

明治ホールディングス株式会社 ESG ミーティング

第1部 質疑応答

第2部 対談 & 質疑応答

2022年12月9日（金）15:00 – 17:00

第1部 登壇者

取締役専務執行役員 CSO

古田 純（以下、古田）

第2部 登壇者

代表取締役社長 CEO

川村 和夫（以下、川村）

社外取締役

ピーター D. ピーダーセン
（以下、ピーダーセン）

サステナビリティ推進部 企画グループ長

山下 舞子（以下、山下）

*本資料は、全ての質疑応答の記録に、一部ご理解いただきやすくするための編集を行っております。

第1部 質疑応答

Q-1-1-1

カーボンクレジットを使用した可視化みたいな話をされていたと思います。いわゆるメタンガスとかの排出量を削減したものをクレジット化して、利益を取るような形を試行していきたいと。私が聞きたいのが、やはりグローバルと比較したときに、メタンガスの削減とか、CO2の削減とか、ここら辺の技術の蓄積というのは、日本の乳業業界はどのようなレベル感になっているのかという話をお伺いしたいです。

日本の生乳は、他のグローバルの乳業と比較しても非常に効率がいいものだと言われてますし、そういうものを活用して、本当に日本の乳業業界が生乳で、ESGで主導できる立場になっていく可能性もあるのではないのかと思っている部分もあるので、ここら辺のカーボンクレジットと削減の考え方みたいな話をお伺いできたら幸いです。

A-1-1-1

古田：まず、生産効率という意味では、日本は非常に高いと思っております。メタンあるいは一酸化二窒素の抑制、削減といったところにつきましては、日本はこれからではないかと思っております。

海外では、メタンや一酸化二窒素の発生を抑制する配合飼料の研究開発が進んでおりまして、実際にそういった飼料を食べることによってメタンの抑制がなされている状況にありますけれども、日本では、まだそういったところは、ごく一部に限られているという状況にあります。

従いまして、今後、さらに飼料の改善あるいは開発が進むことによって、メタンや一酸化二窒素の発生が抑制されるのではなかろうかと思っております。

そういう取り組みが、やはりコストアップになっては、酪農家の方のモチベーションが落ちてしまいますので、GHGの排出が削減したところをクレジット化して、それを他の会社が購入するという排出権取引ができるようになれば、一層、酪農家の方のモチベーションも上がるだろうと思います。そういったところを酪農家の方々と、一緒に手を組みながらやっていきたいということでもあります。

Q-1-1-2

なるほど、分かりました。日本に関しては、そういう意味ではまだ出遅れていて、欧州の会社も含めて、いろいろと学ばなくてはいけない立場にあると理解しました。

A-1-1-2

古田：そうですね。これからでしょうね。進んでいるというほどではないと思います。

Q-1-2

Scope3 に関しても 2050 年で実質ゼロを目指すと考えていると思います。2050 年で実質ゼロにしていく道筋は、御社の中で見えているのかとか、それはやはりあくまで努力目標で、なかなか簡単な目標ではないのかとか、どういう道筋を立てて Scope3 で、2050 年で実質ゼロをご達成されていこうとしていくのかみたいな話をお伺いできたら幸いです。

A-1-2

古田: 2050 年のカーボンニュートラル実現に向けた Scope3 も、実質ゼロにしていかないといけないということですが、非常にハードルは高いですし、現在の状況ではいろいろなイノベーションがないとゼロにしていくのは大変難しいと思っています。ただ、それに向けての努力はしていかないといけないです。

Scope3 は、やはり酪農家との協業が非常に重要になってくるわけでありまして。だからこそ、先ほど言いましたように、単に生乳を買うというのではなくて、酪農家へのわれわれのアプローチも重要になってくるということでありまして。

酪農家だけではなくて、当然カカオ豆も含めて、全ての原料のサプライチェーンでしっかりとわれわれからアプローチして、そして CO2 の排出、GHG の排出を削減していく、そういった協業、取り組みが必要になってくるだろうと考えています。ハードルは決して低いとは思っておりません。

Q-2-1-1

いただいた資料の 4 ページを見ているのですが、明治 ROESG の進捗状況というところですが、ここでもいくつかご質問させていただきたいです。上三つの項目、健康寿命の延伸、たんぱく質、インフルエンザのワクチン接種率、このスコアと御社の業績とか、御社の経営戦略とうまく相関というか、因果関係を結び付けるようなアプローチというのは、何か手がかりというのはできているのでしょうか。とても難しいと思うのですが、御社の事業がこうあるからこの数字が変わるんだよという、この因果関係が見えているかどうかを教えてください。

A-2-1-1

古田: 上三つは、俗に言われるアウトカムあるいはインパクト、こういったところだと思います。例えば、われわれのアウトプット、すなわちこういった商品・製品が健康寿命の延伸につながるについては、今後の議論になっております。今後、2026 年度までの新たな 3 カ年の中期経営計画を策定いたしますけれども、そういう中でしっかりと検討して、そして皆さんにまた開示していきたいと思っております。

Q-2-1-2

とても難しい話だと思うのですが、何か道筋は見えてきたという感じですか。現時点ではまだ難しいのは理解したのですが。

A-2-1-2

古田：今、ちょうど検討している最中でございますので、来年から再来年にかけては、そこから辺をきちっと整理して開示していきたいと思っております。

Q-2-2

4番目の従業員のエンゲージメントスコア、偏差値 B というところですが、ここと、例えば御社の売上とか利益とか、何かしら御社の業績との相関といったものは見えてきていますでしょうか。

A-2-2

古田：現時点では、そこまで十分まだ分析し切れていないですが、恐らくやはりエンゲージメントスコアが上がるというのは、それなりにやはり業績にも連動してくるんだろうなと思っています。もうちょっと分析にお時間をいただければと思っております。

Q-3-1-1

エンゲージメントスコアの偏差値 B というところですが、この評価がなぜ B なのかというところで、どんな項目の点数が低いというか、満足いくところに達していないのか、もう少し具体的に教えてくれたらありがたいです。

