

PRESIDENT MESSAGE

トップメッセージ

「食の持続性」の実現に向けて、
「強靱性の獲得」のための基盤を固め、
新たな成長のタネをつくる

雪印メグミルク株式会社
代表取締役社長

佐藤 雅俊



ステークホルダーとの対話を重ねたこの1年

2022年4月に社長執行役員（CEO）、その後6月に代表取締役社長に就任して、1年あまりがたちました。当初は、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックも3年目となり、ウィズコロナの段階を迎えて経済の活性化も望めるだろうと考えていましたが、ロシアのウクライナ侵攻とそれに伴う経済状況の変化で、むしろ経営環境は悪化しました。社長就任に際して抱いていた、様々な思いや構想の実現に向けて歩みを進めると同時に、環境変化への対応にも追われた1年でした。

就任が決まってからは、新たな事業戦略の組立てに注力する一方で、ステークホルダーの皆様との対話を意欲的に行いました。酪農・行政などの業界関係者や、国内外の取引先、投資家などの皆様に加え、当社グループの生産・販売・流通の拠点など、合計で100カ所以上を回り、ステークホルダーの皆様や、現場の従業員の声に耳を傾けました。そこで感じたのは、ステークホルダーの皆様からの当社

グループに対する強い期待感でした。

特に印象深かったのは、酪農生産者との対話でした。酪農生産現場は飼料やエネルギー価格の上昇に直面しており、大変厳しい経営環境が続いています。お会いして話をすると、その環境の厳しさと同時に私たちへの期待感がひしひしと伝わってきました。酪農が発祥であり、創業者たちが酪農乳業そのものを発展させてきた歴史を持つ当社であればこそ、この厳しい環境を切り拓くことができると酪農生産者の皆様に感じていただけたのは、大変ありがたいことでした。この関係性は私たちにとっての大きな財産であり、私たちはその期待に応えなければならないと、改めて責任を感じました。こうしたステークホルダーの皆様からの期待を背に、私たちの「酪農生産への貢献」、「酪農生産基盤の強化」への思いは、今回策定した「雪印メグミルク グループ中期経営計画2025」でも今後の事業戦略の柱の一つとして貫いています。

雪印メグミルクの存在意義・志

当社グループは2025年に創業100周年という大きな節目を迎えます。私たちは新たな100年を迎えるに当たり、創業当時の当社の使命が何であったか、改めて振り返りました。明治以来、日本が欧米列強に対抗して、国力をつけなければならない時代背景の中で、政府は北海道開拓庁を設置して産業育成を図ってきました。しかし、資源も人口も十分ではなかった土地においては、急速な産業の発展は望めませんでした。半年間雪に埋もれる寒冷地で、土地も痩せていて稲作も畑作もうまくいかない。そこで着目されたのが酪農だったのです。当時の日本は、まだ十分な栄養、豊かな食をとることが難しい社会環境でした。そのような中で、乳製品には、日本国民の栄養事情の改善につながる高いポテンシャルがありました。当社の創業者たちは、酪農乳業を通じて「安定的で、豊かな食生活を実現する」という、当時の社会課題の解決に向けた思いを「健土健民」の言葉に込めて、1925年に事業を立ち上げました。それが創業の精神であり、当時の志でした。

翻って、100年たった今の社会課題は何か。現在、世界的に様々な物資の調達ハードルが上がっていますが、その中でも、各国が確保に向けて最も注力しているものの一つが「食」であることに疑いの余地はありません。特にわが国はカロリーベースの食料自給率が38%しかありませんので、海外からの食料・原材料の調達が困難になれば、



必要な量を賄えません。これは、酪農乳業界においても同様で、日本国内の牛乳・乳製品の需要は生乳に換算すると年間約1,300万tありますが、その約40%は輸入に頼っています。果たしてこのままで良いのでしょうか。私は、日本の食料自給率向上を実現すべく、生乳生産基盤の拡大を図る必要があると、強く認識しています。

今、当たり前手にしている「食」が、これからは当たり前には続かないかもしれない。こうした現状認識を踏まえて、新たに「雪印メグミルクグループの存在意義・志」を掲げました。それは、〈社会課題解決を目指す「健土健民」という創業の精神で、乳で培われた私たちの幅広い知見や機能（ミルクバリューチェーン）によって、「食の持続性」を実現する〉ことです。

