CONTENTS

イントロダクション

雪印メグミルクグループの理念と、これまでの100年の成果や現在のビジネス、そして、これからの未来を見据えたストーリーが俯瞰できます。

- 03 雪印メグミルクグループの理念体系
- 05 雪印メグミルクグループの100年
- 09 現在のビジネスとプレゼンス
- 11 価値創造ストーリー
- 13 価値創造プロセス

マネジメントメッセージ

経営トップとして大切にしていること、直面する課題への対応や中長期のビジョンと経営戦略、経営戦略を支える財務戦略のポイントを語っています。

- 15 トップメッセージ
- 21 財務担当役員メッセージ

創業100周年記念特集

未来の雪印メグミルクグループを担う社員の思い、有識者をまじえた「次の100年」への議論など、創業100周年の節目でお伝えしたいことを綴っています。

- 25 社員による未来提言
- 27 特別対談／佐藤社長×名和高司教授

雪印メグミルクグループの 価値創造ストーリー

「食の持続性」の実現に向けた価値創造ストーリーをロジカルかつ詳細に説明しています。皆様と私たちとの建設的な対話の材料としてもご活用ください。

- 31 雪印メグミルクグループの価値創造ストーリー

なぜ、「食の持続性」の実現を目指すのか？

- 32 食の未来と雪印メグミルクグループのリスクと機会
- 33 継続的なバリューチェーンの強化

目指す姿に向けて、どう進むのか？

- 37 「グループ中期経営計画2025」の進捗
- 39 新経営計画「Next Design 2030」
- 43 7つの戦略課題
- 48 DXの推進
- 49 重要課題（マテリアリティ）
- 50 持続可能な食の提供／食による健康への貢献
- 51 持続可能な酪農への貢献
- 52 環境負荷の低減
- 59 多様性の推進と人権の尊重
- 61 地域社会への貢献

なぜ、それが可能なのか？

- 62 無形資産の価値向上
  研究開発分野での価値創造／知的財産の活用／ブランドマネジメント／人的資本の充実／価値観の共有と浸透
- 71 サステナビリティ経営
- 74 強固なガバナンス
  社外取締役インタビュー／コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス／リスクマネジメント

経営・財務情報

経営や事業をより深くご理解いただくために、経営・財務情報を補足情報としてまとめています。更に詳しい情報は、雪印メグミルクのWebサイトをご覧ください。

- 87 役員一覧
- 89 財務サマリー
- 91 投資家情報
- 93 会社情報

WEB IRサイト ▶ https://www.meg-snow.com/ir/
WEB サステナビリティサイト ▶ https://www.meg-snow.com/csr/

編集方針

「雪印メグミルクレポート（統合報告書）」は、株主や投資家の方々をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様に、雪印メグミルクグループの価値創造ストーリーへの理解を深めていただくためのコミュニケーションツールです。

事業や重要課題（マテリアリティ）について、現状（As is）と目指す姿（To be）を意識しながら、「課題」と「対応策」を整理して記載しています。直面する課題の背景や、解決に向けた具体的なアプローチを示すことで、雪印メグミルクグループの価値創造に向けた戦略や取組み姿勢を理解しやすい構成としています。

