

# 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、企業価値を継続的に向上させる仕組みを、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？

目指す姿に向けて、どう進むのか？

企業価値の継続的な向上  
食の持続性の実現

## 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  
としての高齢化



たんばく源・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  
危機

## バリューチェーンの 継続的強化



## 経営計画

# Next Design 2030

2030年のありたい姿

雪印メグミルクアセットの大変革！  
生産体制の進化／無形資産の競争力強化／グループ機能の活用

事業ポートフォリオ変革  
重点・成長領域の拡大／事業の再構築・効率化

収益性向上  
成長投資／資本政策の強化／資産効率の改善

## 重要課題(マテリアリティ)解決への着実な推進

| 重要課題<br>(マテリアリティ) | 重点取り組みテーマ                                                                                                                         |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 持続可能な<br>食の提供     | <ul style="list-style-type: none"> <li>魅力ある乳・乳製品の提供</li> <li>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</li> <li>安全で安心していただける商品・サービスの提供</li> </ul> |
| 食による<br>健康への貢献    | <ul style="list-style-type: none"> <li>健康寿命延伸に向けた取り組み</li> </ul>                                                                  |
| 持続可能な<br>酪農への貢献   | <ul style="list-style-type: none"> <li>酪農生産基盤強化への取り組み推進</li> </ul>                                                                |
| 環境負荷の<br>低減       | <ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化の防止</li> <li>持続可能な資源の利用</li> <li>循環型社会の形成</li> </ul>                                  |
| 多様性の推進と<br>人権の尊重  | <ul style="list-style-type: none"> <li>人材の多様化と人材育成</li> <li>ワーク・ライフ・バランスの実現と労働生産性の向上</li> <li>人権の尊重</li> </ul>                    |
| 地域社会への<br>貢献      | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会とのパートナーシップ</li> </ul>                                                                  |

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

人的資本の強化

○P.34

研究開発での  
価値創造

○P.40

ブランドマネジメント

○P.44

価値観の  
共有と浸透

○P.46

コーポレート・  
ガバナンス

○P.60

サステナビリティ  
経営

○P.75

存在意義・志 健土健民

雪印メグミルク バリュー

コンプライアンス・企業倫理の徹底／雪印メグミルクグループ 企業行動憲章



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

## 食の持続性の実現に向けたストーリー

1

### なぜ、食の持続性の 実現を目指すのか？

地球上のいたるところで食の持続性があやぶまれており、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喫緊の課題となっています。牛乳・乳製品を社会に供給する当社グループは、社会からの期待に応える必要があります。「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？

私たちは、食の持続性の実現を「2030年のありたい姿」として掲げています。直面する諸課題の解決を通じて、より大きな社会インパクトを生み出し、企業価値の継続的な向上に取り組みます。現在は経営計画「Next Design 2030」を通じて「雪印メグミルクアセットの大変革」を進め、事業ポートフォリオの変革を進めています。未来志向の成長投資を続けながら、資本政策の強化を通じて資産効率の改善を図り、投資家の皆様の期待にも応えます。

3

### なぜ、 それが可能なのか？

成長戦略の遂行を確実なものにするため、持続的な経営を支える「強み」「機能」「戦略」に常に磨きをかけていきます。具体的には、日々の事業活動のよりどころである「存在意義・志」や、経営戦略の達成に向けた意志をグループ従業員と共有しつつ、研究開発力や知的財産戦略、ブランド力の強化に努めています。加えて、成長の原動力となる人材強化、コーポレート・ガバナンス強化にも注力しています。

## 社会課題と事業機会



### グローバルな課題としての 高齢化

国内において深刻化が進む高齢化は、今や世界の多くの地域で共通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、2020年の9.3%から、2060年には18.5%にまで上昇するとされています。また、これまで高齢化は主に先進地域で進行してきましたが、長期的には新興国を含む世界共通の課題になっていくと言われています。高齢化に伴う生産年齢人口の減少は、「食」に関する供給体制にも影響をおよぼす可能性があります。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」に備えて、近年は、培養肉、昆虫食、植物性たんぱく質、菌類たんぱく質など、様々な形で代替たんぱく質の研究も進められています。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、これらは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。

