未来は、ミルクの中にある。
雪印メグミルクグループ

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。

2022年9月発行

表紙の写真はイメージです。

雪印メグミルクグループ　雪印メグミルクレポート2022

未来は、ミルクの中にある。
雪印メグミルクグループ

雪印メグミルクレポート 2022

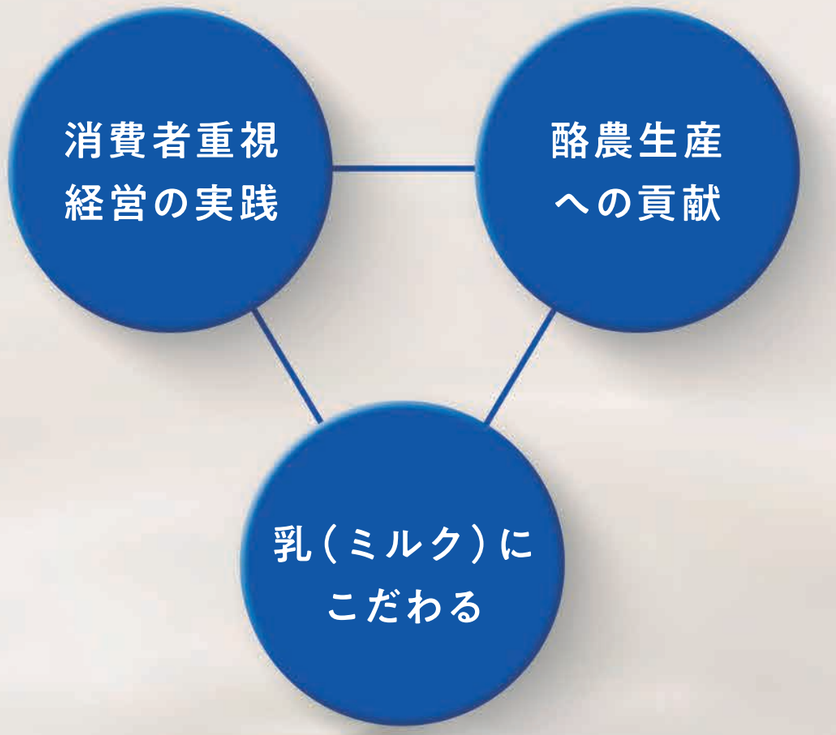
統合報告書

企業理念 CORPORATE PHILOSOPHY

雪印メグミルクグループ グループ企業理念

雪印メグミルクグループの企業理念は、私たちの使命とコーポレートスローガンで構成します。

私たちの使命



コーポレートスローガン

未来は、ミルクの中にある。

私たちの使命

私たち雪印メグミルクグループは、3つの使命を果たし、
ミルクの新しい価値を創造することにより、社会に貢献する企業であり続けます。

消費者重視経営の実践 ▶P.3 消費者に向けた姿勢

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」と「事業者の責務」をしっかりと認識し、

- 安全で安心していただける商品・サービスを提供すること
- 可能な限りの情報提供、情報開示を行うこと
- 消費者の声を傾聴し、経営に反映していくこと
- 危機管理の体制を整え、不測の事態に迅速且つ適切に対応していくこと

を基本姿勢として、消費者重視経営を実践していきます。

酪農生産への貢献

私たち雪印メグミルクグループは、日本の酪農を基盤として成り立っています。
私たちは、酪農生産者の良きパートナーとして信頼関係を深め、乳の価値をしっかりと伝えていくことで生産者の想いに応えていきます。そして、牛乳・乳製品の需要拡大を実現することで、国内酪農生産の基盤の強化と持続的発展に貢献していきます。

乳（ミルク）にこだわる

私たち雪印メグミルクグループは、ミルクの持つ無限の可能性を信じ、ミルクに向き合い、ミルクにこだわり続けることで、ミルクの持つ可能性を「深め」、ミルクの価値を「高め」、世界に「拡げていく」ことを実現していきます。

健土健民

将来世代にも継承することができる持続可能な社会を目指して

「健土健民」は、雪印メグミルクの前身の一つである雪印乳業（株）の創業者の一人、黒澤酉蔵が提唱した言葉です。「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、健やかな精神と強靭な身体を育む。」ということを意味しています。

黒澤酉蔵は、「健土健民」の具体的な手法である「循環農法」の普及にも尽力しました。現代のサステナビリティにも通じる持続可能な農業への思いは、創業から約100年経った今も、雪印メグミルクグループに脈々と引き継がれています。

雪印メグミルクグループのサステナビリティ経営は、創業の精神「健土健民」を企業理念の原点として受け継ぎ、酪農乳業という事業を通じて社会課題の解決を図り、健全で豊かな環境を保全し、将来世代にも継承することができる持続可能な社会の構築を目指します。

■ 黒澤酉蔵揮毫による「健土健民」の書
（雪印メグミルク本社所蔵）

循環農法とは

人と自然が共生し、「土から草、草から牛、そして、牛からのふん尿がたい肥となって、また土へと還る」という物質やエネルギーを循環させる農法

■ 循環農法図（「酪農と乳の歴史館」展示）

目次

雪印メグミルクグループについて

グループ企業理念・健土健民 P.1
目次／消費者に向けた姿勢 P.3
成長戦略 P.4
雪印メグミルクグループ 企業行動憲章 P.5
雪印メグミルクのあゆみ P.7

トップメッセージ

トップメッセージ P.9

雪印メグミルクグループの価値創造

価値創造プロセス P.17
バリューチェーン P.19
事業概要 P.23
主なグループ会社 P.24
分野別事業概況 P.27
業績ハイライト P.33
財務担当役員メッセージ P.35

成長を支える基盤・サステナビリティ

重要課題（マテリアリティ） P.37
サステナビリティ担当役員メッセージ P.39
乳（ミルク）による食と健康への貢献 P.40
環境負荷の低減 P.42
【特集】TCFDへの取組み P.43
持続可能な酪農への貢献 P.48
人事担当役員メッセージ P.49
多様な人材が活躍できる職場の実現 P.50
人権 P.52
地域社会への貢献 P.54
サステナビリティ推進 P.56

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス P.57
取締役会 P.62
社外取締役メッセージ P.65
コンプライアンス P.66
リスクマネジメント P.68

企業情報他

経営成績・財務分析 P.69
連結財務諸表 P.71
会社・投資家情報 P.73
編集方針 P.76

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

消費者基本法に定められた消費者の「8つ」の権利に向き合い、事業者の責務を果たすために、雪印メグミルクグループでは「4つ」の基本姿勢に基づく取組みにより、事業者の責務を果たしていきます。

消費者基本法

※条文の内容をわかりやすくするために、数字をつけ表記

消費者の『8つ』の権利

1. 国民の消費生活における基本的な需要が満たされ、
2. その健全な生活環境が確保される中で、
3. 消費者の安全が確保され、
4. 商品及び役務について消費者の自主的かつ合理的な選択の機会が確保され、
5. 消費者に対し必要な情報及び
6. 教育の機会が提供され、
7. 消費者の意見が消費者政策に反映され、
8. 並びに消費者に被害が生じた場合には適切かつ迅速に救済されること

向き合う

事業者の『5つ』の責務等

1. 消費者の安全及び消費者との取引における公正を確保すること。
2. 消費者に対し必要な情報を明確かつ平易に提供すること。
3. 消費者との取引に際して、消費者の知識、経験及び財産の状況等に配慮すること。
4. 消費者との間に生じた苦情を適切かつ迅速に処理するために必要な体制の整備等に努め、当該苦情を適切に処理すること。
5. 国又は地方公共団体が実施する消費者政策に協力すること。

雪印メグミルクグループの取組み

消費者基本法

雪印メグミルクグループ 4つの姿勢

- 安全で安心していただける商品の提供
- 消費者への情報提供・情報開示
- 危機管理体制の整備により迅速・適切に対応
- 消費者の声を傾聴し経営に反映

食育・普及
- ●食の大切さ、乳の大切さを伝える
- ●酪農理解

品質保証体制の確立
- ●MSQS（雪印メグミルク品質保証システム）

危機管理体制の構築
- ●お客様センター入電状況の定時報告
- ●リスク連絡会

ホームページ運営
- ●消費者への情報開示
- ●透明性のある経営

お客様センター
- ●年中無休
- ●お客様満足向上ミーティング

企業倫理委員会
- ●品質部会（社外視点の工場品質監査）
- ●消費者部会（消費者重視経営への意見）
- ●表示部会（消費者視点の商品表示確認）

成長戦略

雪印メグミルクグループは、2017年、10年後の目指す姿として「グループ長期ビジョン 2026」を策定しました。2022年度は「生産性改革の推進」「事業構造改革の断行」「生産体制進化の本格始動」の3つの取組みを中心に成長戦略を推進していきます。

「グループ長期ビジョン 2026」

戦略のコンセプト

Transformation & Renewal
「変革」、そして更なる「進化」へ

- 事業ポートフォリオの変革 Transformation
- 事業成長を支える生産体制の進化 Renewal
- グループ経営の推進 Group Management

基本戦略

1. 事業ポートフォリオを変革し、新たな成長機会の創出と収益基盤の強化を図ります。
2. 将来（10年後）に向けて、戦略的な調達・生産体制を構築し、競争基盤を確保します。
3. 研究開発を起点とした「ものづくり」によって、新たな価値を創造します。
4. 人材の多様性を尊重し、それを活かすことによって、生産性の高い、成長し続ける組織を構築します。
5. グループ内の経営資源を有効活用して、企業グループ全体としての競争力・総合力の最大化を図ります。

「グループ長期ビジョン 2026」のロードマップ

	第1ステージ 2017–2019年度	第2ステージ 2020–2022年度	第3ステージ 2023–2026年度
位置付け	Transformation（変革）の始動	Transformation（変革）の加速	Renewal（進化）へ
	グループ経営の始動・推進	グループ経営の展開強化	グループ経営の加速・進化
役割	収益基盤の複数化および キャッシュ・フローの最大化	グループ収益基盤の確立	4事業分野※1における 収益の安定的創出
	生産体制進化への着手	生産体制進化の本格始動	生産体制進化の加速

取組みの柱
1. 生産性改革の推進
2. 事業構造改革の断行
3. 生産体制進化の本格始動

基盤となる機能戦略
1. 事業戦略に基づくTransformation（変革）とRenewal「生産体制の進化」の実現
2. 「ものづくり」の強化と新たな価値創造
3. グループ経営の推進によるグループ総合力の強化
4. グループの持続的発展に向けた取組み

※1 乳製品、市乳、ニュートリション、飼料・種苗各事業分野

経営指標	グループ中期経営計画 2019	グループ中期経営計画 2022			長期ビジョン
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2026年度
	実績	実績	実績	予想	目標
売上高（億円）※2	6,134	6,151	5,584	5,750	7,000～8,000※3
営業利益（億円）	179	197	180	140	300～400
営業利益率（%）※2	2.9	3.2	3.2	2.4	4.3～5.0
EBITDA（億円）	341	356	350	315	—
					水準（目処）
設備投資額（億円）	約640（3年間計）	266	187	250	約2,800（10年間計）
自己資本利益率（ROE）（%）	7.1	8.1	6.0	—	8%以上
自己資本比率（%）	47.3	49.0	51.5	50%以上	50%以上
配当性向（%）	22.3	18.1	33.6	43.6	30%以上
有利子負債残高（億円）	693	793	722	—	—

※2 2020年度以前は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値、2021年度以降は適用後の数値。
※3「収益認識に関する会計基準」を適用していない数値。適用した場合、1割程度減少する見込み。

雪印メグミルクグループ 企業行動憲章

雪印メグミルクグループは、社会からの様々な要請に応え、サステナビリティ経営をより一層進めていくための理念・基本的な考え方を「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」として表しています。

雪印メグミルクグループ 企業行動憲章制定にあたり

雪印メグミルク株式会社の前身の一つである雪印乳業株式会社の始まりは、1925年（大正14年）、酪農家による酪農家のための生産組織「有限責任 北海道製酪販売組合」の設立にあります。創業者達は、「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、健やかな精神と強靭な身体を育む。」という崇高な理想「健土健民」を掲げ出発しました。

以来、酪農とともに歩みを進め、牛乳・乳製品を中心に多角化を図り、日本を代表する総合食品メーカーへと成長を遂げました。しかし、2000年の食中毒事件、2002年の牛肉偽装事件という2つの大きな事件により、それまでに築いてきた消費者の信頼を失い、会社存亡の危機に陥りました。私たちは、酪農生産者、関係行政、取引先など、関係者の支援のもと、再建に向けた幾多の試練を乗り越え、2009年10月、日本ミルクコミュニティ株式会社と雪印乳業株式会社を経営統合するために共同持株会社 雪印メグミルク株式会社を設立しました。そして、2011年4月に3社が合併し、現在の雪印メグミルク株式会社が誕生しました。

雪印メグミルクグループの企業理念は、「『消費者重視経営の実践』『酪農生産への貢献』『乳（ミルク）にこだわる』の3つの使命を果たし、ミルクの新しい価値を創造することにより、社会に貢献する企業であり続けます。」であります。そして「未来は、ミルクの中にある。」のコーポレートスローガンにその想いが込められています。雪印乳業の創業の精神である「健土健民」は、雪印メグミルクグループの企業理念の原点としてしっかりと受け継いでいかなければなりません。その上で、2つの事件への反省を胸に、未来を見据えた責任ある企業でありたいと考えています。

現在、私たちを取り巻く社会は、地球温暖化など環境問題の深刻化、貧困や格差の拡大、人権問題の広がりなど、多くの社会課題を抱えています。私たちは、酪農乳業という事業を通じて社会課題の解決を図り、健全で豊かな環境を保全し、将来世代にも継承することができる持続可能な社会の構築を目指します。私たち雪印メグミルクグループは、その実現に向けた行動の規範として、ここに「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」を制定いたします。

雪印メグミルク株式会社
代表取締役社長
佐藤 雅俊
2021年6月1日制定

雪印メグミルクグループ 企業行動憲章

雪印メグミルクグループは、サプライチェーンのすべての段階において、「雪印メグミルクグループ企業行動憲章」に基づき、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守し、高い倫理観のもと公正かつ誠実に行動していきます。

1. 持続可能な企業価値の向上と社会課題の解決

私たち雪印メグミルクグループは、雪印メグミルクグループの企業理念を実現するため、事業活動を通じて、企業価値の向上に努めるとともに、社会課題の解決を図ることにより持続可能な社会の発展に貢献します。

2. 消費者との信頼関係

私たち雪印メグミルクグループは、品質管理を徹底し、社会に有用で安全な商品・サービスをお届けします。また、消費者基本法に基づく「消費者の権利」と「事業者の責務」を認識し、商品・サービスに関する適切な情報提供や誠実なコミュニケーションを行い、消費者の満足と信頼を獲得します。万が一提供した商品に事故が発生した場合は、消費者の安全を最優先に考えて適切に対応します。

3. 公正な事業活動

私たち雪印メグミルクグループは、高い倫理観と責任感を持って、企業倫理（コンプライアンス）を遵守し、その徹底を図り、公正で透明かつ自由な競争に基づく事業活動を行います。また、反社会的勢力との取引・交友など一切の関係を持ちません。

4. 公正な情報開示、ステークホルダーとの対話

私たち雪印メグミルクグループは、消費者、酪農生産者、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの理解と信頼が得られるように、企業情報を積極的、効果的かつ適時、適切に開示します。また、企業価値の向上を図るためにステークホルダーとの継続的な対話を通じて透明性のある経営を実践します。

5. 働き方の改革と職場環境の充実

私たち雪印メグミルクグループは、従業員の能力を高め、人格、多様性、個性を尊重する働き方を実現します。また、自由と活気に満ちた企業風土を構築し、健康と安全に配慮した、働きがいのある職場環境を整備していきます。

6. 環境問題への取組み

私たち雪印メグミルクグループは、気候変動への対応、水資源の有効活用、廃棄物の適正管理をはじめとした環境問題を人類共通の課題としてとらえ、サプライチェーンを通じて自然にやさしい技術・商品・サービスを開発していくことで、環境保全に取り組みます。

7. 人権の尊重

私たち雪印メグミルクグループは、サプライチェーンを通じて、基本的人権を尊重し、人種、国籍、性別、宗教、思想などの違いによる差別の禁止や、強制労働、人身売買、児童労働などの不当な扱いの禁止、安全かつ健康的な労働環境の提供などの取組みを進めます。

8. 危機管理の徹底

私たち雪印メグミルクグループは、平時より緊急事態が発生した場合のことを想定した準備を怠りません。火災や天災、事故などといった緊急事態が発生した場合は、人命を優先した上で、事業活動の維持継続・早期復旧に努めます。また、会社の財産を大切にし、個人情報をはじめとする機密情報を厳重に管理します。

9. 地域社会とのパートナーシップ

私たち雪印メグミルクグループは、「良き企業市民」として、すべての事業所において、積極的に社会に参画し、コミュニケーションを図ることで、信頼の絆をつくり地域社会の発展に貢献します。

10. 本憲章の徹底

雪印メグミルクグループの経営に携わる者は、本憲章の精神の実現が自らの役割であると認識し、グループ企業内への徹底を自ら率先して行います。あわせて、サプライチェーンにかかわるすべての人に本憲章の精神に基づく行動を促します。

雪印メグミルクのあゆみ

受け継いだ開拓者精神で、ミルクの価値と可能性を追求し、更なる進化を遂げ、おいしさと健康をお届けし続けます。

創業以来、ミルクの価値と可能性を追求し、雪印メグミルクは進化を続けています。
これからも、研究開発を起点とした「ものづくり」によって新たな価値を創造し、おいしさと健康をお届けするとともに、持続的成長を目指します。

COLUMN 01 | 創業者たち

日本国内における安定的で豊かな食生活の実現という社会課題に対して酪農事業を通じて寄与してきました。

宇都宮 仙太郎/黒澤西蔵/佐藤 善七

COLUMN 02 | 学校給食でのチーズ登場

東京オリンピックを翌年に控え、健康増進が叫ばれていた1963(昭和38)年、チーズが学校給食に採用されました。

COLUMN 03 | 研究を通しての新たな価値創造

乳(ミルク)を通じて健康寿命延伸に貢献する研究開発、商品開発、情報発信に力を入れています。

価値提供

1926
「雪印北海道バター」発売

1925年、『北海道酪農の発展と、乳製品による国民の栄養改善・体位向上を目指す。』理念のもと、創業者達は奮闘しました。そして、1926年に近代的工場ができてからは「雪印北海道バター」を本格的に製造販売し、日本の食卓へ広がっていきました。

1951
「雪印ビタミルク」発売

研究を重ねてきた育児用粉乳をこの年に全国発売しました。

1954
「6Pチーズ」大量生産化

1935年に「6Pチーズ」の前身の6ポーションチーズを発売しましたが、この年にようやく大量生産化にこぎつけました。

1962
「雪印スライスチーズ」発売
「雪印カマンベールチーズ」発売

1963
「雪印コーヒー」発売

牛乳をもっと身近なものにしたいという思いから当時インスタントコーヒーがお茶の間に普及しはじめたコーヒーに着目してこの商品は開発されました。

1968
「雪印ネオ マーガリンソフト」(現「ネオソフト」)発売

冷蔵庫から出してすぐにパンに塗れるマーガリンという要望に応える商品として発売されました。「ネオソフト」に商品名を変更したのは8年経過した1976年になります。

1979
「雪印ナチュレ」(現「ナチュレ 恵 megumi」)発売

1980
「ストリングチーズ」(現「さけるチーズ」)発売

当時は地域限定の手作りチーズとして売り出されましたが、さくとまるでサキイカのような形状、弾力性のある食感の新しさが大うけで、地域の限定商品から一気に全国発売となりました。

1987
「とろけるスライス」発売

1996
「雪印北海道バター(10gに切れてる)」発売

時代とともに変わりゆくお客さまのニーズに応え、様々なバター商品が発売されました。特に10gごとに切れ込みが入っているこのバターは、計量と切る手間いらずで簡単に使え、忙しい現代のニーズにも応える商品です。

1997
「北海道カマンベール切れてるタイプ」発売

2002
「毎日骨ケア MBP®」発売

1989年から研究を重ね、骨密度を高める希少たんぱく質を牛乳から発見、その後2002年にようやく商品化できました。骨を健康に保つことにより、健康寿命の延伸、QOLの向上に貢献していきます。通販チャネルで展開している特定保健用食品です。

2007
「雪印北海道100」ブランドの展開

北海道の生乳を100%使用したチーズブランドを展開。安心・安全を提供する雪印メグミルクの思いをこめたブランドです。

2007
「低温脱気製法」で特許取得
「方法特許第4015134号」

「低温脱気製法」は低温で酸素を除去してから殺菌することで、熱の影響を抑えて生乳本来の味わいを実現します。

2015
「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト」機能性表示食品として発売

雪印メグミルク保有の乳酸菌「ガセリ菌SP株」の保健機能の一つである内臓脂肪を減らすのを助ける機能について、この年に機能性表示食品として届け出ました。

2018
家庭用マーガリン類は原料油脂にトランス脂肪酸を含む「部分水素添加油脂」を使用しない配合を実現しました。

2020
「乳酸菌ヘルベヨーグルトドリンクタイプ」発売

雪印メグミルク保有の「乳酸菌ヘルベ」は目や鼻の不快感を緩和する、QOL改善に貢献する新たな価値を付加した商品です。

2021
「MBPドリンク」発売

「骨密度を高める」MBP®を配合した機能性表示食品として、小売店向け商品を発表しました。

日本での食に関する主な出来事

1945 終戦
1950 家庭用冷蔵庫普及
1954 学校給食法成立
1964 東京オリンピック開催
1970 大阪万博開催
1994 「パンナコッタ」ブーム
1990 「ティラミス」ブーム
1999 フランスワイン消費拡大
2003 食品安全基本法制定
2001 BSE感染牛が日本で発生
2004 消費者基本法新設
2009 消費者庁発足
2014 チーズの健康面の報道増
2015 「機能性表示食品」制度開始

栄養改善・体位向上 | 安定的な食生活 | 食の国際化と多様化 | 食の安心・安全 | 健康寿命の延伸

雪印メグミルクの動き

1933 (有)北海道製酪販売組合・研究部門設置(現札幌研究所)
1946 スキー部創設
1950 雪印乳業、東京証券取引所に株式上場 同年、札幌証券取引所に上場
1954 雪印乳業研究所の分室を東京に設置(現ミルクサイエンス研究所)
1966 雪印乳業現東京本社ビル竣工
1980 雪印乳業チーズ研究所設立
2000 雪印乳業食中毒事件
2002 雪印食品牛肉偽装事件 ▶P.66 2つの事件
2017 グループ長期ビジョン2026発表
2022 新市場区分をプライム市場に移行

雪印メグミルクの設立経緯

1925 設立 有限責任 北海道製酪販売組合
1950 設立 雪印乳業(株)
1972 設立 全国農協牛乳直販(株)
1974 社名変更 全国農協直販(株)
1996 設立 ジャパンミルクネット(株)
乳製品事業 / 事業分割(市乳事業)
2003 統合 日本ミルクコミュニティ(株)
経営統合
2009 共同持株会社 設立
雪印メグミルク(株)
雪印乳業
日本ミルクコミュニティ
2011 合併 雪印メグミルク

創業の精神「健土健民」を

継承しながら、

乳（ミルク）の可能性を引き出し、

社会課題を解決していく

トップメッセージ

PRESIDENT MESSAGE

雪印メグミルク株式会社
代表取締役社長
佐藤 雅俊（さとう まさとし）

社長就任に当たって

これまでの実績を踏まえて対処すべき課題を明確にし対応する

このたび、代表取締役社長に就任いたしました佐藤雅俊でございます。日頃よりステークホルダーの皆様から多大なご支援を賜り、改めて御礼を申し上げます。

当社は、2009年に経営統合した雪印乳業と日本ミルクコミュニティが合併する形で、2011年に雪印メグミルクとしてスタートを切りました。その歴史を更にさかのぼると、当社の前身の一つ、雪印乳業（北海道製酪販売組合）の創業は1925年と、100年近い長い歴史があります。この長い歴史の中で、当社は今、2017年にその後の10年の新たなる羅針盤として策定した「グループ長期ビジョン2026」（P.4参照）で掲げた姿に向けて、着実に前進をしている最中にあります。「グループ長期ビジョン 2026」では、2017年からの10年間を、3つのステージに分けて中期経営計画を策定していますが、社長就任1年目となる本年度はその第2ステージである「中期経営計画 2022」の最終年度に当たります。この間、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックがもたらした社会構造の変化や、グローバルレベルで課題となっている環境問題に加え、直近ではウクライナ情勢による資源エネルギー価格の高騰や急激な為替変動などが起こっています。

このような大変厳しい環境下ではありますが、2022年3月期までの実績を踏まえて対処すべき課題を明確にし、確実にそれら諸課題に対応するとともに、新たな社会環境に対応する第3ステージの新中期経営計画の策定を進める、そのような1年にしていきたいと考えます。

創業の精神「健土健民」

時代が変わっても変えてはならない当社グループの中核にある考え方

正解が見えず不透明かつ予測が立てづらい事業環境下で、何を拠り所にして経営判断を行い、業務を遂行すべきなのか。私は、こうした予測の難しい不透明な状況だからこそ原点に立ち返り、自分たちの存在意義を全グループ従業員と再確認し、その志を持ち続けていくことが大切と考えます。それは当社の前身の一つである雪印乳業の創業の精神「健土健民」です。100年近く、脈々と受け継がれてきたこの精神は、時代が変化し経営者が変わっても、変えてはならない中核にある考え方で、雪印メグミルクグループの企業理念のベースとなるものです。

「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、健やかな精神と強靭な身体を育む。」という「健土健民」の精神の下、酪農乳業を原点として広がるバリューチェーンのすべてで、社会課題を解決する「いつの時代にも社会から必要とされる会社」となることを目指したいと思います。

創業者の一人、黒澤酉蔵は、この「健土健民」の具体的な手法として「循環農法」、すなわち、人と自然が共生し、「土から草、草から牛、そして、牛からのふん尿がたい肥となって、また土へと還る」という物質やエネルギーを循環させる農法の普及に尽力しました。私は、酪農乳業という事業は、社会課題の解決や健全で豊かな環境の保全を行い、将来世代にも継承することのできる持続可能な社会の構築に寄与できると考えています。そして、それらを当社グループの持つDNAとそこから生み出す価値の源泉として再確認し、次の100年に向かいたいと思っています。

乳（ミルク）の秘める可能性

まだ十分とらえきれていない可能性を秘めている

当社グループの強みの一つは、これまで築き上げた「ミルクバリューチェーン」と、乳（ミルク）そのものが秘める可能性にあり、コーポレートスローガンにも「未来は、ミルクの中にある。」と掲げています。私たちがこれまでに培ってきた技術をもとに、「雪印北海道バター」「６Pチーズ」「とろけるスライス」など、消費者の皆様にもなじみの深い商品を数多く上市し、乳（ミルク）を中核に強靭なバリューチェーンを構築してきました。ミルクバリューチェーンとは、当社グループが事業を推進していくうえで関わるすべてを指しています。飼料・種苗事業から始まり、ミルクを運ぶチルド物流、工場における生産ノウハウやソフトウェアなども含めた設備等の資産を通して、最終的にお客様へ商品をお届けするまでの幅広い領域です。この中に、当社グループにしかできない開発の知見が含まれていますし、まだ十分とらえきれていない可能性が秘められていると考えます。当社のミルクサイエンス研究所では、3,000種類以上を保有する乳酸菌の研究や、機能性乳素材の研究を積み重ねてきました。その中でも、骨密度を高める、当社独自の素材「MBP」は、ミルクの中に0.005%しか入っていない微量成分でありながらも人間の骨にとって有用な成分であることが分かっています。

当社の技術力をベースにしながら、ときにはオープンイノベーションで社外の知見や情報を取り入れ、開発や上市までのスピードを加速させ、お客様とともに商品を育成したいと考えています。また、今後海外展開を強化していく中では、日本国内からは発想し得なかった新たな知見や革新を見出せる可能性があると思います。

牛乳・乳製品は生活の一部

日々の生活の中に溢れている当社の商品ラインアップ

もう一つの強みは、当社の商品、牛乳・乳製品は消費者に非常に近いところにある、ということです。私が1985年に雪印メグミルクの前身の一つである雪印乳業に入社した時に、最も強く感じたことが、当社の商品ラインアップが私たちの日々の生活の中に溢れているということでした。朝起きて朝食時に牛乳を飲む。お昼に子供たちが学校給食で牛乳を飲む。おやつにヨーグルトやプリンを、夕食にはバターやチーズを使った料理を食べる。赤ちゃんが生まれれば粉ミルク、高齢の方には、今なら骨の健康を考えて「MBP」の入った商品など、昼夜を問わず、また年代を問わず、消費者の生活の至るところで当社の商品がすぐそばにあることは、私たちの大きな強みだと感じています。私たちの商品は、お客様との非常に大事なコミュニケーションツールです。ですから、商品の付加価値の向上や機能性の強化も大切ですが、何よりもベースとなる牛乳、バター、チーズ、ヨーグルトといった商品を、お客様に常に新鮮な状態でご提供することが、当社の使命だととらえています。私はアイスホッケー部に所属していたのですが、現役選手時代に2年連続で大きな怪我を負い入院したことがありました。約1カ月半食事が取れない中で、病院から供された栄養剤を手に取ってみたら、それが当時、雪印乳業が医薬品事業として展開していた経腸栄養剤で、ものすごい驚きと同時に喜びもわいてきたことをよく覚えています。商品が自分の身近にあることは、従業員にとっては誇りでもあり、私たちの商品が売場にも、家の冷蔵庫を開けても必ずある、という世界を、これからもつくり続けていきたいと思います。

