



未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルク

証券コード
2270

個人投資家向け会社説明会

2018年6月





目次

1. 会社概要・沿革
2. 事業内容
3. 雪印メグミルクグループの長期ビジョン&中期計画
 - (1) グループ長期ビジョン2026
 - (2) グループ中期経営計画2019
 - (3) 2018年3月期の連結業績 (初年度実績)
 - (4) 2019年3月期の連結業績予想 (2年目計画)
 - (5) 中期経営計画の進捗
4. CSR経営

1 会社概要・沿革



グループ企業理念 [1]

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。

「コーポレートスローガン」

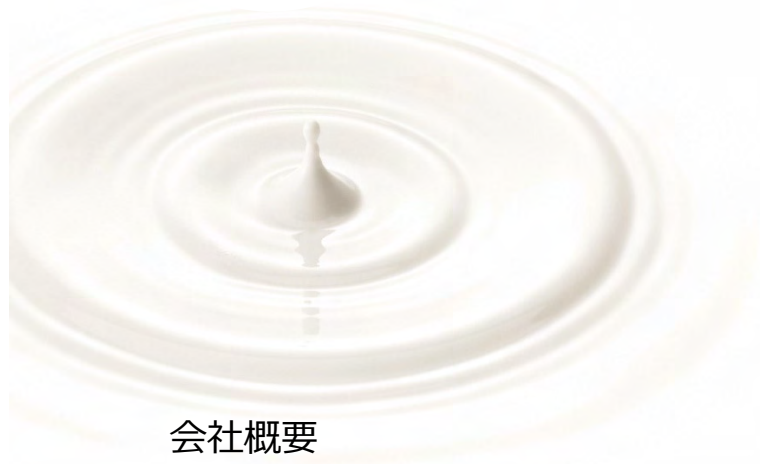
未来は、ミルクの中にある。

消費者重視
経営の実践

酪農生産への
貢献

乳（ミルク）
にこだわる

グループ企業理念 [2]



コーポレート
シンボルマーク

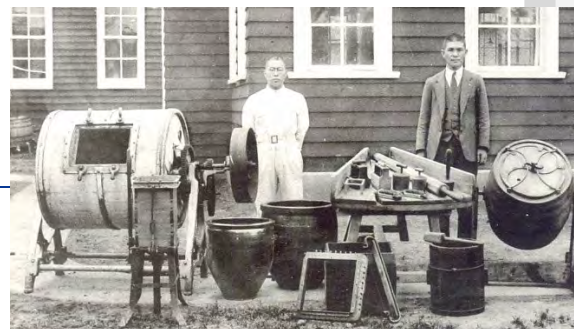
会社概要

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（平成21年）10月1日
所在地	（本社）東京都新宿区四谷本塩町5番1号 （登記上本店）北海道札幌市東区苗穂町6丁目1番1号
資本金	200億円
従業員数	5,009名（連結、2018年（平成30年）3月31日）
上場取引所	東京証券取引所、札幌証券取引所
代表取締役社長	西尾 啓治

沿革 [1]

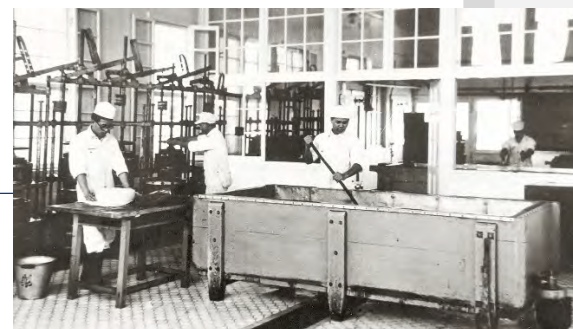
雪印メグミルクの歴史は 北海道バターから始まりました

創業と同時にバター製造を開始。集乳体制を整え、分離機の使い方から指導した。1926年（昭和元年）に近代的工場ができてからは、最高級品だけを「雪印北海道バター」として販売し、信頼を築いた。



日本で初めてチーズの 大規模製造を始めました

1928年（昭和3年）ごろからチーズの研究・試作、試験販売を始め、1932年（昭和7年）には工場を建設し製造をスタート。1934年（昭和9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った。



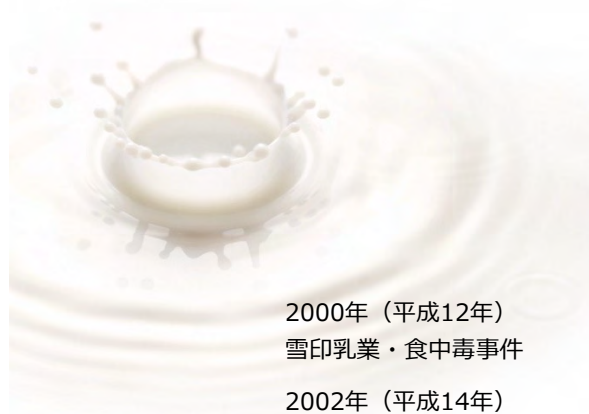
研究を通して、 ミルクの未来を拓いてきました

研究部門が設置されたのは1933年（昭和8年）のこと。加工技術や成分、乳酸菌の研究を行ってきた。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た。



沿革 [2]

