

## トップコミットメント

雪印メグミルクグループは  
「ミルク未来創造企業」として  
持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

雪印メグミルク株式会社  
代表取締役社長

西尾 啓治

## 1. 雪印メグミルクの歴史

雪印メグミルクの前身会社のひとつである雪印乳業(株)は、関東大震災(1923年)後の食料政策により窮地に立った北海道の酪農を救うため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」を母体とし、以来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。

創業の歴史は、バター製造から始まり、その後チーズなど多くの乳製品を通して、国民の豊かな食生活と健康に貢献してまいりました。

しかしながら、2000年と2002年、「雪印乳業グループ」は食の安全・安心を揺るがす2つの事件により社会に大きな影響を及ぼすとともに、長年先人たちが築きあげてきた信頼と企業価値を一瞬にして失う結果となりました。企業の存続危機に直面し、多くの支援を受ける中、事業分割などを経て、地道に時間をかけながら信頼される企業としての再建を目指してまいりました。

2009年「雪印乳業(株)」と「日本ミルクコミュニティ(株)」との経営統合、合併により2011年「雪印メグミルク(株)」として新たなスタートをいたしました。

「雪印メグミルクグループ」の企業理念は「消費者重視経営の実践」「酪農生産への貢献」「乳(ミルク)にこだわる」の3つの使命を果たし、ミルクの新しい価値を創造することにより社会に貢献する企業であり続けることであります。そしてその思いは「未来は、ミルクの中にある。」のコーポレートスローガンに込められています。私たちは、2つの事件を決して風化させることなく、未来を見据えた責任ある企業であり続けたいと考えております。

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

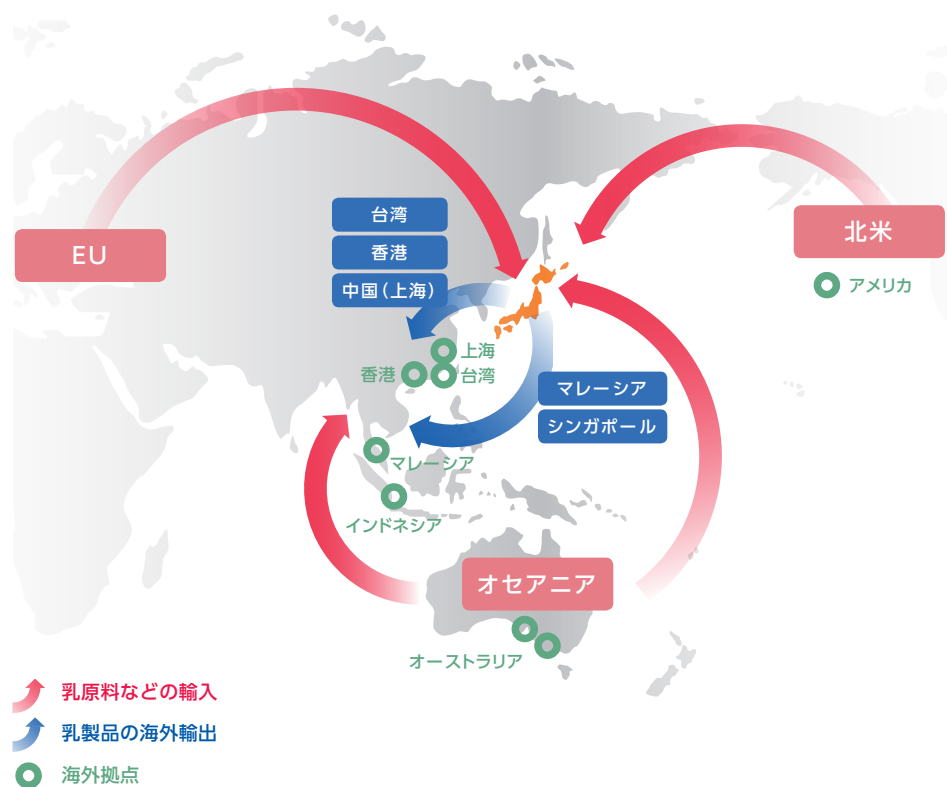
財務・会社情報

## 2. 市場環境と見通し

国内では、生乳生産が減少傾向にあり原料乳の調達に課題がある一方で、乳製品の需要は健康志向の高まりなどから堅調に推移しています。世界的には、人口増加や食生活の変化からアジアを中心に乳製品の消費量が増加傾向にあり、乳製品市場は、国内外ともに成長を見込める高い可能性を持った市場です。今後、貿易自由化により、乳原料の輸入や国内乳製品の輸出など、乳の国際化の更なる進展が予想されています。

このような環境の中、成長性を持った市場に対しては商品開発やマーケティングによる積極的な事業展開を図るとともに、生乳生産の減少傾向に対し国内酪農生産基盤の強化に向けた支援や乳の国際化を視野に入れた安定的な調達に取り組んでまいります。雪印メグミルクグループは、国内酪農に軸足を置きつつ、機会とリスクに対応する経営を行ってまいります。

