

1 なぜ、「食の持続性」の実現を目指すのか？

▶P.32-36

「食の持続性」が危機に瀕しており、地球規模の深刻な社会課題となっています。特に、人々の健康や生命の維持に欠かせないたんぱく質の供給不足が指摘されています。そのため、質の高い牛乳・乳製品を社会に供給する当社グループに対しては、社会からの期待も高まっています。「健土健民」を志す私たちにとって、「食の持続性」に貢献することは重要な使命であり、同時に企業価値向上のための事業機会であると考えます。

2 目指す姿に向けて、どう進むのか？

▶P.37-61

今後の当社グループは、「食の持続性」の実現に向けた課題解決に取り組むことで、企業価値を向上させます。私たちはこのことを「2030年のありたい姿」として掲げ、それに向けて邁進する決意をしました。新経営計画「Next Design 2030」では、まず、雪印メグミルクアセットの大変革を断行し、従来の事業ポートフォリオを変革します。併せて、乳の価値と需給構造の大転換を図るべく、4つの戦略の柱のもと、7つの戦略課題を掲げ、取り組みます。

3 なぜ、それが可能なのか？

▶P.62-86

成長戦略の遂行を確実なものにするため、経営基盤の強化・拡充に取り組みます。その鍵を握るのは、無形資産の充実です。新たに制定した「存在意義・志」と成長戦略への意志をすべてのグループ従業員と共有しながら、研究開発力や知的財産の運用力を強化し、ブランド力にも磨きをかけます。併せて、成長戦略の原動力となる人材強化にも力を注ぎます。また、コーポレート・ガバナンスを強化することで、強固なリスク管理体制のもと、大胆かつ迅速な経営判断に努めます。

なぜ、「食の持続性」の実現を目指すのか？

1

なぜ、「食の持続性」の実現を目指すのか？

牛乳・乳製品は、人々の健康や生命の維持に欠かせない貴重なたんぱく源の一つです。「健土健民」を志す雪印メグミルクグループにとって、牛乳・乳製品の供給で「食の持続性」に貢献することは使命であり、企業価値向上のための事業機会でもあります。

食の未来と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

国内において深刻化が進む少子高齢化は、今や全世界が直面する課題となりつつあります。国連によると、世界人口に占める65歳以上の割合は、2022年の10%から、2050年には16%にまで上昇するとされています。また、60歳以上は、2020年の時点ですでに5歳未満の子どもの数を上回っています。高齢化に伴う生産年齢人口の減少は、「食」に関する供給能力の低下を意味します。世界の「食」を支えるため、民間企業による知恵やイノベーションの発揮にも多くの期待が寄せられています。



たんぱく源・栄養不足問題の深刻化と供給責任の高まり

新興国では急激な人口増加が見られ、生命の維持に不可欠なたんぱく質の需給バランスが崩れる「たんぱく質クライシス」は、早ければ2025年から2030年に始まる可能性があるとも言われます。牛乳・乳製品を通じてたんぱく質を供給する当社グループにとって、率先して取り組むべき世界規模の社会課題であり、チーズなどの乳製品に加え、動物性たんぱく質を代替するプラントベースフードの供給拡大にも力を注いでいます。



食料生産システムの限界

国内外の食料生産システムが、危機に瀕しています。国内では、少子高齢化を背景に酪農家の高齢化や酪農の弱体化が顕著です。更に、長引く地域紛争や資源価格の高騰などを背景に、国内の原材料や飼料の価格が上がり、対応が急がれています。当社グループとしては、自社のサプライチェーンの安定化・効率化はもちろん、業界共通の課題について、同業他社や行政とも連携しながら社会全体で新たな仕組みを構築する働きかけを行っています。

継続的なバリューチェーンの強化



研究開発

長年の研究によって培われた成長を支える基盤

雪印メグミルクの研究開発部門は、「食の持続性」の実現を強く支援しています。長年の研究によって培われた牛乳・乳製品のおいしさや健康機能を基に、新製品の開発と改良を行い、価値向上と需給構造の転換を推進し、企業価値を高めます。また、環境負荷を減らすため、持続可能な包装や製造プロセスの改善にも取り組んでいます。市場のニーズを的確に捉え、持続可能な食の提供を通じて社会的責任を果たし、事業の機会を拡大し、雪印メグミルクの成長を支える役割を果たしています。



