



未来は、ミルクの中にある。  
雪印メグミルクグループ



この報告書では、文字は、読みやすさに配慮した書体「UD(ユニバーサルデザイン)フォント」を使用しています。

表紙デザインについて

ミルクは食が途切れることなく続いていくことを、散りばめたえんどう豆は新たな事業領域への挑戦を表しています。また、背景のアジア・オセアニアは、注力していく海外事業展開を表現しています。



未来は、ミルクの中にある。  
雪印メグミルクグループ

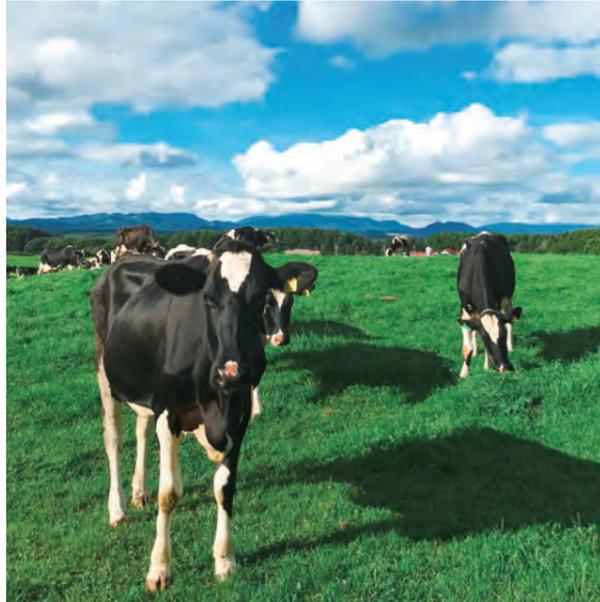
なぜ、「食の持続性」の  
実現を目指すのか？

Make the Future

with Milk

2024

雪印メグミルクレポート  
— 統合報告書 —



# 高い志と不断の努力で、「食の持続性」に挑む。

## CONTENTS

### イントロダクション

- 03 「健土健民」の精神とグループ企業理念
- 05 価値創造のあゆみ
- 07 現在のビジネスとプレゼンス

### トップメッセージ

- 09 トップメッセージ

### 価値創造ストーリー

- 15 価値創造ストーリー
- 17 価値創造プロセス
- 19 なぜ、「食の持続性」を目指すのか？
- 20 食の未来に対する課題と期待
- 21 「食の持続性」に向けたアドバンテージ
- 27 「食の持続性」の実現に向けて、どう進むのか？
- 28 グループ中期経営計画2025の進捗
- 35 重要課題(マテリアリティ)
- 36 持続可能な食の提供／食による健康への貢献
- 38 持続可能な酪農への貢献
- 39 環境負荷の低減
- 44 多様性の推進と人権の尊重
- 49 地域社会への貢献

### 50 なぜ、雪印メグミルクグループにそれができるのか？

- 51 「食の持続性」を支える飽くなき研究開発
- 53 確かな信頼とブランド力
- 54 価値観の共有と浸透
- 55 「食の持続性」を支える確かな財務戦略
- 58 「食の持続性」の実現に向かうサステナビリティ経営
- 61 サステナビリティ経営を支えるガバナンス

### 経営・財務情報

- 75 役員一覧
- 77 財務サマリー
- 79 ESGデータ
- 80 投資家情報
- 81 会社情報

## 編集方針

「雪印メグミルクレポート(統合報告書)」は、株主や投資家の方々をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様へ、雪印メグミルクグループの価値創造ストーリーへの理解を深めていただくためのコミュニケーションツールとして位置づけています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」、GRIスタンダード、ISO26000「社会的責任に関する手引」および経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しながら、社外の意見を取り入れ記載内容の正当性に十分配慮し、制作しています。

- 対象期間:2023年4月1日~2024年3月31日(一部に左記以外の情報も含む)
- 対象組織:雪印メグミルク株式会社およびグループ会社(ただし、すべての情報を網羅しているわけではありません)

## 「雪印メグミルクレポート2024(統合報告書)」の位置づけとポイント

### 位置づけ

雪印メグミルクグループの価値創造ストーリーを描くうえでステークホルダーの皆様にとって重要度の高い、財務情報と非財務情報で構成されています。経営・事業情報やESG情報の詳細は、Webサイトをご参照ください。

- IRサイト ▶ <https://www.meg-snow.com/ir/>
- サステナビリティサイト ▶ <https://www.meg-snow.com/csr/>



### ポイント

雪印メグミルクグループの価値創造ストーリーをご理解いただくために、全体構成を見直しました。「なぜ、『食の持続性』を目指すのか?」、「食の持続性」の実現に向けて、どう進むのか?、そして「なぜ、雪印メグミルクグループにそれができるのか?」という問いに答える形で、わかりやすくひもといています。

### 〈見直しに関する特記事項〉

本レポートに記載されている事業予測などの将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき、雪印メグミルクグループが判断した見通しであり、その達成を雪印メグミルクグループとして約束する趣旨ではありません。また、実際の業績などは、業況の変化などにより、本レポートの予想数値と異なる場合があります。

