

雪印メグミルクアセットの大変革

雪印メグミルクアセットの大変革の全体像

雪印メグミルクは、「Next Design 2030」の計画の中で、「アセットの大変革」を進めることで、事業ポートフォリオを変革し、収益性の向上を図り、2030年度に調整後ROE*9.0%を達成することを目指しています。現在、この目標に向けて「有形資産」「無形資産」それぞれで施策を進めています。

具体的には、新たな発想での生産体制の進化と、無形資産投資による競争力の強化を図ります。まず、生産体制の進化では、国内製造拠点の「20～30%程度」で、協業、もしくは再編を実行します。乳製品工場では、次世代型工場への再編を進め、「国産付加価値チーズ」の拡大や、新機軸となる商品開発のほか、人手不足の解決も図ります。飲料・デザート類の工場では、サステナブルなバリューチェーンへの進化として、ラインの集約や、生産委託、ジョイントベンチャー化などを進めます。加えて、賞味期限の延長によりサプライチェーン全体の最適化を図ります。

※ 調整後ROE：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

新たな発想で生産体制を進化

- 国内製造拠点の20～30%の協業または再編
- サステナブルなバリューチェーンへの進化
 - 川越工場の生産終了 (P.28・30) → 関東地区の生産体制整備
 - 神戸工場の生産終了(2026年3月) → 関西地区の生産体制整備
 - 賞味期限の延長(対象：牛乳・乳飲料) (P.50)
- 次世代工場への再編
 - 興部工場の生産終了
 - チーズ増産に向けた設備投資

グループ機能活用による体制強化

- 販売会社化に向けた体制整備
 - 雪印メグミルクマーケティング(株)
- 完全子会社化
 - (株)ベルネージュダイレクト
- グループ企業の株式譲渡
 - (株)ロイヤルファーム、グリーンサービス(株)など

無形資産投資による競争力強化

- 人的資本の強化 (P.34)
- DXの推進 (P.38)
- 研究開発での価値創造 (P.40)
- コーポレートブランドの強化 (P.43)

資本政策

- 自己株式の取得

資産効率の改善

- 政策保有株式の縮減
- 東京本社ビルの売却

アセットの大変革

事業ポートフォリオ変革

収益性向上

有形資産の価値向上

新たな発想での生産体制の進化



サステナブルなバリューチェーンの進化へ

新たな発想で生産体制を進化させ、国内製造拠点の再編を進めています。

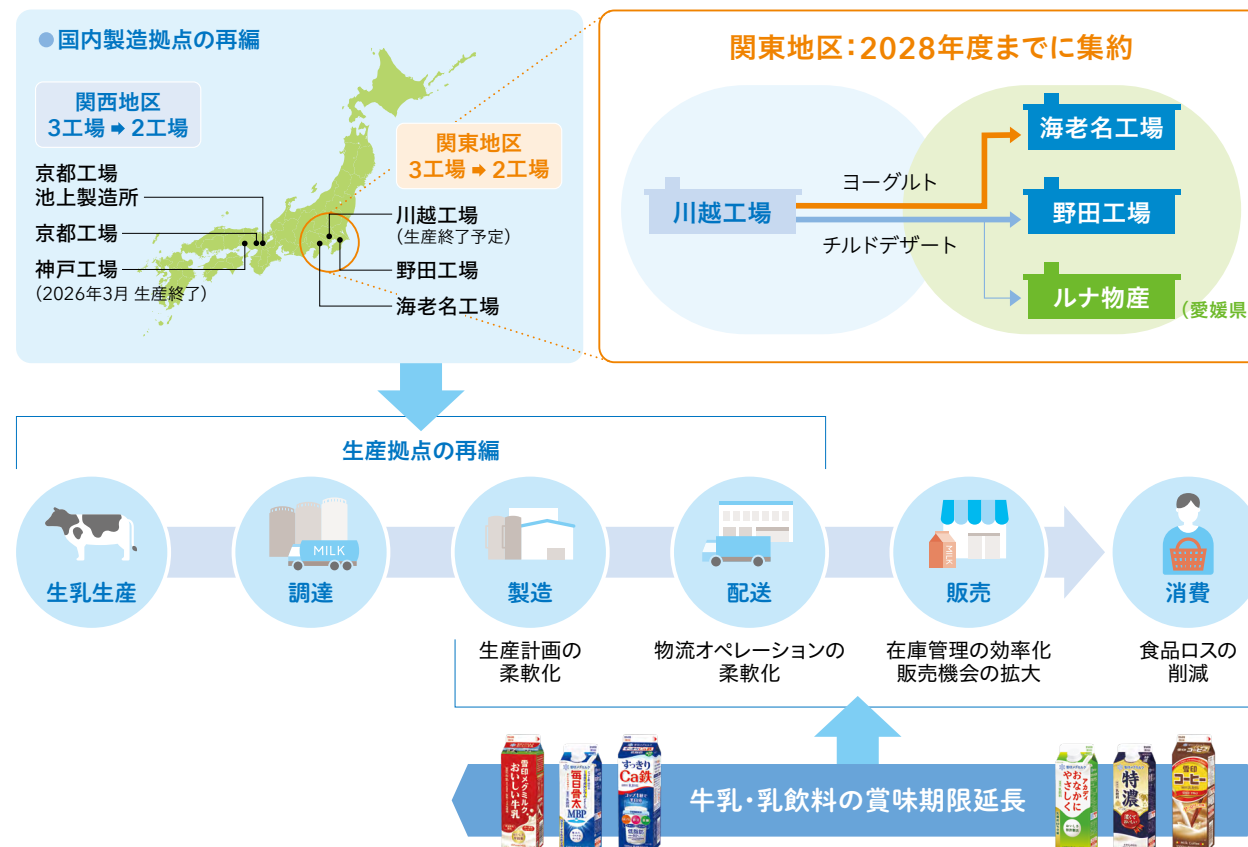
飲料・デザート類の工場においては、各地域の需給や生産・物流機能を踏まえ、生産性の向上とロジスティクスを含むサプライチェーン全体の効率化を目指し、最適な生産体制の構築を進めています。

関西地区では、神戸工場の生産を2026年3月に終了し、京都工場、京都工場池上製造所の2工場での生産体制となりました。

関東地区では、2028年度上期中を目途に川越工場の生産を終了し、海老名工場、野田工場およびルナ物産(株)に生産機能を集約します。この再編を通じて発酵乳・チルドデザートの生産性を向上させていきます。

また、2026年4月から大型容器の牛乳・乳飲料の賞味期限を延長しています。これにより、生産・物流の効率化、販売機会の拡大、食品ロスの削減につなげ、サステナブルなバリューチェーンの構築を目指します。

国内の「飲料・デザート類」のサプライチェーン全体の効率化



生産体制進化の進捗とロードマップ

有形資産に関する「アセットの大変革」の進捗と「Next Design 2030」のロードマップです。6年間の前半は将来に向けての投資をするフェーズで、収益面で大きく効果が表れるのは後半になると想定しています。

▶「Next Design 2030」のロードマップ



有形資産の価値向上

事業ポートフォリオ変革の進捗



▶ 事業ポートフォリオ変革の方向性 (注) 赤字は進捗を表す

事業ポートフォリオ変革の方向性

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。これを4象限に落とし込んだのが右の図になります。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。



進捗と展望

2025年度からスタートした「アセットの大変革」の進捗は、右上の図に赤字で示しました。「Next Design 2030」の計画当初から、事業ポートフォリオの方向性に合わせて進んでいることがお分かりいただけます。収益性向上に向けて、今後も環境の変化も考慮しつつ取り組んでいきます。

	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



取締役常務執行役員

堀 成輝



無形資産の価値向上

人材戦略インタビュー

経営戦略の推進を 人材戦略で後押しする

創業100周年を迎えた2025年を終え、
次の100年に向けた社内の意識変革がいよいよ求められます。

社外での豊富な経験を経て
2025年度に雪印メグミルクに加わった正木専任部長が、
新たな視点から、雪印メグミルクの人材戦略と
これからの人・組織のあり方について問いかけます。



人事部 専任部長

正木 茂

雪印メグミルクの人的資本経営

正木 雪印メグミルクグループは「次の100年」に向けたスタートラインに立っています。100年間もの長きにわたり、私たちを支えてきたのは、「存在意義・志」に掲げる「健土健民」の考え方であり、人の力や良い組織文化の存在ではないかと思います。

堀 「健土健民」は、創立者の一人である黒澤酉蔵が掲げた「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」という考えです。この考えは、当社グループの人づくりの考え方に通じるものがあります。人が育つためには、優れた組織が不可欠です。いくら優秀な人材を採用しても、安心して挑戦できる組織や職場環境がなければ、人の成長は望めません。人の活躍を適正に評価し、適切に配置することだけが人事部門の役割ではなく、人が育つ土壌を整えること、事業戦略の実現を支える組織能力を生み出すこともまた、重要な役割と考えます。

正木 「人的資本経営」として、事業の成長のために、どのような人材の確保・育成が必要だと思いますか。

堀 経営計画「Next Design 2030」では、会社と従業員

が食の持続性を実現するパートナーとして「存在意義・志」をともにし、互いに成長しながら社会に貢献する姿を目指しています。重要な7つの戦略課題の中でも、1番に掲げているのが「海外展開の強化」です。海外人材の育成は大きな課題であり、人事部門としては、グローバル人材育成プランに沿って、グローバルで活躍できる人材の母集団を形成し、海外展開の強化を強く支援します。

経営戦略の重要な柱である「雪印メグミルクアセットの大変革」では、無形資産投資による競争力強化を謳っており、エンゲージメント向上やダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンといった領域での人的資本投資、

雪印メグミルクアセットの大変革

DX投資の一環としてのDX人材の育成を強く意識しています。DXの浸透に必要なことは、事業現場に存在する非効率・不合理と真剣に向き合う姿勢です。現場に対しては、「現状維持じゃダメだということを、もっと危機意識を持って真剣に考えてほしい」と檄を飛ばしています。それぞれの職場の本気度がDXの浸透、ひいては生産性・収益性の向上につながるはずです。

守る、変える、人材育成の好例

正木 私たちは「食」という人々の生活基盤を支える役割を担っており、商品の安全・安心を守るための人材確保はかせません。また「Next Design 2030」におけるチャレンジングな目標を達成するためにどのような人材

戦略が必要でしょうか。

堀 過去において、お客様や社会からの信頼を失墜させた事件を経験している当社グループにとって、安全・安心への配慮は大前提です。一方で、「Next Design 2030」に掲げる「7つの戦略課題」[④P.47](#)では、健康寿命の延伸、栄養課題への対応、サステナビリティ、グローバル市場への展開といった新しい価値の創造も重要です。まさに「守る力」と「変える力」の両方を高いレベルで発揮する人材や職場環境の改善を求めています。

正木 社内にはすでに、「守る力」と「変える力」を発揮して品質確保や生産性の向上につなげている職場もありますね。例えば、京都工場池上製造所、海老名工場では、一人ひとりの知恵をチーム、全社、更には社外へと発展させ、新たな価値へとつなげる仕組みが構築されており、その先進性と意識の高さには驚かされました。

堀 海老名工場の工場長率いるチームの実践例を紹介しましょう。海老名工場では、ミスによる廃棄や残業といった無駄なコストの発生に対し、その本質的な原因を「経験や勘に依存した属人的な作業・判断」にあると捉えて、この課題

を解決するため、現場に近い若手に権限を与えて自律的な改善活動のサイクルを迅速に回す環境を整備しました。更に現場の視点や社外の知見を積極的に導入することで、従来の現場の常識を打破し、デジタルツールを活用した新たな作業環境を構築しました。その結果、作業の効率化や再現性の向上、教育期間の短縮が実現し、従業員一人ひとりが迷いなく、ミスなく業務を遂行できる状態をつくりました。その取り組みによって、現場の負担軽減と安心できる環境づくりを両立するアプリケーション「Totonoworks」[④P.37](#)が誕生しました。現在、このシステムは「7つの戦略課題」である「応用ビジネスの展開」へと発展しており、工場従業員自らが他社へのアプリケーション導入や生産性向上のコンサルティングを行うサービスとして外部へ展開されています。このような取り組みの積み重ねが、結果として全社の生産性向上ならびに自律的な人材の育成へとつながっています。

ダイバーシティ推進の意義、
人材育成とキャリア自律の促進

正木 企業の持続的成長やイノベーションの推進のためには、ダイバーシティの推進が不可欠です。

堀 当社グループの商品やサービスは、幅広い生活者（乳幼児から高齢者まで）へ向けて展開されており、多様なニーズに応えるためには、グループバリューチェーンを通して異なる価値観の協働が必要であり、社内の視点も多様でなければならない、と考えています。

自分事にとできると
チャレンジできる、スピードがあがる

—— 正木 茂



男性従業員の育児休業取得推進や、未就学児・小学生の子を持つ女性従業員が営業の最前線で活躍するための体制づくりは、子育てのリアルを知る従業員の提案力を高め、商品開発やそれにとまなう製造現場での作業改善など付加価値創出へと直結します。

当社グループは、ダイバーシティ経営を通じて、生活者に最も近い食品企業としての企業価値を高め続けます。12月に本社を四谷から虎ノ門へ移転し、多様な部門の交流を通じてイノベーションを生み出すことを目的に、3月には佐藤社長も参加する社員主体の交流会「虎ノ門リンク」を開催しました。

