

**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 パネルディスカッション**  
2021年12月14日（火）15:00 – 16:50

**第1部 登壇者**

代表取締役社長 CEO	川村 和夫（以下、川村）
取締役専務執行役員 CSO	古田 純（以下、古田）

**第2部 登壇者**

社外取締役	松村 眞理子（以下、松村）
社外取締役	河田 正也（以下、河田）
社外取締役	久保山 路子（以下、久保山）
KPMG あずさサステナビリティ株式会社 パートナー 公認会計士	齋尾 浩一朗（以下、齋尾）

\*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

Dairy Net Zero やメタンに関わる課題についてご説明いただき、ありがとうございます。乳業だけでなく、畜産の世界も相当関心が高まっているところです。

スライド 10 あたりに、具体的な御社の取り組みを書かれているんですけども、当然ここから結果というのはこれからだと思いますが、今現時点でメタンの排出量を、例えば中期的に、何パーセントぐらいまで削減できる可能性があるかを見ていらっしゃるのか。この四つのポイント、今書かれているところの重要なポイントがあれば、教えていただきたいです。今後の見通しをどう感じられているかを教えてください。

### A-1-1

**川村：**世界的にもこういう取り組みはまだ始まったばかりでございまして、そういう意味で、現段階でどのぐらいまで行くのかということについては、実は定まった知見はないと申し上げたほうが正確だと思います。

ただ、メタンは CO2 と違いまして半減期が大変短い温室効果ガスで、大体 4 年とか 5 年ぐらいで減少していきます。一方、CO2 は、はっきり言いますとほとんど減らない温室効果ガスです。従って、CO2 の削減よりもある意味ではメタンの方が効果は出やすい。メタンそのものの生産量を落としていけば、大変早い時期にいわゆる Net Zero が実現できる可能性があります。

図表で示したように、飼料・給餌管理、排泄物の管理、肥料の管理、農場におけるエネルギー使用、それから家畜の健康、要は家畜自体が病気にならないで、長期間飼育できる状況をつくること、これらは全部酪農そのものの生産性を上げていくことにつながっていく項目です。

ですから、単位当たりのメタン量は、個体の生乳生産量と非常に深く関わっているということです。つまり、平均の出入量が少ないところは相対的にメタン負荷が大きいということになります。

日本の酪農は大変生産性の高い酪農です。これに比べて、自給飼料を中心にしている途上国であるとか、それから放牧型の酪農をやっているニュージーランドだとかのほうは、メタン負荷は大きいと見られています。

これは、世界的に取り組まなくてはいけないテーマです。生産性の高い地域のほうが解決に対する道筋は近いと見ることもできていると思っています。

今はいろいろなイノベーションが必要になっています。例えば飼料管理では、飼料添加物の問題もあります。また、メタンは牛の体内で発酵の過程の中で生まれるガスですから、これを排出しないような飼料添加物を加えていくという取り組みが今、実行されてきております。

ただ、やはり 1 頭当たりの生乳生産量を上げて、生産性を上げていくことがベースの取り組みとしてあって、それにメタンを減少させる取り組みを組み合わせていくという形で取り組んでいく

べきなのだろうと思っています。

この問題の解決はヨーロッパでもアメリカでも、緒に就いたばかりです。いろいろな知見がこれから集まっていくと見ております。

国際的な酪農乳業団体である GDP、Global Dairy Platform という国際団体は、Dairy Net Zero、つまり酪農の中で Net Zero をどう実現していくかという、新しいイニシアチブを今年の 11 月に立ち上げました。

ついこの間あった COP26 の中でも、GDP として、こういうイニシアチブを立ち上げたので、世界の酪農乳業関係者がぜひそれにコミットしてほしいということをお願いし、非常に高い反響が出ていると私どもも聞いております。

日本もちろん、Jミルクという全国的な団体も、それから個別乳業も全部こういうことにコミットして参加をしていくという方向が見えております。2030 年ぐらいが一つのターゲットではありますが、実際には Net Zero 自体はやはり 2050 年がターゲットになるのだと思います。ただ、2030 年ぐらいになれば、この方向性がだいぶ見えてくるのではないかと期待しております。

#### **Q-2-1**

今期の統合報告書を拝見させていただくと、国内の Scope3 で CO2 の排出量が大体 250 万トンということです。この Scope3 の 250 万トンの中にメタンは CO2 換算で含まれているのでしょうか。Scope3 に入るメタンがどのぐらいのウェイトなのかを教えてください。

#### **A-2-1**

**古田:** Scope3 の中には、メタンも CO2 換算して入っております。酪農から発生するメタンの CO2 換算量は約 45% を占めております。われわれのサプライチェーンの中でも特に重要な原料となりますので、かなりの比重を占めていると言えます。

#### **Q-2-2-1**

酪農セクターのメタン問題が取り沙汰されている一方で、ただ、消費者にとってというか、世界的にやはり乳製品は非常に重要な栄養源であるので、ここの重要性が基本的には変わらないと思います。

ただし、ESG リスクを乳業界の企業が取り組む中で、おっしゃるとおり、まだ技術のイノベーションがここから明確に起きていく中で、ただそのリスクだけが取り沙汰されてしまう期間がしばらく続くのではと思います。戦略的に御社が打ち出していきたいところ、ここはリスクとしてあるんだけど、一方で、例えば CO2 の削減なのか、やはり他のところで明確にリーダーシップを取っていかれることが ESG の戦略上も重要になってくるかと思います。お考えや戦略をお教えてください。

#### A-2-2-1

**川村：**戦略ベースまでまだ落とし込めていないのではないかなと思います。ただ、私どもも 2050 年の Net Zero を掲げておりますので、当然 Scope3 ということではありますけれども、ぜひこういう問題も含んで、Net Zero を実現していきたいということには変わりません。そのためには、さまざまなイノベーションが必要です。とりわけ酪農分野は、当社が直接事業を行っているわけではないので、酪農家さんという農業の担い手の皆さんをどう巻き込んでいくのがポイントです。そこを含めて、どう考えていくかを強化していかなければなりません。