その一方で、消費者の皆様に身近な存在であるだけに、その責任も大きいことを認識しています。2000年の雪印乳業による食中毒事件、そして2002年の雪印食品による牛肉偽装事件の2つの事件は、当社の商品がお客様の生活の一部となっていただけに、その信頼を大きく裏切ったという点で非常に重大な、企業としての在り方を大きく考えさせられる出来事でした。食の安全・安心を揺るがしてしまった責任の大きさと、二度とこのような事件を起こしてはならないという強い思いから、事件を絶対に風化させることのないよう、毎年２回「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」を設けています。事件を経験していない新しいメンバーへの周知も図りながら、グループ会社を含む全従業員が、お客様に対してできることを考える時間としています。

チャレンジ精神の息づく社風に

歴史と伝統とは、守るだけではなく、自らが新たにつくり上げ、後世に伝えていくもの

「健土健民」の精神や事件を風化させない取組みはこれからも継承していく一方で、私たち自身が育むべきは、チャレンジ精神です。

厳しい自然の中で酪農を始めた創業者には、冒険心やフロンティアスピリットがあったはずです。そうしたチャレンジ精神が、100年という長い伝統の中にあっても存分に発揮されなくてはなりません。そのために、挑戦している人、あるいは挑戦によって失敗した人も積極的に讃える風土へと変革していきたいと強く思います。一人ひとりが持つ能力を最大限引き出すのはトップにある私の役目です。ステークホルダーから注目され、応援していただけるような芽がたくさん出てくるような土壌にしたいと思います。

私たちが大切にすべき姿勢・価値観である「雪印メグミルク バリュー」にも「チャレンジ」というキーワードが掲げられていますが、私が特に今、意識すべき要素は、「チャレンジ」に加え、「スピード」と「共感」だと思っています。歴史と伝統は守りながらも、変化のスピードが速い今の世の中にあって、自ら一歩を踏み出し、大きく挑戦していけば、その先に予測していなかった事態が待ち受けていることもあるでしょう。「これではだめだ」と思ったら、すぐに手を引くスピードも必要です。とにかく意思決定や判断、行動のテンポを上げていくことが今後の成長に欠かせません。そしてもう一つは「共感」です。目標達成に向けて一生懸命な人の熱量を周囲が感じ取ると、周りの人はその人の応援者へと変わっていきます。それが「共感」です。明確な思いやビジョンのある人には、共感者が一人、二人と増えていくのです。共感者は、仮にその人が失敗しても、どこまで進められたかというプロセスに注目します。そして、そこから先の一歩を共感者が引き継いだり、新たなアイデアや助言を出し合って、再び当初の目標に向けて歩みを進める力を与えます。自分一人の力では成し得なかった目標も、それ以上の成果とともに達成し得るのです。チャレンジ精神を存分に発揮して、共感を呼ぶ自分の行動を、主体性を持ってつくり出すこと。そうした動きが大きなチームワークを生み出すと思っています。

アイスホッケーで学んだチームマネジメント

メンバー間の議論と自主性を尊重して、行動を支援するリーダーシップ

こうしたチームビルディングについては、私は多くをアイスホッケーから学びました。私は入社後11年間にわたりアイスホッケー部に所属し、日本アイスホッケーリーグで選手としてプレーしてきました。退く前の最後の2年間は、プレイングコーチとして、選手でありながらもチーム・組織マネジメントを任され、選手としての気持ちだけでなく、会社やスタッフなどマネジメント側の気持ちも持ちながら試行錯誤の毎日を送りました。実はこの2年間の体験が、今の私のマネジメントのベースになっています。

トップリーグを戦うチームの中で1、2を争ってきた主力選手たちでも、試合に出られないことが続けばいろいろな精神状態に陥ります。マネジメント側は、機会を見つけて全員にチャンスを与えたいと思っており、例えば、負けが決まっている試合の終盤に突然「行け」と指令を出すこともあります。控えの選手の中には、他人事のように全く準備をしていない選手もいれば、限られたチャンスをものにしようと、その場面で自分が起用された意味を考え、ゲームの流れを変えようとがむしゃらにプレイする選手もいます。まさに、「チャンスは作業着を着てやってくる」というトーマス・エジソンの名言どおり、チャンスを掴むも素通りするも自分次第。チームを支える一人ひとりの気持ちを理解していなければ、こうした気づきはなかったと思います。

若い頃、私はキャプテンとして自ら率先垂範して先頭に立つリーダーシップを志向していましたが、プレイングコーチの経験を通じて、目指すリーダー像が大きく変わりました。それは、将来あるべき姿をビジョンとして明確に示し、その実現のために、個々のメンバーの能力を最大限発揮させ、メンバー間の議論と自主性を尊重して、行動を支援するリーダーシップです。個の力が強くないと、強いチームはできません。人的資本に対する考え方として、力のある組織をつくるためにも、強い個を追求し、同時に、連携が必要な時にその個を束ねていけるリーダーの育成に注力していきたいと考えます。

2022年3月期の振り返りと対処すべき課題

原材料価格や物流費などの大幅なコストアップへの対応

2022年3月期を振り返りますと、連結売上高は前期比0.7%増の5,584億円となりましたが、想定を上回る原材料コストやオペレーションコストの上昇によって営業利益は180億円と、増収減益となりました。

売上高は連結ベースでは過去10年間、増加傾向にあるものの、雪印メグミルク単体では減少傾向が続いています。構造改革による物量の減少に起因していると分析しており、「中期経営計画2022」の最終年度の2023年3月期には、原材料価格や物流費などの大幅なコストアップに対応しながら、販売物量の拡大に注力します。これにより、整備された製造設備の活用による生産効率の向上と、原料乳製品の在庫の削減、そしてシェアの伸長による市場競争力の強化を図ります。同時に「中計2022」で掲げた3つの戦略の柱「生産性改革の推進」「事業構造改革の断行」「生産体制進化の本格始動」を推進し、4つの事業分野における収益基盤の確立を図ります。

2023年3月期の業績は、原材料とオペレーションコストの大幅な増加に積極的なマーケティング投資なども加わり、2022年8月現在増収減益を予想しています。

第3ステージまでの中期経営計画の目標としてきた自己資本比率50%以上、配当性向30%以上については、2022年3月期に自己資本比率が51.5%、配当性向が33.6%と前倒しで達成しました。株主の皆様に対する1株当たりの配当金は前期実績から20円増配の60円としました。2023年3月期についても継続して60円の配当を予定しており、引き続き株主還元を重視していきます。

第3ステージに向けて

乳(ミルク)を中心に、そこから広がる可能性を追求し、新たな需要を創造する

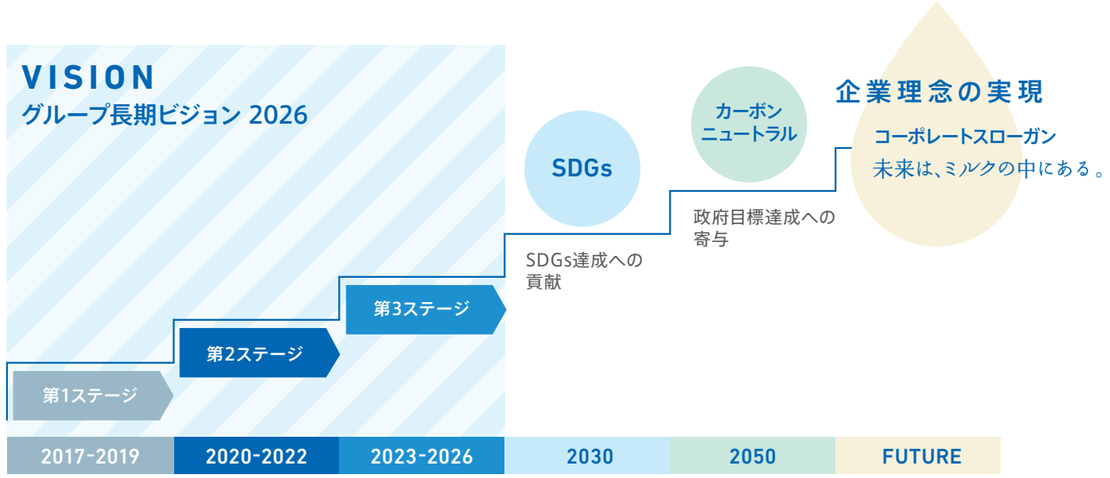
「グループ長期ビジョン 2026」の第3ステージでは、大きな方向性として、事業基盤の徹底活用と新たな成長分野の展開を進め、環境変化へのレジリエンスを獲得していきます。中でも現在大きく3つの成長戦略を検討しています。

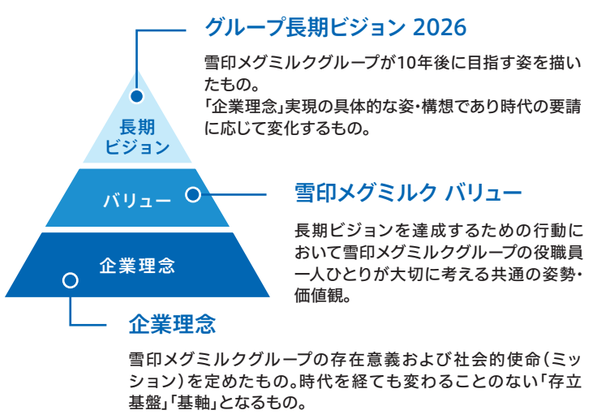
1つ目は、効率化された生産基盤を活用することで主力商品の物量の最大化を図ることです。乳製品では、磯分内工場のバター、阿見工場のプロセスチーズ、大樹工場のナチュラルチーズなどの商品と、市乳では付加価値のある新容器の商品の販売物量を拡大させます。大樹工場では、2023年春に「さけるチーズ」の新ラインを稼働させ、物量の拡大に弾みをつけていきます。

2つ目は、経済成長を見据えた海外事業の強化です。これまでも、インドネシアやオーストラリアにそれぞれチーズや粉ミルクの生産拠点を展開してきましたが、アジア・オセアニア地域での事業拡大と、将来の海外事業における統括機能を見据え、アジアの戦略拠点を新たにシンガポールに設置し、2022年度中に事業を開始します。アジア・オセアニア市場は、人口23億人、GDPは26兆ドルと、世界の約3割を占める巨大な市場であり、さらなる人口増や経済成長が予測されている地域でもあります。チーズ事業およびニュートリション事業を中心に、M&Aも視野に事業展開の加速を図っていきます。

3つ目は、新たな価値の創造です。ミルクサイエンス研究所(埼玉県川越市)の研究開発施設を、2023年1月竣工予定の「雪印メグミルクイノベーションセンター」へとリニューアルし、新たな研究開発拠点として知見の融合や共創を生み出していきます。これまで分かれていた研究開発施設を集約し、技術の融合を図ることで、まだまだ知られていないことの多い神秘的なミルクと、3,000株を超える乳酸菌や機能素材とを組み合わせて新たな価値を創造し、商品の上市を進めていきます。

また、将来、市場の拡大が期待できる植物性食品の領域への展開も進めていきます。当社は、乳(ミルク)による食の未来の創造を掲げていますが、事業領域を「乳」のみに限定するものではありません。植物素材やフードテックについても、乳との対立軸とはとらえずに、補完性や相乗効果、先端技術による新たな需要創造の可能性を考え、幅広く調査・研究を進めていきます。植物性食品は決して新しいものではなく、例えば、マーガリン類でシェアNo.1の「ネオソフト」はバターの代替となる植物性油脂です。1968年の発売以来、バター不足の時期には、代替品としてお客様に提供し、底が浅いといわれる牛乳・乳製品の需給において、商品の安定供給を支える大切な役割を果たしてきました。今後グローバルな地球環境問題の中で、例えば牛のげっぷが地球温暖化の促進要因として問題視されているように、酪農乳業は様々な課題に直面することが予測されます。「乳」を知り尽くしている私たちが、「乳」が持つ栄養やおいしさ、機能といった素晴らしい価値を、新たなかたちでお客様へお届けする可能性を追求したい、そんな思いが、植物性食品などの新分野への展開を検討する背景であり、代替品に取り組むことは同時に「乳」の良さを引き出すことにもつながると考えます。





事業を通じた社会課題の解決

生乳に付加価値を付けて安定的な需要を喚起することが私たちの大きな使命

今、社会は多くの課題を抱えています。雪印メグミルクグループは、社会課題解決に向け、重要課題（マテリアリティ）、KPI（重要管理指標）を設け、その達成に向けて取り組んでいます。超高齢社会が到来する中、重要課題「乳（ミルク）による食と健康への貢献」で目指すものは、栄養豊富な牛乳・乳製品の安定供給とその機能性の普及を通じた健康寿命の延伸や、QOL（Quality of Life）の向上です。また、「持続可能な酪農への貢献」で目指すものは、牛乳・乳製品の安定的な供給を絶やさぬよう、酪農乳業界全体の維持・発展を図ることです。国際紛争などを背景に食料安全保障の問題が広く取り沙汰されるようになりましたが、乳製品に関しても、日本国内の需要の約4割を輸入に依存しているのが現状です。現在78億人の世界人口は2050年には97億人に達するといわれる中で、生乳生産は温室効果ガスの排出をはじめとする環境負荷の課題も指摘され、生産量を拡大していくことは難しいとも予測されています。

約4割を輸入で賄う日本の現状に照らすと、将来、調達のハードルは更に高くなり、国内の酪農生産基盤の強化と、それを維持するため、生乳に付加価値を付けて安定的な需要を喚起することは、私たちの大きな使命だと考えます。

サステナビリティ経営の実践に向けて

実効性を確保しながら横断的に意思決定する体制を構築

創業者は、循環農法の普及を通じて持続可能な酪農業を目指しましたが、これはまさに現代のサステナビリティにも通じる考え方だと思います。このサステナビリティを推進するうえで、当社は取締役会の下に、私が委員長を務めるグループサステナビリティ委員会、そしてサステナビリティ担当役員を部会長とするサステナビリティ推進部会を設置し、部署横断的に課題を協議して迅速に意思決定する体制を構築しました。サステナビリティ推進部会では、脱炭素、脱プラスチック、人権という3つのテーマを定めて各分科会で毎月議論を進めています。また昨年10月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同したことを受け、本レポートを通じ、TCFD提言に沿った気候変動関連情報の開示を行いました。

昨年7月には、北海道での水素サプライチェーンの構築を目指す「北海道水素事業プラットフォーム」に加盟し、北海道における水素社会、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいます。また2022年2月には、大樹工場において、チーズ製造工程で発生するホエイから有用成分を抽出後、その副産物などをメタンガス化し、エネルギーとして有効活用することで、CO_2の排出量や用水使用量の削減につなげることを発表しました。脱炭素に向けては、2022年3月に、農林中央金庫様との間にCO_2排出量の削減（2030年度目標：2013年度比50％削減）をサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲットに設定した80億円のシンジケートローン契約を締結するなど、様々な角度から取組みを進めています。

2022年3月には、優先的に取り組む人権リスクの特定を終え、2022年度より、サプライチェーンの外国人労働者ならびにパームの小規模農家における労働条件の調査を実施します。

サステナビリティ経営を推進する基盤となるガバナンスについても、取締役会の多様性と監督機能の強化を目的に、全取締役12名のうち4名を社外取締役とするなど、透明性の向上を図っており、今後も実効性のあるガバナンス体制の構築に努めていきます。

私たちの強みを活かした事業活動で社会課題を解決し、それを支えるガバナンス体制を構築することは、私たち自身の持続的成長につながり、それにより更なる社会課題解決へ進むことが可能になります。このように「循環する」ことが私たちの目指すサステナビリティ経営であると考えています。

ステークホルダーの皆様へ

これまで以上に「健康寿命の延伸」や「QOLの向上」に貢献できる企業に

私たちは2020年6月に国連グローバル・コンパクトに署名し、SDGsが掲げる「誰一人取り残さない」世界の実現や、持続可能な社会に貢献する私たちの取組みの深化に努めてきました。私たちのサステナビリティ経営は、企業倫理（コンプライアンス）をベースとし、そのうえで社会課題解決のPDCAを回していくことです。国連グローバル・コンパクトの「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則に取り組みながら、社会と企業の持続可能性を追求していきます。そして、創業の精神「健土健民」を、現代に求められるサステナビリティ経営として進化させていく考えです。

乳（ミルク）には、まだまだ見出されていない機能や魅力がたくさん秘められています。私たちは、このミルクの可能性をどんどん引き出し、これまで以上に「健康寿命の延伸」や「QOLの向上」に貢献できる企業になりたいと考えています。ステークホルダーの皆様には、引き続き雪印メグミルクグループへのご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

雪印メグミルクグループの価値創造

価値創造プロセス

雪印メグミルクグループは、企業理念のもと、グループの強みを活かした事業活動により、持続可能な社会の実現に貢献していきます。「グループ長期ビジョン 2026」を達成することにより、雪印メグミルクグループの企業価値の最大化と将来にわたっての持続的成長を果たします。

VALUE CREATION PROCESS 1 インプット

経営資源

消費者信頼度が高いブランド
- おおよそ100年にわたる事業活動
- 多くのトップシェア商品

活躍する多様な人材
- 従業員数:**5,665**名(2022年3月31日現在)
- 「女性活躍推進」などによる人材の多様性の確保

安定した原料調達ネットワーク
- 酪農生産者の皆様が丹精込めて搾る高品質な生乳を調達
- 貴重な乳資源をはじめとする原材料を安定的に調達

多様なニーズに応える研究開発力
- ミルクの新たな価値を創造し続けることを目指した研究開発

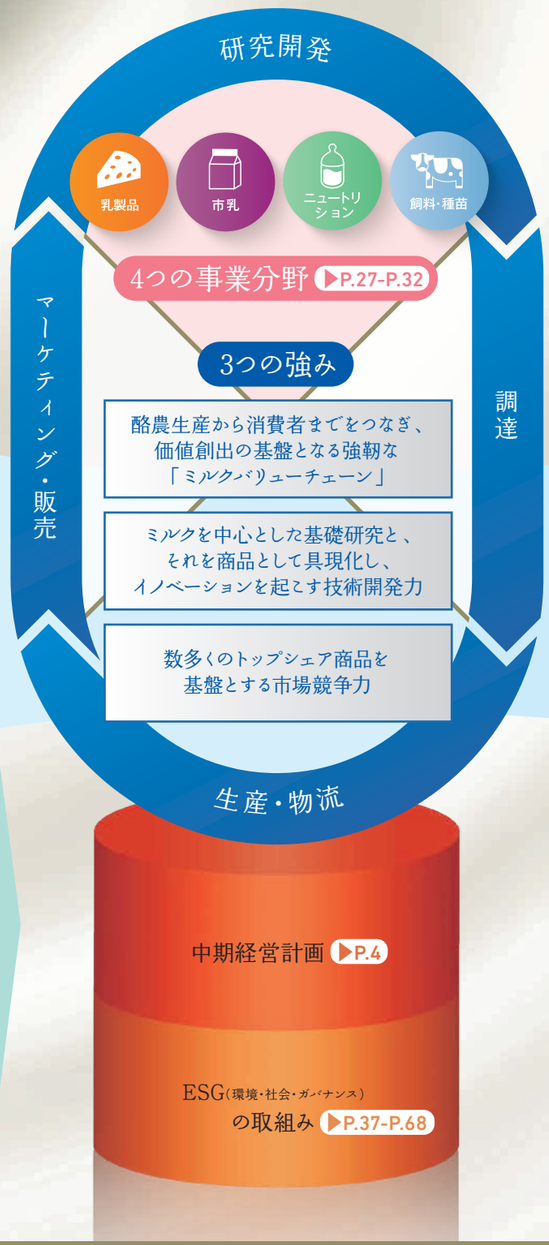
おいしさや安全・安心の追求力
- 独自の品質保証システム「MSQS」

外部環境の変化と認識する社会課題

経営環境
消費者の価値観の多様化
国内生乳生産量は減少から増加
国内乳製品市場はゆるやかに伸長
世界の乳製品消費量は拡大
自由貿易などによる「乳の国際化」の進展

社会課題
少子高齢化・労働人口の減少
健康寿命の延伸
QOL(Quality of Life)の向上
気候変動などの環境問題
生活様式・働き方の変化

VALUE CREATION PROCESS 2 雪印メグミルクグループの事業活動



VALUE CREATION PROCESS 3 アウトプット

人々の食と健康に貢献し、社会課題解決につながる商品を提供する。

牛乳 乳飲料 バター ヨーグルト チーズ など

財務パフォーマンス(2021年度)

連結売上高	5,584億円※
連結営業利益	180億円
ROE	6.0%

※「収益認識に関する会計基準」を適用した数値

VALUE CREATION PROCESS 4 アウトカム

経済的価値

長期ビジョンのゴールイメージ

連結売上高	7,000~8,000億円※
連結営業利益	300~400億円
ROE	8%以上

※「収益認識に関する会計基準」を適用していない数値。適用した場合、1割程度減少する見込み

社会的価値

重要課題(マテリアリティ)
- 乳(ミルク)による食と健康への貢献
- 持続可能な酪農への貢献
- 環境負荷の低減
- 多様な人材が活躍できる職場の実現
- 地域社会への貢献

目指す未来

企業理念の実現

企業理念は、私たちの使命とコーポレートスローガンで構成

雪印メグミルクグループは、3つの使命を果たし、ミルクの新しい価値を創造することにより、社会に貢献する企業であり続けます。

私たちの使命
- 消費者重視経営の実践
- 酪農生産への貢献
- 乳(ミルク)にこだわる

コーポレートスローガン

未来は、ミルクの中にある。

再投資

概要

■ 3研究所体制（ミルクサイエンス研究所・札幌研究所・チーズ研究所）で研究開発を行っています。

■ 乳（ミルク）の新しい価値を創造し、お客様においしさと健康を提供するため、また環境負荷を低減できるよう研究開発に取り組んでいます。

■名古屋大学に産学連携講座を開設し、共同研究を行っています。

強み

■ 乳製品、乳原料の豊富な製造ノウハウ。

■ 3,000株超の乳酸菌ライブラリーを保有。

■ ヨーグルト製品などの製造技術、乳製品の加工技術を保有。

課題（リスク）

■ 少子高齢化に伴う主購買層の高齢化。

■ SDGs、ESG投資などの社会課題への対応。

■ 乳・乳製品の需給状況の変動への対応。

PROGRESS
推進中の取組みやトピック

■ 健康寿命の延伸に貢献する研究開発。
■ 新たな購買層の獲得のための差別化商品の提案。
■ 環境負荷の低減に向けた容器包装技術の開発。
■ 乳製品の需給状況に対応した製造技術の開発。
■「雪印メグミルク イノベーションセンター」の新設。（2023年稼働予定）

ミルクサイエンス研究所

概要

■ 量および品質の安定に向け、各地域生産者団体および全国生産者団体などと協調し生乳の調達を実施しています。

強み

■ 3酪農事務所（北海道・東日本・西日本）に加え、工場に駐在し、各地域の単位農協と連携して、乳質などに関する啓発活動を密に実施。

■ 全国各地域の生産者団体との取引を実施しており、広域生乳需給調整が可能。

課題（リスク）

■ 近年の異常気象による生乳生産への影響から調達が不安定化（猛暑による生乳生産の減少や、台風など天災による生乳流通網の分断など）。

■ SDGs、ESG投資などの社会課題への対応。

PROGRESS
推進中の取組みやトピック

■ SDGs、ESG投資などの対応は、Jミルクなどの業界団体による「戦略ビジョン推進特別委員会」に参画し、検討しています。

■ 雪印メグミルク酪農総合研究所主催のシンポジウム、事務局を務める酪農青年研究連盟などを通じ、暑熱対策や家畜防疫など酪農現場のリスク回避に向けた酪農サポートなど、課題解決に向けた知見の共有・普及や生産者への活動支援を行います。

酪総研シンポジウム オンラインによる討議

概要

■ 消費者へ安全で安心していただける商品を提供していくことはもちろん、消費者の声を聞き、反映することにより消費者重視経営を実践し、信頼していただける品質の実現を目指します。

強み

■ 独自の品質保証システム「MSQS」（MEGMILK SNOW BRAND Quality Assurance System）

- 工場の品質保証システムの有効性評価として、社内監査に加え、社外監査も行うことで、客観的な評価と継続的に改善する仕組みを構築。
- 各種品質検査の信頼性確保の取組みとして、製品検査認証制度、官能評価員制度、内部精度管理および検査分析研修体制を運用。
- 全従業員を対象に品質保証に関わる基礎教育、職場に応じた衛生研修や技術研修体制を構築。
- 商品パッケージ、パンフレット、ホームページなどの社内表示チェック体制に加え、社外の目線で点検および確認を行う仕組みを適正に運用。
- ISO9001およびHACCPの考え方による、設計開発、調達、生産、物流から販売まで、厳格な品質要件とその管理を徹底する仕組み。
- 消費者の声を反映した、継続的な改良・改善を図る体制。
- 確立された危機管理体制。迅速かつ的確な対応。

■ GFSI※1（Global Food Safety Initiative）に認定された国際的な食品安全スキームの認証取得

- 雪印メグミルクでは、雪印メグミルクブランドの国内外の食品施設※2において、GFSIに認定された国際的な食品安全スキームの認証取得を積極的に推進し、世界標準の高度な食品安全管理システムを導入。

※1 世界の食品関連企業が食品安全システムの継続的改善を目的に協働で推進する食品安全に関するグローバルプラットフォームで、認証規格はFSSC22000やSQFなどがあります。

※2 雪印メグミルクブランド製品を製造する食品施設（国内外の雪印メグミルク自社および関係会社の工場）

課題（リスク）

■ 国内外の法規制や消費者の品質要求の厳格化に伴う対応。

■ 今後更に要員確保が難しくなるため、品質管理向上に向けて検査業務などの省人力化が必要。

PROGRESS
推進中の取組みやトピック

■ GFSIに認定された国際的な食品安全スキームの認証取得を推進し、2022年4月時点で、雪印メグミルクブランド製品を製造している国内外の食品施設29施設中、27施設（93%）が認証取得済みです。2022年度中には100%認証取得となる見込みです。

■ 計画的に新しい検査機器を導入するとともに、省人力化および迅速化を進めています。

大樹工場（2019年11月FSSC22000認証取得）

物流

マーケティング・販売

お客様対応

概要

■ 全国29か所に在庫拠点を構えることでサプライチェーンを支え、お客様への安定供給を実現しています。

■ 各在庫拠点では、定期的な物流品質点検を行い、流通品質管理に努めています。

■ 輸配送においては、最適な配送コースへの再編や共同配送による輸送効率向上に努め、一部の幹線輸送では、鉄道や船舶を活用したモーダルシフトを取り入れることで、環境負荷の低減にも取り組んでいます。

強み

■ 全国29か所の在庫拠点による安定供給体制。

■ 常温、チルド、冷凍の3温度帯に適応した物流体制。

課題（リスク）

■ 深刻化するドライバー不足。

■ 自然災害の激甚化による物流機能への影響。

■ 燃料費や人件費の高騰などによる物流コストの上昇。

PROGRESS
推進中の取組みやトピック

■ 持続可能な物流の確保に向けた物流効率化取組み推進中。

・共同配送の推進、パレットの活用。

・エコレールマーク取組み企業として認定を受けるなどモーダルシフトを推進。

概要（マーケティング・販売）

■ 商品の販売促進および消費者への普及啓発のためのプロモーションを企画、提案、発信しています。

■ 商品の魅力・価値を消費者に分かりやすく伝える広告宣伝とデザインを展開しています。

■ 事業政策・商品開発のための市場・生活者リサーチおよび分析を行っています。

強み

■ 牛乳・乳製品の提供により社会課題解決を図り“持続可能なよりよい社会の実現”への貢献を軸としたプロモーションの展開。

[具体例]

- 「骨の健康」に対して関心を高める情報提供やクイズ形式の啓発コンテンツ、機能性たんぱく質「MBP」の機能を紹介するWebサイトの公開。
- 「いつまでも動ける体」「体も心も満足できる生活」の実現に向けた健康寿命延伸につながる商品・食シーンの提案。
- SDGs、環境に配慮した制作物。
- 牛乳・乳製品における生活者インサイトの調査・分析。

課題（リスク）

■ 世界的な政情不安と食品・原油価格の高騰に起因する食品の値上がりによる消費者の買い控え。

■ 新型コロナウイルスとの共存と行動制限の緩和による友人・親戚との交流を楽しみたいという意識の高まり。

■ 高まる健康意識と社会貢献への行動による健康・社会・環境を意識した買物行動の変化。

■ 小売業のDX進展、デジタルネイティブ（Z世代、アルファ世代）への対応。

PROGRESS
推進中の取組みやトピック

■ 骨の健康応援サイト「骨ちょっといい話」では、骨に関するコンテンツ「おとなの骨密ドリル」や「骨密度測定体験レポート」などを新たに追加。「おとなの骨密ドリル」では、骨に関する知識を10問のクイズ形式で楽しく学べます。

