

明治ホールディングス株式会社
2024年3月期決算・2026中期経営計画 説明会（質疑応答）

2024年5月10日（金）16:00 – 17:30

登壇者

代表取締役社長 CEO	川村 和夫（以下、川村）
取締役執行役員 COO（医薬品セグメント）	小林 大吉郎（以下、小林）
取締役執行役員 COO（食品セグメント）	松田 克也（以下、松田）
取締役専務執行役員 CFO	塩崎 浩一郎（以下、塩崎）
取締役専務執行役員 CSO	古田 純（以下、古田）

*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。

Q-1-1-1

中計の考え方について教えてください。改めて、成長分野へ経営資源を投下していくというよう
なところが一つ軸として出てきたと思うんですけども、その中で、これをやり切るために、明
治の強みって何だろうというところをぜひ伺いたいです。

明治グループはいろんな強みを持っていると思うんですけども、この成長事業を作り上げるた
めに、今あるどういった強みをさらに強化しようと考えていらっしゃるのか。改めて、その明治
のコアコンピタンス、ここについて、今考えていることを教えてください。

A-1-1-1

川村：大変大きなテーマのご質問で、なかなかコンパクトにお答えするのが難しいんですけれど
も。先ほども申し上げましたように、明治の事業というのは基本的に、社会課題の解決というこ
所にターゲットを当てて成長してきたと理解をしております。

今の新しい資本主義の時代には社会課題を解決し、かつそれが事業成長に繋がっていくという、
トレードオンの考え方をする企業が、これからは成長していくものだと理解をしております。

そういう意味では、食品の事業におきましても、医薬品の事業におきましても、様々な社会課題
がございます。そういった課題に対して、もちろんサステナビリティとしての答えを出していく
ことはありますけれども、それを事業の中でどう解決していくのか、また、解決していく取り組
みをどう事業化できるのかということが、私は、大変大切な視点ではないかなと思っております。

従って、ROESG という考え方で、事業成長とサステナビリティ活動の同時実現を 23 中計の中
では取り組んでまいったわけでありますけれども、26 中計の中では、この同時実現に加えて、やは
り事業と ESG の融合といった観点をより強めてまいりたいと考えております。

従って、そうした社会課題を解決しながら成長していく企業ということが、私ども明治グルー
プに期待されていることでもあるでしょうし、われわれ自身も志向していきたい方向性であると、
こんなふうに考えております。

Q-1-1-2

それを達成、実現していくために、明治のどういった力があるから、これが達成できるんだとか。
達成するために、もっと明治の強み、ここをもっと強化していくべきだとかという視点ではいか
がでしょうか。

A-1-1-2

川村：既に私どもが取り組んでいる事業そのものが、そうした社会課題と密接に結びついてると
思っています。例えば、医薬品の安定供給であったり、新興・再興感染症に対する取り組みであ
ったり。こうした医薬品事業はまさにど真ん中の事業として、抗菌薬であったり、ワクチンに今、

取り組んでいるわけです。

その領域の中での、知見、開発する力、適切に生産していく力、それをまた先生方に対してちゃんと説明しながら販売をしていく体制というのも既に構築してあります。

それこそまさに、この領域の中で生きる強みではないかなと思っております。

食品につきましても、健康に貢献する商品群を持っていること自体が評価が高いです。やっぱりそれぞれ健康に貢献している事業の中で、ブランドに対する信頼感であるとか、こういったところは他社にはない当社の強みだと理解をしております。

従って、もちろんそういった力を磨き続けなければいけないとは当然のことではありますけれども、われわれは既にそのカテゴリの中で、かなり高い信頼性とそれを実現する力を持っていると。それが私どもの強みではないかと考えております。

Q-2-1-1

中計の数字についてももう少しお伺いしたくて。今期の計画は営業利益で 860 億円で、中計最終年度に向けて急速に利益が駆け上がっていくみたいな形に見えるんですけども。

初年度の位置づけがどうなっているのかっていうところと、2 年目、3 年目に向けて、なぜ食品、薬品それぞれこれだけ利益がジャンプアップできるのか教えていただけたら幸いです。

A-2-1-1

松田：先ほどの CEO からの説明にありましたように、利益を増やしていくことと、今マイナスの分をプラスに持っていくという 2 点だと思います。

後者の方については中国のリバイバルプランをしっかりと実行することによって、26 年度は、中国事業トータルで営業利益を最低限ゼロベースにします。中国事業のデイリーについては EBITDA ベースでゼロベースにします。これを最低限として取り組みます。そこにプラスアルファの利益を乗せます。

