

## 明治ホールディングス株式会社 2025年3月期 決算説明会（質疑応答）

2025年5月12日（月）10:30 – 12:00

### 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）
取締役常務執行役員 CFO	菱沼 純（以下、菱沼）
K Mバイオロジクス（株） 代表取締役社長	永里 敏秋（以下、永里）
（株）明治 取締役副社長	八尾 文二郎（以下、八尾）

\*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。

### Q-1-1

まずは川村さん、今までご指導、ご鞭撻いただきまして、本当にありがとうございました。松田さん、これからもよろしくお願いいたします。

その中で松田さんにぜひご質問させていただきたいのですが、改めて今、この明治という会社において、どういうところに課題を感じていて、どこで松田さんの色を出していくのかについて、教えてください。

併せて海外戦略についてもぜひお伺いしたいです。改めて、御社が考えている海外戦略でのコアコンピタンスはどこにあるのか。どういうところに海外展開を模索していくのかという点をぜひ教えてください。

### A-1-1

**松田**：明治グループの課題についてですが、先ほど川村あるいは菱沼から説明をさせていただいたとおり、ROEが伸びていないことが大きな課題だと思っています。

これにつきましては特に食品が低迷しているという点で、一つは当然のことながら売上、それから純利益を上げなきゃいけないと。ここ数年、新商品等が出てきていなかった。あるいはメインのプロバイオティクスの低迷がありましたが、ここにきて新商品が発売され、プロバイオティクスについても復活してきているので、今後、しっかりと利益を上げていきたいと考えています。また資本効率の面では、これも先ほど説明があったように ROIC マネジメントの手法を使いながら、良い悪いを明確にしていくこと。これも皆、頭の中では分かっているが、今まで潤沢にキャッシュがあった中で投資をしてきた経験もないので、ROIC など投資効率について考え、芳しくない場合に機動的な判断を実施することができなかった。この点は深く反省しております。この点で言うところの2年、3年ぐらいは、それじゃいけないということで、しっかりと現状を見て、駄目なものは除却しようということで、生産ラインの統廃合、除却、あるいは工場の統廃合に手をつけてきております。それを徹底することによって ROE は改善してくると思っておりますし、これにより中計を達成できると思っております。

海外のご質問については、26 中計、今期で2年目にきていますが、コンセプトは「変える」ということで、その一つに「市場を変える」があり、海外戦略をもっと推し進めていこうとしています。これは食品、医薬品ともにやっけていこうということで進めてきています。

医薬品については先ほどの統廃合等については既に一定程度実施しており、これからは、さらなる海外展開や、もともと強いところをさらに伸ばしていこうとしています。食品については、特に中国事業において、中国の経済状況の悪化や、われわれ自身の取り組みのまずさがありました。失敗したことについては深く反省をし、今後は、明治の独自の技術をもって新しい価値観を提供していきます。特に中国事業の問題である損益の悪化については、リバイバルプランを徹底して、完遂していきたいと考えています。

反省はしておりますが、ただそこでひるむことなく、海外展開については買収等々も含めて積極的に取り組んでいきたいと思っています。CFO が中心になって財務体質をしっかりと確保、確認しながら、その中で成長に導くような投資をやっていきたいと思っています。

### Q-1-2

食品セグメントにおいて、ここから海外で M&A を含めて検討していくという話だと思うのですが、海外で御社の戦略を展開していく上で、どういうところがコアコンピタンスになるのでしょうか。やみくもに M&A をするわけではないということも理解しておりますが、中国の現状も踏まえて、どういうところに御社のコアコンピタンスを見出して、どういうところで海外で勝っていけると考えているのか、ぜひ教えてください。

### A-1-2

**八尾：**一つは独自技術が発揮できることです。中国は、今は若干うまくいっていないですけども、変えるつもりはございません。明治独自の価値をグローバルにお客様に提供していくのが大前提であって、M&A にしてもシナジーが発揮できる場所を M&A していく。この前提は変えるつもりはございません。

ただ今まで、私もグローバル担当を長くやってきましたけれども、一点、若干欠けているなと思うところは、ケイパビリティといいますか、組織能力が明治の中には若干不足している部分があるかなと思っています。

例えば、今のグローバル事業でうまくいっているアメリカはローカルスタッフ、これは M&A によって取得した会社を中心に組み立てていますので、CEO は本社から出していますけれども、COO、CFO は現地ローカルの優秀な人材です。

