



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

Copyright © Meiji Milk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

【目次】

## 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

Copyright © Meimilk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

【2022年度 業績】

## 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

④

Copyright © Meiji Milk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

### 【業績結果】

2022年度の決算は、増収減益となりました。

昨年度は、原材料やオペレーションコストなどが、大きく上昇する中、様々なコスト吸収活動を推進しました。

また、自社努力で吸収が出来ない分につきましては、価格改定や、容量変更等も合わせて実施いたしました。

しかし、結果として、売上高は、価格改定の効果もあり、増収を確保しましたが、継続するコスト上昇のすべてを、年度内では吸収し切れず、営業利益は前年を下回りました。

## 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

⑤

Copyright © Megmilk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

### 【セグメント別 売上高・営業利益】

次にセグメント別の結果です。

「乳製品」「飲料・デザート」「飼料・種苗」のすべてのセグメントが、増収を確保しましたが、営業利益は減少しました。

主な利益増減の要因について、次のページをご覧ください。

## 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	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
180億円	130億円	-50億円	-28億円	-19億円	-4億円	3億円
<b>限界利益 合計</b>		<b>-47</b>	<b>-14</b>	<b>-31</b>	<b>-7</b>	<b>6</b>
販売単価差	66	23	39	0	4	
販売物量増減	16	13	-1	-1	5	
製品構成差	9	8	1	0	0	
原材料コスト	-100	-45	-47	-5	-2	
オペレーションコスト	-38	-13	-23	-1	-1	
<b>固定費その他 合計</b>		<b>-3</b>	<b>-14</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>-3</b>
宣伝促進費	7	-1	8	0	0	
固定経費	-10	-13	4	3	-3	

⑥

Copyright © Megmilk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

### 【連結営業利益の増減要因の内訳】

昨年度は、トータルで50億円の減益となりました。

その要因は、「原材料」と、エネルギー、ロジスティクスなどの「オペレーションコスト」が約140億円上昇したことによるものです。

一方で、「販売単価差」「物量増減」「製品構成差」による改善額は、約90億円でした。

コストの上昇が急激で、尚且つ着地点が不透明であったため、年度内にすべてを吸収し切れなかったことが、減益の主たる要因です。

## 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

Copyright © Megmilk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

### 【中計2022振り返り】

ここからは、昨年度で終了した、グループ中期経営計画 2022の結果を、振り返りたいと思います。

## 連結経営指標



	2019年度	グループ中期経営計画 2022			2022年度
		2020年度	2021年度	2022年度	
		実績			当初目標
売上高	6,134*	6,151*	5,584	5,843	6,400*
営業利益	179	197	180	130	220
営業利益率	2.9%	3.2%	3.2%	2.2%	3.4%
EBITDA	341	356	350	302	410
投資金額	243	266	187	195	水準 (目途)
	-	約650 (3年計)			約860 (3年計)
ROE	7.1%	8.1%	6.0%	4.4%	8%以上
自己資本比率	47.3%	49.0%	51.5%	51.9%	50%以上
有利子負債残高	693	793	722	698	約780
配当性向	22.3%	18.1%	33.6%	44.4%	20~30%

(億円)

※ \*印の売上高は  
収益認識基準適用前

⑧

Copyright © Megmilk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

### 【中計2022振り返り】

経営指標をご覧ください。

売上高は、収益認識基準の適用を補正すると、実質的には概ね当初の目標どおりとなりました。

しかし、営業利益は、コロナ禍による消費行動の変化や、様々なコスト上昇に直面し、計画を下回りました。

一方で、自己資本比率は目標の50%を上回り、財務の健全性は向上しました。

なお、昨年度のROEは、4.4%となっています。

### 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。



環境変化に対応しきれず、「強靱性」に課題

9

## 【中計2022振り返り】

グループ中期経営計画 2022で 積み残した課題は、「ボリューム拡大の未達」と「付加価値 創出力の不足」であると認識しています。

グループ中期経営計画2022では、主要な取組みの一つとして「生産体制整備」を進め、バター・チーズ・乳飲料など、主力カテゴリーの生産体制が整いました。

しかしながら、コロナ禍以降の消費行動の変化などにより、販売ボリュームを拡大できず、生産体制整備の効果を、十分に獲得する事は出来ませんでした。

その様な中、MBPドリンクをはじめとする、高付加価値商品の発売や、他社との協業、研究開発の取組みなど、確実に新たな価値を創造することは、出来ましたが、狙っていた販売構成までには至りませんでした。

すなわち、環境変化への耐性が足りず、収益力が低下したと捉えており、企業グループとして、更なる「強靱性」の強化が必要と考えています。

## 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

Copyright © Megmilk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

### 【めざす姿】

ここから「グループ中期経営計画 2025」の説明に先立ち、当社グループの目指す姿について、説明いたします。

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

11

### 【めざす姿】

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

その様な中、創業者たちは、酪農乳業と言う事業を通して、「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、創業の精神である「健土健民」の言葉に込めました。

そして今、私たちは、次の新たな100年を迎えるにあたり、改めて自らの「存在意義、志」について議論を重ねてまいりました。

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



### 【存在意義・志】

現代は、先行きを見通しにくい「不透明な時代」と言われています。  
「食」に関しても、コロナウイルスの蔓延・ロシアのウクライナ侵攻による影響を見ても、まさに「今、当たり前に入っている食その物が、これからは、当たり前には続かない」と、強く認識しなければならない時代であると、考えています。

そのような中、私たちは、自らの心の拠り所である「存在意義・志」を、「社会課題解決に向けた」創業の精神である「健土健民」と決めました。

私たちは、

- 社会課題解決を目指す、「健土健民」という創業の精神で、
- 乳で培われた幅広い知見や機能、すなわち『ミルクバリューチェーン』によって、
- 食の持続性を実現する