## 「健土健民」の精神とグループ企業理念

### グループ企業理念

雪印メグミルクグループの企業理念は、私たちの使命とコーポレートスローガンで構成します。

私たち雪印メグミルクグループは、3つの使命を果たし、ミルクの新しい価値を創造することにより、社会に貢献する企業であり続けます。

コーポレートスローガン

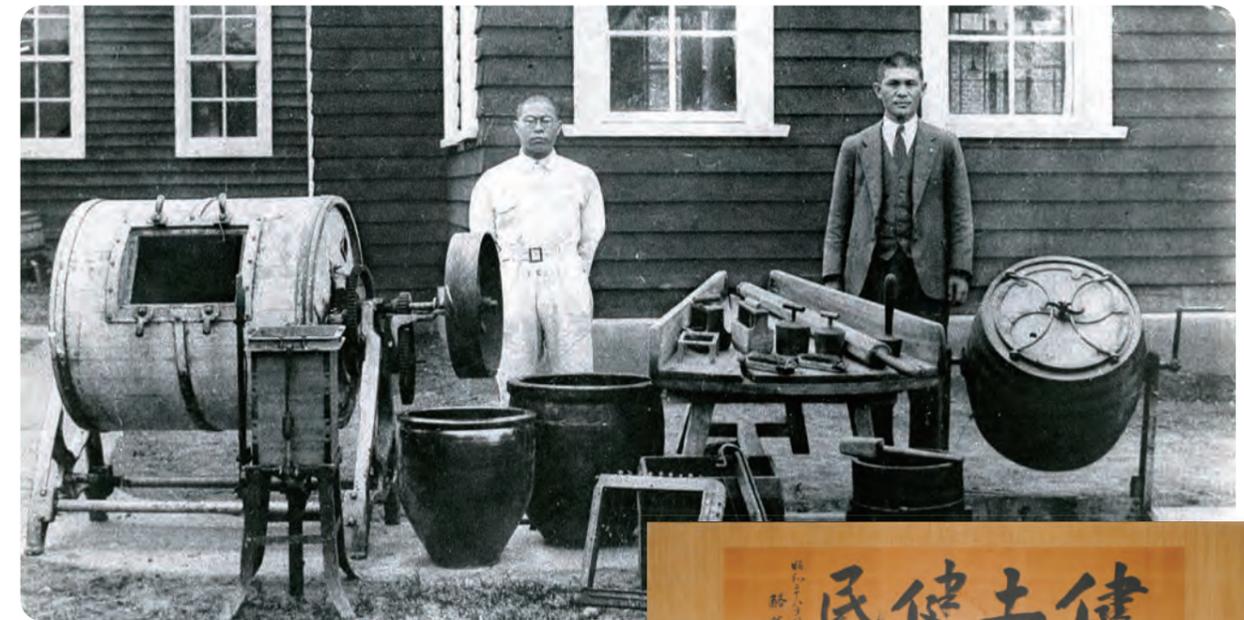
未来は、ミルクの中にある。  
Make the Future with Milk

私たちの使命

消費者  
重視経営  
の実践

酪農生産  
への貢献

乳(ミルク)  
にこだわる



設立当時に使用されたバター製造機器

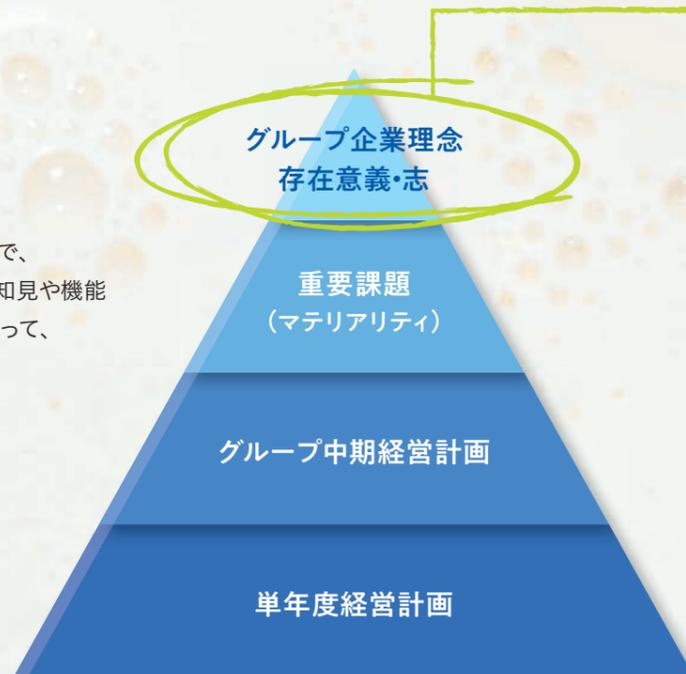
黒澤西蔵による「健土健民」の書



## 「健土健民」の精神を守り、「食の持続性」につなげていく

### 存在意義・志

社会課題解決を目指す「健土健民」という創業の精神で、乳で培われた私たちの幅広い知見や機能(ミルクバリューチェーン)によって、食の持続性を実現する



### 「健土健民」という言葉には、創業者たちの思いが込められています。

「健土健民」とは、雪印メグミルク(株)の前身の一つである雪印乳業(株)の創業者のひとり、黒澤西蔵が提唱した言葉です。「酪農は大地の力を豊かにし、その豊かな大地から生み出された牛乳・乳製品は、最高の栄養食品として、健やかな精神と強靱な身体をはぐくむ」ということを意味しています。

