



雪印メグミルク

雪印メグミルク

グループ中期経営計画2025 2022年度決算説明

2023年5月15日

代表取締役社長

佐藤 雅俊

目次

Contents

- 1 2022年度 連結業績結果
- 2 グループ中期経営計画2022 の振り返り
- 3 雪印メグミルクグループの目指す姿
- 4 グループ中期経営計画2025
- 5 2023年度 連結業績予想
- 6 参考資料

目次

Contents

1 2022年度 連結業績結果

2 グループ中期経営計画2022 の振り返り

3 雪印メグミルクグループの目指す姿

4 グループ中期経営計画2025

5 2023年度 連結業績予想

6 参考資料

2022年度決算 増収減益

(億円) (億円未満切捨て)

	2021年度 累計	2022年度 累計	増減額	対前年 増減率
売上高	5,584	5,843	259	4.6%
営業利益	180	130	-50	-27.7%
経常利益	199	144	-55	-27.6%
純利益※	120	91	-29	-24.3%

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

- 価格改定等、コストアップ対応を実施するも、増収を確保
- コスト上昇の影響を、単年度では吸収し切れず、大幅な減益

セグメント別実績



(億円)

	2021年度 累計		2022年度 累計		対前年 増減率	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
乳製品	2,369	125	2,520	97	6.4%	-22.4%
飲料・デザート	2,397	36	2,411	16	0.6%	-54.9%
飼料・種苗	468	6	534	2	14.1%	-68.4%
その他	348	11	376	14	8.0%	28.5%
合計	5,584	180	5,843	130	4.6%	-27.7%

- 家庭用乳製品は、4月に価格改定、9月に容量変更、等を実施
- 家庭用飲料・デザートは、3月に価格変更、11月に価格改定、等を実施
- 各セグメントとも増収を確保も、営業減益

営業利益 増減要因



(億円) (億円未満切捨て)

2021年度 累計	2022年度 累計	対前年 増減額
180億円	130億円	-50億円

セグメント別の増減額			
乳製品	飲料・ デザート類	飼料・種苗	その他
-28億円	-19億円	-4億円	3億円

限界利益 合計	-47
販売単価差	66
販売物量増減	16
製品構成差	9
原材料コスト	-100
オペレーションコスト	-38
固定費その他 合計	-3
宣伝促進費	7
固定経費	-10

-14	-31	-7	6
23	39	0	4
13	-1	-1	5
8	1	0	0
-45	-47	-5	-2
-13	-23	-1	-1
-14	12	3	-3
-1	8	0	0
-13	4	3	-3

目次

Contents

- 1 2022年度 連結業績結果
- 2 グループ中期経営計画2022 の振り返り**
- 3 雪印メグミルクグループの目指す姿
- 4 グループ中期経営計画2025
- 5 2023年度 連結業績予想
- 6 参考資料

連結経営指標



(億円)

	2019年度	グループ中期経営計画 2022		
		2020年度	2021年度	2022年度
		実績		
売上高	6,134*	6,151*	5,584	5,843
営業利益	179	197	180	130
営業利益率	2.9%	3.2%	3.2%	2.2%
EBITDA	341	356	350	302
投資金額	243	266	187	195
	-	約650 (3年計)		
ROE	7.1%	8.1%	6.0%	4.4%
自己資本比率	47.3%	49.0%	51.5%	51.9%
有利子負債残高	693	793	722	698
配当性向	22.3%	18.1%	33.6%	44.4%

※ *印の売上高は
収益認識基準適用前

2022年度
当初目標
6,400*
220
3.4%
410
水準 (目途)
約860 (3年計)
8%以上
50%以上
約780
20~30%

積み残した課題



目標としていたボリューム拡大の未達

- バター、チーズ、乳飲料などの「生産体制整備」を推進。
- しかし、コロナ禍等による市場環境の変化・ライフスタイルの変化などによるボリューム不足から、固定費の増加を吸収できず。

付加価値創出力の不足

- MBPドリンクの発売や他社協業、研究開発の取組みにより、新たな価値を創造。
- しかし、狙っていた販売構成までの引き上げには至らず。



環境変化に対応できず、「強靱性」に課題

目次

Contents

- 1 2022年度 連結業績結果
- 2 グループ中期経営計画2022 の振り返り
- 3 雪印メグミルクグループの目指す姿**
- 4 グループ中期経営計画2025
- 5 2023年度 連結業績予想
- 6 参考資料

2025年5月、雪印メグミルクグループは **創業100周年**※を迎えます。

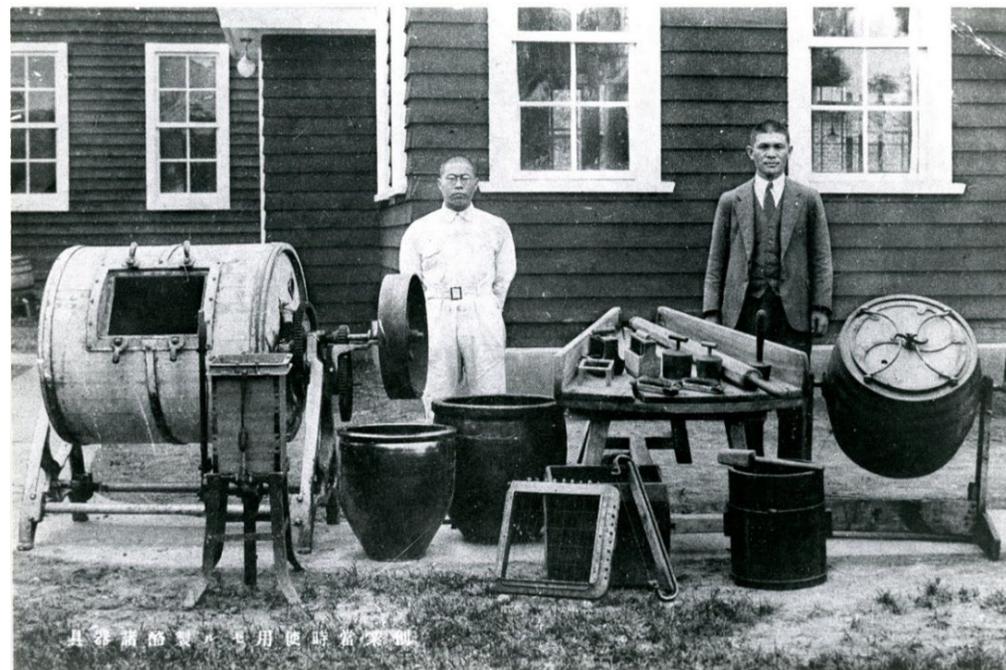
新たな100年の物語を

今から約100年前、わが国はまだまだ、十分な栄養を摂ることが難しい社会環境でした。

創業者たちは、酪農乳業を通じて、「安定的で、豊かな食生活を実現する」という、当時の社会課題解決に向けた想いを「健土健民」のことばに込め、出発しました。

私たちは次の100年を迎えるにあたり、改めて創業者の想いを振り返り、自らの存在意義・志を問い直し、新たなスタートを切ります。

未来を見据え、これからも酪農とともに歩んでいきます。



設立当時に使用されたバター製造機器

※ 北海道製酪販売組合は1925年（大正14年）5月に設立

雪印メグミルクグループの存在意義・志



なぜやるのか

理由・精神

社会課題解決を目指す
「健土健民」という創業の精神で、

何を使うのか

優位性

乳で培われた私たちの幅広い知見や機能
(ミルクバリューチェーン) によって、

何をするのか

重要課題

食の持続性を実現する



環境認識（リスクと機会）



リスク Risk

世界の乳は不足していく。日本は輸入困難に

- 世界の生乳生産約9億tの内、輸出に回るのは1割以下
- 酪農の環境負荷に対する厳しい視線は世界的な減産圧力
- 新興国需要と減産で、日本が買い負ける時代が来るリスク

国内の生乳生産基盤の弱体化が進んでいる

- 輸入飼料中心の高い生産費。環境対応力も国際競争力も低い
- 貿易協定による関税消滅、改正畜安法による需給調整への影響
- 上記のような見通しの暗さから離農が加速

世界的なタンパク質需給崩壊の恐れ

- 世界人口は2050年には100億人前後に達するとみられる。特にアジア、サブサハラ地域での伸長は急激で、食の近代化・西洋化と相まってタンパク質の需給が崩壊するリスクがある

機会 Opportunity

乳の価値は上昇、酪農乳業を価値ある産業に

- 日本の低い食料自給率の中、牛乳・乳製品は自給率の高い非常に良質な栄養源（牛乳の自給率ほぼ100%）。国内の酪農産業を守ることは、日本の食料安保という「付加価値」につながる

