

グループ中期経営計画2022

「グループ長期ビジョン2026」の第2ステージとなる「グループ中期経営計画2022」は、4つの事業分野における収益基盤の確立に向けて、「生産性改革の推進」と「事業構造改革の断行」に取り組み、Transformation（変革）を加速させる、「生産体制進化の本格始動」のステージです。SDGsなどの社会課題基点の経営を推進し、「ミルク未来創造企業」として、持続的に成長する企業グループを目指します。

「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 グループ経営の始動・推進	Transformation（変革）の加速 グループ経営の展開強化	Renewal（進化）へ 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 生産体制進化への着手	グループ収益基盤の確立 生産体制進化の本格始動	4事業分野における 収益の安定的創出 生産体制進化の加速

取組みの柱

- ① 生産性改革の推進
- ② 事業構造改革の断行
- ③ 生産体制進化の本格始動

「事業分野別の戦略」は、次ページ以降で詳しく説明しています。

基盤となる 機能戦略

- ① 事業戦略に基づくTransformation（変革）と
Renewal「生産体制の進化」の実現
- ② 「ものづくり」の強化と新たな価値創造
- ③ グループ経営の推進によるグループ総合力の強化
- ④ グループの持続的発展に向けた取組み

経営指標（連結）

（億円）

	2019年度	2022年度	伸長率 (2019年度比)
	実績	目標	
売上高	6,134	6,400	104.3%
営業利益	179	220	122.2%
EBITDA	341	410	120.0%



乳製品事業分野

(億円)

売上高・営業利益

(ニュートリション事業分野を含む)

	2019年度	2022年度	増減額	伸長率 (2019年度比)
	実績	見込み		
売上高	2,490	2,750	+ 260	110.4%
営業利益	115	140	+ 25	121.7%

家庭用バターの生産・販売拡大

- リニューアルする磯分内工場でのバターの生産・販売拡大
- 市場での需要に応える増産体制ヘシフト

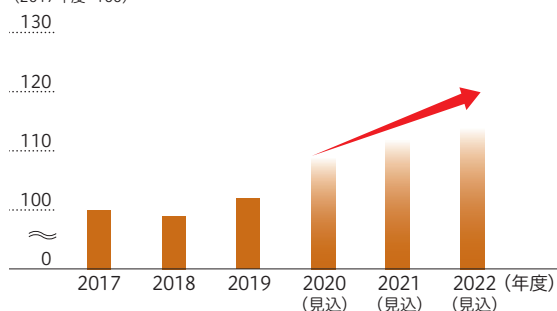
現在新棟建設中の北海道の磯分内工場は、2021年度からバターの生産を本格稼働します。この磯分内工場では、バターの生産設備を最新式にリニューアルし、効率化した増産体制が整います。そして、生乳生産量が増える見通しであることから、伸び続けるバター需要に応えるべく、2022年度まで毎年着実な販売物量の増加を見込みます。



建設中の磯分内工場
(2020年7月現在)

家庭用バターの販売物量指数

(2017年度=100)



チーズ事業の戦略的拡大

- 業務用での高収益商品の販売拡大
- 伸長するチーズの需要に対応する生産設備の強化
- チーズのボーダレス展開の推進

家飲みブームやワインなどの需要拡大により、国内のチーズ市場は拡大傾向にあります。また、海外、特に東南アジアでもチーズの需要が伸びています。このようなチーズ市場を背景に、雪印メグミルクグループでは、チーズ事業を戦略的に拡大していきます。

国内では、これを支える生産体制として、基幹工場である北海道の大樹工場でのユーティリティ設備の強化、付加価値商品である「さけるチーズ」のAI自動検品による効率化、カマンベールの新棟建設など、生産基盤を強化していきます。業務製品においては、収益性の高いソフトチーズの

