



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

2023

統合報告書

雪印メグミルクグループ

雪印メグミルクレポート2023



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  
イノベーションセンター

Make the Future **with Milk**



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。

2023年9月発行

# 食の 持続性を 実現

気候変動や地政学リスク、世界の人口増などによって食の持続性は危機に直面しています。  
食によって社会から認められ、事業活動を続けてきた雪印メグミルクグループは、「食の持続性」を実現するという社会課題解決に貢献していきます。

## 進化する 「健土健民」の 精神

雪印メグミルクグループは、社会課題解決に挑む創業者たちの精神を受け継ぎ、日本国内のみならず世界にまたがる現代の社会課題の解決を目指し、進化させていきます。

# 健土健民

およそ100年前、当時の日本の社会課題は、日本国内における安定的で豊かな食生活の実現でした。  
創業者たちは、「健土健民」のこゝばにその想いを込め、酪農乳業という事業を通じた解決に向け、立ち上がりました。



# 編集方針

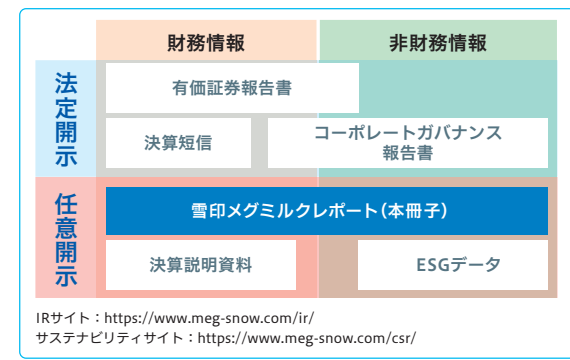
雪印メグミルクグループでは2018年から「雪印メグミルクレポート(統合報告書)」を発行しています。雪印メグミルクグループは、2023年5月に新たなグループ中期経営計画を策定しました。本レポートでは、その「雪印メグミルクグループ中期経営計画2025」を軸とした価値創造、企業価値向上、雪印メグミルクグループの持続的成長について、財務・非財務の両面からお伝えします。

## 「雪印メグミルクレポート2023(統合報告書)」のご利用にあたり

本レポートは、株主・機関投資家の方々、企業倫理委員会からのご意見・ご要望を反映するよう努め、ステークホルダーの皆様にとって重要度の高い情報を掲載しています。

対象期間 2022年4月1日～2023年3月31日(一部に左記期間以外の情報も含む)  
 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)  
 発行時期 2023年9月(年次版として毎年発行予定)  
 参考にしたガイドライン  
 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」 ISO26000「社会的責任に関する手引」  
 GRIスタンダード 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」

## 「雪印メグミルクレポート2023(統合報告書)」の位置づけ



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。

表紙デザインについて  
 2023年1月に稼働した「雪印メグミルク イノベーションセンター」の外観写真です。未来に向けてミルクの新たな価値を創造する拠点のひとつとして、食の持続性実現への決意を込めて表紙デザインに採用しました。(→P23)

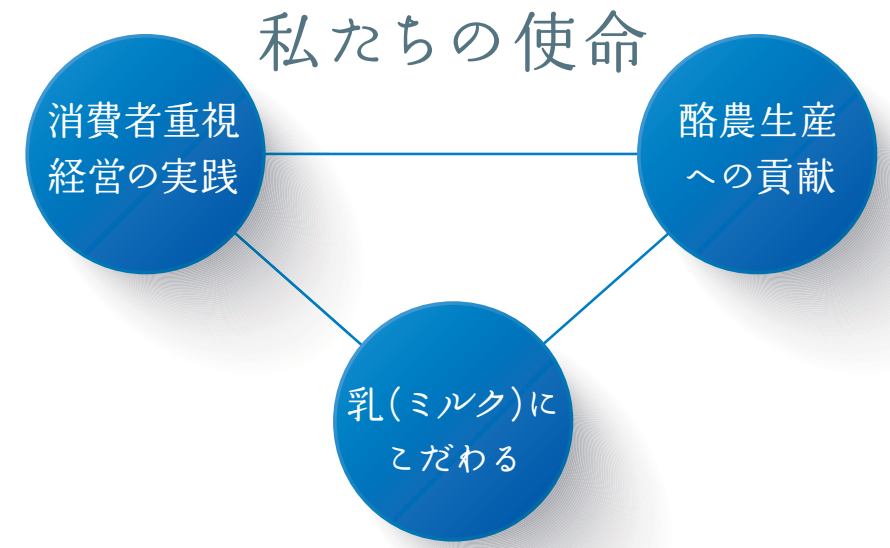
# 目次

雪印メグミルクグループについて  
 編集方針/目次 ..... P.3  
 雪印メグミルクグループ グループ企業理念/  
 雪印メグミルクグループの存在意義・志 ..... P.4  
 雪印メグミルクグループ  
 企業行動憲章/消費者に向けた姿勢 ..... P.5  
**トップメッセージ**  
 トップメッセージ ..... P.6  
**雪印メグミルクグループの価値創造**  
 価値創造プロセス ..... P.15  
 雪印メグミルクグループのサステナビリティ経営 ..... P.17  
 重要課題(マテリアリティ)およびKPI(2023年度より) ..... P.18  
 財務担当役員メッセージ ..... P.19  
 雪印メグミルク 価値創造のあゆみ ..... P.21  
 バリューチェーン ..... P.23  
 事業概要(事業分野別) ..... P.28  
 業績ハイライト ..... P.35

**成長を支える基盤・サステナビリティ**  
 重要課題(マテリアリティ)およびKPI(2022年度実績) ..... P.37  
 サステナビリティ推進 ..... P.38  
 気候変動への対応 ..... P.39  
 CO<sub>2</sub>排出量の削減について ..... P.41  
 プラスチック削減に向けた取組み ..... P.42  
 生物多様性保全に向けた取組み ..... P.43  
 グループ中期経営計画2025を実現するための人的資本投資 ..... P.44  
 人権 ..... P.48  
 持続可能な食の提供 ..... P.50  
 食による健康への貢献 ..... P.51  
 持続可能な酪農への貢献 ..... P.52  
 地域社会への貢献 ..... P.53  
**コーポレート・ガバナンス**  
 コーポレート・ガバナンス ..... P.55  
 社外取締役対談 ..... P.62  
 企業倫理委員会 ..... P.65  
 コンプライアンス ..... P.66  
 リスクマネジメント ..... P.68  
**企業情報他**  
 経営成績・財務分析(2022年度) ..... P.69  
 10年データ ..... P.71  
 会社情報(2023年3月31日現在) ..... P.73  
 サステナブルファイナンスの取組み ..... P.76

# 雪印メグミルクグループ グループ企業理念

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



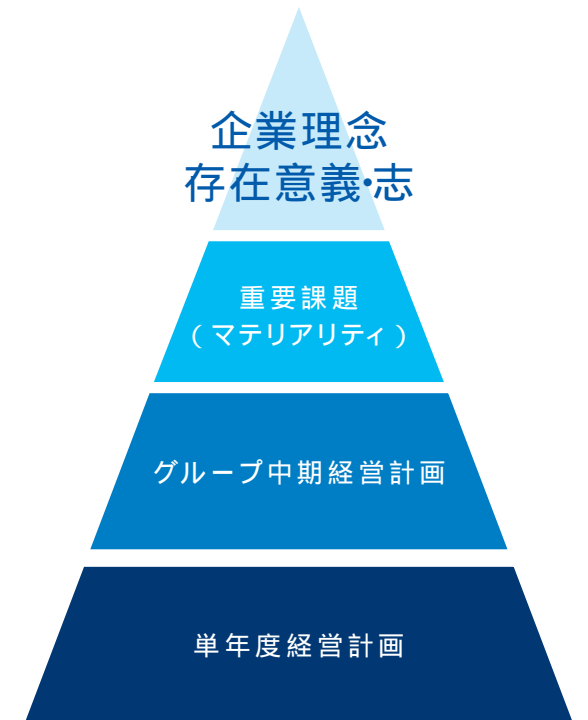
私たち雪印メグミルクグループは、3つの使命を果たし、ミルクの新しい価値を創造することにより、社会に貢献する企業であり続けます。

## コーポレートスローガン

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

## 雪印メグミルクグループの存在意義・志

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



雪印メグミルクグループ  
 トップメッセージ  
 雪印メグミルクグループの価値創造  
 成長を支える基盤・サステナビリティ  
 コーポレート・ガバナンス  
 企業情報他



# 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もちません。

## 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、環境保全に取り組みます。

## 7. 人権の尊重

私たち雪印メグミルクグループは、サプライチェーンを通じて、基本的な人権を尊重し、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

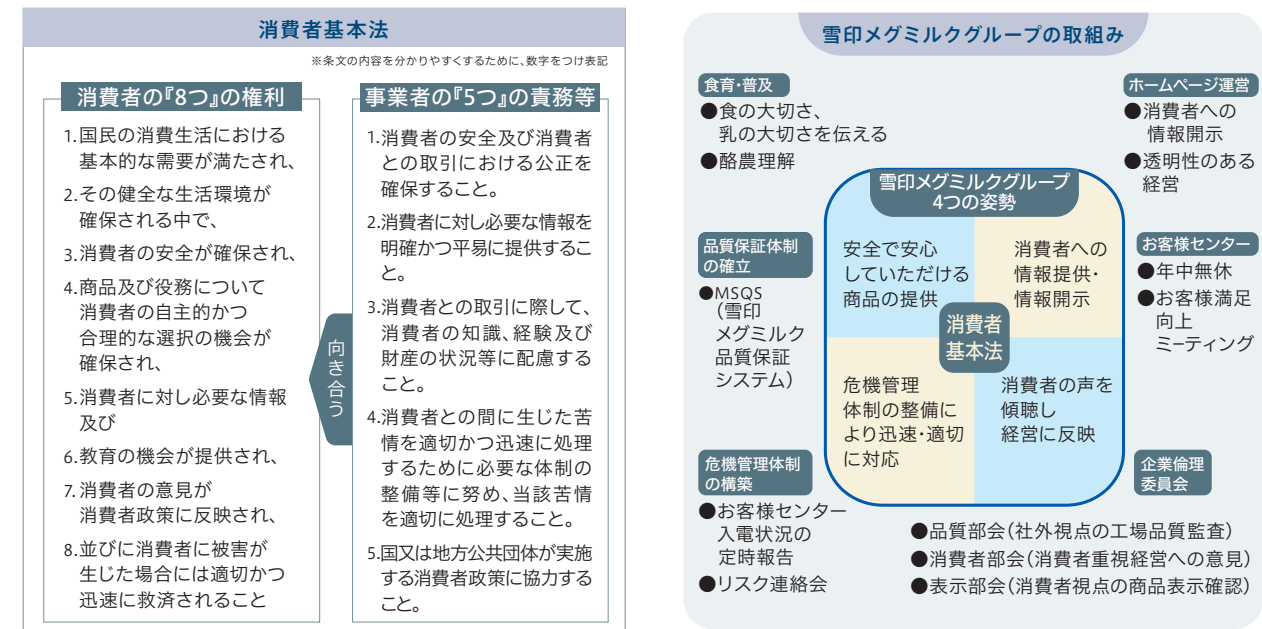
雪印メグミルクグループの経営に携わる者は、本憲章の精神の実現が自らの役割であると認識し、グループ企業内への徹底を自ら率先して行います。あわせて、サプライチェーンにかかわるすべての人に本憲章の精神に基づく行動を促します。

2021年6月1日 制定

# 消費者に向けた姿勢

## 消費者基本法を根幹とした消費者重視経営

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



# PRESIDENT MESSAGE

## トップメッセージ

「食の持続性」の実現に向けて、  
「強靱性の獲得」のための基盤を固め、  
新たな成長のタネをつくる



雪印メグミルク株式会社  
代表取締役社長

佐藤 雅俊



## ステークホルダーとの対話を重ねたこの1年

2022年4月に社長執行役員（CEO）、その後6月に代表取締役社長に就任して、1年あまりがたちました。当初は、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックも3年目となり、ウィズコロナの段階を迎えて経済の活性化も望めるだろうと考えていましたが、ロシアのウクライナ侵攻とそれに伴う経済状況の変化で、むしろ経営環境は悪化しました。社長就任に際して抱いていた、様々な思いや構想の実現に向けて歩みを進めると同時に、環境変化への対応にも追われた1年でした。

就任が決まってからは、新たな事業戦略の組立てに注力する一方で、ステークホルダーの皆様との対話を意欲的に行いました。酪農・行政などの業界関係者や、国内外の取引先、投資家などの皆様に加え、当社グループの生産・販売・流通の拠点など、合計で100カ所以上を回り、ステークホルダーの皆様や、現場の従業員の声に耳を傾けました。そこで感じたのは、ステークホルダーの皆様からの当社

グループに対する強い期待感でした。

特に印象深かったのは、酪農生産者との対話でした。酪農生産現場は飼料やエネルギー価格の上昇に直面しており、大変厳しい経営環境が続いています。お会いして話をすると、その環境の厳しさと同時に私たちへの期待感がひしひしと伝わってきました。酪農が発祥であり、創業者たちが酪農乳業そのものを発展させてきた歴史を持つ当社であればこそ、この厳しい環境を切り拓くことができると酪農生産者の皆様に感じていただけたのは、大変ありがたいことでした。この関係性は私たちにとっての大きな財産であり、私たちはその期待に応えなければならないと、改めて責任を感じました。こうしたステークホルダーの皆様からの期待を背に、私たちの「酪農生産への貢献」、「酪農生産基盤の強化」への思いは、今回策定した「雪印メグミルク グループ中期経営計画2025」でも今後の事業戦略の柱の一つとして貫いています。

## 雪印メグミルクの存在意義・志

当社グループは2025年に創業100周年という大きな節目を迎えます。私たちは新たな100年を迎えるに当たり、創業当時の当社の使命が何であったか、改めて振り返りました。明治以来、日本が欧米列強に対抗して、国力をつけなければならない時代背景の中で、政府は北海道開拓庁を設置して産業育成を図ってきました。しかし、資源も人口も十分ではなかった土地においては、急速な産業の発展は望めませんでした。半年間雪に埋もれる寒冷地で、土地も痩せていて稲作も畑作もうまくいかない。そこで着目されたのが酪農だったのです。当時の日本は、まだ十分な栄養、豊かな食をとることが難しい社会環境でした。そのような中で、乳製品には、日本国民の栄養事情の改善につながる高いポテンシャルがありました。当社の創業者たちは、酪農乳業を通じて「安定的で、豊かな食生活を実現する」という、当時の社会課題の解決に向けた思いを「健土健民」の言葉に込めて、1925年に事業を立ち上げました。それが創業の精神であり、当時の志でした。

翻って、100年たった今の社会課題は何か。現在、世界的に様々な物資の調達ハードルが上がっていますが、その中でも、各国が確保に向けて最も注力しているものの一つが「食」であることに疑いの余地はありません。特にわが国はカロリーベースの食料自給率が38%しかありませんので、海外からの食料・原材料の調達が困難になれば、



必要な量を賄えません。これは、酪農乳業界においても同様で、日本国内の牛乳・乳製品の需要は生乳に換算すると年間約1,300万tありますが、その約40%は輸入に頼っています。果たしてこのままで良いのでしょうか。私は、日本の食料自給率向上を実現すべく、生乳生産基盤の拡大を図る必要があると、強く認識しています。

今、当たり前前に手にしている「食」が、これからは当たり前には続かないかもしれない。こうした現状認識を踏まえて、新たに「雪印メグミルクグループの存在意義・志」を掲げました。それは、〈社会課題解決を目指す「健土健民」〉という創業の精神で、乳で培われた私たちの幅広い知見や機能（ミルクバリューチェーン）によって、「食の持続性」を実現することです。

## 社会的価値と経済的価値の同期化

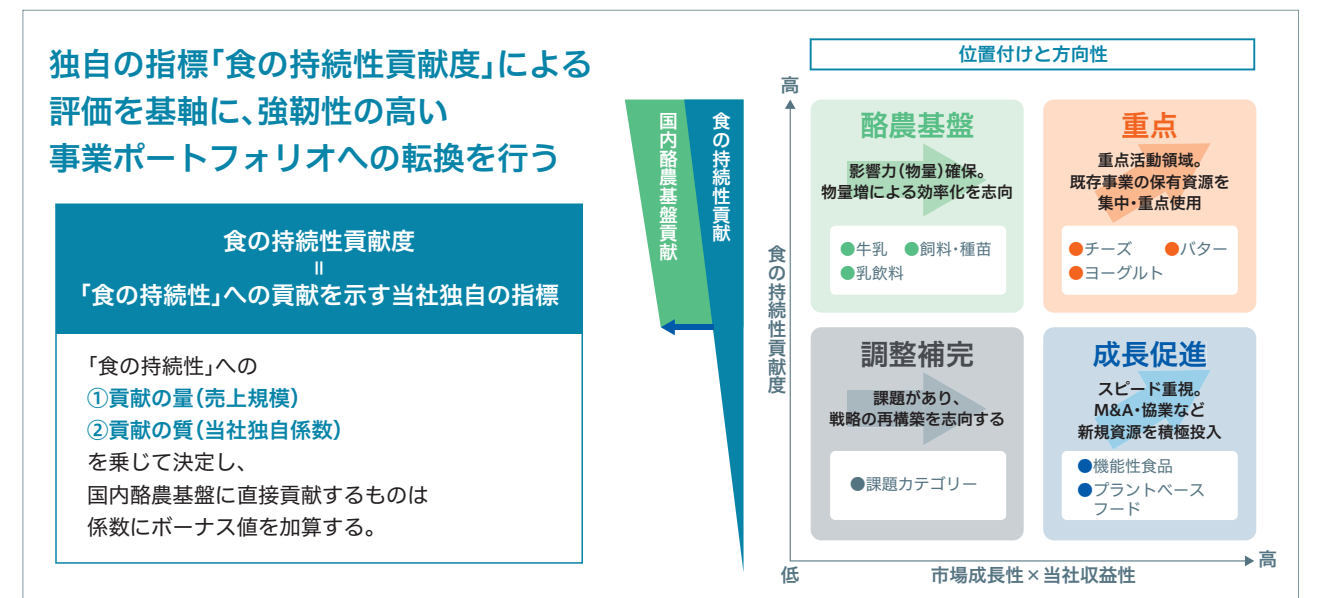
当社グループの存在意義・志を定めるのと同時に、本業を通じて社会的価値と経済的価値を同時に実現（同期化）し、企業価値向上につなげるために優先して取り組むべき重要課題（マテリアリティ）についても、見直しを行いました。「持続可能な食の提供」と「食による健康への貢献」とを重要課題（マテリアリティ）に追加し、その重点取組みテーマとして「魅力ある乳・乳製品の提供」「乳で培われた知見や機能を活かした新たな選択肢の提供」を掲げました。これらによる社会的価値の向上に加え、その実現による経済的価値の追求を示すために、「営業利益における海外構成比20%」「PBF（プラントベースフード）など代替食品の売上200億円」といったKPIを設定しました。

また、事業ポートフォリオについても再検討しました。「食の持続性」を実現していくためには、私たち自身の経営基盤に一層の強さが求められます。つまり、更なる強靭性を獲得するためのポートフォリオへ転換する必要があると考えました。

新たな事業ポートフォリオを考える際、一般に市場成長率や市場占有率、あるいは自社の収益率といったものが軸になることが多いと思いますが、そうした観点だけでは「食

の持続性」を測ることはできません。そこで今回、「食の持続性」への貢献を示す独自の指標として「食の持続性貢献度」を一軸に据え、「市場成長性×当社収益性」をもう一軸とするマトリックスで、事業ポートフォリオを考えることにしました。

例えば、牛乳事業は、収益性の面では厳しいものがあります。しかし、わが国の生乳生産量の約半分は牛乳類で消費されています。この両面を捉えたときに、牛乳事業は、「食の持続性」を実現するためには外すことができないと考えています。よって、「食の持続性」に欠くことのできない事業であることを確認したうえで、企業として強靭性を獲得し、成長するために不可欠な、経済性の改善を同時に追求していきます。こうした方向性を、ポートフォリオ・マトリックスの中で改めて確認しました。そして、今後の市場の拡大が見込まれ、利益率も高いヨーグルトやチーズなどを「重点」カテゴリとして確認するとともに、まだ市場規模は小さいものの、今後著しい成長が期待されるPBFや機能性食品を「成長促進」カテゴリに位置づけ、リソースを積極的に投入していきます。今まさに、新たなポートフォリオに基づき、「食の持続性」の実現へ向けてスタートを切ったところです。



## 「食の持続性」のために新たな“木”を育てる

私たちの目指す姿をまとめた「価値創造プロセス」の図（P.15～16）をご覧ください。

左側の大きな木は、ミルクツリーと呼ばれているもので、生乳から牛乳、チーズ、バターといった乳製品が生まれ、その木を大きく成長させていく、これが私たちのメインストリームです。そこでは、酪農から消費者・ステークホルダー

までのバリューチェーンをしっかりとつなぎ、さらに青々と生い茂る強い木にします。この過程において、社会的価値・経済的価値を同期化させ、企業価値を高めていきます。私たちが培ってきた価値循環型のシステムを守り、広げていくことが、「食の持続性」を実現するための核となります。



ただし、このミルクツリーだけでは、将来の「食の持続性」にとって、十分ではない可能性もあります。例えば、世界の人口は、現在の80億人から、2050年には100億人規模にまで増加すると言われており、食料の需給バランスが崩れる「たんぱく質クライシス」といった事態の到来が指摘されています。これは、私たちにとっても決して他人事ではなく、たんぱく源としても重要な乳の調達に滞った場合に備えて、「複線化」によるバックアップが必要です。図の右側の、まだ

小さな木がそれを表しています。当社グループがこの100年をかけて乳で培ってきた知見や機能を活用して、新たな木、新たなバリューチェーンを作ることが、私たちの描く価値創造のストーリーです。1本はPBFなどの代替食品の木、もう1本はアジア・オセアニアを中心とする海外市場の木。これらはまだ成長のためのタネ・苗や小さな木の段階ですが、左側のミルクツリーに劣らない大きな木に育てていきたいと考えています。

## リスクを機会にするための基盤づくりに注力

私たちを取り巻く事業環境には様々なリスクが存在します。ただ、リスクは捉え方、アプローチの仕方を変えることによって、何らかの機会になる可能性を秘めています。リスクから目をそらさず、しっかりと捉えることが、次の機会を逃さないことにつながるはずです。

食料は絶え間なく供給する必要がある、調達の危機に直面してから手を打つようでは手遅れです。そのためにも、私たちは今からその基盤づくりに注力しなければなりません。

そのような形でリスクと機会を捉え、私たちが携わる、



酪農乳業という産業の社会的な位置づけを改めて確認し、今後の事業戦略を遂行していきたい考えです。ただ、こうした基盤づくりは、私たちだけでは到底成し遂げられません。酪農生産者や行政関係者はもとより、調達先・得意先と消費者、そして株主・投資家といったステークホルダーの皆様に、私たちの長期的な視点での取組を理解していただきながら進めなければなりません。壮大なテーマであることは承知しています。しかし、近い将来、日本の食を取り巻く状況は本当に厳しくなるだろうと予想しており、今のうちに基盤づくりに着手しなければ取り返しがつかなくなると考えています。将来の予測が一層困難になっている中で、私たちが「正解」と信じる方向へ、志を持って進みたいと考えています。

今すでに、酪農生産者は様々な危機に直面しています。酪農生産者としっかりと手を携え、行政の力を借りながら、まずは早期にこの状況を脱し、安定的な生乳生産基盤を整えることが喫緊の課題です。そのためにも、商品を通じて、お客様へ安定的に乳の価値を届け、市場の更なる成長を実現することで、しっかりと私たちの役割を果たしていきたいと考えています。

## PBF(プラントベースフード)と海外展開が新たな成長のタネ

企業価値の向上を目指すうえで、これまで私たちはステーキホルダーの皆様へ、将来のビジョンを十分にお示しできていなかったという反省があります。

この反省を踏まえ、グループ中期経営計画2025では、事業戦略の三本柱の一つである「新たな成長のタネづくり」において、「PBFへの参入」や「海外展開の強化」を表明しました。まずはこれらの進捗を、早い段階から株主・投資家の皆様にお示しすることが、当社グループの評価につながるものと考えています。

PBFへの参入については、当社グループの「酪農乳業に密着した企業である」というイメージに反する、「乳とは違う世界に行ってしまうのか」という声をいただくことがあります。しかし、私は、PBFと乳は、相反するものではないと思っています。植物素材やフードテックなどは、乳との対立軸として捉えるのではなく、相乗効果や先端技術による新たな価値創造の可能性に目を向けたいと思っています。こうした考えをご理解いただくためには、ステーキホルダーの皆様とのコミュニケーションが欠かせませんので、引き続き皆様との対話を重ねていきたいと考えています。

そして、「酪農生産の基盤づくり」も将来的な企業価値の向上に結びつくものと考えています。現在、多くの酪農生産現場では、配合飼料を海外から輸入して牛に与えています。コストも高く、今回のような輸入価格の高騰は経営を

直撃してしまいます。このままでは酪農基盤は衰退の一途をたどりかねません。それを防ぐためには、酪農生産者自らが生産する、いわゆる自給飼料の使用構成比を増やさなくてはなりません。当社グループには、牧草・飼料作物の種子開発や、乳牛用飼料の供給などを行っている雪印種苗(株)があります。飼料に添加する乳酸菌などの研究開発も行っており、今後、飼料供給の分野で様々な提案を行いたいと考えています。酪農を縁の下で支える取組みであり、社会的価値の側面が強い領域ですが、私たちはその基盤に立脚して事業を展開しています。まさしく当社グループの価値創出の源泉であり、企業価値を向上させるための土台になると考えています。



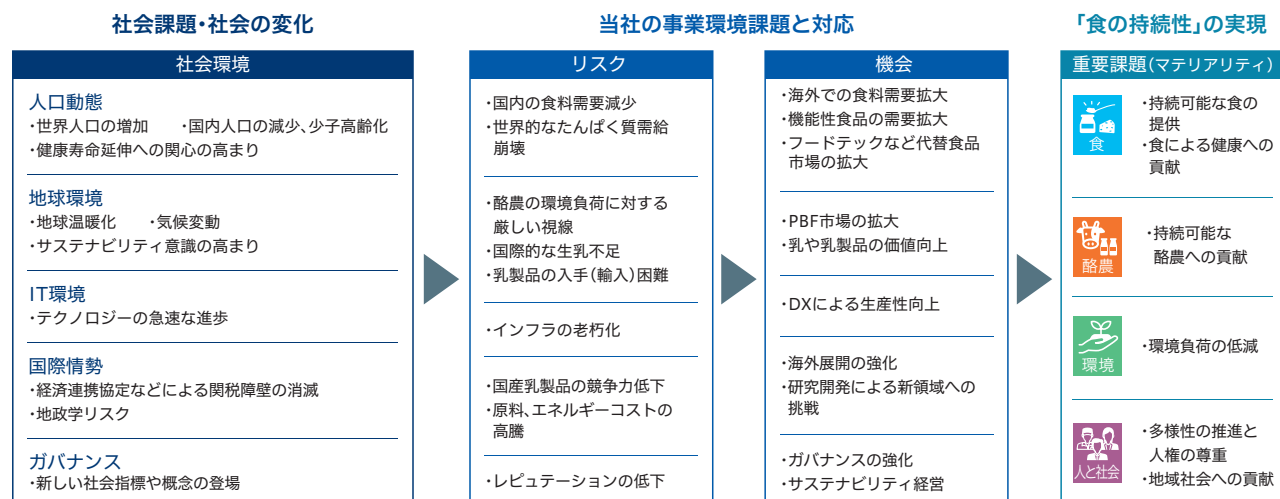
## 下期には希望も見えた2022年度

冒頭にも申し上げましたが、2022年度は世界的にも大きな環境変化が起き、酪農乳業界にとって過去に類を見ないほど厳しい1年でした。コロナ禍や国際紛争を背景に、エネルギーや原材料価格が高騰し、資源調達の混乱なども生じました。

社長就任直後から「コストアップへの対応」と「物量の拡大」に取り組みましたが、コストアップのスピードが想定を超えるものであったことから、特に上期は相当に苦戦しました。上昇したコストのうち、自社の努力で吸収し切

れない部分は、価格改定や容量変更などを実施しました。これらの効果により、なんとか増収は確保できましたが、上昇を続けるコストのすべてを年度内では吸収し切れず、営業利益は前年度を下回りました。

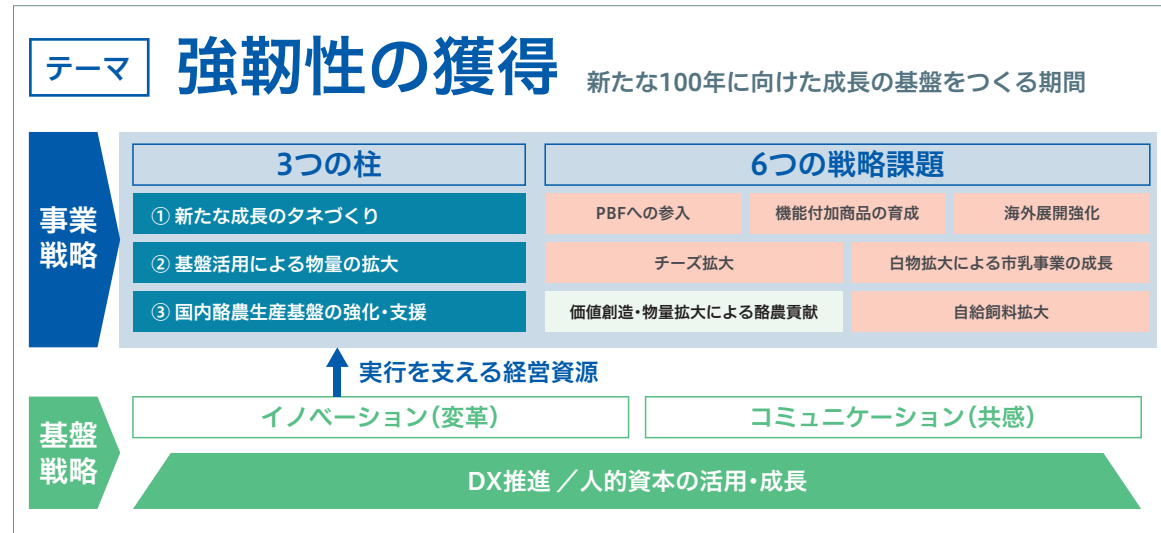
ただ、そのような中において、価格改定の効果もあり、下期に入ってから売上高・利益ともに右肩上がりの軌道に引き上げることができたのは、2023年度につながる明るい要素といえます。