ただ、これは一つの視点だと思うんですけども、酪農は確かに環境負荷に関わる CO2 を排出する側なのですが、一方では、CO2 をオフセットする側にもなり得ます。これは、まだあまり大きな話題にはなっていませんけれども、例えば土壌の中にどう CO2 を吸着させて封じ込めていくかという議論の中では、酪農の中で持っている飼料用の農地なども活用できるのではないかと。あるいは、牧草そのものも CO2 をオフセットする側の役割を持っていますよね。ですから、こういったところも Net Zero に向けて活用していくことになれば、決して酪農家側も負担ばかりではなく、オポチュニティも見えてくるということがあります。ですから、そういったことも含めて制度化していくことが大変重要なんじゃないかなと思っています。

ただ、オフセット排出権は、まだ数量化・定量化することが大変難しくもありますので、その辺がどこまで強化されていくのかを見定めていきたいと思います。

特にヨーロッパは、オフセット排出権に対する取り組みは非常に熱心です。酪農に関する金融商品をつくる動きは結構大きな話題にはなっております。2030 年ぐらいになると、もう少し見えるようになってくるのかなと思っています。

#### Q-2-2-2

ありがとうございます。大変助かります。Scope3 に、酪農からのメタンが 45%含まれていて、でも、このメタンの部分については半減期、もちろん短期的には温室効果が高いガスなわけですが、ここに対しての削減の方法は生産性とも結び付いているので、2030 年までには方向性としてはある種見えやすいかもしれないと。

今のお考えでいくと、45%の Scope3 を減らしていくのと、残りの 55%の CO2 のところを削減していくところだと、メタンのほうが何となく対処法としては見えやすいのでしょうか。

#### A-2-2-2

**川村：**そこまで言い切れないように思います。CO2 削減も、物流を抱える当社にとっては高いハードルだと思っています。今後の物流については、トラックなどの EV 化も多分関わってくるように思います。ただ、輸送用のトラックの EV 化の話はあまり出てきませんし、進んでいないようです。

また、代替エネルギー供給という、工場稼働時の電気の問題についても、代替エネルギーにどれだけ置換されていくのかというのも、社会全体の問題ですね。もう乳業とか、そういうレベルではなくなっています。

メタンは乳業固有の問題ではありますので、乳業メーカーとしては逃げずにしっかり対応していくことを現段階でもコミットしている状況です。

### Q-3-1

酪農に関する温室効果ガス排出削減の取り組み、動物性タンパクに関する栄養の御社のご見解、ご提示いただきまして、ありがとうございました。

そこで、御社の動物性タンパクを知っているからこそできる、代替タンパクの製品の開発もできるかなと思っています。代替タンパクの、いわゆる植物性タンパクも含めた代替タンパクの製品を今後意欲的に増やしていくようなご計画はあるか教えてください。

特に御社は、加工食品、あるいは医薬ノウハウもお持ちであると思うので、その辺の考え方について教えてください。

### A-3-1

**川村：**私どもは乳・乳製品をメインの事業にしておりますので、乳についての栄養的な価値であったり、商品供給については、これまでも力を入れてきました。しかし、動物性のタンパクだけを原料にするということではありません。例えば、スポーツプロテインの「ザバス」とでは大豆プロテインの商品もたくさん上市しています。ですので、すでに植物性タンパクの取り組みを行っているということでもあります。

それから、チョコレートも典型的なプラントベース食品です。カカオ豆という植物からチョコレートをつくり出しているわけです。油脂分が多いのでタンパク質は実はそんなに多く含まれてはおりませんけれど。チョコレートについては、今、スタートアップやベンチャーの皆さんと組んで、例えばカカオ豆の細胞培養だとかにも取り組もうとしております。

カカオは熱帯のある幅の地域でしか育たない植物でありまして、基本的に生産量に限界があると言われております。中国やASEAN、あるいはアフリカもそうかもしれませんが、現在はチョコレートを大量に消費していない地域でも、健康的な価値や嗜好的な価値という意味でもっと食べられていくようになるのではないかとされています。取れる地域が限られ、生産の限界がある中で、カカオそのものの生産量を、新しい技術で増産できないかと考えています。

また、カカオの品種そのものを純粋化といったようなことも考えられます。カカオはある種目が混血になっている状態です。カカオの一つの種だけを生産することは実は大変難しいんですね。

その地域にはどうしてもいろいろなカカオがありますから、交配してしまうわけ。ある地域では味もいいし、カカオポリフェノールの量も多いカカオを育成・栽培しているのですが、非常に量

が限られています。

そういったものを、例えば細胞培養であるとか、新しい技術を使って増産することができれば、カカオ製品の市場はより大きく広げられるだろうと期待しています。

まだこれも緒に就いたばかりですが、当社としては、当社にしかできないプラントベースへの関わり方をしていきたいと考えています。

#### **Q-4-1**

Dairy Net Zero の取り組みが、御社の Scope3 ですとか業績、ビジネスにどのような影響を与えるのかを整理させてください。今、アドバイザーの方がいろいろと回ったとしても、事業には取りあえず今のところは結び付ける予定はないのでしょうか。それとも、何かしら添加物の開発ですとか、配合飼料に対して何かビジネスのチャンスというか、そういったものがこの中に何か含まれているのか、教えてください。

また、現状、ホクレンさんの一円収入になっておりますので、御社がこの取り組みを進めても、御社だけがベネフィットを受けるというよりは、酪農業界全体の底上げといったようなイメージになるのかと思っておりますが、その理解でいいでしょうか。

