



雪印メグミルク株式会社
代表取締役社長

西尾 啓治

時代の変化に対応し、「変革」「進化」を遂げ、 ミルクの新たな価値を創造していきます。

コロナ禍の1年を振り返って

雪印メグミルクグループは、コロナ禍における社会の変化、消費者の需要の変化を、「新しい需要創造」への機会として捉えていきます。

2020年は、新型コロナウイルス感染症が世界中に拡大し、社会経済活動は大きな打撃を受け、私ども乳業界も影響を受けました。2020年3月以降、全国の小中学校が臨時休校となり、学校給食用牛乳の供給が止まりました。4月上旬には、政府の緊急事態宣言発出による外出自粛要請があり、業務用商品の販売も大きく落ち込みました。生乳生産量は、2019年から引き続き増産傾向となっていたことも重なり、行き場を失った生乳の廃棄を何としても回避するべく、業界をあげて対応し、雪印メグミルクグループもバターや脱脂粉乳を緊急増産しました。政府主導で行われた牛乳・乳製品の購入促進運動「プラスワンプロジェクト」の効果もあり、生乳の廃棄という最悪の事態は避けることができました。一方、感染拡大は業務の面でも大き

な影響がありました。店頭での対面による販売促進活動などができないなどマイナス面もありましたが、「業務の効率化」や「働き方改革の推進」など感染拡大下の事業活動として取組みが進んだ面もありました。

現在、乳業メーカーは、商品供給の使命とともに、コロナ禍における消費構造の変化に対応することが求められています。「食シーン」「購入チャネル」などに関する消費者行動が、コロナ前とは異なる様態に変化しています。例えば、コロナ禍の初期に見られた免疫系商品への需要が、現在は様々な機能性商品へシフトするなど、消費者の需要に変化が見られます。雪印メグミルクグループは、これら社会の変化、消費者の需要の変化を「新しい需要創造」への機会として捉えていきます。

持続的成長に向けた「グループ長期ビジョン 2026」

2026年度までに「変革(Transformation)」と「進化(Renewal)」を遂げ、「ミルク未来創造企業」を目指します。

2017年5月、雪印メグミルクグループは、持続的な成長に向け10年後に目指すべき姿を示した「グループ長期ビジョン 2026」を発表しました。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、それを「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と

して、「Transformation & Renewal『変革』、そして更なる『進化』へ」とする3つのコンセプトを示しました。

1つ目は「事業ポートフォリオの変革(Transformation)」です。持続的な成長を可能とするため、複数の事業が収益を創出できる新しい時代の事業ポートフォリオへ変革させていきます。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、売上高7,000~8,000億円(「収益認識に関する

会計基準※)適用前の目標値)、営業利益300~400億円の達成を目標としました。また、10年間の設備投資額は約2,800億円を予定しています。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、「ミルク未来創造企業」を目指します。

※ 収益認識に関する会計基準:
2021年4月以降適用となる会計基準。雪印メグミルクグループに影響のある主な変更点は、従来、販売費及び一般管理費に計上していた取引先などに対する支払いの一部を、売上高の減額として処理することです。これにより、会計基準適用後は適用前に比べて、売上高が減少することとなります。営業利益、経常利益および税金等調整前当期純利益に与える影響は軽微です。

成長戦略の施策

「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つの取組みを中心に成長戦略を推進していきます。

2021年度は「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)の2年目となります。「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、すべて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。中期経営計画の最終年度である2022年度の目標とする経営指標は、売上高6,400億円(「収益認識に関する会計基準」適用前の目標値)、営業利益220億円としました。

