

FACT

BOOK

ファクトブック

雪印メグミルク株式会社

## 報道関係各位

本資料は記事企画化のためのメディア向け情報提供資料です。

本資料は2次情報を収集した資料があります。

無断転載などされませんよう

ご理解・ご協力のほどお願い申し上げます。

### < お問い合わせ先 >

雪印メグミルク広報事務局（株式会社オズマピーアール 内）

メール

[megsnow-pr@ozma.co.jp](mailto:megsnow-pr@ozma.co.jp)

担当 / 電話番号

青木 / 070-3852-6589      竹内 / 070-7530-3314

高島 / 070-2196-5208      西山 / 080-5896-5935

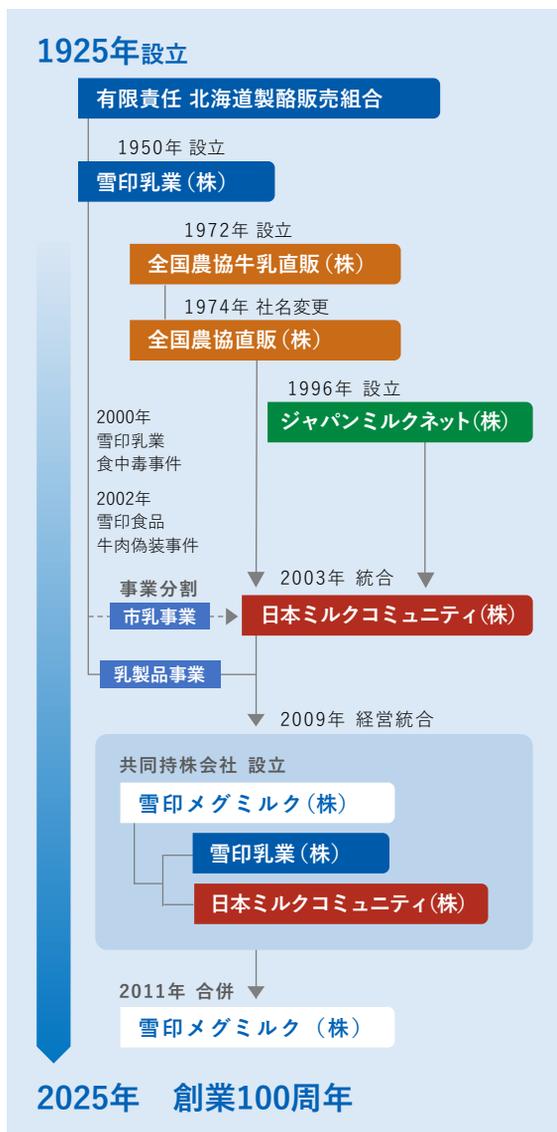
はじめに

## 雪印メグミルク(株) 会社概要

商号	雪印メグミルク株式会社 MEGMILK SNOW BRAND Co., Ltd.	設立年月日	2009年10月1日
事業内容	牛乳、乳製品および 食品の製造・販売など	資本金	200億円
		決算期	3月31日
本店所在地	北海道札幌市東区苗穂町6丁目1番1号	従業員数	5,731名(連結)
		上場取引所	東京・札幌の各証券取引所
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



## 雪印メグミルク(株) の設立経緯



## 外部評価

格付情報		
評価機関	格付/評価	発表月
格付投資情報センター (R&I)	A	2024年9月
ESGレーティング		
MSCI	BBB	2024年2月
FTSE Russell	2.8	2024年7月

CDP 「Climate Change (気候変動)」評価	C ▶ Bに向上
金融庁 「記述情報の開示の好事例集2023」 好事例選出	
農林水産省 「食品産業における環境に配慮した 取り組み事例集」事例選出	
日本特許情報機構 「SDGs 技術企業ランキング」 食品等製造業	1位
健康経営優良法人2024	
プラチナくるみん	
SOMPO サステナビリティ・インデックス	2024 



## あらたな100年にむけて

代表取締役社長 佐藤 雅俊

雪印メグミルクグループは、2025年5月に創業100周年を迎えます。この節目は、これまでの歩みを振り返り、心からの感謝を捧げる貴重な機会です。また、あらたな100年に向けた第一歩を踏み出す重要な機会でもあります。

私たちの歴史は、1925年に設立された「北海道製酪販売組合」から始まりました。そこから北海道酪農の開拓、雪印乳業の設立、さらなる事業拡大、そして2つの事件による分社化と2011年の合併に至るまで、さまざまな出来事がありました。この間、消費者や酪農生産者をはじめ、ステークホルダーのみなさまにご支援をいただきました。創業からこれまで100年の長きにわたり事業を続けてこられたことに、心より感謝申し上げます。

この創業100周年という節目において、私たちは、どのような社会を実現したいのか、そしてその理想の社会で当社グループはどのような企業でありたいのかを、今一度見つめ直すべきであると考えました。

創業の精神である「健土健民」を「社会課題を解決する精神」として捉え直し、私たちの「存在意義・志」を企業理念に相当する言葉と決めました。これから先の社会課題である「食の持続性」の実現に向けて、私たちは、ステークホルダーとともに、「健土健民」のもと、あらたな100年にむけた歩みを続けます。

これからも、温かいご支援とご指導を賜りますようお願い申し上げます。

## 第1章

# 食をめぐる社会環境変化

## ① 食の持続性について

現代社会において、「食」に対する危機感が増大しています。世界的な人口増加や環境問題、資源の枯渇などが重なり、食料の安定供給、特に人々が必要とするたんぱく質や生乳の確保が難しくなるリスクが高まっています。

### 危機高まる食料安全保障、食の未来への課題

日本の農林水産業と酪農乳業は、持続可能性と食料安全保障の強化を中心に、環境変化に対応した戦略を模索しています。

- 農林水産省の「食料・農業・農村基本計画」※1においては、食料安全保障の強化が重要なテーマとなっています。特に、食料安全保障強化政策大綱（令和5年12月改訂版）※2では、国際的な情勢変化や気候変動、パンデミックなどのリスクに対応するために、国内生産基盤の強化と輸入依存度の見直しが求められています。また、ESG投資（環境・社会・ガバナンスに関する投資）が食品産業に与える影響についても調査が進められております。
- 日本乳業協会とJミルクの動向では、酪農乳業の持続可能性が重要な課題となっています。国内外の酪農乳業の持続可能性に関しては、需要停滞と生産資材価格の高騰が課題として挙げられています。※3

### 現実味を帯びつつある「たんぱく質クライシス」

世界の人口増加によって、「たんぱく質クライシス」と呼ばれる状況が現実化しつつあります。これは、“たんぱく質の需要と供給のバランスが崩れ、たんぱく質が摂取できなくなる危機”を指します。早ければ2025年～2030年頃には、需要が供給を上回る可能性が指摘されています。

この危機を回避するには、従来の肉や魚、牛乳・乳製品に加えて、新たなたんぱく源を確立する必要があります。具体的には、植物性たんぱく質、昆虫たんぱく質、藻類たんぱく質などの「代替たんぱく質」に関する研究開発や商品開発が進められています。

### 日本の酪農乳業界が抱える課題

日本の食料自給率はカロリーベースで38%と、先進国の中でも非常に低い状況にあります。これにより、海外からの調達が困難になれば、必要な食料を確保できなくなるリスクがあります。酪農乳業界もこのリスクにさらされています。

