

明治ホールディングス株式会社
カカオ事業説明会・坂戸工場見学会 質疑応答

2026年3月11日（水）9:50 – 13:40

登壇者

（株）明治 執行役員 グローバルカカオ事業本部長	萩原 秀和
（株）明治 坂戸工場長	山根 泰介

*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

「生のとき」は他の商品よりコストがかかっているように思えます。収益性はどの程度なのでしょうか。また、カカオ相場が下落している中で、価格戦略をどのようにお考えでしょうか。

A-1-1

「生のとき」は今年度発売であり、CM などのコミュニケーション費用が発生していることもあり収益性は現状高くありません。まずは認知率の向上と生産性の改善を進め、収益性向上を目指したいと考えています。

価格戦略については、カカオ相場の影響以外にも、物流費や人件費などのコストも上昇しているため、できる限り現行水準を維持したいと考えています。CBE（Cocoa Butter Equivalent：ココアバター代用脂）からカカオバターへの成分変更も選択肢の一つであり、他社動向を踏まえながら適切に対応してまいります。

Q-1-2

カカオ事業全体で目指す利益水準について教えてください。

A-1-2

グローバルメーカーの営業利益率は 15%程度であるため、事業全体として 10~15%の水準を目指していきたいと考えています。

Q-2-1

構造改革を進める中で、カカオ事業全体のポートフォリオについてどのようにお考えでしょうか。

A-2-1

新技術による新市場の開拓と、海外売上比率の向上を目指しています。現在、当社のチョコレートラインアップは無垢チョコレートの比率が高い状況です。一方、チョコスナック市場はこの5年で約 1.2 倍に成長しており、「きのこの山・たけのこの里」のシェアはまだ 15%程度と、今後の伸びしろがあると考えています。また、成長が見込まれるグミについても投資や商品ラインアップの拡充を進め、カカオ相場に左右されにくい商品ポートフォリオの構築を目指します。国内で手応えのある商品は、海外展開も進めていきたいと考えています。

Q-2-2

海外売上比率 50%を目指す中で、どのように営業利益率 10~15%を達成していくのでしょうか。

A-2-2

海外については今後、成長投資を予定しており、数年間は利益率が低い状況が続くと考えています。「ハローパンダ」は特にアメリカで需要が高く、生産が追い付いていない状況です。先日リリースした通り、今後約 100 億円の投資を予定しています。加えて、アジアでも今後投資を予定しています。

一方で、アジアや中国では商品をまだ十分に絞り込めていないため、今後は勝ち筋を見極めながら構造改革を進めていきたいと考えています。

短期的に海外の営業利益率を引き上げることは難しいものの、将来的な改善を目指していきます。

Q-3-1

守りから攻めへの転換とのことですが、その判断に至った背景を教えてください。内部環境要因なのか、外部環境要因なのでしょうか。

A-3-1

カカオ相場が落ち着いてきたことに加え、ガーナ以外の生産国からの調達見通しが立ってきたことが背景にあります。今後は原材料高を理由とした価格改定ではなく、別の形での攻めが可能になると考えています。

また、「生のとき」が国内でヒットしており、新市場を創出できる手応えを感じています。地政学リスクなどによるカカオ相場の変動には引き続き注意が必要ですが、新商品や成長投資、勝ち筋が見え始めていることから、内部・外部環境の両面で攻めに転じられると判断しています。

Q-3-2

チョコスナック市場が好調な理由をお聞かせください。

A-3-2

各社ともカカオ価格が上昇した局面で、できるだけカカオ原料の使用量を抑える目的から、チョコスナックの強化に取り組んできました。海外では、チョコレートとビスケットを組み合わせたチョコスナックが少なく、日本を訪れた海外の方が購入されるケースが増えており、年々需要が高まっています。当社の「きのこの山・たけのこの里」も欧米やアジアの方々に好評です。

チョコスナックは日本ならではの商品カテゴリーであり、海外ではチョコレート専門メーカーやビスケット専門メーカーが多いため、当社にとって競争力のある分野だと考えています。