社会的価値と経済的価値の同期化

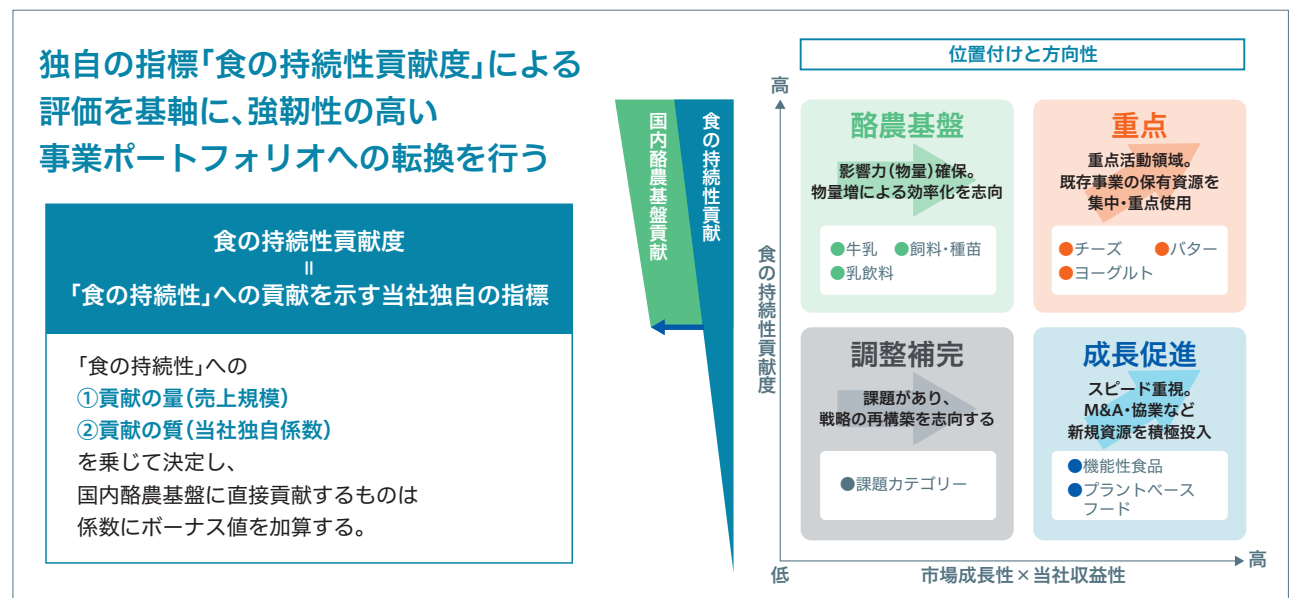
当社グループの存在意義・志を定めるのと同時に、本業を通じて社会的価値と経済的価値を同時に実現（同期化）し、企業価値向上につなげるために優先して取り組むべき重要課題（マテリアリティ）についても、見直しを行いました。「持続可能な食の提供」と「食による健康への貢献」とを重要課題（マテリアリティ）に追加し、その重点取り組みテーマとして「魅力ある乳・乳製品の提供」「乳で培われた知見や機能を活かした新たな選択肢の提供」を掲げました。これらによる社会的価値の向上に加え、その実現による経済的価値の追求を示すために、「営業利益における海外構成比20%」「PBF（プラントベースフード）など代替食品の売上200億円」といったKPIを設定しました。

また、事業ポートフォリオについても再検討しました。「食の持続性」を実現していくためには、私たち自身の経営基盤に一層の強さが求められます。つまり、更なる強靭性を獲得するためのポートフォリオへ転換する必要があると考えました。

新たな事業ポートフォリオを考える際、一般に市場成長率や市場占有率、あるいは自社の収益率といったものが軸になることが多いと思いますが、そうした観点だけでは「食

の持続性」を測ることはできません。そこで今回、「食の持続性」への貢献を示す独自の指標として「食の持続性貢献度」を一軸に据え、「市場成長性×当社収益性」をもう一軸とするマトリックスで、事業ポートフォリオを考えることにしました。

例えば、牛乳事業は、収益性の面では厳しいものがあります。しかし、わが国の生乳生産量の約半分は牛乳類で消費されています。この両面を捉えたときに、牛乳事業は、「食の持続性」を実現するためには外すことができないと考えています。よって、「食の持続性」に欠くことのできない事業であることを確認したうえで、企業として強靭性を獲得し、成長するために不可欠な、経済性の改善を同時に追求していきます。こうした方向性を、ポートフォリオ・マトリックスの中で改めて確認しました。そして、今後の市場の拡大が見込まれ、利益率も高いヨーグルトやチーズなどを「重点」カテゴリとして確認するとともに、まだ市場規模は小さいものの、今後著しい成長が期待されるPBFや機能性食品を「成長促進」カテゴリに位置づけ、リソースを積極的に投入していきます。今まさに、新たなポートフォリオに基づき、「食の持続性」の実現へ向けてスタートを切ったところです。



