

目次

ビジョン	2 企業理念	CSR重要課題 (マテリアリティ)	43 CSR重要課題 (マテリアリティ)
	3 消費者に向けた姿勢		45 乳(ミルク)による食と健康への貢献
	4 グループ長期ビジョン2026		47 持続可能な酪農への貢献
	5 目指す未来		49 環境負荷の低減
	7 トップメッセージ		53 多様な人材が活躍できる職場の実現
	13 財務担当役員メッセージ		55 地域社会への貢献
ハイライト	15 財務・非財務ハイライト	コーポレート・ガバナンス	57 コーポレート・ガバナンス：マネジメント体制
成長戦略	17 グループ中期経営計画2022		59 コーポレート・ガバナンス
	21 特集：海外展開		65 CSR推進
価値創造の仕組み	25 雪印メグミルクのあゆみ		66 コンプライアンス
	27 価値創造プロセス		68 リスクマネジメント
	29 雪印メグミルクグループのバリューチェーン	コーポレートデータ	69 経営成績・財務分析
事業概況	33 事業概要		71 連結財務諸表
	35 主なグループ会社		75 会社・投資家情報
	37 分野別事業概況		

編集方針

雪印メグミルクグループは、株主・投資家を含む幅広い読者の皆様に、雪印メグミルクグループの中長期における持続的な成長に向けた考え方や取組みをお伝えし、ご理解いただくことを目的に、「雪印メグミルクレポート」を発行しました。なお、本レポートに掲載しなかった項目を含め、最新の財務・非財務情報については、雪印メグミルクホームページにて紹介しています。

1. 社外の声を反映して制作しました

制作段階で、企業倫理委員会からの意見・要望を反映しました。

2. お客様・消費者の併記について

雪印メグミルクグループでは、消費者が持つ基本的な権利を尊重し、単に「お客様」だけでなく、「消費者」全体を重視する経営を進めています。消費者の中に「お客様」を位置付けたうえで、「お客様」と「消費者」の2つの概念を併記して表現しています。

3. 経営職の表記について

雪印メグミルクでは、管理職を経営職と呼称しています。本レポートでは、表記を経営職に統一しています。

おことわり

本レポートに記載されている業績予想などの将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき、雪印メグミルクが判断した見通しであり、その達成を雪印メグミルクとして約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績などは、業況の変化などにより、本レポートの予想数値と異なる場合があります。

報告対象期間

2019年度(2019年4月1日～2020年3月31日)
ただし、必要に応じてその他期間の内容も一部掲載しています。

報告対象組織

本レポートに記載した情報は、雪印メグミルクグループ(雪印メグミルクおよびそのグループ会社)を対象としています。ただし、対象企業すべての情報を網羅しているわけではありません。また、社名の表記のないものは、雪印メグミルクの取組みです。

参考にしたガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC)
「国際統合報告フレームワーク」
- GRIスタンダード
- ISO26000「社会的責任に関する手引」
- 経済産業省「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」

発行時期

今回の発行：2020年9月
次の発行：2021年秋(予定)
(本レポートは、年次版として毎年発行します)

お問い合わせ先

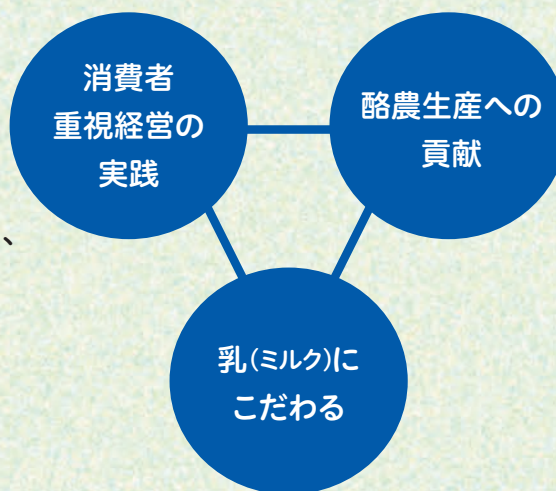
雪印メグミルク株式会社 CSR部
東京都新宿区四谷本塩町5番1号
Tel: 03-3226-2064 Fax: 03-3226-2163

