

明治ホールディングス株式会社 ESG ミーティング（第二部） 対談 & 質疑応答

2025 年 2 月 28 日（金）16:00 – 17:00

登壇者

株式会社ファームノートホールディングス 代表取締役 小林 晋也（以下、小林）

株式会社 SDG インパクトジャパン 代表取締役 Co-CEO 小木曽 麻里（以下、小木曽）

社外取締役 ピーター D. ピーダーセン（以下、ピーダーセン）

常務執行役員 CSO 松岡 伸次（以下、松岡）

※モデレーター

IR 部長 田中 正司（以下、田中）

※本資料は、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。

登壇

本日の登壇者のご紹介



株式会社ファームノートホールディングス
代表取締役 小林 晋也 様



株式会社SDGインパクトジャパン
代表取締役Co-CEO 小木曾 麻里 様
※当社ESGアドバイザーボードメンバー



明治ホールディングス株式会社
社外取締役 ピーター D. ビーダーセン
※当社ESGアドバイザーボードメンバー



明治ホールディングス株式会社
常務執行役員CSO 松岡 伸次

田中：最初に、皆さまの経歴をご紹介します。

小林晋也様：株式会社ファームノートホールディングス代表取締役であり、酪農 DX のリーディングカンパニーとして、クラウドを活用した牛の群れを管理するシステムなど、酪農畜産向けのさまざまなソリューションを提供されています。自社牧場での次世代酪農の実践などを通じて、事業を通じた社会課題解決の取り組みに注力されています。

小木曾麻里様：株式会社 SDG インパクトジャパン代表取締役 Co-CEO として、ESG エンゲージメントファンドやインパクトファンドの設立・運営をされています。サステナビリティに関連したファイナンスにも幅広く携わられ、グローバルな企業、団体での知見をお持ちのことから、弊社の ESG アドバイザリーボードのメンバーをお務めいただいています。

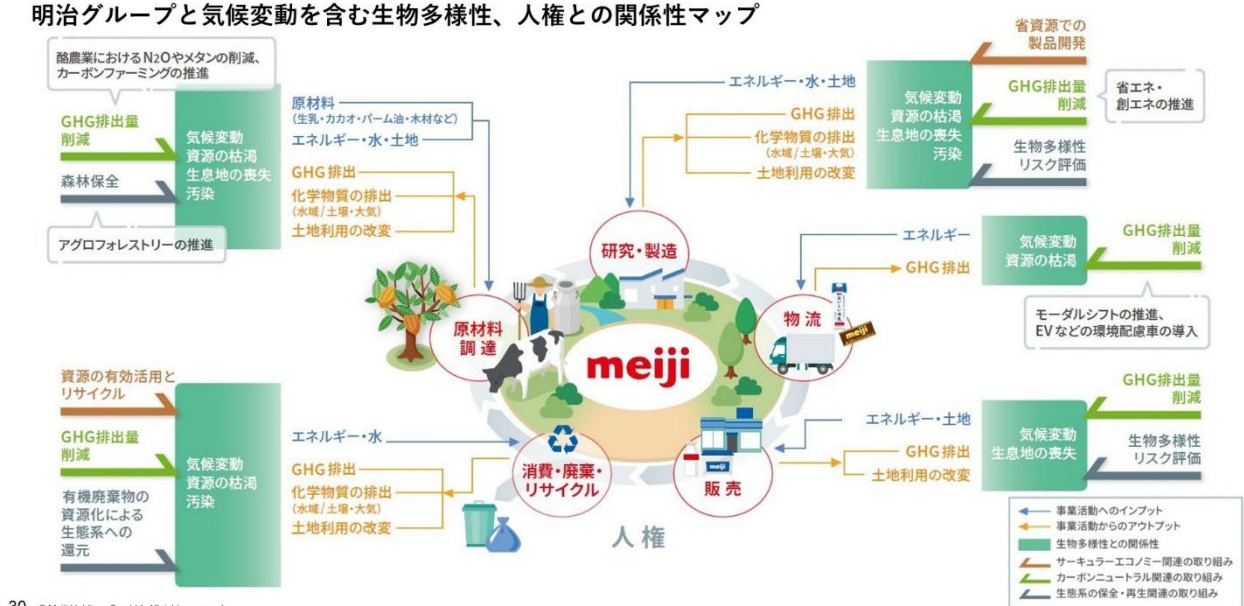
ピーダーセン社外取締役：2000 年頃から企業のサステナビリティ経営に携わり、多くの日本企業のサステナビリティ戦略の立案、推進の支援を行われています。2021 年からは弊社の ESG アドバイザリーボードに参画いただき、2022 年からは社外取締役にも就任いただいています。