雪印メグミルク設立経緯

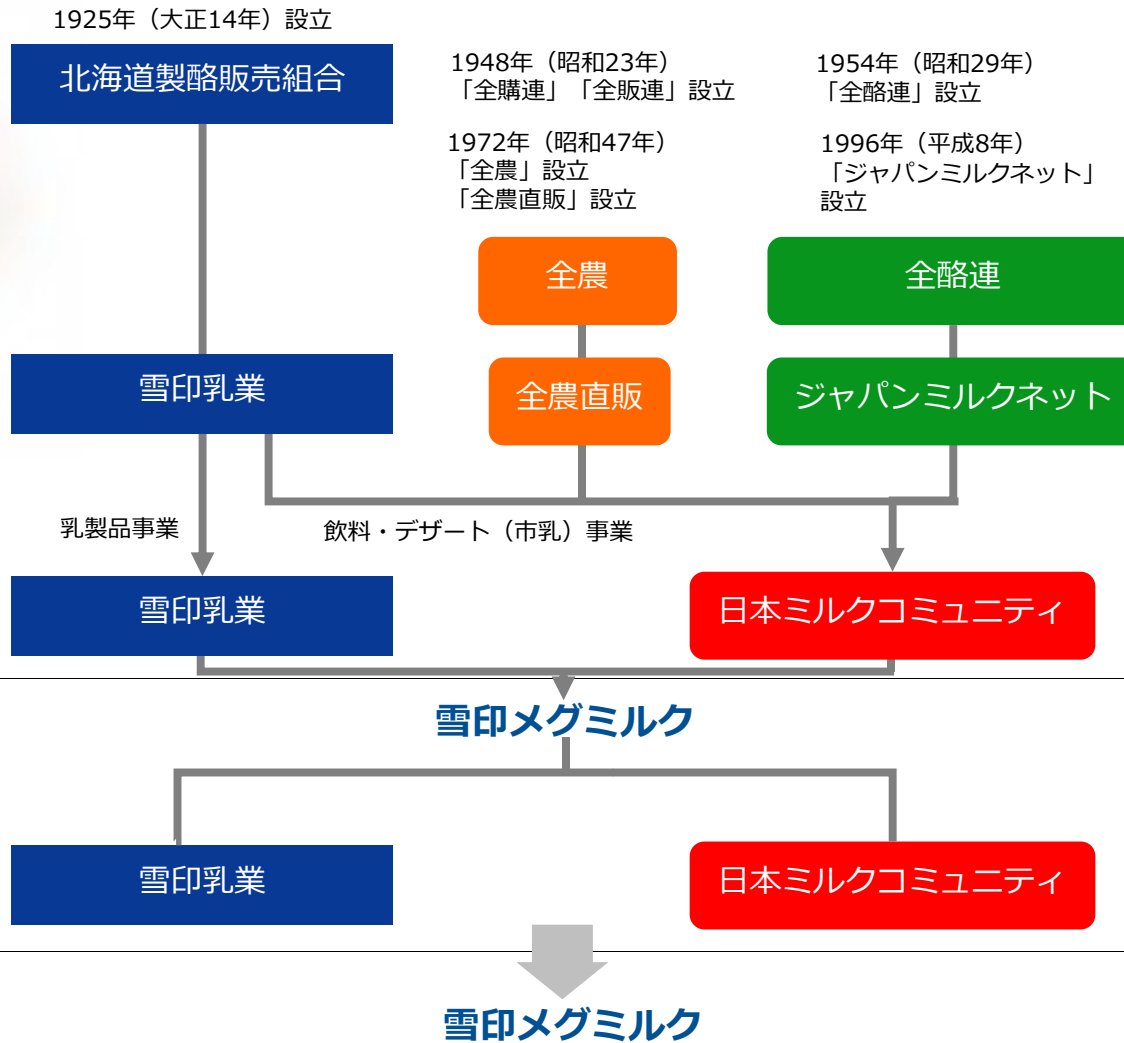


2000年（平成12年）
雪印乳業・食中毒事件
2002年（平成14年）
雪印食品・牛肉偽装事件

2003年（平成15年）1月
事業分割

2009年（平成21年）10月
経営統合

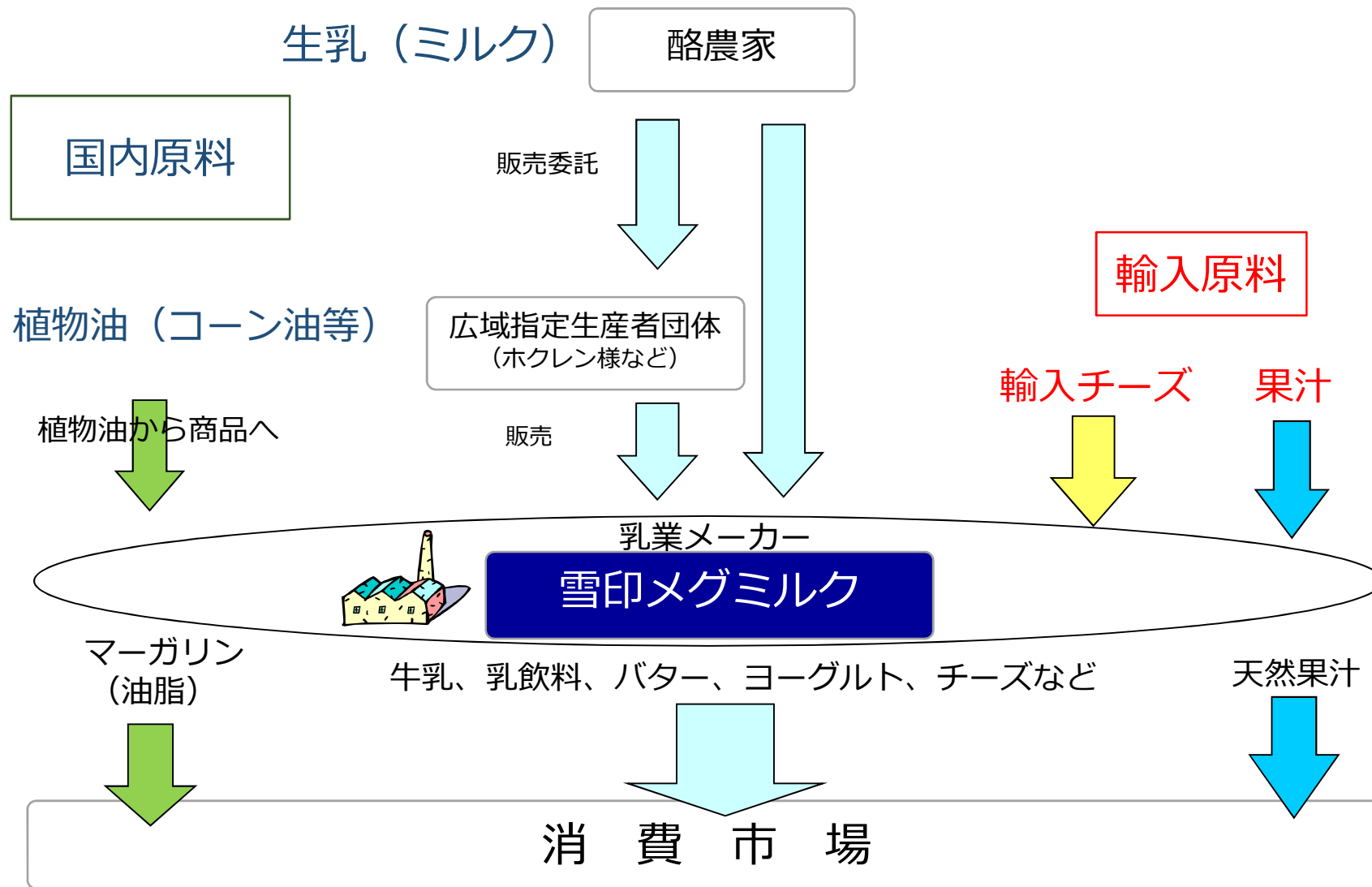
2011年（平成23年）4月
合併



2 事業内容



事業のしくみ（概要）



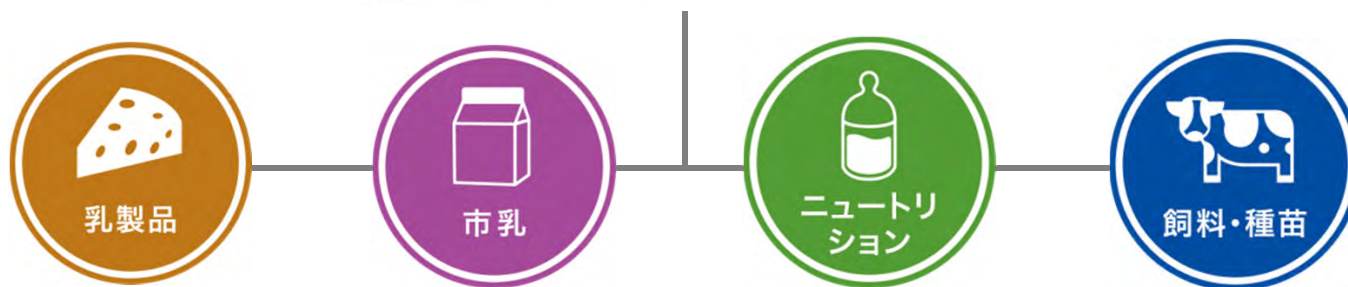
事業内容

事業分野と概要



未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルクグループ



バター、油脂、
チーズ（国内・国外）、
その他乳製品 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

粉ミルク（国内・海外）
機能性食品、栄養剤、
機能性素材 など

飼料、種子（牧草・飼料・
作物・野菜）・造園
肥育牛 など

事業内容

雪印メグミルク
甲南油脂
八ヶ岳乳業
エスアイシステム
チェスコ
雪印オーストラリア
アダーデライツオーストラリア
雪印メグミルクインドネシア
ニチラク機械
クレスコ など

雪印メグミルク
みちのくミルク
八ヶ岳乳業
いばらく乳業
エスアイシステム
三和流通産業
直販配送
グリーンサービス
クレスコ など

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

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

グループ 企業

YBS、雪印パーラー、雪印こどもの国牧場

