



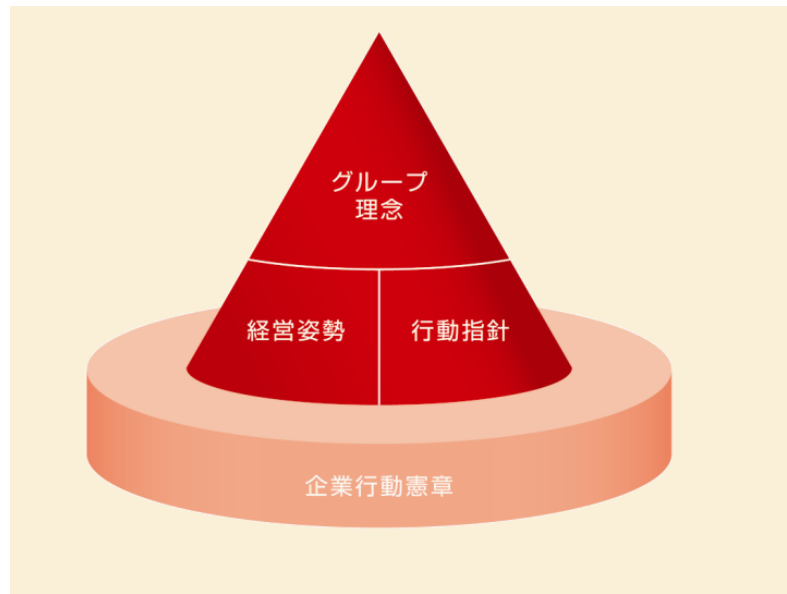
明治ホールディングスグループの 価値創造プロセス

明治ホールディングス株式会社
経営企画部 長森 克史
2020.2.29

1. 価値観
2. ビジネスモデル
3. 持続可能性・成長性
4. 戦略
5. 成果と重要な成果指標 (KPI)
6. ガバナンス

1. 価値観 グループ理念

明治グループの理念体系



明治ブランドマーク



グループ理念

私たちの使命は、「おいしさ・楽しさ」の世界を拓げ、
「健康・安心」への期待に応えてゆくこと。
私たちの願いは、「お客さまの気持ち」に寄り添い、
日々の「生活充実」に貢献すること。
私たち 明治 グループは、「食と健康」のプロフェッショナルとして、
常に一步先を行く価値を創り続けます。

経営姿勢

1. 「お客さま起点」の発想と行動に徹する。
2. 「高品質で、安全・安心な商品」を提供する。
3. 「新たな価値創造」に挑戦し続ける。
4. 「組織・個人の活力と能力」を高め、伸ばす。
5. 「透明・健全で、社会から信頼される企業」になる。

行動指針

1. お客さまと向き合って、お客さまから学ぶ。
2. 先を見る勘を鍛え、先駆ける技を磨く。
3. 仕事をおもしろくする、おもしろい仕事を創る。
4. 課題から逃げない、やりぬく気概と勇気を持つ。
5. チームの可能性を信じ、チームの力を活かす。

【1】高齢化による社会構造の変化

- 日本では2025年には人口の30%が65歳以上に
- 「高齢化の進行」は世界共通の課題

【2】健康意識・予防意識の高まり

- 生活環境や食生活の変化による「病」の増加
- 予防や健康寿命の延伸に対する意識向上

【3】世界の中間層増大

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

目指す企業グループ像

明治グループ100年で培った強みに、
新たな技術や知見を取り入れて、
「食と健康」で一步先を行く価値を創造し、
日本、世界で成長し続ける

重点方針

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



営業利益成長率 **1** 桁台半ば以上 (年平均)

