



1 前中期経営計画総括



前中期経営計画では、

ご覧の4つの戦略を中心に、取り組みました。

特に、これまで収益性の低かった飲料・デザート類セグメントでは、 事業構造改革を推進、「ガセリ菌SP株」商品群の拡大、 海老名工場の合理化効果などにより、黒字化を達成しました。



これらの取組みの結果、2017年3月期の業績は

売上高は5,879億円、前期比101,7%の増収となりました。

また、営業利益は187億円と133.9%の増益、 経営利益は202億円、142.5%の増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、 昨年度の工場跡地売却による特別利益が減少したことから、 前期より20億円減少し、129億円となりました。

配当につきましては、

当初30円の予想を据え置いてまいりましたが、 前中期経営計画の達成、ならびに今後の経営環境や利益見込みも踏まえ、 1株当り40円とさせていただきます。

この結果、連結配当性向は20.9%となりました。



そして、前中期経営計画の定量目標に対しても、 連結営業利益は187億円、連結EBITDAも338億円と 目標数値を大きく上回りました。

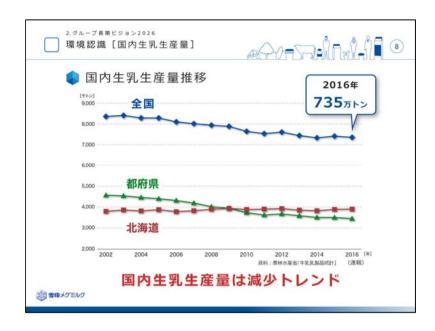
② グループ長期ビジョン 2026 [目指す姿と基本戦略]



今後、10年単位で進む大きな構造変化が予想されます。

企業価値の持続的向上に向け、 グループ全体として目指す方向を共有するために、

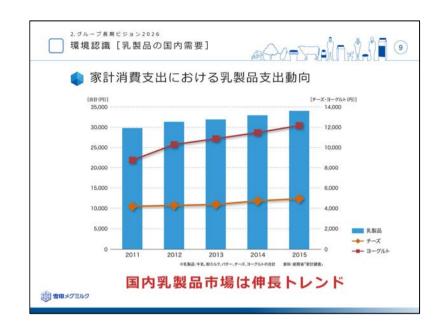
雪印メグミルクグループは、今後10年の羅針盤となる 「グループ長期ビジョン2026」を策定しました。



長期ビジョンをご説明する前に、 まず、当社グループを取り巻く環境を見ていきます。

外部環境についてです。

国内生乳生産は、北海道は横ばいで推移しているものの、 都府県が大きく減少し、全国では10年前800万トン超えていたものが、 直近では735万トンと大きく減少しています。



しかしながら、家計消費支出を見てみますと、 乳製品の需要は堅調に推移しており、健康志向の高まりなどから、 ヨーグルトやチーズの消費は大きく伸びています。



また、世界的に人口増加が見込まれる中、アジアを中心として乳製品の消費量は増加傾向にあります。

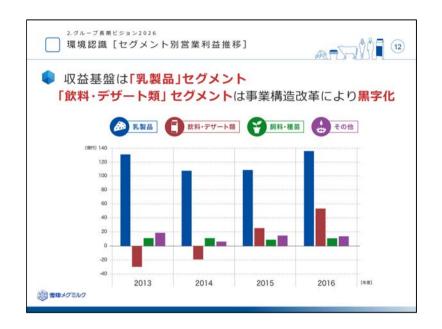
つまり、「乳製品」は国内外共に市場の成長が見込まれ、ポテンシャルが高い分野と言えます。



一方、EPA、FTAなど、 今後も貿易の自由化が進むことが予測されます。

乳製品の取引は、「乳原料などの輸入」「国内乳製品の海外輸出」 そして、「海外起点の事業展開」などが拡大し、 まさに「乳の国際化」が進展していくことが予想されます。

