加熱処理により日本で初めてソフトカード化した「ソフトカード明治コナミルク」を発売しました。

1928

「明治牛乳」発売



1928年に牛乳の殺菌が義務化。明治は、牛乳営業取締規則の認可を受け、生乳の低温殺菌処理プラントを完成。「明治牛乳」を製造、発売しました。

1973

「明治ブルガリアヨーグルト」発売



本場・ブルガリアのプレーンヨーグルトを目標に開発。1971年に「明治プレーンヨーグルト」として発売後、翌年ブルガリア共和国から国名の使用許可が下り、1973年に「明治ブルガリアヨーグルト」が誕生しました。1996年にはLB81乳酸菌が腸で働き、おなかの調子を整える食品として「明治ブルガリアヨーグルトLB81プレーン」が特定保健用食品の表示許可を取得しました。

1980

スポーツ用プロテイン
「ザバス」シリーズ発売



アスリートのサポートを目的に、スポーツ栄養学に基づいて開発・発売されたのが「ザバス」シリーズです。2015年にはミルクプロテイン(牛乳や乳製品に含まれるたんぱく質)の研究を進め、運動中にも飲みやすい容器で体力づくりにも有用な「ザバスマルク」を発売しました。

1995

流動食
「メイバランス」発売



「明治メイバランス」は、主に病院、介護施設での食事代替として、栄養・機能・おいしさにこだわった流動食です。牛乳たんぱくのカゼインをベースに、アミノ酸バランスに優れた乳清を添加しています。

1998

「チョコレート効果」発売



「カカオポリフェノール」の健康価値を追求しました。「チョコレート効果」はカカオの力強い香りとかくを楽しみながら、健康にアプローチした商品です。糖質量も少なく、血中のブドウ糖濃度の上昇が穏やかで低GIです。

2002

「明治おいしい牛乳」発売



栄養は認められていても「好き・嫌い」のある牛乳について、風味劣化をなくしたナチュラルテイスト製法を確立。「搾りたての生乳のおいしさ」を実現しました。



新たな健康価値を創造するヨーグルトとして乳酸菌の可能性を広げ、新市場を開拓しました。

2000「明治プロビオヨーグルトLG21」発売
2009「明治プロビオヨーグルトR-1」発売

2014

「明治 ザ・チョコレート」発売



「明治 ザ・チョコレート」は、カカオ豆の産地や加工方法の特徴を組み合わせることにより、深い味わいを追求したチョコレートです。高品質で持続可能なカカオ豆の生産を支援する活動に継続して取り組んでいます。

2020

「明治 TANPACT (タンパクト)」シリーズ発売



現代人のたんぱく質摂取量は1950年代と同水準まで落ちています。この低栄養に関する社会課題の解決に貢献するのが「TANPACT」ブランドです。いつでも、どこでも、おいしく手軽にたんぱく質を摂取できる商品です。

2020

新型コロナウイルスや
デングウイルス感染症に対する
ワクチン開発を推進

COVID-19をはじめとする感染症の脅威に世界がさらされるなか、ワクチンの開発は国家レベルの社会課題となっています。KMバイオロジクス(株)はこの分野に豊かな知見とノウハウ、実績を有し、COVID-19やデングウイルス感染症に対するワクチンの研究・開発を進めています。

1946

抗生物質
ペニシリンの製造開始



第二次世界大戦中から研究を進め、1946年に製造許可取得後、「ペニシリン」の製造を開始。その後、1950年に「ストレプトマイシン明治」、1958年「カナマイシン明治」、1975年「パニマイシン」などの抗生物質を開発。戦後から高度成長期の日本で、多くの人命を救いました。

1975

イネいもち病防除剤
「オリゼメート」発売



イネに病害抵抗性を誘導する特異な作用を有し、かつ安全性が高いのが特長です。発売以来、いもち病防除剤の基幹的薬剤としてコメの安定的生産に大きく貢献し、ロングセラー製品となっています。

1988

遺伝子組換え
B型肝炎ワクチン
「ビームゲン」を発売



遺伝子組換え技術を応用して開発された日本初の遺伝子組換えB型肝炎ワクチンです。2016年10月から定期接種化されました。

1989

ベンゾジアゼピン系
抗不安薬
「メイラックス」発売



高齢化社会の進展に伴い、抗生物質のみならず中枢神経薬の分野の製品ラインアップを強化しました。

1994

抗生物質
「メイアクト」発売



発売当初は黄色ブドウ球菌に対する抗菌力を特長としていました。その後、ペニシリン耐性肺炎球菌や耐性インフルエンザ菌に対して抗菌力を示すことが新たな特長として見出されました。現在、海外20以上の国と地域で販売されています。

1999

抗うつ薬
「デプロメール」発売



デプロメールは、日本初の選択的セロトニン再取り込み阻害薬(SSRI)です。

2008

ジェネリック医薬品
高血圧症治療薬「アムロジピン明治」発売



新薬開発で培った技術をベースに、利便性に優れ、高品質、安価なジェネリック医薬品の分野に進出しました。

2009

抗うつ薬「リフレックス」発売



リフレックスは唯一のノルアドレナリン・特異的セロトニン作動性抗うつ薬(NaSSA)に分類されています。

2016

統合失調症治療薬「シクレスト」発売



非定型抗精神病薬で有効性・安全性が確認された国内初の舌下錠です。

PICK UP

現在まで受け継がれる「栄養報国」の創業精神

明治グループの起源は、創業者である相馬半治が興した製糖事業にあります。当時はまだ貴重な食料であった砂糖を、一般に広く普及させることで我が国の食生活を豊かにしたいという想いからでした。モットーは「栄養報国(栄養を以って国に報いる)」の精神。明治グループの商品の多くは「栄養報国」に基づいて生み出されたものであり、この創業精神は現在に至るまで脈々と受け継がれています。



相馬 半治

明治グループの価値創造プロセス

明治グループの競争力の源泉は、多様な資本の蓄積と戦略的な配分、そして自社の強みを活かした強固なバリューチェーンに基づくビジネスモデルです。この一連のプロセスによって「食品」と「医薬品」の領域にまたがってmeijiらしい健康価値を創造し、社会が抱えるさまざまな重要課題の解決に貢献しています。事業運営においてはESGを重要視し、利益成長とサステナビリティを両立しながら企業価値を高めていきます。



資本の説明

財務資本	知的資本	人的資本	製造資本	社会・関係資本	自然資本
<ul style="list-style-type: none"> 成長投資を可能にする安定的なキャッシュ・フロー創出能力 健全・安全な財務体質 業界トップクラスのシェア製品群がもたらす高い収益性 	<ul style="list-style-type: none"> 100年の歴史が培ってきた知見・ノウハウの蓄積 基礎研究 (乳酸菌研究、カカオ研究、微生物、発酵、バイオテクノロジー、創薬研究) 特許 製造技術 製品化技術 	<ul style="list-style-type: none"> meiji way を実践する人材 WEB 明治グループ理念体系 ▶ 働きやすい職場環境 多様性の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> 国内・海外に広がる生産拠点と営業拠点 常温・チルド・フローズンのすべての温度帯をカバーする食品物流網 高品質な医薬品の安定供給を担保する生産体制 	<ul style="list-style-type: none"> 信頼の meiji ブランド 高いシェアを誇る製品ブランド力 調達先・取引先との関係性 お客さまとの強固なリレーション 株主・投資家とのエンゲージメント 	<ul style="list-style-type: none"> 豊かな素材 (カカオ、生乳、乳酸菌・放線菌などの微生物) エネルギー 水

明治グループのバリューチェーン

明治グループは、ビジネスモデルの基盤となるそれぞれのバリューチェーンにおいて、事業面からだけでなく、サステナビリティの視点からも強化を図り、持続的な成長を果たしていきます。

強みを強化する取り組み

- サステナビリティ関連
- こころとからだの健康に貢献
- 豊かな社会づくり
- 環境との調和
- 持続可能な調達活動

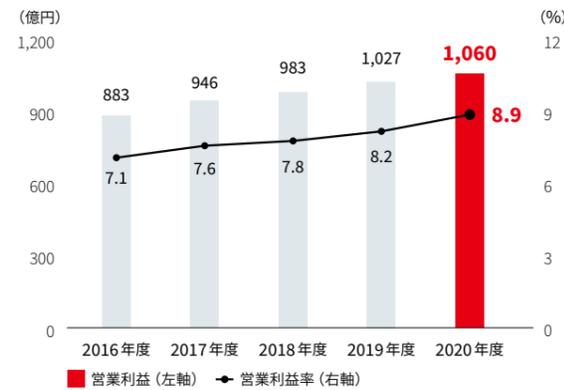


財務・非財務ハイライト (主要指標の推移)

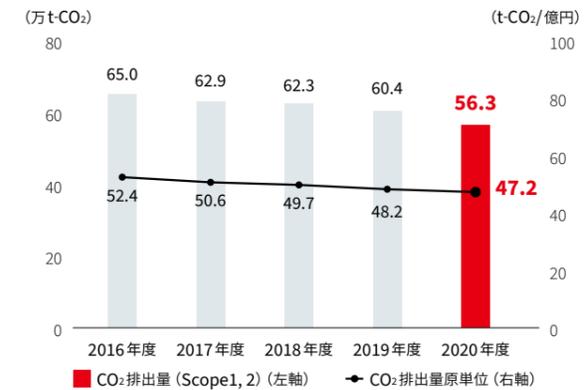
売上高



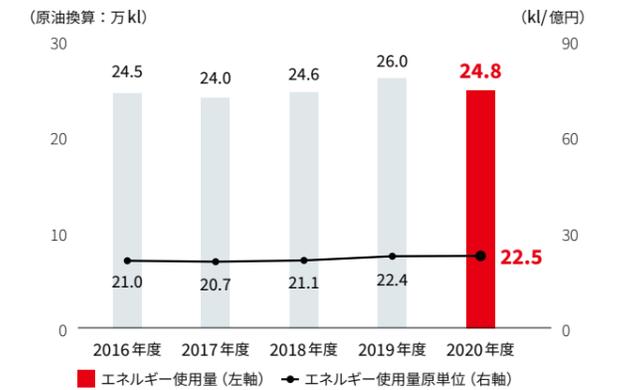
営業利益 / 営業利益率



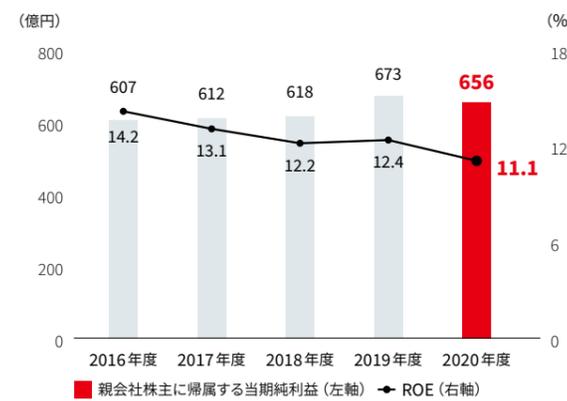
CO₂ 排出量 (Scope1, 2) / CO₂ 排出量原単位 ※1



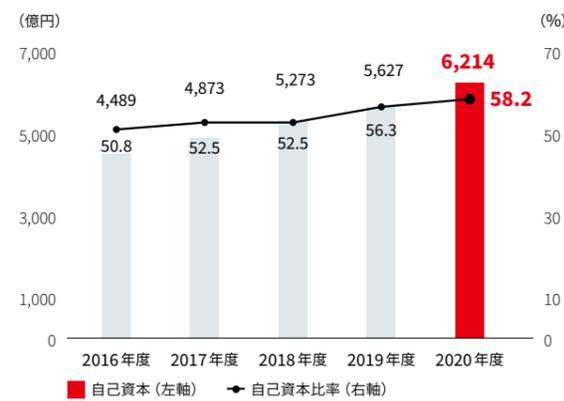
エネルギー使用量 / エネルギー使用量原単位 ※2



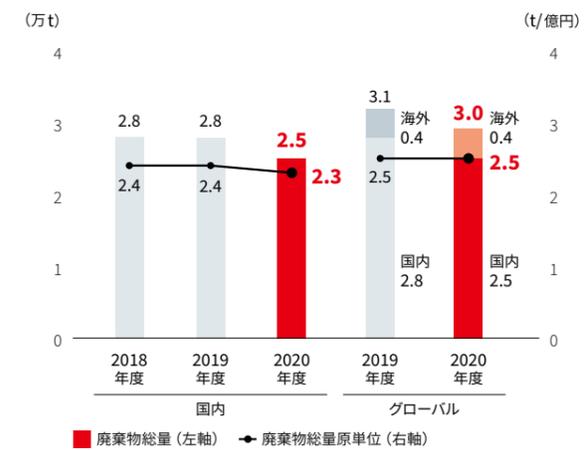
親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE



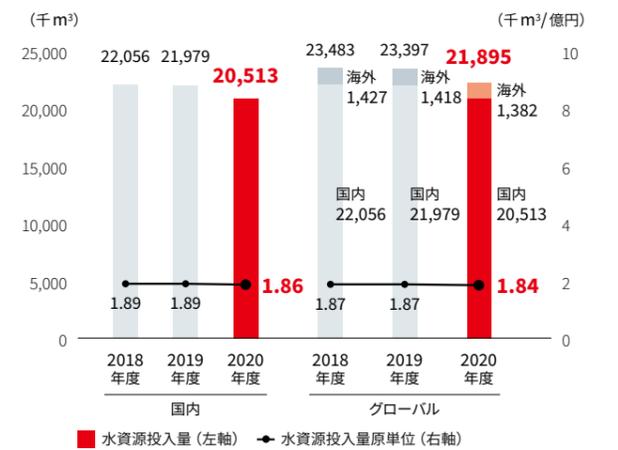
自己資本 / 自己資本比率



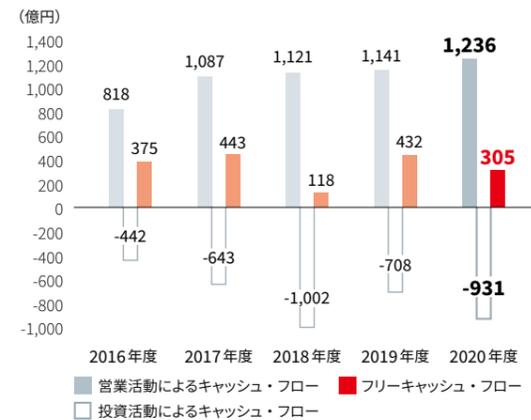
廃棄物総量 / 廃棄物総量原単位 ※3



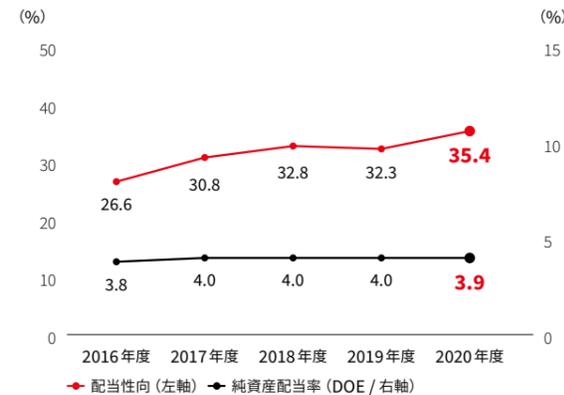
水資源投入量 / 水資源投入量原単位 ※3



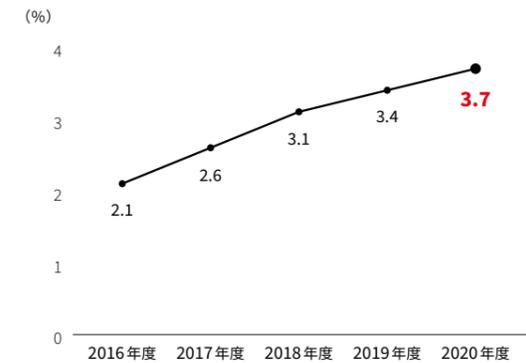
キャッシュ・フロー



配当性向 / 純資産配当率 (DOE)



女性管理職比率 ※4



休業災害度数率 ※5



※1 明治グループ (国内明治グループおよび海外生産系12工場 (2020年度は13工場))、原単位は連結売上高から算出
2018年度より、KMバイオロジクス (株) 熊本工場を集計対象範囲に加え、2019年度より、同社の全拠点を範囲に加えています。
過去にさかのぼってデータを見直しました。
※2 国内明治グループ、原単位は国内連結売上高から算出
2018年度より、KMバイオロジクス (株) 熊本工場を集計対象範囲に加え、2019年度より、同社の全拠点を範囲に加えています。

※3 国内明治グループ、原単位は国内連結売上高から算出
グローバルデータは明治グループ (国内明治グループおよび海外生産系12工場 (2020年度は13工場))、原単位は連結売上高から算出
2018年度より、KMバイオロジクス (株) 熊本工場を集計対象範囲に加え、2019年度より、同社の全生産系工場を範囲に加えています。
2018年度より、廃棄物総量を集計対象範囲を、生産系拠点から排出された産業廃棄物のみとしました。
過去にさかのぼってデータを見直しました。

※4 明治ホールディングス (株)、(株) 明治、Meiji Seika ファルマ (株) の単体
2018年度より、KMバイオロジクス (株) を集計対象範囲に加えています。

※5 2016年度～2018年度は連結子会社を含む国内明治グループ (除くKMバイオロジクス (株)、明治飼糧 (株)、大蔵製薬 (株)) および沖縄明治乳業 (株) のうち、工場、研究所が対象
2019年度より連結子会社を含む国内明治グループ、沖縄明治乳業 (株) および生産系海外グループ会社の全ての事業所が対象
休業災害度数率: 死傷者数 ÷ 延べ労働時間数 × 100万



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
松田 克也

「栄養ステートメント」を旗印に meijiの独自技術で独自価値を生み出していきます

2020 中期経営計画では構造改革を推進し、 中国での事業拡大のための基盤を確立

「2020 中期経営計画 (以下 2020 中計)」で、まず成果として挙げられるのが構造改革です。ノンコア事業のグループ会社の流動化、北陸工場や岡山工場の閉鎖、不採算商品の整理などを断行。組織改革にも取り組み、社内の壁が取り払われつつあります。商品別に分かれていた支社の営業部門を一体化し、流通チャネル別に再構築。本社組織も開発・マーケティング・営業などの機能ごとに本部を再編成しました。2020 年からは、事業領域ごとに展開していた研究所を一体で運営し、「足し算」ではなく領域の垣根を越えた「掛け算」で新たな商品を生み出せる体制になりつつあります。

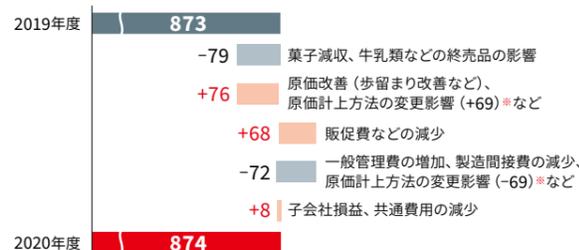
海外事業では、中国で売上拡大の布石を打つことができました。2019 年には、中国全体での事業戦略の最適化とマネジメント基盤の強化を図るため、統括会社である明治 (中国) 投資有限公司を設立。2020 年には、中国で牧場を運営するオーストアジア社に資本参加し、生乳調達の量と質を確保しました。さらに、天津、広州、上海に生産拠点を新

設するための投資も決定しました。

一方、「2020 中計」では、売上、利益の伸びが鈍化し、安定的な成長に留まりました。特に最終年度のコロナ禍の影響が大きく、主力商品の「明治プロビオヨーグルト R-1」やチョココレートなどの売上が停滞しました。これらのコア事業の成長力を回復させることが、今後の大きな課題の一つです。

(億円)	2019 年度 実績	2020 年度 実績	前期比
売上高	10,495	9,996	-4.8% -498
営業利益	873	874	+0.1% +1

連結営業利益の増減分析 (億円)



* グループ会社からの仕入品原価を製造直接費と製造間接費に分けて計上

「健康にアイデアを」と「栄養ステートメント」に 合致する商品を社会に提供

コロナ禍にあって、世の中の健康意識がいつそう高まっています。健康をキーワードとした新たな需要が続々と生まれています。健康への貢献は、社会課題の解決につながるテーマであり、この領域を有望視して参入する食品メーカーも増えています。競争がうまく作用すれば、市場が大きく広がり、私たちにとってもプラスになるでしょう。私たちは近年、体調管理やたんぱく質摂取に資する商品の提案に力を入れてきました。今後も独自価値をどれだけ創出できるかが勝負だと考えています。

進むべき方向をいつそう明確にするために、明治グループで新たに策定したスローガン「健康にアイデアを」を受けて、その思想を食品セグメントに落とし込んだ「栄養ステートメント」を策定しました。明治グループ創業の精神は「栄養報国」であり、私たちは長年にわたって人々のところからだの健康に寄与する商品の創出に努めてきました。今回、食品セグメントとしてあらためて「栄養ステートメント」を掲げ、人々のところからだの健康に貢献し続けることでサステナブルな事業を目指していきます。今後はあらゆる事業において、「健康にアイデアを」と「栄養ステートメント」に合致しないものは、私たちの商品として存在してはならないと考えています。

明治 栄養ステートメント

明治は、「栄養」で何ができるかを、ずっと考え続けます。
これまでも、これからも。

- Mind 01** 乳、カカオ等の自然素材を生かし、毎日の健康を支える“栄養”を提供します。
- Mind 02** さまざまな『+1 (プラスワン) の価値』で、心を満たす“栄養”を提供します。
- Mind 03** “栄養”で、各国・各地域の生活者それぞれの人生を豊かにするお手伝いをします。

WEB 栄養ステートメント

商品が持つ本質的な健康価値を訴求し、 さらなる市場拡大を図っていく

今回の「2023 中期経営計画 (以下 2023 中計)」の重要な事業戦略の一つが「コア事業の成長力の回復」です。ヨー

グルト・プロバイオティクスヨーグルトは、本質的な価値を高めて訴求しなければ、さらなる成長は望めません。例えば、「明治プロビオヨーグルト R-1」は、かつてはインフルエンザが流行すると需要が大きく伸びました。しかし、「明治プロビオヨーグルト R-1」は毎日飲むことで健康的な生活に貢献する、体調管理にお勧めのヨーグルトです。その価値をもっと社会に訴求し、市場を広げていきます。

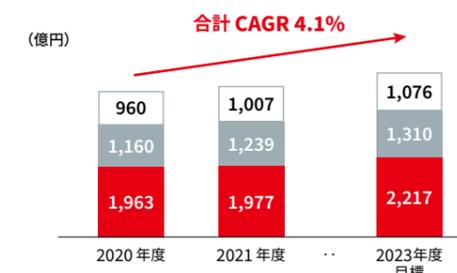
一方、meiji 独自の技術によって市場で優位性を発揮できる新商品の開発にも注力します。現在、新たな乳酸菌によるプロバイオティクスヨーグルトを開発中です。「機能性表示食品」の可能性も検討しており、その価値を世の中に浸透させたいと考えています。

ニュートリションは、健康意識の高まりからスポーツプロテインが順調に伸びています。粉末の「ザバス」は、品質が評価されて売り上げが大きく伸び、2020 年度は 210 億円に達しています。ドリンクタイプの売り上げも倍々ゲームで拡大し、粉末の「ザバス」の売上規模に迫る勢いです。ドリンクタイプは、胃内の酸性下でもミルクプロテインが凝固せず、速やかに吸収されるのが大きな特長です。この技術を確認しているのは私たちだけであり、大きな競争優位性となっています。

このスポーツプロテインを含めてニュートリション全体をさらに拡大するために、マーケティングにも力を入れていきます。ニュートリション領域の meiji ブランドを、15 歳から 50 歳までは「ザバス」、その先の 50 代 60 代は「タンバクト」、さらにその先の高齢者は「メイバランス」と、年代別にターゲットを絞って展開していくことを企画しています。「2023 中計」の先も見据えてもう一度ブランドを整理し、訴求ポイントを明確にしていきます。

コア事業の売上高*

□ チョコレート ■ ニュートリション
■ ヨーグルト・プロバイオティクスヨーグルト



* 収益認識基準は適用していません

事業別戦略 | 食品セグメント

チョコレート事業からカカオ事業へ。
発想を変えて、新たな成長を追求していく

コア事業の一つであるチョコレートは、いま停滞しているのが実情です。それを打破するには、チョコレート事業からカカオ事業へとカテゴリーを広げることが不可欠だと考えています。従来のチョコレート商品の枠を超えて、チルドやフローズンのチョコレート、カカオドリンクなどもお客さまに提案していきたい。常温・チルド・フローズンの3温度帯で商品を開発、展開できるのは私たちならではの強みであり、meijiらしい価値を訴求して新たな市場を開拓していきます。