海外売上高比率 **20%** を目指す

ROE **10%** 以上を維持

1. 価値観 2026ビジョンの落としこみ

2026ビジョンを達成するために「事業ビジョン」「経営基盤ビジョン」「サステナビリティビジョン」の3つに落としこむ

方針1. コア事業での圧倒的優位性の獲得

方針2. 海外市場での成長基盤の確立

方針3. 健康価値領域での新たな挑戦

推進にあたって

- ・外部リソースの活用
- ・革新的な生産性向上

事業ビジョン

サステナビリティビジョン

経営基盤ビジョン

方針4. 社会課題への貢献

活動テーマを設定し、取り組みを推進

- ころとからたの健康に貢献
- 環境との調和
- 豊かな社会づくり

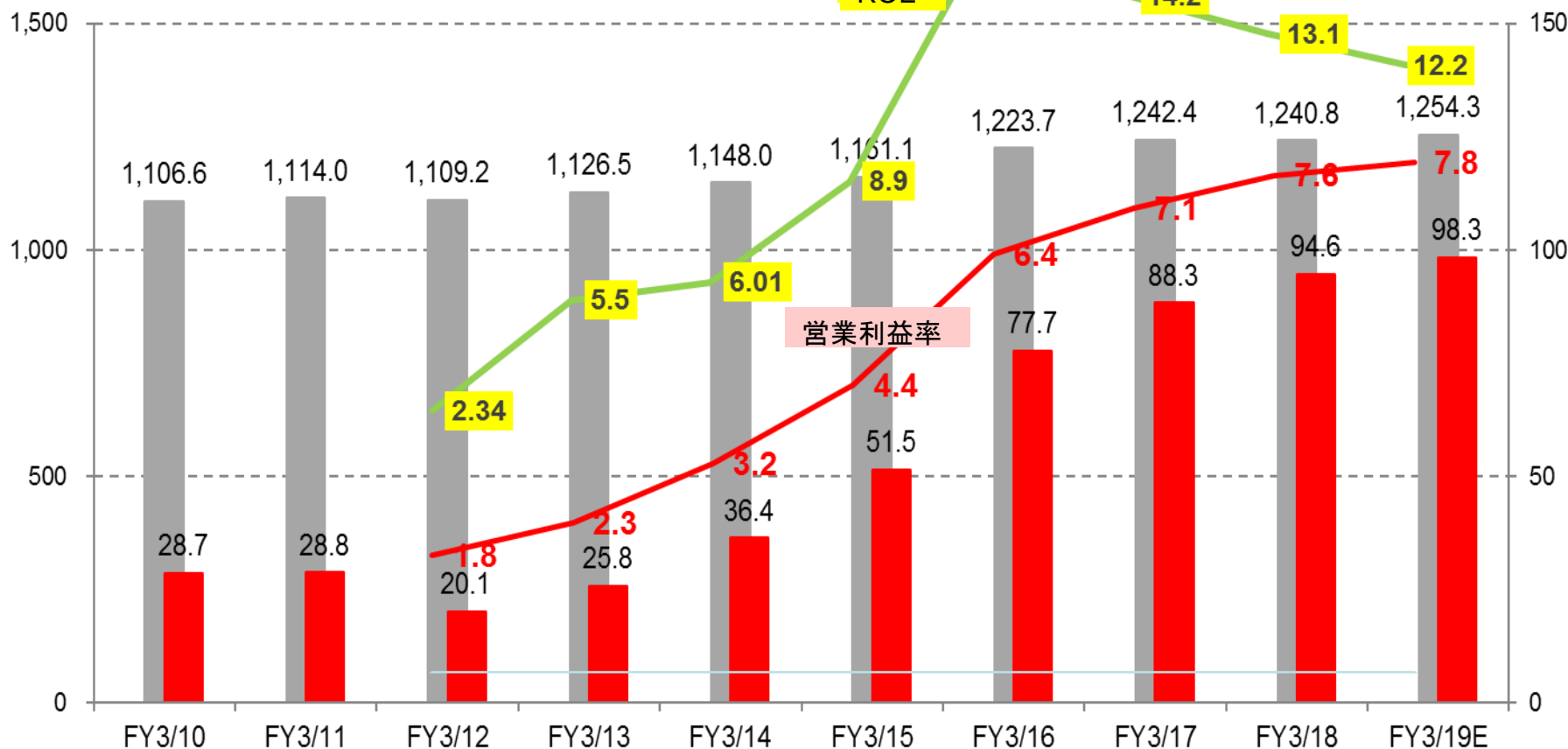
- 日本・世界で成長し続けるための機能的・戦略的なマネジメント体制の整備
- 一人一人の力が発揮できる環境・仕組み・風土づくり
- meijiブランドの進化

2. ビジネスモデル 事業概況

FY3/12に事業再編。選択と集中による資源集中と、特に薬品のM&Aによる事業拡大を進めて成長実現。
直近では利益成長スピードがやや鈍化。

(■売上高:10億円)

(■営業利益:10億円)



2. ビジネスモデル 事業概況



At a Glance

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

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

グループ体系図
(2019年3月31日現在)



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

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

2018年度(2019年3月期)の業績

売上高

1兆2,543億円

前年度比

1.1%UP

医薬品セグメント

15.8%

食品セグメント
84.2%

ROE

12.2%

前年度比

0.9pt DOWN

営業利益

983億円

前年度比

3.9%UP

医薬品セグメント

14.4%

食品セグメント
85.6%

1株当たり当期純利益

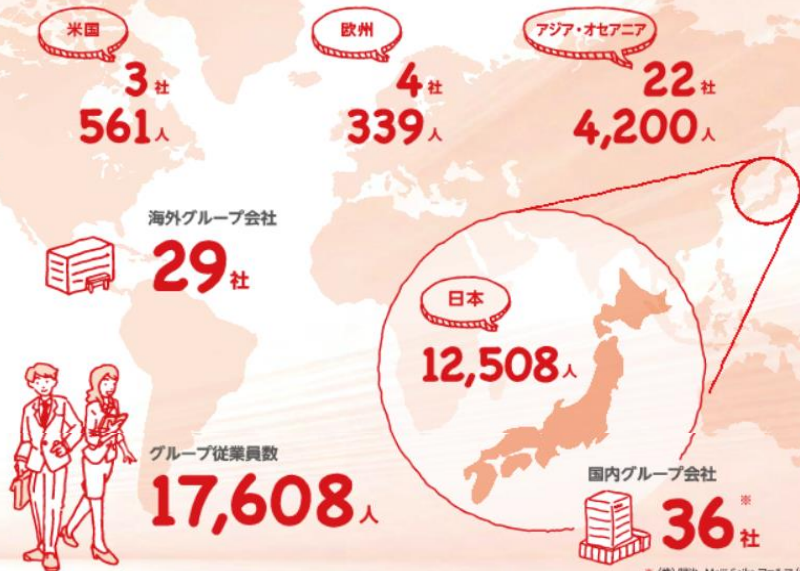
426.61円

前年度比

1.0%UP

グループ会社と従業員数 (2019年3月31日現在)

