

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（バイサイド 質疑応答）

2025 年 6 月 23 日（月） 15:30 – 16:30

登壇者

取締役執行役員 COO（食品セグメント）
（2025 年 6 月 27 日付で代表取締役社長 CEO に就任）

松田 克也

取締役常務執行役員 CFO
（2025 年 6 月 27 日付で取締役専務執行役員 CFO に就任）

菱沼 純

* 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

新経営体制で取り組みたいことや、現状の課題感、強化していきたい点などについて教えてください。

A-1

明治グループには、新しい価値を生み出すためのぶつかり合いが足りないと感じています。また、内向的であり外部交流が少ない傾向もあり、自分磨きが足りていない点が課題です。これらの課題解決のために、外部人財の獲得を増やし、若手社員が新しいことにチャレンジできる人事制度の仕組みや、アクセラレータープログラム、社内創発プログラムなどを整備してきました。これらの施策によって徐々に風土は変わってきていると感じています。

互いの違いをリスペクトしながら議論して新しい価値を生み、合意したことには未練を残さず、全員が納得して前進するというルールの中で議論を行い、スピーディに結論を出して実践していける組織にしていきたいです。

Q-2

食品セグメントの中国事業はリバイバルプランを進めていますが、事業が不調な要因と対応策を教えてください。また、仮に結果が出なかった場合の継続・撤退の判断についてはどのように考えていますか。

A-2

国内と同じように、明治の商品であれば、ブランド力や品質の高さから売れて当たり前と考えていたことが不調の要因です。

現在は、中国市場におけるマーケティングに精通する人財を採用し、商品開発に関しても、発想を現地化させることに取り組んでいます。また、リバイバルプランにより、収益性が低い取引先や商品を見直すことで売り上げは大きく減少しましたが、限界利益率はキープできるようになりました。これからは売上拡大を図っていきます。7月から発売する中国版「おいしい牛乳」の販売拡大に期待しています。

事業の継続や撤退の判断に関しては、先延ばしにすることなく、取り組みの結果を踏まえて適切に対処していきます。

Q-3

TSR が東証食料品指数を下回る状況が続いています。なぜ御社は市場に負けてしまったのか、それを変えるためにこれから何をするのでしょうか。また、そのような状況ですが、報酬水準はベースが上がる形で維持されています。報酬制度、また報酬委員会のあり方についてはどのように

お考えですか。

A-3

TSR が市場に劣後した原因は、ワクワク感が足りなかったことです。安定的・堅實的だったとも言えますが、変化がなく株式市場の想像を超えられなかったことで、期待感を醸成できませんでした。

かつて業績や株価が良かった時期は、プロバイオティクスという新しい市場を作っているワクワク感がありましたが、それ以降はワクワク感を醸成できていなかったと考えています。

報酬については報酬委員会で今後しっかりと議論していきます。

Q-4

医薬品セグメントでは、創薬の中長期的な先行きについてどのようにお考えでしょうか。また、松田 CEO は医薬品事業の経験をお持ちではありませんが、医薬品の価値を経営者としてどのようにモニタリングされるのでしょうか。

A-4

明治グループにとっての医薬品事業の重要性と、社会における明治グループの医薬品事業の大切さを考えなければならないと思います。社会における重要性においては、国家安全保障の観点からも感染症治療薬やワクチンには主体的に取り組んでいかなければなりません。たしかに、創薬を評価するのは難しいですが、経営の観点からすれば、食品も医薬品も重なる部分があります。Meiji Seika ファルマ会長の小林や医薬品セグメント COO の永里を始め、各 CXO とこれまで以上に連携して対応していきます。

Q-5

中国で「おいしい牛乳」の展開などにチャレンジする計画ですが、モニタリング方法と体制について教えてください。

A-5

過去は商品を発売すれば売れるという過信があり、マーケットや市場性を分析する機能が乏しい状況でした。現在では、グローバルデイリー本部がモニタリングする体制を敷いており、経験豊かなマーケットが市場や消費者の反応を分析しています。

Q-6

明治 NPS（明治栄養プロファイリングシステム）は、国内の商品ポートフォリオにメリハリをつ

けるツールとしても活用していくとお話しされていました。実用化に向けた社内での浸透状況について教えてください。

A-6

明治 NPS の基準をサステナブルプロダクツ認定などにも活用しています。また、今後この NPS の活用範囲を拡大していくために、同業他社にもお声掛けをして仲間を集める取り組みを進めています。行政や業界への働きかけを進め、しっかりとした形を作っていきたいと考えています。

Q-7

酪農業界における課題解決に向け、他社との協業についてはどのようにお考えですか。

A-7

酪農と乳業はいわば車の両輪です。そこに生産者団体が入ることで、三輪車として安定した産業になると考えています。どれか一つでも欠けることは社会に大きなマイナス影響を与えることになりますので、社会の理解醸成を進めていく必要があります。また、乳業メーカーとして、付加価値の高い商品を作ることで、酪農の安定化に貢献していきたいと考えています。

Q-8

組織風土改革について、これまでの成果や手応えについて教えてください。

A-8

手挙げ制度による社内創発プログラムへの参加者や、女性の管理職比率などにおいて徐々に成果が見られてきています。社内創発プログラムでは、できたて国産乳製品の魅力を伝える「FRESH CHEESE STUDIO」店舗のオープンや、腸内フローラを分析しパーソナルケアを提案する「インナーガーデン」事業をスタートしました。また、特別な乳酸菌を使用した「乳酸菌発酵液」による肉の価値向上ビジネスも展開を始めています。

自律的に考えて行動する人財が徐々に増えてきている一方で、そういった取り組みが本社などの一部の社員の間にしか広まっていないという課題があります。様々な方法を使って全社に周知して参加者を増やす取り組みを強化していきます。

Q-9

海外事業については、ローカル人財を配置することが成功企業において良く見られるパターンですが、海外の優秀人財をどのようにクリエイトしているのでしょうか。

A-9

食品セグメントの米国事業では、CEO と生産部門責任者は日本から送り込んでいますが、事業部門や財務部門はローカル人財が責任者になっており、ローカライズしたマネジメントが上手く機能しています。タイの持分法適用会社である CP メイジも同様です。これらの好事例を他の事業にも展開していかなければならないと考えます。

Q-10

今後期待している新商品がありますか。

A-10

デイリー事業では、プロバイオティクスヨーグルトで新たな価値提案ができる商品を上市する予定です。カカオ事業では「生るとき」を市販向けに発売しましたが、B to B 事業の方が大きな売り上げが期待できる商品です。医薬品セグメントではパイプラインが充実していますので、こちらでも新たな製品に期待しています。

以上