社内横断的な交流を目的とした研究開発オープンデーの開催



調達

生乳調達

当社グループでは、各地域に酪農担当者を駐在させ、酪農生産現場での良質な生乳生産に向けた取組みを地域関係機関とともに実践しながら、生乳を調達しています。また、雪印メグミルク酪農総合研究所と雪印種苗(株)を中心に、北海道の酪農家とともに「実証圃場」「経営実証農家」の運営と成果の普及に取り組んでいます。この活動は、土壌管理や植生管理による自給飼料の生産拡大・利活用を基本とし、総合的な飼養管理の改善、経営分析を行っています。土地利用型酪農や循環型酪農により、持続可能な酪農経営の安定を図るとともに、輸入飼料を低減することで、GHG(温室効果ガス)排出量の削減にもつながっています。



実証圃場での植生調査

地域別生乳購入量構成比



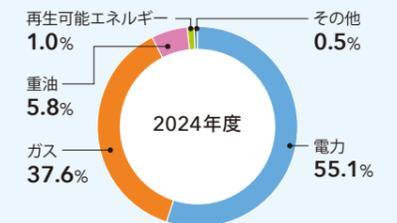
エネルギー・原材料調達

雪印メグミルクでは、世界情勢や気候変動の影響を受ける各種エネルギーや原材料(原料チーズ・果汁・包材など)を安定的に調達するため、様々な取組みを進めています。エネルギーについては、太陽光発電やバイオメタンガスの活用など再生可能エネルギーの使用拡大に取り組んでいます。原材料のサプライヤーとは、2024年に制定したサプライヤーガイドラインに基づき、SAQ(自己評価シート)調査や日々の直接対話により高品質な原材料の安定調達とともに、環境負荷低減策にも積極的に取り組んでいます。また、「食の持続性」の実現のため、2025年には海外の乳製品メーカーと機能性素材の開発や購買に関する協力体制を構築するなど、乳原料の安定的な調達を図っています。そのほか、社会課題として注目度の高いパーム油については、生産地でのアンケートや現地訪問による農家との対話を通じ、人権や環境に関する問題がないことの確認を行っています。

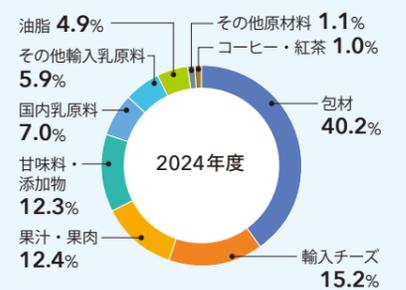


現地訪問による視察

エネルギー使用金額構成比



原材料購入金額構成比(生乳除く)



生産

厳しい品質管理へのこだわり

※ Global Food Safety Initiative: 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フォーラム。認証規格はFSSC22000やSQFなどがある。

当社グループでは、独自のMSQS(雪印メグミルク品質保証システム)に基づき、HACCPを運用して生産工程の品質を維持しています。GFSI*認証スキームの取得を進めており、26施設中25施設が認証済みです。また、風味確認のために官能評価員制度を導入し官能検査のスキルアップを促進しており、現在では56人が最高ランクの「官能評価士」として活躍しています。また、官能評価のスキルアップと官能試験の効率化のため、2024年度に雪印メグミルク京都工場 池上製造所で開発したデジタルツールを全国の工場に水平展開しています。

スタッフの強い向上心を尊重する企業風土

私たちは、スタッフ一人ひとりの学習意欲を尊重し、それを活かせる職場風土を大切にしています。雪印メグミルクの工場では、年間約5万件の改善提案があり、優秀な提案については、改善発表会で表彰しています。2024年度の最優秀賞は、海老名工場によるフィルターレス設計の調合用小型集塵機の開発です。現場従業員の使いやすさを追求し、検証、改良を重ね、イニシャル・ランニングコストの削減、小型化、作業性・衛生性の向上を実現しました。現在、製造現場への水平展開および権利化を検討しています。

改善提案年間件数と各年度における最優秀賞

年度	提案件数(年間)	最優秀賞	
		受賞工場	内容
2022	47,879	幌延工場	バター製造機における歩留まり向上と安定稼働
2023	47,602	海老名工場	発酵充填機の調整作業の自動化による作業効率向上
2024	47,724	海老名工場	コストダウンにつながる調合用小型集塵機の開発