今から約100年前、わが国はまだ十分に栄養を摂ることが難しい社会環境でした。「有限責任 北海道製酪販売組合」を1925年に設立した創業者たちは、酪農乳業を通じて、「安定的で、豊かな食生活を実現する」という当時の社会課題解決に向けた思いを「健土健民」という言葉に込め、事業を始めました。

それから100年。日本の食文化は花開き、人々の健康寿命も大きく伸びましたが、まだまだ課題もあります。世界に目を向ければ、人口の爆発的増加や地政学的な問題、気候変

動による農作物への影響などにより、物資、特に「食」の持続的な確保が難しい時代と言えます。こうした時代にあり、私たちは、「健土健民」という言葉に込めた創業者たちの思いを今につなぎ、「食」に深く関わる社会課題を解決していきたいと考えています。長きにわたり、酪農乳業を原点にして培ってきた知見や機能を、地球規模の社会課題の解決に活かすことができると信じています。

雪印メグミルクグループは、2025年5月に創業100周年を迎えます。私たちの拠り所であるグループ企業理念は「健土健民」の思想がしっかり受け継いでおり、3つの使命「消費者重視経営の実践」「酪農生産への貢献」「乳(ミルク)にこだわる」を果たすことで、「食の持続性」を実現していきます。

### 進化する「健土健民」の精神

創業当時 安定的で豊かな食生活の実現

現在 「食の持続性」の実現

進化

価値創造のあゆみ

# 変わりゆく時代と社会課題に向き合い、新たな価値を創造

「食」に対する意識の変化

企業活動を通じた課題解決

1900  
年代前半

## 栄養不足が深刻で、豊かな食生活が望まれた時代

日本は古くから冷害などの気候変動や有事による食料不足から深刻な栄養不足に直面してきました。特に第二次大戦後の食料不足は深刻で、食料確保と栄養欠乏の解消に向けて様々な取り組みが図られました。



「雪印北海道バター」



「6ポーションチーズ」



「雪印北海道チーズ」

## 乳製品による国民の栄養改善に貢献

北海道の酪農の発展と乳製品による国民の栄養改善の理念のもと、雪印メグミルク(株)の前身の一つである「有限責任 北海道製酪販売組合」で、「雪印北海道バター」などが発売されました。発売後も原料をはじめ、包装、輸送、貯蔵の改善に工夫を重ね、品質を高めることで、ロングセラー商品となっています。

1900  
年代後半

## 食文化が開花し、食の多様化が求められた時代

高度成長期を迎え、栄養に対する意識が高まる中で、日本の食文化は一気に発展していきました。1957年にはインスタントラーメンが登場。外食産業も花開き、いわゆる「飽食の時代」を迎えました。



「6Pチーズ」



「雪印 スライスチーズ」



「ネオ マーガリン ソフト」  
(現「ネオソフト」)



「雪印コーヒー」

## 多くの人々に多様な乳製品を届ける

戦後、食の欧米化が急速に進み、食文化の広がりとともに、チーズなど食べる機会が格段に増えました。「もっと簡単に、もっと手軽に」というニーズに、一つひとつ包装された「6Pチーズ」がマッチし、また、栄養価の高さと食べやすさから学校給食のメニューに採用されたことで、プロセスチーズの販売量が順調に伸びていきました。

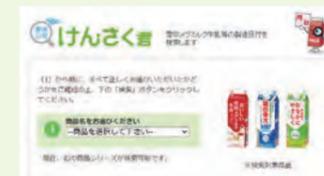
2000  
年頃

## 食の安全・安心を社会が求めた時代

食への信頼を揺るがすような問題が、次々と起きた時代。食の安全・安心を担保するための基準やトレーサビリティの確保など、行政による仕組みづくりが進んだほか、食の安全に対する生活者の意識も高まりました。



お客様センター



牛乳製造日付検索システム「けんさく君」

## 社会のニーズに対応

2000年に起こした雪印乳業食中毒事件を契機に、品質に関わる対応と再発防止策が図られました。製品出荷検査の強化、お客様センター(フリーダイヤル365日対応)、食品衛生研究所の設置がその一例です。これらの対応は、日々めまぐるしく変化する社会環境に応じながらも継続して取り組んでいます。

2010  
年頃

## 食の多様化が進み、健康寿命の延伸に関心が寄せられた時代

健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間である「健康寿命」の延伸が、多くの国々で健康課題となっており、日本は食の多様化が進む中、世界第1位の健康寿命を誇る国となりました。



