



# 雪印メグミルクの 価値創造

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、100年近くにわたって日本の酪農とともに歩んできました。その歩みとこれまでの価値創造の成果、事業戦略を紹介します。

## 市場創造の歴史

ミルクの価値と可能性を追求し、その成果を商品化して、お客様においしさ与健康をお届けするとともに、多くのロングセラー商品を世に送り出してきました。これからもお客様においしさ与健康増進に貢献する商品をお届けしていきます。

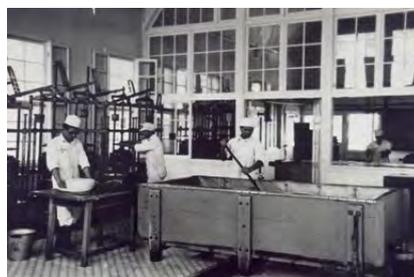
### 雪印メグミルクの歴史はバターから始まる

創業と同時にバター製造を開始。1926年に近代の工場ができてからは、「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開始

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、工場を拡張し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、ミルクの未来を拓く

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)、チーズ研究所を開設し、本格的な研究体制を整えました。



## 1925

「有限責任 北海道製酪販売組合」創立

チーズの大量生産を開始

多くのロングセラー商品を発売

### 1950

雪印乳業(株)設立



「雪印ナチュラル」  
発売



「雪印北海道バター(10gに切れてる)」  
発売



「とろけるスライス」  
発売



「毎日骨ケア MBP®」  
発売

1978

1979

1980

1987

1995

1996

1997

2002

2005



「アカディ・ローファット」  
発売



「stringチーズ」  
(現「さけるチーズ」)  
発売



果汁および野菜飲料において  
Dole®ブランドの  
商標使用許諾を受ける



「北海道カマンベール  
切れてるタイプ」  
発売



メグまごころ製法  
(現 おいしさキープ製法)  
で特許取得

食中毒事件・  
牛肉偽装事件

信頼回復と  
会社再建

1972

全国農協牛乳直販(株)<sup>※</sup>  
設立

※1974年  
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

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



北海道の生乳を  
100%使用した  
チーズブランド  
「雪印北海道100」  
の展開



「ガセリ菌SP株ヨーグルト」  
機能性表示食品として発売

2007      2010      2015      2018



多層技術の個食デザート  
「重ねドルチェ」  
発売



家庭用マーガリン類すべてを  
トランス脂肪酸を多く含む  
「部分水素添加油脂」  
不使用に改良



雪印メグミルクの  
価値創造

経営統合・合併

ミルク未来創造企業へ

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2026」  
新たな価値創造のスタート

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

# 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

### 自然資本

- ・自然環境とその恵みをもとに成長を果たす

### 知的資本

- ・安全・安心な商品をお届けするための研究開発力・生産技術力・品質管理力
- ・信頼されるブランド

### 人的資本

- ・成長を牽引するグループの推進力 (=人材)

### 製造資本

- ・安全・安心な商品をお届けするための生乳・原材料調達、工場、物流網

### 財務資本

- ・成長に向けた企業活動、成長投資を可能にする健全な財務基盤と資金調達力

### 社会・関係資本

- ・ステークホルダーとの信頼・関係

## 雪印メグミルクの事業活動

### 4つの事業分野



➡ P.39-40



➡ P.41-42



➡ P.43



➡ P.44

### バリューチェーン



➡ P.31



➡ P.32



➡ P.33



➡ P.34

### ESG<sup>\*</sup>の取組み

E

Environment

環境

➡ P.51-54

S

Social

社会

➡ P.47-50  
P.55-58

G

Governance

ガバナンス

➡ P.59-70

<sup>\*</sup> 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



商品・サービス



## 提供価値

経済的価値  
(長期ビジョンのゴールイメージ)

連結売上高  
7,000～8,000億円

連結営業利益  
300～400億円

ROE  
8%以上



社会的価値  
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

## 長期ビジョン

「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



1  
研究  
開発

【SDGsへの貢献】



## ミルクの力で、お客様に おいしさと健康を。

お客様においしさと健康をお届けすることを目的に、研究開発の中心的な担い手としてミルクの価値と可能性を徹底的に追求します。

### 研究開発体制



ミルクサイエンス研究所



札幌研究所



チーズ研究所

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。ミルクサイエンス研究所は、埼玉県の開発拠点に加え、北海道の札幌研究所、山梨県のチーズ研究所の3研究所体制となっています。それぞれの研究所では、乳酸菌やミルクの成分の健康機能、牛乳・乳製品の風味や食感、チーズ・バター・粉乳など乳製品の加工技術、容器包装などに関する研究、ナチュラルチーズの製造技術の伝承など、多岐にわたる研究を行っています。

