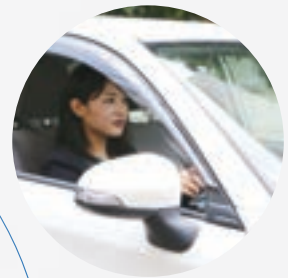




未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルクグループ



雪印メグミルク
レポート
2018



ミルク未来創造企業

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

消費者

乳(ミルク)で食の未来を創造します。

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。



1 雪印メグミルクグループの
目指す未来とは

2 雪印メグミルクのDNAと
価値創造プロセス

3 価値創造を実現する戦略

4 事業基盤構築のための
取り組み

5 財務・会社情報



酪農生産者

酪農生産者の未来に 貢献します。

酪農生産者の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てまいります。

私たち

私たち社員の未来を 拓きます。

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。



1 雪印メグミルクグループの
目指す未来とは

2 雪印メグミルクのDNAと
価値創造プロセス

3 価値創造を実現する戦略

4 事業基盤構築のための
取り組み

5 財務・会社情報

雪印メグミルクグループ 企業理念

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。

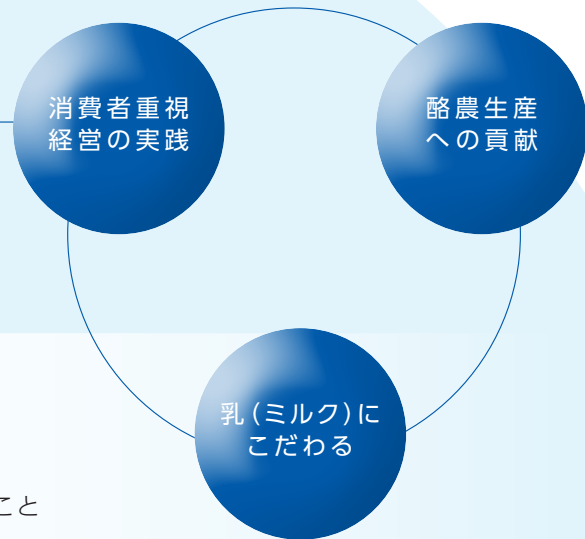
● 酪農生産への貢献

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「拡げていく」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。

雪印メグミルク グループ長期ビジョン2026

VISION

長期ビジョン

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。

「ミルク未来創造企業」3つの未来



消費者

乳(ミルク)で食の未来を創造します。



酪農生産者

酪農生産者の未来に貢献します。



私たち

私たち社員の未来を^{ひら}拓きます。

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

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。

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。

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。

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」の基本姿勢に基づいて取り組みます。

消費者基本法

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

※条文の内容をわかり易くするために、数字をつけ表記。

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。

向き合う

雪印メグミルクグループの「4つ」の姿勢

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

トップメッセージ

雪印メグミルクグループは、 乳(ミルク)を通じて持続可能な 社会の実現にむけて貢献してまいります。

雪印メグミルクグループは、コーポレートスローガン「未来は、ミルクの中にある。」のもと、安全で安心していただける商品やサービスをお届けするとともに、“乳”の新たな価値を創造すべく積極的に取り組んでおります。

雪印メグミルクグループは持続的な成長を続けるために、2017年に「グループ長期ビジョン2026」及び「グループ中期経営計画2019」を発表しました。

「長期ビジョン」は、雪印メグミルクグループの10年後に目指すべき姿であり、私たちの「企業理念」の実現に向け、「消費者」と「酪農生産者」と「私たち」の3つの未来からなる、「ミルク未来創造企業」を目指すことを示しました。最初の「消費者の未来」とは、「乳(ミルク)で食の未来を創造する」ことです。乳(ミルク)の持つ無限の可能性を引き出し、ミルクにこだわる「ものづくり」を通して、世界の人々に「食の喜び」を提供し続けてまいります。次の「酪農生産者の未来」とは、酪農や乳業の持続可能な成長に向け、貢献を続けていくことです。最後に「私たち社員の未来」です。多様な人材がそれぞれの個性と能力を最大限発揮し、成長を目指します。私たちは、10年という大きな流れを見渡したうえで、直面する課題に取り組んでまいります。

「中期経営計画」は、「長期ビジョン」の実現に向けて事業ポートフォリオを変革するための第1ステージです。2017年度は、消費者の価値観の多様化や健康志向の一層の高まりなど環境が変化する中、中期経営計画に基づき、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むとともに、乳製品事業分野でのチーズなどのブランド強化、市乳事業分野での高付加価値商品の販売拡大に伴うプロダクトミックスの改善など、将来の成長に向けた収益基盤の強化を図りました。その結果、2017年度の業績は増収増益となり、中期経営計画の初年度として、順調なスタートを切りました。

今後、市場及び経営環境の一層の変化が予想され、これまでの取り組みに加え、変化に柔軟に対応できる体制を構築するとともに、酪農生産基盤の強化のための支援を引き続き実施してまいります。また、国連において「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択され、企業の社会課題解決への貢献が求められており、これまでの「企業基点」から「社会課題基点」のCSR経営に発想を転換し、乳(ミルク)を通じて持続可能な社会を実現してまいります。

この度、雪印メグミルクグループは、すべてのステークホルダーの皆様へ、乳(ミルク)が創り出す価値や今後の事業体制、経営戦略などをご紹介するとともに、社会課題基点による環境、社会など非財務面への積極的な取り組みをお伝えするため、「雪印メグミルクレポート」を発行しました。ぜひご一読いただき、持続的な成長を続ける雪印メグミルクグループについてご理解いただければ幸いです。



目次

1 雪印メグミルクグループの 目指す未来とは

ステークホルダーの皆様へのご挨拶と企業理念、バリュー、長期ビジョンを中心に、雪印メグミルクグループが目指すべき姿勢と方向についてお伝えします。

- 05 雪印メグミルクグループ企業理念
- 07 トップメッセージ
- 08 目次／SDGsについて

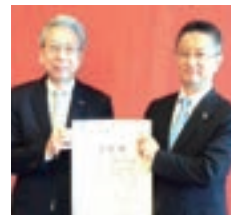
PAGE 19



PAGE 38



PAGE 53



2 雪印メグミルクのDNAと 価値創造プロセス

グループの歴史と事業ドメイン、強みを背景とした価値創造プロセス、強みを生み出している「バリューチェーン」をご紹介しますとともに、財務・非財務情報をあわせてご説明します。

- 09 価値創造の歴史
- 11 事業ドメインと強み
- 13 価値創造プロセス
- 15 〈特集〉バリューチェーン
- 23 財務・非財務ハイライト

3 価値創造を実現する戦略

グループを取り巻く事業環境と長期ビジョン、中期経営計画、その中で持続的に成長するための方針・戦略などをご説明します。

- 25 トップコミットメント
- 31 「グループ長期ビジョン2026」と「グループ中期経営計画2019」
- 33 財務担当役員コミットメント
- 35 事業戦略

4 事業基盤構築のための 取組み

特定したCSR重要課題(マテリアリティ)に基づき、価値創造を支える取組みの事例やコーポレート・ガバナンスなどの事業基盤構築のための取組みをご紹介します。

- 41 CSR方針および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
 - 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
- 55 マネジメント体制
- 57 コーポレート・ガバナンス

5 財務・会社情報

過去5年度分の財務データや2017年度の経営成績に関する解説に加えて、株式・投資家情報・会社情報などをご案内します。

- 65 経営成績および財務分析
- 67 連結財務諸表
- 71 会社情報
- 72 主なグループ会社
- 74 株式情報／編集方針

SDGsについて

SDGsは、Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)の頭文字で表した、貧困・飢餓や男女不平等などの課題を解決するために2015年9月の国連サミットで採択された持続可能な世界を実現するための国際目標であり、「世界中で2030年までに貧困に終止符を打ち、持続可能な未来を追求しよう」とのスローガンの下、17のゴールと169のターゲットを定めています。

雪印メグミルクグループは、「企業基点」から「社会課題基点」に発想を転換し、SDGs達成に貢献してまいります。そのための活動それぞれにSDGsアイコンを掲載しています。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



出典: 国連広報センター

1 雪印メグミルクグループの
目指す未来とは

2 雪印メグミルクのDNAと
価値創造プロセス

3 価値創造を実現する戦略

4 事業基盤構築のための
取組み

5 財務・会社情報

雪印メグミルクグループ 価値創造の歴史

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、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。

1925

**「雪印北海道バター」
発売**



1951

「ビタミルク」発売

粉末牛乳と糖質、ビタミン類で作った粉ミルクです



1954

「6Pチーズ」大量生産化

生産開始当初は、包装をすべて手作業で行っていましたが自動充填機を導入することで量産できるようになりました



1962

**カマンベール
チーズ発売**



1963

「雪印コーヒー」発売

初登場は三角パックでした



1925

雪印メグミルク前身の「有限責任北海道製酪販売組合」創立

日本で初めてのチーズの大規模製造開始

多くのロングセラー商品を発売

1950

雪印乳業(株) 発足

1972

全国農協牛乳直販(株) 設立

※ 1974
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

雪印メグミルクの歴史はバターから始まりました

創業と同時にバター製造を開始。1926年に近代工場の建てあいは、「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始めました

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、またたく間に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、ミルクの未来を拓いてきました

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来ました。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/埼玉県)、チーズ研究所(山梨県)を開設し、本格的な研究体制を整えました。



研究開発による価値創造

雪印メグミルクは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します

健康機能素材の研究

雪印メグミルクは長年の研究で乳の中にはカルシウムの他にMBP[®]と呼ばれる骨の健康に役立つ成分があることを解明しました。

乳酸菌の研究

雪印メグミルク独自の「ガセリ菌SP株」は、もともと日本人の腸に住む乳酸菌で、腸に生きて届くだけでなく、内臓脂肪を低減する働きがあります。この独自の乳酸菌をヨーグルトに使用して商品化しました。



1980

「スリングチーズ」発売
小淵沢(山梨県)の
チーズ研究所で生まれました



※ 現「さけるチーズ」

2002

「毎日骨ケアMBP[®]」発売
乳由来のたんぱく質から抽出
した骨密度を高める働きのある
MBP[®]が含まれています



2007

チーズブランド
「雪印北海道100」の展開
北海道産生乳を100%使用した
ブランドです



2015

機能性表示食品
「ガセリ菌SP株ヨーグルト」発売
雪印メグミルク独自の乳酸菌
「ガセリ菌SP株」を使用した
商品です



2000

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

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
長期ビジョン策定
新たな価値創造のスタート

生産設備のリニューアル

バターの製造工場として、1960年から操業している磯分内工場(北海道)を2020年にリニューアルします。北海道における生産体制を整備し、事業競争基盤の強化を進めます。新しい時代へ生産技術も伝承していきます。



磯分内工場の
リニューアル
完成予想図

チーズのボーダレス展開

これまで蓄積してきたチーズの製造技術を海外でも展開しています。アジア・オセアニアを中心にボーダレスな事業展開を行っています。



雪印メグミルク
インドネシア(株)

コーポレート・ガバナンスの再構築

コンプライアンスを基本に、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、企業倫理委員会の設立、品質保証システムの確立をはじめ、お客様センターによる対応力強化や品質事故時の危機管理体制を構築しました。



品質保証システムの確立



企業倫理委員会の設立



新コーポレート・シンボルマーク
(スノーミルククラウン)にリニュー
アルされた本社

事業ドメインと強み

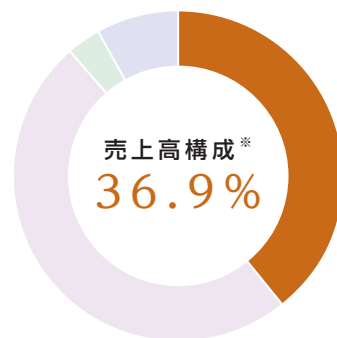


乳製品事業分野

- 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分野であり、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。

主な商品

バター、マーガリン、チーズ、練乳・スキムミルク など

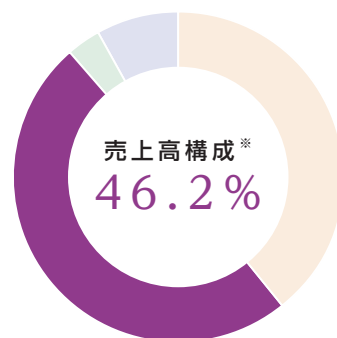


市乳事業分野

- 牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁、デザートなどの事業分野です。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。

主な商品

牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜・清涼飲料、デザート など



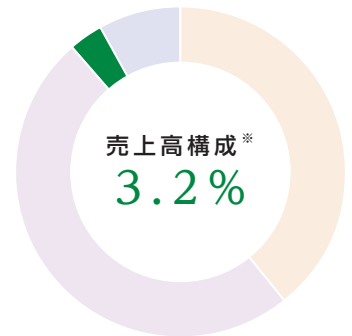


ニュートリション事業分野

- 乳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分野です。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。

主な商品

粉ミルク、機能性食品 など

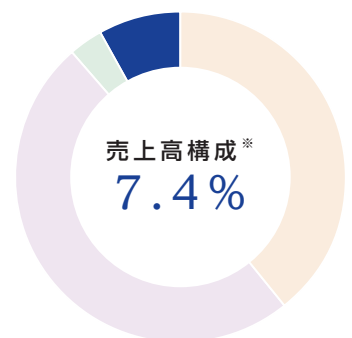


飼料・種苗事業分野

- 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分野です。
- 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。

主な商品・サービス

飼料、種子(牧草・飼料作物・野菜)、造園 など



1 雪印メグミルクグループの目指す未来とは

2 雪印メグミルクのDNAと価値創造プロセス

3 価値創造を実現する戦略

4 事業基盤構築のための取り組み

5 財務・会社情報

※ 各事業分野の売上高構成は2017年度(2018年3月期)決算数値
上記各事業分野に含まれない売上高があります。→ P.65

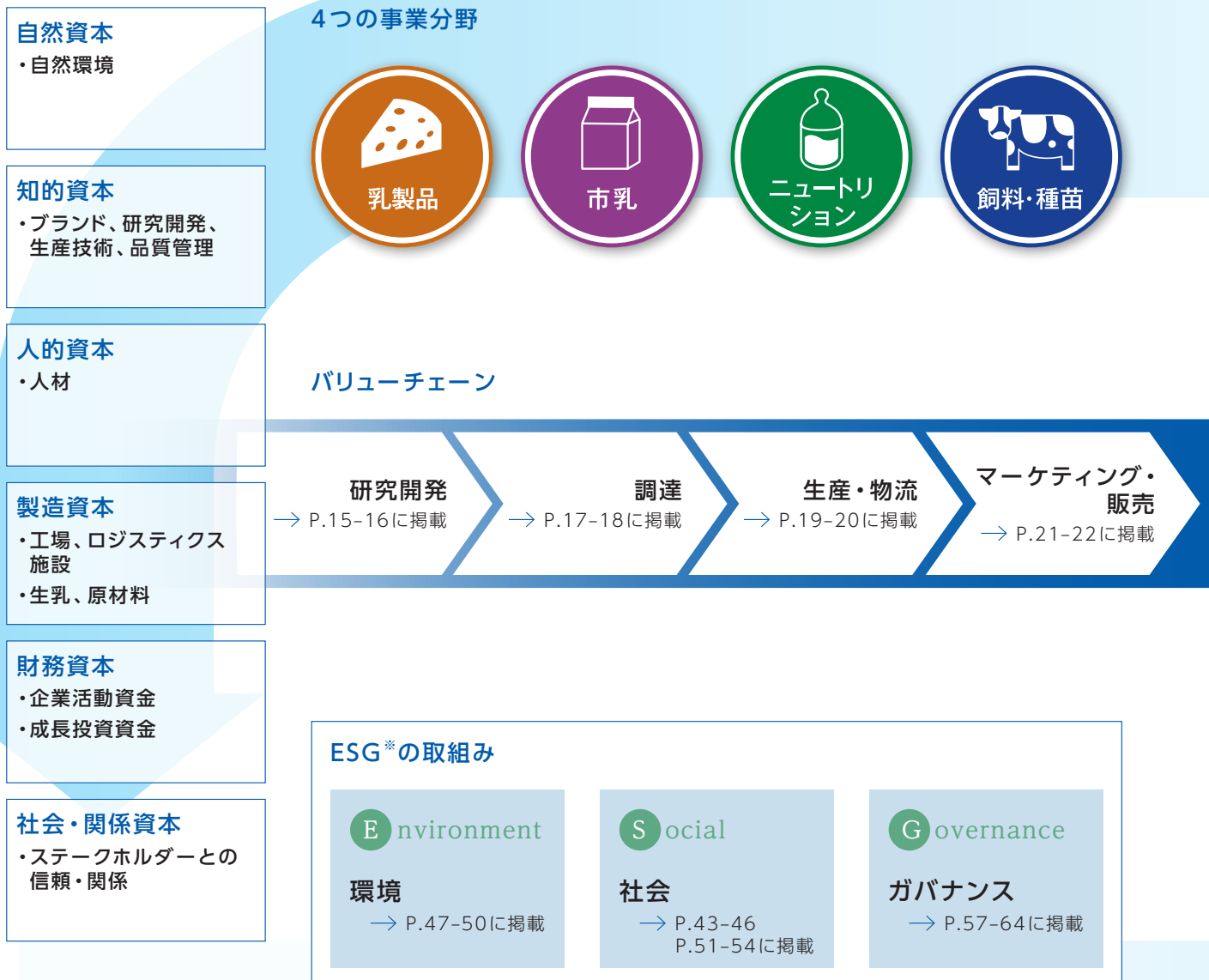
価値創造プロセス

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。

インプット

雪印メグミルクの事業活動



* 持続可能な社会の実現と企業の持続的成長が両立するために重点的に取り組むべき非財務的な要素(環境・社会・ガバナンス)のこと

アウトプット

提供価値

長期ビジョン



商品・サービス

経済的価値
(長期ビジョンのゴールイメージ)

連結売上高
7,000億円～8,000億円

連結営業利益
300億円～400億円

ROE
8%以上



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

「ミルク未来創造企業」
3つの未来



乳(ミルク)で食の
未来を創造します。



酪農生産者の未来に
貢献します。



私たち社員の未来を
拓きます。

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

〈特集〉バリューチェーン

研究開発

ミルクの力で、お客様に健康と

ミルクは、まだまだ私たちの知らない可能性を秘めています。雪印メグミルクグループは、その可能性を引き出し、ミルクの新たな価値を創造し続けます。

雪印メグミルクの研究開発部門は、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、その成果を独自性のある新商品開発に活用できるように取り組んでいます。



研究開発体制

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や、ナチュラルチーズの製造技術の伝承など、多岐にわたる分野を研究しています。



ミルクサイエンス研究所 (埼玉県)



札幌研究所 (北海道)



チーズ研究所 (山梨県)

商品開発部は、研究所の研究成果を新商品開発につなげるべく、配合設計など商品力を高める開発を行っています。

研究開発部は、中・長期を見据えた研究開発戦略を策定し、戦略の実現に向けた研究開発の遂行を支援しています。

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」を商品に反映できるような分野を研究しています。研究分野の一部をご紹介します。

●健康機能分野

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製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。



ガセリ菌SP株

●食品加工分野

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、その健康機能を探索する研究を行っています。また、食品成分を加工処理することによってつくられる食品の構造と風味や食感との関係を解明する研究も行っています。

●技術開発分野

ミルクの「おいしさ」を食卓にお届けするために、風味解析や機器分析結果に基づいたミルクの良さを発揮する加工技術や、容器包装設計などに関わる技術開発に取り組んでいます。

おいしさを

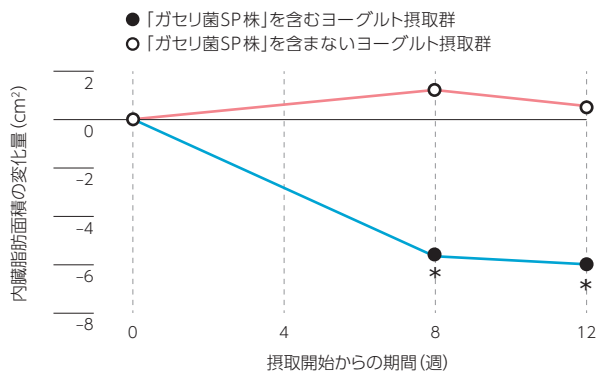
「ガセリ菌SP株」の研究開発事例

雪印メグミルク独自の乳酸菌「ガセリ菌SP株」の可能性を追求しています。

内臓脂肪の蓄積抑制作用

成人男女を対象に試験を実施した結果、「ガセリ菌SP株」を含むヨーグルトを摂取した場合は、「ガセリ菌SP株」を含まないヨーグルトを摂取した場合と比較して腹部内臓脂肪面積が有意に低下することを確認しました。

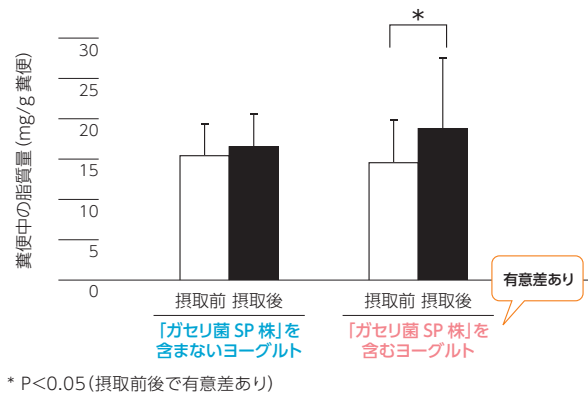
腹部内臓脂肪面積の変化量



高野義彦ら、「プロバイオティクス *Lactobacillus gasseri* SBT2055 を含有する発酵乳の摂取による肥満者の内臓脂肪低減効果の検証」、薬理と治療、41 (9):895-903 (2013)

脂質の吸収抑制と排出作用

成人男女を対象に試験を実施した結果、「ガセリ菌SP株」を含むヨーグルトを摂取した場合は、「ガセリ菌SP株」を含まないヨーグルトを摂取した場合と比較して、糞便中の脂質量が有意に増加しました。この結果、「ガセリ菌SP株」には、脂質の吸収を抑制し、体外へ排出する働きがあることがわかりました。



Osawa, et al. "*Lactobacillus gasseri* SBT2055 suppresses fatty acid release through enlargement of fat emulsion size *in vitro* and promotes fecal fat excretion in healthy Japanese subjects." *Lipids in Health and Disease* (2015).

