## 雪印メグミルクグループの価値創造

# 価値創造プロセス

VALUE CREATION PROCESS

#### インプット

## CREATION PROCESS

## 雪印メグミルクグループの事業活動





#### 消費者信頼度が高いブランド

- ▲ おおよそ100年にわたる事業活動
- ▲ 多くのトップシェア商品



#### 活躍する多様な人材

- ★ 従業員数:5,665名(2022年3月31日現在)
- ▲「女性活躍推進」などによる 人材の多様性の確保



#### 安定した原料調達ネットワーク

- 酪農生産者の皆様が丹精込めて搾る 高品質な生乳を調達
- 原材料を安定的に調達



#### 多様なニーズに応える研究開発力

ミルクの新たな価値を創造し続ける ことを目指した研究開発



#### おいしさや安全・安心の追求力

独自の品質保証システム「MSQS」

#### 外部環境の変化と認識する社会課題

#### 経営環境

消費者の価値観の多様化

国内生乳生産量は減少から増加

国内乳製品市場はゆるやかに伸長

世界の乳製品消費量は拡大

自由貿易などによる「乳の国際化」の進展

#### 社会課題

少子高齢化・労働人口の減少

健康寿命の延伸

QOL(Quality of Life)の向上

気候変動などの環境問題

生活様式・働き方の変化



生産・物流

中期経営計画 P.4

ESG(環境・社会・ガバナンス) の取組み ▶P.37-P.68

# CREATION PROCESS

## アウトプット

大化と将来にわたっての持続的成長を果たします。

人々の食と健康に貢献し、 社会課題解決につながる 商品を提供する。



















## 財務パフォーマンス (2021年度)

連結売上高 5,584億円

※「収益認識に関する会計基準」を適用した数値

連結営業利益 180億円

ROE

6.0%

## CREATION 4

## アウトカム

### 経済的価値

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。「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

> 長期ビジョンの ゴールイメージ

> > 連結売上高

7,000~8,000億円

※「収益認識に関する会計基準」を適用していない数値。 適用した場合、1割程度減少する見込み

連結営業利益

300~400億円

ROE

8%以上

### 社会的価値

重要課題 (マテリアリティ)

- ▲ 乳(ミルク)による食と 健康への貢献
- ◆ 持続可能な酪農への貢献
- → 環境負荷の低減
- ▲ 多様な人材が活躍できる 職場の実現
- ▲ 地域社会への貢献

## 目指す未来

### 企業理念の実現

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

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。

#### 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

#### コーポレート スローガン

未来は、ミルクの中にある。

### 再投資



#### 概要

- 3研究所体制(ミルクサイエンス研究所・札幌研究 所・チーズ研究所)で研究開発を行っています。
- 乳(ミルク)の新しい価値を創造し、お客様においし さと健康を提供するため、また環境負荷を低減でき るよう研究開発に取り組んでいます。
- ■名古屋大学に産学連携講座を開設し、共同研究を 行っています。

#### 強み

- 乳製品、乳原料の豊富な製造ノウハウ。
- 3,000株超の乳酸菌ライブラリーを保有。
- ヨーグルト製品などの製造技術、乳製品の加工技術を 保有。

#### 課題(リスク)

- 少子高齢化に伴う主購買層の高齢化。
- SDGs、ESG投資などの社会課題への対応。
- 乳・乳製品の需給状況の変動への対応。

#### **PROGRESS**

#### 推進中の取組みやトピック

- 健康寿命の延伸に貢献する研究開発。
- 新たな購買層の獲得のための差別化商品の提案。
- 環境負荷の低減に向けた容器包装技術の開発。
- 乳製品の需給状況に対応した製造技術の開発。
- ■「雪印メグミルク イノベーションセンター」の新設。 (2023年稼働予定)



ミルクサイエンス研究所

#### 概要

■ 量および品質の安定に向け、各地域生産者団体およ び全国生産者団体などと協調し生乳の調達を実施 しています。

#### 強み

- 3酪農事務所(北海道・東日本・西日本)に加え、工場に 駐在し、各地域の単位農協と連携して、乳質などに関す る啓発活動を密に実施。
- 全国各地域の生産者団体との取引を実施しており、広 域牛乳需給調整が可能。

#### 課題(リスク)

- 近年の異常気象による生乳生産への影響から調達が不 安定化(猛暑による生乳生産の減少や、台風など天災に よる生乳流通網の分断など)。
- SDGs、ESG投資などの社会課題への対応。

#### **PROGRESS**

#### 推進中の取組みやトピック

- SDGs、ESG投資などの対応は、Jミルクなどの業界 団体による「戦略ビジョン推進特別委員会」に参画 し、検討しています。
- 雪印メグミルク酪農総合研究所主催のシンポジウ ム、事務局を務める酪農青年研究連盟などを通じ、 暑熱対策や家畜防疫など酪農現場のリスク回避に 向けた酪農サポートなど、課題解決に向けた知見 の共有・普及や生産者への活動支援を行います。



酪総研シンポジウム オンラインによる討議

#### 概要

■ 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、消費者の声を聞き、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。

#### 強み

- 独自の品質保証システム「MSQS」 (MEGMILK SNOW BRAND Quality Assurance System)
- ▲ 工場の品質保証システムの有効性評価として、社内監査に加え、社外監査も行うことで、客観的な評価と継続的に改善 する什組みを構築。
- ▲ 各種品質検査の信頼性確保の取組みとして、製品検査認証制度、官能評価員制度、内部精度管理および検査分析研修 体制を運用。
- ▲ 全従業員を対象に品質保証に関わる基礎教育、職場に応じた衛生研修や技術研修体制を構築。
- 商品パッケージ、パンフレット、ホームページなどの社内表示チェック体制に加え、社外の目線で点検および確認を行 う仕組みを適正に運用。
- ▲ ISO9001およびHACCPの考え方による、設計開発、調達、生産、物流から販売まで、厳格な品質要件とその管理を徹 底する仕組み。
- ▲ 消費者の声を反映した、継続的な改良・改善を図る体制。
- ▲ 確立された危機管理体制。迅速かつ的確な対応。
- GFSI\*¹(Global Food Safety Initiative)に認定された国際的な食品安全スキームの認証取得
  - ●雪印メグミルクでは、雪印メグミルクブランドの国内外の食品施設\*2において、GFSIに認定された国際的な食品安全 スキームの認証取得を積極的に推進し、世界標準の高度な食品安全管理システムを導入。
  - ※1世界の食品関連企業が食品安全システムの継続的改善を目的に協働で推進する食品安全に関するグローバルプラットフォーム で、認証規格はFSSC22000やSQFなどがあります。
  - ※2雪印メグミルクブランド製品を製造する食品施設(国内外の雪印メグミルク自社および関係会社の工場)