詳しくはWeb

骨の健康応援サイト「骨ちょっといい話」は

下記URLまたは右の2次元コードよりご覧いただけます。
https://www.meg-snow.com/hone-goodstory/

概要（お客様対応）

■ 年中無休で運営し、お客様対応を行っています。

■ 商品情報やよくいただくご質問などの各種情報を充実させ、お客様のお問い合わせに迅速にお応えしています。

■ 「お客様満足向上ミーティング」を毎月開催し、お客様の声を活かした商品改善につなげています。

詳しくはWeb

お客様の声を活かした商品改善の詳細は

下記URLまたは右の2次元コードよりご覧いただけます。
https://www.meg-snow.com/customer/center/voice/

強み

■ お客様からのお申し出に対して、単独であっても重大な工程起因不具合や、同じ商品で同様のお申し出を複数いただいていないかを検出する仕組みを導入し、商品不具合の重大かつ大規模な拡大を防止する体制を整備。

■ 全国の苦情、問い合わせに品質保証部や全国の担当部署と連携し、迅速かつ適切に対応する体制の構築、運営。

課題（リスク）

■ 多様化する商品の特性をお客様へ分かりやすく説明する技能の習得。

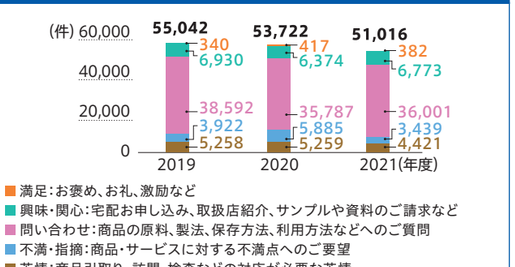
■ チャットなど、電話以外のコミュニケーションツールでのお客様との接触方法の導入検討。

PROGRESS
推進中の取組みやトピック

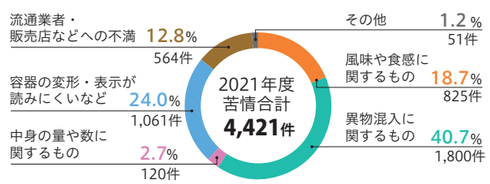
■ 外部講師を招いた電話応対技能向上研修を実施し、応対品質向上を図っています。

■ 電話応対者が、全社的に共有化するべきと判断したお客様の声（ご意見やご要望など）をデータベース化し、閲覧する仕組みを整えています。

お客様センターの受付件数



受付件数の中での「苦情」の内容



事業概要（事業分野別）

売上高［連結］｜構成比

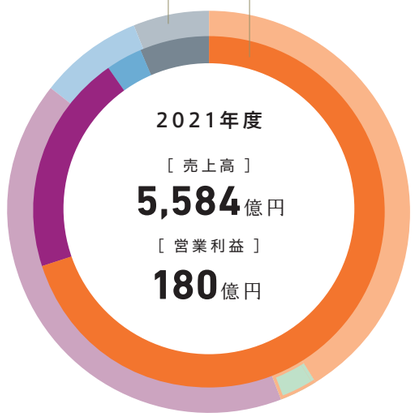
乳製品（乳製品セグメント）
2,369 億円 ｜ 42.4%

市乳（飲料・デザート類セグメント）
2,397 億円 ｜ 42.9%

ニュートリション（乳製品セグメント）
177 億円 ｜ 3.2%

飼料・種苗（飼料・種苗セグメント）
468 億円 ｜ 8.4%

その他（その他セグメント）
348 億円 ｜ 6.2%



営業利益［連結］｜構成比

乳製品（乳製品セグメント）
125 億円 ｜ 69.7%

市乳（飲料・デザート類セグメント）
36 億円 ｜ 20.1%

ニュートリション（乳製品セグメント）
－ 億円 ｜ - %

飼料・種苗（飼料・種苗セグメント）
6 億円 ｜ 3.9%

その他（その他セグメント）
11 億円 ｜ 6.4%

（注1）「収益認識に関する会計基準」適用後の数字です。
（注2）セグメント利益は、損益計算書の営業利益と調整を行っています。
（注3）ニュートリション事業分野は乳製品セグメントに含まれます。

乳製品事業分野 P.27

バター、マーガリン類、チーズ、練乳・スキムミルク など

創業当時から製造を開始したバターをはじめ、マーガリン類やチーズを中心とした事業であり、雪印メグミルクの歴史ともいえます。収益性の高い商品が多く、特にチーズは市場も年々伸長していることから、今後も拡大が期待されます。

市乳事業分野 P.29

牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜・清涼飲料、デザート など

牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁、デザートなどの事業です。多くの商品ラインアップがあり、お客様の日々の食生活に栄養と豊かさをお届けしています。健康志向が高まる中、機能性表示食品を軸とした収益性の高い商品を拡充しています。

ニュートリション事業分野 P.31

粉ミルク、機能性食品 など

ミルクの持つ価値の研究成果を商品化した粉ミルクや機能性食品を中心とした事業です。健康に対する関心の高まりと幅広い年齢層を対象とする当事業は、今後の成長が大きく期待できる事業です。

飼料・種苗事業分野 P.32

飼料、種苗（牧草・飼料作物・野菜）、緑化造園 など

雪印種苗（株）を中心とした酪農に最も近い事業で、生乳生産や環境保全型農業の支援に向けて展開している事業です。
飼料事業では、地域性に合わせた配合飼料などを全国に提供しています。種苗事業では、牧草の品種改良などに取り組んでいます。

主なグループ会社（五十音順）

■ 国内

事業分野：■乳製品 ■市乳 ■ニュートリション ■飼料・種苗 ■その他

		事業内容	トピックス	
いばらく乳業（株） ■	設立 1959年1月 資本金 117百万円 グループ計持株比率 100.0% 本社所在地 茨城県水戸市 代表者 北川 俊幸	牛乳・乳飲料、ヨーグルトなどの製造販売	**子ども食堂を通じた地域社会への貢献** 茨城県の子ども食堂支援のために、3か所の福祉団体に牛乳販売店を介して、月1回程度、「常陸の郷ヨーグルト70g」や雪印メグミルク商品（ヨーグルト、果汁飲料）などを提供し、地域社会へ貢献しています。	
（株）エスアイシステム ■■	設立 1997年1月 資本金 400百万円 グループ計持株比率 100.0% 本社所在地 東京都新宿区 代表者 板橋 登志雄	チルド・フローズンを中心としたベンダー事業と共配センター運営事業	**時代の変化に対応した商品開発サポートおよび合理化策への取組み** ベンダー事業は、引き続きコロナ禍による消費者の生活様式の変化に対応した商品開発サポートに取り組み、共配事業は様々な合理化策を実施し、燃料代高騰の吸収に努めました。また、本社において避難訓練の実施など、防火防災意識の向上に努めています。	
グリーンサービス（株） ■	設立 1980年11月 資本金 30百万円 グループ計持株比率 70.0% 本社所在地 東京都八王子市 代表者 柾 誠治	CVSチルド共配センター運営業務、生乳・殺菌乳輸送業務、雪印メグミルク市乳受注、センターおよび入出庫業務、乳製品の拠点間輸送業務	**乳製品の拠点間輸送に新規参入** 車両動態管理システム導入で安全性と輸送効率アップを目指し、今回新たに乳製品の拠点間輸送に参入しました。 2022年度より働き方改革の一環として年間所定労働時間削減を実施しました。 また、人材育成では、正社員のみに実施していた研修を、e-ラーニングを導入し地域社員まで対象を拡大しました。	
（株）クレスコ ■■	設立 1948年8月 資本金 38百万円 グループ計持株比率 100.0% 本社所在地 東京都北区 代表者 宮崎 文則	食品包装資材、アイスコーンなどの仕入販売	**「安全・安心な商品」を提供** 環境負荷低減商材について、昨年度に引き続きお取引先様に対して一斉提案行動を行いました。今後も事業活動を通じて持続可能な社会の発展に貢献し、長年培ってきた食品包装資材の知識やノウハウを活かし、包装管理士の有資格者によるサービスにより、安全・安心な商品を提供していきます。	
甲南油脂（株） ■	設立 1992年7月 資本金 100百万円 グループ計持株比率 51.0% 本社所在地 兵庫県神戸市 代表者 柴田 貴宏	マーガリン類、ショートニング、ソフトチーズなどの受託製造	**CSRを日常の業務に** コロナ禍の影響が継続しており、受託生産物量確保に奔走した一年でした。CSR活動では、「コミュニケーション強化」「環境負荷低減」「人材育成」に力を入れています。CSRを日常の業務に取り込み、従業員全員で課題解決に取り組んでいます。	
チェスコ（株） ■	設立 1957年3月 資本金 472百万円 グループ計持株比率 96.5% 本社所在地 東京都新宿区 代表者 内田 宏己	ナチュラルチーズ、食料品、雑貨の輸入および製造・加工販売	**「世界のチーズ」の普及拡大に貢献** 上質でおいしい世界のチーズを手軽に購入できるショップとして、店頭に加え2022年1月にオンラインショップ『チーズ専門店チェスコ』をオープンしました。今後も「世界のチーズ」の食べ方、楽しみ方、食文化を多くのお客様にお伝えしていきます。	
直販配送（株） ■	設立 1980年4月 資本金 30百万円 グループ計持株比率 70.0% 本社所在地 東京都渋谷区 代表者 倉持 裕司	共同配送センター運営事業、チルド商品配送事業、一般貨物運送事業	**車両事故撲滅、労災・通災撲滅に向けた取組みを強化** 「運輸安全マネジメント」の更なる推進を目的として6月に新たに安全管理部を設置いたしました。車両事故撲滅、労災・通災撲滅に向けた取組みを強化しています。	
ニチラク機械（株） ■■	設立 1954年4月 資本金 50百万円 グループ計持株比率 67.6% 本社所在地 埼玉県さいたま市 代表者 松永 政也	食品製造を主体としたプラントおよび機械の設計、製造、施工、販売、修理およびメンテナンス	**新規開発商品で価値提案力アップへ** 独自開発したシャーミキサーを搭載したタンク型溶解装置「iMix-PRIM（アイミックスプライム）」の販売を開始しました。粉体原料を取り扱う乳業・飲料・アイスなどのメーカー様の生産性向上にお役に立てるよう提案を進めています。	

■ 国内

事業分野：■乳製品 ■市乳 ■ニュートリション ■飼料・種苗 ■その他

事業内容		トピックス	
(株)ベルネージュダイレクト ■	通信販売業および その請負業務、 広告代理店業務	**お客様一人ひとりが満足する通販事業に向けて** 通販業界の追い風となった“巣ごもり特需”が収束する中、機能性食品の売上は好調に推移しました。2022年は通販の機能強化の最終仕上げとして、物流センターの移転を実施し、モール通販やお客様一人ひとりに合わせた最適な情報提供やコミュニケーションにより、満足していただき、顧客創造につなげる取組みを始めます。	
設立：1999 年 3 月 資本金：79 百万円 グループ計持株比率：66.6% 本社所在地：東京都千代田区 代表者：柿崎 富久			
みちのくミルク(株) ■	牛乳・乳飲料、 果汁・野菜飲料、 ヨーグルト、デザート などの受託製造	**みちのくミルク健活チャレンジ推進中** 宮城県は全国ワースト2位のメタボ該当者・予備軍割合が多い県のため、地元大崎市健康推進課の強力なご支援を得て、「みちのくミルク健活チャレンジ」と題して個別健康相談と栄養指導を進め、従業員の健康維持・増進を進めていきます。	
設立：1996 年 10 月 資本金：466 百万円 グループ計持株比率：100.0% 本社所在地：宮城県大崎市 代表者：山本 淳			
三和流通産業(株) ■	日配チルド食品などの 卸売事業、 共配センター事業	**働きやすい環境づくりと健康増進活動を推進** 地域商品含め和・洋チルド商品を取り扱い、営業・物流一体でおいしさと健康をお客様に最高の鮮度でお届けしています。 また、昨年8月「多様な働き方実践企業」、10月「健康経営実践事業所」として認定を受け社員の働きやすい環境づくりと健康増進活動を推進しています。	
設立：1954 年 1 月 資本金：450 百万円 グループ計持株比率：100.0% 本社所在地：埼玉県さいたま市 代表者：山口 茂			
八ヶ岳乳業(株) ■■	牛乳・乳飲料、 ヨーグルトの製造 および仕入販売、 チーズの加工、 運送取扱業	**配送センターを新設** 製品保管冷蔵庫のスペース拡大のため、10月より茅野工場の近隣に「横内配送センター」を新設稼動しました。量販店センター様、販売店様の入出庫は以前より機能的となりました。今後も物流品質の更なる向上に努めていきます。	
設立：1954 年 1 月 資本金：60 百万円 グループ計持株比率：100.0% 本社所在地：長野県茅野市 代表者：内藤 仁志			
(株)雪印こどもの国牧場 ■	牛乳の製造販売、 牧場・動物園・食堂・ 売店の経営	**酪農教育と自然環境整備を推進** 当牧場では、「酪農教育ファーム認証牧場」として、「ふれあい牧場学校」の開催、実習などの受け入れ、乳搾り体験の定期的開催などを行うとともに、牛以外の動物とのふれあいや花畑などの自然環境整備も大切にしています。	
設立：1965 年 8 月 資本金：10 百万円 グループ計持株比率：100.0% 本社所在地：神奈川県横浜市 代表者：田中 宏治			
雪印種苗(株) ■	種苗・農畜産物の生産 および販売、 飼料の製造および 販売、造園事業、 種苗の品種改良および 試験研究	**自給飼料の増産と利用方法の普及推進** 自給飼料を活用した持続可能な酪農の安定的な発展を目指して、良質な自給飼料作物の品種を開発し、それらの活用技術を酪農現場に普及することにより、酪農に貢献するように取組みを進めています。2021年には、糖含量が高く、収量性や再生力、耐倒伏性など総合的な品種特性に優れるチモシー早生品種「マオイ」(写真)の販売を開始しました。	
設立：1950 年 12 月 資本金：4,643 百万円 グループ計持株比率：100.0% 本社所在地：北海道札幌市 代表者：笠松 宏一			
(株)雪印パーラー ■	食堂・売店経営、 乳製品などの販売	**地元北海道に貢献する事業展開** 地域に貢献する取組みとして、地元食材である「摩周ルビー(苺)」を使用したパフェの提供をはじめ、新商品も発売予定です。 また、グループ各社との連携によるECチャネル、北海道内土産店などへの販売ルート拡大に取り組んでいます。	
設立：1961 年 4 月 資本金：30 百万円 グループ計持株比率：100.0% 本社所在地：北海道札幌市 代表者：中村 俊宏			
雪印ビーンスターク(株) ■	粉ミルクの製造・ 販売、育児用製品 および口腔ケア製品 の仕入販売、スキム ミルクの受託製造	**デジタルツールを活用** 自社会員制サイト「まめコミ」における育児サポート情報の発信や栄養相談に取り組んでいます。コロナ禍の影響により病産院でお客様との接点が減少する中、デジタルツールを活用し、栄養士によるオンラインでの調乳指導やセミナーなどもスタートしました。	
設立：2002 年 8 月 資本金：500 百万円 グループ計持株比率：100.0% 本社所在地：東京都新宿区 代表者：内田 彰彦			

事業内容		トピックス	
雪印メグミルクビジネスソリューション(株)(旧 (株)YBS) ■	ビル総合管理、警備業、 建築業務、損害保険 代理業、人材派遣、 営業・管理・生産品質 などの各種ビジネス サポート業務	**社名(商号)変更と環境への取組み** 2022年4月1日付で社名を「雪印メグミルクビジネスソリューション㈱」に変更しました。これを機に更なる企業価値向上に努めていきます。またCSR活動では保険約款Web化による紙の使用量削減などの取組みを継続していきます。 雪印メグミルクビジネスソリューション株式会社	
設立：1971 年 4 月 資本金：30 百万円 グループ計持株比率：100.0% 本社所在地：東京都千代田区 代表者：武田 泰夫			

その他グループ会社

■乳製品 ■市乳：SBSフレック(株) ■市乳：ルナ物産(株) ■ニュートリション：(株)アミノアップ、イーエヌ大塚製薬(株)
■飼料・種苗：(株)RF青森牧場、(株)RFペンケル牧場、道東飼料(株)、(株)ロイヤルファーム ■その他：北網運輸(株)、日本乳品貿易(株)

■ 海外

事業内容		トピックス	
アダーデライツオーストラリア(有) ■	白カビ・青カビ系 チーズの製造・販売	**高付加価値商品の取り扱い拡大に注力** 2021年は、主力の白カビチーズに加え、高付加価値商品であるトリュフ・アッシュ入りチーズやオーガニック、ブルーチーズの取り扱い拡大に注力しました。今後も美しいアデレード・ヒルズの伝統的エリアの一画にあるチーズ工場で、地元南オーストラリアの酪農家との関係を大切に風味豊かな製品を製造していきます。	
設立：2017 年 8 月 資本金：15 百万 AU$ グループ計持株比率：100.0% 本社所在地：アデレード(オーストラリア) 代表者：福迫 忠己			
台湾雪印(株) ■	育児用粉乳、乳製品 などの輸入・販売	**オーガニック粉乳を発売** 2021年度は新商品としてオーガニック粉乳を発売し、商品ラインアップを拡充しました。今後も台湾のお客様の健康に貢献できるように努めていきます。CSRの取組みとしては、NPO法人・公益法人への粉ミルクの寄付を継続して実施しています。	
設立：1992 年 12 月 資本金：7 百万 NT$ グループ計持株比率：100.0% 本社所在地：台北(台湾) 代表者：松村 英一郎			
雪印オーストラリア(有) ■■	育児用粉乳 および白カビ系チーズの製造販売、 乳原料の輸出入	**商品の販売拡大に注力** オーストラリア国内で製造・販売している主力のカマンベールとブリー以外の商品の販売拡大にも注力し、トリュフ入りブリーとアッシュブリーの取扱店舗を大幅に拡大することができました。またCSR活動としては、チーズ製造の際に出るホエイを地元酪農家へ提供しています。	
設立：1992 年 12 月 資本金：28 百万 AU$ グループ計持株比率：100.0% 本社所在地：メルボルン(オーストラリア) 代表者：江藤 正之			
雪印メグミルクインドネシア(株) ■	プロセスチーズの 製造・販売	**生産ラインの増設が完了し、 新商品の売上が拡大** 2021年度は生産ラインの増設が完了、新商品の取り扱いが順調に進み売上が拡大しました。2022年度もリーズナブルで美味しいチーズを作る技術力、顧客ニーズに合った商品を作る開発力を活かし、業務用を中心とした販路拡大、周辺国への輸出拡大などに注力し、更なる売上拡大を目指します。	
設立：2012 年 5 月 資本金：11 百万 US$ グループ計持株比率：52.8% 本社所在地：ブカシ(インドネシア) 代表者：ヌリアディ・タヘィル			

その他グループ会社

■乳製品 ■ニュートリション：雪印メグミルクシンガポール(有)(2022年度中に事業開始)
■ニュートリション：スノー・マーケティング(有)、雪印貿易上海(有)、雪印香港(有) ■飼料・種苗：雪印種苗アメリカ(株)

分野別事業概況

乳製品事業分野

事業概況

市場環境

- 2021年度は前年の家庭内需要増の反動もあり、需要は前年をやや下回りました。
- バターの需要は堅調である一方、マーガリン類の市場は冷え込みました。
- チーズは2020年度の家庭内需要増の反動により、落ち着きが見られましたが、国内の需要は引き続き伸長が見込まれます。

リスクと機会

リスク

- 減産傾向だった生乳生産量は、北海道における増産がけん引し、2020年度から全国計で増産傾向にありました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、業務用の需要が減少したことから、乳製品の在庫が膨らみ、業界全体の課題として継続しています。
- 世界的に原材料やエネルギーコストが高騰し、大きく利益を圧迫してきています。コストアップの一部について価格改定でのコスト吸収を実施しました。

機会

- 直近の北海道での生乳生産量が増加する中、雪印メグミルクの家庭用バターの基幹工場である磯分内工場で新棟が本格稼動し、バターの需要に応えていきます。
- SNSなどの伝達手段の変化で、多様な食べ方訴求が広く早く消費者に広がります。SNSを活用し更に販売の拡大を後押しします。

グループ中期経営計画 2022

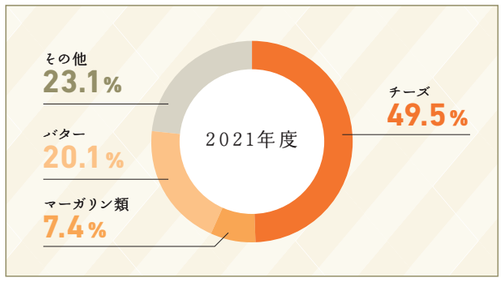
家庭用バターの生産・販売拡大

■ 家庭用バターは、生産体制を整備しました。更なる販売の拡大を図っていき、収益性を高めていきます。

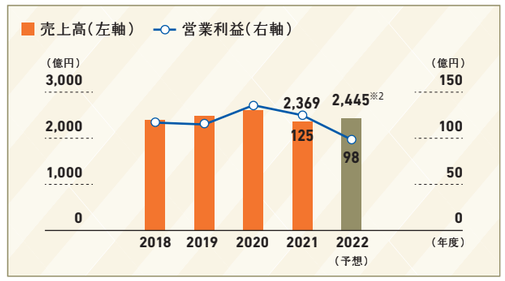
チーズ事業の戦略的拡大

■ 国内ではチーズの需要は底堅く、特に好調なナチュラルチーズの販売拡大を継続していきます。海外のチーズ事業については、2021年度下期は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けましたが、旺盛な需要が見込まれることから更に販売を拡大していきます。

売上高構成 ［雪印メグミルク単体］



売上高・営業利益※1 ［連結］



※1 ニュートリション事業を含む
※2 2020年度以前の売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値
2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」適用後の数値

国内市場シェア （2021年度 家庭用 全国 金額ベース）出典：インテージSRI+

2021年度の実績

売上高は、家庭用は第1四半期まで好調も、第2四半期から消費動向の変化により苦戦。業務用の回復もありトータルでは前年をクリアしました。家庭用バターについては前年に引き続き安定供給を継続しましたが、マーガリン類は市場が大きく冷え込み、それに伴い売上も減少しました。チーズは「さけるチーズ」は好調に推移しましたが、プロセスチーズが新型コロナウイルス感染症拡大に伴う前年の内食需要増の反動により減少し、前年を下回りました。

営業利益については、磯分内工場への設備投資に伴う減価償却費負担が発生し、前年を下回りました。

2022年度の取組み

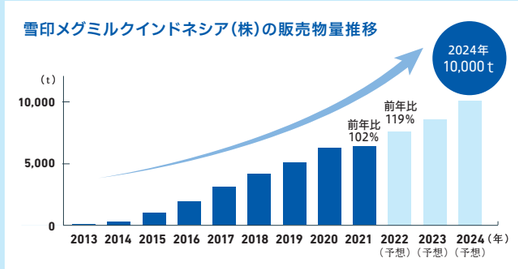
新型コロナウイルス感染症の長期化や世界の紛争の影響などから世界的な原材料高騰などの影響が生じています。特に輸入原料チーズなどの高騰の影響は大きく、また、ロジスティクス費なども上昇しています。これらのコストアップに対応するため、4月1日から家庭用チーズの一部商品で価格改定を実施しました。先行きが見通せない状況ですが、家庭用は国産のバターや「さけるチーズ」、カマンベールチーズなど国産ナチュラルチーズを中心に販売を拡大していきます。海外については、今年度中に事業を開始するシンガポールの現地法人によるアジア・オセアニア地域での事業の展開、既存のインドネシアを中心とした東南アジアでのチーズの販売を拡大していきます。

海外チーズの展開

現在、海外におけるチーズの製造拠点は、インドネシアとオーストラリアにあります。

インドネシアではアジア圏の高い経済成長を背景に、操業開始以来、順調に拡大を続けています。

2021年度は、新型コロナウイルスの影響を受けましたが、今後についても、高い成長軌道を描きます。この海外展開により、アジアのチーズメーカーとしての地位を確立していきます。



市乳事業分野

事業概況

市場環境

- 2021年度は前年の家庭内需要増の反動もあり、やや弱含みの状況でした。
- ヨーグルト市場に機能性訴求の商品数も増え、競争が激しくなってきています。
- 牛乳は、2020年度上期は全国的な休校により供給減となった学校給食用が、2021年度はほぼ通常供給となり実績回復しました。一方、家庭内需要は前年の好調から反転し、夏場の天候不順もあり、低調に推移しました。
- チルドデザートは、堅調な需要に支えられ年間を通じて好調でした。

リスクと機会

リスク

- 生乳生産量は、北海道における増産がけん引し、全国計で増産傾向にあります。都府県でも、2021年度も前年度に続き増産となりましたが、消費動向の変化で生乳の需給は緩和しています。
- 新型コロナウイルス感染症拡大の長期化による消費行動の変化や世界的なコスト高により先行きが不透明になっています。

機会

- 牛乳、ヨーグルトなどは栄養価の高い商品であることから、消費者の日々の生活を支えていきます。
- 食を通じての高い健康意識を背景に、ヨーグルトなどに対する消費者ニーズは継続しています。

グループ中期経営計画 2022

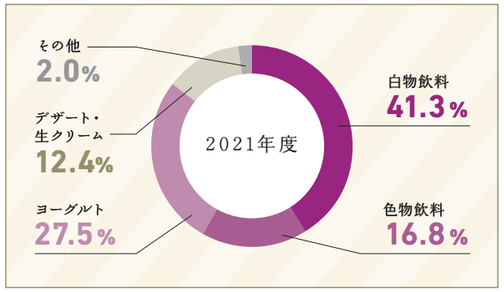
ヨーグルト・デザート事業の戦略的拡大

■ 機能性ヨーグルトは成長を続けてきましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大で消費増減のふれ幅が大きくなっています。高付加価値商品の拡大により、事業全体の収益力を高めていくことが重要な課題です。

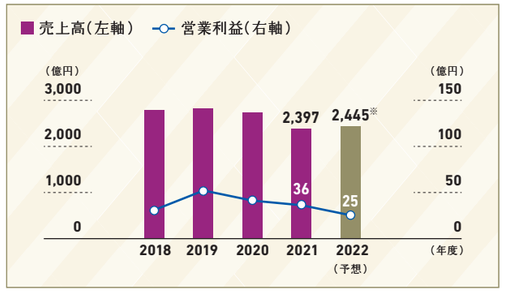
飲料事業の付加価値創造

■ 小型新容器や「MBPドリンク」など高付加価値商品の発売や生産体制・ロジスティクスの最適化を進めてきました。ただし、新型コロナウイルス感染症拡大の長期化やエネルギー・物流・資材のコストの上昇が重荷となり対応が必要です。今後は引き続き高付加価値商品の新規導入とプロモーション強化による販売物量拡大を目指します。

売上高構成 ［雪印メグミルク単体］

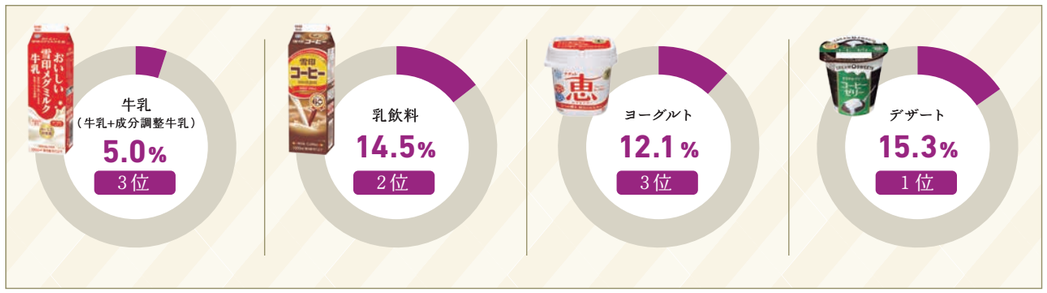


売上高・営業利益 ［連結］



※ 2020年度以前の売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値
2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」適用後の数値

国内市場シェア （2021年度 家庭用 全国 金額ベース）出典：インテージSRI+



2021年度の実績

飲料は、飲料タイプとしては日本初の「骨密度を高める」機能性表示食品となる「MBPドリンク」などの新商品が売上増加に貢献したものの、飲料全体では夏場の気温低下・長雨の影響による需要期の販売物量の低下や新型コロナウイルス感染症拡大の長期化による家庭内需要の落ち込みにより、前年を下回りました。ヨーグルトは、ハードヨーグルトや、上期に増量キャンペーンを実施したプレーンヨーグルトが前年を上回ったものの、飲料同様に新型コロナウイルス感染症拡大による影響や機能性ヨーグルト市場の伸長が鈍化したことなどにより、全体では前年を下回りました。デザートは新商品の発売など、商品力強化の取組みに加え、個食タイプを中心とした既存商品の拡売により好調に推移しました。営業利益は、高付加価値品の販売構成のアップによるプラス要因はあったものの、原材料やオペレーションコストの増加などにより減益となりました。