グループ会社数は連結対象および持分法適用会社数
従業員は連結対象会社



※ (株) 明治、Meiji Seika ファルマ (株) KMバイオロジクス (株) 明治ビジネスサポート (株) を含む

海外売上高比率 (2019年3月期)

食品セグメント

4.5%

前年度比

0.4pt UP

医薬品セグメント

20.6%

前年度比

2.7pt DOWN

健康経営優良法人2019に認定

経済産業省が「日本再興戦略2016」に基づき、認定制度を運営する日本健康会議において、明治グループ「明治ホールディングス(株)」「Meiji Seika ファルマ(株)」は、「健康経営優良法人2019」の大規模法人部門(ホワイト500)に認定されました。これは健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している企業を顕彰する制度です。明治グループでは、これからも従業員がイキイキと働ける環境づくりに努めていきます。



2. ビジネスモデル 価値創造プロセス



明治グループの価値創造プロセス

明治グループの競争力の源泉は「市場を創る」ことを可能にする、多様な資本の蓄積と戦略的な配分、そして自社の強みを活かした強固なバリューチェーンに基づくビジネスモデルです。この一連のプロセスによって、「食と健康」の分野でお客様の期待を超える価値を創造し、社会が抱えるさまざまな重要課題の解決に貢献していくことで、自らの企業価値を高めていきます。

明治グループが取り組む社会課題

- 高齢化による社会構造の変化
- 低栄養への対応
- 医療費の増加
- 健康意識・予防意識の高まり
- 生活習慣病の増加、薬剤耐性
- 医薬品アクセス
- 世界の中間層増大
- 食糧不足

インプット

- 社会・関係資本**
- meijiブランドへの信頼
- 知的資本**
- 基礎研究・開発技術
- 財務資本**
- 健全な財務体質
- 人的資本**
- meiji wayを実践する人材
- 製造資本**
- 国内外の製造・物流拠点
- 自然資本**
- 豊かな素材

資本配分

バリューチェーン

強固なバリューチェーンで市場を創出

新しい価値を創造し、お客様のもとにお届けするまで、確かな品質に基づくバリューチェーンを構築していることが明治グループの強みです。



安全・安心な品質

- ① 「バリューチェーンの強み・特徴」は、ページ下部へ
- ② 「バリューチェーンにおける明治グループのCSR」は、P.10 - P.11へ

ガバナンス ② 詳細は P.56へ

人材 ② 詳細は P.44へ

バリューチェーンの強み・特徴

研究・開発

- 蓄積した基礎研究による知見 (乳酸菌研究、カカオ研究、微生物発酵・バイオテクノロジー、創薬研究)
- 微生物ライブラリー (乳酸菌、放線菌)
- 化合物ライブラリー
- 優れた研究開発力と製品化学技術、製造技術、それに伴う特許
- オープンイノベーション・産学連携

調達

- 酪農家との全国ネットワーク
- カカオ農家との協業
- 関連団体との連携
- 医薬品のグローバル・サプライチェーンによるコスト競争力・安定調達

生産・物流

- 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食品物流網
- 国内外における最適な生産・物流体制
- 医薬品のグローバル低コスト生産体制

販売 コミュニケーション

- 信頼の meiji ブランド、製品ブランド力
- 優れた双方向コミュニケーション
- 取引先、お客さまとの強固なリレーション
- お客様のニーズに応える (ニーズを引き出す) 営業力
- 予防から治療までの製品群と総合的な提案力

