

価値創造ストーリー

なぜ、「食の持続性」を目指すのか？

「食の持続性」に対する危機感の高まり(リスク)

国内

- 担い手不足による酪農生産基盤の弱体化
- 少子高齢化、人口減に伴う食料需要の減少
- 輸入依存度の高い肥料・飼料・食料の供給構造の脆弱性顕在化
- 価値観の多様化による食への関心の変化

グローバル

- 世界人口増加に伴う食料需要の増加、たんばく質需給の逼迫懸念
- 畜産業の環境負荷に向けられる厳しい視線
- 異常気象の頻発と食料供給の変動
- 上記の複合的な理由による食料価格の上昇

雪印メグミルクグループにとっての事業機会

- 持続的で安定的な牛乳・乳製品の供給
- 健康寿命延伸とQOL(Quality of Life)向上への要求の高まり
- 自然との共生、より環境負荷の低い食への関心の高まり
- グローバルの食料需要増加を捉えた海外ビジネスの展開
- フードテックなどの代替食品市場の拡大
- おいしさへの希求、本物志向の高まり

「食の持続性」に向けたアドバンテージ

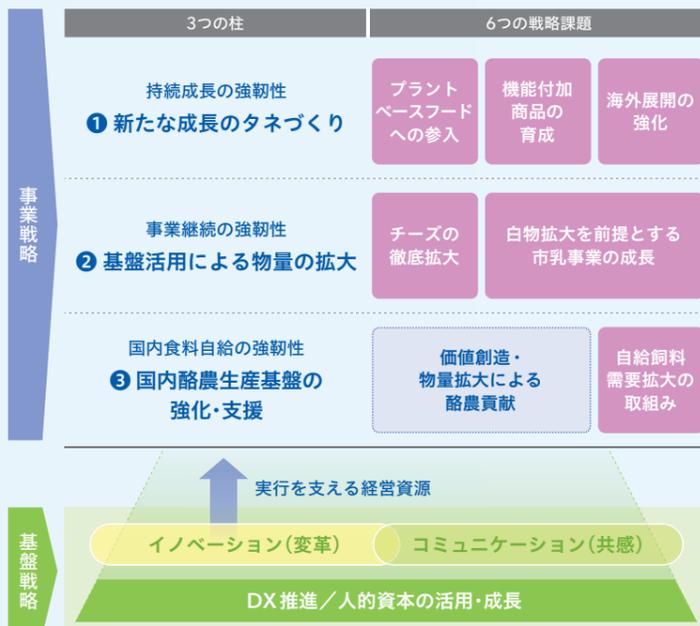


「食の持続性」の実現に向けて、どう進むのか？

グループ中期経営計画2025の着実な推進

テーマ 強靱性の獲得

新たな100年に向けた成長の基盤をつくる期間



重要課題(マテリアリティ)解決への着実な推進

領域	重要課題(マテリアリティ)	重点取り組みテーマ
食	持続可能な食の提供	● 魅力ある乳・乳製品の提供 ● 乳で培われた知見や機能を活かした新たな選択肢の提供 ● 安全で安心していただける商品・サービスの提供
酪農	食による健康への貢献	● 健康寿命延伸に向けた取り組み
酪農	持続可能な酪農への貢献	● 酪農生産基盤強化への取り組み推進
環境	環境負荷の低減	● 地球温暖化の防止 ● 持続可能な資源の利用 ● 循環型社会の形成
人と社会	多様性の推進と人権の尊重	● 人材の多様化と人材育成 ● ワーク・ライフ・バランスの実現と労働生産性の向上 ● 人権の尊重
人と社会	地域社会への貢献	● 地域社会とのパートナーシップ
コンプライアンス・企業倫理の徹底		



栄養を届ける
酪農乳業の基本的な価値



環境に配慮
事業継続の前提条件となる



人材を活かす
事業継続・発展の原動力となる

「食の持続性」の実現

なぜ、雪印メグミルクグループにそれができるのか？

持続的な経営を可能とする「強み」「機能」「戦略」の存在

「食の持続性」を支える飽くなき研究開発

P.51

確かな信頼とブランド力

P.53

雪印メグミルク バリュー

- 主体性
- チャレンジ
- チームワーク

+スピード

価値観の共有と浸透

P.54

「食の持続性」を支える確かな財務戦略

P.55

「食の持続性」の実現に向かうサステナビリティ経営

P.58

サステナビリティ経営を支えるガバナンス

P.61

企業価値の継続的な向上

価値創造プロセス

雪印メグミルクグループは、ゆるぎない理念、受け継がれた「健土健民」の精神のもと、ミルクによって培われた幅広い知見や機能を使いビジネスを展開。多様な製品と多様な価値を生み出しています。



経営資本の充実に向けて

主な経営資本	特徴・優位性	課題	資本充実に向けて
1 消費者信頼度が高いブランド	<ul style="list-style-type: none"> バターやマーガリン類での圧倒的な国内市場シェア 「雪印コーヒー」「6Pチーズ」など支持される商品ブランドの数々 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートと商品の総合的な連動によるブランド価値向上 商品品質の維持・向上 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者に対する新たな価値の提供 (新商品の継続的な投入) 消費者に対する更なる認知度の向上 (PR戦略の拡充)
2 安定した原料調達ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> 生乳 <ul style="list-style-type: none"> 酪農生産者との密接な関係性 全国各地域の生産者団体ネットワーク 原材料 <ul style="list-style-type: none"> サプライヤーとの協力による戦略的調達 製造・流通・各種法令などに精通した人材 	<ul style="list-style-type: none"> 生乳 <ul style="list-style-type: none"> 酪農生産者の減少 生乳生産コストの高騰 原材料 <ul style="list-style-type: none"> 気候変動などによる調達リスク 専門性を備えた調達人材の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 生乳 <ul style="list-style-type: none"> 酪農経営改善に向けた情報の提供 課題解決に向けた研究会の開催 原材料 <ul style="list-style-type: none"> 持続可能な調達体制の構築 国内外サプライヤーとの協力 実践と教育の機会創出
3 活躍する多様な人材	<ul style="list-style-type: none"> 「より良いものづくり」を追求する人材・組織風土 様々な現場で浸透している、共有する価値観としての「雪印メグミルクバリュー」 	<ul style="list-style-type: none"> 人材の多様化、人材育成 従業員エンゲージメントの向上 安定的な人材確保 	<ul style="list-style-type: none"> ワーク・ライフ・バランスの実現、女性活躍推進 キャリア開発・支援推進 人事制度の拡充、労働条件の向上 労働環境整備とヘルスケア(ハラスメントの撲滅、労働安全衛生教育、健康増進など)
4 多様なニーズに応える研究開発力	<ul style="list-style-type: none"> 3,000株超の乳酸菌ライブラリー 乳酸菌・乳素材の栄養機能研究 乳製品・乳原料などの豊富な製造ノウハウ 独自の容器包装開発 	<ul style="list-style-type: none"> 食に対する新たなニーズの研究と対応 研究開発を担う人材の充実 「知」の共有・融合による研究領域の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> プラントベースフードなど、新たな研究テーマへの注力 研究開発を担う人材の確保・育成 知的財産の活用 オープンイノベーションの活用
5 おいしさや高品質を追求する技術力	<ul style="list-style-type: none"> 徹底的にこだわる生産品質 商品の風味などを検査する「官能評価員」の育成制度 	<ul style="list-style-type: none"> 生産品質の維持・向上 生産性改革のための技術の確立 (DXを含む) 生産系人材の確保 環境負荷の低減 	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な生産設備への投資 生産プロセスの効率化 生産系人材の育成・採用強化 省エネルギー化、CO₂排出量削減効果のある設備・生産プロセスの導入

DX推進

雪印メグミルクグループDXビジョン

- 自ら課題を発見し解決・改善につなぐサイクルを高速化することで、経営意思決定の高度化、イノベーションの実現を図る
- 一人ひとりが高いデジタルリテラシーを獲得する

個別施策 (2024年度)

- 対話型AI「YuMe*ChatAI」を全従業員向けに導入
- 全社員を対象としたDX人材育成プログラムの導入

デジタル技術やデータを活用し組織風土や業務、事業を変革し、重要課題(マテリアリティ)の取組みを加速、私たちの目指す姿(存在意義・志)を実現

なぜ、「食の持続性」を目指すのか？

現代社会において、「食」に対する危機感が深刻化しつつあります。こうした状況にあって、ミルクの価値を多くの人々にお届けすることを生業とする私たちだから貢献できること、ビジネスの過程で様々なアドバンテージを持つ私たちにしか解決できない課題があります。創業者たちの思いである「健土健民」の精神が浸透し、持続可能な社会とともに自らも企業価値を高めていく私たちにとって、「食の持続性」を目指すことは必然であると考えています。

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

食の未来に対する課題と期待

新興国を中心に世界的な人口増加が見込まれる中、人が必要とするたんぱく質、生乳の確保が難しくなるリスクが高まっています。こうした社会課題の解決は、雪印メグミルクグループにとっても重要な課題であり、ビジネスチャンスでもあります。

● 現実味を帯びつつある「たんぱく質クライシス」

世界的な人口増加によって、人々が摂取するたんぱく質の供給が追いつかなくなる危機は、「たんぱく質クライシス」と呼ばれます。このまま人口の増加が進めば、たんぱく質の需要と供給のバランスが崩れ、たんぱく質が摂取できなくなることが懸念されています。早ければ2025～2030年頃には、たんぱく質の需要が供給を上回り始める可能性も指摘されています。

このような状況を回避するために必要となるのが、従来の主要なたんぱく源である肉や魚、牛乳・乳製品に加えて、新たなたんぱく源を確立することです。具体的には、植物性たんぱく質、昆虫たんぱく質、藻類たんぱく質といった、いわゆる「代替たんぱく質」に関する研究開発や商品開発が進められています。また、動物の細胞を培養し、増やした細胞を使って食肉をつくる「培養肉」にも関心が集まっています。

● 今日の酪農乳業界が抱える課題

日本の食料自給率はカロリーベースで38%にとどまり、先進国の中でも極めて低い状況です。このことは、海外からの調達に困難になれば、必要な食料を確保できなくなることを意味します。酪農乳業界も例外ではなく、同様のリスクにさらされています。日本国内の牛乳・乳製品の需要は、生乳に換算すると年間約1,300万tと言われますが、その約40%は輸入に頼っている状況です。一方で、世界の乳製品の需給状況を見ると、世界の生乳生産量である約9億tのう

ち、輸出に回るのはわずか1割以下に過ぎません。世界人口の増加傾向を考えれば、乳製品の世界的な需給は、今後更にひっ迫していくことが懸念されます。

調達の危機に直面してから手を打つようでは手遅れです。そのために私たちは、今すぐ食の安定供給に向けた基盤づくりに取り掛かる必要があります。牛乳・乳製品を安定供給するためには、酪農生産基盤の強化が必要です。

● 広がる「新たなビジネスチャンス」の可能性

「たんぱく質クライシス」に対する世界的な懸念の広がりに対し、良質なたんぱく源としてのミルクの価値の大きさを人々に正しく伝える使命、牛乳・乳製品を日本や世界に対し安定的、継続的に供給する使命が、私たちにはあると考えています。牛乳・乳製品の製造、供給に対する確かな知見や機能を持ち、商品の供給機能を有する私たちだからこそ解決できる社会課題であり、確かなビジネスチャンスでもあると捉えています。海外市場に対しては、チーズについてはすでにインドネシアで製造販売事業を展開し、ベトナムでの製造拠点

設立を計画している一方、動物性たんぱく質を代替するプラントベースフードの販売を、国内でスタートさせています。

世界的なひっ迫が懸念される牛乳・乳製品の需給については、裏を返せば、高まる旺盛な需要に応える仕組みがあれば、そこに大きなビジネスチャンスが広がることを意味しています。今後は、こうした社会課題をビジネスチャンスと捉え、海外においては乳製品を販売拡大します。国内においては自給飼料の供給を通じて酪農家を支えるとともに牛乳・乳製品の価値を向上させ、新たな需要を生み出すことに力を尽くします。

なぜ、「食の持続性」を目指すのか？

「食の持続性」に向けたアドバンテージ

RESEARCH & DEVELOPMENT

研究開発

基本的な考え方

研究開発部門では、「健土健民」の精神を受け継ぎ、「食の持続性」を実現するため、乳食品・市乳・業務製品・ニュートリション・海外など、既存事業のニーズに機動的に応えられる体制を構築し、技術開発に取り組んでいます。また、シーズ研究や新規事業創出につながる新たな価値や技術を創造し、グループの持続的発展と事業の戦略的拡大に貢献していきます。



雪印メグミルク イノベーションセンター

強みとポテンシャル

■ 独自の研究開発

健康に関する研究では、3,000株を超える「乳酸菌ライブラリー」があり、付加価値の高い商品開発のベースとして活用しています。栄養機能研究に立脚した「MBP」に代表される骨に関する研究では、高いアドバンテージがあります。おいしさの研究では、「濃厚な風味のチーズ」など、乳酸菌の働きや製造ノウハウを活用した独自の研究も行われています。環境負荷を低減する研究では、プラスチック使用量の少ない容器や、賞味期限を延長する技術の開発などにも取り組んでいます。新しい分野への挑戦としては、プラントベースフードの開発を行っています。これまで雪印メグミルク(株)がミルクで培ってきた発酵技術を活かすことで、プラントベースフードの分野でもアドバンテージを獲得することができると考えています。

■ 知の結集、オープンイノベーション

基礎研究を行うミルクサイエンス研究所、市乳や乳食品の開発を主導する商品開発部、そして事業戦略に基づき研究開発戦略を策定・推進する研究開発部が相互に連携することで、新たな需要の創出、高付加価値化、商品力の強化を実現させています。また、ミルクサイエンス研究所の敷地内には「雪印メグミルク イノベーションセンター」があり、組織の垣根を超えた意見交換やアイデアの共有を促しています。

研究開発にかかる外部団体・組織とのコラボレーションも進めています。弘前大学との間では共同研究講座を開設しており、同大学とともに、牛乳・乳製品が持つ「おいしさ」「健康」をお届けするための研究開発が進められています。

PROCUREMENT

調達

基本的な考え方

■ 生乳調達

当社グループでは、全国農業協同組合連合会(全農)、全国酪農業協同組合連合会(全酪連)や指定生乳生産者団体を中心とする地域生産者団体との連携を大切にしており、生乳を安定的に調達する関係性を確保しています。また、当社グループが生乳を継続的に購入し、付加価値をつけて製造・販売することで、持続的な生乳生産に貢献しています。

■ 原材料調達

原料チーズや乳製品、果汁、包装材料など、国内外の商社やメーカーなどのサプライヤーから直接購入しています。品質管理や技術面などの様々な面でサプライヤーと直接対話を行い、より品質が高い原材料の安定調達や、環境負荷低減に向けた改善に取り組んでいます。

強みとポテンシャル

■ 酪農の持続的発展の支援

当社グループならではの酪農研究組織である酪農総合研究所では、酪農の未来を見据えて、酪農業の持続的発展を支えるための研究に日々取り組んでいます。また、当社グループは日本酪農青年研究連盟(酪青研)の事務局を務めており、未来を担う酪農家にとって有意義な情報提供や技術革新の研修会の実施など、様々な支援を行っています。

■ 原材料調達の持続性向上

原材料の原産地への確認訪問を行うことで、サプライチェーン全体の持続性を高めるように努めています。例えば、社会からの注目度の高いパーム油については、インドネシアの生産地へ赴き、農家との対話を行い、児童労働や強制労働などの人権問題や違法伐採がないことの確認を行いました。



パームの実

パーム農家との対話

なぜ、「食の持続性」を目指すのか？

PRODUCTION



生産

基本的な考え方

雪印メグミルク(株)の生産工程は、自社工場(16工場)と、一部のグループ会社を含む製造委託先が担っています。現在、従業員の約6割が工場などの生産部門に従事しており、生産性と品質向上に努めています。

生産部門にかかる価値創造のキーワードは、「高品質へのこだわり」と「おいしさの追求」、そして「環境課題の解決」です。高品質やおいしさは、研究開発により培われた独自のノウハウやスキルの活用に加え、品質基準をクリアした生乳など、高品質の原材料を使うことで実現されます。また、近年は生産過程で排

出される温室効果ガスの抑制、廃棄物の抑制など、環境負荷の低減にも力を注いでいます。



「ナチュレ 恵 megumi 植物生まれ」の製造ライン

強みとポテンシャル

■ 厳しい品質管理、おいしさへのこだわり

生産工程の品質は、独自の品質保証システムであるMSQS(雪印メグミルク品質保証システム)に基づいたHACCPの運用により実現しています。また、食品安全の世界標準であるGFSI※認証スキームの取得を加速させ、27のグループ生産施設のうち、すでに25施設が認証を取得しています。おいしさの追求では、独自の官能評価員制度を導入し、官能評価員のランク付けとスキルアップに取り組んでいます。現在、41人が最高ランクの「官能評価士」として、全国の工場で活躍しています。

※ Global Food Safety Initiative:世界の食品関連企業が食品安全システムの継続的改善を目的に協働で推進する食品安全に関するグローバルフォーム。認証規格はFSSC22000やSQFなどがある

■ スタッフの強い向上心を尊重する企業風土

生産にかかる知識やスキルをコツコツと身につけようとする個人の学習意欲や、それを尊重しようとする職場文化は、企業風土の一つであるといえます。工場スタッフなどの年間約5万件におよぶ改善提案は、その象徴です。改善提案の中から優れた提案に対して表彰しています。また、従業員の「スキルマップ」を作成し、人材育成やローテーションに役立てています。

改善提案年間件数と各年度における最優秀賞

年度	提案件数(年間)	最優秀賞	
		受賞職場	内容
2021	51,161	豊橋工場	熱収縮させないシュリンク包装機導入による省エネ、コストダウン
2022	47,879	幌延工場	バター製造機における歩留り向上と安定稼働
2023	47,602	海老名工場	発酵充填機の調整作業の自動化による作業効率向上

LOGISTICS



物流

基本的な考え方

雪印メグミルク(株)の物流網は、市乳事業と乳製品事業を中心に、国内全域に展開しています。輸配送や保管は自社のみならず、物流業者への委託も行っています。物流の品質管理は極めて重要なポイントであり、積み降ろし時を含め輸配送の過程での温度管理に細心の注意を払っています。倉庫においてもきめ細かい温度管理を行っています。また、物流業界で問題となっているトラック運転者の過重労働の解消など、「ホワイト物流」についても雪印メグミルクグループは賛同しており、物流が抱える社会的課題の解決に向けて積極的に取り組んでいます。



直販配送(株)での荷役業務の様子

強みとポテンシャル

■ 合理化・効率化の推進

重要な課題である物流コストの削減では、同じ方向への複数の荷物を一度に運ぶ「合積み」を活用して、従来2台のトラックで行っていた配送を1台に抑えるように調整し、積載効率を高めています。また、日々の変動や曜日による違いを考慮した物流量の予測管理、更に他社との共同配送や共同保管の推進も、物流コストを抑えるための重要な取組みです。このような配送効率向上と合わせて労働環境の改善を行い、物流2024年問題に対応しています。またトラック輸送だけに頼らず、CO₂排出量削減を目指して鉄道や船舶を併用するモーダルシフトを推進しています。これらの物流のインフラやノウハウを最大限に活用し、物流の合理化と効率化を図っています。



鉄道を利用した物流の様子(エコレールマークの付いたコンテナと雪印メグミルク(株)の商品)



マーケティング・販売

基本的な考え方

商品別のマーケティング活動に加え、豊かな食卓や健康の維持・増進をテーマにした提案など、生活者視点に立ったマーケティング活動に力を注いでいます。例えば、近年では減塩をテーマにした活動や、加齢による骨密度や骨量の低下を補う必要性を訴求する活動なども積極的に行っています。また、地域別に異なる社会課題に着目し、地方自治体や地元の量販店などと連携した活動を行うケースも増えています。その狙いは、地域社会が直面する課題の解決と地域経済の活性化にあります。SDGsの達成にも貢献できるテーマであり、雪印メグミルクグループが有する知見や、生活者との信頼の絆が、地域社会の活性化につながっています。



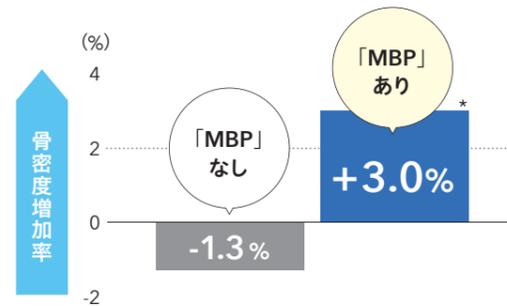
富山県との連携協定

強みとポテンシャル

独自素材の活用、地域連携

骨密度を高める働きのある「MBP」や、脂肪の吸収を抑える「ガセリ菌SP株」など、健康の維持・増進に対する高い効果が期待できる機能性素材を取り扱う当社グループであるからこそ、「健康」をテーマにした提案活動で高いマーケティング効果が期待できます。また、地方自治体や地域の量販店などと連携したマーケティング活動では、具体的な行動につなげて成果をあげることが重要です。当社グループでは、これまで他社に先んじて地域での連携に取り組んできたこともあり、こうした実績を基に地域社会へ社会課題解決に向けた取組みを積極的に提案し、地域マーケティング活動を更に拡大しています。

骨密度を高める「MBP」の機能



(出典) Biosci. Biotechnol. Biochem. 66巻、702-704ページ 2002年データより
20~50代女性33人 期間6カ月間、「MBP」1日40mg摂取
「MBP」なし(非摂取群)と比較して有意差あり *p<0.05

(注) 結果には個人差があります



お客様対応

基本的な考え方

雪印メグミルクグループは、下記の4つの基本姿勢とそれに基づく取組みにより、消費者重視経営を実現しています。

- 安全で安心していただける商品の提供
- 消費者への情報提供、情報開示
- 消費者の声を傾聴し、経営に反映
- 危機管理体制の整備により迅速・適切に対応

お客様センターでは、お客様からのお申し出に迅速かつ正確に情報提供しています。また、日々お客様からいただいたご意見・ご要望を整理し、経営や担

当部署に伝える仕組みを整備しています。お客様と企業活動の橋渡しをする機能を、お客様センターが担っています。



雪印メグミルク(株)お客様センター

強みとポテンシャル

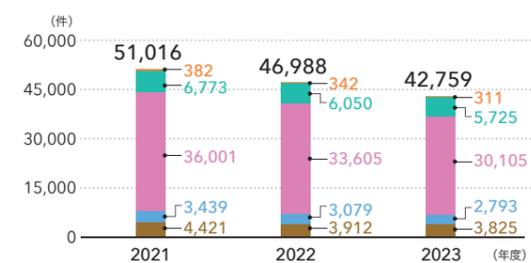
消費者重視を徹底した体制

消費者重視経営を実践するための徹底した仕組みの存在は、当社グループにとっての強みと言えます。雪印メグミルク(株)お客様センターでは、年末年始も含め365日体制でお客様の声を受け付けています。お客様からのお申し出に対しては、重大な工程起因不具合や、同じ商品で同様のお申し出を複数いただいていないかを検出する仕組みを導入、商品の不具

合の拡大を防止する体制を整備しています。お申し出の内容については、担当部署に共有するだけでなく、全従業員が閲覧できる仕組みも整備されています。また、お客様の声は、毎週の役員ミーティングや本社部長会で報告され、毎月のお客様満足向上ミーティングでは、商品やサービスの改善に向け協議し、全社でお客様満足の向上に努めています。

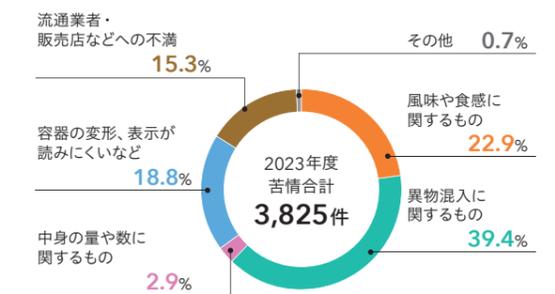
WEB お客様の声にお応えしました ▶ <https://www.meg-snow.com/customer/center/voice/>

お客様センターの受付件数



- 満足 : お褒め、お礼、激励など
- 興味・関心 : 宅配お申し込み、取扱店紹介、サンプルや資料のご請求など
- 問い合わせ : 商品の原料、製法、保存方法、利用方法などへのご質問
- 不満・指摘 : 商品・サービスに対する不満点へのご要望
- 苦情 : 商品引取り、訪問、検査などの対応が必要な苦情

受付件数の中での「苦情」の内容



「食の持続性」の実現に向けて、どう進むのか？

私たち雪印メグミルクグループには、「食の持続性」の実現に向けて進むべき道筋がはっきりと見えています。人々がこれからも豊かな生活を送ることができる社会の実現へ貢献し続けるためには、私たち自身の経営もまた、持続可能でなければなりません。そのために、社会的・経済的価値を同期化させた重要課題(マテリアリティ)に取り組み、グループ中期経営計画2025を推し進め、強靱な経営体制を獲得することで、「食の持続性」の実現に向けて邁進していきます。

- 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

グループ中期経営計画2025の進捗



グループ中期経営計画2025の概要

前中期経営計画である「グループ中期経営計画2022」の主な取組みの一つとして「生産体制の整備」を進め、バター・チーズ・乳飲料など、主要なカテゴリーの生産体制が整いました。しかし、コロナ禍以降の消費行動の変化などが雪印メグミルクグループの販売量へも影響し、生産体制を整備した効果を十分には発揮できませんでした。また、世界的な燃料・資材価格などの高騰にも直面し、2021・2022年度は営業減益を余儀なくされました。

当社グループの課題は、今後も起こりうるこれら環境変化への耐性を身につけると同時に、将来の企業価値を高めていく道筋を確かなものにとことだと認識しています。当社グループは、来年2025年に創業100周年を迎えます。グループ中期経営計画2025は、強靱な事業構造と成長に不可欠な基盤づくりを進め、次の100年に向けた準備をする期間と位置づけ、テーマを「強靱性の獲得」としました。

事業戦略では、成長を持続的にするための「新たな成長の

タネづくり」、事業の継続性を高めるための「基盤活用による物量の拡大」、国内食料自給を高めるための「国内酪農生産基盤の強化・支援」の3点を軸に据え、6つの具体的な戦略課題に取り組みます。

基盤戦略では、中期経営計画の方向に即した組織づくりと研究開発の強化による「イノベーションの促進」と、対話による共感を重視する「内外とのコミュニケーションの強化」、またすべての事業活動の基盤となる「DX推進」と「人的資本の活用・成長」を図っていきます。

事業戦略における6つの戦略課題は、「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」「白物拡大を前提とする市乳事業の成長」「自給飼料需要拡大の取組み」です。それぞれにKPIを設定し、進捗を開示しています。また、財務・資本戦略と連動したROE向上の取組みや、キャッシュアロケーションの計画を開示し、取組みを進めています。

「食の持続性」の実現に向けて、どう進むのか？

6つの戦略課題の進捗

戦略課題への対応は着実に進捗

プラントベースフードへの参入:2024年3月にヨーグルト・飲料市場へ参入、新たなブランド「Plant Label」を立ち上げ、今後上市する商品に冠していきます。また、プラントベースフード用原料の製造を目的に、2023年度に設立したアグロスノーでは、マレーシアでの新工場建設に向け、2024年2月に用地取得を完了、2025年度後半から2026年度に稼働させる計画です。

