

2

目指す姿に向けて、 どう進むのか？

「食の持続性」の実現に向け、雪印メグミルクグループは、自社および社会が直面する課題解決に挑みます。新経営計画に基づいて進める「飛躍的な成長」は、その第一歩です。

「グループ中期経営計画2025」の進捗



強靱性の獲得

新たな100年に向けた成長の基盤をつくる期間

近年は、コロナ禍以降の消費行動の変化や、世界的な燃料・資材価格の高騰などで、当社グループの事業環境は大きく変化し、業績へも影響しました。グループ中期経営計画2025では、今後も起こりうる環境変化への耐性を身につけると同時に、将来の企業価値向上の道筋を確かなものにするため、強靱な事業構造と成長に不可欠な基盤づくりを進めてきました。

	グループ中期経営計画 2025			
	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 当初目標
売上高	5,843	6,054	6,158	6,650
営業利益	130	184	191	200
営業利益率	2.2%	3.0%	3.1%	3.0%
EBITDA	302	360	364	385
				水準(目標)
投資金額	195	171	174	約700～(3年計)
ROE ^{※1}	4.0%	5.1%	5.4%	6.0%以上
ROIC	3.2%	4.5%	4.5%	—
自己資本比率	51.9%	53.8%	56.8	50%以上
配当性向 ^{※1}	48.0%	47.4%	42.1%	40.0%以上
PBR ^{※2}	0.6倍	0.8倍	0.7倍	—

※1 ROEと配当性向は、資産売却益を除くベースで、2024年度の配当性向には記念配当を含めていない

※2 会計年度末日の株価終値をベースに算出

イントロダクション

マネジメントメッセージ

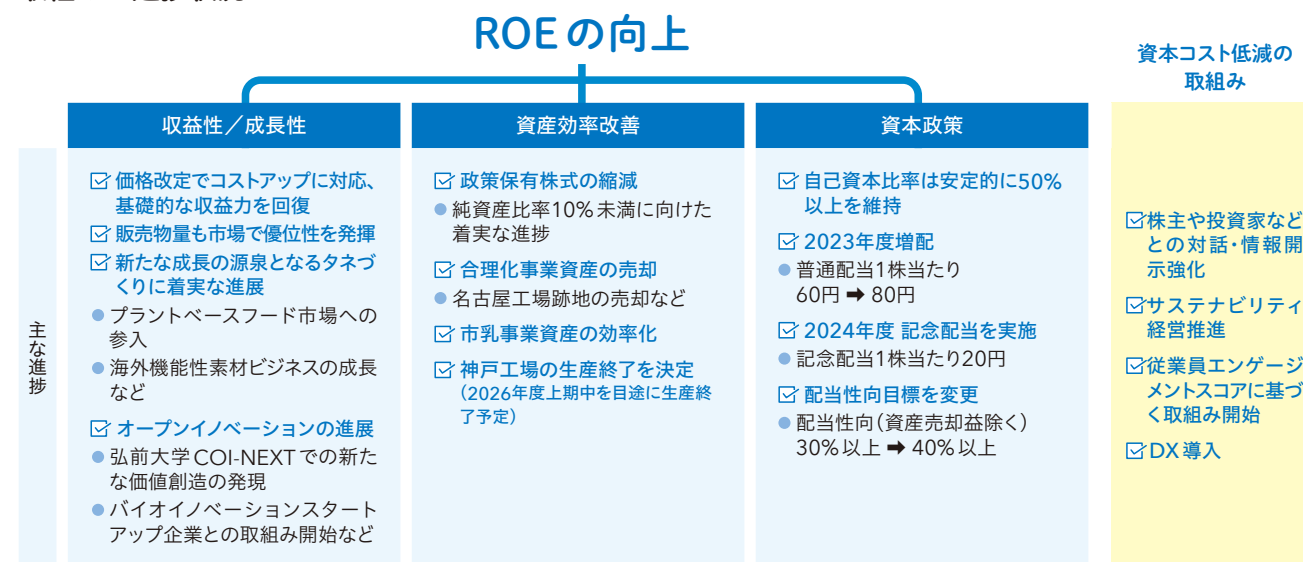
創業100周年記念特集

価値創造ストーリー

経営・財務情報

目指す姿に向けて、どう進むのか？

取組みの進捗状況



積み残した課題

新たな100年に向けた成長の素地固めである

「強靱性の獲得」

一部施策は着実な進捗

- 新たな成長に向けたタネづくりや、資産効率の改善は進捗したものの、強靱性の高いポートフォリオの構築には至っていない

資本コストを意識した

「PBR向上施策」

PBR1倍割れ継続、改善取組みの加速が必要

- 工場の老朽化が進む中で、生産体制変革の必要性が高まっているが、有効な策を明示できていない
- PBRは改善しているものの、1倍の水準には遠く、資本コストを上回るリターンを創出できていない

現状を踏まえると、企業価値向上のためには、これまでの延長ではない意欲的な施策が必要

新経営計画

Next Design 2030へ

2025年度は、グループ中期経営計画2025の最終年度となりますが、新経営計画へと発展的に移行し、飛躍的な成長を目指してスタートを切ります。



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：私たちが考える社会課題

2030年までの時間軸における社会の大きな課題

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

コンセプト

テーマ

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

乳の価値を上げる

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 チーズの拡大
- プレゼンスを高め、需要創出し、価値評価を上げる 白物飲料の収益性向上
- 社会への提供価値拡大で適正な利潤を得る 新たな領域(代替食品・海外)へ技術・知見を応用

可能にする「強み」

チーズNo.1

白物飲料配荷力

独自素材・乳酸菌

生産技術

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。

「健土健民」を創業の精神とする当社グループは、時代ごとの社会課題解決に、企業活動を通じて取り組んできました。そして、現代を生きる私たちが取り組むべき社会課題として、『食の持続性』の実現を掲げました。来るべき「乳資源」の不足時代に、どう立ち向かうべきか。そこに、食に携わる私たちの社会的責任と、事業機会があると考えています。社会性と経済性を両立し、企業価値を高めていくには、これまでの枠組みにとらわれず、新しい発想で、アセットを変革しなければならないと考えています。雪印メグミルクグループの新たな100年に向けた第2の創業ともいうべきアセット変革を進め、「食の持続性」の実現による企業価値の向上を実現していきます。そして、わが国の酪農乳業を持続可能な産業へと転換していく先頭に立ち、業界をリードしていきたいと考えています。

アセットと事業ポートフォリオの変革

生産体制の進化

- ❑ 国内製造拠点の20～30%の協業または再編の実行による生産効率の劇的な改善
- ❑ 次世代工場への再編(乳食品)
 - 国産付加価値チーズの拡大
 - 新機軸商品の開発(含む子会社・外部活用)
 - 製造課題(人手不足)の解決
- ❑ サステナブルなバリューチェーンへの進化(市乳)
 - ライン集約・委託・JV※へ移管(神戸工場生産終了、サツラが農協との協業など)
 - 賞味期限延長、産地パック・ワンウェイ化

販売体制の強化

- ☑ グループ会社卸 三和流通産業(株)の販売会社化
- グループ全体での業務体制の効率化・明確化、対応力の強化
- 営業活動の効率化とグループシナジー発揮

無形資產投資

- ☑ 消費者から選ばれる存在への投資
 - ブランド価値を高めるコーポレートブランド投資(新CIのメッセージの積極発信、ブランド価値評価)
 - サステナビリティの取組みの強化(再生可能エネルギー、脱プラスチックなど)
 - 人の資本投資(エンゲージメントの向上、DE&I)
- ☑ 研究開発投資
 - 新たな素材・機能の探索、賞味期限の延長

投資額
約200億円
(6年計)

- ☑ DX投資による生産性改革
- データドリブン経営、データ
- グループ会社への展開
- DX人材の育成

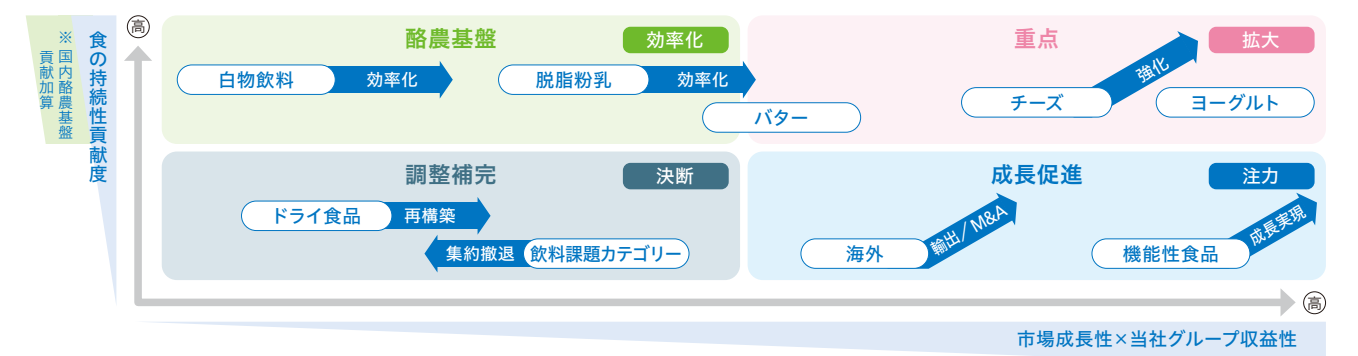
設備投資
約30億円
(6年計)

※ ジョイント・ベンチャー

事業ポートフォリオ変革の方向性

食の持続性貢献分野の資本効率改善・高付加価値化を図りつつ、重点・成長分野で更なる拡大を目指す

当社グループは、中長期的な視点により、縦軸の「食の持続性貢献度」と、横軸の「市場成長性」と「当社グループの収益性」を掛け合わせた指標を用いて、事業ポートフォリオをマネジメントしています。右上の領域へと、ポートフォリオを変革していくことが、私たちの成長と「食の持続性」を、両立することにつながります。

