

## 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

2023年12月13日（水）10:00 – 12:00

#### 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

河田 正也 （以下、河田）

社外取締役

久保山 路子（以下、久保山）

コーポレートコミュニケーション部長

田中 正司 （以下、田中）

\*本資料は、全ての質疑応答及び対談の記録に、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

CEOのご説明でありました「明治 ROESG の進化」の中で、食品と医薬品のビジネスにおいてサステナブルを重点訴求するブランド群や、医療を支えるワクチン、抗菌薬を事業・財務価値指標として言及いただいていたと思います。

特に食品のほうで新しいブランドをこれから入れていくところなのか、既存のブランドをより拡販されていくイメージなのか。この辺を高めるためにどう工夫されるのかと、何かこのサステナブルな商品群の現状での販売比率が KPI として現れるのか、そこをどれくらい増やしていく方向感があるのかについて教えていただけないでしょうか。

### A-1-1-1

**川村：**まず、食品につきましては今、ここでいう重点訴求するブランド群をどう特定していくのかという作業をしております。そういう中で、先ほどの Meiji NPS 等のスクリーニングも含めて、どういった商品がサステナブルに対して貢献する商品として認定できるのかをまず進めていきたいなと思っております。

とりわけ、新たにブランドを立ち上げるなど、そういうイメージではなくて、今ある商品の中でサステナブルについて重点訴求できるブランドを社内的には特定して行って、その売上を伸ばしていければ、事業との融合が前に進んでいることを証明できるとしております。

それから、医薬品について、必須医薬品として安定供給に対しての期待の大きい抗菌薬と、COVID-19 でも注目されたワクチンの2つのカテゴリーの売上がどう伸長していくのかを一つ、大きな目標にして取り組んでいきたいなと思っております。

### Q-1-1-2

ありがとうございます

例えば、清涼飲料のグローバルの会社さんだと、ノンシュガーやローカロリーなどの売上の比率がどのくらいで、それが高まっているみたいなのを一つ、アピールポイントとしてご言及されているところもあると思います。御社としては、そういう定義も考えなくてはいけないけれども、よりサステナブルに貢献する食品のところを訴求して行って、願わくば、その比率も高めていくところを目指されているという理解でよろしいでしょうか。

### A-1-1-2

**川村：**そのようなご理解で結構です。当社も、ネガティブな要素を排除していくだけでは消極的かなと思っているので、できれば、たんぱく質などの必要な栄養素や評価されている栄養素を使

っているものについては、健康や栄養に貢献しているブランドとして積極的な評価の部分を加えて取り組んでいきたいなと思っております。

#### Q-2-1-1

GHG の削減についてうかがいたいです。GHG 削減には酪農団体がどこまで歩み寄れるかが結構重要だなと思っています。

私は、AjiPro-L の取り組みとかはすごく好きですが、ただ、それは明治さんが直接お話できる酪農家さんに限った話になってくるので、そこを考えると、酪農団体がどこまで歩み寄れるのかと、その団体に対して、この GHG 削減がどういうメリットになるのかを提示していくことが、中長期的な日本の酪農にとっては重要なのではないかなと思っています。

そこに対して、明治さんはどう認識されているのか、ここら辺の考え方を教えていただけたら幸いです。

#### A-2-1-1

**川村：**おっしゃるポイントも大変重要だと思います。ただ一方では、なかなかこういう活動は、組織的に取り組むには非常にハードルが高いわけです。ですから、当社が考えているのは、そういうことに対して理解していただける個々の酪農家さんをまずしっかり発掘していく、そこにまずいろいろなお話を持って行って、実証的なデータをたくさん残していくことが一番大事なのではないかなと思っているのですね。

そういう活動を広げていけば、おのずと組織的に取り組む土壌が出来上がっていくと思っております。個々の酪農家さんの取り組みは一見、小さく見えるかもしれないのですが、そういう取り組みを積み重ねて、かつ実証的なデータをたくさん残していかないと、説得力がないです。今ご協力いただいている酪農家さんは大変その意義を理解してご協力いただいているので、まずはそういうところから始めるのが取り組みとしては大事なのではないかと理解しています。

これは世界の酪農団体みんな、もちろん組織的に取り組んでいる酪農団体もありますが、最後は個々の酪農家さんがどれだけ理解して協力してくれるかがないと、逆に言えば、酪農団体がいくら旗を振っても、最後はそれぞれの事業主であって、最後の選択権は事業主である個々の酪農家さんがご判断されることになります。酪農団体だけでうまくいくかという、これはまたうまくいかないのではないかなと思っています。

例えばアメリカのカーボンクレジットについて、酪農家さんは非常に強い関心を持っていて、自分たちのコスト構造を改善していく一つの大きなフックになるのではないかと期待されています。ですので、GHG 削減の成果が酪農家になるのか、クレジットを買った企業になるのかが今、アメリカではすごい論争になっています。

