



Love Earth. Love Life.

雪印メグミルクグループ



雪印メグミルクグループ

雪印メグミルクレポート 2025



次の100年へ



Love Earth. Love Life.

雪印メグミルクグループ



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

2025年9月発行

CONTENTS

イントロダクション

- 03 雪印メグミルクグループの理念体系
- 05 雪印メグミルクグループの100年
- 09 現在のビジネスとプレゼンス
- 11 価値創造ストーリー
- 13 価値創造プロセス

マネジメントメッセージ

- 15 トップメッセージ
- 21 財務担当役員メッセージ

創業100周年記念特集

- 25 社員による未来提言
- 27 特別対談／佐藤社長×名和高司教授

雪印メグミルクグループの価値創造ストーリー

- 31 雪印メグミルクグループの価値創造ストーリー
なぜ、「食の持続性」の実現を目指すのか？
- 32 食の未来と雪印メグミルクグループのリスクと機会
- 33 継続的なバリューチェーンの強化
目指す姿に向けて、どう進むのか？
- 37 「グループ中期経営計画2025」の進捗
- 39 新経営計画「Next Design 2030」
- 43 7つの戦略課題
- 48 DXの推進
- 49 重要課題(マテリアリティ)
- 50 持続可能な食の提供／食による健康への貢献
- 51 持続可能な酪農への貢献
- 52 環境負荷の低減
- 59 多様性の推進と人権の尊重
- 61 地域社会への貢献
- なぜ、それが可能なのか？
- 62 無形資産の価値向上
研究開発分野での価値創造／知的財産の活用／
ブランドマネジメント／人的資本の充実／
価値観の共有と浸透
- 71 サステナビリティ経営
- 74 強固なガバナンス
社外取締役インタビュー／コーポレート・ガバナンス／
コンプライアンス／リスクマネジメント

経営・財務情報

- 87 役員一覧
- 89 財務サマリー
- 91 投資家情報
- 93 会社情報

雪印メグミルクグループの理念と、
これまでの100年の成果や現在のビジネス、
そして、これからの未来を見据えたストーリーが
俯瞰できます。

経営トップとして大切にしていること、
直面する課題への対応や中長期のビジョンと経営戦略、
経営戦略を支える財務戦略のポイントを語っています。

未来の雪印メグミルクグループを担う社員の思い、
有識者をまじえた「次の100年」への議論など、
創業100周年の節目で
お伝えしたいことを綴っています。

「食の持続性」の実現に向けた価値創造ストーリーを
ロジカルかつ詳細に説明しています。
皆様と私たちとの建設的な対話の材料としても
ご活用ください。

経営や事業をより深くご理解いただくために、
経営・財務情報を補足情報としてまとめています。
更に詳しい情報は、雪印メグミルクの
Webサイトをご覧ください。

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

編集方針

「雪印メグミルクレポート(統合報告書)」は、株主や投資家の方々をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様に、雪印メグミルクグループの価値創造ストーリーへの理解を深めていただくためのコミュニケーションツールです。
事業や重要課題(マテリアリティ)について、現状(As is)と目指す姿(To be)を意識しながら、「課題」と「対応策」を整理して記載しています。直面する課題の背景や、解決に向けた具体的なアプローチを示すことで、雪印メグミルクグループの価値創造に向けた戦略や取り組み姿勢を理解しやすい構成としています。

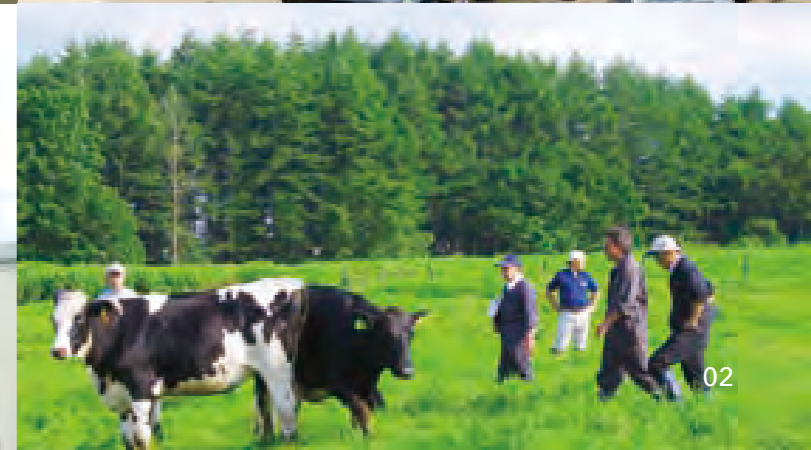
- 対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日(一部に左記以外の情報も含む)
- 対象組織：雪印メグミルク株式会社およびグループ会社
(ただし、すべての情報を網羅しているわけではありません)
- 参考にしたガイドライン：
 - ・IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」
 - ・GRIスタンダード
 - ・ISO26000「社会的責任に関する手引」
 - ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

見直しに関する特記事項

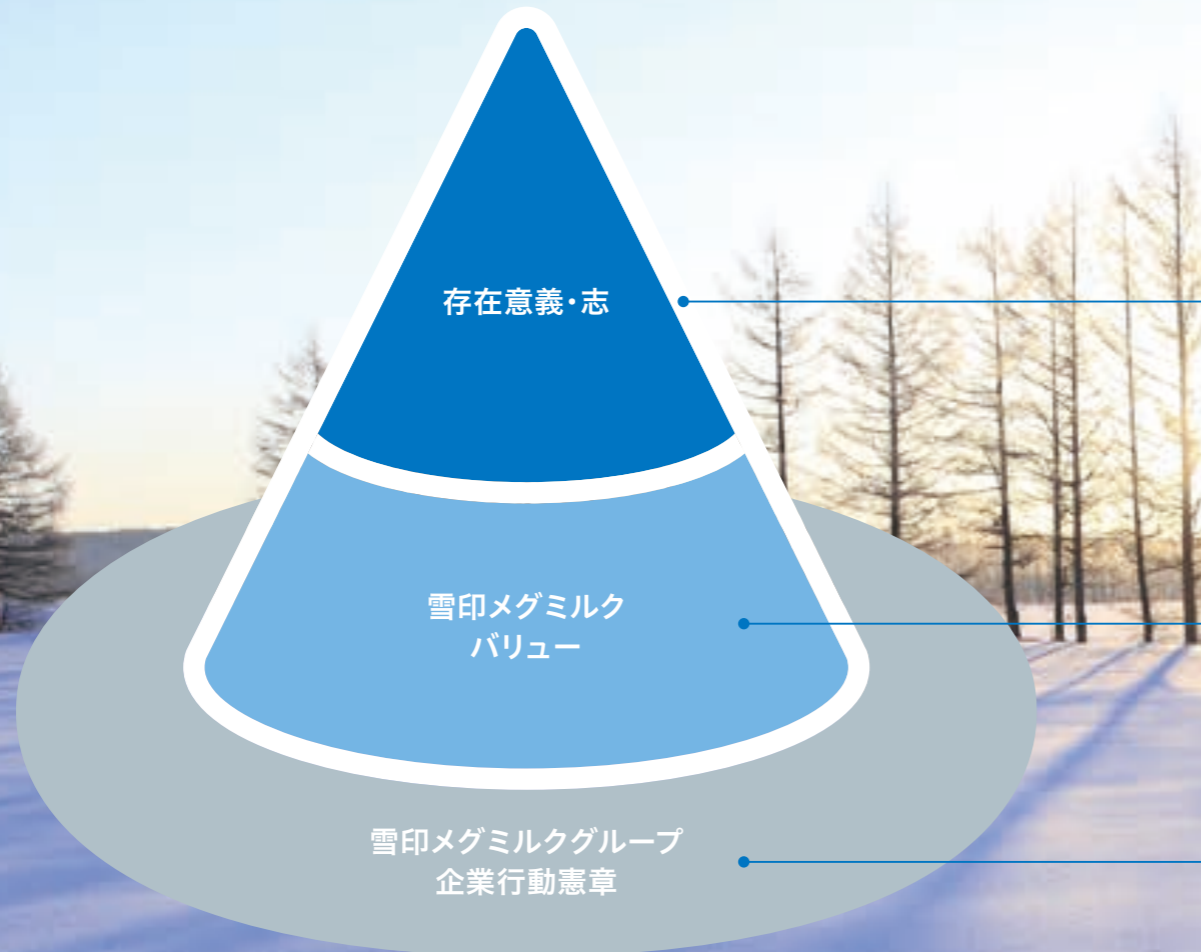
本レポートに記載されている事業予測などの将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき、雪印メグミルクグループが判断した見通しであり、その達成を雪印メグミルクグループとして約束する趣旨ではありません。また、実際の業績などは、業況の変化などにより、本レポートの予想数値と異なる場合があります。



「食の持続性」の実現に取り組み、 企業価値を高める



雪印メグミルクグループの理念体系



2025年4月1日

雪印メグミルクグループの理念体系を刷新しました。

雪印メグミルクグループの理念体系は、企業理念にあたる「存在意義・志」と「雪印メグミルク バリュー」「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」の3つで構成されています。

新コーポレートシンボルマーク



このシンボルマークは、純白・清潔な「雪の結晶」、その中心にあしらわれた創業の地「北海道」を象徴する「北極星」、そして雪の結晶の先端に融合した「ミルクの雫」で構成されています。「ミルクの雫」は勢いよく外側へ広がっていくパイオニア精神を表しつつ、「雪の結晶」と融合させ一本の線をつなげることで、私たちの強みである価値の循環も表現しています。また、「ミルクの雫」と「雪の結晶」で形づくる6本の氷柱は、「私たちを取り巻くさまざまなステークホルダー」であり、「中心へと向かっていくベクトル」でもあります。雪印メグミルクが掲げる「北極星」を中心に、すべてのステークホルダーと新たな価値を共創し、社会課題の解決に向けて邁進する姿勢を表現しています。



設立当時に使用されたバター製造機器

「健土健民」という創業の精神は、これまで変わることなく脈々と受け継がれ、新たな道を切り拓いてきたパイオニア精神とともに、時代ごとの社会課題に挑む原動力となってきました。先行きがより不透明な時代になっていく中、この原点に立ち返ることで、私たちの最大の強みである「価値をめぐらせる力*」を活かして、これから先の社会課題である「食の持続性」を実現し、食の可能性を切り拓いていく。「健土健民」には、そんな強い想いが込められています。

* 消費者、生産者、取引先、投資家、地域社会、従業員といったステークホルダーと共に価値を創造し、豊かな循環を生み出す力

存在意義・志

健土健民

存在意義・志のステートメント

私たちは社会課題に挑む精神で、
人と自然が健やかにめぐる食の未来を育んでいきます。

コーポレートスローガン

Love Earth. Love Life.



主体性

前例に捉われず
自ら動き出そう



チャレンジ

パイオニア精神のもと
恐れず挑戦しよう



チームワーク

志を同じくする仲間と
ともに切り拓こう

存在意義・志を達成するための行動において
グループ役職員一人ひとりが大切に考える
共通の姿勢・価値観

存在意義・志を体現するうえで前提となるステークホルダーからの信頼を得るために大切にしたい基本姿勢

雪印メグミルクグループ 企業行動憲章
▶ <https://www.meg-snow.com/corporate/purpose/charter/>

雪印メグミルクグループの100年

創業100年、「健士健民」の精神で、
社会課題に挑み、新たな価値を創造



食に対する意識の変化

企業活動を通じた課題解決

1900年代 前半



栄養不足が深刻で、豊かな食生活が望まれた時代

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



乳製品による国民の栄養改善に貢献

北海道の酪農の発展と乳製品による国民の栄養改善の理念のもと、雪印メグミルクの前身の一つである北海道製酪販売組合が、「雪印北海道バター」などを発売しました。発売後も工夫を重ねて原料、包装、輸送、貯蔵の改善に努めたことで、商品は人々に浸透。当時の人々の栄養不足解消に大きく貢献しました。

1900年代 後半



食文化が開花し、食の多様化が求められた時代

高度経済成長期を迎え、栄養に対する意識が高まる中で、日本の食文化は一気に発展していきました。外食産業も花開き、いわゆる「飽食の時代」を迎えました。



多くの人々に多様な乳製品を届ける

戦後、食の欧米化が急速に進み、チーズなどを食べる機会が増えました。ただし、乳製品の更なる普及には、「もっと簡単に、もっと手軽に」というニーズに応える必要がありました。一つひとつ包装された「6Pチーズ」は、手軽に食べやすい商品として受け入れられ、その栄養価の高さと食べやすさから学校給食のメニューとしても採用されました。こうした工夫により、食卓には多様な乳製品が揃うようになりました。

2000年頃



食の安全・安心を社会が求めた時代

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



社会のニーズに対応

2000年に起こした雪印乳業食中毒事件を契機に、品質に関わる対応と再発防止策を図りました。製品出荷検査の強化、お客様センター（フリーダイヤル365日対応）、食品衛生研究所、企業倫理委員会の設置がその一例です。事件を風化させないことへの思いとともに、食の安全・安心に対するこだわりは進化を遂げ、社会のニーズに応え続けています。

2010年頃



食の多様化が進み、健康寿命延伸に関心が高まった時代

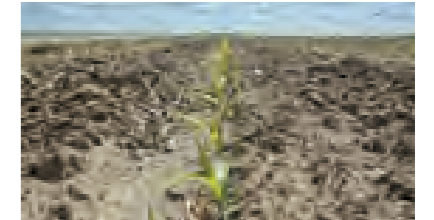
健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間である「健康寿命」の延伸が、多くの国々で社会課題となっており、日本は食の多様化が進む中、世界第1位の健康寿命を誇る国となりました。



高まる健康ニーズに応える

健康寿命の延伸は重要な社会課題である一方で、私たちにとっては大きなビジネスチャンスでもあります。例えば「ガセリ菌SP株」は、研究によりヒト試験での肥満気味の方の内臓脂肪低減機能を確認しています。2015年に機能性表示食品としてシリーズ販売、2018年には特定保健用食品としてヨーグルトを発売しました。これらは健康ニーズの高まりとともに市場に定着し、現在では雪印メグミルクの成長に貢献する重要な商品の一つとなっており、また、その価値を丁寧に訴求することで、更なる拡大も期待できます。

現在・これから



「食の持続性」に対する危機意識が高まる時代

日本では少子高齢化が進む一方で、世界人口は20世紀に入って急速に増加し、2022年には80億人を超えました。今後も人口は増加傾向にあり、食料をはじめとする生活に欠かせない資源の不足など、食の供給に関する社会課題は世界全体の課題になると考えられています。



「食の持続性」の実現に貢献

食のビジネスに対しては、引き続き健康ニーズに応えることに加えて、「食の持続性」への貢献が求められています。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植物性素材である「えんどう豆」に着目し、2024年にプラントベースフード市場に参入しました。今後も、プラントベースフードの浸透と拡大に注力し、「食の持続性」の実現に貢献することで、私たちの食の未来を育んでいきます。

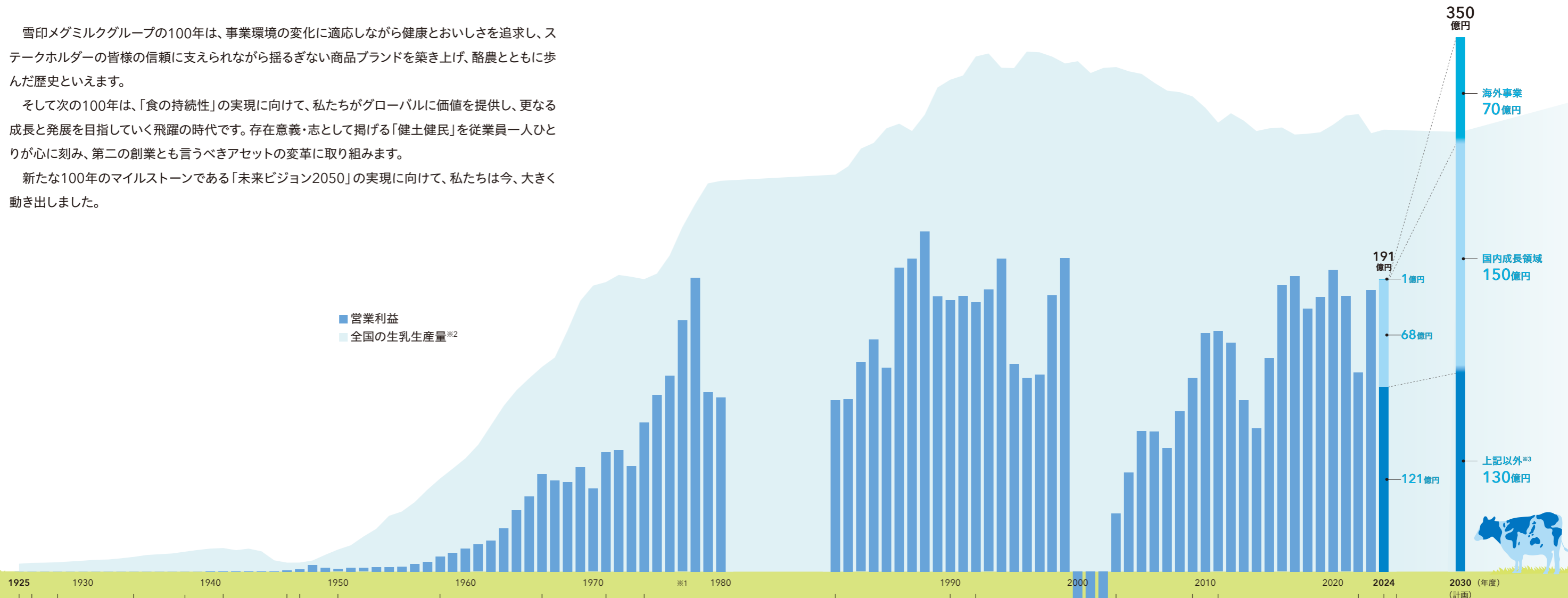
これまでの100年、次の100年

雪印メグミルクグループの100年は、事業環境の変化に適応しながら健康とおいしさを追求し、ステークホルダーの皆様の信頼に支えられながら揺るぎない商品ブランドを築き上げ、酪農とともに歩んだ歴史といえます。

そして次の100年は、「食の持続性」の実現に向けて、私たちがグローバルに価値を提供し、更なる成長と発展を目指していく飛躍の時代です。存在意義・志として掲げる「健土健民」に従業員一人ひとりが心に刻み、第二の創業とも言うべきアセットの変革に取り組みます。

新たな100年のマイルストーンである「未来ビジョン2050」の実現に向けて、私たちは今、大きく動き出しました。

新経営計画
Next Design 2030
KPI



1925 北海道製酪販売組合を設立
● バターの製造・販売開始

1926 「雪印」商標決定
● 東京出張所を開設

1928 アイスクリームの製造・販売開始
● チーズの製造・販売開始

1934 市乳の製造・販売開始

1938 上海(中国)に乳酸飲料の工場開設

1941 道内乳業工場を統合、北海道興農公社を設立

1946 医薬品事業開始

1947 北海道酪農協同に社名変更

1950 雪印乳業と北海道バター(後のクロバー乳業)に分割
● 株式上場開始(東京・札幌)
● 医薬品事業分離

1958 雪印乳業とクロバー乳業が合併
● 台湾へ粉ミルクの輸出開始

1966 特殊ミルクを発売

1971 冷凍食品事業の開始
● フードサービス事業に着手

1974 ワインなど酒類事業の開始

1981 医薬品事業の再展開

1990 オーストラリアのチーズ製造会社を取得

1992 オーストラリアに粉ミルクの製造拠点を設立

2000 雪印乳業食中毒事件

2002 雪印食品牛肉偽装事件

2003 市乳事業を分割 日本ミルクコミュニティを設立
● 冷凍食品事業、アイスクリーム事業 医薬品事業などを分業化・売却

2009 雪印乳業と日本ミルクコミュニティが経営統合し、雪印メグミルクを設立

2011 雪印メグミルクが雪印乳業と日本ミルクコミュニティを吸収合併

2022 東証プライム市場へ移行

2024 プラントベースフード市場に参入

2025 「未来ビジョン 2050」「Next Design 2030」を発表

2000 -561億円

2002 -362億円

2003 -215億円

※1 1977年度より連結財務諸表制度の導入
 ※2 (出典) 日刊酪農乳業速報 資料特集「全国の生乳生産量及び用途別処理量の推移」
 ※3 海外事業および国内成長領域以外の既存分野(バター、油脂、飼料・種苗など)の成長を含む

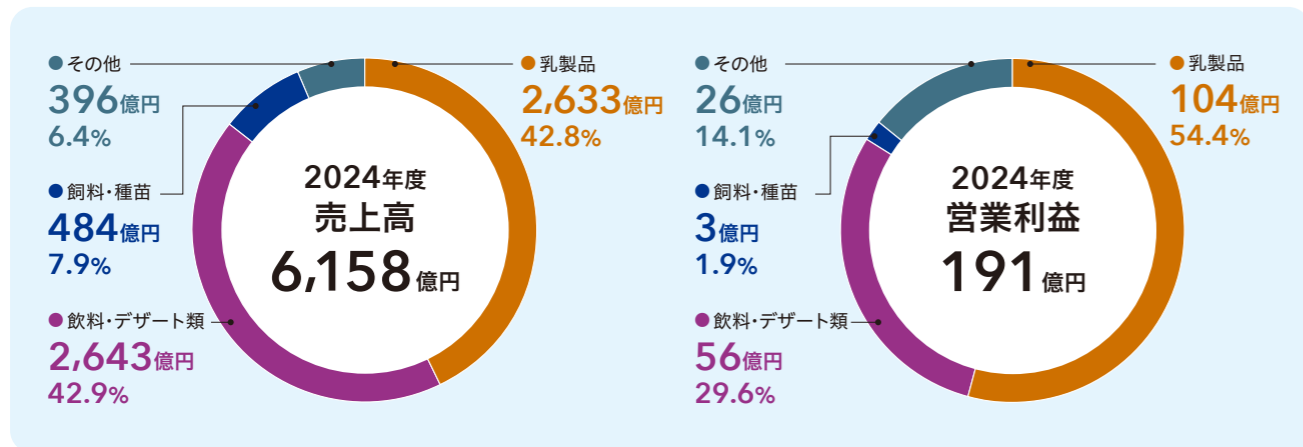
現在のビジネスとプレゼンス

雪印メグミルクグループの事業概要

雪印メグミルクグループは、乳製品、飲料・デザート類、飼料・種苗などの事業を展開し、人と自然が健やかにめぐる食の未来を育てていきます。

収益構造

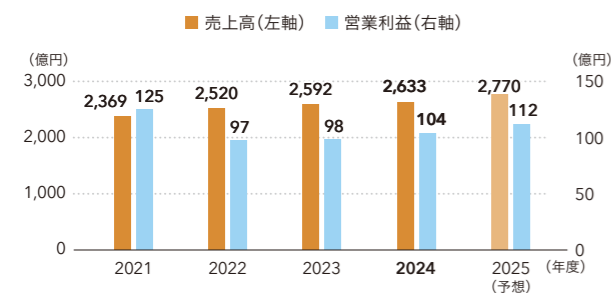
(注)億円未満は切り捨てて表記しています



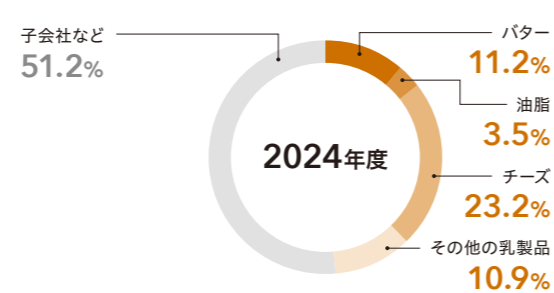
乳製品

バター、マーガリン類、チーズ、練乳・スキムミルク、機能性食品・素材など

売上高・営業利益



売上高構成比



国内市場シェア 全国家庭用 推計販売金額 2024年度 雪印メグミルク市場シェア(2024.4-2025.3) (出典)インテージSRI+ 全国全業態

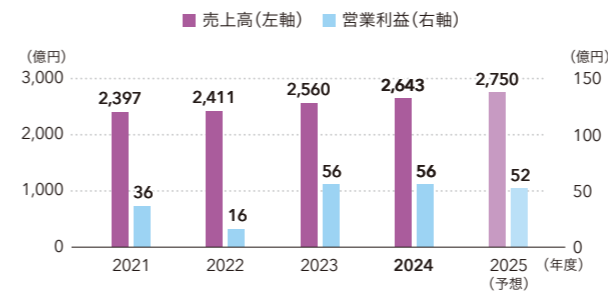


飲料・デザート類

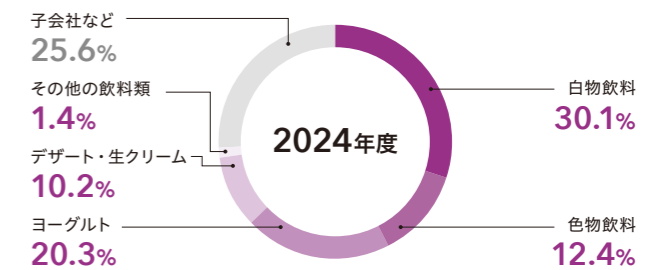
牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜・清涼飲料、デザートなど



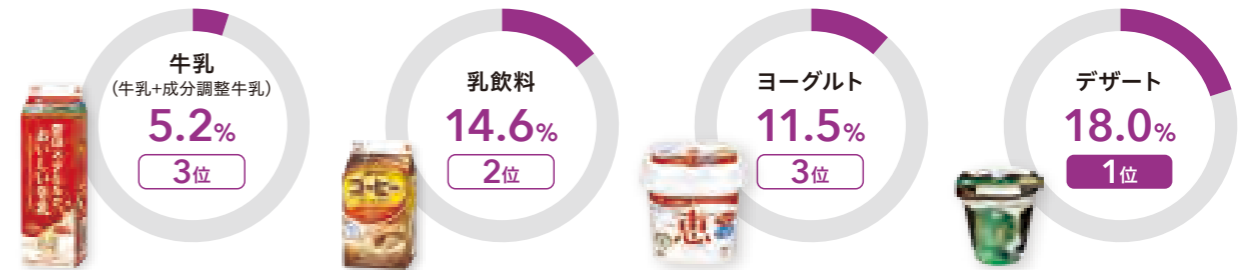
売上高・営業利益



売上高構成比

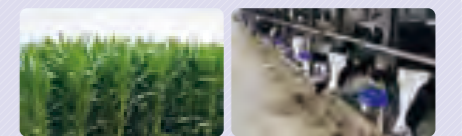


国内市場シェア 全国家庭用 推計販売金額 2024年度 雪印メグミルク市場シェア(2024.4-2025.3) (出典)インテージSRI+ 全国全業態

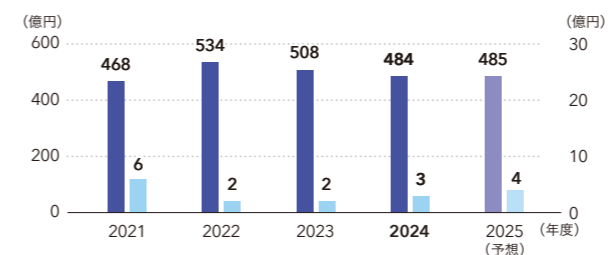


飼料・種苗

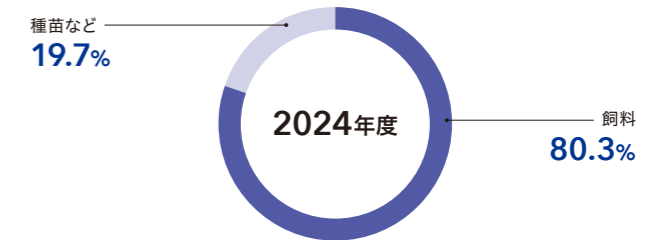
飼料、種苗(牧草・飼料作物・野菜)、緑化造園など



売上高・営業利益



売上高構成比



価値創造ストーリー

なぜ、「食の持続性」の実現を目指すのか？

雪印メグミルクグループのリスクと機会



グローバルな課題となりつつある少子高齢化



たんぱく源・栄養不足問題の深刻化と供給責任の高まり



食料生産システムの限界

バリューチェーンの継続的強化



目指す姿に向けて、どう進むのか？

新経営計画

Next Design 2030

2030年のありたい姿

存在意義・志 **健土健民** → 「食の持続性」の実現
この課題に取り組むことで企業価値を向上させる

雪印メグミルクアセットの大変革！

新たな発想で生産体制を進化 無形資産投資による競争力強化

乳の価値と需給構造を大転換する

Fat・SNF 需要のアンバランス*の改善 プレゼンス向上で需要創出 価値評価を向上 社会への提供価値拡大による適正利潤の獲得

社会課題解決と経済性を同期化

「食の持続性」の実現 「企業価値」の向上

* バターやクリームなど乳脂肪分(Fat)の需要と、脱脂粉乳など無脂乳固形分(SNF)の需要とのバランスが崩れた状態のこと。乳製品需給の逼迫や、余剰在庫が発生する原因となる。

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	持続可能な酪農への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
	地域社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 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、それが可能なのか？

持続的な経営を可能とする「強み」「機能」「戦略」の存在



健土健民 (存在意義・志)

雪印メグミルク バリュー／企業行動憲章

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、受け継がれた存在意義・志として掲げる「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	価値・競争優位性	課題	資本充実にに向けた打ち手
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	<p>生乳</p> <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 <p>原材料</p> <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 	<p>生乳</p> <ul style="list-style-type: none"> 酪農生産者の減少 生乳生産コストの高騰 <p>原材料</p> <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 	<p>生乳</p> <ul style="list-style-type: none"> 酪農経営改善に向けた情報の提供 持続可能な酪農生産を目指した酪農研究会の開催 <p>原材料</p> <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 従業員エンゲージメントの向上 安定的な人材確保 キャリア自律の促進 付加価値を生み出す人材の育成 	<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) エンゲージメント調査によるモニタリングとPDCAの実践
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

トップメッセージ



雪印メグミルク株式会社
代表取締役社長

佐藤 雅俊

雪印メグミルクグループの未来をデザイン その実現に向け、飛躍的な成長に挑む

はじめに

2025年5月、雪印メグミルクグループはおかげさまで創業100周年を迎えることができました。およそ100年前、当社の前身の一つである北海道製酪販売組合が最初に手掛けたバターは、現在も「雪印北海道バター」として多くの方に親しまれ続けており、私たちにとって大きな「誇り」であり「喜び」です。ここに至るまでには、決して忘れてはならない過去の事件 [P.84](#) に端を発する会社存亡の危機も経験しましたが、お客様や酪農家をはじめとした多くのステークホルダーの皆様に支えられ、今日の私たちがいます。その温かいご支援に心より御礼申し上げます。

当社グループの歴史は、食に関する社会課題と常に向き合い、その解決に真摯に取り組んできた歴史でもあります。健康とおいしさを多くのお客様にお届けするために「品質と技術」を磨き上げ、信頼されるブランドとして成長してきました。そして、こうした取組みを支えてきたのは、他ならぬ当社グループの従業員一人ひとりです。

私たちはこれからも、「人々の健康」や「食文化の創造」に貢献し続ける企業として、事業の拡大に加え、品質と技術、信頼のブランド、人材などの無形の価値にも一層磨きをかけ、未来へと歩みを進めてまいります。

「存在意義・志」の再構築

創業100周年という大きな節目にあたり、私たちは、これまで掲げてきた「企業理念」を再構築することを決断しました。その際、重視したのは、「グループの原動力」「取り組むべき重要課題」「グループが持つコアの価値」という3つの視点です。

まず「グループの原動力」が何かを問い直すために、私たちは自らの歩んできた歴史に立ち返りました。100年前の日本は、まだまだ十分な栄養をとることが難しい社会環境にありました。そうした時代背景の中で、創業者たちは、酪農乳業を通じて、人々の「安定的で豊かな食生活の実現」を目指し、その志を「健土健民」という言葉に込めて出発しました。古い言葉ではありますが、私たちにとっては馴染み深く、これからの私たちが大切にすべき「社会課題を解決する精神」を象徴する言葉であると、気づかされました。

「取り組むべき重要課題」についても、長期的な視点で見つめ直しました。いま私たちが当たり前享受している食は、将来も保証されているわけではありません。2050年代には世界人口が100億人に達するとされ、たんぱく質需要の高まりによるたんぱく質クライシスが懸念されています。

これまで食を支えることに尽力してきた私たちにとって、その食自体が危機にさらされる現状を看過することはできません。こうした思いから、私たちは「食の持続性」の実現こそが、今後取り組むべき最も重要な課題であると位置づけました。

そして、「グループが持つコアの価値」は、これまでの事業活動の意味などを深く掘り下げた結果、酪農家の方々からお預かりした乳(ミルク)の価値を高め、消費者の多様なニーズに応えながら事業を展開する力、また乳製品の本質的価値や「MBP」など乳の持つ新たな機能的価値を、酪農家や地域社会をはじめ、従業員や投資家などのステークホルダーに分配し循環させる力、この価値をめぐらせる力こそが、私たちが社会に提供するコアの価値であると結論付けました。

こうした考えのもとに、「健土健民」を私たちの「存在意義・志」として掲げ、当社グループの企業理念と位置づけることにしました。

この2年間で着実に進展させた、 新たな成長のタネづくり

それでは、2年目を終えたグループ中期経営計画2025(中計)の進捗についてご説明します。中計では「強靱性の獲得」をテーマに、次の100年に向け、「事業戦略」「基盤戦略」「財務戦略」を推進してまいりました。

「事業戦略」では、原材料や価格の高騰を吸収するための自動努力とともに、お客様のご理解のもと、価格改定に取り組み、併せて需要拡大を推進しました。

「新たな成長へのタネづくり」では、プラントベースフード事業において、飲料、ヨーグルトとチーズ市場への参入を果たしました。市場そのものを切り拓きながら、市場での優位なポジションを築くため、スピードを重視して商品を磨き込んでいるところです。今後はプラントベースフード参入のキーコンセプトである「原料の供給から新たなバリューチェーンを築く」動きを本格化させていきます。