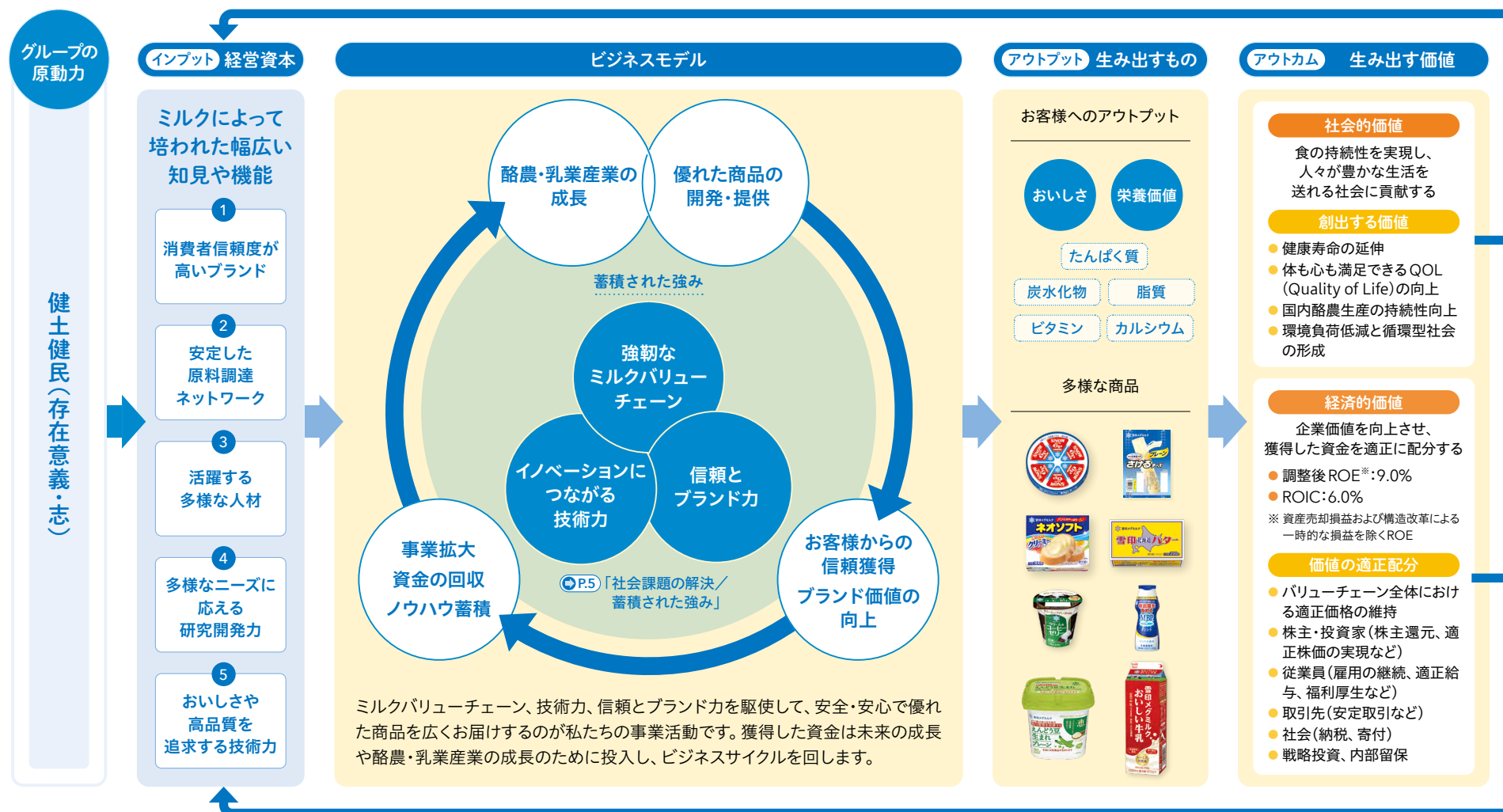


### 食料生産システムの 危機

国内外の食料生産システムが、危機に瀕していると言われます。国内では、酪農家の高齢化や酪農生産基盤の縮小が進んでいます。更に、長引く地域紛争や資源価格の高騰などを背景にして、引き続き、国内の原材料や飼料の価格の高騰が続き、多くの民間企業も、その対応に追われています。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。

## 価値創造プロセス

雪印メグミルクグループは、創業の想いを受け継ぐ「健土健民」の精神のもと、経営資本を駆使して優れた商品を生み出し、豊かな社会づくりや経済的価値の創出につなげています。



## 経営資本の充実・活用

| 主な経営資本                           | 価値・競争優位性                                                                                                                                                                                                                  | 課題                                                                                                                                                                                                   | 資本充実にに向けた打ち手                                                                                                                                                                                                                               | ビジネスモデルとのつながり                                                                                               | 経営計画実現への貢献                                                                                                    |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b><br>消費者信頼度が高いブランド        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● バターやマーガリン類での圧倒的な国内市場シェア</li> <li>● 「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</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 消費者との接点拡大・関係深化</li> <li>● ブランド価値を支える商品価値の向上および新たな価値提供</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費者ニーズに応じた新たな価値の提供（新商品の継続的な投入）</li> <li>● ブランドへの愛着形成・ファン化の推進</li> </ul>                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高いブランドロイヤリティが継続的な需要を創出し、安定的な収益獲得につながる</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安定した売上基盤の維持・拡大</li> <li>● 価格競争に左右されにくい収益構造の実現</li> </ul>             |
| <b>2</b><br>安定した原料調達ネットワーク       | <b>生乳</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 酪農生産者との密接な関係性</li> <li>● 全国各地域の生産者団体ネットワーク</li> </ul> <b>原材料</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライヤーとの協力による戦略的調達</li> <li>● 製造・流通・各種法令などに精通した人材</li> </ul> | <b>生乳</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 酪農生産者の減少</li> <li>● 生乳生産コストの高騰</li> </ul> <b>原材料</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動などによる調達リスク</li> <li>● 専門性を備えた調達人材の確保</li> </ul> | <b>生乳</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 