この志を掲げて、進んでいきます。

存在意義・志についてまとめたものは、参考資料として添付していますので、後ほどご覧頂ければ幸いです。

## 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

## 【リスクと機会】

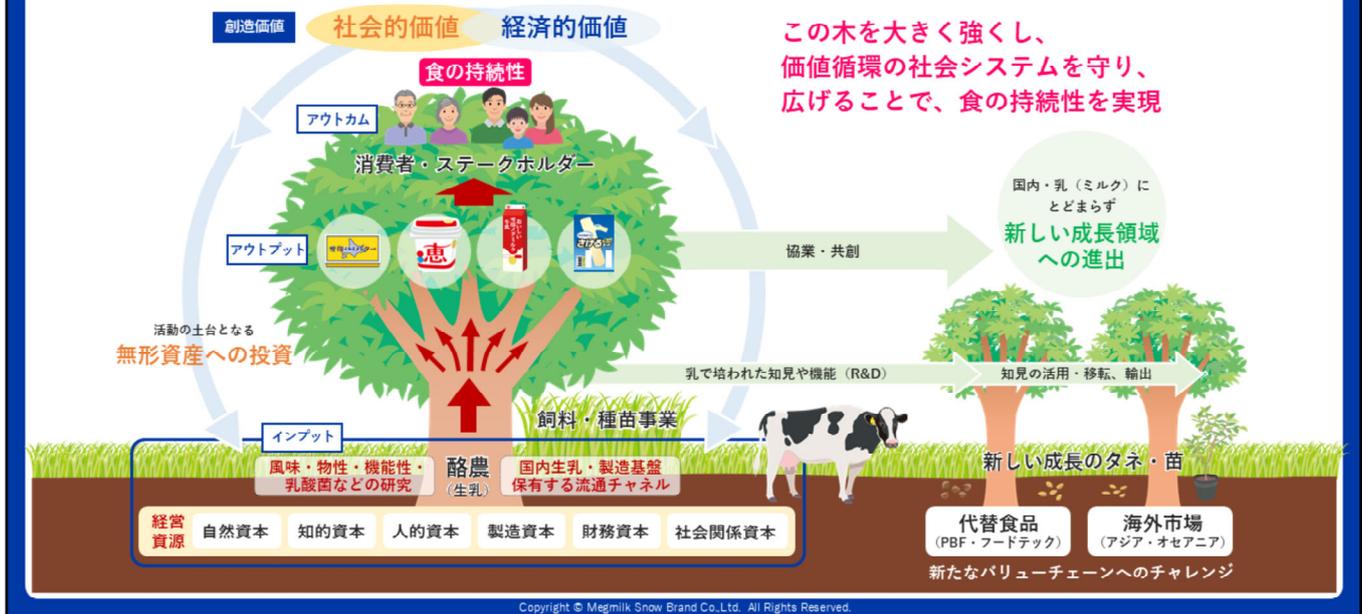
これは、我々が「食の持続性」の実現を志す理由を、「リスクと機会」としてまとめたものです。

世界的な乳製品の需給は、人口の増加や、環境規制などによって、需要と供給の両面から、引き締まっていくことが予想されています。

また、食料の輸入依存度が高いわが国は、食料安全保障の側面でも非常に高いリスクが、指摘されています。

これらは見方を変えれば、今後、牛乳乳製品の価値が一層高まり、また乳で培った、さまざまな知見やノウハウを、新たな価値の提供に活用する機会が増えることに他ならないと、考えています。

## 価値創造のストーリー



### 【中計2025】

この図は、当社グループの価値創造ストーリーの概念図です。

私たちは、内部の経営資源や自然資本、社会関係資本を使って、商品を生産し、お客様の手に届けることで価値を創造しています。

当社グループの強みは、酪農乳業に主軸を置き、乳で培った有形無形の資産や、社会関係資本を活用できることにあります。

そして、その強みで、右側に広がる新しい木や枝を生み出し、「新たなバリューチェーン」の確立に挑戦していきます。

私たちは、「酪農乳業を原点として広がる、幅広い知見や機能」、すなわち「ミルクバリューチェーン」によって、乳を超えて価値を創造し、食の持続性を実現していきます。

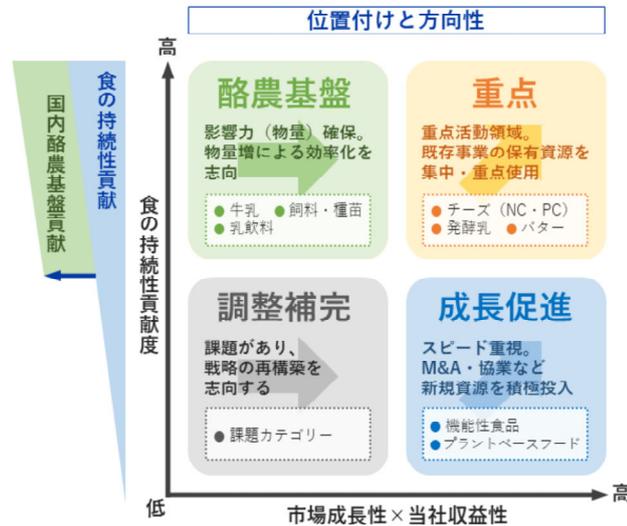
独自指標「食の持続性貢献度」による  
評価を基軸に、強靱性の高い  
事業ポートフォリオへの転換を行う