企業理念

雪印メグミルクグループの企業理念は、
「私たちの使命」と「コーポレートスローガン」で構成します。

私たちの使命

私たち雪印メグミルクグループは、
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ます。



消費者重視経営の実践

雪印メグミルクグループは、消費者基本法に定められた
「消費者の権利」と「事業者の責務」をしっかりと認識し、

- 安全で安心していただける商品・サービスを提供すること
- 可能な限りの情報提供、情報開示を行うこと
- 消費者の声を傾聴し、経営に反映していくこと
- 危機管理の体制を整え、不測の事態に迅速かつ適切に対応していくこと

を基本姿勢として、消費者重視経営を実践していきます。

酪農生産への貢献

私たち雪印メグミルクグループは、日本の酪農を基盤として成り立っています。
私たちは、酪農生産者の良きパートナーとして信頼関係を深め、
乳の価値をしっかりと伝えていくことで、生産者の想いに応えていきます。
そして、牛乳・乳製品の需要拡大を実現することで、
国内酪農生産の基盤の強化と持続的発展に貢献していきます。

乳(ミルク)にこだわる

私たち雪印メグミルクグループは、
ミルクの持つ無限の可能性を信じ、ミルクに向き合い、
ミルクにこだわり続けることで、
ミルクの持つ可能性を「深め」、ミルクの価値を「高め」、
世界に「広げていく」ことを実現していきます。



コーポレートスローガン

未来は、ミルクの中にある。

消費者に向けた姿勢

消費者基本法を根幹とした消費者重視経営

消費者基本法に定められた「消費者の『8つ』の権利」に向き合い、「事業者の責務」を果たすために、雪印メグミルクグループでは「4つの姿勢」に基づき取り組みます。

消費者基本法

消費者の『8つ』の権利

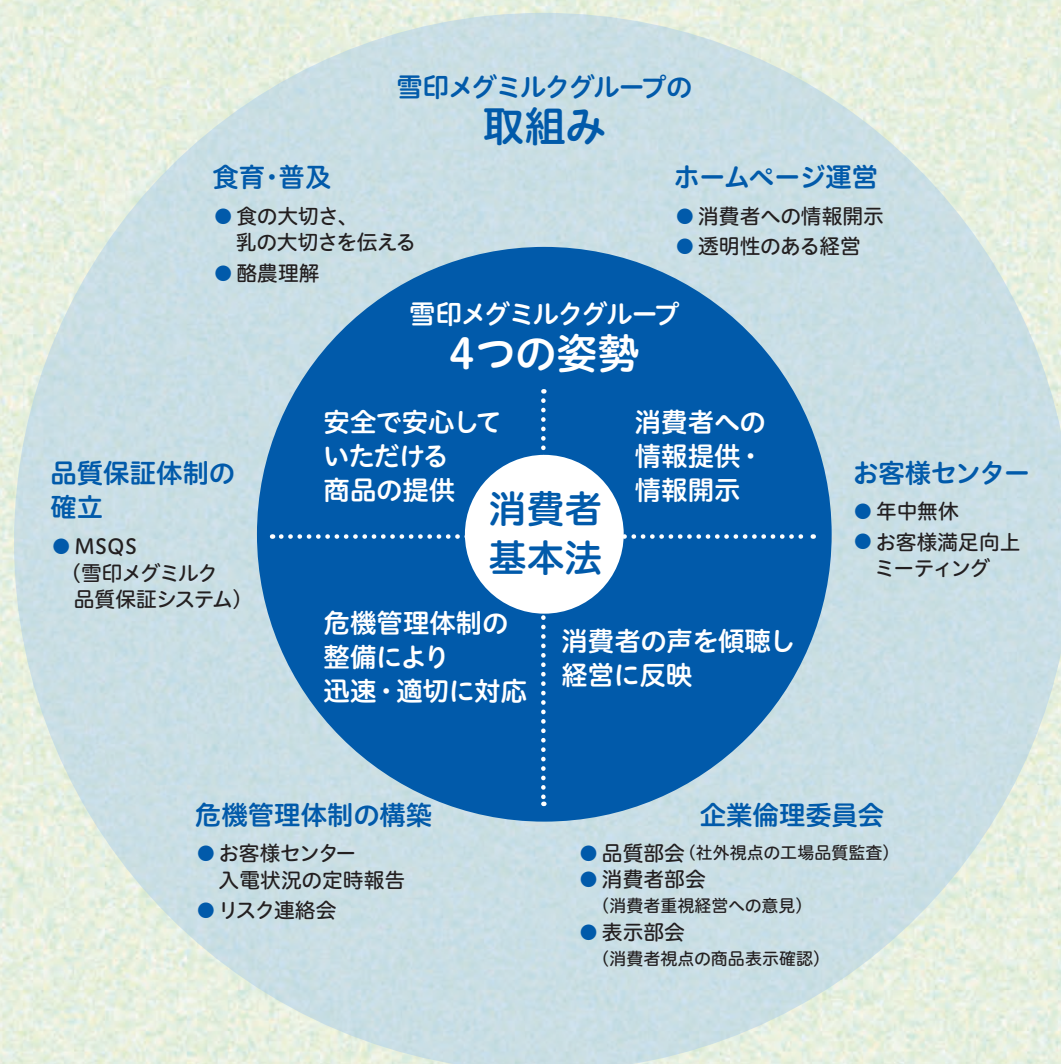
1. 国民の消費生活における基本的な需要が満たされ、
2. その健全な生活環境が確保される中で、
3. 消費者の安全が確保され、
4. 商品及び役務について消費者の自主的かつ合理的な選択の機会が確保され、
5. 消費者に対し必要な情報及び
6. 教育の機会が提供され、
7. 消費者の意見が消費者政策に反映され、
8. 並びに消費者に被害が生じた場合には適切かつ迅速に救済されること

