



未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルクグループ

雪印メグミルク レポート 2020 統合報告書



未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルクグループ



この報告書には適切に管理された森林から生まれた「FSC®認証紙」を使用しています。また、省エネ型UV用Non-VOCインキを使用し、印刷工程で有害廃液を出さない「水なし印刷」で印刷しています。文字は、読みやすさに配慮した書体「UD(ユニバーサルデザイン)フォント」を使用しています。

2020年9月発行

Make the Future with Milk

ビジョン	2 企業理念 3 消費者に向けた姿勢 4 グループ長期ビジョン2026 5 目指す未来 7 トップメッセージ 13 財務担当役員メッセージ	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) 45 乳(ミルク)による食と健康への貢献 47 持続可能な酪農への貢献 49 環境負荷の低減 53 多様な人材が活躍できる職場の実現 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 59 コーポレート・ガバナンス 65 CSR推進 66 コンプライアンス 68 リスクマネジメント
成長戦略	17 グループ中期経営計画2022 21 特集：海外展開	コーポレートデータ	69 経営成績・財務分析 71 連結財務諸表 75 会社・投資家情報
価値創造の仕組み	25 雪印メグミルクのあゆみ 27 価値創造プロセス 29 雪印メグミルクグループのバリューチェーン		
事業概況	33 事業概要 35 主なグループ会社 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きれ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」だけではなく、「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
次回の発行：2021年秋(予定)
(本レポートは、年次版として毎年発行します)

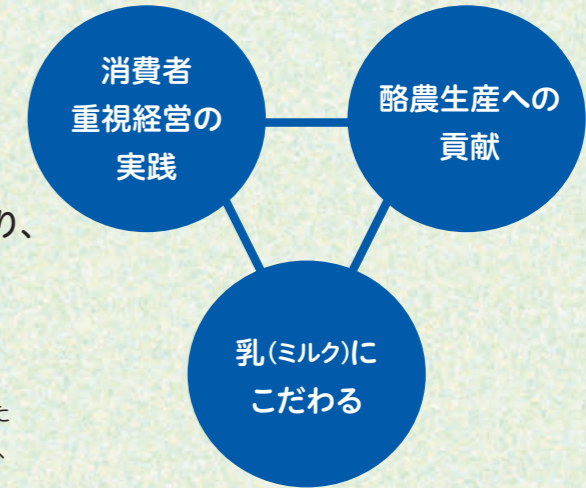
お問い合わせ先

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

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「拡げていく」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

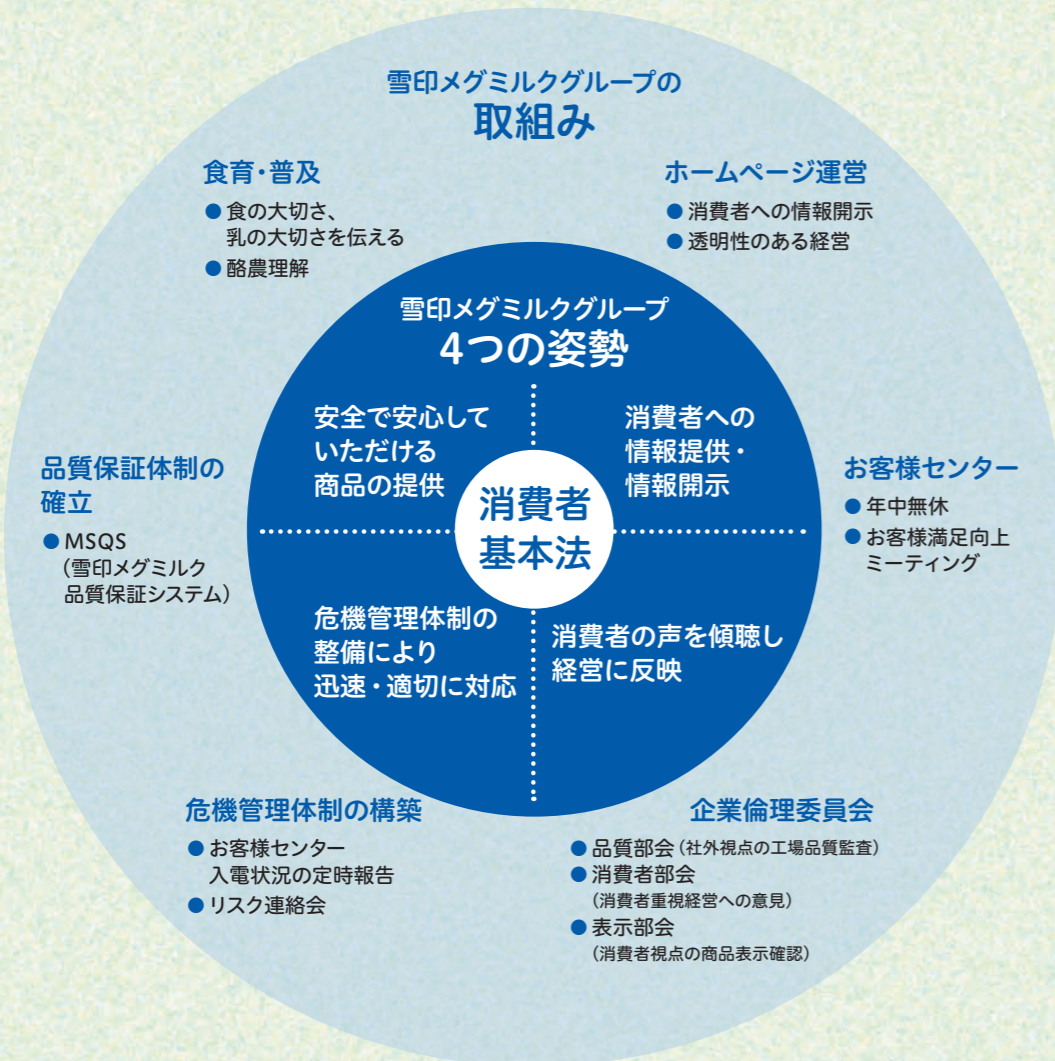
1. 国民の消費生活における基本的な需要が満たされ、
2. その健全な生活環境が確保される中で、
3. 消費者の安全が確保され、
4. 商品及び役務について消費者の自主的かつ合理的な選択の機会が確保され、
5. 消費者に対し必要な情報及び
6. 教育の機会が提供され、
7. 消費者の意見が消費者政策に反映され、
8. 並びに消費者に被害が生じた場合には適切かつ迅速に救済されること

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。

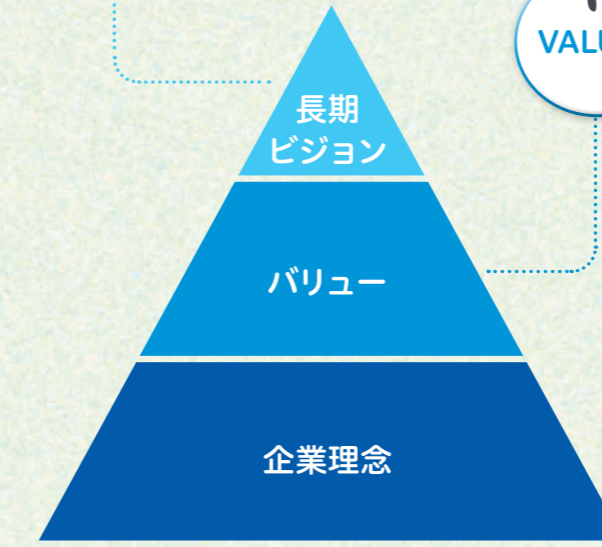
向き合う

※ 条文の内容をわかり易くするために、数字をつけ表記



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。



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** (Individuality): 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** (Challenge): 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** (Teamwork): チカラを重ねよう。私たちみんなの未来のために。



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。

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。

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年間を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)における合弁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

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。

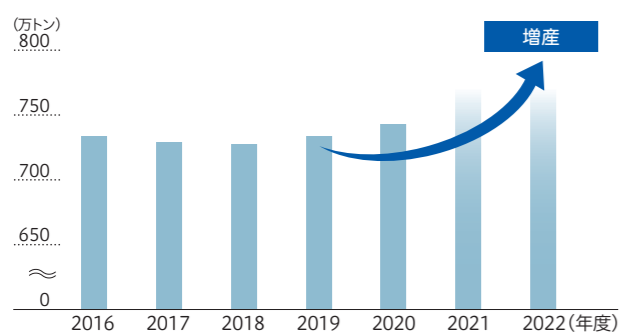
「グループ中期経営計画2022」の主な取組み P.17

「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。

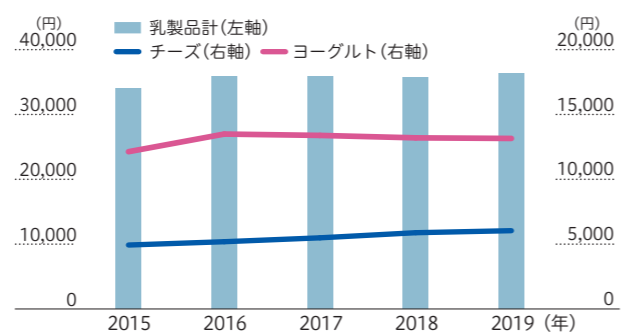
乳製品事業分野では、2021年度より磯分内工場の新棟の本格稼働により、家庭用バターの生産・販売の拡大を行っていきます。また、チーズ事業では、「さけるチーズ」の更なる市場拡大や伸長が期待される家飲み需要に対応したおつまみ向け新商品による、販売拡大を進めていきます。更には、大樹工場の新棟建設(2022年度完成予定)により、カマンベールチーズの増産も図っていきます。海外では、雪印オーストラリア(有)、アダーデライツオーストラリア(有)、雪印メグミルクインドネシア(株)の販売

図1 国内生乳生産量



(出典) 農林水産省「牛乳乳製品統計」、当社見通し

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)

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(目処)		
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。「ガゼリ菌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 ▶ P.43

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のものもありました。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な社会課題基点の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「ハキラ」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 ▶ P.54

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いますが、必要な事業投資を実行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。

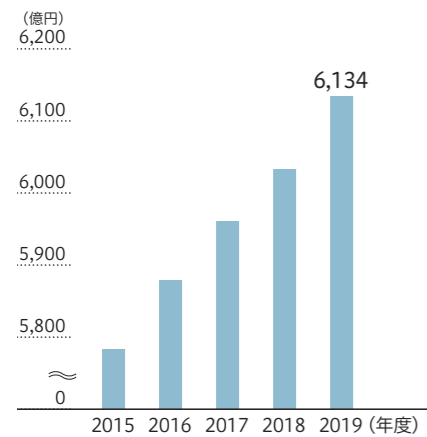
財務・非財務ハイライト

「CSRの取組み」の詳細 <https://www.meg-snow.com/csr/>
ESGデータ集 <https://www.meg-snow.com/csr/esg-data/>

財務情報 [連結]

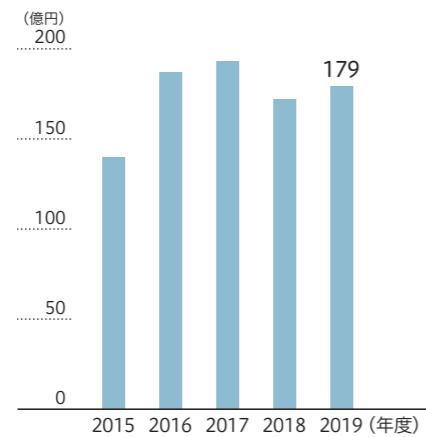
売上高
6,134 億円

継続して伸長しています。2019年度は、乳製品事業分野ではバターなど、市乳事業分野では白物飲料やヨーグルトなど、ニュートリション事業分野では機能性食品が伸長し、前年度より約100億円の増収となりました。



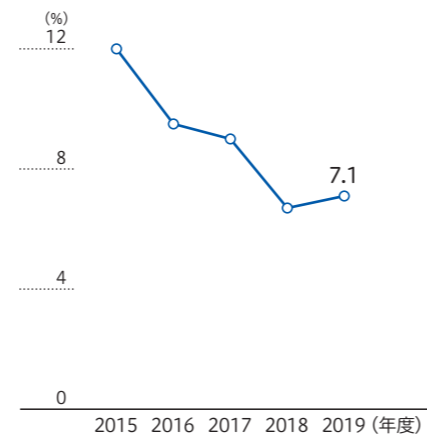
営業利益
179 億円

2019年度は、価格改定の実施や宣伝促進費の効率的な運用などに取り組み、増益となりましたが、子会社の(株)エスアイシステムでの火災による費用発生などが影響し、2016年度や2017年度の水準には至りませんでした。



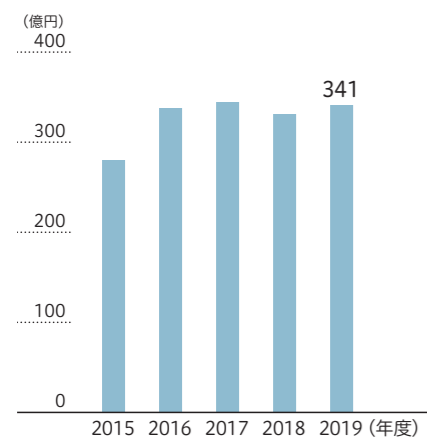
ROE (自己資本当期純利益率)
7.1 %

2018年度は、天災による災害事故損失や飼料・種苗事業分野の減損損失などにより、当期純利益が減少しROEも低下しましたが、2019年度は当期純利益が増加し、ROEも改善しました。



EBITDA*
341 億円

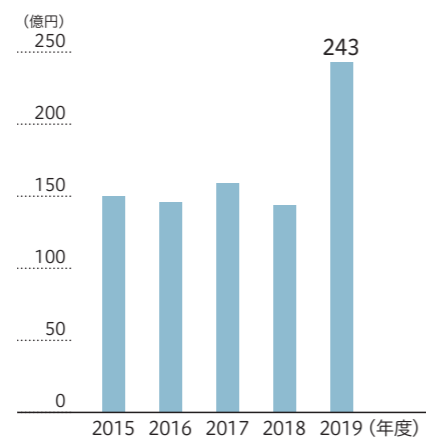
2019年度は、営業利益の増加に加え、設備投資の増加によって減価償却費が増加したため、2016年度や2017年度と同水準まで回復しました。



*利払い前・税引き前・減価償却前利益

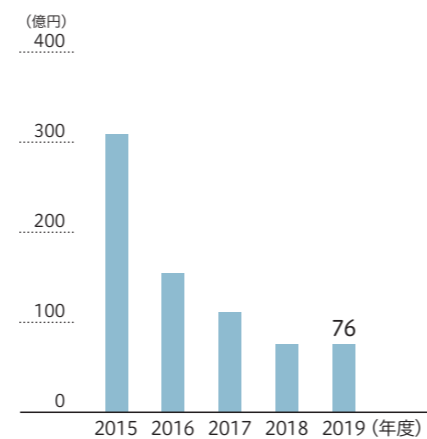
設備投資額
243 億円

戦略投資である磯分内工場の新バター棟の建設が始まったことなどにより、大幅に設備投資額が増加しました。



フリーキャッシュ・フロー*
76 億円

安定的にキャッシュ・フローを創出しています。2019年度は2018年度と比較して、設備投資額が増加したことにより、投資キャッシュ・フローの支出は増加しましたが、営業キャッシュ・フローの収入が増加したため、2018年度と同水準となりました。

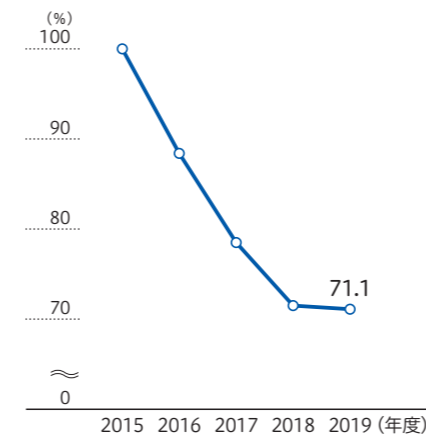


*営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー

非財務情報 [雪印メグミルク単体]

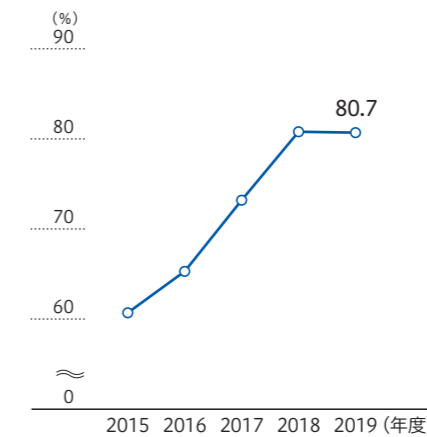
時間外労働時間の減少
(一般職、2015年度上期比)
71.1 %

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。



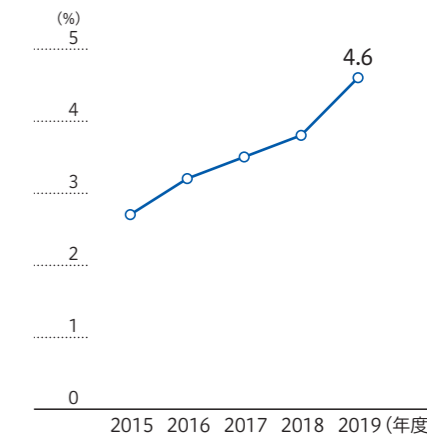
有給休暇取得率 (全従業員)
80.7 %

2019年度は、祝祭日が多かったため、有給休暇取得率はほぼ横ばいとなりました。



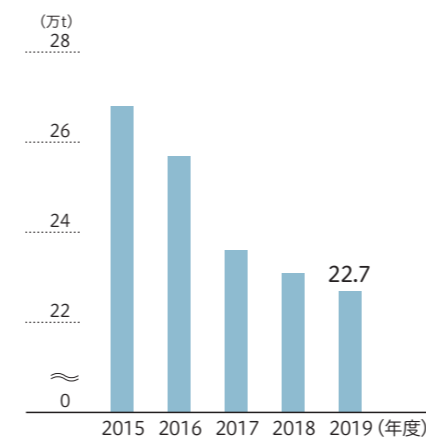
女性経営職比率
4.6 %

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。



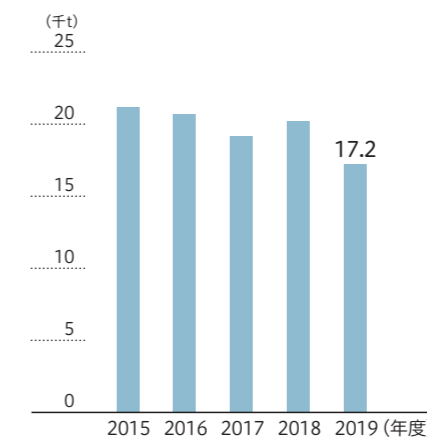
CO2排出量
22.7 万t

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。



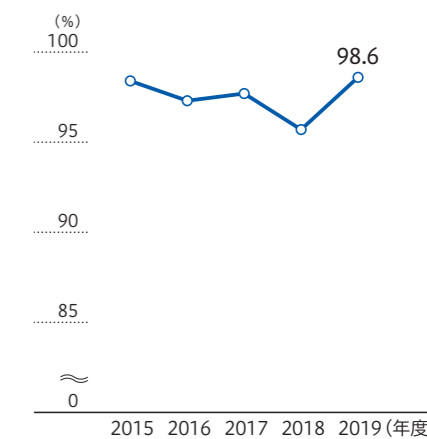
廃棄物排出量
17.2 千t

排水処理設備の更新や処理能力の向上により、汚泥の排出量を削減しました。



廃棄物リサイクル率
98.6 %

2018年度は、西日本豪雨や北海道胆振東部地震による停電の影響で、多くの廃棄物が一度に発生したため、廃棄物リサイクル率が低下しましたが、2019年度はイレギュラーな廃棄物が減少し、リサイクル率が改善されました。



ハイライト

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)

	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%

事業分野別の戦略



乳製品事業分野

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

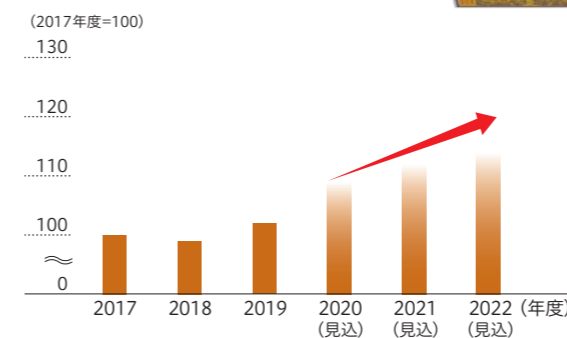
- リニューアルする磯分内工場でのバターの生産・販売拡大
- 市場での需要に応える増産体制へシフト

