



未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルクグループ



未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルクグループ



Make the Future with Milk



この報告書には適切に管理された森林から生まれた「FSC®認証紙」を使用しています。また、有害なVOC（揮発性有機化合物）成分が含まれていない植物油インキを使用し、印刷工程で有害廃液を出さない「水なし印刷」で印刷しています。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。

2019年9月発行

雪印メグミルク  
レポート 2019  
統合報告書

# 目次

ビジョン	3 企業理念／消費者に向けた姿勢 5 目指す未来	持続的成長へのCSR重要課題 (マテリアリティ)	45 CSR方針・CSR重要課題 (マテリアリティ)におけるKPI 47 乳(ミルク)による食と健康への貢献 49 持続可能な酪農への貢献 51 環境負荷の低減 55 多様な人材が活躍できる職場の実現 57 地域社会への貢献
特集	7 健康を考えた商品づくり	コーポレート・ガバナンス	59 マネジメント体制 61 コーポレート・ガバナンス 65 コンプライアンス 69 危機管理体制 70 株主・投資家への情報公開
マネジメントメッセージ	13 トップメッセージ 21 財務担当役員メッセージ	コーポレートデータ	71 経営成績・財務分析 73 連結財務諸表 77 会社情報・株式情報
ハイライト	23 財務・非財務ハイライト		
雪印メグミルクの価値創造	25 雪印メグミルクの価値創造 26 市場創造の歴史 29 価値創造プロセス 31 バリューチェーン 35 事業概要 37 主なグループ会社 39 事業戦略		

## 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」を発行しました。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・非財務情報については、雪印メグミルクホームページ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  
制作段階で、企業倫理委員会および消費者団体から寄せられたご意見・ご要望を反映しました。
2. お客様・消費者の併記について  
雪印メグミルクグループでは、消費者が持つ基本的な権利を尊重し、単に「お客様」だけではなく、「消費者」全体を重視する経営を進めています。消費者の中に「お客様」を位置付けたくえて、「お客様」と「消費者」の2つの概念を併記して表現しています。

3. 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、雪印メグミルクが判断した見通しであり、その達成を雪印メグミルク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**  
2018年度(2018年4月1日～2019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。また、社名の表記のないものは、雪印メグミルクの取組みです。

**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き」

**発行時期**  
今回の発行：2019年9月  
次回の発行：2020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 CSR部  
東京都新宿区四谷本塩町5番1号  
Tel: 03-3226-2064 Fax: 03-3226-2163



ビジョン

特集

マネジメント  
メッセージ

ハイライト

雪印メグミルクの  
価値創造

持続的成長への  
CSR重要課題

コーポレート・  
ガバナンス

コーポレート  
データ

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

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

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、不測の事態に迅速か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

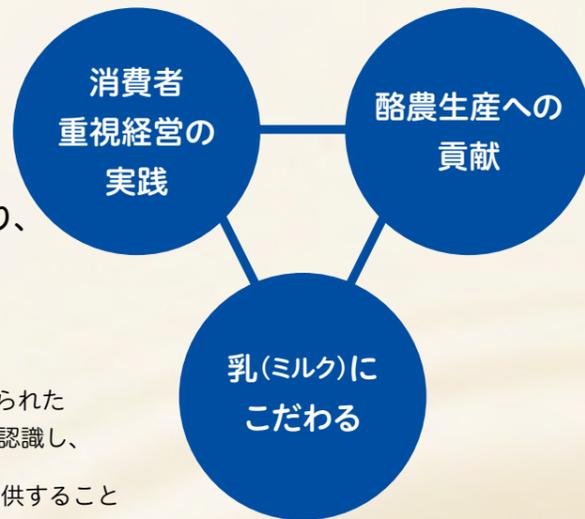
私たち雪印メグミルクグループは、日本の酪農を基盤として成り立っています。私たちは、酪農生産者の良きパートナーとして信頼関係を深め、乳の価値をしっかりと伝えていくことで、生産者の想いに応えていきます。そして、牛乳・乳製品の需要拡大を実現することで、国内酪農生産の基盤の強化と持続的発展に貢献していきます。

### 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「広げていく」ことを実現していきます。

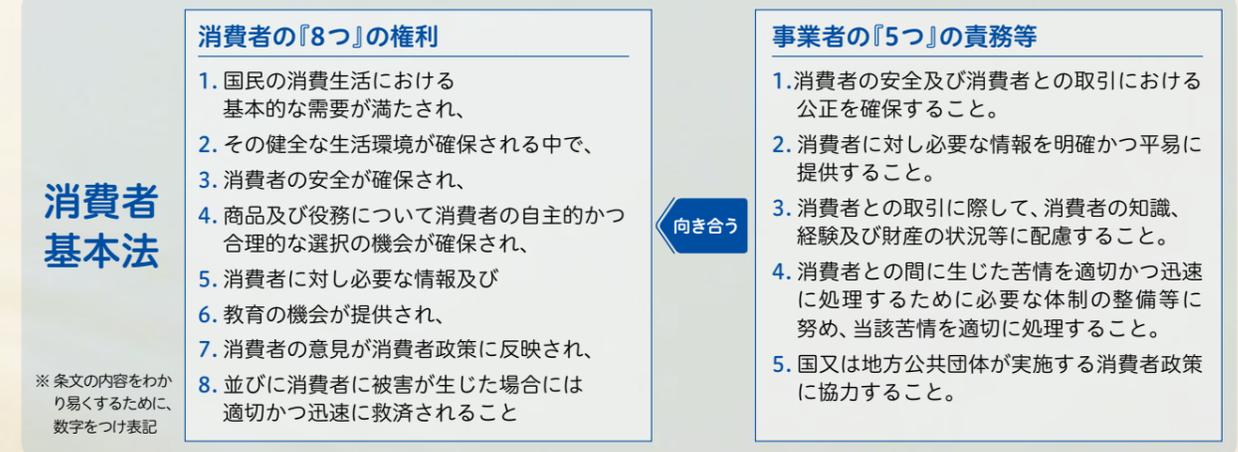
## コーポレートスローガン

未来は、ミルクの中にある。

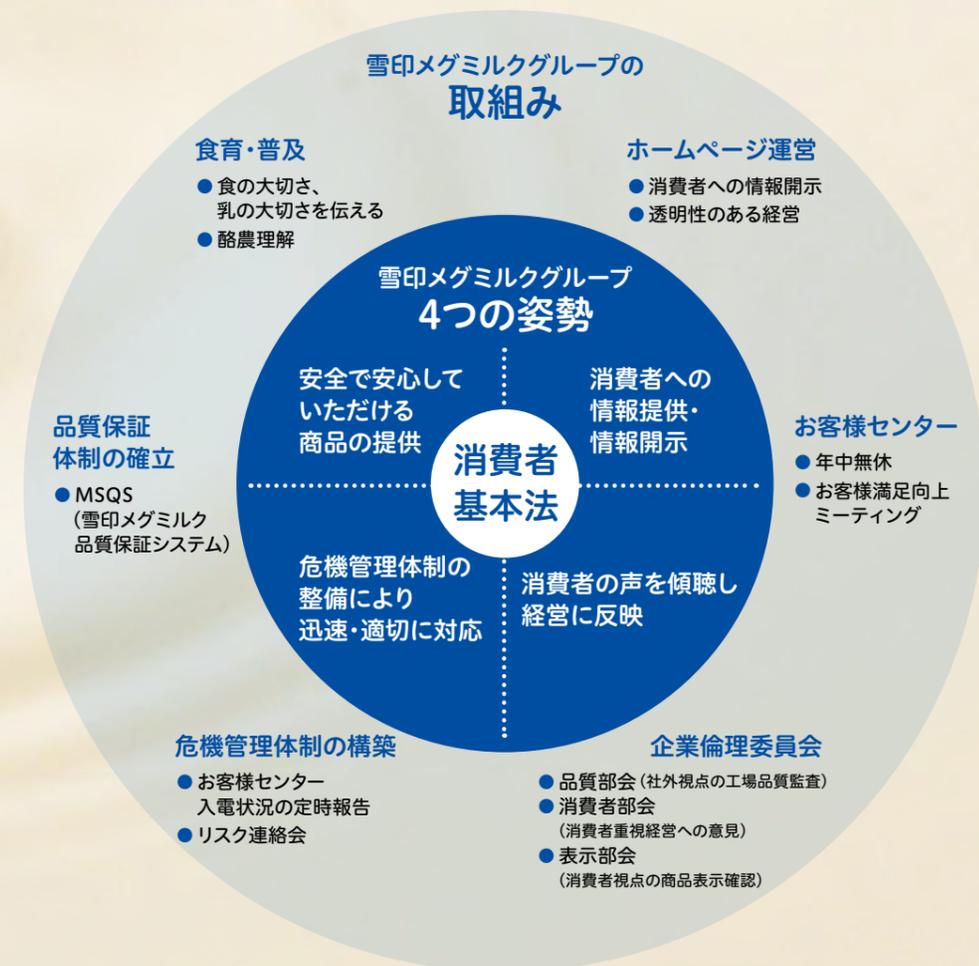


## 消費者基本法を根幹とした消費者重視経営

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。



※ 条文の内容をわかり易くするために、数字をつけ表記



## グループ長期ビジョン2026

# ミルク未来創造企業

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

雪印メグミルクグループは、2026年に目指す姿として「グループ長期ビジョン2026」を策定しました。その中で、すべての活動の基軸となる「グループ企業理念」を踏まえ、消費者・酪農生産者・社員の視点からそれぞれ“**3つの未来**”を描き、「ミルク未来創造企業」と名づけました。私たちは、「変革」「進化」を遂げ、新たな時代を築くべく、活動をしていきます。また、2015年9月の国連サミットで採択されたSDGs(持続可能な開発目標)の達成に向け、世界共通の重要な社会課題の解決に、グループ全体で事業を通じて貢献していきます。

### 3つの未来

#### 乳(ミルク)で 食の未来を創造します。

雪印メグミルクグループの強みを作り、活かし、価値を創造・提供します。更に、乳(ミルク)の持つ無限の可能性を引き出し、ものづくりを通じて、世界の人々に食の喜びを提供し続けます。



#### 酪農生産者の未来に 貢献します。

酪農生産者とともにミルクの価値を高めることで、持続的な成長を実現します。更に、良きパートナーとして、酪農・乳業の持続可能な成長へ貢献を続けます。

#### 私たち社員の未来を 拓きます。

人が企業を育て、企業も人を育てることを踏まえ、多様な人材が希望と誇りを持って、それぞれの個性と能力を最大限に発揮しながら、成長し続ける企業グループを目指します。

### VISION

## グループ長期ビジョン2026

雪印メグミルクグループが10年後に目指す姿を描いたもの。「企業理念」実現の具体的な姿・構想であり時代の要請に応じて変化するもの。

### VALUES

## 雪印メグミルク バリュー

長期ビジョンを達成するための行動において雪印メグミルクグループの役職員一人ひとりが大切に考える共通の姿勢・価値観。

- 主体性**  
自分から動き出そう。  
私を実現したい未来のために。
- チャレンジ**  
チャレンジを楽しもう。  
なりたい私の未来のために。
- チームワーク**  
チカラを重ねよう。  
私たちみんなの未来のために。



### MISSION

## 企業理念

雪印メグミルクグループの存在意義および社会的使命(ミッション)を定めたもの。時代を経ても変わることのない「存立基盤」「基軸」となるもの。

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

未来は、ミルクの中にある。

持続的成長を目指して

# 健康を考えた商品づくり

昨今、社会の急激な高齢化が進み、人々の健康やQOL (Quality Of Life)の向上への関心が高まり続けています。こうしたなか、雪印メグミルクグループは、長期ビジョンで掲げる「3つの未来」の一つである「乳(ミルク)で食の未来を創造します。」に沿った健康を考えた商品づくりを通じて、持続的成長と社会課題解決への貢献を目指しています。お客様に食の楽しさや健康をお届けする使命を果たすべく、雪印メグミルクグループが生み出してきたオンリーワン商品と、健康を考えた商品づくりを紹介します。

社会課題

- 高齢化社会での健康寿命の延伸
- QOL (Quality Of Life) の向上

日本人の平均寿命と健康寿命 ■ 平均寿命 □ 健康寿命



(出典) 厚生労働省「第11回健康日本21(第二次)推進専門委員会」資料



特定保健用食品



「特定保健用食品」は、健康の維持・増進などに役立つ成分が含まれた食品です。臨床試験で得られた効果や安全性について、消費者委員会・食品安全委員会において審査を受け、保健機能・効果を具体的に表示することが消費者庁により許可されています。「特定保健用食品」は、食品が持つ3つの機能(栄養・味覚・生体調節)のうち、健康との関わりが深い生体調節機能に注目し、健康の維持・増進や生活習慣病の一次予防を目的として、研究・開発された商品です。



商品に「特定保健用食品」のマークが表示されています。



栄養機能食品



栄養機能食品

商品に「栄養機能食品」と表示されています。

## 雪印メグミルクの健康を考えた商品



機能性表示食品



機能性表示食品

商品に「機能性表示食品」と表示されています。

「栄養機能食品」とは、栄養表示基準に基づき、栄養成分(ビタミン・ミネラル)の補給のために利用される食品で、栄養成分の機能を表示するものをいいます。1日あたりの摂取目安量に含まれる栄養成分量が、国の定める上限・下限値の規格基準に適合している場合に、「栄養機能食品」として、その栄養成分の機能を表示することが認められています。

「機能性表示食品」制度は、特定保健用食品(トクホ)、栄養機能食品に続く、食品に機能性を表示できる新たな制度として、2015年4月1日より開始されました。「機能性表示食品」制度では、定められたルールに基づき、事業者が食品の安全性と機能性に関する科学的根拠などの必要事項を発売前(60日前まで)に消費者庁に届け出れば、商品に機能性を表示することができます。雪印メグミルクはヨーグルト商品を中心に、様々な機能性表示食品を取り扱っています。

# 急成長を続ける ガセリ菌SP株 ヨーグルト

「ガセリ菌SP株ヨーグルト」は、ドリンクタイプが2015年8月に機能性表示食品となつてから大きく売上を拡大しています。生産体制の整備とともに、商品のラインナップ、プロモーションの強化も図ってきました。今後も日常からお客様の健康に貢献する商品としてお届けします。



## 戦略的 拡大

ドリンクタイプの生産体制の強化



商品ラインナップ



最近のCM



# 注目度急上昇中 毎日骨ケア MBP®

少子高齢化が進む中、健康、特に骨に対する関心が高く、「毎日骨ケア MBP®」はお客様の健康寿命に貢献していきます。MBP®の骨への効果に注目し、最近ではアスリートとの共同研究も実施しています。

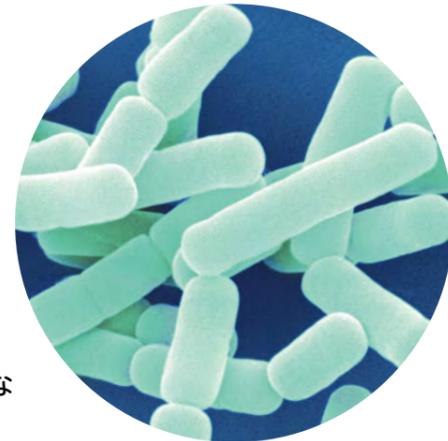


名城大学(愛知県)の女子駅伝部に、2015年から「毎日骨ケア MBP®」「毎日一粒 MBP®」を提供しています。

10月に開催された「第36回社の都全日本大学女子駅伝」で、名城大学が2017年に続き、2年連続3度目の優勝を果たしました。



# 内臓脂肪を減らすのを助ける 「ガセリ菌SP株」



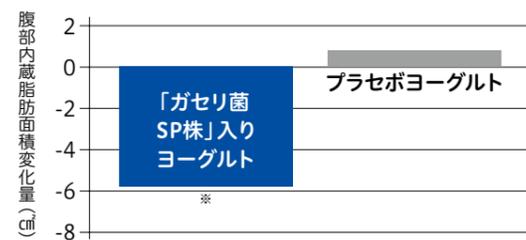
「ガセリ菌SP株」の機能を科学的に検証するために、成人を対象としたヒト試験を行いました。その結果、成人男女が「ガセリ菌SP株」を含むヨーグルトを1日1個、12週連続で摂取することで、内臓脂肪の有意な減少が確認されました。

科学的  
実証

肥満傾向(BMI値:25kg/m<sup>2</sup>以上30kg/m<sup>2</sup>未満、内臓脂肪面積:80cm<sup>2</sup>以上)の20歳以上65歳未満の成人被験者101名を「ガセリ菌SP株」入りヨーグルト100g(「ガセリ菌SP株」10億個)を摂取した群(男性:27名、女性:25名)、およびプラセボヨーグルト<sup>※</sup>100gを摂取した群(男性:27名、女性:22名)の2群にわけ、それぞれのヨーグルトを1日1個、12週間毎日摂取しました。

<sup>※</sup>プラセボヨーグルトは、「ガセリ菌SP株」を含まないヨーグルトです

摂取12週後における  
腹部内臓脂肪面積の変化量



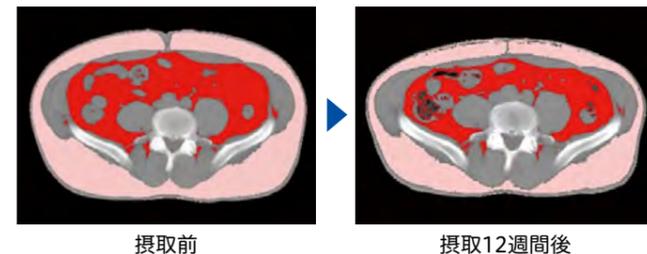
<sup>※</sup>プラセボヨーグルトと比較して統計的に有意差あり

(出典)高野義彦(雪印メグミルク(株))ほか 薬理と治療 41, 895-903(2013)

(注)「ガセリ菌SP株」を用いた実験結果

(審査申請書に添付した論文のうち、代表的な一報を事例として提示)

ヒト試験のCTスキャン測定で得られた  
被験者の腹部断面画像(赤色が内臓脂肪)



(注)効果には個人差があります

研究者  
Voice

新たな視点と発想で、  
付加価値の創造に挑戦し続けます。

雪印メグミルク  
上席研究員  
門岡 幸男



バランスの良い食事に加え、有用な保健機能を持つ乳酸菌や食品素材を上手く取り入れることは、食の充実、ひいては健康を支える選択肢の一つです。「ガセリ菌SP株」はその選択肢に相応しい機能性を備えた乳酸菌です。これまでに腸管での生残性や整腸作用、そして免疫調節機能に至るまで、多くの方々による研究開発が行われ確かなエビデンスが蓄積されてきました。その中で、内臓脂肪蓄積抑制作用は代表的な保健機能となりました。通常の食生活の中で摂取された「ガセリ菌SP株」の作用をヒト試験で確認し、他に先駆けた学会・論文発表を行いました。さらに、その知見を全社一

丸となって活用し、機能性表示食品や特定保健用食品の商品展開に至りました。研究から商品展開までの一連の成果は学会などからも評価いただき、平成30年度日本栄養・食糧学会「技術賞」、平成30年度日本食品免疫学会「食品免疫産業賞」および2018年度「飯島藤十郎食品技術賞」を受賞しました。食品の生理作用は基本的に穏やかであり、ゆえに日常的な摂取が可能です。一方、緩やかな作用の科学的証明は容易ではありません。これは食品の保健機能研究が抱える永遠の課題ですが、新たな視点と発想をもって取り組み、付加価値の創造に挑戦し続けます。

# 骨の伸長を促進 「MBP」



これまでの研究により、「MBP」には、骨代謝改善効果があることが明らかになっています。マウスの大腿骨の長さを調べることで、「MBP」に骨を伸ばす効果があることがわかりました。またそのメカニズムには、ホルモンの分泌が関与していることが示唆されました。

科学的  
実証

「MBP」による骨の伸長作用(2015年5月21日 ニュースリリース)

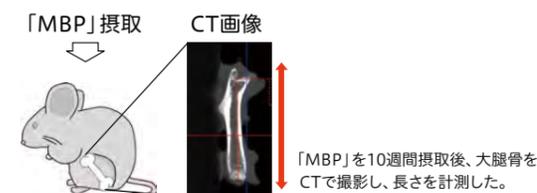
「MBP」に骨の伸長促進効果があるかを調べるため、マウスに「MBP」を0%、0.01%、0.1%、1%溶かした水を10週間摂取させました。その結果、「MBP」を摂取していないマウスと比較して、マウスの大腿骨の長さが有意に長くなりました。また、そのメカニズムを解明するため、成長ホルモンの分泌を促すグレリン<sup>※1</sup>や、IGF-1<sup>※2</sup>の血液中濃度を調べたところ、有意に増加していることを確認しました。

<sup>※1</sup> グレリン:胃で産生されるペプチドホルモン。下垂体に働き、成長ホルモンの分泌を促進するなどの働きがある。

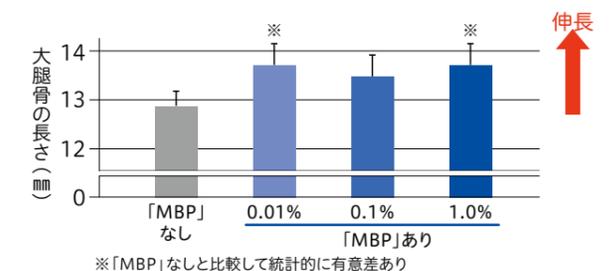
<sup>※2</sup> IGF-1:インスリン様成長因子。成長ホルモンの刺激により主に肝臓で分泌される。