そこで何を改善すべきなのか、例えば人事制度なのか、マネジメントの接し方なのか、具体的に改善策も教えていただけるとありがたいと思っております。やはりこのウェルビーイングのところは非常に重要だと思っていて、どれぐらい御社が一生懸命取り組んでいらっしゃるかなというところを知りたくてご質問させていただきます。

A-3-1-1

古田：社内コミュニケーションのあり方とか、特に本社と、例えば工場と営業と分けた場合には、やはり若干工場のスコアが悪かったと認識しています。それは、やはりコロナの影響の中での働き方なども影響したと思っています。本社とか営業は在宅勤務も可能でフレキシブルな働き方ができましたが、やはり工場は現場できちっと生産をしていかないといけないといったミッションの中での働き方が影響してスコアが少し低かったというところがあります。

なお、われわれのエンゲージメント調査は、期待度と現実の満足度、これのギャップを見ており

ます。一致していれば強みとなりスコアが高くなって、ギャップが大きければ、それが弱みとなってスコアが低いといった内容になっております。

強いところをまず申し上げますと、社会への影響力であるとか、貢献度、こういったところはしっかりと感じていると。また、上司のサポートの下で、職場が一致団結して仕事を進めているというところ、ここら辺が強みであります。

一方、弱みというところを申し上げますと、組織の風土や職場風土に課題を少し感じているところと、先ほど申し上げました働き方、特に多様な働き方は、コロナ禍の中で一般的になってきて、そういう中での働き方の選択、それから評価とか報酬など人事制度、ここら辺のところに課題を感じているということでもあります。

打ち手は二つございます。一つが、今年立ち上げました、グループ人財委員会がございまして。明治グループ各社の社長と関係者が集まったの委員会になっております。そういう中で、D&I、あるいは健康経営、そして人財の育成を、今後きちっと話し合って方向性を決めていきます。

それから2点目としまして、凶らずもグループスローガンを昨年変えたわけですが、「健康にアイデアを」というグループスローガンをどのようにうまく浸透させたいか。要するに、明治ブランドといっても、どのようにわれわれとして真剣に取り組んだらいいかといったところで、職場ミーティングを2カ月に1回実施しております。

これはサステナビリティと一緒に合わせてやっているんですけども、このプラットフォームを通じて、職場風土・組織風土の改善を図っていきたくと思っています。

併せまして、年に1回、3月にアワードをやっております。「健康にアイデアを」を実践するアイデア、これを個人、そして職場、それぞれでどのようなアイデアがあるのかということでアワードをやっております。こういったアワードを盛り上げていくことによって、全体の風土といたしますか、組織のモチベーションを上げていくこともしていきたいと思っております。

それから最後になりますけれども、これが売上、利益とどのような相関関係があるのかということですが、相関関係は間違いなくあると思うんですが、残念ながらこれを定量化はしておりません。従って、今後の課題ということで認識しております。

Q-4-1

先ほどの質問に似るかもしれないですけども、ESG 指標の外部評価を ROESG に入れておりますが、これの企業価値の結び付きといいますか、企業価値向上へのロジックも教えていただきたいです。

A-4-1

古田：われわれは五つの調査機関を目標に設定しました。スコアが上がるということは、すなわちサステナビリティの取り組みが改善された、高度化されたということになります。それが最終

的には、やはり事業の業績にも結び付いてくると信じておりまして、こういったいろいろなサステナビリティの取り組み、ESGの取り組みの高度化が、先ほどのアウトカムの話になりますけれども、事業の業績向上、あるいは企業価値の向上につながってくると信じております。

第2部 対談

山下：サステナビリティ推進部の山下です。本日は、どうぞよろしくお願いいたします。
それでは、まずピーダーセン取締役のこれまでの経歴についてご紹介させていただきたいと思えます。

1967年11月にデンマークでお生まれになりました。日本在住約30年で、日本語が大変堪能なピーダーセン取締役になります。

その後、いくつか代表取締役社長、それから代表理事等を務められまして、現在2020年8月より特定非営利活動法人ネリスの代表理事に就任されております。また、2021年6月より、株式会社丸井グループの社外取締役にも就任されております。そして2022年、今年の6月から当社の社外取締役としてご就任をいただきました。また、当社が昨年度2021年度より実施しておりますESGアドバイザリーボードについても、メンバーとしてご参加をいただいております。
それでは、ピーダーセン取締役より、一言ご挨拶をいただければと思います。

ピーダーセン：ありがとうございます。今年の6月から社外取締役として関わらせていただいています。5年ほど前から、特にサステナビリティをテーマに、これからどう進化をさせていくのかという、そんなところで少し助言をしながらずっと明治グループの進化を見守りながら、少し口出しもしながらという形で関わってきた人間でございます。

山下：ありがとうございます。

ピーダーセン取締役に当社の社外取締役として就任いただきました背景について、川村社長からコメントいただけますでしょうか。

川村：もうご経歴を見ていただいても分かるように、ずばりサステナビリティへの知見の高さ、そしてグローバルビジネスへの見識の高さを併せ持っておられるということです。当社としても初めての外国籍の社外取締役として、取締役体制をまず充実させようといいますが、3名だったのを4名体制にしようといったときに、今までの社外取締役の方のご経歴となるべくかぶらないようにといいますが、違ったご見識を持った方にご就任いただきたいと感じていました。
そういう意味で、冒頭申し上げたようなサステナビリティに対する大変高い知見を持ち、かつグ

ローバルビジネスへの見識の高さを、われわれとしては今までの方にはない社外の取締役としてのご経歴かなと評価をいたしまして、ご就任をお願いしたという経緯でございます。

山下：ありがとうございます。

ピーダーセン取締役、明治グループへの期待ですとか、明治ホールディングス社外取締役としてのご自身のお役割について、どういったお考えをお持ちかお話しいただけますでしょうか。

ピーダーセン：お話ししましたように、5年ほどは特にこのサステナビリティビジョン、あるいは活動の内容を中心に一緒に見てまいりました。やはりこの5年で相当進化していると思います。本当に大きく、この取り組みが飛躍をしているなと思っています。