#### 課題(リスク)

- 国内外の法規制や消費者の品質要求の厳格化に伴う対応。
- 今後更に要員確保が難しくなるため、品質管理向上に向けて検査業務などの省人力化が必要。

#### **PROGRESS**

#### 推進中の取組みやトピック

- GFSIに認定された国際的な食品安全スキームの認証取得を推進し、 2022年4月時点で、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29施設中、27施設(93%)が認証取得済みです。2022年度中 には100%認証取得となる見込みです。
- 計画的に新しい検査機器を導入するとともに、省人力化および迅速化を 進めています。



大樹工場(2019年11月FSSC22000認証取得)

19 雪印メグミルクレポート2022

20

セ

ガバ



#### 概要

- 全国29か所に在庫拠点を構えることでサプライ チェーンを支え、お客様への安定供給を実現してい ます。
- 各在庫拠点では、定期的な物流品質点検を行い、流 通品質管理に努めています。
- 輸配送においては、最適な配送コースへの再編や共 同配送による輸送効率向上に努め、一部の幹線輸送 では、鉄道や船舶を活用したモーダルシフトを取り入 れることで、環境負荷の低減にも取り組んでいます。

#### 強み

- 全国29か所の在庫拠点による安定供給体制。
- 常温、チルド、冷凍の3温度帯に適応した物流体制。

#### 課題(リスク)

- 深刻化するドライバー不足。
- 自然災害の激甚化による物流機能への影響。
- 燃料費や人件費の高騰などによる物流コストの上昇。

#### **PROGRESS**

#### 推進中の取組みやトピック

- 持続可能な物流の確保に向けた物流効率化取組み 推進中。
- ・共同配送の推進、パレットの活用。
- ・エコレールマーク取組み企業として認定を受ける などモーダルシフトを推進。

#### 概要(マーケティング・販売)

- 商品の販売促進および消費者への普及啓発のため のプロモーションを企画、提案、発信しています。
- 商品の魅力・価値を消費者に分かりやすく伝える 広告宣伝とデザインを展開しています。
- 事業政策・商品開発のための市場・生活者リサー チおよび分析を行っています。

#### 強み

■ 牛乳・乳製品の提供により社会課題解決を図り"持 続可能なよりよい社会の実現"への貢献を軸とした プロモーションの展開。

#### 「具体例】

- ▲「骨の健康」に対して関心を高める情報提供やクイ ズ形式の啓発コンテンツ、機能性たんぱく質 「MBP」の機能を紹介するWebサイトの公開。
- ▲「いつまでも動ける体」「体も心も満足できる生 活」の実現に向けた健康寿命延伸につながる商 品・食シーンの提案。

- ▲ SDGs、環境に配慮した制作物。
- ◆ 牛乳・乳製品における生活者インサイトの調査・分析。

#### 課題(リスク)

- 世界的な政情不安と食品・原油価格の高騰に起因する 食品の値上がりによる消費者の買い控え。
- 新型コロナウイルスとの共存と行動制限の緩和による 友人・親戚との交流を楽しみたいという意識の高まり。
- 高まる健康意識と社会貢献への行動による健康・社会・ 環境を意識した買物行動の変化。
- 小売業のDX進展、デジタルネイティブ(Z世代、アルファ 世代)への対応。

### **PROGRESS**

#### 推進中の取組みやトピック

■ 骨の健康応援サイト「骨ちょっといい話」では、骨に関するコ ンテンツ「おとなの骨密ドリル」や「骨密度測定体験レポー ト」などを新たに追加。「おとなの骨密ドリル」では、骨に関す る知識を10問のクイズ形式で楽しく学べます。



#### 詳しくはWeb

#### 骨の健康応援サイト「骨ちょっといい話」は

下記URLまたは右の2次元コードより ご覧いただけます。

https://www.meg-snow.com/hone-goodstorv



#### 概要(お客様対応)

- 年中無休で運営し、お客様対応を行っています。
- 商品情報やよくいただくご質問などの各種情報 を充実させ、お客様のお問い合わせに迅速にお 応えしています。
- ■「お客様満足向上ミーティング」を毎月開催し、お 客様の声を活かした商品改善につなげています。

#### 詳しくはWeb

#### お客様の声を活かした商品改善の詳細は

下記URLまたは右の2次元コードより ご覧いただけます。

https://www.meg-snow.com/customer/center/voice/



#### 強み

■ お客様からのお申し出に対して、単独であっても重大な 工程起因不具合や、同じ商品で同様のお申し出を複数 いただいていないかを検出する仕組みを導入し、商品不 具合の重大かつ大規模な拡大を防止する体制を整備。

■ 全国の苦情、問い合わせに品質保証部や全国の担当 部署と連携し、迅速かつ適切に対応する体制の構築、 運営。

#### 課題(リスク)

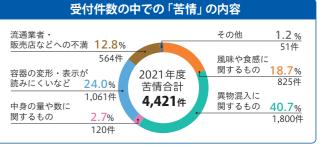
- 多様化する商品の特性をお客様へ分かりやすく説明 する技能の習得。
- チャットなど、電話以外のコミュニケーションツール でのお客様との接触方法の導入検討。

### **PROGRESS**

#### 推進中の取組みやトピック

- 外部講師を招いた電話応対技能向上研修を実 施し、応対品質向上を図っています。
- 電話応対者が、全社的に共有化するべきと判断 したお客様の声(ご意見やご要望など)をデータ ベース化し、閲覧する仕組みを整えています。

#### お客様センターの受付件数 (件) 60,000 55,042 53,722 51,016 6,374 40,000 20,000 35.787 36.001 ■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