酪農経営改善に向けた情報の提供</li> <li>● 持続可能な酪農生産を目指した酪農研究会の開催</li> </ul> <b>原材料</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な調達体制の構築</li> <li>● 国内外サプライヤーとの協力</li> <li>● 実践と教育の機会創出</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外からの幅広い調達ネットワークにより、商品のタイムリーかつ安定的な供給を生み、安定的な収益確保が可能となる</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 重点機能性商品、代替食品、チーズ、白物飲料の安定供給を支える</li> <li>● 海外展開の強化を支える</li> </ul>     |
| <b>3</b><br>活躍する多様な人材            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「より良いものづくり」を追求する人材・組織風土</li> <li>● 共有する価値観としての「雪印メグミルク バリュー」</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材の多様化</li> <li>● 従業員エンゲージメントの向上</li> <li>● 安定的な人材確保</li> <li>● キャリア自律の促進</li> <li>● 付加価値を生み出す人材の育成</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ワーク・ライフ・バランスの実現、女性活躍推進</li> <li>● キャリア開発・支援推進</li> <li>● 人事制度の拡充、労働条件の向上</li> <li>● 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）</li> <li>● エンゲージメント調査によるモニタリングとPDCAの実践</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● パフォーマンスの最大化、作業の効率化をもたらす</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● アセットと事業ポートフォリオ変革を人材面から支援</li> <li>● 国内の成長領域の開拓と海外事業の拡大を牽引</li> </ul> |
| <b>4</b><br>多様なニーズに<br>応える研究開発力  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 3,000株超の乳酸菌ライブラリー</li> <li>● 乳酸菌・乳素材の栄養機能研究</li> <li>● 乳製品・乳原料などの豊富な製造ノウハウ</li> <li>● 独自の容器包装開発</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 食に対する新たなニーズの研究と対応</li> <li>● 研究開発を担う人材の充実</li> <li>● 「知」の共有・融合による研究領域の拡大</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● プラントベースフードなど、新たな研究テーマへの注力</li> <li>● 研究開発を担う人材の確保・育成</li> <li>● 知的財産の活用</li> <li>● オープンイノベーションの活用</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様の嗜好の高度化・多様化への対応を支えるとともに、独自の商品・サービスの創出を通じて競争優位性の確立に貢献</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 重点機能性商品や新規事業の創出に貢献</li> </ul>                                        |
| <b>5</b><br>おいしさや高品質を<br>追求する技術力 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 徹底的にこだわる生産品質</li> <li>● 商品の風味などを検査する「官能評価員」の育成制度</li> </ul>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産品質の維持・向上</li> <li>● 生産性改革のための技術の確立（DXを含む）</li> <li>● 生産系人材の確保</li> <li>● 環境負荷の低減</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 積極的な生産設備への投資</li> <li>● 生産プロセスの効率化</li> <li>● 生産系人材の育成・採用強化</li> <li>● 省エネルギー化、CO<sub>2</sub>排出量削減効果のある設備・生産プロセスの導入</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産・物流・販売にかかる継続的な技術力の研鑽が、事業の継続的な発展につながる</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産体制の高度化</li> <li>● 物流、販売体制のローコスト化</li> </ul>                        |