**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。



## 【ポートフォリオ】

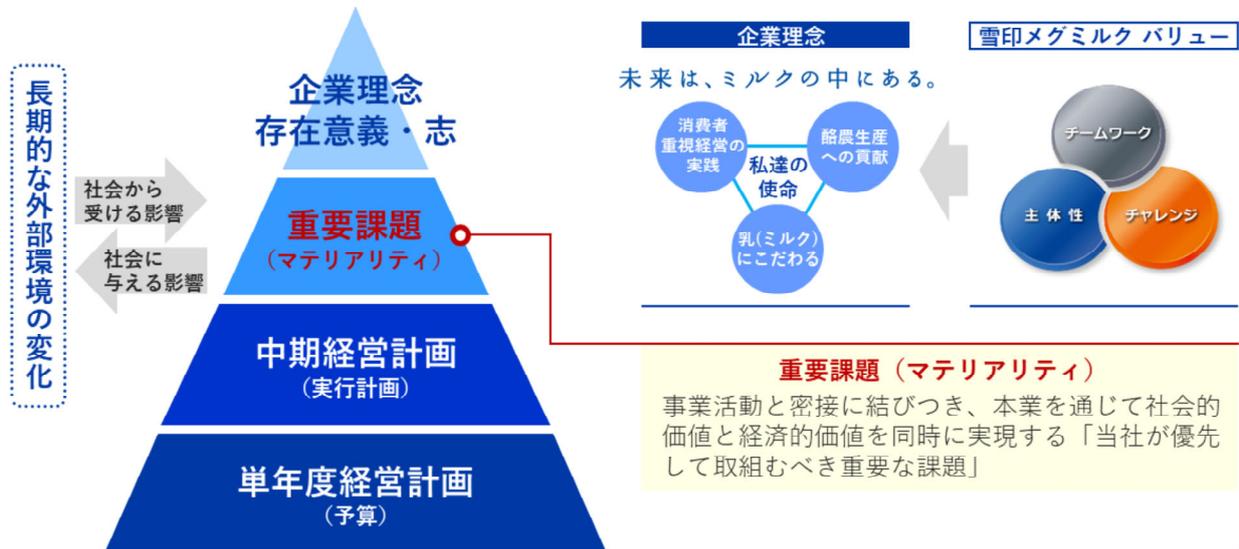
「食の持続性」の実現に向けた、事業ポートフォリオの転換について、説明します。

私たちは、中長期的な視点により、縦軸に「食の持続性貢献度」、横軸には「市場成長性」と「当社収益性」を掛け合わせたものを置きました。

「食の持続性貢献度」は、「食の持続性」を高めるための、売上規模や、国内酪農基盤への貢献などを勘案した、われわれの独自指標です。

- これにより、右上の「重点事業」である チーズや発酵乳などは、保有資源を集中的に投下します。
- また、右下の「成長促進事業」であるプラントベースフードなどは、M&Aなどを含め、新規資源を積極投入していきます。
- 一方、左上の「牛乳」や「飼料・種苗事業」は、「成長性・収益性」は低いものの、「食の持続性」の面で 高い位置付けとし、物量は確保したまま 効率化を追求していきます。
- なお、左下のゾーンに関しては、全社戦略に則って検討を進めます。

今後はこのポートフォリオに基づき、企業価値の最大化に向けて 資源配分をいたします。



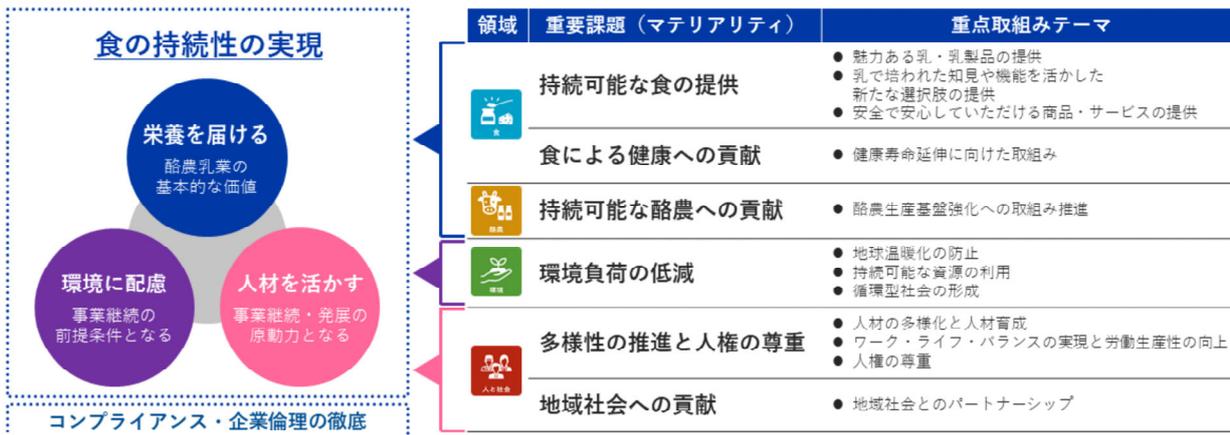
## 【マテリアリティ】

今回、「存在意義・志」として「食の持続性の実現」を掲げたことに合わせ、マテリアリティを、改めて整理しました。

新たなマテリアリティは、本業を通じて「社会的価値」と「経済的価値」を同時に実現するために、優先して取り組むべき重要な課題としています。

「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



## 【マテリアリティ】

私たちのサステナビリティ経営と、新たなマテリアリティとの関係を説明します。

当社グループは、「食の持続性」に向けて、コンプライアンスをベースに、栄養を届け、環境に配慮し、人材を活かすことにより、「サステナビリティ経営」を推進していきます。

そしてこのサステナビリティ経営を進める上で、具体的なマテリアリティを、表のとおり6項目抽出し、取組みテーマとKPIを設定しました。

具体的なKPIを、参考資料として添付していますので、後ほどご覧頂ければと思います。

## サステナビリティ経営：推進体制



### 【推進体制と取り組みの一例】

次に、推進体制を説明します。

グループ全体のサステナビリティを推進するため、社長である、私（わたくし）が委員長を務める「グループサステナビリティ委員会」を設置し、KPIの進捗を確認するとともに、取締役会へ報告しています。