セグメント（会計上の区分）

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



飲料・デザート類セグメント

市乳 事業分野

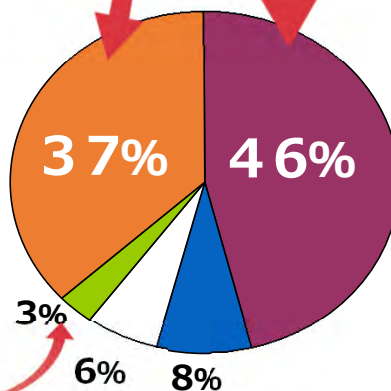


飼料・種苗セグメント

飼料・種苗 事業分野



事業分野の
売上構成比



その他
セグメント

乳製品事業分野 [1]



バター

1925年（大正14年）から製造販売を手がけ、変わらぬおいしさと新しい価値を提供。



マーガリン

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、東南アジアを含め販売。



プロセスチーズ

1934年（昭和9年）から製造販売を手がけ、2013年（平成25年）からはインドネシアにおいてもチーズを製造販売。



ナチュラルチーズ

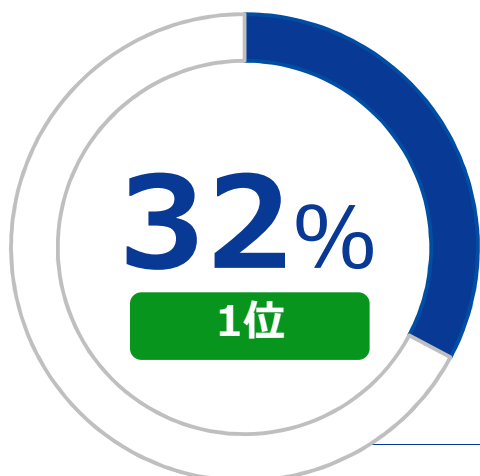
代表的な商品は北海道産の生乳を100%使用した「雪印北海道100」シリーズのカマンベールチーズやさけるチーズ。



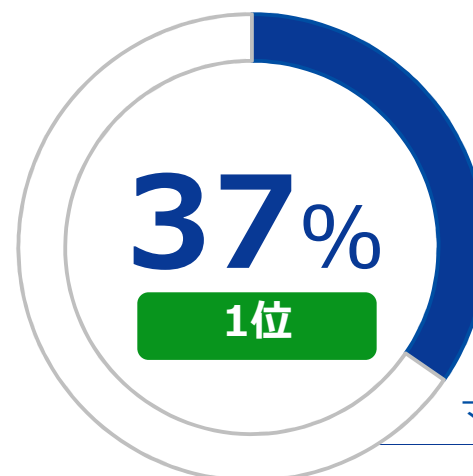
乳製品事業分野 [2]



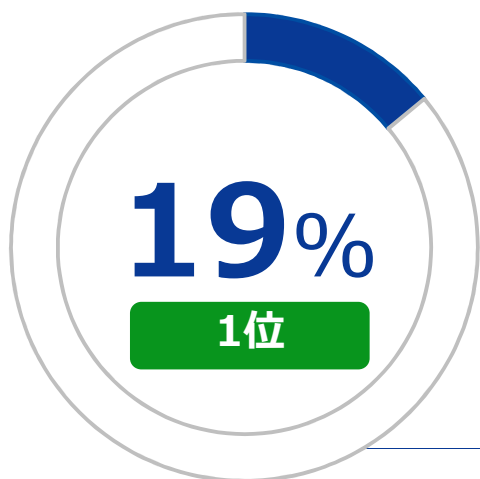
市場シェア (2018年3月期 : 金額ベース)



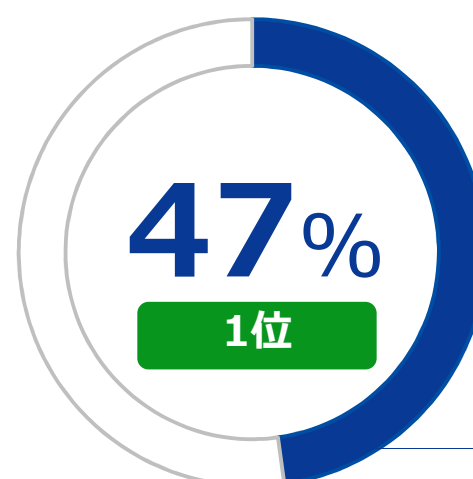
バター



マーガリン類



チーズ



スキムミルク

乳製品事業分野 [3]



事業所・グループ会社



なかべつ工場



大樹工場



雪印メグミルク (本社)



別海工場



阿見工場



雪印メグミルク イントネシア (MSBI)