だとしたら、明治さんがというよりは、業界全体がとか、日本の酪農行政がとか、もう少し幅広い文脈で議論するべきと感じたのですが、いかがでしょうか。

#### **A-4-1**

##### **川村：**

Meiji Dairy Advisory の取り組みは、現段階ではわれわれの事業を何か取り込むとか、例えば飼料販売につなげるといったビジネスを目的に実施してはおりません。基本的には、酪農産業としての環境負荷という問題に対する、いわばリスクを下げていくための情報提供ということで取り組もうと思っております。

この Meiji Dairy Advisory は、環境問題やアニマルウェルフェアの問題だけをやっているわけではなくて、むしろ酪農家自身の経営の支援をする側面があります。つまり経営の効率が上がっていけば、当然のことながらコストも下がっていきますし、安定的な生産に寄与していくということです。大きな意味では、乳業メーカーにもプラスになるという認識のもとに活動しています。当社グループにも飼糧会社はありますが、当社の飼料を使用しているかは関係なく、知りたい・聞きたいという方に積極的にアプローチしています。ビジネスとは少し離れて情報提供をさせていただいているという訳です。

今後、事業にどうつながってくるのかは、長い目で見る必要があると思っております。このような活動は行政など公的などが行っていくべきというのは、おっしゃるとおりです。環境やアニマルウェルフェアなど、今、農林水産省も積極的に取り組もうとしています。

ただ、われわれも指をくわえて見ているだけでは貢献にはならないので、乳業メーカーの立場で取り組みを始めたというところです。最終的に解決のためには酪農家さんそのものが意識を持って主体的に取り組んでいくことがやはり一番大事なことになります。そこをサポートしていきたいと考えています。ただ、例えばメタン発生量の少ない飼料だとかは、当社の飼糧会社にとっての一つのビジネスチャンスとして追求していきます。

#### Q-4-2

今、代替タンパクの話、ひととおりの考え方を伺ったんですけれども。例えば消費者の視点から考えると、豆乳、オーツミルクもかなり代替ミルクと言ったら怒られるのかもしれませんが、そういったプロダクトも増えてきています。

御社はしっかり小売店の販売棚を牛乳で押さえているので、御社がそういった植物性ミルクみたいなものを提供できれば、それはそれでポテンシャル、チャンスになると感じます。将来的に代替ミルクのビジネスを始める可能性について教えてください。

#### A-4-2

**川村：**代替ミルク、プラントベースは先ほども言いましたように、当社も無縁ではありません。ですから、これからもやっていきますが、すでに流通している豆乳やオーツミルクといった分野に単に参入しても、面白みがないですね。

やはり当社は当社なりのプラントベースに対する取り組みが、重要だと私は考えています。一見、牛乳でしっかり棚を確保しているというご発言がありましたけど、他社の売れる商品が入ってくれば、当然この棚は取られていくという厳しい世界です。われわれも乳の価値をしっかり伝えていくということでやっていきたいと思えます。

また、やるのであれば明治にしかできないプラントベースを追求した方が、付加価値向上にはつながると考えています。

#### Q-5-1

ROESG についてですが、御社の従業員一人ひとりが ROESG を高めることにつながる、何か具体的な KPI が現場サイドにあるのでしょうか。先ほど、ROESG が上がれば役員報酬と連動しますよとおっしゃっていましたが、ROESG が上がれば、従業員の方もハッピーになるような、そういったその仕組みづくりや体制があるのでしょうか。

#### A-5-1

**川村：**従業員にはサステナビリティ講座だとかいろいろな形で、当社がどういう目標を掲げて、これから何をしようとしているかを説明しております。

**古田：**明治 ROESG のスコアそのものは役員報酬に連動しておりますが、それぞれの従業員に連動していることはありません。ただ、この構成を見ていただきますと、ESG の調査機関のスコアであるとか、あるいは明治らしさのボーナス点などは、それぞれ各職場が一生懸命努力して上げていくミッションを持っています。そういった意味では、各職場、あるいは一人一人にこういった取り組み等を要請しておりますので、そういったところの KPI があると言えます。

ですから、全体のスコアについては役員報酬だけですけれども、それをブレイクダウンしていけば、最終的には従業員一人一人の目標につながっているとご理解いただければと思います。

#### **Q-5-2-1**

コーポレートガバナンスについてお聞きしたいです。取締役会の構成は多様性を考慮されているということですが、取締役の方々のスキルマトリックスを見ると、グローバルビジネスのスキルが高い方がお見えにならないというか、少ないように思います。

御社は海外ビジネスを拡大していくことが重点テーマであると思うので、今後、海外ビジネスをもっと進めていく中で、しっかりこのモニタリング機能がワークするのかどうか、この点について教えてください。

#### **A-5-2-1**

**川村：**正直言いまして、海外事業のウェイトは現状 4%程度ですので、そういった意味では決して少な過ぎるとは現状、思っておりません。事業の成長とともに、そういった知見を持った方を取締役会の中に取り込んでいけば、適切な形になっていくと考えています。現段階では、特に社外の取締役の皆さんには、そういう情報や経験をお持ちの方を選任しております。今の段階で、その領域が少ないから海外の取り組みがどうのということにはならないと考えています。

当然、海外事業の成長とともに取締役会の構成についても適宜見直していく考えです。今の状況・比率でも十分に議論もできております。お一人でもいて、その方に適切なご提言・ご助言をいただければ、私は数の問題ではないと思っております。

#### **Q-5-2-2**

私はむしろ、御社が今後成長の芽を海外で獲得していくためには、今 4%だからいいということではなく、将来を見据えて構成を考えていくこと重要ではないかと思ひ質問させていただきました。