※ 条文の内容をわかり易くするために、数字をつけ表記

事業者の『5つ』の責務等

1. 消費者の安全及び消費者との取引における公正を確保すること。
2. 消費者に対し必要な情報を明確かつ平易に提供すること。
3. 消費者との取引に際して、消費者の知識、経験及び財産の状況等に配慮すること。
4. 消費者との間に生じた苦情を適切かつ迅速に処理するために必要な体制の整備等に努め、当該苦情を適切に処理すること。
5. 国又は地方公共団体が実施する消費者政策に協力すること。

向き合う



グループ長期ビジョン2026



VISION

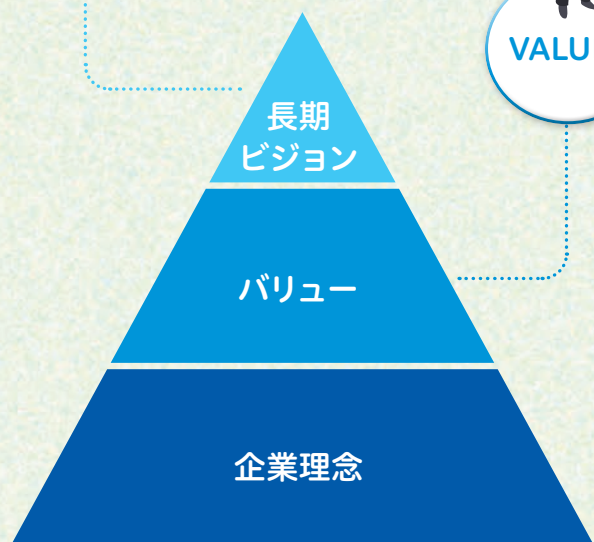
グループ長期ビジョン2026 [2017-2026年度]