# 業概要 (事業分野別)

売上高 [連結] 構成比 営業利益 [連結] 構成比 乳製品(乳製品セグメント) 乳製品(乳製品セグメント) 125 億円 | 69.7% 2.369億円 | 42.4% 市乳(飲料・デザート類セグメント) 市乳(飲料・デザート類セグメント) 2,397億円 | 42.9% 36 億円 2021年度 20.1% [ 売上高] ニュートリション(乳製品セグメント) ニュートリション(乳製品セグメント) 177億円 | 3.2% 5,584億円 [ 営業利益] 飼料・種苗(飼料・種苗セグメント) 飼料・種苗(飼料・種苗セグメント) 180億円 468 億円 | 8.4% 6 億円 その他(その他セグメント) その他(その他セグメント) 348 億円 6.2% 11 億円 6.4% (注1)「収益認識に関する会計基準」適用後の数字です。



#### 乳製品事業分野

(注2)セグメント利益は、損益計算書の営業利益と調整を行っています。 (注3)ニュートリション事業分野は乳製品セグメントに含まれます。

P.27

#### バター、マーガリン類、チーズ、 練乳・スキムミルク など

創業当時から製造を開始したバターをはじめ、 マーガリン類やチーズ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。収益性の 高い商品が多く、特にチーズは市場も年々伸長 していることから、今後も拡大が期待されます。



#### ニュートリション事業分野 P.31

#### 粉ミルク、機能性食品 など

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。 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。



## 市乳事業分野

P.29

#### 牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・ 野菜・清涼飲料、デザートなど

牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁、デザートなどの 事業です。多くの商品ラインアップがあり、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。健康志向が高まる中、機能性表示食品を 軸とした収益性の高い商品を拡充しています。



#### 飼料·種苗事業分野

#### 飼料、種苗(牧草·飼料作物· 野菜)、緑化造園など

雪印種苗(株)を中心とした酪農に最も近い事 業で、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んでいます。





## 主なグループ会社(五十音順)

#### ■ 国内

■国内		事美	業分野:■乳製品 ■ 市乳 ■ニュートリション	ノ■ 飼料・種苗 ■その他
		事業内容	トピックス	
いばらく乳業(株	)		子ども食堂を通じた地域社会への貢献 茨城県の子ども食堂支援のために、3か所 の福祉団体に牛乳販売店を介して、月1回 程度、「常陸の郷ヨーグルト70g」や雪印メグ ミルク商品(ヨーグルト、果汁飲料)などを 提供し、地域社会へ貢献しています。	
設立	1959年1月	牛乳・乳飲料、 ヨーグルトなどの 製造販売		The second of th
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	北川 俊幸			
(株)エスアイシス	ステム ■■		時代の変化に対応した商品開発 サポートおよび合理化策への取組み ベンダー事業は、引き続きコロナ禍による消費者の生活様式の変化に対応した商品開発 サポートに取り組み、共配事業は様々な合理 化策を実施し、燃料代高騰の吸収に努めま した。また、本社において避難訓練の実施な ど、防火防災意識の向上に努めています。	
設立	1997年1月	チルド・フローズンを		No.
資本金	400 百万円	中心としたベンダー		
グループ計持株比率	100.0%	事業と共配センター 運営事業		
本社所在地	東京都新宿区			
代表者	板橋 登志雄			
グリーンサービス(株) ■		CVS チルド共配セン ター運営業務、生乳・	乳製品の拠点間輸送に新規参入 車両動態管理システム導入で安全性と輸送 効率アップを目指し、今回新たに乳製品の	
設立	1980年11月	殺菌乳輸送業務、雪印 メグミルク市乳受注、 センターおよび入出庫 業務、乳製品の 拠点間輸送業務	拠点間輸送に参入しました。 2022年度より働き方改革の一環として年間所定労働時間削減を実施しました。 また、人材育成では、正社員のみに実施していた研修を、e-ラーニングを導入し地域社員まで対象を拡大しました。	REPORTED IN
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	柾 誠治		貝まで対象を拡入しました。	
(株)クレスコ			「安全・安心な商品」を提供 環境負荷低減商材について、昨年度に引き 続きお取引先様に対して一斉提案行動を行いました。今後も事業活動を通じて持続可能な社会の発展に貢献し、長年培ってきた 食品包装資材の知識やノウハウを活かし、 包装管理士の有資格者によるサービスにより、安全・安心な商品を提供していきます。	
設立	1948年8月	食品包装資材、 アイスコーンなどの 仕入販売		
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	宮﨑 文則			
甲南油脂(株)			CSRを日常の業務に コロナ禍の影響が継続しており、受託生産物量確保に奔走した一年でした。CSR活動では、「コミュニケーション強化」「環境負荷低減」「人材育成」に力を入れています。CSRを日常の業務に取り込み、従業員全員で課題解決に取り組んでいます。	· // when
設立	1992年7月	マーガリン類、 ショートニング、 ソフトチーズなどの 受託製造		3.71771
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	柴田 貴宏			
チェスコ(株)		ナチュラルチーズ、 食料品、 雑貨の輸入および 製造・加工販売	「世界のチーズ」の普及拡大に貢献 上質でおいしい世界のチーズを手軽に購入 できるショップとして、店頭に加え2022年1 月にオンラインショップ『チーズ専門店チェ スコ』をオープンしました。今後も「世界の チーズ」の食べ方、楽しみ方、食文化を多くの お客様にお伝えしていきます。	
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			
直販配送(株)		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	車両事故撲滅、労災・通災撲滅に向けた取組みを強化 「運輸安全マネジメント」の更なる推進を目的として6月に新たに安全管理部を設置いたしました。車両事故撲滅、労災・通災撲滅に向けた取組みを強化しています。	
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	倉持 裕司			SANGAR STREET

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

プラントおよび機械の

販売、修理およびメン

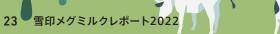
設計、製造、施工、

テナンス

#### 新規開発商品で価値提案カアップへ

食品製造を主体とした 独自開発したシャーミキサーを搭載したタ ンク型溶解装置「iMix-PRIM(アイミックス プライム)」の販売を開始しました。粉体原 料を取り扱う乳業・飲料・アイスなどのメー カー様の生産性向上にお役に立てるよう提 案を進めています。