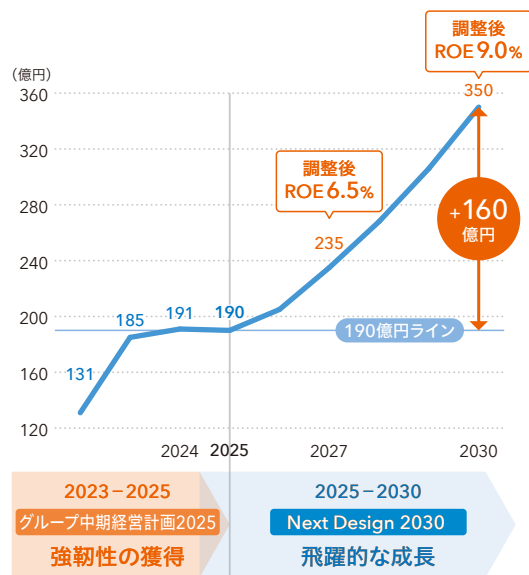


	目指す方向性	事業戦略	資本戦略
重点	保有資源の集中やレバレッジをかけて強化	市場の積極開拓&保有資源の集中 ● 成長・収益性のある主力事業に経営資源を集中的に投入 ● 経営資源をコモディティ商品から高付加価値商品へシフト ● 国産乳製品の価値訴求で需要開拓	レバレッジをかけて成長を促進 ● 有利子負債を中心に資本投下を強化
成長促進	成長をドライブするカテゴリーで、一定のリスクを取りながら、ハイリターンを志向	非連続的な成長に向けた保有資源の投入 ● 高成長・高収益の成長ドライバー（機能性素材など）に社内資源を投入	成長機会へ積極投資 ● 市場創造型の事業（代替食品など）はハイリターンで果実を得る ● 海外M&Aを含む投資を積極化し、リスクテイク
酪農基盤	事業資産の圧縮や他社との協業などアセットライトを志向。また、収益性向上のため、市場変革にも挑戦	効率化&高付加価値化、市場変革への挑戦（収益性の改善） ● 協業・合理化や付加価値訴求によるキャッシュ創出力を強化	資本効率の改善（アセットライト志向） ● 自社資産の圧縮、M&A・他社協業による生産体制の実現
調整補完	事業の再構築や集約・撤退を意思決定し、スピーディに実行	事業の再構築 ● 一定の期間とハードルを設けて撤退を実行	資本効率の改善（投下資本の再配分） ● 明らかに資本コストを下回る商品群は投下資本を他の象限へ移行し、全社の資本効率の改善へ

経営指標

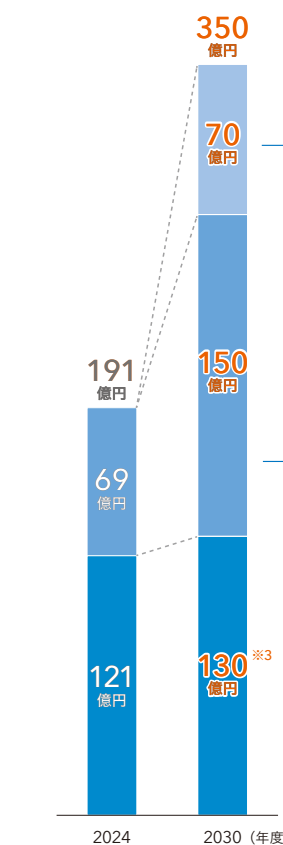
基本方針	名目	指標／水準	2024年度実績	中間マイルストーン(2027年度)
財務健全性維持 (外部格付A格維持)	コミットメント	調整後 ROE※1:9.0%	5.4%	6.5%
		ROIC:6.0%	4.5%	5.5%
資産圧縮と有利子負債活用による基盤・成長投資実施	国内製造拠点の20～30%の協業または再編を執行		23拠点	—
		レバレッジ :1.5倍前後 ネットD/Eレシオ:0.5倍前後	1.2倍 0.1倍	—
安定配当と機動的な自己株取得実施	NOPAT :250億円前後 営業利益※2:350億円前後		133億円 191億円	—
		投下資本:4,100億円前後	2,958億円	—

営業利益※2・ROEの推移イメージ



事業戦略とKPI

営業利益※2



1 成長の果実の育成と収穫

- 海外展開の強化
- 重点機能性商品の成長
- 代替食品の拡充

2030年度計画

2024年度実績

機能性素材および東南アジアチーズの拡大	全体の20%の利益構成	構成比 0.4%
健康ニーズへの乳素材の応用	売上高 870億円	641億円
収益源としての定着化	売上高 90億円	3億円

2 乳の産業価値を高める構造の変革

- チーズの徹底拡大
- 白物飲料でのプレゼンス拡大

新規需要創造による競争力強化	売上高 770億円	597億円
白物市場構造の変革牽引	売上高 1,000億円	751億円

3 リジェネラティブな酪農の実現

- 自給飼料需要拡大の取組み

酪農業界発展に寄与する研究・ビジネスへの参入	作付面積 2019年度比 +3%	2019年度比 -3.6%
------------------------	------------------	---------------

4 社会とのつながりの進化

- 応用ビジネスの展開

乳で培った知見や機能の他業界への応用	KPI今後検討 ペット市場・宇宙産業など
--------------------	----------------------

※1 資産売却益を除くベースでのROE ※2 合理化の意思決定によって増加する早期償却の影響を除く営業利益 ※3 その他の既存分野(バター・油脂・飼料種苗など)の成長を含む

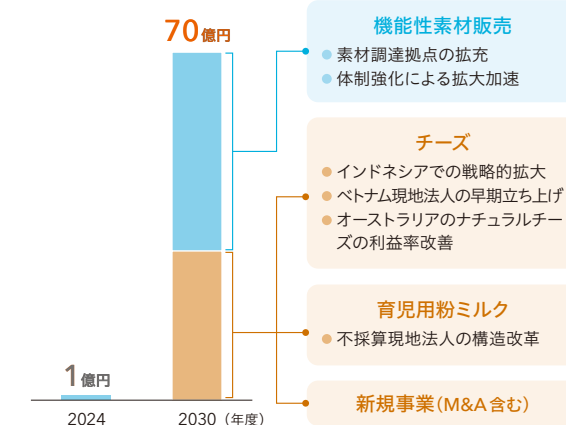
事業戦略:海外事業

Next Design 2030で描く、飛躍的な成長を担う事業領域の一つが、海外事業です。2030年度に、全体の営業利益に占める割合を20%まで高めるため、営業利益70億円を目指しています。この高い成長を牽引するのは、「機能性素材」と「チーズ」です。

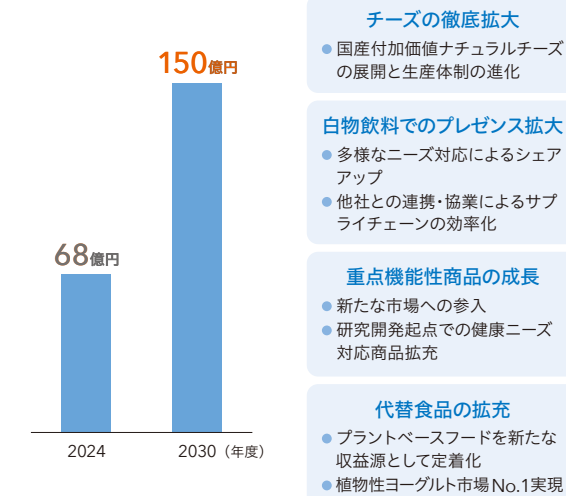
機能性素材:「MBP」をはじめとする、健康機能を有する素材を、アジア・オセアニア圏や北米などで展開していきます。これらの国々では、日本と同様に高齢化に伴うQOL向上のニーズが高く、現地の保健機能認証を取得することなどによって、大きくビジネスチャンスが広がります。素材調達拠点の拡充と、事業展開体制の強化が順調に進んでおり、今後の高い成長を実現していきます。

チーズ:従来のオーストラリア、インドネシアに続き、ベトナムに製造拠点を設けます。主なターゲットエリアは、東南アジア、東アジアで、将来的には中東、アフリカでの展開も視野に入れています。
育児用粉ミルク:少子化の影響などにより現地法人の採算が悪化しているため、体制の合理化など、構造改革を進めます。
新規事業:プラントベースフードのグローバル展開のほか、M&Aも活用して、新たな事業領域に挑戦していきます。

海外事業営業利益※



国内成長領域営業利益※



※ 合理化の意思決定によって増加する早期償却の影響を除く営業利益

事業戦略:国内成長領域

国内の成長領域における事業戦略課題として、「チーズの徹底拡大」「白物飲料でのプレゼンス拡大」「重点機能性商品の成長」「代替食品の拡充」の4つを掲げました。これらの領域では、2030年度に営業利益150億円を目指します。

チーズの徹底拡大 国産生乳を用いた付加価値の高いチーズを上市し、新たな需要をつくり出していきます。それを実現する基盤整備の一つとして、北海道のなかしべつ工場と、茨城県の阿見工場への設備投資を決定しました。投資額は、2工場合計で475億円、稼動開始は両工場とも2028年度上期を予定しています。なかしべつ工場では、ナチュラルチーズ増産に向けた設備を導入し、阿見工場では、北海道産チーズを原料に付加価値の高いチーズを生産します。

白物飲料でのプレゼンス拡大 他社との協業や、商品の合理化によって、アセットの適正化とサプライチェーンの構造改革を進めます。また、新たな容器・容量の提案や付加価値の高い商品の構成を高めることによって、単位当たりの収益性を高めていきます。加えて、特に牛乳類は、企業ブランドと商品の購買とのつながりが強いいため、Next Design 2030で注力

する無形資産投資による効果も期待されます。

重点機能性商品の成長 消費者の様々な健康ニーズへ、乳素材を応用していきます。当社グループの長年の研究開発による、機能性素材の知見や乳酸菌ライブラリをもとに、消費者のニーズに応えていきます。すでに主力ブランドに成長した「MBPドリンク」「毎日骨ケア MBP®」などに加え、国内のBtoBでの素材販売にも力を入れていきます。

代替食品の拡充 プラントベースフードを新たな収益源に定着させていきます。その過程で、植物性ヨーグルト市場でNo.1を目指します。また、新たな市場を形成して発展させるためには、様々なトライアルが必要だと考えており、動物性たんぱくとのハイブリッド商品や、フードテックを活用した代替食品領域への参入などに、チャレンジしていきます。

7つの戦略課題

新経営計画「Next Design 2030」では、
重要な7つの戦略課題に取り組み、2030年度営業利益350億円を目指します。

1 海外展開の強化



東南アジアを中心としたチーズの
拡大と機能性素材の販売強化

KPI 2030年度:営業利益における構成比20%

実績 2024年度:営業利益における構成比0.4%



成長戦略

既存事業の収益拡大へ「深化」

- チーズの現地法人の強化による利益成長
- 国産育児用粉乳の輸出拡大と
海外粉ミルクの生産体制の合理化

新しいビジネス機会へ「挑戦」

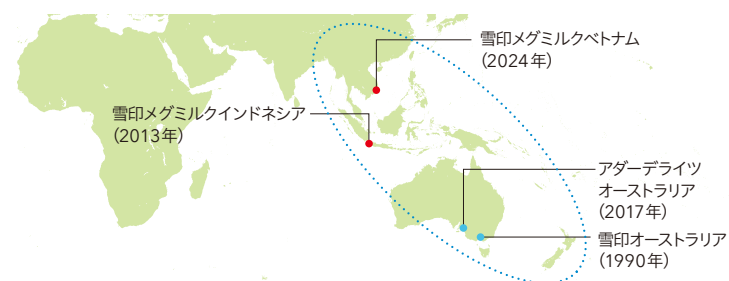
- 機能性素材販売の非連続的成長の実現
- 現地生産拠点の設立によるミルクバリューチェーンの構築
- アジアの乳製品・機能性素材販売分野のM&A

