

特別対談シリーズ

## 『グローバルの流儀』

〈Vol. 36〉

## 健康と笑顔の世界へ広げる新たな100年へ

1916年に創業し、100年以上の歴史を誇る明治グループ。グループ全体を束ねる明治ホールディングスの傘下にある明治は、牛乳・乳製品や菓子に加えて栄養食品や加工食品の製造・販売を行う、日本を代表する大手食品メーカー。

そんな明治がいま、これまで以上に海外市場に力を入れている。2018年に社長に就任した松田克也氏は、チーズ・バターなどの営業畑の出身。松田社長が考える明治のあり方や今後の展望とは、グループ全体のビジョンなどを聞いた。



株式会社 明治  
代表取締役社長

## 松田 克也氏

まつだ かつなり 1957年8月生まれ。80年慶應義塾大学法学部卒、「明治乳業」入社。入社後からチーズやバターなどのマーケティングや営業に携わる。08年、食品販売部長時代には「明治北海道十勝スマートチーズ」を発売。プロセスチーズでありながら「ほろほろ」とした食感などナチュラルチーズの個性を引き出しつつ、日本人が好む「うま味」を掛け合わせ、新しいチーズの文化を広げた。11年4月「明治製菓」と「明治乳業」の経営統合により株式会社 明治発足。12年6月執行役員、15年6月常務執行役員、17年6月取締役専務執行役員を経て、18年6月から現職。静岡県出身。62歳。座右の銘は「夢を見て夢を追いかけて夢を食う」という古川商業高校女子バレーボール部監督の言葉。趣味は料理、ゴルフ。

## ■「2026ビジョン」の第1ステージを推進

森辺：明治グループは2016年に創業100周年を迎えられました。まずは明治グループの歴史をご紹介ください。

松田：当グループは製糖事業を起源としており、1916年に設立された当初は、キャラメル、ビスケットなどを製造していました。1926年に「明治ミルクチョコレート」、1928年に「明治牛乳」、1971年には「明治ブルガリアヨーグルト」の前身となる日本初のプレーンヨーグルト「明治プレーンヨーグルト」を発売。その後も牛乳・乳製品や菓子、粉ミルク、スポーツ栄養食、流動食、加工食品など、幅広い商品を提供してきました。

森辺：2018年に、目指すべきグループ像として「2026ビジョン」が策定されましたね。その第1ステージにあたる「2020中期経営計画」はどのような内容ですか？

松田：基本コンセプトは「継続的戦略課題への取り組み」と「成長に向けた新たな挑戦」。明治グループは2011年に再

編された後、収益性向上を目的に「選択と集中」を進めてきました。そして、「2026ビジョン」にて、当社の強みである国内のヨーグルト、チョコレート、栄養食品の3つの事業を「コア事業」と定義し、また海外での飛躍的な成長を掲げています。これらに経営資源を積極投入し、さらなる拡大を目指しています。

チョコレートは、かつては子どもの甘いおやつとしての位置づけでした。当社は、他社に先駆けてカカオポリフェノールを持つ健康的な特性を訴求し、「チョコレート効果」に代表される高カカオチョコレート市場の拡大を牽引してきました。最近では、糖として吸収されないオリゴ糖を使用した「オリゴスマートミルクチョコレート」といった商品も販売しています。昔ながらの甘いおやつのイメージが強かったチョコレートが、「食べて健康になれる」「食べても太らない」という新たな価値が受け入れられ、購入層の裾野も広がっています。