代表者

代表者

本社所在地

代表者

代表者

代表者

代表者

本社所在地

代表者

#### 事業内容 トピックス

### (株)ベルネージュダイレクト ■

設立 1999年3月 通信販売業および 資本金 79 百万円 その請負業務、 グループ計持株比率 66.6% 広告代理店業務 本社所在地 東京都千代田区

柿﨑 富久

## お客様一人ひとりが満足する通販事業に向けて 通販業界の追い風となった"巣ごもり特需"が収

事業分野:■乳製品 ■ 市乳 ■ニュートリション ■ 飼料・種苗 ■その他

束する中、機能性食品の売上は好調に推移しま した。2022年は通販の機能強化の最終仕上げ として、物流センターの移転を実施し、モール通 販やお客様一人ひとりに合わせた最適な情報 提供やコミュニケーションにより、満足していた だき、顧客創造につなげる取組みを始めます。



#### みちのくミルク(株)

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

#### みちのくミルク健活チャレンジ推進中

宮城県は全国ワースト2位のメタボ該当者・ 予備軍割合が多い県のため、地元大崎市健 康推進課の強力なご支援を得て、「みちのく ミルク健活チャレンジ」と題して個別健康相 談と栄養指導を進め、従業員の健康維持・ 増進を進めていきます。

働きやすい環境づくりと健康増進活動を推進



#### 三和流通産業(株)

1954年1月 設立 資本金 450 百万円 卸売事業、 グループ計持株比率 100.0% 共配センター事業

山口 茂

埼玉県さいたま市

山本 淳

地域商品含め和・洋チルド商品を取り扱い、 営業・物流一体でおいしさと健康をお客様 日配チルド食品などの

牛乳の製造販売、

食堂・売店経営、

粉ミルクの製造・

販売、育児用製品

および口腔ケア製品

の仕入販売、スキム

ミルクの受託製造

乳製品などの販売

売店の経営

牧場・動物園・食堂

に最高の鮮度でお届けしています。 また、昨年8月「多様な働き方実践企業」、10 月「健康経営実践事業所」として認定を受け 社員の働きやすい環境づくりと健康増進活 動を推進しています。



#### 八ヶ岳乳業(株)

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

#### 配送センターを新設

製品保管冷蔵庫のスペース拡大のため、 10月より茅野工場の近隣に「横内配送セン ター」を新設稼動しました。量販店センター 様、販売店様の入出庫は以前より機能的と なりました。今後も物流品質の更なる向上 に努めていきます。



#### (株)雪印こどもの国牧場

内藤 仁志

田中 宏治

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

#### 酪農教育と自然環境整備を推進

当牧場では、「酪農教育ファーム認証牧場」 として、「ふれあい牧場学校」の開催、実習な どの受け入れ、乳搾り体験の定期的開催な どを行うとともに、牛以外の動物とのふれ あいや花畑などの自然環境整備も大切にし ています。



#### 雪印種苗(株)

種苗・農畜産物の生産 および販売、 設立 1950年12月 飼料の製造および 資本金 4.643 百万円 販売、造園事業、 種苗の品種改良および グループ計持株比率 100.0% 試験研究 北海道札幌市 本社所在地

北海道札幌市

中村 俊宏

笠松 宏-

#### 自給飼料の増産と利用方法の普及推進

自給飼料を活用した持続可能な酪農の安定 的な発展を目指して、良質な自給飼料作物 の品種を開発し、それらの活用技術を酪農 現場に普及することにより、酪農に貢献する ように取組みを進めています。2021年には、 糖含量が高く、収量性や再生力、耐倒伏性な ど総合的な品種特性に優れるチモシー早生 品種「マオイ」(写真)の販売を開始しました。



#### (株)雪印パーラー

1961年4月 設立 資本金 30 百万円 グループ計持株比率 100.0%

地元北海道に貢献する事業展開 地域に貢献する取組みとして、地元食材で

ある「摩周ルビー(苺)」を使用したパフェの 提供をはじめ、新商品も発売予定です。 また、グループ各社との連携によるECチャ ネル、北海道内土産店などへの販売ルート 拡大に取り組んでいます。



#### 雪印ビーンスターク(株)

設立 2002年8月 資本金 500 百万円 グループ計持株比率 100.0% 本社所在地 東京都新宿区 代表者 内田 彰彦

#### デジタルツールを活用

自社会員制サイト「まめコミ」における育児サ ポート情報の発信や栄養相談に取り組んで います。コロナ禍の影響により病産院でお客 様との接点が減少する中、デジタルツールを 活用し、栄養士によるオンラインでの調乳指 導やセミナーなどもスタートしました。



#### 事業内容

#### 雪印メグミルクビジネスソリューション(株)(旧(株)YBS)■

設立 1971年4月 ビル総合管理、警備業、 建築業務、損害保険 資本金 30 百万円 代理業、人材派遣、 グループ計持株比率 100.0% 営業・管理・生産品質 本社所在地 東京都千代田区 などの各種ビジネス サポート業務 武田 泰夫 代表者

### 社名(商号)変更と環境への取組み

トピックス

2022年4月1日付で社名を「雪印メグミルクビジネスソリューション(株)」 に変更しました。これを機に更なる企業価値向上に努めていきます。ま たCSR活動では保険約款Web化による紙の使用量削減などの取組み を継続していきます。



雪印メグミルクビジネスソリューション株式会社

#### その他グループ会社

■乳製品 ■市乳:SBSフレック(株) ■市乳:ルナ物産(株) ■ニュートリション:(株)アミノアップ、イーエヌ大塚製薬(株)

事業内容

■飼料・種苗:(株)RF青森牧場、(株)RFペンケル牧場、道東飼料(株)、(株)ロイヤルファーム ■その他:北網運輸(株)、日本乳品貿易(株)

#### ■ 海外

代表者

代表者

代表者

## 高付加価値商品の取り扱い拡大に注力

#### 設立 2017年8月 資本金 15 百万 AU\$

福迫 忠己

松村 英一郎

(オーストラリア)

アダーデライツオーストラリア(有)■

グループ計持株比率 100.0% アデレード 本社所在批 (オーストラリア)