#### **A-5-2-2**

**川村：**大変貴重なご意見だと思います。ありがとうございます。



## 第2部 パネルディスカッション

**齋尾：**最初のテーマとして、コーポレートガバナンスについてディスカッションできればと思います。まず、それぞれの社外取締役の皆様、社外取締役の役割をどのように考えているかということと、取締役会の実効性についてお伺いできればと思います。

就任4年目になりました松村取締役から順に、お話をお伺いできればと思います。

**松村：**私自身のキャリアについてですが、私は弁護士として30年超、活動しております。そのため、経営に直接かかわった経験はありません。ですので、経営自体に直接アドバイスをするというよりも、取締役会における議論や、その他会社から提供される情報をもとに経営のモニタリングを行うことが、社外取締役としての私の重要な役割であると考えております。

また、法律の専門家として、コンプライアンスやガバナンスの観点からや、制度構築、不祥事問題に対するアドバイスを行うことも重要な役割と考えております。

取締役会の実効性についてですが、取締役会ごと、また議題ごとに丁寧な検討、議論が行われており、社外役員の意見に対しては執行側が真摯に耳を傾けてくださり、対応してくれていると感じております。

社外役員からの質問や意見に対してさえぎられたことはなく、そのため会議の開催時間は結構、長時間におよびます。また、必要に応じて社外役員から個別の報告・説明を求めたりすることも行っておりますが、それに対しても対応していただいておりますので、そういった実効性は確保されているのではないかと考えております。

事前の情報共有につきましては、私が在任している3年半ぐらいの間に社外取締役のメンバーが交代したり、新型コロナウイルスの感染拡大で共有方法の変更があったりということはございましたが、最近では取締役会ごとに事前の説明や、社外取締役からの質問に対する情報提供がされており、それらにより会議の議論が充実したものになっていると感じております。

**河田：**私は、社外取締役として半年ぐらい経ったところで、大変新鮮な思いで参画させていただいております。

社外取締役の役割については、取締役会自体の役割と重なりますが、基本的には、中長期的な観点からの企業価値向上に資する議論がしっかりとなされているか、あるいは戦略的な観点やより大きな方向性に適った議論になっているか、また経営資源が適切に配分される方向になっているかという視点から、その意思決定を促したり、あるいはブレーキをかけたりといった、よくいわれる攻めと守りのガバナンスの両面からということが、われわれの役割だと考えています。

背後には当然、株主であり、今の時代ですとより広く、ステークホルダーズに対してはどう見えるのかも仮想的に頭に置きながら取り組んでおります。

取締役会の実効性は基本的にはあると思っております。先ほど松村取締役からお話がありましたけれども、議題の内容等については事前にしっかりと説明を受けた上で、議決の場に入ることはできております。

取締役会の雰囲気も、忌憚なく何でも言ったり、あるいは聞いたりできたり、活発な議論ができています。

今後については、私自身が内容をもっと理解し、キャッチアップしていきながら、より中長期的な観点からの重要な議題・議論にしていくという視点を持ち続けなければいけないと考えています。特に、ROESG 経営を謳っていますので、より適った高い視点から議論されるようになっていけば、実効性は一層高まってくるのではないかと考えております。

**久保山：**私もまだ初任で半年ほどですので、まだフレッシュな気持ちで参画しています。社外取締役は、当社にかかわらず、やはりガバナンスにおける客観性、あるいは透明性の向上に寄与することが重要と考えています。

中長期視点で企業価値の向上を目指すには、マルチステークホルダーに納得感のある説明ができるように、しっかりとした本質議論が取締役会の中で深まることが重要だと認識しております。取締役会の実効性につきましては、昨年実施された自己評価の報告書を拝見いたしました。おおむね有効に機能しており、一昨年の評価からいろいろ取り組みで改善も認められるということで、非常に堅実な取り組みがレポートからは感じられました。

とはいえ、やはり実効性評価の客観性とか、あるいは時代のニーズを反映するという意味では、第三者評価による解析、あるいは課題の整理は必須と考えています。今年度初めて第三者評価が実施される予定と聞いておりまして、これは意義が大きいなど、大変期待しております。

**齋尾：**ありがとうございました。ちょうど河田取締役から、より戦略的な、大局的な視点という言葉もあったかと思えます。実際に半年弱、取締役会に参加されて、その中で議論されている議題や内容について思うところはございますか。

**河田：**当然、取締役会として決議しなければいけない議題はきちんと上がっていますし、それに必要なことが報告案件として出ています。質問すれば懇切丁寧に答えてもらっています。

私自身がまだ全体像が見えていないということもあるかと思いますが、個々の案件、例えば投資案件などは間違いなく重要なのですが、やはり大きな、全体的な方向性とか脈絡の中での位置付けがどうかという視点での議論がもっとできるようにしたいと考えております。説明はいただいています、戦略的な、大局的なシナリオやストーリー性の中で、今回のこの案件はこういう意味を持つんだという、企業価値全体あるいはセグメントの事業価値に関連付けた議論がもっとできるように、と思っています。

むしろ、われわれ社外取締役から、そういうことをもっと要求するとか、提言していくことは必要なのだろうと思います。社外取締役と社内の方々との情報格差というか、認識・蓄積の違いはあります。だからこそ立体的、複眼的に議論できるよう進んでいければいいと思います。

**齋尾：**その点について、久保山取締役は何かコメントございますか。

**久保山：**本当に真面目できちんとした会社なんですよ。社員の方たちにお会いすると、お一人お一人からそういうことをよく感じます。

ただ社内から見てこれが必要で十分だという情報と、社外取締役にとって、しかも私など初任ですから、案件の背景や経緯を知らない者が聞いたときの、必要で十分というところの捉え方が食い違うのも事実です。社内ではよく使う社内用語が多発するとか、そういうことも含めると、やはりもう少し効率的に、われわれ社外取締役が聞いて本筋のところにすぐ入っていけるように改善する余地はあると思います。一緒に話し合いながら、どういうことが効率的な進め方になるか、工夫を進めたいと思います。