機能付加商品の育成:雪印メグミルクグループの研究開発成果に基づく独自性を発揮できる付加価値の高い分野です。2023年度にスタートした「弘前大学 COI-NEXT」拠点での取組みをはじめとする研究開発部門の成果を、新たな健康機能価値やヘルスクレームとして発信していきます。また、国内で実績を積み上げてきた雪印メグミルク(株)の独自素材である「MBP」や「ガセリ菌 SP 株」は、高齢化の進むアジア各国を中心に、海外からの引き合いが高まっています。今後の成長ドライバーの一つとして、海外市場での機能性素材の販売を強化します。

海外展開の強化:ベトナムにプロセスチーズの新たな製造拠点を設立し、2026年度の本格稼働を目指します。これで海外のチーズ製造拠点は、インドネシア(プロセスチーズ)、オーストラリア2拠点(ナチュラルチーズ)を合わせ、合計4拠点となり、着実に拡大しています。アジア市場の攻略には、現地のニーズに合わせて商品をローカライズする技術が求められます。当社グループが培った技術力を活かし、市場への浸透を図ります。

チーズの徹底拡大:大樹工場の「さけるチーズ」の生産能力を拡大し、2023年7月の新ライン稼働後は、販売量が2桁伸長となりました。また、2024年7月に株式会社ヨシダコーポレーションの株式を取得(子会社化)、チーズのほか、プラントベースフードの開発・製造など、イノベーションの拠点となる戦略的パートナーとして活用し、新しいコンセプトの商品をスピーディーに上市していきます。

白物拡大を前提とする市乳事業の成長:牛乳などの価格改定が進む中、「毎日骨太 MBP®」をはじめとする乳飲料が需要を下支えし、伸長しました。「MBPドリンク」は成長を継続しており、2023年度の売上高は20億円を超えました。ヨーグルトでは、「ナチュレ 恵 megumi」などのファミリーユースタイプが好調でした。資産効率の向上にも取り組んでおり、豊橋工場と統合し閉鎖した名古屋工場の跡地を、2024年4月に売却しました。

自給飼料需要拡大の取組み:牧草・飼料作物種子による作付面積は、2023年度は春先の低温による播種遅れなどにより減少しました。引き続き、草地更新の向上による牧草・飼料作物種子の販売拡大に取り組んでいきます。



成長をドライブする4つの領域

高市場成長 × 高資本効率 (収益性×資産効率)

	国内市場	④ 海外市場
① プラントベースフード	● 「Plant Label」×既存ブランドでの市場参入	● アグロスノー新工場稼働後のBtoBビジネス立ち上げ
② 機能付加商品	● 新たなヘルスクレーム展開 ● 既存素材の機能認知拡大	● 機能性素材拡大の積極展開
③ チーズ	● 国産ナチュラルチーズの成長 ● M&Aによる非連続的な成長	● アジア市場獲得の加速 ● M&Aによる非連続的な成長

2023年度 決算概要

2023年度は右記の通り、増収増益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券の売却益を計上したことにより、増益幅が大きくなりました。原材料コストの上昇に対応するため、価格改定を行い、収益性が回復しました。

	2023年度	対前年増減
売上高	6,054億円	+211億円(+3.6%)
営業利益	184億円	+54億円(+41.4%)
経常利益	198億円	+54億円(+37.3%)
親会社株主に帰属する当期純利益	194億円	+103億円(+112.8%)

事業セグメント別 売上高

● 乳製品セグメント

	2023年度	対前年増減額(億円)	対前年増減率(%)
バター	278	+5	+2.2
油脂	86	+3	+3.9
チーズ	599	+24	+4.2
上記以外	279	-4	-1.7
子会社など	1,348	+43	+3.3
合計	2,592	+71	+2.8

● ニュートリション事業分野(乳製品セグメントのうち)

	2023年度	対前年増減額(億円)	対前年増減率(%)
機能性食品	91	+1	+1.7
粉ミルクなど	106	-1	-1.7
合計	197	-0	-0.1

● 飲料・デザート類セグメント

	2023年度	対前年増減額(億円)	対前年増減率(%)
白物飲料	786	+70	+9.8
色物飲料	297	+6	+2.1
ヨーグルト	508	+30	+6.3
デザート・生クリーム	258	+25	+10.9
上記以外	40	+4	+11.6
子会社など	668	+13	+2.0
合計	2,560	+149	+6.2

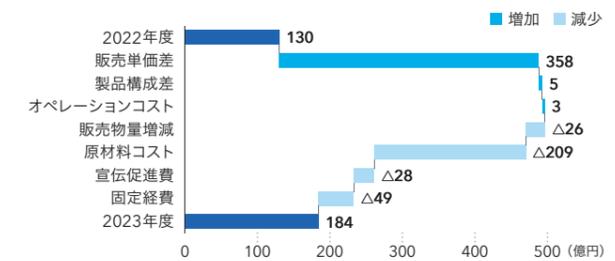
● 飼料・種苗セグメント

	2023年度	対前年増減額(億円)	対前年増減率(%)
飼料	415	-26	-6.0
種苗など	93	0	0
合計	508	-26	-4.9

営業利益の増減

2022年度から54億円の増加となりました。価格改定を行った効果として販売単価差が大きくプラスとなり、原材料コストの増加によるマイナス影響を上回りました。広告宣伝を強化したことで、宣伝促進費は増加しました。固定経費の増加は、減価償却費や労務費の増加(ベースアップ実施)などによるものです。

営業利益の増減要因



「食の持続性」の実現に向けて、どう進むのか？



乳製品事業分野



事業環境とポテンシャル

2022年から2023年にかけて、国内の生乳生産コストの上昇による乳価改定、エネルギーコストや原材料価格の高騰の影響を大きく受け、価格改定や各種コスト吸収の取組みを行いました。今後も、新商品の投入、需要喚起に向けたプロモーション、堅調なインバウンド需要の取込みを推進します。更に、今後成長が見込まれるアジア圏に設立した現地法人の地理的メリットを活かし、海外市場やニーズの把握、市場開拓、輸出拡大に取り組み、事業展開を加速していきます。

基本戦略と強み

- 「雪印北海道バター」「ネオソフト」「6Pチーズ」「さけるチーズ」など、高い市場シェアを有する主要ブランドにおいて、お客様の需要喚起への取組みを継続するとともに、新規需要創造型商品の拡大により、更なる市場拡大を図ります。
- 1930年代から90年にわたり培ってきたチーズの加工技術と品質管理システムを活かし、雪印メグミルクインドネシアにて、現地ニーズに合った商品を開発し、東南アジアのチーズ市場を開拓しています。

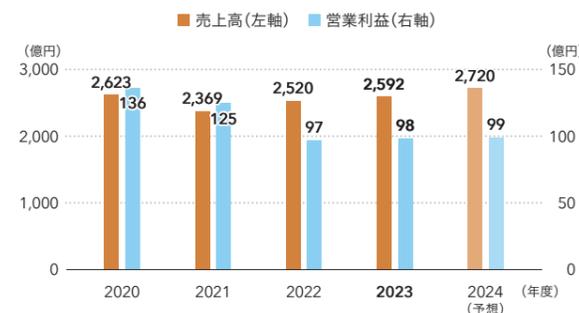
グループ中期経営計画2025の進捗

2023年度の乳製品セグメントは、各種コストアップに対応した価格改定を実施するとともに、需要の活性化に向けたプロモーション活動を推進し、増収増益となりました。グループ中期経営計画2025の戦略の一つ「チーズの徹底拡大」では、第2四半期より大樹工場の「さけるチーズ」の増産体制が整い、それに合わせ新商品「さけるチーズ コンソメ味」を発売し2桁伸長となりました。また、2024年7月、チーズ事業拡大の戦略的パートナーとしてヨシダコーポレーションを子会社化しました。新たなチーズの食文化創造に向けたチーズソース

「torochi(トロチ)」の販売や、プラントベースフード市場への参入を実現し、チーズ事業の成長を加速させていきます。主力の「6Pチーズ」「さけるチーズ」で積極的なプロモーションを展開し、新たな購買層の取込みと定着を目指します。

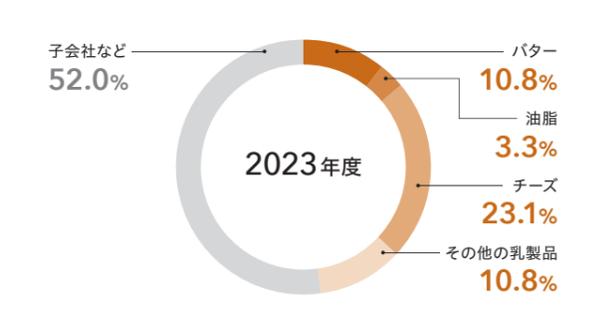
海外では、ベトナムに新たなプロセスチーズ製造・販売拠点を設立します。雪印メグミルクグループの技術や知見を活かし、現地のニーズやバリューチェーンに合ったプロセスチーズを展開します。雪印メグミルクインドネシアと合わせて、高い成長が見込めるアジア市場での展開を推進しています。

売上高・営業利益(乳製品セグメント)



(注)1. ニュートリション事業を含む
2. 2020年度の売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値
2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」適用後の数値

売上高構成比(乳製品セグメント)



市乳事業分野



事業環境とポテンシャル

生乳の価格上昇などのコストアップは、価格改定で対応し、収益性を改善しました。健康意識の高まりから、多様なニーズへの対応が消費者から求められています。「MBPドリンク」、「ガセリ菌SP株」入りヨーグルト、「乳酸菌ヘルベヨーグルト」など、高付加価値商品の構成を高め、引き続き収益性の改善に取り組みます。

基本戦略と強み

- 乳由来で雪印メグミルク(株)独自の「MBP®」や、乳酸菌などの研究成果を商品のヘルスクレームにつなげ、乳の価値を引き出すことで、消費者ニーズの高い商品開発に取り組みます。

グループ中期経営計画2025の進捗

2023年度は、飲料・デザート類セグメントはコストアップを価格改定効果が上回ったことなどから、増収増益となりました。生物飲料では、値上がりに伴う買い控えや、低価格品への移行が生じる中、「毎日骨太 MBP®」などの乳飲料が需要の下支えとなり、高い伸長となりました。ヨーグルトでは、「ナチュレ 恵 megumi」や「牧場の朝」などファミリーユースタイプが堅調でした。

市乳事業分野が担うグループ中期経営計画2025の戦略には、「機能付加商品の育成」と「プラントベースフードへの参入」があります。機能付加商品の中核である「MBPドリン

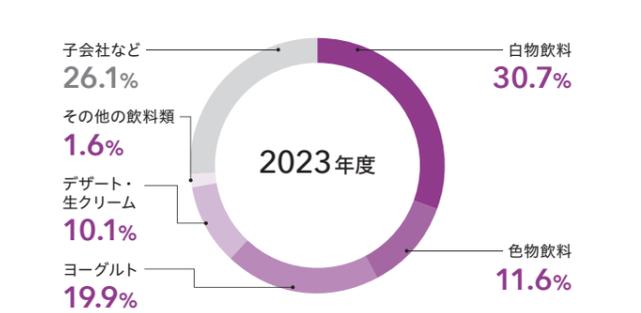
ク」が成長を続けており、新商品の糖類オフ・低カロリータイプの効果もあり、2023年度の売上高は20億円の大台に乗りました。2024年春季は、プラントベースフードの新ブランド「Plant Label」を立ち上げ、ヨーグルトカテゴリーで2品、飲料カテゴリーで2品、新商品を発売しました。これら4品で、2024年度は20億円の売上高を目標としています。雪印メグミルク(株)独自の乳酸菌である「ガセリ菌SP株」を使用したヨーグルトでは、ヘルスクレームを追加し、新たな需要の取込みを図ります。

売上高・営業利益(飲料・デザート類セグメント)



(注)2020年度の売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値
2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」適用後の数値

売上高構成比(飲料・デザート類セグメント)



「食の持続性」の実現に向けて、どう進むのか？



ニュートリション 事業分野



飼料・種苗 事業分野

事業環境とポテンシャル

国内の高齢者人口の増加とともに、普段の食生活の中でロコモティブシンドロームの予防をはじめ、健康寿命延伸につながる商品へのニーズが高まっています。高齢化はアジア諸国でも起きていることから、素材販売や越境EC※を展開するターゲットになり得る市場の規模は、拡大し続けています。

※ 国を越えてインターネットを通じ商品やサービスの売買を行う電子商取引

基本戦略と強み

- 「骨密度を高める働きのある」という表示を許可された国内唯一の特定保健用食品「毎日骨ケア MBP®」の独自の価値を訴求し、通販ビジネスの拡大を図ります。
- MBP®などの機能性素材を、海外に向けてBtoBで販売する体制を強化しています。

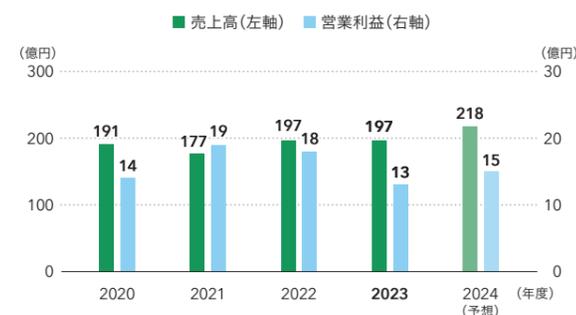
グループ中期経営計画2025の進捗

ニュートリション事業分野は、グループ中期経営計画2025の戦略の一つ「機能付加商品の育成」に組み込まれています。2023年度は、新型コロナウイルス感染症の5類移行による外出機会の増加に伴い、健康食品通販全体が伸び悩みましたが、雪印メグミルク(株)の機能性食品事業は増収を確保しました。2024年度は、「毎日一粒 関節ケア」を発売し、商品ラインアップを強化します。また、自社通販サイトのみならず、大手モール型通販プラットフォームでの販売を強化し、チャンネルを複線化しています。

中長期的には、海外への機能性素材販売が成長ドライバーとなります。現在は、雪印メグミルク(株)独自のMBP®を中

心に、北米市場と韓国市場で展開しています。特に韓国市場では、健康機能食品(韓国版トクホ)認可取得により、販売が伸長しています。2023年度は、複数の国で代理店と契約を締結し、展示会出展などの営業活動を開始しました。2024年度は、既存市場での販売拡大に加え、新規市場の開拓を進めます。米国や韓国のほかにも多くの国で機能性素材の需要があると考えており、今後はそれらのニーズに応えることで、高付加価値商品の構成を更に高め、2030年度には40億円の売上高水準を目指し、連結営業利益の向上を牽引します。

売上高・営業利益(ニュートリション事業分野)



(注)2020年度の売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値
2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」適用後の数値

売上高構成比(ニュートリション事業分野)



事業環境とポテンシャル

2023年度は、生乳生産の抑制などの影響により、特に飼料の需要が伸び悩みました。

輸入原料に依存している配合飼料は、穀物の国際相場の動向などで大きく価格が変動することから、自給飼料への注目が高まっています。

基本戦略と強み

- 乳牛の飼養管理などの高い技術力により支援を行う総合提案型の営業力を活かし、生産者のニーズに合った高付加価値の牧草種子や作物種子の販売を拡大します。

グループ中期経営計画2025の進捗

2023年度は、生乳生産の抑制の取組みや、配合飼料価格が緩やかに下がった影響などにより減収となりましたが、経費削減効果などにより増益となりました。2024年度は、北海道地区での生乳生産の拡大が期待できるため、新規顧客獲得などにより収益基盤を固めます。

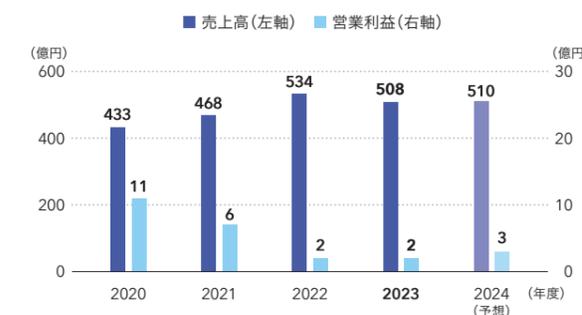
種苗事業は、草地更新の向上による牧草・飼料作物種子の販売拡大に取り組むとともに、緑肥、野菜、植物活力資材などで事業に厚みを持たせていきます。

飼料事業は、数年にわたり様々なコスト上昇の影響から利益率が低下しており、課題と認識しています。

強みは、飼料だけでなく種苗事業を展開していることから、配合飼料と牧草飼料作物種子およびサイレージ添加剤※の組合せで、多面的な販売が可能であることです。また、販売するだけでなく、飼料の給与方法、草地管理、サイレージ調整など、技術的なフォローを顧客に総合的に提供できることも強みです。こうした強みを活かし、自給飼料型酪農を推進し、持続可能な酪農生産と、その基盤強化に貢献していきます。また、選択と集中の断行により、事業ポートフォリオの再構築に取り組みます。

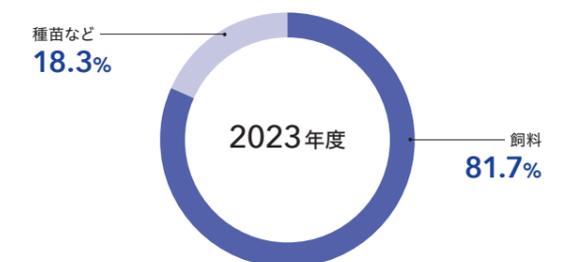
※ 牧草・飼料作物に添加することにより発酵を促進する機能を持つ乳酸菌

売上高・営業利益(飼料・種苗セグメント)



(注)2020年度の売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値
2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」適用後の数値

売上高構成比(飼料・種苗セグメント)



「食の持続性」の実現に向けて、どう進むのか？

重要課題（マテリアリティ）

雪印メグミルクグループでは、社会と雪印メグミルクグループの持続可能性の向上を図るため、社会への影響度と雪印メグミルクグループの事業への影響度が高い社会課題を抽出し、6つの重要課題とKPIを設定しています。

重要課題（マテリアリティ）の特定プロセス



各重要課題（マテリアリティ）の選定理由

領域	重要課題（マテリアリティ）	選定理由
食	持続可能な食の提供	● 世界人口の急増、気候変動、紛争などの影響により困難となっている「食の持続性」を実現するため。
	食による健康への貢献	● 少子高齢化が進む中、「食」による健康的な成長と発達、健康寿命の延伸を促進するため。
酪農	持続可能な酪農への貢献	● 後継者不足や生産コストの高騰などの影響により国内の酪農戸数が減少しており、持続的な生乳生産基盤の構築が必要のため。
環境	環境負荷の低減	● 温室効果ガス排出による地球温暖化は気候変動の主要な原因であり、社会や企業の持続性に深刻な影響を及ぼす可能性があるため。 ● 適切に管理・生産されている持続可能な原材料や資材を調達・利用し、地球環境の保全に貢献するため。 ● 資源の有効活用が必要であるとともに、廃棄物排出量削減による環境負荷の低減が求められているため。
人と社会	多様性の推進と人権の尊重	● 多様な人材が個性と能力を発揮できる働きやすい職場環境を整備するため。 ● 事業活動やサプライチェーンのグローバル化によって、事業活動が人権に及ぼす負の影響が拡大しており、人権尊重に向けて具体的に取るため。
	地域社会への貢献	● 雪印メグミルクグループと相互に関連している地域社会の課題解決に貢献するため。



持続可能な食の提供／食による健康への貢献

十分なたんぱく質摂取のための新たな選択肢の提供や健康寿命の延伸など、雪印メグミルクグループでは、事業活動を通じた「食の持続性」の実現に向けて、「持続可能な食の提供」と「食による健康への貢献」を重要課題（マテリアリティ）と捉えています。

重要課題（マテリアリティ）	重点取り組みテーマ	達成年度	KPI	実績（2023年度）	対象範囲	関連するSDGs
持続可能な食の提供	魅力ある乳・乳製品の提供	毎年	国産の乳・乳製品の拡大に向けた取組みを推進し、国内の酪農生産基盤強化にも貢献する	「さけるチーズ」の製造能力の引上げやマーケティング活動の推進による国内での販売強化に加え、海外への輸出を拡大	H	
	乳で培われた知見や機能を活かした新たな選択肢の提供	2030	これまでの知見や機能を活かして海外展開を強化することで、営業利益における海外の構成比を20%以上とする	-0.2%	I	
	安全で安心していただける商品・サービスの提供	2026	雪印メグミルクブランド製品の製造委託先へ雪印メグミルク官能評価員制度を導入する	41製造施設で官能評価員制度導入、合計519名認定	A	
	安全で安心していただける商品・サービスの提供	2026	品質管理向上の取組みとして、風味評価技能を持つ官能評価員認定者を育成する（官能評価員認定者数（製造委託先を含む）：2022年度比105%以上）	131%	A	
食による健康への貢献	健康寿命延伸に向けた取組み	2030	機能付加商品 ^{※2} の売上高を1,000億円以上とする	580億円	J	
	健康寿命延伸に向けた取組み	毎年	乳で培われた知見や機能を通じて健康寿命延伸に貢献する研究開発、商品開発、サービス提供、情報発信を行う	健康寿命延伸に関係する学会で11件発表し、5件の論文を学術雑誌に掲載	A	
	健康寿命延伸に向けた取組み	2026	食による健康への貢献を重点テーマとした食育活動を実施し、2019～2026年度で年間平均4.5万人の参加者数をを目指す	62,764名 [👤] （目標比138.4%）	A	

（対象範囲）^A 雪印メグミルク ^C 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、みちのくミルク、ハゲ岳乳業、雪印ピーンスターク、雪印オーストラリア、雪印メグミルクインドネシア、ルナ物産、ミルクの郷 ^H 雪印メグミルク、いばらく乳業、ハゲ岳乳業、雪印バーラー ^I 雪印メグミルク、雪印ピーンスターク、アダーデライツオーストラリア、台湾雪印、雪印オーストラリア、雪印メグミルクインドネシア、雪印メグミルクシンガポール ^J 雪印メグミルク、ヘルネージュダイレクト、雪印ピーンスターク、台湾雪印、雪印オーストラリア、雪印メグミルクシンガポール ^M 雪印メグミルク、アグロスノー

※1 雪印メグミルク独自基準：マーガリン類や植物性脂肪ホイップなどの既存商品は含まない
※2 雪印メグミルク独自基準：ニュートリション事業の商品、保健機能食品

乳で培われた知見や機能を活かした新たな選択肢の提供

□ プラントベースフードの展開

2024年春、雪印メグミルク（株）はプラントベースフードの新ブランド「Plant Label」を立ち上げ、4品を発売しました。プラントベースフードは、世界人口の増加を背景に食料の安定供給が求められる中、たんぱく質の新たな選択肢として注目されています。市場規模は世界的に拡大傾向にあり、中でも成長著しい植物性素材が「えんどう豆」です。大豆やアーモンドと比べて生産時の水の使用量やCO₂排出量が少ないサステナブルな原料でありながら、脂質が少なく、高たんぱくで食物繊維が豊富という特徴があります。雪印メグミルク（株）は乳で培ってきた配合技術を活用し、素材の味を活かしながら、毎日続けやすい風味を目指しました。ヨーグルトカテゴリーでは、独自の乳酸菌（「ガセリ菌SP株」や「ビフィズス菌SP株」）を使用しています。2024年秋には、えんどう豆の味わいが楽しめる「Plant Label えんどう豆由来のおつまみ しお味／スモーク味」、国産米粉を100%使用した「米粉由来のもちもち食感シュレッド」を発売します。



2024年春発売の「Plant Label」商品

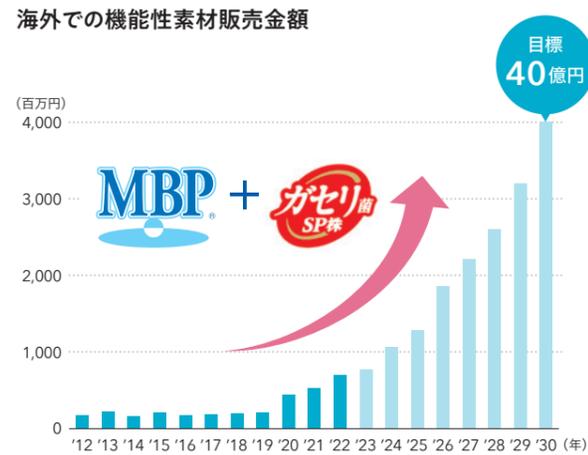
「食の持続性」の実現に向けて、どう進むのか？

健康寿命延伸に向けた取組み

機能付加商品の海外展開強化

雪印メグミルクグループでは、機能性素材をアジア・オセアニア・欧州・北米などで販売しています。中でも「MBP」は骨形成促進と骨吸収抑制の働きにより骨密度を高める雪印メグミルク(株)独自の素材で、一般的に安全と認められる物質として、米国GRAS(Generally Recognized As Safe)[※]を取得しています。世界各国からの多数のオファーに応えるべく、販売要員の拡充、供給能力の拡大を進める一方、各国で商標登録を進めています。米国と韓国に続いて、台湾でも2024年の上市を目指し、各ユーザー企業が商品化を進めています。また、「MBP」は骨の状態を改善する豊富なエビデンスを有しており、複数の国でのヘルスクレーム取得を図っています。海外における機能性素材の売上は2019年から3年間で約3倍に成長しました。2024年からは、内臓脂肪低減効果を有する機能性乳酸菌素材「ガセリ菌SP株」(海外では別名称を予定)の販売を開始し、2030年に売上40億円を目指しています。

※ 国際的に広く認知されている米国の食品安全に関する認証制度



弘前大学との共同研究講座 P.52「注力する研究テーマ」参照

ミルクサイエンス研究所は、2023年4月に弘前大学との共同研究講座「ミルク栄養学研究講座」を開設しました。本講座では、弘前大学における大規模健康診断で得たヒトに関するビッグデータを用いて、食事や腸内菌叢(きんそう)などが健康状態へ及ぼす影響を解析しています。乳製品の摂取と健康状態の関係を明らかにすることで、雪印メグミルク(株)が強みとする骨や乳酸菌などの研究の深耕に加え、ミルクの新たな健康価値を探索しています。これまでの解析で、乳製品の摂取が骨の健康や血圧の管理に良い影響を与えることを明らかにしました。本結果を、2024年2月に開催された「弘前大学COI-NEXT Well-beingイノベーションサミット2024」で報告しました。



「弘前大学COI-NEXT Well-beingイノベーションサミット2024」での報告と会場の様子

先天性代謝異常症用特殊ミルクの開発と供給

特殊ミルクは、生まれながらアミノ酸などが十分に代謝できない方のために、特別に調製された粉ミルクです。赤ちゃんは、生後4~5日目に血液検査を受け、検査の結果、代謝異常が発見されると、医師の指示のもと特殊ミルクを用いた食事療法が行われます。雪印メグミルクグループは、こうした患者様の健やかな成長と健康を願い、半世紀以上前から特殊ミルクを製造・供給してきました。2022年には、長年にわたるこの活動が認められ、厚生労働大臣より感謝状が贈呈されました。国内で最初に特殊ミルクを開発した雪印メグミルクグループでは、果たしていくべき社会的責任として、今後も安定供給に努めます。