明治グループは、今この分野のグローバルリーディンググループにちょうど入れるところまで来ているのかなと認識しております。多分、そういう意味で私としてできることがあるとすれば、ただ単に取締役会に社外取締役として意見を言うだけではなくて、本当に明治グループが世界市場におけるサステナビリティリーディングカンパニーの一社に仲間入りする助言をすることが私の一つの役目かなと思っています。

山下：ありがとうございます。

では、早速、今日のトークセッションの最初のテーマに入らせていただきたいと思います。

スライドの23ページはピーダーセン取締役が作成されたスライドになっております。

企業が創造すべき企業価値と社会価値の相関、関係性を示した図になります。企業が横軸に示されており、企業価値の向上を追求すると同時に、縦軸の社会的価値、サステナビリティの向上も同時に追求する、そういったトレード・オンの責任が求められていると、ピーダーセン取締役はおっしゃられております。

こちらの利益成長とサステナビリティ活動の同時実現という点に関しまして、企業が持つべきマインドセットですとか、取り組み方について、まずピーダーセン取締役からコメントをお願いいたします。

ピーダーセン：ありがとうございます。このトレード・オンは、私が14年ほど前につくった造語ですけれども、サステナビリティ、社会的な課題に対応することでブランド価値が高まり、競争力が上がって、できれば売上、利益も上がるという、この好循環をつくることを意味しております。

先ほどのマトリックスで言いますと、今、明治グループも含めて多くの大手企業が行っているのは、右下のトレード・オフのボックスから、要するに企業価値が優先をされ、社会価値が結果的にちょっと損なわれていたという、右下のボックスからその戦略ベクトルを右上に持っていこう

としているというのがサステナビリティ経営だと思います。

これは一夜にしてできることではございません。何年もかかるような話だったりしますし、一番難しいのは本当のトレード・オンの実現なんですね。先ほどの質問にもありましたけれども、どうやって業績との相関をつくるのかということは、ここでは一番大変なところですよ。明治グループはここ5年ほどの間にかかなり進化をしております、いよいよわれわれの次なる課題があるとなれば、本当のトレード・オンを実現するにはどうしたらいいか。

それが、グローバル市場および日本市場における明治グループ全体の競争力の強化にどうつながるのか、優先的に選ばれるブランドにするにはどうしたらいいかという、このリンクをさらに強めていくという、鮮明にしていくということが一番大事なポイント。このサステナビリティの観点から、ESGの観点から見たら、一番大事なポイントの一つかなと思っております。

山下：ご意見をお伺いしまして、川村社長、いかがでしょうか。

川村：当社はサステナビリティ活動についても、自己満足の取り組みにならないようにということも含めて、社外の方をお招きしてアドバイザリーボードを形成して、当社のサステナビリティの取り組みに対してのご評価であったり、改善点であったり、そういったもののご意見をいただく場を設けてきております。

ピーターさんには、このアドバイザリーボードの設立当初から加わっていただいて、さまざまなご意見をいただいてきたところであります。その中でも、今話題として取り上げていただいたトレード・オンという考え方ですね。このサステナビリティの活動を取り組んできた中でも、目から鱗が落ちるような思いでピーターさんのお話を伺ったのを、今でも鮮明に覚えているんですけども、大変いい考え方だなと思えました。

サステナビリティを経営レベルでどう受け止めていくのかが、これからは一番大事なのではないかなと思っております。ですから、そういう意味では今もちろん、それが実現できているかというはまだまだでございます。正直言います、どんな取り組みをやっていけばそういうふうになっていくのかについても、不確かな部分が多いんです。でも、このトレード・オンを目標にしながら、このサステナビリティも考えていけば、そこに明治らしいというか、当社らしいサステナビリティの取り組みが見えてくるのではないかなと思っております。

ですから、ピーターさんがおっしゃっている、サステナビリティ活動に対してこのトレード・オンという視点を入れるのは、まさにサステナビリティに経営視点を取り込むという、私は素晴らしい考え方だなと思っております。今取り組んでおります、明治 ROESG という考え方も、基本的にはこのトレード・オンの考え方を踏まえた取り組みにしていければいいなと思っております。

ROEだけではなく、あるいはESGだけではなく、それをまさに融合した形でどう実現していくか。かつお互いにトレード・オフの関係になるのではなくて、お互いにそこがトレード・オンの

関係になって、初めて ROESG 経営は完成するのではないかと考えております。正直まだまだ試行錯誤の毎日ですけれども、ぜひピーターさんがおっしゃっているトレード・オンという考え方を、まさに明治 ROESG 経営の中で実現していきたいと思っていますところです。非常に刺激を受けた考え方でございました。

山下：ありがとうございます。

今お話にもありましたけれども、明治 ROESG ということで、経営の中にサステナビリティをトレード・オンしていくというのが、一つの明治らしい提示の仕方かなと思いますけれども、こちらについて、ピーターさん、ご意見お願いします。

ピーダーセン：そうですね、もう一回このトレード・オンを考えるにあたって、われわれ会社経営をしていく中で、オペレーションの部分とそれから製品やサービスの部分があります。

この5年ほど、このオペレーションの部分での進化が目覚ましいなと思うんです。カーボンニュートラルだったり、調達活動において、世界レベルまで上がってきていると思います。この部分はもちろん、ブランド評価、レピュテーションを守るという中長期的にはものすごく重要で、ブランドを守るにおいては、すごくプラスにつながっております。

でも、どちらかという多分、投資家サイドから見るとリスク軽減とか、リスク対応に見えるかもしれないと思うんですね。

今からの課題は、そのトレード・オンの取り組みを製品サービスのほうにもっていくということ。ここがなかなか難しいんです。要するに、例えば先ほどサステナブルカカオ 42%、これはすごい数字なんですけど、これをわれわれが例えば 100%にもっていったときに、それを明治のチョコレートの競争力にどうつなげるかという、このリンクを張っていくというのは、これからの私も含めて経営陣の仕事だと思うんですね。