23 年度はしっかりと値上げを実行いたしました。しかしながら、想定していた以上に物量が伸びなかったというのが現状で、今回の 640 億にとどまっているわけであります。

既に去年と比べ、物量ベースでの落ちが弱くなってきております。今後のカカオ相場の問題はありますけど、それ以外については原料価格が安定しておりますので、今年度については物量の回復をしっかりやっていくことによって、利益は回復してくると思っております。

ただしその中で、24 年度については、これも先ほどの説明にもありましたように、海外を含めて投資をしていくわけでありますので、その償却費負担が、その投資負担が得られる利益より多い部分があって、大きな成長は見込んでおりません。26 年度に向けては、それらの投資、およびそれぞれの施策が成功することによって、今お示ししている利益を達成できると確信をしております。

小林：医薬品事業の成長戦略は今、川村 CEO から話がありましたのが骨子でございます。すなわち、国内においては感染症やワクチン、これらの製品ポートフォリオを拡充していく中で、売上を確実に伸ばしていくことであります。

今までも抗菌薬は非常に医療上重要な製品だったわけですが、薬価改定で毎年薬価が下がっていました。ただここへきて特定重要物資に指定され、医療上必要な医薬品に関しては薬価が維持される方向に政策が変わってきました。

その中で、当社製品は特定重要物資に 2 品、安定確保医薬品カテゴリ A に 4 品が該当しています。今、タゾピペは全身性の抗菌剤で約 52%のシェアを持っております。ペニシリンの最も重要な第 1 選択薬スルバシリンでは 8 割の市場を占有しております。

これは、後期高齢者の人口が 2050 年まで減らない中、需要は堅調に拡大していくものと見通しております。それに加えて、今開発中のコロナワクチンですとか、それから血漿分画製剤でもいくつか新製剤が出ます。もちろん海外事業の CMO/CDMO 事業も、グローバルでの医薬品アクセスの要求が拡大していく中で増えていきます。そうした中で、トップラインを維持しながら研究開発費などのコストコントロールをして、2026 年には約 400 億の営業利益を達成したいと、このように考えています。

Q-2-1-2

わかりました。やっぱり両事業ともどっちかという、投資を今年はしっかりすると。その投資に対してのリターンを取りにいってというのが、この中計を達成していく上での鍵だと理解すればよろしいでしょうか。

A-2-1-2

小林：はい、その通りです。

Q-3-1

株主還元のところについてお伺いしたいです。趣旨は理解できたのですが、3 年間で株主還元 1,200 億円以上と、総還元性向 50%以上ということですが、お示しいただいている純利益のご計画からすると、株主還元の規模が大きく計画されているように見えます。

この 50%以上という総還元性向の数字と今回の 300 億の自社株買いの考え方をもう少し教えていただけないでしょうか。

A-3-1

塩崎：株主還元はおっしゃる通り、今回発表しました 300 億の自己株の取得と配当がベースになっておりますが、自己株取得についてはプラスアルファというものがあると考えております。

一方で、これまで、配当性向という形で株主還元の数値を見せてまいりましたが、自己株式の取得というものも積極的にやっていく意味合いも含めて総還元性向 50%以上という数値目標を設定をいたしました。

Q-4-1

資料の 12 ページ、13 ページの海外のところについて、エリア別の売上の計画と、強みがどういったところであるというところをご説明いただきましたが、もう少し、特にアジアと欧米のところを教えてください。例えばアジアの売上は倍以上にこの 3 ヶ年でなるだとか、欧米のところも売上がしっかり伸びてくるということなので、もう少し詳細を教えてくださいませんか。

A-4-1

松田：それでは、海外の欧米・アジアについての拡大の考え方についてご説明をします。

米国の 24 年度につきましては菓子事業が非常に順調であります。生産能力が限界に近づいてきている状況でありまして、日本などで生産したものをアメリカに持って行って、パックをして売っているような状況にあります。それもまた限界がくると考えております。ですから生産体制を強化するような対応をとるつもりです。

米国については、その体制強化ができた後に、大きく利益が伸びてくるという計画になっておりますが、その投資の償却が始まる 24 年度については、残念ながら 23 年度を下回ってしまうのではないかと計画になっております。

それから、アジアにつきましては、お菓子を中心に展開しておりますが、順調に拡大をしてきております。既にシンガポールについては、ライン増強の投資をし、拡大をしてきております。