「グループ長期ビジョン 2026」のロードマップ

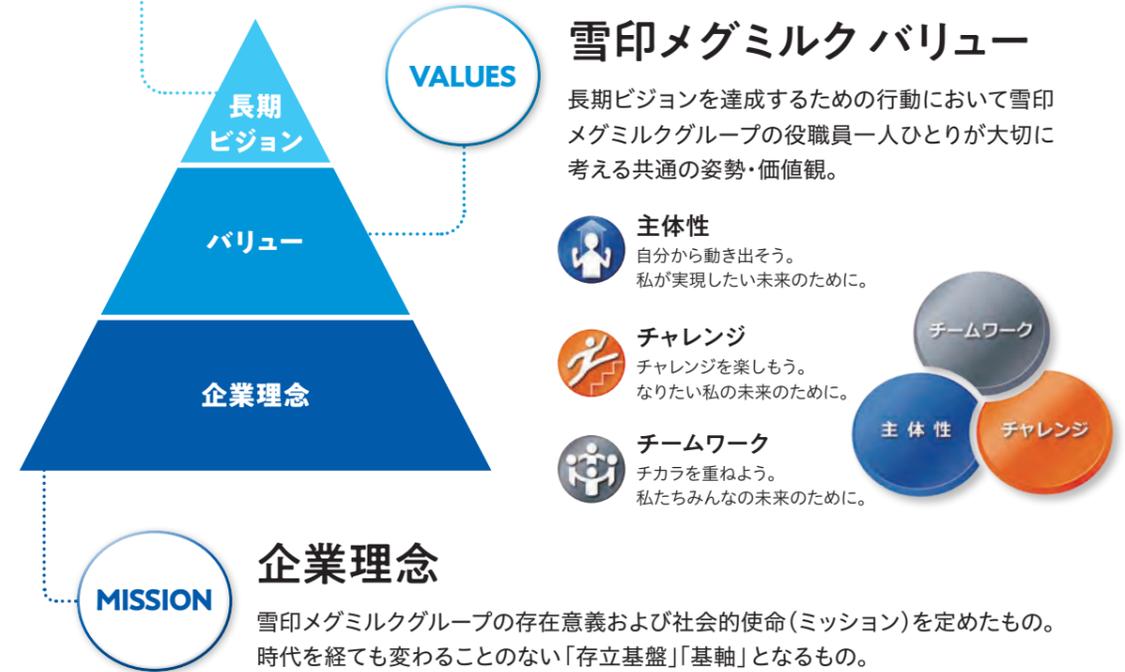
	第1ステージ 2017-2019年度	第2ステージ 2020-2022年度	第3ステージ 2023-2026年度
位置付け	Transformation(変革)の始動 グループ経営の始動・推進	Transformation(変革)の加速 グループ経営の展開強化	Renewal(進化)へ グループ経営の加速・進化
役割	収益基盤の複数化および キャッシュ・フローの最大化 生産体制進化への着手	グループ収益基盤の確立 生産体制進化の本格始動	4事業分野における 収益の安定的創出 生産体制進化の加速

- 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

- 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

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。



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。

〈グループ長期ビジョン 2026〉

▶ 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

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。

(続き)成長戦略の施策

乳製品事業分野では、2021年4月より磯分内工場(北海道)のバター新棟が本格稼働しました。また、2021年度には阿見工場(茨城県)にミニパックバターの製造ラインを導入し、家庭用バター全体の生産・販売の拡大を行っていきます。また、チーズでは、引き続き市場拡大や伸長が期待される内食や家飲み需要に対応した新商品による、販売拡大を進めていきます。特にナチュラルチーズについては、大樹工場(北海道)において「カマンベールチーズ」の新棟建設(2022年度完成予定)による生産基盤の強化、「さけるチーズ」のラインの増設(2023年春の稼働予定)により販売拡大を図っていきます。海外チーズ事業では、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)の販売量の拡大を進め、着実に利益創出に取り組んでいきます。特に雪印メグミルクインドネシア(株)では、2021年度にラインの増設を予定しており、更なる生産・販売の拡大と収益性の向上を図っていきます。

市乳事業分野では、引き続き、機能性食品を中心としたヨーグルト事業の戦略的拡大に取り組んでいきます。「ガセリ菌SP株ヨーグルト」に加え、2020年1月に「乳酸菌ヘルベヨーグルト」、2021年6月には「記憶ケアヨーグルトβラクトリン」を発売しました。また、持続的成長に向けて市乳事業分野の中核である牛乳類事業の2026年度末

