

meiji



統合報告書 2018

明治ホールディングス株式会社

Contents

01 明治グループについて

- 01 明治グループの目指す姿
- 02 At a Glance
- 04 製品と市場プレゼンス

06 価値創造ストーリー

- 06 沿革
- 08 明治グループの価値創造プロセス
- 10 中長期成長プロセス
- 12 ステークホルダーの皆さまへ
- 13 社長メッセージ
- 18 事業別中期経営計画(食品セグメント)
- 22 事業別中期経営計画(医薬品セグメント)
- 26 特集 強固なバリューチェーンで市場を創出

32 サステナビリティ

- 32 明治グループのCSR
- 40 役員一覧
- 42 取締役・監査役の役割
- 44 社外取締役対談・メッセージ
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 51 リスクマネジメント
コンプライアンス

52 財務・非財務情報

- 52 財務・非財務ハイライト(9年間サマリー)
- 54 財務・非財務ハイライト(主要指標の推移)
- 56 MD&A
(経営者による財政状態および経営成績の分析)
- 60 連結財務諸表

68 会社情報

- 68 事業の拠点
- 70 会社情報・株式情報
- 71 CO₂排出量の第三者保証

編集方針

明治ホールディングスは、従来より発行してまいりました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2018」のご利用にあたって

本報告書は、2017年度（2018年3月期）の実績に基づいています。一部、2018年度（2019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2018」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、2018年8月現在のものです。

明治グループの目指す姿

グループ理念

私たちの使命は、「おいしさ・楽しさ」の世界を拓け、
「健康・安心」への期待に応えてゆくこと。

私たちの願いは、「お客さまの気持ち」に寄り添い、
日々の「生活充実」に貢献すること。

私たち明治グループは、「食と健康」のプロフェッショナルとして、
常に一歩先を行く価値を創り続けます。

Beyond meiji

～ 想像以上の明治へ ～

私たちはこれまで一世紀以上にわたって

あらゆる世代のお客さまの

「こころとからだの健康」に貢献してきました。

今後もさらにお客さまの期待を超える価値を創り出し、

日本のみならず、世界の人々の

暮らしになくてはならない企業を目指していきます。



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・医薬品など幅広い分野の製品を通して、「おいしさ・楽しさ」の世界を駆け、「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。

グループ体系図 (2018年7月2日現在)



乳幼児から高齢者まで幅広い世代のお客さまに、粉ミルク、牛乳・乳製品、菓子、スポーツ栄養食品、流動食など多岐にわたる商品をお届けしています。

感染症・中枢神経系疾患治療薬、ジェネリック医薬品、ワクチンなどの医療用医薬品事業をグローバルに展開するとともに、農薬・動物薬事業も推進しています。

2009年、明治製菓株式会社と明治乳業株式会社の経営統合によって設立された純粋持ち株会社。2011年のグループ事業再編を経て、現在に至っています。2018年7月からはKMバイオロジクス株式会社が新たに加わりました。

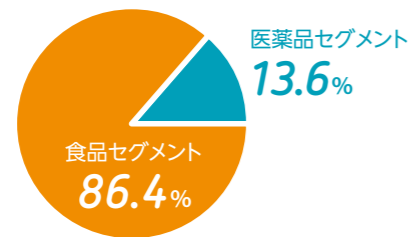
2017年度(2018年3月期)の業績

売上高

1兆2,408億円

前年度比

0.1% DOWN



ROE

13.1%

前年度比

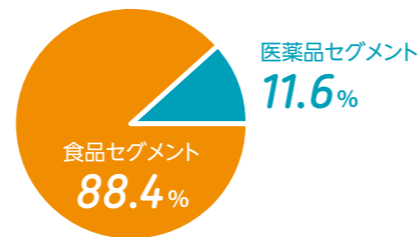
1.1pt DOWN

営業利益

946億円

前年度比

7.1% UP



1株当たり当期純利益

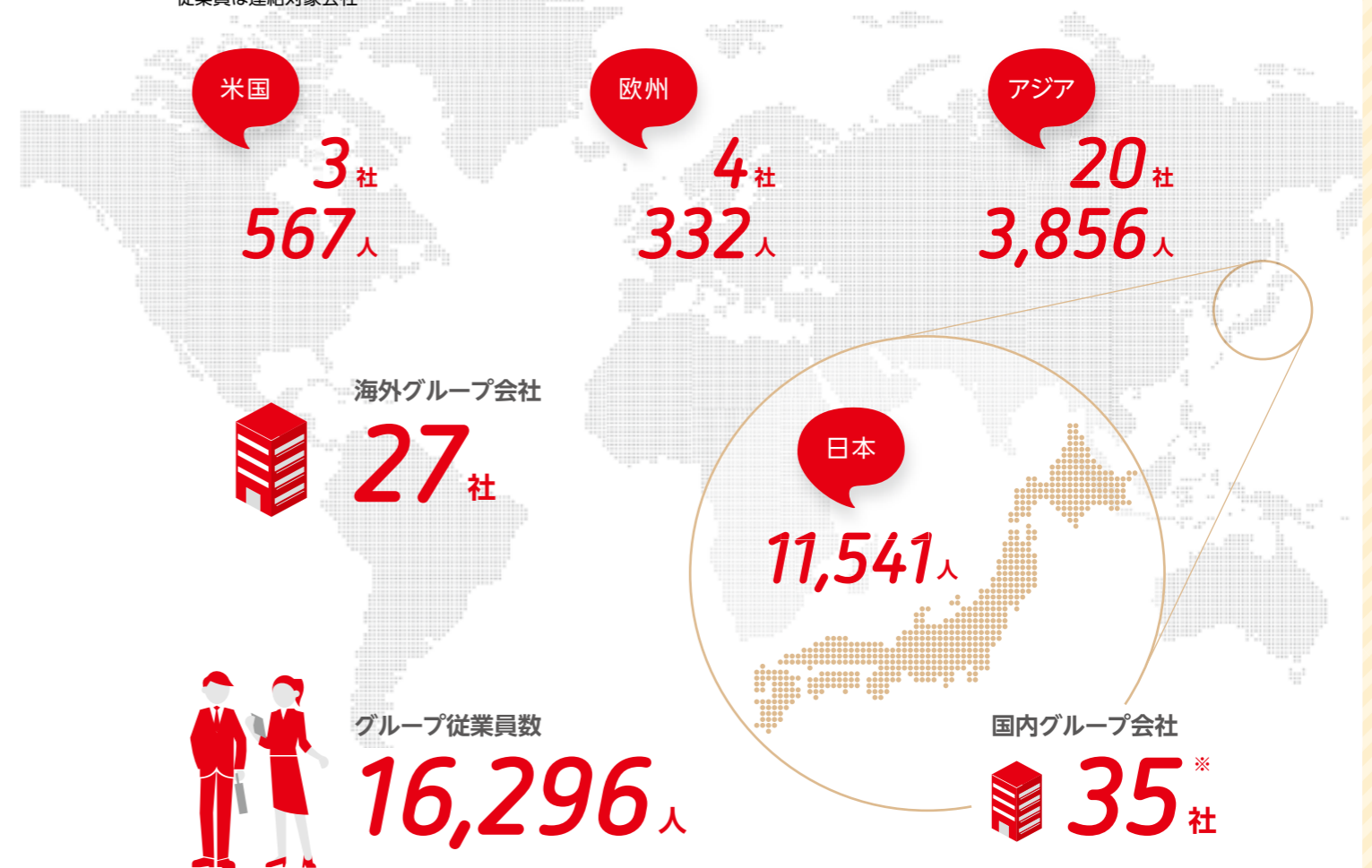
422.15円

前年度比

2.1% UP

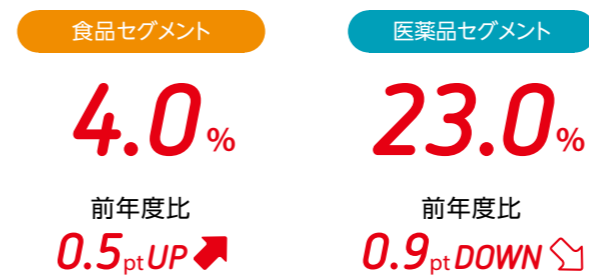
グループ会社と従業員数 (2018年3月31日現在)

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



※ (株) 明治、Meiji Seika ファルマ (株) 明治ビジネスサポート (株) を含む

海外売上高比率 (2018年3月期)



健康経営法人2018に認定

経済産業省が「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2018」の大規模法人部門(ホワイト500)に認定されました。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イキイキ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・農業などのカテゴリーでトップシェアの製品を数々抱えています。

食品セグメント

ヨーグルト Since 1950

国内No.1 **43.5%**

出典：2017年度当社調べ

カマンベールチーズ Since ※ 1999

国内No.1 **42.9%**

※ 1932年にプロセスチーズの製造を開始

出典：2017年度インテージ社 SRI データ

チョコレート Since 1926

国内No.1 **24.3%**

出典：2017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 **53.9%**

出典：2017年度当社調べ

医薬品セグメント

抗うつ薬・非定型抗精神病薬 Since 1999

国内No.3 **11.4%**

Copyright©2018 IQVIA
出典：JPM2018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

全身性抗菌剤 Since 1958

国内No.1 **16.4%**

Copyright©2018 IQVIA
出典：JPM2018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.1**※

※ 新薬取り扱いメーカー中

出典：2017年度クレコンリサーチ&コンサルティング株式会社調べ

イネいもち病防除粒剤 Since 1975

国内No.1 **40.8%**

出典：農業工業会統計資料調べ
2017年農業年度(2016年10月~2017年9月)

明治グループについて

価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務・非財務情報

会社情報

沿革

明治グループは1916年の創業以来、すでに一世紀を超える歴史を積み重ねています。この間、常に社会の情勢やお客さまのニーズの変化を捉え、時代の先を行く価値を創造し、新たな需要を次々と起こしてきました。こうした「市場を創出する力」こそ、明治グループの成長の源泉です。

1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020			
	1926 「ミルクチョコレート」発売				1961 「マーブルチョコレート」発売 1962 「アーモンドチョコレート」発売 1969 チョコレート「アポロ」発売	1975 チョコスナック「きのこの山」発売	1980 スポーツ用プロテイン「ザバス」シリーズ発売	1988 「果汁グミ」発売	1996 新食感チョコレート「ガルボ」発売 1997 「キシリッシュガム」発売 1998 「チョコレート効果」発売	2002 「アミノコラーゲン」発売	2014 「明治ザ・チョコレート」発売 2015 「ザバスミルク」発売 2017 「明治スプレッダブル」発売	2020		
菓子			医薬品			乳業			統合					
<p>1916 明治製菓の前身、「東京菓子株式会社」設立</p> <p>当時、大衆文化が隆盛し、増大する菓子需要に応えるべく設立された東京菓子株式会社に、製糖事業を営む明治製糖株式会社が出資し、1924年、商号を明治製菓株式会社へと変更。</p>			<p>1946 医薬品事業を開始</p> <p>戦時中の1944年から「ペニシリン」の研究に着手し、培養に成功。量産体制を確立して医薬品事業に進出。</p>			<p>1917 明治乳業の前身、「極東煉乳株式会社」設立</p> <p>1910年代より菓子原料となるバターや粉乳、練乳などを製造販売する乳事業に進出していた明治製糖が極東煉乳株式会社に資本参加し、1940年、商号を明治乳業株式会社へと変更。</p>			<p>2009 共同持株会社「明治ホールディングス株式会社」を設立し、明治製菓・明治乳業が経営統合 → 詳細はページ下へ</p>					
<p>1921 練乳「明治メリーミルク」発売</p> <p>1923 育児用粉乳「パトローゲン」誕生 1928 「明治牛乳」発売</p>			<p>1946 ペニシリンの製造開始</p> <p>1950 抗生物質「ストレプトマイシン明治」発売 1958 日本で発見され、初めて海外に輸出された抗生物質「カナマイシン明治」発売</p>			<p>1950 「明治ハネヨーグルト」発売 1951 「ソフトカード 明治コナミルク」発売</p> <p>1971 日本初のプレーンヨーグルト「明治プレーンヨーグルト」発売 1973 「明治ブルガリアヨーグルト」発売</p>			<p>1990 日本初のMRSA感染症治療薬抗生物質「ハベカシン」発売</p> <p>1994 抗生物質「メリアクト」発売 1999 抗うつ薬「デプロメール」発売</p> <p>1992 「明治北海道十勝チーズ」発売 1994 アイスクリーム「明治エッセルスーパーカップ超バニラ」発売 1995 スポーツ栄養飲料「ヴァーム」発売 流動食「メイバランス」発売</p>			<p>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 2009 抗うつ薬「リフレックス」発売</p> <p>2000 「明治プロビオヨーグルト LG21」発売 2002 「明治おいしい牛乳」発売 2007 世界初 キューブタイプの粉ミルク「明治ほほえみらくらくキューブ」発売 2009 「明治ヨーグルト R-1」発売</p>		
			<p>2011 食品事業会社「株式会社 明治」発足</p>			<p>2011 医薬品事業会社「Meiji Seika ファルマ株式会社」発足 2018 「KMバイオロジクス株式会社」グループ会社化</p>			<p>2011 除草剤「ザクサ液剤」発売 2015 ジェネリック医薬品 抗生物質「タゾピベ明治」発売 2016 統合失調症治療薬「シクレスト」発売 アレルギー性疾患治療剤「ピラノア」発売</p>					

明治グループはこれまで、数々の製品で市場を創出してきました。

チョコレート

1926年発売の「ミルクチョコレート」で日本のチョコレート市場をけん引してきました。近年は、カカオ豆の健康効果に着目したチョコレートや Bean to Bar によるプレミアムなチョコレートなど、新たな価値を持つ商品を開発して市場拡大を図っています。

ヨーグルト

1950年代に初めてヨーグルト製品を発売して以来、日本のプレーンヨーグルト市場を切り拓いてきました。2000年代に入ってからプロバイオティクスの特性を備えた画期的なヨーグルトを開発し、新たな健康価値を持つ商品として大きな支持を得ています。

抗生物質

1946年のペニシリンの製造販売を皮切りに、1950年代に「ストレプトマイシン明治」「カナマイシン明治」を発売し、「抗生物質の明治」の評価を確立しました。その後も「メリアクト」「オラパネム」などの優れた抗生物質を開発し、感染症の治療に貢献しています。

100年超の歴史を基盤に、経営統合・事業再編を行い、さらに成長を加速させます。

1916年に創業した明治製菓、1917年に創業した明治乳業は、ともに旧・明治製糖から派生した企業です。両社は長年にわたって商品の共同開発を行うなど、協力関係を築いてきました。

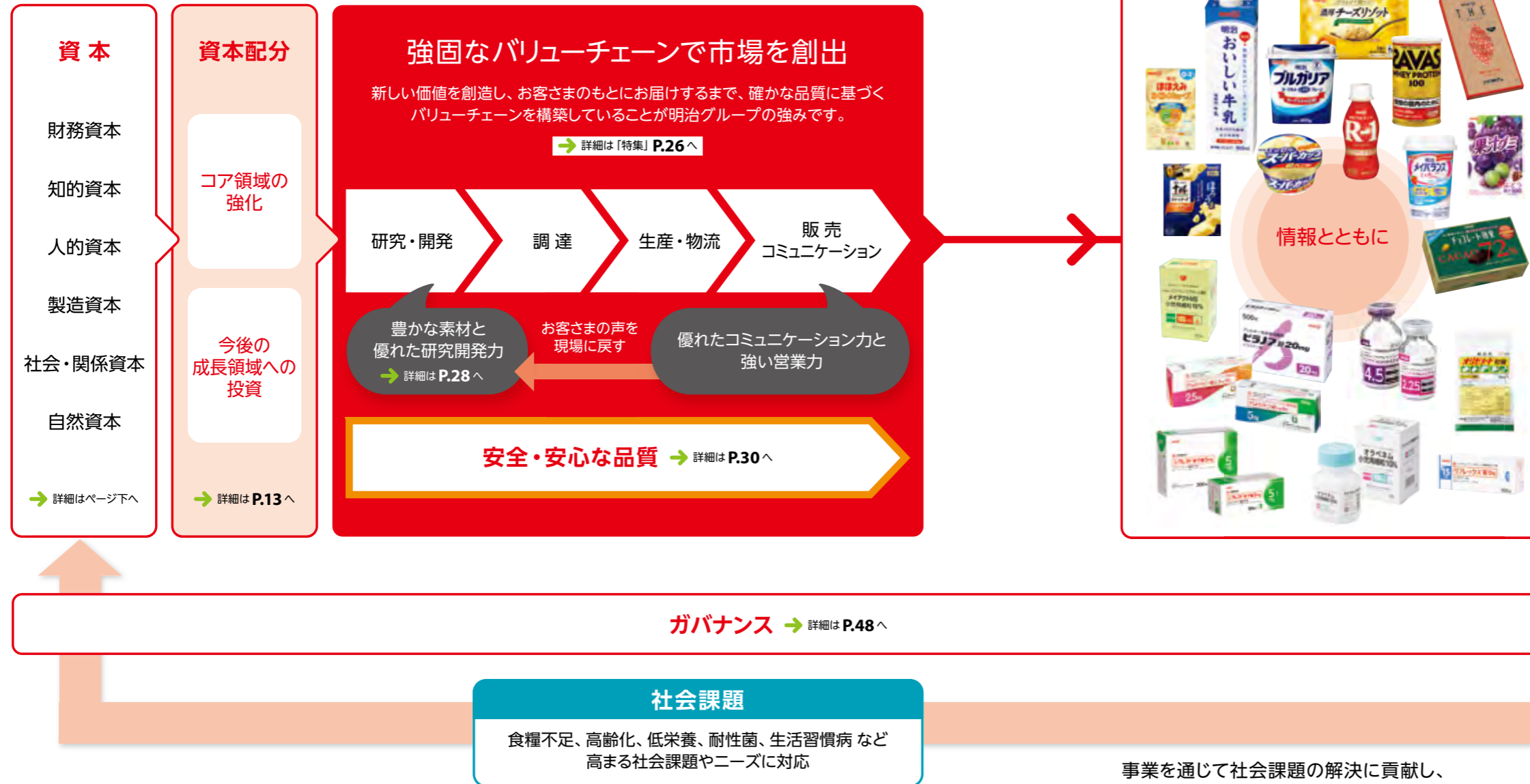
近年、日本での両社の事業は「人口減少・高齢化社会の到来による市場規模の縮小」「世界的な原材料の高騰」「社会保障費の削減」「成熟市場における企業間競争激化」などにより、従前にも増して強い競争力が求められています。一方で人々のライフスタイルや価値観は大きく変化し、「食生活の多様化」や「健康や安全への意識の向上」などのニ

ズに応える商品開発やマーケティングが重要な課題になっています。

こうした変化に対応するため、両社の経営資源を最大限に活用して持続性ある成長戦略を構築するべく、2009年に経営統合を図りました。その後、2011年にはグループ事業再編を実施し、競争環境・事業サイクル・諸規制などが異なる「食品」「医薬品」の事業アイデンティティを明確にしました。こうした体制のもと、中核事業の成長と統合効果の創出を加速させています。

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、「市場を創る」ことを可能にする社会・関係資本、知的資本などの蓄積と、資本配分の戦略、そして自社の強みである強固なバリューチェーンに基づいたビジネスモデルです。この一連のプロセスによって「食と健康」の分野で新しい価値を創造し、社会課題の解決に貢献し、お客さまからさらに大きな信頼を獲得していくことで自らの企業価値を高めていきます。



事業を通じて社会課題の解決に貢献し、企業価値をさらに向上させることで資本の充実を図り、持続的な成長を果たしていきます。

資本の解説

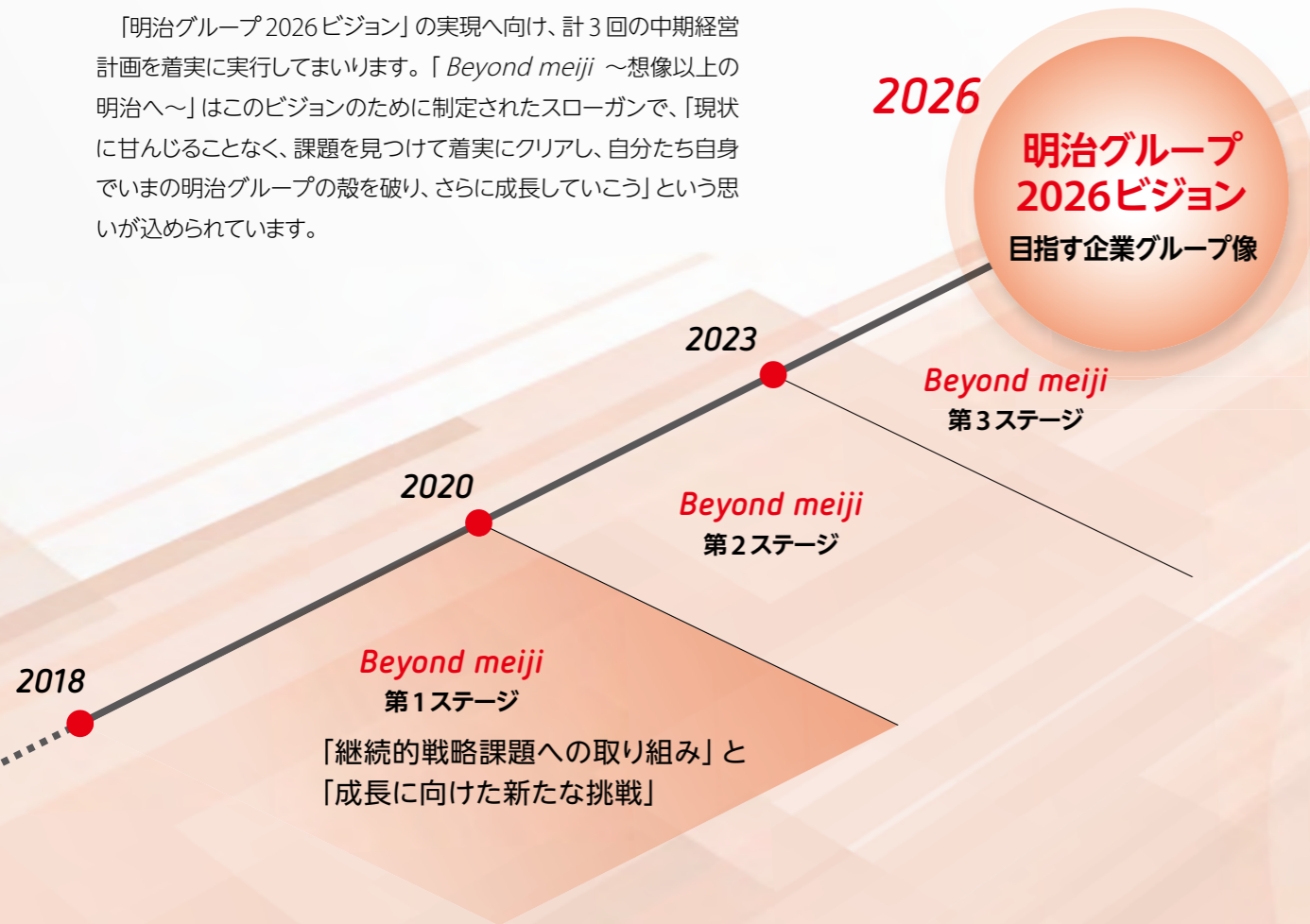
- | | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|
| <p>財務資本</p> <ul style="list-style-type: none"> 成長投資を可能にする安定的なキャッシュフロー創出能力 健全・安全な財務体質 業界トップクラスのシェアを有する製品群がもたらす高い収益性 | <p>知的資本</p> <ul style="list-style-type: none"> 100年の歴史が培ってきた知見・ノウハウの蓄積 基礎研究(乳酸菌研究、カカオ研究、微生物発酵、バイオテクノロジー、創薬研究) 特許 製造技術 製品化技術 | <p>人的資本</p> <ul style="list-style-type: none"> meiji wayを実践する人材 WEB 明治グループ理念体系 行動指針 https://www.meiji.com/corporate/philosophy.html 動きやすい職場環境 多様性の尊重 | <p>製造資本</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内・海外に広がる生産拠点と営業拠点 冷凍・チルド・常温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 | <p>社会・関係資本</p> <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 | <p>自然資本</p> <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 |
|--|---|---|--|--|--|