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、生まれてすぐに血液検査を受けます。フェニルケトン尿症などの代謝異常が発見されると、疾患に応じて、医師の指示のもと特殊ミルクが与えられます。特殊ミルクは、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。特殊ミルクの供給は、人の命を守るために雪印メグミルクが果たしていくべき社会的責任として、今後も品質の確保と安定供給に努力してまいります。



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
	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 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

1

雪印メグミルクグループの目指す未来とは

2

雪印メグミルクのDNAと価値創造プロセス

3

価値創造を実現する戦略

4

事業基盤構築のための取り組み

5

財務・会社情報

〈特集〉バリューチェーン

調達

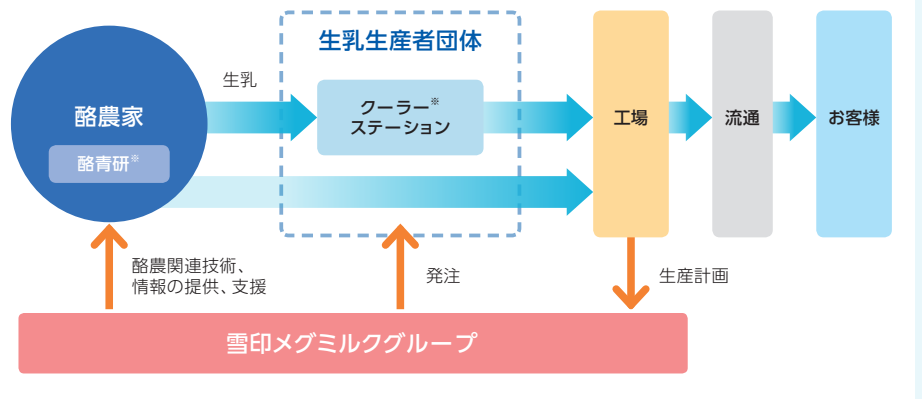
酪農生産者ととともに歩む

酪農と乳業は一体的産業。牛乳・乳製品を主力商品とする雪印メグミルクグループにとって、酪農生産者は非常に重要な調達先、取引先であるだけでなく、約90年の歴史をともに歩んできたかけがえのないパートナーでもあります。私たちは、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まいります。



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、公正な生乳取引を経て調達し、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) ▶ PAGE 46

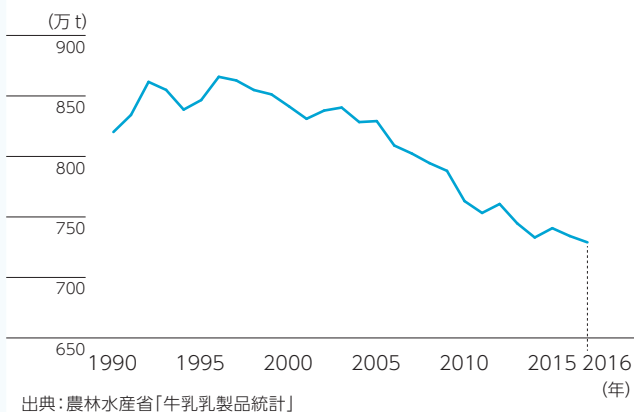
※ 酪農家から搾られた生乳を一時的に保管する冷却施設。

日本の酪農の現状

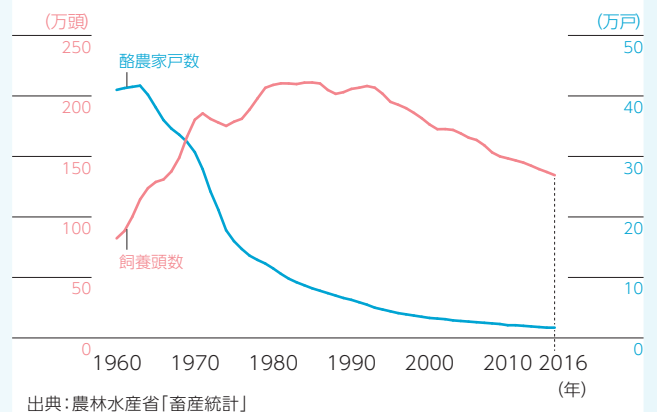
後継者や人手不足、自由化の進展などによる経営の先行き不透明感から離農に歯止めがかからず酪農家戸数は減少しており、規模拡大は進むものの飼養頭数も減少し

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。

生乳生産量の推移



酪農家戸数および乳用牛飼養頭数の推移



株式会社TACSしべちゃでの活動

JALしべちゃ（標茶町農業協同組合）、標茶町、雪印種苗（株）が共同出資して設立された農業生産法人（株）TACSしべちゃは、持続可能な酪農を目指し、生乳生産基盤の維持・拡大と草地型酪農の実践、新規就農者の教育の場として、北海道において営農開始4年目を迎えました。雪印種苗トータルサポート室は、植生調査や飼養管理、植生改善に関するTACSしべちゃ担当者との意見交換、運営委員会や技術部会への参加、TACSしべちゃが実施する草地や飼料用トウモロコシの収量調査などを関係機関とともに進めています。

TACSしべちゃは、経産牛278頭、育成牛195頭を飼養しており（2018年3月現在）、年間出荷乳量は2,512トンに達しています。搾乳開始当初は外部から購入した乳牛でスタートしましたが、2017年度末にはTACSしべちゃ生まれの乳牛が35%を占め、乳質も「標茶町乳質改善共励会」において8位（230戸中）という好成績を取めるなど、着実な発展を遂げています。

8月には、標茶町の草地に多くみられる傾斜地での草地更新*デモンストレーションを行いました。また、その際にまいた牧草種子の定着状況を確認する場を10月に設けました。

酪農生産者の高齢化や後継者不足の中、TACSしべちゃの研修生からすでに3組が標茶町内で就農し、営農を開始しました。就農希望者は「標茶町担い手育成協議会」が募り、研修生となった以降は閉校になった小学校を整備した研修施設「しべちゃ農業校（のうがっこう）」に住み、酪農研修を受けています。今後も雪印種苗トータルサポート室は、TACSしべちゃの構想段階から現在までの経験を活かし、他の農業生産法人設立に対しても技術面から支援を行い、酪農業の発展に貢献してまいります。

* 草地が経年化して土壌や植生の状態が悪化した場合などにおいて、土壌を耕し、攪拌（かくはん）することで、草地の植生回復を図ること。



実証圃場（ほじょう）*、経営実証農家による調査研究

雪印メグミルクの酪農部門と雪印種苗（株）は、地域の農協や指導機関と連携し、「実証圃場」および「経営実証農家」による調査研究を行っています。

実証圃場は「草地管理や植生改善」を目的に、北海道の3地域（幌延町、大樹町、興部町）の酪農家の圃場にて植生調査や牧草の収量調査などを継続的に実施しています。これにより、その圃場の状況や収量を把握し、今後の圃場



実証圃場（北海道・幌延町）

管理の方向性を検討しています。

経営実証農家は「自給飼料の増産と利活用による効果の検証、経営分析・診断による酪農経営の改善、得られた成果の地域普及による生産現場への貢献」を目的に調査研究を行っています。酪農家が理想とする牧草やそれを使用した餌となるサイレージ作り、そしていかに牛に食べさせて生乳生産に結びつけ酪農家の経営に寄与できるか、試行錯誤を続けています。2017年度は北海道の2地域（標茶町、興部町）の酪農家を対象に実施しました。そのうち、標茶町の酪農家は（株）TACSしべちゃの卒業生で、2年前に新規就農すると同時に経営実証農家となり、一日も早く酪農経営を軌道に乗せるため努力を重ねています。

雪印メグミルクグループは地域関係機関とともに実証圃場および経営実証農家の取り組みを進め、その成果を地域に波及すべく調査研究を続けていきます。

* 酪農における圃場とは、牧草や飼料用作物を栽培する農地のこと。

〈特集〉バリューチェーン

生産・物流

お客様に安全・安心とおいしさ

雪印メグミルクグループは、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まいります。



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

雪印メグミルクは、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^{※1}とHACCP^{※2}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 衛生管理

工場の従業員は、専用のユニフォームを着用しています。製造室に入る前に靴を履き替え、服に付着したほこりなどを取り除き、石鹸での入念な手洗いをを行い、アルコール消毒したのち、製造室に入室します。



①衛生管理(手洗い)

② 品質検査

原材料や生乳の受け入れ時をはじめ、製造工程の各段階で検査が行われます。出荷前には、機器による検査と人による風味などの検査が行われ、合格した製品だけが出荷されます。



②品質検査

③ 品質監査

企業倫理委員会(品質部会)および外部機関による「社外の目」、品質保証部による「社内の目」、製造現場の品質管理課長による「現場の目」により品質保証システムを改善し強化しています。

品質部会 ▶ PAGE 58

④ 輸送・保管

生産した商品は、品質とおいしさを保つために、専用冷蔵庫で保管したうえで、配送車で出荷先に運びます。特に冷蔵商品は、専用の冷蔵車で冷蔵状態を保持して、出荷、運送します。



④輸送・保管(物流センター)

⑤ 店頭での品質管理

営業部門が担当している取引先の店舗巡回時に、商品の陳列・保管状況をチェックするとともに、適切な保管方法などの啓発活動を行っています。

※1 世界標準の品質マネジメントシステムのこと。

※2 食品の安全性を確保するための衛生管理手法のこと。

をお届けするために

雪印メグミルク品質保証システム「MSQS」

雪印メグミルクは、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。そのために品質保証方針として、以下の4つの項目を定めています。

MSQSのもと、お届けする商品の設計・開発から原材料の調達・生産・物流・販売までの過程で品質を管理・保証しています。なお、MSQSが適正かつ有効に機能しているかを確認・検証するために、社外、現場、社内の3つの目でチェックを行って、品質保証システムを改善し強化しています。

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。

大樹工場長コメント



井上 剛彦工場長

おいしく高品質な商品をお届けするために

1957年の操業開始以来、「雪印北海道100 カマンベールチーズ」や「雪印北海道100 さけるチーズ」をはじめとする家庭用ナチュラルチーズ生産の主幹工場であるとともに、業務用ユーザー向け乳製品も生産しています。

安全性を維持するために決められた製造条件(配合、殺菌温度など)だけでなく、作業標準で定められた方法を逸脱しないこと、データを記録に残すこと、異常発生時の報告・連絡・相談を徹底すること、品質に対する感性を高める教育を行うことなど、製造現場で「決められたことを必ず守る」ことが極めて重要と考えています。更に、商品の安全性を第一に品質苦情を出さない体制作りとして、苦情やトラブルに対して実効性のあつた効果的な再発防止策を迅速に立案・実行しています。

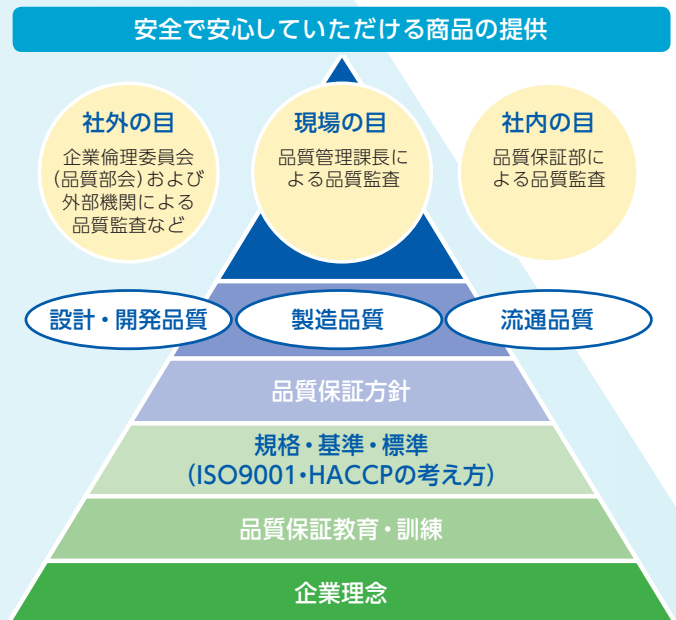
「おいしさ」は、商品が長い間お客様に愛される重要な要素です。



カマンベール棟

おいしくて高品質な商品を安定的に作り続けるために「5S^{*}の徹底」と「製造技術者の技術レベル向上」を大切にしています。そのため、毎月の職場5S点検や、本社や工場独自の製造技術教育を実施しています。

雪印メグミルク品質保証システム「MSQS」の概念



皆様に必要とされ信頼される工場を目指します

これからの日本の酪農乳業界の発展のために、高品質の生乳から、多くのお客様にご満足いただける、安全・安心でおいしく付加価値の高い乳製品を生産、提供し、これまで以上に消費者、酪農家、地域社会から必要とされ信頼される工場を目指します。

※ 雪印メグミルクの5Sとは、整理・整頓・清掃・清潔・躰(習慣化)の頭文字Sをとったもの。



さけるチーズ棟



大樹工場のご紹介

事業内容：乳製品の製造
敷地面積：約137,500㎡
従業員数：334名
(2018年4月1日現在)
所在地：北海道広尾郡大樹町緑町35

1939年に北海道製酪販売組合連合会(雪印乳業(株)の前身)の大樹集乳所として開設し、1957年にチーズ工場として現在地に移設、操業を開始した、雪印メグミルク家庭用ナチュラルチーズの主幹工場です。

1

雪印メグミルクグループの目指す未来とは

2

雪印メグミルクのDNAと価値創造プロセス

3

価値創造を実現する戦略

4

事業基盤構築のための取り組み

5

財務・会社情報

〈特集〉バリューチェーン

マーケティング・販売

お客様のニーズに応じて

雪印メグミルクグループは、安全で安心していただける商品を販売するとともに、おいしくて健康増進に貢献する提案を続けています。また、お客様・消費者の声に真摯に向き合うことを大切にしており、いただいたご意見を企業活動に反映し、さらなる改善を行うべく努めています。



日本人の食生活の課題と健康寿命延伸に対応するマーケティング

つい試したくなる新しいおいしさ「焼きロッピーをつくロッピー♪」プロモーション

食事に、おやつに、おつまみに。1954年の発売以来、そのおいしさと食べやすさで、変わらぬ人気のロングセラー商品となっている「6Pチーズ」シリーズ。その新しい食べ方・楽しみ方として、「6Pチーズ」に様々な食材を組み合わせさせてオリジナルキャラクターを作る、「つくロッピー」プロモーションを2016年から継続して実施しています。

2017年は「焼きロッピーをつくロッピー♪」と題して、フライパンでほんのり焼いた「6Pチーズ」に醤油をたらして、海苔をのせるだけで簡単に作れる「焼きロッピー」をTV-CM

などを通じてご提案しました。チーズのおいしそうな焼き色と、醤油とともにこんがり焼ける音が食欲をそそります。



いつもの「6Pチーズ」がこんがりトロうまに大変身!