## グループ中期経営計画2025のテーマは「強靱性の獲得」

「存在意義・志」の策定や重要課題(マテリアリティ)の見直しといったことと軌を一にして、グループ中期経営計画2025では、「強靱性の獲得」をテーマに掲げました。「新たな100年に向けた成長の基盤をつくる期間」の位置づけ

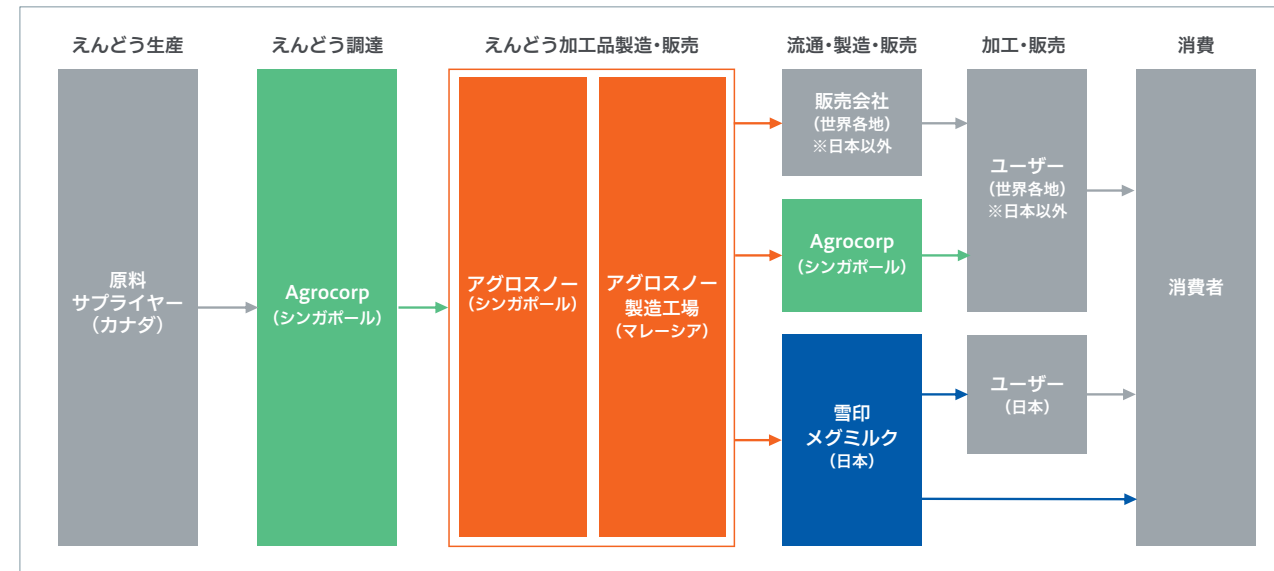
です。そして、「新たな成長のタネづくり」「基盤活用による物量の拡大」「国内酪農生産基盤の強化・支援」の3つを、事業戦略の柱としています。



グループ中期経営計画2025で掲げた目標に向け、具体的な取組みも進めています。「PBFへの参入」は、単に当社がPBFを製造・販売するだけの想定ではありません。2023年5月に、シンガポールの穀物商社であるAgrocorpと合併で、アグロスノーを設立しました。同社では、植物性食品加工用原料の製造・販売を行います。当社は、川上から川下までの新たなバリューチェーンをPBFで構築していくことを目指しています。今回、私たちは数ある植物性素材の中から、栽培時の水使用量に関する環境負荷の低さを理由に、「えんどう」にフォーカスしました。Agrocorpが有する世界的な調達力を活かしてえんどう

を調達し、アグロスノーがその加工を行い、そして当社がそのえんどう加工品を原料に、自社ブランドのPBFを製造・販売していきます。また、アグロスノーが製造するえんどう加工品をプラントベースミートや他の食品メーカー、外食産業などへ原料として販売することも検討しています。このように、Agrocorp・アグロスノーと連携してえんどうによるPBFの新たなバリューチェーンを築き、日本国内でのBtoC、BtoBビジネスを確立していきたいと考えています。また、1月に「雪印メグミルク イノベーションセンター」を埼玉県川越市にオープンしました。各事業分野の研究開発拠点を統合することで、それぞれの知見の融合から

### アグロスノーのビジネススキーム



イノベーションの創出を促し、商品開発の強化に結びつけていきます。更に、2023年4月には、弘前大学との共同研究講座「ミルク栄養学研究講座」を開設しました。弘前大学の有する、世界でも類を見ない医療健康ビッグデータの活用によって、ミルクの新たな健康価値を研究するものです。先のイノベーションセンターの始動とも相まって、想像もしていなかったような商品が、近い将来に生まれてくるのではないかと期待しています。当社は、MBPや「ガセリ菌SP株」などの独自の機能素材や機能性乳酸菌を有していますが、イノベーションセンターやミルク栄養学研究講座をフル活用し、新たな成長のタネとなる当社独自の機能素材や機能性乳酸菌の研究をより一層進化させ、お客様の健康に貢献できる商品の開発を引き続き進めていきます。

財務戦略では、新たにキャッシュアロケーションを設定しました。まず3年間で800億円以上の営業キャッシュ・フ

ローを生み出すとともに、政策保有株式を含めた資産売却や、有利子負債調達などによって250億円以上を確保します。そのうち700億円以上を「食の持続性」の実現に向けた、既存事業の基盤投資・成長投資に充てます。また、グループ中期経営計画2025の柱の一つである新たな成長のタネづくりの実現に向けた投資として、新たな価値を創造する研究開発や事業開発への「未来価値創造投資」を積極的に行っていきます。この「未来価値創造投資」では、資本提携やM&Aも含めて検討していきます。株主還元には120億円以上を充当し、配当性向30%以上を維持していく計画です。

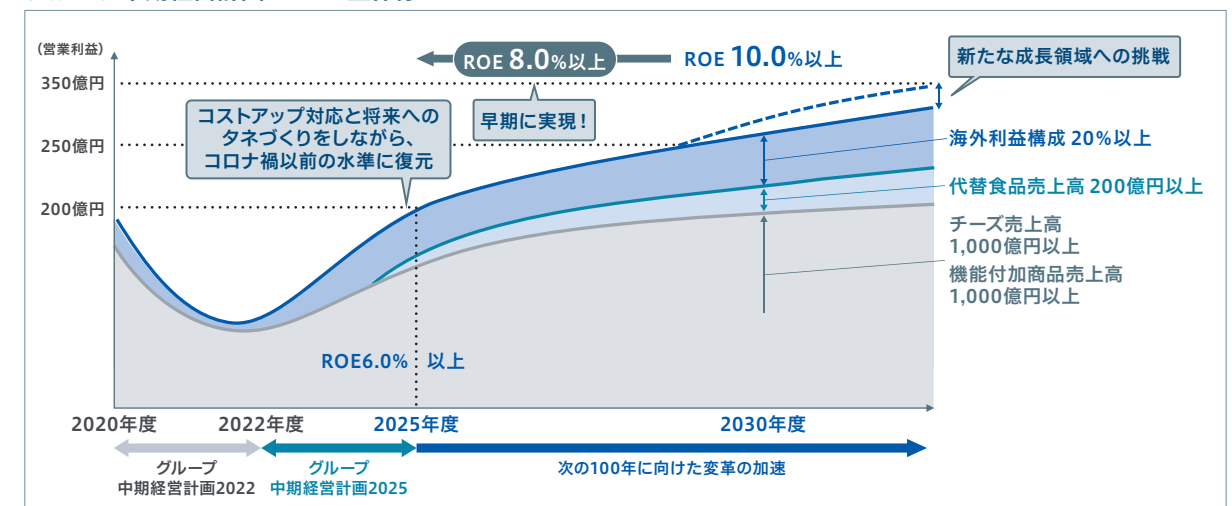
こうしたアセットライトの志向を含めた規律ある財務運営を通じて、グループ中期経営計画2025においては2025年度ROE6.0%以上を目標としています。この目標はできるだけ早期に達成し、その先の目標であるROE8.0%を目指したいと考えています。

### 財務戦略

基本方針		連結経営指標目標		2022年度実績	2025年度目標
財務の健全性の維持	収益性	売上高		5,843	6,650
		営業利益(営業利益率)		130(2.2%)	200(3.0%)
		純利益 <sup>※1</sup>		91	140
資産圧縮による基盤・成長投資	財務健全性	EBITDA		302	385
		自己資本比率		51.9%	50%
		D/Eレシオ		0.33倍	0.5倍以下
安定的な株主還元の実施	設備投資	設備投資額 <sup>※2</sup>		(3年計)約650	(3年計)約700以上
		株主還元	配当性向	44.4%	30.0%以上
		資本効率	自己資本利益率(ROE)	4.4%	6.0%以上

※1 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2 投資金額は意思決定ベースであり、キャッシュアウトベースの数値とは異なる

### グループ中期経営計画2025の全体像





## 2050年に向けた「未来ビジョンプロジェクト」

2023年3月期までの前グループ中期経営計画は、2017年に策定した「長期ビジョン2026」に基づいたものでしたが、策定当時と比べて、近年の外部環境は大きく様変わりしました。そこで、2025年5月に当社グループが創業100周年

年の大きな節目を迎えるのに合わせ、これからの新たな100年に向けたマイルストーンとして、2050年のビジョン（2025年5月発表予定）を描くため、「未来ビジョンプロジェクト」を立ち上げました。



2050年に世の中はどんなになっているか、それに対して自分たちはどうすべきか、どんな会社、どんな社会にしたいのかを考えるこのプロジェクトは、社長である私の直轄の組織として、グループ会社も含めた将来を担う若いメンバーで構成しています。6名という少数メンバーでスタートしましたが、志を同じくする社内外のステークホルダーを巻き込みながら、将来の予測に基づく戦略だけではなく、私た

ちの意志をしっかり込めた未来ビジョンを共創していきます。そうしてできあがるビジョンは、とても力強いものになるはず。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持って働く支えとなるような未来ビジョンを内外に示すことが、このプロジェクトの目的です。新たな長期ビジョンは、この未来ビジョンに基づき策定していきます。

## 信頼をベースにした人づくり・組織づくり



(写真は受賞インタビューより)

企業にとって最大の経営資源は人材、人的資本です。人が成長し、生き生きと活躍して初めて企業の成長があります。当社グループの持続的成長には、その源泉となる付加価値を生み出す人材の成長と活用が不可欠です。人的資本については、グループ中期経営計画2025でも基盤戦略と位置づけています。多様な人材が個性や能力を十二分に発揮できる環境づくり、人事施策を推進することで、従業員一人ひとりの働きがいを高め、ミルクバリューチェーンを通じて付加価値を創造する人材の育成を図っていきます。

重要な取り組み施策である働き方改革については、これまではコロナ禍の中で安心して効率的に働ける環境をい

かに提供するかに終始していた感があります。これからは、DX(デジタルトランスフォーメーション)を中心として、従業員が働く場所を自由に選べる仕組みなど、多様なニーズもくみ取りながら、より根本的な働き方改革を進めていきたいと考えています。

また、従業員のワークエンゲージメント向上につながる取り組みとしては、2021年度から「雪印メグミルク アワード」を実施しています。これは、「主体性」「チャレンジ」「チームワーク」の3つからなる「雪印メグミルク バリュー」の浸透を目的に、バリューを発揮した従業員の優れた取り組みを表彰する制度です。1年間かけて取り組んだことを発表することで、社内に浸透・共有化し、次の行動につなげる。更に表彰することでエンゲージメントを高め、能力を引き上げることも目的です。嬉しいことに、正社員だけではなく、契約社員なども積極的に取り組んでいます。契約社員が考えた提案の実現のために、正社員がサポートをするという形も生まれています。販売の現場では、社会貢献を追求した食育活動や、取引先を巻き込んだ取り組みなどもあり、私たちが当初想像していた以上に、広がりのある活動になっています。社会課題を解決するという私

## ステークホルダーの皆様へ

現代は、先行きを見通しにくい不透明な時代と言われています。世界の食料需給は、今後ますます変化のスピードを上げ、変動の幅が大きくなるであろうことを、食の提供に携わる私たちは強く認識しなければならないと考えています。この1年、様々な方々と対話を重ね、危機感や対処すべき方向感が共有できていることを確かめてきました。だからこそ、私たちは新たな成長シナリオの中心に「食の持続性」の実現を掲げました。そこに向けた、「栄養を届け、環境に配慮し、人材を活かす」取り組みこそが、当社独自のサステナビリティ経営です。

1925年の創業から100年。私たちはどこにも負けないミルクバリューチェーンを作り上げてきたという自負があり、そのことをご評価いただけているとも思っています。そしてこれからの100年は、これまで培ったものを糧に新たなバリューチェーンを創造する、そんな挑戦をしていきたいと考えています。私たちが掲げた志に基づき、描いた青写

たちの「存在意義・志」を、会社がトップダウンで伝えるのではなく現場の従業員同士で伝えていく、非常に意義のある取り組みになっていると感じています。

私はかつて、雪印乳業(株)のアイスホッケー部に所属し、プレイングコーチとして、選手でありながらチーム・組織のマネジメントを2年間にわたって任されていました。その経験から、組織づくりに関して学んだのは、仲間を信頼することの重要性です。チームを信頼し、スタッフを信頼し、応援してくれる皆様に信頼すること。しかし、人を信頼して任せることは簡単ではありません。いくら自分が信頼しようとしても、相手から信頼されなければ信頼関係は成立しませんし、重要な仕事であればあるほど、任せるのは難しい。そういう信頼関係を築くためには、大上段に構えるのではなく、一人ひとりが誠実に振舞うしかありません。それぞれが、お互いを信頼し、今できる最高のパフォーマンスを全力でやり切る、そんな仲間が一人また一人と増えれば、とても強い組織ができあがるのではないのでしょうか。私はそういう人が集う会社を作りたいと考えています。

真の実現に向けて着実に歩みを進めることが、当社グループの企業価値の向上につながると信じています。ステークホルダーの皆様のご理解とご支援をいただきながら、次の100年へ向けたスタートを切っていきたいと思えます。引き続き雪印メグミルクグループへのご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。





# 価値創造プロセス

<b>創出する価値</b> ・いつまでも動ける体と健康寿命の延伸 ・体も心も満足できるQOL(Quality of life)の向上 ・国内酪農生産の持続性向上 ・環境負荷低減と循環型社会の形成	<b>社会的価値</b> 「食の持続性」を実現し、 人々が豊かな生活を 送れる社会に貢献する	<b>「食の持続性」の実現</b> <b>OUTCOME</b>	<b>経済的価値</b> 「食の持続性」を実現する ことにより、適正な利潤を 得て「企業の持続性」を 実現する	<b>2025年度目標</b> 売上高 ..... 6,650億円 営業利益(営業利益率) ..... 200億円(3.0%) 純利益 ..... 140億円 EBITDA ..... 385億円 自己資本利益率(ROE) ..... 6.0%以上
---	---	-------------------------------------	---	---



- 社会課題**
- 世界の人口増加による食料危機
  - 少子高齢化、労働人口の減少
  - 健康寿命の延伸
  - QOLの向上
  - 気候変動などの環境問題
  - 生活様式・働き方の変化

<b>私たちの強み</b>	<b>ミルクバリューチェーン(乳で培われた)</b>	<b>私たちの幅広い知見や機能)</b>
<b>INPUT</b>	<b>消費者信頼度が高いブランド</b> ・約100年にわたる事業活動 ・多くのトップシェア商品  <b>安定した原料調達ネットワーク</b> ・酪農生産者の皆様が丹精込めて搾った生乳を調達 ・乳資源をはじめとする原材料を安定的に調達	<b>活躍する多様な人材</b> ・従業員数: <b>5,715</b> 名 (2023年3月31日現在) ・女性活躍推進などによる人材の多様性の確保  <b>多様なニーズに応える研究開発力</b> ・ミルクの新たな価値を創造し続けることを目指した研究開発  <b>おいしさや安全・安心を追求する技術力</b> ・独自の品質保証システム「MSQS」
<b>グループの原動力</b>	<b>社会課題解決を目指す「健土健民」という創業の精神</b>	

雪印メグミルクグループについて

トップメッセージ

雪印メグミルクグループの価値創造

成長を支える基盤・サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

企業情報他



# 雪印メグミルクグループのサステナビリティ経営

雪印メグミルクグループは、「グループ企業理念」を実現するために、「企業行動憲章」に基づき、「食の持続性」を実現することによってグループの企業価値向上につながるサステナビリティ経営を以下のとおり推進します。

食の持続性の実現に向け、雪印メグミルクグループのサステナビリティ経営が目指す「栄養を届け、環境に配慮し、人材を活かす」取組みを推進するために、重要課題(マテリアリティ)およびKPIの追加、一部変更を行いました。

## 食の持続性を実現する

気候変動や地政学的リスク、世界の人口増などによって、食の持続性は危機に直面しています。食によって社会から認められ、事業活動を続けてきた私たちにとって、食の持続性を実現することは社会的責務であり、挑むべき最重要課題です。



食の持続性の実現に向けた活動が、雪印メグミルクグループ独自のサステナビリティ経営

## 社会的・経済的価値を同期化させた重要課題(マテリアリティ)を抽出

食の持続性の実現	領域	重要課題(マテリアリティ)	重点取組みテーマ
● 栄養を届ける 酪農乳業の基本的価値	食	持続可能な食の提供	● 魅力ある乳・乳製品の提供 ● 乳で培われた知見や機能を活かした新たな選択肢の提供 ● 安全で安心していただける商品・サービスの提供
		食による健康への貢献	● 健康寿命延伸に向けた取組み
● 環境に配慮 事業継続の前提条件となる	酪農	持続可能な酪農への貢献	● 酪農生産基盤強化への取組み推進
		環境	● 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
● 人材を活かす 事業継続・発展の原動力となる	人と社会	多様性の推進と人権の尊重	● 人材の多様化と人材育成 ● ワーク・ライフ・バランスの実現と労働生産性の向上 ● 人権の尊重
		地域社会への貢献	● 地域社会とのパートナーシップ

コンプライアンス・企業倫理の徹底

# 重要課題(マテリアリティ)およびKPI(2023年度より)

領域	重要課題(マテリアリティ)	重点取組みテーマ	達成年度	KPI	対象範囲	関連するSDGs	
改 食	持続可能な食の提供	NEW 魅力ある乳・乳製品の提供	毎年	NEW 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	H	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100	
		NEW 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年度	NEW これまでの知見や機能を活かして海外展開を強化することで、営業利益における海外の構成比を20%以上とする	I		
		NEW プラントベースフードなど代替食品*の売上高を200億円以上とする *雪印メグミルク独自基準:マーガリン類や植物性脂肪ホイップなどの既存商品は含まない	2030年度		M		
	食による健康への貢献	健康寿命延伸に向けた取組み	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		C
			NEW 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	2026年度			A
			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)	2026年度			A
酪農	持続可能な酪農への貢献	酪農生産基盤強化への取組み推進	2030年度	NEW 機能付加商品*の売上高を1,000億円以上とする *雪印メグミルク独自基準:ニュートリション事業の商品、保健機能食品	J		
			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	A		
			2026年度	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	D		
			2030年度	自給飼料型酪農の推進のため、雪印種苗の牧草・飼料作物種子による作付面積を2019年度比で3%拡大する	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	A					
環境	環境負荷の低減	地球温暖化の防止	2030年度	CO <sub>2</sub> 排出量50%削減(2013年度比)	E		
			2025年度	使用する紙を100%環境に配慮した原材料にする	F		
			2026年度	認証バーム油100%調達 *対象は精製バーム油	L		
			2030年度	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	F		
			毎年	●紙・バイオマスプラスチックの容器を優先して使用する ●ペットボトルの使用量削減のために、社内のマイカップ・マイボトルを普及推進する	A		
			2030年度	廃棄物排出量30%削減(2013年度比)	G		
			2030年度	廃棄物リサイクル率98%以上を維持	G		
			毎年	食品廃棄物リサイクル率95%以上	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、賞味期限の年日表示を積極的に推進)	A		
			2030年度	生産拠点の用水使用量9%削減(2013年度比)	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	G					
2030年度	NEW 環境負荷低減に向けた提案として、雪印種苗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	B					
人と社会	改 多様性の推進と人権の尊重	人材の多様化と人材育成	2025年度	女性経営職(管理職)比率10%以上	A		
			毎年	ワーク・ライフ・バランスの実現と労働生産性の向上	A		
			毎年	健康経営優良法人制度認定を取得	A		
地域社会への貢献	人権の尊重	地域社会とのパートナーシップ	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	A		
			毎年	地域と連携し、社会課題解決に貢献する	A		

<対象範囲>  
 A 雪印メグミルク B 雪印種苗 C 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、みちのくミルク、ハケ岳乳業、雪印ビーンスターク、雪印オーストラリア、雪印メグミルクインドネシア、ルナ物産、ミルクの郷 D 雪印メグミルク、雪印ビーンスターク  
 E 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、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、ハケ岳乳業、雪印バーラー I 雪印メグミルク、雪印ビーンスターク、アダーデライツオーストラリア、台湾雪印、雪印オーストラリア、雪印メグミルクインドネシア、雪印メグミルクシンガポール J 雪印メグミルク、ベルネージュダイレクト、雪印ビーンスターク、台湾雪印、雪印オーストラリア、雪印メグミルクシンガポール K 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  
 L 雪印メグミルク、甲南油脂、雪印種苗、雪印ビーンスターク M 雪印メグミルク、アグロスノー



## 財務担当役員メッセージ

雪印メグミルク株式会社 常務執行役員  
財務・IT企画推進担当、広報IR副担当

### 戸高 聖樹



財務の健全性の維持、資産圧縮による基盤・成長分野への投資、安定的な株主還元の実施を基本方針として、グループ中期経営計画2025の実現に向けて財務戦略を実行し、ROE6.0%以上、早期に8.0%以上を目指します。

#### 2022年度の結果と今後の課題

##### 経営指標目標・業績の振り返り

2022年度は、グループ長期ビジョン2026の第2ステージ、グループ中期経営計画2022の最終年度でありました。計画策定時から外部環境が大きく変化し、新型コロナウイルス感染症による需要の減退、ロシア・ウクライナ情勢などに起因する世界的なコストアップなどの影響により2022年度の業績は売上高5,843億円、営業利益130億円、経常利益144億円、親会社株主に帰属する当期純利益91億円と増収減益という結果となりました。グループ中期経営計画2022の連結経営指標目標では自己資本利益率(以下、ROE)8%以上、自己資本比率50%以上、有利子負債残高780億円以下、配当性向20~30%を掲げており、結果としてROEは4.4%と目標に届かなかったものの自己資本比率は前期末から0.4%上昇の51.9%、有利子負債残高は698億円となりました。

##### 当社グループの課題

グループ中期経営計画2022で進めてきた生産体制整備の効果は、販売ボリュームを拡大できなかったため、十分に獲得することができませんでした。また、「MBPドリンク」をはじめとする高付加価値商品の発売や、他社との協業、研究開発の取り組みなど、新たな価値を創造できまし

また、サステナビリティの観点を取り入れた資金調達として当社グループ初のグリーンボンド\*を発行いたしました。必要に応じた柔軟な資金調達を行ったことで財務健全性の向上に貢献できたものと評価しています。株主還元につきましては2021年度に自己資本比率が50%以上となったことから、公表していた方針に則り、前倒しで配当性向30%以上、1株当たりの配当金を40円から20円増配の60円に引き上げて株主還元の拡充を図りました。2022年度も引き続き60円として配当性向は44.4%となりました。 ※レポーティング内容についてはP.76参照

詳細はコチラ

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



たが、狙っていた販売構成への引き上げには至りませんでした。市場環境・ライフスタイルの変化を捉えられず、その結果、収益力が低下したと考えており、更なる強靱性の獲得が課題であると認識しています。

また、収益性が目標水準に達しなかったことによるROE

の低下に加えて、当社グループが成長する道すじをステークホルダーの皆様にお示しできていないことが、現在の株価の低迷やPBR1倍割れにつながっていると考えています。

この課題に対してグループ中期経営計画2025では「強靱性の獲得」をテーマとし、「新たな成長のタネづくり」「基盤活用による物量拡大」「国内酪農生産基盤の強化・支

援」を事業戦略として位置づけました。

今回掲げた3つの事業戦略の取組みにより、当社グループの成長する姿をお示するとともに、その実践によって収益性の向上と資産の効率化を進め、企業価値と株価の向上を目指していきます。そして、早期にROE8%への到達と、PBR1倍以上の達成を目指してまいります。

#### グループ中期経営計画2025の財務戦略

##### 基本方針・経営指標目標

当社グループは、グループ中期経営計画2025の実現に向けて、財務の健全性を維持しつつ、資産売却により創出したキャッシュを基盤事業や成長分野、新たな価値創造へ投資することで収益性を高め、安定的な株主還元の実施に取り組んでまいります。

2025年度の経営指標目標は売上高6,650億円、営業利益200億円、純利益140億円、EBITDA385億円、自己資本比率50%、負債資本比率(D/Eレシオ)0.5以下、配当性向30%以上、ROE6.0%以上としました。

##### キャッシュアロケーション&ROE向上

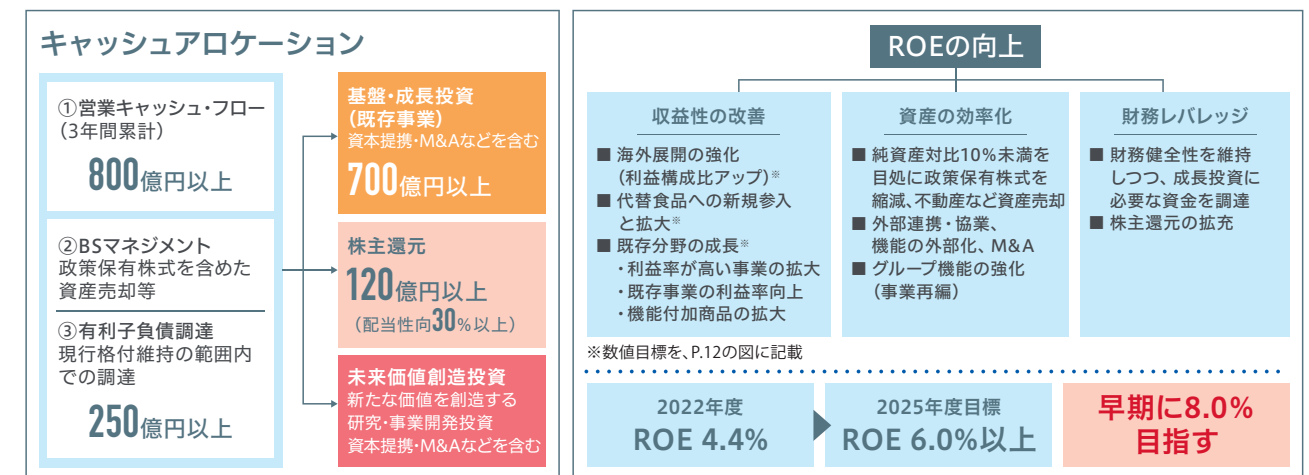
2023~2025年の3年間累計で800億円以上の「営業キャッシュ・フロー」を創出する計画に加えて、「BSマネジメント」による資産売却と財務規律を維持した中での「有利子負債の調達資金」で合計250億円以上の資金調達を計画しております。また、BSマネジメントによる資産効率化の取組みの一つとして、当社グループの保有している政策保有株式についてはお取引先様との対話を経たうえで、段階的に純資産対比10%未満を目標として縮減を進めてまいります。

以上の創出・調達した資金の用途として、700億円以上を「基盤・成長投資」に充てる計画です。また、新たな価値を創造するための研究開発や事業開発への投資、すなわち「未来価値創造投資」も計画しております。2023年5月にはプラ

ントベースフード事業への参入の一環として、シンガポールの穀物商社Agrocorpとの合弁会社(Agro Snow Pte LTD)を設立いたしました。今後も新たな価値を創造する投資に積極的に取り組んでまいります。

BSマネジメントの取組みにより創出した資金を成長投資へ資本配分することで、資産効率と収益性を改善し、2025年度のROEは6.0%以上、その後は早期に8.0%以上を目指します。

成長投資につきましては、資本コストを意識し、収益性と資本効率の両面から個別に投資判断をしています。「株主還元」につきましては、引き続き配当性向30%以上を維持しつつ、120億円以上を充てる計画です。



##### 新たな100年に向けて

グループ中期経営計画2025は、新たな100年に向けた成長の基盤をつくる期間と位置づけています。テーマである「強靱性の獲得」に向けて、財務の健全性の維持、

資産圧縮による基盤・成長分野への投資、安定的な株主還元の実施のバランスを考慮しながら実行し、企業価値の向上を財務面から支えてまいります。



# 雪印メグミルク 価値創造のあゆみ

創業の精神を受け継ぎ、現代の社会課題に挑んでいく姿勢が、雪印メグミルクグループの原動力です。乳から生まれた商品を通じて時代ごとのニーズに応え、企業として成長してきました。

乳のもつ力と商品開発で培ってきた知見や機能で「食の持続性」に貢献する企業でありたいと思います。これからも雪印メグミルクは、新たな価値の提供とともに、社会的価値と経済的価値を実現していく企業であり続けます。