このような状況の中、当社グループの事業展開においては、 チャンスとリスクを見極めながら対応していくことが 重要であると認識しています。



つづいて、内部環境です。

「飲料・デザート類」セグメントは黒字に転換しましたが、 依然、当社グループの収益基盤は「乳製品」セグメントに依存しています。

今後、環境が大きく変化していく中、より安定的な成長を実現する為には、各セグメントがバランス良く利益を生み出していくことが、課題だといえます。

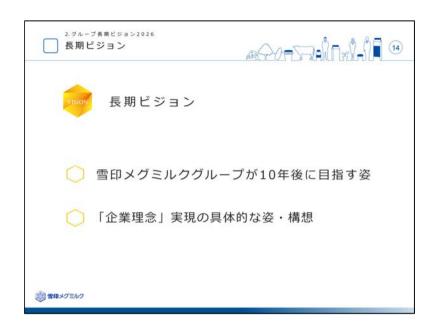


また、当社工場は、

30年以上経過した建造物が約70%あり、この10年間の中で、着実に老朽化が進行していきます。

今後、この老朽化していく工場を、阿見工場や海老名工場で培った ノウハウを活かし、計画的に整備していくことが、重要な課題となります。

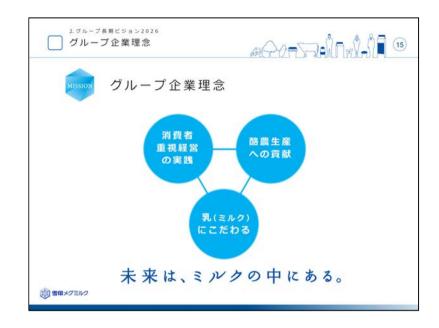
以上が、環境認識についてです。



それでは、「長期ビジョン」について説明します。

「長期ビジョン」は、

「雪印メグミルクグループが10年後に目指す姿」であり、 私たちの存立基盤(基軸)である「企業理念」の実現に向けた 具体的な姿です。



グループ企業理念は、

消費者視点の「消費者重視経営の実践」 酪農生産者に向けた「酪農生産への貢献」 そして私たちの姿勢である「ミルクにこだわる」

の3つの使命を基本としています。



この企業理念を踏まえ、 「消費者」、「酪農生産者」、そして「私たち社員」の視点から 雪印メグミルクグループの「3つの未来」を描きました。



ミルクで未来を創造していく想いを描いており、 10年後に目指す姿を一言で、 「ミルク未来創造企業」と、名づけました。



はじめに、消費者の未来についてです。

私たちは、消費者のために、乳(ミルク)で食の未来を創造します。

弛まざる研究開発により、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」を通じて、世界の人々に「食の喜び」を提供し 続けていきます。



特に、日本は高齢化が進行し、健康に対する関心は、年々高まりを見せています。

これからの乳(ミルク)には、これまでの「安全・安心」「栄養」「おいしさ」に加え、健康寿命をいかに延ばすか、 生活の質、QOLをどう向上させていくかが、 一層求められてきます。



次に、「酪農生産者」の未来に向けた貢献です。

雪印メグミルクグループは、 酪農生産者のよきパートナーとして、 酪農・乳業の持続可能な成長へ、貢献を続けていきます。



私たちは、乳業として、 ものづくりを通して生乳に付加価値をつけ、 消費者へお届けしていくことを基本としています。

加えて、当社グループの特徴である、牧草・飼料作物の開発や提供、「TACSしべちゃ」など新しい酪農経営モデルの実践、 酪農経営向上に向けた調査・研究などにより、 酪農生産へ貢献していきます。



そして、3点目は私たち社員の未来です。

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、 組織も人も成長しつづける企業グループを目指していきます。



人口減少、少子高齢化が進展していく中、 女性が活躍しやすい環境や、 子育てや介護など時間的制約のある社員が、 働きやすい職場を創りあげていきます。

また、働き方改革により、生産性の高い強い組織を構築していきます。



続いて、この「ミルク未来創造企業」を実現するための、 「基本戦略」について説明します。

コンセプトは、

『Transformation & Renewal 「変革」そして更なる「進化」へ』です。



このコンセプトのポイントは3つです。

1つめは、「事業ポートフォリオの変革」です。 持続的な成長を可能とするため、複数の事業が利益を創出できる、 新しい時代の事業ポートフォリオに変革していくこと、 つまり、Transformation です。

2つめは、「事業成長を支える生産体制の進化」つまり、Renewalです。 老朽化する工場については、事業ポートフォリオの変革に連動させ、 ライン構成の組替え、新技術の導入など、 効率の高い、競争力のある生産ラインへ進化させていきます。

