

**明治ホールディングス株式会社**  
**Meiji Innovation Day（第二部 質疑応答）**

2025 年 12 月 15 日（月）16:35 – 17:05

**登壇者**

代表取締役社長 CEO	松田 克也
取締役副社長 CDO	古田 純
執行役員 ウェルネスサイエンスラボ長	河端 恵子
知財戦略部長	坂元 孝至

\* 本資料は、主要な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

売上高 1,000 億円、利益率 30%のシナジー事業について、御社としてより具体化されたものが見えてきているのでしょうか。その一例がメディカルフードになるのかなと思うのですが、どれぐらいの規模感、時間軸での貢献を想定されていらっしゃるのでしょうか。

#### A-1-1-1

**松田**：新規事業につきまして、メディカルフードをターゲットの1つにはしていますが、引き続き検討中であります。

また、本日の河端からの説明では「菌」が中心で、カカオ（発酵）についてはあまり説明ができませんでした。乳酸菌だけでなく、カカオ等を通じた健康軸、栄養健康軸というものも含めて検討しています。事業化の形は、メディカルフード1本ではないとご理解ください。

時間軸については、2026年1月からプロジェクトチームを立ち上げます。上期中にその進捗を判断して、事業化に向けた次のステップに進める予定です。事業会社化も考えています。その上で、3年ぐらいをめどに見直しを図るイメージを持っています。

**河端**：メディカルフードに関しては、本日は一例としてアメリカを挙げさせていただきましたが、規制の問題などがありますのでやってみないと分からないという部分が正直ございます。ただ、今、松田からもありましたように、私たちはこれ1本に賭けているわけではなくて、他にもたくさんの候補を持ちながらやっております。早いものでは事業会社を立ち上げたら、そこから売上が出るようなテーマも準備をしております。R-1 EPS というのは非常に大事にしたいテーマだと思っています。連続的に価値を生み出し続けるという考えのもとで取り組み、何らかの形で、グローバルで大きな売上につなげていきたいと考えています。

#### Q-1-1-2

メディカルフード1本というわけではなく、それ以外のシーズのところも御社の中でもう既に見えてきており今後取り組んでいく、3年を時間軸として考えられているという理解でよろしいでしょうか。

#### A-1-1-2

**松田**：そうです。事業会社化した後で見直しを図る、Go か No-Go かの判断をするのが3年だとうちで理解いただきたいと思います。

### Q-1-1-3

そうなると思規模感が大きくなるのは、そこからさらにその先という感じですかね。

### A-1-1-3

**松田**：はい。河端からもありましたとおり、どういうジャンルでどれだけ事業化できるかを検討しています。その中で、まず先に出せるものから出していこうという考えです。

いざ、プロジェクトを進めていくと障害が多くあり、すぐに実現できないのではないかとということも出てくるはずです。多少、時間軸の見直しが入るかもしれませんが、スピード感を持ってチャレンジしていこうと思っています。

### Q-1-2

豊富な菌資産があり、腸内細菌叢の関連特許資産価値も世界3位とのお話がありました。正直、これらの資産がビジネスとして活かされているように思えないというところがあります。

### A-1-2

**松田**：チャレンジングなことをしようという意識があまりなかったということだと思います。冒頭申し上げたとおり、やはり安定した業績の中で、そういった姿勢が浸透していなかったということであり、私も反省しなければいけない点です。

今年4月から新人事制度を導入したことで、同じことをずっとやっていたのでは何の評価もされなくなりました。これをきっかけに意識を変え、意識を変えることによって考え方や行動が変わってくるとしています。

これまでは、社内に持つ良い素材を使って、何か事業を興してやろうという人があまりいなかった。ですから、外からも人財を採用していますし、ウェルネスサイエンスラボにも事業開発経験者を入れました。そういう外部からの知見も入れていくことによって、本来あるチャレンジング精神に火がつけば一番良いと思っています。

**河端**：最初に松田からサイロ化という話がありましたが、まさにこれが原因だと思います。どうしても他の事業で使っているライブラリや菌体に勝手に手を突っ込んでいいのかといった遠慮が社内の中でも起こっていたというのが事実です。

けれども、今、私たちはそういった財産を誰か特定の事業部のもの、特定の担当者のものでなく、グループ全体で活かしていこうという考えでまとまっています。これからはこういったものがまた新しい形で皆さんのところに届けられると思いますのでどうぞご期待ください。