松岡 CSO：2019 年より弊社のサステナビリティ推進部長を務め、昨年 6 月に CSO に就任しています。

1. 明治グループの酪農におけるサステナビリティの考え方

健康にアイデアを
meiji

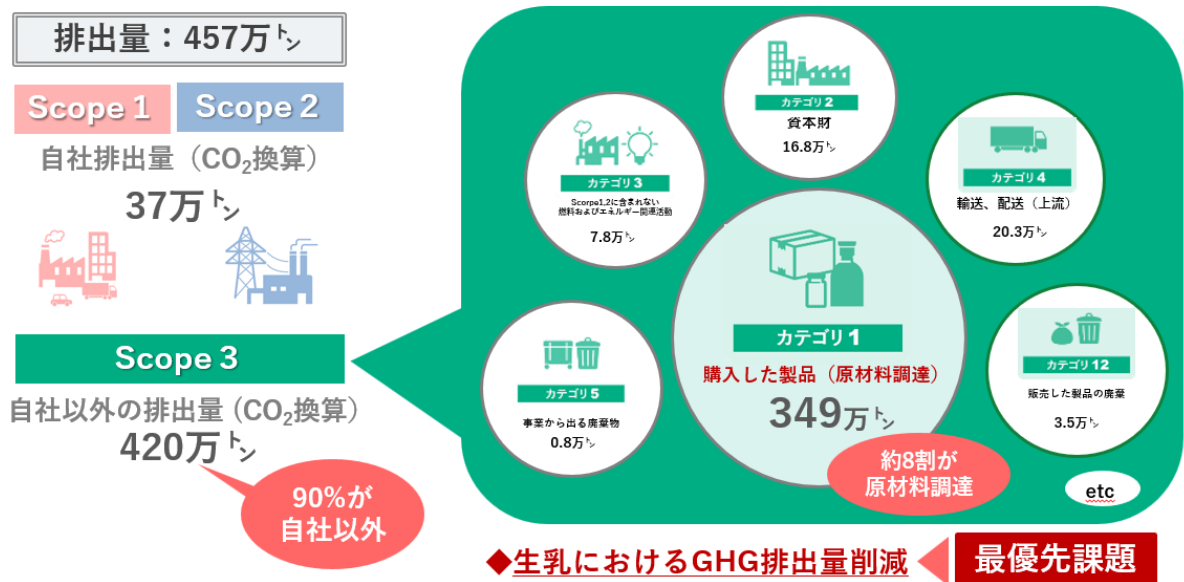
明治グループと気候変動を含む生物多様性、人権との関係性マップ



田中：まずは、明治グループの酪農におけるサステナビリティの考え方についてです。2026 中期経営計画では 12 のマテリアリティを掲げています。その中の一つである気候変動は、環境関連のマテリアリティとして最も高い位置に設定しています。明治グループにとっての気候変動対応をどのようにお考えですか。

明治グループのGHG 排出量の内訳（国内）

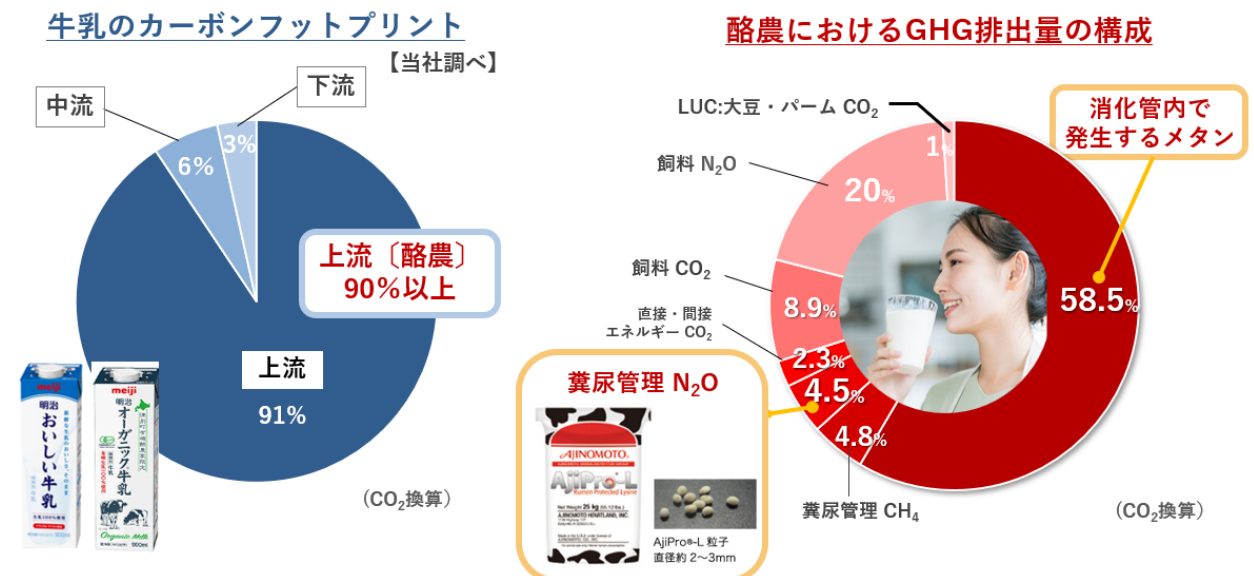
健康にアイデアを
meiji



7 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

牛乳におけるGHG排出量の内訳

健康にアイデアを
meiji



8 © Meiji Holdings Co., Ltd. All right 出典：国連食糧農業機関およびグローバル・デリー・プラットフォーム「気候変動と世界の乳牛セクター 将来の低炭素社会における酪農乳業セクターの役割」（2018年）

松岡：明治グループの日本における GHG 排出量 457 万トンのうち、スコープ 3 が 9 割を占め、さらにそのうち、原材料由来のカテゴリ 1 が約 8 割を占めています。

また、牛乳のカーボンフットプリントでは、サプライチェーンの上流、つまり酪農における GHG 排出量が約 9 割を占めています。また、酪農における GHG 排出量の構成のうち、消化管内で発生するメタン、つまり牛のゲップによる呼気メタンが 6 割弱を占め、糞尿由来の一酸化二窒素が 5%を占めています。従って、酪農分野における GHG 排出量削減が明治グループにとって最優先課題です。

ピーダーセン：日本の酪農が危機に直面している中、温暖化対策を進めるためには、酪農家の生産性や経済性を配慮しなければなりません。これらを同時に達成することは非常に難しいことですが、明治グループはそれらを解決できる好位置にいるのではないかと思います。期待と可能性を感じています。