収益の基盤となっている主な商品

社会貢献・新たな成長となる主な商品

海外

## グループ 中期経営計画 2025

雪印メグミルクグループについて

雪印メグミルクグループの価値創造

成長を支える基盤・サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

企業情報他

**1926** 「雪印北海道バター」発売  
北海道酪農の発展と乳製品による国民の栄養改善・体位向上を目指し、日本の食卓へ広がっていきました

**1954** 「雪印6Pチーズ」量産化  
1934年に味もおだやかで保存性もあるプロセスチーズの製造を開始し、その後量産化にこぎつきました

**1962** 「雪印スライスチーズ」発売  
「雪印カマンベールチーズ」発売

**1980** 「雪印北海道バター(10gに切れてる)」発売  
計量と切る手間が省ける忙しい時代のニーズに応えた商品です

**1996** 「ストリングチーズ」(現「さけるチーズ」)発売  
さくさくサクキカのような形状、弾力性のある食感が大好評で、地域限定商品から全国発売になりました

**1997** 「雪印北海道カマンベール切れてるタイプ」発売  
カマンベールチーズがはじめて切れているという画期的な商品で、おいしさと利便性を追求した商品です

**2007** 市販品と同じパッケージの商品を学校給食に展開

**2022** 2022年度 国内バターシェア No.1 約49%  
※出典:インテージSRI+ 全国全業態 2022年4月~2023年3月

**2022** 2022年度 国内チーズシェア No.1 約27%  
※出典:インテージSRI+ 全国全業態 2022年4月~2023年3月

**2022** 2022年度 全国の約1/9の児童・生徒に牛乳を提供し、子供たちの成長に貢献しています

**2022** 2022 長年にわたるこの活動が評価され厚生労働大臣から表彰 →P.51

**2022** 高付加価値の機能性ヨーグルトとして急伸。セグメント収益の向上に大きく貢献

**2021** 「MBPドリンク」発売  
機能性表示食品として、小売店向けに販売を開始し成長中

**2022** 2009年に通販事業を開始後、販売数量は2022年度までに13倍以上に成長

**1934年頃** 函館で市乳事業開始  
その後岩手での市乳工場建設を皮切りに本州での市乳事業を開始

**1955年頃** 学校給食用に商品を提供  
この頃から、学校給食が徐々に脱脂粉乳から国産牛乳へ切り替わっていきました

**1963** 先天性代謝異常症用特殊ミルク  
治療用粉乳の国産化に成功  
特殊ミルクの開発・提供は患者様の命を支えています

**1989** MBP®の発見  
骨密度を高める希少たんぱく質を牛乳から発見

**1995** 「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト」  
機能性表示食品として発売

**2002** 「毎日骨ケア MBP®」発売

**1958** 台湾へ粉ミルクの輸出開始  
タイ、マレーシア、パキスタンなどへの輸出を展開

**1990** オーストラリアのチーズ製造会社を取得

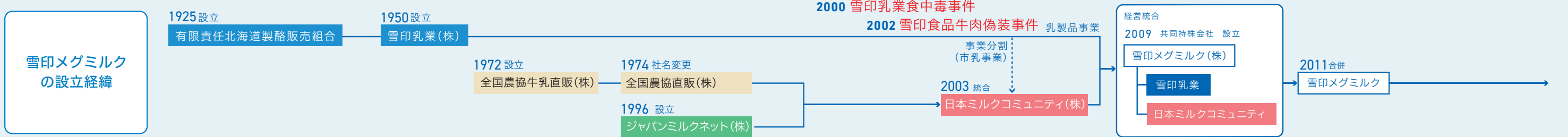
**1992** オーストラリアに粉ミルクの製造拠点設立  
日本からの輸出に代え、アジア諸国へ輸出するようになりました

**1999** 雪印 オーストラリア 設立

**2012** 雪印メグミルク インドネシア 設立

**2017** アダーデライツ オーストラリアを買収

**2022** 雪印メグミルク シンガポール 設立





# バリューチェーン

## 研究開発

乳(ミルク)の新しい価値を創造し、お客様においさと健康を提供するため、また環境負荷を低減できるよう研究開発に取り組んでいます。

### 強み

- 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

### 独自の価値創出

- 健康に関する研究
  - ・乳酸菌ライブラリーを活用した「ガセリ菌SP株」「乳酸菌ヘルペ」など独自の機能性乳酸菌の研究
  - ・栄養機能研究に根差したMBP®など独自の機能性乳素材の研究
- おいしさに関する研究
  - ・「濃厚な風味のチーズ」「おいしさキープ製法」など乳酸菌の働きや製造ノウハウを活用した独自の製法の研究
- 環境負荷を低減する研究
  - ・プラスチック使用量の削減、賞味期限を延長する技術

### 知的財産の理念および研究開発力向上の施策

- 知的財産方針の基本的な考え方
  - ・自社の強みを客観的に分析し、研究開発・商品開発で培った技術力や知見を活用した価値の創出を行うとともに、特許の戦略的出願を行い、当社固有の技術を権利化します。
  - ・商標の戦略的出願により、ブランドの毀損・希釈化を防止し、当社ブランドの価値を向上させます。
  - ・他社知的財産権への抵触回避もしくは無害化により、当社の研究活動や事業活動の自由度を確保します。
  - ・乳製品事業分野、市乳事業分野、ニュートリション事業分野等の事業活動の、価値および収益を高めるとともに、業績に悪影響を及ぼす可能性がないようリスクを低減し、収益基盤の確立に向けた取り組みを進めます。
  - ・特許権、意匠権、商標権等複数の種類の知的財産権で、当社の商品や技術を多面的に保護します。

#### ● 研究開発力向上の施策

研究開発力の強化のため、特許等の発明者を対象とした「発明補償金制度」や、新技術開発および事業功績、進歩貢献に寄与した者を称える「研究開発部門表彰」を設けています。また、知的財産の創出、活用および他社知的財産権尊重を目的として、特許や商標に関する社内研修を実施しています。

### 主な取組み

- 健康寿命の延伸に貢献する研究開発
- 新たな購買層の獲得のための差別化商品の提案
- 環境負荷の低減に向けた容器包装技術の開発
- 乳製品の需給状況に対応した製造技術の開発
- オープンイノベーションの推進

## 「雪印メグミルク イノベーションセンター」稼動

自由な「共創空間」でミルクの新たな価値創造を実現



ミルクを中心とした食品の新しい価値をカタチにする拠点として「雪印メグミルク イノベーションセンター」が稼動を開始しました。施設内には、互いの作業が見渡せるワンフロアの試作エリアと、プレゼンテーションからWeb会議まで多様な働き方ができる共創エリアを備えており、今後も垣根を超えた「技術の融合」と「コミュニケーション」を加速させ、ミルクの新しい価値創造につなげていきます。

## 調達

生乳の量、および品質の安定確保に向け、各地域指定団体、および全国生産者団体などと協調し国内生乳調達をしています。また、サプライヤーとの取引を通じ、持続可能性に配慮しながら、高品質な原材料の安定調達に取り組んでいます。

### 強み

- [生乳調達]
  - 酪農生産現場との密なコミュニケーションを図るために地域に担当者が駐在
  - 全国各地域の生産者団体との取引を実施しており、広域的な生乳需給調整が可能
  - 酪農総合研究所を有していることや、日本酪農青年研究連盟の事務局を務めていることから酪農生産者と密接な関係性を構築し、経営力向上に資する取組みを支援

#### [原材料調達]

- 国内・国外を問わず、需給状況や相場状況を常に注視しながら、戦略的かつスピーディーな調達活動を実施
- 製造、流通、各種法令などに精通した人材による調達活動を実施
- 多くのサプライヤーとの取引を通じ、様々な情報収集と多様な調達活動を実施

### 独自の価値創出

- [生乳調達]
  - 量・質の安定を基軸とした国産生乳・乳資源の調達
  - 社会課題解決、持続可能な酪農生産確立に向けた支援・貢献
- [原材料調達]
  - 定期的取引先調査を実施するなど、サステナビリティ調達の実現に向けた協力体制を構築
  - 人権デュー・ディリジェンスの取組みとして、関係部署と連携し、インドネシアの小規模パーム農家への訪問と対話を実施

### 主な取組み

- [生乳調達]
  - 各酪農事務所において、単位農協などと協調し農場環境巡回・乳質奨励会に参画し、生産者の良質乳生産の意識向上に寄与
  - SDGs、ESG投資などについては、Jミルクなどの業界団体による「戦略ビジョン推進特別委員会」に参画して対応
  - 酪農総合研究所主催のシンポジウムや日本酪農青年研究連盟などを通じた飼養管理技術向上に対する支援を実施し、国内酪農生産基盤の強化に貢献

#### [原材料調達]

- 安価安定適時調達に向け、常に関係部署と連携して事業活動を支える調達活動を実践。また、定期的に課題抽出と解決策の立案と対処も実施
- 品質リスクの低減に向け、サプライヤーと連携し継続的な品質向上活動を実施
- 環境負荷低減をはじめとするSDGsへの貢献のため、新たな素材の探索や、各種認証を受けた原材料の調達を推進

## グループ会社の取組み



### 雪印種苗(株)

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・飼料作物種子の品種を開発するとともに、活用技術を酪農現場に普及



### (株)クレスコ

包装管理士の有資格者をはじめとした包装のスペシャリストが、長年培ってきた知識やノウハウを活かし、環境負荷低減包材の提案など、安全・安心な食品関連包装資材を提供



### ニシラク機械(株)

機械メーカーとして、デジタル化技術の活用による業務・生産活動の効率化、プラントエンジニアリング力の強化、商品開発力の発揮により、更なる価値創造を提案

雪印メグミルクグループについて

トップメッセージ

雪印メグミルクグループの価値創造

成長を支える基盤・サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

企業情報他





## 生産

バター・脱脂粉乳・ナチュラルチーズ・練乳などは北海道の酪農が盛んな地域に、牛乳・ヨーグルト、油脂・プロセスチーズなどは都市近郊に工場を配置し、製造を行っています。

### 強み

- 独自の品質保証システム「MSQS」と、GFSIに認定された国際的な食品安全スキーム「FSSC22000」認証を自社の全工場(16工場)で取得し、高品質な商品を製造
- 消費者のニーズに合わせた多様な商品ラインアップを提供できる製造設備
- 現状に満足せず、常に改善活動を行い、「より良いものづくり」を追求する組織文化

### 独自の価値創出

- 高品質で安心してご利用いただける商品を安定供給
- 流通需要に合わせた物量調整、エネルギー・原材料・物流費などのコスト増に対応した生産プロセスの効率化により、徹底したコスト管理を実現
- DX推進による業務プロセス改革と最適化
- 環境負荷の低減

### 主な取組み

- 雪印メグミルクブランド商品を製造する国内外のすべての自社工場および関係会社(26施設)にGFSI認定食品安全スキームの導入を支援し、25施設で認証取得完了
- 1円、1個、1gにこだわる、徹底したコスト管理
- DX推進により、各製造機器で生成されたデジタルデータを統合し、多品種製造作業の正確性と効率性の向上を図り、品質、生産性の最適化を実現
- 省エネルギーでCO<sub>2</sub>排出量削減効果のある設備や生産プロセスの導入
- 廃棄物排出量、用水使用量の削減など環境に配慮した施策を実施

## グループ会社の取組み



### いばらき乳業(株)

牛乳・乳飲料・ヨーグルトなどを製造販売。地域酪農への貢献はもとより、茨城県のこども食堂支援のために複数の福祉団体にも製品を提供し、地域社会へ貢献



### みちのくミルク(株)

牛乳・乳飲料・ヨーグルト・デザートなどの受託製造と、生乳のクーラーステーション業務を行い、地元宮城県大崎市の中核企業としての地位や雇用を確立し、地域に貢献



### 八ヶ岳乳業(株)

牛乳・乳飲料・ヨーグルト・チーズを製造販売。八ヶ岳高原の原料乳のみを使用した商品もラインアップし、「八ヶ岳とともに。乳とともに。」健康で笑顔ある食生活へ貢献



### 甲南油脂(株)

マーガリン、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することにより、雪印メグミルクグループの競争力強化へ貢献



### 雪印オーストラリア

自社ブランドの「Unicorn」に加え、オーストラリアで有名なチーズショップブランドのチーズの受託製造・販売を拡大。地域貢献として、チーズ製造の際に出るホエイを水不足で困っている地元酪農家へ、牛の飲水として継続的に提供



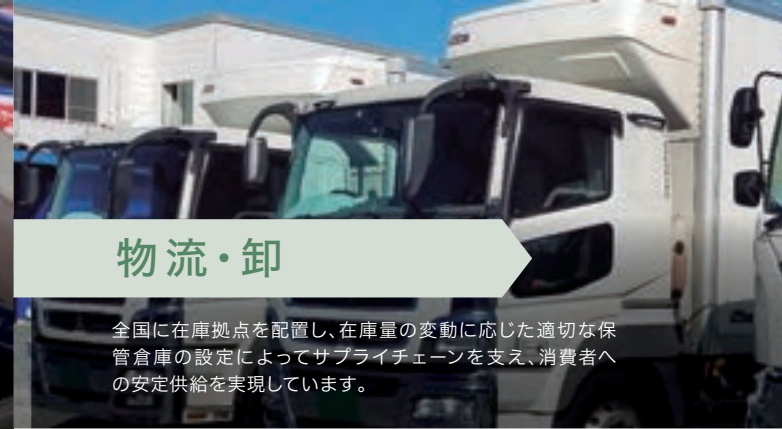
### アダーデライツオーストラリア

南オーストラリア州ロベサルに工場を有し、白カビ・青カビチーズを製造販売。2021年12月に雪印メグミルクグループが全株式を取得、創業者から経営を継承。全従業員60名(日本人駐在員2名)で運営、プレミアムブランドとして同国の量販店・卸に販売



### 雪印メグミルクインドネシア

インドネシアを中心にブロックチーズ・スライスチーズなどの製造販売を行い、マレーシア、香港などの東南アジアにも輸出。2023年は新商品OKEチーズを発売、創業10周年を迎え、ブランド認知拡大に向け、6月に「メグチーズデー」と称してイベントを開催



## 物流・卸

全国に在庫拠点を配置し、在庫量の変動に応じた適切な保管倉庫の設定によってサプライチェーンを支え、消費者への安定供給を実現しています。

### 強み

- チルド・常温・冷凍の3温度帯に加え、在庫量の増減などにも対応可能なフレキシブルな物流網の維持

### 独自の価値創出

- 北海道からの長距離輸送区間へ鉄道輸送を積極的に活用し、環境に優しいエコルールマーク取組み企業として、2007年から継続して認定取得

### 主な取組み

- ドライバー不足や法整備の強化などによって厳しさを増している物流環境に対して、他社との共同配送、パレット活用による手作業の削減、物流拠点の見直しなど持続可能な物流の実現に向けた効率的な取組みを推進
- 甚大化する傾向にある気象災害などへの予見と対応

## グループ会社の取組み



### (株) エスアイシステム

価値ある商品の開発を全国のお取引先様と力を合わせ作り上げ、セブン&アイグループ各社様に対する事業活動を通じて消費者に商品・サービスを安全かつ安定的に提供



### 直販配送(株)

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基に、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切



### 三和流通産業(株)

多様な商品ラインアップと時流に合わせたサービスでお客様のニーズにお応えし、おいしさや健康を最高の鮮度で提供



### グリーンサービス(株)

酪農家が搾った新鮮な生乳を乳業メーカーへ、乳業メーカーで製造した殺菌乳を飲料メーカーへ輸送。CVSの共同配送センターの運営を通して安全安心な商品を消費者へ提供



## マーケティング・販売

全国に営業拠点を構え、牛乳・乳製品の販売事業を展開しています。

### 強み

- 地域に根差した取引先との信頼関係と営業力
- 雪印メグミルクのブランド力と高い商品認知度

### 独自の価値創出

- 牛乳・乳製品の提供を通して社会課題解決を図り、「持続可能な社会の実現」への貢献を軸とした商品およびプロモーションを展開

### 主な取組み

- MBP・「ガセリ菌SP株」など機能性商品群のベネフィット訴求による需要拡大への取組み
- チーズの多様な価値訴求による需要拡大への取組み
- 「健康寿命延伸」「地域貢献」「酪農応援」など社会課題解決につながる商品・食シーンの提案

## グループ会社の取組み



### チェスコ(株)

ナチュラルチーズを輸入および加工販売し、上質でおいしい世界のチーズの普及拡大に向け、チーズ需要の更なる喚起へ貢献



### (株)ベルネージュダイレクト

機能性食品やギフトの通信販売、および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や情報、サービスを提供



### 雪印ビーンスターク(株)

育児用ミルクや口腔ケア用品など、赤ちゃんをはじめ家族の健康をサポートする商品の提供や、食の大切さを伝える栄養指導やセミナーなどを広く展開



### (株)雪印こどもの国牧場

子供の健康を守り、情操を豊かにし、自然の美や恵みを遊びの中に活かしていくことを念頭に、動物とのふれあい、乳搾り体験、バターづくりなどを通じて明るく健やかな成長に貢献

雪印メグミルクグループについて

トップメッセージ

雪印メグミルクグループの価値創造

成長を支える基盤・サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

企業情報他



## お客様対応

365日年中無休で運営し、お客様対応を行っています。商品情報やよくいただくご質問などの各種情報を充実させ、お客様のお問い合わせに迅速にお応えしています。

### 強み

- お客様からのお申し出に対して、単独であっても重大な工程起因不具合や、同じ商品で同様の申し出を複数いただいていないかを検出する仕組みを導入、商品不具合の重大かつ大規模な拡大を防止する体制を整備

### 独自の価値創出

- 「お客様満足向上ミーティング」を毎月開催し、お客様の声を商品改善に反映

### 詳細はコチラ

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



## グループ会社の取組み (マーケティング・販売)



**雪印メグミルク  
ビジネスソリューション(株)**  
 専門性の高いノウハウを有するソリューション&サービスカンパニーとして、お客様へ高い付加価値を提供することを通じて社会に貢献



**(株)雪印パントリー**  
 北海道の老舗スイーツ店として、地元北海道をはじめ国内外のお客様に、乳製品の美味しさと思い出を提供

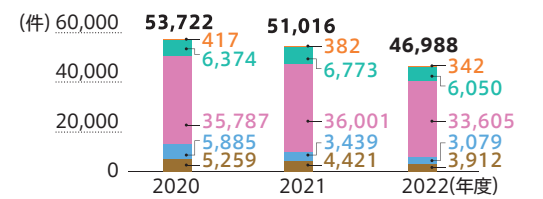


**台湾雪印**  
 1964年以降、台湾の赤ちゃんに粉ミルクを届け、近年は「毎日骨ケア MBP。ブルーベリー風味」(台湾向け)や大人向けの機能性粉ミルクなど、MBP。関連商品の販売を強化

### 主な取組み

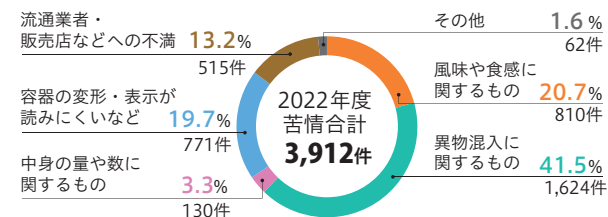
- お客様の社の社内情報共有による経営資源としての活用を強化
- お客様からのお申し出による重大化予測案件、フードディフェンス、特殊案件に関するシグナル発信を行うとともに災害など緊急時の対応訓練実施など、リスクマネジメントを強化
- 多様化する商品の特性をお客様へ分かりやすく説明する技能の習得
- チャットなど、電話以外のコミュニケーションツールを活用したお客様との接触方法の導入を検討

### お客様センターの受付件数



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

### 受付件数の中の「苦情」の内容



## 事業概要(事業分野別)

売上高 [連結] | 構成比

営業利益 [連結] | 構成比

乳製品(乳製品セグメント)

**2,520** 億円 | **43.1%**

市乳(飲料・デザート類セグメント)

**2,411** 億円 | **41.3%**

ニュートリション(乳製品セグメント)

**197** 億円 | **3.4%**

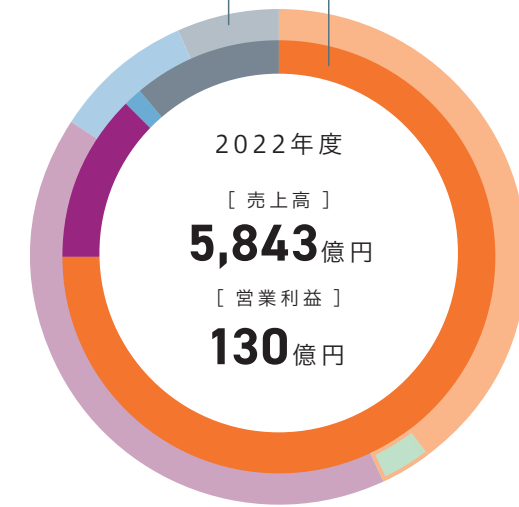
飼料・種苗(飼料・種苗セグメント)

**534** 億円 | **9.2%**

その他(その他セグメント)

**376** 億円 | **6.4%**

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



乳製品(乳製品セグメント)

**97** 億円 | **74.5%**

市乳(飲料・デザート類セグメント)

**16** 億円 | **12.5%**

ニュートリション(乳製品セグメント)

- 億円 | - %

飼料・種苗(飼料・種苗セグメント)

**2** 億円 | **1.7%**

その他(その他セグメント)

**14** 億円 | **11.3%**



乳製品事業分野

P.29

バター、マーガリン類、チーズ、  
 練乳・スキムミルク など

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



市乳事業分野

P.31

牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・  
 野菜・清涼飲料、デザート など

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



ニュートリション事業分野

P.33

粉ミルク、機能性食品 など

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



飼料・種苗事業分野

P.34

飼料、種苗(牧草・飼料作物・  
 野菜)、緑化造園 など

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







## 乳製品 事業分野

### 強み・独自性

#### [国内]

- 日本で最初に上市した数多くの商品の歴史
- 日本人の味覚に合うように商品開発してきた技術・品質
- 北海道の生乳の魅力伝える多くの商品ラインアップ

国内 No.1 のシェアを誇るブランドカ

#### [海外]

- プロセスチーズの技術力を応用した、インドネシアの生産拠点である雪印メグミルクインドネシア (MSBI) による東南アジアでの展開

### グループ中期経営計画2025

#### 基本戦略

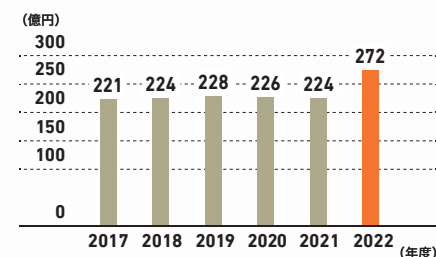
- 国産生乳の最大活用による需要創造と販売拡大
- チーズ事業のグローバル戦略の加速

2023年4月からの加工向け乳価改定など、厳しいコスト環境が想定されますが、適切な価格改定とともに需要を喚起するプロモーションや新商品の投入などにより販売物量を拡大し、乳製品市場の伸長を推進していきます。

#### ①バター

2021年4月に稼動した磯分内工場バター新棟および、既存生産体制の最大活用で、市場に対して安定的にバターの供給を図っていきます。バターのおいしさを楽しんでいただけるメニュー提案などを通じて、更なる需要拡大を実現していきます。

#### バター売上高推移



「さけるチーズ」などを生産する大樹工場

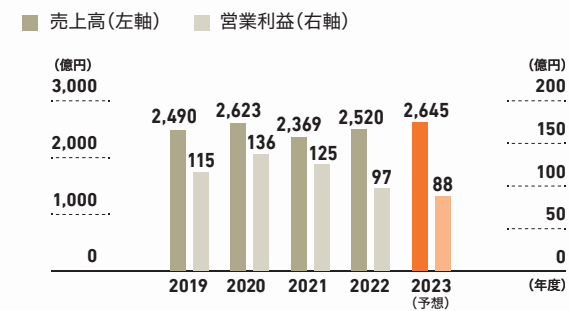
#### ②チーズ

2023年から生産増強する「さけるチーズ」を中心に、国内生乳の価値を最大限に活用した商品開発、需要の創造により、トップライン拡大に取り組みます。

#### ③海外

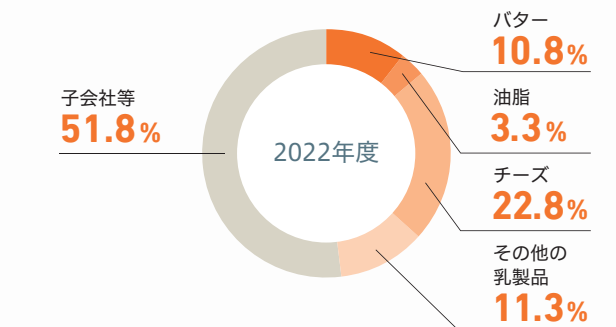
2022年に設立した雪印メグミルクシンガポール (MSBS) を中核拠点として、インドネシアチーズ事業の水平展開、国産乳製品の輸出拡大、M&Aを含む新規事業の検討を推進します。

### 売上高・営業利益 [乳製品セグメント]



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

### 売上高構成 [乳製品セグメント]



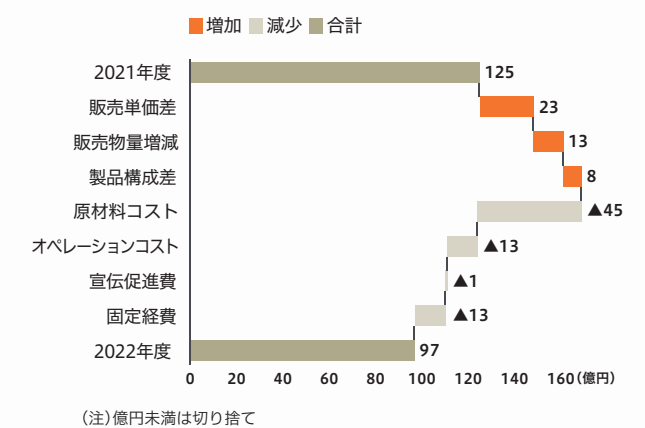
### 国内市場シェア (2022年度 家庭用 全国 金額ベース) 出典:インテージSRI+



### 2022年度の概況

輸入原料チーズなどの原材料コスト、エネルギーなどのオペレーションコストの大幅な上昇を吸収しきれず、減益になりました。4月にプロセスチーズを中心に価格改定を行い、9月にはマーガリン類の価格改定と、プロセスチーズの一部で容量変更するなどの対応を行いました。売上高は、「さけるチーズ」などが好調に推移したほか、外食やホテル需要の回復などにより業務用も前年を上回り、増収となりました。インドネシアでのチーズ事業も、各種プロモーション活動や販路拡大により、増収となりました。

### 乳製品セグメント営業利益増減要因

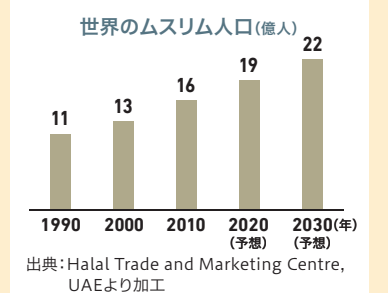


### 脱脂粉乳、バターにてハラール認証\*取得

幌延工場で製造する業務用の脱脂粉乳、バターにて、ムスリム (イスラーム信徒) の方々が安心して使用できる製品であることを示すハラール認証を取得しました。

拡大するハラールマーケットを通じ国産乳製品の販路を開拓し、アジア地域での販売強化に取り組みます。

\*NPO法人 日本ハラール協会より、認証基準「JHAS」に基づき監査 (製品や使用する原材料の製造過程・使用包材・社内の管理方法など、監査員がひとつずつ確認しています) を受け、ハラール性が担保できていることが確認されました





## 市乳事業分野



### 強み・独自性

- 健康意識の高まりによるニーズの多様化に応える、特定保健用食品や機能性表示食品などの豊富な商品ラインアップ
- 自社で調達可能な原料乳製品を使用して、乳の価値を引き出す商品開発力

### グループ中期経営計画2025

### 基本戦略

#### 事業基盤強化と新規カテゴリーへの挑戦

2022年11月と2023年4月に乳価改定があり、その他の原材料やエネルギーコストなども大幅に上昇しておりますが、適切な価格改定とともに需要喚起の取組みを行うことで、強靱な事業基盤の構築を図ります。そのうえで、2025年度には飲料デザート類セグメントとしては過去最高の60億円の営業利益を目標に取り組みます。

#### ① 白物飲料の拡大と高付加価値化

独自の素材であるMBP<sup>®</sup>を使用した商品のプロモーションや新商品上市により、高付加価値商品の構成を高めることで、収益性を改善します。主力の「おいしい雪印メグミルク牛乳」は、マーケティングコミュニケーションを強化し、販売量の拡大を図ります。

#### ② 機能付加商品を軸としたヨーグルトの拡大

研究開発起点による機能性の訴求を強化し、「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト」「乳酸菌ヘルベヨーグルト」などの高付加価値ヨーグルトの販売拡大を図ります。

#### ③ プラントベースフード市場への参入

乳で培った研究成果や商品開発技術などのバリューチェーンを活用し、飲料、ヨーグルトカテゴリーにおける市場参入と新市場形成にチャレンジします。

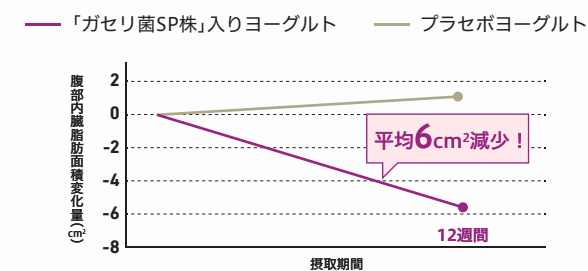
#### 詳細はコチラ

##### MBP<sup>®</sup>配合商品

<https://www.meg-snow.com/mbp/recommendation/>

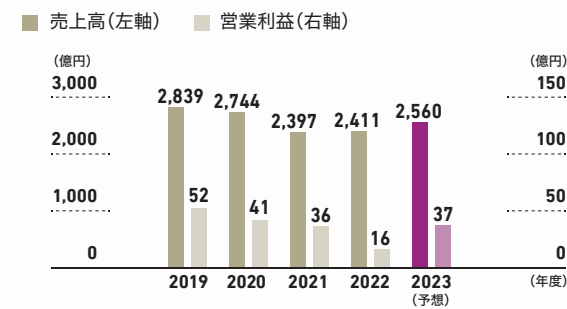


#### 「ガセリ菌SP株」を含まない プラセボヨーグルトと比較して肥満気味の方の 腹部内臓脂肪面積の有意な減少を確認



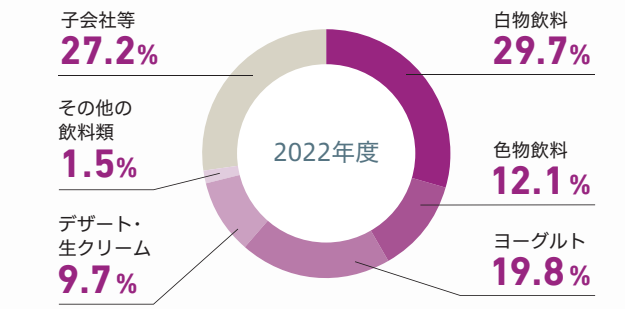
(注) 腹部内臓脂肪面積の変化量(12週間摂取し続けた場合)  
プラセボヨーグルトと比較して有意差あり、P<0.05 出典:高野義彦ほか 薬理と治療、41、895-903(2013)「ガセリ菌SP株」を用いた実験結果(研究レビューの対象となった論文のうち、代表的な一報を事例として提示しています。)