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



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。

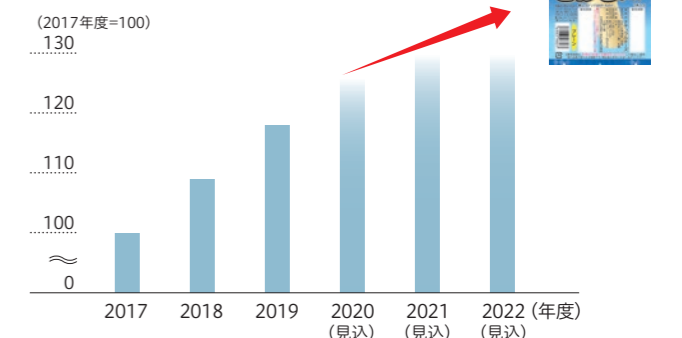
国内では、これを支える生産体制として、基幹工場である北海道の大樹工場でのユーティリティ設備の強化、付加価値商品である「さけるチーズ」のAI自動検品による効率化、カマンベールの新棟建設など、生産基盤を強化していきます。業務製品においては、収益性の高いソフトチーズの



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



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。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



乳酸菌ヘルベヨーグルト ドリンクタイプ



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。



↑ 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

(Value)

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

(億円)

売上高	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。

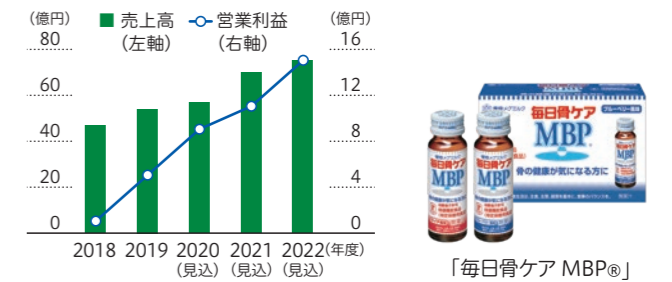


乳児用 液体ミルク「すこやかM1」

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

(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	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。

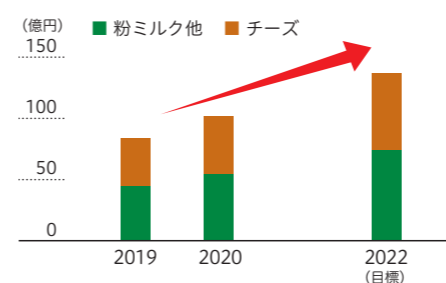


グループ中期経営計画2022

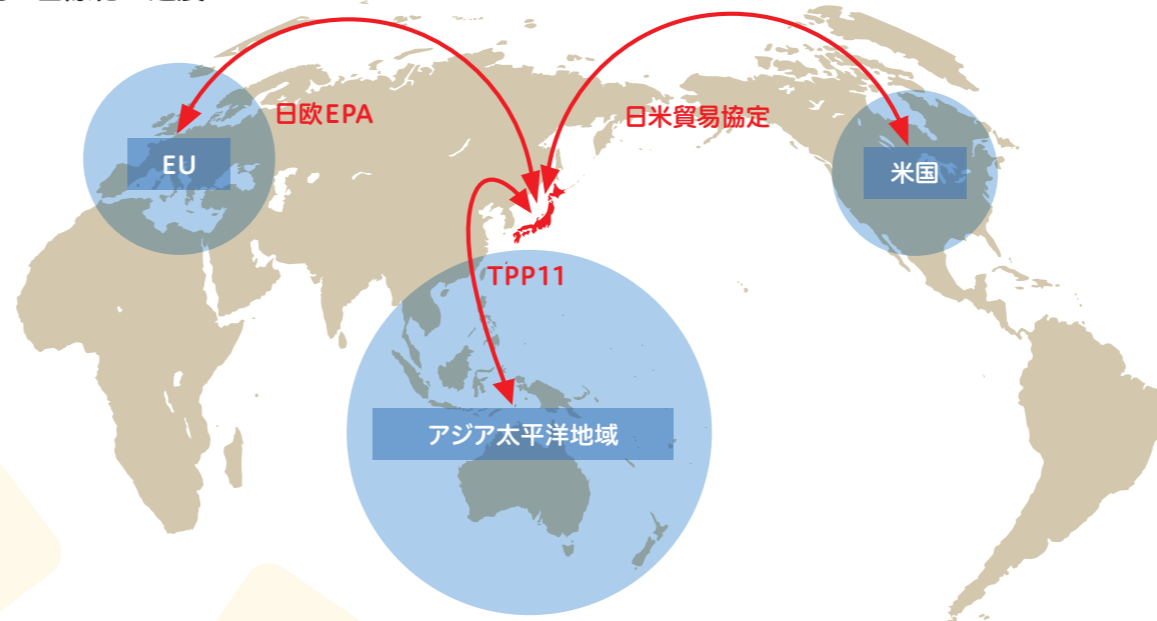
国内でも乳製品の需要は高い状況が続いていますが、海外でも乳製品は伸長トレンドにあります。特に、雪印メグミルクグループが事業展開しているアジア・オセアニアにおいては、その傾向が顕著に表れています。また、TPP11、日欧EPA、日米貿易協定の相次ぐ発効などにより、乳の国際化が進展しています。これらを背景に、「グループ中期経営計画2022」においても、以下を中心に海外での事業をより拡大していきます。

- 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

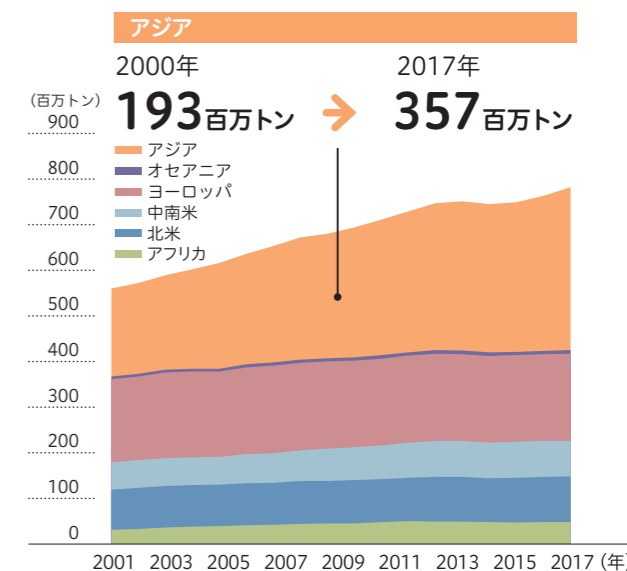
雪印メグミルクグループの海外事業の売上高



乳の国際化の進展



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。

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。ユニコーンブランドを中心に、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。

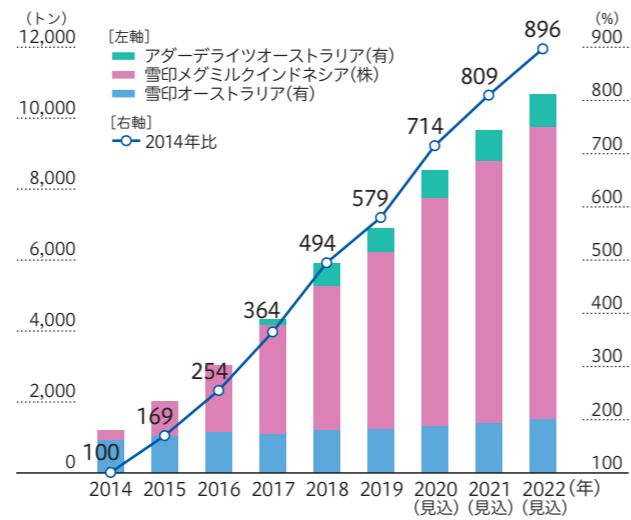


雪印メグミルクインドネシア(株)

2012年、現地資本と合弁で設立。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。



チーズの販売物量(海外グループ3社)



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

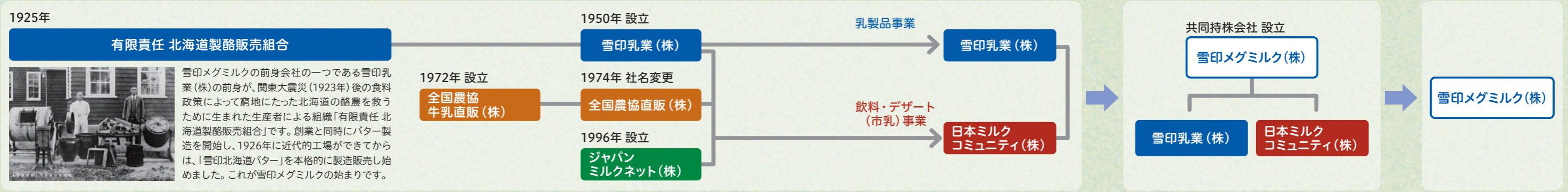
雪印メグミルクのあゆみ

受け継いだ開拓者精神で、ミルクの価値と可能性を追求し、
更なる進化を遂げ、おいしさと健康をお届けし続けます。

創業以来、ミルクの価値と可能性を追求し、事業領域を拡大し、雪印メグミルクは進化を続けています。
これからも、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、おいしさと健康を
お届けするとともに、持続的成長を目指します。

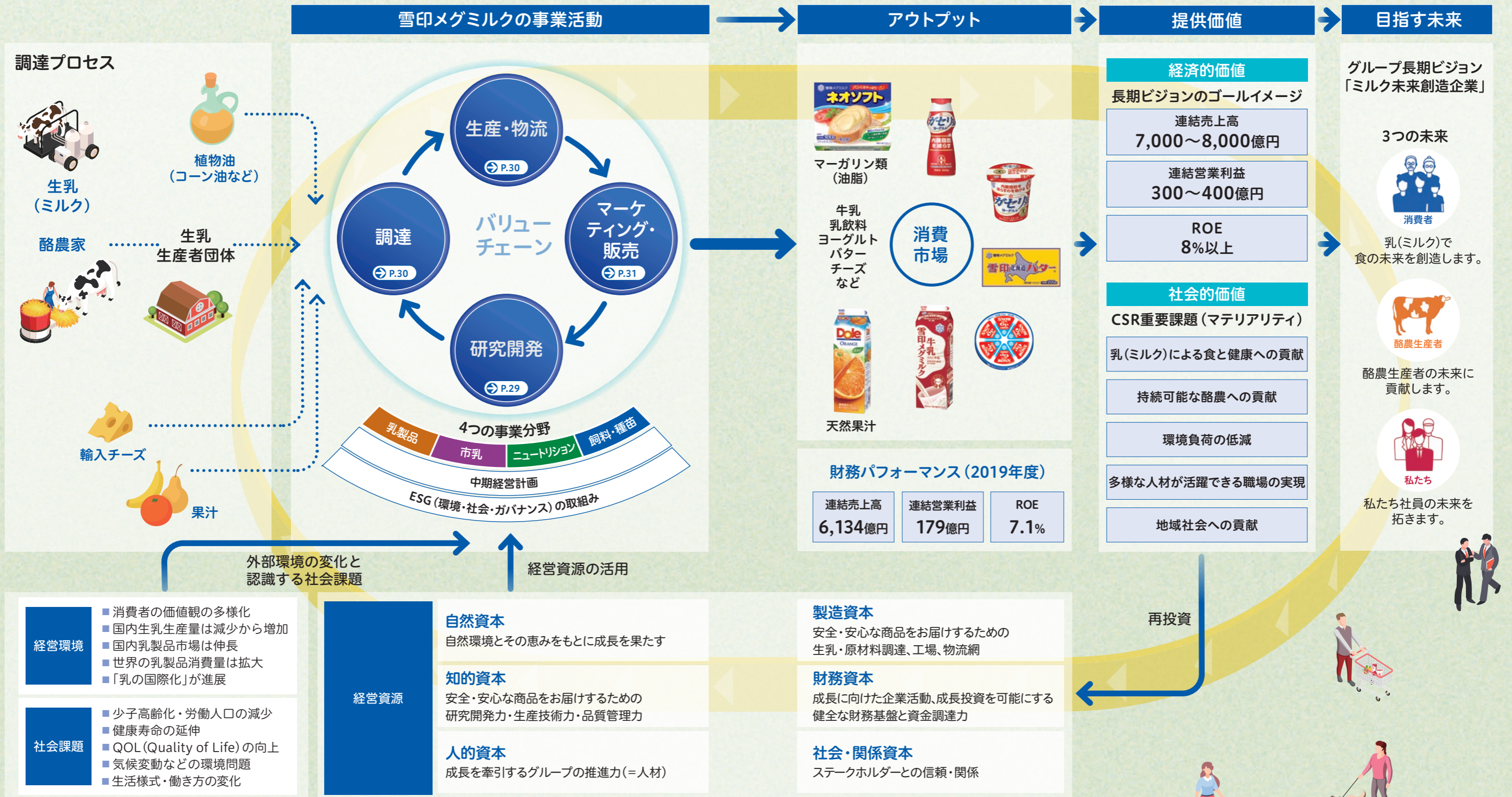


雪印メグミルクの設立経緯



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。なお、新型コロナウイルス感染症拡大による影響も懸念されますが、状況を見極めながら適切な対応をしていきます。



雪印メグミルクグループのバリューチェーン

雪印メグミルクグループは、安全で安心な商品を提供し、皆様の健康増進に貢献するため、研究開発から調達、生産、物流、マーケティング、販売に至る強固なバリューチェーンを、グループ一体となり構築しています。

研究開発

[SDGsへの貢献]



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。

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。

食品加工研究分野

食品機能研究分野

重点研究分野

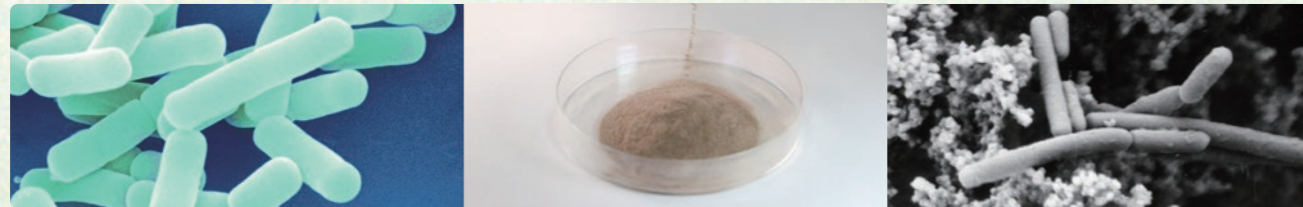
ミルクの新たな価値を創造し続けることを目指し、「おいしさ」と「健康機能」を商品に反映するための研究開発を行っています。その一部を紹介します。

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。

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。



「ガセリ菌SP株」

「MBP」

「乳酸菌ヘルベ」

研究開発体制



ミルクサイエンス研究所 (埼玉県)



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。

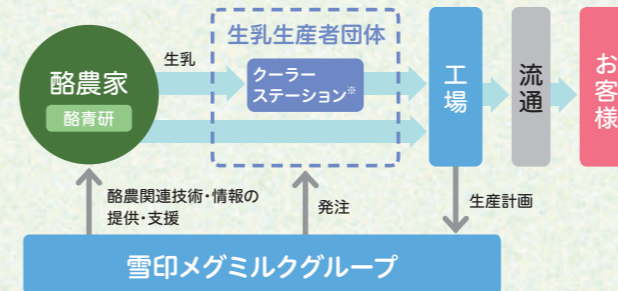
調達

[SDGsへの貢献]



酪農経営の多様化に合わせ、高品質の生乳調達のため、飼養管理技術に関する調査・研究と普及を進めます。

酪農から食卓への生乳の流れ



※ 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

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。

物流

品質維持に徹した物流体制

物流部門は、工場から出荷した商品を安全で安心していただけるよう、輸送業者・保管業者と連携し、流通品質に充分留意した配送に取り組んでいます。また、雪印メグミルクは2019年10月に、「ホワイト物流」推進運動[※]の趣旨に賛同し、「自主行動宣言」を提出しました。宣言の必須項目は次のとおりです。

※ 国民生活や産業活動に必要な物流を安定的に確保するとともに、経済の成長に寄与することを目的に、トラック輸送の生産性向上・物流の効率化および女性や60歳以上の運転者なども働きやすい、より「ホワイト」な労働環境の実現に取り組む運動

雪印メグミルク「自主行動宣言」の必須項目

- (1) 物流の改善提案と協力
- (2) パレットなどの活用
- (3) リードタイムの延長
- (4) 異常気象時などの運行の中止・中断など

生産・物流

[SDGsへの貢献]



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、安全で安心な商品を提供していきます。

生産

雪印メグミルクの品質保証

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。そのために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。

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

各部門で働く従業員による品質保証活動を推進し、ISO9001^{※1}とHACCP^{※2}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「MSQS」を活用し、徹底した品質管理・衛生管理を行っています。

※1 国際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

【取組み方針】

生産性の高い物流と働き方改革の実現に向け、取引先や物流事業者などの関係者との相互理解と協力のもとで、物流の改善に取り組みます。

【法令遵守への配慮】

取引先の物流事業者が労働関係法令・貨物自動車運送事業者関係法令を遵守できるように、必要な配慮を行います。

【契約内容の明確化・遵守】

運送および荷役、検品などの運送以外の業務に関する契約内容を明確化するとともに、取引先や物流事業者などの関係者の協力を得つつ、その遵守に努めます。

価値創造の仕組み

お客様・消費者の声に
真摯に向き合い、
消費者重視経営を実践!!

お客様・消費者への
様々なアプローチ

通販

オンラインショップ

マーケ
ティング・
販売

[SDGsへの貢献]



お客様

安全で安心な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。

お客様の健康課題とニーズを把握し、
健康増進につながるキャンペーンや
売場での提案を展開

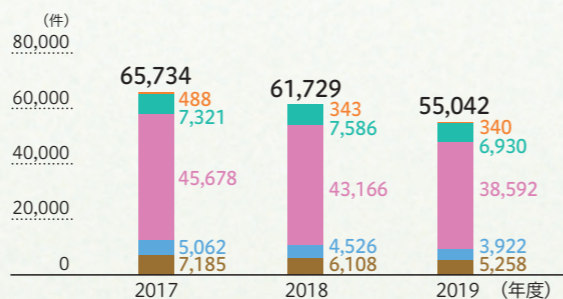
外出自粛や在宅勤務により自宅で過ごす方が、台所・リビングなど、おうちでできる健康な体づくりを、雪印メグミルクが谷本 道哉先生（近畿大学生物理工学部准教授）と協力して提案しました。店頭などでリーフレットや動画によるかんたん筋トレエクササイズを紹介し、運動に必要な食事としてチーズやヨーグルトなどの「高たんぱく質・低糖質」の食べ方を紹介しました。また、日本人が不足しがちなカルシウムやビタミンをスープごと摂れる「栄養まるっとスープ」を売場にて提案し、乳製品と野菜を組み合わせ、手軽に調理できるスープのレシピを36種類紹介しました。夏場の汗とともに排出される「鉄分」「カルシウム」「ビタミン」が多く摂取できる商品を通じて、発汗対策の啓発も同時に行いました。



お客様センターの対応とお客様満足度の向上

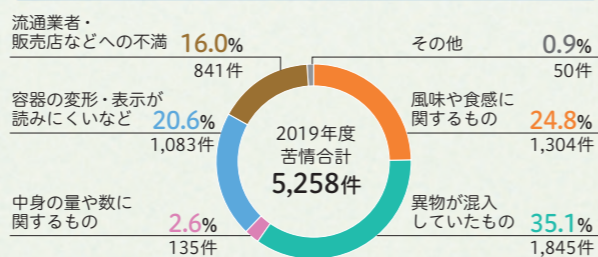
雪印メグミルクでは、「お客様センター」を年中無休で運営しています。苦情のお申し出に対しては各地域の担当者や品質保証部と連携して迅速に対応しているほか、お客様からいただいた貴重なご意見は担当部署へ伝達し、より良い商品開発、よりわかりやすい商品表示など企業活動に反映しています。また、お客様の声を活かした商品の改善を目的として、雪印メグミルクでは毎月関係部署が集まり、「お客様満足向上ミーティング」を開催しています。

お客様センターの受付件数



- 満足 : お褒め、お礼、激励など
- 興味・関心 : 宅配お申し込み、取扱店紹介、サンプルや資料のご請求など
- 問い合わせ : 商品の原料、製法、保存方法、利用方法などへのご質問
- 不満・指摘 : 商品・サービスに対する不満点へのご要望
- 苦情 : 商品引取り、訪問、検査などの対応が必要な苦情

受付件数の中の「苦情」の内容



販売

赤ちゃんとお母さんを
サポート

BeanStalk

雪印ビーンスターク(株)

雪印ビーンスタークは、育児用粉ミルク・離乳食などの育児関連商品や機能性食品の研究開発・製造・販売を行っています。1960年から約30年ごとに実施してきた「全国母乳調査」に基づき、母親の生活習慣と母乳成分が乳児に与える影響に関する母乳研究を行っています。その最新の研究成果を活かし、2019年7月にリニューアル発売した育児用粉ミルク「すこやかM1」には、日本で初めて母乳の守るチカラである成分「オステオポンチン」を配合しました。また、2020年4月に発売した液体ミルク「すこやかM1」は、この成分が含まれていることに加え、常温で保存することができ、お出かけ時や災害備蓄用としてご利用いただけます。