2022年度の取組み

新型コロナウイルス感染症拡大の長期化や世界的な原材料高騰などの影響が懸念されます。2022年度は機能性ヨーグルトの売上高拡大、2022年3月にリニューアル発売した「おいしい雪印メグミルク牛乳」の販売拡大を目指します。また、様々なコストアップに対しても適切に対応していきます。

ストローにバイオマスプラスチック配合

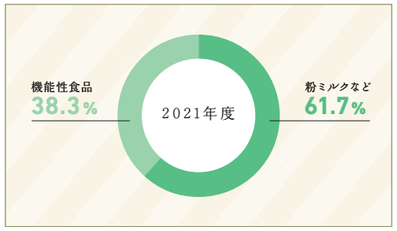
バイオマスプラスチックは植物など再生可能な有機性資源を主原料とするプラスチックです。CO_2を吸収して育つ植物を原料とするため、石油由来のプラスチックに比べてトータルでCO_2の排出を抑えることができます。

2022年3月に果汁飲料のストローをバイオマスプラスチック5%配合ストローに切り替えました。その他の飲料でも順次切り替えを進めています。

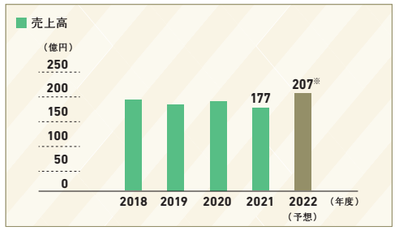
●ストローの一部に植物由来のバイオマスプラスチックを使用しています。

ニュートリション事業分野

売上高構成 [連結]



売上高 [連結]



※ 2020年度以前の売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値
2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」適用後の数値

事業概況

市場環境

- 機能性食品は、健康への関心の高まりを背景に、今後更なる成長が期待できます。
- 粉ミルクなどは、国内では出生数の減少が続く中、市場環境は厳しさを増しています。

リスクと機会

リスク

- 機能性表示食品市場が急伸を続け、特定保健用食品市場を超える市場となり、商品の増加とともに競争が激化し続けています。
- 国内は出生数減少による市場環境縮小や、原材料やエネルギーコスト高騰により、厳しい環境となることが見込まれ、海外では欧米メーカーとの競争が激化しています。

機会

- 効能・機能表示（ヘルスクレーム）を訴求できる食品のニーズは高く、健康食品市場は更なる成長が見込まれます。
- 約60年にわたる母乳研究の強みと生活様式に合わせた商品によって、育児に貢献することができます。

グループ中期経営計画 2022

機能性食品事業の利益創出

■ インターネット通販市場の拡大、健康志向の高まりにより、売上を着実に伸ばしており、当初の計画を上回る営業利益を創出しています。

粉ミルクなど（国内・海外）の競争力強化

■ 国内では長年の母乳研究の成果を活かした商品開発と、グループシナジーを活かした取組みを行い、海外では育児用のみならず大人用の粉ミルクの販売にも力を入れていきます。

2021年度の実績

ダイレクト通販を主体とする機能性食品事業は、健康志向の高まりにより昨年度も売上・利益ともに伸長しました。

粉ミルクなどは、海外展開している国の少子化の影響などで苦戦しましたが、国内では基幹商品である「すこやかM1」の販売に注力し、増収となりました。

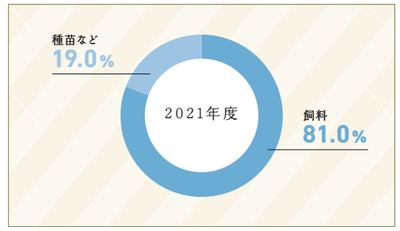
2022年度の取組み

機能性食品事業は、マーケティング投資を継続、またモール型通販に新規参入し、更なる売上拡大・利益創出とともに、既存定期顧客への継続施策を強化・推進し、より一層の利益強化を図ります。

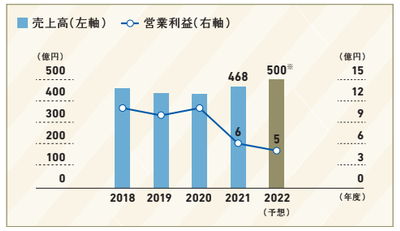
また、粉ミルクなどは、収益強化に向けた新たなビジネスモデル構築、生産性向上および品質管理の徹底に取り組みます。

飼料・種苗事業分野

売上高構成 [連結]



売上高・営業利益 [連結]



※ 2020年度以前の売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値
2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」適用後の数値

事業概況

市場環境

- 国際紛争等の影響で飼料穀物の相場が急騰し、また円安も進展しており、国内の配合飼料価格は大幅な値上げとなっています。
- 自給飼料ニーズの高まりと酪農家の飼料生産の作業の外部化（専門化）が拡大しています。
- 環境に配慮した栽培や国産需要の高まりにより、野菜や緑肥作物の拡大が見込まれています。
- 環境意識の高まりや自然環境に対する関心を背景に、緑化事業への期待が拡大しています。

リスクと機会

リスク

- 穀物価格の上昇による配合飼料の高騰が、酪農経営を圧迫しています。
- 高齢化や後継者不足、労働力不足などの理由により、年々酪農家戸数が減少しています。

機会

- 自給飼料ニーズの高まりに対し、雪印種苗開発品種を活用した草地更新や適切な管理による自給飼料の増産を提案することができます。
- 酪農経営規模の拡大やコントラクター[※1]、TMRセンター[※2]による分業など、多様化する経営形態に対し、独自の配合飼料やサイレージ発酵品質を高める乳酸菌製品の提供、技術サポートなど、最適なソリューションを提案することができます。

※1 農作業機械と労働力などを有して、飼料作物の収穫やその他の作業を請け負う組織
※2 安定した品質の飼料供給と作業負担の軽減のために酪農家が出資設立する飼料調整専用施設

グループ中期経営計画 2022

飼料事業の効率化・高品質化

■「ホクレンくみあい・雪印飼料（株）」の新工場稼動により、効率化を図ります。

種苗事業の戦略的拡大

■ 研究開発を強化し、優れた牧草種子・野菜種子の普及推進を図ります。

2021年度の実績

原材料価格の高騰に伴う販売価格上昇により増収になりましたが、原価高騰や配合飼料価格安定基金積立金の増加などにより減益になりました。

2022年度の取組み

飼料事業は、穀物相場高騰や燃料価格高騰、為替の円安進行などによる調達コスト上昇、配合飼料価格安定基金積立金の大幅増額などにより、当期は厳しい事業環境を予想しています。

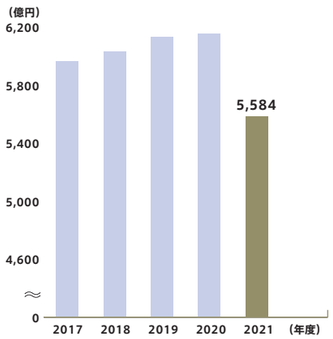
種苗事業は、雪印種苗開発品種をはじめとする牧草・飼料作物種子の販売拡大を通じて、自給飼料の増産を推進します。

業績ハイライト

財務情報［連結］

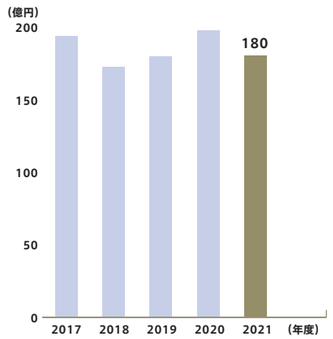
売上高
5,584億円

2021年度は、「収益認識に関する会計基準」を適用したことから減少しています。その影響を除くと、増収を継続しています。



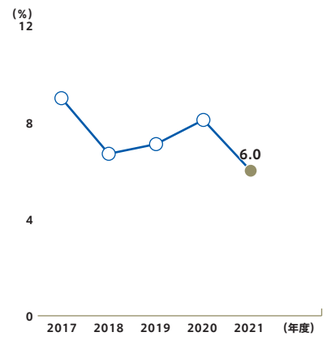
営業利益
180億円

2021年度は、原材料コストの増加や、工場のエネルギー費用のようなオペレーションコストの増加などにより、減益となりました。



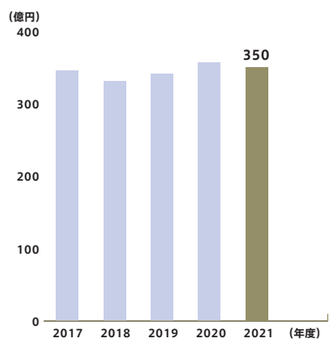
ROE（自己資本当期純利益率）
6.0%

自己資本は継続的に伸長しています。一方で2021年度は営業利益や特別利益の減少などにより、当期純利益が減少し、ROEは低下しました。



EBITDA※
350億円

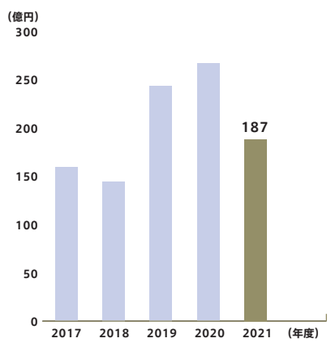
2021年度は、営業利益は減少した一方で、減価償却費が増加しているため、EBITDAは引き続き高い水準を維持しています。



※利払い前・税引き前・減価償却前利益

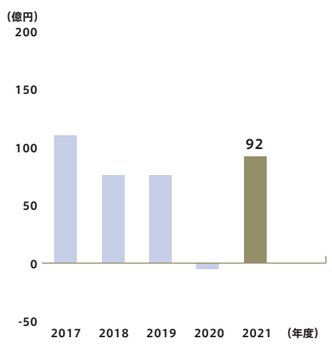
設備投資額
187億円

2019・2020年度は戦略投資である磯分内工場のバター新棟の建設などにより、大幅に設備投資額が増加しました。



フリーキャッシュ・フロー※
92億円

2020年度は設備投資による投資キャッシュ・フローの支出増加により、マイナスになりましたが、安定的にフリーキャッシュ・フローを生み出すことができています。

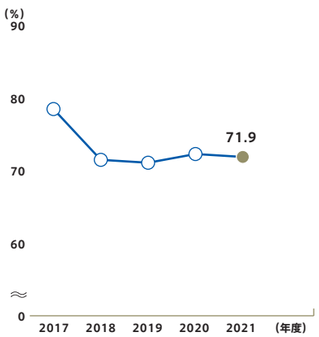


※営業キャッシュ・フロー+ 投資キャッシュ・フロー

非財務情報［雪印メグミルク単体］

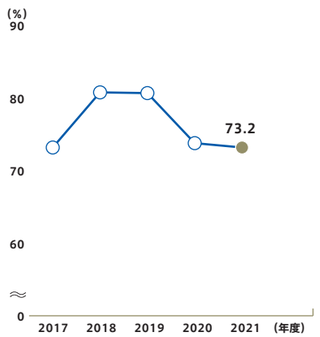
時間外労働時間の削減（一般職、2015年度上期比）
71.9%

継続的な業務改革推進による労働生産性向上の取組みにより、2020年度比でほぼ横ばい（若干の減少）となりました。



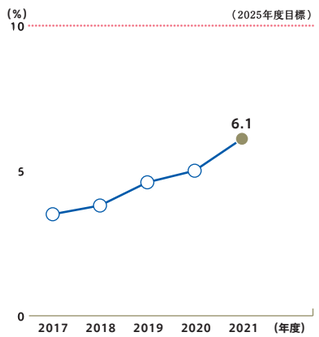
有給休暇取得率（全従業員）
73.2%

2020年度に引き続き、新型コロナウイルス禍による外出自粛や移動制限のため、使用機会が減少し、（新型コロナウイルス禍以前の）2019年度比で減少となりました。



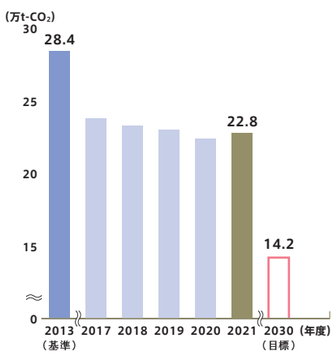
女性経営職比率
6.1%

人材の多様性の確保と能力を発揮するための環境づくりを進め、更なる女性活躍推進を目指します。



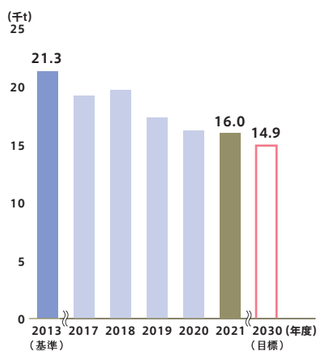
CO_2排出量（スコープ1・2）
22.8万t-CO_2

2021年度、CO_2排出量を2013年度比50%削減に変更したため、進捗率は低下しました。また、北海道生乳需給対応の影響により、2020年度よりCO_2排出量は増加しました。今後、目標達成に向け、脱炭素への取組みを加速します。



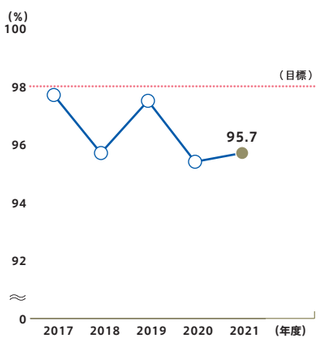
廃棄物排出量
16.0千t

2021年度実績は16.0千tと着実に削減しており、目標達成まであと僅かとなります。今後も生産設備の安定稼動により、廃棄物の抑制に努めます。



廃棄物リサイクル率（産業廃棄物・有価物）
95.7%

北海道の工場において乳製品の廃棄が発生し、目標未達となりました。課題となっていた食品リサイクルに目途がたち、目標を達成できる体制が整いました。



財務担当役員メッセージ

財務健全性・成長投資・株主還元の
バランスを重視し
経営戦略の実現を財務面で
支えていく

雪印メグミルク株式会社
常務執行役員
財務・IT企画推進担当
総合企画室副担当
戸髙 聖樹（とだか せいき）

2021年度を振り返って

雪印メグミルクの「グループ長期ビジョン 2026（以下、『長期ビジョン』）」では、2020年からの3か年をその第2ステージと位置づけ、「グループ中期経営計画 2022（以下、『中計2022』）」において、変革（Transformation）を加速し、グループ経営の展開を図りながら収益基盤を確立して、生産体制の進化（Renewal）を始動していくステージと位置づけています。

一方で、コロナ禍とその長期化という長期ビジョン策定時には想定していなかった大きな環境変化により、2021年度の食品業界は、内食需要に落ち込みが見られ、また外食需要は回復の兆しが見られるものの依然その途上にあります。

このような中、2021年度の業績は、売上高は5,584億円[※1]と増収を維持できたものの、下期以降の為替変動を含めた原材料価格やエネルギー価格の高騰などを背景に大幅にコストが上昇し、営業利益は前期比8.7%減の180億円、経常利益は同7.7%減の199億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同19.1%減の120億円と、減益となりました。

※1「収益認識に関する会計基準」を適用した数値。

当社は「中計2022」における財務指標の目処として、ROE8%以上、自己資本比率50%以上、有利子負債残高780億円以下、配当性向20～30%を掲げています。減益となったことで2022年3月末のROEは6.0%と前期から2.1ポイント下落しましたが、自己資本比率は前期末から2.5ポイント上昇の51.5%、有利子負債残高は722億円と780億円以下でコントロールできました。財務部門として必要に応じた柔軟な資金調達を行いつつ、経営の安定化と財務健全性の維持・向上に貢献できたものと評価しています。

株主還元については、自己資本比率が安定的に50%以上で推移する状況になった場合には、当初予定の長期ビジョンの第3ステージを待たずに配当性向を30%以上に引き上げることを公表してきました。2021年度はその方針に則り、1株当たり配当金をこれまでの40円から20円増配の60円に引き上げ、配当性向は33.6%と、前倒しで株主還元の充実を図りました。

財務戦略の基本方針

「長期ビジョン」では、最終年度の2026年度に売上高7,000億円～8,000億円[※2]、営業利益300億円～400億円の達成を目標としています。ビジョンの実現に向けて、財務の健全性を維持・向上しつつ、資本コストを意識した戦略的な成長投資と安定的な株主還元に取り組むこと、すなわち事業で創出したキャッシュフローを「財務の健全性」「成長投資」「株主還元」にバランスを重視して配分していくことを財務戦略の基本方針としています。

投資計画としては、「長期ビジョン」の10年間で約2,800億円を計画しています。策定後の環境変化やこれまでの実績を踏まえて一定の見直しは行っていますが、現時点で総額の変更はありません。投資は、安定稼動、安全・品質、環境、生産性などの維持・向上を目的に毎年予算化して計画的に実施する設備投資と、市場の動向や採算性などを個別に判断・吟味して資源配分の優先順位を上げて戦略的に行う成長投資があります。成長投資については、ROE8%といった指標を念頭に、収益性と資本効率の両面から個別に投資判断をしています。「長期ビジョン」では「事業ポートフォリオの変革」と「事業成長を支える生産体制の進化」を大きな方針としており、今のような逆風の経営環境の中にあっても、財務規律を遵守したうえで、成長投資を通じて将来の企業価値の向上につなげていくことが大切だと考えています。

※2「収益認識に関する会計基準」を適用していない数値。
適用した場合、1割程度減少する見込み

SDGsへの貢献

SDGsに対する意識が世界的に高まっている中、雪印メグミルクグループの取組みが社会全体のSDGsの達成にどのように貢献していくのか、広く開示していくことが企業価値の更なる向上につながると考えます。

当社においては2018年に、雪印メグミルクグループの重要課題（マテリアリティ）を特定しており、2021年にはKPI（重要管理指標）の更新・追加と対象となるグループ会社の範囲拡大を図りました。更新したKPIには、CO_2の排出量を2030年度に50%削減（2013年度比）するという目標があり、これを「サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（SPT）」として2022年3月には、当社として初となるサステナビリティ・リンク・ローン契約を締結しました。SPTの達成状況が資金の借り入れ条件にも連動する仕組みを活用することで、雪印メグミルクグループ全体の脱炭素社会実現に向けた取組みを後押しし、企業価値向上に貢献できると考えています。また、こうしたSDGsに資する資金調達の実施により、当社の取組みの評価や非財務情報の開示が進むことにも大きな意義があると考えています。

ステークホルダーの皆様に向けて

雪印メグミルクグループは、「長期ビジョン」の中で、「事業ポートフォリオの変革」と「生産体制の進化」を進め、グループ経営を強化し成長を図ることで、企業価値の向上を目指しています。第3ステージ以降の具体的な計画については、今後、2023年度からの次期中期経営計画として公表していくことになりますが、「財務の健全性」「成長投資」「株主還元」のバランスを重視した財務運営により企業価値の向上に貢献するという財務の基本的な方針については引き続きぶれることなく進めてまいります。ステークホルダーの皆様には、変わらぬご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

成長を支える基盤・サステナビリティ

重要課題（マテリアリティ）

雪印メグミルクグループは、ステークホルダーの皆様に向き合い、重要課題（マテリアリティ）により一層取り組むため、2021年に「雪印メグミルクグループ サステナビリティ方針」を改正し、KPI（重要管理指標）の更新および追加、対象範囲の拡大を行いました。雪印メグミルクグループは、サステナビリティ経営を推進し、持続可能性の向上を図るとともに、社会課題解決に貢献します。

雪印メグミルクグループ サステナビリティ方針

私たち雪印メグミルクグループは、「雪印メグミルクグループ 企業理念」を実現するために、「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」に基づき、事業活動を通じて、社会とともに持続的に成長していくためのサステナビリティ経営を以下のとおり推進します。

1	重要課題（マテリアリティ）を特定し、具体的な目標を設定するとともに、取組み状況を定期的に開示します。
2	「グループサステナビリティ委員会」および「全社環境会議」を定期的に開催し、サステナビリティ経営に関する取組み計画の策定、KPIの進捗確認を行い、PDCAサイクルを回すことによりサステナビリティ経営の継続的推進を図ります。
3	雪印メグミルクの各部署とグループ各社にサステナビリティリーダーを配置し、コンプライアンス徹底や重要課題（マテリアリティ）の解決に向けて、全従業員が参加する「サステナビリティグループ活動」などの活動を行います。
4	過去に雪印メグミルクグループが起こした事件への反省のもと、コンプライアンス徹底と未来に向けた社会課題解決のため、年2回、「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」として、全従業員が参加する活動を行います。
5	「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」を行動に移すために、グループ各社で「行動基準」を策定し、その浸透に努めます。

■ 重要課題（マテリアリティ）の特定プロセス（2018年）

1 社会課題の把握・整理	2 重要課題（マテリアリティ）候補の分析	3 重要課題（マテリアリティ）候補の抽出	4 外部有識者とのダイアログ（対話）	5 重要課題（マテリアリティ）候補の再検討	6 重要課題（マテリアリティ）の特定
国内外に影響を及ぼす社会課題を、ISO26000やSDGsと照合しながら抽出	抽出した各社会課題を、事業への影響度および社会への影響度で評価し、マテリアリティマトリックスにマッピング	マテリアリティマトリックスから、今後取り組むべき課題を重要課題（マテリアリティ）候補として抽出	重要課題（マテリアリティ）候補とその重点取組みテーマについて、消費者団体、企業倫理委員会委員とダイアログ（対話）を実施	重要課題（マテリアリティ）候補について、企業理念や「雪印メグミルク バリュー」との整合性を協議したうえで、再検討、見直しを実施	取締役会決議により、重要課題（マテリアリティ）とそれぞれの重点取組みテーマを特定

凡例

対象範囲	達成年度
KPIの内容	
2021年度実績	
数値・取組み	

重要課題（マテリアリティ）

食と健康　乳（ミルク）による食と健康への貢献

重点取組みテーマ　安全で安心していただける商品・サービスの提供

C	2022年度	A	2022年度
雪印メグミルクブランド製品を製造している国内外の食品施設の **75%** 以上でGFSIに認定された国際的な食品安全スキームの認証を取得。		風味評価技能を持つ官能評価員認定者を育成する。 2017年度比 **110%** 以上	
2021年度 実績		2021年度 実績	
93% 認証取得済（2022年4月現在）		1,601名 官能評価士43名＋1級 929名 ＋ 2級 629名（2017年度比 **124%**）	

重点取組みテーマ　健康寿命延伸への貢献

A	毎年	D	2026年度
乳（ミルク）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。		食育活動参加者数 **45,000** 名（年間平均）	
2021年度 実績		2021年度 実績	
■学会で10件の研究発表、6件の論文を学術雑誌に掲載 ■消費者の骨への関心度向上を目的に、関連サイトの改修や発信情報の充実、広告を実施 ■機能性成分「βラクトリン」を含有する2品、「N-アセチルグルコサミン」を含む2品を上市		**44,376** 名（目標比 98.6%）オンラインと実参加のハイブリッド活動を積極的に実施	

対象範囲（2021年度から一部見直し）
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）、協同乳業（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）、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）

酪農　持続可能な酪農への貢献

重点取組みテーマ　酪農生産基盤強化への取組み推進

A	毎年	B	2030年度
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。		自給飼料型酪農の推進のため、雪印種苗（株）の飼料作物種子の作付面積を2019年度比で **3%** 増やす	
2021年度 実績		2021年度 実績	
■日本酪農青年研究連盟主催の研修、研究会、経営力向上Web講習会などの運営支援 ■「酪農総合研究所シンポジウム」をWebによる動画配信で開催し、250名超が視聴		**0.2%** 増加（2019年度比）輸入飼料高騰による自給飼料増産意欲のもと、基準年レベルをクリア	

環境　環境負荷の低減

重点取組みテーマ　地球温暖化の防止

E	2030年度
CO_2排出量 **50%** 削減（2013年度比）	
2021年度 実績	
18.4% 削減（2013年度比）	

重点取組みテーマ　持続可能な資源の利用

A	2022年度	A	2026年度	F	2030年度	A	毎年
使用する紙を **100%** 環境に配慮した原材料にする		認証パーム油 **100%** 調達		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）		■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。	
2021年度 実績		2021年度 実績		2021年度 実績		2021年度 実績	
87.1% 環境に配慮した原材料使用率		**20.4%** 認証パーム油使用率		**2.5%** 削減（2018年度比）		■グループ内情報誌などにより、啓発活動を実施 ■複数の部署にて「マイボトル持参日の設定」「ペットボトル使用量の見える化」などを実施	

重点取組みテーマ　循環型社会の形成

G	2030年度	G	2030年度	F	2021年度	A	毎年	A	2030年度	H	毎年
廃棄物排出量 **30%** 削減（2013年度比）		廃棄物リサイクル率 **98%** 以上を維持		食品廃棄物リサイクル率 **95%** 以上		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）		生産拠点の用水使用量 **9%** 削減（2013年度比）		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。	
2021年度 実績		2021年度 実績		2021年度 実績		2021年度 実績		2021年度 実績		2021年度 実績	
23% 削減（2013年度比）		**95.2%**		**86.2%**		■家庭用商品12品、業務用商品8品の賞味期限延長 ■家庭用商品のストローをバイオマスプラ5%使用に切替開始		**8.2%** 削減（2013年度比）		水リスクを確認し、事業継続のリスク評価を実施	

人と社会　多様な人材が活躍できる職場の実現

重点取組みテーマ　人材の多様化と人材育成

A	2025年度
女性経営職（管理職）比率 **10%** 以上	
2021年度 実績	
6.1%（2022年4月1日時点）	

重点取組みテーマ　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	
2021年度 実績	
「健康経営優良法人2021」を取得	

重点取組みテーマ　人権の尊重 NEW

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。	
2021年度 実績	
2022年度にKPIを決定し、調査、取組みを開始	

地域社会への貢献

重点取組みテーマ　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。	
2021年度 実績	
■雪印メグミルクは、北海道包括連携協定に基づき、「ナチュラルチーズ製造実習」をオンラインにて品質管理を中心に実施 ■茨城県との地域連携を進め、県産野菜と乳製品とのコラボメニューを5品開発し、茨城県および雪印メグミルクのホームページに掲載、茨城県庁食堂にて提供、量販店においてレシピPOPを展開	

・NEW は、2022年度からの新しいKPIです。

サステナビリティ担当役員メッセージ

新たなサステナビリティ推進体制の下、脱炭素、脱プラ、人権の取組みを加速していきます

雪印メグミルク株式会社
常務執行役員
サステナビリティ担当
畑本（はたもと） 二美（ふみ）

雪印メグミルクの前身の一つである雪印乳業の創業の精神「健土健民」は、栄養価の高い乳製品を通じて国民の健康に貢献するというもので、その具体的な手法である「循環農法」とともに、現代におけるサステナビリティそのものです。酪農を基盤とする事業を通じて、強みを活かしながら現代社会の課題解決に取り組むことが、今の時代における雪印メグミルクの「健土健民」の具現化、すなわちサステナビリティ経営の推進と捉えています。昨年より、実効性の高い運営を行う体制を新たに整備し、今後はサステナビリティ経営を加速させていきます。

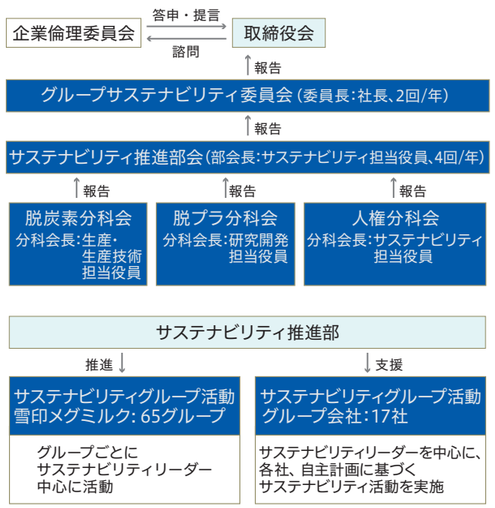
一方、雪印メグミルクの経営の基本は、2つの事件から20年を経た今でも、コンプライアンスの遵守であることに変わりはありません。2021年度には、雪印メグミルクグループの理念や基本的な考え方を体系化した「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」を制定し、今年度は「雪印メグミルク行動基準」を改正しました。CSR部からサステナビリティ推進部に名称が変わりましたが、これからもコンプライアンス重視の姿勢は堅持していきます。

新しいサステナビリティ推進体制を活かしながら、今後はより具体的な取組み計画やロードマップの策定と、対外的な広報活動に注力していきます。2021年度は、サプライチェーンにおける人権課題の検討に向けた人権デュー・ディリジェンスを開始しました。ステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、持続可能な地球環境への貢献と、事業を通じた社会課題の解決に邁進していきます。

サステナビリティ推進体制の整備

2022年6月、雪印メグミルクCSR部をサステナビリティ推進部に改称するとともに、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くために、雪印メグミルク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を設置しました。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い、取締役会に報告します。グループサステナビリティ委員会の下にサステナビリティ推進部会を設置し、脱炭素、脱プラ、人権の各分科会からの報告に基づき、重要課題（マテリアリティ）解決に向けた具体的な取組みを検討しています。また、雪印メグミルクの各部署とグループ会社に配置したサステナビリティリーダーが中心となってサステナビリティグループ活動を行うなど、従業員のサステナビリティの考え方の理解・浸透や具体的な取組みを推進しています。