田中：温暖化対策に関して明治グループが現在進めている取り組みについて、進捗などを紹介していただけますか。

味の素(株)との協業によるビジネスモデルの展開

健康にアイデアを
meiji



松岡：こちらは、これまでご説明してきた味の素さんとの協業によるビジネスモデルです。現在、この取り組みを実施している乳牛の数は 3,000 頭になります。今後、このビジネスモデルを多くの酪農家に拡大し、2026 年度には 1 万頭以上に拡大したいと考えています。

呼吸メタン削減飼料「ボベアー®」による GHG 排出量の削減

健康にアイデアを
meiji

24年5月、DSMフィルメニッヒ社
(スイス)と呼吸メタン削減飼料
「ボベアー®」の利用によるGHG削減
の取り組みに関する基本契約の締結

dsm-firmenich ●●



牛 1 頭 1 日当たり、
小さじ 1/4 杯の ボベアー®
を与えることで
呼吸メタンの排出量を
約 30%削減



世界 67 カ国で
乳牛、肉牛に対する飼料添加物
としての使用が承認
世界で**20万頭超**に供与
約 25万トンの呼吸メタン
排出量削減を実現
※日本では24年11月に承認済

10 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

次に、dsm-firmenich 社が開発した呼吸メタン削減飼料ボベアーです。牛の飼料に加えると呼吸メタンが約 30%削減できます。日本ではまだ使用されていませんが、世界では既に 20 万頭超の牛に供与されており、約 25 万トンの呼吸メタンが削減されています。日本では昨年 11 月に飼料添加物として使用が承認され、今後、明治グループとしても国内でのボベアーの使用を順次拡大していきたいと考えています。同時に、ボベアーによる GHG 削減分のクレジット化も考えています。

カーボンファーマーミング ～土壌への取り組み～

健康にアイデアを
meiji



土壌（牧場）に着目し、循環農業として
酪農の価値を再定義していく

『カーボンファーマーミング』

大気中のCO₂を土壌に取込み
農地の土壌の健康を向上させ、
GHGの排出量削減を目指す農法



- 2023年9月～ 北海道別海町を中心とした9地点の牧草地におけるCO₂貯蔵量の計測を実施
- 2024年～ カバークロップ（被覆作物）や堆肥のマネジメントを行い、CO₂貯蔵量の変化を調査
- 中長期：通信・画像解析技術、センシング技術の活用 ⇒ 自給飼料の最適な収穫体制の構築
CO₂削減分のカーボンクレジット化の確立 など

11 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

続いて、カーボンファーマーミングの取り組みについてご説明します。2023年8月に北海道の別海町や道東サステナブル農業推進機構の酪農家と、道東カーボンファーマーミング研究会を立ち上げました。

この研究会は、不耕起栽培やカバークロップなどにより、土壌の健康を向上させることで土壌の炭素貯留量の増加を促進するカーボンファーマーミングを実証していくことを目的にしています。最近注目されている再生農業と同じような概念です。

実際に、2023年度は別海町の牧草地の炭素貯留量を9カ所測定しております。2024年度は、カバークロップや施肥マネジメントによる炭素貯留量の変化の検証に取り組んでいます。

また、中長期的には通信画像解析技術やセンシング技術を活用して、自給飼料の効率的な生産、あるいはGHG削減分のクレジット化などに取り組んでいきたいと考えています。

田中：小木曾様、ESG アドバイザリーボードでもこれらの話題が出ていますが、ご意見いただけますか。

小木曾：ESG アドバイザリーボードのメンバーとして、まずは ESG アドバイザリーボードについてコメントさせていただきます。

ESG アドバイザリーボードは、CEO 以下活発な議論が行われており、社内のあらゆる方々に ESG の取り組みとそれに対する経営陣の熱量が伝わるような形で開催されています。私自身も非常に勉強にもなり、励まされる会議体になっています。

その中で議論の俎上に上がるのは、ESG の報告に留まらず、どのように戦略の中心に落とし込んでいくかということです。つまり、リスクの低減だけではなく、どのように企業価値向上につなげていくかという点が、真剣に議論されるテーマの一つになっています。

その中で本日お話に出ましたが、クレジットメカニズムの積極的な活用や、カーボンファーマーミングについて肥料を使用した従来型農法の比較などに関して議論しています。

ハードルはありますが、経済的にも活用しようという新しい取り組みが昨年ぐらいから増えてきており、今後の展開を非常に楽しみにしているところです。

田中：ピーダーセン取締役、専門家として再生農業をどのように進めていくかという点に関してご意見をいただけますか。

ピーダーセン：農業に関しては、日本だけではなく世界が危機に直面しています。土壌が痩せていき、このままでは食料が作れなくなります。そのような環境において、再生農業がグローバルトレンドになっています。

酪農分野においても、Regenerative dairy farming（環境再生型酪農）がグローバルなキーワードになっています。一方で、日本は酪農家における高齢化や廃業、経営赤字、しかも乳業会社はなかなか利益を上げられないという、あまりにも多面的な危機に直面しているような気がしています。3 年ほど明治ホールディングスの経営にも携わる中で、投資家には利益だけではなく、将来の健全な農業を営めるか否かにおいて、どのような役割をその企業が果たしているかを深く分析し、ポジティブに評価して欲しいと思います。

私から、小林代表にお聞きしたいのですが、この多面的な日本の酪農の危機に対して、明治グループも含め、どのような対策が必要だと思われますか。

小林：私どもは酪農家の DX の支援を行いながら、同時に酪農家でもありますので、双方の視点からお話したいと思います。

まず、酪農業界特有の問題として、生産者がどんどん減っていること、酪農の先進国であるアメリカやイスラエル等と比べても牛1頭当たりの乳量が3分の2程度であるということで、生産性の低さによって酪農家の経済性が成り立たず離農していく。これが現状だと私は感じています。