これは簡単ではないんですけれども、どういうストーリーをこれから語っていくのか、どういうふうなそれを訴求していくのか、消費者に対しても、それから投資家の皆様に対しても、ここが次の明治グループに待ち望まれてる進化だろうと思います。

その中で、オペレーションのほかにまた財務面があって、そこで ROESG を打ち出されているんですが。これはまず、こういうものを世の中に対して打ち出して問うということは、企業姿勢として大事だと思うんですね。どこかの評価機関からアンケートが送られてきて、それに単に回答するのではなくて、うちの姿勢は何なのかということで。私はそういう意味では ROESG を打ち出されたことは、非常に評価に値することだと思います。

中身的には、先ほどの質疑応答の中にもありましたけれども、例えば明治らしい項目と業績の相関、どうやって見えるんだらうかという、これはまだ多分 ROESG2.0 に向かっていく中で、もう一度点検するんだらうと思いますし、もしかしたら項目が入れ替わっていくこともあるんだらうし。

ただ、アナリストや投資家の皆様にも、まずぜひ、こういうものを企業が姿勢として打ち出すというところで評価をいただきたい。自ら石を池に投げ込むことは大事な取り組みかなと思っています。

山下:ありがとうございます。やはり ROESG 経営、いかに実現していくかというところが、実効性をこれから問われていくフェーズに入っていくかと思います。

もう少し当社グループの取り組みについて、ブレイクダウンしたお話をさせていただきたいと思っています。

まず「meijiらしい健康価値」の実現になります。

スライド 24 ページにお示ししておりますとおり、明治グループのスローガンとして、「健康にアイデアを」を掲げまして、CURE、CARE、SHARE という、なおす、まもる、わかちあう、ということ、そういったアクションによって全てのステークホルダーの皆様に「meijiらしい健康価値」をお届けする、こういったことを目指す姿として設定しております。

また、今お話にもありましたとおり、ROESG 経営の評価指標にでも、明治らしさの目標を置きまして、社会課題の解決にいかに向かっていくかということを設定しております。ここがまさしく、利益成長と明治らしいサステナビリティの同時実現、これを目指していく、こういった図式になっているかなと思います。

この後、こういった目指す姿を踏まえまして、食と医薬の二つの領域を持つ明治グループといたしまして、具体的にどういった取り組みを今まさしく進めようとしているのかについて、お話をしていきたいと思っています。

スライドの 25 ページをお願いします。食品セグメントの取り組みについて、お話を進めさせていただきたいと思っています。

一つ、新しく取り組みとして開始している、Meiji 版の栄養プロファイリングシステム、NPS の開発になります。このプロファイリングシステムが、食品を栄養という観点で評価するシステムのことになります。

まず、こちらの取り組みの概要について、また目的について、川村社長からご説明をいただければと思います。

川村: 明治グループは創業当時から、100 年前から、ある意味では「栄養報国」という言葉を旗印に、それを重要な事業精神という形で創業者が掲げて事業を始めた経緯がございます。従って、特に社内的にというか、この「栄養報国」という言葉は、非常にこのグループの中の、ある意味では背骨を形成している考え方ではないかなとわれわれは思っています。

ですから、単に栄養に関わる事業をやるというだけではなくて、栄養を通じてどう社会に貢献していけるかということ、本当に創業時から創業者は考えて起業をしたんだなということ、ず

っとわれわれも諸先輩から教えていただいていた。かつやはり事業というのは、そういう意味では栄枯盛衰と言ったらちょっと古い言葉になりますけれども、やはり結構浮き沈みがありまして、さまざまな事業についても、いいときもあれば悪いときもあるということがあるんです。

常にそういうときでも、この「栄養報国」という言葉が、ずいぶん取り組みの背中を押してくれてきたのではないかと私は思っています。私も新入社員の頃から、栄養に関わる商品を担当していたこともありまして、社会に貢献するんだということについてはとても共感できました。社員目線で見ても、大変分かりやすい言葉だったなと思っています。

今、取り組もうとしているのは、ある意味では「栄養報国」という言葉を、今日的な言葉にどうリデザインしていくかということなのかなと思っています。皆様も、これはよくご存知のように、今、世界全体で見ても栄養に関わる課題は、非常に複雑になってきています。

一つには、低栄養の問題から過剰栄養の問題まで、非常に幅広い栄養に関わる課題があるわけです。ある意味では真反対の課題が横たわっていると。途上国ではどちらかということだと低栄養を中心にした課題があり、中進国から先進国の中では、過剰栄養という問題が皆さんの健康を損なうことにつながっている。

それからもう一つ、これは今改めて大きく浮上している問題だと思うんですが、今までは栄養の問題はどちらかということだと乳幼児であるとか、まだ成長途上にある人たちに対して、適切な栄養を供給することによって、その発育だとかそういうものを適正なものにしていくという観点が強かったと思うんです。今は、栄養課題は実は壮年期、いわば 20 代、30 代の方でも、低栄養の問題があったり、タンパク不足の問題があったりというのが、これは実は先進国でも起こっている。

それから、もう一つ大きな課題は、やはり高齢者の問題です。これはもう今、途上国だと言われているところでも高齢化は非常に大きな問題になってきています。高齢者特有の健康課題も非常に大きくクローズアップされてきていて、これに対して適切に対応しないと、先ほども言いましたけれども、健康を損なうという意味では大変大きな問題につながっていくということで、栄養の問題は以前に比べて非常に複雑化し、かつ多岐にわたるものになってきていると私は考えています。

ですから、そのことに当社として、もちろん全ての課題に対応していくのは確かに難しいですが、大きなくくりでいう低栄養と過剰栄養の問題、それから年代別の栄養課題に対してどう対応していくのかという、大きなフレームワークの中での取り組みについて、しっかりそれぞれに取り組んでいけるように、栄養の取り組みをデザインしていかなければいけないと今考えております。