WEB <http://www.tsuku6p.com/>

店頭プロモーションを通じた食生活改善のご提案

●市場のトレンドに沿った「チーズ&ミルクで家飲み 低糖質おつまみ」プロモーション

自宅でお酒を飲む「家飲み」ブームと、健康とダイエットを意識する人たちの「低糖質」ブームに着目し、チーズやヨーグルトといった乳製品の「低糖質」という特徴を活かしたおいしいおつまみレシピで、新たな需要喚起を図るプロモーションを実施しました。

普段の食事に取り入れやすいレシピをホームページに掲載するほか、レシぴリーフレットの配布、作り方動画の



お揚げのピザ

WEBへの掲載、店頭に設置する動画POPなど、様々な手法でお客様にご紹介しています。

●朝食問題に対応する時短メニュー 「マグカップ朝ごはん」

朝食が健康や美容に重要であると認識していても、多忙などで朝食にかかる時間は短く、栄養豊富でありながら簡単にできるメニューが求められています。



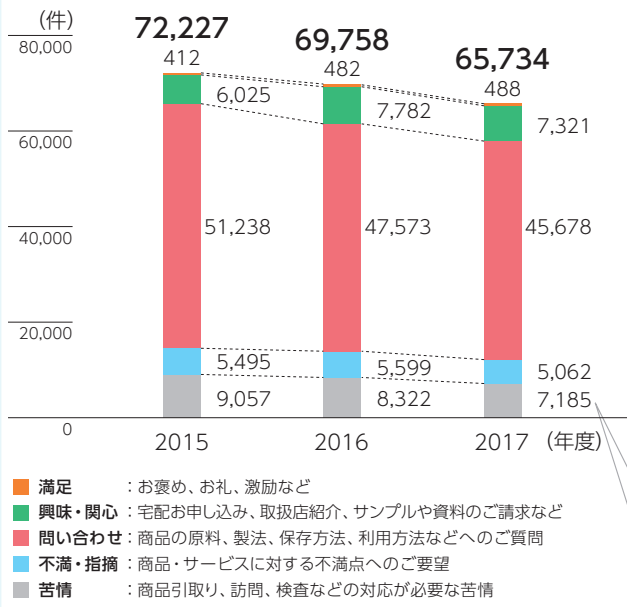
「マグカップ朝ごはん」提案プロモーションでは、「作ってみたい」意欲を喚起する、ビジュアル的にも多彩で栄養豊富な乳製品を使った簡単朝食メニューを訴求しました。

WEB <https://www.yume-kuru.net/>

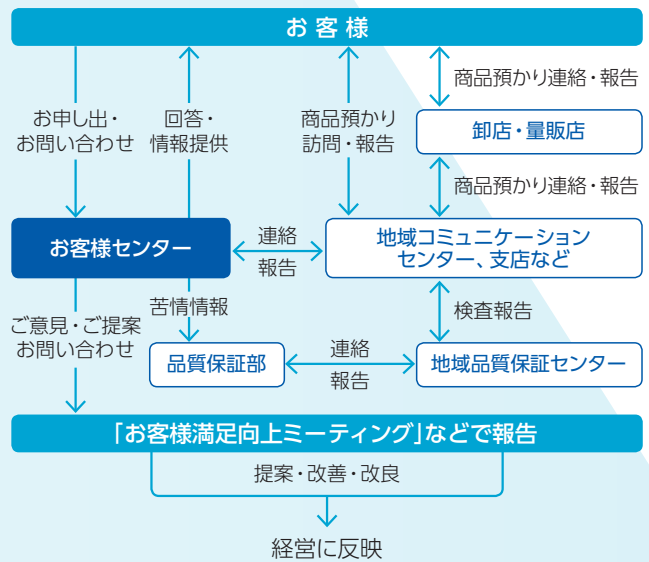
お客様センターの対応

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。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。

お客様センターの受付件数



お客様センターの対応の流れ



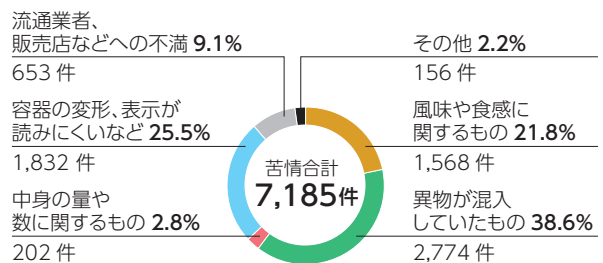
お客様苦情のうち、検査ができた商品の起因別内訳

2017年度の苦情のうち、該当商品の提供をいただいた5,457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、開発・製造関係に起因するものが228件で、その情報は原材料メーカーや雪印メグミルクの製造工程の改善、商品設計の改善に役立てました。また309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ご報告いたしました。

2017年度の受付件数の中での「苦情」の内容



お客様満足向上ミーティング

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。

お客様から寄せられたご意見・ご要望の中で数の多かったものを中心に、関係部署間の協議を行った結果、2017年度に改善が決定したものは13件となりました。協議内容は企業倫理委員会と取締役会に報告し、改善事例はホームページでご報告しています。

<改善例>「6Pチーズ」シリーズの箱の開封シールを改良

お客様の声

開封シールがはがしにくい。

店頭でシールをはがされてもわからないので不安。

開封シールで底面の表示が読めなくなることがある。

このように改善しました

→ 開封シールを、つまみやすくはがしやすいかたちになりました。

→ 一度開封すると、再び貼ることができない材質にしました。

→ シールを貼る位置を固定し、文字や記号が隠れないようにしました。



裏面(旧)



裏面(新)

(公社)日本包装技術協会「日本パッケージングコンテスト2018」において、「アクセシブルデザイン包装賞」を受賞しました。高齢者・障がいを持つ方に対して適切な配慮がなされていることが評価されました。

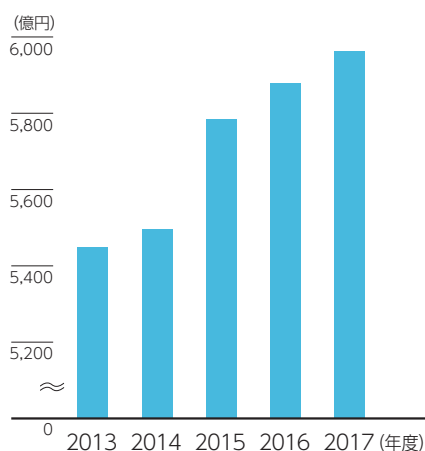
財務・非財務ハイライト

財務情報 [連結]

売上高

5,961 億円

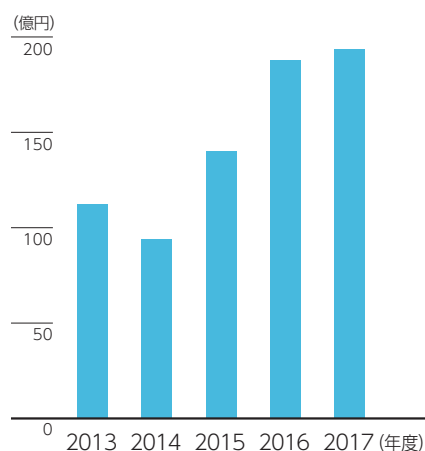
5年連続増収と伸長を続けています。特に2015年度にチーズ、ヨーグルトが大きく成長して売上を伸ばしました。



営業利益

193 億円

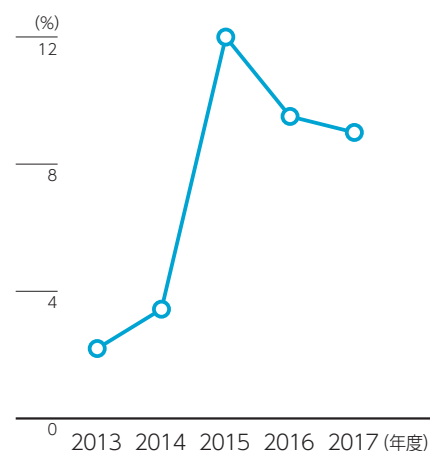
2015年度以降ヨーグルトの売上が伸長したことにより利益も伸びています。チーズとヨーグルトの成長が利益に貢献しています。



ROE (自己資本当期純利益率)

9.0%

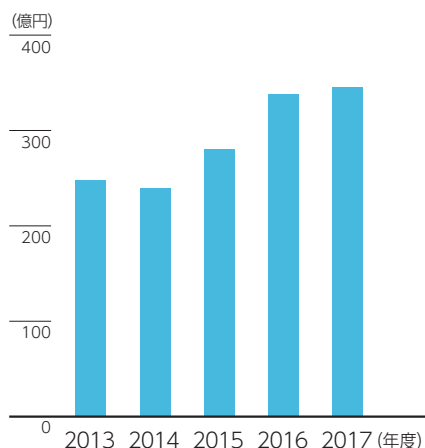
投資効率を考慮し、今後も適切な水準を目指します。



EBITDA^{※1}

345 億円

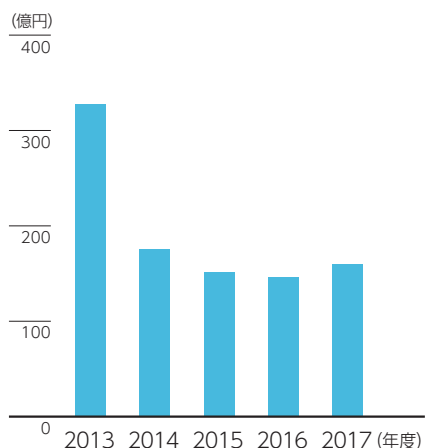
2014年度以降、営業利益の増加とともに伸長を継続しています。



設備投資額

159 億円

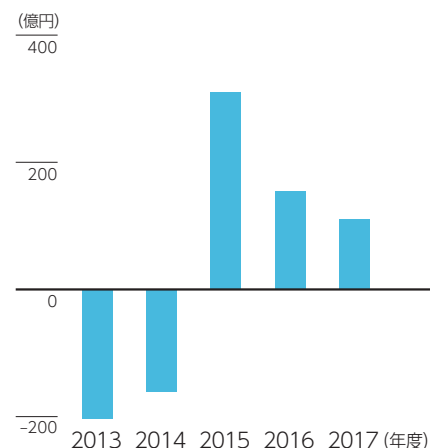
2017年度から、戦略的設備投資をより推進しています。今後も成長投資を拡大してまいります。2013年度は工場再編が設備投資に反映されています。



フリーキャッシュ・フロー^{※2}

110 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。



※1 利払い前・税引き前・減価償却前利益

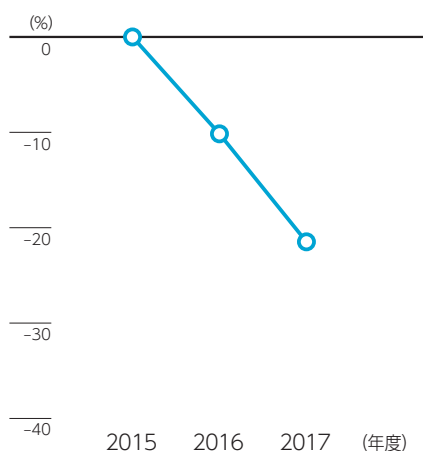
※2 営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー

非財務情報 [雪印メグミルク単体]

時間外労働時間の削減率 (2015年度上期比)

-21.5%

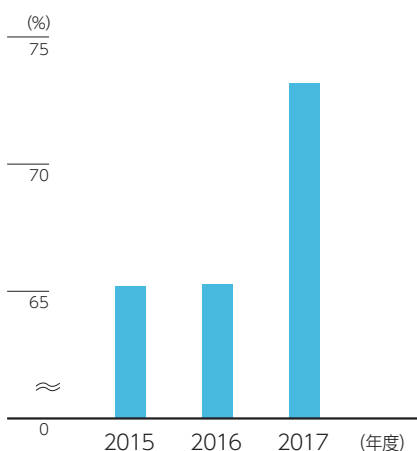
労働生産性向上と業務改革推進のため全社で取り組んでいます。



有給休暇取得率

73.2%

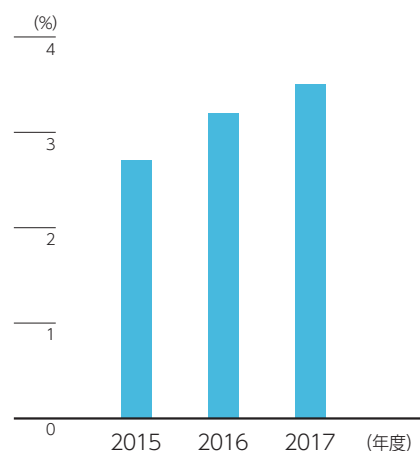
ワーク・ライフ・バランスを実現して豊かな生活を送れるよう有給休暇の取得を促進しています。



女性経営職比率

3.5%

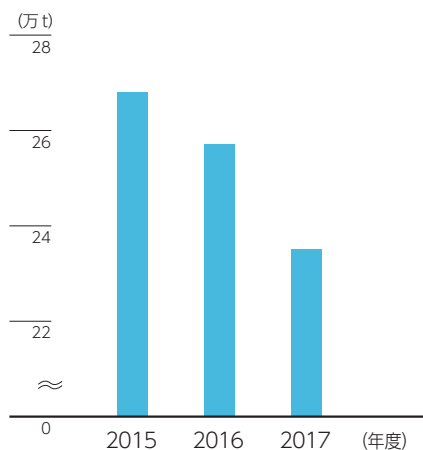
人材の多様性の確保と能力発揮のための環境づくりとして女性活躍を推進しています。2020年度に5%にすることを目標に取り組んでいます。



CO₂排出量

23.5 万t

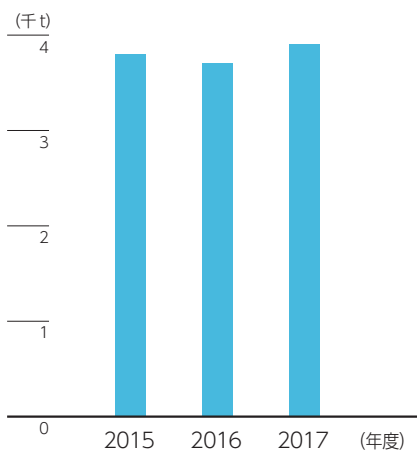
工場の安定稼働化や使用燃料の重油からガスへの置換などに取り組み、CO₂の発生量は減少しています。



食品廃棄物排出量

3.9 千t

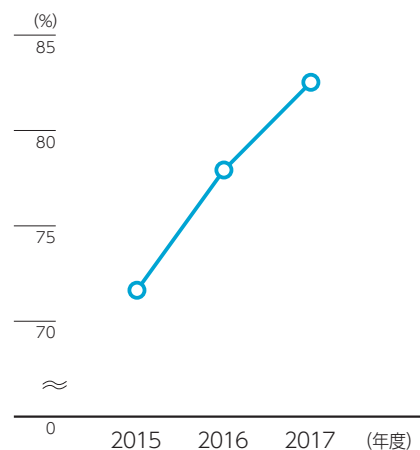
工場における規格外製品の発生を抑制したり、需給管理を徹底してロスが出ないように取り組んでいます。



食品廃棄物リサイクル率

82.5%

新たな食品リサイクル処理施設での処理を進め、食品廃棄物リサイクル率の向上に努めています。



※ 雪印メグミルクHPの「CSRの取り組み」において、上記以外の取り組みや数値を開示しています。

1

雪印メグミルクグループの目指す未来とは

2

雪印メグミルクのDNAと価値創造プロセス

3

価値創造を実現する戦略

4

事業基盤構築のための取り組み

5

財務・会社情報

トップコミットメント

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

1. 雪印メグミルクの歴史

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「雪印メグミルク(株)」として新たなスタートをいたしました。

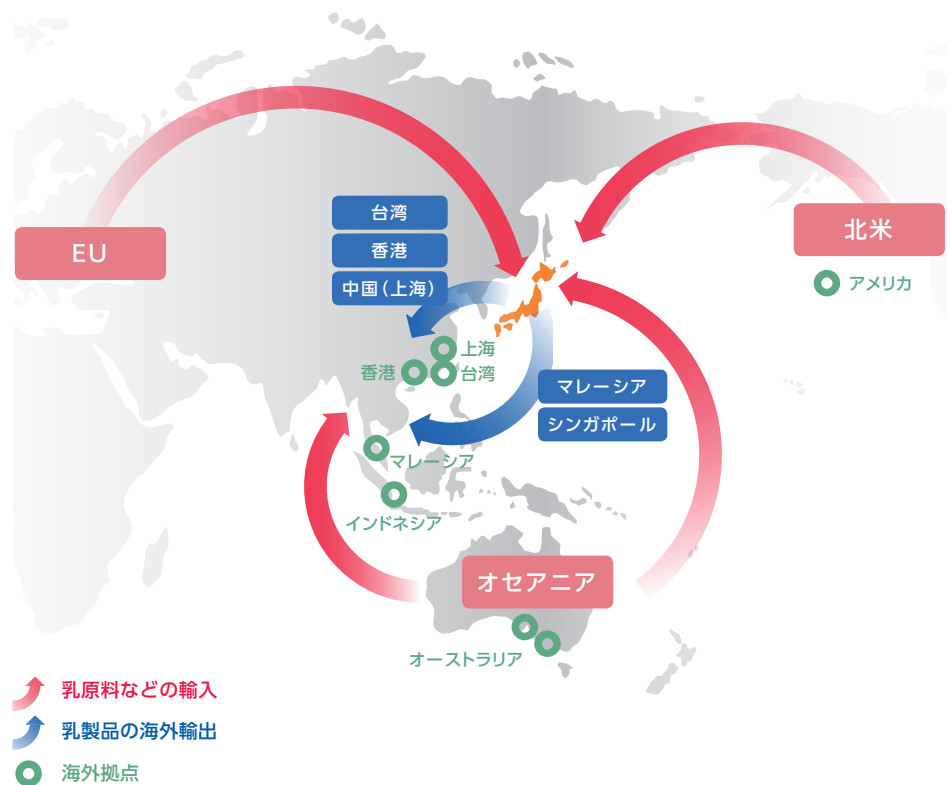
「雪印メグミルクグループ」の企業理念は「消費者重視経営の実践」「酪農生産への貢献」「乳(ミルク)にこだわる」の3つの使命を果たし、ミルクの新しい価値を創造することにより社会に貢献する企業であり続けることでもあります。そしてその思いは「未来は、ミルクの中にある。」のコーポレートスローガンに込められています。私たちは、2つの事件を決して風化させることなく、未来を見据えた責任ある企業であり続けたいと考えております。

2. 市場環境と見通し

国内では、生乳生産が減少傾向にあり原料乳の調達に課題がある一方で、乳製品の需要は健康志向の高まりなどから堅調に推移しています。世界的には、人口増加や食生活の変化からアジアを中心に乳製品の消費量が増加傾向にあり、乳製品市場は、国内外ともに成長を見込める高い可能性を持った市場です。今後、貿易自由化により、乳原料の輸入や国内乳製品の輸出など、乳の国際化の更なる進展が予想されています。

このような環境の中、成長性を持った市場に対しては商品開発やマーケティングによる積極的な事業展開を図るとともに、生乳生産の減少傾向に対し国内酪農生産基盤の強化に向けた支援や乳の国際化を視野に入れた安定的な調達に取り組んでまいります。雪印メグミルクグループは、国内酪農に軸足を置きつつ、機会とリスクに対応する経営を行ってまいります。

「乳の国際化」が進展



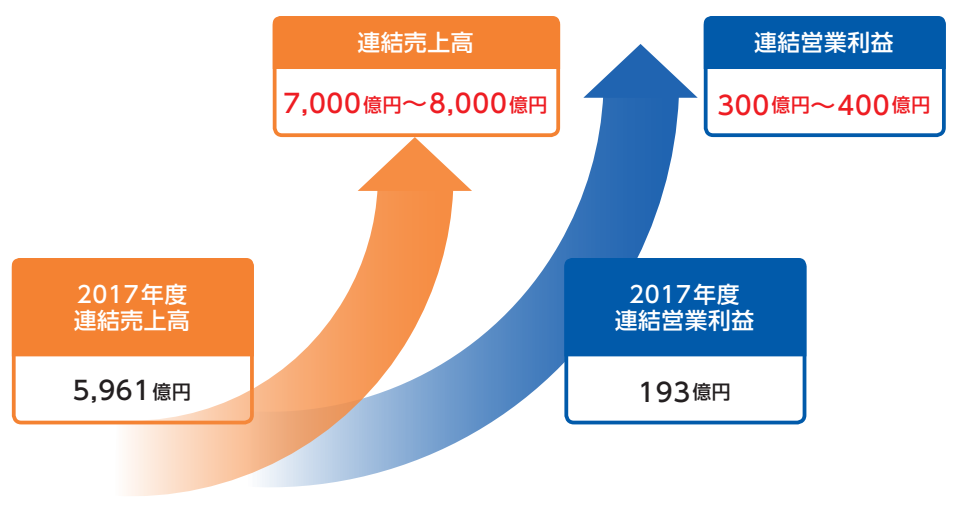
3. 持続的成長に向けた「グループ長期ビジョン2026」

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は、「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」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。そして、このため2026年度までに生産設備を中心に、3,000億円から4,000億円の投資を行っていきます。

「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400億円の達成を目標としています。雪印メグミルクグループは、2026年度までで「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。

2026年度のゴールイメージ



4.SDGsと雪印メグミルクグループの取組み

2015年に国連において「SDGs(持続可能な開発目標)」が採択され、持続可能な社会の実現に向けた地球規模の優先課題として2030年までに達成すべき17のゴールと169のターゲットが掲げられました。

これからは、「世界共通の重要な社会課題に対して雪印メグミルクグループは何ができるのか」、国内のみならず海外のステークホルダーへも幅広く対応していくCSRが非常に重要になると考えています。

この考え方を雪印メグミルクグループ全体で共有、推進するには、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らかにする必要があります。