販売

飼料事業の拡大

雪印種苗株式会社

雪印種苗(株)

雪印種苗は、養牛用配合飼料・飼料作物・野菜種子などの販売を行っています。4月にホクレンくみあい飼料株式会社との合併で、配合飼料の生産会社として新会社「ホクレンくみあい・雪印飼料株式会社」を設立しました。現在、苫小牧市内に牛用飼料の新工場を建設中です。合併によるスケールメリットと最新鋭の製造設備を活かし、北海道の酪農・畜産の発展に貢献していくために、低コストで、安全・安心、高品質な飼料をお届けしていきます。



ホクレンくみあい飼料株式会社との合併契約締結式



価値創造の仕組み

事業概要

主な対象グループ会社

主な商品

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類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、チエスコ(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

- バター、マーガリン類、チーズ、練乳・スキムミルク 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、ヨーグルトは「ガセリ菌SP株ヨーグルト」や「乳酸菌ヘルペヨーグルト」など、商品ラインアップを拡充しています。

- 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

- 牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜・清涼飲料、デザート 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

- 粉ミルク、機能性食品 など



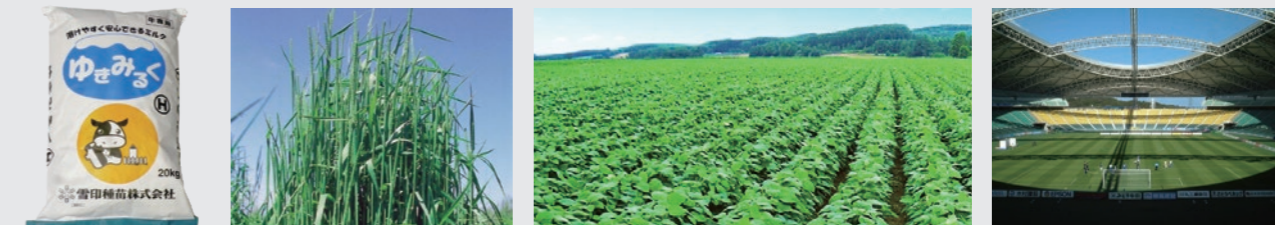
飼料・種苗事業分野



- 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バンケル牧場、(株)RF青森牧場 など


- 飼料、種苗(牧草・飼料作物・野菜)、緑化造園 など




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	


(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	


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	松永 政也	
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	


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	


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	東京都八王子市	
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入出庫業務 他	


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	


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	


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	


八ヶ岳乳業(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	

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	

雪印ピーンスターク(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	内田 彰彦	
事業内容	育児品事業、ライフサイエンス事業、機能性食品事業、受託事業	

海外


アダーデ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	


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	江藤 正之	
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	


(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	


(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	


(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	東京都千代田区	
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	

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	松村 英一郎	
事業内容	育児用粉乳、乳製品などの輸入・販売	

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	プカシ (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



事業概況

市場環境

- チーズは、健康効果に加え、家庭内需要（おつまみ・おやつ・手づくり）に支えられ、今後も堅調な販売が見込まれます。
- バターは、テレビ放映やSNSでの露出などの影響で、今後も購入量が増加する見通しです。
- マーガリン類は、パンスプレッド需要、バター代替の料理使用により、昨年までの低迷から販売が上向いています。

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、北海道産生乳を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が課題です。
- 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。

グループ中期経営計画2022 P.18

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へシフト

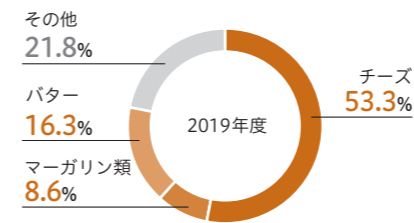


チーズ事業の戦略的拡大

- 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

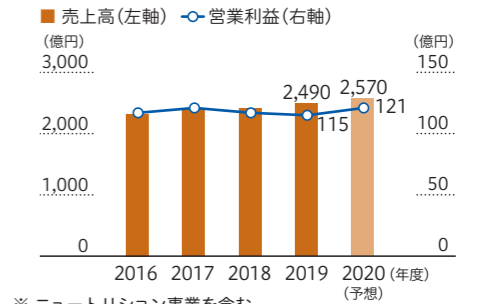


売上高構成 (カテゴリー別) ※



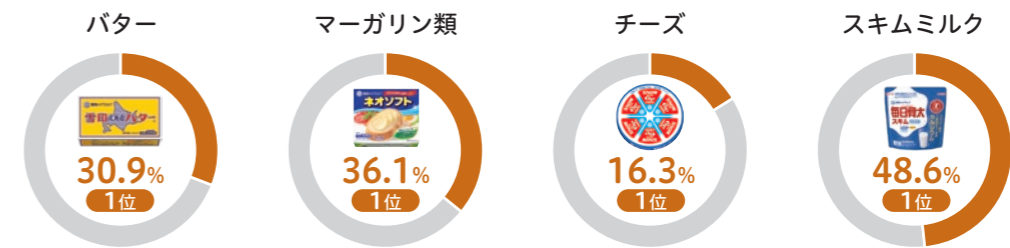
※ 雪印メグミルクの売上高のみ

売上高・営業利益※



※ ニュートリション事業を含む

国内市場シェア (2019年度 家庭用 全国 金額ベース) (出典) インターナショナル



2019年度の実績

家庭用では、バターは引き続き安定供給に努め、堅調に推移しました。マーガリン類は、増量キャンペーンなどのプロモーション活動やホームページでの食べ方の提案などを展開しましたが、市場全体が停滞しており、減収となりました。家庭用チーズは、引き続き厳しい価格競争にさらされましたが、「6Pチーズ スモーク味」などの付加価値の高い新商品や、根強い人気の「さけるチーズ」などがお客様に支持され、堅調に売上を伸ばしました。また、おつまみ需要の増加や、多様化する嗜好に応えるために「ブルー

チーズ入りベビーチーズ」や「スモーク香る スライス」などを発売しました。

2020年度の取組み

家庭用バターについては、磯分内工場の新棟が完成し、生産拡大に向けて始動していきます。家庭用チーズでは、引き続き主力品の「6Pチーズ」や「さけるチーズ」などのプロモーションを強化して販売を拡大します。同時に、付加価値の高い商品の開発とブランド力向上に取り組みます。海外部門では、収益を意識した事業を展開していきます。

トピックス 新商品＆「6Pチーズ」のCM

2019年秋、プロセスチーズの新商品として、スモーク味の「6Pチーズ」を発売しました。この新商品は、食べた時に口の中にスモークの香りが広がり、また雪印メグミルク独自の乳酸菌で熟成させた、うまみがギュッと詰まった「芳醇ゴダ」を使用しています。「6Pチーズ」シリーズの中でも、付加価値の高い商品の一つです。また、「6Pチーズ」の新しいCMでは、簡単・おいしい・新食感として、のりにのせてレンジでチン！するだけの「とろっぴ〜」の紹介をしました。レンジで完成を待つ子供の様子とともに話題となりました。



「6Pチーズ」



「6Pチーズ スモーク味」



「6Pチーズ」のCM

市乳事業分野



事業概況

市場環境

- 2019年度のヨーグルトの市場は、第3四半期までは前年を下回る状況でしたが、第4四半期で大きく伸長に転じ、年間トータルでは前年並みとなりました。
- 牛乳を中心とした白物飲料の市場は、堅調に推移し、前年を上回る状況となっています。栄養価の高さは、引き続き評価されています。
- デザートに関しては、市場はほぼ横ばいとなりました。

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り添ってきた身近な存在です。
- 「雪印コーヒー」「牧場の朝」「CREAM SWEETS」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。
- ヨーグルトについては、科学的に機能が確認された雪印メグミルク独自の乳酸菌である「ガセリ菌SP株」「乳酸菌ヘルベ」や、「ピフィズ菌SP株」を使用した商品を中心に、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

- 生乳生産量は、北海道における増産が牽引し、全国計で増産傾向にあります。都府県では酪農家の離農が進んでいることなどにより、引き続き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。

グループ中期経営計画2022 P.19

ヨーグルト・デザー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

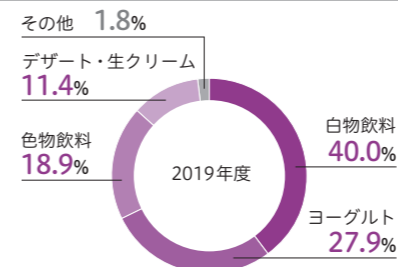


牛乳類事業の構造改革

- 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

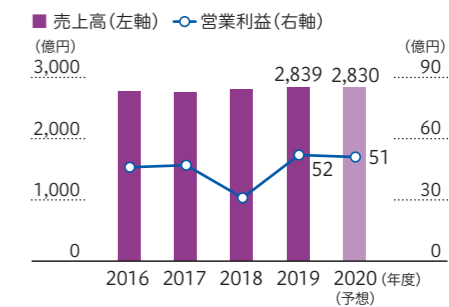


売上高構成(カテゴリー別)※

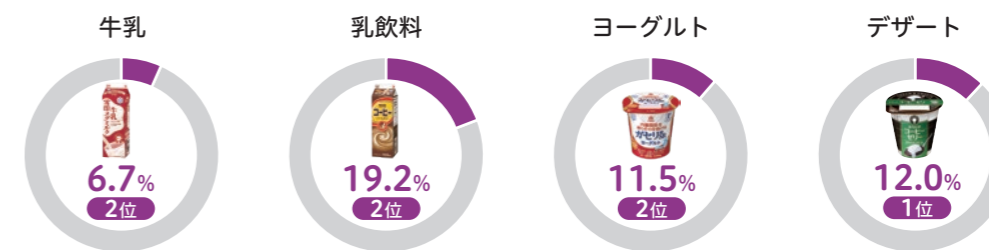


※ 雪印メグミルクの売上高のみ

売上高・営業利益



国内市場シェア (2019年度 家庭用 全国 金額ベース) (出典)インテージSCI



2019年度の実績

飲用向けの原料価格の値上げに加え、物流費や人件費の上昇もあり、企業努力では吸収しきれず、4月に家庭用の牛乳・ヨーグルトを中心とした価格改定を実施しました。しかしながら、大きく売上は落ちることなく推移しました。ヨーグルトは、「ガセリ菌SP株」の内臓脂肪を減らす機能性を伝えるプロモーション活動の継続を含め、それぞれの商品が持つ価値の訴求強化に取り組み、増収となりました。新商品として、2020年1月には、新しい機能性表示食品の「乳酸菌ヘルベヨーグルト ドリンクタイプ」を発売し、好調なスタートを切ることができました。デザートは、新商品の発

売や商品力の強化に取り組み、前年並みの推移となりました。また、チーズを使用したカップスイーツの「チーズ meets スイーツ」シリーズの強化を図りました。

2020年度の取組み

家庭用では、引き続き機能性表示食品を中心としたヨーグルトの販売拡大を強化していきます。また、牛乳類事業の構造改革の取組みとして、差別化・付加価値商品の開発・導入の一環で、春にはおいしさの実現とともに、口栓付新容器を採用した新商品を発売しました。これらの販売を強化していくことで、収益の改善に努めていきます。

トピックス 乳酸菌ヘルベヨーグルト ドリンクタイプ

2020年1月に発売した「乳酸菌ヘルベヨーグルト ドリンクタイプ」は、ヨーグルト市場で初めて「目や鼻の不快感を緩和する」機能を持つ機能性表示食品のドリンクヨーグルトです。食品として、QOL(Quality of Life=生活の質)の改善に貢献し、新たな市場を創造していきます。

- 「目や鼻の不快感を緩和する」機能を有する機能性表示食品のドリンクヨーグルト
- ヨーグルト市場初※ 目・鼻(めはな)対策のヨーグルト
※「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
- QOLの改善に貢献し、新たな市場を創造



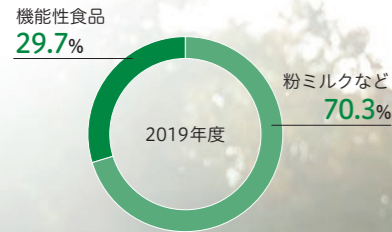
【届出表示】本品にはL. helveticus SBT2171(乳酸菌ヘルベ)が含まれるので、目や鼻の不快感を緩和します。
【機能性関与成分】L. helveticus SBT2171(乳酸菌ヘルベ)

(注)本品は、疾病の診断・治療・予防を目的としたものではありません。また、特定保健用食品とは異なります。食生活は、主食・主菜・副菜を基本に、食事のバランスを。

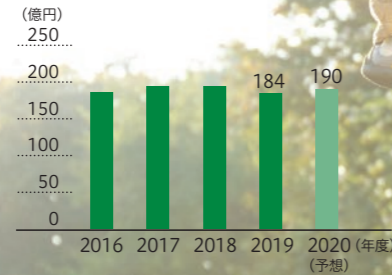


ニュートリション 事業分野

売上高構成(カテゴリー別)

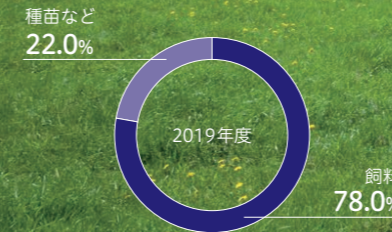


売上高

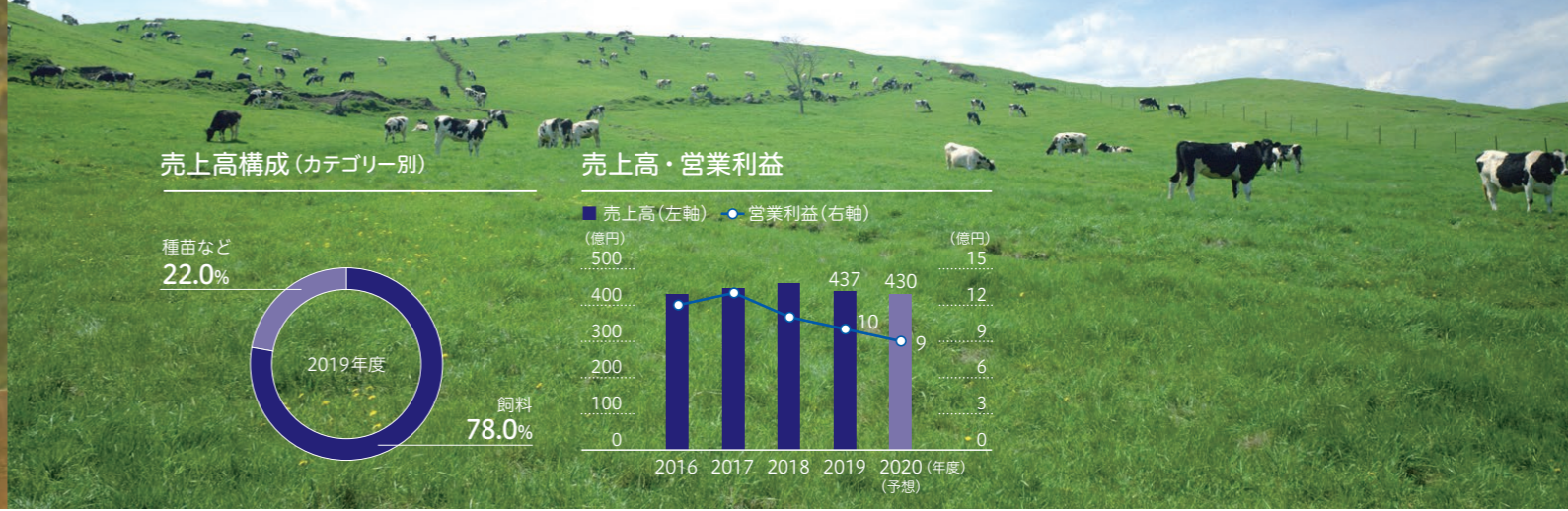


飼料・種苗事業分野

売上高構成(カテゴリー別)



売上高・営業利益



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分野は、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

- 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。
- 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。

リスク

- 育児品は、国内における出生数の低下が、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。

グループ中期経営計画2022 (P.20)

粉乳事業(国内・海外)の競争力強化

機能性食品事業の利益創出



2019年度の実績

育児品は、出生数の低下や競争環境の激化などにより、減収となりましたが、機能性食品は「毎日骨ケア MBP®」をはじめとするMBP®関連商品への積極的なマーケティング投資の継続、新商品の発売などにより、引き続き増収となりました。新商品は、成長期に適した量の栄養素がバランスよく摂取できる、牛乳に溶かして飲む粉末飲料の「ゲーンアップ MBP®」のココア味といちごミルク味などを発売しました。

2020年度の取組み

育児品は、特に2020年4月に発売した液体ミルク「すこやかM1」の普及、啓発に努めます。機能性食品は、積極的なマーケティング投資の継続によるMBP®商品群の更なる拡大と並行し、子会社化した(株)ベルネージュダイレクトとの連携を更に深めることで通販体制の強化を図ります。

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産需要の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、「豊熟の味わい」シリーズで好評の枝豆や、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。

グループ中期経営計画2022 (P.20)

飼料事業の効率化・高品質化

種苗事業の戦略的拡大



予乾牧草サイレージ用乳酸菌

2019年度の実績

牧草・飼料作物種子および飼料の販売量が減少したこと、造園事業の大型案件が減少したことなどにより、減収減益となりました。また、ホクレンくみあい飼料株式会社と雪印種苗(株)は、2019年4月、配合飼料の製造を目的とした合弁会社「ホクレンくみあい・雪印飼料株式会社」を北海道苫小牧市に設立しました。合弁によるスケールメリットと最新鋭の製造設備を活かし、低コストで、安全・安心、高品質な飼料の調達・生産体制を目指します。

2020年度の取組み

飼料事業は、高付加価値商品の開発や、調達・生産・物流の効率的な体制構築による競争力の強化などに取り組みます。種苗事業は、牧草のコスト改善、開発・生産・調達体制の強化、園芸の開発品目の選択と集中、販売体制の再構築などに取り組みます。

CSR重要課題(マテリアリティ)

雪印メグミルクグループは、ステークホルダーの皆様に向き合い、CSR(企業の社会的責任)に取り組む企業姿勢を示したCSR方針を策定するとともに、社会への影響度と雪印メグミルクグループの事業への影響度が高い社会課題を抽出し、社内外で協議・検討のうえ、KPI(重要管理指標)を設定しました。進捗状況を毎年CSR委員会および全社環境会議において報告して、課題を抽出し、PDCAサイクルを回すことで、雪印メグミルクグループの持続可能性の向上を図るとともに、社会課題解決に貢献します。

CSR方針

企業理念^{※1}に基づき、事業活動を通じて、社会とともに持続的に発展していくための経営を推進します。

<基本的な考え方>

- コンプライアンス^{※2}を基本とし、商品・サービスの安全確保(品質保証)の徹底を最重要項目として取り組みます。
- お客様・消費者をはじめとしたあらゆるステークホルダーを重視し、「社外の目」を反映した経営に取り組みます。
- 持続可能な社会の実現のため、CSRの重要課題(マテリアリティ)を特定し、社会課題の解決に向けて取り組みます。

※1 企業理念は、私たちの使命「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」と、コーポレートスローガン「未来は、ミルクの中にある。」で構成します。

