



Message from
the President

雪印メグミルクグループはなぜ、 「食の持続性」の実現に向け、 動き出したのか

雪印メグミルク株式会社
代表取締役社長 佐藤 雅俊

今、変わらなければ、 次の成長はない

雪印メグミルクグループは、100年の歴史の中で様々な変化を遂げてきました。中でも、2000年代の2つの事件は私たちにとって大きな転換点であり、反省の過程でやや保守的な企業風土が根付いてしまったと考えています。几帳面で実直であるものの、慎重で大人しい人が多く、結果として、変化が起きにくい、構造改革が進みにくい部分があったのも事実です。私は、今の企業文化、風土の延長線上には次の100年は描けない、今変わることができなければ次の成長はないと考え、現状に対して強い危機意識を持っています。

グループ中期経営計画2025の スタートと計画1年目のレビュー

2023年4月にスタートさせたグループ中期経営計画2025には、こうした私の思いが込められています。次の100年に向けた基盤づくりの期間として位置づけ、「強靱性の獲得」をテーマに据えました。

2023年度の世界経済は、地政学的リスクの高まり、エネルギーや原材料の価格高騰、長引く円安など、極めて不透明な事業環境が続きましたが、お客様のご理解をいただきながら価格改定をはじめとする様々な対応を進めたことで、2021年度、2022年度と続いた減益に終止符を打ち、2023年度は増益へ転じることができました。これにより、中期経営計画最終年度の営業利益目標である200億円は、ほぼ射程圏内に入ったものと見ています。

中期経営計画で掲げる事業戦略のうち、今後の成長をドラ

イブするものとして期待しているのが「プラントベースフードへの参入」「機能付加商品の育成」「海外展開の強化」「チーズの徹底拡大」です。大きな進捗のあったポイントをご説明します。

■ プラントベースフードへの参入

プラントベースフードは、今後の市場拡大が見込まれる領域です。グローバルでは2020年の時点で約1.2兆円の市場でしたが、2025年には2.1兆円規模になるという予想もあります。また、日本のプラントベースフード市場は2020年の時点で約1,030億円ですが、2025年には1,445億円程度にまで拡大すると言われています。プラントベースフードに対する国内での認知度はまだまだですが、世界規模で急拡大していくことは間違いないと見られており、当社グループにおいても新たな成長のタネの一つとして捉えています。2024年3月には、「Plant Label」のブランドを冠した「ナチュレ 恵 megumi 植物生まれ」「恵 megumi ガセリ菌 SP 株 植物生まれ」「Pea Drink」「Oat Drink」の4品で市場参入を果たしました。初年度となる2024年度の売上目標は20億円としましたが、これはあくまでも入口に過ぎず、その先を見据えています。

当社とアグロコープとの合併会社であるアグロスノーでは、マレーシアに新工場建設を決定し、2025年から2026年にかけて稼働予定です。ここでは当社グループの知見や機能を最大限活用して、プラントベースフードの原料製造を考えています。私たちのノウハウでプラントベースフードの原料そのものを変えていくことは、大きな挑戦です。乳で培われた幅広い知見、それを様々な形で展開できることは当社グループの持つ最大の強みです。当社グループは、プラントベースフードの原料調達から最終商品までの一連を手掛ける、新たなバリューチェーンの構築を目指していきます。



■ 機能付加商品の育成

骨密度を高める働きのある「MBP」を配合した商品は、お客様の「骨の健康」に対するニーズを捉え、年々成長を続けています。

また、当社独自の乳酸菌である「ガセリ菌SP株」を使用した商品群も、国内で機能性表示食品として大きく成長しています。2024年の秋には、ヘルスクレーム※の追加を予定しており、更なるユーザーの拡大を目指しているところです。

これらの機能付加商品は、お客様にとってのベネフィットが高いだけでなく、当社にとっての収益性も優れており、そして健康寿命延伸の社会的要請にも応える、まさに三方よしのビジネスだと思います。海外市場での展開を含め、このカテゴリーの構成を引き上げることが、当社グループのポートフォリオ転換の一つの方向感です。