また、この委員会の下に、「脱炭素」「脱プラスチック」「人権」の各分科会を設け、KPI達成に向けた、具体的な取り組みを進めています。

われわれは、このサステナビリティ経営を推進し、「食の持続性」の実現を目指していきます。

## 目次

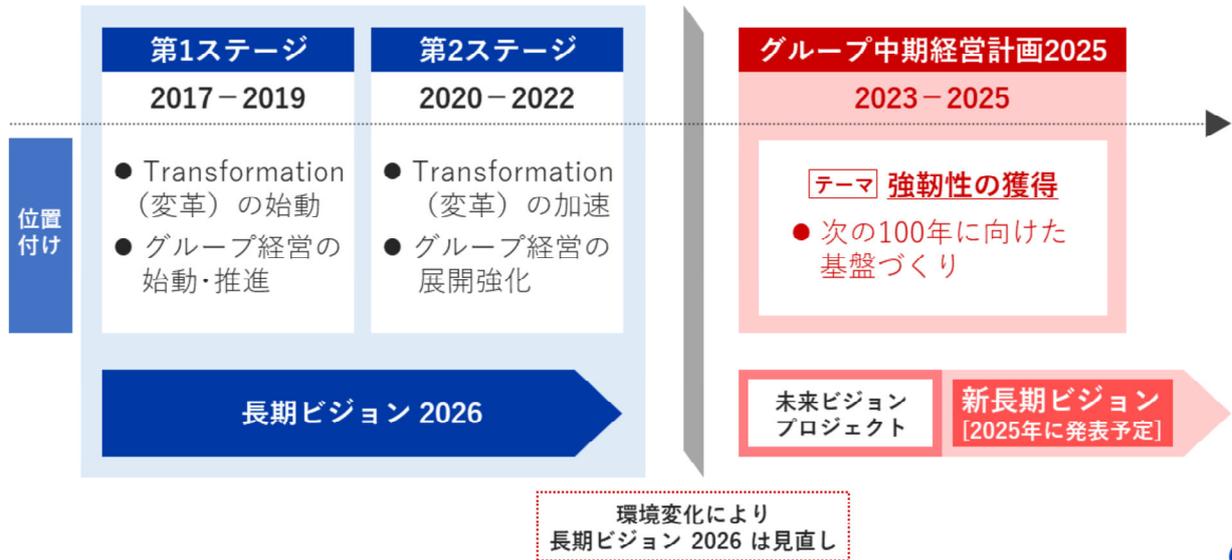
Contents

- 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

Copyright © Megmilk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

### 【中計2025】

グループ中期経営計画 2025の、具体的な内容について、説明します。



### 【長期ビジョン見直し・新中計の位置付け】

まず、長期ビジョンを含めた全体像と、グループ中期経営計画 2025の位置付けを説明します。

現在、長期ビジョン2026の第2ステージを終えた段階ですが、策定当時と比べ、外部環境は大きく様変わりしました。

当社グループは、2025年5月に 創業100周年の大きな節目を迎えます。そこで、2025年度をスタートとする、新たな「長期ビジョン」を策定することとしました。

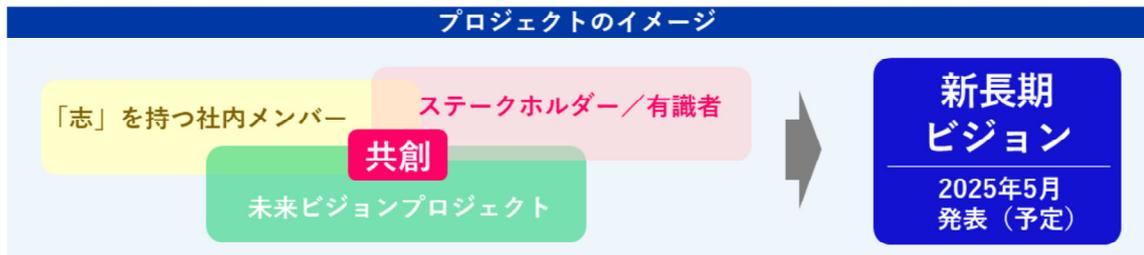
すでにこの4月から、新たなプロジェクトを立ち上げ、検討を始めております。

## 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



21

Copyright © Meiji Milk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

### 【未来ビジョンプロジェクト】

新たな長期ビジョンを策定するプロジェクトは、  
2050年の「未来ビジョン」を策定するため、

私の直轄の組織として、グループ会社も含めた、  
将来を担う若いメンバーで構成しています。

ステークホルダーの皆さまにご期待頂ける、そして、従業員が「夢と希望」をもって  
働くことができる「未来ビジョン」を、内外にお示しすることが、  
このプロジェクトの目的です。

今後、将来の予測に基づく戦略だけではない、我々の意志をしっかりと込めた  
未来ビジョンを、「志」を同じくする社内外のステークホルダーを巻き込み、「共  
創」によって作りあげて行きたいと考えています。

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

22

Copyright © Meiji Milk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

## 【中計2025】

次に、グループ中期経営計画 2025の基本方針について、説明します。

基本方針は、「食の持続性」に向けた「さらなる強靱性の獲得」といたしました。

当社グループの課題は、  
環境変化への耐性を身につけ、  
成長への道筋を確かなものにする事だと、考えています。

グループ中期経営計画 2025は、更なる強靱な事業構造と、  
成長に不可欠な基盤づくりを進め、  
次の100年に向けた、準備をする期間としていきます。



【中計2025】

具体的な戦略です。

事業戦略として、

- 新たな成長のタネづくり
  - 整備された基盤を活かした物量拡大
  - 国内酪農生産基盤の強化・支援
- の3点を軸に据え、6つの戦略課題に取り組めます。

基盤戦略では、

- 事業を支えるイノベーションの促進と、内外とのコミュニケーションの強化
- 事業活動全ての基盤として、DXの推進と、人的資本の活用・成長を  
図ります。

## 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



\* Agropcorp社との  
合併会社の  
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



24

## 【6つの戦略課題 ①】

6つの戦略課題について、説明します。

一つ目は、本日、Agropcorp社との合併会社設立について発表致しましたが、プラントベースフードをはじめとする代替食品への参入です。これら代替食品の売上高は、2025年度に60億円、2030年度には200億円を目指します。