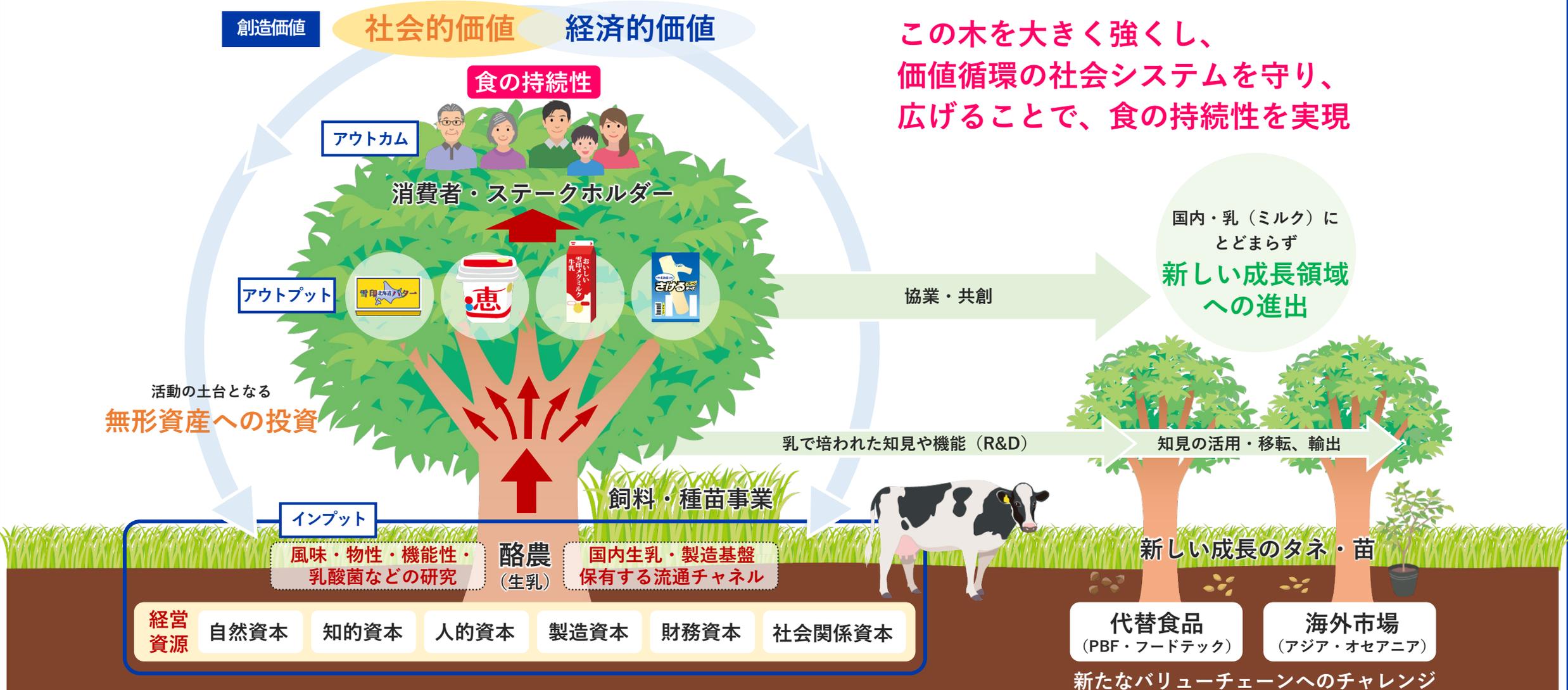
国内の需要は国内の生産量よりも大きい

- 国内需要1,300万t（生乳換算）に対し生産は760万tで、その差を輸入で補っている。人口減の環境下でも生産は足りていない
- 輸入の多くは伸長が見込まれるチーズで、国産置換が可能

勃興する代替食品に乳で培った知見を活用

- プラントベース食品・精密発酵・培養などの代替食品市場が拡大
- 乳で培ったおいしさや栄養・機能・食品物性などの知見、チャネルや設備などの保有機能は代替食品に活かすことができる

価値創造のストーリー



事業ポートフォリオの考え方



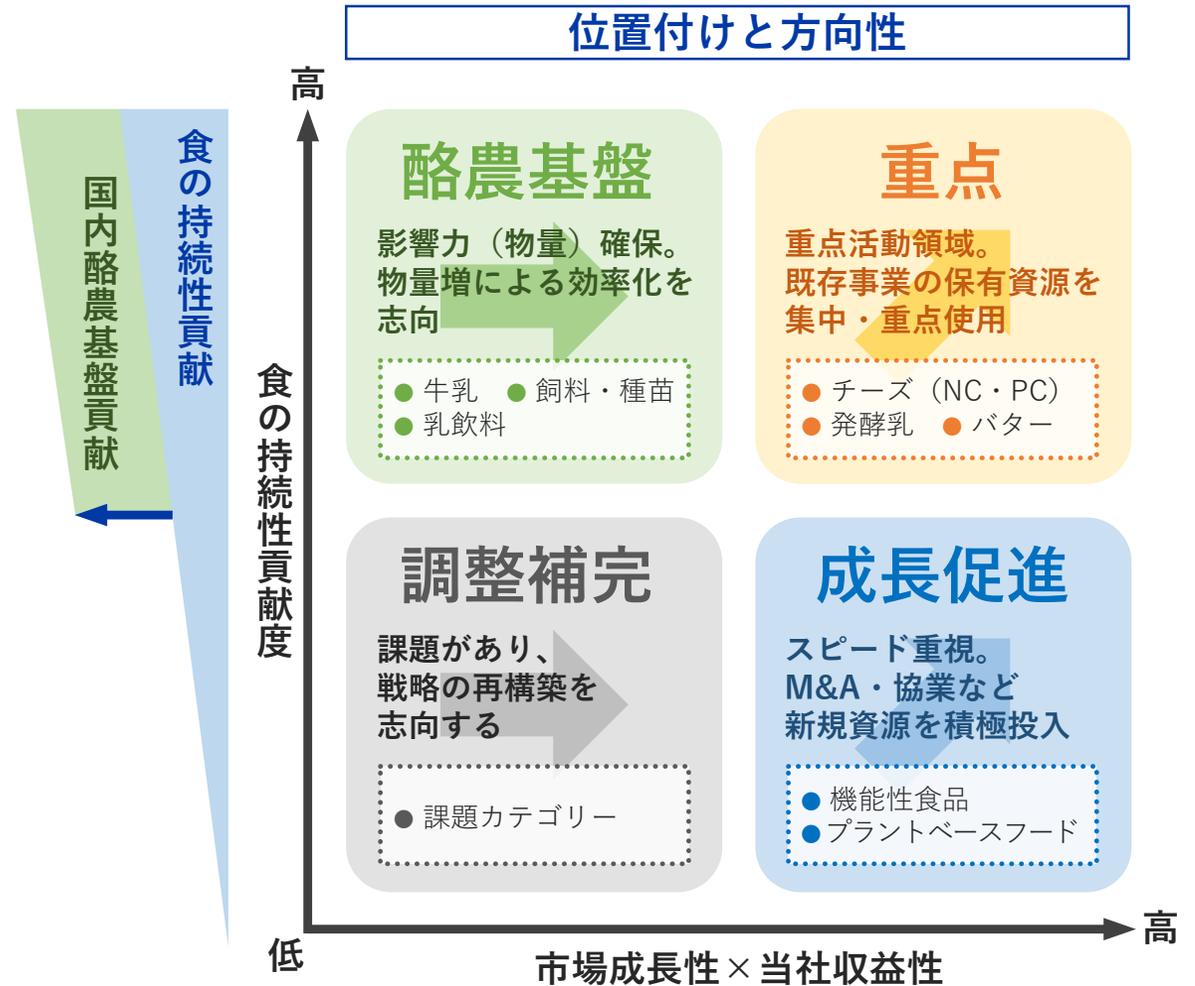
独自指標「食の持続性貢献度」による
評価を基軸に、強靱性の高い
事業ポートフォリオへの転換を行う