スパイダー・イニシアティブ  
代表取締役社長兼CEO

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 特任講師

## 森辺 一樹氏

もりべ かずき 1974年生まれ。幼少期をシンガポールで過ごす。アメリカン・スクール卒。帰国後、法政大学経営学部を卒業し、大手医療機器メーカーに入社。2002年、中国・香港にて、新興国に特化した市場調査会社を創業し代表取締役社長に就任。13年、市場調査会社を売却し、日本企業の海外販路構築を支援するスパイダー・イニシアティブ株式会社を設立。専門はグローバル・マーケティング。海外販路構築を強みとし、市場参入戦略やチャネル構築の支援を得意とする。大手を中心に17年で1000社以上の新興国展開の支援実績を持つ。著書に、「アジアで儲かる会社」に変わる30の方法」中経出版 [KADOKAWA]、「わかりやすい現地に寄り添うアジアビジネスの教科書」白桃書房などがある。

## ■メイドインジャパンの乳製品やチョコレート

森辺：2020中期経営計画の重点方針の一つに挙げられている、「海外市場での成長基盤の確立に向けた積極的な事業拡大」についてお聞かせください。

松田：当社の2018年度の海外売上比率は4.5%しかありません。当社が海外事業に出遅れた原因は、メインが乳製品やチョコレートといった、元は海外から持たされたものだったということが大きいと私は考えています。これまでの100年は当社の技術や知見で日本のお客さまに合うような形に変えていった歴史でした。次の100年は、これまで培ってきた技術や知見で、メイドインジャパンの、

あるいは明治だからできる価値を持った乳製品やチョコレートなどを武器に海外に出て行こうと考えています。「meiji」のコーポレートブランドの認知度を高め、「2026ビジョン」の最終年度である2026年度には海外売上比率10%超を目指します。

海外で展開しているエリアは今のところ東南アジア、米国、そして中国。2019年1月には中国の統括会社を設立しましたが、同国での売上高は2018年度までの5年間で約3倍に伸長し、業績は順調です。また同年9月には同国に、牛乳・ヨーグルトなどを生産・販売する2つめの

現地法人も設立したので、2022年度下期より生産を開始する予定です。

森辺：これからのグローバル競争は、さまざまな機能を求められるハイレベルの戦いになっていくでしょう。日本のメーカーがどれだけ技術力とマーケティング力で欧米のメーカーに追随し、さらにその上に行くかが重要ですね。

## ■「明治があって良かった」という存在意義

森辺：「2026ビジョン」では重点方針の一つに「社会課題への貢献」が挙げられていました。この取り組みを教えてください。

松田：私が経営をしていく上で最も大切にしていることは、事業活動を通じた「社会課題への貢献」です。企業は社会に貢献できなければ存在する意味がないとさえ思います。当社はありがたいことに食品メーカーですから、真面目にしっかりと商品をつくってあげれば、事業活動そのもので「楽しさ」や「健康」などを提供でき、広い意味で社会貢献できます。

そして、これからも、社会的使命に基づいたものにとしっかりと取り組んでいきたい。その例が、「代謝異常症用特殊ミルク」や液体ミルクといった商品です。代謝異常症用特殊ミルクは、先天性の代謝異常などにより母乳や市販の粉ミルクが飲めない乳児のために、粉ミルクの国

松田：付加価値の高い食品で健康を維持、増進できるなら、これほど良いことはありません。明治は着実に信頼を積み重ねていく会社であるべきと考えていますから、堅実に、謙虚に、慎重に、ただし動的にはものすごいスピード感でいきます。

内約4割のシェアを持つトップメーカーの社会的な使命として手がけてきました。また、「明治ほほえみ らくらくミルク」という液体ミルクを2019年に発売。災害時における乳児への栄養補給や、育児の時短、父親の育児への参加など、社会課題にも対応できる、いわゆる社会価値と経済価値の両方を創造する商品になりました。

森辺：最後に、数十年後の御社は、人や社会にとってどのような企業になっていると思われませんか？

松田：「明治があって良かったな」とお客さまが思ってくれるような存在意義のある会社になっていきたいですね。明治にしかできないことにこだわって取り組み、それがお客さまのためになり、笑顔が増える、会話がはずむ。そんな素敵な世界をつくれる会社になりたいと考えています。