また、CP メイジタイのデイリー事業の合併会社でございますけれども、これも工場のもので作りはわれわれが担当していますが、マーケティングと商品企画等は CP メイジ側が担当しており、非常にローカルに根づいた事業を展開しています。

そこのところは、まだ不足しているところがありますので、今後、外部人材を積極的に登用していくことと、M&A に関してもケイパビリティを獲得できるようなものがあればいいなと。これはまだ具体的なものがあるわけではございませんけれども、そういったところを中心に組立てをしようと考えています。

### Q-2-1

説明会資料 11 ページのところでお話をお伺いしたいです。数量増につながる施策、単価アップにつながる施策が、過去 3 年を振り返るとなかなかうまくいかなかったのではないかと思います。過去を振り返って、これらの施策がうまく機能しなかった要因、反省点をどのように分析されて

いるのか。今回、改めてこの資料を出されたということは、その点を強く意識されているあらわれだと思うのですが、今後どのように二つの軸を回していこうとされているのでしょうか。

### A-2-1

**松田**：過去の反省について、一番大きなものは値上げのタイミングが遅れた点にあります。また単価アップ額についても未達だったと思っています。3、4年前ごろからエネルギーコスト、そして原材料コストが上がり始めました。原材料高騰は、今までの経験からすると、一つのカテゴリに対してのみで、その他は上がらないという傾向にあったのですが、ここ数年は、全てのカテゴリで上がっているという状態です。これに対する対応ができなかったこと、対応が半年ずつ遅れたということが反省点です。

さらに言うと、従来は、大体1回コストが上がったら、しばらくは上がらないでいて、その上がらない間に過去に上がったコストを吸収できていました。しかし、この直近の状況としては、1回コストが上がって、さあそれを吸収するぞといった段階では、さらにコストが2倍も3倍も上がり、それを吸収している時期にまたさらにコストが上がってくる。結果的に半年ずつ対応が遅れたのが今回に結びついていると思います。

24年度はあまり原料相場が上がらず、コストを吸収できると思っていたのですが、やはり24年度も継続して大きく原材料コストが上がりましたので、その部分がまだまだ吸収できていないとみております。

物量の回復については、今までの経験ですと3カ月で上げられるのが普通で、4カ月経っても物量を戻せないのはマーケットの責任だと申しましたが、足元では色々なカテゴリの商品が値上げされてしまっていることで、業界全体で回復が非常に厳しかったと思っています。

その間、値上げを吸収するために、新商品だとか、あるいは新しい価値を付加することについても手が回らなかったことで、物量の回復ができていなかったと思っています。

その点からすると、去年辺りからは新商品の投入や、あるいは値上げする商品についても、新しいコンセプトを付加することができており、復活はしてきているのではないかと考えています。

**八尾**：今後、どのように対応を変えていくのかについて、私からご説明差し上げます。

今、松田が申し上げたとおり、ここ数年は正直、大幅な原材料費アップに対応するための価格対応、値上げに追われてきました。それでもまだ半年遅れというかたちで、なかなか新たな価値を創造するところまで手が回らなかったのが、正直なところだと思います。

ただ現在は、定常的に価格改定がマーケット側でもほぼ受け入れられてくるようになったとみておりますので、今後も原材料費は上がっていくと思いますけれども、定常作業の中で価格改定を実施する体制が、ようやくとれたかなと思っています。

ただし、棒上げの値上げだけだと商品価値を毀損していくことに相対的になりますので、価格を

上げさせていただくと同時に、新たな価値を付加していく。それから価格改定に耐えられない商品も正直出てきますので、そういうものについては新たな商品と入れ替えていくといった対応、商品のいわゆるスクラップ&ビルドも積極的にやっていかなければいけないと思っています。

それからもう1点、大事なところと言いますと、昨今インフレ基調ではありますが、国内の需要と供給の関係からすると人口が減って、供給量は変わっていない、むしろ多くなってくるという点で、デフレの要素が全く排除できているかというところもそうでもないところもあります。

従いまして、ある程度価格弾力性についても競争力を持ったかたちで、既存商品のオペレーションをかけていくことも、今後はますます重要になってくるものと考えています。

商品価値を上げていくことと、コスト競争力を強化していく。この2本軸で、今後の対応を図っていきたいと考えております。

#### Q-2-2

以前より「付加価値品、プレミアムを強化する」というメッセージは強く受け取っていたのですが、今のお話だと「コスト競争力もより高めて、メインストリームのところについてもしっかりシェアを取る、シェアを維持していく」というメッセージでしょうか。