食の持続性貢献度
||
食の持続性への貢献を示す当社独自指標

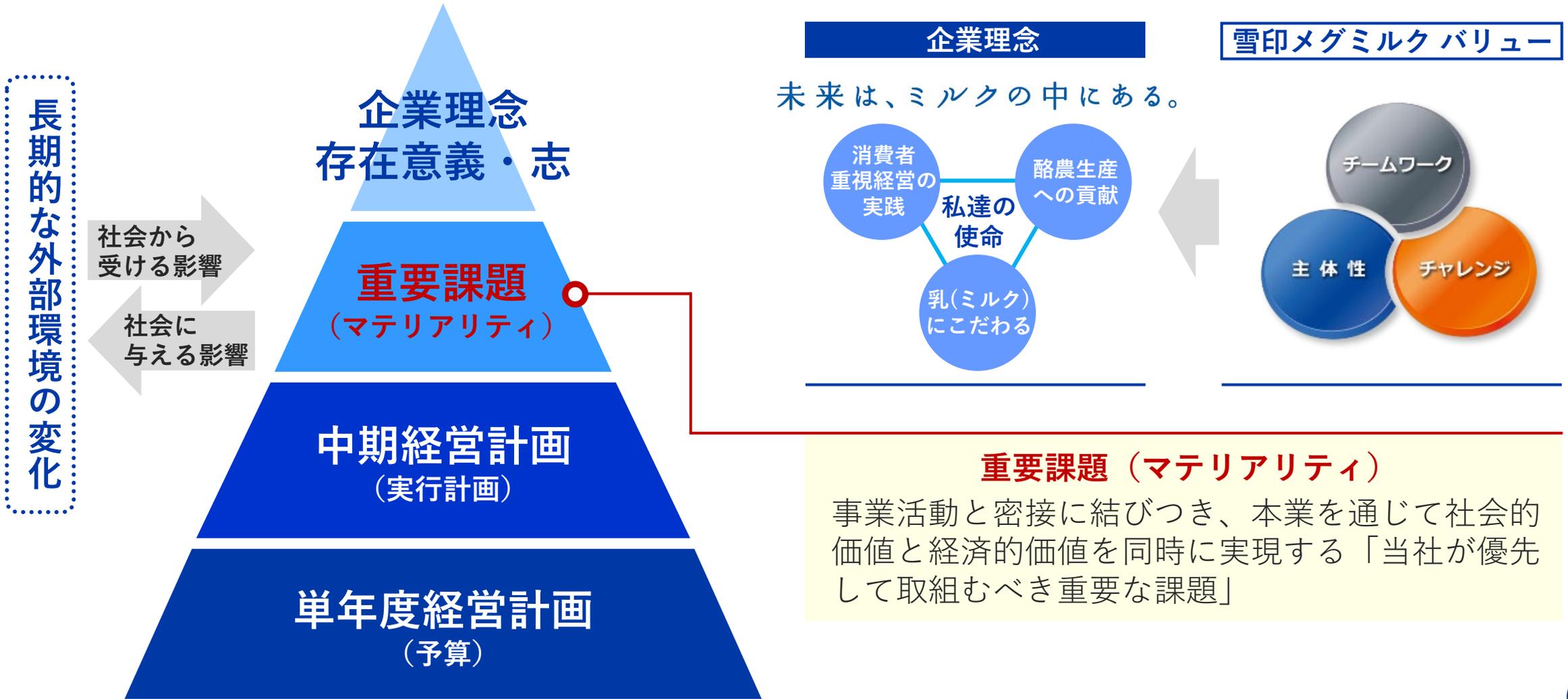
食の持続性への

- ①貢献の量（売上規模）
- ②貢献の質（当社独自係数）

を乗じて決定し、
国内酪農基盤に直接貢献するものは
係数にボーナス値を加算する。



社会的価値と経済的価値を同期化させた重要課題へ

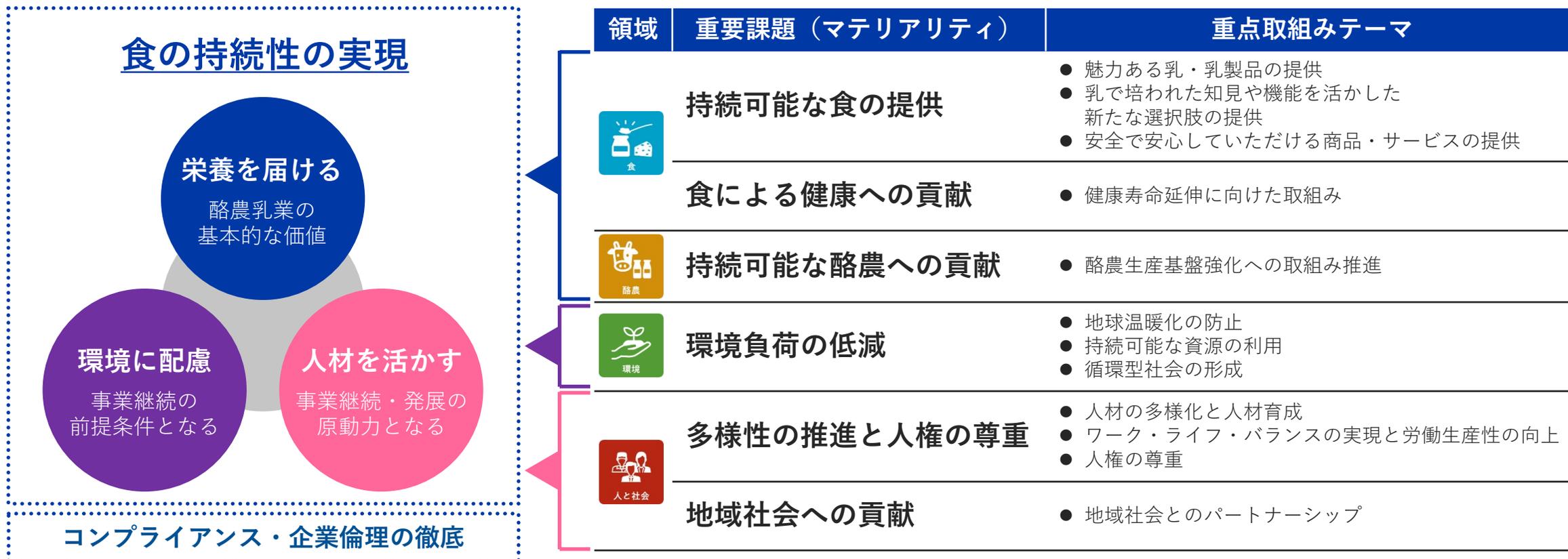


サステナビリティ経営



「食の持続性の実現」に向けて「栄養を届け、環境に配慮し、人材を活かす」取組みは、雪印メグミルクグループ独自のサステナビリティ経営

社会的・経済的価値を同期化させた重要課題（マテリアリティ）を抽出



サステナビリティ経営：推進体制

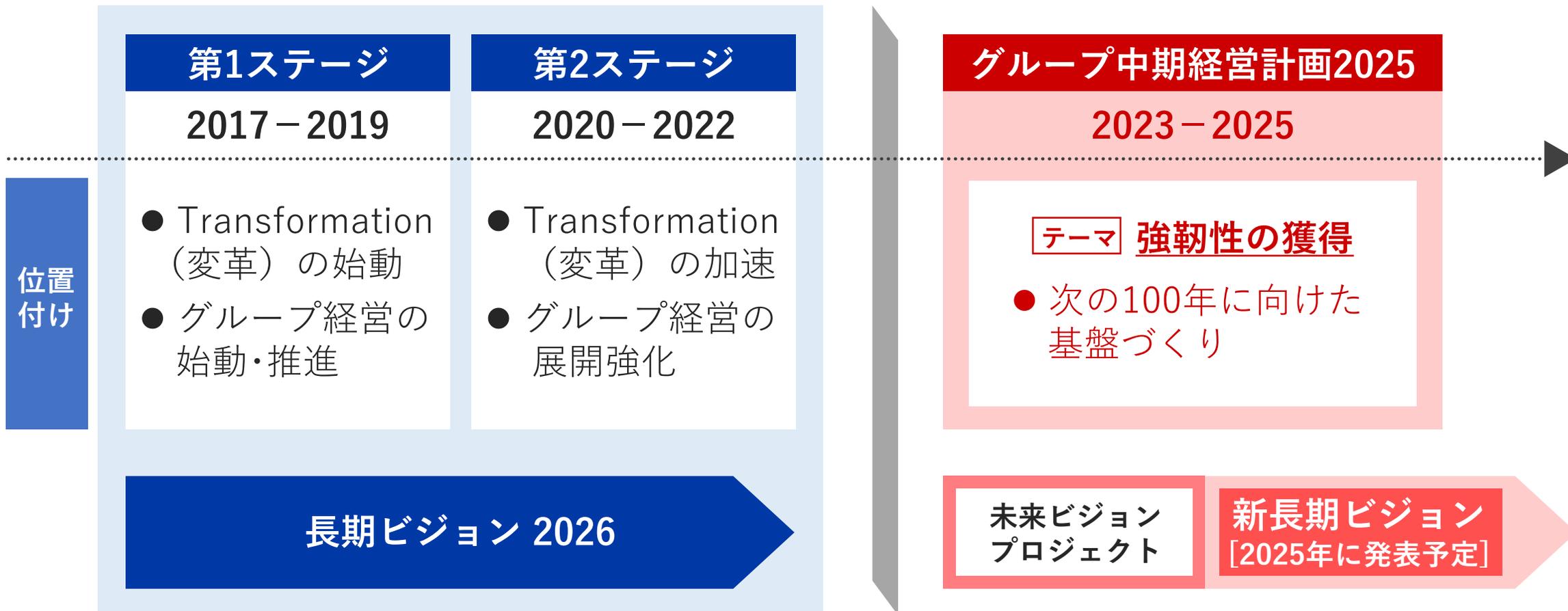


目次

Contents

- 1 2022年度 連結業績結果
- 2 グループ中期経営計画2022 の振り返り
- 3 雪印メグミルクグループの目指す姿
- 4 グループ中期経営計画2025**
- 5 2023年度 連結業績予想
- 6 参考資料

グループ長期ビジョンと中期経営計画の位置付け



環境変化により
長期ビジョン 2026 は見直し

未来ビジョンプロジェクト（4月1日発足）



2050年の当社グループのビジョンを描く「未来ビジョン」を策定

- 2025年に創立100周年を迎える当社グループの、
新たな100年のマイルストーンとして、
2050年の当社グループのビジョンを描く「未来ビジョン」を策定
- 酪農乳業界全体の希望溢れる未来ビジョンを描き、
力強いリーダーシップによって社会課題を解決する企業集団を目指す