二つ目は、機能付加商品の拡大です。現在、ガセリ菌、MBP関連商品をはじめとする機能付加商品の売上高は550億円ですが、今後、新たな機能素材、乳酸菌といった研究開発の成果に基づく商品を展開し、2025年度に700億円、2030年度には1,000億円を狙います。

三つ目は、海外、具体的には特に東南アジアでのビジネスの拡大です。現在、経済成長の進むインドネシアでのチーズ事業は、拡大の一途を辿っています。また、機能性乳素材の販路拡大にも取り組んでおり、アジア圏でのビジネスを広げていきます。

計画としては、グループ全体の営業利益に占める構成比を、2025年度には8.5%、2030年度には20%以上に引き上げていきます。

## 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出す



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 Iyengar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

25

### 【アグロコープ関連】

本日発表いたしました、Agrocorp社との合併会社 設立の内容です。

世界的な穀物商社である シンガポールの Agrocorp社と、品質管理や商品開発、さらには日本での流通力を持つ 当社グループがタッグを組み、植物性食品の加工用原料の製造・販売を グローバルに展開します。

工場の稼働と販売の開始は、2025年を予定しています。

両社の得意分野を活かし、プラントベースフードの世界で新たなバリューチェーンを築いていきます。

## 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



### 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



### 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



## 【6つの戦略課題 ②】

続いて、四つ目は、チーズの拡大です。グループ中期経営計画 2025では、大樹工場のナチュラルチーズの増産体制が整います。

この活用を含め、チーズ事業全体を市場の成長を上回るペースで拡大させ、2025年度に売上高 800億円、2030年度には 1,000億円を目指します。

五つ目は、生産性向上を狙った白物拡大と、収益性向上を目指した機能性商品の拡大による、市乳事業の成長です。

2025年度に売上高を 2,000億円の大台に乗せ、2030年度には事業全体の収益構造を転換していきます。

最後に六つ目は、自給飼料の拡大です。酪農生産基盤の安定には、輸入飼料依存度の低減が課題のひとつです。そのため、自給飼料の生産拡大に向け、飼料作物種子の作付面積を、2030年度に 2019年度比でプラス 3%となるよう、支援していきます。

イノベーション（変革）

戦略方針

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



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クスの育成

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）

戦略方針

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

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

【基盤戦略（機能）】

これは、基盤戦略における方針です。

イノベーションを生み出す仕組みづくりとマインドの醸成では、オープンリソースの活用や、研究を進化させるデータ活用技術の強化などに取り組みます。

また、コミュニケーション戦略では、コーポレートブランドディングを意識したステークホルダーのみなさまとのコミュニケーションや、従業員エンゲージメントの向上に向けた施策を、今後進めていきます。

## 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



未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルク

### 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

28

### 【弘前大学 COI-NEXT】

オープンイノベーションの一例です。

今年4月から、弘前大学COI-NEXT拠点に『ミルク栄養学 研究講座』を共同で開設しました。

弘前大学が有する、世界に類を見ない医療健康ビッグデータを用いて、乳製品摂取と健康状態の関係を明らかにし、雪印メグミルクが強みとする、骨や乳酸菌などの深耕に加え、ミルクの新たな「健康価値」を研究していきます。

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

### 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

### 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

## 【基盤戦略（共通）】

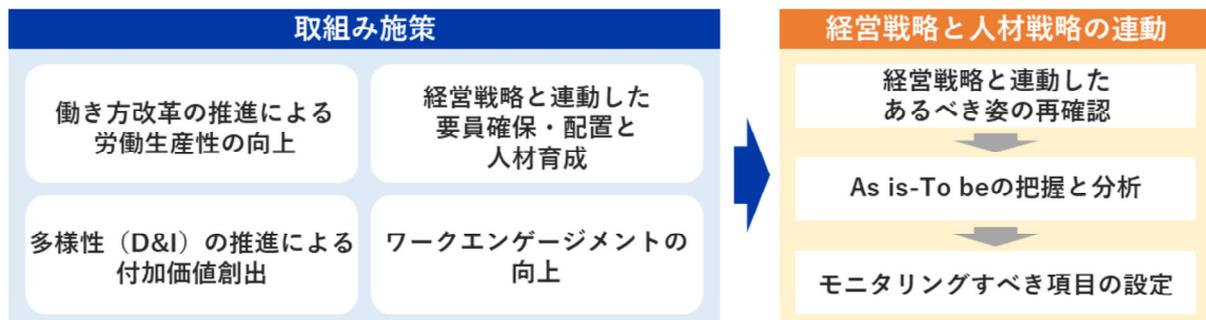
当社グループのDXビジョンです。

研究開発部門における、データサイエンティストの育成など、グループ従業員ひとりひとりが高いデジタルリテラシーを獲得し、自らの手で、イノベーションを起こせる土壌をつくっていきます。

そして、デジタル技術やデータを活用し、組織風土や業務を変革することで、マテリアリティの取組みを加速していきます。

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



【基盤戦略（共通）】

人的資本に対する考え方について、ポイントのみですがご覧ください。

当社グループの持続的成長には、その源泉となる付加価値を生み出す人材の成長と活用が不可欠です。

現在、経営戦略と連動したあるべき姿の再確認と、現状との分析を進めています。今後、それらを基に、経営でモニタリングすべき項目を設定し、多様な人材が個性や能力を発揮できる環境づくりと、人材育成を進めていきます。

基本方針		連結経営指標目標	2022年度 実績	2025年度 目標
財務の健全性の 維持	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
資産圧縮による 基盤・成長投資	財務健全性	EBITDA	302	385
		自己資本比率	51.9%	50%
安定的な株主還元 の実施	設備投資	D/Eレシオ	0.33	0.5以下
		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。