## 酪農乳業の価値向上

雪印メグミルクグループの歩みは、日本の酪農乳業の発展の歴史と重なります。100年にわたり、酪農家と向き合い、現場の課題に寄り添いながら、国産の牛乳・乳製品の価値を高めてきました。その根底にあるのが、当社グループの「存在意義・志」である「健土健民」です。この考え方は、単なる理念ではありません。国内酪農基盤の強化は、生乳を主要原料とする当社グループにとって、食の持続性に直結する社会課題でもあります。



### 酪農産業の社会的価値と課題

牛乳・乳製品の国内消費量(生乳換算)は1,200万t<sup>※1</sup>と、コメの700万t<sup>※1</sup>を上回っています。牛乳・乳製品の国内自給率は高いものの、消費量(需要)が生乳生産量(供給)を上回っていることから、私たちは、酪農産業の維持・拡大は日本の食の持続性を支える重要なファクターだと考えています。世界の人口増加や気候変動が進む中、その重要性は一層高まっています。一方で、輸入飼料に頼る現状は、世界情勢や市況、物流混乱などに影響されやすいという課題もあり、今後、飼料自給率を向上させることが望まれます。

※1 農林水産省ホームページ

### 酪農産業が事業基盤を支える

離農の進行、担い手不足、飼料価格やエネルギー価格の高騰、気候変動の影響など、日本の酪農経営を取り巻く環境は厳しさを増しています。国内酪農基盤の弱体化を食い止め、維持・強化を図ることは、私たちの使命だと考えています。

当社グループが「持続可能な酪農への貢献」を重要課題(マテリアリティ)に位置づける理由は明確です。生乳を主な原料とする当社グループの社会的使命であると同時に、事業継続性に直結し、中長期の企業価値向上を支える経営課題でもあるからです。酪農基盤の弱体化を放置すれば、将来的な生乳供給不安、調達コスト上昇、環境対