まだ決着がつかないのですが、それでも、クレジットを買う企業もたくさんいるし、それを

売ろうとしている酪農家さんもたくさんいる状況になってきます。ですので、日本も恐らくもう少しすると、特にこのクレジットについては酪農家さんも非常に関心を持っておられるので、意外と始まれば早いのではないかなという印象を持っています。

#### Q-2-1-2

仮に酪農家さんで実証的なデータが積み上がって、酪農団体さんに提案できる状態になったとしても、酪農団体さんが本当に GHG 削減の取り組みに旗を振るインセンティブはどこにあるのだろうかと気になったりもします。そこは、サステナブルな酪農を維持するために酪農団体が旗を振らなくてはいけない状況が必然としてやってくるかなという、そのようにご理解しておけばいいでしょうか。

#### A-2-1-2

**川村：**今、日本政府としてもみどりの食料システム戦略でこの GHG 排出削減の問題を大きなテーマの一つとしております。加えて、食糧戦略の大きな枠組みの中に、既に国の政策として打ち出されています。それは、酪農団体さんも理解されていることと思います。

ですから、最後は、個々の酪農家さんがこういう取り組みによってどういうメリットを自分たちの経営の中に取り込んでいけるのかを納得していただけることが一番大事なのではないかと思っています。

#### Q-3-1

明治 ROESG の話です。今回、2026 中期経営計画では、事業・財務価値の指標で、売上の達成度を評価したいというお話をいただきました。2023 中期経営計画はたくさんの項目がある中で、今回、新しい中計ではここをかなりシンプル化させようとしているのかと感じます。この事業・財務価値指標をどのような議論の中で決めたのかを教えてくださいませんか。

#### A-3-1

**川村：**明治 ROESG を 2021 年に公表させていただいて以降、資本市場からも、投資家の皆様からもさまざまなご意見をいただいております。明治らしさ指標として目標を掲げた項目に対しては、そもそもそれは明治のやったことではなくて、世の中全体が進んだからそういう解決につながっているのではないかというご指摘、ご批判もたくさんいただきました。加えて、項目が 6 つもあるのは多すぎるというご指摘もありました。

ですから、自社の目標、自社が努力した目標を財務指標と結び付けていく意味では、売上としてどれだけ拡大できたのかは、まさに自社の努力の結果だろうと思います。当社のようなナショナルブランドのメーカーは、常に商品改良はやっていかなければいけないテーマなわけです。です

から、それをよりサステナブルや、栄養に貢献する形の商品に切り替えていくことによって売上を拡大していけるのが、まさにサステナビリティと事業成長を融合させることにつながっていくのではないかと思います。

そういう意味では、より事業寄りにこのサステナブルの課題を引き込んでくる形に変えていかないといけないというのが、今回こういう方向に変えた大きな理由です。

その結果、インフルエンザワクチンの接種率やたんぱく質の摂取量、健康寿命の延伸など当社の努力だけでコントロールできない部分は排除したということです。

ESG 達成指標の外部評価機関についても、同様の考えで見直しを進めています。

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

従業員のエンゲージメントスコアについてお聞きしたいです。今回も偏差値 B と、恐らくこれは3年連続で、あまり改善していないですよ。改善していない理由は何でしょうか。それを改善するために何が最も重要だと考えていますか。御社の強みと弱みも以前とあまり変わっていないので、弱みという部分があり改善されていないのではないかなと思っております。その点について教えていただけますか。

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

**川村：**まったく、ご指摘のとおりだろうと思います。そういう意味では、このエンゲージメントスコアが改善の方向に向かっていないことには非常に問題意識を持っております。ホールディングス全体の結果が偏差値 B ですが、個々の事業会社で考えると、改善している事業会社もあります。例えば、Meiji Seika ファルマではスコアが改善しています。構造改革など思い切った施策を行った成果として、特に業績面での回復が非常にはっきり分かるようになりました。それが従業員にとっても、自分の会社に対する信頼性につながったと思っています。加えて、タウンホールミーティングの開催など、経営層も従業員エンゲージメントの向上に積極的に取り組んできた成果が出ております。そういう意味では、株式会社明治に一番課題感があるのですが、規模が大きく、組織も人数も多いこともあり、なかなか浸透し切れていないのかなとも思っています。

これも、それぞれの組織単位に落として、今回の23年度の結果に基づいて、事業所ごとに分析し、また改善していくための取り組みを始めている状況です。おっしゃるとおりで、ここは本当に非常に課題感を強く持っております。ぜひ、改善していきたいと思っております。

