



未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルクグループ



この報告書には適切に管理された森林から生まれた「FSC®認証紙」を使用しています。また、省エネ型UV用Non-VOCインキを使用し、印刷工程で有害廃液を出さない「水なし印刷」で印刷しています。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。

2021年9月発行

表紙の写真はイメージです。



未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルクグループ



# 雪印メグミルク レポート 2021

統合報告書

*Make the Future with Milk*



# 目次

## ビジョン

雪印メグミルクグループの存在意義および社会的使命(ミッション)を定めた企業理念、ミルク未来創造企業、消費者重視経営、そして新たに設定した企業行動憲章を紹介します。



- 2 雪印メグミルクグループ 企業理念
- 3 雪印メグミルクグループ 企業行動憲章
- 5 雪印メグミルクのあゆみ
- 7 目指す未来

## マネジメントメッセージ

グループを取り巻く様々な環境の変化に対応し、持続的成長を目指すトップとしての思いや方針、戦略を説明します。



- 9 トップメッセージ
- 17 財務担当役員メッセージ

## ハイライト

事業戦略や経営活動による財務情報、持続的成長を実現するための非財務情報の過去5年間の実績をグラフで示します。また、コロナ禍における雪印メグミルクグループの対応を説明します。



- 19 業績ハイライト
- 21 新型コロナウイルス感染症への対応

## 特集

社会課題である健康寿命の延伸に貢献する機能性たんぱく質「MBP®」の今後の成長戦略について説明します。



- 23 MBP®のこれから

## 価値創造の仕組み

経営資源の活用により創り出した価値を顧客・市場に提供するためのプロセスや、安全で安心していただける商品の研究開発から販売までの流れ、事業別の戦略や方向性を説明します。



- 27 価値創造プロセス
- 29 バリューチェーン
- 33 事業概要
- 34 主なグループ会社
- 37 分野別事業概況

## CSR重要課題(マテリアリティ)

CSR経営の実現に向けて改正したCSR方針およびKPIの2020年度実績を報告します。また、個々の重要課題の解決に貢献し、価値創造を支える取組みを紹介します。



- 43 CSR重要課題(マテリアリティ)
- 45 乳(ミルク)による食と健康への貢献
- 46 持続可能な酪農への貢献
- 47 環境負荷の低減
- 51 多様な人材が活躍できる職場の実現
- 55 地域社会への貢献

## コーポレート・ガバナンス

CSR経営の根幹となるコーポレート・ガバナンスを構築する体制や、CSR、コンプライアンスを推進するための仕組みや活動を説明します。



- 57 コーポレート・ガバナンス
- 65 CSR推進
- 66 コンプライアンス
- 68 リスクマネジメント

## コーポレートデータ

経営成績を財務データや財務諸表を用いて報告するとともに、会社・投資家情報を紹介します。



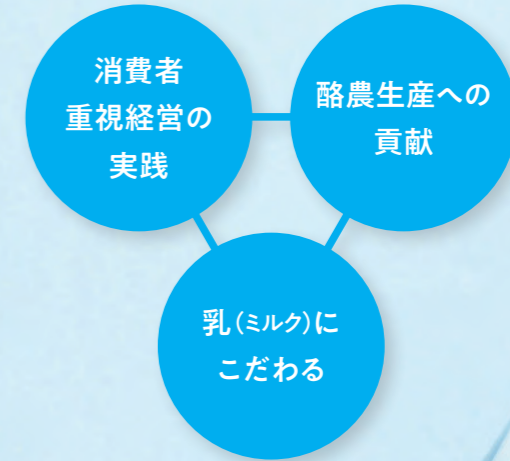
- 69 経営成績・財務分析
- 71 連結財務諸表
- 73 会社・投資家情報

# 雪印メグミルクグループ 企業理念

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

## 私たちの「3つ」の使命

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



### 消費者重視経営の実践 ◎P.7

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」と「事業者の責務」をしっかりと認識し、

- 安全で安心していただける商品・サービスを提供すること
- 可能な限りの情報提供、情報開示を行うこと
- 消費者の声を傾聴し、経営に反映していくこと
- 危機管理の体制を整え、不測の事態に迅速かつ適切に対応していくことを基本姿勢として、消費者重視経営を実践していきます。

### 酪農生産への貢献

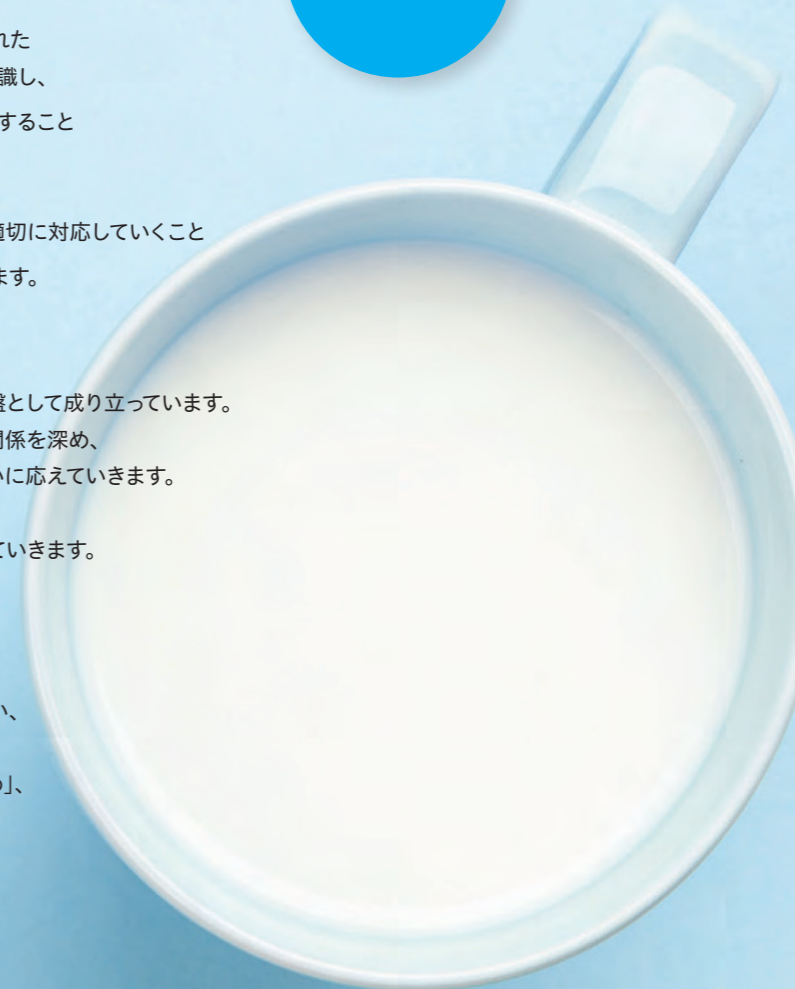
私たち雪印メグミルクグループは、日本の酪農を基盤として成り立っています。私たちは、酪農生産者の良きパートナーとして信頼関係を深め、乳の価値をしっかりと伝えていくことで生産者の想いに応えていきます。そして、牛乳・乳製品の需要拡大を実現することで、国内酪農生産の基盤の強化と持続的発展に貢献していきます。

### 乳(ミルク)にこだわる

私たち雪印メグミルクグループは、ミルクの持つ無限の可能性を信じ、ミルクに向き合い、ミルクにこだわり続けることで、ミルクの持つ可能性を「深め」、ミルクの価値を「高め」、世界に「拡げていく」ことを実現していきます。

## コーポレートスローガン

# 未来は、ミルクの中にある。



# 雪印メグミルクグループ 企業行動憲章

社会からの様々な要請に応え、CSR経営をより一層進めていくための理念・基本的な考え方を体系化した「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」を制定しました。

## 雪印メグミルクグループ 企業行動憲章制定にあたり

雪印メグミルク株式会社の前身の一つである雪印乳業株式会社の始まりは、1925年(大正14年)、酪農家による酪農家のための生産組織「有限責任 北海道製酪販売組合」の設立にあります。創業者達は、「酪農は大地の力を豊かにし、その豊かな大地から生み出された牛乳・乳製品は、最高の栄養食品として、健やかな精神と強靱な身体を育む。」という崇高な理想「健土健民」を掲げ出発しました。

以来、酪農とともに歩みを進め、牛乳・乳製品を中心に多角化を図り、日本を代表する総合食品メーカーへと成長を遂げました。しかし、2000年の食中毒事件、2002年の牛肉偽装事件という2つの大きな事件により、それまでに築いてきた消費者の信頼を失い、会社存亡の危機に陥りました。私たちは、酪農生産者、関係行政、取引先など、関係者の支援のもと、再建に向けた幾多の試練を乗り越え、2009年10月、日本ミルクコミュニティ株式会社と雪印乳業株式会社を経営統合するために共同持株会社 雪印メグミルク株式会社を設立しました。そして、2011年4月に3社が合併し、現在の雪印メグミルク株式会社が誕生しました。

雪印メグミルクグループの企業理念は、『消費者重視経営の実践』『酪農生産への貢献』『乳(ミルク)にこだわる』の3つの使命を果たし、ミルクの新しい価値を創造することにより、社会に貢献する企業であり続けます。』であります。そして「未来は、ミルクの中にある。」のコーポレートスローガンにその想いが込められています。雪印乳業の創業の精神である「健土健民」は、雪印メグミルクグループの企業理念の原点としてしっかりと受け継いでいかなければなりません。その上で、2つの事件への反省を胸に、未来を見据えた責任ある企業でありたいと考えています。

現在、私たちを取り巻く社会は、地球温暖化など環境問題の深刻化、貧困や格差の拡大、人権問題の広がりなど、多くの社会課題を抱えています。私たちは、酪農乳業という事業を通じて社会課題の解決を図り、健全で豊かな環境を保全し、将来世代にも継承することができる持続可能な社会の構築を目指します。私たち雪印メグミルクグループは、その実現に向けた行動の規範として、ここに「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」を制定いたします。

