



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



雪印メグミルクの歴史

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ます。

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」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、バターの製造から始まり、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年に「雪印メグミルク(株)」として新たにスタートいたしました。そして、2019年は経営統合から10年目となります。この間、持続的成長に向けた基礎を築くことができました。これまでご支援いただいた皆様には、深く感謝申し上げます。

「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。

市場環境と見通し

国内外の堅調な需要を背景に貿易自由化を見据え ボーダレスな事業展開を進めます。

国内の乳製品市場は、消費者の健康志向の高まりなどからチーズを中心に堅調に推移しています。また、機能性食品でも高齢化の進行や「機能性表示食品」制度により、市場は拡大していくものと見ています。世界的には人口増加や食生活の変化によりアジアを中心に乳製品の消費量が増加する傾向にあります。つまり、乳製品市場は、国内外ともに中長期的に高い成長を見込める市場といえます。

一方、2018年度には「環太平洋パートナーシップ協定(TPP11)」や欧州連合との「経済連携協定(EPA)」が相次

いで発効されました。家庭用乳製品をはじめ乳原料の輸入や国内牛乳乳製品の輸出など、国際化に向けた動きが本格的に始動しています。このような貿易自由化の動きは、日本を含む世界の乳製品市場の成長を一層高めていくものと予想していますが、世界的な乳資源の需給を大きく変化させる可能性もあります。

このような中、雪印メグミルクグループは、これまで同様、国内酪農に軸足を置きつつ、乳の国際化を視野に入れた安定的な調達に努めるとともにボーダレスな事業展開を進めリスクと機会に対応する経営を行ってまいります。

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。

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、「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 Group Management」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。「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400億円をゴールイメージとしています。それに伴い、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。雪印メグミルクグループは、2026年度までに「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。



グループ長期ビジョン2026／グループ中期経営計画2019

経営指標 ➡ P.18

貿易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は大きく変化しています。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、10年という大きな流れを見渡し直面する課題に取り組んでいきます。

グループ長期ビジョン2026 (2017－2026年度)

戦略のコンセプト

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

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。

グループ中期経営計画2019 (2017－2019年度)

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更なる成長



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、成長を牽引する 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（商品構成）の最適化



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



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

「グループ中期経営計画2019」の進捗

収益基盤の複数化、キャッシュ・フローの最大化、 生産体制の進化に向け、着実に取り組んでいます。

「長期ビジョン」においては、10年間で3つのステージにより推進していきます。1つ目のステージとして2017年度からスタートした「グループ中期経営計画2019」では、収益基盤の複数化およびキャッシュ・フローの最大化、生産体制進化への着手に取り組んでいます。

事業ポートフォリオの変革においては、京都工場の生産ライン増設によるドリンクヨーグルトの強化、機能性食品の育成による新たな成長機会の創出、チーズ事業での海外展開の拡大など、戦略的な施策により中期経営計画の具体的展開を図っています。

生産体制の進化においては、事業競争基盤の強化や生産効率化に向けて、磯分内工場の新棟建設（2020年度完

成予定）、雪印種苗（株）における合併会社設立による新飼料工場建設（2021年度完成予定）など、生産体制の整備に取り組んでいます。加えて、オーストラリアのナチュラルチーズ製造販売会社や国内通販会社の子会社化を完了させ、M&Aを含む更なる成長に向けた積極的な投資を展開し、中期経営計画に沿った施策を着実に実行しています。

一方、中期経営計画2年目となる2018年度の業績面は、原料乳価格の引き上げをはじめとするコストアップへの対応が十分な効果を生み出せなかったこと、競争環境が厳しい中で一部の販売が伸び悩んだことなどにより、前年度の連結営業利益を下回りました。

「グループ長期ビジョン2026」のロードマップ

	第1ステージ 2017-2019年度	第2ステージ 2020-2022年度	第3ステージ 2023-2026年度
位置付け	Transformation（変革）の始動	Transformation（変革）の加速	Renewal（進化）へ
	グループ経営の始動・推進	グループ経営の展開強化	グループ経営の加速・進化
役割	収益基盤の複数化および キャッシュ・フローの最大化	収益基盤の確立	4事業分野による収益の安定的創出
	生産体制進化への着手	生産体制進化の本格始動	調達・生産体制の確立

