

Integrated Report

2025 統合報告書



パラリンアート | 光る瞬間 (作家 / 志方 弥公さん)

明治グループの目指す姿・健康価値

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。

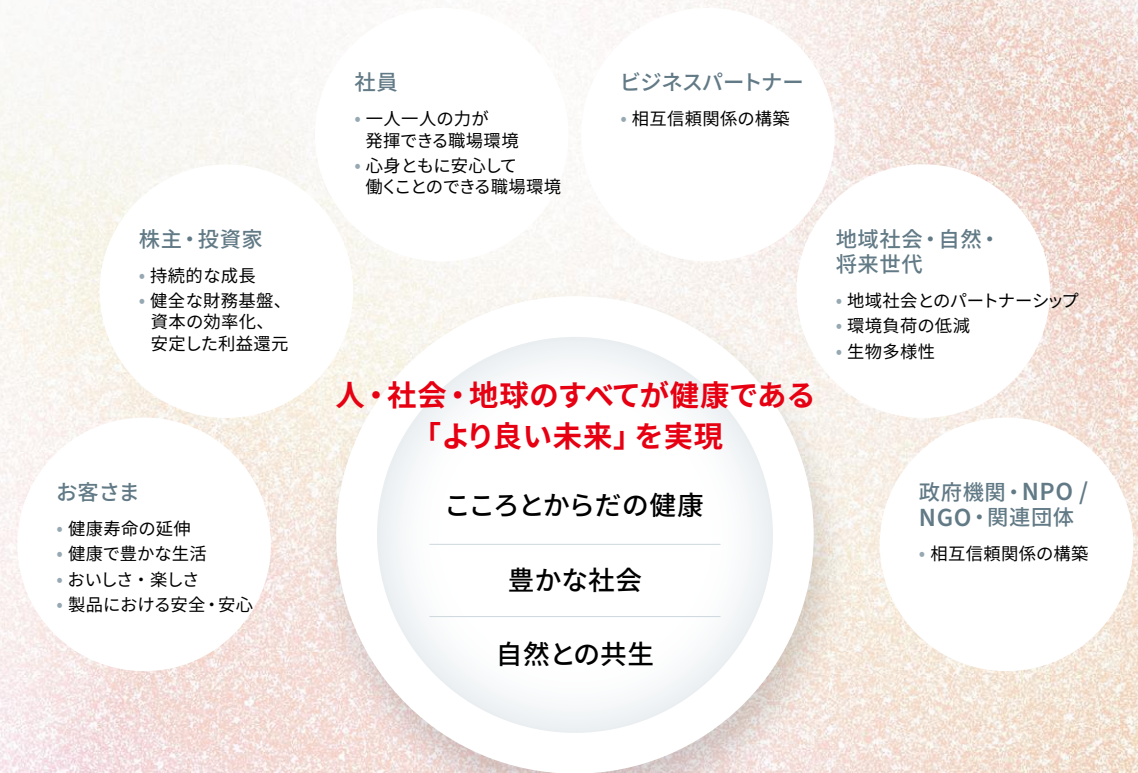
私たちの願いは、「お客さまの気持ち」に寄り添い、
日々の「生活充実」に貢献すること。

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、
常に一歩先を行く価値を創り続けます。

meijiらしい健康価値とは？

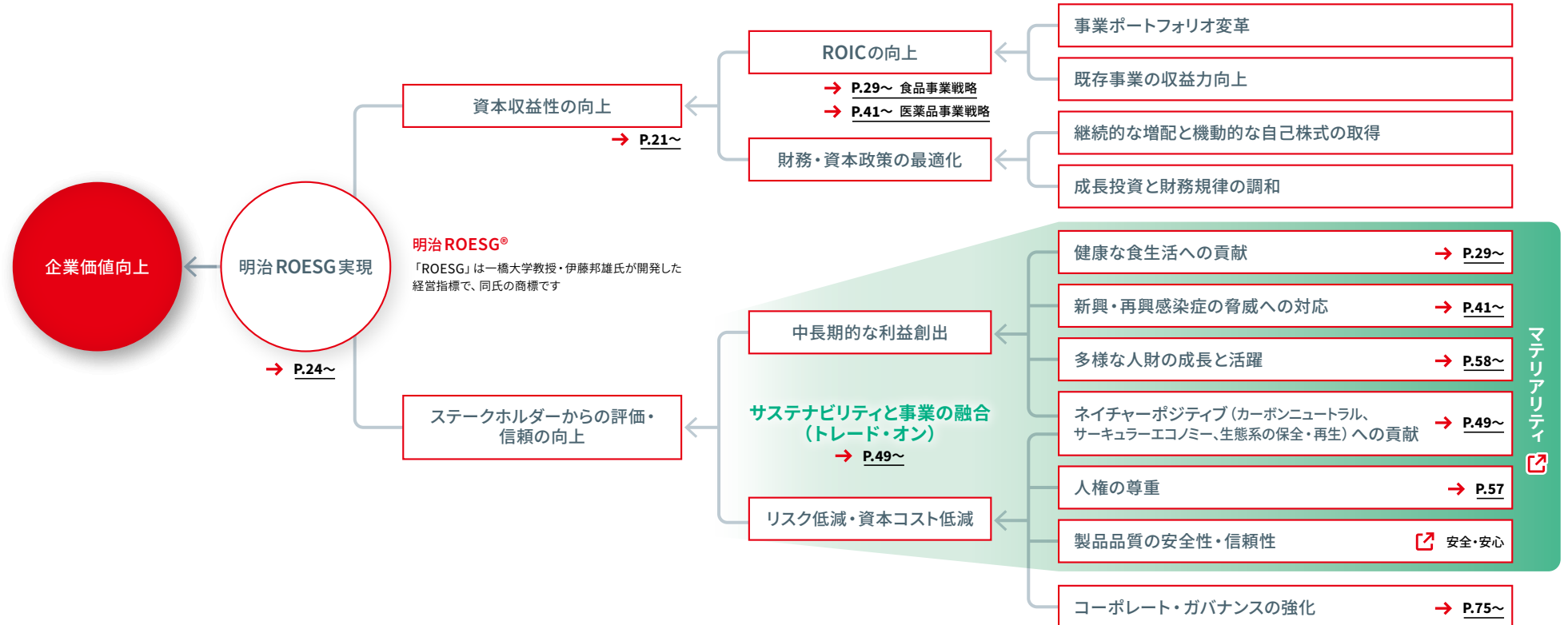
私たちが目指しているのはCURE（なおよす）・CARE（まもる）・SHARE（わかちあう）によって、すべてのステークホルダーに「meijiらしい健康価値」をお届けすることです。CURE・CAREとは、赤ちゃんからお年寄りまであらゆる世代の方々に向けて、こころとからだに良い変化を起こすスイッチをたくさん入れること。そして、一人一人により多く、より長くサポートしていくことで、健やかで幸せな笑顔にすること。SHAREとは、その笑顔を中心にいらっしゃる大切な人たちにまで、広く伝播させていくこと。こうして、一人の健康をみんなの笑顔につなげていくことが、私たちが考える「meijiらしい健康価値」です。

meijiらしい健康価値を すべてのステークホルダーに提供していきます



価値創造ロジックツリー

明治グループは、新たな市場の創出と「meijiらしい健康価値」の提供を通じて、中長期的な企業価値の向上を目指しています。その実現に向けて、ROEとESGを組み合わせた独自指標である「明治ROESG」を最上位の経営指標として、各戦略を展開しています。「明治ROESG」による取り組みは、以下のロジックツリーに示す通り、1) ROEを意識した「資本収益性の向上」 2) PERを意識し、サステナビリティと事業の融合（トレード・オン）を踏まえた「ステークホルダーからの評価・信頼の向上」の2つに集約されており、両者を等しく追求しています。



目次

01 明治グループについて

- 01 明治グループの目指す姿・健康価値
- 02 価値創造ロジックツリー
- 03 目次
- 04 At a Glance
- 05 100年にわたる
「meijiらしい健康価値」創造の歴史

07 トップメッセージ

- 07 CEOメッセージ
- 12 社外役員対談
- 17 株主・投資家との対話

18 市場創出と企業価値創造

- 19 明治グループの価値創造プロセス
- 20 新たな市場創出を実現する meiji の強み
- 21 CFOメッセージ
- 24 2026 中期経営計画の進捗

28 戦略

- 29 食品事業戦略 | COO メッセージ
- 31 2026 中期経営計画の事業別進捗
- 41 医薬品事業戦略 | COO メッセージ
- 43 2026 中期経営計画の事業別進捗
- 49 サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ
- 53 自然との共生
- 58 人財戦略 | CHRO メッセージ
- 61 人財マネジメント
- 66 イノベーションの創出
- 67 技術開発戦略
- 69 知的財産戦略
- 71 DX 戦略 | CDO メッセージ

75 ガバナンス

- 76 役員一覧
- 79 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント

88 会社データ

- 89 財務・非財務ハイライト
- 92 会社情報 / 株式情報
- 93 編集方針 / 情報開示体系
- 94 表紙作品について / 編集後記



パラリンアート（表紙）について

→ [P.94 表紙作品について](#)

明治ホールディングス（株）は、2022 年より統合報告書の表紙に障がい者アーティストの方々の作品（パラリンアート）を使用しています。今年は、志方弥公さんの「光る瞬間」。「ウェルネス」をテーマに新たに制作していただいた作品です。

At a Glance

meijiらしい健康価値の拡大に向けて

人々の毎日の生活に欠かせない乳製品・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」の世界を広げ、「健康・安心」への期待に応えることを使命に事業を営んでいます。今後さらに多くの世界の人々に「meijiらしい健康価値」をお届けしていきます。



2024年度(2025年3月期)の業績



グループ会社と社員数 (2025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
社員数は連結対象会社中に在籍する人数

グループ社員数

17,231人

日本※	27社	10,979人
アジア・オセアニア	23社	5,288人
欧州	4社	326人
米国	3社	638人

※ 明治ホールディングス(株)を含む

売上高

1兆1,540億円

前年度比 4.4% UP↑

食品セグメント
80%

医薬品セグメント
20%

海外売上高※

1,531億円

前年度比 13.6% UP↑

海外売上高比率※

食品セグメント
9.7%

前年度比 1.0pt UP↑

医薬品セグメント
27.8%

前年度比 0.1pt UP↑

※ 前年度比の算出にあたり、2024年度からの事業区分変更を2023年度の値に遡及適用

営業利益

847億円

前年度比 0.5% UP↑

食品セグメント
72%

医薬品セグメント
28%

総還元性向

112.8%

前年度比
60.5pt UP↑

配当性向

53.7%

前年度比
1.4pt UP↑

1株当たり当期純利益

186.08円

前年度比
2.4% UP↑

ROE

6.8%

前年度比
0.1pt DOWN↓

100年にわたる「meijiらしい健康価値」創造の歴史

明治グループは、創業から100年にわたって受け継いできた「栄養報国」（栄養を通じて社会に貢献する）の精神に基づき、時代のニーズを捉えた「meijiらしい健康価値」を持つ「製品」および、お客さまにとって有用な「情報」の提供を行い、大きな市場シェアを獲得してきました。今後も、日本のみならず世界中の人々に製品を届け、成長を持续させていただきます。

i お客さまへの情報提供

時代ごとの健康・栄養の関心に応えるために

乳幼児ミルク

1923年の「パトリージェン」発売以来、開発・改良を継続。栄養面の追求に加え、生活様式の変化に対応し、世界初のキューブタイプ（2007年）や液体ミルク（2019年）など、利便性の向上も実現しました。



1923
育児用粉乳
「パトリージェン」



2007
「明治ほほえみ
らくらくキューブ」



2019
「明治ほほえみ
らくらくミルク」

GLOBAL

アジア、欧州
での展開



国内市場シェア

No.1 37.3%
(2024年度)

出典：
2024年度インテージ社 SRI+

i 1976年に開設した「赤ちゃん相談室」では、管理栄養士などの専任相談員が電話やメールで育児の相談に応じえています。最近では育児記録アプリ「赤ちゃんノート」を開発し、育児に必要な健康情報なども発信しています。

牛乳

1928年の「明治牛乳」発売以来、人々の健康を支え続け、2002年に「ナチュラルテイスト製法」による「明治おいしい牛乳」を発売。2018年、進化した製法と新容器で、おいしさと利便性を向上しました。



1928
「明治牛乳」



2002
「明治おいしい牛乳」



2018
「明治おいしい牛乳」
※新容器

GLOBAL

中国など
アジアでの展開



国内市場シェア

No.1 17.2%
(2024年度)

出典：
2024年度インテージ社 SRI+

i 酪農家の皆さんとの連携や持続可能な酪農の推進といった時代の要請に応じた取り組みや、生乳へのこだわり、乳の持つ健康価値などを積極的に発信しています。

スポーツプロテイン

1980年、アスリート向けにスポーツ栄養学に基づき開発された「ザバス」。その後、健康志向の高まりを背景に、一般愛好家や女性へと対象を拡大。飲料やバータイプなど、多彩なラインアップも展開中です。



1980
「ザバス」シリーズ



2023
「ザバス アドバント
ホエイプロテイン100」



2015
「ザバスミルク
グレープフルーツ風味」

国内市場シェア

No.1 36.4%
(2024年)

出典：
2024年当社調べ

GLOBAL

中国など
アジアでの展開



流動食（市販）

長年培ってきた病院向け流動食の知見を活かし、1995年に「メイバランス」を発売。2022年には「総合栄養食品」の表示許可を取得しました。高齢化の進展とともに増加する在宅介護ニーズに対応しています。



1995
「メイバランス」



2022
総合栄養食品
表示許可取得



2022
「明治メイバランス
MICHITAS カップ」

GLOBAL

台湾、ベトナム
での展開



国内市場シェア

No.1 85.9%
(2024年度)

出典：
2024年度インテージ社 SRI+

i スポーツ栄養セミナーの開催、低栄養に関する情報発信など、時代とともに多様化するニーズに合致した健康・栄養情報の普及・啓発活動に努めています。

100年にわたる「meijiらしい健康価値」創造の歴史

これまでにない、新しい「健康」をお届けするために

ヨーグルト

1973年に「明治ブルガリアヨーグルト」を発売し、日本のプレーンヨーグルト市場をけん引。2000年にはプロバイオティクスヨーグルトによって新たな市場を創造。ヨーグルトの持つ健康価値を拡大し続けています。



1973
「明治ブルガリア
ヨーグルト」



2023
新製法「くちどけ
芳醇発酵」を採用

プロバイオティクスヨーグルト



2000
「明治プロビオ
ヨーグルトLG21」



2009
「明治プロビオ
ヨーグルトR-1」

GLOBAL



中国などアジアでの展開

国内市場シェア

No.1 **35.2%**
(2024年度)

出典：
2024年度インテージ社 SRI+

チョコレート

1926年の「明治ミルクチョコレート」の発売に始まり、1998年には、いち早くカカオの持つ健康価値に着目した商品も開発。栄養面からもカカオの魅力を引き出し、高まる健康ニーズに応えています。



1926
「明治ミルクチョコレート」



1998
「チョコレート効果」



2023
「チョコレート効果Wプラス」
(機能性表示食品)

GLOBAL



中国、アジア、欧米などでの展開

国内市場シェア

No.1 **25.3%**
(2024年度)

出典：
2024年度インテージ社 SRI+

i お客さまへの情報提供

感染症の脅威から人々を守り続けるために

全身性抗菌剤

1946年にペニシリンの製造を開始して以来、現在20以上の国と地域で展開中の「メイアクト」をはじめ、多様な抗生物質を安定供給しています。



1946
抗生物質「ペニシリン」
製造開始



2006
β-ラクタマーゼ阻害剤配合抗生物質
「スルバシリン静注用」



1994
セフェム系抗生物質
「メイアクト」



2015
β-ラクタマーゼ阻害剤配合抗生物質
「タソビベ配合静注用 明治」

国内市場シェア

No.1 **24.6%**
(2024年度)

Copyright © 2025 IQVIA.
出典：IQVIA 医薬品市場統計
JPM2025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

ワクチン

約半世紀にわたり、ワクチンの開発・供給を通じて日本の公衆衛生の向上に寄与してきました。現在は日本で長年の使用実績がある不活化ワクチンをはじめとした多くのワクチンを展開しています。



1972
「インフルエンザ
HAワクチン」



2011
日本脳炎ワクチン
「エンセバック」



1988
B型肝炎ワクチン
「ビームゲン」



2024
5種混合ワクチン
「クイントバック」

国内市場シェア※1

No.1 **38.4%**
(2024年度)

Copyright © 2025 IQVIA.
出典：IQVIA 医薬品市場統計
JPM2025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

※1 インフルエンザワクチン

i 乳酸菌やカカオの持つ健康価値を研究し、学術データや論文として発表しています。そこで得た知見や情報は、製品特長を訴求したマーケティングやプロモーション活動に活用するほか、食育活動などを通じてお客さまに広く発信しています。

i 医療従事者の方に向けて、予防から治療にわたる充実した情報提供、最新の感染症に関するレポートの提供、薬剤耐性菌に対する啓発などに取り組むほか、患者さんや一般の方に向けた病気と健康、薬に関する分かりやすい情報提供にも注力しています。

CEO メッセージ

企業文化の変革と新たな発想での価値創出を通じて
サステナブルな社会の実現に貢献することで、
ステークホルダーの皆さまの期待を超えていきます

代表取締役社長 CEO

松田 克也



CEO メッセージ

明治ホールディングス(株) CEO 就任にあたって 大胆な発想で新たな価値を創出したい

2025年6月、明治ホールディングス(株)の代表取締役社長CEOに就任しました。明治グループの経営の指揮を執るにあたり、あらためて重んじたいのは、創業の精神である「栄養報国」です。この四文字に込められた思想が、社員一人一人にDNAとして自然と受け継がれており、それが明治グループの強さの源泉だと感じています。

一方、「栄養報国」で謳われる栄養の概念は、時代とともに変化しています。100年前の創業時は、栄養はその日を生きるために必要なものでした。それが現代では、栄養は健康になるために必要なものだという考えになり、健康になることが目的化しています。しかし、本質的に大切なのは、健康になった自分が何をするのかということ。それは自己実現であったり、社会への貢献であったり、そうした世の中の人々が持つ夢をかなえる力に明治グループはなりたと思っています。人々に健康をもたらすことはもちろん、健康になった後に一人一人が望む生き方を実践し、社会全体を豊かにしていく。それが、これからの時代に求められる「栄養報国」であり、明治グループはそこに大きく貢献していきたいと考えています。

→ P.05 100年にわたる「meijiらしい健康価値」創造の歴史

そのために私が果たさなければならないのは、2009年の経営統合以来、明治グループが追求している「食」と「薬」のシナジーを最大化させ、新たな価値を創出していくことです。これは難しいテーマですので、プロダクト起点の発想ではなく、全く異なる方向性から考えることも必要だと思います。例えば「病は気から」「笑う門

には福来る」という先人の言葉に着想を得れば、エンターテインメントが「食」と「薬」をつなぐ接着剤になりうるかもしれません。あるいは、20年先、30年先には、「食べること」の意味や役割、「病を治すこと」に求められるものが変わっているかもしれません。だからこそ、従来の常識から脱して、「お客さまに健康をもたらす要素は何か」という観点から大胆に発想し、「食」と「薬」をまたぐ新しい価値をつくっていかねばなりません。いま、明治グループは新たな長期ビジョンを策定していますが、これから私たちは世の中に対してどのような価値を提供していくのか、未来を担う若い人財の意見も取り入れながらしっかりと議論し、進むべき道を明らかにしていきます。

明治ROESG経営が目指す姿

真にESGへの取り組みをROEの向上につなげていく

明治グループは「明治ROESG」という独自の経営指標を掲げています。ROESGは素晴らしい考え方ですが、ROESGの実現を目指す企業が無条件に称賛されるほど現実とは甘くありません。「明治ROESG経営」の意義を広く世の中に訴え、目標数値を着実に達成し、自らの企業価値向上につなげなければならないと強く思っています。「明治ROESG経営」は、ROEとESGがスパイラルアップしていくことが重要であり、ROEが向上することでESGへの取り組みが充実し、ESGへの取り組みが充実することでROEがさらに向上していくことが理想です。明治グループのESG評価は年々上がっていますが、現状ではROEとESGの連関がまだまだ希薄です。ESGへの取り組みによって明治グループのコーポレートブランドやプロダクトブランドの価値を高め、収益に結びつけて向上させるという意識を、さらに高めていかなければなりません。

CEOメッセージ

ROEについては残念ながら数値が低迷しています。それを改善するためROICによる事業管理を導入していますが、ROICの数値目標だけを達成すればよいかといえば、決してそうではありません。ROICが上がっても、利益額そのものが下がっているようでは成長できません。結果にはこだわらなければなりません、ROICはあくまでも手段であり、目的化しないように留意して経営の舵を取っていきます。一方で資本効率率は厳密に管理し、収益性の改善が望めない事業については整理していきます。投資時には意味のあった設備や資産も、生産性や資本効率に問題があれば、踏み込んだ決断も必要です。こうして最適な事業ポートフォリオを常に追求しつつ、新しい成長領域を真剣に探り、資本を投じていく規律を社内に根付かせていきます。

→ **P.24 2026中期経営計画の進捗**

2026中期経営計画を達成するために 企業文化を変革して人財をもっと輝かせる

「2026中期経営計画（以下、2026中計）」初年の2024年度は、ほぼ計画通りに進捗しました。しかし、2025年度以降の経営環境は楽観視できません。各国の政策や地政学リスクも含め、予期せぬ変化が起こりうる時代です。明治グループに直接関わる場所では、食品事業は原材料費や人件費の上昇と併せて、物価高の影響で冷え込みつつある消費マインドにも対応しなければなりません。医薬品事業は薬価改定のマイナス影響、ワクチン接種率の低迷、サプライチェーンの安定化などの課題に対処していくことが必要です。こうした難局を乗り越えて、食品事業・医薬品事業がさらに成長していくストーリーを、説得力をもってステークホルダーの方々に示すことがCEOとしての私の務めです。

食品事業は、これから日本の人口が減少し、かつ高齢者が増えていくことで需要が大きく変化していきます。明治グループはその市場の変化にしっかりと対応し、かつ科学的に差別化された商品で、さらに新たな市場の創出に挑んでいます。一方、国内のマーケットだけではやはり大きな成長は望めず、海外事業のいっそうの拡大が必須です。グローバルにおいてM&Aによる市場獲得が必要だと判断すれば、財務の安定性を保った上で躊躇なく実行していきます。また、医薬品事業は、将来の収益を生み出す開発パイプラインが充実しています。「2026中計」ではこれらの開発に一定の投資を振り向けているため、研究開発費の負担は一時的に増しますが、開発を完遂すれば将来の企業価値は大いに向上します。さらに、いま世界で不安視されている新興・再興感染症の脅威に対応していくことも明治グループの社会的使命であり、それを事業機会につなげることで、グローバルでの存在価値を高めていきたいと考えています。

→ **P.29 食品事業戦略**

→ **P.41 医薬品事業戦略**

この成長ストーリーを実践していくのは「人」であり、人財の重要性はますます高まっています。私は明治グループを成長させるために、社員誰もが自律的に行動していく文化を築きたいと考えています。失敗をしてもいいから、とにかく実行に移していく。商品開発にせよ、マーケティングにせよ、M&Aにせよ、チャレンジしたいことを自ら訴えて行動を起こせる人財が集う組織にしていきます。明治グループ

**難局を乗り越えて
成長していくストーリーを
ステークホルダーに示すことが
CEOとしての私の務めです**



CEO メッセージ

の社員は皆、原石として素晴らしい能力を秘めているものの、それがあまり磨かれることなく、また磨かずとも通用する時代が長かったため、原石のままで終わってしまう人財もたくさんいるように見受けられます。非常に残念なことであり、原石を自ら磨いてより能力を発揮できるように促すことも、企業としての責任だと思っています。そのために2025年4月に人事評価制度を改定しました。自ら前に進み、自らを高めていこうとする人間が高く評価される、そんな風土を社内に浸透させていきます。

→ P.58 人材戦略

サステナビリティと事業の融合に向けて

顧客接点からのトレード・オンで中長期的な利益創出へ

サステナビリティと事業の融合（トレード・オン）は「2026中計」の重点戦略であり、未来に向けて必ず達成しなければならないテーマです。引き続き、これまで明治グループが培ってきた知見や技術を自在に組み合わせてトレード・オンを追求し、中長期的な利益創出につなげていきます。すでに成果は社内の各所で上がり始めており、「ひらけ、カカオ。」のプロジェクトはその好例です。かねて明治グループは、重要な原材料であるカカオの産地が抱える環境課題や人権課題を解決する「メイジ・カカオ・サポート」を展開してきました。「ひらけ、カカオ。」はその次元を超えて、チョコレート原料になるカカオ豆だけでなく、種皮や殻などのこれまで廃棄されていた素材を経済価値化し、カカオ農家の方々を含めてサプライチェーン全体を豊かにする取り組みです。このプロジェクトのコンセプトが社内に表示されると、新しいことへの挑戦を希望する社員のマインドを刺激し、面白いアイデアが現場から

次々と上がってきました。最近では、異業種との協業によって、カカオハスク（カカオ豆の種皮）を原料に利用したデニムや玩具などのユニークな商品も開発されています。まだまだ小さな動きですが、確実にトレード・オンが進行しています。

また、「メイジ・カカオ・サポート」をはじめ明治グループが取り組んでいるサステナビリティ活動を、お客さまが直に触れる商品のパッケージ上でもっとアピールしていきます。そうしてお客さまを啓発していくことも、食品業界のリーディングカンパニーである明治グループの責任だと捉えています。2025年5月～6月に開催された「第28回 全国菓子大博覧会・北海道」では、各社が商品PRを中心に出席するなか、明治グループはサステナビリティを訴求する内容で展示しました。積極的な情報発信の結果、さまざまなステークホルダーの方々から評価され、社会からの注目度が高まり、社員も誇りを持ちつつあります。こうした動きを促進していくことが大切であり、社員一人一人がサステナビリティを自分ごと化し、おのずとサステナビリティに資する言動が生まれてくるようになれば、明治グループはさらにより良く変わっていきます。そして社員が自ら、明治グループで働くことの意義を周囲に発信するようになれば、それはどのような広告よりもコーポレートブランドの向上につながり、明治グループの企業価値を高めていく。そうしたKPIでは計れないトレード・オンも追い求めていきたいと考えています。



カカオの新たな可能性を訴求
(全国菓子大博覧会 出展ブースイメージ)

→ P.35 食品事業戦略 > カカオ事業

☞ メイジ・カカオ・サポート

CEOメッセージ

ステークホルダーへのメッセージ

夢を語り、夢をかなえ、期待を超えていく

私の座右の銘は「夢を見て、夢を追いかけて、夢を喰う」です。この気概がなければ、自分が思い描く夢など到底実現できません。私は明治グループを「夢を見て、夢を追いかけて、夢を喰う」人財の集団にしたいと望んでいます。若い社員にとっては「夢を見る」ことは権利だと思っていますが、ある程度上位の立場に就いた社員に対しては、明治グループという組織に属するからには「夢を見る」ことが義務であると鼓舞していきたい。会社のビジョンに沿って自分がかねえたい夢を存分に語り、その夢を必ず実現しようとする意志を携え、果敢に行動を起こす人間であってほしいと思っています。誰かが見る夢に相乗りして楽をするようなマインドは、明治グループのなかから排除していきます。

明治グループには、「夢を見て、夢を追いかけて、夢を喰う」能力を秘めた人財がたくさんいます。にもかかわらず、それがあまり発露できていないことに歯がゆい思いをしています。これは、人財をマネジメントする上位の立場の人間にも責任があります。部下の一人一人がどこまで挑戦できる力を持っているのか、きちんと見極めて機会を与えていかなければなりません。社員のなかには、あまり背伸びせずに着実に成果を上げたいという人もいれば、失敗してもいいから思い切りジャンプしたいという人もいます。どちらが良い悪いではなく、多様な価値観を受け入れて、個人の可能性を引き出すマネジメントを浸透させていきたい。社員誰もが夢を見ることのできるビジョンを示し、可能性を秘めた原石たちが自らを磨き、夢をかなえるためにもっと光りたいと、おのずと思える組織風土に変えていくことが、CEOとしての私の一番のミッションだと捉えています。事業についてはCOOに権

限と責任を委ね、現場の裁量で存分にチャレンジしてもらうつもりです。最終的な経営責任は私が取る所存です。

私たちはこれから大いに夢を語っていきます。その夢が株主・投資家の方々に響き、夢をかなえることを応援していただくことが、資本市場と上場企業の関係性の本来のあり方だと思っています。私たちの夢が多くの方々から共感していただけるよう、しっかりと社会に対してメッセージを発信していくとともに、確かな信認を得るための実績を積み上げていきます。そして、明治グループだからこそ実現できる新しい価値で社会に貢献し、ステークホルダーの皆さまの期待を超えていきます。

 CEOメッセージ > 夢を追いかけて、未来を動かす（動画）

**可能性を秘めた原石たちが
夢をかなえるためにもっと光りたいと
思える組織風土に変えていく**



社外役員対談

構想力や突破力に富む 新経営陣とともに 変革を加速させていく

2025年6月に明治グループはCEOおよびCOOが交代し、新たな経営体制のもとで企業変革を推進しています。今回のサクセッションを主導した、指名委員会のメンバーである社外取締役の松村眞理子氏と河田正也氏に新経営陣への期待を伺うとともに、併せて「2026中期経営計画」の進捗状況や、さらなる成長に向けて明治グループが解決すべき課題などについて意見をいただきました。



Mariko Matsumura

松村 眞理子

社外取締役
指名委員会委員長

2018年より当社社外取締役。企業法務などを専門とする弁護士として豊富な実績を持ち、国際案件にも精通。多角的な視点から実効性ある提言を行い、経営監督機能の高度化に寄与している。

※ 両委員長は2025年8月25日付で変更となりました。詳細はこちらをご覧ください

→ [P.78 役員一覧 | 取締役会・監査役会のスキルマトリックス](#)

Masaya Kawata

河田 正也

社外取締役
報酬委員会委員長

2021年より当社社外取締役。無線・通信から化学品、繊維まで幅広く事業展開する日清紡グループで社長・会長を歴任。その豊かな経験から経営戦略の実効性やガバナンスの強化などに重要な役割を担っている。

社外役員対談

新経営陣の選任はどのようなプロセスで行われたのでしょうか

松村：私は2018年から社外取締役を務め、当初から指名委員会の委員の一人として活動し、現在は委員長を務めています。サクセッションすべき時期は以前から検討されてきましたが、1年ほど前に経営陣の刷新を決断し、議論が具体化しました。明治グループのリーダーに求められる能力や資質を明文化した「リーダーシップバリュー[※]」をもとに、そこに示された10項目のどれを重視するかという議論から始まり、構想力や突破力、人を育てる力、発信力を重視して複数の候補者と面談を実施。委員会内で深く討議し、最終的に3名を適任として取締役会へ答申しました。

※ 詳細はこちらをご覧ください

→ P.84 コーポレート・ガバナンス | 最高経営責任者（CEO）などの後継者計画

河田：候補者3名の選定にあたっては、指名委員会のメンバーで忌憚なく話し合いました。それぞれの視点で率直に意見を戦わせ、健全な議論の結果、この3名が選ばれたと感じています。他社で見受けられるように経営陣を外部から招聘する選択肢もありましたが、現在の明治グループの実情を踏まえると、やはり組織や現場をしっかりと理解している人財が舵を取ることが望ましく、今回選ばれた3名はその点でも適任だと思います。

松村：サクセッションにあたって、あまり若返りが図れていないのではないかという声もありました。指名委員会でも世代交代を図るべきだという意見もあり、議論を重ねましたが、「リーダーシップバリュー」に照らしてトップに最も適した方が、今回の3名だという結論に至りました。ただ、将来に向けてはもちろん世代交代も考慮していかなければならず、経営人財プールを拡充して経営者候補を育成していくことは、指名委員会として喫緊の課題だと捉えています。

新しい経営陣に対して求めていることは何ですか

松村：持株会社と事業会社のトップがそろって交代するのは、明治グループにとって大きなインパクトがあり、これを契機に社員がより挑戦を志向する企業風土を築いてほしいと思っています。そして、新経営陣には、現在、「2026中期経営計画（以下、2026中計）」達成に向けて抱えているさまざまな課題を克服して、業績回復への突破口を開くことを期待しています。

河田：変化の激しいVUCAの時代に成長を続けるためには、明治グループも大胆に変わっていかなければなりません。「2026中計」では「市場・事業・行動を変える」ことを謳って

おり、この方向性で力強く明治グループをけん引できる経営者が求められています。先ほど松村さんがおっしゃったように、新経営陣は構想力、突破力や人を育てる力を重視しての選任ですが、明治グループをさらに明るく元気にし、社員の活力を引き出せるようなキャラクターも大事だと考えています。今回の3名はその意味でもふさわしく、ぜひトップが率先して行動することで組織風土を改革し、市場、事業、行動を変えてほしいと思っています。

現在、2026中期計画が進行中ですが現状をどのように認識していますか

河田：「2026中計」初年の2024年度は、事業ごとに見れば進捗に差があったものの、外部環境などの不確定要因も多いため、全体としては一定の成果を上げることができました。ただ課題も多く、まずは食品と医薬品の両事業において営業利益を着実に積み上げていくことが求められます。ここ数年は医薬品事業がポテンシャルを発揮して伸びている一方、食品事業は成長が頭打ちになっていることは否めません。そうした状況のなか、「2026中計」達成にはさらに大きな成長カーブが必要であり、それをかなえる戦略を取締役会で議論し、後押しして、現実味のあるシナリオを社内外と共有していきたいと考えています。

社外役員対談

松村：明治グループは「明治ROESG」という経営指標を掲げ、事業とサステナビリティの融合によって企業価値を高めていこうとしています。ESGに関する取り組みは大いに進んでおり、私が社外取締役役に就任した当時と比べるとESG指標は飛躍的に向上し、日本ではサステナビリティに関してトップレベルの企業だと認められるまでになりました。それに対してROEは、さまざまな外部環境の影響を受けたこともあって低迷しているのが実情です。このROEを向上させることも新経営陣に託された使命です。

河田：ROEを向上させるためには、資本効率を高めるとともに、PL経営からBS経営に転換していく必要があります。ROEは一般の社員が実感をもって捉えるのが難しいため、近似的な指標であるROICを用いて事業を管理し、企業価値向上や株価上昇に結びつけていこうとしています。このROICツリーの組織への本格展開は、これからもっと加速させていかなければなりません。

2026中計の重点戦略※について 何を重視していますか

※ 詳細はこちらをご覧ください → [P.24 2026中期経営計画の進捗](#)

河田：重点戦略のうち、私が特に重要だと認識しているのが「サステナビリティと事業の融合」です。「2026中計」で掲げる「市場・事業・行動を変える」というスローガンの「事業を変える」ことにまさに直結します。サステナビリティと事業の

融合は容易なことではなく、定量的に進捗を把握することにも一段の工夫が必要ですが、常に種を蒔き続けて確実に収穫していくことが大切だと思っています。

松村：明治グループは、サステナビリティに資する施策に誠実に取り組んでおり、その点は大変評価しています。今後はもう一歩進み、「サステナビリティと事業の融合」によるトレード・オンを追求していかなければなりません。現在、サステナビリティの専門家であるピーダーセン取締役からのご意見もいただきながら、明治グループらしさのあるサステナビリティをどうビジネスに取り込んでいくか、いろいろと議論を進めています。例えば、食品事業ではカカオの未活用部位からサステナビリティにつながる商品を開発していますが、これはまさにmeijiらしい取り組みです。

河田：こうした明治グループのサステナビリティへの取り組みを、もっと世の中に向けて発信していくべきであり、それによって社員が明治グループで働くことに、より誇りを持てると思っています。明治グループは、すでに社会と大きく影響しあう存在となっており、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル、カカオ農家や酪農家などの生産者支援、フードロスや医薬品アクセスの課題解決など社会にとって意義のあるサステナビリティ活動を、業界や行政を巻き込んで先陣を切って推し進めて

明治グループはまだまだ変わる
その鍵を握るのは、やはり人財
DE&Iをいっそう推進して
グローバルな成長につなげてほしい

社外役員対談

います。こうした取り組みをもっと「見える化」して世間に理解していただくとともに、それを事業に結びつけて新たな経済価値を生み出し、財務数値としても示すことで、資本市場にも納得のいく形で明治グループの魅力を伝えていくことが望まれます。

松村：私が事業戦略のなかで注視しているのは「経営戦略に即した人財戦略の推進」です。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を推進して中核人財の多様化を図ることが課題となっていますが、例えば、女性管理職比率の向上で高い目標を掲げているものの、ふさわしい人財を育成するのは容易ではなく、時間がかかっているのが現状です。また、グローバルに事業を拡大していくなかで海外人財[※]もまだ不足しており、新卒採用だけで対応するのではなく、キャリア採用を絡めながら世界で活躍できる人財を充足しなければなりません。経営戦略に即して多様性のある人財を登用していくことが、今後の明治グループにいっそう求められていると考えます。

[※] 外国籍人財を含む海外留学・在住経験などのグローバルな経験を半年以上有する人財

河田：私がもう一つ重視しているのが「成長事業への経営資源の投入」です。明治グループはこれまでの努力もあって財務体質が非常に良好であり、成長事業に投じる財務的な余力があります。従ってどの成長事業をターゲットにするのか、オー

**サステナビリティと事業の融合によって
非財務価値を社会に示すとともに、
PL経営からBS経営へシフトして
成長事業へ果敢に投資していきたい**

ガニックで育てるのか、あるいはM&Aやアライアンスで獲得していくのか、さまざまな選択肢の中から有望な事業に投資し、最適な事業ポートフォリオを構築していく必要があります。成長事業への経営資源投入は、ROICにおいて分母が増えてしまうためバランスも重要です。中長期的な事業戦略を踏まえたバランスシートのシナリオをマネジメントでしっかりと議論し、それを事業部門に浸透させていかなければなりません。