雪印メグミルクグループが10年後に目指す姿を描いたもの。

「企業理念」実現の具体的な姿・構想であり時代の要請に応じて変化するもの。



VALUES



雪印メグミルク バリュー

長期ビジョンを達成するための行動において雪印メグミルクグループの役職員一人ひとりが大切に考える共通の姿勢・価値観。



主体性

自分から動き出そう。
私が実現したい未来のために。



チャレンジ

チャレンジを楽しもう。
なりたい私の未来のために。



チームワーク

チカラを重ねよう。
私たちみんなの未来のために。



MISSION

企業理念

雪印メグミルクグループの存在意義および社会的使命（ミッション）を定めたもの。
時代を経ても変わることのない「存立基盤」「基軸」となるもの。

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

未来は、ミルクの中にある。

目指す未来

ミルク未来創造企業

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

雪印メグミルクグループは、2026年に目指す姿として「グループ長期ビジョン2026」を策定しました。その中で、すべての活動の基軸となる「グループ企業理念」を踏まえ、消費者・酪農生産者・社員の視点からそれぞれ“**3つの未来**”を描き、「ミルク未来創造企業」と名づけました。私たちは、「変革」「進化」を遂げ、新たな時代を築くべく、活動をしていきます。また、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に向け、世界共通の重要な社会課題の解決に、グループ全体で事業を通じて貢献していきます。

3つの未来

乳(ミルク)で 食の未来を創造します。

雪印メグミルクグループの強みを作り、活かし、価値を創造・提供します。更に、乳(ミルク)の持つ無限の可能性を引き出し、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ます。



酪農生産者の未来に 貢献します。

酪農生産者とともにミルクの価値を高めることで、持続的な成長を実現します。更に、良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ます。

私たち社員の未来を 拓きます。

人が企業を育て、企業も人を育てることを踏まえ、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、成長し続ける企業グループを目指します。

グループ長期ビジョン2026 [2017 - 2026年度]

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。

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。

トップメッセージ

雪印メグミルク株式会社
代表取締役社長

西尾 啓治



“ 新たな時代を築くべく、 「ミルク未来創造企業」を目指します。 ”

雪印メグミルクの歴史 ➡ P.25

雪印メグミルクの前身会社の一つである雪印乳業(株)は、関東大震災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1925年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100年近くにわたって日本の酪農とともに歩み、国民の豊かな食生活と健康に貢献してきました。しかしながら、2000年と2002年に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こととなりました。その後、2009年に「雪印乳業(株)」と「日本ミルクコミュニティ(株)」は経営統合、2011年に合併し、「雪印メグミルク(株)」として新たにスタートしました。

雪印メグミルクグループの企業理念は、私たちの使命である「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」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います。

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。この長期ビジョンでは、私たちのすべての活動の基軸となる「グループ企業理念」を踏まえ、消費者・酪農生産者・社員の視点から、それぞれ3つの未来を描き、「ミルク未来創造企業」と名付けま

した。この長期ビジョン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ていきます。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きます。3つ目は、「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していきます。

「グループ長期ビジョン2026」の最終年度である2026年度には、連結売上高7,000～8,000億円、連結営業利益300～400億円の達成を目標としています。なお、当初の計画では、10年間の設備投資額を3,000～4,000億円と見込んでいましたが、この度必要な投資を維持しつつ環境変化などを踏まえ、約2,800億円に見直しています。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」を目指します。

「グループ中期経営計画2019」の総括

「グループ長期ビジョン2026」は、10年間で3つのステージに分け、推進しています。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」(2017～2019年度)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きました。

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りました。

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）、名古屋工場の生産終了と豊橋工場への統合（2020年3月）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きました。

しかしながら、最終年度となる2019年度の目標として掲げていた、連結売上高6,300億円、連結営業利益220億円および連結EBITDA 400億円を達成することはできませんでした。これは主に、コストアップ対応の不足、マーケティング投資効率の悪化、および市乳事業の業績停滞によるものと認識しています。

コストアップ対応においては、乳価を含めた原材料費、物流費、エネルギー費用などのコストアップがありました。十分な対応を取ることができませんでした。今後も継続的なコストアップが想定される中で、生産・物流体制

の最適化などの取組みによるコストアップへの対応がこれまで以上に重要と考えています。

マーケティング投資効率の悪化については、人口減少や高齢化の進展、世帯構成やライフスタイルが変化する中で、多様化した広告手法への対応が遅れたことが一因です。今後は、利用者が急拡大するSNSの活用など、新たなマーケティング手法を積極的に活用し、効果を検証することで、マーケティング投資効率を高めていきます。