## ▶ 研究開発

### 重点研究分野

ミルクの新たな価値を創造し続けることを目指し、「おいしさ」と「健康機能」を商品に反映するための研究を行っています。研究分野の一部を紹介します。

#### 食品機能 研究分野

乳児からシニアまでの様々なお客様の健康の維持・増進に貢献できる、雪印メグミルクならではの商品を開発することを目指して、ミルクや乳酸菌が有する健康機能に関する研究を行っています。

#### 食品加工 研究分野

ミルクを構成するたんぱく質・脂質・糖質などの成分に着目し、健康機能を探索する研究や、食品の構造と風味や食感との関係についての研究を行っています。

#### 技術開発 研究分野

ミルクの風味の解析や分析結果に基づいた食品加工技術や、容器包装設計などに関わる技術の開発などに取り組んでいます。



「ガセリ菌SP株」



「MBP」

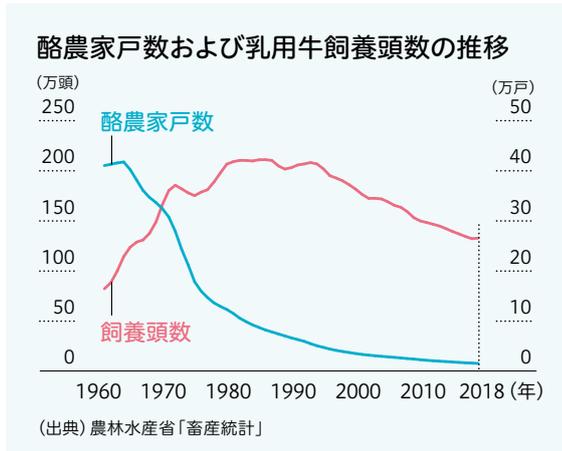


ヘルペティカス菌

# 酪農生産者と ともに歩む。

日本の酪農発展のため、高品質の生乳調達のため、酪農経営にかかる調査・研究と普及を進めています。

## 日本の酪農の現状



後継者や人手不足、貿易自由化の進展などによる経営の先行き不透明感から離農に歯止めがかからず酪農家戸数は減少しており、規模拡大は進むものの飼養頭数も減少しているため、生乳生産量の減少傾向が続いています。このような状況の中、持続可能な酪農経営による生乳生産基盤の回復・強化が喫緊の課題とされています。



2  
調達

[SDGsへの貢献]

2  
気候をゼロに

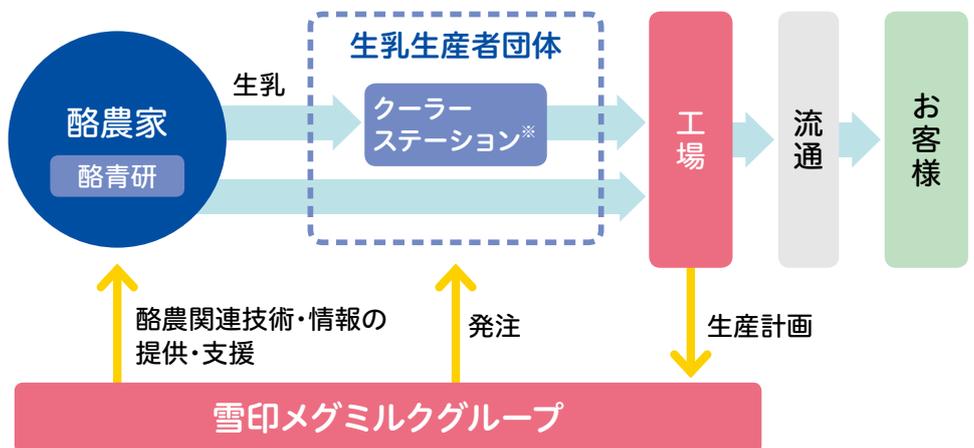
15  
陸の豊かさも守ろう

雪印メグミルクの  
価値創造

## ▶ 調達

### 酪農から食卓への生乳の流れと雪印メグミルク

酪農生産者の皆様が丹精込めて育てた乳牛から搾られる生乳を調達し、様々な商品に加工することで付加価値を付け、お客様の食卓へとお届けすることが雪印メグミルクグループの大きな役割です。