Q-4-1

攻めの構造改革との説明がありましたが、経営体制の変化は事業面にどのような影響を与えていますか。

A-4-1

マーケット環境を踏まえた事業部門提案に対し、対話を重ねながらスピード感のある意思決定ができるようになっていきます。また、社員エンゲージメントを高めるべきとの考えのもと、トップダウンだけでなく、若手の意見も取り入れる経営スタイルへと変化してきています。

Q-4-2

カカオ価格の下落を受け、CBE からカカオバターへ戻す可能性について言及がありましたが、今後のカカオ価格の見通しも踏まえたお考えを教えてください。

A-4-2

2月末までカカオ相場は下落していましたが、地政学リスクの高まりで再び上昇しており、円安も進行しています。原材料以外のコストも上昇していることから、以前の原材料配合に全て戻すことは難しいと考えています。

CBE への変更に伴う味や品質に関するお客様のご意見は限定的であり、単に元に戻すのではなく、さらなる品質向上やお客様の期待を超えるために何ができるかを検討しながら、商品やプロモーションを展開していきたいと考えています。

Q-4-3

カカオ相場のボラティリティが高い中で、どのタイミングで商品戦略の意思決定を行うのでしょうか。

A-4-3

カカオ価格が最も高かった 2024 年末頃に購入したカカオ豆が、日本に到着するまでには 1 年から 1 年半程度かかります。価格が下落した局面で調達したカカオ豆が入ってきた後、その他コストの動向や他社の対応も踏まえながら判断していきたいと考えています。

Q-5-1

坂戸工場の空きスペースの活用方法について教えてください。また、デイリー事業で国内生産体制の再編が進む中、カカオ事業における国内工場の再編についてはどのようにお考えでしょうか。

A-5-1

坂戸工場では新たな市場を創出するため、新技術や新設備の導入を進めていきたいと考えています。

また、現在、国内では3つの直営工場とグループ会社で生産を行っています。日本の直営工場ではアメリカ向けの「チョコルームス（きのこの山）」も生産していますが、現地の大手小売に採用され、販売が年々拡大しています。グループ会社では小回りの利くラインで新たな商品のテスト用の生産なども行っています。海外向け生産、国内での新市場創出などの観点から、現行の工場体制が適正と考えています。

Q-5-2

国内に新工場を建設する可能性はありますか。

A-5-2

国内での新工場建設は現時点では考えていませんが、海外については市場性を見極めた上で、新工場を建設する選択肢も含めて、投資を強化する可能性があります。

Q-5-3

非食品領域へのビジネス拡張について、具体的にどのような構想をお持ちでしょうか。

A-5-3

例えば、カカオ由来のバイオプラスチックを製造する技術を活用し、新たな産業の創出を目指しています。実現可能性は検討段階ですが、バイオプラスチックの技術提供によりカカオ原産国での現地生産が可能になれば、新たな産業や雇用の創出につながります。当社としては、技術提供によるロイヤリティ収入や、カカオ豆調達面でのメリットを期待しています。

Q-6-1

現状、CBEへの切り替えはどの程度進んでいるのでしょうか。また、CBEからカカオバターに戻す際に投資は必要でしょうか。

A-6-1

CBEへ切り替えた商品は、ナッツチョコやチョコスナック、一部の無垢チョコレートなど、約30品目です。一方で、「チョコレート効果」や「ミルクチョコレート」、「ザ・カカオ」については成分を変更していません。

油脂の切り替えはコストよりも生産スケジュールの調整が重要です。タンクの清掃ほか、原材料

変更に伴い包装資材が変更になることから、ロスが出ないように数量管理を行う必要があります。

Q-6-2

CBE への切り替えに対するお客様の反応が限定的だった中で、カカオバターに戻す可能性がある理由を教えてください。

A-6-2

理由は三点あります。一つ目はブランディングの観点です。二つ目は海外輸出の観点からです。CBE では「チョコレート」として輸出できない国があり、カカオバターに戻すことで各国のレギュレーションに適合しやすくなる点です。三つ目は価格面です。カカオ相場が下落を続けた場合、植物油相場と逆転する可能性がある点です。これらを踏まえ、状況を注視しながら判断していきます。