応の遅れにつながり、結果として当社グループの競争力と収益力を損なうリスクがあります。

雪印メグミルクは酪農家が立ち上げた企業であることから、酪農家に近い立場の会社と見られることがあります。また、主要同業他社と比較して利益率に改善の余地があることも認識しています。しかし、だからこそ雪印メグミルクは、酪農への関与を「情緒」や「支援」にとどめるのではなく、原料調達の安定、生乳品質の強化、環境対応力、地域との共生を通じて、中長期の企業価値を高める戦略として位置づけています。酪農振興にこだわるのは、創業の原点への敬意だけではなく、将来の収益基盤を守り、強くするためです。

### 自給飼料型酪農の推進を通じて、社会的価値と経済的価値を両立

中核にある取組みの一つが、雪印種苗(株)が中心となって展開する自給飼料化の推進です。輸入飼料への依存度を下げ、地域資源を活用することは、まさに「健土健民」の具現化に他なりません。飼料コストの抑制による酪農家の収益安定化はもとより、当社グループにとっても生乳の安定調達と調達リスクの低減につながります。

自給飼料の活用は、環境対応策としての酪農産業の持続可能性にもつながります。今後、当社グループでは「オルテックE-CO<sub>2</sub>システム<sup>※2</sup>」を活用し、酪農家のGHG排出量の測定・可視化を進めることで、自給飼料の効果を定量的に把握していきます。

牧草種子の分野で高い専門性を有するプレーヤーが

※2 酪農現場におけるGHG排出量を測定・可視化するツール

## ▶ 自給飼料型酪農を起点とした雪印メグミルクグループの価値創造の仕組み



限られる中、雪印種苗は、牧草種子の研究開発に加え、草地管理、飼養管理、乳酸菌や配合飼料の提案など、酪農の上流から現場実装までを一貫して支援できる独自の体制を有しています。

気候変動への対応が求められる中、温暖な西日本で培った知見や草種を北海道へ展開することで、適応策としての価値も高まっています。全国3カ所の研究農場をはじめとする研究開発拠点は、その実効性を支える重要なアセットです。また、雪印種苗の技術者や草地の専門人材は、単に種子を供給するのではなく、酪農家の生産性向上にまで踏み込んで支援しています。これは、上流の生産性向上を通じて当社グループの原料基盤を強化し、中長期の競争力へ転換する取組みでもあります。自給飼料の比率向上、放牧の活用、化学肥料使用の抑制、草地更新の最適化など、現場に即した提案は、コスト削減と環境負荷低減の両立に寄与します。北海道標茶町にはJAしべちゃ、雪印種苗、標茶

町が出資して設立されたJA出資型生産法人(株)TACSしべちゃがあり、自給飼料を中心とした低コスト酪農経営を実践するとともに、技術実証の場として、地域の担い手育成や研修生受け入れを通じた人材育成を行っています。

雪印メグミルクは、2025年7月に自然関連財務情報タスクフォース(TNFD)提言に基づく本格開示を行いました。酪農・生乳生産における取組みを優先しており、地域JAと協同で環境勉強会を始めました。

更に、酪農総合研究所(酪総研)の活動を通じた技術啓発や情報発信、将来の担い手確保に向けた支援も進めています。

酪総研の経営実証農家には、出荷乳量が8割増加し、飼料コスト1割削減を達成した農家もあります。こうした成果は当社グループの現場実装力の有効性を示すものであり、結果として、当社グループの原料調達の安定、品質競争力・提案力の強化につながります。すなわち、酪農