- 雪印メグミルク 本社・工場
- ▲ 雪印メグミルク 研究所
- 雪印メグミルク 関係会社



アダーデライツオーストラリア



雪印オーストラリア



市乳事業分野 [1]



牛乳・乳飲料

おいしさキープ製法で作った雪印メグミルク牛乳、カルシウムを強化した機能性乳飲料など。



果汁・その他の飲料

Dole®の果汁飲料、農協ブランドの野菜飲料、コーヒーなど。



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。



デザート

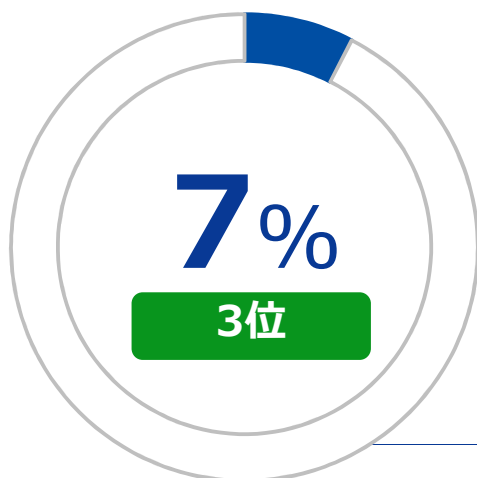
食感やミルクの味わいなどにこだわった、プリン、ゼリーなど。



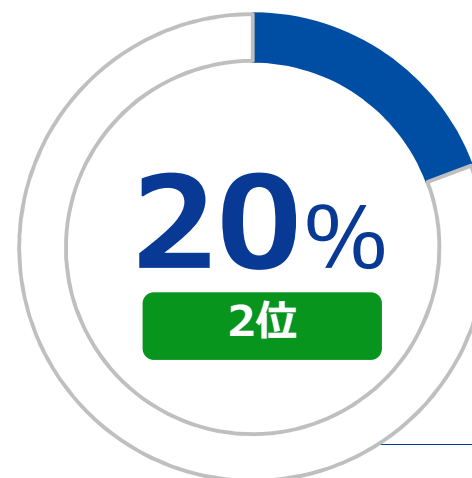
市乳事業分野 [3]



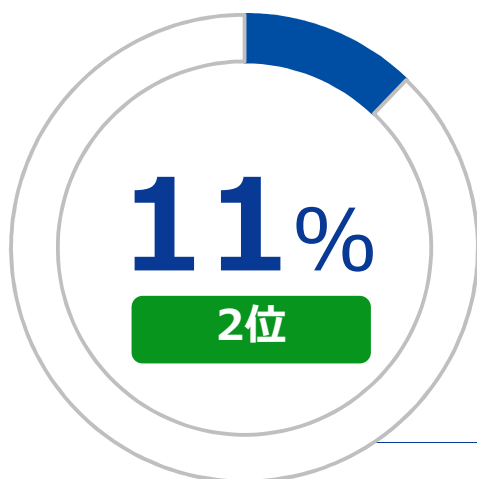
市場シェア (2018年3月期 : 金額ベース)



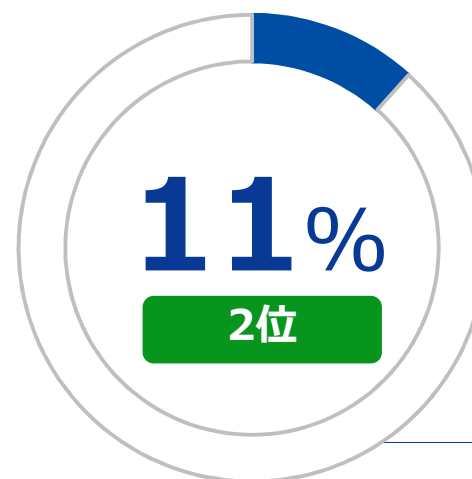
牛乳



乳飲料



ヨーグルト



デザート

市乳事業分野 [4]



事業所・グループ会社



札幌工場



京都工場



神戸工場

福岡工場

京都工場池上製造所



豊橋工場

八ヶ岳乳業

雪印メグミルク
(本社)



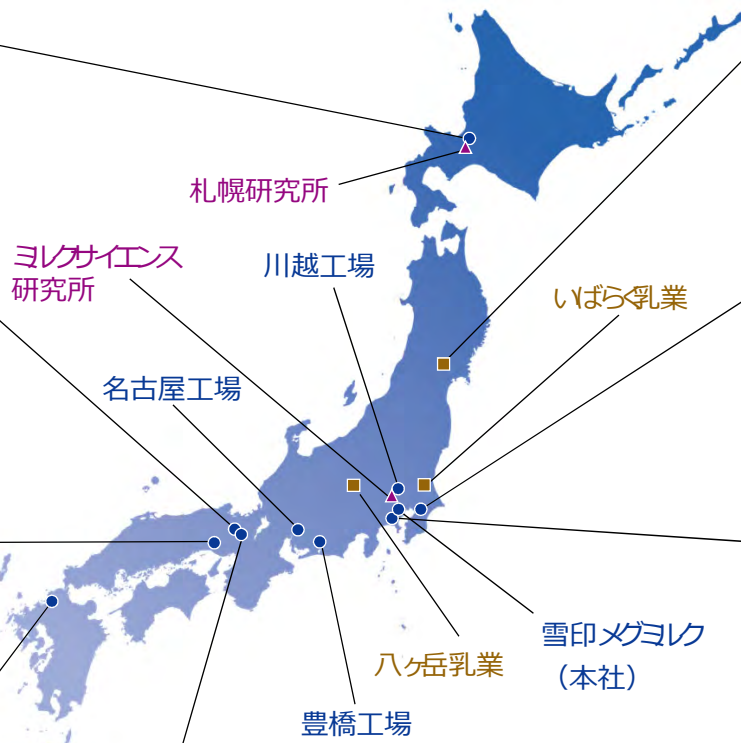
みちのくヨレク



野田工場



海老名工場



札幌研究所

ヨレクサイエンス
研究所

川越工場

いばら乳業

名古屋工場

- 雪印メグミルク 本社・工場
- ▲ 雪印メグミルク 研究所
- 雪印メグミルク 関係会社

ニュートリション事業分野 [1]



粉乳事業

半世紀以上の母乳研究成果を生かし、安心して育児ができる粉ミルクを中心に提供。



臨床栄養事業

「栄養」を科学的に探究・検証し、病気の方や高齢の方の病態・状態を考慮した各種栄養剤、摂食回復支援食および口腔ケア用製品を製造・販売している。



機能性食品事業

ミルクから生まれた「MBP」などの機能性素材を使ったサプリメント、健康食品を取揃えている。



機能性素材事業

「AHCC」、「オリゴノール」等、天然由来素材を活用した機能性健康食品、化粧品素材を提供。



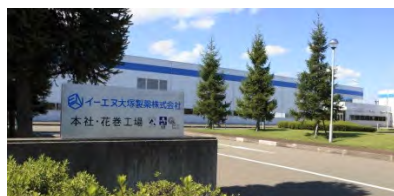
ニュートリション事業分野 [2]