※ 健康に対する有効性・機能性に関わる表示

■ 海外展開の強化

海外展開の今後のキーワードは「機能性素材」と「チーズ」です。機能性素材で鍵となるのは、「MBP」関連商品群です。近年、高齢化が進み始めた近隣のアジア諸国でも「MBP」関連商品群への引き合いが強くなっています。「MBP」は生乳からほんのわずかの量しか抽出できない希少たんぱく質で大量生産には課題の多い素材でしたが、今般、新製法の開

発や新たな生産拠点の開拓により、その調達に目途が立ちました。ボトルネックとなっていた供給力の制約緩和に目途が立ったことから、今後の世界的な人口増と高齢化が並行して進む環境を捉え、一気に拡大させます。また「ガセリ菌SP株」を使用した商品の海外展開もいよいよ開始します。この乳酸菌が有する内臓脂肪低減という機能的価値も、グローバル市場で受け入れられるものと期待しています。

チーズについては、ベトナムに新たなプロセスチーズの製造・販売拠点を構えることを決め、2025年度中の稼働を目指しています。ベトナムはASEAN域内で第3位の人口を有しており、約7%/年もの経済成長に伴い、消費を牽引する中間所得層が厚みを増しています。現在のチーズ消費量はまだまだありませんが、食の洋風化・多様化が進んだこともあり毎年10%近い伸びを見せています。

当社グループが戦略エリアとするアジア地域は、今後の経済成長が見込まれる有望市場です。ベトナムでの新拠点獲得後は、インドネシアの既存プロセスチーズ拠点と、オーストラリアに有する2つのナチュラルチーズの拠点、合計で4つの生産拠点が確立されます。現地の幅広いニーズに対して、当社固有の製造技術の強みを発揮して商品をローカライズし、既存需要の取込みと新たな需要の創造が可能と判断しています。そしてその先の将来には、中東・アフリカ地域への事業展開も視野に入れていきます。

■ チーズの徹底拡大

2023年度は「さけるチーズ」において、生産能力の増強や、新たな食シーンの提案に取り組み、売上高が2桁増と大きく伸長する成果がありました。

2024年7月には、チーズ加工に強みを持つ株式会社ヨシダコーポレーションを当社グループに迎え入れました。これには、今まで大量生産型のラインしか有していなかった当社が、これからは小回りを利かせ、市場のニーズにタイムリーに応えられるという戦略的な意義があります。また、プラントベースフード分野の開発・製造についても、ともに道を切り拓きたいと考えています。

ベトナムでの新工場設立と併せ、今般の国内外での新たな生産拠点の増強は、今後の当社グループのチーズ事業拡大に重要な役割を果たすと考えており、非連続的な成長を目指していきたいと思っています。

■ ブランド力を活かした収益性の回復

国内においては、価格改定が乳製品、飲料・デザートの高セグメントとも着実に浸透し、収益力の回復に大きく貢献したことは重要なポイントであると捉えています。

厳しい事業環境の中で好業績を収められた背景には、当社グループが提供する商品の価値をお客様に認めていただけたことがあると考えています。言い方を変えれば、当社グループの持つ商品力やブランド力が、激しい事業環境の変化の中でも経営を支える力になっていたということです。中期経営計画1年目としては、一定の物量を確保しながら利益水準を確保できたこと、プラントベースフードへの参入など、新たな成長に向けた種まきと持続的な成長に向けた基盤づくりに向け、ファーストステップを確実に歩むことができたことと捉えています。

