

イノベーションセンター見学会（投資家・アナリスト向け）質疑応答

1. 実施日：2023年7月12日（水） 13:00～15:30
2. 出席者：雪印メグミルク株式会社
常務執行役員 川崎功博
常務執行役員 畑本 二美
執行役員ミルクサイエンス研究所所長 小林敏也

3. 主な質疑応答内容

※ 皆様にご理解いただきやすくするために一部編集しています。

~~~~~

Q1

他社との差別化、御社の独自性は、こういったところにあると考えていますか。

A1

例えば「さけるチーズ」は、類似の商品が国内にも海外にもあります。その中で、当社の商品の長所は食感にあり、あのしこしこした歯ごたえの食感、独自性が高く、他社の商品とは一線を画すと思っています。このカテゴリーは当社がファーストエントリーでしたので、お客様が当社品の食感に先に馴染まれたという側面もあるかも知れません。

チーズの性質や食感、どのようなカード（牛乳中のたんぱく質を凝集させた塊で、チーズ製造の一段階）をつくるかによって違ってきます。当社独自の食感、そのカードのつくり方にノウハウがあります。さらには、それを連続的、工業的に大量生産する技術や、装置開発にもノウハウがあります。これら一連のプロセスは独自性が高く、簡単には模倣できないものと考えています。

Q2

研究系の社員を評価する仕組みなど、研究部門における人的資本の考え方について教えてください。

A2

まず、自分で仕事を見つけ、自分で進める、その過程を重んじることが重要と考えています。その中で、特に若手の発想を大切にしています。仕事のアプローチには、一つには経営方針や事業部門のニーズに対して応えていく方向感、もう一つにはボトムアップで若手研究者から多様なアイデアが出て、それを育てていく方向感。後者のアプローチを充実させることで人も育ち、やりがいもより見いだせるのではないかと考えています。

それから、新しい技術の種を作って、それを育て上げる、そのためのモチベーションを培う

ことが重要です。具体的には2つあります。ひとつは正式な研究テーマとは別に、チャレンジテーマを設定し、失敗してもいいから自由にチャレンジすること。うまくいったら正式なテーマにすれば良いわけです。当社研究開発部門には、チャレンジを称え表彰する仕組みもあります。もうひとつは、キャリア開発。本人の希望を聞いて、キャリア形成に関する声を上げてもらいます。人事が関係しますので必ずしも思う通りにいかない場合もありますが、この対話自体に人材の育成に繋がる効果があると考えています。

### Q3

そのチャレンジテーマで、今後発展が期待できるテーマはありますか。可能であれば、具体的に教えてください。

### A3

具体的にお答えすることはできませんが、チャレンジテーマから出てきた「タネ」で素材開発を進めている案件が、複数あります。

### Q4

乳資源の有効活用について伺います。現在、脱脂粉乳の在庫が多い状況ですが、需給上の課題を解決するための、研究サイドとしての取組みを教えてください。

### A4

牛乳製品の需給は、牛から搾る生乳を原料とする以上、過不足なく丁度よい状態を保つのは難しいというのが本質だと考えています。基本的には、過不足に応じて国産品と輸入品とを原料として使い分け、需給の歪みを吸収していくことになります。従って、主要な商品については、国産品、輸入品のどちらを使用しても製造できる体制を整えておくことが大切です。

ただ、ここ数年の脱脂粉乳の在庫増加は、自社の商品だけでは使いきれないぐらいまで積み上がっており、課題になっています。

その解決策の一つに、輸出があります。先般、北海道の幌延工場で、ハラール認証を取得しました。これにより、ハラールの国々へ脱脂粉乳を輸出することが可能になりました。今後、内外の価格差の問題をクリアできれば、徐々に輸出を増やせるのではないかと思います。

それから、脱脂粉乳の需要を増やすことも必要です。新中期経営計画で掲げているとおり、白物乳飲料や、チーズでしたらカッテージチーズなど、脱脂粉乳や脱脂粉乳を多く使う商品を開発していきたいと考えています。

### Q5

機能性表示食品について、これまでとは違う機能性を打ち出せる、そういうアイデアはありますか。

### A5

2015年に機能性表示食品の制度ができ、それ以降進めてきた研究テーマが今完成に近づいて

きています。これから先も、機能性表示食品の制度を活用していこうと考えています。具体的には新しい機能性乳酸菌の開発とその商品化などです。

ただ、市場には飽和感も出てきていますので、違う切り口で考えることも必要です。機能性表示食品は、特定の機能に特化したものが主ですが、乳製品はもともと栄養価に非常にすぐれており、本来のベーシックな価値を訴求することも大切になると考えています。先般発表した弘前大学との共同研究講座開設には、そのような狙いも込めています。

それから、当社グループでは古くから母乳の調査・研究を続けてきており、現在3回目の母乳研究を行っています。回数を重ねるに連れ、母乳に関する大きなデータを蓄積してきていて、今回の母乳調査では母乳の成分と子どもの健康との関係が分かってきています。そしてその成分は、大人の健康にも役立つのでは、という仮説を持っています。こうしたことも、弘前大学と検証していこうと考えています。