そのため、雪印メグミルクグループのCSR重要課題(マテリアリティ)を特定しました。従来の「企業基点」から「社会課題基点」のCSRに転換し、高齢化社会の健康寿命の延伸や酪農生産の持続的発展といった長期的な社会課題に対して事業を通じて解決に寄与すべく、雪印メグミルクグループ全体で取り組んでまいります。

CSR重要課題(マテリアリティ)特定と併せて、私たちはESG(環境、社会、ガバナンス)に関連した取組みについても強化してまいります。

環境負荷低減の取組みとしては、CO₂排出量削減や、それに代わるカーボン・オフセットといった取組みを順次拡大しています。また、循環型社会を目指すため、原材料の効率的利用や廃棄物リサイクル率向上を積極的に推進しています。

社会に関しては、商品の安全性確保はもちろんのこと、持続可能な酪農の発展に向けた調査研究成果の普及や食育活動、地域社会への貢献など多岐にわたる活動を行っています。

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、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組みます。



出典：国連広報センター



5. 社会課題への取組みと価値創造の両立

これからも雪印メグミルクグループは、持続可能な社会の実現に向けて、乳(ミルク)を通じた事業活動、研究開発力および製造技術力、多様な人材の活用により社会課題の解決に寄与するとともに企業価値向上を図ってまいります。

これからも、どのように社会に価値を提供できるのか、私たちが社会において果たすべき役割は何なのか、ステークホルダーの皆様とも対話を重ねながら、行動し、前進してまいります。雪印メグミルクグループが果たすべきことは、まだまだ多いと考えています。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後も、変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2018年10月
代表取締役社長

西尾 啓治

1

雪印メグミルクグループの
目指す未来とは

2

雪印メグミルクのDNAと
価値創造プロセス

3

価値創造を実現する戦略

4

事業基盤構築のための
取組み

5

財務・会社情報

「グループ長期ビジョン2026」と「グループ中期経営計画2019」

2017年5月、10年後の雪印メグミルクグループの目指すべき姿を示した「グループ長期ビジョン2026」と、その第1ステージとなる「グループ中期経営計画2019」を策定しました。その背景として、貿易の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が大きく変化していることが挙げられます。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には、10年という大きな流れを見渡したうえで、直面する課題に取り組むことが必要です。ここでは、「長期ビジョン」ならびに「中期経営計画」の事業面における戦略を説明いたします。

「グループ長期ビジョン2026」

戦略のコンセプト

「長期ビジョン」実現のため、「Transformation & Renewal『変革』そして更なる『進化』へ」とする、戦略のコンセプトを掲げました。その中では、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の変革など3つの取組みを示しました。そして、「長期ビジョン」の10年間で生産設備を中心に、3,000億円から4,000億円を投資する計画です。

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。

ロードマップ

「長期ビジョン」では、10年間で3つのステージに分けて推進します。第1ステージは「Transformation(変革)」を始動するステージです。第2ステージは、生産体制の進化を本格始動させ、「Transformation(変革)」を加速していくステージです。第3ステージは、「Renewal(進化)」に向けた最終ステージとして、安定的な収益創出と次の10年を見据えた、新たな長期ビジョンが始動していくステージです。

	第1ステージ	第2ステージ	第3ステージ
	2017-2019	2020-2022	2023-2026
位置付け	Transformation(変革)の始動 グループ経営の始動・推進	Transformation(変革)の加速 グループ経営の展開強化	Renewal(進化)へ グループ経営の加速・進化
役割	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・収益基盤の確立 ・生産体制進化の本格始動 	<ul style="list-style-type: none"> ・4事業分野による収益の安定的創出 ・調達・生産体制の確立

「グループ中期経営計画2019」

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

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さらなる成長



【グループ会社】

雪印メグミルク(株) (株)エスアイシステム 雪印メグミルクインドネシア(株) SBSフレック(株) 甲南油脂(株) チェスコ(株) ニチラク機械(株) アダーデライトオーストラリア(有) 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

収益基盤確保、成長をけん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[※]の最適化

※ 商品構成



【グループ会社】

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



粉ミルク、機能性食品 など

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



【グループ会社】

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



飼料、種子(牧草・飼料作物・野菜)、造園 など

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



【グループ会社】

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

「長期ビジョン」・「中期経営計画」指標

雪印メグミルクグループは、2026年度のゴールイメージおよび「中期経営計画」の指標を示しました。

2026年度のゴールイメージ

経営指標	2026年度 目標数値
連結売上高	7,000億円～8,000億円
連結営業利益	300億円～400億円

項目	水準(目処)
総投資額(10年計)	3,000億円～4,000億円
連結ROE	8%以上
連結自己資本比率	50%以上
連結配当性向	30%以上

「中期経営計画」指標

経営指標	2019年度 目標数値
連結売上高	6,300億円
連結EBITDA	400億円
連結営業利益	220億円

項目	水準(目処)
総投資額(3年計)	770億円
連結ROE	8%以上
連結自己資本比率	40%以上
連結配当性向	20%以上

1

雪印メグミルクグループの目指す未来とは

2

雪印メグミルクのDNAと価値創造プロセス

3

価値創造を実現する戦略

4

事業基盤構築のための取り組み

5

財務・会社情報

財務担当役員 コミットメント



雪印メグミルク株式会社
取締役常務執行役員

本井 秀樹

雪印メグミルクグループの目指す姿

雪印メグミルクグループは、乳製品を巡る需給環境、乳資源の調達環境など、大きな環境変化の流れを踏まえ、企業理念の実現を通じて、社会課題への取り組みをはじめとする社会貢献を果たすことにより、更なる持続的な成長を遂げて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7,000億円～8,000

億円、営業利益300億円～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。

その実現に向けては、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3,000億円～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、株主の皆様からの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)を求めることとし、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。

なお、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されますが、その場合でもROE8%以上を目処とした水準を確保できるように、常に資本効率を意識して展開してまいります。

<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。

また、本年(2018年)7月、格付機関「株式会社格付投資情報センター」から「A-(安定的)」の格付へと格上げの評価

をいただきました。直接、金融市場から資金調達する環境が整いましたので、調達手段の多様化と金融コストの低減を図ってまいります。

<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、株主還元を拡げていく方針です。

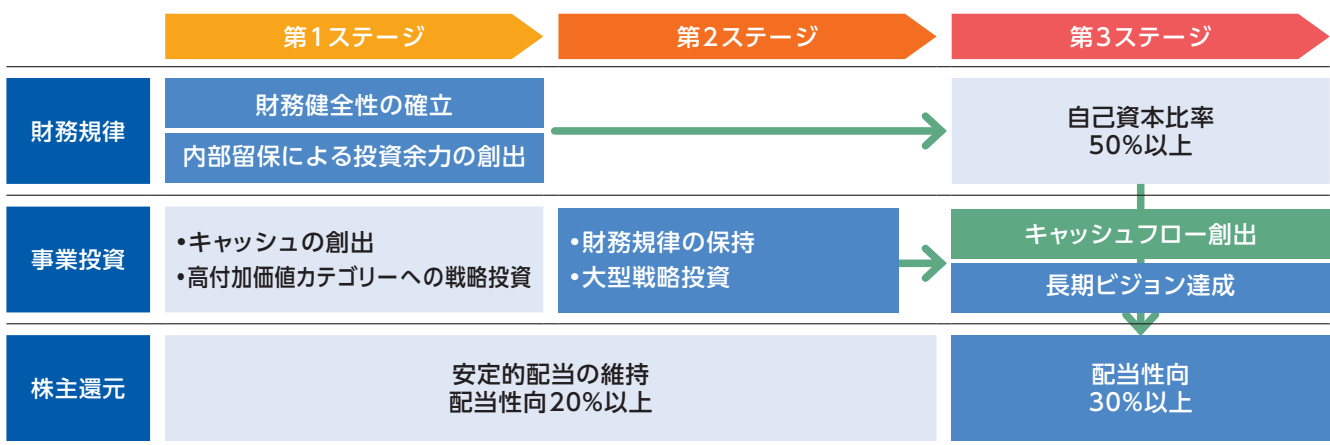
* 新株発行、CB(転換社債型新株予約権付社債)などエクイティ(株主資本)の増加をもたらす資金調達

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。2017年度には約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拡げてまいります。



経営指標の達成にむけて

雪印メグミルクグループでは、グループ会社と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」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。



事業戦略 乳製品事業分野



事業概要

商品紹介

商品カテゴリーは、バター、マーガリン、チーズ、練乳・スキムミルクなどです。

バター

「雪印北海道バター」は、1925年以来、北海道産の生乳で作り続けてきた雪印メグミルクを代表する商品です。また、10gずつに切れているタイプなど、新たな価値の商品も提供しています。



マーガリン

マーガリン類は、「ネオソフト」ブランドを中心に、乳製品づくりの技術を活かした豊かな風味や口どけの良い商品を提供しています。健康に対する意識が高まりつつある中、トランス脂肪酸の低減に継続的に取り組んでいます。



チーズ

プロセスチーズでは、60年以上も愛されている「6Pチーズ」や、ベビーチーズ、スライスチーズが雪印メグミルクを代表するロングセラー商品です。2013年には、インドネシアにおいてプロセスチーズの製造販売を開始しました。

ナチュラルチーズでは、北海道産の生乳を100%使用した「雪印北海道100」シリーズの、カマンベールチーズや「さけるチーズ」などを提供しています。

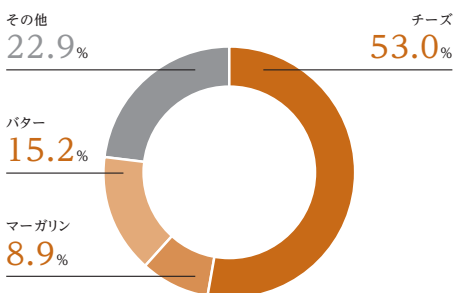


市場環境

主力のチーズでは、栄養や健康効果への注目、家飲み需要の増加などにより市場は底堅い需要に支えられています。ナチュラルチーズ、プロセスチーズともに今後も堅調に推移するものと予想しています。油脂では、トランス脂肪酸の摂取を増やさないよう意識する消費者も見られるなど、市場は前年を下回る傾向となっています。雪印メグミルクでは、原

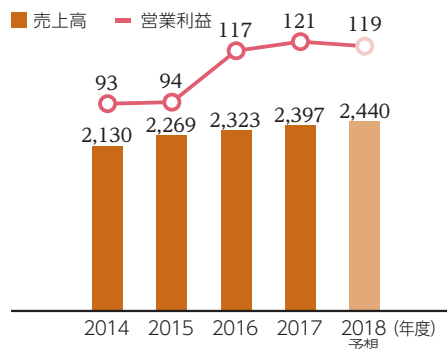
料油脂にトランス脂肪酸を多く含む「部分水素添加油脂」を使用しない配合を実現し、需要の下支えに取り組んでいます。乳製品では、TPPやEPAなど貿易自由化の影響が懸念されていますが、今後の合意内容や政府の対策などから、適切な方向性を見定めていきます。雪印メグミルクグループは、国内酪農を基盤とする基本的な姿勢を維持し、安定的な調達に努めるなど、メリットを有効に活用し環境変化に対応します。

売上高構成(カテゴリー別)



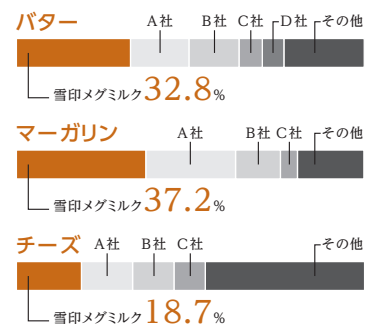
雪印メグミルクの売上高のみ
2017年度(2018年3月期)決算数値

売上高・営業利益の推移(億円)



ニュートリション事業分野を含む

カテゴリーシェア



出典: インターナショナルSCI(〜70代)
2017年4月-2018年3月金額シェア

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

2017年度の実績

売上高では、チーズ市場が伸長する中、TVCM、増量、食シーン訴求などのプロモーション展開により、主力商品の「6Pチーズ」や「さけるチーズ」を中心に好調に推移しました。油脂においては、市場の低迷により売上が減少しました。乳製品全体としては、チーズの好調が寄与し増収となりました。営業利益では、宣伝促進費や原材料コストが増加しましたが、チーズの販売が拡大したことなどから増益となりました。

2018年度の取組み

チーズに関して、原料乳価格の引き上げやエネルギー、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。市場を取り巻く環境が厳しいなか、需要を喚起する食べ方、食シーン提案を中心とするプロモーションの展開により、販売拡大に取り組みます。油脂では、トランス脂肪酸の低減に取り組んだ商品改良を実施し、その効果を最大限活用する商品政策により販売の下支えに努めます。

トピックス

家庭用マーガリン類・ショートニングのすべての商品について、原料油脂にトランス脂肪酸を多く含む「部分水素添加油脂」を使用しない配合を実現しました。

Q トランス脂肪酸とは？

A 脂質の構成成分である脂肪酸の一種で、加工油脂やそれらを使用した加工食品に含まれています。トランス脂肪酸は、現在の日本人の平均的な摂取量では問題ないとされているものの、長期間の過剰摂取により冠動脈疾患の発症リスクが高まると言われています。

Q 部分水素添加油脂とは？

A トランス脂肪酸を多く含む油脂で、原料油脂の一部に水素を添加して硬さや融点を調整したものです。原料としてマーガリン類・ショートニングだけでなく、様々な食品に使用されています。





事業戦略 市乳事業分野



事業概要

商品紹介

商品カテゴリーは、牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜・清涼飲料、デザートなどです。

白物飲料

赤いパックでお馴染みの「雪印メグミルク牛乳」などの牛乳から、カルシウムを添加した機能性乳飲料など、幅広い商品を提供しています。また、全国の小中学校などで給食用の牛乳も提供しています。



ヨーグルト

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、特長ある商品を提供しています。また、食べるタイプや飲むタイプのヨーグルトなど、ラインナップの強化を図っています。



色物飲料

果汁飲料、野菜飲料、コーヒー、紅茶など、バラエティ豊かな商品を提供しています。中でも、発売以来50年以上のロングセラー商品である「雪印コーヒー」は雪印メグミルクを代表する商品です。また、果汁飲料では、Dole®ブランド商品を提供しています。



デザート・生クリーム

食感やミルクの味わいなどにこだわった、プリン、ゼリーなどを提供しています。

1976年にコーヒーゼリーを発売し、現在シリーズとして展開している「CREAM SWEETS」は、まろやかなクリームとスイーツの一体感が楽しめる定番スイーツです。

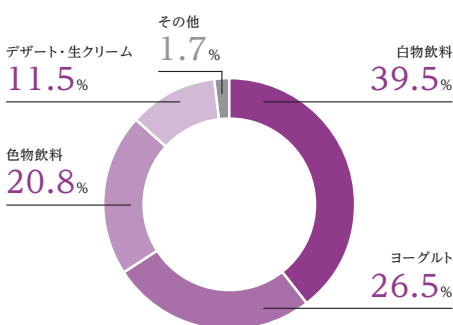


市場環境

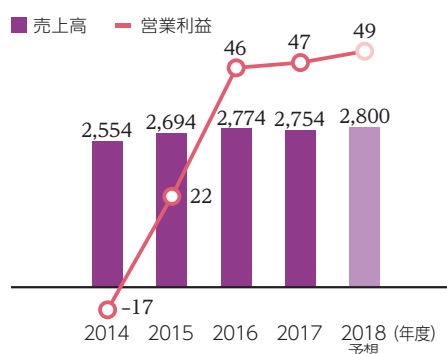
2017年度のヨーグルト市場の伸びは、前年度に比べ99%と一時的に踊り場を迎えましたが、「ガセリ菌SP株ヨーグルト」商品群などの機能性商品のけん引により、再び上向きに転じると予想しています。中長期的にも消費者の底堅い健康志向に支えられ、堅調な伸びを予想しています。

飲料・デザートでは、市場は厳しい競争環境にあります。色物飲料のカップタイプ飲料など、消費者ニーズを捉えた商品開発の推進やデザートでのパーソナルタイプの強化などにより販売拡大に取り組みます。

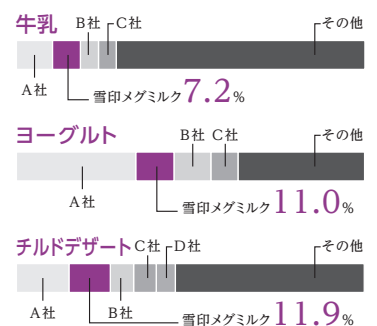
売上高構成(カテゴリー別)



売上高・営業利益の推移(億円)



カテゴリーシェア



雪印メグミルクの売上高のみ
2017年度(2018年3月期)決算数値

出典: インターナショナルSCI(～70代)
2017年4月～2018年3月金額シェア

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。

● 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 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

1 デザート・パーソナルタイプの商品力強化

- 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

2017年度の実績

売上高では、ヨーグルトにおいて雪印メグミルク保有の乳酸菌を使用した「ガセリ菌SP株ヨーグルト」商品群の機能訴求を図ったことやTVCMなどプロモーションを展開したことにより、販売は堅調に推移しました。一方で、飲料は市場低迷の影響により減少しました。市乳事業分野全体としては微減収となりました。営業利益では、ロジスティクス費用などが増加しましたが、機能性ヨーグルトの販売拡大により増益となりました。

2018年度の取組み

「ガセリ菌SP株ヨーグルト」商品群の販売拡大と、それによるプロダクトミックスの改善により、利益の拡大を目指します。3月に京都工場で小型プラボトルタイプのドリンクヨーグルトラインを新設・稼働させました。ドリンクタイプで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ます。「ガセリ菌SP株ヨーグルト」商品群で前期比1.5倍の売上高を目指します。

飲料ではカップ飲料など高収益商品群に注力し、デザートでは新デザートラインを活用した売上拡大を目指します。

トピックス

高付加価値商品「ガセリ菌SP株ヨーグルト」の販売拡大

3月に京都工場で新設・稼働させた小型プラボトルタイプのドリンクヨーグルトラインにより、海老名工場を含め発売当初の4倍の生産能力に増強しました。今後の販売拡大に向けた体制を整えました。



京都工場外観



京都工場の小型プラボトルのライン

1

雪印メグミルクグループの目指す未来とは

2

雪印メグミルクのDNAと価値創造プロセス

3

価値創造を実現する戦略

4

事業基盤構築のための取組み

5

財務・会社情報



事業戦略 ニュートリション事業分野



市場環境

少子高齢化が進む中、健康に対する関心は高まる一方であり、乳児期から高齢期まで幅広い世代を対象とする当事業は、今後の発展が大きく期待できる事業です。機能性食品や国内・海外の粉ミルクなど、成長が見込める栄養・健康市場においてグループシナジーを発揮した一層の成長を目指します。

成長戦略

中期経営計画

●機能性食品事業の成長モデル構築

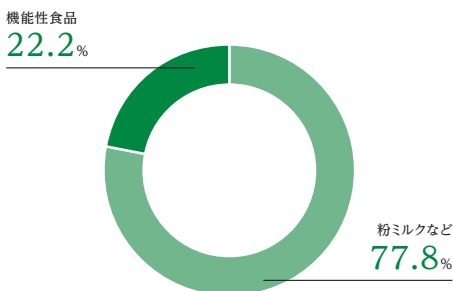
「MBP®」を柱としたロコモ*関連商品に加え、その他の健康機能を訴求した商品でのシニア市場への更なる浸透、またシニア以外の領域へも積極的に展開いたします。

