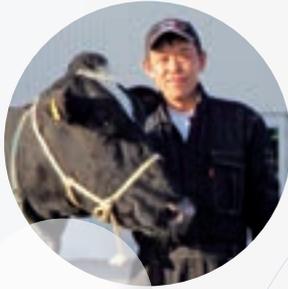




未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルクグループ



雪印メグミルク  
レポート  
2018



# ミルク未来創造企業

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

消費者

## 乳(ミルク)で食の未来を創造します。

乳(ミルク)の持つ無限の可能性を引き出し、「ものづくり」を通じて、世界の人々に「食の喜び」を提供し続けます。



1 雪印メグミルクグループの  
目指す未来とは

2 雪印メグミルクのDNAと  
価値創造プロセス

3 価値創造を実現する戦略

4 事業基盤構築のための  
取り組み

5 財務・会社情報



酪農生産者

## 酪農生産者の未来に 貢献します。

酪農生産者の良きパートナーとして、  
酪農・乳業の持続可能な成長へ貢献を続けてまいります。

私たち

# 私たち社員の未来を 拓きます。

多様な人材が、希望と誇りを持ってそれぞれの個性と能力を  
最大限に発揮しながら、成長し続ける企業グループを目指します。



1 雪印メグミルクグループの  
目指す未来とは

2 雪印メグミルクのDNAと  
価値創造プロセス

3 価値創造を実現する戦略

4 事業基盤構築のための  
取り組み

5 財務・会社情報

# 雪印メグミルクグループ 企業理念

企業理念は「私たちの使命」と「コーポレートスローガン」で構成します。

## 私たちの使命

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

### ● 消費者重視経営の実践

雪印メグミルクグループは、消費者基本法に定められた  
「消費者の権利」と「事業者の責務」をしっかりと認識し、

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

を基本姿勢として、消費者重視経営を実践していきます。

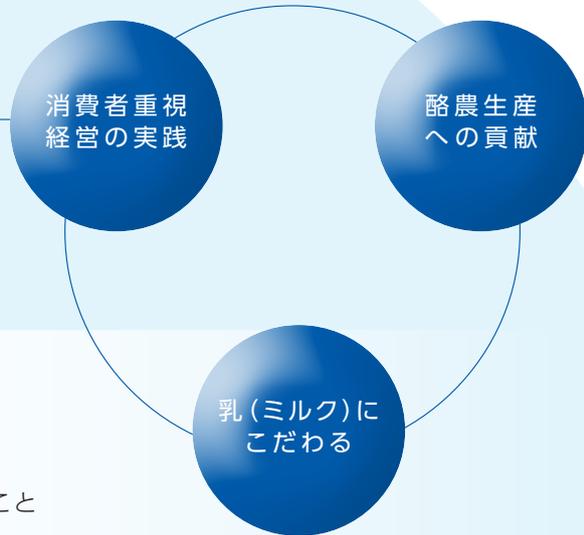
### ● 酪農生産への貢献

私たち雪印メグミルクグループは、日本の酪農を基盤として成り立っています。  
私たちは、酪農生産者の良きパートナーとして信頼関係を深め、乳の価値をしっかりと  
伝えていくことで生産者の想いに応えていきます。

そして、牛乳・乳製品の需要拡大を実現することで、国内酪農生産の基盤の強化と持続  
的発展に貢献していきます。

### ● 乳（ミルク）にこだわる

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



## コーポレートスローガン

未来は、ミルクの中にある。

## 雪印メグミルク グループ長期ビジョン2026

VISION

### 長期ビジョン

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

「ミルク未来創造企業」3つの未来

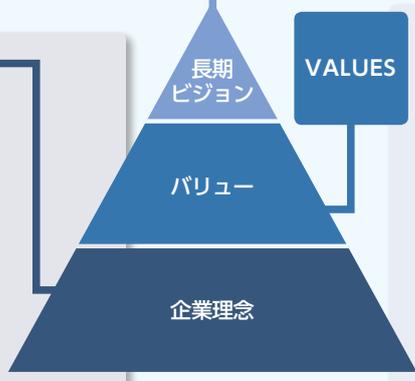
- 消費者 乳(ミルク)で食の未来を創造します。
- 酪農生産者 酪農生産者の未来に貢献します。
- 私たち 私たち社員の未来を拓きます。