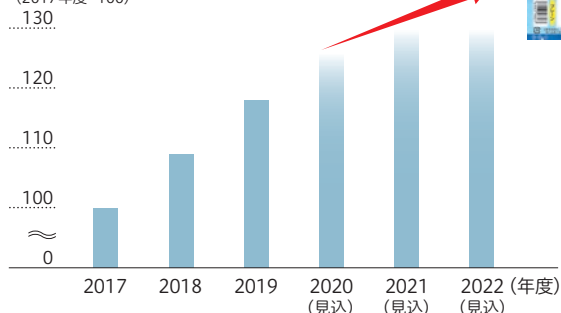


大樹工場

販売を強化していきます。また、海外の事業規模を拡大し、チーズのボーダレス展開を更に進めていきます。

「さけるチーズ」の販売金額指数

(2017年度=100)





市乳事業分野

(億円)

売上高・営業利益

	2019年度	2022年度	増減額	伸長率 (2019年度比)
	実績	見込み		
売上高	2,839	2,800	▲39	98.6%
営業利益	52	60	+8	115.4%

ヨーグルト事業の戦略的拡大

- 収益性の高い事業展開の実施
- 増強した生産能力を最大限活用した事業規模の拡大

ヨーグルト市場は、ここ数年踊り場を迎えていますが、健康志向に支えられ、今後も継続的に伸びていくものと考え、事業規模を拡大していきます。特に、機能性ヨーグルトについては、「ガセリ菌SP株ヨーグルト」に加え、2020年1月に発売した目・鼻（めはな）対策の「乳酸菌ヘルベヨーグルト ドリンクタイプ」など、高付加価値商品によって事業の収益性を高めていきます。

※1 機能性表示食品：食品に機能性を表示できる新たな制度として、2015年4月1日より開始。この制度では、定められたルールに基づき、事業者が食品の安全性と機能性に関する科学的根拠などの必要事項を発売前（60日前まで）に消費者庁に届け出れば、商品に機能性を表示することができます。

※2 特定保健用食品：健康の維持・増進などに役立つ成分が含まれた食品。臨床試験で得られた効果や安全性について、消費者委員会・食品安全委員会において審査を受け、保健機能・効果を具体的に表示することが消費者庁により許可されています。

「ガセリ菌SP株ヨーグルト」商品群

機能性表示食品 ※1

内臓脂肪を減らす



届出番号：A48

特定保健用食品 ※2

内臓脂肪を減らすのを助ける



乳酸菌ヘルベヨーグルト ドリンクタイプ

機能性表示食品 ※1

目や鼻の不快感を緩和する



ヨーグルト市場初

目・鼻（めはな）対策のヨーグルト
(注)「目や鼻の不快感を緩和する」機能で、機能性表示食品の届出が完了

届出番号：E9

牛乳類事業の構造改革

- 差別化・付加価値商品の開発・導入
- 低採算商品の見直しと生産体制・ロジスティクスの最適化

市乳事業分野で、今後更なる事業利益を創出するために、市乳事業分野の中核である牛乳類事業の2026年度末までの黒字化を目標に掲げ、事業構造改革に本格的に取り組んでいきます。この事業構造改革は、差別化・付加価値商品の開発・導入の「Value（バリュー）アップ」と低採算商品の見直し、生産体制・ロジスティクスの最適化の「Cost（コスト）ダウン」の両輪を回していきます。



↑

V (Value)

差別化・付加価値商品

- キャップつきで容器機能向上
- おいしさUP



C (Cost)

↓

低採算商品の見直しと生産体制・ロジスティクスの最適化

- 生産体制の統合
- アイテムの集約化
- ロジスティクスの最適化





ニュートリション事業分野

売上高	(億円)			
	2019年度	2022年度	増減額	伸長率 (2019年度比)
	実績	見込み		
売上高	184	210	+ 26	114.1%
〔内訳〕				
機能性食品	54	76	+ 21	140.7%
粉ミルクなど	129	134	+ 5	103.8%

粉乳事業 (国内・海外)の競争力強化

国内粉乳 (育児品) 事業は、2020年4月に液体ミルク「すこやかM1」を発売しました。長年の母乳研究による強みを活かした独自性のある粉乳事業を推進していきます。海外の粉乳事業は、香港・台湾を中心に売上を拡大していきます。