酪青研(日本酪農青年研究連盟)の詳細は P.50

※ 酪農家から受け入れた生乳を一時的に保管する冷却施設



## お客様に 安全・安心とおいしさをお届けするために。

消費者重視経営に基づき、お客様・消費者に信頼していただける品質を実現し、安全で安心していただける商品を提供していきます。

### 雪印メグミルク 品質保証システム「MSQS」

お客様・消費者へ安全で安心していただける商品を提供していくことはもちろん、お客様・消費者の声を謙虚に聞き、反映することにより消費者重視経営を実践し、信頼していただける品質の実現を目指します。そのため品質保証方針として、以下の4つの項目を定めています。

#### [品質保証方針]

- ① 消費者を重視した品質保証体制のもと、法令・社内基準を遵守し、安全で安心していただける商品を提供します。
- ② 適切な情報を提供し、消費者の信頼にお応えします。
- ③ 消費者の声を傾聴して、満足していただける品質を追求します。
- ④ 危機管理体制を整備し、迅速、適切に対応します。

## ▶ 生産

### 品質保証システム「MSQS」に基づく 徹底した品質管理・衛生管理

雪印メグミルク品質保証システム「MSQS」により、徹底した品質管理・衛生管理を行っています。「MSQS」とは、各部門に働く従業員による品質保証活動を推進するとともに、ISO9001<sup>※1</sup>とHACCP<sup>※2</sup>の考え方を取り入れた雪印メグミルク独自の品質保証システムです。

※1 世界標準の品質マネジメントシステム

※2 食品の安全性を確保するための衛生管理手法

## ▶ 物流

### GFSI<sup>※</sup>に認定された 国際的な食品安全スキームの認証取得を推進

雪印メグミルクグループは、雪印メグミルクブランド製品を製造する国内外の食品施設において、GFSIに認定された国際的な食品安全スキームの認証取得を積極的に推進しています。世界標準の高度な食品安全管理システムを導入し、安全で安心していただける商品を提供していきます。

※ GFSI (Global Food Safety Initiative)とは、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プラットフォームで、認証規格はFSSC22000やSQFなどがあります。

### 物流拠点の品質維持・向上

自主点検に関する年度計画に基づき、委託倉庫での品質管理状況の点検を実施し、速やかな改善・是正へとつなげています。

# お客様のニーズに応じて。

安全で安心していただける商品を販売するとともに、おいしくて健康増進に貢献する提案を続けています。

## 食のトレンドを捉え、生み出しながら健康増進に貢献するマーケティング

「チーズタッカルビ」に次ぐ韓国発のメニューとして2018年度にブームが起きた「チーズドッグ」は、チーズがとろ～りとのびる様子が注目を集めました。このトレンドをいち早く捉え、「さけるチーズ」で簡単に作れるレシピにアレンジした「さけチーズドッグ」プロモーションを実施しました。また、レンジでチンするだけという「スライスチーズ」の新しい楽しみ方「パリパリスライス」の調理過程を、逆再生動画で斬新に見せるテレビCMも放映しました。健康訴求のご提案としては、注目度の高い「高たんぱく・低糖質」な乳製品レシピのプロモーションも実施しました。



4  
マーケ  
ティング・  
販売

[SDGsへの貢献]



雪印メグミルクの  
価値創造

### ▶ マーケティング

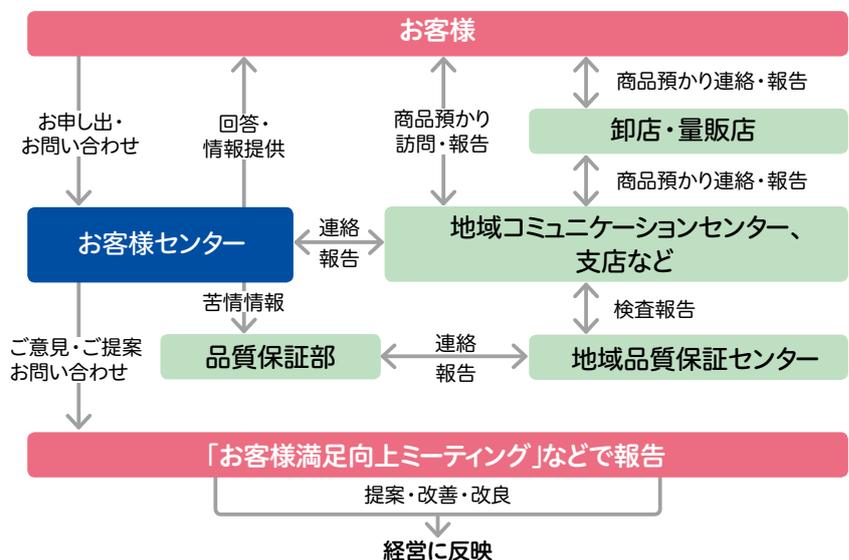
### ▶ 販売

### お客様

## お客様センターの対応とお客様満足の向上

雪印メグミルクでは、「お客様センター」を年中無休で運営しています。苦情のお申し出に対しては各地域の担当者や品質保証部と連携して迅速に対応しているほか、お客様からいただいた貴重なご意見は担当部署へ伝達し、より良い商品開発、よりわかりやすい商品表示など企業活動に反映しています。また、お客様の声を活かした商品の改善を目的として、雪印メグミルクでは「お客様満足向上ミーティング」を毎月開催しています。