### 売上高・営業利益 [飲料・デザート類セグメント]

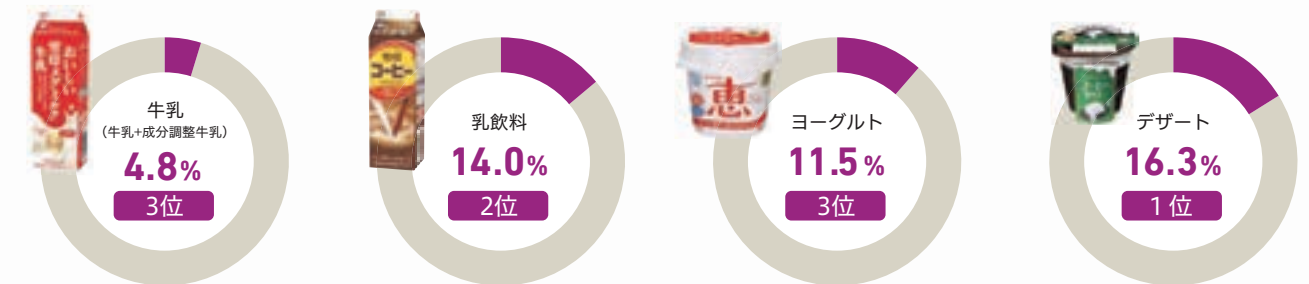


(注) 2020年度以前の売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値  
2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」適用後の数値

### 売上高構成 [飲料・デザート類セグメント]



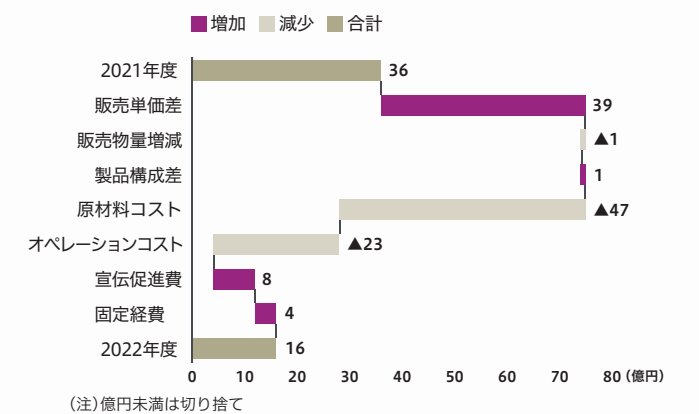
### 国内市場シェア (2022年度 家庭用 全国 金額ベース) 出典:インテージSRI+



### 2022年度の概況

乳価改定を含む原材料コストと、エネルギーやロジスティクスにかかるオペレーションコストが、大幅に上昇しました。通期では減益となったものの、11月、2月に行った価格改定の浸透によって、下期は増益に転じました。売上高は、ヨーグルトが前年テレビの特集番組で大きく伸ばした「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト」の反動などによって減収となりましたが、積極的なプロモーションを行った「MBPドリンク」が前年から大きく伸ばしたほか、デザートの新商品発売による拡売や、業務用の需要回復などにより、セグメント全体としては増収となりました。

### 飲料・デザート類セグメント営業利益増減要因



### 「花粉やハウスダストなどによる目鼻の不快感を緩和する」という表記にリニューアルしました

雪印メグミルク独自の選び抜かれた乳酸菌のひとつ、「乳酸菌ヘルベ」(L.helveticus SBT2171)は「目や鼻の不快感を緩和する」機能がヒト試験で確認されてきました。2022年に新たに実施したヒト試験の結果、「乳酸菌ヘルベ」には「花粉やハウスダストなどによる目鼻の不快感を緩和する」機能があることが確認されました。これらの研究成果に基づき、このたび、花粉、ハウスダストを明記した機能性表示食品にリニューアルしました。その効果もあり、2022年度第4四半期の関連商品の売上高は大きく伸ばしました。



乳酸菌ヘルベヨーグルトドリンクタイプ (100g)

【機能性表示食品】届出番号: H512 届出表示: 本品には L.helveticus SBT2171(乳酸菌ヘルベ)が含まれます。乳酸菌ヘルベには花粉やハウスダストなどによる目や鼻の不快感を緩和する機能があることが報告されています。機能性関与成分: L.helveticus SBT2171(乳酸菌ヘルベ) 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、特定保健用食品とは異なります。食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、食事のバランスを。

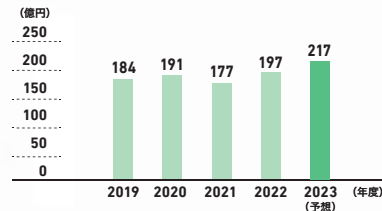
※Miyoshi et al., Jpn Pharmacol Ther 2022; 50(8) 1413-36





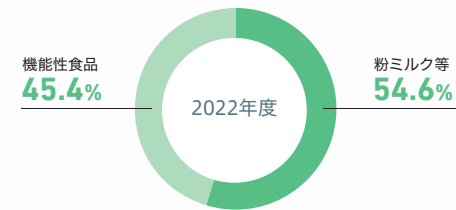
## ニュートリション事業分野

### 売上高



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

### 売上高構成



### 強み・独自性

- 「骨密度を高める働きのある」という表示を許可された特定保健用食品として国内唯一である「毎日骨ケア MBP<sup>®</sup>」の商品力
- 1951年から継続して行っている母乳研究で蓄積した知見を活かした粉ミルクなどの商品開発力

#### 詳細はコチラ

##### 「毎日骨ケア MBP<sup>®</sup>」

<https://www.meg-snow.com/hone-care/>

##### 母乳研究

<https://www.beanstalksnow.co.jp/labo/>



### グループ中期経営計画2025

- 基本戦略**
- ビジネスモデルの複線化の実現
  - 市場環境の変化に対応する、トップラインと収益確保

#### ① ビジネスモデルを複線化するチャネルの構築

テレビや新聞、インターネット広告などを通じて伸ばしてきた通販ビジネスを更に拡大するために、大手モール通販プラットフォームや越境ECへの参入に取り組みます。

#### ② 健康寿命延伸の研究開発の強化と迅速な商品投入

社内外の様々な機能性素材を活用し、健康寿命延伸に寄与できる魅力的な商品を積極的に開発していきます。骨、関節、筋肉の領域への積極展開や、「ガセリ菌SP株」「乳酸菌ヘルベ」を使用した高付加価値商品の開発に取り組みます。

#### ③ 海外ニュートリション事業の拡大

機能性乳素材のBtoB拡大に注力します。また、競争激化している海外育粉事業の構造改革に着手します。

### 2022年度の概況

機能性食品は、雪印メグミルクダイレクトの運営を担う(株)ベルネージュダイレクトの連結化によって大きく増収となりました。連結化の影響を除くと、およそ10%程度の増収となりました。粉ミルク等は少子化の影響により伸長が難しくなっていますが、シニア向け商品の発売などにより、微減収にとどめました。

### 売上高の内訳

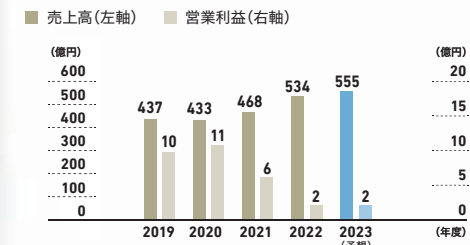
	(億円)		
	2021年度	2022年度	伸長率
機能性食品	67	89	+32.2%
粉ミルク等	109	108	▲1.2%
ニュートリション事業計	177	197	+11.6%

(注)億円未満は切り捨て



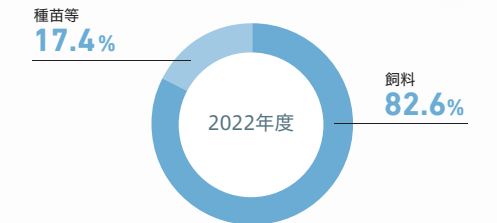
## 飼料・種苗事業分野

### 売上高・営業利益 [連結]



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

### 売上高構成 [飼料・種苗セグメント]



### 強み・独自性

- 乳牛の飼養管理・草地管理・サイレージ調製などの技術支援と農業資材の提供による総合提案型の営業力
- 牧草地の土壌や気候に適した品種改良による牧草・飼料作物の豊富なラインアップと種子の生産調達力
- 農業現場の実態に対応した緑肥作物の展開力や、植物活力資材などの機能性商品の開発力
- 商品の特性を最大限に活かし、生産者のニーズに対応した土づくりや栽培技術の普及力

#### 詳細はコチラ

##### 研究開発

<https://www.snowseed.co.jp/research/>



### グループ中期経営計画2025

- 基本戦略**
- 選択と集中により強みを活かし、事業基盤を構築

#### ① 種苗事業

世界的な穀物価格などの高騰により、輸入原料に依存している配合飼料などのコストアップが酪農経営に深刻な影響を及ぼしており、自給飼料の増産が注目されています。牧草・飼料作物種子の開発と栽培技術の普及に取り組み、輸入飼料に依存しない足腰の強い酪農経営の実現に向けて取組みを進めます。

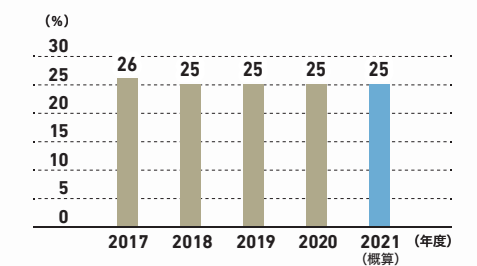
#### ② 飼料事業

酪農を取り巻く環境に対応した乳牛用配合飼料などの新製品開発と飼養管理技術の普及に取り組み、社会課題の解決と酪農の発展に貢献します。



アルファルファ「ケレス2」

### 国内飼料自給率推移



出典：農林水産省「食糧需給表」

### 2022年度の概況

飼料事業は、生乳生産抑制および配合飼料販売価格の値上げに伴う家畜への給餌量の減少や競争激化による物量減はあったものの、飼料原価の高騰に伴う販売価格上昇により増収となりました。種苗事業は、牧草種子が好調に推移したことなどから増収となりました。

### 売上高の内訳

	(億円)		
	2021年度	2022年度	伸長率
飼料	379	441	+16.3%
種苗等	89	93	+4.6%
飼料種苗セグメント計	468	534	+14.1%

(注)億円未満は切り捨て

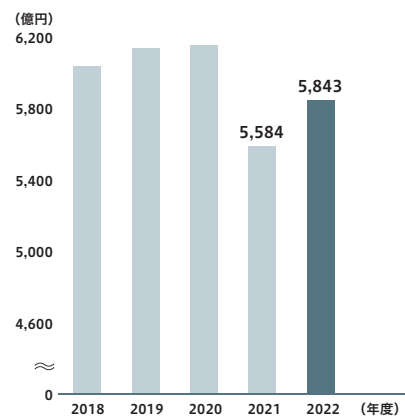


# 業績ハイライト

## 財務情報[連結]

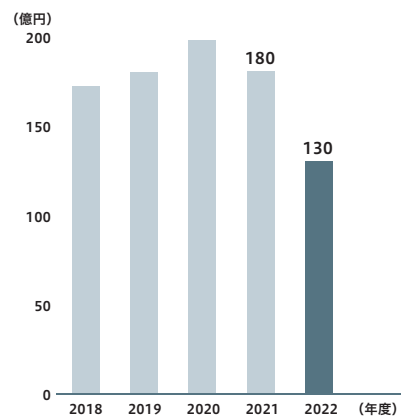
**売上高**  
**5,843億円**

2022年度はコストアップへの対応のため、多くの商品で価格改定を行いました。需要喚起策が奏功したこともあり、増収となりました。なお、2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用しています。



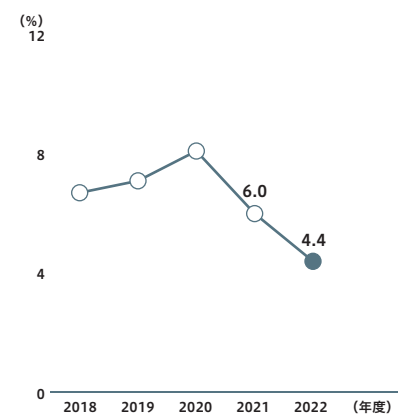
**営業利益**  
**130億円**

2021年度に引き続き2022年度も原材料コストの増加や、エネルギーなどのオペレーションコストの上昇により、減益となりました。



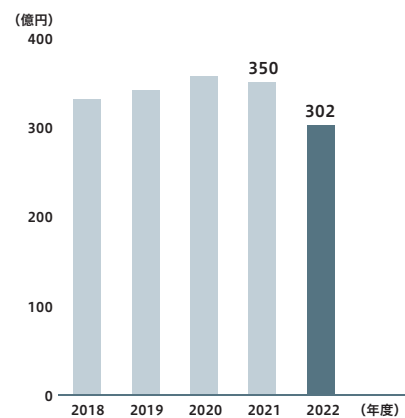
**ROE (自己資本当期純利益率)**  
**4.4%**

自己資本は継続的に伸長しています。一方で、2021年度、2022年度は営業利益が減少したことなどにより、当期純利益が減少し、ROEは低下しました。



**EBITDA\***  
**302億円**

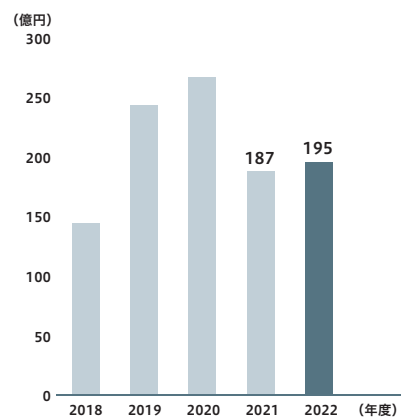
2022年度は営業利益が減少したことによって、EBITDAも減少しました。



※利払い前・税引き前・減価償却前利益

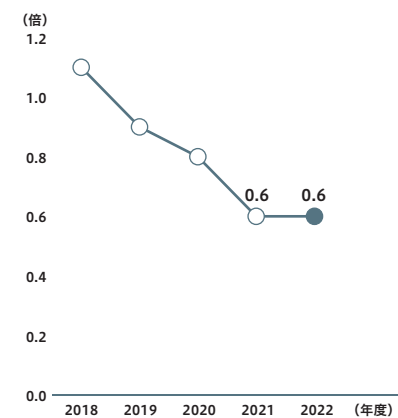
**設備投資額**  
**195億円**

2022年度はミルクサイエンス研究所内の「雪印メグミルク イノベーションセンター」建設などにより、増加しました。



**PBR (株価純資産倍率)**  
**0.6倍**

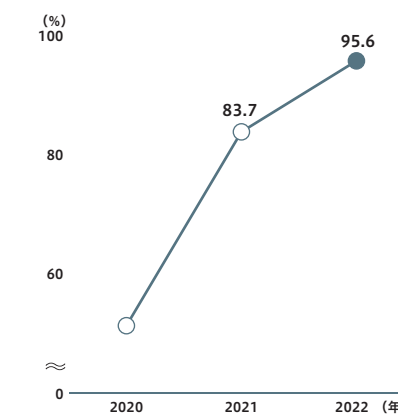
2019年度以降、1倍割れの状態が続いています。資本効率を高めてROEを向上させ、事業の成長性を示すことでPBRの改善に取り組めます。



## 非財務情報[雪印メグミルク単体]

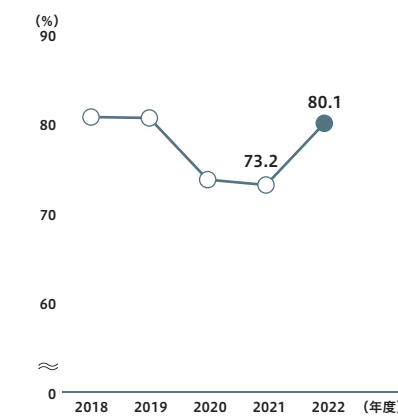
**男性の育児休業取得率**  
**95.6%**

出産・育児と仕事の両立支援のため、セミナーの開催や各種プログラムを提供しています。10月には、男性従業員(非正規社員含む)の育児休業取得促進のため、28日間の有給休暇制度「産後パートナー休暇」を新設しました。



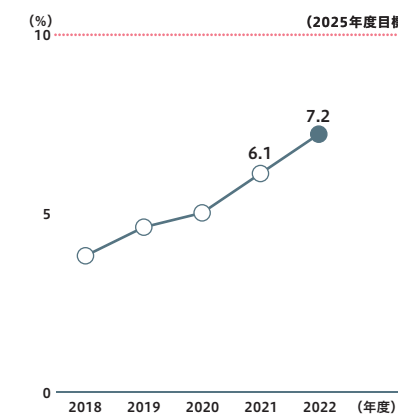
**有給休暇取得率 (全従業員)**  
**80.1%**

2022年度は有給休暇取得率の全社目標を80%以上としました。経営職による取得の働きかけや記念日休暇、ブリッジ休暇など、有給休暇を取得しやすい職場環境の整備を行い取得率が向上しました。



**女性経営職比率 (2023年4月現在)**  
**7.2%**

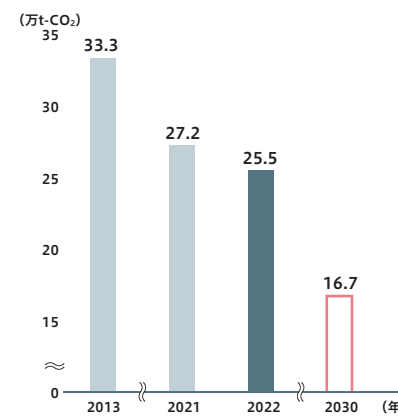
女性リーダー育成に向けた社内外でのキャリア開発プログラムの展開、育成プラン策定、アンコンシャスバイアスの理解促進を目的としたeラーニングを実施しました。



## 非財務情報[雪印メグミルクグループ]

**CO<sub>2</sub>排出量 (スコープ1・2)**  
**25.5万t-CO<sub>2</sub>**

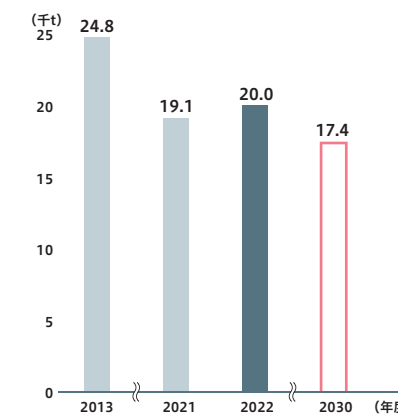
雪印メグミルク大樹工場のボイラ設備を重油からLNGへ燃料転換しました。また、各事業所で省エネに取り組んだことにより、CO<sub>2</sub>排出量は2021年度より1.7万t-CO<sub>2</sub>減少しました。



<対象範囲>  
雪印メグミルク、いばらく乳業株、甲南油脂株、直販配送株、みちのくミルク株、八ヶ岳乳業株、雪印種苗株、雪印ビーンスターク株

**廃棄物排出量**  
**20.0千t**

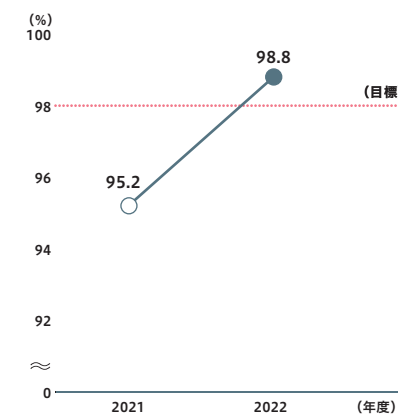
雪印メグミルクの委託会社の倉庫火災の影響により、廃棄物排出量が一時的に増加(+2.4千t)し、2021年度より悪化しました。



<対象範囲>  
雪印メグミルク、いばらく乳業株、甲南油脂株、みちのくミルク株、八ヶ岳乳業株、雪印種苗株、雪印ビーンスターク株

**廃棄物リサイクル率 (産業廃棄物・有価物)**  
**98.8%**

2022年度の食品リサイクル率が改善し、廃棄物リサイクル率は目標を達成しました。



<対象範囲>  
雪印メグミルク、いばらく乳業株、甲南油脂株、みちのくミルク株、八ヶ岳乳業株、雪印種苗株、雪印ビーンスターク株



# 重要課題 (マテリアリティ) およびKPI (2022年度実績)

領域	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	対象範囲	参照ページ	関連する SDGs	
食と健康	乳(ミルク)による食と健康への貢献	安全で安心していただける商品・サービスの提供	2022年度	雪印メグミルクブランド製品を製造している国内外の食品施設の75%以上でGFSIに認定された国際的な食品安全スキームの認証を取得する	96%取得済み (2023年4月現在)	C	P.50	2, 3, 12, 13, 16, 17, 18, 20, 21, 23	
			2022年度	風味評価技能を持つ官能評価員認定者を育成する 2017年度比110%以上	122%	A	P.50		
		健康寿命延伸への貢献	毎年	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、サービス提供、情報発信を行う	・健康寿命延伸に関係する学会にて4件発表し、6件の論文を学術雑誌に掲載、2件をニュースリリースとしてWebサイトに掲載 ・「骨の健康」に関心を高める施策と「MBP」の普及啓発を推進するため、関連サイトの充実やキャンペーン、広告を実施		A		P.51
			2026年度	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	64,150名 (目標比142.6%)	D	-		
酪農	酪農への貢献	酪農生産基盤強化への取り組み推進	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	・日本酪農青年研究連盟主催の各研修、日本酪農研究会、酪農懇談会などの運営を支援。 ・酪農総合研究所シンポジウムを、実参加、Web参加によるハイブリッド形式で「今こそ飼料の国産化を！」をテーマに実施。260名が参加	A	P.52	2, 3, 8, 9, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23	
			2030年度	自給飼料型酪農の推進のため、雪印種苗の飼料作物種子の作付面積を2019年度比で3%増やす	3.7% (2022年度作付面積101,455ha)	B	P.52		
環境	環境負荷の低減	持続可能な資源の利用	2030年度	地球温暖化の防止	CO <sub>2</sub> 排出量50%削減 (2013年度比)	23.5%	E	P.41	6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 21, 23
			2022年度	使用する紙を100%環境に配慮した原材料にする	97.7%	F	-		
			2026年度	認証パーム油100%調達 *対象は精製パーム油	14.5%	I	-		
			2030年度	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	5.3%	F	P.42		
		毎年	・紙・バイオマスプラスチックの容器を優先して使用する ・ペットボトルの使用量削減のために、社内のマイカップ・マイボトルを普及推進する	・学校給食用牛乳へのストローレス容器の導入、果汁飲料用ストローのバイオマスストローへの切り替えを進めた ・雪印メグミルクの複数の部署が、プラスチック廃棄量削減に向けて、職場におけるペットボトル使用量の削減や、マイカップ・マイボトルの使用促進に取り組んだ		A	P.42		
		循環型社会の形成	2030年度	廃棄物排出量30%削減 (2013年度比)	19.6%	G	P.36		
			2030年度	廃棄物リサイクル率98%以上を維持	98.8%	G	P.36		
			毎年	食品廃棄物リサイクル率95%以上	94.8%	H	-		
			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)	家庭用乳食品1品、家庭用市乳9品の賞味期限延長を実施した		A	-	
			2030年度	生産拠点の用水使用量9%削減 (2013年度比)	7.6%	G	P.43		
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		水リスクを確認し、事業継続のリスク評価を実施した		G	P.68			
人と社会	多様な人材が活躍できる職場の実現	2025年度	人材の多様化と人材育成	女性経営職 (管理職) 比率10%以上	7.2% (2023年4月1日現在)	A	P.36	3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23	
		毎年	ワーク・ライフ・バランスの実現と労働生産性の向上	健康経営優良法人制度認定を取得	「健康経営優良法人2023」認定取得した	A	P.47		
		毎年	人権の尊重	「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	・工場および酪農の生産現場、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による人権影響調査を行った ・インドネシアのパーム小規模農家に事前アンケートのうえ、現地を訪問、ダイアログによる人権影響調査を行った	A	P.48		
		毎年	地域社会とのパートナーシップ	地域と連携し、社会課題解決に貢献する	・茨城県産農産物と雪印メグミルク乳製品の普及拡大、茨城県「減塩普及事業」への参画など、茨城県との地域連携に取り組んだ ・スマートみやぎ県民会議応援企業として、地元量販店と塩分配慮メニュー紹介や、リーフレット、啓発動画の店頭展開を行った	A	P.53		

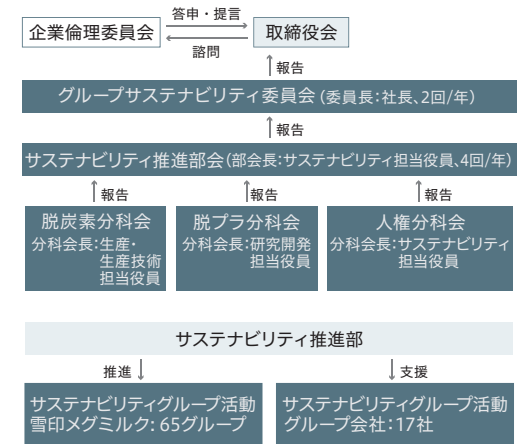
<対象範囲> ④ 雪印メグミルク ⑤ 雪印種苗 ⑥ 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、みちのくミルク、ハゲ岳乳業、雪印ビーンスターク、雪印オーストラリア、雪印メグミルクインドネシア、ルナ物産、ミルクの郷 ⑦ 雪印メグミルク、雪印ビーンスターク ⑧ 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、直販配送、みちのくミルク、ハゲ岳乳業、雪印種苗、雪印ビーンスターク ⑨ 雪印メグミルク、いばらく乳業、ハゲ岳乳業、雪印ビーンスターク ⑩ 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、みちのくミルク、ハゲ岳乳業、雪印種苗、雪印ビーンスターク ⑪ 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、みちのくミルク、ハゲ岳乳業、雪印ビーンスターク ⑫ 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、みちのくミルク、ハゲ岳乳業、雪印ビーンスターク ⑬ 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、みちのくミルク、ハゲ岳乳業、雪印ビーンスターク

# サステナビリティ推進

## サステナビリティ推進体制

雪印メグミルク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(2022年度:2回実施)。グループサステナビリティ委員会の下にサステナビリティ推進部会を設置し、脱炭素、脱プラ、人権の各分科会からの報告に基づき、重要課題(マテリアリティ)の解決に向けた具体的な取組みを検討しています(2022年度:4回実施)。

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。



## サステナビリティグループ活動

雪印メグミルクでは、役員・従業員がサステナビリティの理解、コンプライアンスマインド醸成のため、サステナビリティグループ活動を2つの事件(→P.66)を経て、2003年度から続けています。2023年度で21年目となり、各部署に配置されたサステナビリティリーダーを中心に、部署単位で年10回実施し、雇用形態にかかわらず全従業員が参加しています。

本レポートも活用しながら、SDGs達成や社会課題解決に向けた取組みについて活発な意見交換を行い、従業員同士、意見や経験を共有することで、コミュニケーション強化にもつながっています。

グループ各社においても、コンプライアンスを中心に各社の課題認識に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。



サステナビリティグループ活動の様子

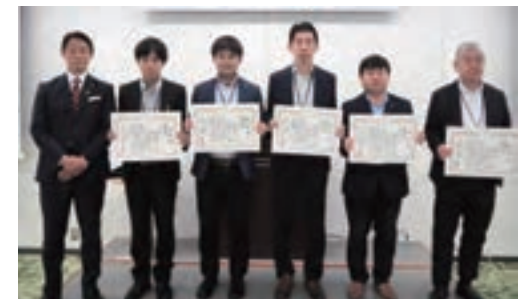
## 「雪印メグミルクグループ SDGs 実践アワード」の開催

雪印メグミルクグループでは、2020年度より「雪印メグミルクグループ SDGs実践アワード」を開催しています。

重要課題(マテリアリティ)のKPI達成に向けた活動を表彰し、グループ一丸となり、全従業員が自分事としてSDGsの活動を推進、拡大させていく表彰制度です。

第3回開催の2022年度は、グループ会社(17社)と雪印メグミルクの全部署が参加し、合計132件のエントリーがありました。グループの模範となる優れた活動を、社長、サステナビリティ担当役員、サステナビリティ推進部が選定し、2023年6月に表彰式を行いました。最優秀賞は、雪印メグミルクの生産部・野田工場・広域営業部・酪農部東日本酪農事務所による「生産体制変更による工場の深夜労働の削減」の共同取組みです。社外とのパートナーシップや、社会課題解決と経済性を両立した取組みが、高く評価されました。

開催	2020年 第1回	2021年 第2回	2022年 第3回
参加率			
雪印メグミルク全部署	100%	100%	100%
グループ17社	59%	89%	100%
表彰された活動の特徴	SDGs理解、業務との紐づけ	「誰ひとり取り残さない」の具体的な取組み	社会課題解決と経済性の両立



最優秀賞受賞者



# 気候変動への対応

雪印メグミルクでは、社会的・経済的価値を同期化させた「サステナビリティ経営」において、2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比50%削減する目標をKPI(重要管理指標)として定め、グループ一体で脱炭素の取組みを推進してきました。2023年5月には2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにするカーボンニュートラルに向けた取組みを進めることを宣言しました。