原料となるカカオ豆は、近い将来、すべて「サステナブルカカオ豆」を使用します。すなわち、私たちがカカオ豆のサプライチェーンすべてに関わり、持続可能な生産を支援していくことになります。カカオ豆のサプライチェーン全体で考えれば、面白いビジネスを生み出せる機会は大いにあります。カカオ豆はもともと中米・南米の人たちが滋養強壮のために摂取していた食品です。カカオ豆自体の健康価値を提案する商品を開発し、まだ世界にはない市場を創り出せる可能性もあります。こうして発想を変え、チョコレートからカカオへとカテゴリーを広げることで、さらなる成長を実現できると考えています。

中国事業拡大のための投資をさらに強化。
欧米や東南アジアも市場にフィットした戦略を展開

「海外展開の強化」も「2023中計」での重要事業戦略です。中国、東南アジア、欧米でそれぞれ事業を強化していきます。中国では「2023中計」の3年間で四つの工場を立ち上げ、生産能力を一気に向上させます。これは次期「2026中期経営計画」で大きな成果をもたらすことになります。また、2021年4月から上海でプロバイオティクスヨーグルトの販売を開始しました。現在、主に高級スーパーで販売しており、順調に売り上げが拡大しています。2021年7月には現地工場のプロバイオティクスヨーグルト製造ラインが整備されたので、供給量を増やして市場の成長を後押ししていきます。2023年に完成予定の天津工場にはプロバイオティクスヨーグルト専用ラインを導入し、ゆくゆくは天津をメインの生産拠点にする考えです。

東南アジアでは、菓子事業を中心に展開していきます。設備投資を行ってラインを増強し、現地の購買動向に合わせて高付加価値なmeiji商品を普及させます。アメリカで

は、現在菓子商品のみを展開していますが、ヨーグルトなど他の商品カテゴリーへの参入も検討しています。欧州では、ダノン社とキューブタイプの粉ミルク製造で事業提携し、すでに生産を開始しています。商品はイギリスのドラッグストアチェーンであるBootsで販売しており、こちらも順調で欧州の他国での販売も計画しています。

また、「2023中計」でも構造改革は継続していきます。設備・技術・人材などの面でシナジー効果の薄いグループ会社の譲渡は、すでにある程度目途がつかしました。「2020中計」の期間中、明治ケンコーハム(株)、(株)アサヒプロイラー、明治ライスデリカ(株)、(株)フレッシュ・ロジスティックなどの株式を、事業価値の向上が見込める外部の企業へと譲渡しました。今後は、「2023中計」から経営指標として導入したROICを用い、各事業ごとに目標を決めて改善していきます。また、「栄養ステートメント」に合致しない事業はmeijiらしい健康価値を付加した商品への転換を図ります。

中国での生産能力の拡大に向けて



2023年度末生産能力(金額ベース)/2020年度比

ヨーグルト 約4倍(蘇州^{※1}能力増強、天津^{※2}、広州^{※3}新設)
菓子 約2倍(広州^{※3}新設)
アイスクリーム 約2倍(上海^{※3}新設)

※1 2021年度 ※2 2022年度 ※3 2023年度

多様な人材の力を引き出し、新領域に挑戦。
DXによる新たなビジネスモデルの構築も

「2023中計」に掲げる「新領域への挑戦」にも果敢に取り組んでいきます。その鍵を握るのが人材です。従業員の意欲や能力をもっと引き出すために、新たに「アクセラレータープログラム」を開始しました。すでに社外連携も含めて20ほどのプロジェクトが立ち上がり、従業員が現在の担当業務から離れて専念できる制度化も進めています。こうした取り組みを重ねて、自ら挑戦することを良しとする企業風土を醸成していきたいと考えています。人事制度についても評価基準を明確にし、結果を出せば昇格に直結するダイナミックな形に変えていきます。

人材のダイバーシティ&インクルージョンもいっそう推進します。2021年より、女性や障がい者、外国人従業員がより活躍できる環境を作る「DIAMONDプロジェクト」を(株)明治において社長直轄で進めています。女性管理職を増やすために、能力を持つ人材を社内でも育成することに加え、キャリア人材も採用します。外部から優秀な人材を募り、女性管理職のモデルを示すことで、若手女性従業員の意識向上を図り、社内を活性化したいと考えています。

「新領域への挑戦」にはデジタル技術の活用も不可欠です。DX(デジタルトランスフォーメーション)推進の一例として企画しているのは、私たちが運営する「ほほえみクラブ」の会員データの活用です。産前・産後の女性向けの育児応援サイトであり、約100万人のユーザーの方々から健康についてのさまざまな相談が寄せられています。個人情報取り扱いには細心の注意を払って内容を分析し、一人一人のニーズに応じて不足している栄養情報や商品を提供するという、新たなビジネスモデルを検討しています。

DXが進展すれば、私たちの事業のあり方そのものが大きく変わる可能性もあります。例えば、ヨーグルトを売るのではなく、特徴ある乳酸菌を提供するというビジネスモデルも考えられる。さまざまな企業と協業し、個人の健康状態に応じた「乳酸菌」と「おいしい牛乳」をもとに最適なヨーグルトを毎日提供するという、そんな画期的なサービスも決して実現不可能ではありません。大胆に発想し、DXでmeijiらしい新しい価値を創っていきたくと考えています。

これからも私たちは、新しいカテゴリーを創り、
新しい需要を創り出すことに挑んでいく

創業の精神である「栄養報国」のDNAは、現在に至るまで脈々と受け継がれています。過去を振り返っても、私たちは人々の健康に寄与する商品を次々と世の中に送り出してきました。一方、私たちが提供するものは食品であり、食品はおいしくなければなりません。「生きるために食べる」のではなく、「おいしく食べたいから生きる」という考え方でいいと思います。おいしいものを食べることに、もっと貪欲になっていい。それを満たした上で健康になれることが、meijiらしい商品ではないかと考えています。

これまでもそうであったように、これからも私たちは新しいカテゴリーを創り、新しい需要を創ることに挑んでいきます。すでに他社が手がけている領域に参入するのではなく、強みを持つ事業をさらに伸ばし、周辺に新たな市場を創出していく。そこに向けてmeijiの独自技術で独自価値を生み出していくことに、私たちはひたすら力を尽くしていきます。

「健康価値創造の歴史(P.24)」に関連情報



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

小林 大吉郎

社会課題解決につながる事業に経営資源を集中し、 感染制御のプラットフォームを作り上げていきます

ワクチン事業と海外事業が大きく伸長し、 2020年度は過去最高益を記録

「2020中期経営計画(以下2020中計)」の大きな成果は、ワクチン領域で国内No.1のKMバイオロジクス(株)がグループ入りし、新たにワクチン事業への参入を果たしたことです。これにより、新たな成長基盤を築くことができました。さらに2014年に買収したインドのメドライクも「2020中計」で成長軌道に乗せることができました。海外CMO/CDMO*事業は、国内の後発品事業を補完する上で参入価値は大きく、こちらも将来に向けての大きな成長基盤です。

反面、期待の新薬候補は臨床試験で主要評価項目を満たせず、自社創業の目標を達成できませんでした。2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大が業績に大きく影響しました。感染症対策が強化されたことであらゆる感染症が激減し、主力製品の抗菌薬の需要が低迷。医療機関の受診者数も大きく減少し、日本の医薬品市場が縮小しました。

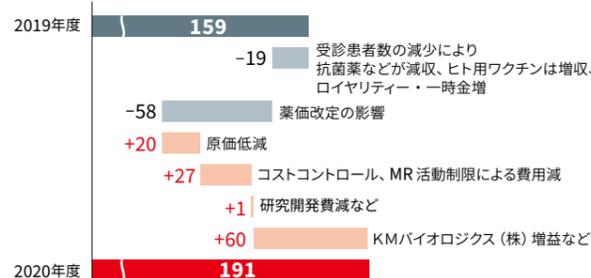
2020年度下期はKMバイオロジクス(株)でのインフルエンザワクチンの生産効率が良好で、過去最大の1,000万

本規模の生産を実現。競争より早く販売を開始することができ、売り上げと利益を確保できました。最終的に、2020年度はKMバイオロジクス(株)とメドライクが業績に大きく貢献し、医薬品セグメントとして過去最高益を記録しました。

* CMO：医薬品受託製造機関 CDMO：医薬品受託製造開発機関

(億円)	2019年度 実績	2020年度 実績	前期比
売上高	2,043	1,936	-5.2% -106
営業利益	159	191	+19.5% +31

連結営業利益の増減分析 (億円)



新型コロナウイルス感染症に対する 不活化ワクチン開発が私たちの喫緊の課題

今回のコロナ禍にあって、私たちが担うべき最も大きな使命は、社会に打撃を与える新興・再興感染症に対するワクチンと治療薬、そして薬剤耐性菌に対する抗菌薬を開発、供給することだとあらためて認識しています。さらに、高品質で安価な医薬品を安定供給していくことも大切な責務です。「2023中期経営計画(以下2023中計)」では、これらの事業領域に経営資源を集中してポートフォリオを明確にしていきます。そして、感染制御のプラットフォームを国内に作り上げていきたいと考えています。

その使命を果たすために早急に取り組まなければならないのが、新型コロナウイルス感染症のワクチン開発です。KMバイオロジクス(株)がアストラゼネカ製のワクチンの製剤化を担っています。私たちが築き上げている季節性インフルエンザのコールドチェーンを活かしてスムーズに供給する体制を整えました。さらに国産ワクチンの開発は、国の支援を得ながらKMバイオロジクス(株)主導で行われており、第I/II相試験を実施中です。KMバイオロジクス(株)が手がけるのは、インフルエンザワクチンで実績のある「不活化ワクチン」です。継続的にヒトに接種するワクチンとして安全性のデータが蓄積されているのは不活化ワクチンであり、その必要性は非常に大きいと考えています。

さらに私たちに、パンデミックインフルエンザに備えたプロトタイプワクチンの開発実績もあります。これを新型コロナウイルスに応用すれば変異型にも容易に対応でき、目的とするパンデミックワクチンを迅速に製造、供給することが可能となります。開発に成功すれば、インフルエンザワクチンのように国民の定期接種化に向けて大きく前進します。1億2,000万人分の国産ワクチンを確保することは、私たちが必ず成し遂げなければならない国家的な課題です。さらに、未知の感染症リスクにいち早く対応すべく、新規テクノロジーによるワクチン開発にも取り組んでいきます。



KMバイオロジクス(株)本社/熊本事業所。約14万7,000㎡の敷地には、本館、血漿分画製剤製造棟、ワクチン製造棟などがあります

WEB
KMバイオロジクス(株)

メドライクのCMO/CDMO事業を強化し、 世界の人々の医薬品アクセス向上に貢献する

海外CMO/CDMO事業の強化も、「2023中計」の重要な戦略の一つです。いま世界の人口が急速に拡大しており、主にアジアやアフリカで医薬品アクセスが大きな社会課題になっています。その解決に貢献するのが、メドライクでのCMO/CDMO事業です。今後のCMO/CDMO事業の成長率は、医薬品業界の平均成長率よりも高いと見込まれており、大いに期待しています。その成長を加速させるためには、メドライクの既存設備の能力増強や新工場の建設など、もう一段大きな投資が必要です。医薬品セグメントのポートフォリオを見直し、CMO/CDMO事業に効率的に経営資源を投じて成長を促していきます。

この事業ポートフォリオを管理する指標として、「2023中計」からROICを活用します。これから私たちが挑まなければならないのは、ワクチンをはじめとする画期的な新薬の開発です。特にバイオ医薬品の開発には大きな先行投資を要するため、失敗は許されません。この先行投資を「2023中計」期間中に収支を均衡させ、生み出された新薬を「2026中期経営計画」以降の成長エンジンにしたい。そのためには、新薬開発がいまどのフェーズにあるのかをバリューチェーンを通じて把握し、ROICを意識して経営判断を行っていきます。



2015年にグループ入りしたインドのメドライク。日本水準の高品質と低コスト体制を両立させ、CMO/CDMO事業の推進役を担っています

事業別戦略 | 医薬品セグメント

革新的な創薬のために社外へ人材を派遣し、オープンイノベーションを推進

将来に向けてさらに成長していくためには、人材マネジメントがきわめて重要になります。医薬品セグメントはこれまでに経験したことがない状況に直面しており、不足する知見を補うためには外部人材の活用が必須です。アカデミアから優秀な研究員の採用を進め、ハイクラス人材を適切に処遇する人事制度も整備していきます。

一方、若手の育成を目的に、外部機関へ積極的に人材を派遣しています。例えば、日本製薬工業協会の研究機関である「医薬産業政策研究所」に3期連続で研究員を送り出し、ビッグデータの利活用やAI（人工知能）の研究を進めています。さらに、内閣官房の「国際感染症対策調整室」の公募に、耐性菌の抗生物質の研究に携わる社員が採用されて2021年から参画。DX（デジタルトランスフォーメーション）関連でもアカデミアと連携し、広島大学で「感性脳科学」を究める山脇成人先生とうつ病予防のDXの社会実装を目指す共同研究をスタートしています。

新薬開発では、神戸医療産業都市推進機構での本庶佑先生との自己免疫疾患治療薬の共同研究や、血液内科学の権威である順天堂大学の小松則夫先生と造血管腫瘍治療薬の共同研究を進めています。さらに北里大学の大村智先生とともに、次世代型イベルメクチン誘導体による新型コロナウイルスの治療薬の創出にも、AMED（国立研究開発法人日本医療研究開発機構）の支援を受けて取り組んでいます。革新的な創薬は「2023中計」の大きなテーマであり、オープンイノベーションによって目標を達成したいと考えています。



「感性脳科学を活用したうつ病予防DXと社会実装」共同研究契約を締結。写真左から、山脇成人広島大学特任教授、越智光夫広島大学学長、Meiji Seika ファルマ(株) 社長 小林、(株)マクニカ 原社長



食品との融合により、免疫応答の領域でmeijiらしい健康価値の創出に挑む

医薬品と食品の融合による「新領域への挑戦」も「2023中計」の重要なテーマです。医薬品と食品は事業構造が異なるものの、ヒトが摂取して「健康寿命の延伸」に貢献できる点は共通しています。いま製薬業界では「Beyond the Pill（医薬品を超えて）」というコンセプトが謳われ、栄養状態や生活習慣なども含めて疾病領域全体をカバーする方向に進んでいます。明治グループ内でも、医薬品と食品のさまざまなピースが結びつき始めています。

その具体的な取り組みとして、いま構想しているのが医家向けサプリメントです。治療の枠組みのなかでの使用を前提としており、科学的エビデンスに基づいた疾患・治療で不足しがちな栄養素を補うものですが、規制区分としては食品にあたります。明治グループとして医薬品と医家向けサプリメントを併せて提供できれば、治療と栄養管理、すなわちCUREとCAREを一体的に行うことが可能になります。まさに新スローガン「健康にアイデアを」で目指す、meijiらしい健康価値の創出につながります。食品も医薬品も、meijiらしい健康価値創出の核心となるターゲットは「免疫」です。感染制御も根本は免疫応答です。医薬品セグメントは、この免疫応答の領域で「健康にアイデアを」を実践していきます。

私たちは、感染制御を通して社会課題解決の先頭に立つ企業になりたいと考えています。研究開発型の企業として新薬を継続的に市場投入できる企業を目指し、そのために必要な経営基盤の強化や事業ポートフォリオの再構築を断行していきます。「2023中計」はその両方を達成させるべき重要な期間です。大きな困難が伴い、スピードも求められますが、これを成し遂げることで次代の成長を加速させていきたいと考えています。

開発品目一覧

品目名		2021年度	2022年度	2023年度
感染症	ME1100 アルベカシン 【院内感染肺炎/人工呼吸器関連肺炎治療薬】●	Phase Ib (海外)		
	OP0595 ナキュバクタム 【β-ラクタマーゼ阻害薬】●	Phase I 併用		
中枢神経系	ME2112 ジブラシドン 【統合失調症治療薬】	Phase III		
	HBI-8000 ツシジノスタット 【再発・難治性成人T細胞性白血病/リンパ腫治療薬(ATLL)】	承認		
その他	HBI-8000 ツシジノスタット 【再発・難治性末梢性T細胞リンパ腫治療薬(PTCL)】	申請	承認	
	SP-02L ダリナバルシン 【再発・難治性末梢性T細胞リンパ腫治療薬(PTCL)】	申請	承認	
	DMB-3111 【トラスツズマブ(ハーセプチンバイオ後続品)】	(PI終了)		
	DMB-3115 【ウステキヌマブ(ステララーバイオ後続品)】	Phase III (海外)		
	ME3208 ベルモスジル 【慢性移植片対宿主病(cGVHD)】	Phase I		
	KD-370 【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型による感染症の予防】●	Phase III 申請	承認	
	KD-382【デング熱の予防】●	Phase I (海外)		
	KD-404【インフルエンザの予防】	Phase I/II		
	KD-414 【新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の予防】●	Phase I/II	Phase II/III	
	KD-371 【顕微鏡的多発血管炎における神経障害の改善(ステロイド剤が効果不十分な場合に限る)】(希少疾病用医薬品)	Phase III		
血液分画製剤	KD2-305 【血液凝固第VIII因子又は第IX因子に対するインヒビターを保有する患者の出血傾向の抑制】●	Phase II/III 申請	承認	
	ME5382【殺虫剤/Flupyrimin】●	登録	登録 (海外)	
農薬	ME5343【殺虫剤/Afidopyropen】● BASF社と共同開発 (Meiji Seika ファルマ(株)と北里研究所との共同研究で発見)	登録 (海外)		
	ANM-138【殺虫剤/Flometoquin】● (日本化薬(株)と共同開発)	登録 (海外)		
	ME5223【殺菌剤/Fenpicoxamid】● (Corteva Agriscience社と共同開発)	登録 (海外)		
動物薬	ME4136【抗菌性注射剤】	承認		
	ME4137【抗菌性注射剤】	申請	承認	
	ME4406【飼料添加物】●			申請
	ME4204 適応拡大【経口駆虫剤】●	承認		
	ME4618【麻酔注射剤】	申請	承認	
	ME4624【ワクチン】	承認		
	KD-395【豚用ワクチン】●	申請		承認
	KD-386【豚用ワクチン】●	申請		承認

● 自社創製
 ※ 導出した品目。導出先や対象地域などの詳細については、当社ホームページをご参照ください
 ※ 2021年8月現在の情報を掲載しています

WEB 開発品目一覧

CSOメッセージ



取締役専務執行役員 CSO
古田 純

次の100年に向けて、世界の人々が笑顔で健康な毎日を過ごせる未来社会をデザインします

事業を通じて社会課題を解決することで明治グループはこれからも成長していく

私たち明治グループが手がけている食品と医薬品は、どちらもサステナビリティとの親和性が高い事業です。経営とサステナビリティは相反するとも思われますが、明治グループは、事業を通じて社会課題を解決することで成長し、お客さまの生活充実に貢献してきました。

最近の事例では、食品セグメントにおける「タンパクト」が挙げられます。現代の日本人はたんぱく質の摂取量が不足しています。そこで、乳製品・菓子・冷凍食品などカテゴリーを横断し、他企業とも連携して食品業界全体でたんぱく質摂取量向上を図る活動を実施しています。現在、米久株式会社や山崎製パン株式会社にご賛同いただき、私たちが手がけていないカテゴリーでも「タンパクト」ブランドで商品を展開しています。この取り組みはさらに拡大させていきます。

医薬品セグメントでは、喫緊の課題である新型コロナウイルスのワクチン開発をKMバイオロジクス(株)で進めて

います。実用化に向けた条件が整えば、2022年度中の上市も視野に入れていきます。新型コロナウイルス感染症が収束しても、また新たな感染症が社会を脅かす恐れがあり、感染症と人類との闘いは永遠に続くと考えられます。私たちは、ワクチンと治療薬の両方を開発して感染抑制のプラットフォームを築き、社会に貢献していきたい。ワクチンと治療薬をともに提供できる製薬企業は、世界でも日本でも限られており、私たちが営む事業はきわめて意義のあるものと考えています。

このように私たちの事業は、サステナビリティと密接に結びついています。サステナビリティを意識して経営しなければ、もはや企業価値の向上にはつながらない時代になりました。今回の「2023中期経営計画(以下、2023中計)」では、その考え方をいっそう強く打ち出し、「明治ROESG®経営」によって経営とサステナビリティの融合を目指していきます。

※「ROESG」は一橋大学教授・伊藤邦雄氏が開発した経営指標で、同氏の商標です

2020中期経営計画では、サプライチェーンにおける人権や環境に関する取り組みが大きく進展しました

明治グループ長期環境ビジョンを策定し高い目標に向かって努力を続けていく

「2020中期経営計画(以下、2020中計)」では、サステナビリティ活動で大きな成果を残せました。マテリアリティやKPIはおおむね達成でき、「明治グループ2026ビジョン」実現に向けて大きな第一歩を踏み出すことができました。ただし、ここ数年で求められる水準が格段に高くなっているため、現状に満足せず、さらなるステップアップが必要です。

「2020中計」での成果は、大きく三つ挙げられます。一つ目は、自社内にとどまらず、サプライチェーン全体で人権や環境に関する課題解決に取り組めたことです。サプライヤー行動規範を策定し、サプライヤーの方々と対話しながら課題を洗い出し、力を合わせて解決を図っています。すでに主要事業会社*の国内一次サプライヤーで約8割の売上を占める74社を対象にアンケートを実施し、現状把握を行いました。2021年から2022年にかけては、残りの一次サプライヤーや国内外のグループ会社のサプライヤーにもアプローチし、人権と環境に関する取り組みを推進していきます。

二つ目は、「明治グループ長期環境ビジョン: Meiji Green Engagement for 2050」を策定し、公表できたことです。この長期ビジョンでは、生物多様性を保全し生態系の維持に関わる「気候変動」「水資源」「資源循環」「汚染防止」の4つを活動ドメインに設定しました。気候変動では、2050年までにサプライチェーン全体でのカーボンニュートラル実現を目標に掲げました。きわめてチャレンジングですが、あえて高い目標に向かって努力することが必要だと考えています。

マテリアリティの特定

「明治グループ2026ビジョン」の策定時、社外有識者とのダイアログを踏まえ、社会課題におけるマテリアリティの特定を行いました。その後、事業環境の変化や取り組みの進捗に合わせて、内容を更新しています。下表は2023年度までを対象としたものです。

テーマ	活動ドメイン	社会課題	テーマ	活動ドメイン	社会課題
ここからだの健康に貢献	健康・栄養	健康な食生活への貢献	豊かな社会づくり	人材	多様性の尊重と人材育成
		超高齢社会への対応		社会	人権の尊重
		新興・再興感染症対策	持続可能な調達活動	人権・環境に配慮した原材料調達	
脱炭素社会	CO ₂ 排出量の削減				
循環型社会	環境負荷の低減				
環境との調和	水資源	環境負荷の低減	取り組みの進捗はP.48~61、P.82をご覧ください		
		水資源の確保			

三つ目は、水リスクへの取り組みが大きく進展したことです。これまで不十分であった国内外の事業所、特に工場における水リスクを調査しました。「洪水」「濁水」「水質」それぞれのリスクを分析・整理し、BCPの観点も踏まえ優先順位をつけてハード・ソフトの両面から対策を講じています。

「ESGアドバイザリーボード」の新設などサステナビリティ推進体制をさらに強化

「2020中計」期間にサステナビリティで成果を挙げられたのは、明治グループにおける推進体制の充実を図れたことが大きな要因です。2019年10月、ホールディングス内にサステナビリティ推進部を新設しました。これによって取り組みの幅が広がり、アウトプットの質やスピード感も高まりました。現在、サステナビリティ推進部が事務局となり、活動テーマごとに会議体を設置し、活動主体である事業会社と連携して取り組みを推進しています。

さらに2021年度から、推進体制強化のために新たに二つのことに取り組んでいます。まず、従業員一人一人がサステナビリティ活動を「自分ゴト化」するための環境づくりです。4月から主要事業会社に約820名の「meijiブランド推進リーダー」を任命し、職場でのミーティングを通して従業員へのサステナビリティの普及啓発を図っています。

もう一つは、「ESGアドバイザリーボード」の新設です。これまでも毎年、社外有識者を招いて当社の取り組みにアドバイスをいただくダイアログを実施していました。これをアドバイザリーボードとして常設し、年2回開催していきます。

※(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)

脱炭素や水資源に関する課題解決はもちろん、サーキュラーエコノミーの実現にも注力します

情報発信にも努め、サステナブルでなければビジネスが成立しない社会をリードしていく

取締役会でのサステナビリティに関する議論も、以前と比べてはるかに増えました。社外取締役からも本質的な指摘を受けており、各種の施策に反映しています。また、2020年度に実施した社外有識者とのダイアログでは、高崎経済大学の水口剛先生からアドバイスをいただきました。水口先生からは『食品や医薬品はSDGsの宝庫であり、明治グループには業界のリーダーシップを取ってほしい』という要望が寄せられました。一方、マテリアリティには一定の評価はいただいたものの、具体的な取り組みは若干踏み込み不足で、再考が必要なKPIもあるとのこと意見を頂戴しました。ご指摘を受けた点は早々に対応していきたいと考えています。