さらに、ニュートリション事業においても拡大する計画になっております。

中国も含め、アジア、米国の菓子あるいは市販市乳を除くその他の事業につきましては、非常に現在、順調に進んでおりますし、さらに拡大するように取り組んでいるところであります。

Q-5-1-1

私は中計の明治 ROESG、主に食品のトレードオンについてお伺いしたいです。今回、明治栄養プロファイリングシステムなどの商品開発の仕組みを作ったり、トレードオンのビジネスモデル確立に向けた御社側の土台は整いつつあるのかなという印象があります。ただし、足元の消費環境を見ると、消費者側のところは個人的には整っていないのかなという印象があります。

トレードオンのビジネスを持続的にするためには、もちろん「明治＝健康」という認知を広げるなど、消費者が適切な単価で買ってくれるような販売戦略も必要になってくると思います。販売面で、今中計において御社はどのように戦略を立てられているのか。そこについてお伺いできますでしょうか。

A-5-1-1

松田：確かにご指摘いただいたように、なかなか日本の消費者には、その辺のところは浸透していないと思います。欧米に比べてもまだ十分ではないと思います。

ですので、私ども明治グループが社会課題の解決に取り組んでいることを、企業ブランドや商品ブランドを通じて積極的に発信しているところです。

われわれといたしましては、商品の裏にありますサステナブルな考え方、例えば、メイジ・デイリー・アドバイザーやサステナブルカカオ事業構想などをいろんな形で発信しております。そういうことを地道にやるのが一つだと思っています。

また商品についてですが、既にチョコレートでは、サステナブルカカオの調達比率が 2022 年度 62%になっており、それをパッケージで発信しています。24 年度になると 70%近くになると思います。明治は酪農やカカオなどについてサステナブルに向けて努力をしていることがわかるような形で取り組んでおりますし、24 年度以降につきましても、その考え方は強く持っていく予定であります。

先ほど CEO から説明がありましたように、サステナブルプロダクトについても選定作業を始めました。商品にサステナブルなコンセプトを入れた上で、コミュニケーションをとるようにしていきたいと思っています。

Q-5-1-2

ありがとうございます。例えばスライド 15 ページに新たなマーケティングモデルの構築という項目の中で、マスマーケティングからパーソナライズドマーケティングへという文言があつてですね。こういうところもトレードオンのビジネスに対してポジティブに効くのかなって思いながら話を聞いてたんですけどいかがですか。

A-5-1-2

松田：そういう意味もありますが、そこはソリューション事業の話です。今まで、例えばコミュニケーション戦略については、われわれは不特定多数、いわゆるマスの消費者に対してコミュニケーションをとってきたのがほとんどです。

今後はそのような手法ではなかなかリターンとしては得られないと思っています。環境が変わって、消費者の意識も変わってきていますので、われわれの情報を個人に直接伝えて、そこに価値を見出していただくというようなことをイメージして、ソリューション事業としてお示ししました。既に発表させていただいているものもございますが、今後も引き続き発表したいと考えています。外部のスタートアップ企業やデータ分析会社と取り組み、消費者個人に対するコミュニケーションをとっていくという考え方を説明させていただいています。

Q-5-1-3

ここの項目とトレードオンのビジネスは少し違うという意味でしょうか。

A-5-1-3

松田：基本的にはトレードオンは全てのものについてやっていかなければなりません。マスマーケティングからパーソナライズドマーケティングへということにも当然、関わることとご理解をいただいた方がいいと思います。

Q-6-1-1

ここ 10 年ぐらい、複数回の中期経営計画を御社は出しているわけですが、なかなか目標に達成できていないという実績があると思うんです。今まで成果を上げることができなかったことを踏まえて、今回のこの新中計というのは達成確度が高いものなのか、やりきることができるのか、できるとしたらそれはなぜなのか。例えば組織体制の変更とか、危機感が高まっているからとか、ROIC 経営をもっと徹底するからとか。何かそういう、今までとは何か違うものが明治のグループの中であって、実行力を高めることができているのか、その点について教えていただきたいです。

A-6-1-1

川村：過去の中計の話は、それぞれに原因があって、そのような結果でありました。当然のことながら、それらの反省を踏まえて取り組んでまいりたいと思います。

少し見方を変えていただき、大きくグループ全体としての構造が変わりつつあることについて着目をしていただければと思います。

一つはやはり、医薬品事業の収益力が間違いなく、過去の中計の水準から大きくステップアップしております。大体 200 億から 250 億という営業利益はかなり確かな水準として達成できる力を事業として持ちつつあります。