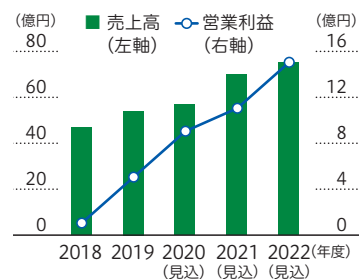


乳児用 液体ミルク
「すこやかM1」

機能性食品事業の利益創出

機能性食品事業は「毎日骨ケア MBP®」を中心に、順調に事業を拡大してきました。事業規模の拡大とともに利益創出力を強化し、2022年には営業利益15億円を目指します。

機能性食品の売上高・営業利益



「毎日骨ケア MBP®」



飼料・種苗事業分野

売上高・営業利益	(億円)			
	2019年度	2022年度	増減額	伸長率 (2019年度比)
	実績	見込み		
売上高	437	440	+ 3	100.7%
営業利益	10	10	0	100.0%

飼料事業の効率化・高品質化

飼料事業は、効率化に向けた高品質で低コストの調達・生産体制を目指します。2019年4月に設立された「ホクレンくみあい・雪印飼料(株)」も、効率化・高品質化に向けた取組みの一つです。

種苗事業の戦略的拡大

牧草・飼料作物種子の業界トップクラスの地位を盤石なものにするとともに、野菜、緑肥作物、微生物事業といった分野を更に拡大していきます。

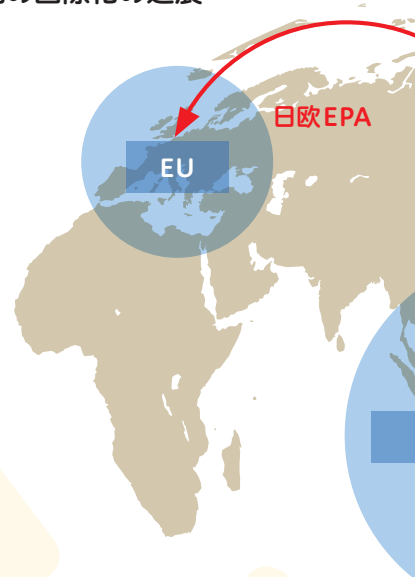
雪印メグミルクグループの 海外展開

海外展開のあゆみ

雪印メグミルクグループの海外進出の歴史は、1931年に上海と香港へバターを輸出したことから始まりました。粉乳事業は、1953年前後に、日本から台湾へ粉ミルクの輸出を開始しました。その後、マレーシアと香港へ販売エリアを拡大し、1992年には、オーストラリアに粉ミルクの製造拠点を設立し、日本からの輸出に代え、ここからアジア諸国へ輸出するようになりました。チーズ事業は、1990年にオーストラリアのチーズ製造会社を取得し、その後2012年にインドネシアで現地資本と合併で、チーズの製造販売会社を設立しました。更に、2017年にオーストラリアで2社目となるチーズ製造会社を取得し、主に各国の国内で事業を展開しています。



乳の国際化の進展



グループ中期経営計画2022

国内でも乳製品の需要は高い状況が続いていますが、海外でも乳製品は伸長トレンドにあります。特に、雪印メグミルクグループが事業展開しているアジア・オセアニアにおいては、その傾向が顕著に表れています。また、TPP11、日欧EPA、日米貿易協定の相次ぐ発効などにより、乳の国際化が進展しています。これらを背景に、「グループ中期経営計画2022」においても、以下を中心に海外での事業をより拡大していきます。