「食の持続性」のために新たな“木”を育てる

私たちの目指す姿をまとめた「価値創造プロセス」の図（P.15～16）をご覧ください。

左側の大きな木は、ミルクツリーと呼ばれているもので、生乳から牛乳、チーズ、バターといった乳製品が生まれ、その木を大きく成長させていく、これが私たちのメインストリームです。そこでは、酪農から消費者・ステークホルダー

までのバリューチェーンをしっかりとつなぎ、さらに青々と生い茂る強い木にします。この過程において、社会的価値・経済的価値を同期化させ、企業価値を高めていきます。私たちが培ってきた価値循環型のシステムを守り、広げていくことが、「食の持続性」を実現するための核となります。

ただし、このミルクツリーだけでは、将来の「食の持続性」にとって、十分ではない可能性もあります。例えば、世界の人口は、現在の80億人から、2050年には100億人規模にまで増加と言われており、食料の需給バランスが崩れる「たんぱく質クライシス」といった事態の到来が指摘されています。これは、私たちにとっても決して他人事ではなく、たんぱく源としても重要な乳の調達が滞った場合に備えて、「複線化」によるバックアップが必要です。図の右側の、まだ

リスクを機会にするための基盤づくりに注力

私たちを取り巻く事業環境には様々なリスクが存在します。ただ、リスクは捉え方、アプローチの仕方を変えることによって、何らかの機会になる可能性を秘めています。リスクから目をそらさずに、しっかりと捉えることが、次の機会を逃さないことにつながるはずです。

食料は絶え間なく供給する必要がある、調達の危機に直面してから手を打つようでは手遅れです。そのためにも、私たちは今からその基盤づくりに注力しなければなりません。

そのような形でリスクと機会を捉え、私たちが携わる、



小さな木がそれを表しています。当社グループがこの100年をかけて乳で培ってきた知見や機能を活用して、新たな木、新たなバリューチェーンを作ることが、私たちの描く価値創造のストーリーです。1本はPBFなどの代替食品の木、もう1本はアジア・オセアニアを中心とする海外市場の木。これらはまだ成長のためのタネ・苗や小さな木の段階ですが、左側のミルクツリーに劣らない大きな木に育てていきたいと考えています。

酪農乳業という産業の社会的な位置づけを改めて確認し、今後の事業戦略を遂行していきたい考えです。ただ、こうした基盤づくりは、私たちだけでは到底成し遂げられません。酪農生産者や行政関係者はもとより、調達先・得意先と消費者、そして株主・投資家といったステークホルダーの皆様へ、私たちの長期的な視点での取組みを理解していただきながら進めなければなりません。壮大なテーマであることは承知しています。しかし、近い将来、日本の食を取り巻く状況は本当に厳しくなるだろうと予想しており、今のうちに基盤づくりに着手しなければ取り返しがつかなくなると考えています。将来の予測が一層困難になっている中で、私たちが「正解」と信じる方向へ、志を持って進みたいと考えています。

今すでに、酪農生産者は様々な危機に直面しています。酪農生産者としてしっかりと手を携え、行政の力を借りながら、まずは早期にこの状況を脱し、安定的な生乳生産基盤を整えることが喫緊の課題です。そのためにも、商品を通じて、お客様へ安定的に乳の価値を届け、市場の更なる成長を実現することで、しっかりと私たちの役割を果たしていきたいと考えています。

PBF(プラントベースフード)と海外展開が新たな成長のタネ

企業価値の向上を目指すうえで、これまで私たちはステーキホルダーの皆様へ、将来のビジョンを十分にお示しできていなかったという反省があります。

この反省を踏まえ、グループ中期経営計画2025では、事業戦略の三本柱の一つである「新たな成長のタネづくり」において、「PBFへの参入」や「海外展開の強化」を表明しました。まずはこれらの進捗を、早い段階から株主・投資家の皆様にお示しすることが、当社グループの評価につながるものと考えています。

PBFへの参入については、当社グループの「酪農乳業に密着した企業である」というイメージに反する、「乳とは違う世界に行ってしまうのか」という声をいただくことがあります。しかし、私は、PBFと乳は、相反するものではないと思っています。植物素材やフードテックなどは、乳との対立軸として捉えるのではなく、相乗効果や先端技術による新たな価値創造の可能性に目を向けたいと思っています。こうした考えをご理解いただくためには、ステーキホルダーの皆様とのコミュニケーションが欠かせませんので、引き続き皆様との対話を重ねていきたいと考えています。