骨に対しては、骨を作る細胞(骨芽細胞)ならびに軟骨細胞の成熟や機能を促進する働きがある。

「MBP」投与後の大腿骨の長さ



「MBP」を10週間摂取後、大腿骨をCTで撮影し、長さを計測した。



<sup>※</sup>「MBP」なしと比較して統計的に有意差あり

# 雪印メグミルクグループは 「ミルク未来創造企業」として 持続可能な社会の実現に 貢献してまいります。



雪印メグミルク株式会社  
代表取締役社長

西尾 啓治

## 雪印メグミルクの歴史

2つの事件を決して風化させることなく、  
未来を見据えた責任ある企業であり続けます。

雪印メグミルクの前身会社のひとつである雪印乳業(株)は、関東大震災(1923年)後の食料政策により窮地に立った北海道の酪農を救うために生まれた生産者による組織「有限責任北海道製酪販売組合」を母体とし、以来90年余りにわたって日本の酪農とともに歩んできました。

創業の歴史は、バター製造から始まり、その後チーズなど多くの乳製品を通して、国民の豊かな食生活と健康に貢献してまいりました。

しかしながら、2000年と2002年、「雪印乳業グループ」は食の安全・安心を揺るがす2つの事件により社会に大きな影響を及ぼすとともに、長年先人たちが築きあげてきた信頼と企業価値を一瞬にして失う結果となりました。企業の存続危機に直面し、多くの支援を受ける中、事業分割などを経て、地道に時間をかけながら信頼される企業としての再建を目指してまいりました。

2009年「雪印乳業(株)」と「日本ミルクコミュニティ(株)」との経営統合、合併により2011年に「雪印メグミルク(株)」として新たにスタートいたしました。そして、2019年は経営統合から10年目となります。この間、持続的成長に向けた基礎を築くことができました。これまでご支援いただいた皆様には、深く感謝申し上げます。

「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ることです。そして、その思いは「未来は、ミルクの中にある。」のコーポレートスローガンに込められています。私たちは、2つの事件を決して風化させることなく、未来を見据えた責任ある企業であり続けたいと考えております。

## 市場環境と見通し

国内外の堅調な需要を背景に貿易自由化を見据え  
ボーダレスな事業展開を進めます。

国内の乳製品市場は、消費者の健康志向の高まりなどからチーズを中心に堅調に推移しています。また、機能性食品でも高齢化の進行や「機能性表示食品」制度により、市場は拡大していくものと見ています。世界的には人口増加や食生活の変化によりアジアを中心に乳製品の消費量が増加する傾向にあります。つまり、乳製品市場は、国内外ともに中長期的に高い成長を見込める市場といえます。

一方、2018年度には「環太平洋パートナーシップ協定(TPP11)」や欧州連合との「経済連携協定(EPA)」が相次

いで発効されました。家庭用乳製品をはじめ乳原料の輸入や国内牛乳乳製品の輸出など、国際化に向けた動きが本格的に始動しています。このような貿易自由化の動きは、日本を含む世界の乳製品市場の成長を一層高めていくものと予想していますが、世界的な乳資源の需給を大きく変化させる可能性もあります。

このような中、雪印メグミルクグループは、これまで同様、国内酪農に軸足を置きつつ、乳の国際化を視野に入れた安定的な調達に努めるとともにボーダレスな事業展開を進めリスクと機会に対応する経営を行ってまいります。

## 持続的成長に向けた「グループ長期ビジョン2026」

ミルク未来創造企業 P.5

新たな時代を築くべく、  
「ミルク未来創造企業」を目指してまいります。

2017年5月、雪印メグミルクグループは、持続的な成長に向け10年後に目指すべき姿を示した「グループ長期ビジョン2026」を発表しました。「長期ビジョン」では、私たちのすべての活動の機軸となる「グループ企業理念」を踏まえ、「消費者の未来」「酪農生産者の未来」そして「私たち（従業員一人ひとり）の未来」の3つの未来を描き、「ミルク未来創造企業」と名づけました。

この実現のための戦略において、「Transformation & Renewal『変革』、そして更なる『進化』へ」とする3つのコンセプトを示しました。1つ目は「事業ポートフォリオの変革 Transformation」です。持続的な成長を可能とするため、複数の事業が収益を創出できる新しい時代の事業ポートフォリオへ変革させることです。2つ目は「事業成長を支える生産体制の進化 Renewal」です。事業ポートフォリオ

の変革に連動させ、新技術の導入やライン構成の組替えなどにより、効率性の高い競争力ある生産ラインへ進化させていくことです。最後に、「変革 (Transformation)」と「進化 (Renewal)」を同時に実現するための「グループ経営の推進 Group Management」です。グループの経営資源やバリューチェーンを最大限活用し、グループ総合力を強化することです。「長期ビジョン」の最終年度である2026年度には、連結売上高7,000億円から8,000億円、連結営業利益300億円から400億円をゴールイメージとしています。それに伴い、生産設備を中心に、3,000億円から4,000億円の投資を行ってまいります。雪印メグミルクグループは、2026年度までに「変革 (Transformation)」と「進化 (Renewal)」を遂げ、新たな時代を築くべく「ミルク未来創造企業」を目指してまいります。



## グループ長期ビジョン2026／グループ中期経営計画2019

経営指標 P.18

貿易自由化の進展や生乳取引制度の変更など、雪印メグミルクグループを取り巻く環境は大きく変化しています。これらの環境変化に対応しながら、企業として持続的に成長していくため、10年という大きな流れを見渡し直面する課題に取り組んでいきます。

### グループ長期ビジョン2026 (2017-2026年度)

#### 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

戦略のコンセプトに基づき、具体的な戦略を定めました。

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。

### グループ中期経営計画2019 (2017-2019年度)

#### 事業ポートフォリオの変革

バター、マーガリン、チーズ、練乳・スキムミルク など  
 **乳製品**  
**環境変化への対応と  
収益基盤の強化**

- 主力商品群強化による市場拡大
- チーズのボーダレス展開による更なる成長

牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜・清涼飲料、デザート など  
 **市乳**  
**収益基盤確保、成長を牽引する  
事業への構造転換**

- 機能性ヨーグルトの戦略的拡大
- プロダクトミックス (商品構成) の最適化

粉ミルク、機能性食品 など  
 **ニュートリ  
ション**  
**新たな成長機会創出と  
高収益事業への育成**

- 機能性食品事業の成長モデル構築
- 価値訴求による粉乳事業の競争力強化

飼料、種子 (牧草・飼料作物・野菜)、造園 など  
 **飼料・種苗**  
**飼料事業効率化と種苗の  
主力事業への成長**

- 種苗事業の戦略的拡大
- 飼料事業の収益性向上

## 「グループ中期経営計画2019」の進捗

収益基盤の複数化、キャッシュ・フローの最大化、生産体制の進化に向け、着実に取り組んでいます。

「長期ビジョン」においては、10年間を3つのステージにより推進していきます。1つ目のステージとして2017年度からスタートした「グループ中期経営計画2019」では、収益基盤の複数化およびキャッシュ・フローの最大化、生産体制進化への着手に取り組んでいます。

事業ポートフォリオの変革においては、京都工場の生産ライン増設によるドリンクヨーグルトの強化、機能性食品の育成による新たな成長機会の創出、チーズ事業での海外展開の拡大など、戦略的な施策により中期経営計画の具体的展開を図っています。

生産体制の進化においては、事業競争基盤の強化や生産効率化に向けて、磯分内工場の新棟建設（2020年度完

成予定）、雪印種苗（株）における合併会社設立による新飼料工場建設（2021年度完成予定）など、生産体制の整備に取り組んでいます。加えて、オーストラリアのナチュラルチーズ製造販売会社や国内通販会社の子会社化を完了させ、M&Aを含む更なる成長に向けた積極的な投資を展開し、中期経営計画に沿った施策を着実に実行しています。

一方、中期経営計画2年目となる2018年度の業績面は、原料乳価格の引き上げをはじめとするコストアップへの対応が十分な効果を生み出せなかったこと、競争環境が厳しい中で一部の販売が伸び悩んだことなどにより、前年度の連結営業利益を下回りました。

## 2019年度の取組み

増益基調への転換により、「グループ長期ビジョン2026」の実現に向け、一層努めてまいります。

2019年度は、昨年続く原料乳価格の引き上げがありました。また、物流コストや労務費などのコストアップも継続するものと見えています。これらに対応するため、4月から市乳商品の価格改定を実施しました。さらに、事業ポートフォリオの変革を図るため、重点カテゴリでありかつ収益の柱と位置付ける「チーズ」と「ヨーグルト」の販売拡大に取り組めます。中でも「ガセリ菌SP株ヨーグルト」商品群は、健康志向を背景に更に伸ばしていく計画にしています。

また、海外部門ではオーストラリアやインドネシアのチーズ事業の拡大、伸長する健康食品市場を見据えたニュートリション事業の戦略的展開など、新たな収益基盤

の確立に向け、取組みの強化を進めます。

これらの取組みにより、2019年度の連結営業利益は180億円を予想し、前期比で増益に転じる計画としました。これは、中期経営計画発表時の目標である連結営業利益220億円からは下回る計画となりますが、計画した事業施策を着実に実行することにより増益基調への転換を図ってまいります。

2020年度から、新たな中期経営計画をスタートさせます。その中では、事業ポートフォリオの変革を更に前進させ収益基盤の確立を図るとともに、生産体制の進化を本格的に始動させていきます。

## 「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	収益基盤の確立	4事業分野によ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	調達・生産体制の確立

## 経営指標

	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 予想	長期ビジョン 2026年度 ゴールイメージ
連結売上高(億円)	5,961	6,033	6,150	7,000~8,000
連結営業利益(億円)	193	172	180	300~400
連結EBITDA(億円)	345	331	343	-
				水準(目処)
総投資額(億円)	159	144	215	3,000~4,000(10年計)
連結ROE(%)	9.0	6.7	-	8%以上
連結自己資本比率(%)	44.1	46.3	-	50%以上
連結配当性向(%)	20.3	25.2	22.6	30%以上

## ESGへの取組み

事業活動を支える基盤であるESGへの取組みに、力を入れています。

「長期ビジョン」のゴールイメージの実現に向けて、雪印メグミルクグループの事業活動を支える基盤であるE (Environment:環境)・S (Social:社会)・G (Governance:ガバナンス)への取組みに力を入れています。

環境への取組みでは、工場を中心にCO<sub>2</sub>排出量削減をはじめ排水処理能力向上による水資源の保護、商品では容器に使用するプラスチック使用量の削減や適切に管理された森林からの紙原料の使用拡大など、様々な面から持続可能な地球環境の保全に取り組んでいます。特に昨今注目されているプラスチック問題については、雪印メグミルクの全社環境目標に「プラスチック資源循環への取組み」を追加し、使用量削減を更に計画的に推進するための検討を開始しています。

社会に対しては、安全で安心していただける商品・サービスの提供を基本に、持続可能な酪農の発展に寄与するための調査研究やスポーツ振興、あらゆる世代に向けた食育の推進など、幅広く取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスについては、コンプライアンスを基盤に、経営における透明性の確保と社外監視機能の強化、市場の変化に即応できる経営体制の確立を柱に置いています。特に雪印メグミルクの取締役会の諮問機関である企業倫理委員会は、2002年の設置以来、毎月開催され、社外有識者の目による検証や提言をいただき、企業活動に反映しています。

雪印メグミルクグループは、2018年にCSR方針を改正し、持続可能な社会の実現と雪印メグミルクグループの持

続的な発展の両立を目指すため、CSR重要課題(マテリアリティ)を特定し、これに取り組んでいくことを表明しました。CSR重要課題は「食と健康」「酪農」「環境」「人と社会」の4つの領域に、「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」の5つとしました。社会と雪印メグミルクグループの双方にとって重要な、取り組むべき課題を明確にしたものです。2019年8月に、このCSR重要課題に今後着実に取り組んでいくため、具体的な取組み内容とKPI(重要管理指標)の設定を行いました。

2015年に国連で採択されたSDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)は、誰もが平等

に安心して暮らしていける持続可能な社会を実現するための全世界共通の目標です。雪印メグミルクグループにおいても、SDGsの達成に向けて、CSR重要課題をはじめ私たちを取り巻く社会課題に取り組んでまいります。

雪印メグミルクグループは、「長期ビジョン」に掲げた「ミルク未来創造企業」の実現を、社会との調和とともに目指してまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、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。

2019年9月  
代表取締役社長

西尾 啓治

メッセージ  
マネジメント



**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**  
世界を変えるための17の目標

**SDGsについて**

SDGsとは、Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)のことで、2015年9月の国連サミットにおいて全会一致で採択された、2030年までに貧困・飢餓や男女不平等などの課題を解決し、持続可能な世界を実現するための国際目標です。17の目標、169のターゲット、230の指標を設定しており、「地球上の誰一人として取り残さない (leave no one behind)」の方針のもと、国だけでなく、企業や個人が取り組むことを目指しています。

(出典) 国連広報センター



グループ一体としてシナジーを創出し、  
持続的な成長と企業価値向上を  
実現してまいります。

雪印メグミルク株式会社  
常務執行役員

中島 隆男

## 雪印メグミルクグループの目指す姿

今後、乳製品を巡る需給や乳資源の調達面において、大きな環境変化が予想されています。雪印メグミルクグループは、これらの環境変化を踏まえ、企業理念の実現を通じた社会課題への取り組みや社会貢献により、更なる持続的な成長を遂げ企業価値の向上を図ることとし、「グループ長期ビジョン2026」を策定しました。

具体的な成長の目標として「長期ビジョン」では、2026年度(2027年3月期)において、売上高7,000~8,000億円、営

業利益300~400億円を掲げました。消費者の生活の質の改善に向けたニュートリション事業を新たな領域として、アジアをはじめとする新たな市場の開拓など、持続的な成長の実現に向けて、環境変化に応じた事業ポートフォリオの変革を断行していく方針です。

その実現に向けて、コスト競争力の強化など生産体制の進化が必要であり、「長期ビジョン」では、既存設備の更新投資を含め3,000~4,000億円の投資を見込んでいます。

## 「グループ長期ビジョン2026」「グループ中期経営計画2019」に基づく財務の方向性

雪印メグミルクグループは、「長期ビジョン」および「中期経営計画」に掲げた企業価値向上を支える資本政策として、「資本効率」「財務の健全性」「株主還元」の3つのバランスを重視してまいります。この方針に基づき、ROE、自己資本比率、配当性向について示しました。

### 資本効率

経営においては、資本の収益性向上に努めてまいります。「長期ビジョン」で示しました事業ポートフォリオの変革や生産体制の進化などを通じて収益性の改善を図り、ROEの着実な向上を果たしてまいります。投資にあたっては、資本コストを意識して投資判断を行います。成長投

資では、その事業リスクを踏まえてより高い収益性(投資回収性)を求めるとし、既存設備の更新投資でも、最低限資本コストを上回る収益性の確保を基準として判断します。

2019年3月期では、成長投資として実施する新飼料工場建設による減損損失の影響や財務の健全性向上につながる自己資本の増強などにより、「長期ビジョン」および「中期経営計画」で目処とするROE8%を下回りました。成長投資や財務の健全性確保により一時的に資本効率が引き下げられる局面も想定していますが、その場合でもROE8%以上の確保に努め、資本効率を意識した展開を図ってまいります。

### 財務の健全性

財務の健全性は、投資余力を創出し、成長性を支え、安定的な経営と配当を実現するために必要であると認識しています。

成長投資の実施にあたっては、株式の希薄化となるようなエクイティファイナンス\*を実施することは想定していません。今中期経営計画の期間中に、「長期ビジョン」で想定する投資に必要な内部留保を蓄積し、成長投資を実施しても、自己資本比率は最低40%以上を確保できるように財務の健全性を構築してまいります。

2019年3月期の自己資本比率は、46.3%(前期比+2.2ポイント)と向上しました。また、2018年7月、格付機関から格上げとなる「A-(安定的)」の評価を得ました。これによ

り、雪印メグミルクとしては初めてとなる、発行額100億円の社債を起債しました。市場環境を踏まえつつ、調達手段の多様化の検討と金融コストの低減を図ってまいります。

\* 新株発行、CB(転換社債型新株予約権付社債)など、エクイティ(株主資本)の増加をもたらす資金調達

### 株主還元

今中期経営計画の期間においては、企業価値向上に向けた成長投資と財務の健全性確保とのバランスを図りつつ、配当性向20%以上を目処として、安定的な配当を維持してまいります。「長期ビジョン」においては、成長投資と財務の健全性確保を果たしたうえで、少なくとも配当性向30%以上とした基準を置き、株主還元を上げていく方針です。

## キャッシュ・フロー配分方針

キャッシュ・フローの配分については、「長期ビジョン」の考え方にに基づき計画しています。第1ステージでは成長分野や高付加価値カテゴリーへの投資により利益拡大とキャッシュの創出を図ります。2018年3月には約62億円を投資し、京都工場に機能性ヨーグルト増産に向けて小型プラボトルラインを増設いたしました。第2ステージでは創出したキャッシュを活用し、事業ポートフォリオ

の変革に必要な大型投資を本格化してまいります。

この期間の株主還元につきましては、財務の健全性の確保と大型投資とのバランスを図りながら20%以上の配当性向を目処とした安定的な配当を行ってまいります。そして第3ステージの段階では、「長期ビジョン」を達成することにより、株主の皆様へ少なくとも配当性向30%以上とした基準を置いて株主還元を上げてまいります。

	第1ステージ	第2ステージ	第3ステージ
財務規律	財務健全性の確立 内部留保による投資余力の創出		自己資本比率 50%以上
事業投資	・キャッシュの創出 ・高付加価値カテゴリーへの戦略投資	・財務規律の保持 ・大型戦略投資	キャッシュ・フロー創出 長期ビジョン達成
株主還元		安定的配当の維持 配当性向20%以上	配当性向 30%以上

## 経営指標の達成に向けて

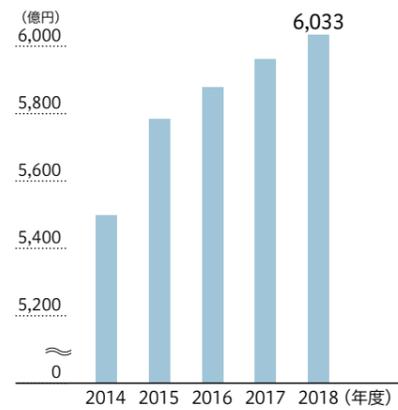
雪印メグミルクグループでは、グループ全体としてのシナジー効果を創出しながら環境の変化に対応してまいります。戦略のコンセプトである、「事業ポートフォリオの変革」「事業成長を支える生産体制の進化」「グループ経営の推進」の達成に向けて、グループコーポレート

機能の強化が必要となります。ITインフラや財務など、グループ全体での専門性の向上と一体的運営に向けて、人材育成、グループ経営資源の活用などの取組みを財務面からも担ってまいります。

財務情報 [連結]

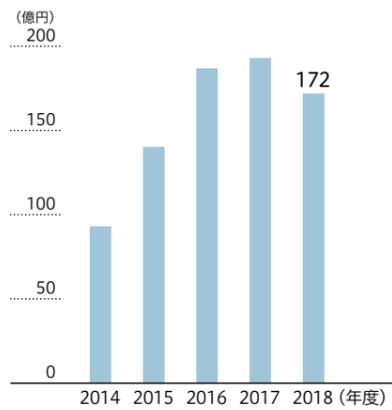
売上高 **6,033** 億円

5年連続増収と伸長を続けています。特に2015年度にチーズ、ヨーグルトが大きく成長して売上を伸ばしました。



営業利益 **172** 億円

2015年度以降ヨーグルトの売上が伸長したことにより利益も伸びていましたが、2018年度はコストアップの影響などにより、減益となりました。



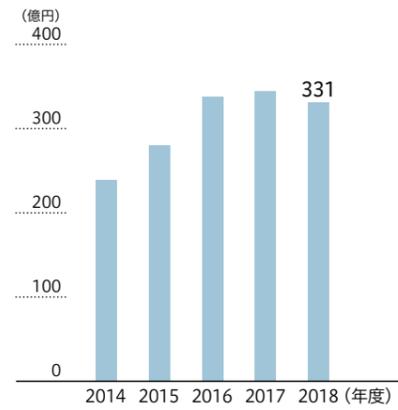
ROE (自己資本当期純利益率) **6.7** %

2014年度は工場再編に伴う支出が、2015年度は閉鎖工場の固定資産売却による収入がありました。2018年度は、天災による災害事故損失や飼料・種苗事業分野における投資に伴う減損などがありました。



EBITDA\* **331** 億円

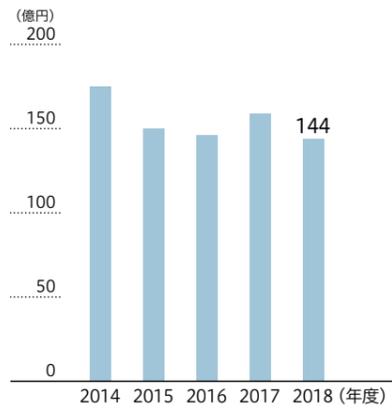
2014年度以降、営業利益の増加とともに伸長傾向でしたが、2018年度は、減価償却費が戦略的設備投資などから2017年度より若干増加したものの、営業利益がコストアップの影響などにより低下しました。



\* 税引前・減価償却前利益

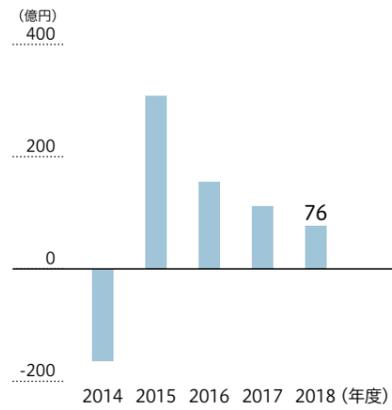
設備投資額 **144** 億円

2017年度から戦略的設備投資をより推進しています。今後も投資効率を考慮しながら、成長投資を拡大していきます。



フリーキャッシュ・フロー\* **76** 億円

2015年度以降、安定的なキャッシュ・フローを創出しています。2015年度は工場跡地の売却によるキャッシュインがありました。



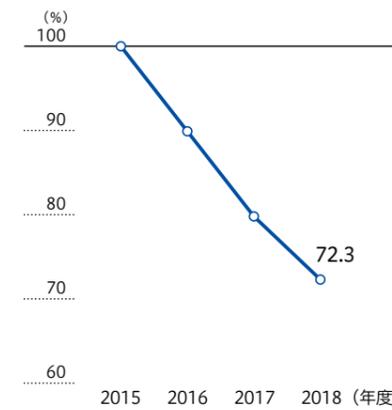
\* 営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フロー