31

Copyright © Megmilk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

## 【財務戦略】

財務戦略を説明します。

当社グループは、

- 財務健全性の維持
- 資産圧縮による基盤・成長への投資
- 安定的な株主還元の実施

を基本方針に、健全性と成長投資、そして還元とのバランスを重視しています。

経営指標と致しましては、

営業利益の目標は、2025年度に200億円とし、グループ中期経営計画 2025の期間中に2020年度レベルまでの復元を図ります。

また、自己資本比率は50%とし、D/Eレシオは0.5以下とします。

2025年度のROEは6%以上を目標とします。

(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%

32

Copyright © Megmilk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

## 【セグメント別 計画】

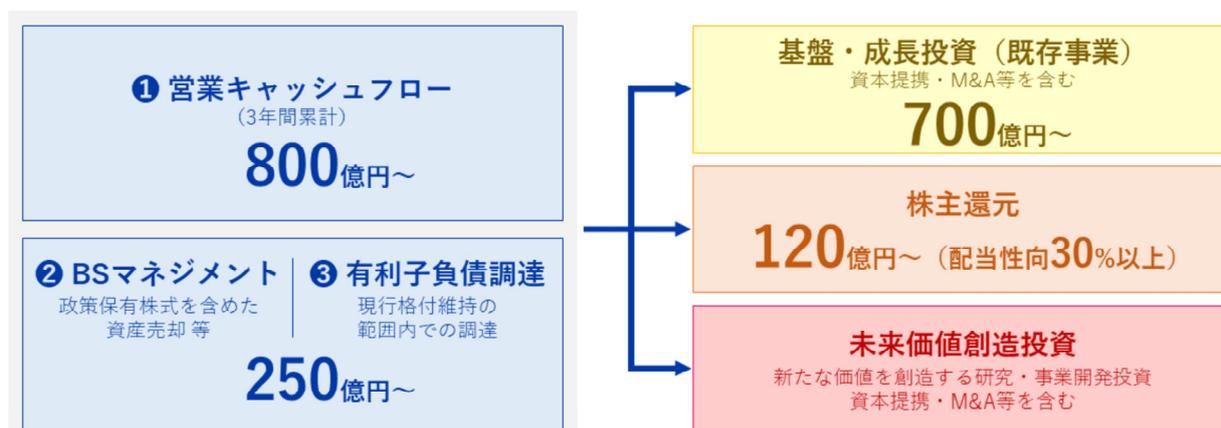
セグメント別の計画は、ご覧のとおりです。  
核となる取り組みは、先ほど 6つの戦略課題として説明致しました。

事業分野別の重点取り組みを、参考資料として添付していますので、  
後ほどご覧ください。

## 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。

33

### 【キャッシュアロケーション】

キャッシュアロケーションの計画について、具体的に説明します。

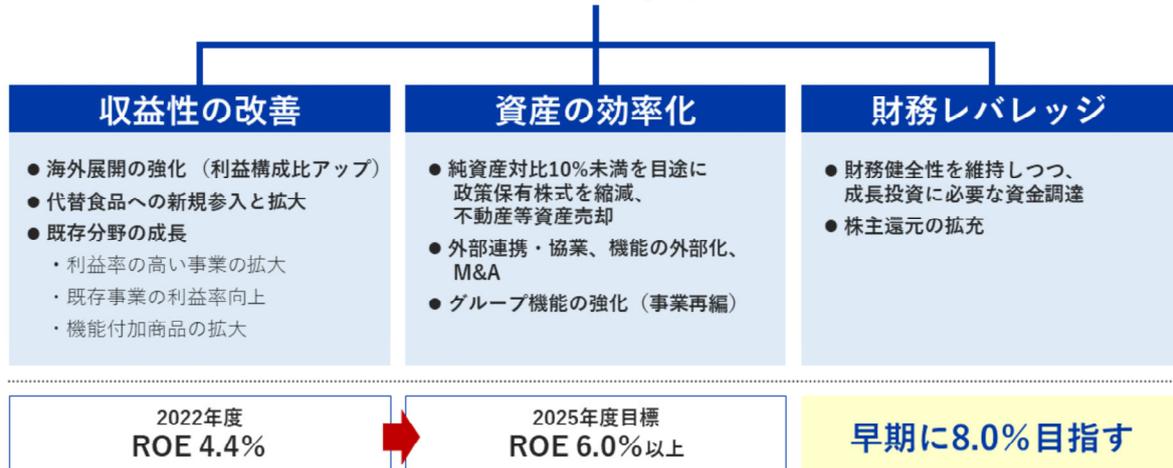
営業キャッシュフローは、3年累計で 800 億円以上を見込んでいます。これに、「資産売却」と、「財務規律を維持した中での負債調達」をあわせて、250 億円以上の調達を計画しています。

資金需要としては、既存事業における基盤・成長投資に 700 億円以上、それとは別に、新規事業等に対する「未来価値創造投資」として、新たな価値を創造する研究開発や、事業開発への投資を計画しています。