特殊ミルクの一例

持続可能な酪農への貢献

酪農は、質の高いたんぱく質の供給という重要な役割を担う、なくてはならない産業です。雪印メグミルクグループの収益の源泉でもある酪農を持続可能にすることは、重要な経営課題の一つです。

重要課題 (マテリアリティ)	重点取組みテーマ	達成年度	KPI	実績(年度)			対象範囲	関連するSDGs
				2021	2022	2023		
持続可能な酪農への貢献	酪農生産基盤強化への取組み推進	2030	自給飼料型酪農の推進のため、雪印種苗の牧草・飼料作物種子による作付面積を2019年度比で3%拡大する	+0.2%	+3.7%	-3.7%	B	2, 4, 8
		毎年	日本酪農青年研究連盟の運営支援および酪農総合研究所の活動により、持続的酪農経営を行うための経営管理・技術的支援を行う	<ul style="list-style-type: none"> 日本酪農青年研究連盟主催の各研修、日本酪農研究会、酪農懇談会などの運営を支援 酪農総合研究所シンポジウムを、実参加とWeb参加によるハイブリッド形式で「今こそ飼料の国産化を!」をテーマに実施 			A	9, 15

(対象範囲) A 雪印メグミルク B 雪印種苗

酪農生産基盤強化への取組み推進

GHG(温室効果ガス)削減に寄与する取組み

酪農現場において、乳牛からのメタンガス排出量を算出することは、GHGの削減や緩和戦略の構築に必要不可欠です。雪印メグミルク(株)酪農総合研究所は、JA北オホーツクや北里大学と連携し、北海道興部町JA出資型法人「Farm to-mo」にて、簡易メタンガスモニタリングシステム「サーモニメタン」を活用したベースライン調査を継続実施しています。関係機関と共同でメタンガス排出削減効果が見込める飼料給与効果の検証を「スニファー法を用いたガス分析機」と「サーモニメタン」を併用して行っています。また、カーボンプレジット創出の可能性についての検討も始めています。



搾乳ロボットに設置したサーモニメタン(赤丸の箇所) 測定データの収集

自給飼料型酪農の推進

昨今の輸入飼料価格の高騰による生産コスト上昇が、酪農経営に大きな影響をおよぼしており、輸入飼料に依存しない足腰の強い経営の実現に向けて、自給飼料増産への取組みが注目されています。家畜排せつ物を有効に利用した自給飼料の生産は、環境に優しい循環型サイクルを形成でき、また、水田や耕作放棄地を活用した飼料作物栽培により、持続可能な農業の実現と農村地域の活性化につなげられます。雪印種苗では、自給飼料の生産・利用を拡大するため、耕畜連携への取組み、フロストシーディング[※]などの栽培技術の普及、気候変動に対応する飼料作物の導入など、長期的な視点に立脚した新品種開発に取り組んでいます。2023年度は、水田活用の直接支払交付金制度の見直しに伴いイネ科作物での更新需要が大幅に減少し、作付面積が2019年度比で-3.7%となりましたが、今後も地域環境に適した自給飼料の増産と有効利用を推進し、酪農畜産の振興と地域の活性化に貢献していきます。

※ 作業の分散や雑草予防のために、土壌が凍結する時期に牧草を播種し、越冬させて春に発芽させる方法

VOICE

牛と人にもやさしい持続可能な酪農経営

私は、2013年より雪印メグミルク(株)酪農総合研究所の実証圃場で、草種の選択や観察の重要性など多くを学んできました。また、自給飼料を主軸に濃厚飼料を削減し、堆肥を有効活用して化学肥料投入量の削減にも挑戦してきました。その結果、牛は濃厚飼料多給時よりも健康になり、健康になった牛の堆肥を圃場に還元することで、草づくりでは気象変動によるリスクを回避でき、牛の食欲が旺盛になる好循環が生まれました。今後もこの取組みを続けて、持続可能で安定的な経営を次世代につなげていきます。



酪農家 村崎 隆一

「食の持続性」の実現に向けて、どう進むのか？

環境負荷の低減

雪印メグミルクグループは、サステナビリティ経営の実現に向け、環境に関する重要課題(マテリアリティ)の解決に貢献する様々な取組みを実施しています。

重要課題 (マテリアリティ)	重点取組みテーマ	達成年度	KPI	実績(年度)			対象 範囲	目標達成 関連する SDGs
				2021	2022	2023		
環境負荷の 低減	地球温暖化の防止	2030	CO ₂ 排出量50%削減(2013年度比)	18.4%	23.5%	26.9%	E	
		2025	使用する紙を100%環境に配慮した原材料にする	87.1%	97.7%	99.0%	F	
	持続可能な資源の 利用	2026	認証パーム油100%調達※※対象は精製パーム油	20.4%	14.5%	54.4%	L	
		2030	石油由来のプラスチックの使用量(売上原単位)25%削減※(2018年度比)※削減には、石油由来プラスチックから、リサイクルプラスチックやマスバランス方式のバイオプラスチックへの置換も含む	2.5%	5.3%	12.2%	F	
		毎年	紙・バイオマスプラスチックの容器を優先して使用する ペットボトルの使用量削減のために、社内のマイカップ・マイボトルを普及推進する	グループ内情報誌などによる啓発活動を実施			A	
	循環型社会の形成	2030	廃棄物排出量30%削減(2013年度比)	23.1%	19.6%	34.4%	G	
		2030	廃棄物リサイクル率98%以上を維持	95.2%	98.8%	98.8%	G	
		毎年	食品廃棄物リサイクル率95%以上	86.2%	94.8%	96.3%	K	
		毎年	環境に配慮した商品開発を推進する(既存商品、新規商品の賞味期限の延長や、賞味期限の年月表示を積極的に推進)	乳製品2品の賞味期限を延長 植物由来ポリエチレンを使用した紙容器を採用			A	
		2030	生産拠点の用水使用量9%削減(2013年度比)	8.2%	7.6%	10.5%	G	
毎年	生産拠点の水リスクを確認し、事業継続のリスク評価を行う	グループの事業継続のリスク評価を実施			G			
2030	環境負荷低減に向けた提案として、雪印種苗(株)の緑肥作物種子による作付面積を2019年度比で20%拡大する	—	—	3.9%	B			

(対象範囲) A 雪印メグミルク B 雪印種苗 C 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、直販配送、みちのくミルク、八ヶ岳乳業、雪印種苗、雪印ビーンスターク D 雪印メグミルク、いばらく乳業、八ヶ岳乳業、雪印ビーンスターク E 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、みちのくミルク、八ヶ岳乳業、雪印種苗、雪印ビーンスターク F 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、みちのくミルク、八ヶ岳乳業、雪印種苗、雪印ビーンスターク G 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、みちのくミルク、八ヶ岳乳業、雪印種苗、雪印ビーンスターク H 雪印メグミルク、甲南油脂、雪印種苗、雪印ビーンスターク

気候変動への対応

2050年カーボンニュートラル宣言

雪印メグミルク(株)では、2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにするカーボンニュートラル宣言を2023年5月に行いました。2030年度までにCO₂排出量を2013年度比50%削減することをKPIとして設定し、グループ一体で脱炭素の取組みを推進しています。

ガバナンス

「サステナビリティ推進体制」参照

雪印メグミルクグループ全体のサステナビリティを経営レベルで推進していくために、雪印メグミルク(株)社長が委員長を務めるグループサステナビリティ委員会を設置し、重要課題(マテリアリティ)のKPIの進捗確認や達成に向けた協議を行い、取締役会に報告しています。

TCFD※1提言への取組み

雪印メグミルク(株)は、2021年10月にTCFDへの賛同を表明し、2022年9月より「雪印メグミルクレポート(統合報告書)」でTCFDに基づく非財務情報の開示を始め、年に一度、内容の見直しを行っています。

戦略

2023年度は抽出された移行リスクと物理的リスクから、2つのシナリオ(1.5°C上昇シナリオ、4°C上昇シナリオ)でリスクと機会に分類し、今後の対応を整理しました。将来的には、現在取り組んでいるTNFD※2との統合を目指します。また、2030年と2050年を時間軸として、事業インパクト評価を実施しました。

※1 G20 財務大臣および中央銀行総裁の意向を受け、金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」の略
 ※2 自然関連の財務情報に関する枠組みの開発・提供を目指す国際イニシアチブである「自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)」の略

気候変動リスク・機会と雪印メグミルクグループの対応

項目	区分	移行リスク	機会
炭素価格	リスク/機会	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応の遅れにより、炭素税の負担など、事業全体の競争力が低下 カーボンニュートラルを実現する努力を怠ることで、ブランドイメージが毀損(信頼性の低下) 	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税負担の低減のためのICP※活用による積極的な設備投資(省エネや太陽光発電設備など) 積極的な次世代エネルギーの活用による新しいサプライチェーンの構築とブランドイメージの向上
	2023年度のアクション	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量50%削減(2013年度比) 廃棄物排出量30%削減(2013年度比) 	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電設備の導入(雪印メグミルク(株)海老名工場・阿見工場・京都工場) サステナビリティ・リンクローンとグリーンボンドによる資金調達 ICPの導入(2024年度~)
消費者意識の変化	リスク/機会	<ul style="list-style-type: none"> 環境と人権に配慮した資材・包材の採用による調達コストの増加 サーキュラーエコノミーを実現する努力を怠ることで、ブランドイメージが毀損(信頼性低下) 	<ul style="list-style-type: none"> 環境と人権に配慮した資材・包材の積極的な採用による企業価値の向上 環境と消費者トレンド(消費者意識の変化)に配慮した製品開発による新市場の形成
	2023年度のアクション	<ul style="list-style-type: none"> 認証パーム油100%調達 石油由来のプラスチックの使用量(売上原単位)25%削減(2018年度比) 	<ul style="list-style-type: none"> 使用する紙を100%環境に配慮した原材料にする 紙・バイオプラスチック利用の推進 廃棄物リサイクル率98%以上を維持 食品廃棄物リサイクル率95%以上を維持 環境に配慮した商品開発の推進
平均気温の上昇	リスク/機会	<ul style="list-style-type: none"> 暑熱対策による原材料調達コストの増加 水資源の枯渇による酪農生産の停滞および生産ができないことによる売上減少と企業価値の毀損 	<ul style="list-style-type: none"> 森林保全による水源涵養(かんよう)の拡大(生物多様性にも貢献) 緑肥作物種子による作付面積の拡大
	2023年度のアクション	<ul style="list-style-type: none"> 生産拠点の用水使用量9%削減(2013年度比)(生産拠点の節水の取組み) 	<ul style="list-style-type: none"> 緑肥作物種子による作付面積を20%拡大(2019年度比)
異常気象の頻発化と深刻化	リスク/機会	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害による製造物流設備への影響 国内の食料需給の更なる減少と世界的なたんぱく質需給の崩壊 	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害を考慮した生産物流体制の再構築とBCP(事業継続計画)強化による強靱性の獲得 フードテックなど代替食品市場の拡大による持続可能な食の提供
	2023年度のアクション	<ul style="list-style-type: none"> 生産拠点の水リスクを確認し、事業継続のリスク評価を行う 	<ul style="list-style-type: none"> プラントベースフードなど代替食品の売上高を200億円以上とする BCP強化
酪農基盤	リスク/機会	<ul style="list-style-type: none"> 酪農生産の環境負荷(牛のゲップなど)に対する厳しい視線 国際的な生乳生産減少、コストアップ 	<ul style="list-style-type: none"> 乳牛用配合飼料などの新製品開発と飼養管理技術の普及の取組み 国内酪農生産基盤の強化(乳や乳製品の競争力・価値向上) 輸入飼料に依存しない酪農経営の実現
	2023年度のアクション	<ul style="list-style-type: none"> 牛の腸管由来温室効果ガス削減の取組み(ゲップに含まれているメタンガス) 	<ul style="list-style-type: none"> 自給飼料型酪農推進のため、雪印種苗の牧草・飼料作物種子による作付面積を3%拡大(2019年度比) 酪農総合研究所シンポジウムの開催(酪農生産基盤の強化)

※ 企業が独自に自社の炭素価格を設定し、長期的な視野で脱炭素投資の意思決定、脱炭素レベルの平準化を推進する仕組み

事業インパクト評価表

	重要項目	雪印メグミルク(株)への影響	想定パラメータ	2030年影響度*		2050年影響度*	
				1.5°C	4°C	1.5°C	4°C
移行リスク	炭素価格	● 炭素税の導入による製造・輸送コストおよび売上原価の増加	炭素税	中	—	大	—
	消費者意識の変化	<ul style="list-style-type: none"> 消費者の自然素材の利用や包装資材リサイクル、CO₂排出などへの関心 気候変動対策に積極的な企業の製品購入による売上高の増加・減少 	脱プラ施策などによる影響額	小	—	中	—
物理的リスク	平均気温の上昇	<ul style="list-style-type: none"> 平均気温の上昇による水資源不足 暑熱対策による原材料調達コストの増加 	生乳の生産量 畜舎運営費用の増加	小	小	中	中
	異常気象の頻発化と深刻化(豪雨・洪水など)	● 自然災害(豪雨・洪水など)による製造・物流設備への影響(操業中止・配送停止など)	集中豪雨の年間発生日数	—	—	—	小

※ 影響度「大・中・小」の定義(金額範囲) / 大:50~30億円、中:30~10億円、小:10億円未満

リスク管理

気候変動リスクは、サステナビリティ推進部会で報告・協議したうえで、グループサステナビリティ委員会を通じ、進捗状況をグループ全体で共有しています。

「食の持続性」の実現に向けて、どう進むのか？

指標と目標

抽出されたリスクに対し、KPIを設定して取り組むとともに、2023年度より新たなKPIを設定しました。

主なKPIの進捗状況

項目	KPI	2021年度	2022年度	2023年度
炭素価格	CO ₂ 排出量※1 目標 2030年度:50%削減(2013年度比)	18.4%	23.5%	26.9%
消費者意識の変化	石油由来のプラスチックの使用量(売上原単位) 目標 2030年度:25%削減(2018年度比)	2.5%	5.3%	12.2%
	使用する紙を環境に配慮した原材料に変更 目標 2025年度:100%使用	87.1%	97.7%	99.0%
	認証パーム油 目標 2026年度:100%調達	20.4%	14.5%	54.4%
	機能付加商品の売上高 目標 2030年度:1,000億円以上	※2	※2	581億円
平均気温の上昇	生産拠点の用水使用量 目標 2030年度:9%削減(2013年度比)	8.2%	7.6%	10.5%
	緑肥作物種子による作付面積拡大 目標 2030年度:20%拡大(2019年度比)	※2	※2	3.9%
異常気象の頻発化と深刻化(豪雨・洪水など)	水リスクを確認し、事業継続のリスク評価を実施(毎年)	アキダクト※3によるリスク評価を実施	アキダクトに加え、独自評価の実施と排水・洪水対策を実施	アキダクトに加え、独自評価の実施と排水・洪水対策を実施
	プラントベースフードなど代替食品の売上高 目標 2030年度:200億円以上	※2	※2	0.2億円
酪農基盤	牧草・飼料作物種子による作付面積拡大 目標 2030年度:3%拡大(2019年度比)	0.2%増加	3.7%増加	3.7%減少
	日本酪農青年研究連盟と酪農総合研究所の活動により、持続的酪農経営を行うための経営管理・技術的支援を実施	250名超が参加	260名超が参加	320名超が参加

※1 スコープ1+スコープ2 ※2 2023年度から設定したKPI ※3 世界資源研究所が開発した水リスク評価ツールのこと

カーボンニュートラルの取組み

① 雪印メグミルクグループ全体のCO₂排出量削減率の推移

雪印メグミルクグループは、2030年度CO₂排出量50%削減(2013年度比)の達成を目指しています。なお、2021年度CO₂排出量より、第三者による検証を実施しています。

CO₂排出量削減率

(年度)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2030
目標値*(%)		22.3		30.8		35.0	50.0
実績値(%)	18.4	23.5	26.9	—	—	—	—

※ 2022年度、2024年度、2026年度の数値はSSL(サステナビリティ・リンク・ローン)で設定したSPT(Sustainability Performance Targets)



② 太陽光発電設備導入の取組み

雪印メグミルク(株)では、太陽光発電設備の設置を進め、2024年5月から京都工場(340MWh/年)で、同年7月から阿見工場(1,323MWh/年)で稼働を開始しました。これにより、合計約691t-CO₂/年のCO₂排出量を削減することができます。今後更に大樹工場、磯分内工場、野田工場、豊橋工場での導入を検討しています。

③ メタン発酵設備と水素エネルギーの利活用

2023年5月より、雪印メグミルク(株)大樹工場ホエイ※と残さをエネルギーとして有効利用するメタン発酵設備の稼働を開始し、現在100%負荷運転に向けて設備の調整を実施しています。この設備の稼働により約8,400t-CO₂/年の排出量削減を見込んでいます。幌延工場では、水素エネルギーの利活用によるCO₂排出量削減の取組みを発表しました。幌延工場近隣(豊富温泉)から産出する未利用ガスから創出された水素と、既存ボイラ燃料であるLNG(液化天然ガス)を混焼させるボイラ設備を導入し、2025年下期から実証実験を行います。



メタン発酵設備(大樹工場)

※ チーズを製造する際の副産物

サーキュラーエコノミーの取組み

① 石油由来プラスチックの削減に向けて

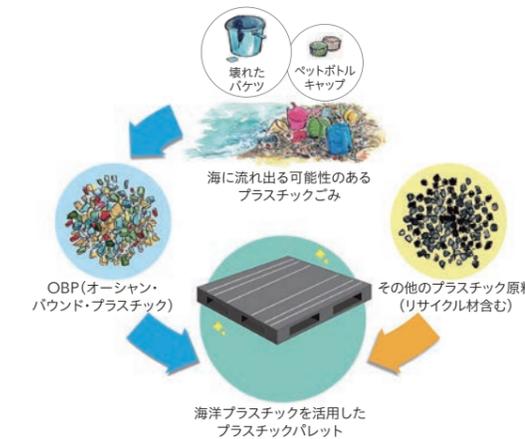
バイオマスプラスチックを配合した容器の導入や、ヨーグルト容器の紙化に向けて検討中です。また、4月から東京都、神奈川県、千葉県、福岡県などの学校給食用牛乳でストローレス容器を導入し、2023年度実績では約24tの石油由来プラスチックを削減できました。リデュースの施策として、容器包装に使用されているプラスチック製キャップの薄肉軽量化などにも取り組みました。

KPI進捗状況

	2021年度	2022年度	2023年度	目標
削減率(売上原単位)(2018年度比)	2.5%	5.3%	12.2%	25.0%

② 海洋プラスチック配合パレットの導入

雪印メグミルク(株)では、製品の輸送や保管に用いる荷役台として、海洋プラスチック(OBP:オーシャン・バウンド・プラスチック)を配合したパレットを導入しました。海洋プラスチックを配合したパレットを採用することにより、更なるプラスチック資源循環を図ります。2024年度は約6,000枚を導入する予定です。



生物多様性保全に向けた取組み

2021年に改正した「雪印メグミルクグループ 環境方針」では、「事業活動において資源を持続可能な形で利用することで、生物の多様性を保全し、未来の社会づくりに貢献すること」を追加しました。地球上の生物は互いに関係性を結びながら、森林や河川など、その土地ごとに生態系を構成し、私たちの生活はその働きに支えられています。雪印メグミルク(株)の工場では水資源を大量に使用していることから、2030年度までに生産拠点の用水使用量を2013年度比9%削減するKPIを定めました。2022年度からは対象範囲を雪印メグミルクグループに拡大し、節水の取組みを進めています。

① TNFDへの取組み

https://www.meg-snow.com/csr/pdf/tnfd_240822.pdf

初期的な開示では、雪印メグミルク(株)を中心にバリューチェーン全体における自然への依存とインパクトについてENCORE※を活用して評価し、また、雪印メグミルク(株)工場の直接地域周辺における自然の評価としてロケーション分析を実施し、自然関連のリスクと機会について認識しました。これらのリスクは、中長期的には雪印メグミルクグループの事業に影響を及ぼす可能性があるため、今後、より深い分析と対応策を検討していきます。なお、2024年8月に開示した内容は、上記のURLとなります。

※ 企業の業務が生物多様性にどのような影響を及ぼすか、またその影響が企業自身にどのようなリスクや機会をもたらすかを評価し、その影響を管理するためのツール「Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure」の略

② 用水使用量削減の取組み

生産拠点の用水使用量について、2030年度に2013年度比9%削減とするKPIを定め、節水施策を実施しています。雪印メグミルク(株)海老名工場では、2023年5月からろ過器逆流水回収設備※が稼働しました(2.6万m³/年の削減効果)。また、工場で用水使用量削減などの取組みを順次実施し、2023年度の用水使用量は11,705千m³/年となり、KPIを達成する進捗となりました。



※ ろ過器の水洗いで使った水を回収する設備

「食の持続性」の実現に向けて、どう進むのか？

③ 森林保全による水の涵養(かんよう)の取組み

雪印メグミルク(株)は、2014年度より植林などの森林保全やカーボン・オフセット制度の活用を通じ、森林保護に取り組んできました。川越工場では、2023年度より利根川の源流域における森林保全プロジェクト(日本製紙木材(株)群馬・須田貝社有林間伐促進プロジェクト)において創出されたクレジットの活用を開始しています。更に2024年度からは、雪印メグミルク(株)本社(日本製紙(株)富士・北山社有林間伐促進プロジェクト)と福岡工場(福岡市営林間伐促進型プロジェクト)へ拡大していきます。今後も森林保全の取組み範囲を拡大し、全社での森林保全活動を推進していきます。



「日本製紙(株)富士・北山社有林間伐促進プロジェクトに関わるJ-クレジット」の森林

取組み内容	対象場所	開始年度	対象面積 [※] (ha)
北海道「道有林オフセット・クレジット」	酪農と乳の歴史館	2014	6
北海道中標津町「中標津町町有林J-クレジット」	なかしべつ工場	2017	2
神奈川県「森林再生パートナー」ネーミングライツ森林「恵 megumi の森」	海老名工場	2022	3
「日本製紙木材(株) 群馬・須田貝社有林間伐促進プロジェクトに関わるJ-クレジット」	野田工場	2022	8
	川越工場	2023	8
福岡市「福岡市営林間伐促進型プロジェクトに関わるJ-クレジット」	福岡工場	2023	0.8
「日本製紙(株) 富士・北山社有林間伐促進プロジェクトに関わるJ-クレジット」	本社	2023	3
合計			30.8

※ 面積は雪印メグミルク(株)での算定値

サステナブルファイナンスの取組み

[サステナブルファイナンス](https://www.meg-snow.com/csr/finance/) ▶ <https://www.meg-snow.com/csr/finance/>

① サステナビリティ・リンク・ローンSPTの進捗状況

2022年3月実施のサステナビリティ・リンク・ローンでは、雪印メグミルクグループのKPIである「2030年度CO₂排出量50%削減(2013年度比)」をサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPT)に設定しています。このSPTを基に借入期間中のCO₂排出量削減率について目標値を定めており、2022年度はその目標を達成しました。

② グリーンボンドレポート

2022年12月実施のグリーンボンドでは、調達資金の充当状況、対象プロジェクトの概要や環境効果に関する指標などを、年次で雪印メグミルク(株)Webサイトに開示しています。

対象プロジェクト

適格プロジェクト	環境改善効果	対応する重要課題(マテリアリティ)のKPI
● ホエイやホエイの有用成分回収工程で発生する副産物のバイオマスをメタンガス化する設備の導入	CO ₂ 削減量(t-CO ₂)	環境負荷の低減: 2030年度までに、CO ₂ 排出量を50%削減(2013年度比)
● 排水処理設備 能力増強更新(大樹工場) ● 排水処理設備 能力増強更新(磯分内工場) ● 汚泥減容化設備 導入(野田工場) ● 汚泥乾燥設備 導入(大樹工場)	汚泥の削減量(t)	環境負荷の低減: 2030年度までに、廃棄物排出量を30%削減(2013年度比)



多様性の推進と人権の尊重

雪印メグミルクグループでは、「グループ人材育成方針」を定めて人的資本経営を推進し、「雪印メグミルクグループ 人権方針」のもと、人権尊重の取組みを実践しています。

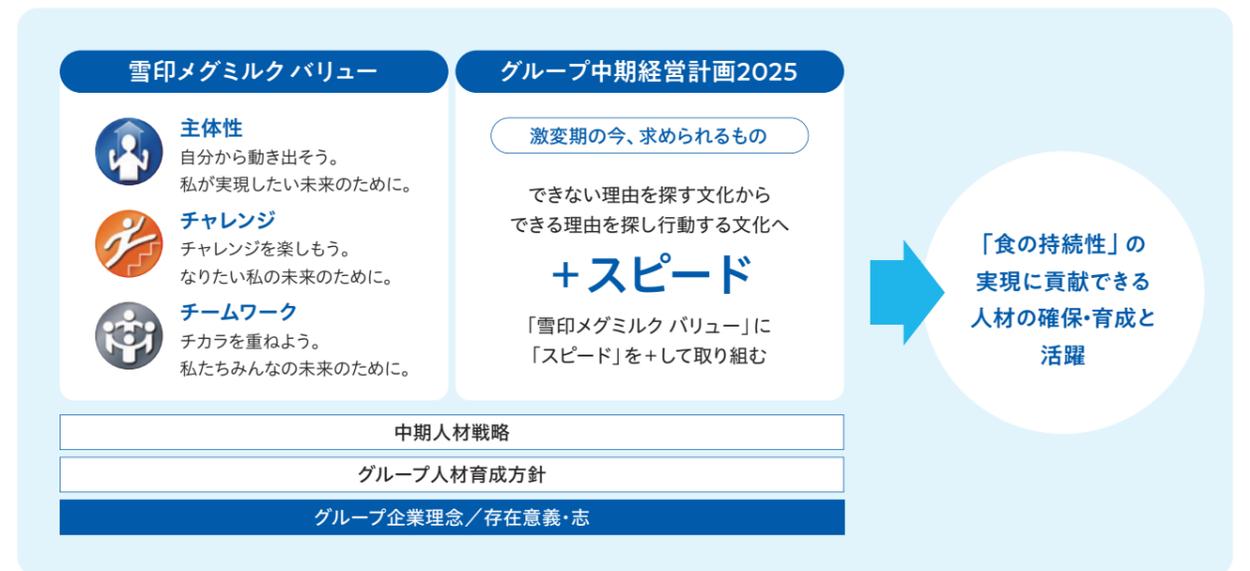
重要課題(マテリアリティ)	重点取組みテーマ	達成年度	KPI	実績(年度)			対象範囲	関連するSDGs
				2021	2022	2023		
多様性の推進と人権の尊重	人材の多様化と人材育成	2025	女性経営職(管理職)比率10%以上	5.0	6.1	7.2	A	
	ワーク・ライフ・バランスの実現と労働生産性の向上	毎年	健康経営優良法人制度認定を取得	取得	取得	取得	A	3, 4, 5
	人権の尊重	毎年	「雪印メグミルクグループ 人権方針」に基づき人権デュー・ディリジェンスや啓発活動を行い、事業活動における人権リスクの特定・防止・軽減を図る	実績(2023年度) ● 工場およびグループ会社の外国人労働者に対して対面インタビュー(内部による確認)を行った ● 当社グループの外国人労働者向けグリーパンスメカニズム [※] を設置した			A	8, 10