### お客様センターの対応の流れ



## 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。
- 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

## 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。
- 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

## ニュートリション事業分野



- ミルク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。
- 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、(株)ベルネージュダイレクト など

## 飼料・種苗事業分野

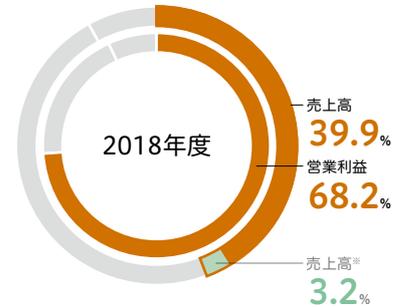


- 雪印種苗(株)を中心に、生乳生産や環境保全型農業の支援に向けて展開している事業です。
- 飼料事業では、地域性に合わせた配合飼料などを全国に提供しています。種苗事業では、牧草の品種改良などに取り組み、数多くの優良品種を育成しています。
- 雪印種苗(株)、雪印種苗アメリカ(株)、道東飼料(株)、(株)ロイヤルファーム、(株)RFペンケル牧場、(株)RF青森牧場 など

## 主な商品

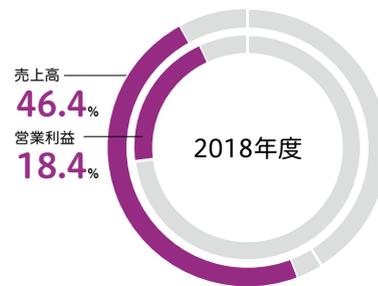
## 売上高・営業利益構成比

- バター、マーガリン、チーズ、練乳・スキムミルク など

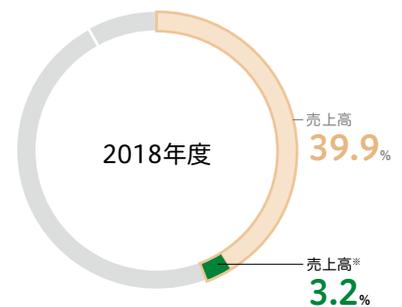


※ニュートリション事業分野は乳製品事業分野に含む

- 牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜・清涼飲料、デザート など

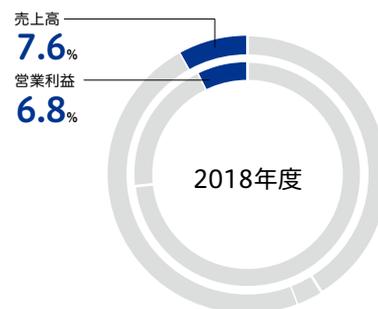


- 粉ミルク、機能性食品 など



※乳製品事業分野に含む

- 飼料、種苗(牧草・飼料作物・野菜)、緑化造園 など



(注) 上記事業分野に含まれない売上高・営業利益があります

## 主なグループ会社 (五十音順)

国内



### (株) エスアイシステム

設立	1997年1月	
資本金	400百万円	
グループ計持株比率	100.0%	
本社所在地	東京都新宿区	
代表者	齋藤 孝宣	
事業内容	チルド・フローズンを中心としたベンダー、商品販売事業と共配センター運営事業	

### グリーンサービス(株)

設立	1980年11月	
資本金	30百万円	
グループ計持株比率	70.0%	
本社所在地	東京都調布市	
代表者	梶 誠治	
事業内容	CVSなどのチルドセンター運営、生乳・殺菌乳の輸送、雪印メグミルクの受注センターおよび出入庫業務 他	

### 三和流通産業(株)

設立	1954年1月	
資本金	450百万円	
グループ計持株比率	100.0%	
本社所在地	埼玉県さいたま市	
代表者	山口 茂	
事業内容	日配チルド食品などの卸売事業、共配センター事業	

### 直販配送(株)

設立	1980年4月	
資本金	30百万円	
グループ計持株比率	70.0%	
本社所在地	東京都渋谷区	
代表者	小川 誠	
事業内容	共同配送センター運営事業、チルド商品配送事業、一般貨物運送事業	