今後、更に脱炭素社会を実現する取組みを実施していきます。

## 雪印メグミルク 2050年カーボンニュートラル宣言

雪印メグミルクは「食の持続性」を実現するため気候変動や酪農生産における課題を解決し、2050年に向けカーボンニュートラルを目指します。

## TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への取組み

気候変動問題はグローバル社会の最重要課題の一つであり、「食の持続性」の実現に向け、雪印メグミルクの事業の前提条件となる重要課題として取り組む必要があります。雪印メグミルクでは9月にTCFDに基づく非財務情報の開示を実施しました。

今年度は2022年度に取り組んだ内容について記載します。

## ガバナンス(→P.38「サステナビリティ推進体制」)

雪印メグミルクグループ全体のサステナビリティを経営レベルで推進していくために、雪印メグミルク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、具体的な協議を行っています。



グループサステナビリティ委員会の様子

## 戦略

2022年度に開示した気候変動リスクを基に2022年度は下記の対応に取り組ましました。また、機会となる新たなKPIを定めました。

### 気候変動リスクと雪印メグミルクにおける対応

リスク項目	雪印メグミルクへの影響	2050年影響度		2022年度の雪印メグミルクにおける対応
		1.5°C	4°C	
炭素価格	炭素税の導入による製造・輸送コストおよび売上原価の増加	大	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■CO<sub>2</sub>排出量削減を目的としたボイラLNG化とメタン発酵設備を導入しました(大樹工場)。</li> <li>■再生可能エネルギー利用拡大に向けた太陽光発電設備導入を決定しました(海老名工場、阿見工場、京都工場)。</li> <li>■再生可能電力の導入を検討しました(川越工場)。</li> <li>■2030年度にCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比50%に削減するため、年度毎の数値目標をロードマップとして定め、中間地点である2025年度のCO<sub>2</sub>排出量目標を明確化しました。</li> <li>■サステナビリティリンクローンおよびグリーンボンドによる資金調達を開始、環境に関連する設備投資を促す体制を整備しました。</li> <li>■CO<sub>2</sub>排出量の数値の蓋然性を高めるため、2021年度のCO<sub>2</sub>排出量から第三者機関による検証を開始しました。</li> <li>■インターナル・カーボン・プライシングの導入について検討を開始しました。</li> </ul>

リスク項目	影響	中	小	対応
消費者意識の変化	消費者の自然素材の利用や包装資材リサイクル、CO <sub>2</sub> 排出などへの関心 気候変動対策に積極的な企業の製品購入による、売上高の増加/減少			<ul style="list-style-type: none"> <li>■家庭用商品に貼付するストローをバイオマスプラスチック配合品に変更しました。</li> <li>■学校給食用牛乳でバイオマスプラスチック配合品ストローの提供とストローレス容器の導入を開始しました(2023年4月)。</li> <li>■ヨーグルト容器の紙化やバイオマスプラスチックを配合した容器導入に向けたロードマップの策定と検討を開始しました。</li> <li>■エシカル消費について、雪印メグミルク消費者部会にて、消費者団体の代表者や消費者問題に関する有識者と対話を実施しました。</li> <li>■プラントベースフードなど代替食品および機能付加商品の拡大を新たなKPIとして設定しました。</li> </ul>
平均気温の上昇	暑熱対策による原材料調達コストの増加 平均気温の上昇による水資源不足			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ろ過器逆洗水回収設備を導入しました(海老名工場)。</li> <li>■牧草・飼料作物種子による作付面積拡大のKPIの見直しを実施しました(雪印種苗(株))。</li> <li>■緑肥作物種子による作付面積拡大を新たなKPIとして設定しました(雪印種苗(株))。</li> <li>■持続的酪農経営を行うための経営管理・技術的支援として、酪農総合研究所シンポジウムを開催しました。</li> <li>■牛の腸管由来温室効果ガス削減対策となる実証試験を開始しました(げっぶに含まれているメタンガスの削減)。</li> </ul>
異常気象の頻発化と深刻化	自然災害による製造・物流設備への影響			<ul style="list-style-type: none"> <li>■生産拠点の水リスクの再評価を実施しました。アキダクトによる評価では、リスクが高い事業所はありませんでした。用水・排水・洪水の各リスクについて独自評価を行い、排水のリスク対応として、排水処理設備の更新(八ヶ岳乳業(株)茅野工場)、洪水のリスク対応として、河川の氾濫による受変電・配電設備の被害を防止するため、簡易防水堤設備を設置しました(別海工場)。</li> <li>■北海道内全7工場に設置している非常用発電機について、有事に備え、稼働を確認する定期訓練を実施しました。</li> </ul>

## リスク管理

気候変動リスクはサステナビリティ推進部会で報告・協議を行い、グループサステナビリティ委員会を通じグループ全体に共有化しています。

## 指標と目標

抽出されたリスクに対し、KPIを設定し、進捗を管理しています。

### 気候変動に関する主なKPIの進捗状況

項目	KPI	2021年度	2022年度
炭素価格	CO <sub>2</sub> 排出量 2030年度50%削減(2013年度比)	18.4%削減	23.5%削減
	石油由来のプラスチック使用量(売上原単位) 2030年度25%削減(2018年度比)	2.5%削減	5.3%削減
消費者意識の変化	使用する紙を100%環境に配慮した原材料に変更	87.1%	97.7%
	認証パーム油 2026年度100%調達	20.4%	14.5% <sup>※1</sup>
平均気温の上昇	生産拠点の用水使用量 2030年度9%削減(2013年度比)	8.2%削減	7.6%削減 <sup>※1</sup>
	牧草・飼料作物種子による作付面積拡大 2030年度3%拡大(2019年度比) <sup>※2</sup>	0.2%増加	3.7%増加
異常気象の頻発化と深刻化	水リスクを確認し事業継続のリスク評価を実施(毎年)	リスク評価実施	独自評価の見直し排水・洪水対策実施

※1 対象範囲を拡大

※2 2023年度から「牧草」を追加



## CO<sub>2</sub>排出量の削減について

### ボイラ設備の燃料転換の取組み

雪印メグミルク大樹工場において、ボイラ設備の燃料転換(重油→LNG)を12月に完了しました。これにより、年間約7,800t-CO<sub>2</sub>/年のCO<sub>2</sub>排出量を削減することができます。ボイラ設備の燃料転換はCO<sub>2</sub>排出量の削減効果が大いことから、2023年以降なかしべつ工場(2023~2024年)、京都工場(2025~2026年)で順次実施します。ボイラ設備の燃料転換によるCO<sub>2</sub>排出量削減効果は、3工場で約15,000t-CO<sub>2</sub>/年となります。



ボイラ設備(大樹工場)

### 太陽光発電設備導入の取組み

雪印メグミルク海老名工場において、太陽光発電設備(発電量323MWh/年)の設置が2023年6月に完了しました。これにより、年間で123t-CO<sub>2</sub>/年のCO<sub>2</sub>排出量を削減することができます。2024年には更に阿見工場、京都工場で稼働する予定であり、3工場で954t-CO<sub>2</sub>/年の削減を見込んでいます。



太陽光発電設備(海老名工場)

工場名	発電能力 (kW)	発電量 (MWh/年)	CO <sub>2</sub> 削減量 (t-CO <sub>2</sub> /年)	稼働時期
海老名工場	205	323	123	2023年7月
阿見工場	1,005	1,380	603	2024年6月
京都工場	380	626	228	2024年6月
合計	1,590	2,329	954	

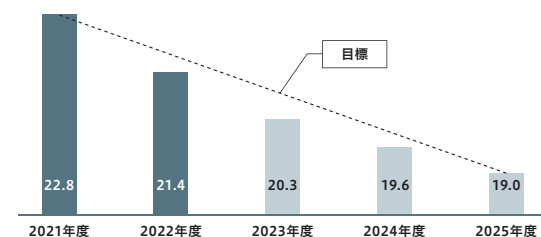
### CO<sub>2</sub>排出目標の明確化

2030年度のCO<sub>2</sub>排出目標である2013年度比50%削減を確実に達成するため、年度毎の数値目標をロードマップとして定め、中間地点である2025年度のCO<sub>2</sub>排出量を明確にし、きめ細かく進捗管理をしています。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
目標	-	21.8	20.9	19.9	19.0
実績	22.8	21.4	20.3(見込)	19.6(見込)	19.0(見込)
スコープ1	11.7	11.3	-	-	-
スコープ2	11.1	10.1	-	-	-

### CO<sub>2</sub>排出量((スコープ1+スコープ2)、雪印メグミルク単体)

(万t-CO<sub>2</sub>)



## プラスチック削減に向けた取組み

2030年度までに石油由来のプラスチックの使用量(売上原単位)を2018年度比25%削減する目標をKPIとして定め、プラスチック削減に向けた取組みを推進しています。この取組みを加速するため、2021年度から脱プラ分科会を立上げ、ヨーグルト容器の紙化やバイオマスプラスチックを配合した容器の導入など、具体的な施策を検討しています。

### 容器包装における取組み

■ストローの石油由来のプラスチックを削減するため、学校給食用牛乳でストローレス容器の導入、バイオマスプラスチック配合ストローの提供を2023年4月から開始しました。この取組みにより最大で年間約5,400万本(約18t)の石油由来のプラスチック削減が見込めます。また、ストローの石油由来プラスチック削減として2022年3月から果汁飲料に貼付するストローをバイオマスプラスチック配合ストローに切り替えました。



ストローレス容器 バイオマスプラスチック配合ストロー

■リデュースの取組みとして、容器包装に使用されているプラスチック製キャップの薄肉軽量化など、プラスチック使用量の削減にも努めています。ストローへの取組みも含め、今後、43t/年の削減が見込まれます。

製品	対象資材	石油由来プラスチック削減量(見込)	導入時期
飲料品	ストロー	8t/年	2022年3月
業務用デザートソース	ボトル	9t/年	2022年6月
毎日骨ケア MBP® ペットボトルタイプ	キャップ	1t/年	2023年3月
キャップ付き小型容器	キャップ	6t/年	2023年3月
Dole®アップル100% 280ml	キャップ	1t/年	2023年3月
学校給食用牛乳	ストロー	18t/年	2023年4月
	合計	43t/年	

### 廃プラ削減目標の設定

雪印メグミルクはプラスチック使用製品産業廃棄物等の排出量が250t/年を超えるため、「多量排出事業者」に該当します。この対応として2023年度の全社環境目標より、新たにプラスチック排出の抑制および再資源化などに関する目標を定めました。今後、進捗状況の外部公表を実施していきます。

<新たに追加した内容>

全社環境目標

・2030年度までに廃プラスチック排出量(産業廃棄物)を15%削減(2018年度比)

・2030年度までに廃プラスチックリサイクル率を98%以上



### 脱炭素推進のために



取締役常務執行役員  
脱炭素分科会 分科会長  
井上 剛彦

### 脱炭素分科会発足とその役割

脱炭素分科会は、生産技術部、総合企画室、サステナビリティ推進部の役員・従業員をメンバーとして2021年11月に発足し、CO<sub>2</sub>排出量を削減するための設備投資や再生可能エネルギー調達などに関して、各種情報の共有と具体的な施策について、毎月、協議を実施しています。

昨年度、本分科会から、サステナビリティ推進部会で3工場(海老名・阿見・京都)の太陽光発電設備導入と2050年に向けたカーボンニュートラル宣言について、報告・提案し、脱炭素の取組みを一步前進させました。今後も雪印メグミルクのKPIで掲げている2030年のカーボンハーフ(2013年度比:CO<sub>2</sub>排出量50%削減)を達成するための取組みを加速していきます。



# 生物多様性保全に向けた取組み

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

## 用水使用量削減の取組み

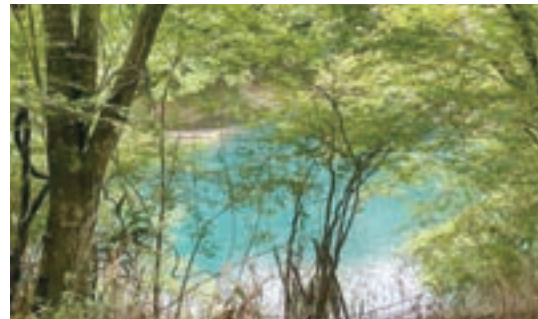
用水使用量削減に向けた取組みとして、雪印メグミルク福岡工場・野田工場に続き、海老名工場へろ過逆洗水回収設備を導入しました。海老名工場では工場用水に井戸水を使用しており、不純物を取り除くためのろ過器を設置していますが、定期的に逆洗し、付着した不純物を取り除く必要があります。今回、この逆洗水を有効に利用するための装置を設置することで、約2.6万m<sup>3</sup>/年の用水使用量の削減が見込まれます。



ろ過逆洗水回収設備 (海老名工場)

## 森林保全による水源の涵養(かんよう)の取組み

■雪印メグミルク海老名工場では2022年度より神奈川県「森林再生パートナー制度」に参画し、「かながわ森林再生50年構想」に賛同、森林再生の取組みを始めました。「恵megumiの森」と名付けた森林では、森林整備や自然観察など従業員参加の活動を通し、環境保護やボランティアに対する意識を高め、水源の涵養に向けて取り組みました。



「恵 megumi の森」(神奈川県愛甲郡清川村)

■雪印メグミルクでは従来、植林などの森林保全やカーボン・オフセット制度の活用を通じ、森林保護に取り組んできました。野田工場では、2022年度より利根川の源流域に位置する森林保全プロジェクト(日本製紙木材株式会社 群馬・須田貝社 有林間伐促進プロジェクト)の取組みを始めました。今後も森林保全の支援を順次拡大していきます。



須田貝社有林(群馬県利根郡みなかみ町)

取組み内容	対象場所	開始年	面積(概算)	前年差
北海道「道有林オフセット・クレジット」	酪農と乳の歴史館	2015年	6ha	+4ha
北海道中標津町「中標津町有林J-クレジット」	なかしべつ工場	2017年	2ha	
<b>NEW</b> 神奈川県「森林再生パートナー」ネーミングライツ森林「恵 megumi の森」	海老名工場	2022年	3ha	+3ha
<b>NEW</b> 「日本製紙木材 群馬・須田貝社有林間伐促進プロジェクト」に関わるJ-クレジット」	野田工場	2022年	8ha	+8ha
			合計 19ha	+15ha

# グループ中期経営計画2025を実現するための人的資本投資

## 人的資本、多様性

雪印メグミルクグループは、「最大の経営資源は『人材』である」と考えています。世の中の大きな環境変化と先行きが不透明な中で、企業理念と存在意義・志の実現を目指し、持続的に成長するためには、その源泉となる付加価値を生み出す「人材」の成長と活躍が不可欠と考えています。「雪印メグミルク パリュー」を実践する多様な人材が個性や能力を十二分に発揮できる環境づくりと人事施策を推進しています。従業員一人ひとりの「働きがい」(働きやすさ+仕事のやりがい)を高め、ミルクパリューチェーンを通じて付加価値を創造する人材を育成します。

**雪印メグミルク パリュー**

- 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。

**グループ中期経営計画2025**

激変期の今、求められるもの

できない理由を探す文化から  
できる理由を探し行動する文化へ

# +スピード

**グループ人材育成方針**

- 雪印メグミルクグループの持続的成長を支える人材の育成
- 個人の能力開発を通じた社員一人ひとりの自己実現
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進

## 中期人材戦略の4つの施策

### 1. 働き方改革の推進による労働生産性の向上

#### 働き方改革の推進

雪印メグミルクは、2016年度から生産性の向上とワーク・ライフ・バランスの改善に取り組んできました。時間外労働時間(一般職月間平均)は、2015年度の23.8時間から2022年度は17.6時間と4分の3以下に減り、年次有給休暇の取得率(全従業員平均)は、2015年度の65%から2022年度は80%に達しました。

生き生きと働ける」ことをテーマに「雪印メグミルクリモートワークマネジメント(YMR)」として進化し、今後、更に「あたらしい働き方」として、企業価値の向上と従業員満足度の向上を一緒に実現する、多様な働き方の実現に向け、従業員が働き方を自分で選べる幅を広げていきます。

雪印メグミルク(単体)	単位	2020年度	2021年度	2022年度
総労働時間数	時間	1,972.7	1,946.6	1,938.5
時間外労働時間数	時間	17.5	17.4	17.6
年次有給休暇取得率(目標)2023年度:80%以上	%	73.8	73.2	80.1

(注) 1. 総労働時間数は一般職一人当たり年間時間数  
2. 時間外労働時間数は一般職一人・月当たりの所定労働時間数に対する時間数  
3. 年次有給休暇取得率は非正規社員を含む全従業員の年間付与日数に対する取得率

#### あたらしい働き方の提供

2018年度に全社展開した在宅勤務制度は、「どんな時間でも、どんな場所でも、どんな組織でも、そしてどんな人でも、



ライフスタイルにマッチした働き方を発案、実現  
第3回「雪印メグミルクグループ SDGs 実践アワード」優秀賞



(左から)久保田 貴義、吉川 知佳、吉江 加奈子、中村 奈穂

#### 福岡工場 製造課 発酵職場

私たちの職場は全13名のうち、65歳以上2名、女性5名、子育て世代5名が在籍しています。職場内には「仕事は頑張りたいが、子供の送迎のため、時差出勤に制限が発生する」といった課題もありました。働く人材の高齢化や女性活躍推進、子育て・介護問題について、まさしく今、行動する局面にある職場であるため、今までの働き方を自分たち自身で見つめ直し、「多様な人材が活躍できる職場づくり」を目指し、取組みを行いました。機器洗浄用洗剤を20kg容器からタンクローリーで受け、設備で送液できるように変更することで、重量物運搬や補充作業に伴う作業負荷の軽減と安全性が向上しました。また、製造に用いる水の殺菌方法を変更(殺菌機→UV装置)することにより早出作業時間を短縮し、出勤時間が子育て世代のメンバーにとって勤務しやすい時間帯(6:30→8:00)に遅らせることが可能となり、より働きやすい職場環境を作り上げることができました。「工場だから仕方ない」「当然だ」と諦めず、「誰ひとり取り残すことのない改善」を念頭にチーム全員が声を上げ、協力し、主体的に取り組むことで「誰でもどんなライフステージの人でも活躍できる職場環境づくり」を目指し、日々活動しています。

雪印メグミルクグループについて

トップメッセージ

雪印メグミルクグループの価値創造

成長を支える基盤・サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

企業情報他



## 2. 多様性(ダイバーシティ&インクルージョン)の推進による付加価値創出

### ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

雪印メグミルクグループの求める人材は、「雪印メグミルク バリュー」で掲げた主体性・チャレンジ・チームワークの3つを実践できる資質のある多様な人材です。年齢(若手・中堅・シニア)、性別(男性・女性)、国籍、経歴(新卒・キャリア・ジョブリターン)、障がいの有無など様々な背景を持つ人材がそれぞれの個性を認め、尊重し、互いの能力を発揮することで相乗効果と付加価値を生み出す企業グループを目指しています。

### 女性活躍推進の取組み

雪印メグミルクは、2015年12月の「女性活躍宣言」以来、「女性活躍」を多様性の中核と位置づけ、企業戦略として推進しています。女性経営職(管理職)比率は、2015年度の2.5%から2023年度期首には7.2%まで増え、引き続き2025年度末の10%以上を目標に取り組みます。

具体的な取組みとしては、仕事と家庭の両立を支援するための(プログラムの提供など)環境の整備、女性リーダーの育成やキャリアアップに向けた社内外におけるキャリア開発プログラムの展開、育成プランの策定、

LGBTQ+を含むアンコンシャスバイアスの理解促進を目的とした社内フォーラムの開催やeラーニングの実施、更にきめ細やかな機会の提供と育成を図る活躍支援に注力します。

### 育児・介護の両立支援

出産・育児、介護と仕事の両立を支援するため、セミナーの開催や各種プログラム開発・提供を行っています。

10月には育児・介護休業法の改正に合わせて、男性従業員(正規雇用労働者、非正規雇用労働者を含む)の育児休業取得促進を目的に「産後パートナー休暇」として28日間の有給休暇制度を新設しました。

### D&Iプロジェクト

働き方改革、各種制度の拡充と環境整備が進む中、次のステージとして、2023年度から人事担当役員、サステナビリティ担当役員を責任者とし、各部門の実務担当者から構成する「D&Iプロジェクト」を発足し、より一層、多様な人材が活躍する実効性のある仕組みづくりを加速させます。

雪印メグミルク(単体)		単位	2020年度	2021年度	2022年度
女性経営職比率(目標)2025年度:10.0%以上		%	5.0	6.1	7.2
育児休業取得率 (目標)2025年度:85.0%	合計		64.4	92.2	100.9
	男性	%	51.2	83.7	95.6
	女性		97.1	125.0	123.8
男女の賃金の差異	全労働者		-	-	60.5
	正規雇用労働者	%	-	-	64.0
	非正規雇用労働者		-	-	75.0

(注)1. 女性経営職比率は翌年の4月1日時点の数値  
2. 当該年度の前年度以前に子が生まれたものの、前年度以前には育児休業を取得せず、当該年度になって新たに育児休業を取得した従業員が含まれるため、育児休業取得率が100%を超過することがある  
3. 男女の賃金の差異は男性の賃金に対する女性の賃金の割合を記載。正規雇用労働者には、正社員に加えて、有期から無期労働契約に転換したフルタイム勤務労働者を含む。なお、等級別の人件比率や無期労働契約に転換したフルタイム勤務労働者の人数比率などに男女間の差異があることにより、男女の賃金の差異が発生している。賃金制度に性別による処遇差はない

## 3. 経営戦略を実現する人材確保・配置と育成

### キャリア人材の採用

経営戦略と連動し、ミルクバリューチェーンを支える人材として、新卒採用に加えて生産・営業・研究開発・ITなど各分野において、他企業経験のあるキャリア人材の採用を行っています。また、意欲と能力を有する契約社員はより広いフィールドで活躍できるよう、正社員に転換しています。

### スキル開発

雪印メグミルクが2022年に実施した従業員意識調査(1回/3年)では、「経験・スキルが不足していると思う」「リーダーシップをとる自信がない」といった声もあります。

階層別の各役割要件に合ったスキル・マインド・思考などの強化と、グループ会社従業員も対象に公募型のロジカルシンキング、リーダーシップなどのスキル開発を推進します。

### 活躍機会の提供

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

### 専門性の強化

雪印メグミルクグループは、酪農・研究開発・生産・品質保証・マーケティング・ロジスティクス・ITなどバリューチェーンを支える各部門の専門性をより一層強化し、事業展開のグローバル化、デジタル化に対応できる人材を育成します。

### キャリア自律支援

雪印メグミルクは、中高齢従業員のセカンドキャリアも対象に、セルフキャリアドックやキャリアカウンセリングなどキャリア自律支援を推進します。また、キャリア自律や多様な働き方の推進、能力開発・発揮などの観点から副業制度の導入を検討します。

### 次世代リーダー(経営層候補)の育成

2023年度より、選抜型リーダーシップ開発研修と役員研修をつなぐプログラムとして、次の経営層候補を対象としたリーダー開発に主眼を置いた研修を導入し、グループ経営の次世代を担うリーダーを育成します。

雪印メグミルク(単体)	単位	2020年度	2021年度	2022年度
研修費用	千円	15	19	20
公募研修受講者数	名	0	351	347
キャリア研修・ワークショップ受講者数	名	201	518	363

(注)1. 数値は正社員の実績値  
2. 研修費用は一人当たりの年間費用

### 「グッドキャリア企業アワード2022」大賞の受賞

雪印メグミルクは、従業員の自律的なキャリア形成支援について他の模範となる取組みを行っている企業を表彰する「グッドキャリア企業アワード2022」において、非正規社員への評価制度の導入や正社員転換の仕組み化など、総合的、継続的なキャリア支援の実施が評価され、大賞(厚生労働大臣表彰)を受賞しました。



(左から)本井副社長、坂田人事部長

### 「雪印メグミルク バリュー」の浸透/「雪印メグミルク アワード2022」を開催

雪印メグミルクでは、「雪印メグミルク バリュー」の浸透を目的に、バリューを発揮した優れた取組みを表彰する制度「雪印メグミルク アワード」を開催しています。

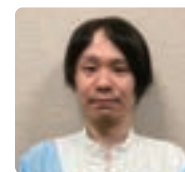
第2回となった2022年は、全国の部署から47件がエントリーされました。社長賞には「酪農生産者が一生懸命生産した生乳を、お客様に無駄なく届けられないか」という思いのもと、工場一体となり食品廃棄物削減に取り組んだ阿見工場が選ばれました。そのほか、大手CVSスイーツ向け留型商品開発や特別支援学級の子供たちへの支援活動、フードバンクへの商品提供など多様な取組みが受賞しました。



(左から)浅野 吉郁、杉田 健人、佐藤 誉



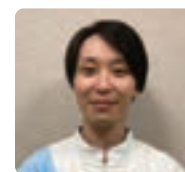
### 正社員登用、そして更なる「雪印メグミルク バリュー」の実践



浅野 吉郁

#### 阿見工場 製造課

2017年に阿見工場に契約社員として入社し2022年に正社員登用されました。主にスライスチーズの乳化を担当しています。正社員になり、変わった点として、契約社員は基本的に正社員の指示に従い業務を行います。逆に指示をする側になった点です。安全や品質を考慮し指示をする必要があり、以前よりも責任のある立場になったと感じています。今後も現状を当たり前と思わず、常にあるべき姿を捉え様々な改善に挑戦していきたいと思っています。



佐藤 誉

私は「雪印メグミルク アワード2022」を受賞したプロジェクトへの参加を通じて、「6Pチーズ」の物性コントロールや、乳化の知識・技術を学びました。また現在は正社員となり自分の受け持った業務に対し責任を持って確実に実施することを意識しています。今後は、私自身がプロジェクトリーダーになれるよう、品質管理や設備保全などのいろいろな業務にチャレンジして、更にスキルを獲得していきたいと思っています。



#### 4. 従業員のワークエンゲージメントの向上

##### 雪印メグミルク健康宣言

2021年4月に食の楽しさや健康をお届けし、食の未来を創造する企業として、従業員が心身ともに健康であることを尊び、健康の維持・増進に向け、自ら行動していくことができるよう、以下の取組みを推進、支援していくことを宣言しました。

- 生活習慣病の未然予防を目的に、セルフケア知識の提供や、健康相談・保健指導を実施し、健康増進に向けた取組みを推進します。
- 従業員全員を対象に、ストレスチェックを実施し、メンタルヘルスに関わるケアおよび予防支援の取組みを推進します。
- 従業員の健康確保に向けたタイムマネジメント強化による適切な労働時間の管理、有給休暇の取得促進などの取組みを推進します。

従業員の健康維持・増進のため、全社で生活習慣改善にチャレンジする取組みである「健活チャレンジ」を実施しています。生活習慣病リスク保有者数の減少と従業員の生産性の向上により、従業員一人ひとりの健康を礎として、

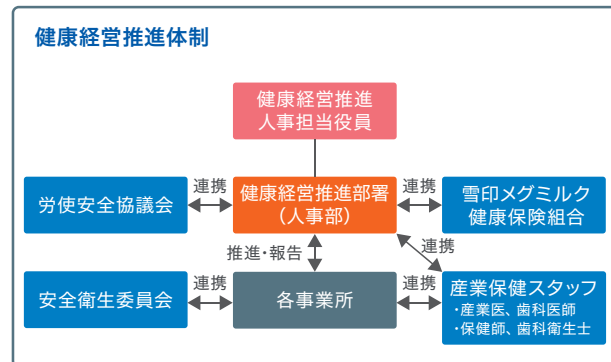
従業員の人生の充実と会社の持続的成長を目指します。なお、3月に日本健康会議より「健康経営優良法人2023」の認定を受けました。

##### エンゲージメント調査と施策への反映

2016年以降、従業員意識調査結果における従業員の「働きがい」は向上しています。従業員のエンゲージメントを高め、「雪印メグミルク バリュー」を実践することは、従業員一人ひとりが働きがいを感じながら成長し、雪印メグミルクグループの持続的成長につながると考えます。2023年度からはエンゲージメント調査により、実態を適切に把握し、更にエンゲージメントを高める施策を講じていきます。

##### 人事諸制度の見直し

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



雪印メグミルク(単体)	単位	2020年度	2021年度	2022年度
定期健康診断受診率	%	100.0	100.0	100.0
ストレスチェック実施率	%	91.9	91.8	90.2
肥満該当率	%	-	44.8	44.6
喫煙率	%	-	24.6	23.8
特定保健指導該当率	%	22.5	21.4	20.0
アブセンティーズム	日	-	-	1.2
プレゼンティーズム	%	-	-	91.6

(注)1. 肥満該当率の対象者は40歳以上  
 2. アブセンティーズム(病気で休業している状態)は傷病休職制度利用日数の平均値  
 3. プレゼンティーズム(何らかの疾患を抱え、体調不良のまま働くことで生産性が低下している状態)はストレスチェック質問票に健康問題による労働機能障害の程度を測定する質問項目を追加し、組織の労働機能の総合評価を測定したものの

##### スキルマップの活用

雪印メグミルクの工場では、各職場ごとに作業手順などのマニュアルをもとに従業員のスキルを評価するスキルマップを作成しています。

スキルマップにより、従業員の業務遂行能力は見える化され、職場の人材育成、職場全体のスキルレベルの向上、職場間異動などにも活用されています。

従業員は自分のスキルレベルを把握し、新たなスキル習得にチャレンジしており、自発的な成長、モチベーションの喚起にもつながっています。

## 人権

##### パームの小規模農家とのダイアログ

マーガリンなどの原材料であるパーム油は、パーム(アブラヤシ)の果実から得られる油脂ですが、近年、パーム農園において人権問題(強制労働や児童労働)が懸念されています。

10月、雪印メグミルクのサプライチェーン上にあるパーム油のミル(搾油所)に納品していると考えられる、インドネシア南スマトラ州の独立小規模農家25軒に対し、事前アンケートを行いました。

事前アンケートでは、焼畑を規制する法令が厳格に遵守されており、泥炭地開発が行われていないことも確認できました。安全衛生面では、農業などの化学物質に対する保護具は適正に使用されているものの、危険作業に関する回答に曖昧な点があるなど、一部懸念点も見られました。