多様な人材が活躍する組織では、一人ひとりがアンコンシャス・バイアスに気づき、それを乗り越えようとする意識が育まれます。「個」が活かされ、エンゲージメントの高いチームは、お客様へより良い価値を提供でき、その感謝が私たちの喜びと成長につながります。一人ひとりが安心して意見を発信し、互いの違いを尊重しながら対話と協働を重ねることで、新たな挑戦が生まれる組織文化を育んでいきます。

正木 経営戦略を実現するうえで、会社と従業員がともにキャリアを築いていくことが重要とされています。そのことについてお考えをお聞かせください。

堀 私たちは、従業員の「キャリアオーナーシップ(自律的なキャリア形成)」を支援したいと考えています。働く職場や役割によって必要なスキル、知識、経験は異なります。それらが整理されオープンになると、希望する職場や役割にチャレンジできる社員が多くなるでしょう。あわせて、従業員が持つ

ているスキル、知識、経験などの情報をもっと活用されるために「タレントマネジメント」プロジェクトを推進しています。

これらが有効となるためには、従業員自身もスキル、知識、経験をタレントマネジメントの視点で捉えることが大切です。その第一歩は、自分にとっての「当たり前」を客観的に見つめ直すことです。自分では自然にできていることでも、周囲から評価されることの中に、「強みのタネ」が隠れています。

その強みを意識して磨き、必要な場面で発揮できるようになることが、個人の視点におけるタレントマネジメントです。従業員自らが主体的に考え、持続的に成長できる環境を整えることが重要です。人事制度や人材育成施策も、そのための伴走の仕組みとして、更に進化させていきたいと思っています。

次の100年に向けた人材戦略

正木 当社グループは次の100年に向けて、常に選ばれる会社であり続けなければなりません。

堀 現在の日本社会は人口減少局面に入り、人材獲得競争が激化する中で、選ばれる会社であり続けるためには、「従業員が誇りを持てる理念」があり、それが「従業員一人ひとりまで浸透」していて、「成長できる機会」があり、「挑戦できる文化」があること、これらを実現し続けなければなりません。

次の100年へ向かう企業として必要なのは、最終的には「人」です。従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、成長を実感しながら働ける環境をつくること。そして、その個人の力を、企業の事業成長と社会価値の創造へとつなげていくこと。それこそが私たち人事部門の使命であり、これからも強い覚悟を持って取り組み続けていきたいと考えています。「Next Design 2030」の実現に向けて、事業戦略を支える人材と組織能力の強化に取り組んでいきます。

果敢に挑戦する人材の育成と 良い組織風土づくりを進める

——— 堀 成輝



無形資産の価値向上

人的資本の強化

従業員一人ひとりの成長を支える組織づくりを基盤に、挑戦を促す文化、多様な人材の活躍、DXやグローバル人材の育成を推進しています。事業戦略を支える人的資本と組織能力を強化し、持続的な企業価値向上を目指します。



海外事業の人的資本投資

海外事業の成長には、国内で培った知見を展開するだけでなく、現地起点で市場を捉え、新たな価値を創出できる人材・組織への進化が不可欠です。雪印メグミルクは、グローバル人材育成や組織基盤強化を通じて、現地で自律的に事業を成長させる人的資本基盤の構築を進めています。

VOICE



現地起点で市場を切り拓く挑戦

雪印メグミルクベトナム
藤村 麻理恵

家族と一緒にベトナムに赴任し、マーケティング・営業担当として現地市場に密着した営業活動を行っています。雪印メグミルクベトナムで生産した業務用ソフトチーズに加え国産品も活用し、ベーカリーや加工食品メーカーなどへの提案による新規ユーザー開拓に取り組んでいます。業務製品事業部時代に培った商品提案力やユーザーへのプレゼン経験は、現在のセールス・マーケティング活動でも活かされています。現地のお客様との対話を通じて新たな需要を創出し、海外事業の成長に貢献していきます。

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

0.3億円

2025年度

海外展開の強化

「MBP」を世界的メジャー素材へ
国内外での機能性事業のシナジー創出

アジアでのプロセスチーズ No.1ブランドへ
現地ニーズにマッチした商品を開発・展開
(国産品の輸出 + アジア2拠点での生産)

海外での粉ミルク売上の大幅拡大
国産粉ミルクの輸出拡大へ戦略転換

70億円

2030年度

現状 (目標達成に向けた課題)

従業員の スキル・知識・意識

- 事業推進・顧客開拓力の強化
- 国際感覚・現地理解の深化

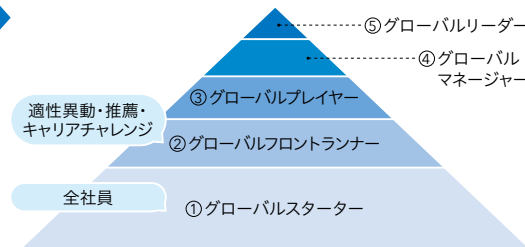
組織

- 利益拡大に向けた販売体制の強化
- 将来を担う人材を計画的に育成する仕組み
- 自律組織の整備

人的資本の強化策

- | | |
|-----|--|
| 従業員 | <ul style="list-style-type: none"> ● 研修や派遣による語学習得・国際感覚の醸成 ● 現地での実践機会を通じた事業推進・顧客開拓力の獲得 |
| 組織 | <ul style="list-style-type: none"> ● 海外拠点の自律経営 ● DX・イノベーションの強化 ● キャリアパスの明確化と計画的な育成・配置 ● 海外市場のニーズを捉えた商品開発力の強化 |

雪印メグミルク グローバル人材体系



2030年度計画を達成できる状態

		アウトプット
従業員	スキル	戦略策定・顧客開拓・マーケティングなどのスキル
	知識	現地市場・法規などの知識、異文化への理解
	マインド	長期的・グローバルな視点、現地・顧客起点などの思考
組織		● 現地ニーズを捉えた販売・商品開発体制の確立 ● 海外拠点の自律的な事業運営 ● 新規事業の創出・収益化

海外市場で戦略を実行し、顧客・販路を開拓

現地の市場環境を踏まえた的確な事業判断

将来の事業機会を捉え、現地・顧客ニーズを起点とした事業を推進

海外事業利益70億円の達成につながる

生産部門の強化を通じた 「Next Design 2030」の実行基盤づくり

当社グループが「Next Design 2030」で掲げる成長戦略を着実に実行するためには、生産部門における安定供給と生産性向上を両立することが不可欠です。生産現場が自ら考え、改善し続ける「新しい現場力」を高めることで、生産基盤を強化し、収益性の改善と食の持続性の実現につなげます。

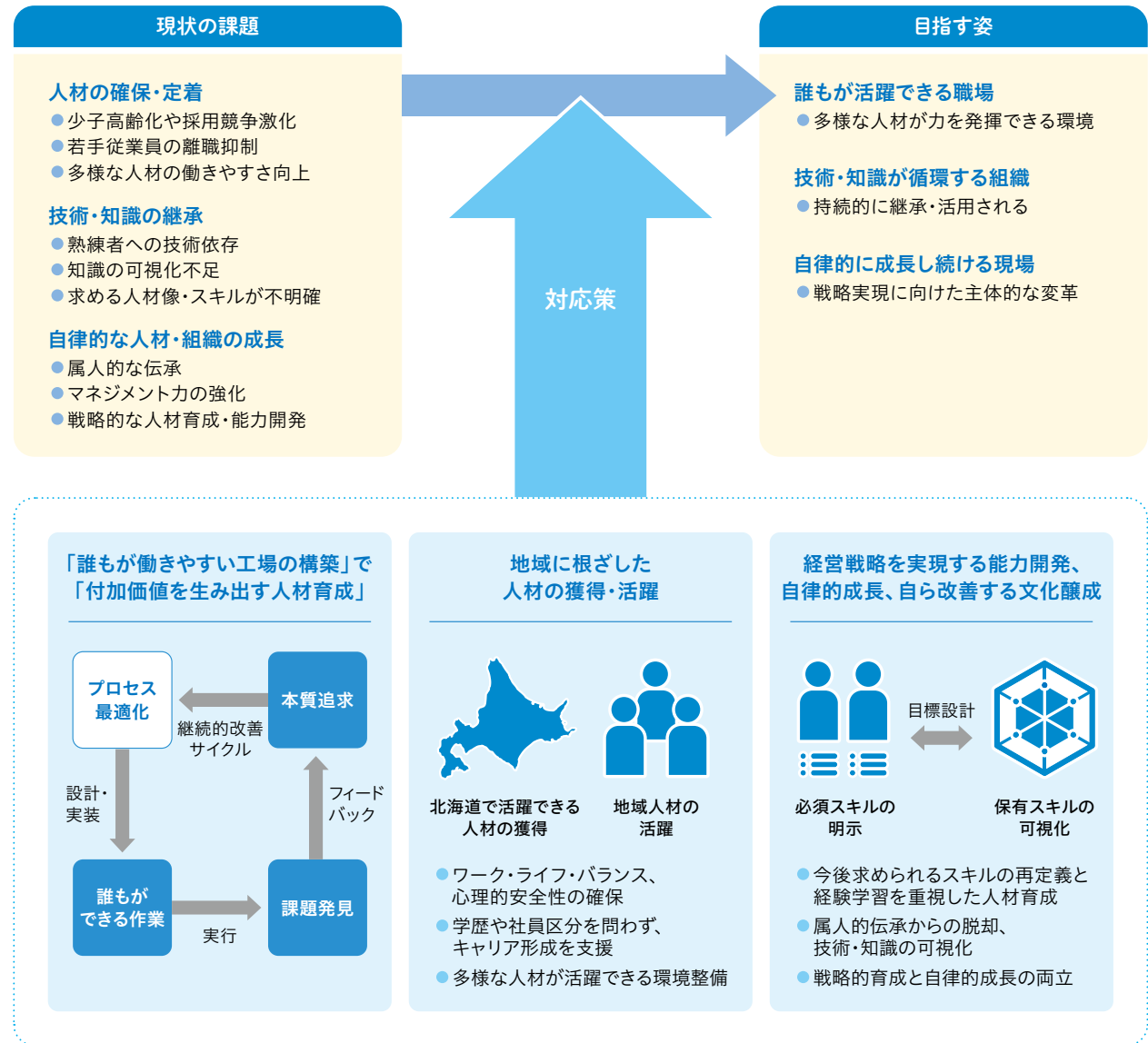


海老名工場におけるDX実践を通じた「新しい現場力」の育成

雪印メグミルク 海老名工場長
柊 拓志

「Totonoworks」^{①P37} チームは「製造現場で働く人々の負担を軽減し、安心して作業ができる環境をトトノエる」をスローガンとして掲げ、無形資産の価値化を成し遂げようとしています。若手中心のチームメンバーには常に目的・目標と合致しているのか、それは現場にとって有益なものなのかという議論を、whyを中心に問い続けています。また、他業種の方々との交流などの様々な企画を進め、客観的な評価を元に柔軟性を養い、新規事業だけに失敗を恐れないというマインドをもって、更なる高みを目指して行こうという考え方がチーム内に醸成し、新たな価値を生み出す成果につながってきていると思っています。特に自分たちの技術から創り上げたプロダクトが、世の中に売りに出せている（結果が得られた）ということほど、嬉しいことはないね！という気持ちが原動力となっていることには間違いありません。

▶ 生産部門の人事戦略

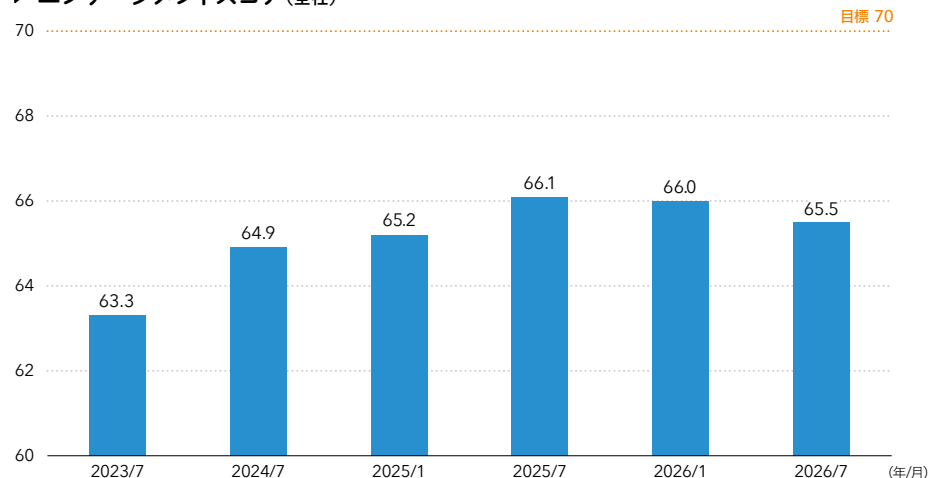


雪印メグミルクアセットの大変革

従業員のエンゲージメント向上

持続的な成長を実現するためには、部門や立場を越えて協働し、一人ひとりが力を発揮できる組織風土が重要です。雪印メグミルクは、従業員エンゲージメントの向上を通じて、対話を起点とした組織づくりを進め、現場から生まれる改善や成長を事業の力へつなげています。

▶ エンゲージメントスコア(全社)



■ 全社取組み

事例① 現場主体の改善活動を支える仕組みの定着・強化

2024年度から、各所属長が職場課題を踏まえたアクションプランを策定・実行する仕組みを整備し、現場主体の改善活動を推進してきました。各職場が自律的に課題を設定し、対話や改善を継続的に行うことで、職場ごとの実情に応じた取組みを進めています。2025年度は、活動の質や実効性を更に高めるため、役員インセンティブ報酬との連動も開始し、経営と現場が一体となった推進体制を強化しました。