付加価値商品であるトリュフ・アッシュ入り チーズやオーガニック、ブルーチーズの取り 白カビ・青カビ系 チーズの製造・販売 扱い拡大に注力しました。今後も美しいア デレード・ヒルズの伝統的エリアの一画に あるチーズ工場で、地元南オーストラリアの 酪農家との関係を大切に風味豊かな製品を 製造していきます。



#### 台湾雪印(株)

1992年12月 設立 育児用粉乳、乳製品 7 百万 NT\$ などの輸入・販売

資本金 グループ計持株比率 100.0% 台北 (台湾) 本社所在地

#### オーガニック粉乳を発売

商品の販売拡大に注力

2021年度は新商品としてオーガニック粉乳 を発売し、商品ラインアップを拡充しまし 。今後も台湾のお客様の健康に貢献でき るように努めていきます。CSRの取組みとし ては、NPO法人・公益法人への粉ミルクの 寄付を継続して実施しています。

オーストラリア国内で製造・販売している

主力のカマンベールとブリー以外の商品の

トピックス

2021年は、主力の白カビチーズに加え、高



#### 雪印オーストラリア(有) ■■

1992年12月 設立 資本金 28 百万 AU\$ グループ計持株比率 100.0% メルボルン 本社所在地

育児用粉乳 および白カビ系チー ズの製造販売、

プロセスチーズの

製造・販売

販売拡大にも注力し、トリュフ入りブリーと アッシュブリーの取扱店舗を大幅に拡大す ることができました。またCSR活動として 乳原料の輸出入 は、チーズ製造の際に出るホエイを地元酪 農家へ提供しています。



### 雪印メグミルクインドネシア(株)■

江藤 正之

2012年5月 設立 資本金 11 百万 US\$

グループ計持株比率 52.8% ブカシ 本社所在地

(インドネシア) ヌリアディ・ 代表者 タヘィル

#### 生産ラインの増設が完了し、 新商品の売上が拡大

2021年度は生産ラインの増設が完了、新商 品の取り扱いが順調に進み売上が拡大しま した。2022年度もリーズナブルで美味しい チーズを作る技術力、顧客ニーズに合った商 品を作る開発力を活かし、業務用を中心とし た販路拡大、周辺国への輸出拡大などに注 力し、更なる売上拡大を目指します。



#### その他グループ会社

■乳製品 ■ニュートリション:雪印メグミルクシンガポール(有)(2022年度中に事業開始)

■ニュートリション:スノー・マーケティング(有)、雪印貿易上海(有)、雪印香港(有) ■飼料・種苗:雪印種苗アメリカ(株)

# 分野別事業概況



乳製品 事業分野



#### 事業概況

#### 市場環境

- 2021年度は前年の家庭内需要増の反動もあり、需要は前年をやや下回りました。
- バターの需要は堅調である一方、マーガリン類の市場は冷え込みました。
- チーズは2020年度の家庭内需要増の反動により、落ち着きが見られましたが、国内の需要は引き続き伸長が 見込まれます。

#### リスクと機会

- ▲ 減産傾向だった生乳生産量は、北海道における増産が けん引し、2020年度から全国計で増産傾向にありまし た。しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大の影 響で、業務用の需要が減少したことから、乳製品の在 庫が膨らみ、業界全体の課題として継続しています。
- 世界的に原材料やエネルギーコストが高騰し、大きく 利益を圧迫してきています。コストアップの一部につい て価格改定でのコスト吸収を実施しました。
- ▲ 直近の北海道での生乳生産量が増 加する中、雪印メグミルクの家庭用 バターの基幹工場である磯分内工 場で新棟が本格稼動し、バターの需 要に応えていきます。
- ♠ SNSなどの伝達手段の変化で、多様 な食べ方訴求が広く早く消費者に広 がります。SNSを活用し更に販売の 拡大を後押しします。

#### グループ中期経営計画 2022

#### 家庭用バターの生産・販売拡大

■ 家庭用バターは、生産体制を整備しました。更なる販 売の拡大を図っていき、収益性を高めていきます。

### チーズ事業の戦略的拡大

■ 国内ではチーズの需要は底堅く、特に好調なナチュ ラルチーズの販売拡大を継続していきます。海外の チーズ事業については、2021年度下期は新型コロ ナウイルス感染症拡大の影響を受けましたが、旺盛 な需要が見込まれることから更に販売を拡大して いきます。

#### 売上高構成 [雪印メグミルク単体]



売上高·営業利益<sup>※1</sup>[連結]



※1 ニュートリション事業を含む

※2 2020年度以前の売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値 2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」適用後の数値

国内市場シェア (2021年度 家庭用全国 金額ベース) 出典:インテージSRI+



#### 2021年度の実績

売上高は、家庭用は第1四半期まで好調も、第2四 半期から消費動向の変化により苦戦。業務用の回復 もありトータルでは前年をクリアしました。家庭用 バターについては前年に引き続き安定供給を継続し ましたが、マーガリン類は市場が大きく冷え込み、そ れに伴い売上も減少しました。チーズは「さけるチー ズ」は好調に推移しましたが、プロセスチーズが新 型コロナウイルス感染症拡大に伴う前年の内食需 要増の反動により減少し、前年を下回りました。

営業利益については、磯分内工場への設備投資に 伴う減価償却費負担が発生し、前年を下回りました。

#### 2022年度の取組み

新型コロナウイルス感染症の長期化や世界の紛争 の影響などから世界的な原材料高騰などの影響が生 じています。特に輸入原料チーズなどの高騰の影響 は大きく、また、ロジスティクス費なども上昇していま す。これらのコストアップに対応するため、4月1日から 家庭用チーズの一部商品で価格改定を実施しまし た。先行きが見通せない状況ですが、家庭用は国産の バターや「さけるチーズ」、カマンベールチーズなど国 産ナチュラルチーズを中心に販売を拡大していきま す。海外については、今年度中に事業を開始するシン ガポールの現地法人によるアジア・オセアニア地域で の事業の展開、既存のインドネシアを中心とした東南 アジアでのチーズの販売を拡大していきます。

#### 海外チーズの展開

現在、海外におけるチーズの製造拠点は、インドネシアと オーストラリアにあります。

インドネシアではアジア圏の高い経済成長を背景に、操業 開始以来、順調に拡大を続けています。

2021年度は、新型コロナウイルスの影響を受けましたが、 今後についても、高い成長軌道を描きます。この海外展開によ り、アジアのチーズメーカーとしての地位を確立していきます。



