



虎ノ門新本社オフィス

CONTENTS

継続的な 企業価値の 向上	事業価値の 向上	ビジネスの 全体像は？	04 雪印メグミルクグループの理念体系 05 社会課題の解決／蓄積された強み 06 現在のビジネスとプレゼンス 07 主要指標
	トップマネジメントの 考え方は？	08 トップメッセージ 14 財務担当役員メッセージ 17 特集① 企業価値の継続的な向上	
	長期の 価値創造ストーリーは？	18 価値創造ストーリー 19 食の持続性の実現に向けたストーリー 20 社会課題と事業機会 21 価値創造プロセス 22 経営資本の充実・活用 23 特集② 酪農乳業の価値向上 25 経営計画「Next Design 2030」 26 重要課題(マテリアリティ)の特定	
	成長戦略の 全体像と進捗は？	27 雪印メグミルクアセットの大変革 有形資産の価値向上 28 新たな発想での生産体制の進化 30 事業ポートフォリオ変革の進捗 無形資産の価値向上 31 特集③ 人材戦略インタビュー 34 人的資本の強化 37 未来ビジョン2050 38 DXの推進 40 研究開発での価値創造 42 知的財産の活用 43 コーポレートブランドの強化 44 ブランドマネジメント 46 価値観の共有と浸透	
	期待成長率の 向上	47 「7つの戦略課題」への対応 重点機能性商品の成長／チーズの徹底拡大／ 白物飲料でのプレゼンス拡大／代替食品の拡充／ 自給飼料需要拡大の取組み／応用ビジネスの展開 52 特集④ 海外展開の強化 重要課題(マテリアリティ)への取組み 54 持続可能な食の提供／食による健康への貢献 55 持続可能な酪農への貢献 56 環境負荷の低減 57 多様性の推進 58 人権の尊重 59 地域社会への貢献	
	資本コストの 低減	経営基盤は どう強化するのか？	60 コーポレート・ガバナンス 66 コンプライアンス 68 リスクマネジメント 70 役員一覧 72 特集⑤ 社外取締役と 投資家・アナリストとの対話 74 新任社外取締役メッセージ 75 サステナビリティ経営
		財務・経営情報	77 財務サマリー 78 重要課題(マテリアリティ):KPI 進捗管理 80 環境補足情報 82 投資家情報 84 会社情報

「雪印メグミルクレポート2026(統合報告書)」の発行にあたって

2026年度 お伝えしたい内容

経営計画「Next Design 2030」の進捗状況

- 社会課題解決と経済性の同期化を追求し、実現していくことを志向
- この実現に向け、2025年度に「第2の創業」ともいえる大変革を行う
「Next Design 2030」を策定、現在は着実に実行中



統合報告書



有価証券報告書



株主総会資料



決算説明会資料

編集に込めた思い



雪印メグミルクレポート
発行責任者
常務執行役員
畑本 二美

本年度より、各種開示資料の一貫性向上に取り組み、共通の考え方とメッセージに基づく情報発信を進めています。それぞれの媒体の役割に応じた情報発信を通じて、当社グループの目指す方向性をより分かりやすくお伝えすることを目指しています。

本レポートは、「Next Design 2030」の実現に向けた考え方と進捗を軸に、当社グループがどのような価値創造を目指しているのかを分かりやすくお伝えすることを意識して編集しました。事業戦略に加え、成長を支える人的資本をはじめとする無形資産への取り組みについてもご紹介しています。

本レポートが、当社グループの目指す方向性や価値創造への取り組みをご理解いただく一助となり、当社グループの持続的な成長に向けた皆様との対話につながれば幸いです。

対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日
(一部に上記以外の情報も含む)

対象組織

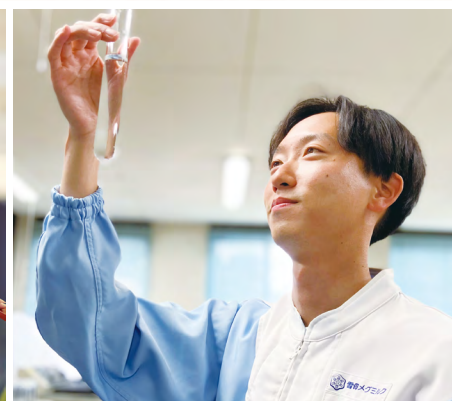
雪印メグミルク株式会社およびグループ会社(ただし、すべての情報を網羅しているわけではありません)

参考にしたガイドライン

- ・ IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・ GRI スタンダード
- ・ ISO26000「社会的責任に関する手引」
- ・ 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

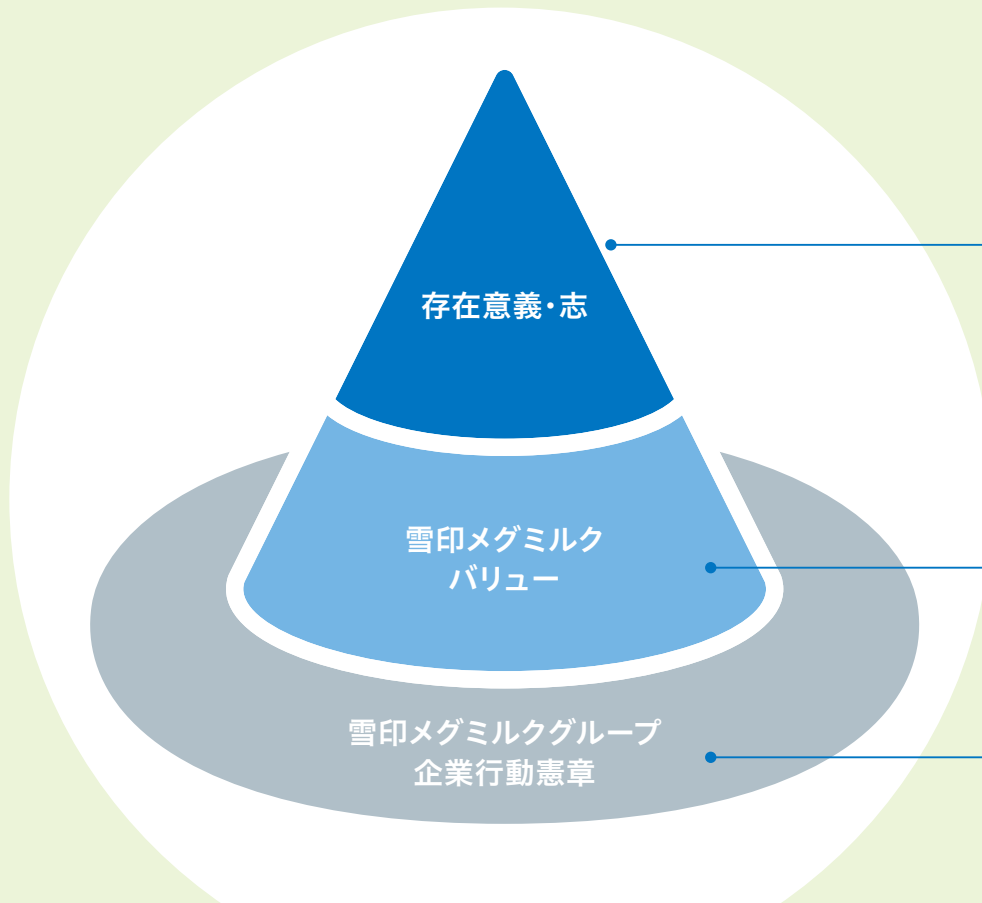
見通しに関する特記事項

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



雪印メグミルクグループの理念体系

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



存在意義・志

健土健民

コーポレートスローガン

Love Earth. Love Life.

存在意義・志のステートメント

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



主体性

前例に捉われず
自ら動き出そう



チャレンジ

パイオニア精神のもと
恐れず挑戦しよう



チームワーク

志を同じくする仲間と
ともに切り拓こう

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

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



雪印メグミルクグループ 企業行動憲章

▶ <https://www.meg-snow.com/corporate/purpose/charter/>

創業の精神「健土健民」を 「存在意義・志」に

創立者の一人である黒澤西蔵は、「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「健土健民」の考えを掲げ、当時の社会課題である「安定的で豊かな食生活の実現」に挑みました。そして現代、創業の精神である「健土健民」を「社会課題を解決する精神」として捉え直し、これから先の社会課題である食の持続性の実現に向けて、ステークホルダーの皆様とともに好循環の輪を拓いていく決意のもと、創業100周年の2025年に「健土健民」を企業理念にあたる「存在意義・志」と決めました。

社会課題の解決／蓄積された強み

「健土健民」の精神で、変わりゆく時代に向き合い、社会課題の解決に取り組んできました。
その中で蓄積された強みにより、新たな価値創造につなげていきます。



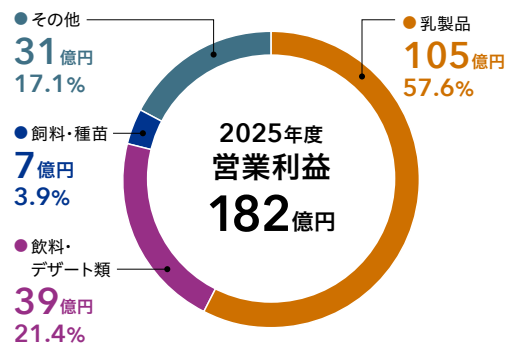
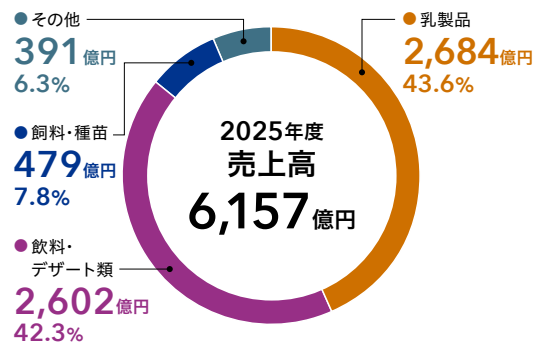
※1 2000年：雪印乳業食中毒事件
2002年：雪印食品牛肉偽装事件

※2 国際連合人口推計

現在のビジネスとプレゼンス

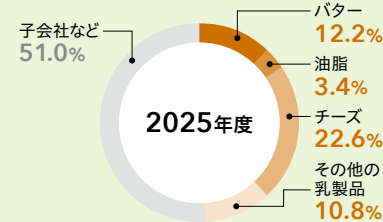
雪印メグミルクグループは、乳製品、飲料・デザート類、飼料・種苗などの事業を展開し、人と自然が健やかにめぐる食の未来を育んでいきます。

収益構造



乳製品 バター、マーガリン類、チーズ、練乳・スkimミルク、機能性食品・素材など

売上高構成比



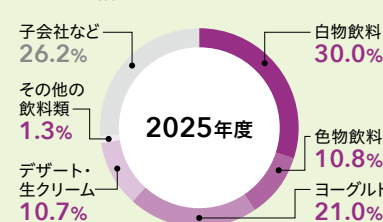
国内市場シェア

全国家庭用 推計販売金額 2025年度 雪印メグミルク市場シェア(2025.4-2026.3)
(出典) インテージ SRI + 全国全業態



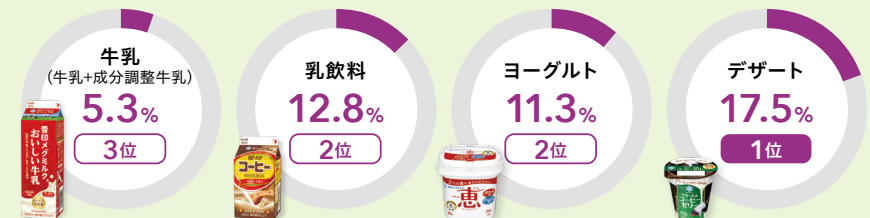
飲料・デザート類 牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜・清涼飲料、デザートなど

売上高構成比



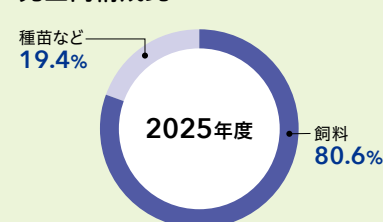
国内市場シェア

全国家庭用 推計販売金額 2025年度 雪印メグミルク市場シェア(2025.4-2026.3)
(出典) インテージ SRI + 全国全業態



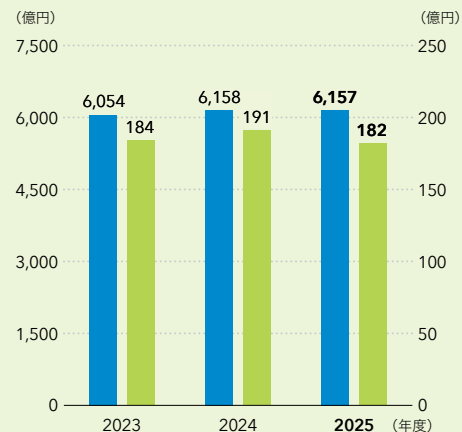
飼料・種苗 飼料、種苗(牧草・飼料作物・野菜)、緑化造園など

売上高構成比

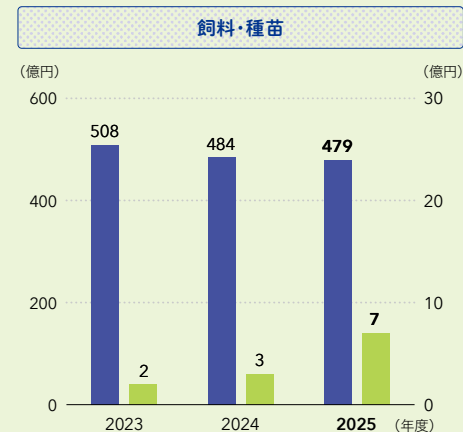
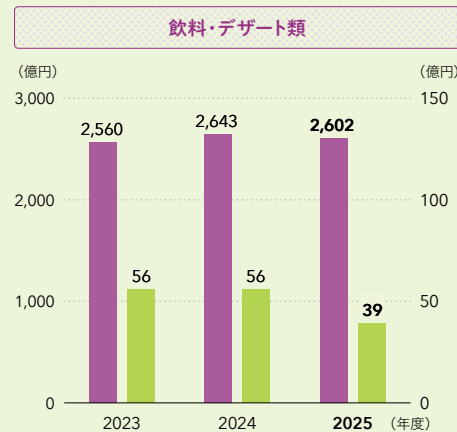
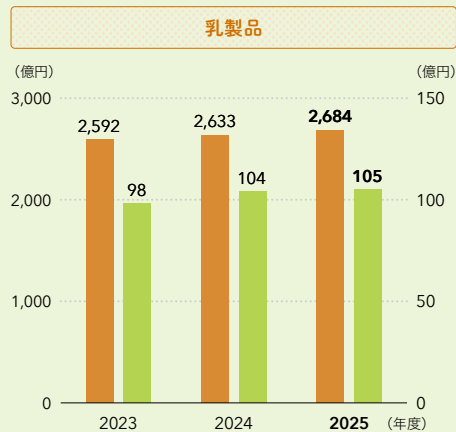


主要指標

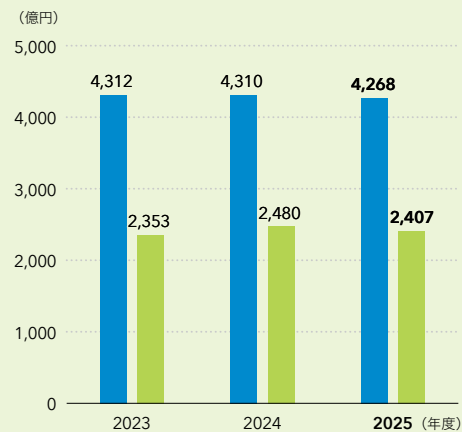
■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)



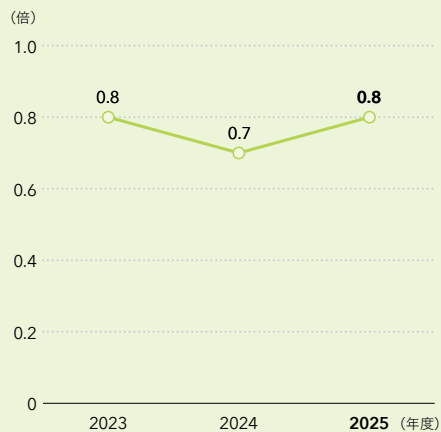
■ セグメント別 売上高(左軸) ■ セグメント別 営業利益(右軸)



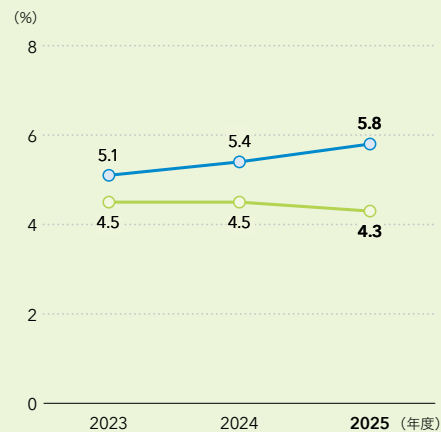
■ 総資産 ■ 純資産



○ PBR

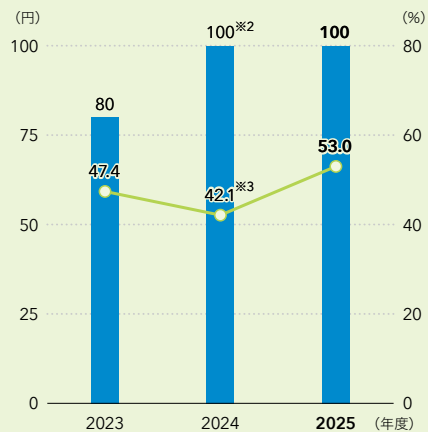


○ 調整後ROE※1 ○ ROIC



※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

■ 1株当たり配当金(左軸)
○ 資産売却益を除く配当性向(右軸)



※2 記念配当20円含む

※3 記念配当除く

トップメッセージ

賛同と共感を積み重ね、 盤石な経営基盤を築く

雪印メグミルク株式会社
代表取締役社長

佐藤 雅俊

お伝えしたいこと

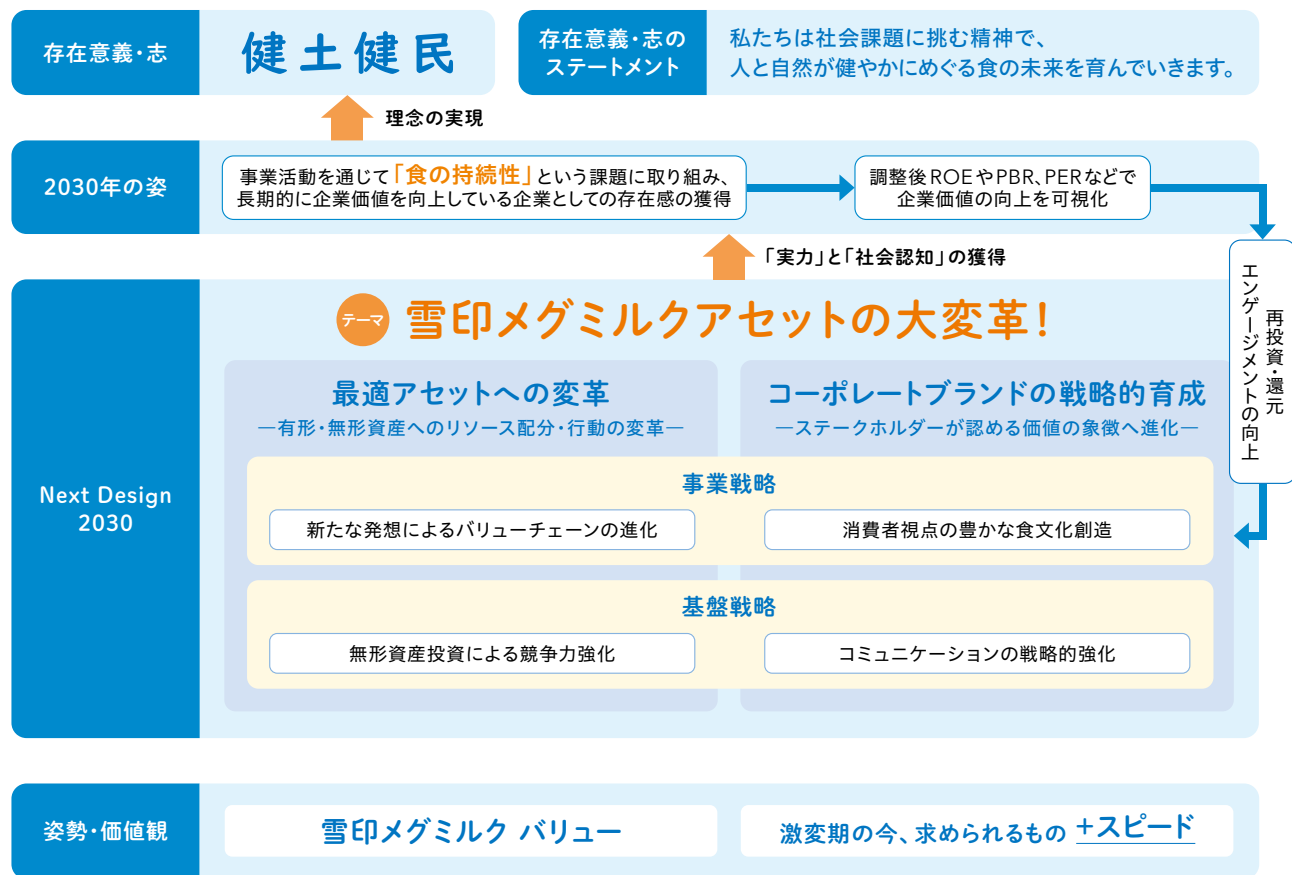
- ① 雪印メグミルクグループは、これまでの延長線上にない変革に踏み出しています。足元の業績には厳しさもありますが、必要な手を打ち、経営計画「Next Design 2030」は着実に進捗しています。
- ② 重要テーマに「海外展開の強化」「チーズの徹底拡大」「白物飲料でのプレゼンス拡大」を掲げ、各施策を着実に前進させています。予測困難な経営環境が続く中、サプライチェーンの多様化・強靱化にもスピード感を持って取り組みます。
- ③ 事業の進化と成長に向け、DXを推進し、AIを積極的に活用します。AIはすでに社内に浸透し、業務の変革と新たな価値創出につなげています。
- ④ 人的資本への投資を着実に進め、現場発の変革と多様な人材の力を組織の力へと昇華させます。顧客価値の創出、生産性の向上、成長領域の拡大を通じ、持続的な企業価値の向上を実現します。
- ⑤ リジェネラティブな社会の実現を目指し、ステークホルダーの皆様の賛同と共感を力に、当社グループの企業価値向上と酪農乳業全体の価値創造を、ともに実現していきます。



当社グループにとって、 食の持続性の実現とは何か

「食」をめぐる世界規模の社会課題は、年々深刻化しています。安定した食料供給が将来にわたり約束されたものではないという現実を、私たちは真摯に受け止める必要があります。食に深く関わる企業である当社グループは、食の持続性の実現を将来のありたい姿として掲げ、事業の持続的成長と社会課題解決に向け、歩みを進めています。食の持続性という壮大な目標は、日本に酪農の基盤を築き、そこに携わる酪農家を支えたいという創業者の強い思いから始まった当社グループだからこそ、掲げるべき使命であると考えています。

昨年、当社グループは創業100周年という大きな節目を迎えました。この節目を未来への新たな出発点と位置づけ、未来ビジョンを策定するとともに、その実現に向けた経営計画「Next Design 2030」を始動し、初年度の歩みを進めました。なぜ、「Next Design 2030」を6年間という期間で策定したのか。それは、変化の激しい時代において、社会や事業環境が必ずしも想定通りに進むとは限らないからです。だからこそ、目の前の変化に一喜一憂するのではなく、2030年度に実現すべき姿を明確に描き、そこから逆算しながら、環境変化に柔軟に対応して着実に歩を進める時間軸として6年間を設定しました。一度掲げた目標に向けては、変化を真正面から受け止め、必要な軌道修正を行いながらも、最後まで挑み続けることが重要であると考えています。



これまでの延長線上にない 成長の基盤をつくる (雪印メグミルクアセットの大変革)