同時にモニタリングの強化も重要です。モニタリングの強化は、いろいろやり方があると思いますが、経営会議の中の議論がもう少し見えるようになるといいと思います。事前説明も丁寧にしっかりしてくださっているのですが、先ほど河田さんがおっしゃったように、必要な背景であるとか、あるいは業界の仕組みであるとかも説明が必要かも知れません。社内の方にとって当たり前過ぎることは省かれがちで、こちらから質問するとご説明いただけるのですが、そういう部分は、社外取締役に根幹を伝える前提でお話が進むようになると、より本質的なところに早く入れます。

取締役会の議論が社内対社外の質問や回答に時間を費やすなら、非常にもったいないです。この点には改善を期待しております。自分自身も学ばなければいけないと重々感じております。

**齋尾：**ありがとうございます。松村取締役に質問しますが、そういう意味で、いわゆる社外役員の方々が情報共有や意見交換する場も、すごく重要なのかなと思うのですが、そういう機会はあるのでしょうか。

**松村：**監査役の方も含めた社外役員は、現在5名おります。そのメンバーで懇談会をする制度があり、年に2~3回実施しています。コロナで回数が減っていますが、そういう場を提供いただいていますので、そこで社外役員のみで忌憚のない意見交換を行っています。

今、お話にも出ましたが、いろいろな事業のバックグラウンドで、普段の取締役会では理解し切れないような体系的な説明をいただく機会をお願いして、実施していただいた実績もあります。

**齋尾：**そういう意味で、そういう場も活用しながら、取締役会の実効性をさらに高めていきたいということですね。

**松村：**そうですね。そのような場にしていきたいなと考えております。

**齋尾：**ありがとうございます。もう一つ、松村取締役にお聞きしたいのですが、任意でもうけている指名・報酬委員会の運営の状況についてお聞きできればと思います。

**松村：**おっしゃるとおり、明治ホールディングスでは任意の指名・報酬委員会が設置されております。これまでその委員長、議事進行は、明治ホールディングスの社長が務められていました。これを今月のガバナンス方針の改正により、指名・報酬委員会の両委員会とも、社外取締役が委員長を務める制度に改正されました。

もっとも社長が委員長を務めていた際にも、毎年第1回目の委員会の開催にあたっては、まず社長自身の選解任の議論を行ってございましたし、これまでも社外取締役が委員会の過半数を占めておりました。また委員会では、社外取締役から忌憚のない意見を多数述べて、議論が行われたと感じております。

ただそうはあっても、委員長を社長が務めている形式は、外部から見てガバナンスの点から分かりにくいと思います。今回の改正で委員長を社外取締役が務める制度に変わったことは、ガバナンスの点で前進したのではないかと感じております。

私は、2018年度に社外取締役に就任しており、その前年にリーダーシップバリューが策定されたため、私自身は策定には関わっていないものの、その内容については説明を受けております。

また、2018年度、私が就任した年ですけれども、その年にグループ後継者計画、サクセションプランの展開方針が制定されまして、私もその議論に加わらせていただきました。翌2019年からサクセションプランの運用が開始しております。

ただ、たまたまなんですけれども、私が社外取締役に就任したのと、明治ホールディングスの川村社長が社長に就任されたのと、株式会社明治の松田社長が就任されたのと同時期だったものですから、それ以降、まだサクセションは行われておりません。私自身がサクセションの過程、手続を直接見聞きした経験は、今のところございません。

今年度から社外取締役の方も代わられましたので、今後は将来のサクセションに備えて具体的な情報を提供していただいて、後継者について社内人材の情報について把握していくことが、課題であると感じております。

**齋尾：**ありがとうございました。それでは、次のテーマに移りたいと思います。今年2023中計がスタートしました。この中計をどのように捉えているのかを、取締役会の議論も踏まえてお答え

いただければと思います。

**松村：**続けて私から失礼いたします。2023 中計の策定に、私も関わらせていただきました。その策定の経過ですけれども、2020 年 10 月に中計骨子の報告が行われまして、それを皮切りに、計 5 回にわたって取締役会に上程され、非常に多岐にわたる意見が出されて、計画の見直し・策定が繰り返されてきました。

具体的には、まず数値目標が未達となった 2020 中計に対する、振り返りの議論が行われました。そこで食品・医薬品、それぞれの分野についてポートフォリオの見直しや今後注力していくべき事業分野の検討、食と医薬の両分野がともに価値を創造する意味でのイノベーションの方向性といった、経営に関する議論が行われました。

また、それとは別に、明治らしいサステナビリティということで、先ほどから話に出ております ROESG を掲げ、社員一人一人が自分ゴトとして取り組むべきことが議論されております。

さらに、これに加えてコーポレートガバナンスの強化や事業ごとのリスク管理、DX 戦略、ダイバーシティといった幅広い分野について、取締役会で長時間をとって議論、検討が行われました。その結果、非常に幅広い分野に目配りの利いた、バランスの取れた中計を策定することができたのではないかと、個人的には考えております。

特に画期的なのは、ROESG という概念を中核にして、明治 ROESG 経営というテーマを掲げた点ではないかと思えます。明治グループでは、新しいスローガンである「健康にアイデアを」を採用しまして、明治らしい健康価値を創出していくことを目標としております。

ROESG という概念については、私自身は最初聞いたことがない言葉で戸惑いましたけれども、利益成長とサステナビリティを融合させるという意味で、非常に良いアイデアだと思っております。明治グループの努力だけでは実現できないポイントもありますけれども、逆に社会全体のサステナビリティに貢献しようという、非常に意欲的な目標ではないかと思えます。

ただ、企業成長とサステナビリティ活動の同時実現という点につきましては、サステナビリティのためのコスト増の問題が中計策定のおきからも議論には上がっており、両者のバランスをどう取るのが今後の課題ではないかなと認識しております。