また、海外の機能性素材ビジネスも軌道に乗り始めています。当社の「MBP」をはじめとする機能性素材は、主なターゲットであるアジア各国の共通課題である高齢化に対してベネフィットを提供します。現地でのヘルスクレーム(健康を強調するための表示)取得を進めながら、BtoBで商品を販売

するビジネスモデルをもって展開を図ってまいります。

次に「基盤戦略」では、「変革の促進による付加価値の創出」に取り組み、オープンイノベーションの成果として、弘前大学が主導する「共創の場形成支援プログラム(COI-NEXT)」のもと、ビッグデータ解析による牛乳・乳製品の新たな価値探求の取り組みをスタートさせました。今後、「良質なたんぱく源」としての牛乳・乳製品の価値は高まると想定しており、「食の持続性」の実現を追求する過程において、事業機会が広がると考えています。加えて、パイオイノベーションを手掛けるスタートアップとの協業も開始しており、こうした「新たな成長のタネ」が、次期経営計画において重要なファクターになると確信しています。

「財務戦略」では、「財務の健全性の維持」に取り組んだことにより、自己資本比率は50%以上を安定的に維持しており、これまでの取り組みを通じて財務の健全性は十分に高まったと認識しています。また、中計に沿って、事業資産の売却や政策保有株式の縮減も順調に進めています。投資面では、基盤・成長投資を計画的に実施しており、この2年間で約350億円の投資を行いました。株主還元においては、配当性向目標を30%以上から40%以上に引き上げ、2024年度業績に対する配当については、創業100周年を記念し、1株あたり20円の特別配当を加算しました。

ここまでの進捗を総括すると、経営環境が一層厳しさを増

す中であっても、次の100年に向けた新たな成長への種まきを含めた布石を着実に打てた点において、一定の手応えを感じています。しかし、「強靱性の高い事業ポートフォリオ」の構築にはまだ道半ばであり、PBRが依然として1倍を下回る水準にある現状は真摯に受け止める必要があります。今後は、これらの課題克服に向け、更なるスピード感と実効性をもって取り組みを加速してまいります。

未来ビジョンと新たな経営計画

当社グループは2023年4月、中計のスタートと同じタイミングで、次の100年に向けたマイルストーンとすべく、2050年の私たちの理想の社会を描く「未来ビジョンプロジェクト」を始動させました。私自身が直轄する形で立ち上げたこのプロジェクトは、グループ会社を含めた将来を担う若いメンバーで構成し、ステークホルダーの皆様にご期待いただける、そして従業員が夢と希望をもって働くことができる理想の社会を示すことが目的です。2050年の当社グループの未来を自分事として捉えることのできる年代に参画してもらうことが、一つの重要な狙いでした。

2年間の議論を重ね、描き上げたのが「未来ビジョン2050」です。そのアウトプットは、「EGAO-MEGUMITOWN」という「まち」の形で表現しています。このビジョンの中には、「酪農・農業」「健康」「フードテック」「宇宙」という4つのエリアが描かれており、それぞれが目指す未来像が示されています。思い返せば、100年前、創業者の一人である黒澤西蔵が描いた「循環農法図」は、自然の循環を活かした持続可能な農業を夢見て描かれたものでした。「EGAO-MEGUMITOWN」もまた、循環型社会から一歩踏み出した「リジェネラティブな社会」を夢見て描いたものであり、先人の夢が未来へと受け継がれていることを強く実感します。

そして、私たちは「未来ビジョン2050」で描いた世界の実現に向けた第一歩である、新経営計画「Next Design 2030」を策定し、スタートさせました。これは、変化し続ける世界で、当社グループが飛躍的な成長を成し遂げるための、新たなチャレンジとなります。

新経営計画の策定に伴い、最終年度を迎えた中計は、「Next Design 2030」へと発展的に移行することとしました。

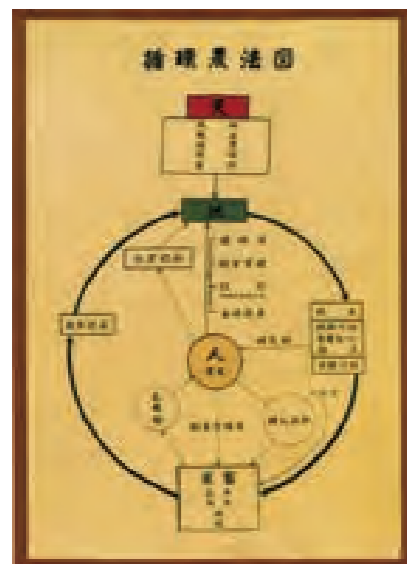


飛躍的な成長に向けた 今後の打ち手

「Next Design 2030」では、これまでの延長ではない意欲的な施策を講じます。「2030年のありたい姿」として目指すのは、「食の持続性」の実現に正面から挑み、事業を通じてその解決に貢献しながら、企業価値を高めていける企業グループとなることです。なかでも重視しているのが、国内の既存分野の構造改革です。具体的には、「雪印メグミルクアセットの大変革」を戦略の大きな柱の一つに据え、覚悟をもって社内外に強く発信しています。

これまで、私たちは国産ナチュラルチーズの生産を一つの強みとしてきましたが、今後は生乳に新たな付加価値を与え、消費者により高い価値を届ける力を高めることで、これまでにない画期的で新しい国産ナチュラルチーズの創出に挑戦します。北海道のなかしべつ工場と茨城県の阿見工場への投資は、まさにその挑戦を支える重要な一手となります。

また、事業ポートフォリオの再構築も大きな柱の一つです。



これについては、市場成長性・収益性と、食の持続性貢献度という2軸で各事業を評価し、戦略的な変革を進めます。基本的には、成長性・収益性が高い「重点」領域や「成長促進」領域に経営資本を集中投下します。その一方で、コモディティ化が進んだ事業領域は協業や外部化を進めるほか、一部撤退も視野に入れた大胆な再編に取り組みます。前述のチーズに加え、機能性素材や海外事業などの成長領域には積極的な投資を行い、付加価値を高めることで収益拡大を目指します。また、酪農基盤領域に位置付けられる牛乳などの白物飲料は、ブランド力の強化とともに効率化を進め、収益性の向上に取り組みます。

なかでも、重点取り組み施策として大きな利益成長を目指すのが、海外事業です。これまでは粉ミルクとチーズの拡大が主軸でしたが、今後は、「MBP」を中心とした機能性素材の販売を新たな柱に加え、チーズとともに海外事業の両輪として育成していきます。体制面では、海外事業本部内に新組織を設け、人員も増強し、非連続な成長を支える体制整備を進めます。

また、基盤戦略としては、無形資産への積極投資にも取り組みます。これらは企業の競争力の源泉であり、ブランド力の向上に直結するものです。単なる広告出稿による認知拡大ではなく、企業活動全体を通じてコーポレートブランドの価値向上へとつなげる考えです。こうした変革を着実に進めるため、新経営計画では4つの事業戦略の柱を定め、7つの重点課題に取り組みます。📍P.41

財務戦略においても新経営計画を機に方針を大きく転換しました。これまでは財務の安定性・健全性を最優先に、自己資本の積み上げに注力してきましたが、今後はアセットライトを強力に推進し、自己資本を有効活用して積極的に成長投資を行い、企業価値を向上させるステージへと移行します。

投資に関しては、「基盤投資」「フロンティア投資」「戦略投資」で総額約3,200億円を計画期間中に実施する予定です。成長投資を上回るキャッシュについては、株主に対して積極的に還元します。資本政策としては、配当政策の見直しと積極的な自己株式取得方針を打ち出しており、資産効率の改善策として、政策保有株式の縮減と遊休資産の売却を継続して進めます。また経営が掲げるコミットメントとして、資産売却益を除く調整後ROEの目標として9%以上、ROIC目標

として6%以上を掲げています。当社グループでは、PBRが1倍を下回る状況を課題と捉え、その改善に取り組んでいます。計画公表後の株価推移を踏まえると、財務戦略の方向性について資本市場から一定の評価を得られていると認識しています。今後更に評価を高めていくためには、成長実現への確かな道筋を、丁寧に示していくことが不可欠であると考えています。

「食の持続性」の実現に向けた取り組みを、持続的な企業価値の向上につなげる

昨年のメッセージの中で、私は、「今の延長線上に次の100年は描けない、今変わることができなければ次の成長はない」と述べました。これは私たち自身の企業としての姿勢に対する問題提起であり、同時に現在のままでは、酪農と乳業が産業として持続可能ではないという強い危機感に基づいています。

私たちが「食の持続性」の実現にこだわることには明確な理由があります。100年もの長きにわたり食と真摯に向き合ってきた私たちだからこそ、取り組むべき社会課題であり、同時にそこには大きな事業機会が広がっていると確信しているからです。そして、私たちが「食の持続性」の実現を推進する上で取り組むべきことは、乳の価値を高めることだと考えています。新経営計画では「雪印メグミルクアセットの大変革」を掲げました。これは私たち自身が変革に挑むだけでなく、志を共にするパートナーと手を携え、産業としての進化を目指す決意を込めています。私たちには、酪農乳業に深く根ざした事業基盤を通じて長年培ってきた知見や技術的な強みがあります。だからこそ、「食の持続性」の実現という社会課題と、酪農乳業が抱える産業課題に真正面から取り組むことが重要な使命であると同時に、大きな事業機会でもあると捉えています。

雪印メグミルクグループにとって「食の持続性」の実現は、社会課題に対応するための守りの施策ではなく、食と健康の未来を変革しながら企業として飛躍を遂げる攻めの戦略です。「社会的使命」と「企業価値向上」を両立させ、必ずや、次世代を見据えたサステナブルなビジネスへと進化させます。

業界のオーケストレーター※としてリジェネラティブな社会の実現に貢献する

「企業理念」の再構築を機に、私たちはコーポレートブランドの強化を進め、企業価値の向上に向けた取り組みを一層加速させていきます。重要なのは、従業員一人ひとりが「存在意義・志」と「雪印メグミルクバリュー」を理解し、共感し、日々の業務の中で実践していくことです。そのための一つの施策として、再構築した企業理念とCIデザインに込めた想いをまとめたコンセプトブックを制作し、従業員が日常的に手に取りやすいツールとして配布しました。加えて、2025年4月より、全従業員参加型のワークショップを各部署・グループ会社にて順次実施しています。このワークショップでは、「存在意義・志」やバリューと自身とのつながりを見つめ直し、企業理念を自分事化することを目指しています。こうした取り組みを通じて、従業員一人ひとりの意識を高め、主体的な実践を促す環境を整え、グループ全体で一丸となって行動すること

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

で、目的意識の醸成と企業の持続的な成長につながると考えています。

100年前、創業者たちが豊かな食の社会を創りたいという強い想いを胸に、その普及に力を尽くした牛乳・乳製品は、今や生活に欠かせない存在となり、私たちが担う社会的な価値や責任はますます大きくなっています。私たちには、付加価値を創出し、日本でまだ一般的でなかった「チーズの普及」や「食の洋食化」の推進、人々の健康を支える多様な食文化の基盤づくりに貢献してきたことへの自負があります。

私たちはこれからも、「食の持続性」の実現に向けて、これまで乳を通じて培ってきた知見と強靭性を新しい領域へと展開し、更なる価値を形づくことで、オーケストレーターとして業界をリードしていきます。「人と自然が健やかにめぐる食の未来」というビジョンのもと、雪印メグミルクが生み出す価値がステークホルダーの皆様の間でリジェネラティブを起こす存在となれるよう、これからも価値を提供し続けていきたいと考えています。

当社グループの志と事業展開に是非ご注目いただくとともに、今後の飛躍にご期待ください。



財務担当役員メッセージ

新経営計画の推進により、
更なる企業価値向上に邁進します。

常務執行役員 河本 紳



▶▶ 2024年度決算と振り返り

環境・決算状況

2024年度の日本の個人消費は、物価上昇や実質賃金の低迷といった逆風がある中でも、賃上げやインバウンド需要の回復、政府の経済対策などを背景に、全体としては緩やかな回復基調を維持しました。金融資本情勢では、日本銀行が2024年3月にマイナス金利政策を解除し、17年ぶりの利上げに踏み切った結果、長期金利も上昇し、為替市場では円安の修正が進みました。

雪印メグミルクグループの2024年度連結業績は、売上高は

前年比1.7%増の6,158億円、営業利益は3.6%増の191億円、経常利益は1.9%増の202億円、当期純利益は28.4%減の139億円となりました。当期純利益の減少は、前年に政策保有株式を売却したことが影響しています。自己資本比率は、2023年度の53.8%から3ポイント上昇して56.8%と、50%以上を安定的に推移しています。この業績の結果は、飲料やチーズといったカテゴリーが価格改定後も市場で堅調に推移し、消費者の皆様へ受け入れられたことと評価しています。

また、資産効率向上の取組みの一環である資産圧縮では、名古屋工場跡地の売却と政策保有株式の縮減を進めました。政策保有株式は、前年に引き続き取引先様との対話を経たうえで6銘柄売却し、純資産対比は2023年度末17.9%から2024年度末17.1%と0.8ポイント減少しました。

株主還元・資産効率

業績が堅調に推移する中で、配当性向の水準を「30%以上」から「資産売却益を除く40%以上」へと引き上げ、更に2025年5月17日に創業100周年を迎えたことから、株主の皆様の日頃のご支援に感謝の意を表すため、普通配当80円に加えて1株あたり20円の記念配当を実施し、合計で1株あたり100円とし、株主還元の拡充を図りました。

グループ中期経営計画2025の積み残した課題

当社グループのPBRは2025年3月31日時点で0.7倍と1倍を下回っており、課題であると考えています。その要因は、ROEやROICが資本コストを下回っていることに加えて、今後の成長戦略に対する具体的な取組みと資本政策を投資家の皆様にお示しできていないことだと捉えています。当社

グループは、改善の取組みを加速させる必要があると考え、収益性や成長性を高めるとともに、資本政策についても一層信頼していただけるよう、新たな経営計画「Next Design 2030」を策定しました。

▶▶ 新経営計画「Next Design 2030」

① 事業ポートフォリオと雪印メグミルクアセットの変革

中長期的な視点により、「食の持続性貢献度」を縦軸に、「市場成長性と雪印メグミルクグループの収益性を掛け合わせた指標」を横軸に用いて事業ポートフォリオをマネジメントしており、「Next Design 2030」ではこの事業ポートフォリオの変革に取り組んでいきます。

高収益・高成長が見込める重点領域・成長領域に資本を投下し、コモディティ化した分野においては協業や外部委託など効率化を進め、一部撤退も含めた再編を進める計画です。

具体的には、チーズやヨーグルト、機能性素材、そして海外事業の高収益・高成長が見込める分野は積極的に投資を進めていく一方で、白物飲料などのカテゴリーについては、資産の圧縮や他社との協業などによるアセットライトを進めて生産性・収益性の改善を行います。これらの取組みの一環として、チーズでは北海道のなかしべつ工場と茨城県の阿見工場に対して約475億円の大規模な設備投資を行い、高付加価値チーズの生産を円滑にし、競争力を高めていきます。白物飲料では、神戸工場の生産終了に伴うライン集約を決定

し、また、サツラク農業協同組合との協業による持続的かつ効率的な商品安定供給の取組みの検討を進めていきます。

更に、無形資産への投資も積極的に進めていきます。2030年度までの6年間で、ブランド価値を高めるコーポレートブランド投資、サステナビリティの取組みの強化や研究開発に約200億円、DXによる生産性・戦略性の向上に約30億円の投資を計画しています。今後はコーポレートブランド投資を強化し、当社グループの社会課題解決への姿勢をより鮮明に伝えていきます。その先には、消費者の皆様が当社グループの活動に共感し、商品を手にとってもらえることを期待しています。また、ブランド価値を高めるための起点は、当社グループの従業員であると考えており、エンゲージメント向上のために人的資本投資も進めていきます。加えて、DXを駆使し、販売・生産・研究などあらゆる場面でデータを活用する枠組みを構築するとともに、DX人材の育成も進めて戦略性を高めていきます。

② 財務戦略

財務の現状認識・基本方針

当社グループは、安定的に営業キャッシュ・フローを創出してきた結果、自己資本比率は50%以上で推移し、ネットD/Eレシオも過去最低水準であるため、財務健全性は十分に確保できていると考えています。これからは、積み上げてきた自己資本を有効活用して企業価値を向上させるステージに移行したと考えており、外部格付A格を維持しながらレバレッジをかけた「攻めの投資」と「資産の効率化」を進めて、バランスシート(BS)のコントロールを行い、資本収益性が資本コストを上回るように改善を行っていきます。

BSマネジメント

グループ中期経営計画2025から進めている政策保有株式の縮減は継続的に取り組み、「2025年度末純資産対比10%未満」にすることに加えて、製造拠点や物流施設などの固定資産を圧縮するアセットライトも推進していきます。資産の圧縮や、協業を含めた工場再編や遊休化した資産の売却を進め、成長領域である機能性素材や海外事業へキャッシュを振り向けることにより、生産性・収益性を飛躍的に向上させるとともに、資産効率の向上も進めていきます。また、日本銀行による利上げの開始に伴い、金利負担が増加する状況も踏まえて、現預金残高の削減による資金効率の向上にも取り組んでいきます。

資産効率改善

政策保有株式

● 2025年度純資産比率10%未満達成に向けて売却予定
(特別利益見込み245億円は2025年度連結業績予想に織込み済)

遊休資産

● 工場再編や本社移転などにより、遊休となった資産は売却を検討

キャッシュアロケーションと投資方針

2030年度までの6年間で、営業キャッシュ・フロー約2,400億円、有利子負債の活用や資産売却によるキャッシュイン約1,200億円を財源として、成長投資を進めていきます。投資については、事業ポートフォリオ上の位置づけに応じ、基盤投資、フロンティア投資、戦略投資に区分し、個々の案件について投資の意義・必要性・期待リターンなどを踏まえて判断しま

す。特に戦略投資においては、調整後ROE[※]9.0%以上を達成するために必要なリターンを設定し、1,100億円以上の投資を進めていきます。また、総額3,200億円の投資の中で、成長を加速させるため400億円を目処としてM&Aの活用も視野に入れており、特に海外展開の強化、重点機能性商品の成長や代替食品の拡充に照準を合わせて進めていく考えです。

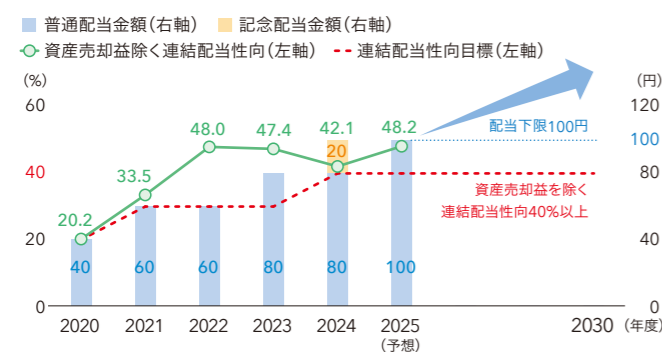


資本政策

営業キャッシュ・フロー、有利子負債の活用や資産売却によるキャッシュインについては、まずは成長投資に振り向け、それを上回るキャッシュは株主の皆様へ還元を進めていきます。配当方針として、「資産売却益を除く連結配当性向40%以上」に加えて、「配当下限100円」を設定し、安定的な配当を実施していきます。自己株式の取得についても、株価や資本構成の状況、成長投資に必要な資金を考慮しつつ、資本

効率向上に向けて機動的に実施することとしており、取得した自己株式は全額消却する方針です。2025年度では、「200億円」の自己株式取得枠を設定しています。また、資本構成については、有利子負債を活用した「攻めの投資」を進めていく方針のもと、ネットD/Eレシオ0.5倍を目安に、投資状況に応じて段階的に資本の最適化を進めていく考えです。

配当方針



(注)2024年度配当性向には、記念配当を含めていない

自己株式取得方針

- 株価、資本構成の状況や成長投資資金需要を考慮しつつ、資本効率向上に向けて機動的な自己株式取得を実施
- 取得した株式は全額消却する予定
- 2025年度200億円の自己株式取得枠を設定

資本構成の考え方

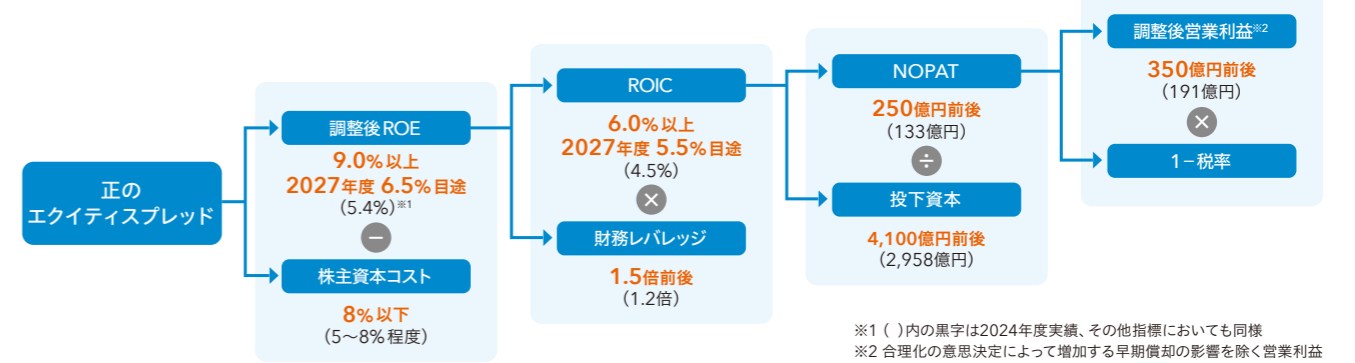
- ネットD/Eレシオ0.5倍を目安として投資の状況に合わせ段階的に最適化

2030年度の目指す姿

「食の持続性」という社会課題に真摯に取り組む姿勢をブランド価値向上につなげ、商品や企業そのものへの信頼感を強化し、売上拡大や付加価値向上を実現します。また、持続可能なサプライチェーン構築や環境対応型の生産技術開発によるコスト削減、生産効率の向上も進めていきます。「雪印メグミルクアセットの大変革」のもと、事業ポートフォリオ

の変革による収益性・成長性の向上とBSマネジメント・資本政策による「資産効率」「資本効率」の改善の二つを軸として進め、調整後ROE9.0%以上、ROIC6.0%以上を達成することによって、「正のエクイティスプレッド」を実現し、企業価値向上をコミットする企業として、強い存在感を確立する姿を描いています。

経営指標:コミットメントとそれを支える主要指標



2025年度の取組み

2025年度は、当社グループが100周年を迎え、次の100年に向けた飛躍的な成長の第一歩を踏み出す重要な年となります。中長期的な成長を見据えた投資に注力することとしており、「100周年を記念したコミュニケーション施策」の展開、「企業ブランドの強化であるコーポレートブランド投資」に加えて、人材・DXなどにも投資していきます。更に、資産

効率改善に向けて政策保有株式の縮減も進めます。業績予想は、売上高6,400億円、営業利益は「100周年を記念したコミュニケーション施策」や「コーポレートブランド投資」などを織り込み前年並みの190億円、当期純利益は投資有価証券売却益の見込みを織り込み300億円を設定しています。

▶▶ 企業価値の向上に向けて

「食の持続性」の実現とともに企業価値の向上に取り組むこと、それは酪農・乳業の既存モデルを再定義し、次世代を見据えたサステナブルなビジネスへと進化させていくことだと考えています。当社グループは、次の100年を見据えて、これまでの安全性を重視する方針から有利子負債を活用して成長投資を進める方針に転換し、既存の枠組みにとらわれず、アセットの変革を断行していきます。新経営計画「Next

Design 2030」でお示した経営指標の達成に向けて、当社グループの成長戦略の実現性を裏付ける具体的な計画を描き、実行していきます。そして、その取組みの状況について、適宜開示していきます。企業価値の向上、そして、投資家の皆様との長期的な信頼関係の構築に引き続き取り組んでいきますので、是非ご期待ください。

創業100周年記念特集

社員による 未来提言

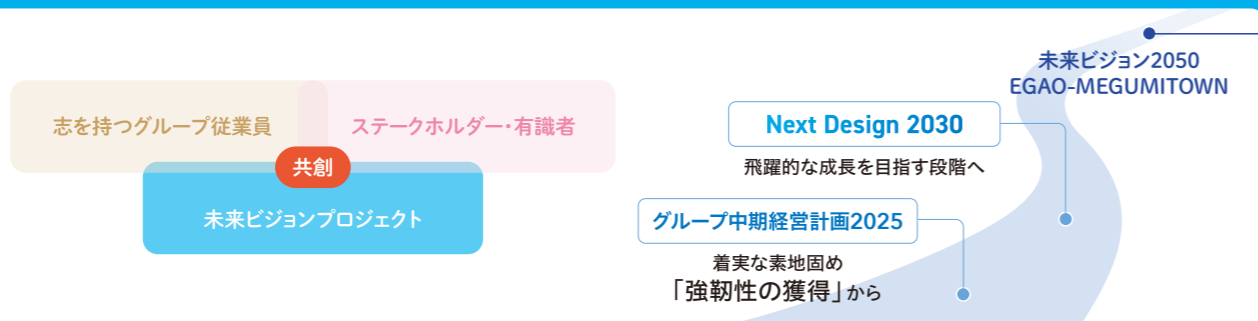


「未来ビジョンプロジェクト」の概要とこれまでの活動

「未来ビジョンプロジェクト」は、2023年4月1日に発足し、佐藤社長をプロジェクトオーナーとして、グループ会社を含む各組織から未来を担う若手メンバーを中心に構成されました。VUCAの時代とも言われるように、未来は不確実な要素に満ち溢れ、予測困難です。そうであれば、予測に頼ることなく、世の中の変化に身を任せるのではなく、自分たちが主体的に世の中を変えていこう。未来ビジョンプロジェクトには、こうした思いが込められています。このプロジェクトでは、将来予測に基づく戦略を超え、私たちの強い意志を反映した「未来ビジョン2050」を、志を同じくする延べ2,700名の社内外のステークホルダーとの共創によってつくり上げました。策定の過程では、情報発信やアンケート、ワークショップでのディスカッションを通じて、グループ全従業員との双方向のコミュニケーションを何度も繰り返し、グループ全体で「未来ビジョン2050」を策定することにこだわりました。また、フードテックイベントへの参加や社外ステークホルダーとの対話を通じて、世の中が期待する未来、そして私たちの描く未来が社会にどう映るのかを考え続けました。



プロジェクトリーダー
福田 哲也
(現：雪印メグミルク
インドネシア(株))



EGAO-MEGUMITOWN

4つのテーマで共創パートナーとともに

私たちが描く2050年の未来。その想いを詰め込んだのが「EGAO-MEGUMITOWN」という「まち」です。この「まち」には、4つのテーマがあり、それぞれを「エリア」として表現しています。どのエリアにも、未来に向けた私たちの願いや挑戦が込められています。私たちは、共創パートナーと手を取り合いながら、誰もが笑顔でいられる、人と自然がめぐるやさしい未来を育んでいきます。

雪印メグミルク マーケティング部 春田 裕子



未来ビジョン動画と特設サイト

「ワクワク」と「共創」を最大限伝えていく

キーメッセージである「ワクワク」と「共創」がステークホルダーに最大限伝わるよう動画を制作しました。地球で始まり地球で終わることで「循環」を表現し、前半の子供たちの自由な発想と、後半の当社が描く2050年の未来がリンクする構成にすることで、当社の描く未来が現状の延長線上に留まらないものであると表現しました。



雪印メグミルク 未来づくり部 西嶋 拓也



私たちが実現したい未来「EGAO-MEGUMITOWN」

酪農・農業が更に魅力的な産業となり、世界中の人々が健康に暮らし、豊かな食文化を楽しんでいただける。そんな社会を、志を同じくする皆さんとの共創によって実現したい。このような、私たちが実現したい未来を「未来ビジョン2050」として、「EGAO-MEGUMITOWN」という「まち」に表現しました。

「未来ビジョン2050」では、私たちの存在意義・志である「健土健民」に基づき、次の100年に向けて持続的で好循環な「リジェネラティブ」な社会の実現を目指しています。

酪農・農業エリア

酪農・農業のオーケストレーターとして

酪農・農業エリアでは、「リジェネラティブな酪農・農業モデル形成」による産業の進化にチャレンジします。酪農・農業を更に魅力的な産業に変革するために、私たちが酪農・農業のオーケストレーター（指揮者）として様々な共創を推進し、最先端技術の開発と活用、酪農・農業を通じた社会貢献などのアクションを実行していきます。



雪印種苗(株) 北海道研究農場 福士 朋宏

宇宙エリア

宇宙での最先端ノウハウを地球上で応用

宇宙エリアでは、「新たな生活空間での食料提供システムづくり」によるワクワク創出にチャレンジします。宇宙で培った最先端ノウハウの地球上での応用を実現するため、共同プロジェクト参画によるQOL向上の取組みの実証研究、既存素材（「MBP」など）や新素材（培養ミルクなど）の宇宙展開、宇宙で構築した高度循環型食料提供システムの地球での応用などのアクションを実行していきます。



雪印メグミルク 未来づくり部 神 太郎

健康エリア

未知なる健康ニーズを探求

健康エリアでは、「健康寿命延伸」による「幸せな時間」づくりにチャレンジします。心身ともに元気な100歳の人口構成比UPを実現するために、研究機関、自治体などとの共同研究体制の確立による未知なる健康ニーズの探求、フードテックなども活用したパーソナライズ化による多様な健康ニーズへの対応などのアクションを実行していきます。



雪印メグミルク 市乳事業部 清水 友基

フードテックエリア

新たな食文化づくりにチャレンジ

フードテックエリアでは、「生産から消費までのプロセス変革」による乳を超えた食文化づくりにチャレンジします。新たな商品・サービスの開発、生産・供給体制の高度化を実現するため、新価値創造技術の研究、Robotics・IoT・AIなどを活用した新たな価値の提供基盤（体制）の構築、生活者との双方向コミュニケーションによる新たな食文化の創造などのアクションを実行していきます。



雪印メグミルク 生産技術部 天本 伸吾



100年続いた理由につながる 「3つのキーワード」

佐藤 およそ100年前の創業当初、日本人が直面していた大きな課題として、「健康の維持・向上」がありました。十分な栄養をとることが難しい時代にあって、人々に栄養を届ける必要があったのです。当時、バターやチーズは、まだ一般的な食べ物ではなく、人々の手に届きにくかったことから、創業者たちはそれを日本人の嗜好に合うように加工し、提供することで少しずつ広げていきました。「健土健民」という言葉に象徴されるように、酪農の価値を重んじ、人々に健康とおいしさを届けようとした創業者たちの志こそが、私たちの原点です。今から25年ほど前、私たちは2つの事件によって企業の存続を揺るがす深刻な危機に直面しました。そこから事業分割や経営統合を経て、現在の雪印メグミルクグループとしてスタートしたのが2011年のことです。お客様や生産者、得意先をはじめとしたステークホルダーの皆様、そして社会に支えられ、今の私たちがあります。製品の品質を最も大切にしながら、健康とおいしさをお客様にお届けすることへの思い、「多様性」を受け入れるしなやかな企業文化は、私たちの歩んできた歴史に深く根差しています。

名和 御社グループの持つ風土もそうですが、日本文化の良いところは、志に対して一途でありながら、その一方で、お客様の嗜好に合わせて変えていけるところだと私は考えています。お話を伺い、3つのキーワードが頭に浮かびました。1つ目は「レジリエント」です。日本語で言えば、一途で、回復力がありかつ、しなやかな会社だと感じました。創業の時代から一貫して「健土健民」の精神を大切にしてきたという意味で、初志を貫く一途さがあります。また、かつての2つの事件による経営危機から再び立ち上がる回復力も持ち合わせています。辛い経験を糧に一念発起し、そこから社会課題を先取りして未来を切り開く企業を目指すというしなやかさも持ち合わせています。2つ目は「ハーモニー」です。日本語で言えば調和となりますが、まさに日本の「土」と「民」に根付いた響きがあります。従業員や生産者、生活者、そして地域社会や投資家を幸せにしようとする姿勢に、「三方良し」に代表される良質な日本的経営の不易を見て取ることができます。3つ目は「リジェネラティブ(再生力)」です。御社グループにはリ

ジェネラティブ農業と向き合う姿勢、またリジェネラティブな生活や社会を創り出そうとする姿勢が感じられます。そのような企業はリジェネラティブ企業と呼んでもいいでしょう。これら3つのキーワードがあてはまる企業であるからこそ、100年もの間、人々から愛され続けられたのだと思います。

佐藤 3つのキーワードはどれも共感できます。当社グループはこれまで、様々な困難や社会課題と向き合ってきました。その都度、私たちは常に新しい価値を提供するべくステークホルダーの皆様とのつながりを深め、価値をめぐらせてきたという自負があります。今では、牛乳や乳製品は多くの日本人にとって日常的で当たり前の存在ですが、こうした「当たり前」の日常社会を生み出してきたことこそが、私たちが提供してきた価値であると考えています。その価値を今後も守り続けながら新たな領域に挑戦することで、更なる価値を創造していきたいと考えています。

存在意義・志の再定義 成長に必要な姿勢・価値観

佐藤 創業100周年という節目を迎え、私たちは創業の精神である「健土健民」を「社会課題を解決する精神」として捉え直し、「存在意義・志」として再定義しました。これは、未来を見据えて私たちが何を目指すべきかを改めて見つめ直した末の結論です。この言葉には私自身の強い思い入れもあります。2022年2月、社長就任の記者会見の場で、前身企業の一つである雪印乳業(株)が掲げた創業の精神「健土健民」こそが私たちの存在意義であると表明しました。このことは社内外で大きな反響を呼びましたが、「酪農は大地の力を豊かにし、その豊かな大地から生み出された牛乳・乳製品は、最高の栄養食品として、健やかな精神と強靱な身体を育む」ことを、社長就任のタイミングで、改めて宣言しておきたかったです。その記者会見では更に、社長としての私の重要な使命が、当社グループを成長のステージに導くこと、そのために「スピード」「共感」「チャレンジ」を重視することを強調しました。