人財に関する取り組みを検討、検証していく人財委員会でも取り組んでいきますので、ぜひ、次の中計ではここを改善できる方向で結果を出していきたいと思っております。

#### **Q-4-1-2**

ありがとうございます。

ここで特に気になるのが、現場と経営との間のギャップを感じている社員が多いことです。これはどんなギャップを感じているのか。また、すごく川村社長も課題感を持っていることは分かるのですが、一番どこに問題があるのか。例えば、エンゲージメントを高めるためのマネジメントスキルはトップ層だけではなくて中間管理職も含め高められるよう、組織的に促していかなければいけないなど、どこら辺を一番課題と認識されていますか。

#### **A-4-1-2**

**川村：**データを見ますと、事業所長や直属の上司、そういう層に対する信頼感が高いです。一番は、まさに経営層に対する意識が残念ながら、なかなか改善していかないところだと思います。ここは、今まで以上に情報発信量を増やしていかなければいけないと思っています。今、特に食品事業の場合は縦に事業が分かれているところもあり、なかなか目の前にあるところしか見えていないので、全社的な動きについても理解していただける方法の量を増やし、質を上げていくことが大事なのかなと感じております。

#### **Q-4-1-3**

分かりました。川村社長自身もそういった接し方など、いろいろ変えていかなければいけないということですね。

#### **A-4-1-3**

おっしゃるとおりだと思います。

## 第2部 対談

**田中：**明治グループでは、グループ人財委員会や CHRO の設置などの施策を順次展開しております。人的資本経営の実践に向けた課題と期待についてまず、ご意見をいただければと思います。

**久保山：**本日はよろしくお願いいたします。

最近、人財戦略あるいは人財資本を有効活用することについて、いろいろなことに前向きに取り組まれているなど実感しています。これ以外にも、先ほど第1部でご質問も出ていましたように、エンゲージメント調査も重ねながら、使いこなしを学んでいます。

それから、指名委員会ではサクセッションプランにも着手し、若手経営層の研修あるいは女性管理職のネットワーク交流会が今年度はスタートし、取り組みについての前向きさは社外取締役としても実感しています。

とはいえ、まだ成果を出すことに向かうことや、変化を加速する意識の醸成に課題があるかなと感じています。明治の良さは活かしながら、もっと変化することに、全社をあげてしっかりと取り組んでいくことが課題だなという認識です。

私自身も、エンゲージメント調査には大変なこだわりと、応援したい気持ちで関わらせていただいています。この部分で言うと、PDCA の C と A がまだ弱いのかなと感じています。調査結果をそれぞれの部署が持ち帰り、本来であれば、課題の掘り下げ、そしてその掘り下げた課題をメンバーと共有して、次の調査までにここのスコアは直したいねということが共有されて再スタートすると思います。

エンゲージメント調査の使いこなしとは、各部署の課題の掘り下げや、そこから取り組むべき施策の議論、何に1年間取り組むかを事務局に提案を戻してくるまでのプロセスの密度と言えますが、この部分が少し弱いと感じます。

これは、マネジメント層がスコアを見て、ここは課題だからこの施策をしようというようにショートカットして進めてはいけないものです。このプロセスは必ずメンバーと共有し、スコアの低い項目についてだけでなく、もっと自部門の役割、機能、あるいは働き方、関係性なども含めて忌憚なく議論する必要があります。

議論の中で、ダイバーシティの課題、あるいはメンバーのキャリア形成など、いろいろなことに話が及びながら、再度、次年度の取り組みはこうしようと帰結して進んでいく。そういう1年、1年の繰り返しエンゲージメントを強くしていくと感じているので、そういう視点から見ると、C と A がまだ弱いかなと思います。

ここについて考えると、さまざまな仕組みや制度が今、グレードアップされていこうとしているのですが、そもそも論として、この運用をすることにおけるマネージャー層あるいは組織長の意識、行動の変化、そういう部分に対する会社としての働きかけはまだ弱いのかもかもしれません。



先ほど、社長のお話にもありましたように、非常に評価が高く出ている部署もあるけれども、なかなか改善されない部署もある、つまりバラつきがあるということだと思いのですね。バラつきがある状態をどう直すのか、自分の部署のユニーク性と、特長を考えることが重要です。そして、その考えを深掘しリーダーシップをもって運用する、マネジメントや組織長の意識と言動の変化が肝なのだと感じています。事例として1on1ミーティングを取り上げます。1on1も非常に重要だと言われているけれども良い1on1がどういったものか分からないという会社は多くあります。それでは、良い1on1はどのようなか、どのくらいの頻度でどうしたらいいのか、それは業務のことだけではなくて、メンバーの気持ち、あるいは今の状態をもっと聞き取る、非常にきめ細かくもあり、現在のマネジメント層は経験してこなかったことでもあります。