山下：ありがとうございます。今、川村社長からいただきました栄養に対する責任を果たしていくということになりますけれども、ピーターさんからは。

ピーダーセン：そうですね、まさにこのプロファイリングシステム、もうちょっと詳しく聞きたいなど。これは今、グローバルにたしか WHO も Nutrient Profiling と言ったりしています。おっしゃったように、グローバルに食品を扱っている企業は、まずほとんど避けて通れないテーマかなと思います。特に明治にとっては、これからやはり海外市場の割合を増やしていかなければいけない。グローバルに出ていかなければいけないし、もしかしたら出ていくにあたっては、今の主力製品のまた外に、新たな新規領域を開拓していかなければいけないかもしれません。

そのときに屋台骨というか骨太のポリシーがなかったら、もう手当たり次第になると思いますので。まずそういう観点から NPS のような骨太、要するに理念だけで「栄養報国」というのは素敵な言葉だし、みんなの心の拠り所だけでは駄目で、システムチックに海外市場にもどう出ていき、どういうアプローチでいくかというのが、ものすごく大事なというのが、まず印象です。

川村：おっしゃるとおりだと思います。この栄養プロファイリングに対する取り組みは、実は今中計が始まったときに、食品セグメントの中では、栄養ステートメントという整理を一つしました。栄養のどういう部分を、先ほど言った骨格になる栄養の組み立てをどう考えていくのかを、栄養ステートメントとして整理しました。

この NPS の問題は、そこからもう一段取り組みを前進させたところで、この栄養プロファイリングという取り組みに取りかかっていこうということで決めて、今社内的に取り組んでいるところでもあります。

この NPS の取り組みは、もう既にいろんな企業に取り組んでおります。日本でもたくさんの企業が、こういう考え方で取り組みをスタートさせています。ですから、NPS の取り組みは、企業レベルの取り組みと、政府の行政を中心にした取り組みというものもあります。これに両方とも、ぜひ関わっていきたいと思っています。

まずは今、企業版の栄養プロファイリングシステムをどういうふうに構築していったらいいのか、特に自社の商品をどう整理していくのかということに、取りかかっております。もう少しお時間をいただければ、この辺も少し整理した形でお示しできるようになるのかなと期待しています。あとは政府系の問題についても、当社としては厚生労働省であるとか、そういったところの取り組みに参加をして、これはどちらかという表示の問題です。消費者の皆さんが商品選択するときに、栄養を分かりやすく選択できる仕組みをつくっていこうというのが、今厚生労働省であるとか、消費者庁であるとか、そういったところでテーマとして挙がっております。

そういうことにも当社としても関わって、またプラスアルファ企業版の NPS という、これは当社独自の NPS として一部表示するものも出てくるでしょうし、あるいは例えばサイトであるとか、そういったところで皆様にお示しするものもあるだろうし、いろんなものが出てくると思います。当社としても、栄養の消費者の皆さんから見て分かりやすい表示であったり、商品の整理であったり、そういうものをご提案できるように取り組んでいきたいと思っています。

山下：ありがとうございます。

そうですね、まさしく今取りかかったところになるかと思います。今、川村社長からいただきましたとおり、Meiji 版の栄養プロファイリングシステム、これの策定をしていくことに取りかかっておりまして、これが一つのきっかけとなって、明治の栄養の目指す方向性がより明確になるのではないかなと思っています。

では続きまして、医薬品の領域にも入らせていただきたいと思います。

医薬品セグメントでは、冒頭に申し上げました CURE、CARE、SHARE の中の、CURE と CARE に関わる、なおす、まもるの部分に関して取り組みをしている内容になっております。

重要な社会課題の一つと言えます感染症の課題について、その解決に貢献していくために、一つの手段としてワクチンの開発、供給に取り組んでおりますけれども、その取り組みについてお話を聞かせていただきたいと思います。

まず「meijiらしい健康価値」の実現をテーマに、今開発を進めております COVID-19 に対する不活化ワクチンですとか、新たなモダリティとしての mRNA ワクチンを通じた、社会課題の解決と企業価値の向上について、川村社長からコメントをいただきます。

川村：当社のもう一つ、大変重要なカテゴリーとして医薬品のカテゴリーがございます。当社の医薬品事業は、いわゆる大手の医薬品企業と比べて規模的には決して大きくない、ある意味では中堅医薬品企業だと言えるかと思うんです。

従って、われわれはありとあらゆる医療ニーズ、新薬のニーズに応えていく取り組みはなかなか難しいと考えています。今まで取り組んできた感染症領域に関わる取り組みを中心に、これからも事業を展開していきたいと考えております。

今までは当社としては感染症を治す、いわゆる抗菌剤と言われる取り組みを中心に取り組んでまいりました。

ここに 2018 年から、KM バイオロジクスという新しい企業を傘下に入れたことによって、まさに CARE のほう、この感染症領域におけるワクチン領域も取り込むことができた。これで、感染症領域での予防から治療までというバリューチェーンを一つ、しっかり持つことができるようになったということでもあります。

ですから、ここをこれからもわが社としては、医薬品というのは基本的に社会貢献という位置づけの非常に大きなもともとそういう領域でもありますので、わが社は感染症領域という領域の中で、それを予防から治療までというバリューチェーンの中で、しっかりと取り組んでいく企業になりたいと、またそういう事業を中心にやっていきたいと思っています。

今の社会課題でいけば、COVID-19 の問題が大変大きな、特に今はワクチンの国産化が、大きなテーマになっています。残念ながら、まだ国産ワクチンが日本では承認され、使用されるところまでは至っていないわけですが、ここに何とかわれわれは早くくさびを打ちたいというか、

新しく旗を立てたいと思っているところです。

今二つの、KD-414 という不活化ワクチンというモダリティと、それから mRNA でもレプリコンワクチンという、今までの mRNA と全く違う mRNA のワクチンになりますけれども、この二つのモダリティで、COVID-19 のワクチンを開発していきたいと考えています。

何とか今年中に開発申請までもっていきたかったんですが、残念ながらそこまでは、いわゆる臨床試験のスピードが間に合わなくて。ただ来年は、KD-414 もレプリコンワクチンについても開発申請していきたいと考えています。また、KD-414 については生産設備についても準備をしておりまして、ほぼめどが立っております。それから、レプリコンワクチンについても、ある企業と連携をして国内生産ができる体制構築に取り組んでおります。そういったことで、この感染症領域の中でしっかりとした企業として、信頼される取り組みを行っていきたいと思っております。