「恵 megumi ガセリ菌 SP 株」シリーズ  
機能性表示食品



「恵 megumi ガセリ菌 SP 株ヨーグルト」  
特定保健用食品

## 高まる健康ニーズに応える

「ガセリ菌 SP 株」は、研究によりヒト試験での肥満気味の方の内臓脂肪低減機能が確認され、2015年に機能性表示食品としてシリーズ販売、2018年には特定保健用食品としてヨーグルトが発売され、健康ニーズの高まりとともに市場に定着しています。

現在  
これから

## 「食の持続性」に対する危機意識が高まる時代

日本では少子高齢化が進み、健康寿命延伸がより求められる一方で、世界人口は20世紀に入って急速に増加し、2022年には80億人を超えました。今後も人口は増加傾向にあり、食料を始めとする生活に欠かせない資源の不足が課題となっています。



「乳酸菌 ヘルベ ヨーグルト  
ドリンクタイプ」



「MBPドリンク」



「記憶ケアドリンク  
βラクトリン」



「ナチュレ 恵 megumi  
植物生まれ」

## 「食の持続性」の実現に貢献

「花粉やハウスダストなどによる目や鼻の不快感を緩和する」「骨密度を高める」「加齢に伴って低下する記憶力を維持する」などの機能が報告されている成分を含んだ商品を発売しました。また、プラントベースフード市場にも参入し、「食の持続性」の実現を目指します。

## 現在のビジネスとプレゼンス

# 様々な形でミルクの価値を創出

雪印メグミルクグループは、長い歴史の中で培ってきたミルクに関する知見や機能を価値に変えています。現在では4つの事業分野を持ち、多様な商品で日々の食卓に彩りを添え、人々の健康を支えています。事業活動は日本国内のみならず、グローバル展開を図っています。

### 4つの事業分野

**乳製品事業分野**

バター、マーガリン類、チーズ、練乳・スキムミルクなど

国内はシェアが高く、競争力のある商品が多く、市場の成長性もあるため、積極的な拡大に取り組んでいます。また、チーズはインドネシア、オーストラリアでも製造・販売を行っています。

**市乳事業分野**

牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜・清涼飲料、デザートなど

多くの商品ラインアップがあり、消費者の日々の食生活に栄養と豊かさをお届けしています。機能性表示食品などの高付加価値商品を継続的に上市するなど、健康寿命延伸、QOL改善へ向けた取り組みを進めています。

**ニュートリション事業分野**

粉ミルク、機能性食品など

ミルクの持つ価値の研究成果を商品化した粉ミルクと、自社通販ビジネスを軸に拡大している機能性食品事業を展開しています。海外への機能性素材販売も急成長中です。

**飼料・種苗事業分野**

飼料、種苗(牧草・飼料作物・野菜)、緑化造園など

酪農場場に密接する事業で、雪印種苗(株)を中心として生乳生産や環境保全型農業の発展に貢献する農業資材の提供と技術支援を展開しています。飼料事業では、地域性に応じた配合飼料などの製品を全国に提供しています。種苗事業では、牧草地や気候に適した牧草・飼料作物の品種改良と栽培技術の普及に取り組んでいます。

### 収益構造

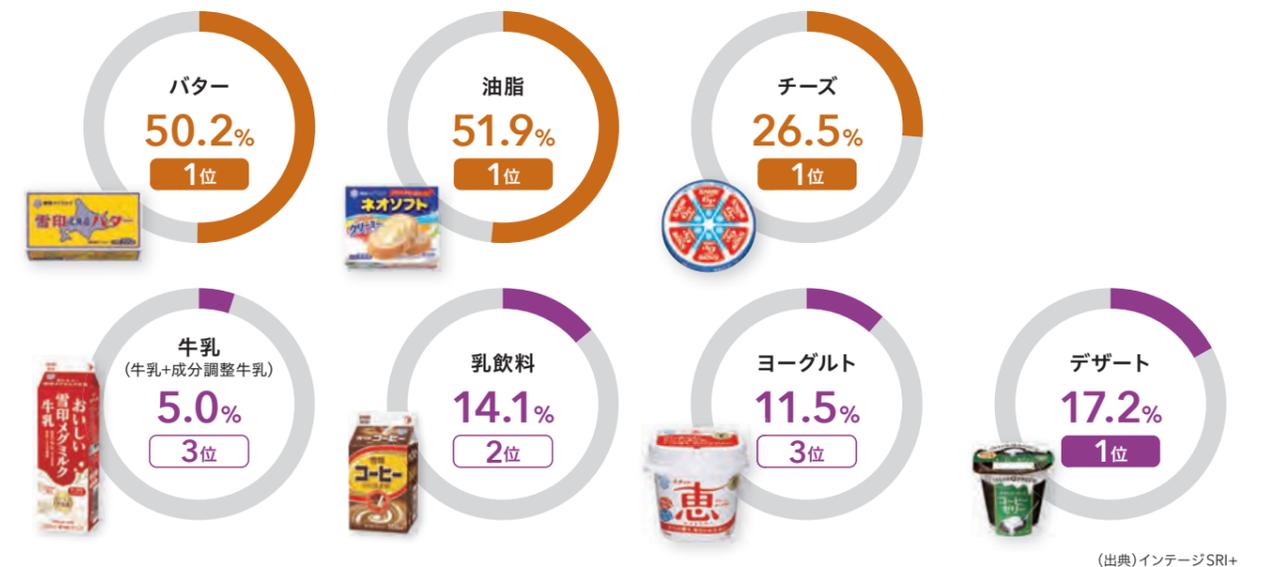
(注) 1. 億円未満は切り捨てて表記しています 2. ニュートリション事業分野は乳製品セグメントに含まれます