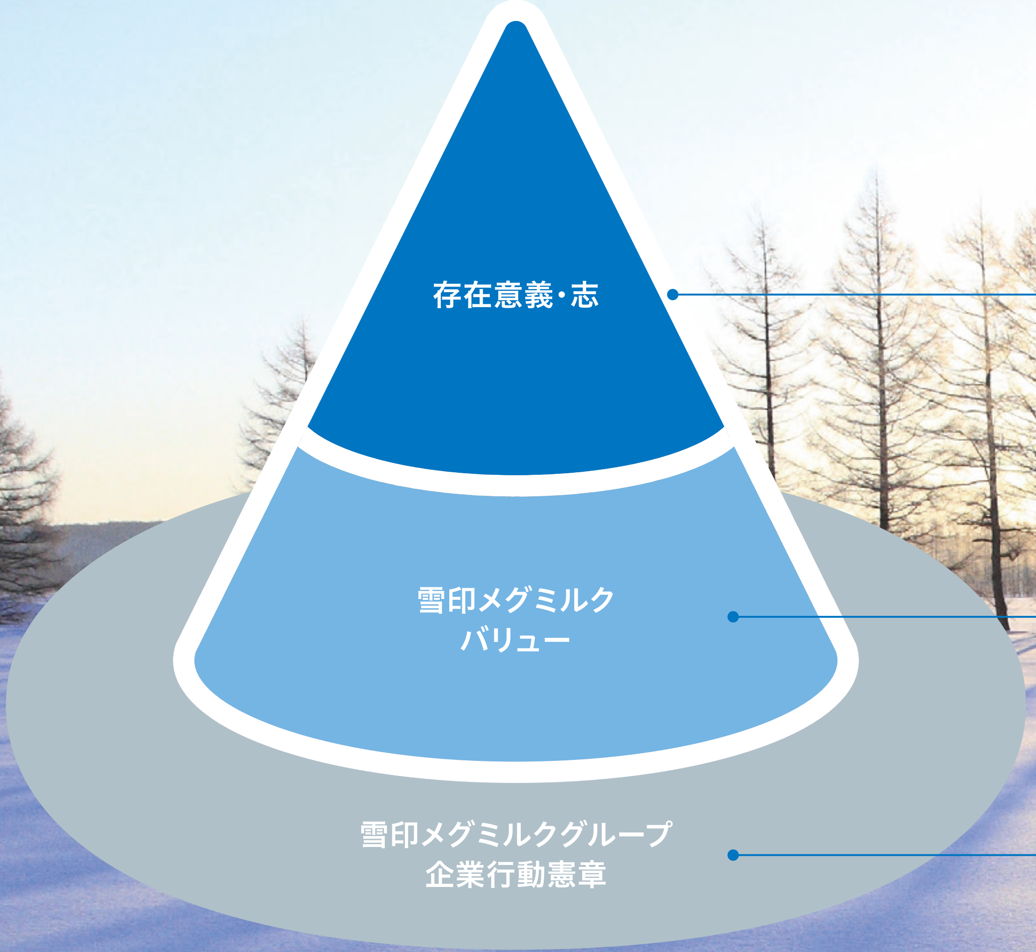
- 対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日（一部に左記以外の情報も含む）
- 対象組織：雪印メグミルク株式会社およびグループ会社
  （ただし、すべての情報を網羅しているわけではありません）
- 参考にしたガイドライン：
  - ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
  - ・GRIスタンダード
  - ・ISO26000「社会的責任に関する手引」
  - ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

見通しに関する特記事項

本レポートに記載されている事業予測などの将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき、雪印メグミルクグループが判断した見通しであり、その達成を雪印メグミルクグループとして約束する趣旨ではありません。また、実際の業績などは、業況の変化などにより、本レポートの予想数値と異なる場合があります。

「食の持続性」の実現に取り組み、企業価値を高める

雪印メグミルクグループの理念体系



2025年4月1日
雪印メグミルクグループの理念体系を刷新しました。

雪印メグミルクグループの理念体系は、企業理念にあたる「存在意義・志」と「雪印メグミルク バリュー」「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」の3つで構成されています。

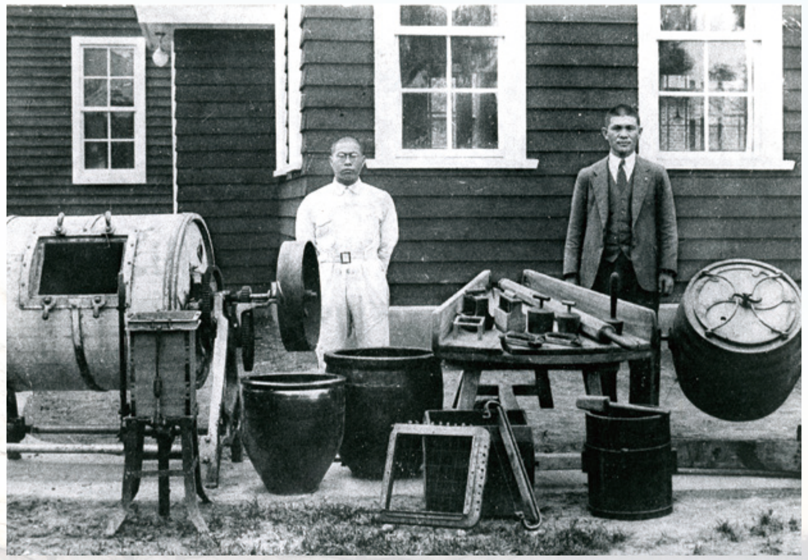
新コーポレートシンボルマーク

このシンボルマークは、純白・清潔な「雪の結晶」、その中心にあしらわれた創業の地"北海道"を象徴する「北極星」、そして雪の結晶の先端に融合した「ミルクの雫」で構成されています。