市乳事業の業績停滞については、2014年度には市乳事業分野全体の営業利益は赤字でしたが、事業構造改革を進め、2019年度には52億円の営業黒字となりました。しかしながら、市乳事業分野の中核である牛乳類事業の赤字からは脱却できていません。今後の更なる事業利益創出に向けて、牛乳類事業の事業構造改革が不可欠であると考えています。

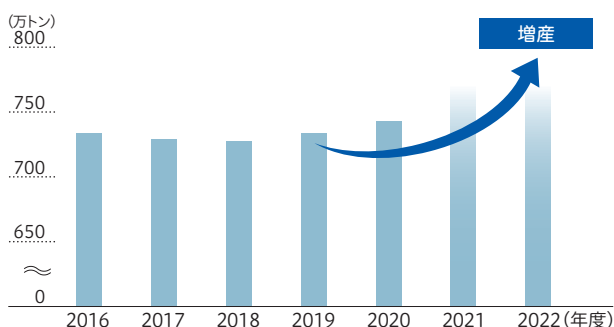
市場環境と見通し

本年5月、「グループ長期ビジョン2026」の第2ステージにあたる「グループ中期経営計画2022」（2020～2022年度）を公表しました。はじめに、策定にあたっての市場環境と見通しについて説明します。

まず、新型コロナウイルス感染症拡大の影響ですが、国内の乳製品市場では、家庭用商品は、消費者の健康志向や家庭内の調理機会の増加などから、牛乳、バター、チーズ、ヨーグルトなどが堅調に推移しています。一方、業務

図1

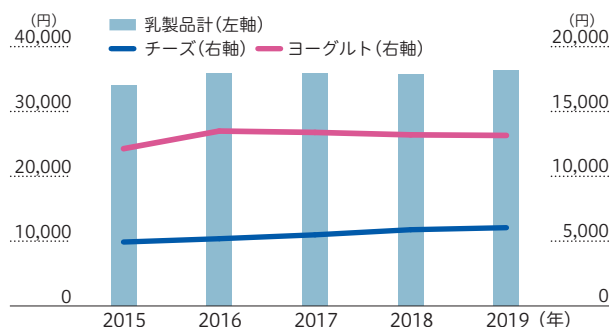
国内生乳生産量



（出典）農林水産省「牛乳乳製品統計」、当社見直し

図2

家計消費支出における乳製品支出動向



※乳製品計：牛乳・粉ミルク・バター・チーズ・ヨーグルトの合計
（出典）総務省「家計調査」（二人以上世帯支出金額）

用商品については、経済活動の段階的な活動レベルの引き上げに伴い、徐々に回復してきているものの、十分な回復までには至っていない状況です。

足元では、この感染症の拡大により消費低迷が長期化するリスクもありますが、家庭での調理、喫食機会の増加、総菜などを持ち帰る中食機会の増加などの需要の高まりもあり、市場の変化を注視し、食シーンの提案などの情報発信や新たな商品の提供などに取り組んでいきます。

また、原材料コストや人手不足を背景とする労務費、物流などの様々なコスト増加など厳しい状況もありますが、明るい兆しもあります。国内生乳生産量の状況は、これまでの減少あるいは横ばいの推移から、2019年度は増加に転じ、今後も増産が見込まれています。また、家計消費支出における乳製品の支出は、健康志向の高まりなどから、引き続き堅調に推移しています。(図1・図2参照)

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が増加する傾向にあり、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。今後、乳原料などの輸入、国内乳製品の海外への輸出、海外起点の事業展開を進めていくうえで、大きなチャンスと捉えています。

「グループ中期経営計画2022」の主な取組み

「グループ中期経営計画2022」は、変革(Transformation)を加速し、収益基盤を確立し、生産体制進化(Renewal)を始動していくステージです。取組みの柱は、「生産性改革の推進」「事業構造改革の断行」「生産体制進化の本格始動」の3つです。これらは、それぞれの事業に共通した取組みであり、グループ全体で進めていきます。