**坂元：**確かに明治は菌の特許を非常に多く持っているわけですが、自分たちがその菌を使ってビジネスをするという発想でしか特許を取っていなかったと思います。例えば、広く他の商品にも入れようといった発想があると、違う特許が生まれてくるのではないかなと思っています。今後はそういう方向に拡大していきたいですし、そうするともっと特許価値も上がっていくと考えています。

**松田：**過去、明治の知財は、体系的になっていたかと言ったら決してそうではありませんでした。7年ほど前より坂元に明治にきてもらい、その中で知財戦略とし戦略的に特許を使っていきましよう、守りではなく攻めに使うんだという考え方をインプットしてもらって、それで徐々に良くなってきているというのが現状です。

#### **Q-2-1-1**

ポテンシャルのある技術をたくさん持っているのに、なかなかそれを使い切れていなかったのだなと感じています。御社は日本では販売力がありますが、例えばアメリカのメディカルフードとなると販売力は限られていると思ういます。素材提供をするなど、新しいビジネスのあり方も検討されるのでしょうか。B2B となった場合、社内の抵抗はないのか、この辺りも教えてください。

#### **A-2-1-1**

**松田：**明治の技術、知見、素材は明治の製品にももちろん使いますが、これからの新規事業のイメージとして、素材提供も含めてあらゆる可能性を考えています。

#### **Q-2-1-2**

社内からの抵抗はどうですか。合意形成はできているのでしょうか。

#### **A-2-1-2**

**松田：**素材提供のビジネスをやることに関して、社内の抵抗は全くないです。

#### **Q-2-1-3**

今回ご説明いただいた R-1 EPS は、非常にエッジが効いており面白いと感じました。もし幅広く、御社の素材を B2B で販売していく場合、もっとベーシックなところで外出しできるような技術がたくさんあるのではと思うのですがいかがですか。

### A-2-1-3

**松田：**社外から来た人たちの観点も採り入れながら、棚卸を実施したところです。R-1 EPS は一つの例ですが、他のものについても B2B、あるいはグローバルで事業性があるかどうかをしっかりと検証しながら展開していく予定です。乳酸菌やカカオの技術、あるいはカカオそのものの価値についてもしっかりと検討していくつもりです。

### Q-2-2

知財面で、B2B のビジネスを立ち上げるにあたり、まだ足りない部分、準備しなくてはいけない部分があるのでしょうか。

### A-2-2

**坂元：**私はもともと B2B 企業の出身ですが、B2B は B2C 以上に特許が重要だと思います。現在、その観点で特許出願を拡大しており、今後もさらに拡大していきたいと考えております。

**河端：**共創パートナーシップというのを非常に強く意識しながら、門戸を広げるようにしています。経験が不足しているところがあるかもしれませんが取り返していきたいと思っています。

### Q-3-1

プレゼン資料 19 ページで、R-1 EPS に関し医療機関の協力を得て実証研究を進めていますというお話がありましたが、タイムスケジュールを教えてくださいませんか。

2022 年に論文で高い評価を得たというお話もありました。他社さんも似たようなことを過去に取り組んでいて、その際にわれわれが教えていただいたのは、医療従事者の評価が非常に重要ということでした。また、例えばサンプルを提供する上でオンラインシステムにつながっているかどうかということも言及していました。素材で云々だけでなく、ソフトの面も含めて、競争優位性を確保するために重要なポイントがあるような気がしています。その点、いかがでしょうか。

### A-3-1

**河端：**がん患者さんを対象にした臨床研究については、フェーズとしてかなり進んでいるとご認識いただければと思います。そう遠くないタイミングで学会を通じてきちんと発表したいと考えております。メディカルフードなどの出口になるパートナー候補の検討も進めていますが、学会発表が起点になって、情報のやり取りが正式にできるようになると考えています。

#### Q-3-2-1

事業化にあたり、例えばアメリカのメディカルフードであれば、いろいろと重要なポイントがあって、商品そのものが良いからといって、それだけでは入っていけないハードルがあるように思っています。御社としてはどのような感触を持っていますか。

#### A-3-2-1

河端：その辺りは調査しており、どこにハードルがあるかを把握して、乗り越えるような策も社内でも検討しています。ただ、やはり自分たちだけで決められる話ではないので、パートナーシップの中で、より精度を高めていく形で進めたいと考えています。