逆に言えば、日本も生産性向上の余地はかなりあるということになります。他国ができることを日本でどのように活かしていけば良いかを考えれば、生産性が上がっていくと思います。ファームノートではDX化を通じてそういった点を支援しています。

生産性を上げていくためには、原材料の土台である農業から見直していくことで、サプライチェーン全体がより良くなっていくのではないかと思います。

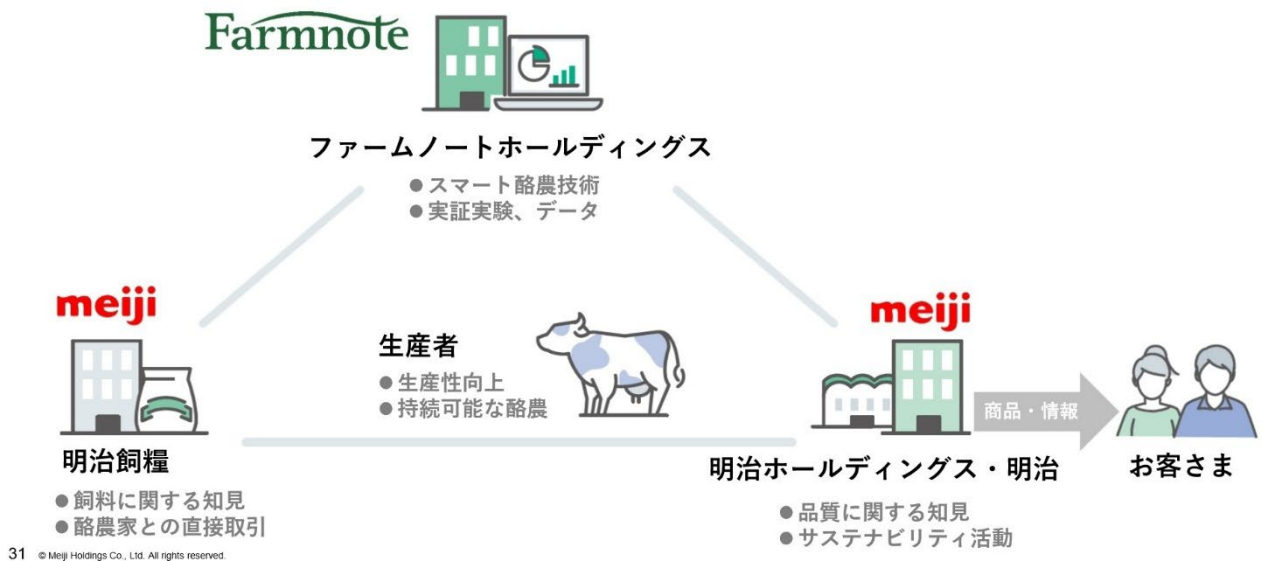
現在は乳業メーカーと酪農家との距離がある状況になっています。酪農家は牛乳を搾ればそれで終わり、乳業メーカーは規定の品質の生乳を仕入れれば終わりということで、品質基準をクリアすれば生産が成り立つというのが酪農家の現状の意識だと思います。

ピーダーセン取締役のお話のとおり、酪農家にも再生農業の重要性に対する理解は必要ですし、乳業メーカーも酪農家の中で起きている現状をしっかりと把握した上で、サプライチェーン全体で何をしなければならないかを考えることが重要なのではないかと思います。

明治グループからは今回弊社にご出資いただき、連携させていただいていますし、Meiji Dairy Advisory（以下MDA）などの酪農家を直接サポートするような体制も構築され、酪農家に近づいていかれていることは、我々酪農家としても大変心強いと思います。業界を一緒に作っていく意味でもとても良い取り組みだと感じています。あとは、それをどう加速できるかを議論していけば良いのではないかと感じています。

田中：IR部門としても情報開示や広報活動などの面で様々な課題があると思っています。投資家だけではなくて、生産者の方々にもこういった重要性が届くような活動もこれから考えてまいりたいと思います。

2. 酪農分野におけるファームノートとmeijiとの連携



田中：次は、ファームノートと明治グループの取り組みについて議論したいと思います。小林代表は、現状の環境問題などについてはどのように捉えていらっしゃいますか。

小林：私たちはソフトウェア開発が源流の会社ですので、実際に牧場を保有して、DX がどのように生産性に寄与するのか、一つ一つ確認しながら運営しています。同時に、私たちの牧場がサステナブル酪農のモデルケースになるよう、さまざまな取り組みを進めています。まず、デジタル化においては、牧場経営の見える化や、センシングを通じた牛のモニタリングなど、牛の生産性を高めるためにどうしたら良いか見える化する取り組みを進めています。

私たちの牧場は現在 1,500 頭ほどの牛を管理しており、そこでは日本の平均の 1.3 倍の生産性を実現しています。このノウハウを酪農家にお届けすることで生産性向上に繋がっていきたいと考えています。

根本的なことですが、日本の国土を考えると生産できる飼料や農産物の量には限りがありますので、最小の資源で最大の生産を上げるという観点から、資源を大切に使うことは酪農を運営していく上で大前提だと考えています。

サステナブル酪農のモデルケースに関しては、私たちの牧場の牛にゲップを測定するセンサーを取り付け、実際にどうすればゲップが減るのかということも分析しながら生産しています。乳量が多い牛は1頭当たりのメタンの絶対量が多いものの、生乳1キログラム当たりのメタン量は相対的に少ないということが研究で分かっています。