実は社長就任後、これらの表明を受けて名和さんから言葉をいただきました。「御社グループはすでに100年前から目指すべき目標・羅針盤(現状の延長線では成し遂げられな

創業100周年記念特集 特別対談



次の100年に向けて 雪印メグミルクグループが為すべきこと

経営学者の名和高司氏をお招きし、経営として100年のスパンをどう捉えるべきか、再構築した存在意義・志をどう浸透させるかなど、社長の佐藤と意見交換をしていただきました。

雪印メグミルク株式会社
代表取締役社長

佐藤 雅俊



一橋大学大学院 経営管理研究科 客員教授
経営コンサルタント、経営学者

名和 高司



パーパスには「ワクワク」「ならでは」「できる」の3要件が必要

名和 高司

存在意義・志には、これらが見事に備わっています。ただ今後は、これをいかに組織や従業員が自分事化していくかが問われており、次のことに留意していただきたいと考えています。1つ目は、組織、従業員一人ひとりにパーパスを丹念に落とし込むことです。全社のパーパスは抽象的にならざるを得ず、それぞれの組織事や自分事にはなりにくいものです。そのため、より解像度を上げたパーパスの「読みほぐし」が必要となります。2つ目は、パーパスを実践するうえで、現場での困り事や悩み事を洗い出し、解きほぐす作業を行うことです。そのためには、心理的安全性を担保したうえで、組織毎に「モヤモヤ会議」を実施し、その解決策を全社レベル、組織長レベル、個人レベルに落とし込むことが効果的です。3つ目は、パーパスに対する理解や共感だけで終わらずに、それが行動変容、そして生産性・創造性、ひいては企業価値向上につながる因果ループを想定し、PDCAを回すことです。パーパスが結果に結びつかないボトルネックを洗い出し、その解消のための打ち手を講じ続けることが必要ということです。

佐藤 今後は、再構築した存在意義・志を社内に浸透させていく必要があります。従業員への浸透に向け、今年度は全事業所に展開する取組みとして、「役員キャラバン」や「存在意義・志ワークショップ」を実施し、経営陣の考えを伝えるとともに、従業員が自ら考える時間をつくることで、腹落ちしてもらえるよう働きかけます。新経営計画「Next Design 2030」で掲げる経営目標を達成し、「未来ビジョン2050」で示した「理想の社会」に向かっていくためには、従業員一人ひとりが一歩踏み込んだ行動を起こさねばなりません。その一歩踏み込む方向が、会社が向かっている方向と近ければ近いほど、大きな成果が生まれるはずですが、そのために、存在意義・志を行動レベルまで落とし込み、これまで以上のパフォーマンス発揮につなげていけるよう働きかけます。

名和 現在御社グループに対しては、存在意義・志の浸透に向けた助言をさせていただいています。皆さんには、具体的に3つのことをお願いしています。1つ目は、存在意義・志が

い目標・ビジョン)いわゆる『北極星・ムーンショット』をあなたの左胸に掲げている(社章を指さし)。それがまさに創業の精神である『健土健民』…。その志を実現するために、現状にとどまることなく、非連続的な取組みを続けてきた。そして、その『原動力』となってきたのが『スピード』『共感』『チャレンジ』という姿勢・価値観である。」という言葉です。この言葉をお聞きし、私たちが歩んできたことは間違えていなかったと確信しました。

そして、それが「未来ビジョン2050」や「Next Design 2030」、更にはCI・企業理念の再構築へとつながっています。当時の私にとって、とても心に残る励ましの言葉でした。

名和 存在意義・志である「健土健民」は、それ自体が多くの人の心に響く言葉ではありますが、それはあくまでも北極星であって、そこに向かう羅針盤を示さなければバリューは体現されません。そのことをお伝えしたかったのだと思います。

存在意義・志を浸透させ、事業活動に活かす

名和 私は常々、パーパスには「ワクワク」「ならでは」「できる」の3要件が必要であると言っています。御社グループの

意図するところを、各自が所属する部門仕様にアレンジすることです。2つ目は、それぞれの部門で進めようとしていることと、そこに所属する個人がしたいことのギャップを認識し、ボトルネックを解消していくことです。そして3つ目は、部門で進めようとしていることを、企業価値にどう結び付けていくのかを突き詰めることです。存在意義・志の再構築をして終わりではなく、これからが勝負ということです。

次の100年に向けて、何を為すべきか

名和 伝統に回帰するのか、新しいことに転換するのかという選択は、一見すると二律背反に見えますが、実はそうではなく、伝統の中に革新の種があり、革新が次の伝統につながります。100年という長い年月で見れば、それは常に「入れ子構造」になっているのだと思います。伝統から革新が生み出され、それが次の伝統となり、更に次の革新を生み出す、それこそまさに、これからの御社グループのテーマだと考えます。大事なことは、まず個が強くなることです。そのためには、自分はどうなりたいという「志」を、それぞれが持つことが必要です。

その後は、それぞれの個がチームになり、チームワークを発揮していかなければなりません。また、主体性を持って外に飛び出していくことも重要です。それぞれのチームが主体性を持って行動することで、更に次に行こうとするリズムが組織の中に生まれるはずですが、今後の御社グループに期待することは、一言で言えば「ワイズ・ピボット(賢明な事業転換)」です。御社グループが将来に向け、伝統から革新を生み出し続けることに期待します。100年の伝統は革新の宝庫です。既存事業を更に筋肉質に鍛え上げるとともに、そこに内在する新たな可能性を見出し、既存の無形資産をそこに振り

向けることで、新規事業を大きくスケールアップさせていく経営のかじ取りが求められます。その際には、リスクを果敢にとる姿勢、失敗から学ぶ姿勢、そしてなによりスピード感を持ってそれを繰り返す姿勢で臨むことが重要となります。

佐藤 「伝統」と「革新」に関する話は心に響きました。また、ご助言いただいた「ワイズ・ピボット」の考え方も、これからの時代に欠かせない視点であると強く感じました。私の好きな言葉の一つに、米ゼネラル・エレクトリック(GE)のCEOだったジャック・ウェルチ氏の「Change before you have to.」=「変化せよ。変革を迫られる前に」という言葉があります。他から言われて行動するのではなく、自らの意志で行動を起こすからこそ、すべてが「自分事」となりスピードも上がるのです。そうなれば、やり直すことや方向転換も速やかに判断することができます。特に先行きが不透明な現代において、「変革しないリスク」は「変革するリスク」よりもずっと深刻であると感じています。私たちは、次の100年を見据えた第一歩として「未来ビジョン2050」を描きました。今後はその実現に向けた議論を深めていく段階に入ります。名和さんとの対話を通じて、多くの気づきを得ることができました。本日はどうもありがとうございました。



変革を迫られる前に 自らの意思で行動を起こす

佐藤 雅俊

雪印メグミルク
グループの

価値創造ストーリー

1 | なぜ、「食の持続性」の
実現を目指すのか？

P.32-36

「食の持続性」が危機に瀕しており、地球規模の深刻な社会課題となっています。特に、人々の健康や生命の維持に欠かせないたんぱく質の供給不足が指摘されています。そのため、質の高い牛乳・乳製品を社会に供給する当社グループに対しては、社会からの期待も高まっています。「健土健民」を志す私たちにとって、「食の持続性」に貢献することは重要な使命であり、同時に企業価値向上のための事業機会であると考えます。

2 | 目指す姿に向けて、
どう進むのか？

P.37-61

今後の当社グループは、「食の持続性」の実現に向けた課題解決に取り組むことで、企業価値を向上させます。私たちはこのことを「2030年のありたい姿」として掲げ、それに向けて邁進する決意をしました。新経営計画「Next Design 2030」では、まず、雪印メグミルクアセットの大変革を断行し、従来の事業ポートフォリオを変革します。併せて、乳の価値と需給構造の大転換を図るべく、4つの戦略の柱のもと、7つの戦略課題を掲げ、取り組みます。

3 | なぜ、
それが可能なのか？

P.62-86

成長戦略の遂行を確実なものにするため、経営基盤の強化・拡充に取り組みます。その鍵を握るのは、無形資産の充実です。新たに制定した「存在意義・志」と成長戦略への意志をすべてのグループ従業員と共有しながら、研究開発力や知的財産の運用力を強化し、ブランド力にも磨きをかけます。併せて、成長戦略の原動力となる人材強化にも力を注ぎます。また、コーポレート・ガバナンスを強化することで、強固なリスク管理体制のもと、大胆かつ迅速な経営判断に努めます。

1

なぜ、「食の持続性」の
実現を目指すのか？

牛乳・乳製品は、人々の健康や生命の維持に欠かせない貴重なたんぱく源の一つです。「健土健民」を志す雪印メグミルクグループにとって、牛乳・乳製品の供給で「食の持続性」に貢献することは使命であり、企業価値向上のための事業機会でもあります。

食の未来と雪印メグミルクグループのリスクと機会



グローバルな課題となりつつある少子高齢化

国内において深刻化が進む少子高齢化は、今や全世界が直面する課題となりつつあります。国連によると、世界人口に占める65歳以上の割合は、2022年の10%から、2050年には16%にまで上昇するとされています。また、60歳以上は、2020年の時点ですでに5歳未満の子どもの数を上回っています。高齢化に伴う生産年齢人口の減少は、「食」に関する供給能力の低下を意味します。世界の「食」を支えるため、民間企業による知恵やイノベーションの発揮にも多くの期待が寄せられています。

たんぱく源・栄養不足問題の深刻化と
供給責任の高まり

新興国では急激な人口増加が見られ、生命の維持に不可欠なたんぱく質の需給バランスが崩れる「たんぱく質クライシス」は、早ければ2025年から2030年に始まる可能性があるとも言われます。牛乳・乳製品を通じてたんぱく質を供給する当社グループにとって、率先して取り組むべき世界規模の社会課題であり、チーズなどの乳製品に加え、動物性たんぱく質を代替するプラントベースフードの供給拡大にも力を注いでいます。



食料生産システムの限界

国内外の食料生産システムが、危機に瀕しています。国内では、少子高齢化を背景に酪農家の高齢化や酪農の弱体化が顕著です。更に、長引く地域紛争や資源価格の高騰などを背景に、国内の原材料や飼料の価格が上がり、対応が急がれています。当社グループとしては、自社のサプライチェーンの安定化・効率化はもちろん、業界共通の課題について、同業他社や行政とも連携しながら社会全体で新たな仕組みを構築する働きかけを行っています。

継続的なバリューチェーンの強化



研究開発

長年の研究によって培われた成長を支える基盤

雪印メグミルクの研究開発部門は、「食の持続性」の実現を強く支援しています。長年の研究によって培われた牛乳・乳製品のおいしさや健康機能を基に、新製品の開発と改良を行い、価値向上と需給構造の転換を推進し、企業価値を高めます。また、環境負荷を減らすため、持続可能な包装や製造プロセスの改善にも取り組んでいます。市場のニーズを的確に捉え、持続可能な食の提供を通じて社会的責任を果たし、事業の機会を拡大し、雪印メグミルクの成長を支える役割を果たしています。



社内横断的な交流を目的とした研究開発オープンデーの開催



調達

生乳調達

当社グループでは、各地域に酪農担当者を駐在させ、酪農生産現場での良質な生乳生産に向けた取組みを地域関係機関とともに実践しながら、生乳を調達しています。また、雪印メグミルク酪農総合研究所と雪印種苗(株)を中心に、北海道の酪農家とともに「実証圃場」「経営実証農家」の運営と成果の普及に取り組んでいます。この活動は、土壌管理や植生管理による自給飼料の生産拡大・利活用を基本とし、総合的な飼養管理の改善、経営分析を行っています。土地利用型酪農や循環型酪農により、持続可能な酪農経営の安定を図るとともに、輸入飼料を低減することで、GHG(温室効果ガス)排出量の削減にもつながっています。



実証圃場での植生調査

地域別生乳購入量構成比



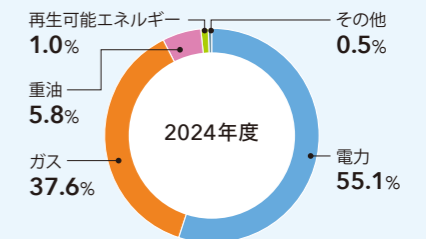
エネルギー・原材料調達

雪印メグミルクでは、世界情勢や気候変動の影響を受ける各種エネルギーや原材料(原料チーズ・果汁・包材など)を安定的に調達するため、様々な取組みを進めています。エネルギーについては、太陽光発電やバイオメタンガスの活用など再生可能エネルギーの使用拡大に取り組んでいます。原材料のサプライヤーとは、2024年に制定したサプライヤーガイドラインに基づき、SAQ(自己評価シート)調査や日々の直接対話により高品質な原材料の安定調達とともに、環境負荷低減策にも積極的に取り組んでいます。また、「食の持続性」の実現のため、2025年には海外の乳製品メーカーと機能性素材の開発や購買に関する協力体制を構築するなど、乳原料の安定的な調達を図っています。そのほか、社会課題として注目度の高いパーム油については、生産地でのアンケートや現地訪問による農家との対話を通じ、人権や環境に関する問題がないことの確認を行っています。

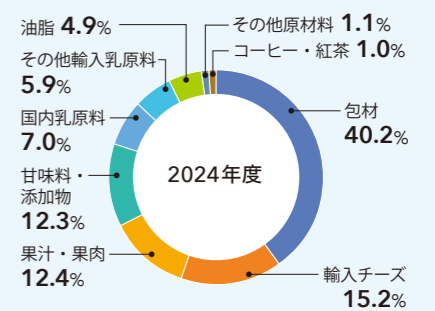


現地訪問による視察

エネルギー使用金額構成比



原材料購入金額構成比(生乳除く)



生産

厳しい品質管理へのこだわり

※ 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ラム。認証規格はFSSC22000やSQFなどがある。

当社グループでは、独自のMSQS(雪印メグミルク品質保証システム)に基づき、HACCPを運用して生産工程の品質を維持しています。GFSI*認証スキームの取得を進めており、26施設中25施設が認証済みです。また、風味確認のために官能評価員制度を導入し官能検査のスキルアップを促進しており、現在では56人が最高ランクの「官能評価士」として活躍しています。また、官能評価のスキルアップと官能試験の効率化のため、2024年度に雪印メグミルク京都工場 池上製造所で開発したデジタルツールを全国の工場に水平展開しています。

スタッフの強い向上心を尊重する企業風土

私たちは、スタッフ一人ひとりの学習意欲を尊重し、それを活かせる職場風土を大切にしています。雪印メグミルクの工場では、年間約5万件の改善提案があり、優秀な提案については、改善発表会で表彰しています。2024年度の最優秀賞は、海老名工場によるフィルターレス設計の調合用小型集塵機の開発です。現場従業員の使いやすさを追求し、検証、改良を重ね、イニシャル・ランニングコストの削減、小型化、作業性・衛生性の向上を実現しました。現在、製造現場への水平展開および権利化を検討しています。

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	
		受賞工場	内容
2022	47,879	幌延工場	バター製造機における歩留まり向上と安定稼働
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
2024	47,724	海老名工場	コストダウンにつながる調合用小型集塵機の開発



物流

積極的な物流品質の維持・向上

雪印メグミルクの物流網は、市乳事業と乳食品事業を中心に全国展開しており、安全・安心な商品をお客様にお届けするため、物流品質の維持と向上に積極的に取り組んでいます。

一方で、労働人口減少などによるトラックドライバー不足、時間外労働規制による輸送力の低下といった課題、物流総合効

率化法および改正貨物自動車運送事業法への対応も求められています。これらの課題を解決するため、物流協会社と連携して改善に努めています。

また、チルド食品※の物流には、賞味期限の短さや冷蔵保管の必要性など特有の課題が存在します。こうした課題を解決し、持続可能なチルド食品物流を実現するために、業界の枠を超えた9社のチルド食品メーカーが結束し、10月に「チルド物流研究会」を発足しました。同研究会では、納品条件の緩和や付帯作業の削減などの改善を通じて、トラックドライバーが働きやすい物流環境の実現を目指し、流通団体との対話も始めています。

更に、全国に広がる輸配送ネットワークや出荷拠点、物流ノウハウを最大限に活用し、将来にわたる持続可能な物流環境の構築を目指しています。

※10度以下の温度帯で流通される、牛乳やチーズなどの乳製品、ハムやソーセージなどの食肉加工品、生麺、ピザなどの調理食品



「チルド物流研究会」9社：伊藤ハム米久ホールディングス(株)、日清食品チルド(株)、日清ヨーク(株)、日本ハム(株)、プリマハム(株)、丸大食品(株)、(株)明治、森永乳業(株)、雪印メグミルク(株)



お客様対応

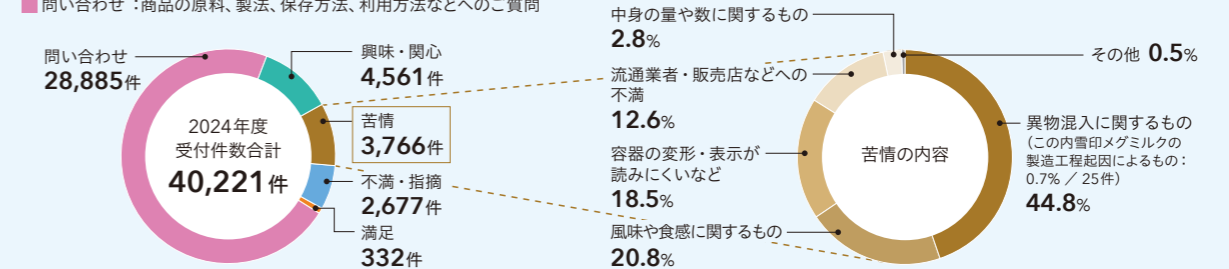
消費者重視を徹底した体制

消費者重視経営を実践するための仕組みの存在は、当社グループの強みといえます。雪印メグミルクお客様センターでは、年末年始を含む365日、お客様の声をお受けしています。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し、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。日々の件数や重大化予測案件は、品質管理部署を通じて役員などに報告しています。また、受付件数・傾向などは、全職場に共有し、企業倫理委員会 [P.78](#) に報告しています。

[WEB](https://www.meg-snow.com/customer/center/voice/) 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

- 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
- 苦情 : 商品引取り、訪問、検査などの対応が必要な苦情
- 不満・指摘 : 商品・サービスに対する不満点へのご要望
- 満足 : お褒め、お礼、激励など
- 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



お客様の声を価値に変える力

雪印メグミルク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。

① 全従業員がお客様の声を把握できる仕組み

お客様の声は当社グループのポータルサイト「YuMe＊Portal」を通じて全従業員に届けられ、お客様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。

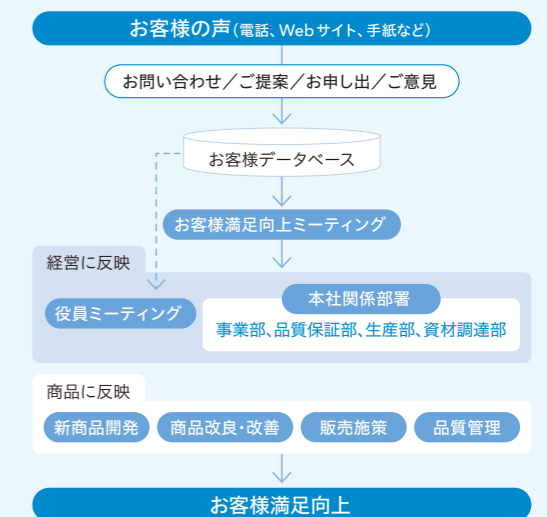
② 経営層に対する迅速な報告

週1回の役員ミーティングにおいて、事業活動や経営に関するお客様の声を迅速に報告しています。

③ お客様満足向上ミーティング

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、お客様からの要望・ニーズを商品の改善に反映しています。

お客様の声を価値に変えるフローチャート



マーケティング・販売

社会課題解決と経済性の同期化を目指す組織づくり

これまで社会貢献活動として、「乳の食育」を通じて食の大切さと尊さ、牛乳・乳製品の価値を伝え、消費拡大に取り組んできました。2024年度は、その活動を更に拡大するために雪印メグミルクの組織を改編し、各地域にCR(カスタマーリレーションシップ)企画推進部署を立ち上げました。消費者との接点を増やすため、これまでの小中学生や一般消費者への食育活動に加え、量販店の店頭や地域共創の場へと活動を広げています。食育の知見や栄養士スタッフ、そして営業組織などのリソースを最大限に活用し、食による健康への貢献に加えて売上拡大への貢献が実現できる組織づくりに取り組んでいます。



2

目指す姿に向けて、 どう進むのか？

「食の持続性」の実現に向け、雪印メグミルクグループは、自社および社会が直面する課題解決に挑みます。新経営計画に基づいて進める「飛躍的な成長」は、その第一歩です。

「グループ中期経営計画2025」の進捗



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

近年は、コロナ禍以降の消費行動の変化や、世界的な燃料・資材価格の高騰などで、当社グループの事業環境は大きく変化し、業績へも影響しました。グループ中期経営計画2025では、今後も起こりうる環境変化への耐性を身につけると同時に、将来の企業価値向上の道筋を確かなものにするため、強靱な事業構造と成長に不可欠な基盤づくりを進めてきました。

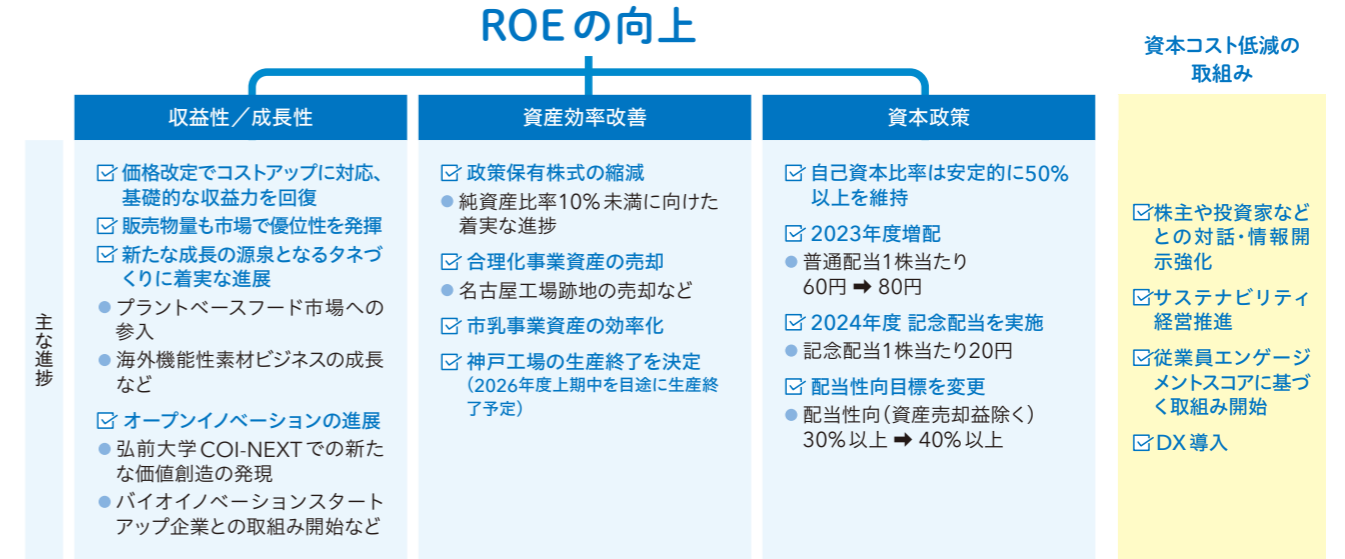
(億円)

	グループ中期経営計画 2025			
	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 当初目標
売上高	5,843	6,054	6,158	6,650
営業利益	130	184	191	200
営業利益率	2.2%	3.0%	3.1%	3.0%
EBITDA	302	360	364	385
				水準(目標)
投資金額	195	171	174	約700～(3年計)
ROE ^{※1}	4.0%	5.1%	5.4%	6.0%以上
ROIC	3.2%	4.5%	4.5%	—
自己資本比率	51.9%	53.8%	56.8	50%以上
配当性向 ^{※1}	48.0%	47.4%	42.1%	40.0%以上
PBR ^{※2}	0.6倍	0.8倍	0.7倍	—

※1 ROEと配当性向は、資産売却益を除くベースで、2024年度の配当性向には記念配当を含めていない
 ※2 会計年度末日の株価終値をベースに算出

目指す姿に向けて、どう進むのか？

取組みの進捗状況



積み残した課題

新たな100年に向けた成長の素地固めである

「強靱性の獲得」

一部施策は着実な進捗

- 新たな成長に向けたタネづくりや、資産効率の改善は進捗したものの、強靱性の高いポートフォリオの構築には至っていない

資本コストを意識した

「PBR向上施策」

PBR1倍割れ継続、改善取組みの加速が必要

- 工場の老朽化が進む中で、生産体制変革の必要性が高まっているが、有効な策を明示できていない
- PBRは改善しているものの、1倍の水準には遠く、資本コストを上回るリターンを創出できていない

現状を踏まえると、企業価値向上のためには、これまでの延長ではない意欲的な施策が必要

新経営計画

Next Design 2030

2025年度は、グループ中期経営計画2025の最終年度となりますが、新経営計画へと発展的に移行し、飛躍的な成長を目指してスタートを切ります。



新経営計画

Next Design 2030

2030年のありたい姿：私たちが考える社会課題

2030年までの時間軸における社会の大きな課題

存在意義・志
健土健民

「食の持続性」の実現

この課題に取り組むことで企業価値を向上させる

コンセプト

テーマ 雪印メグミルクアセットの大変革！

- 新たな発想で生産体制を進化
- 無形資産投資による競争力強化

乳の価値を上げる

乳の価値と需給構造を大転換する

- Fat・SNF需要のアンバランス*の改善 → チーズの拡大
- プレゼンスを高め、需要創出し、価値評価を上げる → 白物飲料の収益性向上
- 社会への提供価値拡大で適正な利潤を得る → 新たな領域(代替食品・海外)へ技術・知見を応用

可能にする「強み」

チーズNo.1

白物飲料配荷力

独自素材・乳酸菌

生産技術

*バターやクリームなど乳脂肪分(Fat)の需要と、脱脂粉乳など無脂乳固形分(SNF)の需要とのバランスが崩れた状態のこと。乳製品需給の逼迫や、余剰在庫が発生する原因となる。

社会課題解決と経済性を同期化

「食の持続性」の実現

「企業価値」の向上

「健土健民」を創業の精神とする当社グループは、時代ごとの社会課題解決に、企業活動を通じて取り組んできました。そして、現代を生きる私たちが取り組むべき社会課題として、『食の持続性』の実現を掲げました。来るべき「乳資源」の不足時代に、どう立ち向かうべきか。そこに、食に携わる私たちの社会的責任と、事業機会があると考えています。社会性と経済性を両立し、企業価値を高めていくには、これまでの枠組みにとらわれず、新しい発想で、アセットを変革しなければならぬと考えています。雪印メグミルクグループの新たな100年に向けた第2の創業ともいうべきアセット変革を進め、「食の持続性」の実現による企業価値の向上を実現していきます。そして、わが国の酪農乳業を持続可能な産業へと転換していく先頭に立ち、業界をリードしていきたいと考えています。

アセットと事業ポートフォリオの変革

生産体制の進化

- ☑ 国内製造拠点の20~30%の協業または再編の実行による生産効率の劇的な改善
- ☑ 次世代工場への再編(乳食品)
 - 国産付加価値チーズの拡大
 - 新機軸商品の開発(含む子会社・外部活用)
 - 製造課題(人手不足)の解決
- ☑ サステナブルなバリューチェーンへの進化(市乳)
 - ライン集約・委託・JV*へ移管(神戸工場生産終了、サツラク農協との協業など)
 - 賞味期限延長、産地パック・ワンウェイ化

販売体制の強化

- ☑ グループ会社卸 三和流通産業(株)の販売会社化
 - グループ全体での業務体制の効率化・明確化、対応力の強化
 - 営業活動の効率化とグループシナジー発揮

無形資産投資

- ☑ 消費者から選ばれる存在への投資
 - ブランド価値を高めるコーポレートブランド投資(新CIのメッセージの積極発信、ブランド価値評価)
 - サステナビリティの取組みの強化(再生可能エネルギー、脱プラスチックなど)
 - 人的資本投資(エンゲージメントの向上、DE&I)
- ☑ 研究開発投資
 - 新たな素材・機能の探索、賞味期限の延長
- ☑ DX投資による生産性改革
 - データドリブン経営、データレイクの構築・活用
 - グループ会社への展開
 - DX人材の育成

投資額
約200億円
(6年計)

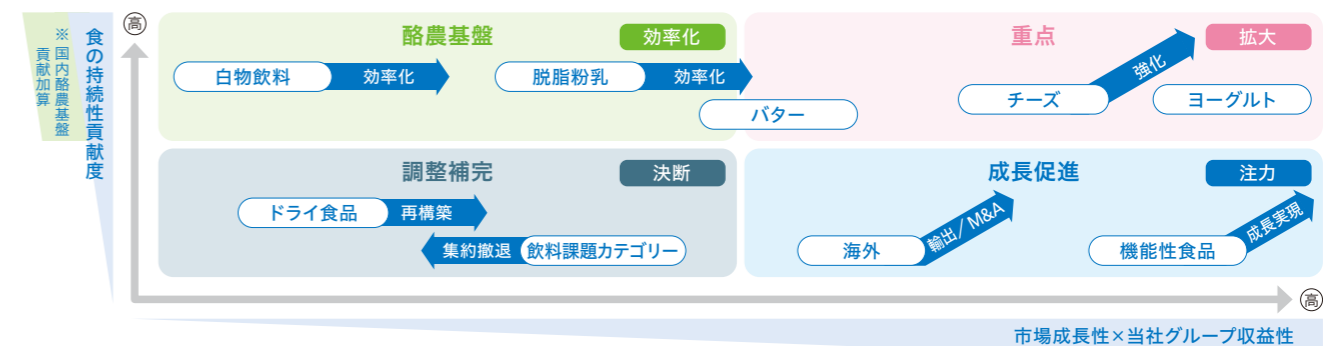
設備投資
約30億円
(6年計)

※ ジョイント・ベンチャー

事業ポートフォリオ変革の方向性

食の持続性貢献分野の資本効率改善・高付加価値化を図りつつ、重点・成長分野で更なる拡大を目指す

当社グループは、中長期的な視点により、縦軸の「食の持続性貢献度」と、横軸の「市場成長性」と「当社グループの収益性」を掛け合わせた指標を用いて、事業ポートフォリオをマネジメントしています。右上の領域へと、ポートフォリオを変革していくことが、私たちの成長と「食の持続性」を、両立することにつながります。



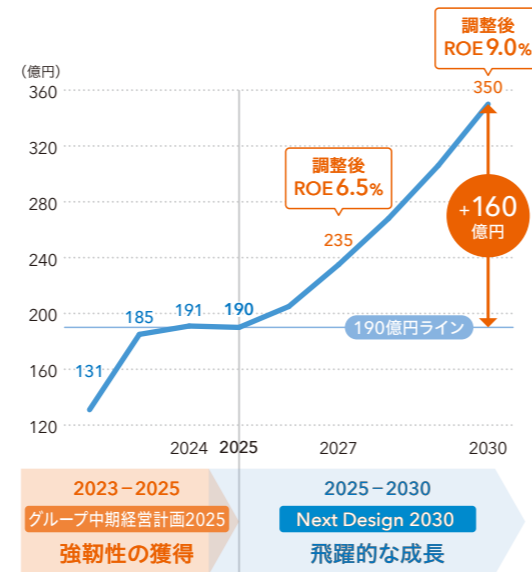
	目指す方向性	事業戦略	資本戦略
重点	保有資源の集中やレバレッジをかけて強化	市場の積極開拓&保有資源の集中 <ul style="list-style-type: none"> ● 成長・収益性のある主力事業に経営資源を集中的に投入 ● 経営資源をコモディティ商品から高付加価値商品へシフト ● 国産乳製品の価値訴求で需要開拓 	レバレッジをかけて成長を促進 ● 有利子負債を中心に資本投下を強化
成長促進	成長をドライブするカテゴリーで、一定のリスクを取りながら、ハイリターンを志向	非連続的な成長に向けた保有資源の投入 <ul style="list-style-type: none"> ● 高成長・高収益の成長ドライバー(機能性素材など)に社内資源を投入 	成長機会へ積極投資 <ul style="list-style-type: none"> ● 市場創造型の事業(代替食品など)はハイリターンで果実を得る ● 海外M&Aを含む投資を積極化し、リスクテイク
酪農基盤	事業資産の圧縮や他社との協業などアセットライトを志向。また、収益性向上のため、市場変革にも挑戦	効率化&高付加価値化、市場変革への挑戦(収益性の改善) <ul style="list-style-type: none"> ● 協業・合理化や付加価値訴求によるキャッシュ創出力を強化 	資本効率の改善(アセットライト志向) <ul style="list-style-type: none"> ● 自社資産の圧縮、M&A・他社協業による生産体制の実現
調整補完	事業の再構築や集約・撤退を意思決定し、スピーディに実行	事業の再構築 <ul style="list-style-type: none"> ● 一定の期間とハードルを設けて撤退を実行 	資本効率の改善(投下資本の再配分) <ul style="list-style-type: none"> ● 明らかに資本コストを下回る商品群は投下資本を他の象限へ移行し、全社の資本効率の改善へ