プロジェクトのイメージ

「志」を持つ社内メンバー

ステークホルダー／有識者

共創

未来ビジョンプロジェクト



新長期
ビジョン

2025年5月
発表（予定）

グループ中期経営計画2025 のテーマ

強靱性の獲得

新たな100年に向けた成長の基盤をつくる期間

事業戦略のあるべき姿

- 環境変化に対応できる事業構造とポートフォリオの構築
- 新たな成長の源泉への挑戦
- 酪農基盤の維持による需給対応力の向上

企業グループ基盤のあるべき姿

- 変化に対応した組織構造と企業風土の醸成
- イノベーションを起こす仕組みとマインドの浸透
- 企業としての社内外へのコミュニケーションの円滑化
- DX推進や可視化のスピードUP、人的資本の活用



6つの戦略



① プラントベースフードへの参入

- 乳で培った味や物性研究の活用
- 既存事業を活用した早期参入



代替食品売上



* Agrocorp社との合弁会社の売上高を含む

② 機能付加商品の育成

- 機能素材・乳酸菌等、研究開発成果の商品化
- フードテック領域の探索



機能付加商品売上



機能付加商品：ニュートリション事業の商品＋保健機能食品

③ 海外展開の強化

- 東南アジアでのグローバル戦略加速



海外営業利益構成



Agrocorp社との合併会社設立 (2023年5月)



パートナーとの共創でプラントベースフードの 新たなバリューチェーンを作りだす



未来は、ミルクの中にある。
雪印メグミルク



シンガポールの穀物商社Agrocorp社と、シンガポールに植物性食品加工用原料の製造・販売の合併会社を設立。両社の得意分野を活かした新たなバリューチェーンを生み出す。



2023年4月26日 合併契約書調印式

パートナー企業



代表者
Vijay lyengar氏

事業内容	穀物類の加工から販売までを担う大手商社
調達力	世界で小麦2%、乾燥豆4%、砂糖2%のシェアを有する
販売力	豆類市場の取扱量世界トップ3

6つの戦略



④ チーズの徹底拡大

- 家庭用PCの販売拡大（6P、ベビーなど）
- 家庭用NCの販売拡大（さける、カマンほか）
- 業務用PCソフト、国産NCソフトの拡大



チーズ売上高目標

売上高
673億円

2022年度

売上高
800億円
2022年度比
119%

2025年度

売上高
1,000億円
2022年度比
149%

2030年度

⑤ 白物拡大を前提とする市乳事業の成長

- 牛乳類事業の事業貢献度の向上
- 「MBP」商品の物量拡大
- 機能性ヨーグルトの機能追加による再拡大



市乳事業売上高目標

売上高
1,756億円

2022年度

売上高
2,000億円
2022年度比
114%

2025年度

白物を
拡大しながら、
収益構造を転換
(収益増)

2030年度

⑥ 自給飼料需要拡大の取組み

- 需要拡大による牧草・飼料作物種子、乳酸菌の販売拡大
- 草地更新率・とうもろこし増産への提案強化



雪印種苗飼料作物種子作付面積

2019年度比
+0.2%

2021年度

2019年度比
+3.0%

2030年度

基盤戦略（機能）



イノベーション（変革）

オープンリソースの活用による研究力強化

弘前大学COI-NEXT拠点に共同
研究講座を開設

2023年4月開設



戦略
方針

研究を進化させるデータ活用技術力強化

データサイエンティスト・
バイオインフォマティシヤンの育成

成長の基盤となる

新たな研究分野へのチャレンジ

PBF、乳酸菌分野での研究・開発の促進

コミュニケーション（共感）

広報IR発信力の強化

ステークホルダーとの対話の充実、
リリースの充実

戦略
方針

従業員エンゲージメント向上

従業員エンゲージメントの継続把握と
施策への反映

地域社会との共生・共創

地域イベント、地域でのPR活動、
地域社会／酪農生産者との対話

弘前大学と共同研究講座を開設（2023年4月）



共同研究講座「ミルク栄養学研究講座」を開設。
弘前大学のビッグデータを活用し、ミルクの
新たな健康価値を研究する



弘前大学COI-NEXT拠点

- これまでの弘前大学COI拠点の成果を発展的に承継し、持続的に成果を創出する自立した産学官共創拠点の形成を目指すプロジェクト
- 健康を基軸とした経済発展と全世代アプローチでつくるwell-beingな地域社会モデルの実現を目指す
- 産・学・官・民の強固な連携で、強靱なオープンイノベーション（共創）体制を構築し、研究開発・社会実装を行う。



2023年4月12日 ミルク栄養学講座開設式

基盤戦略（機能）：DXの推進



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



雪印メグミルクグループ DXビジョン

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

戦略① 基盤整備（ビジョンを支える）

デジタル基盤の強化と
デジタル人材育成

戦略② 内部機能

提供機能、サービスの強化

戦略③ 外部連携

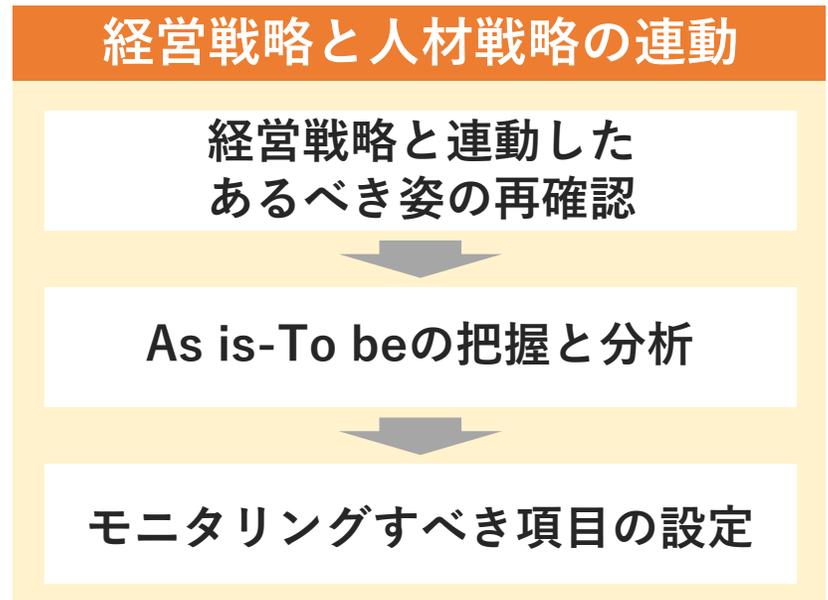
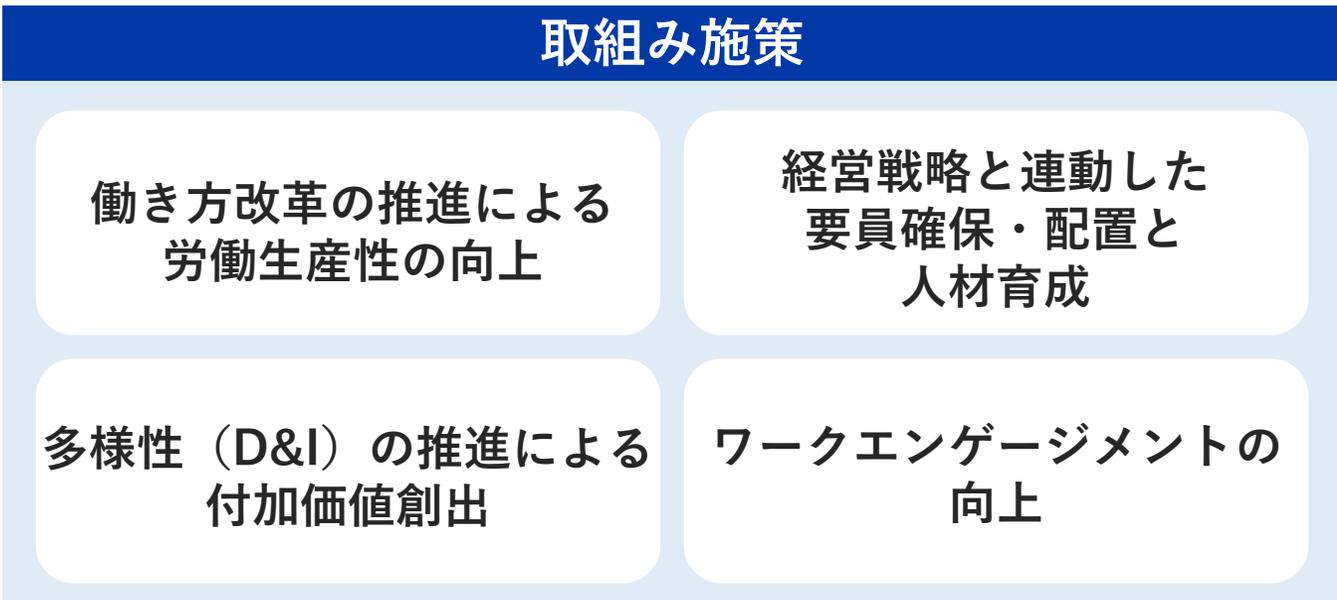
他社（他者）との連携の強化