可能にする「強み」

- 消費者の嗜好に合わせたチーズの開発技術
- 米国 GRAS、韓国版トクホなどの認証された素材の拡充

東南アジアを中心としたチーズの徹底拡大

当社グループは、これまで海外ではオーストラリアを中心にチーズ事業を展開してきましたが、2013年にインドネシアのプロセスチーズ市場に進出しました。2024年度には、今後の経済成長に伴う中間層増加によりチーズ喫食量の大幅な伸びが期待できるベトナムに、アジアで二つ目のプロセスチーズの生産・販売拠点を設立。新たな工場が、2026年度に稼動予定です。国内で培った消費者の嗜好に沿うチーズ製造技術を活用し、東南アジアのチーズ市場を牽引します。更に、国内製造の乳製品の輸出も拡大します。将来的には中東への事業展開も視野に、取組みを進めます。

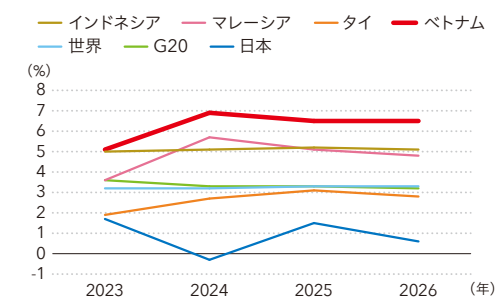


ベトナムに新たな拠点を設立
▶ <https://www.meg-snow.com/news/2024/22468/>

ベトナムの魅力

- ①人口増加と経済成長による食の洋風化
 - 人口増加、経済成長による中間所得層の増加
 - 食料消費の増大、食の洋風化・多様化
- ②チーズ市場成長の可能性
 - 拡大を続けるチーズ市場、広がる市場ポテンシャル

東南アジア各国の経済成長見通し(実質 GDP 成長率)



(出典) OECD Economic Outlook December 2024

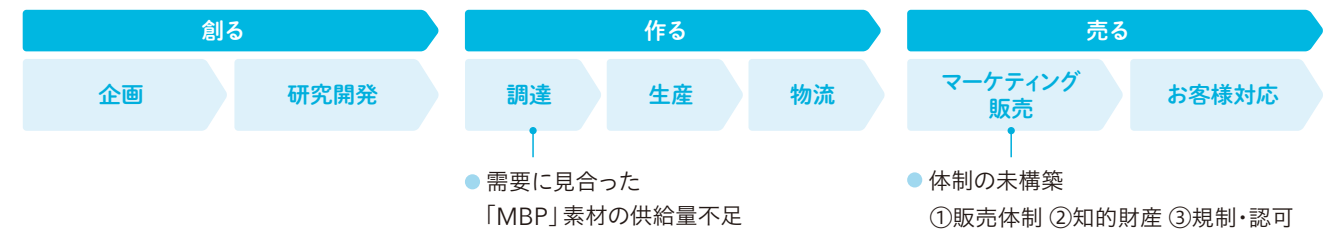
「MBP」を中心とする機能性素材の BtoB 販売

世界中で高齢化が進み健康寿命延伸への関心が高まる中、骨の健康に効果的な雪印メグミルクの独自素材「MBP」への関心が高まっています。世界各国のオファーに応える体制構築と、エビデンスの強化・認知度の向上により、飛躍的な成長を目指します。

事業機会

- 他社が追随できない雪印メグミルクの独自素材「MBP」の優位性
- 世界的な高齢化

バリューチェーン上の課題



対応策

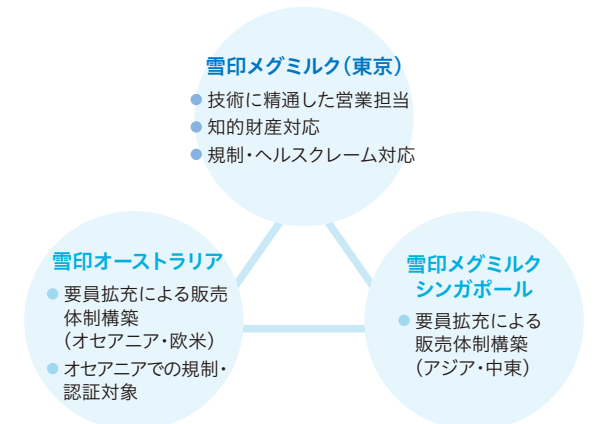
世界各国からのオファーに応える体制構築

- ① 販売拠点における要員拡充
 - 各拠点から直接ユーザーをフォローする体制を構築
- ② 生産拠点拡大による供給能力の拡大
- ③ 雪印メグミルク(東京)がヘッドクォーターとして、知財・認証・契約を一元管理

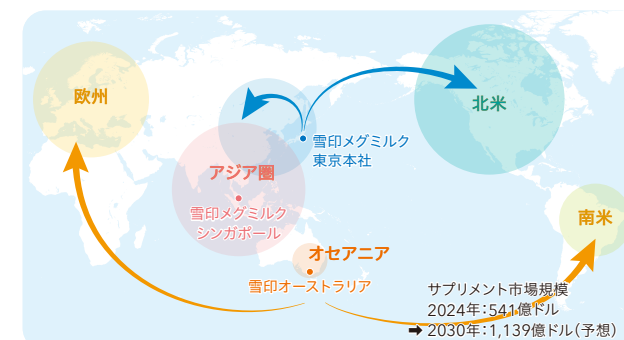
エビデンスの強化と認知度の向上

- ① 展開国でのエビデンス獲得のための試験継続
- ② 展開国での新たなヘルスクレームの認可取得

機能性素材の販売体制



サプリメント市場規模とグローバル販売拠点

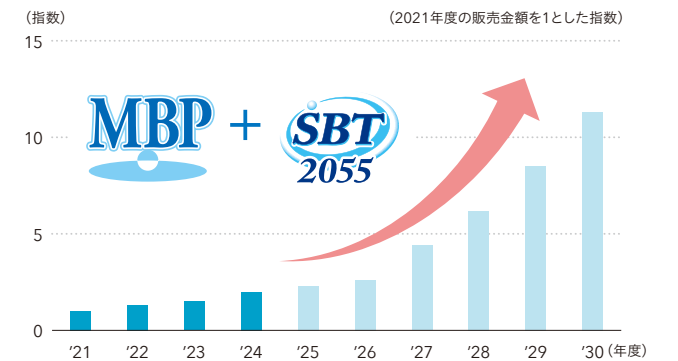


(出典)〈市場規模〉個別化栄養・サプリメント市場、世界の産業規模 市場調査レポート 株式会社グローバルインフォメーションより

市場概況

- アジア市場は北米に次ぐ巨大な市場
- 骨粗鬆症の高齢者向け、筋肉・骨のスポーツニュートリション向け、成長期の子供向けと市場は大きい

「MBP」をはじめとする機能性素材販売金額



- 2020年より海外での販売を本格的に展開後、販売は堅調に推移
- 「MBP」に加え「SBT2055(ガセリ菌 SP 株)」やその他の機能性素材販売と合わせ、売上高の拡大を目指す

2 重点機能性商品の成長



健康ニーズへの乳素材の応用

KPI 2030年度:売上高870億円

実績 2024年度:売上高641億円



健康ニーズの高まりを背景に、機能性に優れた商品を重点機能性商品として拡大していきます。特に、骨密度維持や中高年層の健康課題に対応する MBP® および「ガセリ菌 SP 株」関連商品の開発・販売強化、およびアクティブシニア層の新たな需要への提案を推進します。サプリメントや特保飲料など、付加価値の高い商品展開により市場成長をリードするとともに、ブランド力の強化と収益性向上を図ります。

課題

- 認知度・機能性の理解が不十分であることによる潜在市場シェア拡大の機会損失

対応策

- 健康課題解決に向けた営業活動 (P.61) を含む、広告・販促活動を継続的に実施

成長戦略

既存事業の収益拡大へ「深化」

- 国内 BtoB 素材販売の拡大(機能性・業務製品)
- MBP® および「ガセリ菌 SP 株」関連商品拡大

新しいビジネス機会へ「挑戦」

- 研究開発起点で健康ニーズに応える商品(市乳・機能性、乳酸菌研究)
- 新たな発酵乳体験の提供
- フェムケア市場、アスリート市場参入

WEB TOPIC 名城大学女子駅伝部 サプライヤー契約締結
▶ <https://www.meg-snow.com/news/2019/pdf/20191114-1608.pdf>

可能にする「強み」

- 長年の研究開発による、機能性素材の知見や乳酸菌ライブラリ
- 通販事業で培ったニーズを捉えるマーケティング力・商品開発力

3 代替食品の拡充



収益源としての定着化

KPI 2030年度:売上高90億円

実績 2024年度:売上高3億円



合併会社のアグロスノーと連携のもと、えんどう豆原料の調達から販売までのバリューチェーンを構築し、国内外で代替食品ビジネスの拡大を推進していきます。2026年度にはマレーシアで製造工場が稼働予定です。えんどう豆素材の BtoB 販売に取り組み、更なる事業成長を目指します。国内では、2024年に「ナチュレ 恵 megumi 植物生まれ」など5品を発売しました。お客様とのコミュニケーションを活かし、スピーディーな改良や特徴の訴求を進め、市場の開拓につなげていきます。

課題

- ① 消費者の多様な価値観への対応
- ② プラントベースフード(えんどう豆)の認知・機能理解の不足
- ③ 生産・安定調達体制の構築

対応策

- ① 広告・店頭活動を通じた取組み強化
- ② プラントベースフード(えんどう豆)の機能探索、風味改良(2025年春実施)
- ③ アグロスノーによる、えんどう豆原料の安定調達

成長戦略

既存事業の収益拡大へ「深化」

- プラントベースフードを新たな収益源へ定着化(植物性ヨーグルト市場 No.1 の実現)