日本国内の牛乳・乳製品の需要は、生乳換算で年間約1,200万トンとされていますが、その約40%は輸入に依存しています。

一方、世界の乳製品の需給状況を見ても、世界の生乳生産量約9億トンのうち、輸出に回るのはわずか1割以下に過ぎません。世界人口の増加を考えると、乳製品の需給は今後さらにひっ迫していくことが懸念されます。

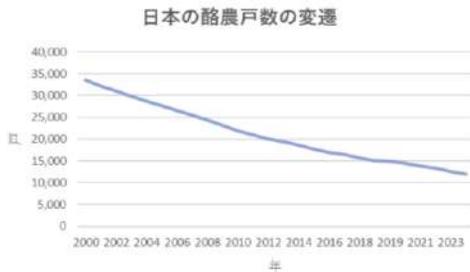
調達の危機に直面してから手を打つようでは手遅れです。そのために、今すぐ食の安定供給に向けた基盤づくりに取り掛かる必要があります。牛乳・乳製品を安定供給するためには、酪農生産基盤の強化が必要です。

※1 食料・農業・農村基本計画 : [https://www.maff.go.jp/j/keikaku/k\\_aratana/](https://www.maff.go.jp/j/keikaku/k_aratana/)

※2 食料安全保障強化政策大綱（改訂版）令和5年12月27日 : <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/nousui/pdf/20231227honbun.pdf>

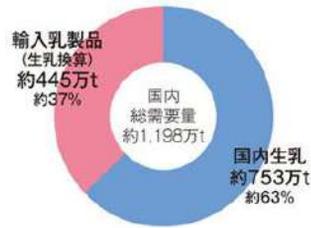
※3 第106回 需要停滞と生産資材価格高騰のなかでの日本の酪農乳業 牛乳・乳製品から食と健康を考える会 : <https://www.nyukyoku.jp/effort/council/20221019.html>

## ② 酪農乳業界を取り巻く環境



データ出典：Jミルク

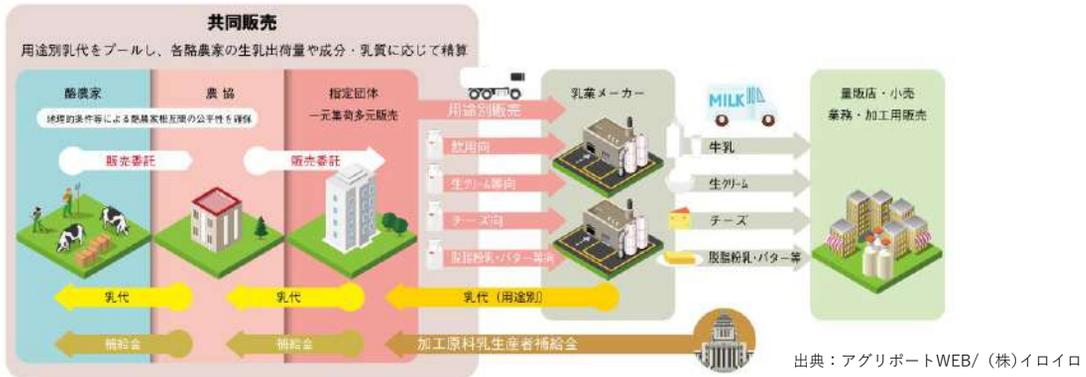
担い手不足による酪農生産基盤の弱体化  
→ 国内の酪農戸数は減少し続けている



国内総需要量とその内訳 (2022年度) 出典：Jミルク

輸入依存度の高い肥料・飼料・食料の  
供給構造の脆弱性顕在化  
→ 国内総需要量の約4割を輸入している現状

### < 酪農業のシステム >



### 酪農生産と取引の構造

酪農家の多くが所属する農協などの組合組織が都道府県単位で形成する農協連合会等が「加工原料乳生産者補給金等暫定措置法」に基づき、農林水産大臣または知事から指定を受けた地域の指定生乳生産者団体（指定団体）の会員となり、酪農家で生産された生乳は、この指定団体が複数の乳業メーカーに販売を行っていました。これを「一元集荷 多元販売」といいます。その後、2017年に関連法律が改正され、酪農家は指定団体への出荷に加え、他の集乳業者や乳業会社にも部分的に生乳を販売する「部分委託」が可能になりましたが、多くの酪農家は従来どおり指定団体を通じた取引を継続しています。

### 乳価と用途別販売

牛乳・乳製品の原料となる生乳の価格を「乳価」と呼びます。乳価の決定は、「日持ちがしない」という特徴や、国の政策なども関わって、特有の仕組みがあります。乳価は一般的に、飲用牛乳に仕向けられる生乳、特定乳製品に仕向けられる生乳など、取引される生乳の仕向け用途別に違います。これは「用途別取引」と呼ばれ、「用途別に価格を定めて取引をする」とこと、「処理した結果（用途が決まった後）で価格が決定する」ことが特徴です。つまり、牛乳、バター、チーズなど、用途が異なる品種の乳製品を製造している工場では、複数の用途別乳価が発生し、構成比によって平均乳価も変動することになります。

### 乳価形成の仕組み

乳価も含めた取引条件は、乳業メーカーと酪農生産者（団体）の合意によって決められます。合意形成の過程を「乳価交渉」と呼び、この交渉には、生乳需給状況、市場動向や経済環境、乳業者や酪農生産者の経営状況などの要因を総合的に勘案して行われます。

用途別乳価や指定団体との取引などは、加工原料乳に対する補給金、チーズ向け生乳に対する補助政策など、国の政策に大きく影響を受ける側面もあります。

## 第2章

# 新たなグループ理念体系 と価値創造

# ① 当社の沿革と創業精神「健土健民」

## 当時の社会状況と課題

100年前、わが国はまだ十分に栄養を摂ることが難しい社会環境にあり、豊かな食生活が望まれていました。

また、1923（大正13）年には関東大震災が発生。食料の欠乏と価格暴騰に備えるため、政府は乳製品輸入関税を撤廃しましたが、国内の需給バランスが崩れて酪農家は窮地に立たされる状況でした。

## 北海道製酪販売組合の設立と事業内容

こうした社会背景を踏まえ、黒澤西蔵や宇都宮仙太郎、佐藤善七ら酪農家が中心となった生産組織「有限会社北海道製酪販売組合（酪連）※雪印乳業株式会社の前身」が1925（大正14）年に設立されました。

酪農家の生乳を使い、北海道内の工場で「雪印北海道バター」「雪印北海道チーズ」などの商品を製造・販売。酪農乳業を通じて国民の栄養改善といった社会課題解決を図るとともに、和食が当たり前だった日本に洋食を広めることで、豊かな食生活の実現を目指しました。