非財務情報 [雪印メグミルク単体]

「CSRの取り組み」の詳細  
<https://www.meg-snow.com/csr/>

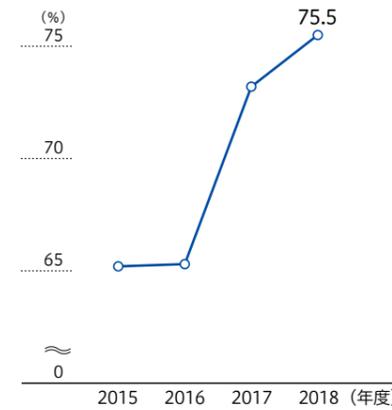
時間外労働時間の減少率 (2015年度比) **72.3** %

業務改革推進による労働生産性向上に取り組んでいます。



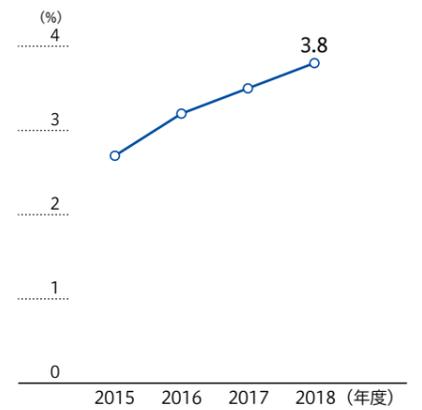
有給休暇取得率 **75.5** %

ワーク・ライフ・バランスを実現して豊かな生活を送れるよう有給休暇の取得を促進しています。



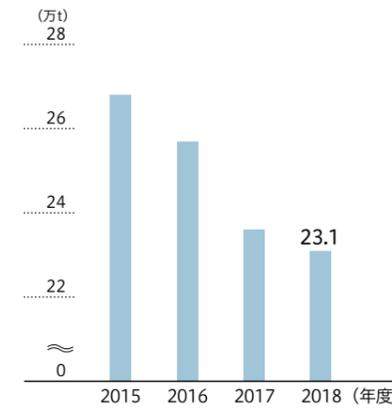
女性経営職比率 **3.8** %

人材の多様性の確保と能力発揮のため女性活躍を推進しています。2020年度に5%にすることを目標に取り組んでいます。



CO2排出量 **23.1** 万t

工場の安定稼働化や使用燃料の重油からガスへの置換などに取り組み、CO2の排出量は減少しています。



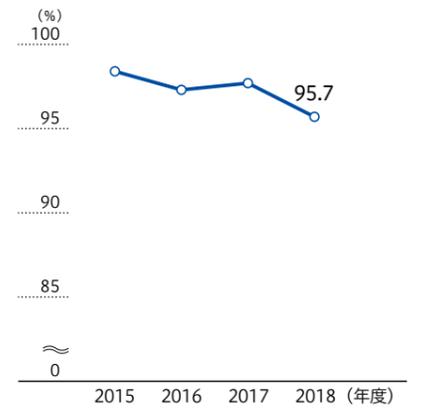
廃棄物排出量 **20.2** 千t

2018年度、天災による停電や交通網の遮断などが影響し、原料乳や冷蔵品の廃棄物が増加しました。



廃棄物リサイクル率 **95.7** %

2018年度、天災を起因とする廃棄物の大幅増加により、リサイクル率が低下しました。





# 雪印メグミルクの 価値創造

雪印メグミルクの前身の一つが、関東大震災（1923年）後の食料政策によって窮地にたった北海道の酪農を救うために生まれた生産者による組織「有限責任 北海道製酪販売組合」です。協同の力で新たな酪農の基礎を築こうとした開拓者精神を受け継ぎ、100年近くにわたって日本の酪農とともに歩んできました。その歩みとこれまでの価値創造の成果、事業戦略を紹介します。

## 市場創造の歴史

ミルクの価値と可能性を追求し、その成果を商品化して、お客様においしさと健康をお届けするとともに、多くのロングセラー商品を世に送り出してきました。これからもお客様においしさと健康増進に貢献する商品をお届けしていきます。

### 雪印メグミルクの歴史はバターから始まる

創業と同時にバター製造を開始。1926年に近代の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始めました。



### 日本で初めてチーズの大規模製造を開始

1928年ごろからチーズの研究・試作、試験販売を始め、1933年には遠浅（北海道）に工場を建設し製造をスタート。1934年の発売直後から売り切れ続出の盛況で、工場を拡張し日本初の大規模チーズ専門工場となりました。



### 研究を通して、ミルクの未来を拓く

研究部門が設置されたのは1933年のこと。酪農科学研究所として、加工技術や成分、乳酸菌の研究を行ってきました。その後、札幌研究所、技術研究所（現ミルクサイエンス研究所）、チーズ研究所を開設し、本格的な研究体制を整えました。

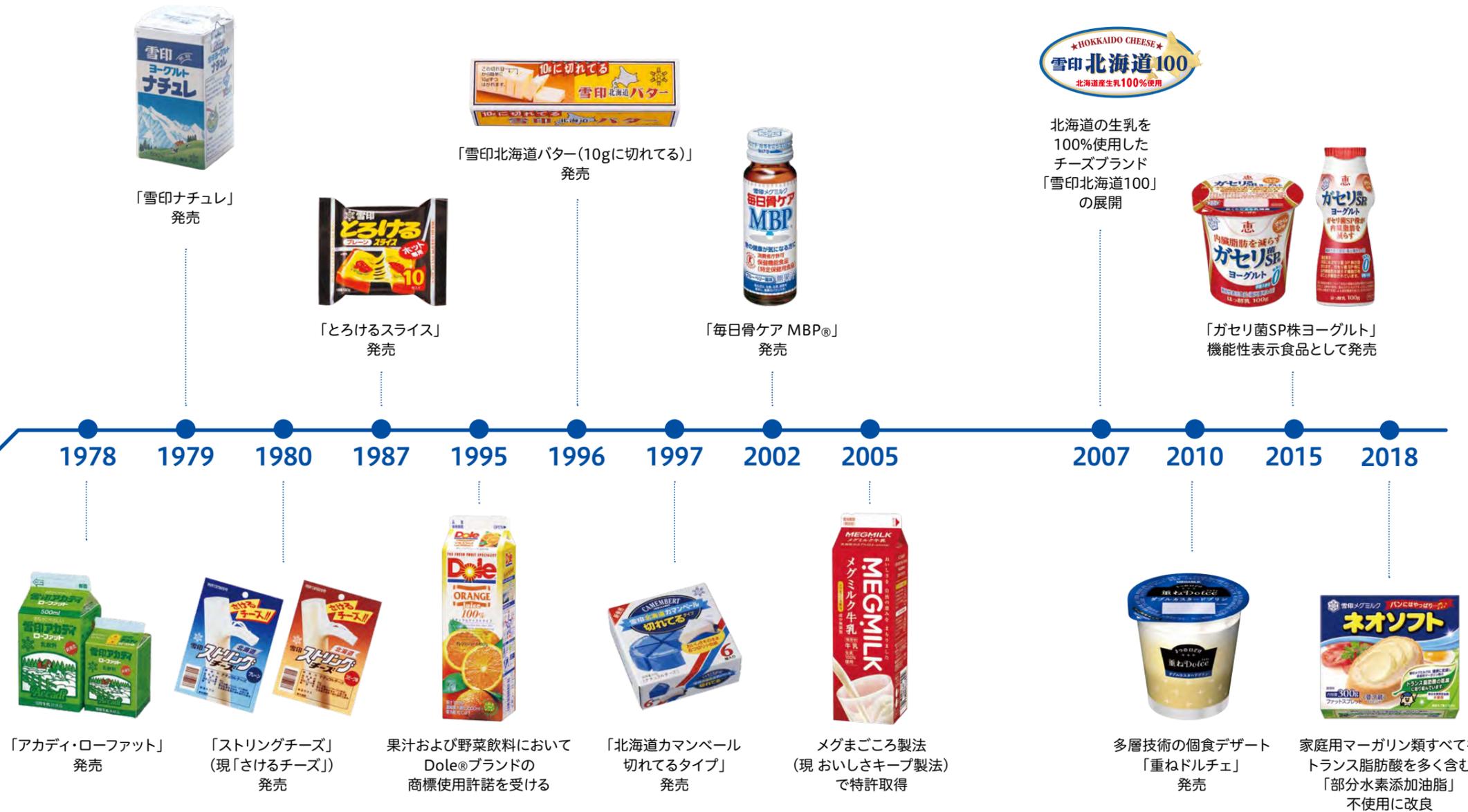


## 1925



1950  
雪印乳業(株)  
設立

雪印メグミルクの  
価値創造



雪印メグミルクは、「ミルク未来創造企業」として、ミルクの価値と可能性を追求し、新たな価値創造に取り組んでいきます。

雪印メグミルクの価値創造

食中毒事件・牛肉偽装事件

信頼回復と会社再建

経営統合・合併

ミルク未来創造企業へ

**1972**  
全国農協牛乳直販(株)\*  
設立  
※1974年  
全国農協直販(株)に社名変更

**1996**  
ジャパン  
ミルクネット(株)  
設立

**2000**  
雪印乳業  
食中毒事件

**2002**  
雪印食品  
牛肉偽装事件

**2003**  
雪印乳業(株)の  
市乳部門、  
全国農協直販(株)、  
ジャパン  
ミルクネット(株)の  
市乳部門が統合し、  
日本ミルク  
コミュニティ(株)設立

**2009**  
日本ミルクコミュニティ(株)と  
雪印乳業(株)が経営統合し、  
共同持株会社  
「雪印メグミルク(株)」設立

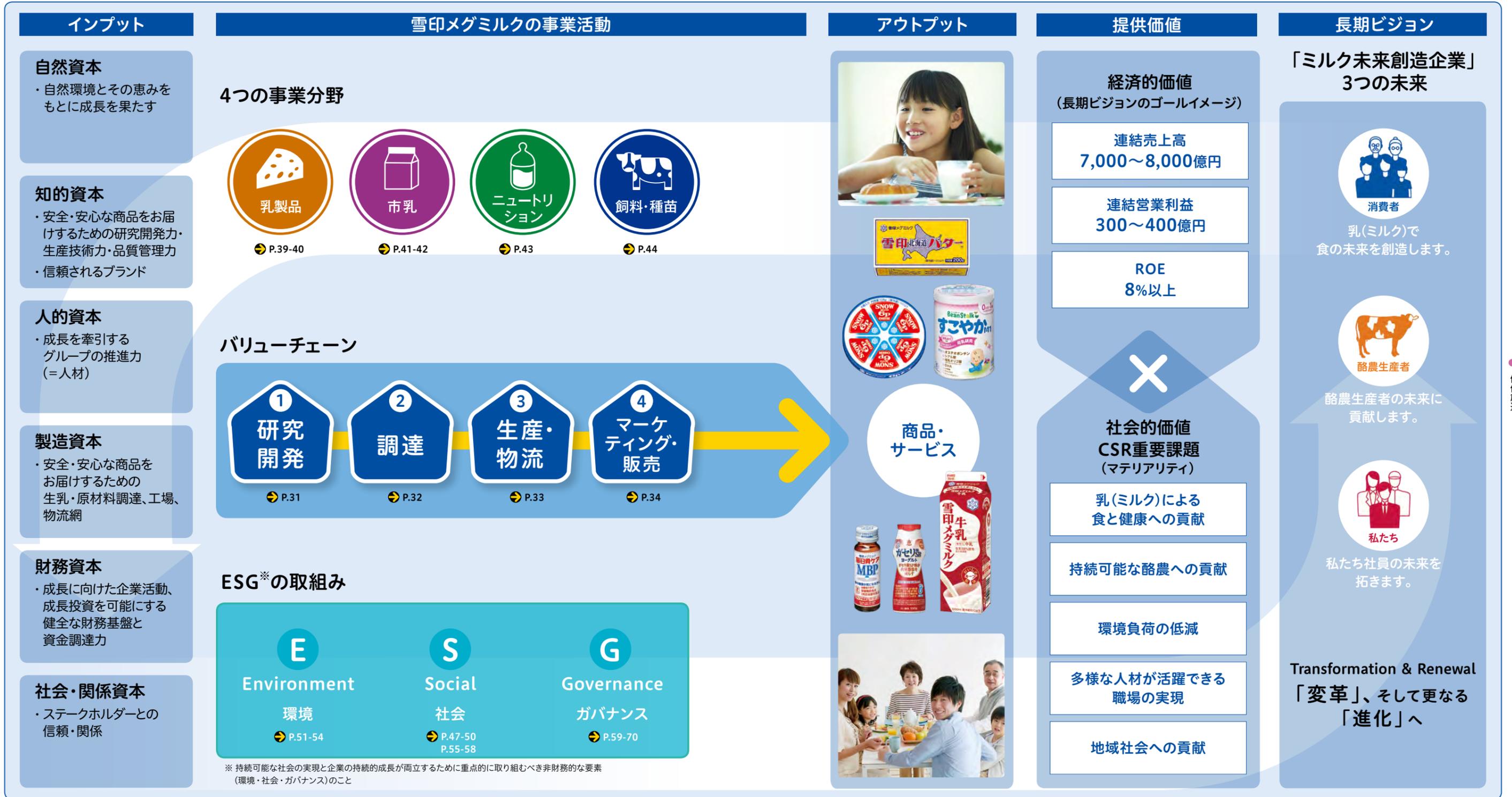
**2011**  
雪印メグミルク(株)が  
日本ミルクコミュニティ(株)と  
雪印乳業(株)を吸収合併

**2017**  
「雪印メグミルクグループ  
長期ビジョン2026」  
新たな価値創造のスタート

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

# 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。社会に貢献する価値提供を通して、「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。





1 研究開発

[SDGsへの貢献]

## ミルクの力で、お客様に おいしさと健康を。

お客様においしさと健康をお届けすることを目的に、研究開発の中心的な担い手としてミルクの価値と可能性を徹底的に追求します。

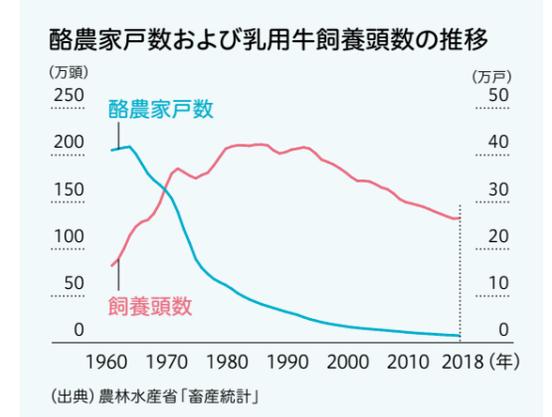


研究開発部門は、ミルクサイエンス研究所、商品開発部、研究開発部によって構成されています。ミルクサイエンス研究所は、埼玉県の開発拠点に加え、北海道の札幌研究所、山梨県のチーズ研究所の3研究所体制となっています。それぞれの研究所では、乳酸菌やミルクの成分の健康機能、牛乳・乳製品の風味や食感、チーズ・バター・粉乳など乳製品の加工技術、容器包装などに関する研究、ナチュラルチーズの製造技術の伝承など、多岐にわたる研究を行っています。

## 酪農生産者と ともに歩む。

日本の酪農発展のため、高品質の生乳調達のため、酪農経営にかかる調査・研究と普及を進めています。

### 日本の酪農の現状



後継者や人手不足、貿易自由化の進展などによる経営の先行き不透明感から離農に歯止めがかからず酪農家戸数は減少しており、規模拡大は進むものの飼養頭数も減少しているため、生乳生産量の減少傾向が続いています。このような状況の中、持続可能な酪農経営による生乳生産基盤の回復・強化が喫緊の課題とされています。



2 調達

[SDGsへの貢献]

雪印メグミルクの  
価値創造

▶ 研究開発

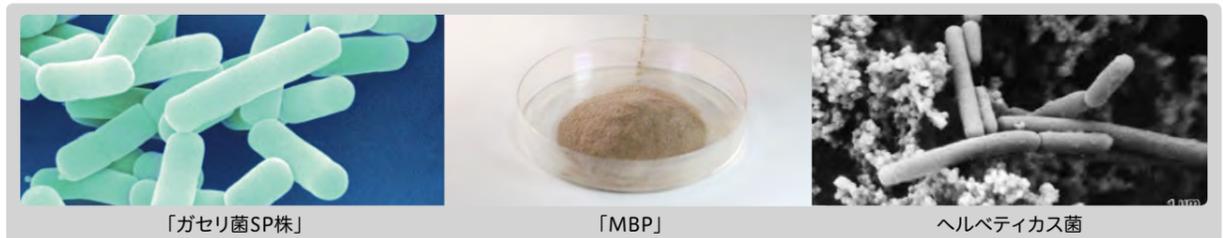
重点研究分野

ミルクの新たな価値を創造し続けることを目指し、「おいしさ」と「健康機能」を商品に反映するための研究を行っています。研究分野の一部を紹介します。

**食品機能研究分野**  
乳児からシニアまでの様々なお客様の健康の維持・増進に貢献できる、雪印メグミルクならではの商品を開発することを目指して、ミルクや乳酸菌が有する健康機能に関する研究を行っています。

**食品加工研究分野**  
ミルクを構成するたんぱく質・脂質・糖質などの成分に着目し、健康機能を探索する研究や、食品の構造と風味や食感との関係についての研究を行っています。

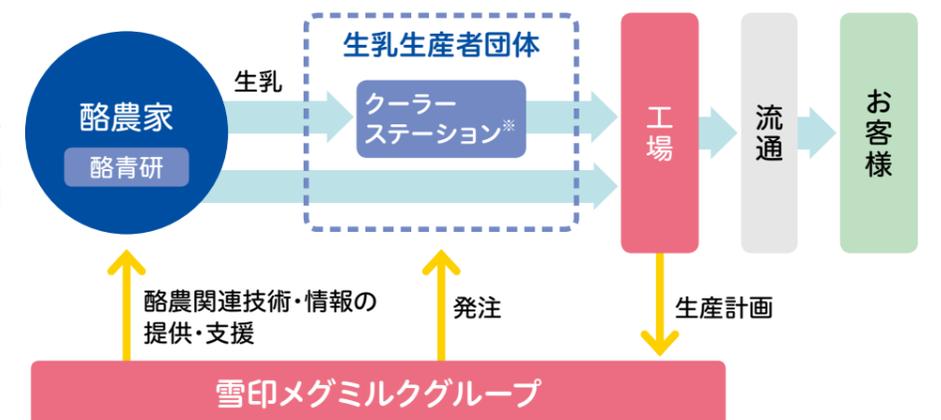
**技術開発研究分野**  
ミルクの風味の解析や分析結果に基づいた食品加工技術や、容器包装設計などに関わる技術の開発などに取り組んでいます。



▶ 調達

### 酪農から食卓への生乳の流れと雪印メグミルク

酪農生産者の皆様が丹精込めて育てた乳牛から搾られる生乳を調達し、様々な商品に加工することで付加価値を付け、お客様の食卓へとお届けすることが雪印メグミルクグループの大きな役割です。



酪青研(日本酪農青年研究連盟)の詳細は P.50

\* 酪農家から受け入れた生乳を一時的に保管する冷却施設



3 生産・物流

【SDGsへの貢献】

## お客様に安全・安心とおいしさをお届けするために。

消費者重視経営に基づき、お客様・消費者に信頼していただける品質を実現し、安全で安心していただける商品を提供していきます。

### 雪印メグミルク 品質保証システム「MSQS」

お客様・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、お客様・消費者の声を謙虚に聞き、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。そのため品質保証方針として、以下の4つの項目を定めています。

#### 【品質保証方針】

- 1 消費者を重視した品質保証体制のもと、法令・社内基準を遵守し、安全で安心していただける商品を提供します。
- 2 適切な情報を提供し、消費者の信頼にお応えします。
- 3 消費者の声を傾聴して、満足していただける品質を追求します。
- 4 危機管理体制を整備し、迅速、適切に対応します。

## お客様のニーズに応じて。

安全で安心していただける商品販売するとともに、おいしくて健康増進に貢献する提案を続けています。

### 食のトレンドを捉え、生み出しながら健康増進に貢献するマーケティング

「チーズタッカルビ」に次ぐ韓国発のメニューとして2018年度にブームが起きた「チーズドッグ」は、チーズがとろ～りとのびる様子が注目を集めました。このトレンドをいち早く捉え、「さけるチーズ」で簡単に作れるレシピにアレンジした「さけチードッグ」プロモーションを実施しました。また、レンジでチンするだけという「スライスチーズ」の新しい楽しみ方「パリパリスライス」の調理過程を、逆再生動画で斬新に見せるテレビCMも放映しました。健康訴求のご提案としては、注目度の高い「高たんぱく・低糖質」な乳製品レシピのプロモーションも実施しました。



4 マーケティング・販売

【SDGsへの貢献】

雪印メグミルクの価値創造

▶ 生産 ▶ 物流 ▶ マーケティング ▶ 販売 ▶ お客様

### 品質保証システム「MSQS」に基づく徹底した品質管理・衛生管理

雪印メグミルク品質保証システム「MSQS」により、徹底した品質管理・衛生管理を行っています。「MSQS」とは、各部門に働く従業員による品質保証活動を推進するとともに、ISO9001<sup>※1</sup>とHACCP<sup>※2</sup>の考え方を取り入れた雪印メグミルク独自の品質保証システムです。