事業所・グループ会社



アミノアップ化学



イーエヌ大塚製薬 (本社・花巻工場・開発研究所)



イーエヌ大塚製薬 (北上工場)

札幌研究所

ミルクサイエンス研究所

イーエヌ大塚製薬 (東京本部)

ベルネージュ
ダイレクト

雪印ビーンスターク (本社)



雪印ビーンスターク (群馬工場)



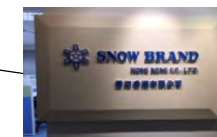
雪印オーストラリア



雪印貿易上海



台湾雪印



雪印香港

スノー・マーケティング

- 雪印ビーンスターク 本社・工場
- ▲ イーエヌ大塚製薬 本社・工場
- 雪印メグミルク 研究所
- ★ 雪印メグミルクグループ 関係会社

飼料・種苗事業分野 [1]



飼料事業

「養牛用飼料専用製造ライン」から、地域に合わせた乳牛用、肉牛用配合飼料を供給。



種苗事業

牧草・飼料作物、野菜、緑肥作物の種子、花き種苗など。



緑化造園事業

公園・街路樹・庭園造成と維持管理、屋上緑化やスポーツ施設の芝生造成。



肥育事業

肉用牛の素牛を導入し、肥育、肥育牛の出荷・枝肉販売までを一貫して行う。



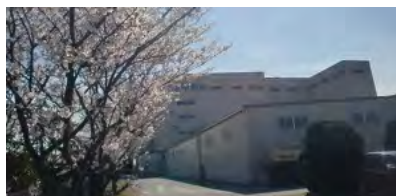
飼料・種苗事業分野 [2]



事業所・グループ会社



雪印種苗 (本社)



鹿島工場



千葉研究農場

- 雪印種苗 本社・工場
- ▲ 雪印種苗 研究農場
- 雪印種苗 関係会社



TACSしべちや



道東飼料



ロイヤルファーム



雪印種苗アメリカ

3

雪印メグミルクグループの 長期ビジョン&中期計画



- (1) グループ長期ビジョン2026
- (2) グループ中期経営計画2019
- (3) 2018年3月期の連結業績
- (4) 2019年3月期の連結業績予想
- (5) 中期経営計画の進捗

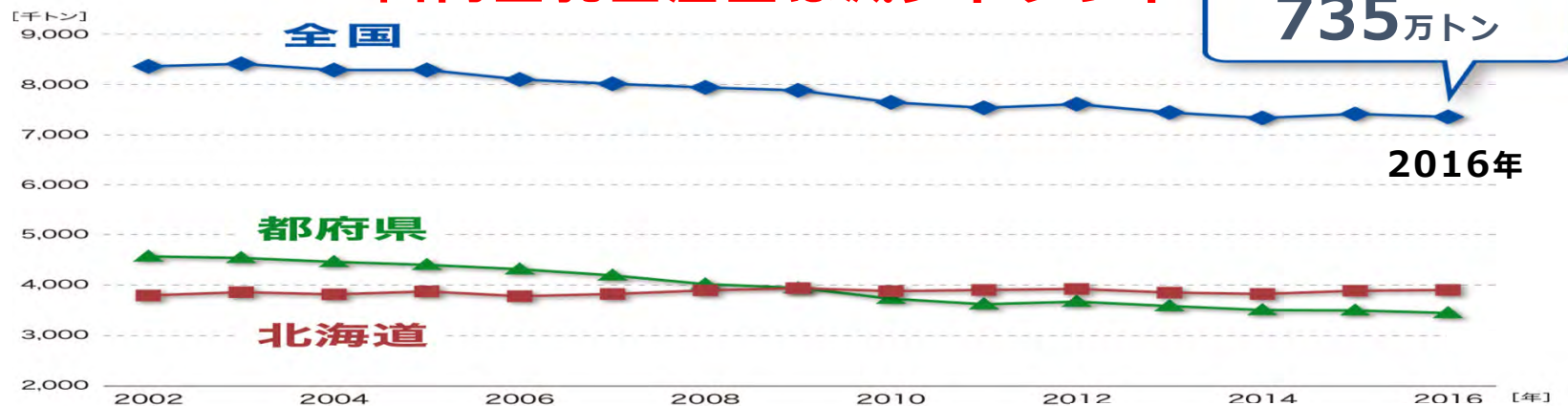
- (1) グループ長期ビジョン2026**
- (2) グループ中期経営計画2019
- (3) 2018年3月期の連結業績
- (4) 2019年3月期の連結業績予想
- (5) 中期経営計画の進捗



環境認識 [国内]