3つめは、「グループ経営の推進」です。 この変革(Transformation)と進化(Renewal)を同時に実現していく ため、グループの経営資源やバリューチェーンを最大限活用し、 グループ総合力を強化していきます。

そして、この「変革」と「進化」のために、10年間で、生産設備を中心に、 3,000億円~4,000億円の投資を行っていきます。



また、事業領域を 「乳製品」 飲料・デザート類セグメントである「市乳」 粉乳、機能性食品などの「ニュートリション」 そして「飼料・種苗」の、4つの事業分野に再編成を行い、 グループ企業との連携により、グループ・バリューチェーンを強化していきます。



続いて、コンセプトにもとづく、基本戦略について説明します。 まず、ポートフォリオ変革の方向性として、

「乳製品」事業分野では、乳資源需給を的確に捉え、環境変化に着実に 対応しながら、バター、チーズなどの収益事業を更に強化していきます。

「市乳」事業分野では、高付加価値商品の開発やプロダクトミックスの 最適化を図り、収益基盤を確保するとともに、成長事業へ集中的な 投資を行うことにより、事業構造の転換を図ります。

「ニュートリション」事業分野は、今後の市場拡大が期待できる機能性食品や、国内外の粉乳事業を中心に、1つの事業分野として再編しました。 投資環境を整えることにより、新たな成長機会を創出し、高収益事業へ 育成していきます。

「飼料・種苗」事業分野には、国内酪農生産基盤の維持・強化に向けて、 重要な中核事業と位置づけ、飼料事業の効率化や種苗事業の成長に 向け取組んでいきます。



併せて、事業ポートフォリオの変革を支えるために、4つの戦略を展開していきます。

1つめは、

事業ポートフォリオの変革とあわせ、生産体制のRenewal(進化)を 進めていきます。

また、乳資源需給を見据え、戦略的、安定的な調達を実現していくことにより、競争基盤を確保します。

2つめは、

研究開発を起点として、乳 (ミルク) の持つ機能を解明し、「ものづくり」を通して新たな価値を創造していきます。

3つめは、

新たな時代に向けた働き方改革を推進し、 持続的成長を支える人材の育成を行っていきます。

そして、4つめは、

グループ全体最適の視点にたち、経営資源の配分・投資を行うとともに、 CSR経営を推進し、グループとしての競争力・総合力を高めていきます。



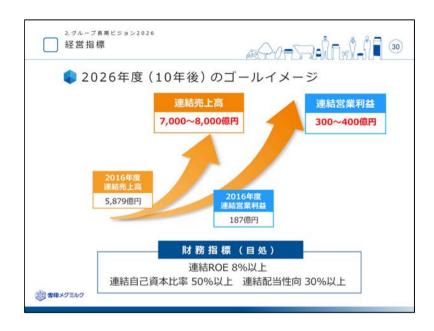
この長期ビジョンは10年を3つのステージに分けて推進します。

第1ステージは2019年度までで Transformation(変革)を始動するステージです。 第2ステージ以降の生産体制のRenewal(進化)に向け、収益基盤の 複数化によるキャッシュフローの最大化を図っていきます。

第2ステージは2020年度~2022年度で、 生産体制のRenewal (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。

そして2023年度~2026年度までが第3ステージで、 Renewal(進化)に向けた最終ステージです。 4事業分野で安定的な収益を創出していきます。

同時に、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もあります。



以上の取組みにより、 10年後の連結売上高は、7,000億円~8,000億円、 連結営業利益は、300億円~400億円を 目指していきます。

また、10年後における財務指標は、連結ROE8%以上、連結自己資本比率50%以上、連結自己資本比率50%以上、連結配当性向30%以上を目処としました。



この10年間で、積極的な投資をしていきますが、 長期に創出するキャッシュフローの配分については、 「財務の健全性」、「資本効率」、および「株主還元」のバランスをとり、 企業価値向上を目指します。

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を実施し、 利益拡大によりキャッシュフロー創出力を高め、 財務の健全性を確立していきます。