一番重要なことはマネジメント層への働きかけ、支援、教育、評価という部分ではないかと感じています。これができて初めて使いこなしができ、個々の社員あるいは組織が変わっていきはじめると思っております。そういう議論を取締役会の中でもさせていただいています

**田中：**ありがとうございます。マネジメントによるチェック、アクションみたいなどころでお話しいただきました。河田取締役はいかがでしょう。

**河田：**今日はよろしくお願いたします。人財戦略のグループ人財委員会とCHROの設置という観点からですが、今の流れでいうと、人財戦略と事業戦略を一体的に進める、非常に難しい、チャレンジングな時代に来ているのだろうと、だからこそやりがいがあるのだろうと思っております。

人財戦略に関して重要なことはまず、今の明治グループが進もうとしている中でいうとグローバルなステージで戦うための人財をどう蓄積し、向上させていくのかということだと思います。

それから、サステナブルな人的資本としていかに位置付けていくか、中長期の視点から人的資本の在り方をもっとしっかり考えていくのが、人財戦略の2つ目のポイントかと思っております。

また、CHROが今年の4月からできて、これ自体は非常に良いことだと思うのですね。CXOの意義は、全体をグループ最適で見ていくことなので、今回CHROになられた松本さんの役割は非常に大きくて、これから期待するところです。

食品事業・医薬品事業ごとにさまざまな関連会社があって、グローバルにそれぞれの会社が人事機能を果たされている中で、全体最適としての人財戦略をどう展開していくことが、CHROの非常に大事なところだと思います。

これは時間軸的な問題もありますが、取締役会レベルでこの人財戦略やCHROの役割を高い視座で議論できるようにすることが今後の課題であると感じています。

また、従業員エンゲージメントも外からの目線で言うと、前から言われているように、明治グループの皆さんは本当に真面目なのですが、茶目っ気や楽しさや明るさ、挑戦するなど、そういう



良い意味での軽やかさが、もっとあってもいいのかなと。それは、直接は関係しなくても、おそらく従業員エンゲージメントにもつながるのかもしれませんが。風土改革の一例として、上司に対して役職で呼ばずに「さん」付けで言うだけでも、マインドとしてもちょっと変わるのかもしれないと感じています。それをやったから必ず因果関係としてプラスになるかは別ですが、まずは変える、変わるというのが明治グループに必要なキーワードになると思います。

**田中：**ありがとうございます。久保山取締役からも先ほど、変化とか、スピードという言葉がありましたので、その辺がキーポイントなのかなと思います。

もう一つ、明治グループでは女性活躍も大きな課題となっております。この辺については、先ほども出ておりましたが、女性管理職交流会などを始めながら、取り組みを進めています。久保山取締役から見て、今後どのような環境整備や、どういうところが足りないか、この辺をお聞きしたいと思います。

**久保山：**女性管理職ネットワーク交流会は、今年度から初めてスタートしたということで、私も初回の日には1日ご一緒させていただいて、皆さんの声を聞くことができました。マネージャーになったばかりのフレッシュな方からベテランの方まで、しかも食品と医薬品のセグメントも合わせてということで、とても貴重な会になっていたとは感じます。

参加された皆さんも、モチベーションも高く、自分たちがこれからそういう環境で成長し、活躍を応援される、そういうところに対象として入っていることについてはとても前向きに捉えていらしたので、良いことだと思いました。

一方で、まだまだ実務の現場でのマネージャーとしての経験の蓄積が非常に浅い方が多くて、これから課長あるいは部長にアサインされるようになったときに、自分自身がそこでマネジメントを取り仕切っていけるかという部分の、経験に対する自分自身の不安などは正直あったように思います。

それを踏まえると、今、加速する方向で取り組みは進んでいるのですが、もっと彼女たちの実力をつけて、しかも人数を増やすと、ここは30%どころではなく、明治グループの事業カテゴリーであれば、もっと女性の数がどんどん増えていいと私も思います。

そのために、本人に対する支援としては、実務の部分にも役に立つメンターをつけることが考えられます。例えば、業務で上手く進まないときのネゴシエーションの仕方、あるいは新たな企画を立ち上げるとときの発想をどこから拾ってくるかなど、そういうことまでしっかりとサポートするメンターを彼女たちにはつけながら、そういう実務の実績に生きる支援が必要であると思います。

それから、皆さんカテゴリーによって、ビジネススキルとしてはばらつきがあって、そこも自信のなさにつながっているように感じましたので、そういう不足している部分はどんどん勉強して

もらう実践のトレーニングも提供すべきです。

社外の研修ももっと活用して、外で活躍している女性たちと触れ合うことでの意識変革、あるいはネットワーク、それから他流試合など、そういう取り組みも加速したらいいと思います。同時に、女性たちに対する支援だけではなくて、女性のいる組織自体に意識を変えて、D&I や若手の活躍を含めた部門単位の研修も重要であると思います。