2021年6月1日  
雪印メグミルク株式会社 代表取締役社長  
西尾 啓治



## 雪印メグミルクグループ 企業行動憲章

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

### 1. 持続可能な企業価値の向上と社会課題の解決

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

### 2. 消費者との信頼関係

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

### 3. 公正な事業活動

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

### 4. 公正な情報開示、ステークホルダーとの対話

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

### 5. 働き方の改革と職場環境の充実

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

### 6. 環境問題への取り組み

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

### 7. 人権の尊重

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

### 8. 危機管理の徹底

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

### 9. 地域社会とのパートナーシップ

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

### 10. 本憲章の徹底

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

# 雪印メグミルクのあゆみ

## 創業時から引き継ぐパイオニア精神が、 進化を導き、未来を創る

「北海道製酪販売組合」の創業者たち



宇都宮 仙太郎 黒澤 西蔵 佐藤 善七

1925年～

### 酪農のために立ち上がった 創業期

北海道に酪農を根付かせることに尽力した創業者たち。関東大震災後の食料政策により、窮地に立った北海道の酪農を救うため、1925年酪農生産者による組織「北海道製酪販売組合」を創業しました。これが雪印メグミルクの前身の一つです。1926年に近代的工場ができてから、本格的に「雪印北海道バター」の製造販売をスタートしました。



1930年～

### 多くのロングセラー 商品が誕生

バターの製造販売を開始した後、赤ちゃん用粉ミルク、マーガリン、チーズなどの製造販売を本格的にスタートしました。この頃に誕生した商品は、今まで愛され続け、数多くのロングセラーとなっています。

雪印乳業  
食中毒事件

雪印食品  
牛肉偽装事件

2000年  
2002年

### 2つの事件

2000年と2002年に「雪印グループ」は、食の安全・安心を揺るがす2つの事件により、消費者の信頼を失いました。企業の存亡の危機に直面し、再建のために事業分割などを行いました。P.66



雪印メグミルク

2009～2011年

### 経営統合・合併

多くの支援を受け、お客様の信頼回復を第一に、再建を目指してきました。そして、2009年に「雪印乳業(株)」と「日本ミルクコミュニティ(株)」が経営統合し、共同持株会社「雪印メグミルク(株)」を設立。2011年には雪印メグミルクが「日本ミルクコミュニティ」と「雪印乳業」を吸収合併、「雪印メグミルク」として新たなスタートを切りました。先人たちが残した技術や酪農・食への思いと、2つの事件の反省と教訓を活かしながら、持続的な成長の基礎を築いてきました。



2017年～

### ミルク未来創造企業へ

過去から変わらぬ乳(ミルク)へのこだわりと技術、そして、企業として持続的な成長を目指し、お客様の健康を考えた商品づくりをしてきました。今後も、商品を通じて社会に貢献し、更なる成長を果たしていきます。

#### ▶ 雪印メグミルクの設立経緯



# ミルク未来創造企業

## Transformation & Renewal 「変革」、そして更なる「進化」へ

雪印メグミルクグループは、2017年、10年後の目指す姿として「グループ長期ビジョン 2026」を策定しました。その中で、すべての活動の基軸となる「グループ企業理念」を踏まえ、消費者・酪農生産者・社員の視点からそれぞれ“3つの未来”を描き、「ミルク未来創造企業」と名づけました。私たちは、「変革」「進化」を遂げ、新たな時代を築くべく、活動をしていきます。また、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に向け、グループ全体で事業を通じて貢献していきます。



【3つの未来】

### 酪農生産者の 未来に貢献します。

酪農生産者とともミルクの価値を高めることで、持続的な成長を実現します。更に、良きパートナーとして、酪農・乳業の持続可能な成長へ貢献を続けます。

### 乳(ミルク)で 食の未来を創造します。

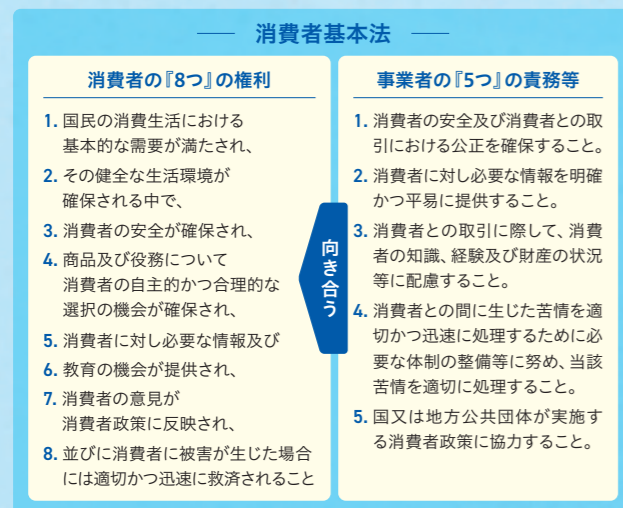
雪印メグミルクグループの強みを作り、活かし、価値を創造・提供します。更に、乳(ミルク)の持つ無限の可能性を引き出し、ものづくりを通じて、世界の人々に食の喜びを提供し続けます。

### 私たち社員の 未来を拓きます。

人が企業を育て、企業も人を育てることを踏まえ、多様な人材が希望と誇りを持って、それぞれの個性と能力を最大限に発揮しながら、成長し続ける企業グループを目指します。

### ▶ 消費者基本法を根幹とした 消費者重視経営

消費者基本法に定められた「消費者の『8つ』の権利」に引き合い、「事業者の『5つ』の責務等」を果たすために、雪印メグミルクグループでは「4つの姿勢」に基づき取り組みます。



### ▶ SDGs達成への貢献

SDGs(持続可能な開発目標)は、2015年9月の国連サミットで採択された持続可能な世界を実現するための国際目標です。“2030年までに貧困に終止符を打ち、持続可能な未来を追求しよう”とのスローガンのもと、17のゴール、169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない(leave no one behind)」ことを誓っています。雪印メグミルクグループは、CSR重要課題(マテリアリティ)の解決とともにSDGs達成に貢献していきます。

CSR重要課題(マテリアリティ) [▶ P.43](#)



(出典)国連広報センター

※条文の内容をわかりやすくするために、数字をつけ表記



雪印メグミルク株式会社  
代表取締役社長

西尾 啓治

## 時代の変化に対応し、「変革」「進化」を遂げ、 ミルクの新たな価値を創造していきます。

### コロナ禍の1年を振り返って

雪印メグミルクグループは、コロナ禍における社会の変化、消費者の需要の変化を、「新しい需要創造」への機会として捉えていきます。

2020年は、新型コロナウイルス感染症が世界中に拡大し、社会経済活動は大きな打撃を受け、私ども乳業界も影響を受けました。2020年3月以降、全国の小中学校が臨時休校となり、学校給食用牛乳の供給が止まりました。4月上旬には、政府の緊急事態宣言発出による外出自粛要請があり、業務用商品の販売も大きく落ち込みました。生乳生産量は、2019年から引き続き増産傾向となっていたことも重なり、行き場を失った生乳の廃棄を何としても回避するべく、業界をあげて対応し、雪印メグミルクグループもバターや脱脂粉乳を緊急増産しました。政府主導で行われた牛乳・乳製品の購入促進運動「プラスワンプロジェクト」の効果もあり、生乳の廃棄という最悪の事態は避けることができました。一方、感染拡大は業務の面でも大き

な影響がありました。店頭での対面による販売促進活動などができないなどマイナス面もありましたが、「業務の効率化」や「働き方改革の推進」など感染拡大下の事業活動として取組みが進んだ面もありました。

現在、乳業メーカーは、商品供給の使命とともに、コロナ禍における消費構造の変化に対応することが求められています。「食シーン」「購入チャネル」などに関する消費者行動が、コロナ前とは異なる様態に変化しています。例えば、コロナ禍の初期に見られた免疫系商品への需要が、現在は様々な機能性商品へシフトするなど、消費者の需要に変化が見られます。雪印メグミルクグループは、これら社会の変化、消費者の需要の変化を「新しい需要創造」への機会として捉えていきます。

### 持続的成長に向けた「グループ長期ビジョン 2026」

2026年度までに「変革(Transformation)」と「進化(Renewal)」を遂げ、「ミルク未来創造企業」を目指します。

2017年5月、雪印メグミルクグループは、持続的な成長に向け10年後に目指すべき姿を示した「グループ長期ビジョン 2026」を発表しました。この長期ビジョンでは、私たちのすべての活動の基軸となる「グループ企業理念」を踏まえ、消費者・酪農生産者・社員の視点から、それぞれ3つの未来を描き、それを「ミルク未来創造企業」と名付けました。この長期ビジョン実現のための戦略と

して、「Transformation & Renewal『変革』、そして更なる『進化』へ」とする3つのコンセプトを示しました。

1つ目は「事業ポートフォリオの変革(Transformation)」です。持続的な成長を可能とするため、複数の事業が収益を創出できる新しい時代の事業ポートフォリオへ変革させていきます。2つ目は「事業成長を支える生産体制の進化(Renewal)」です。事業ポートフォリオの変革に連動

させ、新技術の導入やライン構成の組替えなどにより、効率性の高い競争力ある生産ラインへ進化させていきます。3つ目は、「変革(Transformation)」と「進化(Renewal)」を同時に実現するための「グループ経営の推進(Group Management)」です。グループの経営資源やバリューチェーンを最大限活用し、グループ総合力を強化していきます。

「グループ長期ビジョン 2026」の最終年度である2026年度には、売上高7,000~8,000億円(「収益認識に関する

会計基準※)適用前の目標値)、営業利益300~400億円の達成を目標としました。また、10年間の設備投資額は約2,800億円を予定しています。雪印メグミルクグループは、2026年度までに「変革(Transformation)」と「進化(Renewal)」を遂げ、「ミルク未来創造企業」を目指します。

※ 収益認識に関する会計基準:  
2021年4月以降適用となる会計基準。雪印メグミルクグループに影響のある主な変更点は、従来、販売費及び一般管理費に計上していた取引先などに対する支払いの一部を、売上高の減額として処理することです。これにより、会計基準適用後は適用前に比べて、売上高が減少することとなります。営業利益、経常利益および税金等調整前当期純利益に与える影響は軽微です。