#### A-2-2

**八尾：**コスト競争力強化は単純なコストダウンだけではなくて、どちらかというところと研究開発、調達、生産、物流に至るまでのプロセスのリーン化といいますか、効率化を全てのところで図っていくことを考えています。

ですから、これはどの商品が問題でどこをもうかるようにしようというよりも、社内全体の固定費の話ですね。売上高対固定費比率を下げっていく取り組みをしていけば、必ず全事業、全商品に良い影響が出てきます。今の収益構造を筋肉質にしていくこと、今の収益力が低い事業も、一定の収益が出るようなかたちで固定費比率を下げっていく、そういう考えの発言と捉えていただければと思います。

#### Q-3-1

25年度の国内のプロバイオとカカオに関してお伺いしたいです。

大幅値上げしている中でのチョコ、あとプロバイオにおいても4Qも好調なトレンドだったと認識しています。一方、25年度はその効果による増益効果といいますか、トップラインの伸びを限定的に見られている背景についてお伺いしたいです。

### A-3-1

**八尾**：プロバイオにつきましては、おかげさまで好調を維持させていただいています。ただし、24年度4Qの好調は、インフルエンザの流行と、国内の医薬品がかなり不足するという特殊な環境下でもあったというのが正直なところです。

25年度は、計画上は減収計画ですけれども、決して、今年度の実績を下回る方針でやっていくということではありません。これは社内ではかなり発破をかけて今年度の実績を上回るようにやっていこうという指示は当然出していくことになります。24年度はさすがに追い風が強過ぎたので、その分を補正させていただいているということでございます。

それからカカオ事業につきましては、国内は非常に順調でございます、25年度も国内は非常に伸びる計画を組んでございます。ただアメリカの「ハローパンダ」が非常に好調である一方、さらに大きくするために、生産能力の増強の投資ですとか、マーケティングの投資をより多くかけていく予定です。スパイラルアップしてもっと大きなビジネスにしようという、踊り場的な発想ということで、売上自体は伸びる計画にしていますけれども、収益面ではどうしても償却負担、能力をかなり大きめにかまえます。それからその能力に合ったマーケティングをかけていくことで、マーケティング投資増で、利益が減少する計画で組ませていただいているということでございます。

これはあくまで踊り場ですので、26年度についてはまた大幅に伸ばしていく計画になろうかと思っています。

### Q-3-2

短期的な質問で恐縮ですが、この4月に入ってから、インフルの特需の剥落もあったりして、プロバイオのモメンタムが実際に落ちてきているのでしょうか。カカオに関し、国内は25年度も伸ばせる計画とのこと。今後、追加の値上げも行っていく中で、26年度、仮に原材料高騰が落ち着いた際には、そこの効果がより大きく発現できるのでしょうか。

### A-3-2

**八尾**：プロバイオにつきましては、おかげさまでいったん上がったものが、そう一気に落ちることはないとみています。上がったまま徐々に剥げ落ちていくということですので、昨年度と比べると、4月もまだ好調を維持したままで推移しています。

カカオにつきましては、値上げをさせていただいても、需要は比較的ついてきている現状でございます。また、新商品「生のとき」など、新たな価値提案も並行して行っていますので、非常に良いサイクルで回っているのではないかという認識です。

26年度については、原材料高騰が一段落したときによりもうかる構造になっているのかについては、やはり周りとの競争の中でやっていますので、原材料コストが大幅に下がったときに価格を

どうするのかは、そのときの状況を見きわめ、数量を取りにいくのか、今のままの状態ですufficientなのか、そのときの状況で判断させていただければと思っております。

### Q-3-3

価格のところに関して、今後、原材料コストが落ち着いたタイミングでは、価格を下げることも検討されていらっしゃるかと、そういったニュアンスでしょうか。

### A-3-3

**八尾**：今から方針を決めているわけではございません。ただ先ほど申し述べたとおり、マーケットは全部競争ですから、同じ価値のものを他社が大幅に安く出していくようであれば、それなりの対応は必要だとは考えます。私どもの商品力がそれよりも勝っていて、ある程度の価格差がついてもうちの需要はしっかりと喚起できるということであれば、ほかの対応になろうかと思いません。そのときの競争環境を見て、的確に判断したいと考えています。