「ミルクの雫」は勢いよく外側へ広がっていくパイオニア精神を表しつつ、「雪の結晶」と融合させ一本の線でつなげることで、私たちの強みである価値の循環も表現しています。

また、「ミルクの雫」と「雪の結晶」で形づくる6本の氷柱は、「私たちを取り巻くさまざまなステークホルダー」であり、「中心へと向かっていくベクトル」でもあります。

雪印メグミルクが掲げる「北極星」を中心に、すべてのステークホルダーと新たな価値を共創し、社会課題の解決に向けて邁進する姿勢を表現しています。



設立当時に使用されたバター製造機器

「健土健民」という創業の精神は、これまで変わることなく脈々と受け継がれ、新たな道を切り拓いてきたパイオニア精神とともに、時代ごとの社会課題に挑む原動力となってきました。先行きがより不透明な時代になっていく中、この原点に立ち返ることで、私たちの最大の強みである「価値をめぐらせる力※」を活かして、これから先の社会課題である「食の持続性」を実現し、食の可能性を切り拓いていく。「健土健民」には、そんな強い想いが込められています。

※ 消費者、生産者、取引先、投資家、地域社会、従業員といったステークホルダーと共に価値を創造し、豊かな循環を生み出す力

存在意義・志

健 土 健 民

存在意義・志のステートメント

私たちは社会課題に挑む精神で、
人と自然が健やかにめぐる食の未来を育んでいきます。

コーポレートスローガン

Love Earth. Love Life.

主体性	チャレンジ	チームワーク
前例に捉われず自ら動き出そう	パイオニア精神のもと恐れず挑戦しよう	志を同じくする仲間とともに切り拓こう

存在意義・志を達成するための行動においてグループ役職員一人ひとりが大切に考える共通の姿勢・価値観

存在意義・志を体現するうえで前提となるステークホルダーからの信頼を得るために大切にしたい基本姿勢

WEB 雪印メグミルクグループ 企業行動憲章
▶ https://www.meg-snow.com/corporate/purpose/charter/

雪印メグミルクグループの100年

創業100年、「健土健民」の精神で、社会課題に挑み、新たな価値を創造

食に対する意識の変化

企業活動を通じた課題解決

1900年代 前半

栄養不足が深刻で、豊かな食生活が望まれた時代

日本は古くから冷害などの気候変動や有事による食料不足から深刻な栄養不足に直面してきました。特に太平洋戦争後の食料不足は深刻で、食料確保と栄養欠乏の解消に向けて様々な取組みが図られました。

「雪印北海道バター」

「6ポーションチーズ」

「雪印北海道チーズ」

乳製品による国民の栄養改善に貢献

北海道の酪農の発展と乳製品による国民の栄養改善の理念のもと、雪印メグミルクの前身の一つである北海道製酪販売組合が、「雪印北海道バター」などを発売しました。発売後も工夫を重ねて原料、包装、輸送、貯蔵の改善に努めたことで、商品は人々に浸透。当時の人々の栄養不足解消に大きく貢献しました。

1900年代 後半

食文化が開花し、食の多様化が求められた時代

高度経済成長期を迎え、栄養に対する意識が高まる中で、日本の食文化は一気に発展していきました。外食産業も花開き、いわゆる「飽食の時代」を迎えました。

「6Pチーズ」

「雪印 スライスチーズ」

「ネオ マーガリン ソフト」（現「ネオソフト」）

「雪印コーヒー」

多くの人々に多様な乳製品を届ける

戦後、食の欧米化が急速に進み、チーズなどを食べる機会が増えました。ただし、乳製品の更なる普及には、「もっと簡単に、もっと手軽に」というニーズに応える必要がありました。一つひとつ包装された「6Pチーズ」は、手軽に食べやすい商品として受け入れられ、その栄養価の高さと食べやすさから学校給食のメニューとしても採用されました。こうした工夫により、食卓には多様な乳製品が揃うようになりました。