2023年、未来への歩を進めるため、私の直轄の組織として、グループ会社を含む将来を担う若いメンバーで

「未来ビジョンプロジェクト」を立ち上げ、次の100年に向けたマイルストーンとなる「未来ビジョン2050」を策定しました。今、私たちを取り巻く環境は、先行きが見通しにくく、これまでのように調査・分析を積み重ね未来を予測する発想では、様々な変化とそのスピードに対応できないという危機感を持っています。そこで「未来ビジョン

2050」は、将来予測に基づく戦略ではなく、「自分たちが理想とする社会の実現、そしてその社会で必要とされる企業であるには…」という視点に立ちビジョンを策定しました。また、その実現に向け、「Next Design 2030」を策定し、2050年のありたい姿から逆算するバックキャストの考え方に基づき、大きな変革への道筋を描いたのです。2025年度は、まさにそのスタートとして次の成長ステージへ向けた基盤づくりを着実に進めた一年でした。様々な記念施策に加え、ブランドロゴの刷新やブランドCMの展開、12月の虎ノ門への本社オフィス移転などを通じて、新たな成長への土台を築きました。

「雪印メグミルクアセットの大変革」は文字通り、私たちの経営資産を大きく変革し、将来にわたる競争力を高める取り組みです。生産体制の進化と無形資産の充実を通じて、企業価値の向上を目指しています。生産体制の進化では、老朽化が進んだ工場への対応も含め、全国に広がる製造拠点の20%から30%程度の再編や協業を進めます。

その具体策として、国内サプライチェーンの最適化に向け、2026年には神戸工場の生産を終了し、関西地区での生産体制整備を進めました。そして、北海道の興部工場の生産終了とファブレス化を進めています。更に、埼玉県川越工場の生産終了を決定し、関東地区の生産体制整備も進めました。こうした改革にあたっては、全国の酪農生産拠点の分布や生乳生産量などを丁寧に分析し、目先の収益性のみを優先することで将来の酪農乳業全体の価値を損なうことがないよう、慎重に進めています。改革を前に進めるためには、まず私たち自身が生産

拠点の再編に踏み出し、その考え方を酪農家をはじめ、生産や流通に携わる皆様にご理解・ご共感いただきながら、ともに歩んでいくことが何より重要です。

ありたい姿の実現に向けては、事業ポートフォリオの変革も進めています。コア事業の成長に十分な貢献が見込めないと判断した事業については、この一年で整理を進め、アセットライト化を推進しました。

資産効率の改善にも積極的に取り組んでいます。政策保有株式については、2021年度には20%以上あった純資産比率を、2025年度には8.9%まで縮減しました。アセットライト化を通じて創出した資金については、成長投資へ優先的に振り向け、今後の成長加速につなげていきます。

このように、生産体制の進化、事業ポートフォリオ改革、資産効率の改善を一体で進めることにより、当社らしい変革を着実に実行し、株主・投資家の皆様の期待に応えながら、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。

事業の拡大に向けた 重要テーマへの対応

すでに述べた通り、「雪印メグミルクアセットの大変革」は計画通り進捗しています。一方で、2025年度の業績面では課題も残りました。売上高は前年並みを確保したものの、営業利益は減益となりました。価格改定によって販売単価は大きく改善した一方、上期において想定以上に販売数量が減少しました。下期には回復基調に転じたものの、その遅れが通期での減益につながりました。なお、

減益要因には、計画に基づくアセット変革や100周年に伴う一時的な費用も含まれており、事業基盤に影響はない状況であると認識しています。ただし、中東情勢をはじめ、事業環境は予測困難な状況が続いています。こうした環境下だからこそ、サプライチェーンの多様化・強靱化を更に進める必要性を強く感じています。

中長期的な成長に向けた取り組みとして、ここでは3つの重要テーマについてお話しします。1つ目は、海外展開の強化です。「Next Design 2030」では、海外事業で70億円の営業利益を創出する目標を掲げています。この目標達成に向けては、計画期間後半で収益を大きく伸ばす「Jカーブ」の成長イメージを描いています。一方で、昨年度は国内以上に海外環境の変化が大きく、当初想定した成長軌道を描くことが難しいと判断しました。そのため、既存計画に加え、新たな構造改革に着手することを決断しました。具体的には、環境変化によって収益性が悪化した粉ミルク事業とチーズ事業の戦略転換を進めました。

こうした事業基盤の見直しと並行して、成長領域への取り組みも進めています。その柱となるのが機能性素材事業です。当社独自素材である「MBP」の原料確保のめどが立ち、今後は販売拡大を加速する段階へ移行します。更に、国内で培ってきた強みを海外で新たな価値へとつなげる取り組みとして、ベトナムでは6月にプロセスチーズ工場が稼動しました。加えて、食の持続性を支える新たな選択肢として、マレーシアで建設を進めているアグロスノー新工場では、プラントベース原料の生産を見据えています。グローバルな原料供給を通じて、たんぱく源の

多様化と食料供給の安定化に貢献していきます。

2つ目は、国内におけるチーズの徹底拡大です。2025年度は一時的な販売数量の落ち込みが見られましたが、そのような状況の中、主力商品である「さけるチーズ」は過去最高の売上高を記録しました。外部環境が変化する中でも、お客様のニーズを的確に捉えた商品は成長できることを改めて示すことができたと考えています。欧州と比較すると、日本のチーズ消費量は依然として10分の1程度にとどまっており、そこには大きな成長余地がありま



す。私たちは、この潜在需要を着実に取り込み、国内チーズ市場の更なる拡大を目指します。

3つ目は、国内における白物飲料でのプレゼンス拡大です。2025年度は、価格改定や市場環境の変化の影響を受け、最も厳しい状況となった事業の一つでした。一方で、「MBPドリンク」などの機能性商品は販売を伸ばしており、成長に向けた基盤は着実に形成されています。更に、2026年4月から大型紙容器の牛乳・乳飲料の賞味期限を延長しましたが、これはサプライチェーン最適化や販売機会の拡大、収益性向上につながる重要な取り組みです。受発注頻度の抑制や物流コスト低減に加え、工場合理化・再編との相乗効果も期待できます。また、食品ロス削減を通じて社会価値の向上にも貢献していきます。

挑戦する企業風土の醸成、AIの活用

これまでの延長線上にない成長ストーリーを支えるのは、前例にとらわれない自由闊達な発想を持ち、自ら考え挑戦する人材です。付加価値の高い商品やサービスを生み出し、生産性向上や業務改革を進める鍵となるのがDXやAIであり、現場の従業員一人ひとりが主体的に課題を捉え、これらを活用しながら解決策を構築・実装していくことが重要です。

当社では、「YuMe＊ChatAI」という社内向け対話型AIや、「YuMe＊Portal」というコミュニケーション基盤を整備しています。「YuMe＊ChatAI」は、社内ナレッジと生成AIを組み合わせ、業務変革を支援する仕組みです。また、

私自身の分身ともいえる「佐藤社長AI」も社内の対話型AIに搭載しています。これは、経営視点での壁打ちに活用できる社内向け対話型AIボットであり、企画立案や業務改善の検討に活用されています。こうしたツールは想定以上に利用が進み、各部門で成果も現れ始めています。DX人材の育成についても、今後計画的に進めていきます。

課題に向き合い、試行錯誤を重ねながら成果につなげる経験が、一人ひとりの問題解決力や挑戦する力を高め、新たな価値を生み出す力につながります。

AIの活用が浸透し、担える業務の範囲が広がるほど、人が担うべき役割の本質はより明確になります。AIが導き出した答えを活用する力はもちろん重要ですが、それ以上に、五感を働かせて感性や直感を磨き、人にしか生み出せない価値を創造する力が重要になります。

だからこそ、これからの従業員には積極的に外へ飛び出し、多様な価値観に触れ、自ら感じ、考え、行動してほしいと思います。人材力を発揮するうえで、「コミュニケーション」「接点」「感性」のバランスは、これまで以上に重要になります。AIを最大限に活用する時代だからこそ、最後に新たな価値を創造するのは人の感性です。

一人ひとりの成長を、現場発の変革と組織の稼ぐ力へ

人的資本の強化に向けては、現場自らが課題を発見し、DXやAIを活用しながら解決策を構築・実装していくことが重要であると考えています。例えば、自社製造

現場のノウハウから開発した製造現場の業務支援アプリ「Totonoworks」は、画面に沿って作業を進めることで、ヒューマンエラー発生件数ゼロ、日報作成時間の約80%の短縮、OJT時間の約50%の削減を実現しました。更に、歩留まりや稼働率の向上を通じて、大幅なコスト改善にもつながっています。また、このアプリは他工場への展開を進めるだけでなく、他企業への導入を目指す外販事業へと発展し、小規模実証を行う契約につながっています。現場で課題を発見し、解決策を考え、実行し、成果につなげる。その一連の経験が、一人ひとりの問題解決力や挑戦する力を高め、新たな価値を生み出す原動力になります。

また、営業・マーケティング部門においても、人材強化を進めています。顧客視点に基づく価値設計や戦略実行力を高めるため、「ラーニング共有会」[\(P.44\)](#)を定期的に開催し、顧客理解や成功事例、実践知の共有を進めています。個人が持つ経験や知見を組織全体の学びへと転換することで、顧客起点で価値を創造し、需要創造につなげる取組みを推進しています。

多様な人材が活躍し、それぞれの視点や経験を経営や事業に活かしていくことも、人的資本強化に向けた重要な取組みです。当社では、女性向け育成施策の継続的な実施により、2025年度に女性管理職比率10%を達成しました。更に、2030年度20%という新たな目標を掲げ、取組みを進めています。現在では、工場長や支店長に加え、経営戦略を担う領域においても女性所属長が活躍しており、多様な視点を事業運営や意思決定に取り込む体制を着実に整えています。

「Next Design 2030」達成の 支えとなるガバナンスの強化

予測困難な時代において、持続的な成長を遂げていくためには、取締役会も進化していく必要があります。取締役会で重要なのは、多様な視点を持ち寄り、活発な議論を通じて最適な経営判断を導き出すことです。取締役会議長として、私は社外取締役の皆様が持つ多様な知見を経営に取り込み、率直かつ建設的な議論が生まれる環境づくりに力を注いでいます。当社の社外取締役には、消費者視点に基づく高い知見を有する方、財務・法務の専門性を備えた方、企業経営や海外事業展開に豊富な経験を持つ方に参画いただいています。特に海外展開は経営計画「Next Design 2030」の重要な柱であり、取締役会のスキルマトリックスに海外事業に関する知見を加えたことは、持続的成長に向けた重要な前進です。当社グループは、実効性の高いガバナンス体制のもと、経営計画の実現と企業価値向上に向け、挑戦を支える経営基盤を更に進化させてまいります。

小さな成功を積み重ね、 賛同と共感の輪を広げていく

AIの活用が進む時代においては、合理的な判断をAIが担う一方で、人には感性や直感に基づく判断がこれまで以上に求められるようになって考えています。多様な価値観が尊重される時代だからこそ、企業には拠りどころ

となる明確な「存在意義と志」が必要です。私たちにとって、それが「健土健民」であり、その志のもと、社会課題である食の持続性に挑み続けることです。

この考えへの共感が広がるのが、酪農乳業全体の価値向上とリジェネラティブな社会の実現につながり、当社グループの持続的な企業価値向上にも結び付くと確信しています。しかし、その実現に近道はありません。日々の小さな挑戦と成果の積み重ねが、やがて大きな価値を生み出します。そのことを改めて実感した出来事があります。

ミラノ・コルティナ2026冬季オリンピックで、フィギュアスケート・ペアの「りくりゅうペア」が、ショートプログラムでのミスを乗り越え、金メダルを獲得しました。最後まで諦めず、最高の演技をやり遂げた姿は、多くの人々に感動を与えました。

大舞台には「魔物が住む」とも言われますが、かつてアイスホッケーのトップリーグでプレーした経験から、私は、最高の結果は決して偶然ではなく、日々の努力と準備を積み重ねた「必然」だと考えています。トレーニングや試合を何度も重ねるなかで、自分たちの一つひとつの技の最高到達点を知っていても、それらを演技全体でそろえることは容易ではありません。しかし、彼らはそれを成し遂げた…あの大舞台でそれができたのです。だからこそ、演技後に二人が交わした抱擁は、日々の努力が結実した瞬間だったのだと思います。

企業経営においても同様です。日々の小さな成功を積み重ね、変化や困難に対しても最後まで諦めず挑戦を続けることが、大きな成果につながると信じています。

｜ステークホルダーの皆様へ

雪印メグミルクは、これまでの延長線上にある経営から脱却し、資本効率と成長性を重視した経営へと舵を切っています。2030年を見据えた経営計画「Next Design 2030」のもと、事業ポートフォリオの再構築、工場再編、新規成長投資などを通じて、収益基盤の強化と企業価値の向上を進めています。

成長領域としての海外での機能性素材事業の拡大に加え、国内でのチーズの徹底拡大や白物飲料でのプレゼンス拡大にも取り組んでいます。また、プラントベースフードやフードテックなど、従来の枠を超えた事業にも挑戦しています。

株主還元については、配当と自己株式取得を実施し、あわせて資産効率の改善を進めることで、資本コストやROEを意識した経営を徹底しています。PBR向上は重要な経営課題の一つであり、収益力の強化と資本政策の両面から改善に取り組んでまいります。

こうした変革を実現するうえで、私たち自身の意識と行

動も変えていかなければなりません。2026年度は、「Next Design 2030」の2年目として、その真価が問われる年です。これまでの延長線上の発想や仕事の進め方だけでは、目指す姿には到達できません。だからこそ、今年度の経営方針を「BEYOND BORDERS.」としました。組織の壁を越え、事業の壁を越え、過去の成功体験を越える。そして、従業員一人ひとりが変化を恐れず、新たな一步を踏み出す。その挑戦の積み重ねによって、未来への軌道を確かなものにしてまいります。

私たちは、経済的価値と社会的価値を両立させることが、中長期的な企業価値向上につながると考えています。サステナビリティ、人的資本、DX、イノベーションを着実に推進し、強固な事業基盤を築いていきます。食の持続性の実現という使命に向け、ステークホルダーの皆様との信頼関係を大切にしながら、未来への挑戦を続けてまいります。当社グループの未来に、ぜひご期待ください。

“ 当社グループの企業価値を
継続的に高めていきます ”

—— 佐藤 雅俊



財務担当役員メッセージ

「攻めの財務」を強く意識し、 企業価値向上に向けた歩みを加速させる

雪印メグミルクグループでは、資本効率の向上と資本構成の最適化に対する意識が、着実に高まっています。「Next Design 2030」のもと、アセットの大変革と事業ポートフォリオの変革は計画に沿って進捗しており、今後は営業利益の拡大と資本効率の向上を通じて、資本市場からの信認を更に高めていきます。

常務執行役員

河本 紳

資本効率の向上と 資本構成の最適化に向けて

当社グループはこれまで、過去の経験からの学びを踏まえ、社会からの信頼を何よりも大切に、安定的な事業運営と財務健全性の確保を重視してきました。安全性や健全性を重視してきた「守る力」は、当社グループの信頼の基盤です。その力を大切にしてきたことで、経営環境が大きく変化する中においても、乳製品をはじめとする商品を安定的にお客様へお届けし、ステークホルダーの皆様からの信頼を積み重ねてきました。

財務面においても、健全性の確保を優先し、獲得した営業キャッシュ・フローを内部留保の充実に振り向けることで、財務基盤の強化に努めてきました。その結果、自己資本比率は改善し、財務健全性は着実に高まりました。

一方で、資本コストの高止まり、資本効率の低さ、営業

利益率の低さは、企業価値向上に向けた重要な課題であると認識しています。企業価値を持続的に高めていくためには、これまで培ってきた「守る力」を土台としながら、資本コストを意識した経営、資本効率の向上、営業利益率の改善に、より一層取り組む必要があります。

2025年度にスタートした6年間の経営戦略「Next Design 2030」の策定にあたっては、こうした課題認識を踏まえ、成長投資の実行と資本効率の向上を重要テーマとして議論を重ねました。当社グループが未来に向けて「存在意義・志」を貫いていくためには、「守る力」を基盤としつつ、成長のための投資に力を注ぎ、「稼ぐ力の強化」と「資本効率の向上」を同時に進めていく必要があります。

計画期間中には、基盤投資や戦略投資など、総額約3,200億円の投資を予定しています。これらの投資については、財務健全性とのバランスを十分に踏まえながら、資本コストを上回るリターンの創出を重視して実行して

いきます。特に、約1,100億円を予定している戦略投資については、調整後ROE※9.0%以上の達成に資することを前提に、投資規律を徹底していきます。

資本構成については、有利子負債も適切に活用しながら、ネットD/Eレシオ0.5倍を目安に最適化を進めていきます。

また、このように収益性・資本効率を向上させることで、資本市場からの信認を高め、PBRをはじめとする市場評価の改善につなげていきたいと考えています。

※ 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

「Next Design 2030」の進捗と課題

「Next Design 2030」では、「アセットの大変革」と「事業ポートフォリオの変革」を戦略の柱に据え、収益性の向上につなげることを目指しています。当社グループにとって、これは「第2の創業」ともいえる大きな構造改革です。

▶ キャッシュアロケーション



具体的には、既存資産の生産性向上や合理化を進めるとともに、収益性と成長性の高い事業や商品・サービスへ経営資源をシフトしていくことを基本方針としています。その実行には、戦略投資を含む様々な投資が不可欠です。営業キャッシュ・フローやバランスシート・コントロールにより創出されるキャッシュに加え、有利子負債も活用しながら投資原資を確保し、財務レバレッジを適切に活用していきます。

「Next Design 2030」の初年度である2025年度は、前年度比で売上高は微減、営業利益は減益となりました。原材料価格の高騰を受けた価格改定により、一時的に販売数量が減少したことが主な要因です。ただし、主力商品の販売数量は年度後半に回復し、収益面でも増益基調に転じています。

また、「Next Design 2030」に掲げる事業構造改革や成長に向けた種まきは着実に進んでおり、厳しい経営環境の

中でも、計画に沿って着実に進捗していると認識しています。

計画2年目となる2026年度は、業績の回復基調を確かなものとしつつ、環境変化に対応した新たな施策を実行することで、前年度比での増収増益を目指します。財務面での課題は、アセットの大変革に基づく事業再編や成長投資を着実に進めながら、財務規律を維持することです。現時点では、計画に織り込んだキャッシュ・フローの見通しに大きな変化はなく、財務面で大きな懸念はないと認識しています。引き続き、バランスシート・コントロールを徹底し、成長投資と株主還元の両立に努めていきます。

Ⅰ アセットの大変革

アセットの大変革については、有利子負債の活用に加え、遊休資産や政策保有株式の売却を進めることで、資本効率と資産効率の双方を高めていきます。

これまでの成果として、チーズの増産体制整備では、なかしべつ工場・阿見工場への投資を進めています。白物飲料の生産性向上では、神戸工場の生産終了と関西地区の生産体制整備を進めました。また、練乳事業の再構築として、興部工場の生産終了とファブレス化を進めています。更に、ヨーグルトなどの生産体制整備に向けて、川越工場の生産終了と関東地区の生産体制整備を決定しました。

これらの施策はいずれも、当社グループの採算性基準を踏まえたうえでの判断であり、再編後の生産性向上を見込んでいます。今後は、工場再編にとどまらず、ロジスティクス拠点の見直しや賞味期限延長なども含め、サプライチェーン全体の最適化を加速させていきます。

アセットの大変革によって遊休化した資産については、原則として売却する方針です。また、政策保有株式の縮減も継続して進めており、獲得した資金は成長投資へ振り向けていきます。これらの取組みを通じて、中長期的に資産効率と収益性の両面で改善を図っていきます。

Ⅱ 事業ポートフォリオの変革

事業ポートフォリオの変革においては、「市場成長性×当社収益性」と「食の持続性貢献度」の2軸で事業を見直していく点に、当社グループの独自性があります。食の持続性に貢献する事業は、長期的に社会から受け入れられ、当社グループのブランド価値向上にもつながるものと考えています。

この2軸に基づき事業を4象限に分類し、収益性の低い

事業については縮小・撤退や構造改革を進める一方、収益性と成長性の高い分野へ経営資源を重点的に配分することで、全社の収益性向上を図ります。

無形資産への投資

「Next Design 2030」において、アセットの大変革は極めて重要な位置づけにあります。今後の成長を見据え、有形資産のみならず、無形資産への投資も積極的に進めていきます。

特に重視している無形資産は、人的資本、DX、ブランド、研究開発の4領域です。いずれも中長期的な成長に欠かせない資産であり、これらを強化することが企業価値の向上に寄与すると考えています。

なかでもDXは、「Next Design 2030」の実行を加速させる重要な基盤です。各部門の生産性と戦略性を高めることで、キャッシュ・フローの創出力向上につなげていきます。一方で、サイバーセキュリティ対策など、事業継続とリスク対応に向けた投資も重要であると認識しており、攻めと守りの両面から必要な投資を実行していきます。

資本市場との対話

2025年5月に「Next Design 2030」を公表して以降、当社グループの株価は堅調に推移しており、この1年で約1.4倍に上昇しました。日本株全体の上昇基調という外部環境もありますが、株主・投資家の皆様との対話にお

いては、当社グループの成長戦略や資本効率向上に向けた取り組み、更には戦略公表後の具体的な施策を評価する声もいただいております。資本市場からも一定の評価をいただいているものと受け止めています。

一方で、「Next Design 2030」は6年間の計画であり、海外事業の展開や工場再編を含む大きな変革を伴うものです。そのため、現在取り組んでいる施策が損益面の成果として本格的に表れるまでには、一定の時間を要すると見ています。

また、工場再編などの施策については、関係先との調整や競争上の観点から、現時点では詳細を公表できないものもあります。そのため、戦略の全体像や進捗について、十分にお伝えしきれていない部分があることも認識しています。

しかし、これらの取り組みはいずれも、当社グループの収益性改善と企業価値向上に向けた重要な施策です。株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様の期待にお応えするため、開示可能となった情報については、できる限り早く、具体的かつ丁寧にお伝えしていきます。今後も、適時適切な情報発信と建設的な対話を通じて、当社グループの変革への理解と信頼を高めていきます。

財務担当役員としての使命

今後の財務戦略においては、これまで培ってきた健全な財務基盤を維持しながら、「Next Design 2030」で掲げる成長投資と構造改革を、財務面から力強く支えて

いくことが重要です。

かつてのような「守りの財務」にとどまるのではなく、財務レバレッジを適切に活用しながら、資本効率と資産効率の双方を高める「攻めの財務」を推進していきます。そのうえで、事業変革と株主還元の両立を図り、中長期的な企業価値向上につなげることで、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

当社グループの財務面における重要課題は、営業利益率の向上です。そのためには、収益力の強化が不可欠です。「Next Design 2030」では、2030年度に営業利益※350億円、調整後ROE9.0%の達成を目指しています。

その実現に向け、現在1億円程度にとどまる海外事業の営業利益を、6年間で70億円へ拡大するという目標を掲げています。また、機能性素材やチーズなどの主力商品をこの6年間で確かな成長軌道に乗せ、全社の営業利益を牽引する存在へ育てていくことも必要です。

これらの取り組みを財務面から支えることが、財務担当役員である私の重要な使命です。「Next Design 2030」の実践にあたっては、社長をはじめとする経営陣が緊密に連携し、事業戦略と財務戦略が一体となった経営を推進していきます。