バリューチェーン全体に共通

- 新たな市場の創出
- 乳幼児から高齢者まで全ライフサイクルをカバーする商品カテゴリー
- 「健康・予防」領域における価値提供

社会課題解決への貢献

アウトプット

食と健康に関わる有用な情報と「安心」を担保する取り組みを製品とともに提供することにより、その価値をさらに高めています。

食と健康に関わる有用な情報

- 健康向上に資する機能
- 疾患・予防の啓発
- 質の高い栄養
- 適正使用の推進
- 新たな食文化の提案
- 学術データ・論文

あらゆる世代に向けた多様な製品群

- 有効性・安全性の確保
- 安定供給
- 確かな品質
- 医薬品アクセスの向上

「安心」を担保する取り組み

お客様の期待を超える
価値創造による
「こころから健康」への貢献

ステークホルダーにもたらす価値

- 財務資本の蓄積と安定した利益還元
- 健康で豊かな生活
- 健康寿命の延伸
- 環境負荷の低減
- 一人一人の力が発揮できる職場環境



2. ビジネスモデル 主要なプロダクト



製品と市場プレゼンス

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

食品セグメント



ヨーグルト 国内No.1
Since 1950 **43.0%**
出典：2018年度インテージ社 SRI データ

粉末・顆粒プロテイン
国内No.1
Since 1980 **50.9%**
出典：2015年株式会社富士経済



カマンベールチーズ 国内No.1
Since 1999 **44.9%**
出典：2018年度インテージ社 SRI データ



チョコレート 国内No.1
Since 1926 **24.3%**
出典：2016年度インテージ社 SRI データ



医薬品セグメント

抗うつ薬・
非定型抗精神病薬

国内No.4
Since 1999 **11.3%**

Copyright © 2019 IQVIA
出典：IQVIA 医薬品市場統計 JPM2019年3月 MAT をもとに作成。市場の範囲は当社の定義による
※ 蘇断転載禁止



イネいもち病防除粒剤

いもち病 稲処理剤の出荷データ
国内No.1
Since 1958 **36.2%**

出典：2017年 一般社団法人 日本植物防除協会 農業要覧



全身性抗菌剤

国内No.1
Since 1958 **16.8%**

Copyright © 2019 IQVIA
出典：IQVIA 医薬品市場統計 JPM2019年3月 MAT をもとに作成。市場の範囲は当社の定義による
※ 蘇断転載禁止



Since 1998

ジェネリック医薬品

国内No.4
4.8%

出典：2018年度
クレコンリサーチ&コンサルティング株式会社調べ



3. 持続可能性・成長性

【サステナビリティビジョン】

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



3. 持続可能性・成長性

明治グループでは、サステナビリティビジョンに沿ってバリューチェーン毎に重要課題を特定し、取り組むことで社会が抱える課題解決に貢献し、持続的な成長を果たしていきます。



	研究・開発	調達	生産・物流	販売・コミュニケーション
<p>こころとからだの健康に貢献</p>	<ul style="list-style-type: none"> 健康指向商品の創出 (乳酸菌、カカオ、低GI) 付加価値型栄養商品 (乳幼、スポーツ、高齢者) 感染症予防・治療 	<ul style="list-style-type: none"> 国内酪農家の経営指導 カカオ農家生活水準向上支援 (例: 井戸の寄贈) 	<ul style="list-style-type: none"> 国際食品安全イニシアチブ承認規格の取得取組 医薬品の安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> 健康栄養の普及・啓発 (食育活動) 中国・東南アジアを中心とした医薬品アクセス向上
<p>環境との調和</p>	<ul style="list-style-type: none"> 環境保全型の農薬創出 食品賞味期限の延長 	<ul style="list-style-type: none"> 森林保護活動を目指した取組 (FSC認証、Cocoa & Forests Initiative等) 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの活用推進 (太陽光発電設置等) 省エネ設備の導入 水の適正管理と水リスク対策 	
	<ul style="list-style-type: none"> 効率的な生産・物流による食品ロスの低減 			
	<ul style="list-style-type: none"> 容器・包装(プラスチック)の減量化(軽量・肉薄など)及び代替素材への変更 			
<p>豊かな社会づくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティの推進 健康経営の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 人権デューデリジェンス 	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動 (乳児院への粉ミルク寄贈) (明治ハピネス募金(従業員募金)) 	
<p>持続可能な調達活動</p>		<ul style="list-style-type: none"> 調達方針に基づく調達活動 酪農家とのパートナーシップ メイジ・カカオ・サポートの推進 (トレーサブルカカオへの切替) 認証パーム油への代替推進 	<ul style="list-style-type: none"> 生乳、カカオの情報発信 (明治なるほどファクトリー) (Hello Chocolate by meiji) 	

3. 持続可能性・成長性

主要なステークホルダーとの関係性の維持に向け、企業行動憲章のもと、各種宣言、ポリシーを制定し、グループ全体で取組

こころとからだの健康に貢献	消費者志向自主宣言 明治グループ食品栄養ラベリングポリシー
環境との調和	明治グループ環境方針
豊かな社会づくり	明治グループ健康経営宣言 明治グループ人権方針 明治グループ労働安全衛生方針 明治グループ税務方針 明治グループ腐敗防止方針
持続可能な調達活動	明治グループ調達方針 ・カカオ調達ガイドライン ・パーム油調達ガイドライン ・紙調達ガイドライン ・生乳調達ガイドライン

4. 戦略 2026ビジョン実現のために

【食品事業】 国内での圧倒的地位と海外での独自のポジション確立

営業利益成長率(年平均)

6%台

26年度 海外売上高比率

10%以上

国内

3つの領域に再定義し、さらなる事業ポートフォリオの強化へ



海外

meijiならではの商品を軸に展開し、飛躍的な成長を目指す

中国

- 20年度までの最注力地域
- 既存事業の大幅な成長
- スポーツ栄養の新規展開

東南アジア

- 菓子の輸出拡大
- 粉ミルクなど栄養食品の拡大

米国

- meijiブランドの拡大
- プレミアム化の推進
- チャネル拡大

4. 戦略 2026ビジョン実現のために

【薬品事業】競争優位性を獲得・強化し、「選択と集中」を推進

営業利益成長率(年平均)