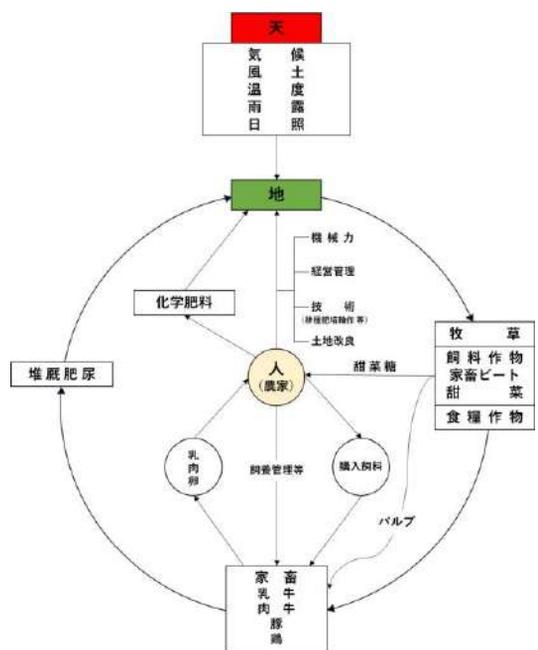
## 創業時の「健土健民」

「健土健民」とは、創業者のひとりである黒澤西蔵が提唱した言葉です。これは「酪農は大地の力を豊かにし、その豊かな大地から生み出された牛乳・乳製品は、最高の栄養食品として健やかな精神と強靱な身体を育む」ということを意味しています。つまり、健康な牛を育て、その堆肥が土を豊かにすることで良い牧草が育ち、その牧草を食べた乳牛から生み出された牛乳・乳製品を摂ることにより、健やかな精神と健康な体が育まれるという考え方です。この考え方を軸に、当時の社会課題であった「安定的で豊かな食生活の実現」に挑みました。



当時の社会課題であった  
「安定的で豊かな食生活の実現」  
に挑戦

<循環農法図>



## ② 新たなグループ理念体系

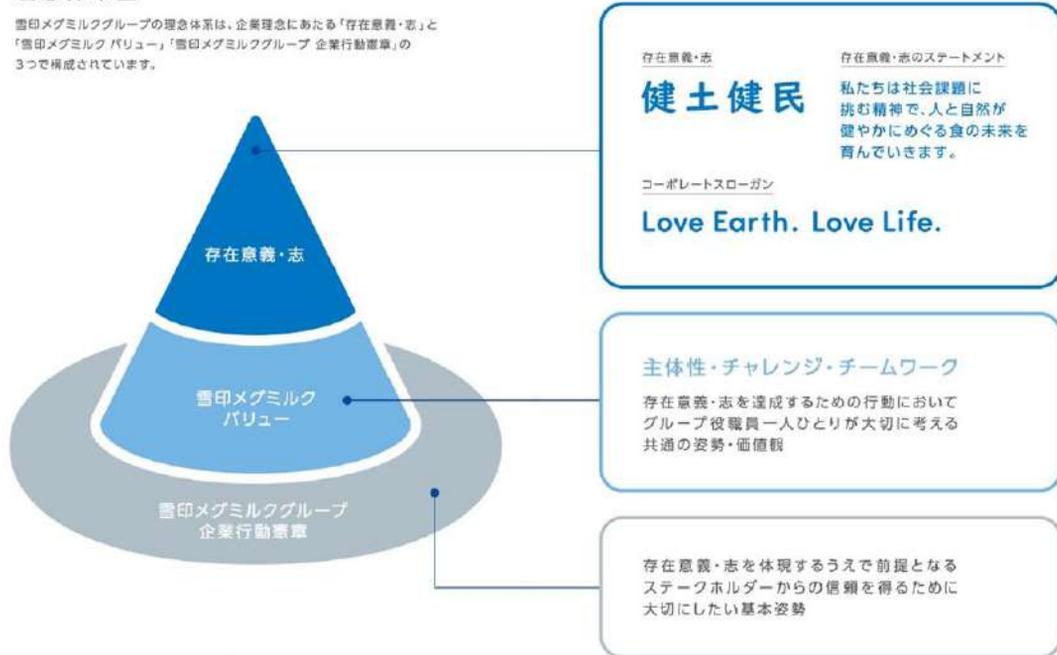
※ 2025年4月より理念体系が変更になります

### 当社グループ理念体系

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

#### 理念体系図

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



### 存在意義・志「健土健民」

当社グループの企業理念であり、「私たちが何のために存在し、何を指すのか」を定めたものです。「健土健民」という創業の精神は、これまで変わることなく脈々と受け継がれ、新たな道を切り拓いてきたパイオニア精神とともに、時代ごとの社会課題に挑む原動力となってきました。先行きが不透明な今こそ、この原点に立ち返り、私たちの最大の強みである「価値をめぐらせる力※」を活かすことで、これから先の社会課題である「食の持続性」を実現し、食の可能性を切り拓くという強い思いが込められています。

気候変動や人口増加により、食の持続性の実現が懸念されている現在、「健土健民」を受け継ぎながら、酪農乳業を原点にして培ってきた知見や機能を社会に還元し、課題解決に取り組んでまいります。

※消費者、生産者、取引先、投資家、地域社会、従業員などのステークホルダーと共に価値を創造し、豊かな循環を生み出す力

また、この考え方を分かりやすく伝えるために、以下のスタートメントも決めました。

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

創業当時 安定的で豊かな食生活の実現

現在 「食の持続性」の実現

進化

## ② 新たなグループ理念体系

※ 2025年4月より理念体系が変更になります

### コーポレートスローガン

存在意義・志とそのステートメントに込めた想いを端的なメッセージとして表現したものです。これまで「未来は、ミルクの中にある。」をコーポレートスローガンとしてきましたが、創業100周年を迎えるにあたって「Love Earth. Love Life.」に変更しました。

この言葉には「自然と人が健やかにめぐるように、Earth（地球・大地）を愛し、Life（生命・人生）を愛する。そんな世界の実現を目指して社会課題に挑んでいく私たちの意思と、日本や海外といった視点ではなく地球規模で取り組んでいく決意」が込められています。

# Love Earth. Love Life.

### 雪印メグミルク バリュー

存在意義・志を達成するための行動においてグループ役職員一人ひとりが大切に考える共通の姿勢・価値観です。「主体性・チャレンジ・チームワーク」の3つを雪印メグミルク バリューとしています。

### 健土健民

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



#### 主体性

前例に捉われず  
自ら動き出そう



#### チャレンジ

パイオニア精神のもと  
恐れず挑戦しよう



#### チームワーク

志を同じくする仲間と  
ともに切り拓こう

### 雪印メグミルクグループ 企業行動憲章

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

サプライチェーンの全ての段階において、10項目から構成される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。

※ 2025年4月よりシンボルマーク・ロゴタイプが変更になります

### コーポレートシンボルマーク

純白・清潔な「雪の結晶」、その中心にあしらわれた創業の地“北海道”を象徴する「北極星」、そして雪の結晶の先端に融合した「ミルクの雫」で構成されています。

「ミルクの雫」は勢いよく外側へ広がっていくパイオニア精神を表しつつ、「雪の結晶」と融合させ一本の線をつなげることで、私たちの強みである価値の循環も表現しています。

また、「ミルクの雫」と「雪の結晶」で形づくりる6本の氷柱は、「私たちを取り巻くさまざまなステークホルダー」であり、「中心へと向かっていくベクトル」でもあります。



### コーポレートロゴタイプ

丸みのある書体にすることで、ミルクの持つやさしさと時代の変化に対応していく柔軟さを表現しています。また、「グ」の濁点を形づくっている2つの丸は、シンボルマークと同じく「ミルクの雫」を表しており、シンボルマークとの一体感を高める役割も担っています。