生産への貢献は単なる支援活動にとどまらず、サプライチェーン上流の生産性向上を通じて、将来の収益基盤を強くする経営投資そのものです。

## 「健土健民」の原点から、 食の持続性と企業価値向上へつなぐ

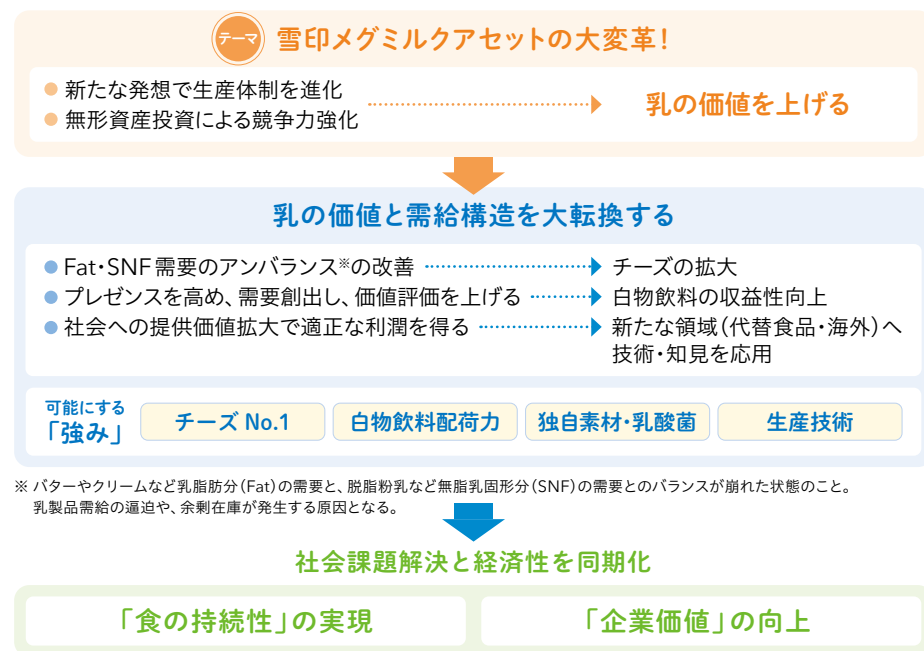
2026年の中東情勢を契機に増大した調達リスクは、資源の多くを海外に依存する日本が外部環境の変化に大きく左右され得ることを改めて示しました。食料自給率の低い日本において、将来的にたんぱく質供給の逼迫も懸念される中、国内酪農産業の基盤を維持・強化することは、食の持続性を支える現実的な備えの一つです。

私たちが「持続可能な酪農への貢献」を重要課題(マテリアリティ)と位置づけるのは、こうした社会的要請に応えるとともに、自身の事業基盤の強化にも直結するためです。



# Next Design 2030

## 経営計画の全体像



「Next Design 2030」は、雪印メグミルクが次の100年を見据えて定めた「未来ビジョン2050」に基づき、そこからバックキャストिंगの考え方で策定した未来志向の経営計画です。2050年に目指す雪印メグミルクのありたい姿から逆算し、その実現に向けた最初のマイルストーンとして、6年間の具体的な道筋を示しています。

本計画における最も重要なテーマは、社会的な重要課題である食の持続性の実現への対応です。雪印メグミルクは、これを果たすべき重要な責務と捉え、計画の中核に据え

## 経営指標

| 基本方針                                 | 名目                           | 指標/水準     | 2024年度実績 | 2025年度実績 | 中間マイルストーン(2027年度) |
|--------------------------------------|------------------------------|-----------|----------|----------|-------------------|
| 財務健全性維持<br>(外部格付A格維持)                | 調整後ROE※1                     | 9.0%      | 5.4%     | 5.8%     | 6.5%              |
|                                      | ROIC                         | 6.0%      | 4.5%     | 4.3%     | 5.5%              |
| 資産圧縮と<br>有利子負債<br>活用による基盤・<br>成長投資実施 | 国内製造拠点の20~30%の<br>協業または再編を実行 |           | 23拠点     | 22拠点     | —                 |
|                                      | レバレッジ                        | 1.5倍前後    | 1.2倍     | 1.3倍     | —                 |
| 安定配当と<br>機動的な<br>自己株取得実施             | ネットD/Eレシオ                    | 0.5倍前後    | 0.1倍     | 0.1倍     | —                 |
|                                      | NOPAT                        | 250億円前後   | 133億円    | 126億円    | —                 |
|                                      | 営業利益※2                       | 350億円前後   | 191億円    | 182億円    | —                 |
|                                      | 投下資本                         | 4,100億円前後 | 2,958億円  | 2,922億円  | —                 |