新しいビジネス機会へ「挑戦」

- ハイブリッド商品
- 乳代替たんぱく事業に参入
- アグロスノーによる代替素材ビジネス

可能にする「強み」

- 国内既存ラインの活用が可能
- 海外に原料製造子会社を持つことによる安定的なえんどう豆素材調達力
- 乳で培った生産技術・品質管理

4 チーズの徹底拡大



新規需要創造による競争力強化

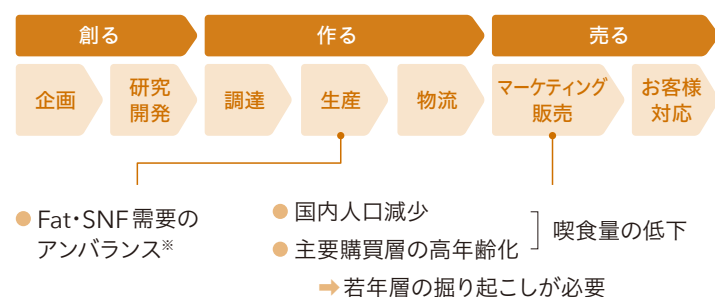
KPI 2030年度:売上高770億円

実績 2024年度:売上高597億円



国内の人口減少や購買層の高年齢化により喫食量が低下しており、ターゲットとする購買層を拡大するとともに、新たな用途の開拓や新たな需要を創出する高付加価値商品の開発・発売によって市場拡大を目指します。

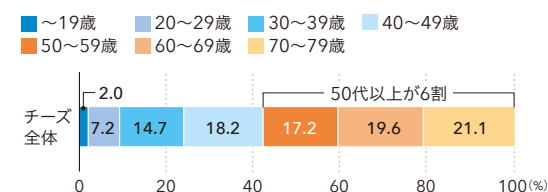
バリューチェーン上の課題



※ 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。

購入世代別比率

(出典) (株) インテージ SCI データ(2024.4-2025.3) 平均購入規模(年代別)より算出



若年層の購買を拡大することにより、シェア拡大を目指します。

対応策

既存事業の収益拡大へ「深化」

- 「さけるチーズ」、ソフトチーズの拡大
- 高付加価値商品に経営資源を集中
 - ▶ コモディティ商品のリモデル
 - ▶ リブランディング

新しいビジネス機会へ「挑戦」

- 国産高付加価値チーズの開発・拡大
- プロダクトミックス見直しによる Fat と SNF の戦略的活用
- M&A による非連続成長

可能にする「強み」

- 独自性の高い新規需要創造型商品の開発力・生産技術(例:「さけるチーズ」「トロチ」)
 - ターゲット消費者の需要創造を実現するマーケティング力(例:「さけるチーズ」「6P チーズ」)
- ➡ P.65 「ブランドマネジメント」参照

TOPIC

チーズの生産体制の進化

なかしべつ工場と阿見工場に計約475億円を投資。かつてない発想で両工場の生産体制を連携・進化させ、高付加価値の国産チーズ生産や粉乳設備の増強を実現します。稼働開始は、両工場とも2028年度上期予定。チーズ市場でのプレゼンスを更に高めるとともに、課題である Fat と SNF 需要のアンバランスな状態を改善します。また、発生するホエイをパウダー化する設備を更新し能力を3倍にすることで、将来の生乳需給に柔軟に対応します。



なかしべつ工場 完成イメージ

5

白物飲料でのプレゼンス拡大



白物市場構造の変革牽引

KPI 2030年度：
売上高1,000億円実績 2024年度：
売上高751億円

白物飲料でのプレゼンス拡大に向け、他社との協業や商品ラインの合理化を推進し、アセットの最適化とサプライチェーンの構造改革を図ります。新容器・容量の提案や高付加価値商品の拡充で収益性を向上させます。

課題

- ①収益構造の改善
- ②商品の差別化

対応策

- ①アセットの適正化、サプライチェーン構造改革
- ②新容器・容量、高付加価値商品の拡充

成長戦略

既存事業の収益拡大へ「深化」

- ライン集約、生産委託、JV化など協業によるアセットの適正化
 - ▶ アイテム集約など
- 乳の根源的価値訴求でキャッシュ創出力向上
 - ▶ 商品のブランド力向上
 - ▶ 白物飲料の容器・容量の展開強化
 - ▶ 学校給食を通じた新たなユーザー育成
 - ▶ 宅配チャネル改革(瓶ライン更新、物流効率化)

新しいビジネス機会へ「挑戦」

- 社会構造変化に対応したサプライチェーン構造改革
 - ▶ 他社連携によるローコスト生産体制確立
 - ▶ 賞味期限延長・産地パック推進・配送のワンウェイ化による物流・環境対応の強化
 - ▶ 子会社卸「三和流通産業」の販売会社化による営業活動の効率化とグループシナジーの発揮

可能にする「強み」

- 全国に展開する供給網
- 原料乳製品の自社調達体制

6

自給飼料需要拡大の取組み



酪農業界発展に寄与する研究・ビジネスへの参入

KPI 2030年度：作付面積2019年度比+3.0%

実績 2024年度：作付面積2019年度比-3.6%

気候変動や輸入飼料原料相場の不安定化が酪農経営に与える影響が大きくなっている現状に対して、雪印種苗(株)が培ってきた酪農生産者との信頼関係や総合提案型営業力を活かし、環境負荷低減と持続可能な酪農経営の実現を目指します。

- 自給飼料増産に向けた牧草・飼料作物種子の拡大
- 「実証圃場」「経営実証農家」調査研究の充実と発信による自給飼料率の向上
- 自給飼料で不足する栄養分を補う配合飼料の提案

7

応用ビジネスの展開



乳で培った知見や機能の他業界への応用

KPI 今後検討

当社グループがこれまでに培った乳に関係する様々な知見や機能を活用して、食や食以外の事業に展開します。新規事業開発に向け未来づくり部では、他社・他業界との共創を探索しています。また、宇宙領域においても宇宙関連コンソーシアムへの参画を始めています。既存事業の強化と並行し、新領域への挑戦により企業価値の最大化を目指します。

DXの推進

雪印メグミルクグループは、組織・風土改革を実現するために、「DXビジョン」を定めています。2025年4月に専任部署「DX戦略部」を発足し、これまでに整備した基盤・インフラを活用してDXを推進していきます。

雪印メグミルクグループ DXビジョン

- 自ら課題を発見し解決・改善につなぐサイクルを高速化することで、経営意思決定の高度化、イノベーションの実現を図る
- 一人ひとりが高いデジタルリテラシーを獲得する

デジタル技術やデータを活用し、組織風土や業務、事業を変革することにより、重要課題(マテリアリティ)の取組みを加速

「Next Design 2030」におけるDX

「Next Design 2030」で強化する無形資産投資のうち、約30億円をDXによる生産性改革に充てます。

課題

- 「指示待ち」「前例踏襲」「セクショナリズム」といった組織体質に陥るリスクの回避
- 「ミッション・ビジョンへの共感」「挑戦する風土」「経営陣に対する信頼」の更なる強化
- 社内情報の利活用における非効率性の解消

ありたい姿

- 「雪印メグミルク バリュー」の定着
- 新たな企業価値の創造・向上を目指す組織文化の形成
- インナーコミュニケーションの強化
- 社内情報の集約・活用による業務改革の実現
- DX人材の育成・活用

2025年5月にグループポータルサイト「YuMe*Portal」をオープン、役員・従業員の双方向コミュニケーションにより対話を促進し、組織・風土改革を進めます。

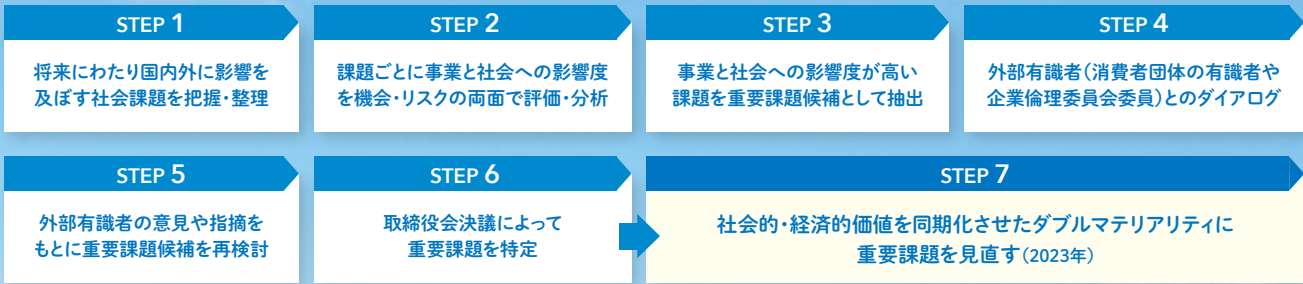


重要課題（マテリアリティ）

雪印メグミルクグループでは、社会と雪印メグミルクグループの持続可能性の向上を図るため、社会への影響度と事業への影響度が高い社会課題を抽出し、6つの重要課題とKPIを設定しています。

重要課題（マテリアリティ）の特定プロセス

[WEB](https://www.meg-snow.com/csr/policy/process/) 特定プロセス ▶ <https://www.meg-snow.com/csr/policy/process/>