例を二つ挙げましたが、特定の菌や成分の機能性だけではなく、広い意味での乳製品の健康効果を、弘前大学との取組みで明らかにしていきたいと思えます。

## Q6

グローバル展開について。保有資源を海外でマネタイズする方策を教えてください。例えばMBPのように、国内でスタートしてしっかりマネタイズできているものが、グローバルでは育っていません。R&Dの観点から、輸出を後押しするための課題は何でしょうか。

## A6

MBPについては多方面から引き合いがありますが、その引き合いに対して安定供給の確認が必要です。研究部門としては、供給力の向上に力を注ぐ必要があります。それから、機能性のエビデンスのさらなる蓄積が必要です。例えば同じ東洋人でも、それぞれの国でのエビデンスが必要となるケースがあり、検証の蓄積が求められます。

そのエビデンス取得に関しては、海外のパートナーがヒト試験を実施するための資金調達など、試験そのもの以外にも時間がかかります。また、当然ながら、ヒト試験をしたものの、良い結果が出ないケースもありえます。

グローバル展開には、日本国内とは異なるさまざまな制約が伴いますが、骨の健康に関するニーズは国内外共通で、実際に需要がありますので、これから一つ一つ、海外のパートナーと一緒に課題を解決していきたいと考えます。

## Q7

プラントベースフードのポテンシャルについて教えてください。先行している会社はことごとく厳しく、計画を下回っている状況です。ここから御社がスタートして、えんどうを使ってどう国内で戦っていくのでしょうか。

## A7

飲料などプラントベースの市場は明らかに伸びており、そのすぐ隣の売場に商品を並べていただいている当社としても参入していくべきと考えています。当社の技術を使い、これまでに

培った独自のノウハウを織り交ぜて、市場を築いていくことが必要だと考えています。

当社は、軸足は乳に置けていますが、これからの食料安定供給や消費者の嗜好の多様化などを考えたときに、乳以外の可能性にも取り組むべきです。えんどうは、日本では他社がまだまだ手掛けていないことから、当社が先行して特徴を出していこうと考えています。

## Q 8

**研究開発部門からみて、収益に寄与できることや、グループ全体の稼ぐ力を上げるために貢献できるのはどんなことでしょうか。過去の反省点などを含めて教えてください。**

## A 8

研究開発部門としては、機能性素材など高い収益性の期待できる素材をつくることで、営業利益率を高めていくことが必要です。

これまでの反省としては、例えば MBP やガセリ菌は、発見から素材として活用するまでに長い時間を要しており、こうした点は改善すべきと捉えています。

機能性素材は、タネを播いてからヒト試験に移行するまで、5年くらいは必要です。そのため、順次新たなヒト試験ができるように複数のタネを播いて、並行して研究することが大切で、そのような取組みを進めてきています。これから出てくる新たな機能素材を、期待をもって見て頂ければと思います。

## Q 9

**他社にも研究の蓄積がある中で、御社はどの領域で強みを持っていますか。**

## A 9

やはり、素材としての MBP とそれを中心とする商品群は強みであると思っています。また、現在研究している新たな素材についても、強みに繋げられるよう、エビデンスを積み上げているところです。この方向感とプロセスは、乳酸菌研究についても同様です。

それから、チーズの差別性です。「さけるチーズ」の独自性を生み出すカード製造の技術についてご説明しましたが、当社はその他にも画期的なチーズをこれまで送り出してきました。特長のあるチーズの製造技術の追求に、R&D 部門として取り組んでいきます。

## Q 10

**研究開発は投資額に対するリターンを定量化するのが難しいと思いますが、結果に対する定量評価の考え方を教えてください。**

## A 10

研究成果の定量評価は難しいのが実際です。例えばある商品が売れて、確かに研究成果の貢献が大であっても、それが 10 年やそれ以上前の研究成果に抛ることがあるわけです。そこを定量評価するのは、なかなか難しいです。

現在、健康機能の論文の本数を KPI としていますが、それで十分だとは思っておりません。

マテリアリティは随時見直す方針でいます。これからは、社会から何が必要とされているかですとか、時代時代に合わせて重要課題を見直す過程において、研究開発投資に対するリターンも何かしらの指標化をしていきたいと思います。研究スパンは長いけれども、投資は単年度で行うので、比較が難しくなります。その辺りを工夫していきたいと思います。

## Q11

**基礎研究と応用研究とで、資源配分に差はありますか。**

## A11

研究開発部門としては、基礎研究へのリソース配分の方が大きいです。乳酸菌の研究や素材の研究は、基本的に基礎の領域になることが主な理由です。

その成果をアウトプットへ繋げる商品開発は、応用研究や商品開発の領域になります。ですので、当社は研究と商品開発とで役割を分担しています。

研究と商品開発とで投資配分を比較すると、研究所の方が人数も多く、ウェイトが高くなっています。

以上