中長期成長プロセス

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、新たに「明治グループ2026ビジョン」を策定しました。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着実に実行してまいります。「Beyond meiji ～想像以上の明治へ～」はこのビジョンのために制定されたスローガンで、「現状に甘んじることなく、課題を見つけて着実にクリアし、自分たち自身でいまの明治グループの殻を破り、さらに成長していこう」という思いが込められています。



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。こうした環境の変化を新たな成長の機会と捉え、明治グループ2026ビジョンに掲げた方針に沿って事業を推進し、社会からの期待に応えていきます。

- 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」で一步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
2. 海外市場での成長基盤の確立
3. 健康価値領域での新たな挑戦
4. 社会課題への貢献

営業利益成長率 **1桁台半ば以上** (年平均)

海外売上高比率 **20%** を目指す

ROE **10%** 以上を維持

明治グループ2026ビジョンの構成

- 方針1. コア事業での圧倒的優位性の獲得
方針2. 海外市場での成長基盤の確立
方針3. 健康価値領域での新たな挑戦

推進にあたって
・外部リソースの活用
・革新的な生産性向上

事業ビジョン

- 方針4. 社会課題への貢献
- ・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

CSRビジョン

経営基盤ビジョン

- ・日本・世界で成長し続けるための機能的・戦略的なマネジメント体制の整備
- ・一人ひとりの力が発揮できる環境・仕組み・風土づくり
- ・meijiブランドの進化

Beyond meiji 第1ステージ 2020 中期経営計画

基本コンセプト

「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」

重点方針

1. コア事業での高シェア・高収益の実現
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
3. 健康を軸とした新たな価値領域での仕掛け
4. 構造改革の継続的な実行と個別事業課題の克服
5. 経営基盤の進化とCSRの推進

2020年度数値目標

連結売上高 **1兆3,500** 億円
(海外売上高1,420億円)

連結営業利益 **1,250** 億円
(海外営業利益95億円)

ステークホルダーの皆さまへ



代表取締役会長
松尾 正彦

代表取締役社長
川村 和夫

明治グループは2016年10月に創業100周年を迎え、次の100年へと舵を切っています。絶えず変化し続けるこの時代において、私たちが掲げるグループ理念を体現し続け、日本そして世界のより多くのお客さまの日々の生活充実に貢献するために、このたび「明治グループ2026ビジョン」を策定し、そのスローガンを「Beyond meiji ~想像以上の明治へ~」と決めました。従業員一人ひとりが着実に現状を超え、連続的なイノベーションと独自価値の拡大を図り、日本、世界で成長を目指してまいります。

2018年4月から明治グループ2026ビジョン実現への第1ステージとして、2020年度までの中期経営計画がスタートしました。国内では収益性の高いコア事業でのさらなるシェア拡大を図り、海外では積極的な事業拡大によって「meijiブランド」をグローバルなスケールで強力で展開していきます。また、健康を軸とした新たな製品開発にもチャレンジしていく方針です。さらに、新たに策定した「明治グループCSR2026ビジョン」のもと、事業を通じた社会課題の解決に積極的に貢献し、人々が安心して暮らせる、持続可能な社会の実現にも取り組んでいきます。これからも、お客さまやユーザーの皆さまからの安全・安心への信頼を最重要の経営課題としながら、誠実に謙虚に日々努力を重ねていく所存です。

引き続き一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

社長メッセージ



明治グループ2026ビジョンのもと
「想像以上の明治」へ
大きく成長していきます。

代表取締役社長
川村 和夫

明治グループ2026ビジョン／食品セグメントの事業ビジョン

国内での圧倒的地位と海外での独自のポジション確立

このたび、新たに策定した「明治グループ2026ビジョン」では、四つの重点方針を定め、それを実現するために「事業ビジョン」「経営基盤ビジョン」「CSRビジョン」の三つのアプローチから具体的な将来像を掲げました（詳しくは11ページをご参照ください）。

まずは事業ビジョンについて、食品セグメントにおける中長期的な戦略をご説明します。食品セグメントが目指すのは、国内での圧倒的地位と海外での独自のポジションの確立です。国内では「コア」「成長」「改革」の三つの領域を新たに定義し、事業ポートフォリオの強化を図っていきます。ヨーグルト（プロバイオティクス含む）、チョコレート、栄養食品の当社が強みを持つ「コア」領域では、経営資源を積極的に投下して市場を拡大し、さらに存在感を高めていきます。チーズ、フローズンデザート、業務用商品などの今後有望な「成長」領域では、独自の価値を持つイノベティブな商品を開発して新たな市場を創造し、将来的にはトップシェアを目指します。さらに、牛乳や調理食品などの「改革」領域では、独自価値を追求するとともに、構造改革による収益改善を図っていきます。

一方、2017年度に黒字化した海外事業は、中国・東南アジア・米国を重点エリアとし、飛躍的に成長させて2026年度には海外売上高比率10%以上を達成する目標です。そのために各地域で明治らしい、差別化された商品を展開して独自のポジションを確立し、ブランドの認知を高め成長を加速させる考えです。

このような戦略を国内外で強力に推進し、食品セグメントは年平均6%台の利益成長を目指します。

食品事業領域

コア

ヨーグルト（プロバイオティクス含む）
チョコレート
栄養食品

- 経営資源を積極投下し、さらに拡大

成長

チーズ
フローズンデザート
業務用商品

- 新たな市場の創造
- 将来的にトップシェアを狙う

改革

牛乳
調理食品
グループ会社調理食品

- 独自価値を追求
- 構造改革による収益改善

食品セグメント

2026年度
海外売上高比率

10%以上

営業利益成長率
(年平均)

6%台

社長メッセージ

明治グループ 2026 ビジョン / 医薬品セグメントの事業ビジョン

競争優位性を獲得・強化し、「選択と集中」を推進

続いて事業ビジョンにおける医薬品セグメントの戦略をご説明します。
 医薬品セグメントは 2026 年に向けて、当社ならではの競争優位性を獲得・強化し、「選択と集中」を推進していきます。事業の二本柱である「医療用医薬品」「生物産業（農薬・動物薬）」ともに、当社に競争優位性があり、高い市場の成長あるいは一定の市場の規模が見込める領域を「コア」と定め、いっそうの強化を図っていきます。さらに、今後取り組むべきテーマを「成長・改革」領域として、新たな市場の開拓にも挑んでいきます。

医療用医薬品事業では、感染症・中枢神経系の治療薬やワクチン、ジェネリック医薬品、バイオ医薬品をコア領域とし、国内のみならず海外展開も含めてトータルで拡大します。また、免疫・炎症領域や血液がん・PDT（光線力学療法）によるがん治療などを成長・改革領域とし、新薬創出のための研究開発にも力を入れていきます。医療用医薬品の海外展開では、ASEANと欧州をコア地域、中国を成長・改革地域として事業を拡大していく方針です。特に当社が強みを持つ感染症領域ではアジアのリーディングカンパニーとなるべく、生産能力・研究開発・普及活動をそれぞれ強化していきます。

生物産業事業では、特に農薬で自社創薬の開発パイプラインが充実してきています。今後、自然環境に配慮し、農畜産業の生産性向上に貢献する製品を次々と市場に投入する見込みであり、海外も含めて事業を拡大していきます。医療用医薬品と生物産業をあわせて、2026 年度には海外売上高比率 30% 以上の達成を目指します。

明治グループ 2026 ビジョンにおける医薬品セグメントの利益成長率の目標は 9% 台です。薬価制度改革の影響を大きく受けるなか、今後の国内市場が不透明であることは否めませんが、このような戦略を確実に遂行していくことで厳しい環境を克服し、新たな成長を生み出していくことができると確信しています。

医薬品事業領域

	医療用医薬品		生物産業（農薬・動物薬）	
	国内	海外 ^{※1}	国内	海外
コア	感染症・ワクチン		新規開発農薬（原体・ロイヤリティ）	
	ジェネリック医薬品（自社販売・CMO/CDMO） ^{※2} ^{※3}			
	バイオ医薬品			
	中枢神経系			
成長・改革	免疫・炎症領域		農薬（自社販売）	
	血液がん・PDT ^{※4}	輸出	動物薬	
チャレンジ	新たな健康価値（ヘルスケアソリューション）			

※1 医療用医薬品での海外は、ASEAN、欧州をコア地域とし、中国を成長・改革地域とする
 ※2 医薬品受託製造機関
 ※3 医薬品受託製造開発機関
 ※4 光線力学療法

医薬品セグメント

2026 年度
海外売上高比率
30%以上

営業利益成長率
（年平均）
9%台

明治グループ 2026 ビジョン / グループ全体の事業ビジョン

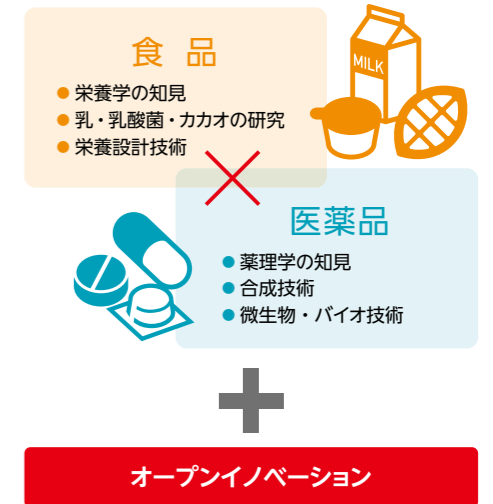
「健康・予防」領域においてユニークな価値を提供

次にグループ全体での事業ビジョンについてお話しします。
 明治グループは、食品と医薬品の両事業を有する「食と健康」に関わる企業です。この強みを生かして、いまグローバルでも大きな関心を集め、将来に向けてさらなる市場拡大が見込まれる「健康・予防」領域へのアプローチをグループ全体で強化していきます。

食品セグメントにおいて培われてきた「栄養学の知見」「乳・乳酸菌・カカオの研究」「栄養設計技術」などと医薬品セグメントが持つ「薬理学の知見」「合成技術」「微生物・バイオ技術」などを組み合わせていくことはもちろん、そこに社外の知見も積極的に取り入れていく方針です。

そのために 2017 年、経営会議直属の「オープンイノベーション推進委員会」を設置し、産学協同研究やベンチャー企業への出資なども含め、長期視点で取り組む研究テーマについて協議しています。例えば、いまアカデミアでも注目されている「腸内フローラの研究を通じた老化遅延」などがテーマとして挙がっています。こうした取り組みによって連続的なイノベーションを起こし、新たな健康価値を提供することで「健康・予防」領域においても世界トップクラスの企業を目指していきます。

連続的イノベーションを創出



ワクチン事業へ本格参入

明治グループは 2018 年 7 月、（一財）化学及血清療法研究所の人体用ワクチン事業、血漿分画製剤事業、動物用ワクチン事業などの主要事業を承継する新会社「KMバイオロジクス（株）」の株式の一部を取得し、連結子会社化してワクチン事業への参入を果たしました。

今後、KMバイオロジクス（株）が有するワクチンの高度な研究開発力と医薬品セグメントの感染症治療に関する豊富な知見とのシナジーによって、感染症に対する予防から治療までのバリューチェーンを構築します。これは明治グループ 2026 ビジョンに掲げた「健康・予防」領域強化の一環です。

事業運営にあたってはガバナンスをより強化し、厳格な品質・生産管理を徹底していきます。こうした体制のもと、ワクチン産業の発展と血液製剤の安定供給に貢献し、公衆衛生と国民の健康に寄与していきます。



KMバイオロジクス本社 / 熊本事業所。約 14 万 7,000 m²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バイオロジクス株式会社
<http://www.kmbiologics.com>

社長メッセージ

明治グループ 2026 ビジョン／経営基盤ビジョンと CSR ビジョン

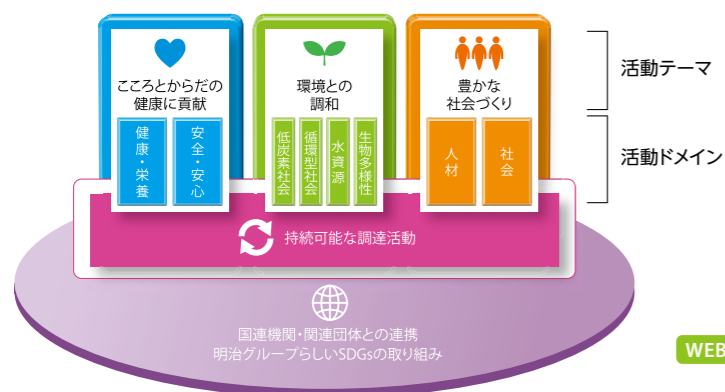
経営基盤を進化させ、事業を通して社会課題の解決に貢献

中長期的な企業価値の向上を図るためには「経営基盤」と「CSR」も重要なテーマです。

「経営基盤ビジョン」では、「日本・世界で成長し続けるための機能的・戦略的なマネジメント体制の整備」「一人ひとりの力が発揮できる環境・仕組み・風土づくり」「meiji ブランドの進化」の三つの方針を打ち出しました。マネジメント体制の整備では、「経営人材」と「グローバル人材」を大きなテーマとして認識しています。経営人材に関しては、2017年度に指名委員会での審議を経て取締役会で審議、策定した経営人材像である「リーダーシップバリュー」をもとに、今後サクセッションプランを策定して運用していきます。グローバル人材に関しては、「育成」だけでなく「獲得」も視野に入れて強化していきます。スピード感を持って海外事業を拡大していくためには、自前主義だけでなく、明治流に「+α」を図っていかなければならないと考えています。さらに海外事業における現地でのオペレーションの質を高めるための検討を進めます。二つ目のポイントである「環境・仕組み・風土づくり」では、チャレンジする風土の醸成やダイバーシティの推進によって、すべての従業員が活力を持ってビジョンの実現に取り組める企業にしたいと考えています。「meiji ブランドの進化」では、食と健康の企業グループとして一歩先ゆく価値を世界に発信して、meiji ブランドを日本・世界で進化させていきたいと考えています。

CSRは、新たに策定した「明治グループ CSR2026 ビジョン」に沿って推進していきます。「ここから健康に貢献」「環境との調和」「豊かな社会づくり」の三つを主な活動テーマに、事業を通じた社会課題の解決に積極的に貢献していきます（詳しくは32ページをご参照ください）。こうした取り組みを通して、人々が安心して暮らせる持続可能な社会を実現していくことも明治グループの大きな使命だと捉えています。

明治グループ CSR2026 ビジョン



経営基盤の進化

1 日本・世界で成長し続けるための機能的・戦略的なマネジメント体制の整備

- 新たに策定した経営人材像（リーダーシップバリュー）をもとにサクセッションプランを体系化・運用
- 海外事業拡大に向けた経営管理体制の確立と人材獲得・育成

2 一人ひとりの力が発揮できる環境・仕組み・風土づくり

- チャレンジする風土の醸成
- ダイバーシティの推進
- 労働生産性の向上と健康経営推進

3 meijiブランドの進化

2020 中期経営計画

「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」

明治グループ2026ビジョンを実現していくための最初のステップとして、2018年度から3カ年にわたる「2020 中期経営計画」を定めました。

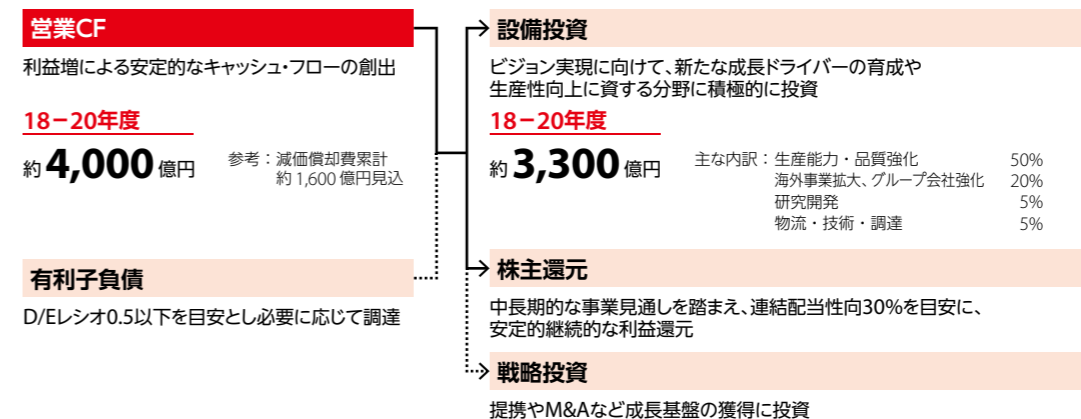
基本コンセプトは「継続的戦略課題への取り組み」と「成長に向けた新たな挑戦」です。これに沿って「コア事業での高シェア・高収益の実現」「海外市場での成長基盤の確立に向けた積極的な事業拡大」「健康を軸とした新たな価値領域での仕掛け」「構造改革の継続的な実行と個別事業課題の克服」「経営基盤の進化とCSRの推進」の五つの戦略を実行していきます。

2020 中期経営計画では、グループ全体で売上高1兆3,500億円、営業利益1,250億円を目指します。そのうち海外事業の売上高は1,420億円、営業利益は95億円という目標です。ROEは13%台を目指します。

3年間で創出する営業キャッシュ・フローを約4,000億円と見込んでおり、優先的に設備投資に充当させます。設備投資は3年間の累計で約3,300億円の予定で、主に生産能力や品質の強化、また海外事業の拡大などに重点的に配分する予定です。また、配当性向30%を目安に安定的継続的な利益還元を目指します。さらに、今回の中期経営計画では特に海外を大きく伸ばす考えですが、戦略に合致する提携やM&Aの機会があれば検討していきます。その場合の原資はD/Eレシオ0.5を目安とした負債調達を基本とします。

このような方針のもと、2018年度の連結計画は売上高1兆2,600億円、営業利益995億円を目標に掲げ、中期経営計画初年度として弾みをつける一年にしたいと考えています。中期経営計画における具体的な取り組みは、次ページより食品・医薬品の各事業会社の社長がご説明します。

キャッシュ・フローの配分等に関する考え方



重点方針

基本コンセプト

「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」

- 1 コア事業での高シェア・高収益の実現
- 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
- 3 健康を軸とした新たな価値領域での仕掛け
- 4 構造改革の継続的な実行と個別事業課題の克服
- 5 経営基盤の進化とCSRの推進

経営目標（連結）

成長性・収益力（2020年度）

連結売上高	1兆3,500億円
連結営業利益（率）	1,250億円（9.3%）
海外売上高	1,420億円
海外営業利益	95億円

効率性・安全性

ROA*	11%台	食品	13%台
D/Eレシオ	0.5以下	医薬品	6%台

* ROA：営業利益／期初・期末平均総資産

株主還元

ROE	13%台
配当性向	30%を目安に安定的継続的な利益還元

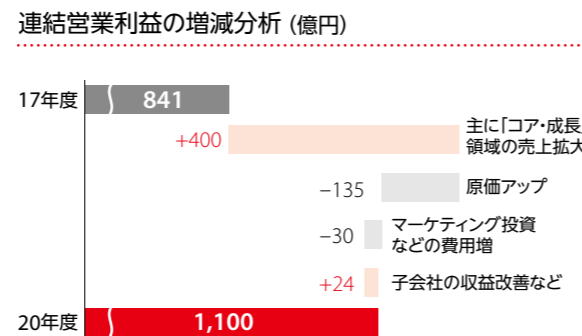
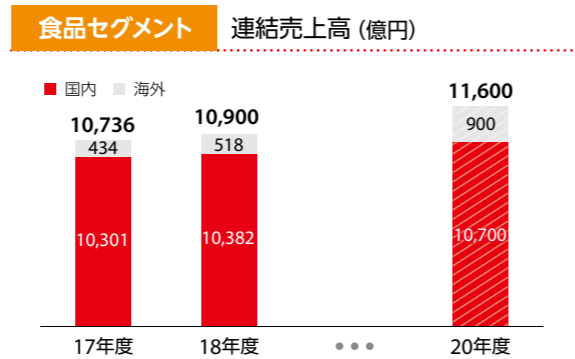
事業別中期経営計画 (食品セグメント)



株式会社 明治
代表取締役社長
松田 克也

「コア」および「成長」領域を国内はもとより海外でも強力に拡大し、収益を大きく伸ばします。

2020 中期経営計画では、食品セグメントは 2020 年度に連結売上高 1 兆 1,600 億円、営業利益は 2017 年度比で 3 割増の 1,100 億円を目指します。その最大の原動力となるのは、「コア」および「成長」領域の国内・海外での拡大です。マーケティング投資を積極的に行い、売り上げを大きく伸ばすことで利益をけん引する計画です。そのスタート年となる 2018 年度は、売上高 1 兆 900 億円、営業利益 900 億円の目標です。乳原料や物流費などのコストアップに対して、マーケティング強化などにより売上増につなげていきます。市場環境の変化に対応しながら、中期経営計画で掲げられた重点方針に沿って、さらなる成長を目指していきます。