2022年度の目標とする連結経営指標は売上高6,400億円(2019年度比104.3%)、営業利益220億円(2019年度比122.2%)としました。引き続き、「乳製品」「市乳」「ニュートリション」「飼料・種苗」の4つの事業分野における収益基盤の確立を実現するべく、取り組んでいきます。

乳製品事業分野では、2021年度より磯分内工場の新棟の本格稼働により、家庭用バターを生産・販売の拡大を行っていきます。また、チーズ事業では、「さけるチーズ」の更なる市場拡大や伸長が期待される家飲み需要に対応したおつまみ向け新商品による、販売拡大を進めていきます。更には、大樹工場の新棟建設(2022年度完成予定)により、カマンベールチーズの増産も図っていきます。海外では、雪印オーストラリア(有)、アダーデライツオーストラリア(有)、雪印メグミルクインドネシア(株)の販売

経営指標

	グループ中期経営計画2019	グループ中期経営計画2022	長期ビジョン
	2019年度	2022年度	2026年度
	実績	目標	
連結売上高(億円)	6,134	6,400	7,000~8,000
連結営業利益(億円)	179	220	300~400
連結営業利益率(%)	2.9	3.4	4.3~5.0
連結EBITDA(億円)	341	410	-
	水準(目標)		
設備投資額(億円)	約640(3年計)	約860(3年計)	約2,800(10年計)
連結ROE(%)	7.1	8%以上	8%以上
連結自己資本比率(%)	47.3	50%以上	50%以上
連結配当性向(%)	22.3	20~30%	30%以上
有利子負債残高(億円)	693	約780	-

物量の拡大を進め、着実に利益の創出に取り組んでいきます。

市乳事業分野では、引き続き、機能性商品を中心としたヨーグルト事業の戦略的拡大を行ってまいります。「ガセリ菌SP株ヨーグルト」に加え、「乳酸菌ヘルベヨーグルト」を2020年1月に販売開始し、市場での取扱いも順調に推移しています。また、更なる事業利益創出のためには、市乳事業分野の中核である牛乳類事業の赤字脱却が欠かせないため、2026年度末までの黒字化に向けた市乳事業構造改革に本格的に取り組んでいきます。

ニュートリション事業分野では、粉乳事業は、新市場・新領域への商品投入による展開拡大を推進しており、2020年4月に液体ミルク「すこやかM1」を発売し、乳児用液体ミルクの市場に参入しました。また、機能性食品事業では、「毎日骨ケア MBP®」を中心とした通販事業の効率化と事業規模の拡大を進めていきます。

飼料・種苗事業分野は、2019年4月に設立された「ホクレンくみあい・雪印飼料株式会社」での新工場(2021年度稼働予定)において、高品質化・効率化に向けて取り組んでいます。種苗事業においては、牧草・飼料作物種子の業界トップの地位を盤石なものとするとともに、野菜、緑肥作物、微生物事業といった分野を更に拡大し、利益を伸ばしていきます。また、新研究棟を活用した競争力のある新品種の開発を推進していきます。

社会課題基点のCSR

雪印メグミルクグループのCSR経営は、5つのCSR重要課題(マテリアリティ)に、企業としての経済的な価値を創出しながら、事業活動を通じて取り組むことを目指しています。これは同時に、SDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)における社会課題解決に貢献することでもあります。

2019年に策定したKPI(重要管理指標)の進捗に関しては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で一部の活動を停止したものの、概ね順調に進捗し、目標年よりも前倒しで達成したものもありました。また、CSR重要課題「環境負荷の低減」のKPI「環境に配慮した包装容器を

開発・使用し、プラスチック使用量の減少および再資源化を図る」において、具体的な数値目標を新たに設定しました。2020年度も引き続き、更なるレベルアップに努めていきます。

2020年は、「雪印乳業食中毒事件」から20年の節目の年です。事件を決して風化させないため、たゆまぬ努力を続ける一方で、今、社会に存在する課題にもアンテナを張り、食に携わるものとして、よりよい未来に貢献できるよう社会課題基点のCSRを推進していきます。