目指す姿に向けて、どう進むのか？

経営指標

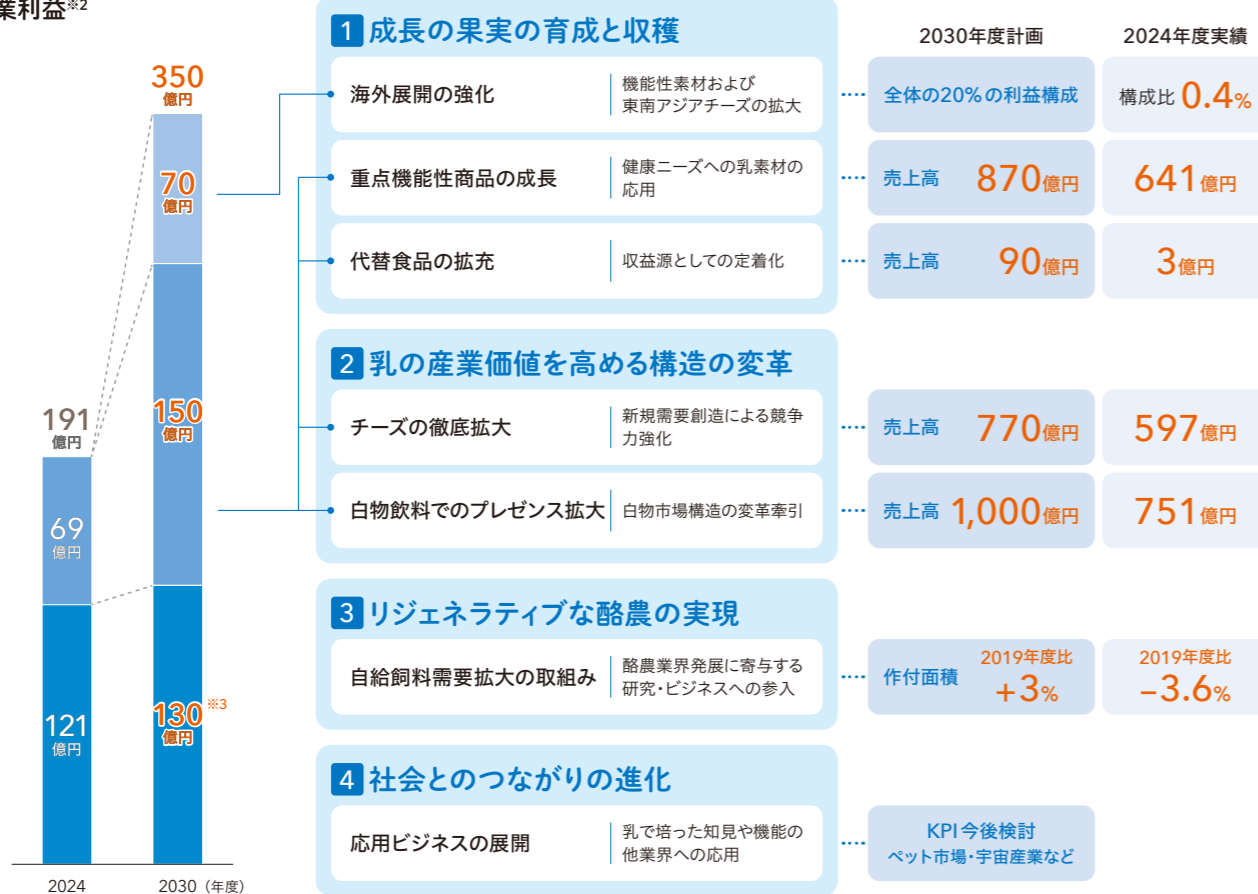
基本方針	名目	指標/水準	2024年度実績	中間マイルストーン(2027年度)
財務健全性維持 (外部格付A格維持)	コミットメント	調整後ROE ^{※1} :9.0%	5.4%	6.5%
		ROIC:6.0%	4.5%	5.5%
資産圧縮と有利子負債活用による 基盤・成長投資実施		国内製造拠点の20~30%の協業または再編を実行	23拠点	—
	コミットメントを支える主要指標	レバレッジ :1.5倍前後 ネットD/Eレシオ:0.5倍前後	1.2倍 0.1倍	—
安定配当と機動的な自己株取得実施		NOPAT :250億円前後 営業利益 ^{※2} :350億円前後	133億円 191億円	—
		投下資本:4,100億円前後	2,958億円	—

営業利益^{※2}・ROEの推移イメージ



事業戦略とKPI

営業利益^{※2}



※1 資産売却益を除くベースでのROE ※2 合理化の意思決定によって増加する早期償却の影響を除く営業利益 ※3 その他の既存分野(バター・油脂・飼料種苗など)の成長を含む

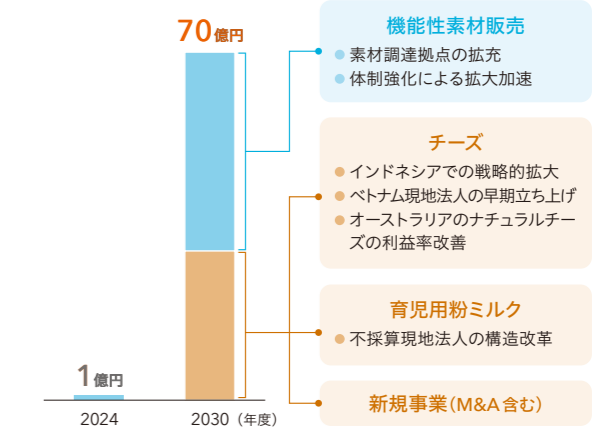
事業戦略:海外事業

Next Design 2030で描く、飛躍的な成長を担う事業領域の一つが、海外事業です。2030年度に、全体の営業利益に占める割合を20%まで高めるため、営業利益70億円を目指しています。この高い成長を牽引するのは、「機能性素材」と「チーズ」です。

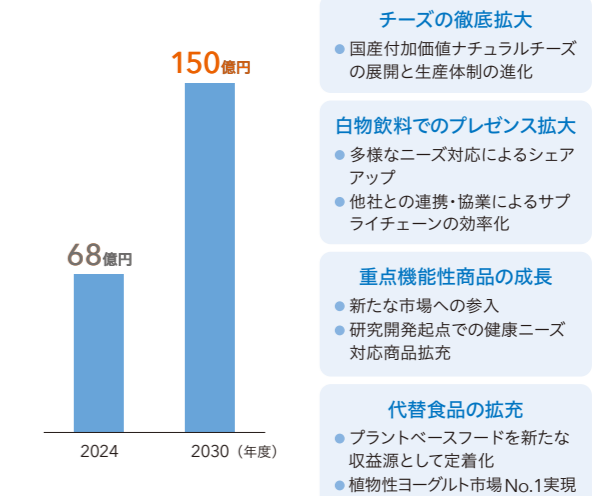
機能性素材:「MBP」をはじめとする、健康機能を有する素材を、アジア・オセアニア圏や北米などで展開していきます。これらの国々では、日本と同様に高齢化に伴うQOL向上のニーズが高く、現地の保健機能認証を取得することなどによって、大きくビジネスチャンスが広がります。素材調達拠点の拡充と、事業展開体制の強化が順調に進んでおり、今後の高い成長を実現していきます。

チーズ:従来のオーストラリア、インドネシアに続き、ベトナムに製造拠点を設けます。主なターゲットエリアは、東南アジア、東アジアで、将来的には中東、アフリカでの展開も視野に入れています。
育児用粉ミルク:少子化の影響などにより現地法人の採算が悪化しているため、体制の合理化など、構造改革を進めます。
新規事業:プラントベースフードのグローバル展開のほか、M&Aも活用して、新たな事業領域に挑戦していきます。

海外事業営業利益[※]



国内成長領域営業利益[※]



※ 合理化の意思決定によって増加する早期償却の影響を除く営業利益

事業戦略:国内成長領域

国内の成長領域における事業戦略課題として、「チーズの徹底拡大」「白物飲料でのプレゼンス拡大」「重点機能性商品の成長」「代替食品の拡充」の4つを掲げました。これらの領域では、2030年度に営業利益150億円を目指します。

チーズの徹底拡大 国産生乳を用いた付加価値の高いチーズを上市し、新たな需要をつくり出していきます。それを実現する基盤整備の一つとして、北海道のなかしべつ工場と、茨城県の阿見工場への設備投資を決定しました。投資額は、2工場合計で475億円、稼働開始は両工場とも2028年度上期を予定しています。なかしべつ工場では、ナチュラルチーズ増産に向けた設備を導入し、阿見工場では、北海道産チーズを原料に付加価値の高いチーズを生産します。

白物飲料でのプレゼンス拡大 他社との協業や、商品の合理化によって、アセットの適正化とサプライチェーンの構造改革を進めます。また、新たな容器・容量の提案や付加価値の高い商品の構成を高めることによって、単位当たりの収益性を高めていきます。加えて、特に牛乳類は、企業ブランドと商品の購買とのつながりが強いいため、Next Design 2030で注力

する無形資産投資による効果も期待されます。

重点機能性商品の成長 消費者の様々な健康ニーズへ、乳素材を応用していきます。当社グループの長年の研究開発による、機能性素材の知見や乳酸菌ライブラリをもとに、消費者のニーズに応えていきます。すでに主力ブランドに成長した「MBPドリンク」「毎日骨ケア MBP®」に加え、国内のBtoBでの素材販売にも力を入れていきます。

代替食品の拡充 プラントベースフードを新たな収益源に定着させていきます。その過程で、植物性ヨーグルト市場でNo.1を目指します。また、新たな市場を形成して発展させるためには、様々なトライアルが必要だと考えており、動物性たんぱくとのハイブリッド商品や、フードテックを活用した代替食品領域への参入などに、チャレンジしていきます。

7つの戦略課題

新経営計画「Next Design 2030」では、重要な7つの戦略課題に取り組み、2030年度営業利益350億円を目指します。

1 海外展開の強化

東南アジアを中心としたチーズの拡大と機能性素材の販売強化

KPI 2030年度:営業利益における構成比20%

実績 2024年度:営業利益における構成比0.4%



成長戦略

既存事業の収益拡大へ「深化」

- チーズの現地法人の強化による利益成長
- 国産育児用粉乳の輸出拡大と海外粉ミルクの生産体制の合理化

新しいビジネス機会へ「挑戦」

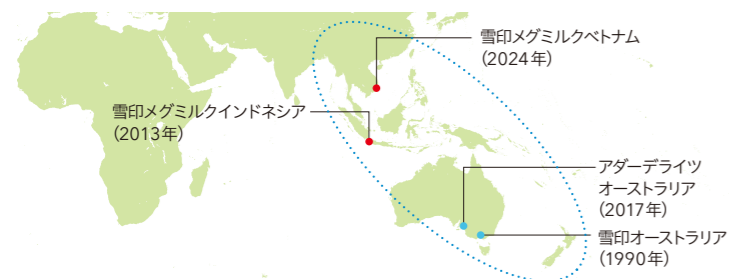
- 機能性素材販売の非連続的成長の実現
- 現地生産拠点の設立によるミルクバリューチェーンの構築
- アジアの乳製品・機能性素材販売分野のM&A

可能にする「強み」

- 消費者の嗜好に合わせたチーズの開発技術
- 米国 GRAS、韓国版トクホなどの認証された素材の拡充

東南アジアを中心としたチーズの徹底拡大

当社グループは、これまで海外ではオーストラリアを中心にチーズ事業を展開してきましたが、2013年にインドネシアのプロセスチーズ市場に進出しました。2024年度には、今後の経済成長に伴う中間層増加によりチーズ喫食量の大幅な伸びが期待できるベトナムに、アジアで二つ目のプロセスチーズの生産・販売拠点を設立。新たな工場が、2026年度に稼働予定です。国内で培った消費者の嗜好に沿うチーズ製造技術を活用し、東南アジアのチーズ市場を牽引します。更に、国内製造の乳製品の輸出も拡大します。将来的には中東への事業展開も視野に、取組みを進めます。

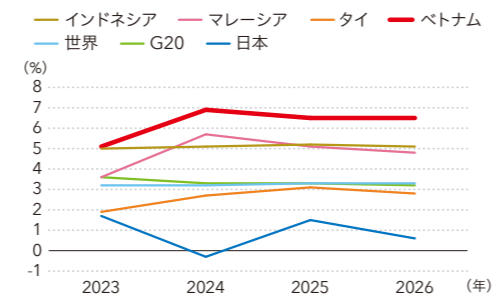


ベトナムに新たな拠点を設立
▶ <https://www.meg-snow.com/news/2024/22468/>

ベトナムの魅力

- ①人口増加と経済成長による食の洋風化
 - 人口増加、経済成長による中間所得層の増加
 - 食料消費の増大、食の洋風化・多様化
- ②チーズ市場成長の可能性
 - 拡大を続けるチーズ市場、広がる市場ポテンシャル

東南アジア各国の経済成長見通し(実質 GDP 成長率)



(出典)OECD Economic Outlook December 2024

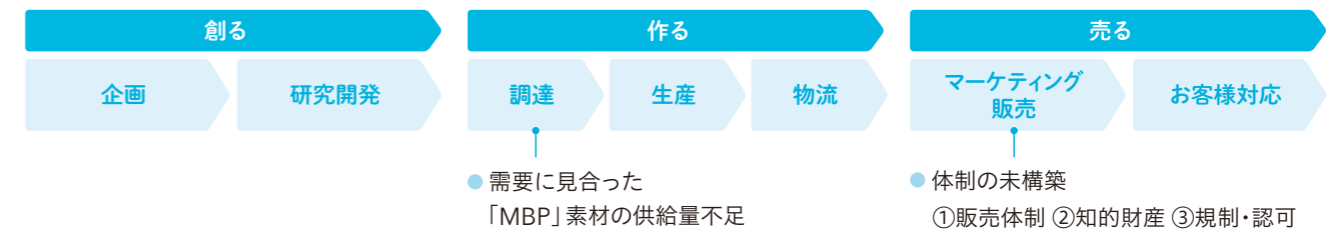
「MBP」を中心とする機能性素材のBtoB販売

世界中で高齢化が進み健康寿命延伸への関心が高まる中、骨の健康に効果的な雪印メグミルクの独自素材「MBP」への関心が高まっています。世界各国のオファーに応える体制構築と、エビデンスの強化・認知度の向上により、飛躍的な成長を目指します。

事業機会

- 他社が追随できない雪印メグミルクの独自素材「MBP」の優位性
- 世界的な高齢化

バリューチェーン上の課題



対応策

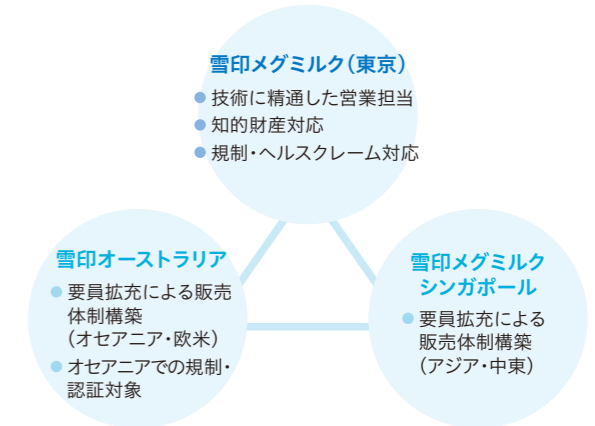
世界各国からのオファーに応える体制構築

- ① 販売拠点における要員拡充
 - 各拠点から直接ユーザーをフォローする体制を構築
- ② 生産拠点拡大による供給能力の拡大
- ③ 雪印メグミルク(東京)がヘッドクォーターとして、知財・認証・契約を一元管理

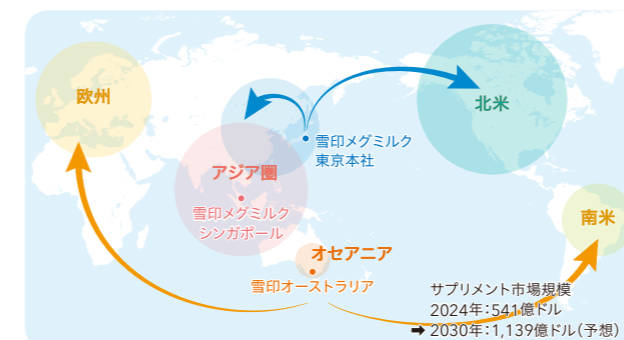
エビデンスの強化と認知度の向上

- ① 展開国でのエビデンス獲得のための試験継続
- ② 展開国での新たなヘルスクレームの認可取得

機能性素材の販売体制



サプリメント市場規模とグローバル販売拠点

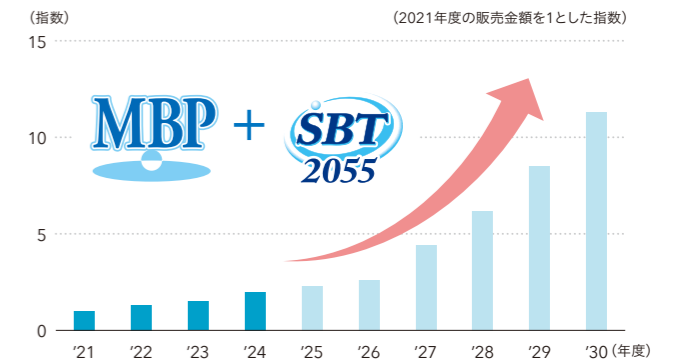


(出典)(市場規模)個別化栄養・サプリメント市場、世界の産業規模 市場調査レポート 株式会社グローバルインフォメーションより

市場概況

- アジア市場は北米に次ぐ巨大な市場
- 骨粗鬆症の高齢者向け、筋肉+骨のスポーツニュートリション向け、成長期の子供向けと市場は大きい

「MBP」をはじめとする機能性素材販売金額



- 2020年より海外での販売を本格的に展開後、販売は堅調に推移
- 「MBP」に加え「SBT2055(ガセリ菌SP株)」やその他の機能性素材販売と合わせ、売上高の拡大を目指す

目指す姿に向けて、どう進むのか？

2 重点機能性商品の成長

KPI 2030年度:売上高870億円
実績 2024年度:売上高641億円

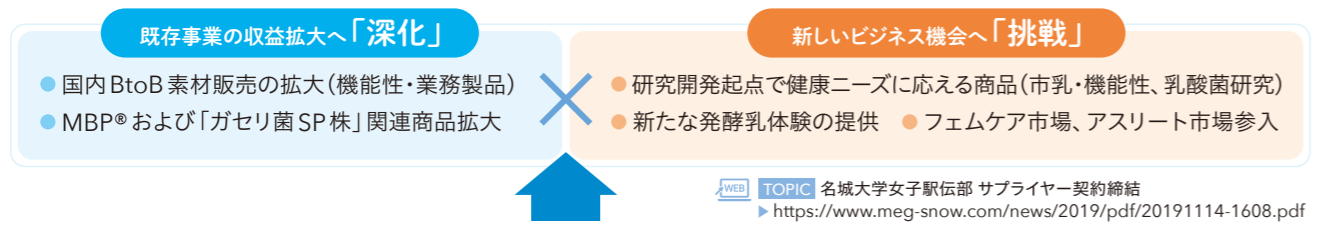


健康ニーズへの乳素材の応用

健康ニーズの高まりを背景に、機能性に優れた商品を重点機能性商品として拡大していきます。特に、骨密度維持や中高年層の健康課題に対応するMBP®および「ガセリ菌SP株」関連商品の開発・販売強化、およびアクティブシニア層の新たな需要への提案を推進します。サプリメントや特保飲料など、付加価値の高い商品展開により市場成長をリードするとともに、ブランド力の強化と収益性向上を図ります。

- 課題**
 - 認知度・機能性の理解が不十分であることによる潜在市場シェア拡大の機会損失
- 対応策**
 - 健康課題解決に向けた営業活動 (P.61) を含む、広告・販促活動を継続的に実施

成長戦略



- 可能にする「強み」**
 - 長年の研究開発による、機能性素材の知見や乳酸菌ライブラリ
 - 通販事業で培ったニーズを捉えるマーケティング力・商品開発力

3 代替食品の拡充

KPI 2030年度:売上高90億円
実績 2024年度:売上高3億円

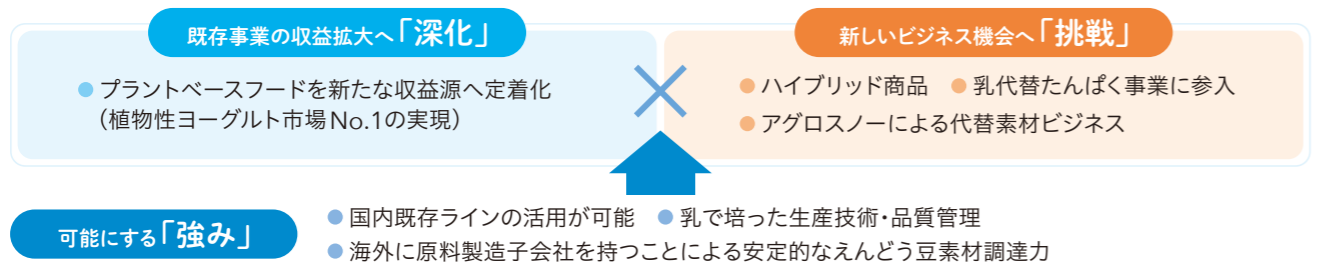


収益源としての定着化

合併会社のアグロスノーと連携のもと、えんどう豆原料の調達から販売までのバリューチェーンを構築し、国内外で代替食品ビジネスの拡大を推進していきます。2026年度にはマレーシアで製造工場が稼働予定です。えんどう豆素材のBtoB販売に取り組み、更なる事業成長を目指します。国内では、2024年に「ナチュレ 恵 megumi 植物生まれ」など5品を発売しました。お客様とのコミュニケーションを活かし、スピーディーな改良や特徴の訴求を進め、市場の開拓につなげていきます。

- 課題**
 - 1 消費者の多様な価値観への対応
 - 2 プラントベースフード(えんどう豆)の認知・機能理解の不足
 - 3 生産・安定調達体制の構築
- 対応策**
 - 1 広告・店頭活動を通じた取組み強化
 - 2 プラントベースフード(えんどう豆)の機能探索、風味改良(2025年春実施)
 - 3 アグロスノーによる、えんどう豆原料の安定調達

成長戦略



4 チーズの徹底拡大

KPI 2030年度:売上高770億円
実績 2024年度:売上高597億円



新規需要創造による競争力強化

国内の人口減少や購買層の高年齢化により喫食量が低下しており、ターゲットとする購買層を拡大するとともに、新たな用途の開拓や新たな需要を創出する高付加価値商品の開発・発売によって市場拡大を目指します。

バリューチェーン上の課題

購入世代別比率
(出典) (株)インテージ SCIデータ(2024.4-2025.3)平均購入規模(年代別)より算出

年代	比率 (%)
~19歳	7.2
20~29歳	14.7
30~39歳	18.2
40~49歳	17.2
50~59歳	19.6
60~69歳	21.1
70~79歳	21.1

50代以上が6割

若年層の購買を拡大することにより、シェア拡大を目指します。

※ バターやクリームなど乳脂肪分(Fat)の需要と、脱脂粉乳など無脂乳固形分(SNF)の需要とのバランスが崩れた状態のこと。乳製品需給の逼迫や、余剰在庫が発生する原因となる。

対応策

既存事業の収益拡大へ「深化」

- 「さけるチーズ」、ソフトチーズの拡大
- 高付加価値商品に経営資源を集中
 - ▶ コモディティ商品のリモデル
 - ▶ リブランディング

新しいビジネス機会へ「挑戦」

- 国産高付加価値チーズの開発・拡大
- プロダクトミックス見直しによるFatとSNFの戦略的活用
- M&Aによる非連続成長

可能にする「強み」

- 独自性の高い新規需要創造型商品の開発力・生産技術(例:「さけるチーズ」「トロチ」)
- ターゲット消費者の需要創造を実現するマーケティング力(例:「さけるチーズ」「6Pチーズ」)

▶ P.65 「ブランドマネジメント」参照

TOPIC チーズの生産体制の進化

なかしべつ工場と阿見工場に計約475億円を投資。かつてない発想で両工場の生産体制を連携・進化させ、高付加価値の国産チーズ生産や粉乳設備の増強を実現します。稼働開始は、両工場とも2028年度上期予定。チーズ市場でのプレゼンスを更に高めるとともに、課題であるFatとSNF需要のアンバランスな状態を改善します。また、発生するホエイをパウダー化する設備を更新し能力を3倍にすることで、将来の生乳需給に柔軟に対応します。



なかしべつ工場 完成イメージ

5 白物飲料でのプレゼンス拡大

白物市場構造の変革牽引

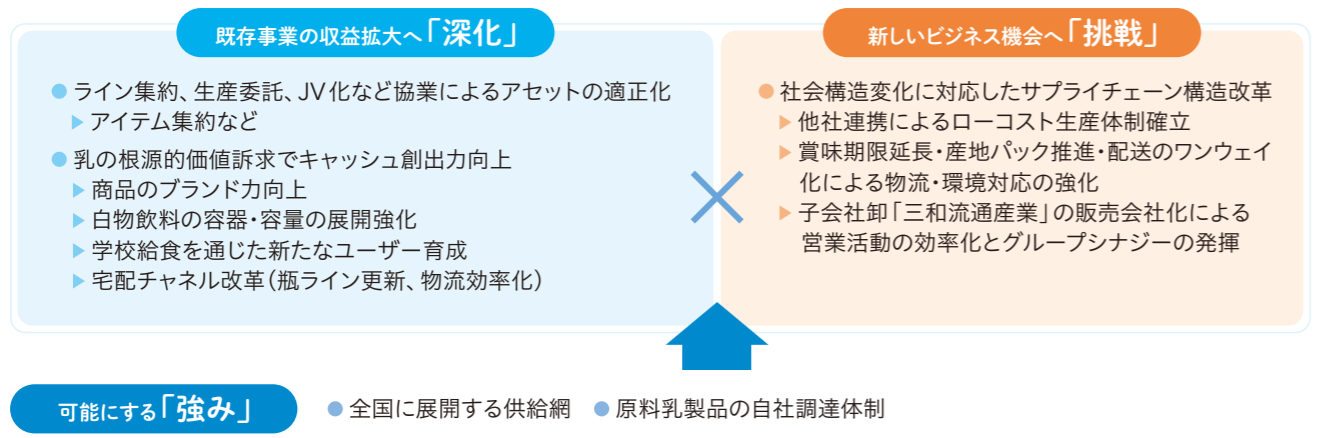
KPI	2030年度: 売上高1,000億円
実績	2024年度: 売上高751億円



白物飲料でのプレゼンス拡大に向け、他社との協業や商品ラインの合理化を推進し、アセットの最適化とサプライチェーンの構造改革を図ります。新容器・容量の提案や高付加価値商品の拡充で収益性を向上させます。

- | | |
|--|--|
| <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ①収益構造の改善 ②商品の差別化 | <p>対応策</p> <ul style="list-style-type: none"> ①アセットの適正化、サプライチェーン構造改革 ②新容器・容量、高付加価値商品の拡充 |
|--|--|

成長戦略



6 自給飼料需要拡大の取組み

酪農業界発展に寄与する研究・ビジネスへの参入

KPI	2030年度:作付面積2019年度比+3.0%
実績	2024年度:作付面積2019年度比-3.6%

気候変動や輸入飼料原料相場の不安定化が酪農経営に与える影響が大きくなっている現状に対して、雪印種苗(株)が培ってきた酪農生産者との信頼関係や総合提案型営業力を活かし、環境負荷低減と持続可能な酪農経営の実現を目指します。

- 自給飼料増産に向けた牧草・飼料作物種子の拡大
- 「実証圃場」「経営実証農家」調査研究の充実と発信による自給飼料率の向上
- 自給飼料で不足する栄養分を補う配合飼料の提案

7 応用ビジネスの展開

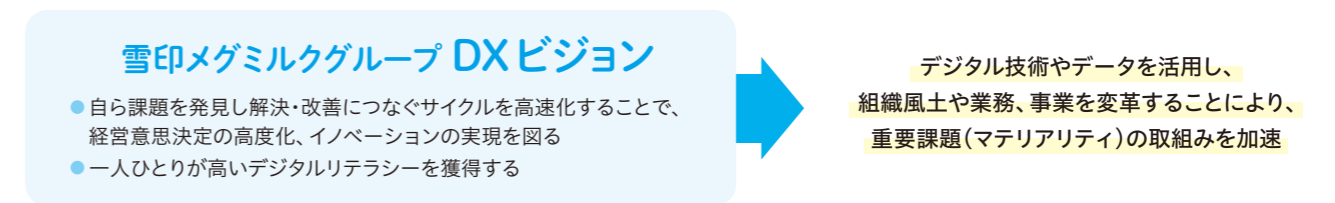
乳で培った知見や機能の他業界への応用

KPI	今後検討
-----	------

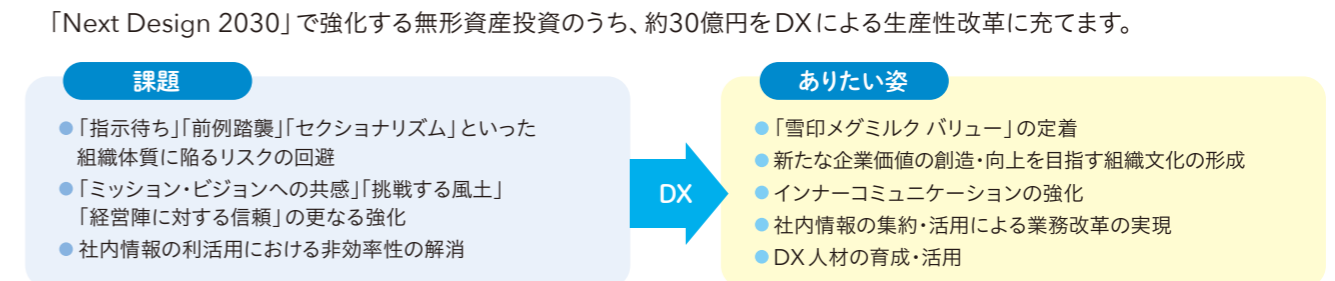
当社グループがこれまでに培った乳に関する様々な知見や機能を活用して、食や食以外の事業に展開します。新規事業開発に向け未来づくり部では、他社・他業界との共創を探索しています。また、宇宙領域においても宇宙関連コンソーシアムへの参画を始めています。既存事業の強化と並行し、新領域への挑戦により企業価値の最大化を目指します。

DXの推進

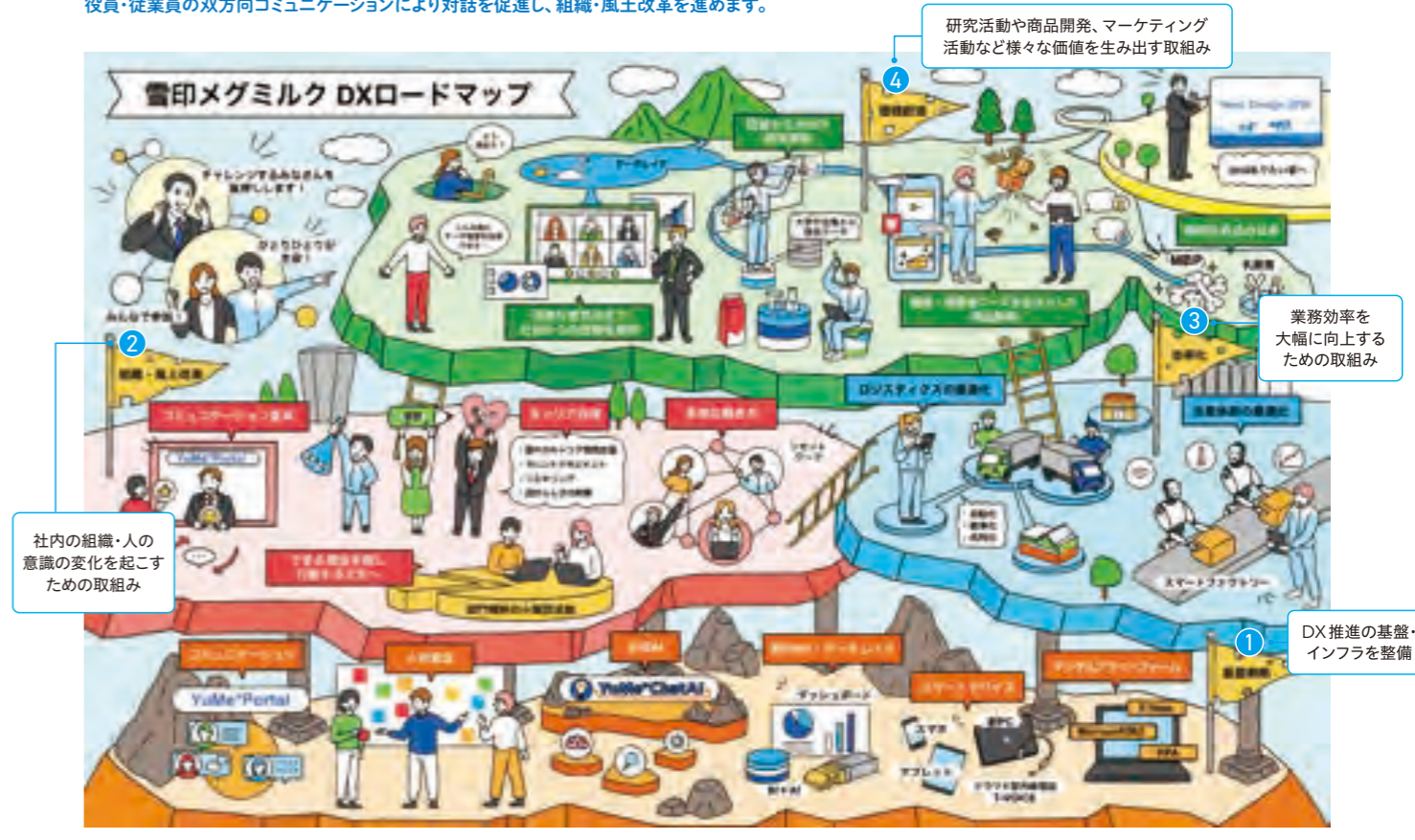
雪印メグミルクグループは、組織・風土改革を実現するために、「DXビジョン」を定めています。2025年4月に専任部署「DX戦略部」を発足し、これまでに整備した基盤・インフラを活用してDXを推進していきます。