重点方針 コア事業での高シェア・高収益の実現

ヨーグルト、チョコレート、栄養食品をさらに拡大

食品セグメントの「コア」であるヨーグルト、チョコレート、栄養食品は、さらなる売り上げの拡大に取り組み、市場シェアをいっそう引き上げます。

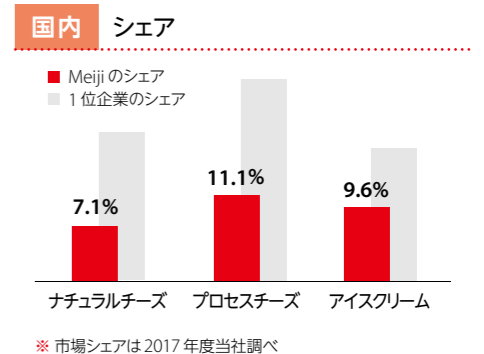
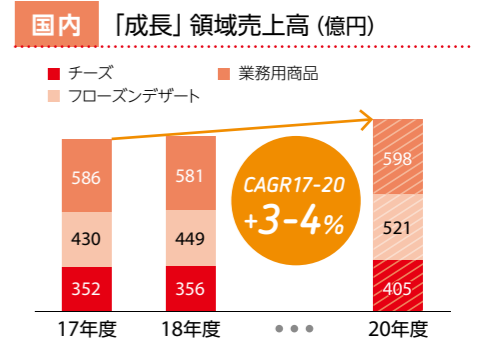
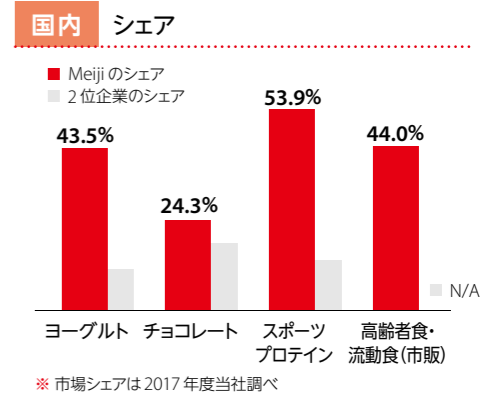
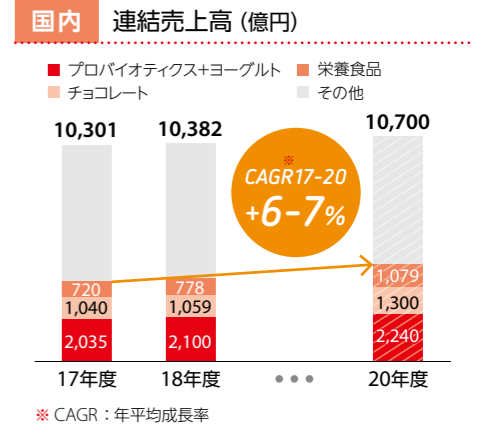
プロバイオティクスは、既存品を中心にエビデンスを継続的に訴求し、需要を深掘りして持続的な成長を目指します。特に「明治プロビオヨーグルト R-1」は年間を通じたプロモーションで、また「明治プロビオヨーグルト LG21」は「胃で働く乳酸菌」という新しいメッセージにより市場を拡大していきます。ヨーグルトでは、引き続き「明治ブルガリアヨーグルト」の健康価値を伝えるとともに、4月に発売した「明治 THE GREEK YOGURT」のような新商品の育成にも取り組みます。チョコレートは「チョコレート効果」「明治 ザ・チョコレート」のラインアップを拡充し、顧客層の拡大とリピートの促進を狙います。

スポーツ栄養食品は、既存品に加えてさまざまな形態の新商品も市場に投入し、新たな需要を喚起していきます。2019 年度下期には「ザバス」の生産能力を増強する計画です。流動食は、市販用「明治メイバランス」の拡販に注力します。現在はドラッグストア経路が大半ですが、スーパーやコンビニエンスストアでの売り上げも伸びており、マーケティングを強化して販売チャネルの拡大を図ります。

将来に向けて成長ドライバーとなる商品も育成

チーズ、フローズンデザート、業務用商品が食品セグメントにおける「成長」領域です。これらを次期の「コア」領域にすべく、トップシェアを狙える位置まで伸ばしていく考えです。

チーズでは、カマンベールの新工場が稼働しました。今後、ナチュラルチーズの新商品も開発します。チーズ市場は年々伸びており、積極的なマーケティングで売り上げを拡大していきます。フローズンデザートでは、主力の「明治エッセルスーパーカップ」ブランドで、高付加価値の「明治エッセルスーパーカップ Sweet's」に新しいフレーバーも投入し、ブランド全体を活性化させます。また「健康機能」の軸で商品を開発し、新たな市場の開拓にもチャレンジします。クリームや製菓材料など BtoB で提供する業務用商品では、乳やカカオの研究成果や高度な生産技術を生かして独自性のある商品を開発し、新たな取引先を開拓していきます。



事業別中期経営計画 (食品セグメント)

重点方針 海外事業での成長基盤の確立に向けた積極的な事業拡大

特に中国市場に注力し、Eコマースにも対応

今後の成長のためには、海外市場の開拓はたいへん重要なテーマであり、2020年度には海外事業トータルで900億円規模の売上高を目指します。

2020中期経営計画では特に中国に注力し、2020年度には現在の約2倍となる230億円規模の売り上げを達成したいと考えています。具体的な施策としては、牛乳、ヨーグルト、菓子、アイスクリームなど、すでに中国で評価を得ている商品のラインアップ拡充に取り組みます。また、中国のマーケットでは、インターネットを介しての電子的な商取引であるEコマースの重要性がますます高まっています。現在は店舗型の営業体制を敷いていますが、Eコマースにもスピード感をもって対応していきます。商品面での工夫も必要であり、現地のニーズを捉えたEコマース専用品の開発にも着手し、チャネルの強化を図っていきます。

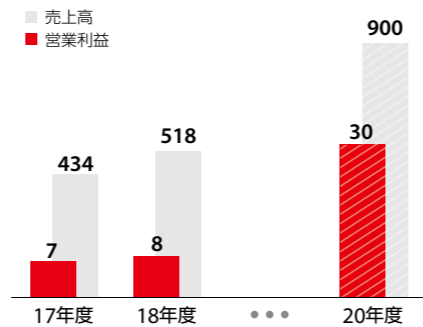
さらに今回の中期経営計画では、中国でスポーツ栄養事業の可能性を検討したいと考えています。昨今、中国では日本以上に健康意識が高まっており、注目しています。

新たなチャレンジとして、栄養食品をグローバルに展開

海外で最も競争力がある商品は栄養食品だと捉えています。新たなチャレンジとして、市場の伸びが大きい期待できる栄養食品をグローバル展開する戦略も推進していきます。中国、ASEAN、米国をターゲットに、栄養食品の三つのカテゴリーである調製粉乳・スポーツ栄養・流動食をトータルで展開し、各国での規制などに対応しつつ、大きな事業の柱に育てていきたいと考えています。

海外事業全体では、グローバルでの明治グループの企業価値をいっそう向上させるために、海外でのマネジメント体制も見直し、「meiji」のコーポレートブランドの認知を高めていきたいと考えています。さらに海外での投資を拡大し、生産能力を増強して事業の拡大を加速していきます。また、M&Aも選択肢の一つと考えています。

海外 連結売上高・営業利益 (億円)



地域別売上高拡大イメージ (億円)

最注力地域	17年度	20年度	
	実績	目標	17年度比
中国	119	230	+92.0%
東南アジア	38	135	+251.0%
米国	186	345	+85.3%
輸出	90	190	+110.5%



重点方針 構造改革の継続的な実行と個別事業課題の克服

ブランドデザインを着実に実行し、生産性を向上

「構造改革」では、下表に示したブランドデザインを策定しています。生産・物流・研究開発・営業・管理の機能別に方針とKPIを設定しており、引き続き達成に向けて強力に取り組んでいきます。

例えば営業機能については、国内の流通のあり方が大きく変革し、チャネルの境界がなくなっている状況を踏まえて、2018年4月に組織を改編し、商品別組織から顧客別組織に変更しました。組織改編によって営業力の強化と効率化を図ることで、数年のうちに大きな効果が表れると見込んでいます。こうしたブランドデザインを着実に遂行していくことで、一人当たりの生産性向上を目指していきます。

	方針	主なKPI※
生産	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業戦略に応じた最適な生産体制構築 ● 理想的なものづくり実現への課題解決 	<ul style="list-style-type: none"> ● 省人化施策の推進 ● 生産部門1人当たり売上高
物流	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定的な輸配送 ● 盤石な物流品質の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上高物流費比率 ● 物流拠点数
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 拠点統合による高度な研究ネットワーク構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究開発部門1人当たり製造限界利益 ● 特許出願数
営業	<ul style="list-style-type: none"> ● 大手取引先への対応強化 ● 戦略的営業組織の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● 店頭実現力の向上 ● 営業部門1人当たり販売限界利益
管理	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクマネジメントの強化 ● 業務統合のさらなる推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上高管理部門人件費比率

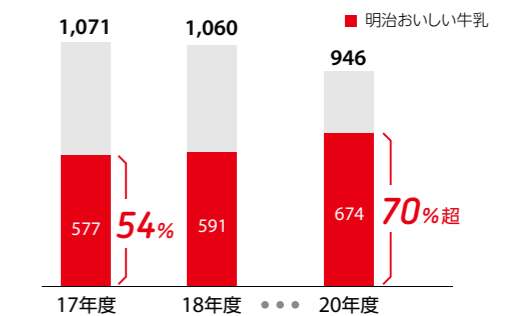
※ KPI：重要業績評価指標

牛乳事業の収益改善に取り組み、2020年度に黒字化

食品セグメントでの事業課題の一つが、牛乳事業の収益改善です。全国展開した「明治おいしい牛乳」の900mLパッケージを定着させ、製法や「おいしさ」へのこだわりを訴求したマーケティングをいっそう強化していきます。また、「明治おいしい牛乳」以外にも、付加価値の高い乳飲料など新商品の開発に取り組み、同時に生産体制の効率化も進めます。

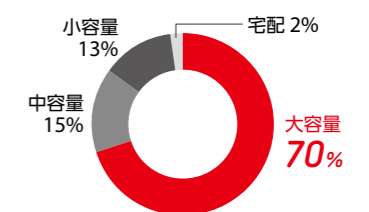
本来、牛乳事業は回転率が高く、大きな販促投資を必要としない商品であるため、利益を生み出すポテンシャルは十分にあります。付加価値を創出し、生産性向上に取り組むことで、2020年度に牛乳事業として黒字化を果たしたいと考えています。

国内 牛乳事業*売上高 (億円)



※ 「牛乳事業」には低脂肪牛乳や乳飲料なども含む

「明治おいしい牛乳」ブランド容量別売上高



(2017年度実績)



事業別中期経営計画 (医薬品セグメント)

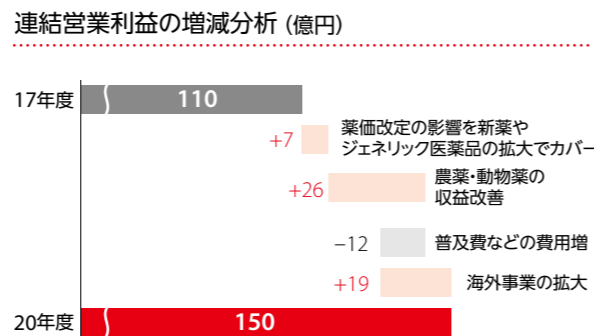
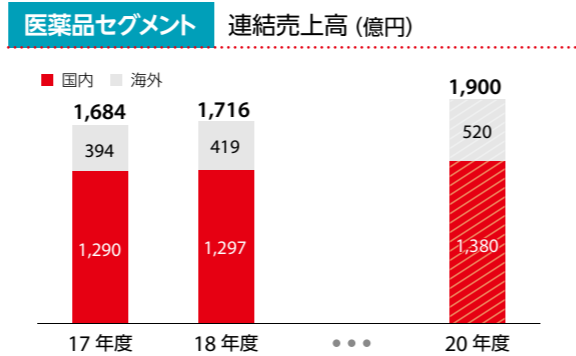


Meiji Seika ファルマ株式会社
代表取締役社長
小林 大吉郎

新薬・ジェネリック医薬品の拡大や海外事業の強化により ポートフォリオの拡充を進め、さらなる成長を目指します。

医薬品セグメントでは、国内でコア領域のプレゼンスを強化し、海外で新たなマーケットを開拓していくことで、2020年度に1,900億円の連結売上高、150億円の連結営業利益を目指します。期間中に2回の薬価改定を想定していますが、新薬やジェネリック医薬品の拡大、農業・動物薬を扱う生物産業事業の収益改善、そして海外事業の拡大によって利益を確保する計画です。

2020中期経営計画初年度の2018年度は、連結売上高1,716億円、連結営業利益100億円の目標を掲げています。120億円規模の薬価改定のマイナス影響が見込まれますが、コア領域の新薬やジェネリック医薬品の販売数量増、さらに原薬の仕入れコスト削減をはじめとする原価低減の取り組みを推進することで、利益目標を達成したいと考えています。



重点方針 コア事業での高シェア・高収益の実現

コア領域での製品価値を最大化し、プレゼンスを向上

国内における成長戦略として、コア領域である「感染症領域」「うつ・統合失調症領域」と成長・改革領域の「免疫・炎症領域」の強化に取り組みます。

感染症領域では、新たにワクチン事業に参入したことで、予防から治療までのラインアップがそろいました。これを大きなアドバンテージにして、医療機関におけるプレゼンスをさらに高めていきます。うつ・統合失調症領域では、現在の主力である統合失調症薬「シクレスト」をいっそう伸長させます。今後、新薬の「ジブラシドン」が上市されれば、統合失調症薬のラインアップが充実し、患者さんの状態にあわせた治療薬の選択肢が広がります。そこで、この機会に営業体制を統合失調症薬の拡大に対応するよう整備していきます。免疫・炎症領域では、経口アレルギー性疾患治療薬「ピラノア」が鍵となります。2017年度の花粉症シーズンに一気に売り上げを伸ばすことができました。引き続き、積極的な普及活動で10%以上の市場シェアを目指します。

成長ドライバーとして、 ジェネリック医薬品とバイオシミラーを強化

国内ではジェネリック医薬品とバイオシミラー（バイオ医薬品の後続品）にも注力していきます。ジェネリック医薬品は、抗菌薬や中枢神経系領域の「スペシャリティ領域」において、新薬と組み合わせた情報提供で数量拡大を図るとともに、生活習慣病や消化器領域などの「エッセンシャル領域」も強化します。

タイ・メイジ社、PT.メイジ・インドネシア社での製造に加え、メドライク社での日本向け生産も開始し、海外における低コスト生産体制が整備されました。薬価が厳しく引き下げられるなか、ジェネリック医薬品を低コスト、高品質に安定供給できることは当社の大きな強みです。

また、韓国に設立した合併企業のDMバイオ社で取り組む、バイオシミラーの開発も着実に進めています。

2020年度までに2回の薬価改定が予想されますが、厳しい環境を克服し、ジェネリック医薬品の売上高650億円を目指します。

2020年度シェア目標

全身性抗菌剤 **1位 / 20%**
(17年度 1位 / 16.4%)

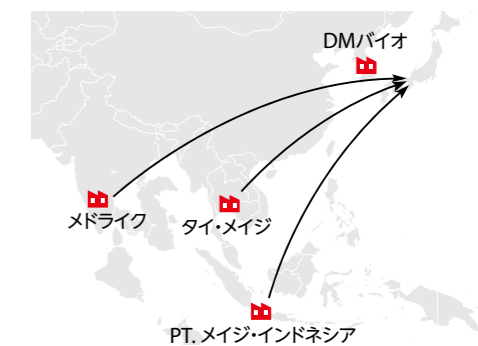
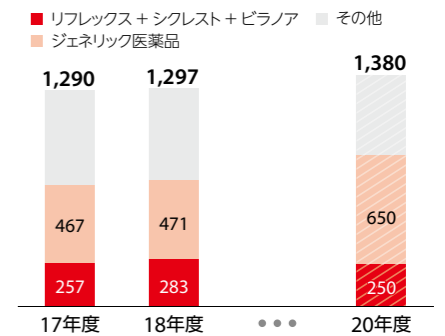
抗うつ薬・
統合失調症薬 **1位 / 32%**
(17年度 3位 / 21.8%)

抗ヒスタミン薬市場
「ピラノア」シェア **3位 / 10%以上**



※1 処方患者ベースのシェア
※2 Meiji Seika ファルマ (株) 単独
※ 市場シェアは当社調べ

国内 連結売上高 (億円)



グローバルサプライチェーンの強化と
低コスト生産の実現

事業別中期経営計画 (医薬品セグメント)

重点方針 コア事業での高シェア・高収益の実現
海外事業での成長基盤の確立に向けた積極的な事業拡大

メドライク社の CMO・CDMO 事業で、グローバル市場を開拓

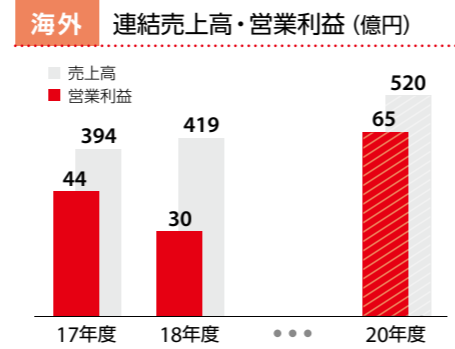
医薬品セグメントにおいて、海外事業はすでに「コア」の一つとなっています。今回の中期経営計画では、2020年度に海外の連結売上高を2017年度比3割増の520億円、営業利益は約5割増の65億円に拡大していく目標です。

そのけん引役として成長させるのは、メドライク社の CMO・CDMO* 事業です。メドライク社ではグローバルな販売網を構築し、低コストと適正品質を武器に、アメリカを除く世界50カ国に向けて製品を供給しています。その取引先は、世界的なメガファーマが中心です。今後もグローバル市場では製造受託のニーズは高まることから予想されます。現在の取引先からの受託を拡大するとともに、新たな取引先の開拓にも努めていきます。

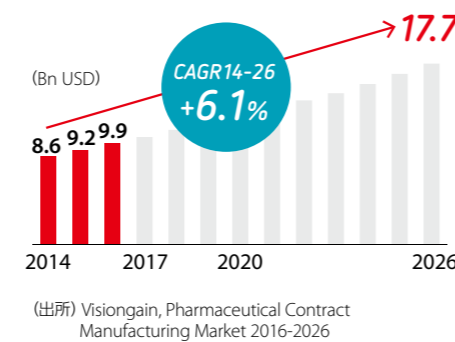
* CMO：医薬品受託製造機関
CDMO：医薬品受託製造開発機関

メドライク社の強み

- グローバルな販売網
- 世界50カ国以上で承認取得 (ヨーロッパ、カナダ、アフリカ、アジア、オセアニア)
- インド国内に7工場
- 大手グローバル企業への供給実績



世界の固形製剤CMO市場



重点方針 構造改革の継続的な実行と個別事業課題の克服

期待の農薬パイプラインの開発を進め、大幅に収益を増加

「構造改革」に関する医薬品セグメントの取り組みとして、今回の中期経営計画では、生物産業事業を利益貢献事業へと転換させることを掲げています。

特に農薬は今後の成長を支える重要な事業になると考えています。現在の主力であるイネいもち病防除剤「オリゼート」と除草剤「ザクサ」の収益性向上を図るとともに、グローバル展開が期待できるパイプラインの開発も促進していきます。下に示した3品目はすべて当社の高度な研究開発力から生まれ、グローバルな大手化学企業に導出しました。

いずれも既存薬剤の系統に属さず、差別化された薬剤であり、ミツバチを含む環境生物や哺乳動物への安全性が高いことも立証されています。これらの薬剤のロイヤリティと原体輸出のビジネスによって新たな収益を見込んでいます。動物薬は畜・水産分野に経営資源を集中し、生物産業事業として2020年度までに利益改善を果たします。

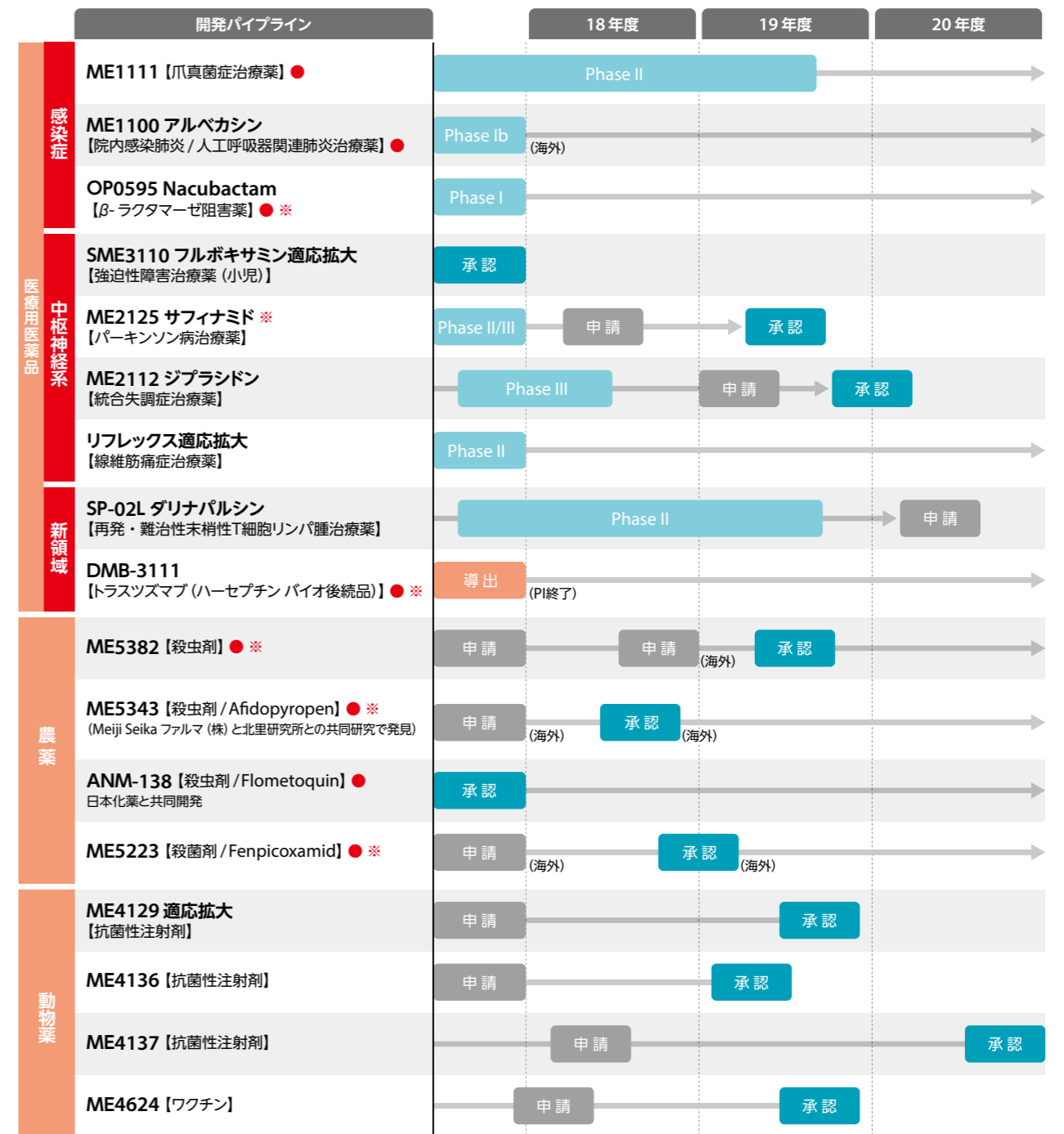
期待の農薬パイプライン

<p>ME5343 農業用殺虫剤</p> <ul style="list-style-type: none"> ● BASF社と共同開発 (アジアの一部を除く全世界) ● 市場規模：国内200億円 海外3,000億円 	<p>ME5223 農業用殺菌剤</p> <ul style="list-style-type: none"> ● DowDuPont社と共同開発 (アジアの一部を除く全世界) ● 市場規模：国内100億円 欧州1,500億円 	<p>ME5382 農業用殺虫剤</p> <ul style="list-style-type: none"> ● アリスタライフサイエンス社と共同開発 (インド) ● 市場規模：国内300億円 インド600億円 (CAGR 12%) 欧州・米州2,000億円 ● インドの水稲栽培を革新的に省力化
---	--	---