### 「乳の国際化」が進展



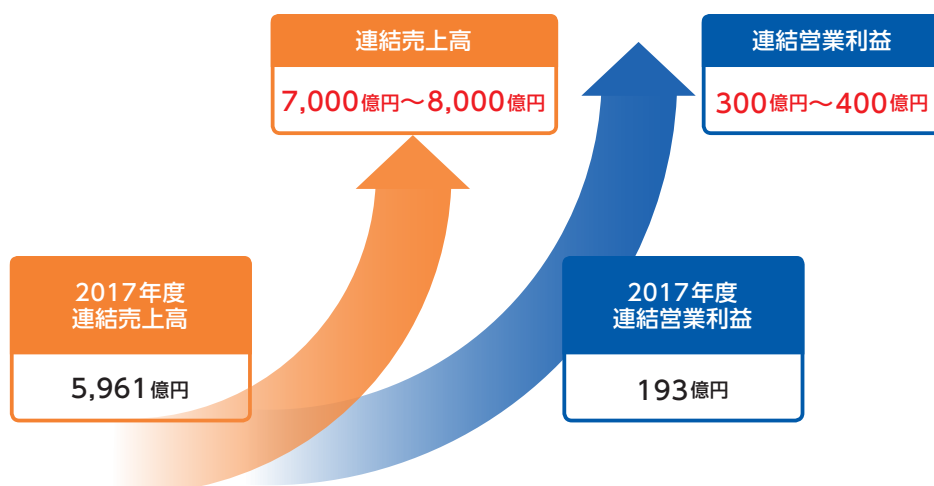
### 3. 持続的成長に向けた 「グループ長期ビジョン2026」

2017年5月、雪印メグミルクグループは、持続的な成長に向け10年後に目指すべき姿を示した「グループ長期ビジョン2026」を発表しました。「長期ビジョン」では、私たちのすべての活動の機軸となる「グループ企業理念」を踏まえ、「消費者の未来」、「酪農生産者の未来」、そして「私たち(従業員一人ひとり)の未来」の3つの未来を描き「ミルク未来創造企業」と名づけました。

この実現のための戦略においては、「Transformation & Renewal『変革』そして更なる『進化』へ」とする3つのコンセプトを示しました。1つ目は「事業ポートフォリオの変革 Transformation」です。持続的な成長を可能とするため、複数の事業が収益を創出できる新しい時代の事業ポートフォリオへ変革させることです。2つ目は「事業成長を支える生産体制の進化 Renewal」です。事業ポートフォリオの変革に連動させ、新技術の導入やライン構成の組替えなどにより、効率性の高い競争力ある生産ラインへ進化させていくことです。最後に、「変革(Transformation)」と「進化(Renewal)」を同時に実現するための「グループ経営の推進」です。グループの経営資源やバリューチェーンを最大限活用し、グループ総合力を強化することです。そして、このため2026年度までに生産設備を中心に、3,000億円から4,000億円の投資を行っていきます。

「長期ビジョン」の最終年度である2026年度には、連結売上高7,000億円から8,000億円、連結営業利益300億円から400億円の達成を目標としています。雪印メグミルクグループは、2026年度までで「変革(Transformation)」と「進化(Renewal)」を遂げ、新たな時代を築くべく「ミルク未来創造企業」を目指してまいります。

#### 2026年度のゴールイメージ



## 4.SDGsと雪印メグミルクグループの取組み

2015年に国連において「SDGs(持続可能な開発目標)」が採択され、持続可能な社会の実現に向けた地球規模の優先課題として2030年までに達成すべき17のゴールと169のターゲットが掲げられました。

これからは、「世界共通の重要な社会課題に対して雪印メグミルクグループは何ができるのか」、国内のみならず海外のステークホルダーへも幅広く対応していくCSRが非常に重要になると考えています。

この考え方を雪印メグミルクグループ全体で共有、推進するには、社会と雪印メグミルクグループの双方にとって重要な、取り組むべき課題を明らかにする必要があります。

そのため、雪印メグミルクグループのCSR重要課題(マテリアリティ)を特定しました。従来の「企業基点」から「社会課題基点」のCSRに転換し、高齢化社会の健康寿命の延伸や酪農生産の持続的発展といった長期的な社会課題に対して事業を通じて解決に寄与すべく、雪印メグミルクグループ全体で取り組んでまいります。

CSR重要課題(マテリアリティ)特定と併せて、私たちはESG(環境、社会、ガバナンス)に関連した取組みについても強化してまいります。

環境負荷低減の取組みとしては、CO<sub>2</sub>排出量削減や、それに代わるカーボン・オフセットといった取組みを順次拡大しています。また、循環型社会を目指すため、原材料の効率的利用や廃棄物リサイクル率向上を積極的に推進しています。

社会に関しては、商品の安全性確保はもちろんのこと、持続可能な酪農の発展に向けた調査研究成果の普及や食育活動、地域社会への貢献など多岐にわたる活動を行っています。

ガバナンスについては、コンプライアンスを基盤に、経営における透明性の確保と社外監視機能の強化、市場の変化に即応できる経営体制の確立を柱に、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組みます。



出典：国連広報センター



## 5. 社会課題への取組みと価値創造の両立

これからも雪印メグミルクグループは、持続可能な社会の実現に向けて、乳(ミルク)を通じた事業活動、研究開発力および製造技術力、多様な人材の活用により社会課題の解決に寄与するとともに企業価値向上を図ってまいります。