* ロコモティブシンドローム(運動器症候群)の略称

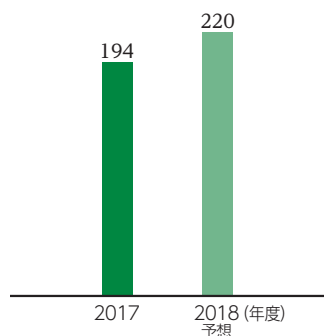
●価値訴求による粉乳事業の競争力強化

これまでの育児用粉ミルク中心から、大人向け・マタニティ向け商品の導入により、相乗効果を発揮するとともに海外展開を拡大します。

売上高構成(カテゴリー別)



売上高(億円)



乳製品事業分野に含む

事業概要

事業紹介

ニュートリションとは、栄養物の摂取などを意味し、健康への貢献を果たす事業です。

機能性食品

雪印メグミルクが長年の研究により発見したMBP®を中心とする「乳の機能性成分」を配合した商品を、通販チャンネルで販売しています。骨密度を高める働きがあると言える国内唯一の特定保健用食品「毎日骨ケア MBP®」をはじめ、



粉ミルクなど

粉ミルクなどは、雪印ビーンスターク(株)を中心に展開しています。半世紀以上にわたる母乳研究の成果を活かし育児用の粉ミルク「すこやかM1」などを提供しています。



2017年度の実績

売上高では、機能性食品においては「毎日骨ケア MBP®」への積極的なマーケティング投資による顧客拡大と、粉ミルクなどにおける大人向け粉ミルクの発売などにより好調に推移し増収となりました。

2018年度の取組み

機能性食品では、引き続き積極的なマーケティング投資により、将来の収益基盤となるよう市場拡大に取り組みます。粉ミルクなどについては、独自性のある育児用粉ミルクと大人向け粉ミルクの商品展開により、国内および海外における販売拡大を目指します。



「毎日骨ケア MBP®」



大人向け粉ミルク
「プラチナミルクforバランス」



事業戦略 飼料・種苗事業分野



市場環境

酪農畜産分野においては、国産飼料確保の高まりと飼料生産に関わる作業組織化が拡大しています。農業分野においては、環境に配慮した栽培や国内生産物の需要の高まりにより、緑肥および野菜部門の拡大が見込まれます。輸入原料は、生産地におけるコスト上昇や国際需給などにより原価アップの傾向にあります。

成長戦略

中期経営計画

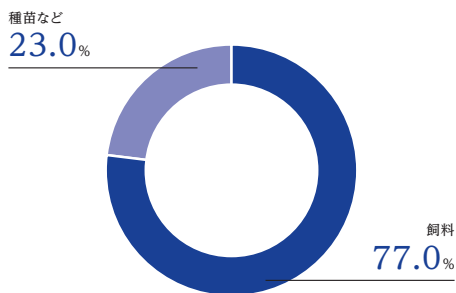
● 種苗事業の戦略的拡大

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。

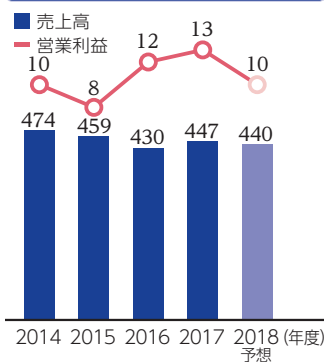
● 飼料事業の収益性向上

経営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。

売上高構成(カテゴリー別)



売上高・営業利益の推移(億円)



2017年度(2018年3月期)決算数値

事業概要

事業紹介

雪印種苗(株)を中心に、飼料、種苗、緑化造園、肥育の事業を展開しています。

飼料

飼料事業では、各地の地域性に合わせた乳牛用・肉牛用配合飼料を全国に提供しています。



種苗

種苗事業では、牧草の品種改良に取り組み、寒冷地向けや温暖地向けなど数多くの優良品種を育成しています。野菜種子では、全国トップクラスのえだまめをはじめ、だいこん、こまつな、ほうれんそうなどの種子を供給しています。



環境緑化

スポーツターフ*は近年、スポーツ界の変化や情勢を反映して、芝生への意識が高まり様々な場面で期待が大きくなってきています。スポーツターフをはじめ公園を中心とした緑化事業、自然復元事業に積極的に取り組み、今後も期待に応えるべく商品開発と施工維持管理などの技術をご提供することを目指し続けます。



* スポーツに使用することを前提とした芝生の総称

2017年度の実績

牧草、飼料作物種子の販売増加、前年を上回る配合飼料販売単価の推移などにより、増収増益となりました。

2018年度の取組み

種苗事業では、新研究棟を活かした商品開発により、差別化した商品の提供に取り組みます。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みます。日本の酪農への貢献と将来の成長に向けた一層の事業基盤強化を図ります。



雪印種苗(株)の新研究棟(北海道、2017年6月竣工)

1

雪印メグミルクグループの目指す未来とは

2

雪印メグミルクのDNAと価値創造プロセス

3

価値創造を実現する戦略

4

事業基盤構築のための取り組み

5

財務・会社情報

CSR方針およびCSR重要課題(マテリアリティ)

雪印メグミルクグループは、コンプライアンスやガバナンスを中心とするCSRの取組みを基盤に、事業を通じて社会課題を解決することで持続可能な社会を実現するとともに企業の長期的成長にも繋がる新しいCSRを推進します。

そのために、社内での検討および外部有識者とのダイアログ(対話)を経て、新たなCSR方針を策定し、CSR重要課題(マテリアリティ)を特定しました。

CSR重要課題(マテリアリティ)特定プロセス

STEP1 社会課題の把握・整理

現在から将来にわたって国内外に影響を及ぼす社会課題を、ISO26000*の7つの中核主題の36個の課題とも照合しながら、抽出しました。

STEP2 CSR重要課題(マテリアリティ)候補の分析

抽出した社会課題ごとに、雪印メグミルクグループの事業への影響度および「株主・投資家」「お客様・消費者」「酪農生産者」「流通・ユーザー」「サプライヤー」「従業員」「地域社会」「国際社会」それぞれの立場からみた社会への影響度を「成長機会」「リスク低減」の両面で評価、採点し、それぞれを軸とするマテリアリティマトリックスにマッピングしました。

STEP3 CSR重要課題(マテリアリティ)候補の抽出

マテリアリティマトリックスから雪印メグミルクグループの事業への影響度、社会への影響度がともに評価点が高い社会課題および今後取り組むべき課題をCSR重要課題候補として抽出し、更に各CSR重要課題(マテリアリティ)候補の重点取り組みテーマを設定しました。

STEP4 外部有識者とのダイアログ(対話)

抽出したCSR重要課題(マテリアリティ)候補および重点取り組みテーマについて、消費者団体の有識者および企業倫理委員会委員と妥当性や整合性、具体性について、ダイアログを実施しました。

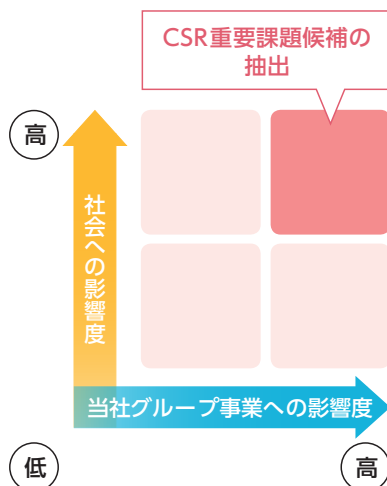
STEP5 CSR重要課題(マテリアリティ)候補の再検討

外部有識者の意見や指摘をもとに、各CSR重要課題(マテリアリティ)候補の重要性や具体性について社内でも再検討や見直しを行いました。さらに、企業理念や「雪印メグミルク バリュー」、「グループ長期ビジョン2026」との整合性について精査しました。

STEP6 CSR重要課題(マテリアリティ)の特定

役員間の討議を経て、取締役会にて審議・承認し、CSR方針およびCSR重要課題(マテリアリティ)、重点取り組みテーマを特定しました。

* 組織の社会的責任に関する国際規格



CSR方針およびCSR重要課題(マテリアリティ)

●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重要課題(マテリアリティ)

CSR領域	CSR重要課題(マテリアリティ)	重点取り組みテーマ
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
		健康寿命延伸への貢献
酪農	持続可能な酪農への貢献	酪農生産基盤強化への取り組み推進
環境	環境負荷の低減	地球温暖化の防止
		持続可能な資源の利用
		循環型社会の形成
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
		ワーク・ライフ・バランスの実現と労働生産性の向上
	地域社会への貢献	地域社会とのパートナーシップ



CSR重要課題 > 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まいります。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。



「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト」100gのトクホ取得

雪印メグミルクは、「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト」100gをリニューアルし、3月よりヨーグルトで初となる「内臓脂肪を減らすのを助ける」特定保健用食品(トクホ)として発売しました。

従来からの脂肪ゼロ、砂糖不使用のヘルシーな仕立てで、毎日続けやすい風味はそのままです。現代日本人のための、「ガセリ菌SP株」入り生活習慣ヨーグルトです。



「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト」
100g

許可表示:

ガセリ菌SP株 (*Lactobacillus gasseri* SBT2055)の働きにより、食事とともに召し上がることで脂肪の吸収を抑え、内臓脂肪を減らすのを助けるので、肥満気味の方で内臓脂肪が気になる方の食生活の改善に役立ちます。

骨の健康を考えた商品

昔から牛乳が「骨によい」と言われてきたのは、カルシウムのおかげだと思われてきました。しかし、雪印メグミルクによる研究で、カルシウムの他にMBP[®]*と呼ばれる成分に効果があることが解明されています。

雪印メグミルクグループでは、骨密度を高める働きのあるMBP[®]配合の商品ラインナップを充実させています。また、自治体で開催されるセミナーや医療関係者の集まる学会において、骨の健康に関する啓発とMBP[®]の優れた効果の紹介を行うことで、健康寿命延伸の活動を支援しています。

* 骨の生まれ変わりに役立つ、牛乳に含まれる微量たんぱく質。



左より
「毎日骨ケア MBP[®]ブルーベリー風味」50ml
「毎日骨ケア MBP[®]ライチ風味」50ml

許可表示:

本品は、骨密度を高める働きのあるMBP[®](乳塩基性たんぱく質)を含んでおり、骨の健康が気になる方に適した飲料です。

食育活動

「食」は、命を育むための最も大切な営みです。また、命の恵みへの感謝や食べ物として口にするまでに携わる人々への感謝、食文化の継承など大切なことも含んでいます。雪印メグミルクでは全国6ヶ所に専任スタッフを配置し、小中学校への出前授業や各種セミナー・料理講習など「食」を通じた皆様の健康づくりのお手伝いをしています。中でも、出前授業は、牛乳・乳製品の大切さや健康価値だけでなく、成長期の子供たちに規則正しい生活習慣とバランスのとれた食事の大切さをお伝えしています。

夏休み親子体験イベント～酪農から食卓まで～

7月に親子で体験できる食育活動として、牧場での乳搾りや仔牛への哺乳体験、工場の生産ライン見学、調理体験などを行いました。参加した方々は楽しみながら酪農や牛乳・乳製品への理解を深めました。



2017年度 食育活動参加者数

約**41,000**名

工場見学

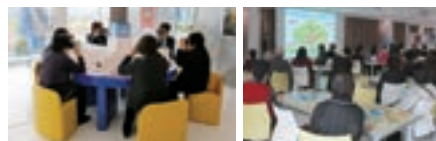
雪印メグミルクグループ全国11ヶ所の見学工場では一般見学用のルートを設け、製造時における衛生管理や検査体制といった安全・安心に対する取組みをはじめとした企業活動の情報発信を積極的に行っています。

2017年 工場見学者数

約**67,000**名

阿見工場「工場見学&チーズセミナー」を開催しました。

阿見工場では初めて「工場見学&チーズセミナー」を1月に開催し、77名のお客様が参加しました。お客様は工場見学後、チーズの知識や歴史が学べる「チーズセミナー」の受講や「とろけるスライスチーズ」のガレット試食など、様々な体験を楽しんでいただきました。



工場見学の様子（VRコーナー） チーズセミナー受講風景

各種セミナーの実施

雪印メグミルクでは、幅広い年齢の方の健康で生き生きとした生活をお手伝いするため、啓発セミナーや料理講習を実施しています。個別の自治体や企業、PTAなどのグループに対して担当者が訪問して行うアットホームなものから、大学・短大の授業として行うセミナーや、メディアと連携して有識者を迎えて行う大規模なセミナーまで、バラエティ豊かに実施しています。

●「骨・カルシウムセミナー」、「チーズセミナー」

骨の健康の重要性、カルシウムの効率的な摂取などについてわかりやすくお伝えする「骨・カルシウムセミナー」や、世界に数多く存在するチーズの種類について知識を深め、



もっとチーズを楽しんでいただくための「チーズセミナー」で、皆様の健康課題の解決、QOL^{*}向上のお手伝いをしています。

他にも、「牛乳・乳製品料理講習会」「チーズを美味しく楽しむ会」「ヨーグルトクッキングの会」で、食の大切さと楽しさを普及すべく、取り組んでいます。

※ 生活の質 (quality of life)。

●乳酸菌セミナー

腸と健康に関する啓発のため、読売新聞主催の乳酸菌セミナー「読売 腸と健康のフォーラム2017」を東京、大阪



で9月に開催しました。両会場とも多くの方が参加され、健康に対する関心の高さが伺えました。

7回目となる今回は「内臓脂肪と生活習慣」と題し、医師による講演、タレントを招いてのパネルディスカッションで、雪印メグミルク独自の乳酸菌「ガセリ菌SP株」の機能性をお伝えしました。

CSR重要課題 > 持続可能な酪農への貢献

雪印メグミルクグループは、酪農家への技術向上と経営安定支援、そして酪農家に対する消費者理解の醸成に向けた取組みにより、国内酪農の持続的な成長に貢献してまいります。



雪印メグミルクグループが取り組む酪農貢献

雪印種苗(株) 1950年～

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。



ニチラク機械(株) 1954年～

牛乳・乳製品などの食品工場向けの製造機器メーカー。チーズなどの最終商品を作って販売する酪農家に対しても小型製造機器の提供や技術指導を行っており、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。

酪農経営の調査研究と普及に資する組織

●日本酪農青年研究連盟(酪青研) 1948年～

雪印メグミルク、雪印種苗(株)、ハヶ岳乳業(株)が事務局として活動をサポートしています。

●酪農総合研究所 1976年～

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。

●酪農諮問委員会 2009年～

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。



酪農諮問委員会

酪農理解のためのPR施設

●(株)雪印こどもの国牧場(横浜市) 1965年～

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。



●酪農と乳の歴史館(札幌市) 1977年～

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。



日本酪農青年研究連盟（通称：酪青研）

戦後、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西蔵*が大きな原動力となり、1948年に酪青研が誕生しました。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、日本酪農研究会、海外酪農研修、中堅会員研修会、レディース全国の集い、地域での活動などの支援を続けています。

2017年、酪青研は創立70周年を迎え、11月には発足の地である札幌市で「日本酪農研究会・酪青研創立70周年記念大会」を開催し、全国から約450名の参加者が集まりました。

経営発表では、総合的に最も優秀な経営と評価された原田牧場（北海道 標茶町）の原田様が、最優秀賞の黒澤賞を受賞しました。

特別講演では、酪農学園大学学園長の仙北富志和先生より「黒澤西蔵翁からのメッセージ『心田を耕せ』」と題してご講演をいただきました。

続いて、酪青研と同じく黒澤西蔵の思いを受け継ぐ、(学)酪農学園とわの森三愛高等学校（北海道）の生徒の皆様から「つながる酪農人への道」と題して発表していただき、全国の盟友と共に黒澤西蔵の酪農発展に尽力した人生とその教えに思いを馳せました。

とわの森三愛高等学校の生徒の皆様からは、「新規就農を目標とする私にとって、とても貴重な時間だった」など、活力あふれる感想を数多くいただき、これからの酪農業界を担う若い方々にも酪農の魅力を発信する場となりました。

*1885年生まれ。雪印種苗(株)、雪印メグミルクの前身のひと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。



第69回日本酪農研究会・酪青研創立70周年記念大会（北海道）



第41回海外酪農研修（ドイツ）



黒澤賞を受賞した原田様



仙北先生によるご講演

アニマルウェルフェアに対する考え方

アニマルウェルフェア（動物福祉）に配慮した乳牛の飼養管理は、倫理面はもとより、酪農乳業産業の発展（生乳品質向上、生産性向上による酪農生産基盤の強化）に資する有効な手法としても、雪印メグミルクグループの企業理念に沿うものと考えています。

雪印メグミルクは、関連する法令や指針に基づいた飼養管理のさらなる普及・浸透に向けた関係者の取組みに対する協力・支援を行うほか、雪印種苗(株)や酪農総合研究所による調査・研究、酪農現場での助言・進言などを通じて、アニマルウェルフェアに配慮した生産者の皆様の取組みに対する支援を行っています。

1

雪印メグミルクグループの目指す未来とは

2

雪印メグミルクのDNAと価値創造プロセス

3

価値創造を実現する戦略

4

事業基盤構築のための取り組み

5

財務・会社情報

CSR重要課題 > 環境負荷の低減

雪印メグミルクグループは、牛や牧草はもちろん、酪農に適した気候や豊かな自然があっはじめて成り立つ企業であることから、従業員一人ひとりが、環境に配慮した事業活動を心がけています。これからも、ISO14001^{※1}をはじめ、ISO26000^{※2}、GRIによるガイドライン^{※3}、SDGsなどの考え方を取り入れながら、持続可能な地球環境に貢献していきます。



※1 環境マネジメントシステムの基準となる国際規格のこと。

※2 組織の社会的責任に関する国際規格のこと。

※3 国際NGOのGRI (Global Reporting Initiative)が提唱する持続可能性についての報告のための国際的なガイドラインのこと。

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)^{*}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

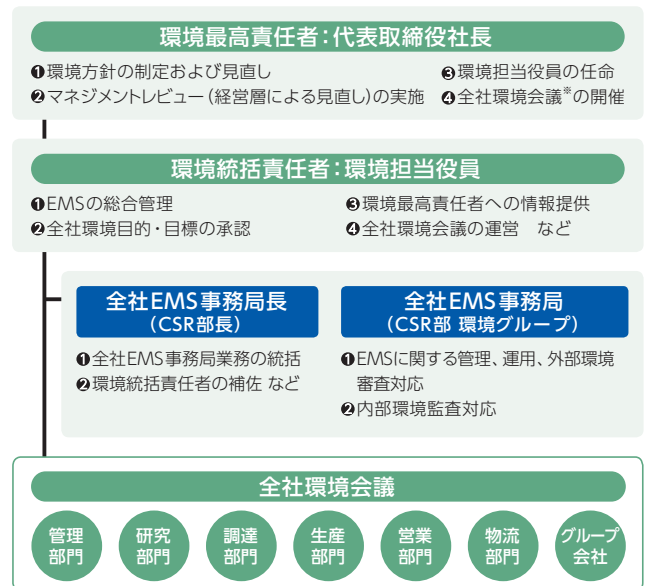
一人ひとりが環境保全に対する自覚を持つとともに、環境教育を積極的に推進します。

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。

※ 環境方針、環境目標、計画の策定と実施および監視測定、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



※ 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

雪印メグミルクは、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。2015年にISO14001規格が改正されましたが、2016年には全社(グループ会社2社を含む70場所)で改正後の規格の認証を取得しました。更に2018年2月には八ヶ岳乳業(株)でも新たに認証を取得しました。



審査風景(札幌工場)



審査風景(八ヶ岳乳業(株))



審査風景(北海道統括支店)

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、CSR部が行う第三者監査の2種類を組み合わせ実施しています。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、第三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(みちのくミルク(株))

環境教育

雪印メグミルクでは、e-ラーニングのほか、全社EMS事務局が主催する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。