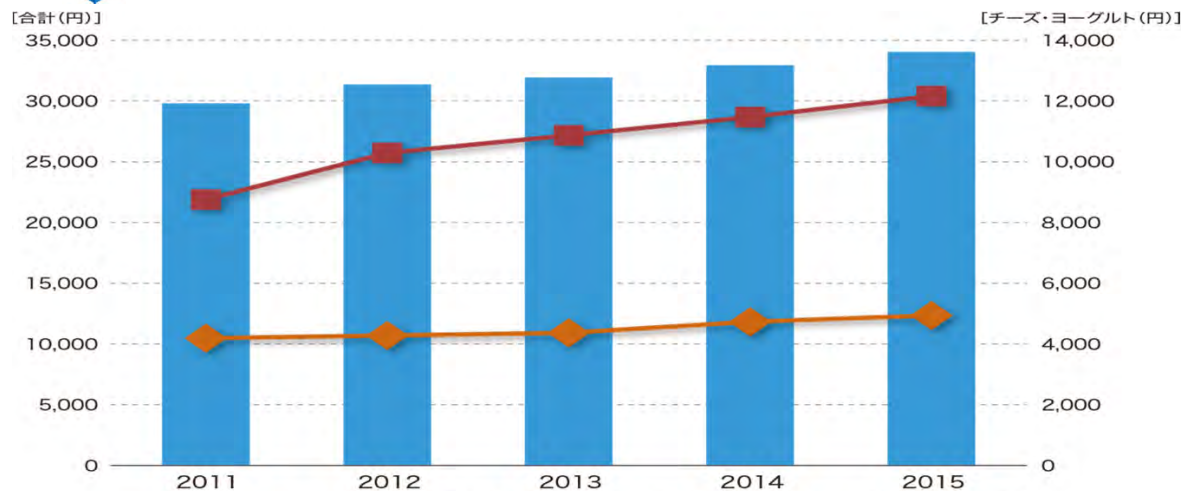
国内生乳生産量推移

国内生乳生産量は減少トレンド



資料: 農林水産省「牛乳乳製品統計」

家計消費支出における乳製品支出動向



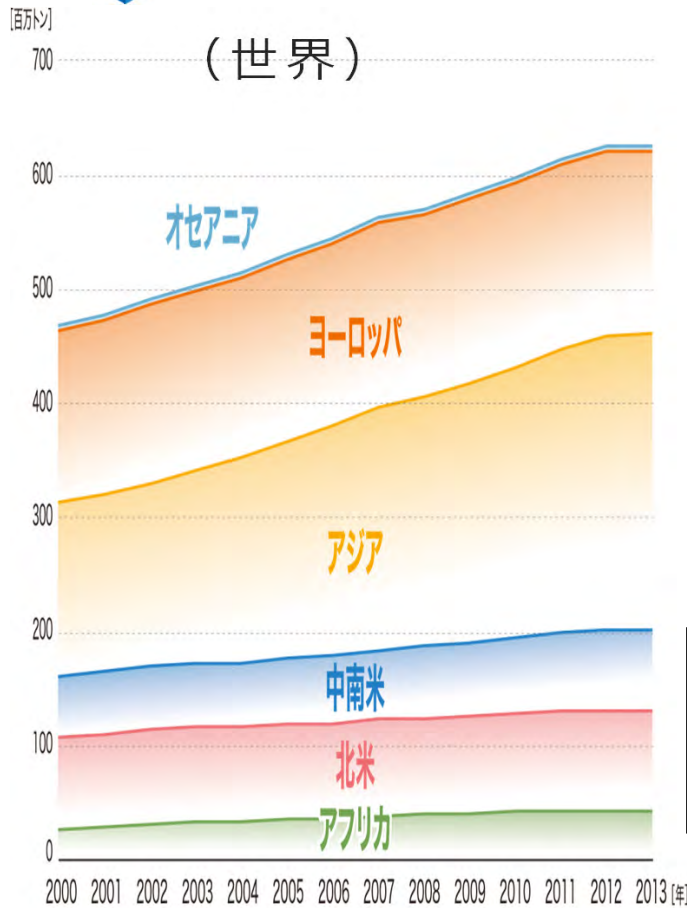
国内乳製品市場は伸長トレンド

- 乳製品
- ◆ チーズ
- ヨーグルト

※乳製品: 牛乳、粉ミルク、バター、チーズ、ヨーグルトの合計 資料: 総務省「家計調査」

環境認識 [海外]