2019年度の取組み

増益基調への転換により、
「グループ長期ビジョン2026」の実現に向け、一層努めてまいります。

2019年度は、昨年に続く原料乳価格の引き上げがありました。また、物流コストや労務費などのコストアップも継続するものと見ています。これらに対応するため、4月から市乳商品の価格改定を実施しました。さらに、事業ポートフォリオの変革を図るため、重点カテゴリーでありかつ収益の柱と位置付ける「チーズ」と「ヨーグルト」の販売拡大に取り組みます。中でも「ガセリ菌SP株ヨーグルト」商品群は、健康志向を背景に更に伸ばしていく計画にしています。

また、海外部門ではオーストラリアやインドネシアのチーズ事業の拡大、伸長する健康食品市場を見据えたニュートリション事業の戦略的展開など、新たな収益基盤

の確立に向け、取組みの強化を進めます。

これらの取組みにより、2019年度の連結営業利益は180億円を予想し、前期比で増益に転じる計画としました。これは、中期経営計画発表時の目標である連結営業利益220億円からは下回る計画となりますが、計画した事業施策を着実に実行することにより増益基調への転換を図ってまいります。

2020年度から、新たな中期経営計画をスタートさせます。その中では、事業ポートフォリオの変革を更に前進させ収益基盤の確立を図るとともに、生産体制の進化を本格的に始動させていきます。

経営指標

				長期ビジョン
	2017年度	2018年度	2019年度	2026年度
	実績	実績	予想	ゴールイメージ
連結売上高(億円)	5,961	6,033	6,150	7,000~8,000
連結営業利益(億円)	193	172	180	300~400
連結EBITDA(億円)	345	331	343	—
				水準(目処)
総投資額(億円)	159	144	215	3,000~4,000(10年計)
連結ROE(%)	9.0	6.7	—	8%以上
連結自己資本比率(%)	44.1	46.3	—	50%以上
連結配当性向(%)	20.3	25.2	22.6	30%以上

ESGへの取り組み

事業活動を支える基盤であるESGへの取り組みに、力を入れています。

「長期ビジョン」のゴールイメージの実現に向けて、雪印メグミルクグループの事業活動を支える基盤であるE (Environment:環境)・S (Social:社会)・G (Governance:ガバナンス)への取り組みに力を入れています。

環境への取り組みでは、工場を中心にCO₂排出量削減をはじめ排水処理能力向上による水資源の保護、商品では容器に使用するプラスチック使用量の削減や適切に管理された森林からの紙原料の使用拡大など、様々な面から持続可能な地球環境の保全に取り組んでいます。特に昨今注目されているプラスチック問題については、雪印メグミルクの全社環境目標に「プラスチック資源循環への取り組み」を追加し、使用量削減を更に計画的に推進するための検討を開始しています。

社会に対しては、安全で安心していただける商品・サービスの提供を基本に、持続可能な酪農の発展に寄与するための調査研究やスポーツ振興、あらゆる世代に向けた食育の推進など、幅広く取り組んでいます。

コーポレート・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置いています。特に雪印メグミルクの取締役会の諮問機関である企業倫理委員会は、2002年の設置以来、毎月開催され、社外有識者の目による検証や提言をいただき、企業活動に反映しています。

雪印メグミルクグループは、2018年にCSR方針を改正し、持続可能な社会の実現と雪印メグミルクグループの持



持続的な発展の両立を目指すため、CSR重要課題（マテリアリティ）を特定し、これに取り組んでいくことを表明しました。CSR重要課題は「食と健康」「酪農」「環境」「人と社会」の4つの領域に、「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」の5つとしました。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確にしたものです。2019年8月に、このCSR重要課題に今後着実に取り組んでいくため、具体的な取り組み内容とKPI（重要管理指標）の設定を行いました。