独自の発酵技術で生産するグリーン化学品

* 市場規模は当社調べ

開発パイプライン



● 自社創薬
※ 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 (<https://www.meiji.com/investor/library/medicine/>) をご参照ください。

特集 強固なバリューチェーンで市場を創出



研究・開発

調達

生産・物流

販売
コミュニケーション

安全・安心な品質

優れた研究開発力と確かな品質という強みを生かし、常に一步先を行く価値を創り続けています。

明治グループは、「研究・開発」「調達」「生産・物流」「販売・コミュニケーション」のすべてに優れた機能を有し、この一連の事業プロセスを「安全・安心な品質」で支えるバリューチェーンを築き上げています(右ページ解説参照)。このバリューチェーンを通して常に時代の一步先を行く価値を生み出し、その価値を社会に伝えて新たな市場を創り出すことで、明治グループは持続的な成長を果たしてきました。この特集では、そのバリューチェーンのなかでも特に明治グループが強みを持つ「研究・開発」と「安全・安心な品質」にフォーカスし、食品セグメント・医薬品セグメントそれぞれの最近のトピックスをご紹介します。

研究・開発

食品セグメントでは、約5,500種類に及ぶ乳酸菌ライブラリーやカカオ豆に関する豊富な知見など、当社ならではの知的資産をベースに新たな健康価値を持つ製品開発に取り組んでいます。医薬品セグメントでは、感染症・中枢神経系疾患領域の研究やジェネリック医薬品の開発、さらには新領域として自己免疫疾患やがんの治療、再生医療分野にも挑んでいます。

→ 詳細は P.28 へ



Meiji Seika ファルマ(株)は4研究所を有し、各研究所で専門性の高い研究・開発が行われています

調達

食品セグメントでは、当社が定める規格に適合した原料を安定的に供給できるサプライヤーを選定するとともに、持続可能な調達のために酪農家やカカオ農家への支援も行っています。医薬品セグメントでも、例えば原材料の供給メーカーのリスク評価を行い、査察・指導を定期的実施するなど、医薬品の信頼性を向上させるさまざまな施策を行っています。



生産者団体や酪農家に対し、情報の収集・提供を実施



適正品質で原薬・原材料の安定的調達を担うMeiji Seika ファルマ(株) SCM部

生産・物流

食品セグメントでは、独自の厳格なルールに基づく衛生管理体制を敷き、設計された品質通りの製品を生産する仕組みを構築。常温・チルド・フローゾンとすべての温度帯の商品を的確に市場に供給する物流機能を有しています。医薬品セグメントでは、国内外の工場において、基準を満たした高品質な製品を安定的に製造できる体制を確立しています。



(株)明治のすべての商品は厳格な衛生管理のもとで生産されます



製剤工場ではGMP®を遵守し、生産・安定供給を行います

※ 医薬品の製造管理及び品質管理に関する基準

販売・コミュニケーション

生み出された新たな価値をお客さまに適切に伝え、寄せられた声を次の価値創造に生かす双方向のコミュニケーションを実践しています。食品セグメントでは、食育活動などを通じて健康への関心を高める情報提供にも取り組んでいます。医薬品セグメントではMR(医薬情報担当者)による質の高い情報提供を推進し、医療現場のニーズをフィードバックして新薬開発などにつなげています。



店舗担当者からの声は貴重なマーケティングデータとなります



MRによる医師への情報提供・情報収集活動を重視しています

安全・安心な品質

食品セグメントでは、独自の品質マネジメントシステムである「明治 品質コミュニケーション」を構築し、すべての機能においてマネジメントサイクルを回して常に品質の改善を図っています。医薬品セグメントでは「Meiji Seika ファルマ信頼性保証ポリシー」を制定し、原材料の調達から生産、流通、市販後の安全管理業務に関わるサプライチェーン全体にわたって、さまざまな品質保証活動に取り組んでいます。

→ 詳細は P.30 へ



サプライチェーン全体で安全・安心な品質を徹底しています

特集 強固なバリューチェーンで市場を創出 研究・開発

食品 セグメント



明治イノベーションセンター

連続的なイノベーションを生み出す 舞台となる、新研究開発拠点を開設

2017年11月、2拠点に分かれていた研究所を集約し、すべての研究開発機能（商品開発研究、基盤研究、生産技術研究、品質科学研究など）を統合した「明治イノベーションセンター」を東京・八王子に開設しました。

今後、明治グループがさらなる成長を図っていくためには、「プロビオヨーグルト」や「チョコレート効果」でお客さまに新たな健康価値をもたらしたような画期的なイノベーションが必要です。新たな研究開発拠点では、組織の枠を超えて異なる専門性を持った研究者が密に連携し、互いの知恵を融合させることで、私たちにしかできないイノベーションを連続的に起こしていくことをスローガンに掲げています。

さらに、研究開発のスピードをいっそう加速させるべく、新研究所を核にオープンイノベーションも推進していきます。フランスのパスツール研究所をはじめ国内外の有力な企業や研究機関とネットワークを築き、私たちが強みを持つ「乳」「乳酸菌」「カカオ」「栄養設計」の四つの領域において、お客さまが健康に生きていく上で欠かすことのできない価値を持つ製品の開発につなげていきます。



コミュニケーションエリアは各階ごとに異なるデザインコンセプトで造られています

Voice

明治発のサイエンスで、食品が秘める未知の健康価値を解き明かしていきます。

新たに設立された明治イノベーションセンターは、専門領域の異なる研究員を同じフロアに配置し、相互のコミュニケーションを促す設計を施して、各フロアで商品の研究開発が完結できる体制を敷いています。その効果はすでに表れており、現場から上がってくるアイデアの量が格段に増え、議論や試作のスピードも圧倒的に速くなりました。また、発想豊かな若手の研究者からテーマを募り、リーダーを委ねるボトムアップ型のプロジェクトも起ち上がっており、研究所内の活性化と人材育成を図っています。

我々が手がける食品の世界には、まだまだ解明すべき領域がたくさんあります。例えば腸内細菌叢などは有望な研究テーマであり、さまざまな動きをする腸内細菌が発見され、そのメカニズムの究明にも取り組んでいます。乳やカカオについても研究の余地は多分に残されており、明治発のサイエンスでいままでにない健康価値を生み出し続けることで、新たな市場を創出し、世界の人々の幸福な暮らしに貢献していきたいと考えています。

株式会社 明治
取締役常務執行役員
研究本部長

伊藤 裕之
博士（生物資源科学）

Hiroyuki Ito



医薬品 セグメント



研究開発

国際的な課題である AMR 対策に 優れた創薬力で貢献

昨今、従来の抗菌薬に対して耐性を持つ細菌が増加し、AMR（薬剤耐性）対策が国際社会で大きな課題となっています。私たちは長年にわたって抗菌薬の研究開発で実績を重ねてきており、AMR 対策に貢献していくことも大きな使命だと捉えています。

今後は、感染症領域で得た豊富な知見をもとに、免疫・炎症系の領域にも事業を拡大していく方針です。研究者に自由な発想を促し、そこから生まれた新薬候補がいま開発パイプラインに入っています。（公財）神戸医療産業都市推進機構との「自己免疫疾患と癌の創薬研究」の共同研究なども進めており、まだ満たされていない医療上の必要性への取り組みにもいっそう注力していきます。さらに、食品セグメントの研究開発部門との連携も図っています。現在、抗老化や栄養と医薬品の間分野での研究を進めるべく検討を開始しています。これらの「未病」を課題とするテーマは、医薬品と食品の境界領域であり、両セグメントのシナジーによって新たなビジネスモデルを構築できる可能性を大いに秘めています。さらに AI（人工知能）などの先進のテクノロジーも積極的に導入し、研究開発のさらなる効率化と競争力向上を目指していきます。



研究者の成果である数多くの新薬候補が開発パイプラインに入っています

Voice

医療機関から寄せられる厚い信頼が 当社の優位性につながっています。

私たちの研究開発の優位性は、長年、抗生物質の研究に携わるなかで、医療機関から厚い信頼を得ていることです。各医療機関から頻りに依頼される耐性菌の薬剤感受性調査などを通して、私たちに膨大なデータの蓄積があります。また、感染症に関する最新の動向も常に把握できる立場にあることで、現場の実態に即した研究開発を推進しています。

なかでも医療現場からのニーズが大きい、β-ラクタマーゼ（ペニシリンなどの抗生物質を分解する酵素）を産生する薬剤耐性菌への対策に力を入れています。抗菌薬と組み合わせてβ-ラクタマーゼの活性を阻害する薬剤として、すでに OP0595（開発番号）の創薬に成功し、スイスの F. ホフマン・ラ・ロシュ社とライセンス契約を結んで臨床第 I 相試験が終了しました。OP0595 は、研究者のユニークな発想と確かな戦略のもとで創薬され、約 3 年という異例のスピードで臨床試験開始まで至りました。AMR 対策に貢献する新薬として期待されており、こうした革新的な創薬を通して社会的責務を果たしていきます。

Meiji Seika ファルマ株式会社
取締役常務執行役員
医薬開発本部長

吉光寺 敏泰

Toshihiro Kikkoji



特集 強固なバリューチェーンで市場を創出 品質

食品 セグメント



明治乳業（蘇州）



牛乳充填工程



クリーム充填工程

中国の乳業市場に 新風を巻き起こす明治の品質

私たちは2011年、明治乳業（蘇州）有限公司を設立、2013年から牛乳やヨーグルトの生産を開始して、乳業分野で同国への進出を果たしました。それまで中国の乳業市場は、常温保存が可能なロングライフ牛乳と加糖タイプのソフトヨーグルトが主流でした。そこに、私たちだからこそ実現できる新鮮な味わいのチルド牛乳とプレーンヨーグルトをもって参入すれば、新たな市場を開拓できると判断したのです。

工場の起ち上げにおいては、これまで日本で培った高度な生産技術を適用し、現地スタッフによって日本と同等の品質を実現できる体制を構築しました。さらに当時、中国ではほとんど前例のないESL製法（徹底した衛生管理で賞味期限を延長する製法）を導入し、蘇州当局から「企業標準」の規格の認証を取得。日本と同様に製造日+14日の賞味期限を実現し、市場の拡大につなげました。また、私たちが事業開始から製造している明治ブルガリアヨーグルト（プレーン）も、同国の健康志向の高まりもあって消費者から支持を獲得し、売上を伸ばしています。こうして明治品質による新たな価値を持った牛乳やヨーグルトが、中国の乳業市場に大きなインパクトを与えています。



ESL製法によるチルド牛乳やヨーグルト商品で市場を切り拓きました

Voice

当局との折衝などで粘り強く努力を重ね、中国でも日本標準を実現しました。

中国の乳業市場は、安全性に関して政府による厳格な規制が敷かれています。中国で事業を成功させるにあたって、私たちはそのハードルを一つひとつクリアしていきました。例えばESL製法の導入もそうです。新鮮なチルド牛乳で市場を開拓するためにはESL製法が必須だと考え、安全性を証明するデータをもとに粘り強く当局を説得しました。さらに私たちが市場に供給するESL製法によるチルド牛乳の価値が損なわれないように、自ら流通現場に赴いて指導を重ね、安定したチルド商品の流通体制の構築にも努めています。工場での品質を担う現地スタッフの教育にも注力し、将来を担う人材を日本に招いて研修を行い、明治の品質管理の思想や方法などを習得してもらいました。

こうした取り組みによって、新鮮でおいしい牛乳やヨーグルトを中国の多くのお客さまのもとにお届けしています。現地の食生活にも変化を及ぼし、我々がもたらした品質が新たな需要を喚起したと自負しています。今後も設備投資を積極的に行い、競争力のさらなる向上を図っていきます。

明治乳業（蘇州）有限公司
総経理

岡島 準

Jun Okajima



医薬品 セグメント



メドライク社新工場ユニット7



現地スタッフとともに

インドで日本品質を実現し、 世界規模でジェネリック事業を拡大

私たちが掲げる重要な戦略の一つが、ジェネリック事業の拡大です。医薬品に求められる品質を保ちつつ、価格競争力の高い製品を供給できる体制を構築するために、私たちが下した決断がインドの製薬企業、メドライク社の買収でした。日本市場に適合する品質の医薬品を低コストで生産できる能力を有し、また欧州や豪州、ASEANへの販路も持つメドライク社は、今後の海外事業戦略に大きく寄与すると考えています。

メドライク社の新工場ユニット7では、日本の規制に適合する工場設計を行い、日本向けに30億錠の生産能力を有する専用ラインを構築しました。さらに、インドで日本品質を実現するための技術を短期間で移管。この間、延べ71名の製剤開発、生産技術および品質保証担当の従業員がインドに赴き、現地に滞在した総日数は1,864日に及びました。こうして日本人スタッフが現場に深く関与したことでユニット7は円滑に起ち上がり、日本市場への供給が始まっています。今後、メドライク社のリソースを存分に活用し、明治の品質とブランドを武器に、日本において薬価改定に影響されないジェネリックのビジネスモデルを創り上げていきます。



新工場ユニット7で、造粒した原薬を取り出している現地スタッフ

Voice

多数の日本人スタッフが現地で深く関与。だからこそ完遂できたプロジェクトです。

メドライク社での日本向け生産体制構築にあたっては、文化や価値観の異なる現地スタッフへの教育に苦勞しました。想定されるリスクを事前に予測し、製造ラインの設計から設備の選定、導入、製造技術の移管と試作、品質試験の移管、そしてGMP（医薬品の製造管理及び品質管理に関する基準）の教育まで、日本人スタッフが細部まで確認して現地スタッフに伝授。問題があれば解決策と一緒にディスカッションし、現場で実践できるようになるまで丁寧に指導しました。その結果、1年10カ月という異例の速さでプロジェクトを完遂。過去のタイやインドネシアでの工場起ち上げ時に技術移管を経験した従業員たちが持つ知見が、このプロジェクトでも大いに生きました。

私たちの品質へのこだわりは、日本でも海外でも変わりません。meijiブランドは確かな品質があってこそ成り立つものであり、その理念をメドライク社のスタッフたちにも浸透させていくことで、ジェネリックビジネスをグローバルで大きく発展させていきたいと考えています。

Meiji Seika ファルマ株式会社
取締役専務執行役員
経営企画部・
事業開発部・PDT事業部・
バイオ医薬事業推進部・
バイオサイエンス研究所管掌

佐々木 優慈

Yuji Sasaki



明治グループのCSR

社会から、そしてお客さまから必要とされ、信頼される企業であり続けるために

明治グループでは、本業を通じて日々グループ理念を実践し、社会に必要とされる存在であり続けることこそ、社会的責任を果たすことであり、グループCSRの基本と考えています。明治グループで働く一人ひとりが、「企業行動憲章」に基づいて活動を推進し、ステークホルダーの皆さまからの期待に応え、社会への責務を継続的に果たしてまいります。



明治グループCSR2026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。

「明治グループ2026ビジョン」の重点方針にも掲げられている「社会課題への貢献」を実現するための具体策として、「明治グループCSR2026ビジョン」を策定しました。CSRビジョンの策定にあたっては、長期視点を取り入れながら、明治グループとして取り組むべき活動を抽出しました。設定したKPI※は、グループCSR委員会において進捗を確認し、情報を開示していきます。

※ KPI：重要業績評価指標

策定プロセス

Step 1 課題の抽出、活動項目の選定

事業を通じた取り組み、明治グループに対する社会からの要請、持続可能な開発目標 (SDGs) などの観点から、明治グループらしい活動項目を選定。

Step 2 マテリアリティの特定とKPIの設定

選定した活動項目に対して社外有識者とのダイアログを行い、マテリアリティ (重要課題) を特定し、KPIを設定。

Step 3 経営レベルでの承認

CSR事務局会議、グループCSR委員会での議論を経て、取締役会で決定。

有識者とのダイアログを行いました

明治グループCSR2026ビジョンは、三つの重点テーマを中心に、二つの土台をしっかりと据えられていて分かりやすく、内容的にも魅力的なものです。一つだけ早期に改める領域は、「低炭素社会」です。国際社会は「脱炭素化」に向かっていることから、少なくとも製造・オペレーションの電力を100%再生可能エネルギーで賄うという長期ビジョンが必要になると考えます。



一般社団法人NELIS共同代表
リーダーシップ・アカデミー-TACL代表
ピーター・D. ピーダーセン氏

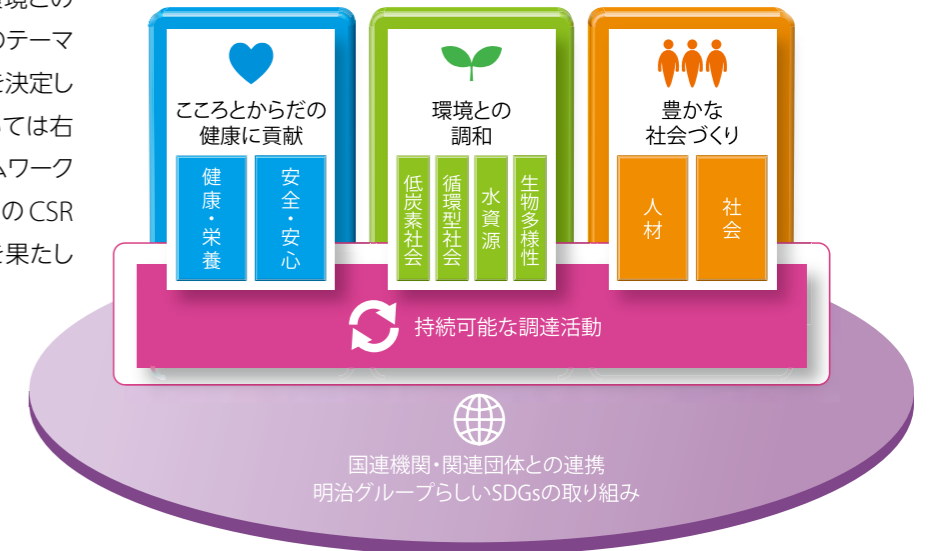
SDGsの時代に、社会課題への貢献を前面に明治グループCSR2026ビジョンを新たに打ち出したことは、タイムリーな取り組みと言えると思います。事業を通じ、このビジョンを追求した成果について、継続的な情報開示を実施されることを期待します。



ロイドレジスタージャパン株式会社
取締役
富田 秀実氏

ビジョンの概要

「明治グループCSR2026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」の三つのテーマを掲げ、テーマごとに活動ドメインを決定しています。具体的なドメインについては右の図に示す通りであり、このフレームワークに基づいて明治グループならではのCSR活動を推進し、企業としての責務を果たしていきます。



「明治グループCSR2026ビジョン」において、以下のようにマテリアリティの特定とKPIを設定しました。これらを達成していくことで社会課題の解決に貢献し、企業価値の向上につなげていきます。

赤字：社会課題におけるマテリアリティ

テーマ	活動ドメイン	社会課題	KPI
こころとからだの健康に貢献	健康・栄養	<ul style="list-style-type: none"> 健康な食生活への貢献 超高齢社会への対応 発展途上国における栄養改善 医薬品の安定供給 感染症対策 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 健康な食生活や超高齢社会に貢献する商品の創出 2. 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
	安全・安心	<ul style="list-style-type: none"> 製品における安全・安心の確保 	<ul style="list-style-type: none"> HACCPを含む第三者認証であるGFSI (Global Food Safety Initiative) 承認規格の取得を2020年度までに国内の食品全工場に拡大
環境との調和	低炭素社会	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の削減 	<ul style="list-style-type: none"> 国内のCO₂総排出量を2030年度までに2013年度比15%以上削減
	循環型社会	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の低減 	
	水資源	<ul style="list-style-type: none"> 水資源の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 国内の水使用量 (原単位) を2030年度までに2015年度比20%以上の削減を目指す
	生物多様性	<ul style="list-style-type: none"> 地域生態系の保護 	
豊かな社会づくり	人材	<ul style="list-style-type: none"> 多様性の尊重と人材育成 働きやすい職場づくり 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 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。併せて、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330名以上を目指す 2. 障がい者法定雇用率以上 (1.2は明治HD(株)、(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)単体の合算数値目標)
	社会	<ul style="list-style-type: none"> 人権の尊重 ステークホルダーとの対話 社会貢献活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 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% (明治HD(株)、(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)単体)
共通	持続可能な調達活動	<ul style="list-style-type: none"> 人権・環境に配慮した原材料調達 安定調達の取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 1. トレーサブルカカオ豆の拡大 2. 2023年度までにRSPO認証パーム油への100%代替 3. 2020年度までに環境に配慮した紙原材料の100%使用

こころとからだの健康に貢献

方針・計画

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に向けて、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などを通して健康価値を提供しています。

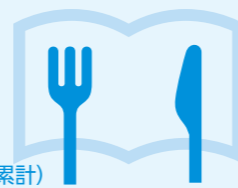
食育活動

健康づくりの源である「食」への知識や理解を深める「食育活動」に力を入れています。「食の大切さ、楽しさ」「食のバランス」「食の安全・安心」の三つを柱に、健康な食生活に役立つコンテンツを提供しています。2018年度から2020年度までの3年間で参加者数延べ50万人という目標を定め、食育の輪を広げていきます。