9%台

26年度 海外売上高比率

30%以上

医療用医薬品

- アジアの感染症リーディングカンパニーへ
- 高品質で経済的な医薬品を提供

国内

海外*

感染症・ワクチン

ジェネリック医薬品
(自社販売・CMO/CDMO)

バイオ医薬品

中枢神経系

免疫・炎症領域

血液がん・PDT

輸出

生物産業(農薬・動物薬)

- 自然環境に配慮した製品を提供し、農畜産業の生産性向上に貢献

国内

海外

新規開発農薬
(原体・ロイヤリティ)

* 医療用医薬品での海外は、ASEAN・欧州をコア地域とし、中国を成長・改革地域とする

農薬
(自社販売)

動物薬

コア

成長・改革

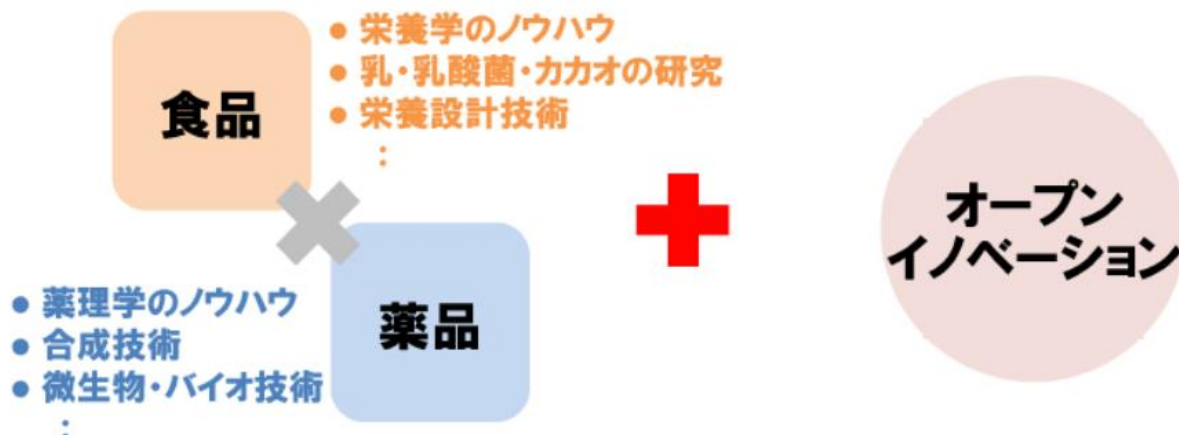
チャレンジ

新たな健康価値(ヘルスケアソリューション)

4. 戦略 2026ビジョン実現のために

【新たな健康価値創造に向けて】

グループの強みとオープンイノベーションの積極的な活用



- 経営会議直属の「オープンイノベーション推進委員会」を設置
産学共同研究、研究開発型企业への出資など取り組むべきテーマを委員会にて協議・選定
- 「健康・予防領域」における独自のポジションの確立を目指し、ホールディングスに食・薬の知見を統合した「価値共創センター」を設立し、中長期視点で着実に研究開発を推進