従って、今中計目標の 400 億。決して楽な目標ではないことは事実でありますけれども、その裏付けになるような新製品であったり、新しいカテゴリーであったり、それからパイプラインというのが充実をしてきている状況があります。

この医薬品事業の利益水準アップというのは、グループ全体の利益規模にかなり大きく貢献をしてきていると思います。

それから、食品の方は、プロバイオティクスなど、短期間に非常に高い収益性を上げるようになった事業が、ここへきて若干利益としては下がっておりますけれども、かなり安定した事業基盤を築くことができるようになってきております。

そして、プロバイオティクス以外の、カカオ、ニュートリション、BtoB の各事業についても、そ

れぞれが非常にレベルアップをしてきております。

従って、これらの総合力という面では 10 年前、あるいは 5 年前に比べて、かなり確からしさが上がってきていることは事実でございます。食品セグメントでは営業利益 830 億が 26 年度目標です。この 830 億という水準は過去に安定的に実現してきた水準でありますので、これは決して高過ぎる目標だとは認識しておりません。

医薬品セグメント、食品セグメント、それぞれで体質転換みたいなのがこの 10 年間で出来上がりつつあると考えております。従って、医薬品の成長も合わせまして今度の 1,165 億という 26 中計の目標自体については、われわれとしては十分に達成しうる水準だという理解をしています。

Q-6-1-2

ありがとうございます。先ほど、カカオ、ニュートリション、BtoB 等々、プロバイオティクス以外のところの総合力が上がってきたと。これはどういったことでしょうか。

A-6-1-2

川村：利益水準が上がってきているってことです。事業規模自体も、例えば、BtoB 自体はトップラインも伸びてますし、収益性も上がってきています。それから、これから先も、先ほどもちょっと申し上げましたけども、BtoB は新しい商品を開発できる余地が非常に大きいので、売上は 26 中計中では 1.5% ぐらいの伸びしか見ておりませんが、もっと高い伸びが、実際には実現できるのではないかなと思っておりますし、それから素材としても今まで全く提供してないような素材を提供していける状況になってきています。

かつては ROIC ベースでいうと 4% ぐらいの収益性しかなかったのが、23 年度では 6% ぐらいまでは達成してきておりますし、この中計期間の中ではさらに高い 9% ぐらいまで、高めていく目標を掲げております。

それからニュートリションはもともと高い ROIC 水準で、10% 以上、12% ぐらいの水準を維持してきております。様々なコストアップであるとか、いろんな環境変化の中でもトップラインは順調です。例えばスポーツ栄養のトップラインは 23 年度も非常に伸びております。

カカオも当社の非常に重要なカテゴリでありますけれども、ここにつきましても収益性がやはり高まってきています。いろいろ商品カテゴリの整理もやってきて、カカオの領域については本当にカカオに特化するといいますか、チョコレートに特化した体制で今は取り組めるようになりました。ROIC の水準自体も、基本的な水準を高める中で、海外についても改善の可能性が非常に高まってきています。

ですから、従来までの収益性改善だけではなくて、トップラインの成長も伴った形で収益性を上げていくことができるようになってきていると理解をしています。

これに、デイリー自体の立て直しといいますか、特にプロバイオ等の成長という要素が加わって

くると、もっと高い水準を目指していけると思っています。ただ、この中計の中では基本的にはトップラインとしては横ばいです。海外は別ですけれども、国内は横ばいという形で見えております。それ以外のところで伸ばしていくような構成を今回はとっているということです。830億という目標水準自体については、私は十分達成できる水準だと理解をしております。

Q-6-2-1

このデイリーの ROIC の改善ですが、そうするとトップラインは伸ばさずに、この ROIC をどうやって改善していくのでしょうか。一番肝となるところは何でしょうか。

A-6-2-1

川村：これはもう既に、当社の商品構成を見ていただいてもわかりますように、例えば昨年9月に EPS2 倍の R-1theGOLD という商品を市場投入いたしました。これがやはり思った以上に新しい顧客が購入している状況があります。