明治グループの今後のサステナビリティ活動に関するキーワードは、やはり「環境」と「人権」です。「環境」では、脱炭素や水資源への取り組みはもちろん、サーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現にも注力していきます。事業活動で使用する資源をできるだけ削減し、リユース・リサイクルする仕組みを構築していきます。例えば、食品セグメントではプラスチック容器包装の軽量化や紙への変更、再生プラスチックの使用、物流資材のリユース・リサイクルの推進などの取り組みを強化していきます。「人権」では、前述の通り、サプライチェーンにおける人権尊重の取り組みにいっそう力を入れていきます。

また、今後はステークホルダーに対しての情報発信も重要です。施策だけでなく、明治グループが掲げるミッション（理念）や考え方もしっかりと伝えて社会から認められることが、CSOとしての責務であると考えています。こうした情報発信は、従業員の啓発にもつながっていきますし、さらに、食品を扱う企業グループとして、エシカル消費のトレンドを興すことにも寄与するでしょう。商品とともに情報を通じて、サステナブルでなければビジネスが成立しない社会づくりをリードしていくつもりです。

ダイバーシティ&インクルージョンをいっそう推進し、多様な人材が活躍できる企業グループへ

「2020中計」では、ダイバーシティ&インクルージョンの推進もマテリアリティとして掲げていましたが、この項目は満足のいく成果が出せませんでした。社外取締役からも常々指摘されているので、今後は女性管理職比率向上なども含めて、多様な人材が活躍できる職場づくりに早急に取り組んでいきます。まず、(株)明治では社長がリーダーを務める「DIAMONDプロジェクトチーム」が立ち上がり、現在社内改革が進められています。

また、ダイバーシティ&インクルージョンの前提となる従業員エンゲージメントを測定するために、グループ全従業員を対象とした意識調査を毎年実施します。得られた分析データをもとにした施策を実施することで、従業員エンゲージメントの向上につなげていきます。

「明治グループのサステナビリティ | 豊かな社会づくり (P.56)」に関連情報

明治グループ長期環境ビジョン：Meiji Green Engagement for 2050



明治グループでは「将来にわたって自然との共生を図るために、企業活動に伴う環境負荷の最小化」をコンセプトとする『明治グループ長期環境ビジョン「Meiji Green Engagement for 2050」』を策定しました。

3つのエンゲージメント

1. 対話 地球環境と対話をしながら「人も、地球も、健やかな未来」を目指す
2. 約束 健全な地球環境の維持を約束
3. 貢献意欲 従業員が自発的に活動し、持続可能な地球環境の実現に貢献

WEB 長期環境ビジョン ▶

明治グループ2026ビジョンの達成時には、サステナビリティ活動でも世界のトップランナーに



ESG投資枠を設け、サステナビリティで正しく意思決定ができる仕組みを整備

ESG投資も積極的に実施していきます。例えば現場の担当者レベルでは、CO₂削減のための設備投資などはコストアップになるため、どうしてもちゅうちょしてしまいます。そこでESGのための設備投資を別枠で設定し、担当者が実行しやすい制度を作りました。企業経営では、正しい意思決定ができる仕組みを整備することが大切であり、それはサステナビリティ活動においても同様です。さらに、資金調達ではグリーンボンドよりも幅広い用途が可能なサステナビリティボンドを発行することにしました。

経営戦略とサステナビリティ戦略を一体化し、未来に向けてミッションを果たしていく

「2023中計」の終了時には、サステナビリティの取り組みで日本でのトップランナーになりたい。さらに、「明治グループ2026ビジョン」を完全に達成すれば世界のトップランナーの一員になるのも夢ではありません。そのためには、事業運営とサステナビリティの一体化をさらに推し進めていかなければなりません。世界のトップを走る企業は、経営戦略とサステナビリティ戦略が一体になっており、まったく違和感がありません。明治グループはまだこの点が不十分であり、「2023中計」で掲げる「明治ROESG経営」によって一体化を加速させていきます。

また、私たちは2026年、2030年、さらに環境においては2050年の目標値は設定しているものの、その達成に向けたロードマップやアクションプランがまだ整備されていません。志は高く掲げていますが、どうすれば達成できるのか、現在の技術やインフラとのギャップの分析ができていないのが実情です。その道筋をしっかりと定めたい。明治グループは、方向が決まれば従業員の力を結集し、大きなパワーを生み出すことができます。CSOとしてその舵取りをしっかりと担っていくつもりです。

明治グループは、次の100年に向けてサステナビリティが何よりも重要だと認識し、「世界の人々が笑顔で健康な毎日をご過ごせる未来社会をデザインする」ことをミッションに掲げています。健康であることはもちろん、笑顔で幸せな毎日をご過ごせることが大切であり、そんな社会を目指すサステナビリティ活動を追求していきたいと考えています。

4つの活動ドメインと2050年目標

 <p>カーボンニュートラルの実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン全体でCO₂などの温室効果ガス排出量を実質ゼロに ● 自社拠点における総使用電力量に占める再生可能エネルギー比率100%を達成 	 <p>限りある資源である水の持続的な利用の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自社拠点での水使用量の原単位を2017年度比で半減 ● 製品原料として使用する水を100%還元（ウォーターニュートラル） ● 自社拠点の立地地域や原料調達地域での水リスクの解決に取り組む
 <p>サーキュラーエコノミーへの移行</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 製造工程での廃棄物のゼロエミッションを実現 ● 再生材などを活用し容器包装に使用する新たな自然資本最小化を実現 	 <p>事業活動由来の環境汚染ゼロへ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業活動由来の化学物質による環境汚染ゼロを目指す ● サプライチェーン全体における環境汚染の課題解決に取り組む

中期経営計画におけるサステナビリティ戦略

明治グループにおけるサステナビリティ活動のミッション

明治グループのNEXT100にむけて 世界の人々が笑顔で健康な毎日を過ごせる 未来社会をデザインする

明治グループは2026年で創業110周年を迎えます。創業以来培ってきた明治グループの企業価値をさらに発展させていくために、これから先の100年を見据えた礎を再構築していかなければなりません。いま、社会は大きな時代の転換点を迎えており、企業は事業規模の拡大だけでなく、事業活動を通じて社会課題をどう解決するかが求められています。あらためて社会に対する自社の事業活動の意義や役割を見つめ直し、社会課題の解決を発想の起点とした明治グループらしい活動を強化していきます。

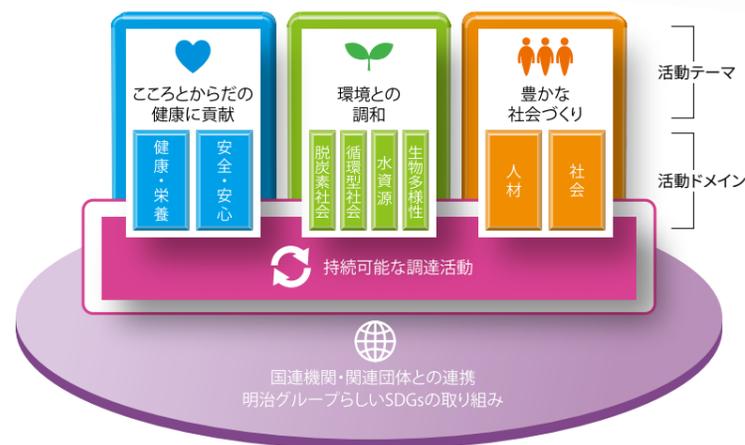
明治グループサステナビリティ2026ビジョン

明治グループは、食と健康のプロフェッショナルとして事業を通じた社会課題の解決に貢献し、人々が健康で安心して暮らせる「持続可能な社会の実現」を目指します。

ビジョンの概要

「明治グループサステナビリティ2026ビジョン」では、「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」の三つの活動テーマと、共通テーマである「持続可能な調達活動」を掲げ、それぞれマテリアリティおよびKPI※を設定して取り組みを進めています。具体的な活動ドメインは右図に示す通りで、このフレームワークに基づいてサステナビリティ活動を推進し、社会課題の解決に貢献していきます。

※ KPI：重要業績評価指標



SDGs に対する考え方

「持続可能な開発目標 (SDGs)」は、2015年に国連で採択された2030年までに達成することを目指す17の目標です。このうち、明治グループが事業活動において主に貢献できるゴールを13項目特定しました。2021年度より、SDGsが「行動の10年」※であることを認識した上で「明治グループサステナビリティ2026ビジョン」を通じて、達成に向けて取り組んでいます。

※ 2020年1月、国連はSDGsが達成期限とする2030年までの10年間を「行動の10年 (Decade of Action)」として、取り組みの加速と規模の拡大を世界各国に要請

明治グループが達成を目指す
主な SDGs 項目



環境の上に社会が、社会の上に経済があって成り立っています。三つの分野を総合的に取り組むことが必要です。

2023 中期経営計画におけるサステナビリティ活動の考え方

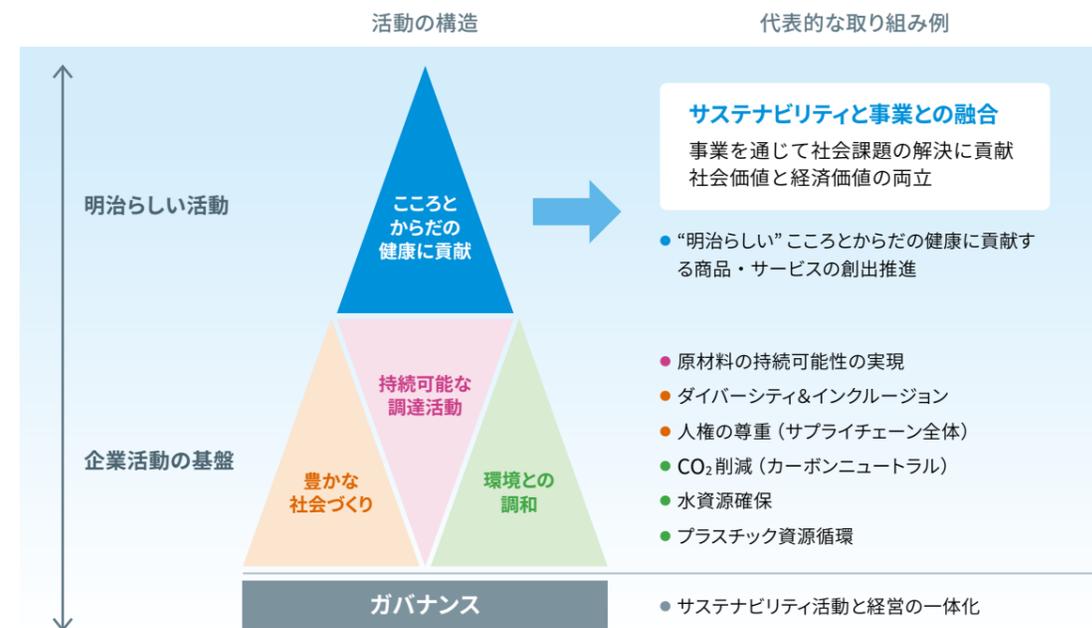
「2023 中期経営計画」では利益成長とサステナビリティ活動の同時実現をコンセプトとして掲げており、事業経営におけるサステナビリティの重要性が増しています。2023 年度中には、明治グループが日本におけるサステナビリティ先進企業として社内外から評価されている状態を目指し、活動を強化していきます。

活動計画骨子



明治グループのサステナビリティ活動の構造

サステナビリティ活動は多岐にわたっています。これらを明治グループらしい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とに構造化しました。特に明治グループらしさを発揮する領域は「こころとからだの健康に貢献」が中心になると考えています。日本は人口減少や少子高齢化という社会課題に直面しており、健康寿命の延伸は重要な社会課題です。明治グループが展開する食と薬でこれら社会課題の解決に貢献し、経済価値と社会価値の同時実現を目指します。



気候変動への対応

気候変動による長期的なリスクと機会を分析し事業活動に反映します

明治グループは、2019年度に「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」へ賛同し、TCFD提言に沿った分析を進めています。

ガバナンスとリスク管理

「グループTCFD会議」で長期的な気候変動リスク・機会と対応策を検討しています。その結果を経営会議で審議し、取締役会へ報告し、取締役会が監督しています。2021年度からは、明治ホールディングス内に新設されたリスクマネジメント部も参画し、気候変動の影響をグループ全体の重大なリスクとして捉え対応できる体制を構築しました。

気候変動に関わるサステナビリティ推進体制



シナリオ（戦略）分析結果

2020年度は、「乳原料」「カカオ」「抗菌薬（国内Key Drug 5^{*1}）」「ワクチン」領域について、IPCC^{*2}やIEA^{*3}などの情報をもとに二つのシナリオ（2度シナリオ、4度シナリオ）を設定し、2030年、2050年を基準年として中長期の気候変動の影響を分析し対応策を検討しました。

各領域の分析結果から、気候変動により想定される主要インパクト（機会・リスク）は、事業領域を問わず共通点が多く、調達・製造・物流・販売というサプライチェーンの各プロセスで発生することが分かりました。

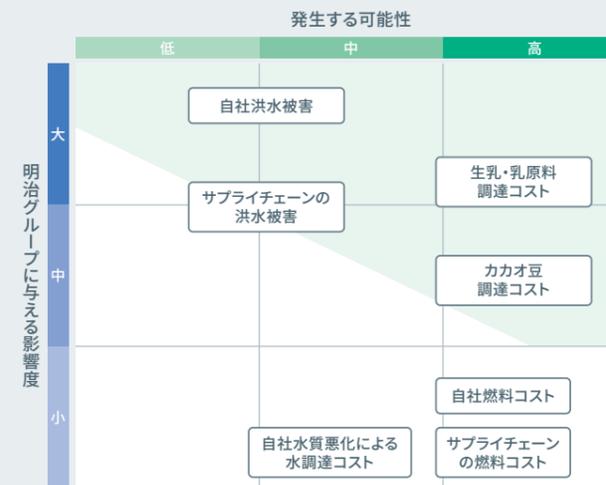
^{*1} 4学会（日本化学療法学会、日本感染症学会、日本臨床微生物学会、日本環境感染学会）が選定した抗菌薬のKey Drugのうち、Meiji Seika ファルマ（株）が製造している5剤
^{*2} IPCC（気候変動に関する政府間パネル）：Shared Socioeconomic Pathways など
^{*3} IEA（国際エネルギー機関）：Sustainable Development Scenario, New Policies Scenario など

4度シナリオにおける主要インパクト				
	気候変動に関わる変化	主要インパクト	明治グループへの影響	
			サプライチェーン	具体的な影響
物理リスク ^{*1}	気温や雨量などの変化による生物資源の生育環境変化	原料の収量減少	調達	原料調達コストへの影響
	台風・豪雨などの激甚化や発生頻度増加	洪水被害による機会損失	調達 製造・物流	操業停止などによる機会損失
機会	気温上昇によるライフスタイルの変化	温暖化による需要変化	販売	止渴・熱中症予防商品などの需要増加
	新型感染症や感染症リスク増加によるライフスタイルの変化	感染症リスク回避による需要変化	販売	ワクチンや免疫活性商品の需要増加

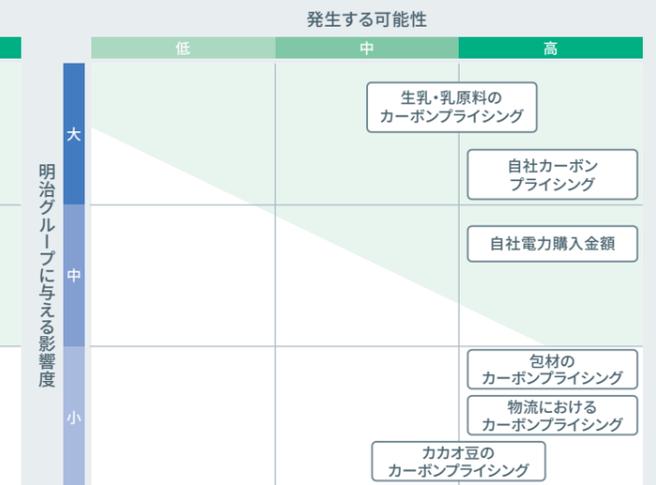
2度シナリオにおける主要インパクト				
	気候変動に関わる変化	主要インパクト	明治グループへの影響	
			サプライチェーン	具体的な影響
移行リスク ^{*2}	政府の環境規制の強化	カーボンプライシング導入	製造 調達・物流	自社負担のカーボンプライシング対応コスト増加 生産者・サプライヤーが負担のカーボンプライシング対応コスト増加
	再生可能エネルギー拡大による電力設備投資拡大	電力購入金額の増加	製造	再生可能エネルギー由来電力の購入コスト増加
機会	環境意識の向上によるライフスタイルの変化	エシカル消費の拡大	製造 販売	通常電力購入コスト増加 環境配慮型商品の需要増加

^{*1} 物理リスク：気候変動によってもたらされる災害などの被害 ^{*2} 移行リスク：気候変動緩和を目的とし脱炭素社会への移行に向けて発生するリスク

4度シナリオにおける主要リスクマトリックス



2度シナリオにおける主要リスクマトリックス



明治グループへの影響度と発生可能性の度合いにより主要インパクトの優先度を明確化

優先度の高い主要インパクトへの対応

【明治グループが主体的に対応できる領域における主要インパクト】

4度シナリオ

リスク	洪水被害による操業停止などの機会損失を想定	
対応	<ul style="list-style-type: none"> 2020年度に明治グループの自社生産拠点における水リスク評価を実施し洪水リスクが高い拠点を特定 【ソフト面】 人命救助を最優先とし、有事の行動マニュアル完備 平時からの避難訓練の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 【ハード面】 生産拠点の分散化によるリスク回避 止水板や防水壁など防水設備の強化による洪水被害の軽減[*] <p>[*] 対応策については「環境との調和」(P.52~P.55)をご参照ください</p>

2度シナリオ

リスク	明治グループの事業活動に伴うCO ₂ 排出量のなかで、自社の直接排出（Scope1）や電力など購入に伴う間接排出（Scope2）に対するカーボンプライシングの適用を想定																									
対応	<ul style="list-style-type: none"> 2050年までにカーボンニュートラルの実現を長期目標として設定 省エネ活動・太陽光発電による創エネ活動・再生可能エネルギー由来電力の購入などによりCO₂排出量削減を推進 SBTの認定取得やインターナルカーボンプライシングの導入を検討 新たな技術や次世代エネルギーなどの導入を積極的に検討 	<p>カーボンプライシング導入における影響額（単位：億円）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">4度シナリオ</th> <th colspan="2">2度シナリオ</th> </tr> <tr> <th>2030年</th> <th>2050年</th> <th>2030年</th> <th>2050年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CO₂排出量削減に取り組みない場合</td> <td>7</td> <td>11</td> <td>33</td> <td>46</td> </tr> <tr> <td>CO₂排出量削減の対応策を実施した場合</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>24</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>対応策による影響削減額</td> <td>3</td> <td>6</td> <td>9</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table>		4度シナリオ		2度シナリオ		2030年	2050年	2030年	2050年	CO ₂ 排出量削減に取り組みない場合	7	11	33	46	CO ₂ 排出量削減の対応策を実施した場合	4	5	24	32	対応策による影響削減額	3	6	9	14
	4度シナリオ			2度シナリオ																						
	2030年	2050年	2030年	2050年																						
CO ₂ 排出量削減に取り組みない場合	7	11	33	46																						
CO ₂ 排出量削減の対応策を実施した場合	4	5	24	32																						
対応策による影響削減額	3	6	9	14																						
リスク	再生可能エネルギー由来電力の購入による電力購入金額の増加を想定																									
対応	<ul style="list-style-type: none"> 省エネや創エネの拡大による電力購入量削減 																									

【原料調達において懸念される影響】

リスク	4度・2度どちらのシナリオにおいても気候変動が農畜産物に影響を及ぼすことを想定	
対応	<p>4度シナリオ</p> <ul style="list-style-type: none"> 高付加価値化を推進し市場での競争力向上 商品ポートフォリオの最適化 <p>安定調達への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 明治グループ独自の取り組み（メイジ・カカオ・サポートやメイジ・デイリー・アドバイザー）により、生産者との関係を強化し、原料の安定調達につなげる <p>CO₂排出量削減への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 低炭素酪農の研究 低炭素酪農実現に向けて酪農家との連携 	<p>2度シナリオ</p> <ul style="list-style-type: none"> 原材料へのカーボンプライシングの導入を想定

明治グループのサステナビリティ

♡ **こころとからだの健康に貢献**

事業を通して人々の健康に貢献していくことは、明治グループが掲げる大きな使命の一つです。赤ちゃんからお年寄りまであらゆる世代の皆さまへ向けて、誰もが「こころ」も「からだ」も豊かで健やかに過ごせる社会を実現するべく、さまざまな情報や啓発活動を通して健康価値を提供しています。

★ **マテリアリティ項目**

健康・栄養

主に貢献する SDGs



社会課題 ★ **健康な食生活への貢献**

栄養に関する明治グループ独自の研究や設計技術を活かし、お客さまの健康に貢献する新たな商品の開発・提供に取り組んでいます。さらに、あらゆる世代へ向けて食生活や食文化について情報発信を行い、啓発に努めています。

中国での乳酸菌を通じた健康な食生活への貢献

健康価値を市場に提案し、新たなヨーグルト文化を創造

明治グループは、「明治プロビオヨーグルトR-1」「明治プロビオヨーグルトLG21」を2021年4月から海外で初となる中国で販売を開始しました。

中国の牛乳・ヨーグルト事業は、日本で培った技術や知見を活かして2013年より生産・販売を行っています。現在では、安全・安心・高品質のイメージが浸透し、上海を中心とする華東エリアの幅広いお客さまに支持されています。

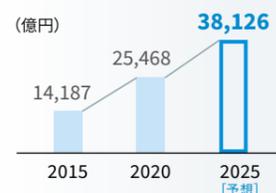
中国では、2016年に発表された「健康中国2030計画」のもと、国民の健康増進が図られています。その健康意識の高まりを受けてヨーグルト市場も拡大しています。さらに、自らが持つ健康課題に対しての手軽で継続できる解決策として、乳酸菌への注目も高まってきています。

R-1とLG21、それぞれ特徴ある乳酸菌による普及啓発を実施

私たちは、長年にわたる乳酸菌研究の結果、数多くの研究成果を蓄積してきました。それらの研究のなかで選り抜かれたR-1乳酸菌は、「強さひきだす乳酸菌」※1、LG21乳酸菌は、「胃で働く乳酸菌」※2がキャッチコピーの乳酸菌です。これらの乳酸菌を使用した「明治プロビオヨーグルトR-1」「明治プロビオヨーグルトLG21」を通して、日本のお客さまの健康な食生活に貢献してきました。中国でも、こうした乳酸菌の特徴を科学的な根拠を背景に普及啓発することで、プロバイオティクス※3ヨーグルト市場の創造に取り組みます。スローガンは「創享酸乳新理念（ヨーグルトの新しい理念をつくる）」です。「乳酸菌の特徴でヨーグルトを選ぶ」という新たな習慣を広め、中国のお客さまの健康な食生活に貢献していきます。

※1 「強さ」とは、健やかな生活を送りたい、という前向きな想いを表しています
 ※2 胃で生き残る力が強く、胃での増殖性が高いという特徴を「働く」と表現しています
 ※3 プロバイオティクスとは、抗生物質（アンチバイオティクス）に対比する言葉で、健康に好影響を与える生きた微生物を含む食品、菌体成分と定義されます

拡大する中国のヨーグルト市場
 (ユーロモニターインターナショナル社 Passport より引用)



※ 1元=16.9円で換算 (2021年6月末時点)



リンコス無錫蘇寧プラザ店 (株式会社マルエツ) のプロビオヨーグルト売場



中国で販売開始された「明治プロビオヨーグルトR-1」(左)と「明治プロビオヨーグルトLG21」(右)

食育活動の推進とオンライン食育について

「小中学校出前授業」は延べ1万校、受講生徒数100万人突破!