これからも、どのように社会に価値を提供できるのか、私たちが社会において果たすべき役割は何なのか、ステークホルダーの皆様とも対話を重ねながら、行動し、前進してまいります。雪印メグミルクグループが果たすべきことは、まだまだ多いと考えています。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後も、変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2018年10月  
代表取締役社長

西尾 啓 治

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



# 「グループ長期ビジョン2026」と「グループ中期経営計画2019」

2017年5月、10年後の雪印メグミルクグループの目指すべき姿を示した「グループ長期ビジョン2026」と、その第1ステージとなる「グループ中期経営計画2019」を策定しました。その背景として、貿易の自由化の進展や生乳取引制度の変更など、雪印メグミルクグループを取り巻く環境が大きく変化していることが挙げられます。これらの環境変化に対応しながら、企業として持続的に成長していくためには、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むことが必要です。ここでは、「長期ビジョン」ならびに「中期経営計画」の事業面における戦略を説明いたします。

## 「グループ長期ビジョン2026」

### 戦略のコンセプト

「長期ビジョン」実現のため、「Transformation & Renewal『変革』そして更なる『進化』へ」とする、戦略のコンセプトを掲げました。その中では、複数の事業が収益を創出できる新しい時代の事業ポートフォリオへの変革など3つの取組みを示しました。そして、「長期ビジョン」の10年間で生産設備を中心に、3,000億円から4,000億円を投資する計画です。

### Transformation & Renewal

「変革」そして更なる「進化」へ

- 事業ポートフォリオの変革  
Transformation
- 事業成長を支える生産体制の進化  
Renewal
- グループ経営の推進  
Group Management

総投資額  
3,000億円  
} 4,000億円

### 基本戦略

戦略のコンセプトに基づき具体的な戦略を定めました。

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

### ロードマップ

「長期ビジョン」では、10年間で3つのステージに分けて推進します。第1ステージは「Transformation(変革)」を始動するステージです。第2ステージは、生産体制の進化を本格始動させ、「Transformation(変革)」を加速していくステージです。第3ステージは、「Renewal(進化)」に向けた最終ステージとして、安定的な収益創出と次の10年を見据えた、新たな長期ビジョンが始動していくステージです。

|      | 第1ステージ<br>2017-2019                                                                           | 第2ステージ<br>2020-2022                                                            | 第3ステージ<br>2023-2026                                                                    |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 位置付け | Transformation<br>(変革)の始動<br>グループ経営の<br>始動・推進                                                 | Transformation<br>(変革)の加速<br>グループ経営の<br>展開強化                                   | Renewal<br>(進化)へ<br>グループ経営の<br>加速・進化                                                   |
| 役割   | <ul style="list-style-type: none"> <li>収益基盤の複数化およびキャッシュフローの最大化</li> <li>生産体制進化への着手</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>収益基盤の確立</li> <li>生産体制進化の本格始動</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>4事業分野による収益の安定的創出</li> <li>調達・生産体制の確立</li> </ul> |

## 「グループ中期経営計画2019」

### 事業ポートフォリオの変革



バター、マーガリン、チーズ、練乳・スキムミルク など

#### 環境変化への対応と収益基盤の強化

- 主力商品群強化による市場拡大
- チーズのボーダレス展開によるさらなる成長



#### 【グループ会社】

雪印メグミルク(株) 甲南油脂(株) ハケ岳乳業(株)  
(株)エスアイシステム チェスコ(株) 雪印オーストラリア(有)  
雪印メグミルクインドネシア(株) ニチラク機械(株) (株)クレスコ  
SBSフレック(株) アダーデライツオーストラリア(有) など



牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜・清涼飲料、デザート など

#### 収益基盤確保、成長をけん引する事業への構造転換

- 機能性ヨーグルトの戦略的拡大
- プロダクトミックス※の最適化

※ 商品構成



#### 【グループ会社】

雪印メグミルク(株) みちのくミルク(株) ハケ岳乳業(株)  
いばらく乳業(株) (株)エスアイシステム 三和流通産業(株)  
直販配送(株) グリーンサービス(株) (株)クレスコ  
SBSフレック(株) ルナ物産(株) ニチラク機械(株) など



粉ミルク、機能性食品 など

#### 新たな成長機会創出と高収益事業への育成

- 機能性食品事業の成長モデル構築
- 価値訴求による粉乳事業の競争力強化



#### 【グループ会社】

雪印メグミルク(株) 雪印ビーンスターク(株) 台湾雪印(株)  
雪印香港(有) 雪印貿易上海(有) 雪印オーストラリア(有)  
イーエヌ大塚製薬(株) (株)アミノアップ化学 (株)ベルネージュダイレクト など



飼料、種子(牧草・飼料作物・野菜)、造園 など

#### 飼料事業効率化と種苗の主力事業への成長

- 種苗事業の戦略的拡大
- 飼料事業の収益性向上



#### 【グループ会社】

雪印種苗(株) 雪印種苗アメリカ(株) 道東飼料(株)  
(株)ロイヤルファーム (株)RFベンケル牧場 (株)RF青森牧場 など

## 「長期ビジョン」・「中期経営計画」指標

雪印メグミルクグループは、2026年度のゴールイメージおよび「中期経営計画」の指標を示しました。

#### 2026年度のゴールイメージ

| 経営指標   | 2026年度 目標数値     |
|--------|-----------------|
| 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     |

| 項目         | 水準(目処)          |
|------------|-----------------|
| 総投資額(10年計) | 3,000億円～4,000億円 |
| 連結ROE      | 8%以上            |
| 連結自己資本比率   | 50%以上           |
| 連結配当性向     | 30%以上           |