明治グループの取締役会の実効性を どのように評価していますか

松村：明治ホールディングス（株）の取締役会は、ここ数年で飛躍的に実効性が向上し、準備態勢も変わってきました。意思決定の質を上げるための環境整備に努めた結果、あるべきスタイルが進化してきたと感じています。取締役会にあたっての情報提供が充実し、例えば、オンラインによる社外役員

向けの事前説明など利便性の高い仕組みが設けられ、社外役員がしっかりと準備をして取締役会に臨む体制となりました。一方、取締役会の実効性における課題は、議案数の多さです。付議基準を見直して議案数を減らし、重要な議案についてもっと深く議論していく取締役会であるべきだと考えています。

河田：私も取締役会での議論をさらに充実させていかなければと思っています。現在、社外役員が参加するオフサイト



社外役員対談

ミーティングで担当役員層から説明された経営課題を事前に議論し、私たち社外役員の意見を取締役に諮って決議につなげているケースも増えてきました。今後もこのオフサイトミーティングを必要に応じて有効活用していけばと思いますが、本来は社内・社外の役員が一堂に会する取締役会の場で建設的な議論を戦わせるべきです。いま取締役会に上がってくる議案は、それまでに社内で何層にもわたって議論が重ねられたものが多く、社内役員にとってはすでに議論しつくした状態で決議にあたっている印象もあります。議案の工夫とともに、双方向の意義ある議論の時間をもっと増やしていきたいと考えています。

これから明治グループに 期待することを聞かせてください

松村：明治グループの使命は、スローガンに掲げる通り「健康にアイデアを」を追求し続けることに尽きるとしています。ただ、それをどのように実践していくのかと言えば、国内市場は縮小していくことが明確ですので、グローバル展開を加速させていくことが求められています。海外事業の経験がまだまだ不足している明治グループがこの課題を克服するには、やはり人財が大きな鍵を握っており、DE&Iをいっそう推進していかなければなりません。

河田：「2026中計」での「市場を変える」というのは、まさにグローバル化を示しています。数年来、海外事業の強化を推進してきましたが、十分な結果が出ているとは言い難い状況です。明治グループの社員はすでに36%が海外に籍がある社員であり、売上高以上にグローバル化は進んでいます。現状、食品事業の海外売上高比率は10%ほどですが、海外の人員は24%に及んでおり、医薬品事業も海外売上高比率が28%であるのに対して、海外の人員比率は55%です。このグローバルな人的資本の価値を高めていくことが海外事業を伸ばすことにもつながります。そのためにもグローバルに多様な視点でDE&Iを推進し、多様な人財が存分に能力を発揮できる組織へ変革していくことに真正面から挑まなければなりません。

松村：一方で、明治グループは「食」と「薬」の領域で安全・安心を人々に提供し続けることで社会に大きく貢献してきた企業であり、その伝統はこれからも大切にしてほしいと思っています。明治グループには、これまで築き上げた有形・無形の資産が豊富にあり、企業としての基盤は確かですが、一方で社会の変化は非常に早く、自ら積極的に変わらなければ未来に向けて持続することはできません。明治グループが変わることができる部分はたくさんあると思っており、そこに

経営資源を適切に投入すれば、さらに大きく成長できると信じています。

河田：私たち社外取締役の使命は、株主の負託を受けて企業価値を向上させていくことですが、その意味するところも時代とともにどんどん進化しており、株主をはじめとするマルチステークホルダーからの幅広い期待に真摯に向き合っていかなければなりません。仮に1年前と現在の取締役会を比較して、同じようなパフォーマンスだとしたら、それはむしろ取締役会の実効性が低下していると受け止めるぐらいのスピードと緊張感をもって、自分が明治グループの企業価値向上にどう寄与できているか、自問自答しながら臨みたいと思っています。そうして「市場・事業・行動を変える」ことを全員が自分ゴト化して挑戦し、meijiらしく「明るく元気に」、この企業をより良く変革していくことに貢献したいと思います。

株主・投資家との対話

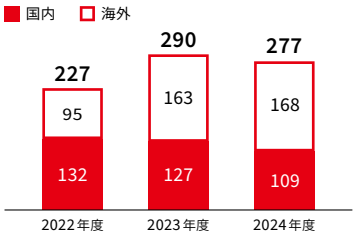
主な IR 活動 (2024 年度)

IR 活動	実施回数	内 容	登壇者 (説明者)
決算説明会 (Q2,Q4)	2 回	決算および通期業績予想	CEO、CFO、COO
決算説明会 (Q1,Q3)	2 回	決算	CFO
IR Day	1 回	中期経営計画 (事業・ESG)	CEO、COO、CSO
スモールミーティング	3 回	成長戦略、企業価値向上の取り組み	CEO、社外取締役
ESG 説明会	1 回	明治 ROESG 経営、ネイチャーポジティブに向けた取り組み	CEO、CSO、社外取締役
証券会社カンファレンス	6 回	成長戦略や企業価値向上の取り組み	CFO、IR 部長
個人株主・投資家向けイベント	6 回	事業説明会、工場見学会	CEO、CDO、CFO、IR 部長

株主・投資家との対話における主なテーマと対話を踏まえたアクション

対話のテーマ		対話を踏まえたアクション	
長期経営方針 中期経営計画	- 次期長期ビジョンの策定における若手社員の参画 2026 中期経営計画で掲げる KPI の進捗 (明治 ROESG) 2026 中期経営計画で掲げる経営方針、事業戦略、資本政策	長期ビジョンの策定	2025 年度より長期ビジョン策定プロセス (骨子立案→具体化→自分ゴト化) に若手社員を巻き込み、策定を開始
		ROIC 経営の進展	食品セグメントの事業別 ROIC 導入と改善に向けた戦略の開示
		明治 ROESG の見直し	サステナビリティと事業の融合を訴求するため、明治 ROESG 対象ブランド群 (製品) の設定と売上高開示 明治 ROESG 評価に資本市場の注目度の高い外部評価指標 (ISSESG) を新規採用
		資本政策	政策保有株式の継続的な縮減の実施 総還元性向の導入と 2024 年 5 月に 300 億円の自己株式取得を発表
事業戦略	- 原材料コストアップに対する価格改定などの対応策と業績影響 - 中国事業の収益性改善と事業拡大に向けたロードマップの進捗 - 感染症治療薬や新型コロナワクチンの販売動向と収益性 - 開発パイプラインの進捗状況や研究開発費の費消状況	決算情報開示の拡充	原材料コストアップに対する価格改定効果や販売数量影響の開示 食品セグメントにおける売上高・営業利益の詳細開示 (事業別の国内・海外内訳)
		マネジメントサイクル強化	中期経営計画達成に向けた柔軟な事業戦略の見直しを図るための事業戦略レビューの導入
ESG	- 持続的な調達・生物多様性・人権課題への取り組み - 人的資本・DX・知的財産の活用とイノベーションの創出 - 明治 ROESG と役員報酬体系の連動性 - 社会価値と経済価値のトレード・オンの実現性	ESG	ネイチャーポジティブ宣言の策定および公表 Meiji NPS (栄養プロファイリングシステム) など、より健康的な製品への取り組みが評価され、ATNi グローバル・インデックス 2024 で世界 10 位 (日本企業ではトップ) を獲得 取締役会実効性評価の強化 → P.81 コーポレート・ガバナンス 取締役会の実効性
株価の状況	中期的なバリュエーションの低迷に対する経営陣の評価	株価を意識した経営	TSR・PBR・PER など株価関連指標の状況を毎月の取締役会で定期報告し、経営陣の株価に対する意識の深化に向けた取り組みを実施

個別対話の実績 (回数)



投資家概要: アナリスト、ファンドマネージャー、ESG 担当者、議決権行使担当者など
対応者: CEO、CDO、CFO、CSO、IR 部門

経営陣および社内への IR 活動フィードバック

重要情報の迅速な共有 (逐次)

決算発表に対する資本市場の反応など、重要情報は速やかに社内関係者に共有

IR 活動報告 (月次)

取締役会で CFO が IR マンスリーレポートを報告
翌日に全社員にレポート配信、解説動画を作成し、社内ポータルサイトに掲載

IR 活動報告 (年 2 回)

取締役会で IR 部長が IR 活動実績、資本市場の動向、株主・投資家の意見を報告

社内決算説明会 (年 2 回)

全社員を対象に、資本市場の反応、株価の動き、同業他社決算などを解説

※「株主・投資家との対話」の開示内容は、
「コーポレート・ガバナンス報告書」PDF (P.5) をご覧ください

CREATING MARKETS AND CORPORATE VALUE

市場創出と企業価値創造

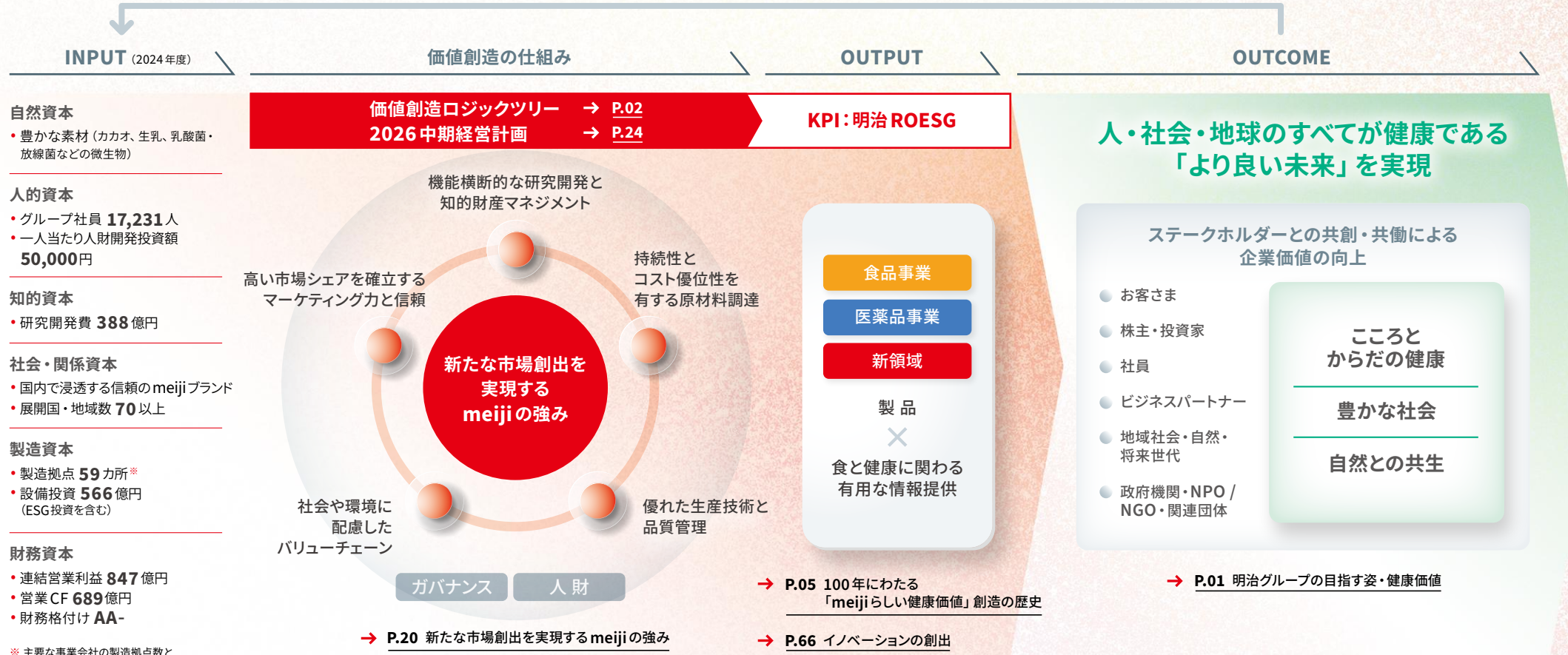


明治グループは「明治 ROESG 経営」を旗印に、企業価値創造に取り組んでいます。サステナビリティと事業を融合し、社会価値と経済価値をともに追い求めることで新たな市場を創出し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

- 19 明治グループの価値創造プロセス
- 20 新たな市場創出を実現する meiji の強み
- 21 CFO メッセージ
- 24 2026 中期経営計画の進捗

明治グループの価値創造プロセス

豊富な資本をベースに、独自の強みを発揮して「meijiらしい健康価値」を創出し、より良い未来を実現していきます



※ 主要な事業会社の製造拠点数と製造を担うグループ会社数の合計

新たな市場創出を実現する meiji の強み

明治グループは、「meijiらしい健康価値」を提供し、新たな市場を創出することで持続的な成長を目指しています。その基盤となる「研究・開発」「調達」「生産・物流」「販売コミュニケーション」の各活動および一連の事業活動において、多様な強みを有しています。この強みをもとに、社会や環境に配慮しながら meiji ならではの競争優位性を築き、健康に貢献する多様な製品や有益な情報を提供することで、企業価値をさらに向上させていきます。

明治グループの強み

高い市場シェアを確立する マーケティング力と信頼 → [P.05](#)

- ビジネスパートナー、お客さまとの双方向コミュニケーションと強固なリレーション
- 長年蓄積した meiji ブランドへの信頼
- 乳幼児から高齢者まで多様な健康ニーズに対応した製品ラインアップ

社会や環境に配慮したバリューチェーン

- 事業活動とサステナビリティ活動の融合を目指した独自の経営指標「明治 ROESG」へのコミットメント → [P.24](#) → [P.49](#)
- 気候変動 (TCFD)、生物多様性 (TNFD) に基づく分析・開示の推進 → [P.55](#) → [P.56](#)
- 「明治グループサプライヤー行動規範」遵守の徹底

機能横断的な研究開発と知的財産マネジメント → [P.67](#)

- 蓄積した基礎研究による知見（乳、カカオ、微生物、発酵、バイオテクノロジー、創薬）
- 優れた製品化技術、製造技術、それに伴う知的財産管理
- 食・薬の知見が融合された研究開発力

持続性とコスト優位性を有する原材料調達

- カカオ農家や酪農家との協働 → [P.56](#)
- 関連団体との連携
- グローバルサプライチェーンによるコスト競争力と安定調達の両立 → [P.35](#) → [P.45](#)

優れた生産技術と品質管理 安全・安心

- 品質管理体制（製品の安全・安心の確保）
- 全温度帯をカバーする物流網（常温・チルド・フローゾン）
- 医薬品の優れた生産技術、バイオ技術、グローバル生産網

新たな市場創出を
実現する
meiji の強み

CFO メッセージ

ROIC で事業ポートフォリオを組み替え、 未来に向けて確かな成長の道筋を示し、 企業価値をさらに向上させていきます

菱沼 純

取締役専務執行役員 CFO



明治 ROESG と同義の PBR の向上に向け 取り組むべきテーマを明確にしてい

CFOである私の最大の使命は、最上位の経営指標である「明治 ROESG」を向上させ、企業価値を高めることだと認識しています。「明治 ROESG」は ROE×ESG 指標で算出されます。ROE は直近3年間の平均で算出され、現在の資本収益性を示しています。一方、ESG は将来におけるリスクを低減し、事業成長に資するものです。「明治 ROESG」はこの2つを組み合わせたものであり、まさに「収益拡大」と「リスクマネジメント」という経営の中心となる2軸を表す指標です。この両方を等しく追求することが「明治 ROESG 経営」の真髄であり、

ROE では収益性改善の道筋を、ESG では財務への影響を、それぞれ分かりやすく市場に伝えていくことが私の役割だと捉えています。

「明治 ROESG」は、明治グループの独自指標であるために、投資家の皆さまにとっては評価が難しい指標です。一方で、ROE に関わらせる ESG がリスク低減と同時に将来の事業機会をうかがうものとする、PBR（株価純資産倍率）とほぼ同義であると言えます。なぜなら、PBR は ROE×PER で算出され、PER（株価収益率）は将来の安全性や成長期待であるからです。従って、定量化や企業間比較もしやすい PBR を指標にし、この値を高めることを意識した経営を推進していきます。

PBR を向上させるには「ROE を上げる」「資本コストを抑える」「成長期待を上げる」ことの3つが求められます。まず ROE をどのように高めるかですが、ROE の算出式である「売上高純利益率×総資産回転率×財務レバレッジ」のうち、「売上高純利益率」と「総資産回転率」を上げる手段が ROIC による事業管理です。「財務レバレッジ」は、明治グループは自己資本が豊富で借入余力も十分にあり、健全に上昇させられる余地があります。一定の還元水準を保った上で利益を内部留保し、成長投資に充てていきます。本来、内部留保はすべて株主に帰属する利益ですので、株主の皆さまに納得していただくためには、再投資した事業が資本コスト以上の収益を上げるということを示していく必要があります。これは社内に対しても同様であり、現在の ROE よりも収益性の高い事業に投資する意識を社員に根付かせていきます。

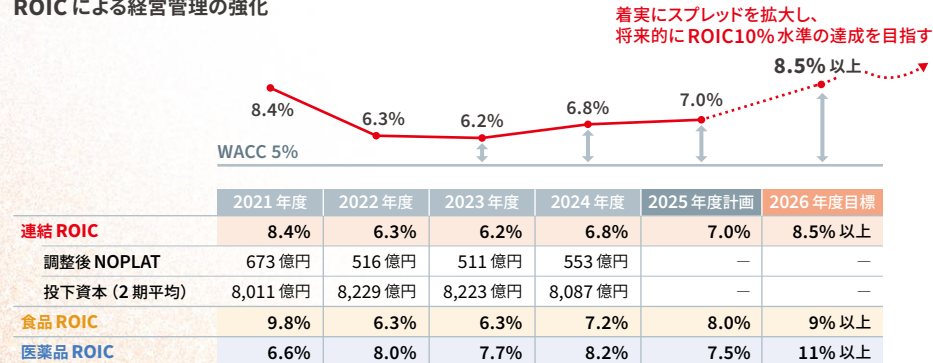
資本コストの低減に向けては、リスクマネジメントやコーポレート・ガバナンスの強化が重要であり、これはまさに ESG によってもたらされるものです。ESG は決してコストではなく価値創造につながることを、社内外に強く訴えていきます。成長期待を高めるためにはイノベーションが必要であり、それは新商品の開発や新市場の開拓、事業ポートフォリオの組み替えなどの構造改革によってもたらされます。PBR を高めることが「明治 ROESG 経営」の実現につながることを、社内で意思統一していきたいと考えています。

CFOメッセージ

「事業戦略レビュー」などを通してROIC起点で考えて実行する文化を築く

2024年度は、食品・医薬品の両セグメントともに売上高は計画を達成し、営業利益も未達ではあったものの計画からの乖離はわずかでした。2025年度の営業利益も増益を計画していますが、営業キャッシュ・フローの進捗は「2026中期経営計画」策定時の想定を大きく下回る見込みです。このことからROICの必要性をあらためて強く感じています。背景には「総資産回転率」の低下があります。原材料費の高騰が大きく影響し、想定していたキャッシュインが得られていません。こうした傾向を打破するため、PLだけではなくBSやキャッシュ・フローをいっそう重視し、ROICによる事業管理を徹底していきます。その推進役となるのが、2024年度から開始した「事業戦略レビュー」です。これは、チーフオフィサーと事業責任者がROICを軸に事業戦略の進捗について議論し、その内容を今後の方向性や投資計画に速やかに反映させる会議体です。現在は年1回の開催ですが、今後はレビューの頻度を上げて、より密度の濃い議論を行っていきます。

ROICによる経営管理の強化



社内でROICへの理解は深まっていると感じていますが、実行の精度はまだ低いのが実情です。なぜROICによる事業管理を推進すべきなのか、その意義をもっと社内に浸透させていかなければなりません。ROICによる事業管理がROEを高め、企業価値向上につながり、その結果として実現されることの一つが時価総額の上昇です。時価総額が上がれば信用リスクが低く見積もられるため資金調達コストが低下し、より大きな投資が可能になります。また、昨今は原材料費や人件費の高騰に伴い、同じ工場を作るにしても、以前より大きな投資が必要な状況になっています。健全な財務体質に甘えることなく、危機感をもって資本収益性を重視した事業運営の必要性を社内に伝えていきたい。そのために、売上高と営業利益一辺倒だった事業管理のあり方を変え、利益の中身を細かく管理する指標を設定し、BSを意識して事業に取り組む仕組みを構築しています。管理の方法を変えれば、おのずと行動も変わると考え、ROIC起点で事業戦略を考えて実行する文化を築いていきます。

2024年度に浮き彫りになった課題を解決していく

2024年度の業績をセグメント別に評価すると、食品セグメントは価格改定によって売上高を維持し、原材料費の高騰への対応力がついてきたと感じています。ただ、国内においては新製品などによる成長を実現させることができず、海外でも中国経済の冷え込みによって、これまでの投資が回収できていない状況が続いています。医薬品セグメントは、必須医薬品である抗菌薬に加えて、ワクチンや海外でのCMO/CDMO事業など、薬価改定の影響を受けない収益基盤のもとで総じて好調でしたが、新型コロナワクチンの接種率の低さが誤算となりました。2025年度以降も新型コロナワクチンによる収益を想定していたため、それに代わる収益源をいち早く確立していかなければなりません。

CFOメッセージ

資本収益性などの定量的な観点から 事業ポートフォリオを再編して変革を促す

昨今の市場環境では、企業はこれまで以上に資本効率を意識した経営が求められています。この要請に真摯に応えるべく、食品・医薬品の両セグメントともに、ROICを経営の中核指標として事業ポートフォリオの再構築を進め、成長力を回復させていきます。2024年度よりROICで管理する事業を、食品セグメントは4つ、医薬品セグメントは3つに再構成し、それぞれの事業のトップがROIC向上に責任を負う体制としました。各セグメントのリスクや成長性を踏まえて個別にハードルを設定し、ROICツリーに基づき現場レベルで資本生産性や投資効率の向上への取り組みを強化するとともに、グループ全体を俯瞰して優先すべき事業を正しく判断していきます。どこに経営資本を投じれば「明治ROESG」が向上して企業価値が最大化するのか、中長期的な価値創出につながるサステナビリティと事業の融合（トレード・オン）も踏まえて、適切に見極めていくことが財務をつかさどる私の重要な責務だと思っています。

今後、例えば食品セグメントよりも医薬品セグメントのワクチン事業に投資するほうが、明治グループにとって有益な状況が訪れるかもしれません。極言すれば、たとえ祖業であっても収益への貢献が低いものならば、売却して新たな成長事

業を取り込んでいく、そんな変革のタイミングを迎えていると感じています。もちろん、長年明治グループを支えてきた事業には社員の想いも深く、変革には痛みが伴うことも覚悟しています。しかし、感情論ではなく、資本収益性などの定量的な観点から優先順位を明確にし、グループの事業ポートフォリオを組み替えていくことが強く求められており、CFOとして確実な実行を促していきます。そして、市場への新たなコミットメントとなる、次の長期ビジョンや中期経営計画の策定において、明治グループの未来に向けての成長の道筋を示せるように、財務面からコーディネートしたいと考えています。

より高い収益性が期待できる事業に投資し TSRで株主の皆さまの期待にお応えしていく

株主還元については、基本的には毎年増配することで株主の皆さまに報いていく方針です。自己株式取得も方策の一つと考えていますが、持続的な成長を生み出す規律ある投資を通じてROEを本質的に向上させ、株価を引き上げていくことがより重要と考えています。この好循環により、配当と株価を合わせたTSR（株主総利回り）をTOPIXを超える水準まで引き上げ、株主の皆さまの期待にお応えしていきたいと考えています。

いま明治グループが抱える最も重要な経営課題は事業ポートフォリオの組み替えであると考えています。CFOとして変えるべきと判断したことは果敢に意思決定し、社内をきちんと説得して実行していきます。今回の経営体制一新を機に、変革をさらに加速させていきたいと考えています。



株主や投資家の皆さまとの対話にもいっそう取り組み、市場からの率直な疑問や意見を経営会議や取締役会に反映させていくことにも努めていきます。株主や投資家の皆さまからいただく厳しいご指摘こそが、明治グループの経営を磨くための羅針盤であると確信しています。

2026中期経営計画の進捗

2024-2026 進捗

明治 ROESG 経営の進化

市場・事業・行動の変革を通じた成長軌道への回帰

「2026中計」では「明治 ROESG 経営の進化」を基本コンセプトとし、経済価値と社会価値を同時に実現(トレード・オン)することで、持続的な成長を目指しています。最上位の目標「明治 ROESG」は、稼ぐ力を示す ROE と ESG の目標達成度の2つの要素で構成されています(右図)。ESG は、外部評価機関の評価指標に加えて、サステナビリティと事業の融合を象徴する指標として「明治 ROESG」対象ブランド群(製品)の売上高目標を設定しています。

2024年度の ROE は6.8%、3カ年平均では7.9%となりました。コストアップをはじめ環境変化への対応が進展してきたことで利益に底打ち感が見られ、ROE の反転が期待できる状況です。引き続き ROIC を重視した事業管理を徹底し、改善スピードを加速させていただきます。

一方、ESG の外部評価指標は3指標すべてで目標を達成し、また「明治 ROESG」対象ブランド群(製品)の売上高も食品・医薬品ともに目標を上回りました。今後は、「サステナ事業融合戦略マップ」に基づき、対象ブランド群ごとの取り組みを深化させ、人・社会・地球に貢献する戦略を着実に実行していきます。

重点戦略

1. 成長事業への経営資源投入

- 成長ドライバーとして、食品海外、BtoB および医薬品を強化・拡大

2. 安定したキャッシュ創出力の維持・強化

- 付加価値の追求による競争優位性の強化
- 事業ポートフォリオの見直しと資本効率の向上

サステナビリティと事業の融合(トレード・オン)

3. 経営戦略に即した人財戦略の推進

明治 ROESG

明治 ROESG

=

ROE (3カ年の平均値)

×

ESG (5項目)

達成度に応じて0.8 ~ 1.2の係数を設定

- ・ 5項目達成=1.2
- ・ 4項目達成=1.0
- ・ 3項目以下=0.8

評価指標	2024年度実績	2025年度計画	2026年度目標 (2026中計目標)
ESG 外部評価機関 (3項目)  外部評価 > ESG 関連指標 サステナビリティ活動を評価する ESG 外部評価機関			
1) MSCI ESG Ratings	AA	AA	AA
2) S&P Global CSA	69点	70点	72点以上
3) ISS ESG	C (スコア46.46点)	C (スコア46点以上)	C+ (スコア50点以上)
事業・財務価値の指標 (2項目) サステナビリティと事業の融合を象徴し、業績向上につながる指標			
4) 食品 明治 ROESG 対象のブランド群売上高	+3.6%	+1.0%	年度計画の達成
5) 医薬品 明治 ROESG 対象の製品売上高	+24.5%	+4.6%	年度計画の達成

明治 ROESG 対象ブランド群(製品)

食品

- 健康志向食品・付加価値型栄養食品
明治ブルガリアヨーグルト、明治プロバイオヨーグルト R-1、
チョコレート効果、ザバス、明治メイバランスなど
▶ **粗利率が高く利益成長に特に貢献するブランド**
- 持続可能な調達に資する食品
明治おいしい牛乳、明治ミルクチョコレート、明治北海道十勝
(ヨーグルト・チーズ) など
▶ **原料生産基盤の持続性に貢献し事業継続を支えるブランド**

医薬品

- 感染症の予防や治療に貢献する主力製品
インフルエンザワクチン、安定確保医薬品(カテゴリ A 製品)
▶ **薬価改定の影響を受けず、安定的な事業運営に貢献する製品**

2026 中期経営計画の進捗

2024-2026 主要財務指標 (KPI)

過去最高水準の営業利益の達成へ

引き続き積極的な成長投資と充実した株主還元を両立

「2026 中計」では、「明治 ROESG」のベースとなる ROE の向上に向けて、ROIC を活用した資本効率の改善に取り組んでいます。

2024 年度は、ROIC が向上した事業がある一方、事業環境の変化や競争激化により当初の戦略からは見直しが必要となる事業も発生しました。2025 年度はこれらの環境変化に対応し利益拡大を実現するとともに、適切に投下資本をコントロールし ROIC を向上させます。

また、2024 年度より導入した「事業戦略レビュー」では、チーフオフィサーと事業責任者が ROIC をベースに、事業や投資の方向性を議論しています。2025 年度のフリー・キャッシュ・フローはマイナスの見込みですが、「事業戦略レビュー」を踏まえて投資可否を適宜見直すとともに、棚卸資産の圧縮と構造改革・コスト低減を速やかに実行していきます。

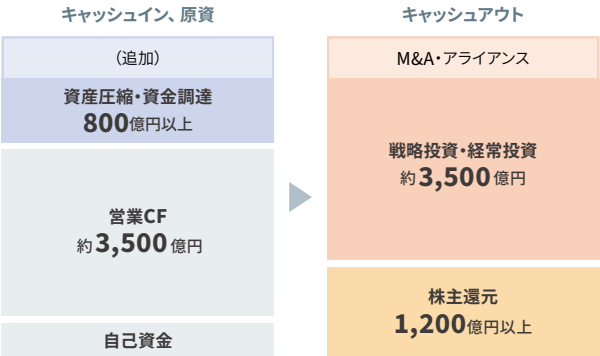
株主還元方針は、「2026 中計」では総還元性向 50% 以上を目標に掲げています。継続的な増配に加えて、自己株式の取得も機動的に実施することで、投資と還元のバランスをとっていく考えです。

主要財務指標

		2026 中期経営計画			
		2023 年度実績	2024 年度実績	2025 年度計画	2026 年度目標
統合目標	明治 ROESG	—	9.5pt	8.3pt	9.8pt
成長性・収益性	連結営業利益	843 億円	847 億円	910 億円	1,165 億円
	食品	643 億円	646 億円	710 億円	830 億円
	医薬品	227 億円	247 億円	260 億円	400 億円
	連結当期純利益	506 億円	508 億円	540 億円	765 億円
	海外売上高	1,348 億円※	1,531 億円	1,710 億円	2,525 億円
効率性	ROIC	6.2%	6.8%	7.0%	8.5% 以上
株主還元	ROE	6.9%	6.8%	7.0%	9.5% 以上
	総還元性向	52.3%	112.8%	—	50% 以上
キャッシュ・フロー	営業 CF	1,079 億円	689 億円	700 億円	[3 カ年] 約 3,500 億円
	フリー CF	833 億円	283 億円	-490 億円	[3 カ年] 0

※ 2024 年度からの事業区分変更を避けて適用した参考値

3 年間のキャッシュアロケーション方針



資産圧縮・資金調達

- 構造改革の推進による資産圧縮
- 政策保有株式は連結純資産比 5% 未満に縮減
- JCR 格付「AA-」維持を前提にした外部調達
- M&A・アライアンス実行時は D/E レシオ 0.5 倍程度を目安に外部調達を検討

投資

- 既存国内事業の基盤強化のための戦略的な投資は継続
 - M&Aを含めた成長分野への積極投資
- | | | |
|-----|------------|---|
| 食品 | 約 2,400 億円 | ・ 国内戦略投資 1,100 億円
・ 海外成長投資 400 億円
・ 経常投資ほか 900 億円 |
| 医薬品 | 約 1,100 億円 | ・ 戦略投資 960 億円
・ 経常投資 160 億円 |

うち、ESG

500 億円

還株主

- 継続的な増配と自己株式取得
- 総還元性向 50% 以上：外部環境の変化などに左右されない下限水準として設定

2026中期経営計画の進捗

2024 業績サマリー

2024年度は、国内市場では消費の二極化傾向が見られ、原材料市況はカカオ原料の高騰など不安定な状況が続きました。このような環境のなか、コストアップへの対応、高付加価値品のプロモーション強化に取り組みました。

明治 ROESG

明治 ROESG	ROE (3カ年の平均値)	ESG (5項目)
2024年度実績 9.5pt	2022-2024年度平均 7.9%	係数 1.2

評価指標	2024年度目標	2024年度実績
ESG 外部評価機関 (3項目)		
1) MSCI ESG Ratings	A	AA
2) S&P Global CSA	68点以上	69点
3) ISS ESG	C (スコア43点以上)	C (スコア46.46点)
事業・財務価値の指標 (2項目)		
4) 食 品 明治 ROESG 対象のブランド群売上高	前年度比 +2.3%	+3.6%
5) 医薬品 明治 ROESG 対象の製品売上高	前年度比 +17.2%	+24.5%

「明治 ROESG」の2024年度実績は9.5ptとなり、目標の8.0ptを達成しました。ROEは2024年度目標にわずかに届かなかったものの、ESG評価指標を5項目すべてで達成しました。

売上高

連結売上高は1兆1,540億円となりました。また、海外売上高は1,531億円（海外売上高比率13.3%）となり、前年度比+13.6%と大幅に伸長しました。

食品セグメント

売上高は9,255億円となりました。原材料コストなどの上昇に対する価格改定の実施を背景に、幅広い事業で増収となりました。特に、カカオ原料急騰の影響を受けたカカオ事業では大幅な価格改定を実施しましたが、「チョコレート効果」を中心に主力ブランドは好調に推移しました。海外では、各エリアとも増収となりました。

医薬品セグメント

売上高は2,296億円となりました。すべての事業で前年度を上回りました。国内事業は主力の抗菌薬が伸長し、海外事業はインドやタイの子会社が好調に推移しました。ワクチン・動物薬事業はインフルエンザワクチンが伸長し、大幅な増収となりました。新型コロナワクチン「コスタイベ」は計画未達となりました。

営業利益

連結営業利益は847億円となりました。主な増減要因は下記の通りです。

増減分析 (億円)

	食 品	医薬品	他	
2023年度実績	643	227	-27	
売上増減	+207	+42	—	※1
業価改定の影響	—	+17	—	※2
原価の変動	-168	+8	—	※3
経費等の増減	-2	-100	—	
その他(子会社損益含む)	-33	+55	-19	
2024年度実績	646	247	-46	

※1 価格改定効果を含む
 ※2 主な内訳
 【食 品】原材料コスト増(国内生乳、カカオ原料など)-188、その他(容量変更など)+20
 【医薬品】原価低減+8
 ※3 主な内訳
 【食 品】マーケティング費用等の変動-12、その他費用の変動+10
 【医薬品】マーケティング費用等の変動-7、その他費用の変動-93

当期純利益・財務指標

連結当期純利益は前年度並みの508億円となりました。前年度の政策保有株式の売却益が影響して税引前当期純利益は減益となりましたが、税金費用が減少しました。ROE、ROICはともに6.8%でした。株主還元では、約300億円の自己株式の取得や年間5円の増配を行い、総還元性向は112.8%となりました。

2026中期経営計画の進捗

2025 計画

2025年度は、引き続き原材料価格の上昇や国内の消費動向などが業績に影響する見通しです。そのような環境のなかでも、「2026中計」の目標達成に向けて各セグメントの取り組みを着実に実行します。

明治 ROESG

明治 ROESG	ROE (3カ年の平均値)	ESG (5項目)
2025年度計画 8.3pt	2023-2025年度平均 6.9%	係数 1.2

評価指標	2024年度実績	2025年度計画
ESG 外部評価機関 (3項目)		
1) MSCI ESG Ratings	AA	AA
2) S&P Global CSA	69点	70点
3) ISS ESG	C (スコア46.46点)	C (スコア46点以上)
事業・財務価値の指標 (2項目)		
4) 食品 明治 ROESG 対象のブランド群売上高	前年度比 +3.6%	+1.0%
5) 医薬品 明治 ROESG 対象の製品売上高	前年度比 +24.5%	+4.6%

2025年度の「明治 ROESG」は8.3ptの計画です。ESG 評価指標の計画達成と同時に、ROIC による経営管理強化を通じた ROE の向上も目指します。

売上高

連結売上高は1兆1,950億円の計画です。食品セグメント、医薬品セグメントともに増収を目指します。また、グループ全体の海外売上高は1,710億円（海外売上高比率14.3%）を計画しています。

食品セグメント

売上高は前年度比1.8%増の9,420億円を計画しています。国内は、原材料価格などのコストアップに対しスピード感を伴った対応を継続します。また、新商品を投入し新市場の創造を目指します。海外は、中国の構造改革を着実に実行しながら、独自価値商品の展開や生産能力増強を通じ、各エリアの売上拡大を図ります。

医薬品セグメント

売上高は前年度比10.9%増の2,547億円を計画しています。国内は、高い需要が続いている注射用抗菌薬の安定供給や新製品の価値最大化に取り組みます。また、インフルエンザワクチンの接種率拡大に向けた啓発活動にも注力します。海外では、CMO/CDMO 事業のさらなる成長に取り組みます。

営業利益

連結営業利益は910億円を計画しています。主な増減要因は下記の通りです。

増減分析 (億円)

	食品	医薬品	他	
2024年度実績	646	247	-46	847
売上増減	+285	+29	—	+314 ※1
薬価改定の影響	—	-34	—	-34 ※2
原価の変動	-158	+1	—	-157 ※3
経費等の増減	-59	+20	—	-40
その他(子会社損益含む)	-3	-3	-13	-20
2025年度計画	710	260	-60	910

※1 価格改定効果を含む
 ※2 主な内訳
 【食品】原材料コスト増(国内生乳、カカオ豆など)-268、その他(容量変更など)+110
 【医薬品】原価低減+1
 ※3 主な内訳
 【食品】物流・マーケティング費用等の変動-55、その他費用の変動-4
 【医薬品】物流・マーケティング費用等の変動-28、その他費用の変動+48

当期純利益・財務指標

連結当期純利益は540億円の計画です。前年度の政策保有株式の売却益の反動はあるものの、事業成長による増益を目指します。なお、ROE・ROIC はともに7.0%を目指します。株主還元は、年間5円増配することで配当性向は50%を上回る計画です。自己株式取得も継続的に検討します。