(対象範囲) A 雪印メグミルク

※ 人権侵害の懸念がある場合に救済を求めることができる仕組み

人的資本経営の基本的な考え方

当社グループ人的資本経営のイメージ



当社グループでは、「人材」が最大の経営資本であると考えています。変化が激しく、先行きが不透明な世界で、グループ企業理念、存在意義・志を強く意識しながら、「食の持続性」の実現に貢献するためには、その源泉となる付加価値を生み出す「人材」の確保・育成と活躍が不可欠です。具体的には、「主体性・チャレンジ・チームワーク」で構成される「雪印メグミルクバリュー」に「スピード」を加え、これらの共通の価値観に対する強い意識を持つ人材育成に努めます。

人材の確保・育成に向けて、当社グループでは「グループ人材育成方針」を定め、グループ全体の人材育成の拠り所としています。具体的な人材育成施策の推進については、「中期人材戦略」として、「働き方改革の推進による労働生産性の向上」「多様性(ダイバーシティ&インクルージョン)の推進による付加価値創出」「経営戦略を実現する人材確保・配置と育成」「従業員のワークエンゲージメントの向上」の4つに取り組んでいます。

「食の持続性」の実現に向けて、どう進むのか？

中期人材戦略の4つの施策

① 働き方改革の推進による労働生産性の向上

- 企業価値向上への貢献 安定的なマンパワーの確保、生産性の向上、人材リスクの低減
- 社会価値の創出 雇用の確保・増大、豊かな社会づくりへの貢献

□ あたらしい働き方の提供

2018年度に全社展開した在宅勤務制度は、「どんな時間でも、どんな場所でも、どんな組織でも、そしてどんな人でも、生き生きと働ける」ことをテーマに、これまで拡充に努めてきました。リモートワーク社会の到来を見据えて「雪印メグミルクリモートワークマネジメント(YMR)」としてルールづくりにも取り組みました。コロナ禍で定着したリモートワークは、その収束後も引き続き活用しており、生産性の向上と多様な働き方の定着にも貢献しています。雪印メグミルクグループでは今後も、時代に即した「あたらしい働き方」を追求し、企業価値と従業員満足の向上とともに実現のうえ、多様な働き方の実現に向けて、従業員が働き方を自分で選べる幅を広げていく考えです。

□ 労働環境の整備とヘルスケア

雪印メグミルク(株)では、労働災害の未然防止や労働環境整備のために、各事業所において、安全衛生目標に基づく管理と職場の業態に合わせた安全衛生教育を徹底しています。災害発生時には、速やかに災害情報を全社に共有し、類似災害の防止に取り組んでいます。また、従業員の身体面の健康のみならずメンタルヘルスにも配慮し、これらの問題の予防および改善のための啓発・面談指導を行っています。心身の不調による休務からの職場復帰支援プログラムも用意しています。

② 多様性(ダイバーシティ&インクルージョン)の推進による付加価値創出

- 企業価値向上への貢献 イノベーションの創出、生産性の向上、人材価値の向上
- 社会価値の創出 人権の尊重、公平な社会実現への貢献

□ ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループでは、年齢(若手・中堅・シニア)、性別(男性・女性)、国籍、経歴(新卒・キャリア・ジョブリターン)、障がいの有無など、様々な背景を持つ人材がそれぞれの個性を認め、尊重し、互いの能力を発揮することで、相乗効果と付加価値を生み出せる職場環境を目指します。具体的には、女性活躍推進の強化をはじめとした、多様性確保への理解浸透を図り、施策を展開しています。2023年度から人事担当役員、サステナビリティ担当役員を責任者とし、各部門の実務担当者で構成する「D&Iプロジェクト」を発足しました。また、LGBTQ+やアンコンシャスバイアスへの理解促進を目的

とした社内フォーラムの開催、eラーニングの実施なども継続的に行っており、多様な人材が活躍する実効性のある仕組みづくりを加速しています。



D&I推進プロジェクト会議

③ 女性活躍推進の取組み

雪印メグミルク(株)では、2015年12月の「女性活躍宣言」以来、「女性活躍」を多様性の中核と位置づけ、企業戦略として推進しています。食品市場の主役である女性消費者の年齢や、ライフステージに応じて変化する多様なニーズや価値観に迅速に対応するために、様々な業務で活躍できるよう取り組んでいます。雪印メグミルク(株)の本社組織の32部署中84%に女性が配属されています。また、消費者ニーズをいち早く把握し、事業への展開が求められるマーケティング部では、所属人員全体の62%を女性従業員が占めています。女性経営職(管理職)比率は、2015年度の2.5%から2024年4月には7.8%まで増え、引き続き2025年度末の10%以上を目標に取り組んでいます。具体的には、女性リーダーの育成やキャリアアップに向けた社内外におけるキャリア開発プログラムの展開や、育成プランの策定に取り組んでいます。

□ 育児・介護の両立支援

育児に関しては男性従業員(正規雇用社員、非正規雇用社員を含む)の育児休業取得促進を目的とした「産後パートナー休暇(有給)」制度や、男女を問わず育児休職開始時10日間を有給とする制度(正規雇用社員)を導入しました。2023年度、男性育児休業取得率は112.6%※、男性育児休業取得日数は25.2日となりました。更に、育児休務からの復職者の早期戦力化を目的とした「育児休務者両立支援プログラム」も導入しており、休職期間中の上司とのコミュニケーションを可能とする体制づくりも始めています。育児休務から復職した従業員に対しては、「みらいカフェ」を開催し、スムーズな復職のための仕組みづくりにも工夫を凝らしています。また、介護については、介護保険や施設、認知症などの情報を提供するセミナーを開催、介護休暇利用者は徐々に増加しています。

※ 2022年度に子が生まれたものの、同年度には育児休業を取得せず、2023年度に育児休業を取得した従業員が含まれるため、育児休業取得率が100%を超過

(年度)	2019	2020	2021	2022	2023
介護休暇利用者数(名)	57	35	36	45	55

④ 経営戦略を実現する人材確保・配置と育成

- 企業価値向上への貢献 成長力の強化、収益力の強化、経営の持続力向上
- 社会価値の創出 安定雇用の確保・拡大、「食の持続性」に貢献する人材の拡大

□ キャリア支援

当社グループでは、従業員一人ひとりが生き生きと働き、自らキャリアを描いていくことが企業成長の源泉であるとの考えから、「セルフ・キャリアドック」として、一定の年齢の従業員に対し、キャリアの振り返り、今後のビジョンとアクションプランの作成を促しています。また、年齢に関わらず、自己のキャリアを見直す機会として、公募形式で参加者を募りワークショップを実施しています。更に、従業員が自分のキャリアの相談をするため、「キャリア面談」制度を設けています。従業員はこの制度を利用して、希望した時に直属の上司と今後のキャリア形成について相談することができるほか、上司とは別に、随時受け付けているキャリアコンサルタント(人事部所属の有資格者)による「キャリアサポーター面談」を受けることも可能です。

□ 活躍機会の提供

若年層からベテラン従業員まで、やる気と熱意を持った従業員に対しては、社内公募やキャリアチャレンジ制度、大型プロジェクトへの参画、グループ会社への派遣などを通じて、能力開発と活躍の機会を提供しています。

□ 次世代リーダー(経営層候補)の育成

当社グループでは、グループ経営の次世代を担うリーダーを育成しています。具体的には、次の経営層候補である所属長を対象に選抜型リーダーシップ開発研修と役員研修をつなぐプログラムを、2023年度より導入しています。

(年度)	2021	2022	2023
1人当たりの年間研修費用(千円)	19	20	42

4 従業員のワークエンゲージメントの向上

企業価値向上への貢献

成長力の強化、組織力の強化、イノベーションの創出

社会価値の創出

従業員のウェルビーイングの実現、社会を支える健康な人材の増加

■雪印メグミルク健康宣言

雪印メグミルク(株)では、食の楽しさや健康をお届けし、食の未来を創造する企業として、従業員が心身ともに健康であることを尊び、健康の維持・増進に向け、自ら行動することが重要と考えています。そのため、2021年に「雪印メグミルク健康宣言」を掲げ、以下の取組みを推進し支援しています。

- 1 生活習慣病の未然予防を目的に、セルフケア知識の提供や、健康相談・保健指導を実施し、健康増進に向けた取組みを推進します。
- 2 従業員全員を対象に、ストレスチェックを実施し、メンタルヘルスに関わるケアおよび予防支援の取組みを推進します。
- 3 従業員の健康確保に向けた働き方の取組みを推進します。また、従業員の健康維持・増進のため、全社で生活習慣改善にチャレンジする取組みである「健活チャレンジ」を実施しています。生活習慣病リスク保有者数の減少と従業員の生産性の向上により、従業員一人ひとりの健康を礎として、従業員の人生の充実と会社の持続的成長を目指しています。なお、2024年3月に日本健康会議より「健康経営優良法人2024」の認定を受けています。

■エンゲージメント調査と施策への反映

従業員がエンゲージメントを高め、「雪印メグミルク パリュー」を実践することは、従業員一人ひとりが働きがいを感じながら成長し、雪印メグミルクグループが持続的に成長することにつながると考えています。2023年度のエンゲージメント調査では、雪印メグミルク(株)の強みとして「ワークライフバランスが実現しやすい」「困難時に職場メンバーとの連携がとれる」などが挙げられる一方、弱みとして「ミッション・ビジョンへの共感性が低い」「挑戦しにくい風土である」が挙げられました。この結果から、経営と従業員、上司と部下をはじめとする社内の対話不足を推察し、2024年度より各所属長が自部署のエンゲージメント向上に向けたアクションプランを作成し、取り組んでいます。

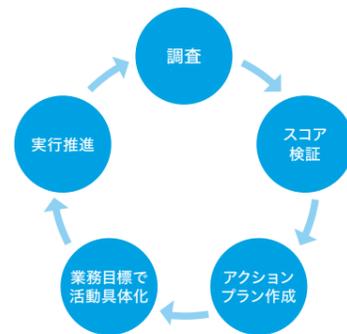
■人事諸制度の見直し

労働市場や働く人の意識などの変化に応じて、役割、発揮能力、行動、専門性に報いる人事制度に見直し、若年層からベテラン従業員まで「雪印メグミルク パリュー」を実践する多様な人材の働きがい(働きやすさ+仕事のやりがい)や、成長につなげています。

■スキルマップの活用

雪印メグミルク(株)の工場では、職場ごとに作業手順などのマニュアルをもとに、従業員のスキルを評価するスキルマップを作成しています。スキルマップの導入により、従業員の業務遂行能力の見える化が実現し、職場の人材育成、職場全体のスキルレベルの向上、職場間異動などにも活用されるようになりました。また、従業員にとっても自分のスキルレベルを把握しやすくなり、新たなスキル習得にチャレンジして、自発的な成長やモチベーションの喚起につなげる事が可能となっています。

エンゲージメント向上の取組み



所属長	エンゲージメント向上のためのアクションプランを作成し推進する
経営職	業務目標に、エンゲージメント向上に関する具体的な目標を設定し実行する
人事部	<ul style="list-style-type: none"> ● 第1回調査:2023年7月 ● 第2回調査:2024年7月 ● 第3回調査:2025年1月(予定) ※ 2024年5月、経営職同士の情報交換ワークショップを実施

人権尊重の取組み

事業活動を進めていくうえで直接または間接的に影響を与える、あらゆる人々の人権を尊重するため、雪印メグミルクグループの事業活動およびサプライチェーン上において人権デュー・ディリジェンス*による人権尊重の取組みを行っています。

※ 事業活動によるサプライチェーン上の「人権への負の影響」を防止・軽減するための取組み、その情報開示を行うこと

■人権分科会

人事部、生産部、酪農部、資材調達部、海外事業本部、関係会社統括部、ロジスティクス部、サステナビリティ推進部が参画し、月に1回開催しています。当社グループにおける人権尊重の取組みについて検討し、推進しています。優先的に取り組む人権リスクに対する人権デュー・ディリジェンスとして、人権影響評価の実施、海外現地法人へのセルフアセスメント質問票(SAQ調査)、グリーンバンスメカニズム*の導入など、「2030年ロードマップ」に基づき進めています。

※ 人権侵害の懸念がある場合に救済を求めることができる仕組み

■外国人労働者へのインタビュー

人権分科会では、在留資格が「特定技能・技能実習」の外国人労働者が在籍する当社グループ内事業所を順次訪問し、働きやすさや生活面について直接インタビューを行っています。これは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」で推奨されている外部の専門家による人権デュー・ディリジェンスを補完するものとして、より多くの外国人労働者へきめ細やかに人権上の配慮を行うために始めたものです。2023年度は、4事業所26名の外国人労働者と直接対話を行い、人権上の問題は見られないことを確認しました。



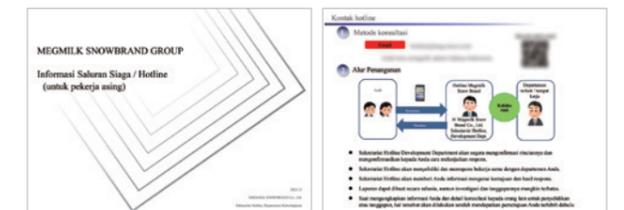
外国人労働者へのインタビュー(京都工場)

インタビュー実施状況

事業所	対象者の国籍	人数	インタビュアー	実施時期
雪印メグミルク(株)京都工場	インドネシア	4人	資材調達部	2023年11月
雪印メグミルク(株)大樹工場	インドネシア	16人	酪農部	2024年1月
直販配送(株)東浦和センター	中国	2人	海外事業本部	2024年2月
八ヶ岳乳業(株)小淵沢工場	ベトナム	4人	人事部	2024年3月

■外国人労働者向けグリーンバンスメカニズムの設置

2023年11月、当社グループ内で雇用する外国人労働者向けの窓口を設けました。社内通報相談窓口「雪印メグミルクホットライン」にインドネシア語・ベトナム語・中国語・タイ語での相談に対応できる機能を導入し、当社グループ内の外国人労働者約70名に案内しました。



外国人労働者向けの案内(インドネシア語版)



地域社会への貢献

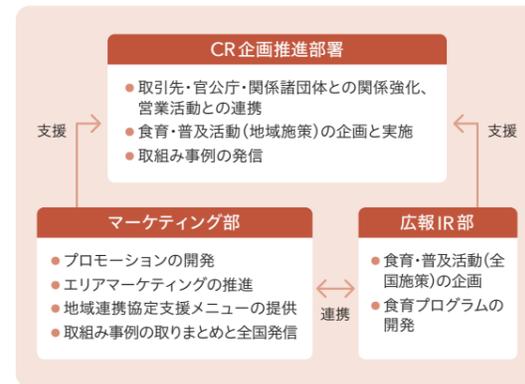
地域との連携を強化し、人々が暮らす地域社会と雪印メグミルクグループの持続的な発展につなげていきます。

重要課題 (マテリアリティ)	重点取り組みテーマ	達成年度	KPI	実績(2023年度)	対象 範囲	関連する SDGs
地域社会への 貢献	地域社会との パートナーシップ	毎年	地域と連携し、社会課題解決に 貢献する	<ul style="list-style-type: none"> 茨城県産農産物と雪印メグミルク(株)の乳製品の普及拡大、茨城県「減塩普及事業」への参画など、茨城県との地域連携に取り組んだ 中部地区の健康課題解決に向け、心筋梗塞予防に有効なEPAの豊富な魚と乳製品を使ったメニューを開発し、地元量販店の店頭で紹介した 	A	3 気候変動 4 質の高い教育 8 持続可能な産業と雇用 11 持続可能な都市とコミュニティ 17 パートナーシップ

(対象範囲) A 雪印メグミルク

エリアマーケティングを通じた 社会課題解決

雪印メグミルク(株)は、2024年度の組織改正で6地域の支社・支店にCR(カスタマーリレーションシップ)企画推進部署を設置しました。地域密着型活動を牽引する企画の立案と営業活動支援を行い、更なるエリアマーケティングの強化を図ります。マーケティング部と広報IR部の支援を得て、自治体や取引先などと協業・連携を深め、地域に根差した活動を組織全体で進めることで地域の社会課題解決を図ります。



地域との連携

[地域社会とのパートナーシップ](https://www.meg-snow.com/csr/link/) ▶ <https://www.meg-snow.com/csr/link/>

連携先	連携内容	開始時期
北海道	包括連携協定	2007年10月
札幌市	さっぽろまちづくりパートナー協定	2012年 3月
独立行政法人 都市再生機構 (UR都市機構)	地域連携・協力に関する協定(西日本エリアのUR賃貸住宅団地およびその周辺地域)	2020年 3月
札幌市	さっぽろウェルネスパートナー協定	2023年 8月
愛知県長久手市	市民の健康づくりの推進	2023年10月
愛知県豊川市	地域創生に関する包括連携協定	2024年 2月
富山県	健康づくりに関する連携協定	2024年 3月

量販店店頭での取り組み

雪印メグミルク(株)は、中部地区の自治体と健康づくりに関する覚書を結び、健康課題である若年層の心筋梗塞増加に対して取り組みました。心筋梗塞予防に有効なEPAの豊富な魚と乳製品を使ったメニューを開発し、量販店の店頭で雪印メグミルク(株)の乳製品とともに紹介しました。この取り組みは自治体や量販店から高く評価されました。今後もメニュー提案を中心に、地域との連携強化を図る予定です。その他、北陸地区ではフレイル予防のイベントに出展し、骨の健康度チェックを実施するなど、住民の方々の骨の健康に寄与する取り組みを推進しています。関東地区では、地産農産物と乳製品を使用し、野菜やカルシウム摂取にも寄与するメニューを店頭で紹介しました。



乳製品と魚の関連販売の様子



乳製品と魚のメニューリーフレット

なぜ、 雪印メグミルク グループに それができるのか？

私たちが雪印メグミルクグループには、自分たちの「存在意義・志」を認識し、持続的な経営を進めるための仕組みが備わっています。厳しい競争を勝ち抜き、お客様からの信頼を獲得し続けることができる圧倒的な研究開発力と技術力、高品質かつ効率的な生産システム、健全な経営をリードし支える強固なガバナンス体制、日々の業務を支え、未来を切り拓くことのできる人と組織の存在が融合し、その仕組みを形づくっています。

- 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

なぜ、雪印メグミルクグループにそれができるのか？

「食の持続性」を支える飽くなき研究開発

研究開発担当役員メッセージ

サステナブルな研究開発を通じて、「食の持続性」の実現を支えます。

常務執行役員 川崎 功博



研究開発部門の役割

雪印メグミルク(株)の研究開発は、基礎研究を担う「ミルクサイエンス研究所」、各事業部門や生産部門と連携しながら研究開発の企画・推進を担う「研究開発部」、新商品開発や既存商品の改良を担う「商品開発部」という、異なる役割を持つ3部を連携させながら進めています。マーケット・インが必要な研究開発では、各事業の企画を研究開発部が受け、基礎研究や技術開発をミルクサイエンス研究所が、商品化を商品開発部が担います。プロダクト・アウトで進める研究開発は、研究成果を商品開発部がアレンジし、研究開発部を通して各事業に提案します。最近では弘前大学に設置した「ミルク栄養学研究講座」において、健康ビッグデータに基づく様々な検証も行っています。また、知的財産の管理は研究開発部の知財グループが担い、事業活動において知的財産を戦略的に活用しています。2023年には研究者同士の交流や知の融合のための研究開発拠点として、「イノベーションセンター」を稼働させました。

強みを活かす、研究開発

雪印メグミルク(株)の研究開発は、乳(ミルク)の価値を高めることに主軸を置いています。代表的なコア・コンピタンスのうち、一つは「MBP」です。牛乳にわずか0.005%しか含まれていない希少なたんぱく質で、骨密度を高める効果が期待

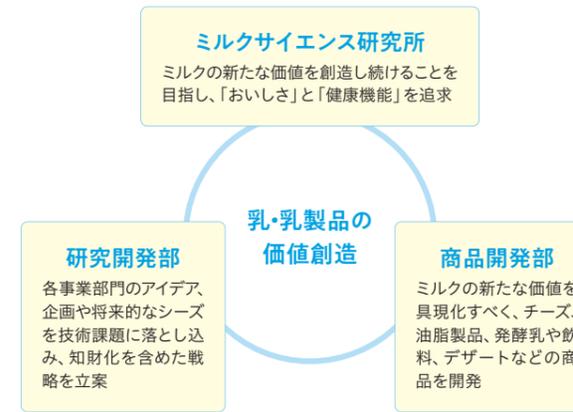
できます。この「MBP」の研究から、乳製品と骨の関係に関する研究では業界随一という自負があります。その反響は世界中に拡がり、最近では海外からの問い合わせも多くいただいています。もう一つは「チーズ物性の制御技術」です。「さけるチーズ」のような繊維性を持つチーズは、以前から存在しますが、独自の食感、歯ごたえを持つ商品は、当社グループでなければ実現できません。更に今後、新たなコア・コンピタンスとなると期待しているのが、プラントベースフードです。グループ会社のアグロスノーで生産するえんどう豆たんぱく質を原料に、当社ならではの乳製品製造技術を活かしたプラントベースフードを開発していきます。

サステナブルな研究開発

サステナブルな研究開発を支えるのは、やはり「人」です。研究者が高いモチベーションを持ち、研究に没頭できる環境を整えるのは、研究開発部門の統括責任者である私の重要なミッションです。近年は、女性の研究者やマネージャーも増え、多様性が高まっています。更に研究者のキャリアプランづくりにも力を注いでいます。時間軸を踏まえた経営資源の配分も重要です。足元の研究開発に加え、近未来、遠未来の研究にも配慮することで、持続的な成長につなげていくこともまた、私の重要なミッションです。今後もサステナブルな研究開発を通じて、雪印メグミルク(株)が目指す「食の持続性」を支えます。

研究開発体制

雪印メグミルク(株)の研究開発部門は、ミルクサイエンス研究所・商品開発部・研究開発部によって構成されています。



重点研究分野

▶ 食品機能研究

乳児からシニア世代までQOLの向上、健康寿命の延伸に資する乳・乳酸菌の健康機能の研究を行っています。プラントベースフードの健康機能、フードテックなどの新技術の探索も進めています。

▶ 食品加工研究

乳の成分(たんぱく質、脂質、糖質)に着目した健康機能の探索、素材化などの研究、食品の構造・物性に関する研究を行っています。

▶ 技術開発研究

乳の風味解析とそれに基づく商品設計、膜分離技術や装置開発などのプロセス開発、環境負荷を低減した容器開発などを行っています。



注力する研究テーマ

弘前大学・雪印メグミルク(株)共同研究講座

「ミルク栄養学研究講座」の取組み

「ミルク栄養学研究講座」は、弘前大学が実施してきた「岩木健康増進プロジェクト」^{※1}の超多項目健康ビッグデータ解析による健康因子としての腸内菌叢(きんそう)の役割を解明するため、牛乳・乳製品摂取をはじめとする食事パターンと、腸内菌叢関連において、集団・個人の健康状態への影響を調べることを目的としています。2023年度の研究では、青森県弘前市岩木地区住民の牛乳・乳製品摂取量と骨代謝マーカー^{※2}および音響的骨評価値について研究した結果、日常的な牛乳・乳製品摂取は、骨の健康状態を示す骨代謝マーカーや骨強度値と関連し、骨の健康に必要な栄養補給に寄与することが示唆されました。今後も、健康ビッグデータ解析により牛乳・乳製品摂取と健康状態の関係を明らかにし、雪印メグミルク(株)が強みとする骨や乳酸菌などの深耕に加え、ミルクの新たな健康価値を研究していきます。

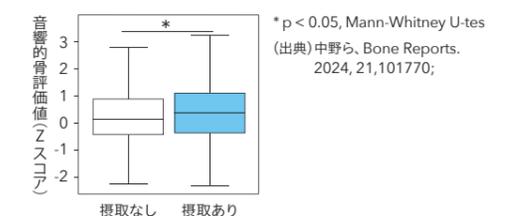
※1 青森県弘前市岩木地区で2005年から継続実施している大規模合同健康調査
 ※2 骨の新陳代謝(骨形成、骨吸収)に関わる物質

研究の概要

2015年岩木健康増進プロジェクト健診において、牛乳・乳製品摂取量、骨代謝マーカーおよび音響的骨評価値(Osteo sono index: OSI)[※]の検査結果を有する健診参加者1,063名のデータを解析しました。その結果、牛乳・乳製品摂取と骨代謝マーカーおよび骨強度値の間に相関が認められたことで、日常的な乳製品摂取は、骨の健康にとって必要な栄養補給に寄与することが示唆されました。

※ 踵骨(しょうこつ:かかとの骨)部分を透過する超音波速度と透過指標によって算出された骨強度を評価する指標である。若年成人女性の骨強度の平均値(YAM値)と標準偏差(SD)から求めるTスコアと、同年代の骨強度の平均値とSDから求めるZスコアがある

低脂肪の牛乳・乳製品の日常的な摂取有無と音響的骨評価値



確かな信頼とブランド力

商品の品質やおいしさに裏付けられた消費者からの圧倒的な支持、そして消費者からの声を全従業員が受け止め、よりよい商品を届けようとする真摯な姿勢は、企業価値向上における重要なファクターです。

消費者からの圧倒的な認知

「雪印北海道バター」や「6Pチーズ」、「雪印コーヒー」に代表される雪印メグミルクグループの主力商品ブランドは、消費者からの高い認知度を得ています。コモディティ化が進んだ差別化の図りにくいカテゴリーの商品でありながら、消費者から継続的な支持を獲得できている背景には、「変わらぬ品質の良さ」と「変わらぬおいしさ」があります。これは、消費者のニーズや嗜好に対する深い洞察と、高い商品開発力、そして高度な生産技術力の結集です。近年では、独自の素材であるMBP®や「ガセリ菌SP株」「乳酸菌ヘルベ」など、様々な機能性素材を活用した健康寿命延伸に寄与する魅力ある商品も注目を集めており、雪印メグミルクグループの商品ブランドへの信頼は、更なる広がりが見られます。

こうした個別の商品ブランドへの信頼は、「雪印メグミルク」という企業ブランドの価値向上にもつながっており、雪印メグミルクグループが今後新たなビジネスモデルの実現へチャレンジをするうえでも、強い追い風になるものと期待しています。



「雪印北海道バター」

「6Pチーズ」

「雪印コーヒー」

消費者の声を価値に変える力

雪印メグミルク(株)お客様センターに寄せられる声は、一つひとつが貴重な情報であり、今後の持続的成長を支える重要な財産です。それらを活かすため、様々な仕組みを設けています。



お客様満足向上ミーティング

① 全従業員が消費者の声を把握できる仕組み

商品に対する苦情や提案、経営に対する進言などを含め、お客様センターへ届くフリーコールやメールをはじめ、SNS、雪印メグミルク(株)Webサイトへの書き込みを通じていただいたお客様の声をグループのイントラネットを活用して全従業員に届けることは、消費者に対する従業員一人ひとりの意識の醸成につながっています。