30





#### 事業概況

#### 市場環境

- 2021年度は前年の家庭内需要増の反動もあり、やや弱含みの状況でした。
- ヨーグルト市場に機能性訴求の商品数も増え、競争が激しくなってきています。
- 牛乳は、2020年度上期は全国的な休校により供給減となった学校給食用が、2021年度はほぼ通常供給となり 実績回復しました。一方、家庭内需要は前年の好調から反転し、夏場の天候不順もあり、低調に推移しました。
- チルドデザートは、堅調な需要に支えられ年間を通じて好調でした。

### リスクと機会

- ▲ 生乳生産量は、北海道における増産がけん引し、全国計 で増産傾向にあります。都府県でも、2021年度も前年 度に続き増産となりましたが、消費動向の変化で生乳の 需給は緩和しています。
- ▲ 新型コロナウイルス感染症拡大の長期化による消費行 動の変化や世界的なコスト高により先行きが不透明に なっています。
- ▲ 牛乳、ヨーグルトなどは栄養価の 高い商品であることから、消費者 の日々の生活を支えていきます。
- ▲ 食を通じての高い健康意識を背 景に、ヨーグルトなどに対する消 費者ニーズは継続しています。

## グループ中期経営計画 2022

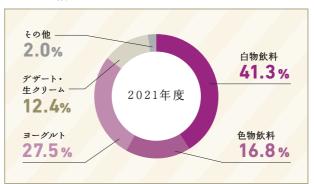
#### ヨーグルト・デザート事業の戦略的拡大

■ 機能性ヨーグルトは成長を続けてきましたが、新 型コロナウイルス感染症の拡大で消費増減のふれ 幅が大きくなっています。高付加価値商品の拡大 により、事業全体の収益力を高めていくことが重 要な課題です。

### 飲料事業の付加価値創造

■ 小型新容器や「MBPドリンク」など高付加価値商 品の発売や生産体制・ロジスティクスの最適化を 進めてきました。ただし、新型コロナウイルス感染 症拡大の長期化やエネルギー・物流・資材のコスト の上昇が重荷となり対応が必要です。今後は引き 続き高付加価値商品の新規導入とプロモーション 強化による販売物量拡大を目指します。

#### 売上高構成 [雪印メグミルク単体]



#### 売上高·営業利益 [連結]



※ 2020年度以前の売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値 2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」適用後の数値

国内市場シェア (2021年度 家庭用全国 金額ベース) 出典: インテージSRI+



#### 2021年度の実績

飲料は、飲料タイプとしては日本初の「骨密度を高 める」機能性表示食品となる「MBPドリンク」などの 新商品が売上増加に貢献したものの、飲料全体では 夏場の気温低下・長雨の影響による需要期の販売物 量の低下や新型コロナウイルス感染症拡大の長期化 による家庭内需要の落ち込みにより、前年を下回り ました。ヨーグルトは、ハードヨーグルトや、上期に増 量キャンペーンを実施したプレーンヨーグルトが前年 を上回ったものの、飲料同様に新型コロナウイルス 感染症拡大による影響や機能性ヨーグルト市場の 伸長が鈍化したことなどにより、全体では前年を下 回りました。デザートは新商品の発売など、商品力強 化の取組みに加え、個食タイプを中心とした既存商 品の拡売により好調に推移しました。営業利益は、高 付加価値品の販売構成のアップによるプラス要因は あったものの、原材料やオペレーションコストの増加 などにより減益となりました。

#### 2022年度の取組み

新型コロナウイルス感染症拡大の長期化や世界 的な原材料高騰などの影響が懸念されます。2022 年度は機能性ヨーグルトの売上高拡大、2022年3月 にリニューアル発売した「おいしい雪印メグミルク牛 乳」の販売拡大を目指します。また、様々なコストアッ プに対しても適切に対応していきます。

#### ストローにバイオマスプラスチック配合

バイオマスプラスチックは植物など再生可能な有機性資源を主原料とする プラスチックです。CO2を吸収して育つ植物を原料とするため、石油由来のプ ラスチックに比べてトータルでCO2の排出を抑えることができます。

2022年3月に果汁飲料のストローをバイオマスプラスチック5%配合スト ローに切り替えました。その他の飲料でも順次切り替えを進めています。



バイオマスプラスチックを使用しています。



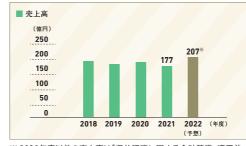
ニュート リション 事業分野



売上高構成 [連結]



売上高 [連結]



※ 2020年度以前の売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前 2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」適用後の数値

飼料・種苗 事業分野



売上高構成 [連結]

種苗など

19.0%

売上高·営業利益 [連結]



2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」適用後の数値

#### 事業概況

#### 市場環境

- 機能性食品は、健康への関心の高まりを背景に、今後更なる成長が期待できます。
- 粉ミルクなどは、国内では出生数の減少が続く中、市場環境は厳しさを増しています。

#### リスクと機会

- ▲ 機能性表示食品市場が急伸を続け、特定保健用食品 市場を超える市場となり、商品の増加とともに競争が 激化し続けています。
- ▲ 国内は出生数減少による市場環境縮小や、原材料やエ ネルギーコスト高騰により、厳しい環境となることが見込 まれ、海外では欧米メーカーとの競争が激化しています。
- ▲ 効能・機能表示 (ヘルスクレーム)を訴 求できる食品のニーズは高く、健康食 品市場は更なる成長が見込まれます。
  - ▲ 約60年にわたる母乳研究の強みと生 活様式に合わせた商品によって、育児 に貢献することができます。

#### グループ中期経営計画 2022

#### 機能性食品事業の利益創出

■ インターネット通販市場の拡大、健康志向の高 まりにより、売上を着実に伸ばしており、当初の 計画を上回る営業利益を創出しています。

#### 2021年度の実績

ダイレクト通販を主体とする機能性食品事業は、 健康志向の高まりにより昨年度も売上・利益ともに 伸長しました。

粉ミルクなどは、海外展開している国の少子化の 影響などで苦戦しましたが、国内では基幹商品であ る「すこやかM1」の販売に注力し、増収となりました。

#### 粉ミルクなど(国内・海外)の競争力強化

■ 国内では長年の母乳研究の成果を活かした商品 開発と、グループシナジーを活かした取組みを 行い、海外では育児用のみならず大人用の粉ミ ルクの販売にも力を入れていきます。