財務規律を維持しながら成長投資を着実に実行し、強い意志を持って企業価値の持続的な向上に取り組んでいきます。当社グループの今後に、ぜひご期待ください。

※ 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



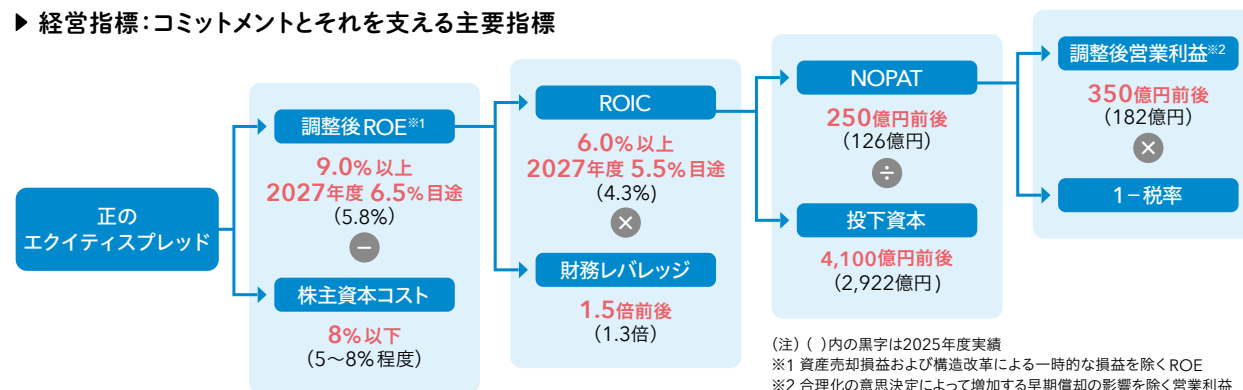
企業価値の継続的な向上

「Next Design 2030」のもと、正のエクイティスプレッドを実現することで企業価値の持続的な向上を目指します。資本収益性指標としては、2030年度までに調整後ROEで9.0%以上、ROICで6.0%以上を目指します。

収益性の改善と資本効率の向上

当社グループは「Next Design 2030」において、2030年度の資本収益性目標として調整後ROE9.0%以上を掲げ、収益性の改善と資本効率の向上を両輪に、資本収益性を段階的に高めていく方針です。2025年度の調整後ROEは前年度の5.4%から5.8%へ改善したものの、2027年度の中間マイルストーン6.5%、2030年度目標9.0%にはなお届いておらず、目標達成に向けては一段の収益力強化と資本効率改善が必要です。初年度の2025年度は、国内外とも収益性に課題を残しましたが、国内では価格改定の影響で一時的に販売数量が減少した後、年度後半に主力商品の販売が回復し、収益は増益基調へ転換しました。海外でも将来の成長を見据えた事業基盤の強化を進めるとともに、生産体制の整備や人的資本、DXなど無形資産への投資も着実に実行しています。今後は「アセットの大変革」や「事業ポートフォリオの変革」を通じて、営業利益率と資本効率の更なる向上を図ります。

▶ 経営指標：コミットメントとそれを支える主要指標



キャッシュ・アロケーション、財務レバレッジの活用

自己資本比率55.7%、外部格付A格と財務健全性は十分に確保しています。今後は良好な財務基盤を活かし、営業キャッシュ・フローやバランスシート・コントロール、有利子負債を活用して成長投資を拡大します。M&A枠400億円を設け、株主還元では機動的な自己株取得と、1株当たり年間配当金100円を下限に資産売却益を除く配当性向40%以上を基本方針とし、成長投資と株主還元の両立を図ります。

積極的な戦略投資とリスク管理

投資は「基盤投資」「フロンティア投資」「戦略投資」に区分し、それぞれに採算性基準を設定しています。大型更新投資や無形資産投資を含む各案件は、目的と期待リターンを明確化したうえで厳格に評価し、投資後も進捗と効果を確認しています。今後は金利動向や市場環境の変化を踏まえ、有利子負債の活用も見据えながら、調達手段の多様化や資金効率向上を進め、財務規律を重視した運営により企業価値の向上につなげます。

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 (マテリアリティ)	重点取り組みテーマ
持続可能な 食の提供	- 魅力ある乳・乳製品の提供 - 乳で培われた知見や機能を活かした新たな選択肢の提供 - 安全で安心していただける商品・サービスの提供
食による 健康への貢献	健康寿命延伸に向けた取り組み
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
環境負荷の 低減	- 地球温暖化の防止 - 持続可能な資源の利用 - 循環型社会の形成
多様性の推進と 人権の尊重	- 人材の多様化と人材育成 - ワーク・ライフ・バランスの実現と労働生産性の向上 - 人権の尊重
地域社会への 貢献	地域社会とのパートナーシップ

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。

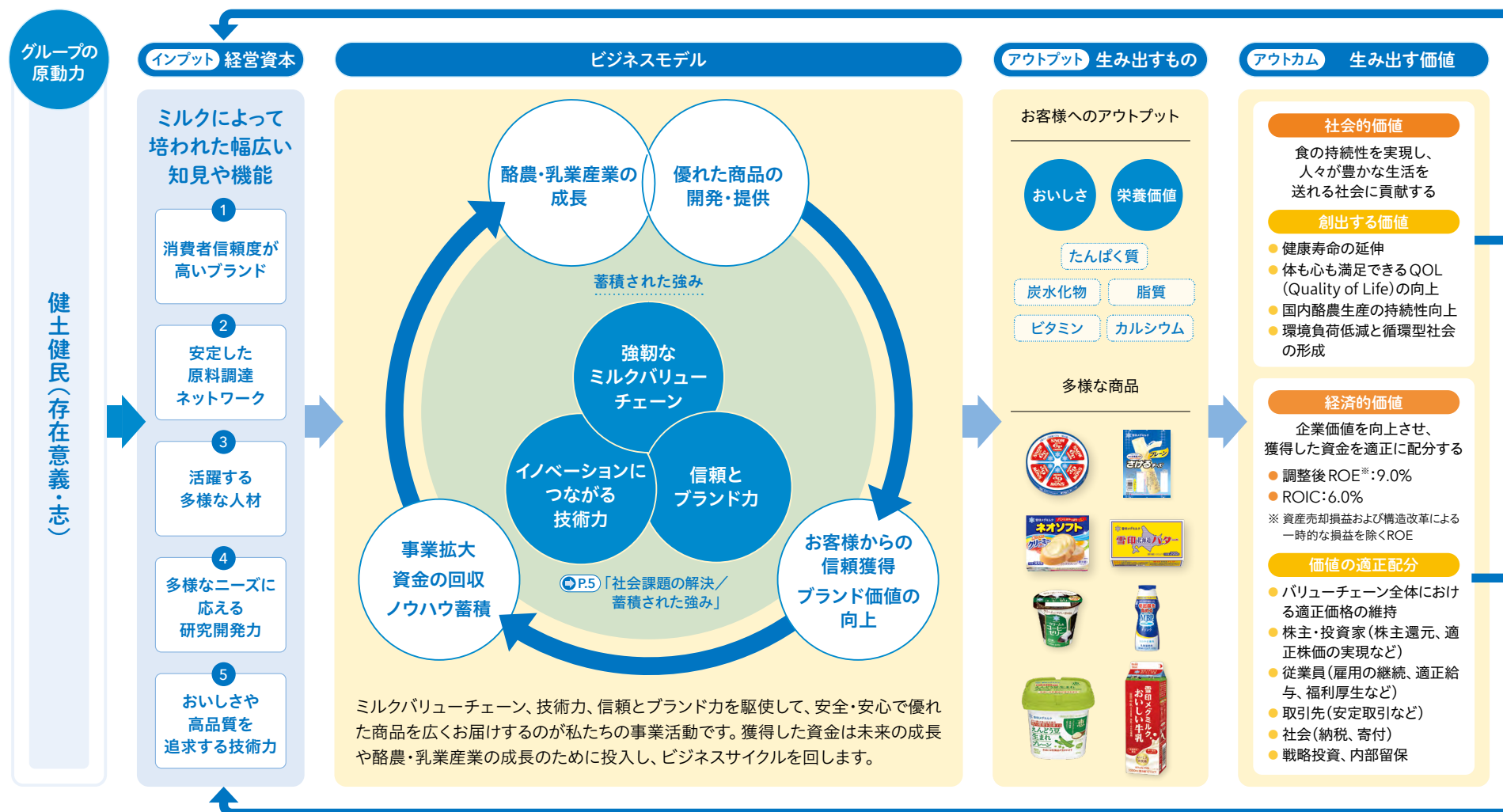


食料生産システムの 危機

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
1 消費者信頼度が高いブランド	● バターやマーガリン類での圧倒的な国内市場シェア ● 「雪印コーヒー」「6Pチーズ」など支持される商品ブランドの数々	● コーポレートと商品の総合的な連動によるブランド価値向上 ● 消費者との接点拡大・関係深化 ● 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	● 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） ● ブランドへの愛着形成・ファン化の推進	● 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	● 安定した売上基盤の維持・拡大 ● 価格競争に左右されにくい収益構造の実現
2 安定した原料調達ネットワーク	生乳 ● 酪農生産者との密接な関係性 ● 全国各地域の生産者団体ネットワーク 原材料 ● サプライヤーとの協力による戦略的調達 ● 製造・流通・各種法令などに精通した人材	生乳 ● 酪農生産者の減少 ● 生乳生産コストの高騰 原材料 ● 気候変動などによる調達リスク ● 専門性を備えた調達人材の確保	生乳 ● 酪農経営改善に向けた情報の提供 ● 持続可能な酪農生産を目指した酪農研究会の開催 原材料 ● 持続可能な調達体制の構築 ● 国内外サプライヤーとの協力 ● 実践と教育の機会創出	● 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	● 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 ● 海外展開の強化を支える
3 活躍する多様な人材	● 「より良いものづくり」を追求する人材・組織風土 ● 共有する価値観としての「雪印メグミルク バリュー」	● 人材の多様化 ● 従業員エンゲージメントの向上 ● 安定的な人材確保 ● キャリア自律の促進 ● 付加価値を生み出す人材の育成	● ワーク・ライフ・バランスの実現、女性活躍推進 ● キャリア開発・支援推進 ● 人事制度の拡充、労働条件の向上 ● 労働環境整備とヘルスケア（ハラスメントの撲滅、労働安全衛生教育、健康増進など） ● エンゲージメント調査によるモニタリングとPDCAの実践	● パフォーマンスの最大化、作業の効率化をもたらす	● アセットと事業ポートフォリオ変革を人材面から支援 ● 国内の成長領域の開拓と海外事業の拡大を牽引
4 多様なニーズに 応える研究開発力	● 3,000株超の乳酸菌ライブラリー ● 乳酸菌・乳素材の栄養機能研究 ● 乳製品・乳原料などの豊富な製造ノウハウ ● 独自の容器包装開発	● 食に対する新たなニーズの研究と対応 ● 研究開発を担う人材の充実 ● 「知」の共有・融合による研究領域の拡大	● プラントベースフードなど、新たな研究テーマへの注力 ● 研究開発を担う人材の確保・育成 ● 知的財産の活用 ● オープンイノベーションの活用	● 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	● 重点機能性商品や新規事業の創出に貢献
5 おいしさや高品質を 追求する技術力	● 徹底的にこだわる生産品質 ● 商品の風味などを検査する「官能評価員」の育成制度	● 生産品質の維持・向上 ● 生産性改革のための技術の確立（DXを含む） ● 生産系人材の確保 ● 環境負荷の低減	● 積極的な生産設備への投資 ● 生産プロセスの効率化 ● 生産系人材の育成・採用強化 ● 省エネルギー化、CO₂排出量削減効果のある設備・生産プロセスの導入	● 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	● 生産体制の高度化 ● 物流、販売体制のローコスト化



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^{※1}と、コメの700万t^{※1}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-CO₂システム^{※2}」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

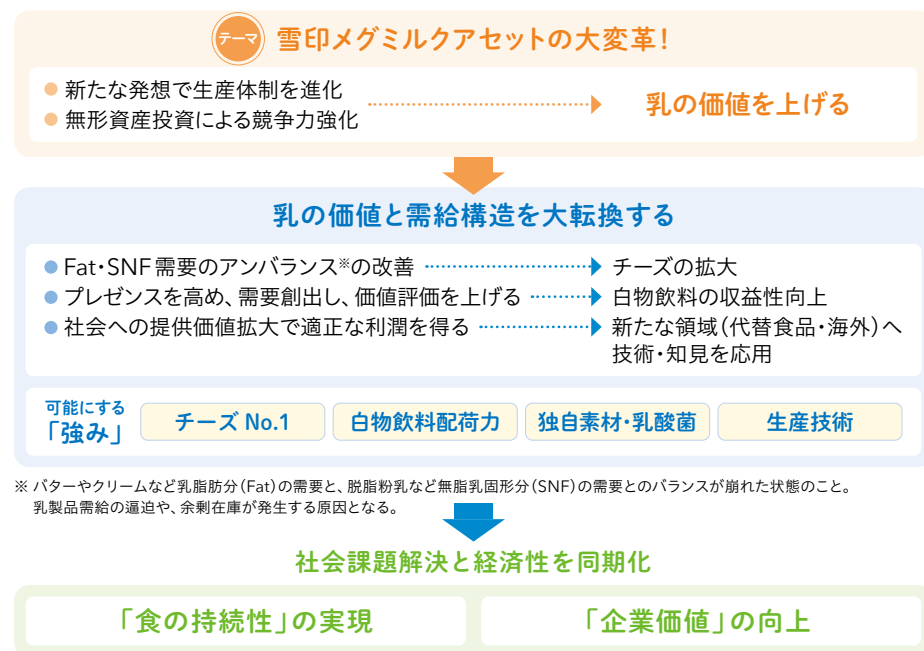
2026年の中東情勢を契機に増大した調達リスクは、資源の多くを海外に依存する日本が外部環境の変化に大きく左右され得ることを改めて示しました。食料自給率の低い日本において、将来的にたんぱく質供給の逼迫も懸念される中、国内酪農産業の基盤を維持・強化することは、食の持続性を支える現実的な備えの一つです。

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 (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 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 機動的な 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

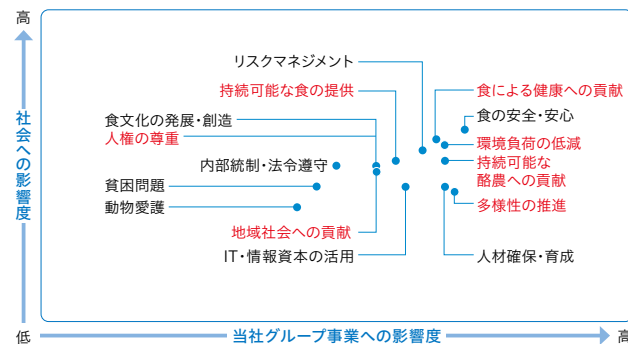
消費者団体の有識者および企業倫理委員会委員とのダイアログ(対話)を実施し、意見や指摘を受け、見直し、再検討。取締役会決議により、重要課題(マテリアリティ)とその重点取組みテーマを特定。

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 (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) ④P47	課題解決による 企業価値への影響	企業価値向上 との関係
食	持続可能な 食の提供 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 ● 代替食品の拡充 ● チーズの徹底拡大 ● 白物飲料でのプレゼンス拡大	● 原料調達安定化によるサプライチェーンリスクの抑制 ● 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 資本コストの低減 成長率の向上
	食による健康への貢献 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 ● 重点機能性商品の成長 ● チーズの徹底拡大 ● 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 ● 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 ● 「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	持続可能な酪農への貢献 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 ● チーズの徹底拡大 ● 白物飲料でのプレゼンス拡大 ● 自給飼料需要拡大の取組み ● 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 ● 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	
環境	環境負荷の低減 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 ● 自給飼料需要拡大の取組み ● 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 ● サステナブルな企業としての信頼と外部評価の獲得 ● 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	多様性の推進と人権の尊重 ⑤P57 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 ● 重点機能性商品の成長 ● 代替食品の拡充 ● チーズの徹底拡大 ● 白物飲料でのプレゼンス拡大 ● 自給飼料需要拡大の取組み ● 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 ● 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 ● 人権に配慮した事業活動による社会的信頼の維持	
	地域社会への貢献 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 ● 重点機能性商品の成長 ● 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 ● 地域密着による需要創出・販売機会の獲得 ● 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	

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。

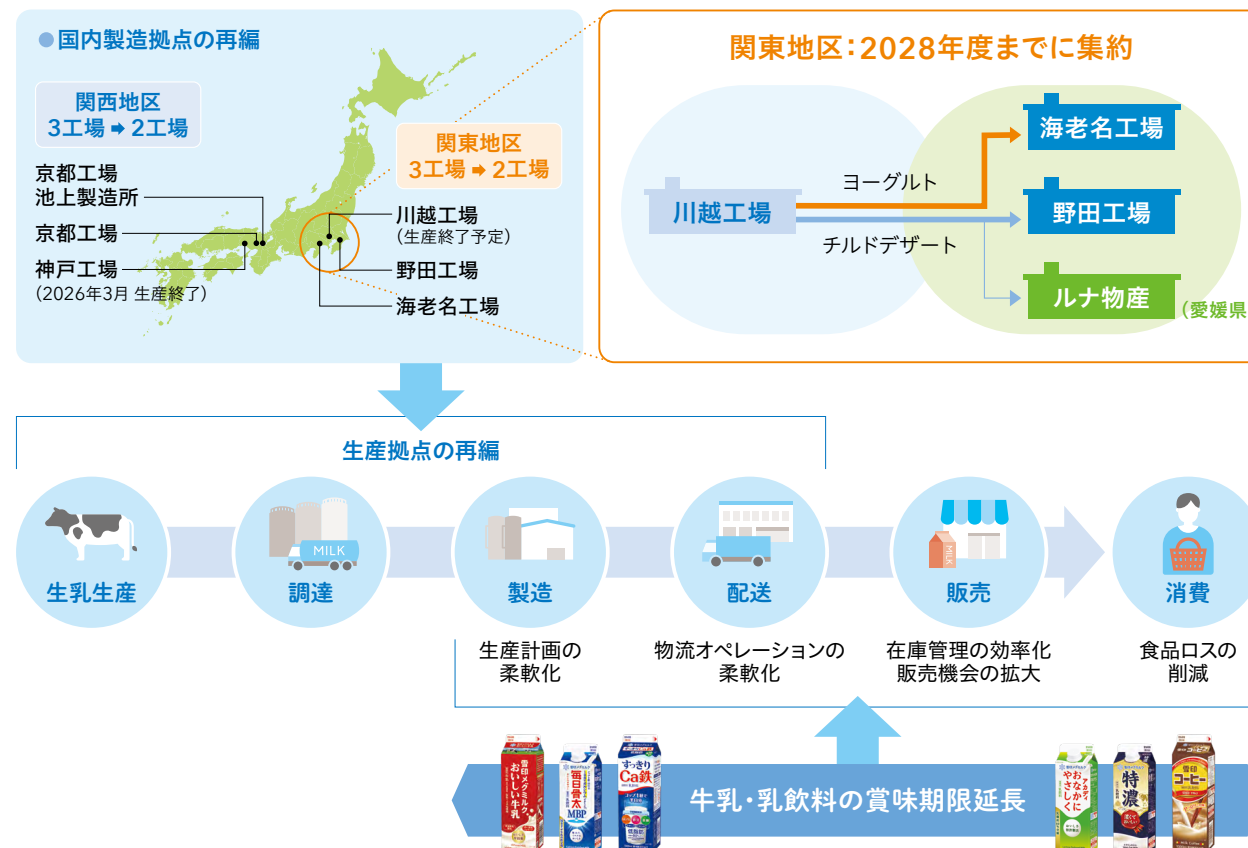
飲料・デザート類の工場においては、各地域の需給や生産・物流機能を踏まえ、生産性の向上とロジスティクスを含むサプライチェーン全体の効率化を目指し、最適な生産体制の構築を進めています。

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

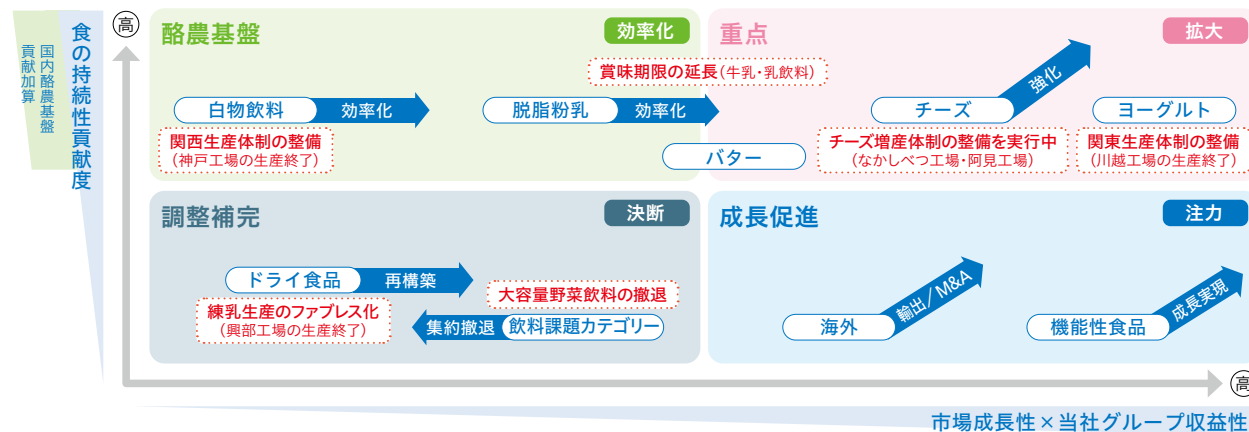
事業ポートフォリオ変革の進捗



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

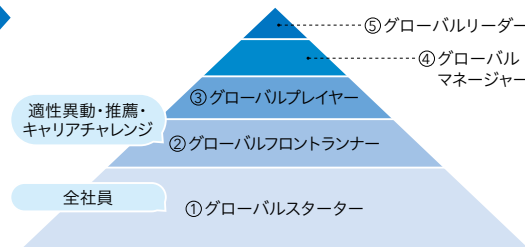
組織

- 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。

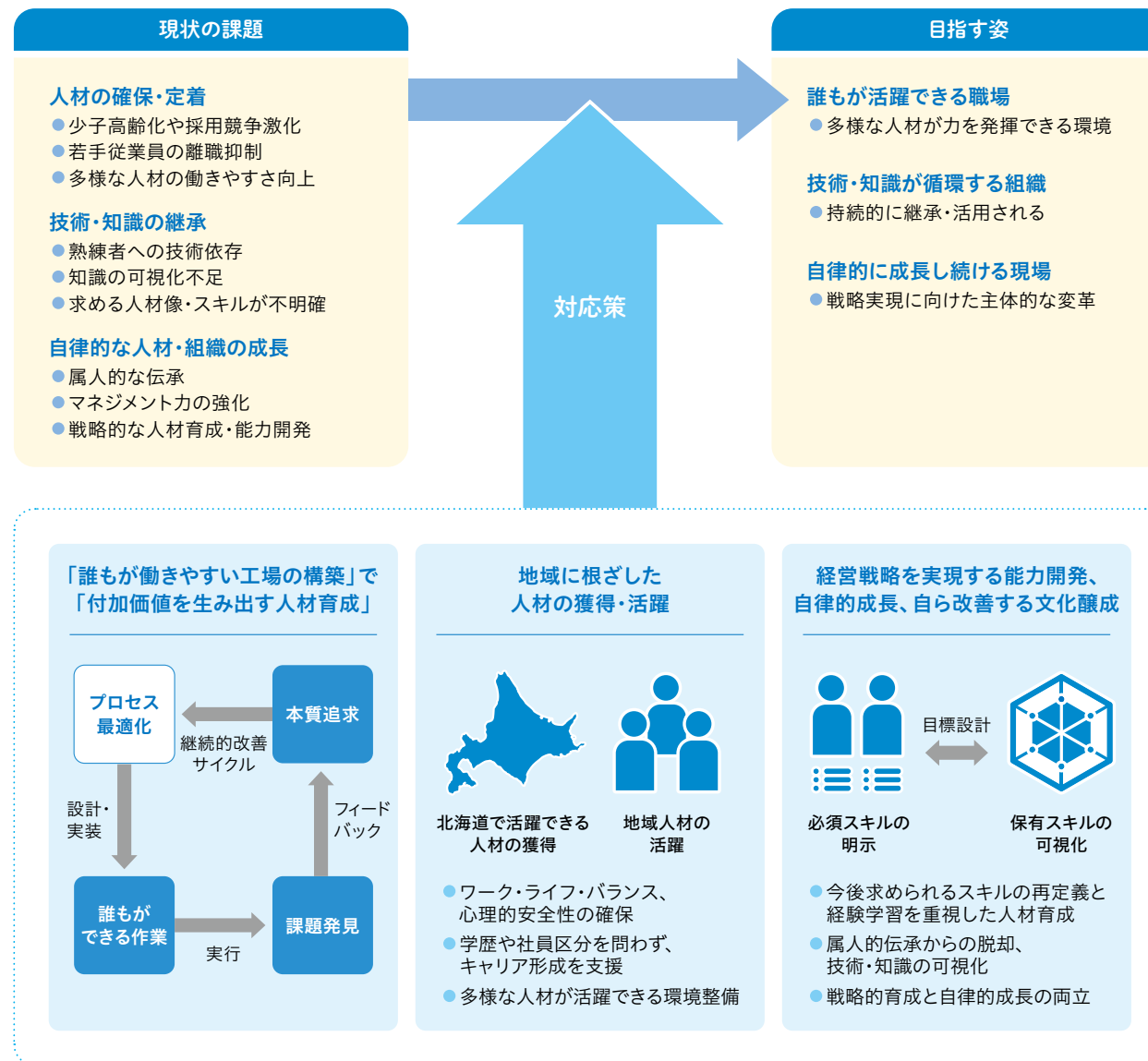


海老名工場におけるDX実践を通じた「新しい現場力」の育成

雪印メグミルク 海老名工場長
柊 拓志

「Totonoworks」^{③P37} 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

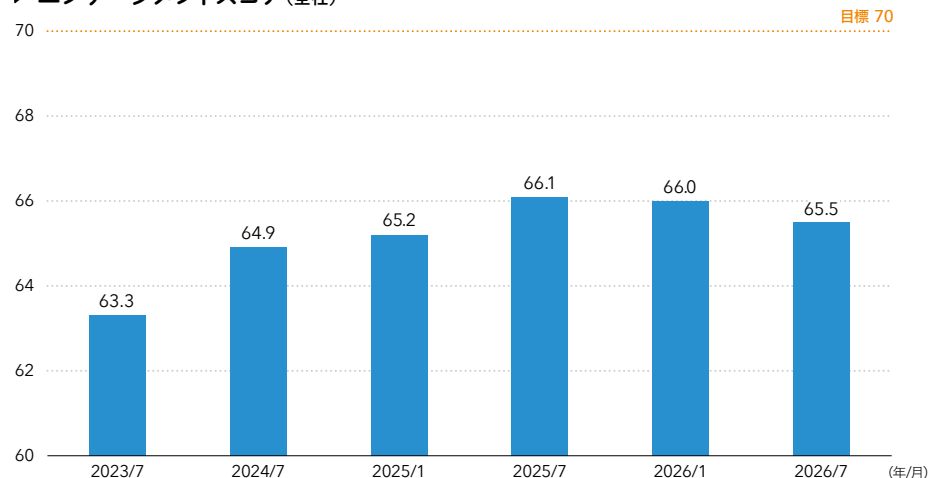


雪印メグミルクアセットの大変革

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とつなげています。

▶ 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、バリューズカード
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。