**齋尾：**ありがとうございました。この ROESG、利益成長とサステナビリティ活動の同時実現というところに絞って、お話ができればと思います。

河田取締役、この利益成長とサステナビリティの同時実現について、どう思われますか。

**河田：**方向性自体は大事だと思いますが、利益成長とサステナビリティの同時実現が、サステナビリティが同時にすぐに利益に直結するという捉え方だとしたら、それはちょっと違うのだろうなと思うのです。

おそらく川村社長も、利益成長とサステナビリティ“活動”の同時実現という意味合いで、決して言葉の遊びではなくて、おっしゃっているのだらうなと思います。

サステナビリティ活動に本気で取り組むのは、まずは経営トップの強い意思と発信が大切です。その点は強く感じていますし、非常に大事なことだと思います。

このサステナビリティ活動を、環境面や社会面いろいろ進めようとする確かにコストがかかります。しかし、今の時代はこれに取り組まないこと自体が社会的責任の放棄としてリスクが増します。外部不経済を放置することで、結局はコストの増大というツケが回ってくるわけです。取り組むことによって、大きなリスクやコストをミニマイズしていく点では、利益貢献にはなりませんし、取り組まない方が利益へのマイナスが非常に大きいと思います。

加えて、真剣なサステナビリティ活動の中で、イノベーション的な発想とか、新しい事業利益を生み出すような種が蒔かれます。そして、それが利益成長につながります。

ただ、これは時間軸的にはすぐの話ではありません。やはり短期で足元を見るのと中長期で見ると、大局的にバランスを見て、考えていかなければいけないと考えています。

大事なことは、市場は、利益成長とサステナビリティの関係に注目していますので、過渡期的な段階でも、具体的にどう取り組んでいるかを、できるだけ定性的・定量的両面でオープンに情報発信し、市場と価値観を共有しくことだと思います。

企業価値という考え方自体が、従来はおそらく財務情報で済んでいたのが、いまや非財務情報まで含める形になってきています。まさしくサステナビリティ経営の枢要なところだと思いますが、当社は真剣に取り組んでいると思います。

ただ、これは日本社会全体がそうでしょうけれども、取り組み始めて間もないばかりなので、われわれも社外取締役として、取締役会において、しっかりとそこを見て、後押ししていく役割を果たしていきたいと考えています。

**齋尾：**ありがとうございました。久保山取締役、この点について、いかがでしょう。

**久保山：**私は、私自身の期待を込めてお話ししたいと思います。

私、長く花王に勤めておりました。まさに「ESG 経営」を標ぼうしてきた企業で育ってきましたので、今回のこの宣言と方向性には大いに共感しております。

私が期待をする明治ホールディングスの社会価値の実現は、これはウェルビーイングそのものなのでと感じております。キーワードとして抗老化や免疫があり、強みとして非常に明確になっています。栄養でありプロバイオであり、お菓子であり、医薬品であり、全てそこにフィットしていくように思います。食品と医薬品の企業と見えるけれども、やはり大きな意味ではウェルビーイングを支える企業なのではないかと思うのです。

安心とか安全とかおいしいは、やはり人間の幸福感そのものですし、一人一人が毎日元気にしっ

かりと暮らせることは、お一人にとっては人生を支えることであり、われわれ一人一人がという広がりで考えると、社会の活力を支えることでもあります。そういう意味で、本当に素晴らしい可能性があります。ぜひここを強化して、企業価値と社会価値の両輪が強く回っていくことを目指してほしいなと思います。

今持っている事業ポートフォリオも、その観点では非常に有利だと思いますが、さらにシナジーやそれぞれの磨き上げが進んでくると、ウェルビーイングの守護神が当社の姿になると思います。現在、外部パートナーシップでの共創も多く進められているということです。やはり1社では到達できないゴールだと思うので、共創を進めることで成果を膨らませ、世界にインパクトをもって貢献していくことで、なくてはならない企業だなというリスペクトを、皆さんからいただけるようになる。これが、私が明治ホールディングスに抱く夢であり、期待であり、そこに寄与できるように、ぜひ一緒にやらせていただきたいと思います。

**齋尾：**まさに「健康にアイデアを」という言葉の実現ですね。

**久保山：**そうですね。

**齋尾：**まさに、新スローガンが会社そのものを表していると、そういうかたちで進んでいくところを期待するということですね。分かりました。ありがとうございます。

次に、未来志向という観点から、お話をさせていただければと思います。ROESG 自体、どちらかという短期志向というよりは、かなり中長期的な志向で捉えられた概念と思っています。そういう中で、未来志向で考えたときの、明治グループのこれから成長する上での課題についてお伺いできればと思います。まず、久保山取締役から、お伺いできればと思います。

**久保山：**先ほど触れた食品と医薬品のシナジーもそうですが、さらに大きい価値をめざすと、やはり明治グループの求心力というか、人材を活性しながら強くなっていくことが必要です。

今、それぞれの事業会社が非常にユニークに強くあるのですが、統合して10年経ち次の成長を目指す時だからこそ、ホールディングスとしての機能を強化したり、あるいはその機能を整理するということが必須と考えます。

それは、コンプライアンスやリスクの視点だけではなくて、人事戦略やコーポレートの見え方ということも含みます。グループ全体を眺めて、何が大きな戦略かを考える人たちを育成しなければなりません。その意味でも、ホールディングスに機能と人を配置し、その機能が強くなることで、今後、未来像に具体的な成果が生まれるのではないかと感じております。