Q-6-3

エクアドル産カカオ豆の調達比率を今後拡大していくお考えはありますか。

A-6-3

世界のカカオ豆生産量は約 500 万トンです。日本に輸入されるカカオ豆は世界全体の約 1%にあたる 5 万トンで、その内の約 75%がガーナ産です。エクアドル産は約 5,000 トンで 10%程度ですが、2030 年に向けて生産量が増加すると聞いています。

現在は、ガーナ産をベースに、中南米産をフレーバー用途として使用しています。各地の生産動向を注視し、最適な方策を見極めていきます。

Q-6-4

アメリカへの投資により、現地の生産能力はどの程度拡大するのでしょうか。また、増産品目は「ハローパンダ」が中心となるのでしょうか。

A-6-4

まずは「ハローパンダ」の生産拡大を進めていきたいと考えています。今回予定している投資により生産能力は 2024 年度比で 1.5 倍となります。アメリカにおける「ハローパンダ」の売上高は 2024 年度で約 8,000 万ドル（約 120 億円）あり、2030 年度には 2024 年度比で 2 倍、2035 年度には 3 倍に拡大したいと考えています。

「ハローパンダ」を利益の柱として確立した上で、次の柱を育成していきます。その一つが「チョコルームス」であり、需要動向を見ながら現地生産も選択肢として検討していきます。

Q-7-1

今後3～5年で、国内外において高い利益貢献が見込める事業は何でしょうか。

A-7-1

海外は投資先行フェーズにあり、当面は営業利益が拡大しにくいと考えています。そのため、今後数年は国内での収益確保が重要です。カカオ相場が2,000～2,500ポンド程度で安定すれば、事業全体の収益改善が進むと考えています。加えて、チョコスナックや小粒チョコ、「メルティーキッス」、グミといった収益性の高い商品群の売上拡大を図ります。

海外では、アメリカでの先行投資、中国での需要拡大、アジアや中東、EUやUKでの展開を進め、まずは「明治＝チョコスナック」という認知拡大に注力していきます。

Q-7-2

グローバル市場で戦っていく上で、何を核にしていきますか。

A-7-2

チョコレートと焼き菓子を組み合わせたチョコスナックは、海外大手メーカーが参入しておらず、当社にとって勝ち筋のあるカテゴリーです。例えば、アメリカでは家庭訪問による調査では、「ハローパンダ」の浸透が進んでいることが確認できています。昼食を軽く済ませる食文化の中で、若者の食事に小袋の「ハローパンダ」が添えられるケースも多く、無垢チョコでは対応できない領域だと考えています。「ハローパンダ」をグローバルブランドとして育成・拡大していきます。

Q-8

カカオ相場が下落した場合、値下げ圧力やプライベートブランドとの競争が激しくなるのではないのでしょうか。

A-8

価格改定が最も大きかった「チョコレート効果」の物量は以前ほど戻っていませんが、エビデンスを背景にお客様から根強い需要をいただいています。また、価格改定が定着し、朝食代替や栄養補助としてのチョコレートやグミの需要が高まっており、現行価格でも一定の競争力はあると考えています。また、インバウンド需要は引き続き拡大余地があります。プライベートブランドと正面から競争するのではなく、明治としてのブランド価値を伝えて、差別化を図っていきます。

Q-9-1

「ハローパンダ」のアメリカにおける潜在需要はどの程度あるとお考えでしょうか。

A-9-1

大手小売での採用拡大や他チェーンからの引き合いも多く、生産能力が不足している状況です。大手流通での展開が進めば、中堅・中小への波及も期待でき、今後も需要拡大が見込まれます。

Q-9-2

今後半年から1年程度、高値で調達したカカオ豆が使用されるとのことですが、損益への影響はどのように考えていますか。

A-9-2

カカオ豆は今後半年から1年程度がコスト面で最も厳しい期間となります。その後は、価格が落ち着いた局面で調達したカカオ豆が順次入ってくる見込みです。

以上