3月、資材調達部とサステナビリティ推進部が現地を訪問し、これら農家とのダイアログ(対話)を行いました。ダイアログは、経済人コー円卓会議日本委員会(以下、CRT)およびSPKS(アブラヤシ小規模農家組合)の支援により実施し、事前アンケートで見られた懸念点を中心に、農家の労働環境、経済状況を直接確認しました。あわせて、彼らの生活環境やパーム産業に関する理解を深めるため、農園(収穫作業)、小学校、診療所、ミルを視察しました。

##### ダイアログ概要

事前アンケートに回答していない農家も含め、73名(男性48名、女性25名)が参加。ミルの経営者も同席しました。

##### 農家からのコメント(抜粋)

- パーム農家になって不満はない(小麦やゴムに比べて効率が良い)。体力的に大変なことは、収穫した実のトラックへの積み込み作業。
- 1日の労働時間は6時間程度(7~13時)。週休1日。休憩は取りたいときに取る。
- 買取価格はミルが決める。販売先のミルを選べる状況にはない。現状の価格は安すぎると思っている。  
→(ミルの回答)相場を常に確認しているが、政府の輸出規制もあり現状の価格は低めとなってしまっている。
- 肥料価格が上がっている。樹齢30年以上の木も多く、植え替え用の苗が欲しい。
- 搾油後のアブラヤシの実(殻)は無料でミルから引き取り、剪定した枝葉も含めて有機肥料として再利用している。

ダイアログの結果、強制労働や児童労働など、人権への負の影響に相当する実態は確認されませんでした。

一部、買取価格の面で、農家が不利な立場に置かれている状況が垣間見られました。今回、仲買人を通さず初めてミルと農家が直接対話する機会を提供できたことから、これを契機として、今後の両者の対話が促進され、農家の経済状況が改善することが期待されます。



パームの実

農家とのダイアログ

##### グループ会社の外国人労働者

3月、直販配送(株)久喜センターに在籍する「技能実習」の在留資格をもつ外国籍従業員に対して、人権影響評価を実施しました。第三者の立場としてCRTが、外国籍従業員11名、センター長、副センター長、業務課長それぞれに対して、対面インタビューを行いました。「尊厳ある移民のためのダッカ原則」に基づいて確認したところ、以下のように評価されました。



インタビューの様子

- 強制的な長時間労働、賃金未払い、危険な状況下での作業といった外国籍従業員の人権への負の影響は見受けられなかった。
- 直販配送は外国籍従業員を重要な戦力として位置づけ、監理団体と連携し、外国籍従業員にとって快適な労働および生活環境を整備する意欲が見られる。日本人従業員は外国籍従業員を職場でサポートしており、外国籍従業員から「日本人従業員は優しい」とのコメントがあった。



## 持続可能な食の提供

### プラントベースフード事業への参入と合併会社設立

雪印メグミルクグループはグループ中期経営計画2025において、新たな事業領域として「プラントベースフード事業」への参入を掲げています。雪印メグミルクと Agropcorp International Pte Ltdは、両社の強みを活かすことで事業促進が図れると判断し、植物性食品加工用原料の製造・販売を主な事業とする合併会社「アグロスノー」を、シンガポールに設立することに合意しました。

「アグロスノー」は、製造子会社をマレーシアに設立し、プラントベースフードの需要拡大に努めています。



合併契約書調印式

### 雪印メグミルクブランド製品を製造している国内外の食品施設における GFSI 認定

雪印メグミルクでは製造する商品の品質を保証するために、ISO9001とHACCPの考え方を取り入れた独自の「雪印メグミルク品質保証システム(MSQS)」を運用しています。MSQSにより徹底した品質管理、衛生管理を行い、商品の品質を維持していますが、国際的な食品安全認証のスキームを取り入れることで、より高いレベルの管理を行い、対外的な信頼性を向上できるように取り組んでいます。

現在、GFSI(Global Food Safety Initiative)に認定されたスキームの認証を、グループ会社を含めた26施設中25施設で導入しています。このスキームは、食品安全に特化しており、商品の品質の他、食品防衛や食品偽装防止も対象にしています。外部認証を受けることでMSQSの運用をより適切にし、消費者に安全で安心していただける商品を提供していきます。

### 雪印メグミルク官能評価員制度

雪印メグミルクでは商品の風味などを検査する従業員に対して、定期的な訓練と試験を実施し、基準に合格した者に「官能評価員」の認定を付与しています。試験項目は、五味識別、異常臭識別、異常風味識別など多岐にわたります。また、官能評価員の中から難易度の高い特別な試験に合格した者を「官能評価士」として認定しています。2022年度は官能評価員1,573名、官能評価士41名を認定しました。

商品の製造、出荷時には、官能評価員が風味などの検査を行い、消費者に安全で安心していただける商品をお届けしています。

雪印メグミルク商品の製造委託先においても風味などを統一した基準で検査できるように、2023年度から官能評価員制度を導入する取組みを進めています。



官能評価の様子



#### 検査前には辛い物や刺激物を控えます



上野 真由美

#### 海老名工場 品質管理課

工場の製造・品質管理部門に携わる従業員は、高度な官能検査能力を習得する必要があるため、定期的に訓練と試験を実施しています。年間を通じて試験結果が優秀な従業員は官能評価員に認定されますが、恒久的な認定ではなく、次年度の試験で不合格となった場合は認定が取り消されます。高い感度で日々の官能検査を実施するために、業務前の食事には辛い物や刺激物を意識的に控えています。また、体調により風味の感じ方が変化することもあるため、日頃の健康管理も重要になります。1つの異常品も工場から出荷させないという姿勢を全従業員が持ち、官能評価の更なる技能レベル向上に向けて日々取り組んでいます。

### ビジネスと人権に関する海外有識者とのダイアログ

雪印メグミルクは12月、人権尊重の取組みに対する意見をj得る目的で、ビジネスと人権の分野で活動する海外有識者とのダイアログをCRT主催で実施しました。雪印メグミルクから人権担当役員(常務執行役員)が参加しました。

#### ■有識者(オンライン参加)

リビオ・サランドラ氏  
(UNDP【国連開発計画】)  
ソフィア・デル・バレ氏  
(World Benchmarking Alliance)  
サラ・ブラッドベリ氏  
(World Benchmarking Alliance)



ダイアログの様子

#### 海外有識者からの主な意見

- ・ UNGPs(国連「ビジネスと人権に関する指導原則」)に沿った人権デュー・ディリジェンスの最初の一步を踏み出したことを評価する。
- ・ 強力なコミットメントの開示、サプライヤーへの要請、環境(気候変動を含む)と人権を一体としたグループサステナビリティ委員会に上級経営層レベルが関与して展開している点は評価できる。
- ・ 現場まで踏み込み、外国人労働者と直接ダイアログを持ったことは素晴らしく、このような人権影響評価を実施することがベストプラクティスである。これを継続していくことが重要である。
- ・ ライツホルダーとの直接対話、情報開示、フィードバックといった一連の流れ(苦情処理を含む)を継続的に確保することが必要である。

### UNDPビジネスと人権アカデミー/個別ガイダンスセッション

雪印メグミルクは3月、UNDPビジネスと人権アカデミーの有識者による、個別ガイダンスセッションに参加しました。雪印メグミルクから人権担当役員(常務執行役員)が参加し、人権デュー・ディリジェンスの取組みを紹介した後、有識者から助言をいただきました。

#### ■有識者(オンライン参加)



ヴァネッサ・ジーマーマン氏  
(CEO, Pillar Two)



梅津 英明 弁護士  
(森・濱田松本法律事務所パートナー)



佐藤 暁子 弁護士  
(UNDPビジネスと人権  
リエゾンオフィサー)

#### ■有識者からの主な意見

ヴァネッサ・ジーマーマン氏

- ・ 人権尊重に対する問題意識を高める取組みを推進しており、大変努力していることが分かった。
- ・ パームの小規模農家と直接ダイアログを行ったことは素晴らしい取組みだが、それで、すべての問題が浮き彫りになるとは限らない。従って、労働者が安心して苦情を申し立てることができるグリーンバンスメカニズムの整備を自社またはサプライチェーンの関係者とともに検討することが重要である。

梅津 英明 弁護士

- ・ 人権尊重の取組みについて、開示だけではなく本質を意識しており、実効性がある。日本企業の中では先進的であり、問題意識が高い。
- ・ 国内でのミルリスト開示企業は数えるほどしかいないため、積極的に取り組んでいると評価する。



## 食による健康への貢献

### 弘前大学と共同研究講座を開設

ミルクサイエンス研究所は、4月に弘前大学との共同研究講座(ミルク栄養学研究講座)を開設しました。本講座は弘前大学のビッグデータを活用しミルクの新たな健康価値を研究します。食事や腸内菌叢(きんそう)が健康状態へ及ぼす影響について解析し、乳製品摂取と健康状態の関係を明らかにします。雪印メグミルクが強みとする骨や乳酸菌などの深耕に加え、ミルクの新たな健康価値を研究する新たな取り組みです。



ミルク栄養学研究講座開設式

### 弘前大学 COI-NEXT 拠点

- これまでの弘前大学COI拠点の成果を発展的に承継し、持続的に成果を創出する自立した産学官共創拠点の形成を目指すプロジェクト
- 健康を基軸とした経済発展と全世代アプローチでつくるwell-beingな地域社会モデルの実現を目指す
- 産・学・官・民の強固な連携で、強靱なオープンイノベーション(共創)体制を構築し、研究開発・社会実装を行う

### 先天性代謝異常症用特殊ミルクの開発と供給

特殊ミルクは、生まれながらアミノ酸などが十分に代謝できない方のために特別に調製された粉ミルクです。

国内で生まれた赤ちゃんは、生後4~5日目に新生児マススクリーニング(血液検査)を受けます。検査の結果、代謝異常が発見されると、医師の指示のもと特殊ミルクを用いた食事療法が行われます。

雪印メグミルクグループは、患者様の健やかな成長と健康を願い、半世紀以上前から特殊ミルクを製造・供給してきました。12月、長年にわたるこの活動が認められ、厚生労働大臣より感謝状を贈呈されました。

国内で最初に特殊ミルクを開発した雪印メグミルクグループでは、果たしていくべき社会的責任として、今後も品質確保と安定供給に努めます。



(左から)川崎常務執行役員、加藤厚生労働大臣



雪印メグミルクグループが提供する特殊ミルク(医薬品2品、登録品6品)

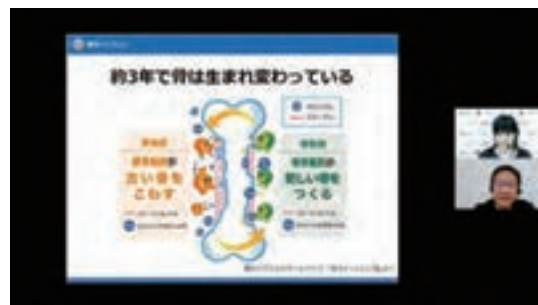
### 骨の健康を考えるオンラインセミナー開催

雪印メグミルクでは、2021年度より乳製品に関心がある方を対象に、栄養価の高い乳製品の魅力を理解していただくことを目的としたオンラインセミナーを開催しています。

2022年度は、「今から始める骨にいいこと」をテーマに「骨の健康を考えるオンラインセミナー」を開催しました。

セミナーでは、女子栄養大学の上西一弘教授による「骨の健康や正しい知識と骨づくりのポイント」の説明後、骨の新陳代謝を改善する「MBP」の話や、牛乳・乳製品の栄養やカルシウムを効率的に摂取できる簡単料理レシピや骨を丈夫にする運動を紹介しました。

オンラインセミナーの開催を通して、乳製品の学びの場を提供しています。



オンラインセミナーの様子

## 持続可能な酪農への貢献

### 乳牛が産出するメタンガスのモニタリングの検証

酪農でのメタン排出削減の取組みを加速させるためには、生産現場に近い環境で、多くのデータを取得する必要があります。雪印メグミルク酪農総合研究所は、酪農生産現場でのメタンガスモニタリングの確立に向けての検証をJA北オホーツク、北里大学と協力して、北海道興部町のJA研修牧場「Farm to-mo」で、9月から実施しています。

メタンガスのモニタリングは高価で大きかりな機器が必要で、生産現場では容易に取り組める状況ではありませんでした。北里大学の鍋西久准教授が開発したメタンガスモニタリングシステム「サーモメタン」は、生産現場で多くのデータを取得することができます。また、そのシステムを利用し乳牛のメタンガスの排出量を推定する手法、排出削減効果が見込める飼料の給与効果と給与時の牛体への影響、生産性についても検証しています。



「サーモメタン」モニター画面



飼料の給与効果の検証

### 自給飼料型酪農の推進

日本の酪農経営においては、飼料費が生産コストの4割以上を占めています。飼料の多くを輸入に依存していることから、昨今の輸入飼料穀物などの高騰が酪農経営に大きな影響を及ぼしています。

酪農経営の安定化のために、自給飼料増産への取組みを進め、輸入飼料に依存しない足腰の強い酪農経営を実現することが重要です。

雪印種苗(株)では、自給飼料の生産・活用を推進するために、長期的な視点に立った新品種の開発や、牧草地や気候に適した栽培品種の提案、フロストシーディング<sup>※</sup>などの栽培技術の普及に取り組んでいます。

<sup>※</sup>作業の分散並びに雑草予防などのために、土壌が凍結する時期に牧草を播種し、越冬させて春に発芽させる方法



自給飼料型酪農を推進している「経営実証農家」の大宮牧場と雪印メグミルク・雪印種苗関係者



### 4代目が描く、地域に愛される牧場



茨城県小美玉市(株)美野里牧場  
外之内 加奈さん  
第73回日本酪農研究会  
最優秀賞(黒澤賞)受賞

私は、もうすぐ100周年を迎える牧場の4代目として、夫と両親とともに酪農を営んでおります。曾祖父から紡いできた牧場の歴史を感じ、今も当時と変わらず地域の方々とのつながりを大事にしております。

次の100年も続けられる牧場を目指して、雪印種苗や関連組織と連携し、酪農の見える化を進めています。これまで培ってきた両親の経験に飼料分析や血液検査などのデータを裏付けし、1頭1頭分析することで、より健康的かつ収益性が高い飼養管理を目指しています。

牛乳という商品が消費者に愛され続けるためには、私たちが酪農の魅力や牛乳の素晴らしさを伝えていかなくてはならないと考えております。その思いを実現するため、今後は6次産業化に挑戦し、地域の方に「うちの牧場の牛乳を飲みたい」と応援してもらえるような牧場づくりに邁進していきたいです。



# 地域社会への貢献

## 北海道における連携

### 北海道包括連携協定

雪印メグミルクグループは、北海道と包括連携協定を2007年に締結し<sup>\*</sup>、乳製品製造などで培った技術を活かして、「酪農」や「食」の分野で北海道経済の活性化に取り組んでいます。

※2007年当時は、雪印乳業(株)、雪印種苗(株)、(株)雪印バーラーと北海道との協定

詳細はコチラ

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



### さっぽろまちづくりパートナー協定

雪印メグミルクは、札幌市と「さっぽろまちづくりパートナー協定」を2012年に締結しています。また、2023年1月には「健康さっぽろ21の推進に関する包括的連携協定」を締結しました。この協定では「食とスポーツを通じた健康づくりに関する取組み」として下記に取り組んでいます。

- (1) 札幌市及び区が主催する市民参加型の取組みを通じた市民への普及啓発の協力
- (2) 子どもから高齢者までを対象とした健康セミナーを通じた市民への健康づくり運動習慣の普及啓発の協力
- (3) スポーツ振興の取組みの一環として、食とスポーツを通じた市民への健康づくり運動習慣の普及啓発の協力
- (4) 料理講習会等を通じて市民への健康的な食生活の普及啓発の協力

なお、札幌市が「第2次札幌市まちづくり戦略ビジョン」を策定したことから、この協定の更なる充実・強化を図るため、新たな協定「さっぽろウェルネスパートナー協定」に移行し、8月に協定に調印いたしました。



さっぽろウェルネスパートナー協定調印式

## 東北・関東における連携

### 東北

雪印メグミルクは、「スマートみやぎ健民会議」の応援企業として、宮城県および地域のステークホルダーの皆様と「県民の健康と幸せの実現」を目指した共創を推進しています。2022年度は、「脱メタボ」を目指す宮城県主催事業「歩数アップチャレンジ2022」に参画、塩分に配慮しながら野菜が摂れる「みやぎベジプラスレシピ2022」を考案したり、地元量販店の店頭では、食塩摂取量の現状と塩分に配慮したオリジナルメニューを紹介しました。



「みやぎベジプラスレシピ2022」の一例

### 関東

雪印メグミルクと茨城県は、日本人の野菜不足、カルシウム不足の課題に対して協力し、茨城県産野菜と乳製品の消費拡大につながる取組みを行っています。1月には、茨城県および茨城県内の量販店との共同キャンペーンを実施しました。量販店のチラシ紙面にてキャンペーンの告知を展開し、茨城県産野菜と乳製品を使用したオリジナルメニューを店頭で紹介することにより、乳(ミルク)による食と健康をPRしました。また、新たな取組みとして、毎月20日の「いばらき美味しおDay(減塩の日)」に向けたメニューを開発し、県庁食堂において提供しました。



「いばらき美味しおDay」のメニュー(茨城県庁食堂)

## フードバンク、フードパントリーへの支援

雪印メグミルクグループでは、フードバンクやフードパントリーに商品を提供しました。

新型コロナウイルス感染拡大の影響から需要はますます高まっており、栄養豊富な乳製品はたくさんの方に喜んでいただいています。

提供先	商品種類	数量	重量
セカンドハーベスト・ジャパン	牛乳やチーズなど20種	約187,000個	約116t
福岡県、佐賀県、沖縄県の契約フードバンク	チーズやマーガリン、果汁・飲料など43種	約40,000個	約14t
埼玉フードパントリーネットワークの加盟団体(埼玉県川越市内)	ヨーグルトやデザートなど10種	約8,000個	約0.7t



フードバンクセカンドハーベスト沖縄への初回提供

## ニチラク機械(株)による酪農の6次産業化 支援事業

1970年代から、乳製品製造の国産設備開発などを通じ積み上げてきた知見を活かし、酪農家や農協、地方自治体などに「ミルク工房支援」として小規模プラントづくりを行っています。手がけた工房数は北海道から沖縄まで約150カ所、国内で稼働する工房の約半分を占めます。工房の計画・設計だけでなく工事、試運転から商品化まですべての工程をサポートしています。

※1次・2次・3次まで一体化した産業として、新たな付加価値を生み出す取組み



小規模プラント試運転作業(カード攪拌・ホエイ除去設備)

## 地域行政、医療機関などとの連携によるシニア向け健康寿命延伸サポート

### 第3回「雪印メグミルクグループ SDGs 実践アワード」優秀賞

雪印ビーンスターク(株)九州支店では、新たな事業展開を意識した「シニア向け商品の普及・啓発活動-健康寿命延伸サポート」の取組みを実施してきました。行政や医療機関、地域コミュニティとの連携、全国的に著名な料理研究家(村上祥子先生)のご協力をいただき、栄養士からシニア世代における栄養摂取の大切さ・必要性をセミナー形式で伝え、「大人のための粉ミルク プラチナミルク」の認知拡大にも寄与することができました。この活動は支店全員が自分事として取組みに参画し、今後の活動の幅を広げるきっかけになりました。

今後は活動エリアの拡大および、グループ各社と連携を図り、商品を通して更に地域社会に貢献できる活動を進めていきます。



雪印ビーンスタークの栄養士によるセミナー 村上祥子先生による講演会

雪印メグミルクグループについて

トップメッセージ

雪印メグミルクグループの価値創造

成長を支える基盤・サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

企業情報他



# コーポレート・ガバナンス

## マネジメント体制(2023年6月28日現在)

取締役	1 担当	2 所有する雪印メグミルクの株式の数	3 取締役在任期間	4 取締役会出席回数
	5 指名諮問委員会出席回数	6 報酬諮問委員会出席回数		



さとう まさとし  
**佐藤 雅俊**  
代表取締役社長

1 経営全般  
2 3,641株  
3 1年  
4 13回/13回  
5 4回/5回  
6 7回/7回

経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有するとともに、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。



いしい ともみ  
**石井 智実**  
代表取締役副社長

1 経営全般(事業管理)  
社長補佐  
総務・秘書室担当  
2 1,400株  
3 1年  
4 13回/13回  
5 4回/4回  
6 6回/6回

経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有するとともに、畜産・飼料部門などの分野に精通し、経営陣幹部としてリーダーシップを発揮しています。代表取締役副社長として相応しい経験と能力を有していると判断し、選任しました。



もとい ひでき  
**本井 秀樹**  
代表取締役副社長

1 経営全般(管理管理)  
社長補佐  
人事・監査担当  
2 6,690株  
3 7年  
4 18回/18回

経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有するとともに、経営企画、人事、財務、情報システムなどの分野に精通し、経営陣幹部としてリーダーシップを発揮しています。代表取締役副社長として相応しい経験と能力を有していると判断し、選任しました。



いのうえ たけひこ  
**井上 剛彦**  
取締役常務執行役員

1 生産・生産技術担当  
生産部長兼  
2 2,127株  
3 3年  
4 18回/18回

生産部門において豊富で幅広い経験を有するとともに、特に生産技術や生産管理などの分野に精通しており、取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、選任しました。



いなば さとし  
**稲葉 聡**  
取締役常務執行役員

1 乳食品事業・市乳事業・機能性食品事業担当  
2 3,933株  
3 2年  
4 18回/18回

総合企画室長およびグループ会社社長の経験を有し、特にグループ経営、ニュートリション事業、乳食品事業の分野に精通しており、取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、選任しました。



すえやす りょういち  
**末安 亮一**  
取締役常務執行役員

1 海外事業・資材調達担当  
2 9,244株  
3 1年  
4 12回/13回

物流・調達・海外事業の豊富な経験を有し、特にグループの海外事業展開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。



いわはし ていじ  
**岩橋 貞治**  
取締役常務執行役員

1 関係会社統括担当  
総務副担当  
2 1,614株  
3 1年  
4 13回/13回

乳食品・市乳の家庭用事業での経験を有するとともに、グループ経営の中核を担っており、取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、選任しました。



ばんどう くみこ  
**板東 久美子**  
社外取締役

1 ー  
2 149株  
3 1年  
4 13回/13回  
5 4回/4回  
6 6回/6回

過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、行政や消費者問題などの対応に豊富な実績を残しており、「消費者重視経営の実践」について重要な助言や監督機能が期待できます。また、「人権」「ダイバーシティ」「ワーク・ライフ・バランス」「地域社会への貢献・パートナーシップ」などについても多くの経験と知見を有しており、建設的な助言が期待できると判断し、選任しました。



ふくし ひろし  
**福士 博司**  
社外取締役

1 ー  
2 500株  
3 1年  
4 13回/13回  
5 4回/4回  
6 6回/6回

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、雪印メグミルク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り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。



こうさか しんや  
**幸坂 眞也**  
取締役監査等委員

1 常勤監査等委員  
2 14,491株  
3 3年  
4 18回/18回  
5 4回/4回  
6 6回/6回

管理部門における豊富な経験および雪印メグミルクの経営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・監査など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。



にしかわ いくお  
**西川 郁生**  
社外取締役監査等委員

1 監査等委員  
2 2,376株  
3 7年  
4 18回/18回  
5 5回/5回  
6 7回/7回

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、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。



はっとり あきと  
**服部 明人**  
社外取締役監査等委員

1 監査等委員  
2 1,289株  
3 5年  
4 18回/18回  
5 4回/5回  
6 7回/7回

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。

## 取締役のスキルマトリックス

氏名および属性	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	人事・労務 人材開発
佐藤 雅俊	代表取締役社長	●				●	●		●	
石井 智実	代表取締役副社長	●					●		●	
本井 秀樹	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	●					●			
末安 亮一	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 独立役員	取締役(社外)				●	●				●
福士 博司 社外 独立役員	取締役(社外)	●	●			●	●	●		
幸坂 眞也	取締役監査等委員	●		●	●		●			
西川 郁生 社外 独立役員	取締役監査等委員(社外)			●						
服部 明人 社外 独立役員	取締役監査等委員(社外)				●					

## 執行役員

常務執行役員		執行役員	
<b>小坂橋 正人</b> 酪農担当	<b>川崎 功博</b> 研究開発・商品開発・ ミルクサイエンス研究所・ 品質保証担当	<b>戸邊 誠司</b> 酪農総合研究所担当、 酪農副担当 (酪農総合研究所長兼)	<b>堀 成輝</b> 管理・ロジスティクス担当、 人事副担当
<b>森 隆志</b> 総合企画室担当 (総合企画室長兼)	<b>戸高 聖樹</b> 財務・IT企画推進担当、 広報IR副担当	<b>畑本 二美</b> サステナビリティ・広報IR担当、 関係会社統括副担当 (サステナビリティ推進部長兼)	<b>太田 喜朗</b> 家庭用営業管理、広域営業担当、 家庭用事業副担当、 マーケティング・北海道本部担当 (北海道本部長兼)
<b>田川 福彦</b> 業務製品事業担当	<b>田村 寛巳</b> 関西販売本部長	<b>井上 卓也</b> 関東販売本部長	
<b>小林 敏也</b> ミルクサイエンス研究所長			

## 主なグループ会社(国内)代表取締役社長

いばらく乳業(株) 北川 俊幸	(株)エスアイシステム 板橋 登志雄	グリーンサービス(株) 柴田 有	(株)クレスコ 宮崎 文則	甲南油脂(株) 柴田 貴宏	チェスコ(株) 内田 宏己
直販配送(株) 倉持 裕司	ニチラク機械(株) 畑本 均	(株)ヘルネージュダイレクト 吉川 智英	みちのくミルク(株) 山本 淳	三和流通産業(株) 山口 茂	ハケ岳乳業(株) 市川 寛道
(株)雪印こどもの国牧場 杉野 弥	雪印種苗(株) 笠松 宏一	(株)雪印パーラー 中村 俊宏	雪印ビーンスターク(株) 渡辺 滋	雪印メグミルク ビジネスソリューション(株) 武田 泰夫	

雪印メグミルクグループについて

トップメッセージ

雪印メグミルクグループの価値創造

成長を支える基盤・サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

企業情報他

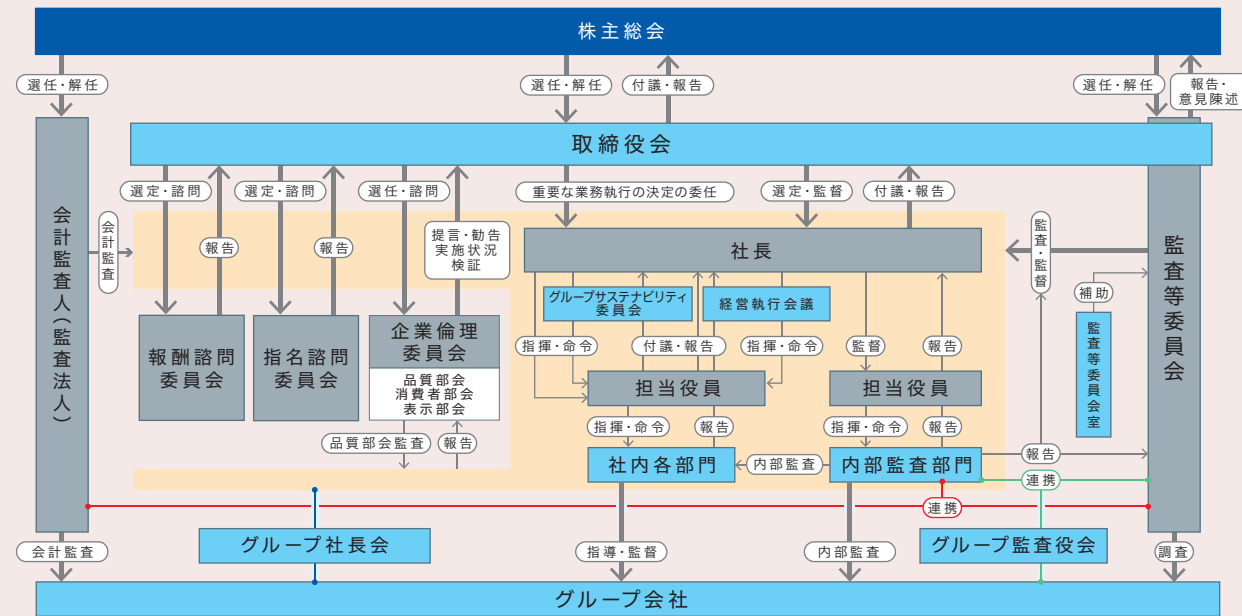


## コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

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・ガバナンス体制図



### 取締役会

雪印メグミルクの取締役会は、取締役12名（監査等委員3名を含む）で構成し、このうち4名（監査等委員2名を含む）が社外取締役です。また、定款の定めおよび取締役会決議により、重要な業務執行の決定につき、法定事項を除く大半を取締役に委任しています。これにより取締役会は、法令で定められた事項のほか、特に重要な経営の基本方針の決定と執行役員による業務執行の監督に専念できる体制としています。取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催します。2023年3月期は合計18回開催しました。

### 経営執行会議

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

### 監査等委員会

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

### 指名諮問委員会および報酬諮問委員会

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。各委員会は、委員3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役とします。また、委員長は、独立社外取締役である委員の中から、決議によって選定します。

指名諮問委員会は、取締役（監査等委員である取締役を含む）候補の指名や、執行体制・業務分担、指名諮問委員会として取り組む課題などについて、審議します。報酬諮問委員会は、次期グループ中期経営計画における業績連動報酬を含めた役員報酬制度の改定や、社外取締役の報酬設定、報酬諮問委員会として取り組む課題などについて、審議します。

### 企業倫理委員会

企業倫理委員会は、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、雪印メグミルク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。また、定例委員会のほかに、3つの専門部会が活動しています。



企業倫理委員会

### 【品質部会】

工場の品質管理向上のため、品質・衛生管理の専門家である社外委員が工場での監査や従業員との意見交換を行っています。指摘事項に対して、工場は改善策を立案・実施し、企業倫理委員会へ報告します。2022年度は、グループ会社を含め全国9工場にて監査を実施しました。