それから、健康を担う企業として、ヘルスケアの広範な学びも増やしてほしい。たとえば女性の更年期だけでなく男性の更年期について、メタボリックドミノの話など、社内で健康経営を日常的に学ぶ土壌を整備することも重要です。介護休職などの課題についても部門全体として学ぶような組織風土の醸成も、回り回って女性が活躍するためには大事だと思っています。

最後に、先ほど河田さんからもお話があったのですが、もっと人財育成は全般的に強化しなくてははいけません。デジタルスキルについて、従業員のスキルの向上、会社側のツールの提供、社内ルールの更新、生成 AI である ChatGPT の活用といった、データマネジメントの強化が必要です。

こういう部分を底上げしていくことで、女性たちが伸び伸びと働く、あるいは今までの成長過程を2段跳び、3段跳びしながら、自分自身の意見を発信する、そういうことにつながっていくのではないかなと感じております。

**田中：**ありがとうございます。人財委員会の中では D&I の分科会がありますので、そちらのテーマとして受け止めて議論を深めてまいりたいと思います。

次の話題に移っていきたいと思います。取締役会の実効性についてです。明治グループでは、自己評価や第三者評価も実施しながら、実効性の向上に努めております。お二人から見て、取締役会の議論、進化についてご意見をいただければと思います。

**河田：**取締役会に関わる体制はしっかりされており、事前の説明も丁寧で、当日の取締役会でのご説明もしっかりされて、社外取締役も忌憚なく、遠慮なく質問したり、意見を言ったりという点でも非常に健全性が高まっていると思うのですね。

他方で、過去の基準でいうと今までのやり方でもほぼ良かったのかとも思うのですが、新しい時代に即してとなると、そもそも取締役会で取り上げる議題をもっと時代に合わせて変えていかなくてははいけないと感じています。

当然、監査役会設置会社としてのしかるべき議題があるので、それはしっかり議論する一方で、時間軸的には中長期、領域的には人財戦略を含めた ESG に関わる分野を、より視座を高めてあるいは長期の目線で議論して、明治グループが将来に向けてどんな方向であるべきなのか、企業価値の一層の向上には何が必要か、などを取り込んでいくことが課題なのだろうなと思っています。これは、われわれ社外取締役がそういった視点でこれからもっと発言していきたいと思っています。

す。

ですから、過去の延長としては相応に良くやっていますが、将来を見据えた視点では実効性を高めるための変化はこれから加速させていく必要があるだろうと思います。

**久保山：**どこの会社でもありがちなのは、社外の役員から質問が出て、社内の役員がそれに答えると、質疑の繰り返しにはなるけれども、なかなか議論として深まるのが難しいです。それは、時間の制約や、議題の多さなど、いろいろな要素が起因するわけです。

ただ、本質的な議論が取締役会実効性には重要だとするならば、議案の選定あるいは運営の仕方でもっと必要要件をコンパクトにして、時間を切り出して、そしてしっかりと社内と社外が議論すべきテーマで時間をとることが必要なのだろうと感じています。内部でもいろいろ皆さんと相談はしつつありますので、決して取り組んでないわけではなくて、そういう目線でご相談しているところです。

**田中：**今年、明治グループは中計策定の年になっており、社外取締役の皆様には、取締役会とは別に中計ミーティングにご参加いただき、いろいろ意見をいただいたと思います。ここでの議論はいかがだったでしょうか。

**久保山：**とても良かったですね。取締役会と違って、発言あるいは時間取りも自由になりますし、そもそも論的なことも出て、また解説いただくことも含めて、私自身にとっても、方向性あるいは背景の理解が一層深まる良い機会にもなりました。中計の議論は有意義だと感じています。今も続いているので、ぜひこの部分を良くして行って、そして一番大事なというか、私自身こだわりたいのは、情報開示するときに分かりやすく、そして外から見るときにも前向きに、すごく新しいことにトライしようとしているのが分かる開示の仕方、そこまでたどり着くことが非常に大事だなと。

社内でやっている議論が足りないというよりも、どこを切り出してどう見せるか、そこまで含めての中計だと思うので、これが新しい中計としての見え方にも出てくるところに行き着きたいなと思っています。

**田中：**对外発表については、コーポレートコミュニケーション部にいただいた意見かとも思いますので、よろしく願いいたします。中計ミーティングについては、河田取締役、いかがだったでしょうか。

**河田：**私も中計策定プロセスに入らせていただくのは今回初めてです。定量的、定性的にかなり深掘りした資料も出て、積極的にやっているなと思います。

キーワードである、「変える」ということ、すなわち、市場を変え、事業を変え、また行動そのものを変えていこうということ、ビジョンと抱き合わせでしっかりとやっていく、この方向性、そのコンセプトは非常に良いと思います。