※2 コンプライアンスには、法令の遵守はもとより、社内および社会の規範、社会の倫理的価値観の遵守を含みます。

CSR領域	CSR重要課題(マテリアリティ)	重点取り組みテーマ	達成年度	KPI	2019年度 進捗状況
食と健康	乳(ミルク)による食と健康への貢献 	安全で安心していただける商品・サービスの提供	2022	・2022年度までに、雪印メグミルクブランド製品を製造している国内外の食品施設の75%以上において、GFSIに認定された国際的な食品安全スキーム(FSSC、SQFなど)の認証を取得し、以降についても更なるGFSIの認証取得拡大を進める。(G)	・雪印メグミルクブランド製品を製造している国内外の食品施設の69%認証取得済み。
			2022	・2022年度までに、風味評価技能を持つ官能評価員認定者を育成する。(官能評価員認定者数:2017年度比110%以上)	・2020年度 官能評価員認定者数:1級 978名+2級 501名=1,479名(2017年度比114%)
		健康寿命延伸への貢献	毎年	・乳(ミルク)を通じて健康寿命延伸に貢献する研究開発、商品開発、サービス提供、情報発信を行う。(G)	・機能性表示食品「乳酸菌ヘルベヨーグルト ドリンクタイプ」、成長期の子供のカラダづくりに必要な栄養をサポートする粉末飲料「グリーンアップ MBP®」、グルコサミンとコンドロイチンが摂取できるタブレット「グルコサミン&コンドロイチン」を上市。 ・「サラダにチーズ」プロモーションを実施。サラダにチーズをプラスすることで、効率的に5大栄養素を摂取。 ・消費者向けに健康増進に貢献する企画「栄養まるっとスープ企画」「チーズでCa(カルシウム)を 骨応援隊企画」を提案。 ・健康寿命延伸に貢献する研究開発に関して、2019年4月から2020年3月の間に、関係する学会で13件発表(うち1件は受賞講演)し、学術雑誌に11件の論文が掲載。
			2026	・健康寿命延伸への貢献を重点テーマとした食育活動を実施し、2019~2026年度で年間平均4.5万人の参加者数を目標とする。	・2019年度 参加者:38,618名(目標比85.8%)(新型コロナウイルス感染症の影響で2月20日~3月31日活動中止) ・KPIとは別に、「骨・MBPセミナー」を実施し、9,415名が参加。
酪農	持続可能な酪農への貢献 	酪農生産基盤強化への取り組み推進	毎年	・日本酪農青年研究連盟の運営支援および酪農総合研究所の活動により、持続的酪農経営を行うための経営管理・技術的支援を行う。(G)	・日本酪農青年研究連盟主催の「第71回 日本酪農研究会」の運営支援。 ・2019年度「酪総研シンポジウム」を開催。
環境	環境負荷の低減 	地球温暖化の防止	2030	・2030年度までに、CO ₂ 排出量を2013年度比30%削減する。	・2013年度比:18.8%削減
		持続可能な資源の利用	2022	・2022年度までに、使用する紙を100%環境に配慮した原材料にする。	・環境に配慮した原材料使用率:63.1%
			2026	・2026年度までに、認証パーム油100%調達を目指す。	・認証パーム油使用率:10%
			2030	新KPI ・環境に配慮した包装容器を開発・使用し、石油由来のプラスチックの使用量(売上原単位)を2018年度比25%削減する。	
		毎年	新KPI ・紙・バイオマスプラスチックの容器を優先して使用する。		
		毎年	新KPI ・ペットボトルの使用量削減のために、社内のマイカップ・マイボトルを普及推進する。		
		循環型社会の形成	2030	・2030年度までに、廃棄物排出量を2013年度比30%削減する。	・2013年度比:19.3%削減
2030	・2030年度までに、廃棄物リサイクル率98%以上にする。		・廃棄物リサイクル率:98.6%		
2019	・2019年度までに、食品廃棄物リサイクル率95%以上にする。		・食品廃棄物リサイクル率:88.6%		
毎年	・環境に配慮した商品開発を推進する。(既存商品・新規商品の賞味期限の延長や、賞味期限の年月表示を積極的に推進する) ・水資源の有効利用を推進する。(2020年度末までに数値目標を設定する)	・賞味期限延長(「雪印北海道100 粉チーズ芳醇」「チーズのための 玄米クラッカー」「スモーク香る スライス(7枚入り)」) ・			
人と社会	多様な人材が活躍できる職場の実現 	人材の多様化と人材育成	2025	・2025年度までに、女性経営職(管理職)比率10%以上にする。	・女性経営職比率:4.6%(2020年4月1日時点)
		ワーク・ライフ・バランスの実現と労働生産性の向上	毎年	・健康経営優良法人制度認定を取得する。	・2022年3月認定に向け、情報収集・課題整理を実施。
	地域社会への貢献 	地域社会とのパートナーシップ	毎年	・地域と連携し、社会課題解決に貢献する。(G)	・茨城県と連携し、不足がちな野菜とカルシウムを摂取できる茨城県産野菜と乳製品を使ったレシピを県庁食堂やスーパーなどで展開。 ・独立行政法人 都市再生機構が掲げる「地域包括ケアシステム」プログラムに参画し、食育・普及活動を通じたUR所有団地や周辺地域の活性化を図るための協定を締結。

(G)はグループのKPI。それ以外は雪印メグミルク単体のKPI。



▶ 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

雪印メグミルクグループは、乳(ミルク)による食の提供を通じて、人々の健康増進や豊かな食生活に貢献していきます。また、お客様の声に耳を傾け、商品・サービスに反映することで消費者重視経営を実践し、安全で安心していただける商品・サービスの提供を目指します。

新たな価値創造 QOL改善に貢献

目や鼻の不快感を緩和する!

乳酸菌ヘルベ



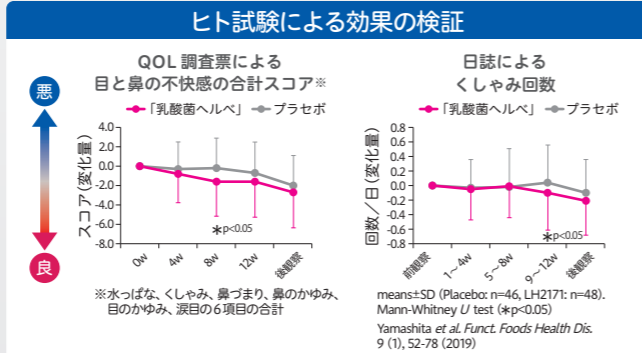
「乳酸菌ヘルベ」入りヨーグルトを12週間摂取したところ、目や鼻の不快感が有意に改善したほか、くしゃみの回数も有意に減少することが確認されました。「目や鼻の不快感を緩和する」という新たな価値を創造し、健康増進に貢献します。

研究内容(2019年度)

「乳酸菌ヘルベ」のアレルギー反応抑制作用を確認

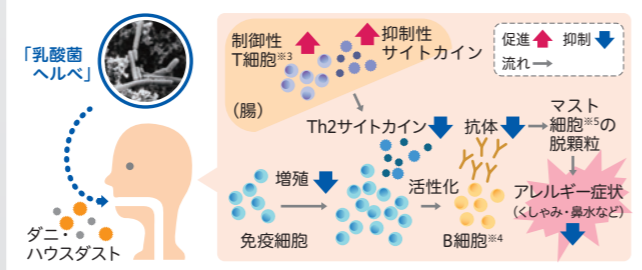
これまでの研究により、過剰な免疫応答を制御することが確認されていた*Lactobacillus helveticus* SBT2171(乳酸菌ヘルベ)について、アレルギー反応に対する効果をヒト臨床試験で評価しました。日ごろから目や鼻の不快感があり、ハウスダストまたはダニに対する抗原特異的抗体^{※1}が陽性な健康成人男女100名(平均年齢39.6歳)を2群に分け、「乳酸菌ヘルベ」を含有するヨーグルトまたは「乳酸菌ヘルベ」を含有しないヨーグルト(プラセボ)を1日1本(100ml)、12週間摂取していただきました。その結果、「乳酸菌ヘルベ」を含むヨーグルトの摂取により、プラセボ群と比較して、目や鼻の不快感症状スコアが有意に改善し、くしゃみの回数も同様に有意に低下しました。

また、作用機序を明らかにするために、花粉アレルギーのモデルマウスを用いて、「乳酸菌ヘルベ」菌体を投与した時の免疫応答を調べました。その結果、「乳酸菌ヘルベ」は腸管免疫系を介して、アレルギー反応を引き起こす抗原特異的抗体の産生とTh2サイトカイン^{※2}の産生を抑制することで、アレルギー緩和作用を発揮する可能性が示されました。



「乳酸菌ヘルベ」を含むヨーグルトの摂取により、目や鼻の不快感が、プラセボ摂取と比較して有意に緩和された。

推定される作用機序



※1 抗原特異的抗体: ハウスダスト、花粉などのアレルギー(抗原)を認識したB細胞より特異的に産生される。体内に侵入したアレルギーと特異的に反応し、アレルギー反応を引き起こす。

※2 サイトカイン: 細胞が分泌する液性因子であり、細胞間の情報伝達を仲介する。中でもインターロイキン(IL)と呼ばれる一連のグループは、主に免疫系の細胞から分泌され、免疫細胞の増殖や抑制などに働き免疫系が正常に働くために重要である。

※3 抑制性T細胞: 免疫細胞の一種で、過剰な免疫応答を抑制したり、免疫の恒常性維持を担う。

※4 B細胞: 免疫細胞の一種で、抗体を産生することで生体防御に寄与する。

※5 マスト細胞: 細胞質に多数の顆粒を持つ免疫細胞の一種で、抗原特異的抗体と抗原の複合体に反応し、顆粒からヒスタミンなどを放出することで様々なアレルギー症状を引き起こす。

食育活動[※]

全国6カ所に専任スタッフを配置し、小中学校への「食育出前授業」と各種「セミナー」「料理講習」の3つの活動を中心に、「食の大切さと尊さ」「牛乳・乳製品の価値」を幅広い年代の方に伝え、「食」を通して皆様の健康づくりのお手伝いをしています。2019年度は、38,618名が参加しました。



夏休み子供向け食育イベント



食育出前授業

※食育活動・工場見学は、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から2020年2月より休止していましたが、食育活動のみ6月より限定的に再開しています。

工場見学[※]

雪印メグミルクグループ全国11カ所の見学工場では、一般見学用ルートを設け、製造時における衛生管理や検査体制といった安全・安心に対する取組みをはじめとした企業活動の情報発信を積極的に行っています。2019年度は、65,608名にお越しいただきました。なお、海老名工場は2014年、阿見工場は2015年に工場見学を開始して以来、各工場の来場者が5万人を達成しました。



海老名工場



阿見工場

先天性代謝異常症治療用特殊ミルクの開発と供給

特殊ミルクは、生まれながらにしてアミノ酸などの代謝が十分にできない方のために使用される粉ミルクです。通常のミルクや食事と合わせて使用し、症状改善のため

に食事療法として使用されます。雪印メグミルクでは、こうした方の治療のために、特殊ミルクを国内で初めて開発し、1963年から継続して製造・供給しています。

製造・供給している特殊ミルク品目

品目	対象疾患	
医薬品 (2品目)	Phe 除去ミルク配合散「雪印」 フェニルケトン尿症	
	Leu, Ile, Val 除去ミルク配合散「雪印」 メープルシロップ尿症	
登録特殊ミルク (6品目) [※]	Phe 無添加総合アミノ酸粉末 フェニルケトン尿症	たんぱく質・アミノ酸代謝異常
	Met 除去粉乳 ホモシチン尿症	
	Phe, Tyr 除去粉乳 高チロシン血症	
	蛋白除去粉乳 高アンモニア血症	
	Ile, Val, Met, Thr, Gly 除去粉乳 メチルマロン酸血症 プロピオン酸血症	有機酸代謝異常
	Lys, Trp 除去粉乳 グルタル酸血症1型	

※「社会福祉法人 恩賜財団 母子愛育会 総合母子保健センター 特殊ミルク事務局」の指示により製造・供給





▶ CSR重要課題(マテリアリティ)

持続可能な酪農への貢献

雪印メグミルクグループは、持続的酪農経営を行うための経営管理・技術的支援、そして酪農に対する消費者理解の醸成に向けた取組みにより、国内酪農の成長に貢献していきます。

雪印メグミルクグループが取り組む酪農貢献

グループ会社

1950年～ 雪印種苗(株)

配合飼料を中心とする「酪農畜産事業」、飼料作物や野菜などの種子・苗木の開発と生産を担う「畑作園芸事業」、屋上緑化などを得意とする「環境緑化事業」を中心に、環境保全型農業の普及を目指した事業活動を行っています。2017年には、北海道研究農場新研究棟が完成しました。



雪印種苗 北海道研究農場新研究棟

1954年～ ニチラク機械(株)

牛乳・乳製品などの食品工場向けの製造機器メーカーで、チーズ工房を営む酪農家に対しても小型製造機器の提供や技術指導を行い、酪農家の乳製品製造技術向上(六次産業化)に貢献しています。

酪農経営の調査研究と普及に資する組織

1948年～ 日本酪農青年研究連盟(酪青研)

雪印メグミルク、雪印種苗(株)、ハケ岳乳業(株)が、事務局として活動をサポートしています。

2009年～ 酪農諮問委員会

高い見識と豊富な経験を有する酪農生産者・有識者委員からご意見・ご助言をいただいています。



酪農諮問委員会

1976年～ 酪農総合研究所

民間唯一の酪農専門研究機関として設立。現在は雪印メグミルクの社内研究所として、調査研究や酪農サポートのほか、毎年シンポジウムを開催しています。

酪農理解のためのPR施設

1965年～ 雪印こどもの国牧場

様々な体験を通じて「食と命」を感じ取り、酪農への理解を深めていただくための活動を行っています。



雪印こどもの国牧場(横浜市)

1977年～ 酪農と乳の歴史館

歴史を振り返ることで、酪農への理解と関心を深めていただいています。北海道遺産、近代化産業遺産に登録されています。



酪農と乳の歴史館(札幌市)

「第71回 日本酪農研究会」開催

日本酪農青年研究連盟(酪青研)は、戦後の混乱期に北海道酪農の復興に取り組む酪農家たちの自主的な活動に共感した黒澤酉蔵*が尽力し、1948年に誕生しました。現在は、全国約1,700名の酪農家で組織する日本で最も歴史ある実践的研究団体です。雪印メグミルクグループでは、設立当初より事務局を担い、地域単位から全国における活動に対して継続的に支援をしています。

酪青研主催の「第71回日本酪農研究会」が、全国から約310名の参加者を集めて千葉県成田市で開催されました。全国から選抜された酪農家6名による酪農経営発表と5名の意見・事例発表が行われ、酪農経営のあり方を学ぶとともに、貴重な情報交換の場として大変有意義な研究会となりました。

また、人材育成および企業風土醸成の一環として、雪印メグミルクグループの若手社員が聴講生として参加し、日本酪農への理解を深めるとともに自身の業務がどのように酪農生産への貢献につながっているかを考える良い機会となりました。

* 1885年生まれ。雪印メグミルクの前身の一つである北海道製酪販売組合連合会、北海道酪農義塾(現・酪農学園大学)の創立者。北海道開発と日本の酪農の発展に尽力した。



酪農総合研究所シンポジウム

酪農総合研究所(1976年設立)は酪農に関わる調査研究、酪農サポート活動のほか、「酪農総合シンポジウム」を1978年*から毎年継続して開催しています。

「酪農総合シンポジウム」は時流に左右されないテーマ設定を骨格とし、制度、政策から実際の生産現場での活用技術について酪農に携わる方から提言・知見・情報提供などをいただき、会場参加者との総合討議を通じ酪農情勢などの共通認識の醸成、知見・技術の現場への活用、普及を図ることで酪農生産現場への貢献を果たしています。

2019年度は「酪農現場のリスク管理を考える」を新たなシリーズテーマに設定、「気候変動に備える」と題して開催し、全国から約210人の酪農関係者が参加しました。酪農を取り巻く環境の中から気候変動を取り上げ、3名の専門家の方に「自給飼料生産をメインとした気候変動に備えるリスク管理」について講演いただき、会場参加者との意見交換を行いました。

これからも「酪農総合シンポジウム」を継続して開催し、酪農の継続的発展に寄与していきたいと考えています。

* 開催当時の名称は「酪農講演会」

Voice



農事組合法人
ミルキーウェイ
代表理事
小島 克也

雪印メグミルクグループと興部町の酪農は、「車の両輪」のように発展してきました。

私が酪農を営む北海道興部町と雪印メグミルクとの関係は非常に歴史が古く、雪印乳業の前身である北海道製酪販売組合連合会(酪連)が、1934年に興部工場を操業してからとなります。興部町で搾られた生乳はすべて、雪印メグミルク唯一の練乳工場である興部工場へ出荷され、製品となった練乳は全国の消費者の方々へ届けられています。酪青研興部地方連の会員は53名おり、昨年は練乳を使った料理講習会を行うなど活動を行っています。また、酪農総合研究所の経営実証農家・実証圃場調査研究も2019年度まで行われ素晴らしい成果をあげるなど、雪印メグミルクグループと興部町の酪農は、「車の両輪」のように発展してきました。今年は新型コロナウイルスの影響で延期となりましたが、来年は札幌で「第72回 日本酪農研究会」が無事開催され、多くの皆様と再会できることを心より祈念しています。



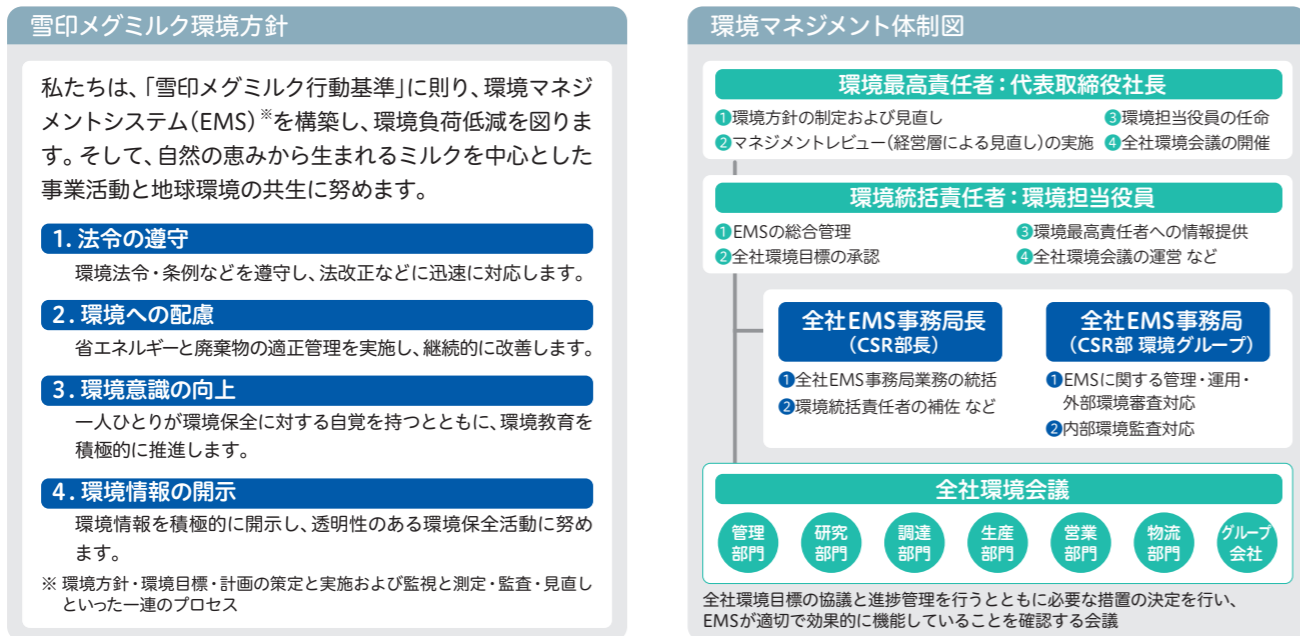
▶ CSR重要課題(マテリアリティ)

環境負荷の低減

雪印メグミルクグループは、従業員一人ひとりが環境に配慮した事業活動を心がけ、限りある資源を有効に活用し、持続可能な地球環境に貢献していきます。

環境マネジメント

雪印メグミルクの環境マネジメントは、「雪印メグミルク環境方針」に基づき、環境保全活動の最高責任者である社長をトップに、環境担当役員を環境統括責任者とする環境マネジメントシステムによって総合管理をしています。また、各部門に環境管理責任者を置くことで、全員参加型の環境マネジメントに取り組み、ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを推進しています。



ISO14001 認証取得

事業活動が及ぼす環境への負荷を少なくするために環境保全に積極的に取り組んでいます。そして、その成果を客観的に示すため、ISO14001を認証取得しています。現在は、雪印メグミルク、みちのくミルク(株)、いばらく乳業(株)、ハヶ岳乳業(株)の4社で認証を取得しています。



審査風景(阿見工場)



審査風景(野田工場)



審査風景(トップヒアリング)

環境監査体制

環境監査には審査機関による外部審査と社内で行う内部監査があり、EMSの運用状況や法令遵守の状況を総合的に確認しています。雪印メグミルクの内部環境監査は、生産部が行う第一者監査と、CSR部が行う第二者監査の2種類を組み合わせ実施しています。第一者監査では業務を良く知る監査員による業務改善効果が、第二者監査では客観的な立場からの法令チェックや課題抽出に大きな効果が出ています。



内部環境監査(東北統括支店)

環境教育

全社EMS事務局が主催するe-ラーニングや、内部環境監査員養成研修、部署独自に実施する個別教育など、各種の環境教育制度があり、環境意識の向上を図っています。階層別e-ラーニングのうち、一般教育コースでは雪印メグミルクの全役員・従業員(約4,100名)に受講を義務付け、毎年受講率100%を達成しています。



環境研修(本社)

各部門の取り組み

雪印メグミルクグループは、製品ライフサイクルの各工程で多くの天然資源・エネルギーを使用していますが、その一連の工程で発生する資源のロスや環境負荷をできるだけ小さくするため、各部門で様々な取り組みを行っています。

管理部門	クール・ビズやウォーム・ビズによる冷暖房に必要なエネルギーの抑制やIT化によるペーパーレス化など
研究部門	環境に配慮した商品設計など
調達部門	プラスチック容器の薄肉化や環境に配慮した容器への変更など
生産部門	エネルギーの効率化や排水の浄化処理など
営業部門	エコドライブの推進とハイブリッド車の積極的導入など
物流部門	原材料や商品の輸送でモーダルシフト [*] や積載率の向上、他社との共同配送など

※ 貨物輸送を自動車から鉄道・船舶へと切り替えることでCO₂排出量を削減し、環境負荷を削減する手法

環境イベントへの積極的な参加

8月、子供たちに対して、環境やSDGsへの意識醸成を図り、自ら考え、行動できる人材の育成を目指す京都府南丹保健所の「京都丹波スマート環境学習」に京都工場が参加しました。子供たちは、京都工場内の生産工程や排水処理施設、紙パックのリサイクルのパネルや展示物、DVDを通して、環境保全の取り組みや紙パックリサイクルの重要性について理解を深めました。