< 和文 >

雪印メグミルク

< 英文 >

MEGMILK  
SNOW BRAND

### < 参考 > 創業100周年記念ロゴ

創業100周年を迎えるにあたり、記念ロゴを制作しました。当社グループの従業員を対象にしたアンケートで、複数案の中から酪農の象徴である牛をかたどった右のロゴが選ばれました。

このロゴと共に、100周年という大事な節目をステークホルダーの皆様と迎えるための記念施策を実施します。



## ④ 価値創造のあゆみ

### 「食」に対する意識の変化

#### 1900年代前半 栄養不足の解決

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

#### 1900年代後半 食の多様化を後押し

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

#### 2000年代 安全性への意識徹底

食への信頼性を揺るがすような問題が相次いだ時代。安全・安心を担保するための基準など行政による仕組みづくりが進んだほか、安全性に対する生活者の意識も高まりました。

#### 2010年代 健康ニーズに対応

健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間「健康寿命」の延伸が国内外で課題に。世界一の健康寿命を誇る日本においても、健康維持に大きな注目が集まりました。

#### 現在・これから 食の持続性に貢献

日本では少子高齢化が進み、健康寿命延伸がより求められる一方で、世界人口は20世紀に入って急速に増加しています。今後も人口は増加傾向にあり、食料をはじめとする生活に欠かせない資源不足が課題となっています。

### 企業活動を通じた課題解決



当社の前身の一つである「北海道製酪販売組合」で、「雪印北海道バター」などを発売。酪農の発展に貢献するとともに、乳製品による国民の栄養改善を図りました。



食の欧米化が急速に進み、手軽に食べられる「6Pチーズ」などプロセスチーズの販売量が伸長。学校給食のメニューにも採用され、食文化の広がりを後押ししました。



雪印乳業食中毒事件を契機に、品質に関わる対応と再発防止策を実行。製品出荷検査の強化、お客様センター（365日対応）と食品衛生研究所の設置を行い、社会ニーズに対応しました。



肥満気味の方の内臓脂肪低減機能を持つ「ガセリ菌SP株」が含まれた機能性表示食品を、2015年に販売しました。2018年には特定保健用食品としてヨーグルトを発売、健康ニーズに応えました。



引き続き健康ニーズに応えるため、「骨密度を高める」などの機能が報告される成分入りの商品を発売しました。また、世界的なたんぱく質の需給リスクに備え、植物由来の原材料を使用した「プラントベースフード市場」にも参入しました。

# <コラム> これまでの広告物

## 北海道製酪販売組合時代の広告 新たな食シーンを提案

商品広告と共に、バターやチーズを使った洋食レシピを紹介。日本食が当たり前だった昭和初期に、新たな食シーンを広める一助となりました。



酪連が初めて作ったバターPR用レシピ集 (1928年)



料理のしおり



雪印アイスクリームのパンフレット (1934年)

## 雪印乳業時代の広告 画期的商品を訴求

現在は見慣れているマーガリンやスライスチーズといった画期的商品を発売。広告で訴求することで、これらは日本中の食卓で親しまれるようになりました。



「雪印ネオマーガリン」のポスター (1958年)



「雪印スライスチーズ」新発売の中吊り広告 (1962年)



「雪印ロフェミルク」の広告  
フェニルケトン尿症の治療食餌として開発 (1966年)



雪印チーズ新聞広告  
消費者のためになった広告コンクール最優秀賞 (1969年)

## ⑤ 価値創造ストーリー

### 価値創造ストーリー

これまで当社グループは自然資本や人的資本、社会関係資本を使いながら、酪農乳業を主軸に置いて商品を生産し、お客様の手に届けることで価値を創造してまいりました（下図の左側）。

これにより、乳で培われた幅広い知見や機能を蓄積してきたことが当社の強みとなっています。食の持続性実現に向け、引き続き酪農乳業を軸とした「木」を大きく、強くするとともに、培ってきた有形・無形資産や強みを生かし、海外事業、代替食品といった国内や乳にとどまらない「新たなバリューチェーン」という成長のタネを育てていく必要があります（下図の右側）。

酪農乳業を原点として広がる幅広い知見や機能、すなわち「ミルクバリューチェーン」によって、乳を超えた価値創造を実現していきます。

### 価値創造ストーリー概念図



酪農乳業を主軸とした「木」を大きく、  
新しい成長のタネを育てていくことで、  
食の持続性を実現

## ⑥ 4つの事業分野

### 乳製品事業分野

- バター、マーガリン類、チーズ、練乳・スキムミルクなど

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



### 市乳事業分野

- 牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜・清涼飲料、デザートなど

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



### ニュートリション事業分野

- 粉ミルク、機能性食品など

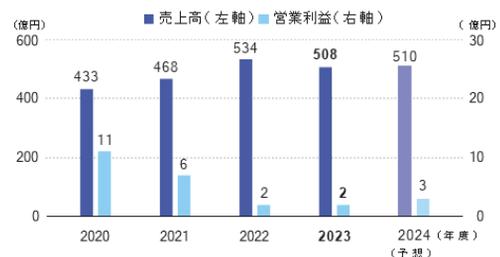
ミルクの持つ価値の研究成果を商品化した粉ミルクと、自社通販ビジネスを軸に拡大している機能性食品事業を展開しています。海外への機能性素材販売も急成長中です。



### 飼料・種苗事業分野

- 飼料、種苗（牧草・飼料作物・野菜、緑化造園など）

酪農現場に密接する事業で、当社グループ会社の雪印種苗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。飼料事業では、地域性に応じた配合飼料などの製品を全国に提供。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。



## ⑦ グループ中期経営計画2025の進捗

### グループ中期経営計画2025

#### ～新たな100年に向けて6つの戦略課題を育成～

近年、世界的な燃料・資材価格高騰など当社を取り巻く環境が変化しています。当社グループの課題は、今後も起こり得る環境変化への耐性を身につけると同時に、将来の企業価値を高める道筋を確かなものにする事だと考えています。そこで、現在取り組んでいるグループ中期経営計画2025では、強靱な事業構造と成長に不可欠な基盤づくりを進め、次の100年に向けた準備期間と位置付けています。

事業戦略では成長を持続的にするための「新たな成長のタネづくり」、事業の継続性を高めるための「基盤活用による物量の拡大」、国内食料自給を高めるための「国内酪農生産基盤の強化・支援」の3点を軸に据え、6つの具体的な戦略課題に取り組んでいます。

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

事業戦略における6つの戦略課題は、「プラントベースフードへの参入」「機能付加商品の育成」「海外展開の強化」「チーズの徹底拡大」「白物拡大を前提とする市乳事業の成長」「自給飼料需要拡大の取組み」です。それぞれにKPIを設定し、進捗を開示しています。

### テーマ 強靱性の獲得

新たな100年に向けた成長の基盤をつくる期間



### プラントベースフード (PBF) への参入

PBFは市場拡大が見込まれる領域で、グローバルでは2020年の時点で1.2兆円だったのに対し、2025年には2.1兆円規模になると予想されています。

当社は2024年3月にヨーグルト・飲料市場、9月にチーズ市場へ参入、新たなブランド「Plant Label」を立ち上げました。また、当社とアグロコープの合併会社であるアグロスノーでは、マレーシアでPBF用原料製造の新工場建設を進めており、2026年度までに稼働する予定です。今後、2030年までにPBFの売上を200億円にまで伸ばす予定です。