そして、「酪農生産の基盤づくり」も将来的な企業価値の向上に結びつくものと考えています。現在、多くの酪農生産現場では、配合飼料を海外から輸入して牛に与えています。コストも高く、今回のような輸入価格の高騰は経営を

直撃してしまいます。このままでは酪農基盤は衰退の一途をたどりかねません。それを防ぐためには、酪農生産者自らが生産する、いわゆる自給飼料の使用構成比を増やさなくてはなりません。当社グループには、牧草・飼料作物の種子開発や、乳牛用飼料の供給などを行っている雪印種苗(株)があります。飼料に添加する乳酸菌などの研究開発も行っており、今後、飼料供給の分野で様々な提案を行いたいと考えています。酪農を縁の下で支える取組みであり、社会的価値の側面が強い領域ですが、私たちはその基盤に立脚して事業を展開しています。まさしく当社グループの価値創出の源泉であり、企業価値を向上させるための土台になると考えています。



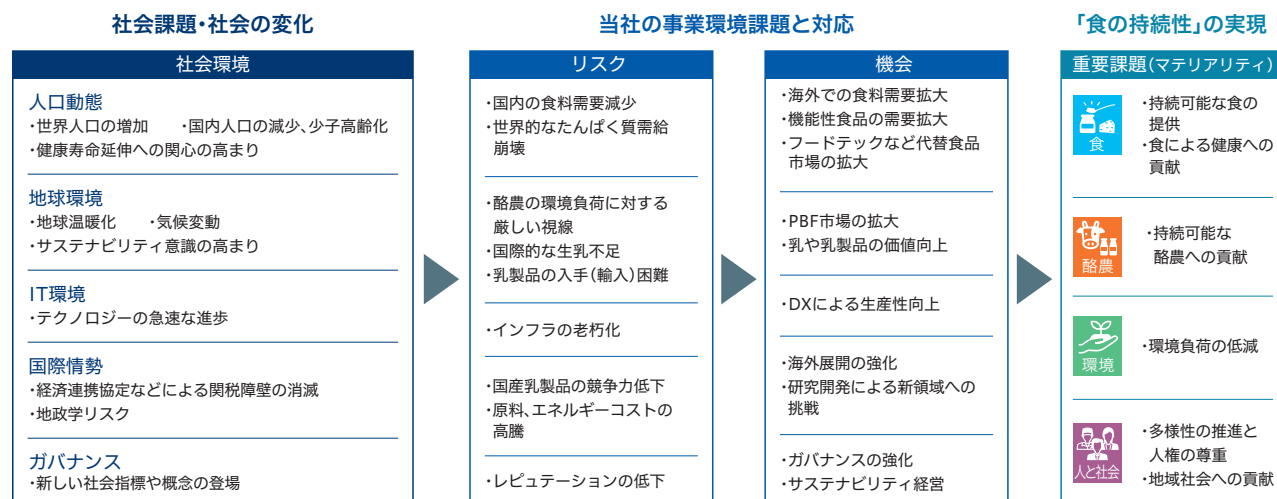
下期には希望も見えた2022年度

冒頭にも申し上げましたが、2022年度は世界的にも大きな環境変化が起き、酪農乳業界にとって過去に類を見ないほど厳しい1年でした。コロナ禍や国際紛争を背景に、エネルギーや原材料価格が高騰し、資源調達の混乱なども生じました。

社長就任直後から「コストアップへの対応」と「物量の拡大」に取り組みましたが、コストアップのスピードが想定を超えるものであったことから、特に上期は相当に苦戦しました。上昇したコストのうち、自社の努力で吸収し切

れない部分は、価格改定や容量変更などを実施しました。これらの効果により、なんとか増収は確保できましたが、上昇を続けるコストのすべてを年度内では吸収し切れず、営業利益は前年度を下回りました。