新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症拡大における巣ごもりによる家庭内需要の増加は、牛乳乳製品が消費者の皆様にとって、いかに食の根幹を支える重要な食品であるかを明示するものでした。私たち雪印メグミルクグループが果たすべき使命は、酪農から食卓までの「乳のサプライチェーン」をなんとしても維持することです。その社会的責任を雪印メグミルクグループ一丸となって果たすため、緊急事態宣言下であっても、商品供給やお客さま対応を特に重要な業務として位置付け、最大限の感染予防対策を

新型コロナウイルス禍に対する 雪印メグミルクグループの主な取組み

- 日本経済団体連合会を通して、こども食堂や症状の重い病気を持つ子供の家庭を支援する団体に、「ビーンスターク ポカリスエット 500ml」約5.2万本を提供
- 高齢者施設686カ所に対して、大人のための粉ミルク「プラチナミルク 300g」8,052個を提供
- フードバンクを通じて、生活困窮家庭や福祉施設、母子家庭を応援している団体へ以下を提供
 - ・大人のための粉ミルク「プラチナミルク 300g」12,156個
 - ・大人のための粉ミルク「プラチナミルク スティック 10g×10」2,724箱
 - ・「LL北海道牛乳 1000ml」4,200本
 - ・レトルトベビーフード「6つの野菜の和風おかゆ」2,400個
 - ・口中清涼菓子「ハキア」1,200個
 - ・「業務用ミックスチーズ 1kg」250個
- 日本赤十字社に対して、N95医療用マスク2,000枚、医療用防護服・ゴーグル150セットを提供
- 東京都が管轄する新型コロナウイルス感染症軽症者の宿泊療養施設へ、「ビーンスターク ポカリスエット 500ml」を提供
- ホームページより、おうち時間を楽しめるコンテンツ「STAY HOME 応援企画」を紹介
- 在宅勤務、オンライン業務などを取り入れた働き方改革の推進



行い、健康管理の徹底をしたうえで、円滑な事業継続の体制を整えました。

一方で、スタッフ機能に携わる従業員は、原則として在宅勤務とし、会議は書面開催に変更するなど多くの行動変容を図ることで、感染を防止しました。結果として、酪農家の皆様が生産した良質な生乳を一滴も無駄にすることなく、安全・安心な牛乳乳製品を安定的に供給し続けることができました。また、フードバンクや医療従事者への物資提供も行いました。

人権尊重の取組みの強化

雪印メグミルクは、SDGsが掲げる「誰一人取り残さない」世界の実現や、持続可能な社会に貢献する私たちの取組みを更に深化させるため、2020年6月、「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則に取り組み、社会と企業の持続可能性を更に追求していきます。



ステークホルダーの皆様へ

雪印メグミルクグループにとって「グループ中期経営計画2022」は、「グループ長期ビジョン2026」で掲げた「乳（ミルク）で食の未来を創造します。」「酪農生産者の未来に貢献します。」「私たち社員の未来を拓きます。」の3つの未来を具体的に実現していく過程での、重要なマイルストーン（節目としての目標）だと考えています。環境変化があっても、皆で知恵を出し合い、変化に対応しながら、「グループ中期経営計画2022」を必ず達成し、「ミルク未来創造企業」の実現に向けて着実に前進していくと決意しています。

雪印メグミルクグループは、今後も事業活動を通じた社会課題の解決に向けて、持続可能な開発目標であるSDGsの達成に貢献し、企業価値の向上を図りながら、成長サイクルを実現できる企業グループを目指します。

ステークホルダーの皆様には、雪印メグミルクグループの目指す「グループ長期ビジョン2026」の方向性をご理解いただき、引き続き一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2020年9月
代表取締役社長

西尾 啓 治

財務担当役員メッセージ



グループコーポレート機能を発揮し、
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

「グループ中期経営計画2019」を振り返って

「グループ中期経営計画2019」は、初年度の2017年度こそ順調にスタートしたものの、2年目以降は社会経済や乳業界を取り巻く環境変化の影響もあり、当初計画を下回る推移となりました。中期の経営指標として掲げた2019年度の連結営業利益は、目標の220億円を下回り、連結EBITDAについても、目標の400億円を下回る結果となりました。