変化というキーワードをいかに展開していくか、また事業部門ごとの定量目標をいかに展開し、達成していくかが重要だと思います。私自身も、あらためてこの骨子のプロセスのところに関わらせていただいたのは、大変勉強になっています。

**田中：**先ほど、従業員の元気がちょっとないのではないかみたいな話がありました。お二人には事業所視察にも行っていただいております、そこで直接現場の社員と関わる機会もあったかと思えます。そこでのご感想があったらお聞きしたいです。いかがでしょうか。

**河田：**まだ数カ所ですが、私自身は結構ポジティブな印象を持っています。私は現場が好きなので、まして私が今まで経験したところとまったく違う事業領域ですし、ビジネスモデルも違う中で、それ自体非常に新鮮です。

訪問先各拠点幹部、あるいは事業所長、工場長の方達は、結構忌憚なく最前線ならではの見方でご意見をおっしゃるのですね。私どもは普段、ホールディングスレベルで話を聞いていますが、現場へ行って新たに学んだり立体的に理解することも多く、自分の言葉で発してもらえるので、新鮮で有益だなどの印象です。

**久保山：**私も毎回楽しみで、現場を見て理解することが重要だなと思います。場所にもよりますが、例えば、八王子研究所などは、現場を回ったときに研究内容や最近の知見などを現場のリーダーの方から直接プレゼンいただいて、それはすごく良かったですね。

リーダーのそばでそれをサポートしているメンバーの動きも見えますし、すごく楽しそうに、あるいは充実して働かれていることが見て取れて、良い時間です。どうしても、場所によっては工場長やマネジメントの上の方としかコミュニケーションできない視察もあるので、今後の要望としては、管理職の方からも説明を聞くのだけれども、もっと現場、現場でメンバーの声、あるいは何かお話を聞く時間を増やしていただくと、より有効だなと思っています。来年も楽しみにしております。

**田中：**現場にも良い刺激になると思いますので、検討してまいりたいと思います。ありがとうございます。

次に、グローバルガバナンスについてご意見を賜りたいです。明治グループの 2026 ビジョンでは、海外売上高比率 20%を掲げており、現在 10%を少し超えた辺りとなっています。

次の中計では展開を大きく進めることを目指していくこととなります。グローバル展開を進めて

いく上で、さまざまな課題やリスクがあると思います。海外子会社のガバナンス強化という点でご意見をいただければと思います。

**河田:**2026 ビジョンでは海外売上比率 20%を掲げていますが、特に食品セグメントがまだ8%で、当然倍以上ぐらいを目指そうということですし、医薬品セグメントも同じようにそういった方向で、まだ母体が小さいので、CAGR 的にも大きく伸ばす必要があります。

ガバナンスというときには、攻めのガバナンスと守りのガバナンス、両方が大事です。成長路線にのせなくてはいけない点では、攻めのガバナンスをより重視する方向だろうと考えています。もちろん海外特有のリスクがあるので、守りを軽視するということではありません。特に、投資を行っている中国については、対外的に見てもリスクはどうなのだという話がありますので、それはしっかり取り組む必要があります。

特に食品セグメントは、今までは、基本的にオーガニックグロース型でしたが、今後は M&A やアライアンスなど、いろいろなことも含めてやっていくことになると思います。その中で、ガバナンスの攻めの部分と守りの部分と、バランス良く取りながら、まずは拡大する実績をつくっていくことが、非常に重要だと思います。

**久保山:**私は、守りの方について一言言いたいと思います。もちろん、国内もそうですが、業務監査、経営監査は時代の要請もあって、非常に強化しなくてはいけないと思います。

今、グローバルはどんどん事業が増え、そして関係する社員や関連会社も広がりつつある中で、現状の業務監査、経営監査計画ですと、少し監査対象が狭く、同一会社や部門への監査頻度も間隔が空きすぎているかなと感じるところがあります。何を監査するか、監査はルール違反を見つけることではなくて、より強く成長するためのその足腰というか、きちっとした基盤をつくるためのものなのだという理解も含めて、監査される部門にとって監査の意味を分かってもらうことが重要です。

監査部門の人的リソースを拡充する部分もしっかりと目配りしなければなりません。つつい事業拡張の機能を充実させるところが先行するので、われわれ社外の役員としては守りの部分にも人財拡充の支援が行き届くようにサポートしていきたいなと思っています。

**田中:**守りだけではなく、攻めにつながる監査もきっとあると思うので、その辺をご示唆いただければと思います。

先ほど、中国の話が出ていましたが、中国事業に関して、投資家の皆様からもいろいろ意見をいただくことがございまして、これに関して取締役としてどのように考えられているかという点でご意見をいただければと。



