

創業の精神「健土健民」を

継承しながら、

乳(ミルク)の可能性を引き出し、

社会課題を解決していく

トップメッセージ

# PRESIDENT MESSAGE



雪印メグミルク株式会社  
代表取締役社長

さとう まさとし  
佐藤 雅俊

## 社長就任に当たって

これまでの実績を踏まえて対処すべき課題を明確にし対応する

このたび、代表取締役社長に就任いたしました佐藤雅俊でございます。日頃よりステークホルダーの皆様から多大なご支援を賜り、改めて御礼を申し上げます。

当社は、2009年に経営統合した雪印乳業と日本ミルクコミュニティが合併する形で、2011年に雪印メグミルクとしてスタートを切りました。その歴史を更にさかのぼると、当社の前身の一つ、雪印乳業(北海道製酪販売組合)の創業は1925年と、100年近い長い歴史があります。この長い歴史の中で、当社は今、2017年にその後の10年の新たな羅針盤として策定した「グループ長期ビジョン2026」(P.4参照)で掲げた姿に向けて、着実に前進をしている最中にあります。「グループ長期ビジョン2026」では、2017年からの10年間を、

3つのステージに分けて中期経営計画を策定していますが、社長就任1年目となる本年度はその第2ステージである「中期経営計画2022」の最終年度に当たります。この間、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックがもたらした社会構造の変化や、グローバルレベルで課題となっている環境問題に加え、直近ではウクライナ情勢による資源エネルギー価格の高騰や急激な為替変動などが起こっています。

このような大変厳しい環境下ではありますが、2022年3月期までの実績を踏まえて対処すべき課題を明確にし、確実にそれら諸課題に対応するとともに、新たな社会環境に対応する第3ステージの新中期経営計画の策定を進める、そのような1年にしていきたいと考えます。

## 創業の精神「健土健民」

時代が変わっても変えてはならない当社グループの中核にある考え方

正解が見えず不透明かつ予測が立てづらい事業環境下で、何を抛り所にして経営判断を行い、業務を遂行すべきなのか。私は、こうした予測の難しい不透明な状況だからこそ原点に立ち返り、自分たちの存在意義を全グループ従業員と再確認し、その志を持ち続けていくことが大切と考えます。それは当社の前身の一つである雪印乳業の創業の精神「健土健民」です。100年近く、脈々と受け継がれてきたこの精神は、時代が変化し経営者が変わっても、変えてはならない中核にある考え方で、雪印メグミルクグループの企業理念のベースとなるものです。

「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「健土健民」の精神の下、酪農乳業を原点として広

がるバリューチェーンのすべてで、社会課題を解決する「いつの時代にも社会から必要とされる会社」となることを目指したいと思います。

創業者の一人、黒澤西蔵は、この「健土健民」の具体的な手法として「循環農法」、すなわち、人と自然が共生し、「土から草、草から牛、そして、牛からのふん尿がたい肥となって、また土へと還る」という物質やエネルギーを循環させる農法の普及に尽力しました。私は、酪農乳業という事業は、社会課題の解決や健全で豊かな環境の保全を行い、将来世代にも継承することのできる持続可能な社会の構築に寄与できると考えています。そして、それらを当社グループの持つDNAとそこから生み出す価値の源泉として再確認し、次の100年に向かいたいと思っています。

## 乳(ミルク)の秘める可能性

### まだ十分とらえきれていない可能性を秘めている

当社グループの強みの一つは、これまで築き上げた「ミルクバリューチェーン」と、乳(ミルク)そのものが秘める可能性にあり、コーポレートスローガンにも「未来は、ミルクの中にある。」と掲げています。私たちがこれまでに培ってきた技術をもとに、「雪印北海道バター」「6Pチーズ」「とろけるスライス」など、消費者の皆様にもなじみの深い商品を数多く上市し、乳(ミルク)を中核に強靱なバリューチェーンを構築してきました。ミルクバリューチェーンとは、当社グループが事業を推進していくうえで関わるすべてを指しています。飼料・種苗事業から始まり、ミルクを運ぶチルド物流、工場における生産ノウハウやソフトウェアなども含めた設備等の資産を通して、最終的にお客様へ商品をお届けするまでの幅広い領域です。この中に、当社グループにしかできない開発の知見が含まれていませんし、まだ十分とらえきれていない可能性が秘められていると考えます。当社のミルクサイエンス研究所では、3,000種類以上を保有する乳酸菌の研究や、機能性乳素材の研究を積み重ねてきました。その中でも、骨密度を高める、当社独自の素材「MBP」は、ミルクの中に0.005%しか入っていない微量成分でありながらも人間の骨にとって有用な