2000年頃

食の安全・安心を社会が求めた時代

食への信頼を揺るがすような問題が、次々と起きた時代。食の安全・安心を担保するための基準やトレーサビリティの確保など、行政による仕組みづくりが進んだほか、食の安全に対する生活者の意識も高まりました。

お客様センター

牛乳製造日付検索システム「けんさく君」

社会のニーズに対応

2000年に起こした雪印乳業食中毒事件を契機に、品質に関わる対応と再発防止策を図りました。製品出荷検査の強化、お客様センター（フリーダイヤル365日対応）、食品衛生研究所、企業倫理委員会の設置がその一例です。事件を風化させないことへの思いとともに、食の安全・安心に対するこだわりは進化を遂げ、社会のニーズに応え続けています。

2010年頃

食の多様化が進み、健康寿命延伸に関心が高まった時代

健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間である「健康寿命」の延伸が、多くの国々で社会課題となっており、日本は食の多様化が進む中、世界第1位の健康寿命を誇る国となりました。

「恵 megumi ガセリ菌SP株」シリーズ 機能性表示食品

「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト」 特定保健用食品

高まる健康ニーズに応える

健康寿命の延伸は重要な社会課題である一方で、私たちにとっては大きなビジネスチャンスでもあります。例えば「ガセリ菌SP株」は、研究によりヒト試験での肥満気味の方の内臓脂肪低減機能を確認しています。2015年に機能性表示食品としてシリーズ販売、2018年には特定保健用食品としてヨーグルトを発売しました。これらは健康ニーズの高まりとともに市場に定着し、現在では雪印メグミルクの成長に貢献する重要な商品の一つとなっており、また、その価値を丁寧に訴求することで、更なる拡大も期待できます。

現在・これから

「食の持続性」に対する危機意識が高まる時代

日本では少子高齢化が進む一方で、世界人口は20世紀に入って急速に増加し、2022年には80億人を超えました。今後も人口は増加傾向にあり、食料をはじめとする生活に欠かせない資源の不足など、食の供給に関する社会課題は世界全体の課題になると考えられています。