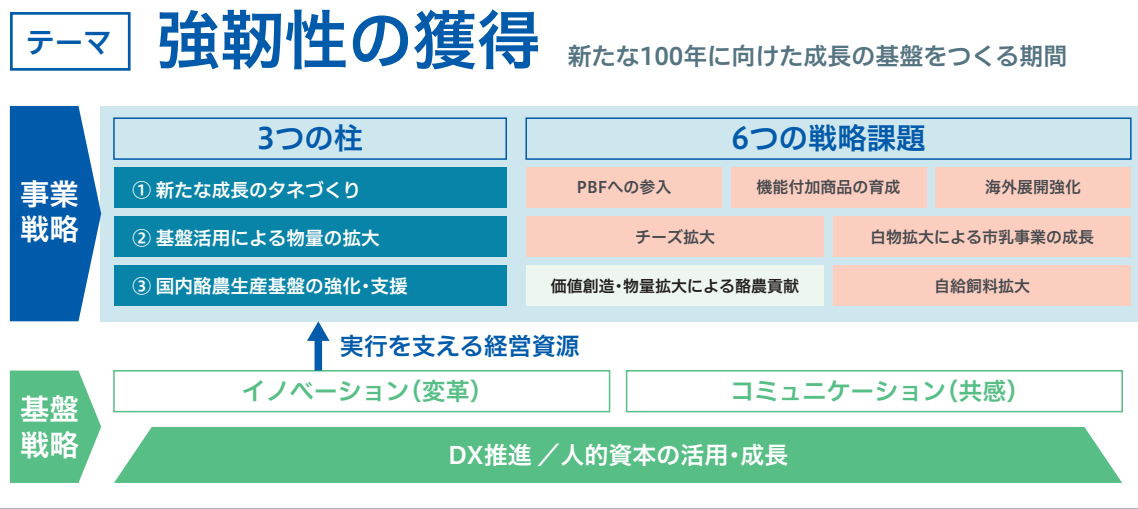
ただ、そのような中において、価格改定の効果もあり、下期に入ってから売上高・利益ともに右肩上がりの軌道に引き上げることができたのは、2023年度につながる明るい要素といえます。



グループ中期経営計画2025のテーマは「強靱性の獲得」

「存在意義・志」の策定や重要課題(マテリアリティ)の見直しといったことと軌を一にして、グループ中期経営計画2025では、「強靱性の獲得」をテーマに掲げました。「新たな100年に向けた成長の基盤をつくる期間」の位置づけ

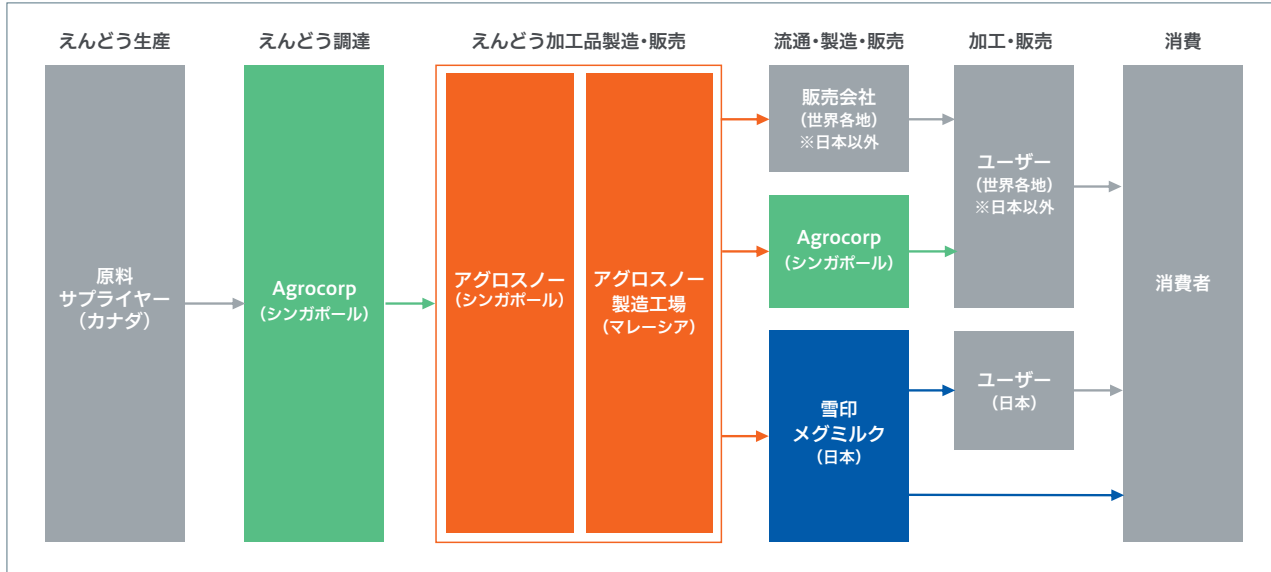
です。そして、「新たな成長のタネづくり」「基盤活用による物量の拡大」「国内酪農生産基盤の強化・支援」の3つを、事業戦略の柱としています。