重要課題（マテリアリティ）の選定理由と機会とリスク

領域	重要課題（マテリアリティ）	選定理由	機会	リスク
 食	持続可能な食の提供	世界人口の急増を背景に、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や、栄養バランスに優れた牛乳・乳製品への需要増加が見込まれる。将来起こりうる栄養不足の問題を解決し、嗜好品としての乳の価値を高めていくことは、事業機会の獲得や商品ブランドの価値向上につながる。	- 世界人口の急増により牛乳・乳製品の消費量が増加し、売上が拡大する。 - 動物性たんぱく質不足による「たんぱく質クライシス」の恐れがあり、代替食品の積極的な商品開発と市場投入を進め、先行企業としての優位性を確立する。	世界人口の急増、気候変動、紛争などの影響により、原材料が逼迫し事業継続が困難となる。
	食による健康への貢献	乳の価値を一段と高めるイノベーションや、新たな素材・機能の探索、健康ビッグデータ活用といった、研究開発領域における無形資産の価値向上が、健康課題解決に向けた対応力を高めるとともに、市場における競争力の強化につながる。	国内外の健康・栄養課題解決に対応した商品提供や健康に寄与する情報発信により売上拡大とブランド力が向上する。	国内の少子高齢化や海外含む健康寿命延伸、疾病予防などの社会課題への対応が遅れ、事業機会を逸する。
 酪農	持続可能な酪農への貢献	持続可能な酪農生産基盤の確立は、高品質な原材料の安定調達と事業継続性向上に不可欠である。また、長年築いてきた生産者との関係性は、総合提案型営業のアドバンテージとなり、自給飼料需要拡大など持続可能な酪農業界の発展に寄与する研究・ビジネス展開の機会創出が期待される。	- 生乳を安定的に調達し、付加価値をつけて販売することで、事業継続性が確保される。 - 酪農生産現場の環境負荷低減技術の提供により、事業機会が創出される。	- 生乳生産基盤の弱体化（離農、コストアップ、気候変動）により、生乳調達が困難となる。 - 酪農生産の環境負荷（牛のゲップなど）に対する社会的な批判の高まりにより、売上が減少する。
 環境	環境負荷の低減	環境負荷低減は企業の社会的責任であるとともに、積極的な取り組みは、将来的な対応コストを軽減し、更には投資家や消費者などステークホルダーからの信頼獲得ならびに適正な企業価値評価につながる。	- エネルギー使用量や廃棄物処理費用の削減により、収益が向上する。 - 消費者と投資家の環境配慮への関心に応えることで、企業の社会的信用が高まる。	- 地球全体のサステナビリティが確保できなくなることで、生乳をはじめとする原材料調達ならびに事業継続が困難となる。 - 法規制に伴う対応コストの増加と、対応不足や遅れによりステークホルダーからの信頼が低下し、企業の競争力が低下する。
 人社会	多様性の推進と人権の尊重	多様性の推進は、多様な社会ニーズに対応した革新的発想・アイデア創出を促し、企業競争力と人材獲得の優位性を強化する。また、多様な人材が個性と能力を発揮しやすい職場環境の整備により、既存人材の流出リスクが低減される。更に、サプライチェーン含め人権侵害などのレピュテーションリスクを排除することで、人にやさしい企業としてステークホルダーの信頼を獲得できる。	多様な人材とその価値観により、イノベーションが促進され、社会ニーズに応じた商品創出が可能となり、企業競争力が向上する。	労働市場での人材不足が、イノベーションや事業活動に不可欠な人材確保を困難にし、将来の担い手が育たないことで競争力の低下を招く。また、サプライチェーン上の人権侵害によりレピュテーションリスクにさらされる恐れがある。
	地域社会への貢献	地域住民の健康増進のように、地域の特性・課題に対応した商品提案、サービス・情報提供をすることで、暮らしと健康に貢献する企業として当社グループの認知度・信頼度が高まり、商品ブランドの長期支持および企業価値の向上につながる。	地域のニーズ・課題に根差した取り組みにより地域住民や自治体・流通パートナーからの信頼・認知度を高めることで、企業・ブランドファン層の拡大が期待できる。	地域への不十分な配慮やコミュニケーション不足により、地域社会の不信感・反発を招き、企業・ブランドイメージが低下、人材確保が困難となる。



持続可能な食の提供／食による健康への貢献

十分なたんぱく質摂取のための新たな選択肢の提供や健康寿命の延伸など、雪印メグミルクグループでは、事業活動を通じた「食の持続性」の実現に向けて、「持続可能な食の提供」と「食による健康への貢献」を重要課題（マテリアリティ）と捉えています。


目標達成

重要課題 (マテリアリティ)	重点取り組みテーマ	達成年度	KPI	実績(年度)		対象 範囲
				2023	2024	
				実績(2024年度)		
持続可能な 食の提供	魅力ある乳・ 乳製品の提供	毎年	国産の乳・乳製品の拡大に向けた取組みを推進し、国内の酪農生産基盤強化にも貢献する	「さけるチーズ」の国内での販売強化による売上過去最高更新に加え、フィリピンへの輸出を開始し、7カ国に輸出先拡大		H
	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	2030	これまでの知見や機能を活かして海外展開を強化し、海外の営業利益を70億円(構成比20%)以上とする P.43	- 0.3億円(-0.2%)	0.8億円(0.4%)	I
		2030	プラントベースフードなど代替食品※1の売上高を90億円以上とする P.45	実績(2024年度) 3億円		I
	安全で安心して いただける商品・ サービスの提供	毎年	雪印メグミルクブランド製品を製造している国内外の全食品施設において、GFSIに認定された国際的な食品安全スキーム(FSSC、SQF など)の認証を維持更新し、継続的改善を図る	実績(2024年度) 26施設中25施設、96%が認証取得済み (2025年4月現在)		C
		2026	雪印メグミルクブランド製品の製造委託先へ雪印メグミルク官能評価員制度を導入する	41製造施設で導入、 合計519名認定	46製造施設で導入、 合計613名認定	A
		2026	品質管理向上の取組みとして、風味評価技能を持つ官能評価員認定者を育成する(官能評価員認定者数(製造委託先を含む):2022年度比105%以上)	131% 	141% 	A
食による 健康への 貢献	健康寿命延伸に 向けた取組み	2030	重点機能性商品※2の売上高を870億円以上とする P.45	—	641億円	I
		毎年	乳で培われた知見や機能を通じて健康寿命延伸に貢献する研究開発、商品開発、サービス提供、情報発信を行う	実績(2024年度)		A
				● 骨の健康の啓発活動と「MBP」の認知拡大・普及を推進する「骨太な未来プロジェクト」を発足 ● 「MBP」配合商品のプロモーションを活性化し、「MBP」の認知率を向上 ● 健康寿命延伸に関する学会で19件発表し、6件の論文を学術雑誌に掲載		
		2026	食による健康への貢献を重点テーマとした食育活動を実施し、2019～2026年度で年間平均4.5万人の参加者数を目指す	62,764名  (目標比138.4%)	50,785名  (目標比112.8%)	A

（対象範囲）[A](#) 雪印メグミルク [C](#) 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、みちのくミルク、ハケ岳乳業、雪印ビーンスターク、雪印メグミルクインドネシア、ヨシダコーポレーション、ルナ物産、ミルクの郷
[H](#) 雪印メグミルク、いばらく乳業、ハケ岳乳業、雪印パーラー [I](#) 雪印メグミルクグループ連結
 ※1 雪印メグミルク独自基準：マーガリン類や植物性脂肪ホイップなどの既存商品は含まない
 ※2 雪印メグミルク独自基準：ヨーグルト、機能性食品（通販事業）、機能性素材（対象範囲を2024年度より変更）

命をつなぐ先天性代謝異常症用特殊ミルク

当社グループは、60年以上にわたり、先天性代謝異常を抱える赤ちゃんのための治療用粉ミルクを供給してきました。この特殊ミルクは、特定のアミノ酸を分解できない方にとって必要不可欠な栄養源であり、近年では妊婦や成人への需要も増加しています。こうした取組みが評価され、2022年12月には厚生労働大臣から感謝状をいただきました。当社グループで製造する特殊ミルクは国内で代替品がないため、安定供給は私たちの果たすべき社会的責任です。東日本大震災では特殊ミルクの供給の重要性を再確認しました。現在、医薬品として2品目、登録品として6品目を供給していますが、法規制の厳格化に伴い、原料調達難や品質管理体制の課題も増えています。私たちは、乳業メーカーとして培った母乳研究や育児用粉ミルク製造技術を活かし、高度な品質管理と各部門間の連携を強化することで、増え続ける需要に応えていきます。今後も特殊ミルクを通じて、必要とされる方の生活を支えていきます。



特殊ミルクの製造と品質管理に携わる従業員



持続可能な酪農への貢献

酪農は、質の高いたんぱく質の供給という重要な役割を担う、なくてはならない産業です。雪印メグミルクグループの収益の源泉でもある酪農を持続可能にすることは、重要な経営課題の一つです。

重要課題 (マテリアリティ)	重点取り組みテーマ	達成年度	KPI	実績(年度)				対象 範囲
				2021	2022	2023	2024	
持続可能な 酪農への 貢献	酪農生産基盤強化への 取り組み推進	2030	自給飼料型酪農の推進のため、雪印種苗(株)の牧草・飼料作物種子による作付面積を2019年度比で3%拡大する	+0.2%	+3.7%	-3.7%※	-3.6%※	B
				実績(2024年度)				
		毎年	日本酪農青年研究連盟の運営支援および酪農総合研究所の活動により、持続的酪農経営を行うための経営管理・技術的支援を行う	●日本酪農青年研究連盟主催の各研修、日本酪農研究会、酪農懇談会などの運営を支援 ●酪農総合研究所シンポジウムを、実参加とWeb参加によるハイブリッド形式で「今こそ飼料の国産化を!Part III」をテーマに実施				A

(対象範囲) A 雪印メグミルク B 雪印種苗 ※2022年度は水田活用直接交付金の影響で大きく作付面積が拡大したが、2023・2024年度は制度の見直しに伴い播種需要が大幅に減少したため、作付面積は縮小した。

酪農生産基盤強化への取り組み推進

□ 自給飼料型酪農の推進

近年、地球温暖化により牧草の夏枯れが増加するとともに栽培適地が変動しつつあります。雪印種苗(株)では、こうした気象変動に対応するため、牧草の作付け提案や、収穫量の減少リスクを分散するための多草種混播を進めています。また、自給飼料の増産を目指し、北海道では従来作付けが難しかった暖地型牧草の普及を推進し、関東地方では飼料用トウモロコシの二期作栽培の拡大を提案しています。

自給飼料型酪農は持続可能な酪農生産の一環として重要な役割を果たしており、自身の土地で飼料を生産することにより、輸入飼料への依存度低下につながります。これにより、経営の安定化を実現できるほか、海外からの輸送量削減による環境負荷の低減ができます。また、堆肥の有効活用により、「飼料」➡「家畜」➡「堆肥」という環境に優しい循環型サイクルを形成できます。

VOICE

耕種農家※1と連携した地域農業の未来を支える酪農経営

私は地元の岡山県津山市で、2021年に地元の耕種農家とともに一般社団法人「LAアライアンス」を設立し、余った農地や耕作放棄地を利用して、稲のホールクロップサイレージ※2や牧草の自給飼料を生産しています。この取り組みは、市場価格に左右されない安定した自給飼料の生産を求める酪農家と、米の価格変動対策や地域の農地保全を必要とする耕種農家との間で、相互に利点があります。今後も地元農家と連携し、地域農業の未来を支える基盤を築いていきたいと思っています。



酪農家
ながれ じゅんいち
永禮 淳一

※1 田畑を耕し作物を栽培する農家 ※2 稲の穂と茎葉をまるごと刈り取ってロール状に成型したものを、フィルムでラッピングして乳酸発酵(サイレージ発酵)させた牛の飼料