実際には売価等々も含めて考えれば、従来の R-1 の、ある意味では2倍の売価となる商品群です。それでも、新しい顧客が購入しているところにやっぱり、私はこのプロバイオティクスのまだ可能性があるのではないかと理解をしているところです。ここはまだ、もう少し検証しながら進めることになりますけども、少なくとも、歯止めは23年度の中でしっかりかけられたと考えています。これから先、どこまで成長させられるのかは、確かに未知数のところはあるかもしれませんが、これ以外の、例えば、LG21 であるとか、脂肪対策ヨーグルトであるとか、こういったものについての潜在力みたいなものも、まだ十分に活かしきってないところがあります。これをトータルとしてどのようなマーケティングで引き上げていくのがポイントです。ここに、先ほどの松田から説明がありましたように、個別マーケティング、直接顧客に対して働きかけていくようなマーケティングを加えていければ、新しい成長が可能なのではないかと理解をしております。ただ、それはこの計画の中では、そんなに大きくは織り込んでいないと考えていただければと思います。

むしろ、デイリーはこの中計期間の中でトライアンドエラーをしながら、次の中計の段階でもう一度成長曲線にぜひ戻していきたいと考えているところであります。

松田：EPS2 倍のゴールドを除けば、なかなかプロバイオの新商品が出なかった。まだ具体的に申し上げられませんが、秋には新商品を予定しています。あるいは今、川村 CEO から出た LG 以外の商品についても、エビデンスを強化したものとか、新商品だとか、コピーを変えたものとか、たくさん秋には予定しています。

また、R-1 はおかげさまで、少なくとも業界の中では順調にきており前年をキープしています。それ以外のものも、もう一度、販促も含めて商品戦略を強化しながら、プロバイオ全体を大きく

伸ばすように、今年度から取り組む予定にしています。

Q-7-1-1

医薬品について、今年の上期に 70 億ぐらい経費を多く使って、下期に 100 億円ぐらい増益になるようなんですが、上期の経費増と、下期のコロナワクチンの増収の確からしさについて教えてください。

また、若年層では結構まだあると思うんですが、コロナは一巡しています。差し支えない範囲で、定期接種化とか、それに伴う人数であるとか、単価などについて教えてください。

A-7-1-1

小林：はい。ありがとうございます。今期については営業利益は 250 億の立て付けなんですけれども、ご指摘のように上期下期がだいぶ差があるんですね。上期、やっぱり研究開発投資が過去にないぐらい大きな費用を見込んでいることもありまして、利益は下期偏重になります。

下期は抗生物質や花粉症薬の需要期であることもあり、どうしても利益が下期の方に偏ります。コロナワクチンについては本当に不透明な部分はまだあるわけですけども、おかげさまで、コストタイプは順調に開発を進めております。既に変異株対応のデータを取り終えて、申請準備にかかっております。したがって、5 類になってから、迅速審査になるかどうかというのが一つの論点になるわけなんですけれども、私どもは秋冬接種のラインナップに加えられると見通しております。一方で、不活化ワクチン KD-414 の方を KM バイオロジクスでやっています。今 5,000 例の臨床試験をやっております、若干上市が遅れそうだとこのところでございます。

ただ、コストタイプの方は、生産数量で約 400 万バイアルを見込んでおります、それでどれぐらいの収益貢献かということは、具体的な詳しい数字は今申し上げられる状況ではありません。と申しますのは単価、それから接種カバーの領域、これまだ不透明な部分がございますので、400 万バイアルが全て出たとして、その収益の一部を見込んでいることをご理解いただければと思います。

ただ、一旦コストタイプが上市され、定期接種化されれば、接種環境が確かにどうなるかわからないにせよ、私どもは有効性と安全性にはかなりな自信を持っておりますので、当然選択される一番目のワクチンになると考えております。

Q-7-1-2

昨年、これがずれたことで、下期計画が 100 億円ぐらい下方修正されたと思うんですけれども、おそらくこれ単価が違うんで、イコールではないと思うんですが、かなりそれに近いぐらいの増益要因ってということが想定されているということよろしいでしょうか。

A-7-1-2

小林：そうですね。抗生物質の需要が前期は想像以上に強くて、コストタイプの未出荷分を全てカバーしたというのが率直なところです。

今期についても依然として主力の抗生物質の伸長は力強いものがあると考えておりますので、コストタイプの上市が若干遅れたとしても、今目標にしている数字は何とかやりとげられるんじゃないかと考えております。

Q-8-1

今、24年度のところでもコストタイプの話がありましたけれども、その先26年度までの伸びを見てもヒト用ワクチンの牽引が非常に大きいということで、こちらのドライバーについてももう少し聞きたいです。

具体的に例えば5種混合ワクチンの見通しですとか、あるいはインフルエンザワクチンというのはこの先どうなっていくのかですとか、こちらの見通しについてご説明をお願いいたします。