事例② モデルチーム活動による成功事例の創出と横展開

活動成果のナレッジ化と社内展開を目的とした外部講師支援による「エンゲージメント・チャレンジ(モデルチーム活動)」の2期目では、有志5職場が5カ月間にわたり改善活動を実践しました。すべてのチームが、「チームのありたい姿」に向けて成果を実感し、目標にした重点指標のスコアアップを達成しました。

部署名	重点指標	スコア変化	取組み概要
東北業務課	やりがい	50.0 ⇒ 76.2	「感謝の気持ちを言葉にする」「立場にとらわれず平等に接する」「相手の良い面に目を向ける」など行動目標の設定と意識づけ、実践
総合企画室 経営戦略チーム	仕事仲間との 関係性	69.8 ⇒ 88.1	みんなのつぶやきチャット、フリーディスカッション、サンクスカード、バリュースカード
東日本ロジスティクスセンター 物流課チーム	やりがい	62.7 ⇒ 74.3	昼礼時の前向きな名言の共有、ランチ会開催

事例③ データとAIを活用した継続的な改善支援の強化

2026年度から、各職場の課題把握や改善活動を支援するプラットフォーム「Wevox」を所属長およびエンゲージメント推進担当者へ常時公開しています。エンゲージメントスコアの確認に加え、AIによる分析や対話型チャットを通じた課題抽出・改善策検討、動画や講座による学習機会も提供しています。更に人事部門からは、推奨コンテンツなどを通じて各職場の活動を継続的に支援しています。

■ 生産部門の取組み

生産部門は全従業員の半数以上を占め、雪印メグミルクの競争力を支える中核です。生産部門の特性に応じた人的資本強化により、一人ひとりが主体的に改善へ挑戦できる職場づくりを推進し、従業員エンゲージメントの向上を図ることで、品質向上、安定供給、生産性向上につなげています。

対応策

- 地域に根ざした人材獲得と、誰でも働きやすい工場づくり
- 技術・知識の可視化と、実践を通じた人材育成
- タレントマネジメントシステムによるスキルの可視化、適材適所、育成PDCA

無形資産の価値向上 未来ビジョン2050

新たな事業創出の取組み **フードテックエリア**

現場で培った知見を社会実装し、製造現場の変革を支える



食品製造現場が抱える人手不足やヒューマンエラーなどの課題に対し、雪印メグミルクの工場で培ったSmart Factory化の知見を、食品製造現場向けDX事業「Totonoworks」として展開しています。現場改善と人材育成を支援し、食品製造業全体の生産性向上と持続的な価値創出に貢献します。

「Totonoworks(トトノワークス)」とは？

製造現場の作業指示・確認・記録をデジタル化し、作業の標準化、記録業務の効率化、データ活用を支援するサービスです。工程を「整える」ことで、改善サイクルを促進します。



なぜ、はじめたのか？

背景・事業化の経緯

食品製造の現場では、品質や安全性を支える多くの確認作業や記録業務が行われる一方、紙による指示・記録や熟練者の経験に依存する業務も残っています。労働人口の減少に伴う人手不足や世代交代が進む中、作業の標準化や知見の継承が課題となっていました。

雪印メグミルクでは、こうした課題に対応するため、自社工場の製造現場に専任チームを立ち上げ、作業者に寄り添いながら、作業の流れの見直しやデジタル日報の活用を進めてきました。

本取組みでは、単なる紙帳票の電子化ではなく、複雑な作業プロセスを整理し、作業者が迷わず作業を進められる仕組みづくりを重視しました。その結果、作業の効率化やミスの防止、教育・訓練のしやすさに加え、工場収支の改善にもつながる効果が見られました。

更に、外部企業での小規模実証を通じて一定の有効性を確認したことから、食品製造現場に共通する課題解決に貢献できるサービスとして展開可能であると判断し、「Totonoworks」の事業化を決定しました。

本サービスで解決できること・強み

「Totonoworks」は、現場経験者の知見を反映したアプリにより、複雑な作業手順や確認作業が見える化し、作業の抜け漏れやミスの防止につながります。更に、現場を知るメンバーが作業実態や記録の流れを把握し、課題の見える化から改善提案、導入後の活用まで伴走します。シンプルで使いやすい仕組みにより、短期間での導入と早期の効果創出を目指します。

京都工場池上製造所のSmart Factory化の導入・実績

ヒューマンエラー削減^{※1}

ミスによる損失(コスト・対応時間)

100%削減

日報管理業務削減^{※2}

紙媒体での確認・日報集計時間

約80%削減

人材育成工数削減^{※2}

OJTにかかる時間

約50%削減

年間削減時間^{※3}

トータル削減時間

約2,000時間/年

※1 2025年のモニタリング実績 ※2 2024年度実績(2021年度比)

※3 該当業務の2024年度と2021年度差分

社外への展開

- 乳業メーカーに対して、「Totonoworks」アプリの小規模導入実証を展開
- 導入先の工場では、現場経験者が課題の可視化から改善提案、導入後の活用まで伴走支援

TOPIC

グループ初、バター専門カフェ「THE BUTTER」を開業

創業の地・北海道で受け継いできたバターづくりの歴史と技術を背景に、雪印メグミルクと(株)雪印パーラーは、札幌・赤れんがテラスにグループ初のバター専門カフェ「THE BUTTER」を開業しました。店内工房で製造する作りたてバターを使用したメニューを通じて、ミルクの風味やなめらかな口どけを体験いただき、バターの新たな魅力と楽しみ方をお届けします。

THE BUTTER
Produced by MEGMILK SNOW BRAND



無形資産の価値向上

DXの推進

デジタルの力で事業基盤を強化するとともに
データ活用を通じた新たな価値の創出に取り組みます。

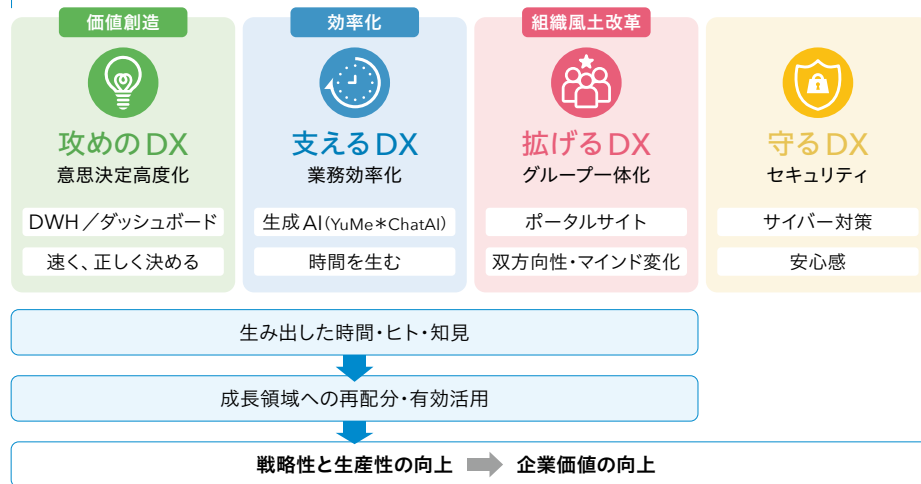
「Next Design 2030」に向けた4つのDX推進領域

当社グループは経営計画「Next Design 2030」に向けて、DXを経営戦略の推進を支える変革の加速装置と位置づけています。意思決定の高度化、業務効率化、組織風土改革を一体的に推進し、その成果を企業価値の向上につなげます。あわせて、DXを安全・安心な環境で推進するためのセキュリティ体制の強化にも取り組んでいます。

Next Design 2030

雪印メグミルクアセットの大変革

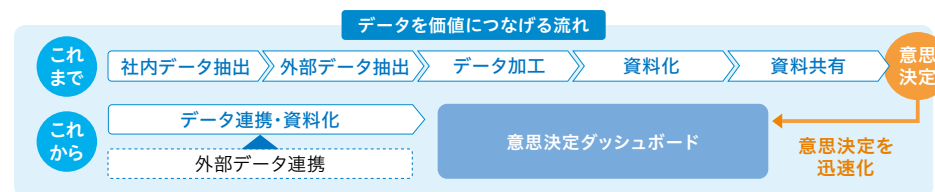
DX：経営計画実現に向けた変革の加速装置



攻めのDX | データの活用により、迅速かつ正確な意思決定を実現

社内外のデータを収集・加工し、可視化・共有・意思決定までを一貫してつなぐダッシュボードの構築・活用を進めています。従来分かれていたプロセスを見直し、データをタイムリーに活用できる環境を整備し、データ収集から資料作成・共有までの工数を削減するとともに、意思決定の迅速化と精度向上を図ります。

速く、正確な意思決定へ



ダッシュボード化の主な効果

- データをタイムリーに収集・活用
- 業務効率と精度の向上
工数削減・意思決定の質の向上
- データ活用の自動化

支えるDX | 生成AIの活用により、業務効率と生産性を向上

雪印メグミルク・グループ会社向け対話型生成AI「YuMe * ChatAI」の活用を通じて、日常業務の効率化と生産性向上を進めており、文章作成・要約、問い合わせ対応、業務手順の確認など、幅広い業務で活用を進めています。また、グループ会社への展開や、業務効率化事例の蓄積と共有を通じて、継続的な改善と新たな価値創出につなげています。

YuMe * ChatAIの活用

主な取組み	創出価値	活用実績
- 社内勉強会の開催 各拠点で開催し、活用を底上げ - グループ会社展開 グループ8社に展開(2026年7月時点) - 事例発表会の開催 効果の高い事例の共有・水平展開	- 営業効率化 ロールプレイによる商談強化 - 対応時間の削減 問い合わせ対応・ログ調査を効率化 - 業務品質の向上 届出チェックとマニュアル検索を高度化	部署利用率 90%超 効率化実績 効率化時間(月間) 約4,800時間 (注) 社内アンケート回答を元に算出

拡げるDX | 共通基盤により、組織横断の連携と一体感を強化

グループ共通のポータルサイト「YuMe＊Portal」を構築し、グループ経営方針や雪印メグミルク各部門・グループ会社の取組みを共有する基盤として、活用を進めています。社長メッセージ、部門ポータル、社内SNSなどを通じて、経営方針や各部門の取組みをタイムリーに共有するとともに、従業員同士が知見や事例・意見を交換する双方向のコミュニケーションを促進しています。これにより、役員・従業員の一体感の醸成にとどまらず、部門や会社の枠を越えた相互理解と連携を深め、現場発の知恵や挑戦をグループ全体に広げることで、組織全体の改革実行力を高めています。

YuMe＊Portalを通じたコミュニケーションの強化

取組みの狙い	主な機能・活用	得られた効果
 発信力・情報伝達力の強化	即時性 社長メッセージ	トップ・会社方針の可視化 ➡ 理解度向上
 双方向性の向上、エンゲージメントの強化	主体性 部門ポータル	他事業の取組みの可視化 ➡ 部門間の相互理解・連携促進
 ナレッジの共有促進	全員参加 グループ会社参加	グループ各社のアクセス確保 ➡ グループの一体感・理解度の向上
	共感 コミュニケーションツール(社内SNS)	従業員間の発信機会の提供 ➡ コミュニケーションの活性化
	相談 なんでも相談・PR	

守るDX | セキュリティ強化により、安全・安定的な事業運営を実現

DXを推進する前提として、セキュリティリスク低減と事業継続に向けた取組みを強化しています。サイバーインシデントを未然に防ぐため、グループITガバナンスを推進し、セキュリティアセスメントによる評価・改善に加え、標的型攻撃メール訓練による意識向上と対応力強化、セキュリティ教育を進めています。

また、インシデント発生時への対応として、CSIRT※を中心とした対応体制の構築、監視・対応計画の策定、IT-BCP訓練の実施などを行っています。リスクを可視化し、対応手順を確認・改善することで、サイバーリスクの低減と安全・安定的な事業運営を図っています。

※ Computer Security Incident Response Team: 企業や組織内で情報セキュリティ上の問題(インシデント)が発生した際に、被害の最小化、原因究明、復旧支援、再発防止策の実施などを担う専門チーム

DX推進を安全・安心に

グループITガバナンスの推進		
 定期的なセキュリティアセスメント リスクを可視化し、継続的に改善	 標的型攻撃メール訓練 従業員の意識を向上(年1回)	 情報セキュリティ教育 最新の脅威と対策を学ぶ(年1回)
事業継続計画の取組み		
 CSIRTを中心とした体制強化 - 専門チームによる迅速対応 - グループ横断で連携強化	 被害極小化のための監視・対応計画 24時間365日の監視体制 - 対応計画と手順を整備	 継続的なIT-BCP訓練による対応力の強化 - 定期訓練で対応力を検証 - 課題改善を継続的に実施