つまり、生産性を高めること自体が、GHGを削減していくことに直接的に繋がります。サステナブル農業によって生産性を上げるというよりも、生産性を上げていけばサステナビリティも高まるということでもあるのではないかと思います。

また、先ほどのボベアーに関しても、生産量を維持しながら乳成分を改善していく効果があると研究で言われています。乳タンパクや乳脂肪分が増えて生乳の質が向上していくのであれば、酪農家の収益が改善する可能性もあります。

サステナビリティのために何かするというよりは、基本的な酪農経営の中で生産性を高めていく、つまり牛と人の利益をバランス良く考えていくことをしっかりと業界を通じて取り組んでいけば、そもそもサステナビリティが高まっていくのではないかと思います。牛を大切に飼育して生産性を向上させることがサステナビリティそのものだと思いますし、結果としてアニマルウェルフェアの実現にも繋がっていくと思います。

生産側の意識が変わっていくことが、乳業メーカーのサプライチェーン全体のサステナビリティに繋がっていくのではないかと、酪農家としても感じているところではあります。

田中：松岡 CSO は小林代表のご意見に関してどのようにお考えですか。

松岡：生産性を上げることが GHG の削減に繋がるということはそのとおりで、どのように生産性を上げていくかという点について、今後の課題として考える必要があるのではないかと思います。

田中：海外の方が生産量が多い理由についてはいかがでしょうか。

小林：牛そのものの遺伝的な性質と、あとは遺伝的な能力を引き出すためのオペレーション、この二つが大きいと思います。

日本の場合は小規模の酪農家が多いため、求められる技術レベルが非常に高くなっています。搾乳から、餌、治療、繁殖、さまざまなことを1人でやらなければなりません。

その部分をサポートする仕組みをもっと高めていけば、日本の生産性は間違いなく上がると
思います。

もう一つの遺伝的な性質というのは、日本特有の育種改良を進めることです。例えば都府県
はどんどん暑くなってきましたので、暑熱に強い牛を改良していくことで生産性も高めて
いくことができます。

オペレーションと育種改良の観点の双方が、日本の酪農に合った形にまだ最適化されてない
のではないかと、そこに我々業者や乳業会社、農協なども含めて、まだやれることがあるので
はないかと感じています。

田中：明治グループとファームノート連携に至った背景、現在の連携の状況などについて、
松岡 CSO から解説いただけますか。

松岡：ファームノートは、技術革新を通じて持続可能な地球の豊かさに貢献することを目指
しています。我々も、現在の酪農が抱える社会課題を解決していくためには、先進的技術が
不可欠なのではないかと思っています。

一方で、明治グループが掲げるサステナビリティ 2026 ビジョンでは、共通テーマとして持
続可能な調達を掲げています。その中で持続可能な酪農業の実現をテーマ化し、酪農家への
経営指導や GHG の排出量削減を推進しています。

こうした取り組みを進める上で、ファームノートの保有する先進的技術、これを明治グルー
プの持つ知見やアセットと組み合わせる、もしくは補完・補強していただくことで、明治グ
ループの社会課題の解決力の向上に繋がっていくのではないかと考えています。

田中：そのような想いから明治グループはファームノートに出資しましたが、小林代表から
明治グループとの連携に期待することなどご意見いただけますか。

小林：我々は酪農家として、本当に生乳を作るだけで良いのかということをずっと考えてい
ました。生乳がどのように製品化されて市場に供給されているのかが全く分らなかった。
つまりバリューチェーンの一部しか見ていないのに、これで本当にサステナブルな酪農がで
きるのかと考えていました。明治グループとの連携を通じてバリューチェーン全体を理解し
ながら、私たちの役割を改めて再定義すると同時に、何をすべきかを学ばせていただきたい

と思ったことが、そもそものきっかけです。

特に明治グループに対しては、生産性向上をテーマに何か物事を進めていけないかなと期待しているところで、それが結果としてサステナビリティが高まっていくことに繋がると思います。

私たちは、日本中の牛の 10% のデータを持っています。このビッグデータと生成 AI を活用した牧場をまず自社牧場のところで進めていこうという構想があります。

このように、AI やデジタル活用、ボベアー等のサステナビリティを高めていくような取り組み、それらを掛け合わせた次世代酪農のモデルケースのようなものを、ぜひ明治グループと一緒に取り組みたいということも、私たちの期待としてあります。

田中： 小木曾様、両社の連携についてコメントいただけますでしょうか。

小木曾： 小林代表のお話のとおり、両社の連携によってバリューチェーンの変革が期待できると思います。明治グループが入ることで、製品面における消費者目線やコミュニティとの繋がり、技術面なども期待できます。このような連携によってバリューチェーンでどのような価値が生み出されるのか、非常に楽しみな取り組みだと思っています。

また、酪農、農業もですが、我々から見て非常に心配なのが持続性です。特に人の問題を懸念しています。従事する方の高齢化や減少など、消費者から見て非常に不安なところでもあります。

バリューチェーンが広がっていくことで、酪農家、メーカー、消費者が繋がり、互いのことを理解し支えあっていくことがサステナビリティにおいて重要なポイントだと思います。

今後は、ぜひ積極的にこういった取り組みを発信していただきたいですし、多くの人を巻き込むことで、経済的な面におけるインパクトも高まると考えていますので、両社の連携によるバリューチェーンの変革を非常に期待しています。

ピーダーセン： 国内の乳製品は輸入が 4 割近くあり、日本の酪農は需要に対して供給できていません。また、酪農家の 4 割以上が赤字経営となっていて、廃業も進み、基本的に産業として崩壊していると言っても過言ではないと思います。