物流

積極的な物流品質の維持・向上

雪印メグミルクの物流網は、市乳事業と乳食品事業を中心に全国展開しており、安全・安心な商品をお客様にお届けするため、物流品質の維持と向上に積極的に取り組んでいます。

一方で、労働人口減少などによるトラックドライバー不足、時間外労働規制による輸送力の低下といった課題、物流総合効

率化法および改正貨物自動車運送事業法への対応も求められています。これらの課題を解決するため、物流協会社と連携して改善に努めています。

また、チルド食品[※]の物流には、賞味期限の短さや冷蔵保管の必要性など特有の課題が存在します。こうした課題を解決し、持続可能なチルド食品物流を実現するために、業界の枠を超えた9社のチルド食品メーカーが結束し、10月に「チルド物流研究会」を発足しました。同研究会では、納品条件の緩和や付帯作業の削減などの改善を通じて、トラックドライバーが働きやすい物流環境の実現を目指し、流通団体との対話も始めています。

更に、全国に広がる輸送ネットワークや出荷拠点、物流ノウハウを最大限に活用し、将来にわたる持続可能な物流環境の構築を目指しています。

[※]10度以下の温度帯で流通される、牛乳やチーズなどの乳製品、ハムやソーセージなどの食肉加工品、生麺、ピザなどの調理食品



「チルド物流研究会」9社：伊藤ハム米久ホールディングス(株)、日清食品チルド(株)、日清ヨーク(株)、日本ハム(株)、プリマハム(株)、丸大食品(株)、(株)明治、森永乳業(株)、雪印メグミルク(株)

マーケティング・販売

社会課題解決と経済性の同期化を目指す組織づくり

これまで社会貢献活動として、「乳の食育」を通じて食の大切さと尊さ、牛乳・乳製品の価値を伝え、消費拡大に取り組んできました。2024年度は、その活動を更に拡大するために雪印メグミルクの組織を改編し、各地域にCR(カスタマーリレーションシップ)企画推進部署を立ち上げました。消費者との接点を増やすため、これまでの小中学生や一般消費者への食育活動に加え、量販店の店頭や地域共創の場へと活動を広げています。食育の知見や栄養士スタッフ、そして営業組織などのリソースを最大限に活用し、食による健康への貢献に加えて売上拡大への貢献が実現できる組織づくりに取り組んでいます。

お客様対応

消費者重視を徹底した体制

消費者重視経営を実践するための仕組みの存在は、当社グループの強みといえます。雪印メグミルクお客様センターでは、年末年始を含む365日、お客様の声をお受けしています。お客様からのお申し出に対しては、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るかを検出する仕組みを導入し、商品の不具合の拡大を防止する体制を整備しています。お申し出の内容については、担当部署に共有するだけでなく、全従業員が閲覧できる仕組みも整備されています。日々の件数や重大化予測案件は、品質管理部署を通じて役員などに報告しています。また、受付件数・傾向などは、全職場に共有し、企業倫理委員会 [P.78](#) に報告しています。

[お客様の声にお応えしました](https://www.meg-snow.com/customer/center/voice/) ▶ <https://www.meg-snow.com/customer/center/voice/>

お客様センターの受付件数

- 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
- 苦情 : 商品引取り、訪問、検査などの対応が必要な苦情
- 不満・指摘 : 商品・サービスに対する不満点へのご要望
- 満足 : お褒め、お礼、激励など
- 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



お客様の声を価値に変える力

雪印メグミルクお客様センターに寄せられる声は、一つひとつが貴重な情報であり、今後の持続的成長を支える重要な財産です。それらを活かすため、様々な仕組みを設けています。

① 全従業員がお客様の声を把握できる仕組み

お客様の声は当社グループのポータルサイト「YuMe＊Portal」を通じて全従業員に届けられ、お客様に対する従業員一人ひとりの意識の醸成につながっています。

② 経営層に対する迅速な報告

週1回の役員ミーティングにおいて、事業活動や経営に関するお客様の声を迅速に報告しています。

③ お客様満足向上ミーティング

本社関係部署が参加する「お客様満足向上ミーティング」を月1回開催し、お客様からの要望・ニーズを商品の改善に反映しています。

お客様の声を価値に変えるフローチャート