## ⑦ グループ中期経営計画2025の進捗

## 機能付加商品の育成

雪印メグミルクグループの研究開発成果に基づく 独自性を発揮できる付加価値の高い分野です。研究開発部門の成果を、新たな健康機能価値やヘルスクレームとして発信しています。

また、独自素材である「MBP」や「ガセリ菌SP株」は、高齢化の進むアジア各国を中心に、海外からの引き合いが高まっています。今後の成長ドライバーの一つとして、海外市場での機能性素材の販売を強化します。



## 海外展開の強化

当社グループでは、今後の経済成長が見込まれるアジア地域を戦略エリアとしています。既存のプロセスチーズ拠点（インドネシア）、ナチュラルチーズ2拠点（オーストラリア）に加え、食の洋食化が進んでいるベトナムにプロセスチーズの製造拠点を新たに設立し、2026年度の稼働を目指しています。



## チーズの徹底拡大

2023年度は「さけるチーズ」において生産能力の増強を行い、売上高が大きく伸長。24年7月にはチーズ加工に強みを持つヨシダコーポレーションを子会社化、イノベーションの拠点となる戦略パートナーと位置づけ、新しいコンセプト商品をスピーディーに上市していく予定です。



## 白物拡大を前提とする市乳事業の成長

牛乳などの価格改定が進む中、「毎日骨太MBP®」をはじめとする乳飲料が需要を下支えして伸長しました。「MBPドリンク」は成長を継続しており、2023年度の売上高は20億円を超えました。ヨーグルトでは、「ナチュレ 恵 megumi」などのファミリーユースタイプが好調でした。



## 自給飼料需要拡大の取組み

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

## 第3章

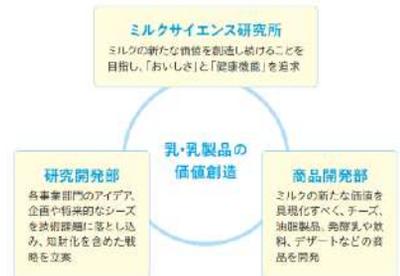
# 価値創造を支える 具体的な取り組み

## 研究開発体制

マーケット・インが必要な研究開発では、各事業の企画を研究開発部が受け、基礎研究や技術開発をミルクサイエンス研究所が、商品化を商品開発部が担います。

プロダクト・アウトで進める研究開発は、研究成果を商品開発部がアレンジし、研究開発部を通して各事業に提案します。最近では弘前大学に設置した「ミルク栄養学研究講座」において、健康ビッグデータに基づく様々な検証も行っています。また、知的財産の管理は研究開発部の知財グループが担い、事業活動において知的財産を戦略的に活用しています。

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



## ① 「MBP」の研究

「MBP」は、牛乳中に0.005%しか存在しない希少なたんぱく質で、当社が1990年に発見し、Milk Basic Proteinの頭文字をとって「MBP」と名付けた独自素材です。

### ● 特徴

骨は新陳代謝を繰り返し、絶えず新しい骨と入れ替わっています。「MBP」は、古い骨が壊される「骨吸収」をになう「破骨細胞」の過剰なはたらきを抑えつつ、新しい骨がつくられる「骨形成」をになう「骨芽細胞」の数を増やし、骨密度を高めます。



### ● 製品

トクホ（特定保健用食品）を取得した「毎日骨ケア MBP®」を2002年に発売以来、MBP®を使用した製品を展開しています。



## ② 「ガセリ菌SP株」の研究

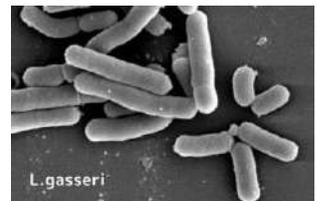
「ガセリ菌SP株」は、当社が1935年から続ける乳酸菌研究で発見されました。「雪印メグミルクが発見した乳酸菌が日々の健康に役立つように」との思いを込め、「スノープロバイオティクス」の頭文字を取って“SP株”と名付けられました。

### ● 特徴

「ガセリ菌SP株」は「生きて腸まで届く」だけでなく、「長い間、生きたまま腸でとどまり続ける」ことが特徴としてあげられ、内臓脂肪蓄積抑制、腸内環境改善が確認されています。

### ● 製品

この乳酸菌を使用した「ガセリ菌SP株ヨーグルト」は、2011年の発売以来、ご好評をいただき、2015年にはヨーグルト史上初の「内臓脂肪を減らす」機能性表示食品として発売、2024年秋、肥満気味の方の内臓脂肪を減らす機能に腸内環境改善をプラスし、2つの機能をもつヨーグルトに生まれ変わりました。



# ① 雪印メグミルクならではの独自性・新規性

## ③ 乳酸菌ヘルベ

「乳酸菌ヘルベ」は、雪印メグミルク独自に保有する約3,000種の乳酸菌の中から選り抜かれました。「目や鼻の不快感を緩和する」機能がヒト試験で確認され、2019年に開催された日本食品免疫学会において当社が発表しました。

### ● 特徴

「乳酸菌ヘルベ」を含む発酵乳の継続摂取により、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」機能がヒト試験で確認されました。

### ● 製品

2020年1月、この「乳酸菌ヘルベ」を使用した「乳酸菌ヘルベヨーグルトドリンクタイプ」を発売。ヨーグルト市場で初となる「目や鼻の不快感を緩和する」機能で、「め・はな対策」の新習慣を提案してきました。



## ④ 乳糖分解

乳糖は牛乳や乳製品に広く含まれている二糖類です。乳糖は小腸で作られる乳糖分解酵素によってブドウ糖とガラクトースの2つの単糖に分解されて初めて、腸壁から血液中に吸収されますが、ラクターゼが少ない人は乳糖を分解・吸収できないため、腸内の乳糖濃度が高くなることで、浸透圧の関係で腸内に水分が引き寄せられ、おなかがゴロゴロしやすくなります。さらに吸収されない「乳糖」は小腸から大腸に入り、腸内細菌によって発酵されガスが発生することで、腹部膨満などの原因となります。当社は、独自に乳糖分解技術を開発し、おなかがゴロゴロしない乳飲料をつくりました。



### ● 製品・特徴

おなかゴロゴロの原因である乳糖をあらかじめ分解し、約8割カットしたおなかにやさしいミルクである「アカディ おなかにやさしく」を販売。「おいしさ特許製法」（特許第5514422号）でおいしく仕上げました。



## ① 雪印メグミルクならではの独自性・新規性

### おいしさに関する研究

#### ① 雪印北海道100 さけるチーズ

##### ● 研究開発

当社の人気商品「雪印北海道100 さけるチーズ」は、山梨のチーズ研究所で誕生しました。研究所ではナチュラルチーズの「モッツアレラチーズ」を作る途中で、「伸ばしてひっぱるとサキイカのようにさけて面白い物性になる」点に着目した結果、チーズ中のタンパク質が完全には分解されない状態で、伸ばして冷やす工程によって、きれいにさける繊維状の組織が作られることを見だし、商品開発に成功しました。

##### ● 製品

1980年当時は「ストリングチーズ」という商品名で、「しお味」と「スモーク味」がありました。1995年に「さけるチーズ」に名称変更、2007年に「雪印北海道100」ブランド（北海道産の生乳を100%使用して、独自の技術で創り上げた、日本人の味覚に合ったチーズ）化を経て、販売を続けてきました。現在は6つの味でお届けしています。