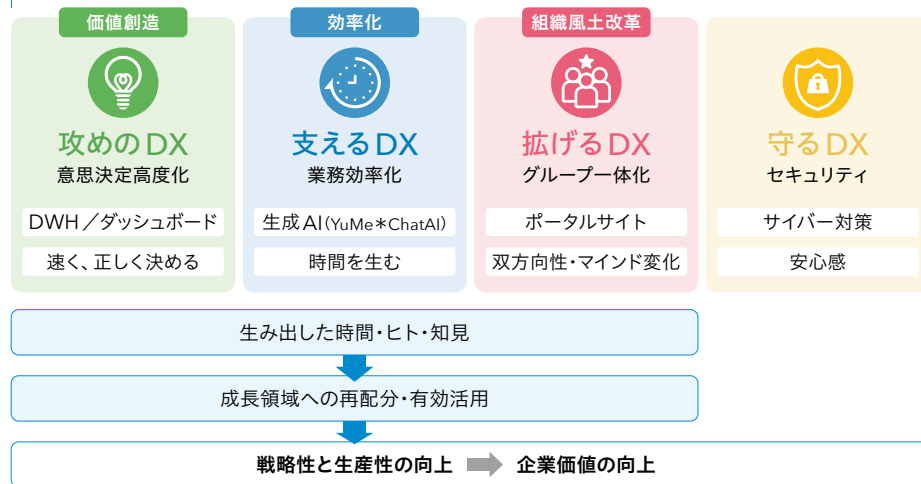
「Next Design 2030」に向けた4つのDX推進領域

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

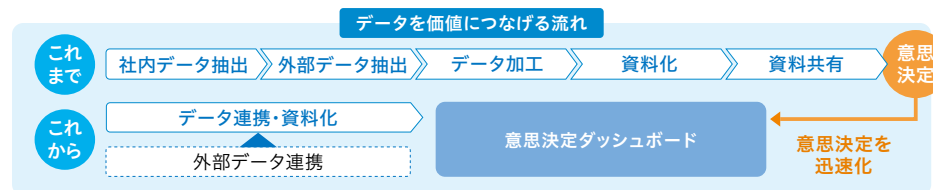
DX：経営計画実現に向けた変革の加速装置



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 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。



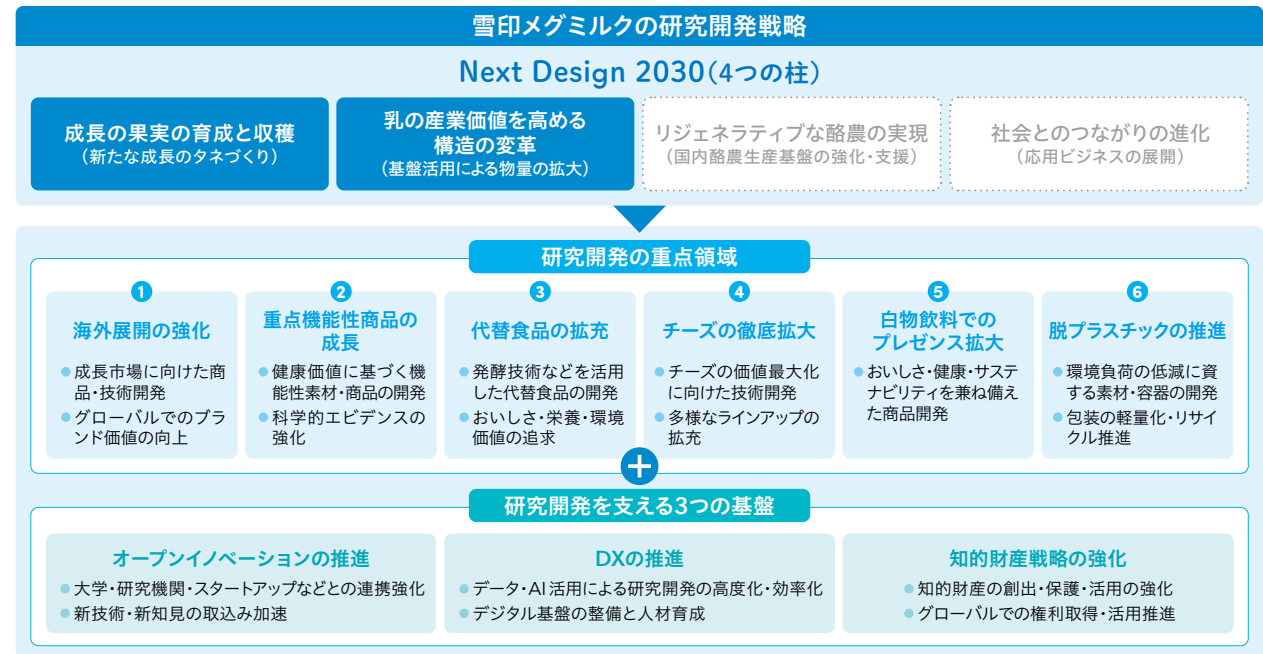
研究開発部門の役割と研究開発戦略

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。

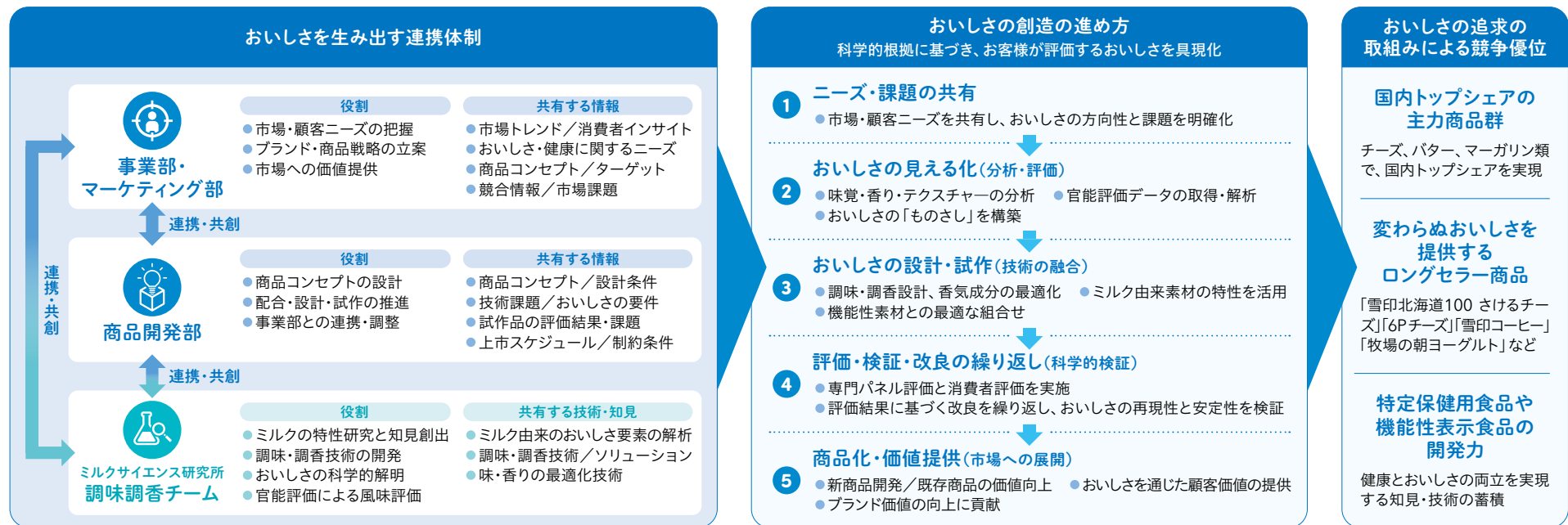
具体的には、海外展開を支える研究・知財・規制対応、「MBP」や「ガセリ菌SP株」などの機能性素材のエビデンス強化、プラントベースフードや無脂乳固形分などの素材活用拡大、チーズ・白物乳飲料・発酵乳の高付加価値化、環境対応技術の開発などに取り組んでいます。さらに、オープンイノベーション、DXの推進、戦略的な知的財産活動を通じて、研究開発のスピードと成果創出力を高めています。

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。

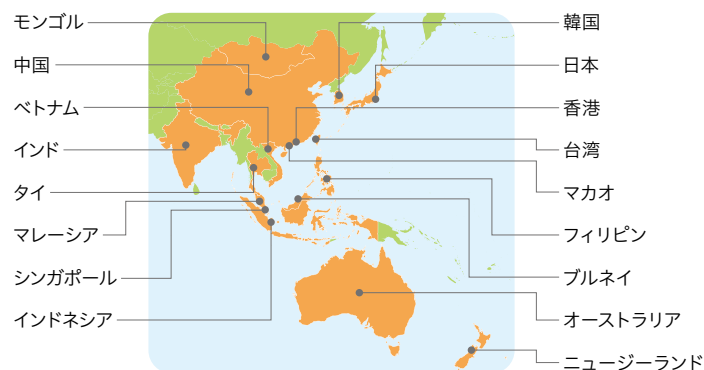
海外展開における知的財産戦略

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="4">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></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

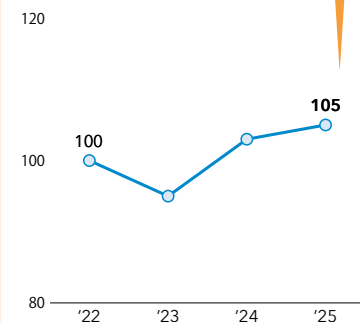
- 懐かしさとともに商品の魅力を訴求する TVCMを放映
- 製パン、製菓、玩具など異業種とのコラボレーション
- 「6Pチーズ」1つで子供が喜び朝食がスムーズになる Web 広告、PR による情報発信

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)



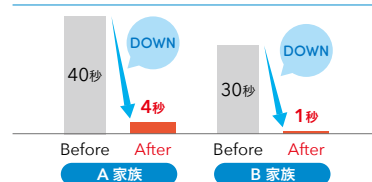
実証

忙しい親子の朝食問題を「6Pチーズ」で解決

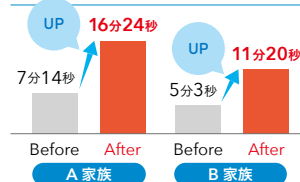
朝食時に子供が「6Pチーズ」を配ることで、以下の効果が実証されました。

- 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

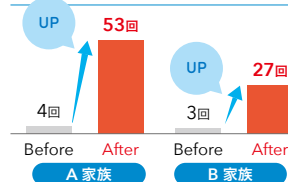
席についてから朝食を食べ始めるまでの時間



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。

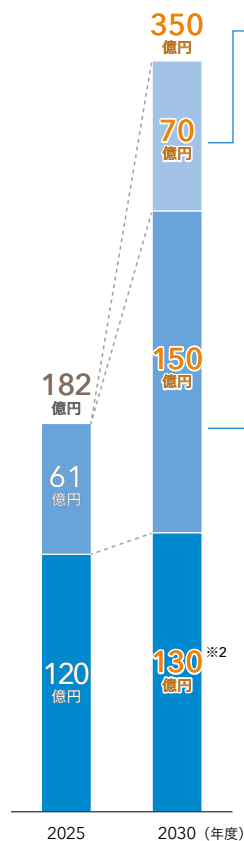
更に、企業への信頼の基盤となる「社会的価値の向上」に寄与しているかを、改めて自分事として具体的なレベルで考える重要な機会でもあります。当社が「存在意義・志」として明確にしている「健土健民」や食の持続性を抽象的に謳うだけでなく、具体的な社会課題に落とし込んで行動する必要があります。同時に、それが持続性や広がりのある取組みとなるためには、「経済的価値向上との連動」が欠かせませんが、それを具体的に認識し、見える化する機会ともなっています。このようにアワードの効果は大きいものがあり、事例の分析や共有を通じて、グループ全体に効果が及んでいくように活用されることを期待しています。

「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

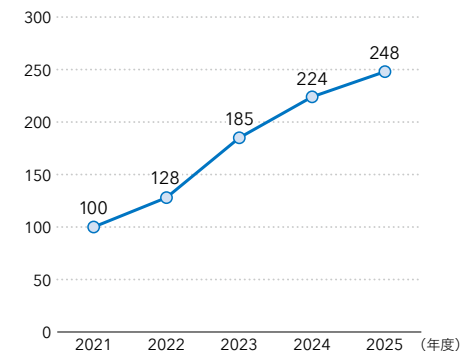
「骨密度を高める」機能が報告されているMBP®を配合した機能性表示食品である「MBPドリンク」は、高付加価値商品の拡大を牽引する主力商品の一つとして、着実な成長を続けています。2021年の発売以来、継続的なマーケティング投資により、売上高は順調に伸長しています。

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

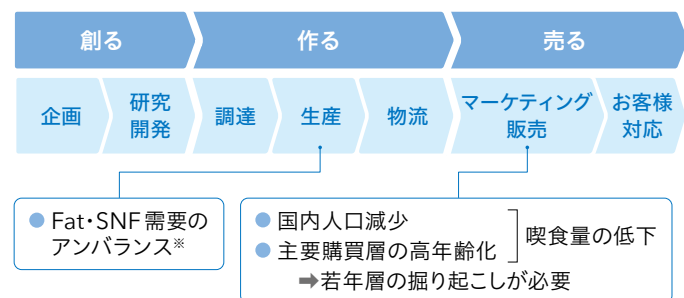
実績

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

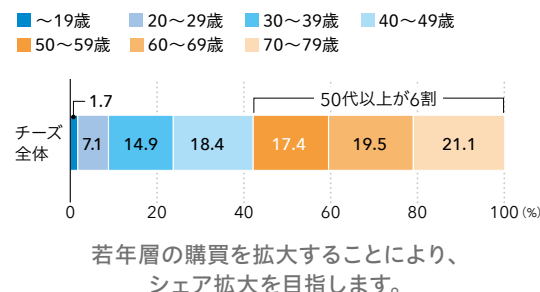
バリューチェーン上の課題



※ 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。

▶ 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



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

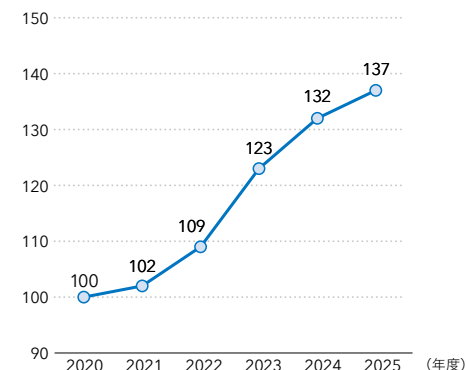
「世界一楽しいチーズ」を目指す「さけるチーズ」は、市場シェア9割を誇る雪印メグミルクの主力ブランドです。従来のおつまみ需要に加え、近年は子育て世代への提案を強化し、子供のおやつ市場を開拓してきました。更に2025年度は、中高生を対象とした受験応援プロモーション「みんなで、咲こう。」を展開し、購買層を拡大。その結果、過去最高の売上高を達成しました。2026年度は新フレーバーの投入により、更なる成長を目指します。



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

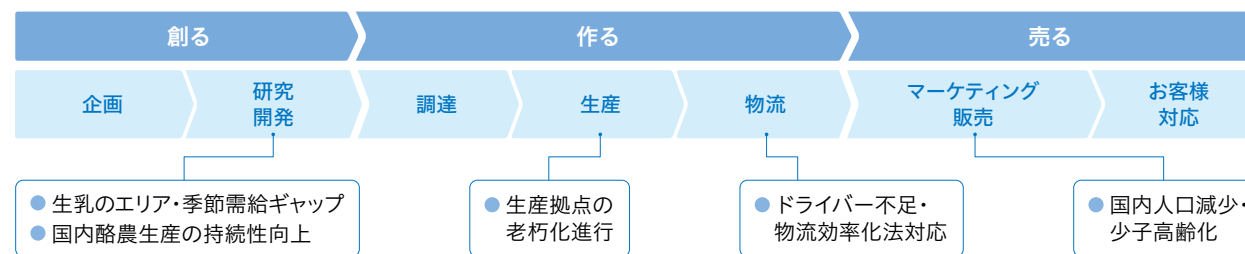
KPI 2030年度:売上高1,000億円

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



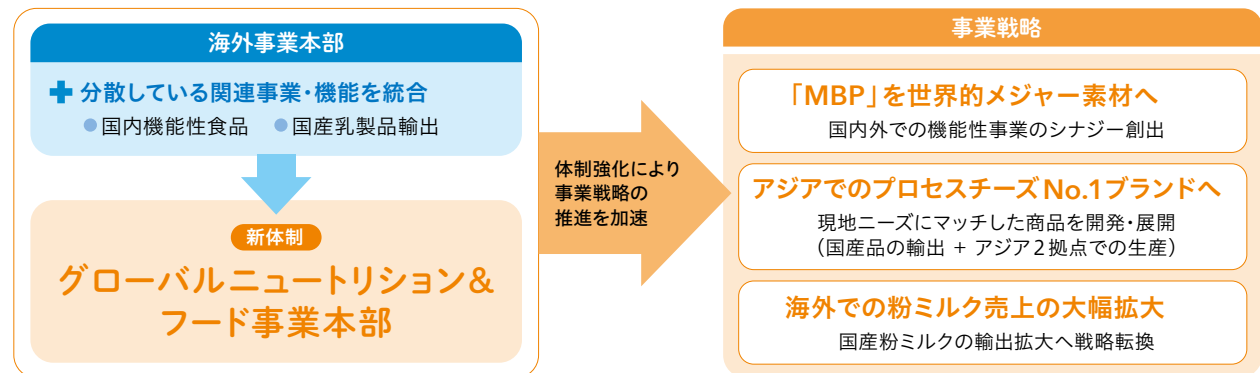
当社グループが持続的な成長を実現するうえで、海外事業の拡大は重要な戦略です。このため、「Next Design 2030」では、「海外展開の強化」を7つの戦略課題の一つに位置づけています。

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%

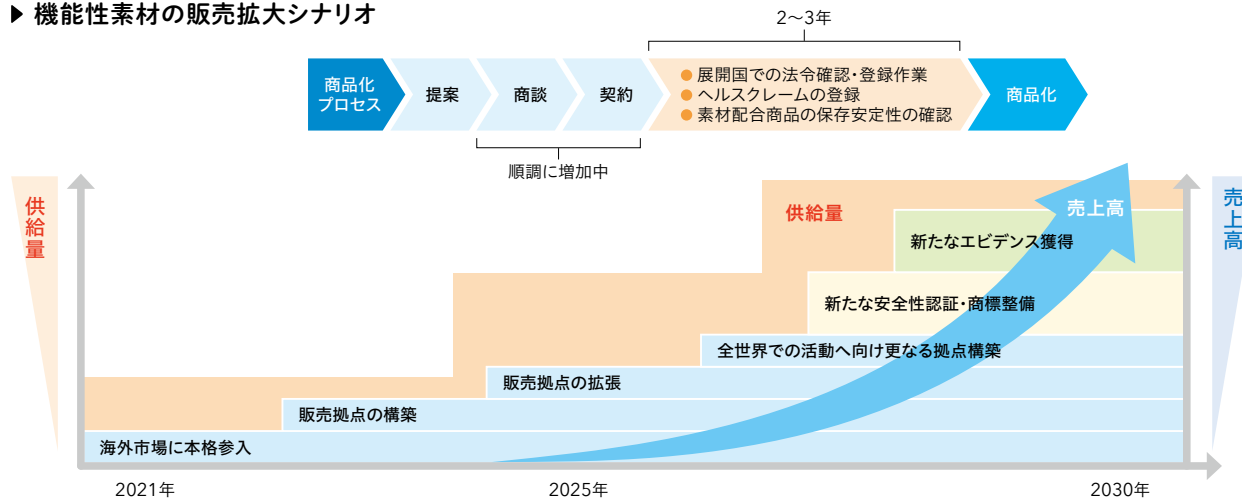
粉ミルク事業については、「国際基準に準拠した国産粉ミルクを、日本製ニーズのある市場で販売する」モデルに転換することとし、雪印ビーンスターク(株)群馬工場生産品の輸出を開始しました。また、成長が見込めない香港市場から撤退し、オーストラリアの生産工場はファブレス化を進めています。

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)への取組み

重要課題(マテリアリティ)への取組み

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

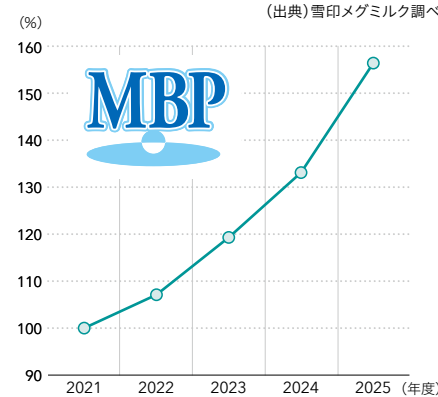
国内での「MBP」の普及により骨密度を高め、健康寿命延伸に貢献

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」認知率の推移(女性50～70代)
2021年度比



「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/>

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

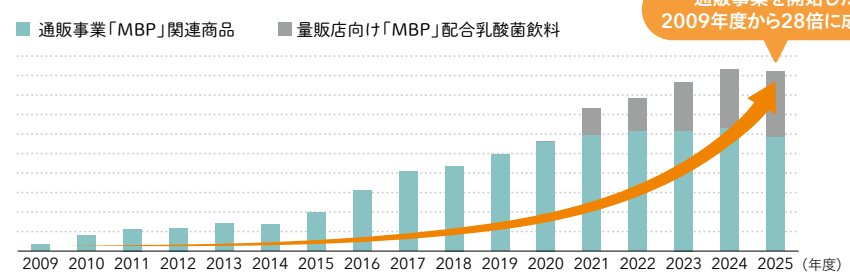
④ 事業成果

- 「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

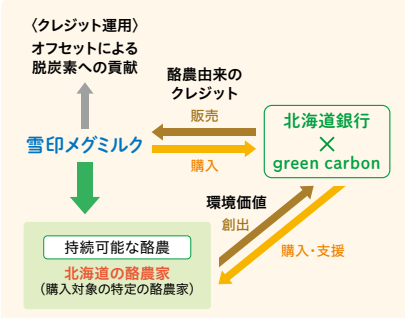
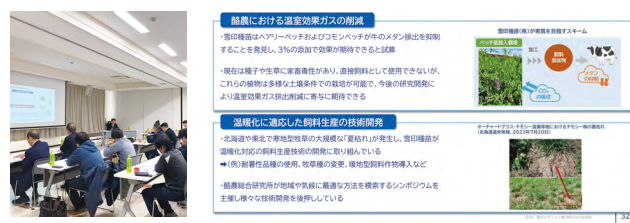
- 原料販売(BtoB)と製品展開(BtoC)の双方での売上機会創出
- 将来懸念されるたんぱく質クライシスへの備えと需要増加への対応
 - 原料安定調達