2015年に国連で採択されたSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）は、誰もが平等

に安心して暮らしていける持続可能な社会を実現するための全世界共通の目標です。雪印メグミルクグループにおいても、SDGsの達成に向けて、CSR重要課題をはじめ私たちを取り巻く社会課題に取り組んでまいります。

雪印メグミルクグループは、「長期ビジョン」に掲げた「ミルク未来創造企業」の実現を、社会との調和とともに目指してまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2019年9月
代表取締役社長

西尾 啓 治

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

SDGsについて

SDGsとは、Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）のことで、2015年9月の国連サミットにおいて全会一致で採択された、2030年までに貧困・飢餓や男女不平等などの課題を解決し、持続可能な世界を実現するための国際目標です。17の目標、169のターゲット、230の指標を設定しており、「地球上の誰一人として取り残さない（leave no one behind）」の方針のもと、国だけでなく、企業や個人が取り組むことを目指しています。



グループ一体としてシナジーを創出し、
持続的な成長と企業価値向上を
実現してまいります。

雪印メグミルク株式会社
常務執行役員

中島 隆男

雪印メグミルクグループの目指す姿

今後、乳製品を巡る需給や乳資源の調達面において、大きな環境変化が予想されています。雪印メグミルクグループは、これらの環境変化を踏まえ、企業理念の実現を通じた社会課題への取り組みや社会貢献により、更なる持続的な成長を遂げ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7,000～8,000億円、営

業利益300～400億円を掲げました。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、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3,000～4,000億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、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。

2019年3月期では、成長投資として実施する新飼料工場建設による減損損失の影響や財務の健全性向上につながる自己資本の増強などにより、「長期ビジョン」および「中期経営計画」で目処とするROE8%を下回りました。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していますが、その場合でもROE8%以上の確保に努め、資本効率を意識した展開を図ってまいります。

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※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。

2019年3月期の自己資本比率は、46.3%(前期比+2.2ポイント)と向上しました。また、2018年7月、格付機関から格上げとなる「A- (安定的)」の評価を得ました。これによ

り、雪印メグミルクとしては初めてとなる、発行額100億円の社債を起債しました。市場環境を踏まえつつ、調達手段の多様化の検討と金融コストの低減を図ってまいります。

※ 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

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。

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。2018年3月には約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。

	第1ステージ	第2ステージ	第3ステージ
財務規律	財務健全性の確立 内部留保による投資余力の創出		自己資本比率 50%以上
事業投資	・キャッシュの創出 ・高付加価値カテゴリーへの戦略投資	・財務規律の保持 ・大型戦略投資	キャッシュ・フロー創出 長期ビジョン達成
株主還元	安定的配当の維持 配当性向20%以上		配当性向 30%以上

経営指標の達成に向けて

雪印メグミルクグループでは、グループ全体として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」の達成に向けて、グループコーポレート

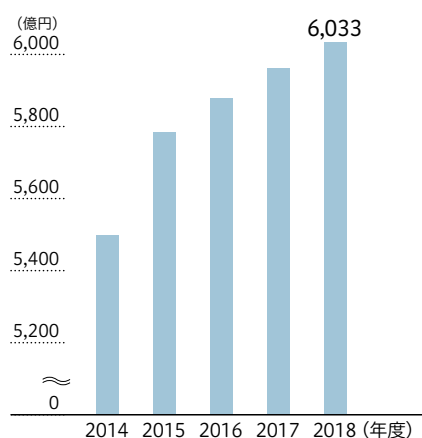
機能の強化が必要となります。ITインフラや財務など、グループ全体での専門性の向上と一体的運営に向けて、人材育成、グループ経営資源の活用などの取組みを財務面からも担ってまいります。

財務情報 [連結]