基盤戦略（機能）：人的資本の活用・成長



基本的な
考え方

多様な人材が、個性や能力を十二分に発揮できる環境づくりと人事施策を推進して、従業員一人ひとりの「働きがい」を高め、ミルクバリューチェーンを通じて、付加価値を創造する人材を育成



財務戦略



(億円)

基本方針

財務の健全性の維持

資産圧縮による
基盤・成長投資

安定的な株主還元の実施

連結経営指標目標		2022年度 実績	2025年度 目標
収益性	売上高	5,843	6,650
	営業利益 (営業利益率)	130 (2.2%)	200 (3.0%)
	純利益※1	91	140
	EBITDA	302	385
財務健全性	自己資本比率	51.9%	50%
	D/Eレシオ	0.33	0.5以下
設備投資	設備投資額※2	(3年計) 約650	(3年計) 約700~
株主還元	配当性向	44.4%	30.0%以上
資本効率	自己資本利益率 (ROE)	4.4%	6.0%以上

※1 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2 投資金額は意思決定ベースであり、キャッシュアウトベースの数値とは異なる。

セグメント別 計画



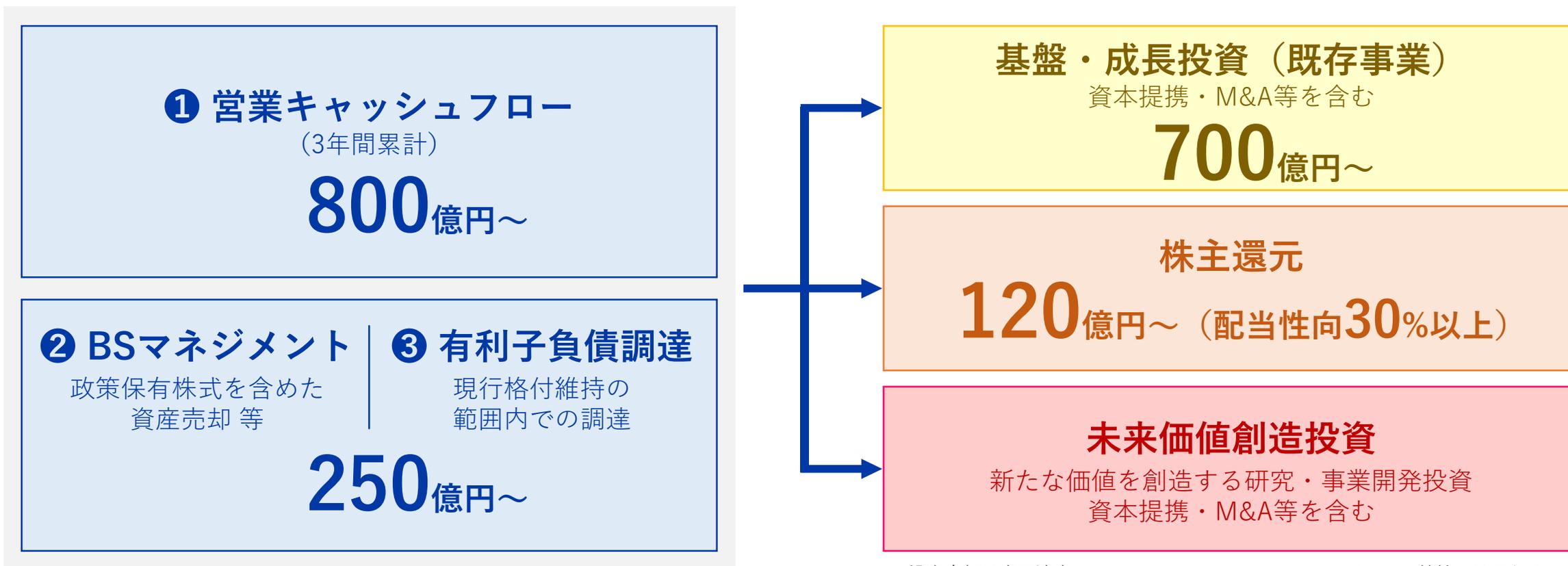
(億円)

	2022年度 実績		2025年度 目標		伸長率 (2022年度比)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
乳製品	2,520	97	2,922	120	16.0%	23.7%
飲料・デザート	2,411	16	2,746	60	13.9%	275.0%
飼料・種苗	534	2	550	6	3.0%	200.0%
その他	376	14	432	14	14.9%	0.0%
合計	5,843	130	6,650	200	13.8%	53.8%

キャッシュアロケーション



既存事業における基盤投資および成長投資、株主還元を実施しつつ、アセットライト経営の志向を含めた規律ある財務運営を行なう。



※ 投資金額は意思決定ベースであり、キャッシュアウトベースの数値とは異なる。

ROEの向上

収益性の改善

- 海外展開の強化（利益構成比アップ）
- 代替食品への新規参入と拡大
- 既存分野の成長
 - ・ 利益率の高い事業の拡大
 - ・ 既存事業の利益率向上
 - ・ 機能付加商品の拡大

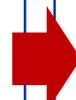
資産の効率化

- 純資産対比10%未満を目途に政策保有株式を縮減、不動産等資産売却
- 外部連携・協業、機能の外部化、M&A
- グループ機能の強化（事業再編）

財務レバレッジ

- 財務健全性を維持しつつ、成長投資に必要な資金調達
- 株主還元の拡充

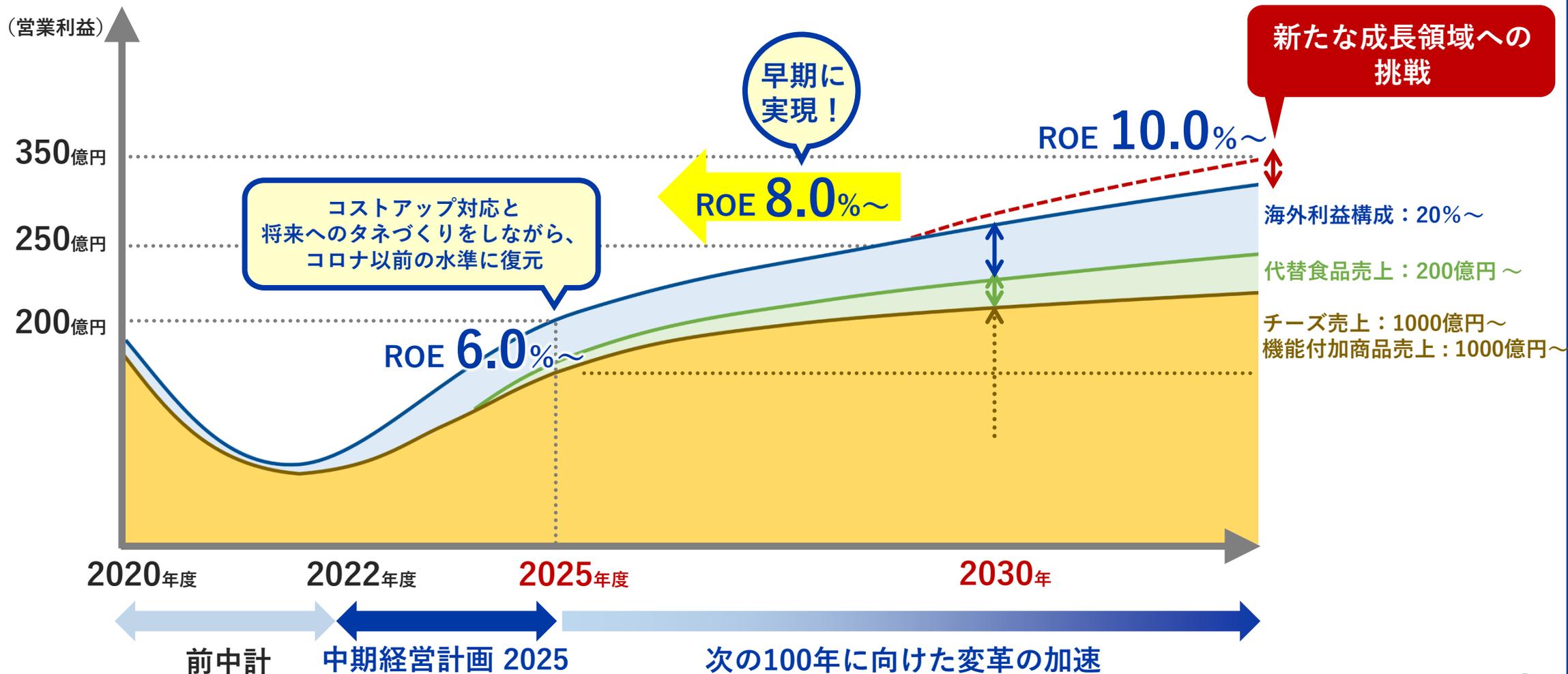
2022年度
ROE 4.4%



2025年度目標
ROE 6.0%以上

早期に8.0%目指す

まとめ (全体像)