京都丹波スマート環境学習の様子(京都工場)

12月の「エコプロ2019」に全国牛乳容器環境協議会の一員として参加しました。全国牛乳パックの再利用を考える連絡会と協働し、牛乳パックの手開き体験や手すきはぎづくり体験、ワークショップなどを通じてたくさんの方々に牛乳パックリサイクルの大切さをお伝えしました。



エコプロ2019(東京ビッグサイト)

スコープ3の公表

事業活動を取り巻く、サプライチェーン(製品の原材料の調達から、配送・販売・消費まで)から排出されるCO₂の量をスコープ3といいます。地球温暖化の防止に向けて、スコープ3を各段階で算定・把握し、サプライチェーン全体で効率的に削減することが求められています。雪印メグミルクでは、排出量に関する国際的基準の1つである、スコープ3基準により、サプライチェーン全体のCO₂排出量を算定し、2020年より社外に向けて公表しました。

環境保全活動の推進
<https://www.meg-snow.com/csr/environment/burden.html>

上流	自社	下流
カテゴリ1 購入した製品・サービス 167.3万t-CO ₂	スコープ3 その他の間接排出 カテゴリ6 出張 0.1万t-CO ₂	
カテゴリ2 資本財 6.9万t-CO ₂	カテゴリ7 雇用者の通勤 0.3万t-CO ₂	
カテゴリ3 スコープ1, 2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動 3.5万t-CO ₂	スコープ1 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工プロセス) 11.4万t-CO ₂	カテゴリ12 販売した製品の廃棄 3.1万t-CO ₂
カテゴリ4 輸送・配達(上流) 10.8万t-CO ₂	スコープ2 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出 11.3万t-CO ₂	
カテゴリ5 事業から出る廃棄物 0.1万t-CO ₂		スコープ3合計 192.1万t-CO ₂

「サプライチェーン排出量算定の考え方」(環境省)を加工して作成

エネルギー使用量の削減

雪印メグミルクでは、順次更新する冷凍機を省エネタイプのものとし、また、運用改善においては、夜間使用する冷凍機の運転台数を少なくするなど、省エネを実施しています。なかしべつ工場では、2月に生乳受入設備(クーラーステーション)の冷凍機を新設しました。冷凍機の設置場所を生乳受入設備の近くにすることで、配管を短縮し、放冷によるエネルギーロスが抑えられました。これにより、約10%のエネルギー使用量削減効果が期待できます。



冷凍機(なかしべつ工場)

カーボン・オフセットの取組み

カーボン・オフセットとは、植林などの森林保護やクリーンエネルギー事業で削減されたCO₂をクレジットとして購入することにより、企業活動で排出されたCO₂の一部を間接的に埋め合わせ(オフセット)する制度です。雪印メグミルクは、中標津町(北海道)の「中標津町有林J-クレジット」、大樹町(北海道)の「晩成温泉への木質バイオマスボイラー導入事業に係るJ-クレジット」を購入しています。2020年度は「北海道 道有林オフセット・クレジット」を購入することを通じて、北海道の森林保護に寄与しています。



中標津町 オフセット証明書
 大樹町 オフセット証明書
 北海道 道有林 オフセット・クレジット証明書

廃棄物(汚泥)発生量の削減

工場が一番多く発生する廃棄物が、排水処理後に排出される汚泥です。雪印メグミルクでは、排水処理設備の更新(磯分内工場)や、処理能力向上(大樹工場)による汚泥の発生量削減に取り組んでおり、2019年度は前年と比べ汚泥発生量を6%削減することができました。



排水処理設備(磯分内工場)

調達活動

「雪印メグミルクグループ調達方針」に基づき、公正な取引、人権・環境などの社会的責任と持続可能性に配慮したうえで、原材料などの調達活動を推進していきます。また、お取引先様の取組み内容についても定期的に調査を実施しています。

雪印メグミルクグループ調達方針

雪印メグミルクグループは、グループ企業理念のもと、「雪印メグミルクグループCSR方針」にのっとり、主体的に、企業としての社会的責任に配慮した調達活動をお取引先さまと共に推進し、豊かで持続可能な社会の実現に貢献します。

- 1. 法令の遵守、社会規範の尊重**
 - 関係各国の法令を遵守し、社会規範を尊重して調達活動を行います。
 - 基本的人権の尊重、労働環境の改善等の社会的責任にも配慮して調達活動を行います。
- 2. 品質・安全性の確保**
 - 高品質で安全な商品を提供するための調達活動を行います。
 - 安定的かつ適正な価格で商品を提供できるように調達活動を行います。
- 3. 公正・公平な取引の実践**
 - お取引先さまとは公正・公平な取引を行います。
 - 調達取引に関わる機密情報および個人情報、適正に管理します。
- 4. 地球環境への配慮**
 - 私たちの基盤である「酪農」は、豊かな自然環境があって初めて成り立ちます。持続可能な社会の実現に貢献すべく、生物多様性を重視し、地球環境に配慮した調達活動を推進します。

■ 森林認証紙の使用

使用する紙については可能な限り、持続可能性に配慮した森林認証紙への切替えを順次進めています。責任ある森林管理をされた森林および、そこから生まれた林産物に対する国際的な森林認証制度であるFSCTMまたはPEFCの森林認証紙を、「雪印メグミルク牛乳」などの商品容器に採用しています。商品に関わる紙容器や外装ダンボールだけでなく、印刷用紙・印刷物・店頭販促資材についても取り組んでいます。



プラスチック使用量の削減

雪印メグミルクでは、CSR重要課題(マテリアリティ)のKPIの1つにプラスチック使用量の削減を掲げており、商品容器の軽量化などにより取り組んでいます。野田工場では、製造している「ナチュラル恵 megumi フルーツヨーグルト」のプラスチック容器の軽量化に取り組み、2019年度に6%の軽量化を実現しました。軽量化により年間23tのプラスチック使用量削減につながる見込みです。

2019年度 年間
6%軽量化 → **23t**※使用量削減(見込み)
 ※2019年度生産量から試算

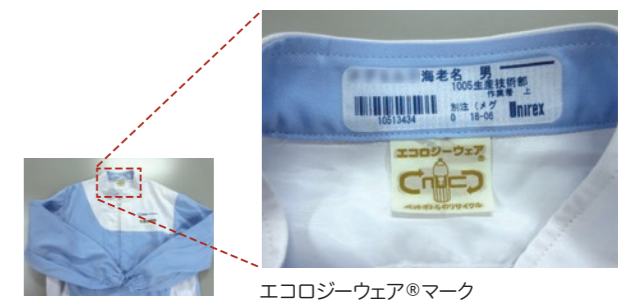


■ RSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)への加盟

パーム油の原料となるアブラヤシの農園開発のため、マレーシアやインドネシアを中心とした多くの熱帯雨林が焼き払われるなど、問題が指摘されています。このような問題に取り組むため、2004年にパーム油生産業、小売業、環境NGOなど、7つの関係団体が中心となり、認証機関RSPOが設立されました。雪印メグミルクも、健全なパーム油産業の発展を目指す趣旨に賛同し、2018年7月、RSPOに加盟し、認証油の使用を一部商品から開始しています。

ペットボトルの作業服へのリサイクル

雪印メグミルクの全16工場といばらく乳業(株)で使われる作業服の生地に1着あたり約18~29本の使用済みペットボトルを使用しています。



エコロジーウェア®マーク



▶ CSR重要課題(マテリアリティ)

多様な人材が活躍できる 職場の実現

雪印メグミルクグループは、性別・年齢・国籍・障がいの有無など様々な背景を持つ人が、それぞれの個性を認め、尊重し、互いの能力を発揮することで相乗効果を生み出す企業を目指しています。また、育児や介護をはじめとした多様な働き方をサポートするための環境整備にも注力しています。

働き方改革/ワーク・ライフ・バランスの実現

2016年度から取り組んでいる働き方改革では、時間外労働時間は28.9%削減(一般職、2015年度上期比)を達成し、着実に成果をあげています。Web会議拡大による効率的な会議の推進、ペーパーレスの会議や文書管理システムの導入、業務の効率化・スリム化による労働生産性の向上を図っています。

これらの取り組みにより、従業員の有給休暇の取得率は80.7%、取得日数は2015年度と比較して1.3倍に向上しました(全従業員)。2018年度に導入した在宅勤務制度は、育児や介護など制約のある社員による利用や、ライフスタイルに応じた利用が拡大しています。

主な取組み		時間外労働時間の減少/有給休暇取得率
労働生産性の向上と業務改革	タイムマネジメントの強化 (2019年度末 時間外労働時間の目標削減率: 20%(2015年度上期比))	・パソコンのログイン/ログオフ時刻記録を活用した意識向上 ・部署単位での時間外労働状況の分析と削減目標の設定 ・全社目標達成率に応じた従業員への還元(インセンティブ手当の支給)
	有給休暇の取得推進 (2019年度末 目標取得: 70%以上)	・シフト見直しなどによる取得しやすい環境の整備 ・半日有給休暇制度の導入
	チャレンジ3/4活動	・部署単位で業務の効率化・スリム化推進 ・取組み効果の目標設定および進捗確認
	業績評価との連動	・取組み結果の人事評価への反映
働く環境の整備	効率的な会議の推進	・会議進行の改善による円滑化・効率化
	ペーパーレス化	・会議室機材やテレビ会議・Web会議システムの整備、文書の電子化などにより、効率的な会議の推進、働く場所の多様化へつなげる
	在宅勤務制度	・柔軟・効率的な就業環境の整備、ライフスタイルに応じた働き方の推進
	サテライトオフィス	・営業担当者の社外オフィス活用による時間の効率化、生産性の向上(首都圏エリア)

Voice



雪印ビーンスターク(株)
東日本統括支店
企画課
中島 都

短時間勤務と在宅勤務の制度を利用し、仕事と家庭の両立を図っています。

私は、主に産婦人科で妊産婦に対し、粉ミルクや育児用品の普及活動を行っています。私自身2回の産休・育休を経て、現在は短時間勤務と在宅勤務の制度を利用し、仕事と家庭の両立を図っています。短時間勤務という限られた時間の中で業務を遂行するには、各種制度の存在とともに、上司や同僚の理解と協力も必要不可欠となりますが、会議時間の設定や業務の協力・調整を気軽にお願いできる雰囲気づくりなど、ソフト面でも環境を整えていただき感謝しています。2020年4月より関東企画業務を担うこととなり、栄養士業務の企画立案・業務推進に注力するとともに、アフターコロナでの新しい業務スタイルの確立のために動画作成や研修のリモート化など、積極的にチャレンジしていきたいです。

人材育成

雪印メグミルクグループは、「最大の経営資源は人材である」との考えのもと、スキル開発に軸足を置いたプログラム、人材の多様性確保を目的としたキャリア開発支援、グループ会社の研修開催など、グループ全体での人材育成に取り組んでいます。

■ スキル開発

階層別の各役割要件にあったスキル・マインド・思考などのビジネススキルの強化と、機能部、事業部による専門知識・スキルを強化する研修を実施しました。また、2019年度から論理的思考やアカウンティングなどの公募型研修について、7カリキュラムを開催し、グループ会社も含め約200名が参加しました。

■ キャリア開発

2018年度に引き続き、人事部の有資格者によるキャリアカウンセリング、および上司によるキャリア面談を実施しました。2019年度からは、節目(30歳・38歳)においてこれまでのキャリアを振り返り、今後のキャリアの方向付けを行うことを目的として、「ワークショップ キャリアドック30・38」を、また、年齢を問わずキャリアについて考える機会を提供するため、公募型研修として「ワークショップ キャリアデザイン」を開催し、約200名が参加しました。

人権尊重の取組みの強化

2020年6月、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、その価値観に対する支持を表明しました。「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則に関する取組みを通じて、持続可能な社会に貢献する取組みを強化していきます。

これまで、「雪印メグミルクグループ行動規範」「雪印メグミルク行動基準」に基づき、各部門で人権尊重を推進してきました。今後は、サプライチェーン上にある、事業活動に関連する人権への負の影響を特定し、優先順位を付けたうえで、その防止と軽減を図るよう努めます。



人材の多様性確保の取組み

様々な環境変化に適応し、持続的に成長していくため、多様な人材が能力を発揮する環境を作り上げることを中核的な位置付けとし、取り組んでいます。

■ アンケート活用による人材の多様性の風土改革

人材の多様性確保と働き方に関する従業員意識調査を3年に1回実施しています。前回の2016年の調査では、人材の多様性の取組みへの理解、性別による役割分担意識や人材育成、働き方について、課題が浮き彫りになりました。3年計画で、全階層に対する情報発信やスキル習得研修、キャリア開発支援の仕組みの構築、生産性向上や育児と仕事の両立支援など、約20施策を実施したところ、2019年の調査では、「人材の多様性のメリットへの理解」「重要な業務を任せる際の男女差」「長時間労働を是とする風土」「研修・教育機会の提供」などが大幅に改善しました。

■ 育児休務者の仕事と家庭の両立支援

出産・育児と仕事の両立を支援するため、男女の育児休務者に対して、休職中の職場との連絡体制や自己啓発、復職前面談などのプログラムを提供しています。また、休務者の上司・所属長は、子育て中の社員の働き方や支援方法を理解するe-ラーニングを受講します。2019年の男性社員の育児休業取得率は、2017年度と比較して、ほぼ倍増となりました。

■ 女性のリーダーシップ強化

キャリアアップに向けて、主体的に行動することへの意識づけや、組織成果を高めるための影響力の強化を目的とした研修を実施しました。なかでも、社外ネットワークを構築できる外部研修に参加することで、社内では気づくことができない役割やキャリアの認識を把握したうえで、キャリアステップに必要な意識・スキル・思考力の強化を図りました。



ワークショップ 女性リーダーチャレンジフォローアップ

■ LGBTへの理解、職場づくりのe-ラーニングの実施

LGBTに対する基本的な知識を身につけ、当事者やその周囲の人がストレスなく、より成果を上げる働き方ができるよう、配慮や言動について全経営職・職制1,005名が受講しました。



▶ CSR重要課題(マテリアリティ)

地域社会への貢献

雪印メグミルクグループは、事業活動を通じて地域社会と交流し、連携することで、人や社会との調和を図り、地域社会に貢献しています。

北海道包括連携協定

雪印メグミルクグループは、北海道と包括連携協定を2007年に締結し※、乳製品製造などで培った技術を活かして、「酪農」や「食」の分野で北海道経済の活性化に取り組んでいます。 ※2007年当時は、雪印乳業(株)、雪印種苗(株)、(株)雪印パーラーと北海道との協定

具体的な取り組み事項

- 1. 「酪農」の振興に関する事項**
 - ・チーズ製造技術の普及支援 など
- 2. 「食」の安全・安心、産消協働*に関する事項**
 - ・道産食品の安全・安心に向けた取り組みの支援 など
- 3. 子育てや健康づくりに関する事項**
 - ・子育てに関する地域活動の支援
 - ・食育や健康づくりに関する支援
 - ・スポーツの振興に関する支援 など
- 4. 北海道の魅力ある「観光」の振興に関する事項**
 - ・「花観光」に関する支援
 - ・世界自然遺産
 - ・北海道遺産に関する普及啓発
 - ・雪印メグミルク「酪農と乳の歴史館」における北海道観光PR など
- 5. その他必要と認める事項**
 - ・環境に対する取り組み
 - ・防災活動への支援
 - ・北海道の広報活動への協力 など

※地域の消費者と生産者が連携し、地元の資源や生産物を地元で消費・活用することにより、域内循環(人・もの・お金の流れ)を高めて地域経済の活性化を図る運動

さっぽろまちづくりパートナー協定

雪印メグミルクは、札幌市と「さっぽろまちづくりパートナー協定」を締結しています。「酪農と乳の歴史館」の見学者数に応じ「さぽーとほっと基金」に寄付を行い、子供の健全な育成を支援する活動を応援しています。2019年度も「酪農と乳の歴史館」の入館者1人につき10円を寄付しました。



酪農と乳の歴史館(札幌市)

茨城県との「健康寿命延伸」の取り組み

雪印メグミルクと茨城県の営業戦略部は、日本人の野菜不足、カルシウム不足の課題に対して協力し、茨城県産野菜と乳製品の消費拡大につながる、1日の1/2分の野菜(175g)と、不足しているカルシウム(223mg)が1品で摂れるレシピを開発しました。第1弾として「れんこんと水菜の和風グラタン」を発信しました。レシピは2カ月に1回発信して、茨城県庁の食堂のランチメニューとして提供し、スーパーの店頭で当該レシピを掲載したPOPの展開にも力を入れます。現代日本人の課題である野菜とカルシウム不足の解消に向けて、事業を通じた社会課題解決に取り組めます。



茨城県関係者との取り組み発表会



れんこんと水菜の和風グラタン

災害対策を通じた地域とのパートナーシップ

雪印メグミルクのなかしべつ、阿見、海老名、神戸の各工場は、近隣地区と覚書を締結し、大規模災害発生時に地域と工場が相互に協力して避難場所や物資の提供を行い、被害軽減に取り組みます。更に(株)エスアイシステムでは、災害発生などの緊急事態時に停電が起きた場合、近隣企業や住民の皆様へ無償で飲料を配布できる災害救援用自動販売機を、全国の運営センターに設置しています。

フードバンク活動の支援

雪印メグミルクは、生活困窮家庭や福祉施設などに食品を提供するフードバンク活動を行うセカンドハーベスト・ジャパン(認定NPO法人)と「食品等の提供・譲渡に関する合意書」を12月に締結しました。出荷鮮度切れや商品改廃などによって出荷できなくなった商品を提供することで、食品ロス削減対策も組み合わせた社会貢献に取り組めます。同月、「濃厚ミルク仕立てフロマージュミルク」を、3月に雪印ビーンスターク(株)より「プラチナミルク for バランス」を提供しました。



地産地消の促進

(株)雪印パーラーは、北海道弟子屈町産ブランドいちごの「摩周ルビー」を使用したパフェ1品、ミニパフェ1品を1月に発売しました。「摩周ルビー」は、弟子屈町において再生可能エネルギーを使った電力や地熱を利用するなど、地球環境の保全に貢献しながら栽培されています。「摩周ルビー」を商品に使用することにより、持続可能な農業を支援するとともに、地産地消を推進し、地域の活性化に貢献します。



摩周ルビーパフェ

食育活動による地域連携・協力

雪印メグミルクと独立行政法人都市再生機構(UR都市機構)は、大阪を中心とした近畿圏の一部のエリアのUR賃貸住宅団地および、その周辺地域において、多様な世代が生き生きと健康に暮らせるまちづくりに資することを目的として、3月に地域連携・協力に関する協定を締結しました。雪印メグミルクは、UR賃貸住宅団地やその周辺地域で、雪印メグミルクの食育活動「骨・カルシウムセミナー」や「チーズセミナー」などを実施します。



UR都市機構との地域連携・協力に関する協定 調印式

地域との交流イベント

雪印種苗(株)は、地域との交流を行うための検討チームを発足し、雪印種苗本社(札幌市)の周辺地域住民からの「雪印種苗の史跡や施設を見たい」との声を実現して、「敷地内史跡めぐりと施設のご案内」を開催しました。抽選で83名の方に来訪いただき、本社敷地内にある「雪印バター誕生の記念館」「恵庭荘」「酪聯(らくれん)発祥の地」「旧宇納牧場サイロ」「札幌種子センター」など、日頃一般公開されていない施設も含め案内し、地域住民との交流を図りました。



地域交流の様子

Voice



雪印メグミルク
マーケティング部
マーケティング企画G
(東北統括支店駐在)
春田 裕子

宮城県民や東北地方の皆様「今」そして「未来」の幸せの実現に、お役に立てればと思います。
東北統括支店は、宮城県が推進する「スマートみやぎ健民会議」の応援企業として、地域の社会課題解決に向けた取り組みを支援しています。当会議は、「脱メタボ」「運動の促進」「野菜摂取量の促進」を中心に、産官学一体で取り組んでいます。「県民の皆様を悩ませるには何をすべきか?」と新しいアイデアを考えながら進めています。昨年は、県開催のセミナーで、自宅でもできる筋トレや内臓脂肪を減らす機能性表示食品の紹介、また、地元企業様と協働で、たんぱく質・カルシウムを含む健康を考えたレシピを考案し、店頭で発信しました。今後も、宮城県民や東北地方の皆様「今」そして「未来」の幸せの実現に、お役に立てるよう取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス：マネジメント体制

(2020年6月24日現在)