## 成長戦略の施策

「生産性改革の推進」「事業構造改革の断行」「生産体制進化の本格始動」の3つの取組みを中心に成長戦略を推進していきます。

2021年度は「グループ長期ビジョン 2026」の第2ステージにあたる「グループ中期経営計画 2022」(2020~2022年度)の2年目となります。「グループ中期経営計画 2022」は、変革(Transformation)を加速し、収益基盤を確立し、生産体制進化(Renewal)を始動していくステージです。取組みの柱は、「生産性改革の推進」「事業構造改

革の断行」「生産体制進化の本格始動」の3つです。これらは、すべての事業に共通した取組みであり、グループ全体で進めていきます。中期経営計画の最終年度である2022年度の目標とする経営指標は、売上高6,400億円(「収益認識に関する会計基準」適用前の目標値)、営業利益220億円としました。

### 「グループ長期ビジョン 2026」のロードマップ

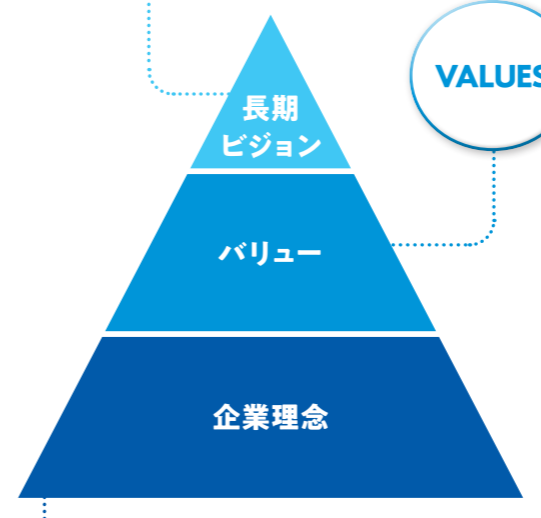
	第1ステージ 2017-2019年度	第2ステージ 2020-2022年度	第3ステージ 2023-2026年度
位置付け	Transformation(変革)の始動 グループ経営の始動・推進	Transformation(変革)の加速 グループ経営の展開強化	Renewal(進化)へ グループ経営の加速・進化
役割	収益基盤の複数化および キャッシュ・フローの最大化 生産体制進化への着手	グループ収益基盤の確立 生産体制進化の本格始動	4事業分野における 収益の安定的創出 生産体制進化の加速

- 取組みの柱**
- ① 生産性改革の推進
  - ② 事業構造改革の断行
  - ③ 生産体制進化の本格始動

- 基盤となる機能戦略**
- ① 事業戦略に基づく Transformation(変革)と Renewal「生産体制の進化」の実現
  - ② 「ものづくり」の強化と新たな価値創造
  - ③ グループ経営の推進によるグループ総合力の強化
  - ④ グループの持続的発展に向けた取組み

## グループ長期ビジョン 2026 [2017-2026年度]

VISION 雪印メグミルクグループが10年後に目指す姿を描いたもの。「企業理念」実現の具体的な姿・構想であり時代の要請に応じて変化するもの。



## 雪印メグミルク バリュー

長期ビジョンを達成するための行動において雪印メグミルクグループの従業員一人ひとりが大切に考える共通の姿勢・価値観。

- 主体性** 自分から動き出そう。私が実現したい未来のために。
- チャレンジ** チャレンジを楽しもう。なりたい私の未来のために。
- チームワーク** チカラを重ねよう。私たちみんなの未来のために。

## MISSION 企業理念

雪印メグミルクグループの存在意義および社会的使命(ミッション)を定めたもの。時代を経ても変わることのない「存立基盤」「基軸」となるもの。

- 消費者重視経営の実践
- 酪農生産への貢献
- 乳(ミルク)にこだわる

未来は、ミルクの中にある。

### 〈グループ長期ビジョン 2026〉

#### ▶ 戦略のコンセプト

- Transformation & Renewal**  
「変革」、そして更なる「進化」へ
- 事業ポートフォリオの変革 Transformation
  - 事業成長を支える生産体制の進化 Renewal
  - グループ経営の推進 Group Management

#### ▶ 基本戦略

1. 事業ポートフォリオを変革し、新たな成長機会の創出と収益基盤の強化を図ります。
2. 将来(10年後)に向けて、戦略的な調達・生産体制を構築し、競争基盤を確保します。
3. 研究開発を起点とした「ものづくり」によって、新たな価値を創造します。
4. 人材の多様性を尊重し、それを活かすことによって、生産性の高い、成長し続ける組織を構築します。
5. グループ内の経営資源を有効活用して、企業グループ全体としての競争力・総合力の最大化を図ります。

(続き)成長戦略の施策

乳製品事業分野では、2021年4月より磯分内工場(北海道)のバター新棟が本格稼働しました。また、2021年度には阿見工場(茨城県)にミニパックバターの製造ラインを導入し、家庭用バター全体の生産・販売の拡大を行っていきます。また、チーズでは、引き続き市場拡大や伸長が期待される内食や家飲み需要に対応した新商品による、販売拡大を進めていきます。特にナチュラルチーズについては、大樹工場(北海道)において「カマンベールチーズ」の新棟建設(2022年度完成予定)による生産基盤の強化、「さけるチーズ」のラインの増設(2023年春の稼働予定)により販売拡大を図っていきます。海外チーズ事業では、雪印オーストラリア(有)、アダーデライツオーストラリア(有)、雪印メグミルクインドネシア(株)の販売量の拡大を進め、着実に利益創出に取り組んでいきます。特に雪印メグミルクインドネシア(株)では、2021年度にラインの増設を予定しており、更なる生産・販売の拡大と収益性の向上を図っていきます。

市乳事業分野では、引き続き、機能性食品を中心としたヨーグルト事業の戦略的拡大に取り組んでいきます。「ガセリ菌SP株ヨーグルト」に加え、2020年1月に「乳酸菌ヘルベヨーグルト」、2021年6月には「記憶ケアヨーグルトβラクトリン」を発売しました。また、持続的成長に向けて市乳事業分野の中核である牛乳類事業の2026年度末

での黒字化に向けた構造改革に取り組んでいます。白物飲料では、付加価値商品として2020年度より新容器(キャップ付き)での商品を導入しています。さらに飲料タイプとしては、日本初の骨密度を高める機能性表示食品「MBPドリンク」を2021年3月に発売し、雪印メグミルク健康推進アンバサダーとして、元プロテニスプレイヤーの松岡修造さんを起用、骨の健康を意識する女性をターゲットとしたTVCMなどのプロモーション活動を実施し、MBP®ブランドの認知向上を図っていきます。なお、「グループ中期経営計画 2022」では、牛乳類事業の赤字額の1/3を解消する予定としています。

ニュートリション事業分野では、機能性食品での通販事業の効率化と事業規模の拡大を進めています。2020年度は、ECビジネスの好調、健康志向の高まりにより「毎日骨ケア MBP®」などの商品で売上を着実に伸ばし、当初計画していた目標数値を超える営業利益を創出しています。今後も、CSR重要課題(マテリアリティ)の一つである「乳(ミルク)による食と健康への貢献」を実現するために、商品開発を進めることで健康寿命延伸に貢献していきます。また、2021年4月、雪印ビーンスターク(株)を100%子会社化したことで、経営の自由度を高め、スピード感をもって事業運営を行っていきます。

飼料・種苗事業分野は、ホクレンくみあい飼料株式会社

と雪印種苗(株)の合併で設立した「ホクレンくみあい・雪印飼料株式会社」の新工場が、2021年12月に操業を開始する予定で、これにより高品質で低コストの飼料生産を進めていきます。種苗事業においては、自社開発商品、共同育成取組み商品など、牧草・野菜の種子の販売拡大に取り組んでいきます。

最後に、機能戦略の取組みについて紹介します。事業戦略の基盤となる「ものづくり」の新たな施策として、現在のミルクサイエンス研究所(埼玉県)の開発施設が、2022年にイノベーションセンター(仮称)としてリニューアルされます。2003年の分社化以来、同じ敷地内にありながら点在

化していた各事業分野の開発施設が、新しいイノベーションセンター(仮称)に統合され、ここで技術の融合が可能となります。引き続き「ものづくり」の強化と新たな価値創造を進めていきます。



イノベーションセンター(仮称)

## グループの持続可能な成長に向けた取組み

酪農乳業の発展や、環境や人権をはじめとする様々な社会課題の解決を図り、企業価値の向上につなげていきます。

雪印メグミルクグループの企業理念は、「消費者重視経営の実践」「酪農生産への貢献」「乳(ミルク)にこだわる」の3つの使命を果たし、事業活動を通じてミルクの新しい価値を創造することにより、社会に貢献する企業であり続けることです。

今、世界では目覚ましい経済成長の一方で、地球温暖化や気候変動などの環境問題の深刻化、貧困や差別などの格差の拡大、児童労働などの人権問題、超高齢社会といった様々な社会課題が生まれています。私たちは、企業理念に基づいてグループによるCSR経営を一層進めることで

### 事業分野別の事業ポートフォリオの変革(2021年度) [P.37](#)

	乳製品事業分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利益率の高い家庭用乳製品の拡大</li> <li>● チーズ事業の海外展開を加速</li> </ul>
	市乳事業分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機能性商品群の構成比の拡大</li> <li>● 牛乳類事業の黒字化に向けた取組み</li> </ul>
	ニュートリション事業分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機能性食品事業の規模・利益の拡大</li> <li>● 新たな成長機会の創出</li> </ul>
	飼料・種苗事業分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飼料の効率的な供給体制の構築</li> <li>● 牧草種子・野菜種子の販売拡大</li> </ul>