山下：ありがとうございます。ピーターさん、当社グループの感染症領域に関する貢献ですけれども、何かコメントをいただけますか。

ピーターセン：はい、ありがとうございます。

私、まだ経営に参加をして半年程度になります。思うことが二つありまして、よくアナリストの皆さん、投資家の皆さんは、この食薬の相乗効果はどうなんだと問われるような気がいたしますけれど、経営の現場から見て思うのは、直線が引けるということでは必ずしもないんですが、この二つの事業があることが明治グループの強みの一つではないかと思っています。

例えば、現在は食品は原材料の高騰、為替レート、エネルギーコストの高騰で、大変厳しい局面にあると。そのときにおいては、今たまたまかもしれませんけれども、医薬のほうが利益貢献をするという、お互いを補い合っているような、非常に相乗効果がそういう意味では大きな線では生まれているということも、ぜひ着目をいただきたいのが一つ、実際の経営に参加して思うことです。

もう一つは、これはちょっと広い視点なんですけど、医薬事業の努力を見ると、もう凄まじいものがあるんですけど。はっきり言って、ここはもっと国の後押しがあったら、もっと早く市場化もできますし、そこは一営利企業だけではどうにもならないような、日本の官僚的な仕組み、機構が非常に足かせになっていると思います。これは言ってもしょうがない、われわれはやり続けるしかないんですが。ここには国産のワクチンに挑戦をする、できれば国の認証機関、許認可をもっと速やかにやることによって、価値がものすごく日本にとってあります。

私の認識だと、KD-414 は副反応も少ないですし、もちろんコスト的にも海外から調達を大量にするよりは、遥かにいいわけですね。お金が日本の中で還流するわけなので。そこはぜひ皆さん、その辺も着目をいただいて、ただ、われわれはその障壁といいましょうか、突破するまで頑張るしかないという認識でおります。

川村：ちょっと付け加えておくと、国からの支援はいただいております。その上で、あとはわが社が努力しなければいけない部分だろうと思っていますので、ぜひ国共々に、国産ワクチンをしっかり開発していきたいと思っています。

山下：ありがとうございます。

こういった、まさしくコロナに直面している世界においては、グローバルレベルでもこのワクチンに対する期待は高いかなと。そういった視点でも明治グループ、当社グループの存在感、プレゼンスを上げていくという、一つの側面にもなるのかなと思います。ありがとうございます。

では続いて、最後のテーマに移らせていただきたいと思います。

スライドの 27 ページは、第 1 部でも古田から説明をさせていただきました、明治グループの ESG 評価の現状となっております。第 1 部のプレゼンテーションでもご説明のとおり、現時点では、今年度の結果は FTSE のみの発表となっております。

ですが、過去からのこれまでの推移を見ておきますと、明治グループ、サステナビリティに対する外部評価は徐々に高まってきているのかなという状態でございます。

ピーダーセン取締役には、2017 年にサステナビリティの 2026 ビジョンのダイアログにご参加いただき、以降、数年にわたって明治グループの取り組みを見てきていただきました。改めて、その取り組みに対する評価をいただけますでしょうか。

ピーダーセン：ありがとうございます。

実はこの辺の各種格付け機関とか評価機関とか、私、黎明期からずっと見ております。実際に、DJSI がスイス、SAM というところが実際の評価をやったり、そこも訪問したり、CDP が小さな事務所をロンドンに構えて、一番黎明期のときに行ったりしております。これほど大きな影響力を持つようになるのは感慨深いなという、それは意味があると思うんですね。

われわれにとっては、ただ単にアンケートが来て、答えるのが面倒くさいなことではなくて、やはりこのやり取りが経営品質を高めていっていると思うんです。いろいろそこに資源をかけなければいけないし大変ですが、その結果、中長期的なリスクは下がるし、総合的な経営品質は上がるというのはポジティブに捉える必要があると思っています。

その対応は本当に近年、明治グループはよくやっているなと思っています。そういう意味では、この対応においては、ほとんど文句のつけようがないというのが私の見方です。あとは、一番冒頭のテーマにまた戻るんですが、本当のトレード・オンにもってこるためにはということが、次のステージなんですね。

これは ESG の先ほどの評価機関とか、格付け機関の対応だけではできない。彼らは、トレード・オンの土台は提供してくれるかもしれません。あとは、われわれが自らストーリーとか、製品を

どう結びつけるかとか、例えばユニリーバもダノンもそうかもしれません。ブランドごとにサステナビリティを、ブランド力をやってきたんですね。ブランドをうまくくくって、これが成長ドライバーになっているというものを訴求してきたので、そこは明治グループの次の進化のステージなのかなと思っています。

川村：大変意外なお言葉をいただきましたが、まだまだではありますので、そこはまさにこのトレード・オンまで進化させるために、ぜひさまざまなお意見をいただきたいなと思っています。2021年からROESGという経営目標を掲げてやってきているわけですが、当然次の中計、2024年からの中計になるんですけれども、そこでは進化させたいと思っています。このROESGについては進化がキーワードだと、その進化は何かというと、まさにトレード・オンだと思っています。いろんな取り組みが、もっと事業に紐づいて事業の価値を上げる形に進んでいけるように取り組んでいかなければいけないと、強く強く今思っているところです。

先ほど、サステナブルカカオという話が出ましたが、これも実は調達だけの問題ではないわけです。サステナブルカカオ100%になったときの調達体制といいますか、多分コストが上がると思います。そうすると、今の商品体系ではこのサステナブルカカオを活かすことができないのではないかと。調達だけはこれは買い方の問題ですから、特に高く買うというのには誰も反対しませんから、みんな多分持ってきてくれると思うんです。