※1 世界標準の品質マネジメントシステム  
 ※2 食品の安全性を確保するための衛生管理手法

### GFSI<sup>※</sup>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

雪印メグミルクグループは、雪印メグミルクブランド製品を製造する国内外の食品施設において、GFSIに認定された国際的な食品安全スキームの認証取得を積極的に推進しています。世界標準の高度な食品安全管理システムを導入し、安全で安心していただける商品を提供していきます。

※ GFSI (Global Food Safety Initiative) とは、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。

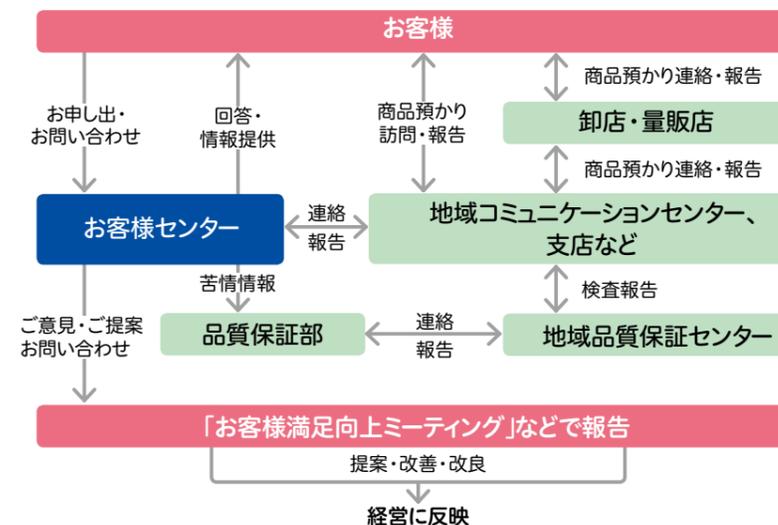
### 物流拠点の品質維持・向上

自主点検に関する年度計画に基づき、委託倉庫での品質管理状況の点検を実施し、速やかな改善・是正へとつなげています。

### お客様センターの対応とお客様満足度の向上

雪印メグミルクでは、「お客様センター」を年中無休で運営しています。苦情のお申し出に対しては各地域の担当者や品質保証部と連携して迅速に対応しているほか、お客様からいただいた貴重なご意見は担当部署へ伝達し、より良い商品開発、よりわかりやすい商品表示など企業活動に反映しています。また、お客様の声を活かした商品の改善を目的として、雪印メグミルクでは「お客様満足向上ミーティング」を毎月開催しています。

#### お客様センターの対応の流れ



## 乳製品事業分野



- 創業と同時に製造を開始したバターをはじめ、チーズとマーガリン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。特にチーズに関しては利益の柱であり、今後も成長が期待される市場となっています。
- 多くのロングセラー商品を持ち、主要商品についてはトップシェアを誇る事業です。

### 主な対象グループ会社

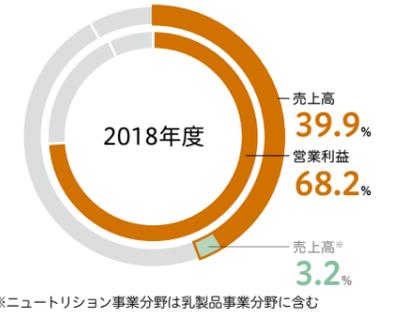
- 雪印メグミルク(株)、甲南油脂(株)、ハケ岳乳業(株)、(株)エスアイシステム、チェスコ(株)、雪印オーストラリア(有)、雪印メグミルクインドネシア(株)、ニチラク機械(株)、(株)クレスコ、SBSフレック(株)、アダーデライツオーストラリア(有) など

### 主な商品

- バター、マーガリン、チーズ、練乳・スキムミルク など



### 売上高・営業利益構成比



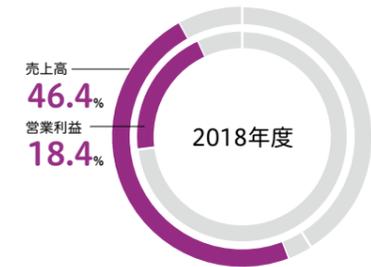
## 市乳事業分野



- 牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁、デザートなどの事業です。多くの商品ラインナップがあり、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。
- 健康志向が高まるなか、「ガセリ菌SP株ヨーグルト」はドリンクタイプを中心として売上を伸ばしています。今後もヨーグルトの成長を期待し、利益の柱へと育成を図ります。

- 雪印メグミルク(株)、みちのくミルク(株)、ハケ岳乳業(株)、いばらく乳業(株)、(株)エスアイシステム、三和流通産業(株)、直販配送(株)、グリーンサービス(株)、(株)クレスコ、SBSフレック(株)、ルナ物産(株)、ニチラク機械(株) など

- 牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜・清涼飲料、デザート など



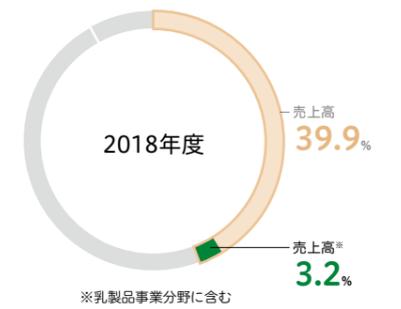
## ニュートリション事業分野



- 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。機能性食品は、雪印メグミルクが骨の健康に役立つ成分として発見した、乳たんぱく質「MBP®」を配合した商品を中心に展開しています。
- 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。

- 雪印メグミルク(株)、雪印ビーンスターク(株)、台湾雪印(株)、雪印香港(有)、雪印貿易上海(有)、雪印オーストラリア(有)、イーエヌ大塚製薬(株)、(株)アミノアップ、(株)ヘルネージュダイレクト など

- 粉ミルク、機能性食品 など



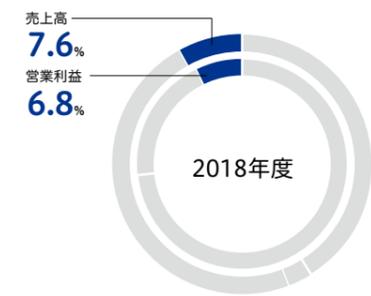
## 飼料・種苗事業分野



- 雪印種苗(株)を中心に、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み、数多くの優良品種を育成しています。

- 雪印種苗(株)、雪印種苗アメリカ(株)、道東飼料(株)、(株)ロイヤルファーム、(株)RFペンケル牧場、(株)RF青森牧場 など

- 飼料、種苗(牧草・飼料作物・野菜)、緑化造園 など



(注) 上記事業分野に含まれない売上高・営業利益があります

## 主なグループ会社 (五十音順)

### 国内



#### (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 齋藤 孝宣  
 事業内容 チルド・フローズンを中心としたバンダー、商品販売事業と共配センター運営事業



#### 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 東京都調布市  
 代表者 梶 誠治  
 事業内容 CVSなどのチルドセンター運営、生乳・殺菌乳の輸送、雪印メグミルクの受注センターおよび出入庫業務 他



#### 三和流通産業(株)

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  
 事業内容 日配チルド食品などの卸売事業、共配センター事業



#### 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 小川 誠  
 事業内容 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



#### (株) ベルネージュダイレクト

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  
 事業内容 通信販売およびその請負業務、書籍・雑誌の出版・販売・販売促進業務



#### 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 川崎 浩  
 事業内容 牛乳・乳飲料、清涼飲料、ヨーグルト、デザートなどの製造販売



#### (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 鈴木 正道  
 事業内容 食品包装資材、アイスコーンなどの仕入販売



#### 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 遠藤 悟  
 事業内容 マーガリン類、ショートニング、ラード、ソフトチーズ、バターなどの受託製造



#### 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  
 事業内容 ナチュラルチーズ、食料品、酒類、雑貨の輸入および製造・加工販売



#### 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 佐藤 俊彦  
 事業内容 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



#### みちのくミルク(株)

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 並木 俊之  
 事業内容 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



#### ハヶ岳乳業(株)

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  
 事業内容 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



#### 雪印種苗(株)

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 高山 光男  
 事業内容 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



#### 雪印ピーンスターク(株)

設立 2002年8月  
 資本金 500百万円  
 グループ計持株比率 80.0%  
 本社所在地 東京都新宿区  
 代表者 稲葉 聡  
 事業内容 育児用品事業、ライフサイエンス事業、機能性食品事業、受託事業



### 海外



#### アダーデライツオーストラリア(有)

設立 2017年8月  
 資本金 15百万AU\$  
 グループ計持株比率 90.0%  
 本社所在地 アデレード (オーストラリア)  
 代表者 ソウル・サリバン  
 事業内容 白カビ・青カビ系チーズの製造・販売



#### 雪印オーストラリア(有)

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 福迫 忠己  
 事業内容 育児用粉ミルクおよび白カビ系チーズの製造販売、乳原料の輸出入



#### (株) 雪印こどもの国牧場

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  
 事業内容 牛乳の製造販売、牧場・動物園・食堂・売店の経営



#### (株) 雪印パーラー

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 長尾 俊一  
 事業内容 食堂・売店経営、乳製品などの販売



#### (株) YBS

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 東京都新宿区  
 代表者 武田 泰夫  
 事業内容 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



#### 台湾雪印(株)

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 末安 亮一  
 事業内容 育児用粉乳、乳製品などの輸入・販売



#### 雪印メグミルクインドネシア(株)

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 プカシ (インドネシア)  
 代表者 ヌリアディ・タヘイル  
 事業内容 プロセスチーズの製造・販売





# 乳製品 事業分野

環境変化への対応と収益基盤の強化



## 事業概況

### 市場環境

- 主力のチーズは、栄養や健康効果への注目、家飲み需要の増加により、市場は底堅く推移しています。
- 最近では、SNSで新たな食べ方の広がりも生まれています。
- バターは需要が伸びていますが、業界全体で安定供給が課題となっています。
- マーガリン類についてはトランス脂肪酸の報道などにより、市場は低迷しています。

### 強み

- バターやチーズをはじめとする乳製品事業は、最も歴史のある事業です。
- 継続的な改良を重ね、ロングセラー商品は今でも愛されています。
- 「雪印北海道100」ブランドは、北海道生乳を100%使用した原料にこだわったブランドです。
- これまで国内で培ったチーズの製造技術を、海外での展開に活かしています。

### リスク

- 国内の生乳生産量の将来的な動向、輸入チーズなど原材料の安定的な調達が課題です。
- 2018年度の「環太平洋パートナーシップ協定(TPP11)」や、日本と欧州連合との「経済連携協定(EPA)」発効が、国内乳製品市場に影響を及ぼす可能性があります。

## 成長戦略-中期経営計画

### 主力商品群強化による市場拡大

家庭用主力商品群であるバター・チーズの供給体制の構築、独自性のある付加価値の高い商品の拡大に取り組みます。



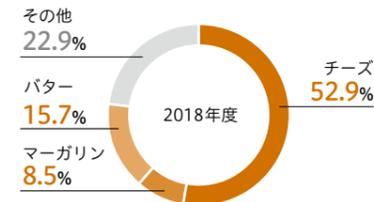
- 1 | バターの安定供給とブランド強化**
- 2 | 家庭用主力チーズの販売強化と生産体制強化**
  - 大樹工場インフラ整備
  - 国産ナチュラルチーズ強化(カマンベールチーズ・「さけるチーズ」など)
  - プロセスチーズ主力商品拡大(「6Pチーズ」・ベビーチーズなど)
- 3 | 業務用チーズの新市場開拓**
  - スライスチーズ・「ダイス」チーズ・シュレッドチーズの拡販
  - ソフトチーズの新商品投入

### チーズのボーダレス展開による更なる成長

チーズの更なる成長に向け、アジア・オセアニアを中心としてボーダレスに展開します。

- 1 | 国産商品の輸出(家庭用・業務用)**
- 2 | 海外生産・海外販売拡大**
  - 雪印メグミルク商品の展開
  - 海外拠点の活用

### 売上高構成(カテゴリー別)※



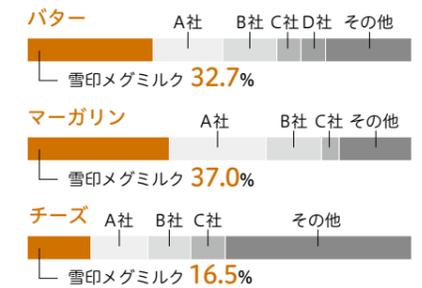
※ 雪印メグミルクの売上高のみ

### 売上高・営業利益※



※ ニュートリション事業を含む

### カテゴリーシェア



(出典) インテージSCI(〜70代) 2018年4月-2019年3月金額シェア

## 2018年度の実績

家庭用では、バターは安定供給に引き続き取り組みました。マーガリンをはじめとする油脂類は、市場低迷の影響もあり減収となりました。家庭用チーズに関して原材料価格の引上げや物流費・人件費などが上昇したことから、企業努力による吸収の範囲を超えるものについて、価格改定および容量変更を実施しました。「6Pチーズ」やカマンベールチーズ、「さけるチーズ」などの主力商品は、お客様のご支持もあり堅調に売上を伸ばしました。一方で、スライスチーズやベビーチーズなどの価格訴求型の商品は、売上の回復が遅れました。

## 2019年度の取組み

家庭用チーズでは、「6Pチーズ」、カマンベールチーズ、「さけるチーズ」など、主力商品の販売拡大を図ります。また、価格改定により売上の回復の遅れているスライスチーズやベビーチーズの販売に注力していきます。市場が低迷している油脂(マーガリン類)においては、甘味系や健康を訴求した商品の販売に注力していきます。海外部門では、チーズのボーダレス展開について、さらに進めていきます。



「Milky Soft」  
©2018 FUJIYA CO., LTD.

## トピックス

### チーズのボーダレス展開

チーズの海外展開の推進は、中期経営計画の成長戦略の一つです。雪印メグミルクインドネシア(株)とアダーデライツオーストラリア(有)の2法人を連結化し、将来の利益成長に向けて、雪印オーストラリア(有)とともに取り組みを進めていきます。また、雪印メグミルクインドネシアから、シンガポール・タイ・マレーシアへのチーズの輸出を拡大していきます。



### チーズの輸出拡大





# 市乳 事業分野

収益基盤確保  
成長を牽引する事業への構造転換



## 事業概況

### 市場環境

- ヨーグルト市場の2018年度は横ばいとなりましたが、消費者の底堅い健康志向に支えられ、安定的に推移していくものと予想されます。
- 牛乳を中心とした白物飲料市場は、多様な飲料消費などにより微減傾向が続いていますが、基本的栄養価値が高く評価されています。
- デザート・パーソナルタイプ(個食デザート)は、嗜好の多様化を背景にチルドデザートの中の構成比が高まっています。

### 強み

- 牛乳・ヨーグルトなどは、日々の生活を通じ日本人の健康に長く寄与してきた身近な存在です。
- 「雪印コーヒー」「牧場の朝」「CREAM SWEETS コーヒーゼリー」など、消費者に長く愛され続けているブランドが強みです。
- ヨーグルトにおいては、ヒトの腸に生きたまま届き、長くとどまる「ガセリ菌SP株」を使った「恵 megumi」シリーズなど、特徴ある商品を幅広いラインナップで提供しています。

### リスク

- 都府県では酪農家の離農が進んでいることなどにより、生乳生産量が減少傾向にあります。
- 配送頻度の高い商品特性により、物流費などのコストが上昇しています。
- 飲料カテゴリーは比較的参入しやすく、消費の多様化などにより、競争が激化しています。

## 成長戦略-中期経営計画

### 機能性ヨーグルトの戦略的拡大

「ガセリ菌SP株」を中心に機能性ヨーグルトを戦略的に拡大します。



#### 1 | 生産能力の増強、供給体制強化

- ドリンク： 海老名工場 + 京都工場ライン新設
- ハード、プレーン： 海老名工場
- ソフト： 協同乳業(株)

#### 2 | 商品ラインナップの拡大

#### 3 | マーケティング強化

- 「ガセリ菌SP株」認知度アップ

### プロダクトミックスの最適化

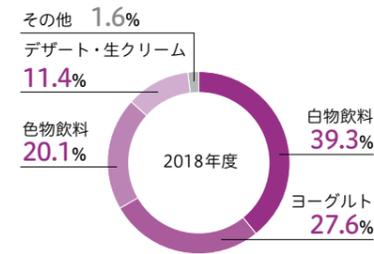
デザート・パーソナルタイプ(個食デザート)や小型飲料など、消費者ニーズを捉えた商品開発を推進し、高付加価値化を図っていきます。

#### 1 | デザート・パーソナルタイプ(個食デザート)の商品力強化

- ルナ物産(株)： デザートライン新設

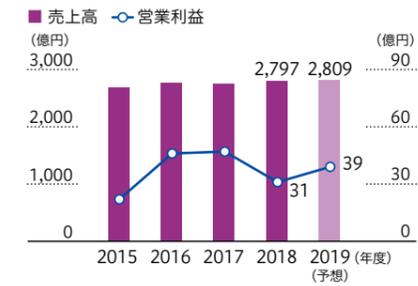
#### 2 | 乳飲料の高付加価値化

### 売上高構成(カテゴリー別)※

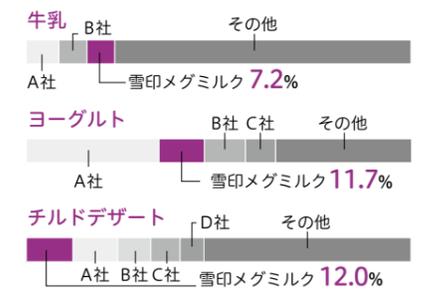


※ 雪印メグミルクの売上高のみ

### 売上高・営業利益



### カテゴリーシェア



(出典) インテージSCI(〜70代)  
2018年4月-2019年3月金額シェア

## 2018年度の実績

家庭用では、飲料は市場低迷もあり減収となりました。ヨーグルトは、全体として好調で、特に「ガセリ菌SP株ヨーグルト」商品群はドリンクタイプの新商品発売や個食タイプでの「特定保健用食品」の表示許可など、商品力の強化と積極的な販売施策を展開し、前年比1.3倍の売上となりました。デザートは新商品などが牽引し、堅調に推移しました。

## 2019年度の取組み

飲用向け原料乳価格の値上げに加え、物流費や人件費も上昇し、企業努力では吸収しきれないことから、牛乳・ヨーグルトを中心として4月から価格改定を実施しました。また、新CMを投入するなどプロモーションを強化し、引き続き「ガセリ菌SP株ヨーグルト」商品群を中心としたヨーグルトの拡売に力を入れていきます。

## トピックス

### 新商品展開

#### 新たなラインナップ

「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト ドリンクタイプ」に「マスカット」を新たにラインナップし、2018年9月4日に新発売しました。



### お客様ニーズに応える

シリーズの更なる拡大を目指して、甘味のない機能性ヨーグルトをお求めになる声に応え、プレーンタイプの「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト 生乳仕立てプレーン」を2019年3月5日に新発売しました。



### デザート・パーソナルタイプ(個食デザート)の強化

2018年、ルナ物産(株)に増設した生産ラインを活用するとともに、商品力を強化していきます。





# ニュートリション 事業分野

新たな成長機会創出と高収益事業への育成



# 飼料・種苗 事業分野

飼料事業効率化と種苗の主力事業への成長



## 事業概況

### 市場環境

- 機能的食品や粉ミルクを主に扱う当事業は、社会における健康への関心の高まりを背景に、今後更なる成長が期待されています。

### 強み

- 長年の研究により乳の中から発見した骨密度を高める働きのあるMBP®を配合した「毎日骨ケア MBP®」をはじめとする、独自素材による機能的商品を展開しています。
- 約60年にわたる母乳研究と、その知見を基に開発された、より母乳に近い粉ミルクを取り扱っています。

### リスク

- 粉ミルク事業については、国内における出生率の低下が、販売数量の減少へ影響します。
- 健康食品市場への異業種も含めた参入事業者の増加により、競争が激化しています。

## 成長戦略-中期経営計画

### 機能的食品事業の成長モデル構築

「MBP®」を柱としたロコモ※関連商品に加え、その他の健康機能を訴求した商品でのシニア市場への更なる浸透を図ります。またシニア以外の領域へも積極的に展開します。

※ロコモティブシンドローム(運動器症候群)の略称

### 価値訴求による粉乳事業の競争力強化

これまでの育児用粉ミルクに加え、大人向け・マタニティ向けなどの価値を訴求する商品展開を拡大し、国内および海外ともに粉乳事業の競争力を強化します。

## 2018年度の実績

売上高は、機能的食品における「毎日骨ケア MBP®」への継続的なマーケティング投資による顧客拡大などから、増収となりました。また、通販チャネルの事業基盤を強化するため、(株)ベルネージュダイレクトの株式を追加取得(子会社化)しました。

## 2019年度の取組み

機能的食品では、成長戦略に沿い、シニア向けロコモ領域の更なる拡大と同時に、ジュニア向けなどの新たな事業領域へ展開していきます。粉ミルクでは、母乳調査より得られた最新の研究成果から開発された新商品「ビーンスターク すこやかM1」を発売し、更なる事業拡大を図ります。



毎日骨ケア MBP® ビーンスターク すこやかM1

## 事業概況

### 市場環境

- 国産飼料ニーズの高まりと飼料生産作業の外部化(専門化)が拡大しています。
- 環境に配慮した栽培や国内生産物の需要高まりにより野菜部門の拡大が見込まれています。
- 環境意識の高まりやスポーツイベントに対する関心を背景に芝生や緑化への期待が拡大しています。

### 強み

- 研究開発分野と連携した飼養管理技術と自給飼料栽培技術を活用し、ニーズに応じた提案をしています。
- 気象条件に適した牧草種子の優良品種のほか、全国トップシェアの枝豆や、大根などの自社開発品種の野菜種子を取り扱っています。
- 公園・街路樹・スポーツ施設など、造成から維持管理までを行うことにより蓄積された技術力が強みです。