での黒字化に向けた構造改革に取り組んでいます。白物飲料では、付加価値商品として2020年度より新容器(キャップ付き)での商品を導入しています。さらに飲料タイプとしては、日本初の骨密度を高める機能性表示食品「MBPドリンク」を2021年3月に発売し、雪印メグミルク健康推進アンバサダーとして、元プロテニスプレイヤーの松岡修造さんを起用、骨の健康を意識する女性をターゲットとしたTVCMなどのプロモーション活動を実施し、MBP®ブランドの認知向上を図っていきます。なお、「グループ中期経営計画 2022」では、牛乳類事業の赤字額の1/3を解消する予定としています。

ニュートリション事業分野では、機能性食品での通販事業の効率化と事業規模の拡大を進めています。2020年度は、ECビジネスの好調、健康志向の高まりにより「毎日骨ケア MBP®」などの商品で売上を着実に伸ばし、当初計画していた目標数値を超える営業利益を創出しています。今後も、CSR重要課題(マテリアリティ)の一つである「乳(ミルク)による食と健康への貢献」を実現するために、商品開発を進めることで健康寿命延伸に貢献していきます。また、2021年4月、雪印ビーンスターク(株)を100%子会社化したことで、経営の自由度を高め、スピード感をもって事業運営を行っていきます。

飼料・種苗事業分野は、ホクレンくみあい飼料株式会社

と雪印種苗(株)の合併で設立した「ホクレンくみあい・雪印飼料株式会社」の新工場が、2021年12月に操業を開始する予定で、これにより高品質で低コストの飼料生産を進めていきます。種苗事業においては、自社開発商品、共同育成取組み商品など、牧草・野菜の種子の販売拡大に取り組んでいきます。

最後に、機能戦略の取組みについて紹介します。事業戦略の基盤となる「ものづくり」の新たな施策として、現在のミルクサイエンス研究所(埼玉県)の開発施設が、2022年にイノベーションセンター(仮称)としてリニューアルされます。2003年の分社化以来、同じ敷地内にありながら点在

化していた各事業分野の開発施設が、新しいイノベーションセンター(仮称)に統合され、ここで技術の融合が可能となります。引き続き「ものづくり」の強化と新たな価値創造を進めていきます。



イノベーションセンター(仮称)

グループの持続可能な成長に向けた取組み

酪農乳業の発展や、環境や人権をはじめとする様々な社会課題の解決を図り、企業価値の向上につなげていきます。

雪印メグミルクグループの企業理念は、「消費者重視経営の実践」「酪農生産への貢献」「乳(ミルク)にこだわる」の3つの使命を果たし、事業活動を通じて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。

今、世界では目覚ましい経済成長の一方で、地球温暖化や気候変動などの環境問題の深刻化、貧困や差別などの格差の拡大、児童労働などの人権問題、超高齢社会といった様々な社会課題が生まれています。私たちは、企業理念に基づいてグループによるCSR経営を一層進めることで

事業分野別の事業ポートフォリオの変革(2021年度) [P.37](#)

	乳製品事業分野	<ul style="list-style-type: none"> ● 利益率の高い家庭用乳製品の拡大 ● チーズ事業の海外展開を加速
	市乳事業分野	<ul style="list-style-type: none"> ● 機能性商品群の構成比の拡大 ● 牛乳類事業の黒字化に向けた取組み
	ニュートリション事業分野	<ul style="list-style-type: none"> ● 機能性食品事業の規模・利益の拡大 ● 新たな成長機会の創出
	飼料・種苗事業分野	<ul style="list-style-type: none"> ● 飼料の効率的な供給体制の構築 ● 牧草種子・野菜種子の販売拡大

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	2020年度	2021年度	2022年度	2026年度
	実績	実績	計画	目標	
売上高(億円)	6,134 ^{※1}	6,151 ^{※1}	5,700 ^{※2}	6,400 ^{※1}	7,000~8,000 ^{※1}
営業利益(億円)	179	197	205	220	300~400
営業利益率(%)	2.9 ^{※1}	3.2 ^{※1}	3.6 ^{※2}	3.4 ^{※1}	4.3~5.0 ^{※1}
EBITDA(億円)	341	356	378	410	-
				水準(自他)	
設備投資額(億円)	約640(3年間計)	266	240	約860(3年間計)	約2,800(10年間計)
ROE(%)	7.1	8.1	-	8%以上	8%以上
自己資本比率(%)	47.3	49.0	-	50%以上	50%以上
配当性向(%)	22.3	18.1	27.0	20~30%	30%以上
有利子負債残高(億円)	693	793	-	約780	-