無形資産の価値向上

研究開発での価値創造

ミルクの可能性を科学で広げ、「Next Design 2030」の達成に貢献します。



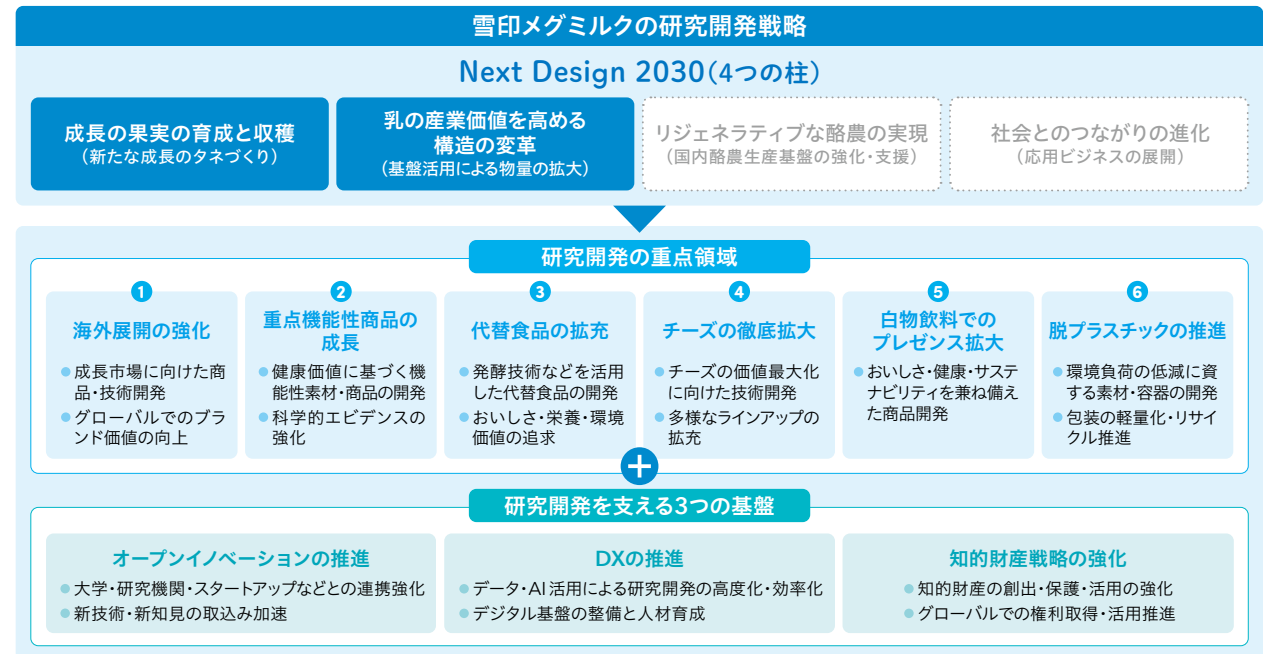
研究開発部門の役割と研究開発戦略

雪印メグミルクグループは、経営計画「Next Design 2030」に向けて、乳の価値をさらに高め、健康で豊かな食生活と持続可能な社会に貢献していきます。研究開発部門は、その実現を技術と科学的根拠の面から支える中核機能です。

当部門では、企業理念「健土健民」の実践に向け、乳・乳製品が持つ栄養価値・健康価値・おいしさの可能性を追求するとともに、事業成長に直結する研究開発と、将来の新たな事業の芽となる中長期研究の両立を進めています。

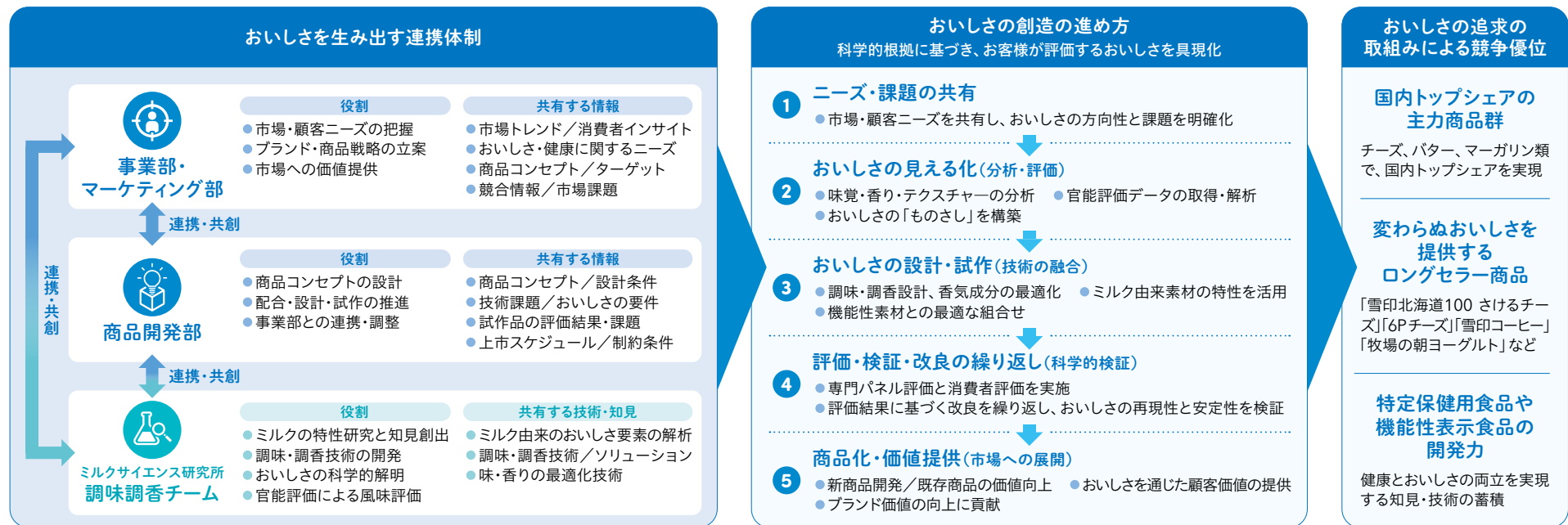
具体的には、海外展開を支える研究・知財・規制対応、「MBP」や「ガセリ菌SP株」などの機能性素材のエビデンス強化、プラントベースフードや無脂乳固形分などの素材活用拡大、チーズ・白物乳飲料・発酵乳の高付加価値化、環境対応技術の開発などに取り組んでいます。さらに、オープンイノベーション、DXの推進、戦略的な知的財産活動を通じて、研究開発のスピードと成果創出力を高めています。

多様な人材が協働し、失敗を恐れず挑戦できる組織風土のもと、雪印メグミルクならではの価値創造を通じて、「健土健民」の実現と「Next Design 2030」の達成に貢献していきます。



おいしさの追求による乳の価値創造

雪印メグミルクの競争力を支える源泉の一つが、長年培ってきた「おいしさ」です。ミルクが持つおいしさを科学的に解き明かし、確かなエビデンスに基づいて商品として具現化することで、他社にはない価値を創出し、持続的な競争優位につなげています。



おいしさの研究事例

事例1 カマンベールチーズの熟成中に生じる味の変化を可視化

カマンベールチーズの熟成中に生じるグルタミン酸と乳酸の分布変化を可視化しました。更に、製法の違いによる、うま味などの風味形成に与える影響も明らかにしました。

<https://www.meg-snow.com/news/detail/30666/>

事例2 牛乳の風味特徴を可視化

牛乳を口に含んでから飲み込んだ後までの風味を、時間経過ごとに評価して可視化しました。超高温瞬間殺菌(UHT)牛乳は、前半にミルクの香り・甘味・コクを感じ、後半には濃厚感と甘味を感じる特徴があることを確認しました。

<https://www.meg-snow.com/news/detail/25531/>

「見える化」技術によって、おいしさを科学的に分析

VOICE



雪印メグミルク
ミルクサイエンス
研究所
調味調香チーム
主査
坂上 麻子

おいさと健康の両輪でミルクの価値を高める

私たち調味調香チームは、商品開発部と協力し、おいしさを追求してお客様に喜ばれる商品を開発することで、競争優位性の向上に取り組んでいます。中でも難しいのは、品質を維持しながら、お客様にとってお求めやすい価格とおいしさを両立することです。その実現に向けて、ミルク本来のおいしさを高める風味素材や、プラントベースフードの風味を改善する独自素材の開発などに取り組んでいます。特に、乳・乳製品のおいしさを引き出す素材の開発は、ミルクの価値向上を通じて国内酪農を支えることにも貢献しています。また、味や香りの感じ方を科学的に分析し、おいしさを見る化する研究や、乳・乳製品の香りが健康に与える影響の研究にも取り組んできました。私が大切にしていることは、常にお客様視点で考えることと、酪農家の皆様から託された大切なミルクの価値を最大限に引き出すことです。これからも、おいさと健康の両輪でミルクの価値を高め、お客様の食卓にわくわくと感動を届けていきます。

無形資産の価値向上

知的財産の活用

研究開発や商品開発を通じて生まれる技術・知見、ブランドを知的財産として適切に保護・活用することで、新たな価値の創出と自社ブランド価値の向上を図り、持続的な成長につなげていきます。

「Next Design 2030」の推進を支える 知的財産戦略

雪印メグミルクは、研究開発・商品開発で培った技術力と知見を重要な無形資産と位置づけ、新たな価値創出と持続的な競争優位の確立に取り組んでいます。

国内外の事業展開を見据え、特許・商標・意匠などを戦略的に出願・権利化し、自社固有の技術、ブランド、商品デザインを多面的に保護することで、模倣品の防止、市場での差別化、ブランド価値の維持・向上を図っています。主力商品では、名称やロゴ、パッケージ形状などの権利取得により、無形資産としての価値を高めています。また、他社の知的財産権についても適切に調査・対応し、権利侵害リスクの低減と研究・事業活動の自由度確保に努めています。更に、発明者への補償・表彰制度や社内研修を通じて従業員の知財意識を高めています。

研究開発部門、知財部門、ブランド戦略部門が三位一体で連携し、技術開発からブランド化、権利化まで一貫した価値創造を推進しています。

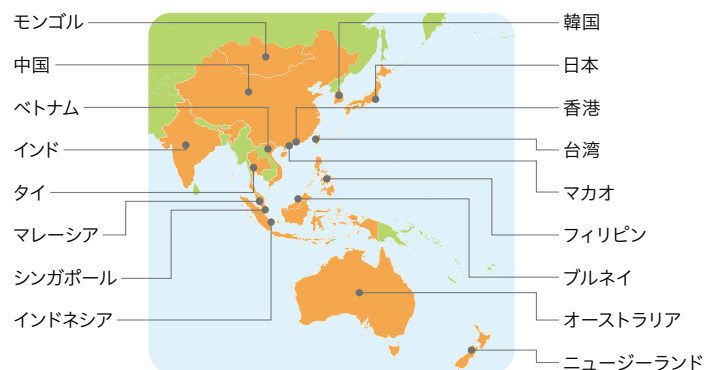
海外展開における知的財産戦略

海外における機能性素材の販売に向け、特許および商標については、現地法人が所在する国や事業展開国、また将来の展開を見据えた国を対象に、戦略的な出願を進めています。海外事業本部と連携し、各国・地域の事業展開に応じた知的財産の保護体制を構築していきます。

■ アジア・オセアニア地域における MBP の商標出願

知的財産の保護・活用を戦略的に推進することで、海外市場における模倣品や権利侵害リスクの低減を図るとともに、ブランド価値の向上と持続的な事業成長を支える基盤の強化に寄与しています。

本商標の登録を完了した国・地域



本商標の登録を事業展開対象国で完了

- アジア・オセアニア地域において、雪印メグミルクが事業展開を進める対象国・地域で「MBP」ロゴ商標の登録を完了しました。
- これにより、対象市場におけるブランド保護体制を整備し、模倣品や権利侵害リスクへの対応力を強化しました。

今後の対応

- 登録商標を継続管理し、侵害には迅速に対応します。
- 事業展開に応じて、必要な商標出願を進めます。
- 商標権を活かし、ブランド価値の向上を図ります。

無形資産の価値向上

コーポレートブランドの強化

企業姿勢や社会的価値を積極的に発信することで、
企業イメージの向上とコーポレートブランドの強化を目指しています。



Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

課題

- 企業イメージが想起されにくい
- 店頭(商品)以外で消費者との接点が少ない
- コーポレートブランドに価値が蓄積されておらず、コーポレートブランドと商品ブランドとのつながりが薄い

対応策

- 雪印メグミルクの企業姿勢や社会的価値を積極的に広報することで、企業イメージの向上と定着を図る
- 幅広く効果的な企業広告を行うことで社会との接点を広げる
- 酪農や北海道といった原点に立ち返った価値訴求を通じ、独自性ある企業イメージを形成する
- コーポレートシンボルマークを刷新し、視認性を向上させる(2025年4月)
- ブランド価値評価を定期的の実施し、一貫性のある継続的な取り組みを行う

当社グループは、「Next Design 2030」における無形資産投資の一環として、コーポレートブランドの強化に取り組んでいます。再構築した「存在意義・志」を広く発信することで、当社グループへの理解と共感を高め、消費者から選ばれる存在となることを目指しています。2025年度は、企業CMのTV放映を開始したほか、新聞広告、屋外広告などを展開しました。商品広告とも連動させ、「雪印メグミルクだから買いたい」と感じていただける関係づくりを目指しています。