目標 食育活動参加者数

延べ **50** 万人

(2018年度～2020年度累計)



出前授業 (小学生・中学生向け)

子どもたちが食への感謝や食の大切さなどを学び、幼少期から健康な食生活への関心を高めてもらうためのプログラムを実施しています。従業員が小学校・中学校に赴き、五感を刺激する「お話」と「体験」を組み合わせたカリキュラムで、今後も楽しくわかりやすい授業を行っていきます。



健やかな成長に欠かせない「牛乳」をテーマにした「みるく教室」も好評です

楽しく健活セミナー (大人向け)

大人の皆さまに向けても、食についての新たな「気づき」を得ることで健康な食生活への関心を高めるプログラムを用意し、多彩なセミナーを実施しています。引き続き「地域活動」「企業セミナー」「PTA活動」「介護予防教室」などの場を通して、日々の生活に役立つ情報提供に努めていきます。



「食」について正しく理解していただく大人向けセミナーも各地で開催しています

Voice

子どもたちの興味を引き出す授業づくりを心がけています。

現在、主に小学生・中学生向けの出前授業のコンテンツの作成に携わっています。教育におけるアクティブ・ラーニングの重要性が注目されるなか、授業にグループワークを取り入れて絶えず関心を引き出すなど、子どもたちが飽きないコンテンツづくりを心がけています。出前授業終了後、子どもたちから「食事の大切さがわかりました」「これからは牛乳を残さないように飲みたい」などの感想が寄せられると、この活動の意義を強く実感します。今後は企業や行政との連携をさらに強化し、あらゆる世代の方々に向けて「食」の大切さを伝えていきたいと考えています。



株式会社 明治
コミュニケーション本部 広報部
ダイレクトコミュニケーショングループ
三村 冬子

品質への取り組み

「高品質で安全・安心な製品」の提供は明治グループの経営姿勢です。食品事業では、明治グループ理念に基づき、独自の品質マネジメントシステム「明治 品質コミュニケーション (愛称: Meiji Quality Comm)」を運用・実践し、商品開発から販売・コミュニケーションまで一貫したシステムで厳しい品質保証を行っています。

また、すべての工場では、食品安全への取り組みとしてHACCP手法を導入しています。さらに、2020年度までに国内の食品全工場において、グローバルな食品安全マネジメントシステムであるGFSI (Global Food Safety Initiative) 承認規格の取得を目指します。

HACCPを含む第三者認証である
GFSI 承認規格の取得を

2020年度までに
国内の食品全工場に拡大



医薬品の安定供給 (グローバル生産体制)

医薬品事業のビジネスにおいて、高品質の医薬品を安定的に供給することは何よりも重要な責務です。患者さんを最優先に考え、厳格な品質管理と環境に配慮した製造のもと、グローバルで最適な生産体制を整備しています。さらに災害等の緊急事態に対応し得る物流体制も構築し、患者さんの命を守っています。

感染症対策

明治グループは、抗結核薬「カナマイシン」の供給を通して、主に開発途上国や新興国における医薬品アクセスの向上に寄与しています。現在、年間約1,000万人の結核患者のおよそ5%である、50万人ほどに多剤耐性の症状があると推定されています。当社製品の「カナマイシン」は多剤耐性の結核症に効能が認められています。患者さんへの「カナマイシン」の供給は、国連プロジェクトサービス機関 (UNOPS) の一つであるStop TB Partnership (ストップ結核パートナーシップ) を通じて行われています。Stop TB Partnershipは結核の世界的流行を終息させることを目的に活動を進めており、アジアやアフリカの僻地においても医薬品アクセスを向上させていく計画です。その実現のために明治グループは、2020年までに「カナマイシン」が高温多湿の過酷な場所において5年以上の長期保存が可能であることを示すデータを取得する計画であり、今後も高品質な医薬品を安定供給することで結核の撲滅に貢献していきます。



出典: Stop TB Partnership
明治グループは「カナマイシン」の供給を通して結核撲滅の一翼を担っています

Voice

結核撲滅に取り組む国際機関からも評価をいただいています。

世界では、いまも18秒に1人が結核で亡くなっています。国際機関で抗結核薬の普及に携わっている方々は、患者さんの命を救うために日々世界中を飛び回っています。「カナマイシン」の供給活動を通じて、さまざまな機会にこうした国際機関の方々とお会いすることがありますが、皆さんから「Meijiは良い会社だ」「Meijiに関わってもらえて良かった」と絶えず評価の声をいただいています。そうした時、高品質の製品をタイムリーに提供できる当社の技術力を誇りに思うと同時に、世界の人々の健康に貢献する仕事に携われることに大きな喜びを覚えています。



Meiji Seika ファルマ株式会社
国際事業本部 原薬事業部
原薬・特販グループ 課長
服部 淳二

環境との調和

方針・計画

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。この環境理念のもとに明治グループ環境方針を策定し、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。

WEB 明治グループ環境方針 https://www.meiji.com/corporate/pdf/environmental_policy.pdf

環境マネジメント体制

食品事業会社「(株) 明治」、医薬品事業会社「Meiji Seika ファルマ(株)」においてそれぞれ環境委員会を設置し、環境マネジメントを推進しています。また、両事業会社の環境担当者と明治ホールディングス(株)のCSR担当者からなる明治グループ環境会議を設置し、グループ共通の長期ビジョンの策定やリスク管理を行うなど、グループ全体で環境マネジメントを推進しています。



低炭素社会の実現に向けての取り組み

CO₂ 排出量削減による温暖化対策は、持続可能な社会の実現のために必須の活動となっています。その責任を全うするべく、「明治グループCSR2026ビジョン」において2030年度までの長期目標を設定しました。この目標に向けてさまざまな施策を立案実行し、CO₂ 排出量削減を果たしていきます。

省エネ活動について

明治グループでは、事業活動のあらゆる段階において省エネルギーに努めています。生産現場では、CO₂ 排出抑制にもつながる重油から都市ガスへの燃料の転換や、コージェネレーションシステムなどの省エネ設備の導入、設備運転の効率化を継続的に実施しています。

再生可能エネルギーについて

太陽光発電などの再生可能エネルギーの活用は、限りある資源を保護するだけでなく、地球温暖化の防止にも大きく寄与します。現在、菓子を生産している大阪工場、牛乳・ヨーグルトを生産している愛知工場、アメリカで菓子を生産しているサンタアナ工場において屋上に大規模な太陽光パネルを設置し、CO₂ 排出の削減に取り組んでいます。

2030年度の国内CO₂ 排出量
※2013年度比

15%以上削減

2017年度CO₂ 排出量実績

	国内	海外
Scope1	23.0万t	3.4万t
Scope2	27.4万t	9.8万t
Scope3	203.5万t	

(国内)
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。集計対象範囲はP71に記載しています。また、の付された数値は第三者保証を受けています。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。

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)、5(事業活動から出る廃棄物)、6(出張)、7(雇用者の通勤)、12(販売した製品の廃棄)

(海外)
海外生産系14工場を集計しています。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。

水資源に関する取り組み

明治グループが事業を営む上で水資源は不可欠です。貴重な資源である水の管理は、持続可能な社会実現のためにきわめて重要なテーマだと考えます。こうした認識のもと、明治グループは2030年度に向けて、水使用量削減の数値目標を設定しました。この目標に向けて、明治グループは適正な取水・排水管理を行い、リスクを低減することで大切な水資源を保全し、事業の持続性を確保していきます。

2030年度の国内水使用量(原単位)
※2015年度比

取水について

明治グループでは、積極的な節水に絶えず取り組んでおり、取水による環境への影響を低減することに努めています。生産工程の見直しを行うことで水利用の効率化を実現するとともに、水資源の循環利用にも取り組んでいます。

排水について

明治グループは、日本国内において法令に定められた基準よりも、さらに厳しい排水に関する自主基準を設定し、水質汚濁防止に取り組んでいます。排水による環境への影響を減らすために、排水負荷の大きい工場やプロセスでは活性汚泥処理法やメタン発酵処理法などの環境技術を用いた処理設備を設置し、排水を制御しています。



明治チューインガム(株)のメタン発酵処理施設

水リスクについて

水使用に関する生産への影響を把握するために、国内外のすべての生産系事業所が位置する地域の水リスクを評価しています。その手法においては、世界資源研究所(WRI)が発表した国際的な水リスク評価ツールである「AQUEDUCT」を用いた調査や、現地へのヒアリングなどを通じて情報を収集し、具体的な対策を検討しています。

Voice

水資源に関する目標も新たに設け、事業を継続させていきます。

新たに掲げられた「明治グループCSR2026ビジョン」では、低炭素社会を実現し、水資源を確保することが、事業の持続可能性を担保するために重要だと位置づけています。CO₂削減に向けて省エネルギー対策をいっそう徹底するとともに、水資源の確保では、明治グループとして初めて具体的な目標を設けて管理体制を構築しました。目標設定にあたっては、貴重で限りある水資源を衛生的、潤沢に使用できる現在の環境下において必要な管理体制や、さまざまな水リスクに関する議論を重ねました。地球上に偏在している水資源を潤沢に使える状況を少しでも「もったいない」と思えるよう、この取り組みを継続していきます。



株式会社 明治 CSR推進部
生活環境グループ長
村尾 雅宏

豊かな社会づくり

方針・計画

明治グループは、人々の「食と健康」に関わる事業に携わる責任の重さを自覚し、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。企業活動に関わるあらゆる方々の人権を尊重し、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。

人権

明治グループでは、人権に対する考え方を明示した「明治グループ人権方針」を制定し、すべてのステークホルダーの人権を尊重しながら事業を進めています。社内で人権研修対象者の受講率100%という目標を設定し、方針の徹底を図っていきます。

WEB 明治グループ人権方針 https://www.meiji.com/corporate/pdf/human_rights_policy.pdf



社内人権研修の様子。新入社員および管理職昇格者を対象に実施しており、受講率100%を目指します

人権研修対象者受講率



ダイバーシティ

明治グループは、従業員の多様性や人格・個性の尊重を企業行動憲章で定めています。この考え方のもと、従業員一人ひとりが活気に満ちて能力を最大限に発揮できるよう、人事制度や職場環境の整備を進めています。女性の活躍推進については、仕事と家庭の両立支援施策を充実させるとともに、女性管理職比率に関する目標を設定するなど、多くの女性がさまざまな職務・職位で活躍できる環境を整え、企業競争力の向上を目指しています。

目標

女性管理職比率 2026年度までに 10%以上を目指す

2026年度の女性リーダー*

330名以上を目指す

*リーダー：管理職および係長職相当

人材育成

明治グループでは、経営姿勢の一つに「組織・個人の活力と能力」を高め、伸ばすことを定めています。従業員一人ひとりの成長が企業の持続的発展につながると考え、人材育成に注力しています。また、従業員の能力開発を行う基本方針として、「創造性・専門性を発揮し、世界のトップ企業に勝てる、チャレンジ精神あふれる人材を育成する」「個人の成長を会社の発展につなげ、組織力の底上げに貢献できる自律型人材を育成する」「グループ理念を深く理解し、高いレベルで meiji way を実践し続ける人材を育成する」と定めており、能力開発体系を整えています。

2017年度 従業員研修費用

約 2.74 億円*

*人事部主催の研修 / 自社の2カ所の研修所での実施分

持続可能な調達活動 人権・環境に配慮した原材料調達

方針・計画

事業活動に必須である原料や材料などの調達にあたっては、お客さまへ高品質で安全・安心な製品を提供するために、明治グループは「明治グループ調達方針」を制定しています。この方針に基づき、法令遵守や公正・透明を常に意識し、取引先さまとともに人権・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。

WEB 明治グループ調達方針 https://www.meiji.com/corporate/pdf/procurement_policy.pdf

カカオ

チョコレートの需要が伸びるなか、その主原料となるカカオ豆を安定調達するのは重要な課題です。そのため、明治グループでは調達先を複数確保することに加え、高品質のカカオ豆を安定的に生産してもらうための農家支援プログラムである「メイジ・カカオ・サポート」を実施しています。具体的には、現地のパートナーとともに収穫増のための栽培技術に関する勉強会の開催、苗木供給センターの設立、独自発酵法の指導などを行っています。また、当社だけで直接支援できることには限りがあることから、2006年からはNPO法人World Cocoa Foundation (WCF：世界カカオ財団)に加盟し、活動に参画しています。当社は、WCFの旗艦プログラムの一つであるCocoa Livelihoods Program (CLP)にも資金を拠出し、ガーナを含む西アフリカ諸国の農家の収入を増やすための支援なども行っています。



ファーマー・トレーニング・スクールの様子

パーム油

パーム油についても、明治グループは持続可能な調達への取り組みを始めており、2016年3月、RSPO (持続可能なパーム油のための円卓会議)に加盟しました。2023年度に向けて、使用するパーム油をRSPO認証パーム油へ100%代替とする目標を設定し、今後切り替えを推進していきます。

2023年度までに RSPO 認証パーム油への代替



紙

明治グループでは、限りある森林資源を保護し、地球温暖化防止につなげるためにも、環境に配慮した紙の使用を推進しています。具体的には、国際的な森林認証制度を行う第三者機関であるFSC® (Forest Stewardship Council®、森林管理協議会)によって認証された紙製品を用いるなど、2020年度までに環境に配慮した紙原材料を100%使用するという目標を掲げ、取り組みを進めています。



2020年度までに 環境に配慮した 紙原材料使用

100%

明治おいしい牛乳 900mL FSC® 認証紙使用



責任ある森林管理のマーク

役員一覧 (2018年7月2日現在)



取締役執行役員
岩下 秀市

Shuichi Iwashita

取締役常務執行役員
古田 純

Jun Furuta

取締役常務執行役員
塩崎 浩一郎

Koichiro Shiozaki

取締役専務執行役員
左座 理郎

Michiro Saza

社外取締役
松村 真理子

Mariko Matsumura

社外監査役
安藤 まこと

Makoto Ando

社外取締役
岩下 智親

Tomochika Iwashita

社外取締役
村山 徹

Tohru Murayama

社外監査役
渡邊 肇

Hajime Watanabe

常勤監査役
松住 峰夫

Mineo Matsuzumi

常勤監査役
田中 弘幸

Hiroyuki Tanaka

取締役
松田 克也

Katsunari Matsuda

代表取締役社長
川村 和夫

Kazuo Kawamura

代表取締役会長
松尾 正彦

Masahiko Matsuo

取締役
小林 大吉郎

Daikichiro Kobayashi

明治グループについて

価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務・非財務情報

会社情報

取締役・監査役の役割 (2018年7月2日現在)

取締役

氏名	現在の地位・担当	出席状況(2018年3月期)		取締役 在任年数	所有株式数	主な経歴など	取締役会の諮問機関の委員就任状況	
		取締役会	監査役会				指名委員会	報酬委員会
	代表取締役会長 Meiji Seika ファルマ(株) 取締役会長 KMバイオロジクス(株) 代表取締役会長	17/17回		9年	24,849株	1969年入社/海外事業企画、生産、営業、経営企画などの分野にて経験と実績を重ね、明治製菓(株) 薬品事業カンパニープレジデント、Meiji Seika ファルマ(株) 代表取締役社長を経て、2014年6月より当社代表取締役社長、2018年6月より当社代表取締役会長(現職)	●	●
	代表取締役社長 (株)明治 取締役 Meiji Seika ファルマ(株) 取締役	17/17回		6年	27,729株	1976年入社/経営企画、営業、広報などの分野にて経験と実績を重ね、明治乳業(株) 執行役員栄養販売本部長、(株)明治 代表取締役社長などを経て、2018年6月より当社代表取締役社長(現職)	● 委員長	● 委員長
	取締役専務執行役員 経営企画部・人事総務部管掌 (株)明治 取締役 KMバイオロジクス(株) 取締役	16/17回		6年	11,475株	1978年入社/経営企画、情報システムなどの分野にて経験と実績を重ね、明治製菓(株) 執行役員経営戦略部長、当社執行役員経営企画部長などを経て、2017年6月より現職		
	取締役常務執行役員 経理財務部長	17/17回		3年	8,878株	1978年入社/経理、予算管理、総務などの分野にて経験と実績を重ね、(株)明治 執行役員経営管理部長、当社取締役執行役員経理財務部長などを経て、2017年6月より現職		
	取締役常務執行役員 IR広報部長	17/17回		4年	3,253株	1981年入社/経営企画、経理、広報、米国子会社経理責任者などの分野にて経験と実績を重ね、(株)明治 執行役員IR広報部長、当社取締役執行役員IR広報部長を経て、2018年6月より現職		
	取締役執行役員 人事総務部長	17/17回		4年	11,297株	1977年入社/人事、法務、総務などの分野にて経験と実績を重ね、2014年6月に当社執行役員人事総務部長に就任(現職)		
	取締役 Meiji Seika ファルマ(株) 代表取締役社長	17/17回		4年	7,632株	1979年入社/営業戦略、流通政策、医薬情報管理などの分野にて経験と実績を重ね、明治製菓(株) 執行役員医薬営業戦略部長、Meiji Seika ファルマ(株) 執行役員などを経て、2014年6月より現職		
	取締役 (株)明治 代表取締役社長		2018年6月就任		4,372株	1980年入社/市乳、加工食品、菓子、栄養の各事業において経験と実績を重ね、(株)明治 執行役員乳食品事業部長などを経て、2018年6月より現職		

氏名	現在の地位・担当	出席状況(2018年3月期)		取締役 在任年数	所有株式数	主な経歴など	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				企業経営	法務	グローバルビジネス	指名委員会	報酬委員会
	社外取締役 独立役員	17/17回		2年	435株	元東京海上日動火災保険(株) 取締役副社長 元東京海上日動あんしん生命保険(株) 取締役社長 DCMホールディングス(株) 社外取締役	●			●	●
	社外取締役 独立役員	17/17回		2年	373株	元アクセンチュア(株) 代表取締役社長、取締役会長 早稲田大学 理工学術院 客員教授 (株)ファーストリテイリング 社外取締役	●		●	●	●
	社外取締役 独立役員		2018年6月就任		—	弁護士		●		●	●

監査役

氏名	現在の地位・担当	出席状況(2018年3月期)		監査役 在任年数	所有株式数	主な経歴など	主な専門性・バックグラウンド	
		取締役会	監査役会				法務	財務・会計
	常勤監査役 KMバイオロジクス(株) 監査役	13/13回*	11/11回*	1年	2,719株	1978年入社/情報システム、購買、監査、経理などの分野で経験と実績を重ね、Meiji Seika ファルマ(株) 取締役執行役員経理部長・人事総務部管掌などを経て、2017年6月より現職		
	常勤監査役	13/13回*	11/11回*	1年	6,684株	1977年入社/長年にわたり情報システムの業務に従事、各種基幹システムの開発・導入やIT全般統制・情報セキュリティ管理の責任者として経験と実績を重ね、(株)明治 執行役員情報システム部長などを経て、2017年6月より現職		
	社外監査役 独立役員	17/17回	15/15回	5年	—	弁護士 星光PMC(株) 社外監査役 フリー(株) 社外監査役	●	
	社外監査役 独立役員	13/13回*	10/11回*	1年	369株	公認会計士 日本コンクリート工業(株) 社外監査役		●

* 2017年6月29日の監査役就任以降の状況を記載

社外取締役対談・メッセージ

社外取締役
岩下 智親社外取締役
村山 徹

明治グループの持続的な成長のために

明治ホールディングスでは、取締役会の機能強化を図り実効性のあるコーポレート・ガバナンスを確立するために、2016年6月より社外取締役を2名から3名に増員しています。ここでは、岩下智親、村山徹の両氏に、明治グループがこれから持続的成長を果たすための課題とその解決のための取り組みなどについて考えを語っていただきました。

明治グループ 2026 ビジョンの策定にあたって

岩下 先般、明治ホールディングスは「明治グループ 2026ビジョン (以下、2026ビジョン)」を策定しましたが、我々もそのビジョンの構想に深く関わらせていただきました。取締役会で密度の濃い議論を重ね、結果としてたいへん良いビジョンが出来上がったと感じています。

村山 ビジョン策定にあたっては、大きな方向設定にとどまることなく、確実な実行に向けて中期事業計画へ、さらに年度事業計画へブレイクダウンされており、しっかりと実行をフォローできるようなストラクチャーになっていると思います。このことは前の「明治グループ 2020ビジョン」においても実践され、前倒しで計画達成されており、明治グループが着実に成果を挙げてきた企業であると認識しています。

岩下 私も明治グループはきわめて真面目で堅実であり、それは企業としての強みだと捉えています。ただ、今後いっそう飛躍していくためには大胆な発想も必要であり、それを促す上で我々も大いに貢献できればと思っています。

村山 私は2026ビジョン策定にあたって“How different”、すなわちいままと何が違うのかを強く意識してほしいと要望しました。というのも、明治グループは実は過去幾度も Different Way を実践し、それが大きな競争力を生み出してきたからです。食品セグメントにおけるSKUの削減はその最たるもので、「選択と集中」を強力なリーダーシップのもとで成し遂げ、劇的な収益改善を果

たしました。医薬品セグメントにおけるメドライク社の買収もその一例です。絶えず Different Way を追求する経営姿勢は素晴らしいと思いますし、2026ビジョンの実現に向けてもその意識にさらに磨きをかけ、常にいままと何が違うのか、自問自答しながら事業に取り組むことを期待しています。

これからの明治グループに求められる経営人材とは

岩下 明治グループがさらなる成長を果たしていくためには、全従業員がこの2026ビジョンを納得した上で本気で実行に移していかなければなりません。そのためには「健全な危機感」を社内で醸成することが重要だと考えます。明治グループは近年、際立った好業績を上げてきましたが、ここに来てやや成長スピードが緩みつつあります。2026ビジョンが目指すのは、いまままで達成した成果のはるか上を行くものであり、もう一段の大きな飛躍が必要です。従業員一人ひとりが、変革なくしてビジョンの実現はないという強い意志を持って事業に臨んでほしいと思います。

村山 2026ビジョンに掲げられている方針は、現場の従業員にとっては言葉では理解できるものの、自分の仕事をどう変えていかなければならないのか、具体的にイメージしづらいのが実情ではないでしょうか。そこで重要な役割を果たすのは、組織の核となるリーダークラスの人材です。リーダーがビジョンを正しく解釈し、メンバーの意識や行動の変革につながる言葉に翻訳して伝えていく「インタープリター」である必要があると思います。組織のリーダー