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

MISSION

### 企業理念

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



VALUES

### 雪印メグミルク バリュー

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

- 主体性** 自分から動き出そう。私を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。

- 消費者重視経営の実践
- 酪農生産への貢献
- 乳(ミルク)にこだわる

未来は、ミルクの中にある。

## 消費者基本法を根幹とした消費者重視経営

消費者基本法に定められた消費者の「8つ」の権利に向き合い、事業者の責務を果たすために、雪印メグミルクグループでは、「4つ」の基本姿勢に基づいて取り組みます。

### 消費者基本法

#### 消費者の「8つ」の権利

- 国民の消費生活における基本的な需要が満たされ、
- その健全な生活環境が確保される中で、
- 消費者の安全が確保され、
- 商品及び役務について消費者の自主的かつ合理的な選択の機会が確保され、
- 消費者に対し必要な情報及び
- 教育の機会が提供され、
- 消費者の意見が消費者政策に反映され、
- 並びに消費者に被害が生じた場合には適切かつ迅速に救済されること

※条文の内容をわかり易くするために、数字をつけ表記。

#### 事業者の「5つ」の責務等

- 消費者の安全及び消費者との取引における公正を確保すること。
- 消費者に対し必要な情報を明確かつ平易に提供すること。
- 消費者との取引に際して、消費者の知識、経験及び財産の状況等に配慮すること。
- 消費者との間に生じた苦情を適切かつ迅速に処理するために必要な体制の整備等に努め、当該苦情を適切に処理すること。
- 国又は地方公共団体が実施する消費者政策に協力すること。

向き合う

### 雪印メグミルクグループの「4つ」の姿勢

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

## トップメッセージ

# 雪印メグミルクグループは、 乳(ミルク)を通じて持続可能な 社会の実現にむけて貢献してまいります。

雪印メグミルクグループは、コーポレートスローガン「未来は、ミルクの中にある。」のもと、安全で安心していただける商品やサービスをお届けするとともに、“乳”の新たな価値を創造すべく積極的に取り組んでおります。

雪印メグミルクグループは持続的な成長を続けるために、2017年に「グループ長期ビジョン2026」及び「グループ中期経営計画2019」を発表しました。

「長期ビジョン」は、雪印メグミルクグループの10年後に目指すべき姿であり、私たちの「企業理念」の実現に向け、「消費者」と「酪農生産者」と「私たち」の3つの未来からなる、「ミルク未来創造企業」を目指すことを示しました。最初の「消費者の未来」とは、「乳(ミルク)で食の未来を創造する」ことです。乳(ミルク)の持つ無限の可能性を引き出し、ミルクにこだわる「ものづくり」を通して、世界の人々に「食の喜び」を提供し続けてまいります。次の「酪農生産者の未来」とは、酪農や乳業の持続可能な成長に向け、貢献を続けていくことです。最後に「私たち社員の未来」です。多様な人材がそれぞれの個性と能力を最大限発揮し、成長を目指します。私たちは、10年という大きな流れを見渡したうえで、直面する課題に取り組んでまいります。

「中期経営計画」は、「長期ビジョン」の実現に向けて事業ポートフォリオを変革するための第1ステージです。2017年度は、消費者の価値観の多様化や健康志向の一層の高まりなど環境が変化する中、中期経営計画に基づき、収益基盤の複数化およびキャッシュ・フローの最大化に取り組むとともに、乳製品事業分野でのチーズなどのブランド強化、市乳事業分野での高付加価値商品の販売拡大に伴うプロダクトミックスの改善など、将来の成長に向けた収益基盤の強化を図りました。その結果、2017年度の業績は増収増益となり、中期経営計画の初年度として、順調なスタートを切りました。

今後、市場及び経営環境の一層の変化が予想され、これまでの取り組みに加え、変化に柔軟に対応できる体制を構築するとともに、酪農生産基盤の強化のための支援を引き続き実施してまいります。また、国連において「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択され、企業の社会課題解決への貢献が求められており、これまでの「企業基点」から「社会課題基点」のCSR経営に発想を転換し、乳(ミルク)を通じて持続可能な社会を実現してまいります。