### 経営指標

	グループ中期経営計画 2019	グループ中期経営計画 2022			長期ビジョン
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2026年度
	実績	実績	計画	目標	
売上高(億円)	6,134 <sup>※1</sup>	6,151 <sup>※1</sup>	5,700 <sup>※2</sup>	6,400 <sup>※1</sup>	7,000~8,000 <sup>※1</sup>
営業利益(億円)	179	197	205	220	300~400
営業利益率(%)	2.9 <sup>※1</sup>	3.2 <sup>※1</sup>	3.6 <sup>※2</sup>	3.4 <sup>※1</sup>	4.3~5.0 <sup>※1</sup>
EBITDA(億円)	341	356	378	410	-
				水準(自他)	
設備投資額(億円)	約640(3年間計)	266	240	約860(3年間計)	約2,800(10年間計)
ROE(%)	7.1	8.1	-	8%以上	8%以上
自己資本比率(%)	47.3	49.0	-	50%以上	50%以上
配当性向(%)	22.3	18.1	27.0	20~30%	30%以上
有利子負債残高(億円)	693	793	-	約780	-

※1「収益認識に関する会計基準」適用前の数値 ※2「収益認識に関する会計基準」適用後の計画値



これらの社会課題に対処し、持続可能な社会の発展に貢献するため、基本的な考え方として「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」を2021年6月に制定しました。P.3

憲章の前文(雪印メグミルクグループ 企業行動憲章制定にあたり)では、創業から間もなく100年を迎える雪印メグミルクグループにおいて、その歴史とともに受け継がれてきたサステナブルな精神「健土健民※」を、今後も私たちが引き継いでいくことを明確に示しています。企業が社会

から求められるものは、時代の要請によって絶えず変化しています。創業者たちが日本の酪農を救い、健やかな国土と国民のために立ち上がったように、現代に生きる私たちは憲章を行動の規範としながら、酪農乳業の発展に貢献し、環境や人権をはじめとする様々な社会課題の解決を図り、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

※「酪農は大地の力を豊かにし、その豊かな大地から生み出された牛乳・乳製品は、最高の栄養食品として、健やかな精神と強靱な身体を育む。」という、雪印メグミルクグループの創業者の一人である黒澤西蔵が提唱した考え方。

## CSR 重要課題(マテリアリティ)の取り組み

経済的価値と社会的価値の両立を求め、SDGs達成に貢献するとともに、社会課題解決に向けたマインドの醸成に取り組んでいきます。

SDGsやESG投資など、CSRの考え方は、ここ10年ほどで急激に様変わりしました。2018年に特定した雪印メグミルクグループのCSR重要課題(マテリアリティ)は、経済的価値と社会的価値の両立を求めていくことを趣旨としており、SDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)への貢献にも資するものです。

私たちの主なCSR重要課題(マテリアリティ)は次の通りです。まず、「乳(ミルク)による食と健康への貢献」です。超高齢社会にある中で、雪印メグミルクが持つ機能性素材やノウハウなどを活用して、健康寿命延伸のために様々な商品・サービスを提供していきます。ミルクの持つ力を最大限に引き出すための商品開発に力を注ぎ、皆様の健康に寄与していきます。

次に、「持続可能な酪農への貢献」です。酪農とともに生まれ、歩んできた雪印メグミルクグループは、酪農家の皆様が生産した生乳を余すことなく利用し、高い付加価値を付けて販売していくことはもちろん、日本の酪農生産基盤の維持発展のために、新たな「酪農及び肉用牛生産の近代化を図るための基本方針(酪肉近)」の考え方も参考にしながら、持続的酪農経営を行うための経営管理・技術的支援、消費者理解の醸成に向け取り組みます。

更に、「環境負荷の低減」について、地球温暖化防止や持続可能な資源の活用、食品ロス問題をはじめとする循環型社会の形成といったテーマに対して、KPI(重要管理

指標)を2019年に設定し、2021年3月には「水資源の有効活用」に関する数値目標を追加設定しました。また、環境関連のKPIに関しては、成果を十分に生み出すため、グループ各社の現状を集計し、2021年8月、特に環境に与える影響度の高い会社を管理対象として定め、グループ全体による進捗管理を開始しました。P.43

最後に「人と社会」に関しては、引き続き多様な人材が活躍できる職場の実現を進めるとともに、地域社会と交流し、連携、調和することで、事業活動の中で地域社会に貢献したいと考えています。また、「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」制定と同時に、「雪印メグミルクグループ 人権方針」を制定しました。事業活動を進めていくうえで、すべての人々の人権を尊重するため、社内でのハラスメントや差別を含めたサプライチェーン上の人権リスクを特定し、人権侵害の防止と軽減を図るよう努めていきます。P.54

2020年10月には、サプライチェーン上のお取引先様へ、環境、人権などのサステナビリティに関する調査を開始しました。取り組み状況を相互に確認することで、事業活動に伴う様々なリスクに配慮し、社会の持続可能性を高める、CSR調達の促進を図るための第一歩を踏み出すことができました。

以上のCSR重要課題(マテリアリティ)の目標達成に向け、私が委員長を務めるCSR委員会において、KPIの進捗管理や対応に関する協議を定期的に行ってまいります。

また、従業員一人ひとりがSDGsについて深く考え、「自分に何ができるか」という視点を持ってもらうべく、2020年度より、グループ各社、各職場の優れた取り組みを表彰する「雪印メグミルクグループ SDGs 実践アワード」をスター

トしました。P.66 今後も、CSRグループ活動 P.65 の場も利用しながら、社会課題解決に向けたマインドの醸成を行ってまいります。

## ステークホルダーの皆様へ

これからも「健土健民」で示された精神を胸に、私たちが果たすべき役目について、今日的解釈を加えながら、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めていきます。



雪印メグミルクグループは、SDGsが掲げる「誰一人取り残さない」世界の実現や、持続可能な社会に貢献する私たちの取り組みを更に深化させるため、2020年6月、「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則に取り組み、社会と企業の持続可能性を更に追求していきます。

私たちは、これからも「健土健民」で示された精神を胸に、私たちが果たすべき役目について、今日的解釈を加え

ながら、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めていきます。ステークホルダーの皆様には、雪印メグミルクグループの目指す方向性をご理解いただき、引き続き一層のご支援を賜りますよう、よろしくごお願い申し上げます。

2021年9月  
代表取締役社長

西尾 啓 治



# 財務担当役員メッセージ



グループ一体となって、  
専門性の向上、経営資源の活用に取り組み、  
コーポレート機能を発揮していきます。

雪印メグミルク(株)  
常務執行役員  
中島 隆男

## 「グループ中期経営計画 2022」初年度を振り返って

2020年度の食品業界は、コロナ禍の中、緊急事態宣言による外出自粛要請や飲食店の短縮営業が実施されたことにより、外食需要が大きく落ち込む一方、内食需要が増加するなど、販売チャネルによって異なる影響を受けました。このような環境変化の中、連結売上高は6,151億円(前期比0.3%増)、連結営業利益は197億円(前期比9.9%増)と2019年度を上回り、「グループ中期経営計画 2022」(以下、「中計 2022」)初年度は、順調なスタートとなりました。「グループ長期ビジョン 2026」(以下、「長期ビジョン

2026」)の第2ステージにあたる「中計 2022」は、変革(Transformation)を加速し、収益基盤を確立し、生産体制進化(Renewal)を始動していくステージです。「長期ビジョン 2026」で掲げた2026年度(2027年3月期)における売上高7,000~8,000億円(「収益認識に関する会計基準」適用前の目標値)、営業利益300~400億円の実現に向けて、第1ステージで確立した安定的な財務運営の基盤をもとに、財務健全性を維持・向上しつつ、資本コストを意識した必要な成長投資と株主還元に取り組んでいきます。

## 「グループ中期経営計画 2022」における財務の方向性

「中計 2022」では、財務指標の目処として、ROE8%以上、自己資本比率50%以上および有利子負債残高780億円以下、配当性向20~30%を掲げており、資本効率、財務健全性、株主還元について、バランスを重視した方向性を表しています。今後も「中計 2022」の達成に向け、財務部門もグループ一体となって取り組んでいきます。

### ■ 資本効率

投資判断においては、常に資本コストを意識し、投資案件の精査を行っています。2020年度のROEは8.1%(前期比+1.0ポイント)と目標の8.0%を上回る状況ですが、

引き続き「長期ビジョン 2026」の戦略である「事業ポートフォリオの変革」「事業成長を支える生産体制の進化」を通じて、資本収益性の改善を進めていきます。「長期ビジョン 2026」では、10年間の設備投資額を約2,800億円としており、今後も財務指標の目処として示しているROE8%以上の継続を目指し、常に資本効率を意識して展開していきます。

### ■ 財務健全性

財務健全性の維持、すなわち財務規律の遵守は、必要な成長投資を実行するために、また安定的な経営と配当

を継続するために、不可欠な要素であると認識しています。2021年3月末の自己資本比率は49.0%(前期比+1.7ポイント)と前期に引き続き向上しており、今後も財務健全性を維持・向上させていきます。その一方で、もう一つの指標である有利子負債残高は、新型コロナウイルス感染症による影響が不透明であったことから、手元流動性を高めた結果、目処として掲げた780億円を超過しています。しかし、超過は一時的であり、引き続き必要に応じた柔軟な資金調達を行いつつ、安定的な経営に資する財務・資金運営を行ってまいります。