■ 私たちが「食の持続性」と向き合う理由

今、当たり前に入っている「食」そのものが、これからも当たり前には続くとはいえない。私たちは、「食の持続性」に対する危機感を強く認識しなければなりません。

2050年代、世界人口は100億人に達すると言われ、たん

ぱく質需要の急速な高まりと供給不足が顕在化する恐れがあります。一方、国内に目を向ければ、日本の食料自給率はカロリーベースで38%と先進国の中でも極めて低く、海外からの調達が困難になれば必要な食料を確保できなくなる恐れもあります。牛乳・乳製品については、国内総需要の約40%を輸入品での供給に頼っている状況です。グローバルの需給構造は、世界の生乳生産量約9億tのうち、輸出に回るのはわずか1割以下しかなく、今後は需給リスクが世界的に高まっていくことが懸念されています。

このような中、牛乳・乳製品を安定的に届けるには、「国内酪農生産基盤の強化・支援」が必要です。当社グループは、生乳の安定調達と牛乳・乳製品の安定供給を通じて、酪農乳業の産業基盤を守る責務があると考えています。需要の創出を果たしながら、グループ会社の雪印種苗による自給飼料の拡大も図っていきます。

すでにご説明したプラントベースフードへの取り組みもまた、世界的なたんぱく質の需給リスクに対する有効な打ち手となっていくと考えています。プラントベースフードやフードテックなどは、牛乳・乳製品との対立軸として捉えるのではなく、相乗効果を追求します。牛乳・乳製品の安定供給は、当社グループの基盤であり大前提ですが、新たな分野にも挑戦し、「食の持続性」に貢献したい考えです。

■ なぜ、私たちは「食の持続性」の担い手になれるのか？

当社グループの事業は、約100年前のバター製造から始まります。当時の日本では、人々は栄養不足に苦しみ、食生活の向上が叫ばれていました。創業者たちは、乳製品の提供を通じて、国民の栄養改善に貢献しました。創業以来、酪農家が生産した生乳を、当社グループの幅広い知見や機能を駆使して、魅力ある乳製品へと価値を高め、皆様にお届けし続け、それにより、当社グループの唯一無二の強みである強固な「ミルクバリューチェーン」を構築することができました。今後はこのミルクバリューチェーンに更に磨きをかけ、フル活用することで「食の持続性」に貢献することができると考えています。

ではなぜ、私たちはこのミルクバリューチェーンに磨きをかけることができるのでしょうか。その理由は、当社グループの

事業展開を支える研究開発、調達、生産、物流、マーケティング・販売、お客様対応といったすべての過程に存在する確かなアドバンテージにあると考えています。「食の持続性」への取組みは国内に限定したのではなく、東南アジアなどでも展開していく考えです。川上から川下までのバリューチェーンを海外各地でも構築することで、世界の人々の「食の持続性」に貢献します。

揺るぎない存在意義、 ステークホルダーとの対話

「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」という創業の精神「健土健民」は、まさに現代のサステナビリティに通じる考え方とも言えます。酪農生産者を支えたいという思いの背景には、私たち自身が酪農生産者として創業したこともあります。食の持続性が危ぶまれる時代を迎え、貴重で栄養価の高い牛乳・乳製品の源を絶やすようなことがあってはならないという危機感があります。多くの酪農生産者の方々もまた、当社グループの取組みに大きな期待を寄せてくれています。こうした方々の思いは、酪農生産者の元に足を運ぶことで、骨身に沁みて感じます。

当社グループの「存在意義・志」や、私自身の経営観、中期経営計画に込める思いは、「役員キャラバン」として、私をはじめとする役員が当社グループの各拠点を訪れ、説いて回っています。2023年に121回の訪問を行い、理念や経営計画は確実に現場に浸透しつつあるという手ごたえも感じています。

経営のサステナビリティを強化

私たちが現在取り組んでいる重要課題（マテリアリティ）は「食の持続性」の実現を見据えたものであり、社会的価値と経済的価値を同期化させた課題とKPIを設定しています。私たちの経済的な価値を認めていただく、そこで生み出した利益をもって「食の持続性」という社会的な価値創造に貢献する、そこで得られる評価をもとに更なる企業成長につなげていく。こうした循環を起こすことで、当社グループは社会に存在し続けることができるのです。