### Q-4-1

キャッシュフローについてお伺いします。説明会資料だと 24 ページ、25 ページでキャッシュフローや還元についてご説明いただいたかと思えます。

24 年度の営業キャッシュフローが前年度に比べて結構下がったのは、政策保有株の売却の関係でよいのか、ほかに何か要因があったのか。そもそも営業キャッシュフローの水準としてはどういようご評価なのでしょう。また 25 年度はかなり設備投資が増えていく中で、フリーキャッシュフローのマイナスが拡大していくと思いますが、これは中計に則っており、中計策定時との変化はないのでしょうか。

フリーキャッシュフローのマイナスがあるので、このタイミングで自社株買いは見送られたのでしょうか。自社株買いは今回のタイミングで出されるのかなと思っていたので、キャッシュフローの捉え方を教えてください。

### A-4-1

**菱沼**：24 年度の営業キャッシュフローは、前年に比べて 390 億円ほど減っております。これの主な要因は、一つは原材料費、棚卸資産の増加です。これは単価と量と両面で増えています。それから消費税と法人税、これは 23 年度に政策保有株を売った関係等々を含めて、税金関係の費用が増えたことで、23 年度に比べて営業キャッシュフローが減っております。

25 年度のフリーキャッシュフローがマイナス計画という点について、営業キャッシュフローのベースは 24 年度、25 年度、ほぼ同水準を見込んでおります。一方で、25 年度は投資の支出が増えます。これはご案内しているとおおり、食品では神奈川、それから北海道の新工場の投資が本格化

すること。それから医薬品ではペニシリン原薬の製造設備やワクチンデュアルユースの設備投資がかさむこと。この投資額も人件費、資材高騰により上がっている状況で、こういう数字です。キャッシュフロー全体としては、棚卸資産ですとか投資額が増えていくことも踏まえて、経常的な投資の優先順位をつけることをただ今、検討している状況でございます。

それから最後にありました自社株買いの話でありますけれども、これにつきましては中計の方針でもご説明しておりますけれども、株価の状況、あとキャッシュの状況、利益の状況を見ながら機動的にやっていく方針に変更はございません。

今回につきましては棚卸資産に係る原材料コストが非常に上がっている状況、それからアメリカの関税施策によって、非常に先行きが不透明だということもございまして、このタイミングではないという判断をしたということでございます。

#### Q-5-1

中国事業のグループ内での位置づけについて教えていただけたらと思います。

今回、リバイバルプランというかたちで25年度のご計画として、中国の赤字縮小をお示しいただいておりますけれども、このプランはしっかり実行していけるのかという点と、26年度以降、中期的に見て、グループ全体として収益貢献していけるのかどうかについて教えていただけますでしょうか。

#### A-5-1

**八尾：**リバイバルプランにつきまして、24年度は計画どおり進行しております。ただし、このハードルが年を追うごとに高くなっているのも事実です。24年度で良質な売りに絞り込んで、25年度では良質な売りを拡大して行って、限界利益を増やしていくフェーズに入りますので、ここが一つの正念場です。

26年度で、デイリー事業においてEBITDAベースでプラスマイナスゼロ、中国事業トータルでプラスということについては、今も考えは全く変えておりません。25年度の限界利益増の幅がどのくらいいくのかが一つの大きなポイントになるかと思えます。

ただ、事業を良くするには限界利益を増やすか固定費を減らすかで、この両方でしかやりようがございませんので、限界利益増の計画が若干計画を下回るような状況になりますと、固定費側でしっかりと調整していくやり方になります。26年度の最終目標については、そういったかたちで対応していきます。

24年度ベースでは約70億円の赤字がございまして、これを解決するだけでも収益上は70億円プラスで出てきますので、これについてはぜひともやり遂げる。これが私に与えられた使命だ感じておりますので、これを完遂することに変わりはございません。

それから今後の明治のグローバル成長の中で中国をどう位置づけるかというご質問ですが、今後

のグローバル事業をけん引していくエリアが中国かということになりますと、やはり今の経済情勢をふまえると議論があるところでございます。今後の明治のグローバル事業において、どのエリアを中心に据えてということについては、別の機会に改めてご説明させていただきます。