「Plant Label Pea Drink」

「Plant Label えんどう豆由来のおつまみ しお味」

「ナチュレ 恵 megumi 植物生まれ」

「食の持続性」の実現に貢献

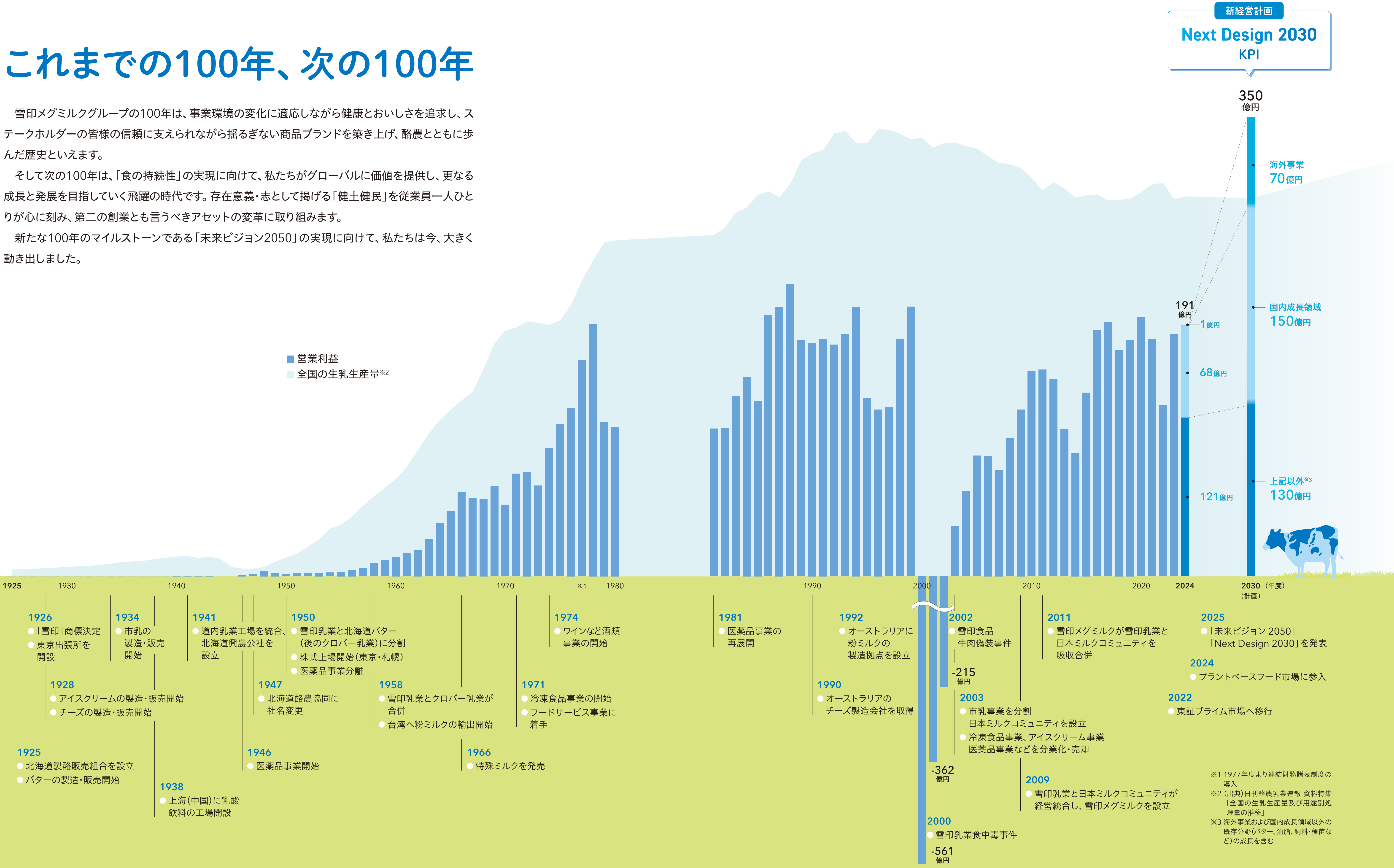
食のビジネスに対しては、引き続き健康ニーズに応えることに加えて、「食の持続性」への貢献が求められています。世界人口の増加を背景に食料の安定供給が求められる中、たんぱく質の新たな選択肢として植物性素材である「えんどう豆」に着目し、2024年にプラントベースフード市場に参入しました。今後も、プラントベースフードの浸透と拡大に注力し、「食の持続性」の実現に貢献することで、私たちの食の未来を育んでいきます。

これまでの100年、次の100年

雪印メグミルクグループの100年は、事業環境の変化に適応しながら健康とおいしさを追求し、ステークホルダーの皆様の信頼に支えられながら揺るぎない商品ブランドを築き上げ、酪農とともに歩んだ歴史といえます。

そして次の100年は、「食の持続性」の実現に向けて、私たちがグローバルに価値を提供し、更なる成長と発展を目指していく飛躍の時代です。存在意義・志として掲げる「健土健民」を従業員一人ひとりが心に刻み、第二の創業とも言うべきアセットの変革に取り組みます。

新たな100年のマイルストーンである「未来ビジョン2050」の実現に向けて、私たちは今、大きく動き出しました。



※1 1977年度より連結財務諸表制度の導入
※2（出典）日刊酪農乳業速報 資料特集「全国の生乳生産量及び用途別処理量の推移」
※3 海外事業および国内成長領域以外の既存分野（バター、油脂、飼料・種苗など）の成長を含む