### リスク

- 生産者の担い手不足による離農の増加が課題です。
- 天災や気象状況が、原料の生育不良および販売数量の減少へ影響します。

## 成長戦略-中期経営計画

### 飼料事業の収益性向上

経営形態や飼養管理条件に適した配合飼料開発と、良質な粗飼料栽培および飼養管理技術などを組み合わせた総合提案型営業により、酪農畜産生産者との関係を強化し、事業を展開します。また、効率的な調達、生産、物流体制の構築を図ります。

### 種苗事業の戦略的拡大

研究開発部門による地域や気象変動などに応じた商品開発と、生産調達部門による良質種子の安定確保をベースに、収益基盤化に向けて、牧草飼料作物種子・緑肥種子・野菜種子・微生物商材の売上拡大を図ります。

## 2018年度の実績

前年を上回る配合飼料販売単価の推移や、スポーツターフの大型工事の完工などがあったものの、牧草飼料作物種子の売上減少や配合飼料の販売物量減少、原価上昇の影響などにより、増収減益となりました。

## 2019年度の取組み

飼料事業では、持続可能な酪農経営を支援する総合提案型営業に引き続き取り組むとともに、2019年4月に合併により設立した「ホクレンくみあい・雪印飼料(株)」については、低コスト・高品質を実現する新工場の2021年度稼働に向け取り組みます。種苗事業では、新研究棟を活かした商品開発に引き続き取り組みます。

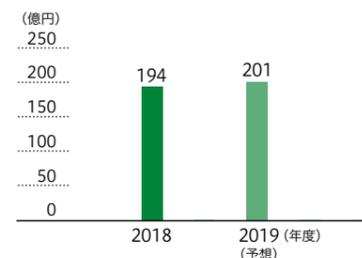


雪印種苗(株)の新研究棟(北海道、2017年6月竣工)

### 売上高構成(カテゴリー別)



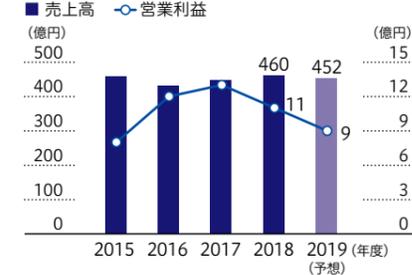
### 売上高



### 売上高構成(カテゴリー別)



### 売上高・営業利益



# 持続的成長への CSR重要課題 (マテリアリティ)

雪印メグミルクグループは、持続的な成長を目指し、社会課題基点での取組みを推進するために、社内における十分な議論および外部との意見交換を経て、2018年9月にCSR方針を改定し、CSR重要課題(マテリアリティ)を特定しました。また、2019年8月にCSR重要課題の進捗を確認しPDCAマネジメントを行うために、KPIを設定しました。

## CSR方針

企業理念※1に基づき、事業活動を通じて、社会とともに持続的に発展していくための経営を推進します。

### <基本的な考え方>

- コンプライアンス※2を基本とし、商品・サービスの安全確保(品質保証)の徹底を最重要項目として取り組みます。
- お客様・消費者をはじめとしたあらゆるステークホルダーを重視し、「社外の目」を反映した経営に取り組みます。
- 持続可能な社会の実現のため、CSRの重要課題(マテリアリティ)を特定し、社会課題の解決に向けて取り組みます。

※1 企業理念は、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」と、コーポレートスローガン「未来は、ミルクの中にある。」で構成します。

※2 コンプライアンスには、法令の遵守はもとより、社内および社会の規範、社会の倫理的価値観の遵守を含みます。

CSR領域	CSR重要課題(マテリアリティ)	重点取組みテーマ	達成年度	KPI
食と健康	乳(ミルク)による食と健康への貢献 	安全で安心していただける商品・サービスの提供	2022	・2022年度までに、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%以上において、GFSIに認定された国際的な食品安全スキーム(FSSC、SQFなど)の認証を取得し、以降についても更なるGFSIの認証取得拡大を進める。(G)
		健康寿命延伸への貢献	毎年	・風味評価技能を持つ官能評価員認定者を育成する。(官能評価員認定者数:2017年度比110%以上)
酪農	持続可能な酪農への貢献 	酪農生産基盤強化への取組み推進	毎年	・日本酪農青年研究連盟の運営支援および酪農総合研究所の活動により、持続的酪農経営を行うための経営管理・技術的支援を行う。(G)
		環境負荷の低減	2030	・CO <sub>2</sub> 排出量を、2030年度までに2013年度比30%削減する。
環境	環境負荷の低減 	持続可能な資源の利用	2022	・2022年度までに、使用する紙を100%環境に配慮した原材料にする。
		循環型社会の形成	2026	・2026年度までに、認証パーム油100%調達を目指す。
			毎年	・環境に配慮した包装容器を開発・使用し、プラスチック使用量の減少および再資源化を図る。(2020年度末までに数値目標を設定する)
人と社会	多様な人材が活躍できる職場の実現 	人材の多様化と人材育成	2025	・2025年度までに女性経営職(管理職)比率10%以上にする。
		ワーク・ライフ・バランスの実現と労働生産性の向上	毎年	・健康経営優良法人制度認定を取得する。
		地域社会への貢献 	毎年	・地域と連携し、社会課題解決に貢献する。(G)

(G)は雪印メグミルクグループとしてのKPIです。それ以外は雪印メグミルク(株)のKPIです。



食と健康

▶ CSR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

雪印メグミルクグループは、乳(ミルク)による食の提供を通じて、人々の健康増進や豊かな食生活に貢献していきます。また、お客様の声に耳を傾け、商品・サービスに反映することで消費者重視経営を実践し、安全で安心していただける商品・サービスの提供を目指します。

商品・サービス 特集 P.7-12

## 食育活動

全国6カ所に専任スタッフを配置し、小中学校への「食育出前授業」や各種「セミナー」「料理講習」の3つの活動を中心に、「食の大切さと尊さ」「牛乳・乳製品の価値」を幅広い年代の方に伝え、「食」を通して皆様の健康づくりのお手伝いをしています。2018年度には、約42,000名が参加しました。

### 骨・カルシウムセミナー

骨の健康の重要性や必要な栄養素、カルシウムの働きや効率的な摂取方法など、骨の健康維持に必要なポイントを伝えています。



### 「食と科学のふしぎ博」イベント参加

大阪市で開催された「食と科学のふしぎ博」((株)新興出版社啓林館 主催)において、約200名の子供たちに「牛のミルクからバターができるまで」のテーマでビデオの視聴やバター作りを体験していただきました。バターができる様子に子供たちは驚き、目を輝かせていました。科学の視点を持った魅力ある出展内容が、主催者からも評価されました。



### チーズを美味しく楽しむ会

チーズの歴史や製造方法、栄養価値やタイプ別のチーズの違いなど、チーズの素晴らしさや食べ方をわかりやすく伝えています。



## Voice



雪印メグミルク 関西販売部 関西コミュニケーションセンター

坪田 潮里

### 牛乳・乳製品の価値をお伝えしていきます。

私たち食育チームは、日々、出前授業や料理講習会、各種セミナーなど食育活動に励んでいます。私は家庭用営業を経験した後に、食育担当となりました。栄養士としてのスキルと営業での経験を活かしながら、先輩方の良いチームワークを引き継ぐため「自分が今するべきこと・できることは何か」を常に考えて行動しています。

日本は世界一の長寿国ですが、平均寿命=健康寿命とは言えない現状にあります。手軽で美味しい牛乳・乳製品には多くの健康機能があるので、健康寿命の延伸という点でも自信を持ってオススメできます。今後もひとりでも多くのお客様にお会いし、牛乳・乳製品の価値をわかりやすく、楽しく誠意を持ってお伝えしていきたいです。

## 工場見学

雪印メグミルクグループ全国11カ所の見学工場では、一般見学用ルートを設け、製造時における衛生管理や検査体制といった安全・安心に対する取組みをはじめとした企業活動の情報発信を積極的に行っています。2018年度は、約69,000名にお越しいただきました。

### 自由研究をテーマとした工場見学会(海老名工場)

近隣の小学生とご家族向けに夏休みの自由研究をテーマとした工場見学会を実施しました。「牛乳紙パック工作」「発酵・菌の働き」「ホイップクリーム・バター作り」の3テーマに分かれて学習した後、実際の製造工程を見学していただきました。



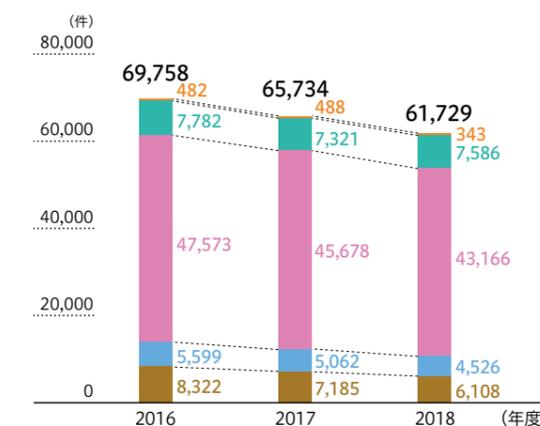
## お客様の声から更なる安全・安心へ

お客様の声にお応えしました

<https://www.meg-snow.com/customer/center/voice/>

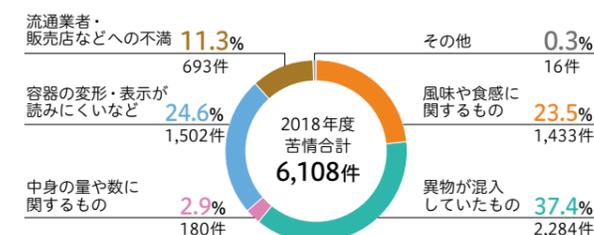
お客様・消費者の声に真摯に向き合い、いただいたご意見を企業活動に反映し、更なる改善のため不断の努力を行っています。

### お客様センターの受付件数



- 満足 : お褒め、お礼、激励など
- 興味・関心 : 宅配お申し込み、取扱店紹介、サンプルや資料のご請求など
- 問い合わせ : 商品の原料、製法、保存方法、利用方法などへの質問
- 不満・指摘 : 商品・サービスに対する不満点へのご要望
- 苦情 : 商品引取り、訪問、検査などの対応が必要な苦情

### 受付件数の中での「苦情」の内容



### 苦情のうち、検査ができた商品の起因別内訳

2018年度の苦情のうち、該当商品の提供をいただいた4,471件について検査を実施しました(それ以外はお客様がすでに中身を破棄されたなどで、検査ができなかったものです)。検査の結果、生産関係に起因するものが195件で、その情報は原材料メーカーや雪印メグミルク製造工程の改善、商品設計の改善に役立てました。また、263件は流通段階での破損などであり、その情報は流通部門の改善に役立てています。なお、検査結果はお申し出をされたお客様ご本人にも報告しています。

## 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。通常のミルクや食事と合わせて使用し、症状改善のために食事療法として使用されます。雪印メグミルクでは、こうした方の治療のために、特殊ミルクを国内で初めて開発し、1963年から継続して製造・供給しています。



### 製造・供給している特殊ミルク品目

品目	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 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 たんぱく質・アミノ酸代謝異常
	Met 除去粉乳 ホモシステチン尿症
	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	
Lys, Trp 除去粉乳 プロピオン酸血症	
	グルタル酸血症1型 有機酸代謝異常

\*「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



▶ CSR重要課題(マテリアリティ)

# 持続可能な酪農への貢献

雪印メグミルクグループは、持続的酪農経営を行うための経営管理・技術的支援、そして酪農に対する消費者理解の醸成に向けた取組みにより、国内酪農の成長に貢献していきます。

## 雪印メグミルクグループが取り組む酪農貢献

- 1948年～** ■ 日本酪農青年研究連盟(酪青研)  
雪印メグミルク、雪印種苗(株)、八ヶ岳乳業(株)が、事務局として活動をサポートしています。
- 1950年～** ■ 雪印種苗(株)  
配合飼料を中心とする「酪農畜産事業」、飼料作物や野菜などの種子・苗木の開発と生産を担う「畑作園芸事業」、屋上緑化などを得意とする「環境緑化事業」を中心に、環境保全型農業の普及を目指した事業活動を行っています。2017年には、北海道研究農場新研究棟が完成しました。
- 1954年～** ■ ニチラク機械(株)  
牛乳・乳製品などの食品工場向けの製造機器メーカーで、チーズ工房を営む酪農家に対しても小型製造機器の提供や技術指導を行い、酪農家の乳製品製造技術向上(六次産業化)に貢献しています。
- 1965年～** ■ (株)雪印こどもの国牧場  
様々な体験を通じて「食と命」を感じ取り、酪農への理解を深めていただくための活動を行っています。
- 1976年～** ■ 酪農総合研究所  
民間唯一の酪農専門研究機関として設立。現在は雪印メグミルクの社内研究所として、調査研究や酪農サポートのほか、毎年シンポジウムを開催しています。
- 1977年～** ■ 酪農と乳の歴史館  
歴史を振り返ることで、酪農への理解と関心を深めていただいています。北海道遺産、近代化産業遺産に登録されています。
- 2009年～** ■ 酪農諮問委員会  
高い見識と豊富な経験を有する酪農生産者・有識者委員からご意見・ご助言をいただいています。

■ 酪農経営の調査研究と普及に資する組織  
■ 酪農理解のためのPR施設



雪印種苗 北海道研究農場新研究棟



雪印こどもの国牧場(神奈川県横浜市)



酪農と乳の歴史館(札幌市)



酪農諮問委員会

## 「第70回 日本酪農研究会」開催

日本酪農青年研究連盟(酪青研)主催の「第70回 日本酪農研究会」が、全国から約280名の参加者を集めて11月に静岡で開催されました。

酪青研は、戦後混乱期に北海道酪農の復興に取り組む青年たちの自主的な活動に共感した黒澤酉蔵\*が尽力し、1948年に誕生しました。現在は、全国約1,000名の酪農生産者で組織する日本で最も歴史ある実践的研究団体です。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、地域単位から全国における活動に対して継続的に支援をしています。

「第70回 日本酪農研究会」では、全国から選抜された酪農家7名による酪農経営発表と5名の意見メッセージ発表が行われ、特徴ある経営成果や酪農への取組みについて披露いただきました。経営発表の事例はいずれも、今日の日本での持続的な酪農経営に求められる取組みであり、遭遇する多くの課題への対策やヒントも現場にあることを改めて認識することができる発表となりました。

また、人材育成および企業風土醸成の一環として、研究会には雪印メグミルクの入社2~4年目の社員20名が聴講生として参加し、雪印メグミルクグループのルーツである日本酪農への理解を深めるとともに、自身の担当業務における酪農への貢献について考える良い機会となりました。「第70回日本酪農研究会」発表風景



※ 黒澤酉蔵:1885年生。雪印種苗(株)、雪印メグミルクの前身の一つである北海道製酪販売組合連合会、北海道酪農義塾(現・酪農学園大学)の創立者。北海道開発と日本の酪農の発展に尽力した。

## 酪総研シンポジウム

酪農総合研究所は、1976年に民間唯一の酪農専門研究機関として雪印乳業(株)(当時)によって設立されました。2005年からは社内研究所となり現在に至っており、酪農に関わる調査研究、酪農サポート活動のほか、毎年「酪総研シンポジウム」を開催しています。

「酪総研シンポジウム」は、1978年\*から今まで42回の長きにわたり継続して開催しています。毎年テーマを決め、酪農に携わる有識者・研究者・酪農指導者・酪農生産者を講師として招き、酪農にかかわる制度・政策から実際の生産現場での活用技術についての提言・知見・情報提供などをいただいています。また、会場参加者とのディスカッションを通じ、酪農情勢などの共通認識の醸成、知見・技術の現場への活用や普及を図ることで、酪農生産現場への貢献を果たしています。

2018年度は「『酪農現場の“カイゼン”を考えるⅢ』〜少額投資で生産性の向上を!〜」と題して開催し、全国から約240人の酪農関係者が参加しました。大型投資に頼らない「ゼロ投資」あるいは「少額投資」で生産性(生産乳量)をいかに上げるかについて、乳牛の行動や生理からのアプローチによる飼養管理や環境の改善、牛群検定システムの活用による生産者支援について3名の方にご講演いただき、会場参加者との意見交換を行いました。これからは「酪総研シンポジウム」を継続して開催し、日本の酪農の持続的発展に寄与していきます。



「酪総研シンポジウム」意見交換

※ 当時の名称は「酪農講演会」

### Voice



橘牧場  
橘 和宏

**酪青研は、互いの立場を超えた付き合いができ、情報交換の場として非常に有意義です。**

私は酪青研には1983年から入会していますが、全国の酪農家の仲間たちと上下関係なく友だちみたいな付き合いができています。また、事務局との交流にも垣根がなく、酪青研の海外研修に行った際には、当時の事務局だった雪印乳業社員と一緒にヨーロッパの酪農家の家に民泊して、寝食を共にしたりしました。雪印メグミルクグループの社員をはじめとした事務局がいないと酪青研活動が成り立たないのはもちろんのこと、事務局の方とも互いの立場を超えた付き合いができ、情報交換の場として非常に有意義です。2019年11月には成田市で、「第71回 日本酪農研究会」が開催されるので、多くの方に参加してもらいたと思います。



環境

▶ CSR重要課題(マテリアリティ)

# 環境負荷の低減

酪農は、牛や牧草はもちろん、それを育む気候や自然から成り立っています。酪農を基盤としている雪印メグミルクグループは、従業員一人ひとりが環境に配慮した事業活動を心がけ、持続可能な地球環境に貢献していきます。

## 雪印メグミルク環境方針

私たちは、「雪印メグミルク行動基準」に則り、環境マネジメントシステム(EMS)<sup>\*</sup>を構築し、環境負荷低減を図ります。そして、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に努めます。

### 1. 法令の遵守

環境法令・条例などを遵守し、法改正などに迅速に対応します。

### 2. 環境への配慮

省エネルギーと廃棄物の適正管理を実施し、継続的に改善します。

### 3. 環境意識の向上

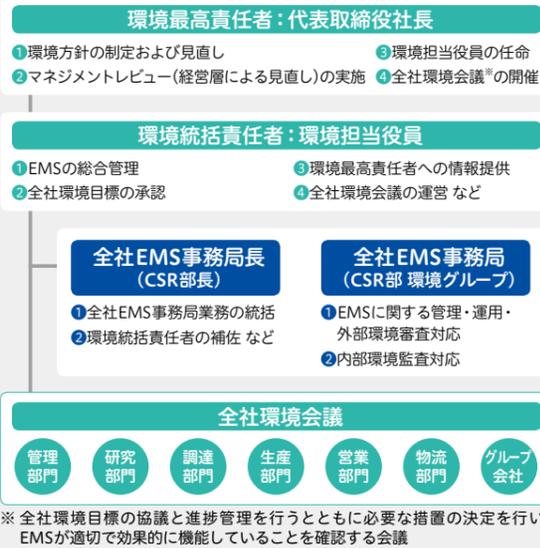
一人ひとりが環境保全に対する自覚を持つとともに、環境教育を積極的に推進します。

### 4. 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。

<sup>\*</sup> 環境方針・環境目標・計画の策定と実施および監視と測定・監査・見直しといった一連のプロセス

## 環境マネジメント体制図



## 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行う内部監査があり、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、CSR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良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(神戸工場)

## 環境教育

全社EMS事務局が主催するe-ラーニングや、内部環境監査員養成研修、部署独自に実施する個別教育など、各種の環境教育制度があり環境意識の向上を図っています。階層別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(約4,100名)に受講を義務付け、毎年受講率100%を達成しています。



内部環境監査員養成研修

## 各部門による取り組み

雪印メグミルクグループは、製品ライフサイクルの各工程で多くの天然資源・エネルギーを使用していますが、その一連の工程で発生する資源のロスや環境負荷をできるだけ小さくするため、各部門で様々な取り組みを行っています。

管理部門	クール・ビズやウォーム・ビズによる冷暖房に必要なエネルギーの抑制やIT化によるペーパーレス化など
研究部門	環境に配慮した商品設計など
調達部門	プラスチック容器の薄肉化や環境に配慮した容器への変更など
生産部門	エネルギーの効率化や排水の浄化処理など
営業部門	エコドライブの推進とハイブリッド車の積極的導入など
物流部門	原材料や商品の輸送でモーダルシフト <sup>*</sup> や積載率の向上など

<sup>\*</sup> 貨物輸送を自動車から鉄道・船舶へと切り替えることでCO<sub>2</sub>排出量を削減し、環境負荷を削減する手法

## 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んでいます。そして、その成果を内外に客観的に示すため、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(中四国支店)



審査風景(神戸工場)



審査風景(トップヒアリング)

## Voice



雪印メグミルク  
幌延工場  
工務課  
尾崎 洋之

各自「自分にできることをやろう」というスタンスで、環境活動を行っています。

環境問題に取り組む際、「自分一人の力では…」 「こんな少ない効果では…」 と考え、活動に消極的になってしまうことがあります。幌延工場では「ハチドリになろう!」をスローガンに、各自「自分にできることをやろう」というスタンスで環境活動を行っています。これは、「山火事が起きたとき、ハチドリだけが『自分にできることをやる』という意識を持って、くちばしに水を含んで火に水をかけ続けた」という南米先住民に語り継がれている話からきています。私はEMS事務局として、工場の全従業員が各自できることを積み重ねて成果を挙げられるような体制の構築やその適切な運用を実施することで、社会に貢献したいと考えています。

## 排水処理能力向上

大樹工場では、12月中旬に新排水処理設備へ全面的な切替えを実施しました。処理能力を1.5倍に増やし、処理方式として流動担体前処理※1と活性汚泥法※2を採用したことで、安定した運転が可能となりました。また、放流水質の常時監視が可能となったほか、より一層の省エネと脱水汚泥の削減が期待されています。

※1 微生物処理する処理槽に多数設置した担体（接触材）に微生物を付着させ、微生物が作る生物膜の面積を拡大させることで、排水処理能力をあげること。  
 ※2 排水に空気を吹き込んで、排水中の有機物を高濃度の微生物（活性汚泥）で処理し、きれいな水にすること。