また、株主還元は、配当性向 30% 以上を維持し、120 億円以上を充当していく計画です。

なお、資産売却により得られるキャッシュは、企業価値向上に資する成長投資へ充てる方針ですが、売却代金が成長投資を上回る場合は、株主還元も検討します。

# ROEの向上



## 【資本効率を意識した経営の実践】

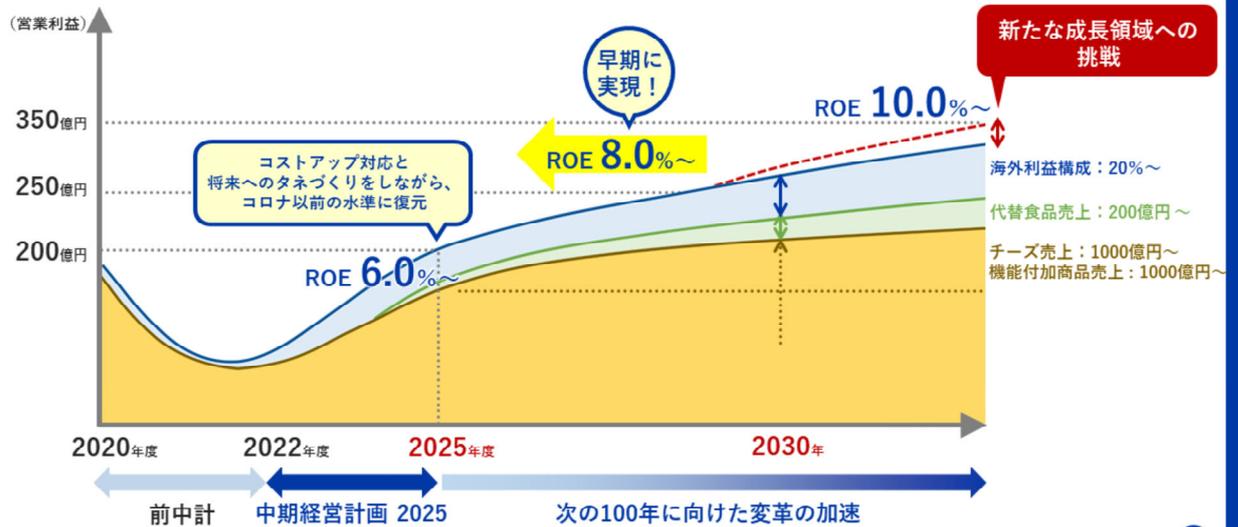
今後のROE向上に向けた考え方を説明します。

これまで説明致しましたとおり、既存分野の成長に加え、海外事業の強化、代替食品への参入などにより、更なる利益の創出と収益性の改善を図ります。

また、政策保有株式や、不動産等の資産売却を進め、得られたキャッシュを成長投資に充当するとともに、外部との連携・協業や、グループ機能の最適化により、資産の効率性を高めます。

政策保有株式については、財務戦略を勘案しつつ、純資産対比 10%未満を目標に縮減をいたします。

財務面においては、健全性を維持しつつ、成長投資に必要な資金調達を行い、また、株主還元の拡充を含めた検討を進めていきます。



### 【ROE向上のまとめ】

これは、本中計における各施策と、ROEとの関係をまとめたものです。

黄色が既存事業、緑が代替食品、青が海外展開、そして赤が新たな成長領域への挑戦によるカーブを描いています。

今後の利益成長と、資本の効率化を進め、出来るだけ早い段階で、ROE 8%を達成したいと考えています。

## 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

36

Copyright © Megmilk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

## 【バリュー】

こちらは、われわれの普遍的な共通の価値観である「雪印メグミルク バリュー」です。

環境が大きく変化する中、できない理由を探すのではなく、出来る理由を探して、素早く行動に移すスピードが必要です。

グループ中期経営計画 2025（にーまるにーごー）では、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」に、「スピード」をプラスして取組んでいきます。

## 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

Copyright © Megmilk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

【今期業績予想・配当予想】

## 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%

### 【今期業績予想・配当予想】

2023年度の業績は、増収増益を予想しています。  
今年度も、コスト高の厳しい事業環境が続きますが、既に実施済みの価格改定など、ひとつひとつ着実に市場への浸透を図り、増益を確保する計画です。

また、普通配当は60円を予想しており、連結配当性向は42.7%になる見込みです。

## 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

### 【今期業績予想・セグメント別】

セグメント別の予想です。

乳製品、飲料・デザートは、  
主力カテゴリーのブランド強化と 需要喚起策を展開し、拡大する計画です。

飼料・種苗は、  
輸入飼料価格の高止まりに 対応するとともに、自給飼料の拡大に取り組めます。

営業利益の増減要因は、次のページをご覧ください。

## 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	セグメント別の増減額			
130億円	140億円	9億円	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
<b>限界利益 合計</b>		<b>74</b>	<b>21</b>	<b>49</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
販売単価差		333	131	179	22	1
販売物量増減		2	0	0	0	2
製品構成差		4	1	3	0	0
原材料コスト		-226	-92	-114	-20	0
オペレーションコスト		-39	-19	-19	-1	0
<b>固定費その他 合計</b>		<b>-65</b>	<b>-29</b>	<b>-28</b>	<b>-1</b>	<b>-6</b>
宣伝促進費		-20	-7	-13	0	0
固定経費		-45	-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

Copyright © Megmilk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

40

### 【今期業績予想・差異要因】

今年度の、主な利益増減要因を説明します。

コストは、概ね今年度の上期にピークを迎える見込みですが、「原材料」と「オペレーションコスト」で、265億円のマイナス影響を見込んでいます。また、将来を見据え、人的費用や設備関連、システム関連などの経費の増加を45億円見込んでおり、合計で約310億円となります。

これに対し、販売単価差と製品構成差の改善を積み上げ、また、宣伝促進費の増加を含めて約320億円のプラスを見込んでおり、トータルでは9億円の増益とする計画です。

## 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%

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



ガセリ商品群の  
売上利益の回復



### 【今期業績予想・差異要因】

今年度の主な施策です。

まず、左側にコストアップへの対応を示しました。  
本日、7月および8月からの価格改定を公表致しましたが、  
並行してプロモーション等を展開し、着実にそれらを浸透させていきます。

次に右側には、増益の土台となる、物量拡大の取り組みを記載しました。  
大樹工場の、「さけるチーズ」の増産体制が整うのに合わせ、拡大を図ります。  
また、MBPやガセリ菌など、当社ならではの健康価値訴求によって、  
機能付加商品の成長を図っていきます。