STRATEGY

戦略



食品・医薬品の各セグメントにおいて、「2026中期経営計画」で設定した重点課題に応える事業戦略を推進していきます。さらに、両セグメントの発展の基盤となるサステナビリティ、人財、技術開発、知的財産、デジタルテクノロジーにおいても、明治グループならではの戦略を展開して持続的な成長につなげます。

- 29 食品事業戦略 | COO メッセージ
- 31 2026中期経営計画の事業別進捗
- 41 医薬品事業戦略 | COO メッセージ
- 43 2026中期経営計画の事業別進捗
- 49 サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ
- 53 自然との共生
- 58 人財戦略 | CHRO メッセージ
- 61 人財マネジメント
- 66 イノベーションの創出
- 67 技術開発戦略
- 69 知的財産戦略
- 71 DX 戦略 | CDO メッセージ

食品事業戦略 | COO メッセージ

meiji ならではの「独自価値」を最大化して 商品や組織を変革し、新たな成長をもたらします

食品セグメント COO 就任にあたって メーカーとしての meiji の強さを引き出したい

食品事業を成長軌道に戻し、さらに強くしていくことが新 COO としての私の使命です。それを果たすために、まず社内との対話を深めていきます。「2026 中期経営計画（以下、2026 中計）」では「市場・事業・行動を変える」ことを掲げ、社員は変革に向けた努力を重ねています。しかし、まだまだ期待する成果には至っておらず、支社や工場、研究所などへ積極的に赴いて現場の社員と対話を重ね、さらなる変革のためには何が必要なのか、率直な意見を聞いていく考えです。

そして、変革と成長に向けて追求したいのが、あらためてメーカーとしての meiji の強さを引き出すことです。そのために 3 つのテーマに取り組みます。一つ目は meiji の独自価値に磨きをかけていくこと。私はイノベーションというのは大げさに構える必要はなく、お客さまの困りごとを解決することで成し得ると捉えています。明治グループがこれまで生み出してきた、乳酸菌やカカオをはじめとする独自価値は大きなポテンシャルを

秘めています。しかし、私たちはそれを最大限に活かし切れていないと考えています。もっと高い視点から解決できる困りごとを洗い出し、さらなるイノベーションの可能性を探っていきます。既存のプロダクトの枠を壊すぐらいの気概で「変える」ことに臨み、部門間の連携が強まる仕組みを設け、新しい切り口で商品や事業が生まれる組織を構築していきます。

二つ目は、メーカーとして現場力を強化することです。研究・開発部門が連携して生み出した価値を、生産部門が形にし、営業部門がお客さまに届ける一連のバリューチェーンにおいて、価値を減衰させないことが現場力の強さです。しかし、各部門の実行水準が期せずして下がり、価値を損なっているケースもあるはずです。そうしたケースを現場と本社がコミュニケーションを重ねることで、バリューチェーン全体で解決していきます。そして三つ目は、環境の変化に対応できるコスト競争力の確保です。原材料などのコストアップと販売数量の減少により限界利益の伸びが停滞しています。生産体制の最適化はもちろん、本社や支店においても DX を駆使して業務を合理化し、全社的な取り組みでコスト競争力を強化していきます。

八尾 文二郎

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

食品事業戦略 | COO メッセージ

2026 中期経営計画の達成に向けて ROIC に則って臆することなく成長投資を実行

「2026 中計」初年の 2024 年度の業績は、残念ながら当初の目標に少し届きませんでした。ただ、国内においては原材料費の高騰に対応した価格改定を断行し、その影響を吸収できたことは一つの成果だと捉えています。お取引先さまやお客さまにはコスト増が続く状況をご理解いただけるようになりましたので、今後は価格改定を定常作業の流れの中に定着させていきます。一方、価格と価値のバランスがとれていない商品は、お客さまからの支持を失っていくことも強く認識しており、すべてのカテゴリーにおいて、リニューアルや新商品によって meiji ブランドの価値を向上させていくことに取り組んでいきます。

海外については、中国事業が苦戦しているものの、将来の成長のためには歩みを止めるわけにはいきません。中国事業の収益改善の進捗には細心の注意を払いながら、他エリアについては同時並行で事業拡大のチャンスを狙っていきます。規模拡大にあたっては、経営をある程度現地に委ねてローカルオペレーションをうまく機能させることが重要だと認識しています。業績が好調な明治アメリカは、CEO は日本人ですが、COO 以下の主要幹部はすべてローカル人財です。持分法適用会社の CP メイジも、生産や品質管理は明治が担当していますが、トップ以下、商品開発や販売部門は CP

グループが担うことでうまく機能しています。ローカル人財を適正にマネジメントできる人財の育成・獲得に向けて、設備投資同様のプライオリティで取り組んでいきます。

「2026 中計」で推し進める ROIC による事業管理は社内に浸透しつつあります。反面、ROIC をあまりに意識し過ぎると、本来、分子を増やす目的で投下すべき資本、すなわち成長するための投資に対して慎重になり過ぎ、二の足を踏む懸念もあります。分子を増やすためのチャレンジ投資については、慎重になり過ぎないように社内を鼓舞していきたいと考えています。一方で、ROIC で計って価値を生んでいないと判断した事業については思い切った整理が必要と考えます。新しい事業を仕掛けながら、ROIC の改善が見込めない事業については躊躇なく撤退することを、バランスよく当たり前に実行できる組織にしていきます。

また、サステナビリティと事業の融合に向けても手応えを感じています。私たちが手掛ける商品はカテゴリーがきわめて幅広く、小売業の店頭で商品を通してお客さまとコミュニケーションできる機会が豊富にあります。少し時間はかかると思いますが、今後、サステナブルな取り組みや商品を充実させ、店頭での顧客接点から「meiji はサステナビリティ活動に真摯に取り組み、人にも社会や地球にも優しい企業だ」というブランドイメージを醸成し、市場拡大を図っていければとも考えています。



ステークホルダーへのコミットメント 課題を必ず克服して、事業を進化させる

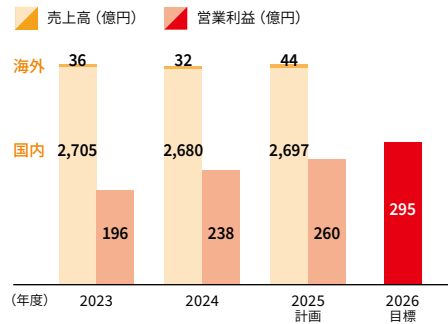
食品事業の命運を握るのは、やはり「独自価値」だと考えています。meiji の独自価値によって貢献できる世界はまだまだ広げることができ、いま有しているポテンシャルでも成長軌道への回帰は十分可能です。その上で研究開発による新たな独自価値の創出に挑み、過去の慣習にとらわれず、一時的なあつれきも躊躇せず、meiji ならではの独自価値を最大化して収益につなげていきます。大きな課題が待ち受けていますが、これ乗り越えて事業を進化させ、企業価値を高めることで、株主や投資家の方々の期待に応えていきます。

食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

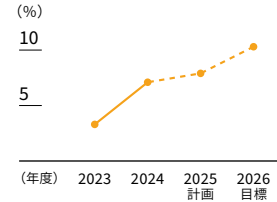
デイリー事業

国内は付加価値商品を軸にした安定成長を志向
海外は中国事業の構造改革を着実に遂行

売上高・営業利益推移



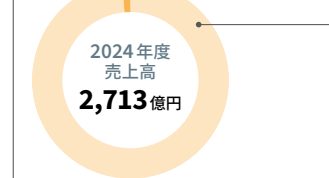
ROIC 推移



明治 ROESG 対象品
2024 年度
売上高比率 **78%**

国内外売上高比率

海外 1.2% 32 億円
(前年度比 -9.2%)
国内 98.8% 2,680 億円
(前年度比 -0.9%)



プロバイオティクスヨーグルト

前年度並み。「明治プロビオヨーグルト R-1」は市販品が下期急伸。医師推奨の訴求や家族世帯へのアプローチが奏功。環境に配慮した商品改良も進む

ヨーグルト

増収。「明治ブルガリアヨーグルト」はブランド全体での露出拡大で好調。高付加価値品のラインアップも強化

牛乳

増収。「明治おいしい牛乳」の中小容量が好調に推移。新発売の「明治おいしいミルクコーヒー」も貢献

中国 販売先の見直しや商品の絞り込みを実施した影響で減収となったが販売限界利益率は上昇。利益体質への改善が進む

環境認識

国内では、世帯構成の変化や節約志向の高まりなどを受け、PB 商品や中小容量品の販売が増加するなどの変化が見られます。ヨーグルト市場は2023年度以降、金額ベースでの成長を維持。価格改定も浸透してきており、今後はいかに数量を回復軌道に乗せられるかが問われます。また、牛乳市場は高価格品と低価格品が成長をけん引する構図が続いています。

2026 中計の進捗状況

「2026 中計」では、国内のプロバイオティクスヨーグルトやヨーグルトはキャッシュカウ事業へと位置付けを変え、安定成長と利益貢献を目指します。牛乳は黒字化に向け構造改革をいっそう進める期間としています。一方で海外は、中国の牛乳・ヨーグルト事業の立て直しが課題です。

2024 年度は事業全体で減収増益となりましたが、計画比では売上・利益とも達成しました。国内は減収増益。プロバイオティクスヨーグルトは前年度並みとなり、底打ち感が見られました。ヨーグルトはプロダクトミックスの改善が進んでいます。牛乳は黒字化に向けて前進。新商品が好調で、宅配事業の構造改革も進展しました。2025 年度は乳価などコストアップへの対応が課題です。数量への影響

海外では、中国において消費の二極化が進行。低価格品が市場での広がりを見せる一方で、高付加価値で高価格の商品も存在感を示しています。競合にない付加価値の訴求が今後のポイントと捉えています。国内、海外ともに乳や乳酸菌の持つ健康価値を提供することで人々の健康ニーズに応えていきます。

も注視しながら、商品・マーケティングの両面から着実に取り組みを進めます。

海外は減収となった一方、販売限界利益率が改善し、営業損失も縮小しました。2025 年度も引き続き構造改革を進めるほか、7 月には中国版「明治おいしい牛乳」を発売し、売上拡大による利益額の増加に取り組みます。

2025 年度のポイント

- 乳価改定への対応
- 「明治プロビオヨーグルト R-1」を中心とした付加価値商品の数量増と新商品の提案強化
- 最適生産体制の構築、工場再編の着実な遂行（下期：東北工場閉鎖予定）
- 中国での独自価値商品の拡大、営業・販売体制の強化



食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

デイリー事業

付加価値商品の提案強化

時代ごとの健康や栄養への関心に応えるべく、乳・乳酸菌の研究、発酵・製造技術の追求、商品の魅力を伝える効果的なマーケティングなど、「おいしさ」と「栄養価値・健康価値」にこだわったmeijiならではの商品の提案強化に取り組んでいます。

プロバイオティクスヨーグルト

「明治プロビオヨーグルトR-1」では、医師推奨の訴求やお子さまを持つ世代へのアプローチを継続し、顧客基盤の強化・拡大に取り組みます。加えて、競争激化のなかで優位性とブランドイメージを盤石にすべく、地方自治体との取り組みや環境への配慮など独自性のある取り組みにも注力します。また、2025年3月に発売した新商品「明治Wのスキンケアヨーグルト」の定着にも取り組みます。



「明治Wのスキンケアヨーグルト
(機能性表示食品)」
(特許第7061560号)

ヨーグルト

「明治ブルガリアヨーグルト」は引き続き、本場ブルガリアの味わいを再現した「HOME MADE STORY」や、フルーツの渋みや深みを引き立たせた「大人のDeep Blend」などの高付加価値品の展開を強化します。また、ブランド初のフルーツタイプを2025年3月に発売したことを契機に、「明治北海道十勝ミルクきわだつヨーグルト」は生産・販促活動の効率化と売上最大化に取り組みます。



「明治ブルガリアヨーグルト
LB81 プレーン
HOME MADE STORY
(ホームメイドストーリー)」



「明治ブルガリアヨーグルト
大人のDeep Blend
白桃ミックス」



「明治北海道十勝ミルク
きわだつヨーグルト メロン」

牛乳

2024年10月発売の「明治おいしいミルクコーヒー」は、ミルクをおいしく飲むコーヒー乳飲料という独自のポジショニングを強みに、認知拡大に取り組みます。加えて、2025年4月には容量700mlの「明治乳ヘルシーボトル」シリーズを発売。世帯人数の減少や節約志向、エシカル消費の意識拡大など、時代の変化に対応した新たな提案で市場定着を目指します。



明治おいしいミルクコーヒー
こだわりの生乳に加えて、独自の氷点濃縮製法採用。
新鮮なミルクの豊かな香りとすっきりした後味を実現



明治乳ヘルシーボトル
過剰在庫が問題となっている脱脂粉乳を使用し、
持続可能な酪農・乳業の実現にも貢献

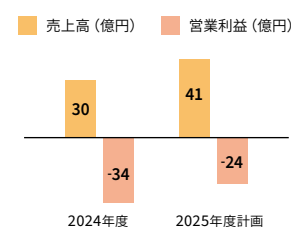
中国での独自価値商品の拡大

収益改善のための「リバイバルプラン」の実現に向けては、利益を伴う売上拡大が必須です。現地に設立した商品開発センターを中心に、meijiならではの独自価値を持った商品の開発・上市に取り組んでいます。2024年度には、北海道十勝の乳酸菌を使用した「北海道風味ヨーグルト」などを投入。また、2025年7月には中国版の「明治おいしい牛乳」を発売しています。引き続き、日本で培ってきた技術をベースに、現地のニーズに合わせた商品を現地主導で開発し、付加価値の高い商品のラインアップを拡充していきます。

消費の二極化や低価格志向、価格競争が指摘されている中国市場では、販売チャネルにも変化が見られます。足元では、スマートフォン上からアプリを通して実店舗や倉庫へと注文でき、自宅まで配達されるO2Oサービスや、ホールセールチャネルが好調です。こうした好調なチャネルでの商品展開を強化しています。

また、保有する生産キャパシティを中国内向けの展開だけでなく、製造受託に活用することなども検討しています。引き続き固定費削減などコストコントロールを徹底しつつ、新たな商品展開や取り組みにも注力していきます。

中国事業の売上高・営業利益の推移



「リバイバルプラン」の全体像

1. 構造改革

- 収益性を考慮した販売エリア・販売先の見直し
- コスト最適化と生産体制の整備

2. 事業・商品ポートフォリオの見直し

- 独自価値商品の投入、付加価値商品の構成比拡大
- 中国外への輸出など新たな取り組みの検討

食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

デイリー事業

最適生産体制の構築

商品戦略と連動して国内の生産体制の最適化にも取り組んでいます。北海道新工場は、脱脂粉乳などを生産する2工場を集約。付加価値の高い乳原料を生産するほか、海外輸出を想定してハラル認証取得を予定しています。また、神奈川新工場はヨーグルトなどを生産する3工場を集約。新たな生産技術を導入し、賞味期限の延長や新形態商品の開発の実現を目指します。集約される一部工場は2025年度から徐々に生産を中止していき、新工場は2027年3月に稼働予定です。

生産コスト高騰や高齢化などを背景に日本の酪農家戸数が減少するなか、質の高い原乳を安定して調達することは事業の継続性の観点からも重要です。投資によって新たな生産技術も導入しながら生産体制を整備して、付加価値の高い商品の創出につなげ、事業の競争力向上を目指します。

生産体制最適化のポイント

- 省力化・省人化を通じた人件費をはじめとする固定費水準の低減
- 安定した酪農基盤との連携による競争力の強化

北海道新工場

目的 : 乳製品の安定供給、さらには国内外への事業拡大に向けた乳製品の付加価値向上

生産品目 : 脱脂濃縮乳、脱脂粉乳、乳たんぱく質、クリーム、バターなど

投資額 : 約480億円 人員 : 半減



神奈川新工場

目的 : ヨーグルトを中心とした生産能力の最適化。固定費削減と生産効率化による収益性の向上

生産品目 : プレーンヨーグルト、ドリンクヨーグルトなど

投資額 : 約400億円 人員 : 3分の1以下まで減少



事業の安定性に寄与する持続可能な酪農への取り組み

日本の酪農現場では後継者や働き手の不足などが課題となっています。明治グループでは酪農を持続可能にし、安定的に牛乳・乳製品を提供するためにMDA (Meiji Dairy Advisory) を展開し、酪農家の経営をサポートしています。MDAは、酪農家の人材マネジメントに焦点を当て、牧場の作業改善や経営管理技術の向上など、酪農に関わる人々の成長を支援することで、持続可能性のある酪農経営をサポートする活動です。2024年9月には、労働集約的で孤立しがちな酪農家が交流できるウェブサイト「MDA COMMUNITY」を開設し、ノウハウの共有などを通じた酪農業界の底上げにも貢献しています。

また、外部パートナーとの連携にも注力しています。(株)ファームノートなどとの協業では、デジタル技術を活用した生産性向上やGHG(温室効果ガス)排出量削減の取り組みを進めています。

 MDA (Meiji Dairy Advisory)

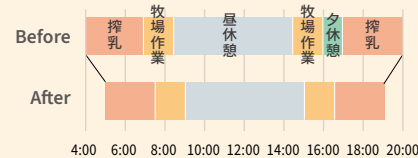
MDA取り組み戸数(累計) **2024年度 56戸** **2026年度 目標 100戸**

MDAでの支援内容とその効果

CASE 1 | A牧場

スタッフ1日あたりの労働時間の削減

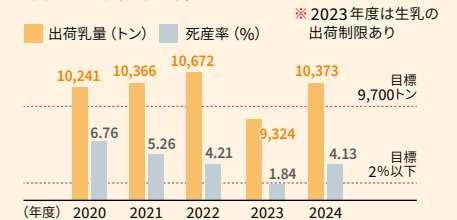
作業の可視化やチームミーティング運営を支援することで、不要な作業を削減し、スタッフ間の労働バランスを適正化。結果として、1日あたりの平均労働時間は約30分、拘束時間は約1時間短縮した。



CASE 2 | B牧場

組織改善による農場成績の向上
乳量の増加と死産率の低下

複数農場が合併した農場において経営目標設定や会議運営などの組織改善を支援。目標の理解浸透やチーム連携が図られ、農場成績が向上した。

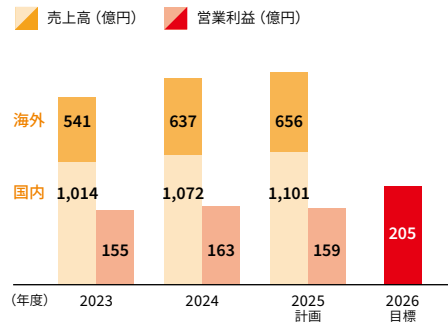


食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

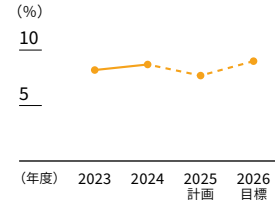
カカオ事業

国内では原料高騰に左右されない商品・マーケティング戦略を推進
中国・米国は生産能力を増強して高い需要に対応

売上高・営業利益推移

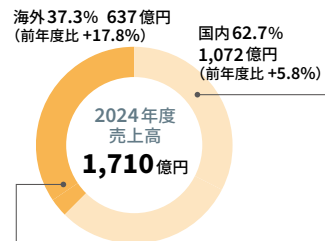


ROIC 推移



明治 ROESG 対象品
2024年度
売上高比率 **36%**

国内外売上高比率



チョコレート

増収。原料高騰を受けて価格改定を実施。カカオの健康価値が支持されている「チョコレート効果」は販売数量も増加。パッケージを通じてサステナビリティの取り組みを訴求

グミ

一部商品の終売が影響して減収。ただし、主力の「果汁グミ」は商品ラインアップの拡充やプロモーション強化が奏功し伸長

中国 ホールセールチャネルを中心に「アーモンドチョコレート」が好調に推移。2024年9月から広州の新工場で生産した「ハローパンダ」も販売開始

米国 消費の二極化のなかで、スタウファードブランドとmeijiブランドの差別化されたポートフォリオが奏功。meijiブランドでは「ハローパンダ」などのチョコレートスナックが好調

環境認識

世界的なカカオ原料の高騰への対応が重要になっています。国内のチョコレート市場は2023年度に続き2024年度も拡大しました。価格改定の効果に加え、ハロウィンやクリスマスなどのハレの日の需要拡大、訪日外国人の増加によるインバウンド需要の拡大が寄与しました。グミ市場も伸長しており、固さ・食感などのバリエーションが増えたことで、食シーンやユーザー層の広がりが見られます。

2026中計の進捗状況

「2026中計」では、付加価値の高い事業に転換すべく、カカオのサステナブルな価値訴求の強化や独自性の高いマーケティング施策の実行を進めています。また、最適な開発・生産・販売体制やグローバルSCMの構築、グローバルブランド品の育成にも着手しています。2024年度は、国内では価格改定を複数回実施し、原価アップ分をカバーすることができました。2025年度もさらなるコストアップに対応しつつ、原料高騰に左右されない、独自技術やサステナブルカカオを訴求した商品の展開も強化していきます。

海外について、2024年度は中国・米国ともに消費の二

海外では、中国は消費マインドが低調ななか、品質と価格のバランスが取れた外資系のホールセールチャネルは好調です。カカオ原料の高騰による価格改定が2025年度から本格化する見込みですので、対策を急いでいます。米国では、カカオ原料高騰の影響を受け、他の菓子メーカーはチョコレートではなく、グミやスナック菓子の販促に注力する状況が見られます。関税政策による影響も注視しています。

極化が見られましたが、「ハローパンダ」など独自性のある商品の需要は強く、生産能力を増強して、取り扱い店舗やエリアを拡大しています。2025年度は減価償却費の増加もあって一時的に減益見込みですが、ブランド価値を訴求することで着実な売上拡大を目指します。

2025年度のポイント

- 価格改定の実施
- 独自技術やサステナブルカカオを訴求した付加価値商品の強化
- グローバル展開の強化と生産能力の増強



株式会社 明治
執行役員
グローバルカカオ事業本部長
萩原 秀和

食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

カカオ事業

付加価値商品の強化

「おいしさ・楽しさ」に加え、健康価値、サステナブルカカオ、ロングセラーの安心感、特許やノウハウでの差別化など、バリエーション豊かな独自価値の創造が強みにつながっています。近年は「ひらけ、カカオ。」をスローガンに、活用されてこなかったカカオ由来の素材を使った商品開発にも取り組んでいます。

多様な独自価値創造の方向性

● 特許やノウハウで支えられた製法・製造技術

2025年5月発売（エリア限定：関東甲信越）の「生のときしっとりミルク」はこれまでにない水分領域を実現した商品です。独自の特許製法「生ねり製法」（特許第7404270号）で、水分3%～10%の範囲でも水と油を分離させることなく、しっとり柔らかで濃厚な味わいを実現。常温（28℃以下）保存可能で、賞味期限12カ月のロングライフという点も特徴です。



「生のときしっとりミルク」

● 健康価値の訴求

カカオポリフェノールの健康価値を訴求した「チョコレート効果」は、2024年度チョコレート市場全ブランドのなかで売上No.1※に成長。手軽なパウチから大容量タイプまで、またアーモンドやクランチ入り、善玉コレステロールを増やす働きや血圧が高めの方の血圧の低下を助ける機能性表示食品「チョコレート効果Wプラスカカオ72%」まで、多彩なラインアップで展開しています。



「チョコレート効果 カカオ72%大袋」

※ インテージ社 SRI+ チョコレート市場 2024年4月～2025年3月 ブランド別累計販売金額

● ロングセラーブランドの価値強化

「きのこの山」「たけのこの里」は商品そのものの形状を立体商標として登録（商標登録第6031305号、第6419263号）。模倣品には厳正な対応を取り、ブランドを保護しています。また、2025年の「きのこの山」発売50周年を契機に、商品・イベント・流通の3領域で里山の大切さと持続可能なカカオづくりを発信する「きのこの山たけのこの里サステナブル宣言」を発表し、多様なコミュニケーションを展開しています。引き続きロングセラー商品ならではのブランド価値の活用 に注力していきます。

事業とサステナビリティの融合がもたらす競争優位性と事業安定性

2006年から独自のカカオ農家支援活動「メイジ・カカオ・サポート（MCS）」を実施し、現在、支援の輪は9カ国に拡大しています。MCSを通じてカカオ農家との関係が強化され、近年の世界的なカカオ供給不足のなかでも調達の安定性に貢献しています。

2022年にはカカオの新しい価値創造を目指すプロジェクト「ひらけ、カカオ。」を始動。その一環として、カカオの未利用部位を活用したアップサイクルに取り組んでいます。例えば、バイオプラスチックメーカーの（株）ヘミセルロースと協業し、カカオ豆の種皮であるカカオハスクを原料に用いた生分解性プラスチックを開発。2025年2月には、メキシコの農園運営管理会社YAKAWと連携し、現地での事業化に着手しました。

明治グループでは、2026年度までに、契約するすべての農園までのトレーサビリティの確立と、支援地域で生産されたカカオ豆「明治サステナブルカカオ豆」の調達比率100%を目指してきましたが、2024年度にこの目標を前倒しで達成しました。

これらの取り組みや進捗状況は、商品パッケージへの掲載や「カールおじさん」を起用したコミュニケーション活動などを通じて、広く訴求しています。こうして社会価値を顧客価値に変換し、購買促進につながることで経済価値に変換。それを生産者に還元するという好循環を生み出していきます。

 メイジ・カカオ・サポート

（株）ヘミセルロースとの取り組み



カカオハスク



生分解性の
カカオバイオプラスチック



「遊べる!学べる!
サステナブル
きのこの山」

食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

カカオ事業

グローバル展開の強化

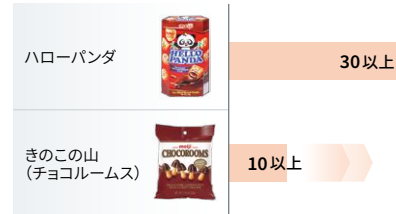
2024年度の海外売上高比率は37%となり、meijiならではの独自価値を持つ商品のグローバル展開が着実に進んでいます。常温品の特性を活かし、販売面では自社販売と代理店の活用を、生産面では現地生産と輸出を組み合わせる展開をしています。

独自価値を持つ商品のグローバルブランド化

チョコレートスナック「ハローパンダ」は30以上の国・地域で展開しており、カカオ事業の主力ブランドのなかでも最大規模の売上高に成長しています。米国や中国では生産能力を増強し、それぞれ販売エリア・店舗を拡大しています。

「ハローパンダ」に続いて「きのこの山」も年々展開を広げており、また「メルティキッス」も展開国・地域での規模拡大に注力しています。引き続き、北米、中国、ASEAN、中東、欧州を重点エリアとしてさらなる成長を目指します。

ブランド別展開国・地域数



インバウンド需要との相乗効果の追求

訪日外国人の増加によるインバウンド需要を取り込むべく、国内では日本らしいフレーバー展開の強化や需要の高い店舗での集中的なプロモーション活動、行政などとの連携に取り組んでいます。商品パッケージには多言語対応情報サイトに誘引する二次元バーコードを掲載し、商品情報を分かりやすく提供しています。

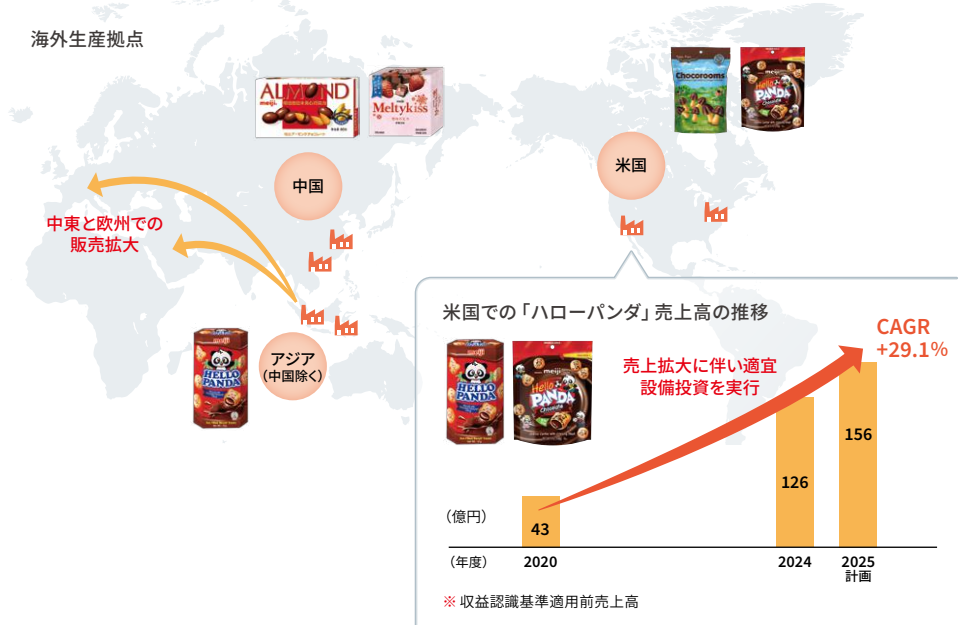
こうして日本滞在時の需要にアプローチするとともに、日本からの輸出体制も強化しています。また、帰国後の各国・地域での継続的な需要拡大につながるよう、日本と現地でのマーケティング活動の連動も進めています。

生産体制の最適化

カカオ事業の生産拠点は、日本以外に米国、シンガポール、インドネシア、中国に広がっています。米国では「ハローパンダ」の生産ラインを増強し、中国でも2024年1月に広州で新工場が稼働するなど、グローバルでの生産能力を強化しています。また、シンガポールの工場ではハラル認証を取得。中東と欧州での販売拡大に注力しています。

その一方で、一部商品ではスペックを統一するグローバルスペック化に取り組んでおり、日本も含めた各地の生産能力を有効活用するための基盤づくりも進めています。

海外生産拠点

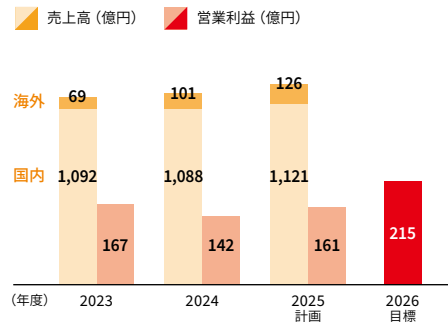


食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

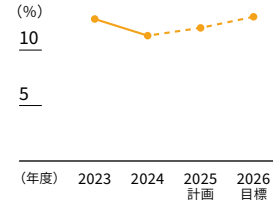
ニュートリション事業

国内は商品の見直しと構造改革を加速
海外はアジア地域での展開強化でさらなる拡大へ

売上高・営業利益推移



ROIC 推移



明治 ROESG 対象品
2024年度
売上高比率 **88%**

国内外売上高比率

海外 **8.5%** 101億円
(前年度比 +46.3%)
国内 **91.5%** 1,088億円
(前年度比 -0.4%)



スポーツ栄養

増収。粉末タイプの「ザバス」は競争激化で停滞したが、「ザバスミルク」が高たんぱく配合商品を中心に好調に推移

乳幼児ミルク

インバウンド需要の減少や生活防衛意識の高まりで減収。利便性の高い液体タイプは成長を維持。容器の見直しで包材使用量を削減、配送効率を向上

高栄養食品・流動食

増収。「明治メイバランス」シリーズは市販用商品が成長をけん引。コミュニケーション施策の強化が奏功

乳幼児ミルク

meijiブランド品は、特にベトナムやパキスタンが成長をけん引。ダノン社ブランドのキューブタイプ粉ミルクは欧州6カ国で展開中

高栄養食品・流動食

台湾やベトナムで「明治メイバランス」を展開。市場定着を目指し、マーケティング活動を強化

環境認識

国内では、生活必需品の価格上昇や実質賃金の低迷などの影響により低価格品へのシフトが顕著になっており、一貫して高付加価値を訴求してきた当社にとっては厳しい環境となっています。加えて、乳幼児ミルクでは出生数の減少、粉末プロテインは価格競争激化も影響しています。一方、高栄養食品市場は健康意識の向上や在宅介護の増加などにより拡大が続いています。

2026中計の進捗状況

「2026中計」では、国内では付加価値提案による競争力アップ、海外では成長スピード加速のための基盤強化や独自価値の創造による優位性の確立に取り組む方針です。

2024年度は事業全体では増収減益となりました。国内は、乳幼児ミルクや「ザバス」の粉末タイプの不調により減収減益となりました。ただし、苦戦のなかでも、時短ニーズを捉えた乳幼児ミルクの液体タイプは好調に推移し、「ザバスミルク」は供給能力を超える需要を獲得、「明治メイバランス」はプロモーション強化でブランド認知が向上するなど、成長の芽も見えています。海外は、アジアや欧州での価値訴求が奏功して乳幼児ミルクを中心に売上高は拡大

海外の乳幼児ミルク市場は、今後も出生数が増加傾向にある国・地域や、出生数は減少ながらプレミアム市場が好調で金額ベースで成長が見込まれる国・地域など、状況はさまざまですが、全体として成長余地が大きいと認識しています。また、高栄養食品市場はアジアで拡大しており、今後もチャンスがあると捉えています。

しましたが、営業利益は先行投資費用の増加により減益となりました。

「2026中計」達成に向けては、特に国内での競争力の回復が急務です。2025年度は商品の見直しに加え、生産・販売体制の再構築など抜本的な構造改革やコスト削減も検討していきます。同時に、供給能力を増強した「ザバスミルク」など、好調な商品群はさらなる拡大を狙います。

2025年度のポイント

- 国内主力品の競争力回復
- 海外展開エリアの拡大
- 事業環境の変化に対応したリーンな体制づくり

食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

ニュートリション事業

国内主力品の競争力回復

事業環境の変化に対応して構造改革やコスト削減を進める一方で、中長期的な事業成長のためには商品力のさらなる強化が不可欠です。既存商品の改良や新商品の開発、商品と連動した新たなサービスの開発・定着、商品の価値を伝えるコミュニケーション施策の拡充に取り組んでいきます。

スポーツ栄養

「ザバス」はターゲットとするお客さまを再定義し、それぞれのニーズに合致した価値提供・価値訴求に注力します。また、供給能力を増強した「ザバスマルク」は、高たんぱく配合商品のラインアップを拡充することで、力強い成長を目指します。

- 健康・美容意識の高い層
健康・美容面からのプロテインの重要性を訴求して飲用習慣を促進し、新規顧客を拡大



「ザバス シェイプ&ビューティ」

- スポーツ習慣がある層
アプリを活用して、特にジュニア層へのアプローチを強化。生涯ユーザーとして育成



「ザバス ジュニアプロテイン」

- トレーニング効率を重視する層
からだづくりに役立つ成分「アシッドホエイ」の特徴を訴求し、優位性の理解を促進



「ザバス マッスルエリート」

乳幼児ミルク

日々安心しておいしくいただきたい商品だからこそ、品質などの強みはそのままに、多様な商品ラインアップで値ごろ感も訴求しつつ、商品「+α」の価値提供を目指していきます。液体ミルクは、災害用の備蓄需要に加え、利便性を求める層からの支持が集まり成長しています。この背景には大手哺乳びんメーカーと哺乳器用乳首アタッチメント（意匠登録第1758404号、第1668466号）を共同開発するなど、使用されるシーンまで考慮した商品設計も強みになっています。

電話相談窓口「赤ちゃん相談室」や育児記録アプリ「赤ちゃんノート」を通じた情報提供も継続しています。2022年から始めた「鉄チェック活動」は2024年に測定人数1万人に達し、幼児の貧血実態把握と鉄摂取啓発に一役買っています。こうした地道な研究や実態把握の結果をお客さまとのコミュニケーションに活用し、飲用継続率の向上につなげていきます。

「鉄チェック活動」を用いた共同研究結果※1

(mg/日)	1～2歳	3～5歳
推奨量	4.5※2	5.5※2
摂取量（平均/中央値）	3.5※3	4.3※3
貧血割合	貧血疑いの割合 4.1%（1～5歳、n=12,714）	

※1 相模女子大学・堤特任教授との共同研究による

※2 日本人の食事摂取基準（2020年版） ※3 国民健康・栄養調査（平成28年）



高栄養食品・流動食

高齢化が進むなかで好調な「明治メイバランス」は、食事の一品として利用できる「スープテイストシリーズ」など商品ラインアップを拡充していきます。ブランド発売30周年となる2025年度は、キャンペーンを強化してブランド認知のさらなる向上に取り組みます。



「明治 メイバランス
スープテイスト」

海外展開エリアの拡大

ニュートリション事業の商品は、幅広い世代の多様な健康・栄養ニーズに応えるラインアップが強みです。その独自価値を持った商品を海外にも広げるべく、特にアジアでの展開を強化しています。

乳幼児ミルクは、現在、パキスタン、台湾、タイ、ベトナムなどで販売しています。一部の国では日本と同様に「鉄チェック活動」を実施し、商品と情報をセットにした普及活動に取り組んでいます。また「明治メイバランス」は展開国・地域問わず商品スペックを統一した「グローバルスペック品」として、フレーバー展開を強化しています。引き続き各国・地域のニーズに合致した商品開発・改良を進めるとともに、商標出願など基盤づくりにも取り組んでいきます。



タイでの「鉄チェック活動」



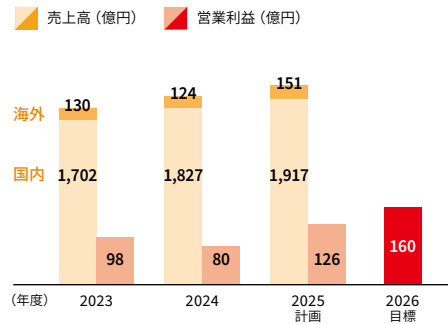
2025年5月からタイで発売された
キューブタイプの乳児用粉ミルク
「meiji INFANT FORMULA GOLD EZcube」

