

明治ホールディングス株式会社
ESG ミーティング（第一部 質疑応答）

2025 年 2 月 28 日（金）15:00 – 16:00

登壇者

代表取締役社長 CEO

常務執行役員 CSO

川村 和夫（以下、川村）

松岡 伸次（以下、松岡）

* 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

5 および 6 ページの人財戦略について、数的にどういったところを目指していくのか教えてください。人財戦略により、6 ページ目にあるようなエンゲージメントの満足度、肯定回答率みたいなところにつながっていくのか、収益性が高まっていくのか、それとも別の KPI を高めていくことを念頭にやられているのか。

また、人財戦略そのものについて、御社が目指すものを実現、体現していくのか、もしくは、他社の事例などを参照しながら御社がより先進的だと思っているような企業をベースに人財戦略を整えているのか。どういう策定をして何を成し遂げていくのかを教えてください。

A-1

川村：具体的な数字ということより、やはり人財そのものの能力をいかに高めていくのかに尽きるのではないかと思います。

エンゲージメントも一つの KPI になるとは思いますが、やはり人財そのものの質をどう高めていくのかということ。これは、それぞれの企業様が問題意識を持ちながら取り組んでいる事柄ではないかと思っておりますので、他社様がどうだということではなくて、あくまで私どもの人財の質的向上を目指していくということが一番のターゲットであります。

制度改革につきましては、いよいよ 25 年度より新人事制度の実行フェーズに入ります。特に管理職については、ジョブ型という今までの職能資格制度からだいぶ大きく変更した形で制度設計しており、こういう制度自体をスタートさせていくことも大事だと考えています。

当然、管理職層だけをターゲットにしたことではないので、一般社員についても今回の新しい人事制度によって変更される部分が出てくるわけでありまして、とりわけ管理職層についてはジョブ型を導入する中で、いかに社員の人たちにその制度自体をしっかりと理解してもらうかが肝要だと思います。

併せて、これは一般論の話でありますけれども、こうした制度を適切に運用していくためには、評価制度の充実が欠かせない極めて大きな事柄になってまいります。ここについてもさまざまな仕掛けを取り込み、従来までの取り組みにさらに適正な評価を取り入れながら、現場で浸透させていくための制度設計をしていきたいと考えております。トライ・アンド・エラーを繰り返しながら進めていくことになろうかと思いますけれども、最終的には最大の資本である人財の質をいかに高め、活力をいかに高めていくのかに尽きるのではないかと考えております。

Q-2-1

ROESG についてお伺いします。統合報告書などで 2020 年から見ていますと、3 年平均でだんだん下がっている傾向にあると思います。ESG でこれだけいろいろな取り組みをされていても ROE に結びついていないことが懸念されます。この点、どのようにお考えでしょうか。

A-2-1

川村：ROE と ESG 双方を同時実現することが企業としては大変重要と考え、ROESG という目標を掲げています。

ROE は財務的な指標なので、自己資本を減らし最終利益を積み増していかないことには改善しません。一方、ESG は社員それぞれが意識を持って指標に対して改善していく取り組みを進めていかなないと成功しないと考えております。

ROE の低下についてはご指摘のとおりで、我々も問題意識を強く持っております。2026 中計の中で、事業成長力をどう取り戻していくのかを最大のテーマに取り組んでおり、初年度としては、前年に比べて改善に向けて進捗していると認識しております。

ただし、長期的目線では、かつての 2016 年、2017 年頃の ROE の水準に対して劣後していることは事実です。今中計の中でも、最終目標は 9.5%以上ですが、やはり 10%台に回復をさせたいと考えております。

Q-2-2

質の高い ESG 経営というのはバリエーションにも関わっており、ESG の取り組みが ROE にも結びつき、全体の評価にもつながると考えております。

もう一点、役員報酬について、業績連動報酬の中に ROESG の要素が含まれているかと思います。ここは目標がちょっと低いのかなというふうにも考えられますので、ここはぜひ、ガバナンスの観点で考えていただければと思います。

A-2-2

川村：私どもの報酬体系というのは固定報酬と、変動報酬としての業績連動報酬と株式報酬で構成されております。この株式報酬に ROESG の達成度を連動させています。業績連動報酬が大きな比重を占めており、だいたい他社様と同じような体系をとっているのではないかなと思っています。

株式報酬の構成比は、報酬全体の 2 割程の比重になるのではないかなと理解しております。従いまして、業績連動報酬の比重が高く、そちらでも ROE につながる ROIC を指標としてしっかりと運用しております。

以上