この度、雪印メグミルクグループは、すべてのステークホルダーの皆様へ、乳(ミルク)が創り出す価値や今後の事業体制、経営戦略などをご紹介するとともに、社会課題基点による環境、社会など非財務面への積極的な取り組みをお伝えするため、「雪印メグミルクレポート」を発行しました。ぜひご一読いただき、持続的な成長を続ける雪印メグミルクグループについてご理解いただければ幸いです。



# 目次

## 1 雪印メグミルクグループの目指す未来とは

ステークホルダーの皆様へのご挨拶と企業理念、バリュー、長期ビジョンを中心に、雪印メグミルクグループが目指すべき姿勢と方向についてお伝えします。

- 05 雪印メグミルクグループ企業理念
- 07 トップメッセージ
- 08 目次／SDGsについて

PAGE 19



## 2 雪印メグミルクのDNAと価値創造プロセス

グループの歴史と事業ドメイン、強みを背景とした価値創造プロセス、強みを生み出している「バリューチェーン」をご紹介しますとともに、財務・非財務情報をあわせてご説明します。

- 09 価値創造の歴史
- 11 事業ドメインと強み
- 13 価値創造プロセス
- 15 〈特集〉バリューチェーン
- 23 財務・非財務ハイライト

PAGE 38



## 3 価値創造を実現する戦略

グループを取り巻く事業環境と長期ビジョン、中期経営計画、その中で持続的に成長するための方針・戦略などをご説明します。

- 25 トップコミットメント
- 31 「グループ長期ビジョン2026」と「グループ中期経営計画2019」
- 33 財務担当役員コミットメント
- 35 事業戦略

PAGE 53



## 4 事業基盤構築のための取組み

特定したCSR重要課題(マテリアリティ)に基づき、価値創造を支える取組みの事例やコーポレート・ガバナンスなどの事業基盤構築のための取組みをご紹介します。

- 41 CSR方針およびCSR重要課題(マテリアリティ)
  - 乳(ミルク)による食と健康への貢献
  - 持続可能な酪農への貢献
  - 環境負荷の低減
  - 多様な人材が活躍できる職場の実現
  - 地域社会への貢献
- 55 マネジメント体制
- 57 コーポレート・ガバナンス

## 5 財務・会社情報

過去5年度分の財務データや2017年度の経営成績に関する解説に加えて、株式・投資家情報・会社情報などをご案内します。

- 65 経営成績および財務分析
- 67 連結財務諸表
- 71 会社情報
- 72 主なグループ会社
- 74 株式情報／編集方針

## SDGsについて

SDGsは、Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)の頭文字で表した、貧困・飢餓や男女不平等などの課題を解決するために2015年9月の国連サミットで採択された持続可能な世界を実現するための国際目標であり、「世界中で2030年までに貧困に終止符を打ち、持続可能な未来を追求しよう」とのスローガンの下、17のゴールと169のターゲットを定めています。

雪印メグミルクグループは、「企業基点」から「社会課題基点」に発想を転換し、SDGs達成に貢献してまいります。そのための活動それぞれにSDGsアイコンを掲載しています。

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



出典: 国連広報センター

1 雪印メグミルクグループの目指す未来とは

2 雪印メグミルクのDNAと価値創造プロセス

3 価値創造を実現する戦略

4 事業基盤構築のための取組み

5 財務・会社情報

# 雪印メグミルクグループ 価値創造の歴史

雪印メグミルクの前身の一つが、関東大震災(1923年)後の食料政策によって窮地にたった北海道の酪農を救うために生まれた生産者による組織「有限責任北海道製酪販売組合」です。協同の力で新たな酪農の基礎を築こうとした開拓者精神を受け継ぎ、90年余りにわたって日本の酪農とともに歩んできました。

1925

**「雪印北海道バター」  
発売**



1951

**「ビタミルク」発売**  
粉末牛乳と糖質、ビタミン類で作った粉ミルクです



1954

**「6Pチーズ」大量生産化**  
生産開始当初は、包装をすべて手作業で行っていましたが自動充填機を導入することで量産できるようになりました



1962

**カマンベール  
チーズ発売**



1963

**「雪印コーヒー」発売**  
初登場は三角パックでした



## 1925

雪印メグミルク前身の「有限責任北海道製酪販売組合」創立

日本で初めてのチーズの大規模製造開始

多くのロングセラー商品を発売

**1950**

雪印乳業(株) 発足

**1972**

全国農協牛乳直販(株) 設立

※ 1974

全国農協直販(株)に社名変更

**1996**

ジャパンミルクネット(株) 設立

### 雪印メグミルクの歴史はバターから始まりました

創業と同時にバター製造を開始。1926年に近代工的場ができてからは、「雪印北海道バター」を本格的に製造販売し始めました。



### 日本で初めてチーズの大規模製造を始めました

1928年ごろからチーズの研究・試作、試験販売を始め、1933年には遠浅(北海道)に工場を建設し製造をスタート。1934年の発売直後から売り切れ続出の盛況で、またたく間に日本初の大規模チーズ専門工場となりました。



