

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6月23日（月）13:30 – 15:00

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

食品セグメントの利益水準はピーク時の3割減です。新社長として収益性改善や事業成長戦略についてどのようにお考えですか。

A-1

食品セグメントでは、ここ数年、原材料コストやエネルギーコストの上昇により、大きなマイナス影響を受けました。また、人口減少や少子高齢化が進む国内市場において、シニア向け商品の拡大などの対応を進めてきましたが、将来は頭打ちになることを踏まえ、海外展開強化に取り組んできました。しかしながら、中国ではマーケティングや販売施策などが計画通りに進まなかったこともあり、苦戦が続いています。

今後の対策として、国内ではコストアップに対しては価格改定でしっかりと手当てしていきます。また、新しい商品カテゴリーの構築に取り組むほか、プロバイオティクスやチョコレートなどの新商品をスピード感を持って発売していくことにより、事業成長と収益性向上の両立を図ります。海外では、特に中国において、現在進めているリバイバルプランに基づき、不採算な取引や商品を見直し、新商品発売や新規エリア開拓により、2026年度の中国事業黒字化を目指します。

Q-2

食品セグメントではここ数年ヒット商品が出ていません。課題認識と今後の方針について教えてください。

A-2

国内はR-1の成功体験が大き過ぎたことで、続くヒット商品が生み出せてこなかったと反省しています。しかしながら、最近では、2024年度に「明治おいしい牛乳」ブランドで発売した「明治おいしいミルクコーヒー」が日経MJの2025年上期ヒット商品番付にランキングされ、牛乳の消費拡大に加えて、若い年齢層を取り込むことにも貢献しています。また、カカオ事業で2025年5月にエリア・数量限定で発売した「生のとき」は、当社独自の新技術を盛り込んだ商品です。チョコレートと生チョコレートの間の、これまでにない水分領域の商品でしっとりとした食感が特徴です。常温保存可能な商品であり、市販品としてだけでなく、B to B事業への展開も期待できる商品です。ようやくこういった面白い商品が出てくるようになってきましたので、今後もこの勢いを継続していきます。

Q-3

中国の牛乳・ヨーグルト事業の利益水準改善に向けた戦略について教えてください。

A-3

限界利益ベースで赤字の取引先や商品が多くありましたので、2024年度に不採算の取引先や商品を整理しました。売上高は大きく落ちましたが、目標の限界利益率には戻ってきました。しかし、固定費を吸収できるレベルまでの絶対額としての販売限界利益目標にはまだ届いていません。中国版の「おいしい牛乳」を7月に発売するので、徐々に改善が図られると期待しています。なお、B to B 事業については、当社商品の品質の高さが評価され順調に推移しています。

Q-4

新 CEO として、明治グループの事業運営をどのように変えていきたいとお考えですか。

A-4

食品セグメントでは、国内は今まで通りの方法で事業運営を進めていけば、ある程度安定した売り上げを確保することは可能です。しかしそれでは成長が止まってしまうので、成長を続けるためにはワクワクした企業風土を作り、新しい事業領域を拓いていく必要があります。新しい事業や海外事業を中心に、社員と社会がワクワクする事業展開をしたいと考えています。そのために、自律的な行動ができる社員を増やしていきたいと考えています。

Q-5

株価は低調に推移しています。株価を意識した経営をどのように実行していくお考えですか。

A-5

これまでも株価を意識して経営を行ってきましたが、営業利益目標など言ったことをしっかり達成すること、社会に対して約束を果たすことが重要だと考えます。また、チャレンジングなことに挑戦し、株主や投資家の方々にワクワクさせ、成長期待を持っていただけるようにすることで株価上昇に繋げていきたいと考えています。

Q-6

事業ポートフォリオに関して、将来のポテンシャルが株価に反映していないと思いますが、どうお考えですか。医薬品セグメントの将来成長にベットできるかと言われると否定的な意見もあります。また、食品セグメントの中国事業の収益改善についても疑問が残ります。

A-6

医薬品はコロナワクチンが想定通りに進捗していないことは事実ですが、当社が得意とする感染症領域は、地球温暖化や人流のスピード化によって、ニーズはますます大きくなっていきます。

また、開発パイプラインも充実してきており、上市までに時間はかかりますが、社会に対する責任や期待に応えることができると考えています。

食品セグメントの中国事業はリバイバルプランが着実に進んでいますが、仮に目標未達となる場合には、スピード感を持って判断を行い、次のアクションに活かしていきます。

Q-7

明治グループの社風や競争優位に繋がる企業文化について教えてください。また、松田 CEO の在任中に、御社のどのような部分を伸ばしていきたいとお考えですか。

A-7

当社の社風の良いところは、和気あいあいとして足の引っ張り合いをしない部分だと思います。一方で、当社の人財は原石としては素晴らしくとも、自分自身で磨こうとする意識が低い点が課題です。光る前に終わってしまわないよう、自律的な考え方、行動ができる人財が育つ組織、積極的にやりたいことに挑戦できる組織にしていきます。

Q-8

事業のトップからグループ全体のトップになられて、どのように役割を果たしていくお考えですか。また、チームビルディングや組織運営においては、どのように松田 CEO の強みを活かしていくかれますか。

A-8

組織全体が納得性をもって同じ方向に進んでいく必要があります。CXO への権限委譲を進め、CXO がより速いスピードで仕事を行い、結論を出していく組織運営に変えていきます。個人としては、人の意見をよく聞き、その上で結論を出すことに気を付けています。元々は自分で決めて行動を起こす性格ですが、職責・職務によって変えていかなければいけないと考えています。