「Next Design 2030」におけるDX



2025年5月にグループポータルサイト「YuMe*Portal」をオープン、役員・従業員の双方向コミュニケーションにより対話を促進し、組織・風土改革を進めます。



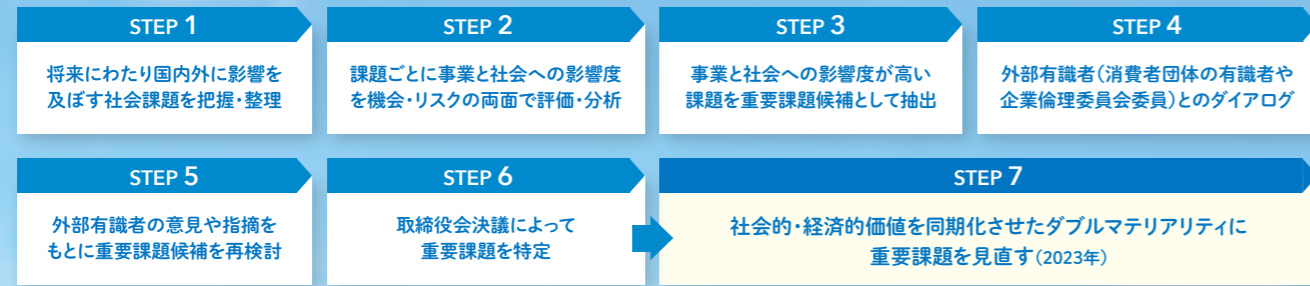
目指す姿に向けて、どう進むのか？

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

特定プロセス ▶ <https://www.meg-snow.com/csr/policy/process/>



重要課題(マテリアリティ)の選定理由と機会とリスク

領域	重要課題(マテリアリティ)	選定理由	機会	リスク
食	持続可能な食の提供	● 世界人口の急増を背景に、人々の健康や生命の維持に欠かせないたんぱく質の供給不足や、栄養バランスに優れた牛乳・乳製品への需要増加が見込まれる。将来起こりうる栄養不足の問題を解決し、嗜好品としての乳の価値を高めていくことは、事業機会の獲得や商品ブランドの価値向上につながる。	● 世界人口の急増により牛乳・乳製品の消費量が増加し、売上が拡大する。 ● 動物性たんぱく質不足による「たんぱく質クライシス」の恐れがあり、代替食品の積極的な商品開発と市場投入を進め、先行企業としての優位性を確立する。	● 世界人口の急増、気候変動、紛争などの影響により、原材料が逼迫し事業継続が困難となる。
	食による健康への貢献	● 乳の価値を一段と高めるイノベーションや、新たな素材・機能の探索、健康ビッグデータ活用といった、研究開発領域における無形資産の価値向上が、健康課題解決に向けた対応力を高めるとともに、市場における競争力の強化につながる。	● 国内外の健康・栄養課題解決に対応した商品提供や健康に寄与する情報発信により売上拡大とブランド力が向上する。	● 国内の少子高齢化や海外含む健康寿命延伸、疾病予防などの社会課題への対応が遅れ、事業機会を逸する。
酪農	持続可能な酪農への貢献	● 持続可能な酪農生産基盤の確立は、高品質な原材料の安定調達と事業継続性向上に不可欠である。また、長年築いてきた生産者との関係性は、総合提案型営業のアドバンテージとなり、自給飼料需要拡大など持続可能な酪農業界の発展に寄与する研究・ビジネス展開の機会創出が期待される。	● 生乳を安定的に調達し、付加価値をつけて販売することで、事業継続性が確保される。 ● 酪農生産現場の環境負荷低減技術の提供により、事業機会が創出される。	● 生乳生産基盤の弱体化(離農、コストアップ、気候変動)により、生乳調達が困難となる。 ● 酪農生産の環境負荷(牛のゲップなど)に対する社会的な批判の高まりにより、売上が減少する。
環境	環境負荷の低減	● 環境負荷低減は企業の社会的責任であるとともに、積極的な取り組みは、将来的な対応コストを軽減し、更には投資家や消費者などステークホルダーからの信頼獲得ならびに適正な企業価値評価につながる。	● エネルギー使用量や廃棄物処理費用の削減により、収益が向上する。 ● 消費者と投資家の環境配慮への関心に応えることで、企業の社会的信用が高まる。	● 地球全体のサステナビリティが確保できなくなることで、生乳をはじめとする原材料調達ならびに事業継続が困難となる。 ● 法規制に伴う対応コストの増加と、対応不足や遅れによりステークホルダーからの信頼が低下し、企業の競争力が低下する。
人と社会	多様性の推進と人権の尊重	● 多様性の推進は、多様な社会ニーズに対応した革新的発想・アイデア創出を促し、企業競争力と人材獲得の優位性を強化する。また、多様な人材が個性と能力を発揮しやすい職場環境の整備により、既存人材の流出リスクが低減される。更に、サプライチェーン含め人権侵害などのレピュテーションリスクを排除することで、人にやさしい企業としてステークホルダーの信頼を獲得できる。	● 多様な人材とその価値観により、イノベーションが促進され、社会ニーズに応じた商品創出が可能となり、企業競争力が向上する。	● 労働市場での人材不足が、イノベーションや事業活動に不可欠な人材確保を困難にし、将来の担い手が育たないことで競争力の低下を招く。また、サプライチェーン上の人権侵害によりレピュテーションリスクにさらされる恐れがある。
	地域社会への貢献	● 地域住民の健康増進のように、地域の特性・課題に対応した商品提案、サービス・情報提供をすることで、暮らしと健康に貢献する企業として当社グループの認知度・信頼度が高まり、商品ブランドの長期支持および企業価値の向上につながる。	● 地域のニーズ・課題に根差した取り組みにより地域住民や自治体・流通パートナーからの信頼・認知度を高めることで、企業・ブランドファン層の拡大が期待できる。	● 地域への不十分な配慮やコミュニケーション不足により、地域社会の不信感・反発を招き、企業・ブランドイメージが低下、人材確保が困難となる。



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。

🏆 目標達成

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(年度)		対象範囲
				2023	2024	
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	実績(2024年度) 「さけるチーズ」の国内での販売強化による売上過去最高更新に加え、フィリピンへの輸出を開始し、7カ国に輸出先拡大		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し、海外の営業利益を70億円(構成比20%)以上とする (P.43)	-0.3億円(-0.2%)	0.8億円(0.4%)	I
		2030	プラントベースフードなど代替食品*1の売上高を90億円以上とする (P.45)	実績(2024年度) 3億円		I
	安全で安心していただける商品・サービスの提供	毎年	雪印メグミルクブランド製品を製造している国内外の全食品施設において、GFSIに認定された国際的な食品安全スキーム(FSSC、SQFなど)の認証を維持更新し、継続的改善を図る	実績(2024年度) 26施設中25施設、96%が認証取得済み(2025年4月現在)		C
		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製造施設で導入、合計519名認定	46製造施設で導入、合計613名認定	A
食による健康への貢献		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% 🏆	141% 🏆	A
		2030	重点機能性商品**2の売上高を870億円以上とする (P.45)	—	641億円	I
	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	実績(2024年度) ● 骨の健康の啓発活動と「MBP」の認知拡大・普及を推進する「骨太な未来プロジェクト」を発足 ● 「MBP」配合商品のプロモーションを活発化し、「MBP」の認知率を向上 ● 健康寿命延伸に関する学会で19件発表し、6件の論文を学術雑誌に掲載		A
	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目指す	62,764名 🏆 (目標比138.4%)	50,785名 🏆 (目標比112.8%)	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、八ヶ岳乳業、雪印ビーンスターク、雪印メグミルクインドネシア、ヨシダコーポレーション、ルナ物産、ミルクの郷
 B 雪印メグミルク、いばらく乳業、八ヶ岳乳業、雪印パーラー D 雪印メグミルクグループ連結
 ※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ップなどの既存商品含まない
 ※2 雪印メグミルク独自基準: ヨーグルト、機能性食品(通販事業)、機能性素材(対象範囲を2024年度より変更)

命をつなぐ先天性代謝異常症用特殊ミルク

当社グループは、60年以上にわたり、先天性代謝異常を抱える赤ちゃんのための治療用粉ミルクを供給してきました。この特殊ミルクは、特定のアミノ酸を分解できない方にとって必要不可欠な栄養源であり、近年では妊婦や成人への需要も増加しています。こうした取組みが評価され、2022年12月には厚生労働大臣から感謝状をいただきました。当社グループで製造する特殊ミルクは国内で代替品がないため、安定供給は私たちの果たすべき社会的責任です。東日本大震災では特殊ミルクの供給の重要性を再確認しました。現在、医薬品として2品目、登録品として6品目を供給していますが、法規制の厳格化に伴い、原料調達難や品質管理体制の課題も増えています。私たちは、乳業メーカーとして培った母乳研究や育児用粉ミルク製造技術を活かし、高度な品質管理と各部門間の連携を強化することで、増え続ける需要に応えていきます。今後も特殊ミルクを通じて、必要とされる方の生活を支えていきます。



特殊ミルクの製造と品質管理に携わる従業員

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)	重点取り組みテーマ	達成年度	KPI	実績(年度)				対象範囲
				2021	2022	2023	2024	
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	2030	自給飼料型酪農の推進のため、雪印種苗(株)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%*	-3.6%*	B
		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	実績(2024年度)				A

(対象範囲) A 雪印メグミルク B 雪印種苗 ※2022年度は水田活用直接交付金の影響で大きく作付面積が拡大したが、2023・2024年度は制度の見直しに伴い播種需要が大幅に減少したため、作付面積は縮小した。

酪農生産基盤強化への取り組み推進

自給飼料型酪農の推進

近年、地球温暖化により牧草の夏枯れが増加するとともに栽培適地が変動しつつあります。雪印種苗(株)では、こうした気象変動に対応するため、牧草の作付け提案や、収穫量の減少リスクを分散するための多草種混播を進めています。また、自給飼料の増産を目指し、北海道では従来作付けが難しかった暖地型牧草の普及を推進し、関東地方では飼料用トウモロコシの二期作栽培の拡大を提案しています。

自給飼料型酪農は持続可能な酪農生産の一環として重要な役割を果たしており、自身の土地で飼料を生産することにより、輸入飼料への依存度低下につながります。これにより、経営の安定化を実現できるほか、海外からの輸送量削減による環境負荷の低減ができます。また、堆肥の有効活用により、「飼料」→「家畜」→「堆肥」という環境に優しい循環型サイクルを形成できます。

GHG(温室効果ガス)削減に寄与する取り組み

持続可能な酪農生産において、GHG削減は重要な課題の一つです。メタンはCO₂の20倍以上の温室効果があり、国内GHGの約1/4が家畜のゲップ由来と言われていています。雪印種苗(株)は、少ない肥料で栽培できるマメ科植物からメタンの発生を抑制する成分を探索し、ソラマメ属のヘアリーベッチとコモンベッチの水溶性成分が、牛のゲップに含まれるメタンの発生を抑制することを発見しました。飼料に3%添加することでメタン発生の抑制効果が確認できましたが、生草には毒性があるため、有効性を高めつつ毒性を低減する加工方法を開発していきます。更に、原料生産、製造工程を含めた生産プロセス全体でより低コスト・低エネルギーでの栽培法と製造法を確立し、GHG削減を目的とする飼料添加物としての指定を目指していきます。

VOICE

耕種農家^{※1}と連携した地域農業の未来を支える酪農経営

私は地元の岡山県津山市で、2021年に地元の耕種農家とともに一般社団法人「LAアライアンス」を設立し、余った農地や耕作放棄地を利用して、稲のホールクロップサイレージ^{※2}や牧草の自給飼料を生産しています。この取り組みは、市場価格に左右されない安定した自給飼料の生産を求める酪農家と、米の価格変動対策や地域の農地保全を必要とする耕種農家との間で、相互に利点があります。今後も地元農家と連携し、地域農業の未来を支える基盤を築いていきたいと思っています。



酪農家
ながれじゆんいち
永禮 淳一

※1 田畑を耕し作物を栽培する農家 ※2 稲の穂と茎葉をまるごと刈り取ってロール状に成型したものを、フィルムでラッピングして乳酸発酵(サイレージ発酵)させた牛の飼料

環境負荷の低減



雪印メグミルクグループ内での取り組みを起点に、得られた知見を活かして他社との連携を広げ、協働による環境負荷の低減に取り組んでいます。

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(年度)				対象範囲
				2021	2022	2023	2024	
地球温暖化の防止	2030	CO ₂ 排出量 [※] 50%削減(2013年度比) ※スコープ1+スコープ2	18.4%	23.5%	26.9%	26.7%	E	
		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%	99.7%	F	
	2026	認証バーム油100%調達 [※] ※対象は精製バーム油	20.4%	14.5%	54.4%	73.5%	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%	10.5%	F	
持続可能な資源の利用	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	実績(2024年度)				A	
		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	当社グループ内情報誌などによる啓発活動を実施					
環境負荷の低減	2030	廃棄物排出量30%削減(2013年度比)	23.1%	19.6%	34.4%	33.4%	G	
		廃棄物リサイクル率98%以上を維持	95.2%	98.8%	98.8%	98.2%	G	
	毎年	食品廃棄物リサイクル率95%以上	86.2%	94.8%	96.3%	96.0%	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)	実績(2024年度)				A	
循環型社会の形成	2030	生産拠点の用水使用量9%削減(2013年度比)	8.2%	7.6%	10.5%	11.3%	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	実績(2024年度)				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%	1.2%	B	

(対象範囲) A 雪印メグミルク B 雪印種苗 E 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 F 雪印メグミルク、いばらく乳業、ハケ岳乳業、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、ハケ岳乳業、雪印種苗、雪印ビーンスターク H 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、雪印ビーンスターク I 雪印メグミルク、甲南油脂、雪印種苗、雪印ビーンスターク

TNFD^{※1}提言への対応

- TCFD 提言への対応 ▶ <https://www.meg-snow.com/csr/environment/tcfd/>
- TNFD 提言への対応 ▶ https://www.meg-snow.com/csr/pdf/tnfd_250731.pdf

世界で進む気候変動に伴う気温上昇は、生乳生産量や後継牛生産などにも影響を及ぼし、飼料生産の基盤となる生態系を変化させるなど、様々な問題が発生しています。このような状況に対応するため、雪印メグミルクは、パリ協定に基づき2050年までのカーボンニュートラルの実現にコミットしています。また、生物多様性に関する国際目標であるネイチャーポジティブ^{※2}への貢献を目指しています。私たちは、グローバルな動向を注視しながら気候変動や自然資本・生物多様性に関する対応を進めることで、社会課題解決に貢献できると考えています。私たちのビジネスと気候や自然資本・生物多様性との関係を見つめ直し、関連するリスクと機会を把握し、それらへの対処を通じてビジネスと環境のサステナビリティを向上させるため、TCFD^{※3}とTNFDの提言に基づく一体化した開示を進めていきます。

① ガバナンス P.72

当社グループは、「食の持続性」の実現に向けてサステナビリティ経営の推進に力を入れています。「雪印メグミルクグループ サステナビリティ方針」を基本として、グループサステナビリティ委員会・サステナビリティ推進部会・全社環境会議を通じて、右記の取り組みを行っています。

- 重要課題(マテリアリティ)の特定とKPIの設定
- サステナビリティ経営に関する取組み計画の策定とKPIの進捗確認

※1 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
 ※2 生物多様性の損失を食い止め、反転させ、回復軌道に乗せる考え方
 ※3 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 戦略

当社グループは、牛乳・乳製品の製造販売を主力事業としていますが、飼料の生産や牧草の種子販売などを通じて酪農家に生産資材を提供するなど、自然と直接関わる事業も行っています。私たちのバリューチェーンにおいて、乳牛に給餌する飼料や牧草生産の観点からも自然と大きく関わっていると言えます。自然に依存し、インパクトを与える事業構造になっており、自然が劣化すると、当社グループのバリューチェーンの上流にある飼料生産や生乳生産が滞ってしまうリスクがあります。一方で、自然に対してポジティブな事業を行うことや自然と調和した酪農への転換を支援することにより、新たな機会の創出や地域への貢献が可能となります。

また、私たちは、直接的な事業(牛乳・乳製品の製造販売など)に限らず、調達・流通・消費など、バリューチェーンの上流・下流にも自然関連のリスクと機会が存在し、自然と密接に関わっていると認識しています。

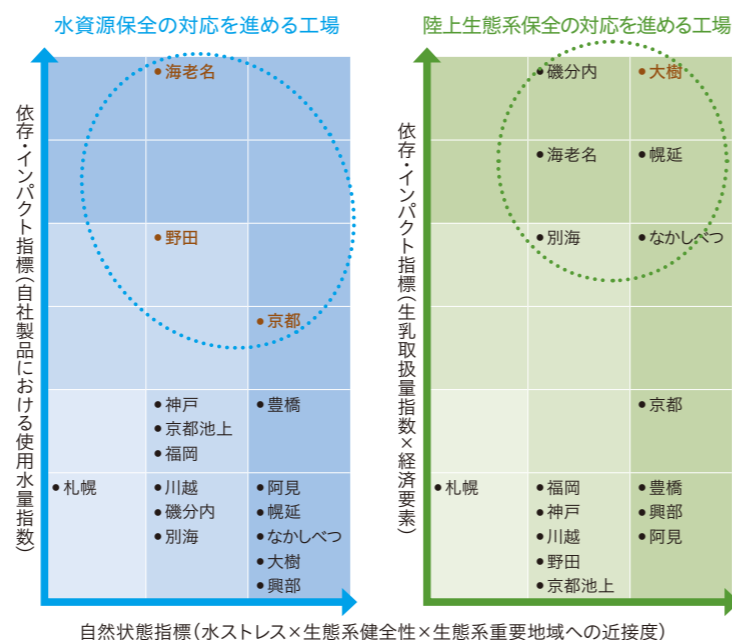
雪印メグミルクグループのバリューチェーンと気候・自然との関係



バリューチェーンで関連する業種ごとの自然との接点について評価を実施し、そのうえで当社グループの製造拠点と自然との接点が高い地域を把握することにより、自然との関係を注視すべき地域の優先付けを行いました。更に、自然との接点や気候変動と生物多様性を考慮した将来のシナリオを踏まえ、バリューチェーン上の自然関連リスクと機会を特定し、対応策の検討を行いました。一連のプロセスは、LEAP^{※1}アプローチの考え方をとに進めました。

バリューチェーンにおける重要な自然への依存と影響はENCORE^{※2}分析で評価し、水資源と陸上生態系に注目しました。自然の状態を注視すべき製造拠点を絞り込むため、各拠点周辺の自然の状態を横軸に、インパクトを縦軸において分析しました。その結果、水資源保全の観点では、海老名・野田・京都工場を中心に、また、健全な陸上生態系保全の観点では、大樹工場を中心に、リスクと機会、対応策の検討を進めることが適当であると考えました。特定した拠点も考慮しながら、時間軸(短期・中期・長期)とともに気候・自然関連のリスクと機会を検討・抽出し、影響度と発生確率の定性評価を行いました。また、将来の世界で想定される気候・自然・社会の変化に関する4つのシナリオを仮定し、バリューチェーンの段階ごとに重要なリスクと機会を特定しました。

自然の状態を注視すべき製造拠点の絞り込み



※1 自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ
 ※2 Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure: 金融機関が投資先の自然資本に関連する機会やリスクを評価するために開発したツール。企業が自社のバリューチェーンにおける自然との関係を評価するために使用されている。

気候・自然関連のリスクと機会 (時間軸は自然シナリオ#2×4°C^{※1}のもとでの評価を記載)

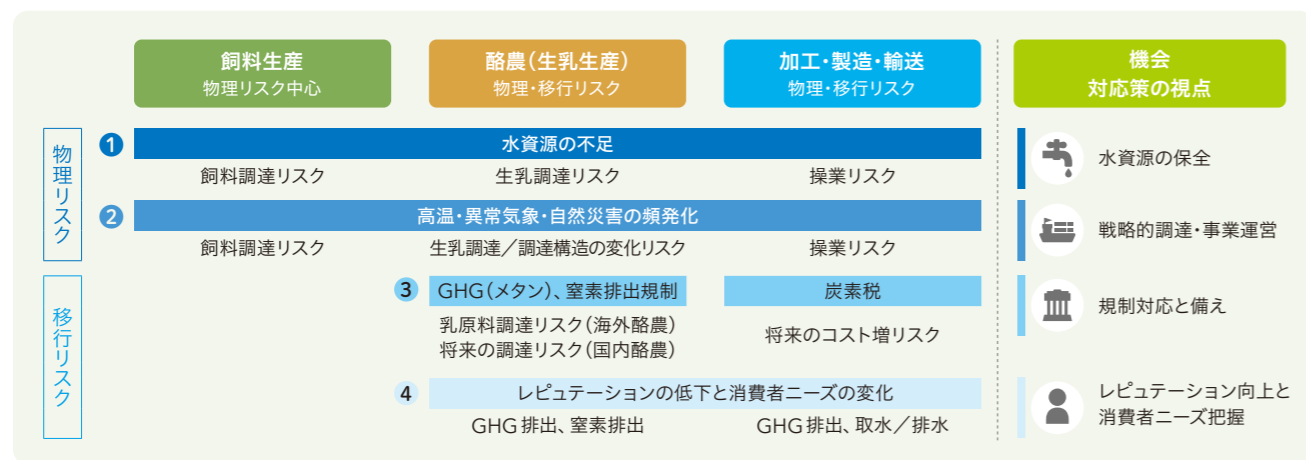
▲ 影響度大 ▲ 影響度中 ▲ 影響度小

バリューチェーン	リスク(環境への影響 → 事業への影響) 機会(リスクへの対応策、新たな事業機会)	地域	環境・社会変化の要因	関連する自然のカテゴリー			影響度		時間軸	発生確率
				TCFD 気候	TNFD		1.5°C	4°C		
					水	生物多様性				
飼料生産	リスク(物理)	水不足から安定的な種苗・飼料調達が困難となる	海外	水供給 環境規制の強化	●	●	▲	中～長 短～長	小～大	
	リスク(物理)	異常気象・自然災害頻発から安定的な種苗・飼料調達が困難となる	国内 海外	気候調整 ^{※2} /災害緩和	●	●	▲	中～長	中～大	
	リスク(物理)	気温上昇・病虫害や疫病蔓延・生態系の変化などにより、飼料作物生産性が低下する	国内	気候調整	●	●	▲	中～長	中～大	
	機会(製品/市場)	高温・水不足・病虫害などへの耐性を有する品種を開発する	国内 海外		●	●				
	機会(製品/市場)	自給飼料の拡大により、バリューチェーンのGHG排出削減に貢献する	国内		●					
	機会(製品/市場)	GHG吸収や化学肥料低減に貢献する品種を開発する	国内 海外		●	●				
酪農(生乳生産)	リスク(物理)	水不足から乳原料調達が困難となる	海外	水供給 環境規制の強化	●	●		中～長 短～長	小～大	
	リスク(物理)	気温上昇による酪農生産の低下から対策コスト増、主要産地の移動で生乳調達が変化する	国内 海外	気候調整	●		▲	中～長	中～大	
	リスク(規制)	酪農由来のGHG/窒素排出負荷による批判の高まりと規制強化により、乳原料の調達が困難となる	国内 海外	環境規制の強化/ ブランド毀損、 イメージ悪化	●	●		中～長	中～大	
	機会(評判/サービス/ 資本フロー)	酪農から排出されるGHGの削減支援、クレジット創出支援に対応する	国内		●					
	機会(評判/サービス)	酪農から排出されるGHG/窒素の循環性を高める取組みを推進する(メタン発酵、堆肥活用など)	国内		●	●				
	機会(評判/製品/市場)	自給飼料型酪農の推進のため自給飼料の増産と有効利用を促進する	国内		●					
加工・製造・輸送	機会(評判/サービス)	持続的酪農経営をサポートする	国内		●	●				
	リスク(物理)	水不足から工場の稼働制限で生産性が低下する	国内	水供給 環境規制の強化	●	●	▲	中～長 短～長	小～大	
	リスク(物理)	自然災害頻発から工場の稼働制限で生産性が低下する	国内	気候調整/災害緩和	●		▲	中～長	中～大	
	リスク(規制)	燃料使用に対する炭素税の導入により、原料調達・製造・輸送コストが増加する	国内	環境規制の強化	●		▲	短～長	小～大	
	機会(生態系の復元/ 持続可能な自然資源の利用)	流域の森林保全や水資源保全に貢献する	国内		●	●				
	機会(生態系の復元/ 持続可能な自然資源の利用)	酪農由来バイオメタンガスなどの地産地消のエネルギーの積極的な活用	国内		●	●				
販売・消費	リスク(評判)	環境に配慮した製品に対する社会的ニーズ、消費者ニーズが拡大する	国内 海外	環境負荷軽減技術の進展/ 消費者ニーズの変化/ ブランド毀損、 イメージ悪化	●	●	▲	中～長	中～大	
	機会(製品/サービス)	自然環境保全を意識した製品・サービスを開発する	国内 海外		●	●				

※1 自然の劣化と環境保全に向けた社会動向の高まりが同時並行的に進むとともに、平均気温が4°C上昇するシナリオ
 ※2 気候を安定させる自然の仕組みであり、生態系サービスの一部で「調整サービス」に分類される。このメカニズムにより、人間の経済社会活動に利益がもたらされるため、サービスと見なされている。日本では、四季の形成や飼料・酪農生産の安定化、自然災害の頻発防止に寄与している。

雪印メグミルクグループのバリューチェーンにおける重要なリスクと機会・対応策の視点

気候変動や自然資本の劣化などの進行は、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性があることから、気候・自然関連リスクの認識に基づいて軽減策や市場ニーズへの適応を進めていく必要があります。そこで、気候・自然関連のリスクと機会を踏まえた対応策を整理し、4つのカテゴリー（水資源の保全、戦略的調達と事業運営、規制対応と将来への備え、レピュテーション向上と環境関連の消費者ニーズの把握）にまとめました。



③ リスク管理

気候と自然関連のリスクとインパクトは、サステナビリティ推進部会で報告・協議され、グループサステナビリティ委員会を通じて当社グループ全体に共有されます。また、リスク連絡会では、当社グループ全体のリスクとトラブルの管理を行い、情報の迅速な共有化を図り、対応を検討します。

④ 指標と目標

リスクの軽減と機会の創出を管理・モニタリングするため、指標と目標を設定しました。気候・自然関連リスクと機会への対応を具体策に落とし込み、当社グループが目指すべき目標を設定するとともに、利用可能な指標を検討・特定しました。今後、経験と知見を蓄積しながら必要に応じて指標を改善するとともに、可能な場合には新たな指標を検討していきます。

気候・自然関連 リスクと機会への対応策	対策	指標 分類 [※]	指標	実績 (2024年度)	目標
水資源の 保全	生産拠点の用水使用量の削減	GC	用水使用量削減割合	11.3%	2030年度 9%削減(2013年度比)
	地下水涵養		自社製品における使用水涵養量	—	目標検討中(2030年度 ウォーターニュートラル)
	水リスク・生態系のモニタリング	GC	モニタリングの実施	—	目標検討中(毎年実施)
戦略的調達・ 事業運営	飼料の国産化と調達先の多様化	SO	牧草飼料作物の作付面積	-3.6%	2030年度 3%増(2019年度比)
	酪農へのエンゲージメント (炭素排出削減)		炭素削減貢献量	—	目標検討中(2030年度に向けた貢献量の設定)
	事業継続リスク評価の実施	GC	評価の実施	実施	毎年実施
規制対応と 備え	飼料生産の窒素排出削減	SO	緑肥作物種子の作付面積	1.2%	2030年度 20%増(2019年度比)
	工場の脱炭素化	GC	炭素排出削減量	26.7%	2030年度 50%削減(2013年度比)
レピュテー ション向上と 消費者ニーズ 把握	石油由来プラスチックの削減	GC	使用削減割合	10.5%	2030年度 25%削減(2018年度比)
	環境配慮紙の使用	SC	使用割合	99.7%	100%
	認証パーム油(精製)の使用	GC	使用割合	73.5%	2026年度 100%
	重点機能性商品の提供	SO	重点機能性商品の売上高	641億円	2030年度 870億円以上
	プラントベースフードなど 代替食品の提供	SO	プラントベースフードの売上高	3億円	2030年度 90億円以上

※ グローバル中核指標(GC)、セクター中核指標(SC)、その他追加指標(SO)

ネイチャーポジティブ・ロードマップ

カーボンニュートラルの取組み

雪印メグミルクでは、様々なカーボンニュートラルの取組みを実施しており、CO₂排出量を2025年度より役員のインセンティブ報酬に連動し、経営陣のコミットメントを強化しています。 [▶P.81](#)

① 太陽光発電設備導入の取組み

雪印メグミルクは、再生可能エネルギーの利用拡大に向け、太陽光発電設備の導入を進め、2024年度は京都・阿見工場稼働を開始しました。これにより、合計700t-CO₂/年のCO₂排出量を削減することができます。2025年度は、大樹・磯分内・野田・豊橋工場での稼働を予定しており、稼働中の工場を含め8工場、合計で1,620t-CO₂/年の削減を見込んでいます。

② ボイラ設備の燃料転換の取組み

雪印メグミルクでは、工場ボイラ設備のガス化によるCO₂排出量削減を推進しています。これまで北海道内の工場を中心にLNGサテライト設備を新設し、重油焚きボイラからガスボイラに更新してきました。10月末から、なかしべつ工場のボイラ設備が稼働しました。これにより5,000t-CO₂/年の削減を見込んでいます。また、2025年度は、京都工場への導入を計画しています。

③ 再生可能エネルギーの活用(バーチャルPPA)の取組み

雪印メグミルクは、9月に東芝エネルギーシステムズ株式会社と再生可能エネルギーを活用したバーチャルPPA(Power Purchase Agreement:電力購入契約)を新たに締結しました。バーチャルPPAは、電力需要家が敷地外の発電所で発電された再生可能エネルギーの環境価値(非化石証書)を調達する手段です。今回調達する環境価値は、川越工場のCO₂排出量削減(1,400t-CO₂/年)として使用します。これにより、埼玉県の「目標設定型排出量取引制度」における第4削減計画期間(2025~2029年度)の温室効果ガスの削減目標に対する取組みを推進します。

④ 水素エネルギーの利活用

雪印メグミルク幌延工場では、2025年度下期より水素エネルギーの利活用による実証実験に取り組みます。近隣(豊富温泉)から産出された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を混焼させ、ボイラ設備の燃料として使用します。

⑤ インターナル・カーボン・プライシング制度*の導入

雪印メグミルクは、インターナル・カーボン・プライシング制度を4月から導入しました。対象となる設備の投資に対して、社内炭素価格により費用換算し、設備選定時の参考としています。

- 社内炭素価格：10,000円/t-CO₂
- 適用範囲：省エネ・新技術導入に対する投資(2024年度はユーティリティ設備を対象)
- 対象範囲：スコープ1、スコープ2(雪印メグミルクのCO₂排出量)

※ 企業内部で独自に炭素価格を設定することで、CO₂排出量削減を促し、組織の戦略や意思決定に活用する手法のこと。

サーキュラーエコノミーの取り組み

① 石油由来プラスチックの削減

3月から「ナチュレ 恵 megumi」「牧場の朝ヨーグルト」「恵 megumi ビフィズス菌 SP 株ヨーグルト」の3ブランドにバイオマスプラスチックを10%配合した容器を導入しました。この取り組みにより、雪印メグミルクの石油由来プラスチック使用量は、年間で500t超の削減が見込まれます。



② プラスチックの資源循環

雪印メグミルクは、ライオン株式会社とプラスチックの資源循環を目指す新たな共同プロジェクトを開始しました。このプロジェクトでは、雪印メグミルクの宅配サービスで回収される「びん商品」のキャップを回収し、再生プラスチックとしてライオン株式会社の日用品容器に活用します。2026年の商品化を目標に取組みを進めています。食品業界と日用品業界の垣根を越えた協力体制で資源循環を実現し、持続可能な未来を目指します。



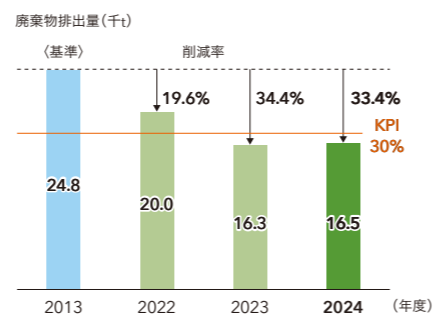
③ 脱脂粉乳のアップサイクル

雪印メグミルクでは、製造・流通過程で発生した規格外品を飼料や肥料へリサイクルしてきましたが、初めてのアップサイクルを実施し、袋の破損などの理由で出荷できない脱脂粉乳を発酵させ、それをエタノール原料として使用した「ウエットティッシュ」を製作しました。



④ 廃棄物の削減

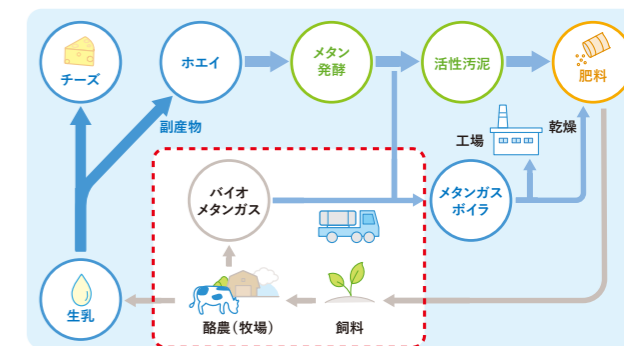
当社グループでは、限りある資源を有効利用していくために、2030年度を達成年度として、廃棄物排出量30%削減(2013年度比)や廃棄物リサイクル率98%以上維持をKPIとして定めています。工場で発生が多い汚泥を削減する設備の導入や、フードバンクと連携した食品ロス削減の取組みなどを進めています。



生物多様性保全に向けた取組み ▶ P.52-56

① 大樹工場での酪農家由来バイオメタンガスの活用

雪印メグミルク大樹工場では、2023年5月よりホエイをメタン発酵させ、バイオガスとして活用する取組みを進めています。1月より、当工場で生成したバイオガスと、酪農家にて、ふん尿処理バイオガスプラントで精製したバイオメタンガスを混合させ、メタンガスボイラの燃料として利用する国内初の取組みを開始しました。