また、投資の実施にあたっては、株式の希薄化となるようなエクイティファイナンス※は想定しておらず、引き続き

内部留保および必要に応じた負債による資金調達で対応する方針です。

※ 新株発行、CB(転換社債型新株予約権付社債)など、エクイティ(株主資本)の増加をもたらす資金調達

### ■ 株主還元

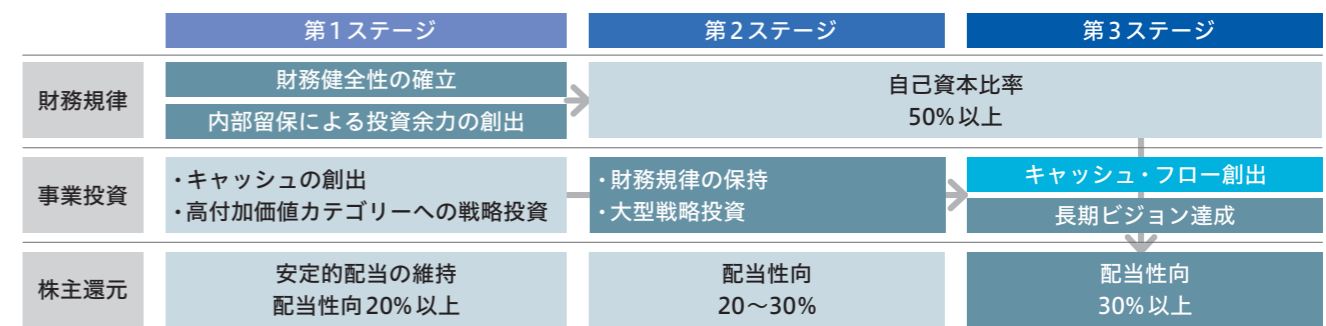
「中計 2022」の期間においては、企業価値向上に向けた成長投資と財務健全性の維持・向上のバランスを図りつつ、安定的な配当を継続することを重視し、配当性向20~30%を目処としていきます。「長期ビジョン 2026」においては、必要な事業投資を実施しつつ、自己資本比率が安定的に50%以上で推移する場合、配当性向を30%以上の水準まで引き上げていく方針としています。

## キャッシュ・フロー配分方針

創出したキャッシュ・フローについては、「長期ビジョン 2026」において、財務健全性を維持するための内部留保(財務規律)、成長への事業投資、株主還元の3つに配分していく方向を示しています。第2ステージにあたる「中計 2022」では、営業キャッシュ・フローによる収入を活用し、磯分内工場のバター新棟や大樹工場のカマンベール新棟建設、「さけるチーズ」のライン増設など、設備投資約860

億円を賄う計画としています。

また、2022年3月期の配当予想は、売上高や利益の予想と財務状況の見通しを勘案し、1株当たり10円増配の50円としています。今後、自己資本比率が安定的に50%以上で推移する場合には、第3ステージを待たずに配当性向を30%以上の水準まで引き上げ、株主還元の充実を図っていきます。



## 持続的な成長と企業価値の向上に向けて

めまぐるしく経営環境が変化していく中、「長期ビジョン 2026」の戦略のコンセプトである「事業ポートフォリオの変革」「事業成長を支える生産体制の進化」「グループ経営の推進」を実現していくには、既存の枠にとらわれない生産性改革が必要であり、そのためには、コーポレート

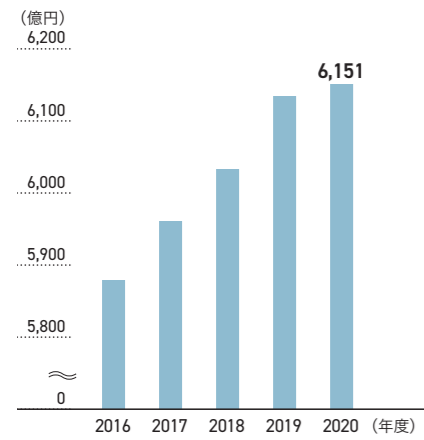
機能の果たす役割は大きいと認識しています。持続的な成長、企業価値の向上およびSDGsへの貢献に向け、財務部門においてもグループ一体となって、専門性の向上、経営資源の活用に取り組み、コーポレート機能を発揮していきます。

# 業績ハイライト

## 財務情報 [連結]

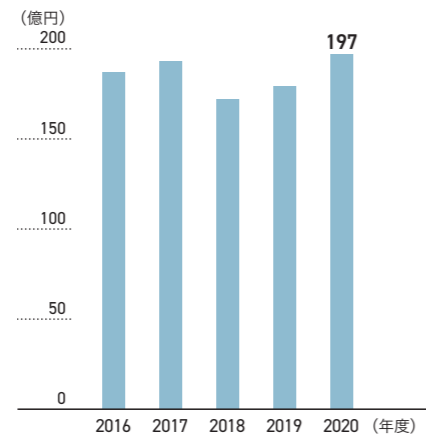
売上高 **6,151** 億円

継続して伸ばしています。2020年度は、内食需要の高まりなどにより乳製品セグメントが伸長し、2019年度より17億円の増収となりました。



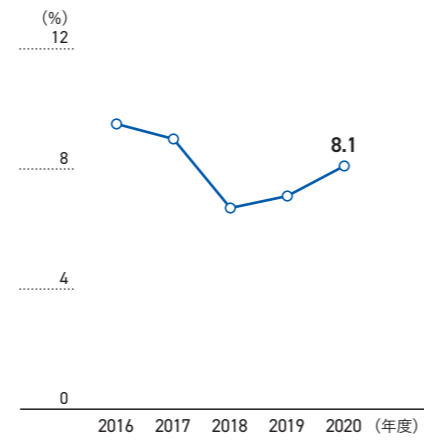
営業利益 **197** 億円

2020年度は、乳製品セグメントの家庭用商品における販売物量の増加や宣伝促進費の効率的な運用、固定経費の減少などにより、2期連続の増益となりました。



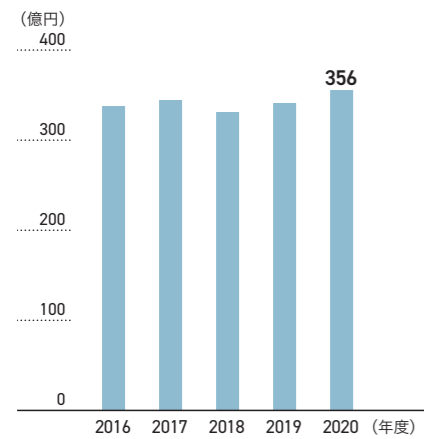
ROE (自己資本当期純利益率) **8.1** %

過去には天災による特別損失や飼料・種苗事業分野の減損損失などにより、当期純利益が減少しROEも低下していましたが、2期連続で当期純利益が増加し、ROEも改善しました。



EBITDA\* **356** 億円

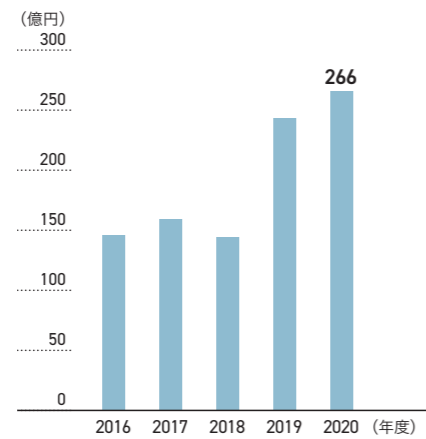
2020年度は営業利益と同様に伸ばしています。雪印メグミルクの連結値として過去最高となりました。



\* 利払い前・税引き前・減価償却前利益

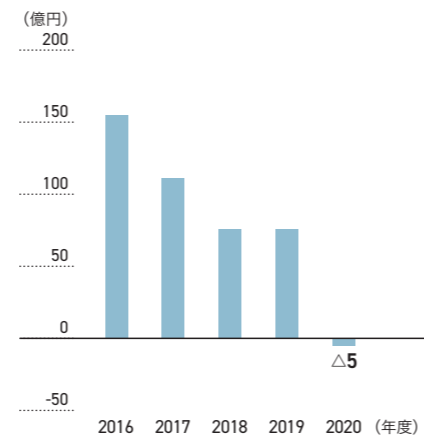
設備投資額 **266** 億円

2019・2020年度は、戦略投資である磯分内工場のバター新棟の建設などにより、大幅に設備投資額が増加しました。



フリーキャッシュ・フロー\* **△5** 億円

設備投資による投資キャッシュ・フローの支出増加により、フリーキャッシュ・フローは減少しています。



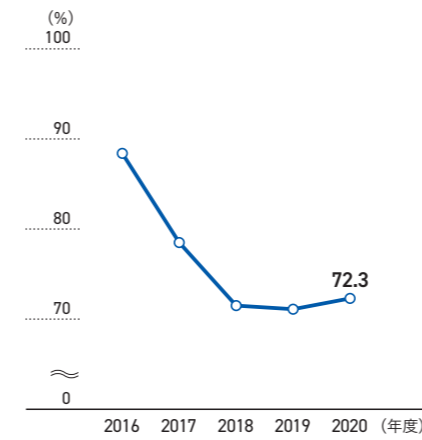
\* 営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フロー

## 非財務情報 [雪印メグミルク単体]

CSRの取組み <https://www.meg-snow.com/csr/>  
ESGデータ集 <https://www.meg-snow.com/csr/esg-data/>