グループ中期経営計画2025で掲げた目標に向け、具体的な取組みも進めています。「PBFへの参入」は、単に当社がPBFを製造・販売するだけの想定ではありません。2023年5月に、シンガポールの穀物商社であるAgrocorpと合併で、アグロスノーを設立しました。同社では、植物性食品加工用原料の製造・販売を行います。当社は、川上から川下までの新たなバリューチェーンをPBFで構築していくことを目指しています。今回、私たちは数ある植物性素材の中から、栽培時の水使用量に関する環境負荷の低さなどを理由に、「えんどう」にフォーカスしました。Agrocorpが有する世界的な調達力を活かしてえんどう

を調達し、アグロスノーがその加工を行い、そして当社がそのえんどう加工品を原料に、自社ブランドのPBFを製造・販売していきます。また、アグロスノーが製造するえんどう加工品をプラントベースミートや他の食品メーカー、外食産業などへ原料として販売することも検討しています。このように、Agrocorp・アグロスノーと連携してえんどうによるPBFの新たなバリューチェーンを築き、日本国内でのBtoC、BtoBビジネスを確立していきたいと考えています。また、1月に「雪印メグミルク イノベーションセンター」を埼玉県川越市にオープンしました。各事業分野の研究開発拠点を統合することで、それぞれの知見の融合から

アグロスノーのビジネススキーム



イノベーションの創出を促し、商品開発の強化に結びつけていきます。更に、2023年4月には、弘前大学との共同研究講座「ミルク栄養学研究講座」を開設しました。弘前大学の有する、世界でも類を見ない医療健康ビッグデータの活用によって、ミルクの新たな健康価値を研究するものです。先のイノベーションセンターの始動とも相まって、想像もしていなかったような商品が、近い将来に生まれてくるのではないかと期待しています。当社は、MBP[®]や「ガセリ菌SP株」などの独自の機能素材や機能性乳酸菌を有していますが、イノベーションセンターやミルク栄養学研究講座をフル活用し、新たな成長のタネとなる当社独自の機能素材や機能性乳酸菌の研究をより一層進化させ、お客様の健康に貢献できる商品の開発を引き続き進めていきます。財務戦略では、新たにキャッシュアロケーションを設定しました。まず3年間で800億円以上の営業キャッシュ・フ

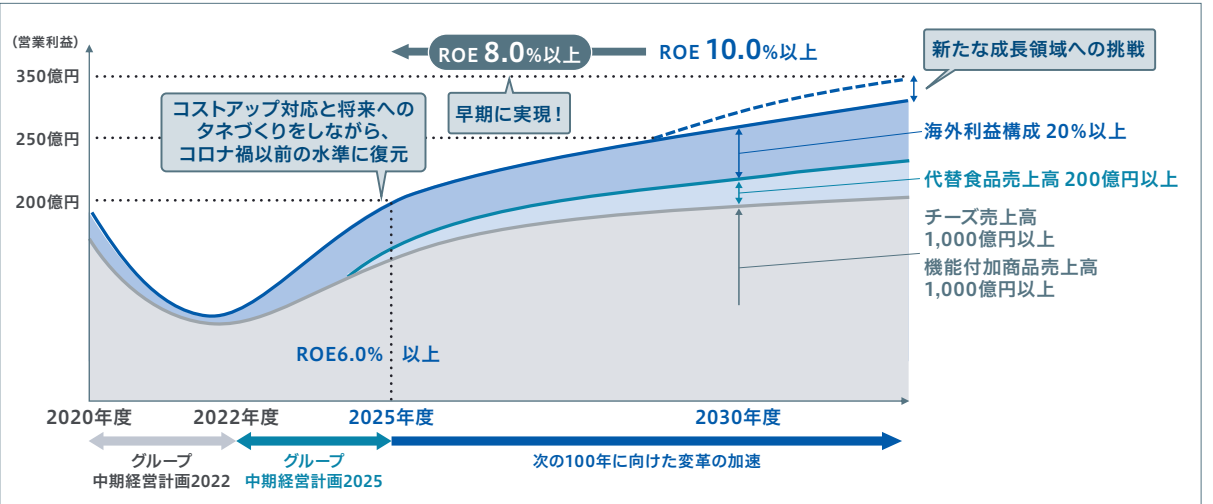
ローを生み出すとともに、政策保有株式を含めた資産売却や、有利子負債調達などによって250億円以上を確保します。そのうち700億円以上を「食の持続性」の実現に向けた、既存事業の基盤投資・成長投資に充てます。また、グループ中期経営計画2025の柱の一つである新たな成長のタネづくりの実現に向けた投資として、新たな価値を創造する研究開発や事業開発への「未来価値創造投資」を積極的に行っていきます。この「未来価値創造投資」では、資本提携やM&Aも含めて検討していきます。株主還元には120億円以上を充当し、配当性向30%以上を維持していく計画です。こうしたアセットライトの志向を含めた規律ある財務運営を通じて、グループ中期経営計画2025においては2025年度ROE6.0%以上を目標としています。この目標はできるだけ早期に達成し、その先の目標であるROE8.0%を目指したいと考えています。