- 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	● 多数の酪農家を対象とすることによる、広域地域の酪農環境改善への貢献	● 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
VOICE 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。 酪農家 おた ふくじ 太田 福司 氏				

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

▶ コーポレート・ガバナンス体制

	概要	
① 取締役会	2025年度 実績:17回 原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催	● 定款の定めおよび取締役会決議により、重要な業務執行の決定につき、法定事項を除く大半を取締役に委任 ● 法令で定められた事項のほか、特に重要な経営の基本方針の決定と執行役員による業務執行の監督を行う 【2025年度 主な議題】 ● 当社グループの経営に関する方針 ● 次期中期経営計画 ● 重要な業務執行に関する事項 ● その他法令および定款に定められた事項 ● 業務執行状況の報告
② 経営執行会議	構成: 代表取締役以下、案件別の担当執行役員および本社部署の長	● 業務執行上の重要事項を協議する機関として設置
③ 監査等委員会	2025年度 実績:18回 構成: 監査等委員である取締役3名、このうち過半数の2名が社外取締役	● 内部統制システムを活用して、グループ会社を含む業務執行状況全般に対して、監査を実施 ● その活動の実効性確保のため、監査等委員の互選により常勤の監査等委員を1名置き、経営の重要な会議へ出席するなどにより、経営執行状況の適切な把握と監視に努める ● 内部監査部門、内部統制部門、会計監査人、および代表取締役などと定期的に情報・意見交換を行い、緊密な連携を図る ● 監査等委員会の活動をサポートするため、「監査等委員会室」を設置して、監査等の業務の円滑な遂行を支援
④ 指名諮問委員会	2025年度 実績:6回 構成: 委員3名以上、かつ、その過半数は独立社外取締役。委員長は、独立社外取締役である委員の中から、委員会の決議によって選定。	● 取締役会の任意の諮問機関として設置 【2025年度 主な審議】 ● 取締役(監査等委員である取締役を含む)候補の指名 ● 後継者計画 ● 執行体制・業務分担 ● 指名諮問委員会として取り組む課題など
⑤ 報酬諮問委員会	2025年度 実績:5回 構成: 委員3名以上、かつ、その過半数は独立社外取締役。委員長は、独立社外取締役である委員の中から、委員会の決議によって選定。	● 取締役会の任意の諮問機関として設置 【2025年度 主な審議】 ● 次期中期経営計画における業績連動報酬を含めた役員報酬制度の改定 ● 社外取締役の報酬設定 ● 報酬諮問委員会として取り組む課題など
⑥ グループサステナビリティ委員会	2025年度 実績:2回 原則年2回開催 構成: 社長を委員長とし、代表取締役を含む担当役員、サステナビリティ推進部長、グループ会社社長	● グループ全体のサステナビリティを推進していく経営レベルのガバナンスとして設置 【2025年度 主な議題】 ● サステナビリティの取組み状況報告 ● 重要課題(マテリアリティ)のKPI進捗管理、協議
⑦ 企業倫理委員会	2025年度 実績:6回 構成: 社外有識者である社外委員、労働組合代表、代表取締役を含む担当委員である社内委員	● 取締役会の諮問機関として設置 ● 法令遵守・経営全般・品質に関して倫理的観点から、社外の目による検証や取締役会に対して提言・勧告を行う

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を確保し向上させるため、取締役の自己評価に基づく取締役会の評価を毎年実施し、その結果の概要を開示しています。2025年度の評価および結果の概要は、次のとおりです。

1. 評価方法（アンケートによる自己評価）

- 対象者：監査等委員である取締役を含む全取締役（社外取締役4名を含む全10名）
- 評価方法：① 無記名式アンケートによる自己評価
② 取締役会事務局による取締役への個別インタビュー

2. 評価結果の概要

自己評価の分析の結果、2025年度における取締役会の実効性は適切に確保されていると判断しました。

3. 前年度（2024年度）課題への対応

前年度の評価で抽出された課題に対しては、改善に向けた取組みを実行し、その結果の検証を行うことで、継続的にガバナンスの改善を図っています。

課題	対応
取締役会の構成・多様性に係る議論の充実	● 中長期経営戦略を見据えた指名諮問委員会での継続的な議論 ● 女性取締役候補の育成・登用計画、および後継者計画の妥当性の検証
審議の活性化および経営戦略に係る議論の充実	● 付議・報告基準の見直し、および付議時期の分散化による効率化 ● 重要案件の取締役会付議前における「意見交換会」の開催
グループガバナンスに係る議論の充実	● 取締役会での四半期ごとのグループ会社業績などの報告体制維持 ● グループ経営会議・グループ社長会における連携の深化 ● グループ再編などの重要事案に対する適時適切な審議・報告
サステナビリティ課題への取組み	● グループサステナビリティ委員会からの定期報告に基づく、重要課題の進捗および取組み方針の審議
ステークホルダーや非財務情報の視点をくみとった議論の充実	● 投資家などのステークホルダーの意見、非財務情報が有する重要リスクや機会を踏まえた、中長期視点での議論の深化

4. 今後に向けた取組み・2026年度の課題

取締役会が今後も引き続き取り組んでいくべき主な課題として、以下の4点が認識されました。

- ① 取締役会構成の多様性の強化
- ② 重要議題に関する事前検討体制の強化
- ③ 取締役会の議論の更なる活性化
- ④ サステナビリティおよび非財務課題の議論の充実

取締役会は、今般の評価結果の分析および議論を通じて認識された課題の解決と、取締役の意見などを踏まえた取締役会運営の見直しを図り、会社の持続的な成長と企業価値の向上を実現していくために、取締役会の実効性の向上に今後も取り組んでいきます。

取締役会議長メッセージ

取締役会の活性化に向けて

雪印メグミルク株式会社 代表取締役社長 佐藤 雅俊

「取締役会の活性化」とは、単に発言回数を増やすということではなく、経営課題の本質に踏み込み、多様な視点がぶつかり合う状態をつくりだすことだと考えています。議長として、社外取締役の知見を積極的に採り入れながら、賛成・反対を問わず率直な議論ができる環境づくりを重視しています。特に「Next Design 2030」の推進に向けた重要テーマについては、中長期視点で議論し、意思決定の質を高めています。

役員報酬(取締役の個人別の報酬等)

雪印メグミルクは、2021年2月24日開催の取締役会において、「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」を決議し、直近では2025年5月14日開催の取締役会においてその一部改定を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会であらかじめ協議しています。また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定および決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、報酬諮問委員会での協議が尊重されていることを確認しており、当該方針に沿うものであると判断しています。

(1)基本方針

- ① 監査等委員でない取締役の報酬総額は、株主総会にて決議された範囲内であり、その水準につきましては、外部調査による同規模他社と比較し、業績に見合った金額に設定します。また、各役位の報酬は、職責の重さ、およびグループ連結業績への貢献度や達成度などを反映します。
- ② 監査等委員である取締役の報酬総額は、株主総会にて決議された範囲内であり、その水準につきましては、外部調査による同規模他社と比較し、見合った金額に設定します。

(2)報酬体系

「基本報酬」と「業績連動報酬」によって構成します。

基本報酬	経営監督の報酬としての監督給と、業務執行の報酬である執行給を金銭で支給		
業績連動報酬	グループ連結営業利益を指標とする短期インセンティブ(金銭賞与)と、中長期の業績に基づく長期インセンティブ(株式報酬)を支給		

役員区分	基本報酬 (金銭報酬)	業績連動報酬	
		短期 インセンティブ (金銭賞与)	長期 インセンティブ (株式報酬)
監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)	○	○	○
監査等委員でない社外取締役	○	—	—
監査等委員である取締役(社外取締役を含む)	○	—	—

「基本報酬」、業績連動報酬の「短期インセンティブ(金銭賞与)」および「長期インセンティブ(株式報酬)」の構成割合は、6:2:2とします(業績連動報酬の業績指標をそれぞれ達成した場合)。

(3)業績連動報酬ならびに非金銭報酬等の算定方法

- ① 短期インセンティブ(金銭賞与)
 - グループ連結業績の単年度の達成度および個人評価に応じたインセンティブとして支給。
 - 業績指標は、グループ連結営業利益とする。
- ② 長期インセンティブ(株式報酬)
 - 業績連動の業績指標は、収益性および資本効率の向上ならびに環境・社会・企業統治(ESG)に関する指標との連動性の重視の観点から、評価項目をEBITDAおよびROEならびにCO₂排出量、従業員エンゲージメントおよび女性経営職比率の5項目とし、これに、業績非連動の部分を加える。
 - なお、各指標のウェイトは以下表の通り(業績指標をそれぞれ達成した場合)。

▶ 長期インセンティブ各指標のウェイト

指標	EBITDA	ROE	CO ₂ 排出量	従業員 エンゲージ メント	女性経営職 比率	業績非連動
ウェイト(%)	25	25	10	10	10	20

▶ 2025年度に係る報酬等の総額 役員区分報酬の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の 員数(名)
		基本報酬	短期 インセンティブ (金銭賞与)	長期 インセンティブ (株式報酬)	
取締役[監査等委員を除く] (うち社外取締役)	343 (21)	230 (21)	61 (—)	52 (—)	9 (2)
取締役[監査等委員] (うち社外取締役)	46 (21)	46 (21)	—	—	4 (2)
合計 (うち社外取締役)	390 (42)	276 (42)	61 (—)	52 (—)	13 (4)

役員の選解任基準

取締役候補者の指名

取締役会で取締役候補者について決議するときは、事前にその内容を指名諮問委員会に諮問し、その審議結果を踏まえて行います。

対象	概要
取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者	会社法が定める欠格事由に該当しないことを前提に、経営全般のモニタリングと業務執行の監督を行うための優れた人格、見識、能力および豊富な経験に加え、高い倫理観を有している者の中から、専門とする分野が偏らないよう取締役会のバランス・多様性を考慮したうえで指名する。
監査等委員である取締役候補者	会社法が定める欠格事由に該当しないことを前提に、経営全般のモニタリングと業務執行の監督を行うための優れた人格、見識、能力および豊富な経験に加え、高い倫理観を有している者の中から、業務執行者から独立性を確保できるか、公正不偏の態度を保持できるかなどを勘案して指名する。なお、財務・会計に関する知見を有する者を1名以上含めることとする。

取締役の解任

取締役会が解任提案について決議するときは、事前にその内容を指名諮問委員会に諮問し、その審議結果を踏まえて行います。また、これらの解任提案について決議が行われた場合は、適時適切にその内容を開示します。

対象	概要
取締役（最高経営責任者を含む）	反社会的勢力と社会的に非難されるべき関係が認められること、法令または定款その他当社グループの規定に違反し、当社グループに多大な損失または業務上の支障を生じさせたこと、職務執行に著しい支障が生じたこと、取締役候補者の指名の方針の各要件を欠くことが明らかになったことのうち、一つでも該当した場合、解任提案の対象とする。

政策保有株式（保有方針および保有の合理性を検証する方法）

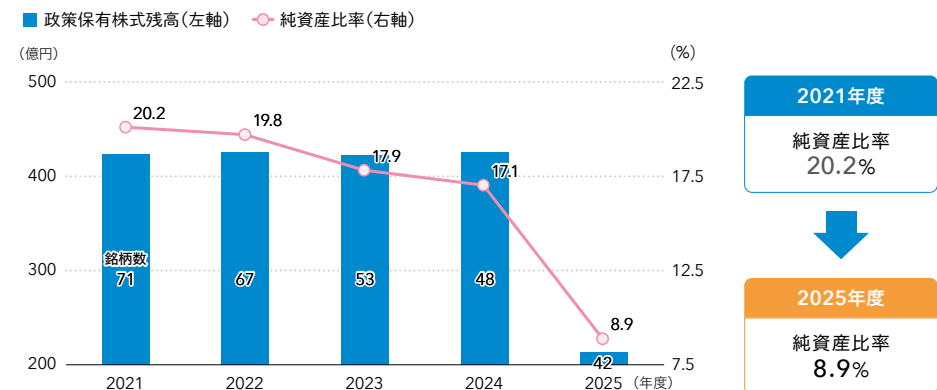
雪印メグミルクは、関係先や協業先の株式について、事業や機能の強化を図る目的で政策的に保有することが合理的であると判断した場合を除き、保有しません。保有の合理性については、定性的な評価として事業上の関連状況（取得経緯、原材料の安定供給や流通ルートを活用、共同開発などの取引構想など）に加え、定量的な評価として取得効果（経済合理性）を個別銘柄ごとに検証し、年1回、取締役会において総合的に判断しています。なお、経済合理性の検証には、取得先からの事業収益、取得先BPS増加額および配当額を、雪印メグミルクの目標である調整後ROE※（9.0%）を基準とした目標値と比較し、評価しています。

上記判断により保有の合理性が認められた銘柄についても、「Next Design 2030」にて意思決定する成長投資への充当原資として、取引先との対話を経たうえで段階的に純資産対比10%未満をめどにして縮減していきます。

※ 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

2025年度の取組み結果

2025年度は、上場株式5銘柄、非上場株式1銘柄の売却を実施しました。その結果、純資産比率は前年度比8.2ポイント減少し8.9%となり、政策保有株式純資産比率10%未満を実現しました。なお、銘柄数は前年度比6銘柄減少し42銘柄となりました。



企業倫理委員会

雪印メグミルクの取締役会の諮問機関として2002年に設立され、社外取締役、社外有識者、労働組合代表、社内委員によって構成されています。定例委員会を隔月開催し、経営全般に対する「社外の目」による検証や取締役会に対する提言を行い、企業活動に活かしています。

▶ 第18期企業倫理委員会委員（任期：2026年7月1日～2027年6月30日）

	氏名	主な役職		
社外委員	板東 久美子	元消費者庁長官	社外取締役、企業倫理委員会委員長	再任
	清水 美彩恵	長島・大野・常松法律事務所 パートナー弁護士	法律の有識者	新任
	服部 大	元東京都健康安全研究センター 広域監視第二課統括課長代理	品質の有識者	新任
	小林 三智子	十文字学園女子大学 国際栄養食文化健康研究所 客員研究員 名誉教授	栄養学の有識者	再任
	水尾 順一	日本コンプライアンス&ガバナンス研究所 代表理事・会長、 駿河台大学名誉教授・博士（経営学）	企業倫理の有識者	新任
	堀口 逸子	リスクコミュニケーションコンサルタント、 元内閣府食品安全委員会委員	消費者関連の有識者	再任
労働組合	海上 知広	労働組合中央執行委員長	労働組合の代表者	再任
社内委員	戸高 聖樹	代表取締役副社長	経営全般（管理掌管）、海外事業本部長、 監査・秘書室・資材調達担当	新任
	稲葉 聡	取締役常務執行役員	家庭用事業担当、支社掌管	再任
	細谷 俊之	取締役執行役員	生産技術・生産担当	新任
	畑本 二美	常務執行役員	広報IR・サステナビリティ推進担当	再任

定例委員会のほかに、3つの専門部会が活動し、消費者重視経営の強化を図っています。

▶ 企業倫理委員会専門部会

	構成メンバー	活動内容
品質部会	品質・衛生管理の専門家	工場の品質管理向上のため、工場での品質監査やそこで働く従業員と労働環境や品質管理について意見交換を行っています。監査指摘事項に対して、工場は改善策を立案・実施し、企業倫理委員会へ報告します。2025年度は、グループ会社を含めた5工場で実施しました。
消費者部会	消費者団体の代表者や 消費者問題に関する 有識者	消費者視点で当社グループの企業活動に対する評価と意見をいただいています。2025年度は「未来の食卓を乳の知恵で耕す～プラントベースフードの展開～」のテーマで、食の持続性の実現に向けた取組みについて意見をいただきました。
表示部会	表示に関する専門家	商品パッケージの表示について、消費者にわかりやすく、適切に伝わる表現となっているか、「社外の目」によるチェックを行います。また、社内の表示ルールに関する情報を共有し、必要に応じて自主基準である「商品に関する任意表示基本マニュアル」の内容を確認、更新します。2025年度は、6回開催しました。

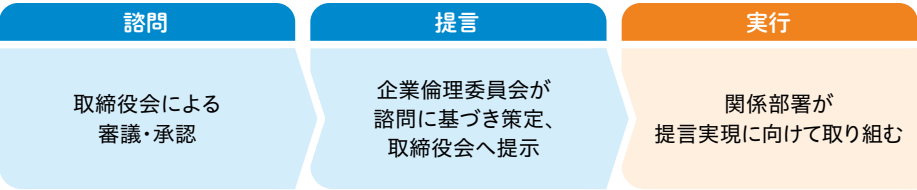
2025年度 企業倫理委員会提言および取組み結果

 2025年度 企業倫理委員会提言に対する取組み報告
https://www.meg-snow.com/files_publish/page/120/2025_Initiative_report.pdf

（一部抜粋）

諮問内容	提言	取組み結果
社会的価値の向上 に関すること	1 食の持続性の実現に向け、乳で培われた知見や技術を活かした取組み、温室効果ガス排出量の削減や再生可能エネルギーの積極的使用などの気候変動への対応、自給飼料型酪農の推進など、持続可能な酪農経営に資する取組み、その他重要課題（マテリアリティ）解決に向けて活動し、企業の社会的責任を果たすべきである。また、KPIによる効果的な進捗管理を行うべきである。	● えんどう豆由来素材における健康価値の裏付けを強化 ● 再生可能エネルギーについて、3工場で太陽光発電設備の稼動を開始 ● 自給飼料型酪農を推進している「実証圃場」にて、多草種混播草地の導入により、リスク分散効果を確認 ● グループサステナビリティ委員会を開催し、KPI進捗やコンプライアンスに対する取組み状況を確認
	2 企業活動に関する情報開示や発信、様々なステークホルダーとの対話などを積極的に行い、企業の見える化を進めるとともに、ステークホルダーのニーズや意見を傾聴し、企業活動に生かしていくべきである。	● 「雪印メグミルクレポート2025（統合報告書）」の発行 ● Webサイトにおいて、直近の統合報告書、サステナビリティ情報、ESGデータ、重要課題（マテリアリティ）のKPIの進捗を公開 ● 投資家との対話による「Next Design 2030」関連の情報提供
消費者重視経営 に関すること	1 消費者からの信頼を高めるために、消費者の意見や市場調査などの結果から情報を収集・分析し、これまでに乳で培ってきた幅広い知見をグループの強みとして活かすことで、消費者の要望・ニーズに応える商品を開発・提供すべきである。	● 消費者の声を受け、パッケージや容器の分かりやすさ・安全性・使用性向上を図るため、「ネオソフト(300g)」増量表示の誤認防止、中容量マーガリンなどのタブ付きフタ化、「毎日骨太 スキム」の溶かし方追記・画像変更、「クリームチーズ」の電子レンジ不可表示を実施した。

▶ 諮問・提言策定の流れ



コンプライアンス

コンプライアンスについての考え方

当社グループは、「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」に基づき、事業活動を行っています。コンプライアンスは、社会的価値と経済的価値を同時に実現するサステナビリティ経営の基本と考えています。

▶ 雪印メグミルクのコンプライアンス徹底への取組み

	2025年度											
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
経営全般												
企業倫理委員会 		●		●		●		●		●		●
役員・従業員												
サステナビリティグループ活動		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
食の責任を強く認識し、 果たしていくことを 誓う日の活動 			●							●		
コンプライアンスに関する アンケート(隔年で実施)				●								
「雪印メグミルク行動基準」 の浸透		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
「雪印メグミルク行動基準」 遵守宣誓の署名							●					
「サステナビリティ通信」 による啓発	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
コンプライアンスeラーニング						●						
ハラスメントの未然防止	●						●			●		

※  雪印乳業食中毒事件(2000年)
雪印食品牛肉偽装事件(2002年) 

■ サステナビリティグループ活動

雪印メグミルクでは、コンプライアンスの強化、サステナビリティ意識の醸成のため、2つの事件※後の2003年から、役員・従業員がサステナビリティグループ活動が続けています。各部署に配置されたサステナビリティリーダーが中心となり、活動テーマについて従業員同士が意見交換することで、コミュニケーション強化にもつながっています。2025年度の参加率は、平均で98.5%でした。グループ会社においても、コンプライアンスを中心とした各社の課題に合わせたサステナビリティグループ活動を行っています。

2025年度 活動テーマ	
5月 勤務時間中の不正行為について考える	11月 「雪印メグミルクレポート2025(統合報告書)」のトップメッセージより、「Next Design 2030」の理解
6月 「雪印乳業食中毒事件」の経験者の映像を視聴	12月 「雪印メグミルクグループアワード2025」を通じた「雪印メグミルク バリュエーション」
7月 「食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動～雪印の事件を風化させない～」全社活動	1月 「2025年度コンプライアンスに関するアンケート」の結果に基づく各部署の課題解決に向けて
8月 石油由来プラスチック使用量の削減について考える	2月 「食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動～これからの社会課題解決にむけて～」全社活動
9月 お酒との付き合い方について考える	
10月 カスタマーハラスメントの理解と適切な対応	

■ ハラスメントの未然防止

雪印メグミルクでは、ハラスメントに対する職場全体の意識を高めることを目的に、役員・従業員が参加するサステナビリティグループ活動での意見交換を行っています。また、新入社員研修や新任経営職研修において講義などを行っています。

■ 税務コンプライアンス

当社グループは、事業を行うすべての国や地域において税法を遵守して適正な納税を行います。毎年行われる税制改正や、租税条約および「OECD 多国籍企業及び税務当局のための移転価格ガイドライン」などの国際税務におけるルールの変化に対して適時適切に対応します。そのために、従業員への教育施策の推進、適正な会計処理や会計記録(帳票や帳簿)の作成・保持など、税務コンプライアンス向上に当社グループ全体で取り組んでいます。

過去の事件

① 雪印乳業食中毒事件

雪印乳業(株)大阪工場製造の低脂肪乳などにより発生した食中毒事件。2000年6月27日、大阪市保健所に最初の食中毒患者のお申し出がありました。調査の結果、雪印乳業大樹工場で脱脂粉乳を製造する際、停電事故で一部工程において黄色ブドウ球菌が増殖し、それを再溶解して製造した脱脂粉乳を大阪工場で原料として使用していたことが分かりました。その脱脂粉乳に黄色ブドウ球菌が産生する毒素(エンテロトキシン)が含まれていたことが原因でした。雪印乳業は事件直後の対応に手間取り、商品の回収やお客様・消費者への告知に時間を要したため、被害は13,420人におよびました。この事件によって、社会に牛乳・乳製品をはじめとする加工食品の製造に不信と不安を抱かせるだけでなく、乳等省令※1についての解釈に疑義が生じるなど、社会に対して大きな影響を与えました。

※1 現在の乳等省令(食品衛生法に基づく「乳及び乳製品の成分規格等に関する省令」)のこと

② 雪印食品牛肉偽装事件

雪印乳業の子会社であった雪印食品(株)が起こした詐欺事件。国のBSE対策事業※2を悪用し、安価な輸入牛肉を国産牛肉と偽って申請し、交付金を不正に受給していたことが、2002年1月23日の新聞報道で表面化しました。2001年のBSE感染牛発生に伴い、食肉業界が消費者の牛肉買い控えにより大量の在庫を抱えていたことが背景にあります。