食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

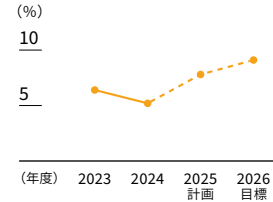
フードソリューション事業

国内・海外ともにBtoB事業で成長をけん引
収益性向上に向けた価格改定と構造改革を着実に遂行

売上高・営業利益推移

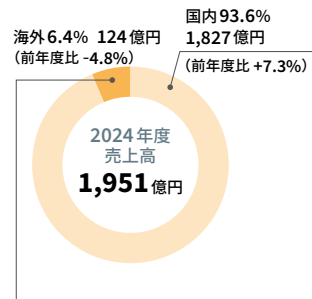


ROIC 推移



明治 ROESG 対象品
2024年度
売上高比率 **7%**

国内外売上高比率



BtoB

増収。提案強化により取り扱いが拡大。独自技術で差別化されたクリームやカカオ原料を中心に伸長

フローズンデザート

増収。市場拡大を追い風に、主力の「明治エッセルスーパーカップ」「明治ブルガリアフローズンヨーグルト」が好調

中国 | BtoB

提案型営業が奏功。牛乳では新規顧客の開拓が進み、商品ラインアップを強化したクリームも着実に成長

中国 | フローズンデザート

華南エリアの天候不順に端を発する市場停滞を受けて苦戦

環境認識

乳価やカカオ原料の高騰といった厳しいコスト環境が継続しています。そのなかで、国内のBtoB事業の取引先の一つとなる外食産業はコロナ禍後に持ち直しを見せており、インバウンド需要の拡大も追い風となっています。人手不足が作業効率化ニーズの拡大につながるなど、これまでにない事業機会も見えてきています。アイスクリーム市場は、猛暑や

2026中計の進捗状況

「2026中計」では、国内・海外ともにBtoB事業を成長ドライバーと位置付けています。国内では、独自価値のあるBtoB製品の提案強化に注力します。また、市販のアイスクリームやチーズは主力ブランドの強化・拡大に加え、新たな価値を持つ商品の開発・上市も精力的に進めています。一方で、低収益事業の改革や中国事業の立て直しなど、選択と集中による収益性・効率性の向上にも取り組んでいます。

2024年度は全体では増収減益となりました。国内はBtoB事業がけん引して増収増益となったものの、想定以上のコストアップの影響で計画は未達となりました。2025年度は価格改定を着実に遂行し、利益を伴った売上成長を目指します。

インバウンド需要の増加に加え、節約志向が続くなかで、比較的安価なデザートとして需要が拡大しています。

中国では、計画的な消費を心掛ける「理性消費」の風潮が広がっており、市場全体では低価格帯へのシフトが見られます。ただ、品質や機能性などの付加価値を重視する層も一定以上存在しており、開拓の余地はあると考えています。

海外は、フローズンデザート事業の苦戦や新工場稼働によるコスト増が響き、減収減益となりました。2025年度は、BtoB事業ではクリームなど独自技術を活用した製品の展開に注力するとともに、新規取引先の開拓を進めることで成長を加速します。フローズンデザート事業は、商品ラインアップ強化やエリア拡大により回復を目指します。

2025年度のポイント

- 付加価値商品の市場定着
- 価格改定の着実な遂行と主力品の拡大
- 中国でのBtoB事業の拡大とフローズンデザート事業の成長回復

食品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

フードソリューション事業

国内 BtoB 事業の成長

研究開発力や独自技術を活かした専用商品の開発や市販ブランドの活用に加え、「明治アプリケーションセンター」でのお客さまとのダイレクトなコミュニケーションにより、個々の課題や状況に即応に対応することで、取り扱いの拡大につなげています。他社と差別化された付加価値の高い商品を拡大することでプロダクトミックスを改善し、収益性向上を目指します。

独自技術商品の拡大による差別化推進

● コンパウンドクリーム

独自の製法技術で、フレッシュクリームとそん色のない乳風味の軽食感ホイップを実現。なかでも「明治 ルミエージュ」は業界初の超低脂肪商品。通常は脂肪分が低くなればホイップ時間は長くなりますが、植物性脂肪分18%の本商品は、同28%の当社製品と比較しホイップ時間を30%短縮。味や食感だけでなく、人手不足や作業時間効率化のニーズを捉えています。



「明治 ルミエージュ」

● カカオ

カカオ事業で展開中の「生のとき」と同じ特許製法を使った、常温で長期間保存できる「瑞練〈生ショコラ〉」の展開を強化しています。冷凍・冷蔵などに縛られない商品設計が可能のため、ナッツやピューレとの混合、包餡や練りこみ、サンドなどこれまでの生チョコではできなかった用途に活用可能な画期的な製品として注目されています。



「瑞練〈生ショコラ〉」

市販ブランドの活用

高い認知度やロイヤリティを持つ市販ブランドを、BtoB向けにも活用しています。パッケージには市販品と同じロゴなどを記載し、訴求力が高められる点が強みです。



「明治ブルガリアヨーグルト」のさわやかな酸味とまろやかさ、ブランドの安心感が支持されています

提案力の強化

「明治アプリケーションセンター」では食品製造業や外食産業のお客さまと、試作や試食、勉強会などを通じて広く対話をしながらニーズに合った商品開発を進めています。センターには、菓子や冷凍食品など各加工食品メーカーが保有する製造ラインに準じた設備や各種オープン、ミキサーなどをそろえており、商品化した際の風味、食感、物性だけでなく、作業工程までイメージすることが可能です。

また、レシピやメニュー提案に留まらず、オープンイノベーションのハブとして機能していることも特徴です。市場情報や分析結果などの情報提供、研究拠点である「明治イノベーションセンター」やグループ会社、協業メーカーとの連携まで踏みこみ、お客さまの課題に向き合うことで、当社にも多くの技術やノウハウが蓄積されます。そうした知見の獲得が、BtoB・BtoC問わず、新しい市場や価値の創造にもつながっています。



試食するだけでなく、お客さまの目の前で調理加工することで、その場でレシピを完成させることができます

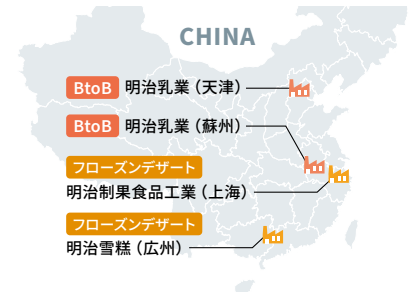
中国事業の強化

BtoB 事業

厳しい目を持つプロユーザーからの評価を着実に積み上げ、好調に推移しています。特に今後の成長が期待できる分野はクリームです。市場では常温クリームが主力であるなか、当社はチルドクリームでシェアを拡大する戦略です。品質や味の優位性を強みに新規ユーザーの獲得に注力しています。日本と同様、中国でもテストキッチンを活用した提案型営業を進めています。お客さまの課題に向き合い、ニーズをくみ取って具体的なソリューションを提供するスタイルで差別化を図ります。

フローズンデザート事業

消費の二極化が進むなかで、商品力の強化に取り組んでいます。差別性の高い商品の開発・上市に取り組むとともに、中〜低価格帯の値ごろ感あるラインアップを拡充していきます。これまでは広州工場で生産した商品を、華南エリアを中心に販売していましたが、上海の新工場の立地を活かし、華東エリアにも展開を広げています。



医薬品事業戦略 | COOメッセージ



永里 敏秋

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
KMバイオロジクス株式会社 代表取締役会長

感染症領域を中心にmeijiの強みを価値に変え、 世界で唯一無二の製薬企業を目指します

医薬品セグメントCOO就任にあたって グローバル化を加速させて途上国市場を開拓

新COOとして私に課せられた使命は、「2026中期経営計画（以下、2026中計）」を必達することはもちろん、その先を見据えた医薬品セグメントの成長戦略を描くことです。もはや日本市場だけでは成長に限界があり、将来に向けて事業のグローバル化をいっそう推進し、新たな市場を獲得していきます。特にアジアは、Meiji Seika ファルマ（株）が長年にわたって事業基盤を築き上げてきた重要な市場です。インドネシアとタイの現地法人は約50年の歴史があり、ここで生産した抗菌薬をアジアの国々に供給することで、感染症の脅威にさらされている人々の健康に貢献してきました。加えて、2018年にワクチンを開発・生産するKMバイオロジクス（株）をグループ化し、感染症の予防から治療まで一貫して担える体制となりました。両社が連携し、インフルエンザワクチンと血漿分画製剤のアジアへの輸出も開始しています。

さらに、アジアではインドを拠点とするグループ企業のメドライクのCMO/CDMO事業が好調です。また、インドでは2025年に現地の製薬企業とワクチンの技術供与契約を締結しました。今後、さまざまな製品でコラボレーションし、インドを拠点に地理的にアプローチしやすいアフリカにおいても事業を拡大したいと考えています。中南米を含めたグローバルサウスも感染症領域の需要が高い市場であり、日本で生産するワクチンや医薬品を輸出するとともに、開発途上国に技術を供与してロイヤリティを得る事業モデルも実現していきます。

当面のテーマは開発中のパイプラインを最大化し、計画通りに上市することです。これは「2026中計」後の収益の源になるものであり、医薬品セグメントの未来のためにも絶対に成功させる覚悟です。また、日本のワクチン接種率が低下していることにも問題意識を強めています。科学的根拠に基づいてワクチンの仕組みや重要性を伝えていくことも、感染症領域をリードする製薬企業としての責務です。今後、関係省庁との連携も強化し、ワクチンを正しく普及させることにも努めていきます。

医薬品事業戦略 | COO メッセージ

2026 中期経営計画の達成に向けて

安定した収益基盤の上に新たな業績を重ねていく

明治グループの医薬品セグメントは、医療において必要不可欠な抗菌薬を数々抱えており、そのなかには安定確保医薬品として国にリストアップされた製品もあります。必要とされている製品を安定供給していくことで、確固たる収益基盤が築けるようになってきています。その上に新薬やジェネリック医薬品で業績を積み上げ、基盤事業と成長事業の両輪をしっかりと回して事業を伸ばしていきます。「2026 中計」での貢献を期待する代表的な品目として、2025 年度に新規導入する不眠症治療薬があり、国内における販売と医療機関への情報提供活動により、上市後の普及に注力します。また、KM バイオロジクス（株）の一部の血漿分画製剤の販売を Meiji Seika ファルマ（株）が担い、さらなる売り上げの拡大を目指します。ワクチン事業は、製品の安定供給体制と、医療機関への情報提供活動を強化するとともに、接種率向上のための普及啓発活動にも力を入れて増収増益を継続させます。

「2026 中計」の重要戦略の一つである海外事業は、インドのメドライクはもとより、タイ、インドネシア、スペインの子会社が堅調に推移しています。海外で確かな事業基盤を有していることも私たちの強みであり、医薬品セグメントの収益を支えています。現地の社員をマネジメントし、かつ各国が定めた

GMP（医薬品の製造管理及び品質管理の基準）を遵守しながら安定供給の体制を構築するのは、大変難度の高い取り組みです。しかし、メドライクが明治グループの一員としてすでに期待された成果を上げているように、私たちは海外事業を的確にオペレーションできる力を付けています。その力をさらに高めて、開発途上国の医薬品アクセス向上に貢献しながら事業をさらに伸ばしていきたいと考えています。医薬品セグメントでは、事業環境の変化を踏まえて、「2026 中計」の事業別営業利益目標を組み換えました。2025 年度はセグメント全体で 260 億円という目標を掲げていますが、これをクリアできなければ「2026 中計」の目標である 400 億円など到底達成できません。ワクチン事業をうまくコントロールしつつ、国内の医療用医薬品事業や海外の CMO/CDMO 事業などで業績を押し上げ、2025 年度は目標を超える利益水準を目指します。

事業別営業利益

(億円)	2024年度 実績	2025年度 計画	前年度比	2026年度 修正目標	当初目標 との差
国内	216	171	-21.0% -45	225	+42
海外	35	66	+83.6% +30	99	+75
ワクチン・ 動物薬	-5	23	— +28	76	-117
合計	247	260	+5.1% +12	400	修正なし



ステークホルダーへのコミットメント

確かな勝算をもって医薬品の世界で成長し続ける

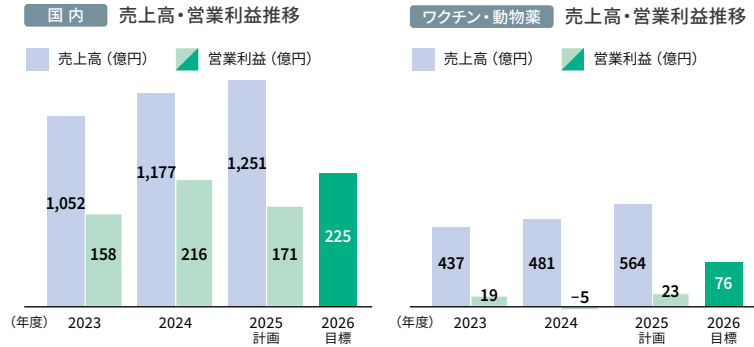
私たちは、競争が激化する医薬品業界において、これからも十分に勝ち抜くことができと思っています。例えば、ワクチン開発はいまや国家戦略と軌を一にしており、製造から販売までを一貫して手掛ける明治グループはそこに応える稀有な企業であり、独自の強みを築いています。感染症領域を中心に meiji ならではの知見や技術を収益に結びつけて、グローバル市場においても独自のプレゼンスを築きたいと思っています。世界の人々が必要とする医薬品・ワクチンを確実に供給することは、サステナビリティと事業の融合であり、唯一無二の製薬企業として成長し続けます。

医薬品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

国内事業、ワクチン・動物薬事業

感染症領域の強みを活かし、
国内の医療課題解決と医薬品の安定供給を実現

Meiji Seika ファルマ株式会社
取締役専務執行役員
医薬営業本部長
樋口 昌弘

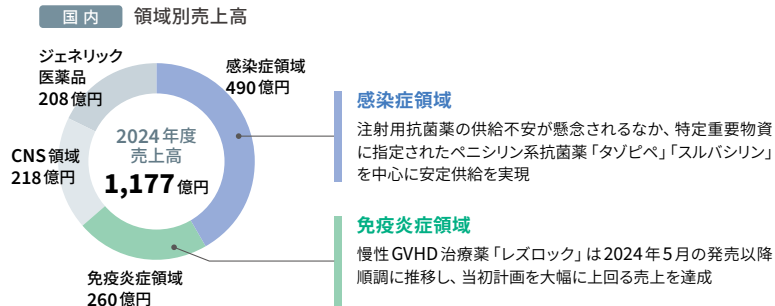


明治ROESG対象品

2024年度
売上高比率 **27%**

明治ROESG対象品

2024年度
売上高比率 **52%**



環境認識

日本の医薬品市場は、人口減少や高齢化、医療費抑制策といった構造的変化の影響を受け、持続的な成長を可能とする新たな戦略が求められる環境となっています。また、高齢化に伴う慢性疾患の増加、新興感染症の脅威などは対応が求められる新たな社会課題といえます。明治グループは感染症領域を強みとしており、各種ワクチンや全身性抗菌薬ではトップシェアを堅持しています。新興・再興感染症の脅威への備えや、抗菌薬の安定供給、抗菌薬原薬

2026中計の進捗状況

「2026中計」では、抗菌薬とワクチンで安定的な収益基盤を拡大しながら、新薬によって成長を上乗せしていきます。2024年度は、環境変化により新型コロナワクチン「コスタイベ」の計画未達があったものの、医薬品セグメントとしては過去最高益を達成しました。抗菌薬は安定確保医薬品※を中心にシェアを拡大し、安定供給に貢献しました。今後はさらなる供給体制の強靱化を目指します。ワクチン事業では、5種混合ワクチン「クイントバック」の上市、インフルエンザワクチンのシェア拡大を実現しました。新薬で

の国産化に加え、ジェネリック医薬品の安定供給を目指す新コンソーシアム構想などの各プロジェクトを始動しています。これらの取り組みを通してワクチン・必須医薬品の安定供給基盤を強化し、日本の医療を支えるプラットフォームの確立を実現します。医療機関や患者さんに対する信頼性の高い情報提供を継続し、医薬品における経済安全保障上の課題に真摯に向き合うことで、課題解決の中核的企業を目指します。

ある慢性GVHD治療薬「レズロック」による成長の上乗せも順調に進捗しています。また、2025年度には新規導入品である不眠症治療薬ボルノレキサントの販売開始を予定しており、今後の成長に期待しています。

現在の事業環境に合わせて、2026年度の利益目標は、国内事業、ワクチン・動物薬事業のいずれも大幅な伸長を計画しています。各種の取り組みを実行し着実に成果を積み重ねることで、新たな目標の達成を目指します。

※厚生労働省医政局の検討会で各学会が検討し選定。日本の安全保障上、国民の生命を守るため、切れ目のない医療供給のために必要であり、安定確保について特に配慮が必要とされる医薬品（抗菌薬以外の医薬品も含む）

医薬品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

国内事業、ワクチン・動物薬事業

ワクチンの普及・啓発活動

明治グループは、感染症の予防と治療の両面で人々の健康に貢献することを目指しています。社会全体を感染症から守るためには、新規のワクチン開発も大切ですが、既存のワクチンを安心して接種していただける信頼性の高い情報提供が重要です。

医療関係者に向けては、MR（医薬情報担当者）による訪問に加えて医療機関向けポータルサイトを活用した情報提供を行っています。さらに、KMバイオリジクス（株）ではワクチン製造棟のリモート工場見学を実施し、ワクチンに対する理解促進につなげる活動を2021年から約20回実施しています。一般生活者に向けては、2025年初めに1,400名を対象としたワクチン接種に関する意識調査を実施しました。その調査内容を踏まえ、さまざまなワクチンの普及・啓発活動を展開しています。2025年8月には感染症に関する情報提供サイト「やさしい感染症ガイド」を公開し、ワクチンに関する情報に加え、感染症の予防、そして抗菌薬による治療に関する情報を発信しています。また、CMの全国放映や小学校への出前授業など、ワクチンの重要性や安全性を知っていただく活動を幅広く行っています。

今後も、より多くの方が正確な情報から接種の判断ができる環境づくりに努め、国民の皆さまの健やかな暮らしを支えていきます。

一般生活者向けワクチン啓発活動

感染症から人々を守るための啓発活動として、ワクチンを国内で開発生産することの重要性を伝えるCMの全国放送、感染症予防の必要性を伝える出前授業などを実施しています。



📺 動画ギャラリー > 企業CM動画



出前授業

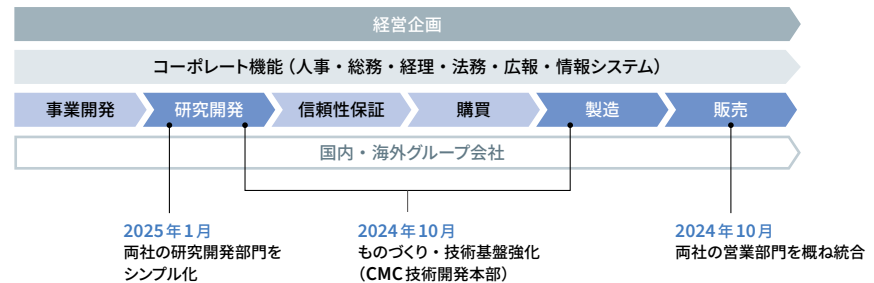
meijiの強みをさらに強化する一体運営の取り組み

Meiji Seika ファルマ（株）とKMバイオリジクス（株）の一体運営を推進しています。2024年度は研究開発部門やワクチン事業部の連携を強化しました。2025年度からはKMバイオリジクス（株）で製造する血漿分画製剤のうち、「ボルヒール」「アルブミン」について、Meiji Seika ファルマ（株）での販売を開始しています。開発から生産・販売までのバリューチェーンを強化し、開発期間の短縮や医療機関へのアクセス向上、グローバル展開の加速を目指します。

新たな成長に向けた機能強化

KMバイオリジクス（株）内にCMC※技術開発本部を新設し、微生物分野の技術基盤を強化しています。研究・営業機能の再編により医薬品セグメント一体となって、効果・効率的に持続的な発展を実現します。

※Chemistry, Manufacturing and Control：医薬品の研究開発、製造および品質管理などの医薬品製造に係る一連のプロセス



グローバルワクチン戦略の推進

一体運営により、ワクチン開発スピードの加速、サプライチェーンの強化を実現します。ワクチンを必要とする国や地域へのアクセスを向上させ、日本のみならず世界の予防医療に貢献します。

世界の人々の健康に貢献する 明治グループのワクチン例

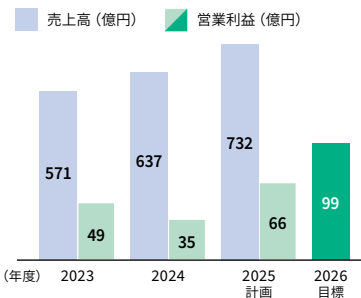
- デング熱ワクチン（開発中）
- インフルエンザワクチン
- エムボックスワクチン

➡ **P.48** 研究開発 | 開発パイプライン

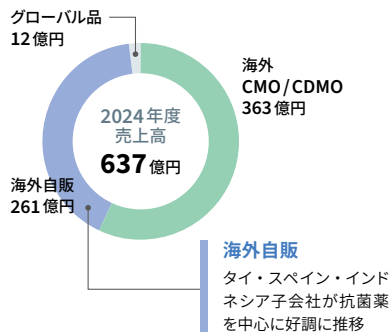
医薬品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

海外事業

売上高・営業利益推移



カテゴリー別売上高



世界各地の生産拠点からグローバルへ医薬品を届ける販売網

原薬・原材料調達から製造・包装・出荷に至るまで、GMP（医薬品の製造管理及び品質管理の基準）に基づいた品質管理体制のもと、高度な製造設備と厳格な製造管理、社員一人一人の品質に対する高い意識によって、確かな品質の製品を世界各地の医療現場へお届けしています。



グローバル生産拠点	主要な輸出国・エリア
インドネシア	日本、東南アジア
タイ	日本、東南アジア
インド	欧州、アジア、アフリカ、オーストラリア、ラテンアメリカ、北米
スペイン	欧州、南米、東南アジア、日本

さらなる成長可能性を持つCMO/CDMO事業を核にグローバルでの収益をいっそう高めていく

メドライク Limited
社長
パンカジ・ガルグ



環境認識

医薬品セグメントの海外事業をけん引するのが、インドに本拠を置く私たちメドライクです。当社のCMO/CDMO事業は、バリューチェーンを構成する研究・開発・調達・製造・物流・薬事申請などのあらゆるプロセスにおいて高度な能力を有しており、また、事業を通して各国が求める品質や規制に準拠できる知見を蓄えています。すでに、グローバルのメガファーマをはじめ優良な顧客基盤を築き上げており、グローバル市場から要求されるQCD（品質・コスト・納期）

の水準に確実に応えていくことで、お客さまとのエンゲージメントをさらに高めています。地政学的リスクからサプライチェーンが不安定となり、グローバルビジネスの不確実性が高まっています。一方で、新興国における医薬品のニーズは増大しており、世界的に進行する高齢化への対応も迫られています。質の高いジェネリック医薬品の需要がいっそう拡大していくことは疑いなく、さらなる事業成長に向けて努力を重ねています。

2026中計の進捗状況

2024年度、メドライクは前年度を大幅に上回る業績を挙げています。私たちは、お客さまとの契約を強いコミットメントのもとで確実に実行しており、そうした姿勢が高く評価された結果だと認識しています。「2026中計」の医薬品セグメントの方針のもと、事業運営に必要な権限は委譲されており、スピーディーな意思決定ができることも私たちの大きな強みです。財務体質も優良であり、生産設備、品質管理、人財、研究開発へ投資し事業基盤を強化しています。オペレーショナル・

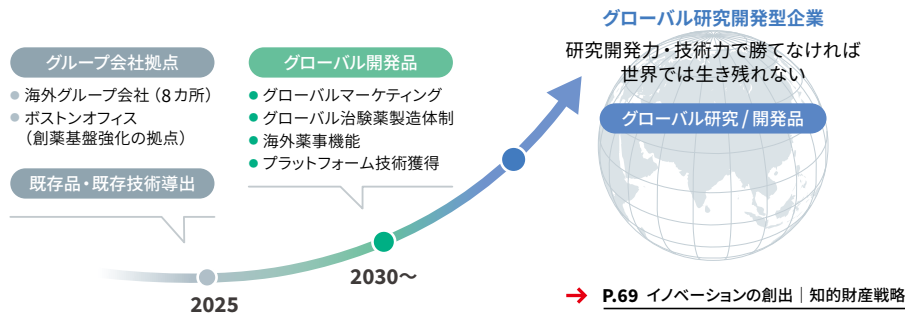
エクセレンスをいっそう重視し収益力の向上を図っています。今後は、既存のお客さまとの取引をさらに拡充していく一方、メドライクだからこそ提供できる高度な専門性を広く訴求し、新規のお客さまの獲得にも注力します。さらに、明治グループのリソースを活用した事業拡大の機会も積極的にうかがっていきます。こうしてCMO/CDMO市場での存在感を高め、世界の製薬企業の開発製造パートナーとしてグローバルトップ企業のファーストチョイスとなる存在を目指します。

医薬品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

研究開発
**グループ2社の研究開発組織の連携強化を進め
医薬品セグメント全体の研究開発力向上へ**
開発の基本的な考え方

Meiji Seika ファルマ（株）とKMバイオロジクス（株）がともに強みを持つ「感染症領域」を軸に、親和性の高い「免疫・炎症領域」「血液・がん領域」の3つを重点領域に掲げています。このターゲット領域のなかでアンメット・メディカルニーズの高い疾病を設定し、予防・治療法を確立するために必要なシーズやモダリティを明確にして、それを獲得するため、グローバルなオープンイノベーションを推進します。私たちが目指すのはFirst/Best in Classの新薬創出です。ネットワーク創薬※研究を推進し、ベンチャー投資を中心にスタートアップ企業との連携を図ることで、グローバルにイノベーションを創出することを目指しています。2024年8月には、米国のボストンに新たにオフィスを設置しました。こうした体制のもと、世界の最先端のサイエンスへのアクセスを通じて、最新の創薬基盤技術を獲得することはもちろん、有望な新規創薬シーズを発掘できる目利き力を持つ人材の育成も図っていきます。

※ アカデミアやスタートアップ企業などとの連携を軸とした創薬

グローバル研究開発型企業への躍進


Meiji Seika ファルマ株式会社
常務執行役員
研究開発本部長
成瀬 毅志


研究開発の推進体制

現在、グループ2社の研究開発組織の連携強化を進めています。2024年10月には、研究開発戦略、研究、非臨床開発、臨床開発など各機能の責任者が集うリーダーシップチームを立ち上げました。定期ミーティングで医薬品セグメントとしての方針を共有し、機能ごとに部長クラスが議論を重ねて両社の役割分担を明確にしています。それぞれの課題に優先順位を付けて、リソースを融通し合いながら研究開発を推進する考えです。また、研究開発における会議体のあり方も見直しています。これまでは「研究開発会議」にてマイルストーンの管理と戦略策定を行っていましたが、経営の意思決定の場として機能していたため、サイエンススペースでの本質的な創薬戦略の議論が活発化しにくい傾向がありました。そこで、新たに「製品ポートフォリオマネジメント会議」を発足させ、経営の意思決定はこちらに委ね、「研究開発会議」は「Development Review Meeting (DRM) / Research Review Meeting (RRM)」として、研究開発本部が中心となって関連部署と連携し、担当者間の自由な議論で、あるべき方向性を導いていきます。こうした改革を進めて組織を活性化し、医薬品セグメント全体の研究開発力を向上させます。

医薬品セグメントのコアとなる技術は「免疫制御」です。ワクチンも免疫反応に作用するものであり、免疫に関する知見を免疫・炎症領域での創薬に展開しています。いま京都大学・本庶佑先生と共同研究を進めている「抗PD-1アゴニスト抗体」も、免疫を制御することで自己免疫疾患の治療につながるものです。また、長年の実績を有する血漿分画製剤と抗体作製技術などの展開として、アンメット・メディカル・ニーズのある自己免疫疾患や血液がんをターゲットにした創薬研究をアカデミアと連携して進めています。

こうした研究開発を加速するためにはDXが不可欠であり、特にAI創薬はこれから必須になります。臨床開発での治験データのマネジメントや、薬事申請の書類の作成など、身近なところからAIを活用してリテラシーを高めていくとともに、最先端のテクノロジーの導入も積極的に進めていきます。

医薬品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

研究開発 | 開発パイプライン

(2025年8月22日現在)

医療用医薬品

ステージ	開発コード（一般名）	剤 型	薬効分類
発売（日本・韓国） 承認（台湾・タイ）	ME3208（ベルモスジル）	経口剤	慢性移植片対宿主病（cGVHD）治療薬 （ROCK2 阻害剤）
発売（欧州・英国） 承認（米国）※1 申請（海外）※1 Phase I（日本）	DMB-3115 （ウステキヌマブ後続品）	注射剤	尋常性乾癬 / 関節症性乾癬 / クローン病 / 潰瘍性大腸炎 （バイオ後続品）
Phase III（日本・海外）※1	HBI-8000（ツシジノスタット）	経口剤	切除不能または転移性悪性 黒色腫治療薬（HDAC 阻害剤）
Phase III（日本・海外）※1	OP0595（ナキュバクタム）●	注射剤	β-ラクタマーゼ阻害薬
Phase III（日本）	KD-380 （10%液状人免疫グロブリン）	注射剤	慢性炎症性脱髄性多発根神経炎（CIDP） 患者及び多巣性運動ニューロパチー（MMN） 患者の急性期治療、維持療法（血漿分画製剤）
Phase III（日本）	KD-416 （血液凝固第X因子製剤）●	注射剤	血液凝固第X因子欠乏症患者の 出血傾向の抑制（血漿分画製剤）
Phase II（海外）	ME3183 ●	経口剤	乾癬治療薬（PDE4 阻害剤）
Phase Ib / II（日本）※1	HBI-8000（ツシジノスタット）	経口剤	再発・難治性B細胞性非ホジキン リンパ腫治療薬（HDAC 阻害剤）

● 自社創製 ※1 国際共同治験

🔄 開発パイプライン

開発コード：ME3208（ベルモスジル）

難治性疾患である慢性移植片対宿主病（慢性 GVHD）の治療薬 ME3208 は、国内では「レズロック」の製品名ですすでに上市されており、売上は大変好調です。さらに現在、本剤の価値最大化のための複数の追加適応症取得を目指し、販売元のグローバル製薬企業であるサノフィが国際共同治験を計画しており、Meiji Seika ファルマ（株）も参画して日本で承認を得ることを検討しています。非常に有用な薬であり、適応を拡大して新たな市場を獲得していきます。

開発コード：OP0595（ナキュバクタム）

カルバペネム耐性菌に効果が期待できるβ-ラクタマーゼ阻害剤であり、海外展開を前提に開発を進めています。AMED（日本医療研究開発機構）のCiCLE（医療研究開発革新基盤創成事業）からの支援を受けながら、まず日本で臨床データを取得して申請を行い、それをもとに海外でも製品化していきます。現在、グローバルで先行している同様の抗菌薬2剤が1,000億円ほどの市場を形成しており、OP0595でそのシェアを塗り替えていきたいと考えています。

開発コード：KD-380（10%液状免疫グロブリン）

KMバイオロジクス（株）は血漿分画製剤の一つとして「献血ベニロンーI」という免疫グロブリン製剤を保有していますが、凍結乾燥品で濃度5%の製剤であるため、利便性の点で他社の液状免疫グロブリン製剤に劣後しています。そこで、濃度を10%に上げて液剤化した製剤を開発しており、海外勢から国内のシェアを奪取していきます。また、Meiji Seika ファルマ（株）が販売することで収益も向上させていきます。

医薬品事業戦略 | 2026中期経営計画の事業別進捗

研究開発 | 開発パイプライン

(2025年8月22日現在)

ヒト用ワクチン

ステージ	開発コード	目標適応
Phase III (日本) ※1, 2	KD-414	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (成人・不活化ワクチン：起源株)
Phase III (日本) ※3	KD-414	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (小児・不活化ワクチン：起源株)
Phase III (日本) ※4	KD-414	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の予防 (小児・不活化ワクチン：オミクロン株)
Phase II (日本)	KD2-396	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、 B型肝炎ウイルスによる感染症の予防 (6種混合ワクチン)
Phase II (海外)	KD-382	デング熱の予防 (4価弱毒生ワクチン)

動物用医薬品

ステージ	開発コード	薬効分類
開発中	ME4305 ●	抗菌性製剤 (牛)
開発中	MD-22-1001-1	抗菌性注射剤 (牛)
開発中	ME4406 ●	飼料添加物

● 自社創製 ※1 国際共同治験 ※2 18～40歳 ※3 6カ月～11歳 ※4 6カ月～12歳

 開発パイプライン

開発コード：KD-2-396 (6種混合ワクチン)

すでに上市している5種混合ワクチンは、凍結乾燥品のHibワクチンと液状の4種混合ワクチンを組み合わせたキット製剤であり、医療現場での溶解作業が必要という課題を抱えています。開発中のB型肝炎を加えた6種混合ワクチンでは、溶解作業が不要な注射剤（プレフィルドシリンジ製剤）として臨床試験を進めており、間もなくPhase IIIに入る予定です。これを定期接種ワクチンにするため、当局との折衝も含めて的確に対応していきます。

開発コード：KD-382 (デング熱ワクチン)

デング熱ワクチンはグローバル戦略ワクチンの一つです。競合製品と異なり、4つの血清型すべて弱毒株由来のフルコンポーネント（構造タンパク＋非構造タンパク）を有しています。1回接種で、自然感染時と同様に液性免疫・細胞性免疫の両方の誘導が期待でき、Best in Classを目指せる開発品です。Phase Iで期待する良好な成績を得ており、SCARDA事業に採択され、2025年8月よりPhase IIを開始しました。今後、厚生労働省からの助成金を活用した国際共同治験を進め、グローバルで承認を取得し、生産・供給、販売体制を確立することで、セグメント全体の売上利益拡大への貢献を目指します。

 エムボックスワクチン『乾燥細胞培養痘そうワクチンLC16「KMB」』

アフリカを中心に深刻な流行が続き、世界的な流行拡大が危惧されるエムボックスの予防に使用可能なワクチンは世界で3製剤のみであり、その一つが本剤です。本剤は、WHO（世界保健機関）や厚生労働省の緊急要請に応じて、2024年11月にWHOのEUL（緊急使用リスト）に登録されました。2025年1月には日本政府よりコンゴ民主共和国に無償供与され、接種が開始されています。

現在、グローバル展開拡大に向けてWHO PQ（事前認証）取得に向けた取り組みを進めています。エムボックスに対する臨床有効性成績を取得すべく、国内外の公的研究機関などとコンソーシアムを形成し、同国で実施予定の臨床研究にて有効性データを取得するとともに、CMC情報の充実化も進めています。

サステナビリティ戦略 | CSOメッセージ

明治 ROESG 経営を推進し、 サステナビリティにおいて グローバルのトップ集団入りを目指します

松岡 伸次

常務執行役員 CSO



サステナビリティに対する社会の動きに 明治グループは真剣に responding

昨今、サステナビリティに対する社会の意識はますます高まっています。明治グループが関わる「食」の領域においては、2024年6月、食料安全保障の確保を基本理念とした「農政の憲法」といわれる「食料・農業・農村基本法」が改正されました。今回の改正では、農業生産、食品産業、流通関係者や消費者も含めてバリューチェーン全体で連携する「食料システム」という新たな概念が導入され、環境負荷の低減などの協調領域においてステークホルダーが一体となって取り組む方針が打ち出されました。消費者の役割も明確に規定され、

環境や家畜に配慮し、持続可能な価格でサステナブルな食料を購入する、いわゆるエシカル消費が消費者の責務として位置付けられています。こうした方針のもと、政府によって持続可能な食料システムの確立に向けた施策が展開されており、明治グループも連動してサステナビリティを推進することが求められています。

また資本市場においても非財務情報の重要性が高まるなか、企業に求められる開示内容が高度化しています。今後、財務情報と非財務情報の同時開示やコネクティビティ（結合性）の向上、非財務情報の第三者保証などが必須となる見通しです。加えて、非財務情報が任意開示から法定開示になることで、

経営者の説明責任は重くなり、情報の正確性や信頼性を担保するための内部統制の構築が求められます。さらに、第三者保証については限定的保証だけでなく合理的保証も視野に入れる必要があります。こうした動きに対応して、明治グループでは環境データに関する管理要領や集計要領など20の手順書を整備し、2025年度より「環境データ信頼性向上システム」として国内で本格運用を開始しました。海外でも準備を進めており、まずは環境データを対象に内部統制の土台を構築しています。

これからカーボンプライシングが本格的に導入されると、GHG（温室効果ガス）排出量削減が経済価値化されるため、CO₂に関する環境データが財務データと同じ扱いになります。また、第三者保証はこれまでサンプリング調査による限定的保証でしたが、合理的保証では財務データと同等となり、これに応える内部統制を早急に確立しなければなりません。加えて非財務情報と財務情報のコネクティビティを向上させることも、今後の大きな課題と認識しています。インパクトパスやインパクト加重会計などの手法を活用して、サステナビリティ活動が生み出す社会的インパクトを評価・定量化し、非財務と財務のつながりを可視化していきたいと考えています。

サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ

「明治 ROESG」の実現に向け、サステナビリティと事業の融合を加速

明治グループでは、企業価値をROE（経済価値）とESG（社会価値）の両面から評価する「明治 ROESG」を最上位の経営指標に掲げ、サステナビリティ経営の進化に取り組んでいます。「明治 ROESG」は導入から5年を経て社内に浸透し、サステナビリティ活動推進の動機付けになっていると感じています。

