

健康にアイデアを

meiji

明治ホールディングス株式会社
社長スモールミーティング（セルサイド 質疑応答）

2025年3月21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）

取締役常務執行役員 CFO

菱沼 純（以下、菱沼）

*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

2024年度の振り返りと2025年度の見通しについて教えてください。

食品セグメントは、2024年度はコスト上昇による影響を価格改定によって打ち返し、数量も伸ばしましたが、2025年度もカカオ豆を中心に大きなコストアップが見込まれており、労務費や物流費などの影響も大きく受けるものと考えられます。

医薬品セグメントは、コロナワクチンの市場環境が悪い中、2024年度には研究開発費を見直しされ、2025年度はその揺り戻しでコストアップとなることも想定されています。

A-1

川村：食品セグメントは、2024年度はカカオ豆相場が大きく上昇したことにより、チョコレートは1年間で複数回の価格改定を余儀なくされましたが、原材料コストの影響をカバーできました。2025年度以降、新しい価値提供と従来商品の付加価値アップ施策が実現する計画ですので、2026中期経営計画に対しては底堅く進捗しています。

医薬品セグメントは、コロナワクチン市場縮小の影響を受けましたが、開発費などにおいて国の支援を受けている部分もありますので、損益面ではそれほど大きな影響はありません。2024年度の営業利益目標250億円については十分クリアできると見込んでいます。

従って、現時点において2026中計目標は達成できる見込みです。

Q-2

物流費や労務費アップの影響は来期も価格改定によってカバーしていけるのでしょうか。

A-2

川村：物流費や労務費アップだけの理由で価格改定を実施することは難しい状況ですが、原材料コストアップに加えて価格改定を実施する方針です。小売業の理解も進み、公正取引委員会の指導もありますので、議論のテーブルに乗せることが可能となっています。

Q-3

2026中期経営計画において商品プロセスの刷新を掲げていますが、これまでの成果と今後の計画について教えてください。

A-3

川村：2022～2023年度は原材料コストアップの厳しい環境下において価格改定にエネルギーを取られてしまった部分があります。今後は商品開発プロセスをスピードアップすることで開発期間を短くしたり、大型商品の開発に注力していきます。

2025年度はカカオ事業や BtoB 事業でチョコレート製品の発売を計画しており、大型商品に成長することに期待しています。

また、2024年度に地域限定で発売したおいしいミルクコーヒーは、全国展開が可能になりましたので、追加商品も含めて販売を拡大していきます。牛乳事業の黒字化実現に向けた大きな商品になると考えます。

Q-4-1

2025年度においても、原材料以外のコストアップも含めさらなる価格改定が必要になってくると思いますが、数量減の影響も含めて今後の価格戦略について教えてください。

A-4-1

川村：スピード感が重要です。価格改定のタイミングが遅れるとその分だけ利益喪失に繋がります。この点はこれまでの大きな反省材料です。ブルガリアヨーグルトは以前は価格改定による数量減の影響を大きく受けていましたが、2024年度において数量は回復してきており、足腰が強くなってきたと考えています。また、牛乳も価格改定による数量減の影響をあまり受けなくなっています。一方で、チーズは低価格のプロセスチーズを中心に価格改定による数量減の影響を大きく受けているカテゴリーです。カテゴリーや市場ポジショニングによって価格転嫁が通じるか否かに差があると感じています。

Q-4-2

ブルガリアヨーグルトの販売数量が改善している背景について教えてください。

A-4-2

川村：これまでの価格改定によって下がるどころまで下がったという見方もありますが、政府もヨーグルトの市場拡大に向けた TVCM などの PR 施策に力を入れており、ヨーグルトが市場で再評価されている点も考えられます。

Q-5

人口減少などにより、将来の国内需要が減少していくことが見込まれる中で、ビール業界では生産委託を考え始めている企業もあります。将来の乳業業界のサステナビリティを高めていくために、どのような点に関心を持っていますか。

A-5

川村：ROIC を考えれば、分子だけを上げていくことは合理的ではないので、分母も考慮し、生産

設備を持たないに越したことはないと考えます。適切な受託先があれば考えることにはなりますが、一方で、委託先工場の生産体制や品質管理、技術流出を考慮すると委託先が見つからないというのが現状です。

Q-6

日本の乳業会社がグローバルの株式市場で評価されるために、資本効率性の向上についてはどのようにお考えですか。

A-6

川村：アセットをどのように軽量化していくのかは重要な経営課題であり、生産効率化によって実現していく計画です。

2023年12月に公表した北海道根釧地区の新工場建設に関しては2つの工場を閉鎖し、2024年9月に公表した神奈川新工場の建設に関しては、3つの工場を閉鎖します。これらの生産体制再編にあたって最も重要な取り組みは省人化です。

また、神奈川新工場においては、チルド商品の賞味期限の延長にも取り組みます。日配型から在庫型にシフトさせることにより、取引先からの発注日の前倒しや、集中生産によるライン数の削減も期待できます。生産量に対して最小のアセットで対応することが可能となります。

Q-7-1

中国では2023年度にデイリー事業で減損を計上し、アイスクリーム事業では天候不順の影響により大幅な赤字を計上しています。中国事業のリバイバルプランを発表して1年が経過しましたが、進捗状況について教えてください。