A-8-1

小林：クイントバックを発売したばかりです。この5種混合ワクチンは当社含めて2社でマーケットに出しています。今、マーケットに出ている4種混合ワクチンのクワトロバックとは品目転換をしながら、本格的に需要が拡大できるのが25年以降ですね。25、26年度で私どもはマーケットの一定以上を取れると考えています。24年は残念ながら、私どもの生産能力がまだそこまでいってませんので、初年度はそうでもないんですけど、26年度はワクチンの大きな収益源として見通しています。

それからインフルエンザワクチンにつきましては、不活化のインフルエンザワクチンの供給から撤退した企業が1社あり、マーケットシェアはわれわれが一定程度、獲得できていると思っています。海外からの新たなワクチンなど当初見込んでいなかったものが参入する状況ですが、私どもはしっかりした生産能力と、それから何しろマーケットにコミットする営業部隊が非常に信頼を得ていますので、ヒト用ワクチンは、コストタイプももちろん、それから不活化コロナワクチンもゆくゆくは上市できていると思っていますので、このくらいの目標値は達成できるのではないかと考えています。

Q-9-1-1

食品のROICの、特にその投下資本のコントロールのところをもう少し、お考えを教えてください。

スライドの21で、生産体制の最適化、固定費の正常化などのアセットの削減ってことも書かれていて、ここから3年間で国内の固定費の削減が95億円という形で、大きく利益の成長に寄与する

って形です。この中身というか、お考えっていうところをぜひ教えてください。

A-9-1-1

松田：23 中計で積極的に投資をしてきて、なかなかうまくいかなかったものに関しては、現在の環境、あるいはわれわれの販売力を鑑みた体制にすべく、速やかな対応をとろうということになります。

具体的にはここではお答えできないんですが、ROIC を意識しながら、あるいは生産体制の最適性というものを十分に考えながら、速やかな対応をとっていくと考えております。

Q-9-1-2

新工場や工場閉鎖について、もう既に発表されているところもあるんですけども、それ以外にも、いろいろその生産再編というところを考えられてるっていうことですかね。

A-9-1-2

松田：はい、そういうことです。

Q-9-1-3

わかりました。この固定費の削減 95 億円の中身についても教えてください。減価償却費は増える部分もあると思いますが、それが含まれているのか。それを除くと固定費の削減はどの程度見込まれるのかを伺いたいです。

A-9-1-3

松田：95 億円に減価償却費の増加も含まれます。具体的な金額は申し上げられませんが、既に発表済みの北海道の工場の投資のように、工場新設には古い拠点の統廃合も伴いますので国内についてはその削減効果を見込んでいます。

Q-10-1

人財に関する質問です。

スライドの 22 枚目に人的資本の話が載っています。この中で、現時点でのグローバルビジネス、あるいはグループ経営人財というのは、どのくらいの人員構成比があり、目標年度までにどのくらいの数字になりますか、定量イメージが欲しいです。

成長戦略との関係の中でこういった考えを持っているとか、ここに関する今回のスライドを出すに至った議論の状況を教えてください。

A-10-1

川村：定量イメージについては数字を持ち合わせていないので、考え方をご説明します。

今、喫緊の課題としては、やっぱりグローバル人財です。これにつきましては正直言いまして、多ければ多いほど良いという理解で取り組んでいるわけでありまして。これはリスクリングも含めて、国内の事業に携わっている人たちの中でも、グローバルな仕事に就いていただける方を増やしていくことも含めてです。

それから、キャリア採用を充実させていく中で、グローバル人財を採用していくという手段も講じながら、とにかくグローバル人財については拡大をしていく考え方でおります。

それから、グループ経営人財につきましては、これはある意味では既に当社の中でもそういう人財を養成してきているということではあるんですが、やはり経営人財としての質をより高めていくことがやっぱり大事だろうと思います。

経営人財自体は、結構交代をしていくわけです。つまり、一定の年齢になれば経営人財は卒業していくことがありますので、そこで新たに入ってくる人財に対して、経営人財としての質を高めるための取り組みを今、一生懸命やっている状況であります。

ここはグローバル人財のように多ければ多いほどいいというんじゃなくて、やっぱり質だと思っているんですね。良質なグループ経営人財を育成していくことが、企業のこれからの成長に対して必要だという認識を持っております。

女性の採用比率であるとか、キャリアの採用比率であるとか、こういうことについては多様性という観点の中で取り組んでいくわけですがけれども、グループ経営人財につきましては、量ではなくて、いかに質を上げていくかということ、全社の課題の中で取り組んでいるということでございます。

以上