第2ステージでは、

大型戦略投資をしますが、財務規律を保ち、 配当性向20%以上を目処とした安定的な配当を維持していきます。

そして、最終の第3ステージでは、 目処として掲げた財務指標を意識しつつ、 長期ビジョンの達成に向け、取組んでいきます。

以上、「グループ長期ビジョン2026」を説明しました。





はじめに、「事業ポートフォリオの変革」について説明します。

「乳製品」事業分野では、チーズのボーダレス展開を図ります。

「市乳」事業分野については、 機能性ヨーグルトの戦略的拡大やプロダクトミックス最適化により 利益の柱に育成していきます。

併せて、持続的な成長に向け、

「ニュートリション」事業分野では、機能性食品事業の成長モデルの構築、 「飼料・種苗」事業分野では、種苗事業の戦略的拡大など 実践していきます。

それでは、各事業分野の主要施策について説明します。



はじめに「乳製品 |事業分野です。

バターについては、貴重な国産乳資源を最大限活用し、 安定供給とブランド強化につとめていきます。

チーズについては、大樹工場のインフラを整備し、 今後もカマンベールやさけるチーズなど 独自性のある付加価値の高い 国産ナチュラルチーズの拡大に取組んでいきます。

また、家庭用プロセスチーズの主力商品の拡大、 業務用チーズの新市場開拓により、 収益基盤を強化していきます。



チーズの更なる成長に向け、 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きます。

具体的には、

さけるチーズやクリームチーズなど魅力ある北海道産のチーズを中心に 輸出を開始します。

海外市場においては、インドネシアとオーストラリアの生産拠点を軸に、積極的に市場を拡大していきます。

プロセスチーズ事業につきましては、インドネシア ジャカルタ郊外の工場が 稼動して3年半が経過しました。現在、ブロックタイプのチーズで 国内シェア約30%(第2位)と市場を拡大しています。 今後は、インドネシア以外の周辺国への輸出にも取り組んでいきます。

また、ナチュラルチーズ事業については、オーストラリア サウスウェールズ州の 工場を起点に事業展開を行っています。 現在、白カビチーズにおいてはオーストラリア国内で、 トップクラスのシェアを確保しています。



「市乳」事業分野については、 ガセリ南SP株を中心に機能性ヨーグルトを戦略的に拡大していきます。

今中期経営計画では、生産能力増強に向け、 ドリンク、ハード、プレーン、ソフトのすべてのタイプに、 合計で80億円投資します。

特に、主力であるドリンクタイプには、 海老名工場での増産に加え、 京都工場に新たに生産ラインを設置し、 生産能力を現状の2倍に増強していきます。

併せて、商品ラインナップの拡大やマーケティングを強化し、効果的にガセリ菌SP株の認知を高めていきます。



また、高収益体質への構造転換を目指し、引き続きプロダクトミックスの最適化に取り組みます。

特に、付加価値の高い、パーソナルタイプのデザートについては、 2014年資本提携をしたルナ物産に、新ラインを増設し、 供給能力を高めるとともに、商品ラインを拡大していきます。

ボトラッテやカップ飲料のような、 消費者ニーズを捉えた商品開発を推進し、 乳飲料を中心に高付加価値化を図っていきます。



続いて、「ニュートリション」事業分野です。

機能性食品事業については、 毎日骨ケアMBP®を軸に、商品ラインナップを拡大し、 積極的なマーケティング投資を行います。 シニア市場への浸透をはかり、 売上高を中期経営計画の3年間で約2.5倍に伸長させていきます。



また、粉乳事業については、海外展開を加速していきます。

これまで育児用粉乳中心に展開してきましたが、 今後は妊産婦向け、成人向け粉乳の導入拡大を図り、 粉乳事業として相乗効果を発揮していきます。

併せて、海外商品のコーポレートブランドを統一し、 海外市場で、効果的に認知度を高めていきます。

国内市場においては、出生数は減少するものの、 母乳研究を基盤とし、WEBを活用した新たな販売方法など、 独自性のある効率的な展開を図っていきます。



最後に、「飼料・種苗」事業分野についてです。

種苗事業については、売上拡大による利益の拡大を目指していきます。

牧草・飼料作物や緑肥作物で、業界トップの地位を強化するとともに、 微生物事業で差別化した商品を開発していきます。

2017年6月には、新研究棟の稼働を予定しています。 新しい技術への対応や、高度分析機器を活用し、 迅速かつ効率的な新商品の開発を行い、 競争力の強化を図ります。