企業CM

企業CMのTV放映を開始



屋外広告

新コーポレートシンボルマークや創業100周年をフックにした広告



JR札幌駅

新千歳空港

大阪道頓堀

新聞広告

「存在意義・志」および
コーポレートスローガンへの
想い・世界観を発信



5/17創業の日
一部の全国紙および地方紙に掲載

無形資産の価値向上

ブランドマネジメント

顧客理解を起点としたブランドマネジメント基盤を強化し、ブランド価値を継続的に高めることで、中長期的な企業価値向上を目指しています。

▶ 2022年から取り組む既存主力ブランドの育成・販売拡大（ブランドマネジメントに商品開発は含まない）

課題	対応策	成果																																					
- 高い商品力と認知度を強みと捉えていたが、更なる需要の拡大に向けて次のテーマを重点的に強化した - 誰が、どのような理由で商品を選ぶのかを深く理解する消費者分析 - 顧客への提供価値に基づくプロモーション設計 - 事業部・グループ会社を横断した連携や知見の共有	- 顧客理解を起点としたブランドマネジメント体制を構築 - ブランドホロタイプ®・モデル（ブランド定義書）およびパーセプションフロー®・モデル（ブランド全体設計図）を共通フォーマットとして整備 - ブランド設計から施策実行までを一貫して管理する運営プロセスを構築 - 年2回の「ラーニング共有会」を通じて、成功・失敗事例の共有と組織学習を推進 - 事業部・グループ会社を横断した連携・知見共有の仕組みを構築	- ブランド設計図に基づく一貫した商品・コミュニケーション戦略により、複数の主力ブランドで売上成長や過去最高売上を達成し、持続的なブランド育成と売上拡大につなげた ブランドマネジメント対象商品の売上高（2022年度比） <table> <tr> <th>商品</th><th>2025年度 売上高（2022年度比）</th><th>備考</th></tr> <tr> <td>「雪印北海道バター」</td><td>140%</td><td></td></tr> <tr> <td>「ネオソフト」</td><td>114%</td><td></td></tr> <tr> <td>「雪印北海道100 カマンベールチーズ」</td><td>105%</td><td></td></tr> <tr> <td>「6P チーズ」</td><td>105%</td><td rowspan="3">過去最高 売上高を 更新</td></tr> <tr> <td>「雪印北海道100 さけるチーズ」</td><td>125%</td></tr> <tr> <td>「MBPドリンク」</td><td>197%</td></tr> <tr> <td>「雪印メグミルクおいしい牛乳」</td><td>90%</td><td></td></tr> <tr> <td>「毎日骨太 MBP®」</td><td>123%</td><td></td></tr> <tr> <td>「ナチュレ 恵 megumi」</td><td>127%</td><td></td></tr> <tr> <td>「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト」</td><td>85%</td><td></td></tr> <tr> <td>「クリーム＆コーヒーゼリー」</td><td>133%</td><td></td></tr> <tr> <td>「雪印コーヒー」</td><td>111%</td><td></td></tr> </table> - マーケティング専門メディアから登壇依頼を受けるなど、ブランドマネジメントの実践が社外から評価 - 既存主力ブランドで培ったブランドマネジメント手法を、消費者インサイトの分析を通じて、新商品開発や新ブランドへ展開	商品	2025年度 売上高（2022年度比）	備考	「雪印北海道バター」	140%		「ネオソフト」	114%		「雪印北海道100 カマンベールチーズ」	105%		「6P チーズ」	105%	過去最高 売上高を 更新	「雪印北海道100 さけるチーズ」	125%	「MBPドリンク」	197%	「雪印メグミルクおいしい牛乳」	90%		「毎日骨太 MBP®」	123%		「ナチュレ 恵 megumi」	127%		「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト」	85%		「クリーム＆コーヒーゼリー」	133%		「雪印コーヒー」	111%	
商品	2025年度 売上高（2022年度比）	備考																																					
「雪印北海道バター」	140%																																						
「ネオソフト」	114%																																						
「雪印北海道100 カマンベールチーズ」	105%																																						
「6P チーズ」	105%	過去最高 売上高を 更新																																					
「雪印北海道100 さけるチーズ」	125%																																						
「MBPドリンク」	197%																																						
「雪印メグミルクおいしい牛乳」	90%																																						
「毎日骨太 MBP®」	123%																																						
「ナチュレ 恵 megumi」	127%																																						
「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト」	85%																																						
「クリーム＆コーヒーゼリー」	133%																																						
「雪印コーヒー」	111%																																						

VOICE



ブランドを育てる組織能力が、雪印メグミルクの強み

株式会社クー・マーケティング・カンパニー
音部 大輔 氏

モノづくりを大切にしてきた企業は、よいモノを開発し、製造し、届け、販売することに力を注いできました。雪印メグミルクも、そのモノづくりを磨き続けてきた企業です。しかし、消費者が買っているのはモノそのものではありません。商品を通して得られる「何かいいこと」、すなわちベネフィットです。「さけるチーズ」は楽しく健康なスナック体験を、「6P チーズ」は家族が笑顔になる朝食体験を届けています。ブランドマネジメントとは、固有の意味を発見し、一貫して届け続ける営みです。

私が雪印メグミルクのブランドマネジメントをご支援し始めた2022年頃と比べると、この数年の変化は非常に大きなものがあります。当初はブランドごとの取り組みだったものが、今では知見を共有し、互いに学び合いながら組織全体でブランドを育てる文化へと発展し、日本有数のマーケティング組織に成長しました。その成果は、「6P チーズ」が発売70年目、「さけるチーズ」が発売45年目に過去最高売上高を達成し、「メーカー・オブ・ザ・イヤー」を受賞したことにも表れています。

私が最も高く評価しているのは、社員の皆さんの姿勢です。消費者を深く理解し、ブランドの価値を見出し、日々の実践につなげ、その知見を組織へ蓄積して次世代へ受け継ぐ力が着実に育っています。真摯なモノづくりの文化にブランドマネジメントが融合したことで、雪印メグミルクは「よい商品をつくる会社」から「ブランドを育て続ける会社」へと進化しました。ブランドは商品ではなく、組織が育てるものです。この組織能力こそが、雪印メグミルクの持続的な成長を支える最大の強みであると、私は確信しています。

TOPIC

6P
チーズ

発売70年を超え、過去最高売上高を達成

顧客理解から新たな需要を創出したブランド変革のプロセス



課題

「チーズ内 認知率 No.1」「喫食経験 No.1」「売上高 No.1」と、チーズ内で確固たる立ち位置を築いているものの、以下2つの問題が発生

- ① 価格改定により、他廉価商品・カテゴリへの流出が見られ、購買者数の減少から売上が停滞
- ② ユーザーの支持層の高年齢化が顕著、若年層の取込みが必須

2022年ブランド再構築による対応策

分析・戦略立案

顧客を知るためにインタビュー調査を実施

感じている価値：楽しさと安心感のある、家族で分け合ういつものチーズ

顧客設定

以前食べたことのある未購入者

子育てが忙しい若年層

新しい戦略の立案

ブランドを再想起、
「久しぶりに食べたい」を喚起し再購入へ

時短・栄養ニーズに応える
新たな朝食需要の喚起

プロモーション実行

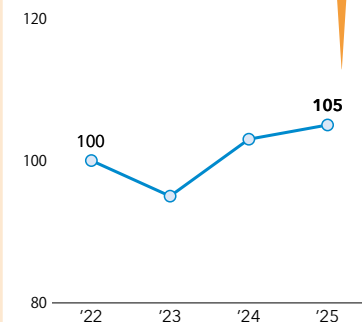
- 懐かしさとともに商品の魅力を訴求する TVCMを放映
- 製パン、製菓、玩具など異業種とのコラボレーション
- 「6Pチーズ」1つで子供が喜び朝食がスムーズになる Web 広告、PR による情報発信

結果

発売から70年を超え、
過去最高の売上高達成

売上高

(2022年度を100とした指数)



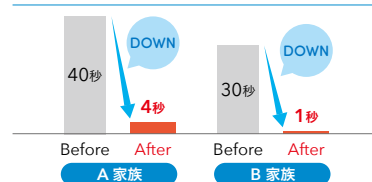
実証

忙しい親子の朝食問題を「6Pチーズ」で解決

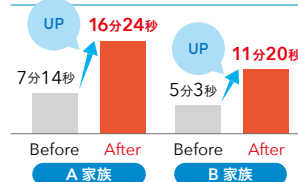
朝食時に子供が「6Pチーズ」を配ることで、以下の効果が実証されました。

- 子供が席についてから食べ始めるまでの時間 → 短縮
- 親子の会話時間と笑顔 → 増加

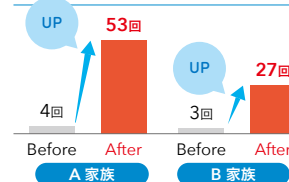
席についてから朝食を食べ始めるまでの時間



会話の時間



笑顔の数



〔調査時期〕2024年7月31日(水)～8月7日(水) 〔調査期間〕各家庭2日間 〔調査方法〕モニタリング調査
〔調査対象〕共働きのご夫婦で4歳～小学校2年生のお子様のいる家庭 〔対象条件〕ほぼ毎日自宅で朝食を用意する家庭



広告・店頭コミュニケーション

無形資産の価値向上

価値観の共有と浸透

理念体系の再構築を機に、従業員一人ひとりが「存在意義・志」と「雪印メグミルク バリュー」を理解・共感・実践し、企業価値の向上を目指します。



「存在意義・志」と「雪印メグミルク バリュー」の理解・共感・実践への取組み

① 役員キャラバン

「Next Design 2030」および再構築した「存在意義・志」に込めた経営陣の思いを、従業員に直接伝える場として役員キャラバンを実施しました。雪印メグミルクおよびグループ各社を対象に計58回開催し、質疑応答や意見交換を通じて経営陣と従業員が対話を重ねました。役員・従業員全員が一体となって、「存在意義・志」、雪印メグミルク バリューを日々の行動に落とし込むことで、「Next Design 2030」に向けた原動力としていきます。



戸高副社長へ質問する参加者

② 雪印メグミルクグループ アワード

「雪印メグミルク バリュー」の「主体性・チャレンジ・チームワーク」を発揮し、企業価値向上に貢献した取組みを表彰する制度です。その取組みを広く伝えていくことで、従業員一人ひとりへのバリューの浸透を図り、理念の実現を目指しています。2025年度は、最優秀賞に雪印メグミルク海老名工場の「全ての集塵機を過去のものにする：調合用小型集塵機の発明」が選出されました。粉塵飛散という現場課題に対して、メンバーが主体的に解決策を模索し、既製品に頼らず独自の開発に挑戦しました。現場の要望を細かくヒアリングし、試作・改善を重ねた結果、完成した集塵機によって大幅な作業負担軽減とコスト削減を実現しました。現在は特許取得と商品化に向けた準備を進めています。

アワードの効果が グループ全体に 広がることを期待



社外取締役 板東 久美子

雪印メグミルクグループアワードの審査への参加を通じて、アワードが従業員・組織に果たしている重要な役割や効果を改めて感じます。その中核は、もちろん、「雪印メグミルク バリュー」を意識した従業員・組織の行動変容のエンジンとなること。特に近年、困難な課題に積極的に「チャレンジ」する姿勢が高まっているのを強く感じます。

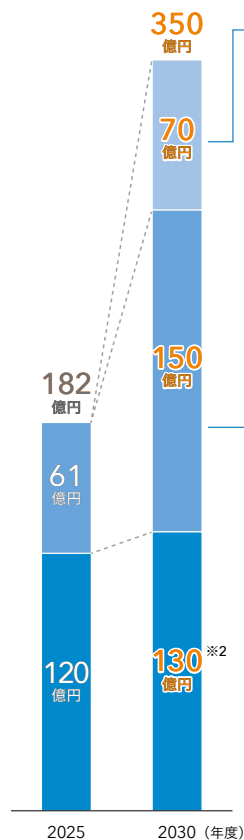
更に、企業への信頼の基盤となる「社会的価値の向上」に寄与しているかを、改めて自分事として具体的なレベルで考える重要な機会でもあります。当社が「存在意義・志」として明確にしている「健土健民」や食の持続性を抽象的に謳うだけでなく、具体的な社会課題に落とし込んで行動する必要があります。同時に、それが持続性や広がりのある取組みとなるためには、「経済的価値向上との連動」が欠かせませんが、それを具体的に認識し、見える化する機会ともなっています。このようにアワードの効果は大きいものがあり、事例の分析や共有を通じて、グループ全体に効果が及んでいくように活用されることを期待しています。

「7つの戦略課題」への対応

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。

▶ 事業戦略とKPI

営業利益※1



① 成長の果実の育成と収穫

- 海外展開の強化
機能性素材および
東南アジアチーズの拡大
- 重点機能性商品の成長
健康ニーズへの
乳素材の応用
- 代替食品の拡充
収益源としての定着化

2030年度計画

2025年度実績

全体の20%の利益構成	構成比 0.1%
売上高 870億円	651億円
売上高 90億円	1億円

② 乳の産業価値を高める構造の変革

- チーズの徹底拡大
新規需要創造による
競争力強化
- 白物飲料でのプレゼンス拡大
白物市場構造の
変革牽引

売上高 770億円	598億円
売上高 1,000億円	735億円

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り組み
酪農業界発展に寄与する
研究・ビジネスの展開

作付面積 2019年度比 +3%	2019年度比 -0.4%
------------------	---------------

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

未来の成長基盤を 着実に築く

取締役常務執行役員 稲葉 聡



7つの戦略課題は、2030年のありたい姿として掲げる「食の持続性」の実現に向けた成長戦略の中核です。海外展開や機能性素材事業を次期成長ドライバーとして育成するとともに、チーズ、白物飲料、自給飼料需要拡大への取り組みを通じて、乳の価値向上と酪農乳業全体の産業価値向上を目指しています。特にチーズ事業では、需要拡大と生産供給体制強化を通じて乳の新たな価値創造を進めるとともに、白物飲料事業では収益構造改革や高付加価値化に取り組み、持続的な成長基盤の構築を進めています。また、代替食品や応用ビジネスへの挑戦は、将来を支える新たな事業機会の創出につながるものです。現在は変革と成長に向けた投資フェーズにあり、業績面への寄与はこれから本格化する領域もありますが、生産体制の進化や事業ポートフォリオ改革など、将来の競争優位につながる施策は着実に前進しています。2030年のありたい姿の実現に向けた歩みを着実に進めるとともに、その先の社会変化も見据え、持続的な成長と企業価値向上を追求していきます。