▶ 取り組みの進捗は P.82 をご覧ください

(株) 明治の食育活動は、2005年の食育基本法制定を契機に2006年より開始しました。乳・カカオ豆などを題材として、生産者の苦労や製造工程、栄養価などへの理解を促す取り組みです。食に対する魅力や感謝の気持ちを醸成し、食への理解を通して「お客さまのこころとからだの健康に貢献する」ことを目指して活動しています。

本社と全国7拠点※に食育活動専門組織を設置し、約60人の食育担当者が食育活動を行っています。なかでも、小中学校の出前授業は2006年から開始し、2020年度に延べ1万校、100万人を突破しました。

また、近年では各世代に合わせたプログラムを用意して、「高校・大学」「企業」「シニア向け」など幅広い世代に向けたセミナーを開催しています。特に、最近注目されている「健康経営」をテーマに企業様従業員を対象としたプログラムは好評を得ています。

また、2020年度はコロナ禍のなか、オンラインによる食育セミナーを開始しました。オンラインでのセミナー開催は、感染症拡大防止とともにいままでセミナーに参加しただけでなかった離島など、エリアの拡大にもつながりました。今後、さらに内容を充実させ、子どもから大人まで幅広い世代の方々に向けて、活動を広げていきたいと考えています。

※ 札幌・仙台・東京・名古屋・大阪・広島・福岡

【小中学校出前授業実績】

- 2020年度 **775校** 受講生徒数 **77,403人**
 - 2006～2020年度累計 **約1万校** 受講生徒数 **100万人**
- ※ いずれも延べ数



オンラインによる食育セミナー。エリア拡大など、新しい可能性を切り開くことになった

社会課題 **開発途上国における栄養改善**

開発途上国では低栄養の問題に直面しています。明治グループは、栄養改善に取り組む国際協力機構 (JICA) と協力し、栄養情報の発信や商品の普及を通して食生活への意識向上を図るなど、課題解決につながる取り組みをグローバルで展開しています。

ベトナムにおける女子労働者の栄養改善事業

2030年までに65万人の女子工場労働者に栄養教育を実施

近年、ベトナムでは女性の栄養不足が社会問題となっています。なかでも、妊産婦や授乳婦、労働者の栄養改善に課題を抱えています。こうした課題の解決に貢献するべく「女子工場労働者の栄養改善事業」に取り組んでいます。これは、(株) 明治の栄養士が工場で働く女性従業員に向けて栄養教育を行い、栄養強化ミルクの提供を通して栄養状態を改善してもらうことを目的としたものです。これまで、日系大手メーカー2社の工場で栄養改善セミナーを複数回実施し、あわせて370人の女性従業員の方々が受講しました。

ハノイ医科大学の協力を得て栄養調査を実施し、栄養教育と食事の指導によって、血中の鉄や亜鉛、カルシウムの増加などの改善効果が認められています。この成果は、2020年11月に開催されたハノイ医科大学60周年国際シンポジウムにて、同大学の Nguyen Thuy Linh 医師によって発表されました。今後、こうしたエビデンスをもとに栄養改善事業をさらに拡大し、2030年までに65万人の女子工場労働者の方々に栄養教育を行うことを目標としています。



(株) 明治の栄養士による栄養改善セミナー



栄養改善セミナーとともに、栄養強化ミルク「MEILIFE (メイライフ)」の提供を実施

**社会課題** ★ 新興・再興感染症対策

新型コロナウイルス感染症の発生から1年以上が経過し、あらためて社会課題としての新興・再興感染症対策の重要性を認識しています。Meiji Seika ファルマ(株)とKMバイオロジクス(株)では、ワクチンや治療薬の開発・製造・販売を、また、患者さんや医療機関に対しては抗菌薬の適正使用を推進する情報提供活動などを積極的に進めています。

COVID-19のワクチン開発・供給に関する取り組み

国産の不活化ワクチンの開発を推進

KMバイオロジクス(株)は、長年のワクチン開発を通して培ってきた知見を活かし、国立感染症研究所、東京大学医学研究所および医薬基盤・健康・栄養研究所と協業して新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に対する不活化ワクチン(KD-414)^{※1}を開発しています。

2021年3月に健康成人および高齢者を対象とした臨床試験を開始し、ワクチンの安全性および免疫原性を検討しています(第I/II相臨床試験)。COVID-19に対する不活化ワクチンの国内での臨床試験は、KMバイオロジクス(株)が初となります。

KMバイオロジクス(株)では、COVID-19と同様にパンデミックを起こす可能性がある新型インフルエンザに対するプロトタイプワクチン^{※2}の製造販売承認をすでに取得しており、新型インフルエンザ発生時には、迅速にワクチンを製造・供給できる体制を整備しています。今後、新たなウイルスによるパンデミックが起きることが考えられるため、現在開発を進めているCOVID-19に対する不活化ワクチンでも、プロトタイプワクチンとして製造販売承認申請が可能かを科学的に検討していきます。

日本では、開発が先行する海外製のワクチンが供給されていますが、COVID-19の早期収束に向け、国産ワクチンの開発は急務です。国産ワクチンを一日でも早く国内に供給できるよう開発を加速し、人々が安心して暮らせる社会の実現に努めていきます。

- ※1 大量に培養されたウイルスや細菌からウイルス粒子や細菌の菌体を集めて精製した後、薬剤等を用いて処理をし、感染力や毒力をなくした病原体やその成分で作ったワクチン
 ※2 模擬ワクチン。パンデミック時に必要に応じて製造株を変更することを前提として、パンデミック発生前にワクチン製造のモデルとなるウイルスを用いて、製造・開発されるワクチン



2021年3月、国内初となる不活化ワクチンの臨床試験を開始



KMバイオロジクス(株)が開発中のCOVID-19に対する不活化ワクチン



国産ワクチンの開発は急務であり、最速での完成を目指して開発が続く

アストラゼネカ社ワクチンの国内供給に関する業務委託契約締結

Meiji Seika ファルマ(株)とKMバイオロジクス(株)は、アストラゼネカ社が国内で製造販売(2021年5月特例承認)する新型コロナウイルスワクチン「バキスゼブリアTM筋注」^{※3}を国内供給するため、業務委託契約を締結しました。

同契約に基づきKMバイオロジクス(株)は、2021年3月にアストラゼネカ社からワクチン原液の供給を受け、製剤化を担いました。Meiji Seika ファルマ(株)は、8月より自らが保有するワクチン流通・供給体制を活用し、国内におけるアストラゼネカ社ワクチンの保管・配送・安全性情報の収集の業務を開始しました。

- ※3 アストラゼネカ社と英オックスフォード大学による共同開発ワクチン

COVID-19の治療薬開発に関する取り組み

COVID-19の制御には、ワクチン開発はもちろんですが、検査体制の拡充や有効な治療薬の開発が必要です。Meiji Seika ファルマ(株)は、検査体制拡充のためのツールである抗原検査キット「チェックMR-COV19」を2021年6月から販売し、治療薬の開発では、低分子治療薬の開発と治療用抗体の実用化に取り組んでいます。

次世代型イベルメクチン誘導体による画期的治療薬創出と抗ウイルス薬の基盤構築^{※1}

COVID-19では重症化の阻止も大きな課題となっており、安全で効果の高い治療薬の開発が望まれています。2021年5月よりMeiji Seika ファルマ(株)は感染症研究の伝統と実績を有する学校法人北里研究所と、次世代型イベルメクチン誘導体による治療薬創出と抗ウイルス薬の基盤構築を目的とした共同研究開発を開始しました。イベルメクチン誘導体は抗ウイルス作用に加えて、抗炎症作用や免疫調整作用もあり、治療と後遺症の両方に対応できる可能性をもっています。この研究開発を通して、さまざまなウイルス感染症に対する画期的な治療薬を創出することを目指します。



Meiji Seika ファルマ(株)社長 小林(左)と大村 智 北里大学特別栄誉教授(右)。共同研究開発の記者会見にて

新型コロナウイルス感染症に対する治療用抗体の研究開発^{※2}

Meiji Seika ファルマ(株)は、COVID-19に対する治療用抗体の研究開発にも取り組んでいます。COVID-19に対して抗体療法は高い効果が期待できると考えられています。COVID-19に対するヒトモノクローナル抗体^{※3}を解析し、効果があるものを選び出して治療用抗体を決定し、非臨床試験および臨床試験に用いる治験薬の製造法検討を進める予定です。

- ※1 国立研究開発法人日本医療研究開発機構(AMED)の医療研究開発革新基盤創成事業に採択されています
 ※2 AMEDの「新興・再興感染症に対する革新的医薬品等開発推進研究事業」に採択されています
 ※3 アミノ酸配列が単一の抗体で、一種類の抗原決定基(エピトープ)とだけ反応する抗体

KMバイオロジクス(株)の工場見学・感染症予防啓発活動

学生向けにインフルエンザワクチン製造工程の工場見学を実施

KMバイオロジクス(株)では、学生を対象にインフルエンザワクチン製造工程の工場見学を実施しています。2020年度は新型コロナウイルス感染拡大により工場見学会数は減少しましたが、感染状況が落ち着いた段階で順次、再開していく予定です。

工場見学ができなくなったことから、小中学校で感染症予防を啓発する出前授業を新たに始めました。

小中学校向けに「健康の大切さ」を伝える出前授業を実施

新型コロナウイルスの感染拡大により、健康意識が高まっています。KMバイオロジクス(株)は、「健康の大切さ」を伝える出前授業を行っています。免疫の基礎知識や感染症予防の方法を分かりやすく伝えることで、感染症に対する知識と意識を高め、感染症予防を啓発することが目的です。2020年度は、熊本県内の小学校5校、中学校1校で実施しました(受講生徒数延べ2,232人)。受講した生徒たちからは「新型コロナに負けないよう、手洗いやワクチンなど予防をしっかりしたいと思いました」などの感想が寄せられました。先生方からは「教員では教えられないくらい充実した内容で、本当にありがたかった」というご意見をいただいています。

新型コロナウイルス感染症に限らず、いつどんな新しい感染症によるパンデミックが起こるかわかりません。そのためにも、一人一人が感染症に対する知識と適切な予防策を身に付けていることが必要です。私たちはこの活動をさらに広げて、健康で豊かな未来の実現に貢献していきます。



KMバイオロジクス(株)社員による出前授業。コロナ禍ではオンライン形式で実施

明治グループのサステナビリティ

環境との調和

明治グループは、自らの事業が豊かな自然の恵みの上に成り立っていることを認識し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

明治グループ環境ポリシーを策定し、事業活動から生じる環境負荷の低減を図るとともに、環境との調和や自然との共生に努めた企業経営を実践しています。

脱炭素社会

★ マテリアリティ項目

主に貢献する SDGs

7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに

13 気候変動に具体的な対策を

社会課題 ★ CO₂排出量の削減

私たちは、明治グループ長期環境ビジョンで「2050年までに、サプライチェーン全体でCO₂などの温室効果ガス排出量を実質ゼロにします(カーボンニュートラル)」という目標を掲げています。国際的なイニシアチブ「RE100」への加盟を予定しており、今後さらに再生可能エネルギーの活用を推進していきます。また、着実な実行に向けて、早期のSBT (Science Based Target) の認定取得を目指しています。

省エネルギー対策

取り組みの進捗は P.82 をご覧ください

高効率設備を導入し、省エネルギーを実現

明治グループは事業活動のあらゆる段階で省エネルギーに努めています。2020年度の実績として、2015年度比で約24.1%のCO₂排出量を削減しました (Scope1, 2)。生産現場において高効率設備の導入を継続的に進め、例えば、2021年4月から稼働を開始した北海道の十勝工場でのコージェネレーションシステム (出力3,200kW×2基) は、開始1カ月間で約510tのCO₂を削減しました。他方、各事業所でも省エネ性能に優れた「トッランナー制度」対象機器などを導入し、また、設備の運用改善による稼働時間短縮で省エネルギーを図っています。



(株) 明治 十勝工場 コージェネレーションシステム

再生可能エネルギーの活用推進

取り組みの進捗は P.82 をご覧ください

主要3事業所で再生可能エネルギー由来電力を利用

明治グループでは、2050年までに自社拠点での総使用電力量に占める再生可能エネルギー比率を100%にする目標を掲げています。現状では、国内外の3事業所を対象に実施 (右表)。今後も目標の達成に向けて、創エネルギー活動とともに再生可能エネルギー由来電力の利用も拡大していきます。

対象事業所

事業所名	所在地
愛知工場	日本
メドライクリミテッド	インド
メドライク plc	イギリス

2020年度 エネルギー使用量およびCO₂排出量

	国内	海外
エネルギー使用量	9,766 TJ <input checked="" type="checkbox"/>	1,674 TJ
CO ₂ 排出量		
Scope1	21.5 万t-CO ₂ <input checked="" type="checkbox"/>	2.4 万t-CO ₂
Scope2	25.4 万t-CO ₂ <input checked="" type="checkbox"/>	7.0 万t-CO ₂
Scope3	294.9 万t-CO ₂ <input checked="" type="checkbox"/>	18.7 万t-CO ₂
	※ うちカテゴリ1 226.1 万t-CO ₂ <input checked="" type="checkbox"/>	

(国内)
集計対象範囲はP.85に記載しています。
エネルギー使用量は、「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」(省エネ法)に基づき算定しています。
Scope1, 2は「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。
Scope3はサプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインに基づき算出しています。
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に含まれない燃料及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: 食品事業及び医薬品事業に関わる主要原材料、包装資材(紙、プラスチック、段ボール、スチール、アルミ、ビン)の購入金額に排出原単位[※]を乗じて算出。
※ サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース (Ver.3.1)

(海外)
海外生産系13工場を集計しています。エネルギー使用量は、「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」(省エネ法)に基づき算定しています。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の排出係数を利用しています。
の付された数値は第三者保証を受けています。

太陽光発電など再生可能エネルギー設備を導入・活用

太陽光発電をはじめ再生可能エネルギー設備を導入・活用してCO₂排出量削減を進めています。すでに国内外の10拠点において太陽光発電設備を導入しています。東海明治(株)では、2021年3月に太陽光発電設備を導入(設備容量262kW)し、今後年間約190t-CO₂排出量を削減する予定です。また、使用電力の約7%(約25万kWh/年・2020年度実績)を太陽光発電とした明治油脂(株)は、北大阪商工会議所より「環境改善特別賞」を受賞しました。その他、一部の工場ではメタン発酵処理法により排出されるメタンガスをボイラーなどの燃料として使用する取り組みも行っています。



東海明治(株)の太陽光発電設備

循環型社会

主に貢献する SDGs

12 つくる責任 つかう責任

社会課題 ★ 環境負荷の低減

限りある自然資本を有効に活用するために、明治グループは「サーキュラーエコノミー」の考え方に基づき、事業活動における環境負荷を限りなくゼロにすることにチャレンジしています。特にプラスチック資源については、2020年6月に「明治グループプラスチック資源循環ポリシー」を制定し、プラスチックごみによる海洋汚染の問題解決に向けての取り組みを強化しています。

プラスチック使用量削減に向けて

取り組みの進捗は P.83 をご覧ください

容器やストローなどをバイオマスプラスチックへ

明治グループは、2020年6月に「明治グループプラスチック資源循環ポリシー」を新たに制定しました。このポリシーに則り、2030年度までに容器包装などのプラスチック使用量を25%以上削減する目標(2017年度比)を定めました。環境配慮設計に基づき、可能な限りプラスチック使用量を削減できるように商品設計を見直しています。今後はバイオマスプラスチックの活用も進めていきます。すでに「ザバス」シリーズのプラスチックカップを2021年1月製造分から順次、環境に配慮したバイオマスプラスチック配合容器に切り替えています。さらに、年間約6.5億本使用しているストローも、2021年2月より順次、バイオマスプラスチックを配合したストローに切り替えています。



ストロー付き飲料商品 一例

食品ロス削減の取り組み

取り組みの進捗は P.83 をご覧ください

賞味期限の年月表示化や延長により食品ロスを削減

明治グループは、市販商品120品目以上を対象に2020年2月より賞味期限表示を「年月日」から「年月」へと順次変更しています。製造・配送・販売が連携して、サプライチェーン全体での食品ロスの削減が期待できます。さらに、品質への影響がないことが確認できた商品は、賞味期限を延長しています。最近では「明治ほほえみらくらくミルク」の賞味期限を14カ月から18カ月に延長しました。また、国連WFP[※]協会の「ゼロハンガーチャレンジ 食品ロス×飢餓ゼロ」に協賛するなど、食品ロス削減を目指す団体との協働も積極的に図っています。



「明治ほほえみらくらくミルク」

※ World Food Programme (国際連合世界食糧計画)

水資源

主に貢献する
SDGs

社会課題 ★ 水資源の確保

人口増加や経済成長に伴い、世界の水需要は急速に増大しています。明治グループは、水資源の確保を重要な社会課題の一つと認識しています。水資源は私たちの事業活動に不可欠であり、その効率的な利用や適正な排水管理などに取り組んでいます。明治グループでは、2020年9月に「明治グループ水資源ポリシー」を制定。2050年までに水使用量を売上高原単位で半減し、「ウォーターニュートラル[※]」の実現を目指しています。

※ 水資源の涵養活動により、製品原料として使用する量と同等量の水を自然に還元する取り組み

2020年度水使用量



(国内)
集計対象範囲はP.85に記載しています。
☑の付された数値は第三者保証を受けています。
(海外)
海外生産系13工場を集計しています。

水の効率的使用に関する取り組み

➤ 取り組みの進捗は P.83 をご覧ください

各工場での水のリデュース/リユースを推進

海外を含む明治グループ全体での水使用量(売上高原単位)を2030年度までに20%以上、さらに2050年までには50%以上削減する目標(2017年度比)を設定しています。2020年度実績として、水のリデュース/リユースの推進により2017年度比での売上高原単位を5.3%削減しました。リデュースの一例として、培養工程で使用するプロセスエア用除湿装置の内部冷却コイルに使用する水量の最適化を実施し、450千³m/年の井戸水の揚水量(約17%相当)の削減を達成できる見込みです(Meiji Seika ファルマ(株) 岐阜工場)。その他、節水ホースや節水ノズルなどの導入や、雨水のトイレへの活用を図っています。また、リユースでは冷却工程で使った水の循環利用を進めています。

排水の水質に関する取り組み

厳格な自主管理基準に沿って排水処理

排水の水質管理は、各国の法令よりも厳しい自主管理基準を設定し、活性汚泥処理法で排水処理を実施しています。排水負荷の大きな廃液は通常の排水工程に加え、メタン発酵処理施設を導入し、二段階で処理しています。PT. メイジ・インドネシア・ファーマシューティカル・インダストリーズでは、処理設備の増強などに積極的に投資して、排水管理基準を順守しています。



PT.メイジ・インドネシア・ファーマシューティカル・インダストリーズ 活性汚泥処理システム

洪水に対する取り組み

BCPの策定や水害対策の設備導入を順次展開

洪水リスクには、ソフト・ハードの両面から対策を立てています。ソフト面では、拠点ごとに水リスクを考慮したBCP[※]の策定を進めています。ハード面では、リスク発生による想定被害額を算出し、被害額が大きいと思われる拠点から順次必要な施策を行っています。すでに小田原工場でボックスウォール(仮設止水板)の導入や変電所防水堤の新設、空調室外機の予備基板導入、各エリアの浸水対応手順書作成などを推進し、水害対策の総合訓練を実施しています。

※ Business Continuity Plan (事業継続計画)



Meiji Seika ファルマ(株) 小田原工場での仮設止水板の設置訓練の様子

生物多様性

主に貢献する
SDGs

社会課題 地域生態系の保護

明治グループの事業は、豊かな自然の営みの上に成り立っており、私たちにとって生物多様性の損失は重大な社会課題です。そこでサプライチェーン全体の生物多様性が保全されるよう、2020年10月に「生物多様性保全活動ポリシー」を制定しました。また、生物多様性に関わる社会課題を解決するために「企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)」に参画し、メンバー企業と協力して取り組みを進めています。

「事業活動と生物多様性の関係性」の図については
WEBサイトをご覧ください

明治グループ所有地における生物多様性リスク評価

➤ 取り組みの進捗は P.83 をご覧ください

生物多様性の重要保護エリアで調査・評価

生物多様性が毀損される主たる原因は人間活動であり、なかでも企業活動が大きな影響を与えています。そこで明治グループの事業拠点から半径10km圏内をIBAT^{※1}を用いて調査し、事業活動が及ぼす生物多様性リスクを評価しました。その結果、明治グループの生産系事業所は自然保護地域やKBA^{※2}などの生物多様性重要エリアに近接しており、いくつかのエリアにはレッドリストに掲載の絶滅危惧種が生育していることが分かりました。現時点では、私たちの事業が直接生物多様性を毀損するような事例は確認されていません。この評価をもとに、さらに自然との共生を図っていきます。

※1 Integrated Biodiversity Assessment Tool (生物多様性リスク測定ツール)

※2 Key Biodiversity Area

明治グループ所有地における活動

生物多様性向上を図るための自然環境調査を実施

明治グループ所有地の生物多様性を保全するため、KMバイオロジクス(株) 菊池研究所敷地内の「明治グループ自然保全区 くまもともれびの森」で、2020年から自然環境を調査しました。その結果、「くまもともれびの森」は二次的な樹林であり、里山的な自然環境が保たれている箇所、国や県のレッドリストに掲載されているキンランやギンランの群生、ヤマトタマムシなど希少な野生動植物種が確認できました。豊かな生態系が保たれており、地域の緑の回廊としての重要なビオトープであることも分かりました。今後は一部の荒れた植林地の回復を図り、生物多様性を向上していきます。さらに、地域社会とも連携して生態系に関わる課題解決につなげていきます。



「くまもともれびの森」で確認されたギンラン

サプライチェーンにおける活動

➤ 取り組みの進捗は P.84 をご覧ください

環境に配慮した調達活動により生物多様性を保全

明治グループでは、主要な原材料であるカカオ豆・パーム油・紙で人権や環境に配慮した調達を行い、生物多様性の保全に寄与しています。

「持続可能な調達活動(P.60)」に関連情報

明治グループのサステナビリティ

豊かな社会づくり

明治グループは、人々の「食と健康」に関わる事業を展開しており、その責任の重さを認識し、企業として健全に発展していくことで社会への責務を果たしていきます。

事業活動に関わるステークホルダーの人権を尊重し、各国・地域の法令遵守はもとより、文化や慣習を重んじて事業を営みます。また、良き企業市民として地域社会との交流を深め、広く社会貢献に取り組んでいきます。

★ マテリアリティ項目

人材

主に貢献する
SDGs



社会課題 ★ 多様性の尊重と人材育成

組織と個人の多様性を尊重し、従業員一人一人がスキルと能力を最大限に発揮していくことが、明治グループの持続的成長につながります。そのための人材育成や職場環境の整備に力を入れています。

持続的成長に向けて、グループ人材を活性化

2021年4月グループ人事戦略部を新設

「明治グループ2026ビジョン」実現に向けて、グループの重要な経営資源である人的資源を最大限活用するために、明治ホールディングス(株)にグループ人事戦略部を新設しました。事業最適の視点だけでなく、グループ経営視点での人材の採用と育成、要員の配置、従業員エンゲージメント向上のための風土改革を推進し、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

経営課題としての従業員エンゲージメント向上

働き方の多様化などによって労働市場の価値観が変化しており、これからの会社と従業員は自律的に「選び、選ばれる関係」であることが望まれています。こうした状況下で持続的な成長を果たすには、従業員が会社の目指す姿を理解・共感し、意欲的に仕事に打ち込める状況をつくることが不可欠です。「2023中期経営計画」では、従業員エンゲージメントを重要な経営課題の一つに据え、役員報酬とも連動する目標値としてエンゲージメントスコア※を掲げました。経営層からのビジョンの発信強化や、職場ミーティングでの対話促進などにより、会社と従業員が一体となって成長を志向する風土づくりを推進していきます。また、従業員のエンゲージメント状況を把握し、早期に改善活動につなげるために年1回エンゲージメントサーベイを実施します。

※ 従業員の会社への共感指数

一人一人の個性発揮による企業力向上の取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンの推進は、明治グループにとって重要な課題です。性別や年齢、言語、価値観など一人一人の多様性を尊重し、多様な人材が融合して価値を創造することが企業競争力向上に不可欠です。そのために、(株)明治では、2021年4月から「DIAMOND※プロジェクト」を展開しています。女性活躍、チャレンジド(障がい者)、シニア、LGBTQ+、外国人人材の取り組みを重点領域とし、実現に向けたさまざまな施策を企画実行しています。

※ Diversity & Inclusion Activities ~Meiji's Open & New Directions ~



職場ミーティングの実施風景 (Meiji Seika ファルマ(株) 総務部)

DIAMOND プロジェクト



INTERVIEW | DIAMOND プロジェクトについて

DIAMOND のように (株) 明治の従業員一人一人に輝いてほしい

私は約10年ぶりに異動で古巣の人事部に戻ってきました。そこで感じたことは、(株)明治には優秀な従業員がたくさんいるのに、その力を十分引き出せていないのではないかと感じました。D&I※1担当として、会社の課題を洗い出したところ、女性活躍、チャレンジド(障がい者)、シニア、LGBTQ+、外国人人材に対する取り組みが十分ではないことが分かりました。同時期にオリンピック・パラリンピック推進部でも東京2020大会終了後のレガシーとして、D&Iを企業文化として根付かせる活動を進めていることを聞きました。その推進は組織の垣根を越え、会社として取り組むべき課題であると強く思い、関係各部署にご協力いただきD&I推進のためのプロジェクトを立ち上げました。