【経営基盤ビジョン】

1

日本・世界で成長し続けるための 機能的・戦略的なマネジメント体制の整備

- 17年度に策定した経営人材像（リーダーシップバリュー）をもとにサクセッションプランを体系化・運用
- 海外事業拡大に向けた経営管理体制の確立と人材獲得・育成

2

一人一人の力が発揮できる環境・仕組み・風土づくり

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

3

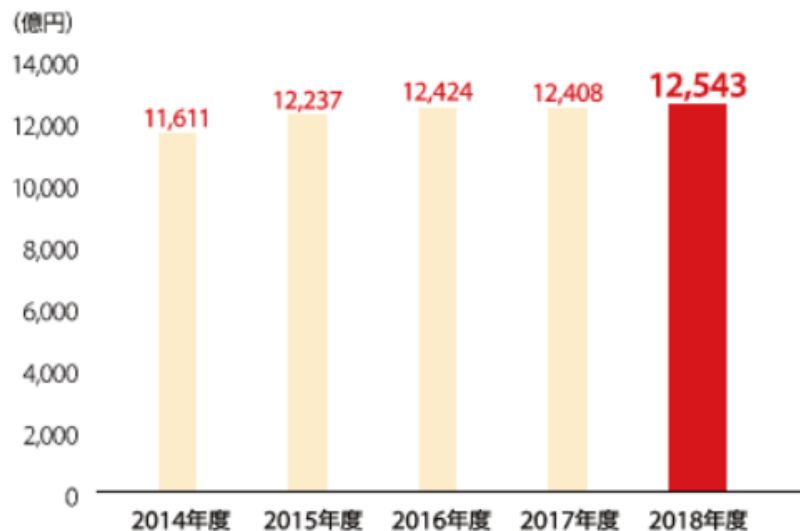
meijiブランドの進化

5. 成果と重要なKPI

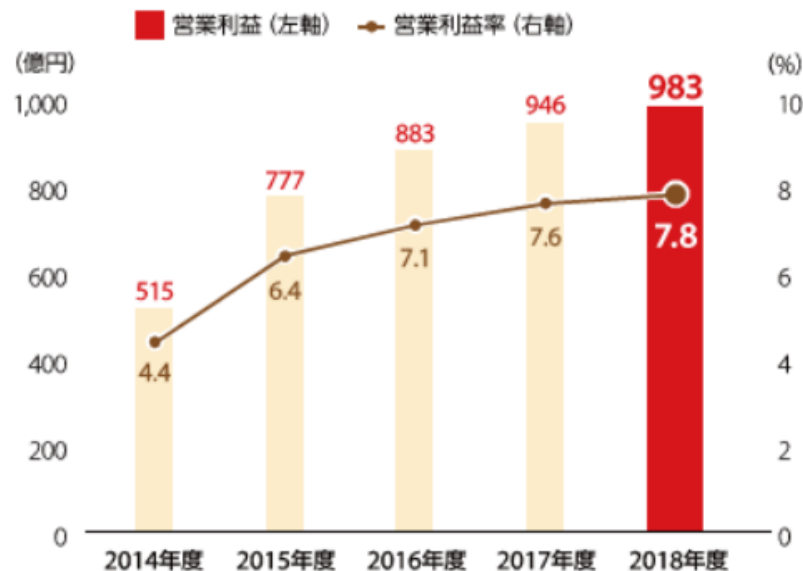
【2018年度業績 営業利益成長額】

営業利益増加額は対前年37億円、年間成長率3.9%増益だが、目標(年平均成長率一桁台半ば以降)には**到達せず**。医薬品増益達成も、ヨーグルト売上鈍化による低成長が主要因。

売上高



営業利益 / 営業利益率



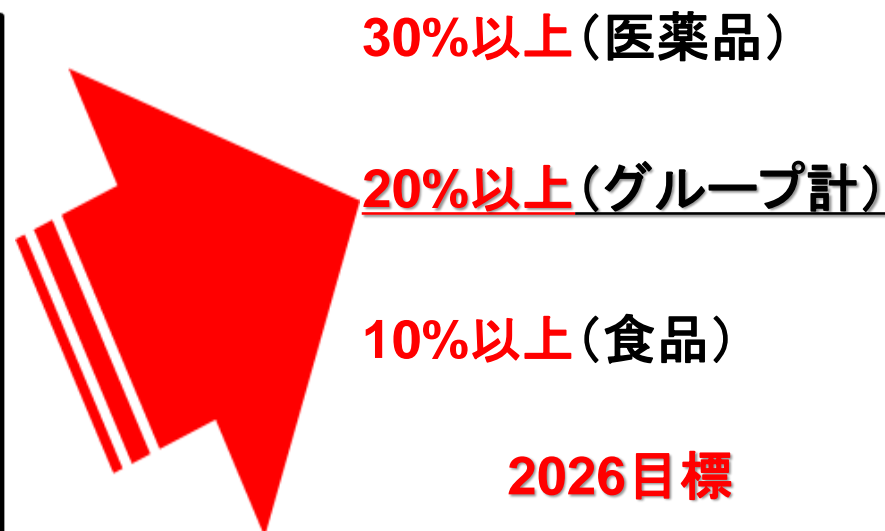
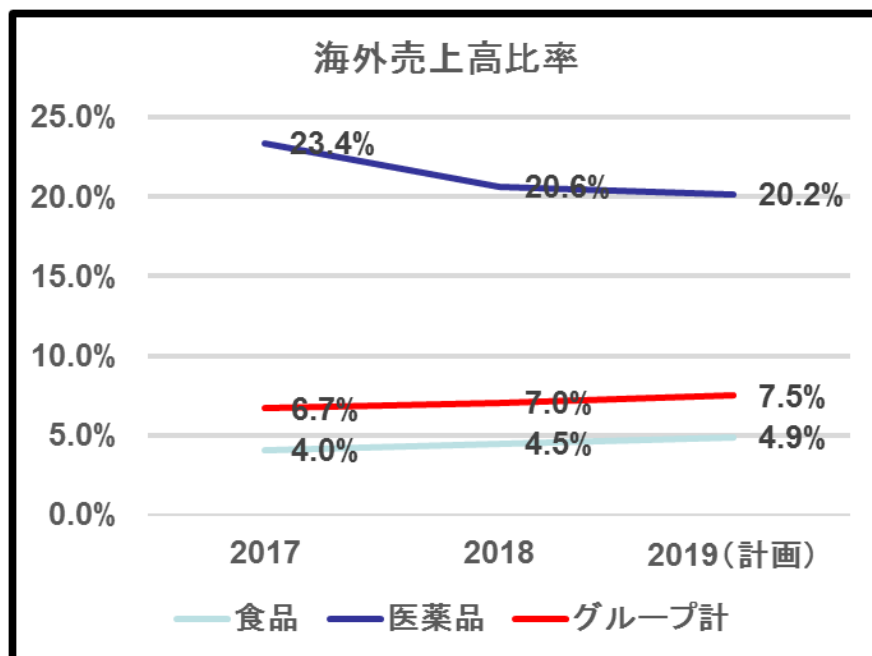
5. 成果と重要なKPI