排水処理設備（大樹工場）

## CO<sub>2</sub>排出量削減

幌延工場では、2月にボイラーを更新しました。燃料を重油から液化天然ガス(LNG)に転換したことにより、CO<sub>2</sub>の排出量が約2割削減されます。また、重油ボイラーは定期的に内部清掃が必要で、その際に煤塵として廃棄物が約4t/年発生していましたが、それもゼロになりました。その他、井戸ポンプのインバーター化や排水設備の運用見直しなどで、省エネとCO<sub>2</sub>排出量削減、廃棄物削減を図っています。



ボイラー（幌延工場）

液化天然ガス貯蔵タンク（幌延工場）

## プラスチック使用量削減に向けた活動

野田工場・福岡工場で使用している牛乳瓶の樹脂キャップの軽量化に取り組み、13%の軽量化を実現しました。軽量化により年間25t※のプラスチック使用量削減につながる見込みです。また、プラスチック問題への意識を高める社内啓発活動を行っています。

※ 2018年度販売実績から算出した見込み値



牛乳瓶の樹脂キャップを軽量化

## 環境イベントへの積極的な参加

6月の「エコライフ・フェア（代々木公園）」や12月の「エコプロ（東京ビッグサイト）」では、全国牛乳容器環境協議会の一員として、全国牛乳パックの再利用を考える連絡会と協働し、牛乳パックの手開き体験や手すきがづくり体験、ワークショップなどを通じてたくさんの方々々に牛乳パックリサイクルの大切さをお伝えしました。



エコライフ・フェア



エコプロ

## カーボン・オフセットの取組み

カーボン・オフセットとは、植林などの森林保護やクリーンエネルギー事業で得られたCO<sub>2</sub>の排出権（クレジット）を購入することにより、企業活動で排出されたCO<sub>2</sub>の一部を間接的に削減する制度です。雪印メグミルクは、従来より「北海道 森と大地のカーボンクレジット」、中標津町（北海道）の「中標津町町有林J-クレジット」を購入していましたが、2018年度は大樹町（北海道）の「晩成温泉への木質バイオマスボイラー導入事業に係るJ-クレジット」を購入し、森林資源の維持に寄与しています。



大樹町「晩成温泉への木質バイオマスボイラー導入事業に係るJ-クレジット」購入証明書贈呈式

## 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CSR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、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。

### 森林認証紙の使用

使用する紙については可能な限り、持続可能性に配慮した森林認証紙への切替えを順次進めています。責任ある森林管理をされた森林および、そこから生まれた林産物に対する国際的な森林認証制度であるFSC®またはPEFCの森林認証紙を、「雪印メグミルク牛乳」などの商品容器に採用しています。商品に関わる紙容器や外装ダンボールだけでなく、印刷用紙・印刷物・店頭販促資材についても取り組んでいます。



森林認証紙使用商品



FSC®  
認証マーク



PEFC  
認証マーク

(注)SGEC/PEFCジャパンの許可を得て掲載しています。

### RSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)への加盟

パーム油の原料となるアブラヤシの農園開発のため、マレーシアやインドネシアを中心とした多くの熱帯雨林が焼き払われるなど、問題が指摘されています。このような問題に取り組むため、2004年にパーム油生産業、小売業、環境NGOなど、7つの関係団体が中心となり、認証機関RSPOが設立されました。雪印メグミルクも、健全なパーム油産業の発展を目指す趣旨に賛同し、7月、RSPOに加盟し、認証油の使用を一部商品から開始しています。



人と社会

▶ CSR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

雪印メグミルクグループは、性別・年齢・国籍・障がいの有無など様々な背景を持つ人が、それぞれの個性を認め、尊重し、互いの能力を発揮することで相乗効果を生み出す企業を目指しています。また、育児や介護をはじめとした多様な働き方をサポートするための環境整備にも注力しています。

## 働き方改革

2016年度より「労働生産性の向上と業務改革」による働き方改革に取り組んでいます。目標のひとつである時間外労働時間の20%削減(2015年度上期比)は、目標を上回る進捗で推移しており、着実に成果を挙げています。会議運営の効率化や業務の削減・見直しなどによる労働生産性の向上を図るとともに、有給休暇の取得促進を進めています。

働く環境の整備として、テレビ会議やウェブ会議システムの活用、ペーパーレス化による業務の効率化を進めており、2018年度には在宅勤務制度を導入し、育児や介護など制約のある社員やライフスタイルに応じて利用できる仕組みを導入しています。

従業員のワーク・ライフ・バランスと企業の持続的成長を目指して、更なる働き方改革を推進していきます。

### 主な取組み

労働生産性の向上と業務改革	<b>タイムマネジメントの強化</b> (2019年度末 時間外労働時間の目標削減率：20%(2015年度上期比))	<ul style="list-style-type: none"> <li>パソコンのログイン/ログオフ時刻記録を活用した意識向上</li> <li>部署単位での時間外労働状況の分析と削減目標の設定</li> <li>全社目標達成率に応じた従業員への還元(インセンティブ手当の支給)</li> </ul>	時間外労働時間の減少率 ➡ P.24
	<b>有給休暇の取得促進</b> (2019年度末 目標取得率：70%以上)	<ul style="list-style-type: none"> <li>シフト見直しなどによる取得しやすい環境の整備</li> <li>半日有給休暇制度</li> </ul>	有給休暇取得率 ➡ P.24
働く環境の整備	<b>チャレンジ3/4活動</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部署単位で業務の効率化・スリム化推進</li> <li>取組み効果の目標設定および進捗確認</li> </ul>	
	<b>業績評価との連動</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取組み結果の人事評価への反映</li> </ul>	
	<b>効率的な会議の推進</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会議進行の改善による円滑化・効率化</li> </ul>	
	<b>ペーパーレス化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会議室機材やテレビ会議・ウェブ会議システムの整備、文書の電子化などにより、効率的な会議の推進、働く場所の多様化へつなげる</li> </ul>	
	<b>在宅勤務制度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟・効率的な就業環境の整備、ライフスタイルに応じた働き方の推進</li> </ul>	
	<b>サテライトオフィス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業担当者の社外オフィス活用による時間の効率化、生産性の向上(首都圏エリア)</li> </ul>	

## 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、「グループ中期経営計画2019」人材育成計画に基づき、スキル開発に軸足を置いたプログラム、人材の多様性確保を目的としたキャリア開発支援、グループ会社の研修参加など、グループ全体での人材育成に取り組んでいます。

### 取組み1：スキル開発

従来、研修は各社で個々に実施していましたが、2017年度より雪印メグミルクの「新入社員研修」や「新任経営職研修」にグループ会社従業員が参加しています。さらに、2018年度は階層別研修にもグループ会社従業員が参加しました。

### 取組み2：キャリア開発

人材の多様性を尊重するためのマネジメントや、部下の主体的なキャリアデザイン※と自律的な能力開発を促進する「ワークショップキャリア支援」の研修を2017年度に引き続き実施したほか、2018年度からは新たにキャリアカウンセリング制度を導入。人事部の有資格者が上司以外の第三者として個別相談に応じています。

※キャリアについて考え、「なりたい自分」に向けて自ら能力を開発すること

### 研修体系

階層	スキル開発プログラム		キャリア開発プログラム	
	階層別研修	公募型ビジネススキル研修	ワークショップ	
経営職	所屬長 プロジェクト マネジメント 研修 女性 課長職 研修 新任 経営職 研修 (基礎/フォローアップ)	指導のスキル コーチング コーチング 実践 研修 女性 リーダー 研修 新任 経営職 研修 (基礎/フォローアップ)	WS キャリア 支援 WS キャリア アップ ドック38 (38歳) WS 女性 リーダー 研修 WS キャリア アップ ドック30 (30歳)	アカウンティング ファシリテーション ロジカルシンキング+問題解決(中級) ロジカルシンキング+問題解決(基本) ネゴシエーション プレゼンテーション
一般職	6級 昇級者 研修 5級 昇級者 研修 4級 昇級者 研修 3級 昇級者 研修 2級 新入社員 研修 1級 新入社員 研修	6級 昇級者 研修 5級 昇級者 研修 4級 昇級者 研修 3級 昇級者 研修 2級 新入社員 研修 1級 新入社員 研修	WS キャリア アップ ドック38 (38歳) WS 女性 リーダー 研修 WS キャリア アップ ドック30 (30歳)	WS キャリア 支援 WS キャリア アップ ドック38 (38歳) WS 女性 リーダー 研修 WS キャリア アップ ドック30 (30歳)

## 女性活躍推進

多様な人材が能力を発揮する環境を作り上げるための中核的な位置づけとして、「女性活躍推進」に引き続き下記のとおり取り組んでいます。

「女性活躍推進」宣言  
👉 <https://www.meg-snow.com/corporate/womanactivation/>

### 取組み1：仕事と家庭の両立を支援

出産・育児と仕事の両立を支援するため、男女の育児休職者に対して、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。2018年度には「新宿区ワーク・ライフ・バランス推進優良企業」に認定されました。



新宿区ワーク・ライフ・バランス推進優良企業 表彰式

### 取組み2：計画的な人材の育成

キャリアビジョンの実現に向けて主体的に行動することへの意識づけや、リーダーが必要とするスキルの習得を目的に、継続して「女性リーダー研修」「ワークショップ女性リーダーチャレンジ」を実施しました。研修での先輩社員との意見交換を通じ、キャリアへの不安軽減、ネットワーク構築の一助にもなっています。2018年度は、「新任経営職研修」とは別に、新たに選抜型の「女性課長職研修」を導入。すでに経営職である女性社員に対しても、さらなるキャリアアップをサポートするための研修機会を提供しています。

### 取組み3：女性活躍推進に対する意識の醸成

女性活躍推進に対する意識の醸成、制度などの理解を深めるため、社内イントラネットや社内報を通じた情報発信を強化するとともに、2018年度は先進企業を招き、「人材の多様性推進フォーラム」を実施しました。

### Voice



雪印メグミルク  
中部統括支店  
市乳二課  
大谷 純子

**産休・育休後も、慌たしいながらも充実した毎日を送っています。**  
主に量販店に対する家庭用市乳商品の営業をしています。3年間の産休・育休を経て復帰し短時間勤務の制度を利用中で、帰宅後の子供との時間が確保でき助かっています。以前は結婚後も仕事を続けられるか不安でしたが、社内の女性活躍推進研修で結婚・出産後も生き生きと働く先輩社員を見て、自身の目標像を思い描くことができました。現在は上司や同僚のサポートを得ながら、慌たしくも充実した毎日を送っています。課題は限られた時間の中でいかに効率的に仕事をし、得意先からの信頼を得るかです。効率的な得意先対応のためにも、より柔軟な働き方のできる制度が充実すればうれしく思います。



人と社会

▶ CSR重要課題(マテリアリティ)

# 地域社会への貢献

雪印メグミルクグループは、事業活動を通じて地域社会と交流し、連携することで、人や社会との調和を図り、地域社会に貢献しています。

## 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<sup>※</sup>、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。 <sup>※</sup>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

### 具体的な取組み事項

#### 1. 「酪農」の振興に関する事項

- ・「環境配慮型酪農」に関する技術支援
- ・チーズ製造技術の普及支援 など

#### 2. 「食」の安全・安心、産消協働<sup>※</sup>に関する事項

- ・クリーン農業に関する技術支援
- ・道産食品の安全・安心に向けた取組みの支援 など

#### 3. 子育てや健康づくりに関する事項

- ・子育てに関する地域活動の支援
- ・食育や健康づくりに関する支援
- ・スポーツの振興に関する支援 など

#### 4. 北海道の魅力ある「観光」の振興に関する事項

- ・「花観光」に関する支援
- ・世界自然遺産
- ・北海道遺産に関する普及啓発
- ・雪印メグミルク「酪農と乳の歴史館」における北海道観光PR など

#### 5. その他必要と認める事項

- ・環境に対する取組み
- ・防災活動への支援
- ・北海道の広報活動への協力 など

<sup>※</sup>地域の消費者と生産者が連携し、地元の資源や生産物を地元で消費・活用することにより、域内循環(人・もの・お金の流れ)を高めて地域経済の活性化を図る運動

### チーズ製造技術の普及支援事業

チーズ製造技術の普及支援事業として、「北海道ナチュラルチーズ製造レベルアップ研修会」が、北海道農政部主催により中標津町で開催されました。道内のチーズ工房やチーズ作りを目指している方々が、9月に3日間、チーズ製造に関する基礎的な知識の習得や、衛生管理に対する理解の醸成、意識の向上を図る「基礎講習」「衛生講習」、工房のチーズを試食しながら製造者間のつながりを図る「地域交流研修」、製造技術の向上を図る「地域製造講習」を受講し、雪印メグミルクからはミルクサイエンス研究所のスタッフを講師として派遣しました。

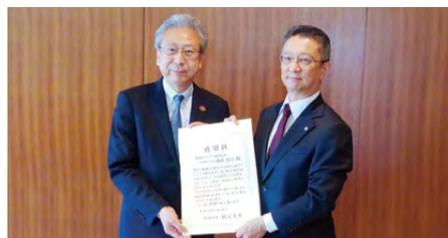


衛生講習

地域製造講習

### さっぽろまちづくりパートナー協定

2012年3月に札幌市と雪印メグミルクは「さっぽろまちづくりパートナー協定」に調印しました。雪印メグミルクは、「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、子供の健全な育成を支援する活動を応援しています。2018年度も「酪農と乳の歴史館」の入館者1人につき10円を寄付し、札幌市の岸副市長(当時)より感謝状が贈られました。



札幌市岸副市長(当時)と西尾社長

## 災害対策を通じた地域とのパートナーシップ

近隣地域と災害対策に関する協定を締結している事業所では、日頃から合同訓練を行うほか、大規模災害発生時には相互に協力して避難場所や災害応急用井戸水や物資の提供を行い、共に被害軽減に取り組むこととしています。

### 西日本豪雨災害(7月)

原料乳輸送や商品配送の遅れで店頭での欠品が発生したことから、今後の対策として、非常時の社内情報共有と意思決定による機動的な対応を図るための災害発生時の態勢を見直しました。

### 北海道胆振東部地震(9月)

甚大な被害が発生した地域へ支援物資としてジュースを提供、被災者支援に向け日本赤十字社へ2千万円、道内酪農支援に向け北海道庁へ3千万円を寄付しました。また、大規模停電により雪印メグミルクの工場は操業不能となりました。このことから、酪農乳業者による協議を経て、その役割分担に基づき、道内の各工場に必要な自家発電機を設置することとしました。

## 食用油を配送車両燃料として再利用(エスアイシステム)

(株)エスアイシステムでは、地域の食品リサイクル推進と循環型社会の形成のため、愛媛県内のコンビニエンスストア店舗様への配送車両にB5軽油(エコマーク認定のバイオ燃料)を使用しています。B5軽油は、主に愛媛県内の家庭から回収した使用済み食用油のほか、コンビニエンスストア店舗様および総菜などの製造工場で使用された食用油を原料としています。

### 再利用フロー(イメージ)



## スキージャンプ振興への貢献

雪印メグミルクでは、スキージャンプ大会への協賛や雪印メグミルク所属選手による競技活動を通じて、長年にわたり日本のスキージャンプの振興に貢献してきました。夏季に開催している「雪印メグミルク杯 ジュニアサマージャンプ大会」は、小中学生ジャンパーの育成に貢献したいとの願いで開催し、8月で8回目となりました。また、毎年開催している「雪印メグミルク杯 全日本ジャンプ大会」は、1月の大会で60回目を迎えました。更に、選手育成に熱心な地域の更なる活性化を願い、新たに北海道下川町で「雪印メグミルク杯 ジュニアジャンプ下川大会」を開催しました。



雪印メグミルク杯 ジュニアジャンプ下川大会



スキー部8名の選手と監督・コーチ

### Voice



雪印メグミルク スキー部 主将 伊東 大貴

皆様の応援に応えられるよう、頑張りたいと思います。

今季のスキー部も、国内外で多くのスキージャンプ大会に臨み、国内戦全23戦中12勝し、若手の佐藤慧一選手は、社会人初優勝をはじめ4勝をあげる活躍をしました。2月に開催されたワールドカップフィンランド大会、ノルディック世界選手権オーストリア大会の団体戦では、私と小林潤志郎選手、佐藤幸椰選手と、日本代表選手4名中3名の雪印メグミルク選手が出場し、日本に2つの銅メダルをもたらすことができました。ノルディック世界選手権の団体戦での表彰台は10年ぶりでした。雪印メグミルクでは、私の出身地でもある北海道下川町のジュニアチームの支援も始めました。これからもより一層、皆様の応援に応えられるよう頑張りたいと思います。

CSR 持続的成長への重要課題

# マネジメント体制

(2019年6月26日現在)

## 取締役



代表取締役社長  
にしお けいじ  
西尾 啓治

### 経営全般

- 1981年 雪印乳業株式会社入社
- 2002年 同 乳食品事業部 部長  
同 乳食品営業部長
- 2003年 同 執行役員乳食品営業部長
- 2004年 同 執行役員チーズ事業部 副事業部長  
同 常務執行役員関東販売部長
- 2009年 同 常務執行役員広域営業部長 兼  
関東販売部長
- 同 取締役執行役員広域営業部長 兼  
関東販売部長
- 2011年 雪印メグミルク 執行役員営業統括部長
- 2013年 同 取締役執行役員
- 2014年 同 取締役執行役員市乳事業部長
- 2015年 同 代表取締役社長
- 2018年 日本乳品貿易株式会社  
代表取締役社長(現職)



代表取締役副社長  
にしほ しのぶ  
西馬場 茂

### 経営全般社長補佐、 監査・ロジスティクス担当

- 1979年 全国農業協同組合連合会入会
- 2000年 同 中央畜産センター食肉部 部長
- 2004年 同 本所畜産販売部食肉課 課長
- 2006年 JA全農ミートフーズ株式会社  
常務取締役事業企画部長
- 2007年 全国農業協同組合連合会 参事
- 2010年 全農チキンフーズ株式会社 専務取締役
- 2011年 同 代表取締役社長
- 2012年 雪印メグミルク 顧問
- 2013年 同 取締役執行役員
- 2014年 同 取締役執行役員業務製品事業部長
- 2015年 同 取締役執行役員
- 2016年 同 常務執行役員
- 2018年 同 代表取締役副社長



代表取締役副社長  
もとひ しのぶ  
本井 秀樹

### 経営全般社長補佐、 総務・秘書室・人事担当

- 1984年 農林中央金庫入庫
- 2004年 同 那覇支店長
- 2005年 みずほ証券株式会社 系統営業部長
- 2007年 農林中央金庫 投融資企画部 副部長
- 2009年 雪印乳業株式会社 経営企画室 部長  
雪印メグミルク 経営企画部長
- 2011年 同 総合企画室長  
農林中央金庫 農林水産環境統括部長
- 2014年 同 常務理事
- 2016年 雪印メグミルク 顧問
- 同 取締役常務執行役員
- 2019年 同 代表取締役副社長



監査等委員である取締役  
ちば のぶ  
千葉 忍

- 1978年 雪印乳業株式会社入社
- 2003年 日本ミルクコミュニティ株式会社  
コミュニケーション部長  
同 広域営業部長
- 2004年 同 営業統括部  
商品企画開発グループ部長
- 2007年 同 管理統括部 総務人事グループ部長
- 2009年 同 執行役員管理統括部長  
同 取締役執行役員管理統括部長
- 2011年 雪印メグミルク 執行役員  
同 取締役執行役員
- 2015年 同 監査役
- 2016年 同 監査等委員である取締役



監査等委員である社外取締役  
にしかわ いくお  
西川 郁生

- 1974年 監査法人栄光会計事務所  
(現 EY新日本有限責任監査法人) 入社
- 1990年 センチュリー監査法人  
(現 EY新日本有限責任監査法人)  
代表社員
- 1993年 国際会計基準委員会 (IASC)  
理事会日本代表
- 1995年 日本公認会計士協会常務理事
- 1998年 国際会計基準委員会 (IASC)  
理事会日本代表退任
- 2001年 日本公認会計士協会常務理事退任  
新日本監査法人  
(現 EY新日本有限責任監査法人) 退社  
企業会計基準委員会副委員長
- 2007年 企業会計基準委員会委員長
- 2012年 慶應義塾大学商学部教授
- 2014年 雪印メグミルク 監査役
- 2016年 株式会社大和証券グループ本社  
社外取締役(現職)  
三菱商事株式会社社外監査役(現職)  
雪印メグミルク 監査等委員である取締役
- 2017年 慶應義塾大学大学院商学研究科  
客員教授(現職)
- 2019年 東京海上日動火災保険株式会社  
社外監査役(現職)



監査等委員である社外取締役  
はっとり あきと  
服部 明人

- 1989年 弁護士登録  
三宅・島澤・山崎法律事務所入所
- 1991年 尾崎法律事務所入所
- 2006年 服部明人法律事務所代表
- 2013年 株式会社萩原材木店  
代表取締役社長(現職)
- 2016年 穴吹興産株式会社  
社外監査役(現職)
- 2018年 雪印メグミルク  
監査等委員である取締役



取締役専務執行役員  
こうさか しんや  
幸坂 眞也

### 総合企画室・管理・関係会社統括担当

- 1980年 雪印乳業株式会社入社
- 2002年 同 経営企画室長
- 2003年 同 SCM推進部長  
同 執行役員SCM推進部長
- 2004年 同 執行役員チーズ事業部長
- 2005年 同 執行役員業務製品事業部長
- 2006年 同 業務製品事業部長  
同 投資企画部長
- 2007年 同 物流部長
- 2009年 雪印メグミルク 統合戦略部 副部長
- 2010年 同 統合戦略部長
- 2011年 同 執行役員  
同 取締役執行役員
- 2013年 同 取締役常務執行役員
- 2016年 同 取締役専務執行役員