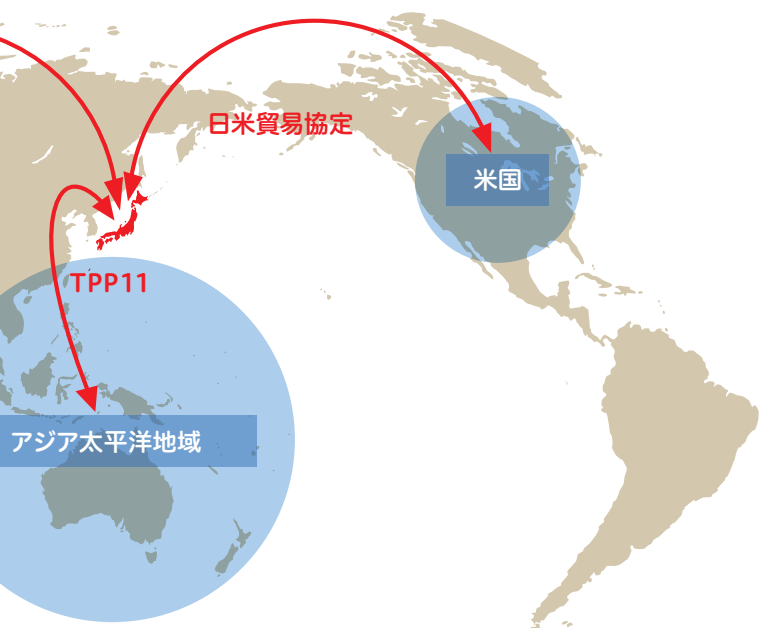
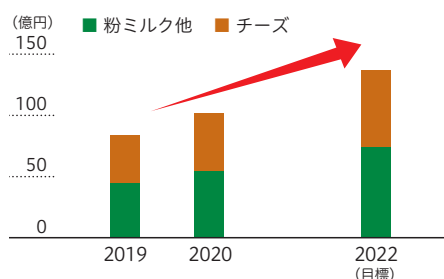


チーズのボーダレス展開の推進

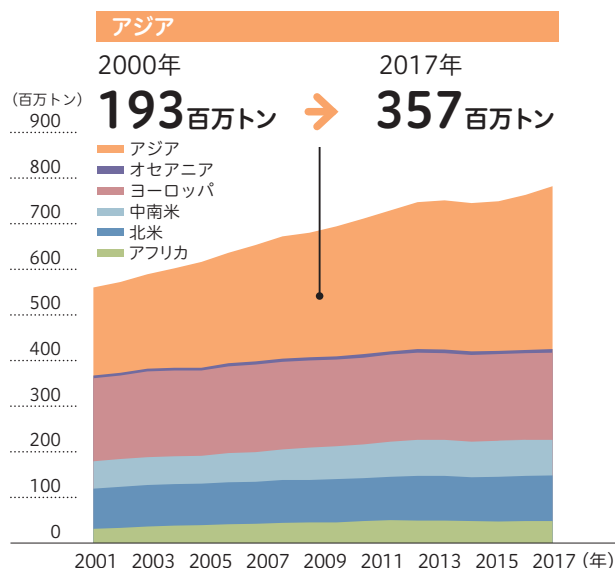


粉乳事業（海外）の競争力強化

雪印メグミルクグループの海外事業の売上高



世界の乳製品消費量の動向



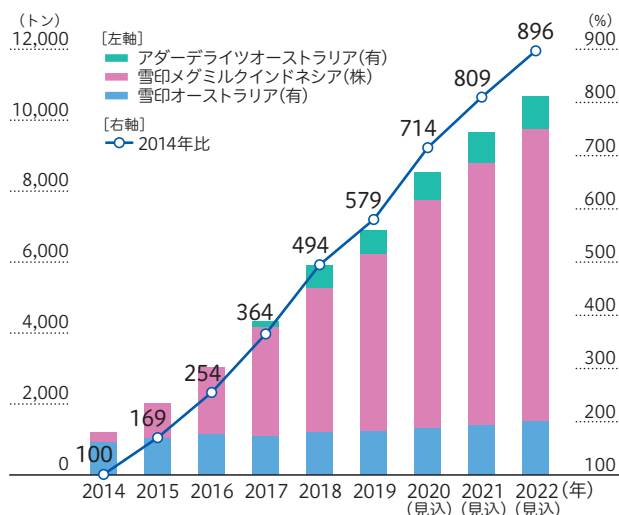
(注) バターを除く、生乳換算数量
(出典) FAOSTAT



チーズのボーダレス展開の推進

現在、チーズの製造拠点は、日本・インドネシア・オーストラリアの3カ国にあり、各国国内市場での販売を中心に展開しています。インドネシアでは、日本の技術を活かした商品開発や、製造技術・品質管理の強化・改善により、販売拡大に努めています。オーストラリアでは、付加価値の高いカビ系熟成チーズの生産拠点を2拠点有しています。それぞれの特長を活かした商品展開やマーケティングを行うとともに、互いのシナジー効果も高めています。更に、日本ブランドへの好感度が高く、堅調なチーズの需要伸長が見込まれる東南アジアを中心に、日本あるいはインドネシアからの積極的な輸出を展開していきます。そして、このグローバル展開により、アジアのチーズメーカーとしての地位の確立を目指していきます。