財務戦略

		(億円)		
基本方針		連結経営指標目標	2022年度実績	2025年度目標
財務の健全性の維持	収益性	売上高	5,843	6,650
		営業利益(営業利益率)	130(2.2%)	200(3.0%)
		純利益 ^{※1}	91	140
資産圧縮による 基盤・成長投資	財務健全性	EBITDA	302	385
		自己資本比率	51.9%	50%
		D/Eレシオ	0.33倍	0.5倍以下
安定的な 株主還元の実施	設備投資	設備投資額 ^{※2}	(3年計)約650	(3年計)約700以上
	株主還元	配当性向	44.4%	30.0%以上
	資本効率	自己資本利益率(ROE)	4.4%	6.0%以上

※1 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2 投資金額は意思決定ベースであり、キャッシュアウトベースの数値とは異なる

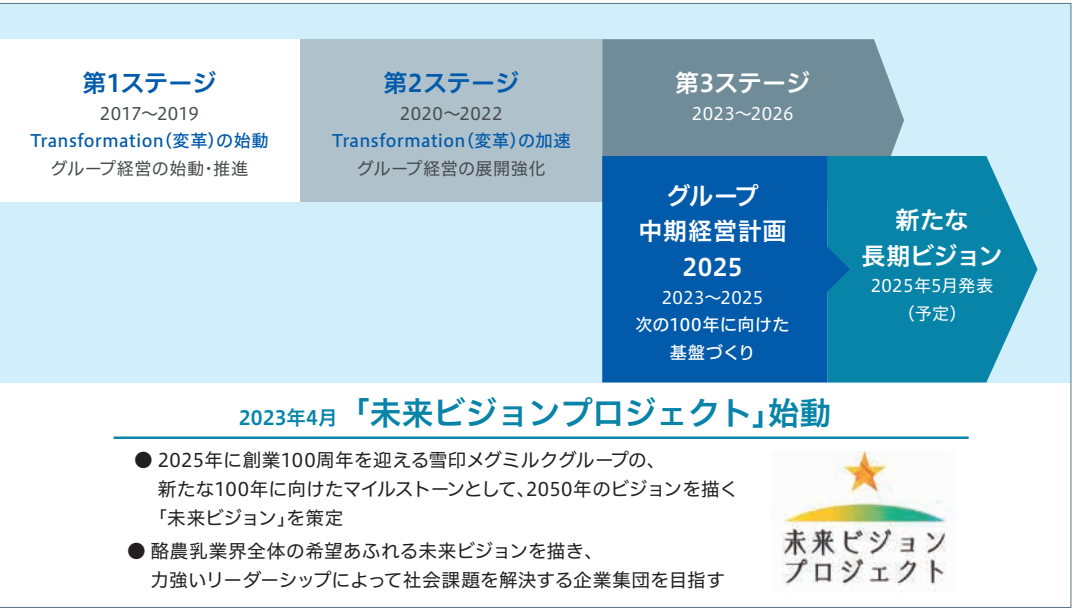
グループ中期経営計画2025の全体像



2050年に向けた「未来ビジョンプロジェクト」

2023年3月期までの前グループ中期経営計画は、2017年に策定した「長期ビジョン2026」に基づいたものでしたが、策定当時と比べて、近年の外部環境は大きく様変わりしました。そこで、2025年5月に当社グループが創業100周

年の大きな節目を迎えるのに合わせ、これからの新たな100年に向けたマイルストーンとして、2050年のビジョン（2025年5月発表予定）を描くため、「未来ビジョンプロジェクト」を立ち上げました。



2050年に世の中はどんなになっているか、それに対して自分たちはどうすべきか、どんな会社、どんな社会にしたいのかを考えるこのプロジェクトは、社長である私の直轄の組織として、グループ会社も含めた将来を担う若いメンバーで構成しています。6名という少数メンバーでスタートしましたが、志を同じくする社内外のステークホルダーを巻き込みながら、将来の予測に基づく戦略だけではない、私た