社外取締役対談・メッセージ

というのは「インタープリター」でなければならないというのが私の持論であり、明治グループにおいても「インタープリター」を増やしていかなければなりません。

岩下 いま村山さんがおっしゃったリーダー像ですが、明治グループでは経営人材層に求められる資質を明確にした「リーダーシップバリュー」を2017年度に策定しました。これはマネジメントに携わる者だけではなく、全従業員が常に意識して目指すべきものであり、そこから次世代を担う優れたリーダーが生まれていくのだと思います。このリーダーシップバリューで明示されている資質のなかで、私が最も重要だと捉えているのは「優れた人格」です。私の言う人格というのは「経営人格」のことであり、リーダーとして崇高な姿勢、そして明確な哲学を持ち、事業運営において公正な判断ができるかどうか重要です。昨今、企業の不祥事が世間を騒がせていますが、それはリーダーの経営人格に起因するところが多いのではないのでしょうか。リーダーが優れた経営人格を備えていれば、組織が誤った方向に進むことはなく、持続的な成長につながっていくと思います。

村山 今後、このリーダーシップバリューをもとに、サクセッションプラン（後継者計画）を体系化していきます。サクセッションプランによって、企業が必要としている人材像が明らかになってきますので、多様な人材に活躍の機会を与え、ダイバーシティの推進にもつながっていくと考えます。

健康価値領域で明治グループが
生み出せる価値とは

岩下 2026ビジョンでは「健康価値領域での新たな挑戦」を重点方針の一つとして掲げています。この領域は、明治グループにとって実に大きなチャンスがある市場だと捉えています。プロビオヨーグルトやチョコレート、栄養食品、医薬品、ワクチンなど「食」と「薬」に関して健康価値を持つ製品をこれほど抱えている企業は他に見当たりません。

村山 いま岩下さんがお話しされた通り、明治グループは健康価値領域に関するアセットを豊富に有しています。2026ビジョンで謳われている健康価値領域での「新たな挑戦」というのは、ゼロから市場を開拓する前に、すでに持っているアセットを組み合わせることで価値を最大化させる取り組みを加速させるという意味が込められていると思います。社内の他部門との連携、グループ内での協業、さらには外部の企業やアカデミアとのオープンイノベーションなど、アセットの組み合わせ方は自由自在であり、そのことを常に意識して仕事を進めてほしいと思います。

岩下 食品セグメントと医薬品セグメントとの協業は、ビジネスモデルがまったく異なるので難しいという声も聞きますが、難しいからこそ、それを実現できれば他に類を見ない価値を創造できるはずで、そこに挑戦しないという選択肢はない。私はいろいろな機会に、両セグメントの間でもっと人材を交流させるべきだという意見を述べてきました。互いに文化の異なる事業を経験することは人材育成にもつながり、健康価値領域のビジネス拡大にも必ず資すると考えています。

村山 健康価値領域への挑戦は、明治グループの未来を決する重大なテーマであり、我々もしっかりと関与していきたいと思っています。

明治グループの今後の
ガバナンスにおける課題とは

岩下 明治ホールディングスの社外取締役に就任して2年が経ちますが、ガバナンスについては「コーポレートガバナンス・コード」で示された規範をしっかりと遵守していると感じています。取締役会での議論も形式的なものではなく、村山さんや私が意見を述べやすい雰囲気は議長がつくってくださり、積極的に発言しています。当初は社内役員の方々の発言が少ない印象でしたが、最近は毎回活発に意見が飛び交い、実のある議論になっています。ただ、今後2026ビジョンを達成するためには、意思決定のスピードを格段に上げる必要があり、また機に応じた果敢なチャレンジも不可欠になると感じています。

村山 明治グループのガバナンスの体制は整っていると思いますが、今後、さらなる事業再編やM&Aによってグループに新たな企業が加わり、ホールディングスとしていままでとは異なるアクションを取らなければならない事



態が生じる可能性もあります。グループが拡大した時、どのようにガバナンスを機能させて企業価値を最大化させていくのか、それは次の大きな課題です。

岩下 明治グループは「サクセッションプラン」と「ダイバーシティ」がまだ十分とは言えない部分もあると感じています。グローバル化をさらに図っていく上でも、この二つはきわめて重要な課題であり、早急に進めていく必要があると考えています。

村山 社外取締役として経営を監督するだけでなく、我々も常に刺激を与え続け、2026ビジョンにも掲げる“Beyond meiji”を体現していく力になればと思っています。

社外取締役メッセージ

**女性取締役として、企業の力を高める
ダイバーシティの推進にも貢献していきます。**

2018年の株主総会で新たに社外取締役に選任されました。個人的にも明治グループの製品は、チョコレートやヨーグルトなどの食品、そして抗生物質などの薬品とともに幼い頃からたいへん馴染みがあります。最近では健康のために家族ぐるみでザバスも愛用しています。ブランド力も高く、消費者として安心しておつきあいできる企業です。

今回、明治グループの経営に関わるにあたって、弁護士としてグローバルでの事業を担当した経験を生かし、有意義なアドバイスができればと考えています。明治グループの事業は国内から海外市場へとますます拡大していますので、調達や生産、流通の現場も自ら視察できればと考えています。また、女性取締役として女性の観点からの意見も積極的に述べさせていただきたいと思っています。仕事と育児を両立してきた身として、女性従業員がよりいっそう活躍できる環境づくりなど、企業の競争力強化につながるダイバーシティの推進にも貢献していきたいと考えています。

松村 真理子 弁護士(真和総合法律事務所)
社外取締役

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、「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」の世界を上げ「健康・安心」への期待に応えて参ります。

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。

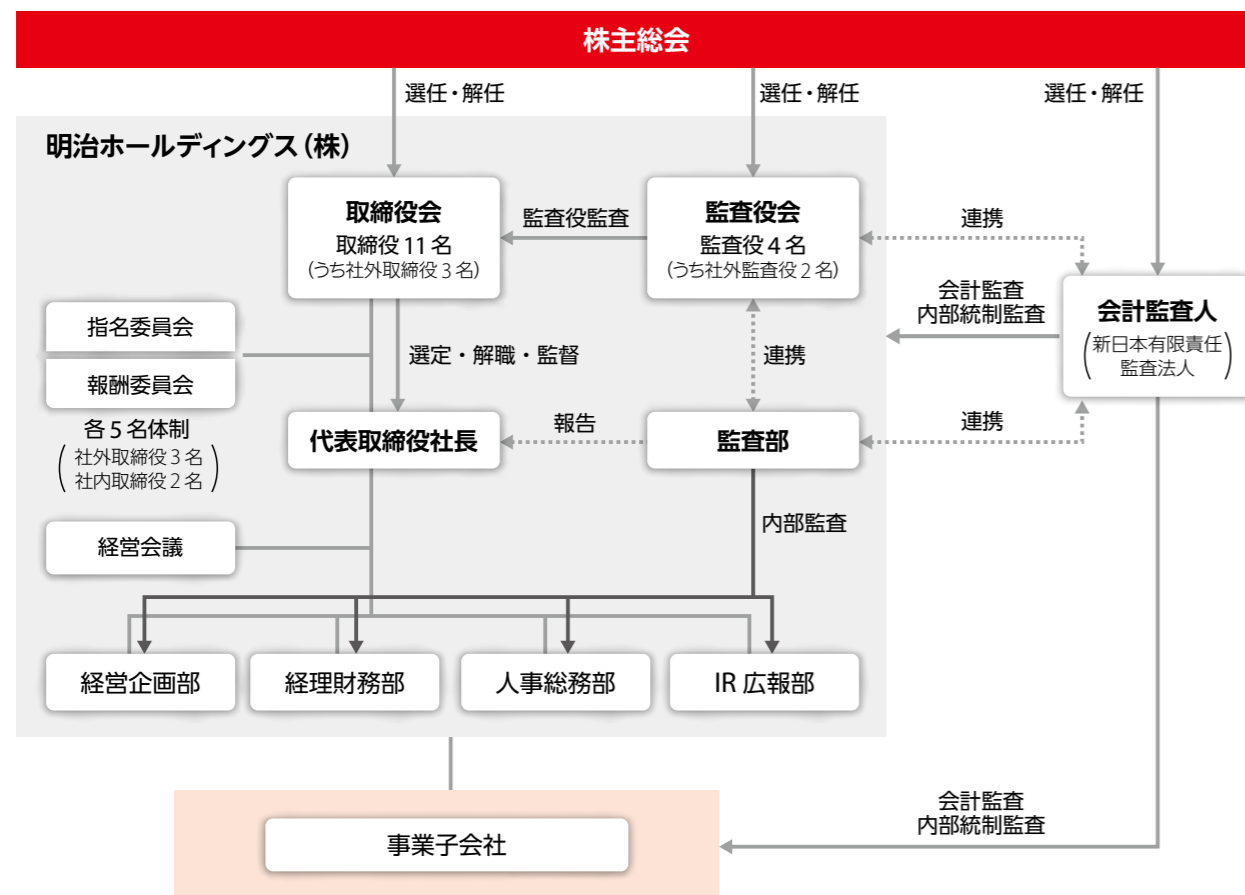
この考え方のもと、当社の主な役割をグループ全体の経営戦略の推進と最適体制の構築および事業会社の経営の監督としています。一方、事業の執行は事業会社

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、取締役会をはじめとするグループのガバナンス体制を整備、運営しています。また、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会の監督機能により、経営の客観性と透明性をより高めています。

なお、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本方針を定めた「コーポレート・ガバナンス方針」は、以下の当社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
<https://www.meiji.com/management/sustainability/governance.html>

コーポレート・ガバナンス体制 (2018年6月28日現在)



ガバナンスデータ

(2018年6月28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) 11名(社外取締役3名、うち女性1名) 取締役会開催回数 17回(2017年度) 社外取締役の取締役会出席率 100%(2017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) 社外監査役の取締役会出席率 100%(2017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 監査役会開催回数 15回(2017年度) 社外監査役の監査役会出席率 96%(2017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	新日本有限責任監査法人
内部監査部門	監査部

^{*} 常勤監査役のみ出席

役員報酬について

決定方法

取締役

当社の社内取締役の報酬は、1. 役位・職責に応じた固定報酬である基本報酬、2. 前事業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. 当社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の三つで構成されています。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、それぞれ支給しています。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。

社外取締役および監査役の報酬は、その役割と独立性の観点から固定報酬である基本報酬のみとしています。

取締役の報酬の額は、株主総会にて決議された総額の範囲内で、外部調査会社による他社水準を参考として、会社業績、個人業績評価に基づき算定しています。算定した報酬の額は、半数以上を独立社外取締役とする4名以上の委員で構成する報酬委員会に諮った上で、取締役会で決定しています。

監査役

監査役報酬は、株主総会で決議された総額の範囲内において、監査役の協議により決定しています。

役員報酬の内容(2017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。

2017年度の役員区分ごとの報酬の内容は、下記の通りです。

	対象役員数	報酬総額
取締役(社外取締役を除く)	8名	331百万円
監査役(社外監査役を除く)	4名	58百万円
社外取締役	3名	43百万円
社外監査役	3名	26百万円
合計	18名	460百万円

(注) 1. 金銭報酬の対象員数には、2017年6月29日付にて退任した取締役1名、監査役2名および社外監査役1名を含めています。
 2. 取締役の報酬等の額は、2010年6月29日開催の第1回定時株主総会において年額10億円以内(使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない)と決議されています。
 3. 監査役報酬等の額は、2010年6月29日開催の第1回定時株主総会において年額3億円以内と決議されています。
 4. 当社は、2017年6月29日開催の第8回定時株主総会において、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。
 5. 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

取締役会の評価

当社は、取締役会全体の実効性を分析・評価し、抽出した課題を改善することで、取締役会の実効性向上に努めています。これには、毎年1回、調査票を用いて実施される、取締役会の役割・運営や課題に対する取締役会メンバーの自己評価などを参考にしています。

1. 2017年度の実効性に関する評価・分析の方法

当社取締役会は、2015年10月に制定した当社のコーポレート・ガバナンス方針に基づき、取締役会メンバーによる取締役会の実効性に関する調査を実施しています。2017年度の実効性を分析・評価するための自己評価調査票は、2018年5月に取締役会事務局が作成しました。

本調査票は、「取締役会の役割(方向付け、監督、後継者計画、議論、議案・報告事項)」「取締役会の構成」「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」「前年度に課題として掲げた事項に関する評価」の大項目から構成されています。各取締役および監査役の評価結果を「当社コーポレート・ガバナンス方針に沿った評価」「取締役会の運営に関する評価」「前年度に課題として掲げた事項に関する評価」の観点から取りまとめました。

2. 2017年度の実効性に関する分析・評価結果の概要

取締役会の開催状況や取締役・監査役の自己評価などを参考にして分析した結果、当社の取締役会の実効性は有効に機能していると認識しています。ただし、サクセッションプラン(後継者計画)の体系化・プロセス・運用方法の策定、取締役会付議基準、取締役会の運営については、今後いっそうの充実を図ることとしました。

サクセッションプラン

当社では、半数以上を独立社外取締役とする4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。本指名委員会でサクセッションプランも適宜意見交換することとしています。

明治グループは創業100周年を経て新たな長期経営指針「明治グループ2026ビジョン」を策定しました。コーポレートガバナンス・コードにおける経営陣後継者計画の重要性を踏まえ、本ビジョン実現に向けた、求める経営人材像「リーダーシップバリュー」を指名委員会での審議を経て、2018年1月に取締役会で審議・決定しました。

リーダーシップバリューでは、以下の1～3の側面から10項目の人材要件(能力)を定義しています。ビジョン実現を強力にリードする明治グループ経営陣に求める人材像として、「変化を起こし、改革を主導する力」が重要だと考えています。

1. 戦略策定・実行
構想力、果敢な意思決定力、突破力、創造性を引き出す力
2. 組織・人材
発信し納得させる力、やる気を引き出す力、失敗への寛容力、人を育てる力
3. 資質
多様性を活かす力、優れた人格

以上のリーダーシップバリューをもとに、サクセッションプランの策定を進めていきます。

リスクマネジメント

基本的な考え方

リスク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、リスクを未然に防ぎ、軽減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。また、「食と健康」に関わる企業の責務として、緊急時であっても必要としている方々へ医薬品や粉ミルク、流動食などを滞りなくお届けできるよう、体制の整備にも努めています。

マネジメント体制

明治グループでは、食品事業、医薬品事業それぞれに適したリスクマネジメント体制の構築を推進しています。事業のリスクとして認識している要因*などは、明治ホールディングス(株)も含めた3社の会議体で定期的に情報を共有し、早期の感知に努めています。また、それ以外の課題も抽出し、対応を検討しています。

* **WEB** 「有価証券報告書(2017年度)」(P15)をご覧ください。
https://www.meiji.com/investor/library/securities/2017/pdf/securities_2017_04.pdf

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・自由な競争ならびに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。高い倫理観を持って行動し、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、内部通報制度についても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。

事業継続計画(BCP)強化

大地震などの自然災害や甚大な被害をもたらす危機が発生した場合、早期に事業を復旧させ、医薬品・食品の供給責任を遂行できるよう、BCPの強化に努めています。

リスクを成長機会につなげる

事業に影響を及ぼすと考えられる社会動向や社会課題、リスクは、「明治グループ2026ビジョン」および「明治グループCSR2026ビジョン」に織り込んでいます。明治グループではこうした環境の変化を新たな成長の機会と捉え、常に一步先を行く価値を創り続けていきます。

→ 「明治グループ2026ビジョン」はP10、
「明治グループCSR2026ビジョン」はP32をご覧ください。

「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、高度の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。

2018年7月から明治グループに加わったKMバイオロジクス(株)では、コンプライアンス委員会などの推進組織を設置し、コンプライアンス教育・研修の実施や内部通報制度の適切な運用によって、リスクの早期発見に努めています。明治グループの一員として今後、コンプライアンス体制のいっそうの強化を図っていきます。

財務・非財務ハイライト (9年間サマリー)

連結決算(3月期)

財務情報			単位	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2018年	単位※1
会計年度:	売上高		百万円	1,106,645	1,114,095	1,109,275	1,126,520	1,148,076	1,161,152	1,223,746	1,242,480	1,240,860	11,679,784	千ドル
	セグメント別	食品	百万円	—	988,854	986,319	1,001,551	1,015,265	1,021,806	1,061,398	1,082,115	1,073,655	10,105,939	千ドル
		医薬品	百万円	—	124,202	125,274	127,361	135,105	141,338	164,542	161,620	168,466	1,585,714	千ドル
	セグメント別	食品	百万円	—	—	—	—	29,097	29,418	38,353	38,191	43,474	409,206	千ドル
	(海外)	医薬品	百万円	—	—	—	—	17,325	23,961	41,961	38,731	38,752	364,763	千ドル
	売上総利益		百万円	371,970	381,234	370,774	382,684	394,062	403,386	445,561	461,326	454,882	4,281,645	千ドル
	営業利益		百万円	28,786	28,873	20,189	25,859	36,496	51,543	77,781	88,395	94,673	891,131	千ドル
	税金等調整前当期純利益		百万円	24,100	17,925	14,588	25,214	33,687	48,657	95,210	89,192	91,079	857,303	千ドル
	親会社株主に帰属する当期純利益		百万円	13,088	9,552	6,805	16,646	19,060	30,891	62,580	60,786	61,278	576,789	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	675,611	千ドル
	研究開発費		百万円	22,693	23,418	23,823	26,199	26,067	26,105	27,308	26,162	26,507	249,504	千ドル
	減価償却費※3		百万円	39,087	41,345	40,871	40,821	40,972	41,885	42,077	45,872	46,511	437,792	千ドル
	営業活動によるキャッシュ・フロー(A)		百万円	47,707	57,995	30,597	50,622	63,847	86,487	105,155	81,888	108,775	1,023,862	千ドル
	投資活動によるキャッシュ・フロー(B)		百万円	(33,641)	(32,440)	(44,314)	(39,504)	(47,293)	(92,822)	(9,809)	(44,291)	(64,394)	(606,123)	千ドル
	財務活動によるキャッシュ・フロー		百万円	(12,674)	(19,570)	4,861	(9,411)	(18,194)	6,846	(85,071)	(46,548)	(40,121)	(377,653)	千ドル
	フリー・キャッシュ・フロー(A+B)		百万円	14,066	25,555	(13,716)	11,118	16,553	(6,335)	95,346	37,597	44,380	417,738	千ドル
会計年度末:	総資産		百万円	730,044	716,368	749,985	785,514	779,461	877,367	856,115	883,895	927,544	8,730,652	千ドル
	有利子負債		百万円	199,400	192,810	205,261	205,394	198,376	221,480	147,828	129,497	119,102	1,121,070	千ドル
	自己資本		百万円	289,886	287,782	291,589	313,383	320,447	370,341	408,874	448,901	487,310	4,586,884	千ドル
1株当たり情報※4	当期純利益(EPS)		円	88.87	64.82	46.19	112.99	129.40	209.79	425.06	413.11	422.15	3.973	ドル
	純資産(BPS)※5		円	1,966.53	1,953.18	1,979.12	2,127.28	2,175.98	2,515.26	2,777.28	3,064.91	3,360.70	31.633	ドル
	配当金		円	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	50.00	90.00	110.00	130.00	1.223	ドル
レシオ	自己資本当期純利益率(ROE)		%	4.6	3.3	2.3	5.5	6.0	8.9	16.1	14.2	13.1		
	総資産経常利益率(ROA)		%	3.9	4.2	3.0	3.8	5.0	6.5	9.4	10.2	10.6		
	自己資本比率		%	39.7	40.2	38.9	39.9	41.1	42.2	47.8	50.8	52.5		
	配当性向		%	45.0	61.7	86.6	35.4	30.9	23.8	21.2	26.6	30.8		
非財務情報														
CO ₂ 排出量	国内	Scope1※6	万t-CO ₂	—	—	48.4	52.4	55.9	55.5	55.3	22.3	23.0		
		Scope2※6	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	—	28.7	27.4		
		Scope3※7	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	—	—	203.5		
	海外	中国※8	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	4.2	0.5	0.3		
		Scope2	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	—	3.6	3.1		
		アジア※9	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	6.5	1.5	1.4		
		Scope2	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	—	5.5	5.8		
		米国・欧州※10	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	2.9	1.4	1.6		
		Scope2	万t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	—	0.9	0.9		
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		
	海外	中国※8	千m ³	—	—	—	—	—	—	—	—	1,200		
		アジア※9	千m ³	—	—	—	—	—	—	—	—	522		
		米国・欧州※10	千m ³	—	—	—	—	—	—	—	—	74		
総排水量	国内※11		千m ³	—	—	21,652	20,864	20,566	16,504	21,214	20,255	17,914		
エネルギー使用量	国内※12		原油換算:万kl	—	—	21.3	25.8	25.6	25.3	24.9	24.5	24.0		
廃棄物総量	国内※12		万t	—	—	4.4	8.1	7.2	7.4	7.6	5.4	6.3		

※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2018年3月31日の為替レート(1米ドル=106.24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。2018年3月期より、Scope1に自社所有の輸送車両に関わる燃料、社用車利用からのCO₂排出量を集計に含めています。

※7 Scope3の集計対象はカテゴリー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)、

5(事業活動から出る廃棄物)、6(出張)、7(雇用者の通勤)、12(販売した製品の廃棄)

※8 生産系6工場

※9 生産系5工場

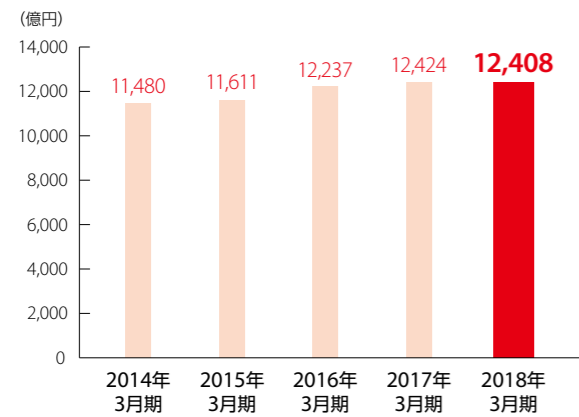
※10 生産系3工場

※11 2015年3月期までは(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)の単体、2016年3月期以降は国内明治グループ

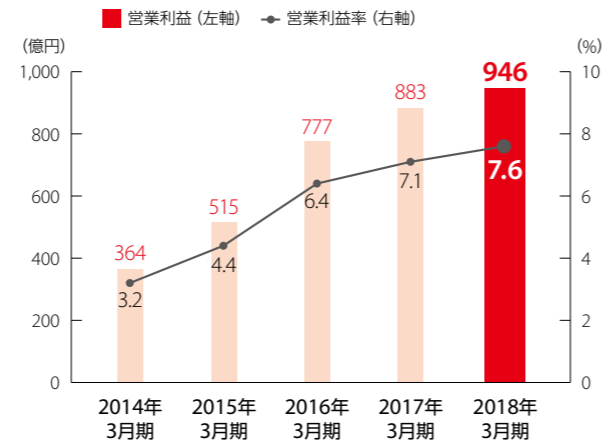
※12 2012年3月期は(株)明治、Meiji Seika ファルマ(株)の単体、2013年3月期以降は国内明治グループ