未来に向けて、 私たちが為すべきこと

2023年4月に、社長直轄のプロジェクト組織として「未来ビジョンプロジェクト」を発足させました。ここで、2025年5月の発表を目指し、2050年の「未来ビジョン」の策定を行っています。ステークホルダーの皆様にご期待いただける、またグループ従業員も夢と希望を持って働くことができ、エンゲージメント向上にもつながるビジョンを、内外に示すことを目的としています。VUCAの時代とも言われるように、未来は不確実な要素に満ち溢れ、予測困難です。そうであれば、予測に頼ることなく、世の中の変化に身を任せるのでもなく、自分たちが主体的に世の中を変えていこう、未来ビジョンプロジェクトには、こうした思いが込められています。

更に2024年4月には、具体的な行動への落とし込みを行う「未来づくり部」を設置しました。未来ビジョンプロジェクトにおいて重視している価値観「共創」を具現化すべく、現在、Plug&Play社とともにアグテックやフードテックといった領域のスタートアップ企業の探索を進めています。今後の展開は未知数ですが、事業化の可能性にとどまらず、外部との共創による当社グループのR&D機能の強化など、様々な相乗効果や波及効果が期待できるものと考えています。

「食の持続性」の実現という大きな社会課題に取り組むためには、私たち自身が盤石で強靱性を備えることが必要です。また、株主・投資家の皆様の期待に応えつつ、ステークホルダーの皆様にも価値を提供し続けることが極めて重要です。

そのため、当社グループは収益性を更に高め、資本効率を向上させていくことに強くコミットする必要があると認識しています。今後は、PBR（株価純資産倍率）の向上に向けて、ROEの向上と資本コストの低減を強く意識した経営を進めます。具体的には、「収益性・成長性の向上」と「資産効率の改善」、そして「資本政策の明示と株主還元の拡充」に取り組みます。

〈収益性・成長性の向上〉

収益性や市場成長性が高く、資本効率に優れる事業領域の比率を高めます。中期経営計画において、「新たな成長のタネづくり」として取り組んでいる「機能性素材ビジネスの拡大」「プラントベースフードをはじめとする代替食品市場への

参入」「M&Aの活用を含めたチーズ事業の非連続的な成長」「海外での事業拡大」によって成長を実現し、稼ぐ力を強化します。

〈資産効率の改善〉

2025年度までに政策保有株式の比率を純資産対比10%未満に縮減するほか、不稼働資産の売却などを通じて資産効率の向上を図ります。

〈資本政策の明示と株主還元の拡充〉

キャッシュアロケーションの計画を明示します。配当性向は、資産売却益を除くベースで30%以上から40%以上へと変更します。

その他、株主・投資家との対話や情報開示の強化、サステナビリティ経営の推進、人的資本の活用・成長、DXの推進などにより、投資家の皆様に、当社グループの持続可能性や成長性に関する理解を促します。また、現在2025年5月に公表予定の次期経営計画において、資本政策を公表する予定です。

酪農乳業界は今、大きく変わろうとしています。需給バランスの問題や、グローバル化の進展などにより、当社グループの事業領域においても随所に変化が見られます。私は、酪農乳業界の強靱性確保に向けて、オーケストレーター※として強みであるミルクバリューチェーンを更に強化したいと考えています。また近年、欧米を中心に「リジェネラティブ農業」というキーワードが使われるようになっていきます。農地の土壌をただ健康的に保つのではなく、土壌を修復・改善しながら自然環境の回復につなげることを目指す農業を指します。私たちの酪農乳業界もまた、リジェネラティブでなければなりません。その実現の先には、「食」を起点とした、持続可能で好循環な社会、すなわちリジェネラティブな社会が見えてきます。酪農乳業界の未来を見据え、企業価値の向上に挑む当社グループの取組みに、是非ご期待ください。

※ 業界のバリューチェーン内の特定の役割を担いながら、自社の取組みや外部との協業などにより新たな価値を創造し、バリューチェーン全体の最適化を実現する役割を担う、指揮者のような存在のこと