### (株) ベルネージュダイレクト

設立	1999年3月	
資本金	79百万円	
グループ計持株比率	66.6%	
本社所在地	東京都千代田区	
代表者	柿崎 富久	
事業内容	通信販売およびその請負業務、書籍・雑誌の出版・販売・販売促進業務	

### いばらく乳業(株)

設立	1959年1月	
資本金	117百万円	
グループ計持株比率	100.0%	
本社所在地	茨城県水戸市	
代表者	川崎 浩	
事業内容	牛乳、乳飲料、清涼飲料、ヨーグルト、デザートなどの製造販売	

### (株) クレスコ

設立	1948年8月	
資本金	38百万円	
グループ計持株比率	100.0%	
本社所在地	東京都北区	
代表者	鈴木 正道	
事業内容	食品包装資材、アイスコーンなどの仕入販売	

### 甲南油脂(株)

設立	1992年7月	
資本金	100百万円	
グループ計持株比率	51.0%	
本社所在地	兵庫県神戸市	
代表者	遠藤 悟	
事業内容	マーガリン類、ショートニング、ラード、ソフトチーズ、バターなどの受託製造	

### チェスコ(株)

設立	1957年3月	
資本金	472百万円	
グループ計持株比率	96.5%	
本社所在地	東京都新宿区	
代表者	内田 宏己	
事業内容	ナチュラルチーズ、食料品、酒類、雑貨の輸入および製造・加工販売	

### ニチラク機械(株)

設立	1954年4月	
資本金	50百万円	
グループ計持株比率	67.6%	
本社所在地	埼玉県さいたま市	
代表者	佐藤 俊彦	
事業内容	食品製造を主体としたプラントおよび機械の設計、製造、施工、販売、修理およびメンテナンス	

### みちのくミルク(株)

設立	1996年10月	
資本金	466百万円	
グループ計持株比率	100.0%	
本社所在地	宮城県大崎市	
代表者	並木 俊之	
事業内容	牛乳、乳飲料、果汁・野菜飲料、ヨーグルト、デザートなどの受託製造	

### ハケ岳乳業(株)

設立	1954年1月	
資本金	60百万円	
グループ計持株比率	100.0%	
本社所在地	長野県茅野市	
代表者	内藤 仁志	
事業内容	牛乳・乳飲料・ヨーグルトの製造および仕入販売、チーズの加工、運送取扱業	

### (株) 雪印こどもの国牧場

設立	1965年8月	
資本金	10百万円	
グループ計持株比率	100.0%	
本社所在地	神奈川県横浜市	
代表者	田中 宏治	
事業内容	牛乳の製造販売、牧場・動物園・食堂・売店の経営	

### 雪印種苗(株)

設立	1950年12月	
資本金	4,643百万円	
グループ計持株比率	100.0%	
本社所在地	北海道札幌市	
代表者	高山 光男	
事業内容	種苗・農畜産物の生産および販売、飼料の製造および販売、造園事業、種苗の品種改良および試験研究	

### (株) 雪印パーラー

設立	1961年4月	
資本金	30百万円	
グループ計持株比率	100.0%	
本社所在地	北海道札幌市	
代表者	長尾 俊一	
事業内容	食堂・売店経営、乳製品などの販売	

### 雪印ビーンスターク(株)

設立	2002年8月	
資本金	500百万円	
グループ計持株比率	80.0%	
本社所在地	東京都新宿区	
代表者	稲葉 聡	
事業内容	育児用品事業、ライフサイエンス事業、機能性食品事業、受託事業	

### (株) YBS

設立	1971年4月	
資本金	30百万円	
グループ計持株比率	100.0%	
本社所在地	東京都新宿区	
代表者	武田 泰夫	
事業内容	ビル総合管理、警備業、建築業務、損害保険代理業、人材派遣、営業・管理・生産品質などの各種ビジネスサポート業務	

## 海外



### アダーダライツオーストラリア(有)

設立	2017年8月	
資本金	15百万AU\$	
グループ計持株比率	90.0%	
本社所在地	アデレード (オーストラリア)	
代表者	ソウル・サリバン	
事業内容	白カビ・青カビ系チーズの製造・販売	

### 台湾雪印(株)

設立	1992年12月	
資本金	7百万NT\$	
グループ計持株比率	100.0%	
本社所在地	台北(台湾)	
代表者	未安 亮一	
事業内容	育児用粉乳、乳製品などの輸入・販売	

### 雪印オーストラリア(有)

設立	1992年12月	
資本金	28百万AU\$	
グループ計持株比率	100.0%	
本社所在地	メルボルン (オーストラリア)	
代表者	福迫 忠己	
事業内容	育児用粉ミルクおよび白カビ系チーズの製造販売、乳原料の輸出入	