でも、これを事業として、しっかり販売面でもそれだけの付加価値が取れる商品に結びつけていかなければいけないという課題が、実は本当のサステナブルカカオの中では、一番難しい課題だと思っています。ですから、ここも最終的には、私はサステナブルカカオが100%になったときには、実はこのうちのチョコレートの事業の収益性は、今までのここで何倍とは言えないんですけれども、それ以上の価値を生み出している事業に転換できないと、このサステナブルカカオは生きない取り組みになるのではないかとと思っています。

もっと難しいのは多分、サステナブルミルクのほうだと思うんですね。これは実は、今はまだ価値としてさえ認められていない。例えばサステナブルミルクがあったとしても、今までもわれわれ実はいろんなチャレンジをしてきました。例えば一つは、放牧牛乳という取り組みもやりました。ただ残念ながら、お客様にはその価値は認めていただけませんでした。

今、もう一方でやっているのは、オーガニック牛乳で、日本で商業ベースでやっているのは多分、明治だけだと思います。じゃあ、たくさん売れていますかと言われた途端に、首をうなだれるわけです。残念ながら、オーガニックの牛乳をオーガニックとして活用できているのは、調達している部分の何分の1かではない。これは、まさにサステナブルミルクの取り組みをやるのが、価値のアップにどうやってつなげていくのか、これを商品であったり、商品の企画であったり、あるいは消費者の皆さんにどう理解をしていただくために、どういう枠組みでお伝えしたらいいのかということです。

それから、サステナブルミルクの一つになると思うんですけど、カーボンニュートラルという取り組みも、きっと酪農の分野の中では課題になってくるんだらうと思うんですね。このカーボンニュートラルの問題についても、酪農家の方の価値に変えないと意味がないんだらうと思うので、ここはわれわれが直接なのか、あるいはもっと違う一緒にやっていただく方々とやらなければいけないのか。

例えばメタンを減らすことが、例えばオフセットの権利として収入に変わるだとか、こういうところまで突き詰めていかないと、サステナブルミルクの問題も事業としては完結しないと思うんですね。

ですから、トレード・オンを実現しなければ、事業としては完結しないと思っているんです。今中計は、まずは ROESG という旗を掲げましたけれど、次は ROESG を進化させて、事業の進化につなげていくところまでもっていきたいと考えております。

山下：ありがとうございます。ピーターさん、こちらについてコメントは、何かございますか。

ピーダーセン：いや、ぜひ皆さんの質問を聞きたいと思います。時間を残したいなと思います。

山下：ありがとうございます。予定をしておりましたお時間、40分があつという間に過ぎてしまいました。この辺りで、トークセッションを終了させていただきたいと思います。

今日のテーマとなりましたトレード・オンで、やはり明治グループとしては、自然の恵みの上に成り立つ企業ということで、この原材料にまつわる話も含めて、トレード・オンをいかに実現していくかということ、事業を通じて体現をしていけたらいいかなと思っています。

来年度は、23中計の最終年度ということで、これらの今日お話しさせていただいた取り組み等を含めて、目標達成に向けて当社グループとしても一丸となって進んでまいりたいと思います。

それでは、そろそろお時間も過ぎておりますので、本日のトークセッション、川村社長とピーダーセン取締役の対談は以上とさせていただきます。

どうもありがとうございました。

第2部 質疑応答

Q-1-1

ピーターさんに伺いたいんですが、先ほど川村社長からサステナブルカカオ、あるいはサステナブルミルク、こういう話をいただいて、この日本においてサステナビリティへの取り組みが、本当に付加価値、あるいはブランド価値につながって、ニッチな商品ではなくて、多くの消費者に受け入れられるのかという疑問をそもそも持っているわけなんです。そこのピーターさんのお考

えを教えてください。これが一つ目です。

簡単にもう 1 点も伺いたいんですけども、株式市場からの評価でいくと、もっといけるのではないか、つまり企業価値が高まりきっていないのが現状かなと思ってまして、やはりトレード・オンではなくて、トレード・オフということなんだろうと思います。ピーターさんが感じられている今の最大の課題、あるいは最大のイシューは何なのか、何が必要なのか、この点、簡単に教えていただければありがたいです。

A-1-1

ピーダーセン：まず、最初の質問、日本においてこういうサステナブルの価値があるかどうか、私の 20 年以上の悩みです。私はロハスという言葉、Lifestyles of Health and Sustainability を日本に持ってきた者でもあって、価値観や意識調査をすると、3 割以上そういう思考を持っている消費者がいるんだけど市場はできてないということで。これは市場の条件設定があまりにできてない。

ここには政治家、政治のリーダーシップとメディアの役割と、企業の役割が三位一体でやらなければいけないんですが、これまではかなりベクトルがバラバラであったと。ようやくその可能性が出てきたかなと思います。例えば、食品で言うとプラントベースだったり、大豆のものだったりとか、そういうものは少しずつ市民権を得るようにはなってきております。

ただ、おっしゃるように、まだ全然ヨーロッパほどのうねりにはなっていないのが現状だと思います。これは一社単独だけではできない、われわれが社会に働きかけて、あるいは業界として連携をしてそういう市場をつくっていく、消費者教育も行っていく。

でも、われわれとしてできることは、より上手にストーリーを語る。例えば、サステナブルカカオ 42%にはなっているけれど、多分明治のものを買っている消費者はほとんど知らないと思います。これはわれわれにも責任がある、明治にも責任があって、より上手にそれが何を意味するのか、末端でどういうふうに、例えば子どもやコミュニティの生活の改善につながるかを人々の心を捉える形でわれわれも語っていかなければいけないというのは、明治側でできる余地はまだまだあるかなと思っています。

ですから、日本においては厳しいんですけども、そうはいつでもわれわれできるところでより上手にストーリーを語って、製品と結びつけて語っていくことが、これからの課題だと思っています。

そういう意味で、結局はトレード・オフなのではないか、最大の課題は何なのかというものが、二つ目の質問だったと思います。これ、どう見るかによるんですが、ここ 5 年ほどの取り組みを見ると、トレード・オフに寄与するのではなく、先ほどのマトリックスの中でのベクトルの方向修正の最中にあると思うんですね。これをやらなかったら、リスクは確実に高まります。資金調達も難しくなります。ブランドとしてのレジリエンスがなくなりますので、土台として非常に重