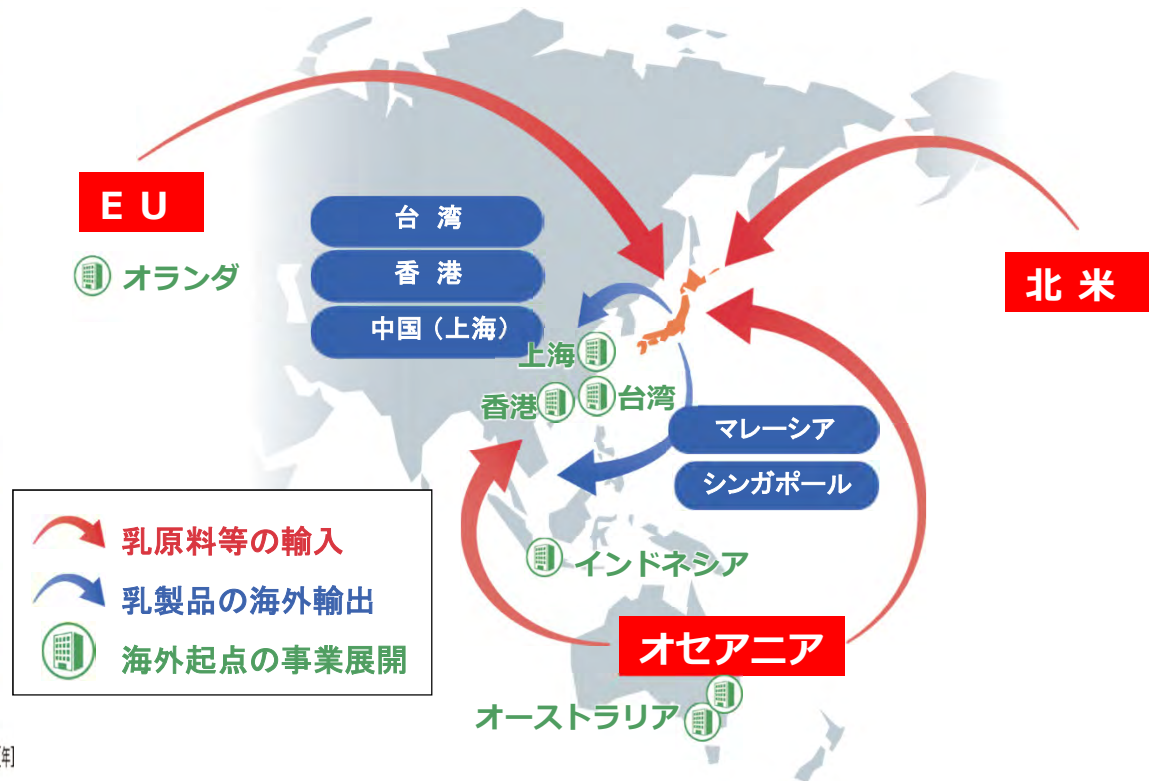
乳製品消費量の動向



注: パウダーを除く生乳換算数量 資料: FAOSTAT

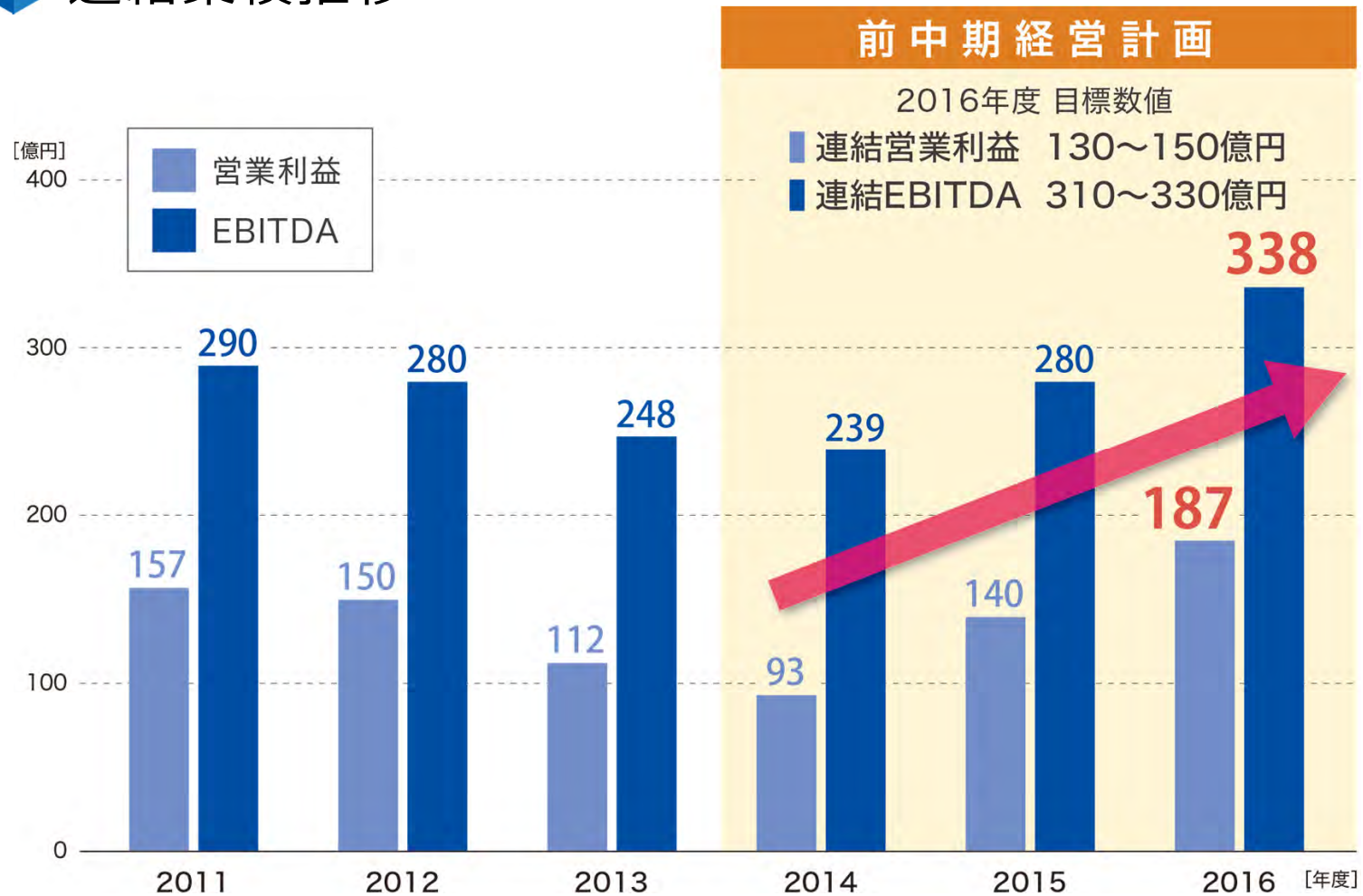
世界の乳製品消費量は拡大

「乳の国際化」が進展

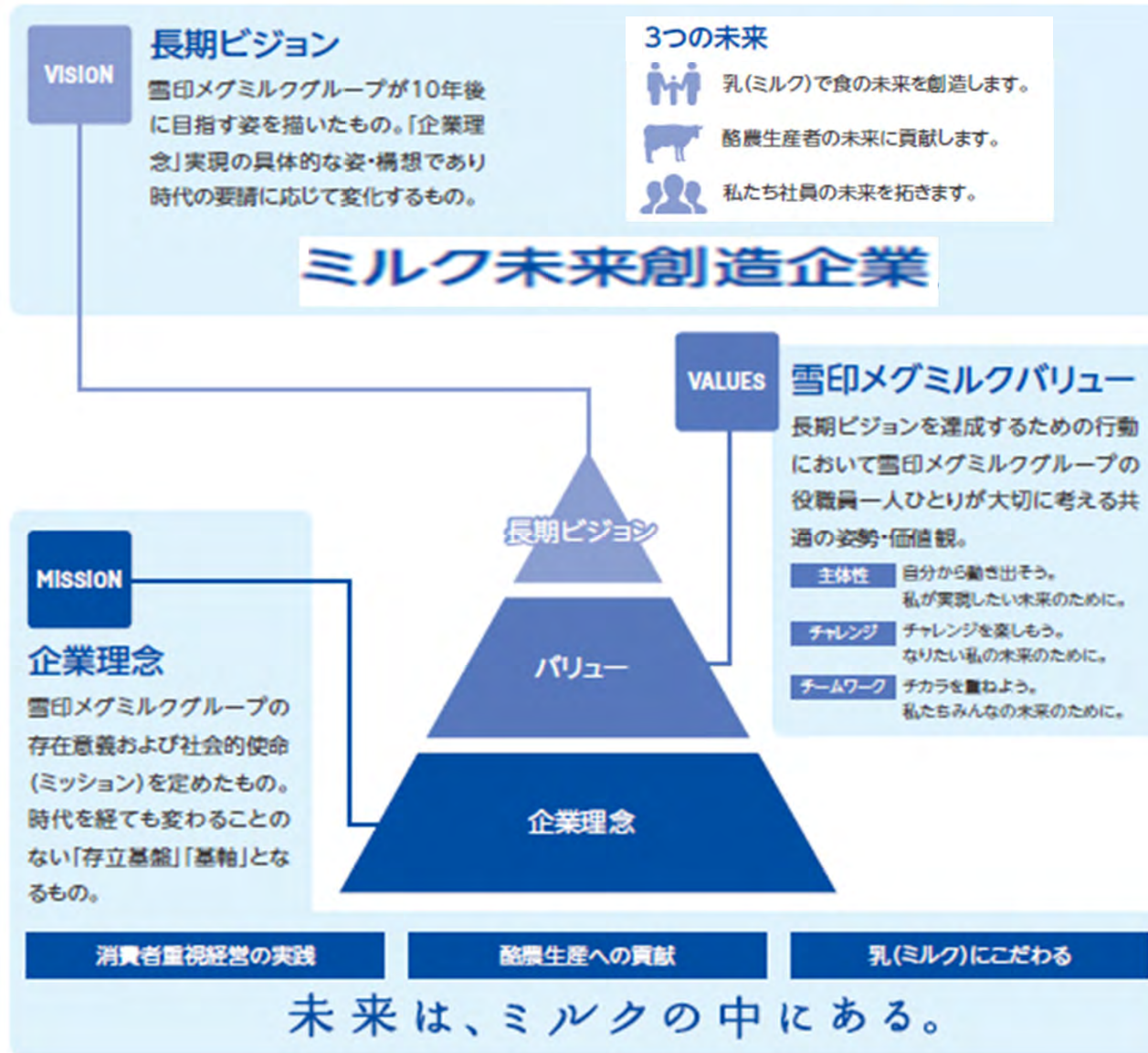


前中期経営計画の達成状況

連結業績推移



策定の背景・目的



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

総投資額

3,000億円

↳

4,000億円

ロードマップ [3つのステージ]