※1 資産売却損益および構造改革による一時的な損益を除く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

て取組みを開始しました。

計画初年度は、想定していた以上に事業環境の変化が大きく、厳しい市場環境に直面しました。一方で、自社アセットの抜本的な見直しと改革、非効率事業の構造改革、更には将来の成長に向けた種まきとなる取組みについては、着実に進展しています。

雪印メグミルクは、目指すべき方向に沿って着実に歩みを進めています。以降のページでは、その進捗についてご報告します。

## 重要課題(マテリアリティ)の特定

## 特定プロセス

## 1 社会課題の把握・整理

現在から将来にわたって国内外に影響を及ぼす社会課題を、ISO26000※の「7つの中核主題」の36個の課題、SDGsの各ターゲットとも照合し、抽出。

※ 企業以外の組織も含めた「組織」の社会的責任に関する国際規格

## 2 重要課題(マテリアリティ)候補の分析・抽出

課題ごとに社内キーメンバーが機会・リスクの両面で採点し、当社グループの事業と社会への影響度を軸とするマトリックスにマッピング。事業と社会への影響度の評価点が高い社会課題を今後取り組むべき重要課題（マテリアリティ）候補として抽出し、各課題の重点取組みテーマ案を作成。

### 3 重要課題(マテリアリティ)の特定 2018年

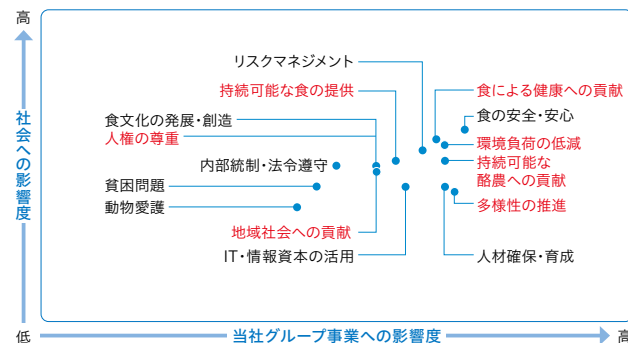
消費者団体の有識者および企業倫理委員会委員とのダイアログ(対話)を実施し、意見や指摘を受け、見直し、再検討。取締役会決議により、重要課題(マテリアリティ)とその重点取組みテーマを特定。

#### 4 重要課題(マテリアリティ)の見直し 2023年

グループ企業理念や「雪印メグミルク パリュー」「グループ長期ビジョン2026」との整合性について協議し、食の持続性の実現に向けて、社会的・経済的価値を同期化させたダブルマテリアリティに見直し。