② 酪農由来のJ-クレジット活用

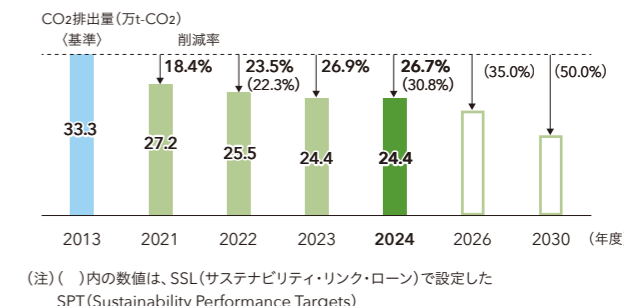
2025年度より酪農由来のJ-クレジットを活用した持続可能な酪農への支援を開始します。家畜の排せつ物を堆肥化する過程では温室効果ガスが発生しますが、強制発酵設備を導入することで従来4~6か月を要していた堆肥化の処理時間が24時間に短縮され、温室効果ガスを削減できます。この方法で創出されたJ-クレジット(総量11,500t-CO₂)を活用することで、北海道の酪農家の設備導入にかかる費用負担を支援します。

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

サステナビリティ・リンク・ローンは、当社グループの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いますが、2024年度は目標未達となりました。



② グリーンボンドレポーティング

グリーンボンドは、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	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)	汚泥の削減量	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)
● 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)		



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
				2021	2022	2023	2024	
多様性の 推進と 人権の尊重	人材の多様化と 人材育成	2030	女性経営職(管理職)比率20%以上	6.1	7.2	7.8	8.6	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	取得	A
	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(2024年度) ● 工場の外国人労働者、物流ドライバーに対して対面インタビュー(外部による評価)を行った ● 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				J

(対象範囲) A 雪印メグミルク B 雪印メグミルク、ニチラク機械、雪印種苗

女性活躍の実践と多様な視点の経営参画

雪印メグミルクは「女性活躍」を多様性の重要な要素と捉え、意思決定への多様な視点の反映が競争力と成長に直結すると認識し、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た多様なニーズに対応できるよう、女性が活躍できる環境を整備しています。
 - ・多様性を活かす職場づくりの実践: 本社31部署中90%に女性を配置
 - ・消費者視点を重視した組織づくり: マーケティング部の女性比率54%
- 女性経営職比率の目標進捗は、2025年度より役員インセンティブ報酬に連動し、経営陣のコミットメントを強化しています。

◎P.81

① 女性経営職比率目標の引き上げ(10% → 20%)

新経営計画「Next Design 2030」では、多様性のある意思決定体制の構築が、イノベーションの創出や強靱性の獲得において不可欠であるとの認識のもと、女性経営職比率の目標を「2030年度までに20%」へと引き上げました。

② 女性経営職比率向上に向けて

出産・育児に伴い、時短勤務が10年近く継続するケースもあり、キャリア形成や経営職への成長を妨げる構造的課題となっています。制度・意識の両面から変革に取り組んでいます。

課題

- 成果責任や難易度の高い業務への関与が制限され、経験の蓄積が困難
- 上司側において、経営職候補としての認識が薄れ、育成機会の提供がされにくい
- 勤務時間の制約解消後も、本人の自己評価や昇進意欲が低下しやすい

対応策

- 時短勤務中でも難易度の高い業務に挑戦でき、その成果を適切に認めるよう、上司の意識と組織風土を変革
- 勤務形態に関わらず、多様な人材、働き方を活かすための風土改革に取り組む
- リーダー育成、社内コミュニティ構築、部門横断の経営職メンタリングなどを組み合わせた女性支援策を強化

人権尊重の取組み

新経営計画「Next Design 2030」におけるサステナビリティの取組み強化の重要テーマの一つとして「人権の尊重」を位置づけており、サプライチェーン全体における人権課題の解決に取り組むことは、事業の持続性を支える基盤であると認識しています。当社グループでは、事業活動が直接的・間接的に関与するあらゆる人々の人権を尊重するため、「人権デュー・ディリジェンス」の体制を構築し、継続的に取り組んでいます。

① 部門横断型の「人権分科会」

人権に関する実効的な取組みを推進するため、関係会社統括部、人事部、サステナビリティ推進部、生産部、ロジスティクス部、酪農部、資材調達部、海外事業本部で連携する「人権分科会」を運営しています。月1回、定例会を開催し、「2030年ロードマップ」に基づき、取組みを進めています。

2030年ロードマップ

		(年度)	2022~2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
外国人労働者	人権影響評価	阿見工場	●		●	●	●	●	●	●
		雪印メグミルク 京都工場	●	●		●	●	●	●	●
		大樹工場	●	●		●	●	●	●	●
		久喜センター	●		●	●	●	●	●	●
		直販配送(株) 東浦和センター	●		●	●	●	●	●	●
		富里センター		●	●	●	●	●	●	●
		ハケ岳乳業(株) 小淵沢工場	●		●	●	●	●	●	●
茅野工場				●	●	●	●	●		
	酪農生産者	●	(以降、業界として進める)							
パームの小規模農家	人権影響評価	農家アンケート・現地農園ダイアログ(インドネシア)	農家視察(マレーシア)							
	ミルリスト公開	ミルリスト掲載/更新	更新	更新	更新	更新	更新	更新	更新	
	RSPO認証油購入	雪印メグミルクグループ会社	2018年度より購入	全量切替						
	購入	2022年度より購入			全量切替					
	物流ドライバー 人権影響評価		●	(以降未定)						
	グリーンバンスメカニズム(人権侵害やその懸念について申し立てや救済を求めることができる仕組み)	グループ内の外国人労働者向けに設置								
	グループ会社における人権尊重の取組み		先行実施会社の選定と教育実施	「優先的に取り組む人権リスク」特定、人権影響評価						

●…人権影響評価(外部による評価) ●…人権影響評価(内部による確認) (注)2022~2024は実績、2025以降は計画
(目標) 事業活動における人権リスクの特定・防止・軽減を図る仕組みが構築されている

② 物流ドライバーに対する人権影響評価

9月に「優先的に取り組む人権リスク」に「物流ドライバー」を追加し、2月、直販配送(株)のドライバーに対してダッカ原則に基づく人権影響評価(インタビュー)を実施しました。外部専門家(特定非営利活動法人 経済人コー円卓会議日本委員会)より、4つの対処すべき課題が提示され、その後、この4つの課題については現場で対処し、その対処状況を2025年4月の人権分科会で確認しました。

③ 人権デュー・ディリジェンスのグループ会社への拡大

2021年度から開始した雪印メグミルクの人権デュー・ディリジェンスの経験を踏まえ、12月には当社グループ全体への展開に向け、外部専門家(森・濱田松本法律事務所 梅津英明弁護士・塚田智宏弁護士)の助言のもと、ニチラク機械(株)と雪印種苗(株)を先行実施会社に選定しました。3月には両社の役員および関係部署担当者向けの人権教育、7月には「優先的に取り組む人権リスク」の特定に向けたワークショップを実施しました。

なぜ、それが可能なのか？

地域社会への貢献

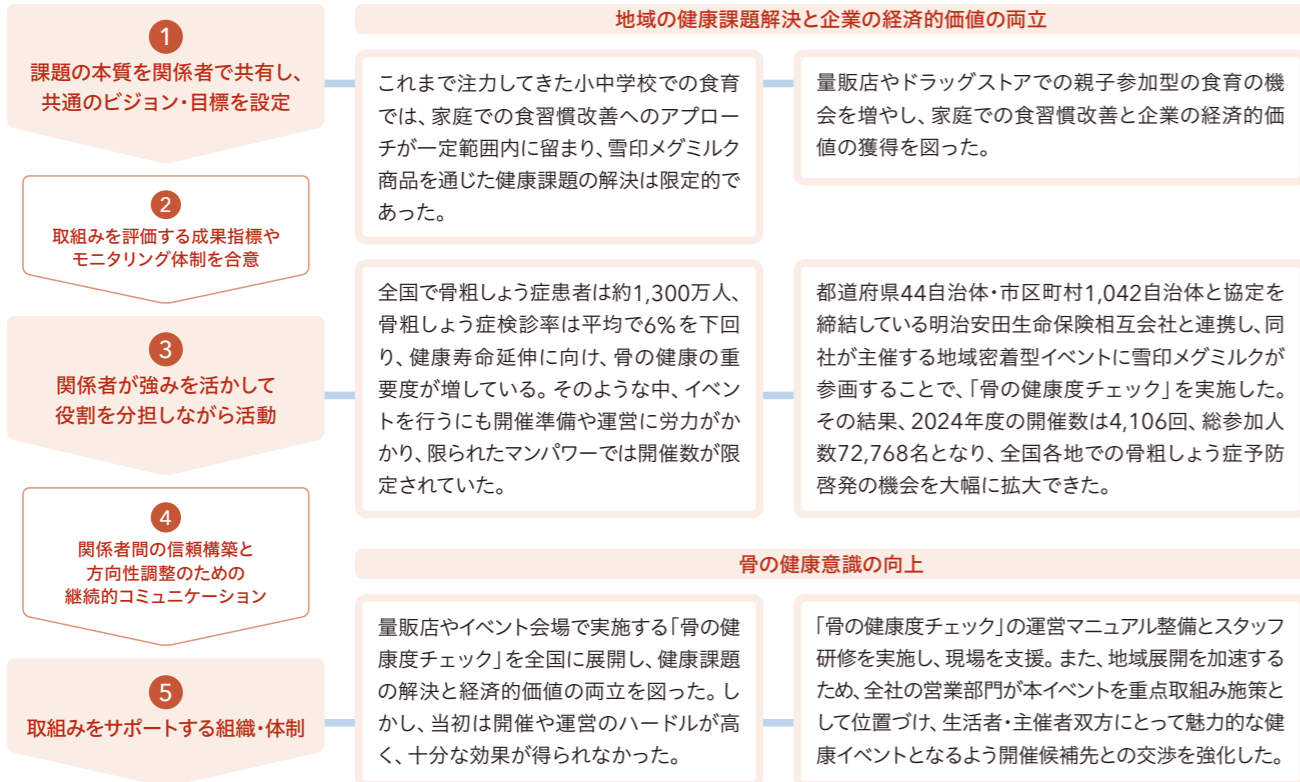
エリアマーケティングの強化を図り、ミルクが持つ機能や価値を提供することで、地域の健康課題解決と企業の経済的価値の両立を追求します。生活者の健康を支え、特に骨の健康を応援する企業として認知されることを目指します。

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(2024年度)	対象範囲
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"> 茨城県と茨城県内量販店と雪印メグミルクの3者協業で野菜ソムリエプロ緒方湊さん監修による「野菜とミルクでおいしい健康」企画を実施し、野菜使用メニューの考案、キャンペーンの実施、親子料理教室の開催により、茨城県産野菜と乳製品の普及拡大に取り組んだ 「骨の健康度チェック」を活用した、自治体、量販店をはじめとする他社との協業イベントにより、雪印メグミルクの商品普及・販売拡大とともに、地域住民の骨の健康意識を高めた 	A

(対象範囲) A 雪印メグミルク

雪印メグミルクは、2024年度に全国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、地域密着型の営業活動やエリアマーケティングの更なる強化を推進しています。自治体や取引先と協業した地域の社会課題解決に取り組み、地域ごとのニーズに応じた支援を通じて、持続可能な社会づくりを目指しています。

コレクティブインパクト*の プロセス



事例

茨城県、株式会社カスミ、雪印メグミルク3者協業の食育イベント「茨城県産野菜と乳製品で作る親子料理教室」を、1月に実施し、野菜ソムリエプロの緒方湊さんが登壇しました。店頭では、乳製品の販売促進を行いました。

緒方さんによる野菜クイズの様子



※ 社会課題の解決における成果最大化に向けて、複数の組織や団体が共通の目標に向かって連携して取り組むアプローチ(内閣府Webサイト参考)

なぜ、それが可能なのか？

飛躍的な成長のために、雪印メグミルクグループは、経営基盤の強化・拡充に取り組みます。その鍵を握るのは、無形資産の充実とコーポレート・ガバナンスの強化です。

無形資産の価値向上 研究開発分野での価値創造

アドバンテージを持つ研究開発体制のもと、企業価値の向上につながる研究開発を続けます。

執行役員 近藤 浩



研究開発体制とアドバンテージ

雪印メグミルクの研究開発部門は、3部門が密接かつ高度な連携を図っています。当社最大の研究開発拠点であり研究開発の中心を担う「ミルクサイエンス研究所」、事業部門からのニーズ、研究所のシーズを具現化し新商品開発や既存商品の改良を担う「商品開発部」、そして各事業部門や生産部門と連携しながら研究開発の企画・推進を行う「研究開発部」です。

ミルクサイエンス研究所は、お客様においしさと健康をお届けするために、幅広く牛乳・乳製品の研究開発を行い、事業部門からのニーズに応え新商品開発につなげるほか、基礎研究からシーズを見出し、商品開発や新たな事業展開につなげるといった、未来を見据えた研究開発にも力を注いでいます。人材育成や人材交流の面では、国内外留学、当社グループ会社との連携を進めており、研究開発部門では生産部門や事業部門の人材を含めた人事ローテーションにも取り組み、多様性の高い組織づくりを目指しています。また、研究開発担当者と本社役員、スタッフとの情報交換やイノベーションの創発を目的とした「研究開発オープンデイ」を年1回

〈研究開発体制〉

ミルクサイエンス研究所

ミルクの新たな価値を創造し続けることを目指し、おいしさや健康機能を目指す

牛乳・乳製品の 価値創造

研究開発部

各事業部門のアイデア、企画や将来的なシーズを技術課題に落とし込み、知財化を含めた戦略を立案

商品開発部

ミルクの新たな価値を具現化すべく、チーズ、油脂製品、ヨーグルトや飲料、デザートなどの商品を開発

なぜ、それが可能なのか？

開催して、風通しのよい風土醸成も図っています。そのほかにも、弘前大学など大学との産学協同研究、スタートアップ企業との連携などオープンイノベーションにも注力しており、様々な領域で革新性の高いプロジェクトを展開しています。

企業価値向上につながる研究開発戦略

研究開発部門では、研究・商品開発テーマの機動的な運用や知的財産の戦略的活用によって、新たな価値や技術を創造し、当社グループの持続的成長と各事業の戦略的拡大に貢献することを目指しています。

企業価値の向上につながるための研究開発戦略としては、新経営計画「Next Design 2030」との連動を強く意識します。重点機能性商品の成長、海外展開の強化に向けては、機能性素材、機能性乳酸菌・ビフィズス菌の既存エビデンスの強化、新機能探索に取り組みます。チーズの徹底拡大に向けては、大型設備投資による新規チーズの開発に加え、脱脂粉乳やホエイパウダーなどの原料乳製品の高付加価値化に取り組みます。また、弘前大学と共同で開設した「ミルク栄養学研究講座」では、弘前大学で行っている岩木健康増進プロジェクト健診により得られたビッグデータを活用し、牛乳・乳製品の摂取と健康の関係を明らかにするための調査研究を進め、付加価値向上に貢献していきます。プラントベースフードの開発では、牛乳・乳製品の研究で培った知見を活かした商品の開発・改良と機能性研究に一層注力し、「食の持続性」につながる代替食品の拡充に寄与します。知的財産の活用も重要なテーマです。特許と商標の管理・運用を一体的に行うところに当社グループの特徴があり、同じ目的意識をもって特許と商標の両面から商品の価値を維持・向上させ、ブランド力を高めることに向かっています。

未来を拓く研究開発課題

長期的な視点では、2050年を見据えた「未来ビジョン2050」の世界観に通じるような取組みも進めます。具体的には、健康への貢献、生産性の向上、そしてリジェネラティブな社会の実現につながる研究開発テーマを設定します。加えて、フードテックなどを活用した新規素材開発や、AIを駆使したビッグデータ解析による個別化栄養提案などにも取り組む考えです。

「Next Design 2030」と「未来ビジョン2050」の実現を、研究開発面から支えていくことが、研究開発担当役員である私の最大のミッションです。非常にワクワクするテーマですが、これまでの延長線上では達しえないレベルのビジョンです。研究開発スタッフに対しては、そのための大胆なチャレンジが安心してできる風土、環境づくりもまた、私自身が果たすべき重要な役割であると認識しています。



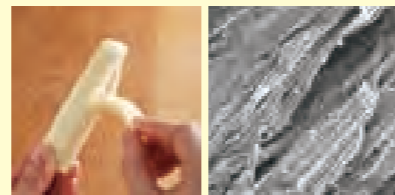
弘前大学で行っている岩木健康増進プロジェクト健診

◎ 優位性の高い研究開発事例

「さけるチーズ」の開発

独特の食感と風味を持つ商品として日本のチーズ市場で成功を収め、愛され続けている商品です。自分好みの太さにさいて食べる楽しさが、おいしさにつながっています。繊維性を持った「さける」感覚は、独自に開発した乳の凝固技術にその秘密があります。また、ナチュラルチーズに日本人の味覚に適した様々な風味を付与する技術も雪印メグミルク独自のものであり、現在6種類の風味で商品展開をしています。チーズ研究所[※]が中心となり、伝統的製法と新規製法の探求を重ね、独自の製法による量産化プロセスを実現しました。

※チーズ研究所は、ミルクサイエンス研究所に属し、小淵沢町(山梨県)に拠点を構え、主にナチュラルチーズに関する技術開発や品質向上、新製品開発のための研究を行い、日本で暮らす私たちの味覚に合うチーズの開発を行っています。



電子顕微鏡で見る「さけるチーズ」の繊維性構造(写真右)

知的財産の活用

知的財産の活用は、雪印メグミルクグループの研究開発力やブランド力などを支えるうえでキーファクターです。今後も研究成果やブランドを保護し、無形資産としての価値の維持・向上を目指します。



知的財産方針の基本的な考え方

知的財産の理念および研究開発力向上の施策
▶ <https://www.meg-snow.com/corporate/rd/development/>

雪印メグミルクは、自社の強みを客観的に分析し、研究開発・商品開発により培った技術や知見を活かした価値の創出に努めています。得られた独自の技術やブランドを、特許や商標など複数の知的財産権で戦略的に保護し、事業活動の自由度確保とともに、自社ブランド価値の維持・向上を図っています。更に、他社の知的財産権にも適切に対応することで、自社の活動が将来にわたり安定的に継続できるリスク管理にも取り組んでいます。知的財産の活用を通じて事業価値と収益基盤を高めていきます。

知的財産戦略



これにより「さけるチーズ」は国内シェア9割、「6Pチーズ」は認知率・喫食経験・売上のすべてでチーズカテゴリー No.1を獲得するなど、いずれも確固たるポジションを築いています。今後も当社グループならではの独自の技術の保護とブランド価値の向上を両輪とし、競争優位性を一層強化していきます。

なぜ、それが可能なのか？

ブランドマネジメント

商品のおいしさ、安全性、高い品質は無形の価値(ブランド力)として事業に好影響をもたらします。更なる価値向上に向け、今後も品質向上と消費者とのコミュニケーションに注力します。

Love Earth. Love Life.



雪印メグミルク



人的資本の充実

多様な人材が能力を発揮できる職場づくりを通じて、持続的な企業価値の向上を目指します。



コーポレートブランドの強化

雪印メグミルクでは、商品ブランドの高い認知度に対し、コーポレートブランドの機能が十分に発揮されず、企業ブランドと商品がリンクしていないことが課題になっています。新経営計画「Next Design 2030」では、コーポレートブランドの戦略的育成を「無形資産投資による競争力強化」の一つに掲げています。

課題

- 企業イメージが想起されにくい
- 店頭(商品)以外の消費者との接点が少ない
- コーポレートブランドに価値が蓄積されておらず、コーポレートブランドと商品ブランドのつながりが薄い

対応策

- 雪印メグミルクの企業姿勢や社会的価値を積極的に広報することで、企業イメージの向上と定着を図る
- 幅広く効果的な企業広告を行うことで社会との接点を広げる
- 酪農や北海道といった原点に立ち返った価値訴求を通じ、独自性ある企業イメージを形成
- コーポレートシンボルマークを刷新し、視認性を向上(2025年4月)
- ブランド価値評価を定期的実施し、一貫性のある継続的な取り組みを行う

主力商品ブランドの活性化: さけるチーズ



課題

グループ中期経営計画2025の「チーズの徹底拡大」に向け、企業成長を担う主力商品として磨き上げる必要があった

国内シェア9割という高い商品力と認知を強みと捉えていたが、売上の拡大に向けて、「お客様の役に立つために、更に何が出来るか」という視点で調査を行った

対応策

分析・戦略立案

顧客を知るためにインタビューを実施

顧客の感情: 子供のおやつにスナック菓子ではなく、ヘルシーな「さけるチーズ」であれば罪悪感がない

顧客設定

対象顧客: 子供に健康的なおやつを食べさせたい共働き世帯の母親

新しい戦略の立案

すでに浸透しているチーズ市場だけでなく、スナック市場から新規顧客を獲得

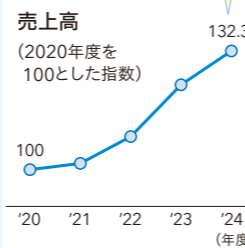
具体策

「今日のおやつはお菓子以外にしよう」という認識変化への働きかけ

- 「子供が欲しがらるおやつ選択肢になる」様子を見せたCMを放送
- 「子供が喜んでさけてくれる」を想起させるチーズがさけて爆発しているレアパッケージを全製品に展開
- 記念日制定や公式 SNS 開設

結果

発売から40年超で過去最高の売上高達成

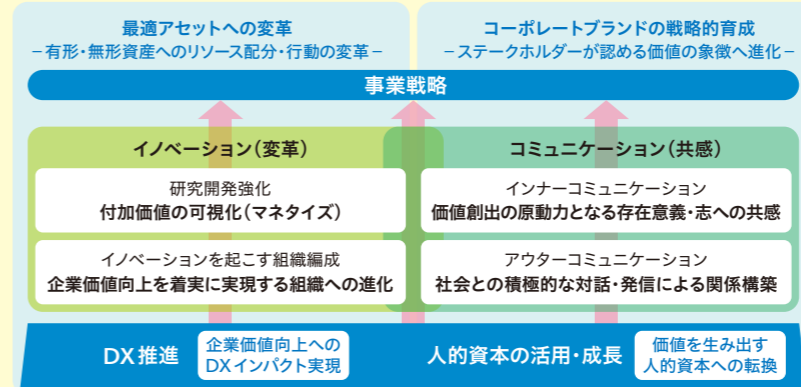


- 一連の取組みが評価され、日経クロストrend「マーケティング・オブ・ザ・イヤー2024」優秀賞を受賞

Next Design 2030 | 人事戦略 目指す姿

会社と従業員が「食の持続性」を実現するパートナーとして、存在意義・志を共にし、互いに成長しながら社会に貢献している。

Next Design 2030



組織

心理的安全性が確保され、成長意欲のある多様な従業員が、仕事を通じてチャレンジできる機会が数多く存在している

個人

従業員一人ひとりの働きがいが高まり、個性や能力を最大限に発揮して自己成長している

存在意義・志の実現に向けた人的資本経営の考え方

当社グループの存在意義・志として定めた「健士健民」の実現に向けた実践には、基盤となる人材の確保と育成・成長が重要であると認識しています。そのため、人材を重要な経営資源として位置づけ、その充実を経営の優先課題とする「人的資本経営」に取り組んでいきます。

重要課題①

経営戦略と連動した人事戦略の実現 (人的資本経営の推進)

当社グループの経営戦略に資する人材を最重要資本として捉え、人事戦略(採用、配置、育成などの制度・施策)と人的資本の情報開示を循環させることで、人的資本の価値を高め、経営目的の実現につなげる。

重要課題②

従業員の多様な価値観や自律的な成長を促進する組織風土の醸成

公平性が担保された中で、当社グループで働く多様な人材が、異なる知見や経験、価値観を持ち寄ることで新しい価値を創造し、強靱性のある組織を目指す。

重要課題③

経営戦略を実現する人材の育成とキャリア自律の促進

当社グループの持続的成長を支え、市場競争力の源泉となる人材(=付加価値を生み出す人材)を育成するとともに、従業員のキャリア自律を促進し、組織の活性化と生産性の向上を目指す。

基本戦略 経営戦略と人事戦略の連動

北海道における要員課題への対応

北海道では、安定した国内生産体制の確保の観点から、雪印メグミルクの生産拠点である7工場の生産機能維持と要員確保が将来にわたり重要な政策課題となっています。

課題

- 地域特有の採用課題と環境変化
- 北海道では高校卒の求職者数が5年間で約3割減少、求人倍率は1.95倍 → 2.82倍と上昇し、人材確保が難化。
- 工場の所定休日数の少なさや、深夜・シフト勤務への敬遠もあり、「働きやすさ」や「生活との両立」への改善が急務。

対応策

処遇・制度の見直し

- 物価上昇を超える賃金の引き上げ：
社員平均12.4千円のベースアップ(3.8%、2025年度)
※ 定期昇給と合わせた昇給率は6.0%
※ 社員以外も同水準の賃金改善を実施
- 初任給の改善
高卒：192千円 → 207千円(+15千円)
大卒：230千円 → 245千円(+15千円)
※ 2026年度も引き続き10千円以上の改善を予定
- 所定休日の見直し：2025年度中に全工場104日以上、2030年度には122日以上を目指す

北海道に特化した取組み

- 採用専任者を配置し、地域での採用強化(2024年度～)
- 工場見学や出前授業を拡充し、学校・学生との接点を強化
- 勤務地域限定制度の改定(2025年度)：北海道限定勤務区分を新設、地域限定勤務区分の対象者の構成比上限を緩和

海外展開における人材の確保

「Next Design 2030」7つの戦略課題の一つである海外展開の強化は、成長戦略の柱と位置づけ、重点的なりソース投下を進めています。現地で活躍できる人材と、マネジメントや市場開拓を担う人材の両面での確保と育成が急務と考えています。

課題

これまで国内比重の高かった雪印メグミルクの事業において、海外事業は限定的な体制で運営をしていました。マーケットに対するアプローチは現地の人材に頼り、また、マネジメントや市場開拓を担う人材は、社内では不足しています。

対応策

社内育成の強化

社内公募制度を通じて海外業務に意欲ある人材の募集と、語学研修や海外留学などを通じた段階的な育成を実施していきます。特に営業・販売経験を持つ国内人材を海外拠点に配置し、現場理解と市場対応力を高めていきます。

外部人材の登用

マネジメントや新規市場開拓など、専門性を要する分野においては中途採用を積極的に活用します。海外での実務経験を持つ人材からの応募も増加しており、採用は着実に進んでいます。

基本戦略 従業員のエンゲージメント向上

働きがいを高める組織風土の醸成に向けて

「Next Design 2030」に基づくエンゲージメント向上の取組み

雪印メグミルクは、「Next Design 2030」で「人的資本の活用と成長」を企業価値向上の基盤と位置づけています。特に「働きがいと成長が実感できる組織文化」の醸成を、イノベーションの土台であり、信頼されるブランド構築の核と捉え、従業員エンゲージメント向上に向けた職場主導の取組みを継続しています。

課題

職場や階層を越えた「対話の不足」が課題として明らかになりました。2023年度に実施したエンゲージメント調査では、「ワーク・ライフ・バランス」や「同僚からの支援」などは高評価だった一方で、「ミッション・ビジョンへの共感」や「挑戦する風土」は相対的に低い結果となりました。

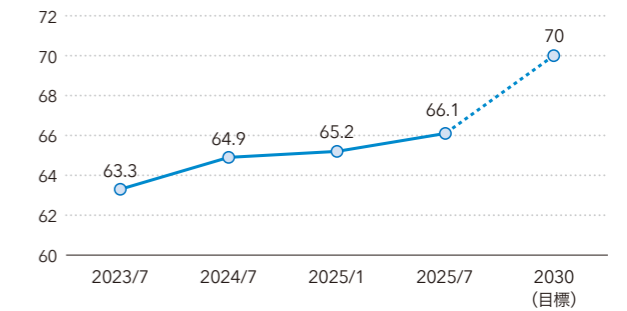
対応策

- 2024年度から、各職場長がアクションプランを策定・実行する仕組みを整備し、現場主導の改善活動を推進しました。
2.8pt上昇
- エンゲージメントスコアの2030年度目標をベンチマークスコア※を参考とした70ptとしました。また、その進捗は、2025年度より役員のインセンティブ報酬に連動し、経営陣のコミットメントを強化しています。 **P.81**

※ 食料/1,001～5,000人規模 / 平均スコア：70.5

- 2025年度は、活動成果のナレッジ化と社内への横展開を目的とした外部講師支援による「エンゲージメント・チャレンジ」(モデルチーム活動)を導入し、有志8職場が、6カ月間の改善活動に取り組みました。
8職場すべての重点指標のスコアが改善された

従業員のエンゲージメントスコア



「エンゲージメント・チャレンジ」における職場の取組みと成果概要(抜粋)

部署名	重点指標	スコア変化	取組みと成果概要
広域営業部	やりがい	65.1点 ↓ 71.4点 (+6.3pt)	チーム全体で「やりがい」を語るミーティングを毎週実施。普段気づかない業務の価値を共有し、世代を超えた対話と意見交換が活性化。他部門メンバーとの交流・席替えも実施。
東日本ロジスティクスセンター 発酵チーム	ストレス対応	50.0点 ↓ 66.7点 (+16.7pt)	「ストレス対応」を重点指標に設定し、信頼貯金の積み重ねや対話を通じて心理的安全性を醸成。業務改善やDX推進、意見表明の活性化が進み、スコアは大幅に改善。
サステナビリティ推進部	挑戦する風土	51.4点 ↓ 67.5点 (+16.1pt)	「挑戦」をテーマにした対話と情報共有を継続実施。週次でのチャレンジ共有、心理的安全性の醸成、部署内の壁を越えた提案と協力関係を構築。メンバーの意見が行動につながる好循環を形成。

なぜ、それが可能なのか?



価値観の共有と浸透

理念の再構築を機に、従業員一人ひとりが「存在意義・志」と「雪印メグミルク バリュー」を理解・共感・実践し、企業価値の向上を目指します。

「存在意義・志」と「雪印メグミルク バリュー」の理解・共感・実践への取り組み

① 雪印メグミルクグループ コンセプトブック

再構築した企業理念・CIデザインとそれらに込められた思いをまとめた冊子を、新たな企業理念への理解・共感を促進するためのツールとして、2025年4月に従業員に配布しました。

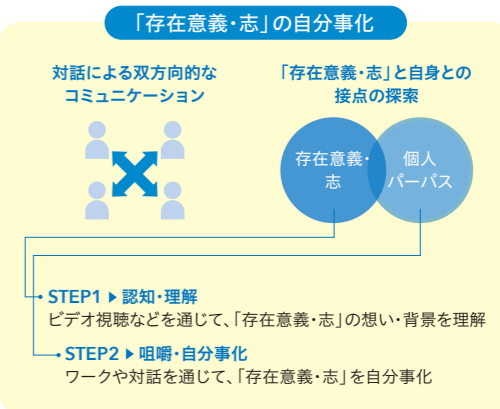


雪印メグミルクグループ コンセプトブック

② 「存在意義・志」ワークショップ

「存在意義・志」と「雪印メグミルク バリュー」の理解・共感、そして自分事化をテーマとした全従業員参加型ワークショップを、当社グループ全体で2025年4月から6月にかけて実施しました。

このワークショップでは、従業員同士の双方向のコミュニケーションをベースに、「存在意義・志」やバリューと自身との接点について向き合うことで、「存在意義・志」およびバリューの自分事化を目指しました。



③ 雪印メグミルクグループ アワード

「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り組みを表彰する制度です。その取り組みを広く伝えていくことで、従業員一人ひとりへのバリューの浸透を図り、企業理念の実現を目指しています。2024年度から対象を当社グループ会社を含む全25社に拡大しました。最優秀賞には、雪印メグミルク京都工場 池上製造所の「デジタルツールを用いた池上製造所のSF（スマートファクトリー）改革」が選出されました。この取り組みのプロセスや関わったメンバーの当時の思いをまとめた映像は当社グループ全体に共有しました。雪印メグミルクでは12月のサステナビリティグループ活動にて全従業員が視聴し、自身の業務とバリューのつながりについて、意見交換を行いました。



「雪印メグミルクグループ アワード2024」表彰式

健康経営の本格展開

健康経営戦略マップ https://www.meg-snow.com/csr/philosophy/health-declaration/common/pdf/health-declaration_p_1.pdf

雪印メグミルクでは、従業員の心身の健康を持続可能な企業成長の基盤とし、健康経営を戦略的に推進しています。健康経営課題の解決プロセスと投資効果を可視化した「健康経営戦略マップ」を策定し、計画的・継続的に取り組んでいます。

課題

以下の3領域を重点課題とし、全社的な健康経営の実現を目指しています。

- 健康増進(生活習慣病の未然・重症化予防、女性の健康課題への対応)
- メンタルヘルス(心の健康に関するケアと予防支援)
- 働き方改革(健康に配慮した勤務環境の整備)

対応策(抜粋)

健活チャレンジ

役職員全員が、健康を意識し、自分自身の生活習慣改善にチャレンジする取り組み

- 社長メッセージの動画配信
- 各所属長からの積極的な声かけによる参加促進
- 全従業員必須参加のWebでの健康セミナー(睡眠など)

(年度)	2021	2022	2023	2024
健活チャレンジ参加率	—	71.3%	79.9%	99.3%

過去最高の参加率達成!