環境負荷の低減

雪印メグミルクグループ内での取り組みを起点に、得られた知見を活かして他社との連携を広げ、協働による環境負荷の低減に取り組んでいます。

重要課題 (マテリアリティ)	重点取り組みテーマ	達成年度	KPI	実績(年度)				対象 範囲
				2021	2022	2023	2024	
環境負荷の 低減	地球温暖化の防止	2030	CO ₂ 排出量※50%削減(2013年度比) ※スコープ1+スコープ2	18.4%	23.5%	26.9%	26.7%	E
		2025	使用する紙を100%環境に配慮した原材料にする	87.1%	97.7%	99.0%	99.7%	F
	持続可能な資源の 利用	2026	認証バーム油100%調達※ ※対象は精製バーム油	20.4%	14.5%	54.4%	73.5%	L
		2030	石油由来のプラスチックの使用量(売上原単位)25%削減※(2018年度比) ※削減には、石油由来プラスチックから、リサイクルプラスチックやマスバランス方式のバイオプラスチックへの置換も含む	2.5%	5.3%	12.2%	10.5%	F
		毎年	●紙・バイオマスプラスチックの容器を優先して使用する ●ペットボトルの使用量削減のために、社内のマイカップ・マイボトルを普及推進する	実績(2024年度)				A
		当社グループ内情報誌などによる啓発活動を実施						
	環境負荷の 低減	2030	廃棄物排出量30%削減(2013年度比)	23.1%	19.6%	34.4%👉	33.4%👉	G
		2030	廃棄物リサイクル率98%以上を維持	95.2%	98.8%👉	98.8%👉	98.2%👉	G
		毎年	食品廃棄物リサイクル率95%以上	86.2%	94.8%	96.3%👉	96.0%👉	K
		毎年	環境に配慮した商品開発を推進する(既存商品、新規商品の賞味期限の延長や、賞味期限の年月表示を積極的に推進)	実績(2024年度)				A
	循環型社会の形成	2030	生産拠点の用水使用量9%削減(2013年度比)	8.2%	7.6%	10.5%👉	11.3%👉	G
		毎年	生産拠点の水リスクを確認し、事業継続のリスク評価を行う	実績(2024年度)				G
		当社グループの事業継続のリスク評価を実施						
		2030	環境負荷低減に向けた提案として、雪印種苗(株)の緑肥作物種子による作付面積を2019年度比で20%拡大する	—	—	3.9%	1.2%	B

(対象範囲) A 雪印メグミルク B 雪印種苗 E 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、直販配送、みちのくミルク、ハケ岳乳業、雪印種苗、雪印ビーンスターク F 雪印メグミルク、いばらく乳業、ハケ岳乳業、雪印ビーンスターク G 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、みちのくミルク、ハケ岳乳業、雪印種苗、雪印ビーンスターク K 雪印メグミルク、いばらく乳業、甲南油脂、みちのくミルク、ハケ岳乳業、雪印ビーンスターク L 雪印メグミルク、甲南油脂、雪印種苗、雪印ビーンスターク

TNFD※1提言への対応

TCFD 提言への対応 ▶ <https://www.meg-snow.com/csr/environment/tcfd/>

TNFD 提言への対応 ▶ https://www.meg-snow.com/csr/pdf/tnfd_250731.pdf

世界で進む気候変動に伴う気温上昇は、生乳生産量や後継牛生産などにも影響を及ぼし、飼料生産の基盤となる生態系を変化させるなど、様々な問題が発生しています。このような状況に対応するため、雪印メグミルクは、パリ協定に基づき2050年までのカーボンニュートラルの実現にコミットしています。また、生物多様性に関する国際目標であるネイチャーポジティブ※2への貢献を目指しています。私たちは、グローバルな動向を注視しながら気候変動や自然資本・生物多様性に関する対応を進めることで、社会課題解決に貢献することができると考えています。私たちのビジネスと気候や自然資本・生物多様性との関係を見つめ直し、関連するリスクと機会を把握し、それらへの対処を通じてビジネスと環境のサステナビリティを向上させるため、TCFD※3とTNFDの提言に基づく一体化した開示を進めていきます。

① ガバナンス

当社グループは、「食の持続性」の実現に向けてサステナビリティ経営の推進に力を入れています。「雪印メグミルクグループ サステナビリティ方針」を基本として、グループサステナビリティ委員会・サステナビリティ推進部会・全社環境会議を通じて、右記の取り組みを行っています。

- 重要課題(マテリアリティ)の特定とKPIの設定
- サステナビリティ経営に関する取組み計画の策定とKPIの進捗確認

※1 自然関連の財務情報に関する枠組みの開発・提供を目指す国際イニシアチブである「自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)」の略
※2 生物多様性の損失を食い止め、反転させ、回復軌道に乗せる考え方
※3 G20 財務大臣および中央銀行総裁の意向を受け、金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」の略

②戦略

当社グループは、牛乳・乳製品の製造販売を主力事業としていますが、飼料の生産や牧草の種子販売などを通じて酪農家に生産資材を提供するなど、自然と直接関わる事業も行っています。私たちのバリューチェーンにおいて、乳牛に給餌する飼料や牧草生産の観点からも自然と大きく関わっていると言えます。自然に依存し、インパクトを与える事業構造になっており、自然が劣化すると、当社グループのバリューチェーンの上流にある飼料生産や生乳生産が滞ってしまうリスクがあります。一方で、自然に対してポジティブな事業を行うことや自然と調和した酪農への転換を支援することにより、新たな機会の創出や地域への貢献が可能となります。

また、私たちは、直接的な事業(牛乳・乳製品の製造販売など)に限らず、調達・流通・消費など、バリューチェーンの上流・下流にも自然関連のリスクと機会が存在し、自然と密接に関わっていると認識しています。

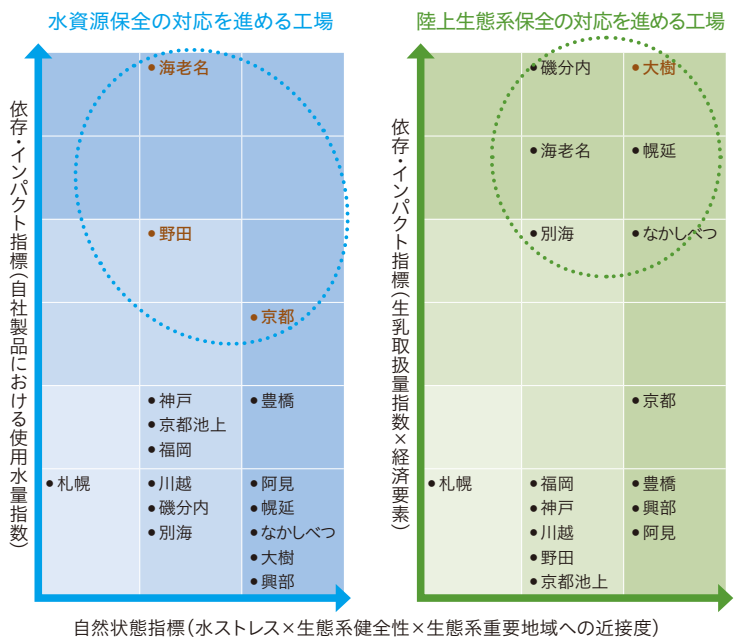
雪印メグミルクグループのバリューチェーンと気候・自然との関係



バリューチェーンで関連する業種ごとの自然との接点について評価を実施し、そのうえで当社グループの製造拠点と自然との接点が高い地域を把握することにより、自然との関係を注視すべき地域の優先付けを行いました。更に、自然との接点や気候変動と生物多様性を考慮した将来のシナリオを踏まえ、バリューチェーン上の自然関連リスクと機会を特定し、対応策の検討を行いました。一連のプロセスは、LEAP^{※1}アプローチの考え方をもとに進めました。

バリューチェーンにおける重要な自然への依存と影響はENCORE^{※2}分析で評価し、水資源と陸上生態系に注目しました。自然の状況を注視すべき製造拠点を絞り込むため、各拠点周辺の自然の状態を横軸に、インパクトを縦軸において分析しました。その結果、水資源保全の観点では、海老名・野田・京都工場を中心に、また、健全な陸上生態系保全の観点では、大樹工場を中心に、リスクと機会、対応策の検討を進めることが適当であると考えました。特定した拠点も考慮しながら、時間軸(短期・中期・長期)とともに気候・自然関連のリスクと機会を検討・抽出し、影響度と発生確率の定性評価を行いました。また、将来の世界で想定される気候・自然・社会の変化に関する4つのシナリオを仮定し、バリューチェーンの段階ごとに重要なリスクと機会を特定しました。

自然の状態を注視すべき製造拠点の絞り込み



※1 自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ
※2 Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure:金融機関が投資資金の自然資本に関連する機会やリスクを評価するために開発したツール。企業が自社のバリューチェーンにおける自然との関係を評価するために使用されている。

気候・自然関連のリスクと機会(時間軸は自然シナリオ#2×4℃^{※1}のもとでの評価を記載)

▲ 影響度大 ▲ 影響度中 ▲ 影響度小

バリュー チェーン		リスク(環境への影響 → 事業への影響) 機会(リスクへの対応策、新たな事業機会)	地域	環境・社会変化の要因	関連する自然のカテゴリー			影響度		時間軸	発生 確率
					TCFD 気候	TNFD 水 生物 多様性		1.5℃	4℃		
飼料生産	リスク(物理)	水不足から安定的な種苗・飼料調達 が困難となる	海外	水供給 環境規制の強化	●	●		▲		中～長 短～長	小～大
	リスク(物理)	異常気象・自然災害頻発から安定的 な種苗・飼料調達が困難となる	国内 海外	気候調整※2／災害緩和	●	●		▲		中～長	中～大
	リスク(物理)	気温上昇・病虫害や疫病蔓延・生態 系の変化などにより、飼料作物生産 性が低下する	国内	気候調整	●		●	▲		中～長	中～大
	機会(製品／市場)	高温・水不足・病虫害などへの耐性 を有する品種を開発する	国内 海外		●		●				
	機会(製品／市場)	自給飼料の拡大により、バリュー チェーンのGHG排出削減に貢献する	国内		●						
	機会(製品／市場)	GHG 吸収や化学肥料低減に貢献 する品種を開発する	国内 海外		●	●	●				
酪農(生乳生産)	リスク(物理)	水不足から乳原料調達が困難となる	海外	水供給 環境規制の強化	●	●				中～長 短～長	小～大
	リスク(物理)	気温上昇による酪農生産の低下から 対策コスト増、主要産地の移動で 生乳調達構造が変化する	国内 海外	気候調整	●			▲		中～長	中～大
	リスク(規制)	酪農由来の GHG / 窒素排出負荷 による批判の高まりと規制強化によ り、乳原料の調達が困難となる	国内 海外	環境規制の強化／ ブランド毀損、 イメージ悪化	●		●			中～長	中～大
	機会(評判／サービス／ 資本フロー)	酪農から排出される GHG の削減支 援、クレジット創出支援に対応する	国内		●						
	機会 (評判／サービス)	酪農から排出される GHG / 窒素 の循環性を高める取組みを推進する (メタン発酵、堆肥活用など)	国内		●		●				
	機会 (評判／製品／市場)	自給飼料型酪農の推進のため自給 飼料の増産と有効利用を促進する	国内		●						
	機会 (評判／サービス)	持続的酪農経営をサポートする	国内		●	●	●				
加工・製造・輸送	リスク(物理)	水不足から工場の稼働制限で生産 性が低下する	国内	水供給 環境規制の強化	●	●		▲		中～長 短～長	小～大
	リスク(物理)	自然災害頻発から工場の稼働制限 で生産性が低下する	国内	気候調整／災害緩和	●			▲		中～長	中～大
	リスク(規制)	燃料使用に対する炭素税の導入に より、原料調達・製造・輸送・コストが 増加する	国内	環境規制の強化	●			▲		短～長	小～大
	機会(生態系の復元／ 持続可能な自然資源 の利用)	流域の森林保全や水資源保全に貢 献する	国内		●	●					
	機会(生態系の復元／ 持続可能な自然資源 の利用)	酪農由来バイオメタンガスなどの地産 地消のエネルギーの積極的な活用	国内		●		●				
販売・消費	リスク(評判)	環境に配慮した製品に対する社会的 ニーズ、消費者ニーズが拡大する	国内 海外	環境負荷軽減技術の進展／ 消費者ニーズの変化／ ブランド毀損、 イメージ悪化	●	●	●	▲		中～長	中～大
	機会 (製品／サービス)	自然環境保全を意識した製品・サー ビスを開発する	国内 海外		●	●	●				