### 雪印メグミルクインドネシア(株)

設立	2012年5月	
資本金	11百万US\$	
グループ計持株比率	52.8%	
本社所在地	ブカシ(インドネシア)	
代表者	ヌリアディ・タヘイル	
事業内容	プロセスチーズの製造・販売	



# 乳製品 事業分野

環境変化への対応と収益基盤の強化



## 事業概況

### 市場環境

- 主力のチーズは、栄養や健康効果への注目、家飲み需要の増加により、市場は底堅く推移しています。
- 最近では、SNSで新たな食べ方の広がりも生まれています。
- バターは需要が伸びていますが、業界全体で安定供給が課題となっています。
- マーガリン類についてはトランス脂肪酸の報道などにより、市場は低迷しています。

### 強み

- バターやチーズをはじめとする乳製品事業は、最も歴史のある事業です。
- 継続的な改良を重ね、ロングセラー商品は今でも愛されています。
- 「雪印北海道100」ブランドは、北海道生乳を100%使用した原料にこだわったブランドです。
- これまで国内で培ったチーズの製造技術を、海外での展開に活かしています。

### リスク

- 国内の生乳生産量の将来的な動向、輸入チーズなど原材料の安定的な調達課題です。
- 2018年度の「環太平洋パートナーシップ協定(TPP11)」や、日本と欧州連合との「経済連携協定(EPA)」発効が、国内乳製品市場に影響を及ぼす可能性があります。

## 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。



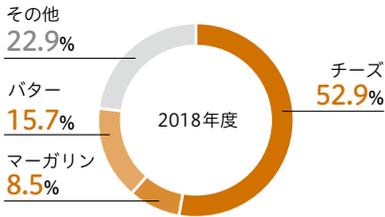
- 1 | **バターの安定供給とブランド強化**
- 2 | **家庭用主力チーズの販売強化と生産体制強化**
  - 大樹工場インフラ整備
  - 国産ナチュラルチーズ強化 (カマンベールチーズ・「さけるチーズ」など)
  - プロセスチーズ主力商品拡大 (「6Pチーズ」・ベビーチーズなど)
- 3 | **業務用チーズの新市場開拓**
  - スライスチーズ・「ダイス」チーズ・シュレッドチーズの拡販
  - ソフトチーズの新商品投入

### 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 | **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

### 売上高構成(カテゴリー別)※



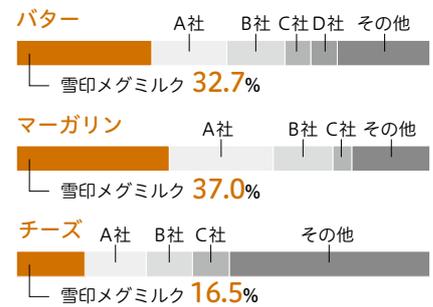
※ 雪印メグミルクの売上高のみ

### 売上高・営業利益※



※ ニュートリション事業を含む

### カテゴリーシェア



(出典) インテージSCI(～70代)  
2018年4月～2019年3月金額シェア

## 2018年度の実績

家庭用では、バターは安定供給に引き続き取り組みました。マーガリンをはじめとする油脂類は、市場低迷の影響もあり減収となりました。家庭用チーズに関して原材料価格の引上げや物流費・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。「6Pチーズ」やカマンベールチーズ、「さけるチーズ」などの主力商品は、お客様のご支持もあり堅調に売上を伸ばしました。一方で、スライスチーズやベビーチーズなどの価格訴求型の商品は、売上の回復が遅れました。

## 2019年度の取組み

家庭用チーズでは、「6Pチーズ」、カマンベールチーズ、「さけるチーズ」など、主力商品の販売拡大を図ります。また、価格改定により売上の回復の遅れているスライスチーズやベビーチーズの販売に注力していきます。市場が低迷している油脂(マーガリン類)においては、甘味系や健康を訴求した商品の販売に注力していきます。海外部門では、チーズのボーダレス展開について、さらに進めていきます。

「Milky ソフト」  
©2018 FUJIIYA CO., LTD.