ただし、中国の損益改善については完遂していくということを今日のところはご理解いただければと思います。

#### Q-6-1

ニュートリション事業について、国内は24年度4Qがかなり厳しく、価格競争も含めて売上も厳しかったと思います。25年度は下期にかなりリカバリーをする計画になっていると思いますが、先ほど構造改革も含めて、抜本的なところを検討されるようなお話もあったので、どのような事業の改善、見直しを持っていらっしゃるのかをお願いできますでしょうか。

#### A-6-1

**八尾：**ニュートリション事業は大きく三つに分かれており、一つは乳幼児を中心とした粉ミルク事業、それから二つ目が「ザバス」を中心としたスポーツニュートリション事業、それから三つ目につきましては、流動食等の高齢者栄養事業で構成されています。

課題という点では、3番目の高齢者の栄養については順調にきておりますので、今のところ大きな課題はないという認識を持ってございます。

2番目のスポーツニュートリション事業は、飲料タイプの「ザバスミルク」と、パウダータイプのものと大きく二つに分けられるのですが、飲料タイプについては非常に順調に伸びている状況でございます。ただ、パウダータイプにつきましては、原材料コストが非常に高く推移しています。もともとプレミアム価格帯で勝負させていただいていた中で、原材料費アップに伴って価格改定を順次させていただいた結果、若干高くなり過ぎたところがないわけではありません。インターネット上では安い商品もかなり出回っていますので、それらとの価格差からすると、数量増が想定よりも下回ったことは事実でございます。この辺の対応をどうしていくかが大きなポイントになろうかと思えます。

一つは新たな価値をもっと訴求して、価格に見合ったものを作っていただくのが当然ですが、先ほど申し述べましたように、コスト競争力をバリューチェーントータルで強化することによって、ある程度の価格弾力性を持てる事業にしていくというのも一つの考え方です。それから、入り数、容量ですとかで、多少値ごろ感の出るようなものに変えていくことも考えています。

これは先ほどの、乳幼児用粉ミルク事業でも同じようなことが言えます。こちらでも原材料コストアップに伴って価格を改定させていただいて、価格が高い水準で維持されているところがあります。これは先ほどのザバスと同じで、新商品を投入する、新たな価値を付加する。それからコスト競争力を強化するところが、国内について大きなポイントになろうかと思えます。

乳幼児用粉ミルクについてはもう一つ、インバウンド需要が想定以上に落ちたところがございます。以前よりそうした傾向はありましたが、主に中国の需要が24年度4Qに入り顕著に表れたことによるものです。

中国は、もともと日本からの正規の輸出ができないエリアでしたので、中国の方々のインバウンドオンリーで成り立っていた事業領域でございます。中国の国内製品の品質が向上したことが主な要因であろうと分析はしておりますけれども、これが一時的なものなのか、今後も続くのかは、慎重に見きわめをしていく必要があると考えています。

今後の対策としては正規の輸出ができるエリア、例えばベトナム等は非常に好調に伸びていますので、東南アジアを中心とした輸出国を増やししながら、需要拡大により事業を立て直していくことを本筋に置いてまいります。

#### Q-6-2

抜本的な構造改革をとおっしゃっていられたのは、パウダータイプの「ザバス」なのか、乳幼児用粉ミルクでしょうか。抜本的な改革というイメージが持てなかったのですが。

#### A-6-2

**八尾：**抜本的な改革というよりは、全社的な取り組みとしてのコスト競争力強化になろうかと思っています。どこの事業、どこの工場をどうというよりも、全体的に無駄がまだあると思っていますので、そこを適正にリーン化していくことで、最終的には食品セグメントのPLの売上高固定費比率に収斂させていかなければと思っています。それが結果的に各事業の競争力、価格弾力性、収益率の向上につながると 생각합니다。

具体的な取り組みをするときには、ここの工場のこれをどうするとか、当然それは中ではやっていくことにはなるとは思いますけれども、今の段階では具体的に言及するレベルにございませんので、この程度のお答えでご容赦いただければと思います。

#### Q-7

医薬品セグメント、説明会資料23ページのME3183の開発計画についてです。どのように再検討されるのでしょうか。トランプ政権の動向も踏まえた米国市場の不確実性や、乾癬治療薬の競争激化によるものなのでしょうか。それとも治験コストの高騰でしょうか。

#### A-7

**小林：**ME3183は、米国、カナダでフェーズ2を完了しております。試験自体は大変うまく進捗しました。しかし、ご承知のようにPDE4阻害薬は、乾癬の治療薬としては、モダリティとしては今多く使われている「アプレミラスト」と同様です。それよりも若干効果も安全性も高いプ