※1「収益認識に関する会計基準」適用前の数値 ※2「収益認識に関する会計基準」適用後の計画値

これらの社会課題に対処し、持続可能な社会の発展に貢献するため、基本的な考え方として「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」を2021年6月に制定しました。④P.3

憲章の前文(雪印メグミルクグループ 企業行動憲章制定にあたり)では、創業から間もなく100年を迎える雪印メグミルクグループにおいて、その歴史とともに受け継がれてきたサステナブルな精神「健土健民※」を、今後も私たちが引き継いでいくことを明確に示しています。企業が社会

から求められるものは、時代の要請によって絶えず変化しています。創業者たちが日本の酪農を救い、健やかな国土と国民のために立ち上がったように、現代に生きる私たちは憲章を行動の規範としながら、酪農乳業の発展に貢献し、環境や人権をはじめとする様々な社会課題の解決を図り、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

※「酪農は大地の力を豊かにし、その豊かな大地から生み出された牛乳・乳製品は、最高の栄養食品として、健やかな精神と強靱な身体を育む。」という、雪印メグミルクグループの創業者の一人である黒澤西蔵が提唱した考え方。

CSR 重要課題(マテリアリティ)の取り組み

経済的価値と社会的価値の両立を求め、SDGs達成に貢献するとともに、社会課題解決に向けたマインドの醸成に取り組んでいきます。

SDGsやESG投資など、CSRの考え方は、ここ10年ほどで急激に様変わりしました。2018年に特定した雪印メグミルクグループのCSR重要課題(マテリアリティ)は、経済的価値と社会的価値の両立を求めていくことを趣旨としており、SDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)への貢献にも資するものです。

私たちの主なCSR重要課題(マテリアリティ)は次の通りです。まず、「乳(ミルク)による食と健康への貢献」です。超高齢社会にある中で、雪印メグミルクが持つ機能性素材やノウハウなどを活用して、健康寿命延伸のために様々な商品・サービスを提供していきます。ミルクの持つ力を最大限に引き出すための商品開発に力を注ぎ、皆様の健康に寄与していきます。

次に、「持続可能な酪農への貢献」です。酪農とともに生まれ、歩んできた雪印メグミルクグループは、酪農家の皆様が生産した生乳を余すことなく利用し、高い付加価値を付けて販売していくことはもちろん、日本の酪農生産基盤の維持発展のために、新たな「酪農及び肉用牛生産の近代化を図るための基本方針(酪肉近)」の考え方も参考にしながら、持続的酪農経営を行うための経営管理・技術的支援、消費者理解の醸成に向け取り組みます。

更に、「環境負荷の低減」について、地球温暖化防止や持続可能な資源の活用、食品ロス問題をはじめとする循環型社会の形成といったテーマに対して、KPI(重要管理

指標)を2019年に設定し、2021年3月には「水資源の有効活用」に関する数値目標を追加設定しました。また、環境関連のKPIに関しては、成果を十分に生み出すため、グループ各社の現状を集計し、2021年8月、特に環境に与える影響度の高い会社を管理対象として定め、グループ全体による進捗管理を開始しました。④P.43

最後に「人と社会」に関しては、引き続き多様な人材が活躍できる職場の実現を進めるとともに、地域社会と交流し、連携、調和することで、事業活動の中で地域社会に貢献したいと考えています。また、「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」制定と同時に、「雪印メグミルクグループ 人権方針」を制定しました。事業活動を進めていくうえで、すべての人々の人権を尊重するため、社内でのハラスメントや差別を含めたサプライチェーン上の人権リスクを特定し、人権侵害の防止と軽減を図るよう努めていきます。④P.54

2020年10月には、サプライチェーン上のお取引先様へ、環境、人権などのサステナビリティに関する調査を開始しました。取り組み状況を相互に確認することで、事業活動に伴う様々なリスクに配慮し、社会の持続可能性を高める、CSR調達の促進を図るための第一歩を踏み出すことができました。