### 研究を通して、ミルクの未来を拓いてきました

研究部門が設置されたのは1933年のこと。酪農科学研究所として、加工技術や成分、乳酸菌の研究を行ってきました。その後、札幌研究所、技術研究所(現ミルクサイエンス研究所/埼玉県)、チーズ研究所(山梨県)を開設し、本格的な研究体制を整えました。



## 研究開発による価値創造

雪印メグミルクはミルクの価値と可能性を追求し、  
その成果を商品化してお客様においしさと健康をお届けします

### 健康機能素材の研究

雪印メグミルクは長年の研究で乳の中にはカルシウムの他にMBP<sup>®</sup>と呼ばれる骨の健康に役立つ成分があることを解明しました。

### 乳酸菌の研究

雪印メグミルク独自の「ガセリ菌SP株」は、もともと日本人の腸に住む乳酸菌で、腸に生きて届くだけでなく、内臓脂肪を低減する働きがあります。この独自の乳酸菌をヨーグルトに使用して商品化しました。



1980

### 「スリングチーズ」発売

小淵沢(山梨県)の  
チーズ研究所で生まれました



※ 現「さけるチーズ」

2002

### 「毎日骨ケアMBP<sup>®</sup>」発売

乳由来のたんぱく質から抽出  
した骨密度を高める働きのある  
MBP<sup>®</sup>が含まれています



2007

### チーズブランド

「雪印北海道100」の展開  
北海道産生乳を100%使用した  
ブランドです



2015

### 機能性表示食品

「ガセリ菌SP株ヨーグルト」発売  
雪印メグミルク独自の乳酸菌  
「ガセリ菌SP株」を使用した  
商品です



## 2000

食中毒事件・  
牛肉偽装事件

信頼回復と会社再建

経営統合・合併

ミルク未来創造企業へ

2000

雪印乳業食中毒事件

2002

雪印食品牛肉偽装事件

2003

雪印乳業(株)の市乳部門、  
全国農協直販(株)、  
ジャパンミルクネット(株)の  
市乳部門が統合し、日本ミ  
ルクコミュニティ(株)設立

2009

日本ミルクコミュニティ(株)  
と雪印乳業(株)が経営統合  
し、共同持株会社「雪印メ  
グミルク(株)」設立

2011

雪印メグミルク(株)が  
日本ミルクコミュニティ(株)  
と雪印乳業(株)を吸収合併

2017

雪印メグミルクグループ  
長期ビジョン策定  
新たな価値創造のスタート

### 生産設備のリニューアル

バターの製造工場として、1960年から操業している磯分内工場(北海道)を2020年にリニューアルします。北海道における生産体制を整備し、事業競争基盤の強化を進めます。新しい時代へ生産技術も伝承していきます。



磯分内工場の  
リニューアル  
完成予想図

### チーズのボーダレス展開

これまで蓄積してきたチーズの製造技術を海外でも展開しています。アジア・オセアニアを中心にボーダレスな事業展開を行っています。



雪印メグミルク  
インドネシア(株)

### コーポレート・ガバナンスの再構築

コンプライアンスを基本に、商品・サービスの安全確保(品質保証)の徹底を最重要項目として取り組み、企業倫理委員会の設立、品質保証システムの確立をはじめ、お客様センターによる対応力強化や品質事故時の危機管理体制を構築しました。