#### 2022年度の取組み

機能性食品事業は、マーケティング投資を継続、ま たモール型通販に新規参入し、更なる売上拡大・利益 創出とともに、既存定期顧客への継続施策を強化・ 推進し、より一層の利益強化を図ります。

また、粉ミルクなどは、収益強化に向けた新たなビ ジネスモデル構築、生産性向上および品質管理の徹 底に取り組みます。

## 事業概況

#### 市場環境

● 国際紛争等の影響で飼料穀物の相場が急騰し、また円安も進展しており、国内の配合飼料価格は大幅な値上げとなっています。

81.0%

- 自給飼料ニーズの高まりと酪農家の飼料生産の作業の外部化 (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、野菜や緑肥作物の拡大が見込まれています。

2021年度

● 環境意識の高まりや自然環境に対する関心を背景に、緑化事業への期待が拡大しています。

#### リスクと機会

- 高騰が、酪農経営を圧迫しています。
- ▲ 高齢化や後継者不足、労働力不 足などの理由により、年々酪農家 戸数が減少しています。
- 作業を請け負う組織
- ※2 安定した品質の飼料供給と作業負担の軽減のために酪農家が出 資設立する飼料調整専用施設
- ▲ 自給飼料ニーズの高まりに対し、雪印種苗開発品種を活 用した草地更新や適切な管理による自給飼料の増産を提 案することができます。
- ▲ 酪農経営規模の拡大やコントラクター\*\*1、TMRセンター\*\*2に よる分業など、多様化する経営形態に対し、独自の配合飼料 やサイレージ発酵品質を高める乳酸菌製品の提供、技術サ ポートなど、最適なソリューションを提案することができます。

#### グループ中期経営計画 2022

#### 飼料事業の効率化・高品質化

■「ホクレンくみあい・雪印飼料(株)」の新工場稼動 により、効率化を図ります。

#### 2021年度の実績

原材料価格の高騰に伴う販売価格上昇により増収 になりましたが、原価高騰や配合飼料価格安定基金 積立金の増加などにより減益になりました。

#### 種苗事業の戦略的拡大

■ 研究開発を強化し、優れた牧草種子・野菜種子の 普及推進を図ります。

#### 2022年度の取組み

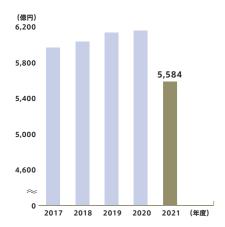
飼料事業は、穀物相場高騰や燃料価格高騰、為替 の円安進行などによる調達コスト上昇、配合飼料価 格安定基金積立金の大幅増額などにより、当期は厳 しい事業環境を予想しています。

種苗事業は、雪印種苗開発品種をはじめとする牧 草・飼料作物種子の販売拡大を通じて、自給飼料の増 産を推進します。

#### 財務情報[連結]

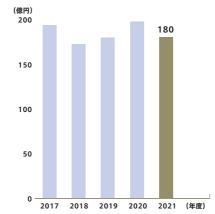
売上高 5,584億円

2021年度は、「収益認識に関する会計基 準」を適用したことから減少しています。そ の影響を除くと、増収を継続しています。



営業利益 180億円

2021年度は、原材料コストの増加や、エ 場のエネルギー費用のようなオペレー ションコストの増加などにより、減益とな りました。



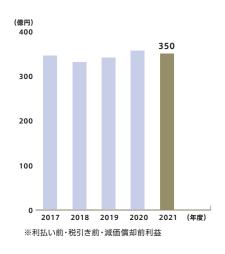
ROE(自己資本当期純利益率)

自己資本は継続的に伸長しています。一 方で2021年度は営業利益や特別利益の 減少などにより、当期純利益が減少し、 ROEは低下しました。



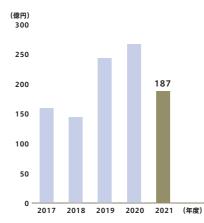
EBITDA\* 350億円

2021年度は、営業利益は減少した一方 で、減価償却費が増加しているため、 EBITDAは引き続き高い水準を維持して います。



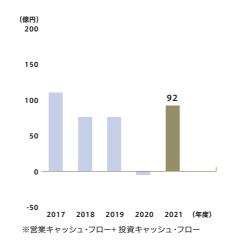
設備投資額

2019・2020年度は戦略投資である磯分 内工場のバター新棟の建設などにより、 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\*

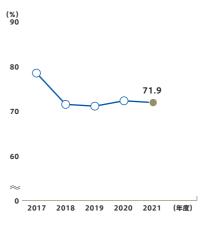
2020年度は設備投資による投資キャッ シュ・フローの支出増加により、マイナスに なりましたが、安定的にフリーキャッシュ・ フローを生み出すことができています。



#### 非財務情報[雪印メグミルク単体]

時間外労働時間の削減 (一般職、2015年度上期比)

継続的な業務改革推進による労働生産 性向上の取組みにより、2020年度比でほ ぼ横ばい(若干の減少)となりました。



有給休暇取得率 (全従業員) 73.2%

2020年度に引き続き、新型コロナウイルス 禍による外出自粛や移動制限のため、使用 機会が減少し、(新型コロナウイルス禍以前 の)2019年度比で減少となりました。

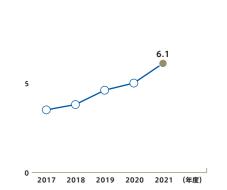
(%) 90



女性経営職比率

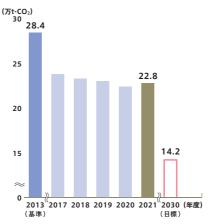
人材の多様性の確保と能力を発揮するた めの環境づくりを進め、更なる女性活躍 推進を目指します。

(2025年度目標)