成分であることが分かっています。

当社の技術力をベースにしながら、ときにはオープンイノベーションで社外の知見や情報を取り入れ、開発や上市までのスピードを加速させ、お客様とともに商品を育成したいと考えています。また、今後海外展開を強化していく中では、日本国内からは発想し得なかった新たな知見や革新を見出せる可能性があると思います。



## 牛乳・乳製品は生活の一部

### 日々の生活の中に溢れている当社の商品ラインアップ

もう一つの強みは、当社の商品、牛乳・乳製品は消費者に非常に近いところにある、ということです。私が1985年に雪印メグミルクの前身の一つである雪印乳業に入社した時に、最も強く感じたことが、当社の商品ラインアップが私たちの日々の生活の中に溢れているということでした。朝起きて朝食時に牛乳を飲む。お昼に子供たちが学校給食で牛乳を飲む。おやつにヨーグルトやプリンを、夕食に

はバターやチーズを使った料理を食べる。赤ちゃんが生まれれば粉ミルク、高齢の方には、今なら骨の健康を考えて「MBP」の入った商品など、昼夜を問わず、また年代を問わず、消費者の生活の至るところで当社の商品がすぐそばにあることは、私たちの大きな強みだと感じています。私たちの商品は、お客様との非常に大事なコミュニケーションツールです。ですから、商品の付加価値の向上や機能性

の強化も大切ですが、何よりもベースとなる牛乳、バター、チーズ、ヨーグルトといった商品を、お客様に常に新鮮な状態でご提供することが、当社の使命だととらえています。私はアイスホッケー部に所属していたのですが、現役選手時代に2年連続で大きな怪我を負い入院したことがありました。約1か月半食事が取れない中で、病院から供された栄養剤を手にとってみたら、それが当時、雪印乳業が医薬品事業として展開していた経腸栄養剤で、ものすごい驚きと同時に喜びもわいてきたことをよく覚えています。商品が自分の身近にあることは、従業員にとっては誇りでもあり、私たちの商品が売場にも、家の冷蔵庫を開けても必ずある、という世界を、これからもつくり続けていきたいと思っています。

その一方で、消費者の皆様にも身近な存在である

だけに、その責任も大きいことを認識しています。2000年の雪印乳業による食中毒事件、そして2002年の雪印食品による牛肉偽装事件の2つの事件は、当社の商品がお客様の生活の一部となっただけに、その信頼を大きく裏切ったという点で非常に重大な、企業としての在り方を大きく考えさせられる出来事でした。食の安全・安心を揺るがしてしまった責任の大きさと、二度とこのような事件を起こしてはならないという強い思いから、事件を絶対に風化させることのないよう、毎年2回「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」を設けています。事件を経験していない新しいメンバーへの周知も図りながら、グループ会社を含む全従業員が、お客様に対してできることを考える時間としています。

## チャレンジ精神の息づく社風に

### 歴史と伝統とは、守るだけではなく、自らが新たにつくり上げ、後世に伝えていくもの

「健土健民」の精神や事件を風化させない取り組みはこれからも継承していく一方で、私たち自身が育むべきは、チャレンジ精神です。

厳しい自然の中で酪農を始めた創業者には、冒険心やフロンティアスピリットがあったはずで、そうしたチャレンジ精神が、100年という長い伝統の中にあっても存分に発揮されなくてはなりません。そのために、挑戦している人、あるいは挑戦によって失敗した人も積極的に讃える風土へと変革していきたいと強く思います。一人ひとりが持つ能力を最大限引き出すのはトップにある私の役目です。ステークホルダーから注目され、応援していただけるような芽がたくさん出てくるような土壌にしたいと思っています。

私たちが大切にすべき姿勢・価値観である「雪印メグミルクバリュー」にも「チャレンジ」というキーワードが掲げられていますが、私が特に今、意識すべき要素は、「チャレンジ」に加え、「スピード」と「共感」だと思っています。歴史と伝統は守りながらも、変化のスピードが速い今の世の中にあって、自ら一歩を踏み出し、大きく挑戦していけば、その先に

予測していなかった事態が待ち受けていることもあるでしょう。「これではだめだ」と思ったら、すぐに手を引くスピードも必要です。とにかく意思決定や判断、行動のテンポを上げていくことが今後の成長に欠かせません。そしてもう一つは「共感」です。目標達成に向けて一生懸命な人の熱量を周囲が感じ取ると、周りの人はその人の応援者へと変わっていきます。それが「共感」です。明確な思いやビジョンのある人には、共感者が一人、二人と増えていくのです。共感者は、仮にその人が失敗しても、どこまで進められたかというプロセスに注目します。そして、そこから先の一歩を共感者が引き継いだり、新たなアイデアや助言を出し合っ、再び当初の目標に向けて歩みを進める力を与えます。自分一人の力では成し得なかった目標も、それ以上の成果とともに達成し得るのです。チャレンジ精神を存分に発揮して、共感を呼ぶ自分の行動を、主体性を持ってつくり出すこと。そうした動きが大きなチームワークを生み出すと思っています。