品質保証システムの確立



企業倫理委員会の設立



新コーポレート・シンボルマーク  
(スノーミルククラウン)にリニュー  
アルされた本社

## 事業ドメインと強み

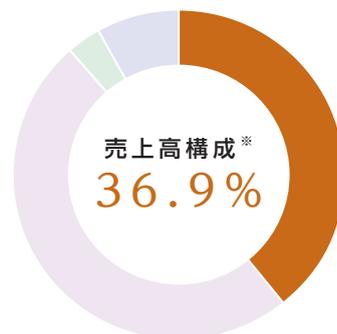


### 乳製品事業分野

- 創業と同時に製造を開始したバターをはじめ、チーズとマーガリンを中心とした事業分野であり、雪印メグミルクの歴史ともいえます。特にチーズに関しては利益の柱であり、今後も成長が期待される市場となっています。
- 多くのロングセラー商品を持ち、主要商品についてはトップシェアを誇る事業です。

#### 主な商品

バター、マーガリン、チーズ、練乳・スキムミルク など

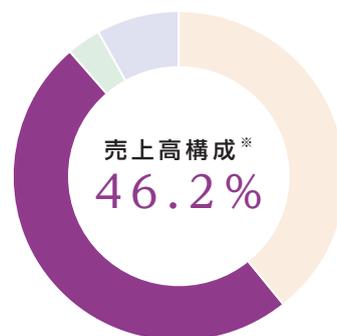


### 市乳事業分野

- 牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁、デザートなどの事業分野です。多くの商品ラインナップがあり、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。
- 健康志向が高まるなか、「ガセリ菌SP株ヨーグルト」はドリンクタイプを中心として売上を伸ばしています。今後もヨーグルトの成長を期待し、利益の柱へと育成を図ります。

#### 主な商品

牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜・清涼飲料、デザート など



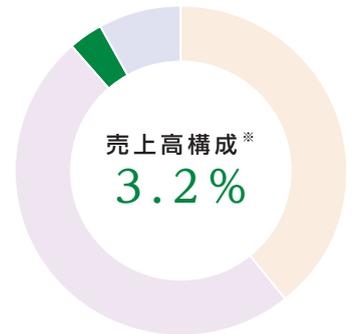


## ニュートリション事業分野

- 乳の持つ価値の研究成果を商品化した粉ミルクや機能性食品を中心とした事業分野です。機能性食品は、雪印メグミルクが骨の健康に役立つ成分として発見した、乳たんぱく質「MBP®」を配合した商品を中心に展開しています。
- 健康に対する関心の高まりと幅広い年齢層を対象とする当事業は、今後の成長が大きく期待できる事業です。

### 主な商品

粉ミルク、機能性食品 など

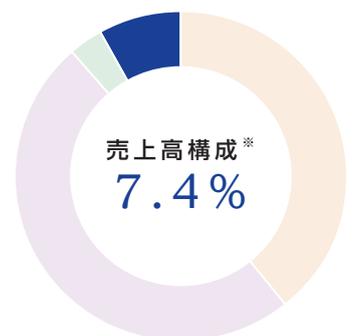


## 飼料・種苗事業分野

- 雪印種苗(株)を中心に、生乳生産や環境保全型農業の支援に向けて展開している事業分野です。
- 飼料事業では、地域性に合わせた配合飼料などを全国に提供しています。種苗事業では、牧草の品種改良などに取り組み、数多くの優良品種を育成しています。