ちの意志をしっかり込めた未来ビジョンを共創していきます。そうしてできあがるビジョンは、とても力強いものになるはず。ステークホルダーの皆様にご期待いただける、そして、従業員が夢と希望を持って働く支えとなるような未来ビジョンを内外に示すことが、このプロジェクトの目的です。新たな長期ビジョンは、この未来ビジョンに基づき策定していきます。

信頼をベースにした人づくり・組織づくり



(写真は受賞インタビューより)

企業にとって最大の経営資源は人材、人的資本です。人が成長し、生き生きと活躍して初めて企業の成長があります。当社グループの持続的成長には、その源泉となる付加価値を生み出す人材の成長と活用が不可欠です。人的資本については、グループ中期経営計画2025でも基盤戦略と位置づけています。多様な人材が個性や能力を十二分に発揮できる環境づくり、人事施策を推進することで、従業員一人ひとりの働きがい高め、ミルクバリューチェーンを通じて付加価値を創造する人材の育成を図っていきます。

重要な取り組み施策である働き方改革については、これまではコロナ禍の中で安心して効率的に働ける環境をい

かに提供するかに終始していた感があります。これからは、DX(デジタルトランスフォーメーション)を中心として、従業員が働く場所を自由に選べる仕組みなど、多様なニーズもくみ取りながら、より根本的な働き方改革を進めていきたいと考えています。

また、従業員のワークエンゲージメント向上につながる取り組みとしては、2021年度から「雪印メグミルク アワード」を実施しています。これは、「主体性」「チャレンジ」「チームワーク」の3つからなる「雪印メグミルク バリュー」の浸透を目的に、バリューを発揮した従業員の優れた取り組みを表彰する制度です。1年間かけて取り組んだことを発表することで、社内に浸透・共有化し、次の行動につなげる。更に表彰することでエンゲージメントを高め、能力を引き上げることも目的です。嬉しいことに、正社員だけではなく、契約社員なども積極的に取り組んでいます。契約社員が考えた提案の実現のために、正社員がサポートをするという形も生まれています。販売の現場では、社会貢献を追求した食育活動や、取引先を巻き込んだ取り組みなどもあり、私たちが当初想像していた以上に、広がりのある活動になっています。社会課題を解決するという私

ステークホルダーの皆様へ

現代は、先行きを見通しにくい不透明な時代と言われています。世界の食料需給は、今後ますます変化のスピードを上げ、変動の幅が大きくなるであろうことを、食の提供に携わる私たちは強く認識しなければならないと考えています。この1年、様々な方々対話を重ね、危機感や対処すべき方向感が共有できていることを確かめてきました。だからこそ、私たちは新たな成長シナリオの中心に「食の持続性」の実現を掲げました。そこに向けた、「栄養を届け、環境に配慮し、人材を活かす」取り組みこそが、当社独自のサステナビリティ経営です。

1925年の創業から100年。私たちはどこにも負けないミルクバリューチェーンを作り上げてきたという自負があり、そのことをご評価いただけているとも思っています。そしてこれからの100年は、これまで培ったものを糧に新たなバリューチェーンを創造する、そんな挑戦をしていきたいと考えています。私たちが掲げた志に基づき、描いた青写

たちの「存在意義・志」を、会社がトップダウンで伝えるのではなく現場の従業員同士で伝えていく、非常に意義のある取り組みになっていると感じています。

私はかつて、雪印乳業(株)のアイスホッケー部に所属し、プレイングコーチとして、選手でありながらチーム・組織のマネジメントを2年間にわたって任されていました。その経験から、組織づくりに関して学んだのは、仲間を信頼することの重要性です。チームを信頼し、スタッフを信頼し、応援してくれる皆様に信頼すること。しかし、人を信頼して任せることは簡単ではありません。いくら自分が信頼しようとしても、相手から信頼されなければ信頼関係は成立しませんし、重要な仕事であればあるほど、任せるのは難しい。そういう信頼関係を築くためには、大上段に構えるのではなく、一人ひとりが誠実に振舞うしかありません。それぞれが、お互いを信頼し、今できる最高のパフォーマンスを全力でやり切る、そんな仲間が一人また一人と増えれば、とても強い組織ができあがるのではないのでしょうか。私はそういう人が集う会社を作りたいと考えています。

真の実現に向けて着実に歩みを進めることが、当社グループの企業価値の向上につながると信じています。ステークホルダーの皆様のご理解とご支援をいただきながら、次の100年へ向けたスタートを切っていきたいと思えます。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。