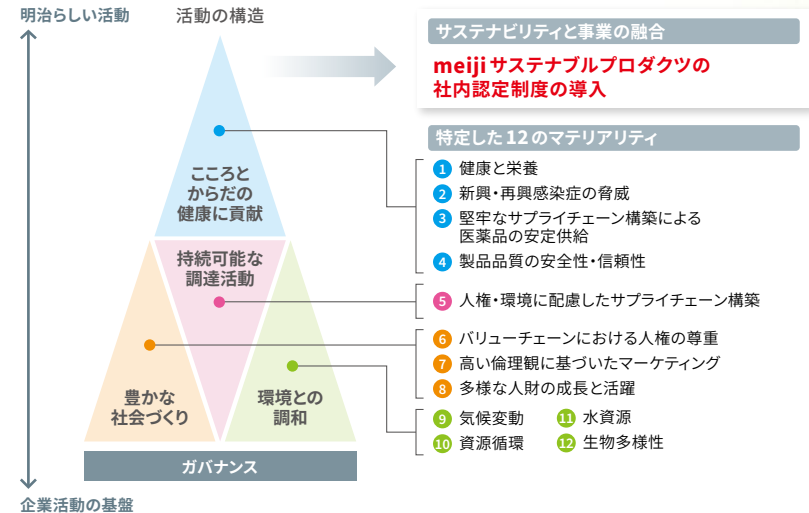
「2026中期経営計画（以下、2026中計）」では、サステナビリティ活動をさらに深化させていくために12のマテリアリティを特定しました。現在、目標達成に向けて、取り組みは概ね順調に進捗しています。2024年度は「明治 ROESG」のESG外部評価指標はいずれも目標を達成し、日本の食品・医薬品企業のなかでもトップクラスの評価を獲得することができました。加えて、「明治 ROESG」のコンセプトや目標達成に向けた取り組みなどが認められて「SX 銘柄」にも2年連続で選定されています。

→ [P.24 2026 中期経営計画の進捗](#)

ROEとESGを両立させるには、サステナビリティ活動によって創出された社会価値をお客さま価値に変換し、経済価値化を図らなければなりません。その実現に向けた戦略が「サステナビリティと事業の融合」であり、具体的な施策の一つとして2024年度より「meiji サステナブルプロダクツ認定制度」を導入しました。これは商品のサステナブル度を可視化し、商品開発やマーケティング戦略のコンセプトにサステナビリティの要素を組み込むことを目的としています。2024年度は、国内の食品市販品約600品を評価し、20%強の商品を認定しました。医薬品においても、社会課題解決への貢献と持続可能な価値提供の観点から、製品のサステナブル度を評価する新たな基準を検討しています。

加えて、「チョコレート効果」や「明治おいしい牛乳」、「明治ブルガリアヨーグルト」など「明治 ROESG」が対象とするブランド群について、人・社会・地球の観点からサステナビリティの要素を中長期視点でどう組み入れていくかを「サステナ事業融合戦略マップ」に落とし込んでいます。このマップに基づき、「2026中計」の先も見据えて、各ブランドで独自性のあるサステナビリティ施策を展開し始めています。

明治グループのサステナビリティ活動の構造



マテリアリティ・マトリックス



サステナビリティ 2026 ビジョン

サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ

ネイチャーポジティブの実現へ、再生農業など新たなテーマに挑む

自然資本に大きく依存する明治グループは、「ネイチャーポジティブ※」への貢献が最も重要な課題であると認識しています。その実現に向けて「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「生態系の保全・再生」を相互の関係性を意識しながら三位一体で推進し、サステナビリティのさらなる高度化に取り組んでいます。

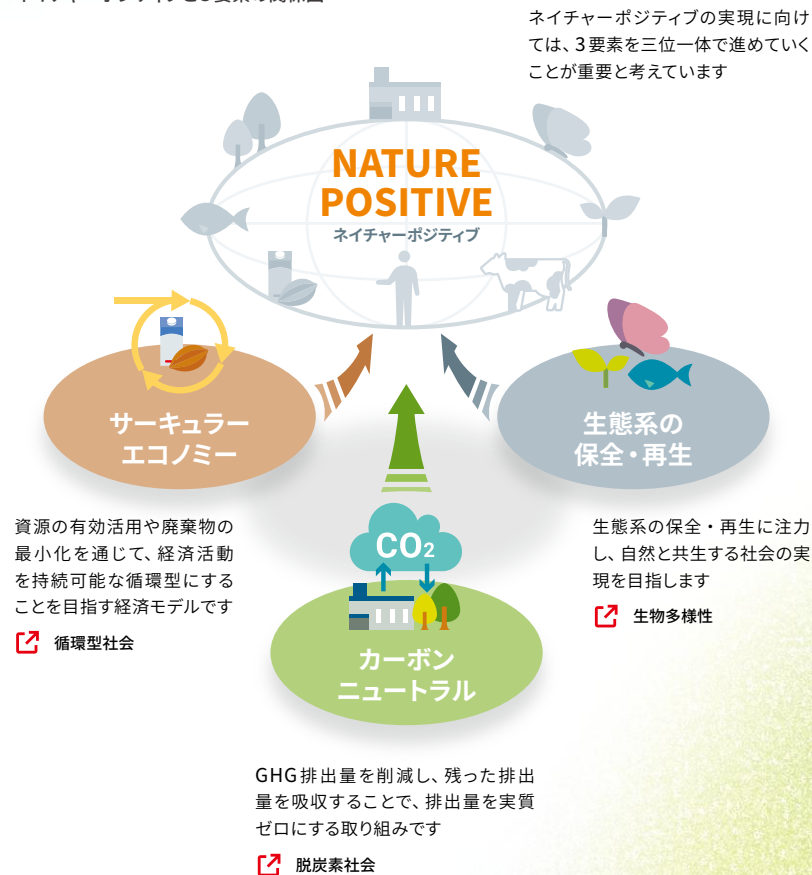
カーボンニュートラルに関しては、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減を進めています。現状の施策の延長では目標達成は困難であると思われ、今後は水素燃料やペロブスカイト太陽電池など新しいイノベーションを積極的に取り入れていく考えです。サーキュラーエコノミーへの移行では、化石燃料由来のプラスチックの使用量を2030年までに半減させ、賞味期限延長などによる食品ロス削減や動植物性残さの再資源化などを推進していきます。生態系の保全・再生では、原料生産地での森林回復、水源涵養の拡大、酪農家や力カオ農家との連携による再生農業などに取り組んでいます。

特に再生農業については、明治グループが取り組むべき重要なテーマとして注力していきます。2020年頃から欧米のグローバル企業は、土壌の健康を改善し土壌本来の機能を回復させながら作物を育てる再生農業を推進しています。アグロフォレストリーやカーボンファームはその代表的な農法ですが、欧米型のモデルを日本でそのまま水平展開するのは難しいため、我が国の土壌や気候に適した方法論の開発に取り組んでいます。

その一環として、2023年8月に生乳生産量全国一の北海道の別海町や道東サステナブル農業推進機構の酪農家の方々と連携し、「道東カーボンファーム研究会」を立ち上げました。この研究会は土壌の炭素貯留量を増加させる、有効なカーボンファーム手法の実証を目指しています。すでに別海町の酪農牧草地で実験・検証を始めており、中長期的には、通信・画像解析技術やセンシング技術を活用した自給飼料の効率的な生産やCO₂削減分のカーボンクレジット化などを計画しています。ネイチャーポジティブ実現に向けては、自然に対するポジティブインパクトをできるだけ生み出すことが重要であり、「生態系の保全・再生」の取り組みをさらに強化していきます。

※ 生物多様性の損失を止め、自然を回復軌道に乗せること

ネイチャーポジティブと3要素の関係図



サステナビリティ戦略 | CSO メッセージ

栄養課題解決に貢献する Meiji NPS の活用強化

栄養課題解決への貢献も、明治グループが果たすべき責務です。近年、低栄養と過栄養が混在する栄養不良の二重負荷がグローバルで重大な問題となるなか、食品企業の健康と栄養に関する取り組みを評価する指標として、ATNi グローバル・インデックスが注目されています。2024年11月に発表されたATNi グローバル・インデックス 2024では、明治グループは調査対象30社中10位となり、日本企業4社のなかではトップでした。

この取り組みをさらに強化するべく、2024年度より一般成人向け・高齢者向けにそれぞれ開発した「Meiji NPS (明治栄養プロファイリングシステム)」を活用し、自社商品について栄養価値の評価を開始しました。この結果をより栄養価値の高い商品の開発・改良に活かすとともに、「meiji サステナブルプロダクト認定制度」の認定基準にも組み込み、商品のサステナブル度向上につなげます。

外部と連携して高難度のサステナビリティに取り組む

サステナビリティは協調領域です。食品産業では、酪農分野におけるGHG排出量削減や再生農業の推進、エシカル消費の促進など、個社だけでは解決できない複雑化した社会課題が数多く存在しています。食品業界が共通して抱える社会

課題については、省庁や自治体、業界団体などとも連携し、協働して解決するエコシステムを構築することが必要です。明治グループはそのなかでリーダーシップを発揮し、課題解決に貢献していきます。

その一例が、土壌の健全性を維持する農業システムや循環型の食料システムの確立に向けて、参加企業が主体性をもって活動するJAFAS (Japan Food & Agriculture Society) というプラットフォームへの参画です。ここでは、日本の土壌や気候に適した再生農業の手法を、各企業の知見やノウハウを活かして検討しています。また、2025年度からスタートする農林水産省の「食料システムサステナビリティ課題解決プラットフォーム」にも積極的に参画し、関係する企業と協働してサステナビリティ課題に向かうとともに、リーダーカンパニーとして業界のルールメイキングにも積極的に関与していきます。

グローバルでのサステナビリティ活動を強化

明治グループは「2026中計」で海外事業を成長ドライバーに位置付けており、グローバルでのサステナビリティ強化も重要なテーマです。2025年度より海外拠点のトップが一堂に会する「グローバル・サステナビリティミーティング」を従来の年1回から年2回の開催に変更し、現地とのコミュニケーションを強化しています。そして、2026年度までにサステナ

ビリティ活動においてグローバルのトップ集団入りを果たすことを目指します。世界の先進企業はサステナビリティと経営が一体化し、サステナビリティ戦略＝事業戦略となっています。そうした企業のサステナビリティ戦略を研究し、本質的に明治グループに不足していることを洗い出し、補強していきます。

いま世界では、米国の「パリ協定」離脱やEUのサステナビリティ規則の簡素化など、サステナビリティの潮流に揺り戻しが起こっています。しかし、明治グループでは、サステナビリティと事業の融合こそが企業価値を向上させるもの、新たな競争優位性につながるものと捉えています。今後ともサステナビリティを経営の根幹に据え、事業戦略の強みにすることで「明治ROESG」を成し遂げ、社会課題の解決と持続的な事業成長を両立させていきたいと考えています。



サステナビリティ戦略 | 自然との共生

ネイチャーポジティブの実現と人権尊重

バリューチェーン上の環境課題を解決し、 ネイチャーポジティブを実現

明治グループの事業は、生乳やカカオ、乳酸菌や微生物など、自然の恵みに支えられています。事業の持続には、豊かな自然資本の維持が不可欠であり、国際目標である「ネイチャーポジティブ[※]」を経営上の重要課題と位置づけています。原材料調達から廃棄・リサイクルに至るバリューチェーン全体における「気候変動」「生態系の保全・再生」などの課題を特定し、「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「生態系の保全・再生」の3つのアプローチから解決に取り組んでいます。

※ 生物多様性の損失を止め、自然を回復軌道に乗せること

国際基準に基づく人権リスク対応と透明性ある開示

人権尊重は、企業経営における重要な基盤であり、企業の持続的な成長や価値創造に不可欠なものという認識です。明治グループでは、国際的な人権基準に基づき、バリューチェーン全体における人権デュー・ディリジェンスの強化に向けて、人権課題の特定・評価、是正措置やモニタリング、情報開示まで一貫した取り組みを進めています。例えば、人権教育や外国人労働者の就労環境改善、原材料生産地における児童労働の監視体制の構築、サプライヤーとの継続的な対話などに取り組んでいます。

ネイチャーポジティブの実現に向けた、
明治グループと生物多様性^{※1}/人権との関係性マップ

▼ 原材料調達

気候変動、資源の枯渇、
生息地の喪失、汚染

[取り組み]

GHG^{※2}排出量削減
酪農業におけるN₂Oやメタンの削減、
カーボンファームの推進

森林保全
アグロフォレストリーの推進

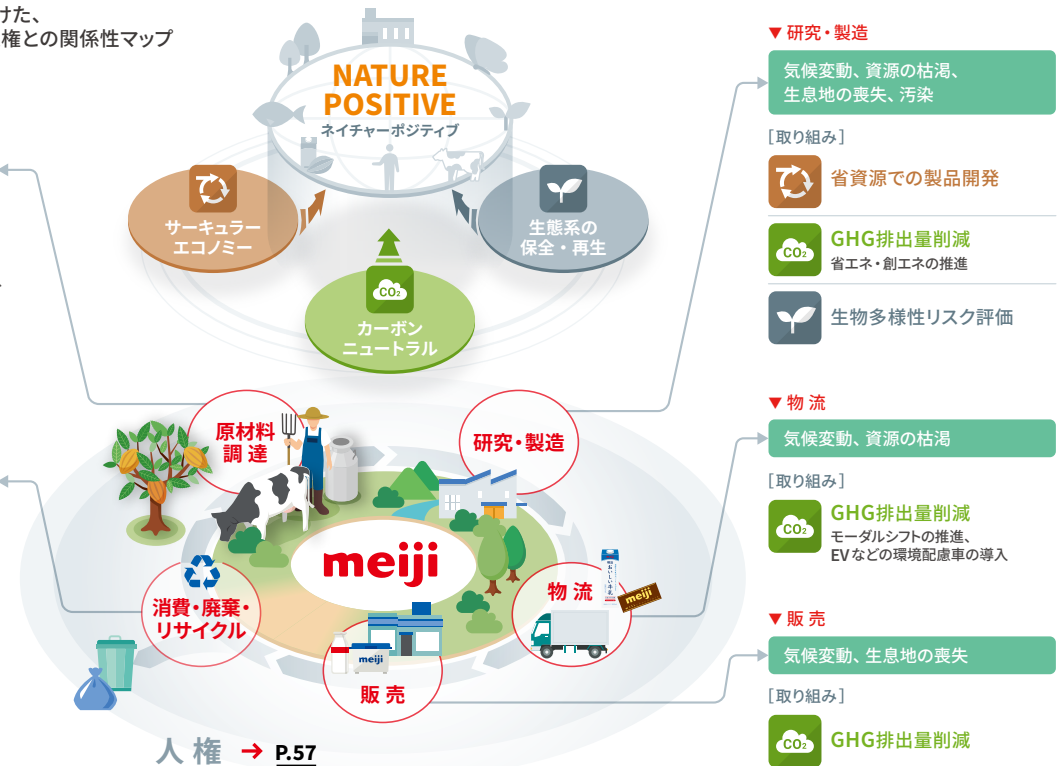
▼ 消費・廃棄・リサイクル

気候変動、資源の枯渇、汚染

[取り組み]

**容器包装や
食品廃棄物のリサイクル^{※3}**

GHG排出量削減



▼ 研究・製造

気候変動、資源の枯渇、
生息地の喪失、汚染

[取り組み]

省資源での製品開発

GHG排出量削減
省エネ・創エネの推進

生物多様性リスク評価

▼ 物流

気候変動、資源の枯渇

[取り組み]

GHG排出量削減
モーダルシフトの推進、
EVなどの環境配慮車の導入

▼ 販売

気候変動、生息地の喪失

[取り組み]

GHG排出量削減

生物多様性リスク評価

※1 生物多様性保全の要素として、「気候変動」を含む「資源の枯渇」「生息地の喪失」「汚染」などを対象として関係性を整理

※2 GHG (Greenhouse Gas) : 温室効果ガス

※3 飼料化、肥料化、メタン発酵など

サステナビリティ戦略 | 自然との共生

サステナビリティ・ガバナンス

経営と一体で進めるサステナビリティと事業の融合

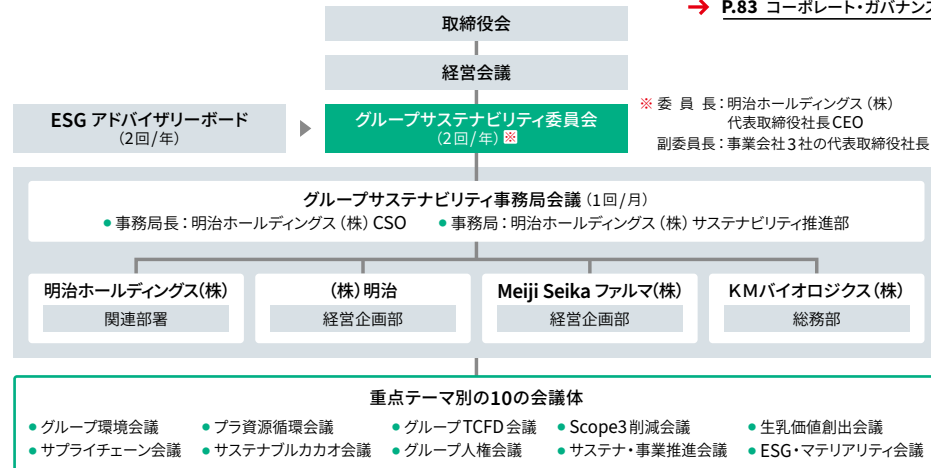
事業と連動したサステナビリティ戦略の推進

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、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。その実現に向け、サステナビリティと経営の融合を主導する「グループサステナビリティ委員会」を設置し、CEOを委員長に、事業会社社長を副委員長に据え、戦略的な討議を行っています。委員会の内容は取締役会に報告し、重要な経営判断にも反映されています。また「明治ROESG」目標を通じて、サステナビリティと事業の融合を図る取り組みは役員報酬にも連動しています。

サステナビリティ最高責任者（CSO）が全体を統括し、事業部門と連携しながら、戦略の実行と全社的な浸透を主導しています。さらに、「ESG アドバイザリーボード」を通じ、多様な視点を取り入れながら、ガバナンスの透明性と活動の実効性を高めています。

役員報酬制度については
こちらをご覧ください

→ [P.83 コーポレート・ガバナンス](#)



ESG アドバイザリーボードを通じた対話の深化と戦略への反映

ESG アドバイザリーボードでの社外有識者との対話で得られた提言は、経営戦略や重点施策に反映されています。2024年度（2024年8月・2025年2月開催）は、以下のようなテーマで意見交換しました。

【Meiji NPS と meiji サステナブルプロダクツ認定制度の連携】

社内での活用が進む「Meiji NPS（明治栄養プロファイリングシステム）」について、有識者からは、meiji サステナブルプロダクツ認定制度と連携し、商品改良とNPSの精度向上を図ることで、生活者から選ばれる仕組みとすることが促されました。

【環境再生型農業（再生農業）】

再生農業は、自給飼料の質向上と酪農経営の安定に貢献する取り組みです。有識者からは、土壌の再生や牛の健康といったアウトカムを明示しつつ、グローバルな視座に立ったビジョンとロードマップ策定を行い、需要創出やルール形成に主体的に関与することが期待されています。

経営と連動した重点テーマ別会議体による実行体制の強化

気候変動や人権、資源循環などの重点テーマに対応した会議体を設置し、課題の特定から施策立案、進捗管理までを一貫して行い、取締役会や経営会議に報告しています。

● グループ環境会議

明治グループ長期環境ビジョンに基づき、CO₂削減、水リスク対応、水使用量削減の進捗管理と対応方針の協議を実施。自然と共生する事業基盤の確立を目指しています。

● グループTCFD会議

気候変動に関するリスクと機会を特定・分析し、グループ全社での対応方針を協議。リスクマネジメント部が参画し、外部開示を見据えた対応と、戦略への反映を進めています。

● Scope3削減会議

バリューチェーン全体のGHG排出量削減に向けた具体策を立案・実行。重点カテゴリに対する中長期目標の設定や、サプライヤー連携によるモニタリング強化を進めています。

● グループ人権会議

関連部署と社外有識者で構成し、人権デュー・ディリジェンスを推進。テーマごとに設置したワーキンググループで人権課題への予防・対策を進めています。

サステナビリティ戦略 | 自然との共生

TCFD

気候変動のリスクと機会を適切に分析・対応

[長期環境ビジョン・環境マネジメント > TCFD への取り組み](#)[明治グループにおけるTCFDへの取り組み \(PDF\)](#)

気候変動は明治グループの事業に大きなリスクを及ぼします。一方で、気候変動対策への貢献を通じた機会も見込まれます。こうした状況を受けて、明治グループは2019年からTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同し、気候変動によるリスクと機会の分析と開示に努めています。

ガバナンス

気候変動については、マテリアリティの一つとして、取締役会の監督のもとでグループ一体となって取り組みを進めています。詳細はこちらをご覧ください → [P.54 サステナビリティ・ガバナンス](#)

戦略

「2026中期経営計画」と連動した「明治グループサステナビリティ2026ビジョン」に基づき気候変動への対応に取り組んでいます。明治グループは、1.5℃シナリオ・4℃シナリオを用いてシナリオ分析を行い、リスク・機会の財務的影響を評価しています。

この結果を踏まえて、気候変動の進行を抑制する緩和策と、悪影響を回避する適応策に取り組んでいます。緩和については、Scope1,2,3の移行計画を策定して取り組んでおり、一例として「2026中計」では、ESGに関する投資500億円を計画しています。

● 明治グループにおける気候変動による **リスク**

分類	当社グループへの影響		影響額(億円)	
			中期(～2030年)	長期(～2050年)
移行リスク (1.5度シナリオ下)	カーボンプライシング政策の導入によるコストの増加	自社の事業コスト	44	100
		調達コスト※1	465	475
	再生可能エネルギー化による投資・コストの増加		105	-48※2
物理的リスク (4度シナリオ下)	洪水による資産への被害、生産停止による機会損失		—	8.3(リスク増分)
	気温上昇・水リスクによる原材料価格の高騰		(大きな影響を想定)	

※1 影響額は、サプライチェーン全体で発生するコスト。サプライチェーン全体で負担する前提

※2 -は費用の減少を意味する。省エネ・創エネによる電気代の減少による

● 明治グループにおける気候変動による **機会**

分類	当社グループへの影響	
製品・サービス、市場	気候変動の緩和・適応に貢献するビジネスの拡大	生活様式の変化への対応（暑さ対策など）
		環境意識の高まりへの対応（環境負荷低減型商品など）
		気候変動によって蔓延が懸念される Deng 熱などの新興・再興感染症への対応（免疫力強化商品や薬品・ワクチンなど）
資源効率・エネルギー源	省エネ・創エネ活動による事業コストの低減	電力コスト、カーボンプライスの削減（最大で88億円、2050年度時点※3）※3 無対策時との比較

リスク管理

「グループTCFD会議」でシナリオ分析を実施し、リスクマネジメントを担当する部門と連携してリスクと機会を評価し、優先順位を付けています。この結果は経営会議で審議され、取締役会の監督のもと経営に反映されています。

指標及び目標

気候変動に関する主な指標と目標は以下の通りです。

指標	目標		2024年度実績
	長期(2050年度)	中期(2030年度)	
Scope1, 2排出量削減率(2019年度比)	Net-Zero※5 達成	50%	46.2万t-CO ₂ (25.1%削減)
Scope3排出量削減率※4(2019年度比)		30%	464.2万t-CO ₂ (11.1%削減)
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%	50%	24.2%

※4 削減目標の対象範囲は、カテゴリ 1,4,9,12。排出量については、全カテゴリの合計を記載

※5 温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする考え方

サステナビリティ戦略 | 自然との共生

TNFD

自然資本と生物多様性の保全に向けて

サステナビリティ戦略を推進していく上で、「ネイチャーポジティブの実現」への貢献はきわめて重要なテーマであり、事業と融合して取り組むべきであると認識しています。TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく自然関連リスク・機会への対応をはじめ、さまざまな活動を通して自然と共生する社会の実現を目指しています。

ガバナンス

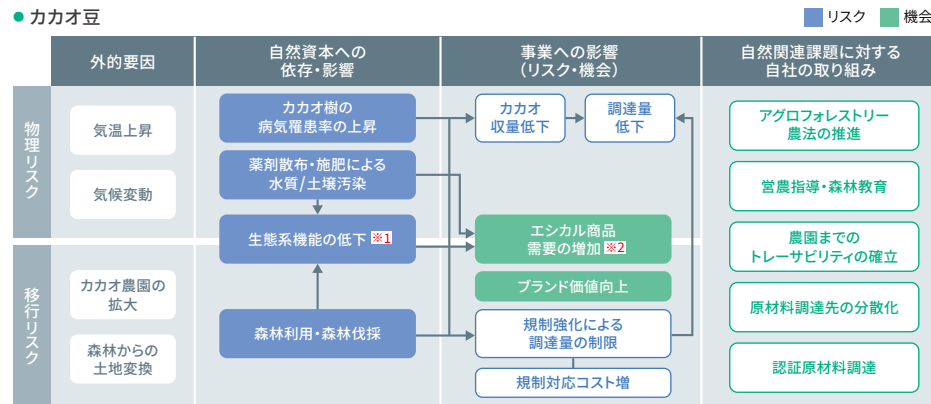
自然資本と生物多様性の保全については、マテリアリティの一つとして、取締役会の監督のもとでグループ一体となって取り組みを進めています。

詳細はこちらをご覧ください → [P.54 サステナビリティ・ガバナンス](#)

戦略

TNFDのLEAPアプローチに沿った事業活動による自然資本への依存・影響、事業へのリスク・機会の特定・分析を進めています。現段階では、自然への影響が高いコモディティであり、明治グループの事業活動において重要な調達品目であるカカオ豆生産および乳原料生産について優先的に分析を行っています。

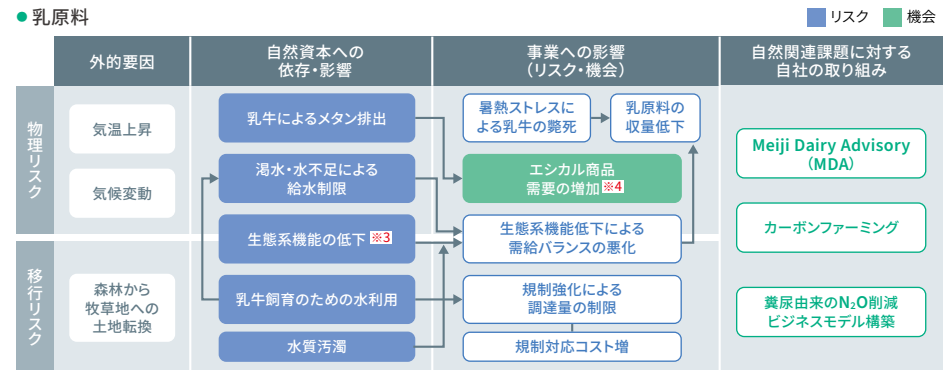
● カカオ豆



※1 森林減少による花粉媒介者の減少（花粉媒介サービス劣化）、農薬などの化学物質の流出による土壌などの健全性の劣化、富栄養化など

※2 自然資本への影響を低減することで、自社への消費者の関心の高まりにより予想される機会

● 乳原料



※3 土壌中の生物多様性の劣化により有機物の分解が滞り、土壌肥沃度の低下を招くなど

※4 自然資本への影響を低減することで、自社への消費者の関心の高まりにより予想される機会

リスク管理

「グループTCFD会議」においてLEAPアプローチ結果を踏まえたシナリオ分析を実施しています。その結果をもとにリスクマネジメントを担当する部門と連携し、リスクと機会を評価し、優先順位を付けています。この結果は経営会議で審議し、取締役会へ報告しています。

指標及び目標

カカオ豆生産や乳原料生産における課題を解決し、人権・環境に配慮した責任あるサプライチェーンを構築するための目標を立て、その進捗状況を管理しています。

上記課題に関する主な取り組みと目標への進捗状況については、[こちらをご覧ください](#)

[明治グループ2026中期経営計画マテリアリティ・KPI一覧 \(PDF\)](#)

TNFDフレームワークに沿った依存と影響に関するグローバル中核開示指標については[こちらをご覧ください](#)

[生物多様性](#)

サステナビリティ戦略 | 自然との共生

人権

バリューチェーン全体における人権を尊重

人権尊重を企業経営における重要な基盤と認識し、グループ全体でバリューチェーン上の人権課題に取り組むことで、企業としての社会的責任を果たしていきます。

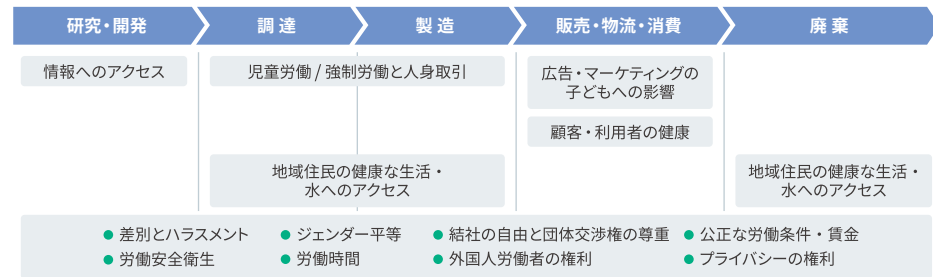
ガバナンス

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」など、国際規範に基づいた「明治グループ人権ポリシー」※1を策定し、グループ全体でその責任を果たすことを表明しています。本ポリシーに則った具体的な施策の立案・推進は、責任者であるCSOの監督のもと、サステナビリティ推進部が実行を主導。取締役会はこれらの活動について定期的に報告を受け、監督を行っています。

詳細はこちらをご覧ください → [P.54 サステナビリティ・ガバナンス](#) ※1 [明治グループ人権ポリシー \(PDF\)](#)

戦略

企業経営の重要な基盤となる人権尊重への対応として、バリューチェーン上の顕著な人権課題を特定、リスクを低減するための取り組みに力を入れています。



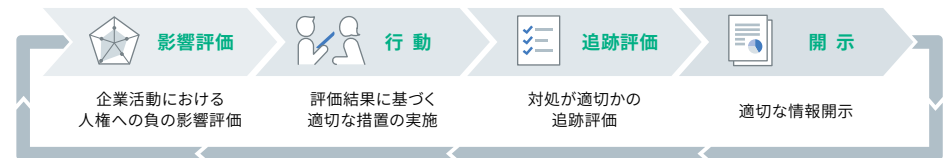
具体的には、カカオ原料調達における児童労働のリスクに対しては、「MCS (Meiji Cocoa Support)」を通じた児童労働監視改善システム (CLMRS) の導入と是正活動を行いました。酪農分野では、「MDA (Meiji Dairy Advisory)」を通じて外国人労働者の就労実態を調査し、現地訪問とヒアリングを通じた就労環境の把握と改善

支援を行っています。また、製造現場における外国人労働者を対象に、「明治グループ外国人労働者雇用ガイドライン」に基づいた書面調査と現地確認を毎年実施。リスクの高い拠点には直接訪問を行い、安心して働ける環境づくりに取り組んでいます。さらに、社員への人権意識の浸透に向けては、全社員を対象とした人権教育を実施し、特に人権尊重やハラスメント防止への理解を深める内容としています。また、人権に関する懸念や苦情を受け付ける社内外の通報窓口も設置し、適切な対応体制を整備しています。

リスク管理

「明治グループ人権ポリシー」に基づいた人権デュー・ディリジェンスを定期的に実施し、事業活動における人権への負の影響評価および課題の特定、評価結果の社内プロセスへのフィードバックと適切な措置の実施、追跡評価と情報開示を行っています。なお、2024年度は重要サプライヤー※2に対して、第三者機関による監査を実施し、サプライチェーンにおける人権侵害の有無を確認しています。

※2 重要サプライヤー：取引実績から総サプライヤー数を把握し、そのなかから調達金額や調達原材料の代替可否などを考慮し特定



指標及び目標

人権課題に対する戦略的な取り組みを遂行するにあたって、具体的な指標を設定し、進捗を確認、推進しています。

人権に関する2026中期経営計画について、詳細はこちらをご覧ください

[人権 > マテリアリティ: バリューチェーンにおける人権の尊重](#)

人財戦略 | CHROメッセージ

meijiらしい人的資本経営を いっそう進化させて グループの価値最大化を目指します

関根 利泰

執行役員 CHRO
グループ人事戦略部長



人的資本経営のさらなる進化へ

2025年6月、CHROに就任いたしました。企業を取り巻く環境や個々人の価値観は大きく変化・多様化していますが、これまで、これからも、明治グループの価値創造の源泉は「人」にほかなりません。

私は、すべての人事施策は、個人の成長と会社の持続的発展との連鎖の仕組みづくりのためにあると考えています。これまで明治グループは「企業価値創造ストーリー：経営戦略に基づく人事戦略（次ページ参照）」の策定、新人事制度の導入、「社員エンゲージメント向上モデル」の再定義など人的資本経営

を強化する枠組みを整えてきました。そして、いよいよこれらの実行フェーズである現在、CHROとしての第一の使命は、自律的に思い切り挑戦できる人財・環境づくり、変化を前に変革を躊躇しない組織風土の醸成だと認識しています。こうした人財・組織風土を備えていくには、外部競争性を意識したアプローチが非常に重要だと考えています。今後、明治グループがいっそうグローバル化し、より厳しい競争環境のなかで成長を果たしていくためには、多様な知識やスキルをもって未知の市場に挑んでいく、外部競争性に長けた人財の拡充が不可欠です。CHROとして常にアンテナを高く持ち、競争に打ち勝てる組織にするべく外の風を積極的に社内に取り込んでいくことも、自らの役割として果たしていきます。

期待を超えるmeiji！元気でユニークなmeiji！ さすがはmeiji！！

こうした取り組みの成果として、私が目指しているのは、明治グループの社員が各現場で日々向き合う多様なステークホルダーの皆さまから、「期待を超えるmeiji！元気でユニークなmeiji！さすがはmeiji！！」と明るい評価をいただける企業グループになることです。こうした個々人の成長の総和が、明治グループの持続的成長につながり、社会に対して良いインパクトを与えられるものと信じ、目指す姿に向けて全力で取り組んでいきます。

「2026中期経営計画（以下、2026中計）」では、グループ理念・経営戦略と人財戦略のつながりをより具体化した「企業価値創造ストーリー」を策定しました。グループ理念・経営戦略の実現に向けて、「人財」「組織風土」のあるべき姿を明確に描き、多様な人財が自律・挑戦・成長・共創し続け、その結果としてイノベーションが生まれることを目指します。そして、あるべき姿を実現するために、経営戦略と連動した人財戦略の3本柱を掲げ、明治グループ全体で多様な施策を展開しています。meijiらしい人的資本経営の進化を、次のステージへといま着実に推し進めています。

人財戦略 | CHROメッセージ

人財戦略の3本柱

「2026中計」に掲げる人財戦略3本柱のうち、一つ目は「グローバルで戦うための人財・環境づくり」です。成長市場を海外と位置づけて事業拡大を推進するなか、グローバルでリーダーシップを発揮し、確実な成果につなげる「グローバルビジネス人財」の採用・育成に力を入れています。具体的には、「明治グループ能力開発方針」を刷新し、これに基づいてグループを横断した能力開発体系の抜本的な見直しを実施しています。また、従来以上にデータドリブンな人財施策を実現すべく、定期的なアセスメント、キャリアデザインの申告、スキルの棚卸しを通じて、人財の充足度と社員一人一人の意向を確認しながら、ローテーションによる能力開発もいっそう強化します。同時に、グローバルでのビジネス展開の土台となる組織風土として、多様な人財の可能性を引き出すべく、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を継続的に推進します。

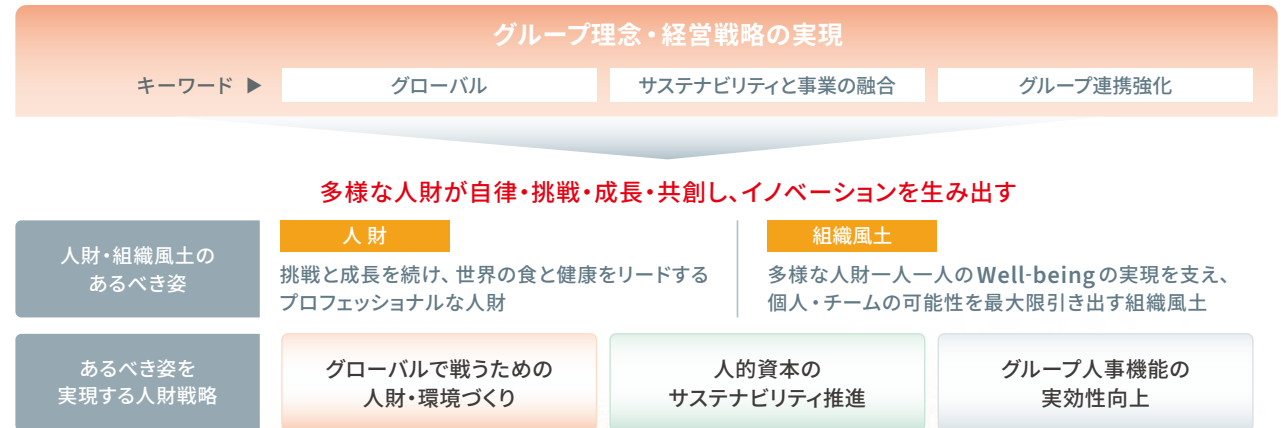
二つ目は、「人的資本のサステナビリティ推進」です。明治グループの持続的な成長に向けては、社員一人一人がモチベーション高く挑戦と成長を続け、持続的に能力を発揮できる環境づくりが重要です。こうした認識のもと、2025年4月から

新人事制度がスタートしています。職務や役割に軸足を移し、「適所適財」の登用を通じて、意欲ある人財が大いに活躍し、成果を上げた人財に報いる仕組みとしています。また、2024年度からグループ人財委員会の傘下にスマートワーク分科会を設置しています。健康経営・労働安全とあわせて、イキイキと働きやすい職場環境づくりを通じて、個人・チームの可能性を最大限に引き出す施策を着実に展開しています。