個人的な意見ですが、まず国によるサポートが必要です。しかしなかなか進まないの、民間がリードせざるを得ない。明治グループとしては、ファームノートへの投資など、新しい

プレーヤーやイノベティブなプレーヤーと組むことで、リードしていくしかないと思います。

再生農業においても、明治グループやサントリーが JAFAS (Japan Food & Agriculture Summit) という新しい取り組みをリードしています。

他の乳業メーカーと競争するところは競争する、非競争領域であるところは手を組んで一緒に仕組みを変えて欲しい。農業をスマートにし、高い生産性と同時にサステナビリティの実現に期待しています。

また、明治グループが大きなビジョンを掲げて、勇気を持ってもっと大胆に業界を引っ張っていけば、政策もついてくると思いますので、その点についても期待したいと思います。

3. meijiはどのように酪農業に関わっていくべきか？

健康にアイデアを
meiji



- 酪農現場の人財マネジメントに焦点を当て、「持続可能性のある酪農経営」を支援する活動
- Meijiの専門チームが“農場のあるべき姿”を経営者と一緒に考え、目標達成に向けた気づきの場をサポート
- 主役はあくまで一つ一つの農場。持続可能な酪農経営に向けて必要な改善を行うことを習慣化する「カイゼン文化」を定着させ、自走できる仕組みを目指す

■ 活動事例

- 経営者が従業員に新年度目標を発表する「キックオフ会議」
- 外国人労働者への「技術継承のための勉強会」
- 乳牛の体調や採食行動チェックなど現場立合を通じた「カイゼン活動」



- 専用サイト「Meiji Dairy Advisory COMMUNITY」の開設



32 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

田中：次は、明治グループはどのように酪農業に関わっていくべきかについてディスカッションしてきたいと思います。海外ではメーカーが牧場まで運営する垂直統合もありますが、日本の場合はどちらかというと長らく酪農と乳業が車の両輪のような形で協調してきた歴史があります。

環境面だけではなくて持続的な生乳調達を達成するために、今後どのように酪農と関わって

いくべきかということを考えるにあたり、一例として、明治グループでは MDA（Meiji Dairy Advisory）という活動に取り組んでいます。この活動について松岡 CSO からご説明いただけますか。

松岡：ピーダーセン取締役のお話のとおり、生乳生産量や酪農家数は長い間減少傾向にあります。また、赤字経営の酪農家も多いことから、このままでは高品質の牛乳どころか、乳製品を消費者にお届けできるのかという危機感があり、2018 年に酪農家への経営支援活動である MDA をスタートさせました。

MDA は酪農経営における人財マネジメントにフォーカスし、牧場の作業改善や経営管理技術の向上など、酪農に関わる人々の成長支援を目的としており、現在 54 戸の酪農家と取り組みを進めています。

具体的には、酪農に関わる人々がやりがいを感じながら働くことができる職場にする、無駄をなくして作業を効率化して負担を減らすなど、酪農のあるべき姿を酪農家の皆さんと一緒に考えていくということになります。

田中：小林代表は、酪農家支援に関して明治にどのような点を期待されますか。

小林：酪農家は労働集約的な産業のため、どうしても孤立しやすい面があります。日々関わられる人は、社員や業者さんなどかなり限られてしまう。従って、こういう取り組みをやるより良くなるんだよというノウハウをもっと流通させることが、とても重要なことだと思います。

酪農家にとって、自分たちの問題がどこに存在し、どのように改善できるのかをアドバイスしてくれる存在が増えれば増えるほど、酪農のオペレーションを底上げしていくことに繋がるのでありがたいと思います。

従って、明治グループには強いリーダーシップを発揮していただき、酪農家支援の取り組みを加速していただきたい。私たちもここに加わらせていただき、交わらせていただくような形で、私たち自身も加速していくべきとも思っています。

ピーダーセン：MDA で既に実施している 54 戸の取り組みも大変素晴らしいですが、やはり生産者のためになるサステナビリティをこれからやっていかなければならないと思います。

それが新しいモデルになれば、自然に人が集まることに繋がりますので期待しています。
サステナビリティだけではなく、やはり経済性が必要で、英語で言うところのスイートスポットを見つけていくことはできると思います。

4. 非財務価値を財務価値に繋げ、企業価値を向上させる

明治ROESG



重点戦略

1. 成長事業への経営資源投入

- ・ 成長ドライバーとして、食品海外、BtoB および医薬品を強化・拡大

2. 安定したキャッシュ創出力の維持・強化

- ・ 付加価値の追求による競争優位性の強化
- ・ 事業ポートフォリオの見直しと資本効率の向上

サステナビリティと事業の融合（トレード・オン）

3. 経営戦略に即した人財戦略の推進

33 © Meiji Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

田中：最後のテーマは ROESG に関して、ESG の取り組みを財務価値につなげ、企業価値を高めるという点についてお話しを進めていきたいと思います。これまでいろいろお話を聞いてまいりましたが、最終的には財務価値に繋げてこそと考えます。この点に関して、皆さまからアイデアやお考えなどがありましたら、ご意見を伺いたいと考えています。

小林：酪農家の視点からにはなりますが、牛乳を搾ったら毎日出荷されていく。それを繰り返す中で、どのように生乳自体に差別化をして付加価値を付けていくのかということは、なかなか思い付きづらいと思います。

生産者側が高付加価値を作っていくことは、生産量を上げるぐらいしかやれることがないので、特に乳業メーカーには、どのような基準の生乳が必要で、こういったところに実はチャンスがあるといった点を酪農家に示していただけると、酪農家がそれに応じて考えることが