この事件が表面化した3カ月後の2002年4月末に、雪印食品は解散に至りました。

※2 牛の病気の一つである牛海綿状脳症(BSE)の発生に伴い、国が行った全頭検査前の国産牛肉の買取り事業のこと

③ 雪印種苗「種苗法」違反・品種偽装・隠ぺい事件

2018年4月に発覚した雪印種苗(株)の事件は、内部通報や農林水産省の指摘を契機に、社内調査で多数の表示違反が判明したことから始まりました。その後、第三者委員会の調査により、証票表示違反に加え、品種偽装や隠ぺいも明らかとなり、お客様や社会か

らの信頼を大きく失う結果となりました。第三者委員会からは、企業風土改革、ガバナンス強化、違反防止策、人事の流動化、内部通報制度の改善などが提言されました。

雪印種苗は再発防止策を策定し、2020年3月末までに計画を実行しました。現在も全部署でコンプライアンス推進活動を行い、事件を風化させない取組みを継続しています。また、社外委員の意見も取り入れながら、再発防止と未然防止を進めています。

食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動

当社グループは「雪印乳業食中毒事件」と「雪印食品牛肉偽装事件」を忘れないために、「食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動」を、2つの事件の発生月である6月と1月に毎年実施しています。主に講演を中心とした活動で、役員・グループ会社社長・所属長・サステナビリティリーダーが参加しています。2003年度に初回を実施し、2025年度で46回の開催となりました。6月は、「2つの事件を正しく理解し、二度と繰り返さないためには何が必要か」をテーマに、過去の2つの事件を記録化した映像の視聴などを通じて、事件を振り返る取組みを行っています。1月は、法令遵守にとどまらず、「雪印メグミルクグループが持続的な成長を目指し、今後取り組んでいく社会課題解決」をテーマに、当社グループの存在意義や使命を改めて問い直す機会としています。また、翌月のサステナビリティグループ活動において、役員・従業員※3が講演映像を視聴し、意見交換を行っています。



講演の様子

実施月	講演テーマ	講演者
2025年 6月	雪印乳業食中毒事件から学ぶ リスク・クライシスマネジメント	関西大学 社会安全学部 学部長・大学院社会安全 研究科 研究科長 教授・博士(法学) 高野 一彦 氏
2026年 1月	我が国の食生活の現状と課題 国民健康・栄養調査の結果から	十文字学園女子大学 名誉教授 小林 三智子 氏

※3 社員、シニア社員、契約社員、パート社員、嘱託社員、派遣社員

リスクマネジメント

危機管理体制

当社グループは、経営に好ましくない影響を与えるリスクについて、生じる損失を最小にするとともに、未然に回避または影響を低減させるために、「雪印メグミルクグループ 危機管理基本方針」を定めています。経営の安定性を確保し、当社グループの健全かつ持続的な発展が可能な状態を維持することを目指します。

また、役員・従業員が常に危機管理を意識し、取り組むための3つの基本姿勢を定めています。

3つの 基本姿勢

- ① (一人ひとりが)起こさない
- ② (一人ひとりに)起こさせない
- ③ (みんなで)拡大させない

「危機管理」を次の2つに区分し、右記の体制図に基づき取り組んでいます。

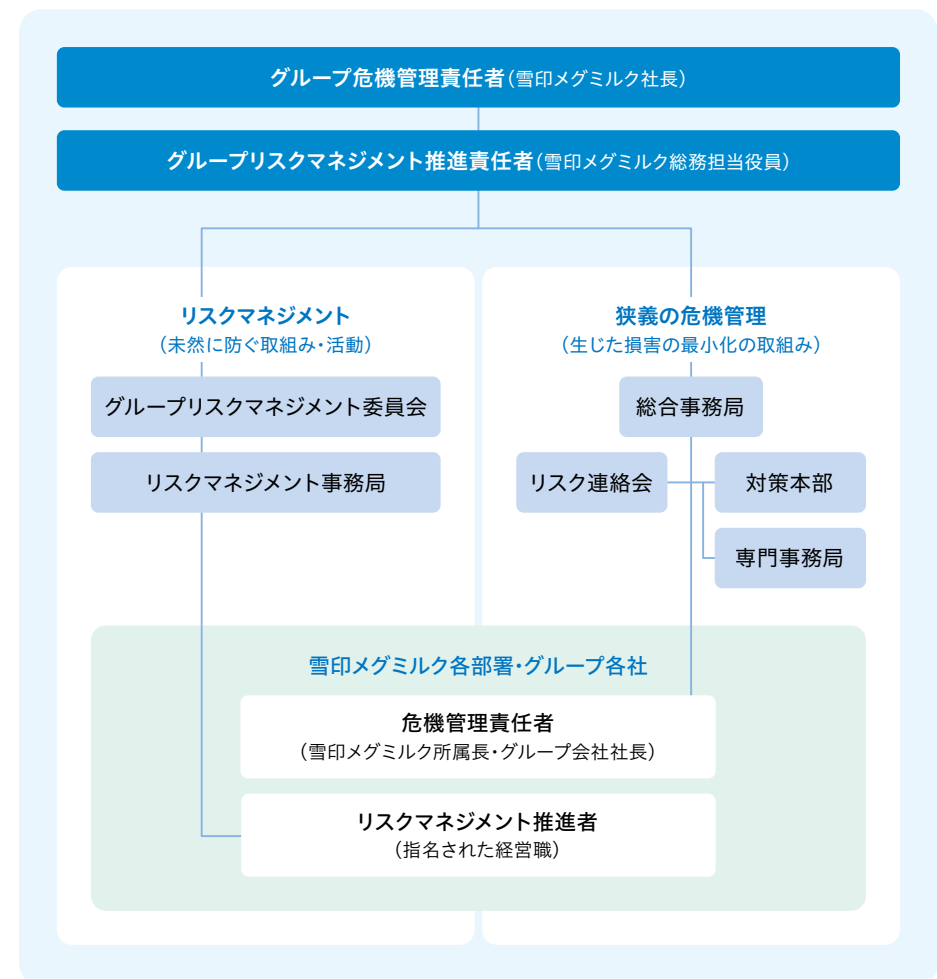
■ リスクマネジメント(未然に防ぐ取組み・活動)

全体を管理するグループリスクマネジメント委員会において、事務局よりグループ重点管理リスク項目、直近で発生したリスクの事例や傾向などを共有し、リスクマネジメントの方向性の確認を行います。各部署では、委員会の方向性を受け、リスク項目の抽出や分析を行い、リスクを未然に防ぐための取組みを推進します。また、リスクマネジメント推進者のリスク感度向上を目的とした研修を、定期的に行っています。

■ 狭義の危機管理(生じた損害の最小化の取組み)

当社グループ内で発生したリスクについては、総合事務局に報告され、影響度合いに応じ、初動対応および暫定・恒久対策などを協議し、損害の最小化に努めています。また、定期開催しているリスク連絡会で、発生したリスクの管理を行い、更に、当社グループに与える影響が大きいと想定されるリスクが発生した場合は、雪印メグミルク社長を本部長とする対策本部を設置し、情報共有と迅速な対応を行います。

▶ 雪印メグミルクグループの危機管理体制



事業継続への取り組み

情報セキュリティ P.39

「雪印メグミルクグループ 危機管理基本方針」に基づき、甚大な自然災害などが発生した場合でも、可能な限りお客様へ商品やサービスをお届けするため、事業継続計画(BCP)を策定しています。事業継続計画の実効性を確保するために、毎年、自然災害およびサイバー攻撃に対する訓練を行っています。この訓練結果や環境変化に基づき、事業継続計画の継続的改善を続けています。

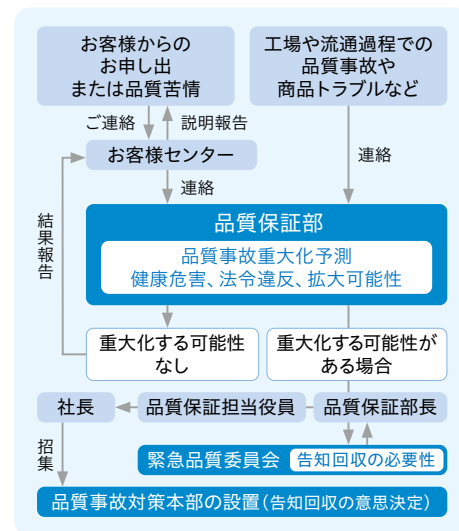
事業継続の基本方針

- 1 お客様、従業員やその家族の生命と安全の確保を最優先します。
- 2 地域社会の応急復旧対応に協力します。
- 3 重要業務を継続し、または可能な限り迅速に復旧します。
- 4 定期的な訓練と見直しを実施し、継続的改善を行います。

品質事故対応

雪印メグミルクでは、日々のお客様のお申し出から入手した商品の品質に関する情報、工場または流通過程での品質事故、商品トラブルなどの情報は、品質保証部に伝えられます。健康危害・法令違反・事故拡大など、重大化する可能性がある判断した場合には、緊急品質委員会を開催して、事実関係を調査・把握し、速やかに必要な対応を講じます。委員会での検討の結果、告知回収など、会社経営上の速やかな決断が必要な場合は、社長を対策本部長とする品質事故対策本部を設置し、対応します。

品質事故対応図



内部通報制度

当社グループ共通の内部通報窓口として、社内窓口「雪印メグホットライン」と社外窓口「グループ社外(弁護士)ホットライン」を設置しています。「内部通報規則」において、通報者の不利益な取扱いを禁止し、匿名での通報も可とするなど、通報者を保護しています。通報があった場合は厳格に情報管理し、対応状況や不利益な扱いのないことを企業倫理委員会に報告します。コンプライアンス違反や差別・ハラスメント行為が明らかになった場合には、速やかに是正措置を講じるとともに、重大性に応じて懲戒処分を行います。また、コンプライアンス教育により再発防止を図っています。

▶ ホットライン通報件数

内容	2023年度		2024年度		2025年度	
	社内	社外	社内	社外	社内	社外
人間関係	32	4	23	1	36	3
品質	0	0	0	0	0	0
コンプライアンス	1	1	3	0	9	1
職場での問題行動	10	0	9	1	7	0
社内制度や仕組みへの疑問	9	1	10	0	9	1
その他	9	0	4	0	8	1
合計	61	6	49	2	69	6

(注) 社内:雪印メグホットライン [グループ社内通報相談窓口]
社外:グループ社外(弁護士)ホットライン [社外通報相談窓口]

通報・是正対応

雪印メグミルクでは、「内部通報規則」と「賞罰細則」において、コンプライアンス違反や差別・ハラスメント行為が発生した際の通報・是正対応と懲戒処分(戒告、減給、出勤停止、休職、降格、懲戒解雇など)に関して定めています。2025年度の懲戒処分(含む汚職・贈収賄)は0件でした※。ハラスメント行為に対しては、「社員就業規程」で定めるセクシャルハラスメント、パワーハラスメント、モラルハラスメント、マタニティハラスメント、パタニティハラスメントなどに該当する行為で特に悪質な場合、懲戒処分を行っています。

※「休職」以上の懲戒処分の件数

役員一覧 (2026年6月24日現在)

取締役

	氏名／役職	担当	選任理由
	さとう まさとし 佐藤 雅俊 代表取締役社長	経営全般	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、家庭用事業をはじめ雪印メグミルクの事業に精通し、経営方針を明確に打ち出すなど、最高経営責任者としてリーダーシップを発揮しています。雪印メグミルクの取締役に相応しい経験と能力を有していると判断し、引き続き取締役に選任しました。
	とだか せいき 戸高 聖樹 代表取締役副社長	経営全般(管理掌管) 海外事業本部長、 監査・秘書室・ 資材調達担当	財務、経理部門において豊富な経験を有するとともに、DX、IR分野、海外事業にも精通しており、雪印メグミルクの経営幹部としてリーダーシップを発揮しています。雪印メグミルクの取締役に相応しい経験と能力を有していると判断し、引き続き取締役に選任しました。
	いわはし ていじ 岩橋 貞治 取締役専務執行役員	経営全般(事業掌管) 関係会社統括・総務・ 管理担当	家庭用事業での豊富な経験を有するとともに、リスクマネジメントに精通し、グループ経営の中核を担っています。雪印メグミルクの取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、引き続き取締役に選任しました。
	いなばさとし 稲葉 聡 取締役常務執行役員	家庭用事業担当 支社掌管	総合企画室長およびグループ会社社長の経験を有し、特にグループ経営、ニュートリション事業、家庭用事業に精通しており、雪印メグミルクの取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、引き続き取締役に選任しました。
	ほり せいき 堀 成輝 取締役常務執行役員	人事・未来づくり担当 (未来づくり部長委嘱) 総合企画掌管	管理部門に関する豊富な経験と知見を有し、特に財務会計、人事労務の分野に精通していることから、雪印メグミルクの取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、取締役に選任しました。
	ほそや としゆき 細谷 俊之 取締役執行役員	生産技術・生産担当	生産部門において豊富な経験と幅広い知見を有し、生産技術や生産管理などの分野に精通していることから、雪印メグミルクの取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、取締役に選任しました。
	ばんどう くみ こ 板東 久美子 社外取締役	社外 独立	過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、消費者視点に立脚した行政や消費者問題などの対応に豊富な実績を残しており、雪印メグミルクが掲げる「消費者重視経営の実践」関連課題のみならず、サステナビリティ課題である「人権」「ダイバーシティ」「ワーク・ライフ・バランス」「地域社会への貢献・パートナーシップ」などについても多くの経験と知見を有しており、当社グループの重要経営課題について、建設的な助言や監督機能が期待できると判断し、引き続き社外取締役に選任しました。
	しなだ まさひろ 品田 正弘 社外取締役	社外 独立	企業経営経験者としての広範で深い知識と経験を有し、海外での事業経営、マーケティング、サステナビリティ、人事労務分野に精通しており、雪印メグミルクの重要経営課題であるグループの海外戦略、サステナビリティ推進、人的資本の充実などに対して、企業経営経験者としての知見に基づいた重要な助言や監督機能が期待できると判断し、社外取締役に選任しました。
	ないとう たかし 内藤 孝 監査等委員である取締役	常勤監査等委員	経営企画、監査をはじめ管理部門においての豊富な経験に基づく広範で深い知識と見識を有しており、取締役の職務執行の監督・監査を行うための相応しい経験と能力を有していると判断し、監査等委員である取締役に選任しました。
	まへばやし まひろ 真鍋 朝彦 監査等委員である社外取締役	社外 独立	過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、公認会計士として財務・会計に関する専門的で高度な知識と幅広い経験を有しており、取締役の職務執行に対する監督・監査に活かしていただけるものと判断し、引き続き監査等委員である社外取締役に選任しました。
	うえむら きようこ 植村 京子 監査等委員である社外取締役	社外 独立	過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、弁護士として多様な公職や企業社外役員の豊富な経験を有し、また企業法務にも精通しており、高い専門性を取締役の職務執行に対する監督・監査に活かしていただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役に選任しました。

社外取締役 略歴	
板東 久美子	
1977年 4月	文部省入省
2006年 7月	内閣府男女共同参画局長
2009年 4月	文部科学省生涯学習政策局長
2012年 1月	文部科学省高等教育局長
2013年 7月	文部科学審議官
2014年 8月	消費者庁 長官
2018年 4月	日本司法支援センター 理事長
2022年 6月	当社 社外取締役(現任)
品田 正弘	
1988年 4月	松下電器産業株式会社 (現 パナソニック株式会社) 入社
2013年 3月	パナソニックブラジル有限公司 出向 副社長 パナソニックマーケティングブラジル有限公司 出向 社長
2017年 4月	パナソニック株式会社 執行役員 エコソリューションズ社 副社長
2021年 4月	同 専務執行役員 アプライアンス社 社長
2022年 4月	同 代表取締役社長執行役員 CEO
2026年 4月	パナソニックホールディングス株式会社 客員(現任)
真鍋 朝彦	
1991年10月	太田昭和監査法人 (現 EY新日本有限責任監査法人) 入所
2015年 5月	フロイント産業株式会社 社外取締役
2015年 6月	日本出版販売株式会社 (現 日販グループホールディングス株式会社) 社外監査役
2019年 3月	ヒューマンズデータ株式会社 監査役(現任)
2020年 9月	税理士法人高野総合会計事務所 代表社員(現任)
2024年 6月	当社 監査等委員である社外取締役(現任)
植村 京子	
1994年 4月	大阪地方裁判所判事補
2005年 4月	横浜地方裁判所判事
2008年 4月	弁護士登録(第一東京弁護士会)
2009年 4月	ヤフー株式会社(現 LINEヤフー株式会社) 社外監査役
2017年 6月	MS&ADインシュアランスグループホールディングス 株式会社 社外監査役
2018年 6月	ソフトバンク株式会社 社外取締役
2024年 8月	深山・植村法律事務所 パートナー(現任)
2025年 6月	労働政策審議会雇用環境・均等分科会 会長(現任)
2026年 4月	学校法人昭和女子大学 監事(現任)
2026年 6月	大成建設株式会社 社外監査役(現任)

執行役員

常務執行役員 畑本 二美 広報IR・サステナビリティ推進担当	常務執行役員 河本 紳 財務・DX戦略担当、広報IR副担当	常務執行役員 河上 雄二 業務製品事業・ロジスティクス担当	常務執行役員 若林 偉彦 酪農担当(酪農部長委嘱)	執行役員 近藤 浩 品質保証・研究開発・商品開発担当 研究所掌管	執行役員 津田 知亮 酪農総合研究所担当(酪農総合研究所長委嘱) 酪農副担当	執行役員 松村 英一郎 機能性事業担当(機能性食品事業部長委嘱)	執行役員 加藤 光一郎 総合企画室長	執行役員 大沼 貴教 海外事業戦略部長	執行役員 福田 忠己 海外事業推進部長	執行役員 村田 正樹 北海道支社長 兼 北海道支店長	執行役員 福田 耕治 東日本支社長	執行役員 竹田 朋 西日本支社長	執行役員 冠木 敏秀 ミルクサイエンス研究所長
---	--	--	--	---	--	---	---------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	---	--------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------

取締役のスキルマトリックス

氏名	役職	専門性と経験									
		企業経営 経営戦略	グローバル	財務会計	法務 リスク マネジメント	消費者視点 サステナ ビリティ	営業 マーケティング	生産・技術 研究開発 SCM	酪農・調達 農業経営 基盤	IT・DX	人事・労務 人材開発
佐藤 雅俊	代表取締役社長	●	●			●	●		●		
戸高 聖樹	代表取締役 副社長	●	●	●					●	●	
岩橋 貞治	取締役 専務執行役員				●		●				
稲葉 聡	取締役 常務執行役員	●					●				
堀 成輝	取締役 常務執行役員			●				●			●
細谷 俊之	取締役執行役員					●		●			
板東 久美子	社外取締役				●	●					●
品田 正弘	社外取締役	●	●			●	●				●
内藤 孝	監査等委員である 取締役			●	●						
真鍋 朝彦	監査等委員である 社外取締役			●						●	
植村 京子	監査等委員である 社外取締役				●	●					●

雪印メグミルクは、グループの「存在意義・志」である「健土健民」のもと、持続可能な社会への貢献と中長期の企業価値向上を両立する観点から、サステナビリティを重要な経営課題として位置づけています。取締役会においては、企業経営、財務・法務に加え、消費者視点、酪農・調達、生産・SCM、IT・DX、人材開発など、事業の持続性に関わる多面的な知見を踏まえ、監督機能の強化を進めています。

一方で、気候変動対応、酪農生産基盤の強化、サプライチェーンの強靱化、人的資本の強化、デジタル活用といったテーマについては、取締役会としての専門性の更なる充実や、ESG 課題と経営指標・事業戦略とのつながりをより分かりやすく示していくことが課題であると認識しています。今後は、取締役会の知見と多様性の一層の強化に加え、重要課題(マテリアリティ)のKPIに対する進捗、監督体制に関する開示を充実させることで、実効性のある取組みを通じて、ステークホルダーの皆様からの信頼の向上につなげていきます。

雪印メグミルクの取締役に必要なスキルとその選定理由

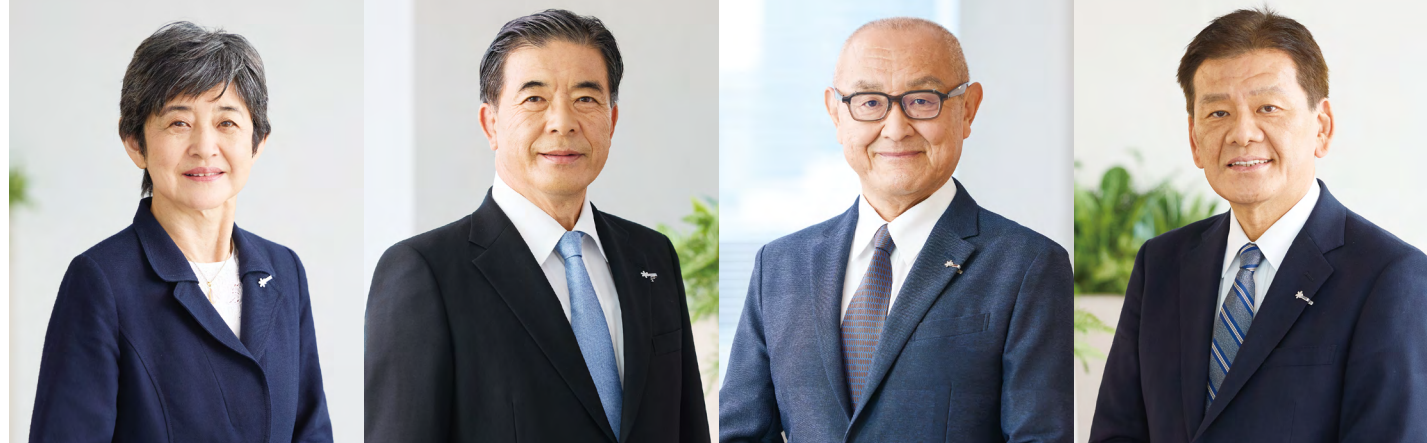
分野	スキルの定義	選定理由
企業経営 経営戦略	● 経営経験から得た知見・視点、経営戦略の策定・推進などの経験・知見に基づく、アドバイス・情報提供・監視機能	当社グループの存在意義・志である「健土健民」のもと、その時代の社会課題に挑み、人と自然が健やかにめぐる食の未来に向け、持続的に発展する企業としての価値向上を実現するために必要なスキルであると考えます。
グローバル	● 海外経験などを通じて習得した事業活動に対する発想力やマネジメント力など	海外の成長市場を取り込み、グローバルに事業を展開するうえで、各国・地域の文化や多様な価値観を正しく理解し、適格かつ迅速な経営判断を行うために必要なスキルであると考えます。
財務会計	● 財務の信頼性、適切な財務情報の開示、投資(効果)などについての助言・監視機能	事業の安定的な継続・成長に向けて、資本効率や収益性を踏まえた投資判断、資金繰り・財務リスクの分析、成長戦略の立案・検証を行うために必要なスキルであると考えます。
法務 リスク マネジメント	● 重大なリスク・危機対応に関する専門的知見や視点からの経験・アドバイスの提供機能 ● 事業活動を展開する基盤となるリスクマネジメントなどの内部統制システムに関する意見・検証機能	法令遵守とリスクマネジメントは経営の基盤であり、すべてのステークホルダーの期待に応え信頼される企業であり続けるために、必要なスキルと考えます。
消費者視点 サステナ ビリティ	● SDGs、TCFDなどを含むサステナビリティに関する経験・知見	環境課題に取り組み、食の持続性をはじめとする持続可能な社会の実現に貢献することで、当社グループの社会的使命と企業価値向上を両立させるサステナビリティ経営の実践に必要なスキルであると考えます。
営業 マーケティング	● 消費者ニーズを開拓し、収益拡大を図る戦略に対する経験・知見、顧客満足度の向上、商品・ブランド戦略 ● 新たな市場として期待されるニュートリション市場(ECビジネス含む)に対する経験・知見	食のおいしさや楽しさ、健康機能などに関する市場環境の変化や顧客ニーズを的確に捉え、対応することで、ブランド価値向上と持続的な事業拡大につながる販売戦略を構築するために必要なスキルであると考えます。
生産・技術 研究開発 SCM	● 事業戦略に応じた生産体制・供給体制の構築・ハンドリング、品質保証、製造技術に対する経験・知見 ● 「ものづくり」に関するポテンシャル、シーズ創出力、特許など、知的財産などに対する経験・知見 ● ロジスティクス戦略、共同配送を含めたSCMに対する経験・知見	安全で良質な商品を消費者にお届けする当社グループの基本姿勢の根幹をなす分野であり、サプライチェーンのすべての段階で乳の価値を高め、当社グループ独自の商品を生み出すために必要なスキルであると考えます。
酪農・調達 農業経営 基盤	● 生乳調達戦略、需給調整、原料乳製品を主体とする原料資材調達戦略に関する経験・知見 ● 農業生産基盤に係る経験・知見、生産者(団体)との連携・取引に関する経験・知見	酪農は雪印メグミルクの価値創造を起点から支える基幹スキルであり、不可欠な存在と認識しており、酪農生産者との相互理解を深め、酪農生産基盤確保に取り組むことが、当社グループが持続的に成長していくために必要なスキルであると考えます。
IT・DX	● IT・DXに関する業務・マネジメント経験・知見	組織風土改革・生産性向上・競争力強化・新たな価値創造にデジタル技術の活用は欠かせないものであり、「Next Design 2030」の基盤戦略を実践するために必要なスキルであると考えます。
人事・労務 人材開発	● 人材開発、ダイバーシティ経営など、人的資本経営に関する経験・知見	企業価値向上のために最も重要な資本は人材であり、働きがいと成長が実感できる組織として、人的資本経営を推進していくために必要なスキルであると考えます。