#### ② とろけるスライス

##### ● 研究開発

加熱によって伸びるナチュラルチーズの特徴を活かしながら、とろける食感とするために、原料となるナチュラルチーズの種類と熟度、配合を最適化し、チーズを溶解する工程の研究を重ね、保存性が高い（賞味期限が長い）プロセスチーズでも加熱するととろけて糸を引く物性を実現しました。「ナチュラルチーズのようなとろけ方をする、スライスチーズを開発する」開発チーム全員の情熱が生み出した、世界初のとろけるスライスチーズです。

##### ● 製品

現在では様々なメーカーから市販されていますが、当社の前身である雪印乳業(株)が日本で最初に製造販売しました。1987年発売以来大ヒットをいただき販売を続けてきました。発売開始60周年にあたり、2022年にパッケージをリニューアルしました。



#### ③ おいしい雪印メグミルク牛乳

##### ● 研究開発

おいしい雪印メグミルク牛乳では、雪印メグミルクが開発した技術である「低温脱気製法」を用いています。「低温脱気製法」では生乳自体を10℃以下の低温に保ったまま、搾乳工程以降に溶け込んだ酸素を瞬間的に除去し、その後殺菌することで、加熱による味の変化を抑えて新鮮なおいしさを保ちます。

##### ● 製品

本技術を使用して製造して生乳の本来のおいしさを守った「おいしい雪印メグミルク牛乳」は、選べる3サイズをご用意しております。



## ② バリューチェーンにおけるイノベーション

### 研究開発

研究開発部門では、「健土健民」の精神を受け継ぎ、「食の持続性」を実現するため、ミルクサイエンス研究所を中心に乳食品・市乳・業務製品・ニュートリション・海外など、既存事業のニーズに機動的に応えられる体制を構築し、技術開発に取り組んでいます。また、3000種以上の乳酸菌ライブラリーをはじめとしたシーズ研究や新規事業創出につながる新たな価値や技術を創造し、グループの持続的発展と事業の戦略的拡大に貢献していきます。

#### ● 健康寿命の延伸に貢献する研究開発

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を行っており、2023年度は健康寿命の延伸に関係する学会で11件発表し、5件の論文を学術雑誌に掲載しました。

#### ● 共同研究講座の実施

2023年4月に弘前大学との共同研究講座「ミルク栄養学研究講座」を開設しました。乳製品の摂取と健康状態の関係を明らかにすることで、当社が強みとする骨や乳酸菌などの研究の深耕に加え、ミルクの新たな健康価値を探索しています。これまでの解析で、乳製品の摂取が骨の健康や血圧の管理に良い影響を与えることを明らかにしました。



### 生乳調達（原材料調達）

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

#### ● 酪農総合研究所

当社グループならではの酪農研究組織である酪農総合研究所では、酪農の未来を見据え、酪農業の持続的発展を支えるための研究に日々取り組んでいます。

#### ● 日本酪農青年研究連盟

当社グループは日本酪農青年研究連盟（酪青研）の事務局を務めており、未来を担う酪農家にとって有意義な情報提供や研修会の実施など、様々な支援を行っています。



### 生産

当社の生産工程は、自社工場（16工場）と、一部のグループ会社を含む製造委託先が担っています。現在、従業員の約6割が工場などの生産部門に従事しており、生産性と品質向上に努めています。生産部門にかかる価値創造のキーワードは「高品質へのこだわり」と「おいしさの追求」、そして「環境課題の解決」です。

#### ● MSQS導入

生産工程の品質は、独自の品質保証システムであるMSQS（雪印メグミルク品質保証システム）に基づいてHACCPの運用により実現しています。

#### ● GFSI認証

世界の食品関連企業が食品安全システムの継続的改善を目的に協働で推進する食品安全に関するグローバルフォームです。認証規格の取得を加速させ、27のグループ生産施設のうち、すでに25施設が認証を取得しています。

#### ● 官能評価員

独自の官能評価員制度を導入し、ランク付けとスキルアップに取り組んでいます。現在、519人の官能評価員がおり、そのうち41人が最高ランクの「官能評価士」として全国の工場で活躍しています。



## 物流・卸

当社の物流網は、市乳事業と乳製品事業を中心に国内全域に展開しており、輸配送や保管は自社のみならず、物流業者への委託も行っています。物流の品質管理は極めて重要であり、輸配送の過程での温度管理に細心の注意を払っています。

### ● 物流2024年問題への対応

物流コストの削減では、同じ方向への複数の荷物を一度に運ぶ「合積み」を活用して、従来2台のトラックで行っていた配送を1台に抑えるように調整し、積載効率を高めています。また、日々の変動を考慮した物流量の予測管理、他社との共同配送・保管の推進も、物流コストを抑えるための重要な取り組みです。またトラック輸送だけに頼らず、CO<sub>2</sub>排出量削減を目指して鉄道や船舶を併用するモーダルシフトを推進しています。



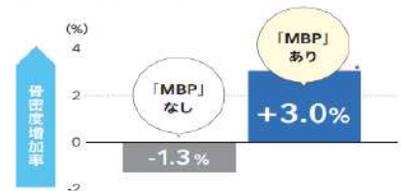
## マーケティング

商品別の活動に加え、豊かな食卓や健康の維持・増進をテーマにした提案など、生活者視点に立ったマーケティング活動に力を注いでいます。

### ● 「健康」をテーマにした提案

「ガセリ菌SP株」、「MBP」など健康の維持・増進に対する高い効果が期待できる機能性素材を取り扱うため、「健康」をテーマにした提案活動で高いマーケティング効果が期待できます。近年では減塩をテーマにした活動や、加齢による骨密度や骨量の低下を補う必要性を訴求する活動なども積極的に行っています。

骨密度を高める「MBP」の機能



### ● チーズ需要拡大の取り組み

新たなチーズの食文化創造に向けたチーズソース「torochi (トロチ)」の販売や、プラントベースフード市場への参入を実現し、チーズ事業の成長を加速させていきます。

主力の「さけるチーズ」では、子育て中の共働き家庭で、お子様へ与える「ヘルシーな選択肢」のスナックとしての積極的なプロモーションを展開し、新たな購買層の取込みと定着を目指しています。

## お客様対応

当社グループは、4つの基本姿勢に基づく取り組みにより消費者重視経営を実現しています。

- ①安全で安心していただける商品の提供
- ②消費者への情報提供、情報開示
- ③消費者の声を傾聴し、経営に反映
- ④危機管理体制の整備により迅速・適切に対応

### 1. 全従業員が消費者の声を把握できる仕組み

商品に対する苦情や提案、経営に対する進言などを含め、お客様センター(フリーダイヤル365日対応)等に届いたお客様の声をグループのイントラネットを活用して全従業員に届けることは、消費者に対する従業員一人ひとりの意識の醸成につながっています。

### 2. 経営層に対する迅速かつ適切な報告

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

### 3. お客様満足向上ミーティング

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



## ③ サステナビリティ推進



## 持続可能な酪農への貢献

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

## ● GHG（温室効果ガス）削減に寄与する取り組み

酪農現場において、乳牛からのメタンガス排出量を算出することは、GHGの削減や緩和戦略の構築に必要な不可欠です。酪農総合研究所は、JA北オホーツクや北里大学と連携し、北海道興部町JA出資型法人「Farm to-mo」にて、簡易メタンガスモニタリングシステムを活用したベースライン調査を継続実施しています。関係機関と共同でメタンガス排出削減効果が見込める飼料給与効果の検証を行っています。