雪印メグミルクの  
価値創造

## トピックス

### チーズのボーダレス展開

チーズの海外展開の推進は、中期経営計画の成長戦略の一つです。雪印メグミルクインドネシア(株)とアダーデライツオーストラリア(有)の2法人を連結化し、将来の利益成長に向けて、雪印オーストラリア(有)とともに取組みを進めていきます。また、雪印メグミルクインドネシアから、シンガポール・タイ・マレーシアへのチーズの輸出を拡大していきます。



### チーズの輸出拡大





# 市乳 事業分野

収益基盤確保  
成長を牽引する事業への構造転換



## 事業概況

### 市場環境

- ヨーグルト市場の2018年度は横ばいとなりましたが、消費者の底堅い健康志向に支えられ、安定的に推移していくものと予想されます。
- 牛乳を中心とした白物飲料市場は、多様な飲料消費などにより微減傾向が続いていますが、基本的栄養価値が高く評価されています。
- デザート・パーソナルタイプ(個食デザート)は、嗜好の多様化を背景にチルドデザートの中の構成比が高まっています。

### 強み

- 牛乳・ヨーグルトなどは、日々の生活を通じ日本人の健康に長く寄与してきた身近な存在です。
- 「雪印コーヒー」「牧場の朝」「CREAM SWEETS コーヒーゼリー」など、消費者に長く愛され続けているブランドが強みです。
- ヨーグルトにおいては、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、特徴ある商品を幅広いラインナップで提供しています。

### リスク

- 都府県では酪農家の離農が進んでいることなどにより、生乳生産量が減少傾向にあります。
- 配送頻度の高い商品特性により、物流費などのコストが上昇しています。
- 飲料カテゴリーは比較的参入しやすく、消費の多様化などにより、競争が激化しています。

## 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。



#### 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

### プロダクトミックスの最適化

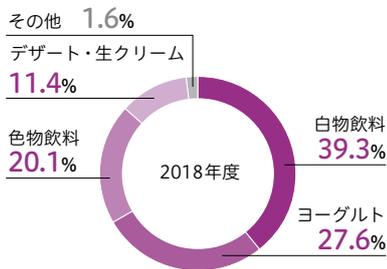
デザート・パーソナルタイプ(個食デザート)や小型飲料など、消費者ニーズを捉えた商品開発を推進し、高付加価値化を図っていきます。

#### 1 | デザート・パーソナルタイプ(個食デザート)の商品力強化

- ルナ物産(株)：デザートライン新設

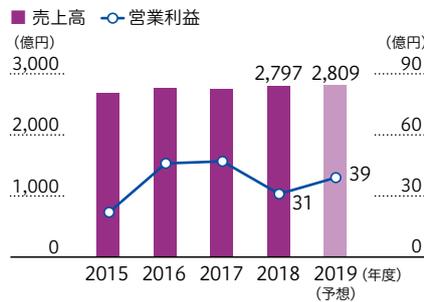
#### 2 | 乳飲料の高付加価値化

## 売上高構成(カテゴリー別)※

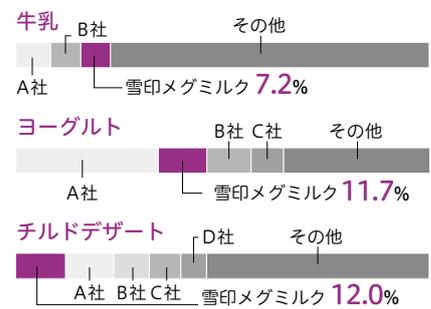


※ 雪印メグミルクの売上高のみ

## 売上高・営業利益



## カテゴリーシェア



(出典) インテージSCI(～70代)  
2018年4月～2019年3月金額シェア

## 2018年度の実績

家庭用では、飲料は市場低迷もあり減収となりました。ヨーグルトは、全体として好調で、特に「ガセリ菌SP株ヨーグルト」商品群はドリンクタイプの新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、前年比1.3倍の売上となりました。デザートは新品などが牽引し、堅調に推移しました。

## 2019年度の取組み

飲用向け原料乳価格の値上げに加え、物流費や人件費も上昇し、企業努力では吸収しきれないことから、牛乳・ヨーグルトを中心として4月から価格改定を実施しました。また、新CMを投入するなどプロモーションを強化し、引き続き「ガセリ菌SP株ヨーグルト」商品群を中心としたヨーグルトの拡売に力を入れていきます。

## トピックス

### 新商品展開

#### 新たなラインナップ

「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト ドリンクタイプ」に「マスカット」を新たにラインナップし、2018年9月4日に新発売しました。



### お客様ニーズに応える

シリーズの更なる拡大を目指して、甘味のない機能性ヨーグルトをお求めになる声に応え、プレーンタイプの「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト 生乳仕立てプレーン」を2019年3月5日に新発売しました。



### デザート・パーソナルタイプ(個食デザート)の強化

2018年、ルナ物産(株)に増設した生産ラインを活用するとともに、商品力を強化していきます。





# ニュートリション 事業分野

新たな成長機会創出と高収益事業への育成



## 事業概況

### 市場環境

- 機能性食品や粉ミルクを主に扱う当事業は、社会における健康への関心の高まりを背景に、今後更なる成長が期待されています。

### 強み

- 長年の研究により乳の中から発見した骨密度を高める働きのあるMBP®を配合した「毎日骨ケア MBP®」をはじめとする、独自素材による機能性商品を展開しています。
- 約60年にわたる母乳研究と、その知見を基に開発された、より母乳に近い粉ミルクを取り扱っています。