売上高

6,033 億円

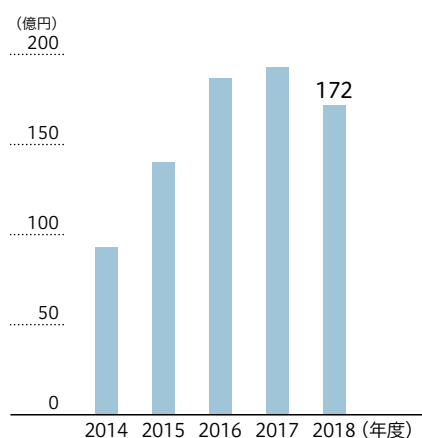
5年連続増収と伸長を続けています。特に2015年度にチーズ、ヨーグルトが大きく成長して売上を伸ばしました。



営業利益

172 億円

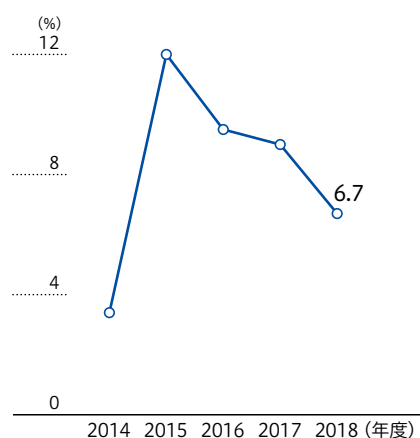
2015年度以降ヨーグルトの売上が伸長したことにより利益も伸びていましたが、2018年度はコストアップの影響などにより、減益となりました。



ROE (自己資本当期純利益率)

6.7 %

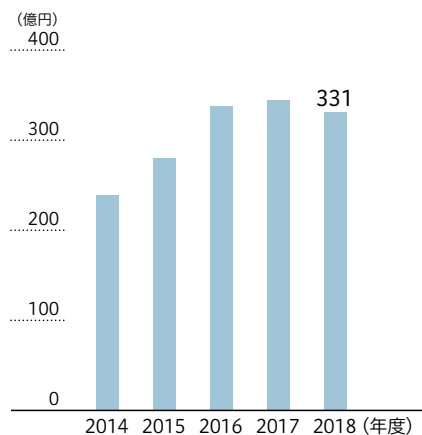
2014年度は工場再編に伴う支出が、2015年度は閉鎖工場の固定資産売却による収入がありました。2018年度は、天災による災害事故損失や飼料・種苗事業分野における投資に伴う減損などがありました。



EBITDA ※

331 億円

2014年度以降、営業利益の増加とともに伸長傾向でしたが、2018年度は、減価償却費が戦略的設備投資などから2017年度より若干増加したものの、営業利益がコストアップの影響などにより低下しました。

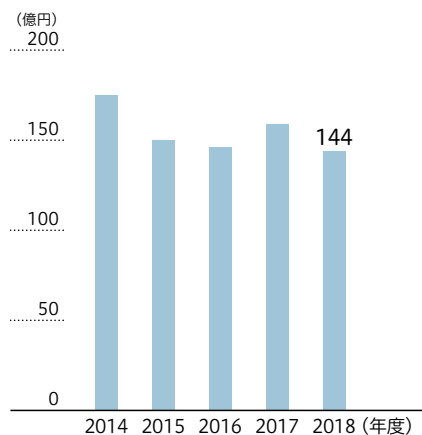


※利払い前・税引き前・減価償却前利益

設備投資額

144 億円

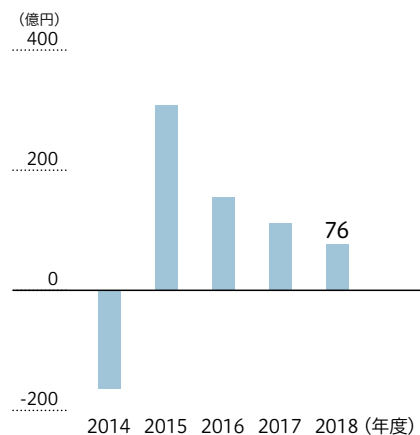
2017年度から戦略的設備投資をより推進しています。今後も投資効率を考慮しながら、成長投資を拡大していきます。