できるようになっていけると思います。

もちろん消費者のニーズが乳業メーカーの発想に繋がってくる部分はあると思いますが、生乳側の工夫にはこういうことあるのではないかと、といったことを一緒に考えていければ、付加価値を高めてくることに繋がるのではないかなと思います。

小木曾：乳牛をしっかりとケアすることで生産量が上がって、GHG も減るというお話しが非常に印象的でした。GHG 排出量が少ない、アニマルウェルフェアにも繋がるという価値を、最終的に消費者の方にも何らかの形で還元していけるような仕組みを作っていくことは、国、産業、企業が取り組んでいかなければならないことだと考えます。

また、サステナビリティ活動がどのように企業価値向上に繋がっていくのか、このシナリオは投資家には見えにくいところだと思います。

従って、その点についてはもっと可視化して発信されていくことは、企業価値向上への取り組みとしてはとても大事なことではないでしょうか。

ピーダーセン：二つポイントがあります。一つ目は、ここ 7～8 年、明治グループのサステナビリティ経営が進化をしている点です。進化が進んでおり、第 1 部のプレゼンテーションでもありました、Access to Nutrition Index で日本のトップでかつ世界でも 10 位に入るといのは本当に素晴らしいと思います。

これからは真のグローバル企業として、サステナビリティ領域でトップ 5 を目指せるぐらいの企業を目指して行って欲しいと思います。

二つ目は、明治グループの ESG の取り組みに対する資本市場の評価がまだ低い点です。成長性だけではなく、健全に経営をし、経済性とサステナビリティの両立を図ろうとしている企業を資本市場としてもっと評価をしていただく方法を見つけないと、世の中はサステナビリティにならないと思います。

高い収益性、成長性、ROS（売上高利益率）だけではなく、健全でサステナビリティに貢献しようとリーダーシップをとる企業を、株価も含めて評価をするという点において、資本市場にもぜひ考えていただきたいと思います。

松岡：付加価値化というテーマは非常に重要です。様々な社会課題の解決を通じて作り上げた社会価値をいかに商品のコンセプトに織り込んでいくかが、我々のこれからの課題だと思

っています。

例えば、低カーボン牛乳やアニマルウェルフェア牛乳、あるいは再生農業の牧草で作った牛乳から作った牛乳などのアイデアを経済価値化していくためには、それが消費者にとっての価値にならなければ経済価値としては成就しません。

残念ながら、環境やアニマルウェルフェアに配慮していることが、消費者にとっての付加価値に繋がっていないことが現状です。この点に関して、酪農の現場で我々が社会課題に取り組んでいることを消費者に分かりやすく伝えていくことが重要だと感じています。

そのためには、明治グループが社会課題解決にどのように取り組み、さらにそれが消費者にとってどのようなベネフィットがあるのか、こういったことをしっかりと伝えていく必要があると考えています。

これは言うのは簡単ですが、やらなければならない大きな課題です。しかし、課題解決によって環境活動と経済性が両立できると我々は考えています。今後ともアドバイスをいただきながら進めていきたいと思っています。

田中：製品だけではなく、こういった活動全体が明治グループのコーポレート価値に繋がって、明治グループの製品を様々な場面で選んでもらえるところに繋げていくことが重要かと思っています。

質疑応答

Q-1-1

ピーダーセンさんにお伺いしたいです。

サステナビリティの領域は、ここ数年間大きく変化をしていることはわれわれとしても認識しているところです。

ピーダーセンさんは社外取締役で取締役会の一員でいらっしゃいます。株価を含む企業価値を社内取締役と一緒に担っていらっしゃると思っております。どのように取締役会に対して株式市場も含めてマーケットの声をお繋ぎになっていらっしゃるのか。あるいはどのような活動をされ、どのような課題認識を持ていらっしゃるのか。取締役会におけるピーダーセンさんの役割を教えてくださいませんか。

A-1-1

ピーダーセン：私は社外取締役ではあるのですが、従来の社外取締役の役割を超えて活動していると思っております。

取締役会の中では、頻繁にサステナビリティが議題として挙がっています。私は常にそれを推す側にいて、主要テーマとしてのサステナビリティと事業の融合をどう実現していくのかということについて、少しは寄与できていると考えています。

また、専門領域であるサステナビリティの ESG アドバイザリーボードへの参加や、Japan Food & Agriculture Summit などを通じた再生農業とアップサイクルで業界をリードするような仕組みにおける、明治のリーダーシップを発揮した取り組みなど、こうした点でも従来型の社外取締役のフィールドを少し超えて貢献できているところかなと思っております。

Q-1-2

われわれもきちんと企業評価をしたいと思っているのですが、例えばオーストアジア社の減損などを見ると、御社が社会課題に真摯に向き合っていることを非常に評価したい一方で、なかなか難しい面もあります。

そういった面言えば、どういうゴールが見えて、そこにどういうリスクを取っていけるのかというところがはっきりすれば、より明治さんへの評価もしやすくなるのではと思います。

日本の酪農業は今、非常に厳しい状況ですが、将来は良いゴールがあるということが見れば、おそらく世界の皆さんの関心は乳業会社に対してより高まると考えます。ヨーロッパも含めて乳業会社が非常に苦戦されている中で、将来のゴールが見えないとやはり株式市場としてなかなか踏み出せないのかなと思いますけどどのようにお考えですか。

A-1-2

ピーダーセン：そうですね。明治はサステナビリティの領域でこの7～8年、相当進化しました。

これからはリーダーシップをさらに発揮し、消費者に対するコミュニケーションを含め業界を巻き込んでリードしていくことによって、際立って価値が高い企業になることができる、そのためにまだまだやれることがあると思います。