### リスク

- 粉ミルク事業については、国内における出生率の低下が、販売数量の減少へ影響します。
- 健康食品市場への異業種も含めた参入事業者の増加により、競争が激化しています。

## 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を図ります。またシニア以外の領域へも積極的に展開します。

※ 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に加え、大人向け・マタニティ向けなどの価値を訴求する商品展開を拡大し、国内および海外ともに粉乳事業の競争力を強化します。

## 2018年度の実績

売上高は、機能性食品における「毎日骨ケア MBP®」への継続的なマーケティング投資による顧客拡大などから、増収となりました。また、通販チャネルの事業基盤を強化するため、(株)ベルネージュダイレクトの株式を追加取得(子会社化)しました。

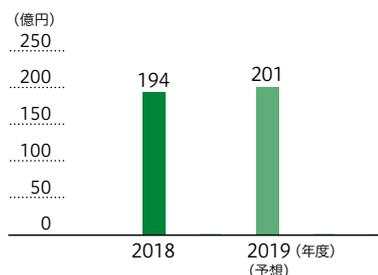
## 2019年度の取組み

機能性食品では、成長戦略に沿い、シニア向けロコモ領域の更なる拡大と同時に、ジュニア向けなどの新たな事業領域へ展開していきます。粉ミルクでは、母乳調査より得られた最新の研究成果から開発された新商品「ビーンスターク すこやかM1」を発売し、更なる事業拡大を図ります。

売上高構成(カテゴリー別)



売上高



毎日骨ケア MBP®



ビーンスターク すこやかM1



# 飼料・種苗 事業分野



飼料事業効率化と種苗の主力事業への成長

## 事業概況

### 市場環境

- 国産飼料ニーズの高まりと飼料生産作業の外部化(専門化)が拡大しています。
- 環境に配慮した栽培や国内生産物の需要高まりにより野菜部門の拡大が見込まれています。
- 環境意識の高まりやスポーツイベントに対する関心を背景に芝生や緑化への期待が拡大しています。

### 強み

- 研究開発分野と連携した飼養管理技術と自給飼料栽培技術を活用し、ニーズに応じた提案をしています。
- 気象条件に適した牧草種子の優良品種のほか、全国トップシェアの枝豆や、大根などの自社開発品種の野菜種子を取り扱っています。
- 公園・街路樹・スポーツ施設など、造成から維持管理までを行うことにより蓄積された技術力が強みです。

### リスク

- 生産者の担い手不足による離農の増加が課題です。
- 天災や気象状況が、原料の生育不良および販売数量の減少へ影響します。

## 成長戦略 - 中期経営計画

### 飼料事業の収益性向上

経営形態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。

### 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。

## 2018年度の実績

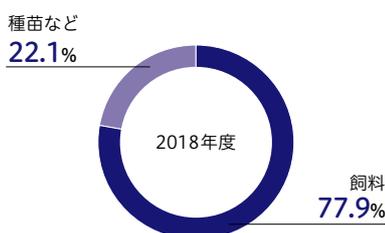
前年を上回る配合飼料販売単価の推移や、スポーツターフの大型工事の完工などがあったものの、牧草飼料作物種子の売上減少や配合飼料の販売物量減少、原価上昇の影響などにより、増収減益となりました。

## 2019年度の取組み

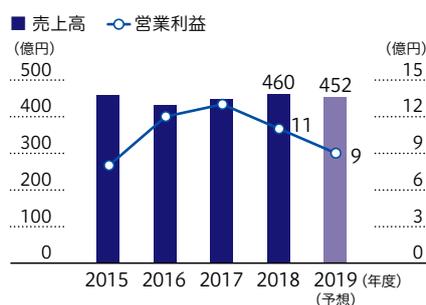
飼料事業では、持続可能な酪農経営を支援する総合提案型営業に引き続き取り組むとともに、2019年4月に合弁により設立した「ホクレンくみあい・雪印飼料(株)」については、低コスト・高品質を実現する新工場の2021年度稼働に向け取り組みます。種苗事業では、新研究棟を活かした商品開発に引き続き取り組みます。

雪印メグミルクの  
価値創造

### 売上高構成(カテゴリー別)



### 売上高・営業利益



雪印種苗(株)の新研究棟(北海道、2017年6月竣工)