#### 「中期経営計画」指標

| 経営指標     | 2019年度 目標数値 |
|----------|-------------|
| 連結売上高    | 6,300億円     |
| 連結EBITDA | 400億円       |
| 連結営業利益   | 220億円       |

| 項目        | 水準(目処) |
|-----------|--------|
| 総投資額(3年計) | 770億円  |
| 連結ROE     | 8%以上   |
| 連結自己資本比率  | 40%以上  |
| 連結配当性向    | 20%以上  |

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



## 財務担当役員 コミットメント



雪印メグミルク株式会社  
取締役常務執行役員

本井 秀樹

### 雪印メグミルクグループの目指す姿

雪印メグミルクグループは、乳製品を巡る需給環境、乳資源の調達環境など、大きな環境変化の流れを踏まえ、企業理念の実現を通じて、社会課題への取り組みをはじめとする社会貢献を果たすことにより、更なる持続的な成長を遂げて企業価値の向上を図ることとし、「グループ長期ビジョン2026」を策定しました。

具体的な成長の目標として、「長期ビジョン」では、2026年度(2027年3月期)において売上高7,000億円～8,000

億円、営業利益300億円～400億円を掲げました。

消費者の生活の質の改善に向けたニュートリション事業を新たな領域として、アジアをはじめとする新たな市場の開拓など、持続的な成長の実現に向けて、環境変化に応じた事業ポートフォリオの変革を断行していく方針です。

その実現に向けては、コスト競争力の強化など生産体制の進化が必要であり、「長期ビジョン」では、既存設備の更新投資を含め3,000億円～4,000億円の投資を見込んでいます。

### 「グループ長期ビジョン2026」・「グループ中期経営計画2019」に基づく財務の方向性

雪印メグミルクグループは、「長期ビジョン」および「中期経営計画」に掲げた企業価値向上を支える資本政策として、「資本効率」「財務の健全性」「株主還元」の3つのバランスを重視してまいります。

この方針に基づき、ROE、自己資本比率、配当性向について示しました。

#### <資本効率>

経営においては、株主の皆様からの資本の収益性向上に努めてまいります。「長期ビジョン」で示しました事業ポートフォリオの変革や生産体制の進化などを通じて収益性の改善を図り、ROEの着実な向上を果たしてまいります。

投資にあたっては、資本コストを意識して投資判断を行います。成長投資では、その事業リスクを踏まえてより高い収益性(投資回収性)を求めることとし、既存設備の更新投資でも、最低限資本コストを上回る収益性の確保を基準として判断します。

なお、成長投資や財務の健全性確保により一時的に資本効率が引き下げられる局面も想定されますが、その場合でもROE8%以上を目処とした水準を確保できるように、常に資本効率を意識して展開してまいります。

## <財務の健全性>

財務の健全性は、投資余力を創出し、成長性を支え、安定的な経営と配当を実現するために必要であると認識しています。

成長投資の実施にあたっては、株式の希薄化となるようなエクイティファイナンス<sup>\*</sup>を実施することは想定していません。今中期経営計画の期間中に、「長期ビジョン」で想定する投資に必要な内部留保を蓄積し、成長投資を実施しても、自己資本比率は最低40%以上を確保できるように財務の健全性を構築してまいります。

また、本年(2018年)7月、格付機関「株式会社格付投資情報センター」から「A-(安定的)」の格付へと格上げの評価

をいただきました。直接、金融市場から資金調達する環境が整いましたので、調達手段の多様化と金融コストの低減を図ってまいります。

## <株主還元>

今中期経営計画の期間においては、企業価値向上に向けた成長投資と財務の健全性確保とのバランスを図りつつ、配当性向20%以上を目処として、安定的な配当を維持してまいります。「長期ビジョン」においては、成長投資と財務の健全性確保を果たしたうえで、少なくとも配当性向30%以上とした基準を置き、株主還元を拡げていく方針です。

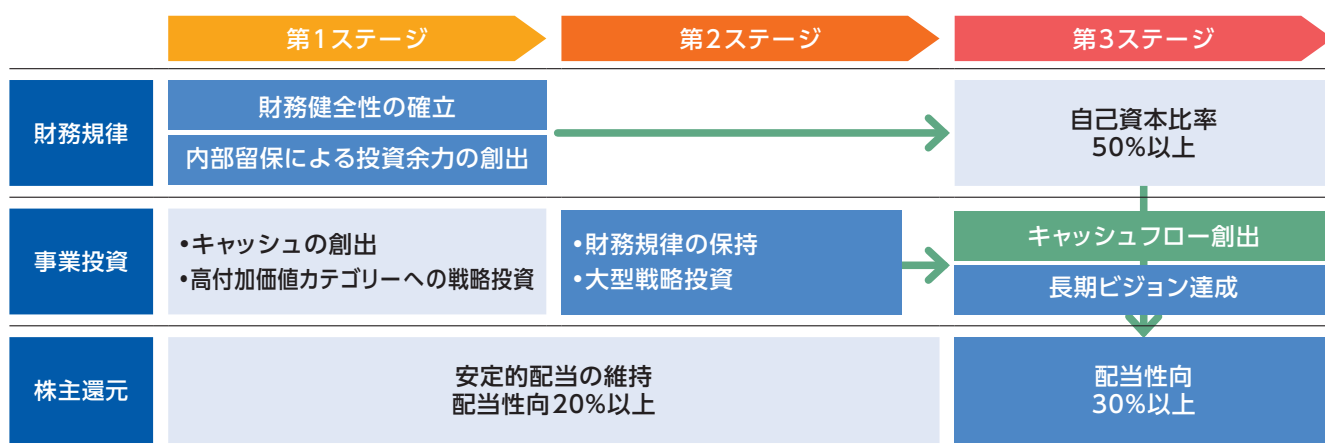
<sup>\*</sup> 新株発行、CB(転換社債型新株予約権付社債)などエクイティ(株主資本)の増加をもたらす資金調達