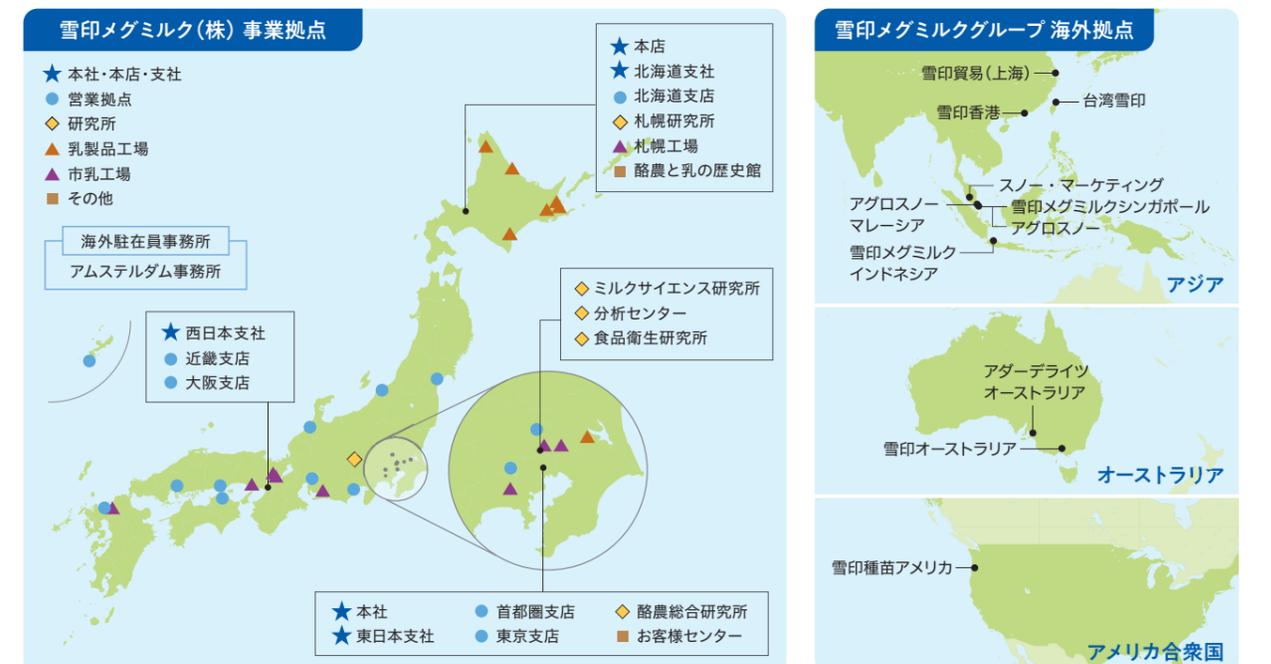
### 国内での圧倒的なブランド浸透力

国内において数々のトップシェア商品を生み出しています。当社グループに対するお客様の信頼の証です。2023年度における当社グループの国内シェアは、バターで50.2%、油脂(マーガリン類)で51.9%と圧倒的な支持を得ているほか、チーズも26.5%とトップシェアを獲得しています。これらの乳製品事業分野の商品以外にも、市乳事業分野商品であるコーヒー乳飲料やヨーグルト、デザートなど、高い人気を誇る商品ブランドを数多く有しています。

国内市場シェア (2023年度 家庭用 全国 金額ベース)



### 積極的な事業展開



Message from  
the President

## 雪印メグミルクグループはなぜ、「食の持続性」の実現に向け、動き出したのか

雪印メグミルク株式会社  
代表取締役社長

佐藤 雅俊

### 今、変わらなければ、 次の成長はない

雪印メグミルクグループは、100年の歴史の中で様々な変化を遂げてきました。中でも、2000年代の2つの事件は私たちにとって大きな転換点であり、反省の過程でやや保守的な企業風土が根付いてしまったと考えています。几帳面で実直であるものの、慎重で大人しい人が多く、結果として、変化が起きにくい、構造改革が進みにくい部分があったのも事実です。私は、今の企業文化、風土の延長線上には次の100年は描けない、今変わることができなければ次の成長はないと考え、現状に対して強い危機意識を持っています。

### グループ中期経営計画2025の スタートと計画1年目のレビュー

2023年4月にスタートさせたグループ中期経営計画2025には、こうした私の思いが込められています。次の100年に向けた基盤づくりの期間として位置づけ、「強靱性の獲得」をテーマに据えました。