社外取締役と
投資家・アナリスト
との対話

雪印メグミルクの 強み・課題と 企業価値向上に 向けた視点

1月27日、雪印メグミルク主催としては初めて、社外取締役と投資家・アナリストとの対話を実施しました。当日は17社18名の方にご参加いただき、当社の現状と今後をどのように見ているのか、経営計画の進捗、事業ポートフォリオ、資本効率、ガバナンスなど幅広いテーマについて、会場参加・Web参加の投資家・アナリストの皆様と活発な意見交換を行いました。中には、厳しい質問もありましたが、社外取締役それぞれの視点から率直な説明がなされ、参加者の理解を深める機会となりました。その意見交換の主なやりとりをご紹介します。



社外取締役
板東 久美子



社外取締役
福士 博司※



監査等委員である
社外取締役
服部 明人※



監査等委員である
社外取締役
真鍋 朝彦

※ 福士博司と服部明人は、2026年6月24日の株主総会で退任しています。

Q 社外取締役から見た、雪印メグミルクの課題は何だと考えていますか？

A 最も重要な課題は、掲げた戦略を着実に実行し、成果につなげていく力を更に高めることだと考えています。特に、海外事業の収益化、国内事業基盤の再構築、そして成長を支える人的資本の強化は、今後の企業価値向上に向けて重要なテーマです。また、「MBP」やチーズなど当社が持つ強みを、より分かりやすい価値として市場に届けていくことも必要だと見えています。

Q その課題に対して、社外取締役としてどのような役割を果たしていますか？

A 社外取締役としては、課題を指摘するだけではなく、執行側が実行し切れる体制になっているかを継続的に確認し、必要な提言を行うことを重視しています。とりわけ、人材育成、女性登用、海外マネジメント体制については、経営陣に対して具体的な議論を促してきました。また、大型投資やM&A、工場再編などについても、優先順位やリスクを十分に見極めながら進めるよう求めています。

Q 雪印メグミルクの強みはどこにあると感じていますか？

A 雪印メグミルクの大きな強みは、高い技術力・研究開発力です。とりわけ「MBP」やチーズ分野には独自性があり、競争力の源泉になっています。また、難しい事業環境の中でも、構造改革や成長投資に踏み出そうとする経営の姿勢には前向きな変化を感じています。こうした土台があることは、大きな魅力だと考えています。



Q 「Next Design 2030」に掲げる海外事業の飛躍に向け、組織改革や外部人材の活用について、社外取締役としての提言をお聞かせください。

A1 海外成長には人材・マネジメント力の強化が不可欠であり、現状は海外人材や管理体制が十分ではないと認識しています。国内も含めたグローバルなマネジメントポリシー・遂行支援体制の構築を経営陣に働きかけています。

A2 海外事業の営業利益70億円という2030年目標は、当初の水準から見て非常に高い目標であると認識しています。出遅れの挽回には既存の強みを活かすだけでなく、仕組みづくりの強化やM&Aを通じた人材・時間・新たな能力の獲得が必要であり、目標達成に向けて事業ポートフォリオを調整・強化している段階と捉えています。

A3 従来は海外派遣人材が生産部門中心で、営業・企画も含めた総合的な海外事業推進体制が弱かったと思います。近年は本社で経験を積んだ営業の中核人材を海外に派遣するなど、体制強化の姿勢が顕著です。更なる人材育成・確保は必要ですが、経営戦略と連動した人的資本の強化は着実に進展していると評価しています。

Q 雪印メグミルクを更なる高みへ引き上げるには、何が必要でしょうか？

A 更に企業価値を高めるためには、人材への投資と事業の選択と集中を一段と進めることが重要です。国内では生産性向上に向けた構造改革を着実に進め、海外では勝ち筋のある領域に経営資源を集中していく必要があります。あわせて、当社の技術や商品価値を、より伝わる形で発信していくことで、成長の可能性は更に広がると考えています。

Q ガバナンスの面で、特に注力していることは何でしょうか？

A ガバナンスにおいては、変革期にふさわしい実効性の高い監督機能を果たすことに注力しています。中長期戦略の進捗確認に加え、大型投資や事業再編に伴うリスク管理、経営体制のあり方、人材戦略の妥当性などを重点的に見ています。社外取締役として、成長と規律の両立を支えることが重要な役割だと考えています。

ステークホルダーの皆様へのメッセージ

雪印メグミルクには、「MBP」やチーズをはじめとする独自の技術・商品力があり、今後の成長につながる土台は十分にあると考えています。一方で、その強みを確かな成長や収益性の向上につなげるには、戦略の実行力を更に高めていくことが重要です。社外取締役としては、人的資本の強化、海外事業の収益化、国内事業の構造改革、大型投資の妥当性などを継続的に確認し、必要な提言を行っています。今後も、成長への打ち手とガバナンスの両面を強化しながら、中長期的な企業価値向上を後押ししてまいります。



新任社外取締役メッセージ

需要創造の挑戦を支え、 ミルクの価値を世界へ

社外取締役 品田 正弘



成長に向けて大きく舵を切ろうとしているこの重要な時期に、社外取締役として就任できたことを大変光栄に感じています。同時に、会社と人の成長に関われることに大きな期待を抱いています。経営陣の皆様による価値創造に向けた積極的な挑戦を支えながら、社外取締役としての独立した立場から、中長期的な企業価値および株主価値の向上に貢献していきます。

成長戦略の実現に向けては、中長期的な視点のもと、技術、人的資本、マーケティングなど幅広い領域において、「競争力の源泉づくり」が着実に進んでいるかを注視していきたいと考えています。特に今後の成長が期待される海外事業については、販売や収益の拡大のみならず、現場力の向上を着実に積み重ねていくことが不可欠であり、ここにマジックはないと考えています。

雪印メグミルクには業界をリードする企業として、健康寿命の延伸や持続可能な酪農の構築という社会課題に正面から向き合い、国内にとどまらず海外にもミルクの価値を届けることで、世界の食の持続性の実現に向けてリーダーシップを発揮する需要創造型企業へと、更に発展することを期待しています。

私は、企業の使命は「需要の創造」にあると考えています。特に販売と収益の両面において成長が期待される海外事業は、食の多様化や健康寿命延伸を背景に非常に大きな可能性が存在します。これまでグローバルに事業を展開するエレクトロニクス業界で培ってきた経験と知見を活かし、着実な現場力に裏打ちされた競争戦略の深耕と経営の強靱性の獲得に挑む経営陣を支え、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

当社の持続的成長と 改革に向けて

監査等委員である社外取締役 植村 京子



昨年、当社は創業100周年という節目を迎え、「健土健民」の創業精神に立ち返りながら、食の持続性に対する危機意識の下、新たな挑戦を進めようとしています。そうした成長戦略・財務戦略を支え、中長期的な視点で、企業価値の向上に貢献することが社外役員の役割だと思っています。

現在、経営計画「Next Design 2030」を実践する重要なフェーズに入っており、社外取締役（監査等委員）として、国内外の重点戦略の進捗を確認し、主要な指標が各部門・現場に浸透しているか、各年度の分析・見直しが適切に行われているか、想定リスクへの対策が十分かなど、重点的に見ていきたいと考えています。

当社は、過去の失敗に真摯に向き合い、対峙する力を培ってきたと思いますが、100年の転換点を迎え、会社全体で危機感を共有し、現場力を高め、お客様のニーズに応えられるように、持続的な成長と改革を続けてほしいと思います。

人材の多様性の面では、若い世代が挑戦できる時代になったと思います。スティーブ・ジョブズの有名な言葉に「Stay hungry, stay foolish」というのがあります。この言葉は、現状に満足することなく、常に向上心を持ち、世間の常識にとらわれることなく、新しい発想を持ってという意味に解釈しています。ぜひ、若い人達にもチャレンジする勇気を持ってほしいと期待しています。

当社のお客様ファーストや現場を大切にする姿勢を堅持しながら、改革に向けて微力を尽くして参ります。すべてのステークホルダーの皆様の変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

サステナビリティ経営

消費者重視経営の実践が食の持続性を支える

創業100周年を機に、私たちは創業の精神である「健土健民」を「存在意義・志」として再構築しました。同時に、私たちは「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」に「消費者重視経営の実践」を明文化し、消費者の声を傾聴し、経営や事業活動に反映する姿勢を改めて明確にしました。サステナビリティをめぐる社会の要請は、気候変動、食料安全保障、人権、自然資本など、ますます広がりを見せています。しかし、どれほど時代が変化しても、消費者から信頼され、選ばれ続ける企業でなければ、当社グループが目指している食の持続性を支えることはできません。私たちは、消費者重視経営を揺るぎない土台とし、コンプライアンス・企業倫理の徹底とステークホルダーとの対話を通じて、持続的な企業価値の向上と、次世代へ継承できる食の未来の実現に取り組んでいます。

当社グループらしいサステナビリティ経営

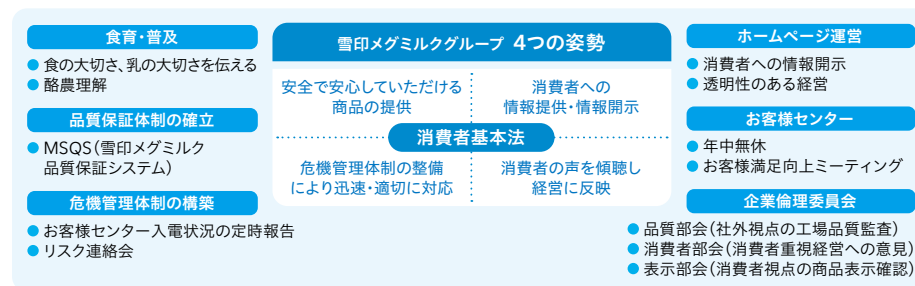
2025年7月には、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)提言に基づく本格開示を行いました。生乳の生産・調達や水資源の利用など、事業と自然との密接な関係性を改めて認識するとともに、気候変動や自然資本・生物多様性に関するシナリオ分析を実施しました。その結果を踏まえ、重要なリスクと機会を評価し、指標・目標を設定しています。これらの取り組みを通じて、酪農のレジリエンス向上と水資源の保全を推進しています。2026年4月には、Alltech Japan 合同会社と連携協定を締結しました。環境フットプリントを定量的に把握し、得られた知見やデータを活用することで、酪農由来のGHG排出量低減と生乳生産性を両立する持続可能な酪農管理手法の探求を進めていきます。今後も、酪農と乳領域で培ってきた知見と技術を基盤に、生産現場と事業活動の双方から食の持続性を支える取り組みを進化させていきます。そして、そこで得られた知見を新たな価値創造へとつなげることで、当社グループらしいサステナビリティ経営の可能性を更に広げていきます。

消費者に向けた姿勢 -消費者基本法を根幹とした消費者重視経営-

<https://www.meg-snow.com/sustainability/consumer/>

雪印メグミルクグループは、消費者基本法に定められた消費者の権利に向き合い、事業者の責務を果たすために、「4つ」の基本姿勢に基づき取り組んでいます。

▶ 雪印メグミルクグループの取組み

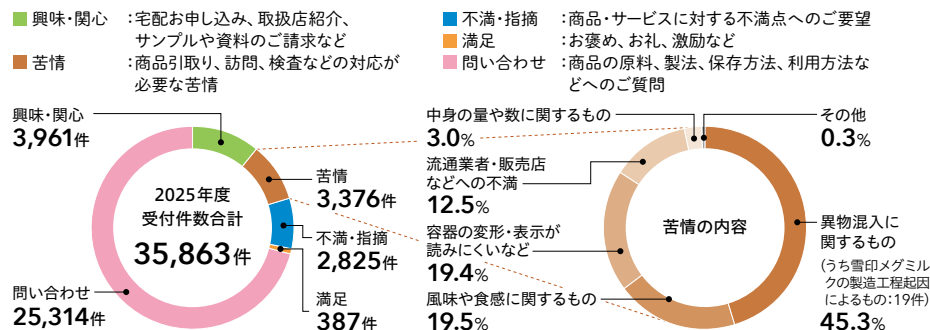


消費者重視を徹底した体制

消費者重視経営を実践するための仕組みの存在は、当社グループの強みといえます。雪印メグミルクお客様センターでは、年末年始を含む365日、お客様の声をお受けしています。

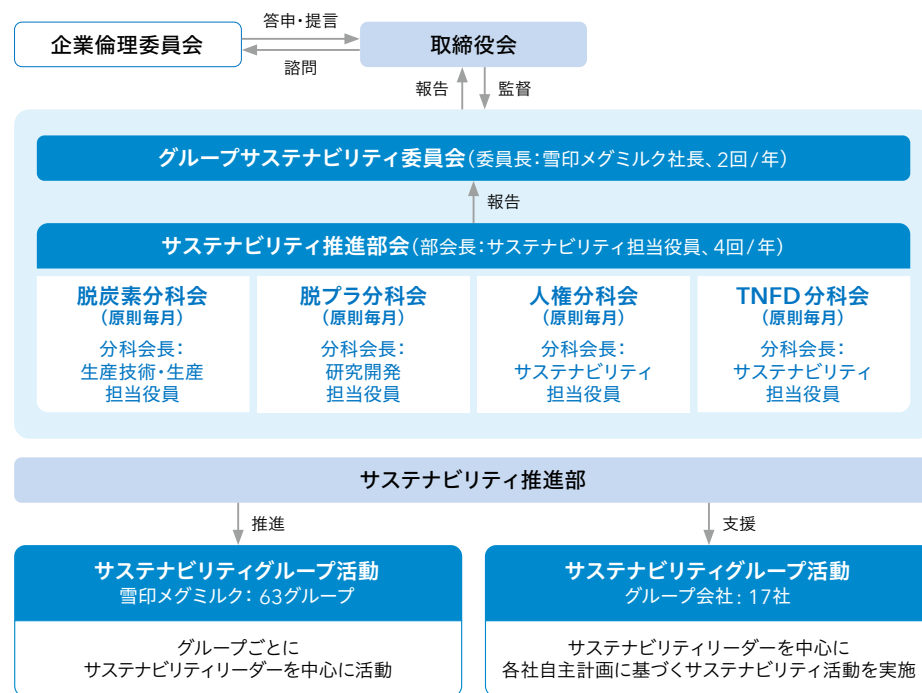
[お客様センター対応の流れ](https://www.meg-snow.com/customer/center/system/) ▶ <https://www.meg-snow.com/customer/center/system/>
[お客様の声にお応えしました](https://www.meg-snow.com/customer/center/voice/) ▶ <https://www.meg-snow.com/customer/center/voice/>

▶ お客様センターの受付件数



サステナビリティ推進体制

雪印メグミルクの代表取締役社長が委員長を務める「グループサステナビリティ委員会」は、代表取締役を含む全担当役員、サステナビリティ推進部長、グループ会社社長を委員とし、重要課題（マテリアリティ）のKPIの進捗確認や、達成に向けた協議を行っています。その内容は取締役会に報告され、取締役会による監督体制のもと、グループ全体のサステナビリティを経営レベルで推進しています。また、グループサステナビリティ委員会の下には、「サステナビリティ推進部会」を設置しています。雪印メグミルクのサステナビリティ担当役員が部会長を務め、委員として代表取締役が参加する中、担当役員が分科会会長を務める各分科会（脱炭素、脱プラ、人権、TNFD）のロードマップに沿って具体的な取組みを検討しています。



グループサステナビリティ委員会

■ 2025年度の活動報告

グループ会社各社との双方向の議論を重ねながら、重要課題（マテリアリティ）のKPI進捗状況など、サステナビリティ課題への対応力の強化を図っています。

実施	討議内容
第7回 7月30日	一部のグループ会社へのエネルギーデータ算定システム導入、酪農分野におけるGHG削減の実効性について具体的な質疑が交わされ、現場課題を踏まえた施策推進と情報開示の重要性を共有しました。
第8回 2月18日	各グループ会社の実情に基づき、意見が交わされました。クレジットの活用や再生可能エネルギーの導入、ロードマップ策定の必要性について踏み込んだ討議が行われ、グループ全体での達成に向けて推進していくことを相互に確認しました。

■ 取締役会への報告

グループサステナビリティ委員会での討議内容は、雪印メグミルクの代表取締役社長が務める委員長より取締役会に報告され、取締役会による監督体制のもと、経営レベルでの認識共有と方向性の確認に活用されています。取締役会における議論を通じ、サステナビリティ経営の重要性や地域・社会との共創の視点を確認し、事業と一体となったサステナビリティ推進の強化を図っています。

財務サマリー^{※1}

(年度)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
会計年度 (百万円)											
売上高 ^{※2}	578,328	587,935	596,158	603,378	613,405	615,186	558,403	584,308	605,424	615,819	615,761
営業利益	14,004	18,753	19,363	17,230	17,998	19,780	18,059	13,054	18,460	19,125	18,266
親会社株主に帰属する当期純利益	15,047	12,988	13,386	10,754	12,165	14,913	12,068	9,129	19,430	13,904	32,897
1株当たり当期利益 (EPS) (円)	221.81	191.48	197.36	158.64	179.71	220.64	178.70	135.18	287.67	205.93	524.82
設備投資額	15,090	14,680	15,915	14,448	24,388	26,651	18,798	19,582	17,129	17,482	32,932
減価償却費	14,081	15,140	15,157	15,901	16,157	15,917	16,957	17,190	17,590	17,295	17,482
研究開発費	3,846	3,942	4,330	4,382	4,297	4,255	4,348	4,548	5,030	4,983	5,334
営業活動によるキャッシュ・フロー	26,433	29,934	22,817	21,938	24,322	26,567	29,421	26,807	30,465	21,100	22,897
投資活動によるキャッシュ・フロー	4,567	△14,408	△11,799	△14,248	△16,629	△27,076	△20,206	△19,624	△6,308	△18,512	7,067
財務活動によるキャッシュ・フロー	△25,332	△14,376	△12,904	△7,396	△6,651	6,771	△11,262	△7,286	△15,645	△10,375	△37,348
フリー・キャッシュ・フロー ^{※3}	31,001	15,526	11,017	7,690	7,693	△508	9,215	7,183	24,157	2,588	29,965
会計年度末 (百万円)											
総資産	344,194	341,507	351,240	359,445	370,434	398,650	401,890	410,130	431,222	431,073	426,820
現金及び現金同等物	14,797	15,940	14,076	14,303	15,524	21,829	19,979	20,338	28,988	21,319	13,998
有利子負債	94,274	83,588	75,051	71,704	69,393	79,374	72,230	69,885	58,873	55,859	46,316
純資産	132,401	145,485	157,338	168,782	178,094	198,255	209,528	215,899	235,300	248,037	240,741
1株当たり純資産 (BPS) (円)	1,917.33	2,110.80	2,286.11	2,456.35	2,586.86	2,890.65	3,061.75	3,151.74	3,436.02	3,626.93	3,923.36
1株当たり配当金 (円)	30	40	40	40	40	40	60	60	80	100 ^{※6}	100
その他の指標等											
自己資本比率 (%)	37.8	41.9	44.1	46.3	47.3	49.0	51.5	51.9	53.8	56.8	55.7
ROE (自己資本利益率) (%)	12.0	9.5	9.0	6.7	7.1	8.1	6.0	4.4	8.7	5.8	13.6
配当性向 (%)	13.5	20.9	20.3	25.2	22.3	18.1	33.6	44.4	27.8	48.6	19.1
調整後ROE (自己資本利益率) ^{※4} (%)	—	—	—	—	—	7.2	6.0	4.0	5.1	5.4	5.8
配当性向 (%) 資産売却益除く	—	—	—	—	—	20.2	33.5	48.0	47.4	42.1 ^{※7}	53.0
PER (株価収益率) (倍)	12.8	16.0	14.6	17.0	13.7	10.2	11.1	13.0	9.5	12.5	6.2
PBR (株価純資産倍率) (倍)	1.5	1.5	1.3	1.1	0.9	0.8	0.6	0.6	0.8	0.7	0.8
インタレストカバレッジレシオ (倍)	28.7	42.8	42.2	49.3	62.6	67.5	75.1	77.4	82.6	57.1	57.2
D/E レシオ (倍)	0.7	0.6	0.5	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2
ネット有利子負債/EBITDA 倍率 (倍)	2.8	2.0	1.8	1.7	1.6	1.6	1.5	1.6	0.8	1.0	0.8
政策保有株式 ^{※5} (百万円)	21,101	23,619	23,906	29,354	28,749	38,900	42,293	42,647	42,184	42,513	21,352
保有銘柄数	93	89	81	80	76	73	71	67	53	48	42

※1 百万円単位の数値は百万円未満を切り捨て、その他は表示桁未満を四捨五入して記載 ※2 2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用 ※3 営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー ※4 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
 ※5 みなし保有含む ※6 記念配当20円含む ※7 記念配当除く

重要課題(マテリアリティ):KPI進捗管理

🏆 目標達成

領域	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
					2024	2025	
食	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	● 海外専用「さけるチーズ」を6カ国で販売し、海外向けチーズ販売量を拡大した(前年比109%) ● 業務用国産ナチュラルチーズは、期中の価格改定を実施したものの、価値訴求提案により販売量を拡大した(前年比115%)		H
			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	0.8億円(0.4%)	0.3億円(0.15%)	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	3億円	1億円	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(2025年度) 25施設中24施設、96%が認証取得済 (2026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	46製造施設で導入 合計613名認定	44製造施設で導入 合計603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)	141% 	145% 	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	641億円	651億円	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(2025年度) ● 「MBP」統合マーケティングにおける「骨太な未来プロジェクト」活動の強化 ● 「MBP」認知率28%(機能理解度:認知者ベース43%) ● 健康寿命延伸に貢献する学会で、17件発表し、学術雑誌に5件の論文が掲載された		A
			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	50,785名  (目標比112.8%)	53,101名  (目標比111.4%)	A

領域	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
					2024	2025	
酪農	持続可能な 酪農への貢献 	酪農生産基盤強化への 取組み推進	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	-3.6%	-0.4%	B
			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	実績(2025年度) ● 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「日本の酪農乳業をどうするか」を開催し、参加者数は463名(過去最大)となった		A

(対象範囲) 📄A 雪印メグミルク 📄B 雪印種苗 📄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 📄I 雪印メグミルク、いばらく乳業、ハケ岳乳業、雪印パーラー
📄II 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