三つ目は、「グループ人事機能の実効性向上」です。CEOを委員長としたグループ人財委員会を2022年に設置して以降、CHRO体制のもとで各社が連携し、グループ横断的な人事施策や共通の機能・実務を、グループ全体で一体的に推進してきました。今後も、人事機能を支えるタレントマネジメントシステムの実装を進めながら、より事業成長に直結する人事施策に注力できる体制を整えていきます。

企業価値創造ストーリー：経営戦略に基づく人財戦略

P.24 2026中期経営計画の進捗 →



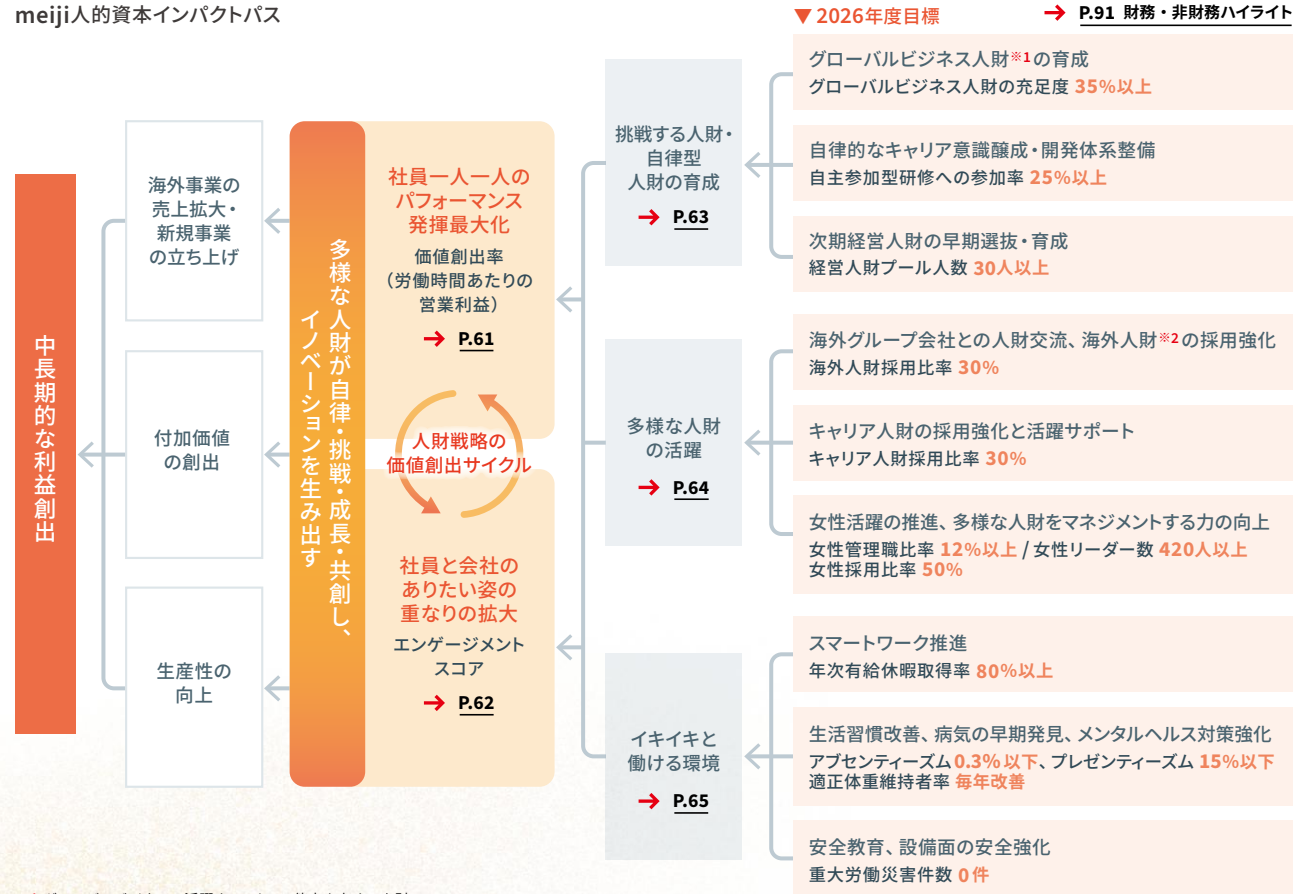
人財戦略 | CHROメッセージ

イキイキと働く多様な人財が新たな価値を創出する

前述の「企業価値創造ストーリー」、および基盤となる人事戦略3本柱に関して、特に「中長期的な利益創出」との連動を可視化した「meiji人的資本インパクトパス」を新たに策定しました。これは戦略を支える概念であり、最終的な目的である企業価値向上と、人的資本のマテリアリティ、人的資本経営に関する各種施策（インプット）との関係性を明らかにしたものです。

具体的には、各インプットに関するKPIをモニタリングし、必要なアクションを通じて、社員一人一人のパフォーマンスの最大化（価値創出率）と社員と会社のありたい姿の重なる拡大（エンゲージメントスコア）を図ります。この2つが連動して好循環を生み出した結果、多様な人財がイキイキと働くことができる場が実現すると考えています。ここからmeijiらしい新たな価値を生み出し、中長期的な利益創出、ひいては企業価値の向上につなげていきます。

meiji人的資本インパクトパス



※1 グローバルビジネスで活躍するスキル・能力を有する人財

※2 外国籍人財を含む海外留学・在住経験などのグローバルな経験を半年以上有する人財

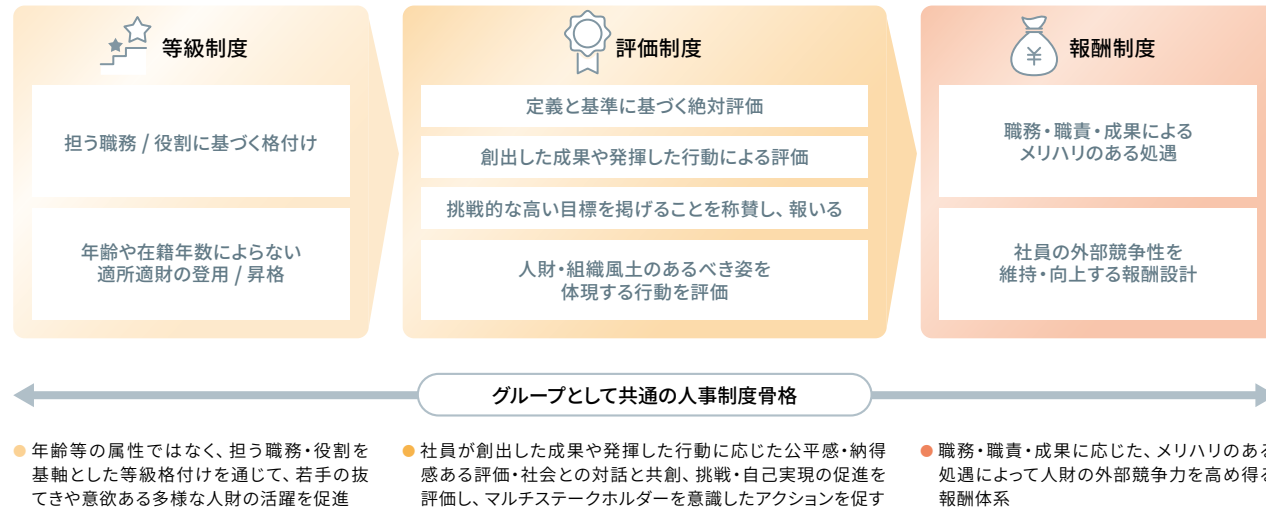
人財戦略 | 人財マネジメント

人事制度

社員一人一人のパフォーマンス発揮最大化

社員の挑戦と成長を促す、新たな人事制度を導入

2025年4月から(株)明治とMeiji Seika ファルマ(株)に共通の新人事制度を導入しました。この制度は、職務や役割に基づく等級設定、成果・行動に基づく絶対評価、公正で競争力ある報酬を柱とし、社員一人一人の挑戦と成長を促す仕組みとなっています。年齢に依存しない抜てきや、多様な人財の活躍を可能にする制度設計により、「meiji 人的資本インパクトパス」で掲げる「価値創出率」「エンゲージメントスコア」を達成し、組織変革と企業価値向上を目指します。



新人事制度の浸透に向けて、多面的に施策を展開

新人事制度の導入に向けては、労働組合と真摯に協議を重ね、経営トップが覚悟を持って「社員一人一人が常に挑戦し続け、能力を最大限発揮できる仕組みに変革する」ことに取り組む強い意志を表明しました。これに応じて、管理職への説明会や評価者に向けた集合研修、評価者・被評価者双方へのe-learningの実施に加え、すべての部署で目標設定会議を開催するなど、多面的な取り組みを展開して制度の趣旨と目的の浸透を図っています。



社長タウンホールミーティング

社長と社員がビジョンを共有し、対話を深める場として開催。新人事制度の背景や意義を社長が自ら直接社員に伝えています。



目標設定会議

業務目標設定にあたっては関係者全員で議論し合意するプロセスを重視し、「目標設定会議」を全部署で実施しています。

人財戦略 | 人財マネジメント

エンゲージメント

社員と会社のありたい姿の重なるの拡大へ

グループ理念実現のためのエンゲージメント向上モデルを推進

明治グループでは、社員と会社が「ありたい姿」を重ね、ともに高め合いながら成長している状態を「社員と明治グループのエンゲージメント」と定義し、社員自身と明治グループの「ありたい姿」の重なりを広げていくことを目指しています。こうしてエンゲージメントを強化することでイキイキとやりがいを持って働く社員を増やし、グループ理念・経営戦略の実現を目指します。

2026中期経営計画におけるKPI

明治グループは、社員エンゲージメントを中長期の企業価値向上を測る指標の一つに据えています。毎年、総合指標と、総合指標に影響する8項目の補助指標で構成されるサーベイによって、モニタリングを実施しています。2024年度のサーベイの分析結果から、5つの重点テーマと課題を抽出し、特に対応の優先度が高い補助指標として判明した「理念戦略」「変革活動」「人事制度/施策」への取り組みを強化しています。2026年度のサーベイにおいて総合指標の肯定回答率が60%を上回ることをKPIに設定し、取り組みを推進しています。

2024年度実績

	肯定回答率	主なアクション
総合指標	56.6%	
理念戦略	51.3%	①
会社基盤	79.1%	
変革活動	48.8%	②
職場	73.5%	
上司	76.0%	
仕事	58.6%	
自分自身	61.0%	
人事制度/施策	33.5%	③

総合指標KPI

肯定回答率

(2027年6月
実施予定サーベイ)

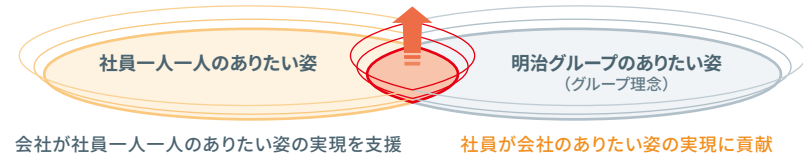
2026年度

60%以上

グループ理念の実現

イキイキとやりがいを持って働く社員の増加

明治グループにおける社員エンゲージメント



5つの重点テーマと課題

理念戦略	変革活動	仕事	自分自身	人事制度/施策
理念の背景・想いの理解・共感に至っていない	自分の会社の変革に対して消極的であり、自分ごととして関与していない	いまの仕事にやりがいを感じておらず、消極的である	自身のありたい姿を解像度高く描けていない	人事制度や施策が、自身のありたい姿の実現に資するものであると考えていない
主なアクション				
① 理念体系を軸としたインナーコミュニケーションの実施		② ボトムアップでの組織風土改革の推進		③ 新人事制度 1 on 1
		ワークショップ・研修拡充 キャリアデザイン 申告との連動		

「私のmeiji、私が変わる」座談会

社員エンゲージメントの強化に向けて、2025年度より理念体系を軸としたインナーコミュニケーションに注力しています。2024年度は、さまざまな職場や立場の社員が集まり、実際に自身のありたい姿と明治グループのありたい姿を重ね合わせながら、社員エンゲージメントについての思いや取り組みについて語り合う座談会を開催し、現場レベルから意識の醸成を図りました。



人財戦略 | 人財マネジメント

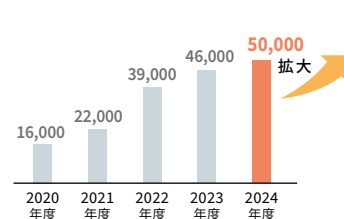
人財開発

挑戦する人財・自律型人財の育成

将来のグループ経営を担う人財を発掘・育成

明治グループは、経営戦略と連動した人財戦略に基づき、「挑戦と成長を続け、世界の食と健康をリードするプロフェッショナルな人財」の育成に向け、人財への投資を強化しています。また、グローバルビジネス人財、経営リーダー人財、事業変革人財などのテーマを掲げて、将来のグループ経営を担う人財の発掘・育成を行っています。

一人当たり人財開発投資額（円）



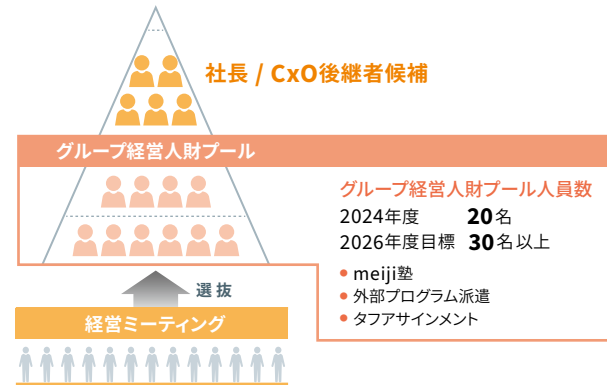
グループ能力開発方針とテーマ

今後の明治グループに求められる人財像から、能力開発の4つの方針とそれぞれにひも付く3つのテーマを設定し、それを具現化していくための研修テーマを展開しています。



経営リーダー人財の育成

明治グループでは「グループ経営人財育成体系」に基づく育成プログラムを通じて、「変化を起こし改革を主導する力」を身に付けた人財の育成に注力し、グループ経営人財プールの拡充を図っています。



meiji 塾

グループ全体の現状を捉え、自ら変革を起こし、グローバルで通用する経営リーダーの育成・開発を目的に実施。「2030年に向けたグループの経営課題と着手テーマ」を検討しました。

経営ミーティング

企業価値向上の意識を持ち、成長に貢献できる人財の育成を目的に実施。「企業価値を向上させるための事業変革プラン」を企画提案しました。

グローバルビジネス人財育成

明治グループはグローバル市場での飛躍を目指し、国際的な事業拡大に貢献できる人財の育成に注力しています。グローバルにリーダーシップやコミュニケーション力を発揮し、目標達成に向けて取り組む人財を育てるため、必要なスキル・能力の再定義を行い、育成体系および研修プログラムの強化と再構築を推進しています。

グローバルディスカバリープログラム

(株) 明治では、社員の海外事業への関与意欲を高めることを目的に「グローバルディスカバリープログラム」を導入しました。本プログラムは、インドネシアやタイなど市場成長が期待される地域でフィールドリサーチを行い、参加社員に海外事業の課題発見や戦略策定を経験させるものです。この取り組みによって社員のキャリア形成を発展させる機会を提供しています。



インドネシアでの現地社員とのディスカッション

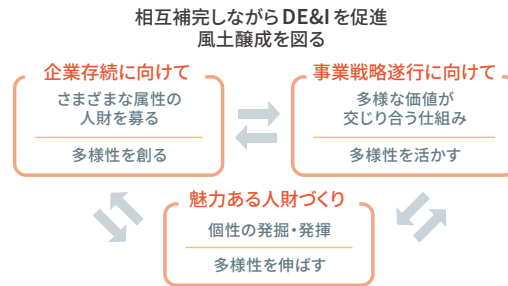
人財戦略 | 人財マネジメント

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)

多様な人財の活躍

競争力を強化し、持続的な成長をもたらすDE&Iを推進

明治グループでは、グループ人財委員会のもと「DE&I分科会」を設け、右図に示した3つのアプローチの相互補完によって人的生産性を向上し、価値創造力を強化して持続的な成長を目指しています。なかでも、女性・キャリア採用者・海外人財^{※1}の登用による中核人財の多様化に注力し、DE&Iを競争力強化につなげています。



中核人財における多様性

明治グループはいま、成熟した日本市場で「meijiらしい健康価値」を従来以上のスピードで提供しつつ、グローバル市場を開拓することが求められています。そのためには、新たな視点や知見を持ち、外部競争性を備えた多様な中核人財が必要であり、下図のような目標を掲げて取り組んでいます。

2050年に明治グループが目指す姿（役員・管理職・総合職において）^{※2}

女 性	キャリア採用者	海外人財 ^{※1}
性別に関係なく能力を発揮し、あらゆる職務・階層で活躍している	新たな技術や知見を取り入れ、一歩先を行く価値を創造するために、新たな視点が意思決定に反映される	世界で成長し続けるため、グローバルな視点が意思決定に反映される
男女が「ともに」活躍	組織に影響を及ぼすといわれる3割以上	30%以上
50%	30%以上	30%以上

※1 外国籍人財を含む海外留学・在住経験などのグローバルな経験を半年以上有する人財

女性の活躍推進

女性の活躍推進に向けてロードマップを策定し、マインド醸成や育児期社員の支援を強化するとともに、上司である管理職に対しても社員のパフォーマンスを引き出す能力の開発を行っています。性別を問わず、さまざまな背景を持つ人財がイキイキと働ける環境づくりを目指しています。

ロードマップ^{※2}



KPI^{※2}

	実績		目標	
	2023年度	2024年度	2026年度	2030年度
執行役員	2.4% (1名)	2.2% (1名)	5%	10%
ライン部長	1.2% (3名)	2.2% (5名)	5%	10%
管理職	6.5% (117名)	7.7% (140名)	12%	
リーダー ^{※3}	281名	320名	420名	
採用	22.1%	44.9%	50%	

※2 対象範囲：明治ホールディングス（株）、（株）明治、Meiji Seika ファルマ（株）、KMバイオロジクス（株）

※3 リーダー：管理職および係長相当

また、中核人財や採用数において女性比率目標を設定し、特に上級管理職（執行役員・ライン部長）は2030年度までに10%を超えることを目指しています。目標の達成に向けて、女性管理職同士のネットワーク交流会や、事業会社の枠を超えた役員・上級管理職層と女性管理職のクロスメンタリングなどを実施しています。

人財戦略 | 人財マネジメント

働き方・労働環境

イキイキと働く

企業価値をさらに高める健康経営を実践

グループスローガン「健康にアイデアを」を体現する企業として、社員が健やかで活力ある状態を保つことは経営における重要課題です。社員の健康課題である生活習慣改善に取り組み、生産性の向上を図っています。

健康経営戦略マップ

「2026 中期経営計画」における社員の健康経営課題を「肥満につながる生活習慣の改善」と「こころとからだの健康維持」と定め、解決に向けたアプローチをまとめた「健康経営戦略マップ」を策定・推進しています。健康課題の解決に向けて、社員とその家族の健康への意識強化や行動変容を進めています。

健康課題	課題解決アプローチ	健康目標
肥満につながる生活習慣の改善	食生活改善 コレステロール・中性脂肪セミナー（食育キャラバン） 全社実施 など	肥満者減少
	運動習慣 Kenko My Boom 宣言 / 新ウォーキングキャンペーン など	
こころとからだの健康維持	禁煙施策 役員喫煙率 0 宣言 / スワンスワンデー など	生産性向上
	メンタルヘルスケア ストレスチェック / メンタルケア研修 など	エンゲージメント向上
	病気の早期発見 2 次検診受診勧奨 / がん検診受診勧奨 など	
	ワークライフバランスの推進 長時間労働削減 / 連続年休勧奨 など	

強化施策 心身の健康

- 禁煙対策：全役員の「卒煙」宣言に続き、管理職にも禁煙セミナーや個別カウンセリングなどを実施しました。
- メンタルヘルス対策：e-learning に加え、精神科医によるセルフケア・ラインケア研修を実施しました。

強化施策 生活習慣の改善

- 朝食補助：社員の健全な食生活に向けて、朝食として自社商品などを無償支給する「朝食 BOX 制度」をトライアルで実施しています。この取り組みはフードロス削減にもつながっています。



価値創出力を強化するスマートワークを推進

社員一人一人が心身ともにイキイキと健康に働けるよう、労働環境の整備を進めています。その一環としてスマートワーク推進に力を入れており、下記の取り組みを通してスマートワークの文化を醸成し、自律・挑戦・成長・共創を通じた価値創出率の向上を目指しています。

1) 会社の制度・仕組みの整備

- 男性育休取得推進、年休取得推進、労働時間の把握強化

2) 職場でのプロセス改善

- タイムマネジメント研修や会議の改善
- 人事部門による業務改善プログラム

3) 社員の意識・行動の変革

- タイムマネジメントに関する情報配信

誰もが安心して働ける労働安全を追求

労働安全戦略マップに基づき、経営トップによる安全宣言、安全意識サーベイの実施、リスクアセスメントの適正化、交通安全 e-learning など、ハードとソフトの両面から目標の達成を目指しています。

労働安全戦略マップ

労働安全課題	課題解決アプローチ	労働安全目標
- 安全をつくっていく組織の醸成 - 安全意識への対策 - 多様化への対応	安全意識改善 安全セミナー、意識調査 など	安全意識向上
	多様化への対応 外国語教材、視聴覚教材の整備 など	
- 労働災害を発生させない仕組みの構築 - 災害種別ごとの対策	人へ向けた災害予防 転倒防止セミナー、腰痛防止体操 など	労働災害ゼロ達成
	設備・作業に向けた災害予防 リスクアセスメント、安全点検 など	
交通安全に向けた対策	社用車の安全設備の拡充 ドライブレコーダー、カーナビ など	エンゲージメント向上



CREATING INNOVATION

イノベーションの創出



明治グループの未来の鍵を握る「イノベーション」。イノベーションの源泉となる技術開発戦略、生み出されたイノベーションの価値を高める知的財産戦略、そしてイノベーション創出を加速させるDX戦略を強力に推進しています。

67 技術開発戦略

持続的な成長に向けた研究・技術開発の方向性として6つの技術開発領域を設定し、外部の優れた知見も活用しながら最先端に挑んでいます。

69 知的財産戦略

食品・医薬品ともに、グローバルでの事業展開を見据えて強固な特許ポートフォリオを構築し、長期にわたる競争優位性の確保を図っています。

71 DX戦略

DX推進を重要なグループ戦略の一つに掲げ、「新たな顧客価値の創造と提供」と「業務変革と生産性の向上」をともに果たしていきます。

MORE INFORMATION

[🔗 イノベーション](#)[🔗 研究開発体制](#)[🔗 知的財産戦略](#)[🔗 明治グループのDX](#)

イノベーションの創出 | 技術開発戦略

技術開発戦略の全体像

グループスローガン「健康にアイデアを」の実現に向けて、これまでに蓄積された技術資産を再評価し、重要な要素技術として「微生物制御・プロセス技術・評価技術」を特定しました。そして、多様な社会課題に応じた技術開発を進めるために「プロダクトダイバーシティ（モノに対する価値観の多様化）」と「ライフダイバーシティ（人々の生活・人生観の多様化）」の両面から、外部環境の変化や達成したい目標などを総合的に考慮した6領域を、10年先を見据えた技術開発領域（右図）として定めています。明治グループは、これら6領域にひも付ける形でグループの持続的な成長に資する技術開発テーマを設定し、イノベーションの創出に挑戦しています。

主な取り組み事例

持続可能な酪農

子牛の健康に関する研究

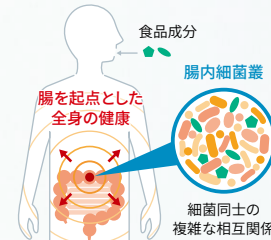
持続可能な酪農の実現に向けては、生乳生産の基盤である子牛の健康管理がきわめて重要です。明治グループは、家畜栄養および牛の消化管細菌叢の専門家である北海道大学大学院・小池聡教授、ならびにIoTやAIを活用して持続可能な牧場経営を支援する（株）ファームノートデイリィプラットフォームと連携し、子牛の健康に関する調査研究を開始しました。本研究では消化管細菌叢が動物の健康に深く関与することに着目し、子牛の成長過程における菌叢の変化を長期的に追跡します。得られた知見は、健康状態の把握、疾病の予防および早期治療への応用が期待されます。



ウェルネスライフサイエンス

腸内細菌叢の改善に関する研究

腸内細菌はヒトの健康に深く関わっています。なかでもフェカリバクテリウム属細菌は、腸内環境を改善し、健康維持に重要な役割を果たすことが知られています。しかし、この細菌は酵素に弱いため、腸内で効率的に増殖させる手法の確立が課題とされてきました。本研究では、食品素材のマルトビオン酸がフェカリバクテリウム属細菌の増殖を促進することを発見し、腸内細菌叢を制御する新たなアプローチの可能性も示しました。これらの成果から、腸内環境の改善を介した健康増進への展開が期待されます。



ウェルネスライフサイエンス

LBブルガリカム社との共同研究

（株）明治は、50年以上にわたり築いてきた信頼関係を基盤に、ブルガリア国営のLBブルガリカム社と新たに長期共同研究契約を締結しました。今後、同社と新たな共同研究体制を構築し、乳酸菌研究および腸内細菌研究を推進することで、おいしさ・健康・品質における新しい価値創造に取り組んでいきます。



健康にアイデアを Now ideas for wellness

☑ グループスローガン

プロダクトダイバーシティ

ライフダイバーシティ

要素技術 | 微生物制御・プロセス技術・評価技術

持続可能な
農業・酪農
Sustainable
Farming

多様な
ものづくり
Flexible & Smart
Manufacturing

多様な食糧を
より身近に
Making Diverse
Foods Accessible

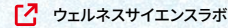
ウェルネスライフサイエンス
Life Science for Wellness

持続可能なサプライチェーンの基盤
Fundamental Research on Sustainable Supply Chain

消費者・社会・エコシステム構築の基盤
Fundamental Research on Consumer Ecosystem

イノベーションの創出 | 技術開発戦略

ウェルネスサイエンスラボ



科学の最前線を切り開き、明治グループの次代の事業を創造する

ウェルネスサイエンスラボは、明治グループの「食」と「薬」を横断する技術開発の中核として、中長期視点での戦略を担う組織です。グループが培ってきた多様な技術や知見を活かし、外部とも連携しながら、社会的意義と市場性の両面を備えた新たな価値創出に取り組んでいます。

ウェルネスサイエンスラボの使命は、グローバルに通用する革新的な価値および明治グループの将来を担う新たな事業シーズを連続的に創出することです。その実現に向けては、研究の初期段階から知的財産の設計・保護を重視し、得られた研究成果を適切かつ戦略的に活用できる体制を構築しています。新規事業への展開を中核に据えつつ、既存事業への応用や他分野との融合など、複数の出口を柔軟に見据えながら、価値の最大化を目指しています。

この一連の価値創出プロセスを支える重要な要素が、社内外の多様な専門性と知見を融合するオープンイノベーションです。明治グループ内の密な連携はもとより、国内外のスタートアップ企業やアカデミアとの協業を積極的に推進することで、技術開発領域の拡充・深耕とスピードアップを両立しています。



※ Proof of Concept (概念実証)：新しいアイデアや技術に対する実現可能性の検証

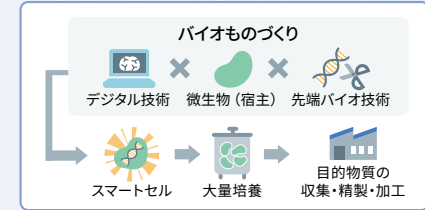
2025年度は、オープンイノベーションを活用したバイオものづくりの推進、腸内細菌叢を軸としたグローバルレベルでの健康課題への取り組み、ウェルネスサイエンスラボの技術シーズを起点とする事業化の加速に重点を置き、技術開発の高度化とグローバル展開を見据えた事業化推進体制の強化を図っていきます。

2024年度に着手した重点取り組み

バイオものづくりの革新に挑む

最先端のDNA合成技術を有する(株) シンプロジェンとの協業強化

バイオものづくりは、今後10年以内に世界の製造業の約3分の1を置き換え、約30兆ドル(約4,000兆円)市場を形成すると想定される革新的産業です。なかでも医薬品・食品分野は高付加価値かつ持続可能なソリューションの創出が期待される、成長可能性の高い市場として注目されています。2024年度、明治ホールディングス(株)は先進的なDNA合成技術を有するスタートアップ企業である(株) シンプロジェンとの協業を始動しました。(株) シンプロジェンは、独自手法により、従来法に比べて精度・効率の高いDNA合成を実現しています。DNA合成は、特定の機能を持つ微生物や細胞を人工的に設計・構築する「スマートセル」の実現に不可欠な、バイオものづくりの中核技術の一つです。これらの技術と明治グループが蓄積してきた微生物資源や発酵・培養技術を融合し、まずは食品分野における革新を目指します。明治グループは、バイオものづくり技術の活用を通じて、社会課題の解決と持続可能な未来の実現に貢献します。



ウェルネス領域での新価値創造

グローバルレベルの健康課題解決に向けて

ヒューマン・フェノタイプ・プロジェクトの日本版コホート研究※を展開

明治ホールディングス(株)は、イスラエルのAIスタートアップ企業Pheno.AI社と連携し、グローバルコホート研究「ヒューマン・フェノタイプ・プロジェクト(HPP)」の日本版である「HPP Japanコホート研究」を実施します。HPPは、ヒトの健康情報を継続的に蓄積・分析する縦断型研究で、AIによるデータ解析により、疾患の予測や早期発見、個別化医療の発展に貢献することを目的としています。この活動を通じて、世界の人々の健康課題の解決に資するソリューションを開発し、新規事業につなげていきます。

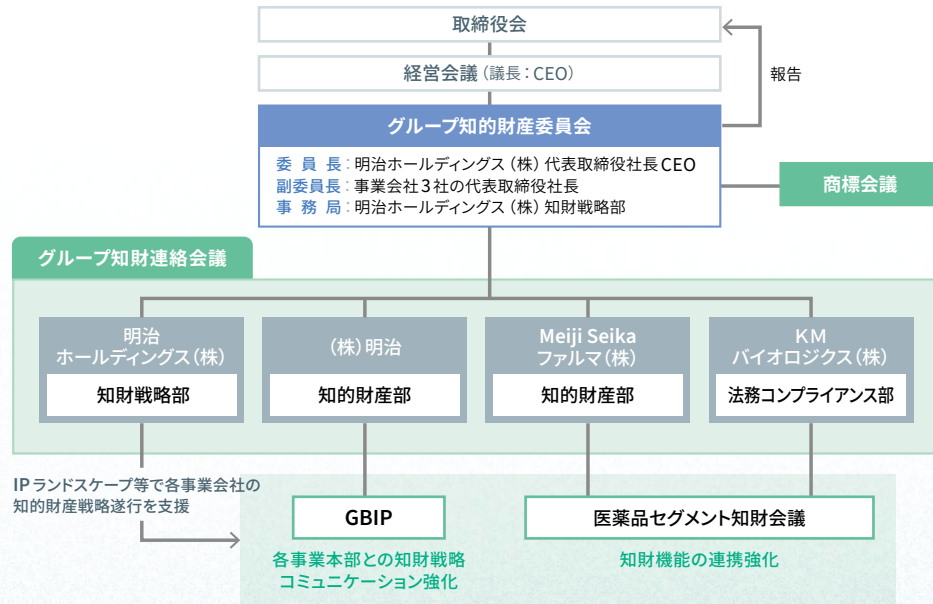
※ コホート研究：ある集団を長期間追跡し、生活習慣や環境が健康状態や病気などにどう影響するかを調べる研究

イノベーションの創出 | 知的財産戦略

知的財産ガバナンス体制下での戦略的知的財産活動の推進

「2026 中期経営計画」で設定した知的財産戦略に基づき、「グループ知的財産委員会」を中心としたガバナンス体制のもと、知的財産活動推進のための施策と仕組みづくりに注力しています。明治グループのグローバル展開戦略を見据え、1) グローバル知的財産戦略の推進 2) コーポレートブランド価値の維持・向上に向けたマネジメントの強化によって、健康価値の提供と社会課題の解決につながる知的財産戦略を着実に実行していきます。

明治グループの知的財産戦略を推進・実行する体制



2026 中期経営計画 知的財産戦略骨子

戦略的活動の推進	事業の優位性確保を目的として事業戦略に密着した戦略的知的財産活動を推進し、グローバル展開・アライアンス・M&Aなどにおいて適切な知的財産対応するとともに、技術開発戦略の策定・実行支援を強化して中長期目線の特許などの獲得を目指す
ガバナンスの確立	グループ一体となった知的財産戦略を推進するとともに、保有特許・商標の価値を最大化するためのグローバルを含めたグループ知的財産管理体制を確立する
情報発信の強化	活動方針や成果、表彰などの知的財産情報を社内外へ積極的に発信することにより、ステークホルダーへの訴求を強化するとともに、明治グループの知的財産マインドを醸成する

グローバル展開戦略を見据えた知的財産戦略の着実な実行

1 グローバル知的財産戦略の推進

→ [詳細は次ページへ](#)

食品、医薬品各セグメントの事業戦略に合致した新たな仕組みを導入し、事業戦略のグローバル化を見据え知的財産戦略の推進に取り組んでいます。

食品セグメント 各事業本部と知的財産戦略に関する会議 (GBIP: Global Business and Intellectual Property Communication Meeting) を定期的に開催。事業の特性に合わせた最適な知的財産戦略を策定・推進しています。

医薬品セグメント 医薬品セグメント知財会議を定期的に開催。セグメント一体となって知的財産機能を運用し、知的財産力の向上と強みのある領域でのシナジー創出・促進を目指しています。

2 コーポレートブランド価値の維持・向上に向けたマネジメント強化

→ [詳細は次ページへ](#)

グループ横断組織である商標会議を中心に、グループ商標戦略のマネジメントを強化しています。商標会議では、明治グループの商標に関する課題・テーマを方向づけるとともに、商標に関する以下のような活動や課題に関して共有・協議しています。

- ・コーポレート商標「meiji」「明治」のグローバルでの価値向上と権利保護
- ・事業活動の自由度の確保や競争力の強化に向けた商標戦略の推進
- ・ブランド価値を毀損するリスクがある模倣行為への対策の強化

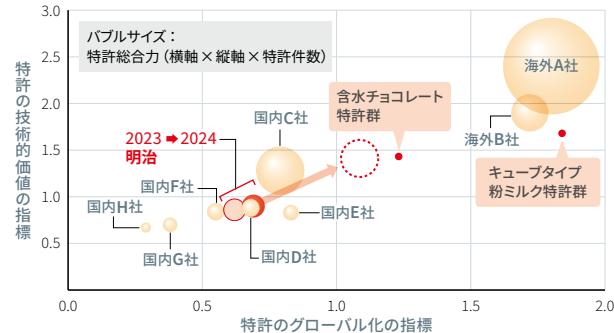
イノベーションの創出 | 知的財産戦略

1 グローバル知的財産戦略の推進

食品セグメント さらなるグローバル化と質の向上を目指す

右図は、保有特許から算出した食品系大手企業のグローバル化度（横軸）と技術的価値評価（縦軸）を示したものです。明治グループの食品セグメントの知的財産のグローバル化および技術的価値評価は、いずれも2023年度より上昇が見られます。キューブタイプ粉ミルクや含水チョコレートなど事業戦略上重要な商品に関する特許群は、グローバル化への対応が進められています。事業戦略や商品戦略と連携して特許ポートフォリオの価値を向上させることで、市場拡大や収益性向上を知的財産面から後押ししていきます。

特許ポートフォリオ比較と目指す方向

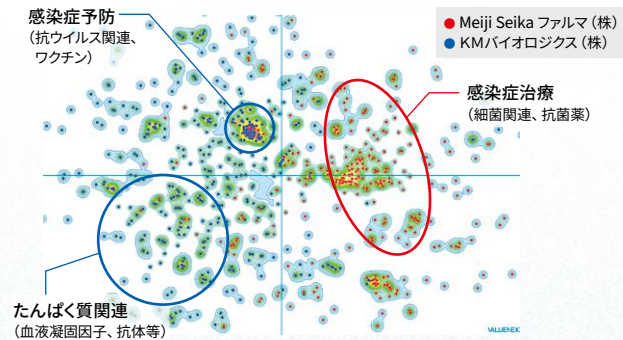


※ レクシスネクシス社の特許分析ツール「LexisNexis®PatentSight+」を用い当社作成

医薬品セグメント グループ内で知的財産アセットを活用・強化

右図は、医薬品セグメント2社の保有特許を俯瞰解析ツールでプロットしたものです。KMバイオロジクス(株)は感染症予防領域、Meiji Seika ファルマ(株)は感染症治療領域にそれぞれ強みを持っており、これらを融合したシナジー創出を目指しています。また、感染症領域(予防・治療)に加え、「免疫制御」をキーワードとする血液領域(血漿分画製剤などのたんぱく質関連、血液がん)や免疫炎症領域でも新たな技術の獲得を進めています。知的財産戦略においてもこうした事業戦略と連携し、引き続きグローバルな特許権獲得を通じたシナジー効果の最大化と事業収益の拡大に貢献していきます。

知的財産アセット分布



※ VALUENEX社の俯瞰解析ツール「VALUENEX Radar」を用い当社作成

2 コーポレートブランド価値の維持・向上に向けたマネジメント強化



グローバルで「meiji」の商標権を区分ごとに獲得

これまで明治グループは事業展開に対応した商標権の取得に注力してきました。その結果、アジア圏を中心に商標権の拡充が進み、2025年3月31日時点で「meiji」は125の国と地域において権利化されています。