### 主な商品・サービス

飼料、種子(牧草・飼料作物・野菜)、造園 など



1

雪印メグミルクグループの  
目指す未来とは

2

雪印メグミルクのDNAと  
価値創造プロセス

3

価値創造を実現する戦略

4

事業基盤構築のための  
取り組み

5

財務・会社情報

※ 各事業分野の売上高構成は2017年度(2018年3月期)決算数値  
上記各事業分野に含まれない売上高があります。→ P.65

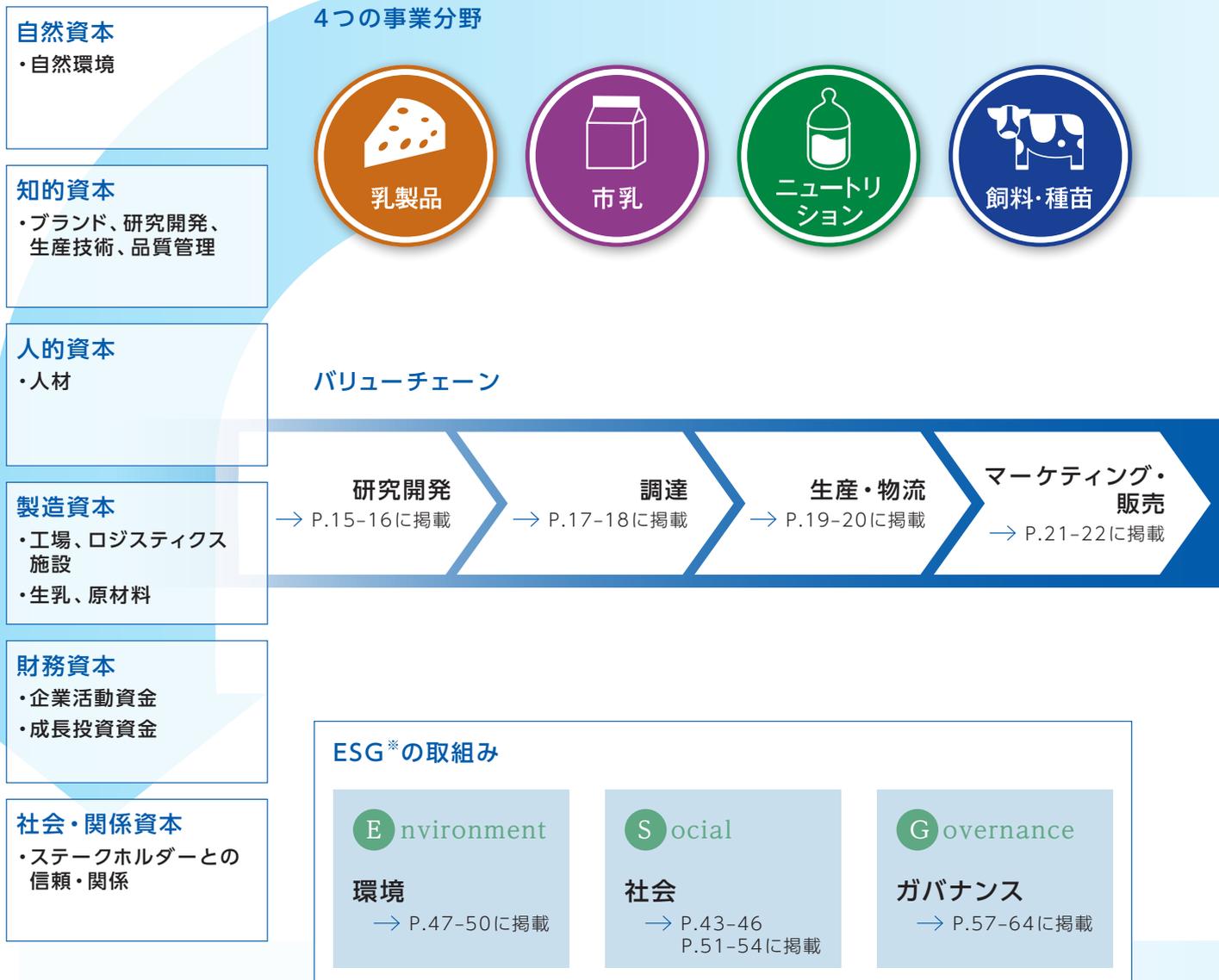
# 価値創造プロセス

雪印メグミルクグループは、企業理念のもと、グループの強みを活かした事業活動により、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

社会に貢献する価値提供を通して、「グループ長期ビジョン2026」を達成することにより、雪印メグミルクグループの企業価値の最大化と将来にわたっての持続的成長を果たします。

## インプット

## 雪印メグミルクの事業活動



\* 持続可能な社会の実現と企業の持続的成長が両立するために重点的に取り組むべき非財務的な要素(環境・社会・ガバナンス)のこと

アウトプット

提供価値

長期ビジョン



経済的価値  
(長期ビジョンのゴールイメージ)

連結売上高  
7,000億円～8,000億円

連結営業利益  
300億円～400億円

ROE  
8%以上



社会的価値  
重要課題(マテリアリティ)

乳(ミルク)による  
食と健康への貢献

持続可能な酪農への貢献

環境負荷の低減

多様な人材が活躍できる  
職場の実現

地域社会への貢献

「ミルク未来創造企業」  
3つの未来



乳(ミルク)で食の  
未来を創造します。



酪農生産者の未来に  
貢献します。



私たち社員の未来を  
拓きます。

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