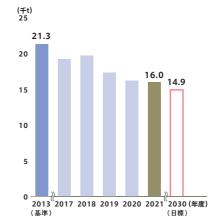
CO2排出量 **22.8** 万t-CO2

2021年度、CO<sub>2</sub>排出量を2013年度比50%削 減に変更したため、進捗率は低下しました。ま た、北海道生乳需給対応の影響により、2020年 度よりCO<sub>2</sub>排出量は増加しました。今後、目標 達成に向け、脱炭素への取組みを加速します。



廃棄物排出量

2021年度実績は16.0千tと着実に削減し ており、目標達成まであと僅かとなりま す。今後も生産設備の安定稼動により、廃 棄物の抑制に努めます。



廃棄物リサイクル率 (産業廃棄物·有価物)

北海道の工場において乳製品の廃棄が発 生し、目標未達となりました。課題となって いた食品リサイクルに目途がたち、目標を 達成できる体制が整いました。



プメ

## 財務担当役員メッセージ

財務健全性·成長投資·株主還元の バランスを重視し 経営戦略の実現を財務面で 支えていく



雪印メグミルク株式会社 常務執行役員 財務・IT企画推進担当 総合企画室副担当

とだかせいき 戸髙 聖樹

#### 2021年度を振り返って

雪印メグミルクの「グループ長期ビジョン 2026(以下、『長期ビジョン』)」では、2020年からの3か年をその第2ステージと位置づけ、「グループ中期経営計画 2022(以下、『中計2022』)」において、変革(Transformation)を加速し、グループ経営の展開を図りながら収益基盤を確立して、生産体制の進化(Renewal)を始動していくステージと位置づけています。

一方で、コロナ禍とその長期化という長期ビジョン 策定時には想定していなかった大きな環境変化によ り、2021年度の食品業界は、内食需要に落ち込みが見 られ、また外食需要は回復の兆しが見られるものの依 然その途上にあります。

このような中、2021年度の業績は、売上高は5,584億円\*1と増収を維持できたものの、下期以降の為替変動を含めた原材料価格やエネルギー価格の高騰などを背景に大幅にコストが上昇し、営業利益は前期比8.7%減の180億円、経常利益は同7.7%減の199億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同19.1%減の120億円と、減益となりました。

※1「収益認識に関する会計基準」を適用した数値。

当社は「中計2022」における財務指標の目処として、ROE8%以上、自己資本比率50%以上、有利子負債残高780億円以下、配当性向20~30%を掲げています。減益となったことで2022年3月末のROEは6.0%と前期から2.1ポイント下落しましたが、自己資本比率は前期末から2.5ポイント上昇の51.5%、有利子負債残高は722億円と780億円以下でコントロールできました。財務部門として必要に応じた柔軟な資金調達を行いつつ、経営の安定化と財務健全性の維持・向上に貢献できたものと評価しています。

株主還元については、自己資本比率が安定的に50%以上で推移する状況になった場合には、当初予定の長期ビジョンの第3ステージを待たずに配当性向を30%以上に引き上げることを公表してきました。2021年度はその方針に則り、1株当たり配当金をこれまでの40円から20円増配の60円に引き上げ、配当性向は33.6%と、前倒しで株主還元の充実を図りました。

#### 財務戦略の基本方針

「長期ビジョン」では、最終年度の2026年度に売上高7,000億円~8,000億円<sup>※2</sup>、営業利益300億円~400億円の達成を目標としています。ビジョンの実現に向けて、財務の健全性を維持・向上しつつ、資本コストを意識した戦略的な成長投資と安定的な株主還元に取り組むこと、すなわち事業で創出したキャッシュフローを「財務の健全性」「成長投資」「株主還元」にバランスを重視して配分していくことを財務戦略の基本方針としています。

投資計画としては、「長期ビジョン」の10年間で約2,800億円を計画しています。策定後の環境変化やこれまでの実績を踏まえて一定の見直しは行っていますが、現時点で総額の変更はありません。投資は、

※2「収益認識に関する会計基準」を適用していない数値。 適用した場合、1割程度減少する見込み 安定稼動、安全・品質、環境、生産性などの維持・向上を目的に毎年予算化して計画的に実施する設備投資と、市場の動向や採算性などを個別に判断・吟味して資源配分の優先順位を上げて戦略的に行う成長投資があります。成長投資については、ROE8%といった指標を念頭に、収益性と資本効率の両面から個別に投資判断をしています。「長期ビジョン」では「事業ポートフォリオの変革」と「事業成長を支える生産体制の進化」を大きな方針としており、今のような逆風の経営環境の中にあっても、財務規律を遵守したうえで、成長投資を通じて将来の企業価値の向上につなげていくことが大切だと考えています。

#### SDGsへの貢献

SDGsに対する意識が世界的に高まっている中、 雪印メグミルクグループの取組みが社会全体のSDGsの達成にどのように貢献していくのか、広く開示 していくことが企業価値の更なる向上につながると 考えます。

当社においては2018年に、雪印メグミルクグループの重要課題 (マテリアリティ) を特定しており、2021年にはKPI (重要管理指標)の更新・追加と対象となるグループ会社の範囲拡大を図りました。更新したKPIには、CO2の排出量を2030年度に50%削減(2013年度比)するという目標があり、これを「サス

テナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPT)」として2022年3月には、当社として初となるサステナビリティ・リンク・ローン契約を締結しました。SPTの達成状況が資金の借り入れ条件にも連動する仕組みを活用することで、雪印メグミルクグループ全体の脱炭素社会実現に向けた取組みを後押しし、企業価値向上に貢献できると考えています。また、こうしたSDGsに資する資金調達の実施により、当社の取組みの評価や非財務情報の開示が進むことにも大きな意義があると考えています。

#### ステークホルダーの皆様に向けて

雪印メグミルクグループは、「長期ビジョン」の中で、「事業ポートフォリオの変革」と「生産体制の進化」を進め、グループ経営を強化し成長を図ることで、企業価値の向上を目指しています。第3ステージ以降の具体的な計画については、今後、2023年度からの次期中期経営計画として公表していくことになりますが、

「財務の健全性」「成長投資」「株主還元」のバランスを重視した財務運営により企業価値の向上に貢献するという財務の基本的な方針については引き続きぶれることなく進めてまいります。ステークホルダーの皆様には、変わらぬご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。