② 経営層に対する迅速かつ適切な報告

週1回の本社部長会、役員ミーティングでの報告を通じて、事業活動や経営に関する消費者の意見を迅速かつ適切に把握しています。

③ お客様満足向上ミーティング

消費者からの意見を踏まえた消費者満足の向上に向けて、本社関係部署が参加する「お客様満足向上ミーティング」を月1回開催し、商品の改善に反映しています。

価値観の共有と浸透

経営の持続的成長を確かなものにするには、企業文化や経営者が抱く価値観を従業員と共有し共感すること、また、従業員がそれを自分事として捉え、日常の価値判断の拠り所にしていくことが、極めて重要です。

「健土健民」「食の持続性」の理解浸透

雪印メグミルク(株)の創業の精神「健土健民」や「食の持続性」を浸透させるため、最初のアクションとしてスタートさせたのが、「役員キャラバン」です。役員が各事業所および海外現地法人を含めたグループ会社へ赴き、「健土健民」の精神や「食の持続性」の実現に向けた思い、グループ中期経営計画2025に込めた思いを、約3カ月かけて伝え歩きました。すべての従業員の共感を得るには時間がかかりますが、こうした活動を継続していきます。また、役員・従業員がサステナビリティおよび「食の持続性」の実現について自分事として捉え、主体的に取り組むことができるよう、サステナビリティグループ活動と毎年1月の「食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動～これからの社会課題解決にむけて」を実施しています。

「雪印メグミルク アワード2023」の開催

「雪印メグミルク バリュー」の「主体性・チャレンジ・チームワーク」を発揮し、企業価値向上に貢献した取組みを表彰する制度です。2023年度は40件のエントリーがあり、雪印メグミルク(株)西日本ロジスティクスセンターの「四国で戦える物流体制構築に向けて」が社長賞を受賞しました。在庫型倉庫の新設による安定した商品供給体制の構築や物流の2024年問題の解決に向けて、ロジスティクスセンター・営業部門・物流会社が密に連携し合い、新拠点の立ち上げ、および他社との共同配送を実現し、効率的な物流体制を確立したことが評価されました。

2024年度からは対象をグループ会社にも拡大し、「雪印メグミルクグループ アワード」としてバリューの浸透を図っていきます。



「雪印メグミルク アワード2023」表彰式

VOICE

「雪印メグミルク バリュー」の実践

私は、何事も恐れず挑戦することが「雪印メグミルク バリュー」の本質だと考えています。男性が多い当社(直販配送(株))ですが、将来に向けて男女ともに活躍できる会社の実現を目指して、女性活躍推進プロジェクトが2022年に発足し、私はそのメンバーに選ばれました。女性従業員へのアンケート調査や交流会を通して、今まで見えていなかった女性従業員の悩みに光を当て、管理職へ女性特有の身体の不調について理解を促す研修の実施や、防犯ブザーの配布などにつなげました。会社にとって何もかも初めて行うことであり、試行錯誤しながらのプロジェクト活動ですが、これからもメンバーと協力し、会社を巻き込みながら従業員全員が動きやすく活躍できる環境づくりに注力していきます。

直販配送(株)
総務部 人事課 副主任
山田 友希

なぜ、雪印メグミルクグループにそれができるのか？

「食の持続性」を支える 確かな財務戦略

財務担当役員メッセージ

財務の健全性を維持しながら、
未来価値創造投資を継続します。

常務執行役員 河本 紳

077.78 「財務サマリー」参照



2023年度決算の振り返り

2023年度はコロナ禍が収束に向かったこともあり、国内経済については、緩やかに回復していましたが、年度後半にはやや足踏み状態になりました。

食品業界においては、インバウンド需要の増加を受けて、外食需要の増加が見られており、明るい材料となりました。一方で、世界的な原材料価格やエネルギー価格の高騰が続き、食品をはじめとする商品の価格改定が継続したことにより消費行動に影響を与えました。また、いわゆる物流2024年問題や円安の進展などによる更なるコストアップにも留意が必要な状況となっています。

このような中で、当社グループは増収増益で終えることができました。グループ中期経営計画2025では、最終年度の営業利益目標として200億円を掲げていますが、当期において184億円の営業利益を実現できたことで、最終年度となる2025年度の目標達成に向けて、着実なスタートが切れたと評価しています。

コストアップへの対応としては、価格改定の効果が表れ、収益の回復に寄与しました。価格改定は、当社グループの商品が持つ価値をお客様に認めていただいた結果であり、コストアップに対する耐性を発揮できたと考えています。イメージとしては、過去2年分のコストアップ分を、2023年度の価格改定でほぼカバーすることができています。一方で、販売数

量で見ると一部に伸び悩みも見られており、数量の改善が今後の課題と言えます。そのような中でも、生産能力を拡大した「さけるチーズ」は前年度比2桁増となりました。また、飲料・デザート類では、「毎日骨太」「MBPドリンク」といった、白物飲料が好調で、これも前年度比2桁成長となりました。これらの商品は今後とも積極的に拡大していきます。

2024年度の営業利益目標は190億円としていますが、プロモーションなどにより販売物量を伸ばしつつ、達成につなげる考えです。

グループ中期経営計画2025の進捗

事業戦略の進捗

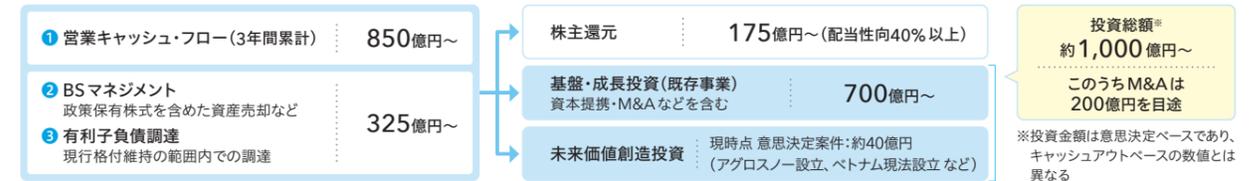
当社は2025年に創業100周年を迎えます。グループ中期経営計画2025は、「次の100年に向けた基盤づくりの期間」という位置づけであり、企業グループとしての「強靱性の獲得」、すなわち強靱な事業構造、成長に不可欠な強靱な基盤づくりを進めるための計画です。先ほど申し上げた通り、2025年度の営業利益200億円を目指しています。ROE目標は6%以上としていますが、グループ中期経営計画2025期間終了後、早期に8%以上を目指します。

事業戦略としては、「新たな成長のタネづくり」「基盤活用による物量の拡大」「国内酪農生産基盤の強化・支援」の3つの柱を立て、6つの戦略課題を掲げて取り組んでいます。こ

企業価値向上のための取組み



キャッシュアロケーションの見直し



れまで、プラントベースフードの新商品の上市、アグロスノーによるマレーシアでのプラントベースフード原料生産工場の建設着手、機能性素材の海外展開の拡大、株式会社ヨシダコーポレーションの子会社化、ベトナムにおけるチーズ生産現地法人の設立など、成長のドライバーとなりうる領域への取組みが着実に進んでいます。

財務戦略の進捗

グループ中期経営計画2025の財務戦略としては、財務の健全性を維持しつつ、営業キャッシュ・フローと資産圧縮を財源とし、積極的に基盤・成長分野への投資を行っていきます。併せて、配当性向(資産売却益を除く)40%以上を目標とした安定的な株主還元を行います。

2023年度は、営業利益の回復によって、資産売却益を除いたROEの水準が5%台となっており、最終年度である2025年度目標の6%に向けて着実に進展していると考えています。自己資本比率は53.8%となり、目標として掲げる50%を2022年度に引き続き超えました。こうした点を踏まえると、財務の健全性は、更に強固となったと言えます。グループ中期経営計画2025の柱の一つである「成長に向けた投資」「新たな成長のタネづくり」にも積極的にチャレンジできる段階になったと認識しています。

株主還元については、連結業績が向上していること、また、財務の健全性が高まっていることなどを総合的に勘案し、1株

当たり20円の増配を実施し、80円にしました。2024年度については、現在の財務状況を踏まえ、これまで30%を目標としていた配当性向を、資産売却益を除いたベースで40%以上に変更しました。更に創業100周年を迎えるにあたって、株主の皆様に対する感謝の思いを込めて記念配当20円を予定しており、普通配当とあわせて100円の配当予想としています。また、資産の効率化の一環として、政策保有株式の縮減も進めています。これにより生み出されたキャッシュについては、基本的には成長に向けた投資をしっかりと行い、更なる成長につなげる考えですが、売却によって得られたキャッシュが当社グループの成長投資を上回る場合には、株主の皆様へ還元していく方針に変更はありません。

このような業績や資産売却によるキャッシュインの増加、株主還元の増額などを反映して、キャッシュアロケーションも見直しています。グループ中期経営計画2025期間中の投資の総額については、既存の事業を対象とする「基盤・成長投資」と、新規事業などを対象とする「未来価値創造投資」とで総額1,000億円、そのうち200億円を用途にM&Aの枠に充て、成長を加速させていきたいと考えています。未来価値創造投資とは、当社グループの新たな成長ドライバーとなる領域への投資であり、すでに進めているプラントベースフードの領域での投資や、機能付加商品の育成のための投資、海外展開強化のための投資を、今後も進めていきます。

なぜ、雪印メグミルクグループにそれができるのか？

課題認識

当社グループでは、「事業の収益性・成長性を高めていく」という尺度と、「食の持続性への貢献」とりわけ「国内酪農基盤への貢献」という尺度の2軸を重視して事業を運営しています。持続的な酪農への貢献は、長い目で見れば必ず当社グループの企業価値の向上につながるものと捉えており、こうした点はステークホルダーの皆様にもご理解いただけるまで、しっかりと対話を進めていく考えです。

資本効率を意識した経営

株価に対する評価という点では、PBR1倍割れの水準については課題だと認識しております。その要因としては、低収益性と今後の成長戦略に対する具体的な取組み状況および資本政策を示せていないことにあると考えています。

ROE8%以上の達成をはじめとする課題に対する取組みを具体的に実践し、発信することにより株主の皆様へ評価していただき、早期にPBR1倍超の達成を目指します。

ROEの向上

① 収益性・成長性の向上

既存事業は、これまでに取り組んだ価格改定などの効果がコスト影響を吸収し、収益力は着実に回復してきており、コストアップに対する一定の耐性を発揮できていると捉えています。収益に課題のある事業については改善に向けた取組みをしっかりと実践します。成長性の向上では、「プラントベースフードをはじめとする代替食品」「機能付加商品」「チーズ」「海外展開」の4つの事業領域を成長ドライバーとして取り組む計画を、確実に実現させます。

② 資産効率の改善

現在進めている政策保有株式の縮減により、2023年度は前年度から純資産対比で1.9%減少し17.9%、銘柄数は14銘柄減少し53銘柄となっています。更に2025年度末までに、純資産対比10%未満となるよう今後も縮減を進めます。なお、市乳事業分野において、資産効率向上のために豊橋工場と統合して生産を終了した名古屋工場の跡地を、2024年4月に売却しています。

③ 資本政策

すでに申し上げた通り、2023年度は、1株当たり20円の増配を実施し、2024年度では100周年記念配当(1株当たり20円)を加算し、配当単価100円とする予定です。

新たな経営計画の策定にも着手しています。その中で次期経営計画での資本政策とグループ中期経営計画2025での資産売却に対する株主還元について検討し、2025年5月に開示する予定です。

資本コストの低減

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話の強化と、財務面のみならずサステナビリティ向上の取組み、人的資本の活用、DX推進の取組みなどの情報開示の充実を進め、資本コストの低減を図ります。

企業価値の向上に向けて

「食の持続性」の実現に向けて、財務の健全性を維持しながら、成長性・収益性と資本効率を高め、事業を通じて得た資金を新たな成長のための投資と株主還元の充実に振り向けていくこと、またそれを先導していくことが財務担当役員としての最大のミッションです。継続的な企業価値の向上に取り組む今後の当社グループの財務戦略に、是非ご期待ください。

「食の持続性」の実現に向かう サステナビリティ経営

サステナビリティ担当役員メッセージ

「食の持続性」を実現し、
雪印メグミルクグループの使命を全うするため、
サステナビリティ経営を推進します。

常務執行役員 畑本 二美

雪印メグミルクグループは過去に起こしてしまった2つの事件への反省から、サステナビリティ経営の基本に企業倫理(コンプライアンス)を置いています。コンプライアンスの面で最も特徴的な組織が、企業倫理委員会です。社外取締役を委員長とし、社外有識者、労働組合の代表、社内委員で構成され、諮問機関として、経営全般に対する「社外の目」による検証や取締役会に対する提言を行っています。加えて、当社グループらしい地道な活動と言えるのが、「サステナビリティグループ活動」[▶P.59](#)です。これらの取組みを事件後20年以上にわたり継続してきました。このことは、私たちのサステナビリティ、コンプライアンスへの強い思いの表れと言えます。

一方で、当社グループは「食の持続性」の実現に向けて、コンプライアンスをベースに、酪農乳業の基本的な価値である「栄養を届ける」こと、事業継続の前提条件となる「環境に配慮」すること、そして、事業継続・発展の原動力となる「人材を活かす」ことを、当社グループのサステナビリティ経営の主軸としています。創業者が志した「健土健民」の精神は、雪印メグミルクグループの経営や事業活動に深く根差しており、今日、私たちが目指す「食の持続性」の実現は、この創業の精神を受け継ぐ考え方でもあります。世界的な「たんぱく質クライシス」が現実味を帯び始めている今日、私たちが「ミルクバリューチェーン」と呼んでいる、乳で培われた私たちの幅広い知見や独自の機能を発揮することが、社会に貢献して

いく活動であり、当社グループの事業活動そのものです。そういった意味では、当社グループの事業活動を支える経営のすべてが、当社グループにとってのサステナビリティ経営であると言えます。

「食の持続性」の実現によるサステナブルな社会を目指す私たちにとって、最大の課題であり責務と言えるのが、経営の持続性の確保です。経営の持続性が保てないようでは、「ミルクバリューチェーン」の活用も、明日の酪農・乳業を支えることも叶わなくなってしまいます。収益性を高めながら事業を継続し、同時に社会課題解決を進めていく、むしろ、サステナビリティの先にこそ将来の企業価値が生まれるのだということを肌で感じられるよう、社内意識をつくっていくことが、サステナビリティ担当役員としての私の使命であると考えています。

なぜ、雪印メグミルクグループにそれができるのか？

サステナビリティに対する基本的な考え方

「健土健民」の精神を受け継ぎ雪印メグミルクグループにとって、事業活動を通じて「食の持続性」を実現することが、社会のサステナビリティに対する貢献であると捉えています。事業を持続させるためにコンプライアンスを徹底し、社会的価値と経済的価値の同期化を図ることで、サステナビリティ経営を強化し、企業価値を継続的に高めていくことが、雪印メグミルクグループのサステナビリティです。

サステナビリティ推進体制

雪印メグミルク(株)は、社長が委員長を務めるグループサステナビリティ委員会を設置し、グループ全体のサステナビリティを経営レベルで推進しています。重要課題(マテリアリティ)のKPIの進捗確認や、達成に向けた協議を行い、取締役会に報告します。また、グループサステナビリティ委員会の下にサステナビリティ推進部会を設置し、脱炭素、脱プラ、人権の各分科会からの報告に基づき、重要課題(マテリアリティ)の解決に向けた具体的な取組みを検討しています。2023年12月には、自然資本・生物多様性への対応のため、「TNFD分科会」を追加しました。

また、雪印メグミルク(株)の各部署とグループ会社に配置したサステナビリティリーダーが中心となってサステナビリティグループ活動を行うなど、従業員のサステナビリティへの理解・浸透や具体的な取組みを推進しています。



サステナビリティグループ活動

雪印メグミルク(株)では、全役員・従業員がコンプライアンスの強化、サステナビリティ意識の醸成のため、2つの事件(P.71)後の2003年から、サステナビリティグループ活動を続けています。各部署に配置されたサステナビリティリーダーが中心となり、活動テーマについて活発な意見交換を行い、従業員同士が意見や経験を共有することで、コミュニケーション強化にもつながっています。グループ会社においても、コンプライアンスを中心とした各社の課題に認識を合わせたサステナビリティグループ活動を行っています。



開催月	2023年度 活動テーマ
5	「雪印乳業食中毒事件」の経験者の映像を視聴し、意見交換を行う
6	「第1回 雪印メグミルクグループ アワード」の活動内容を検討 (P.54)
7	「食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動 ~雪印の事件を風化させない~」全社活動 (P.72)
8	従業員意識調査結果から、「雪印メグミルク パリュー」の発揮しやすい環境について考える
9	従業員の健康課題と雪印メグミルク(株)の健康経営を理解する
10	不正・違反の防止と行動基準の理解・浸透
11	「雪印メグミルクレポート2023(統合報告書)」を読んで、企業の価値創造や持続的成長を理解する
12	「雪印メグミルク アワード2023」を通して、「雪印メグミルク パリュー」を考える (P.54)
1	ハラスメントについて考える
2	「食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動 ~これからの社会課題解決にむけて~」全社活動 (P.72)

サステナビリティにつながる行動規範

雪印メグミルクグループ 企業行動憲章

2021年6月1日 制定

雪印メグミルクグループは、サプライチェーンのすべての段階において、「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」に基づき、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守し、高い倫理観のもと公正かつ誠実に行動していきます。

1. 持続可能な企業価値の向上と社会課題の解決

私たち雪印メグミルクグループは、雪印メグミルクグループの企業理念を実現するため、事業活動を通じて、企業価値の向上に努めるとともに、社会課題の解決を図ることにより持続可能な社会の発展に貢献します。

2. 消費者との信頼関係

私たち雪印メグミルクグループは、品質管理を徹底し、社会に有用で安全な商品・サービスをお届けします。また、消費者基本法に基づく「消費者の権利」と「事業者の責務」を認識し、商品・サービスに関する適切な情報提供や誠実なコミュニケーションを行い、消費者の満足と信頼を獲得します。万が一提供した商品に事故が発生した場合は、消費者の安全を最優先に考えて適切に対応します。

3. 公正な事業活動

私たち雪印メグミルクグループは、高い倫理観と責任感を持って、企業倫理(コンプライアンス)を遵守し、その徹底を図り、公正で透明かつ自由な競争に基づく事業活動を行います。また、反社会的勢力との取引・交友など一切の関係を持ちません。

4. 公正な情報開示、ステークホルダーとの対話

私たち雪印メグミルクグループは、消費者、酪農生産者、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの理解と信頼が得られるように、企業情報を積極的、効果的かつ適時、適切に開示します。また、企業価値の向上を図るためにステークホルダーとの継続的な対話を通じて透明性のある経営を実践します。

5. 働き方の改革と職場環境の充実

私たち雪印メグミルクグループは、従業員の能力を高め、人格、多様性、個性を尊重する働き方を実現します。また、自由と活気に満ちた企業風土を構築し、健康と安全に配慮した、働きがいのある職場環境を整備していきます。

6. 環境問題への取組み

私たち雪印メグミルクグループは、気候変動への対応、水資源の有効活用、廃棄物の適正管理をはじめとした環境問題を人類共通の課題としてとらえ、サプライチェーンを通じて自然にやさしい技術・商品・サービスを開発していくことで、環境保全に取り組みます。

7. 人権の尊重

私たち雪印メグミルクグループは、サプライチェーンを通じて、基本的人権を尊重し、人種、国籍、性別、宗教、思想などの違いによる差別の禁止や、強制労働、人身売買、児童労働などの不当な扱いの禁止、安全かつ健康的な労働環境の提供などの取組みを進めます。

8. 危機管理の徹底

私たち雪印メグミルクグループは、平時より緊急事態が発生した場合のことを想定した準備を怠りません。火災や天災、事故などといった緊急事態が発生した場合は、人命を優先した上で、事業活動の維持継続・早期復旧に努めます。また、会社の財産を大切に、個人情報をはじめとする機密情報を厳重に管理します。

9. 地域社会とのパートナーシップ

私たち雪印メグミルクグループは、「良き企業市民」として、すべての事業所において、積極的に社会に参画し、コミュニケーションを図ることで、信頼の絆をつくり地域社会の発展に貢献します。

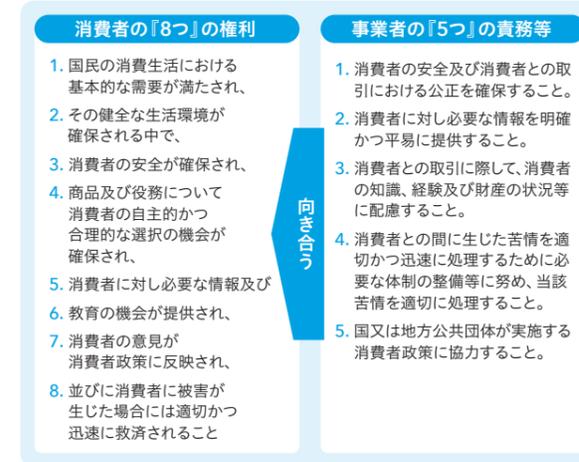
10. 本憲章の徹底

雪印メグミルクグループの経営に携わる者は、本憲章の精神の実現が自らの役割であると認識し、グループ企業内への徹底を自ら率先して行います。あわせて、サプライチェーンにかかわるすべての人に本憲章の精神に基づく行動を促します。

消費者に向けた姿勢 – 消費者基本法を根幹とした消費者重視経営 –

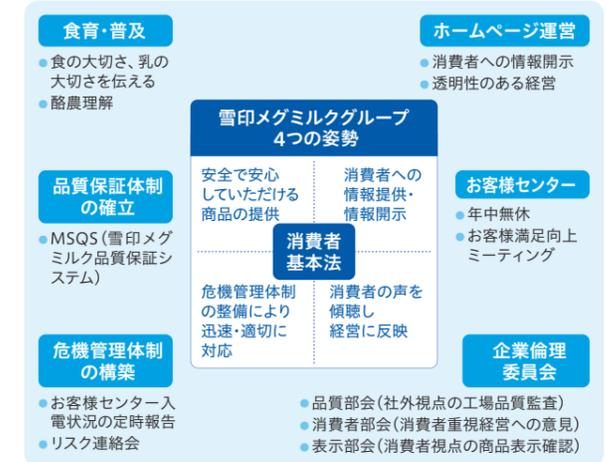
雪印メグミルクグループは、消費者基本法に定められた消費者の権利に向き合い、事業者の責務を果たすために、「4つ」の基本姿勢に基づき取り組んでいきます。

消費者基本法



※ 条文の内容を分かりやすくするために、数字をつけ表記

雪印メグミルクグループの取組み



なぜ、雪印メグミルクグループにそれができるのか？

サステナビリティ 経営を支える ガバナンス

社外取締役 × 代表取締役副社長 対談

「食の持続性」の実現に向けて、大きく舵を切った雪印メグミルクグループ。取締役会は、経営の継続を脅かす様々なリスクを察知し、それを抑制・回避するための監督機能と、新たな事業の可能性を追求する経営の背中を押す機能の双方を担っています。「食の持続性」の実現に向けて、当社グループの経営と取締役会がどうあるべきか、そのために何をすべきか。服部社外取締役と石井副社長の両名が、当社グループの経営とガバナンスのあり方について語りました。

代表取締役
副社長
石井 智実

社外取締役
監査等委員
服部 明人

「食の持続性」という高い志を持つべきという思いがあったからです。また、当社グループが、新たなチャレンジを通じて次の成長に向かうことは、次の100年に向けて経営基盤を更に強化するためにも、成し遂げなければなりません。ただし、既存事業と新規事業のバランスを考えながら経営判断することは、極めて重要なことだと考えています。経営資本には限りがあり、新規事業に対して積極的に資本を振り向けていくことも大切ですが、市乳事業については、当社グループが掲げる「酪農生産への貢献」とも密接につながる事業でもあり、「食の持続性」を実現するうえでも欠くことのできない事業です。市乳工場の老朽化に伴う更新投資も喫緊の課題であり、生産効率の向上を見据えた生産体制の再編にも取り組まなければなりません。進むべき方向性に迷いはありませんが、経営資本の使い方については慎重な議論が必要です。

雪印メグミルクグループの 経営とガバナンスのあり方

石井 当社グループはこれまで、経営の透明性確保、社外からの監視機能の強化、市場の変化に即応できる経営体制の確立を柱として企業価値を向上させるべく、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んできました。本日対談をさせていただき服部社外取締役には、2018年から6年間、当社の社外取締役を担っていただいています。ご自身は弁護士として、長く企業法務に携わられた経験や知見をお持ちであり、取締役会ではこうした専門性を活かした発言をされています。また、監査等委員を務めていただいていることもあり、当社グループの経営や事業に関して深く理解されています。加えて指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員でもあり、当社グループのために多方面で力を尽くしていただいています。特に取締役会では要点を捉えた発言も多く、いつも気付きを得ています。

服部 ご紹介いただいた通り、私は弁護士として長く務めています。企業再建の仕事に携わることも多く、経営トップの判断の重要性と、経営幹部間の風通しの良い闊達な議論の重要性について、これまで肌で感じてきました。当社の取締役会では、私自身のこうした経験や知識を活かし、主にコン

プライアンスやリスク管理の観点からの、建設的な発言を心がけています。監査等委員としては、グループ会社を含む業務執行全般の監査にも携わっています。また、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員としては、独立社外取締役の立場から意見を述べています。石井副社長は、社内の業務執行に携わっており、副社長としてご自身が管掌される業務について、取締役会でわかりやすい説明をされ、また、2つの諮問委員会においても、会社側提案について緻密な事前検討をされています。ご自身は全国農業協同組合連合会での経験も長く、畜産業に関する広い見識もお持ちで、取締役会では、こうしたご自身の経験を活かした発言も印象的です。

経営戦略、企業風土、 事業戦略のあり方

服部 経営に関しては、佐藤社長による強いリーダーシップのもと、担当役員の方が自分の担当職務について、強い責任感を持って取り組まれているところを高く評価しています。これまで6年間、当社グループの経営を見てきましたが、佐藤

社長が2022年に就任したことで、経営体制も、経営に対する考え方も大きく変わったと思います。経営面では、企業としての存在意義に着目し、経営陣は創業の精神である「健土健民」という言葉に、改めて光を当てようになりました。自分たちがこれから、何を大事にしていくのかを、新経営陣として明確に打ち出したことは、拠って立つ志が明確になることで非常に良いことです。事業面では、グループ中期経営計画2025の中で示される成長戦略について、大いに期待しています。「チーズの徹底拡大」や「機能付加商品の育成」はもちろんのこと、「海外展開の強化」も楽しみです。更に、プラントベースフードへのチャレンジも、極めて有意義な取り組みです。新しいことにチャレンジすることへの明確な姿勢もまた、佐藤社長率いる新経営体制で、当社グループが大きく変わったポイントの一つであり、スピードをもって良い変化を起こしつつあると感じています。

石井 励みになるお言葉をいただき、ありがとうございます。私たちが「健土健民」に再び光を当てた背景には、食料の確保、栄養補給が困難な時代に、高い志を持って創業した先達と同じように、今に生きる私たちもまた、「食の持続性」