## キャッシュフロー配分方針

キャッシュフローの配分については、「長期ビジョン」の考え方にに基づき計画しています。第1ステージでは成長分野や高付加価値カテゴリーへの投資により利益拡大とキャッシュの創出を図ります。2017年度には約62億円を投資し、京都工場に機能性ヨーグルト増産に向けて小型プラボトルラインを増設いたしました。第2ステージでは創出したキャッシュを活用し、事業ポートフォリオの変革に

必要な大型投資を本格化してまいります。

この期間の株主還元につきましては、財務の健全性の確保と大型投資とのバランスを図りながら20%以上の配当性向を目処とした安定的な配当を行ってまいります。そして第3ステージの段階では、「長期ビジョン」を達成することにより、株主の皆様へ少なくとも配当性向30%以上とした基準を置いて株主還元を拡げてまいります。



## 経営指標の達成にむけて

雪印メグミルクグループでは、グループ会社とのシナジー効果を創出しながら環境の変化に対応してまいります。戦略のコンセプトである、「事業ポートフォリオの変革」、「事業成長を支える生産体制の進化」、「グループ経営の推進」達成に向けて、グループコーポレート機能の強化が

必要となります。ITインフラや財務など、グループ全体での専門性の向上と一体的運営に向けて、人材育成、グループ経営資源の活用などの取組みを財務面からも担ってまいります。



## 事業戦略 乳製品事業分野



### 事業概要

#### 商品紹介

商品カテゴリーは、バター、マーガリン、チーズ、練乳・スキムミルクなどです。

##### バター

「雪印北海道バター」は、1925年以来、北海道産の生乳で作り続けてきた雪印メグミルクを代表する商品です。また、10gずつに切れているタイプなど、新たな価値の商品も提供しています。



##### マーガリン

マーガリン類は、「ネオソフト」ブランドを中心に、乳製品づくりの技術を活かした豊かな風味や口どけの良い商品を提供しています。健康に対する意識が高まりつつある中、トランス脂肪酸の低減に継続的に取り組んでいます。



##### チーズ

プロセスチーズでは、60年以上も愛されている「6Pチーズ」や、ベビーチーズ、スライスチーズが雪印メグミルクを代表するロングセラー商品です。2013年には、インドネシアにおいてプロセスチーズの製造販売を開始しました。

ナチュラルチーズでは、北海道産の生乳を100%使用した「雪印北海道100」シリーズの、カマンベールチーズや「さけるチーズ」などを提供しています。

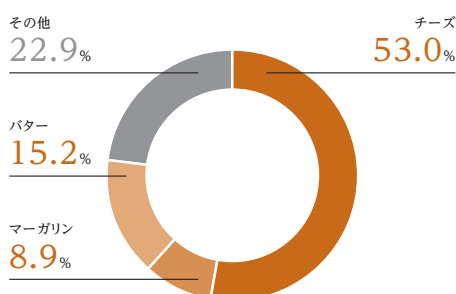


#### 市場環境

主力のチーズでは、栄養や健康効果への注目、家飲み需要の増加などにより市場は底堅い需要に支えられています。ナチュラルチーズ、プロセスチーズともに今後も堅調に推移するものと予想しています。油脂では、トランス脂肪酸の摂取を増やさないよう意識する消費者も見られるなど、市場は前年を下回る傾向となっています。雪印メグミルクでは、原

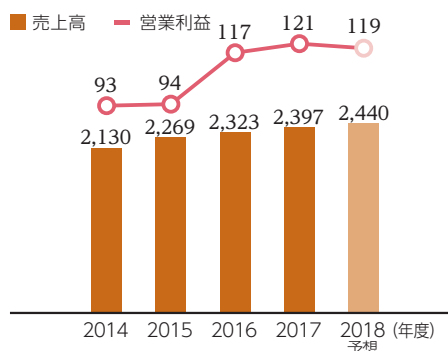
料油脂にトランス脂肪酸を多く含む「部分水素添加油脂」を使用しない配合を実現し、需要の下支えに取り組んでいます。乳製品では、TPPやEPAなど貿易自由化の影響が懸念されていますが、今後の合意内容や政府の対策などから、適切な方向性を見定めていきます。雪印メグミルクグループは、国内酪農を基盤とする基本的な姿勢を維持し、安定的な調達に努めるなど、メリットを有効に活用し環境変化に対応します。