Q-9

2026 中計目標の進捗に対する評価を教えてください。また、食品セグメントの中国事業が 2026 中計での利益目標に達しなかった場合の判断について詳しく教えてください。

A-9

2024 年度については堅調に進捗したと評価しています。ただし、2026 年度の利益伸長度合いが大きいため、2025 年度が勝負どころです。

医薬品セグメントについては、新製品の上市に加えて、これまでの様々な取り組みの成果が貢献すると考えています。

食品セグメントは、プロバイティクスやチョコレートなどの新商品の上市を 2025 年度～2026 年度に予定しています。新しい価値を創る商品を出すことと併せて、固定費圧縮を進めていければ目標達成は可能と考えています。中国事業に関しては 2026 年度でブレイクイーブンを達成させることに全力で取り組みます。なお、それ以降については、事業ごとに収益性など様々な角度から評価し、事業それぞれで判断していきます。

Q-10

2024 年度から、国内と海外を一体化した事業組織に変更しましたが、どのような効果が出ていますか。

A-10

良い影響が出ていると評価しています。新たな組織体制となったことで、各事業のトップが国内・海外全てを俯瞰して判断できるため、商品開発やマーケティングに加えて、生産・販売体制に関してもグローバル視点で効率的な仕組み作りができるようになってきました。

Q-11

御社の海外事業の状況を見てみると、今後、海外で大きな M&A などを実施したとしても、うまくマネジメントできるとは思えません。グローバル人財や組織変更も含めて、海外事業をマネジメントできる体制は整ってきたのでしょうか。

A-11

M&A を成功させるためには、ローカル人財をヘッドにして運営を任せられるような体制が重要だと考えていますが、まだそのような体制には至っていません。キャリア採用なども含めて、徐々にグローバル人財は増えてきていますが、さらなる拡大に向けて、トレーニング制度の導入や、海外転勤希望者が無条件で行けるような仕組み作りを進めています。

Q-12

国内の B to B 事業を今後の成長事業として位置付けていますが、将来のポテンシャルについて教えてください。

A-12

クリームとカカオを混ぜた商品など、商品ラインアップの幅が広がっています。また、外食や中

食などの市場が拡大しており、当社の得意分野であるクリームやクリーム代替品で市場をリードしていけると考えています。

Q-13

食品セグメントの米国事業の成長ポテンシャルについて教えてください。また、収益率をさらに引き上げられる余地はありますか。

A-13

2025年度は設備投資による減価償却費の増加により、利益は足踏み状態となりますが、今回のライン投資によって生産量が拡大するため、今後の成長が期待できます。例えば、主力の取引先に対しても、生産量の都合からキャンペーンの実施エリアを制限していましたが、本年度は北米全エリアにキャンペーンを拡大させることが可能になります。他の大手小売チェーンでの取り扱いも広がってきていますので、まだまだ伸びると考えています。

売上拡大と併せて利益率の改善の余地も大きくあると考えています。

Q-14

今後のヨーグルト需要とデイリー事業の ROIC 改善の見通しについて教えてください。

A-14

リーディングカンパニーとして、乳酸菌の機能や効果の分析を通じてヨーグルトの価値訴求をけん引することで、市場はさらに拡大させることができると考えます。

ROIC に関しては、ライン整理や生産拠点整備により改善は進んでいます。ただし、我々はメーカーですので、投資すべきところにはしっかり投資して良い商品を作ることで、高い資本収益率を出していくことが本分だと考えます。

なお、2026 中計での ROIC 目標達成については、中国事業のブレイクイーブンや国内の市販用牛乳事業の黒字化、ヨーグルトの収益性改善が分子に寄与する計画としてます。

Q-15

神奈川新工場とそれに伴う既存工場の閉鎖により、どのような変化やインパクトが起こるのでしょうか。

A-15

長期スパンで考えると、東北工場は労働者確保の問題、現神奈川工場は老朽化の問題を抱えています。新工場は省人化によって安定的に安全な商品を作ることが可能となります。加えて、コス

トダウンだけではなく付加価値を生むことができる工場が実現します。例えば、新技術により賞味期限が伸びると、日配型から在庫型にできるため、工場勤務社員の週休二日制が可能になり生産性が向上します。また、賞味期限が伸びることにより1ラインで複数の商品の製造が可能になります。加えて、在庫を保有していることで受注対応に余裕ができ、配送効率も改善することに繋がります。

Q-16

市乳工場の生産体制の再編はこれでひと段落したのでしょうか。今後もさらなる再編はあるのでしょうか。また、今回の生産体制の再編によりどの程度の黒字化が期待されるのでしょうか。

A-16

最適生産体制の構築に関しては常に検討しています。ただし、北海道と神奈川で大きな生産体制の再編を実施していますので、残る市乳工場は少なくなってきています。

これまでの構造改革などにより、市販の牛乳事業の黒字化は2026年度の達成を見込んでいます。

Q-17

ワクワクさせる組織風土づくりについて教えてください。

A-17

手挙げ制度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がありますが、本社の社員は知っていても、現場まで含めると広まっていないという状況です。この点については、伝える方が努力していかなければなりません。オピニオンリーダーが情報を発信したりして、会社が新しいことをやっていることが伝われば、社内風土も変わってくると思います。

以上