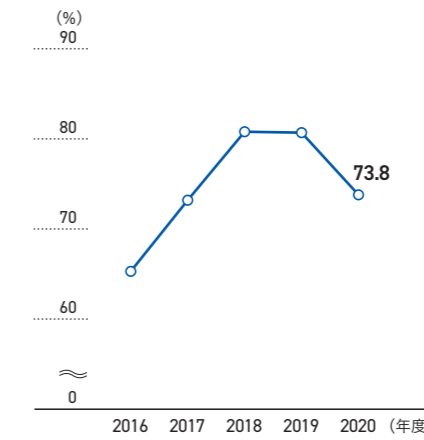
時間外労働時間の削減 (一般職、2015年度上期比) **72.3** %

新型コロナウイルス禍の影響に伴う需給調整や工場の新ライン立ち上げにより若干の増加となりましたが、引き続き業務改革推進による労働生産性向上に取り組んでいきます。



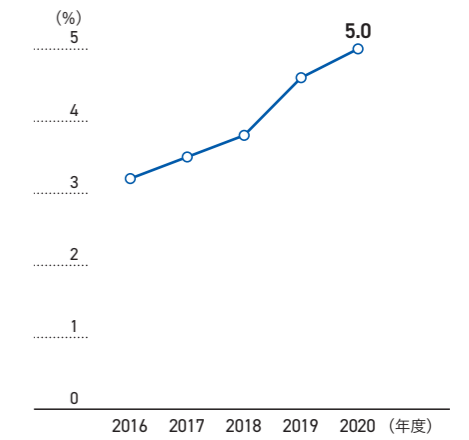
有給休暇取得率 (全従業員) **73.8** %

新型コロナウイルス禍による外出自粛や移動制限のため、使用機会が減少し、2019年度比で減少となりました。



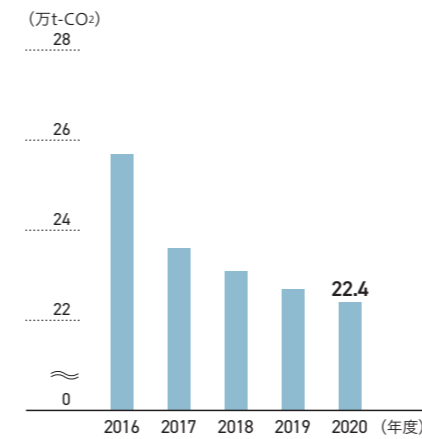
女性経営職比率 **5.0** %

人材の多様性の確保と能力発揮のため、女性活躍を推進しています。



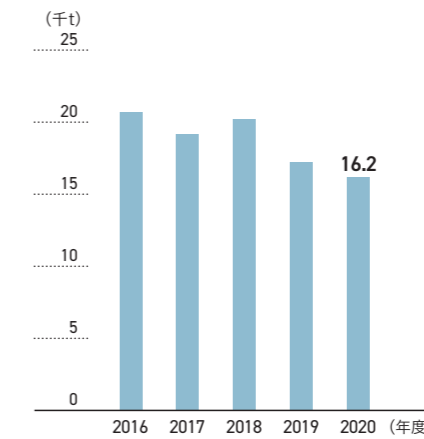
CO<sub>2</sub>排出量 (スコープ1・2) **22.4** 万t-CO<sub>2</sub>

工場の安定稼働化、使用燃料の重油からガスへの置換などに取り組み、CO<sub>2</sub>の排出量は減少しています。



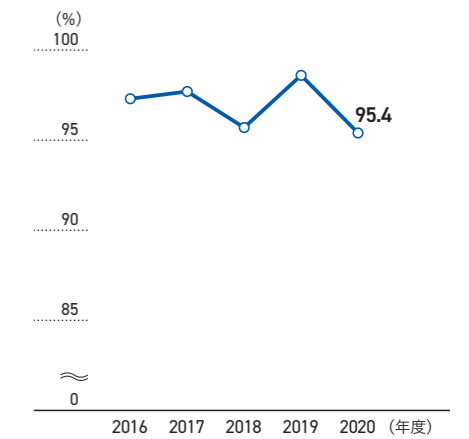
廃棄物排出量 **16.2** 千t

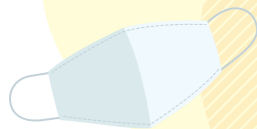
排水処理設備の更新や処理能力の向上により、汚泥の排出量を削減しました。



廃棄物リサイクル率 **95.4** %

2020年度は、工場の生産終了で発生した廃棄物が一部リサイクルできなかったため、2019年度より悪化しています。





# 新型コロナウイルス感染症への対応



## ■ 基本的な考え方

雪印メグミルクグループは、従業員の感染予防・安全確保に最大の力を注いでいます。そのうえで、事業継続への体制を整え、安全で安心していただける商品の安定供給に努め、食品メーカーとしての社会的責任を果たしていきます。新型コロナウイルス感染症拡大防止に細心の注意を払いながら、酪農から食卓までの「乳(ミルク)のサプライチェーン」を何としても維持するという使命を持って、酪農家の皆様が生産した良質な生乳を「一滴も無駄にしない覚悟」で一丸となって対応し、生乳廃棄を回避することにこれからも努めていきます。

## ■ 体制

新型コロナウイルス感染症発生以降、感染症対応要領に基づき、対応を進めてきました。その後、世界的な流行を受け、2020年3月4日に対策本部の設置を決定(WHOは同年3月11日にパンデミックを宣言)。以降、本件は対策本部が中心となり対応しています。

— 対策本部 —

構成員は常勤役員全員と関係業務所管部署の長で、必要都度開催。対策本部の対応は取締役会などでの協議を経ずに、速やかに組織としての意思決定を行うことができるようになっています(ただし、対策本部での対応内容は、後日開催される取締役会で報告します)。

## ■ 事業への影響

マイナス影響

- 学校給食用牛乳の需要減少
- 外食・ホテル・土産用などの原料や業務用商品の需要減少
- 原料や業務用乳製品の在庫増加
- 営業活動の制約

プラス影響

- 巣ごもり需要による家庭用商品の需要増加
- 家庭でのメニューの広がりによる新規需要の創出
- 在宅率上昇によるECビジネスの好調
- 在宅勤務・リモート会議など働き方改革の定着化

## ■ 感染予防を徹底し、工場の稼働を維持

工場では、感染拡大に伴う緊急事態宣言下であっても、様々な対策(常時マスクの着用、共用部分の消毒、オフィスや食堂での換気とソーシャルディスタンスの確保、工場見学の中止など)を行い、通常勤務体制を維持しながら稼働を続けています。また、緊急事態宣言下では多くの学校が休校となり、学校給食用の牛乳の需要が失われましたが、乳製品を増産することで生乳廃棄を回避することができました。



## — 雪印メグミルクグループの主な取り組み —

### 社会

#### 社会への貢献

札幌市と雪印メグミルク北海道本部が締結している「さっぽろまちづくりパートナー協定」の一環として、保健所や軽症者受け入れホテルなどに慰労と感謝の気持ちを込めて、牛乳とドリンクヨーグルトを提供しました。また、学生支援のプラットフォームである「ほっかいどう若者応援プロジェクト」を通じて、道内18大学に牛乳を提供しました。

#### 提供実績

- 札幌市保健所従事者へ「恵 megumi ガゼリ菌 SP 株ヨーグルト ドリンクタイプ」(100g)などを7,020本提供
- 札幌市内の軽症患者受け入れホテルに「北海道牛乳」(LL200ml)を5,640本提供
- 「ほっかいどう若者応援プロジェクト」に「北海道牛乳」(LL200ml)を3,528本提供

### 消費者

#### STAY HOME 応援企画

少しでも自宅での時間を楽しく過ごせるように、ホームページ内にある様々なコンテンツの中から選りすぐったものを「STAY HOME 応援企画」ページにまとめました。また、併せて公式Twitter・Instagramで乳製品セットが当たるSNSキャンペーンを実施しました。



#### 谷本先生監修 運動+乳製品で体づくり応援プログラム

数多くのTV番組に出演され、筋トレで話題の近畿大学・谷本道哉先生に監修いただき、雪印メグミルクのオリジナル筋トレ動画を制作し、雪印メグミルクのホームページで紹介しました。



### 従業員

#### 在宅勤務の実施

緊急事態宣言以降、全国の事業所を基本、在宅勤務とし、商品の供給に必要な業務(生産・物流、お客様対応、各部門の責任者が特別に出社が必要と判断した業務)については、必要最小限の出勤体制で対応しています。在宅勤務者には、在宅勤務に必要なIT(情報技術)機材を充実させました。

#### 「#コロナに負けない!」従業員サイトによるコミュニケーション

「お互いに応援し合いながら、みんなでこの困難を乗り越えていきましょう!」というコンセプトで、新型コロナウイルス感染症流行の長期化を受けて、関係者からのメッセージ、グループの皆様が業務や生活に工夫して取り組む姿などを紹介し、手軽に共有するためのツールとして立ち上げました。



骨の未来は変えられる

# MBP®のこれから

平均寿命が延びている現代において、雪印メグミルクグループが注目しているのは健康寿命です。長年にわたる牛乳の研究で発見した機能性たんぱく質 MBP® で、社会課題である健康寿命の延伸に取り組みます。

## 社会課題

- 超高齢社会での健康寿命の延伸
- QOL (Quality of Life) の向上

国内の総人口に占める65歳以上の割合(高齢化率)は、2025年には30%を超える見通しで、その後も高齢化率の上昇は続くことが予想されています。そのような時代の中、雪印メグミルクグループは、CSR重要課題(マテリアリティ)の重点取り組みテーマの一つに「健康寿命延伸への貢献」を掲げ、乳(ミルク)を通じて健康寿命延伸に貢献する研究開発、商品開発、情報発信を行っています。

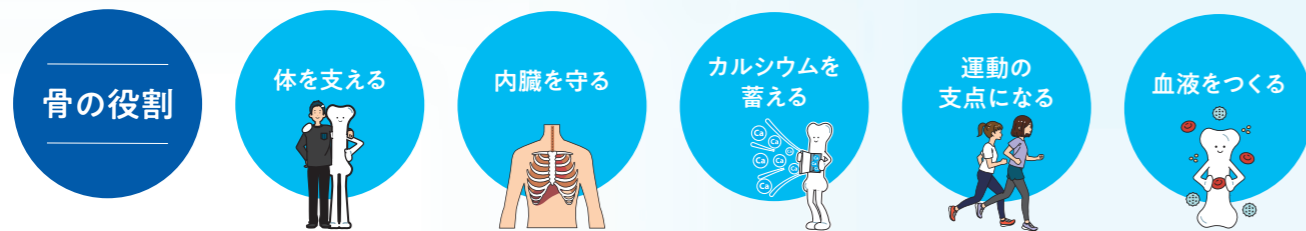
健康寿命を延ばすためには、要支援・要介護の状態にならないことが重要ですが、要支援・要介護になった原因として、骨折などを含む運動器の障害が最も多くなっています。つまり、骨を健康に保つことは、健康寿命の延伸のためにとても重要なことなのです。