以上のCSR重要課題(マテリアリティ)の目標達成に向け、私が委員長を務めるCSR委員会において、KPIの進捗管理や対応に関する協議を定期的に行ってまいります。

また、従業員一人ひとりがSDGsについて深く考え、「自分に何ができるか」という視点を持ってもらうべく、2020年度より、グループ各社、各職場の優れた取り組みを表彰する「雪印メグミルクグループ SDGs 実践アワード」をスター

トしました。④P.66 今後も、CSRグループ活動④P.65の場も利用しながら、社会課題解決に向けたマインドの醸成を行ってまいります。

ステークホルダーの皆様へ

これからも「健土健民」で示された精神を胸に、私たちが果たすべき役目について、今日的解釈を加えながら、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めていきます。



雪印メグミルクグループは、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り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。

私たちは、これからも「健土健民」で示された精神を胸に、私たちが果たすべき役目について、今日的解釈を加え

ながら、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めていきます。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、よろしくごお願い申し上げます。

2021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



グループ一体となって、
専門性の向上、経営資源の活用に取り組み、
コーポレート機能を発揮していきます。

雪印メグミルク(株)
常務執行役員
中島 隆男

「グループ中期経営計画 2022」初年度を振り返って

2020年度の食品業界は、コロナ禍の中、緊急事態宣言による外出自粛要請や飲食店の短縮営業が実施されたことにより、外食需要が大きく落ち込む一方、内食需要が増加するなど、販売チャンネルによって異なる影響を受けました。このような環境変化の中、連結売上高は6,151億円(前期比0.3%増)、連結営業利益は197億円(前期比9.9%増)と2019年度を上回り、「グループ中期経営計画 2022」(以下、「中計 2022」)初年度は、順調なスタートとなりました。「グループ長期ビジョン 2026」(以下、「長期ビジョン

2026」)の第2ステージにあたる「中計 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。「長期ビジョン 2026」で掲げた2026年度(2027年3月期)における売上高7,000~8,000億円(「収益認識に関する会計基準」適用前の目標値)、営業利益300~400億円の実現に向けて、第1ステージで確立した安定的な財務運営の基盤をもとに、財務健全性を維持・向上しつつ、資本コストを意識した必要な成長投資と株主還元に取り組んでいきます。

「グループ中期経営計画 2022」における財務の方向性

「中計 2022」では、財務指標の目処として、ROE8%以上、自己資本比率50%以上および有利子負債残高780億円以下、配当性向20~30%を掲げており、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。今後も「中計 2022」の達成に向け、財務部門もグループ一体となって取り組んでいきます。

■ 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。2020年度のROEは8.1%(前期比+1.0ポイント)と目標の8.0%を上回る状況ですが、

引き続き「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いきます。「長期ビジョン 2026」では、10年間の設備投資額を約2,800億円としており、今後も財務指標の目処として示しているROE8%以上の継続を目指し、常に資本効率を意識して展開していきます。

■ 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、不可欠な要素であると認識しています。2021年3月末の自己資本比率は49.0%(前期比+1.7ポイント)と前期に引き続き向上しており、今後も財務健全性を維持・向上させていきます。その一方で、もう一つの指標である有利子負債残高は、新型コロナウイルス感染症による影響が不透明であったことから、手元流動性を高めた結果、目処として掲げた780億円を超過しています。しかし、超過は一時的であり、引き続き必要に応じた柔軟な資金調達を行いつつ、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。

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。

※ 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

「中計 2022」の期間においては、企業価値向上に向けた成長投資と財務健全性の維持・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20~30%を目処としていきます。「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、自己資本比率が安定的に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、「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「中計 2022」では、営業キャッシュ・フローによる収入を活用し、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、「さけるチーズ」のライン増設など、設備投資約860

億円を賄う計画としています。

また、2022年3月期の配当予想は、売上高や利益の予想と財務状況の見通しを勘案し、1株当たり10円増配の50円としています。今後、自己資本比率が安定的に50%以上で推移する場合には、第3ステージを待たずに配当性向を30%以上の水準まで引き上げ、株主還元の充実を図ってまいります。



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中、「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、企業価値の向上およびSDGsへの貢献に向け、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、コーポレート機能を発揮していきます。