今後もグローバルでの事業活動の自由度を確保し、競争力をさらに強化するために、事業戦略と連動しながら必要な国・地域で「meiji」の権利化を積極的に推進していきます。また、グループとして扱う商品やサービスの広がりに応じて、食品・医薬品に関する区分はもちろん、他ジャンルへの商品展開やECサイトでの使用などを見越して関連する区分を含めて権利化していきます。こうして商標権を適切に獲得・維持・活用することでコーポレートブランドを育成・保護し、中長期的な企業価値向上を図ります。

イノベーションの創出 | DX戦略 | CDOメッセージ

高度なデータドリブン経営によって 「meijiらしい健康価値の実現」を 加速させます

古田 純

取締役副社長 CDO



DXを企業競争力強化につなげるために

明治グループのDXは、まだまだ進化の途上にあります。本来の意味でのデジタルトランスフォーメーション、すなわち組織全体の業務プロセスをデジタル化し、顧客起点で新たな価値を創出するビジネスモデルの変革までには至っていません。私たちが目指すDXとは、データドリブン経営によって「meijiらしい健康価値の実現」を加速させることです。激変する事業環境のなか、データを高度に活用してスピーディーに適切な意思決定ができるかが、企業の競争力を大きく左右します。DXなくして企業の成長はないという危機意識をグループ全体で共有し、DX戦略を強力に推進していきます。

3つの基本戦略でグループを進化させる

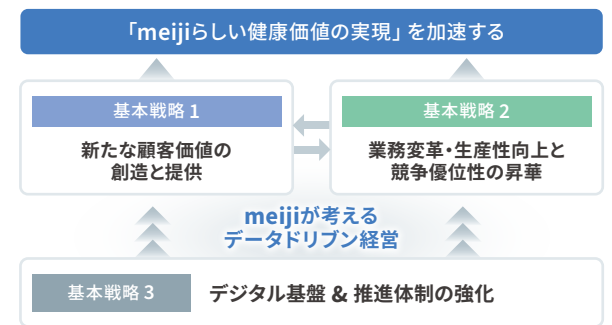
目指す姿の実現に向けて、3つの基本戦略（右図）を打ち出しています。「新たな顧客価値の創造と提供」は攻めの戦略であり、まさにデジタルによるビジネスモデルの変革を具現化するものです。食品セグメントにおけるデジタルマーケティングの推進はその一例であり、商品とともに「健康」「栄養」に貢献する情報やサービスを提供することで売上拡大につなげています。

「業務変革・生産性向上と競争優位性の昇華」は、海外事業を成長させる重要な鍵を握っています。日本を含めてグローバルで高度なバリューチェーンを確立していくためには、データ

を管理・共有する仕組みを強化しなければなりません。バリューチェーン上に存在する膨大な情報を整理・統合して効果的にデータを活用できる環境をつくり、経営の意思決定のスピードと質を向上させていきます。

「デジタル基盤&推進体制の強化」については、「2025年の崖^{*}」を克服するべく、他社に先駆けて基幹システムを全面的にAWS (Amazon Web Services) へ移行しました。この先進的な取り組みは業界でも注目を集めており、基幹システムをクラウド化した結果、運用コストが約半分に低減し、浮いた資金をDXへの新規投資に充てる好循環となっています。さらに人財の能力向上にも注力しており、特に生成AIを社員一人一人が使いこなして生産性を高めていく組織を目指しています。

^{*} 経済産業省が発表した、老朽化した既存の基幹システムによる経済的損失への警告



→ P.74 DXによるバリューチェーン変革

イノベーションの創出 | DX戦略 | CDOメッセージ

攻めのDX戦略を担う人財の育成に注力

「2026中期経営計画」の達成に向けては、企業競争力を高める「攻め」のDX戦略が特に重要です。社内ではDX推進の気運が高まっており、社員の創意工夫による業務効率化や生産性向上の好事例が続々と上がっています。しかし、まだまだ「点」で終わっており、優れた取り組みを局所的にとどめることなく、組織間の壁を超えて「点」を「線」に、「線」を「面」にすることが企業競争力の源泉となっていきます。明治ホールディングス（株）内に設置したDX戦略部がもっと社内で見聞を共有できる仕掛けを施すことはもちろん、経営が主導して半ば強引に横展開を図ることも必要であり、そのための投資はしっかりと実行していきます。

企業競争力を強化するためには、意思決定のスピードもさらに上げていかなければならず、例えば月次決算の集計・分析をデジタルで短期化することなどが喫緊のテーマです。昨今は事業環境の変化が激しく、対応が遅れてしまうと大きな損失を被ります。概算の予想値をAIなどのデジタル技術で瞬時に弾き出し、素早く経営判断し、機を逃さず必要な施策を打つマネジメントサイクルに変えたい。食品セグメントを例にすれば、コストアップの影響を早期に見立てることで、タイムリーに価格改定を実施できます。価格改定による数量減も、AIによってある程度正確な予想データを弾き出すことができ、流通側との交渉もデータをもとにすれば説得力が増して

ロードマップ

2024年

DX戦略のはじまり

**グループDX戦略に基づいて
各種施策が展開されている**

- トップからDX戦略が発信され、全社でDXを通じた価値創出の土壌が形成
- グループDX戦略部を中心として、グループが一丸となったDXの取り組みが加速

～2026年

DX戦略の浸透

**DX施策の成果が積み上がり、
2026中期経営計画に貢献している**

- 各領域の取り組みが展開され、実運用 / 実サービス化
- 経営方針とDX戦略が連動
- DXの推進により新たな経営課題が可視化
- 全社でDX人材レベルの底上げが完了

2027年～

DX戦略の進化

**経営・事業戦略とDX戦略が融合し、
DXがグループ経営の核に据えられている**

- 外部環境の変化を鑑み、将来的な取り組みが開始
- DXによる新たな価値創出のサイクルが加速
- 高度なDX人材を育成・採用
- 中長期の経営戦略と連動したデータの活用

スムーズに運びます。こうしてデータドリブンで事業運営の質を高めていく取り組みを、現場からのアイデアも促しながら展開していきます。

DXを推進していく上でポイントとなるのは、やはり人材です。デジタルで新たな価値を創出できるヒントは現場にたくさん落ちており、それを感度良く掴んで仕組みとして実装できる人材を育成していきたいと考えています。事業部門とグループDX戦略部との人材交流を活発にするとともに、データサイエンティストをはじめとするデジタル人材のキャリア採用も強化しています。一方、社内にはデジタルに長けた人材が実はたくさん潜んでおり、当社独自の生成AIである「meiji AI Talk」も、公募によって生産部門からグループDX戦略部に異動してきた社員が実現しました。そうした社内で眠っている才能も掘り起こし、DXの推進体制を強化していきます。

DXでも社会から高く評価される企業へ

明治グループは2年連続でSX銘柄に採用され、先進的なサステナビリティ企業としての認知は高まりつつあります。DXにおいても同様に社会から認められる存在を目指してDX認定の取得に取り組み、2025年7月に認定されました。これによって社外からの評価が高まり、社員のモチベーションの向上にもつながってDX推進が加速されると考えています。その上でDXによる「meijiらしい健康価値の実現」をいっそう追求していきたい。私たちは商品とともに情報も提供しており、お客さまにとって有益な情報が付加価値となります。それをもたらすためにデジタルの力はきわめて重要です。DXは進化のスピードが非常に速く、常にキャッチアップしなければ時代から取り残されてしまいます。社会が求めるスピードで社員全員が常に行動できるよう、リーダーシップを発揮していきます。

イノベーションの創出 | DX戦略

DX推進体制

グループDX戦略部と事業会社が一体でDXを推進

CDOのリーダーシップのもと、グループDX戦略部と事業会社3社が連携し、グループ全体におけるDXの推進と、変革を支える企業風土の醸成に取り組んでいます。現在は、各社のIT部門を中心に部門横断的な協力体制を構築し、定期的な会議を開催しています。この会議は、組織全体の一体感を高め、各社が連携して取り組むための重要な場であり、技術的知見の交換や課題解決に向けた議論を通じて、グループ全体のDX推進力の強化に寄与しています。

DX人財育成

DX人財の育成による組織力強化と持続的成長への挑戦

DXの推進には専門的な知識とスキルを持つ人財が必要不可欠です。社内外の専門家による研修や独自のプログラムへの積極的な参画を促し、社員一人一人のデジタルスキルと実践力を強化しています。これにより、新たなビジネスモデルや販促戦略の創出、イノベーションの促進を図り、市場変化への迅速な対応と価値創造を強力に推進します。明治グループは、デジタルテクノロジーの習得と活用を実現し、組織力の強化と持続的成長の基盤を築いていきます。これらの取り組みは、長期的な競争優位性の確保につながると考えます。

独自のDX人財育成プログラム

MDM人財認定制度

2023年度よりMDM（メイジデジタルマインド）人財育成プログラムを実施しています。ブロンズ、シルバー、ゴールドの各レベルの人財を育成し、グループ全体でのDX推進を目指します。



● MDM ゴールド

全社DX課題解決：社内外の関係者と連携し、新しい価値創造を進め、既存事業の高度化や新規事業開発をリードする

● MDM シルバー

自組織のDX課題解決：組織の抱える課題をデジタル技術を活用して解決し、社内業務の効率化を図る

● MDM ブロンズ

デジタルツールを活用した業務遂行：自身の業務に必要なデジタルツールを他の社員に依存せずに使いこなし、円滑に業務を進める

MDM王座決定戦

デジタル活用による業務効率化をテーマとする社内イベント「MDM王座決定戦」を開催。課題設定の明確さ、展開力・継続可能性、技術力、対象規模、削減時間など複数の観点から評価を行い、得点上位20件のなかから8件をノミネートしました。その後、全社員による投票を実施し、得票数に基づいて王座ほか入賞者を決定。表彰式が行われました。



2025年7月、明治ホールディングス（株）は経済産業省より「DX認定事業者」の認定を受けました。本認定制度は、企業がデジタル技術を活用して自らのビジネスを変革する準備が整っていることを評価するものです。



市民開発コミュニティ

KMバイオロジクス（株）では、社員の23%が市民開発者として登録し、RPA（業務自動化ツール）やノーコード（プログラミング不要ツール）による業務の効率化を推進しています。DX相談コミュニティもあり、活発な意見交換が行われています。



デジタルビジネス・アンバサダー

Meiji Seika ファルマ（株）では研修を修了した社内選抜メンバーが、デジタルを活用して各事業におけるビジネス課題の解決に取り組んでいます。

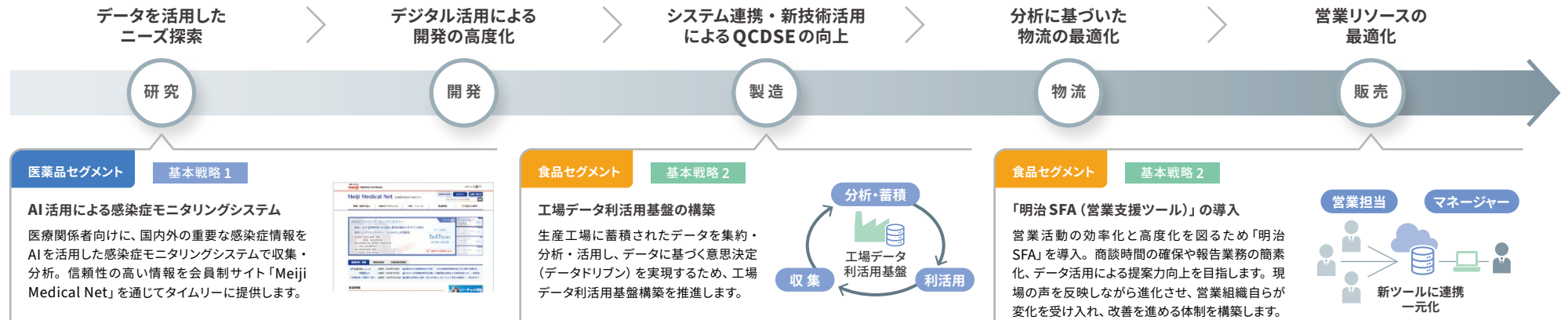
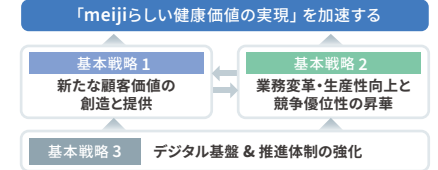


イノベーションの創出 | DX戦略

DXによるバリューチェーン変革

グローバル対応・標準化と市場変化への柔軟性強化

グローバルビジネスや市場変化に柔軟に対応できるバリューチェーンの実現を目指しています。DXを活用し、まずグローバル水準に即した体制構築と生産性向上を推進します。次に、市場拡大やM&Aに対応するための標準化を進め、市場や事業の変化に迅速に適應できる仕組みを整えます。持続的な成長の実現と競争力の強化を図ります。



バリューチェーン全体に共通する取り組み



基本戦略2

基本戦略3

基幹システムをAWS（Amazon Web Services）に移行

日本初の取り組みとして、アマゾンウェブサービス社が提供する「AWS Mainframe Modernization」を活用し、社内基幹システムからの移行を完了しました。データ利活用の幅を広げ、システム維持・運用費用を大幅に削減しています。本取り組みが評価され、日経コンピュータ主催の「IT Japan Award 2025」で特別賞を受賞しました。



基本戦略2

基本戦略3

「meiji AI Talk2」ChatGPT-4oモデルへアップグレード

生成AIの活用による業務効率化と価値創出を目指し、社内専用チャットツール「meiji AI Talk2」を展開しています。「GPT-4o-mini」を標準搭載し、高精度かつ実務的なAI活用を可能としながら、入力データが外部に漏れることのない安全な環境を実現しています。

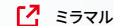
基本戦略1

基本戦略3



明治IDを起点としたエコシステムを構築

「ミラマル」は、まだ市場に出ていない商品をお客さまが購入・体験し、フィードバックを通じて商品・サービスの改善につなげる共創型のECプラットフォームです。「未来のマルシェ」をコンセプトとし、フィードバックを通じた新たな消費体験とマーケティング革新の同時実現を目指しています。



GOVERNANCE

ガバナンス

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を目指し、企業価値を最大化させるための体制の構築と、経営リスクの適切なマネジメントに努めています。



76 役員一覧

79 コーポレート・ガバナンス

87 リスクマネジメント

MORE INFORMATION

[有価証券報告書](#)

[コーポレート・ガバナンス報告書 \(PDF\)](#)

[株主・投資家情報](#)

役員一覧 (2025年6月27日現在) ※ 所有株式数は2025年5月31日現在の数値を記載しています

取締役



松田 克也 *Katsunari Matsuda*

代表取締役社長
CEO^{※1}
経営企画部・グループ人事戦略部・
知財戦略部・ウェルネスサイエンスラボ管掌
●取締役就任：2018年6月
●所有株式数：51,771株



永里 敏秋 *Toshiaki Nagasato*

取締役執行役員
COO^{※2} (医薬品セグメント)
●取締役就任：2025年6月
●所有株式数：19,022株



八尾 文二郎 *Bunjiro Yao*

取締役執行役員
COO^{※2} (食品セグメント)
●取締役就任：2025年6月
●所有株式数：41,503株



古田 純 *Jun Furuta*

取締役副社長
CDO^{※3}
グループDX戦略部・リスクマネジメント部・
コーポレートコミュニケーション部管掌
●取締役就任：2014年6月
●所有株式数：31,621株



菱沼 純 *Jun Hishinuma*

取締役専務執行役員
CFO^{※4}
経営管理部・IR部・IFRS推進部管掌
●取締役就任：2024年6月
●所有株式数：13,399株



松村 真理子 *Mariko Matsumura*

社外取締役 **独立役員**
●取締役就任：2018年6月
●所有株式数：2,283株

重要な兼職状況

弁護士 / 真和総合法律事務所
(株) 小松製作所社外監査役
ソーダニッカ(株) 社外取締役
日本航空(株) 社外監査役



河田 正也 *Masaya Kawata*

社外取締役 **独立役員**
●取締役就任：2021年6月
●所有株式数：2,855株

重要な兼職状況

セントラル硝子(株) 社外取締役



久保山 路子 *Michiko Kuboyama*

社外取締役 **独立役員**
●取締役就任：2021年6月
●所有株式数：1,427株

重要な兼職状況

(株) 三井住友銀行社外取締役



ピーターD. ピーダーセン *Peter David Pedersen*

社外取締役 **独立役員**
●取締役就任：2022年6月
●所有株式数：844株

重要な兼職状況

特定非営利活動法人ネリス代表理事
(株) 丸井グループ社外取締役
三菱電機(株) 社外取締役

- ※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 CDO (Chief Digital Officer)
グループのDX戦略を統括
- ※4 CFO (Chief Financial Officer)
グループの財務戦略、経営管理を統括

役員プロフィールの詳細はウェブサイトをご覧ください

[📄 役員紹介](#)

社外役員の選任理由はウェブサイトをご覧ください

[📄 取締役・監査役](#)

役員一覧

監査役



田巻 正順 *Masayori Tamaki*

常勤監査役

- 監査役就任：2025年6月
- 所有株式数：7,365株



渡辺 康 *Yasushi Watanabe*

常勤監査役

- 監査役就任：2025年6月
- 所有株式数：5,612株



安藤 まこと *Makoto Ando*

社外監査役 **独立役員**

- 監査役就任：2017年6月
- 所有株式数：11,380株

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



小松 正和 *Masakazu Komatsu*

社外監査役 **独立役員**

- 監査役就任：2025年6月
- 所有株式数：－

重要な兼職状況

弁護士 / 琴平総合法律事務所

取締役会のスキルマトリックスの考え方

取締役会は、グループ理念の実現、当社グループの持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率などの改善を図るべくグループ全体戦略の策定・推進、事業会社の経営の監督を行うとともに、独立した客観的な立場から、取締役および執行役員に対する実効性の高い監督を実行します。当社取締役会がこのような機能を実効的に果たす上で欠かせないスキルを特定し、個々の取締役に求めるスキルを明らかにするためスキルマトリックスを次ページの通り作成しています。スキル項目の見直しに際しては、当社取締役会の位置付けを踏まえつつ、当社取締役会が備えるべきスキルについて、指名委員会の答申に基づき取締役会で決議しています。なお、監査役については、取締役の業務執行の監査を行う上で特に重要となるスキルである「財務・会計」「法務・リスクマネジメント」の保有状況を確認するため、取締役と同様のスキルマトリックスを用いています。

スキルの選定理由・定義

経営戦略	当社グループの目指す姿である、「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」の実現のために、持続的な成長を通じて中長期での企業価値向上をけん引・監督するスキル
グローバルビジネス	グローバルへの展開スピードを上げ、海外マーケットを確実に取り込み、真のグローバル企業を目指すために、適切な事業環境・動向の検証を支援するとともにグローバルの視点・視座で意思決定・監督を行うスキル
営業・マーケティング	コア事業での圧倒的優位性を獲得するとともに、海外市場での成長基盤を確立するために、効果的な営業・マーケティング戦略の策定を主導・監督するスキル
財務・会計	中長期の企業価値向上を企図した戦略的な事業投資と積極的な株主還元を両立させつつ、最適な資本構成を実現するために、安定した経営基盤を構築する財務・会計面での判断・監督スキル
人事・ダイバーシティ	「人財」を企業価値向上に重要な「資本」と捉え、人的資本経営を実践するために、人事戦略やダイバーシティマネジメント方針を策定・監督するスキル
法務・リスクマネジメント	グループ経営強化に資するグループガバナンスの強化のために、法務・リスクマネジメントに係る全社方針を策定・監督するスキル
コーポレートコミュニケーション	お客さまやビジネスパートナー、株主・投資家など多岐にわたるステークホルダーとの信頼関係構築のために、コミュニケーション戦略を策定・監督するスキル
サステナビリティ	「明治グループ2026サステナビリティビジョン」を達成し、サステナビリティ・イノベーションにより社会課題を解決するために、経済価値と社会・環境価値の両立をけん引・監督するスキル
デジタル	「新たな顧客価値の創造と提供」「業務変革と生産性の向上」の実現を加速するために、明治グループのDX戦略をけん引・監督するスキル

役員一覧

取締役会・監査役会のスキルマトリックス

社外

区分	氏 名	2024年度における出席状況		取締役会諮問機関の委員就任状況		求めるスキル								
		取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	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・ ダイバーシティ	法務・ リスクマネジメント	コーポレート コミュニケーション	サステナビリティ	デジタル
取締役	松田 克也	17/17回		●	●	●		●		●		●	●	
	永里 敏秋	2025年6月就任				●	●			●		●	●	
	八尾 文二郎	2025年6月就任				●	●					●	●	
	古田 純	17/17回				●	●				●	●		●
	菱沼 純	13/13回※1				●			●			●		
	松村 真理子	17/17回		●	●					●	●			
	河田 正也	17/17回		●委員長※2	●	●	●			●			●	●
	久保山 路子	17/17回		●	●委員長※2	●		●		●		●		
	ピーター D. ピーダーセン	17/17回		●	●	●	●			●			●	
監査役	田巻 正順	2025年6月就任	2025年6月就任							●	●			
	渡辺 康	2025年6月就任	2025年6月就任						●		●			
	安藤 まこと	16/17回	15/16回						●		●			
	小松 正和	2025年6月就任	2025年6月就任								●			

※1 2024年6月27日の役員就任以降の状況を記載

※2 2025年8月25日現在。独立社外取締役である委員のなかから、毎回互選により、両委員会の委員長を兼任しないよう選定

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、常に一歩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。

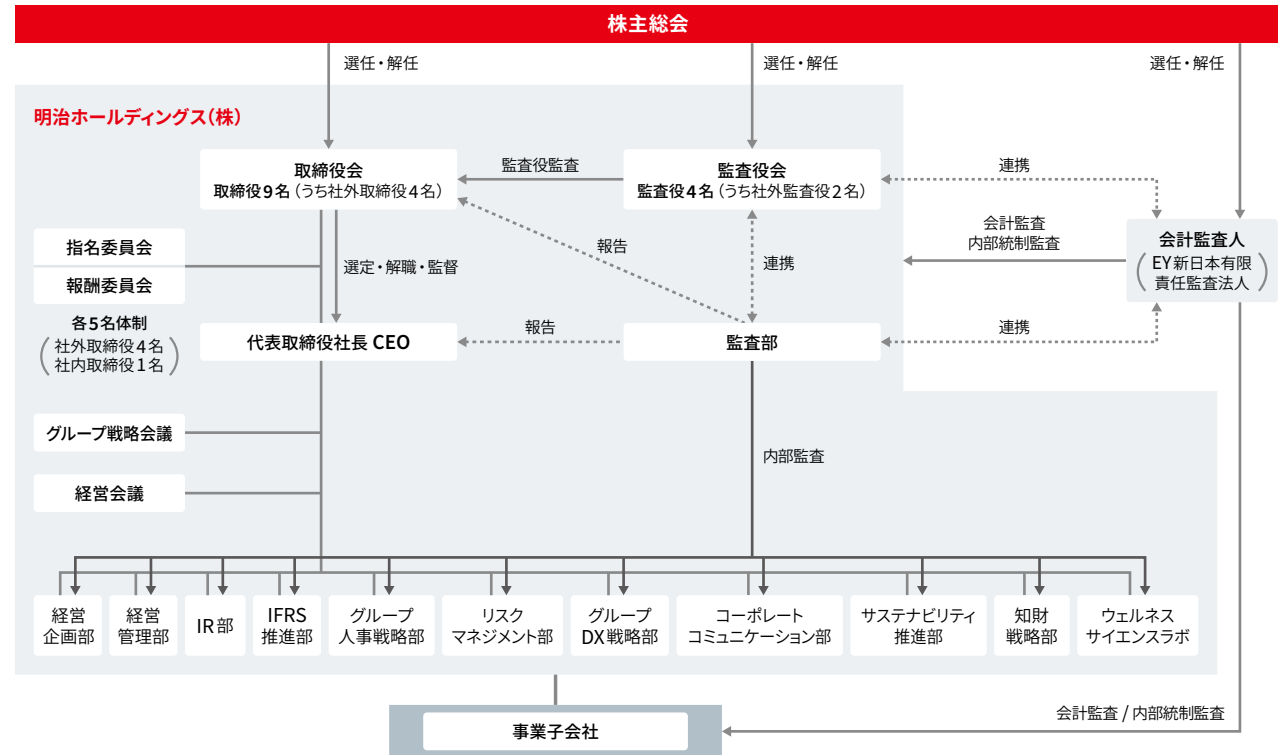
明治グループは、グループ理念をもとに策定した中長期の経営戦略の実現に向けて、取締役会をはじめとするグループのガバナンス体制を整備、運営しています。また、持株会社である明治ホールディングス（株）（以下、当社）は監査役会設置会社を採用し、取締役会の監督機能と監査役の監査機能により、経営の客観性と透明性をより高めています。取締役会は多様な取締役で構成し、グループの重要事項を審議・決定し、執行を適切に監督します。取締役会の実効性と透明性を高めるため、独立社外取締役の意見を経営に活かす体制を構築しています。

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、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。

[☞ コーポレート・ガバナンス](#)

コーポレート・ガバナンス体制

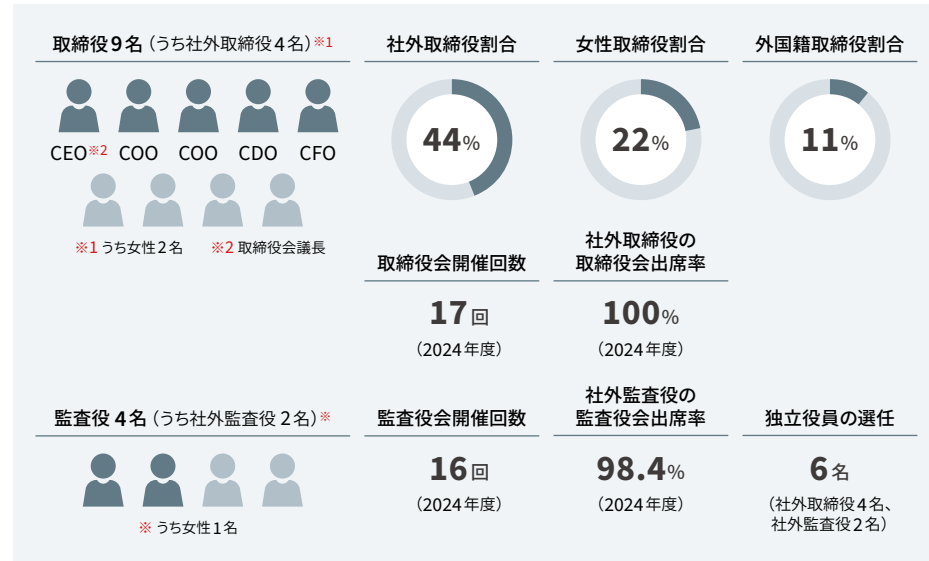
（2025年6月27日現在）



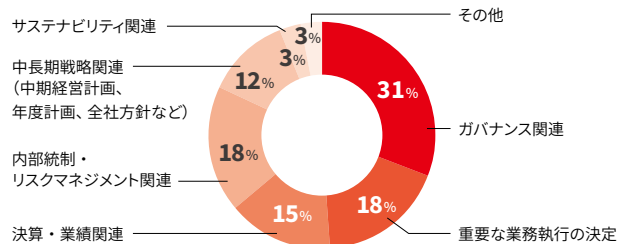
[☞ コーポレート・ガバナンス体制の充実・実効性向上に向けた取り組み変遷](#)

コーポレート・ガバナンス

取締役会・監査役会の構成等



取締役会の議案内容 (2024年度の議案件数ベース)



各会議体の活動内容

取締役会	2024年度開催実績：17回 議長：川村代表取締役社長 CEO メンバー：取締役 9名 (うち社外取締役 4名)	2024年度の主な活動内容： 1. 重要な事業計画および事業予算、経営全般の方針に関する事項、重要な契約の締結、取締役候補者および執行役員の選任等についての審議 2. サクセッションプラン運用状況、事業会社状況、サステナビリティに関する取り組み状況、人財に関わる重要テーマ、取締役会の実効性評価、内部監査結果等についての確認、ならびに経営リスクの評価・監督
監査役会	2024年度開催実績：16回 議長：千田監査役 メンバー：監査役 4名 (うち社外監査役 2名)	2024年度の主な活動内容： 1. 取締役会・経営会議等の重要会議への出席、重要書類の閲覧 2. 取締役等との意思疎通と情報収集 3. 主要な事業会社の監査役、内部監査部門、会計監査人との情報交換・連携
指名委員会	2024年度開催実績：7回 議長：松村社外取締役 メンバー：取締役 5名 (うち社外取締役 4名)	2024年度の主な活動内容： 1. 当社・主要な事業会社の社長候補に対する面談等によるモニタリングと各社に必要な資質・育成方針等についての議論 2. 当社・主要な事業会社の社長の選任案、2026年3月期の役員人事案についての審議と各社取締役会への答申
報酬委員会	2024年度開催実績：2回 議長：河田社外取締役 メンバー：取締役 5名 (うち社外取締役 4名)	2024年度の主な活動内容： 1. 取締役および執行役員の報酬等に関する当該年度の方針、個人別の内容、報酬水準などを審議し、取締役会に答申 2. 主要な事業会社の取締役および執行役員の報酬等の案を審議し、各社社長へ助言 3. 当社・主要な事業会社における新役位設置に伴う取締役および執行役員報酬規程改定についての審議と各社取締役会への答申

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性

取締役会の議論活性化への取り組み

1) 社外役員への情報提供

議案の事前説明に加え、社外役員懇談会や定期的な事業所視察を実施しています。

- 2024年度は社外役員懇談会を4回開催し、主な議論テーマは以下の通りでした
 1. (株) 明治 グローバルデイリー事業本部の2026中期経営計画（詳細）について
 2. (株) 明治「ひらけ、カカオ。」の取り組み（サステナブルカカオ構想の進捗）
 3. 明治グループのスタートアップ企業、ベンチャーキャピタルとの取り組み
 4. M&Aの構想
- 2024年度は以下の事業所を視察しました
 1. Meiji Seika ファルマ（株）製薬研究所
 2. Meiji Seika ファルマテック（株）

2) オフサイトミーティング

取締役会の場とは別に、2024年度はオフサイトミーティングを2回開催。明治グループの価値創造に向けた、以下の重要テーマについて議論を深めました。

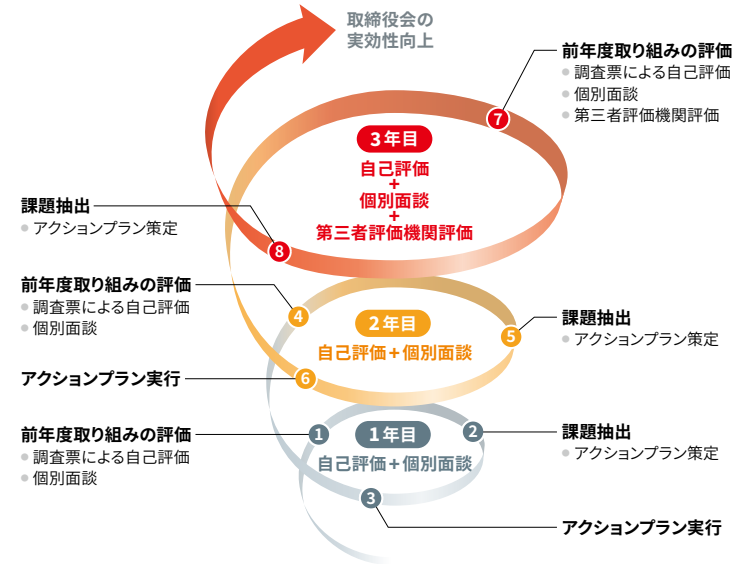
- 人財戦略：スマートワーク推進
- DX戦略：データドリブン経営の実現

3) 取締役・監査役等への研修

取締役、監査役、執行役員に対し、法的責任をはじめ、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントなど、それぞれに求められる役割と責務を理解する機会と、当社グループの事業内容、組織、財務状況などに関する必要な知識を得る機会を必要に応じ提供しています。

取締役会の評価

明治グループは毎年1回、取締役の役割・運営に関して以下の方法による評価・面談を実施しています。また、3年に1回は第三者評価機関による評価を実施し、取締役会の実効性向上に努めています。



自己評価

取締役会全メンバーの調査票による自己評価

個別面談

取締役会議長と独立社外取締役および社外監査役との個別面談

- 調査票の自己評価に沿って実施
- 取締役会の充実・実効性向上に向けた課題・改善策を議論
- 明治グループが持続的に成長するための取締役会のあるべき姿について議論や意見交換

第三者評価機関評価（3年に1回）

1. 第三者評価機関によるアンケート・インタビュー
2. 第三者評価機関による分析・評価
3. 取締役会における評価結果の検証・議論

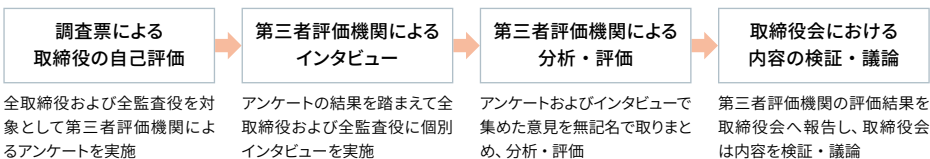
コーポレート・ガバナンス

2024年度の第三者評価機関による取締役会の実効性に関する評価、分析

2024年度は当社グループのコーポレート・ガバナンス方針に基づき、3年に1回の第三者評価機関による取締役会の実効性分析・評価を実施しました。その結果や、取締役会開催状況の分析を通じて、当社の取締役会の実効性が引き続き有効に発揮されていることを確認しました。

また、前回の評価で指摘された2つの課題への取り組みが進んでいることが確認された一方で、2025年度に取り組むべき課題として、「戦略的議論の拡充」「CEO選定プロセスの高度化」「社外取締役後継者計画の策定」が指摘されました。

第三者評価機関による評価の流れ

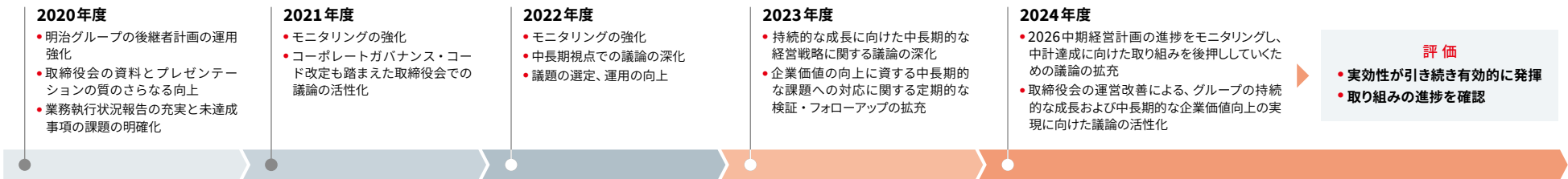


調査票の項目

- ・取締役会の役割（方向づけ、監督、後継者計画、議論、議案・報告事項）
- ・取締役会の構成（規模、多様性、社内・社外の構成割合）
- ・取締役会の運営状況（議論、取締役会議長、事務局、提出資料とプレゼンテーションの内容・質）

- ・前年度に課題として掲げた事項に関する評価
- ・社外取締役に対する支援体制

取締役会の実効性強化に向けた課題と取り組み



2025年度の課題	アクションプラン
戦略的議論の拡充	・長期的課題や中計進捗モニタリングで顕在化した課題の解決を後押しするための議論の拡充 ・取締役会の運営方法見直しと効率化 ・社外取締役への情報提供力向上による、議論の質・量の充実と、意思決定の精度とスピードの向上
CEO選定プロセスの高度化 社外取締役後継者計画の策定	・サクセッションのモニタリング強化 ・新たなCEO、COOサクセッションプランの策定 ・取締役会多様性確保のためのボードサクセッション

コーポレート・ガバナンス

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。

2024年度から2026年度までの3カ年の「2026中期経営計画」が開始されたことに伴い、当社の役員報酬制度の目的に照らし、「2026中期経営計画」に掲げる重要目標への運動、長期ビジョン実現に向けたグループ一体での事業運営およびコーポレート・ガバナンスの拡充・強化の観点から、2024年度より役員報酬制度の改訂を行いました。

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。

- ・役位・職責に応じた固定報酬である基本報酬
- ・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
- ・「明治 ROESG」の実績および、明治グループの株価動向に連動する株式報酬

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43～49%：57～51%で設計しており、変動報酬における業績連動報酬と株式報酬の構成割合は60：40としています。

社外取締役・監査役の報酬

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。

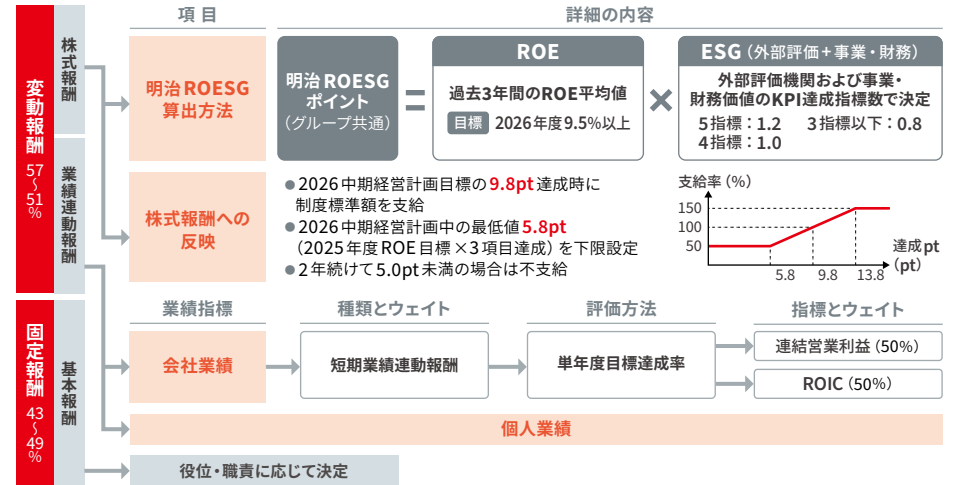
報酬ガバナンス

取締役の報酬制度内容、会社および個人の業績評価結果をもとに算定した報酬額は、半数以上を独立社外取締役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。監査役の報酬は、株主総会で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。