#### 売上高構成(カテゴリー別)



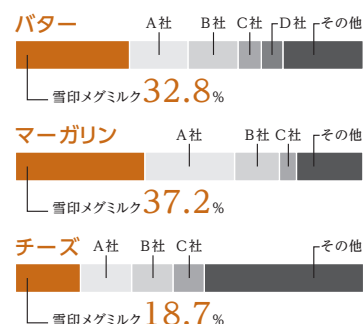
雪印メグミルクの売上高のみ  
2017年度(2018年3月期)決算数値

#### 売上高・営業利益の推移(億円)



ニュートリション事業分野を含む

#### カテゴリーシェア



出典: インターナショナルSCI(〜70代)  
2017年4月-2018年3月金額シェア

## 成長戦略

### 中期経営計画

#### ●主力商品群強化による市場拡大

家庭用主力商品群であるバター、チーズの供給体制の構築、独自性のある付加価値の高い商品の拡大に取り組みます。

#### ●チーズのボーダレス展開による更なる成長

チーズの更なる成長に向け、アジア・オセアニアを中心としてボーダレスに展開します。

#### 1 バターの安定供給とブランド強化

#### 2 家庭用主力チーズの販売強化と生産体制強化

- 大樹工場インフラ整備
- 国産ナチュラルチーズ強化(カマンベールチーズ・「さけるチーズ」など)
- プロセスチーズ主力商品拡大(「6Pチーズ」・ベビーチーズなど)

#### 3 業務用チーズの新市場開拓

- スライスチーズ・ダイスチーズ・シュレッドチーズの拡販
- ソフトチーズの新商品投入

#### 1 国産商品の輸出(家庭用・業務用)

#### 2 海外生産・海外販売拡大

- 雪印メグミルク商品の展開
- 海外拠点の活用

### 2017年度の実績

売上高では、チーズ市場が伸長する中、TVCM、増量、食シーン訴求などのプロモーション展開により、主力商品の「6Pチーズ」や「さけるチーズ」を中心に好調に推移しました。油脂においては、市場の低迷により売上が減少しました。乳製品全体としては、チーズの好調が寄与し増収となりました。営業利益では、宣伝促進費や原材料コストが増加しましたが、チーズの販売が拡大したことなどから増益となりました。

### 2018年度の取組み

チーズに関して、原料乳価格の引き上げやエネルギー、物流費、人件費などが上昇したことから、企業努力による吸収の範囲を超えるものについて価格改定および容量変更を実施しました。市場を取り巻く環境が厳しいなか、需要を喚起する食べ方、食シーン提案を中心とするプロモーションの展開により、販売拡大に取り組みます。油脂では、トランス脂肪酸の低減に取り組んだ商品改良を実施し、その効果を最大限活用する商品政策により販売の下支えに努めます。

### トピックス

家庭用マーガリン類・ショートニングのすべての商品について、原料油脂にトランス脂肪酸を多く含む「部分水素添加油脂」を使用しない配合を実現しました。

#### Q トランス脂肪酸とは？

**A** 脂質の構成成分である脂肪酸の一種で、加工油脂やそれらを使用した加工食品に含まれています。  
トランス脂肪酸は、現在の日本人の平均的な摂取量では問題ないとされているものの、長期間の過剰摂取により冠動脈疾患の発症リスクが高まると言われています。

#### Q 部分水素添加油脂とは？

**A** トランス脂肪酸を多く含む油脂で、原料油脂の一部に水素を添加して硬さや融点を調整したものです。  
原料としてマーガリン類・ショートニングだけでなく、様々な食品に使用されています。







## 事業戦略 市乳事業分野



### 事業概要

#### 商品紹介

商品カテゴリーは、牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜・清涼飲料、デザートなどです。

##### 白物飲料

赤いパックでお馴染みの「雪印メグミルク牛乳」などの牛乳から、カルシウムを添加した機能性乳飲料など、幅広い商品を提供しています。また、全国の小中学校などで給食用の牛乳も提供しています。



##### ヨーグルト

ヒトの腸に生きたまま届き、長くとどまる「ガセリ菌SP株」を使った「恵megumi」シリーズなど、特長ある商品を提供しています。また、食べるタイプや飲むタイプのヨーグルトなど、ラインナップの強化を図っています。



##### 色物飲料

果汁飲料、野菜飲料、コーヒー、紅茶など、バラエティ豊かな商品を提供しています。中でも、発売以来50年以上のロングセラー商品である「雪印コーヒー」は雪印メグミルクを代表する商品です。また、果汁飲料では、Dole®ブランド商品を提供しています。



##### デザート・生クリーム

食感やミルクの味わいなどにこだわった、プリン、ゼリーなどを提供しています。

1976年にコーヒーゼリーを発売し、現在シリーズとして展開している「CREAM SWEETS」は、まろやかなクリームとスイーツの一体感が楽しめる定番スイーツです。

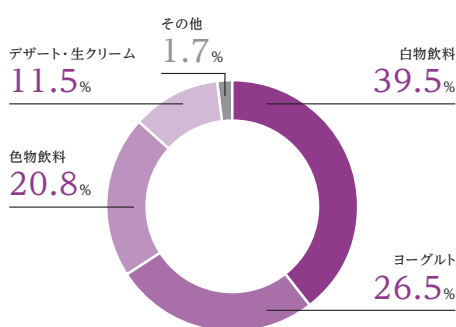


#### 市場環境

2017年度のヨーグルト市場の伸びは、前年度に比べ99%と一時的に躍り場を迎えましたが、「ガセリ菌SP株ヨーグルト」商品群などの機能性商品のけん引により、再び上向きに転じると予想しています。中長期的にも消費者の底堅い健康志向に支えられ、堅調な伸びを予想しています。