教育は対象となるすべての人に実施することが重要です。階層別e-ラーニングのうち、一般教育コースでは全役員・従業員に受講を義務付け、毎年受講率100%を達成しています。



内部環境監査員研修(北海道地区)

各部門による取組み

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、各部門で様々な取組みを行っています。

省エネ活動や廃棄物の削減は全社で行っている代表的な活動ですが、研究開発部門では環境に配慮した商品設計を、調達部門では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を、工場ではエネルギーの効率化や排水の浄化処理などを行っています。また、物流部門では原材料や商品の輸送でモーダルシフト^{*}や積載率の向上などを、支店、営業所では全営業車でエコドライブの取組みなどを、管理部門ではクール・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ペーパーレス化を進めています。

^{*} 貨物輸送を自動車から鉄道・船舶へと切り替えることでCO₂排出量を削減し、環境負荷を削減する手法のこと。

排水処理能力向上

札幌工場では排水処理設備に、原水調整槽の増設および流動床(りゅうどうしょう)^{*1}の導入を行いました。

原水調整槽の増設により排水原水の貯水量増加による水質均一化が図られて、安定的に排水処理することが可能となりました。

また、既設の曝気槽(ばっきそう)^{*2}と流動床の並列運転が可能になり、曝気槽処理で発生していた污泥(廃棄物)を前年と比べて約63%減少できました。

※1 上向きに流体を噴出させることによって、固体粒子を流体中に浮遊させた状態を作り出す設備をいう。

※2 排水中に空気を吹き込み、活性汚泥内の微生物を活性化させ、排水を処理する槽(タンク)のことをいう。



排水処理設備(札幌工場)

CO₂排出量削減

工場では多くのCO₂を排出しますが、燃料を重油から液化天然ガス(LNG)に転換するとCO₂が約2割削減されます。これまで重油を使用していた北海道の工場も順次液化天然ガスへの切替を実施しています。

また各工場や冷蔵庫の照明はLEDライトの導入による省エネを進めています。

磯分内工場では脱脂乳濃縮機をより効率的なものに変更し、省エネとCO₂排出量の削減を図りました。



液化天然ガス貯蔵タンク(磯分内工場)

容器の軽量化

プラボトル容器軽量化に取り組み、10%の軽量化を実現しました。

軽量化により2018年度は、年間約200トンのプラスチック使用量削減^{*}に繋がる予定です。

※ 2017年度販売実績から算出した見込み値

「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルトドリンクタイプ ベリーミックス」100g



環境イベント・キャンペーンなどへの積極的な参加

雪印メグミルクでは、環境イベントやキャンペーンに積極的に参加しています。



4丁目プラザ(札幌市)

環境省が企画した「CO₂削減/ライトダウンキャンペーン」に参加し、6月21日(夏至)と7月7日(クールアース・デー)に23拠点で屋外広告の一斉消灯などを実施しました。

また、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



エコプロ

し、牛乳パックの手開き体験や手すきはがきづくり体験、ワークショップなどを通じてたくさんの方々に牛乳パックリサイクルの大切さと再生紙利用の重要性について啓発しました。

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CO₂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CO₂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」を購入しており、さらに、11月より中標津町(北海道)の「中標津町町有林J-クレジット」を購入しました。



「中標津町町有林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上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。

紙の使用についての基本的な考え方

雪印メグミルクでは、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もの、および古紙を使用した再生紙を優先することとし、順次代替を進めています。商品に関わる紙容器や外装段ボールだけでなく、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。

また、雪印メグミルクは、紙の使用についての基本的な考え方に基づき、審査機関が適切な森林管理を行っている森林および流通・加工業者を審査・認証し、独自のマークを付けて持続可能な森林経営を支援している森林認証制度FSC®の認証紙を一部商品のパッケージに採用しています。



FSC®認証紙使用商品

FSC®認証マーク

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、近年世界で需要が急速に伸びています。そのため、農園開発がマレーシア、インドネシアを中心に大規模に行われ、多くの熱帯雨林が違法に伐採され、焼き払われたり、農園の労働者問題、特に児童労働などの温床になっていると指摘されています。

パーム油の急激な増産は環境・社会に深刻な問題を引き起こしており、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、2018年7月、RSPOに加盟しました。

CSR重要課題 > 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

雪印メグミルクが2016年度より進めてきた「労働生産性の向上と業務改革」による働き方改革は、目標を上回る時間外労働時間の削減と従業員へのインセンティブ支給による還元など、多くの成果を挙げています。

2017年度には、会議の効率化およびペーパーレス化、タイムマネジメント強化(時間外労働時間の削減)、有給休暇の取得を一層進めるとともに、会議運営や資料作成など、部門共通の间接業務を中心として業務負荷をこれまでの3/4以下に削減する「チャレンジ3/4活動」を部署単位で展開しました。また、2017年度は在宅勤務制度のテスト展開を実施し、その結果を踏まえ改善を加えたうえで、2018年度からは全社展開をスタートしています。

2018年度からは、これまでの間接業務を中心とした働き方改革に加え、研究開発、調達、生産、営業、ロジスティクスなどの全部門が連動して直接業務・コア業務の改革を進め、グループバリューチェーンの生産性向上に取り組んでいます。

時間外労働時間の削減率 ▶ PAGE 24

有給休暇取得率 ▶ PAGE 24

● 2017年度の主な取組み

労働生産性の向上と業務改革	タイムマネジメントの強化 ※時間外労働時間の目標削減率 20% (2015年上期比)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 部署単位での時間外労働状況の分析と削減目標の設定 ● 全社目標達成率に応じた従業員へのインセンティブ支給
	有給休暇の取得推進 ※目標取得率 70%以上	<ul style="list-style-type: none"> ● 記念日休暇やシフト見直しなどによる休みやすい環境の整備 ● 半日有給休暇制度の新設
	チャレンジ3/4活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 部署単位での業務見直しと取組み効果の目標設定および進捗確認
	業績評価との連動	<ul style="list-style-type: none"> ● 取組み結果の人事評価への反映
働く環境の整備	効率的な会議の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 会議進行の改善による円滑化・効率化
	ペーパーレス化	<ul style="list-style-type: none"> ● 会議室機材やテレビ会議・ウェブ会議システムなどの整備、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
	在宅勤務制度	<ul style="list-style-type: none"> ● 所属長が認めるすべての従業員を対象として導入 (2017年度テスト展開、2018年度全社展開)

人材育成

雪印メグミルクグループでは、「最大の経営資源は人材である」との考えのもと、グループ全体での人材育成に取り組んでいます。雪印メグミルクの新入社



酪農研修

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おり、2018年度からは階層別研修にも参加します。

また、研修プログラムの充実にも力を入れており、50歳以下の経営職全員を対象として、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年度より開始しています。

* キャリアについて考え、「なりたい自分」に向けて自ら能力開発すること。

2018年度には、女性経営職対象の研修を新しく導入するほか、人材の多様性に対する理解を深めるための各種施策をグループ全体で展開してまいります。

区分	役職 職級	階層別研修	新設研修	通信教育 e-ラーニング	
経営職	所属長				
	課長	ワークショップキャリア支援	リーダーシップ開発研修		
	新任経営職	新任経営職研修(基礎) 新任経営職研修(フォローアップ)		女性リーダー研修	アカウンティング応用 タイムマネジメント
一般職	6級	6級昇級時研修	職制研修(工場ロジ)		
	5級	5級昇級時研修		女性リーダー研修	プレマネジメント ※6級昇級要件
	4級	4級昇級時研修		女性リーダー チャレンジ研修 ・基本研修 ・フォローアップ研修	ロジカルライティング/ スピーキング ※5級昇級要件
	3級	3級昇級時研修			
	2級	新入社員 研修	酪農研修	工場実習	アカウンティング基礎 ※3級昇級要件
	1級			2年目 フォローアップ研修	

女性活躍推進

多様な人材が能力を發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、雪印メグミルクグループでは「女性活躍推進」に取り組んでいます。



なく男性の育児休職者も利用可能です。また、上司に対する啓発も行っています。

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として、職級に合わせた「女性リーダー研修」「女性リーダーチャレンジ研修」を実施しています。また、キャリアアップへの不安を軽減するために、先輩社員との意見交換や社内の女性社員ネットワークの構築を行っています。

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、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。これらのプログラムは、女性だけで

取組み3: 女性活躍推進に対する意識の醸成

社内イントラネットや社内報を通じた情報発信で、女性活躍推進に対する意識醸成、制度などの理解へつなげています。

従業員の人権確保

社内および社外の通報相談窓口「ホットライン」を設け、雪印メグミルクグループ全社が利用できる体制を構築しています。従業員の人権確保と働きやすい労働環境整備のため、ハラスメントはもちろん、業務上の相談なども受け付けています。通報には迅速に対処し、一定期間経過

後には、通報者が何らかの不利益を被っていないかを確認し、企業倫理委員会へ報告しています。また、研修やグループ内のCSR情報誌である「CSR情報かわら版」による情報発信などにより、ハラスメント防止に継続的に取り組んでいます。

CSR重要課題 > 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、雪印種苗(株)、(株)雪印パーラーは、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、ともに北海道の経済活性化に取り組んでいます。

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^{*}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

^{*}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。

教育事業への参画や協賛

雪印メグミルクは、7月と8月に北海道教育委員会要請の人材育成事業として、北海道標茶高等学校や北海道豊富高等学校でミルクサイエンス研究所スタッフによるチーズに関する特別授業を行いました。参加した生徒は講義を受けたあと、チーズの製造実習を行い、チーズや乳製品についての理解を深めました。

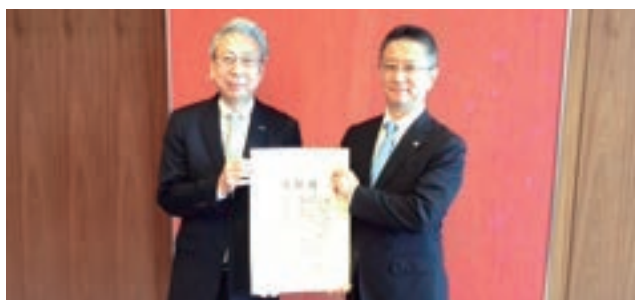


チーズに関する特別授業



チーズの製造実習

さっぽろまちづくりパートナー協定



札幌市岸副市長と西尾社長

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。2017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、札幌市の岸副市長より感謝状が贈られました。

災害対策

災害救援用自販機

(株)エスアイシステムは、災害救援用自動販売機を共同配送センターに19台設置しています。簡単な操作で機内の商品を取り出せる機能で、災害発生などの緊急事態に停電が起きた場合でも、近隣企業や住民の皆様へ飲料を配布する事が可能です。

工場における大規模災害時相互協力

神戸工場、名古屋工場、海老名工場、なかしべつ工場は近隣地区と覚書を締結しています。大規模災害発生時に地域と工場が相互に協力して、避難場所や物資の提供を行い、被害軽減に取り組みます。

すべてのお客様のために(雪印こどもの国牧場)

(株)雪印こどもの国牧場は、「すべてのお客様の期待に応える」という企業姿勢のもと、障がいを持つ方などに対する対応を学びました。「神奈川県障害者自立生活支援センター」に依頼し、従業員を対象にした勉強会を10月に実施しました。自身に障がいを持っている講師2名をお招きし、障がいを持つ方についての説明や、接し方や心配り、介助方法の指導を直接受けました。勉強会実施後、より楽しく、快適に過ごしてもらうために、対応時の配慮や積極的なお声掛け、バリアフリーなどの設備の工夫、改善

を行いました。また、12月に手話ができる従業員が講師となって各部門のミーティング時に手話の講習会を実施し、習得に努めました。



セミナー受講風景



車いすでも利用できる屋外用テーブル

スポーツ振興

雪印メグミルクはスキー部を中心にスポーツを交えた社会貢献を行っています。8月、「酪農と乳の歴史館」において、小学生と保護者が参加する夏休み企画「スポーツと食事」を開催しました。スキー部が協力し、実際に使用していたスキー板やオリンピックで獲得した金メダルの展示に加え、スキー部やジャンプ競技について説明し、スポーツのすばらしさを伝えました。また、子供のバランスの良い食事の大切さも併せて伝えました。1月には「第59回雪印メグミルク杯全日本ジャンプ大会」を主催し、全

国のジャンプ選手が競い合いました。スキー以外でもスポーツ振興と人々の健康づくりを応援する目的で、5月に長野県で行われた「第30回 サッカーマガジン 雪印メグミルクカップ 全国レディース大会2017」に協賛しました。



サッカーマガジン 雪印メグミルクカップ
全国レディース大会

工場開放デー(雪印メグミルク福岡工場)

雪印メグミルクは、6月に福岡事業所設立80周年を記念して、福岡工場開放デーを開催し、子供連れのご家族やご年配の方々まで700人以上のお客様に来場いただきました。会場では、工場見学のほか、商品の試飲や販売、バター作り体験、骨密度測定会、スポーツ食育、スキー部トークイベントなどを催し、地域の雪印メグミルクに対する理解を深めるとともに、よりよい関係の構築に取り組みました。



バター作り体験



スポーツ食育

マネジメント体制 (2018年6月27日現在)

取締役



にしお けいじ
西尾 啓治
代表取締役社長

主な業務
経営全般



にしばば しげる
西馬場 茂
代表取締役副社長

主な業務
経営全般社長補佐、監査・ロジスティクス担当



いしだ たかひろ
石田 隆廣
代表取締役副社長

主な業務
経営全般社長補佐、総務・秘書室・人事担当



こうさか しんや
幸坂 真也
取締役専務執行役員

主な業務
総合企画室・管理・関係会社統括担当



つちおか ひであき
土岡 英明
取締役専務執行役員

主な業務
家庭用事業管掌、広域営業・広報・CSR担当



しろはた かつゆき
城端 克行
取締役常務執行役員

主な業務
生産・生産技術担当



こいたばし まさと
小坂橋 正人
取締役常務執行役員

主な業務
酪農担当(酪農部長委嘱)



もとい ひでき
本井 秀樹
取締役常務執行役員

主な業務
財務(含むIR)・IT企画推進担当、総合企画室及び
関係会社統括副担当



あなん ひさ
阿南 久
社外取締役



ちば しのぶ
千葉 忍
監査等委員である取締役



にしかわ いくお
西川 郁生
監査等委員である社外取締役



はっとり あきと
服部 明人
監査等委員である社外取締役

執行役員

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	内田 彰彦	機能性食品事業・資材調達担当
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	末安 亮一	海外事業担当(海外事業部長委嘱)
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
常務執行役員	大貝 浩平	業務製品事業担当
常務執行役員	保倉 一雄	関西販売本部長
常務執行役員	倉持 裕司	関東販売本部長
執行役員	渡辺 滋	広報IR部長
執行役員	柴田 貴宏	生産部長
執行役員	芹澤 篤	ミルクサイエンス研究所長

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

基本的な考え方

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おります。

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おります。

●コーポレート・ガバナンスに関する報告書

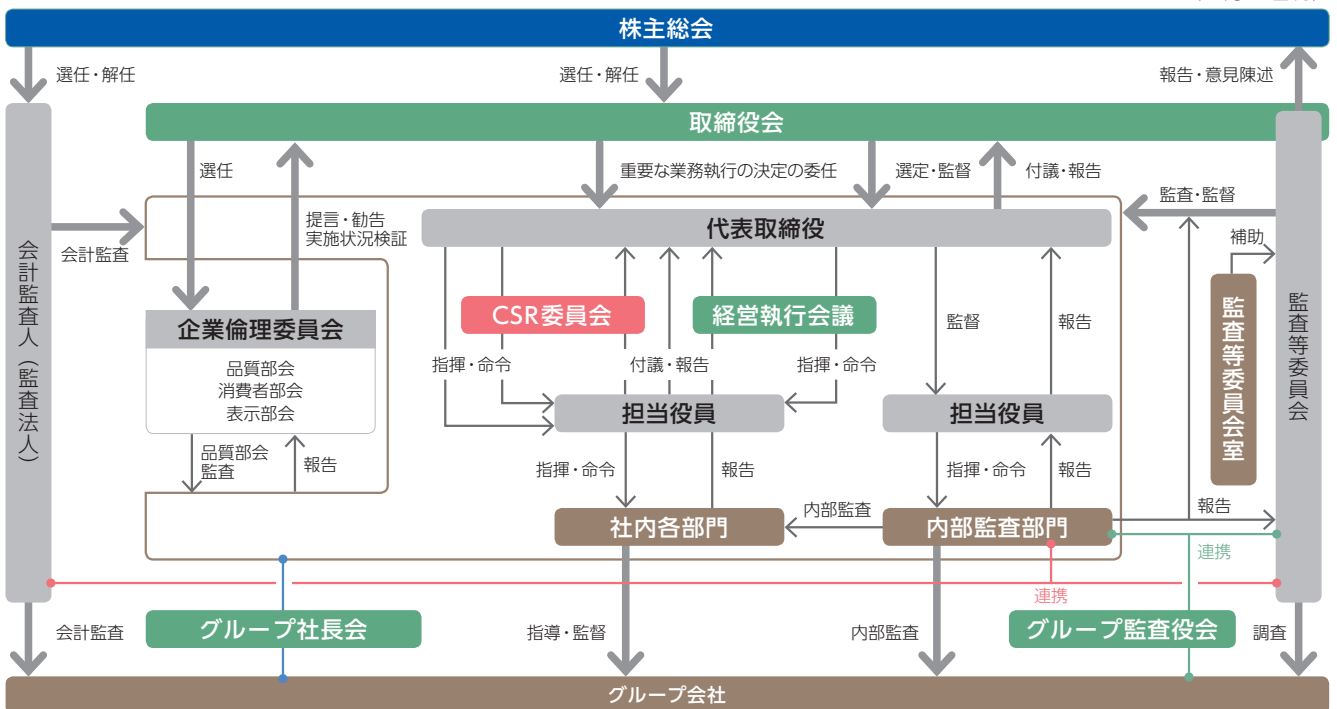
国内証券取引所の規則に従い作成している雪印メグミルクのガバナンス全般にかかる報告書で、「コーポレートガバナンス・コード」の各原則に対応した形で、雪印メグミルクのコーポレート・ガバナンスの体制、対応状況などを記載しています。

 [コーポレート・ガバナンスに関する報告書](http://www.meg-snow.com/ir/governance/pdf/governance.pdf)
http://www.meg-snow.com/ir/governance/pdf/governance.pdf

 [コーポレート・ガバナンスに関する基本方針](http://www.meg-snow.com/ir/governance/)
http://www.meg-snow.com/ir/governance/

コーポレート・ガバナンス体制図

2018年3月31日現在



取締役会の構成と機能

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。)15名以内および監査等委員である取締役5名以内で構成し、原則として月1回(四半期決算ごとの取締役会のある月は2回)開催することによって、迅速な意思決定と情報の共有に努めています。

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号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、一部の重要な事項

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するとともに、監督機能の実効性向上を図っています。

取締役会は、企業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、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おり、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。

監査等委員会の構成と機能

2018年6月27日現在の雪印メグミルクの監査等委員会は、社外取締役2名と常勤の取締役1名の3名の監査等委員から構成されます。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、経営執行会議等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を実施して、効果的監査の遂行に有益な情報の入手をしています。さらに、内部統制システムを活用して、グループ会社を含む業務執行全般に対し、効果的かつ効率的に監査を実施しています。

企業倫理委員会

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、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。定例委員会を毎月開催し、経営全般に対する「社外の目」による提言と検証を行い、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。