## アイスホッケーで学んだチームマネジメント

### メンバー間の議論と自主性を尊重して、行動を支援するリーダーシップ

こうしたチームビルディングについては、私は多くをアイスホッケーから学びました。私は入社後11年間にわたりアイスホッケー部に所属し、日本アイスホッケーリーグで選手としてプレーしてきました。退く前の最後の2年間は、プレイングコーチとして、選手でありながらもチーム・組織マネジメントを任せられ、選手としての気持ちだけでなく、会社やスタッフなどマネジメント側の気持ちも持ちながら試行錯誤の毎日を送りました。実はこの2年間の体験が、今の私のマネジメントのベースになっています。

トップリーグを戦うチームの中で1、2を争ってきた主力選手たちでも、試合に出られないことが続けばいろいろな精神状態に陥ります。マネジメント側は、機会を見つけて全員にチャンスを与えたいと思っており、例えば、負けが決まっている試合の終盤に突然「行け」と指令を出すこともあります。控えの選手の中には、他人事のように全く準備をしていない選手もいれば、限られたチャンスをもものにしようと、その場面で自分が起用された意味を考え、ゲームの流れを変えようとする選手もいます。まさに、「チャンスは作業着を着てやってくる」というトーマス・エジソンの名言どおり、チャンスを掴むも素通りするも自分次第。チームを支える一人ひとりの気

持ちを理解していなければ、こうした気づきはなかったと思います。

若い頃、私はキャプテンとして自ら率先垂範して先頭に立つリーダーシップを志向していましたが、プレイングコーチの経験を通じて、目指すリーダー像が大きく変わりました。それは、将来あるべき姿をビジョンとして明確に示し、その実現のために、個々のメンバーの能力を最大限発揮させ、メンバー間の議論と自主性を尊重して、行動を支援するリーダーシップです。個の力が強くないと、強いチームはできません。人的資本に対する考え方として、力のある組織をつくるためにも、強い個を追求し、同時に、連携が必要な時にその個を束ねていけるリーダーの育成に注力していきたいと考えます。



## 2022年3月期の振り返りと対処すべき課題

### 原材料価格や物流費などの大幅なコストアップへの対応

2022年3月期を振り返りますと、連結売上高は前期比0.7%増の5,584億円となりましたが、想定を上回る原材料コストやオペレーションコストの上昇によって営業利益は180億円と、増収減益となりました。

売上高は連結ベースでは過去10年間、増加傾向にあるものの、雪印メグミルク単体では減少傾向が続いています。構造改革による物量の減少に

起因していると分析しており、「中期経営計画2022」の最終年度の2023年3月期には、原材料価格や物流費などの大幅なコストアップに対応しながら、販売物量の拡大に注力します。これにより、整備された製造設備の活用による生産効率の向上と、原料乳製品の在庫の削減、そしてシェアの伸長による市場競争力の強化を図ります。同時に「中計2022」で掲げた3つの戦略の柱「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」を推進し、4つの事業分野における収益基盤の確立を図ります。

2023年3月期の業績は、原材料とオペレーションコストの大幅な増加に積極的なマーケティング投資なども加わり、2022年8月現在増収減益を予想しています。

第3ステージまでの中期経営計画の目標として

## 第3ステージに向けて

### 乳(ミルク)を中心に、そこから広がる可能性を追求し、新たな需要を創造する

「グループ長期ビジョン 2026」の第3ステージでは、大きな方向性として、事業基盤の徹底活用と新たな成長分野の展開を進め、環境変化へのレジリエンスを獲得していきます。中でも現在大きく3つの成長戦略を検討しています。

1つ目は、効率化された生産基盤を活用することで主力商品の物量の最大化を図ることです。乳製品では、磯分内工場のバター、阿見工場のプロセスチーズ、大樹工場のナチュラルチーズなどの商品と、市乳では付加価値のある新容器の商品の販売物量を拡大させます。大樹工場では、2023年春に「さけるチーズ」の新ラインを稼働させ、物量の拡大に弾みをつけていきます。