特定保健指導※

生活習慣病リスクの高い従業員を対象に、生活習慣の改善と疾病リスクの低減に向けた支援を実施

- 面談による生活習慣の課題可視化と行動目標の設定
- 約5カ月間の継続支援
- 自社商品「ガセリ菌SP株 カプセル」の割引販売サポート

(年度)	2021	2022	2023	2024
特定保健指導該当率	21.4%	20.0%	19.5%	19.2%

※ メタボリックシンドロームまたはその予備群に該当した人を対象に、生活習慣病の予防を目的として行われる保健指導

基本戦略 グループ人材育成とキャリア開発

人材育成体系の再構築

「食の持続性」の実現には、変化の激しい環境下でも自らのキャリアを切り拓き、社会的価値を創出していく人材育成が不可欠です。「キャリア自律」を軸として人材育成体系を再構築し、自ら学び、考え、行動する組織風土の醸成を目指します。

課題

- 「自ら学び、行動する」キャリア形成の意識はあるが、業務における具体的な行動や意識変革にまで結びついていない
- 社内の仕事内容や必要なスキル領域が可視化されておらず、自身の強みや志向を活かすキャリアパスをイメージしづらい
- 公募型研修など自律的学習の受講は減少傾向、学習機会によるキャリアアップが不明確で学習意欲に結びついていない

対応策

- キャリアビジョンにおけるそれぞれの課題に必要なスキルを主体的に習得し自律的な成長へ導くプログラムの構築
- キャリア面談の重要性を再周知し、上司と部下の継続的な対話の機会を定着させていくことで、主体的なキャリア形成を支援
- 社内で活躍する人材のキャリア事例を社内ポータルサイトに掲載し、見える化を図ることでキャリアパスの視野を拡大

サステナビリティ経営



「健土健民」につながるサステナビリティ経営により、ステークホルダーに価値を届け、めぐらせます。

常務執行役員 畑本 二美

▶▶ 消費者重視経営の実践が「食の持続性」を支える

2025年4月、「健土健民」という言葉を新たに「存在意義・志」として再構築しました。今後は、これが雪印メグミルクグループのサステナビリティ経営の拠り所となります。「食の持続性」は現代の社会課題であり、この再構築により、私たちがこの課題に取り組む意義を明確化できたと捉えています。

そして、「存在意義・志」を実現する上での基盤が「消費者重視経営」です。今回、「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」に「消費者重視経営の実践」を明文化し、消費者の声

を傾聴し経営へ反映させていくということ、経営の基本姿勢として明確に位置づけました。今日まで消費者重視経営を実践する過程で、私たちは多くの仕組みや取組みを生み出してきました。コンプライアンスの徹底に向けた体制づくりもその一つですが、企業が対応すべきサステナビリティの潮流が今後どうなるろうとも、私たちの姿勢は変わりません。「食の持続性」は、消費者重視経営を基盤とする持続的な企業経営があってこそ実現できると考えています。

▶▶ 当社グループらしいサステナビリティ推進に徹する

6つの重要課題(マテリアリティ)のうち、特に「持続可能な酪農への貢献」と「環境負荷の低減」のための取組みは、「健土健民」の考え方を強く表したものであり、酪農とともに歩んできた私たちにとって、私たちだからこぞできる取組みと捉えています。

例えば、2025年4月には酪農由来のJ-クレジット活用を開始しました。酪農分野ではGHG排出量の削減が課題となっていますが、そのために必要な対策を講じるための設備を導入するには、高額な投資が必要です。今回のJ-クレジット活用により、設備導入にかかる酪農家の負担を支援できるものと考えています。また、雪印メグミルク大樹工場においては、近隣の酪農家でふん尿処理バイオガスプラントで精製したバイオメタンガスと、大樹工場のホエイ残さ由来のバイオメタンガスを混合させ、メタンガスボイラの燃料として利用

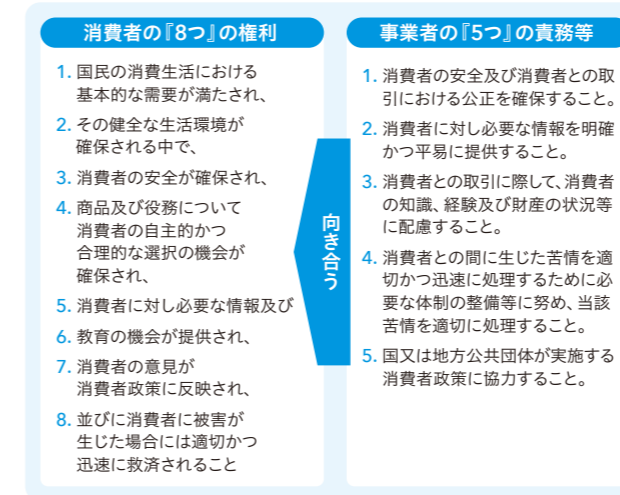
することに成功しました。2種類のバイオマス燃料を同時に使用するの、国内で初めての試みとなります。

何よりも大事なことは、一人ひとりのグループ従業員がサステナビリティ経営の意義を深く理解し、日々の事業活動や価値判断に活かしていくことです。そのための情報開示を積極的に行い、グループ内への浸透、丁寧な説明と対話を行っていくことが、担当役員としての私自身の使命であると捉えています。私たちは今後も、「乳領域」から乳以外の食領域、更には食以外の様々な領域を通じ、より多くのステークホルダーに価値を届けて好循環の輪を広げることで、新たな可能性を切り拓きます。

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-

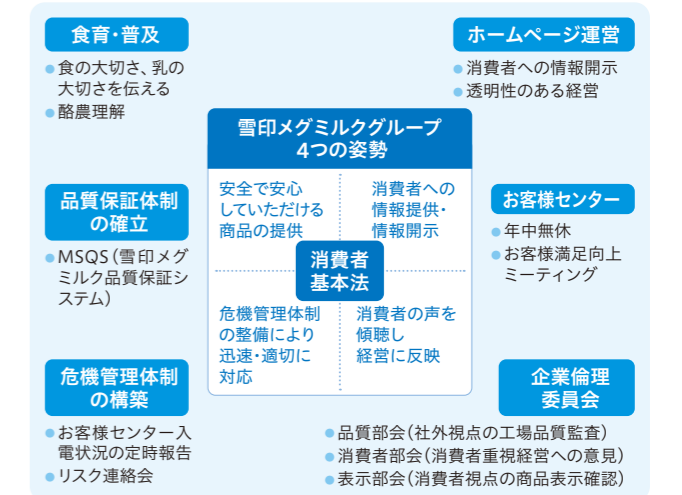
雪印メグミルクグループは、消費者基本法に定められた消費者の権利に引き合い、事業者の責務を果たすために、「4つ」の基本姿勢に基づき取り組んでいきます。

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

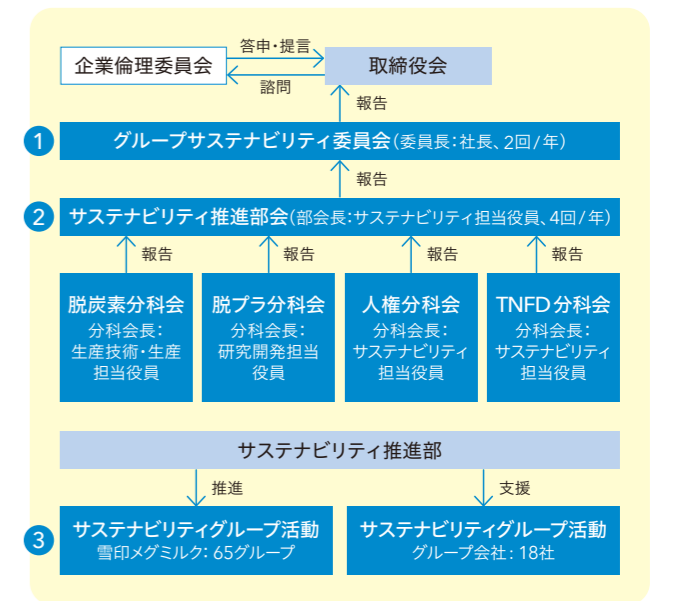
雪印メグミルクグループの取組み



サステナビリティ推進体制

雪印メグミルクは、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を設置し、脱炭素、脱プラ、人権、TNFD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。

また、雪印メグミルク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。



1 グループサステナビリティ委員会 第5回(7月24日) / 第6回(2月27日)

当社グループの重要課題(マテリアリティ)のKPIとコンプライアンスの取組みについて、各社が計画と進捗状況を報告しました。雪印メグミルクからはTCFDへの取組みとTNFDの開示状況とともに、大樹工場でのバイオガスの活用、酪農由来のJ-クレジット購入や、「優先的に取り組む人権リスク」の見直しなどの説明をしました。更に、外国人労働者の雇用状況やこども食堂への商品納品方法、CO₂排出量削減に向けた取組みなどについて情報交換を行いました。

なぜ、それが可能なのか?

② サステナビリティ推進部会

2024年度 開催	討議内容
第11回 (6月19日)	(1)2023年度 TCFD 開示 (2)各分科会からの報告 ①脱炭素分科会:川越工場の「埼玉県地球温暖化対策計画制度」の対応、大樹工場バイオメタンガスの活用 ②脱プラ分科会:バイオポリエチレン配合検討などロードマップ進捗確認、サーキュラーパートナーズに参画 ③人権分科会:ロードマップの進捗確認、人権影響評価(内部による確認)の報告、「優先的に取り組む人権リスク」ワークショップ、外国人労働者在籍状況 ④TNFD分科会:「初期的開示」の内容確認
第12回 (9月18日)	(1)各分科会からの報告 ①脱炭素分科会:川越工場のバーチャルPPA契約進捗、大樹工場のバイオメタンガス活用進捗、太陽光発電設備設置、ロードマップ更新 ②脱プラ分科会:KPI達成マスタープラン更新、ロードマップ進捗確認 ③人権分科会:「優先的に取り組む人権リスク」見直し結果、海外現地法人におけるSAQ調査、グループ会社における人権デュー・ディリジェンス、パーム核油・パーム系混合油の認証油購入影響の確認、「雪印メグミルクグループ サプライヤーガイドライン」制定、外国人労働者在籍状況 ④TNFD分科会:「本格開示」に向けた取組み
第13回 (12月18日)	(1)各分科会からの報告 ①脱炭素分科会:大樹工場のバイオメタンガスの活用進捗、酪農由来J-クレジット購入、ロードマップ進捗確認 ②脱プラ分科会:ロードマップ進捗確認、プラスチックリサイクル協業取組み ③人権分科会:人権影響評価(外部による評価)報告、パームのミルリスト更新、物流ドライバーに対する人権影響評価、グループ会社における人権デュー・ディリジェンス、外国人労働者在籍状況 ④TNFD分科会:サステナビリティソリューションおよび酪農・北海道への貢献戦略、ガバナンス、開示作業
第14回 (3月18日)	(1)2024年度 水リスク評価について (2)各分科会からの報告 ①脱炭素分科会:CO ₂ 排出量削減策(ボイラガス化、ヒートポンプ)、太陽光発電設備進捗、2025年度ICP単価 ②脱プラ分科会:ロードマップ進捗確認、プラスチックリサイクル協業取組み、乳酸菌飲料容器回収・再資源化 ③人権分科会:人権影響評価(内部による確認)報告、グループ会社における人権デュー・ディリジェンス、外国人労働者在籍状況 ④TNFD分科会:気候・自然統合シナリオに基づくリスクと機会の評価結果、リスクと機会への対応策、指標と目標、ネイチャーポジティブロードマップ

③ サステナビリティグループ活動

雪印メグミルクでは、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[※]後の2003年から、役員・従業員が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従業員同士が意見交換することで、コミュニケーション強化にもつながっています。2024年度の参加率は98.2%でした。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。

※ 雪印乳業食中毒事件(2000年)、雪印食品牛肉偽装事件(2002年)

開催月	2024年度 活動テーマ
5	「2023年度コンプライアンスに関するアンケート」の結果に基づく各部署の課題解決に向けて
6	「雪印乳業食中毒事件」の経験者の映像を視聴
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.83
8	各職場で①②から選択 ①健康経営推進に向けて ②各職場のフリーテーマ
9	サーキュラーエコノミーの実現
10	内部通報制度の理解
11	「雪印メグミルクレポート2024(統合報告書)」のトップメッセージより、企業の価値創造や持続的成長を理解
12	「雪印メグミルクグループアワード2024」最優秀賞の取組みから「雪印メグミルクバリュー」を考える
1	ハラスメントのグレーゾーン
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.83

強固なガバナンス

社外取締役インタビュー

新経営計画の 確実な進捗を支える

取締役会での真摯な議論を通じて事業ポートフォリオの変革を成功に導くことが、社外取締役としての私の重要なミッションです。

社外取締役監査等委員 真鍋 朝彦



Q 雪印メグミルクの取締役会の運営・議論の質に対して、どのように評価していますか？

A 取締役会での深く質の高い議論からは、成長に向けた覚悟が伝わってきます。

2024年6月、社外取締役監査等委員に就任しました。専門は企業財務・税務であり、企業の社外監査役や社外取締役の経験もあります。私は、必要であれば時間を区切らず議論をするような、取締役会に対する真摯な姿勢を高く評価しています。私のような監査等委員も含めた社外取締役と社内取締役のそれぞれが、闊達な議論を交わしています。社外取締役の中には当社での経験の長い方もいて、深い企業理解に基づいて質問をします。私自身は1年ほどの経験ですが、自分なりの視点から発言します。様々な角度からの議論が歓迎される雰囲気があるのはとても良いことです。2024年度は、新経営計画「Next Design 2030」、創業100周年イベント、「未来ビジョン2050」に関する議論や海外のM&A案件の審議と、多くの重要な議案がある中、会社から提供される取締役会資料の共有が会議の直前になったことがありま

した。重要な案件であり、社外取締役には私のような財務の専門家のほか、弁護士、グローバルな事業展開を行う企業の経営経験者や行政経験者もいるので、もう少し慎重かつ深い議論をするために、取締役会までの議案提示のリードタイムを是非改善いただきたいところです。

取締役会議長は佐藤社長が務めており、ファシリテーション能力の高さを感じます。経営執行に関する議案についてはすべて、佐藤議長が内容を深く理解している点は素晴らしく、社外取締役に対しても執行サイドの論点を非常にわかりやすく説明してくれます。社外取締役と執行サイドの議論が紛糾するような状況では、最後は佐藤議長が引き取って、中立な立場で経営の監督機能と業務執行機能を分立させて会社としての方針を決める場面もあり、うまく運営できていると思います。

Q 雪印メグミルクのガバナンス全般については、どう捉えていますか？ 各種委員会はどのように運営されていますか？

A 取締役会の決議に先立ち行う「意見交換会」が
ガバナンス機能を高めています。
4つの委員会によって、ガバナンス機能の向上が図られています。

取締役会に付議されるアジェンダは、基本的に社内の経営会議などで検討された後に取締役会で審議・報告されますが、重要な審議案件に関しては取締役会に諮る前に、社外取締役も参加する「意見交換会」で何度も意見が交わされます。2024年度においては経営理念や新経営計画についての議論が、繰り返し集中的に行われました。「意見交換会」は非常に優れた仕組みであり、当社グループの高いガバナンス機能を象徴しています。2024年度は創業100周年や新経営計画など、イベントや検討すべき事項が非常に多数であることに加え、複雑化かつ、短期間で変化する外部環境の中で、多くの課題の検討がなされました。

また、ガバナンス体制として、指名諮問委員会、報酬諮問委員会のほか、企業倫理委員会が組み込まれている点も当社グループの特徴です。いずれの委員会も社外取締役が参画しています。報酬諮問委員会では、私は女性経営職比率の

向上など、DE&Iの推進状況を業績連動報酬に組み込むべきと進言しました。ボードメンバーを含めたDE&Iへの取組みは、今後当社グループとして重視すべきガバナンス課題であり、私自身も注視していく考えです。

ガバナンス面で機関投資家の皆様から指摘を受けやすいのが、少数株主の利益に関する課題です。取締役会の中に、大株主の組織出身の取締役がいるのは事実ですが、私自身は社外取締役として、大株主の利益に偏った議論などがなされていると感じたことはなく、逆に少数株主の利益が軽んじられるようなことも行われていません。

また、監査等委員の立場で申し上げれば、監査等委員会と会計監査人との間では密度の濃いコミュニケーションが図られており、監査等委員会と内部監査部門との間も、監査スタッフにより適切に橋渡しされていると評価しています。

Q 新経営計画が打ち出されましたが、 取締役会では、これらについてどのように議論されたのですか？

A 事業ポートフォリオの変革の方向性と、
それを受けた戦略課題のKPIについて、深い議論がありました。

新経営計画については、私が社外取締役に就任する前から議論が交わされていましたが、就任後においても、2030年度における350億円の営業利益の実現可能性と、その達成の具体性について深い議論がなされました。特に事業ポートフォリオ変革の方向性とそれを受けての戦略課題のKPIの具体的な内容について、すでに申し上げた事前の「意見交換会」で何度も議論がなされ、その結果を反映したものになっていると認識しています。私としては、2025年3月期における191億円の営業利益を6年間で183%アップさせることは

かなり高いハードルであると認識しており、各事業の増益内容や具体的な戦略については、高い関心をもって意見を述べさせていただきました。海外事業の営業利益についても同様です。海外展開に対するこれまでの準備とこれらの積極展開に対する覚悟がうかがえる目標設定となっています。ただし、現状では利益貢献はほぼなく、この状態から70億円の営業利益を積み上げることは並大抵の努力では叶いません。この点についてもその実現可能性について議論を投げかけさせていただいています。事業ポートフォリオの変革を進めるう

えで大事なことは、その実現力の担保です。全社の営業利益目標、海外事業の営業利益目標、更には9%の調整後ROE水準に対するコミットメントを絵に描いた餅で終わらせるのではなく、1年先、2年先と事業環境を短いタームで読んだうえで、確実に進捗させていくことが重要です。この進捗をつぶさに分析し、監督機能を果たすことが社外取締役としての重要な役割であると認識しています。

資本市場からの現状の評価は、PBRを見る限り、東京証券取引所が要請する1倍水準に達しておらず、2024年度のROE、ROICもそれぞれ5.4%、4.5%と低い水準にあります。ROE、ROIC目標達成のために、当社グループは「基盤投資」「フロンティア投資」「戦略投資」に区分した総額3,200億円の投資を行う予定です。基盤投資は、生産設備への投資などバリューチェーンを更に拡大させ、企業価値を向上させるための投資であり、そこには当社グループは多くの経験・知

見を有しています。一方で、フロンティア投資、戦略投資などは、より高い企業価値向上のために、新たなチャレンジが必要となる投資です。私のような企業財務の専門家の立場では、やはり会社のM&A投資に着目しています。2024年度においても国内のM&Aを行っていますが、その後に減損損失が発生しています。買収前の財務調査は十分であったとしても、いわゆるPMI^{*}などについては、当社グループには十分な経験・知見があるとは言えません。この点を社外取締役が中心となってしっかりサポートし、監督を行っていくことが必要です。6年間で183%アップの営業利益を実現するためには、当然ながら、無理のない形で投資を成功させなければならないのです。これら3領域への投資が、どこまで効果的に行えるかという点が、「稼ぐ力」の強化につながり新経営計画を成功させるために重要なポイントと考えます。

※ Post Merger Integration: M&Aの成立後に行われる統合プロセス

Q 雪印メグミルクの社外取締役としての、ご自身の使命の表明も含め、 統合報告書の読者に対するメッセージをお願いします。

A 企業財務・税務の専門家という立場から、
事業ポートフォリオの変革、企業価値の向上を支えます。

現状を踏まえると、新経営計画の達成を目指すには、様々な検討を行っていくことはもちろん、そのタイムリーな実行が何より大切です。当社グループの事業セグメントは「乳製品」「飲料・デザート類」「飼料・種苗」「その他」からなり、その中で営業利益率の高いものもあれば、そうでないものもあります。新経営計画でも示されたように、当社グループは今後、現在行っている事業の変革により、強い事業はより強く、弱いところについては事業の再構築や集約撤退を進め、より高い収益性となるための道筋を確かなものにする事で、資本市場から適正な評価を獲得しなければなりません。その過程では、M&Aの実施やその後のフォロー、事業あるいは事業所の廃止などについても議論を深めることが必要となります。私は企業財務・税務の専門家として、こうした様々な局面で、知見を活かすとともに、場合によっては、会社にとって耳の痛い意見を述べることも臆せず、企業価値の向上を支えていく考えです。



なぜ、それが可能なのか？

コーポレート・ガバナンス

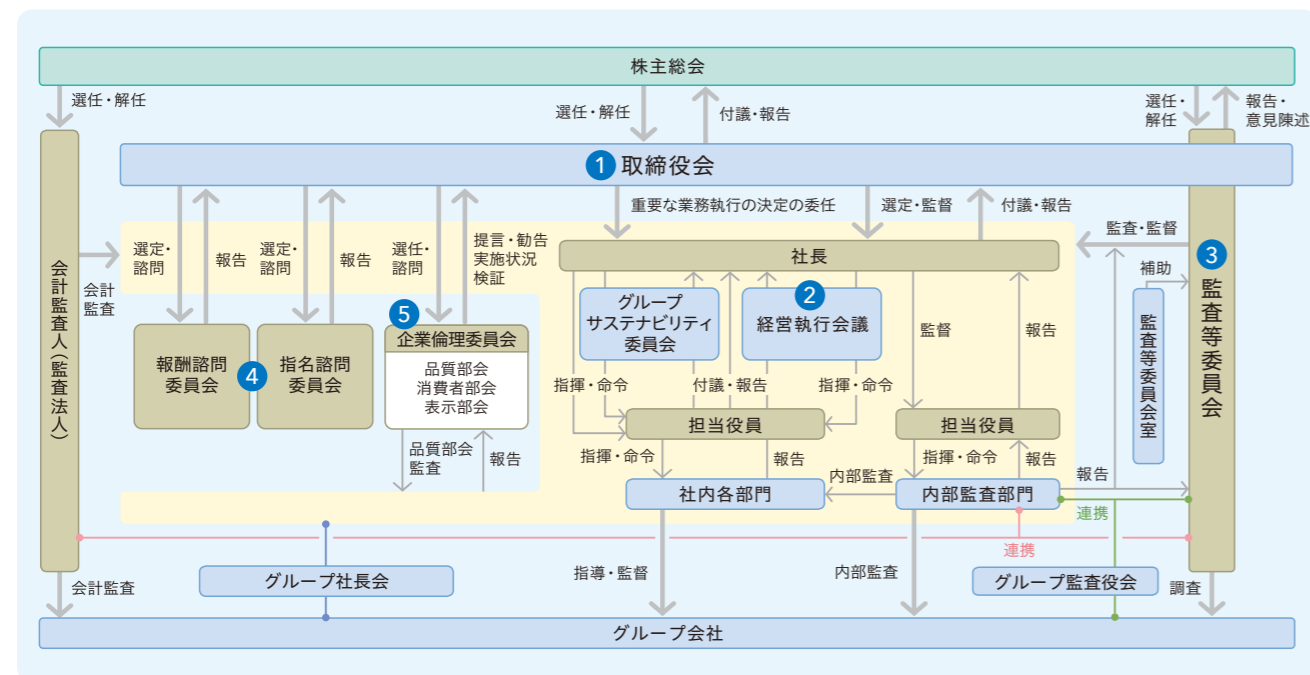
コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

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

(年度)	2014	2016	2018	2019	2022	2024	2025
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 監査等委員である取締役除く	社内 15名 社外 1名	社内 9名 社外 1名	社内 8名 社外 1名	社内 5名 社外 1名	社内 7名 社外 1名	社内 6名 社外 1名	社内 6名 社外 1名
監査役/監査等委員である 取締役	社内 2名 社外 2名	社内 1名 社外 2名	社内 1名 社外 2名	社内 1名 社外 2名	社内 1名 社外 2名	社内 1名 社外 2名	社内 1名 社外 2名
社外取締役・監査役比率	15.0%(3名)	23.1%(3名)	25.0%(3名)	33.3%(3名)	33.3%(4名)	36.4%(4名)	36.4%(4名)
女性取締役比率	5.0%(1名)	7.7%(1名)	8.3%(1名)	11.1%(1名)	8.3%(1名)	9.1%(1名)	
取締役会の実効性評価		● 評価開始			● インタビュー実施		
指名諮問委員会・報酬諮問委員会							
委員			社内 2名 社外 2名	社内 2名 社外 1名	社内 3名 社外 3名	社内 3名 社外 1名	社内 3名 社外 1名
社外取締役比率			60.0%(3名)		57.1%(4名)		57.1%(4名)
女性取締役比率			20.0%(1名)		14.2%(1名)		14.2%(1名)

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

	概要
1 取締役会 2024年度 17回開催	2024年度の雪印メグミルクの取締役会は、取締役11名(監査等委員である取締役3名を含む)で構成し、このうち4名(監査等委員である取締役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。 [2024年度 主な議題] <ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループの経営に関する方針 ● 新経営計画 ● 重要な業務執行に関する事項 ● その他法令および定款に定められた事項 ● 業務執行状況の報告
2 経営執行会議 2024年度 43回開催	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。
3 監査等委員会 2024年度 16回開催	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。
4 指名諮問委員会 報酬諮問委員会 2024年度 5回開催 2024年度 6回開催	取締役会の任意の諮問機関として、過半数を独立社外取締役で構成する「指名諮問委員会」「報酬諮問委員会」を設置しています。 <ul style="list-style-type: none"> ● 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、各委員会の委員長は、独立社外取締役である委員の中から、各委員会の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。
5 企業倫理委員会 2024年度 6回開催	雪印メグミルク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。

企業倫理委員会専門部会

定例委員会のほかに、3つの専門部会が活動し、消費者重視経営の強化を図っています。

	構成メンバー	活動内容
品質部会	品質・衛生管理の専門家	工場の品質管理向上のため、工場での品質監査やそこで働く従業員と労働環境や品質管理について意見交換を行っています。監査指摘事項に対して、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。2024年度は、グループ会社を含めた5工場で実施しました。
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	消費者視点で当社グループの企業活動に対する評価と意見をいただき、2024年度は、11月に関東地区、12月に関西地区で開催し、「骨太な未来プロジェクト」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	商品パッケージの表示について、消費者にわかりやすく、適切に伝わる表現となっているか、「社外の目」によるチェックを行います。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。2024年度は6回開催しました。

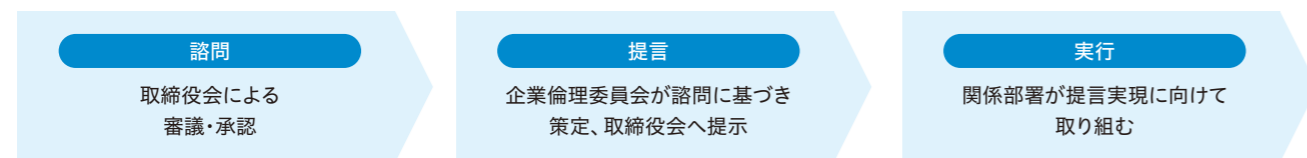
2024年度 企業倫理委員会提言および取組み結果

(一部抜粋)

https://www.meg-snow.com/csr/pdf/2024_Initiative_report.pdf

諮問内容	提言	取組み結果
重要課題 (マテリアリティ)の 取組みに 関すること	1 経済的価値と社会的価値を同期化させたサステナビリティ経営を推進するため、グループ各社・各部署の目標達成に向け、KPIなどにより定量的・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、意見交換を中心とした進捗で、活発な議論を行うことができた。
	2 様々なステークホルダーからの理解と信頼を得て、良好な関係を構築するため、ESG(環境・社会・ガバナンス)に関する積極的な情報開示と対話などを行うことが必要である。	Webサイトに2024年度統合報告書、ESGデータなどを積極的に公開した。社外取締役との対話の場、工場と近隣の大型法人酪農経営の視察会などを通じて、株主や機関投資家との対話の機会を積極的に設けた。
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、情報収集と分析を行い、これまでに乳で培ってきた幅広い知見を当社グループの強みとして活かすことで、消費者の要望・ニーズに応える商品を開発・提供すべきである。	「雪印北海道バター ミニパック」について、消費者から員数不足の声が定期的にあがることから、パッケージ表面にてあけくちを認識できるデザインに2025年春より変更した。

諮問・提言策定の流れ



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。2024年度の評価および結果の概要は、次のとおりです。

1. 評価方法(アンケートによる自己評価)

- 対象者: 監査等委員である取締役を含む全取締役(社外取締役4名を含む全11名)
- 評価方法: ①無記名式アンケートによる自己評価
②取締役会事務局による取締役への個別インタビュー

2. 評価結果の概要

自己評価の分析の結果、2024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。

3. 前年度(2023年度)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、その結果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。

課題	対応
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、雪印メグミルクの取締役会の構成について議論
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	● 重要案件について、取締役会付議前の意見交換会を実施 ● 企業コミュニケーション強化戦略や生産体制の整備など、中長期の経営課題について議論
グループ会社のガバナンスに係る議論の充実	● グループポートフォリオの見直しについて、意見交換会を実施※ ● 四半期ごとの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 ● グループ会社に係る重要案件は、都度、取締役会に報告
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 企業行動憲章」の改正にあたり、内容について議論 ● 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
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視点を踏まえ、ステークホルダーとの関係や、健康・酪農・環境・人と社会・人的資本など、非財務情報の視点について議論

※重要な課題は、取締役会とは別に、意見交換会で社外取締役を交えて多角的に議論されています。特に、2024年度は、経営理念や新中期経営計画などに関して、議論の活性化を図りました。

4. 今後に向けた取組み・2025年度の課題

取締役会が今後も引き続き取り組んでいくべき主要な課題として、次の5点が認識されました。

- 1 取締役会の構成・多様性に係る議論の充実
- 2 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

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、2025年5月14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与と、業務執行の報酬である執行給与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および個人評価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ならびに環境・社会・ガバナンス(ESG)に関する指標との連動性を重視する観点から、評価項目を「EBITDA」「ROE」「CO₂排出量」「従業員エンゲージメント」「女性経営職比率」の5項目とします。これに、業績非連動の部分を加え、EBITDA:ROE:CO₂排出量:従業員エンゲージメント:女性経営職比率:業績非連動のウェイトを、以下の表の通りとします(業績指標をそれぞれ達成した場合)。

長期インセンティブ各指標のウェイト

指標	EBITDA	ROE	CO ₂ 排出量	従業員エンゲージメント	女性経営職比率	業績非連動
ウェイト(%)	25	25	10	10	10	20

(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、意見を述べる事ができるものとします。

2024年度に係る報酬等の総額 役員区分報酬の総額

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)	313 (19)	221 (19)	52 (-)	40 (-)	10 (2)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	42 (19)	42 (19)	-	-	5 (3)
合計 (うち社外取締役)	355 (38)	263 (38)	52 (-)	40 (-)	15 (5)

役員の選解任基準

取締役候補者の指名

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。

対象	概要
取締役(監査等委員である取締役を除く)候補者	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、専門とする分野が偏らないよう取締役会のバランス・多様性を考慮したうえで指名。
監査等委員である取締役候補者	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。なお、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する。

取締役の解任

取締役会が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。

対象	概要
取締役(最高経営責任者を含む)	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当社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、解任提案の対象とする。

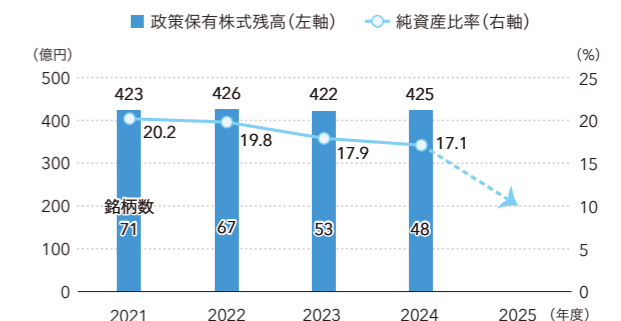
政策保有株式(保有方針および保有の合理性を検証する方法)

雪印メグミルクは、関係先や協業先の株式について、雪印メグミルク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、雪印メグミルクの目標ROE(9%)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、新経営計画「Next Design 2030」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2025年度末に純資産対比10%未満を目途にして縮減していきます。

2024年度の取組み結果

2024年度は、上場株式(みなし保有含む)6銘柄の売却、非上場株式1銘柄の新規取得を実施しました。その結果、純資産比率は前年度比0.8ポイント減少し17.1%、銘柄数は前年度比5銘柄減少し48銘柄となりました。



コンプライアンス

コンプライアンスについての考え方

当社グループは、「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当社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。

雪印メグミルクのコンプライアンス徹底への取組み

	2024年度											
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
経営全般												
企業倫理委員会 P.78		●		●		●		●		●		●
役員・従業員												
サステナビリティグループ活動 P.73		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
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(隔年で実施)*												
「雪印メグミルク行動基準」の浸透		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
「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	●											

* 今回は2025年度に実施。結果に対する対策と実施検証の期間を設けるため、毎年ではなく2年に1回としている。

事件を風化させない活動と伝承

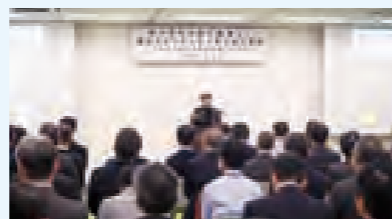
当社グループは「雪印乳業食中毒事件」と「雪印食品牛肉偽装事件」を忘れないために、「食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動」を、2つの事件の発生月である6月と1月に毎年実施しています。主に講演を中心とした活動で、所属長とサステナビリティリーダーが参加しています。2003年度に初回を実施し、2024年度で44回の開催となりました。

2019年度までは、事件を風化させないことやコンプライアンスの徹底を主な目的として実施してきましたが、2020年度からは、その精神を維持しつつ、未来志向の視点を加えた活動へと進化させています。6月は、従来通り「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」をテーマに、過去の2つの事件を記録化した映像の視聴などを通じて、事件を振り返る取組みを行っています。1月は、法令遵守にとどまらず、「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」をテーマに、当社グループの存在意義や使命を改めて問い直す機会としています。

また、翌月のサステナビリティグループ活動において、役員・従業員*が講演映像を視聴し、意見交換を行っています。

* 社員、シニア社員、契約社員、パート社員、嘱託社員、派遣社員

実施月	講演テーマ	講演者
2024年6月	雪印乳業食中毒事件の経営学的検討	中京大学経営学部 教授 谷口 勇仁氏
2025年1月	脱炭素革命への挑戦 世界の潮流と日本の課題	株式会社NHKエンタープライズ エグゼクティブ・プロデューサー 堅達 京子氏



講演の様子

① ハラスメントの未然防止

雪印メグミルクでは、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や、役員・従業員対象のサステナビリティグループ活動での意見交換を行っています。また、新任経営職研修でも講義およびケーススタディを行っています。

② 税務コンプライアンス

当社グループは、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 多国籍企業及び税務当局のための移転価格ガイドライン」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当社グループ全体で取り組んでいます。

過去の事件

① 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(株)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(株)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*についての解釈に疑義が生じるなど、社会に対して大きな影響を与えました。