## ● 自給飼料型酪農の推進

昨今の輸入飼料価格の高騰による生産コスト上昇が酪農経営に大きな影響をおよぼしており、輸入飼料に依存しない経営の実現に向けて、自給飼料増産への取り組みが注目されています。自給飼料の生産は、環境に優しい循環型サイクルを形成でき、また水田や耕作放棄地を活用した飼料作物栽培により、持続可能な農業の実現と農村地域の活性化につながられます。雪印種苗（株）では、自給飼料の生産・利用を拡大するため、耕畜連携への取り組み、フロストシーディング\*などの栽培技術の普及、気候変動に対応する飼料作物の導入など、長期的な視点に立脚した新品種開発に取り組んでいます。

\* 作業の分散や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



## 環境負荷の低減

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

## ● バイオメタンガスと水素の利用

2023年5月より、大樹工場ではホエイ\*の残さをエネルギーとして利用するメタン発酵設備の稼働を開始しました。これにより、約8,400t-CO<sub>2</sub>/年の排出量削減を見込んでいます。さらに、町内の酪農家でふん尿処理時に発生したバイオメタンガスと当工場のバイオガスを混合させ、メタンガスボイラの燃料として利用することにも成功しました。2種類のバイオマス燃料を同時に使用するのは国内で初めての試みです。

また、幌延工場では水素エネルギーの利用によるCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みを発表しました。近隣の豊富温泉から産出する未利用ガスから創出された水素とLNG（液化天然ガス）を混焼させるボイラ設備を導入し、2025年度下期から実証実験を行います。

\* チーズを製造する際の副産物



## ● TNFDへの取り組み

初期的な開示では、当社を中心にバリューチェーン全体における自然への依存とインパクトを評価し、また、当社工場の直接地域周辺における自然の評価としてロケーション分析を実施し、自然関連のリスクと機会について認識しました。これらのリスクは、中長期的には当社グループの事業に影響を及ぼす可能性があるため、今後、より深い分析と対応策などを検討し、2025年秋にTNFDに準拠した本格開示を行います。

## ③ サステナビリティ推進



### 多様性の推進と人権の尊重

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

#### ● 雪印メグミルクバリュー ～4つの施策～

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



#### グループ人材育成方針「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
- 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
- ③ 経営戦略を実現する人材確保・配置と育成
- ④ 従業員のワークエンゲージメントの向上

#### ● 人権尊重の取組み

事業活動を進めるうえで直接または間接的に影響を与える、あらゆる人々の人権を尊重するため、人権デュー・ディリジェンスによる取組みを行っています。あらかじめ特定した「優先的に取り組む人権リスク」に対して、「2030年ロードマップ」に基づき、外部の専門家による調査を実施しています。並行して、内部による確認も実施し、増え続ける外国人労働者への細やかな配慮を行っています。



#### <優先的に取り組む人権リスク>

- グループ会社・委託先・サプライチェーンの外国人労働者
- パームの小規模農家
- 物流ドライバー

CASE STUDY

「雪印メグミルクグループ アワード」開催

「雪印メグミルク バリュー」である「主体性・チャレンジ・チームワーク」を発揮し、企業価値向上に貢献した取り組みを表彰するアワードを年に一度実施。2024年度より、別途開催していた「SDGs実践アワード」と統合し、対象を国内外のグループ会社にも拡大。新しい表彰制度「雪印メグミルクグループ アワード」としてバージョンアップしました。社員一人ひとりが「存在意義・志」の実現に向けて、バリューを発揮し取り組めるよう実施しています。

Column | DX推進

社内向け対話型 AI 実用的な100種類以上のテンプレート



2024年4月より導入された新ツール「YuMe\*ChatAI」

「労働生産性の向上」と「多様性あふれる働き方」を両立させる「あたらしい働き方プロジェクト」をきっかけに、DX推進の一環として開発が始動。情報漏洩の危険性を回避した中で対話型AIを利用できるAzure※ OpenAI Service を活用し、全社での運用を開始しております。生産、営業、研究開発、マーケティングなどの各部門が、即座に生成AIを業務に組み込むことをイメージし、それぞれの特性を考慮して作成された100種類以上のテンプレートを有しております。



※ Microsoft Azure は、米国 Microsoft Corporation の米国およびその他の国における登録商標または商標です



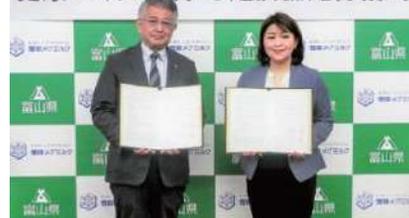
地域社会への貢献

地域との連携を強化し、人々が暮らす地域社会と当社グループの持続的な発展につなげています。

● 地域の社会課題解決提案

地域社会が直面する課題の解決と地域経済の活性化に貢献すべく、自治体や量販店などと連携した活動を行うケースが増えています。当社グループが有する知見と信頼の絆で、地域の皆様の健康とより良い暮らしに寄与したいと考えています。

富山県と雪印メグミルク株式会社との健康づくりに関する連携協定締結式



## 雪印メグミルクスキー部

### ● チームの概要と歴史

雪印メグミルクスキー部は1946年に創部し、創業の地・北海道札幌市を拠点に活動しています。1998年長野オリンピックラージヒル団体金メダリストの岡部孝信総監督の下、ジャンプ競技選手7名が在籍しています。

部章は、ジャンプ競技の三大要素である「より大胆に」「より高く」「より遠くへ」を表す3本のラインにジャンパーのシルエットを重ね、スキー部の躍進をイメージしています。

ラインの色は、青色が当社の企業カラー「メグスノーブルー」で、緑色が北海道の大地に広がる牧草、空色がジャンパーが飛翔する大空をイメージしています。



### ● 冬季オリンピック ジャンプ競技成績表（メダル獲得のみ）

開催年	開催都市	種別	順位	部員名
1972年	札幌	70m	銅メダル	青地清二
1994年	リレハンメル	団体	銀メダル	原田雅彦、西方仁也、岡部孝信
1998年	長野	K120	銅メダル	原田雅彦
同上	同上	団体	金メダル	齋藤浩哉、原田雅彦、岡部孝信
2014年	ソチ	団体	銅メダル	伊藤大貴、清水礼留飛

### ● スポーツ支援・地域貢献

北海道の冬の風物詩として、1958年の第1回以来長きにわたり親しまれてきた「雪印メグミルク杯ジャンプ大会」や、2021年からは「雪印メグミルクカツゲンカップ」に協賛し、男子組、女子組、ジュニア組と幅広いジャンパーに参加いただいています。多くの選手が日頃の練習の成果と実力を発揮し活躍できる大会への協賛を通して、若手スキージャンプ選手の育成とウィンタースポーツ振興に貢献します。

### ● スキー部アドバイザー 原田 雅彦

長きにわたってジャンプ競技の顔として活躍した原田雅彦が2023年にアドバイザーとして就任しました。選手時代は1987年に当社スキー部に所属、長野オリンピック（1998年開催）では個人で銅メダルに輝いたほか、団体でも悪天候の中で大ジャンプを飛び、金メダル獲得に貢献しました。現役引退後はスキー部のコーチや監督を務め、北京オリンピック（2022年開催）では日本代表の総監督に。2024年10月には全日本スキー連盟の会長に就任しました。