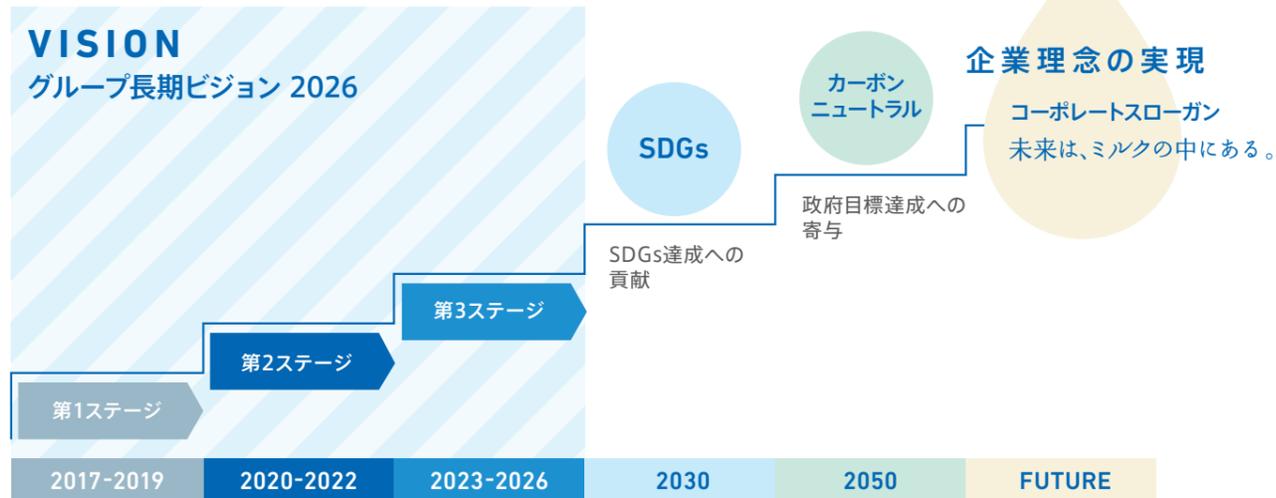
2つ目は、経済成長を見据えた海外事業の強化です。これまで、インドネシアやオーストラリアにそれぞれチーズや粉ミルクの生産拠点を展開してきましたが、アジア・オセアニア地域での事業拡大と、将来の海外事業における統括機能を見据え、アジアの戦略拠点を新たにシンガポールに設置し、2022年度中に事業を開始します。アジア・オセアニア市場は、人口23億人、GDPは26兆ドルと、世界の約3割を占める巨大な市場であり、さらなる人口増や経済成長が予測されている地域でもあります。チーズ事業およびニュートリション事業を中心に、M&Aも視野に事業展開の加速を図っていきます。

3つ目は、新たな価値の創造です。ミルクサイエンス研究所(埼玉県川越市)の研究開発施設を、2023年1月竣工予定の「雪印メグミルクイノベーションセンター」へとリニューアルし、新たな研究

きた自己資本比率50%以上、配当性向30%以上については、2022年3月期に自己資本比率が51.5%、配当性向が33.6%と前倒しで達成しました。株主の皆様に対する1株当たりの配当金は前期実績から20円増配の60円としました。2023年3月期についても継続して60円の配当を予定しており、引き続き株主還元を重視していきます。

開発拠点として知見の融合や共創を生み出していきます。これまで分かれていた研究開発施設を集約し、技術の融合を図ることで、まだまだ知られていないことの多い神秘的なミルクと、3,000株を超える乳酸菌や機能素材とを組み合わせる新たな価値を創造し、商品の上市を進めていきます。

また、将来、市場の拡大が期待できる植物性食品の領域への展開も進めていきます。当社は、乳(ミルク)による食の未来の創造を掲げていますが、事業領域を「乳」のみに限定するものではありません。植物素材やフードテックについても、乳との対立軸とはとらえずに、補完性や相乗効果、先端技術による新たな需要創造の可能性を考え、幅広く調査・研究を進めていきます。植物性食品は決して新しいものではなく、例えば、マーガリン類でシェアNo.1の「ネオソフト」はバターの代替となる植物性油脂です。1968年の発売以来、バター不足の時期には、代替品としてお客様に提供し、底が浅いといわれる牛乳・乳製品の需給において、商品の安定供給を支える大切な役割を果たしてきました。今後グローバルな地球環境問題の中で、例えば牛のげっぶが地球温暖化の促進要因として問題視されているように、酪農乳業は様々な課題に直面することが予測されます。「乳」を知り尽くしている私たちが、「乳」が持つ栄養やおいしさ、機能といった素晴らしい価値を、新たなかたちでお客様へお届けする可能性を追求したい、そんな思いが、植物性食品などの新分野への展開を検討する背景であり、代替品に取り組むことは同時に「乳」の良さを引き出すことにもつながると考えます。