取締役報酬の支給額計算方法の詳細はウェブサイトをご覧ください

 役員報酬

取締役報酬の支給額計算全体図



報酬委員会委員長メッセージ

明治 ROESG と連動し企業価値向上につながる報酬制度

報酬委員会は、明治グループの経営層の報酬について、その考え方や方向性を委員会メンバーで議論し、報酬の体系や水準を立案します。明治グループを取り巻く内外の経営環境の変化を踏まえ、「明治 ROESG」と経営層の報酬との連動のあり方を意識し、柔軟にブラッシュアップしていく視点や、公正性・時代性・整合性、短期・中期・長期の視点を重視して取り組んでいます。「明治 ROESG」は、明治グループの企業価値（経済価値と社会価値のトレード・オン）を表す重要なキーワードです。経営層が、固定報酬・業績連動報酬・株式報酬からなる報酬体系の趣旨を共有し、「市場・事業・行動を変える」ことにより、組織や個人が成長・発展し、持続的な企業価値向上をけん引していくことを期待しています。



報酬委員会委員長※

社外取締役
河田 正也

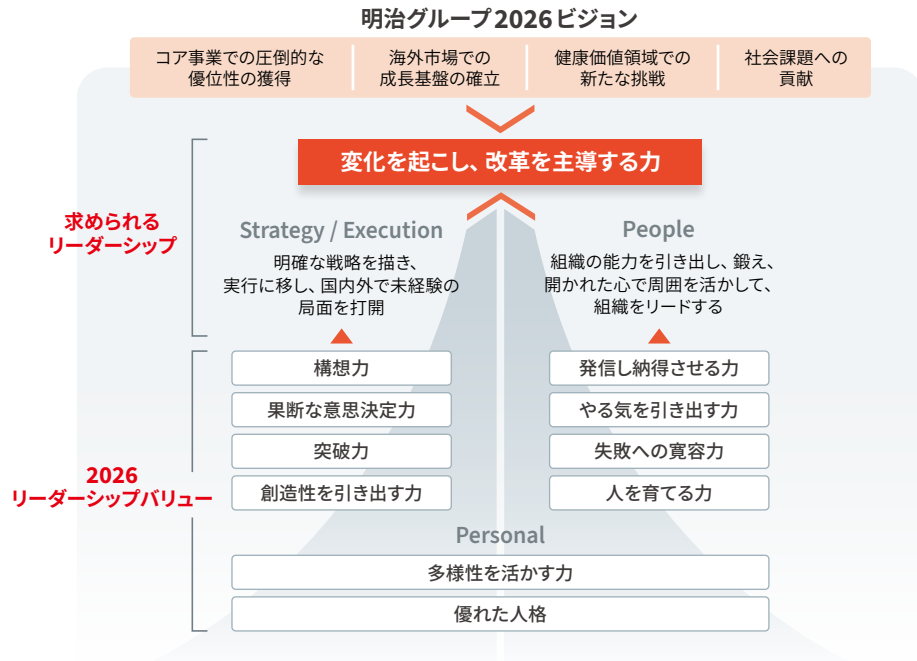
※ 委員長は2025年8月25日付で変更となりました。変更後の委員長はP.78に記載のとおりです

コーポレート・ガバナンス

最高経営責任者（CEO）などの後継者計画

求める経営人財像（リーダーシップバリュー）

中長期的なサクセッションマネジメントの根幹として、「求める経営人財像（リーダーシップバリュー）」を2017年に策定しました。これは「明治グループ2026ビジョン」の実現を強力にリードする経営人財に求める姿を示したものです。一人一人の強みや個性を活かしながら、「リーダーシップバリュー」を見据えた成長を促す施策を実施し、グループ経営人財候補者を育成しています。



2024年度の取り組み

3社長のサクセッションの経緯

各社社長候補者に対する面談などによるモニタリング、各社に必要な資質・育成方針などについて議論し、2025年1月17日の指名委員会にて「当社および主要事業会社社長の選任」、2025年4月15日の指名委員会にて「2025年度の当社および主要事業会社の役員人事」について審議しました。

当社および主要事業会社である（株）明治、Meiji Seika ファルマ（株）の3社長のサクセッションについては指名委員会のほかに、指名委員と候補者との面談を14回、非公式な討議を7回実施し、議論しました。

今後の課題として、当社および主要事業会社のあるべき社長像の明確化、ポジション要件の再定義による新たなサクセッションプランの策定を認識し、引き続き確立されたサクセッションマネジメントサイクルに基づき、適時適切な運用の改善に取り組みます。

指名委員会委員長メッセージ

企業価値向上に向けたリーダー選びの重責を果たす

当社の指名委員会は、その過半数（5名中4名）が独立社外取締役で構成されており、委員長も独立社外取締役が務めています。

2025年6月の株主総会をもって、明治グループの中心となる3社のトップが交代しました。新社長3名の選任に関しては、指名委員会において社外取締役が候補者へのインタビューを重ねた上で慎重に審議を行い、取締役会に答申・助言しており、ガバナンスが機能したものと考えています。

今後は、明治グループの「リーダーシップバリュー」が時代に即した内容になるようにブラッシュアップしていくとともに、将来のサクセッションを見据え、次代を担う人財の育成についても継続的にモニターする必要があります。

明治グループの企業価値を高めていくリーダー選びのため、指名委員会がその重責を果たすように努めています。



指名委員会委員長※

社外取締役
松村 真理子

※ 委員長は2025年8月25日付で
変更となりました。変更後の委
員長はP.78に記載のとおりです

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

保有方針

明治グループは、事業運営上の必要性などを総合的に勘案した上で、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するとは認められない株式は保有しない方針とします。

次のいずれかに該当する場合、株式を保有します。

1. 財務活動を円滑にすると判断される場合
2. 事業上の関係強化が必要と判断される場合
3. 取引関係の強化が必要と判断される場合
4. その他、当社の対株主責任に照らして合理的と判断される場合

保有する株式の議決権行使に関する考え方

当社は、保有する株式の議決権行使は、株主総会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き、当該株式発行会社の取締役会の判断を尊重し、肯定的に行使します。当社は、当社の株式を政策保有している会社（政策保有株主）から当該株式の売却などの意向が示された場合には、当該売却などを妨げません。

当社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、明治グループや株主共同の利益を害するような取引を行いません。

政策保有株式の保有状況

明治グループは、「2026中期経営計画」期間（2024年度～2026年度）中において政策保有株式の貸借対照表計上額の合計額が、連結純資産比率で5%未満とする方針としています。

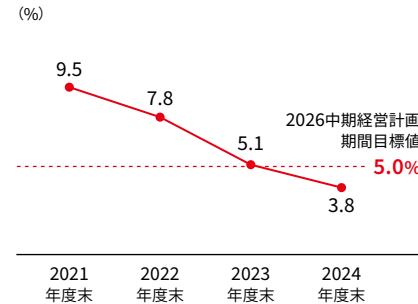
毎年、取締役会で保有する全銘柄の保有目的、過去1年間における取引状況、今後の中長期的な見通しおよび配当金額などを精査し、保有の適否を検証しています。

2024年度は以下の通り売却を実施しました。

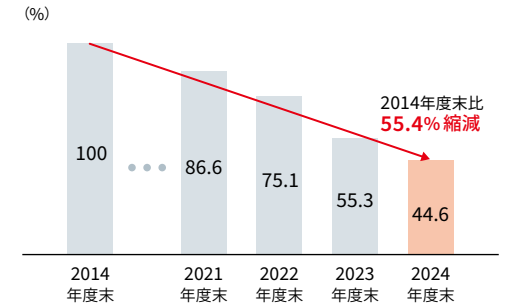
● 全部売却：7銘柄 ● 一部売却：2銘柄 ● 保有継続：16銘柄

この結果、2024年度末の政策保有株式の貸借対照表計上額の合計額は、連結純資産比率で3.8%となりました。なお、2014年度末比較で簿価ベースで55.4%の縮減を達成しています。

貸借対照表計上額の連結純資産比



簿価ベースの縮減推移



コーポレート・ガバナンス

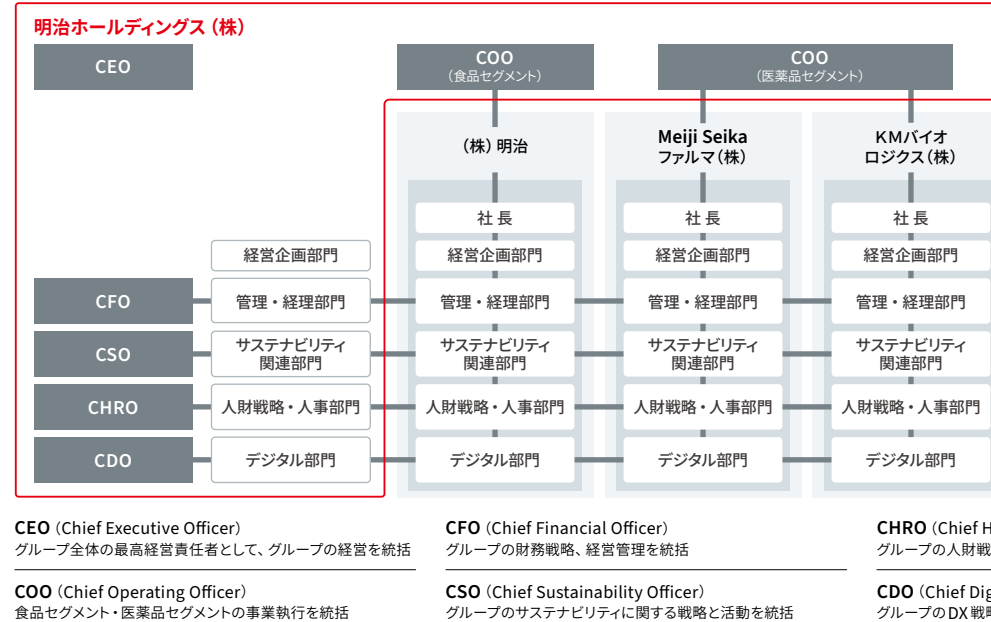
明治グループガバナンスの特徴

グループガバナンス体制に関する考え方

明治グループは、持株会社である当社のもとに事業を展開する事業子会社を置く体制を取っています。当社の主な役割は、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。

明治グループは、グループ理念をもとに策定した中長期の経営戦略の実現に向け、業務執行におけるグループ経営強化を目的に、チーフオフィサー制を導入しています。チーフオフィサーはグループ全体の最高責任者として、事業または機能を横断的に指揮・統括しています。グループ全体の経営戦略推進に向けて、チーフオフィサーで構成される「グループ戦略会議」でグループ全体の重要事項を方向付けます。CEO・社長が議長となる経営会議では、執行に関する重要事項を審議・決定し、迅速かつ適切に業務を執行しています。

チーフオフィサーマネジメント体制



グループ戦略会議での活動内容

チーフオフィサーで構成されるグループ戦略会議は、2024年度に以下の通り開催されました。

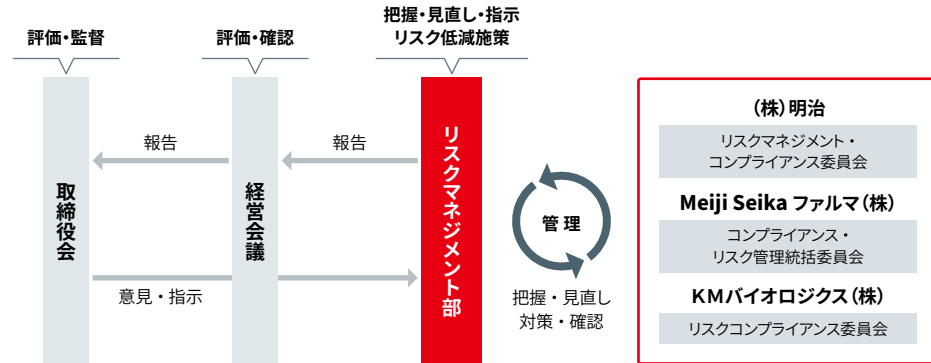
グループ戦略会議	2024年度開催実績：13回	
	2024年度の主な討議内容	2026中期経営計画のモニタリング 2024年度の重点課題 - 各種プロジェクト、M&A戦略等の推進 2026中期経営計画の実行に向けた討議 2024年度の業績進捗 - グループ人財戦略の推進 - 明治グループキャッシュアロケーション

リスクマネジメント

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。

リスクマネジメント体制



2024年度重点取り組みテーマ

当社は、取締役会で明治グループ経営リスクに対する2024年度における重点取り組みテーマを以下の通り選定し、各事業会社の取り組みを確認しました。

1. 原材料の調達不足・余剰、価格高騰
2. 画期的な治療法・製法・製剤の台頭への対応

情報セキュリティ

管理体制

明治グループは、情報セキュリティを明治グループにおける経営リスクの一つと認識し、その管理状況について、当社の経営会議において評価・確認の上、取締役会に報告し、取締役会が評価・監督する体制としています。また、各事業会社に各関連委員会を設置し、情報セキュリティの強化等を実施することにより、実効性ある情報セキュリティ体制を構築しています。情報セキュリティに関する重大な事故その他の緊急事態が発生した場合には、当社リスクマネジメント部を管掌する執行役員がCEOに報告しています。

社員教育

情報セキュリティ意識を向上するため、情報セキュリティに関する社員教育と訓練を定期的に行っています。

教育/訓練 内容	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
新入社員への教育実施率	100% (168人)	100% (159人)	100% (218人)
e-learning教育の実施率	88% (10,727人/12,222人中)	83% (11,703人/14,061人中)	92% (12,920人/13,989人中)
e-learningの実施内容	メールやウェブ利用のリスクと対策について (例) 標的型攻撃メールおよび他社で発生したサイバー攻撃など	情報セキュリティ事件・事故発生時の初動対応の重要性	サイバー攻撃の動向と対応策・情報資産保護のためのルールや注意点
不審メール/標的型メール攻撃対応訓練の実施人数	3,578人※	14,273人	14,783人
その他の取り組み	全社注意喚起や情報セキュリティワンポイントレッスンなどを実施		

※ 対象者をランダムに抽出して実施

主要なリスクの詳細（リスク一覧表）はウェブサイトをご覧ください

リスクマネジメント



CORPORATE DATA

会社データ

- 89 財務・非財務ハイライト
- 92 会社情報 / 株式情報
- 93 編集方針 / 明治グループの情報開示
- 94 表紙作品について / 編集後記

MORE INFORMATION

- IR ライブラリ
 - IR イベント資料
 - 決算短信
 - DATA BOOK
 - 有価証券報告書
 - 株主さま向け報告書

- サステナビリティ情報索引
 - ESG 別キーワード
 - 対照表
 - ポリシー・宣言
 - ESG データ集
 - 環境データ集 (PDF)
 - 第三者保証報告書 (PDF)

- 会社案内 (PDF)



財務・非財務ハイライト

財務情報

連結決算

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2024年度	単位※1	
会計年度															
売上高 ※2		百万円	1,161,152	1,223,746	1,242,480	1,240,860	1,254,380	1,252,706	1,191,765	1,013,092	1,062,157	1,105,494	1,154,074	7,718,529	千ドル
セグメント別	食品	百万円	1,021,806	1,061,398	1,082,115	1,073,655	1,056,637	1,049,559	999,673	826,080	865,609	900,127	925,554	6,190,171	千ドル
	医薬品	百万円	141,338	164,542	161,620	168,466	198,688	204,354	193,664	187,981	197,280	206,109	229,650	1,535,920	千ドル
セグメント別 (海外)	食品	百万円	29,418	38,353	38,191	43,474	47,182	48,422	49,173	52,618	68,577	77,749	89,382	597,795	千ドル
	医薬品 ※3	百万円	23,961	41,961	38,731	39,485	41,009	43,507	37,692	40,368	51,444	54,557	63,795	426,667	千ドル
売上総利益		百万円	403,386	445,561	461,326	454,882	456,569	462,523	449,625	323,249	306,802	327,345	339,100	2,267,929	千ドル
営業利益		百万円	51,543	77,781	88,395	94,673	98,383	102,710 ※4	106,061	92,922	75,433	84,322	84,702	566,494	千ドル
税金等調整前当期純利益		百万円	48,657	95,210	89,192	91,079	94,586	97,747	103,183	128,455	95,410	87,507	82,482	551,648	千ドル
親会社株主に帰属する当期純利益		百万円	30,891	62,580	60,786	61,278	61,868	67,318 ※4	65,655	87,497	69,424	50,675	50,800	339,760	千ドル
設備投資額 ※5		百万円	64,347	42,354	50,417	71,777	71,243	71,109 ※4	67,900	93,166	72,170	53,444	56,624	378,708	千ドル
研究開発費		百万円	26,105	27,308	26,162	26,507	29,182	31,446	31,404	33,441	30,989	34,884	38,889	260,097	千ドル
減価償却費 ※6		百万円	41,885	42,077	45,872	46,511	43,033	46,198 ※4	48,411	50,103	53,575	55,317	54,979	367,704	千ドル
営業活動によるキャッシュ・フロー (A)		百万円	86,487	105,155	81,888	108,775	112,100	114,103	123,683	127,526	85,013	107,983	68,979	461,336	千ドル
投資活動によるキャッシュ・フロー (B)		百万円	(92,822)	(9,809)	(44,291)	(64,394)	(100,202)	(70,811)	(93,110)	(27,614)	(36,788)	(24,604)	(40,636)	(271,778)	千ドル
財務活動によるキャッシュ・フロー		百万円	6,846	(85,071)	(46,548)	(40,121)	(13,980)	(30,287)	(28,293)	(76,997)	(54,734)	(43,772)	(61,671)	(412,464)	千ドル
フリー・キャッシュ・フロー (A+B)		百万円	(6,335)	95,346	37,597	44,380	11,898	43,291	30,573	99,911	48,224	83,378	28,342	189,557	千ドル
会計年度末															
総資産		百万円	877,367	856,115	883,895	927,544	1,004,143	998,920 ※4	1,067,000	1,117,459	1,136,217	1,205,288	1,184,472	7,921,830	千ドル
有利子負債		百万円	221,480	147,828	129,497	119,102	116,385	106,764	101,775	81,267	64,371	49,926	47,800	319,692	千ドル
自己資本		百万円	370,341	408,874	448,901	487,310	527,310	562,753 ※4	621,428	673,336	711,917	746,532	748,288	5,004,607	千ドル
1株当たり情報 ※7															
当期純利益 (EPS)		円	104.89	212.53	206.55	211.07	213.30	232.04 ※4	226.26	303.62	247.39	181.64	186.08	1.244	ドル
純資産 (BPS) ※8		円	1,257.62	1,388.64	1,532.45	1,680.35	1,817.89	1,939.59 ※4	2,141.40	2,390.76	2,553.69	2,674.72	2,762.33	18.474	ドル
配当金		円	25.00	45.00	55.00	65.00	70.00	75.00	80.00	85.00	90.00	95.00	100.00	0.668	ドル
レシオ															
自己資本当期純利益率 (ROE)		%	8.9	16.1	14.2	13.1	12.2	12.4	11.1	13.5	10.0	6.9	6.8		
総資産経常利益率 (ROA)		%	6.5	9.4	10.2	10.6	10.3	10.3	10.7	8.6	6.6	6.5	6.9		
自己資本比率		%	42.2	47.8	50.8	52.5	52.5	56.3 ※4	58.2	60.3	62.7	61.9	63.2		
配当性向		%	23.8	21.2	26.6	30.8	32.8	32.3	35.4	28.0	36.4	52.3	53.7		
総還元性向		%	23.8	21.2	36.5	53.6	32.8	32.3	35.4	62.3	50.8	52.3	112.8		

※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2025年3月31日の為替レート(1米ドル=149.52円)を使用しています。

※2 2021年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています。

※3 2017年度より海外売上高の算出規準を見直しました。

※4 2020年度第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、2019年度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が反映された後の金額によっています。

※5 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。

※6 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。

※7 1株当たり情報は以下の株式分割を反映しています。

・2015年10月1日付 普通株式1株につき2株

・2023年4月1日付 普通株式1株につき2株

※8 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)

財務・非財務ハイライト

非財務情報

環境

		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
エネルギー使用量													
	グローバル ※1	TJ	—	—	—	—	—	—	11,439	11,095	11,020	10,075	10,021
	日本	TJ	—	—	—	9,281	9,845 ※2	10,714 ※2	9,766	9,424	9,236	8,315	7,956
CO ₂ 排出量													
Scope1	グローバル ※1	万 t-CO ₂	—	—	26.6	26.0	25.5	24.8	23.9	24.5	22.9	20.9	20.0
	日本	万 t-CO ₂	—	—	23.6	23.0	22.8 ※2	22.2 ※2	21.5	22.1	20.5	18.4	17.3
Scope2	グローバル ※1	万 t-CO ₂	—	—	38.4	36.9	36.8	35.6	32.4	29.1	28.5	26.3	26.1
	日本	万 t-CO ₂	—	—	28.7	27.4	28.2 ※2	27.9 ※2	25.4	21.6	21.9	18.8	17.7
Scope3	グローバル ※1	万 t-CO ₂	—	—	—	—	—	325.3	313.5	322.7	390.5	466.5 ※6	464.2 ※7
	日本 ※3	万 t-CO ₂	—	—	—	203.5	318.9 ※2	303.5 ※2	294.8	302.7	348.4	420.5 ※6	415.3 ※7
	カテゴリ1	日本	万 t-CO ₂	—	—	—	243.7 ※2	234.3 ※2	225.9	228.4	279.2	349.2 ※6	343.0 ※7
水使用量													
	グローバル ※1	千 m ³	—	—	—	24,082	23,483	23,397	22,571	21,255	20,623	20,885	18,854
	日本 ※4	千 m ³	20,148	24,375	24,104	22,305	22,056 ※2	21,979 ※2	21,189	19,808	19,516	19,468	17,254
排水量													
	グローバル ※1	千 m ³	—	—	—	17,914	20,586	19,437	18,226	17,397	17,412	19,388	17,759
	日本 ※4	千 m ³	16,504	21,214	20,255	17,914	19,702 ※2	18,415 ※2	17,248	16,450	16,732	18,358	16,525
廃棄物排出量													
	グローバル ※1	万 t	—	—	—	—	—	3.1	3.0	2.8	2.7	2.7	2.3
	日本 ※5	万 t	7.4	7.6	5.4	6.3	2.8 ※2	2.8 ※2	2.6	2.4	2.4	2.2	1.6

- ※1 明治グループ（国内明治グループおよび海外生産系15社（2019年度までは13社、2020年度は14社、2021年度は15社、2022年度は14社、2023年度は15社））。
- ※2 2018年度から、KMバイオロジクス（株）熊本工場を集計対象範囲に加え、2019年度から同社の全拠点を範囲に加えています。
- 廃棄物排出量は、生産系拠点を集計対象範囲にしています。
- ※3 2018年度から、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。
- ※4 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。
- ※5 2018年度から集計対象範囲を、生産系拠点から排出される産業廃棄物のみとしました。
- ※6 2023年度からScope3の集計対象範囲に（株）明治フードマテリア、明治飼糧（株）を追加。
- ※7 2024年度からScope3の集計対象範囲に製造委託・仕入品を追加。

第三者保証を受けた2024年度の環境データはウェブサイトをご覧ください

[環境データ集 \(PDF\)](#)

[第三者保証報告書 \(PDF\)](#)

非財務情報の算定方法

【エネルギー使用量】

（日本）「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」（省エネ法）に基づき算定しています。
 （海外）「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」（省エネ法）に準じた方法で算定しています。

【CO₂排出量Scope1,2】

（日本）「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。Scope2の購入電力の算定には2022年度からは電気事業者別の調整後排出係数を利用しています（2021年度までは電気事業者別の基礎排出係数を利用）。
 （海外）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の最新版を利用しています（2021年度までは2017年の国別排出係数を利用）。

【CO₂排出量Scope3】

（日本、海外）日本の環境省DBおよびIDEA（Inventory Database for Environmental Analysis）の排出原単位をもとに、日本ならびに海外のScope3を算出しています。

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に含まれない燃料およ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. 雇用者の通勤、9. 輸送、配送（下流）、12. 販売した製品の廃棄

カテゴリ1：食品事業および医薬品事業に関わる主要原材料、包装用資材（紙、プラスチック、段ボール、スチール、アルミ、ビン）の購入重量にIDEA排出原単位を乗じて算出（主要原材料のうち、「医薬品原薬、原木、原液」については、購入金額にIDEA排出原単位を乗じて算出）。

【廃棄物排出量】

（日本）「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」に基づき算定しています。
 （海外）「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」に準じた方法で算定しています。

財務・非財務ハイライト

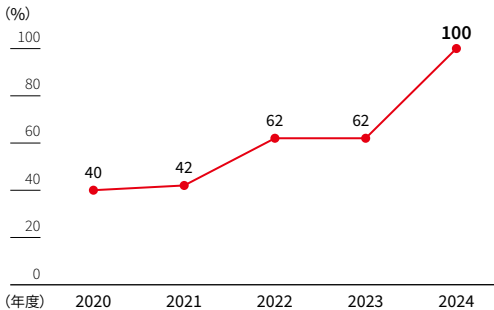
非財務情報

人財

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
グローバルビジネス人財の充足度	%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	29.1
自主参加型研修への参加率	%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	23.3
経営人財プール人数	人	—	—	—	—	—	—	—	—	—	14	20
キャリア人財採用比率 ※1	%	—	—	—	—	—	—	—	—	40.6	45.6	50.0
女性管理職比率 ※1	%	1.6	2.0	2.1	2.6	3.1	3.4	3.7	4.7	5.6	6.5	7.7
女性採用比率 ※1	%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	22.1	44.9
年次有給取得率	%	51.8	52.5	56.8	63.8	67.0	71.5	67.3	68.5	71.9	74.7	77.1
アブセンティーズム	%	—	—	—	—	—	0.41	0.37	0.15	0.44	0.51	0.60
プレゼンティーズム	%	—	—	—	—	—	—	21.6	20.8	21.9	24.2	24.2
適正体重維持者率	%	—	—	—	66.8	66.0	65.1	65.5	65.7	64.5	65.4	64.6
重大労働災害件数 ※2	件	—	—	—	—	—	—	—	—	0	0	0

主要な非財務指標

明治サステナブルカカオ豆 ※3 の調達比率 ※4

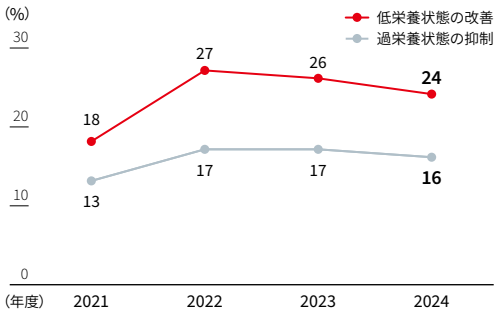


マテリアリティとの関係

人権・環境に配慮したサプライチェーンの構築

異常気象などに端を発した世界的な生産量不足や相場急騰により、2024年度は明治グループのカカオ豆調達も困難に直面しました。そのようななか、メイジ・カカオ・サポートの活動で生産地と強固な関係性を築いていたことが奏功し、十分な量を確保することができ、結果的に明治サステナブルカカオ豆の調達比率は100%に到達しました。

低栄養状態の改善および過栄養状態の抑制に貢献する商品 ※5 の売上高比率

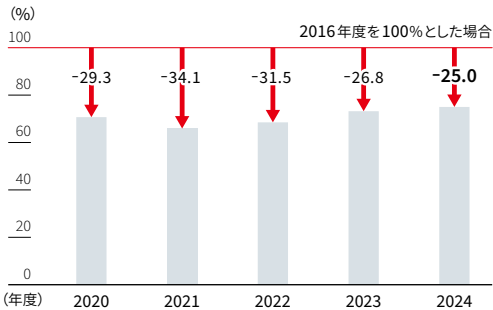


マテリアリティとの関係

健康と栄養

低栄養と過栄養の二重負荷がグローバルな社会課題になっています。明治グループでは、Meiji NPS（明治栄養プロファイリングシステム）による自社商品の栄養価値評価を進めており、今後の商品開発・改良に活用していきます。複数回の価格改定や生活防衛意識の高まりなどで当該商品の売上高比率は低調ですが、引き続き社会課題解決に貢献する商品展開を強化していきます。

食品製品廃棄量削減率 ※6,7



マテリアリティとの関係

資源循環

需給精度の向上による不良在庫の削減に加え、賞味期限延長や年月表示化などを通じて、食品ロスの低減に取り組んでいます。2024年度は、チョコレート、グミ、チーズ、乳幼児用液体ミルク、栄養食品など複数カテゴリにおいて賞味期限を延長しました。さらに、納品期限の運用についても、「1/3ルール」から「1/2ルール」への見直しなどを段階的に進めることで、出荷前廃棄の削減につなげています。

- ※1 対象：総合職・管理職・役員
- ※2 対象：明治グループ連結（国内のみ）
- ※3 農家支援を実施した地域で生産されたカカオ豆
- ※4 (株) 明治および傘下の国内・海外グループ会社
- ※5 (株) 明治が販売する一般消費者向け商品の売上高に占める割合
- ※6 対象：(株) 明治および傘下の国内グループ会社
- ※7 金額ベース

会社情報 / 株式情報 (2025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
グループ社員数	17,231人
株式数	発行済株式総数：282,200,000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。

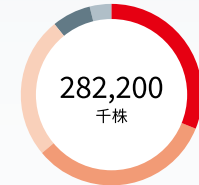
株式情報

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)	44,195	15.66
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,720	5.57
日本生命保険相互会社	6,696	2.37
明治ホールディングス従業員持株会	6,004	2.13
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	5,672	2.01
明治ホールディングス取引先持株会	5,200	1.84
JP モルガン証券株式会社	5,038	1.79
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,509	1.24
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,040	1.08
日本甜菜製糖株式会社	2,949	1.05

※ 上記の他に、当社が11,309千株(持株比率4.01%)保有しています

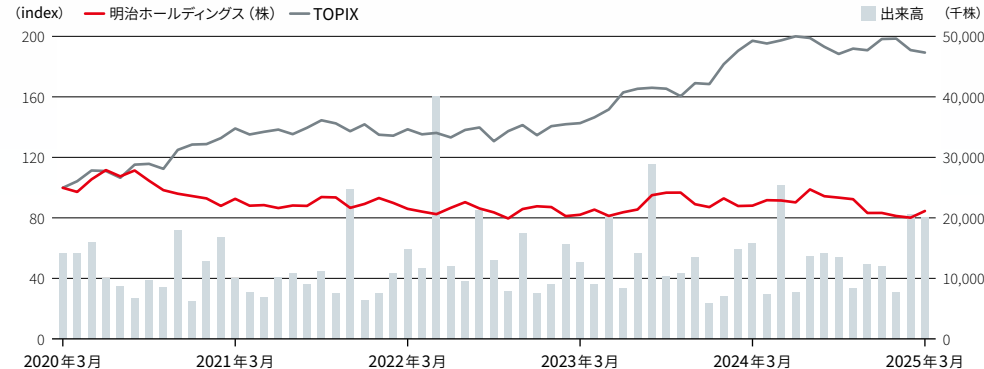
株式の所有者別分布状況



金融機関	31.16%
個人・その他	32.84%
外国法人等	25.36%
その他の法人	6.79%
金融商品取引業者	3.85%

※ 自己株式は、「個人・その他」に含まれています

株価・出来高の推移



※ 2020年3月31日の終値を100としています
出来高は以下の株式分割を反映しています
- 2023年4月1日付 普通株式1株につき2株

編集方針 / 情報開示体系

編集方針

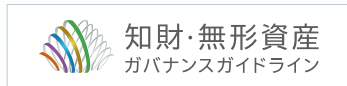
明治ホールディングス(株)は、2018年よりアニュアルレポートを「統合報告書」に代えて編集・発行しています。本報告書では、持続的な成長のための「価値創造ストーリー」を軸に、財務・非財務情報などを一体的に編集してお伝えいたします。今回は、価値創造ロジックツリーを整理し、その要素と関係性や重要性の高い内容を中心に構成しています。

参考ガイドライン：

- ・IFRS 財団 統合報告フレームワーク
- ・自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD)
- ・経済産業省 価値協創ガイドンス



- ・内閣府 知財・無形資産ガバナンスガイドライン

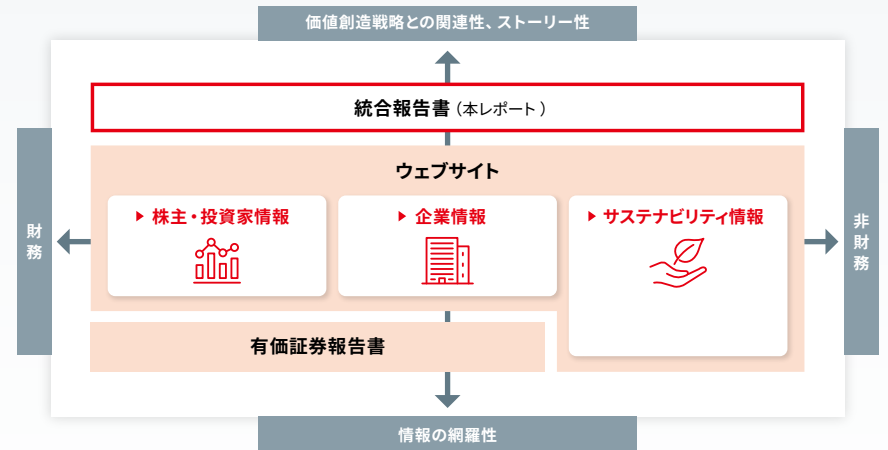


「統合報告書 2025」のご利用にあたって

- ・本報告書は、2024年度（2025年3月期）の実績に基づいています。一部、2025年度（2026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 2025」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、2025年8月現在のものです。
- ・2021年度より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を適用しています。特に記載のない限り、2020年度までは当該基準の適用前、2021年度以降は適用後の情報です。

情報開示体系

明治グループでは、統合報告書、有価証券報告書、ウェブサイトを開示媒体の軸に据え、それぞれ開示内容をすみ分けています。統合報告書には、価値創造戦略に関連し、明治グループ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財務・非財務情報を掲載しています。独立監査人の監査報告書等が付された財務諸表等是有価証券報告書を、また、第三者保証を受けたデータは環境データ集をご覧ください。その他、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を併せてご利用ください。



株主・投資家情報 ▶

- ビジョンと戦略 ▶
- IRライブラリ ▶
- 有価証券報告書 (PDF) ▶
- 個人投資家の皆さまへ ▶
- コーポレート・ガバナンス ▶
- 財務・非財務ハイライト ▶
- 株式情報 ▶

明治グループについて ▶

- ネクストストーリーズ ▶
- 「meijiらしい健康価値」を追求する取り組みをストーリーでご紹介しています。
- イノベーション ▶
- 新たな健康価値創造の取り組みをご紹介します。
- 明治グループの概要 ▶
- 理念やスローガン、経営体制、事業領域、沿革などをご紹介します。

サステナビリティ情報 ▶

- 健康と安全 ▶
- 環境 ▶
- 人財・人権・社会 ▶
- 原材料調達 ▶
- 外部イニシアチブとの連携 ▶
- 外部評価 ▶
- サステナビリティ情報索引 ▶
- ESGデータ集 ▶
- 環境データ集 (PDF) ▶
- 第三者保証報告書 (PDF) ▶

表紙作品について



パラリンアート作品

「光る瞬間」 作家 / 志方 弥公

「ウェルネス」という概念からの連想で「シナプス（神経細胞の接続部位）」が浮かびました。人や国、文化などの「つながり」が伝達されていくイメージです。そして、その中心にはウェルネスが必要とのメッセージを込めました。

交流会

今回の表紙作品を描いていただいた志方さんをお招きし、交流会を行いました。志方さんからは「以前、テレビで神経細胞が接合する瞬間の映像を見たことが強い印象として残っており、それが今回の作品につながりました。meijiには日本を代表する企業として、食や医療の分野で誇れる存在であってほしい」との言葉をいただきました。



meijiといえばやはり「赤」。作品でも大事に表現しました



志方さん



Paralym Art
志方 弥公さんのプロフィール

Paralym Art

パラリンアートは、障がい者アーティストと一つのチームになり、社会保障費に依存せず、民間企業・個人の継続協力で障がい者支援を継続できる社会貢献型事業です。（事業主体：一般社団法人 障がい者自立推進機構）



明治ホールディングス（株）は
ゴールドパートナーとして、この事業を支援しています

 社会 > 社会貢献活動の推進 > テーマごとの活動 > パラリンアートへの協賛



田中（中央）と制作チームメンバー

編集後記

「明治グループ統合報告書 2025」をご覧くださいありがとうございます。

本統合報告書は、国内外の機関投資家の皆さまを主要な読者として想定しています。これまで培ってきた歴史や強みをもとに、「明治 ROESG」の実現を通じた企業価値向上の取り組みについて、ストーリー性をもってわかりやすく伝えることを意識して制作しました。

今回は、明治グループの各事業について、事業環境や事業戦略にとどまらず、サステナビリティとの融合の取り組みをわかりやすく紹介しています。また、人的資本や知的資本など無形資産の活用・強化に関する進捗も掲載しています。さまざまな角度から、明治グループの企業価値創造ストーリーを感じ取っていただけますと幸いです。掲載しきれなかった情報はウェブサイトにて展開しておりますので、各ページに記載のリンクも併せてご覧ください。

今後も情報開示および対話のさらなる充実に努めてまいります。皆さまの忌憚のないご意見を賜りますようお願いいたします。

明治ホールディングス株式会社
IR部長 田中 正司

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/>