プロジェクト名であるDIAMOND※2には、さまざまな想いが込められています。従業員一人一人は磨けば光る原石であり、宝であり、磨かれることでそれぞれの才能が開花し、世界中どこでもキラキラと輝き、活躍できるのです。また、小さなダイヤもまとまると大きな輝きを放つように、多様な人材の融合によって大きなイノベーションが生まれるというストーリーも重ね合わせています。

VUCA※3やニューノーマルといった言葉に象徴されるように、お客さまや社会の価値観が多様化しています。この「DIAMONDプロジェクト」を通じて、社内の同質化から脱却し、多様な人材を活かせる企業文化を構築することで、多様なステークホルダーの声にお応えするイノベーション創出につながると考えています。

※1 Diversity & Inclusion の略

※2 Diversity & Inclusion Activities ~Meiji's Open & New Directions~の頭文字

※3 Volatility (変動性)・Uncertainty (不確実性)・Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性) の頭文字



末吉 さやか

株式会社 明治
人事部 人事グループ



「DIAMONDプロジェクト」の立ち上げメンバーとともに

社会課題 働きやすい職場づくり

従業員が健康でいきいきと働ける環境を整えることは、企業の責任であると考えています。その実現に向けて、健康経営の推進、働き方改革の促進、労働安全衛生の強化などに取り組んでいます。

健康経営を推進し、従業員の健康を成長の原動力に

「健康にアイデアを」を掲げる企業として、従業員の健康に責任を

「健康にアイデアを」を体現する企業グループとして成長し続けるための原動力は、従業員の“こころとからだの健康”です。明治グループは、健康経営推進の取り組み方針として「明治グループ健康経営宣言」を制定し、会社と健康保険組合で構成する「健康経営推進委員会」を設置しています。この委員会での議論を通して、健康経営の重点目標や取り組みを決定、推進しています。

従業員の健康に対する継続的な取り組みが評価され、明治ホールディングス(株)、(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)は、「健康経営優良法人認定制度(経済産業省)」に基づく、健康経営優良法人(ホワイト500)に2017年から5年連続で認定されています。また、KMバイオロジクス(株)も2021年に健康経営優良法人(ホワイト500)に認定されました。

WEB 明治グループ健康経営宣言

「At a Glance (P.7)」に関連情報

健康課題と重点目標

健康経営の重点目標を定めて取り組みを行っています。また、重点目標を掲げることで、従業員の健康経営に対する理解促進・意識改革につながっています。

【主な重点目標と実績】

- 定期健康診断受診率 **100%** (2017~2020年度まで4年連続達成)
- 2次健康診断対象者カバー率 **100%** 維持 (2019・2020年度まで2年連続達成)
- 運動習慣定着のためのウォーキングキャンペーン参加率を2023年度までに **70%** (2020年度実績は59.8%)

社会

主に貢献する
SDGs



社会課題 ★ 人権の尊重

基本的人権の尊重は、企業が必ず果たすべき責務であり、明治グループはすべてのステークホルダーの人権に配慮して事業を営んでいます。

明治グループの人権尊重への取り組みと推進体制

グループ人権会議で課題を把握し、事業活動に反映

明治グループは「企業行動憲章」で人権の尊重を掲げ、すべての人は生まれながらにして自由であり、かつ、尊厳と権利は平等であることを強く認識して企業活動を営んでいます。2019年7月にグループ人権会議を立ち上げ、人権デュー・ディリジェンスを推進しています。各種分科会では優先度の高い人権課題に対し、現状把握からは正に向けた取り組みを行っています。これらの活動は年2回開催される「グループサステナビリティ委員会」に報告し、適宜、経営会議および取締役会で審議して経営と連動させています。今後も、人権尊重の取り組みをグループ全体でいっそう推進し、その責務を果たしていきます。

これまでの取り組み

2016年	・ 明治グループ人権方針制定
2019年	・ 国連グローバル・コンパクト加盟 ・ グループ人権会議を設置し、 人権デュー・ディリジェンスを開始
2020年	・ 明治グループ人権ポリシー改訂 ・ 明治グループサプライヤー行動規範制定 ・ 主要サプライヤーに対する サステナブル調達アンケート開始 ・ 英国現代奴隷法声明書の公表

従業員への人権教育の推進

e-learningを通してグループ全従業員に人権ポリシーを周知

2020年度は国内の従業員約9,000人に対して「ビジネスと人権」に関するe-learningを実施しました。2021年度からは国内外のグループ会社の従業員も対象に人権教育を実施し、明治グループ人権ポリシーの周知や日常業務での人権リスクに対する意識向上を図っていきます。

➤ 取り組みの進捗は P.84 をご覧ください



「人権」に関して多角的に学べる機会を用意。左は自社作成資料の一部

外国人労働者に関する取り組み

国内直系工場における外国人労働者の把握

2020年2月に(株)明治およびMeiji Seika ファルマ(株)の国内直系工場と研究所で外国人労働者の有無と就労状況に関するアンケートを実施しました。その結果、直接雇用の外国人労働者の雇用契約や労務管理は問題がないことを確認しました。今後は外国人労働者を派遣受け入れしている12事業所で、労働者の日本語習熟度、技能実習生の有無、業務内容・指揮命令系統の詳細を確認する予定です。

国内グループ会社へのフォローヒアリング実施

2019年度に実施した外国人労働者に関するアンケート結果に基づき、外国人労働者を雇用しているグループ会社へのヒアリングを進めています。2020年度はCOVID-19の影響でヒアリング実施は1社のみでしたが、2021年度にはさらに6社のヒアリングをWEB会議方式も活用しながら実施する計画です。

海外における人権の取り組み

現代奴隷法に基づく声明書を公表

明治グループは2020年8月に、自社の事業活動およびサプライチェーンにおける明治グループの人権尊重の取り組みを記載した声明を発表しました。これは、現代の奴隷制を防止することを目的として英国で制定された「現代奴隷法 (Modern Slavery Act 2015) *1」に基づいたものです。

また2020年度は、国内の事業会社および海外の主要なグループ会社を対象に、COVID-19と人権に関する簡易アセスメントを実施しました。これにより、現代奴隷法に関する英国政府の要請を踏まえて、COVID-19の影響下での現代奴隷のリスクを評価しました。各国で感染者が発生する中、従業員の健康と安全を確保するための労働環境の整備やプライバシー確保を含む感染者への対応、サプライヤーに関するリスクの把握など必要な対策がとられていることを確認しました。

2021年度はEcoVadis*2社の評価システムを活用して、より包括的な視点で主要な海外グループ会社のサステナビリティ評価を実施する予定です。さらに、各グループ会社のサプライヤー評価も順次実施していきます。

*1 [PDF](#) Modern Slavery Act Transparency Statement 2019
現代奴隷法の透明性に関する声明2019 (和訳)

*2 サプライチェーンにおけるサステナビリティの評価機関

責任あるサプライチェーン構築に向けた取り組み

➤ 取り組みの進捗は P.84 をご覧ください

サプライヤーと対話を重ね、持続可能な調達活動を追求

昨今、企業は「公正かつ自由な競争ならびに適正な取引、責任ある調達を行う」ことが国際的に求められています。明治グループも自社のみならずサプライチェーン全体で児童労働や強制労働、環境破壊などの社会課題に取り組み、社会的責任を果たしていきます。この実現のために、2020年6月に「明治グループサプライヤー行動規範」を制定しました。本規範は、「明治グループ調達ポリシー」に基づき、「持続可能な調達活動」の実現に向けて目指すべき姿を示したものです。法令遵守、公正性・透明性、腐敗防止などを常に意識し、取引先と連携して人権や環境などの社会的責任にも配慮しています。また、2020年10月からは明治グループが取引している一次サプライヤーを対象に「サステナブル調達アンケート」を開始し、サプライチェーン上にある人権や環境に関する課題の有無について把握を進めています。万一課題がある場合には、取引先と明治グループとで連携・協力し、改善に取り組んでいきます。

2021年4月から、アンケート分析結果を取引先へフィードバックしています。改善が必要な項目がある場合には、連携・対話を進め課題解決に努める考えです。また、アンケートを通して取引先との対話の範囲を拡大し、より強固な責任あるサプライチェーンの構築に努めていきます。

2020年度の取り組み

2020年6月	明治グループサプライヤー行動規範の制定 (株) 明治、Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)の取引先563社への行動規範冊子配布
2020年10月	サステナブル調達アンケート実施に向けたサプライヤー説明会開催 (参加企業：74社) (株) 明治、Meiji Seika ファルマ(株)、KMバイオロジクス(株)の取引先74社に対しサステナブル調達アンケートを実施 【サステナブル調達アンケート実施企業内訳】 EcoVadis社アンケート回答企業：35社 明治オリジナルアンケート回答企業：39社
2021年1~3月	アンケート回答内容の分析

明治グループのサステナビリティ

持続可能な調達活動

事業活動に必須である原料や材料の調達にあたっては、お客さまに高品質で安全・安心な製品を提供するために「明治グループ調達ポリシー」を制定しています。この調達ポリシーに基づき、法令遵守や公正・透明を常に意識し、取引先とともに人権・環境などの社会的責任にも配慮した調達活動を実施しています。

★ マテリアリティ項目

調達

主に貢献するSDGs



社会課題 ★ 人権・環境に配慮した原材料調達

明治グループでは、自社の事業において重要な原材料である生乳やカカオについて、持続可能な生産活動を支援する独自の取り組みを行っています。さらに、人権や環境に配慮した生乳、カカオ、パーム油、紙の調達とサプライヤー監査を実施しています。

カカオの調達

▶ 取り組みの進捗は P.84 をご覧ください

サステナブルカカオ豆の調達比率を100%へ

明治グループは、持続可能なカカオ豆生産を実現するために、独自の農家支援活動「メイジ・カカオ・サポート」を実施しています。また、World Cocoa Foundation（世界カカオ財団）に加盟し、カカオ農家の収入を増やすための支援やCocoa & Forests Initiativeへの加盟によりカカオ生産国における森林減少抑制の活動にも取り組んでいます。また、「2026年度までにサステナブルカカオ豆*の調達比率を100%へ」というKPIのもと、今後は、特に森林減少抑制や児童労働抑制に配慮して生産されたカカオ豆の調達を強化していきます。



建造した貯水タンク付の井戸

* 農家支援を実施した地域で生産されたカカオ豆

パーム油の調達

▶ 取り組みの進捗は P.84 をご覧ください

RSPO 認証パーム油への100%代替の推進、NDPE方針に基づく調達を実施

明治グループは、「2023年度までにグローバルで認証パーム油への100%代替」をKPIとして掲げ、RSPO 認証パーム油への切り替えを進めています。また、2021年1月には「パーム油調達ガイドライン」を改訂し、NDPE方針への支持（森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ）を織り込みました。

紙の調達

▶ 取り組みの進捗は P.84 をご覧ください

2023年度までに環境配慮紙への100%代替を目指す

明治グループは「森林認証紙（FSC®、PEFC）および古紙を含む紙原材料の使用率100%」をKPIとして掲げ、取り組みを推進しています。2020年度はFSC®AWARDに協賛するとともに（株）明治にてCOC認証*を取得しました（ライセンス番号：FSC®-C159538）。今後は海外グループ会社に対象範囲を広げ100%代替への取り組みを強化していきます。

* COC (Chain of Custody) 認証とは、加工流通過程の管理で、FM (森林管理) 認証を受けた森林から産出された木材やその他適切な森林資源の使用につながる原材料を使用した製品を、適切に管理・加工していることを認証する制度



FSC®N002711

生乳の調達

生乳調達に対する考え方

明治グループは、牛乳生産に関しておいしさの追求はもちろんのこと、環境や牛の健康にも配慮した酪農のあり方を支援することも大切な取り組みの一つと考えています。「明治グループ調達ポリシー」および「生乳調達ガイドライン」に基づき、取引先と協働で人権・環境、アニマルウェルフェアに配慮した調達活動に取り組んでいます。また、「2023中期経営計画」ではmeiji独自の酪農家支援活動に関するKPIを新たに掲げました。こうした活動を通して、持続可能な生乳の生産を実現していきます。

meiji独自の酪農家支援 Meiji Dairy Advisory について

国内の酪農業界では生乳生産基盤強化が課題となっています。明治グループではこの課題を解決するために、酪農家への経営支援活動（MDA：Meiji Dairy Advisory）に取り組んでいます。

MDAは、農場自らが改善活動を行い、誰もが平等に“やりがい”をもって働ける環境を作り、この活動に携わるすべての人と“共に成長”していく「持続可能な酪農経営」を支援する取り組みです。具体的な活動の一例として、明治グループの専門スタッフが経営者と一緒になって“農場のあるべき姿（理念・ビジョン・目標）”について考え、“目標達成に向けて何をすれば達成できるのか”、“何を確認する必要があるのか”などについて議論しています。

このMDAを通して酪農家の経営管理技術の向上を支援し、日本の酪農業の持続的な発展に貢献していきます。

【これまでの実績】

取り組み実施農場：全国約50農場、酪農家訪問回数 累計948回

新KPI

酪農家の経営に関する支援活動 MDA (Meiji Dairy Advisory)

年間400回以上実施および2023年度までに累計2,150回以上実施

【MDA実施事例】



経営者による目標発表会

外国人技能実習生向け勉強会



現場立会による改善活動

INTERVIEW | 酪農家に聞きました！

人材育成や飼養管理などで支援を受け、生産性が大いに向上しています

私が代表を務める楠木酪農生産組合は、福岡県直方市に牧場を構え、現在85頭ほどの乳牛を飼育しています。近年、牧場の規模拡大にともない直面している課題が、労働力の確保です。これは、どの酪農家にも共通している問題だと思います。当組合でも数年前、人材確保のために外国人技能実習生の受け入れを検討し、明治の酪農部に相談したことが経営支援をいただくきっかけとなりました。

明治グループの方がチームを組んで担当してくださり、さまざまな取り組みを行いました。まず、技能実習生を受け入れるにあたって働きやすい環境を整備する5S活動*と一緒に実行。また、酪農初心者でも思わず業務に臨めるよう、搾乳などの手順も標準化しました。さらに、外国人技能実習生に向けての日本語研修や酪農技術の勉強会も、明治のスタッフの方が講師となって定期的に開催いただいています。一方で、乳牛の飼養管理についても専門的なアドバイスをいただき、仔牛の疾病が減り発育がよくなりました。こうした支援のおかげで生産性が向上し、明治の九州工場で受け入れる生乳の質や量の向上にもつながりました。結果として、Win-Winの関係を築けています。今後、さらに組織が拡大した際には、牧場マネジメントに関する支援も期待しています。

明治の方々との協業することでさまざまな知見を蓄え、課題を自ら解決できる力を養うことができました。今後は、これらの成果を地域の酪農家の方々と共有し、酪農業全体の発展に貢献できればと考えています。



松野 竜大さま
楠木酪農生産組合（福岡県）
組合長

写真左から松野竜大さま、由香さまご夫婦、外国人技能実習生の皆さま（右前列の5名）および牧場の従業員様（右後列の2名）

* 整理 (Seiri)・整頓 (Seiton)・清掃 (Seisou)・清潔 (Seiketsu)・しつけ (Shitsuke) による改善活動

役員一覧 (2021年6月29日現在)



1 川村 和夫 *Kazuo Kawamura*
代表取締役社長
CEO^{※1}
経営企画部・グループ人事戦略部・
価値共創センター管掌

重要な兼職状況

(株) 明治取締役
Meiji Seika ファルマ (株) 取締役
一般社団法人 Jミルク会長
食品産業中央協議会会長

2 小林 大吉郎 *Daikichiro Kobayashi*
取締役執行役員
COO^{※2} (医薬品セグメント)

重要な兼職状況

Meiji Seika ファルマ (株) 代表取締役社長
KMバイオロジクス (株) 代表取締役会長

3 松田 克也 *Katsunari Matsuda*
取締役執行役員
COO^{※2} (食品セグメント)

重要な兼職状況

(株) 明治代表取締役社長

7 河田 正也 *Masaya Kawata*
社外取締役

重要な兼職状況

日清紡ホールディングス (株) 代表取締役会長
セントラル硝子 (株) 社外取締役

8 久保山 路子 *Michiko Kuboyama*
社外取締役

重要な兼職状況

(株) 三越伊勢丹ホールディングス社外取締役
(株) Kids Smile Holdings 社外取締役
(株) 三井住友銀行社外取締役

9 千田 広秋 *Hiroaki Chida*
常勤監査役

4 塩崎 浩一郎 *Koichiro Shiozaki*
取締役専務執行役員
CFO^{※3}
経営管理部・リスクマネジメント部管掌

重要な兼職状況

Meiji Seika ファルマ (株) 取締役
KMバイオロジクス (株) 取締役

5 古田 純 *Jun Furuta*
取締役専務執行役員
CSO^{※4}
IR広報部・サステナビリティ推進部管掌

重要な兼職状況

(株) 明治取締役

6 松村 真理子 *Mariko Matsumura*
社外取締役

重要な兼職状況

弁護士／真和総合法律事務所
(株) アダストリア社外監査役

10 大野 高敬 *Takayoshi Ohno*
常勤監査役

11 渡邊 肇 *Hajime Watanabe*
社外監査役

重要な兼職状況

弁護士／潮見坂総合法律事務所
(株) 日立物流社外取締役

12 安藤 まこと *Makoto Ando*
社外監査役

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

※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

※4 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

取締役・監査役の役割 (2021年6月29日現在)

取締役

氏名	現在の地位・担当	出席状況(2020年度)		取締役 在任年数	所有株式数	主な専門性・バックグラウンド							取締役会の諮問機関の委員就任状況	
		取締役会				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・労務 人材開発	法務	コーポレート コミュニケーション	指名委員会	報酬委員会
	代表取締役社長 CEO	16/16回		9年	39,079株								委員長	委員長
	取締役執行役員 COO(医薬品セグメント)	16/16回		7年	13,171株									
	取締役執行役員 COO(食品セグメント)	16/16回		3年	11,396株									
	取締役専務執行役員 CFO	16/16回		6年	12,275株									
	取締役専務執行役員 CSO	16/16回		7年	6,228株									
	社外取締役 独立役員	16/16回		3年	365株									
社外		社外取締役 独立役員 主な経歴/日清紡ホールディングス(株) 元代表取締役社長、代表取締役会長	2021年6月就任		—									
		社外取締役 独立役員 主な経歴/元花王(株) 生活者研究部コミュニケーションフェロー	2021年6月就任		—									

監査役

氏名	現在の地位・担当	出席状況(2020年度)		監査役 在任年数	所有株式数	主な専門性・バックグラウンド							取締役会の諮問機関の委員就任状況	
		取締役会	監査役会			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・労務 人材開発	法務	コーポレート コミュニケーション	指名委員会	報酬委員会
	常勤監査役	2021年6月就任			3,552株									
	常勤監査役	2021年6月就任			3,021株									
社外		社外監査役 独立役員	16/16回	15/15回	8年	—								
		社外監査役 独立役員	14/16回	14/15回	4年	2,029株								

WEB 役員紹介

社外取締役メッセージ



消費者としての観点からも 明治グループのガバナンスを監視し、 2026ビジョン達成に貢献します

弁護士（真和総合法律事務所）
社外取締役

松村 真理子 *Mariko Matsumura*

2018年に明治ホールディングスの社外取締役に就任し、指名委員会・報酬委員会の委員も務めています。

私は、約33年間にわたり、弁護士として、国内外の企業法務および個人の紛争に関する相談・訴訟、倒産事件処理に携わってきました。また、弁護士会では役員を務め、一般市民や外国人の人権救済申立ての調査や公益通報相談窓口の担当、男女共同参画社会の推進活動を行ってきました。さらに、官公庁の審議委員、教育委員などの公務や自治体からの相談・訴訟も手がけています。こうした経験から得られた知見をもとに、企業経営の観点のみならず、明治グループの商品の消費者としての観点からもガバナンスを多角的にモニターすることが、私に課せられた責務だと考えています。

明治グループの取締役会は、独立社外取締役が3分の1以上、社外監査役に弁護士・公認会計士各1名が選任されています。取締役会では、重要な議題について長時間にわたり活発な質疑・意見交換が行われており、実効性の高いものであると評価しています。本年度の取締役会では、明治グループの「2023中期経営計画（以下、2023中計）」の策定に多くの時間を費やしました。「2020中期経営計画（以下、2020中計）」で未達成だった諸点の原因を検討し、「2023中計」の目標と達成方法を議論しました。その結果、

「選択と集中」がキーワードとなり、事業ポートフォリオの見直しを図りました。また、海外進出を加速する計画であり、グローバルでの事業運営で万全なガバナンス体制を構築することが喫緊の課題です。

明治グループは、食品と医薬品という人類の生存に不可欠な商品を取り扱う企業として、高度な倫理規範が求められています。したがって、利益の追求のみならず、環境問題や人権問題への取り組みも不可欠です。「明治グループ2026ビジョン（以下、2026ビジョン）」では事業ビジョン、経営基盤ビジョンに加えて、サステナビリティビジョンを掲げ、数値目標を設定しています。「2026ビジョン」達成には、その確実な実行が必須です。このように充実した検討を経て、あらゆる分野に目配りのきいたバランスのよい中期計画を策定できました。

個人的には、明治グループにおけるダイバーシティ&インクルージョンの進捗状況を注視しています。「2026ビジョン」では、女性管理職比率を10%に引き上げること、障がい者雇用率を2.2%以上とすることを目標に掲げています。障がい者雇用率はすでに達成しているものの、女性管理職比率は現時点で3.7%にとどまっており、いっそうの改善策を取締役会で議論していきたいと考えています。

社外監査役メッセージ

私は公認会計士として、上場会社監査や日本法人の海外子会社への会計・管理面の支援に携わり、経済事件捜査機関に所属していた経験も有しています。そこで得た知見を監査に活かし、明治グループの経営に貢献しています。取締役会から独立した立場の監査役会の一員として、事業子会社の監査役・内部監査部門・会計監査人とのコミュニケーションや、事業現場の視察などを通して絶えず状況把握に努めています。取締役会などで腑に落ちないことは率直に質問し、議論を深めて適切な判断を導いています。

明治グループは、100年の歴史のなかで培われてきた明治らしさを強みとして、経営統合以来目覚ましい成長を遂げてきました。将来像を描いた「2026ビジョン」では、海外市場での成長をビジョンの一つとして掲げ、さらなる飛躍を目指しています。子どものころから慣れ親しんできたmeijiブランドを世界中の人たちが手にする様子を想像し、温かい気持ちになります。その第1ステージである「2020中計」は、海外事業拡大の具体的な方向の決定、チーフオフィサー制の導入をはじめグループ経営管理体制の整備など、今後の事業展開の足場を固めた時期でした。

第2ステージとなる「2023中計」では、海外市場での成長を実現するために、大型投資が実行に移されます。食品セグメントでは中国華東市場への新製品の提供および華北・華南の市場進出に向けての工場建設、医薬品セグメントでは開発・製造受託事業強化に向けた生産能力の増強などです。いずれも長期にわたる設備投資となり、完成までにはさまざまな困難が考えられます。計画の進捗状況を見守りつつ、計画に修正が必要となる局面が生じたときには、適正な経営判断がなされているかどうかを注視していきます。また、現地で起こりうる事態を事前に予測し、さらに実際に起きている事象をタイムリーに把握し、適切に対処できているかのチェックも重要です。柔軟にリスクマネジメントの体制が構築維持され、機能しているかどうかを常に検証していきます。

監査役に就任して今期で2期目に入りました。引き続き、規律ある経営維持確保の一翼を担い、利益成長とサステナビリティ活動の同時実現達成に向けて、監査役の役割をしっかりと果たしていきます。

利益成長とサステナビリティの 同時実現達成に向けて、 経営判断を絶えず注視していきます

公認会計士（安藤公認会計士共同事務所）
社外監査役

安藤 まこと *Makoto Ando*



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、常に一步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。私たちは、お客さまの日々の「生活充実」に貢献するために「おいしさ・楽しさ」の世界を拓き「健康・安心」への期待に応えていきます。