【2018年度業績 海外売上高比率】

薬品は2018年にKMバイオリジクス連結化で売上高比率低下

食品は中国市場での売上増で漸増

2026ビジョンの目標到達へ、更なる海外成長戦略を遂行



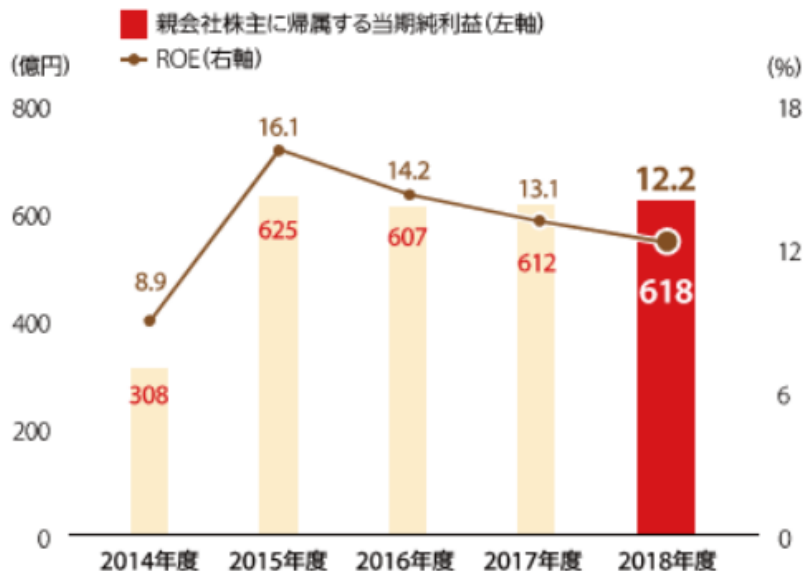
5. 成果と重要なKPI

【2018年度業績 ROE・配当性向】

ROEは4年連続で、**目標としている10%以上水準を維持。**

一方で、純資産の増加水準に対して利益成長が鈍化し、漸減傾向
配当性向は配当方針の30%水準を維持し、5年連続増配実施。

親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE



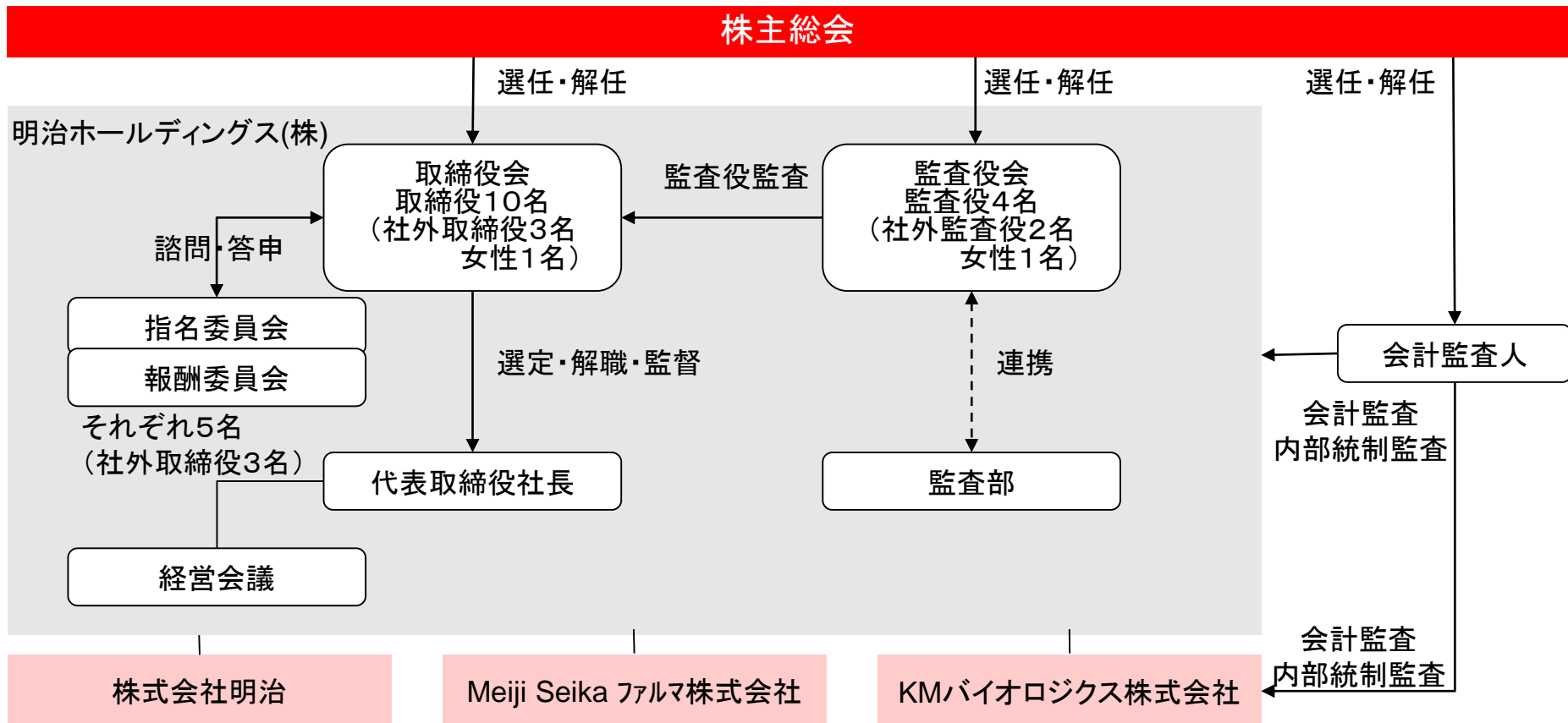
配当性向 / 純資産配当率 (DOE)