2023年度の世界経済は、地政学的リスクの高まり、エネルギーや原材料の価格高騰、長引く円安など、極めて不透明な事業環境が続きましたが、お客様のご理解をいただきながら価格改定をはじめとする様々な対応を進めたことで、2021年度、2022年度と続いた減益に終止符を打ち、2023年度は増益へ転じることができました。これにより、中期経営計画最終年度の営業利益目標である200億円は、ほぼ射程圏内に入ったものと見ています。

中期経営計画で掲げる事業戦略のうち、今後の成長をドラ

イブするものとして期待しているのが「プラントベースフードへの参入」「機能付加商品の育成」「海外展開の強化」「チーズの徹底拡大」です。大きな進捗のあったポイントをご説明します。

### ■プラントベースフードへの参入

プラントベースフードは、今後の市場拡大が見込まれる領域です。グローバルでは2020年の時点で約1.2兆円の市場でしたが、2025年には2.1兆円規模になるという予想もあります。また、日本のプラントベースフード市場は2020年の時点で約1,030億円ですが、2025年には1,445億円程度にまで拡大すると言われていています。プラントベースフードに対する国内での認知度はまだまだですが、世界規模で急拡大していくことは間違いないと見られており、当社グループにおいても新たな成長のタネの一つとして捉えています。2024年3月には、「Plant Label」のブランドを冠した「ナチュレ 恵 megumi 植物生まれ」「恵 megumi ガセリ菌 SP 株 植物生まれ」「Pea Drink」「Oat Drink」の4品で市場参入を果たしました。初年度となる2024年度の売上目標は20億円としましたが、これはあくまでも入口に過ぎず、その先を見据えています。

当社とアグロコープとの合併会社であるアグロスノーでは、マレーシアに新工場建設を決定し、2025年から2026年にかけて稼働予定です。ここでは当社グループの知見や機能を最大限活用して、プラントベースフードの原料製造を考えています。私たちのノウハウでプラントベースフードの原料そのものを変えていくことは、大きな挑戦です。乳で培われた幅広い知見、それを様々な形で展開できることは当社グループの持つ最大の強みです。当社グループは、プラントベースフードの原料調達から最終商品までの一連を手掛ける、新たなバリューチェーンの構築を目指していきます。



### ■ 機能付加商品の育成

骨密度を高める働きのある「MBP」を配合した商品は、お客様の「骨の健康」に対するニーズを捉え、年々成長を続けています。

また、当社独自の乳酸菌である「ガセリ菌SP株」を使用した商品群も、国内で機能性表示食品として大きく成長しています。2024年の秋には、ヘルスクレーム<sup>※</sup>の追加を予定しており、更なるユーザーの拡大を目指しているところです。

これらの機能付加商品は、お客様にとってのベネフィットが高いだけでなく、当社にとっての収益性も優れており、そして健康寿命延伸の社会的要請にも応える、まさに三方よしのビジネスだと思えます。海外市場での展開を含め、このカテゴリーの構成を引き上げることが、当社グループのポートフォリオ転換の一つの方向感です。

※ 健康に対する有効性・機能性に関わる表示

### ■ 海外展開の強化

海外展開の今後のキーワードは「機能性素材」と「チーズ」です。機能性素材で鍵となるのは、「MBP」関連商品群です。近年、高齢化が進み始めた近隣のアジア諸国でも「MBP」関連商品群への引き合いが強くなっています。「MBP」は生乳からほんのわずかの量しか抽出できない希少たんぱく質で大量生産には課題の多い素材でしたが、今般、新製法の開

発や新たな生産拠点の開拓により、その調達に目途が立ちました。ボトルネックとなっていた供給力の制約緩和に目途が立ったことから、今後の世界的な人口増と高齢化が並行して進む環境を捉え、一気に拡大させます。また「ガセリ菌SP株」を使用した商品の海外展開もいよいよ開始します。この乳酸菌が有する内臓脂肪低減という機能的価値も、グローバル市場で受け入れられるものと期待しています。

チーズについては、ベトナムに新たなプロセスチーズの製造・販売拠点を構えることを決め、2025年度中の稼働を目指しています。ベトナムはASEAN域内で第3位の人口を有しており、約7%/年もの経済成長に伴い、消費を牽引する中間所得層が厚みを増しています。現在のチーズ消費量はまだまだ多くありませんが、食の洋風化・多様化が進んだこともあり毎年10%近い伸びを見せています。

当社グループが戦略エリアとするアジア地域は、今後の経済成長が見込まれる有望市場です。ベトナムでの新拠点獲得後は、インドネシアの既存プロセスチーズ拠点と、オーストラリアに有する2つのナチュラルチーズの拠点、合計で4つの生産拠点が確立されます。現地の幅広いニーズに対して、当社固有の製造技術の強みを発揮して商品をローカライズし、既存需要の取込みと新たな需要の創造が可能と判断しています。そしてその先の将来には、中東・アフリカ地域への事業展開も視野に入れていきます。