この実現に向けて、持株会社である当社のガバナンスのもとで事業会社がグループの連携を保ちつつ、自律的に経営することをグループ経営の基本的な考え方としています。

この考え方のもと、当社の主な役割をグループ全体の経

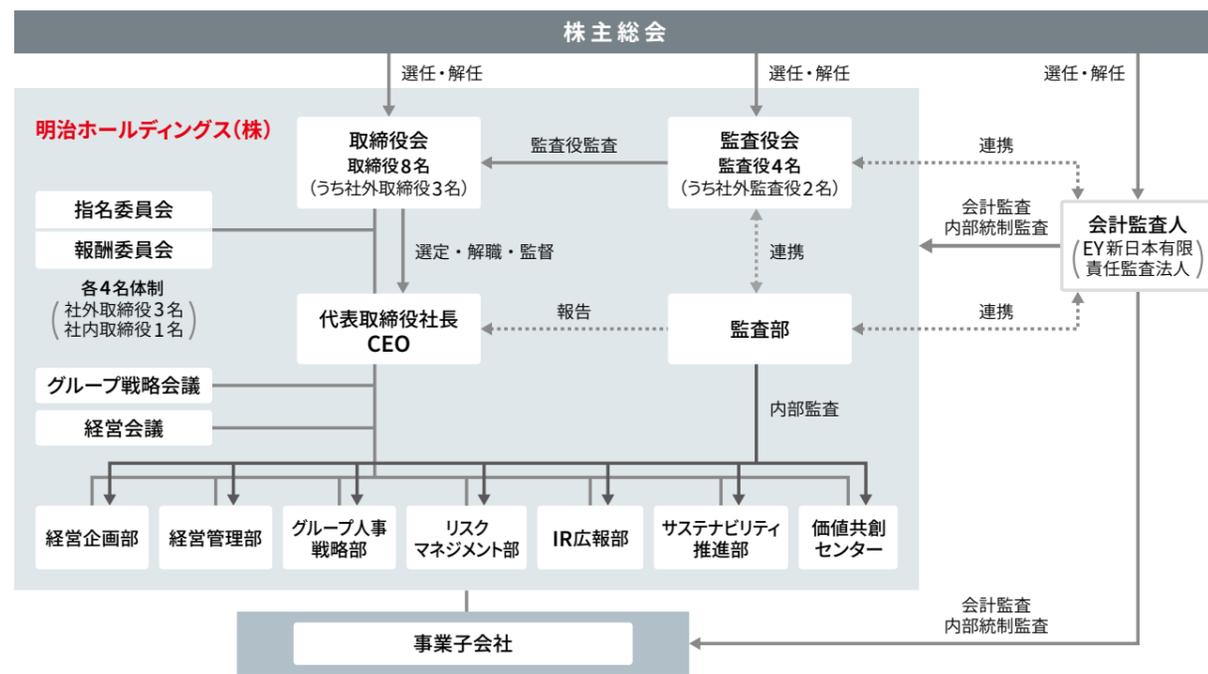
営戦略の推進と最適体制の構築および事業会社の経営の監督としています。一方、事業の執行は事業会社へ適切に委任することで、グループ内で経営の監督と事業の執行を分担し、取締役をはじめとするグループのガバナンス体制を整備、運営しています。また、当社は監査役会設置会社を採用し、取締役会の監督機能と監査役の監査機能により、経営の客観性と透明性をより高めています。

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、以下の当社ホームページに掲載しています。

[WEB](#) コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

(2021年6月29日現在)



ガバナンスデータ

(2021年6月29日)

コーポレート・ガバナンスに関する項目	内容
コーポレート・ガバナンスの基本方針の策定	あり
組織形態	監査役会設置会社
取締役	取締役の任期 1年 取締役会議長 社長 取締役会人数(うち、社外取締役人数) 8名(社外取締役3名、うち女性2名) 取締役会開催回数 16回(2020年度) 社外取締役の取締役会出席率 100%(2020年度)
監査役	監査役人数(うち、社外監査役人数) 4名(社外監査役2名、うち女性1名) 社外監査役の実出席率 94%(2020年度) 監査役が出席する主な重要会議 取締役会、経営会議*、監査役会、監査部門連絡会議ほか ※ 常勤監査役のみ出席 監査役会開催回数 15回(2020年度) 社外監査役の監査役会出席率 97%(2020年度)
独立役員の選任	5名(社外取締役3名、社外監査役2名)
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人
内部監査部門	監査部

明治グループガバナンスの特徴

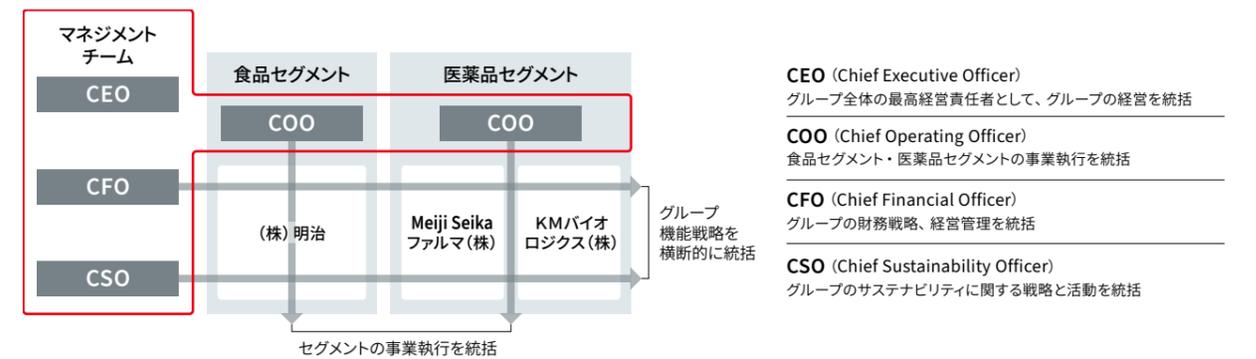
明治グループでは、2009年の当社発足以来、グループ経営体制に応じた、ガバナンス体制の構築・強化を図っています。明治グループ理念をもとに策定した中長期的経営方針をマネジメントの中心に据えた、持続的な企業価値向上への取り組みを経営として特に意識しています。執行役員制度により業務執行と監督機能を分離して経営の実効性を高めています。

また、取締役会の実効性と透明性を高めるため、社外役

員の意見を経営に活かす仕組みづくりによりガバナンス改革を推進しています。

2020年には、グループ経営強化に向けて、チーフオフィサー制を導入しました。チーフオフィサーは、取締役会が決定した経営の基本方針に従い、グループ全体の最高責任者として、事業または機能等を横断的に指揮、統括しています。チーフオフィサーで構成されるグループ戦略会議を原則毎月1回開催しており、グループ全体のビジョン、経営計画、事業方針、経営資源の配分等に関する重要事項の方向づけを行っています。

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

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

	2009年度～	2015年度～
グループ経営体制	2009 * 経営統合により当社発足 * 執行役員制導入 2011 * 事業再編(食品事業会社、医薬品事業会社発足)	2018 * KMバイオリジクス(株) 参画 2020 * チーフオフィサー制導入
機関設計	2009 * 監査役会設置会社	
方針		2015 * コーポレート・ガバナンス方針策定 2018 * コーポレート・ガバナンス方針改正
取締役の独立性サポート体制	2009 * 独立社外取締役2名	2015 * 独立社外役員会合(年2~3回) 2016 * 独立社外取締役3名 * 社外役員事業所視察(年2~3回) 2020 * 取締役総数8名 (独立社外取締役比率 37.5%)
指名	2009 * 指名委員会	2015 * 指名委員会規程制定 2017 * 求める経営人材像(リーダーシップバリュー) 策定 2018 * グループ後継者計画(サクセッションプラン) 展開方針制定 2019 * サクセッションプラン運用開始
報酬	2009 * 報酬委員会 2011 * 取締役/執行役員報酬規程	2015 * 報酬委員会規程制定 2017 * 譲渡制限付株式報酬制度導入 2021 * 報酬制度改定 * 取締役/執行役員報酬規程改定
取締役会の実効性評価		2015 * 取締役会実効性評価(アンケート形式・年1回) 2019 * 取締役会議長と社外取締役の個別面談(年1回)
その他	2009 * 明治グループ理念体系制定 2010 * 明治グループ2020ビジョン制定	2015 * 企業行動憲章改定(ステークホルダー別の行動憲章へ再構成) 2016 * 取締役会メンバーによるビジョン検討会(計4回) 2017 * 明治グループ2026ビジョン制定

コーポレート・ガバナンス

**取締役会が経営陣幹部の選解任と
取締役・監査役候補の指名を
行うに当たっての方針と手続**

- 社内取締役候補者は、豊富な経験や専門的な知識とともに、経営判断能力・人格が優れていることを前提として、重要な業務執行者や主要な事業会社の責任者などを担う者を指名しています。
- 社外取締役候補者は、当社の独立性判断基準をクリアすることを前提として、当社の経営に対し客観的かつ多角的な視点を持ち、意思決定の妥当性についても厳しくチェックし、必要に応じご意見をいただける人格、見識、能力を有すると考えられる方を指名しています。
- 経営陣幹部の選任は、過去の業績等を踏まえ、当社グループの持続的な成長を目指し、企業理念の実現、企業価値の向上に向けて、透明で公正かつ迅速・果敢な意思決定と最適なグループマネジメントを実現する人物を選任しています。
- 監査役候補者は、会社の業務執行の適法性や妥当性について、客観的かつ中立的な観点からの確に指摘と監査を行うため、優れた人格・見識、専門的な能力および高い倫理観を有する者を、財務・会計に関する十分な見識を有する者1名以上含めて指名しています。
- 取締役候補者、監査役候補者の指名および経営陣幹部の選任は、社外取締役3名・社内取締役1名の計4名で構成される指名委員会に諮った上で、取締役会で決定しています。なお、監査役候補者は、監査役会の同意を経た上で、取締役会で決定しています。
- 取締役、監査役または経営陣幹部を解任すべき事情が生じた場合には、適時に指名委員会で審議し、取締役会での審議結果を勘案し、取締役、監査役はその解任案を、経営陣幹部はその解任をそれぞれ決定することとしています。なお、取締役、監査役の解任は会社法等の規定に従って行います。

社外役員の独立性判断基準

明治グループは、社外取締役および社外監査役の独立性に関する判断基準（独立性判断基準）を次の通り定めています。

社外取締役および社外監査役が独立性を有するという場合は、当該社外取締役および社外監査役が以下のいずれにも該当してはならないこととしています。

- (1) 当社またはその子会社の業務執行者
- (2) 当社の親会社または兄弟会社の業務執行者
- (3) 当社を主要な取引先とする者もしくはその業務執行者または当社の主要な取引先もしくはその業務執行者
- (4) 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。）
- (5) 就任前10年間に於いて(1)に該当していた者
- (6) 就任前1年間に於いて(2)から(4)までに該当していた者
- (7) 現在または就任前1年間に於いて、(1)から(4)に該当していた者（重要でない者を除く。）の2親等内の近親者

- (注)
- 1.「当社を主要な取引先とする者」とは、直近事業年度においてその者の年間連結総売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを、当社から受けた者をいうこととしています。
 - 2.「当社の主要な取引先」とは、直近事業年度において当社の年間連結総売上高の2%以上の支払いを当社に行った者をいうこととしています。
 - 3.「当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家」とは、直近事業年度において役員報酬以外にその者の連結売上高の2%または1,000万円のいずれか高い方の額以上の金銭または財産を当社から得た者をいうこととしています。

社外役員の選任理由

社外取締役

松村 眞理子
弁護士としての豊富なキャリアを有しており、当社グループの経営に対して高度かつ専門的な観点からの助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただくことが、ガバナンス向上に大きく寄与するものと期待し、社外取締役として選任しています。同氏は過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しています。

河田 正也

日清紡ホールディングス（株）の代表取締役社長、2019年からは代表取締役会長を務められており、同社のグループ経営・グローバル経営を推進されています。当社グループの経営に対して、その豊富な経営経験・実績と高い見識から、有益な助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただくことが、ガバナンス向上に大きく寄与するものと期待し、社外取締役として選任しています。

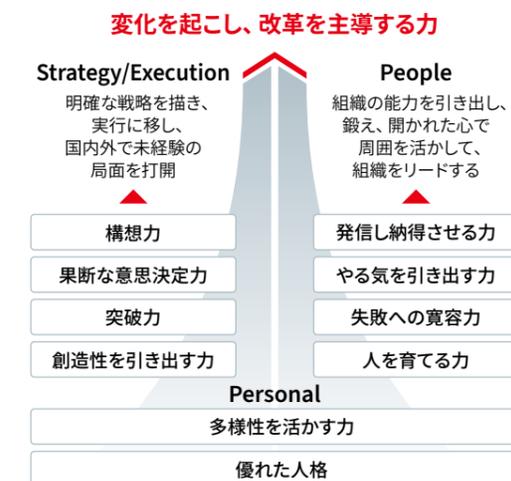
久保山 路子

花王（株）で商品広報センター センター長、生活者研究部コミュニケーションフェローを務められ、商品開発やマーケティングに関する豊富な経験を有しており、当社グループの経営に対して、消費者をはじめとした多様な視点から有益な助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただくことが、ガバナンス向上に大きく寄与するものと期待し、社外取締役として選任しています。同氏は過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しています。

最高経営責任者（CEO）などのサクセッションプラン（後継者計画）

明治ホールディングス（株）は、半数以上を独立社外取締役とし、3名以上の委員で構成する指名委員会に経営陣の選任・解任を諮問しています。最高経営責任者のサクセッションプラン（後継者計画）も本指名委員会で審議することとしています。「明治グループ 2026 ビジョン」の実現に向けた求める経営人材像「リーダーシップバリュー」を指名委員会の審議を経て、2018年1月の取締役会で審議・決定しました。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」を中心に据えた人材要件を定義しています（下図参照）。
サクセッションマネジメント施策の根幹である「後継者計画の展開方針」は、指名委員会の審議を経て2019年3月

求める経営人材像・リーダーシップバリュー



社外監査役

渡邊 肇

弁護士としての豊富なキャリアと企業の国際取引法に係る高い専門的知見を有し、中立的・客観的な視点から、監査を行っていただくために社外監査役として選任しています。同氏は過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しています。

安藤 まこと

公認会計士として国内外の大手監査法人および会計事務所での職務歴や公職に従事されるなど、豊富なキャリアと高い専門的知見を有し、中立的・客観的な視点から、監査を行っていただくために社外監査役として選任しています。同氏は過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しています。

の取締役会で審議・決定しました。展開方針は明治ホールディングス（株）および明治グループの主要事業会社の社長候補者の選定・開発施策を指名委員会で審議すると定めています。

これらの方針に基づき、候補者の情報収集から指名委員会での審議に至る年間スケジュールを策定し、2019年度より運用を開始。2020年1月の指名委員会では、「現任社長の選解任」「社長後継候補者の選定」「社長後継プール人材の選定」を審議しました。運用2年目の2020年度サクセッションプラン実施状況は、取締役会での役員候補者選任の審議・決定に先立ち、2021年5月の取締役会で報告・議論されました。

指名委員会での議論

各社の社長に特に必要な資質・育成方針を確認（下記イメージ図参照）

本人の特徴(強み・課題)		強み	課題	詳細		
戦略策定・実行	構想力					
	果敢な意思決定力	●		●		
	突破力			●		
組織・人材	創造性を引き出す力			●		
	発信し納得させる力		✓	●		
	やる気を引き出す力			●		
資質	失敗への寛容力			●		
	人を育てる力	○		●		
	多様性を活かす力			●		
2026 ビジョンに対する取り組み(理解度・指示・アクション)				●		
今後望ましい経験				●		
主な経歴(課長職以上)		直近の役割・実績				
課長職	●	期間	ポジション	役割	功績	評価
部長職	●					●

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性

取締役会実効性向上に向けた仕組みづくり

取締役会は原則として月1回開催しています。実質的かつ活発な議論が行われるよう、資料をあらかじめ配付しています。また、必要に応じて独立社外取締役へ議案を事前に説明しています。

さらに、取締役会における実効性向上のために、独立社外取締役と社外監査役による社外役員懇談会を定期的で開催しています。この懇談会では、客観的立場で意見を交換し、情報を共有しています。各セグメント固有のビジネスへの理解も深めています。1年に数回、社外役員が基幹事業所を視察しています。

社外役員懇談会

2020年度は3回開催し、主な議論テーマは以下の通りでした。

- ・(株) 明治の中国事業
2030年に向けた高付加価値化構想について

社外役員事業所視察

2020年度は新型コロナウイルスの感染状況に鑑み、事業所視察は実施しませんでした。

自己評価調査票の項目

以下の観点で項目を設定しています。

- ・コーポレート・ガバナンス方針
取締役会の役割(方向付け、監督、後継者計画、議論、報告事項)
取締役会の構成
- ・取締役会の運営
取締役会議長の運営
資料とプレゼンテーションの質
事務局の運営
- ・前年度課題
前年度に課題として掲げた事項に関する改善度合い

(2) 取締役議長との個別面談(対象者: 独立社外取締役)

2019年度から取締役会議長と独立社外取締役の個別面談を実施しています。この個別面談では、「取締役会の役割」や「取締役会の構成・運営」などのテーマで、明治グループがサステナブルに成長するための取締役会のあるべき姿を議論、意見交換しました。

2 2020年度の実効性に関する評価・分析結果と2021年度の取り組み

取締役会メンバーによる自己評価や取締役会議長と独立社外取締役の個別面談、取締役会開催状況などをもとに分析した結果、明治グループの実効性は有効に機能していると評価しています。

自己評価では、取締役会の実効性向上に向けて、「モニタリングの強化」と「コーポレートガバナンス・コード改訂に対する当社の対応における取締役会での議論の充実」を今後の課題として取り組むこととしました。

取締役会議長と独立社外取締役の個別面談では、取締役会の実効性向上に向けて、「リスクマネジメントの充実」、「DX取組の推進」、「サクセッションプラン」、「人材の多様性及び育成」などの意見交換を行いました。また、「2023中期経営計画」の策定およびチーフオフィサー制導入後のグループ戦略遂行について率直な意見交換を行い、それぞれの立案・遂行に意見を反映いたしました。

取締役会の評価

取締役会全体の実効性を定期的に評価・分析し、抽出した課題の改善に努めています。毎年1回、調査票を用いた取締役会メンバーによる自己評価や取締役会議長と独立社外取締役の個別面談などを参考にしています。

1 2020年度の実効性に関する評価・分析の方法

(1) 調査票による自己評価(対象者: 取締役会メンバー全員)

コーポレート・ガバナンス方針に基づき、2015年度から毎年1回、取締役会事務局が作成した調査票により、取締役会の実効性を自己評価しています。本調査により、取締役会を評価・分析し、実効性向上のための課題を抽出しています。2020年度は2021年5月に調査しました。

2018年度の課題	2019年度の取り組み	2019年度の課題	2020年度の課題	2021年度の計画
調査票による自己評価(2015～)	取締役会議長による個別面談(2019～)			
<ul style="list-style-type: none"> ● グループ経営陣の後継者計画の展開方針実行 ● 取締役会の資料とプレゼンテーションの質向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 後継者計画の展開方針に基づく運用開始・実績報告 ● 論点を絞った資料作成およびプレゼンテーションのサポート実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 明治グループ後継者計画の適切な運用 ● 取締役会の資料とプレゼンテーションの質向上 ● 戦略を重視した業務執行状況の報告 	<ul style="list-style-type: none"> ● 明治グループ後継者計画の運用強化 ● 取締役会の資料とプレゼンテーションの質のさらなる向上 ● 業務執行状況報告の充実と未達成事項の課題の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ● モニタリングの強化 ● コーポレートガバナンス・コード改訂も踏まえた取締役会での議論の活性化

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。

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。

1. 役位・職責に応じた固定報酬である基本報酬
2. 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
3. 明治グループの株価動向に連動する中長期的インセンティブとしての株式報酬

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)の構成割合は約6:4であり、上位役位ほど変動報酬の割合を高める設計としています。

取締役報酬関係(2020年度)

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数を開示しています。さらに、報酬の総額が1億円以上である取締役は、個別の報酬開示を行っています。

2020年度の役員区分ごとの報酬の内容は、下記の通りです。

役員区分	報酬総額	金銭報酬				株式報酬	
		基本報酬		業績連動報酬		総額	対象員数
		総額	対象員数	総額	対象員数		
取締役(社外取締役を除く)	285百万円	142百万円	7名	106百万円	5名	37百万円	5名
監査役(社外監査役を除く)	55百万円	55百万円	2名	—	—	—	—
社外取締役	43百万円	43百万円	3名	—	—	—	—
社外監査役	26百万円	26百万円	2名	—	—	—	—
合計	410百万円	267百万円	14名	106百万円	5名	37百万円	5名

(注) 1. 取締役の報酬等の額は、2010年6月29日開催の第1回定時株主総会で年額10億円以内(使用人兼務取締役の使用人分給与とは含まない)と決議されています。
 2. 監査役報酬等の額は、2010年6月29日開催の第1回定時株主総会で年額3億円以内と決議されています。
 3. 当社は、2017年6月29日開催の第8回定時株主総会で、社外取締役を除く取締役に対し譲渡制限付株式報酬制度を導入し、その報酬額は年額2億円以内と決議されています。
 4. 株式報酬の総額は、当事業年度に費用計上した金額です。

コーポレート・ガバナンス

2021年度役員報酬制度の概要

役員報酬制度の改定

「2023中期経営計画」に掲げる重要指標に連動させるため、役員報酬制度の目的に照らし、報酬構成比率、業績連動報酬の内容、株式報酬の内容を改定しました。内容は、以下の通りです。

なお、監査役報酬算定は2020年度から変更はなく、株主総会にて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。

報酬構成比率

業績向上のインセンティブを高めるとともに、株主をはじめとするステークホルダーとの利害共有を進めるため、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）の構成割合を約5：5としました。上位役位ほど変動報酬の割合を高め、固定報酬を50%～45%、変動報酬を50%～55%の構成比率で設計しています。

業績連動報酬の内容

改定の概要

「2023中期経営計画」では資本生産性を踏まえた営業利益の拡大を目指しています。会社業績の指標は、連結営業利益およびROICとしました。また、中長期目標の達成に向け、中長期目標評価を新たに導入しました。

支給額計算方法

会社業績と個人業績の評価指標ごとに基準額を設定し、各評価指標の達成度に応じて算出される係数を乗じて、評価指標ごとの業績連動報酬を算出します。算出された各業績連動報酬の合計額が業績連動報酬総額です。

会社業績指標

(1) 単年度予算評価

〈連結営業利益〉

- 年度予算達成で100%とします。年度予算の達成率50～150%に応じて、係数が0～200%で変動します。

〈ROIC〉

- 年度予算達成で100%とします。年度予算の達成率80～120%に応じて、係数が0～200%で変動します。
- 予算達成度に関わらず、実績が資本コスト未満の場合には、係数を半減します。

(2) 中長期目標評価

〈連結営業利益〉

- 単年度予算とは別に設定する中長期目標評価達成で100%とします。中長期目標評価の達成度に応じて、係数が0～200%で変動します。

個人業績指標

- 個人業績を代表取締役社長 CEO が総合的に勘案し、7段階の評価に応じ、係数が0～200%の間で変動します。
- なお、代表取締役社長 CEO については、個人業績の設定はありません。

株式報酬の内容

改定の概要

現行制度でも、株式報酬制度を導入しています。これは、企業価値向上のためのインセンティブを与えるとともに、株主をはじめとするステークホルダーとの利害を共有することを目的としています。この目的達成をさらに動機づけるため、譲渡制限付株式を付与するために当社から支給される金銭報酬債権の金額が、前事業年度の「明治ROESG®」の実績により毎年変動する設計としました。譲渡制限期間その他の条件は、2020年度役員報酬制度の内容から変更ありません。

支給額計算方法

ROEの実績およびESGの取組結果に基づき算出される、「明治ROESG」を業績指標とします。基準額に、以下の通り算出される係数を乗じて支給額を計算します。

- 「2023中期経営計画」期間の目標である13pt達成時に100%
- 「明治ROESG」実績の9ptを下限、17ptを上限とし、ROESGの実績に応じて、係数が50～150%で変動します
- 「明治ROESG」実績が2年続けて5pt未満の場合、株式報酬は支給されません。

※「ROESG」は一橋大学教授・伊藤邦雄氏が開発した経営指標で、同氏の商標です

政策保有株式

明治ホールディングス（株）では、財務活動を円滑にする と判断される場合、事業上の関係強化が必要と判断される場合、取引関係の強化が必要と判断される場合、その他、当社の対株主責任に照らして合理的な目的と判断される場合、株式を保有しています。また、毎年、取締役会で保有する全銘柄について保有目的、過去1年間における取引状況、中長期的な見通し、配当金額などを具体的に精査し、保有の継続や売却等による縮減を判断しています。

2020年9月の取締役会で精査の結果、31銘柄を保有継続することとしました。その後、コーポレートガバナンス・コードの政策保有株式縮減の観点から、2020年度に1銘柄を全株売却、1銘柄を一部売却しました。また、「2023中期経営計画」期間中に政策保有株式を簿価ベースで30%縮減する予定です。