6. ガバナンス

【コーポレート・ガバナンス体制(2020/1/1現在)】

監査役会設置会社を採用し、取締役会の監督機能とともに経営の客観性・透明性を高めている。持株会社である当社ガバナンスのもと、各事業会社が自律的に経営することがグループ経営の考え方。



6. ガバナンス 取締役・監査役

取締役

氏名	現在の地位・担当	出席状況(2018年度)			取締役 在任年数	所有株式数	主な専門性・バックグラウンド							
		取締役会	監査役会	株主総会			経営戦略	グローバル ビジネス	経営 マーケティング	IT	財務会計	人事・労務 人材開発	法務	コーポレート コミュニケーション
	代表取締役会長 Meiji Seika ファルマ(株) 取締役会長 KM/バイオロジクス(株) 代表取締役会長兼 指名委員会委員/報酬委員会委員	16/16回		10年	26,396株	●	●	●						
	代表取締役社長 (株) 明治 取締役 Meiji Seika ファルマ(株) 取締役 指名委員会委員兼/報酬委員会委員兼	16/16回		7年	31,246株	●		●					●	
	取締役専務執行役員 経営企画部 人事総務部長 (株) 明治 取締役 KM/バイオロジクス(株) 取締役	16/16回		7年	12,455株	●			●	●	●			
	取締役専務執行役員 経理部長	16/16回		4年	9,906株	●				●		●		
	取締役専務執行役員 法務部長	15/16回		5年	3,966株	●	●			●			●	
	取締役 Meiji Seika ファルマ(株) 代表取締役社長	16/16回		5年	9,334株	●				●				
	取締役 (株) 明治 代表取締役社長	12/12回*		1年	7,298株	●				●				
	社外取締役 独立役員 指名委員会委員/報酬委員会委員	16/16回		3年	723株	●					●			元東京海上日動火災保険(株) 取締役副社長 元東京海上日動火災(株) 取締役社長 DCMホールディングス(株) 社外取締役
	社外取締役 独立役員 指名委員会委員/報酬委員会委員	16/16回		3年	530株	●	●	●	●					元アークセンチュア(株) 代表取締役社長、取締役会長 早稲田大学 理工学部院 客員教授
	社外取締役 独立役員 指名委員会委員/報酬委員会委員	12/12回*		1年	65株							●		弁護士 (株) アダストリア社外監査役

* 2018年6月28日の取締役選任以降の出席状況

監査役

氏名	現在の地位・担当	出席状況(2018年度)			監査役 在任年数	所有株式数	主な専門性・バックグラウンド							
		取締役会	監査役会	株主総会			経営戦略	グローバル ビジネス	経営 マーケティング	IT	財務会計	人事・労務 人材開発	法務	コーポレート コミュニケーション
	常勤監査役 KM/バイオロジクス(株) 監査役	16/16回	15/15回	2年	3,152株				●	●	●			
	常勤監査役	16/16回	15/15回	2年	6,973株				●					
	社外監査役 独立役員	16/16回	15/15回	6年	—							●		弁護士 フリー (株) 社外監査役
	社外監査役 独立役員	16/16回	15/15回	2年	800株					●				公認会計士 日本コンクリート工業(株) 社外監査役

WEB 役員紹介 <https://www.meiji.com/corporate/officer.html>

6. ガバナンス ガバナンス向上の取組

【(指名委員会)経営陣の選解任・サクセションプラン】

- 経営者候補、育成候補の人材、開発計画について議論
- 経営者の選解任、次期経営陣の選任について審議

【(報酬委員会)戦略・業績と連動した役員報酬制度の運用】

- 個人別の役員報酬について、業績連動の是非等審議
- 役員報酬は、基本報酬、業績(会社+個人)連動報酬、株式報酬で構成:業績連動報酬は約4割


コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー受賞

【取締役会の実効性を高める取組】

- 年1回実効性評価を実施、課題を共有し対応。
- 社外役員懇談会
年3回程度実施し経営会議で共有)
- 社外役員事業所視察(3回程度/年)



実践的なコーポレート・ガバナンスに取り組み企業価値の向上に成果をあげた企業として、明治ホールディングス(株)は「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー®2018」(一般社団法人日本取締役協会)を受賞しました



Beyond
meiji

ご清聴ありがとうございました