服部 既存事業と新規事業のバランスをどうとるのかを含め経営に関して、課題に感じるのは、社内横断的なテーマについての連携や意見交換が足りていない点です。こうした課題もあり、取締役会では、付議される案件に関して、まずは、これまで社内でのどのような議論があったのか、議論の本質、課題がどこにあるのかを明らかにするような質問をするよう心がけています。担当役員の意見に加え、他の役員からのコメントや意見を聞くことも重要であると感じています。

ガバナンス、 取締役会の実効性

石井 ガバナンスの強化に関しては、取締役会における議論の充実を注いでいます。取締役会の実効性については、毎年、取締役の意見を取りまとめ、それに対して何をすべきかを検討しています。この数年、「社内役員からの意見が少ない」「経営戦略に関わる議論をもっと充実すべき」などの指摘もあり、その解決策として、取締役会の時間以外に「意見交換会」の場を設けています。特に社外取締役が経営戦略

なぜ、雪印メグミルクグループにそれができるのか？

の策定段階から参画できるよう、意見交換の機会を増やすことで、経営戦略に関わる議論がより充実したものになったと思います。一方、サステナビリティ課題への対応や、ステークホルダー・非財務情報に関する議論についてはまだまだ道半ばで、今後更に議論を深め、改善させていく必要があると考えています。これらの課題については、社外取締役の皆様からの意見に大きな期待を寄せており、特にグループ会社のガバナンス強化といった点については、是非、忌憚のない意見をいただきたいと考えています。

服部 当社のガバナンスは、この2～3年で大きく変わったと認識しています。工夫という面で、やはり大きな成果があったと感じるのが、石井副社長が先ほど指摘された「意見交換会」です。取締役会で議論すべき重要なテーマについての論点を整理することができるため、私たち社外取締役にとって非常に有意義な機会となっています。また執行側にとっても、取締役会に付議する前の段階から、多様な論点による意見を反映できることは、大きなメリットがあると考えます。こうした議論がされたうえで、取締役会において議論することで、議論の質は格段に高まり、最終的な意見形成にも大いに役立つと考えています。また、ご指摘いただいたような当社グループ全体のガバナンスや非財務情報についても、取締役会や「意見交換会」で、より多く取り上げられるべきテーマで

あると思います。「意見交換会」は、様々な意見を机に乗せることに意味があります。たとえ最終的な合意に至らない形で終わったとしても、多角的な意見交換を重ねることで、アウトプットの強靭性は間違いなく高まります。また、自戒の意味も含め、あえて言わせていただければ、取締役会については、もっと活性化させることができると考えています。取締役会議長としての佐藤社長のファシリテーションは非常に優れており、進め方も、意見の引き出し方も上手く、整理も的確ですが、各取締役は、発言の完成度に囚われすぎず、臆することなく自由に発言することを、もっと意識すべきです。執行側の役員の方もまた、自身の管掌以外の案件であっても、どんどん発言すべきだと思います。その壁は、自分自身も含め、越えていかなければいけません。また、取締役会の議案に占める報告事項の割合は、やや多いように感じますが、改善は難しいと思います。2カ月に1度、企業倫理委員会が開催されていますが、その審議概要が取締役会に報告されます。商品の品質や表示はもちろんのこと、生産現場での問題点が消費者の目線から検証された結果が、十分な時間をかけて報告されます。この報告は、当社のコンプライアンスとして極めて重要な情報であり、今後も永く続けるべき重要な活動だと考えています。

議論の質をより一層高め、 取締役会の更なる活性化を図ります。

——— 服部 明人

「食の持続性」への貢献という視点で、 議論することが大切です。

——— 石井 智実



雪印メグミルク(株)の未来、 進むべき方向性

石井 取締役会では、投資家視点を尊重し、企業価値向上のための有意義な議論も活発に行われています。私自身が特に印象に残っているのが、キャッシュアロケーションに関する取締役会での議論です。事業ポートフォリオの強化については、投資家の方々からも、多くの助言をいただくテーマですが、グループ中期経営計画2025の中で、その方向性を明示し、この1年で、そのためのキャッシュの使い方についての議論が大きく進展しました。資本政策、戦略投資の考え方では、様々な意見がありました。先ほど、既存事業と新規事業のバランスの話に触れましたが、成長投資や未来価値創造投資の必要性に関する議論に熱が入る中で、社外取締役の皆様からは、既存事業の老朽化更新への投資もしっかり行うべきだという意見をいただいたうえで、それらの投資にもご理解をいただきました。今思い返しても、当社グループの今後の方向性を考えるうえで、非常に有益な議論だったと思います。

服部 あれは確かに有益な議論でした。「食の持続性」の実現のために、今、何をすべきかについて、真剣に議論をする場になったと思います。私にとって印象深かったのは、人的資本の充実に関する取締役会での議論です。賃金など待遇条件の改善についての議論や、工場での人材確保に向けた

採用活動の推進に関する議論は、非常に中身の濃い議論でした。単に給与水準など処遇だけの問題とせず、現場での採用活動の難しさにも寄り添い、実のある議論ができていたと感じました。他方で、人材育成のための人事ローテーションに関する議論や、女性経営職、女性役員の育成課題についての議論もなされましたが、これについてはまだ意見交換や掘り下げは不十分といった印象を持ちました。

石井 当社グループが持続的に成長するためには、その源泉となる人材の成長と活躍が必要です。今後も従業員一人ひとりの成長に目を向け、活躍の場を作っていきたいと思えます。また、服部取締役が「食の持続性」というキーワードに触れましたが、取締役会などで議論する際は、「『食の持続性』にいかに関与していくか」という視点を持って議論することが大切であると改めて認識できました。新規事業の拡大を通じて収益性を高め、資本効率を高めていくという文脈と、持続可能な酪農の実現に貢献し、強固なミルクバリューチェーンを構築するという文脈は、一見異なるストーリーに見えますが、「食の持続性」の実現というキーワードで考えると、点と点がつながります。「食の持続性」の実現に向けて、取締役会では今後も、実効性を高め、実のある議論ができるよう改善に努めていきたいと思えます。

引き続き、忌憚のないご意見をお願いします。

なぜ、雪印メグミルクグループにそれができるのか？

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

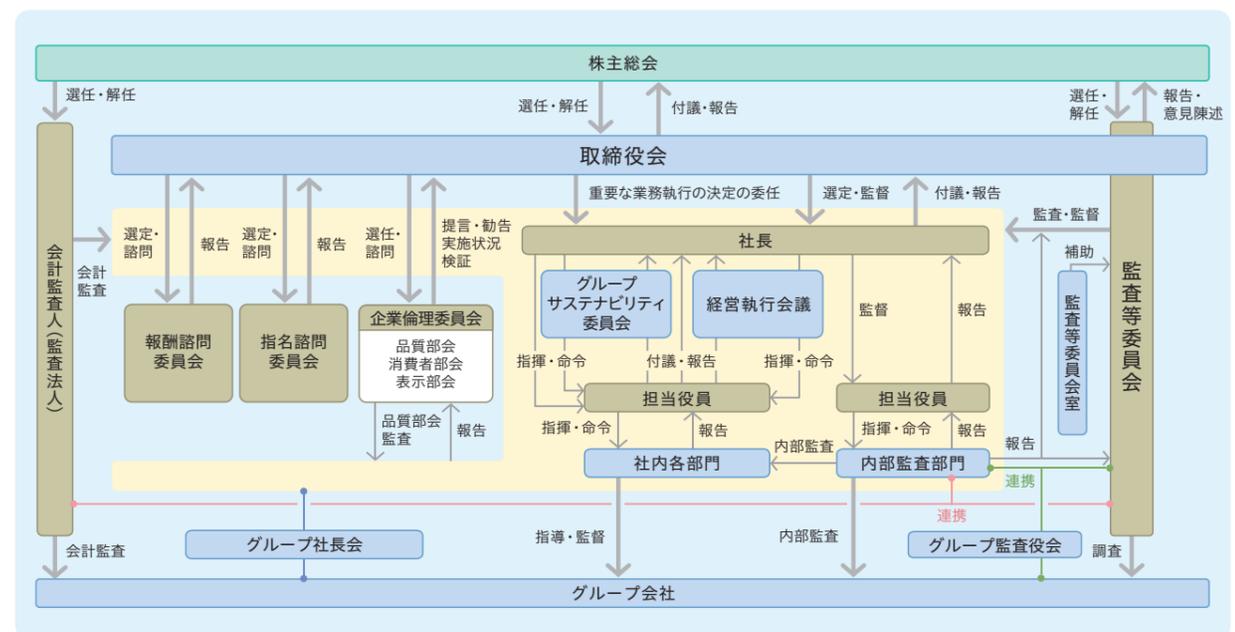
雪印メグミルク(株)は、経営における透明性の確保と社外からの監視機能の強化、市場の変化に即応できる経営体制の確立を柱に企業価値を向上させていくことを、コーポレート・ガバナンスの基本方針としています。この基本方針に基づき、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組み、株主の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーに対する責任を全うしていきます。なお、雪印メグミルク(株)は監査等委員会設置会社として、会社法に規定する取締役会および監査等委員会を設置しています。また、執行役員制度を導入し、個別の業務執行は業務執行取締役を含む執行役員に委ねています。

コーポレート・ガバナンス体制の変遷 (雪印メグミルク(株))

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
機関設計	● 監査役会設置会社		● 監査等委員会設置会社								
取締役の人数	● 16(1)	● 15(1)									
監査役の数	● 4(2)										
社外取締役比率(%)	● 15.0	● 15.8									
取締役(監査等委員である取締役を除く)の人数			● 10(1)	● 9(1)	● 6(1)	● 9(2)	● 9(2)	● 8(2)			
監査等委員である取締役の人数			● 3(2)								
社外取締役比率(%)			● 23.1	● 25.0	● 33.3						● 36.4
取締役会の実効性評価			● 評価開始								
任意の委員会											● インタビュー実施
委員の人数											● 指名諮問委員会・報酬諮問委員会
社外取締役比率(%)											● 5(3)
											● 7(4)
											● 60.0
											● 57.1

(注) ()は社外取締役の人数

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス体制

取締役会

2024年度の雪印メグミルク(株)の取締役会は、取締役11名(監査等委員3名を含む)で構成し、このうち4名(監査等委員2名を含む)が社外取締役です。また、定款の定めおよび取締役会決議により、重要な業務執行の決定につき、法定事項を除く大半を取締役に委任しています。これにより取締役会は、法令で定められた事項のほか、特に重要な経営の基本方針の決定と執行役員による業務執行の監督に専念できる体制としています。取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催します。2023年度は合計17回開催しました。

経営執行会議

業務執行上の重要事項を協議する機関として、代表取締役以下、案件別の担当執行役員および本社部署の長で構成する経営執行会議を設置し開催しています。

監査等委員会

監査等委員である取締役3名で構成し、このうち過半数の2名が社外取締役です。監査等委員会は、内部統制システムを活用して、グループ会社を含む業務執行状況全般に対して、監査を実施します。また、その活動の実効性確保のため、監査等委員の互選により常勤の監査等委員を1名置き、経営の重要な会議へ出席するなどにより、経営執行状況の適切な把握と監視に努めます。内部監査部門、内部統制部門、会計監査人、および代表取締役などと定期的に情報・意見交換を行い緊密な連携を図ります。これらの監査等委員会の活動をサポートするため、「監査等委員会室」を設置して、監査などの業務の円滑な遂行を支援しています。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役会の任意の諮問機関として、「指名諮問委員会」「報酬諮問委員会」を設置しています。各委員会は、委員3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役とします。また、委員長は、独立社外取締役である委員の中から、決議によって選定します。指名諮問委員会は、取締役(監査等委員である取締役を含む)候補の指名や、執行体制・業務分担、指名諮問委員会として取り組む課題などについて審議しました。

報酬諮問委員会は、次期グループ中期経営計画における業績連動報酬を含めた役員報酬制度の改定や、社外取締役の報酬設定、報酬諮問委員会として取り組む課題などについて審議しました。

企業倫理委員会

P.70 「2023年度 企業倫理委員会提言および取組み結果」参照

企業倫理委員会は、雪印メグミルク(株)の取締役会の諮問機関として2002年に設立され、社外取締役をはじめ社外有識者、労働組合代表および社内委員によって構成されています。定例委員会を隔月開催し、経営全般に対する「社外の目」による検証や取締役会に対する提言を行い、企業活動に活かしています。2023年度は、提言の実効性を高めるため、取締役会からの諮問時期を早めました。また、定例委員会のほかに、3つの専門部会が活動しています。

[品質部会]

工場の品質管理向上のため、品質・衛生管理の専門家である社外委員が工場での監査や従業員との意見交換を行っています。指摘事項に対して、工場は改善策を立案・実施し、企業倫理委員会へ報告します。2023年度は、グループ会社含め全国5工場にて監査を実施しました。



品質部会による工場監査 (京都工場 池上製造所)

[消費者部会]

消費者団体の代表者や消費者問題に関する有識者に当社グループの取組みを紹介し、消費者視点での評価と意見をいただいています。2023年度は、11月に関東地区、12月に関西地区で開催し、雪印メグミルクグループの企業活動に対する評価や、持続可能な酪農について意見をいただきました。

[表示部会]

表示に関する専門家である社外委員が、商品パッケージの表示について、消費者に分かりやすく、適切に伝わる表現となっているか「社外の目」によるチェックをします。また、社内の表示ルールに関する情報を共有し、必要に応じて自主基準である「商品に関する任意表示基本マニュアル」の内容を確認、更新します。2023年度は6回開催しました。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を確保し向上させるため、取締役の自己評価に基づく取締役会の評価を毎年実施し、その結果の概要を開示しています。2023年度の評価結果の概要は、次のとおりです。

2023年度評価結果の概要

■ 実施内容

すべての取締役（監査等委員である取締役を含む）に対し、次の大項目を内容とするアンケートを実施し、全員から回答を得ました。併せて、取締役会事務局による個別インタビューを実施し、その結果に基づき、取締役会で議論し、今後の対応策を検討しました。

アンケートの大項目

- | | |
|----------------|---------------------|
| (1) 取締役会の構成 | (5) ステークホルダーとの関係 |
| (2) 取締役会の運営 | (6) 総括 |
| (3) 自己評価 | (7) 指名諮問委員会・報酬諮問委員会 |
| (4) 取締役会の役割・責務 | |

■ 2023年度取締役会実効性評価結果の概要

(1) 自己評価の分析の結果

2023年度における取締役会の実効性は適切に確保されていると判断しました。

(2) 前年度の実効性評価において抽出された課題への対応

前年度の評価で抽出された課題に対しては、改善に向けた取組みを実行し、その検証を行うことで、継続的にガバナンスの改善を図っています。

- ① 中長期の目標達成に資する取締役会構成の多様性などに係る議論の継続
指名諮問委員会において、雪印メグミルク(株)の取締役会として必要なスキルと望ましいメンバー構成について検討しました。
- ② 更なる審議の活性化および経営戦略に係る議論の充実に向けた取組みの継続
ア. 重要案件について、社外取締役への事前説明、取締役会付議案件の事前の意見交換会を実施しました。
イ. 論点を明確にし、活発な議論を行うよう取り組むとともに、2023年7月より資料のペーパーレス化を実施し、事務局業務の効率化を図りました。
- ③ グループ会社のガバナンスに係る議論の充実
四半期ごとに、グループ会社の業績などについて、取締役会での報告を継続しました。また、グループ会社に係る重要案件は、都度、取締役会に報告しました。

④ サステナビリティ課題への取組み

「雪印メグミルクグループ サステナビリティ方針」の改正にあたり、内容について議論しました。また、グループサステナビリティ委員会の報告(重要課題(マテリアリティ)のKPIの進捗など)を通して、サステナビリティ課題への取組みについて議論しました。

⑤ ステークホルダーや非財務情報の視点をくみとった議論の充実

中長期的な企業価値向上の観点を踏まえ、ステークホルダーとの関係や、健康・酪農・環境・人と社会など、非財務情報の視点について議論しました。

(3) 今後に向けた取組み

今回の2023年度取締役会実効性評価の結果、取締役会が今後も引き続き取り組んでいくべき主な課題として、以下の5点が認識されました。

- ① 中長期の目標達成に資する取締役会構成の多様性などに係る議論の継続
- ② 更なる審議の活性化および経営戦略に係る議論の充実に向けた取組みの継続
- ③ グループ会社のガバナンスに係る議論の充実
- ④ サステナビリティ課題への取組み
- ⑤ ステークホルダーや非財務情報の視点をくみとった議論の充実

雪印メグミルク(株)の取締役会は、今般の評価結果の分析および議論を通じて認識された課題の解決と、取締役の意見などを踏まえた取締役会運営の見直しを図り、会社の持続的な成長と企業価値の向上を実現していくために、取締役会の実効性の向上に今後とも取り組んでいきます。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針

雪印メグミルク(株)は、2021年2月24日開催の取締役会において、「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」を決議し、2023年5月15日開催の取締役会においてその一部改定を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会で予め協議しています。また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定および決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、報酬諮問委員会での協議が尊重されていることを確認しており、当該方針に沿うものであると判断しています。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針は、次のとおりです。

(1) 基本方針

- ① 監査等委員でない取締役の報酬総額は、株主総会にて決議された範囲内であり、その水準については、外部調査による同規模他社と比較し、業績に見合った金額に設定します。また、各役位の報酬は、職責の重さ、およびグループ連結業績への貢献度や達成度を反映します。監査等委員である取締役の報酬総額は、株主総会にて決議された範囲内であり、その水準につきましては、外部調査による同規模他社と比較し、見合った金額に設定します。
- ② 報酬体系は、「基本報酬」と「業績連動報酬」によって構成します。「基本報酬」は、経営監督の報酬としての監督給と、業務執行の報酬である執行給を金銭で支給します。「業績連動報酬」は、グループ連結営業利益を指標とする短期インセンティブ(金銭賞与)と、中長期の業績に基づく長期インセンティブ(株式報酬)を支給します。

(2) 取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

「基本報酬」および業績連動報酬の「短期インセンティブ(金銭賞与)」「長期インセンティブ(株式報酬)」の構成割合は、6:2:2とします(業績連動報酬の業績指標をそれぞれ達成した場合)。

(3) 業績連動報酬ならびに非金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

- ① 短期インセンティブ(金銭賞与)
グループ連結業績の単年度の達成度に応じたインセンティブとして支給します。業績指標は、グループ連結営業利益とします。
- ② 長期インセンティブ(株式報酬)
業績連動の業績指標は、収益性および資本効率の向上の観点から、評価項目をEBITDA、ROEの2項目とします。これに、業績非連動の部分を加え、そのウェイトをEBITDA:ROE:業績非連動をそれぞれ4:4:2とします(業績指標をそれぞれ達成した場合)。

(4) 取締役に対し報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針

- ① 基本報酬: 月額で設定し、従業員の賃金支給日に支給します。
- ② 【業績連動報酬】短期インセンティブ(金銭賞与): 定時株主総会終了後の1カ月以内に支給します。
- ③ 【業績連動報酬】長期インセンティブ(株式報酬): 別途、株式交付に関する社内規則に基づき支給します。

(5) 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬額については、過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会で予め協議し、取締役会で決議します。なお、監査等委員会が選定する監査等委員は、株主総会において、監査等委員以外の取締役の報酬について、意見を述べることもできるものとします。

2023年度に係る報酬等の総額

役員区分	報酬の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の 員数(名)
		基本報酬	短期インセンティブ(金銭賞与)	長期インセンティブ(株式報酬)	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	346 (19)	242 (19)	57 (-)	46 (-)	9 (2)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	42 (19)	42 (19)	-	-	3 (2)
合計 (うち社外取締役)	388 (38)	284 (38)	57 (-)	46 (-)	12 (4)

なぜ、雪印メグミルクグループにそれができるのか？

役員を選解任基準

取締役候補者の指名の方針を次のとおり定め、取締役会で取締役候補者について決議するときは、事前にその内容を指名諮問委員会に諮問し、その審議結果を踏まえて行います。

取締役(監査等委員である取締役を除く)候補者は、会社法が定める欠格事由に該当しないことを前提に、経営全般のモニタリングと業務執行の監督を行うための優れた人格、見識、能力および豊富な経験に加え、高い倫理観を有している者を勘案して指名します。

監査等委員である取締役候補者は、会社法が定める欠格事由に該当しないことを前提に、経営全般のモニタリングと業務執行の監督を行うための優れた人格、見識、能力および豊富な経験に加え、高い倫理観を有している者の中から、業務執行者から独立性を確保できるか、公正不偏の態度を保持できるかなどを勘案して指名します。なお、監査等委員で

ある取締役候補者には、財務・会計に関する知見を有する者を1名以上含めることとします。また、これら指名理由については、招集通知などで適切に開示します。

取締役(最高経営責任者を含む)は、反社会的勢力と社会的に非難されるべき関係が認められること、法令または定款その他雪印メグミルクグループの規定に違反し、当社グループに多大な損失または業務上の支障を生じさせたこと、職務執行に著しい支障が生じたこと、取締役候補者の指名の方針の各要件を欠くことが明らかになったことのうち、一つでも該当した場合、解任提案の対象とします。取締役会が取締役(最高経営責任者を含む)の解任提案について決議するときは、事前にその内容を指名諮問委員会に諮問し、その審議結果を踏まえて行います。また、これら解任提案について決議が行われた場合は、適時適切にその内容を開示します。

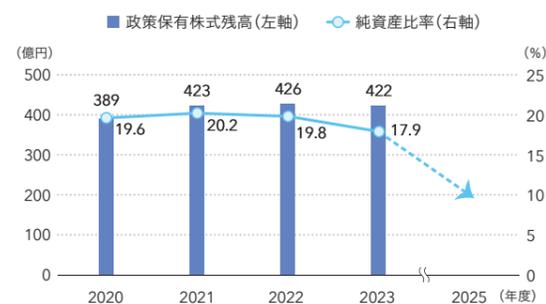
政策保有株式(保有方針および保有の合理性を検証する方法)

雪印メグミルク(株)は、関係先や協業先の株式について、雪印メグミルク(株)の事業や機能の強化を図る目的で政策的に保有することが合理的であると判断した場合を除き、これを保有しません。保有の合理性については、定性的な評価として事業上の関連状況(取得経緯、原材料の安定供給や流通ルートを活用、共同開発などの取引構想など)に加え、定量的な評価として取得効果(経済合理性を確認)を個別銘柄ごとに検証し、年1回、取締役会において総合的に判断しています。なお、経済合理性の検証には、取得先からの事業収益、取得先BPS増加額および配当額を、雪印メグミルク(株)の目標ROE(8%)を基準とした目標値と比較し、評価しています。

上記判断により保有の合理性が認められた銘柄についても、グループ中期経営計画2025にて意思決定する成長投資への充当原資として、取引先との対話を経たうえて段階的に純資産対比10%未満を目途にして縮減していきます。

2023年度の取組み結果

2023年度は、上場株式(みなし保有含む)一部売却7銘柄・全部売却12銘柄、非上場株式2銘柄の売却を実施しました。その結果、純資産比率は前年度比1.9%減少し17.9%、銘柄数は前年度末比14銘柄減少し53銘柄となりました。



2023年度 企業倫理委員会提言および取組み結果

https://www.meg-snow.com/csr/pdf/2023_Initiative_report.pdf

諮問内容	提言	取組み結果
1 重要課題(マテリアリティ)の取組みに関すること	1 SDGs実現に貢献するため、グループ各社・各部署のKPI達成に向け、定量的・定性的に進捗管理を行い、具体的な施策を実施すべきである。	グループサステナビリティ委員会を開催し、KPIの進捗を確認した。質疑と意見交換を中心に進行し、活発な会議となった。
	2 設定済みのKPI以外にも、各社・各部署で重要課題(マテリアリティ)の取組みを具体化し、従業員の主体的な活動を促す必要がある。	「第3回 雪印メグミルクグループ SDGs実践アワード」を開催し、雪印メグミルク(株)全部署とグループ会社17社より受領した132件のエントリーに対して審査と表彰を行い、野田工場、広域営業部、生産部、酪農部の共同取組みが、最優秀賞を受賞した。
	3 様々なステークホルダーからの理解と信頼を得るために、ESG(環境・社会・ガバナンス)に関する情報の積極的な開示が必要である。	2023年5月にグループ中期経営計画2025、6月に有価証券報告書において、サステナビリティに関する項目の新規開示を行った。
2 消費者重視経営に関すること	1 消費者からの信頼を高めるために、情報収集・分析し、これまでに乳で培ってきた幅広い知見をグループの強みとして生かすことで、消費者の要望・ニーズに積極的に応える商品を開発・提供すべきである。	2023年3月発売の「meltoro」について、消費者からの「加熱しなくても食べられるか」の声に応え、「非加熱でもお召し上がりいただけます」などの表示を追加した。
	2 消費者とのコミュニケーションに一層努め、消費者の声に誠実に応える。役員・従業員は消費者視点を重視し行動することが必要である。	消費者庁の推進する「消費者志向経営」に賛同し、6月に「消費者志向自主宣言」を雪印メグミルク(株)Webサイト、消費者庁Webサイトに公開した。
	3 商品表示や広告、Webサイトなどで、消費者に有益な情報を適切な方法で分かりやすく表示・発信する必要がある。また、消費者に誤解を与えないよう、適正に表現する必要がある。	新商品・改良品、広告、販促デザインにおいて、関係部署がリーガルチェックを実施。問題がある場合は指摘し、的確な表示になるよう指示した。
3 食の安全・安心(品質管理)に関すること	1 品質に対する知識を深め、安全・安心に対する意識を高く持つことで、日常の行動として当然に実践されるよう、従業員一人ひとりに品質教育を行うべきである。さらに、工場勤務の従業員には衛生管理や製造技術の教育を実施すべきである。	品質保証理解度チェックを実施(実施者数:雪印メグミルク(株)、雪印ビーンスターク(株) 約4,800名)。食品衛生研修を実施した(受講者数:雪印メグミルクグループ 3,231名)。
	2 商品・サービスに関するトラブルや苦情の情報を迅速に共有し、消費者の視点や安全・安心を重視して適切に対応すべきである。また、リスクを察知し、トラブルを未然防止するための策を講ずる必要がある。	製品出荷デポや営業倉庫での輸送・保管・出荷作業に関する品質管理状況(5S活動含む)の点検を実施し、物流品質維持向上を図った。
4 企業倫理(コンプライアンス)の徹底に関すること	1 役員・従業員一人ひとりが、「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」およびグループ各社の自主行動基準に基づき、2つの事件を忘れることなく、高い倫理観のもと公正かつ誠実に行動するような取組みを実施すべきである。	各職場のサステナビリティグループ活動において、「雪印メグミルク行動基準」の読み合わせを毎回実施。グループ会社でも読み合わせを推進した。
	2 各社自主行動基準に逸脱する、あるいは逸脱する懸念のある行為についていち早く発見すべく、全従業員へホットラインの周知を図るべきである。	雪印メグミルクグループでは、「コンプライアンスアンケート」を実施。雪印メグミルクのアンケート結果は、イントラネットで全従業員が見られるよう掲載した。
	3 あらゆるハラスメントを防ぐため、役員・従業員一人ひとりが互いの価値観などの違いを認め、人格を尊重し合う意識を持ち、働きやすい環境づくりに努めることの重要性を認識できるよう研修などによる教育を行うべきである。	グループ会社を含む新任経営職研修において「コンプライアンスの重要性」「内部通報制度」の説明と、ケーススタディ(パワハラ・セクハラ)を実施した。雪印メグミルク(株)の全経営職を対象に、ケーススタディを行った。
5 人権の尊重と人材の多様性に関すること	1 「雪印メグミルクグループ 人権方針」に定めた考え方に基づき、サプライチェーンのすべての段階において、人権尊重の責任を果たすべきである。	人権影響評価(内部による確認)を実施(雪印メグミルク 京都工場・大樹工場、直販配送 東浦和センター、八ヶ岳乳業小淵沢工場)。人権上のリスクは認められなかった。
	2 いかなる就業形態にあっても、十分なコミュニケーションの場を持つとともに、従業員の心身のケアに配慮し、働きやすい職場づくりに努める必要がある。	経営職向けメンタルヘルス研修を実施した。また、あたらしい働き方プロジェクトの中で、参画部署ごとにテーマを定める取組みを開始した(ChatGPTなど)。
	3 多様な従業員が能力を発揮し、活躍できる仕組みや生活と仕事を両立ができる環境を整備する必要がある。特に、女性の活躍を促進し、女性経営職比率を高め、男性の育児休業等取得を促進する推進体制を整備する必要がある。	ジェンダーバイアスやLGBTQ+に関するバイアスを正しく理解するため、「人材の多様性推進フォーラム」を実施した(対象:グループ会社含む全経営職)。
	4 役員・従業員一人ひとりに「雪印メグミルク バリュー(主体性・チャレンジ・チームワーク)」を持った行動を促すべきである。	グループ中期経営計画2025の発表に合わせ、雪印メグミルク(株)全事業所と海外現地法人を含めた雪印メグミルクグループ会社に対し、役員キャラバンを実施した。