激変期の今、求められるのは、

「雪印メグミルク バリュー」の発揮と変化に対応するための「スピード」

当社グループの普遍的な価値観「雪印メグミルク バリュー」



主体性

自分から動き出そう。
私を実現したい未来のために。



チャレンジ

チャレンジを楽しもう。
なりたい私の未来のために。



チームワーク

チカラを重ねよう。
私たちみんなの未来のために。



グループ中期経営計画2025

激変期の今、求められるもの

できない理由を探す文化から
できる理由を探し行動する文化へ

+スピード

目次

Contents

- 1 2022年度 連結業績結果
- 2 グループ中期経営計画2022 の振り返り
- 3 雪印メグミルクグループの目指す姿
- 4 グループ中期経営計画2025
- 5 2023年度 連結業績予想**
- 6 参考資料

通期連結業績予想



通期連結業績予想

(億円)

	2022年度 累計実績	2023年度 予想	増減額	対前年 増減率
売上高	5,843	6,160	316	5.4%
営業利益	130	140	9	7.2%
経常利益	144	150	5	3.6%
純利益※	91	95	3	4.1%

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

配当予想

普通配当	60円
連結配当性向	42.7%

通期 セグメント別 業績予想



(億円)

	2022年度 実績		2023年度 予想		対前年 増減率	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
乳製品	2,520	97	2,645	88	4.9%	-9.2%
飲料・デザート	2,411	16	2,560	37	6.2%	129.4%
飼料・種苗	534	2	555	2	3.8%	20.5%
その他	376	14	400	11	6.2%	-22.1%
合計	5,843	130	6,160	140	5.4%	7.2%

- 乳製品：TVCM等のプロモーションと食べ方提案による需要喚起
- 飲料・デザート：白物のブランド強化、ガセリのCM投入と連動した売場露出
- 飼料・種苗：輸入飼料価格の高止まりへの対応と、牧草・飼料作物種子の販売拡大

営業利益 通期増減要因



(億円) (億円未満切捨て)

2022年度 通期	2023年度 通期	対前年 増減額
130億円	140億円	9億円
限界利益 合計		74
販売単価差		333
販売物量増減		2
製品構成差		4
原材料コスト		-226
オペレーションコスト		-39
固定費その他 合計		-65
宣伝促進費		-20
固定経費		-45

セグメント別の増減額			
乳製品	飲料・ デザート類	飼料・種苗	その他
-8億円	21億円	0億円	-3億円
21	49	1	3
131	179	22	1
0	0	0	2
1	3	0	0
-92	-114	-20	0
-19	-19	-1	0
-29	-28	-1	-6
-7	-13	0	0
-22	-15	-1	-6

2023年度 前提為替レート：1米ドル=135円

為替感応度（単体営業利益ベース）：1円高 +1.7億円

2023年度の取組み施策



コストアップへの対応

1 4/1 加工向け乳価アップへの対応

2 7/1~ その他コストアップへの対応

乳製品 家庭用ナチュラルチーズ、スキムミルク他：20品

改定率 価格：約5~14%



3 8/1~ 飲用向け乳価アップへの対応

市乳 家庭用牛乳類、乳飲料、ヨーグルト等：68品

業務用 牛乳類、ヨーグルト：6品

家庭用：価格：約4~18%

改定率 業務用：価格：約7~11%



物量拡大・利益増への対応

1 大樹工場生産体制増強を活かした
国産チーズの拡大



2 健康価値訴求による機能付加商品の成長促進

**MBP商品群の
売上利益拡大**

▶ 毎日骨太 発売30周年



**ガゼリ商品群の
売上利益の回復**



未来は、ミルクの中にある。
Make the Future with Milk

本資料に記載されている業績予想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、当社が判断した見通しであり、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は、業況の変化等により、本資料の予想数値と異なる場合があります。

目次

Contents

- 1 2022年度 連結業績結果
- 2 グループ中期経営計画2022 の振り返り
- 3 雪印メグミルクグループの目指す姿
- 4 グループ中期経営計画2025
- 5 2023年度 連結業績予想
- 6 参考資料**

存在意義・志（雪印メグミルクグループの原動力）



社会課題解決を目指す「健土健民」という創業の精神

「健土健民」を目指した創業者たちの社会課題解決に挑む精神を受け継ぎ、現代の社会課題に挑んでいく姿勢が、雪印メグミルクグループの原動力である。

健土健民

創業者のひとり、黒澤酉蔵は、「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」の理想を掲げ、酪農とともに歩み続けた。



黒澤酉蔵揮毫による「健土健民」の書
(雪印メグミルク所蔵)

進化する健土健民の精神

創業当時の社会課題は、国内における安定的で豊かな食生活の充実。創業者達は「酪農乳業」という事業で当時の社会課題を解決していった。雪印メグミルクグループは、この社会課題解決に挑む「健土健民」という創業の精神と創業者たちのパイオニア精神を受け継ぎ、日本国内のみならず世界にまたがる社会課題の解決を目指して、現代に求められるサステナビリティ経営へと進化させていく。

雪印メグミルクグループは、この創業の精神を受け継ぎ、現代の社会課題の解決に取組みサステナビリティ経営へと進化させていく。

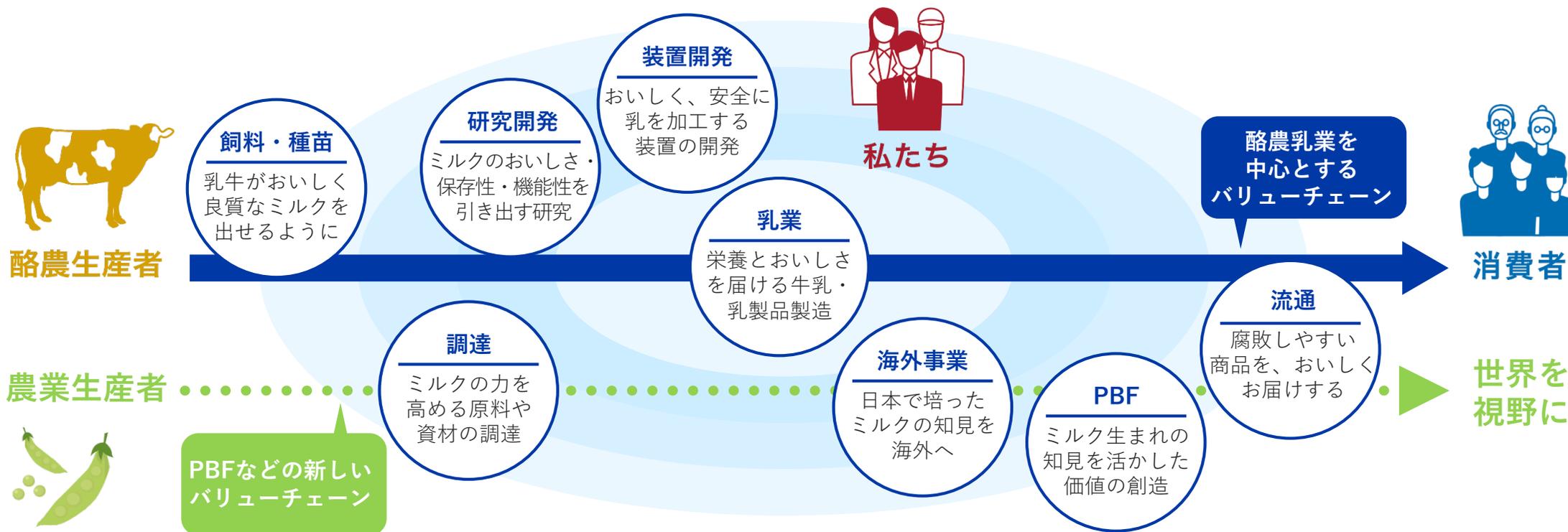


存在意義・志（雪印メグミルクグループの強み）



乳で培われた私たちの幅広い知見や機能（ミルクバリューチェーン）

酪農乳業を原点として培った雪印メグミルクグループの知見や機能は、日本国内や酪農乳業を越えて価値を創造し、社会課題を解決するチカラとなっていく。



食の持続性を実現

気候変動や紛争、世界人口増などによって食の持続性は危機に直面している。食によって社会から認められ、事業活動を続けてきた雪印メグミルクグループにとって、食の持続性を実現するのは社会的責務であり、挑むべき最重要課題。