※1 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 ※2 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

「7つの戦略課題」への対応



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

2025年度:売上高651億円
2025年度計画比:93.8%

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、「骨密度を高める」機能が報告されている希少な乳たんぱく質であるMBP®や、肥満気味の方の内臓脂肪を減らし、腸内環境を改善する「ガセリ菌SP株」の関連商品を開発・販売強化します。また、中高年層の健康課題に対応するとともに、アクティブシニア層の新たな需要への提案も推進します。サプリメントや機能性ヨーグルトなど、付加価値の高い商品展開で市場成長をリードし、ブランド力の強化と収益性向上を図ります。

2025年度は「MBPドリンク」を中心に売上高は伸長しているものの、物価高で消費者の低価格志向が強まる中、商品の必要性や機能性を伝え切れなかったことや、通信販売チャネルにおける広告効率の悪化が影響し、十分な伸長につなげることができませんでした。マーケティング分析を元にターゲットの明確化を行い、商品機能の理解を深めるプロモーション活動を積極的に行っていきます。

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を含む、広告・販促活動を継続的に実施

恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト

2026年7月から新タレントを起用し、「つくろう！脂肪に強い腸。」をキーメッセージにしました。脂肪対策の新常識として、更なる認知度向上を目指します。



MBPドリンク

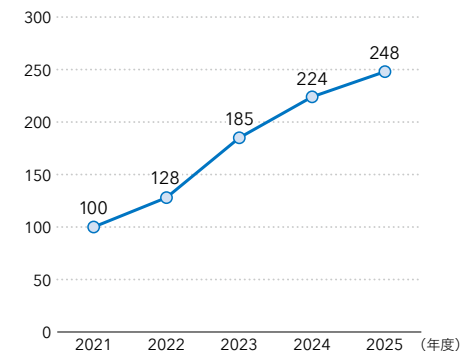
「骨密度を高める」機能が報告されているMBP®を配合した機能性表示食品である「MBPドリンク」は、高付加価値商品の拡大を牽引する主力商品の一つとして、着実な成長を続けています。2021年の発売以来、継続的なマーケティング投資により、売上高は順調に伸長しています。

骨の健康に関心を持つ層は幅広く、特に骨密度が低下している方をメインターゲットとしています。店頭やWebだけでなく、医療機関でのサンプリングなども活用して情報発信を強化し、骨の健康維持の重要性や「MBPドリンク」の機能価値の理解促進に取り組んでいきます。



▶「MBPドリンク」の売上高推移

(2021年度を100とした指数)





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

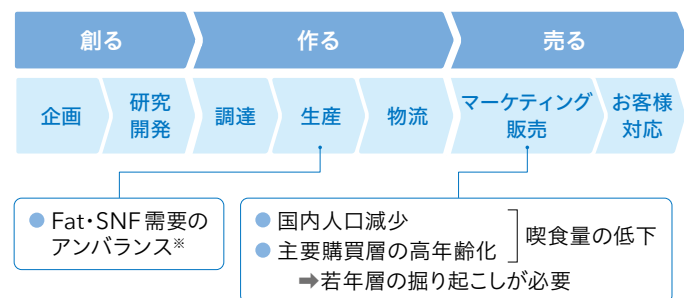
実績

2025年度:売上高598億円
2025年度計画比:93.3%

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いるため、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。

2025年度は、コストアップに対応するための価格改定を実施したことにより、一時的に販売物量が減少しました。一方、ブランド力のある商品を中心に回復基調にあり、更なる成長に向けて、価格以上の価値を感じていただける商品展開や、新たな需要を創造するプロモーションを展開していきます。◎P.45

バリューチェーン上の課題



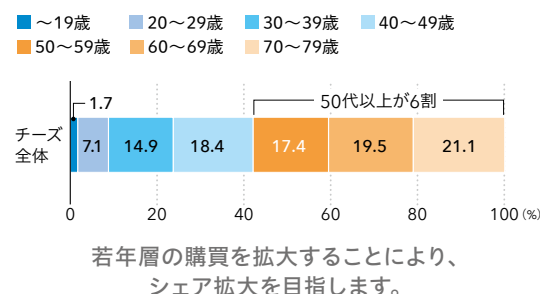
※ バターやクリームなど乳脂肪分(Fat)の需要と、脱脂粉乳など無脂乳固形分(SNF)の需要とのバランスが崩れた状態のこと。乳製品需給の逼迫や、余剰在庫が発生する原因となる。

対応策

- 「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
- 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

▶ 雪印メグミルクのチーズの購入世代別比率

(出典) (株) インテージ SCIデータ (2025.4-2026.3) 平均購入金額(年代別)より算出



「雪印北海道100 さけるチーズ」の売上拡大

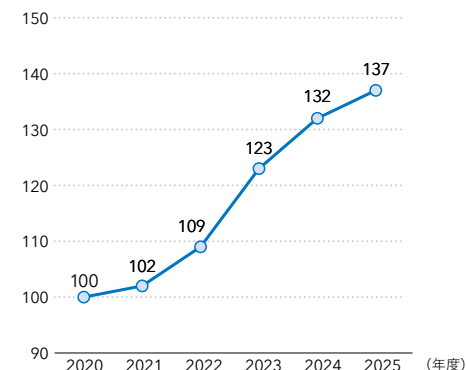
「世界一楽しいチーズ」を目指す「さけるチーズ」は、市場シェア9割を誇る雪印メグミルクの主力ブランドです。従来のおつまみ需要に加え、近年は子育て世代への提案を強化し、子供のおやつ市場を開拓してきました。更に2025年度は、中高生を対象とした受験応援プロモーション「みんなで、咲こう。」を展開し、購買層を拡大。その結果、過去最高の売上高を達成しました。2026年度は新フレーバーの投入により、更なる成長を目指します。



新フレーバー

▶ 「さけるチーズ」の売上高推移

(2020年度を100とした指数)



「7つの戦略課題」への対応



白物飲料でのプレゼンス拡大

白物市場構造の変革牽引

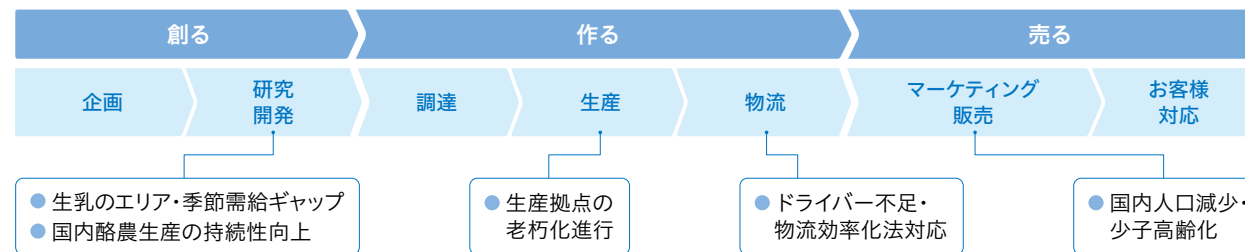
KPI 2030年度：売上高1,000億円

実績 2025年度：売上高735億円
2025年度計画比：94.4%

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・新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。

2025年度は、価格改定による買い控えや低価格品との競争激化で、想定以上に販売物量が減少しました。一方で、新容量品の「雪印メグミルクおいしい牛乳 750ml」はライフスタイルの変化を捉えて伸長しました。今後は容量提案に加え、学校給食や宅配チャネルを通じた物量拡大や、賞味期限延長などでのサプライチェーン最適化に取り組みます。

バリューチェーン上の課題



対応策

- NB商品の価値向上
 - 新容器・新容量(750ml)の市場育成
- 新たなユーザーの獲得・育成
 - 「Happy First Milk」プロモーションの推進(子育て層ターゲット、飲用習慣化の促進)
 - 2026年度から学校給食牛乳の供給エリア拡大
- サステナブルなローコストオペレーション体制の強化
 - 関西地区での神戸工場の生産終了、ライン集約(2026年3月)
 - 賞味期限延長の実現による、産地パックの推進、配送のワンウェイ化(2026年4月～)
- 宅配チャネル改革
 - 瓶ラインの更新(2026年3月)
 - 物流の効率化(2026年7月～)



賞味期限延長の実現

2026年4月製造分から、牛乳・乳飲料の賞味期限延長を実施しました。保存性の再検証などを行うことで、従来よりも長い賞味期限を保証できることが確認できました。

本取組みにより、生産計画や物流オペレーションの柔軟性が高まり、生産・配送・在庫管理の効率化、店頭での販売機会の確保につながります。また、取引先における商品管理のしやすさ向上や欠品リスクの低減にも寄与し、白物飲料事業の安定供給体制と収益性の向上を後押しします。

流通・店頭・家庭における廃棄量削減にもつながることから、サプライチェーン全体の最適化と食品ロス削減の両面で価値を発揮する取組みです。





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

2025年度:売上高1億円
2025年度計画比:8.8%

合併会社のアグロスノーとの連携のもと、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。足元では国内自社ブランド商品を展開しており、市場への浸透・定着を目指して、えんどう豆の価値訴求と風味改良を継続的に実施していきます。

課題

- 消費者の多様な価値観への対応
- 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
- 生産・安定調達体制の構築

対応策

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

ナチュレ 恵 megumi えんどう豆生まれ プレーン

2026年秋にリニューアル発売しました。えんどう豆由来の苦みや渋みを抑えることで、毎日でも食べやすいおいしさに風味改良しました。また、「ガセリ菌 SP株」が「腸内環境を改善する」機能性表示食品として展開

することで、健康志向の高まりに応えていきます。



アグロスノーの工場建設

2026年度中の稼働に向けて、マレーシアでえんどう加工品工場の建設を進めています。雪印メグミルクのプラントベースフード商品の原料生産や、世界各国の食品メーカーへの原料販売によって、グローバルでプラントベースフード市場を獲得していきます。



完成予想図



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・ビジネスの展開

KPI

2030年度:
作付面積2019年度比+3.0%

実績

2025年度:
作付面積2019年度比 -0.4%

自給飼料型酪農の推進に向け、酪農生産者への飼料作物種子の普及と栽培技術支援を強化しています。気候変動対応品種に加え、安定した飼料生産を実現する多草種混播や、限られた農地を有効活用する二期作栽培の導入・普及を通じて、自給飼料の増産と酪農経営の安定化に貢献しています。

課題

- 気候変動の進行と輸入飼料原料の価格高騰により求められる、自給飼料の生産性向上と安定確保

対応策

- 暖地型飼料作物や新品種の普及
- 多草種混播・追播、二期作栽培の提案強化



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

当社グループは、これまで乳で培ってきた知見やノウハウを活用し、食以外の領域への事業展開を進めています。未来づくり部では、新規事業の一つとして、製造現場の業務効率化を後押しするサービス「Totonoworks」を事業化しました。本サービスは、デジタル日報とその導入に向けた伴走型サポートを組み合わせて、製造現場におけるミス防止

や業務改善に貢献するものです。実証販売を通じて社外のお客様にもご利用いただき、その有用性について評価をいただいています。また、宇宙領域に挑戦するメンバーを公募して「Project Polaris」を立ち上げ、社内外の交流と取組みテーマの検討を開始しました。

「7つの戦略課題」への対応



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



重点領域への集中で、 海外事業の成長を確実なものに

代表取締役副社長 戸高 聖樹



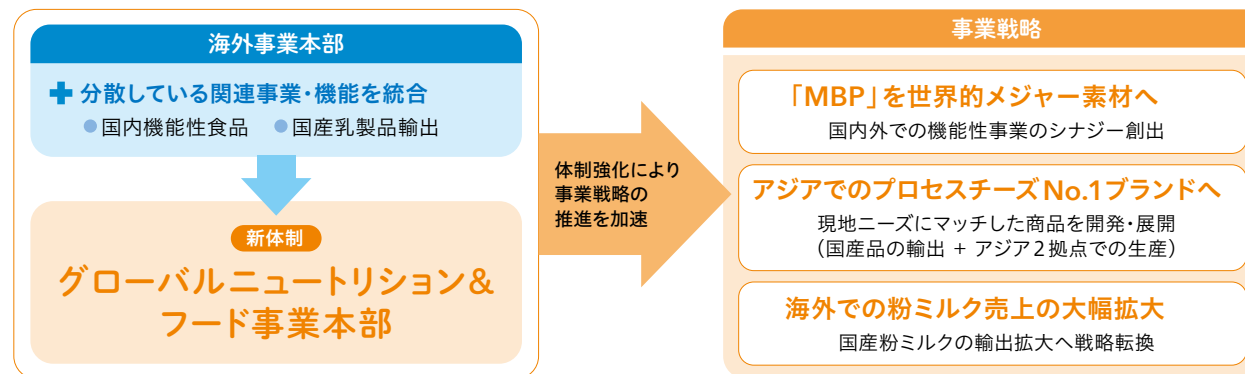
当社グループが持続的な成長を実現するうえで、海外事業の拡大は重要な戦略です。このため、「Next Design 2030」では、「海外展開の強化」を7つの戦略課題の一つに位置づけています。

2025年度は、最重点事業である機能性素材事業が順調に推移する一方で、チーズ事業・海外粉ミルク事業を取り巻く環境が計画策定時点よりも悪化したため、全体の収支が下振れました。このような中、「Next Design 2030」で掲げる目標達成の確度を高めるためには、足元の個別対応よりも抜本的な対応が必要と判断しました。海外事業のポートフォリオを再点検して、重点事業をより明確化するとともに、不振事業の構造改革、撤退・縮小、戦略転換を迅速に進めています。