A-7-1

菱沼：全体的にはリバイバルプランに沿って順調に進捗していると評価しています。

アイスクリーム事業は中国の景気低迷に加えて天候不順の影響を受けたことにより、業界全体で過剰在庫が発生しました。これらの要因と上海の新工場の稼働タイミングが重なったことで、損益への影響が大きくなりましたが、過剰在庫の問題については既に解決しています。アイスクリーム事業は計画に対して1年遅れで進んでいるという状況です。

デイリー事業については、不採算取引や取引先の見直しに取り組み、限界利益率ベースで改善していますので、2025年度は新商品なども発売し、販売数量を増やしていくことに注力していきます。

Q-7-2

中国デイリー事業における牛乳の競合環境について教えてください。現地メーカーとの品質の差が埋まってきていると思いますが状況はいかがですか。

A-7-2

菱沼：当社が参入した当初は、チルド商品として現地の LL（ロングライフ）牛乳との差別化ができていましたが、チルドカテゴリーに現地メーカーが参入してきたことから、低価格競争に巻き込まれる形となりました。現在は、高タンパク牛乳という差別化された付加価値品を投入し、売り上げは好調に伸ばしています。

差別化された付加価値のある商品で勝負していくことによって売り場を取れる手応えを感じており、今後も新たな商品を投入していく計画です。

Q-8

カカオショック後にチョコレート事業は従来以上のマージンを出せるビジネスになっていくとお考えでしょうか。生産体制面において明治の強みはありますか。

A-8

川村：調達面が今後の最大の課題と考えています。調達価格の上昇は価格転嫁で対応できますが、安定調達が問題です。在庫水準に関してもカカオ豆相場の高騰により減少しました。以前の在庫水準まで引き上げるためには、カカオ豆産地との関係を強化する必要があります。ガーナが主たる調達先ではありますが、加えて、メイジ・カカオ・サポートを通じて中南米からの調達を強化していきたいと考えています。

販売面においては、日本のチョコレート価格は海外と比べてまだまだ安いと感じています。ハイカカオ商品については可能な限り価格水準の適正化に取り組んでいきたいと考えています。加えて、高単価で販売できる BtoB 事業の強化にも力を入れていきます。

なお、生産面における当社の強みは、精練工程を持っている点です。カカオを豆で購入して自社工場処理してチョコレート原料に加工できるメーカーは国内では数少ないため、品質や生産コストの面において強みになります。

Q-9

将来の乳業業界の存続に関して、業界内において競合企業と提携できる部分はありますか。ビー乳業界や油脂業界では川上の領域において協働などが進んでいます。

A-9

川村：事業領域においては競争環境にあっても、非競争領域においては各社が手を取り合っています。例えばヨーグルトカテゴリーでは、業界団体も含めて市場における総需要の拡大などに各社が協力して取り組んでいます。

Q-10

社員エンゲージメントスコアに関して、課題認識と改善策について教えてください。

A-10

川村：工場社員のエンゲージメントが低い点が課題です。明治は工場勤務社員の構成比が約半数を占めており、KM バイオロジクスも同様の構成比となっています。本社からの情報伝達の面などに原因があると認識しています。この課題解決に向けて、各工場で会社施策に対する理解醸成の取り組みなどを積極的に進めています。

Q-11

ヨーグルトの付加価値化について、プロバイオティクスヨーグルト以外で機能性強化以外の基軸での付加価値化は検討していますか。

A-11

菱沼：当社のヨーグルトのポートフォリオにおいて、マスにおける空白領域については付加価値商品の投入を進めています。例えばブルガリアヨーグルトでは、2024 年度に発売したプレーンタイプの「HOME MADE STORY」は、高価格ではありますが販売は好調です。また、パーソナルタイプやマルチタイプにおいても、果肉リッチな高級志向タイプなども投入しています。

Q-12

食品・医薬品それぞれの工場稼働率についての現状と今後の生産体制について教えてください。例えば、抗菌薬は販売数量が伸びていますが、市場がさらに拡大した際に供給量は維持できるのでしょうか。

A-12

川村：稼働率の影響が最も大きく出るのはヨーグルトです。現在はヨーグルト中心に生産体制の再編成に取り組んでいます。ラインの改廃は生産量が落ちてきた場合に実施し、生産品目も減らしています。ドリンクヨーグルトの大容量タイプを終売したこともその取り組みの一環です。売上高は落ちましたが収益性の改善に繋がりました。

カカオ事業については、これまで商品数の見直しに加えて生産子会社の切り離しも進めてきました。現在の3工場体制の中で生産効率を上げ、かつ、生産金額も増加させていきたいと考えています。医薬品は抗菌薬の薬価が切り下げられ生産量を減らしてきた歴史があります。現在は生産量が追い付いていない状況です。当社の抗菌薬が安定確保医薬品に選定されたということは安定供給を求められているということでもありますので、海外のグループ企業も含めて安定供給の確保に努めていきます。

Q-13

2026 中期経営計画で掲げられているカカオ事業のグローバルブランド育成に関して現在の状況について教えてください。

A-13

川村：「ハローパンダ」というチョコスナックのグローバル化を進めています。米国を中心にASEAN などにも展開しており、当社菓子商品において世界で最も多くの国で販売されている商品です。この商品に関しては米国での生産能力拡大を計画しています。また、日本で販売している「きのこの山」のグローバルブランドである「チョコルームズ」も米国での販売が好調です。将来的にはナッツチョコの展開も進めていきたいと考えています。

以上