Q-2-1

私も同じように考えており、一社単独でやるのではなく、他社、業界と連携して考え、発信していくべきだと思います。乳価が上がり各社が価格転嫁する戦略をとる中、ESGの取り組みだけではなく、それ以外でも連携してコストを下げ、乳業としてあるべき姿を考えるフェーズに来ているのではと思います。これまで連携が進んでこなかった背景はどこにあると思いますか。

A-2-1

松岡：サステナビリティの視点からお答えさせていただきます。社会課題の解決は個社だけでは難しいというのはそのとおりで、これは同業の他社様も同じ意識を持っています。

現在、三か月に一度の頻度で、各社のサステナビリティ部門のグループ長以上、役員まで含めた連絡会を実施しています。サステナビリティに関する課題を共有しながら、各社で連携して解決できることには一緒にやっていくという趣旨で行っています。

ちょっとご質問とは意図が違うかもしれませんが、非競争領域については連携がとれていると考えております。

ピーダーセン：そうですね。おっしゃるとおりで、もっと大きな夢と大きなビジョンを描いていかないと日本の酪農は良くなれないと思います。明治グループはその点、より一層、大

胆にリーダーシップを発揮していいかなと思います。小林さんからご覧になられていかがでしょうか。

小林：私もピーターさんと同じ意見です。

現場にいる立場から、これをやれば生産性が伸びるのではないか、こうしたらこう改善するのではないかというのは見えているので、そこを共有しながら、業界最大の明治さんに強いリーダーシップを発揮していただければ業界全体が良くなると思います。

Q-2-2

ぜひ強いリーダーシップを発揮していただきたいと思っています。今やられているサステナビリティの非競争領域だけではなく、もっと領域を広げて提携し、強く交渉してほしい。ぜひ考えていただきたいと思います。

A-2-2

松岡：前述の乳業関係各社のミーティングの中でも、非競争領域だけではなくて、それが競争領域にどういう影響が及ぼすか、つまりサステナビリティと事業の融合という観点でわれわれは常に考えております。当然、事業に対して何かサステナビリティサイドから言わないといけない部分も出てくるのですが、そこにおいても、関係各社で連携していき、さらにはその中で明治はリーダーシップを発揮したいと考えております。

Q-3-1

小林代表にお伺いします。現在、御社の酪農部門は利益というのは出ているのでしょうか。今、酪農業全体ではかなり赤字と認識していますが、拡大再生産できるような利益は出ているのでしょうか。その場合、御社のメソッドを導入して生産量が3割拡大すれば、大半の酪農家が黒字転換できて今の乳価でも維持できる、そういった方向性がもう見えているという理解でよろしいでしょうか。

A-3-1

小林：弊社の牧場事業は黒字ですし、再生産できるレベルまで持ってきています。

乳価水準について私はコメントできる立場にありませんが、弊社は運営受託という形で牧場

のマネジメントを 100%受ける事業も運営しています。23 年 1 月から開始して 23 年 10 月までに売上を 1.5 倍に増やしました。やるべきことをしっかりやることで利益を出すことは可能ではないかというのが、私たちが今感じていることです。

次の問題は、それをどうやって広げていくかになります。単純にデジタル化だけでは生産性は上がりませんので、やっぱりやるべきことをしっかりと日常の作業の中でやると確実にオペレーションが回り生産性が高くなります。また、オペレーションに耐えうる人をどうやって育てていくのか、そこにはまだ課題がありますが改善できると思います。どう事例を広げていくかが今後の課題だと思っています。

Q-3-2

ただ、仮に生産性を上げて 3 割も増やしてしまうと、今の関税の状況だと、ミルクは余るのではないのでしょうか。そう考えると酪農家で淘汰をもう 1 回起こさないといけないと思うのですがいかがでしょうか。

A-3-2

小林：個人的な意見ですがけれども、酪農家の戸数が減っていくことはもう不可逆的だと思っています。事実、大規模化が進んでいます。10 年前は 1 農家当たりの平均飼養頭数が 77 頭だったのに対し、去年は 110 頭ということでどんどん大規模化している認識です。

そうした中、私たちファームノートの考えていることは、生産性が 3 割上がったら飼養頭数を 3 割減らせるのではないかということです。この国土が狭い中で貴重なリソースを有効活用するのであれば、そのリソースに合わせた生産を考えていかなきゃいけないと思っています。

今の需要、つまり生乳の生産量が需給を満たしているかどうかというのは、私たち生産サイドとしては分かっていないところがあります。ただ、増産も可能であるし牛の頭数を減らすことも可能であるとするならば、そもそも生産性を高めておかなければそれはできないので、そこを準備していくことが大切だと考えております。

Q-3-3

正直 3 割も消費は伸びないと思うので、生産量を減らす、頭数を減らす、農家の中での淘汰を起こす、こういった覚悟を持たなければいけないと思うのですが、ここまでの覚悟はおあ

りでしょうか。

A-3-3

小林：農家数が減っていくかどうかよりも私がとても大切にしていることは、1頭当たりからどれだけ生産性を上げられるかという点だと思っています。農家数が減っていくのは結果論なので、まず今やれるのは、われわれのような酪農家をサポートしていく側の立場のレベルを上げていくこと。これをやっていくことで今の状況の中でも生産量は上がっていくと思います。

ところが、酪農で非常に厳しいのは投資産業でもあることです。投資に耐えられない生産者の方々はもう確実に離脱していきます。ですから、生産性を高めていく技術をどんどん磨いていくところに覚悟を持っています。

単に農家数を減らしていくことだけが正しいかというと、私はそうではないと思っています。この国の需給に合わせた形で生産をしていくことを考えたときに、生産性を高めておくことが今やるべきことだと考えております。

以上