こうした取り組みにより、グループ中期経営計画 2025初年度の目標数値を、  
達成していきます。

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。

説明は以上です。

## 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**

Copyright © Meimilk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

## 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」の理想を掲げ、酪農とともに歩み続けた。



黒澤西蔵揮毫による「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。

私たちが取り巻く  
食の社会課題の変遷

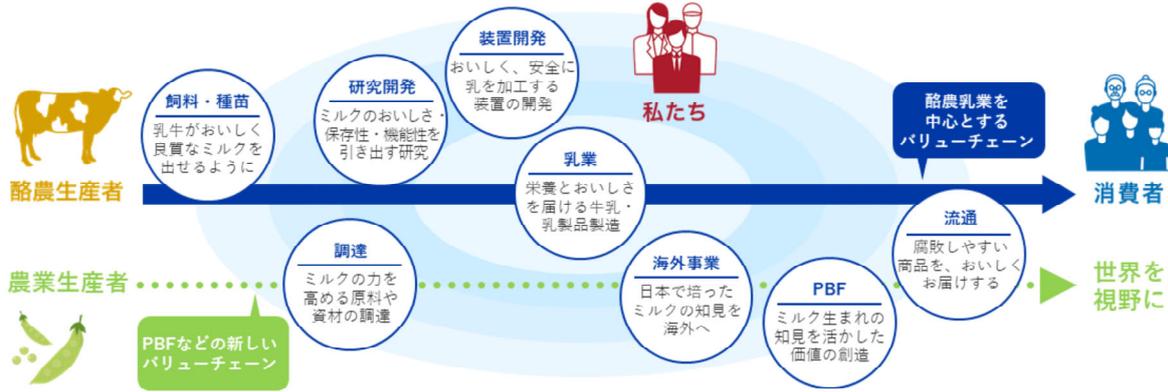


44

【参考資料：社会課題解決を目指す「健土健民」の創業の精神】

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。



【参考資料：乳で培われた私たちの知見や機能（ミルクバリューチェーン）】

### 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。



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

【参考資料：食の持続性を実現】



乳製品

- 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



市乳

- 事業基盤強化と新規カテゴリーへの挑戦



ニュートリジョン

- 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



飼料・種苗

- 選択と集中により強みを活かし、事業基盤を構築

【参考資料：中計2025 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



【参考資料：乳製品事業分野】


**基本  
戦略**
**■ 事業基盤強化と新規カテゴリーへの挑戦**
**1**
**白物飲料の拡大と高付加価値化**

- 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



49

【参考資料：市乳事業分野】



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・ヘルペ菌のアップセル化



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



【参考資料：ニュートリション事業分野】



## 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

51

【参考資料：飼料種苗事業分野】

## 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
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」と運動
		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 運動
			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」と運動
		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：ニュートリション専業の商品、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」と運動
			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	

【参考資料：KPI】

6 参考資料

# 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
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、雪印種畜（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 <sub>2</sub> 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"> <li>● 紙・バイオマスプラスチックの容器を優先して使用する。</li> <li>● 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。</li> </ul>	定性				

【参考資料：KPI】

## 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
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	

【参考資料：KPI】

## ※ 各KPIの範囲

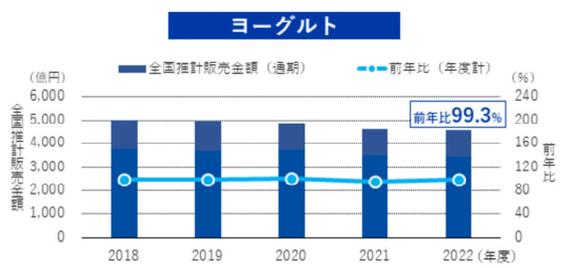
- A:** 雪印メグミルク
- B:** 雪印種苗 (株)
- C:** 雪印メグミルク、いばらく乳業 (株)、甲南油脂 (株)、みちのくミルク (株)、八ヶ岳乳業 (株)、雪印ビーンスターク (株)、雪印オーストラリア (有)、雪印メグミルクインドネシア (株)、ルナ物産 (株)、(株) ミルクの郷
- D:** 雪印メグミルク、雪印ビーンスターク (株)
- E:** 雪印メグミルク、いばらく乳業 (株)、甲南油脂 (株)、直販配送 (株)、みちのくミルク (株)、八ヶ岳乳業 (株)、雪印種苗 (株)、雪印ビーンスターク (株)
- F:** 雪印メグミルク、いばらく乳業 (株)、八ヶ岳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

【参考資料：KPI】

6 参考資料

# 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



Copyright © Megmilk Snow Brand Co., Ltd. All Rights Reserved.

【参考資料：市場トレンド】

6 参考資料

# 当社市場シェア：輸入原料チーズの価格推移



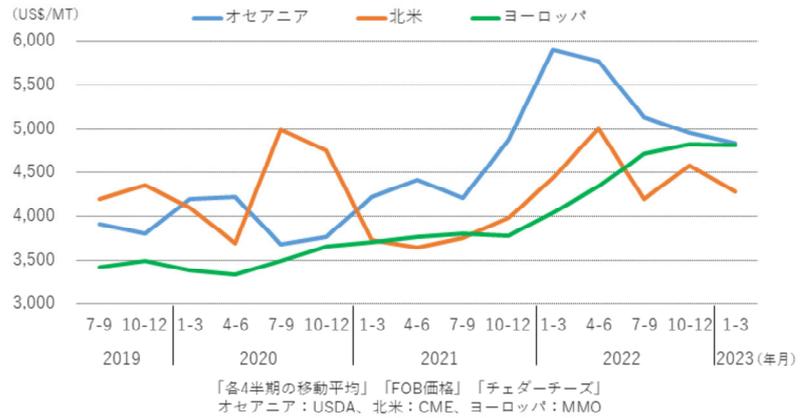
## 当社市場シェア

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



【参考資料：当社市場シェア、輸入チーズの原料価格】

# 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



【参考資料：油脂原材料価格推移】