※1 自然の劣化と環境保全に向けた社会動向の高まりが同時並行的に進むとともに、平均気温が4℃上昇するシナリオ
※2 気候を安定させる自然の仕組みであり、生態系サービスの一部で「調整サービス」に分類される。このメカニズムにより、人間の経済社会活動に利益がもたらされるため、サービスと見なされている。日本では、四季の形成や飼料・酪農生産の安定化、自然災害の頻発防止に寄与している。

雪印メグミルクグループのバリューチェーンにおける重要なリスクと機会・対応策の視点

気候変動や自然資本の劣化などの進行は、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性があることから、気候・自然関連リスクの認識に基づいて軽減策や市場ニーズへの適応を進めていく必要があります。そこで、気候・自然関連のリスクと機会を踏まえた対応策を整理し、4つのカテゴリー（水資源の保全、戦略的調達と事業運営、規制対応と将来への備え、レピュテーション向上と環境関連の消費者ニーズの把握）にまとめました。



③ リスク管理

気候と自然関連のリスクとインパクトは、サステナビリティ推進部会で報告・協議され、グループサステナビリティ委員会を通じて当社グループ全体に共有されます。また、リスク連絡会では、当社グループ全体のリスクとトラブルの管理を行い、情報の迅速な共有化を図り、対応を検討します。

④ 指標と目標

リスクの軽減と機会の創出を管理・モニタリングするため、指標と目標を設定しました。気候・自然関連リスクと機会への対応を具体策に落とし込み、当社グループが目指すべき目標を設定するとともに、利用可能な指標を検討・特定しました。今後、経験と知見を蓄積しながら必要に応じて指標を改善するとともに、可能な場合には新たな指標を検討していきます。

気候・自然関連 リスクと機会への対応策	対策	指標 分類 [※]	指標	実績 (2024年度)	目標
 水資源の 保全	生産拠点の用水使用量の削減	GC	用水使用量削減割合	11.3%	2030年度 9%削減(2013年度比)
	地下水涵養		自社製品における使用水涵養量	—	目標検討中(2030年度 ウォーターニュートラル)
	水リスク・生態系のモニタリング	GC	モニタリングの実施	—	目標検討中(毎年実施)
 戦略的調達・ 事業運営	飼料の国産化と調達先の多様化	SO	牧草飼料作物の作付面積	－3.6%	2030年度 3%増(2019年度比)
	酪農へのエンゲージメント (炭素排出削減)		炭素削減貢献量	—	目標検討中(2030年度に向けた貢献量の設定)
	事業継続リスク評価の実施	GC	評価の実施	実施	毎年実施
	持続的酪農経営のための 経営管理・技術的支援	SO	支援の実施	実施	毎年実施
 規制対応と 備え	飼料生産の窒素排出削減	SO	緑肥作物種子の作付面積	1.2%	2030年度 20%増(2019年度比)
	工場の脱炭素化	GC	炭素排出削減量	26.7%	2030年度 50%削減(2013年度比)
 レピュテー ション向上と 消費者ニーズ 把握	石油由来プラスチックの削減	GC	使用削減割合	10.5%	2030年度 25%削減(2018年度比)
	環境配慮紙の使用	SC	使用割合	99.7%	100%
	認証パーム油（精製）の使用	GC	使用割合	73.5%	2026年度 100%
	重点機能性商品の提供	SO	重点機能性商品の売上高	641億円	2030年度 870億円以上
	プラントベースフードなど 代替食品の提供	SO	プラントベースフードの売上高	3億円	2030年度 90億円以上

※ グローバル中核指標（GC）、セクター中核指標（SC）、その他追加指標（SO）

ネイチャーポジティブ・ロードマップ

	2030
 水資源の 保全	製造拠点の用水使用量の削減：2030年度 9%削減(2013年度比)
	水リスク・生態系のモニタリング：毎年実施
	自社製品の使用水涵養量の評価、ウォーターニュートラル目標について検討
 戦略的調達・ 事業運営	酪農の持続可能性の向上(持続的酪農経営の支援)
	酪農の炭素削減貢献量の算出
	飼料の国産化と調達先の多様化：牧草飼料作物の作付け 2030年度 3%増(2019年度比)
 規制対応と 備え	水リスク、事業継続リスク評価の実施：毎年実施
	飼料生産の窒素排出削減：緑肥作物種子の作付け 2030年度 20%増(2019年度比)
	脱炭素化 スコープ1・2排出削減量：2030年度 50%削減(2013年度比)
 レピュテーション向上 と消費者ニーズ把握	石油由来プラスチックの削減：削減割合 2030年度 25%削減(2018年度比)
	環境配慮型紙の使用：使用割合 100%
	認証パーム油（精製）使用割合：2026年度 100%
	環境に配慮した商品開発の推進・地域の環境戦略との連携
	重点機能性商品の売上高：2030年度 870億円以上
	プラントベースフードなど代替食品の売上高：2030年度 90億円以上

カーボンニュートラルの取組み

雪印メグミルクでは、様々なカーボンニュートラルの取組みを実施しており、CO₂排出量を2025年度より役員のインセンティブ報酬に連動し、経営陣のコミットメントを強化しています。[🔗P.81](#)

① 太陽光発電設備導入の取組み

雪印メグミルクは、再生可能エネルギーの利用拡大に向け、太陽光発電設備の導入を進め、2024年度は京都・阿見工場で稼働を開始しました。これにより、合計700t-CO₂/年のCO₂排出量を削減することができます。2025年度は、大樹・磯分内・野田・豊橋工場での稼働を予定しており、稼働中の工場を含め8工場、合計で1,620t-CO₂/年の削減を見込んでいます。

② ボイラ設備の燃料転換の取組み

雪印メグミルクでは、工場ボイラ設備のガス化によるCO₂排出量削減を推進しています。これまで北海道内の工場を中心にLNG サテライト設備を新設し、重油焚きボイラからガスボイラに更新してきました。10月末から、なかしべつ工場のボイラ設備が稼働しました。これにより5,000t-CO₂/年の削減を見込んでいます。また、2025年度は、京都工場への導入を計画しています。

③ 再生可能エネルギーの活用（バーチャルPPA）の取組み

雪印メグミルクは、9月に東芝エネルギーシステムズ株式会社と再生可能エネルギーを活用したバーチャルPPA(Power Purchase Agreement：電力購入契約)を新たに締結しました。バーチャルPPAは、電力需要家が敷地外の発電所で発電された再生可能エネルギーの環境価値(非化石証書)を調達する手段です。今回調達する環境価値は、川越工場のCO₂排出量削減(1,400t-CO₂/年)として使用します。これにより、埼玉県の「目標設定型排出量取引制度」における第4削減計画期間(2025～2029年度)の温室効果ガスの削減目標に対する取組みを推進します。

④ 水素エネルギーの利活用

雪印メグミルク幌延工場では、2025年度下期より水素エネルギーの利活用による実証実験に取り組みます。近隣(豊富温泉)から産出された未利用ガスから創出された水素と既存ボイラ燃料であるLNGを混焼させ、ボイラ設備の燃料として使用します。

⑤ インターナル・カーボン・プライシング制度※の導入

雪印メグミルクは、インターナル・カーボン・プライシング制度を4月から導入しました。対象となる設備の投資に対して、社内炭素価格により費用換算し、設備選定時の参考としています。

- 社内炭素価格：10,000円/t-CO₂
- 適用範囲：省エネ・新技術導入に対する投資(2024年度はユーティリティ設備を対象)
- 対象範囲：スコープ1、スコープ2(雪印メグミルクのCO₂排出量)

※ 企業内部で独自に炭素価格を設定することで、CO₂排出量削減を促し、組織の戦略や意思決定に活用する手法のこと。

サーキュラーエコノミーの取組み

① 石油由来プラスチックの削減

3月から「ナチュレ 恵 megumi」「牧場の朝ヨーグルト」「恵 megumi ビフィズス菌 SP 株ヨーグルト」の3ブランドにバイオマスプラスチックを10%配合した容器を導入しました。この取組みにより、雪印メグミルクの石油由来プラスチック使用量は、年間で500t超の削減が見込まれます。



② プラスチックの資源循環

雪印メグミルクは、ライオン株式会社とプラスチックの資源循環を目指す新たな共同プロジェクトを開始しました。このプロジェクトでは、雪印メグミルクの宅配サービスで回収される「びん商品」のキャップを回収し、再生プラスチックとしてライオン株式会社の日用品容器に活用します。2026年の商品化を目標に取組みを進めています。食品業界と日用品業界の垣根を越えた協力体制で資源循環を実現し、持続可能な未来を目指します。



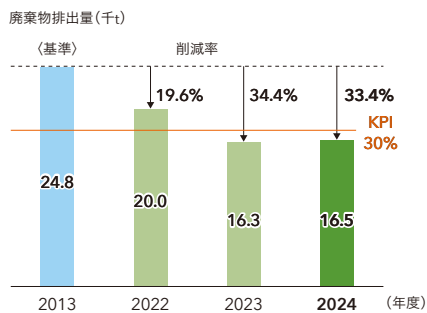
③ 脱脂粉乳のアップサイクル

雪印メグミルクでは、製造・流通過程で発生した規格外品を飼料や肥料へリサイクルしてきましたが、初めてのアップサイクルを実施し、袋の破損などの理由で出荷できない脱脂粉乳を発酵させ、それをエタノール原料として使用した「ウエットティッシュ」を製作しました。