財務・非財務ハイライト (主要指標の推移)

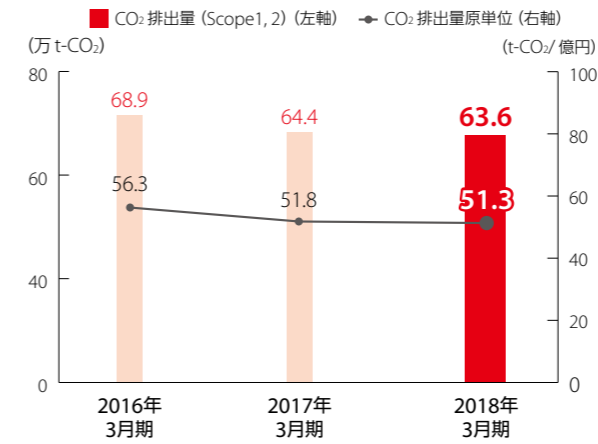
売上高



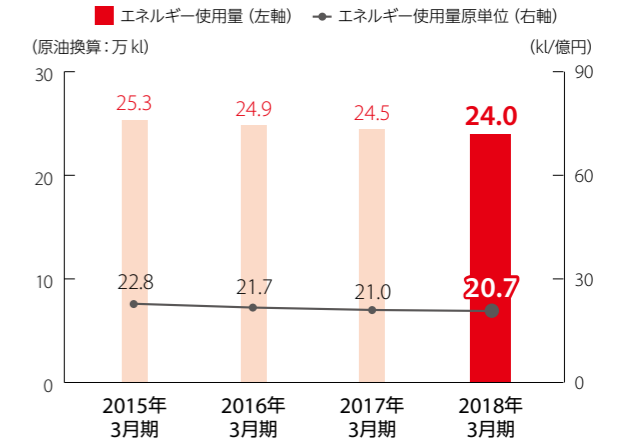
営業利益 / 営業利益率



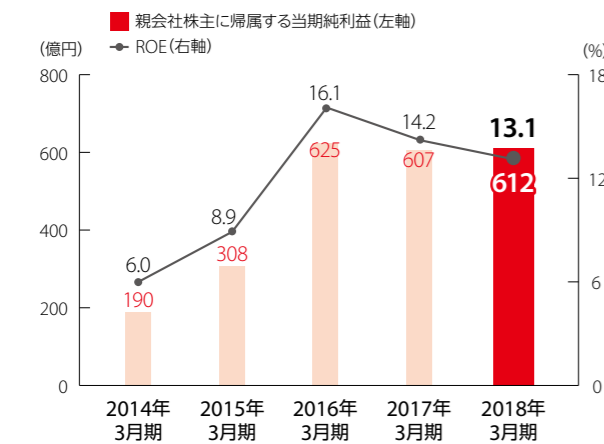
CO₂ 排出量 (Scope 1, 2) / CO₂ 排出量原単位 *1



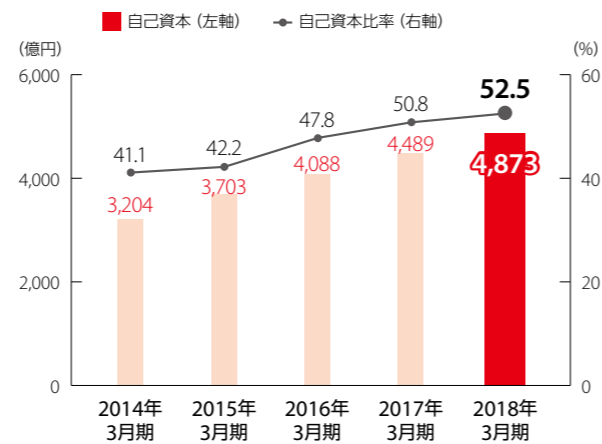
エネルギー使用量 / エネルギー使用量原単位 *2



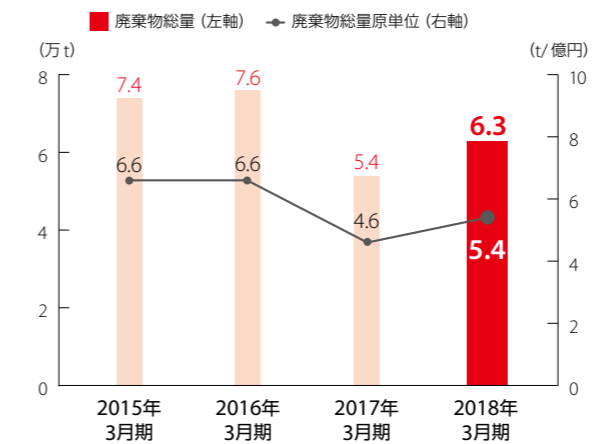
親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE



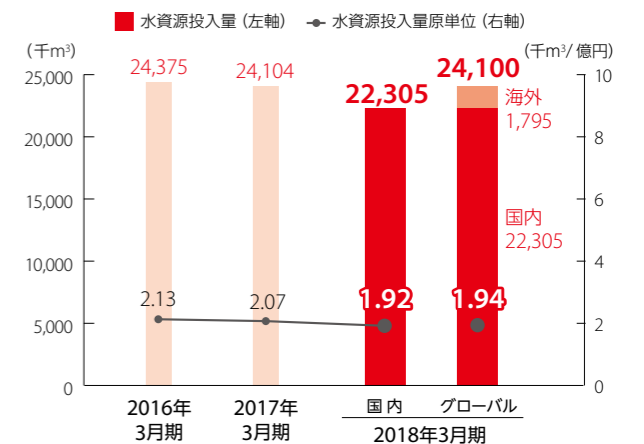
自己資本 / 自己資本比率



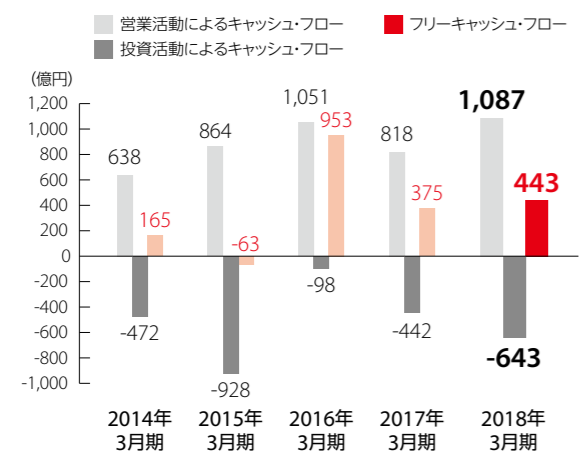
廃棄物総量 / 廃棄物総量原単位 *2



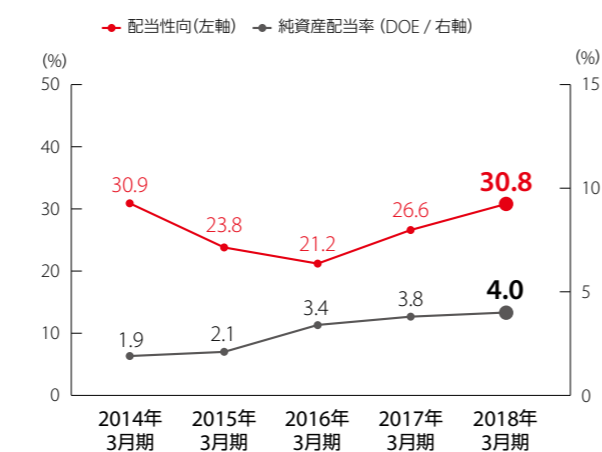
水資源投入量 / 水資源投入量原単位 *3



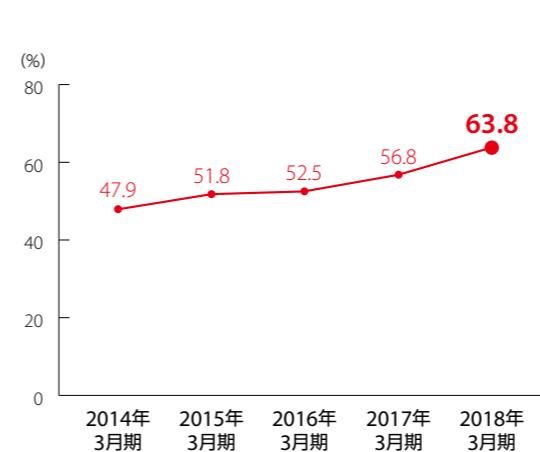
キャッシュ・フロー



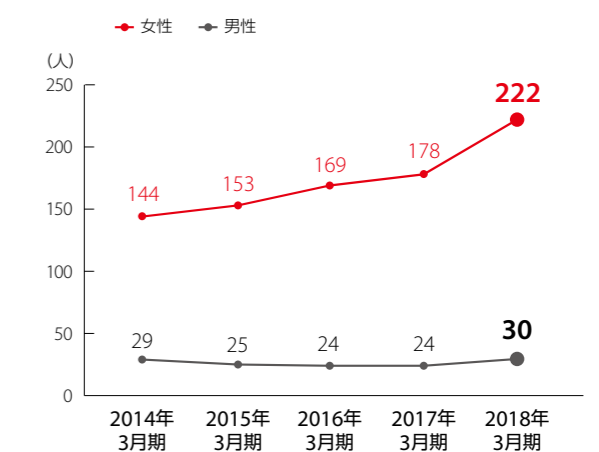
配当性向 / 純資産配当率 (DOE)



年次有給休暇取得率 *4



育児休業取得者数 *4



*1 明治グループ (国内明治グループおよび、海外生産系 14 工場)、原単位は連結売上高から算出

*2 国内明治グループ、原単位は国内売上高から算出

*3 国内明治グループ、原単位は国内売上高から算出

2018年3月期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 14 工場)、原単位は連結売上高から算出

*4 (株) 明治、Meiji Seika ファルマ (株) の単体

MD&A (経営者による財政状態および経営成績の分析)

連結業績の概況

中期経営計画「STEP UP 17」の最終年度である2018年3月期は、重点テーマ「成長の加速とさらなる収益性向上」に基づき、各事業において「優位事業の強化と新たな成長への挑戦」「環境変化に対応しうる収益力の強化」「グローバル展開の推進」「経営基盤の進化」に取り組みました。

食品セグメントでは、引き続きコア商品の売上成長を図るとともに、生産・物流・販売の効率化とコスト削減に努め、着実な成長に向けた施策を推進しました。医薬品セグメントでは、感染症治療薬・中枢神経系用薬の重点領域に経営資源を集中し、売上高・利益の最大化に努めました。

この結果、2018年3月期の連結売上高は1兆2,408億円(前期比0.1%減)、営業利益は946億円(同7.1%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は612億円(同0.8%増)となりました。また、ROEは13.1%でした。

損益の状況

売上高

2018年3月期の当社グループ連結売上高は1兆2,408億円(前期比0.1%減)となりました。食品セグメントの売上高は1兆736億円で、前期比0.8%の減収でした。これは、前期に大きく伸長したヨーグルトなどの減収、アイスクリームの取引制度変更などに起因します。一方、医薬品セグメントの売上高は医療用医薬品事業がけん引したことで1,684億円となり、前期比4.2%の増収となりました。

また、連結海外売上高は822億円(同6.9%増)でした。これは食品セグメントにおいて、中国や米国での販売が好調に推移したことによるものです。

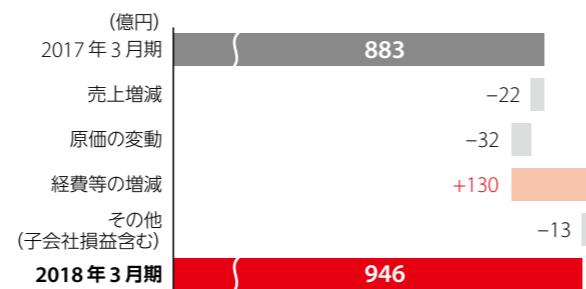
売上原価、販売費及び一般管理費

2018年3月期の売上高総利益率は36.7%(前期比0.4ポイント減)となり、前期をやや下回りました。全社で原価低減に取り組みましたが、食品セグメントでの原材料コスト増や生産体制強化のための投資増による減価償却費増などの影響により、売上原価が上昇したことが主な要因です。

販売費及び一般管理費は3,602億円(前期比3.4%減)となりました。このうち、拡売費・広告宣伝費は1,335億円(同5.8%減)、運賃保管料は462億円(同5.4%減)となり、それぞれ前期を下回りました。これは、各事業において徹底したコストコントロールに努めたことによるものです。一方、研究開発費は265億円(同1.3%増)となり、次の成長につながる研究開発促進のために前期並みの水準を維持しました。

営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益

営業利益は946億円(前期比7.1%増)、営業利益率は7.6%(同0.5ポイント増)となりました。増減要因は次のグラフの通りです。

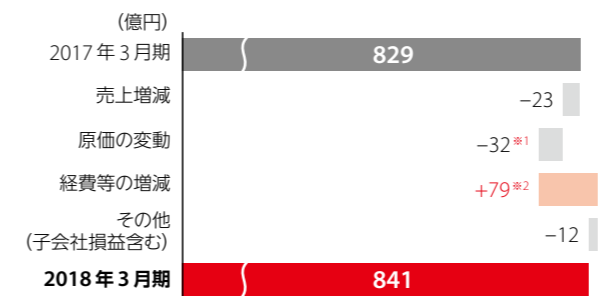


また、親会社株主に帰属する当期純利益は612億円(同0.8%増)となりました。生産体制の見直しを含む全社的な構造改革の進展に伴い、特別損失として減損損失や関係会社株式売却損、固定資産廃棄損などを計上しました。

事業別営業概況

食品セグメント

売上高は1兆736億円で、前期比0.8%の減収、営業利益は841億円(前期比1.5%増)となりました。次のグラフの通り、国内外の乳原料調達コストの上昇の影響を受けたものの、コスト削減や費用効率化の取り組みを着実に進め、増益を実現しました。



^{*1} 主な内訳… 原材料調達コスト増 -24、その他 -8

^{*2} 主な内訳… 拡売費・宣伝費減 +68、物流効率化 +4、その他 +7

発酵 Dairy 事業

売上高は5,400億円(同0.9%減)となりました。「明治ブルガリアヨーグルト」が前期における大幅な市場拡大の反動により前期を下回りましたが、プロバイオティクスおよび牛乳類は前期並みとなりました。

営業利益は520億円(同0.5%増)でした。ヨーグルト減収の影響を各種費用の効率化によってカバーし、増益となりました。

加工食品事業

売上高は1,804億円(同2.0%減)となりました。バターやマーガリンが伸長したことに加え、アイスクリームの「明治エッセルスーパーカップ Sweet's」シリーズが好調に推移しました。一方で、2017年4月からのアイスクリームの取引制度変更や冷凍食品の減収などの影響により事業全体では前期を下回りました。

営業利益は74億円(同0.1%減)でした。プロダクトミックスは改善しましたが、国内乳原料などのコストアップが影響しました。

菓子事業

売上高は1,579億円(同1.5%減)となりました。「チョコレート効果」シリーズや「明治 ザ・チョコレート」などの伸長によりチョコレートは引き続き好調に推移しました。一方、市場低迷の影響によりガムが大幅に減収となったことやスナック菓子「カール」の販売エリア縮小などにより事業全体では前期を下回りました。

営業利益は197億円(同7.0%増)でした。カカオ豆などの原材料コストが前期を下回ったことに加え、販促費や物流費の削減にも取り組んだことが主な増益要因です。

栄養事業

売上高は934億円(同1.9%増)となりました。スポーツプロテインの「ザバス」が競技者層に加えてスタイルアップ層への取り組みにより新規ユーザーを獲得したことや在宅栄養食の「明治メイバランス Miniカップ」シリーズの新フレーバー追加などが寄与しました。

営業利益は124億円(同7.5%増)でした。主力品の売り上げ伸長に加えて、各種費用の効率化を進めたことで増益となりました。

その他事業

売上高は3,605億円(同0.4%増)でしたが、営業利益は51億円(同7.3%減)となりました。

〔海外〕

輸出事業では、台湾、パキスタン、ベトナム向けの粉ミルク販売が好調に推移しました。また、海外子会社では米国や中国での事業が大幅に伸長しました。このような売上拡大が寄与したことにより、海外の営業利益は前期を上回りました。

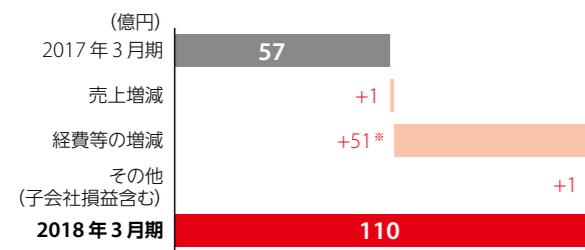
〔その他〕

物流子会社や飼料子会社などが伸長した一方、一部子会社の事業構造改革に伴う減収が発生し、全体では前期並みの売上高となりました。さらに、物流子会社における人材確保に伴う人件費の増加などにより営業利益は前期を大幅に下回りました。

MD&A (経営者による財政状態および経営成績の分析)

医薬品セグメント

売上高は1,684億円で、前期比4.2%の増収となりました。営業利益は110億円(前期比90.7%増)でした。次のグラフの通り、増収効果に加え、前期に新薬普及費用が発生した反動による費用減や経費削減の取り組み、ライセンス契約に基づく一時金収入が寄与したことで、大幅増益となりました。



* 主な内訳… 固定販売費減 +17、原価低減等 +32、研究開発費減 +2

医療用医薬品事業

売上高は1,501億円となり、前期比5.6%増となりました。

〔国内〕

主力の抗うつ薬「リフレックス」は普及活動強化により堅調に推移しました。前期に発売した統合失調症治療薬「シクレスト」やアレルギー性疾患治療薬「ビラノア」は、投薬期間制限の解除もあり、当期の業績に大きく貢献しました。

また、ジェネリック医薬品の抗菌薬「タゾピペ静注用明治」が市場におけるジェネリック化の加速や追加適応取得により大幅に伸長しました。

〔海外〕

インドやインドネシアおよび中国の子会社が好調に推移しました。抗菌薬「メイアクト」の輸出版売は大幅な減収となりました。

生物産業事業(農薬・動物薬)

売上高は183億円(同5.9%減)となりました。2018年3月にアリスライフサイエンス株式会社と締結した新規農業用殺虫剤「フルピリミン」のライセンス契約に伴う一時金収入がありました。主力であるいもち病防除剤「オリゼメート」は減収となりました。

資産および負債・資本の状況

2018年3月末における資産合計は、前期末に比べて436億円増加し、9,275億円となりました。これは受取手形及び売掛金が119億円、建物及び構築物(純額)が172億円、投資有価証券が130億円増加したことなどによるものです。

負債合計は前期末に比べて56億円増加し、4,323億円となりました。これは社債(1年内償還予定を含む)が100億円減少した一方、支払手形及び買掛金が93億円、その他流動負債が40億円、繰延税金負債が28億円増加したことなどによるものです。なお、有利子負債は1,191億円となり、前期末より103億円減少しました。

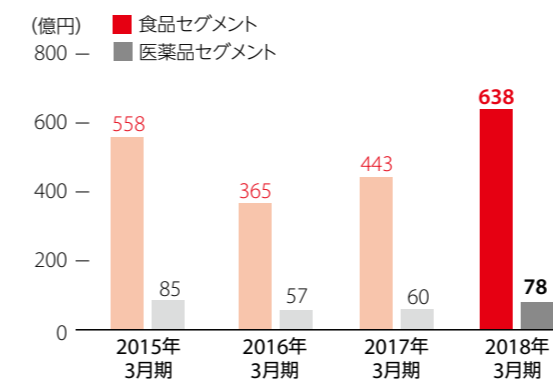
純資産合計は前期末と比べて379億円増加し、4,951億円になりました。これは自己株式が139億円増加(純資産としては減少)した一方、利益剰余金が434億円、その他有価証券評価差額金が80億円増加したことなどによるものです。

なお、自己資本比率は前期末の50.8%から52.5%に増加しました。デットエクイティレシオは、負債合計の増加額に比べ、株主資本が大幅に増加したことから、前期末の0.28から0.24へと低下しました。

設備投資の概要

2018年3月期における支払いベースでの設備投資(無形固定資産含む)の総額は717億円(前期比42.4%増)でした。主なものは次の通りです。

- 食品研究設備(商品開発研究所など)
- チーズ生産設備(十勝工場)
- 製造棟およびチョコレート生産設備(坂戸工場)
- プロテイン等生産工場(新工場)



キャッシュ・フローの状況

2018年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ268億円収入増の1,087億円の収入となりました。これは法人税等の支払額が減少したことや、たな卸資産の減少および仕入債務の増加などによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期より201億円支出増の643億円の支出となりました。これは有形固定資産の取得による支出が増加したことなどによるものです。

以上の結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは、前期より67億円収入増の443億円の収入となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ64億円支出減の401億円の支出となりました。これは有利子負債が増加したことなどによるものです。

これらの結果、2018年3月末の現金及び現金同等物の残高は269億円(前期末差42億円増)になりました。

配当政策

当社は、株主の皆さまへの適切な利益還元は経営における重要課題として認識し、連結配当性向30%を目安に、安定的継続的な利益還元を行うことを基本方針としております。

2018年3月期の年間配当金は1株当たり130円となり、前期より20円増配しました。その結果、連結配当性向は30.8%となりました。

連結財務諸表

連結貸借対照表 (3月末)

	百万円		千米ドル
	2018年	2017年	2018年
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 27,613	¥ 24,761	\$ 259,920
受取債権(受取手形、売掛金及び未収金)	203,229	190,503	1,912,928
たな卸資産	136,468	134,234	1,284,530
繰延税金資産	9,670	9,438	91,021
その他の流動資産	15,895	19,139	149,615
貸倒引当金	(202)	(370)	(1,909)
流動資産計	392,674	377,707	3,696,107
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	319,894	301,158	3,011,050
機械装置及び運搬具、工具器具備品	558,326	553,638	5,255,329
土地	71,454	72,603	672,579
リース資産	2,710	3,972	25,516
建設仮勘定	22,323	24,733	210,118
減価償却累計額	(590,746)	(590,118)	(5,560,495)
有形固定資産合計(純額)	383,962	365,986	3,614,100
投資及びその他固定資産			
投資有価証券	75,048	63,527	706,406
投資有価証券(非連結子会社及び関係会社分)	15,825	14,334	148,961
無形固定資産	22,555	25,936	212,307
繰延税金資産	8,366	7,193	78,750
退職給付に係る資産	20,777	20,418	195,571
その他	8,427	8,898	79,323
貸倒引当金	(93)	(107)	(876)
投資その他計	150,908	140,201	1,420,444
固定資産計	534,870	506,187	5,034,544
資産合計	¥ 927,544	¥ 883,895	\$ 8,730,652