企業倫理委員会

品質部会

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。2017年度は、全国8工場にて監査を実施しました。



品質部会

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。2017年度は、関東地区、関西地区で各2回(9月、3月)実施しました。9月は「雪印メグミルクグループ CSR活動報告書2017」の内容について、3月は雪印メグミルクグループにおけるCSRの新しい方向性についてご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、消費者にとって重要な情報源である商品パッケージ表示について、誤解や誤認を起こすことがないか、わかりやすく情報を提供できているかなど、消費者視点に立ち厳しいチェックを行っています。また、社会のトレンドにも留意しながら、必要に応じて自主基準の見直しも行っています。2017年度は6回の部会を開催しました。

役員報酬制度

雪印メグミルクの取締役^{※1}の報酬について取締役会で決議するときは、事前にその内容を監査等委員会に説明します。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「役位報酬」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」は常勤取締役^{※2}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。

※1 監査等委員である取締役を除く。

※2 監査等委員である取締役を除く。

取締役会の実効性評価

雪印メグミルクは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。

2017年度の評価結果の概要は以下のとおりです。

実施内容

すべての取締役に対し、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。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
- (2) 取締役の運営
- (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、全般的に取締役会の実効性が確保できていると分析・評価いたしました。
- (2) 一方で、さらに取締役会の実効性を高めていく観点から、取締役会における審議活性化の取組みや社外取締役への情報提供を継続する必要があること、また、社会情勢・経営環境の変化に対応した取締役会の構成や、さらなるステークホルダーの視点の反映に向けた取組みについては、今後継続的に検討していくことを確認いたしました。

今後の取組み

雪印メグミルク取締役会は、各取締役からの意見、さらには雪印メグミルク連結子会社である雪印種苗(株)の不祥事を踏まえ、認識された課題の解決および適切な評価の継続によって、さらなる取締役会の実効性向上に努めてまいります。

社外取締役の選任理由

雪印メグミルクは社外取締役を3名選任し、業務執行から独立した立場で監督します。雪印メグミルクは、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
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すことができると判断したため。
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・監査に活かすことができると判断したため。
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・監査に活かすことができると判断したため。

社外取締役メッセージ



あなん ひさ
阿南 久
社外取締役

私の役割は、「社外の目」で会社の経営を監視し、意見を述べることです。そのものさしは、企業理念です。企業理念に基づいて、私は、①消費者の安全と健康を考えた商品づくりや正しい情報提供が行われ、常に消費者の声を聴き応えているか、②酪農生産者の期待に応え日本の酪農の発展に寄与しているか、③ミルクの価値を高め、広げていっているか、という視点で監視し、指摘や提案を行っています。

企業理念は社会に存在を認めてもらうための「約束」ですから、もし反するようなことをしたら、約束を守れない会社として、信頼を失います。過去に経験した通りです。

「雪印種苗(株)の不祥事(P.63)」に関しては、大変重く受け止めており、企業倫理委員会の委員長として、今後はもっとグループ全体に視野を広げ、責任を果たしていきたいと思っています。



にしかわ いくお
西川 郁生
監査等委員である社外取締役

上場企業に近年厳しく求められるコンプライアンスの中心に企業開示制度があります。財務報告など、会社の状況をステークホルダーに正確に伝えなければなりません。私は会計基準作りに携わった経験を活かし、雪印メグミルクの開示の適正性を社外監査等委員としてモニターしています。

雪印メグミルクは、社外有識者による企業倫理委員会(品質部会、消費者部会、表示部会を含む)の指導や助言を得て、食の安全と安心の確保に努めています。そのような理想的な活動を行っている雪印メグミルクですが、今後は新しい目標を社会に広く宣言して行うことが大事だと思います。例えば、ダイバーシティでは雪印メグミルクはすでに「女性活躍推進」宣言として公表していますが、具体的に高い目標を設定することで、従業員が生き生きと働きながら社会に貢献する会社としてさらに発展して行くことを期待しています。



はっとり あきと
服部 明人
監査等委員である社外取締役

適正適切な企業統治を確保することが企業のすべてのステークホルダーのために不可欠です。他方で企業不祥事や隠ぺいがあとを絶たない現実もあります。社会常識に照らして私心なく行動すること、風通しのよい議論を社内で行うことという当たり前のことをしっかりと積み重ねていくことが重要なことと考えます。

この度、新たに拝命した監査等委員の職責を通じ、雪印メグミルクの素晴らしさを活かし企業価値を高めることに少しでも貢献できるよう、努めていきたいと存じます。

弁護士としてトラブルに遭遇した個人や企業に寄り添い、サポートする仕事を30年近くさせていただいてきました。依頼者にいたずらに迎合することなく、依頼者のためだからこそ、時に依頼者の耳に痛いことを身を挺してでも伝えることが大切な場合もありました。客観的な冷めた評論家ではなく、心のこもった応援団の一員として大事な議論に真摯に参加できるよう研鑽していく覚悟です。

1 雪印メグミルクグループの
目指す未来とは

2 雪印メグミルクのDNAと
価値創造プロセス

3 価値創造を実現する戦略

4 事業基盤構築のための
取り組み

5 財務・会社情報

● コンプライアンス

雪印メグミルクグループ行動規範および自主行動基準

「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

雪印メグミルクの全役員・従業員は、自主行動基準を遵守する意思表示として、毎年、宣誓書に署名のうえ、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。

- 私たちを取りまく全ての人たちの気持ちを大切に、誰からも信頼されるように行動します
- 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。

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、製造された脱脂粉乳が汚染され、それを原材料として製造した脱脂粉乳を大阪工場で低脂肪乳などの原料として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^{※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、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ヵ月後の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。

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つの事件が発生した6月と1月に2003年から毎年実施しています。6月には、「雪印乳業食中毒事件」当時の大阪工場の製造担当者および大樹工場の品質管理担当者、大阪支店の営業担当者、事件後入

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

2003年からスタートして15年 **30** 回目

社の社員が経験談を語るパネルディスカッションを実施しました。1月には、「未来に選ばれる会社～これからのCSR」と題し、CSR情報誌「オルタナ」の森編集長に、「社会課題の解決」と「経済的成果」の両面を実現する「価値創造型CSR」の必要性について講演いただきました。



パネルディスカッション(6月)



森編集長によるご講演(1月)

CSRグループ活動

雪印メグミルクでは、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、「CSRグループ活動」を2003年から続けています。職場単位で実施され、雇用形態に関わらず、全従業員が参加しています。

企業理念の理解や職場でのCSR推進といったテーマについて話し合うほか、行動基準の読み合わせを毎回行い、コンプライアンス意識の強化を図っています。



CSRグループ活動

「雪印乳業食中毒事件」と「雪印食品牛肉偽装事件」が発生した6月と1月には、原因や経緯を振り返り、当時の報道映像を視聴すること

CSRグループ活動

2003年からスタートして **15** 年目

などで、食に携わる者としての責任感と倫理観を新たにしています。

多様な価値観や異なる意見に耳を傾けることの実践や、職位や立場を超えた交流といった副次的な効果もあり、日常の業務とは違った、組織活性に有効な場としても機能しています。

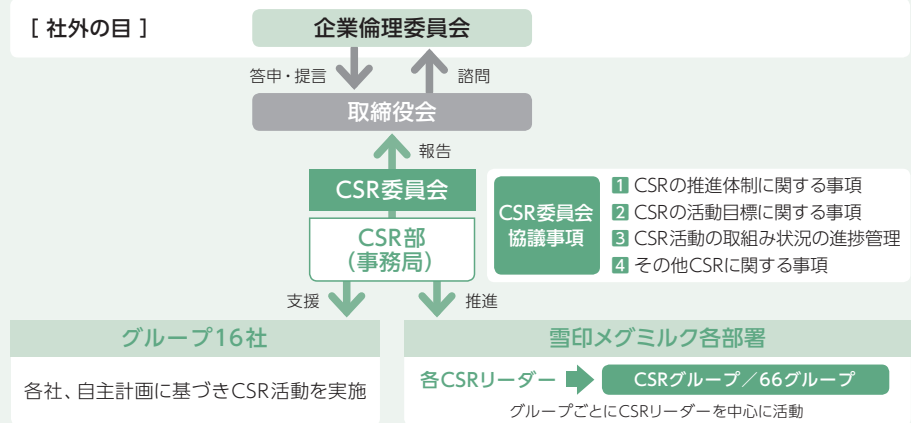
また、グループ会社でも、コンプライアンスを中心に各社の課題認識に合わせて独自で企画した活動を行っています。

CSR推進体制

雪印メグミルクでは、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、各部署及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。

CSR推進体制図



CSRリーダー

雪印種苗(株)の不祥事について

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、品種の偽装とそれらの隠ぺいを図っていたことの事実が判明しました。

種苗法違反については、牧草・飼料作物種子などの表示において登録品種名の未表示、証票表示内容の不備などがありました。原因として種苗法およびその表示義務の重要性を真の意味で理解せず、社員に法令を正確に理解し必要知識を習得するための機会を十分に確保していなかったことにありました。

品種偽装およびその事実の隠ぺいについては、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」により、一旦は取りやめたものの、2012年、2013年に再び偽装行為が行われ、この間疑わしい業務処理も多数確認されました。また、内部調査においてはこれらの事実の隠ぺいや記録の改ざんなどが行われました。その原因として、これらの事実を真剣に受け止めず、企業風土を改革しなかったことなど、経営陣に求められる努力を怠っていたことが挙げられ、自ら浄化することが出来ずに長期間続いております。

雪印種苗は再発防止に向けて、企業風土の改革を掲げ、外部の目を入れてコンプライアンス意識とガバナンス体制の確立への取組みを始めています。

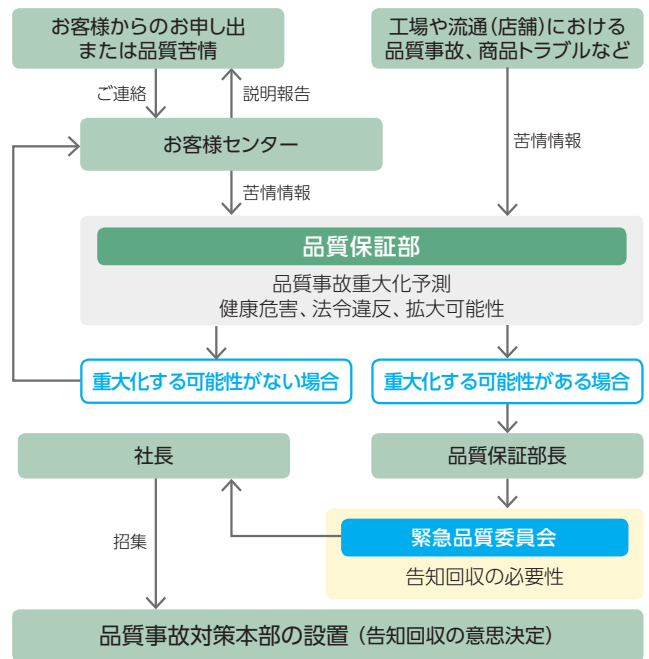
雪印メグミルクグループとしてグループ全体での取組みを強化してまいります。

● 危機管理体制

雪印メグミルクは商品・サービスの事故やトラブルについて、迅速かつ適切に対応するとともに、グループ会社のリスクに対する管理を行います。

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する情報や、工場・店舗からのトラブル・苦情情報を、品質保証部に伝えます。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。



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。

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、機会あるごとに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。

● 株主・投資家への情報公開

情報開示の方針・考え方

雪印メグミルクは、お客様・消費者、株主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、透明性のある経営を実践いたします。適時開示規則^{*1}に該当する重要情報の開示は、同規則に従い、東京証券取引所の提供する「TDnetシステム^{*2}」を通じて公開いたします。その後、速やかに雪印メグミルクホームページに同一資料を掲載します。また、適時開示規則に該当しない情報についても、公平な開示に努めます。

※1 「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」のこと。刻々と変化する重要な会社情報を適時・適切に、投資家に対して提供を行うことを定めた規則であり、法定開示を補完する役割を果たしている。

※2 より公平・迅速かつ広範な適時開示を実現するために、上場会社が行う適時開示に関する一連のプロセス、すなわち東京証券取引所への事前説明および報道機関への開示、開示資料のデータベース化、開示資料の適時開示情報閲覧サービスへの掲載を総合的に電子化したシステムのこと。

株主総会

(1) 株主総会において、株主が適切に議決権を行使できる環境を整備します。

- ① 株主の適切な判断に資すると考えられる情報は的確に提供します。
- ② 招集通知の早期開示・発送に努めるとともに、議決権電子行使制度の利用および英訳版招集通知の開示な

どを行い、円滑に議決権を行使できるよう適切に対応します。

- ③ 株主総会は、集中日を回避して開催します。

(2) 株主総会終了後は、全議案の賛成・反対要因の分析を行い、必要に応じて対応策を検討します。

株主・投資家との対話の状況

雪印メグミルクは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、株主、投資家と建設的な対話を行い、長期的な信頼関係を構築していきます。

株主、投資家との対話は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は、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、四半期ごとの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部より月次で、役員会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。

WEB・冊子での情報提供

雪印メグミルクは、公平性の観点から業績、事業内容、経営方針、中期経営計画とともに、決算発表後、連結の決算短信、決算説明会資料を速やかに、雪印メグミルクホームページ上のIR情報サイトに掲載し、情報発信・開示を推進します。そのほか、雪印メグミルクグループの企業活

動の理解を深めていただくため、「雪印メグミルクレポート」、有価証券報告書、株主通信、ニュースリリースなども同様に掲載します。海外からの閲覧に配慮し、「雪印メグミルクレポート」の英訳版も掲載します。

1

雪印メグミルクグループの目指す未来とは

2

雪印メグミルクのDNAと価値創造プロセス

3

価値創造を実現する戦略

4

事業基盤構築のための取り組み

5

財務・会社情報

経営成績および財務分析(2018年3月期)

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新市場への展開拡大などによる、将来の成長に向けた収益基盤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5,961億円(前年同期比1.4%増)、営業利益193億円(前年同期比3.3%増)、経常利益209億円(前年同期比3.6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は、133億円(前年同期比3.1%増)となりました。

売上高

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)は、チーズの市場が伸長する中で、プロモーション活動の効果により好調に推移したことなどから、売上高は2,397億円(前年同期比3.2%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、ヨーグルトが雪印メグミルク保有の乳酸菌「ガセリ菌SP株」の機能訴求に継続して取り組んだことから堅調に推移しました。一方で、飲料が市場低迷の影響により減少したことなどから、売上高は2,754億円(前年同期比0.7%減)となりました。

飼料・種苗セグメント(飼料・種苗事業分野)は、牧草・飼料作物種子の販売増加および、配合飼料の販売価格の上昇などの影響により売上高は447億円(前年同期比4.0

%増)となりました。

以上の結果に、不動産賃貸、共同配送センター事業などのその他セグメントの売上高361億円(前年同期比3.2%増)を加えた結果、売上高は5,961億円(前年同期比1.4%増)、82億円の増収となりました。

営業利益

宣伝促進費、原材料コスト、ロジスティクス費用等の各種コストは増加しましたが、乳製品セグメントにおいてチーズの販売が拡大したこと、および飲料・デザート類セグメントにおいて機能性ヨーグルトの販売が拡大したことなどから、営業利益は193億円(前年同期比3.3%増)、6億円の増益となりました。また、EBITDAについては、345億円(前年同期比1.8%増)、6億円の増加となりました。

〈参考〉セグメント別売上高および営業利益

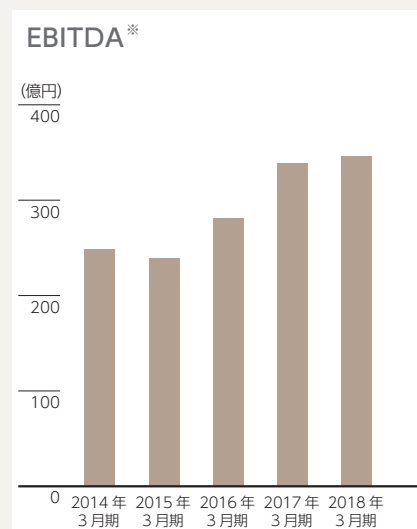
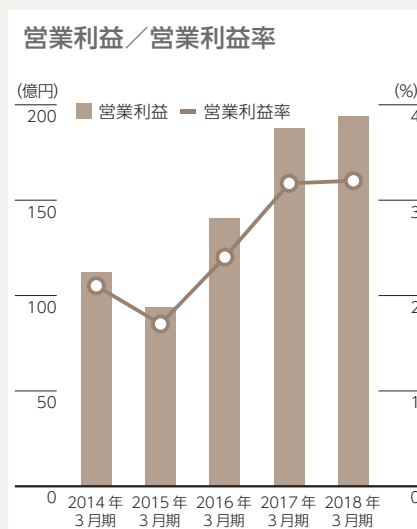
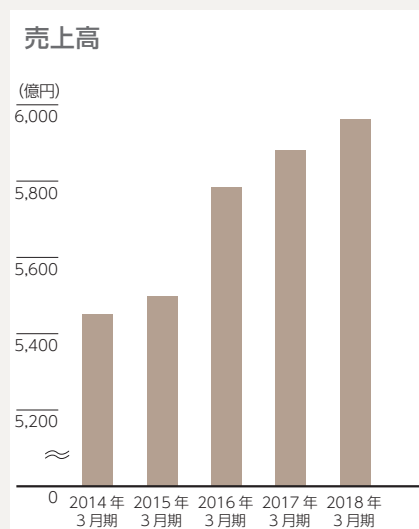
単位:億円

	2018年3月期	
	売上高	営業利益
乳製品	2,397	121
飲料・デザート類	2,754	47
飼料・種苗	447	13
その他	361	11
合計	5,961	193

〈参考〉乳製品のうちニュートリション事業分野売上高

単位:億円

	2018年3月期
	売上高
ニュートリション	194



※ 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113億円の増加となりました。これは主に、棚卸資産や投資有価証券、受取手形及び売掛金が増加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4億円の減少となりました。これは主に、支払手形及び買掛金や未払金が増加した一方で、借入金や未払法人税等が減少したことなどによります。

純資産合計は前連結会計年度末と比較して118億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

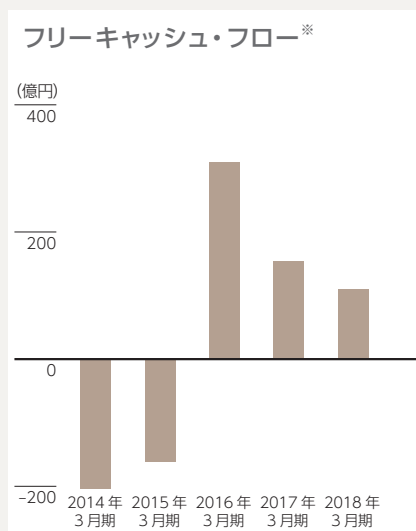
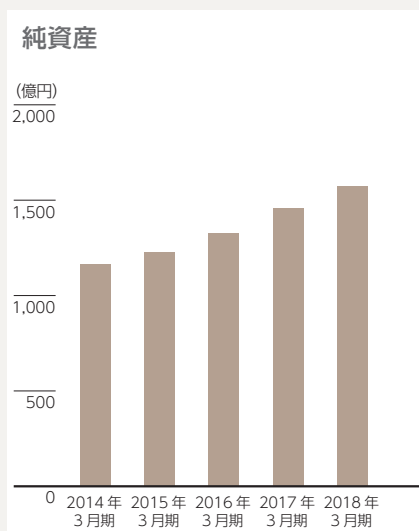
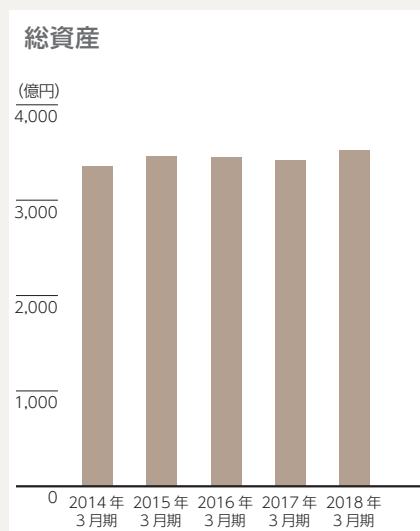
228億円の収入(前連結会計年度は299億円の収入)となりました。前連結会計年度との比較では、主に法人税等の支払額が減少した一方で、棚卸資産の増減額が増加したことなどにより、71億円の収入減となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