■ サステナビリティ推進体制図

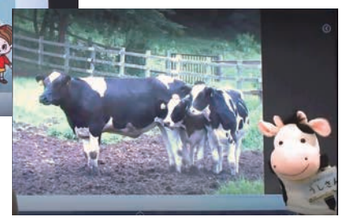


乳（ミルク）による食と健康への貢献

食育活動

2021年度は約45,000人の方に出前授業や各種セミナーを実施しました。また、新しい取組みとして、オンラインを活用した「夏休み自由研究ミルク教室」や「工場見学とのコラボ企画」、コロナ禍の給食時間に活用いただけるオンデマンドコンテンツの開発・提供などを行い、子供たちの学びを応援しました。

オンデマンド動画「ぎゅうにゅうのはなし」


「いのちのめぐみ」

オンラインチーズセミナーの開催

雪印メグミルクでは、消費者を対象にした無料オンラインチーズセミナーをライブ配信にて開催しています。2021年度は、元雪印メグミルクチーズ研究所所長であり、現在チェスコ（株）の田中穂積技術顧問を講師に迎え「チーズを知って、もっとおいしく！もっとたのしく！」と題して、4回行いました。セミナーでは、「6Pチーズ」「『雪印北海道100』ナチュラルチーズ」、「スライスチーズ」「さけるチーズ」といった雪印メグミルクの代表的な商品を中心に、その特徴や開発経緯、製造方法、風味や食感へのこだわり、チーズの魅力について、分かりやすく説明しました。

第1回は「『6Pチーズ』の秘密」をテーマに、1954年の発売からロングセラーを続けている秘密について解説しました。田中顧問は、工場での製造風景やレシピの動画を交えながら、「6Pチーズ」の製造方法や日本人の味覚に合うマイルドな風味を実現するための配合など、あまり知られていない情報を紹介しました。

雪印メグミルクは、セミナーを通じて消費者のチーズに対する関心を高め、乳製品の需要拡大につなげるとともに、チーズを使ったメニューや食べ方を紹介するなど、チーズの普及促進に取り組んでいます。

撮影風景

オンライン画面

先天性代謝異常症治療用特殊ミルクの開発と供給

特殊ミルクは、生まれながらにしてアミノ酸などの代謝が十分にできない方のために使用される粉ミルクです。

赤ちゃんは、生まれて4～5日後に血液検査を受けます。検査の結果、代謝異常が発見されると医師の指示のもと特殊ミルクが与えられます。雪印メグミルクでは雪印乳業(株)の時代も合わせて、半世紀以上も前からこうした患者様の健やかな発育を願い、特殊ミルクを製造・供給してきました。

特殊ミルクを用いた食事療法を継続することで、成人に達する患者様も徐々に増え、必要とされる特殊ミルクの量も年々増加してきました。雪印メグミルクでは、このような状況に合わせて、特殊ミルク製造専用の工場を稼動し、品質の確保と安定供給に努めています。

雪印メグミルクは国内で最初に特殊ミルクを開発した企業として、また雪印メグミルクが果たしていくべき社会的責任として、今後も患者様が特殊ミルクを用いた食事療法を安心して続けられるよう、取り組んでいきます。

■ 製造・供給している特殊ミルク品目

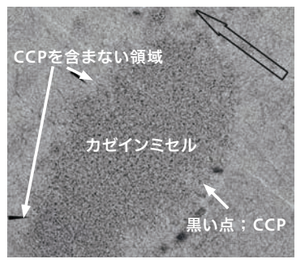
品目		主な対象疾患	
医薬品（2品目）	Phe除去ミルク配合散「雪印」	フェニルケトン尿症	たんぱく質・アミノ酸代謝異常
	Leu,Ile,Val除去ミルク配合散「雪印」	メープルシロップ尿症	
登録特殊ミルク（6品目）※	Phe無添加総合アミノ酸粉末	フェニルケトン尿症	
	Met除去粉乳	ホモシスチン尿症	
	Phe,Tyr除去粉乳	高チロシン血症	
	蛋白除去粉乳	高アンモニア血症	
	Ile,Val,Met,Thr,Gly除去粉乳	メチルマロン酸血症	有機酸代謝異常
		プロピオン酸血症	
	Lys,Trp除去粉乳	グルタル酸血症1型	

※「社会福祉法人 恩賜財団 母子愛育会 総合母子保健センター 特殊ミルク事務局」の指示により製造・供給

日本顕微鏡学会論文賞の受賞

雪印メグミルクは、乳の主要タンパク質であるカゼインの電子顕微鏡観察に関する論文で、6月に日本顕微鏡学会論文賞を受賞しました。

乳中のカゼインミセルの状態や構造の変化は、様々な乳製品の製造過程や製品特性に影響します。この論文では、1) 平均直径140nmのカゼインミセル中のコロイド状リン酸カルシウム(CCP)の直径が約2～3nmであること、2) CCP間の平均距離は約5.4nmで、分布が不均一であること、3) カゼインミセル中には平均でおよそ19.1nmのCCPを含まない領域が存在すること、を明らかにしました。カゼインミセル内部の微細な構造を明らかにすることで、乳製品の物性がどのように形成されているのかを理解し、その特性を活かした新たな技術、製品の開発につなげ、おいしさの開拓と健康増進に貢献していきます。



電子顕微鏡で観察されたカゼインミセル

(受賞論文概要)

題名；Microstructural observation of casein micelles in milk by cryo-electron microscopy of vitreous sections (CEMOVIS)

著者；Takamichi Kamigaki[1], Yosiko Ito[2], Yuri Nishino[2] and Atsuo Miyazawa[2]
1 Milk Science Research Institute, MEGMILK SNOW BRAND Co., Ltd.
2 Graduate School of Life Science, University of Hyogo

掲載誌；Microscopy, 67(3), 164-170, (2018)

環境

重要課題(マテリアリティ)

環境負荷の低減

雪印メグミルクグループ 環境方針

「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」に基づき、「温室効果ガスや廃棄物の排出抑制」や「生物多様性の保全」などの取組みを追加し、2021年に改正しました。従業員一人ひとりが環境に配慮した事業活動を心がけ、限りある資源を有効に活用し、持続可能な地球環境に貢献していきます。

雪印メグミルクグループ 環境方針

私たち雪印メグミルクグループは、自然の恵みから生まれるミルクを中心とした事業活動と地球環境の共生を目指します。そのために、「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」に基づき、「雪印メグミルクグループ 環境方針」をここに定め、持続可能な資源の有効利用に努めます。

1.法令の遵守
環境法令・条例および自主基準を遵守し、法改正などに迅速に対応します。

2.環境への配慮
重要課題(マテリアリティ)を特定し、KPIを達成することで、限りある資源の有効利用、温室効果ガスや廃棄物の排出抑制、リサイクル・リユースに継続的に取り組みます。

3.環境意識の向上
環境保全に対する自覚を持つとともに、環境教育を積極的に推進します。

4.生物多様性の保全
事業活動において、資源を持続可能な形で利用することで、生物の多様性を保全し、未来の社会作りに貢献します。

5.環境情報の開示
環境情報を積極的に開示し、透明性のある環境保全活動に努めます。

環境マネジメント体制

雪印メグミルクの環境マネジメントは、環境保全活動の最高責任者である社長をトップに、サステナビリティ担当役員を環境統括責任者とする環境マネジメントシステム(EMS※1)によって総合管理をしています。また、各部門には環境管理責任者をおくことで、全員参加型の環境マネジメントに取り組み、ISO14001:2015※2に準拠した環境マネジメントシステムを推進しています。

※1 Environmental Management Systemの略
※2 組織内で環境保全に取り組むための体制作りに関する国際規格

環境マネジメント体制図

環境最高責任者:代表取締役社長
❶環境方針の制定および見直し
❷マネジメントレビュー(経営層による見直し)の実施
❸サステナビリティ担当役員の任命
❹全社環境会議の開催

環境統括責任者:サステナビリティ担当役員
❶EMSの総合管理
❷全社環境目標の承認
❸環境最高責任者への情報提供
❹全社環境会議の運営 など

全社EMS事務局長(サステナビリティ推進部長)
❶全社EMS事務局業務の統括
❷環境統括責任者の補佐 など

全社EMS事務局(サステナビリティ推進部 環境グループ)
❶EMSに関する管理・運用・外部環境審査対応
❷内部環境監査対応

全社環境会議
管理部門 / 研究部門 / 調達部門 / 生産部門 / 営業部門 / 物流部門 / グループ会社

全社環境目標の協議と進捗管理を行うとともに必要な措置の決定を行い、EMSが適切で効果的に機能していることを確認する会議

ISO14001認証取得

事業活動が及ぼす環境への負荷を少なくするために、環境保全に積極的に取り組み、その成果を客観的に示すため、ISO14001を認証取得しています。現在は、雪印メグミルク、みちのくミルク(株)、いばらく乳業(株)、八ヶ岳乳業(株)の4社で認証を取得しています。

審査風景(トップインタビュー)

審査風景(本社)

審査風景(福岡工場)

審査風景(九州統括支店)

特集　TCFDへの取組み

温室効果ガスの継続的な排出が、地球の更なる温暖化を引き起こしています。雪印メグミルクグループは気候変動が地球に与える影響を開示するTCFDに取り組んでいます。

1. TCFD提言への賛同、TCFDコンソーシアムへの加盟

雪印メグミルクは2021年10月に、TCFD※1提言への賛同を表明し、TCFDコンソーシアム※2に加盟しました。雪印メグミルクグループはTCFDの提言に基づき、気候変動が事業に与えるリスクおよび機会を評価し、「ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標」の4つの観点から情報開示を進めています。

2. TCFD提言に基づく4つの観点からの情報開示

ガバナンス

- 雪印メグミルクグループは企業理念の原点である「健土健民」という「存在意義・志」をしっかりと持ち、酪農乳業を原点として広がるバリューチェーンのすべてで、社会課題を解決する「いつの時代にも社会から必要とされる会社」を目指し、サステナビリティ経営を推進しています。
- 雪印メグミルクでは、重要テーマごとに脱炭素、脱プラ、人権の3つの分科会を設け、継続的に対応策を協議しています。サステナビリティ推進部会では、各分科会からの報告を受け、雪印メグミルクの気候変動やサステナビリティに関わる全般の内容を協議しています。グループサステナビリティ委員会ではグループ全体のＫＰＩ進捗管理とサステナビリティ経営の目標設定を行っています。その内容は取締役会へ報告し、迅速な意思決定や経営戦略につなげています。
▶P.39 サステナビリティ推進体制図

	責任者	頻度	協議内容
取締役会			年2回、グループサステナビリティ委員会の報告を受け意見交換を実施
グループサステナビリティ委員会	社長	原則2回/年	気候変動対応を含めたグループ全体のサステナビリティ経営の目標設定と進捗管理
サステナビリティ推進部会	サステナビリティ担当役員	原則4回/年	気候変動対応を含めたグループ全体のサステナビリティ経営の施策内容の協議
脱炭素分科会	生産・生産技術担当役員	原則1回/月	温室効果ガス削減に関する施策立案
脱プラ分科会	研究開発担当役員	原則1回/月	プラスチック削減に関する施策立案
人権分科会	サステナビリティ担当役員	原則1回/月	人権課題に関する施策立案

戦略

- 今年度は主要な事業である「乳製品事業」と「市乳事業」を対象に、TCFD提言に従い、移行リスク・物理的リスクを18項目に分け重要度を3段階で評価し、6項目を重要な項目として抽出しました。更に、6項目のうち、財務への影響が大きい4項目を「3.リスクと事業インパクトについて」に記載しています。
- 更に重要項目に対し、IPCC※3やIEA※4などの情報を基に2つのシナリオ（1.5℃上昇シナリオ、4℃上昇シナリオ）を設定し、2030年と2050年を時間軸とし、中長期の気候変動の影響を分析し、リスクと機会の選定と事業インパクトの評価を実施しました。
- リスクと機会において、リスクの対応はKPIを定め順次進めておりますが、機会については更なる議論を行い、レジリエンスを高めていきます。

リスク管理

- 気候変動リスクを重要リスクの一つと位置づけ、サステナビリティ推進部会で気候変動に対するリスク評価を行います。また、グループサステナビリティ委員会を通じてグループ全体で取り組んでいます。
- リスク連絡会ではグループ全体のリスクとトラブルの管理を行い、情報の迅速な共有化を図り、対応をチェックしています。 ▶P.68 リスクマネジメント

指標と目標

- 抽出されたリスクに対し、ＫＰＩ（重要管理指標）を設定するとともに、その取組み状況を定期的に開示しています。

項目	実施内容	KPI ▶P.38 重要課題（マテリアリティ）
炭素価格	・脱炭素施策の推進 ▶P.46 地球温暖化の防止	・CO_2排出量　2030年度50%削減（2013年度比）
消費者の嗜好の移り変わり	・脱プラスチック施策の推進 ・使用する紙を環境に配慮した原材料にする ・認証パーム油の調達 ▶P.47 持続可能な資源の利用	・石油由来のプラスチックの使用量　2030年度25%削減（2018年度比） ・使用する紙における環境に配慮した原材料使用率100% ・認証パーム油　2026年度100%調達
平均気温の上昇	・生産拠点の用水使用量削減 ・酪農生産基盤強化への取組み推進	・生産拠点の用水使用量　2030年度9%削減（2013年度比） ・飼料作物種子の作付面積拡大　2030年度3%増加（2019年度比）
異常気象の頻発化と深刻化（豪雨、洪水など）	・生産拠点の水リスク確認 ・北海道内７工場へ非常用発電機導入 ▶P.68 非常用発電機の設置	・水リスクを確認し事業継続のリスク評価を行う（毎年）

※1　G20 財務大臣および中央銀行総裁の意向を受け、金融安定理事会（FSB）が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）」の略
※2　TCFDに賛同した企業の効果的な情報開示や、開示された情報を金融機関等の適切な投資判断に繋げるための取組みについて議論が行われる場
※3　国連気候変動に関する政府間パネル（Intergovernmental Panel on Climate Change）の略。人為起源による気候変化、影響、適応および緩和方策に関し、科学的、技術的、社会経済学的な見地から包括的な評価を行うことを目的として、1988年に国連環境計画（UNEP）と世界気象機関（WMO）により設立された組織
※4　国際エネルギー機関（International Energy Agency）の略。石油を中心とするエネルギーの安全保障を目的とするOECD（経済協力開発機構）の下部機関。石油消費国側の機構で、OPEC（石油輸出国機構）に対抗する目的のもの。第一次石油危機後の1974年に当時の米国務長官の提唱で設立。

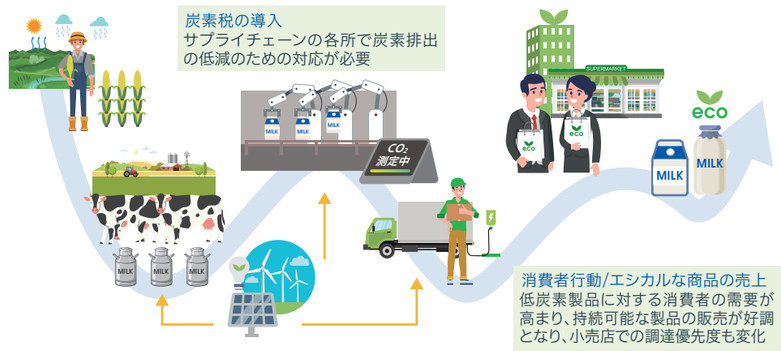
3. リスクと事業インパクトについて

重要度の大きいリスクの影響度について2つの気温上昇シナリオ（1.5℃シナリオ、4℃シナリオ）で分析したところ、1.5℃シナリオでは、移行リスクの「炭素価格によるコスト増加」「エシカル消費の対応遅れによる需要喪失」の影響度が大きく、4℃シナリオでは物理的リスクの「平均気温上昇による生乳生産量やコストへの影響」「豪雨や洪水などの自然災害に伴う操業停止」が事業に大きく影響を及ぼす結果となりました。

リスク項目			2050年頃における事業インパクト		
分類	大分類	小分類	考察	影響度※5 1.5℃	影響度※5 4℃
移行リスク	政策と法	炭素価格	■ 炭素税の導入により、工場や商品の輸送に使用される燃料に税金が課されるようになり、製造・輸送コストが増加する。また、炭素税の高い国や地域における工場での製造コストが増加し、売上原価が増加する可能性がある。	大	
移行リスク	評判	消費者の嗜好（エシカル消費※6への対応など）	■ 消費者が自然素材の利用や包装資材リサイクリング、CO_2排出などへの関心を高め、気候変動対策に積極的な企業の製品を購入するようになり、売上高の増加/減少につながる可能性がある。	中	小
物理的リスク	慢性	平均気温の上昇	■ 平均気温の上昇によって主要な原材料である生乳の生産量が減少するため、酪農家は従来以上の暑熱対策（飼養管理、牛舎環境）が必要となり、原材料調達コストが増大する恐れがあり、結果として売上原価の増加につながる可能性がある。 ■ 平均気温の上昇による水資源不足は、大量の水が消費される原材料の供給および製造加工現場の業務に悪影響を及ぼし、水リスクの増加および規制強化による設備運営のコスト増大を生じさせ、結果として売上原価/販管費の増加につながる可能性がある。	小	中
物理的リスク	急性	異常気象の頻発化と深刻化（豪雨、洪水など）	■ 気候変動がもたらす自然災害（豪雨、洪水など）は、製造拠点や物流経路に大きな被害をもたらし、操業中止や配送停止の可能性がある。また、牧草や飼料となる農作物などの生物資源の収量が減少する可能性があり、調達コストの増加につながる。更に、製造・物流設備などの復旧への費用発生やリスクの高いエリアの設備の保険料などのコストが発生する可能性がある。結果として、売上の減少、販管費の増加、損失などの発生につながる可能性がある。		小

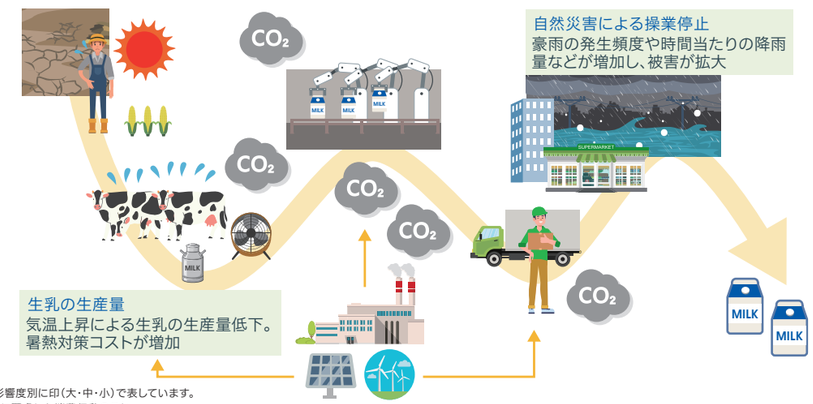
1.5℃上昇シナリオ

気候変動への取組みが行われ、炭素排出量の低減に対応するためのコストが必要となる一方で、エシカル消費などにより持続可能な商品の需要が増え、2100年時点で産業革命以前の水準と比べて1.5℃以下に抑えられる社会



4℃上昇シナリオ

気候変動への取組みが行われず、従来型のサプライチェーンが継続され、異常気象や自然災害に対応するためのコストが必要となり、2100年時点で工業化前の水準と比べて4℃以上に上昇する社会



※5　リスク項目欄に記載した各リスクの財務への影響を影響度別に印（大・中・小）で表しています。
※6　地域の活性化や雇用などを含む、人・社会・地域・環境に配慮した消費行動のこと。

環境監査体制

環境監査には審査機関による外部審査と社内で実施する内部監査があり、EMSの運用状況や法令遵守の状況を総合的に確認しています。雪印メグミルクの内部環境監査は、生産部が行う第一者監査と、サステナビリティ推進部が行う第二者監査の2種類を組み合わせて実施しています。第一者監査では業務をよく知る監査員による業務改善効果が、第二者監査では客観的な立場からの法令チェックや課題抽出に大きな効果が出ています。

内部環境監査（チーズ研究所）

環境教育

全社ＥＭＳ事務局が主催する環境教育は、環境e-ラーニング、ISO14001や環境法令の基礎を学ぶ営業系管理系環境基礎研修、内部環境監査員育成のための内部環境監査員研修など、各種教育制度があり、環境意識の向上を図っています。環境e-ラーニングのうち、一般教育コースでは雪印メグミルクの全役員・従業員に受講を義務付けています。また、昨年度よりグループ会社向けの環境ｅ-ラーニングを開始しています。

環境研修（オンライン）

持続可能な社会の実現に向けた調達活動

「雪印メグミルクグループ 調達方針」に基づき、公正な取引、人権・環境などの社会的責任と持続可能性に配慮したうえで原材料などの調達活動を推進していきます。また、お取引先様の取組み内容についても定期的に調査を実施しています。

雪印メグミルクグループ 調達方針

雪印メグミルクグループは、グループ企業理念のもと、「雪印メグミルクグループ サステナビリティ方針」にのっとり、主体的に、企業としての社会的責任に配慮した調達活動をお取引先さまと共に推進し、豊かで、持続可能な社会の実現に貢献します。

1. 法令の遵守、社会規範の尊重

- 関係各国の法令を遵守し、社会規範を尊重して調達活動を行います。
- 基本的人権の尊重、労働環境の改善等の社会的責任にも配慮して調達活動を行います。

2. 品質・安全性の確保

- 高品質で安全な商品を提供するための調達活動を行います。
- 安定的かつ適正な価格で商品を提供できるように調達活動を行います。

3. 公正・公平な取引の実践

- お取引先さまとは公正・公平な取引を行います。
- 調達取引に関わる機密情報および個人情報は、適正に管理します。

4. 地球環境への配慮

- 私たちの基盤である「酪農」は、豊かな自然環境があって初めて成り立ちます。持続可能な社会の実現に貢献すべく、生物多様性を重視し、地球環境に配慮した調達活動を推進します。

地球温暖化の防止

フリークーリング設備導入による省エネ

雪印メグミルクでは、大樹工場において既存のブライン冷却システムへの新たな省エネ対策として、寒冷地の気候を利用したフリークーリング設備の導入に取り組みました。フリークーリングとは、外気温低下時に冷却ファンと熱交換器を用いて、外気でブラインを冷却する自然エネルギーを利用した設備です。外気温が低いほど効果を発揮し、従来の冷凍機に比べ約3倍の運転効率となります。フリークーリングを導入した冷却システムでは、厳冬期には電力使用量を従来比で約30%削減することができました。

フリークーリング設備

CO_2冷凍機ハイブリット化運用による省エネ

近年、世界的にオゾン層破壊や地球温暖化対策が求められる中、冷凍冷却設備で使用されている冷媒ガスについては、自然冷媒ガスへの注目度が高まっています。

野田工場では、製品冷蔵庫に雪印メグミルク初となるCO_2冷凍機への更新を行いました。CO_2冷凍機は既存のR410A冷凍機と比較すると、外気温が高い場合はR410A冷凍機の方が効率が良く、外気温が低い場合はCO_2冷凍機の効率が良くなる特徴があります。更新に当たりR410A冷凍機と組み合わせることで、季節に応じ常に高い効率の良い冷凍機を先発運転できるようにハイブリット化運用を行いました。この結果、更新前よりも約40%の電力が削減できました。

CO_2冷凍機

アイスビルダー更新による省エネ

いばらく乳業（株）では、環境負荷の低減のためエネルギー使用量の削減に向けた省エネ対策に取り組みました。3月に更新したアイスビルダー（氷蓄熱タンク）は、氷蓄熱槽を従来の約1.7倍とし、夜間電力を最大限活用した冷凍機の運転を行い、夜間時における氷を蓄える能力を向上させました。製品の冷却などに使用している冷却水は、夜間の氷蓄熱能力が向上したことで、日中の冷凍機運転時間も従来に比べ大幅に削減することが可能になりました。更に、冷凍機および送水ポンプもインバーター化にしたことで、電力使用量も従来比で約13%削減できました。

アイスビルダー

循環型社会の形成

ろ過設備の逆洗水膜処理による用水使用量削減

雪印メグミルクでは、福岡工場において工場用水に井戸水を使用しており、不純物を取り除くためのろ過器を設置しています。ろ過器は水を通し続けると、ろ材が閉塞するため、定期的に逆洗し、ろ材に付着した不純物を取り除く必要があります。逆洗のために使用する水は、井戸水汲み上げ量の約5%もあり、大きなウエイトを占めています。今回、逆洗水を有効に利用するため、飲用まで処理可能な膜ろ過設備を新たに設置し、節水を図りました。この結果、年間約14,000m^{3}の用水使用量の削減となりました。

膜ろ過設備

個包装チーズの食品リサイクル

雪印メグミルクでは、各工場で食品廃棄物の発生抑制に努めていますが、発生した場合は可能な限り食品リサイクルを行う取組みを進めています。

阿見工場では、アルミで個包装されたチーズとアルミを分離する技術を養豚会社と共同で開発し、従来は焼却処理せざるを得なかった廃棄物を豚の飼料として再利用することに成功しました。その結果、阿見工場の食品リサイクル率は大きく向上し、2022年3月現在、99%となりました。

チーズとアルミを分離する機械

持続可能な資源の利用

シュリンク包装形態変更による省エネとプラスチック削減

雪印メグミルクでは、豊橋工場において熱収縮を必要としない新しい包装機「タイトラッパー」を採用し、従来比で37.5%のプラスチック使用量削減を実現しました。従来のシュリンク包装機ではダンボールケース全体をシュリンクフィルムで覆って熱収縮させるため、ダンボールケースに対して大きなフィルムを巻く必要があります。しかし、同包装機では、フィルムを収縮させる必要がないため、ダンボールケースに対して必要最低限のフィルム量でシュリンク包装することが可能となりました。また、フィルムを収縮させるのに必要であった熱も不要となり、作業環境の改善や省エネも期待できます。

タイトラッパー包装機

酪農

重要課題（マテリアリティ）

持続可能な酪農への貢献

酪総研シンポジウム

雪印メグミルク酪農総合研究所（1976年設立）は、酪農に関わる調査研究・経営管理支援活動のほか、「酪総研シンポジウム」を1978年※から継続して開催しています。「酪総研シンポジウム」では、制度政策から生産現場での活用技術に至るまで、専門家から提言・知見・情報提供をいただき、参加者との討議を通じて共通認識の醸成、知見・技術の活用・普及を図ることで酪農生産への貢献を果たしています。

2021年度は、2019年度からのテーマ「酪農現場のリスクを考える」の第3弾として「見えない敵から牧場を守る」と題して3名の講師に講演いただきました。コロナ禍を踏まえ、前年度に続きWeb開催となりましたが、200名以上の方々に参加いただきました。酪農総合研究所はこうした取組みを通じて、これからも酪農の持続的成長に貢献していきたいと考えています。

※開催当初の名称は「酪農講演会」

■ 2021年度酪総研シンポジウム概要

課題
酪農における伝染病・感染症リスクの高まり（要因：グローバル化進展、家畜飼養形態変化、新興国の急激な畜産振興など）

講演内容
講演1「宮崎酪農からのメッセージ～口蹄疫の脅威を伝える～」
講演2「牧場を守るワクチネーション最前線」
講演3「酪農現場での乳房炎の発生要因とその対策」

詳しくはWeb
酪農総合研究所の詳細は
下記URLまたは右の2次元コードよりご覧いただけます。
https://www.rakusouken.net/

日本酪農青年研究連盟　（酪青研）

酪青研は1948年に北海道で発足した日本で最も歴史のある酪農家による研究団体です。酪青研は黒澤酉蔵※を中心に戦後の酪農復興から活動が始まりました。現在は全国へ活動の輪を広げ、約1,600名の酪農家で構成されています。雪印メグミルクグループでは、設立当初より事務局を担い、活動を継続的に支援しています。

酪青研では年に一度、酪農家の経営成果を発表する「日本酪農研究会」を主催しており、2021年度には第72回の開催に至りました。最優秀賞となる黒澤賞は北海道大樹町の村﨑隆一さんが受賞されました。

※1885年生まれ。雪印メグミルクの前身の一つである雪印乳業（北海道製酪販売組合）および酪農学園大学（北海道酪農義塾）の創立者。北海道開発と日本の酪農の発展に尽力した。

■ 黒澤賞受賞テーマ「自給飼料でゆとりある持続的な酪農を目指して」

取組み
- 経営理念「人も牛も無理せず、既存の資源で最大のパフォーマンスを生み出す」
- 品質の高い自給飼料生産のために、圃場のデータを収集し見える化する
- ICT設備の導入、フリーストール牛舎の設営などの大型投資へ一区切りをつける

成果
- 品質の良い牧草から、高い乳質の生乳を生産し経営が安定した
- 牧草の収穫時期に合わせて、労働力を分散化し労働時間にゆとりを持てた
- 投資を抑えることで次世代が引き継ぐ負担を軽減した