担当	生年月日 (年齢)	取締役 選任時期	取締役 在任期間 (年)	取締役会 出席回数	選任理由
 にしお けいじ 西尾 啓治 代表取締役社長 経営全般	1959年 2月19日 (61)	2013年6月	7	18/18	経営者として豊富な経験と幅広い識見を有し、経営企画、営業企画、商品企画をはじめ、雪印メグミルクの事業に精通しており、経営方針を明確に打ち出すなど最高経営責任者としてリーダーシップを発揮してきました。雪印メグミルクの取締役に相応しい経験と能力を有していると判断し、取締役に選任しました。
 にししば しげる 西馬場 茂 代表取締役副社長 経営全般社長補佐 監査・ロジスティクス担当	1956年 10月16日 (63)	2018年6月	2	18/18	経営者として豊富な経験と幅広い識見を有し、経営企画、営業部門などの分野に精通しており、雪印メグミルクの経営陣幹部としてリーダーシップを発揮してきました。雪印メグミルクの取締役に相応しい経験と能力を有していると判断し、取締役に選任しました。
 もとい ひでき 本井 秀樹 代表取締役副社長 経営全般社長補佐 総務・秘書室・人事担当	1961年 12月20日 (58)	2016年6月	4	18/18	経営者として豊富な経験と幅広い識見を有し、経営企画、人事、財務、情報システムなどの分野に精通しており、雪印メグミルクの経営陣幹部としてリーダーシップを発揮してきました。雪印メグミルクの取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、取締役に選任しました。
 いたばし としお 板橋 登志雄 取締役常務執行役員 マーケティング・ 乳食品事業・ 市乳事業担当	1961年 7月9日 (58)	2020年6月	新任	—	営業部門において豊富な経験を有し、特に販売戦略や商品企画、マーケティングなどの分野に精通しており、雪印メグミルクの取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、取締役に選任しました。
 いのうえ たけひこ 井上 剛彦 取締役常務執行役員 生産・生産技術担当	1965年 12月15日 (54)	2020年6月	新任	—	生産部門において豊富で幅広い経験を有し、特に生産技術や生産管理などの分野に精通しており、雪印メグミルクの取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、取締役に選任しました。
 あなん ひさ 阿南 久 社外取締役 社外 独立役員	1950年 2月17日 (70)	2015年6月	5	18/18	過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、消費者団体において豊富な経験を有し、消費者庁長官を務めるなど、特に消費生活などの分野に精通しており、雪印メグミルクの経営に対する助言、提言および監督に活かしていただけるものと判断し、社外取締役に選任しました。
 こうさか しんや 幸坂 真也 監査等委員である 取締役 監査等委員	1957年 9月15日 (62)	2020年6月	新任*	18/18	管理部門において豊富な経験を有し、また雪印メグミルクの経営経験に基づく広範で深い知識と見識を有しており、取締役の職務執行の監督・監査などを行うための相応しい経験と能力を有していると判断し、監査等委員である取締役に選任しました。
 にしかわ いくお 西川 郁生 監査等委員である 社外取締役 社外 独立役員	1951年 7月1日 (68)	2016年6月	4	18/18	過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、公認会計士として財務・会計に関する専門的で高度な知識と幅広い経験を有しており、取締役の職務執行に対する監督・監査に活かしていただけるものと判断し、監査等委員である取締役に選任しました。
 はっとり あきと 服部 明人 監査等委員である 社外取締役 監査等委員	1958年 11月28日 (61)	2018年6月	2	18/18	弁護士として企業法務に精通しており、高い専門性を取締役の職務執行の監督・監査に活かしていただけるものと判断し、監査等委員である取締役に選任しました。

※ 2020年6月まで取締役専務執行役員

執行役員

常務執行役員	<p>小坂橋 正人 酪農担当</p> <p>未安 亮一 海外事業担当・ 機能性食品事業・ 資材調達担当</p> <p>川崎 功博 研究開発・商品開発・ ミルクサイエンス研究所・ 品質保証担当</p> <p>大貝 浩平 業務製品事業担当</p> <p>渡辺 滋 広報IR・CSR担当、 関係会社統括副担当</p> <p>中島 隆男 財務・IT企画推進担当、 総合企画室副担当</p> <p>戸邊 誠司 酪農総合研究所担当、 酪農副担当 (酪農総合研究所長委嘱)</p> <p>稲葉 聡 総合企画室・管理・ 関係会社統括担当</p> <p>佐藤 雅俊 家庭用営業管掌、 広域営業担当、 家庭用事業副担当 北海道本部担当 (北海道本部長委嘱)</p> <p>倉持 裕司 関東販売本部長</p> <p>中村 俊宏 関西販売本部長</p>
執行役員	<p>柴田 貴宏 人事部長</p> <p>小林 敏也 ミルクサイエンス研究所長</p>

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

基本的な考え方

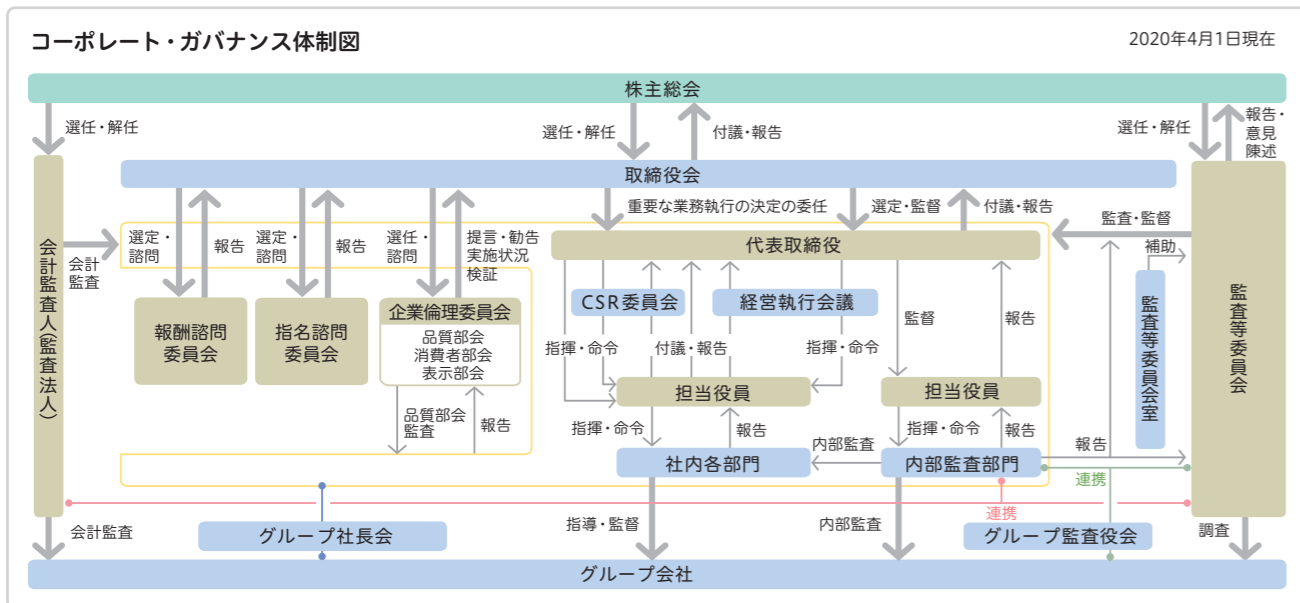
雪印メグミルクは、経営における透明性の確保と社外からの監視機能の強化、市場の変化に即応できる経営体制の確立を柱に企業価値を向上させていくことを、コーポレート・ガバナンスの基本方針としています。この基本方針に基づき、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組み、株主の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーに対する責任を全うしていきます。なお、雪印メグミルクは取締役会の監督機能の強化および業務執行の機動性向上を目的に、監査等委員会設置会社を採用しています。

コーポレート・ガバナンスに関する報告書

国内証券取引所の規則に従い作成している雪印メグミルクのガバナンス全般にかかる報告書であり、「コーポレートガバナンス・コード」の各原則に対応した形で、雪印メグミルクのコーポレート・ガバナンスの体制、対応状況などを記載しています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針
<https://www.meg-snow.com/ir/governance/>

コーポレート・ガバナンスに関する報告書
<https://www.meg-snow.com/ir/governance/pdf/governance.pdf>



取締役会 うち社外取締役 3名 社外取締役 3名
 監査等委員会 うち社外取締役 2名 社外取締役 2名

コーポレート・ガバナンス体制

取締役会

雪印メグミルクの取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）6名および監査等委員である取締役3名で構成し、取締役総勢9名のうち3名を社外取締役としています。原則として月1回（四半期決算ごとの取締役会のある月は2回）開催することによって、迅速な意思決定と情報の共有に努めています。

雪印メグミルクでは、取締役会決議によって重要な業務執行（会社法第399条の13第5項各号に掲げる事項を除く）の決定の全部または一部を取締役に委任できる旨、定款に定めるとともに、執行役員制度を導入し、業務の執行と監督を分離しています。取締役会は、経営に一定以上影響を及ぼす重要な事項を除き、業務執行に関しては業務執行取締役および執行役員に委任することにより、業

務執行の機動性を確保します。

取締役会は、経営理念に基づき経営戦略を策定し、これを達成させること、適切に会社の業績などの評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すること、内部統制やリスク管理体制の有効性について継続的な監視を行うこと、最高経営責任者の選解任の決議をするときは、事前にその内容を指名諮問委員会に諮問し、その審議結果を踏まえて行うこと、および最高経営責任者の後継者計画を適切に監督すること、をその責務としており、雪印メグミルクグループの持続的な成長と企業価値向上に努めています。

監査等委員会

雪印メグミルクの監査等委員会は、社外取締役2名と常勤の取締役1名の計3名の委員から構成されます。監査等委員である社外取締役は、財務・会計、法務などの分野の専門家から選出しています。

監査等委員は、取締役会、企業倫理委員会、経営執行会議などをはじめとする重要な会議に出席し、適時意見を述べるとともに、適切に情報を収集しています。

また、監査等委員会は、経営陣や社外取締役と適切に連携を取り、情報の共有化を図るとともに、会計監査人および内部監査部門などとの協議を定期的実施して、効果的監査の遂行に有益な情報の入手をしています。更に、グループ会社を含む業務執行全般に対し、効果的かつ効率的に監査を実施しています。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

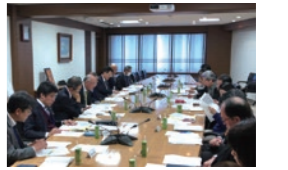
役員人事や役員報酬の決定における客観性・透明性の確保、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任の強化により、コーポレート・ガバナンス体制を充実させることを目的として、取締役会の任意の諮問機関である指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置しています。

指名諮問委員会は、社外取締役3名と業務執行取締役2名で構成し、取締役候補の指名を行うにあたっての方針と手続き、取締役の選解任基準、最高経営責任者（社長）の後継者計画、株主総会に付議する取締役の選任と解任案の原案、代表取締役の選定と解任原案などについて、取締役会の諮問に応じて審議します。

報酬諮問委員会は、社外取締役3名と業務執行取締役2名で構成し、取締役の報酬を決定するにあたっての方針、株主総会に付議する取締役の報酬などに関する議案の原案、取締役の役位別の報酬や業績連動報酬などの内容などについて、取締役会の諮問に応じて審議します。

企業倫理委員会

企業倫理委員会は、雪印メグミルクの取締役会の諮問機関として2002年に設立され、社外有識者、雪印メグミルク労働組合代表および社内委員によって構成されています。定例委員会を定期的に開催し、経営全般に対する「社外の目」による検証や提言を行い、企業活動に活かしています。また、定例委員会のほかに、3つの専門部会が活動しています。



企業倫理委員会

[品質部会]

工場の品質管理向上のため、品質・衛生管理の専門家である社外委員が工場での監査や従業員との意見交換を行っています。指摘事項に対して、工場は改善策を立案・実施し、企業倫理委員会へ報告します。2019年度は、全国6工場にて監査を実施しました。



品質部会監査（神戸工場）

[消費者部会]

消費者団体の代表者や消費者問題に関する有識者に雪印メグミルクグループの取り組みを紹介し、消費者視点での評価と意見をいただいています。2019年度は、7月に関東・関西両地区で実施し、CSR重要課題（マテリアリティ）のKPI案についてご評価・ご意見をいただきました。

[表示部会]

表示に関する専門家である社外委員が、消費者にとって重要な情報源である商品パッケージ表示について、内容がわかりやすく、適切な表現となっているか、消費者視点に立ち厳しいチェックを行っています。また、必要に応じて自主基準の見直しを行っています。部会については、2019年度は6回開催しました。

企業倫理委員会 諮問に対する提言と2019年度の主な取組み

諮問内容1 消費者重視経営に関すること

提言	取組み
1. 消費者との対話(ダイアログ)の充実を図るとともに、消費者への有益な情報の発信に努めましょう。	・消費者部会を開催し、CSR重要課題(マテリアリティ)のKPI案に対する意見を聴取しました。
2. 引き続き、消費者の声・意見・要望を傾聴し、誠実に応えていきたいと思います。	・「お客様満足向上ミーティング」を実施し、お客様の意見を関係部署と共有するとともに、商品や表示の改善に取り組みました。 ・お客様の声に応え、商品の改善を20件行いました。
3. 商品の表示や広告などでは、消費者が求める情報、消費者に伝えるべき情報を適切に判断し、消費者に誤認や誤解を与えないよう、正確に表現しましょう。	・商品パッケージ、チラシ、POPなどの表示に対してリーガルチェックを行い、誤表示、優良・有利誤認の確認を行うとともに、表示部会において各マニュアルに基づき、商品パッケージの表示確認を行いました。 ・ホームページの「商品のご案内」を改修し、アレルギー表示の明瞭化とトレーサビリティの確保を行いました。

諮問内容2 「食の安全・安心(品質管理)」「企業倫理(コンプライアンス)」の徹底に関すること

提言	取組み
1. 従業員一人ひとりの品質保証教育を徹底し、全員参加の品質保証活動を進めていきたいと思います。工場においては、衛生管理や製造技術などの教育はもちろんのこと、その他職場でも品質保証に関わる教育を充実させましょう。	・全従業員を対象に、品質保証理解度チェックを行いました。 ・全工場の従業員に対して、食品衛生研修を行いました。 ・研修体系に則った研修を行い、個々の従業員の技術面・管理面のレベルアップを図りました。
2. 商品トラブルおよび商品・サービスに関する苦情を従業員で共有し、品質課題の解決に向けて、商品特性や消費者視点から効果的な対策を推進しましょう。	・品質トラブルの原因・対策事例、優良取組み事例、品質課題の進捗などの情報を工場間で共有しました。 ・品質管理自主点検計画に基づき、自主点検などを行いました。 ・「お客様の声」の情報を、従業員にイントラネットやメールなどで共有しました。
3. 5Sは品質管理の基本であり、「5Sガイドライン」の内容に沿った活動を、全員参加で継続して取り組みましょう。	・雪印メグミルクグループの工場の5S一斉点検を実施しました。 ・品質部会による指摘・推奨事項の改善実施状況を確認しました。
4. グループ各社での行動基準の浸透など、グループ全体でコンプライアンスの徹底を図りましょう。	・CSRグループ活動において、毎回行動基準の読み合わせを行いました。

諮問内容3 企業風土および組織・人材の活性化に関すること

提言	取組み
1. 社内のコミュニケーションを深めるように意識し、工夫しましょう。	・グループ経営会議の内容を、動画や資料により従業員に共有しました。 ・社内コミュニケーションの強化を目的に、「チームワーク強化費用」を予算化し、社内イベントなどに活用しました。
2. 雪印メグミルクバリュー(主体性・チャレンジ・チームワーク)を一人ひとりが実現していくための取組みを推進しましょう。	・「雪印メグミルクバリュー」の理解・浸透に向け、CSRグループ活動において「バリューブック」の読み合わせやグループでの討議を実施するとともに、社内報でバリューの事例紹介を行いました。また、バリューの理解・浸透状況を確認するための従業員アンケートを行いました。 ・グループ各社と、理解・浸透の取組みに向けた情報共有を行いました。
3. 労働生産性の向上を図り、ワーク・ライフ・バランスを充実させましょう。	・働き方改革に取り組み、時間外労働時間を削減し、有給休暇取得率が向上しました。 ・働く環境の整備として、ITツールの更新・整備およびペーパーレス化を進めました。また、首都圏事業所を中心に在宅勤務利用を推奨しました。
4. すべての従業員が生き生きと活躍できるよう環境を整備し、ダイバーシティを推進していきましょう。	・女性社員に対して職級に合わせた育成研修を実施しました。 ・従業員の人材多様性に対する意識調査を行うため、「人材の多様性に関するアンケート」を実施しました。 ・女性活躍推進の取組みに対する理解浸透を目的に、経営職・職制を対象としてe-ラーニングを実施しました。 ・人材の多様性マネジメントプログラムを「ワークショップキャリア支援」「職制研修」に導入しました。

諮問内容4 その他、CSRの3つの側面(経済・環境・社会)に関すること

提言	取組み
1. 社会的責任を果たすため、事業活動を通じて、社会課題の解決に向けた取組みを継続・発展させていきたいと思います。	・グループ全社の経営層に対してKPIについて説明し、理解を深めたうえで、グループ各社にKPIの2020年度までの設定を依頼しました。 ・全社環境会議とCSR委員会において、2019年度のKPIの進捗状況を報告しました。
2. 地域社会と連携を図り、地域社会への貢献を通じて、ともに持続的に発展する経営を目指しましょう。	・茨城県と連携し、茨城県産野菜を使用した健康増進に貢献するレシピを提供、双方のホームページやSNSで発信するなど取組みを進めました。 ・独立行政法人 都市再生機構が掲げる「地域包括ケアシステム」に参加し、食育活動を通じて西日本エリアの地域活性化を図るための協定を締結しました。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を確保し向上させるため、取締役の自己評価に基づく取締役会の評価を毎年実施し、その結果の概要を開示します。2019年度の評価結果の概要は、次のとおりです。

2019年度 評価結果の概要

実施内容

すべての取締役(監査等委員である取締役を含む)に対し、次の大項目を内容とするアンケートを実施し、全員から回答を得ました。その結果に基づき、取締役会で議論し、今後の対応策を検討しました。

アンケートの大項目

- (1) 取締役会の構成
- (2) 取締役会の運営
- (3) 自身の参画
- (4) 取締役会の役割・責務
- (5) ステークホルダーとの関係

分析・評価結果の概要

- (1) 雪印メグミルクの取締役会は、自己評価の分析の結果、2019年度における取締役会の実効性は適切に確保されていると判断しました。また、前年度評価で認識された諸課題についても、改善に向けた継続的な取組みを行ったことを確認しました。
- (2) 一方で、取締役会の更なる機能向上の観点から、以下の点を今後に向けた課題として認識し、継続的に検討していくことを確認しました。
 - ① 専門分野などを含めた取締役会の構成員の多様性
 - ② 資料の分量の適正化および、更なる審議活性化に向けた取組み
 - ③ グループ会社のガバナンスに係る議論の充実
 - ④ 最高経営責任者の後継者計画に係る議論の充実
 - ⑤ ステークホルダーや非財務情報の視点をくみとった議論の充実

今後に向けた取組み

雪印メグミルクの取締役会は、今般の評価結果の分析および議論を通じて認識された課題の解決と、取締役の意見などを踏まえた取締役会運営の見直しを図るとともに、2019年12月に設置した任意の指名諮問委員会および報酬諮問委員会の機能発揮に向けた取組みを進めることにより、更なる取締役会の機能向上および企業価値の継続的向上に努めていきます。

取締役・経営幹部の報酬決定とその手続き

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬決定にあたっての方針を次のとおり定め、取締役会で取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬について決議するときは、事前にその内容を報酬諮問委員会に諮問し、その審議結果を踏まえて行います。

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬は、「基本報酬」と「業績連動報酬」によって構成されています。「基本報酬」は、経営監督の報酬としての監督給と、業務執行の報酬である執行給で構成し、その水準は同規模の他企業とも比較のうえ、雪印メグミルクの業績に見

合った金額を設定します。

「業績連動報酬」は、グループ連結営業利益を指標とする短期インセンティブ(金銭賞与)と、「グループ中期経営計画2022」の財務指標に基づく長期インセンティブ(株式報酬)の2本立てとなっています。また、報酬額全体に占める固定報酬と短期インセンティブ(金銭賞与)と長期インセンティブ(株式報酬)の構成割合は、約6:3:1としています。監査等委員である取締役の報酬は、「基本報酬」のみとします。なお、取締役の退職慰労金制度は設けません。

役員の選解任基準

取締役候補者の指名の方針を次のとおり定め、取締役会で取締役候補者を決議するときは、事前にその内容を指名諮問委員会に諮問し、その審議結果を踏まえて行います。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者は、会社法が定める欠格事由に該当しないことを前提に、経営全般のモニタリングと業務執行の監督を行うための優れた人格、見識、能力および豊富な経験に加え、高い倫理観を有している者を勧誘して指名します。監査等委員である取締役候補者は、会社法が定める欠格事由に該当しないことを前提に、経営全般のモニタリングと業務執行の監督を行うための優れた人格、見識、能力および豊富な経験に加え、高い倫理観を有している者の中から、業務執行者から独立性を確保できるか、公正不変の態度を保持できるかなどを勧誘して指名します。なお、