一方、目処として示していた、自己資本比率40%以上、有利子負債残高750億円以下といった、いわゆる財務健全性

の指標については、それぞれ大きく超過達成しました。また、2018年には、格付機関による発行体格付が「A-（安定的）」へ格上げとなり、これを踏まえ、雪印メグミルクとして第1回普通社債を発行し、資本市場からの100億円の直接調達を実施しました。これらを通じ、今後の事業投資への資金需要に対して、財務健全性の確立による投資余力の確保、調達方法の多様化といった安定的な財務運営を行っていく基盤を確立することができました。

「グループ中期経営計画2022」における財務の方向性

「グループ長期ビジョン2026」の第2ステージにあたる「グループ中期経営計画2022」では、財務指標の目処として、「グループ中期経営計画2019」に引き続き、連結ROE8%以上、連結自己資本比率50%以上および有利子負債残高780億円以下、連結配当性向20~30%を掲げており、それぞれ資本効率、財務健全性、株主還元について、バランスを重視した方向性を表しています。

資本効率

投資判断においては、常に資本コストを意識し、投資案件の精査を行っています。2019年度のROEは7.1%（前期比+0.4ポイント）と目標を下回る状況ですが、引き続き「グ

ループ長期ビジョン2026」の戦略である「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」を通じて、資本収益性の改善を進めてまいります。「グループ長期ビジョン2026」では、10年間の設備投資額を、3,000~4,000億円と見込んでいましたが、必要な投資は維持しつつ環境変化などを踏まえ、資本コストと収益性をもとに内容の精査を重ね、約2,800億円に見直しました。今後も財務指標の目処として示しているROE8%以上を達成すべく、常に資本効率を意識して展開してまいります。

財務健全性

財務健全性の維持、すなわち財務規律の遵守は、必要

な成長投資を実行するために、また安定的な経営と配当を継続するために、必要な要素であると認識しています。2020年3月末の自己資本比率は47.3%（前期比+1.0ポイント）と前期に引き続き向上しており、「グループ中期経営計画2019」で確立した財務健全性を今後も維持・向上します。また、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※は想定しておらず、引き続き内部留保および必要に応じた負債による資金調達で対応する方針です。

なお、今般の新型コロナウイルス感染症による経済・金融への影響など、今後の中長期的な経営環境の変化も想定されることから、必要に応じ厚めの資金調達を行い、不測の事態に備えることで、安定的な経営に資する財務・資

金運営を行ってまいります。

※ 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

「グループ中期経営計画2022」の期間においても、企業価値向上に向けた成長投資と財務健全性の維持・向上のバランスを図りつつ、安定的な配当を継続することを重視し、配当性向20%以上を維持してまいります。更に「グループ長期ビジョン2026」においては、必要な事業投資を実施しつつ自己資本比率が50%以上で推移する場合、配当性向を30%以上の水準まで引き上げていく方針としています。

キャッシュ・フロー配分方針

創出したキャッシュ・フローについては、「グループ長期ビジョン2026」において、財務健全性を維持するための内部留保（財務規律）、成長への事業投資、株主還元の3つに配分していく方向を示しています。第2ステージにあたる「グループ中期経営計画2022」では、営業キャッシュ・フローによる収入約970億円を活用し、磯分内工場のバター新棟や大樹工場のカマンベール新棟建設など、

設備投資約860億円を賄い、有利子負債残高を780億円以下に抑える計画としています。株主還元につきましては、引き続き20%以上の配当性向を目処とした安定的な配当の継続をしてまいります。必要な事業投資を実施しつつ自己資本比率が50%以上で推移する場合、第3ステージを待たずに、30%までの配当性向引き上げを検討してまいります。

	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 20～30%	配当性向 30%以上

持続的な成長と企業価値の向上に向けて

めまぐるしく経営環境が変化していくなか、「グループ長期ビジョン2026」の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」を実現していくには、既存の枠にとらわれない生産性改革が必要であり、そのためには、

コーポレート機能の果たす役割は大きいと認識しています。持続的な成長と企業価値の向上に向け、財務部門においてもグループ一体となって、専門性の向上、経営資源の活用に取り組み、機能発揮を行ってまいります。