村﨑 隆一さん

Voice

西山牧場から発信!! 酪農の魅力を消費者へ

牛と人と地域とお店がごく自然に共存し、一日の始まりと終わりに乳を搾る。そんな無理のない酪農が私の理想です。

22年前から6次産業でアイスクリーム工房を立ち上げ、消費者の方に酪農への良い印象を持ってもらえるよう、牧場の整理・整頓は常に心がけています。

現在はアイスクリームに続き、チーズ工房とピザレストランを経営し、牧場体験やバターづくり体験なども行っています。また、近隣の小学校などへの出前事業も積極的に参加し、コロナ禍においてもSNSやホームページを通じた情報発信や、リモートでの牧場体験にも挑戦しました。

地元吉川町（兵庫県）で酪農の魅力を伝え、もっと牛を、もっと牛乳を好きになってもらえるような活動をライフワークとして続けていきたいと考えています。

兵庫県三木市吉川町
酪農生産者
西山 農さん
第72回日本酪農青年研究連盟「奨励賞」受賞

人事担当役員メッセージ

「雪印メグミルク バリュー」を体現する多様な人材が働きがいを感じて成長することで、企業の持続的成長につなげる

雪印メグミルク株式会社
代表取締役副社長
経営全般社長補佐
人事・監査担当、財務副担当
本井（もとい） 秀樹（ひでき）

人材戦略の考え方

先行きが不透明な大きな環境変化の中で、企業理念の実現を目指し、持続的に成長していくためには、その源泉となる人材の成長と活躍が不可欠です。「人が企業を育て、企業も人を育てる」ことを踏まえ、社員一人ひとりが自らの内発的動機づけ※を通じて理念の実践に向けて主体的に活動し、かつ成長していくことが組織の成長には重要です。

様々な経営資源の中でも、人的資本は唯一、感情を持つ資本で、気持ちや意識次第で資本が活きる時もあれば、逆に活きない時もあります。社員の力を源泉に事業を営む以上、自らの事業活動に誇りや喜び、希望といった気持ちや意識を持って働ける「働きがい」のある環境づくりに注力しています。

※内面に沸き起こった興味・関心や意欲に動機づけられている状態

求める中核人材

雪印メグミルクグループの求める中核人材は、「雪印メグミルク バリュー」で掲げた主体性・チャレンジ・チームワークの3つを体現できる資質のある人材です。また、多様性も必須の要件です。チャレンジしないことには成長はしないと思いますので、自分自身で自らの可能性の線を引かず、主体的に関わりながら、周囲と協力して目標達成に向けて取り組み、更には環境変化も前向きに捉えて楽しみながら仕事ができる人材を求めています。

まだまだ無限にあるミルクの可能性を開花させていくには、チャレンジが欠かせません。冷蔵庫もない時代に、北海道で製造したバターを東京で売ることにチャレンジした創業者には、国民の健康向上と酪農生産に貢献したいという強い志がありました。そのDNAを受け継ぎ、今後の私たちは、乳製品の可能性を広げ、付加価値を高め、国内はもとより乳製品を食べる文化があまりない国の人々にも届けていくことにチャレンジしていきます。

人的資本への投資拡大

人材育成については、各階層に求められる行動・スキル・知識を体系化し、リーダーシップ開発を目的としたスキル習得に軸足を置いていますが、公募型のスキル研修やキャリアドックを中心に、メニューは長期ビジョンがスタートした5年前から3倍以上に拡充、e-ラーニングも100以上のコンテンツを用意するなど、人的資本への投資を強化しています。

また若手・中堅社員に対しては、社内公募によるグローバル人材の育成や部門横断的なプロジェクトへの参画など、幅広い成長機会を提供し、次世代リーダー層には、外部スクールやグループ会社への戦略的派遣、更には大型プロジェクトなどのタフアサインメントの経験などを通じて育成していきます。

中核人材の確保に向けて

今後注力するのは多様性の推進、人材育成、健康経営の3点です。多様性の中でも中核となるのは女性の活躍推進です。両立支援に向けた制度は整備されてきたので、今後はよりきめ細かな機会の提供と育成を図る活躍支援に注力することで、2026年3月末には女性経営職比率10%以上の達成を目指します。健康経営に関しては、2021年4月に「雪印メグミルク健康宣言」を発信し、本格的に全社的な取組みとしてスタートしました。これからもワーク・ライフ・バランスの実現と労働生産性の向上を図り、継続して「健康経営優良法人」に認定されることを目指します。そしてこうした取組みを通じて、多様なバックグラウンドを持った方が雪印メグミルクで働いてみたいと思えるような、魅力的な会社にしていきます。

人と社会

重要課題（マテリアリティ）

多様な人材が活躍できる職場の実現

人材育成

雪印メグミルクグループは、「最大の経営資源は人材である」との考えのもと、スキル開発に軸足を置いたプログラムや、自らの仕事を主体的に捉え、チャレンジしていく社員の育成を目的としたキャリア開発支援など、グループ全体での人材育成に取り組んでいます。

■ スキル開発

階層別の各役割要件に合ったスキル・マインド・思考などの強化と、公募型によるアカウンティング、ロジカルシンキングなどの専門知識・スキルを強化する研修を新型コロナ感染予防の観点から、昨年に引き続きオンラインで実施しました。

公募型ビジネススキル研修「アカウンティング」

■ キャリア開発

これまでの仕事経験を振り返り、自己の「強み」や大事にしている「価値観」を整理することで、能動的・自律的に今後のキャリアを創り上げることを目的とした「ワークショップ キャリアドック30・38」に加え、新たに「キャリアドック45・50」を開催しました。また、新任経営職を対象とした「キャリア支援」では、自身のキャリアデザインとともに、部下が主体的に自らのキャリアをデザインし、自律的に成長していくよう支援するスキルを身に付けるためのプログラムを実施しました。

（一部のプログラムは、雪印メグミルク、雪印ビーンスタークのみの参加）

ダイバーシティ＆インクルージョン

雪印メグミルクは、「人材の多様性の確保と能力を発揮するための環境づくり」に取り組み、女性活躍をその中核と位置付け、推進しています。

■ アンケート活用による人材の多様性の風土改革

人材の多様性確保と働き方に関する従業員意識調査を3年に1回実施しています。2022年5月に実施した調査結果を分析し、「介護、LGBTQ＋に関する人材の多様性の確保」「自律的なキャリア開発のサポート」に向けた課題解決に取り組んでいます。

■ 育児休務者へのサポート

出産・育児と仕事の両立を支援するため、男女の育児休務者に対して、休職中の職場との連絡体制や自己啓発、復職前面談などのプログラムを提供しています。2021年より「育休後みらいカフェ」をオンラインで継続的に開催し、育児休職を取得後、未就学児を育てながら仕事をしている女性社員が仕事と子育ての両立に関する悩みや、子育てに関する経験、アイデアを共有しました。また、休職者の上司・所属長は、子育て中の社員の働き方や支援方法を理解するe-ラーニングを受講しています。2022年度より、10月の育児・介護休業法の改正を見据え、全経営職を対象に、男性育休取得推進を支援するe-ラーニングを取り入れました。

■ 女性のリーダーシップ強化

キャリアアップに向けて、主体的に行動することへの意識付けや、組織成果を高めるための影響力の強化を目的に、「キャリアアップ・チャレンジ研修」として外部研修の公募に応じた女性社員を派遣しました。社内では気づくことができない新たな価値観 への気づきを促し、キャリアステップに必要な意識・スキル・思考力の強化を図ることができ、また、社外ネットワークの構築にもつながりました。

■ アンコンシャスバイアスの理解

アンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）に対する基本的な知識を身に付け、職場内のストレスを減らし、より成果を上げる働き方ができるよう取り組んでいます。配慮や言動について学ぶe-ラーニングを、2020年度までの全経営職・主任・副主任に加え、新たに経営職・主任・副主任になった71名が受講しました。11月には、全経営職を対象に一般社団法人アンコンシャスバイアス研究所 代表理事 守屋智敬氏を講師に迎え、オンラインセミナーを実施しました。

■ ダイバーシティ＆インクルージョンの取組み

直販配送（株）富里センターでは、女性配送員の発案から採用したアシストスーツを活用しています。

コンビニエンスストア各店舗で、配送車から持ち運ぶコンテナの一つの重量は約20キロにもなり、女性には重労働です。長く働き続けたいという思いから、腰痛やけがを予防する作業アシストスーツの導入を上司に提案し、数種類を試用した中から選定しました。けがの防止や長時間運転でも姿勢をサポートする効果が感じられ、今では女性以外の配送員や他の配送センターで広く利用され始めています。

直販配送（株）富里センター

この取組みに加え、当センターの女性従業員が話し合い、主体的に始めたのが、事業所の環境負荷低減とＳＤＧｓ推進です。千葉県「CO2CO2（コツコツ）スマート」宣言事業所プレミアムコースへの登録、「ちばＳＤＧｓパートナー登録制度」への登録、プルタブ・ペットボトルキャップ寄付など、活動を活発に行っています。

雪印メグミルクバリューの浸透／雪印メグミルク アワード2021を開催

雪印メグミルクでは、「雪印メグミルク バリュー」の浸透を目的に、バリューを発揮した優れた取組みを表彰する新たな制度「雪印メグミルク アワード」をスタートしました。
第一回目の開催となった2021年は55件のエントリーの中から社長賞、副社長賞、審査員特別賞が選ばれ、10月にオンラインにて表彰式を行いました。

社長賞「AIを用いた『さけるチーズ』検品作業の自動化」受賞者

働き方改革／ワーク・ライフ・バランスの実現

雪印メグミルクは、2016年度から取り組んできた働き方改革で、Web会議の推進やITツール導入による業務の効率化、在宅勤務制度の導入などを進め、コロナ禍において在宅勤務増加への対応や従業員の安全確保に大きな役割を果たしました。コロナ禍での働き方の変化を受け、2020年6月には今後の新しい働き方を検討する「あたらしい働き方プロジェクト」を始動しました。リモートワーク社会の到来に備えるためのルールづくり（YMR）や、企業価値の向上と従業員満足の向上を両立するあたらしい働き方の取組みを開始しました。また、2021年1月、8月に実施したYMRに関する社内モニタリングの結果などを踏まえ、リモートワーク環境の更なる拡充など、必要な施策を明確にしたうえで検討を進めています。なお、従来から取り組んできた時間外労働時間の削減（一般職、2015年度上期比28.1%削減）や従業員の有給休暇の取得率向上（全従業員、取得率73.2%、2015年度比121%）も着実に成果を上げています。

「雪印メグミルク リモートワークマネジメント（YMR）」の導入

- 一定のリモートワーク実施者がいても、業務を止めない・生産性を落とさないためのルールの策定とその運用の開始（2020年10月より）
- 社会環境の変化や新たな課題を認識し、ルールのアップデートなどを行うための定期的なモニタリングの実施（2021年1月、8月実施）

「あたらしい働き方」の取組み

- 企業価値の向上と従業員満足の向上を一緒に実現する
- 多様性あふれる働き方の実現に向け、従業員が自分で選べる働き方を目指す

制約から解放する・自分で選べるようにする

"Anytime, Anywhere, Any organization, and Any person"

どんな時間でも、どんな場所でも、どんな組織でも、そしてどんな人でも、生き生きと働ける

時間　場所　組織　人

これらを実現する「より良い環境」

Phase 0	Phase 1	Phase 2	Phase 3
[～2020年度]	[2021～2022年度]	[2023～2025年度]	[2026～2028年度]
あたらしい働き方の準備	変化を始める	あたらしい働き方は日常に	変化し続ける働き方
YMR 制定、通信環境の強化、「Office 365」の導入など	働き方を選べる制度、フリーアドレス化、会議運用の変更	働き方に合わせたあたらしいオフィス、組織をまたぐ異動や業務	AI・ロボットの活用、工場の遠隔操作、次期システムの稼動

「Office 365」は、米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。

人権

雪印メグミルクグループ　人権方針

近年、企業活動のグローバル化が進み、企業にはサプライチェーンにおける人権尊重の具体的な行動が求められています。雪印メグミルクグループは、事業活動を通じて社会とともに持続的に成長し、社会課題の解決に貢献していくために、人権を尊重していくことが極めて重要だと考えています。サプライチェーンにおける人権課題に取り組むため、2020年6月の「国連グローバル・コンパクト」への署名に続き、2021年6月には、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「雪印メグミルクグループ 人権方針」を制定しました。

詳しくはWeb

「雪印メグミルクグループ 人権方針」の詳細は

下記URLまたは右の2次元コードよりご覧いただけます。
https://www.meg-snow.com/csr/human-rights/

人権デュー・ディリジェンスの実施準備

「雪印メグミルクグループ 人権方針」に定めている人権尊重の取組みを進めるため、事業活動に伴う人権侵害リスクを把握し、予防や軽減策を講じる「人権デュー・ディリジェンス」を行っていきます。国際社会において重視されている人権問題の視点を加え、正当かつ客観的な取組みを行うために、人権問題の専門家である「経済人コー円卓会議日本委員会（以下、CRT）」からの助言を得ながら進めています。

2021年度は、「人権リスクの洗い出し・特定」として、以下の取組みを行いました。

① 雪印メグミルクのビジネスモデルに関する事前ヒアリングをCRTから受けました。（9月）
② 雪印メグミルクのサステナビリティ担当役員と関係部署（人事部、広報IR部、サステナビリティ推進部、監査部、生産部、広域営業部、ロジスティクス部、酪農部、資材調達部）が参加するワークショップを開催しました。CRTによるビジネスと人権のグローバル動向に関する講義を受けた後、参加者同士で事業活動における人権課題について議論を行い、サプライチェーンにおける「潜在的な人権リスク」を抽出しました。（11月）
③ 抽出した「潜在的な人権リスク」について、CRTによる調査分析が行われました。（12月）
④ CRTより、雪印メグミルクと社会に及ぼす影響度の高い人権リスクについて報告を受け、「優先的に取り組む人権リスク」を特定しました。（2022年1～3月）

「潜在的な人権リスク」を抽出するワークショップ

優先的に取り組む人権リスク

- 工場の外国人労働者
- 酪農生産現場における外国人労働者
- パームの小規模農家

人権影響調査

特定した各人権リスクに対して以下の調査を行いました。

■ 工場の外国人労働者

2022年7月、雪印メグミルクの阿見工場に在籍する「特定技能」の在留資格をもつ外国籍従業員の労働実態を把握するため、第三者の立場としてCRTが、外国籍従業員10名と、工場長、副工場長、総務課長それぞれに対して、対面インタビュー形式の人権影響評価を実施しました。「尊厳ある移民のためのダッカ原則※」に基づいて確認したところ、以下のように評価されました。

インタビューの様子

- 強制的な長時間労働、賃金未払い、危険な状況下での作業といった外国籍従業員の人権への負の影響は見受けられなかった。
- 外国籍従業員と日本人の従業員間の関係性は良好であり、お互いを尊重し合う姿勢が見られた。
- 外国籍従業員を工場の重要な人材として位置づけ、阿見工場では一人部屋を提供するなど、良好な職場・生活環境を整備しようとする会社の姿勢が顕著である。
- 工場内ではオープンなコミュニケーションが図られ、懸念事項等があれば職場のリーダーなどに相談できる環境にあり、今後もより丁寧なマネジメントを心掛けることで、信頼関係を高めていくことを期待している。

※「人権とビジネスに関する研究所(IHRB)」が企業、NGO、労働組合、政府との協議を重ね、2012年12月に発表。
「すべての労働者は平等に、差別なく処遇され」、「すべての労働者は労働法による保護を享受する」という2つの中核原則のもと、10の原則が定められている。

■ 酪農生産現場における外国人労働者

2022年6月、雪印メグミルクが生乳の供給を受けている地域にある酪農生産者が雇用している「技能実習」「特定技能」の在留資格をもつ外国籍労働者の労働実態を把握するため、第三者の立場としてCRTが、外国籍労働者4名と、経営者、管理責任者それぞれに対して、対面インタビュー形式の人権影響評価を実施しました。阿見工場における調査と同様の手法で確認したところ、インタビュー後、以下のように評価されました。

- 「技能実習」「特定技能」に係る人権課題として一般的に懸念されているような課題(長時間労働、差別など)はなかった。
- 外国籍労働者を重要な労働力・人材として位置づけ、なくてはならない存在であるとし、大切にする意識が見られた。
- 経営者、管理責任者が、外国籍労働者を含めた従業員と食事の機会を設けるなど、良好な職場環境を整備しようとする姿勢や実際の取組みも見られ、良好な信頼関係が構築されている。

■ パームの小規模農家

パーム油はアブラヤシの果実から得られる油脂で、近年世界で需要が増えています。そのため、マレーシア、インドネシアを中心とした農園開発により、多くの熱帯雨林が違法に伐採、焼き払われ、また、強制労働・児童労働などの人権侵害の温床になっていると指摘されています。このような問題を受け、雪印メグミルクではパーム油のトレーサビリティを向上するため、ミル(搾油所)の名称や所在地を集約したミルリストを作成、開示しています。

詳しくはWeb
ミルリストは
下記URLまたは右の2次元コードより
ご覧いただけます。
https://www.meg-snow.com/csr/pdf/mill_list.pdf

社内浸透の取組み

2022年1月、「雪印メグミルクグループ 人権方針」に基づいた人権尊重の考え方の理解浸透として、CRT 石田 寛事務局長によるオンライン講演を実施しました。

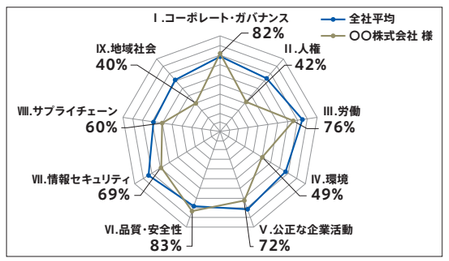
▶P.67 事件を風化させない活動と事件伝承

SDGs 実践アワード

雪印メグミルクグループ ＳＤＧｓ実践アワード 実践部門 最優秀賞

▶P.56「雪印メグミルクグループ ＳＤＧｓ実践アワード」の開催

資材調達部では、調達先245社に、コーポレート・ガバナンスや人権、環境など9カテゴリ114問の設問で構成されているCSR調達アセスメントを行いました。全体平均と自社ポイントの比較結果を各社にフィードバックすることで、取組みを促しました。調達先と協力してより良い社会を作ろうとする活動が評価されました。



フィードバック例

重要課題(マテリアリティ)

地域社会への貢献

地域との連携

■ 北海道包括連携協定

雪印メグミルクグループは、北海道と包括連携協定を2007年に締結し※、乳製品製造などで培った技術を活かして、「酪農」や「食」の分野で北海道経済の活性化に取り組んでいます。

※2007年当時は、雪印乳業(株)、雪印種苗(株)、(株)雪印パーラーと北海道との協定

詳しくはWeb
「北海道包括連携協定」の詳細は
下記URLまたは右の2次元コードより
ご覧いただけます。
https://www.meg-snow.com/csr/link/

■ さっぽろまちづくりパートナー協定

雪印メグミルクは、札幌市と「さっぽろまちづくりパートナー協定」を2012年に締結しています。「酪農と乳の歴史館」の見学者数に応じ「さぽーとほっと基金」に寄付を行い、子供たちの健全な育成を支援するとともに、コロナ禍における保健所職員などへの牛乳提供をはじめとした幅広い支援・協力を行っています。

■ スポーツによる地域活性(札幌市)

雪印メグミルクは、スポーツによる活力ある社会実現に向け、2021年度から2030年度の10年間、「雪印メグミルクスポーツ振興寄付金」を札幌市に贈呈します。雪印メグミルクと札幌市は本寄付金を活用し、減少傾向にある冬季スポーツ人口の拡大や、アスリートの技術力向上、食を通じた健康増進などに共同で取り組むこととしています。

左から:雪印メグミルクスキー部岡部監督・原田総監督・佐藤社長・秋元札幌市長・中田札幌市スポーツ局長(当時)

■ 宮城県との取組み

雪印メグミルクは、「スマートみやぎ健民会議」の応援企業です。宮城県、地域の皆様と、「県民の健康と幸せの実現」を目指した共創を推進しています。宮城テレビ放送(株)とタイアップし、情報番組内の「Let's try!みんなで健康プロジェクトコーナー」で、食生活から「脱メタボ」を目指すヒントやおすすめのメニューを紹介しました。また、塩分に配慮しながら、チーズのコクと旨味でおいしく食べられるレシピを地元企業と共同開発、店頭で紹介しました。

サーモンの「カマンフォンデュ」

■ 茨城県・茨城県内量販店との共同取組み

雪印メグミルクと茨城県は、日本人の野菜不足、カルシウム不足の課題に対して協力し、茨城県産野菜と乳製品の消費拡大につながる取組みを行っています。2022年1月には更なる取組みとして、茨城県および茨城県内の量販店との共同キャンペーンを実施しました。茨城県産野菜と乳製品を使用したオリジナルメニューを量販店のチラシ紙面にて、2週間にわたり掲載。店頭でも大々的に展開し、乳（ミルク）による食と健康をPRしました。

白身魚のグリーンソースがけ

■ フードバンク、フードパントリーへの支援

雪印メグミルクグループでは、フードバンクのセカンドハーベスト・ジャパンに、牛乳やチーズなど、6種（約38,000個・約28t）を提供しました。特に、調理の必要がない牛乳は大変喜ばれました。また、福岡エリアにおいても、福岡県フードバンク協議会に加盟している各フードバンク団体に対して、牛乳やヨーグルト、チーズなど24種（約37,000個・約11t）を提供しました。雪印メグミルク川越工場では、子育て中のひとり親世帯などの家庭に、無料で食品を配付するNPO法人埼玉フードパントリーネットワークに賛同し、川越市内の団体へ、ヨーグルトやデザートなど10種（約7,200個・約0.7t）を提供しました。新型コロナウイルス感染拡大の影響からフードバンク、フードパントリーの需要はますます高まっており、栄養豊富な乳製品はたくさんの方に喜んでいただいています。

フードバンクへの搬入作業

SDGs 実践アワード

雪印メグミルクグループ ＳＤＧｓ実践アワード 理解浸透部門 最優秀賞

▶P.56「雪印メグミルクグループ ＳＤＧｓ実践アワード」の開催

広報IR部「酪農と乳の歴史館」では、聴覚障がいのある方、視覚障がいのある方の支援団体を招待し、見学体験会を実施しました。障がいのある方との対話を通じて、見学時に分かりやすく、そして楽しんでいただける資料や見学方法をまとめました。ＳＤＧｓの理念である「誰ひとり取り残さない」の具体的な取組みはグループ全体の模範となります。

サステナビリティ推進

サステナビリティグループ活動

雪印メグミルクグループでは、役員・従業員がサステナビリティについて理解を深め、意見を交わす「サステナビリティグループ活動」（旧CSRグループ活動）を2003年度から続けています。2021年度で19年目となり、各部署に配置されたサステナビリティリーダーを中心に、部署単位で年10回実施し、雇用形態にかかわらず全従業員が参加しています。

雪印メグミルクのサステナビリティグループ活動は、年2回の「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」全社活動をはじめとして、コンプライアンスマインドを醸成し、ＳＤＧｓ達成や社会課題解決に向けて取り組んでいます。参加者はテーマについて深く考え、活発な意見交換を行います。従業員同士の考え方や経験を共有することで、コミュニケーション強化にもつながっています。

他のグループ各社においても、コンプライアンスを中心に各社の課題認識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。

雪印メグミルク

雪印種苗（株）

「雪印メグミルクグループ ＳＤＧｓ実践アワード」の開催

雪印メグミルクグループでは、2020年度より「雪印メグミルクグループ ＳＤＧｓ実践アワード」を開催しています。

重要課題（マテリアリティ）のＫＰＩ達成に向けた活動を表彰し、グループ一丸となり、全従業員が自分事としてＳＤＧｓの活動を推進、拡大させていく表彰制度です。

第2回開催の2021年度は、グループ会社15社と雪印メグミルクの全部署から、合計156件のエントリーがありました。

社外とのパートナーシップや、ＳＤＧｓの理念である「誰ひとり取り残さない」の実践など、昨年度よりも、ＳＤＧｓの本質を理解した更に高いレベルの活動が行われました。

グループの模範となる活動を、社長、サステナビリティ担当役員、サステナビリティ推進部が選定し、優れた活動として評価された11職場を2022年5月にオンラインで表彰しました。

ポスター

雪印メグミルク・佐藤社長による表彰式（オンライン映像）

コーポレート・ガバナンス

マネジメント体制（2022年6月28日現在）

取締役

1 担当　2 所有する雪印メグミルクの株式の数
3 取締役選任時期　4 取締役在任期間　5 取締役会出席回数（2021年度）

さとう まさとし
佐藤 雅俊
代表取締役社長

新任
1 経営全般
2 1,865株
3 2022年6月
4 新任
5 ―

乳食品・市乳の家庭用事業での豊富な経験を有するとともに、総合企画室等、経営の中核における重責も果たしており、取締役に相応しい経験と能力を有している人材と判断し、選任しました。

いしい ともみ
石井 智実
代表取締役副社長

新任
1 経営全般社長補佐
総務・秘書室担当
2 234株
3 2022年6月
4 新任
5 ―

経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有するとともに、畜産・飼料部門などの分野に精通しており、取締役として相応しい経験と能力を有している人材と判断し、選任しました。

もとい ひでき
本井 秀樹
代表取締役副社長

再任
1 経営全般社長補佐
人事・監査担当、財務副担当
2 6,023株
3 2016年6月
4 6年
5 18回／18回

経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有するとともに、経営企画、人事、財務、情報システムなどの分野に精通しており、取締役として相応しい経験と能力を有している人材と判断し、選任しました。

いのうえ たけひこ
井上 剛彦
取締役常務執行役員

再任
1 生産・生産技術担当
2 1,459株
3 2020年6月
4 2年
5 18回／18回

生産部門において豊富で幅広い経験を有するとともに、特に生産技術や生産管理などの分野に精通しており、取締役として相応しい経験と能力を有している人材と判断し、選任しました。

いなば さとし
稲葉 聡
取締役常務執行役員

再任
1 マーケティング・
乳食品事業・市乳事業担当
2 3,264株
3 2021年6月
4 1年
5 13回／13回

総合企画室長およびグループ会社社長の経験を有するとともに、雪印メグミルクを含めたグループ経営、ニュートリション事業、乳食品事業の分野に精通しており、取締役として相応しい経験と能力を有している人材と判断し、選任しました。

すえやす りょういち
末安 亮一
取締役常務執行役員

新任
1 海外事業・機能性食品事業・
資材調達担当
2 7,241株
3 2022年6月
4 新任
5 ―

物流・調達・海外事業の豊富な経験を有するとともに、機能性食品事業および海外チーズ事業の伸長により雪印メグミルクの成長基盤構築に大きく貢献しており、取締役として相応しい経験と能力を有している人材と判断し、選任しました。

いわはし ていじ
岩橋 貞治
取締役常務執行役員

新任
1 関係会社統括担当、
総務副担当
2 1,169株
3 2022年6月
4 新任
5 ―

乳食品・市乳の家庭用事業での経験を有するとともに、グループ経営の中枢を担っており、取締役として相応しい経験と能力を有している人材と判断し、選任しました。

ばんどう くみこ
板東 久美子
社外取締役

新任 社外 独立役員
1 ―
2 0株
3 2022年6月
4 新任
5 ―

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、「消費者重視経営の実践」継続への重要な助言や監督機能が期待できます。また、様々なサステナビリティ課題に対する多くの経験と知見を有しており、雪印メグミルクグループの重要経営課題について、建設的な助言が期待できる人材と判断し、選任しました。

ふくし ひろし
福士 博司
社外取締役

新任 社外 独立役員
1 ―
2 0株
3 2022年6月
4 新任
5 ―

海外および事業経営経験、研究開発経験、CDOとしての企業変革の推進と、あらゆる角度の豊富な経験を有しており、雪印メグミルクグループの成長戦略に対する助言等が期待できます。また、サステナビリティに対して先駆的な取組みをしている企業の経営経験者としての知見に基づいた指導が期待できる人材と判断し、選任しました。

こうさか しんや
幸坂 眞也
監査等委員である取締役

再任
1 常勤監査等委員
2 14,157株
3 2020年6月
4 2年
5 18回／18回

管理部門においての豊富な経験および雪印メグミルクの経営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・監査などを行うための相応しい経験と能力を有している人材と判断し、選任しました。

にしかわ いくお
西川 郁生
監査等委員である社外取締役

再任 社外 独立役員
1 監査等委員
2 1,909株
3 2016年6月
4 6年
5 18回／18回

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・監査に活かすことができる人材と判断し、選任しました。

はっとり あきと
服部 明人
監査等委員である社外取締役

再任 社外 独立役員
1 監査等委員
2 956株
3 2018年6月
4 4年
5 18回／18回

弁護士として企業法務に精通しており、高い専門性を取締役の職務執行に対する監督・監査に活かすことができる人材と判断し、選任しました。

取締役会のスキルマトリックス

氏名および属性	役職	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	人事・労務 人材開発
佐藤 雅俊	代表取締役社長	●				●	●		●	
石井 智実	代表取締役副社長	●					●		●	
本井 秀樹	代表取締役副社長	●		●	●	●				●
井上 剛彦	取締役常務執行役員					●		●		
稲葉 聡	取締役常務執行役員	●					●			
末安 亮一	取締役常務執行役員		●				●	●	●	
岩橋 貞治	取締役常務執行役員				●		●			
板東 久美子 社外 独立役員	取締役（社外）				●	●				●
福士 博司 社外 独立役員	取締役（社外）	●	●			●	●	●		
幸坂 眞也	取締役監査等委員	●		●	●		●			
西川 郁生 社外 独立役員	取締役監査等委員（社外）			●						
服部 明人 社外 独立役員	取締役監査等委員（社外）				●					