### ■ チーズの徹底拡大

2023年度は「さけるチーズ」において、生産能力の増強や、新たな食シーンの提案に取り組み、売上高が2桁増と大きく伸長する成果がありました。

2024年7月には、チーズ加工に強みを持つ株式会社ヨシダコーポレーションを当社グループに迎え入れました。これには、今まで大量生産型のラインしか有していなかった当社が、これからは小回りを利かせ、市場のニーズにタイムリーに応えられるという戦略的な意義があります。また、プラントベースフード分野の開発・製造についても、ともに道を切り拓きたいと考えています。

ベトナムでの新工場設立と併せ、今般の国内外での新たな生産拠点の増強は、今後の当社グループのチーズ事業拡大に重要な役割を果たすと考えており、非連続的な成長を目指していきたいと思えます。

### ■ ブランド力を活かした収益性の回復

国内においては、価格改定が乳製品、飲料・デザートの高セグメントとも着実に浸透し、収益力の回復に大きく貢献したことは重要なポイントであると捉えています。

厳しい事業環境の中で好業績を収められた背景には、当社グループが提供する商品の価値をお客様に認めていただけたことがあると考えています。言い方を変えれば、当社グループの持つ商品力やブランド力が、激しい事業環境の変化の中でも経営を支える力になっていたということです。中期経営計画1年目としては、一定の物量を確保しながら利益水準を確保できたこと、プラントベースフードへの参入など、新たな成長に向けた種まきと持続的な成長に向けた基盤づくりに向け、ファーストステップを確実に歩むことができたことと捉えています。

### ■ 私たちが「食の持続性」と向き合う理由

今、当たり前に入っている「食」そのものが、これからも当たり前が続くとは限らない。私たちは、「食の持続性」に対する危機感を強く認識しなければなりません。

2050年代、世界人口は100億人に達すると言われ、たん

ぱく質需要の急速な高まりと供給不足が顕在化する恐れがあります。一方、国内に目を向ければ、日本の食料自給率はカロリーベースで38%と先進国の中でも極めて低く、海外からの調達が困難になれば必要な食料を確保できなくなる恐れもあります。牛乳・乳製品については、国内総需要の約40%を輸入品での供給に頼っている状況です。グローバルの需給構造は、世界の生乳生産量約9億tのうち、輸出に回るのはわずか1割以下しかなく、今後は需給リスクが世界的に高まっていくことが懸念されています。

このような中、牛乳・乳製品を安定的に届けるには、「国内酪農生産基盤の強化・支援」が必要です。当社グループは、生乳の安定調達と牛乳・乳製品の安定供給を通じて、酪農乳業の産業基盤を守る責務があると考えています。需要の創出を果たしながら、グループ会社の雪印種苗による自給飼料の拡大も図っていきます。

すでにご説明したプラントベースフードへの取り組みもまた、世界的なたんぱく質の需給リスクに対する有効な打ち手となっていくと考えています。プラントベースフードやフードテックなどは、牛乳・乳製品との対立軸として捉えるのではなく、相乗効果を追求します。牛乳・乳製品の安定供給は、当社グループの基盤であり大前提ですが、新たな分野にも挑戦し、「食の持続性」に貢献したい考えです。

### ■ なぜ、私たちは「食の持続性」の担い手になれるのか？

当社グループの事業は、約100年前のバター製造から始まります。当時の日本では、人々は栄養不足に苦しみ、食生活の向上が叫ばれていました。創業者たちは、乳製品の提供を通じて、国民の栄養改善に貢献しました。創業以来、酪農家が生産した生乳を、当社グループの幅広い知見や機能を駆使して、魅力ある乳製品へと価値を高め、皆様にお届けし続け、それにより、当社グループの唯一無二の強みである強固な「ミルクバリューチェーン」を構築することができました。今後はこのミルクバリューチェーンに更に磨きをかけ、フル活用することで「食の持続性」に貢献することができると考えています。

ではなぜ、私たちはこのミルクバリューチェーンに磨きをかけることができるのでしょうか。その理由は、当社グループの

事業展開を支える研究開発、調達、生産、物流、マーケティング・販売、お客様対応といったすべての過程に存在する確かなアドバンテージにあると考えています。「食の持続性」への取組みは国内に限定したのではなく、東南アジアなどでも展開していく考えです。川上から川下までのバリューチェーンを海外各地でも構築することで、世界の人々の「食の持続性」に貢献します。

## 揺るぎない存在意義、 ステークホルダーとの対話

「酪農は大地の力を豊かにし、その豊かな大地から生み出された牛乳・乳製品は最高の栄養食品として、健やかな精神と強靱な身体を育む」という創業の精神「健土健民」は、まさに現代のサステナビリティに通じる考え方と言えます。酪農生産者を支えたいという思いの背景には、私たち自身が酪農生産者として創業したこともあります。「食の持続性」が危ぶまれる時代を迎え、貴重で栄養価の高い牛乳・乳製品の源を絶やすようなことがあってはならないという危機感があります。多くの酪農生産者の方々もまた、当社グループの取組みに大きな期待を寄せてくれています。こうした方々の思いは、酪農生産者の元に足を運ぶことで、骨身に沁みて感じます。