フリーキャッシュ・フロー ※

76 億円

2015年度以降、安定的なキャッシュ・フローを創出しています。2015年度は工場跡地の売却によるキャッシュインがありました。

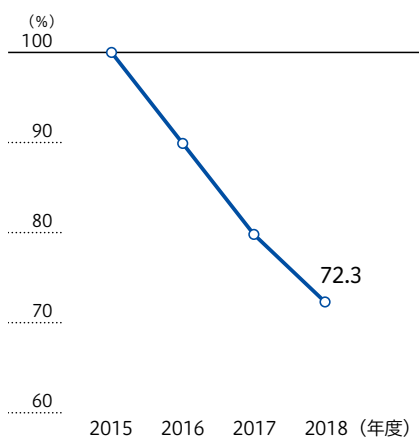


※営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フロー

時間外労働時間の減少率 (2015年度比)

72.3%

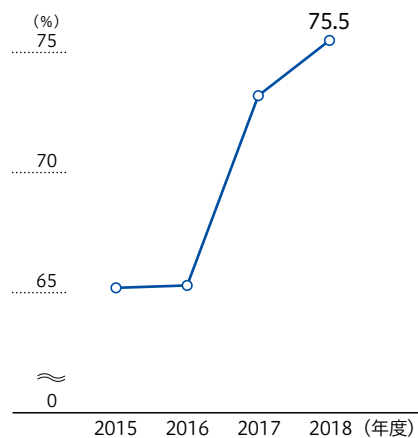
業務改革推進による労働生産性向上に取り組んでいます。



有給休暇取得率

75.5%

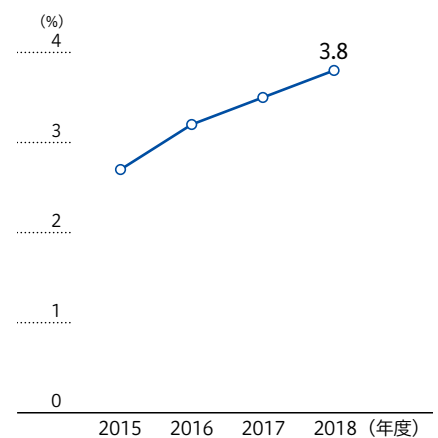
ワーク・ライフ・バランスを実現して豊かな生活を送れるよう有給休暇の取得を促進しています。



女性経営職比率

3.8%

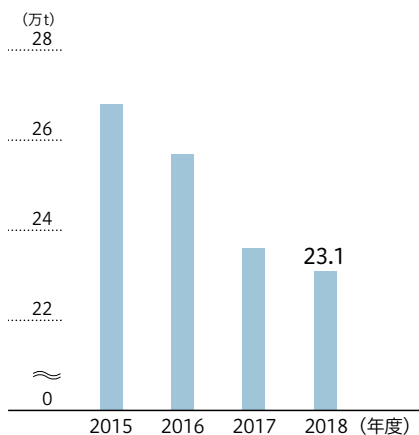
人材の多様性の確保と能力発揮のため女性活躍を推進しています。2020年度に5%にすることを目標に取り組んでいます。



CO₂排出量

23.1 万t

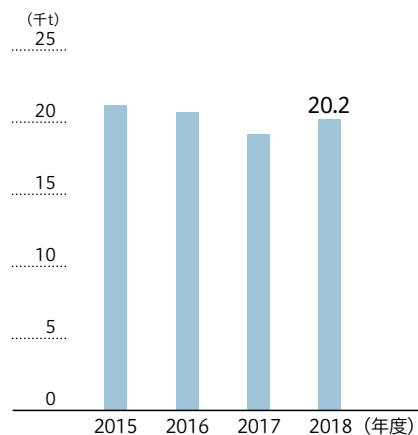
工場の安定稼働化や使用燃料の重油からガスへの置換などに取り組み、CO₂の排出量は減少しています。



廃棄物排出量

20.2 千t

2018年度、天災による停電や交通網の遮断などが影響し、原料乳や冷蔵品の廃棄物が増加しました。



廃棄物リサイクル率

95.7%

2018年度、天災を起因とする廃棄物の大幅増加により、リサイクル率が低下しました。