執行役員

常務執行役員

小板橋 正人
酪農担当

川﨑 功博
研究開発・商品開発・
ミルクサイエンス研究所・
品質保証担当

渡辺 滋
広報IR担当、
関係会社統括・人事副担当

戸邉 誠司
酪農総合研究所担当、
酪農副担当
（酪農総合研究所長委嘱）

堀 成輝
ロジスティクス担当

森 隆志
総合企画室
（総合企画室長委嘱）・
管理担当

戸髙 聖樹
財務・IT企画推進担当、
総合企画室副担当

畑本 二美
サステナビリティ担当

太田 喜朗
家庭用営業管掌、広域営業担当、
家庭用事業副担当、
マーケティング副担当（マーケティング部長委嘱）※、
北海道本部担当（北海道本部長委嘱）
※2022年9月1日付

田川 福彦
業務製品事業担当

山本 幸弘
関東販売本部長

田村 寛巳
関西販売本部長

執行役員

小林 敏也
ミルクサイエンス研究所長

主なグループ会社（国内）代表取締役社長（2022年6月29日現在）

いばらく乳業（株）
北川 俊幸

（株）エスアイシステム
板橋 登志雄

グリーンサービス（株）
柾 誠治

（株）クレスコ
宮﨑 文則

甲南油脂（株）
柴田 貴宏

チェスコ（株）
内田 宏己

直販配送（株）
倉持 裕司

ニチラク機械（株）
松永 政也

（株）ベルネージュダイレクト
柿﨑 富久

みちのくミルク（株）
山本 淳

三和流通産業（株）
山口 茂

八ヶ岳乳業（株）
内藤 仁志

（株）雪印こどもの国牧場
田中 宏治

雪印種苗（株）
笠松 宏一

（株）雪印パーラー
中村 俊宏

雪印ビーンスターク（株）
内田 彰彦

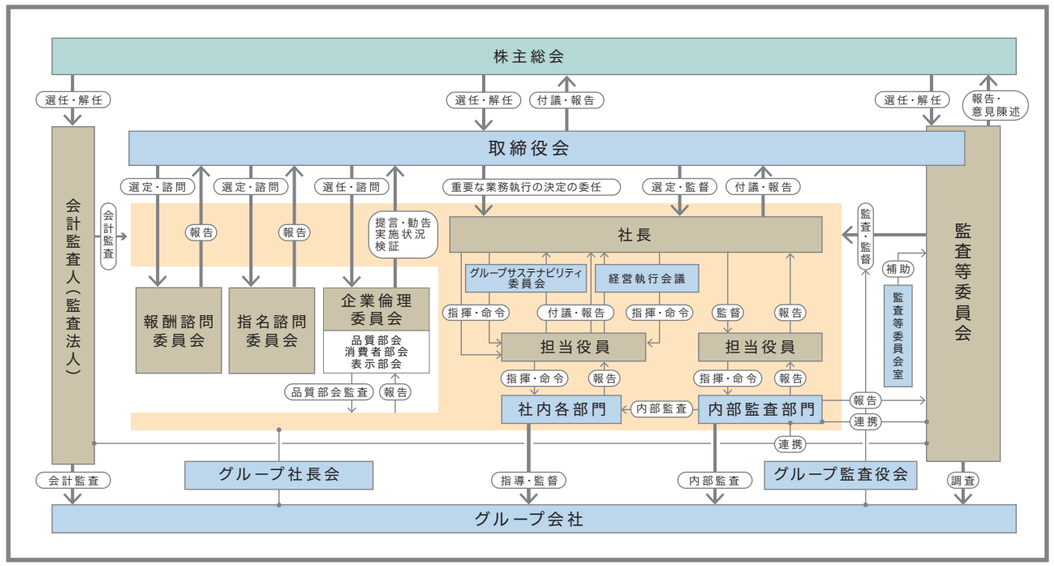
雪印メグミルク
ビジネスソリューション（株）
武田 泰夫

コーポレート・ガバナンスの基本方針

雪印メグミルクは、経営における透明性の確保と社外からの監視機能の強化、市場の変化に即応できる経営体制の確立を柱に企業価値を向上させていくことを、コーポレート・ガバナンスの基本方針としています。この基本方針に基づき、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組み、株主の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーに対する責任を全うしていきます。なお、雪印メグミルクは取締役会の監督機能の強化および業務執行の機動性向上を目的に、監査等委員会設置会社を採用しています。

■ コーポレート・ガバナンス体制図

2022年6月28日改正



取締役会

雪印メグミルクの取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）9名および監査等委員である取締役3名で構成し、取締役総勢12名のうち4名を社外取締役としています。取締役会は原則として月1回（決算発表のある月は2回）開催しています。

雪印メグミルクでは、取締役会決議によって重要な業務執行（会社法第399条の13第5項各号に掲げる事項を除く）の決定の全部または一部を取締役に委任できる旨、定款に定めるとともに、執行役員制度を導入し、業務の執行と監督を分離しています。

取締役会は、経営に一定以上影響を及ぼす重要な事項を除き、業務執行に関しては業務執行取締役および執行役員に委任することにより、業務執行の機動性を確保します。取締役会は、経営理念に基づき経営戦略を策定し、これを達成させること、適切に会社の業績などの評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すること、内部統制やリスク管理体制の有効性について継続的な監視を行うこと、最高経営責任者の選解任の決議をするときは、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うこと、および最高経営責任者の後継者計画を適切に監督することをその責務としています。

また、監査等委員会設置会社への移行（2016年）による監督機能業務執行の機動性強化、後述の指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置、社外取締役会議の開催などによる代表取締役と社外取締役とのコミュニケーション・意見交換の充実による取締役会における議論の質の向上など、取締役会の機能強化を図る取組みを継続することにより、雪印メグミルクグループの持続的な成長と企業価値向上に努めています。

監査等委員会

取締役会の監督機能の一翼を担い、かつ、取締役の職務の執行を監査することにより、健全で持続的な成長と社会的信頼に応える企業統治の確立を図っています。

監査等委員会は、社外取締役2名と常勤の取締役1名の計3名の委員から構成され、監査等委員である社外取締役は、財務・会計、法務などの分野の専門家から選出しています。

監査等委員は、取締役会、企業倫理委員会、経営執行会議などをはじめとする重要な会議に出席し、適時意見を述べるとともに、適切に情報を収集しています。

また、監査等委員会は、経営陣や社外取締役と適切に連携をとり、情報の共有化を図るとともに、会計監査人および内部監査部門などとの協議を定期的に実施して、効果的な監査の遂行に有益な情報を入手しています。更に、グループ会社を含む業務執行全般に対し、効果的かつ効率的に監査を実施しています。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

役員人事や役員報酬の決定における客観性・透明性の確保、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任の強化により、コーポレート・ガバナンス体制を充実させることを目的にして、取締役会の任意の諮問機関である指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置しています。

指名諮問委員会は、社外取締役4名、業務執行取締役2名、監査等委員である取締役1名で構成し、取締役候補の指名を行うにあたっての方針と手続き、取締役の選解任基準、最高経営責任者（社長）の後継者計画、株主総会に付議する取締役の選任と解任案の原案、代表取締役の選定と解職原案などについて、取締役会の諮問に応じて審議します。

報酬諮問委員会は、社外取締役4名、業務執行取締役2名、監査等委員である取締役1名で構成し、取締役の報酬を決定するにあたっての方針、株主総会に付議する取締役の報酬などに関する議案の原案、取締役の役位別の報酬や業績連動報酬などについて、取締役会の諮問に応じて審議します。

企業倫理委員会

定例委員会

企業倫理委員会は、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、社外有識者、雪印メグミルク労働組合代表および社内委員によって構成されています。定例委員会を隔月にて開催し、経営全般に対する「社外の目」による検証や提言を行い、企業活動に活かしています。また、定例委員会のほかに、3つの専門部会が活動しています。

［品質部会］

京都工場

工場の品質管理向上のため、品質・衛生管理の専門家である社外委員が工場での監査や従業員との意見交換を行っています。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。2021年度は、グループ会社含め全国5工場にて監査を実施しました。

［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に雪印メグミルクグループの取組みを紹介し、消費者視点での評価と意見をいただいています。2021年度は、11月関西地区、12月関東地区にて開催し、「雪印メグミルクレポート2021（統合報告書）」掲載内容の確認と雪印メグミルクグループの企業活動への評価、また、雪印の2つの事件を伝承するために作成した「事件伝承映像」に対する意見をいただきました。

［表示部会］

表示に関する専門家である社外委員が、商品パッケージの表示について、消費者に分かりやすく、適切に伝わる表現となっているか「社外の目」としてチェックします。また、社内の表示ルールに関することについて情報を共有し、必要に応じて自主基準である「商品に関する任意表示マニュアル」の内容を確認、更新します。2021年度は6回開催しました。

企業倫理委員会提言に対する取組み報告

諮問内容1　重要課題（マテリアリティ）の取組みに関すること

提言	取組み
1. 半期ごとの進捗管理を着実に行い、社会課題の動向や社会からの要請にも留意しながら、グループとしてKPIを達成することで、SDGsの実現に貢献していきましょう。	・「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」や各方針を整備し、社会課題解決と持続可能性向上に向けて取組みを一層進める考えを社内外へ表明しました。 ・サステナビリティ推進部会では、脱炭素・脱プラ・人権の各分科会より、個別テーマの検討状況およびアクションプランの報告を受け、意見交換を行いました。
2. 特に社会の関心の高い環境関連のKPIは、グループ全体の状況を定量的に把握し、環境に優しい企業を目指して努力しましょう。	・環境関連KPI「紙」「認証パーム油」に関して、グループ会社における現状を確認しました。 ・環境関連KPIの管理対象企業を選定し、対象企業より、「CO_2排出量」「プラスチック使用量」「廃棄物等排出量」「用水使用量」の各基準年度実績、KPI達成に向けた取組み、水リスク関連情報などを収集しました。 ・管理対象外企業は独自の環境関連KPIを設定しました。
3. 設定済みのKPI以外にも、各社・各部署で重要課題（マテリアリティ）の取組みを具体化し、従業員の主体的な活動として定着させていきましょう。	・年2回重要課題（マテリアリティ）をテーマとしたサステナビリティグループ活動を開催しました。「乳（ミルク）による食と健康への貢献」「多様な人材が活躍できる職場の実現」に即した「健活チャレンジ」と、「多様な人材が活躍できる職場の実現」に即した「アンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）」について考える活動を実施しました。

諮問内容2　消費者重視経営に関すること

提言	取組み
1. 消費者の要望・ニーズを情報収集・分析し、グループの強みを活かした商品開発を進めましょう。	・お客様センターへの入電情報を既存品改善に活かしました。 ・海外の消費者ニーズを調査し、台湾と香港で「オーガニック成長粉乳」を新発売しました。
2. 消費者とのコミュニケーションに一層努め、消費者の声を傾聴し、誠実にこたえましょう。	・「お客様満足向上ミーティング」を実施し、お客様の意見を関係部署と共有するとともに、商品や表示の改善に取り組みました。 ・お客様の声に応え、商品の改善を12件行いました。
3. 商品表示や広告、ホームページなどで、消費者に有益な情報を、誤解を与えないよう適切に表示・発信しましょう。	・商品表示に関する各マニュアルに基づき、パッケージデザイン、POP、Web、動画などに対してリーガルチェックを行い、誤表示、優良・有利誤認の確認を行いました。 ・パッケージにURLまたは二次元コードが記載され、商品特徴をホームページで説明している商品すべてについて、特徴を説明したページへの確実な遷移を確認しました。
4. 消費者重視の視点で行動する従業員の意識をより一層醸成しましょう。	・お客様センターを通して得られた声やサステナビリティグループ活動における意見を社内共有し、消費者重視の意識の醸成を図りました。 ・消費者部会を実施し（関東11月、関西12月）、「雪印メグミルクレポート2021（統合報告書）」と「事件伝承映像」の意見交換を行いました。

諮問内容3　食の安全・安心（品質管理）に関すること

提言	取組み
1. 従業員一人ひとりに品質保証教育を行い、すべての従業員の品質に対する意識と知識を高めましょう。更に、工場においては、衛生管理や製造技術の教育を着実に実施しましょう。	・品質保証に対する理解を目的に、雪印メグミルクおよび雪印ビーンスターク（株）の全従業員を対象に、品質保証理解度チェック（テスト）を行いました。 ・雪印メグミルクの工場および関係会社では一部を除き、新型コロナウイルス感染症対策を講じたうえで衛生・基礎・応用などの各研修を行い、個々の従業員の技術面と管理面のレベルアップを図りました。
2. 商品・サービスに関するトラブルや苦情を迅速に共有し、商品特性や消費者視点から適切に対応しましょう。	・雪印メグミルクの生産・調達・品質の関係部署による月例ミーティングにおいて、品質トラブルの実例や品質保証部監査で検証する取組みなどの情報を共有しました。 ・工場の実際のトラブルの実態調査を行い、リスク管理体制の再確認、再構築する動機付けを行い、現場の主体的な改善につなげました。 ・製品出荷デポ保管冷蔵庫での品質管理状況を点検しました。 ・「お客様の声」の情報を、イントラネットやメールなどで従業員に共有しました。

諮問内容4　企業倫理（コンプライアンス）の徹底に関すること

提言	取組み
1. グループ全体でのコンプライアンスの浸透を図り、役員・従業員一人ひとりにこれを徹底しましょう。	・雪印メグミルクおよびグループ会社の全役員・従業員を対象に、パワーハラスメントを題材としたコンプライアンスe-ラーニングを実施しました。
2. 内部通報の促進のため、通報窓口の認知度と信頼性を高めましょう。	・新入社員研修や新任経営職研修において、通報窓口周知や通報対応の紹介を行いました。 ・2022年6月の「公益通報者保護法」改正対応として、グループ経営会議において法改正および雪印メグミルクグループの対応を説明しました。また、グループ会社の窓口担当者向けの勉強会を実施しました。

諮問内容5　人材の多様性と職場風土に関すること

提言	取組み
1. リモートワーク実施可能な職場においては、積極的に利用することで手法を確立・定着させ、効率的かつ柔軟な働き方の環境整備に向け、マネジメントを継続的に進化させましょう。	・YMR（雪印メグミルクリモートワークマネジメント）の定着・推進と継続的な改善に向け、計画に基づいて取り組みました。 ・提言の内容について、今後の方向性をグループ経営会議にて雪印メグミルクグループ各社に発信しました。
2. いかなる就業形態にあっても、従業員間のコミュニケーションに心を配り、労働生産性を向上させましょう。	・グループ経営会議のうち、全従業員が共有すべき内容は、一定期間、従業員がいつでも視聴できるようにしました。 ・Web勉強会「酪農乳業の国際情勢に関する勉強会」を開催しました。役職、職種を問わずに全国から50名を超える受講者が集まりました。
3. 役員・従業員一人ひとりが、「雪印メグミルク バリュー」（主体性・チャレンジ・チームワーク）を行動で示しましょう。	・雪印メグミルクは「雪印メグミルク アワード」を初開催しました。全国から50件を超える応募があり、社長賞、副社長賞、審査員特別賞を決定し、グループ報などで成果を共有しました。
4. 多様な従業員が能力を発揮し、生き生きと活躍できるよう仕組みを整備し、意識を醸成しましょう。	・女性社員育成のため職級や年齢に合わせた研修を実施しました。 ・外部講師を迎え、「アンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）」をテーマとした社内フォーラムをオンラインにて開催しました。 ・育児休務者の父親向けe-ラーニング対象者を社外まで拡大しました。
5. 有事の際（新型コロナウイルス感染症拡大における緊急事態宣言時など）のリスクマネジメントの一環として、従業員に対するヘルスケア（メンタル面も含め）の充実を図りましょう。	・ストレス状況の確認と「管理者にとってのメンタルヘルスの手引き」の配布によりメンタルヘルス不調者への対応および社内手続きについての周知を図りました。

諮問内容6　その他、サステナビリティ方針の実現に向けた取組みに関すること

提言	取組み
1. 社会とともに持続的に成長する企業としてサステナビリティ経営を推進し、ESG（環境・社会・ガバナンス）に関するデータ開示を積極的に行い透明性を高めましょう。	・雪印メグミルクWebサイトにて2020年度のESGデータ、KPI進捗状況を開示しました。 ・新規設定した用水使用量削減KPI、雪印種苗の自給飼料型酪農推進KPI、目標引き上げ後のCO_2排出量削減KPIを開示するとともに、各KPIの管理対象企業を明示しました。

取締役会

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ます。2021年度の評価結果の概要は、次のとおりです。

2021年度 評価結果の概要

実施内容

全ての取締役（監査等委員である取締役を含む）に対し、次の大項目を内容とするアンケートを実施し、全員から回答を得ました。あわせて、取締役会事務局による個別インタビューを実施し、その結果に基づき、取締役会で議論し、今後の対応策を検討しました。

アンケートの大項目

(1) 取締役会の構成　(4) 取締役会の役割・責務
(2) 取締役会の運営　(5) ステークホルダーとの関係
(3) 自身の参画　(6) 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

分析・評価結果の概要

(1) 自己評価の分析の結果、2021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。

(2) また、前年度評価で認識された諸課題についても、以下に記載のとおり改善に向けた継続的な取組みを行ったことを確認しました。

① あるべき取締役会の構成および最高経営責任者の後継者計画に係る議論の充実
独立社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会において、社長の後継者計画および取締役候補者の選定などについて活発な議論を行いました。

② 更なる審議の活性化に向けた取組み
ア. 定例的な報告事項を書面により行うこととし、審議時間の有効活用を図りました。
イ. 取締役会資料の早期配付を継続するとともに、重要議題に係る社外取締役への事前説明の取組みを強化しました。
ウ. 社外取締役会議および代表取締役と社外取締役との意見交換会において充実した議論が行われました。
エ. 重要な議題については、その検討過程において、取締役会出席者の意見交換を行う取組みを2021年度下期から開始しました。

③ グループ会社のガバナンスに係る議論の充実
四半期ごとに、グループ会社の業績や主要トピックスに係る取締役会での報告を継続し、また、グループ会社に係る重要案件は、都度取締役会に報告しました。

④ 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
ア. 取締役会において企業倫理委員会およびグループサステナビリティ委員会の実施内容の報告を継続しました。
イ. 重要課題（マテリアリティ）のKPI進捗管理などについて、取締役会に報告しました。また、「領域『環境』におけるKPI設定のグループ展開の件」を取締役会に付議しました。

(3) 今回の評価の結果、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 中長期の目標達成に資する取締役会構成の多様性等に係る議論の継続。
② 更なる審議の活性化および経営戦略に係る議論の充実に向けた取組みの継続。
③ グループ会社のガバナンスに係る議論の充実。
④ 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。

今後に向けた取組み

雪印メグミルクの取締役会は、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。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針

雪印メグミルクは、2022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、6月15日開催の取締役会でその一部改正を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、予め決議する内容について、過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けています。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、報酬諮問委員会からの答申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。

当該方針の内容は次の通りです。

(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、その水準については、同規模の製造業や食品企業と比較し、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を反映します。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、その水準については、同規模の製造業や食品企業と比較し、見合った金額に設定します。

② 報酬体系は、「基本報酬」と「業績連動報酬」によって構成します。「基本報酬」は、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します。「業績連動報酬」は、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)を支給します。

(2)取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

「基本報酬」および業績連動報酬の「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)」の構成割合は、6:3:1とします(業績連動報酬の業績指標を夫々達成した場合)。

(3)業績連動報酬ならびに非金銭報酬の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

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に応じたインセンティブとして支給します。業績指標は、グループ連結営業利益(当初業績予想)とします。

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と安全性の観点から、評価項目をEBITDA、ROE、自己資本比率の3項目とします。これに業績非連動の部分を加え、EBITDA:ROE:自己資本比率:業績非連動を夫々3:2:2:3とします(業績指標を夫々達成した場合)。

(4)取締役に対し報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針

① **基本報酬**　月額で決定し、従業員の賃金支給日に支給します。
② **【業績連動報酬】**短期インセンティブ(金銭賞与)　定時株主総会終了後の1カ月以内に支給します。
③ **【業績連動報酬】**長期インセンティブ(株式報酬)　別途、株式交付に関する社内規則に基づき支給します。

(5)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事項

個人別の報酬額は、取締役会で決議します。当該取締役会の決議に際しては、予め決議する内容について、過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けます。なお、監査等委員会が選定する監査等委員は、株主総会において、監査等委員以外の取締役の報酬について、意見を述べることができるものとします。

■2021年度に係る報酬等の総額

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)	202 (9)	169 (9)	7 (—)	25 (—)	6 (1)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	41 (19)	41 (19)	—	—	3 (2)
合計 (うち社外取締役)	243 (28)	211 (28)	7 (—)	25 (—)	9 (3)

役員の選解任基準

取締役候補者の指名の方針を次のとおり定め、取締役会で取締役候補者を決議するときは、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。

取締役(監査等委員である取締役を除く)候補者は、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を考慮したうえで指名します。

監査等委員である取締役候補者は、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します。なお、監査等委員である取締役候補者には、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します。また、指名理由については、招集通知などで適切に開示します。

取締役(最高経営責任者を含む)は、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、その他雪印メグミルクグループの規定に違反し、雪印メグミルク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、解任提案の対象とします。

取締役会が取締役(最高経営責任者を含む)の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。

政策保有株式

雪印メグミルクは、関係先や協業先の株式について、雪印メグミルクの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必要であると判断した場合を除き、これを保有しません。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の活用、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(経済合理性を確認)を個別銘柄ごとに検証し、年1回、取締役会において保有の合理性・必要性を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ROE(8%)を基準とした目標値と比較し、評価しています。

買収防衛策

雪印メグミルクは、企業価値・株主共同の利益を確保し向上させることを目的として、雪印メグミルク株式などの大量買付行為に関する対応方針(本買収防衛策)を導入しています。本買収防衛策の有効期限は、2024年6月開催予定の雪印メグミルク第15回定時株主総会までとなっています。本買収防衛策は、「事前警告型」の買収防衛策であり、株主の皆様が大量買付行為を評価するために、大量買付者から当該大量買付行為に関する十分な情報が提供されること、雪印メグミルク取締役会がこれを評価・検討し、当該大量買付行為に関する意見を併せて株主の皆様に情報を提供することなどの大量買付行為に関するルールを定め、このルールに則って十分な情報が提供された場合は、原則として公開買付けにより当該大量買付行為の是非を株主様に判断していただくことになります。一方、大量買付者が大量買付けルールを遵守しない場合や、大量買付けルールを遵守した場合であっても、雪印メグミルクの企業価値・株主共同の利益を著しく毀損する恐れのある大量買付行為の場合は、新株予約権の無償割当てなどの対抗措置を発動することを想定しています。

社外取締役メッセージ

長期視点での議論の場を増やすことで、“変革”と“進化”を後押ししていきます

雪印メグミルク株式会社
監査等委員である
社外取締役
西川 郁生（にしかわ いくお）

社外取締役としての役割

私は財務・会計を専門とする公認会計士として、雪印メグミルクの財務・非財務の内容や開示の妥当性・適正性を確認しています。ただ、それは役割の一端で、社外取締役という独立した立場から、社会の常識に照らし倫理観を持って経営のプロセスを監督し、健全な経営を後押ししています。そのために経営者に積極的に質問し、提言しております。

雪印メグミルクのガバナンスの特徴は、社外有識者を中心とした企業倫理委員会を取締役会の諮問機関に置き、消費者のための品質、商品表示などの課題を常時モニターしている点にあります。監査等委員会としても、社外監査等委員も含め、内部監査部門と連携し、グループ会社を含め頻繁に現場の運営状況を往査しています。

ガバナンス体制の評価と課題

雪印メグミルクの取締役会は、活発に議論が行われ、資料や議事録の網羅性など運営面で大きな問題は見受けられません。今後は、雪印メグミルクの将来の方向性など、より大きなテーマを議論する機会を増やし、「『変革』、そして更なる『進化』へ」という雪印メグミルクの戦略をより明確にしていくことが重要と思います。

雪印メグミルクでは、2000年の雪印乳業食中毒事件、2002年の雪印食品牛肉偽装事件を経て、再発防止の強い意識の下で事件を風化させない活動を続けています。また、従業員による統合報告書や「雪印メグミルク行動基準」などの読み込みなどの活動を行っています。ただ、そのような活動と従業員の真面目さがあれば、安心というものではありません。真面目さ故に正しくないことを踏襲するリスクもあります。大事なことは、問題を主体的に判断し、情報の共有をすることだと思います。

それは「攻めの経営」にも当てはまります。その意味で「雪印メグミルク バリュー」として掲げる主体性・チャレンジ・チームワークは重要です。それは経営者自身がバリューを発揮し、従業員の働き甲斐を高めてこそ企業風土として定着するものだと思います。

事件を風化させないことと、呪縛を脱却して前向きな経営を進めていくことは表裏一体です。そのために、新経営体制が、組織改革も含め、部門や会社を跨いだグループ従業員間のコミュニケーションが活性化する環境を、スピード感をもって追求することが必要だと思います。

ステークホルダーの皆様に向けて

雪印メグミルクの前身の一つである雪印乳業（株）が掲げた創業の精神である「健土健民」は、サステナブルな社会を目指すものと言えます。また、地政学上のリスクの高まりから、社会の食料安保に対する関心が高まっています。雪印メグミルクは、牛乳・乳製品という、成長と健康に欠かせない栄養食品を必要なだけ国内の消費者に供給する使命を担っています。

新経営体制は、時代に合わせて変革をリードし、消費者に安全な食品を届けることで、適正な企業利益の確保と企業価値の向上を目指し、また、企業のメッセージをより明確にステークホルダーの皆様に発信するものと期待しています。私も新経営体制の積極果敢な経営を後押しし、社外取締役の役割を果たしてまいります。

コンプライアンス

2つの事件

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発生した停電事故により、製造した脱脂粉乳が汚染され、それを原材料の一部として改めて製造した脱脂粉乳を、大阪工場で低脂肪乳などに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]についての乳業界の解釈と社会の理解との乖離が明らかになるなど、社会に対して大きな影響を与えました。

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、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た詐欺事件。2002年1月23日の新聞報道で表面化しました。背景には、2001年のBSE牛発生に伴い、食肉業界全体で消費者の牛肉買い控えによって大量の在庫を抱えるという状況がありましたが、最大の原因は、企業倫理に反した当事者の考えや上司の指示が根底にあったことです。事件発覚から3カ月後の2002年4月末に、雪印食品は解散するに至りました。

※1 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 牛の病気の一つである牛海綿状脳症（BSE）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。

雪印種苗「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」

概要

2018年4月に発覚した「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」は、2014年8月、2017年7月に内部からの情報提供並びに農林水産省からの指摘を受けたことに端を発しています。それぞれ社内調査を実施しましたが、種苗商品に多数の表示違反があったことから、2018年2月に農林水産省から種苗法の規定に基づいて「報告徴収命令」を受けました。客観的かつ徹底した調査を行うために第三者委員会を設置して調査を行いました。その結果、証票表示などの種苗法違反に留まらず、品種の偽装行為とその隠ぺいを図ってきたことが判明しました。

第三者委員会からは企業風土の改革、ガバナンス体制の抜本的な改善・再構築、違反表示・品種偽装を予防するための方策、人事の流動化、ホットラインの活性化などについて提言されました。 第三者委員会調査報告書の指摘を真摯に受け止め、提言された再発防止策の完全実施に全社一丸となって取り組むこととし、社内外に公表しました。公表内容はマスコミを通じて大きく報道され、お客様、社会からの信頼を大きく失墜しました。

再発防止に向けた取組み

雪印種苗（株）では、第三者委員会の提言に則して、自らの責任と意志のもとで主体的に具体的な再発防止策と工程表を策定し、2020年3月末までの目標を計画通り実行しました。同年4月、農林水産省に「再発防止策等の実施状況報告書」を提出し、同年5月に受理されました。

2021年は、毎月1回、役員・全従業員が参加して実施している「コンプライアンス推進活動」を継続し、4、5月は2020年より始めた「事件を風化させない活動」をテーマにして実施いたしました（2020年は4月のみ実施）。

4月は資料により「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」を振り返り、5月は上記第三者委員会より提出された「調査報告書」を閲読して、いずれも意見交換を行い、二度と同じ過ちを犯さぬようコンプライアンス意識の徹底を図りました。「事件を風化させない活動」は、今後もコンプライアンス推進活動のテーマとして設定し、継続実施していきます。

また、取締役会の諮問機関として2018年に設置したコンプライアンス委員会を2021年も継続開催し、雪印種苗の取組みについて「社外の目」による提言をいただいています。