## 要支援・要介護になる原因

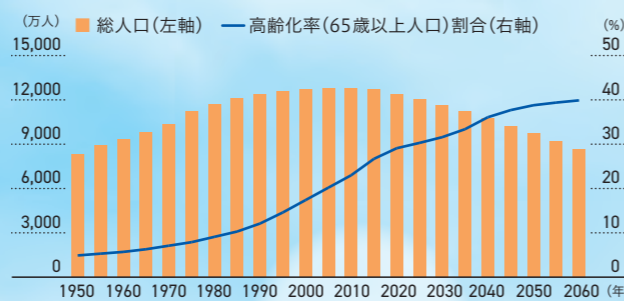
女性	男性
1位 運動器障害*(31.4%)	1位 脳血管疾患(26.0%)
2位 認知症(19.5%)	2位 認知症(13.8%)
3位 高齢による衰弱(13.9%)	3位 運動器障害*(12.1%)

※ 運動器障害:骨折・転倒、関節疾患、脊髄損傷の合計  
 (出典)令和元年国民生活基礎調査(厚生労働省)を加工して作成

骨には5つの重要な役割があり、日頃から骨の健康を意識することが重要

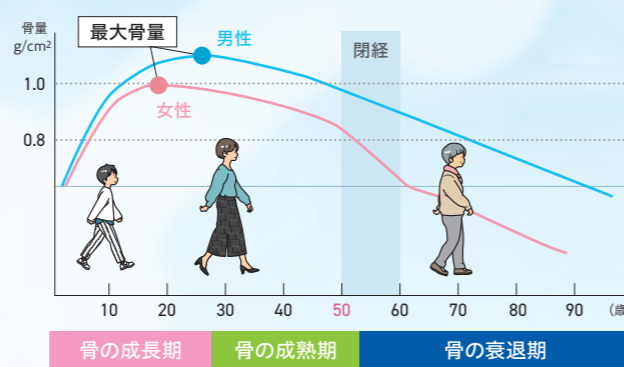


## 国内人口の推移・将来推定



(出典)平成28年版厚生労働白書(厚生労働省)  
 (https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/16/backdata/01-01-01-02.html)を加工して作成

## 年齢による骨量の変化



(出典)清野佳紀ら「薬の知識Vol.43.No.10(1992)」(株)保健同人社より(一部改変)

20代をピークに骨量は減少、特に女性は注意が必要

## 骨密度\*を高める MBP®の研究開発

### MBP®とは?

牛乳に含まれる希少なたんぱく質

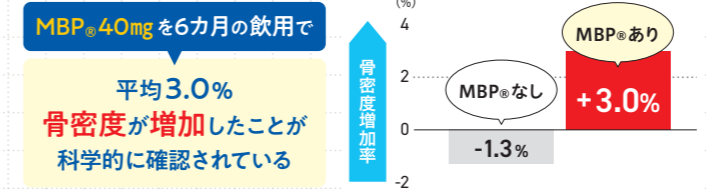
牛乳から骨を強くする成分を探索する研究の結果、苦労の末に機能性たんぱく質を発見し、「Milk Basic Protein(ミルクベーシックプロテイン)」の頭文字からMBP®と命名しました。

### 骨の代謝とMBP®の働き

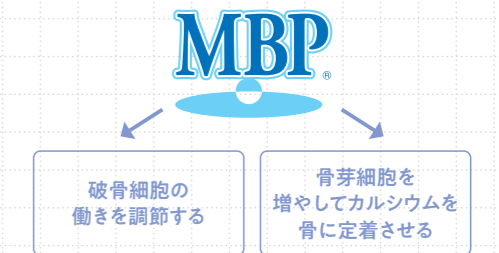
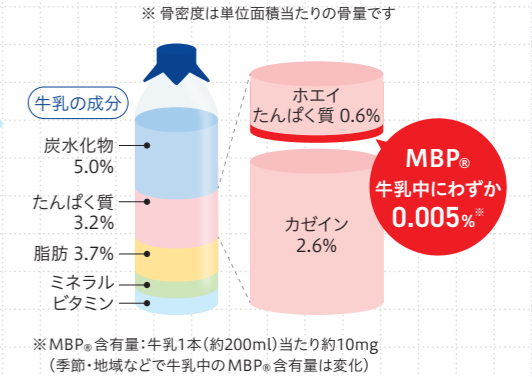
骨は約3年かけて、古い骨と新しい骨が入れ替わっています。骨を壊す「破骨細胞」と、骨を作る「骨芽細胞」の二つの細胞が働いて、骨は生まれ変わります。MBP®は二つの細胞に直接働きかける、骨の味方となるたんぱく質です。MBP®は骨を作る「骨芽細胞」を増やすことで、カルシウムを骨につきやすくし、骨を壊す「破骨細胞」の動きを調節して、骨からカルシウムが溶け出すのを防いでくれます。

### 「骨密度を高めるMBP®」の機能

実際にMBP®入り飲料を飲んだ試験で、骨密度を高める機能が確認されています。骨密度を高めるMBP®の機能は、健康な成人女性33名(20~50代)を対象に行われた飲用試験で、MBP®を1日40mg摂取したグループは6カ月後、橈骨(とうこつ=手首に近い前腕)の骨密度が平均3%増加しました。



(出典) Biosci. Biotechnol., Biochem. 66巻702-704頁 2002年データより20~50代の女性33人を2群に分け、MBP®摂取群においては、MBP®を1日40mg、6カ月間摂取。  
 \*結果には個人差があります。



## 研究開発の成果

- 1999年 成人女性に対する機能を確認
- 2000年 成人男性に対する機能を確認
- 2005年 更年期女性の骨密度増加を実証
- 2006年 女子大生を対象とする試験で骨密度増加を実証
- 2007年 高齢者における骨代謝改善機能を確認
- 2009年 関節リウマチ患者のビスフォスフォネートによる骨密度増加機能の回復を確認
- 2014年 マウスにおいて、骨折治癒促進機能を確認
- 2015年 成長期マウスにおいて、骨の長軸方向の伸長促進機能を確認

## MBP®の研究秘話

1989年に牛乳から骨を強くする成分を探索する研究がスタートしました。骨を丈夫にする成分が乳清(ホエイ)中にあることは比較的早い段階でわかりましたが、その成分の特定は困難を極めました。世間に骨粗鬆症という言葉もあまり知られておらず、学術的にも限られた研究手法しかない中で、なかなか成果は出ませんでした。そんな時代に経営陣は、よく我慢してこの研究テーマを中断せずに継続させてくれたものだと、しみじみ思います。「きっと乳には秘密が隠されているはずだ」と、経営陣も研究員も強く信じたからだと思います。コーポレートスローガン「未来は、ミルクの中にある。」を体現したのが、まさにMBP®研究でした。



雪印ビーンスターク(株) 品質保証部 山本 博昭  
 約20年間、骨や「MBP®」の研究に携わる

# MBP®の成長戦略

## 成長機会・市場環境

- 高齢化率の上昇
- 健康意識・QOL(Quality of Life)向上への関心の高まり
  - ▶ 国内だけでなく、アジア諸国に拡大

## 主な戦略

- 1 骨への意識向上
- 2 MBP®の認知拡大
- 3 関連商品の販売拡大

## 目標

### 社会課題の解決

MBP®で幅広い年代の骨密度を高め、健康増進に貢献  
▶ 超高齢社会における健康寿命の延伸

### 雪印メグミルクグループの成長

- 高付加価値商品への経営資源配分移行による利益率改善
- 持続的成長のためのキャッシュ・フローの創出

## 1 骨への意識向上

### ● Webサイト「骨ちょっといい話」の開設

雪印メグミルクスキー部の原田雅彦総監督と、雪印メグミルク健康推進アンバサダーの松岡修造さんとの対談など、骨について多くの方に興味を持ってもらえるようなコンテンツを多数掲載しています。今後も更に充実させていきます。



https://www.meg-snow.com/hone-goodstory/

### ● 栄養士によるセミナー、栄養相談

健康寿命延伸やQOL向上に向け、骨の健康セミナーなどに取り組んでいます。一例として、立川市(東京都)では、健康づくり事業連携協定のもと、雪印ビーンスターク(株)、雪印メグミルクとともに毎年実施する骨密度測定会で、雪印メグミルクグループ栄養士による骨の健康に関する栄養相談を行っています。



骨の健康セミナーの様子



立川市での栄養相談の様子

## 2 MBP®の認知拡大

### ● Webサイト「ボンラビ」を開設

https://www.mbp-labo.com/

### ● 医師などの専門家が参加する場での企業展示やセミナーを実施



「MBP®」について詳しく語るサイト「ボンラビ」



日本リハビリテーション医学会学術集会での展示



「ヘルス博 Kyoto 2020」でのパネェル展示

## 3 関連商品の販売拡大

### ● 小売店向け商品「MBPドリンク」発売



「MBPドリンク」

#### 機能性表示食品

- 届出番号: E529
- 届出表示: 本品にはMBP(乳塩基性タンパク質)が含まれています。MBP(乳塩基性タンパク質)には、骨密度を高める機能があることが報告されています。
- 機能性関与成分: MBP(乳塩基性タンパク質)

本品は、疾病の診断・治療・予防を目的としたものではありません。また、特定保健用食品ではありません。食生活は、主食・主菜・副菜を基本に、食事のバランスを。

### ● 定期購入型通販ビジネスの拡大

「毎日骨ケア MBP®」を含む MBP®関連商品の販売量推移



「毎日骨ケア MBP®」ブルーベリー風味

#### 特定保健用食品

- 関与成分: MBP®(シスタチンとして20μg)
- 許可表示: 本品は、骨密度を高める働きのあるMBP®(乳塩基性タンパク質)を含んでおり、骨の健康が気になる方に適した飲料です。
- 摂取上の注意: 多量に摂取することによって疾病が治癒したり、より健康が増進されるものではありません。1日1本を目安にお飲みください。

食生活は、主食・主菜・副菜を基本に、食事のバランスを。

## MBP®で社会課題の解決を図り、企業価値向上を推進していきます。

日本人の平均寿命と健康寿命の差は男性で9年、女性では12年と言われていす。世帯の単身化や高齢化が進む中、この開きを埋めてQOL(Quality of Life)を高め、いつまでも充実した生活を送ることが求められます。私たちは、長年にわたる研究の成果であるMBP®で、健康寿命の延伸に貢献したいと考えています。今春発売した「MBPドリンク」は「飲料タイプとして日本初」、「骨密度を高める」機能性表示食品です。積極的なプロモーション展開とともに、多くの方に骨の重要性を意識していただく取組みを実施します。MBP®の機能理解を促進し、高付加価値商品「MBPドリンク」の販売拡大による企業価値の向上を推進していきます。