コンプライアンス

コンプライアンスについての考え方

雪印メグミルクグループは、「グループ企業理念」を実現するため、企業倫理(コンプライアンス)の遵守を含めた「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」に基づき、事業活動を行っています。コンプライアンスは、「食の持続性」を実現することによりグループの企業価値向上につなげるサステナビリティ経営の基盤と考えています。

— コンプライアンス徹底への取組み —

- | | |
|--|--|
| <p>経営全般</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 企業倫理委員会:「社外の目」による検証や取締役会に対する提言を行う P.66 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「雪印メグミルク行動基準」遵守宣誓の署名 ● 「サステナビリティ通信」による啓発 ● コンプライアンスeラーニング ● ハラスメントの未然防止 |
| <p>役員・従業員</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティグループ活動 P.59 ● 食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動 ● コンプライアンスに関するアンケート ● 行動基準の浸透 | |

ハラスメントの未然防止

雪印メグミルク(株)では、ハラスメントに対する職場全体の意識を高めることを目的に、経営職全員を対象としたケーススタディ、従業員全員を対象としたサステナビリティグループ活動での意見交換を行いました。また、新任経営職研修でもハラスメント防止の講義およびケーススタディを行っています。

2つの事件

■ 雪印乳業食中毒事件

雪印乳業(株)大阪工場製造の低脂肪乳などにより発生した食中毒事件。2000年6月27日、大阪市保健所に最初の食中毒患者のお申し出がありました。調査の結果、雪印乳業大樹工場で脱脂粉乳を製造する際、停電事故で一部工程において黄色ブドウ球菌が増殖し、それを再溶解して製造した脱脂粉乳を大阪工場で原料として使用していたことが分かりました。その脱脂粉乳に黄色ブドウ球菌が産生する毒素(エンテロトキシン)が含まれていたことが原因でした。雪印乳業は事件直後の対応に手間取り、商品の回収やお客様・消費者への告知に時間を要したため、被害は13,420人におよびました。この事件によって、社会に牛乳・乳製品をはじめとする加工食品の製造に不信と不安を抱かせるだけでなく、乳等省令^{※1}についての乳業界の解釈と社会の理解との乖離が明らかになるなど、社会に対して大きな影響を与えました。

税務コンプライアンス

雪印メグミルクグループは、事業を行うすべての国や地域において税法を遵守して適正な納税を行います。毎年行われる税制改正や、租税条約およびOECDガイドラインなどの国際税務におけるルールの変化に対して適時適切に対応するため、従業員への教育施策の推進、適正な会計処理や会計記録(帳票や帳簿)の作成・保持など、税務コンプライアンス向上にグループ全体で取り組んでいます。

■ 雪印食品牛肉偽装事件

雪印乳業の子会社であった雪印食品(株)が、国のBSE対策事業^{※2}を悪用し、安価な輸入牛肉を国産牛肉と偽って申請し、交付金を不正に受給した詐欺事件。2002年1月23日の新聞報道で表面化しました。背景には、2001年のBSE感染牛発生に伴い、食肉業界全体で消費者の牛肉買い控えにより大量の在庫を抱えるという状況がありましたが、最大の原因は、企業倫理に反した当事者の考えや上司の指示が根底にあったことです。事件発覚から3カ月後の2002年4月末に、雪印食品は解散に至りました。

※1 現在の乳等命令(食品衛生法に基づく「乳及び乳製品の成分規格等に関する命令」)のこと
 ※2 牛の病気の一つである牛海綿状脳症(BSE)の発生に伴い、国が行った全頭検査前の国産牛肉の買取り事業のこと

事件を風化させない活動と事件伝承

雪印メグミルクグループは「雪印乳業食中毒事件」と「雪印食品牛肉偽装事件」を忘れず、「食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動」を、2つの事件の発生月である6月と1月に毎年実施しています。2003年度に初回を実施し、2023年度で42回の開催となりました。また、2020年度より、6月は「2つの事件を正しく理解し、二度と繰り返さないためには何が必要か」、1月は「雪印メグミルクグループが持続的な成長を目指し、今後取り組んでいく社会課題解決」を活動テーマに実施しています。それぞれ翌月のサステナビリティグループ活動において、全従業員が講演映像を視聴し、意見交換を行いました。



講演後の質疑応答(2024年1月)

実施月	講演テーマ	講演者
2023年6月	雪印の事件と企業の衛生管理～行政の視点から～	企業倫理委員会 品質部会部会長 藤田 満 氏
2024年1月	巨人の肩に乗っていま「健土健民」を考える	酪農学園大学 名誉教授 安宅 一夫 氏
	私たちの取り組む社会課題について	雪印メグミルク(株) 常務執行役員 森 隆志

雪印種苗「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」

■ 概要

2018年4月に発覚した「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」は、2014年8月、2017年7月に内部からの情報提供と農林水産省からの指摘を受けたことに端を発しています。それぞれ社内調査を実施しましたが、種苗商品に多数の表示違反があったことから、2018年2月に農林水産省から種苗法の規定に基づいて「報告徴収命令」を受けました。客観的かつ徹底した調査を行うため、第三者委員会を設置して調査を行い、その結果、証票表示などの種苗法違反に留まらず、品種の偽装行為とその隠ぺいを図ってきたことが判明しました。

第三者委員会からは企業風土の改革、ガバナンス体制の抜本的な改善・再構築、違反表示・品種偽装を予防するための方策、人事の流動化、ホットラインの活性化などについて提言されました。第三者委員会調査報告書の指摘を真摯に受け止め、提言された再発防止策の完全実施に全社一丸となって取り組むこととし、社内外に公表しました。公表内容はマスコミを通じて大きく報道され、お客様、社会からの信頼を大きく失墜しました。

■ 再発防止に向けた取組み

雪印種苗(株)では、第三者委員会の提言に則して、自らの責任と意志のもとで具体的な再発防止策と工程表を策定し、2020年3月末までの目標を計画通り実行しました。同年

4月、農林水産省に「再発防止策等の実施状況報告書」を提出し、同年5月に受理されました。

2023年は、毎月1回、役員・全従業員が参加して実施している「コンプライアンス推進活動」を継続し、4月と5月は2020年より始めた「事件を風化させない活動」をテーマにして実施しました。4月は資料により「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」を振り返り、5月は第三者委員会より提出された「調査報告書」を閲読して、いずれも意見交換を行い、二度と同じ過ちを犯さぬようコンプライアンス意識向上の徹底を図りました。「事件を風化させない活動」は、今後もコンプライアンス推進活動のテーマとして設定し、継続実施していきます。

2018年に設置した取締役会の諮問機関であるコンプライアンス委員会を2023年も継続開催し、雪印種苗の取組みについて「社外の目」による提言をいただいています。また、コンプライアンス委員会の専門部会である種苗表示部会、飼料表示部会を継続開催し、雪印種苗のすべての製・商品をチェック対象にして、表示の点検を受けています。

この他に、全役員・従業員を対象にした、コンプライアンス関連eラーニングの実施などに取り組みました。また、コンプライアンス室が全事業所の「コンプライアンス推進活動」に参加しながら、内部通報制度の内容を説明し、当該制度に対する社内の理解と信頼の向上に努めました。

なぜ、雪印メグミルクグループにそれができるのか？

リスクマネジメント

危機管理体制

雪印メグミルクグループは、経営に好ましくない影響を与えるリスクについて、生じる損失を最小にするとともに、未然に回避または影響を低減させるために、「雪印メグミルクグループ 危機管理基本方針」を定めています。経営の安定性を確保し、グループの健全かつ持続的な成長が可能な状態を維持することを目指します。

「危機管理」を次の2つに区分し、右記の体制図に基づき危機管理に取り組んでいます。

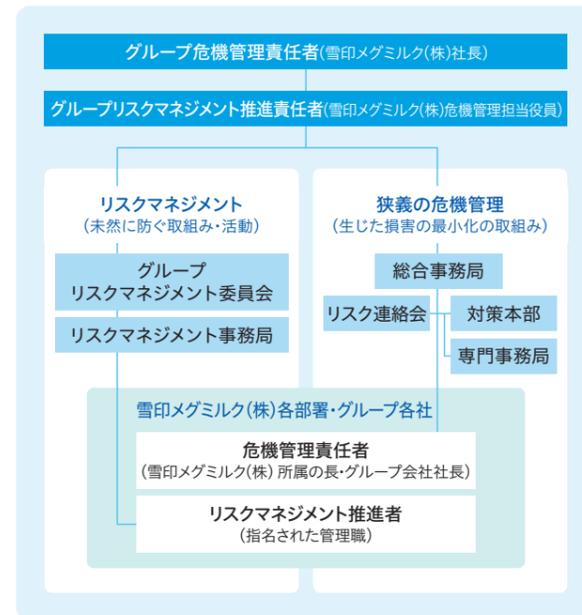
▶ **リスクマネジメント(未然に防ぐ取組み・活動)**

全体を管理するグループリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメントの方向性などの確認を行います。各場所では、委員会の方向性を受け、リスクアセスメントを推進し、日常のリスク管理を行います。

▶ **狭義の危機管理(生じた損害の最小化の取組み)**

グループに与える影響が大きい、または恐れのあるリスクが発生した場合、雪印メグミルク(株)に対策本部を設置し、情報共有と迅速な対応を行います。また、発生したリスクは速やかに報告し、雪印メグミルク(株)で定期開催しているリスク連絡会で、グループ全社のリスク管理を行います。

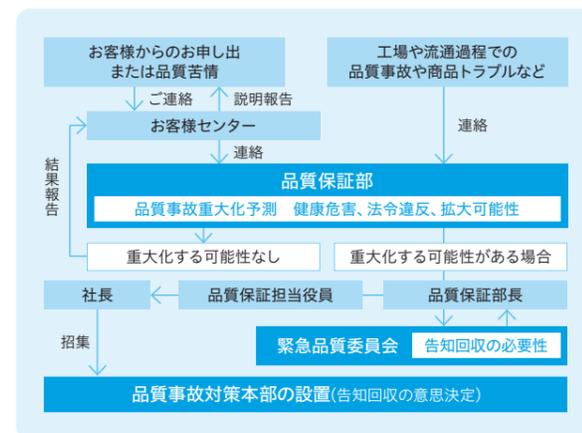
雪印メグミルクグループの危機管理体制



品質事故対応

雪印メグミルク(株)では、日々のお客様のお申し出から入手した商品の品質に関わる情報や、工場や流通過程での品質事故や商品トラブルなどの情報は、品質保証部に伝えられます。健康危害・法令違反・事故拡大など、重大化する可能性があると判断した場合には、緊急品質委員会を開催して、事実関係を調査・把握し、速やかに必要な対応を講じます。委員会での検討の結果、新聞などでの告知回収など、会社経営上の速やかな決断が必要な場合は、社長を対策本部長とする品質事故対策本部を設置し、対応します。

品質事故対応図



内部通報制度

雪印メグミルクグループでは、グループ共通の社内通報相談窓口「雪印メグホットライン」と社外通報相談窓口「グループ社外(弁護士)ホットライン」を併設しています。雪印メグミルクグループは、内部通報の取扱いを定めた規則において、内部通報者の不利益な取扱いを明確に禁止し、匿名での通報も可能とするなど、内部通報者を保護しています。通報された情報は、秘密として厳格に管理するとともに、適切に対処し、調査結果は企業倫理委員会に報告します。内部通報により、コンプライアンス違反行為が明らかになった場合には、速やかに是正措置などを講じるとともに、当該違反行為に関与した者に対して、適切に懲戒処分などを行います。また、「サステナビリティ通信」などを活用し、従業員に対してホットラインの活用を呼びかけます。

主要なリスクと対応

リスク項目	リスク	対応
酪農乳業界	<ul style="list-style-type: none"> 酪農家戸数の減少など、生乳生産基盤の弱体化による原料乳調達への影響 乳製品の関税水準の引き下げ 	<ul style="list-style-type: none"> 生産費、需要動向など、多角的な視点に基づく、真摯な姿勢での乳価交渉や、需給調整施策に取り組む 関税水準の引き下げに伴う乳製品輸入で得られるメリット(原材料調達価格の低下など)の最大限の活用を検討する
需給変動	<ul style="list-style-type: none"> 国内生乳需給 <ul style="list-style-type: none"> 過剰時: 乳製品在庫過多による販売競争の激化 逼迫時: 製造量減少、販売機会逸失、生産効率低下 国際的な需給 <ul style="list-style-type: none"> 逼迫時: 乳製品・飼料原料の調達困難化や価格高騰 緩和時: 安価な輸入乳製品の流入による国産需要減少や飼料価格下落 	<ul style="list-style-type: none"> 需給変動による収益への影響の軽減に向けて、事業ポートフォリオを再編し、収益基盤の複数化とその確立に取り組む 継続的なプロダクトミックスの改善による収益力の強化と効率的な生産体制の確立に取り組む
家畜伝染病	<ul style="list-style-type: none"> 家畜伝染病に感染した牛から搾った生乳やそれを使用した製品は廃棄を行うが、廃棄量が多い場合は業績に影響 風評被害などによる国内生乳使用商品の消費減少、飼育頭数の減少に伴う生乳生産量の減少、飼料需要の減退による飼料販売量の減少 	<ul style="list-style-type: none"> 家畜伝染病などが流行した場合、迅速に情報を収集し、法令や「MSQS (MEGMILK SNOWBRAND Quality Assurance System)」などに則り、適切な対応を行う 一般社団法人Jミルクなどの業界団体を通じて、正確な情報提供に努める
市場規模の縮小など	<ul style="list-style-type: none"> 経済の後退や物価の高騰などによる消費意欲の減退、市場縮小 畜産市場の飼養頭数の減少による飼料や飼料作物種子の販売への影響 天候不順や冷夏による飲料・デザート類の売上高の減少 	<ul style="list-style-type: none"> 国内: 機能訴求商品や高付加価値商品の開発強化・販売拡大により、収益基盤の強化・確立に取り組む 海外: 海外生産拠点の活用によるチーズ販売拡大や、機能性素材の事業拡大で、ボーダレス展開の加速と事業強化に取り組む 需給変動による収益への影響の軽減に向けて、事業ポートフォリオを再編し、収益基盤の複数化とその確立に取り組む 継続的なプロダクトミックスの改善による収益力の強化と効率的な生産体制の確立に取り組む
販売先の寡占化とメーカー同士の競合激化	<ul style="list-style-type: none"> 特定の販売先の、仕入れ・販売方針の変更や業績動向の影響 他業界からの新規参入や、メーカー間の商品開発・価格競争の激化 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな収益機会創出に向け、ニュートリション事業の通販チャネルを通じた機能性食品事業の規模拡大と利益創出に取り組む
食品の安全性	<ul style="list-style-type: none"> 品質問題の発生による商品の回収や工場の操業停止、製造物責任(PL)法に基づく責務の負担および社会的信用の低下 国内外における品質問題や健康問題などの発生、風評の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ISO9001とHACCPの考えを取り入れ、独自の品質保証システム「MSQS」を構築 国際的な食品安全スキームの認証取得を推進し、徹底した品質管理を実施 一般社団法人Jミルクなどの業界団体を通じて、正確な情報提供に努める
法規制	<ul style="list-style-type: none"> 法規制の抵触による製品の廃棄・回収コストの発生、社会的信用の低下(対象: 乳製品、育児用調製粉乳、機能性食品、飼料・種苗など) 法令改正による新しい成分規格や製造方法などに対応するためのコストの発生 運送・物流業における長距離輸送の人員不足の影響に伴うコスト増や配送能力の低下による売上機会損失 	<ul style="list-style-type: none"> 「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」のもと、「同 サステナビリティ方針」などのグループ方針に基づき、法令遵守に努める 法令改正への対応は適切に行い、生産性向上などコスト吸収に取り組む 運送効率化に向けた輸配送コースの見直しやパレット輸送の推進による持続可能な物流体制の構築に努める
個人情報保護	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報の流出などによる社会的信用の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 「個人情報保護方針」と関連諸規定を定め、従業員教育を通じて厳正な管理に努める
知的財産	<ul style="list-style-type: none"> 第三者の知的財産権を侵害する、または第三者により知的財産権を侵害されることによる訴訟活動やその結果の影響 	<ul style="list-style-type: none"> 専門部署による管理体制を整え、権利侵害が発生しないよう、モニタリングとチェックを実施 知的財産にかかるリスクが顕在化した場合、事業への影響を最小限に留めるように対応する
人権	<ul style="list-style-type: none"> 人権デュー・ディリジェンスが不十分なことによる、調達や生産、取引関係へのマイナス影響やブランド価値の毀損 	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体およびサプライチェーンの人権への負の影響防止および軽減するため、対応の結果や今後の方向性を協議し、情報をグループ全体に共有し、社外開示する
大規模な地震・火災などの発生と感染症の流行	<ul style="list-style-type: none"> 生産事業拠点の長期間の操業停止による生産・供給体制への影響 経済活動の停滞や景気の悪化による販売低迷の長期化、原材料価格を含むコストの上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 感染症などが流行した場合、顧客・取引先・従業員の安全を最優先に、感染防止に向けた衛生管理を徹底し、事業継続計画に基づき事業継続に努める
環境	<ul style="list-style-type: none"> P.39 「気候変動への対応」参照 	
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> 金融市場環境の変化や業績悪化による資金調達コストの上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 長期と短期のバランスを勘案しながら、低コストかつ安定的に資金を確保するよう努める 金融機関とコミットメントライン契約や当座貸越契約を締結するなど、十分な資金の流動性を確保
為替レートの変動	<ul style="list-style-type: none"> 為替レートの変動(円安は悪影響、円高は好影響) 	<ul style="list-style-type: none"> 為替予約や外貨決済により、為替レートの変動の影響を低減するよう努める
情報システム	<ul style="list-style-type: none"> 情報システムの停止または一時的な混乱、内部情報の消失・漏洩・改ざんによる事業の一時的な停止や社会的信用の失墜 	<ul style="list-style-type: none"> 「情報セキュリティ基本方針」と関連諸規定の制定、事業継続計画の策定により、適切なセキュリティ対策を実施 従業員教育によるリスクの軽減に努める
人材	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材や求める人材を確保できないリスク、一人ひとりの働きがいの向上と成長を実現できないリスク、および「雪印メグミルク パリュー」と対極にある組織体質に陥るリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材が個性や能力を發揮できる環境づくりと人材育成に取り組む
その他	<ul style="list-style-type: none"> 経済情勢の変化に伴うリスク、コンプライアンスに関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> リスクを回避、または最小限に抑えるため、リスク管理体制強化に取り組む

役員一覧 (2024年6月26日現在)



左から 岩橋 貞治、井上 剛彦、石井 智実、服部 明人、板東 久美子、佐藤 雅俊、福士 博司、真鍋 朝彦、戸高 聖樹、稲葉 聡、伊藤 弘幸

取締役

氏名	役職	担当	選任理由
さとう まさとし 佐藤 雅俊	代表取締役社長	経営全般	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、家庭用事業をはじめ雪印メグミルク(株)の事業に精通し、経営方針を明確に打ち出すなど、最高経営責任者としてリーダーシップを発揮しています。代表取締役社長として相応しい経験と能力を有していると判断し、選任しました。
いしい ともみ 石井 智実	代表取締役副社長	経営全般(管理管掌) 社長補佐、監査・秘書室担当、人事副担当	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、畜産・飼料部門などの分野に精通し、経営陣幹部としてリーダーシップを発揮しています。代表取締役副社長として相応しい経験と能力を有していると判断し、選任しました。
とだか せいき 戸高 聖樹	代表取締役副社長	経営全般(事業管掌) 社長補佐、海外事業本部長、資材調達担当、DX(デジタルトランスフォーメーション)担当	財務、経理部門において豊富な経験を有するとともに、IT企画やIR分野にも精通しており、雪印メグミルク(株)の代表取締役副社長に相応しい経験と能力を有していると判断し、選任しました。
いのうえ たけひこ 井上 剛彦	取締役 常務執行役員	生産技術・生産担当	生産部門において豊富で幅広い経験を有するとともに、特に生産技術や生産管理などの分野に精通しており、取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、選任しました。
いなば さとし 稲葉 聡	取締役 常務執行役員	マーケティング・乳食品事業・市乳事業担当	総合企画室長やグループ会社社長の経験を有し、特にグループ経営、ニュートリション事業、乳食品事業の分野に精通しており、取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、選任しました。
いわはし ていじ 岩橋 貞治	取締役 常務執行役員	関係会社統括・総務・ロジスティクス担当	乳食品・市乳の家庭用事業での経験を有するとともに、グループ経営の中核を担っており、取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、選任しました。
ばんどう くみこ 板東 久美子	独立役員 社外取締役		過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、行政や消費者問題などの対応に豊富な実績を残しており、「消費者重視経営の実践」について重要な助言や監督機能が期待できます。また、「人権」「ダイバーシティ」「ワーク・ライフ・バランス」「地域社会への貢献・パートナーシップ」などについても多くの経験と知見を有しており、建設的な助言が期待できると判断し、選任しました。
ふくし ひろし 福士 博司	独立役員 社外取締役		海外および事業経営経験、研究開発経験、CDOとしての企業変革の推進と、あらゆる角度の豊富な経験を有しており、当社グループの成長戦略に対する助言などが期待できます。また、サステナビリティに対して先駆的な取組みをしている企業の経営経験者としての知見に基づいた指導が期待できると判断し、選任しました。
いとう ひろき 伊藤 弘幸	取締役 監査等委員	常勤監査等委員	財務、監査をはじめ管理部門においての豊富な経験に基づく広範で深い知識と見識を有しており、取締役の職務執行の監督・監査を行うための相応しい経験と能力を有していると判断し、選任しました。
はっとり あきと 服部 明人	独立役員 社外取締役 監査等委員		弁護士として企業法務に精通しており、高い専門性を取締役の職務執行に対する監督・監査に活かすことができると判断し、選任しました。
まなべ ともひこ 真鍋 朝彦	独立役員 社外取締役 監査等委員		過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、公認会計士として財務・会計に関する専門的で高度な知識と幅広い経験を有しており、雪印メグミルク(株)の監督・監査に活かすことができると判断し、選任しました。

取締役のスキルマトリックス

氏名	役職	企業経営 経営戦略	グローバル	財務会計	法務 リスク マネジメント	消費者視点 サステナ ビリティ	営業 マーケティング	生産・技術 研究開発 SCM	酪農・調達 農業経営 基盤	IT・DX	人事・労務 人材開発
佐藤 雅俊	代表取締役社長	●				●	●		●		
石井 智実	代表取締役副社長	●					●		●		
戸高 聖樹	代表取締役副社長	●		●					●	●	
井上 剛彦	取締役常務執行役員					●		●			
稲葉 聡	取締役常務執行役員	●					●				
岩橋 貞治	取締役常務執行役員				●		●				
板東 久美子	独立役員 社外取締役				●	●					●
福士 博司	独立役員 社外取締役	●	●			●	●	●		●	
伊藤 弘幸	監査等委員である取締役			●						●	●
服部 明人	独立役員 監査等委員である社外取締役				●						
真鍋 朝彦	独立役員 監査等委員である社外取締役			●							

執行役員

常務執行役員 川崎 功博 品質保証・研究開発・商品開発・ ミルクサイエンス研究所担当	常務執行役員 戸邊 誠司 酪農総合研究所担当 (酪農総合研究所長委嘱)、 酪農副担当	常務執行役員 堀 成輝 総合企画室・管理・ 人事担当	常務執行役員 森 隆志 未来づくり担当 (未来づくり部長委嘱)、 機能的食品事業担当	常務執行役員 畑本 二美 広報IR・サステナビリティ推進担当、 関係会社統括副担当
常務執行役員 太田 喜朗 広域営業担当、 北海道・東日本・西日本支社管掌	常務執行役員 田川 福彦 業務製品事業担当	常務執行役員 河本 紳 財務・IT企画推進担当、 広報IR副担当	執行役員 若林 偉彦 酪農担当 (酪農部長委嘱)	執行役員 上坂 牧夫 北海道支社長 兼 北海道支店長
執行役員 井上 卓也 東日本支社長	執行役員 竹田 朋 西日本支社長	執行役員 中埜 拓 ミルクサイエンス研究所長	執行役員 松村 英一郎 海外事業戦略部長	執行役員 福迫 忠己 海外事業推進部長

主なグループ会社の代表取締役社長

いばらく乳業(株) 北川 俊幸	(株)エスアイシステム 板橋 登志雄	グリーンサービス(株) 柴田 有	(株)クレスコ 中道 士郎	甲南油脂(株) 柴田 貴宏	チェスコ(株) 内田 宏己
直販配送(株) 倉持 裕司	ニチラク機械(株) 畑本 均	(株)ベルネージュダイレクト 吉川 智英	みちのくミルク(株) 山本 淳	三和流通産業(株) 山口 茂	ハケ岳乳業(株) 市川 寛道
(株)雪印こどもの国牧場 杉野 弥	雪印種苗(株) 笠松 宏一	(株)雪印パーラー 中村 俊宏	雪印ピーンスターク(株) 渡辺 滋	雪印メグミルク ビジネスソリューション(株) 石丸 敏美	(株)ヨシダコーポレーション 佐久間 淳
アダーデライツオーストラリア 中村 源	台湾雪印 福迫 忠己	雪印オーストラリア 三浦 晋	雪印メグミルクインドネシア Thomas Agus Pamudji(トーマス・アグス・パムディ)		