次ページへ続く

コンプライアンス委員会の専門部会である表示部会を継続開催し、雪印種苗のすべての製・商品に対象を広げて表示の点検を受けています。2021年から種苗分野と飼料分野の2つの部会に分割して、より専門性を高めた体制で実施しています。

このほかに、全役員・従業員を対象にした、コンプライアンス関連e-ラーニングの実施や社外講師によるコンプライアンス講演会の開催、公益通報者保護法改正に伴う内部通報制度の改善などに取り組みました。

事件を風化させない活動と事件伝承

雪印メグミルクグループは「雪印乳業食中毒事件」と「雪印食品牛肉偽装事件」を忘れず、「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月に実施しています。2003年度に初回実施以降、毎年実施しており、2021年度で38回目となりました。また2020年より、6月の活動は、「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、1月の活動は、「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」をテーマに実施しています。

6月は、「雪印乳業食中毒事件を教訓に ～自らの体験を通して思うこと～」と題し、雪印メグミルク 土岡 英明顧問（当時）による講演を行い、7月のサステナビリティグループ活動において全従業員が講演映像を視聴し、意見交換を行いました。

2022年1月は、「雪印メグミルクグループ 人権方針」に基づいた人権尊重の考え方の理解浸透として、経済人コー円卓会議日本委員会 石田 寛事務局長によるオンライン講演会を実施しました。雪印メグミルクの全役員、グループ会社の社長に加え、各職場のサステナビリティリーダーなど約180名が視聴し、企業活動が与える人権に関する影響や、企業に求められる人権尊重の取組みについて学びました。また、冒頭では雪印メグミルクの西尾社長（当時）より「事業活動を進めていくうえで、あらゆる人々の人権を尊重する」という強い意志が示されました。講演後は、従業員の人権への配慮や、日本と海外における人権に関する制度の違いへの対応など、企業活動における人権問題について質疑応答が行われました。講師からは質疑応答を通じて、人権尊重の取組みを“自分事化”していこうとする現場の姿勢がうかがえたと、フィードバックを受けました。雪印メグミルクでは、2月のサステナビリティグループ活動にて、全従業員が講演映像を視聴し、人権尊重について考える機会を設けています。

土岡 英明顧問（当時）Web会議による質疑応答の様子（6月）

石田 寛事務局長による講演（2022年1月）

リスクマネジメント

危機管理体制

雪印メグミルクグループは、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」を定めました。経営の安定性を確保し、グループの健全かつ持続的な成長が可能な状態を維持することを目指します。

「危機管理」を次の2つに区分し、下記の体制図に基づき取り組んでいます。

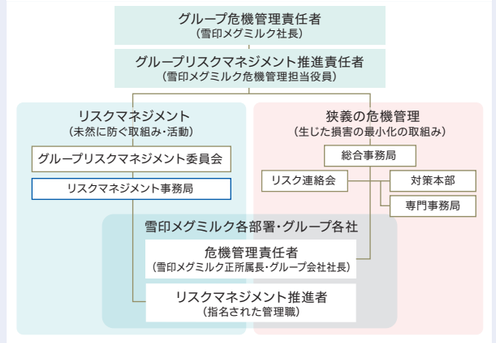
リスクマネジメント

未然に防ぐ取組み・活動として全体を管理するグループリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメントの方向性などの確認を行います。各場所での運営・取組みは、委員会の方向性を受け、リスクアセスメントを推進し、日常のリスク管理を行います。

狭義の危機管理

グループに与える影響が大きい、または恐れのあるリスクが発生した場合には、雪印メグミルク内に対策本部を設置し、情報共有と迅速な対応を行えるようにします。また、発生したリスクは、速やかに報告し、雪印メグミルク内で定期的に開催しているリスク連絡会でグループ全社のリスク管理を行います。

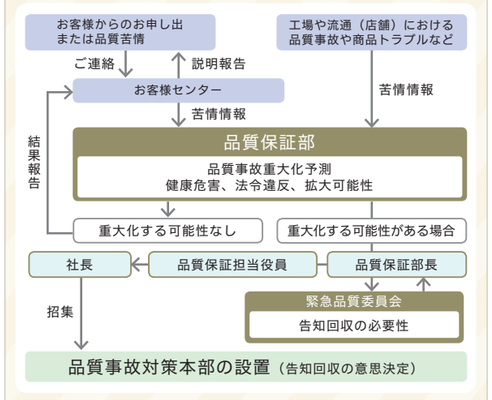
雪印メグミルクグループの危機管理体制



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わる情報や、工場・店舗からのトラブル・苦情情報は、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と判断した場合には、緊急品質委員会を開催し、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、新聞などでの告知回収など、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。

危機管理体制（品質事故対応図）



内部通報制度

雪印メグミルクグループでは、グループ共通の社内通報相談窓口「雪印メグホットライン」と社外通報相談窓口「グループ社外（弁護士）ホットライン」を併設しています。いずれも、法令違反、社内規定違反やハラスメントなどの重大な行為が発生した場合だけでなく、業務上のちょっとした疑問・相談・提案なども、制限を設けず受け付けています。通報に対しては、通報者の保護、プライバシーの保護を最優先としたうえで、調査および対応を行います。また、「サステナビリティ通信」などを活用し、従業員に対してホットラインの活用を呼びかけています。

非常用発電機の設置

雪印メグミルクでは、停電時のインフラの維持、停電後の復旧を速やかに行うために、北海道内全7工場に非常用発電機を設置しました。これからも事業継続の能力強化に取り組んでいきます。

設置工場

- 札幌工場
- 興部工場
- 幌延工場
- 別海工場
- 大樹工場
- 磯分内工場
- なかしべつ工場

非常用発電機（大樹工場）

経営成績・財務分析（2021年度）

経営成績に関する分析

業績概況

雪印メグミルクグループは「グループ中期経営計画2022」に基づき、「4つの事業分野（乳製品事業分野、市乳事業分野、ニュートリション事業分野、飼料・種苗事業分野）における収益基盤の確立」に向けた取組みを進めました。この中では、機能性を軸としたヨーグルトおよびチーズなどの主力商品の戦略的拡大とプロダクトミックスの更なる改善、ニュートリション事業分野におけるマーケティング投資の継続による規模拡大と収益獲得の両立、飼料・種苗事業分野における戦略的拡大と収益基盤の整備、ならびにグループ経営資源の活用拡大やバリューチェーンの生産性向上によるグループ総合力の強化などに努めました。

以上の結果、当連結会計年度の連結経営成績につきましては、売上高5,584億円、営業利益180億円（前年同期比8.7％減）、経常利益199億円（前年同期比7.7％減）、親会社株主に帰属する当期純利益は、120億円（前年同期比19.1％減）となりました。

売上高

① 乳製品セグメント（乳製品事業分野＋ニュートリション事業分野）

バターは引き続き安定供給に努めたことから前年を上回りました。油脂は新型コロナウイルス感染症拡大の長期化による内食需要の落ち込みや価格改定を進めたことなどにより前年を下回りました。チーズは、「さけるチーズ」は好調に推移しましたが、プロセスチーズが新型コロナウイルス感染症拡大の長期化による内食需要の落ち込みにより減少し、前年を下回りました。機能性食品は定期購入型通販ビジネスが引き続き好調に推移したこと、積極的なマーケティング投資や健康志向の高まりにより引き続き伸長しました。

これらの結果、当セグメントの売上高は2,369億円となりました。

② 飲料・デザート類セグメント（市乳事業分野）

飲料は、飲料タイプとしては日本初の「骨密度を高める」機能性表示食品となる「MBPドリンク」などの新商品が売上増加に貢献したものの、飲料全体では夏場の気温低下・長雨の影響による需要期の販売物量の低下や新型コロナウイルス感染症拡大の長期化による内食需要の落ち込みにより、前年を下回りました。2022年3月末に「おいしい雪印メグミルク牛乳」をリニューアル発売し、更なる売上拡大を目指します。ヨーグルトは、上期に増量キャンペーンを実施したプレーンヨーグルトやハードヨーグルトが前年を上回ったものの、新型コロナウイルス感染症拡大の長期化による内食需要の落ち込みや機能性ヨーグルト市場の伸長が鈍化したことなどにより、全体では前年を下回りました。デザートは新商品の発売など、商品力強化の取組みに加え、既存商品の拡売により好調に推移しました。

これらの結果、当セグメントの売上高は2,397億円となりました。

③ 飼料・種苗セグメント

配合飼料販売価格の上昇などにより当セグメント全体で前年を上回り、売上高は468億円となりました。

以上の結果に、共同配送センター事業、不動産賃貸事業などのその他セグメントの売上高348億円を加えた結果、売上高は5,584億円となりました。

※前年との比較コメントにつきましては、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）を適用したと仮定して算定した数値に基づき記載をしております。

営業利益

原材料コストの増加や、工場のエネルギー費用のようなオペレーションコストの増加などにより、営業利益は180億円（前年同期比8.7％減）となりました。

財政状態に関する分析

資産

2021年度末の総資産は2020年度末と比較して32億円増加し、4,018億円となりました。これは主に磯分内工場のバター新棟が完成したことによる固定資産の増加や、投資有価証券の評価額が時価の上昇に伴い増加したことなどによるものです。

負債および純資産

2021年度末の負債は2020年度末と比較して80億円減少し、1,923億円となりました。これは主に1年内返済予定の長期借入金が減少したことなどによるものです。

純資産は112億円増加し、2,095億円となりました。これは主に利益剰余金の増加によるものです。

キャッシュ・フロー分析

営業活動によるキャッシュ・フロー

294億円の収入となりました。2020年度と比較して28億円増加しました。税金等調整前当期純利益は減少しましたが、未収入金の増減額などの差により、営業キャッシュ・フローは増加しました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

202億円の支出となりました。支出額は2020年度と比較して68億円減少しました。2020年度には磯分内工場のバター新棟関連の支出が多くあったことなどが主な要因です。

財務活動によるキャッシュ・フロー

112億円の支出となりました。主に長期借入金の返済によるものです。

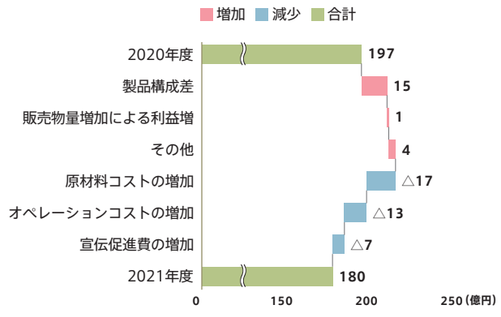
セグメント別売上高・営業利益

（単位：億円）

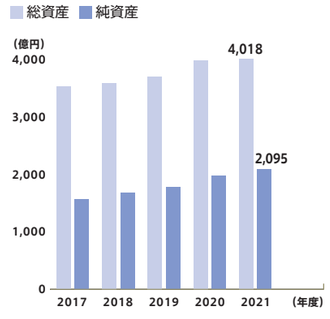
	2020年度	2021年度	増減
売上高	5,545	**5,584**	38
乳製品	2,306	**2,369**	62
飲料・デザート	2,486	**2,397**	△ 89
飼料・種苗	410	**468**	58
その他	341	**348**	7
〈参考〉乳製品のうちニュートリション事業分野の売上高			
ニュートリション	167	**177**	9
営業利益	197	**180**	△ 17
乳製品	136	**125**	△ 11
飲料・デザート	41	**36**	△ 5
飼料・種苗	11	**6**	△ 4
その他	10	**11**	0

※ 表中の数値は「収益認識に関する会計基準」などを2020年度においても適用したと仮定し、作成しております。

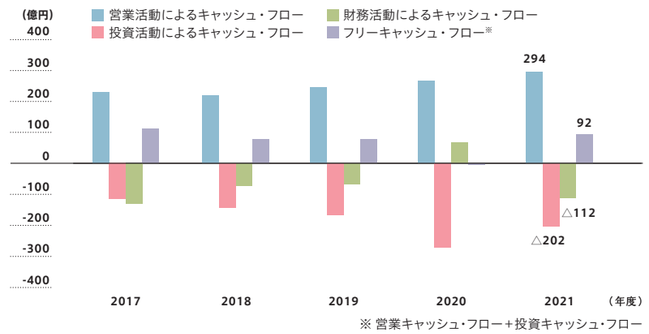
営業利益の増減要因



総資産・純資産



キャッシュ・フロー



※ 営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

連結財務諸表

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2021年3月31日）	当連結会計年度（2022年3月31日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	21,840	19,991
受取手形及び売掛金	71,710	72,248
契約資産	–	49
商品及び製品	43,881	47,408
仕掛品	1,114	890
原材料及び貯蔵品	14,931	13,851
未収入金	6,957	3,836
その他	1,657	2,172
貸倒引当金	△ 377	△ 309
流動資産合計	161,716	160,139
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	55,547	55,113
機械装置及び運搬具	60,434	58,973
工具、器具及び備品	4,309	4,094
土地	47,774	49,426
リース資産	4,230	3,868
建設仮勘定	4,981	7,416
有形固定資産合計	177,277	178,892
無形固定資産		
リース資産	184	172
ソフトウエア	1,859	1,781
施設利用権	608	543
のれん	645	582
その他	215	213
無形固定資産合計	3,512	3,291
投資その他の資産		
投資有価証券	44,517	48,107
長期前払費用	277	224
退職給付に係る資産	4,024	4,152
繰延税金資産	3,092	2,936
その他	4,466	4,337
貸倒引当金	△ 234	△ 193
投資その他の資産合計	56,143	59,566
固定資産合計	236,933	241,751
資産合計	398,650	401,890

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2021年3月31日）	当連結会計年度（2022年3月31日）
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	55,002	53,447
電子記録債務	4,784	5,277
短期借入金	16,409	17,011
1年内返済予定の長期借入金	15,623	958
リース債務	793	830
未払金	12,334	7,569
未払法人税等	3,521	2,227
未払費用	8,019	2,947
契約負債	–	466
預り金	633	686
賞与引当金	5,293	4,876
その他	6,144	16,835
流動負債合計	128,558	113,134
固定負債		
社債	10,000	10,000
長期借入金	32,046	39,378
長期預り金	5,018	5,014
リース債務	4,502	4,051
繰延税金負債	5,149	6,607
再評価に係る繰延税金負債	3,815	3,815
役員退職慰労引当金	20	14
ギフト券引換引当金	68	–
退職給付に係る負債	9,570	8,826
資産除去債務	1,331	1,250
その他	312	266
固定負債合計	71,835	79,226
負債合計	200,394	192,361
純資産の部		
株主資本		
資本金	20,000	20,000
資本剰余金	17,607	17,027
利益剰余金	137,941	147,231
自己株式	△ 5,355	△ 5,347
株主資本合計	170,192	178,911
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	16,952	18,976
繰延ヘッジ損益	△ 3	90
土地再評価差額金	8,570	8,571
為替換算調整勘定	△ 48	326
退職給付に係る調整累計額	△ 449	△ 99
その他の包括利益累計額合計	25,020	27,866
非支配株主持分	3,042	2,750
純資産合計	198,255	209,528
負債純資産合計	398,650	401,890

連結損益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）	当連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）
売上高	615,186	558,403
売上原価	472,574	468,961
売上総利益	142,612	89,441
販売費及び一般管理費		
販売費	104,499	53,245
一般管理費	18,331	18,136
販売費及び一般管理費合計	122,831	71,382
営業利益	19,780	18,059
営業外収益		
受取利息	7	3
受取配当金	737	765
持分法による投資利益	1,233	1,015
その他	1,045	1,203
営業外収益合計	3,024	2,987
営業外費用		
支払利息	410	388
寄付金	54	141
特殊ミルク供給事業費用	52	120
その他	625	409
営業外費用合計	1,142	1,060
経常利益	21,662	19,987
特別利益		
固定資産売却益	2,678	3
投資有価証券売却益	18	2
その他	455	0
特別利益合計	3,152	6
特別損失		
固定資産売却損	477	28
固定資産除却損	1,486	1,865
減損損失	1,282	350
投資有価証券評価損	38	524
その他	374	0
特別損失合計	3,659	2,768
税金等調整前当期純利益	21,156	17,226
法人税、住民税及び事業税	5,589	4,487
法人税等調整額	588	511
法人税等合計	6,177	4,998
当期純利益	14,978	12,227
非支配株主に帰属する当期純利益	64	159
親会社株主に帰属する当期純利益	14,913	12,068

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）	当連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）
当期純利益	14,978	12,227
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	6,084	2,146
繰延ヘッジ損益	84	94
為替換算調整勘定	80	411
退職給付に係る調整額	1,869	328
持分法適用会社に対する持分相当額	167	△ 87
その他の包括利益合計	8,286	2,893
包括利益	23,265	15,120
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	23,202	14,912
非支配株主に係る包括利益	62	208

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）	当連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	21,156	17,226
減価償却費	15,917	16,957
減損損失	1,282	350
持分法による投資損益（△は益）	△ 1,233	△ 1,015
のれん償却額	89	100
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△ 53	△ 109
賞与引当金の増減額（△は減少）	80	△ 419
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△ 582	△ 751
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	1,062	344
ギフト券引換引当金の増減額（△は減少）	△ 10	–
固定資産除売却損益（△は益）	△ 714	1,889
受取利息及び受取配当金	△ 745	△ 769
支払利息	410	388
未収入金の増減額（△は増加）	△ 3,145	3,121
売上債権の増減額（△は増加）	△ 137	△ 479
たな卸資産の増減額（△は増加）	△ 939	△ 2,080
仕入債務の増減額（△は減少）	△ 231	△ 1,125
その他	△ 548	828
小計	31,656	34,455
利息及び配当金の受取額	1,101	1,125
利息の支払額	△ 393	△ 391
法人税等の支払額	△ 5,796	△ 5,768
営業活動によるキャッシュ・フロー	26,567	29,421
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△ 10	–
定期預金の払戻による収入	12	–
貸付けによる支出	△ 295	△ 3
貸付金の回収による収入	159	72
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 31,122	△ 19,971
有形及び無形固定資産の売却による収入	4,171	17
投資有価証券の取得による支出	△ 17	△ 423
投資有価証券の売却による収入	67	27
その他	△ 40	75
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 27,076	△ 20,206
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△ 105	602
長期借入れによる収入	12,540	8,290
長期借入金の返済による支出	△ 1,626	△ 15,623
自己株式の取得による支出	△ 394	△ 5
配当金の支払額	△ 2,705	△ 2,705
非支配株主への配当金の支払額	△ 2	△ 2
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	–	△ 1,076
その他	△ 933	△ 741
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,771	△ 11,262
現金及び現金同等物に係る換算差額	42	197
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	6,305	△ 1,849
現金及び現金同等物の期首残高	15,524	21,829
現金及び現金同等物の期末残高	21,829	19,979

会社・投資家情報（2022年3月31日現在）

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	東京都新宿区四谷本塩町5番1号

設立年月日	2009年10月1日
資本金	200億円
決算期	3月31日
従業員数	5,665名（連結）
上場取引所	東京・札幌の各証券取引所
証券コード	2270
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

社外からの評価

格付投資情報センター（R&I）
（発行体格付 2021 年 9 月発表）

A-

プラチナくるみん

雪印メグミルクは、次世代育成支援対策推進法に基づき、優良な「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定を受けています。

SOMPO サステナビリティ・インデックス

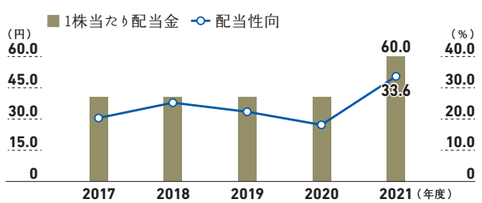
SOMPOアセットマネジメント株式会社による、ESG（環境、社会、ガバナンス）投資のための指標です。雪印メグミルクは運用当初（2012年）より11年間、継続して構成銘柄に選定されています。

IR活動の実績

（年度）

	2019	2020	2021
投資家・アナリスト向け決算説明会	2	4	4
スモールミーティング	11	8	7
うち社長出席	2	2	1
個別ミーティング	96	62	55
個人投資家説明会	6	0	0

株主還元



IRカレンダー

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 ..... 70,751,855 株
株主数 ..... 44,089 名

株式の分布状況

100 株未満	290 千株	0.42%
100～999株	5,402 千株	7.98%
1,000～9,999株	3,806 千株	5.62%
10,000～99,999株	5,186 千株	7.66%
100,000～499,999株	8,861 千株	13.09%
500,000株以上	44,140 千株	65.24%

個人	10,292 千株	15.20%
金融機関	38,164 千株	56.40%
その他国内法人	5,694 千株	8.41%
外国人	12,946 千株	19.12%
証券会社	552 千株	0.81%
その他	37 千株	0.05%

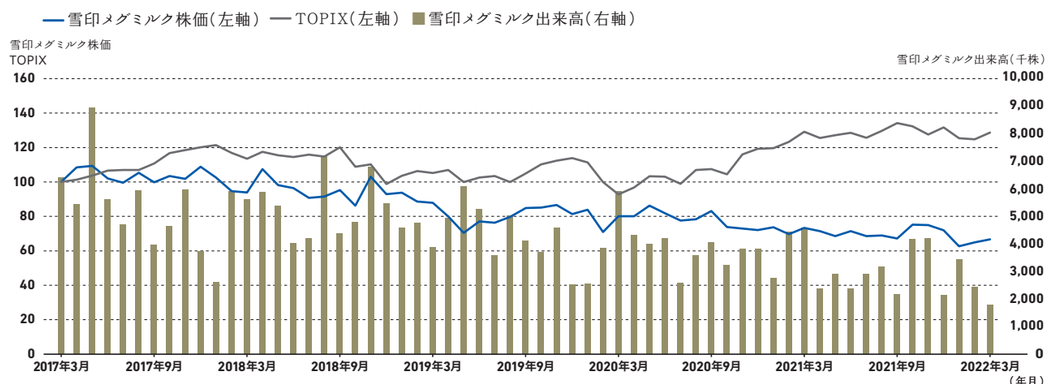
（注1）株式数は、千株未満を切り捨て表示しています。
（注2）雪印メグミルクは、自己株式3,063,875株を保有していますが、上記からは控除して計算しています。

大株主（上位10位）

株主氏名・名称	持株数（千株）	出資比率（%）
全国農業協同組合連合会	9,237	13.64
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	7,042	10.40
農林中央金庫	6,728	9.93
株式会社日本カストディ銀行（三井住友信託銀行再信託分・伊藤忠商事株式会社退職給付信託口）	3,703	5.47
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,146	4.64
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,977	2.92
雪印メグミルク従業員持株会	1,229	1.81
株式会社三菱UFJ銀行	1,083	1.60
ホクレン農業協同組合連合会	1,074	1.58
全国酪農業協同組合連合会	1,008	1.48

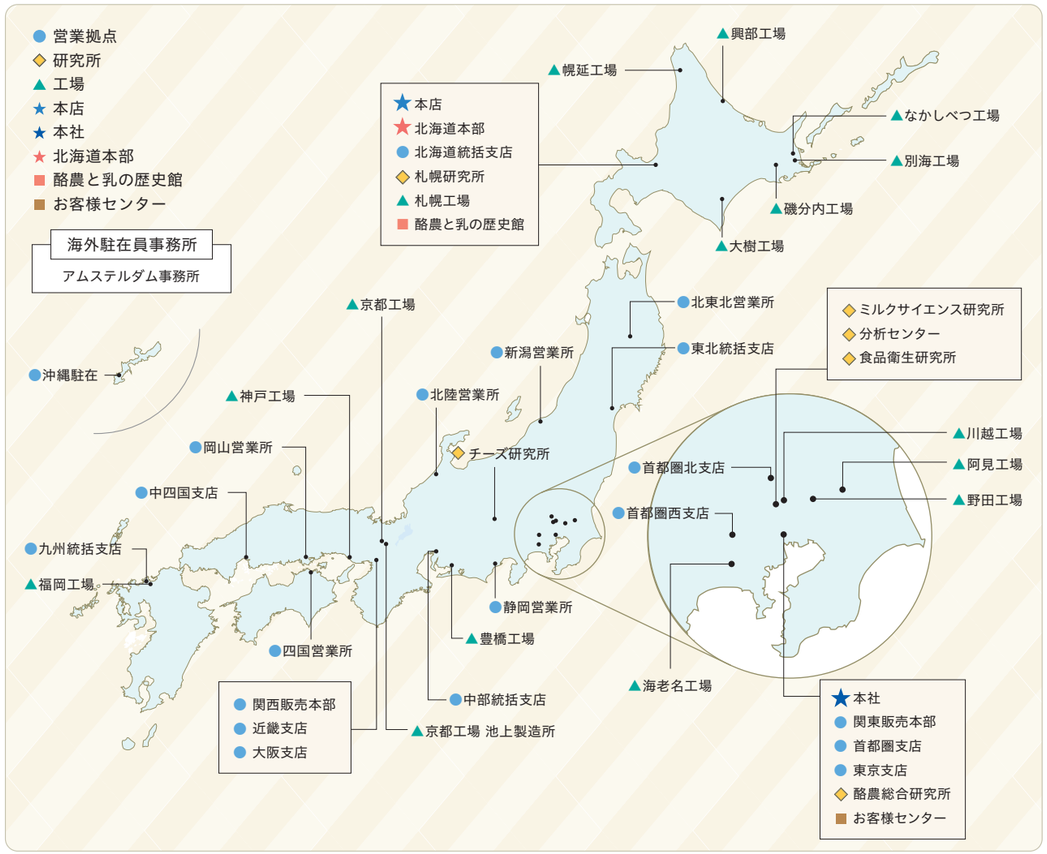
（注1）株式数は、千株未満を切り捨て表示しています。
（注2）雪印メグミルクは、自己株式3,063,875株を保有していますが、上記からは控除して計算しています。

株価および出来高の推移

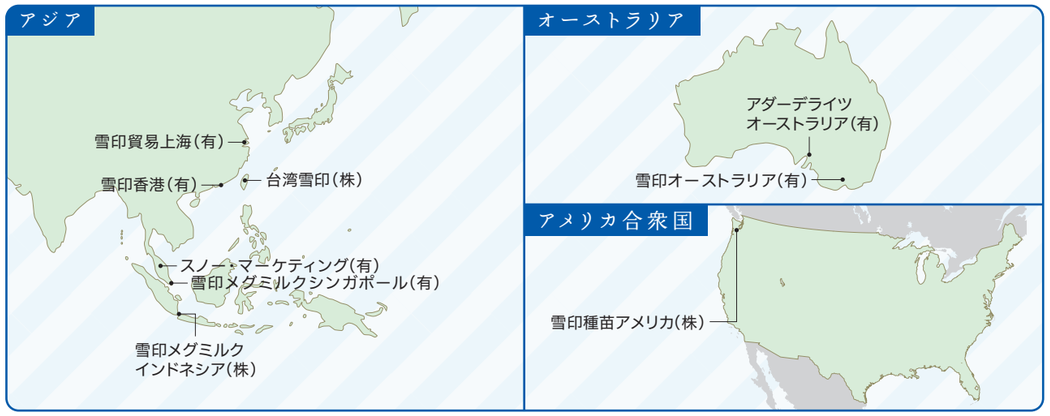


（注）株価、TOPIXは、2017年3月末を100としたときの推移（月間 終値ベース）

雪印メグミルク 事業所一覧



雪印メグミルクグループ 海外拠点



情報開示体系

財務関連情報

統合報告書

雪印メグミルクレポート2022(統合報告書)

雪印メグミルクグループの主要情報を集約し、
持続的成長に向けた価値創造ストーリーをお伝えします。

Web サイト

株主・投資家情報

- 決算短信
- 決算説明会資料
- 有価証券報告書
- FACT SHEET
- 株主通信

非財務関連情報

Web サイト

サステナビリティ

- トップメッセージ
- サステナビリティ推進体制
- 重要課題(マテリアリティ)
- ESGデータ集

編集方針

雪印メグミルクグループは、株主・投資家を含む幅広い読者の皆様に、雪印メグミルクグループの中長期における持続的な成長に向けた考え方や取組みをお伝えし、ご理解いただくことを目的に、「雪印メグミルクレポート」を発行しています。なお、本レポートに掲載しきれなかった項目を含め、最新の財務・非財務関連情報については、雪印メグミルクWebサイトにて紹介しています。

1. 社外の声を反映して制作しました

企業倫理委員会からの意見・要望を反映しました。

2. 経営職の表記について

雪印メグミルクでは、管理職を経営職と呼称しています。
本レポートでは、表記を経営職に統一しています。

おことわり

本レポート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、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のものではありません。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。

報告対象期間

2021年度(2021年4月1日〜2022年3月31日)
ただし、必要に応じてその他期間の内容も一部掲載しています。

報告対象組織

本レポートに記載した情報は、雪印メグミルクグループ(雪印メグミルクおよびそのグループ会社)を対象としています。ただし、対象企業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

- 国際統合報告評議会(IIRC)「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「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」

発行時期

今回の発行:2022年9月
次回の発行:2023年秋(予定)(本レポートは、年次版として毎年発行します)

お問い合わせ先

雪印メグミルク株式会社 サステナビリティ推進部
東京都新宿区四谷本塩町5番1号
Tel: 03-3226-2064　Fax: 03-3226-2163