具体的には、「競争優位」と「市場成長」の観点から「機能性素材販売事業」と「アジア市場におけるチーズ事業」を重点事業と位置づけ、体制強化による機能性素材販売

の加速、インドネシアのチーズ生産現地法人(MSBI)の構造改革、ベトナムの新チーズ生産現地法人(MSBV)の立ち上げに取り組みました。この結果、機能性素材販売の商談件数・契約件数が順調に増加し、MSBIの構造改革も進捗しています。また、ベトナムの新工場は2026年6月に生産を開始しました。

▶ 海外展開の体制強化



(注) 2026年10月1日より、海外事業本部はグローバルニュートリション＆フード事業本部に組織改正します。

KPI 2030年度:営業利益における構成比20%

実績 2025年度:営業利益における構成比0.1%
2025年度計画比:3.4%

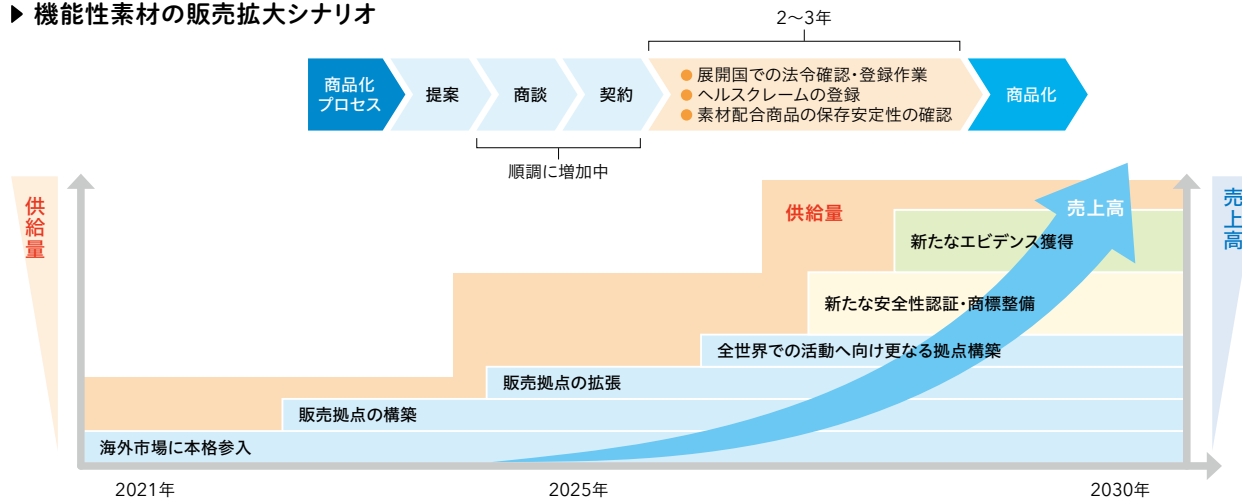
粉ミルク事業については、「国際基準に準拠した国産粉ミルクを、日本製ニーズのある市場で販売する」モデルに転換することとし、雪印ビーンスターク(株)群馬工場生産品の輸出を開始しました。また、成長が見込めない香港市場から撤退し、オーストラリアの生産工場はファブレス化を進めています。

今後は、見直した戦略に即して「機能性素材の販売加速」「アジア市場におけるチーズ事業拡大」「国産粉ミルクの輸出拡大」を軸に、体制の整備・強化を図ります。このように、「Next Design 2030」の初期段階で、環境変化に迅速に対応することにより、目標の達成は可能であると考えています。ぜひご期待ください。

■ 機能性素材の販売加速

機能性素材事業の成長ドライバーは、骨の健康に効果的な独自素材「MBP」です。安定供給の目途が立ったことで、海外でのBtoBビジネスを加速できるようになりました。商談・契約は順調で、各国メーカーにおいて「MBP」配合商品の商品化が進んでいます。更なる販売拡大に向けての種まきも着実に進めています。認知拡大によって「MBP」を世界的にメジャーな素材へ進化させることで、事業の利益に大きく貢献していきます。また、当社が有する「ガセリ菌 SP株」や「ホエイペプチドHW-3」などの機能性素材も取組みを進めており、事業に厚みを持たせていきます。今後は、国内機能性食品と海外機能性素材販売を統合した専門性の高い開発・販売体制を構築して、機能性素材の価値向上を図り、機能性事業の更なる拡大を進めていきます。

▶ 機能性素材の販売拡大シナリオ



■ アジア市場におけるチーズ事業拡大

食の洋風化によりチーズ需要が拡大するアジア地域では、流通温度帯や賞味期限、製品物性、価格帯などに対して、多様なニーズが存在します。当社は日本で培ったプロセスチーズの幅広い知見や高い技術力を有しており、現地ニーズにマッチした商品で市場を開拓していきます。

昨今のインフレや政情不安定化で消費が低迷していたインドネシアでは、商品構成見直しなど、再成長に向けての構造改革を実施しました。一方、チーズ市場が拡大しているベトナムにおいては、2026年6月に新工場の稼働を開始しています。

また、アジア市場では日本国内生産品への需要もあり、日本産の家庭用商品・業務用商品をアジア各国へ輸出拡大していきます。

当社が有する、日本国内最大規模の製造拠点とインドネシア・ベトナムの2つの製造拠点を最大限に活用し、アジアでのプロセスチーズNo.1ブランドを目指します。



2026年に生産開始した
ベトナム工場



ベトナム工場で製造した
チーズソース

■ 国産粉ミルクの販売拡大

生産コスト上昇などにより、収益性が低下した海外現地法人での生産・販売を撤退・縮小し、国産粉ミルクの輸出拡大へと成長戦略を大きく転換しました。2025年より雪印ビーンスターク(株)の群馬工場で、国際基準(CODEX)に対応した国産粉ミルクの生産を開始し、市場成長が見込めるベトナム・カンボジアへの輸出を始めました。台湾やフィリピン、アフリカ地域でも日本製ブランドのニーズは高く、展開国拡大に向けて体制を整えています。

国産粉ミルクの海外への販売力を高めるとともに、群馬工場の生産量拡大を通じて、国内向け粉ミルクの生産安定化・効率化にも寄与していきます。また、日本で培ってきた粉ミルクの商品開発力を活かし、グローバルで戦える商品の展開も進めていきます。

重要課題(マテリアリティ)への取り組み

重要課題(マテリアリティ)への取り組み

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。

① 活動

国内での「MBP」の普及により骨密度を高め、健康寿命延伸に貢献

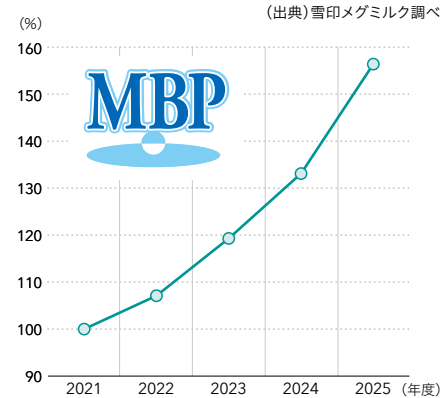
骨の健康は重要性が高い一方で、その大切さはまだ十分に知られていません。骨の健康情報の発信とともに「MBP」の認知拡大を図り、その価値を多くのお客様に提供していきます。

「MBP」認知拡大と骨の健康意識向上

- 骨の健康情報発信の強化
 - ・「骨太な未来プロジェクト」サイトコンテンツの充実、骨関連記事の発信
 - ・「骨密度と美容の関連性啓発新聞広告」の実施
- 骨の健康啓発活動
 - 地域社会への貢献 P59
- 骨を作る力を訴求したCM実施
 - ・ターゲットに向けたTVCM、デジタル動画配信
 - ・配荷拡大・店頭購入促進に向けた営業活動の強化
- 医療機関との連携取り組み
 - ・商品サンプリング・チラシ配布
 - ・院内モニターでのCM放映

「MBP」とは－明日を元気に！骨太な未来プロジェクト
▶ <https://honemirai.meg-snow.com/mbp/>

● 「MBP」認知率の推移(女性50～70代)
2021年度比



② 提供価値

「MBP」普及と
骨の健康啓発
↓
生活者の骨の
健康意識の向上
↓
行動変容

③ 社会への成果

- 骨粗しょう症のリスク低減により、健康寿命の延伸と医療・介護負担軽減に貢献

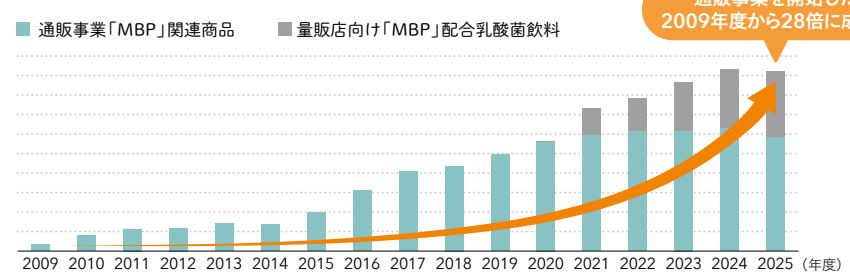
④ 事業成果

- 「MBP」関連の高収益性商品の販売拡大により、収益拡大

⑤ 企業価値の向上

- 高付加価値商品の創出により、競争優位性を強化し、ブランド価値および収益性を向上
- フレイルやロコモ予防、健康寿命延伸に取り組む企業として認知が拡がり、企業イメージが向上

● 「MBP」関連商品の販売金額推移



プラントベースフードで食の持続性の実現に貢献

代替食品の拡充 P51

雪印メグミルクは、将来的なたんぱく質不足のリスクに対応するため、植物性素材である「えんどう豆」に着目し、新たな食の選択肢の提供とグローバルな原料販売事業の展開を見据えて、プラントベースフード市場に参入しました。

- 2023年、シンガポールの穀物商社 AGROCORP と合併会社アグロスノーを設立
- 2026年度、アグロスノーのえんどう加工品工場が稼働予定

- 「ナチュレ 恵 megumi えんどう豆生まれ プレーン」リニューアル発売



- 乳で培った技術を活かした、おいしさと機能性を兼ね備えた商品提供
- 乳製品代替・代替肉・飲料・菓子など、多様な用途への応用の可能性

- 植物性原料の活用と環境負荷の低い食料システムへ貢献
 - 水使用量削減
 - CO₂排出削減

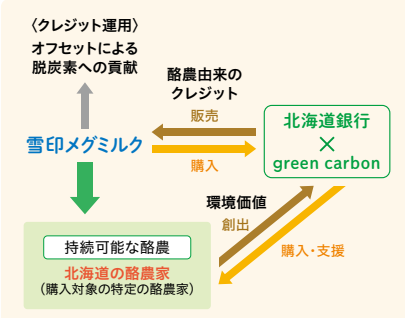
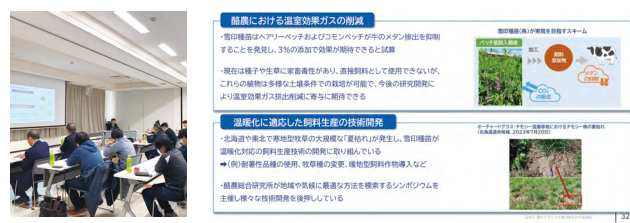
- 原料販売(BtoB)と製品展開(BtoC)の双方での売上機会創出
- 将来懸念されるたんぱく質クライシスへの備えと需要増加への対応
 - 原料安定調達

- 食の持続性に取り組む企業としての存在感の向上
- ESG観点(環境・社会課題対応)の評価向上
- フードテック領域での先行的ポジションの確立

重要課題(マテリアリティ)への取り組み

持続可能な酪農への貢献

酪農の持続可能性を高めるためには、GHG 排出量の削減をはじめとする環境負荷の低減が求められています。雪印メグミルクグループの収益の源泉でもある酪農を、環境と調和しながら持続可能なものにしていくことは、重要な経営課題の一つです。

① 活動	② 提供価値	③ 社会への成果	④ 事業成果	⑤ 企業価値の向上
家畜排せつ物の強制発酵により創出されたJ-クレジットを活用 酪農家が家畜排せつ物の強制発酵設備を導入し、家畜排せつ物の堆肥化期間を短縮(最大6カ月⇒24時間)することで、GHG 排出量が削減されます。雪印メグミルクはこのJ-クレジット方法論(AG-002)にて承認されたクレジットを活用します。  酪農由来のJ-クレジット活用を開始 https://www.meg-snow.com/news/detail/26541/	● GHG 排出量(二酸化炭素、メタンなど)の削減 ● 発酵スペースの効率化 ● 連続処理の安定化、および発酵品質の向上	● GHG 排出量の削減 ● 循環モデルの構築 ・排せつ物⇒バイオガス⇒エネルギー化 ・発酵残さ⇒肥料化 ● 環境改善(臭気、水質など) ● 持続可能な酪農への貢献	● 将来的なカーボンクレジットの創出(2025～2032年の8年間で合計11,500t-CO₂) ● 排出量取引に関わるリスク低減	短期 ● CO₂排出量の削減によるESG評価の向上 ● 環境負荷低減によるブランドイメージの向上 中長期 ● サプライチェーン上流における持続可能な環境構築 ● 原料の安定調達
持続可能な酪農乳業に関する勉強会の開催 持続可能な酪農の実現に向け、酪農家を対象とした勉強会を開催しました。その中で、GHG 削減につながる牧草・飼料に関する技術を紹介しました。本勉強会には、JA 大樹町の酪農家約40名が参加しました。  勉強会の様子 勉強会の資料の一部	● 気候変動およびGHG規制などの環境リスク、実践的ノウハウの提供	VOICE 酪農家 おた ふくじ 太田 福司 氏 酪農経営の効率化と持続可能な地域づくり 北海道大樹町は、65戸の酪農家が営農し、生乳生産は約125,000tに達するなど、酪農主産地として地域を支えています。また、宇宙関連産業や「さけるチーズ」の生産地としても知られています。近年では、地球温暖化に伴い積算温度が年々上昇し、家畜の生産性、飼料作物の生育環境、人々の生活に及ぼす影響が大きくなっています。先般、雪印メグミルク主催のGHG勉強会が開催され、CO₂排出削減が酪農経営にもたらす経済的効果や持続可能性について検討しました。今後は、再生可能エネルギーの活用、粗飼料の安定確保、家畜排せつ物の有効利用、飼養管理の高度化を通じ、地域資源を活用した地産地消型の循環システムの構築が大切だと考えています。	● 原料調達の安定化 ● 酪農家や地域社会との関係性の強化	● サプライチェーン上流における持続可能な環境構築 ● 原料の安定調達 ● ESG評価向上