#### Q-3-2-2

ハードルが多少あったとしても、パートナーとのやり取りの中で事業を大きくしていくという基本戦略を持っていらっしゃるってということですね。

#### A-3-2-2

河端：はい。

#### Q-3-3-1

コホート研究について、非常に面白い取り組み、アプローチだと思うのですが、どういうタイミングで、こういった結果を得て、事業化できるかどうかの判断をされるのか、タイムスケジュールがあれば教えていただけますか。

#### A-3-3-1

河端：グローバルなデータは既に蓄積され始めています。私たちはそのデータにアクセスして、いろいろな仮説を立てて、それに対するソリューションの開発に着手をしています。その中からテーマによって早く事業化できるもの、検証に時間がかかって事業化に時間がかかるものなど、いくつか出てくると思います。現在、複数の案件を走らせているところです。

#### Q-3-3-2

そうすると、そう遠くないタイミングで、御社のプロジェクトが立ち上がり、タイミングとしても来年以降出てくる可能性があるという認識をしておけばいいですか。

#### A-3-3-2

河端：ソリューションの開発というところまで行くのには、やはりそれなりの時間がかかります

ので、ヒト表現型プロジェクトの結果が商品化されるのはもう少し先になると思っています。ただ、今、私たちが持っているような R-1 EPS とか、それ以外の既に事業化に向けて動いているものが全部出尽くしたらもう終わりということではありません。新たな種を補充していますし、そこで得られる情報はこれから事業化していこうとするテーマにも良い影響を与えてくると考えています。それをご理解いただきたくて、今回、事例として共有させていただきました。

#### **Q-4-1-1**

特許価値と ROIC の相関関係について、非常に面白いなと思って見ていました。御社としては、プレゼン資料 37 ページの特許のグローバル化指標をもっと右上にすることで食品トップを目指すという話になってくると思うので、どのようにブレークスルーしていくのかと感じました。その上で、なぜグローバルメーカーと日本のメーカーで特許の質がこれだけ違うのでしょうか。御社は日本メーカーが横並びになっている状態から上にブレークスルーしていくという話をされていたと思いますが、どのように実現されていくのかご説明いただけたら幸いです。

#### **A-4-1-1**

**坂元：**例えば、R-1 EPS は右のところに位置付けられています。こういう技術は、グローバルで特許を取らなくては意味がないので、現在グローバルで特許を出している段階です。3 年前の成果ですので、まだ特許の縦軸は増えていないですが、これが先ほど説明のあった臨床試験などの結果が出て世界的にますます注目されると、この特許の技術的価値は上がっていくと思います。日本の会社も、世界の市場を対象に、世界に通じる技術を開発し世界に特許を出す。そうすると横軸が右に出ます。また非常に高い技術ですと、後続の特許がどんどん出てくるということで、縦軸も上がっていくということであるかと思います。

#### **Q-4-1-2**

日本国内のみで特許を集中的に取っている状況が、グローバル指標が低い背景だと理解しました。世界に通用する技術でグローバルで特許を取っていくと、御社の数字も右に上がっていくのでしょうか。

#### **A-4-1-2**

**坂元：**はい、そのご理解で正しいと思います。

#### **Q-4-2-1**

技術力指標に関して、グローバルメーカーに対して日本メーカーは半分以下となっていますが、これだけ差がある根本的な背景は何ですか。研究開発費や知財の規模・分野の違いでしょうか。

ここを埋める余地は日本メーカーにあるのでしょうか。

#### A-4-2-1

**坂元：**詳細は引き続き検討していますが、グローバルメーカーは、起点としてグローバル市場を意図していますから、グローバルに通じる技術を開発しようとしていることが要素にあるとみています。一方、日本の食品会社というのは日本市場向けの技術改良などが中心だと思います。そうなると、技術力の指標が2分の1、3分の1になるということだと想定していますが、詳細はまた別の機会でご紹介できればと思います。

#### Q-4-2-2

**【意見】** グローバルメーカーと日本のメーカーとの差があるということは、組織体系とか、投資額とかも含めて、明確な違いがあるようにも思います。そうしたことも比較しながら研究開発にも投資していかなければいけないということもあると思います。そのあたりも含めて、引き続きアップデートをよろしくお願いします。

以上