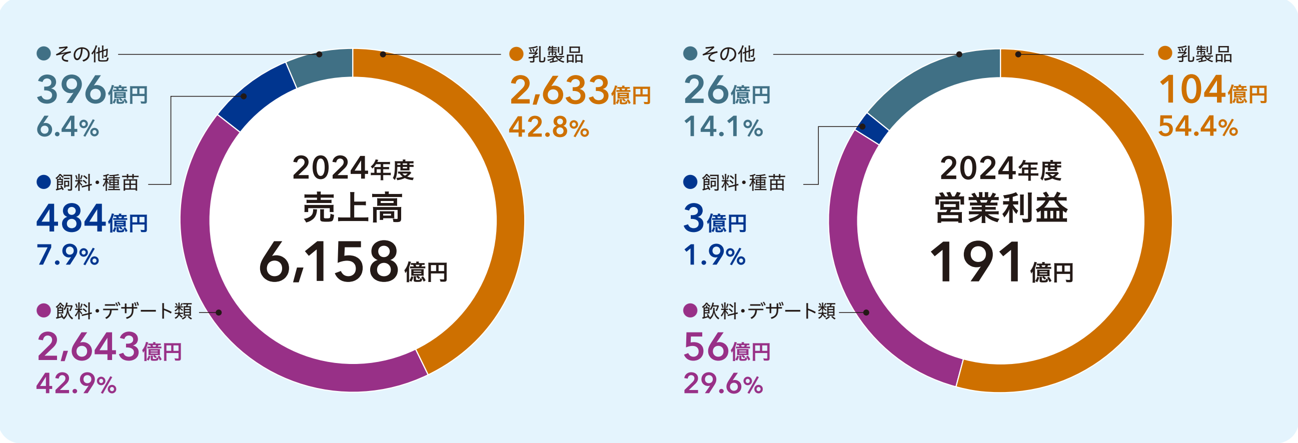
現在のビジネスとプレゼンス

雪印メグミルクグループの事業概要

雪印メグミルクグループは、乳製品、飲料・デザート類、飼料・種苗などの事業を展開し、
人と自然が健やかにめぐる食の未来を育んでいきます。

収益構造

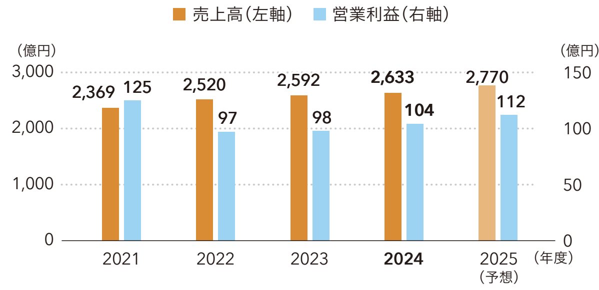
(注)億円未満は切り捨てて表記しています



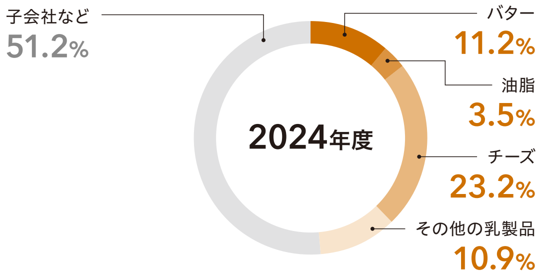
乳製品

バター、マーガリン類、チーズ、練乳・スキムミルク、機能性食品・素材など

売上高・営業利益



売上高構成比



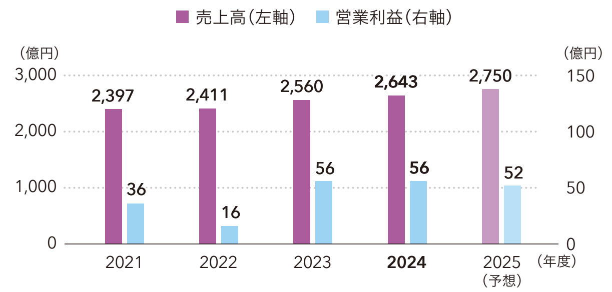
国内市場シェア

全国家庭用 推計販売金額 2024年度 雪印メグミルク市場シェア(2024.4-2025.3) (出典)インテージSRI+全国全業態

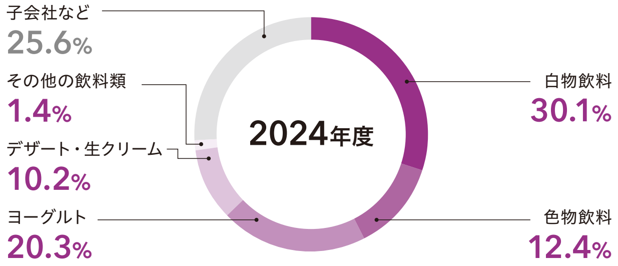
飲料・デザート類

牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜・清涼飲料、デザートなど

売上高・営業利益



売上高構成比



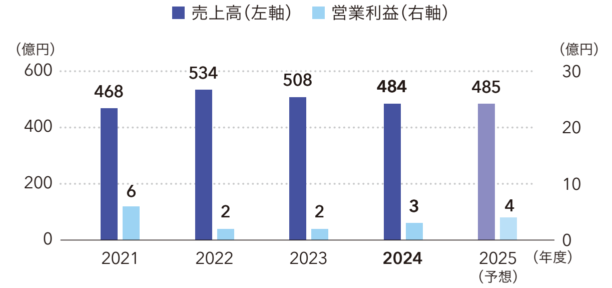
国内市場シェア

全国家庭用 推計販売金額 2024年度 雪印メグミルク市場シェア(2024.4-2025.3) (出典)インテージSRI+全国全業態

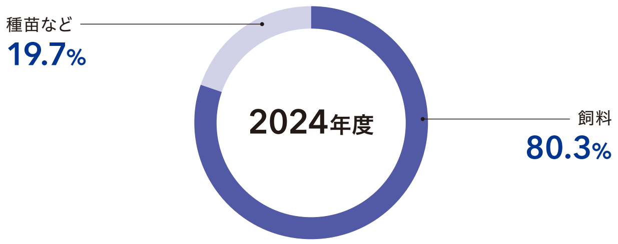
飼料・種苗

飼料、種苗(牧草・飼料作物・野菜)、緑化造園など

売上高・営業利益



売上高構成比



価値創造ストーリー

雪印メグミルクグループにとって、「食の持続性」の実現を目指すことは必然です。「価値創造ストーリー」セクションでは、そのための確かな道筋と現在地、経営を持続させる仕組みを、分かりやすくひもときます。

なぜ、「食の持続性」の実現を目指すのか？

雪印メグミルクグループのリスクと機会

グローバルな課題となりつつある少子高齢化

たんぱく源・栄養不足問題の深刻化と供給責任の高まり

食料生産システムの限界

バリューチェーンの継続的強化

目指す姿に向けて、どう進むのか？

新経営計画

Next Design 2030

2030年のありたい姿