## ▶ マテリアリティ マトリックス

赤字は重要課題(マテリアリティ)に採用、黒字は企業活動を通じて取り組んでいる。



(注) 2018年当時のマッピング\*

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。

| 領域   | 重要課題<br>(マテリアリティ)                    | 選定理由                                                                                                                                              | 該当する経営計画(7つの戦略課題)<br>④P47                                                                                | 課題解決による<br>企業価値への影響                                                                                            | 企業価値向上<br>との関係  |          |
|------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|
| 食    | 持続可能な<br>食の提供<br>⑤P54                | 世界人口の急増を背景に、たんぱく質不足や牛乳・乳製品の需要拡大が見込まれる。今後、栄養不足の問題を解決し、乳の価値を高めることが、事業機会の獲得と商品ブランド価値向上につながる。                                                         | ● 海外展開の強化<br>● 代替食品の拡充<br>● チーズの徹底拡大<br>● 白物飲料でのプレゼンス拡大                                                  | ● 原料調達の安定化によるサプライチェーンリスクの抑制<br>● 代替食品など持続可能食品領域への参入・新市場の創出                                                     | 安定的なキャッシュフローの拡大 |          |
|      | 食による<br>健康への<br>貢献<br>⑤P54           | 乳の価値を高めるイノベーションや新素材・機能の探索、健康ビッグデータの活用など、研究開発の無形資産価値の向上が、健康課題への対応力を強化し、市場競争力の強化につながる。                                                              | ● 海外展開の強化<br>● 重点機能性商品の成長<br>● チーズの徹底拡大<br>● 応用ビジネスの展開                                                   | ● 機能性素材・知的財産の活用による高付加価値商品の創出・新市場の創出、ブランド力の強化<br>● 重点機能性商品のヘルスクレーム訴求による商品の差別化<br>● 「人々の健康増進に貢献する企業」としての社会的信頼の獲得 |                 |          |
| 酪農   | 持続可能な<br>酪農への<br>貢献<br>⑤P55          | 持続可能な酪農基盤の確立は、高品質な生乳の安定調達と事業継続性に不可欠である。また、生産者との長年の関係性を背景とする総合提案型営業を通じ、自給飼料需要拡大など酪農の発展に向けた研究やビジネス機会の創出につながる。                                       | ● 海外展開の強化<br>● チーズの徹底拡大<br>● 白物飲料でのプレゼンス拡大<br>● 自給飼料需要拡大の取組み<br>● 応用ビジネスの展開                              | ● 国産生乳の安定調達によるサプライチェーンリスクの抑制<br>● 技術提供(飼料・生産技術・管理ノウハウ)を通じて、国内外の酪農に環境対応型酪農モデルを展開                                |                 | 資本コストの低減 |
| 環境   | 環境負荷の<br>低減<br>⑤P56                  | 環境負荷低減への積極的な取組みは企業の社会的責任であり、将来の対応コスト削減にも寄与する。更に、投資家や消費者などステークホルダーからの信頼獲得と企業価値の適正評価につながる。                                                          | ● 代替食品の拡充<br>● 自給飼料需要拡大の取組み<br>● 応用ビジネスの展開                                                               | ● 省エネ・資源効率改善による製造コスト削減<br>● サステナブルな企業としての信頼と外部評価の獲得<br>● 脱炭素社会の実現による事業継続リスクの低減                                 |                 |          |
| 人と社会 | 多様性の<br>推進と<br>人権の尊重<br>⑤P57<br>⑤P58 | 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、人権侵害リスクを排除することで、健全なサプライチェーンの維持につながる。 | ● 海外展開の強化<br>● 重点機能性商品の成長<br>● 代替食品の拡充<br>● チーズの徹底拡大<br>● 白物飲料でのプレゼンス拡大<br>● 自給飼料需要拡大の取組み<br>● 応用ビジネスの展開 | ● 多様な人材によるイノベーションを通じた新商品・新市場の創出<br>● 働きやすい職場の実現と従業員エンゲージメントの向上<br>● 人権に配慮した事業活動による社会的信頼の維持                     | 成長率の向上          |          |
|      | 地域社会<br>への貢献<br>⑤P59                 | 地域特性・課題に応じた商品提案やサービス提供を通じて、地域住民の健康に貢献することで、企業としての認知度と信頼性が高まり、商品ブランドの長期的支持と企業価値の向上につながる。                                                           | ● 海外展開の強化<br>● 重点機能性商品の成長<br>● 自給飼料需要拡大の取組み                                                              | ● 酪農家、工場周辺の地域住民との信頼関係構築によるサプライチェーンリスクの抑制<br>● 地域密着による需要創出・販売機会の獲得<br>● 安全・安心な食品企業としての信頼とブランド価値の獲得              |                 |          |