品質部会による工場監査

### 【消費者部会】

消費者団体の代表者や消費者問題に関する有識者に雪印メグミルクグループの取組みを紹介し、消費者視点での評価と意見をいただいています。2022年度は、12月に関東地区、関西地区にて開催し、雪印メグミルクグループの企業活動に対する評価、また、雪印メグミルクグループのエシカル消費への対応について意見をいただきました。

### 【表示部会】

表示に関する専門家である社外委員が、商品パッケージの表示について、消費者に分かりやすく、適切に伝わる表現となっているか「社外の目」としてチェックします。また、社内の表示ルールに関する情報を共有し、必要に応じて自主基準である「商品に関する任意表示基本マニュアル」の内容を確認、更新します。2022年度は6回開催しました。



表示部会



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。2022年度の評価結果の概要は、次のとおりです。

## 2022年度評価結果の概要

## ◆ 実施内容

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

## ◆ アンケートの大項目

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

## ◆ 2022年度取締役会実効性評価結果に係る評価結果の概要

- (1) 自己評価の分析の結果、2022年度における取締役会の実効性は適切に確保されていると判断しました。
- (2) 前年度の実効性評価において抽出された課題への対応  
前年度の評価で抽出された課題に対しては、改善に向けた取組みを執行し、その検証を行うことで、継続的にガバナンスの改善を図っています。
- ① 中長期の目標達成に資する取締役会構成の多様性などに係る議論の継続  
指名諮問委員会の構成を5名から7名に増員し（独立社外4名・社内3名）、取締役会の構成や今後の検討課題などについて活発な議論を行いました。
- ② 更なる審議の活性化および経営戦略に係る議論の充実に向けた取組みの継続  
ア. 定例的な報告事項を書面により行うこととし、審議時間の有効活用を図りました。  
イ. 取締役会資料の早期配付と、重要議題に係る社外取締役への事前説明の取組みを継続しました。  
ウ. 社外取締役会議、代表取締役と社外取締役との意見交換会、および社外取締役と常務執行役員との情報交換会を実施し情報共有を行ったほか、新たなグループ中期経営計画の策定過程において活発な意見交換を行いました。
- ③ グループ会社のガバナンスに係る議論の充実  
四半期ごとに、グループ会社の業績や主要トピックスに関して取締役会での報告を継続しました。また、グループ会社に係る重要案件は、都度取締役会に報告しました。
- ④ 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  
ア. 取締役会において「企業倫理委員会」の実施内容を報告しました。  
イ. これまでの「CSR委員会」を、グループ会社を含めた「グループサステナビリティ委員会」とし、その実施内容[重要課題(マテリアリティ)のKPI進捗など]を取締役に報告しました。
- (3) 今後に向けた取組み  
今回の2022年度取締役会実効性評価の結果、取締役会が今後も引き続き取り組んでいくべき主な課題として、以下の5点が認識されました。
- ① 中長期の目標達成に資する取締役会構成の多様性などに係る議論の継続。  
② 更なる審議の活性化および経営戦略に係る議論の充実に向けた取組みの継続。  
③ グループ会社のガバナンスに係る議論の充実。  
④ サステナビリティ課題への取組み。  
⑤ ステークホルダーや非財務情報の視点をくみとった議論の充実。

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

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、2023年5月15日開催の取締役会においてその一部改定を決議しております。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すべて協議しております。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おります。

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

## (2) 取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

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

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

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

## (4) 取締役に対し報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針

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

## (5) 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬額については、過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会ですべて協議し、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、意見を述べるができるものとします。

## 2022年度に係る報酬等の総額

役員区分	報酬の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	短期インセンティブ (金銭賞与)	長期インセンティブ (株式報酬)	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	247 (16)	219 (16)	- (-)	27 (-)	12 (3)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	42 (19)	42 (19)	-	-	3 (2)
合計 (うち社外取締役)	289 (36)	261 (36)	- (-)	27 (-)	15 (5)



## 役員を選任基準

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

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

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

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

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

## 政策保有株式

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の活用、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(8%)を基準とした目標値と比較し、評価しています。

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

## 買収防衛策

雪印メグミルクは、企業価値・株主共同の利益を確保し向上させることを目的として、雪印メグミルク株式などの大量買付行為に関する対応方針(本買収防衛策)を導入しています。本買収防衛策の有効期限は、2024年6月開催予定の雪印メグミルク第15回定時株主総会までとなっています。本買収防衛策は、「事前警告型」の買収防衛策であり、株主の皆様が大量買付行為を評価するために、大量買付者から当該大量買付行為に関する十分な情報が提供されること、雪印メグミルク取締役会がこれを評価・検討し、当該大量買付行為に関する意見

を併せて株主の皆様へ情報を提供することなどの大量買付行為に関するルールを定め、このルールに則って十分な情報が提供された場合は、原則として公開買付により当該大量買付行為の是非を株主様に判断していただくこととなります。一方、大量買付者が大量買付ルールを遵守しない場合や、大量買付ルールを遵守した場合であっても、雪印メグミルクの企業価値・株主共同の利益を著しく毀損する恐れのある大量買付行為の場合は、新株予約権の無償割当てなどの対抗措置を発動することを想定しています。

## 社外取締役対談



雪印メグミルクグループでは、コーポレート・ガバナンスの実効性の向上に努めています。今後の企業価値向上に向けて、畑本常務執行役員をファシリテーターとして、板東社外取締役と福士社外取締役が対談を行いました。

(畑本)雪印メグミルクグループは、コンプライアンスを基礎としたサステナビリティ経営の推進により、「食の持続性」の実現を目指しています。2023年5月に発表したグループ中期経営計画2025では、社会的価値と経済的価値を同期化させた重要課題(マテリアリティ)とKPIを新たに設定し



ました。目標達成に向け、サステナビリティ推進部会やグループサステナビリティ委員会で議論を重ね、具体的な取組みと検証を行っていきたく考えています。今回は、社外取締役のお二人を迎え、当社グループの持続的な成長に向けて、社外の視点でご意見をいただきます。

今回、グループ中期経営計画2025を策定し、サステナビリティ経営を推進していくことについての考えをお聞かせください。

(板東)当社グループは、その原点自体が酪農・乳業を通じた「健土健民」という社会的価値の追求であり、サステナビリティ経営そのものを志向してきたと思います。しかし、地球環境、国際情勢、人口動態、ITなど、社会自体が急激に変化し、課題が深刻化・多様化する中、企業と社会のサステナビリティはますます密接につながるものとなっています。

企業活動全体を通じ、社会の課題解決に取り組むことは、企業の存続基盤を強化するとともに、イノベーション創出や価値創造、新たなビジネス展開といった成長のエンジンともなります。酪農・乳業・食をめぐる課題に果敢に挑戦し、社会的価値と経済的価値を一体的に追求することは、当社グループの将来を拓くことそのものだと思います。

(福士)佐藤社長のもと、「強靱性の獲得」を主題としたグループ中期経営計画2025が示されました。当社のスローガンは、「未来は、ミルクの中にある。」ですが、より積極的に表現すれば、ミルクの未来は、自分たちでつくるものではないでしょうか。コロナ禍によって世の中のデジタル化は3年前倒しで進んだといわれていますが、2030年には確実に起こるといわれている「たんぱく質クライシス」もウクライナ危機によって、食料、エネルギー高騰、サプライチェーンの分断という形でこれもまた3年前倒しで訪れると考えています。当社は、「健土健民」をスローガンとして、日本国振興の先駆者であり、今後もそうありたいと願っています。では、酪農の未来の形というのは、どういうことでしょうか。世界の酪農の約半分は、家庭内のみで消費される伝統的スタイルであり、大方サステナブルといえます。幸いなことに、日本の酪農については環境汚染問題など深刻化していません。酪農-乳業製品の生産-消費の一連のサプライチェーン、需給面、経済面での変動、ポラリティの大きさは、一部問題化しているという認識です。だからこそ「強靱性の獲得」が必須なのです。2030年の「たんぱく質クライシス」は、食料の多くを輸入に頼る日本国



の大問題ともいえるわけで、食料自給問題が今後、政治課題として大きく取り上げられる局面がおそらく来ます。当社にとっても、それは大変大きな課題ですが、むしろ、当社の成長、未来をつくるチャンスでもあると捉えたいものです。是非、グループ中期経営計画2025の最終年度が来る前に、目指す未来の形を明確にさせていただきたいと考えています。

(板東)グループ中期経営計画2025では、サステナビリティ経営の推進を経営の基軸として位置づけ、「食の持続性」の実現に向け、社会的価値と経済的価値をともに実現する「重要課題(マテリアリティ)」の取組みを強化・拡充しました。社会とともに持続的に成長を実現する企業として必要な取組み目標を明確にし、推進の枠組を構築しています。脱炭素などのKPIも数多く示され、中長期的に取組みの格段の進化や技術革新が必要なものも含まれています。更に長期的な戦略とステップを明らかにしていくことも求められます。定性的な目標については、一層具体的に何をやるかが問われていると思います。例えば多様性の推進など、具体的な取組みの充実が更に求められる分野があり、現場の課題を抽出し、具体的な方策を明らかにするプロジェクトの推進が求められます。2022年度からグループ全体のサステナビリティ推進体制も立ち上げられていますので、今後、グループ全体、経営層・従業員すべてが取組みの姿勢や情報を共有し、社会と企業の未来をともに創る志を持って積極的に取り組んでいくことが必要です。

サステナビリティ課題の解決や新たな価値創造には、自社・グループ内だけでは限界もあり、他社や他機関との連携協働や、オープンイノベーションを拡大していく必要があります。今回、Agrocorpとの合併会社により、双方の知見・資源を活かしたプラントベースフードへの参入を図ったり、弘前大学に開設した共同研究講座により、健康ビッグデータを活用してミルクや乳酸菌の新たな健康価値の発見や社会実装を目指しているのも、そのような取組みとして期待されます。この他、環境負荷軽減など様々な分野で多様なプレイヤーとの協働が鍵になってくると思います。

サステナビリティ経営を進めていくためには、社会的な評価も大きな推進力になります。グループ内で誠実に取り組むだけでなく、社会に対し、消費者・株主など様々なステークホルダーに対しても、もっと当社グループの取組みについて積極的に発信し、双方向のコミュニケーションを進めていく必要があると思います。

**当社のガバナンス体制の特徴や課題について、教えてください。また課題に対し、どのような改善をすべきとお考えでしょうか。**

(板東)当社のガバナンス体制で最も特徴的なのは、私が

委員長を務めさせていただいている、社外有識者を中心とした「企業倫理委員会」の存在だと思います。20年前の2つの事件(雪印乳業食中毒事件・雪印食品牛肉偽装事件)の反省に立って設立されたものですが、取締役会の諮問委員会として位置づけられ、サステナビリティ活動をはじめとした企業活動全般について「社外の目」で検証や提言・助言を行っています。本委員会には、社外の専門家により工場の品質管理の監査を行う「品質部会」、商品パッケージの表示についてチェックする「表示部会」、消費者団体の代表者などのご意見を聞く「消費者部会」が置かれ、活発に活動しています。委員会の審議結果への社内対応は真摯になされており、2カ月に1度の定例の企業倫理委員会の後には必ず審議概要を取締役会で報告し、指摘された課題についての議論もさせていただいています。私も就任1年で品質部会による工場監査8カ所に出かけ、現場の状況把握や従業員との意見交換を行いました。このような具体的な現場を通じて品質管理や安全、人事労務管理などに関して感じた課題は、会社全体の経営課題やガバナンスの在り方を考えるうえでも大きいと痛感しています。

(福士)2022年度から、経営経験者という立場を取締役を務めさせていただいています。佐藤新社長のもと、2023年度からのグループ中期経営計画2025策定時であったために、新たな中期改革の骨子をどうするか、積極的な議論を重ねてきました。結果として、「強靱性の獲得」となりました。当社は、重要課題(マテリアリティ)の特定、経済成長と社会課題解決の双方の実現など、ガバナンス上、コンテンポラリーな取組みを行っている点は評価できます。しかし、今日では、グローバルでの事業環境の変化スピードは非常に早く、当社を取り巻く産業構造がグローバルレベルで急速に変化していると捉えた方が良いでしょう。すなわち、社会課題そのものが成長分野となってあらゆる産業をも巻き込みながら、産業構造自体を猛烈なスピードで変えていっているのです。早晩、自らの産業構造を変えていく、つまり、当社にとっての新たな成長を求めて、成長の渦へ飛び込んでいかざるをえない状況になるだろうと考えています。その時のガバナンスは、もっと流動的であり、かつ臨機応変で機敏な判断が求められるでしょう。当社は今年度から、重要課題(マテリアリティ)を必要に応じて見直し、更新することにしています。

ガバナンスの時代の流れを先取りした、良い



試みといえます。取締役会は、執行側に対して、成長の渦に飛び込む勇気を与え、かつ冷徹なガバナンスを効かせなければならない時代です。このような時代の要請に、当社での取締役職務を通じて、今後とも応えていきたいと考えています。

(板東)ガバナンス体制として大きな課題と感じるのは、やはり、女性の活用がまだ十分ではないことです。役員・執行役員を見ても、女性は社外取締役の私、執行役員の畑さんだけで、8%を占めるのみです。経営職など、様々な分野のリーダー層もまだ女性が少ない状況です。男女ともに働きやすい環境の整備、働き方改革を進めるとともに、より意思決定への女性参画を進めるために、トップのコミットメントや幹部層をはじめとした意識改革、積極的な女性の人材育成・登用方針が必要です。多様な人材の活躍は新たな価値創造やイノベーションに欠かせませんし、食品企業は最も女性の活躍が必要な分野ではないかと思っています。

また、様々な課題解決にはますます部門・組織の縦割を超えた機動的な取組みが必要になっており、横断的・総合的なガバナンス体制の強化も一層求められていると思います。幹部層・経営職層だけでなく、若い層のより積極的な参画も企業の未来を切り拓くためには欠かせないと思います。

**最後に、どのように当社の企業価値を更に高めていくべきか、社外取締役として、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。**

(福士)酪農乳業の発展は、日本国では北海道の開拓から始まった産業であり、政治や農業団体のご指導を得ながら、今日まで成長してきました。特に冷戦終了後は、グローバル化は広く進展し、世界は自由貿易をエンジョイして日本国の食生活も実に豊かになりました。しかしながら、最近では世界の政治、地政学的なリスクの高まりやサプライチェーンの分断、原材料・エネルギーの高騰など、日本国民の食生活を脅かすことが頻発する時代になってしまいました。いわゆるグローバルスタンダード、ボーダレスの時代は終わり、世界は一つではなく分断の時代、多極化した世界、そしてボーダーフルになってしまったのです。この違いが、当社や日本国民の食生活に与える中長期的な変化は非常に大きいといえます。これまで、今でも日本の食料自給率は非常に低く、ボーダーフルに変貌した世界では、安全保障上の一大問題となりがねません。「健土健民」が当社の創業以来の精神である以上、ボーダーフルな世界でも日本国民が豊かな食生活を送ることができるように食料自給率を上げていくことが、当社に期待される大きなミッションの一つではないでしょうか。もちろん、日本市場のみ

をスコープとすれば、人口減少および高齢化により食料の総需要の低減が予測されることから、海外への商品の輸出やビジネス進出が必須となってきます。この時に成功要因となるべきものが、日本および当社商品の安全安心を支える品質の高さやブランド力であり、これらの一層の強化が望まれます。

(板東)企業価値を高めるには、社会の視点に立って、多角的に見ていくことが欠かせないと思います。私は企業の社外取締役を務めるのは初めてですが、今までの教育・消費者・男女共同参画・地方など様々な分野の行政経験や組織のマネジメント経験を通じて得た視点を活かし、消費者・生活者とベクトルを合わせたサステナビリティ経営の推進、多様性の推進などの人的資本の強化、自治体・大学など様々なプレイヤーとの連携協働など、当社として企業価値・企業力を高めるために大いに伸びしろのある分野に積極的に貢献していきたいと思っています。先ほど申し上げたように、製造の現場や消費の最前線での状況を社外の立場で見て問題提起していくことも、企業価値を向上させるために重要であると思っています。

取締役会や企業倫理委員会の活動を通じて、当社グループの役員・従業員が品質や消費者安全の確保への高い意識を持ち、誠実な活動を日々積み重ねていることや、様々な強みや豊かな知見を持っていることを感じています。これらの資源をベースに、更に健康増進、食生活・食文化の発展、食料安全保障など、「食の持続性」の実現という使命の下に当社が果たすべき役割は大変大きなものがあると思います。そのための様々な課題に積極的にスピード感を持って挑戦をすべき重要な時期であり、それを後押ししていきたいと考えています。

(畑本)サステナビリティ経営において、社外の視点は大変貴重であると考えています。当社は2025年に創立100周年を迎えます。お二人のご意見のとおり、次の100年も社会とともに成長していくためには、社内外が協働し、多様性を活かし、社会的価値と経済的価値を提供していく必要があります。それが、サステナブルで強靱性を備えた企業と言えるのではないのでしょうか。社外取締役の方々には、今後も当社グループに対して、中立的かつ客観的な立場で忌憚のないご意見をいただきたいと思っています。





# 企業倫理委員会

## 2022年度企業倫理委員会提言に対する主な取組み報告

### 諮問内容1 重要課題(マテリアリティ)の取組みに関すること

提言内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 進捗管理を着実に進め、社会課題の動向や社会からの要請に留意しながら、グループとしてKPIを達成することで、SDGsの実現に貢献していきましょう。</li> <li>2. 特に社会の関心の高い環境関連のKPIは、グループ全体の状況を定量的に把握し、環境に優しい企業を目指して努力しましょう。</li> <li>3. 設定済みのKPI以外にも、各社・各部署で重要課題(マテリアリティ)の取組みを具体化し、従業員の主体的な活動として定着させていきましょう。</li> <li>4. ESG(環境・社会・ガバナンス)に関する情報開示を積極的に進め、透明性を高めましょう。</li> </ol>	報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「第2回グループサステナビリティ委員会」を開催した。重要課題(マテリアリティ)に関するグループ17社からの取組み発表に加え、3分科会からの報告、環境関連グループKPIの上期進捗およびコンプライアンスの取組み結果確認などを行った(2月)。</li> <li>・認証パーム油への切り替えに関して甲南油脂(株)、供給元の植田製油株式会社と調整し、7月より認証パーム油の部分的切り替えを開始した。達成年度(2026年度)までに100%達成を目指すことで合意した(4-6月)。</li> <li>・「第3回 雪印メグミルクグループ SDGs実践アワード」を開催し、雪印メグミルク全部署、グループ会社17社より132件のエントリーがあった。2月末までに結果報告を受領し、3-4月に審査、6月に表彰式を開催した。</li> <li>・人権デュー・ディリジェンスの進捗状況について、「優先的に取り組む人権リスク」として特定された「工場の外国人労働者」「酪農生産現場における外国人労働者」の調査内容、「パームの小規模農家」のミル(搾油所)リストを雪印メグミルクWebサイトに開示した。</li> </ul>
------	--	----	--

### 諮問内容2 消費者重視経営に関すること

提言内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 消費者の要望・ニーズを情報収集・分析し、グループの強みを生かした商品開発や改良を通じて、消費者との信頼関係を築いていきましょう。</li> <li>2. 消費者とのコミュニケーションに一層努め、消費者の声を傾聴し、誠実にこたえと共に、消費者視点で行動する従業員の意識作りを生かしましょう。</li> <li>3. 商品表示や広告、ホームページなどで、消費者に有益な情報を、適切な方法で分かりやすく表示・発信しましょう。また、消費者に誤解を与えないよう、適切に表現しましょう。</li> </ol>	報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雪印香港からの要望でオーガニックグローイングアップミルクに次いで、生後30カ月以上が対象のオーガニック4thミルク「思敏傑 有機配方 児童成長乳粉」を新発売した(6月)。</li> <li>・お客様からの要望により「毎日骨ケア MBP。ライチ風味(ペットボトルタイプ)」を発売した(4月)。</li> <li>・毎月入電数の多い案件、入電少数でも影響の大きいと思われるお申し出を抽出し、「お客様満足向上ミーティング」にて担当部署と確認した(乳食品:35件、うち改善2件、市乳:34件、うち改善5件)。</li> <li>・お客様の声で、数の多いお問い合わせの答えを雪印メグミルクWebサイトに掲載した(新規8件、修正1件)。</li> </ul>
------	--	----	---

### 諮問内容3 食の安全・安心(品質管理)に関すること

提言内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 従業員一人ひとりに品質保証教育を行い、すべての従業員の品質に対する意識と知識を高めましょう。さらに、工場においては、衛生管理や製造技術の教育を着実に実施しましょう。</li> <li>2. 商品・サービスに関するトラブルや苦情を迅速に共有し、商品特性や消費者視点を踏まえ適切に対応しましょう。さらに、良好なコミュニケーションにより想像力を養い、未然防止に努めましょう。</li> </ol>	報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新入職者を対象とした微生物検査および成分検査の基礎検査技術の定着、並びに早期活躍推進のための検査士認証試験の実施を目的とした新人検査士認証研修を開催した(11月)。</li> <li>・製造標準、MSQS管理運営ガイドラインの視点で雪印メグミルク16工場、委託先31工場、サプライヤー(定期10社、新規13社)の品質監査を実施し、指摘を行うとともに、雪印メグミルク工場のグッドポイント112件を抽出して共有化し、各場所で活用することで製造環境を改善し未然防止を図った。</li> </ul>
------	---	----	---

### 諮問内容4 企業倫理(コンプライアンス)の徹底に関すること

提言内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2つの事件を忘れずに、「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」およびグループ各社の自主行動基準に基づき、高い倫理感のもと公正かつ誠実に行動していきましょう。</li> <li>2. 「公益通報者保護法」の改正も踏まえ、内部通報に適切に対応するために必要な体制を整備しましょう。</li> </ol>	報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「雪印メグミルク行動基準」の改正内容に合わせ、「雪印メグミルク行動基準の手引き」を改正。冊子の配布と全従業員が閲覧できるようにグループイントラに掲載した(2-3月)。</li> <li>・「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6月、1月に実施した。6月は「理念は社会との約束～信頼の構造～」、1月は「酪農乳業のサステナビリティ」をテーマとした講演を実施した。</li> <li>・弁護士の助言を得ながら雪印メグミルク「内部通報規則」改正に加え、グループ会社17社すべての規定整備を完了した。また、「ホットラインのご案内」冊子を改正し、グループ会社含む全従業員に配布した(10月)。</li> </ul>
------	---	----	---

### 諮問内容5 人材の多様性と職場風土に関すること

提言内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「雪印メグミルクグループ 人権方針」に定めた考え方にに基づき、サプライチェーンのすべての段階において、人権尊重の責任を果たしていきましょう。(新規)</li> </ol>	報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パーム油の原料となるパームを生産しているインドネシア南スマトラ州の農家73名と、懸念すべき課題(労働環境、収入状況など)についてダイアログを行った。内容については、雪印メグミルクWebサイトにて社外開示した(2023年5月)。</li> </ul>
------	---	----	--

提言内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. いかなる就業形態にあっても、従業員間のコミュニケーション、従業員に対する心身のケアに心を配り、誰にとっても働きがいを感じられる職場をつくっていきましょう。</li> <li>3. 役員一人ひとりが、雪印メグミルク バリュー(主体性・チャレンジ・チームワーク)を行動で示しましょう。</li> <li>4. 多様な従業員が能力を発揮し、いきいきと活躍できるよう仕組みを整備し、意識を醸成しましょう。</li> <li>5. 家庭と仕事の両立を支援し、女性経営職比率を高めていきましょう。(新規)</li> </ol>	報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Web勉強会「酪農乳業の国際情勢に関する勉強会」を6-7月に開催。参加者を雪印ビーンスタークに拡げ、79名(うち雪印ビーンスターク17名)に共に学ぶ機会を提供した。</li> <li>・セルフケア知識の提供として毎月、医科・歯科についてイントラネットを利用し情報を提供。ラインケアは、新任経営職研修時に実施した(4、6、10月)。</li> <li>・「雪印メグミルク アワード2022」を開催し、社長賞1件、副社長賞2件、審査員特別賞1件を選出した。また、12月のサステナビリティグループ活動にて「雪印メグミルク アワード」の取組みと社長メッセージの映像を視聴し、バリューを発揮する重要性について改めて従業員に周知した。</li> <li>・女性活躍推進、LGBTQ+の理解浸透を目的としたeラーニングを経営職・主任・副主任対象に実施した(11月)。</li> <li>・育児・介護休業法改正(男性の育児休業取得促進等)に準じ、イントラネットを通じた情報発信および経営職と人事部を対象としたeラーニングを実施した(9月)。</li> <li>・育児・介護休業法改正と連動し、「産後パートナー休暇」の導入や「出産休暇」の全社員区分有給化といった、法令を上回る出産・育児に関する会社のサポートを充実させる内容で制度改正を実施した。</li> </ul>
------	---	----	---

# コンプライアンス

## 2つの事件

### 雪印乳業食中毒事件

雪印乳業(株) 大阪工場製造の低脂肪乳などにより発生した食中毒事件。2000年6月27日、大阪市保健所に最初の食中毒患者のお申し出がありました。調査の結果、雪印乳業大樹工場で製造された脱脂粉乳が停電事故で汚染され、それを再溶解して製造した脱脂粉乳を大阪工場で原料として使用していたことが分かりました。その脱脂粉乳に黄色ブドウ球菌が産生する毒素(エンテロトキシン)が含まれていたことが原因でした。雪印乳業は事

件直後の対応に手間取り、商品の回収やお客様・消費者への告知に時間を要したため、被害は13,420人におよびました。この事件によって、社会に牛乳・乳製品をはじめとする加工食品の製造に不信と不安を抱かせるだけでなく、乳等省令<sup>\*1</sup>についての乳業界の解釈と社会の理解との乖離が明らかになるなど、社会に対して大きな影響を与えました。

### 雪印食品牛肉偽装事件

雪印乳業の子会社であった雪印食品(株)が、国のBSE対策事業<sup>\*2</sup>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

買い控えによって大量の在庫を抱えるという状況がありましたが、最大の原因は、企業倫理に反した当事者の考えや上司の指示が根底にあったことです。事件発覚から3カ月後の2002年4月末に、雪印食品は解散するに至りました。

<sup>\*1</sup> 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  
<sup>\*2</sup> 牛の病気の一つである牛海綿状脳症(BSE)発生に伴い、国が行った全頭検査前の国産牛肉の買取り事業のこと

## 事件を風化させない活動と事件伝承

雪印メグミルクグループは「雪印乳業食中毒事件」と「雪印食品牛肉偽装事件」を忘れず、「食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動」を、2つの事件の発生月である6月と1月に実施しています。2003年度に初回実施以降、毎年実施しており、2022年度で40回目となりました。また2020年度より、6月の活動は「2つの事件を正しく理解し、二度と繰り返さないためには何が必要か」をテーマに、1月の活動は「雪印メグミルクグループが持続的な成長を目指し、今後取り組んでいく社会課題解決」をテーマに実施しています。

6月は「理念は社会との約束～信頼の構造～」と題し、雪印メグミルク 阿南 久社外取締役(当時)による講演会を行い、1月は「酪農乳業のサステナビリティ」と題し、一般社団法人Jミルク 内橋政敏専務理事による講演会を行いました。それぞれ、7月と2月のサステナビリティグループ活動において、全従業員が講演映像を視聴し、意見交換を行いました。



阿南 久社外取締役(当時)による講演(6月)

雪印メグミルクグループについて  
 トップメッセージ  
 雪印メグミルクグループの価値創造  
 成長を支える基盤・サステナビリティ  
 コーポレート・ガバナンス  
 企業情報他



# リスクマネジメント

## 危機管理体制

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

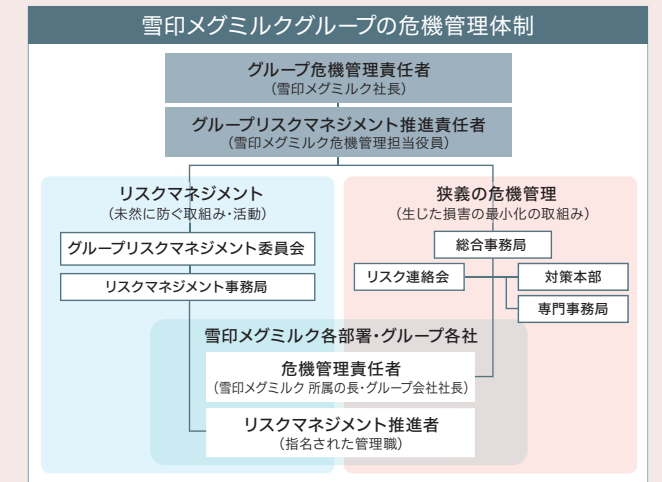
「危機管理」を次の2つに区分し、下記の体制図に基づき取り組んでいます。

### 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を設置し、リスクマネジメントの方向性などの確認を行います。各場所では、委員会の方向性を受け、リスクアセスメントを推進し、日常のリスク管理を行います。

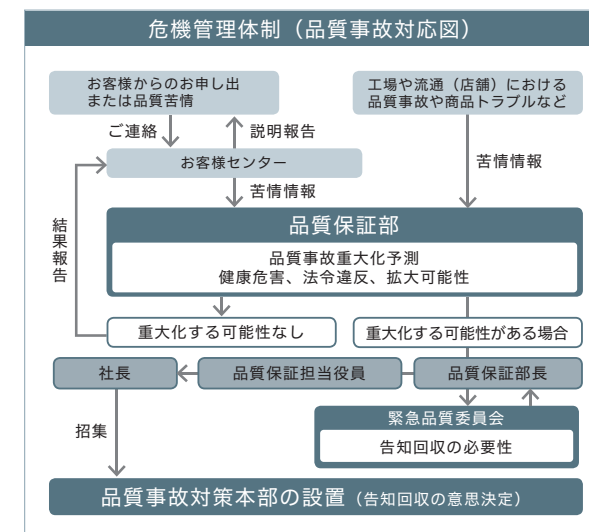
### 狭義の危機管理(生じた損害の最小化の取組み)

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



## 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・店舗からのトラブル・苦情情報は、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、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。