存在意義・志
健 土 健 民 → **「食の持続性」の実現**

この課題に取り組むことで企業価値を向上させる

雪印メグミルクアセットの大変革！
- 新たな発想で生産体制を進化
- 無形資産投資による競争力強化

乳の価値と需給構造を大転換する
- Fat・SNF需要のアンバランス※の改善
- プレゼンス向上で需要創出 価値評価を向上
- 社会への提供価値拡大による適正利潤の獲得

社会課題解決と経済性を同期化
- 「食の持続性」の実現
- 「企業価値」の向上

※ バターやクリームなど乳脂肪分（Fat）の需要と、脱脂粉乳など無脂乳固形分（SNF）の需要とのバランスが崩れた状態のこと。乳製品需給の逼迫や、余剰在庫が発生する原因となる。

重要課題（マテリアリティ）解決への着実な推進

領域	重要課題（マテリアリティ）	重点取組みテーマ
食	持続可能な食の提供	● 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 ● 安全で安心していただける商品・サービスの提供
	食による健康への貢献	● 健康寿命延伸に向けた取組み
酪農	持続可能な酪農への貢献	● 酪農生産基盤強化への取組み推進
環境	環境負荷の低減	● 地球温暖化の防止 ● 持続可能な資源の利用 ● 循環型社会の形成
人と社会	多様性の推進と人権の尊重	● 人材の多様化と人材育成 ● ワーク・ライフ・バランスの実現と労働生産性の向上 ● 人権の尊重
	地域社会への貢献	● 地域社会とのパートナーシップ

コンプライアンス・企業倫理の徹底

栄養を届ける
酪農乳業の基本的な価値

環境に配慮
事業継続の前提条件となる

人材を活かす
事業継続・発展の原動力となる

「食の持続性」の実現

↕

企業価値の継続的な向上

なぜ、それが可能なのか？

持続的な経営を可能とする「強み」「機能」「戦略」の存在

研究開発分野での価値創造
P.62

ブランドマネジメント
P.65

人的資本の充実
P.66

価値観の共有と浸透
P.70

サステナビリティ経営
P.71

強固なガバナンス
P.74

健 土 健 民（存在意義・志）　　雪印メグミルク バリュー／企業行動憲章

価値創造プロセス

雪印メグミルクグループは、ゆるぎない理念、受け継がれた存在意義・志として掲げる「健土健民」の精神のもと、ミルクによって培われた幅広い知見や機能を使いビジネスを展開。多様な製品と多様な価値を生み出しています。