	百万円		千米ドル
	2018年	2017年	2018年
負債及び純資産の部			
流動負債			
支払債務(支払手形、買掛金)	¥131,064	¥117,195	\$1,233,663
短期借入債務(一年内長期債務含む)	49,749	80,574	468,273
未払法人税等	18,253	17,457	171,814
未払費用	43,919	47,212	413,397
賞与引当金	10,857	10,512	102,197
返品調整引当金	72	132	684
売上割戻引当金	1,943	2,061	18,297
その他の流動負債	38,569	39,044	363,041
流動負債計	294,430	314,191	2,771,369
固定負債			
流動負債控除後の長期借入債務	69,353	48,923	652,797
繰延税金負債	12,678	9,787	119,337
退職給付に係る負債	50,330	48,371	473,745
役員退職慰労引当金	148	150	1,395
その他の固定負債	5,426	5,279	51,074
固定負債計	137,936	112,513	1,298,351
負債合計	432,367	426,704	4,069,720
純資産			
株主資本			
資本金			
発行する株式の総数	2017年 560,000,000株		
	2018年 560,000,000株		
発行済株式総数	2017年 152,683,400株		
	2018年 152,683,400株		
資本剰余金	30,000	30,000	282,379
利益剰余金	99,841	99,762	939,769
自己株式	366,276	322,856	3,447,632
	2017年 6,218,500株	(16,607)	(287,290)
	2018年 7,680,613株		
株主資本合計	465,595	436,011	4,382,491
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	33,188	25,120	312,394
繰延ヘッジ損益	(53)	(5)	(502)
為替換算調整勘定	268	1,181	2,526
退職給付に係る調整累計額	(11,689)	(13,406)	(110,025)
非支配株主持分	7,866	8,289	74,047
純資産合計	495,177	457,190	4,660,932
負債・純資産合計	¥927,544	¥883,895	\$8,730,652

連結財務諸表

連結損益計算書 (3月期)

	百万円		千米ドル
	2018年	2017年	2018年
売上高	¥1,240,860	¥1,242,480	\$11,679,784
売上原価	785,978	781,153	7,398,138
売上総利益	454,882	461,326	4,281,645
販売費及び一般管理費	360,208	372,931	3,390,514
営業利益	94,673	88,395	891,131
その他収益(費用)			
受取利息及び配当金	1,341	1,338	12,630
支払利息	(755)	(795)	(7,115)
持分法による投資損益 ⁽¹⁾ は損	(209)	241	(1,975)
不動産賃貸料	137	141	1,295
不動産賃貸原価	(56)	(61)	(534)
その他	746	(420)	7,025
特別利益	7,561	7,964	71,175
特別損失	(12,358)	(7,611)	(116,328)
税金等調整前当期純利益	91,079	89,192	857,303
法人税、住民税及び事業税	31,647	29,351	297,889
法人税等調整額	(2,529)	(1,360)	(23,812)
当期純利益	61,962	61,200	583,227
非支配株主に帰属する当期純利益	683	414	6,437
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 61,278	¥ 60,786	\$ 576,789
	円		米ドル
1株当たり情報:			
当期純利益	¥422.15	¥413.11	\$3.973
配当金	130.00	110.00	1.223

連結包括利益計算書 (3月期)

	百万円		千米ドル
	2018年	2017年	2018年
当期純利益	¥61,962	¥61,200	\$583,227
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額	8,071	(1,273)	75,972
繰延ヘッジ損益	(50)	(12)	(472)
為替換算調整勘定	(1,686)	(1,731)	(15,875)
退職給付に係る調整額	1,715	3,941	16,148
持分法適用会社に対する持分相当額	788	(357)	7,423
その他の包括利益合計	8,838	566	83,196
包括利益	¥70,800	¥61,766	\$666,423
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥70,102	¥61,447	\$659,850
非支配株主に係る包括利益	698	319	6,573

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書 (3月期)

	百万円						百万円						
	普通株式数 (千株)	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産合計
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
2016年3月31日残高	152,683	¥30,000	¥98,502	¥277,869	¥(9,727)	¥396,645	¥26,417	¥8	¥3,137	¥(17,334)	¥12,229	¥10,278	¥419,152
当期変動額													
剰余金の配当				(15,826)		(15,826)							(15,826)
親会社株主に帰属する 当期純利益				60,786		60,786							60,786
自己株式の取得					(6,881)	(6,881)							(6,881)
自己株式の処分			1		0	1							1
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動			1,258			1,258							1,258
連結範囲の変動				26		26							26
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)							(1,296)	(13)	(1,956)	3,928	661	(1,988)	(1,327)
当期変動額合計	—	—	1,259	44,986	(6,880)	39,365	(1,296)	(13)	(1,956)	3,928	661	(1,988)	38,038
2017年3月31日残高	152,683	¥30,000	¥99,762	¥322,856	¥(16,607)	¥436,011	¥25,120	¥(5)	¥1,181	¥(13,406)	¥12,890	¥8,289	¥457,190
当期変動額													
剰余金の配当				(17,858)		(17,858)							(17,858)
親会社株主に帰属する 当期純利益				61,278		61,278							61,278
自己株式の取得					(14,058)	(14,058)							(14,058)
自己株式の処分			170		144	314							314
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動			(91)			(91)							(91)
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)							8,068	(48)	(912)	1,716	8,824	(422)	8,401
当期変動額合計	—	—	78	43,420	(13,913)	29,584	8,068	(48)	(912)	1,716	8,824	(422)	37,986
2018年3月31日残高	152,683	¥30,000	¥99,841	¥366,276	¥(30,521)	¥465,595	¥33,188	¥(53)	¥268	¥(11,689)	¥21,714	¥7,866	¥495,177

	千米ドル						千米ドル						
	普通株式数 (千株)	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産合計
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
2017年3月31日残高	152,683	\$282,379	\$939,028	\$3,038,935	\$(156,324)	\$4,104,019	\$236,451	\$(50)	\$11,117	\$(126,186)	\$121,332	\$78,025	\$4,303,377
当期変動額													
剰余金の配当				(168,091)		(168,091)							(168,091)
親会社株主に帰属する 当期純利益				576,789		576,789							576,789
自己株式の取得					(132,324)	(132,324)							(132,324)
自己株式の処分			1,601		1,358	2,959							2,959
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動			(860)			(860)							(860)
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)							75,943	(452)	(8,591)	16,161	83,060	(3,977)	79,083
当期変動額合計	—	—	741	408,697	(130,966)	278,471	75,943	(452)	(8,591)	16,161	83,060	(3,977)	357,555
2018年3月31日残高	152,683	\$282,379	\$939,769	\$3,447,632	\$(287,290)	\$4,382,491	\$312,394	\$(502)	\$2,526	\$(110,025)	\$204,393	\$74,047	\$4,660,932

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書 (3月期)

	百万円		千米ドル
	2018年	2017年	2018年
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 91,079	¥ 89,192	\$ 857,303
減価償却費	46,511	45,872	437,792
減損損失	4,214	754	39,668
のれん償却額	1,641	1,605	15,450
有形固定資産除却損	4,726	3,691	44,492
投資有価証券評価損益 ^{(1)は益}	8	52	77
貸倒引当金の増減額 ^{(1)は減少}	(177)	291	(1,671)
賞与引当金の増減額 ^{(1)は減少}	356	276	3,359
退職給付に係る負債の増減額 ^{(1)は減少}	3,944	3,192	37,128
受取利息及び受取配当金	(1,341)	(1,338)	(12,630)
支払利息	755	795	7,115
持分法による投資損益 ^{(1)は益}	209	(241)	1,975
有形固定資産売却損益 ^{(1)は益}	(6,403)	(5,316)	(60,273)
投資有価証券売却損益 ^{(1)は益}	597	(2,317)	5,619
売上債権の増減額 ^{(1)は増加}	(12,724)	(3,183)	(119,772)
たな卸資産の増減額 ^{(1)は増加}	(3,313)	(10,668)	(31,187)
仕入債務の増減額 ^{(1)は減少}	9,170	5,219	86,316
その他	(497)	(5,374)	(4,679)
小計	138,758	122,502	1,306,085
利息及び配当金の受取額	1,354	1,346	12,749
利息の支払額	(775)	(779)	(7,299)
法人税等の支払額	(30,562)	(41,179)	(287,672)
営業活動によるキャッシュ・フロー	108,775	81,888	1,023,862
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出	(69,833)	(48,670)	(657,321)
無形固定資産の取得による支出	(1,943)	(1,746)	(18,291)
有形及び無形固定資産の売却による収入	9,269	6,872	87,246
投資不動産の売却による収入	1	118	17
投資有価証券の取得による支出	(1,059)	(667)	(9,973)
投資有価証券の売却による収入	746	2,957	7,028
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	126	17	1,190
その他	(1,702)	(3,173)	(16,020)
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥ (64,394)	¥ (44,291)	\$ (606,123)

	百万円		千米ドル
	2018年	2017年	2018年
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額 ^{(1)は減少}	¥ 8,720	¥ 1,572	\$ 82,081
長期借入れによる収入	13,802	3,968	129,916
長期借入金の返済による支出	(22,557)	(3,742)	(212,327)
社債の発行による収入	19,909	—	187,405
社債の償還による支出	(30,000)	(20,000)	(282,379)
自己株式の増減額 ^{(1)は増加}	(10,208)	(6,048)	(96,086)
配当金の支払額	(17,835)	(15,772)	(167,879)
非支配株主への配当金の支払額	(95)	(177)	(902)
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	(833)	(1,108)	(7,845)
自己株式取得目的の金銭の信託の設定による支出	—	(4,001)	—
その他	(1,023)	(1,238)	(9,636)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(40,121)	(46,548)	(377,653)
現金及び現金同等物に係る換算差額	1	(318)	17
現金及び現金同等物の増減額 ^{(1)は減少}	4,260	(9,269)	40,102
現金及び現金同等物の期首残高	22,624	31,516	212,960
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	378	—
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	28	—	264
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 26,913	¥ 22,624	\$ 253,326

事業の拠点 (2018年7月2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	28	グループ会社	29

▼ 医薬品セグメント

Meiji Seika ファルマ株式会社

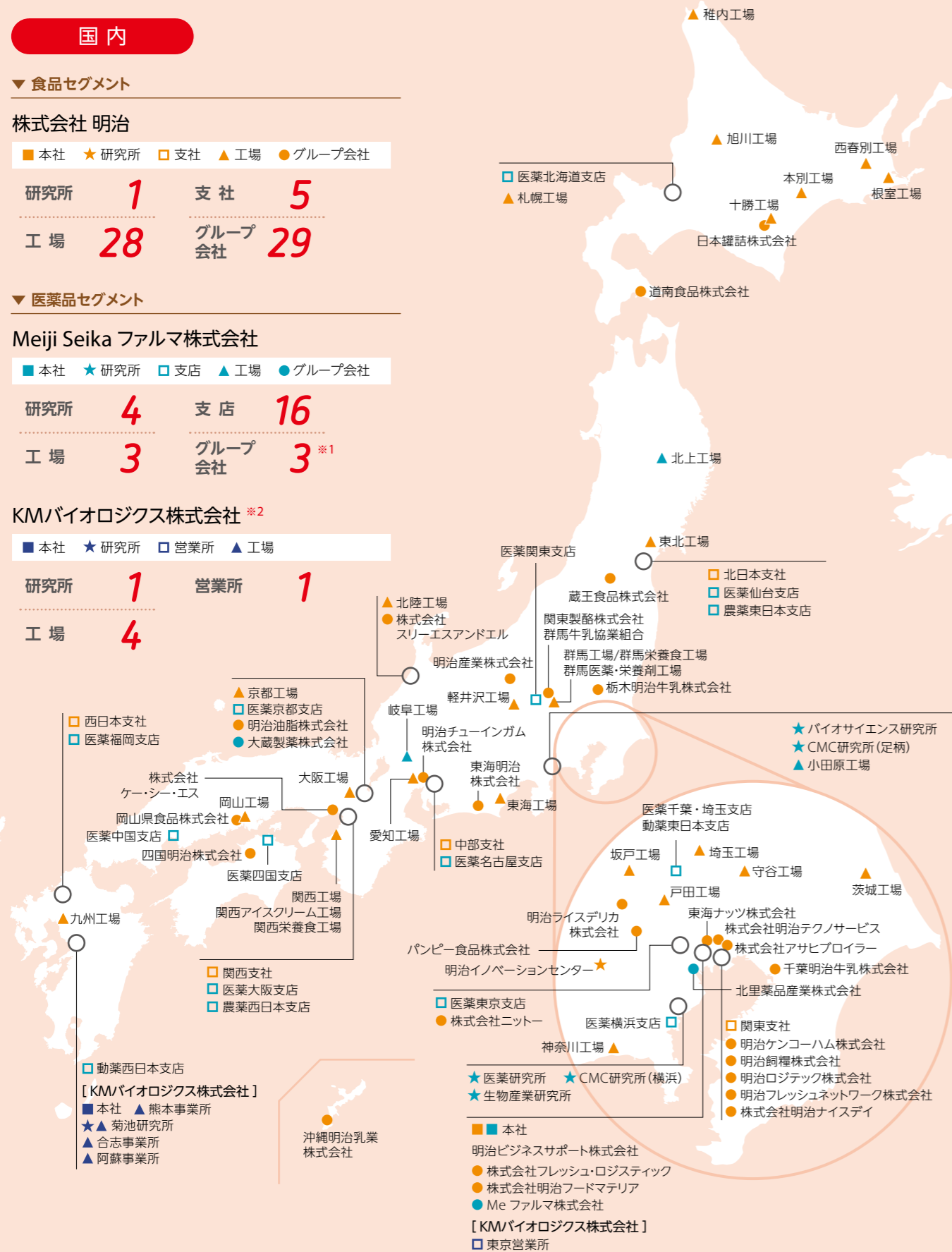
■ 本社 ★ 研究所 □ 支店 ▲ 工場 ● グループ会社

研究所	4	支店	16
工場	3	グループ会社	3 ^{※1}

KMバイオロジクス株式会社^{※2}

■ 本社 ★ 研究所 □ 営業所 ▲ 工場

研究所	1	営業所	1
工場	4		



海外

▼ 食品セグメント

株式会社 明治

□ 事務所 ● グループ会社

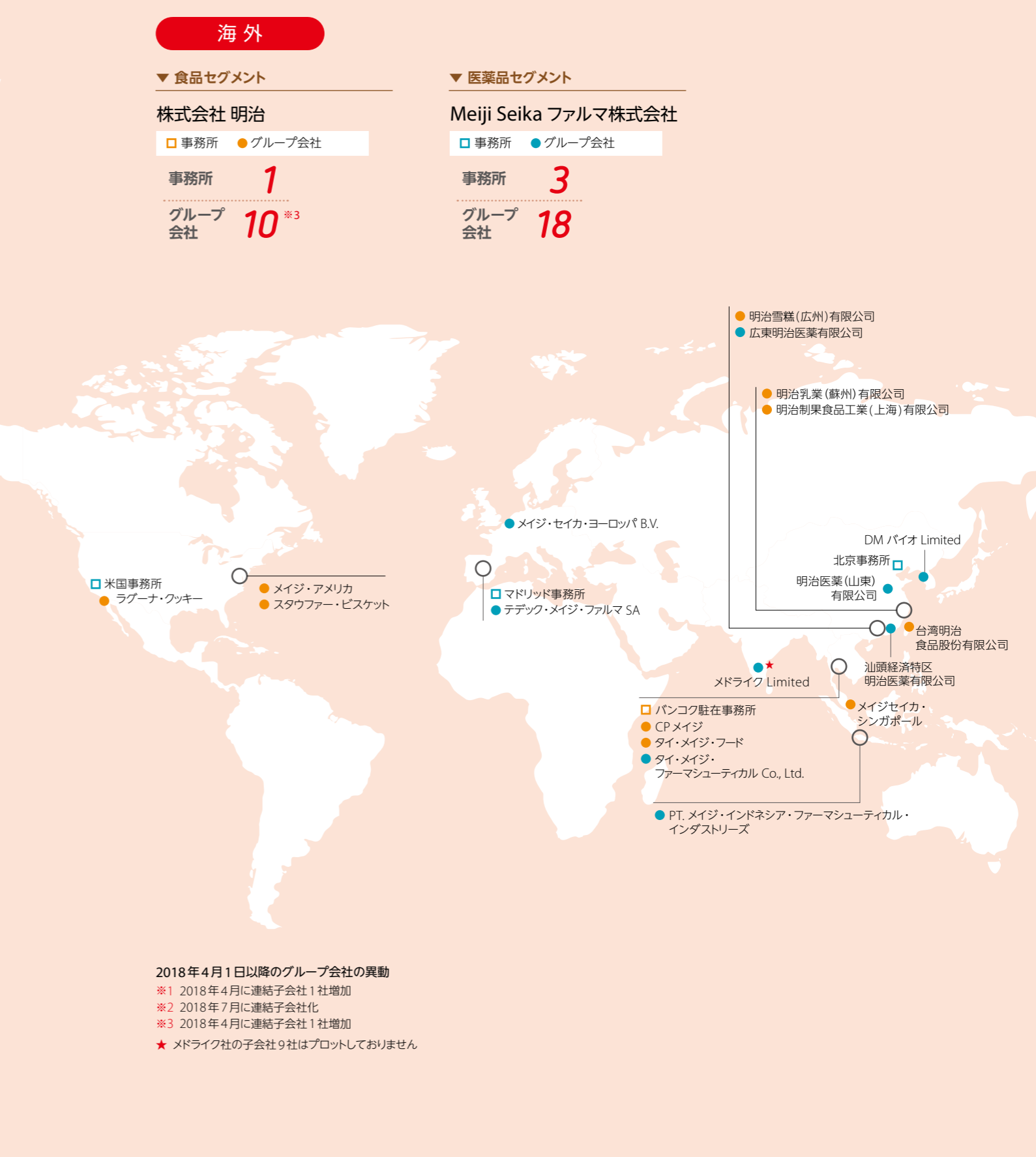
事務所	1
グループ会社	10 ^{※3}

▼ 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	3
グループ会社	18



2018年4月1日以降のグループ会社の異動

- ※1 2018年4月に連結子会社1社増加
- ※2 2018年7月に連結子会社化
- ※3 2018年4月に連結子会社1社増加
- ★ メドライク社の子会社9社はプロットしていません

明治グループについて

価値創造ストーリー

サステナビリティ

財務・非財務情報

会社情報

会社情報・株式情報 (2018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
16,296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

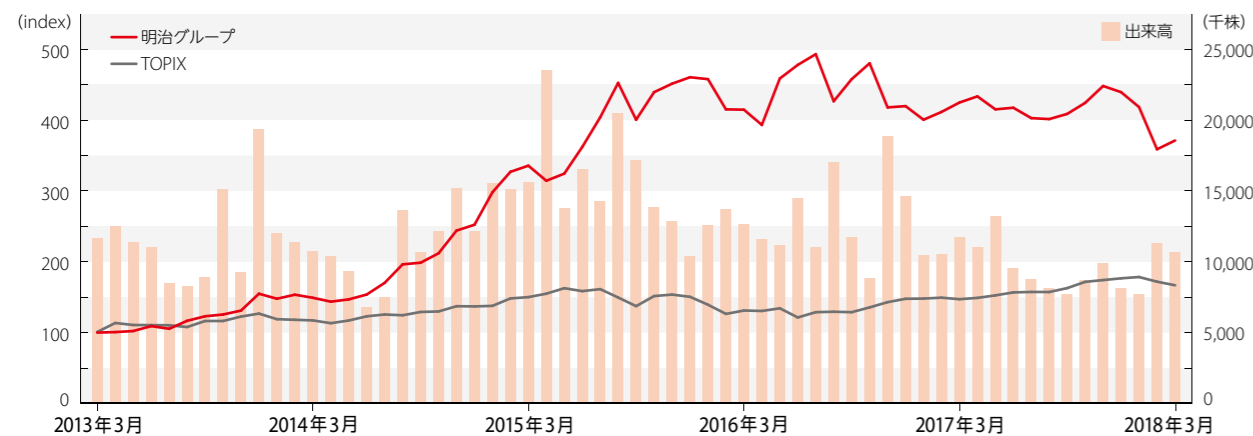
株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	10,945	7.55
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	6,943	4.79
株式会社みずほ銀行	4,617	3.18
日本生命保険相互会社	3,348	2.31
JP MORGAN CHASE BANK 380055	3,273	2.26
株式会社りそな銀行	3,047	2.10
農林中央金庫	2,892	1.99
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,590	1.79
明治ホールディングス取引先持株会	2,557	1.76
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	2,536	1.75

(注) 1. 2018年3月31日現在、当社は自己株式を7,680,613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) 1. 2013年3月29日の終値を100としています。
2. 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。これを適及適用した数値です。

WEBサイトのご案内

本レポートに掲載できなかった活動やデータなど、より詳細な情報につきましては、当社WEBサイトをご覧ください。

企業情報サイト
<https://www.meiji.com/>




投資家情報
<https://www.meiji.com/investor/>

ESGデータ
当社WEBサイト > IR・投資家情報 > ESGデータ集
<https://www.meiji.com/investor/esg/>


CSR関連情報
当社WEBサイト > 経営情報 > 明治グループのCSR
<https://www.meiji.com/csr/>

CO₂ 排出量の第三者保証

本報告書 P36 に記載した 2017 年度の国内 CO₂ 排出量実績 (Scope1 及び Scope2) 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。



デロイト トーマツ



トーマツ

独立した第三者保証報告書

2018年8月9日

明治ホールディングス株式会社
代表取締役社長 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3番1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 2018」(以下「報告書」という。) に記載されている の付された 2017 年度の国内 CO₂ 排出量 Scope1 及び Scope2 (以下「CO₂ 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 CO₂ 情報に注記) に準拠して CO₂ 情報を作成する責任を負っている。また、CO₂ 情報の算定は、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き、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、CO₂ 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、手続には見積りの基礎となったデータのテスト又は見積り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、事業所の現地調査を実施した。
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、CO₂ 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 CO₂ 排出量実績 (Scope1 及び Scope2) 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 明治及びグループ会社 (四国明治株式会社、東海明治株式会社、群馬牛乳協業組合、栃木明治牛乳株式会社、パンピー食品株式会社、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、明治ケンコーハム株式会社、明治ライスデリカ株式会社、沖縄明治乳業株式会社、明治ロジック株式会社)、Meiji Seika ファルマ株式会社及びグループ会社 (Me ファルマ株式会社、大蔵製菓株式会社)
なお、明治ロジ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。また、社用車利用からの CO₂ 排出量は、株式会社 明治及び Meiji Seika ファルマ株式会社に関わり集計していません。

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