飲料・デザートでは、市場は厳しい競争環境にあります。色物飲料のカップタイプ飲料など、消費者ニーズを捉えた商品開発の推進やデザートでのパーソナルタイプの強化などにより販売拡大に取り組みます。

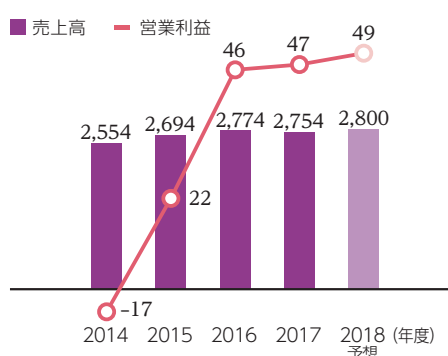
#### 売上高構成(カテゴリー別)



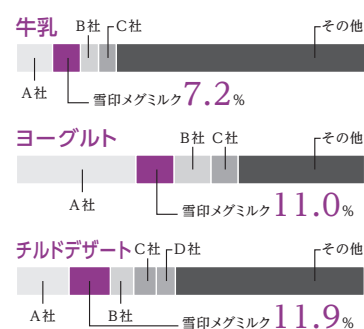
雪印メグミルクの売上高のみ

2017年度(2018年3月期)決算数値

#### 売上高・営業利益の推移(億円)



#### カテゴリーシェア



出典: インターナショナルSCI(〜70代)

2017年4月-2018年3月金額シェア



## 成長戦略

### 中期経営計画

#### ● 機能性ヨーグルトの戦略的拡大

「ガセリ菌SP株」を中心に機能性ヨーグルトを戦略的に拡大します。

#### ● プロダクトミックスの最適化

デザート・パーソナルタイプ(個食デザート)や小型飲料など、消費者ニーズを捉えた商品開発を推進し、高付加価値化を図っていきます。

#### 1 生産能力の増強、供給体制強化

- ドリンク 海老名工場 + 京都工場ライン新設
- ハード、プレーン 海老名工場
- ソフト 協同乳業(株)

#### 2 商品ラインナップの拡大

#### 3 マーケティング強化

- 「ガセリ菌SP株」認知度アップ

#### 1 デザート・パーソナルタイプの商品力強化

- ルナ物産(株) デザートライン新設

#### 2 乳飲料の高付加価値化

### 2017年度の実績

売上高では、ヨーグルトにおいて雪印メグミルク保有の乳酸菌を使用した「ガセリ菌SP株ヨーグルト」商品群の機能訴求を図ったことやTVCMなどプロモーションを展開したことにより、販売は堅調に推移しました。一方で、飲料は市場低迷の影響により減少しました。市乳事業分野全体としては微減収となりました。営業利益では、ロジスティクス費用などが増加しましたが、機能性ヨーグルトの販売拡大により増益となりました。

### 2018年度の取組み

「ガセリ菌SP株ヨーグルト」商品群の販売拡大と、それによるプロダクトミックスの改善により、利益の拡大を目指します。3月に京都工場で小型プラボトルタイプのドリンクヨーグルトラインを新設・稼働させました。ドリンクタイプでの新商品発売や個食タイプでの「特定保健用食品」の表示許可など、商品力の強化と積極的な販売施策を展開します。「ガセリ菌SP株ヨーグルト」商品群で前期比1.5倍の売上高を目指します。

飲料ではカップ飲料など高収益商品群に注力し、デザートでは新デザートラインを活用した売上拡大を目指します。

## トピックス

### 高付加価値商品「ガセリ菌SP株ヨーグルト」の販売拡大

3月に京都工場で新設・稼働させた小型プラボトルタイプのドリンクヨーグルトラインにより、海老名工場を含め発売当初の4倍の生産能力に増強しました。今後の販売拡大に向けた体制を整えました。



京都工場外観



京都工場の小型プラボトルのライン



## 事業戦略 ニュートリション事業分野



### 市場環境

少子高齢化が進む中、健康に対する関心は高まる一方であり、乳児期から高齢期まで幅広い世代を対象とする当事業は、今後の発展が大きく期待できる事業です。機能性食品や国内・海外の粉ミルクなど、成長が見込める栄養・健康市場においてグループシナジーを発揮した一層の成長を目指します。

## 成長戦略

### 中期経営計画

#### ●機能性食品事業の成長モデル構築

「MBP®」を柱としたロコモ\*関連商品に加え、その他の健康機能を訴求した商品でのシニア市場への更なる浸透、またシニア以外の領域へも積極的に展開いたします。

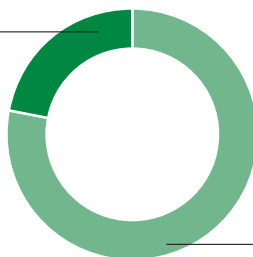
※ ロコモティブシンドローム(運動器症候群)の略称

#### ●価値訴求による粉乳事業の競争力強化

これまでの育児用粉ミルク中心から、大人向け・マタニティ向け商品の導入により、相乗効果を発揮するとともに海外展開を拡大します。

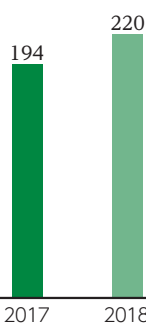
#### 売上高構成(カテゴリー別)