監査等委員である取締役候補者には、財務・会計に関する知見を有する者を1名以上含めることとします。

取締役（最高経営責任者を含む。）は、反社会的勢力と社会的に非難されるべき関係が認められること、法令または定款、その他雪印メグミルクグループの規定に違反し、雪印メグミルクグループに多大な損失または業務上の支障を生じさせたこと、職務執行に著しい支障が生じたこと、取締役候補者の指名の方針の各要件を欠くことが明らかになったことのうち、一つでも該当した場合、解任提案の対象とします。取締役会が取締役（最高経営責任者を含む。）の解任提案について決議するときは、事前にその内容を指名諮問委員会に諮問し、その審議結果を踏まえて行います。また、これら解任提案について決議が行われた場合は、適時適切にその内容を開示します。

政策保有株式

雪印メグミルクは、関係先や協業先の株式について、雪印メグミルクの事業や機能の強化を図る目的で政策的に保有することが合理的であると判断した場合を除き、これを保有しません。保有の合理性については、定性的な評価として事業上の関連状況（取得経緯、原材料の安定供給や流通ルートの活用、共同開発などの取引構想など）に

加え、定量的な評価として取得効果（経済合理性を確認）を個別銘柄ごとに検証し、年1回、取締役会において総合的に判断しています。なお、経済合理性の検証には、取得先からの事業収益、取得先BPS増加額および配当額を、雪印メグミルクの目標ROE（8%）を基準とした目標値と比較し、評価しています。

買収防衛策 https://www.meg-snow.com/ir/governance/pdf/baishu_boei.pdf

雪印メグミルクは、企業価値・株主共同の利益を確保し向上させることを目的として、雪印メグミルク株式などの大量買付行為に関する対応方針（本買収防衛策）を導入しています。本買収防衛策の有効期限は、2021年6月開催予定の雪印メグミルク第12回定時株主総会までとなっています。本買収防衛策は、「事前警告型」の買収防衛策であり、株主の皆様が大量買付行為を評価するために、大量買付者から当該大量買付行為に関する十分な情報が提供されること、雪印メグミルク取締役会がこれを評価・検討し、当該大量買付行為に関する意見を併せて株主の

皆様に情報を提供することなどの大量買付行為に関するルールを定め、このルールに則って十分な情報が提供された場合は、原則として公開買付けにより当該大量買付行為の是非を株主様に判断していただくこととなります。一方、大量買付者が大量買付けルールを遵守しない場合や、大量買付けルールを遵守した場合であっても、雪印メグミルクの企業価値・株主共同の利益を著しく毀損する恐れのある大量買付行為である場合は、新株予約権の無償割当てなどの対抗措置を発動することを想定しています。

社外取締役メッセージ



監査等委員である
社外取締役
西川 郁生

健全かつ持続可能な経営のため、 社外取締役としての役割を果たします。

世界を新型コロナウイルス感染症が襲い、極めて困難な経済状況に立ち向かわなければならぬ時代となりました。その時代に、私たち国民の健康を守る基本的な食品である牛乳・乳製品を、安定的に生産・供給する雪印メグミルクが果たす役割の大きさは、測り知れないものがあります。雪印メグミルクでは、食品の安全を守るという使命のもと、生産・物流体制を常に改善するとともに、食品ロス問題や環境問題にも取り組んでいます。私は監査等委員である社外取締役として、雪印メグミルクがコンプライアンスを守り、健全な経営のための適切なガバナンスを更に築き上げ、また、それらの企業活動を消費者、株主、生産者、従業員をはじめとする皆様に、広く適切に情報を開示していくよう、今後ともモニターしてまいります。



監査等委員である
社外取締役
服部 明人

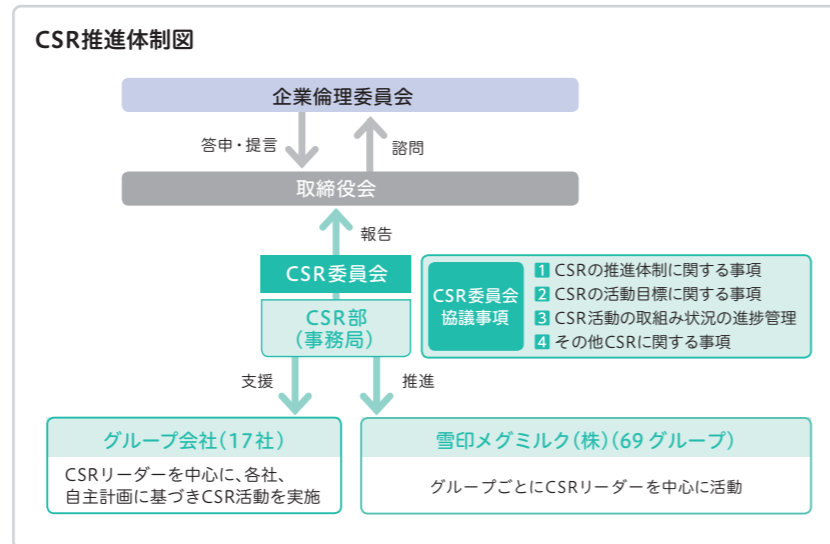
これからも現場への理解を深め続け、 企業価値向上への貢献に努めます。

監査等委員を拝命して2期目となります。この2年、雪印メグミルクグループのことを一から学びたく、工場、支店、グループ会社といった現場で、少しでも皆様の話を聞きたいと思い活動していますが、まだまだ及びません。少ない経験ながら、雪印メグミルクグループのものづくりにかけるひたむきさや、過去の事件も踏まえた食の責任に対する真摯な謙虚さ、そしてまっとうで誠実な気風は、持続的成長と社会との共生に不可欠な宝物と痛感しています。お客様、酪農家、投資家、社会など多様なステークホルダーからのニーズに応えることは、簡単なことではありませんが、常識とバランス感覚を社員一人ひとりが磨き、職場内での風通しの良さや変化へのチャレンジを心がければ、一歩一歩実現できるものだと思います。

CSR推進

CSR推進体制

雪印メグミルクグループでは、グループ全体のCSRを推進するための経営レベルのガバナンスとして、「CSR委員会」を設置しています。社長が委員長を務め、全常勤取締役および執行役員、CSR部長を委員とし、原則年2回開催、KPIなどの全社目標の進捗確認を行っています。また、各部署とグループ会社にCSRリーダーが配置されており、「CSRグループ活動」の実施やCSR関連情報の伝達など、各部署の中心的な役割を果たしています。



CSRグループ活動

雪印メグミルクグループでは、従業員がCSR(企業の社会的責任)について理解を深め、行動につなげる意見を交わす機会として、「CSRグループ活動」を2003年度から続けています。2019年度で17年目となり、各部署に配置されたCSRリーダーを中心に、部署単位で実施され、雇用形態に関わらず、全従業員が参加しています。

雪印メグミルクでは、年間の活動を「全社統一テーマ」と「部署独自テーマ」として、月ごとに分けて実施しました。全社統一テーマとして「雪印メグミルクグループ長期ビジョン2026」や「雪印メグミルクレポート」への理解醸成による会社の方向性の認識向上や職場でのCSR推進などの課題について話し合ったほか、「雪印乳業食中毒事件」「雪印食品牛肉偽装事件」が発生した6月・1月に原因や経緯を振り返り、事件の詳細映像や、事件に対応した従業員のインタビュー動画を視聴し、意見交換することで、食に携わる者としての責任感と倫理観を新たにしました。部署独自テーマでは、SDGsに対する知識や人材の多様性への対応、他社のCSR活動事例情報取得、ハラスメント研修など、業務に関わる話題や情報について共有化と意見交換を行いました。また、毎回のグループ活動において「行動基準」の読み合わせを行うことで、従業員のコンプライアンス意識の向上を図りました。更に、職位や立場を超えた交流といった効果もあり、日常の業務とは違った組織活性化に有効な場としても機能しています。

グループ会社でも、コンプライアンスを中心に各社の課題認識に合わせたCSRグループ活動を行っています。

グループ会社でも、コンプライアンスを中心に各社の課題認識に合わせたCSRグループ活動を行っています。



CSRグループ活動(雪印こどもの国牧場)

コンプライアンス

雪印メグミルクグループ行動規範と各社の行動基準

「雪印メグミルクグループ行動規範」は、雪印メグミルクグループが社会的責任を果たしていくうえでの行動の基本を示したものです。また、行動規範を具体的にして、遵守すべき事項をとりまとめたものが、雪印メグミルクグループの各社が制定した行動基準です。雪印メグミルクグループの全役員・従業員は行動規範と各社の行動基準をすべての活動の基本とします。

雪印メグミルクグループ行動規範

私たち、雪印メグミルクグループは、社会に対して果たしていくべき自らの責任を自覚し、社会とともに成長していくことができるように、以下のとおり行動いたします。

- 私たちを取りまくすべての人たちの気持ちを大切に、誰からも信頼されるように行動します。
- 品質管理を徹底し、安全で良質な商品・サービスを提供します。
- コンプライアンスを徹底し、公正で透明性のある企業活動を行います。
- 会社の財産および情報の保全・管理を徹底するとともに、第三者の権利を尊重します。
- 企業活動を通じて、社会貢献と環境保全に取り組みます。
- 自由と革新にあふれた企業風土を構築し、安全で働きがいのある職場環境をつくります。

2つの事件

雪印乳業食中毒事件

雪印乳業(株)大阪工場製造の低脂肪乳などにより発生した食中毒事件。2000年6月27日、大阪市保健所に最初の食中毒患者のお申し出がありました。調査の結果、雪印乳業大樹工場で発生した停電事故により、製造した脱脂粉乳が汚染され、それを原材料の一部として改めて製造した脱脂粉乳を、大阪工場で低脂肪乳などに使用していたことがわかりました。その脱脂粉乳に黄色ブドウ球菌が産生する毒素(エンテロトキシン)が含まれていたことが原因でした。雪印乳業は事件直後の対応に手間取り、商品の回収やお客様・消費者への告知に時間を要したため、被害は13,420人に及びました。この事件によって、社会に牛乳・乳製品をはじめとする加工食品の製造に不信と不安を抱かせるだけでなく、乳等省令^{※1}についての乳業界の解釈と社会の理解との乖離が明らかになるなど、社会に対して大きな影響を与えました。

雪印食品牛肉偽装事件

雪印乳業(株)の子会社であった雪印食品(株)が、国のBSE対策事業^{※2}を悪用し、安価な輸入牛肉を国産牛肉と偽って申請し、交付金を不正に受給した詐欺事件。2002年1月23日の新聞報道で表面化しました。背景には、前年のBSE牛発生に伴い、食肉業界全体で消費者の牛肉買い控えによる大量の在庫を抱えるという状況がありましたが、最大の原因は、企業倫理に反した当事者の考えや上司の指示が根底にあったことです。事件発覚から3カ月後の2002年4月末に、雪印食品は解散するに至りました。

※1 食品衛生法に基づく「乳及び乳製品の成分規格等に関する省令」のこと
 ※2 牛の病気の一種である牛海綿状脳症(BSE)発生に伴い、国が行った全頭検査前の国産牛肉の買取り事業のこと

リスクマネジメント

雪印種苗「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」

【概要】

雪印メグミルクの連結子会社である雪印種苗(株)は、2018年2月農林水産省より種苗法第65条に基づく報告徴収命令を受領しました。第三者委員会の調査により、証票表示などの種苗法違反に加え、品種偽装とその隠ぺいを図っていたことの事実が判明しました。

【再発防止策】

雪印種苗では、第三者委員会の提言に則して、具体的な再発防止策を策定し、2020年3月末までに計画通り実行しました。同年4月、農林水産省に「再発防止策等の実施状況報告書」を提出し、同年5月に受理されました。

今後も引き続き、企業風土の改革を進め、表示管理の徹底や内部統制の強化に取り組み、信頼回復に努めます。また、雪印メグミルクでは、雪印種苗の再発防止に向けた支援および管理監督の強化、グループにおける法令違反などに対するチェック体制の強化とコンプライアンスの再徹底を行っています。

1. 企業風土と意識の改革

- ①人材育成・研修の充実
- ②人事制度・要員と組織体制の見直し
- ③コミュニケーションの活性化・情報共有の徹底
- ④コンプライアンス活動の反復的継続的实施

2. 表示管理の徹底

- ①表示の定期的チェック
- ②商品表示に関するルールの規定化と運用
- ③種苗生産管理システム構築による証票の表示ミスの撲滅
- ④製造委託商品の表示管理および品質管理の徹底

3. 内部統制の強化

- ①内部統制の再構築
- ②雪印メグミルク監査部と監査室による業務監査の実行と業務改善
- ③再発防止策の実施状況に関する監査
- ④品質保証室の品質監査による作業手順(作業標準)の改善
- ⑤品質保証室の品質監査による品質管理体制の確認、品質課題対策推進

4. 再発防止策のフォローアップの実施と評価

- ①PDCAサイクルの徹底と確実な実行

5. 再発防止の徹底と継続的取組み

- ①企業風土と意識の改革
- ②表示管理と品質管理の徹底
- ③内部統制の強化

事件を風化させない活動と事件伝承

雪印メグミルクグループは「雪印乳業食中毒事件」と「雪印食品牛肉偽装事件」を忘れず、食の責任を認識する「食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動」を、2つの事件の発生月である6月と1月に2003年度から毎年実施しており、2019年度で34回目となりました。

「食」における社会課題を認識し、事業を通じて雪印メグミルクが担うべき役割を考え、「自らが進んで食の責任を考え、取り組む」倫理意識の醸成を図るために、6月は、「子供たちの未来に今日から私たちができること」をテーマに、子供が作る「弁当の日」提唱者で元小学校校長の竹下和男氏よりご講演いただき、1月には講演者に農林水産省食料産業局 食品産業環境対策室の野島昌浩室長を迎え、食品ロスの現状と取組みの事例、今後の課題についてご説明いただき、それぞれ講演後に参加者による意見交換や質疑応答を行いました。

また、雪印メグミルクの「雪印乳業食中毒事件」後に入

社した従業員は、2019年9月時点で60%を占めるようになり、2つの事件の本質的問題を認識し「食の責任」「企業倫理」の徹底を継続していくために、「概要編」と「インタビューライブラリ編」で構成する「事件伝承映像」を制作しました。映像は事件の教訓を後世に継承する重要な資料であるとともに、従業員が事件を常に自分事として捉え、考え、行動することを促すツールとして、CSRグループ活動などに活用しています。



農林水産省・野島室長による講演

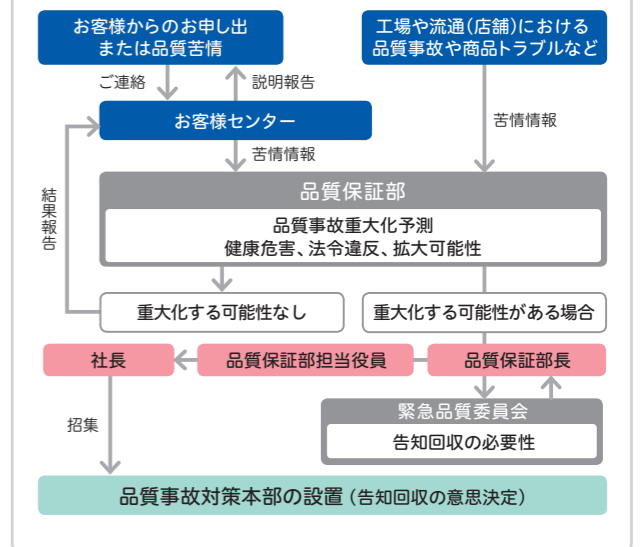
危機管理体制

雪印メグミルクは、商品・サービスの事故やトラブルについて、迅速かつ適切に対応するとともに、グループ会社のリスクに対する管理を行います。

品質事故対応

日々のお客様のお申し出から入手した商品の品質に関する情報や、工場・店舗からのトラブル・苦情情報は、品質保証部に伝えられます。健康危害・法令違反・事故拡大など、重大化する可能性があるとは判断した場合には、緊急品質委員会を開催し、事実関係を調査・把握し、速やかに必要な対応を講じます。委員会での検討の結果、新聞などでの告知回収など、会社経営上の速やかな決断が必要な場合は、社長を対策本部長とする品質事故対策本部を設置し、対応します。

危機管理体制(品質事故対応)



リスク連絡会

グループ全社のリスクとトラブルの管理を行うため、社長・副社長・監査等委員・総務・品質保証・CSR・広報IR・人事の担当役員および担当部署の長をメンバーとする「リスク連絡会」を、原則毎週、本社で開催しています。商品の品質以外にも含めた広範なリスク・トラブル案件に

ついて、情報の迅速な共有化を図るとともに、リスク案件への対応のチェックを行います。また、「グループ危機管理責任者会議」を定期的に開催し、危機発生時の対応について雪印メグミルクグループ全体で確認を行っています。

内部通報制度

雪印メグミルクグループでは、グループ共通の社内通報相談窓口「雪印メグホットライン」と社外通報相談窓口「社外(弁護士)ホットライン」を併設しています。いずれも、法令違反、社内規定違反やハラスメントなどの重大な行為が発生した場合だけでなく、業務上のちょっとした疑問・相談・提案なども、制限を設けず受け付けています。通報に対しては、通報者の保護、プライバシーの保護を最優先としたうえで、調査および対応を行います。また、「CSR情報かわら版」などを活用し、従業員に対してホットラインの活用を呼びかけています。3月に従業員向け冊子と携帯用「ホットラインカード」を改訂し、配布しました。

ホットライン通報件数の推移

<https://www.meg-snow.com/csr/policy/risk/>

雪印メグミルクグループ ホットライン

秘密厳守で対応しますので、職場で解決できない、上司に報告・相談することが難しい場合はホットラインに通報・相談してください。

社内および社外のホットライン窓口を設置しています。どちらに通報・相談するかは、通報者が選択できます。

▶雪印メグホットライン(社内窓口) ▶社外(弁護士)ホットライン

ご利用にあたっては、「ホットラインのご案内」冊子をご確認ください。



ホットラインカード

経営成績・財務分析 (2019年度)

経営成績に関する分析

業績概況

雪印メグミルクグループは「グループ中期経営計画 2019」に基づき、収益基盤の複数化およびキャッシュ・フローの最大化に取り組み、機能性ヨーグルトなどの高付加価値商品およびチーズなどの主力商品の販売拡大に伴うプロダクトミックスの改善、ニュートリション事業分野におけるマーケティング投資の継続による規模の拡大、ならびにグループ経営資源やバリューチェーンの最大活用によるグループ総合力の強化などに努めました。

以上の結果、当連結会計年度の連結経営成績については、売上高6,134億円(前年同期比1.7%増)、営業利益179億円(前年同期比4.5%増)、経常利益196億円(前年同期比3.5%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は、121億円(前年同期比13.1%増)となりました。

売上高

乳製品セグメント(乳製品事業分野+ニュートリション事業分野)は、機能性食品の特定保健用食品である「毎日骨ケア MBP®」がマーケティング投資の継続により伸長したことなどから、売上高は2,490億円(前年同期比3.4%増)となりました。

飲料・デザート類セグメント(市乳事業分野)では、ヨーグルトでの「ガセリ菌SP株」の内臓脂肪を減らす機能性を伝えるプロモーション活動の継続を含め、それぞれの商品の持つ価値の訴求強化に取り組んだことなどから、売上高は2,839億円(前年同期比1.5%増)となりました。

飼料・種苗セグメント(飼料・種苗事業分野)は、牧草・飼料作物種子および飼料の販売物量が減少したこと、造園事業の大型案件が減少したことなどにより、売上高は437億円(前年同期比5.1%減)となりました。

以上の結果に、共同配送センター事業、不動産賃貸事業などのその他セグメントの売上高366億円(前年同期比0.2%増)を加えた結果、売上高は6,134億円(前年同期比1.7%増)、100億円の増収となりました。

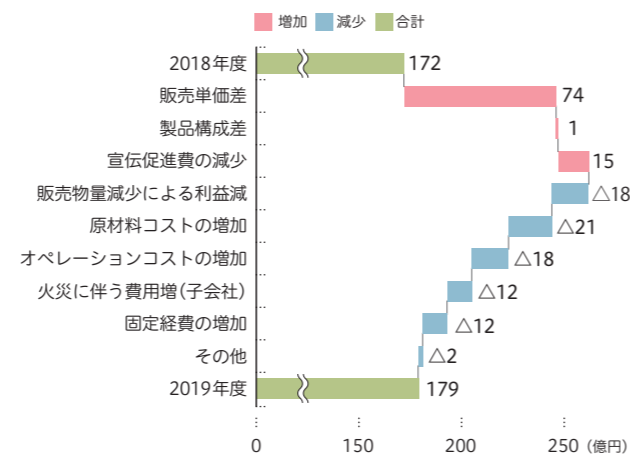
営業利益

原材料コストやオペレーションコストの増加、2019年9月に発生した子会社である(株)エスアイシステムの商品倉庫の火災に起因する費用発生があったものの、宣伝促進費の効率的な運用や、飲料・デザート類セグメント(市乳事業分野)での価格改定などに取り組み、営業利益は179億円(前年同期比4.5%増)、7億円の増益となりました。