**河田：**食品セグメントと医薬品セグメントがあるのですが、それに関しては食品セグメントが中心だと思います。食品セグメントのほうはグローバル化を推進する中で、中国と東南アジア、北米という拠点を中心に事業を展開しています。過去数年は集中的に中国への先行投資ということで、投資回収ができるのか、赤字拡大するのではないかとということが、外部からの懸念だと思います。

われわれも当然、客観的に見る立場ですから、必要以上に楽観的に見るつもりもありません。今後の 2026 中計の 3 年計画あるいはその先に向けて、中国ビジネスそれぞれをどう回収し、どうしていくのか定量的にも試算して、そのためにはどうしなくてはいけないかという方針は、もうベースとしてあります。それが本当に実現可能なのかを、われわれは今後もっと深掘りしながら、最終的には社外のステークホルダーの皆さんが納得のいくシナリオをつくっていくことが大事なのだろうなと思います。

中国について、地政学的な観点からのリスクを言われるのも事実ですが、われわれは食品関係として扱っている商品の性質上、影響を受けるリスクはそんなに高くはないと考えています。また、何よりもまだまだ規模も小さいので、それを相応の規模にするのが大事だと思います。

それから、3 線ディフェンスラインは国内の方からやっていて、これはグローバルにも通用します。最後の砦は当然、内部統制の内部監査部門がしっかりしなくてはいけないのですが、その前に、その管理部門、さらには一番大元の事業部門がどういう問題意識をしっかりと持っているかは、企業風土全体の問題ですし、そういうところで目線を高めていくことも大事だと思います。

それから、取締役会の場で、もちろん国内では部長、本部長の皆さんも発表者として適宜参加されていますが、今は Web の時代ですから、海外の最前線の幹部の方々も Web で同様に出席いただいて、実際の状況を海外の最前線との Q&A で認識を共有し、理解を深める、といった多様なモニタリングの工夫もあっていいのかなと思っています。

**久保山：**グローバルの展開には本当に期待しています。大きな課題は、もちろん中国が今まで先行投資している部分もあって、中心だと思うのですが、それぞれのリージョンでチャンスがあり、アメリカあるいはアジアにも非常に魅力を感じる部分があるので、これらを含めて議論していきたいと思っています。

**田中：**最後に、2026 中計に向けて、ステークホルダーの皆様へのコミットメントをいただければと思います。

**河田：**2026 中計、今の段階では細かいことは申し上げられないのですが、キーワードは「変える」です。市場を変え、事業を変え、行動を変えると、これも究極のところは、変える主役は人ですし、経営幹部から全従業員までの皆さんですので、冒頭の人財戦略あるいは CHRO のテーマだけ

ではないですが、そういった観点に行き着くところもあると思います。

本当に変える気があって、変えなくてはいけないという当事者意識、自分事化という姿勢を強化していくことがこれからの明治グループのチャレンジだと思います。

挑戦し、実現する可能性は極めて高いと思いますし、われわれ自身も変える対象でもあります。しっかりと取締役会の実効性を高めて、いろいろなことを社外のステークホルダーの皆様にも発信できる方向に、持っていかななくてはならないと思っています。

目先のことだけではなくて、中長期で見ていただくことも大事だと思うのです。そういう点で見ていただきながら、ご期待いただきたいという思いです。

**久保山：**私は明治グループの企業価値向上にこだわって、しっかり議論に参画し寄与したい思いが強いです。特にスピード感のある変化、変化に対するアグレッシブさなど、組織カルチャーの更新に寄与したいと思っています。

そして、私自身もエンゲージメント調査へのこだわりは人一倍あり、ここが全ての社員の元気であり、前向きさのスコアチェックができる部分だと思うので、ここの運用についてしっかり見ていきたいです。当然、女性活躍推進、あるいはマネジメント層の教育支援にもこだわっていきたいと思っています。

また、取締役会の実効性の強化、向上の部分は、社内社外役員が一体となり変化させていくことで、ぜひ、強く貢献していきたいと思っています。

**田中：**ありがとうございます。引き続き、全力でサポートいただければと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。



## 第2部 質疑応答

### Q-1-1

企業価値向上を担われている取締役の方として、ご質問させていただきたいです。ご就任後の2年間については、企業価値が上がっていないのですが、その中で、いわゆる企業価値を上げるために、経営課題として非常に優先度が現時点で高いと認識されている事柄について教えていただきたいです。時価総額がすべてではないのですが、株式市場からの期待をどのように社外取締役として認識されていて、取締役会の議論にのせられているかを教えていただけますか。

### A-1-1

**河田：**1点目の企業価値向上について、今の時代は財務と非財務の両方が重視される方向ではありながら、外部からご覧になると、まずは財務情報でご覧にならざるを得ないわけですね。非財務の方はかなり実行していますが、無形的なところですし、結局はこれも事業価値にどう結びつけられるかという点で、定量的に判断できるように見える化を、ということは理解しています。