社会的価値

「食の持続性」を実現し、人々が豊かな生活を送れる社会に貢献する

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

経済的価値

「食の持続性」を実現することにより、適正な利潤を得て「企業の持続性」が実現される

食の持続性の実現にむけた活動が、当社独自のサステナビリティ経営

事業分野別取組み：基本戦略



- 国産生乳の最大活用による需要創造と販売拡大
- チーズ事業のグローバル戦略の加速



- 事業基盤強化と新規カテゴリーへの挑戦



- ビジネスモデルの複線化の実現
- 市場環境の変化に対応する、トップラインと収益確保



- 選択と集中により強みを活かし、事業基盤を構築

事業分野別取組み



基本戦略

- 国産生乳の最大活用による需要創造と販売拡大
- チーズ事業のグローバル戦略の加速

1

バター：ブランド価値確立、商品供給力の強化

- 生産体制（磯分内、阿見）のフル活用による家庭用バター販売拡大



2

国内チーズ：国内生乳の価値を最大限に活用したトップライン拡大

- 家庭用ナチュラルチーズ主力品の販売拡大と需要創造



3

海外チーズ：東南アジアでのチーズのグローバル戦略の加速

- インドネシアチーズ事業の水平展開と海外生産チーズの他国輸出





基本戦略

■ 事業基盤強化と新規カテゴリーへの挑戦

白物飲料の拡大と高付加価値化

1

- 牛乳を中心とした白物飲料の機能化～生産、物流、調達における効率性発揮とトップライン形成
- 「MBP」を軸とした白物飲料の付加価値化



2

「機能性ヨーグルト」を軸とした発酵乳の拡大

- 機能追加による商品力強化と積極的コミュニケーション



3

プラントベースフード市場への参入

- 飲料、発酵乳カテゴリーにおける市場参入と新市場形成のチャレンジ





基本 戦略

- ビジネスモデルの複線化の実現
- 市場環境の変化に対応する、トップラインと収益確保

1

ビジネスモデルを複線化するチャネルの構築

- 伸長する大手モール通販プラットフォームや越境ECへの参入



2

健康寿命延伸の研究開発の強化と迅速な商品投入

- 骨領域、関節・筋肉に関する研究の強化
- ガセリ菌SP株・ヘルベ菌のアップセル化



3

海外ニュートリション事業の拡大

- 機能性乳素材のB2B拡大
- MBPの海外展開プロジェクトの推進
- 既存育粉現法の構造改革





基本戦略

- 選択と集中により強みを活かし、事業基盤を構築

1

種苗事業：売上拡大による利益拡大

- 自給飼料の増産に向けた取り組み

新発売 アルファルファ
「ケレス2」



2

飼料事業：販売物量拡大による利益維持

- 酪農生産への貢献
- 安定的な利益確保



ホクレンくみあい・
雪印飼料

KPI：サステナビリティ経営



領域	重要課題 (マテリアリティ)	重点取り組みテーマ	範囲※	達成 年度	KPI	評価 方法	備考
食	持続可能な 食の提供	魅力ある 乳・乳製品の提供	H	毎年	国産の乳・乳製品の拡大に向けた取り組みを推進し、国内の酪農生産基盤強化にも貢献する	定性	戦略課題「チーズの徹底拡大」「白物拡大を前提とする市乳成長」と連動
		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	I	2030	これまでの知見や機能を活かして海外展開を強化することで、営業利益における海外の構成比を 20%以上 とする	定量	戦略課題「海外展開の強化」と連動
			M	2030	プラントベースフードなど代替食品(*)の売上高を 200億円以上 とする *当社独自基準： マーガリン類や植物性脂肪ホイップなどの既存商品は含まない	定量	戦略課題「プラントベースフードへの参入」と連動
		安全で安心していただける 商品・サービスの提供	C	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。	定性	達成年度が2022年度であったため内容更新
			-	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。	定性	対象を委託先へ拡大
			A	2026	品質管理向上の取り組みとして、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）	定量	達成年度が2022年度であったため内容更新
	食による 健康への貢献	健康寿命延伸に向けた 取り組み	J	2030	機能付加商品(*)の売上高を 1,000億円以上 とする *当社独自基準：ニュートリション事業の商品、保健機能食品	定量	戦略課題「ニュートリション分野の育成」と連動
			A	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。	定性	対象範囲を乳以外にも拡大
			D	2026	食育活動参加者数45,000名（年間平均）	定量	

KPI：サステナビリティ経営



領域	重要課題 (マテリアリティ)	重点取り組みテーマ	範囲※	達成 年度	KPI	評価 方法	備考
酪農	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	B	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	定量	戦略課題「自給飼料需要拡大の 取り組み」と連動
			A	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。	定性	
環境	環境負荷の低減	地球温暖化の防止	E	2030	CO ₂ 排出量50%削減（2013年度比）	定量	
		持続可能な資源の利用	F	2025	使用する紙を100%環境に配慮した原材料にする	定量	
			L	2026	認証パーム油100%調達	定量	
			F	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）	定量	
A	毎年	<ul style="list-style-type: none"> ● 紙・バイオマスプラスチックの容器を優先して使用する。 ● ペットボトルの使用量削減のために、 社内のマイカップ・マイボトルを普及推進する。 	定性				

KPI：サステナビリティ経営

領域	重要課題 (マテリアリティ)	重点取組みテーマ	範囲※	達成 年度	KPI	評価 方法	備考
環境	環境負荷の低減	循環型社会の形成	G	2030	廃棄物排出量30%削減（2013年度比）	定量	
			G	2030	廃棄物リサイクル率98%以上を維持	定量	
			K	毎年	食品廃棄物リサイクル率95%以上	定量	
			A	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）	定性	
			G	2030	生産拠点の用水使用量9%削減（2013年度比）	定量	
			G	毎年	生産拠点の水リスクを確認し、事業継続のリスク評価を行う。	定性	
			B	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	定量	
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	A	2025	女性経営職（管理職）比率10%以上	定量	
		ワーク・ライフ・バランス の実現と労働生産性の向上	A	毎年	健康経営優良法人制度認定を取得	定性	
		人権の尊重	A	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。	定性	
	地域社会への 貢献	地域社会との パートナーシップ	A	毎年	地域と連携し、社会課題解決に貢献する。	定性	

KPI：サステナビリティ経営



※ 各KPIの範囲

A：雪印メグミルク

B：雪印種苗（株）

C：雪印メグミルク、いばらく乳業（株）、甲南油脂（株）、みちのくミルク（株）、八ヶ岳乳業（株）、雪印ビーンスターク（株）、雪印オーストラリア（有）、雪印メグミルクインドネシア（株）、ルナ物産（株）、（株）ミルクの郷

D：雪印メグミルク、雪印ビーンスターク（株）

E：雪印メグミルク、いばらく乳業（株）、甲南油脂（株）、直販配送（株）、みちのくミルク（株）、八ヶ岳乳業（株）、雪印種苗（株）、雪印ビーンスターク（株）

F：雪印メグミルク、いばらく乳業（株）、八ヶ岳乳業（株）、雪印ビーンスターク（株）

G：雪印メグミルク、いばらく乳業（株）、甲南油脂（株）、みちのくミルク（株）、八ヶ岳乳業（株）、雪印種苗（株）、雪印ビーンスターク（株）

H：雪印メグミルク、いばらく乳業（株）、八ヶ岳乳業（株）、（株）雪印パーラー

I：雪印メグミルク、雪印オーストラリア（有）、台湾雪印（株）、雪印メグミルクインドネシア（株）、アダーデライツオーストラリア（有）、雪印メグミルクシンガポール（有）、雪印ビーンスターク（株）