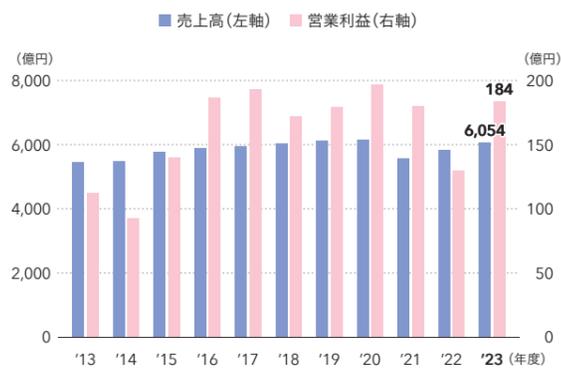
財務サマリー^{※1}

(年度)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
会計年度											
売上高 ^{※2}	544,907	549,816	578,328	587,935	596,158	603,378	613,405	615,186	558,403	584,308	605,424
営業利益	11,241	9,381	14,004	18,753	19,363	17,230	17,998	19,780	18,059	13,054	18,460
親会社株主に帰属する当期純利益	2,569	3,931	15,047	12,988	13,386	10,754	12,165	14,913	12,068	9,129	19,430
1株当たり当期利益(EPS)(円)	37.88	57.95	221.81	191.48	197.36	158.64	179.71	220.64	178.70	135.18	287.67
設備投資額	32,732	17,593	15,090	14,680	15,915	14,448	24,388	26,651	18,798	19,582	17,129
減価償却費	13,573	14,558	14,081	15,140	15,157	15,901	16,157	15,917	16,957	17,190	17,590
研究開発費	3,804	3,780	3,846	3,942	4,330	4,382	4,297	4,255	4,348	4,548	5,030
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,266	11,241	26,433	29,934	22,817	21,938	24,322	26,567	29,421	26,807	30,465
投資活動によるキャッシュ・フロー	△35,724	△27,617	4,567	△14,408	△11,799	△14,248	△16,629	△27,076	△20,206	△19,624	△6,308
財務活動によるキャッシュ・フロー	20,047	14,854	△25,332	△14,376	△12,904	△7,396	△6,651	6,771	△11,262	△7,286	△15,645
フリー・キャッシュ・フロー ^{※3}	△20,458	△16,376	31,001	15,526	11,017	7,690	7,693	△508	9,215	7,183	24,157
会計年度末											
総資産	334,775	345,597	344,194	341,507	351,240	359,445	370,434	398,650	401,890	410,130	431,222
現金及び現金同等物	10,570	9,188	14,797	15,940	14,076	14,303	15,524	21,829	19,979	20,338	28,988
有利子負債	95,605	113,662	94,274	83,588	75,051	71,704	69,393	79,374	72,230	69,885	58,873
純資産	116,453	122,209	132,401	145,485	157,338	168,782	178,094	198,255	209,528	215,899	235,300
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,684.89	1,767.71	1,917.33	2,110.80	2,286.11	2,456.35	2,586.86	2,890.65	3,061.75	3,151.74	3,436.02
1株当たり配当金(円)	30	30	30	40	40	40	40	40	60	60	80
その他の指標等											
自己資本比率(%)	34.1	34.7	37.8	41.9	44.1	46.3	47.3	49.0	51.5	51.9	53.8
ROE(自己資本利益率)(%)	2.2	3.4	12.0	9.5	9.0	6.7	7.1	8.1	6.0	4.4	8.7
配当性向(%)	79.2	51.8	13.5	20.9	20.3	25.2	22.3	18.1	33.6	44.4	27.8
ROE(自己資本利益率)(%) 資産売却益除く	-	-	-	-	-	-	-	6.9	6.0	4.0	5.1
配当性向(%) 資産売却益除く	-	-	-	-	-	-	-	21.3	33.6	48.0	47.7
PER(株価収益率)(倍)	35.5	24.9	12.8	16.0	14.6	17.0	13.7	10.2	11.1	13.0	9.5
PBR(株価純資産倍率)(倍)	0.8	0.8	1.5	1.5	1.3	1.1	0.9	0.8	0.6	0.6	0.8
インタレストカバレッジレシオ(倍)	17.3	12.0	28.7	42.8	42.2	49.3	62.6	67.5	75.1	77.4	82.6
D/Eレシオ(倍)	0.8	0.9	0.7	0.6	0.5	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3
ネット有利子負債/EBITDA倍率(倍)	3.4	4.3	2.8	2.0	1.8	1.7	1.6	1.6	1.5	1.6	0.8
政策保有株式 ^{※4} (百万円)	19,795	23,151	21,101	23,619	23,906	29,354	28,749	38,900	42,293	42,647	42,184
保有銘柄数	100	95	93	89	81	80	76	73	71	67	53

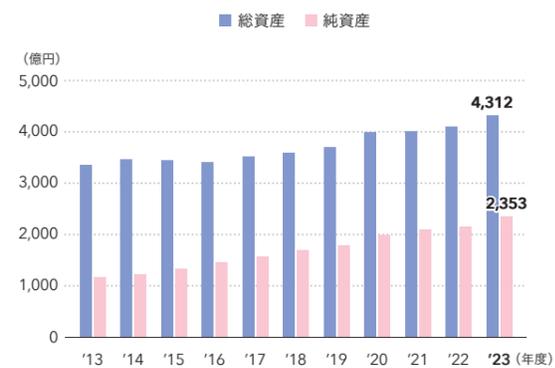
※1 百万円単位の数値は百万円未満を切り捨て、その他は表示桁未満を四捨五入して記載 ※2 2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用

※3 営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー ※4 みなし保有含む

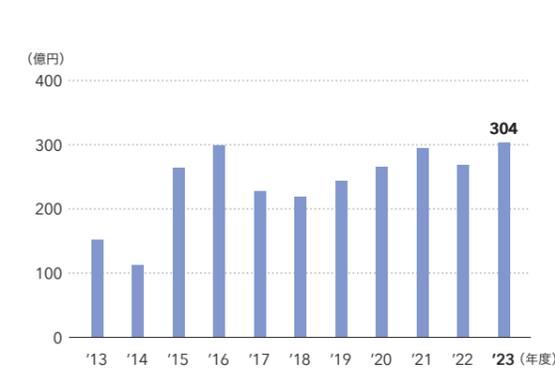
売上高/営業利益



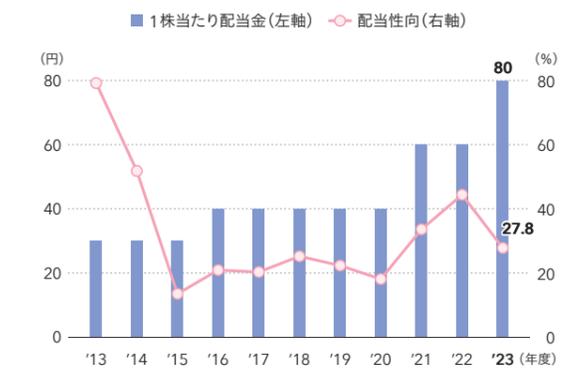
総資産/純資産



営業活動によるキャッシュ・フロー



1株当たり配当金/配当性向

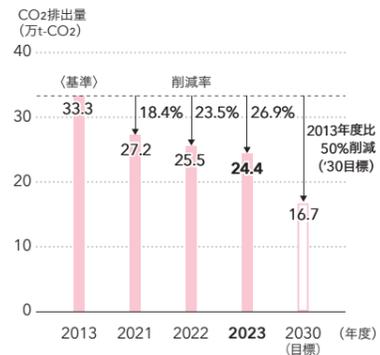


ESG データ

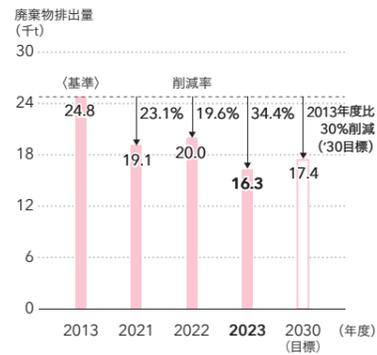
環境 (雪印メグミルクグループ)

ESG データ集 ▶ <https://www.meg-snow.com/csr/esg-data/>

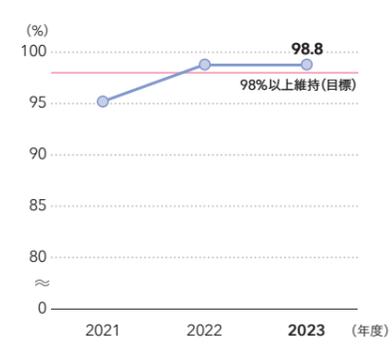
CO₂排出量・排出量削減率 (スコープ1・2) ※1



廃棄物排出量・排出量削減率 ※2

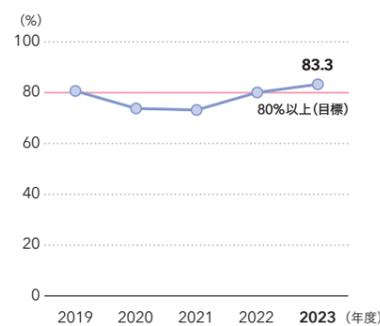


廃棄物リサイクル率 ※2

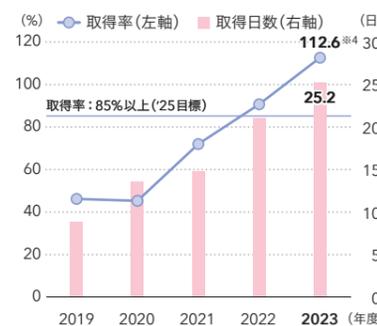


人材 (雪印メグミルク (株))

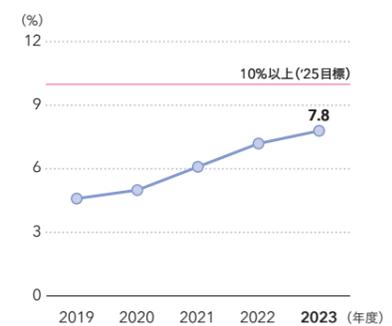
有給休暇取得率



男性の育児休業取得率・取得日数 ※3



女性経営職比率 (翌年度4月現在)



(年度)	2019	2020	2021	2022	2023
------	------	------	------	------	------

環境 (雪印メグミルク (株))

項目	2019	2020	2021	2022	2023
CO ₂ 排出量 (スコープ3) (万t-CO ₂)	192.1	236.4	224.7	231.6	232.5
再生可能エネルギー利用率 (%)	-	0.01	0.01	0.01	0.10

人材 (雪印メグミルク (株))

項目	2019	2020	2021	2022	2023
肥満該当率 (対象者40歳以上) (%)	-	-	44.8	44.6	43.4
喫煙率 (%)	-	-	24.6	23.8	23.3
特定保健指導該当率 (%)	-	22.5	21.4	20.0	19.5
アブセンティーズム ※5 (日)	-	-	-	1.6	1.8
プレゼンティーズム ※6 (%)	-	-	-	91.6	91.5

ガバナンス (雪印メグミルク (株))

項目	2019	2020	2021	2022	2023
社外取締役比率 (翌年度株主総会現在) (%)	33.3	33.3	33.3	33.3	36.4
女性取締役比率 (翌年度株主総会現在) (%)	11.1	11.1	8.3	8.3	9.1

※1 8社計 (雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、直販配送、みちのくミルク、ハケ岳乳業、雪印種苗、雪印ビーンスターク)

※2 7社計 (雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、みちのくミルク、ハケ岳乳業、雪印種苗、雪印ビーンスターク)

※3 男性の育児休業取得率は「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」第71条の4第1号における正社員の育児休業等の取得割合を算出。男性の育児休業取得日数は、正社員の男性で、育児休業を取得した者の平均取得日数を記載

※4 前年度に子が生まれたものの、同年度には育児休業を取得せず、翌年度に育児休業を取得した従業員が含まれるため、育児休業取得率が100%を超過

※5 病気で休業している状態。傷病休暇・休職制度利用日数および傷病欠勤日数の合計日数の平均値

※6 何らかの疾患を抱え、体調不良のまま働くことで生産性が低下している状態。ストレスチェック質問票に健康問題による労働機能障害の程度を測定する質問項目を追加し、組織の労働機能の総合評価を測定したもの

投資家情報

株式の状況

発行可能株式総数 280,000,000株
 発行済株式の総数 70,751,855株
 株主数 45,340名

株式の分布状況



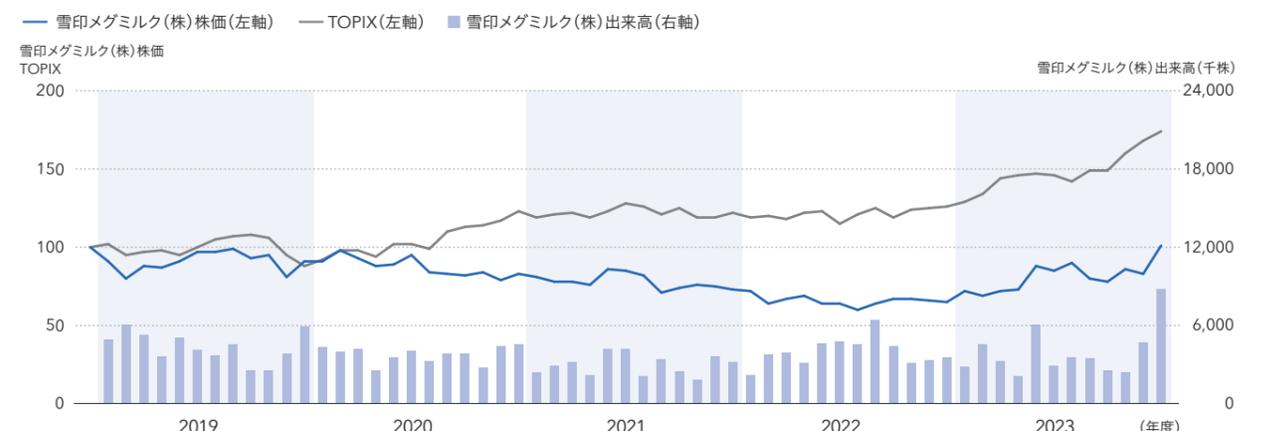
(注) 1. 株式数は、千株未満を切り捨て表示しています。
2. 雪印メグミルク (株) は、自己株式3,069,271株を保有していますが、上記からは控除して計算しています。

大株主 (上位10位)

株主名	持株数 (千株)	出資比率 (%)
全国農業協同組合連合会	9,237	13.64
農林中央金庫	6,728	9.94
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	6,072	8.97
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・伊藤忠商事株式会社退職給付信託口)	3,703	5.47
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,548	3.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,060	3.04
雪印メグミルク従業員持株会	1,321	1.95
ホクレン農業協同組合連合会	1,074	1.58
全国酪農業協同組合連合会	1,008	1.48
株式会社日本アクセス	838	1.23

(注) 1. 株式数は、千株未満を切り捨て表示しています。
2. 雪印メグミルク (株) は、自己株式3,069,271株を保有していますが、上記大株主から除外しています。また、出資比率は自己株式を控除して計算しています。

株価・出来高



(注) 株価・TOPIXは、2019年3月末を100としたときの推移 (月間 終値ベース)

会社情報

主なグループ会社

国内

<p>いばらく乳業(株)</p> <p>資本金：117百万円 グループ計持株比率：100%</p>	<p>茨城県産乳の牛乳・ヨーグルト商品を展開</p> <p>茨城県産乳をベースにした牛乳・ヨーグルト商品の展開を通じて、地域酪農の振興と発展に寄与し、豊かで健康的な食文化の向上と発展に貢献しています。</p>	
<p>(株)エスアイシステム</p> <p>資本金：400百万円 グループ計持株比率：100%</p>	<p>セブン&アイグループをサポート</p> <p>セブン&アイグループに対して、価値ある商品の開発をサポートするとともに、安全かつ確実な商品配送を行うことで、暮らしに欠かせない食を確実にお届けします。</p>	
<p>グリーンサービス(株)</p> <p>資本金：30百万円 グループ計持株比率：70%</p>	<p>乳の輸送とCVS共同配送センター運営を担う</p> <p>酪農家が搾った生乳の乳業メーカーへの輸送、乳業メーカーから飲料メーカーへの殺菌乳輸送を担うとともに、CVS共同配送センターの運営を通して安全・安心な商品を提供しています。</p>	
<p>(株)クレスコ</p> <p>資本金：38百万円 グループ計持株比率：100%</p>	<p>安全・安心な食品包装資材などを提供</p> <p>包装管理士の有資格者など、食品包装資材に関する豊富な知識や経験を持つ従業員により、安全・安心な商品や優れたサービスを提供し、お客様に満足いただくよう努めています。</p>	
<p>甲南油脂(株)</p> <p>資本金：100百万円 グループ計持株比率：51%</p>	<p>マーガリンやソフトチーズなどを受託製造</p> <p>マーガリンやソフトチーズなどを受託製造し、高品質な商品を安定的かつローコストで提供しています。</p>	
<p>チェスコ(株)</p> <p>資本金：472百万円 グループ計持株比率：96.56%</p>	<p>チーズを中心とした豊かな食生活を提供</p> <p>「食卓をおいしく豊かに健康に」をモットーに、チーズを中心とした豊かな食生活の提供を通じて、社会に貢献しています。</p>	
<p>直販配送(株)</p> <p>資本金：30百万円 グループ計持株比率：70%</p>	<p>チルド・常温・冷凍の3温度帯の輸送に対応</p> <p>共同配送センター運営の中で培った厳しい品質管理のノウハウをもとに、チルド・常温・冷凍の3温度帯の輸送に対応し、多様化する消費者ニーズに適応しています。</p>	
<p>ニチラク機械(株)</p> <p>資本金：50百万円 グループ計持株比率：67.63%</p>	<p>食品の製造機器などを提供</p> <p>乳・乳製品をはじめとした食品を製造する機器とプラントエンジニアリング・生産技術を社会に提供し、持続可能な社会の発展に貢献しています。</p>	
<p>(株)ベルネージュダイレクト</p> <p>資本金：79百万円 グループ計持株比率：66.66%</p>	<p>機能的食品とギフトの通販、広告事業を展開</p> <p>機能的食品とギフトの通信販売や広告事業を展開する企業として、お客様一人ひとりに価値ある商品・情報・サービスを提供しています。</p>	

<p>みちのくミルク(株)</p> <p>資本金：466百万円 グループ計持株比率：100%</p>	<p>良質な乳や原材料をもとにした商品を展開</p> <p>消費者に良質な乳や原材料をもとにしたおいしさ、安全で安心していただける商品をお届けし、健やかで豊かな生活に貢献しています。</p>	
<p>三和流通産業(株)</p> <p>資本金：450百万円 グループ計持株比率：100%</p>	<p>おいしさと健康を最高の鮮度で提供</p> <p>多様な商品ラインアップと時流に合わせたサービスでお客様のニーズにお応えし、おいしさと健康を最高の鮮度で提供しています。</p>	
<p>ハケ岳乳業(株)</p> <p>資本金：60百万円 グループ計持株比率：100%</p>	<p>ハケ岳の麓で牛乳・乳製品を製造・販売</p> <p>大自然に恵まれたハケ岳の麓で、牛乳・乳製品の製造・販売を行っており、「ハケ岳とともに。乳とともに。」牛乳・乳製品を通して、健康で笑顔のある食生活に貢献しています。</p>	
<p>(株)雪印こどもの国牧場</p> <p>資本金：10百万円 グループ計持株比率：100%</p>	<p>こどもの明るく健やかな成長に貢献</p> <p>こどもの健康を守り、情操を豊かにすることを理念に、こどもどうぶつえんと牧場を通じて動物とのふれあいの場を提供しています。また、乳搾り、バターづくりなどの体験を通して、こどもの明るく健やかな成長にも貢献しています。</p>	
<p>雪印種苗(株)</p> <p>資本金：4,643百万円 グループ計持株比率：100%</p>	<p>持続可能な酪農生産に貢献</p> <p>国内酪農生産基盤の強化と持続可能な酪農生産に貢献すべく、良質な牧草・飼料作物種子の開発を進め、これら品種の栽培技術や利用技術の酪農場への普及を進めています。</p>	
<p>(株)雪印パーラー</p> <p>資本金：30百万円 グループ計持株比率：100%</p>	<p>北海道スイーツでおいしさと思い出を提供</p> <p>北海道の老舗として、地元北海道をはじめ国内外のお客様に、パフェやソフトクリームなどの乳製品を使ったスイーツでおいしさと思い出を提供しています。</p>	
<p>雪印ビーンスターク(株)</p> <p>資本金：50百万円 グループ計持株比率：100%</p>	<p>育児用粉ミルクなどを製造・販売</p> <p>70年以上の母乳研究を反映した育児用粉ミルクや、お口の健康を保つ口腔ケア商品などを提供し、赤ちゃんや家族の健康と生き生きとした暮らしをサポートしています。</p>	
<p>雪印メグミルクビジネスソリューション(株)</p> <p>資本金：30百万円 グループ計持株比率：100%</p>	<p>多様化するクライアントニーズに対応</p> <p>ビジネスサポート企業として、幅広い人材と専門性の高い技能を活かし、様々なお客様の期待にお応えすることを通じて、社会に貢献しています。</p>	
<p>(株)ヨシダコーポレーション</p> <p>資本金：10百万円 グループ計持株比率：51%</p>	<p>チーズで食卓に笑顔と健康をお届け</p> <p>情熱こそヨシダコーポレーションの企業文化。製品の開発・製造や人材育成、顧客ニーズへの対応など、すべてに情熱を持って取り組み、お客様や日本の食文化の発展に貢献していきます。</p>	

海外

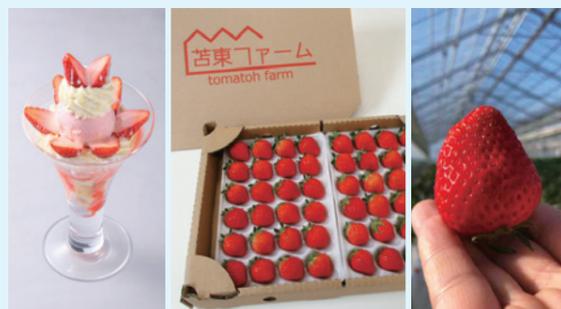
<p>アダーデライツオーストラリア</p> <p>資本金：15,572千AU\$ グループ計持株比率：100%</p>	<p>ナチュラルチーズのプレミアムブランドを展開</p> <p>オーストラリアのアデレード近郊ロベサルにて、カマンベール、ブリーチーズ、ブルーチーズを製造・販売。従業員は約50名、年間生産量は約900トン。プレミアムブランドとして同国内で販売しています。</p>	
<p>台湾雪印</p> <p>資本金：7,000千NT\$ グループ計持株比率：100%</p>	<p>粉ミルクや機能性食品を輸入・販売</p> <p>今年で販売開始60周年。乳幼児向け粉ミルクをはじめ、「毎日骨ケアMBP®ブルーベリー風味(台湾向け)」や機能性粉ミルクを販売しています。</p>	
<p>雪印オーストラリア</p> <p>資本金：28,882千AU\$ グループ計持株比率：100%</p>	<p>ナチュラルチーズの自社ブランドとPB商品を製造・販売</p> <p>豪州大手スーパー向けに自社ブランド「Unicorn」で白カビチーズ、その他PB商品を製造・販売。オセアニア市場を中心に、雪印メグミルクグループ保有の機能性素材販売ビジネスの構築に向け、新規販売先を開拓しています。</p>	
<p>雪印メグミルクインドネシア</p> <p>資本金：11,000千US\$ グループ計持株比率：52.89%</p>	<p>インドネシアでプロセスチーズの販売シェア3位</p> <p>インドネシアにて、ブロックチーズ・スライスチーズなどを製造・販売。同国内での販売シェアは15%(第3位)。マレーシアなど東南アジアや香港への輸出を強化しています。</p>	

TOPIC

(株)雪印パーラー

環境にやさしい北海道産苺の採用

雪印パーラーでは、2023年度よりこれまでの道外産苺から北海道苫小牧市にある苫東ファーム株式会社の北海道産苺に切り替えました。同社は、通年で苺を供給する生産者です。環境にやさしい地産地消のメニュー提供は、流通時に発生するCO₂排出量の低減を可能にし、食を通じた北海道の魅力の発信にもつながっています。



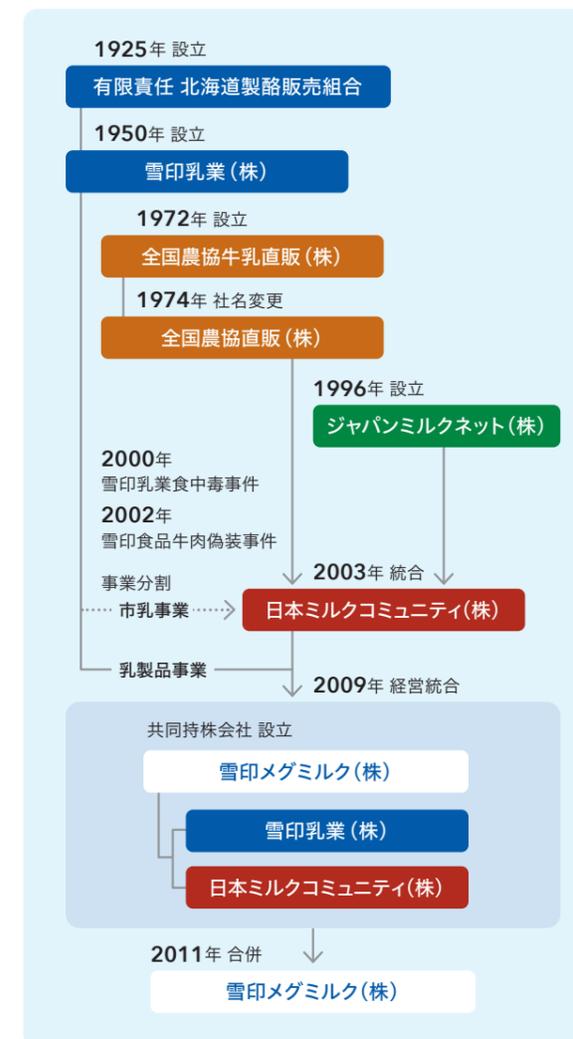
会社概要

雪印メグミルク(株) 会社概要

商号	雪印メグミルク株式会社 MEGMILK SNOW BRAND Co., Ltd.	設立年月日	2009年10月1日
事業内容	牛乳、乳製品および食品の製造・販売など	資本金	200億円
本店所在地	北海道札幌市東区苗穂町6丁目1番1号	決算期	3月31日
本社所在地	東京都新宿区四谷本塩町5番1号	従業員数	5,731名(連結)
		上場取引所	東京・札幌の各証券取引所
		証券コード	2270
		株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社



雪印メグミルク(株)の設立経緯



外部評価

格付情報		
評価機関	格付/評価	発表月
格付投資情報センター(R&I)	A	2024年9月
ESGレーティング		
MSCI	BBB	2024年2月
FTSE Russell	2.8	2024年7月
CDP 「Climate Change(気候変動)」評価	C ▶ Bに向上	
金融庁 「記述情報の開示の好事例集2023」 好事例選出		
農林水産省 「食品産業における環境に配慮した 取り組み事例集」事例選出		
日本特許情報機構 「SDGs技術企業ランキング」 食品等製造業	1位	
健康経営優良法人2024		2024 健康経営優良法人 Health and productivity
プラチナくるみん		
SOMPO サステナビリティ・インデックス		2024 Sompo Sustainability Index