重要課題(マテリアリティ)への取組み

環境負荷の低減

雪印メグミルクグループで培った技術や知見を活かし、限りある資源の使用量削減や環境負荷の低減を推進。環境対応とコスト競争力を両立し、持続可能な事業基盤の構築と企業価値の向上につなげます。

① 活動	② 提供価値	③ 社会への成果	④ 事業成果	⑤ 企業価値の向上
脱炭素の取組み 2025年度は、生産工場におけるボイラ燃料のLNG転換、太陽光発電設備の導入、新本社オフィスにおける非化石証書付き電力への切替え、バーチャルPPA※1の活用開始などを推進しました。特にボイラ燃料のLNG転換については、興部工場を除く全工場での切替えを完了しました。  ボイラLNG設備（京都工場） ※1 Power Purchase Agreement: 電力購入契約	- CO₂排出量の削減（約8,000t／年） - エネルギー効率の向上 - 安全・運用の利便性の向上	- カーボンニュートラル政策への貢献 - 大気汚染の改善 - 脱化石燃料への加速	- 燃料コスト、燃費の改善 - メンテナンスコストの低減（清掃頻度の抑制、長寿命化など） - 規制リスクの低減（SO_x規制、排ガス規制） - 排出量取引に関わるリスクの低減	短期 - CO₂排出量の削減によるESG評価の向上 - 環境負荷低減によるブランドイメージの向上 中長期 - 工場における持続可能な環境構築による安定生産の実現
持続可能な資源の利用 資源の使用量削減や有効活用に向け、3R※2+Renewableの取組みを推進しています。2025年度は、主にReduceとRenewableの取組みを推進しました。具体的には、びん商品向けキャップなどの容器薄肉軽量化、学校給食向け牛乳のストローレス化、「ナチュレ 恵 megumi (400g)」・「牧場の朝ヨーグルト」・中容量マーガリンなどの容器へのバイオマスプラスチック導入の実現につなげました。  ※2 Reduce, Reuse, Recycle	石油由来プラスチック使用量の削減（約600t／年）	- 資源の使用量削減による環境負荷低減 - 容器リサイクル性の向上 - 石油由来プラスチック削減に伴うCO₂排出量の削減	容器包装の薄肉軽量化などによるコストダウン（約20百万円／年）	短期 - コストダウンによる収支改善 - ESG評価の向上 - 環境負荷低減によるブランドイメージの向上 中長期 - 容器原料の効率的な利用によるコスト競争力と事業継続性の強化

重要課題(マテリアリティ)への取組み



多様性の推進

雪印メグミルクグループでは、女性経営職人材の育成・登用と、育児・介護との両立など様々な働き方を支える環境整備を通じて、多様な経験や価値観、生活実感を経営と現場に取り込み、変化する消費者ニーズに応える組織づくりを進めています。

① 活動	② 提供価値	③ 社会への成果	④ 事業成果	⑤ 企業価値の向上
女性経営人材の育成・登用を強化 事業部長、工場長、支店長など、事業戦略の中核を担う領域への女性経営職の配置を進めるとともに、上級管理職・執行役員候補を対象とした育成プログラムを実施し、将来の経営人材パイプラインを強化しています。	● 女性社員が事業戦略や経営に参画し、能力を発揮・成長できる機会を提供	● 性別に関わらず、多様な人材が意思決定やリーダーシップを担える環境づくりに貢献	● 多様な経験や価値観を経営判断や事業運営に取り込み、将来の経営人材パイプラインを強化	● 多角的な視点を経営に反映することで変化する市場ニーズへの対応力と意思決定の質を高め、競争力向上につなげる
子育て中でも営業の最前線へ全国で9名が活躍 営業職は取引先に合わせた商談など、時間の調整が難しい職種です。雪印メグミルクでは、本人の主体的なスケジュールマネジメントと上司やチームによる支援を組み合わせ、未就学児・小学生の子供を育てる女性社員も営業の最前線で活躍しています。	● 在宅勤務などの柔軟な働き方を推進し、子育てと仕事を両立しながら、営業職として継続的に成長・活躍できる環境を提供	● 出産・育児などライフステージに関わらず、多様な人材が働き続けられる社会の実現に貢献	● 営業の最前線で多様な人材が活躍することで、幅広い顧客ニーズを捉え、市場対応力や営業活動の付加価値向上につなげる	● 多様な視点から顧客理解を深め、営業活動や商品開発に反映することで、競争力向上につなげる
育児・介護を支え合う組織文化を定着 男性育児休業の取得を推進し、2025年度の取得率は97%となりました。育児を性別に関わらず担う組織文化の定着を進めるとともに、介護と仕事を両立する社員も安心して休暇や制度を利用できる職場づくりを推進しています。こうした取組みを通じて、多様な人材の定着と活躍を支える組織基盤の強化につなげています。	● 性別を問わず、育児・介護と仕事を両立しながら能力を発揮できる働く環境を提供	● 育児を男女がともに担う風土形成を促進し、多様な働き方を尊重する社会の実現に貢献	● 育児・介護と仕事を両立しながら社員が働き続けられる組織風土を醸成し、多様な人材の定着・エンゲージメント向上を促進	● 様々な立場の社員の生活実感を事業の競争力へ転換し、生活者に最も近い食品企業としての商品開発力・営業力・人的資本競争力を高める

VOICE



雪印メグミルク
幌延工場長
木下 さと子

職場環境の改善や育成計画を通じて、女性活躍を推進しています。

製造現場における女性活躍推進の課題は、力仕事や交代勤務に加え、身近なロールモデルが少なく、将来のキャリアを描きにくいことです。また、北海道に立地する工場では、人材の確保・定着も課題となっています。こうした課題の解決に向け、作業の機械化や職場環境の改善を進めるとともに、育成計画を明確化し、スキル向上とマネジメント力の強化を支援しています。更に、女性同士や上司との定期的な対話を通じて不安を解消し、将来の管理職候補の育成につなげています。

重要課題(マテリアリティ)への取組み

重要課題(マテリアリティ)への取組み



人権の尊重

雪印メグミルクグループは、サプライチェーン全体における人権課題への対応を、事業の持続性を支える重要な経営基盤と位置づけています。事業活動に関わるライツホルダーとの対話を通じて、人権リスクの把握・予防・改善に継続的に取り組み、サプライチェーンの安定性、事業継続性、企業の信頼性の向上につなげています。

① 活動	② ライツホルダーへの価値	③ 社会への成果	④ 事業・企業価値への接続
人権デュー・ディリジェンス実施 工場・物流センター、酪農で働く外国人労働者、パーム小規模農家、物流ドライバーなど、製造・物流・原料調達に関わるライツホルダーを対象に、人権影響評価を実施しています。	● ライツホルダーが置かれている労働・生活・取引環境を把握し、権利侵害の未然防止や是正につなげる対話の機会を確保	● 外国人労働者や物流ドライバー、生産者が、尊厳をもって働き続けられる環境づくりに貢献し、サプライチェーン上の人権侵害を未然に防止	● サプライチェーンの安定性、事業継続性、企業の信頼性の向上につなげる
グリーンバンスメカニズムを整備 外国人労働者など雪印メグミルクとグループ会社の従業員が利用できる相談・通報・救済の仕組みであるグリーンバンスメカニズム※を整備しています。	● 不安や違和感を抱えた人が、安心して声を上げ、相談・救済につながるための相談ルートを確保	● 人権侵害の深刻化を防ぎ、働く人が声を上げやすい職場環境を整備	● 労務トラブル、離職、社会からの信頼低下を未然に防ぎ、人材確保とサプライチェーンの安定性を高める
グループ会社への人権デュー・ディリジェンスを拡大 グループ会社17社のうち、先行してニチラク機械(株)、雪印種苗(株)にて優先すべき人権リスクを特定し、人権影響評価を実施しています。	● グループ各社の事業におけるライツホルダーに対して人権リスクを把握し、予防・改善に取り組むための実践基盤を整備	● グループ全体で人権尊重の意識と実践を高め、各事業に関わる従業員、取引先、委託先、生産者などの権利を尊重	● 親会社単体では把握しきれないリスクを可視化し、グループガバナンスとリスク管理水準を高め、持続的な企業価値向上を支える

※ 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

▶ 人権デュー・ディリジェンスの実施状況

取組み	内容	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	のべ事業所数	のべ人数
人権影響評価 ● : 外部による評価 ○ : 内部による確認	工場の外国人労働者	● 1カ所/10名	○ 2カ所/20名	● 2カ所/47名	○ 1カ所/21名	6カ所	98名
	グループ会社の外国人労働者	● 1カ所/11名	○ 2カ所/6名	○ 1カ所/7名	● 3カ所/22名 ○ 4カ所/40名	11カ所	86名
	物流ドライバー			● 1カ所/15名	○ 1カ所/13名	2カ所	28名
	酪農生産者の外国人労働者	● 1カ所/4名				1カ所	4名
	パームの小規模農家	現地インドネシア訪問 ダイアログ73名				1カ所	73名
グリーンバンスメカニズムの導入	当社グループの外国人労働者			相談環境を整備			
グループ会社における 人権デュー・ディリジェンスの実施	ニチラク機械 雪印種苗				人権リスクの特定 人権影響評価の実施		

重要課題(マテリアリティ)への取組み

地域社会への貢献

地域の健康課題解決を図り、地域社会に必要とされる企業であり続けることは、事業の持続的成長すなわち企業の経済的価値につながる重要な基盤であると位置づけています。共創パートナーと連携し、生活者の健康を支え、需要創出と信頼獲得を図り、企業ブランドおよび企業価値の向上を目指します。

① 活動

骨の健康啓発を起点とした食・健康・地域価値の創出

- 行政・大学・流通と連携し、健康増進活動として、測定イベント、食育セミナー、食提案、関連商品の試飲会を展開しています。
- 行政施策に参画し、雪印メグミルクと地域住民との接点を創出。量販店では「骨の健康度チェック」と関連商品の試飲、情報発信を実施しています。



「骨の健康度チェック」の様子

連携 北海道、宮城県、茨城県、大阪府、青森県弘前市、福岡市、天使大学、弘前大学など

② 提供価値

- 生活者に「健康」を考える機会を提供
- 「骨の健康度チェック」を全国展開(2025年度:3,070回/55,690名)
- 栄養士による「骨カルシウムセミナー」の全国開催など、骨とカルシウムに関する知識の提供と牛乳・乳製品を活用した食提案で、健康意識向上と行動変容を促進

③ 社会への成果

- 骨粗しょう症のリスク低減や医療・介護負担軽減に貢献
- カルシウム・野菜摂取で食事の栄養バランスと健康意識の向上に貢献
- 牛乳・乳製品・地域野菜の需要創出で、一次産業の持続性と地域経済に貢献

④ 事業成果

- 売場運動やイベントによる需要創出で、売上拡大に貢献
- 健康価値の理解による購買促進
- 共創パートナーとの取組み推進により、営業機会を創出、販路を拡大

⑤ 企業価値の向上

- 官民学連携による信頼性向上で、企業ブランド価値を強化
- 「骨の健康啓発」を軸に共感・ファン層を拡大し、中長期的な成長基盤を構築
- 健康価値の理解促進で、ブランド力の向上と需要を創出

CASE ① 北海道

天使大学、雪印パーラーとの連携による牛乳・乳製品の消費拡大への貢献

北海道農政部、天使大学の牛乳・乳製品研究サークル「ミルクラ」、(株)雪印パーラーが連携し、学生が牛乳・乳製品の旨味やコクを活かしたメニューを開発して、食体験の機会を創出しています。北海道庁本庁舎食堂でのメニュー提供に合わせて「骨の健康度チェックイベント」を実施。牛乳月間のPRや大学祭、雪印パーラー店舗、学生食堂での発信を通じ、牛乳・乳製品の魅力を広く伝え、消費拡大と健康意識向上に貢献しています。



学生考案のメニュー

CASE ② 茨城県

量販店との連携による需要創出と健康寿命延伸への貢献

茨城県および茨城県内の量販店との連携により、いばらき大使・野菜ソムリエプロ緒方湊氏の専門知見を活かして県産野菜を使用、加えて、牛乳・乳製品を使用してカルシウムと野菜の摂取を意識したメニューを開発しました。開発メニューは、茨城県庁食堂で提供するとともに量販店の店頭で紹介。食体験の機会の提供を通じて、牛乳・乳製品と県産野菜の需要喚起と健康意識の向上に貢献しています。



茨城県庁内食堂で提供したメニュー