アウトカム 生み出す価値

社会的価値

「食の持続性」を実現し、人々が豊かな生活を送れる社会に貢献する

創出する価値

- 健康寿命の延伸
- 体も心も満足できるQOL(Quality of Life)の向上
- 国内酪農生産の持続性向上
- 環境負荷低減と循環型社会の形成

経済的価値

企業価値を向上させ、獲得した資金を適正に配分する

価値の適正配分

- バリューチェーン全体における適正価格の維持
- 株主・投資家(株主還元、株主価値の実現など)
- 社員(雇用の継続、適正給与、福利厚生など)
- 取引先(安定取引など)
- 社会(納税、寄付)
- 戦略投資、内部留保

アウトプット 生み出すもの

お客様へのアウトプット

おいしさ　栄養価値

たんぱく質　炭水化物　脂質　ビタミン　カルシウム

多様な商品

ビジネスモデル

社内外の人材・知見・ネットワーク

開発する → 調達する → 生産する → 流通させる → お客様に届ける → お客様の声を聞く

酪農生産者　原材料サプライヤー　物流会社　卸売事業者　量販店　牛乳販売店　通信販売事業者

インプット 経営資本

ミルクによって培われた幅広い知見や機能

1. 消費者信頼度が高いブランド
2. 安定した原料調達ネットワーク
3. 活躍する多様な人材
4. 多様なニーズに応える研究開発力
5. おいしさや高品質を追求する技術力

グループの原動力

健土健民(存在意義・志)

経営資本の充実に向けて

主な経営資本	価値・競争優位性	課題	資本充実に向けた打ち手
1 消費者信頼度が高いブランド	●バターやマーガリン類での圧倒的な国内市場シェア ●「雪印コーヒー」「6Pチーズ」など支持される商品ブランドの数々 	●コーポレートと商品の総合的な連動によるブランド価値向上 ●商品品質の維持・向上	●消費者に対する新たな価値の提供(新商品の継続的な投入) ●消費者に対する更なる認知度の向上(PR戦略の拡充) 5月より雪印メグミルクが提供している日本テレビ番組「めぐる食卓」
2 安定した原料調達ネットワーク	**生乳** ●酪農生産者との密接な関係性 ●全国各地域の生産者団体ネットワーク **原材料** ●サプライヤーとの協力による戦略的調達 ●製造・流通・各種法令などに精通した人材	**生乳** ●酪農生産者の減少 ●生乳生産コストの高騰 **原材料** ●気候変動などによる調達リスク ●専門性を備えた調達人材の確保	**生乳** ●酪農経営改善に向けた情報の提供 ●持続可能な酪農生産を目指した酪農研究会の開催 **原材料** ●持続可能な調達体制の構築 ●国内外サプライヤーとの協力 ●実践と教育の機会創出
3 活躍する多様な人材	●「より良いものづくり」を追求する人材・組織風土 ●様々な現場で浸透している、共有する価値観としての「雪印メグミルク バリュー」	●人材の多様化 ●従業員エンゲージメントの向上 ●安定的な人材確保 ●キャリア自律の促進 ●付加価値を生み出す人材の育成	●ワーク・ライフ・バランスの実現、女性活躍推進 ●キャリア開発・支援推進 ●人事制度の拡充、労働条件の向上 ●労働環境整備とヘルスケア(ハラスメントの撲滅、労働安全衛生教育、健康増進など) ●エンゲージメント調査によるモニタリングとPDCAの実践
4 多様なニーズに応える研究開発力	●3,000株超の乳酸菌ライブラリー ●乳酸菌・乳素材の栄養機能研究 ●乳製品・乳原料などの豊富な製造ノウハウ ●独自の容器包装開発	●食に対する新たなニーズの研究と対応 ●研究開発を担う人材の充実 ●「知」の共有・融合による研究領域の拡大	●プラントベースフードなど、新たな研究テーマへの注力 ●研究開発を担う人材の確保・育成 ●知的財産の活用 ●オープンイノベーションの活用
5 おいしさや高品質を追求する技術力	●徹底的にこだわる生産品質 ●商品の風味などを検査する「官能評価員」の育成制度	●生産品質の維持・向上 ●生産性改革のための技術の確立(DXを含む) ●生産系人材の確保 ●環境負荷の低減	●積極的な生産設備への投資 ●生産プロセスの効率化 ●生産系人材の育成・採用強化 ●省エネルギー化、CO_2排出量削減効果のある設備・生産プロセスの導入