当社グループの「存在意義・志」や、私自身の経営観、中期経営計画に込める思いは、「役員キャラバン」として、私をはじめとする役員が当社グループの各拠点を訪れ、説いて回っています。2023年に121回の訪問を行い、理念や経営計画は確実に現場に浸透しつつあるという手ごたえも感じています。

## 経営のサステナビリティを強化

私たちが現在取り組んでいる重要課題(マテリアリティ)は「食の持続性」の実現を見据えたものであり、社会的価値と経済的価値を同期化させた課題とKPIを設定しています。私たちの経済的な価値を認めていただく、そこで生み出した利益をもって「食の持続性」という社会的な価値創造に貢献する、そこで得られる評価をもとに更なる企業成長につなげていく。こうした循環を起すことで、当社グループは社会に存在し続けることができるのです。

## 未来に向けて、 私たちが為すべきこと

2023年4月に、社長直轄のプロジェクト組織として「未来ビジョンプロジェクト」を発足させました。ここで、2025年5月の発表を目指し、2050年の「未来ビジョン」の策定を行っています。ステークホルダーの皆様にご期待いただける、またグループ従業員も夢と希望を持って働くことができ、エンゲージメント向上にもつながるビジョンを、内外に示すことを目的としています。VUCAの時代とも言われるように、未来は不確実な要素に満ち溢れ、予測困難です。そうであれば、予測に頼ることなく、世の中の変化に身を任せるのではなく、自分たちが主体的に世の中を変えていこう、未来ビジョンプロジェクトには、こうした思いが込められています。

更に2024年4月には、具体的な行動への落とし込みを行う「未来づくり部」を設置しました。未来ビジョンプロジェクトにおいて重視している価値観「共創」を具現化すべく、現在、Plug&Play社とともにアグテックやフードテックといった領域のスタートアップ企業の探索を進めています。今後の展開は未知数ですが、事業化の可能性にとどまらず、外部との共創による当社グループのR&D機能の強化など、様々な相乗効果や波及効果が期待できるものと考えています。

「食の持続性」の実現という大きな社会課題に取り組むためには、私たち自身が盤石で強靱性を備えることが必要です。また、株主・投資家の皆様の期待に応えつつ、ステークホルダーの皆様にも価値を提供し続けることが極めて重要です。

そのため、当社グループは収益性を更に高め、資本効率を向上させていくことに強くコミットする必要があると認識しています。今後は、PBR(株価純資産倍率)の向上に向けて、ROEの向上と資本コストの低減を強く意識した経営を進めます。具体的には、「収益性・成長性の向上」と「資産効率の改善」、そして「資本政策の明示と株主還元の拡充」に取り組みます。

### 〈収益性・成長性の向上〉

収益性や市場成長性が高く、資本効率に優れる事業領域の比率を高めます。中期経営計画において、「新たな成長のタネづくり」として取り組んでいる「機能性素材ビジネスの拡大」「プラントベースフードをはじめとする代替食品市場への

参入」「M&Aの活用を含めたチーズ事業の非連続的な成長」「海外での事業拡大」によって成長を実現し、稼ぐ力を強化します。

### 〈資産効率の改善〉

2025年度までに政策保有株式の比率を純資産対比10%未満に縮減するほか、不稼働資産の売却などを通じて資産効率の向上を図ります。

### 〈資本政策の明示と株主還元の拡充〉

キャッシュアロケーションの計画を明示します。配当性向は、資産売却益を除くベースで30%以上から40%以上へと変更します。

その他、株主・投資家との対話や情報開示の強化、サステナビリティ経営の推進、人的資本の活用・成長、DXの推進などにより、投資家の皆様に、当社グループの持続可能性や成長性に関する理解を促します。また、現在2025年5月に公表予定の次期経営計画において、資本政策を公表する予定です。

酪農乳業界は今、大きく変わろうとしています。需給バランスの問題や、グローバル化の進展などにより、当社グループの事業領域においても随所に変化が見られます。私は、酪農乳業界の強靱性確保に向けて、オーケストレーター※として強みであるミルクバリューチェーンを更に強化したいと考えています。また近年、欧米を中心に「リジェネラティブ農業」というキーワードが使われるようになってきました。農地の土壌をただ健康的に保つだけではなく、土壌を修復・改善しながら自然環境の回復につなげることを目指す農業を指します。私たちの酪農乳業界もまた、リジェネラティブでなければなりません。その実現の先には、「食」を起点とした、持続可能で好循環な社会、すなわちリジェネラティブな社会が見えてきます。酪農乳業界の未来を見据え、企業価値の向上に挑む当社グループの取組みに、是非ご期待ください。

※ 業界のバリューチェーン内の特定の役割を担いながら、自社の取組みや外部との協業などにより新たな価値を創造し、バリューチェーン全体の最適化を実現する役割を担う、指揮者のような存在のこと