雪印メグミルク(株) 常務執行役員 岩橋 貞治  
マーケティング・乳食品事業・市乳事業担当



雪印メグミルク(株) 常務執行役員 末安 亮一  
海外事業・機能性食品事業・資材調達担当

## 健康に寄与する商品展開を進め、販売を拡大していきます。

2020年度はコロナ禍による外出機会の減少もあり、特定保健用食品「毎日骨ケア MBP®」などを販売する通販事業では、定期コースのご利用者が2019年度から1割以上増加しました。多くのお客さまから「骨密度が上がった」などの嬉しい声が寄せられ、更なる成長と社会課題解決への手応えを感じています。高齢社会は国内だけでなく、10年、20年後にはアジア各国で課題になります。まだ規模は小さいですが、既に台湾・香港には現地法人を通じてMBP®関連商品の輸出や、MBP®を配合した成人向け粉ミルクを販売しています。雪印メグミルクグループ一丸となり、健康に寄与する商品展開を進め、販売を拡大していきます。

## FOCUS 名城大学女子駅伝部の取組み

2020年に開催された全日本大学女子駅伝で4連覇した名城大学女子駅伝部に、2015年の「MBPによる疲労骨折予防効果検証」の共同研究をきっかけに、選手たちの骨のコンディション維持にMBP®関連商品や乳製品を提供しています。2018年11月開催の「第29回日本臨床スポーツ医学会学術集会」において、雪印メグミルクからは「『MBP』は女性長距離ランナーの骨質を改善」をテーマとする発表をしました。



# 価値創造プロセス

雪印メグミルクグループは、企業理念のもと、グループの強みを活かした事業活動により、持続可能な社会の実現に貢献していきます。「グループ長期ビジョン 2026」を達成することにより、雪印メグミルクグループの企業価値の最大化と将来にわたっての持続的成長を果たします。



# バリューチェーン



研究開発



調達



ビジョン

マネジメントメッセージ

ハイライト

## 研究開発体制

雪印メグミルクの研究開発部門は、ミルクサイエンス研究所、商品開発部、研究開発部によって構成されています。ミルクサイエンス研究所は、埼玉県の開発拠点に加え、北海道の札幌研究所、山梨県のチーズ研究所の3研究所体制となっており、乳業メーカーにおける研究開発の中心的な担い手としてミルクの価値と可能性を徹底的に追求し、その成果を独自性のある新商品開発につなげることで、お客様においさと健康をお届けすることを目的としています。ミルクは、まだまだ私たちの知らない可能性を秘めています。その可能性を引き出し、ミルクの新たな価値を創造していきます。



ミルクサイエンス研究所



札幌研究所



チーズ研究所

## 研究・開発成果

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」と「健康」を商品に反映するための研究を行っています。また、環境負荷を低減する研究も行っています。以下に、研究の一部を紹介します。

### ● おいしさに関する研究

新たな技術開発や食品の物性の利用、乳酸菌の新たな働きを発見などを商品開発に活かし、お客様に「おいしさ」や「食べる楽しみ」を感じていただく風味や食感との関係についての研究を行っています。「雪印北海道100 さけるチーズ」の場合は、チーズ中のたんぱく質が完全には分解されない状態で、伸ばして冷やす工程によって、きれいにさける繊維状の組織を作ることによって成功しました。お客様に「シコシコ、キュッキュ！」という食感のみならず、様々な風味を楽しんでいただいています。



「雪印北海道100 さけるチーズ プレーン」

### ● 健康に関する研究

「MBP®」「ガセリ菌SP株 (*Lactobacillus gasseri* SBT2055)」「乳酸菌ヘルベ (*Lactobacillus helveticus* SBT2171)」「乳糖分解乳の開発」など、若年層からシニアまでの様々なお客様の健康の維持・増進に貢献できる、ミルクや乳酸菌が有する健康機能に関する研究を行っています。



「ガセリ菌SP株」

### ● 環境負荷を低減する研究

ヨーグルトやマーガリン類の容器や輸送容器の軽量化によるプラスチック使用量の削減と、それに伴う運搬時のCO<sub>2</sub>排出量の削減、賞味期限の延長による食品ロス削減など、環境負荷をできる限り低減する研究に取り組んでいます。

賞味期限を延長した商品例



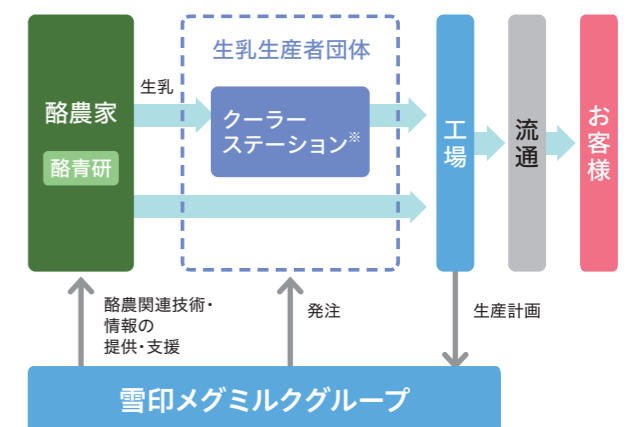
## 酪農から食卓まで

酪農生産者の皆様が丹精込めて育てた乳牛から搾られる高品質な生乳を様々な商品に加工することで付加価値を付け、お客様の食卓へとお届けしています。更に、高品質な生乳生産のため、多様化する酪農経営に対応した飼養管理技術の調査・研究と普及に努めています。



生乳受け入れ施設(いばらく乳業(株))

### 酪農から食卓への生乳の流れ



※ 酪農家から受け入れた生乳を一時的に保管する冷却施設

特集

価値創造の仕組み

CSR重要課題

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・データ





## 品質保証

お客様・消費者へ安全で安心していただける商品を提供していくことはもちろん、お客様・消費者の声を謙虚に聞き、反映することにより消費者重視経営を実践し、信頼していただける品質の実現を目指します。そのために品質保証方針として、以下の4つの項目を定めています。

### 品質保証方針

- 1 消費者を重視した品質保証体制のもと、法令・社内基準を遵守し、安全で安心していただける商品を提供します。
- 2 適切な情報を提供し、消費者の信頼にお応えします。
- 3 消費者の声を傾聴して、満足していただける品質を追求します。
- 4 危機管理体制を整備し、迅速、適切に対応します。

## 品質保証システム「MSQS」に基づく徹底した品質管理・衛生管理

世界標準の品質管理手法であるISO9001※1およびHACCP※2の考え方を取り入れた独自の品質保証システム「MSQS (MEGMILK SNOW BRAND Quality Assurance System)」を構築し、徹底した品質管理・衛生管理を行っています。

※1 国際標準の品質マネジメントシステム ※2 食品の安全性を確保するための衛生管理手法

## 品質維持の徹底および持続的物流への取組み

物流部門は、工場から出荷した安全な商品を安心して手にとっていただけるよう、取引先や物流事業者と連携し、流通品質に十分留意した配送に取り組んでいます。年1回すべての物流事業者を対象とした流通品質点検を行うことで、安全・安心の確保に努めています。また、トラック運転手不足などの社会問題解決に向けた「ホワイト物流」推進運動※3への賛同を表明し、持続可能な物流の実現に向けた「自主行動宣言」を提出しました。

※3 国民生活や産業活動に必要な物流を安定的に確保するとともに、経済の成長に寄与することを目的に、トラック輸送の生産性向上・物流の効率化および女性や60歳以上の運転者なども働きやすい、より「ホワイト」な労働環境の実現に取り組む運動

### 取組方針

生産性の高い物流と働き方改革の実現に向け、取引先や物流事業者等の関係者との相互理解と協力のもとで、物流の改善に取り組めます。

#### 「自主行動宣言」必須取組み項目

- 法令遵守への配慮  
取引先の物流事業者が労働関係法令・貨物自動車運送事業者関係法令を遵守できるように、必要な配慮を行います。
- 契約内容の明確化・遵守  
運送及び荷役、検品等の運送以外の役務に関する契約内容を明確化するとともに、取引先や物流事業者等の関係者の協力を得つつ、その遵守に努めます。

#### 雪印メグミルク「自主行動宣言」の取組み項目

- 1 物流の改善提案と協力
- 2 パレット等の活用
- 3 リードタイムの延長
- 4 異常気象時等の運行の中止・中断等

## マーケティング

お客様の健康課題やニーズを把握し、健康増進につながるキャンペーンや売場提案を展開しています。外出自粛や在宅勤務により自宅で過ごす方が増えました。自宅で過ごす方が、台所・リビングなどでできる健康な体づくりを応援するために、店頭などでリーフレットや動画を活用し、チーズやヨーグルトなど「高たんぱく質・低糖質」な商品の食べ方を紹介しています。また、「MBPドリンク」など、健康に役立つ商品を積極的に開発・販売し、健康寿命の延伸に貢献しています。商品・ブランドの認知を広げるため、TVや新聞を中心とした広告活動だけでなく、生活者の変化に合わせWebやSNSなどのデジタルメディアも活用しています。



「MBPドリンク」のCM

## お客様センター

お客様センター対応の流れ <https://www.meg-snow.com/customer/center/system/>

「お客様センター」を年中無休で運営しています。苦情のお申し出に対しては各地域の担当者や品質保証部と連携して迅速に対応しているほか、お客様からいただいた貴重なご意見は担当部署へ伝達し、より良い商品開発、よりわかりやすい商品表示など企業活動に反映しています。また、お客様の声を活かした商品の改善を目的として、雪印メグミルクでは毎月関係部署が集まり、「お客様満足向上ミーティング」を実施しています。