J：雪印メグミルク、雪印ビーンスターク（株）、（株）ベルネージュダイレクト、台湾雪印（株）、雪印オーストラリア（有）、雪印メグミルクシンガポール（有）

K：雪印メグミルク、いばらく乳業（株）、甲南油脂（株）、みちのくミルク（株）、八ヶ岳乳業（株）、雪印ビーンスターク（株）

L：雪印メグミルク、甲南油脂（株）、雪印種苗（株）、雪印ビーンスターク（株）

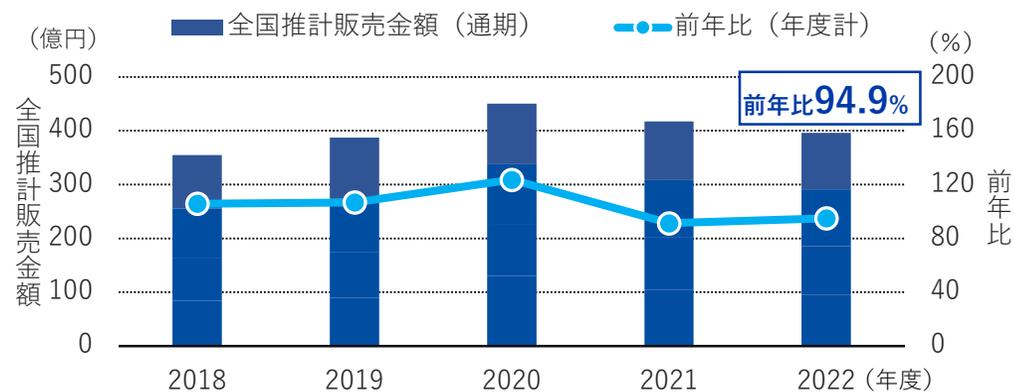
M：雪印メグミルク、Agrocorp社との合併会社

市場動向：家庭用

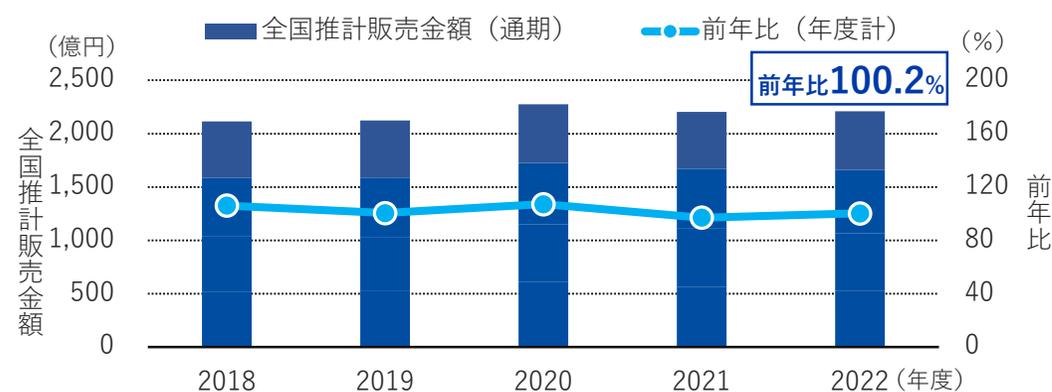
(出典) インテージSRI+ 2018年4月～2023年3月 累計販売金額



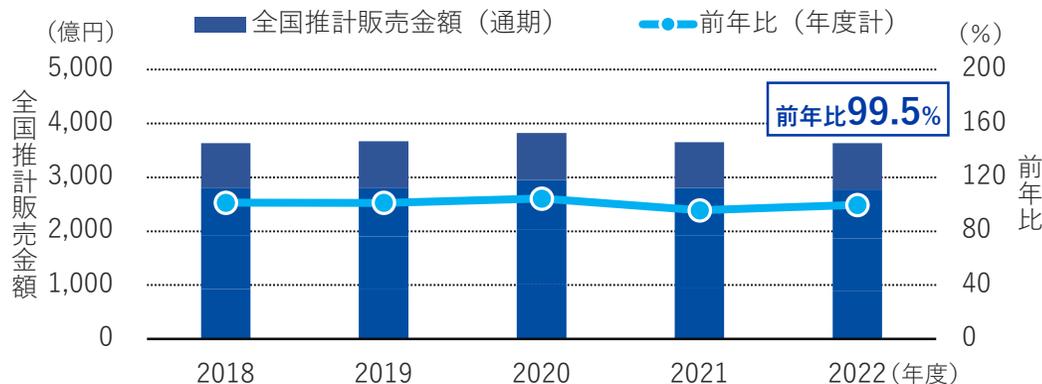
バター



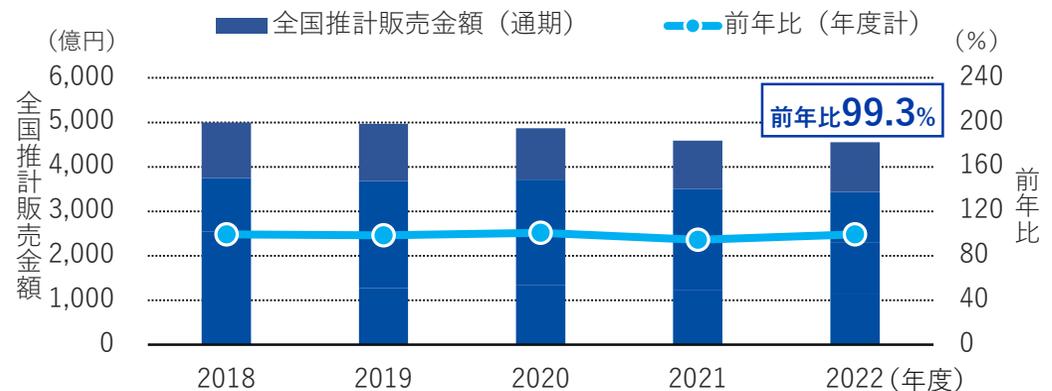
チーズ



牛乳 (牛乳 + 成分調整牛乳)



ヨーグルト



当社市場シェア：輸入原料チーズの価格推移



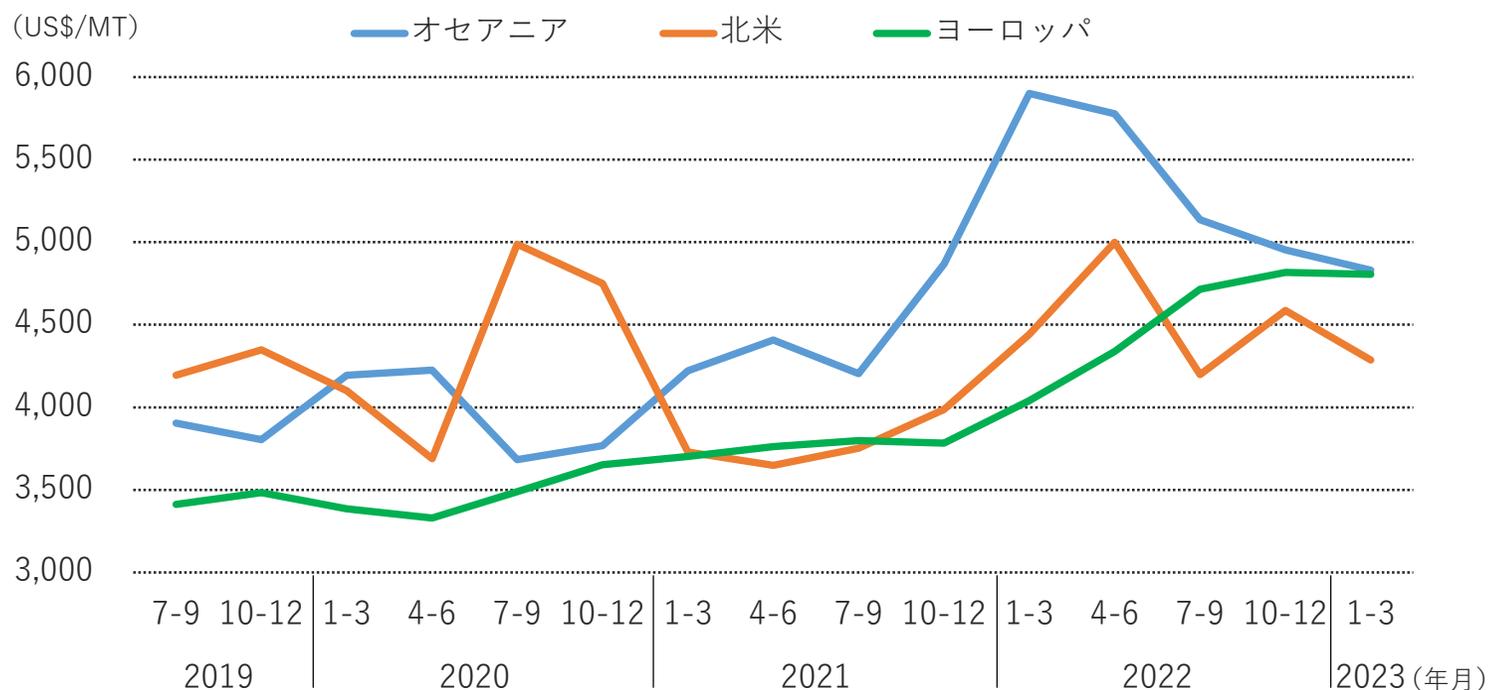
当社市場シェア

全国家庭用 推計販売金額
2022年度 当社市場シェア
(2022.4-2023.3)

販売金額ベース	
バター	49.2%
油脂	51.9%
チーズ	26.7%
牛乳 (牛乳+成分調整牛乳)	4.8%
乳飲料	14.0%
ヨーグルト	11.5%
デザート (チルド完成品)	16.3%

(出典) インテージSRI+ (SM, CVS, DG, HC)

輸入原料チーズの価格推移

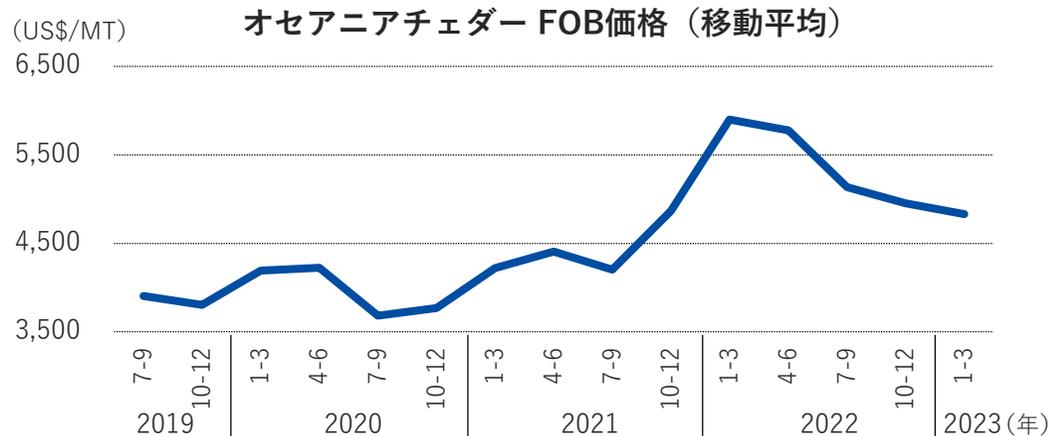


「各4半期の移動平均」「FOB価格」「チェダーチーズ」
オセアニア：USDA、北米：CME、ヨーロッパ：MMO

主要原材料の動向



輸入原料チーズ



パーム油原料



大豆油原料



菜種油原料