財務的な状況の中長期で見なくてはいけないと思っています。2009年にホールディングス体制になって、12、13年ぐらいから食品のヒット商品が牽引して、急激に成長してきているわけですね。18、19年で踊り場になって、残念ながらコロナを迎えて、この数年間ちょっと低迷している流れでいきますと、確かに2010年代見事に成長してきたので、どうしてもその延長で見ると、このところちょっと厳しいなということはあると思います。

2026中計に向けてまた新たにスタートして、われわれもしっかりと説明していかなくてはならないと思っています。

落ち込んだPER、ROE、PBRを、中長期で見た中で具体的にどう改善するのは、財務情報と非財務情報を掛け合わせた中でやっていかなくてはならないと思っています。

### Q-1-2-1

企業価値向上のために、当然短期でも中期でもいろいろな取り組みをしていわれていると思います。いわゆる監視されているモニタリングの立場と、経営会議、経営のマネジメント層をはじめとする執行の立場として、これだけは優先的に取り組んでもらいたいと、どういうことを優先順位として高く置かれて、取締役会として議論されて、結論付けられたのか、そこをご紹介します一つ、二つしていただけますか。

### A-1-2-1

**河田：**大きな観点から、先ほどの取締役会の実効性評価に関わるところでの問題意識は私も強く

思っています。おそらく社外役員の皆さんも同じ思いを持たれているのだらうと思っています。私自身が思っているのは、冒頭に久保山さんから PDCA の C、A が弱いとご指摘がありました。更に言うなら、D 自体も弱いのではないかと、しっかりとやること自体が。いろいろと手を打っていても、まだコンサバなのかなと。つまり、失敗を恐れ、思い切ってやるよりも何かしでかすのを避けるような風土もあるのではないかとの問題意識を持っています。

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

外部、株式市場を含めた外部の代表者として、より優先順位の高い議論、いわゆる非常に効果的な議論、有意義な議論につなげていただくように、ぜひ、いろいろ今回のような機会も含めて、外部の声も吸い上げていただければと思います

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

**河田**：ありがとうございます。

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

次の中計の議論に関わったとご紹介がりましたが、社外取締役として関わることで新たに入った観点や取り組み、検討の事例が何かがあれば教えてください。

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

**河田**：新たな検討の事例の一つとしては、ステークホルダーの再定義という議論がありました。それから、川村さんが第1部の質疑応答で言われていたように、明治 ROESG の明治らしき目標に明治グループのコントロール外の項目が入っていることはおかしいなということは以前から言っていました。そういったことが、新中計には取り込まれていくのだらうと思っています。定量的なところは、大きなストーリーを確認した後、実現度合いをモニタリングする立場です。全体に通底する話は、市場、事業あるいは行動を変えろという変革に向けての挑戦をより強く打ち出すことに賛同し、背中を押す側の立場で関わってきたところはあります。

**久保山**：2026 中計の事業ポートフォリオについて、成長事業と、利益創出事業のメリハリや確実性、具体的な戦術、戦略がもっとクローズアップして見えてくる、そういう説明、ストーリーになっていくことが望ましいのではないかとのお話をしています。

#### **Q-3-1**

従業員の労働生産性の状況や賃金水準について、取締役会ではどのようにモニタリングあるいは議論されていますか。

#### A-3-1

**河田**：取締役会自体で、現状ご質問いただいた項目についてそれほど議論はないので、人財戦略の流れの中でわれわれからも要求しながら、議論の俎上にのせる必要があると思っています。

#### Q-4-1

2023 中計では、サステナビリティと事業の融合を掲げていましたが、この進捗を社外取締役としてどう考えているか。今回、ROESG の指標も変わることが示されていますが、それによってさらに進捗が良くなっていくのか、加速していくのか。その辺りについてどのように感じていますか。

#### A-4-1

**久保山**：2023 中計については、われわれも分かりにくいスコアもあると意見を申し上げ、それが今回の 2026 中計のシンプルな形の建て付けになっていると思います。

**河田**：ROESG の考え方もシンプルにより分かりやすく、まったく良い方向になっていると、私も同感です。サステナビリティと事業の融合は、明治グループに限らず、今、世の中全体の大きな課題です。私も社外取締役となった初期の段階で、中長期的な考え方やシナリオを共有する必要があるのではないかという発言をしました。

もちろん早く実現できる成功事例をつくっていくことは大切ですし、潜在的に、サステナビリティと事業の融合につながる種をまいていくことも必要だと思います。今後も議論を深め、当然 2026 中計あるいはそれ以降も重要な課題になり続けるだろうなと思っています。

以上