明治ホールディングス（株）は、保有する上場株式の議決権行使については、原則として当該株式発行会社の取締役会の判断を尊重し、当該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いては、肯定的に判断して行使しています。

株主との対話

明治ホールディングス（株）は、株主との対話に積極的、主体的に取り組み、株主との建設的な対話を推進しています。対話全般はIR広報部門が所管し、当該部門の担当役員が統括しています。株主との建設的な対話のために、以下のことに取り組んでいます。

- 株主との対話全般はIR広報部が所管し、IR広報部担当役員が統括をしています。
- 対話を補助するため、IR広報部担当役員をトップにIR部門の他、経営企画、経営管理、リスクマネジメント、サステナビリティの関係各部門との連絡会を通じて情報を共有しています。
- 個別面談以外の取り組みとして、本決算・第2四半期決算終了後に機関投資家、証券アナリストを対象とした当社主催の決算説明会および社長出席のsmallミーティングをそれぞれ実施しています。また、第1四半期決算・第3四半期決算終了後には機関投資家、証券アナリストを対象とした当社主催の電話会議を開催しています。
- 個人投資家との対話では、2020年度はオンラインで個人投資家向け会社説明会を開催しました。引き続き個人投資家との対話の充実と当社グループの理解の醸成に取り組めます。
- ESGに関する投資家との対話にも積極的に取り組んでいます。機関投資家との個別ミーティングや機関投資家、証券アナリストを対象としたラージミーティングなどを継続的に開催しています。
- ホームページには、株主・投資家の皆さま向けのサイトを設けています。有価証券報告書、決算短信（和・英）、統合報告書（和・英）、アナリスト・機関投資家向け決算説明会資料（和・英）の掲載をしています。また、決算説明会の動画の配信（和・英）、質疑応答の概要（和・英）も掲載しています。さらに、個人投資家向け説明会や個人投資家向けイベントの様子なども掲載しています。
- 株主との対話での貴重なご意見・ご指摘は報告書を作成し、IR広報部担当役員から定期的に経営会議、取締役会で報告しています。
- 株主との対話に際しては、重要事実などの取り扱いを定めている「内部者取引の防止等に関する規程」に則って対応し、インサイダー情報に十分に留意しています。また、沈黙期間を設定しています。

リスクマネジメント

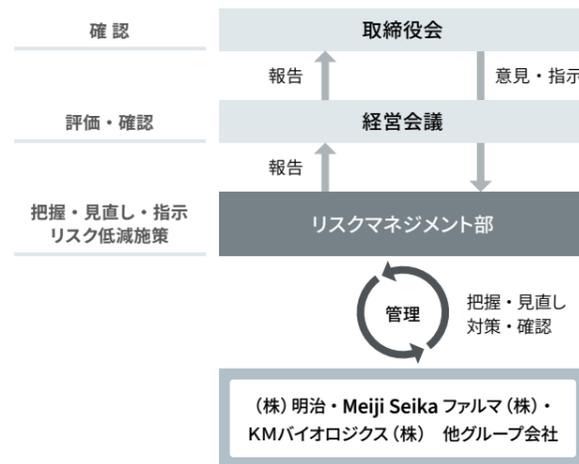
基本的な考え方とリスクマネジメント体制

明治グループでは、企業活動に重大な影響を及ぼす緊急事態発生時の対応だけでなく、さまざまな経営リスクを未然に防ぎ、軽減・回避措置を講じることが重要であるとの考えに基づき、リスクマネジメントを推進しています。併せて、「明治グループ 2026ビジョン」実現に向けて新たな成長を推進するために、グループ全体の経営リスク※を把握しリスク低減に取り組むと同時に、適切なリスクテイクに資するリスクマネジメント体制を構築しています。

明治ホールディングス(株)は、グループ全体の経営リスクのマネジメント機能を強化するため、2021年4月にリスクマネジメント全般を担う部門としてリスクマネジメント部を設置し、経営リスクをグループビジョンと一体化して当社の経営会議および取締役会で評価・確認することで、より経営環境の変化に即したリスクマネジメントを実行できる体制としています。

また、食品事業、医薬品事業それぞれの業態に適したリスクマネジメント体制の構築を推進しており、定期的に情報の共有、課題抽出および解決を行っています。各事業に共通するリスクやグループ全体に影響を及ぼすリスクは、全社で速やかに情報を共有する体制を備え、早期の感知・対応に努めています。

リスクマネジメント体制



※ [PDF](#) 「有価証券報告書(2020年度)」(P.17)をご覧ください

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。

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があること認識している主要なリスクは、次ページの通りです。

表に記載した将来に関するリスクは、明治グループの中長期的な経営戦略に基づき、分類したものです。グループにおける重要度は、リスクが顕在化する可能性や顕在化した場合のグループへの影響度などを考慮し、明治グループが判断したものです(より重要度が高いと判断したものを◎の記載としています)。また、有価証券報告書提出日現在において、明治グループが判断したものであり、すべての事業等のリスクを網羅したものではありません。

➤ 「明治グループ 2026 ビジョン」は P.4~P.5 をご覧ください

事業に関するリスク			リスク認識の前年からの変化	グループにおける重要度
リスク	対応策			
製品・サービスの販売・提供	<ul style="list-style-type: none"> 計画した製品の上市断念 お客様のライフスタイル・価値観の変化 明治グループの強みとする素材(乳・カカオ等)へのネガティブな風評 	<ul style="list-style-type: none"> POC (Proof of Concept) の確実な取得 市場トレンドの積極的情報収集 環境や社会に配慮した商品開発 明治らしい社会課題解決型製品・サービスの創出 製品・素材に関する適切な情報発信 	↑	○
特定製品への利益偏重	<ul style="list-style-type: none"> 売上・利益構成比の高い製品の販売不振 	<ul style="list-style-type: none"> 独自価値を最大化するマーケティング施策の実行 製品ポートフォリオマネジメントの充実 新市場や新規領域の探索 	→	◎
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> 原材料の調達不足・余剰、価格高騰 生乳調達の困難化 生産トラブル等による生産活動の停止 物流起因による製品供給の不安定化 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料市場の積極的情報収集および調達戦略推進 調達先の分散や代替原料の検討 生産販売部門の連携強化 省人/無人化による物流効率化 	↗	○
技術進歩	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術の急速な進歩 画期的な治療法・製法・製剤の台頭 	<ul style="list-style-type: none"> 新技術導入検討の早期着手 新たな製法・製剤の研究、アライアンス探索 	↗	○
法・制度	<ul style="list-style-type: none"> 企業活動に大きく影響する諸制度の改正 薬価改定 	<ul style="list-style-type: none"> 諸制度改正の早期情報入手と対応策の実施 行政への適切な働きかけ 薬価改定を受けない製品ポートフォリオの充実 	→	○
海外展開、海外グループ会社	<ul style="list-style-type: none"> 社会情勢の急激な変化や戦争・テロの発生 諸外国における想定を大きく超える諸制度の改正 	<ul style="list-style-type: none"> 情報収集および対応策の早期検討・実施 複数拠点からの製品供給体制の構築 	→	◎
事業計画等	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化等によるビジョン、中期経営計画の未達成 コア事業の成長鈍化、海外市場や新規領域における計画未達 固定資産・のれんの減損 為替・金利変動 	<ul style="list-style-type: none"> 独自価値のさらなる強化、新たな価値の継続的な探索 海外市場における独自価値の提供 収益性、成長性、生産性の観点での事業ポートフォリオ管理 投資、M&A計画における適切な意思決定、モニタリングの実施 為替予約および固定金利での借入 	→	○

サステナビリティに関するリスク			リスク認識の前年からの変化	グループにおける重要度
リスク	対応策			
環境との調和	<ul style="list-style-type: none"> 企業活動における環境への配慮 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量・フロン漏えい量の削減、再生可能エネルギーへの転換、排水・廃棄物処理の適正実施、ISO14001に準じた取り組み 需給管理の徹底やフードロス対策 環境に関する各種方針、ポリシー等の徹底 	↗	○
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 	<ul style="list-style-type: none"> TCFDの枠組みに沿った気候変動シナリオ分析と戦略策定および情報開示 	↗	○
豊かな社会づくり	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な原材料調達 人権への配慮、人権課題 多様性への理解、多様な人材の活用 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル調達原料(カカオ豆・パーム油)の比率向上 酪農家をはじめとするサプライヤーとの協業・連携強化 人権デュー・ディリジェンスを踏まえた課題解決の取り組み 多様な価値観・能力を活かし合う組織・風土づくり 調達、人権、社会等に関する各種方針、ポリシー等の徹底 	↗	○

リスクマネジメント

経営基盤に関するリスク		リスク	対応策	リスク認識の 前年からの 変化	グループ における 重要度
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 適時適切な経営の意思決定 社内外のコンプライアンス違反 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性の向上 グループガバナンス体制の強化 コンプライアンス・ソーシャルメディア利用の教育、各種方針・ポリシーの社内外への徹底 	↗	○	
meijiブランドの毀損	<ul style="list-style-type: none"> 品質不備、薬品の予期せぬ副作用などによる製品回収 明治グループまたは製品への予期せぬ風評被害 	<ul style="list-style-type: none"> 安全安心の徹底追求 各ステークホルダーとの適切なコミュニケーション 	↑	◎	
人材・風土	<ul style="list-style-type: none"> 企業成長に必要な人材獲得および能力開発 従業員エンゲージメント 業務環境による生産性への影響 	<ul style="list-style-type: none"> サクセッションプランの適切な運用 従業員研修の充実 従業員エンゲージメント向上施策の実行 健康経営の推進、快適な職場づくり 	→	◎	
情報資産の漏えい	<ul style="list-style-type: none"> 不正アクセス等による情報漏えいやシステム機能の停止 不適切な管理体制による情報の流出 	<ul style="list-style-type: none"> 情報管理体制および情報セキュリティの強化 情報管理の教育強化と各種規程・ポリシーの徹底 	↗	○	
災害や不測の事態	<ul style="list-style-type: none"> 災害やパンデミックなど予期せぬ非常事態による企業活動の停滞・中止 非常事態下の環境変化による製品需要の増減 	<ul style="list-style-type: none"> 早期的回復に向けたBCP、リスクマネジメント計画の整備 グループとして幅広い製品ポートフォリオ保持 	→	○	

Meiji Seika ファルマ(株)が販売するイトラコナゾール錠への小林化工(株)(製造販売業者)による睡眠導入剤の混入事件を受け、Meiji Seika ファルマ(株)は、小林化工(株)が製造する製品の出荷停止および自主回収を実施しました。これを受け、明治グループは、製造委託先および共同開発先に対する信頼性保証体制の確認・強化に取り組んでいきます。

明治グループでは、生活に必要な食品や医薬品を製造するメーカーとしての供給責任を果たすべく、国内外のすべての工場において、衛生管理を徹底し安全な労働環境の

整備を行った上で、生産活動を続けています。また、明治グループは、新型コロナウイルス感染症が世界中に拡大したことによる、予防・健康志向のさらなる高まり、Eコマースのさらなる拡大、働き方の変化、医療機関受診スタイルの変化などの環境変化に対し、引き続き安定的な製品供給に努めるとともに、新型コロナウイルスワクチンの開発・供給や“ウィズコロナ”という新しい社会に適合した商品提案など必要な対策を速やかに実施することにより「食と健康」に関わるグループとしての責務を果たしていきます。

コンプライアンス

基本的な考え方

明治グループでは、公正・透明・自由な競争および適正な取引の実現のため、各国・地域の法令や社会的ルール等を遵守しています。企業行動憲章に基づく社内規程を定め、社内教育・研修の充実を図り、コンプライアンス意識の醸成とコンプライアンス活動の推進に努めています。高度な倫理観をもって行動し、社会から信頼される企業として、発展し続けることを目指しています。

マネジメント体制

明治グループでは、「コンプライアンス規程」や関連規程の整備、関連委員会の設置などを行い、内部通報制度の体制を整備しています。

(株)明治では、リスクマネジメントとコンプライアンスは密接な関係にあるという考えから、リスク・コンプライアンス委員会を設置し、さまざまな活動を推進しています。「コンプライアンスは事業の礎」を事業活動の原点と位置付け、公正かつ誠実に業務を遂行するよう、コンプライアンス意識の醸成・定着に向けた活動を推進しています。

Meiji Seika ファルマ(株)は、「コンプライアンス・プログラム・ガイドライン」、「Meiji Seika ファルマ(株)コード・オブ・プラクティス」を定めています。これらを通じて、人々の健康に関わる製品を取り扱う生命関連企業に従事する者として、高度な倫理観をもって行動することを全役員、従業員に求めています。

KMバイオロジクス(株)では、コンプライアンス推進体制の整備に継続的に取り組んでいます。現場レベルでのコンプライアンス意識の浸透を目的に、定期的な教育研修などを積極的に実施するほか、監査機能の強化と独立性の確保、責任や権限の明確化を行い、課題の早期発見と解決に努めています。引き続き、より高いレベルでのコンプライアンス体制の確立を目指します。

腐敗防止

明治グループは、「透明・健全で社会から信頼される企業」であるために、2019年3月に「明治グループ腐敗防止ポリシー」を制定しました。2019年5月には国連グローバル・コンパクトに参加し、原則10に掲げられる「強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取り組み」に努めています。このポリシーは日本だけでなく海外従業員に向けて、英語、中国語、スペイン語、タイ語、インドネシア語、ヒンズー語に翻訳し、社内周知を図りました。今後も、社内研修などを通して従業員の理解を深める取り組みを継続的に行っていきます。

税務コンプライアンス

明治グループのグローバル化や国際取引の増加、各国税務当局の課税強化により、法令遵守やリスク管理の重要性が高まっています。そこで明治グループでは「移転価格決定に係るガイドライン」に基づいて適正な納税を行っています。2019年3月には各国・地域の税法や規定の遵守について「明治グループ税務ポリシー」を制定しました。これらを社内関係部署およびグループ会社へ周知、社外へ公表し、適正な税負担や税務リスク低減などに努めています。さらに税務担当者を外部研修へ参加させ、税務知識の底上げを図っています。

財務・非財務ハイライト（11年間サマリー）

連結決算

財務情報		単位	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2020年度	単位 ※1
会計年度：	売上高	百万円	1,114,095	1,109,275	1,126,520	1,148,076	1,161,152	1,223,746	1,242,480	1,240,860	1,254,380	1,252,706	1,191,765	10,764,747	千ドル
	セグメント別														
		食品	988,854	986,319	1,001,551	1,015,265	1,021,806	1,061,398	1,082,115	1,073,655	1,056,637	1,049,559	999,673	9,029,661	千ドル
		医薬品	124,202	125,274	127,361	135,105	141,338	164,542	161,620	168,466	198,688	204,354	193,664	1,749,298	千ドル
	セグメント別 (海外)														
		食品	—	—	—	29,097	29,418	38,353	38,191	43,474	47,182	48,422	49,173	444,165	千ドル
		医薬品	—	—	—	17,325	23,961	41,961	38,731	39,485 ※13	41,009	43,507	37,692	340,463	千ドル
	売上総利益	百万円	381,234	370,774	382,684	394,062	403,386	445,561	461,326	454,882	456,569	462,523	449,625	4,061,288	千ドル
	営業利益	百万円	28,873	20,189	25,859	36,496	51,543	77,781	88,395	94,673	98,383	102,710 ※15	106,061	958,011	千ドル
	税金等調整前当期純利益	百万円	17,925	14,588	25,214	33,687	48,657	95,210	89,192	91,079	94,586	97,747	103,183	932,015	千ドル
	親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	9,552	6,805	16,646	19,060	30,891	62,580	60,786	61,278	61,868	67,318 ※15	65,655	593,044	千ドル
	設備投資額 ※2	百万円	40,511	38,324	37,668	47,038	64,347	42,354	50,417	71,777	71,243	71,109 ※15	67,900	613,319	千ドル
	研究開発費	百万円	23,418	23,823	26,199	26,067	26,105	27,308	26,162	26,507	29,182	31,446	31,404	283,662	千ドル
	減価償却費 ※3	百万円	41,345	40,871	40,821	40,972	41,885	42,077	45,872	46,511	43,033	46,198 ※15	48,411	437,281	千ドル
	営業活動によるキャッシュ・フロー (A)	百万円	57,995	30,597	50,622	63,847	86,487	105,155	81,888	108,775	112,100	114,103	123,683	1,117,182	千ドル
	投資活動によるキャッシュ・フロー (B)	百万円	(32,440)	(44,314)	(39,504)	(47,293)	(92,822)	(9,809)	(44,291)	(64,394)	(100,202)	(70,811)	(93,110)	(841,026)	千ドル
	財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(19,570)	4,861	(9,411)	(18,194)	6,846	(85,071)	(46,548)	(40,121)	(13,980)	(30,287)	(28,293)	(255,563)	千ドル
	フリー・キャッシュ・フロー (A+B)	百万円	25,555	(13,716)	11,118	16,553	(6,335)	95,346	37,597	44,380	11,898	43,291	30,573	276,156	千ドル
会計年度末：	総資産	百万円	716,368	749,985	785,514	779,461	877,367	856,115	883,895	927,544	1,004,143	998,920 ※15	1,067,000	9,637,799	千ドル
	有利子負債	百万円	192,810	205,261	205,394	198,376	221,480	147,828	129,497	119,102	116,385	106,764	101,775	919,300	千ドル
	自己資本	百万円	287,782	291,589	313,383	320,447	370,341	408,874	448,901	487,310	527,310	562,753 ※15	621,428	5,640,633	千ドル
1株当たり情報 ※4	当期純利益 (EPS)	円	64.82	46.19	112.99	129.40	209.79	425.06	413.11	422.15	426.61	464.08 ※15	452.52	4.087	ドル
	純資産 (BPS) ※5	円	1,953.18	1,979.12	2,127.28	2,175.98	2,515.26	2,777.28	3,064.91	3,360.70	3,635.79	3,879.18 ※15	4,282.80	38.684	ドル
	配当金	円	40.00	40.00	40.00	40.00	50.00	90.00	110.00	130.00	140.00	150.00	160.00	1.445	ドル
レシオ	自己資本当期純利益率 (ROE)	%	3.3	2.3	5.5	6.0	8.9	16.1	14.2	13.1	12.2	12.4	11.1		
	総資産経常利益率 (ROA)	%	4.2	3.0	3.8	5.0	6.5	9.4	10.2	10.6	10.3	10.3	10.7		
	自己資本比率	%	40.2	38.9	39.9	41.1	42.2	47.8	50.8	52.5	52.5	56.3 ※15	58.2		
	配当性向	%	61.7	86.6	35.4	30.9	23.8	21.2	26.6	30.8	32.8	32.3	35.4		

非財務情報

CO ₂ 排出量	国内	Scope1 ※6	万t-CO ₂	—	48.4	52.4	58.2	56.8	55.0	23.6	23.0	22.8	22.2	21.5	
		Scope2 ※6	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	28.7	27.4	28.2	27.9	25.4	
		Scope3 ※7	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	—	203.5	318.9	303.5	294.9	
	海外	中国 ※8	Scope1	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	4.1	0.5	0.3	0.5	0.5	0.3
			Scope2	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	3.5	3.0	2.5	2.2	2.6
		アジア (中国を除く) ※9	Scope1	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	6.1	1.5	1.3	1.1	1.0	1.0
			Scope2	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	5.3	5.5	5.2	4.7	3.6
		北米・欧州 ※10	Scope1	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	2.6	1.1	1.3	1.1	1.1	1.1
			Scope2	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	0.9	0.9	0.9	0.7	0.8
	全体 ※14	Scope3	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	—	—	—	21.9	18.7	
水資源投入量	国内 ※11		千m ³	—	23,674	22,902	22,723	20,148	24,375	24,104	22,305	22,056	21,979	20,513	
	海外	中国 ※8	千m ³	—	—	—	—	—	—	—	1,192	878	903	845	
		アジア (中国を除く) ※9	千m ³	—	—	—	—	—	—	—	511	487	459	479	
		北米・欧州 ※10	千m ³	—	—	—	—	—	—	—	74	62	56	58	
総排水量	国内 ※11		千m ³	—	21,652	20,864	20,566	16,504	21,214	20,255	17,914	19,702	18,415	17,248	
	海外	中国 ※8	千m ³	—	—	—	—	—	—	—	—	696	790	761	
		アジア (中国を除く) ※9	千m ³	—	—	—	—	—	—	—	—	141	180	162	
		北米・欧州 ※10	千m ³	—	—	—	—	—	—	—	—	47	53	54	
エネルギー使用量	国内 ※12	原油換算：万kL	—	25.9	25.8	25.6	25.3	24.9	24.5	24.0	24.6	26.0	24.8		
廃棄物総量	国内 ※12	万t	—	8.7	8.1	7.2	7.4	7.6	5.4	6.3	2.8 ※12	2.8 ※12	2.5		
	海外 ※14	万t	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.4 ※12	0.4		

※1 米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2021年3月31日の為替レート(1米ドル=110.71円)を使用しています。

※2 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。

※3 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。

※4 2015年10月1日付で普通株式1株につき、2株の割合で株式分割を実施。これを遡及適用した数値です。

※5 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)

※6 国内明治グループ。過去にさかのぼってデータを見直しました。

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

※7 2018年度より、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。

なお、2018年度よりKMバイオロジクス(株)熊本工場を集計対象範囲に加え、2019年度より同社の全生産系工場を範囲に加えています。

※8 生産系5工場 ※9 生産系4工場 ※10 生産系3工場(2020年度は4工場)

※11 2014年度までは(株)明治・Meiji Seika ファルマ(株)の単体、2015年度以降は国内明治グループ。

2018年度より、KMバイオロジクス(株)熊本工場を集計対象範囲に加え、2019年度より同社の全生産系工場を範囲に加えています。

過去にさかのぼってデータを見直しました。

※12 国内明治グループ。2018年度より、KMバイオロジクス(株)熊本工場を集計対象範囲に加えています。

2019年度より、エネルギー使用量については同社の全拠点を、また、廃棄物総量については同社の全生産系工場をそれぞれ範囲に加えています。

2018年度より廃棄物総量の集計対象範囲を、生産系拠点から排出される産業廃棄物のみとしました。

※13 2017年度より海外売上高の算出規程を見直しました。 ※14 中国、アジア(中国を除く)、北米・欧州の生産系12工場(2020年度は13工場)

※15 2021年3月期第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、2020年3月期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に反映された後の金額によっています。

非財務パフォーマンス (マテリアリティへの取り組みの進捗)

★ 社会課題におけるマテリアリティ

■ 新KPI

[] KPIの対象範囲

明治G : 明治グループ連結
 明治HD : 明治ホールディングス(株)
 明治 : (株) 明治
 MSP : Meiji Seikaファルマ(株)
 KMB : KMバイオロジクス(株)

明治グループが貢献できる主なSDGs 13項目



心から健康に貢献

健康・栄養 SDGs: 2, 3, 4

社会課題	KPI	実績			
		2018年度	2019年度	2020年度	
★ 健康な食生活への貢献	健康な食生活に貢献する商品の創出 (2020年度まで)	健康志向商品	47品	20品	28品
	★ 超高齢社会への対応	付加価値型栄養商品	32品	45品	46品
	超高齢社会に貢献する商品の創出 (2020年度まで) [明治単体]	6品	2品	2品	
	2018年度から2020年度までの3カ年で食育を延べ50万人に実施 (2020年度まで) [明治単体]	19.6万人	40.7万人	50.4万人	
	健康志向商品、付加価値型栄養商品、超高齢社会に貢献する商品の売上伸長を2023年度に2020年度比で10%以上増加 [明治国内連結]				
	2021年度から2023年度までの3カ年で食育を延べ70万人に実施 [明治単体]				
● 医薬品の安定供給	2023年度までにKey Drug 5剤の数量シェア50%以上 [MSP国内連結]				
★ 新興・再興感染症対策*	2023年度までに新型コロナウイルス・ワクチンの上市を目指す [MSP、KMB単体]				

※ 2023中計・マテリアリティとして設定

安全・安心 SDGs: 3, 12

社会課題	KPI	実績		
		2018年度	2019年度	2020年度
★ 製品における安全・安心の確保*1	HACCPを含む第三者認証であるGFSI承認規格の取得を国内は2020年度、グローバルは2021年度までに食品工場で100%取得*2 [明治連結]	50% ※3	87% ※3	国内:100% 海外:100%

※1 2020年度までのマテリアリティ ※2 2020年度にグローバルに拡大 ※3 国内
 GFSI: Global Food Safety Initiative (世界食品安全イニシアチブ)