## 内部通報制度

雪印メグミルクグループでは、グループ共通の社内通報相談窓口「雪印メグホットライン」と社外通報相談窓口「グループ社外(弁護士)ホットライン」を併設しています。いずれも、法令違反、社内規定違反やハラスメントなどの重大な行為が発生した場合だけでなく、業務上のちょっとした疑問・相談・提案なども、制限を設けず受け付けています。通報に対しては、通報者の保護、プライバシーの保護を最優先としたうえで、調査および対応を行います。また、「サステナビリティ通信」などを活用し、従業員に対してホットラインの活用を呼びかけています。

## 水リスクへの対策

水リスクについては、事業継続への影響を把握するため、アキダクト(Aqueduct)<sup>※</sup>を活用し、雪印メグミルクグループ生産拠点(24拠点)の所在地域の水リスク評価を行いました。アキダクトでは、水リスクの高い場所はありませんでしたが、雪印メグミルクが行った独自評価に沿って、水害発生時、復旧に長時間を要する電気設備(受電設備・配電設備)について、ハザードマップに基づきリスクのある事業所に下記の対策を行いました。

- ① 防液堤の設置
- ② 止水板を用意
- ③ 雨水放流能力の増強

※「Aqueduct Water Risk Atlas」、世界資源研究所(WRI)が公表する水リスク情報

## 雪印種苗「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」

### 概要

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

### 再発防止に向けた取組み

雪印種苗(株)では、第三者委員会の提言に則して、自らの責任と意志のもとで主体的に具体的な再発防止策と工程表を策定し、2020年3月末までの目標を計画通り実行しました。同年4月、農林水産省に「再発防止策等の実施状況報告書」を提出し、同年5月に受理されました。

2022年は、毎月1回、役員・全従業員が参加して実施している「コンプライアンス推進活動」を継続し、4月と5月は2020年より始めた「事件を風化させない活動」をテーマにして実施しました。

4月は資料により「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」を振り返り、5月は第三者委員会より提出された「調査報告書」を閲読して、いずれも意見交換を行い、二度と同じ過ちを犯さぬようコンプライアンス意識の徹底を図りました。「事件を風化させない活動」は、今後もコンプライアンス推進活動のテーマとして設定し、継続実施していきます。

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

2018年に設置した取締役会の諮問機関であるコンプライアンス委員会を2022年も継続開催し、雪印種苗の取組みについて「社外の目」による提言をいただいています。

また、コンプライアンス委員会の専門部会である種苗表示部会、飼料表示部会を継続開催し、雪印種苗のすべての製・商品をチェック対象にして表示の点検を受けています。

このほかに、全役員・従業員を対象にした、コンプライアンス関連eラーニングの実施や公益通報者保護法改正に伴う「内部通報規則」の改定に取り組みました。

「内部通報規則」の改定については、コンプライアンス室が全事業所の「コンプライアンス推進活動」に参加しながら、改定内容を説明し、内部通報制度に対する社内の理解と信頼の向上に努めました。



# 経営成績・財務分析(2022年度)

## 経営成績に関する分析

### 業績概況

機能性を軸としたヨーグルトおよびチーズなどの主力商品の戦略的拡大とプロダクトミックスの更なる改善、ニュートリション事業分野におけるマーケティング投資の継続による規模拡大と収益確保の両立、飼料・種苗事業分野における戦略的拡大と収益基盤の整備、ならびにグループ経営資源の活用拡大やバリューチェーンの生産性向上によるグループ総合力の強化などに努めました。

売上高は前年を上回ったものの、為替変動やウクライナ情勢を起因とする原材料価格やエネルギー価格などの高騰があり、価格改定、容量変更などを進めましたが、コストアップすべてを吸収することができませんでした。

売上高は、乳製品セグメントおよび飲料・デザート類セグメント、飼料・種苗セグメントの増収などにより、5,843億円(前年同期比4.6%増)となりました。営業利益については、乳製品セグメントおよび飲料・デザート類セグメントにおける価格改定などを進めたものの、原材料コストやオペレーションコストの増加などにより130億円(前年同期比27.7%減)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益が前年度から増加したものの、減損損失が前年度から増加したことなどから91億円(前年同期比24.3%減)となりました。

## セグメント別売上高・営業利益

	2021年度	2022年度	増減
売上高	5,584	5,843	259
乳製品	2,369	2,520	151
飲料・デザート	2,397	2,411	13
飼料・種苗	468	534	66
その他	348	376	27
〈参考〉乳製品のうちニュートリション事業分野の売上高			
ニュートリション	177	197	20
営業利益	180	130	▲50
乳製品	125	97	▲28
飲料・デザート	36	16	▲19
飼料・種苗	6	2	▲4
その他	11	14	3

## 売上高

### 乳製品セグメント

(乳製品事業分野+ニュートリション事業分野)

バターは、磯分内工場や阿見工場を中心とした生産体制を整備し、家庭用の拡売に取り組み前年を上回りました。業務用は、外食やホテル需要の回復などにより前年を上回りました。

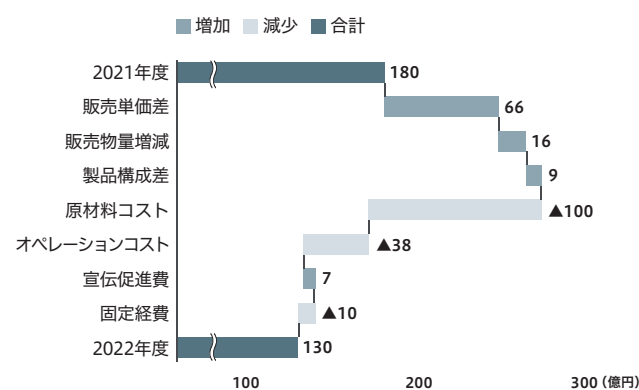
チーズは、主力の「さけるチーズ」が好調に推移したほか、「6Pチーズ」のTVCM放映や「スライスチーズ」の増量などで需要喚起策を実施し、シェアが拡大しました。チーズの新商品では、北海道産の生乳を100%使用し、幅広い料理にお使いいただける、粒タイプならではの食べ応えのある食感の「雪印北海道100 かけるチーズ」を発売しました。

### 飲料・デザート類セグメント(市乳事業分野)

飲料は、前年度上期の家庭内需要の反動や下期の価格改定による影響もあり、牛乳は前年を下回る推移となりました。更に新型コロナウイルスの影響により一時的に高まった健康意識が落ち着き、野菜飲料も年間を通じて販売苦戦し、結果として飲料全体でも年間計で前年を下回りました。

その中でTVCMなど積極的なプロモーション投入を行った「MBPドリンク」は前年から大きく拡大しました。「雪印コーヒー」については、発売60年目のプロモーションを通じ、小型商品や希釈タイプなどの新商品を積極的に発売、「雪印コーヒー」群全体の底上げにつなげました。

## 営業利益の増減要因



ヨーグルトは、「牧場の朝」や「ナチュレ 恵 megumi」などのファミリーユース商品が年間を通じて堅調に推移しましたが、「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト」が、前年テレビの特集番組で大きく伸長した反動などにより、全体としては前年を下回りました。

デザートは新商品の発売など、商品力強化の取組みに加え、既存商品の拡売により好調に推移しました。

### 飼料・種苗セグメント

配合飼料販売価格の上昇などにより当セグメント全体で前年を上回りました。

種苗事業は、農林水産省の「水田活用の直接支払交付金」制度などもあり、播種が促進され、牧草種子が前年を上回りました。

### 営業利益

価格改定、容量変更などにより、原材料やエネルギーのコストアップに対応しましたが、2022年度にすべてを吸収することはできず、減益となりました。

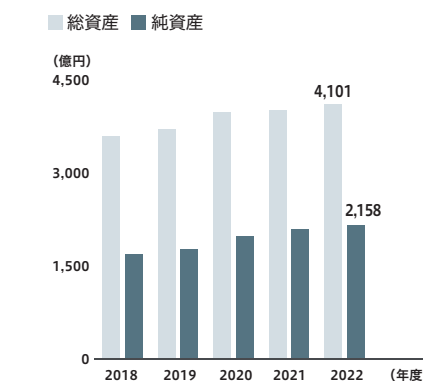
## 財政状態に関する分析

### 資産

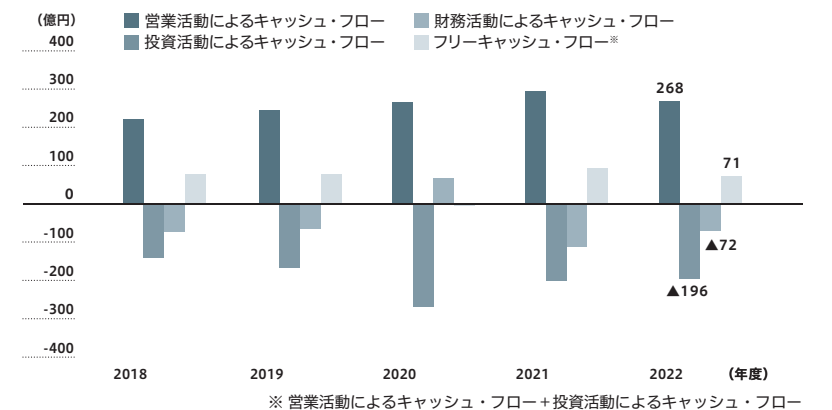
2022年度末の総資産は2021年度末と比較して82億円増加し、4,101億円となりました。

建物及び構築物、売掛金の増加が主な要因です。

## 総資産・純資産



## キャッシュ・フロー



## 負債および純資産

2022年度末の負債は2021年度末と比較して18億円増加し、1,942億円となりました。

グリーンボンドの発行による社債の増加などが要因です。

純資産は63億円増加し、2,158億円となりました。利益剰余金の増加が主な要因です。

## キャッシュ・フロー分析

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

268億円の収入となりました。2021年度と比較して26億円減少しました。税金等調整前当期純利益の減少などが要因です。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

196億円の支出となりました。2021年度と比較して5億円支出が減少しました。投資有価証券の売却による収入の増加などが要因です。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

72億円の支出となりました。2021年度と比較して39億円支出が減少しました。長期借入金の返済による支出が減少したことが主な要因です。

雪印メグミルクグループについて

トップメッセージ

雪印メグミルクグループの価値創造

成長を支える基盤・サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

企業情報他



# 10年データ<sup>1</sup>

	単位	2013年度	2014年度	2015年度
<b>会計年度</b>				
売上高 <sup>※2</sup>	百万円	544,907	549,816	578,328
営業利益	百万円	11,241	9,381	14,004
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	2,569	3,931	15,047
1株当たり当期利益(EPS)	円	37.88	57.95	221.81
設備投資額	百万円	32,732	17,593	15,090
減価償却費	百万円	13,573	14,558	14,081
研究開発費	百万円	3,804	3,780	3,846
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	15,266	11,241	26,433
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	▲35,724	▲27,617	4,567
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	20,047	14,854	▲25,332
フリーキャッシュ・フロー <sup>※3</sup>	百万円	▲20,458	▲16,376	31,001
<b>会計年度末</b>				
総資産	百万円	334,775	345,597	344,194
現金及び現金同等物	百万円	10,570	9,188	14,797
有利子負債	百万円	95,605	113,662	94,274
純資産	百万円	116,453	122,209	132,401
1株当たり純資産(BPS)	円	1,684.89	1,767.71	1,917.33
1株当たり配当金	円	30	30	30
<b>その他の指標等</b>				
自己資本比率	%	34.1	34.7	37.8
ROE(自己資本利益率)	%	2.2	3.4	12.0
配当性向	%	79.2	51.8	13.5
PER(株価収益率)	倍	35.5	24.9	12.8
PBR(株価純資産倍率)	倍	0.8	0.8	1.5
インタレストカバレッジレシオ	倍	17.3	12.0	28.7
D/Eレシオ	倍	0.8	0.9	0.7
ネット有利子負債/EBITDA倍率	倍	3.4	4.3	2.8
政策保有株式 <sup>※4</sup>	百万円	19,795	23,151	21,101
保有銘柄数	銘柄	100	95	93
<b>非財務データ</b>				
従業員数(連結)	人	4,917	4,875	4,823
従業員数(単体)	人	3,130	3,090	3,009
女性経営職比率(単体)	%	-	-	2.7
男性育児休業取得率(単体)	%	-	-	-
<b>CO<sub>2</sub>排出量</b>				
スコープ1 <sup>※5</sup>	万t-CO <sub>2</sub>	-	-	-
スコープ2 <sup>※5</sup>	万t-CO <sub>2</sub>	-	-	-
スコープ3(単体)	万t-CO <sub>2</sub>	-	-	-

※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 2021年度から8グループ企業集計(雪印メグミルク(株)、いばらく乳業(株)、甲南油脂(株)、直販配送(株)、みちのくミルク(株)、ハヶ岳乳業(株)、雪印種苗(株)、雪印ビーンスターク(株))  
2020年度以前は単体数値

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	587,935	596,158	603,378	613,405	615,186	558,403	584,308
営業利益	18,753	19,363	17,230	17,998	19,780	18,059	13,054
親会社株主に帰属する当期純利益	12,988	13,386	10,754	12,165	14,913	12,068	9,129
1株当たり当期利益(EPS)	191.48	197.36	158.64	179.71	220.64	178.70	135.18
設備投資額	14,680	15,915	14,448	24,388	26,651	18,798	19,582
減価償却費	15,140	15,157	15,901	16,157	15,917	16,957	17,190
研究開発費	3,942	4,330	4,382	4,297	4,255	4,348	4,548
営業活動によるキャッシュ・フロー	29,934	22,817	21,938	24,322	26,567	29,421	26,807
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲14,408	▲11,799	▲14,248	▲16,629	▲27,076	▲20,206	▲19,624
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲14,376	▲12,904	▲7,396	▲6,651	6,771	▲11,262	▲7,286
フリーキャッシュ・フロー	15,526	11,017	7,690	7,693	▲508	9,215	7,183
総資産	341,507	351,240	359,445	370,434	398,650	401,890	410,130
現金及び現金同等物	15,940	14,076	14,303	15,524	21,829	19,979	20,338
有利子負債	83,588	75,051	71,704	69,393	79,374	72,230	69,885
純資産	145,485	157,338	168,782	178,094	198,255	209,528	215,899
1株当たり純資産(BPS)	2,110.80	2,286.11	2,456.35	2,586.86	2,890.65	3,061.75	3,151.74
1株当たり配当金	40	40	40	40	40	60	60
自己資本比率	41.9	44.1	46.3	47.3	49.0	51.5	51.9
ROE(自己資本利益率)	9.5	9.0	6.7	7.1	8.1	6.0	4.4
配当性向	20.9	20.3	25.2	22.3	18.1	33.6	44.4
PER(株価収益率)	16.0	14.6	17.0	13.7	10.2	11.1	13.0
PBR(株価純資産倍率)	1.5	1.3	1.1	0.9	0.8	0.6	0.6
インタレストカバレッジレシオ	42.8	42.2	49.3	62.6	67.5	75.1	77.4
D/Eレシオ	0.6	0.5	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3
ネット有利子負債/EBITDA倍率	2.0	1.8	1.7	1.6	1.6	1.5	1.6
政策保有株式	23,619	23,906	29,354	28,749	38,900	42,293	42,647
保有銘柄数	89	81	80	76	73	71	67
従業員数(連結)	4,887	5,009	5,105	5,367	5,669	5,665	5,715
従業員数(単体)	3,033	3,132	3,142	3,144	3,161	3,134	3,118
女性経営職比率(単体)	3.2	3.5	3.8	4.6	5.0	6.1	7.2
男性育児休業取得率(単体)	-	-	-	-	51.2	83.7	95.6
スコープ1	-	12.2	12.1	11.5	11.5	14.6	14.0
スコープ2	-	11.6	11.3	11.4	10.9	12.6	11.5
スコープ3(単体)	-	-	190.2	192.1	236.4	224.7	231.6

雪印メグミルクグループ  
について

トップメッセージ

雪印メグミルクグループの  
価値創造

成長を支える基盤・  
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

企業情報他



# 会社情報(2023年3月31日現在)

雪印メグミルク 会社概要			
商号	雪印メグミルク株式会社	設立年月日	2009年10月1日
	MEGMILK SNOW BRAND Co., Ltd.	資本金	200億円
事業内容	牛乳、乳製品および食品の製造・販売など	決算期	3月31日
		従業員数	5,715名(連結)
本店所在地	北海道札幌市東区苗穂町6丁目1番1号	上場取引所	東京・札幌の各証券取引所
本社所在地	東京都新宿区四谷本塩町5番1号	証券コード	2270
		株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社



### 社外からの評価

**プラチナくるみん**

優良な「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定を受けています。

**ESGレーティング**

MSCI BBB 2023/2  
FTSE Russell 2.6 2023/6

**厚生労働省「グッドキャリア企業アワード2022」大賞**

従業員の自律的なキャリア形成支援について高く評価されました。

**SOMPO サステナビリティ・インデックス**

SOMPOアセットマネジメント株式会社による、ESG投資のための指標です。継続して構成銘柄に選定されています。

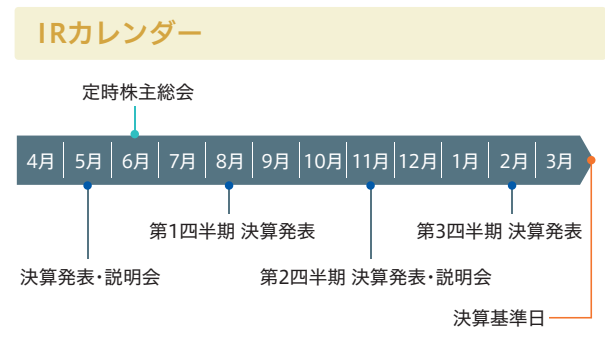
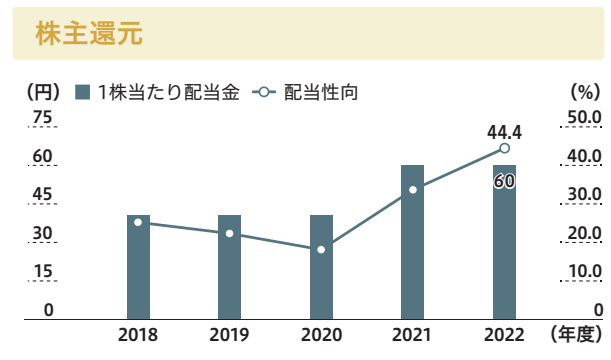
**格付投資情報センター (R&I)**

(発行体格付 2023年9月発表)

**A-**

### IR活動の実績

	2020年度	2021年度	2022年度
投資家・アナリスト向け決算説明会	4	4	4
スモールミーティング	8	7	5
うち社長出席	2	1	2
個別ミーティング	62	55	51
個人投資家説明会	0	0	0



### 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 ..... 47,532 名

### 株式の分布状況

**所有株数別 株式分布状況**

- 100株未満: 295千株 0.43%
- 100~999株: 5,891千株 8.70%
- 1,000~9,999株: 4,652千株 6.87%
- 10,000~99,999株: 5,815千株 8.59%
- 100,000~499,999株: 9,613千株 14.20%
- 500,000株以上: 41,417千株 61.21%

**所有者別 株式分布状況**

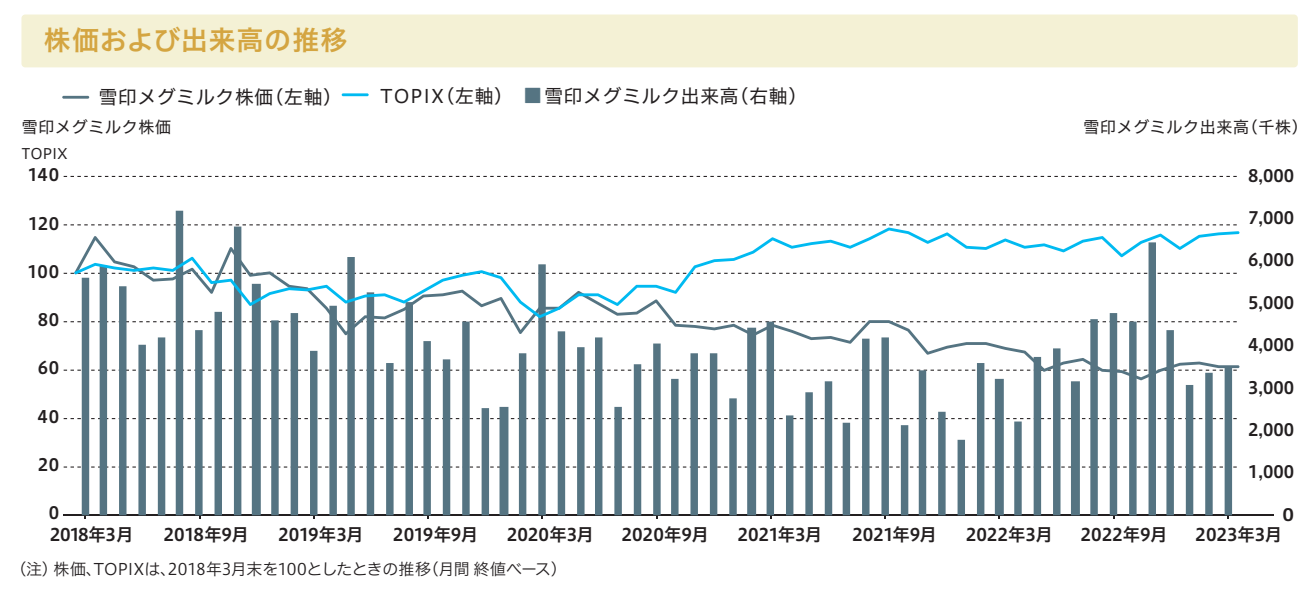
- 個人: 11,815千株 17.45%
- 金融機関: 35,186千株 52.01%
- その他国内法人: 5,910千株 8.73%
- 外国人: 13,963千株 20.62%
- 証券会社: 773千株 1.14%
- その他: 37千株 0.05%

(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3,066,020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)

株主氏名・名称	持株数(千株)	出資比率(%)
全国農業協同組合連合会	9,237	13.64
農林中央金庫	6,728	9.94
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,372	9.41
株式会社日本カストディ銀行(三井住友信託銀行再信託分・伊藤忠商事株式会社退職給付信託口)	3,703	5.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,718	4.01
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,223	3.28
雪印メグミルク従業員持株会	1,293	1.91
ホクレン農業協同組合連合会	1,074	1.58
全国酪農業協同組合連合会	1,008	1.48
株式会社日本アクセス	838	1.23

(注) 1. 株式数は、千株未満を切り捨て表示しています。  
2. 雪印メグミルクは、自己株式3,066,020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





# サステナブルファイナンスの取組み

SDGsの観点を取り入れた資金調達への取組みとして、サステナビリティ・リンク・ローンによる借入、グリーンボンドの発行を行いました。

## CO<sub>2</sub>排出量第三者検証

2022年3月にサステナビリティ・リンク・ローン契約<sup>※</sup>を締結しました。雪印メグミルクグループの重要課題(マテリアリティ)に基づく目標を踏まえて、CO<sub>2</sub>排出量削減をサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲットに設定しました。CO<sub>2</sub>排出量の蓋然性を高めるため、2021年度CO<sub>2</sub>排出量より第三者機関による検証を開始しました。



※借り手の経営戦略に基づくサステナビリティ目標と連携した目標(サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット)と借入条件を連動させるローン



## グリーンボンドレポート

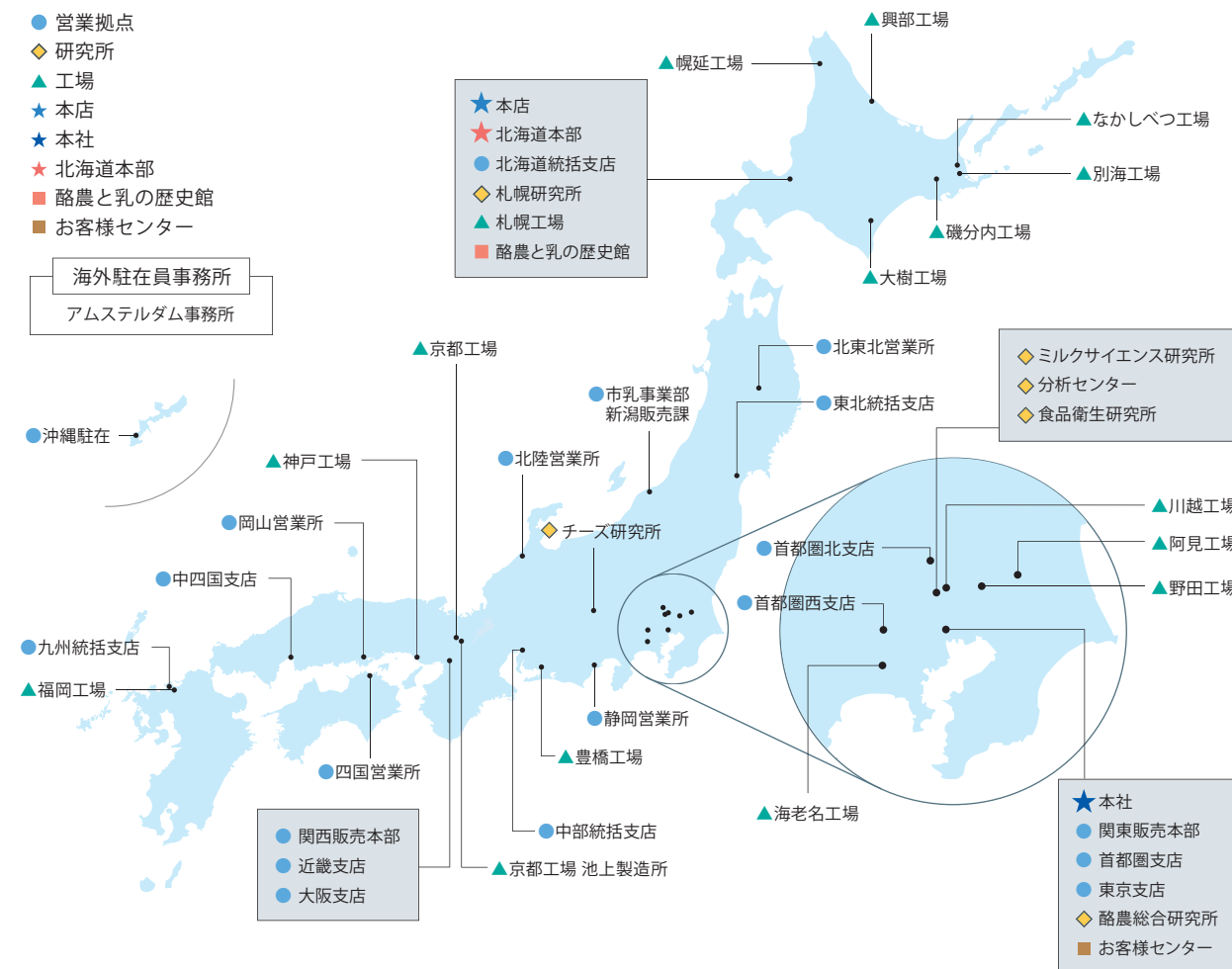
重要課題(マテリアリティ)の一つである「環境負荷の低減」に資する施策の資金調達のため、10月にグリーンボンドフレームワークを策定し、適格クライテリア<sup>※1</sup>を特定しました。そして、適格クライテリアを満たす5つの適格プロジェクトを資金使途とした、雪印メグミルクグループ初となるグリーンボンドを12月に発行しました。資金使途に選定した適格プロジェクトの資金充当状況およびインパクトレポートを掲載します。

### 適格クライテリア/適格プロジェクト概要/インパクトレポート(2022年度)

グリーンボンド原則 適格カテゴリおよび 環境目標	適格クライテリア	適格 プロジェクト	概要および資金充当状況	インパクト レポート <sup>※2</sup>
再生可能エネルギー 環境目標: 気候変動の緩和	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	ホエイや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	・バイオマスをメタン発酵処理し、発生させたメタンガスの全量を工場のエネルギーとして有効活用 ・メタンガスの活用やホエイの加工で使用する大量の水やCO <sub>2</sub> 排出量を削減 【大樹工場】 充当済金額: -	- <sup>※3</sup>
汚染防止と管理 環境目標: 汚染の防止および管理	廃棄物(汚泥)削減に資する排水処理設備投資	排水処理設備能力増強更新	・排水処理設備を更新し、余剰汚泥を抑制 【大樹工場】 充当済金額: 20.4億円(リファイナンス割合100%) 【磯分内工場】 充当済金額: 13.4億円(リファイナンス割合100%)	【大樹工場】 汚泥削減量: 318t (削減率23%) 【磯分内工場】 汚泥削減量: 492t (削減率80%)
		汚泥減容化設備導入	・汚泥の自己消化により減容させる設備を導入 【野田工場】 充当済金額: 2.8億円(リファイナンス割合100%)	汚泥削減量: 132t (削減率21%)
		汚泥乾燥設備導入	・少ないエネルギーで汚泥を乾燥できる乾燥機を導入 ・乾燥させた汚泥は、肥料として売却 【大樹工場】 充当済金額: -	- <sup>※3</sup>

※1 地球温暖化をはじめとする環境問題の解決に貢献する事業(グリーンプロジェクト)として適格となる基準  
 ※2 設備導入・更新前年度の排出量と2022年度の排出量を比較して算定(削減率についても同様)  
 ※3 2023年度稼働予定のため、インパクトレポートはありません

## 雪印メグミルク 事業所一覧



## 雪印メグミルクグループ 海外拠点



## 国内グループ会社 本社所在地

いばらく乳業(株)	茨城県水戸市
(株)エスアイシステム	東京都新宿区
グリーンサービス(株)	東京都八王子市
(株)クレスコ	東京都北区
甲南油脂(株)	兵庫県神戸市
チェスコ(株)	東京都新宿区
直販配送(株)	東京都渋谷区
ニチラク機械(株)	埼玉県さいたま市
(株)ベルネージュダイレクト	東京都千代田区
みちのくミルク(株)	宮城県大崎市
三和流通産業(株)	埼玉県さいたま市
八ヶ岳乳業(株)	長野県茅野市
(株)雪印こどもの国牧場	神奈川県横浜市
雪印種苗(株)	北海道札幌市
(株)雪印パーラー	北海道札幌市
雪印ピーンスターク(株)	東京都新宿区
雪印メグミルクビジネスソリューション(株)	東京都千代田区