目標達成

領域	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	
					2022	2023	2024	2025		
環境	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	23.5%	26.9%	26.7%	29.1%	E	
		持続可能な資源の利用	2027	使用する紙を100%環境に配慮した原材料にする	97.7%	99.0%	99.7%	99.9%	F	
			2026	認証パーム油100%調達※ ※ 対象は精製パーム油	14.5%	54.4%	73.5%	73.9%	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	5.3%	12.2%	10.5%	20.3%	F	
			2030	廃棄物排出量30%削減(2013年度比)	19.6%	34.4% 	33.9% 	30.8% 	G	
		2030	廃棄物リサイクル率98%以上を維持	98.8% 	98.8% 	98.8% 	98.2% 	G		
		毎年	食品廃棄物リサイクル率95%以上	94.8%	96.3% 	96.0% 	96.4% 	K		
		循環型社会の形成	実績(2025年度)							
			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)	● 家庭用商品1品、業務製品1品の賞味期限を延長				A	
			2030	生産拠点の用水使用量9%削減(2013年度比)	7.6%	10.5% 	11.3% 	14.9% 	G	
			実績(2025年度)							
			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	● 自社およびグループ会社の全26拠点にて水リスク評価を実施し、 リスク高となる拠点がいないことを確認した				G	
		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%	8.6%	B		

領域	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
					2022	2023	2024	2025	
人と 社会	多様性の 推進と 人権の尊重  	人材の多様化と人材育成	2030	女性経営職(管理職)比率20%以上	7.2%	7.8% (翌年度4月1日時点の人数にて算出)	8.6%	10.3%	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(注)	取得 	取得 	取得 	取得 	A
		エンゲージメントの向上	2030	エンゲージメントスコア70以上	2025.1 65.2	2025.7 66.1	2026.1 66.0	2026.7 65.5	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	● グループ会社(ニチラク機械(株)、雪印種苗(株))にて、外部専門家の立ち会いのもと、「優先的に取り組む人権リスク」の特定を 目的としたワークショップを開催した				J
	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	● 北海道包括連携協定事業の中核である「ナチュラルチーズ製造 レベルアップ研修会」を開催し、北海道産チーズの品質・衛生 管理のレベルアップとともに、酪農振興に貢献した ● 天使大学サークル「ミルクラ」や北海道農政部と連携し、「乳の 魅力を伝えるプロジェクト」を推進し、カルシウム不足への理解 促進や牛乳・乳製品の価値の理解促進に取り組んだ			

〈対象範囲〉 雪印メグミルク 雪印種苗 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 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
 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 雪印メグミルク、ニチラク機械、雪印種苗 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、甲南油脂、雪印種苗、雪印ビーンスターク

(注) 健康経営の取り組み ▶ <https://www.meg-snow.com/sustainability/human-rights/work/health-declaration/>

環境補足情報

TCFD 気候変動への対応

気候変動問題はグローバル社会の最重要課題の一つであり、食の持続性の実現を目指す当社グループの事業に大きな影響を及ぼすため、課題解決に向けて積極的に取り組む必要があります。雪印メグミルクは、2021年10月にTCFDへの賛同を表明し、2022年9月に「雪印メグミルクレポート(統合報告書)」にてTCFDに基づく情報開示を始め、年に一度、内容の見直しを行っています。

ガバナンス サステナビリティ推進体制

気候変動を含むサステナビリティ課題については、グループサステナビリティ委員会でKPIの進捗確認や取組みを協議し、その内容を取締役会へ報告しています。

戦略

気候においては移行リスクと物理的リスクから、2つのシナリオ(1.5℃上昇シナリオ、4℃上昇シナリオ)でリスクと機会に分類し、脱炭素ロードマップに基づき取組みを推進しています。2030年と2050年を時間軸として、事業インパクト評価を実施しました。

▶ 事業インパクト評価

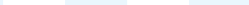
	重要項目	雪印メグミルクへの影響	想定パラメータ	2030年影響度		2050年影響度	
				1.5℃	4℃	1.5℃	4℃
移行リスク	炭素価格	●炭素税の導入による製造・輸送コストおよび売上原価の増加	炭素税	中	－	大	－
	消費者意識の変化	●消費者の自然素材の利用や包装資材リサイクル、CO ₂ 排出などへの関心 ●気候変動対策に積極的な企業の製品購入による、売上高の増加・減少	脱プラ施策などによる影響額	小	－	中	－
物理的リスク	平均気温の上昇	●平均気温の上昇による水資源不足 ●暑熱対策による原材料調達コストの増加	生乳生産量、乳価 生産費	小 －	小 中	中 －	中 大
	異常気象の頻発化と深刻化(豪雨・洪水など)	●自然災害(豪雨・洪水など)による製造・物流設備への影響(操業中止・配送停止など)	集中豪雨の年間発生日数	－	－	－	小

(注) 影響度「大・中・小」の定義(金額範囲)／大:30億以上 中:10億以上30億未満 小:10億未満

▶ ロードマップ(雪印メグミルク)および各施策のCO₂排出量

主な施策	(年度)										小計	(完了)
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	(万t-CO ₂ /年)		
ボイラ更新										1.5		
メタン発酵設備										0.8		
太陽光発電設備										0.2		
再エネ電力(非化石証書含む)										4.7		
省エネ施策										0.9		
ヒートポンプ設備										0.1		
その他										1.3		
										9.5		

▶ CO₂排出量推移(実績・予測:雪印メグミルク)

	(年度)								
主な施策	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
CO ₂ 排出量(目標)	21.8	20.8	19.9	19.0	18.0	17.1	16.1	15.1	14.2
CO ₂ 排出量(実績・予測)	21.4	20.4	20.3	19.6	16.6	14.3	13.5	13.4	13.3
	実績	実績	実績	実績	予測				
差	0.4	0.4	▲0.4	▲0.6	1.4	2.8	2.6	1.7	0.9
	(2026年7月時点)								

リスク管理

気候変動リスク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、進捗状況をグループ全体で共有しています。

指標と目標

抽出されたリスクと機会に対し、KPIを設定して取組みを行っています。気候関連の指標と目標は、以下の通りです。

項目	KPI	2025年度
炭素価格	CO ₂ 排出量の削減  2030年度:50%削減(2013年度比)	29.1%
	石油由来のプラスチック使用量の削減  2030年度:25%削減(2018年度比)	20.3%
消費者意識の変化	使用する紙を環境に配慮した原材料に変更  2027年度:100%使用	99.9%
	認証パーム油の調達  2026年度:100%調達	73.9%
	重点機能性商品の売上高  2030年度:870億円以上	651億円
平均気温の上昇	生産拠点の用水使用量の削減  2030年度:9%削減(2013年度比)	14.9%(達成)
	緑肥作物種子による作付面積拡大  2030年度:20%拡大(2019年度比)	8.6%
異常気象の頻発化と深刻化(豪雨・洪水など)	水リスクを確認し事業継続のリスク評価を実施(毎年)	実施済
	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	1億円

 TCFDへの取組み ▶ <https://www.meg-snow.com/sustainability/environment/tcfd/>

TNFD 自然資本と生物多様性の保全への対応

自然資本・生物多様性の保全は、食の持続性の実現を目指す当社グループの事業に深く関わる重要課題です。気候変動に伴う気温上昇は、生乳生産量や飼料生産の基盤となる生態系にも影響を及ぼしています。当社グループは、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取組みを進めるとともに、ネイチャーポジティブへの貢献を目指しています。今後も、気候変動および自然資本・生物多様性に関するリスクと機会を把握し、TCFD・TNFD提言に基づく体系的な情報開示を進めていきます。

ガバナンス サステナビリティ推進体制 P.76

自然資本・生物多様性の保全を含むサステナビリティ課題については、グループサステナビリティ委員会でKPIの進捗確認や取組みを協議し、その内容を取締役会へ報告しています。

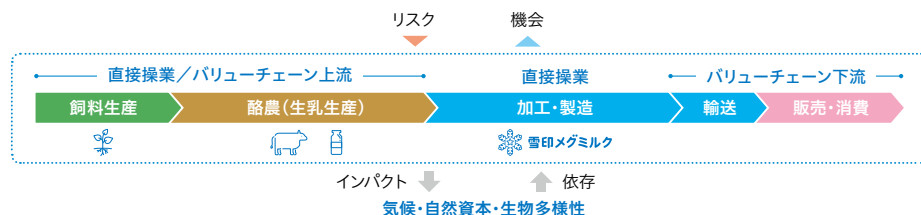
戦略

気候と自然を統合したシナリオ^{*1}に基づき、TCFDとTNFDの体系的な開示高度化を進めています。自然劣化の程度、社会の環境対応、1.5℃、4℃の気温上昇を組み合わせた4つのシナリオを設定し、リスクと機会を整理しました。当社グループは、牛乳・乳製品の製造販売を主力に、飼料生産や牧草種子販売なども展開しています。これら事業は気候・自然に依存すると同時に影響も及ぼすため、バリューチェーンの各段階でリスクと機会が存在します。これらを把握するため、短期・中期・長期の時間軸で重要なリスクと機会を検討・抽出し、影響度および発生確率を評価しました。気候変動や自然資本の劣化は、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、軽減策の実行と市場ニーズへの適応を進める必要があります。そこで、飼料生産・酪農・加工製造・輸送の各段階におけるリスクを整理し、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消費者ニーズ把握を4つの機会として対応策をまとめました。

※1 気候と自然を統合したシナリオ

- #1 先を行く世界** : 自然の劣化は**軽度**
環境保全に向けて社会が運動するとともに、平均気温が1.5℃上昇するシナリオ
- #2 まったなしの世界①** : 自然の劣化は**重度**
環境保全に向けて社会が運動するとともに、平均気温が1.5℃上昇するシナリオ
- #3 まったなしの世界②** : 自然の劣化は**重度**
環境保全に向けて社会が運動するとともに、平均気温が4℃上昇するシナリオ
- #4 かみ合わない世界** : 自然の劣化は**重度**
環境保全への対応に一貫性なし、平均気温が4℃上昇するシナリオ

▶ 当社グループのバリューチェーンと気候・自然との関係



 気候・自然関連課題への対応 - TCFD/TNFD 提言に基づく開示
▶ https://www.meg-snow.com/files/co/sustainability/pdf/tnfd_250731.pdf

▶ 当社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

	飼料生産 物理リスク中心	酪農(生乳生産) 物理・移行リスク	加工・製造・輸送 物理・移行リスク	機会 対応策の視点
物理 リスク	① 水資源の不足			🚰 水資源の保全
	飼料調達リスク	生乳調達リスク	操業リスク	
移行 リスク	② 高温・異常気象・自然災害の頻発化			🏢 戦略的調達・事業運営
	飼料調達リスク	生乳調達／調達構造の変化リスク	操業リスク	
	③ GHG(メタン)、窒素排出規制			🏛️ 規制対応と備え
	炭素税 乳原料調達リスク(海外酪農) 将来の調達リスク(国内酪農) 将来のコスト増リスク			
	④ レピュテーションの低下と消費者ニーズの変化			👤 レピュテーション向上と消費者ニーズ把握
	GHG 排出、窒素排出 GHG 排出、取水／排水			

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、進捗状況をグループ全体で共有しています。

指標と目標

気候・自然関連リスクと機会への対応策を具体策に落とし込み、雪印メグミルクが目指すべき目標を整理し設定しています。地下水涵養や酪農へのエンゲージメント(炭素排出削減)など、新たな目標について検討を進めています。

気候・自然関連 リスクと機会への対応策	対策	指標	目標	実績 (2025年度)
水資源の保全	生産拠点の用水使用量の削減	用水使用量削減割合	2030年度:9%削減(2013年度比)	14.9%
	地下水涵養	自社製品の使用水量に対する涵養率	2030年度:ウォーターニュートラル	50.5%
	水リスクのモニタリング	モニタリングの実施	毎年実施	(要検討)
戦略的調達・事業運営	飼料の国産化と調達先の多様化	牧草飼料作物の作付面積	2030年度:3%増(2019年度比)	▲0.4%
	酪農とのエンゲージメント(炭素排出削減)	炭素削減貢献量	(2030年度に向けた貢献量の設定)	(要検討)
	事業継続リスク評価の実施	評価の実施	毎年実施	実施
	持続的酪農経営のための経営管理・技術的支援	支援の実施	毎年実施	実施
窒素・炭素規制への対応と備え	飼料生産の窒素排出削減	緑肥作物種子の作付面積	2030年度:20%増(2019年度比)	8.6%
	工場の脱炭素化	炭素排出削減量	2030年度:50%削減(2013年度比)	29.1%
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	使用削減割合	2030年度:25%削減(2018年度比)	20.3%
	環境配慮紙の使用	使用割合	2027年度:100%	99.9%
	認証パーム油(精製)の使用	使用割合	2026年度:100%	73.9%
	重点機能性商品の提供	重点機能性商品の売上高	2030年度:870億円以上	651億円
	プラントベースフードなど代替食品の提供	プラントベースフードの売上高	2030年度:90億円以上	1億円

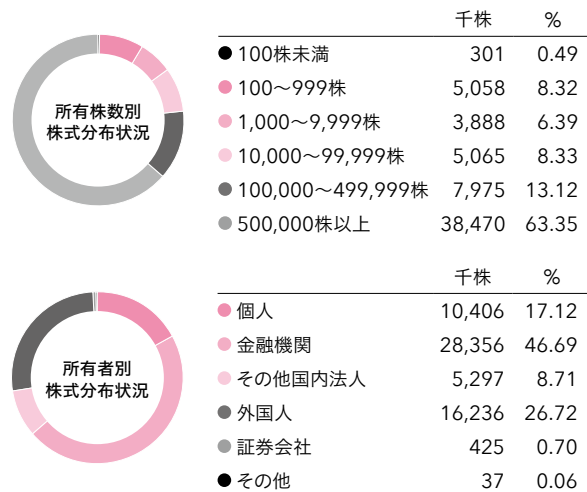
投資家情報

株式・株価情報

■ 株式の状況

発行可能株式総数…………… 280,000,000株
発行済株式の総数…………… 63,835,455株
株主数…………… 45,462名

■ 株式の分布状況



(注) 1. 株式数は、千株未満を切り捨て表示しています。
2. 雪印メグミルクは、自己株式3,075,394株を保有していますが、上記からは控除して計算しています。

■ 大株主(上位10位)

株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
全国農業協同組合連合会	9,237	15.20
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,854	12.92
農林中央金庫	4,526	7.44
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,750	4.52
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,254	3.70
雪印メグミルク従業員持株会	1,331	2.19
ホクレン農業協同組合連合会	1,074	1.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,013	1.66
全国酪農業協同組合連合会	1,008	1.65
株式会社日本アクセス	838	1.37

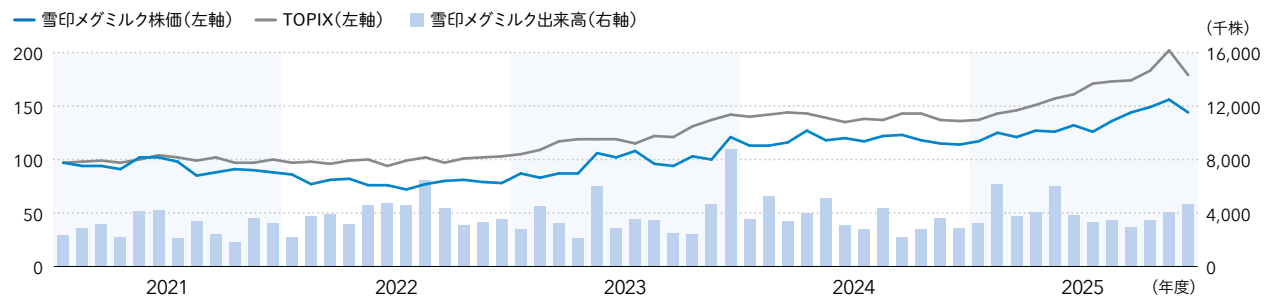
(注) 1. 株式数は、千株未満を切り捨て表示しています。
2. 雪印メグミルクは、自己株式3,075,394株を保有していますが、上記大株主から除外しています。また、出資比率は自己株式を控除して計算しています。

■ 当事業年度中に職務執行の対価として雪印メグミルクの役員に交付した株式の状況

区分	株式数(株)	交付対象者数(名)
取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)	6,700	1

(注) 上記は、退任した取締役に対して交付されたものです。

■ 株価・出来高



(注) 株価・TOPIXは、2021年3月末を100としたときの推移(月間 終値ベース)

株主・投資家との対話

対話の状況

	対応者			回数	内容
	社長	役員	IR担当		
決算説明会	●	●		4	決算概要説明、質疑応答
スモールミーティング	●	●		9	経営課題、経営計画「Next Design 2030」についての対話
社外取締役とのミーティング		●		1	経営戦略、ガバナンスについての対話
IR Day		●	●	2	● 9月：チーズ研究所見学、酪農乳業の世界情勢について ● 3月：海外事業の取り組みについて
個人投資家向け説明会		●		4	会社概要・経営戦略の説明、質疑応答
ESGや統合報告書に関する対話		●	●	2	統合報告書を用いた機関投資家との対話
経営計画「Next Design 2030」に関する対話		●	●	4	「Next Design 2030」発表後、対話と聴取した意見のフィードバック

1on1ミーティング実施回数

		国内		海外		合計
		証券会社	機関投資家	証券会社	機関投資家	
2024年度	上期	4	20	0	15	39
	下期	3	18	0	13	34
	計	7	38	0	28	73
2025年度	上期	4	20	0	15	39
	下期	5	18	0	24	47
	計	9	38	0	39	86

(注) 同一相手先とのミーティングを含む

経営陣へのフィードバック体制・実施状況

フィードバック先	回数	フィードバック内容
取締役会	4	株主・投資家との対話の概要、株価関連情報(同業他社比較)、アナリストレポートの概要
企業倫理委員会 	6	
経営執行会議	7	株主・投資家との対話の具体的な内容、株価関連情報(同業他社比較)、アナリストレポートの概要
社内役員へメール発信	29	証券会社アナリストレポートのアップデート

対話の主なテーマ

- ① 収益性・成長性向上のための具体的な取組み
- ② PBR1倍割れの要因と対応策
- ③ 海外、プラントベースフードの事業展開
- ④ 人的資本
- ⑤ 資本政策
- ⑥ 酪農乳業界のサステナビリティ(業界構造、事業構造改革)
- ⑦ 経営理念の浸透、組織の変革

対話内容を反映した企業価値向上施策(抜粋)

開示

- 「雪印メグミルクレポート2025(統合報告書)」にて、企業理念、「存在意義・志」と、当社グループの成長とのつながりを説明
- 「決算短信 補足説明資料」にて、成長ドライバーである戦略課題ごとの実績を開示
- 「決算説明会資料」にて、営業利益増減要因の開示粒度を向上
- 「株主等との対話の実施状況等に関する開示」の英文開示を開始

対話

- IR Dayを開催
 - ・チーズ研究所での対話：
チーズ研究開発の取組みに関する対話、チーズ製造の実技講習、グローバルでの乳製品需給構造に関する情報提供
 - ・海外事業説明会：
海外展開における成長戦略と最新動向に関する対話
- 雪印メグミルクが主催の社外取締役と投資家・アナリストとのミーティングを実施

会社情報

国内研究所・生産拠点

● 研究所 ▲ 生産工場(乳製品) ■ 生産工場(飲料・デザート類)

生産拠点は、乳製品の工場は主に北海道に、飲料・デザート類の工場は大消費地に近い本州に立地しています。



■ 主な国内グループ企業(本社所在地)

[WEB 各社の紹介 ▶ https://www.meg-snow.com/corporate/data/relation/](https://www.meg-snow.com/corporate/data/relation/)

	企業名	資本金 (百万円)	グループ計 持株比率(%)
北海道	雪印種苗(株)	4,643	100
	(株)雪印パーラー	30	100
東北	みちのくミルク(株)	466	100
関東	いばらく乳業(株)	117	100
	(株)エスアイシステム	400	100
	(株)クレスコ	38	100
	チェスコ(株)	472	99.68
	直販配送(株)	30	70
	ニチラク機械(株)	50	67.63
	(株)ベルネージュダイレクト	79	100
中部	(株)雪印こどもの国牧場	10	100
	雪印ビーンスターク(株)	50	100
	雪印メグミルクビジネスソリューション(株)	30	100
	雪印メグミルクマーケティング(株)	450	100
関西	ハケ岳乳業(株)	60	100
	(株)ヨシダコーポレーション	10	51
関西	甲南油脂(株)	100	51



■ 海外グループ会社 各社の紹介 ▶ <https://www.meg-snow.com/corporate/data/relation/>

企業名	資本金	グループ計 持株比率(%)
アダーデライツオーストラリア	15,572千AU \$	100
台湾雪印	7,000千NT \$	100
雪印オーストラリア	28,882千AU \$	100
Infant Nutrition Canning Australia (INCA)	8,000千AU \$	60
雪印メグミルクインドネシア	11,000千US \$	56

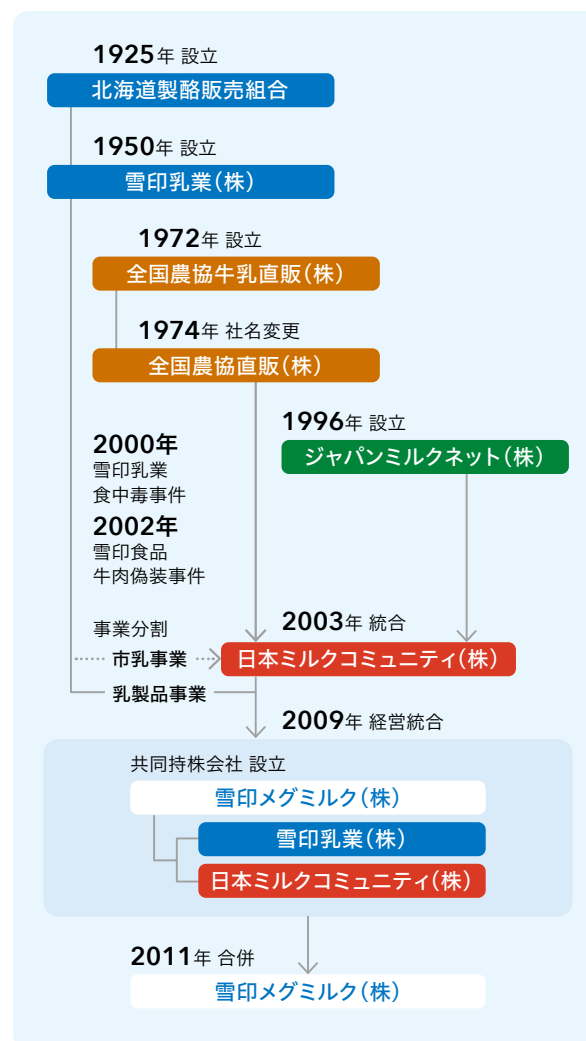
企業名	資本金	グループ計 持株比率(%)
アグロスノー	12,800千US \$	49
雪印メグミルクベトナム	3,500億VND	100
雪印貿易上海	6,700千US \$	100
スノーマーケティング	400千MYR	46.1

会社概要

■ 雪印メグミルク 会社概要

商号	雪印メグミルク株式会社 MEGMILK SNOW BRAND Co., Ltd.
事業内容	牛乳、乳製品および食品の製造・販売など
本店所在地	北海道札幌市東区苗穂町6丁目1番1号
本社所在地	東京都港区虎ノ門二丁目2番3号 虎ノ門アルセアタワー
設立年月日	2009年10月1日
資本金	200億円
決算期	3月31日
連結従業員数	5,844名(2026年3月末現在)
上場取引所	東京証券取引所プライム市場 札幌証券取引所
証券コード	2270
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

■ 雪印メグミルクの設立経緯



■ 外部評価

		発表年度		
		2024	2025	2026
格付投資情報センター(R&I)		A	A	未発表
ESGレーティング	MSCI	A	BBB	未発表
	FTSE Russell	2.8	2.9	3.5
CDP	Climate Change 気候変動	B	A-	未発表
	Water Security 水セキュリティ	B	A-	未発表
	Forests フォレスト	C	B	未発表

日興アイ・アール
2025年度全上場企業ホームページ
充実度ランキング 最優秀サイト



健康経営優良法人2026



プラチナくるみん



SOMPO
サステナビリティ・インデックス



International ARC Awards 2026

- Chairman's Letter/
Presentation部門 : Gold
- Design/Graphics部門 : Gold
- Script/Writing部門 : Gold





Love Earth. Love Life.

雪印メグミルクグループ



この報告書では、文字は、読みやすさに配慮した書体
「UD(ユニバーサルデザイン)フォント」を使用しています。

2026年9月発行