環境との調和

脱炭素社会 SDGs: 7, 13

社会課題	KPI	実績		
		2018年度	2019年度	2020年度
★ CO ₂ 排出量の削減	2030年度までに自社拠点でのCO ₂ 総排出量 (Scope1, 2) を2015年度比40%以上削減 [明治G連結]	-11.9% ※1	-18.5% ※2	-24.1% ※2
	2030年度までに自社拠点における総使用電力に占める再生可能エネルギー比率を50%以上へ拡大 [明治G連結]	0.2% ※3	2.1%	2.5%
	2030年度までにCO ₂ 総排出量 (Scope3 購入した製品・サービス、上流・下流の輸送・配送、販売した製品の廃棄) を2019年度比14%以上削減 [明治G連結]			
● 特定フロン全廃	2030年度までに国内生産拠点において、冷蔵・冷凍設備等で使用されている特定フロンを全廃 [明治G国内連結]	※4	※4	基準年 ※4

※1 KMバイオロジクス(株)を除く明治グループ ※2 基準年度の総排出量はKMバイオロジクス(株)からのCO₂排出量を含む74.2万t-CO₂
 ※3 KMバイオロジクス(株)を除く国内明治グループ ※4 代替フロン機器や自然冷媒機器への計画的な切り替え

循環型社会 SDGs: 12

社会課題	KPI	実績		
		2018年度	2019年度	2020年度
★ 環境負荷の低減*1	国内連結の再資源化率97%以上 [明治G国内連結]	95.6%	94.6%	77.7% ※2
	2023年度までに再資源化率を85%以上に拡大 [明治G国内連結]			
	2025年度までに国内の食品事業における製品廃棄量を2016年度比50%削減 [明治国内連結]	-21.9%	-25.1%	-29.3%
	2030年度までに国内の容器包装などのプラスチック使用量を2017年度比25%以上削減、およびバイオマスプラスチックや再生プラスチックの使用を拡大*3 (2020年度まで) [明治G国内連結]	-8.2%	-9.8%	※3
	2030年度までに国内の容器包装などのプラスチック使用量を2017年度比25%以上削減 [明治G国内連結]			
	2030年度までに物流部門で使用するパレット、クレート、ストレッチフィルムなどをリユース・リサイクルにより100%有効利用 [明治G国内連結]			
	バイオマスプラスチックや再生プラスチックの使用拡大 [明治G国内連結]			

※1 2023中計・マテリアリティとして設定
 ※2 2020年度に再資源化率の算出方法を変更しました。再資源化量にサーマルリカバリーを含めないこととしました
 ※3 2021年度中に算出

水資源 SDGs: 6, 14

社会課題	KPI	実績		
		2018年度	2019年度	2020年度
★ 水資源の確保	2030年度までに自社拠点での水使用量の売上高原単位を2017年度比20%以上削減を目指す [明治G連結]	-1.5% ※	-3.8%	-5.3%
	2030年度までに製品原料として使用する水の涵養率45%以上 [明治G連結]			

※ KMバイオロジクス(株)を除く明治グループ

生物多様性 SDGs: 6, 15

社会課題	KPI	実績		
		2018年度	2019年度	2020年度
● 地域生態系の保護	生物多様性の保全活動を国内は2020年度までに、グローバルは2023年度までに生産拠点で100%実施 (2020年度まで) [明治G連結]	62.0% ※	80.8% ※	国内:36.2% 海外:45.0%
	2023年度までに生産拠点での生物多様性保全活動を100%実施 [明治G連結]			

※ 国内

環境マネジメント強化

社会課題	KPI
—	2021年度までに国内生産系全事業所にてISO14001マルチサイト認証取得 [明治G国内連結]

非財務パフォーマンス (マテリアリティへの取り組みの進捗)

 **豊かな社会づくり**

 **人材 SDGs: 5, 8, 10**

社会課題	KPI	実績		
		2018年度	2019年度	2020年度
★ 多様性の尊重と人材育成	2017年度2.6%の女性管理職比率を2026年度までに10%以上を目指す [明治HD、明治、MSP、KMB 単体]	3.1%	3.4%	3.7%
	2026年度の女性リーダー*の人数を2017年度の約3倍にあたる420人以上を目指す [明治HD、明治、MSP、KMB 単体]	171人	189人	208人
	障がい者法定雇用率以上 [明治HD、明治、MSP、KMB 単体]	2.29%	2.28%	2.42%
● 働きやすい職場づくり	健康経営優良法人 (ホワイト500) の継続認定 [明治HD、明治、MSP、KMB 単体]			

* リーダー：管理職および係長職相当

 **社会 SDGs: 8, 10, 17**

社会課題	KPI	実績		
		2018年度	2019年度	2020年度
★ 人権の尊重	新入社員研修および管理職昇格者研修受講者への人権研修受講率100% (2020年度まで) [明治HD、明治、MSP、KMB 単体]	100%	100%	100%
	国内グループ全従業員に対して人権教育 (e-learningを含む) を年1回以上実施 [明治G 国内 連結]			
	海外グループ全従業員に対して2023年度までに1回以上の人権教育 (e-learningを含む) を実施 [明治G 海外 連結]			
● ステークホルダーとのエンゲージメント	ESG ラージミーティングおよびアドバイザリーボードを年3回以上実施 [明治HD]			
● 社会貢献活動の推進	国内グループ全従業員の社会貢献活動への参加を年2回以上 (半期に1回以上) 実施 [明治G 国内 連結]			

共通

 **持続可能な調達活動 SDGs: 8, 12, 15, 17**

社会課題	KPI	実績		
		2018年度	2019年度	2020年度
★ 人権・環境に配慮した原材料調達	2021年度までに国内グループ会社のサプライヤーを対象にしたサステナブル調達アンケートの開始 2022年度までに主要海外グループ会社のサプライヤーを対象にしたサステナブル調達アンケートの開始 [明治G 連結]			
	2026年度までにサステナブルカカオ豆の調達比率を100%へ ※1 [明治 連結]	-	-	約40%
	2023年度までにグローバルで認証パーム油への100%代替 ※1 (2020年度まで) [明治 連結]	7%	21%	68%
	2023年度までにRSPO 認証パーム油への100%代替 [明治 連結]			
	2020年度までに森林認証紙 (FSC®、PEFC) および古紙を含む紙原材料の使用率100% (2020年度まで) [明治G 国内 連結]	55% ※2	60%	77%
	2023年度までに環境配慮紙への100%代替 [明治G 連結]			
	酪農家の経営に関する支援活動MDAを年400回以上実施および2023年度までに累計2,150回以上実施 [明治 国内 連結]			

※1 2020年度に新規設定 ※2 KMバイオロジクス (株) を除く国内明治グループ
 RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil (持続可能なパーム油のための円卓会議)
 FSC®: Forest Stewardship Council® (森林管理協議会)
 PEFC: Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes (森林認証プログラム)
 MDA: Meiji Dairy Advisory

エネルギー使用量、CO₂ 排出量および水使用量の第三者保証

本報告書P.52、54に記載した2020年度の国内エネルギー使用量、国内CO₂排出量 (Scope1、Scope2およびScope3 カテゴリ1) および国内水使用量については信頼性を確保するため、デロイトトーマツ サステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。今後も環境データの信頼性の向上に努めていきます。



独立した第三者保証報告書

2021年8月6日

明治ホールディングス株式会社
 代表取締役社長 CEO 川村 和夫 殿

デロイトトーマツ サステナビリティ株式会社
 東京都千代田区丸の内三丁目2番3号
 代表取締役 杉山 雅彦 

デロイトトーマツ サステナビリティ株式会社 (以下「当社」という。) は、明治ホールディングス株式会社 (以下「会社」という。) が作成した「統合報告書 2021」(以下「報告書」という。) に記載されている  の付された2020年度の国内エネルギー使用量、国内CO₂排出量 (Scope1、Scope2、Scope3 カテゴリ1) 及び国内水使用量 (以下「環境定量情報」という。) について、限定的保証業務を実施した。

会社の責任
 会社は、会社が採用した算定及び報告の基準 (報告書の環境定量情報に注記) に準拠して環境定量情報を作成する責任を負っている。また、温室効果ガスの算定は、様々なガスの排出量を結合するため必要な排出係数と数値データの決定に利用される科学的知識が不完全である等の理由により、固有の不確実性の影響下にある。

当社の独立性と品質管理
 当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務、及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく、国際会計士倫理基準審議会の「職業会計士の倫理規程」が定める独立性及びその他の要件を遵守した。また、当社は、国際品質管理基準第1号「財務諸表の監査及びレビュー並びにその他の保証及び関連サービス業務を行う事務所の品質管理」に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

当社の責任
 当社の責任は、当社が実施した手続及び当社が入手した証拠に基づいて、環境定量情報に対する限定的保証の結論を表明することにある。当社は、「国際保証業務基準 3000 過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」(国際監査・保証基準審議会)、「国際保証業務基準 3410 温室効果ガス報告に対する保証業務」(国際監査・保証基準審議会) 及び「サステナビリティ情報審査実務指針」(サステナビリティ情報審査協会) に準拠して、限定的保証業務を実施した。
 当社が実施した手続は、職業的専門家としての判断に基づいており、質問、プロセスの観察、文書の閲覧、分析的手続、算定方法と報告方針の適切性の検討、報告書の基礎となる記録との照合又は調整、及び以下を含んでいる。
 ・ 会社の見積り方法が、適切であり、一貫して適用されていたかどうかを評価した。ただし、手続には見積の基礎となったデータのテスト又は見積の再実施を含めていない。
 ・ データの網羅性、データ収集方法、原始データ及び現場に適用される仮定を評価するため、責任者への質問、証憑及び関連文書の閲覧を含む手続により、事業所の調査を実施した。
 限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務に対する手続と比べて、その種類と実施時期が異なり、その実施範囲は狭い。その結果、当社が実施した限定的保証業務で得た保証水準は、合理的保証業務を実施したとすれば得られたであろう保証水準ほどには高くない。

限定的保証の結論
 当社が実施した手続及び入手した証拠に基づいて、環境定量情報が、会社が採用した算定及び報告の基準に準拠して作成されていないと信じさせる事項はすべての重要な点において認められなかった。

以上
 Member of
 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

国内エネルギー使用量、国内CO₂ 排出量 (Scope1、Scope2) および国内水使用量の集計対象範囲

明治ホールディングス株式会社、株式会社 明治およびグループ会社 (四国明治株式会社、東海明治株式会社、群馬明治株式会社、栃木明治牛乳株式会社、明治油脂株式会社、千葉明治牛乳株式会社、道南食品株式会社、蔵王食品株式会社、明治産業株式会社、明治チューインガム株式会社、東海ナッツ株式会社、岡山県食品株式会社、日本罐詰株式会社、明治飼糧株式会社、株式会社アサヒプロイラー、沖繩明治乳業株式会社、明治ロジテック株式会社)、Meiji Seika ファルマ株式会社およびグループ会社 (大蔵製薬株式会社)、KMバイオロジクス株式会社
 なお、明治ロジテック株式会社については、自社所有の輸送車両に関わる燃料分に限り集計に含めています。

国内CO₂ 排出量 (Scope3 カテゴリ1) の集計対象範囲

株式会社 明治およびグループ会社 (四国明治株式会社、東海明治株式会社、群馬明治株式会社、栃木明治牛乳株式会社、明治油脂株式会社、千葉明治牛乳株式会社、道南食品株式会社、明治産業株式会社、明治チューインガム株式会社、東海ナッツ株式会社、日本罐詰株式会社、沖繩明治乳業株式会社)、Meiji Seika ファルマ株式会社およびグループ会社 (大蔵製薬株式会社)、KMバイオロジクス株式会社の国内生産系事業所において投入する主要原材料、包装資材 (紙、プラスチック、段ボール、スチール、アルミ、ビン) を対象。

事業の拠点 (2021年7月1日現在)

明治グループは国内外で築き上げたネットワークを通して、高品質な食品・医薬品の研究開発・生産・流通に取り組み、社会からの信頼に応える meiji ブランド製品の安定供給に努めています。

国内

▼ 食品セグメント

株式会社 明治

■ 本社	★ 研究所	□ 支社	▲ 工場	● グループ会社
研究所	1	支社	5	
工場	26	グループ会社	23	

▼ 医薬品セグメント

Meiji Seika ファルマ株式会社

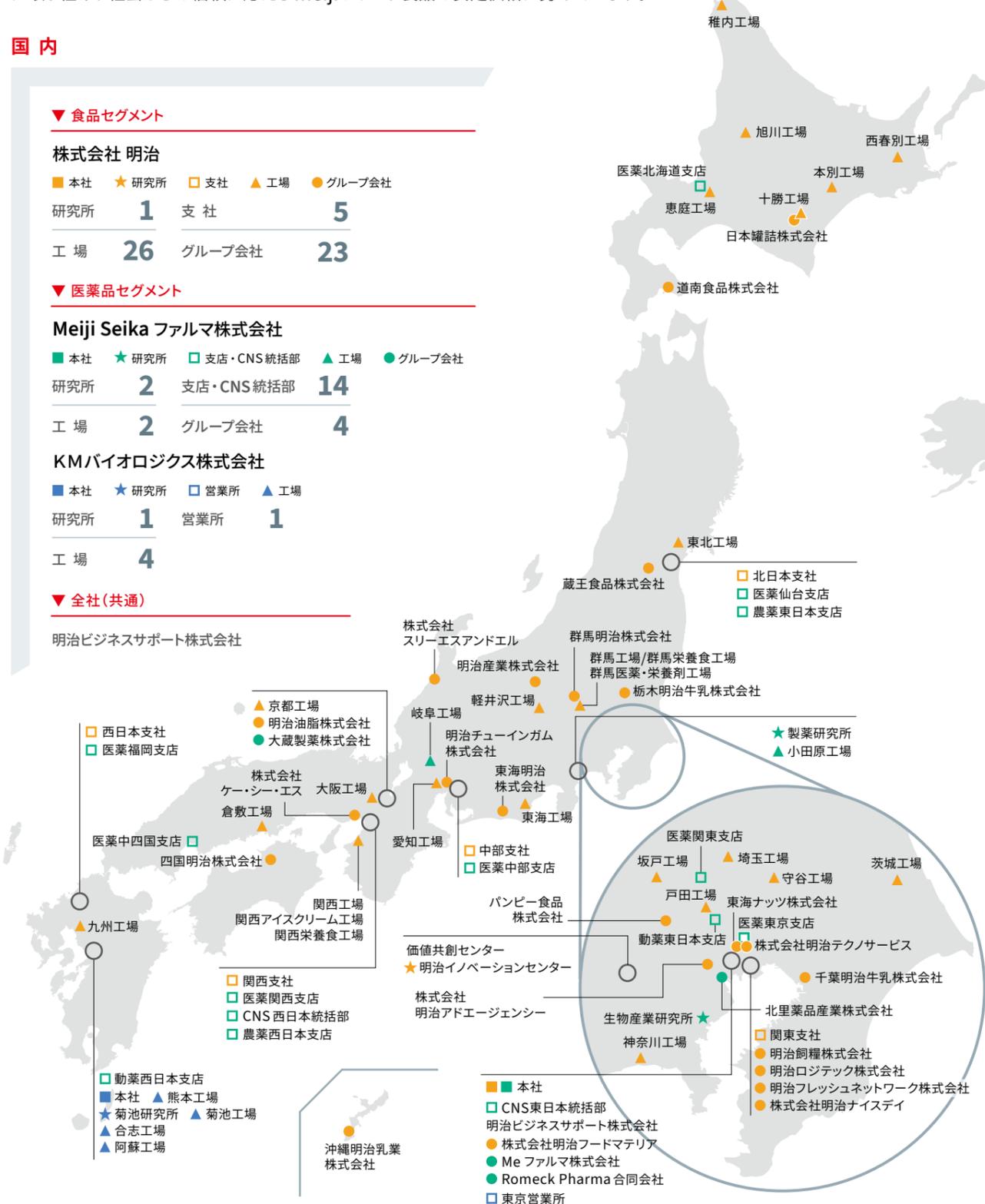
■ 本社	★ 研究所	□ 支店・CNS統括部	▲ 工場	● グループ会社
研究所	2	支店・CNS統括部	14	
工場	2	グループ会社	4	

KMバイオロジクス株式会社

■ 本社	★ 研究所	□ 営業所	▲ 工場
研究所	1	営業所	1
工場	4		

▼ 全社(共通)

明治ビジネスサポート株式会社



海外

▼ 食品セグメント

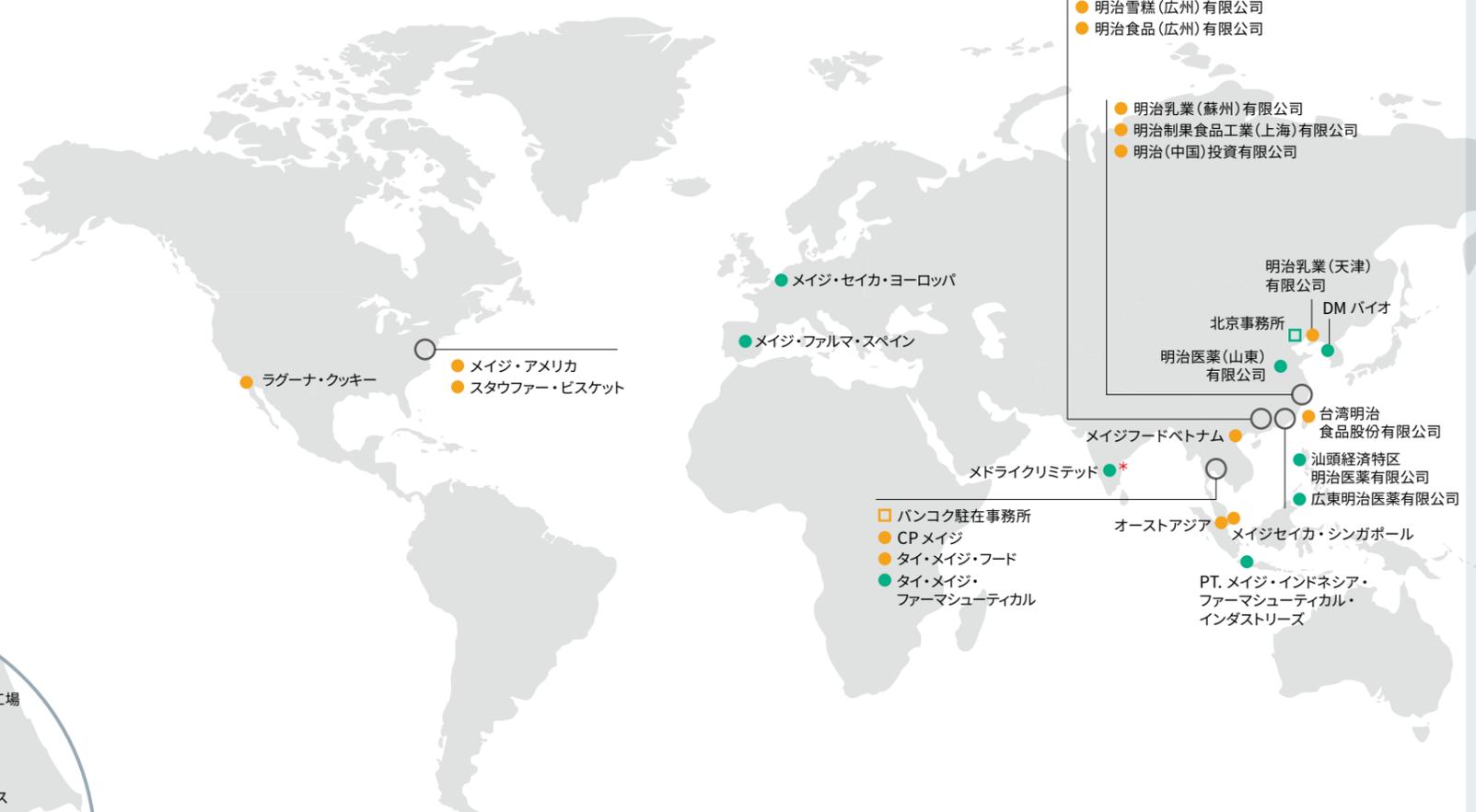
株式会社 明治

□ 事務所	● グループ会社
事務所	1
グループ会社	16

▼ 医薬品セグメント

Meiji Seika ファルマ株式会社

□ 事務所	● グループ会社
事務所	1
グループ会社	17



* メドドライクリミテッドの子会社8社はプロットしていません
マークのない拠点はセグメントに属さない会社、施設です

※ グループ会社は連結対象および特分法適用会社

会社情報・株式情報 (2021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

グループ従業員数
17,832人

株式数
発行済株式総数 152,683,400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

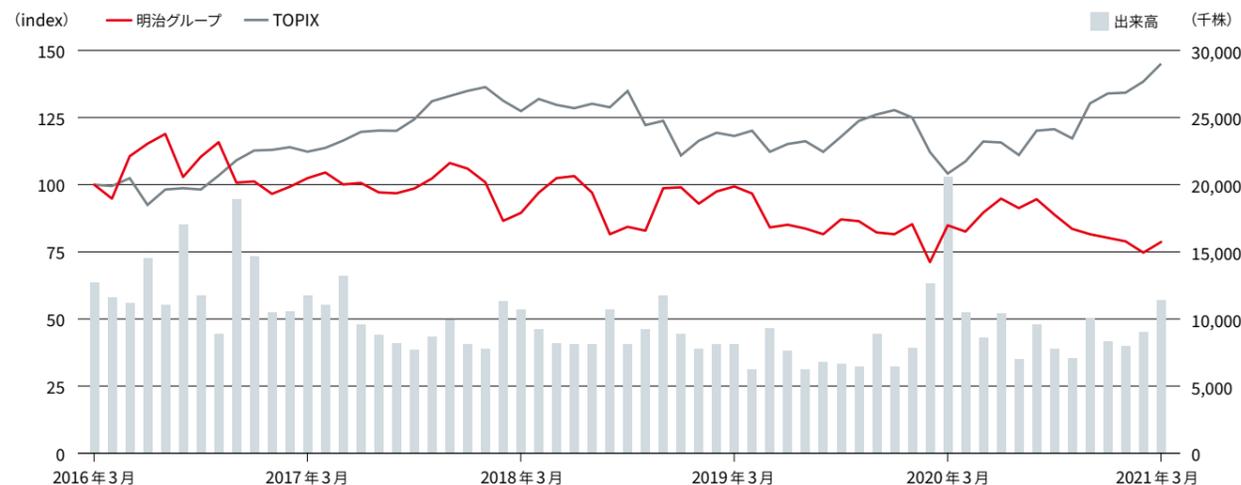
株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	16,337	10.69
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	7,756	5.08
日本生命保険相互会社	3,348	2.19
株式会社みずほ銀行	3,117	2.04
農林中央金庫	2,892	1.89
明治ホールディングス取引先持株会	2,649	1.73
明治ホールディングス従業員持株会	2,620	1.71
株式会社りそな銀行	2,347	1.53
STATE STREET BANK WEST CLIENT -TREATY 505234	2,242	1.46
株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)	2,037	1.33

(注) 1. 2021年3月31日現在、当社は自己株式を7,584,887株所有しております
2. 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しております

株式の所有別分布状況



株価・出来高の推移



(注) 2016年3月31日の終値を100としています

ESGの外部評価

明治ホールディングス株式会社はサステナビリティ経営を積極的に推進することで、持続的な成長を目指しています。その取り組みは外部から高く評価され、国内外のESGインデックスの組入銘柄として採用されています。

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA



編集後記

今回で4回目の発行となる「統合報告書」をお読みいただきありがとうございます。ご感想を伺っています。

本年度の報告書は、前年度までの報告書に対して寄せられた多くのご感想と貴重なご意見を参考にし、以下の3点に留意して制作しました。

一つ目は、本報告書をご覧いただくステークホルダーのうち、特に株主・投資家の皆さまが重要視されている項目についてしっかりとご説明すること。二つ目は、新スローガンである「健康にアイデアを」に込めた想いと、2023年度までの新しい中期経営計画の考え方を分かりやすくお伝えすること。三つ目は、事業成長戦略とサステナビリティの取り組みを結合し、ストーリーとしてご説明することです。

明治グループは、食品事業と医薬品事業を一つのグループに持ち、これまでもここからだの健康に資する食品と、病を予防・治療する医薬品に注力してきました。2020年2月頃に始まった新型コロナウイルス感染症拡大は長期化し、私たちの生活や価値観は大きな変化を強いられました。また、一人一人が病への抵抗力を持ち、健康でありたいという願いはいつそう強まっています。

こうした環境下、明治グループは「健康にアイデアを」のスローガンのもと、食品と医薬品双方の知見を集積して、お客さまのここからだの健康に役立つ商品・サービスをお届けする事業をさらに成長させ、企業価値向上を目指していきます。

本報告書では、各チーフオフィサーの「健康にアイデアを」に込めた想いと、その取り組みの一端をご紹介しました。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、本報告書の内容につきまして、忌憚のないご意見とご感想を賜り、有意義な対話の一助となることを願っています。



山縣 洋一郎
明治ホールディングス株式会社
IR広報部長

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/>



Printed in Japan