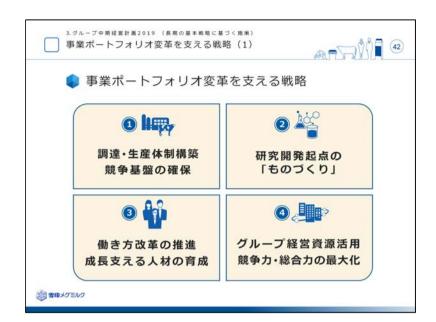


飼料事業については、効率性・収益性を追求していきます。

当社が強みを持つ牧草・飼料などの商材と、 技術サポートを組み合せた、総合提案型営業を強化していきます。

また、TACSしべちゃに代表されるような 地域、農業生産法人との連携を継続し、 酪農生産への貢献、地域貢献を進めていきます。

一方、調達・生産・物流においては、 安全で安心な原料の調達に努めるとともに、 製造・物流コストの削減を図り、 収益性の向上を図っていきます。



機能面についても、 長期ビジョンの基本戦略に基づき、 4つの取組みを推進していきます。



1つめの「調達・生産」については、 国内外ともに乳資源の安定調達に努めるとともに、 国内酪農生産への貢献・支援に取り組んでいきます。

また、第2ステージ以降に実現していく、 生産体制のRenewal(進化)に向け、準備を進めていきます。

2つめの「研究開発」については、 研究開発体制・機能の強化や、 産学共同研究などオープンイノベーションを推進し、 研究開発を起点とした付加価値創出を図ります。



そして、3つめの「働き方改革の推進」については、 時短推進、在宅勤務の導入など業務改革を実践し、 多様な人材が働きやすい環境を整備していきます。

また、グループ社員が更に能力を発揮できるよう、新たな研修体系を導入し、人材の育成を図っていきます。

最後に、4つめの「競争力・総合力の最大化」については、 4事業分野を軸に、

グループ会社・パートナーとの連携を深め、 グループ・バリューチェーンの継続的な強化を図ります。

併せて、グループのコーポレート機能を強化していきます。



これらの取組みにより、

中期経営計画の最終年度である2019年度は、

連結売上高6,300億円、連結営業利益220億円 連結EBITDA400億円を目指していきます。



セグメント別では、

連結売上高は、

乳製品セグメントは、チーズやニュートリションの拡大により、 また、飲料・デザート類セグメントは、機能性ヨーグルトなどの拡大により 増収を図っていきます。

連結営業利益は、

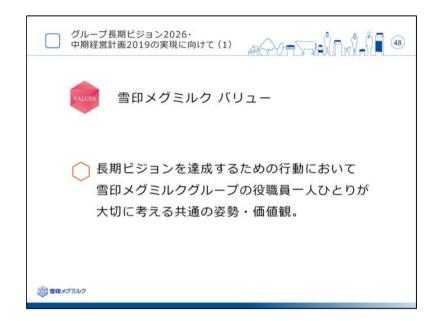
乳製品セグメントと飲料・デザート類セグメントを中心に 増益を図っていきます。



この中期経営計画期間では、 高付加価値や成長カテゴリーを中心に、 3年間の総額で770億円の設備投資を行います。

先ほどご説明した、長期のキャッシュフロー配分に基づき、 最終年度における財務指標の水準は、 連結ROE8%以上、 連結自己資本比率40%以上 連結配当性向20%以上を目処としています。

また、連結有利子負債残高は、約750億円を見込んでいます。



最後に、「グループ長期ビジョン2026」のスタートにあたり、 私たちは、「長期ビジョン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」として 「雪印メグミルク バリュー」を定めました。



「雪印メグミルク バリュー」の要素は、 主体性、チャレンジ、チームワークの3つです。

自分から動き出そう。 チャレンジを楽しもう。 チカラを重ねよう。

どれも、私たちグループ役職員ひとりひとりが主役であり、 大きな環境変化の中、 未来に向かい、希望と誇りを持って進んでいきたい、 このような意思の表れでもあります。



私たち、雪印メグミルクグループは、 この10年間で「変革」「進化」をとげ、 「ミルク未来創造企業」を目指していきます。