**齋尾：**ありがとうございます。この点、河田取締役、いかがでしょうか。

**河田：**似たようなことになるわけですがけれども、ROESG のこのコンセプト自体は、明治らしさも含めて正しいと思います。

ROE は、今の水準で満足していいということではなく、これからも常にグローバルな視点でベンチマーキングしながら、高めていくことになるでしょう。

ただ、しっかりとした財務体質を持っていますし、これは今日までの経営陣と従業員全員の努力の賜物だと思うのです。ROESG を進めて企業価値を高めるためにも、やはり先立つものがしっかりしていないといけないという点では、やはり健全な財務体質を持っていることは強みだと思います。これをいかに経営資源全体として、有効な配分と有効な活用で、さらに好循環の下に企業価値を高めていくようにするかが、大きな方向性と戦略に係るところだと思います。その脈絡で、サステナビリティを高める活動を、うまく抱き合わせていく必要があります。

この観点は、食品も医薬品もそれぞれが体質を強化し、戦略的な提案・提言もしながらやられています。シナジーを発揮しようと謳われていますので、やはりグループ全体という視点から方向性を定めたり、具現化を考えたりしていくことは、ホールディングスの重要な役割だと思いますし、ホールディングスの主導の下にしっかりと議論していくことが必要でしょう。

**齋尾：**価値共創センターに代表されるように、実際にそういったことに取り組まれているとも思いますが、その辺りについてはどのように評価されますか。

**河田：**価値共創センターの成果は、まだそれほど出ていないのかもしれませんが、やろうとしている布石は正しいと思いますし、もっと加速してほしいと期待しています。

すでにやっているのかも知れませんが、食品・薬品から互いに人材を交えて取り組む場面を、価値共創センター以外でももっといろいろなところで進めてもよいのではと思います。スモールサクセスでも具体的に何か生み出せれば、こんな成果があるんだということを発信し、もっとやるぞというように刺激しあっていくことが望ましいと思います。

**齋尾：**ありがとうございます。久保山取締役にもう一つお伺いしたいのですが、先ほどシナジーという言葉もありました。その中で、ホールディングスの強化というか、力ってすごく大事だというご指摘がありました。それぞれの事業会社の企業風土であったり、あるいは人的な交流もやはり大事なのかなと思うのですが、その辺りについて社外取締役として見られて、こうしていったらいいのではないかというご意見がありましたらお聞かせください。

**久保山：**私も、もう少し現場に視察に行かせていただいて、直接従業員の方とお話をしないとけないとは思いますが。今はまだ間接的に聞いたり、資料で拝見している範囲なので、初任ゆえに見えていない部分が多いかもしれないのですが、感じるところをお話しさせていただきます。



やはり、どう考えても食品と医薬品では専門性も全く違いますし、商品開発をするときの価値観や企業文化など、いろいろな違いがあると思います。これはこだわらなきゃいけない、ここは頑張りどころ、といったことがそれぞれの事業会社の中には暗黙知で蓄積されていると思います。それはそれで大きな価値ではありますが、もう一步大きくなることを考えると、例えば、食品では普通はやらないけれども、食品の人も医薬品の人たちの開発の視点や、あるいは事業のツボといったことを理解しておくことが役に立つかもしれないと思うのです。

それと、それぞれの固有のナレッジをみなぎ知っていくことで、企業の求心力が上がってくるとも思います。企業文化や風土を共有する。モノカルチャーにする必要はないですが、自分たちにはどういう仲間がいるかといったことを分かりながら同じ方向を目指すためには、まだまだやれることがあるのではと思います。

今、インナーコミュニケーションも非常に強化されています。グループ報「amazing!」は冊子だけでなくウェブでも見られるようになってきました。そういうコミュニケーションも本当に進んで、皆さん見えやすくなっていると思うのです。ただ、単に見えやすいではなく、もっと関わりを持つことで仕事のアイデアにつながります。知見の共有や業務スキル、ツールの相乗り、あるいは無駄を省いて共用するなど。マインドの部分で寄り添いながら、具体的な知の交換を積極的にしていくという点にはまだまだ伸びしろがあって、しかも楽しい取り組みだと思います。

上層部から真面目な形で、トップダウンで下ろしてくる時代ではありません。とはいえ、どんどん若手から考えてくれと言っても、入社間もなければ周りを見て遠慮もするでしょうし、どこまでのびのびしていいか迷うことも、どの会社にもあります。しかし、入社時の思いとか、元気な、ちょっとはみ出した夢みたいなものを、枯れないようにどんどん活性していきたいところです。若手の活力が全世代、あるいはグループ全体に波及し共振する。それは得難い効果です。ホールディングスはそういう点でも支援できるのではと考えております。

**齋尾：**ありがとうございます。松村取締役役に、同じく未来志向で考えたとき、これから成長するにあたっての課題について、お伺いできればと思います。

**松村：**私からは、ダイバーシティの観点をお話しさせていただきたいと思います。

今年、久保山さんが取締役に就任される前は、明治ホールディングスの取締役の中で、私が唯一の女性だったこともあり、明治グループの女性比率について非常に気にしておりまして、私がそういうことをいう役回りではないかと考えております。

2026 ビジョンでは、明治グループ全体で女性の管理職比率を 10%に引き上げることを目標に掲げております。現状では、まだ3%台後半にとどまっており、目標達成はなかなか難しいのかなと考えております。ただそうはいっても、なるべく目標の10%に近づけるべく、グループ全体で努力をしていただきたいと思います。

また、その数値目標が達成できない場合でも、できればマネジメントレベルに女性を登用していただき、明治グループがダイバーシティを重視していることを対外的にも、対内的にも表明できるような人事が実現すればいいなと思っております。

株式会社明治では DIAMOND プロジェクトとして、女性の管理職比率や活躍度を高める取り組みが進んでいるという報告を受けております。今後もどんどん活発化して、広がっていけばいいと思います。

第1部でも質問がありましたが、ダイバーシティという意味では、女性のみならず外国籍の方の登用も進めていただければと思っております。海外進出のスピードが加速しておりますので、そういった意味では、社員の方あるいは役員の中でも外国籍の方の比率が高まればいい。また、さらにはガバナンス方針でも謳っているように、年齢も幅広く登用することが、実現するといいなと考えております。