## 第4章

# 経営情報

# ① 財務戦略

## 課題認識

中期経営計画2025では最終年度の営業利益目標として200億円を掲げ、2023年度は184億円の増益で終わることができた一方、PBRは約0.8倍にとどまっています。低収益性と今後の成長戦略に対する具体的な取り組み状況、資本政策を示せていないことが要因だと考えています。PBR1倍超えの早期達成に向け、ROEの向上をはじめとする課題に対する取り組みを実践していきます。

### 企業価値向上のための取り組み

	ROEの向上			資本コスト低減の取り組み
	収益性/成長性	資産効率改善	資本政策	
進捗状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業の収益性回復</li> <li>プラントベースフードへの参入</li> <li>機能付加商品の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チーズの徹底拡大</li> <li>海外展開の強化</li> <li>政策保有株式の縮減</li> <li>市乳事業の資産効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度 増配</li> <li>2024年度 記念配当実施</li> <li>配当性向目標の変更</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家などとの対話・情報開示強化</li> <li>サステナビリティ経営の推進</li> <li>人的資本の活用・成長</li> <li>DX推進</li> </ul>
2025年5月開示内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>次期経営計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策保有株式純資産比率10%未満に向けた進捗状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次期経営計画での資本政策</li> <li>グループ中期経営計画2025全体で資産売却が成長投資を上回る場合の株主還元</li> </ul>	

## ROEの向上

### ① 収益性・成長性の向上

既存事業は取り組んできた価格改定の効果もあり、コストアップに対する耐性を発揮し、収益力は回復。今後は成長ドライバーである4つの事業領域の取り組みにリソースを重点的に配分し、確実に実現させていきます。

	国内市場	④ 海外市場 <small>海外事業の成長</small>
① PBF(代替食品)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plant label X 既存ブランドでの市場参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アグロスノー新工場稼働後のBtoBビジネス立ち上げ</li> </ul>
② 機能付加商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなヘルスケアメニュー展開</li> <li>既存カテゴリーの機能認知強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機能性素材拡大の積極展開</li> </ul>
③ チーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>超濃・ナチュラルチーズの成長</li> <li>M&amp;Aによる全連綿的な成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア市場獲得の加速</li> <li>M&amp;Aによる非連綿的な成長</li> </ul>

### ② 資産効率の改善

2025年度末までに、政策保有株式を純資産比率10%未満になるよう縮減を進めています。23年度は前年比1.9%減の17.9%となりました。また、資産効率向上のために、豊橋工場と統合して生産終了した名古屋工場跡地を、2024年4月に売却しました。



### ③ 資本政策

2023年度は配当単価を1株当たり20円増配して80円とし、24年度も100周年記念配当を加算して100円とする予定です。また、策定を進めている次期経営計画においても、資本政策と資産売却に対する株主還元について検討しており、2025年5月に開示する予定です。



## 資本コストの低減

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話強化と、財務面のみならずサステナビリティ向上の取り組み、人的資本活用、DX推進の取り組みといった情報の開示充実を進め、資本コスト低減を図ります。

## コンプライアンス遵守の主な取り組み

### <ハラスメントの未然防止>

ハラスメントに対する職場全体の意識を高めることを目的に、管理職全員を対象としたケーススタディ、従業員全員を対象としたサステナビリティグループ活動での意見交換を行いました。また、新任管理職研修でも防止に向けた講義などを行っています。

### <税務コンプライアンス>

毎年行われる税制改正や租税条約およびOECDガイドラインなど国際税務におけるルール変化に対して適時適切に対応するため、適正な会計処理や会計記録の作成・保持などに取り組んでいます。

### <事件を風化させない活動と事件伝承>

「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て果たしていくことを誓う日の活動」を、2つの事件発生月（食中毒事件：6月、偽装事件：1月）に伝承活動を毎年実施しています。2003年度に初回を行って以降、これまでに42回開催しました。

## リスクマネジメント

### <品質事故対応>

日々のお客様の申し出から入手した商品の品質に関わる情報や、工場・流通過程での品質事故や商品トラブルは品質保証部に伝達されます。健康被害・法令違反・事故拡大など重大化する可能性があるると判断した場合は、緊急委員会を開催して事実関係を調査・把握、速やかに必要な対応を講じます。委員会での検討の結果、告知回収など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>

グループ共通の社内通報相談窓口と社外通報相談窓口を併設しています。内部通報の取り扱い規則において、内部通報者の不利益な取り扱いを明確に禁止し、匿名での通報も可能とするなど、内部通報者を保護しています。通報情報は秘密として厳格に管理するとともに、適切に対処し、調査結果は企業倫理委員会に報告します。

### ③ 直近の業績

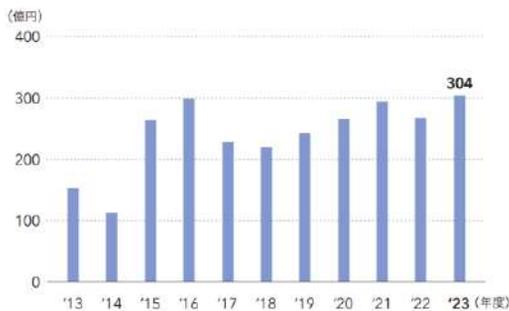
#### 売上高／営業利益



#### 総資産／純資産



#### 営業活動によるキャッシュ・フロー



#### 1株当たり配当金／配当性向



# 取材対象者一覧

## 野村 俊夫

総合企画室 シニア・アドバイザー



### <プロフィール>

1980年に畜産振興事業団（現農畜産業振興機構）入団、輸入自由化前の牛肉・乳製品輸入放出を担当。ベルギー・ブリュッセル駐在後、オーストラリア・シドニー駐在員事務所長、本部酪農乳業部長などを歴任。2013年に機構退職後、当社に入社して現職。

### <お話しできること>

- ・主要な酪農乳業国の現状と課題
- ・日本の酪農乳業の特徴と課題

## 二階堂 真弓

サステナビリティ推進部 担当部長



### <プロフィール>

営業、商品開発、知財、経営企画、広報を経験し、2022年より現職。グループ18社を含むコンプライアンス意識醸成とサステナビリティ推進を担当。

### <お話しできること>

- ・2つの事件を風化させない活動、サステナビリティグループ活動などコンプライアンス意識向上への取組み
- ・重要課題（マテリアリティ）やそのKPIを達成するためのガバナンス体制、具体的な活動

## 小林 敏也

ミルクサイエンス研究所 フェロー



### <プロフィール>

博士（農学）。1988年雪印乳業入社。医薬品の研究開発に従事し、1993年から1年間、米国のアラバマ大学に留学。2001年より食品の研究開発部門に異動し、「MBP」に関する研究などに携わる。2020年にミルクサイエンス研究所・所長に就任。2023年10月より現職。

### <お話しできること>

- ・当社商品に配合している機能性素材（乳酸菌、乳素材）の研究開発全般
- ・雪印メグミルクと雪印ビーンスタークとの共同研究「母乳研究」全般
- ・弘前大学COI-NEXTに設置した共同研究講座「ミルク栄養学研究講座」での研究全般

雪印メグミルク株式会社