129億円の支出(前連結会計年度は143億円の支出)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減少した一方で、短期借入金の純増減額や長期借入による収入が減少、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や配当金の支払額が増加したことなどにより、14億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

117億円の支出(前連結会計年度は144億円の支出)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減少した一方で、有形及び無形固定資産の売却による収入が減少したことなどにより、26億円の支出減となりました。



※ 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			単位:百万円	
	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)		前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
資産の部			負債の部		
流動資産			流動負債		
現金及び預金	16,657	14,620	支払手形及び買掛金	56,313	60,475
受取手形及び売掛金	65,063	69,302	電子記録債務	3,572	4,021
商品及び製品	35,021	39,632	短期借入金	20,900	19,774
仕掛品	905	1,423	1年内返済予定の長期借入金	8,506	22,052
原材料及び貯蔵品	12,524	12,857	リース債務	937	1,121
繰延税金資産	4,556	4,384	未払金	9,661	13,467
未収入金	2,224	2,506	未払法人税等	2,902	2,259
その他	2,247	2,187	未払費用	7,742	7,900
貸倒引当金	△535	△405	預り金	632	385
流動資産合計	138,665	146,510	繰延税金負債	4	-
			賞与引当金	5,285	5,208
			その他	4,601	4,003
			流動負債合計	121,060	140,670
固定資産			固定負債		
有形固定資産			長期借入金	47,304	27,089
建物及び構築物	45,452	48,039	長期預り金	5,052	5,173
機械装置及び運搬具	56,921	56,095	リース債務	5,940	5,013
工具、器具及び備品	3,791	4,020	繰延税金負債	1,093	2,317
土地	50,057	50,396	再評価に係る繰延税金負債	3,982	3,981
リース資産	5,921	5,419	役員退職慰勞引当金	137	20
建設仮勘定	2,451	822	ギフト券引換引当金	203	190
有形固定資産合計	164,596	164,794	退職給付に係る負債	8,229	8,667
			資産除去債務	2,284	1,699
			その他	734	744
			固定負債合計	74,961	54,896
無形固定資産			負債合計	196,022	195,566
リース資産	42	22	純資産の部		
ソフトウェア	4,126	3,115	株主資本		
施設利用権	648	736	資本金	20,000	20,000
その他	111	46	資本剰余金	17,583	17,585
無形固定資産合計	4,929	3,921	利益剰余金	97,336	108,186
			自己株式	△4,571	△4,643
			株主資本合計	130,348	141,128
投資その他の資産			その他の包括利益累計額		
投資有価証券	26,015	29,326	その他有価証券評価差額金	5,400	6,322
長期前払費用	509	553	繰延ヘッジ損益	△199	△163
退職給付に係る資産	781	1,519	土地再評価差額金	8,954	8,951
繰延税金資産	2,126	2,139	為替換算調整勘定	250	382
その他	4,642	4,744	退職給付に係る調整累計額	△1,574	△1,600
貸倒引当金	△759	△604	その他の包括利益累計額合計	12,831	13,892
投資その他の資産合計	33,316	37,678	非支配株主持分	2,306	2,317
固定資産合計	202,842	206,395	純資産合計	145,485	157,338
資産合計	341,507	352,905	負債純資産合計	341,507	352,905

連結損益計算書

	単位:百万円	
	前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)
売上高	587,935	596,158
売上原価	446,164	452,218
売上総利益	141,770	143,940
販売費及び一般管理費		
販売費	105,905	106,899
一般管理費	17,112	17,677
販売費及び一般管理費合計	123,017	124,577
営業利益	18,753	19,363
営業外収益		
受取利息	18	20
受取配当金	758	874
持分法による投資利益	585	837
その他	1,468	991
営業外収益合計	2,830	2,724
営業外費用		
支払利息	672	538
その他	642	552
営業外費用合計	1,314	1,091
経常利益	20,269	20,996
特別利益		
固定資産売却益	294	127
投資有価証券売却益	13	53
その他	73	14
特別利益合計	381	196
特別損失		
固定資産売却損	55	110
固定資産除却損	1,127	1,221
減損損失	1,017	488
その他	583	305
特別損失合計	2,784	2,126
税金等調整前当期純利益	17,866	19,066
法人税、住民税及び事業税	5,741	4,714
法人税等調整額	△885	955
法人税等合計	4,856	5,669
当期純利益	13,009	13,396
非支配株主に帰属する当期純利益	21	10
親会社株主に帰属する当期純利益	12,988	13,386

連結包括利益計算書

	単位:百万円	
	前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)
当期純利益	13,009	13,396
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	938	916
繰延ヘッジ損益	290	35
為替換算調整勘定	△73	131
退職給付に係る調整額	1,024	△1
持分法適用会社に対する持分相当額	△9	36
その他の包括利益合計	2,170	1,119
包括利益	15,180	14,516
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	15,162	14,504
非支配株主に係る包括利益	18	12

1

雪印メグミルクグループの
目指す未来とは

2

雪印メグミルクのDNAと
価値創造プロセス

3

価値創造を実現する戦略

4

事業基盤構築のための
取り組み

5

財務・会社情報

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2016年4月1日至 2017年3月31日)	単位:百万円				
	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	17,580	86,269	△4,554	119,295
当期変動額					
土地再評価差額金の取崩			113		113
剰余金の配当			△2,035		△2,035
親会社株主に帰属する当期純利益			12,988		12,988
自己株式の取得				△16	△16
自己株式の処分		0		0	0
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		2			2
持分法の適用範囲の変動					-
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	11,066	△16	11,053
当期末残高	20,000	17,583	97,336	△4,571	130,348

前連結会計年度 (自 2016年4月1日至 2017年3月31日)	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	4,465	△489	9,067	324	△2,597	10,770	2,335	132,401
当期変動額								
土地再評価差額金の取崩								113
剰余金の配当								△2,035
親会社株主に帰属する当期純利益								12,988
自己株式の取得								△16
自己株式の処分								0
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								2
持分法の適用範囲の変動								-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	934	290	△113	△73	1,022	2,060	△29	2,030
当期変動額合計	934	290	△113	△73	1,022	2,060	△29	13,083
当期末残高	5,400	△199	8,954	250	△1,574	12,831	2,306	145,485

当連結会計年度 (自 2017年4月1日至 2018年3月31日)	単位:百万円				
	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					
土地再評価差額金の取崩					-
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
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					-
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

当連結会計年度 (自 2017年4月1日至 2018年3月31日)	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								
土地再評価差額金の取崩								-
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
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								-
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

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 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018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	17,866	19,066
減価償却費	15,140	15,157
減損損失	1,017	488
持分法による投資損益(△は益)	△585	△837
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△3	△285
賞与引当金の増減額(△は減少)	730	△78
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△781	△740
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	328	436
ギフト券引換引当金の増減額(△は減少)	△11	△13
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△116	△117
固定資産除売却損益(△は益)	889	1,203
受取利息及び受取配当金	△777	△895
支払利息	672	538
売上債権の増減額(△は増加)	275	△4,175
たな卸資産の増減額(△は増加)	3,979	△5,402
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,301	4,566
その他	1,705	△1,501
小計	39,028	27,409
利息及び配当金の受取額	918	1,187
利息の支払額	△699	△540
法人税等の支払額	△9,313	△5,238
営業活動によるキャッシュ・フロー	29,934	22,817
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	△126	△90
定期預金の払戻による収入	112	262
貸付けによる支出	△293	△371
貸付金の回収による収入	225	410
有形及び無形固定資産の取得による支出	△15,647	△12,222
有形及び無形固定資産の売却による収入	1,312	435
投資有価証券の取得による支出	△25	△32
投資有価証券の売却による収入	37	156
その他	△3	△347
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,408	△11,799
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)	3,970	△1,125
長期借入れによる収入	6,150	2,500
長期借入金の返済による支出	△21,414	△9,169
自己株式の取得による支出	△16	△73
配当金の支払額	△2,036	△2,712
非支配株主への配当金の支払額	△2	△0
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	△42	△1,410
その他	△984	△911
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,376	△12,904
現金及び現金同等物に係る換算差額	△6	21
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,143	△1,864
現金及び現金同等物の期首残高	14,797	15,940
現金及び現金同等物の期末残高	15,940	14,076

1 雪印メグミルクグループの
目指す未来とは

2 雪印メグミルクのDNAと
価値創造プロセス

3 価値創造を実現する戦略

4 事業基盤構築のための
取り組み

5 財務・会社情報

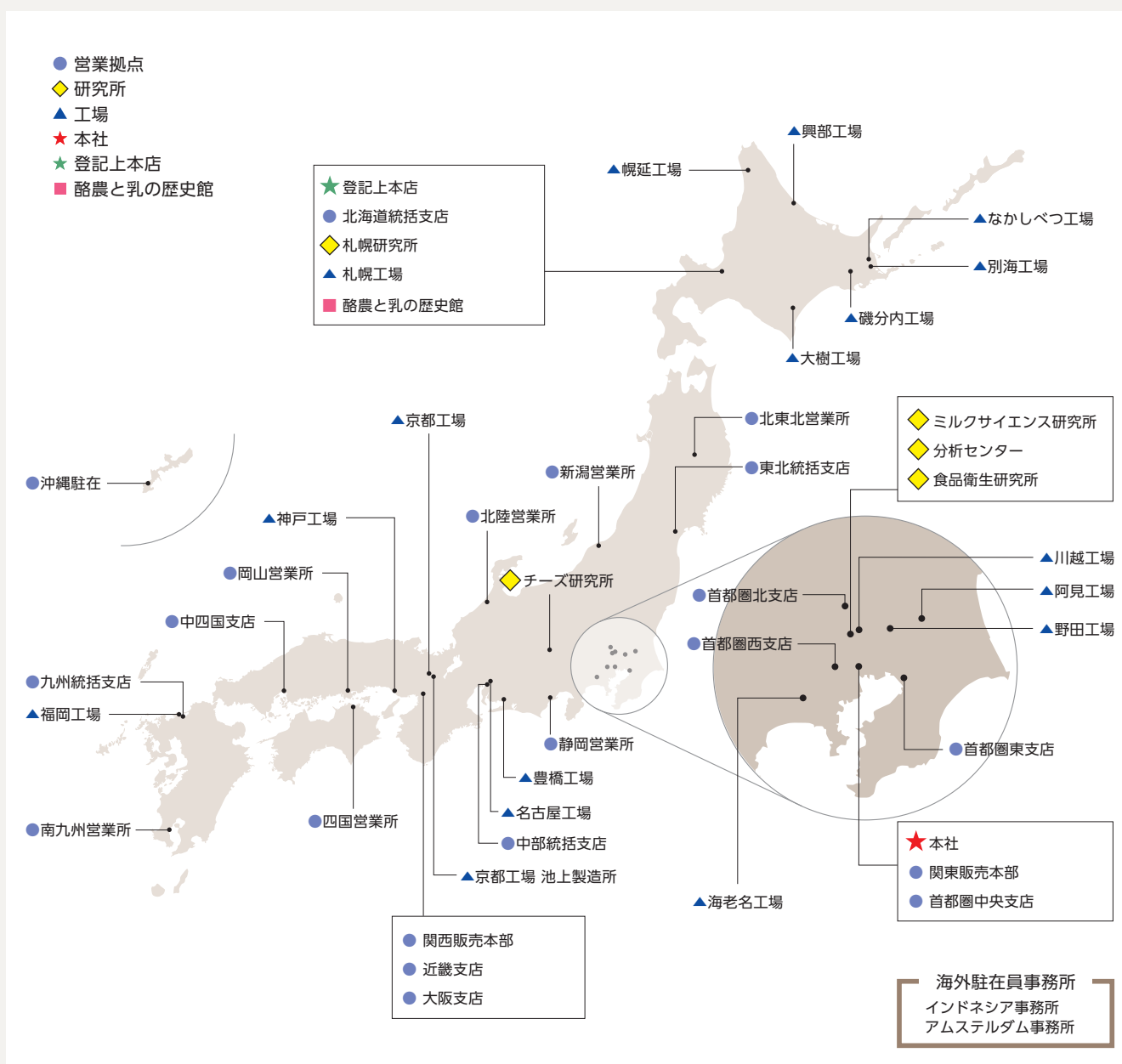
会社情報

雪印メグミルク 会社概要

2018年3月31日現在

<p>商号 雪印メグミルク株式会社 MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd.</p> <p>事業内容 牛乳、乳製品及び食品の製造・販売等</p> <p>本店所在地 (登記上本店) 北海道札幌市東区苗穂町6丁目1番1号 (本社) 東京都新宿区四谷本塩町5番1号</p>	<p>設立年月日 2009年10月1日</p> <p>代表取締役社長 西尾 啓治</p> <p>資本金 200億円</p> <p>決算期 3月31日</p> <p>従業員数 5,009名(連結)</p> <p>上場取引所 東京・札幌の各証券取引所</p> <p>証券コード 2270</p> <p>株主名簿管理人 みずほ信託銀行株式会社</p>	
---	--	---

雪印メグミルク 事業所一覧



主なグループ会社

2018年10月1日現在

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



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



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)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ベンダー、商品販売事業と共配センター運営事業



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	竹島 昭一
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



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	秋元 毅一郎
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



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	本村 直之
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



(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



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、デザートなどの製造受託



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



1

雪印メグミルクグループの目指す未来とは

2

雪印メグミルクのDNAと価値創造プロセス

3

価値創造を実現する戦略

4

事業基盤構築のための取り組み

5

財務・会社情報

雪印ビーンスターク(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 育児品事業、ライフサイエンス事業、機能性食品事業、受託事業



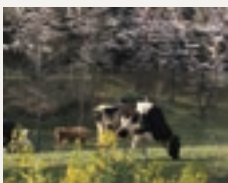
グリーンサービス(株)

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



(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、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



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

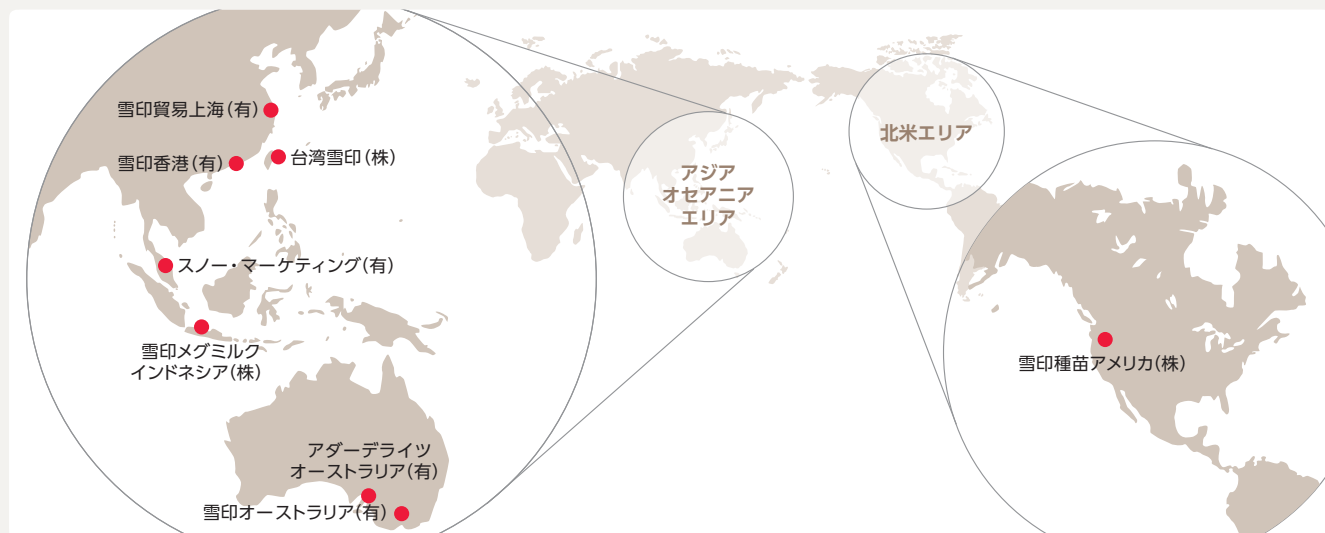


(株)YBS

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 國本 温史
 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



雪印メグミルクグループ 海外拠点



株式情報

株式の状況 2018年3月31日現在

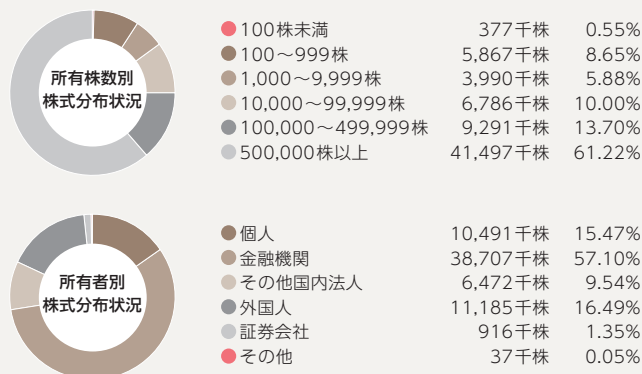
発行可能株式総数	280,000,000株
発行済株式の総数	70,751,855株
株主数	51,233名

大株主(上位10位) 2018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	13.62
農林中央金庫	6,728	9.92
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	5.46
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,866	4.22
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,703	3.98
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,435	2.11
GOVERNMENT OF NORWAY	1,199	1.76
雪印メグミルク従業員持株会	1,117	1.64
株式会社三菱東京UFJ銀行	1,083	1.59
ホクレン農業協同組合連合会	1,074	1.58

(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2,941,743株を保有しておりますが、上記大株主から除外しております。
 また、出資比率は自己株式を控除して計算しております。

株式の分布状況 2018年3月31日現在



(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2,941,743株を保有しておりますが、上記からは控除して計算しております。

編集方針

雪印メグミルクグループは、これまで事業を通じた社会貢献への取組みを「雪印メグミルクグループCSR活動報告書」にてご報告してまいりました。本年度より、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・非財務情報については、雪印メグミルクホームページにてご紹介しています。

1. わかりやすい構成・表現で制作しました

- ① 平易な表現に心がけ、専門用語や外来語には注釈をつけました。
- ② 文字のポイントをできるだけ揃えました。

2. 社外の声を反映して制作しました

制作段階で、企業倫理委員会と「CSR活動報告書2017」読者アンケートで寄せられたご意見・ご要望を反映しました。

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」を位置付けたうえで、「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。

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、場合に応じて「経営職」と「管理職」の記載が混在していますが、いずれも管理職のことを指しています。

おことわり

本レポートには、雪印メグミルクグループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通し、経営方針・経営戦略に基づいた将来予測が含まれています。この将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸与件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。読者の皆様には、以上をご承知おさく下さいますようお願いいたします。

報告対象期間

2017年度(2017年4月1日～2018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
- 環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」
- ISO26000「社会的責任に関する手引き」

発行時期

今回の発行：2018年10月
 次回の発行：2019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

1 雪印メグミルクグループの目指す未来とは
 2 雪印メグミルクのDNAと価値創造プロセス
 3 価値創造を実現する戦略
 4 事業基盤構築のための取り組み
 5 財務・会社情報



未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルク



雪印メグミルクグループは「森の町内会」の活動に賛同しており、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、森を元気にするための間伐と間伐材の有効活用に役立てています。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。

2018年10月発行