取締役専務執行役員  
つのおか ひであき  
土岡 英明

### 家庭用事業管掌、広域営業担当

- 1979年 雪印乳業株式会社入社
- 2003年 日本ミルクコミュニティ株式会社  
札幌支店長  
同 北海道事業部長
- 2006年 同 営業統括部  
マーケティンググループ部長
- 2007年 同 営業統括部  
商品企画開発グループ部長
- 2009年 雪印メグミルク 統合戦略部 副部長
- 2011年 同 執行役員  
同 取締役執行役員
- 2015年 同 取締役常務執行役員
- 2016年 同 取締役専務執行役員



社外取締役  
あなん ひさ  
阿南 久

- 1991年 生活協同組合コープとうきょう 理事
- 1999年 東京都生活協同組合連合会 理事
- 2001年 日本生活協同組合連合会 理事
- 2003年 全国労働者共済生活協同組合連合会  
理事
- 2007年 全国消費者団体連絡会 事務局
- 2008年 同 事務局長
- 2012年 消費者庁 長官
- 2014年 同 長官退任  
一般社団法人消費者市民社会をつくる会  
代表理事(現職)
- 2015年 雪印メグミルク 社外取締役

## 執行役員

専務執行役員	城端 克行	生産・生産技術担当	常務執行役員	大貝 浩平	業務製品事業担当
常務執行役員	小坂橋 正人	酪農担当(酪農部長委嘱)	常務執行役員	渡辺 滋	広報IR・CSR担当、 関係会社統括副担当
常務執行役員	池浦 靖夫	北海道本部・酪農総合研究所担当、 酪農副担当(北海道本部長・酪農総合 研究所長委嘱)	常務執行役員	中島 隆男	財務・IT企画推進担当、 総合企画室副担当
常務執行役員	内田 彰彦	機能性食品事業・資材調達担当	常務執行役員	保倉 一雄	関西販売本部長
常務執行役員	板橋 登志雄	マーケティング・乳食品事業・ 市乳事業担当	常務執行役員	倉持 裕司	関東販売本部長
常務執行役員	未安 亮一	海外事業担当(海外事業部長委嘱)	執行役員	柴田 貴宏	人事部長
常務執行役員	川崎 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	執行役員	芹澤 篤	ミルクサイエンス研究所長



## 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。

### 2018年度 評価結果の概要

#### 実施内容

すべての取締役に對し、次の大項目を内容とする無記名形式のアンケートを実施し、全員から回答を得ました。その集計結果に基づき、取締役会で議論を行いました。

#### ● アンケートの大項目

- (1) 取締役会の構成
- (2) 取締役会の運営
- (3) 自身の参画姿勢
- (4) 取締役会の役割・責務
- (5) ステークホルダーとの関係

### 分析・評価結果の概要

- (1) 雪印メグミルク取締役会は、自己評価の分析の結果、概ね有効に機能しており、取締役会の実効性は引き続き十分に確保できていると分析・評価しています。また、前年度評価で認識された諸課題に関しては、改善に向けた継続的な取り組みを行ったことを確認しました。
- (2) 一方で、取締役会の更なる機能向上の観点から、以下の点を今後に向けた課題として認識し、継続的に検討していくことを確認しました。
  - ① 「グループ長期ビジョン2026」に掲げる「グループ経営の推進」を踏まえたグループ会社のガバナンスの監督などに係る取り組み
  - ② 取締役会の監督機能向上などの観点を踏まえた取締役会の構成
  - ③ 資料の分量の適正化および更なる審議活性化に向けた取り組み
  - ④ 社外取締役への情報提供の継続と更なる充実
  - ⑤ 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

### 今後の取り組み

雪印メグミルク取締役会は、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により、更なる取締役会の機能向上を図り、企業価値の継続的向上に努めていきます。

## 社外取締役の選任理由

社外取締役を3名選任し、業務執行から独立した立場で監督します。また、会社法および証券取引所が定める基準をもとに、独自の社外取締役の独立性の判断基準を

制定し、基準を満たす3名すべての社外取締役を独立役員として届け出ています。

氏名	選任の理由	取締役会への出席状況
阿南 久	過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、消費者団体において豊富な経験を有し、消費者庁長官を務めるなど、特に消費生活などの分野に精通しており、雪印メグミルクの経営に対する助言・提言および監督に活かしていただけるものと判断したため。	18/18回
西川 郁生	過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、公認会計士として財務・会計に関する専門的で高度な知識と幅広い経験を有しており、取締役の職務執行に対する監督・監査に活かしていただけるものと判断したため。	18/18回
服部 明人	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の監督・監査に活かしていただけるものと判断したため。	13/13回

## 取締役・経営幹部の報酬決定とその手続き

取締役\*の報酬について取締役会で決議するときは、事前にその内容を独立社外取締役が過半数を占める監査等委員会に説明し、監査等委員会の意見を踏まえて行います。取締役の報酬は、「固定報酬」と「利益連動給与」によって構成します。「固定報酬」は社外取締役を含む全取締役同額の「基本報酬」と役位に応じた「役員報酬」で構成し、その水準は同規模の他企業とも比較のうえ、雪印メグミルクの業績に見合った金額を設定します。また、

「利益連動給与」は業務執行取締役を対象に中期経営計画で示した雪印メグミルクグループ連結営業利益を支給指標とし、支給額の60%は役員持株会へ拠出して、退任時まで保有することで株主との価値の共有化を図ります。監査等委員である取締役の報酬は、「固定報酬」のみとします。なお、取締役の退職慰労金制度は設けません。

※ 監査等委員である取締役を除く

## 企業倫理委員会 諮問に対する提言と2018年度の主な取り組み

### 諮問内容1 消費者重視経営に関すること

提言	取り組み
1. 重要なステークホルダーである消費者との対話の場を充実させましょう。	・ 企業倫理委員会消費者部会を開催しました。
2. 引き続き、消費者の声・意見・要望を傾聴し、誠実に応えていきましょう。	・ お客様満足向上ミーティングを実施し、お客様のご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。 ・ お客様のお問い合わせの利便性向上を目的に、ホームページのメールのお問い合わせフォームを改修しました。 ・ 「雪印メグミルクレポート2018」を制作するにあたり、消費者団体からの意見を参考にし、発行しました。
3. 商品の表示や広告などでは、消費者が求める情報、消費者に伝えるべき情報を適切に判断し、消費者に誤認や誤解を与えないよう、正確に表現しましょう。	・ 現状を踏まえ、表示に関する自主基準「商品表示マニュアル」を改定しました。 ・ 改定した新しい基準に基づき、企業倫理委員会表示部会において、商品パッケージの表示確認を行うとともに、商品パッケージ・チラシ・POPなどの表示に対するリーガルチェック <sup>※1</sup> を行いました。

### 諮問内容2 「食の安全・安心(品質管理)」「企業倫理(コンプライアンス)」の徹底に関すること

提言	取り組み
1. 従業員一人ひとりの製造技術・保全技術・衛生管理・検査分析技術のレベルアップのため、工場での後継者育成を見据えた教育・研修を充実させましょう。	・ 全工場従業員に対して食品衛生研修を実施しました。 ・ 研修体系に則った研修を行い、個々の従業員の技術面・管理面のレベルアップを行いました。
2. 商品トラブルおよび商品苦情を従業員で共有し、品質課題の解決に向けて、商品特性や消費者視点から効果的な対策を推進しましょう。	・ 品質トラブルの原因・対策事例、優良取組み事例、品質課題の進捗などの情報を工場間で共有しました。 ・ 品質管理計画に基づき、品質管理自主点検などを実施しました。 ・ 「お客様の声」の情報を従業員にイントラネット・メールなどで共有しました。
3. 5S <sup>※2</sup> は品質管理の基本であり、5Sガイドラインの内容に沿った活動を全員参加で継続して取り組みましょう。	・ 雪印メグミルクグループ工場の5S一斉点検を実施しました。 ・ 品質部会による指摘・推奨事項の改善実施状況を確認しました。
4. 「雪印メグミルク行動基準」について、全役員・従業員が理解を深め、実践していきましょう。	・ CSRグループ活動において、毎回行動基準の読み合わせを実施しました。

### 諮問内容3 企業風土および組織・人材の活性化に関すること

提言	取り組み
1. 社内のコミュニケーションを深めるように意識し、工夫しましょう。	・ グループ経営会議の内容を、動画や資料配布により従業員に共有しました。 ・ 社内コミュニケーション強化を目的に「チームワーク強化費用」を予算化し、社内イベントなどに活用しました。
2. 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)を一人ひとりが実現していくための取り組みを推進しましょう。	・ 役員や従業員の声を反映した「バリューブック」を発行し、雪印メグミルクグループ従業員に配布しました。 ・ 「雪印メグミルクバリュー」の理解を深めるためにCSRグループ活動において「バリューブック」の読み合わせやグループでの討議を実施しました。
3. 労働生産性の向上を図り、ワーク・ライフ・バランスを充実させましょう。	・ 雪印メグミルクの業務見直し活動の優良事例を従業員に共有化しました。 ・ 在宅勤務制度の全国展開と定着化に取り組みました。 また、Web会議用機器や電子白板などの設置、文書管理システムの整備など、業務のシステム化を推進しました。
4. すべての従業員が生き生きと活躍できるような環境を整備し、ダイバーシティを推進していきましょう。	・ 女性社員に対して職級に合わせた育成研修を実施しました。 ・ 人材多様性の意識醸成を目的とした「人材の多様性推進フォーラム」を実施しました。 ・ 女性活躍推進の取り組みに対する理解浸透を目的に、経営職・職制を対象としてe-ラーニングを実施しました。 ・ 人材の多様性マネジメントプログラム「ワークシヨップキャリア支援」職制研修を導入しました。

### 諮問内容4 その他、CSRの3つの側面(経済・環境・社会)に関すること

提言	取り組み
1. 全役員・従業員が雪印メグミルクグループ企業理念の実現と、CSRの確立に向け、行動していきましょう。	・ 雪印種苗(株)の「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」を題材としたCSRグループ活動を実施し、従業員間の意見交換を行いました。 ・ 雪印メグミルクグループの従業員を対象にコンプライアンスアンケートを実施しました。
2. 社会的責任を果たすため、事業活動を通じて社会課題の解決に向けた取り組みを継続・発展させていきましょう。	・ 企業倫理委員会・消費者部会・有識者からの意見を取り入れ、CSR方針を改正し、またCSR重要課題(マテリアリティ)を特定しました。

※1 法的に妥当か、リスクがないかを検討・確認すること

※2 雪印メグミルクでは、整理・整頓・清掃・清潔・躰(習慣化)の頭文字Sをとったもの

## 雪印メグミルクグループ行動規範と自主行動基準

「雪印メグミルクグループ行動規範」は、雪印メグミルクグループが社会的責任を果たしていくうえでの行動の基本を示したものです。また、行動規範を具体的に示して、遵守すべき事項をとりまとめたものが、雪印メグミルクグループの各社が制定した自主行動基準です。雪印メグミルクグループの全役員・従業員は行動規範と自主行動基準をすべての活動の基本とします。

### 宣誓書

全役員・従業員は、自主行動基準を遵守する意思表示として、宣誓書に毎年署名のうえ、社長に提出します。社長も署名を行い、CSR担当役員に提出します。

### 雪印メグミルクグループ行動規範

私たち、雪印メグミルクグループは、社会に対して果たしていくべき自らの責任を自覚し、社会とともに成長していくことができるように、以下のとおり行動いたします。

- 私たちを取りまくすべての人たちの気持ちを大切に、誰からも信頼されるよう行動します。
- 品質管理を徹底し、安全で良質な商品・サービスを提供します。
- コンプライアンスを徹底し、公正で透明性のある企業活動を行います。
- 会社の財産および情報の保全・管理を徹底するとともに、第三者の権利を尊重します。
- 企業活動を通じて、社会貢献と環境保全に取り組みます。
- 自由と革新にあふれた企業風土を構築し、安全で働きがいのある職場環境をつくります。

## 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わかりました。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人に及びました。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<sup>※1</sup>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(株)の子会社であった雪印食品(株)が、国のBSE対策事業<sup>※2</sup>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、前年の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る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

2018年4月27日「雪印種苗株式会社における農林水産省からの『報告徴収命令』に基づく報告書の提出について」  
<https://www.meg-snow.com/news/2018/pdf/20180427-1448.pdf>

## 雪印種苗「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」

### 概要

雪印メグミルクの連結子会社である雪印種苗(株)は、2018年2月農林水産省より種苗法第65条に基づく報告徴収命令を受領しました。第三者委員会の調査により、証票表示などの種苗法違反に加え、品種偽装とその隠ぺいを図っていたことの事実が判明しました。

### ● 種苗法違反

牧草・飼料作物種子などにおいて、登録品種名の非表示などがありました。

### 再発防止

雪印種苗では、2018年4月より以下の再発防止策に取り組み、2019年3月までに計画した事項はすべて実行しました。今後も引き続き、企業風土の改革を進め、表示管理の徹底や内部統制の強化に、全社一丸となって取り組んでいきます。また、雪印メグミルクでは、雪印種苗の再発防止に向けた支援および管理監督の強化、グループにおける法令違反などに対するチェック体制の強化と、コンプライアンスの再徹底を行っています。

### 雪印種苗の再発防止策

#### ①企業風土の改革

- 社外有識者や雪印メグミルク監査部担当役員を加えたコンプライアンス委員会および表示部会を毎月開催
- 「[しない]意識の醸成のため、タスクフォースチームによる企業理念・ビジョン・行動基準などの検討・再構築
- 「[させない]体制作りのため、ワーキングチームによる業務マニュアルや規定の整備
- 全役員・従業員が「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」を「我が事」としてとらえ、向き合うためのグループ討議や役員との意見交換
- 「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」について、雪印種苗として原因や背景を整理し、継続的な改善のための、将来に向けた取組みについてまとめた会社総括の策定

#### ②ガバナンス体制の抜本的な改善・再構築

- 監督に重点を置いた取締役会の体制
- 監査室の設置、雪印メグミルク監査部と連携した監査機能強化
- コンプライアンス、品質保証、法務の機能強化
- 組織改定による連携・牽制機能の構築



表示部会(雪印種苗)



各部署代表からなるタスクフォースチーム(雪印種苗)



企業倫理委員会とグループ会社の対話

### ● 品種偽装とその隠ぺい

注文と異なる種子の販売を行う偽装行為が2002年まで組織的・恒常的に行われていました。「雪印食品牛肉偽装事件(P.65)」の後に取りやめる旨を決定したものの徹底されず、2012年、2013年に再び行われ、品種偽装であるか否かの確認が困難な事例も多数確認されました。さらに、これらについて2014年に内部調査が行われた際にも、隠ぺいや記録の改ざんがありました。

### ● 原因

経営陣が種苗法や表示義務の重要性を真の意味で理解しておらず、従業員に対する教育機会を十分に提供せず、表示内容の決定プロセスに関するルールも十分に整備・運用されていませんでした。また、経営陣が品種偽装や内部告発の事実を真剣に受け止めず、企業風土を改革する努力を怠っていました。

### ③違反表示を予防するための方策

- 法令研修や理解度テストによる知識・認識レベルの向上
- 社内規定・マニュアルの整備と周知徹底
- 商品の表示に関する責任部署と確認部署の明確化
- 商品表示に関する作業手順の整備と周知徹底

### ④品種偽装を予防するための方策

- 第三者委員会報告書内容の周知徹底、発生原因や改善策に関する意見交換
- 不適切な商品管理・出荷処理ができないシステムへの改修

### ⑤その他

- 人事異動・人事ローテーションによる人材配置の流動性向上
- 内部通報窓口(ホットライン)へのアクセスの改善

### 雪印メグミルクの主な取り組み

#### ①グループにおける法令違反などに対するチェック機能強化

- グループ会社を対象とした雪印メグミルク監査部による品質管理の現地監査および業務監査
- 雪印メグミルク監査等委員によるグループ会社へのヒアリング

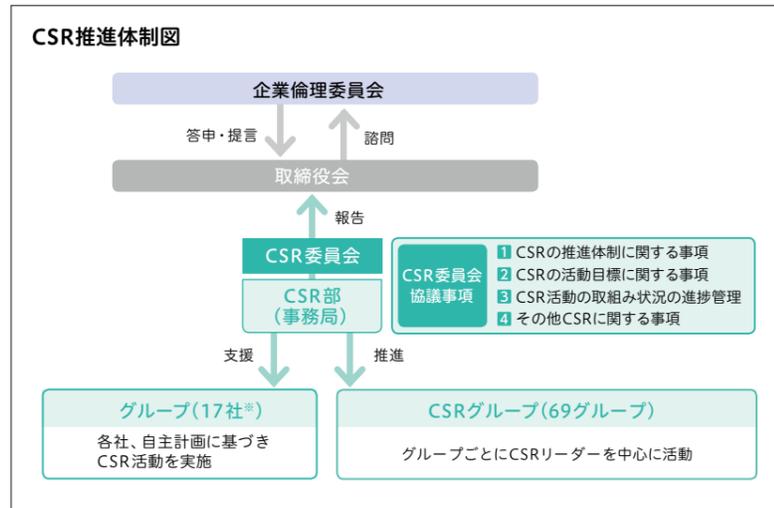
#### ②グループにおけるコンプライアンス再徹底

- コンプライアンスなどに関する全従業員対象のアンケートを雪印メグミルクおよびグループ16社で8~9月に実施し、抽出された課題を雪印メグミルク全役員およびグループ会社社長で共有
- 企業倫理委員会とグループ会社の対話

#### ③雪印種苗の再発防止に向けた支援および管理監督の強化

## CSR推進体制

雪印メグミルクグループでは、グループ全体のCSRを推進するための経営レベルのガバナンスとして、「CSR委員会」を設置しています。社長が委員長を務め、全常勤取締役および執行役員、CSR部長を委員とし、原則として年2回開催しています。また、各部署およびグループ会社に配置されているCSRリーダーが、「CSRグループ活動」の実施など、CSR活動の中心的な役割を果たしています。



※ 1月より、(株)ベルネージュダイレクトを子会社化



CSRリーダー

## 食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動 ~雪印の事件を風化させない~

「雪印乳業食中毒事件」と「雪印食品牛肉偽装事件」を風化させることなく教訓とし、食に携わるものとしての責任を強く認識するための活動を、2つの事件の発生月である6月と1月に2003年度から毎年実施しており、2018年度で32回目となりました。6月は、2018年に判明した雪印種苗(株)「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」を踏まえて、グループ全体として「我が社」「我が事」として受け止めるための役員・従業員のディスカッションを実施しました。1月には、「やらされ感の強いコンプライアンスから自ら進んで取り組めるコンプライアンスへ」と題し、増田パートナーズ法律事務所の増田弁護士に、「(悪いことを)やるな!」から「(正しいことを)やろう!」へ、マインドの転換を図る組織におけるコンプライアンスの向き合い方について講演いただき、その後、ケーススタディによる意見交換を実施しました。



役員・従業員のディスカッション(6月)



増田弁護士による講演(1月)



ケーススタディによる意見交換(1月)

## CSRグループ活動

雪印メグミルクグループでは、従業員がCSR(企業の社会的責任)について理解を深め、行動につなげていく話し合いの場として、各部署に配置したCSRリーダーが中心となり、「CSRグループ活動」を2003年度から続けています。2018年度で16年目となり、部署単位で実施され、雇用形態に関わらず、全従業員が参加しています。

雪印メグミルクでは、年間の活動を「全社統一テーマ」と「部署独自テーマ」として、月ごとに分けて実施しました。全社統一テーマとして「雪印メグミルクグループ長期ビジョン2026」や「雪印メグミルクレポート」への理解醸成による会社の方向性の認識向上や職場でのCSR推進などの課題について話し合ったほか、「雪印乳業食中毒事件」「雪印食品牛肉偽装事件」が発生した6月・1月に原因や経緯を振り返り、事件の詳細映像や、事件に対応した従業員のインタビュー動画を視聴し、意見交換することで、食に携わる者としての責任感と倫理観を新たにしました。部署独自テーマでは、SDGsに対する知識や人材の多様性への対応、他社のCSR活動事例情報取得、

ハラスメント研修など、業務に関わる話題や情報について共有化と意見交換を行いました。また、毎回のグループ活動において「行動基準」の読み合わせを行うことで、従業員のコンプライアンス意識の向上を図りました。更に、職位や立場を超えた交流といった効果もあり、日常の業務とは違った組織活性化に有効な場としても機能しています。

グループ会社でも、コンプライアンスを中心に各社の課題認識に合わせたCSRグループ活動を行っています。



CSRグループ活動(雪印こどもの国牧場)

## 伝承記録映像

「雪印乳業食中毒事件」後に入社した従業員は、2019年9月時点で60%を占めるようになりました。雪印メグミルクグループでは、食中毒事件および「雪印食品牛肉偽装事件」を風化させることなく事件の本質的問題を認識し、「食の責任」「企業倫理」の徹底を継続していくために、雪印乳業(株)の歴史や事件の全体像を解説した記録映像「事件概要記録編」とともに、当時被害に遭われたお客様やお取引先様に対応した従業員などへのインタビューを通じて、信頼を裏切られたお客様の思いや具体的な被害状況、対応した従業員の心情などを伝える「インタビューライブラリー編」を制作しました。映像は事件の教訓を後世に継承する重要な資料であるとともに、従業員が事件を常に自分事として捉え、考え、行動することを促すツールとして、CSRグループ活動などに活用しています。



事件概要記録編

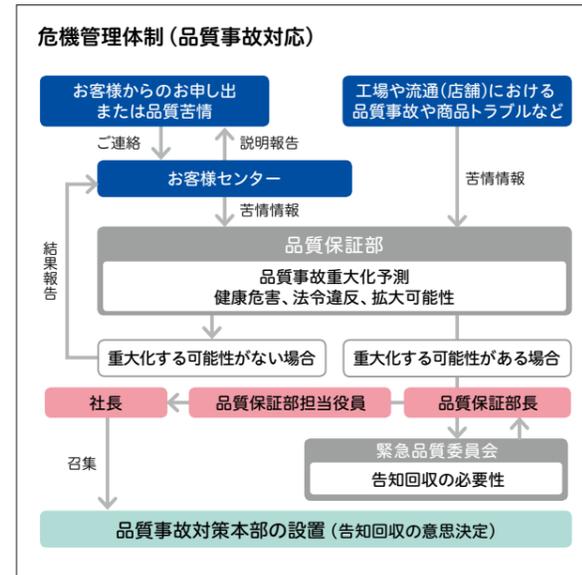


インタビューライブラリー編

## 危機管理体制

### 品質事故対応

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場合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。