ロファイルで開発を進めておりました。

ただ、乾癬治療領域は非常に技術革新の進み方が速いということで、IL-23 の経口薬が開発されています。これは抗体医薬で今、注射で行われている非常に性能の良いものがあるのですが、その経口薬の開発がわれわれの想定以上のスピードで進んで、来年にも上市されるという市場環境になりました。

こうなりますと、こういう革新的な医薬品が出た後の乾癬症治療薬のニーズが非常に大きく変わるだろうということで、いったんここは PDE4 阻害薬の乾癬におけるポジショニングを再調査して、この効能以けるのか、それとも突発性肺線維症ですとかほかの効能のチャンスもあるので、そこを再度リサーチして組み直すか、こういう状況でございます。

#### Q-8

医薬品セグメントについて、26 中計で 400 億円というのが目標になっています。説明会資料、20 ページのように、事業ごとの組換えはしていますけれども、ハードルとしては決して低くないと思います。達成に向けて、何が中計策定時と変わってくるのか。達成に向けた見通しについてご回答ください。

#### A-8

**永里**：医薬品事業としましてはこの 4 年間を見ますと増収増益、きれいに右肩上がりで成長してきております。

感染症、ワクチン、この部分は基盤的な医薬品でございまして、国内を見ましても、高齢化社会の中でさらに伸びていこうとみております。かつ薬価改定もございませんので、しっかりと伸長させていけるだろうと考えています。

加えて海外については、特にアジアに拠点を多数持っております。この 4 年間を見ましても、海外子会社も順調に増収増益を果たしております。感染症領域につきましても、当然アジアの国々は伸長していますし、人口も増加しておりますので、こちらもしっかり売上、利益に寄与していこうと捉えています。

またここまで開発を進めてきて、新薬として発売できております「レズロック」とか、5 種混合ワクチンの「クイントバック」、エーザイ様に販売をお願いしています抗パーキンソン薬の「エクフィナ」。この辺も順調に売上、利益が増えてきております。これに加えて、大正製薬様から導入します不眠症治療薬も 26 年度は 1 年間、通期で寄与するだろうとみております。この 26 中計の営業利益 400 億円はなんとか達成していきたいと考えている次第でございます。

#### Q-9

従前は中計最終年度に向けて、段階的に営業利益を伸ばす計画と伺っていました。今期の7%増益のガイダンスは、従来のご発言に比べると弱いように見えています。この理由を教えてください。25年度が保守的なのか、来期に向けての準備期間なのか。また、26年度に残り約3割、営業利益が伸びる計画になりますが、この理由について今言えることがあれば教えてください。

#### A-9

**八尾：**中計の見通しにつきましては、中国の損失を今70億円ぐらい抱えていますので、それをブレイクイーブンまで持っていくことによって、大きな損益改善が図れるのが1点あります。

加えて、これまで価格対応で後手に回っていましたが、明治独自の新しい価値を提案した新商品が、25年度も一部出ますし、26年度にかけても積極的に投入することによって、数量が落ちた部分をリカバーしていきます。今後は新たな価値を提供するという意味で、積極的に挑戦できる環境が整ってきたということでございます。

さらには、繰り返しになりますけれども、これらを全体で支えるコスト競争力強化ということで、固定費削減の取り組みも、全社横断でやり、26年度ぐらいにはそれなりの効果を発揮できるのではないかと見ています。これらを三つ合わせて、中計の達成に向けてしっかりと頑張っていきたいと考えてございます。

**松田：**八尾、永里からお話をさせていただいたように、食品、医薬品の両事業会社が、しっかりと中計に向けて着実に実行することが大切であると思います。

確かに24年度は、対外発表に対して未達でありましたが、これにつきましてはこの不確実性の時代にあって、当初予定していなかったもの、医薬品についてはワクチンの問題、あるいは食品についてはニュートリション事業のインバウンドの問題など、全く想定していない変化があった上でのことでございます。これに対してはしっかり対応したいと思っています。

また逆に言えば先ほど永里、八尾から説明させていただいたように、当初中計にないようなものについても、プラスアルファの要素として入っておりますので、この辺をしっかりと組み合わせながら、中計の目標については、確実に実行、そして成果を上げるように取り組んでいきたいと思っております。よろしくお願いたします。

以上