**齋尾：**ありがとうございます。先ほど久保山取締役からも、モノカルチャーではなくという話もありました。まさにダイバーシティを実現することが、未来志向で考えたときの成長につながっていくのだらうと思いました。

ダイバーシティの重要性については、河田取締役も感じられるところでしょうか。

**河田：**ええ、全く感じております。今、ダイバーシティ&インクルージョンが叫ばれておりますけれども、やはりモノカルチャー的な同じような発想だと新しい価値は生まれませんよね。エコチェンバー的に、そのときは居心地が良いですし、盛り上がるけれども。

ダイバーシティは属性だけではないですが、端的にいうとジェンダーや、国籍といった代表的なところから多様性を生かしてほしいと思います。多様性がただバラバラにではなく、やはり目指すべき方向というのを、強引に上からではなくて、各人が自発的に向かうのが、当社が目指している姿だと思います。

「健康にアイデアを」とか、meiji ブランド、明治らしさとか、あるいは理念、パーパスを踏まえた中で、多様なアイデアが出てくると思います。

その観点でいうと今、進めている meiji ブランドプロジェクトは、ダイバーシティの良いところを加速するような、良い仕掛けだと思います。ブランド推進リーダーを設けて、職場単位で細やかな議論・ディスカッションをしたり、あるいは若手に提案してもらって、川村社長が直々に対談の場を設けたり。ほかにも、おそらく若手のアイデアを引き出すようないろいろな取り組みを進めているのだと思います。

他方で、各論になるとセグメント単位、部門単位となりがちが、今、これだけオンライン化が進んでいるので、もっと横串的に、食品と医薬品も含めていろいろな議論を自由にやれるのではと思います。

食品と医薬品という枠を超えてダイバーシティを活かしていくには、1~2 ランク抽象度を上げたテーマにすることも有効と思います。地についた現実的な事業の話ではかみ合わなくても、それを越えたテーマ設定で、柔軟な発想で議論し意見交換をし合うことも含めて、ダイバーシティを活かす方向に進んでもらいたいです。

また、考え方の背景とか価値観は、同じ日本人でありながら世代間でも違います。これも大いなるダイバーシティですから、そういった世代間のコミュニケーションの工夫もしていただきたいと思います。

やはり、ダイバーシティを良い方向で活かして、これをフュージョンの方向に、あるいはパーパスの方向に持っていくのは、コミュニケーションが非常に大事だと思います。明治グループには、そういうことを一生懸命やろうという風土がベースにあると思いますので、仕掛けをつくって新たなコミュニケーションの活性化を加速してほしいと思います。

**齋尾：**社内のダイバーシティというのがありますが、やはり明治グループは消費者と直結した事業を行っているところを考えると、マルチステークホルダーという考え方で見ていかねばいけないのだと思います。

その辺りについて、久保山取締役、ご意見やお考えがありましたらお願いします。

**久保山：**私自身は一消費者として、明治製品を楽しんでいます。チョコレートも大好きですし、R-1 もそうですし、毎日牛乳に SAVAS を入れて飲んでます。複数の商品を通じて明治に接点のある私の目から見ても、ここ半年ほどの取締役会の中でいろいろなご説明を受けて、初めて知る取り組みやビジョンがありました。

取り組みとしては非常に良いですし、しかるべき手を打ち、未来志向でもある。しかし、外に対するアピールが足りないのではないかと感じます。それは広告とか PR を増やすという意味ではなく、もっと企業体としての明治グループを魅力的に伝えていかないといけないということです。「健康にアイデアを」ということを社員が一丸となって考えている、といった姿がもっと普通の消費者にも見えてくるといいなと強く感じます。そんな企業は魅力的です。

それから、私自身が不勉強でもあったのですが、これほど医薬品で存在感があることもここ半年で初めて知りました。もっと外に対する情報発信をして、理解をいただくことに取り組みねばなりません。そして理解いただいているかどうかを、イメージ調査なり何なりで確認をしながら、さらに進めていく。こういう取り組みはさらに強化させることを期待しています。

**齋尾：**どうもありがとうございました。私もやはり、明治グループは本当にいろいろなことに取り組んでいるのですが、ちょっとアピール下手なところもあるかなとも感じます。まさにそういうところを、ステークホルダーも意識しながら取り組んでいくことは、すごく大事だと思います。

最後にいろいろディスカッションさせていただきましたけれども、今回の議論を踏まえてでもかまいませんし、新しいご意見をいただいてもかまいません。一言、これだけはいつておきたいという方がいらっしゃいましたら、お願いできればと思います。

**河田：**それでは、感想ですがよろしいですか。

やはり今の時代、環境の観点から本当に長期、超長期の視点を持たざるを得ないところに、企業は身を置いています。

現に明治グループも 2050 年に向けての長期環境ビジョンを掲げていますし、多くの企業も 2030 年、2050 年の目標設定をして、それに向かって取り組んでいるのですよね。これをもう少し深めて、2050 年の明治グループはどんな姿になっているんだろう、あるいはどんな姿にしていきたいのだろうという超長期のことを考えてはどうかと思います。バックキャスト的、フォアキャスト的発想もあるでしょうが、2030 年、さらには 2050 年となると、次世代以降の人たちが中心になり、明治グループはどうありたいのかを議論してもらうような場があっても良いのではと思うのです。大きな未来志向になるのですが、明治グループの将来の夢を、その頃を支える人たちが、部門を超えて、横串で自由に語り合うということです。

次世代以降の人材への期待も高めつつ、サステナブルな人材活性化にもつながるのではないかなという感想です。

**齋尾：**ありがとうございました。

それでは第二部の社外取締役のパネルディスカッションをこれで終わりにしたいと思います。

以上