要な取り組みだったと思うんですね。

ただ、川村さんも先ほどおっしゃったとおりですけれども、そこからわれわれは進化をしていかなければいけないし、日本においてのみならず、サステナビリティも武器になるような、競争優位性につながるような、差別化につながるようなストーリーとブランドの訴求は、これからまだ待ち望まれていると思います。ここは最大の課題ではないかと、そのリンクを張っていくことは最大の課題かなと思います。

Q-2-1-1

栄養プロファイリングシステムについて、いくつか教えていただきたいです。

一つ目は、国も厚労省を中心にいろいろやろうとしているのは理解しているんですが、例えば評価システム、例えばオーストラリアでいく Health Star Rating System のようなものだと思うんです。こういったものが出来上がってくるタイミングは何となくどの辺り、何年先ぐらいをイメージされているのか、ここについてまず教えてください。

また、御社がこの NPS をつくっても、おそらくこれと経営にどうリンクさせていくのかという、ここが一番の鍵だなと思っています。マーケティングとか商品開発とか、いろんなところでこの NPS を結びつけていかなければいけないと思うんです。これをやるにあたって、今どこら辺に課題認識を持たれていて、言うのは簡単ですがやるのはとても難しいんだろうなと思っています、どこに課題認識を持っていて、例えばお菓子みたいになかなか NPS で評価できないものは、どういう扱いになっていくのか、ここについて教えてください。

最後です。まだ NPS 導入前だとは思いますが、TANPACT 等々で、これを基軸に栄養を基軸にいろいろアプローチをされ模索されていると思うんですが、なかなかうまくいっていないと思うんですね。先ほどおっしゃられたトレード・オンにこの話をもっていくために、必要な条件はどこだと思われるのか。

この3点について教えていただけないでしょうか。

A-2-1-1

川村：1 番目の政府系がどのぐらいをターゲットにしてやっているかについては分かりませんが、検討のためのいわゆる組織だとか、そういうものはもう立ち上がっています。いくつかの企業も参加をして、取り組みはスタートをしております。ですから、どれぐらいの期間になるか分かりませんが、必ずやそういったものが出来上がるだろうと思っています。

それから二つ目の、企業としてどう NPS を活用していくかというところを、まずは今われわれは取り組もうとしています。商品評価の基軸としてプロファイリングシステムを活用できないかということ、まず今考えております。われわれが開発し、上市していく商品については、そういう栄養的な評価をしっかりと受けられるようにするという考え方を持っていきたいと思っております。

す。

そういう意味では、これは既に、この企業系の NPS は海外ではネスレさんだとか、ダノンさんだとかは取り組んでおられます。こういうものを参考にしながら、当社としても表示で実現できるものは、ある程度皆さんが想像がつく範囲のところは、すぐにでもできるところだと思うんですね。

プラス、どんな栄養課題にアジャストした形のプロファイリングをするのが大事だと思うんですね。例えば高齢者で考えると、低タンパクであるとか、低栄養であるとか、そういうところにターゲットを当てて、そういう皆さんが選ばれるときの商品のガイドとして表示はどうあるべきなのかということだろうと思うし、そのためには少し栄養課題、最後は健康課題につながっていくわけですが、その栄養課題をはっきりさせていくことがまず大事ななと思っています。これは今、まずは海外の特にヨーロッパの企業が取り組んでいる企業系の NPS を参考にしながら、当社の中でどれぐらいまで取り組めるかというのを、まず追いかけていきたいと思っています。

それから三つ目にお話があった、TANPACT の成果については、それなりに出ていると考えています。確かに期待値をどこに置いているかによるんですが、いろんな企業も巻き込んで、TANPACT に取り組んでいるわけで、実は流通だとか、そういう皆さんからは評価をいただいています。

ものが売れている以上に会社の姿勢だとかそういうものを伝えるという意味では、私は非常に成果が上がっていると思っています。売上としては、確かに爆発的なヒットにはなっていませんけれども、確実に店頭では商品が浸透しています。これ、タンパク質だけで、ある意味では非常にシンプルな要素だけでやってるわけですが、それなりに私は成果を上げています。これは評価の軸をどこに置くかによって違うと思うんですが、われわれが甘いと言われればそれっきりなんですけれども、私は一定の評価をいただいていると考えております。

Q-2-1-2

御社の売上をある程度牽引する、スマッシュヒットになるようなブランド群になるのではないかと高い期待を持っていました。この NPS の考え方は、とてもこれから重要だと思っているので、ぜひこれが業績を動かすパワーになってほしいなと思ったので、今みたいな質問だったんですが。

A-2-1-2

川村：ぜひそうあってほしいと、われわれも思っております。ぜひそうなるように、できるだけ包括的な取り組みにしていきたい。ただ単にやれるものをちまちまではなくて、できるだけ包括的な取り組み、企業全体の取り組みとして考えていきたいなと思います。

Q-2-1-3

そうすると、今失敗してはいないという話はよく理解したんですけど、これをもう一段成長率を加速させるために、多分、今がゴールではないと思うんですよね。これからもっともっとやられていくと思うんですけど、この NPS に基づいたというか、栄養に基づいた戦略をより加速するために必要なところはなんですか。トレード・オンにもっていくためになんですけど。

A-2-1-3

川村：それは先ほども言いましたけれど、栄養課題を何に捉えていくかということだと思うんですね。TANPACT という商品も、今の特に高齢者におけるタンパク不足、必要とされるタンパク摂取量を満たしていないという問題に対して、ある意味今日的な課題なわけですね。ここにターゲットを当てて、TANPACT をやっているわけです。

これを、もっと消費者の皆さんからみても、こういう人たちはこういう栄養課題があるんだということをまずしっかりご理解いただける形で、通常の商品パッケージだけではなくて、大きな意味でのコミュニケーションみたいなのも必要なのではないかと思います。だから、これは単に商品レベルの話だけではなくて、うちのコミュニケーション全体に対する関わりも必要になってくると考えています。

以上