④ 廃棄物の削減

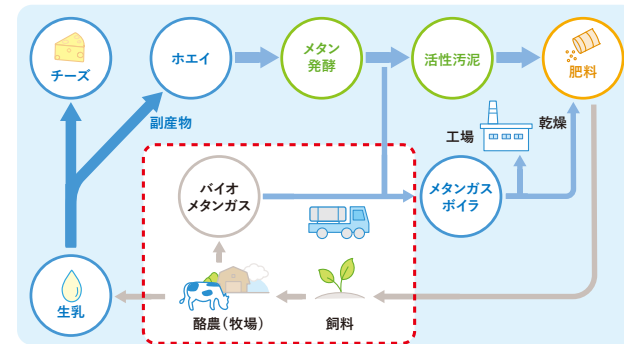
当社グループでは、限りある資源を有効利用していくために、2030年度を達成年度として、廃棄物排出量30%削減(2013年度比)や廃棄物リサイクル率98%以上維持をKPIとして定めています。工場で発生の多い汚泥を削減する設備の導入や、フードバンクと連携した食品ロス削減の取組みなどを進めています。



生物多様性保全に向けた取組み P.52-56

① 大樹工場での酪農家由来バイオメタンガスの活用

雪印メグミルク大樹工場では、2023年5月よりホエイをメタン発酵させ、バイオガスとして活用する取組みを進めています。1月より、当工場で生成したバイオガスと、酪農家にて、ふん尿処理バイオガスプラントで精製したバイオメタンガスを混合させ、メタンガスボイラの燃料として利用する国内初の取組みを開始しました。



② 酪農由来のJ-クレジット活用

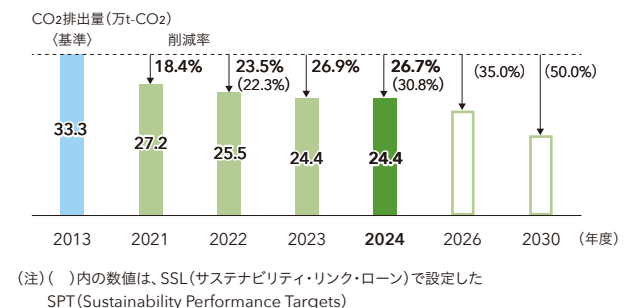
2025年度より酪農由来のJ-クレジットを活用した持続可能な酪農への支援を開始します。家畜の排せつ物を堆肥化する過程では温室効果ガスが発生しますが、強制発酵設備を導入することで従来4~6カ月を要していた堆肥化の処理時間が24時間に短縮され、温室効果ガスを削減できます。この方法で創出されたJ-クレジット(総量11,500t-CO₂)を活用することで、北海道の酪農家の設備導入にかかる費用負担を支援します。

サステナブルファイナンスの取組み

[WEB](https://www.meg-snow.com/csr/finance/) サステナブルファイナンス ▶ <https://www.meg-snow.com/csr/finance/>

① サステナビリティ・リンク・ローンSPTの進捗状況

サステナビリティ・リンク・ローンは、当社グループのKPIである「2030年度CO₂排出量50%削減(2013年度比)」をサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPT)に設定しています。このSPTを基に借入期間中のCO₂排出量削減率について目標値を定めていますが、2024年度は目標未達となりました。



② グリーンボンドレポーティング

グリーンボンドは、調達資金の充当状況、対象プロジェクトの概要や環境効果に関する指標などを、年次で雪印メグミルクWebサイトに開示しています。

対象プロジェクト

適格プロジェクト	環境改善効果	対応する重要課題(マテリアリティ)のKPI
● ホエイやホエイの有用成分回収工程で発生する副産物のバイオマスをメタンガス化する設備の導入	CO ₂ 削減量	環境負荷の低減:2030年度までに、CO ₂ 排出量を50%削減(2013年度比)
● 排水処理設備 能力増強更新(大樹工場) ● 排水処理設備 能力増強更新(磯分内工場)	汚泥の削減量	環境負荷の低減:2030年度までに、廃棄物排出量を30%削減(2013年度比)
● 汚泥減容化設備 導入(野田工場) ● 汚泥乾燥設備 導入(大樹工場)		



多様性の推進と人権の尊重

雪印メグミルクグループでは、「グループ人材育成方針」を定めて人的資本経営を推進し、「雪印メグミルクグループ 人権方針」のもと、人権尊重の取組みを実践しています。

重要課題 (マテリアリティ)	重点取組みテーマ	達成年度	KPI	実績(年度)				対象 範囲
				2021	2022	2023	2024	
多様性の 推進と 人権の尊重	人材の多様化と 人材育成	2030	女性経営職(管理職)比率20%以上 (翌年度4月1日時点の人数にて算出)	6.1	7.2	7.8	8.6	A
	ワーク・ライフ・バランスの 実現と労働生産性の向上	毎年	健康経営優良法人制度認定を取得	取得	取得	取得	取得	A
	人権の尊重	毎年	「雪印メグミルクグループ 人権方針」に基づき人権デュー・ディリジェンスや啓発活動を行い、事業活動における人権リスクの特定・防止・軽減を図る	実績(2024年度) ● 工場の外国人労働者、物流ドライバーに対して対面インタビュー(外部による評価)を行った ● グループ会社の外国人労働者に対して対面インタビュー(内部による確認)を行った				J

(対象範囲) A 雪印メグミルク J 雪印メグミルク、ニチラク機械、雪印種苗

女性活躍の実践と多様な視点の経営参画

雪印メグミルクは「女性活躍」を多様性の重要な要素と捉え、意思決定への多様な視点の反映が競争力と成長に直結すると認識し、推進しています。

- 食品市場の主役である女性消費者の年齢やライフステージに応じた多様なニーズに対応できるよう、女性が活躍できる環境を整備しています。
 - ・多様性を活かす職場づくりの実践: 本社31部署中90%に女性を配置
 - ・消費者視点を重視した組織づくり: マーケティング部の女性比率54%
- 女性経営職比率の目標進捗は、2025年度より役員インセンティブ報酬に連動し、経営陣のコミットメントを強化しています。

● P.81

① 女性経営職比率目標の引き上げ(10% → 20%)

新経営計画「Next Design 2030」では、多様性のある意思決定体制の構築が、イノベーションの創出や強靱性の獲得において不可欠であるとの認識のもと、女性経営職比率の目標を「2030年度までに20%」へと引き上げました。

② 女性経営職比率向上に向けて

出産・育児に伴い、時短勤務が10年近く継続するケースもあり、キャリア形成や経営職への成長を妨げる構造的課題となっています。制度・意識の両面から変革に取り組んでいます。

課題

- 成果責任や難易度の高い業務への関与が制限され、経験の蓄積が困難
- 上司側において、経営職候補としての認識が薄れ、育成機会の提供がされにくい
- 勤務時間の制約解消後も、本人の自己評価や昇進意欲が低下しやすい

対応策

- 時短勤務中でも難易度の高い業務に挑戦でき、その成果を適切に認めるよう、上司の意識と組織風土を変革
- 勤務形態に関わらず、多様な人材、働き方を活かすための風土改革に取り組む
- リーダー育成、社内コミュニティ構築、部門横断の経営職メンタリングなどを組み合わせた女性支援策を強化

人権尊重の取組み

新経営計画「Next Design 2030」におけるサステナビリティの取組み強化の重要テーマの一つとして「人権の尊重」を位置づけており、サプライチェーン全体における人権課題の解決に取り組むことは、事業の持続性を支える基盤であると認識しています。当社グループでは、事業活動が直接的・間接的に関与するあらゆる人々の人権を尊重するため、「人権デュー・ディリジェンス」の体制を構築し、継続的に取り組んでいます。

① 部門横断型の「人権分科会」

人権に関する実効的な取組みを推進するため、関係会社統括部、人事部、サステナビリティ推進部、生産部、ロジスティクス部、酪農部、資材調達部、海外事業本部で連携する「人権分科会」を運営しています。月1回、定例会を開催し、「2030年ロードマップ」に基づき、取組みを進めています。

2030年ロードマップ

			(年度)	2022～2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
外国人労働者	人権影響評価	阿見工場		●		●	●		●	●	(目標) 事業活動における人権リスクの特定・防止・軽減を図る仕組みが構築されている
		雪印メグミルク 京都工場		●	●		●	●			
		大樹工場		●	●		●	●			
		久喜センター		●		●	●		●	●	
		直販配送(株) 東浦和センター		●		●		●	●		
		富里センター			●			●	●		
		ハケ岳乳業(株) 小淵沢工場		●		●		●	●		
		茅野工場				●	●		●	●	
		酪農生産者			●	(以降、業界として進める)					
パームの小規模農家	人権影響評価	農家アンケート・現地農園ダイアログ(インドネシア)	農家視察(マレーシア)								
	ミルリスト公開	ミルリスト掲載/更新	更新	更新	更新	更新	更新	更新	更新		
	RSPO 認証油購入	雪印メグミルクグループ会社	2018年度より購入	全量切替		全量切替					
物流ドライバー 人権影響評価				●	(以降未定)						
グリーンバンスメカニズム(人権侵害やその懸念について申し立てや救済を求めることができる仕組み)			グループ内の外国人労働者向けに設置								
グループ会社における人権尊重の取組み			先行実施会社の選定と教育実施		「優先的に取り組む人権リスク」特定、人権影響評価						

② 物流ドライバーに対する人権影響評価

9月に「優先的に取り組む人権リスク」に「物流ドライバー」を追加し、2月、直販配送(株)のドライバーに対してダッカ原則に基づく人権影響評価(インタビュー)を実施しました。外部専門家(特定非営利活動法人 経済人コー円卓会議日本委員会)より、4つの対処すべき課題が提示され、その後、この4つの課題については現場で対処し、その対処状況を2025年4月の人権分科会で確認しました。

③ 人権デュー・ディリジェンスのグループ会社への拡大

2021年度から開始した雪印メグミルクの人権デュー・ディリジェンスの経験を踏まえ、12月には当社グループ全体への展開に向け、外部専門家(森・濱田松本法律事務所 梅津英明弁護士・塚田智宏弁護士)の助言のもと、ニチラク機械(株)と雪印種苗(株)を先行実施会社を選定しました。3月には両社の役員および関係部署担当者向けの人権教育、7月には「優先的に取り組む人権リスク」の特定に向けたワークショップを実施しました。



重要課題 (マテリアリティ)	重点取り組みテーマ	達成年度	KPI	実績(2024年度)	対象 範囲
地域社会への 貢献	地域社会との パートナーシップ	毎年	地域と連携し、 社会課題解決に 貢献する	- 茨城県と茨城県内量販店と雪印メグミルクの3者協業で野菜ソムリエプロ緒方湊さん監修による「野菜とミルクでおいしい健康」企画を実施し、野菜使用メニューの考案、キャンペーンの実施、親子料理教室の開催により、茨城県産野菜と乳製品の普及拡大に取り組んだ 「骨の健康度チェック」を活用した、自治体、量販店をはじめとする他社との協業イベントにより、雪印メグミルクの商品普及・販売拡大とともに、地域住民の骨の健康意識を高めた	A