### リスク連絡会

グループ会社のリスクとトラブルの管理を行うため、社長・副社長・監査等委員・総務・品質保証・CSR・広報IR・人事の担当役員および担当部署の長をメンバーとする「リスク連絡会」を、原則毎週、本社で開催しています。商品の品質以外も含めた広範なリスク・トラブル案件に

ついて、情報の迅速な共有化を図るとともに、リスク案件への対応のチェックを行います。また、「グループ危機管理責任者会議」を定期的で開催し、危機発生時の対応について雪印メグミルクグループ全体で確認を行っています。

### 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「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、「CSR情報がわかる版」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。3月に従業員向け冊子と携帯用「ホットラインカード」を改訂し、配布しました。



ホットラインカード

ホットライン通報件数の推移  
<https://www.meg-snow.com/csr/policy/risk/>

## 株主・投資家への情報公開

### 情報開示の方針

- (1)お客様・消費者、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの信頼が得られるように、正確な企業情報を適時に開示します。また、合理的な範囲で英文による開示も行います。
- (2)情報開示については、公平性に十分留意して行います。

- (3)中期経営計画をはじめ雪印メグミルクが開示する情報は、分かりやすい表現を心がけるとともに、目標数値の明示など、具体的な記載に努め、経営の透明性の更なる向上を目指します。

### 体制と取組み

- (1)株主・投資家との対話の状況

株主・投資家との対話については、IR担当役員が統括し、広報IR部のIR担当者が総合企画室、総務部、財務部と連携して行います。報道機関、アナリスト、機関投資家に対して、上半期ならびに年度末決算に関する説明会を実施します。また、アナリスト、機関投資家に対して、四半期ごとにスモールミーティングを実施するとともに、必要に応じて個別に対話を実施します。個人投資家に対しては、説明会を適宜実施します。株主・投資家との対話内容は、広報IR部より取締役などにフィードバックします。また、株主・投資家との対話において、インサイダー情報(未公表の重要事実)は伝達しません。

- (2)Web・冊子での情報提供

業績、事業内容、経営方針などを雪印メグミルクホームページ上に掲載するとともに、雪印メグミルクレポートや株主通信など、冊子における情報の提供も行います。なお、英文ホームページについては、視認性の向上を目指し、2018年度にリニューアルしました。



雪印メグミルクレポート

株主通信



個人投資家説明会



英文ホームページ

## 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2019」に基づき、収益基盤の複数化およびキャッシュ・フローの最大化に取り組み、機能性ヨーグルトなどの高付加価値商品およびチーズなどの主力商品の販売拡大にともなうプロダクトミックスの改善、ならびに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の拡大など、将来の成長に向けた収益基盤の強化などに努めました。しかしながら、競争環境が厳しい中で主力商品の販売が伸び悩んだこと、コストアップへの対応が十分な効果を生み出せなかったことなどから減益となりました。

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6,033億円(前年同期比1.2%増)、営業利益172億円(前年同期比11.0%減)、経常利益190億円(前年同期比9.4%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は、107億円(前年同期比19.7%減)となりました。

### 売上高

乳製品セグメント(乳製品事業分野)は、チーズ向け原料乳価格の引き上げを含むコストアップなどの影響もあり、売上高は2,410億円(前年同期比0.5%増)となりました。

飲料・デザート類セグメント(市乳事業分野)では、飲料の市場低迷の影響もありましたが、ヨーグルトが雪印メグミルクの保有する乳酸菌「ガセリ菌SP株」の機能訴求のためのプロモーション活動を強化して好調に推移したことなどにより、売上高は2,797億円(前年同期比1.5%増)となりました。

飼料・種苗セグメント(飼料・種苗事業分野)は、配合飼料

の販売価格の上昇などにより、売上高は460億円(前年同期比3.0%増)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366億円(前年同期比1.2%増)を加えた結果、売上高は6,033億円(前年同期比1.2%増)、72億円の増収となりました。

### 営業利益

価格改定によるコスト吸収に努めましたが、競争環境が厳しい中で一部商品の販売が伸び悩んだこと、物流コストなどの上昇への対応が十分な効果を生み出せなかったことなどから、営業利益は172億円(前年同期比11.0%減)、21億円の減益となりました。また、EBITDAについては、331億円(前年同期比4.0%減)、13億円の減少となりました。

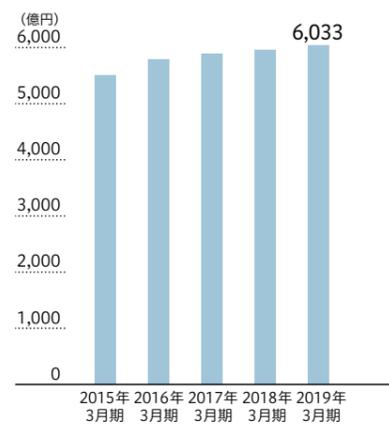
〈参考〉セグメント別売上高および営業利益

	2019年3月期	
	売上高	営業利益
乳製品	2,410	117
飲料・デザート類	2,797	31
飼料・種苗	460	11
その他	366	10
合計	6,033	172

〈参考〉乳製品のうちニュートリション事業分野の売上高

	2019年3月期
	売上高
ニュートリション	194

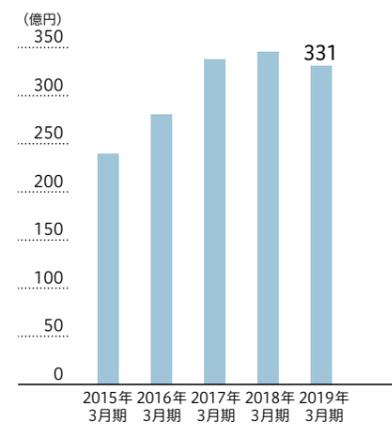
### 売上高



### 営業利益/営業利益率



### EBITDA\*



※ 利払い前・税引き前・減価償却前利益

## 財政状態に関する分析

### 資産

当連結会計年度末の総資産は前連結会計年度末と比較して82億円の増加となりました。これは主に、投資有価証券や受取手形及び売掛金が増加した一方で、有形固定資産が減少したことなどによります。

### 負債及び純資産

当連結会計年度末の負債合計は前連結会計年度末と比較して32億円の減少となりました。これは主に、1年内返済予定の長期借入金や短期借入金が増加した一方で、社債及び長期借入金が増加したことなどによります。

当連結会計年度末の純資産合計は前連結会計年度末と比較して114億円の増加となりました。これは主に、利益剰余金やその他有価証券評価差額金が増加したことなどによります。

## 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

219億円の収入(前連結会計年度は228億円の収入)となりました。前連結会計年度との比較では、主にたな卸資産の増減額や法人税等の支払額が減少した一方で、仕入債務の増減額が減少したことなどにより、8億円の収入減となりました。

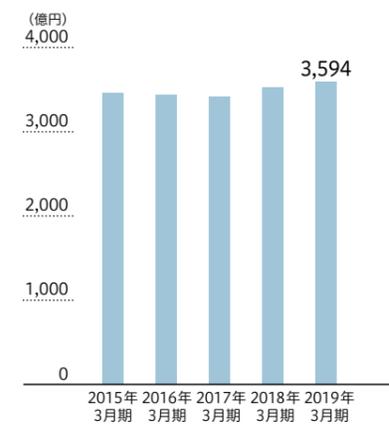
### 財務活動によるキャッシュ・フロー

73億円の支出(前連結会計年度は129億円の支出)となりました。前連結会計年度との比較では、主に長期借入金の返済による支出が増加した一方で、社債の発行や長期借入れによる収入が増加したことなどにより、55億円の支出減となりました。

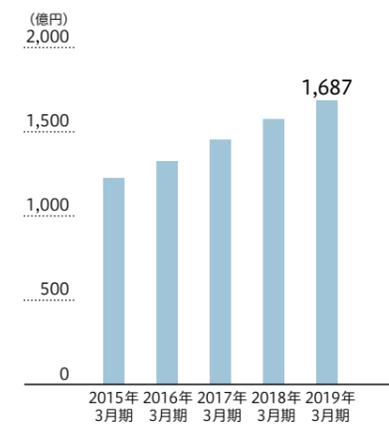
### 投資活動によるキャッシュ・フロー

142億円の支出(前連結会計年度は117億円の支出)となりました。前連結会計年度との比較では、主に有形及び無形固定資産の取得による支出が増加したことなどにより、24億円の支出増となりました。

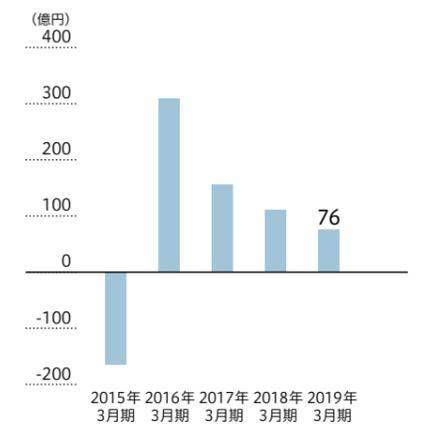
### 総資産



### 純資産



### フリーキャッシュ・フロー\*



※ 営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー



## 連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	20,000	17,583	97,336	△ 4,571	130,348
当期変動額					
剰余金の配当			△ 2,713		△ 2,713
親会社株主に帰属する当期純利益			13,386		13,386
自己株式の取得				△ 73	△ 73
自己株式の処分		2		2	4
持分法の適用範囲の変動			177		177
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	2	10,849	△ 71	10,780
当期末残高	20,000	17,585	108,186	△ 4,643	141,128

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額						非支配株主 持分	純資産 合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	5,400	△ 199	8,954	250	△ 1,574	12,831	2,306	145,485
当期変動額								
剰余金の配当								△ 2,713
親会社株主に帰属する当期純利益								13,386
自己株式の取得								△ 73
自己株式の処分								4
持分法の適用範囲の変動								177
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	922	35	△ 3	131	△ 25	1,061	11	1,072
当期変動額合計	922	35	△ 3	131	△ 25	1,061	11	11,852
当期末残高	6,322	△ 163	8,951	382	△ 1,600	13,892	2,317	157,338

(単位:百万円)

当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	20,000	17,585	108,186	△ 4,643	141,128
当期変動額					
剰余金の配当			△ 2,712		△ 2,712
親会社株主に帰属する当期純利益			10,754		10,754
自己株式の取得				△ 300	△ 300
自己株式の処分		0		0	1
持分法の適用範囲の変動			113		113
土地再評価差額金の取崩			133		133
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	0	8,288	△ 299	7,989
当期末残高	20,000	17,586	116,474	△ 4,942	149,117

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額						非支配株主 持分	純資産 合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	6,322	△ 163	8,951	382	△ 1,600	13,892	2,317	157,338
当期変動額								
剰余金の配当								△ 2,712
親会社株主に帰属する当期純利益								10,754
自己株式の取得								△ 300
自己株式の処分								1
持分法の適用範囲の変動								113
土地再評価差額金の取崩								133
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	4,148	9	△ 133	△ 374	△ 365	3,285	170	3,455
当期変動額合計	4,148	9	△ 133	△ 374	△ 365	3,285	170	11,444
当期末残高	10,471	△ 154	8,818	8	△ 1,966	17,177	2,487	168,782

## 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 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	19,066	15,273
減価償却費	15,157	15,901
減損損失	488	1,690
災害損失	—	595
持分法による投資損益(△は益)	△ 837	△ 961
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△ 285	△ 256
賞与引当金の増減額(△は減少)	△ 78	△ 215
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△ 740	△ 642
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	436	224
ギフト券引換引当金の増減額(△は減少)	△ 13	△ 101
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△ 117	—
固定資産売却損益(△は益)	1,203	1,191
受取利息及び受取配当金	△ 895	△ 773
支払利息	538	488
売上債権の増減額(△は増加)	△ 4,175	△ 5,545
たな卸資産の増減額(△は増加)	△ 5,402	△ 2,187
仕入債務の増減額(△は減少)	4,566	△ 399
その他	△ 1,501	1,424
小計	27,409	25,707
利息及び配当金の受取額	1,187	1,086
利息の支払額	△ 540	△ 444
災害損失の支払額	—	△ 239
法人税等の支払額	△ 5,238	△ 4,171
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,817	21,938
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△ 90	△ 22
定期預金の払戻による収入	262	502
貸付けによる支出	△ 371	△ 177
貸付金の回収による収入	410	91
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 12,222	△ 15,881
有形及び無形固定資産の売却による収入	435	84
投資有価証券の取得による支出	△ 32	△ 258
投資有価証券の売却による収入	156	1,036
関係会社株式の売却による収入	—	300
その他	△ 347	76
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,799	△ 14,248
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 1,125	△ 3,043
長期借入れによる収入	2,500	11,972
長期借入金の返済による支出	△ 9,169	△ 22,052
社債の発行による収入	—	9,936
自己株式の取得による支出	△ 73	△ 300
配当金の支払額	△ 2,712	△ 2,711
非支配株主への配当金の支払額	△ 0	△ 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	△ 1,410	△ 116
その他	△ 911	△ 1,078
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 12,904	△ 7,396
現金及び現金同等物に係る換算差額	21	△ 65
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 1,864	227
現金及び現金同等物の期首残高	15,940	14,076
現金及び現金同等物の期末残高	14,076	14,303

## 雪印メグミルク 会社概要

(2019年3月31日現在)

商号	雪印メグミルク株式会社 MEGMILK SNOW BRAND Co., Ltd.	設立年月日	2009年10月1日
事業内容	牛乳、乳製品及び食品の製造・販売等	代表取締役社長	西尾 啓治
本店所在地	北海道札幌市東区苗穂町6丁目1番1号	資本金	200億円
本社所在地	東京都新宿区四谷本塩町5番1号	決算期	3月31日
		従業員数	5,105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



## 株式の状況

(2019年3月31日現在)

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	44,512名

## 大株主(上位10位)

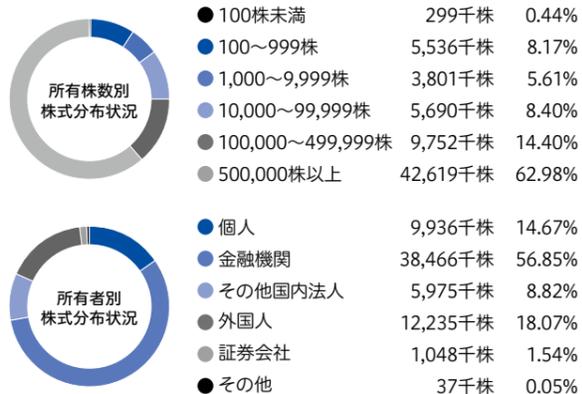
(2019年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
全国農業協同組合連合会	9,237	13.64
農林中央金庫	6,728	9.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(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
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,188	4.71
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,027	4.47
雪印メグミルク従業員持株会	1,108	1.63
株式会社三菱UFJ銀行	1,083	1.59
ホクレン農業協同組合連合会	1,074	1.58
GOVERNMENT OF NORWAY	1,037	1.53
全国酪農協同組合連合会	1,008	1.48

(注1) 株主数は、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3,051,487株を保有しておりますが、上記大株主から除外しています。

## 株式の分布状況

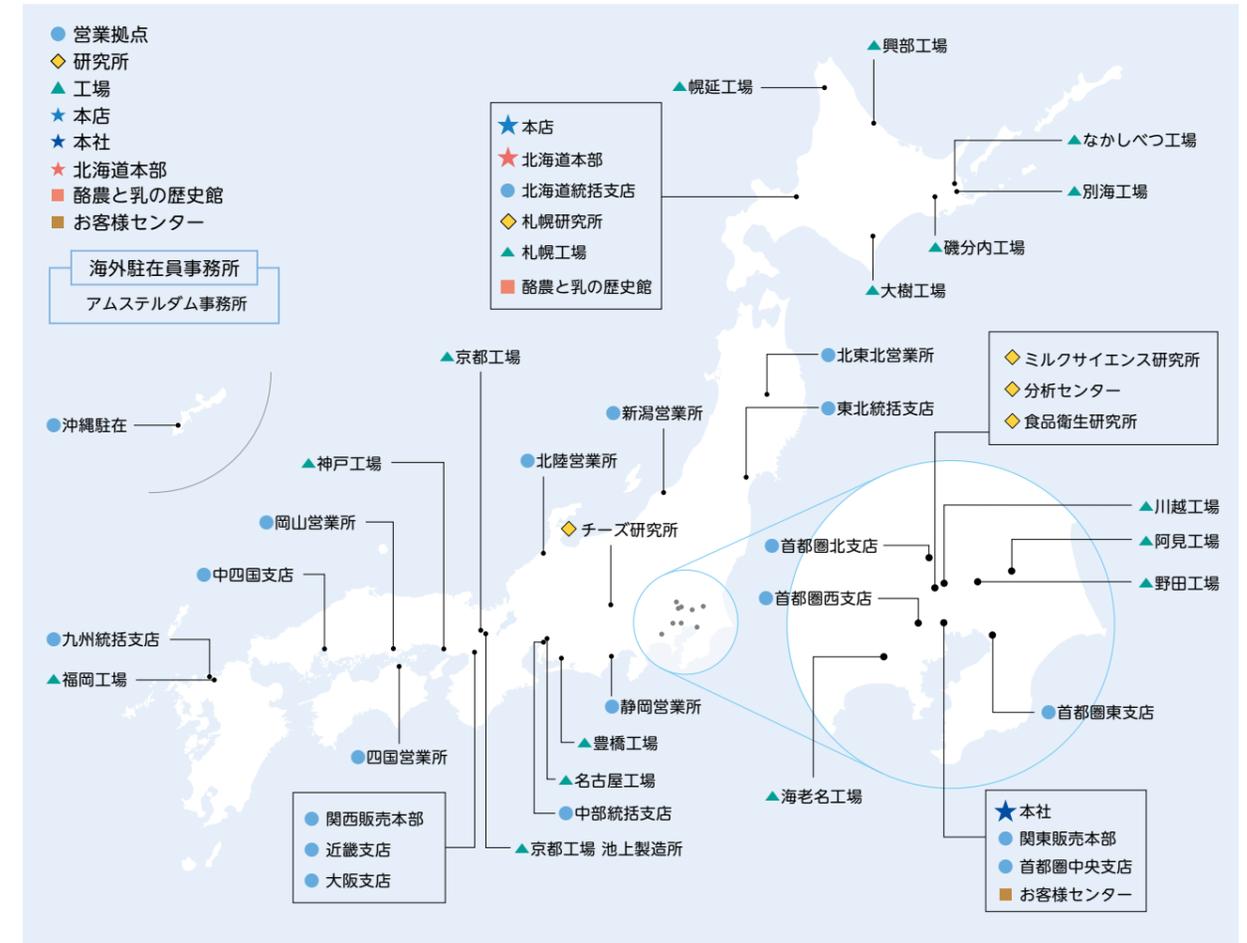
(2019年3月31日現在)



(注1) 株主数は、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3,051,487株を保有しておりますが、上記からは控除して計算しています。

## 雪印メグミルク 事業所一覽

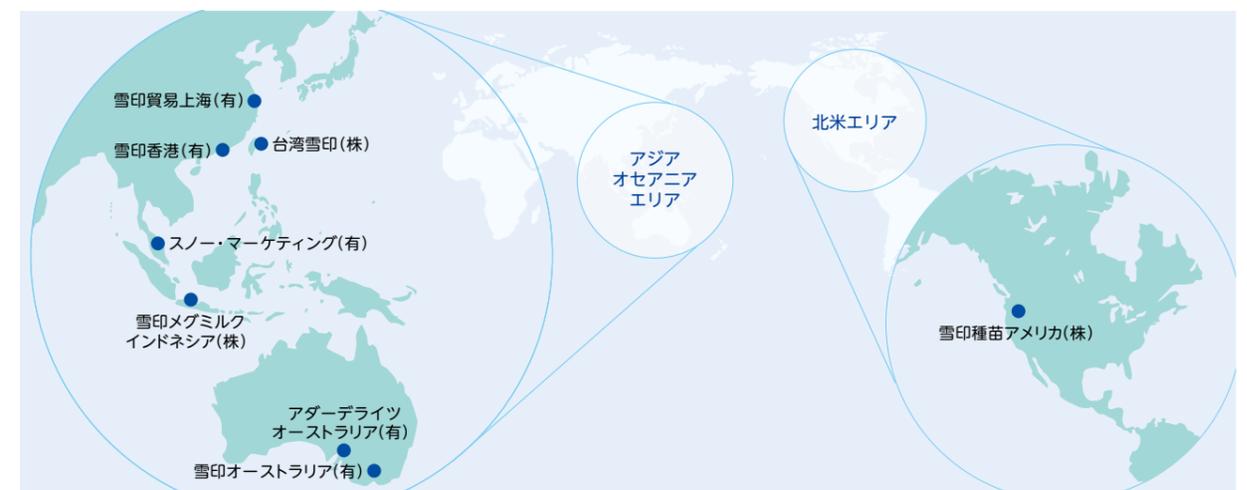
(2019年4月30日現在)



主なグループ会社 P.37

## 雪印メグミルク グループ海外拠点

(2019年4月30日現在)



## ホームページのご案内



雪印メグミルク  
ホームページ <https://www.meg-snow.com/>



会社情報 <https://www.meg-snow.com/corporate/>  
IR(株主・投資家情報) <https://www.meg-snow.com/ir/>  
CSRの取組み <https://www.meg-snow.com/csr/>  
商品のご案内 <https://www.meg-snow.com/products/>