## 事業を通じた社会課題の解決

生乳に付加価値を付けて安定的な需要を喚起することが私たちの大きな使命

今、社会は多くの課題を抱えています。雪印メグミルクグループは、社会課題解決に向け、重要課題(マテリアリティ)、KPI(重要管理指標)を設け、その達成に向けて取り組んでいます。超高齢社会が到来する中、重要課題「乳(ミルク)による食と健康への貢献」で目指すものは、栄養豊富な牛乳・乳製品の安定供給とその機能性の普及を通じた健康寿命の延伸や、QOL(Quality of Life)の向上です。また、「持続可能な酪農への貢献」で目指すものは、牛乳・乳製品の安定的な供給を絶やさぬよう、酪農乳業界全体の維持・発展を図ることです。国際紛争などを背景に食料安全保障の問題が広く取り沙汰されるようになりましたが、

乳製品に関しても、日本国内の需要の約4割を輸入に依存しているのが現状です。現在78億人の世界人口は2050年には97億人に達するといわれる中で、生乳生産は温室効果ガスの排出をはじめとする環境負荷の課題も指摘され、生産量を拡大していくことは難しいとも予測されています。

約4割を輸入で賄う日本の現状に照らすと、将来、調達のハードルは更に高くなり、国内の酪農生産基盤の強化と、それを維持するため、生乳に付加価値を付けて安定的な需要を喚起することは、私たちの大きな使命だと考えます。

## サステナビリティ経営の実践に向けて

実効性を確保しながら横断的に意思決定する体制を構築

創業者は、循環農法の普及を通じて持続可能な酪農業を目指しましたが、これはまさに現代のサステナビリティにも通じる考え方だと思います。このサステナビリティを推進するうえで、当社は取締役会の下に、私が委員長を務めるグループサステナビリティ委員会、そしてサステナビリティ担当役員を部会長とするサステナビリティ推進部会を設置し、部署横断的に課題を協議して迅速に意思決定する体制を構築しました。サステナビリティ推進部会では、脱炭素、脱プラスチック、人権という3つのテーマを定めて各分科会で毎月議論を進めています。また昨年10月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同したことを受け、本レポートを通じ、TCFD提言に沿った気候変動関連情報の開示を行いました。

昨年7月には、北海道での水素サプライチェーンの構築を目指す「北海道水素事業プラットフォーム」に加盟し、北海道における水素社会、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいます。また2022年2月には、大樹工場において、チーズ製造工程で発生するホエイから有用成分を抽出後、その副産物などをメタンガス化し、エネルギーとして有効活用することで、CO<sub>2</sub>の排出量や用水使用量

の削減につなげることを発表しました。脱炭素に向けては、2022年3月に、農林中央金庫様との間にCO<sub>2</sub>排出量の削減(2030年度目標:2013年度比50%削減)をサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲットに設定した80億円のシンジケートローン契約を締結するなど、様々な角度から取り組みを進めています。

2022年3月には、優先的に取り組む人権リスクの特定を終え、2022年度より、サプライチェーンの外国人労働者ならびにパームの小規模農家における労働条件の調査を実施します。

サステナビリティ経営を推進する基盤となるガバナンスについても、取締役会の多様性と監督機能の強化を目的に、全取締役12名のうち4名を社外取締役とするなど、透明性の向上を図っており、今後も実効性のあるガバナンス体制の構築に努めていきます。

私たちの強みを活かした事業活動で社会課題を解決し、それを支えるガバナンス体制を構築することは、私たち自身の持続的成長につながり、それにより更なる社会課題解決へ進むことが可能になります。このように「循環する」ことが私たちの目指すサステナビリティ経営であると考えています。

## ステークホルダーの皆様へ

これまで以上に「健康寿命の延伸」や「QOLの向上」に貢献できる企業に

私たちは2020年6月に国連グローバル・コンパクトに署名し、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の深化に努めてきました。私たちのサステナビリティ経営は、企業倫理(コンプライアンス)をベースとし、そのうえで社会課題解決のPDCAを回していくことです。国連グローバル・コンパクトの「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則に取り組みながら、社会と企業の持続可能性を追求していきます。そして、創業の精神

「健土健民」を、現代に求められるサステナビリティ経営として進化させていく考えです。

乳(ミルク)には、まだまだ見出されていない機能や魅力がたくさん秘められています。私たちは、このミルクの可能性をどんどん引き出し、これまで以上に「健康寿命の延伸」や「QOLの向上」に貢献できる企業になりたいと考えています。ステークホルダーの皆様には、引き続き雪印メグミルクグループへのご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