セグメント別売上高・営業利益

	2018年度	2019年度	増減
(単位: 億円)			
売上高	6,033	6,134	100
乳製品	2,410	2,490	80
飲料・デザート類	2,797	2,839	42
飼料・種苗	460	437	△23
その他	366	366	0
〈参考〉乳製品のうちニュートリション事業分野の売上高			
ニュートリション	194	184	△10
営業利益	172	179	7
乳製品	117	115	△2
飲料・デザート類	31	52	20
飼料・種苗	11	10	△1
その他	10	1	△8

営業利益の増減要因



財政状態に関する分析

資産

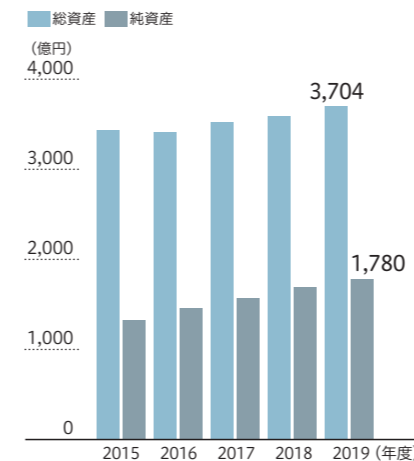
当連結会計年度末の総資産は前連結会計年度末と比較して109億円増加し、3,704億円となりました。これは主に、受取手形及び売掛金が減少した一方で、有形固定資産や商品及び製品、無形固定資産が増加したことなどによりです。

負債及び純資産

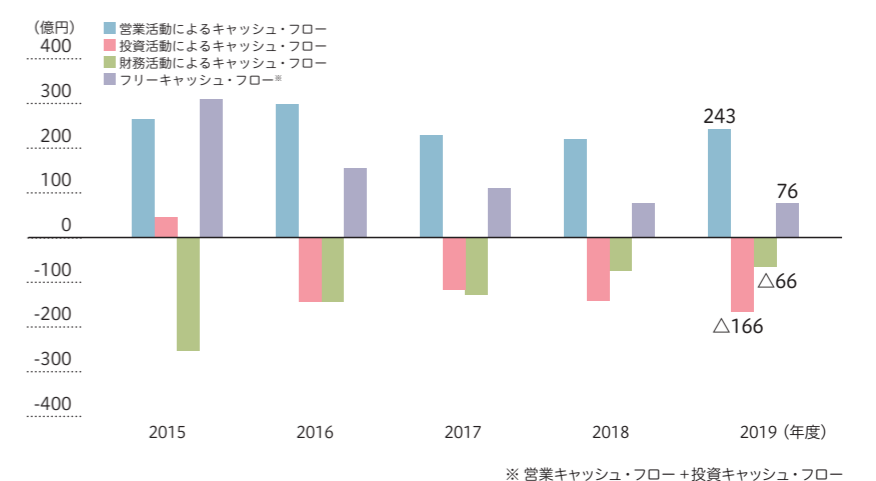
当連結会計年度末の負債合計は前連結会計年度末と比較して16億円増加し、1,923億円となりました。これは主に、支払手形及び買掛金やその他に含まれる固定資産取得関連の債務が減少した一方で、未払金が増加したことなどによりです。

純資産合計は、前連結会計年度末と比較して93億円増加し、1,780億円となりました。これは主に、利益剰余金が増加したことなどによりです。

総資産・純資産



キャッシュ・フロー



連結財務諸表

連結貸借対照表

	(単位:百万円)		(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産の部				
流動資産				
現金及び預金	14,366	15,536		
受取手形及び売掛金	74,727	71,880		
商品及び製品	40,673	42,998		
仕掛品	991	1,044		
原材料及び貯蔵品	14,026	14,954		
未収入金	2,562	3,505		
その他	1,883	1,678		
貸倒引当金	△368	△410		
流動資産合計	148,863	151,187		
固定資産				
有形固定資産				
建物及び構築物	46,970	46,497		
機械装置及び運搬具	53,225	54,136		
工具、器具及び備品	3,906	3,914		
土地	49,849	49,910		
リース資産	5,165	4,917		
建設仮勘定	3,186	11,654		
有形固定資産合計	162,304	171,031		
無形固定資産				
リース資産	50	253		
ソフトウェア	2,433	1,854		
施設利用権	677	658		
のれん	—	719		
その他	45	241		
無形固定資産合計	3,206	3,727		
投資その他の資産				
投資有価証券	35,491	34,807		
長期前払費用	420	364		
退職給付に係る資産	2,163	2,246		
繰延税金資産	2,925	3,006		
その他	4,455	4,317		
貸倒引当金	△384	△255		
投資その他の資産合計	45,072	44,487		
固定資産合計	210,582	219,246		
資産合計	359,445	370,434		
負債の部				
流動負債				
支払手形及び買掛金	58,930	55,354		
電子記録債務	5,091	5,436		
短期借入金	16,731	16,514		
1年内返済予定の長期借入金	3,226	1,626		
リース債務	1,238	910		
未払金	12,218	19,843		
未払法人税等	1,848	3,740		
未払費用	7,886	7,752		
預り金	490	561		
賞与引当金	4,990	5,212		
その他	5,273	3,366		
流動負債合計	117,924	120,319		
固定負債				
社債	10,000	10,000		
長期借入金	35,835	35,129		
長期預り金	5,084	4,997		
リース債務	4,673	5,212		
繰延税金負債	1,291	858		
再評価に係る繰延税金負債	3,956	3,959		
役員退職慰労引当金	20	20		
ギフト券引換引当金	88	79		
退職給付に係る負債	9,396	10,017		
資産除去債務	1,713	1,298		
その他	677	446		
固定負債合計	72,738	72,019		
負債合計	190,662	192,339		
純資産の部				
株主資本				
資本金	20,000	20,000		
資本剰余金	17,586	17,606		
利益剰余金	116,474	125,489		
自己株式	△4,942	△4,961		
株主資本合計	149,117	158,134		
その他の包括利益累計額				
その他有価証券評価差額金	10,471	10,747		
繰延ヘッジ損益	△154	△88		
土地再評価差額金	8,818	8,815		
為替換算調整勘定	8	△142		
退職給付に係る調整累計額	△1,966	△2,354		
その他の包括利益累計額合計	17,177	16,977		
非支配株主持分	2,487	2,982		
純資産合計	168,782	178,094		
負債純資産合計	359,445	370,434		

連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)
売上高	603,378	613,405
売上原価	460,868	470,209
売上総利益	142,510	143,196
販売費及び一般管理費		
販売費	107,188	106,174
一般管理費	18,091	19,022
販売費及び一般管理費合計	125,279	125,197
営業利益	17,230	17,998
営業外収益		
受取利息	18	9
受取配当金	755	748
持分法による投資利益	961	1,085
その他	1,154	978
営業外収益合計	2,889	2,821
営業外費用		
支払利息	488	346
その他	616	793
営業外費用合計	1,105	1,140
経常利益	19,014	19,680
特別利益		
固定資産売却益	25	13
投資有価証券売却益	391	94
その他	115	—
特別利益合計	533	107
特別損失		
固定資産売却損	0	2
固定資産除却損	1,216	1,707
減損損失	1,690	576
火災損失	—	550
その他	1,366	66
特別損失合計	4,273	2,903
税金等調整前当期純利益	15,273	16,885
法人税、住民税及び事業税	3,788	5,057
法人税等調整額	554	△464
法人税等合計	4,343	4,593
当期純利益	10,930	12,291
非支配株主に帰属する当期純利益	176	126
親会社株主に帰属する当期純利益	10,754	12,165

連結包括利益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)
当期純利益	10,930	12,291
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	4,157	135
繰延ヘッジ損益	9	65
為替換算調整勘定	△393	32
退職給付に係る調整額	△350	△405
持分法適用会社に対する持分相当額	△8	150
その他の包括利益合計	3,414	△20
包括利益	14,345	12,271
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	14,172	12,146
非支配株主に係る包括利益	172	124

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	20,000	17,585	108,186	△ 4,643	141,128
当期変動額					
剰余金の配当			△ 2,712		△ 2,712
親会社株主に帰属する当期純利益			10,754		10,754
自己株式の取得				△ 300	△ 300
自己株式の処分		0		0	1
持分法の適用範囲の変動			113		113
土地再評価差額金の取崩			133		133
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	0	8,288	△ 299	7,989
当期末残高	20,000	17,586	116,474	△ 4,942	149,117

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額						非支配株主 持分	純資産 合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	6,322	△ 163	8,951	382	△ 1,600	13,892	2,317	157,338
当期変動額								
剰余金の配当								△ 2,712
親会社株主に帰属する当期純利益								10,754
自己株式の取得								△ 300
自己株式の処分								1
持分法の適用範囲の変動								113
土地再評価差額金の取崩								133
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	4,148	9	△ 133	△ 374	△ 365	3,285	170	3,455
当期変動額合計	4,148	9	△ 133	△ 374	△ 365	3,285	170	11,444
当期末残高	10,471	△ 154	8,818	8	△ 1,966	17,177	2,487	168,782

(単位:百万円)

当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	20,000	17,586	116,474	△ 4,942	149,117
当期変動額					
剰余金の配当			△ 2,708		△ 2,708
親会社株主に帰属する当期純利益			12,165		12,165
自己株式の取得				△ 19	△ 19
自己株式の処分		0		0	0
連結範囲の変動		20	△ 442		△ 422
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	20	9,014	△ 18	9,017
当期末残高	20,000	17,606	125,489	△ 4,961	158,134

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額						非支配株主 持分	純資産 合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	10,471	△ 154	8,818	8	△ 1,966	17,177	2,487	168,782
当期変動額								
剰余金の配当								△ 2,708
親会社株主に帰属する当期純利益								12,165
自己株式の取得								△ 19
自己株式の処分								0
連結範囲の変動								△ 422
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	276	65	△ 2	△ 150	△ 388	△ 200	495	294
当期変動額合計	276	65	△ 2	△ 150	△ 388	△ 200	495	9,311
当期末残高	10,747	△ 88	8,815	△ 142	△ 2,354	16,977	2,982	178,094

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

前連結会計年度
(自 2018年4月1日
至 2019年3月31日)

当連結会計年度
(自 2019年4月1日
至 2020年3月31日)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	15,273	16,885
減価償却費	15,901	16,157
減損損失	1,690	576
持分法による投資損益(△は益)	△ 961	△ 1,085
のれん償却額	—	92
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△ 256	△ 86
賞与引当金の増減額(△は減少)	△ 215	221
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△ 642	△ 341
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	224	249
ギフト券引換引当金の増減額(△は減少)	△ 101	△ 9
固定資産除売却損益(△は益)	1,191	1,704
受取利息及び受取配当金	△ 773	△ 758
支払利息	488	346
売上債権の増減額(△は増加)	△ 5,545	3,271
たな卸資産の増減額(△は増加)	△ 2,187	△ 2,864
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 399	△ 3,422
その他	1,780	△ 4,024
小計	25,468	26,911
利息及び配当金の受取額	1,086	1,039
利息の支払額	△ 444	△ 388
法人税等の支払額	△ 4,171	△ 3,239
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,938	24,322

投資活動によるキャッシュ・フロー

定期預金の預入による支出	△ 22	—
定期預金の払戻による収入	502	50
貸付けによる支出	△ 177	△ 66
貸付金の回収による収入	91	44
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 15,881	△ 16,705
有形及び無形固定資産の売却による収入	84	100
投資有価証券の取得による支出	△ 258	△ 109
投資有価証券の売却による収入	1,036	123
その他	376	△ 67
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 14,248	△ 16,629

財務活動によるキャッシュ・フロー

短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 3,043	△ 523
長期借入れによる収入	11,972	920
長期借入金の返済による支出	△ 22,052	△ 3,226
社債の発行による収入	9,936	—
自己株式の取得による支出	△ 300	△ 19
配当金の支払額	△ 2,711	△ 2,708
非支配株主への配当金の支払額	△ 2	△ 2
その他	△ 1,195	△ 1,091
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,396	△ 6,651
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 65	9
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	227	1,052
現金及び現金同等物の期首残高	14,076	14,303
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	168
現金及び現金同等物の期末残高	14,303	15,524

会社・投資家情報

雪印メグミルク 会社概要

(2020年3月31日現在)

商号	雪印メグミルク株式会社 MEGMILK SNOW BRAND Co., Ltd.	設立年月日	2009年10月1日
事業内容	牛乳、乳製品及び食品の製造・販売等	代表取締役社長	西尾 啓治
本店所在地	北海道札幌市東区苗穂町6丁目1番1号	資本金	200億円
本社所在地	東京都新宿区四谷本塩町5番1号	決算期	3月31日
		従業員数	5,367名(連結)
		上場取引所	東京・札幌の各証券取引所
		証券コード	2270
		株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社



株式の状況

(2020年3月31日現在)

発行可能株式総数	280,000,000株
発行済株式の総数	70,751,855株
株主数	43,737名

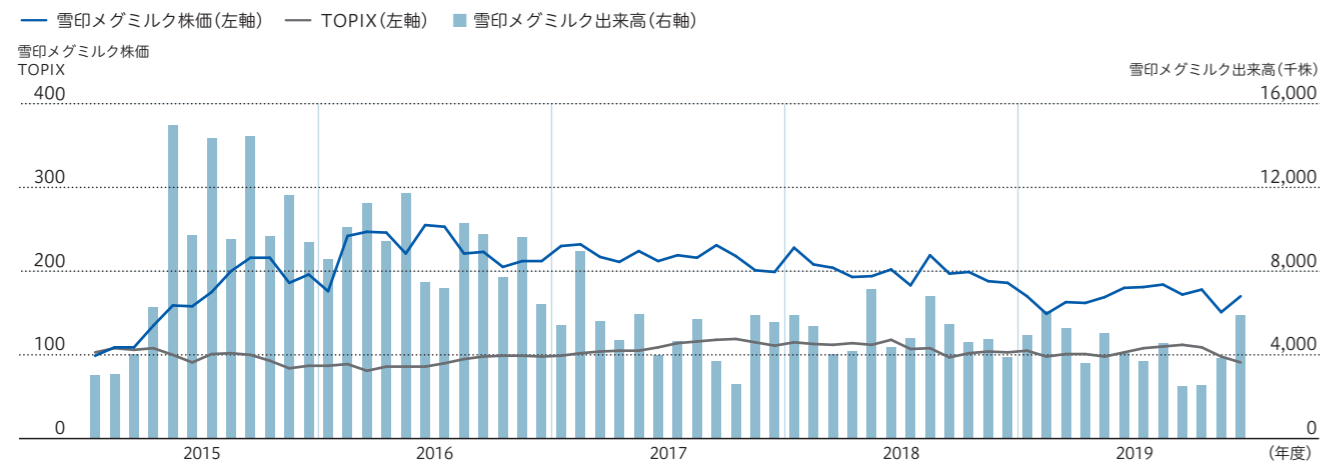
大株主(上位10位)

(2020年3月31日現在)

株主名	持株数 (千株)	出資比率 (%)
全国農業協同組合連合会	9,237	13.64
農林中央金庫	6,728	9.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (三井住友信託銀行再信託分・ 伊藤忠商事株式会社退職給付信託口)	3,703	5.47
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,212	4.74
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	2,901	4.28
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,268	1.87
雪印メグミルク従業員持株会	1,141	1.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	1,125	1.66
株式会社三菱UFJ銀行	1,083	1.60
ホクレン農業協同組合連合会	1,074	1.58

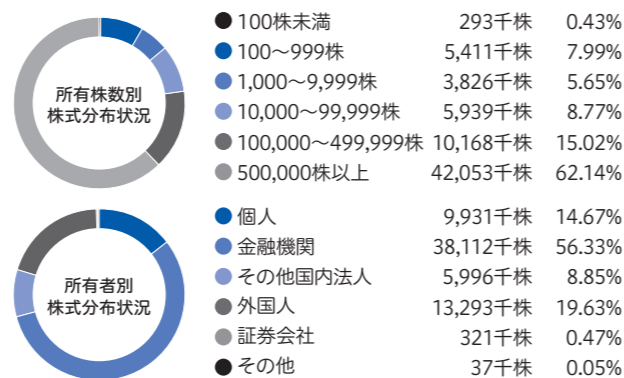
(注1) 株式数は、千株未満を切り捨て表示しています。
(注2) 雪印メグミルクは、自己株式3,058,747株を保有していますが、上記大株主から除外しています。

株価および出来高の推移



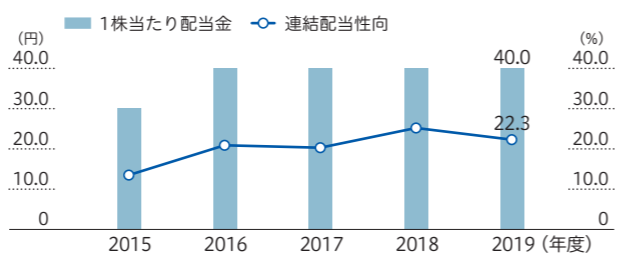
株式の分布状況

(2020年3月31日現在)



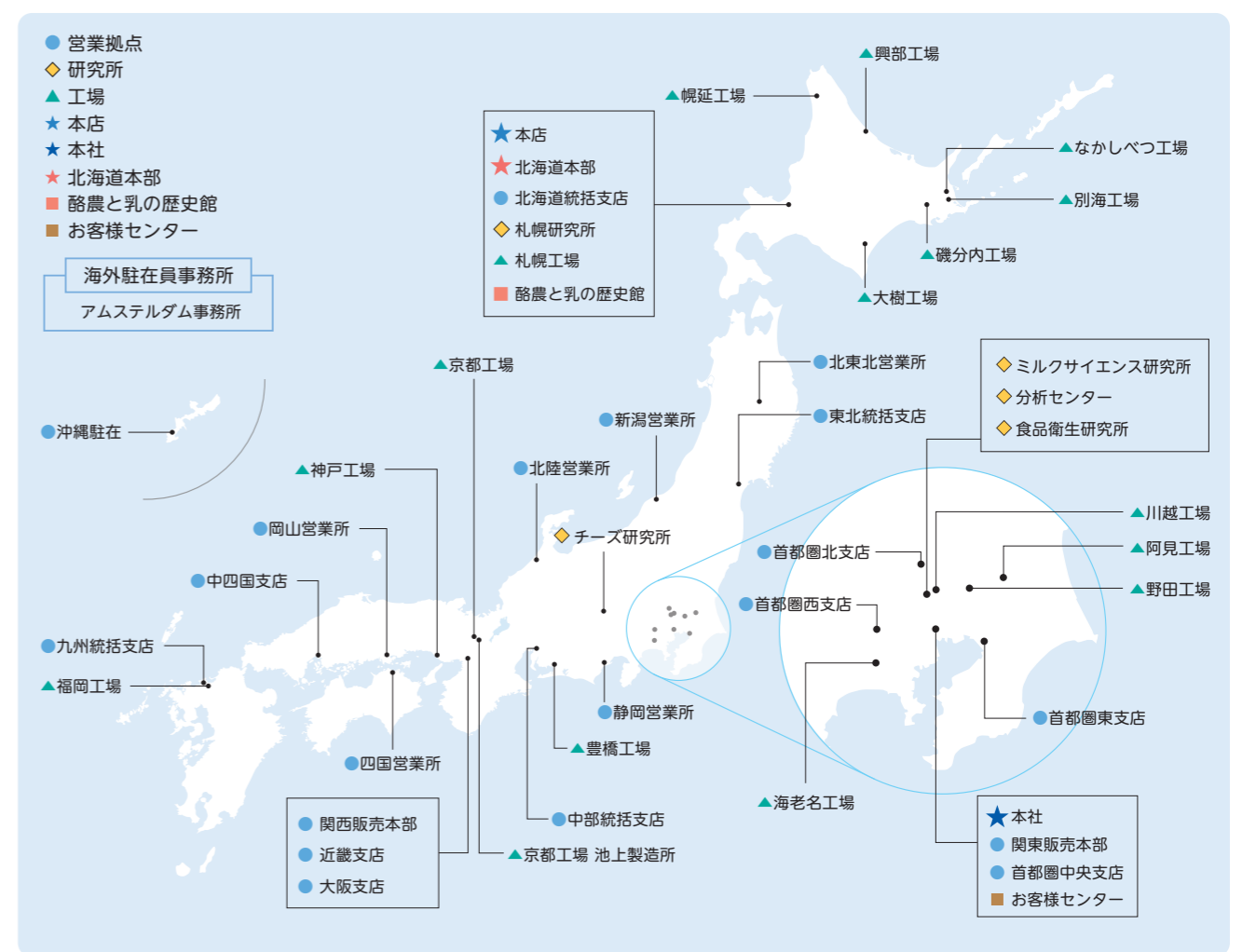
(注1) 株式数は、千株未満を切り捨て表示しています。
(注2) 雪印メグミルクは、自己株式3,058,747株を保有していますが、上記からは控除して計算しています。

株主還元



雪印メグミルク 事業所一覧

(2020年4月30日現在)



主なグループ会社 (P.35)

雪印メグミルク グループ海外拠点

(2020年4月30日現在)