* 現在の乳等省令(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省令」)のこと

② 雪印食品牛肉偽装事件

雪印乳業(株)の子会社であった雪印食品(株)が、国のBSE対策事業*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(株)は解散に至りました。

* 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

③ 雪印種苗「種苗法」違反・品種偽装・隠ぺい事件

2018年4月に発覚した雪印種苗(株)の事件は、2014年と2017年に内部からの情報提供と農林水産省の指摘を受けたことに端を発します。社内調査で多数の表示違反が判明し、2018年2月に農林水産省から「報告徴収命令」を受けました。設置された第三者委員会の調査により、証票表示違反だけでなく、品種の偽装と隠ぺいが明らかになりました。当該委員会からは企業風土の改革、ガバナンス体制の改善、違反表示・品種偽装の予防策、人事の流動化、内部通報制度の改善などが提言され、全社一丸となってこれに取り組むことを公表しました。公表内容は、マスコミを通じて大きく報道され、お客様や社会からの信頼は大きく失墜しました。

雪印種苗(株)は、提言に基づいた再発防止策を策定し、2020年3月末までの目標を計画通り実行しました。その後も「コンプライアンス推進活動」や「事件を風化させない活動」を実施し、取締役会の諮問機関であるコンプライアンス委員会や表示部会を開催して「社外の眼」による提言を受けています。

リスクマネジメント

危機管理体制

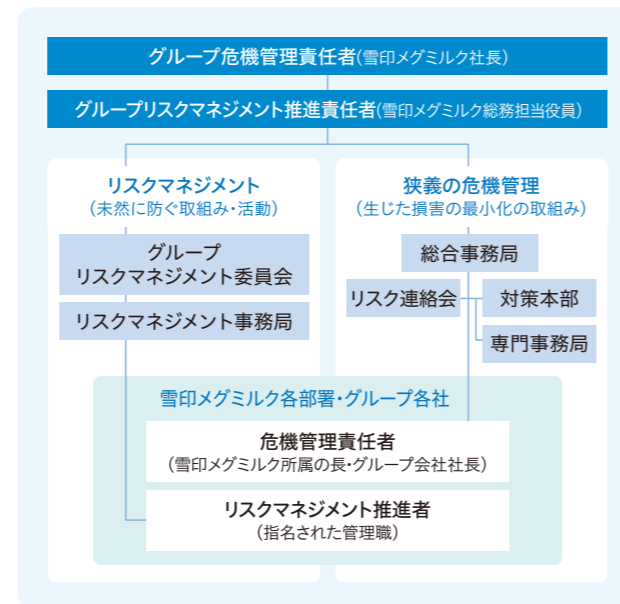
当社グループは、経営に好ましくない影響を与えるリスクについて、生じる損失を最小にするとともに、未然に回避または影響を低減させるために、「雪印メグミルクグループ 危機管理基本方針」を定めています。経営の安定性を確保し、当社グループの健全かつ持続的な発展が可能な状態を維持することを目指します。

また、役員・従業員が常に危機管理を意識し、取り組むための基本姿勢を定めています。

三つの基本姿勢

- ① (一人ひとりが) 起こさない
- ② (一人ひとりに) 起こさせない
- ③ (みんなで) 拡大させない

雪印メグミルクグループの危機管理体制



「危機管理」を次の2つに区分し、上記の体制図に基づき取り組んでいます。

▶ 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において、事務局よりグループ重点管理リスク項目、直近で発生したリスクの事例や傾向などを共有し、リスクマネジメントの方向性の確認を行います。各場所では、委員会の方向性を受け、リスク項目の抽出や分析を行い、リスクを未然に防ぐための取組みを推進します。また、リスクマネジメント推進者のリスク感度向上を目的とした研修を、定期的に行っています。

▶ 狭義の危機管理(生じた損害の最小化の取組み)

当社グループ内で発生したリスクについては、総合事務局に報告され、影響度合いに応じ、初動対応および暫定・恒久対策などを協議し、損害の最小化に努めています。また、定期開催しているリスク連絡会で、発生したリスクの管理を行い、更に、当社グループに与える影響が大きいと想定されるリスクが発生した場合は、社長を対策本部長とする対策本部を設置し、情報共有と迅速な対応を行います。

事業継続の基本方針

- ① お客様、従業員やその家族の生命と安全の確保を最優先します。
- ② 地域社会の応急復旧対応に協力します。
- ③ 重要業務を継続し、または可能な限り迅速に復旧します。
- ④ 定期的な訓練と見直しを実施し、継続的改善を行います。

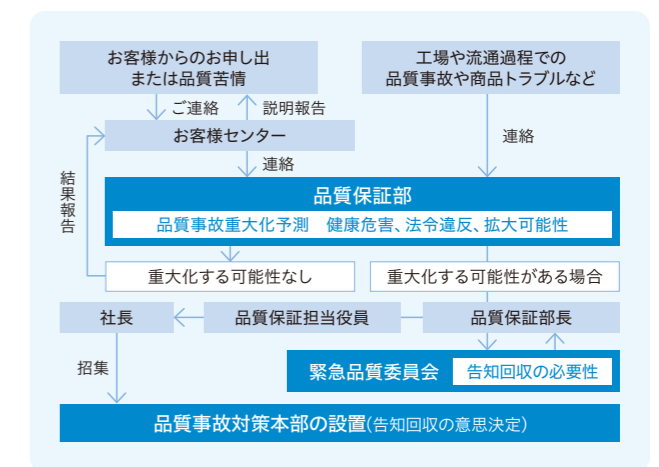
事業継続への取組み

「雪印メグミルクグループ 危機管理基本方針」に基づき、甚大な自然災害などが発生した場合でも、可能な限りお客様へ商品やサービスをお届けするため、事業継続計画(BCP)を策定しています。事業継続計画の実効性を確保するために、毎年、自然災害およびサイバー攻撃に対する訓練を行っています。この訓練結果や、環境変化に基づき、事業継続計画の継続的改善を続けています。

品質事故対応

雪印メグミルクでは、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

当社グループ共通の内部通報窓口として、社内窓口「雪印メグ Hotline」と社外窓口「グループ社外(弁護士) Hotline」を設置しています。「内部通報規則」において、通報者の不利益な取扱いを禁止し、匿名での通報も可とするなど、通報者を保護しています。通報があった場合は厳格に情報管理し、対応状況や、不利益な扱いのないことを企業倫理委員会に報告します。コンプライアンス違反や差別・ハラスメント行為が明らかになった場合には、速やかに是正措置を講じるとともに、重大性に応じて懲戒処分を行います。また、コンプライアンス教育により防止を図っています。

なお、経営職に対しても通報可能とし、経営職が通報を受けた場合の対応方法を周知しています。従業員に対してサステナビリティ通信やサステナビリティグループ活動を通じて、Hotlineの活用を呼びかけています。

Hotline通報件数

内容	2022年度		2023年度		2024年度	
	社内	社外	社内	社外	社内	社外
人間関係	30	0	32	4	23	1
品質	1	0	0	0	0	0
コンプライアンス	3	1	1	1	3	0
職場での問題行動	5	2	10	0	9	1
社内制度や仕組みへの疑問	13	4	9	1	10	0
その他	1	1	9	0	4	0
合計	53	8	61	6	49	2

(注) 社内: 雪印メグ Hotline
[グループ社内通報相談窓口]
社外: グループ社外(弁護士) Hotline
[社外通報相談窓口]

通報・是正対応

雪印メグミルクでは、「内部通報規則」と「賞罰細則」において、コンプライアンス違反や差別・ハラスメント行為が発生した際の通報・是正対応と懲戒処分(戒告、減給、出勤停止、休職、降格、懲戒解雇など)に関して定めています。2024年度は、2件の懲戒処分(内コンプライアンス違反1件)を行いました*。

ハラスメント行為に対しては、「社員就業規程」で定めるセクシャルハラスメント、パワーハラスメント、モラルハラスメント、マタニティハラスメント、パタニティハラスメントなどに該当する行為で特に悪質な場合、懲戒処分を行っています。

*「休職」以上の懲戒処分の件数

役員一覧 (2025年6月25日現在)

取締役

氏名	役職	担当	選任理由
 佐藤 雅俊 代表取締役社長	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。
 田川 福彦 代表取締役副社長	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ており、雪印メグミルク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。
 戸高 聖樹 代表取締役副社長	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	財務、経理部門において豊富な経験を有するとともに、DXやIR分野にも精通しており、雪印メグミルクの経営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。
 井上 剛彦 取締役常務執行役員	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。
 稲葉 聡 取締役常務執行役員	取締役常務執行役員	マーケティング・家庭用事業・広域営業担当、北海道・東日本・西日本支社管掌	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・市乳の家庭用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。
 岩橋 貞治 取締役常務執行役員	取締役常務執行役員	総務・管理・関係会社統括担当	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。
 板東 久美子 社外取締役	社外 独立 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。
 福士 博司 社外取締役	社外 独立 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。
 伊藤 弘幸 監査等委員である取締役	社外 独立 監査等委員である社外取締役	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。
 服部 明人 監査等委員である社外取締役	社外 独立 監査等委員である社外取締役		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。
 真鍋 朝彦 監査等委員である社外取締役	社外 独立 監査等委員である社外取締役		過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、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。

執行役員

常務執行役員 堀 成輝 総合企画室・人事担当	常務執行役員 森 隆志 未来づくり(未来づくり部長委嘱)・機能性食品事業担当	常務執行役員 畑 二美 広報IR・サステナビリティ推進担当	常務執行役員 河本 紳 財務・DX戦略担当、広報IR副担当	常務執行役員 河上 雄二 業務製品事業・ロジスティクス担当
執行役員 若林 偉彦 酪農担当(酪農部長委嘱)	執行役員 近藤 浩 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	執行役員 津田 知亮 酪農総合研究所担当(酪農総合研究所長委嘱)、酪農副担当	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
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 福田 耕治 東日本支社長	執行役員 竹田 朋 西日本支社長	執行役員 冠木 敏秀 ミルクサイエンス研究所長	

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	●				●	●		●		
田川 福彦	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	社外 独立 社外取締役				●	●					●
福士 博司	社外 独立 社外取締役	●	●			●	●	●		●	
伊藤 弘幸	監査等委員である取締役			●						●	●
服部 明人	社外 独立 監査等委員である社外取締役				●						
真鍋 朝彦	社外 独立 監査等委員である社外取締役			●							

スキルの定義

企業経営 経営戦略	経営経験から得た知見・視点、経営戦略の策定・推進などの経験・知見に基づく、アドバイス・情報提供・監視機能
グローバル	海外経験などを通じて習得した事業活動に対する発想力やマネジメント力など
財務会計	財務の信頼性、適切な財務情報の開示、投資(効果)などに関する助言・監視機能
法務 リスクマネジメント	重大なリスク・危機対応に関する専門的知見や視点からのアドバイス、リスクマネジメント・危機管理などの内部統制システムに関する意見・検証機能
消費者視点 サステナビリティ	消費者重視経営の実践を前提とし、社会課題解決を行うためのSDGs、TCFDなどサステナビリティに関する経験・知見
営業 マーケティング	消費者ニーズの開拓や収益拡大、顧客満足度の向上、商品・ブランド戦略、ニュートリション市場(ECビジネス含む)に対する経験・知見
生産・技術 研究開発 SCM	事業戦略に応じた生産体制の構築、品質保証、製造技術、知的財産、ロジスティクス戦略やSCMにおける経験・知見
酪農・調達 農業経営基盤	生乳調達、需給調整、原料乳製品を主体とする原料資材調達戦略や、生産者(団体)との連携・取引に関する経験・知見
IT・DX	IT・DXに関する業務・マネジメント経験・知見
人事・労務 人材開発	人材開発、ダイバーシティ経営など、人的資本経営に関する経験・知見

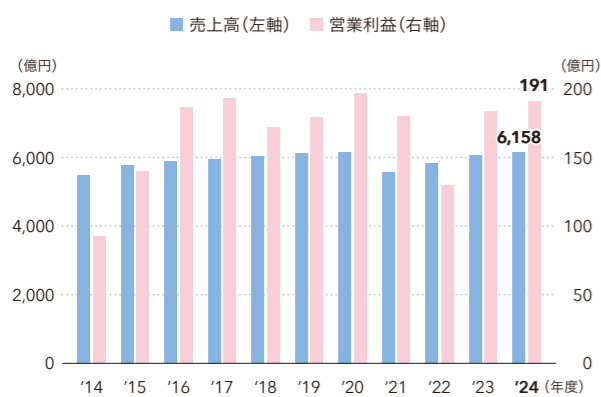
財務サマリー^{※1}

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
会計年度											
売上高 ^{※2}	549,816	578,328	587,935	596,158	603,378	613,405	615,186	558,403	584,308	605,424	615,819
営業利益	9,381	14,004	18,753	19,363	17,230	17,998	19,780	18,059	13,054	18,460	19,125
親会社株主に帰属する当期純利益	3,931	15,047	12,988	13,386	10,754	12,165	14,913	12,068	9,129	19,430	13,904
1株当たり当期利益(EPS) (円)	57.95	221.81	191.48	197.36	158.64	179.71	220.64	178.70	135.18	287.67	205.93
設備投資額	17,593	15,090	14,680	15,915	14,448	24,388	26,651	18,798	19,582	17,129	17,482
減価償却費	14,558	14,081	15,140	15,157	15,901	16,157	15,917	16,957	17,190	17,590	17,295
研究開発費	3,780	3,846	3,942	4,330	4,382	4,297	4,255	4,348	4,548	5,030	4,983
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,241	26,433	29,934	22,817	21,938	24,322	26,567	29,421	26,807	30,465	21,100
投資活動によるキャッシュ・フロー	△27,617	4,567	△14,408	△11,799	△14,248	△16,629	△27,076	△20,206	△19,624	△6,308	△18,512
財務活動によるキャッシュ・フロー	14,854	△25,332	△14,376	△12,904	△7,396	△6,651	6,771	△11,262	△7,286	△15,645	△10,375
フリー・キャッシュ・フロー ^{※3}	△16,376	31,001	15,526	11,017	7,690	7,693	△508	9,215	7,183	24,157	2,588
会計年度末											
総資産	345,597	344,194	341,507	351,240	359,445	370,434	398,650	401,890	410,130	431,222	431,073
現金及び現金同等物	9,188	14,797	15,940	14,076	14,303	15,524	21,829	19,979	20,338	28,988	21,319
有利子負債	113,662	94,274	83,588	75,051	71,704	69,393	79,374	72,230	69,885	58,873	55,859
純資産	122,209	132,401	145,485	157,338	168,782	178,094	198,255	209,528	215,899	235,300	248,037
1株当たり純資産(BPS) (円)	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	3,626.93
1株当たり配当金(円)	30	30	40	40	40	40	40	60	60	80	100 ^{※5}
その他の指標等											
自己資本比率(%)	34.7	37.8	41.9	44.1	46.3	47.3	49.0	51.5	51.9	53.8	56.8
ROE(自己資本利益率)(%)	3.4	12.0	9.5	9.0	6.7	7.1	8.1	6.0	4.4	8.7	5.8
配当性向(%)	51.8	13.5	20.9	20.3	25.2	22.3	18.1	33.6	44.4	27.8	48.6
ROE(自己資本利益率)(%) 資産売却益除く	-	-	-	-	-	-	7.2	6.0	4.0	5.1	5.4
配当性向(%) 資産売却益除く	-	-	-	-	-	-	20.2	33.5	48.0	47.4	42.1 ^{※6}
PER(株価収益率)(倍)	24.9	12.8	16.0	14.6	17.0	13.7	10.2	11.1	13.0	9.5	12.5
PBR(株価純資産倍率)(倍)	0.8	1.5	1.5	1.3	1.1	0.9	0.8	0.6	0.6	0.8	0.7
インタレストカパレッジレシオ(倍)	12.0	28.7	42.8	42.2	49.3	62.6	67.5	75.1	77.4	82.6	57.1
D/Eレシオ(倍)	0.9	0.7	0.6	0.5	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.2
ネット有利子負債/EBITDA倍率(倍)	4.3	2.8	2.0	1.8	1.7	1.6	1.6	1.5	1.6	0.8	1.0
政策保有株式 ^{※4} (百万円)	23,151	21,101	23,619	23,906	29,354	28,749	38,900	42,293	42,647	42,184	42,513
保有銘柄数	95	93	89	81	80	76	73	71	67	53	48

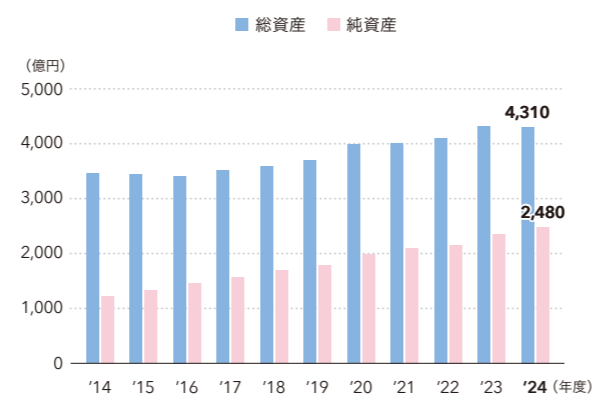
※1 百万円単位の数値は百万円未満を切り捨て、その他は表示桁未満を四捨五入して記載 ※2 2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用

※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 ※5 記念配当20円含む ※6 記念配当除く

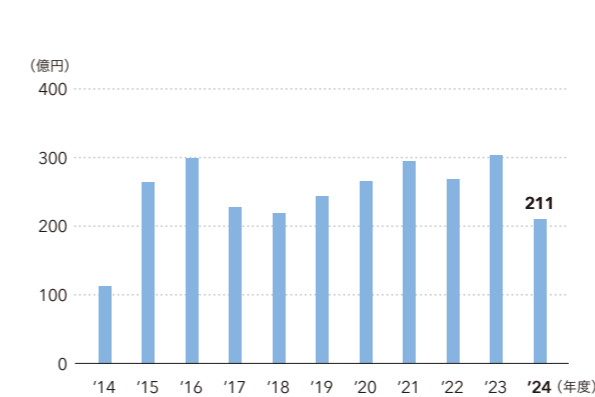
売上高／営業利益



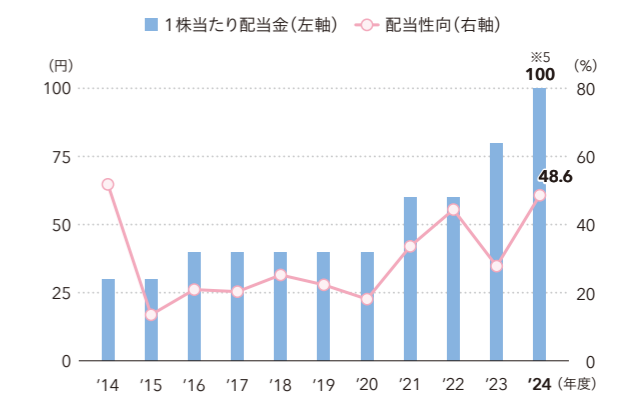
総資産／純資産



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



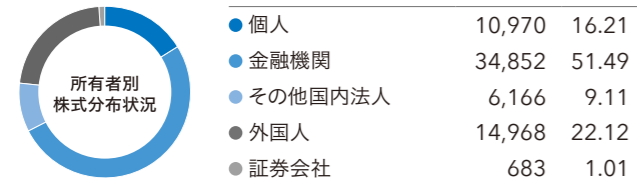
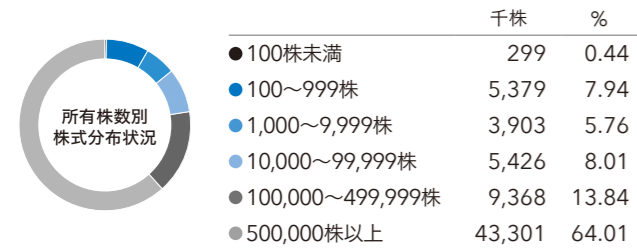
投資家情報

株式・株価情報

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	46,573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. 雪印メグミルクは、自己株式3,072,659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
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,445	12.47
農林中央金庫	6,728	9.94
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,667	3.94
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)	2,469	3.64
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,328	3.44
雪印メグミルク従業員持株会	1,346	1.98
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
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	921	1.36

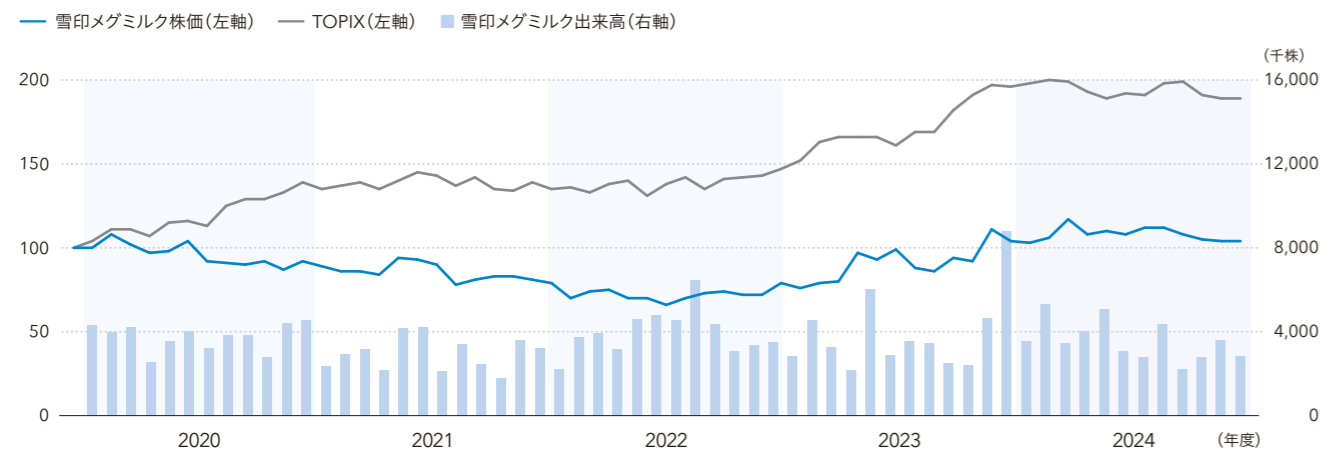
(注) 1. 株式数は、千株未満を切り捨て表示しています。
 2. 雪印メグミルクは、自己株式3,072,659株を保有していますが、上記大株主から除外しています。また、出資比率は自己株式を控除して計算しています。

当事業年度中に職務執行の対価として雪印メグミルク(株)役員に交付した株式の状況

区分	持株数(株)	交付対象者数(名)
取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)	12,100	2

(注) 上記は、退任した取締役に對して交付されたものです。

株価・出来高



(注) 株価・TOPIXは、2020年3月末を100としたときの推移(月間 終値ベース)

株主・投資家との対話

対話の状況

	対応者			回数	対話相手の属性・詳細情報など
	社長	役員	IR担当		
決算説明会	●	●		4	アナリスト・ファンドマネージャーなど
スモールミーティング	●	●		5	アナリスト・ファンドマネージャーなど
証券会社主催による社外取締役とのミーティング		●		1	アナリスト・ファンドマネージャーなど
IR Day		●	●	2	セルサイドアナリスト、バイサイドアナリスト ● 9月: ナチュラルチーズ工場および近隣の大型酪農法人で対話 ● 3月: 研究開発 価値創造の取組みについて
個人投資家向け説明会		●		4	個人投資家
海外投資家スモールミーティング		●	●	3	海外の機関投資家と証券会社
ESGや統合報告に関する対話		●	●	6	議決権行使助言会社や機関投資家との対話

1on1ミーティング実施回数

	国内		海外		合計	
	証券会社	機関投資家	証券会社	機関投資家		
2023年度	上期	4	9	0	15	28
	下期	8	16	0	13	37
	計	12	25	0	28	65
2024年度	上期	4	20	0	15	39
	下期	3	18	0	13	34
	計	7	38	0	28	73

(注) 同一相手先とのミーティングを含む

経営陣へのフィードバック体制・実施状況

フィードバック先	回数	フィードバック内容
取締役会	4	株主・投資家との対話の概要、株価関連情報(同業他社比較)、
企業倫理委員会*	6	アナリストレポートの概要
経営執行会議	8	株主・投資家との対話の具体的内容、株価関連情報(同業他社比較)、アナリストレポートの概要
社内役員へメール発信	32	証券会社アナリストレポートのアップデート

* 「社外の目」による経営全般に対する検証や提言を行う委員会で、取締役会の諮問機関

対話の主なテーマ

- ① PBR1倍割れの要因と対応策
- ② 収益性・成長性向上のための具体的取組み
- ③ 海外における機能性素材の今後の成長
- ④ プラントベースフードの事業展開
- ⑤ 人的資本
- ⑥ 資本政策
- ⑦ 業界再編、事業構造改革

対話から取り入れた取組み

開示

- 第15回定時株主総会の終結の時をもって買収防衛策を廃止することを取締役会で決議し、適時開示
- 社長参加のスモールミーティングの議事内容を英文で開示開始
- 「第15期 有価証券報告書」から、従業員エンゲージメントスコアの開示開始
- 雪印メグミルクグループと自然との関係を分析し、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)提言に基づく初期的な開示を実施
- 9月発行の「雪印メグミルクレポート2024(統合報告書)」にて、ニュートリション事業分野の営業利益を開示
- 「2024年度 第3四半期決算短信 補足説明資料」より、成長ドライバーである機能性食品・素材の売上高につき、海外と国内の内訳を開示

対話

- IR Dayを開催
 - 9月: 国産ナチュラルチーズ工場および近隣の大型酪農法人の視察と対話
 - ・チーズ(成長領域)と酪農(事業基盤)に関する情報提供と、環境対応の取組みに関する対話を実施
 - 3月: 研究開発価値創造の取組みについての説明と対話
 - ・研究開発における中長期的価値創出の取組みについて対話を実施
- 証券会社主催の社外取締役と投資家・アナリストとのミーティングを実施

会社情報


主なグループ会社

国内

<p>いばらく乳業(株) 代表取締役社長:和泉 洋 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 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 代表取締役社長:太田 喜朗 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 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) 代表取締役社長:柴田 有 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 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 代表取締役社長:中道 士郎 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 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) 代表取締役社長:柴田 貴宏 資本金:100百万円 グループ計持株比率:51%</p>	<p>マーガリン類やソフトチーズなどを受託製造 マーガリン類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) 代表取締役社長:内田 宏己 資本金:472百万円 グループ計持株比率:99.68%</p>	<p>チーズを中心にした豊かな食生活を提供 「食卓をおいしく豊かに健康に」をモットーに、チーズを中心に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) 代表取締役社長:井上 卓也 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 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) 代表取締役社長:畑本 均 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 牛乳・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 代表取締役社長:吉川 智英 資本金:79百万円 グループ計持株比率:66.66%</p>	<p>機能性食品の通販、広告事業を展開 機能性食品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) 代表取締役社長:山本 淳 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 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) 代表取締役社長:村上 達也 資本金:450百万円 グループ計持株比率:100%</p>	<p>おいさと健康を最高の鮮度で提供 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、おいさと健康を最高の鮮度で提供しています。</p>	
<p>八ヶ岳乳業(株) 代表取締役社長:市川 寛道 資本金:60百万円 グループ計持株比率:100%</p>	<p>八ヶ岳の麓で牛乳・乳製品を製造・販売 大自然に恵まれた八ヶ岳の麓で、牛乳・乳製品の製造・販売を行っており、「八ヶ岳とともに。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 代表取締役社長:杉野 弥 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 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) 代表取締役社長:丸田 卓也 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 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 代表取締役社長:中村 俊宏 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さと思い出を提供 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) 代表取締役社長:松永 政也 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 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) 代表取締役社長:石丸 敏美 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 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 代表取締役社長:佐久間 淳 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 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>代表取締役社長:中村 源 資本金:15,572千AU\$ グループ計持株比率:100%</p>	<p>白かび・青かび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・アデレード郊外ロベサルにて、カマンベールや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。同国内でプレミアムブランドのチーズとして広く認知されています。</p>	
<p>台湾雪印</p> <p>代表取締役社長:福迫 忠己 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>育児用粉ミルクをはじめ、「毎日骨ケア MBP®ブルーベリー風味」、機能性粉ミルクなどの機能性食品を販売。今後は、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を強化していきます。</p>	
<p>雪印オーストラリア</p> <p>代表取締役社長:小島 賢次 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製造・販売と機能性素材販売ビジネスの展開</p> <p>オーストラリアの大手スーパー向けに自社ブランド「Unicorn」で白かびチーズやその他PB商品を製造・販売。また、雪印メグミルクグループ保有の機能性素材の海外市場への販売を進めています。</p>	
<p>雪印メグミルクインドネシア</p> <p>代表取締役社長: Sebastianus Ganjar Harimurti (セバスティアヌス・ガンジャール・ハリムティ) 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製造・販売</p> <p>インドネシアにて、ブロックチーズやスライスチーズなどを家庭用スーパーマーケット、コンビニエンスストア、業務用ペーカリー、フードサービスなどに販売。マレーシアなど東南アジアに加えて中東アジアへの輸出を強化しています。</p>	

TOPIC

(株)ベルネージュダイレクト
**環境負荷低減を鑑みた
 資材の削減と配送の効率化**



■主力商品の課題

(株)ベルネージュダイレクトでは、「毎日骨ケア MBP®」を宅配便でお客様にお届けしています。しかし、この商品はドリンクであるため、「包装資材が多くなる」「受取りの際にお客様を時間的・場所的に拘束してしまう」「物流の2024年問題※に対応しきれない」などの課題がありました。

■課題解決に向けた取組み

これらの課題に対し、体積と重さともに軽減されるタブレットへの切替えや、より簡素な包装資材への変更を実施することにしました。更に、再配達率がほとんど発生しないポスト便について、緩衝材を使用せずに配送することを検討しました。緩衝材を使用しないことによる商品の品質への影響やお客様の心象を確認するため、全国で延べ240回におよぶ配送テストを行いました。

■実施効果

配送テストで問題がないことが確認されたため、宅配便からポスト便への切替えを進め、お客様へのキャンペーンも展開しました。その結果、キャンペーン期間中に宅配便からポスト便へ8,446件が転換、ポスト便での出荷数は約14%伸長しました。更に、梱包資材やCO₂排出量が削減されたうえに、総出荷件数も増加しました。また、緩衝材を使用しなかったことで、お客様からも環境に配慮した取組みであるとお声をいただきました。

梱包資材の削減量	緩衝材:約840kg/年 段ボール:約450kg/年
再配達減によるCO ₂ 排出削減量	約500kg-CO ₂ /年

※ドライバーの時間外労働の上限が規制されたことで、輸送能力の不足が懸念されている

会社概要

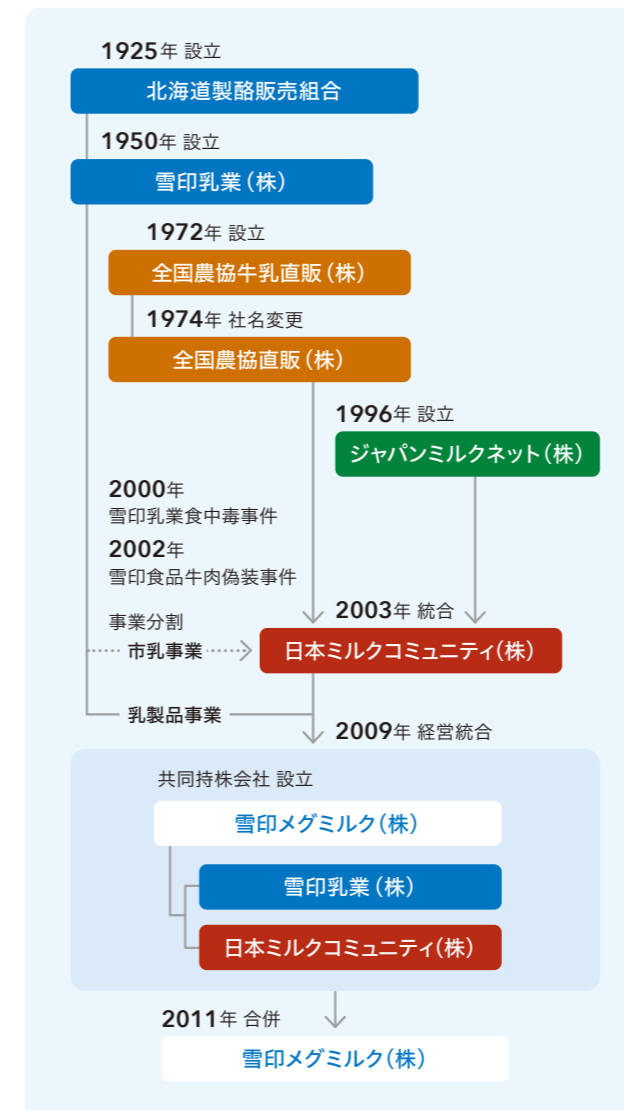
雪印メグミルク 会社概要

商号	雪印メグミルク株式会社 MEGMILK SNOW BRAND Co., Ltd.
事業内容	牛乳、乳製品および食品の製造・販売など
本店所在地	北海道札幌市東区苗穂町6丁目1番1号
本社所在地	東京都新宿区四谷本塩町5番1号 (2025年12月移転予定)
設立年月日	2009年10月1日



資本金	200億円
決算期	3月31日
連結従業員数	5,751名(2025年3月31日現在)
上場取引所	東京証券取引所プライム市場 札幌証券取引所
証券コード	2270
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

雪印メグミルクの設立経緯



外部評価

	発表年度		
	2023	2024	2025
格付投資情報センター(R&I)	A-	A	未発表
ESGレーティング			
MSCI	BBB	A	未発表
FTSE Russell	2.6	2.8	2.9
CDP			
● Climate Change 気候変動			B
● Water Security 水セキュリティ			B
● Forests フォレスト			C
金融庁 「令和6年度有価証券報告書レビューにおいて識別された課題対応にあたって参考となる開示例集」掲載			
日興アイ・アール 2024年度全上場企業ホームページ充実度ランキング 最優秀サイト			
健康経営優良法人2025			
プラチナくるみん			
SOMPO サステナビリティ・インデックス			