チーズの販売物量（海外グループ3社）



海外グループ会社

雪印オーストラリア(有)

前身は、1977年創業のピアム社。1990年に雪印乳業(株)(現 雪印メグミルク)が取得し、1999年に雪印オーストラリア(有)のチーズ部として併合しました。ユニコンプランドを中心に、白カビ系熟成チーズを製造し、家庭用市場などで販売しています。アイテムは、主にカマンベールやブリーに加え、アッシュタイプやウォッシュタイプなども製造・販売し、市場ニーズに応えるべく幅広い規格を取り揃えています。アッシュブリーをはじめ、ウォッシュリンドやブリーなどは、Dairy Industry Association of Australiaのコンテストなどで、数々の賞を受賞しています。



アダーデライツオーストラリア(有)

1999年に創業者であるTrevor Allan Dunford氏がアダーデライツオーストラリア(UDA)社の前身であるUdder Delights Group(UDG)を設立し、創業者一族が経営に携わり、カビ系熟成チーズの製造販売事業を続けてきました。2017年8月、UDGがチーズ製造販売事業を切り出してUDAを設立。同年9月、雪印メグミルクグループがこの新会社の株式90%を取得して、創業者一族を経営者に加え、事業を継続しています。



雪印メグミルクインドネシア(株)

2012年、現地資本と合併で設立。家庭用プロセスチーズ市場で最大ボリュームを占めるブロックチーズにおいて、プレミアムから低価格帯まで幅広い品揃えで商品を展開し、2018年に容量シェアでトップとなりました。業務用については、新規顧客の拡大、オンリーワン商品であるソフトチーズの拡販などに取り組み、今後はスライスチーズも含め、更なる拡大を進めていきます。また、2019年現在、インドネシアからは、シンガポール・タイ・マレーシア・香港・ミャンマーへチーズを輸出しています。



チーズの輸出拡大

雪印メグミルクは、国内で製造した商品を、海外でも販売しています。日本ブランドへの好感度が高く、堅調なチーズ需要の伸長が見込まれる香港と台湾、シンガポールなどのアジアを中心に、輸出を行っています。台湾では、2016年に「さけるチーズ」の販売を開始しました。香港では、2006年にチーズの販売を開始し、最近では「1才からのチーズ」が人気です。チーズのボーダレス展開を加速すべく、日本からの乳製品の輸出を更に拡大していきます。



今後、雪印メグミルクインドネシアから、シンガポール・タイ・マレーシアなどアジアへの輸出を拡大し、日本からの輸出も更に拡大していきます。



粉乳事業(海外)の競争力強化

雪印メグミルクは、台湾・マレーシア・香港などのアジア地域で50年以上にわたり粉ミルクを供給しています。今後も、成長著しいアジア地域の子供たちの健やかな成長に貢献する高品質で安全な製品を提供するため、研究開発と技術革新を続けていきます。最近では、アジアでも大人向けの機能性粉ミルクを発売しています。独自の機能性素材である「MBP®」とともに、高カルシウム・高ビタミンDについて訴求しています。

台湾雪印(株)

台湾雪印(株)は、1964年以降、台湾の赤ちゃんに粉ミルクを届けています。乳幼児用の粉ミルクとして、子育てをする方に広く親しまれています。2017年には、大人向けの機能性粉ミルクを発売しました。



台湾雪印(株)の事務所



幼児用粉ミルク

雪印香港(有)

雪印香港(有)は、1992年に設立。乳幼児向けの粉ミルクを中心に販売してきましたが、2016年、大人向けの機能性粉ミルクを発売しました。



雪印香港(有)の事務所



機能性粉ミルク