機能性食品  
22.2%



粉ミルクなど  
77.8%

#### 売上高(億円)



乳製品事業分野に含む

## 事業概要

### 事業紹介

ニュートリションとは、栄養物の摂取などを意味し、健康への貢献を果たす事業です。

#### 機能性食品

雪印メグミルクが長年の研究により発見したMBP®を中心とする「乳の機能性成分」を配合した商品を、通販チャネルで販売しています。骨密度を高める働きがあると言える国内唯一の特定保健用食品「毎日骨ケア MBP®」をはじめ、プロテインやカルシウムなどのサプリメントを展開中です。



#### 粉ミルクなど

粉ミルクなどは、雪印ビーンスターク(株)を中心に展開しています。半世紀以上にわたる母乳研究の成果を活かし育児用の粉ミルク「すこやかM1」などを提供しています。



### 2017年度の実績

売上高では、機能性食品においては「毎日骨ケア MBP®」への積極的なマーケティング投資による顧客拡大と、粉ミルクなどにおける大人向け粉ミルクの発売などにより好調に推移し増収となりました。

### 2018年度の取組み

機能性食品では、引き続き積極的なマーケティング投資により、将来の収益基盤となるよう市場拡大に取り組みます。粉ミルクなどについては、独自性のある育児用粉ミルクと大人向け粉ミルクの商品展開により、国内および海外における販売拡大を目指します。



「毎日骨ケア MBP®」



大人向け粉ミルク  
「プラチナミルクfor バランス」



## 事業戦略 飼料・種苗事業分野



### 市場環境

酪農畜産分野においては、国産飼料確保の高まりと飼料生産に関わる作業組織化が拡大しています。農業分野においては、環境に配慮した栽培や国内生産物の需要の高まりにより、緑肥および野菜部門の拡大が見込まれます。輸入原料は、生産地におけるコスト上昇や国際需給などにより原価アップの傾向にあります。

### 成長戦略

#### 中期経営計画

##### ● 種苗事業の戦略的拡大

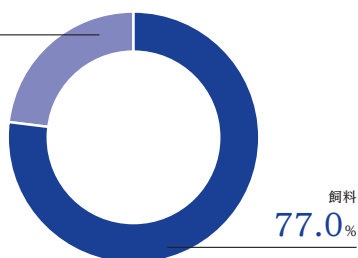
研究開発部門による地域や気象変動などに応じた商品開発と、生産調達部門による良質種子の安定確保をベースに、収益基盤化に向けて、牧草飼料作物種子、緑肥種子、野菜種子、微生物商材の売上拡大を図ります。

##### ● 飼料事業の収益性向上

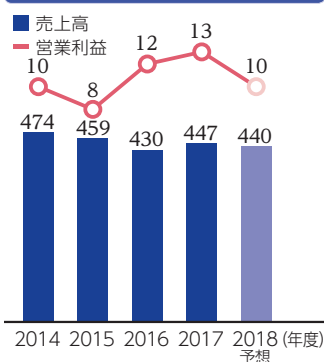
経営や飼養管理条件に適した配合飼料開発と、良質な粗飼料栽培および飼養管理技術などを組み合わせた総合提案型営業により、酪農畜産生産者との関係を強化し事業を展開します。また、効率的な調達、生産、物流体制の構築を図ります。

#### 売上高構成(カテゴリー別)

種苗など  
23.0%



#### 売上高・営業利益の推移(億円)



### 事業概要

#### 事業紹介

雪印種苗(株)を中心に、飼料、種苗、緑化造園、肥育の事業を展開しています。

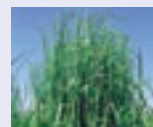
##### 飼料

飼料事業では、各地の地域性に合わせた乳牛用・肉牛用配合飼料を全国に提供しています。



##### 種苗

種苗事業では、牧草の品種改良に取り組み、寒冷地向けや温暖地向けなど数多くの優良品種を育成しています。野菜種子では、全国トップクラスのえだまめをはじめ、だいこん、こまつな、ほうれんそうなどの種子を供給しています。



##### 環境緑化

スポーツターフ\*は近年、スポーツ界の変化や情勢を反映して、芝生への意識が高まり様々な場面で期待が大きくなってきています。スポーツターフをはじめ公園を中心とした緑化事業、自然復元事業に積極的に取り組み、今後も期待に応えるべく商品開発と施工維持管理などの技術をご提供することを目指し続けます。



※ スポーツに使用することを前提とした芝生の総称

#### 2017年度の実績

牧草、飼料作物種子の販売増加、前年を上回る配合飼料販売単価の推移などにより、増収増益となりました。

#### 2018年度の取組み

種苗事業では、新研究棟を活かした商品開発により、差別化した商品の提供に取り組みます。飼料事業では、持続可能な酪農経営を支援する総合提案型営業に引き続き取り組みます。日本の酪農への貢献と将来の成長に向けた一層の事業基盤強化を図ります。



雪印種苗(株)の新研究棟(北海道、2017年6月竣工)