	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 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

経営指標

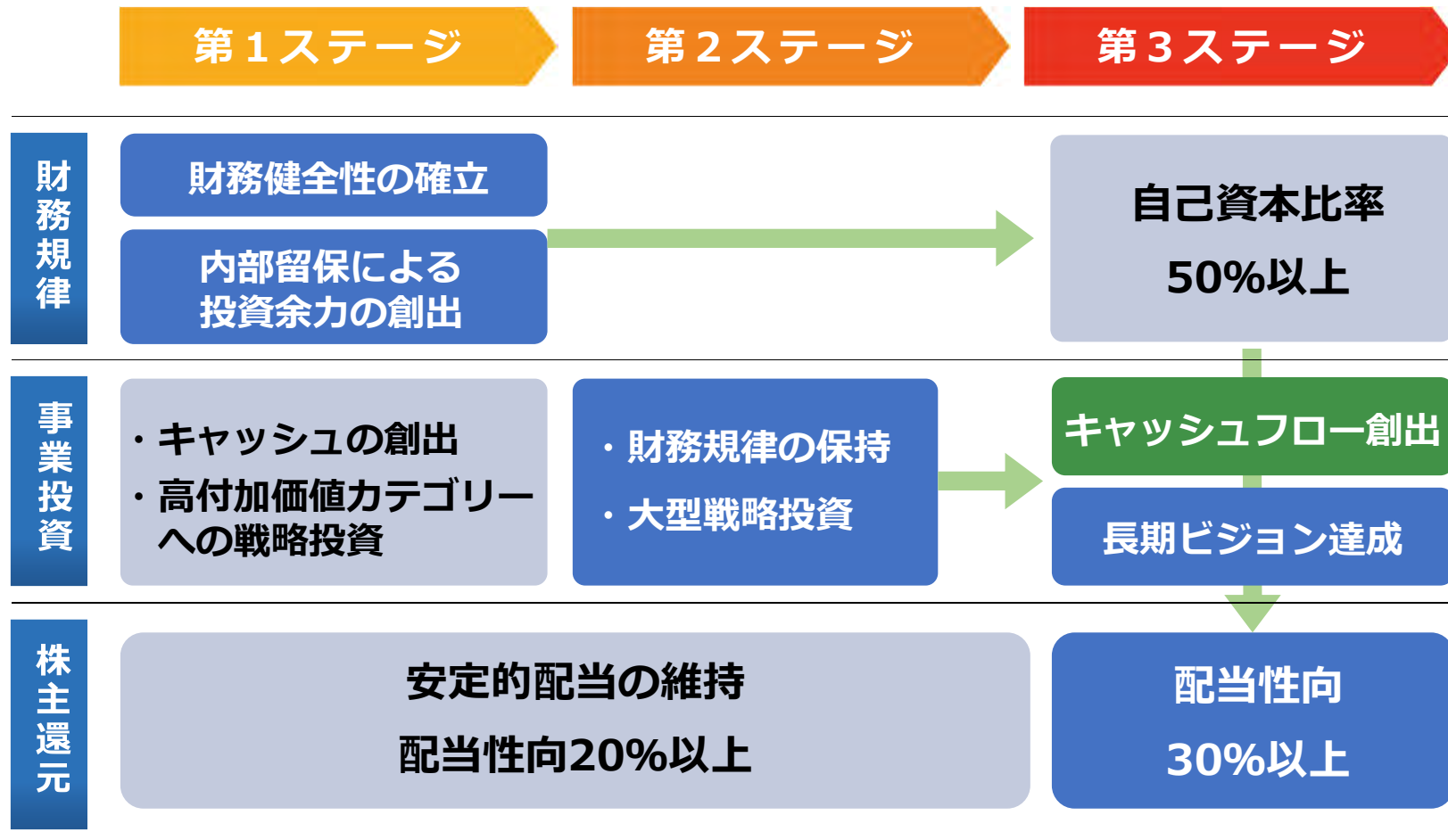
2026年度（10年後）のゴールイメージ



財務指標（目処）

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

キャッシュフロー配分方針



- (1) グループ長期ビジョン2026
- (2) グループ中期経営計画2019**
- (3) 2018年3月期の連結業績
- (4) 2019年3月期の連結業績予想
- (5) 中期経営計画の進捗



Transformation（変革）の始動と グループ経営の始動・推進

基本戦略

事業ポートフォリオ変革 ～ グループ収益基盤の強化 ～

事業ポートフォリオ変革を支える戦略

- 戦略的な調達・生産体制構築による競争基盤の確保
- 研究開発起点の「ものづくり」による新たな価値の創造
- 人材の多様性を尊重した生産性の高い組織の構築
～成長を支える人材の育成と働き方改革の推進～
- グループ経営資源活用による競争力・総合力の最大化

事業ポートフォリオ変革による収益基盤の強化 [1]

事業ポートフォリオ変革

～ グループ収益基盤の強化 ～



1. バターの安定供給とブランド強化
2. チーズのボーダレス展開による更なる成長



1. 機能性を軸としたヨーグルトの戦略的拡大
2. プロダクトミックスの最適化



1. 機能性食品事業の成長モデル構築
2. 価値訴求による粉乳事業の競争力強化



1. 種苗事業の戦略的拡大
2. 飼料事業の効率化による収益性向上

事業ポートフォリオ変革による収益基盤の強化 [2]



主力商品群強化による市場拡大

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・さけるチーズなど)
- プロセスチーズ主力商品拡大
(6P・ベビーチーズなど)



[大樹工場]

3 業務用チーズの新市場開拓

- スライス・ダイス・シュレッドチーズの拡販
- ソフトチーズの新商品投入



事業ポートフォリオ変革による収益基盤の強化 [3]



チーズのボーダレス展開による更なる成長

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展開
- 海外拠点の活用

雪印メグミルクインドネシア

プロセスチーズ拡大



雪印オーストラリア

ナチュラルチーズ拡大



事業ポートフォリオ変革による収益基盤の強化 [4]



機能的ヨーグルトの戦略的拡大

1 生産能力の増強、供給体制強化 → 80億円設備投資

◇ ドリンク

海老名工場 + 京都工場 ライン新設

◇ ハード

海老名工場

◇ プレーン

海老名工場

◇ ソフト

協同乳業

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

事業ポートフォリオ変革による収益基盤の強化 [5]



プロダクトミックスの最適化

1 デザート・パーソナルタイプの商品力強化

ルナ物産 デザートライン新設



2 乳飲料の高付加価値化



事業ポートフォリオ変革による収益基盤の強化 [6]

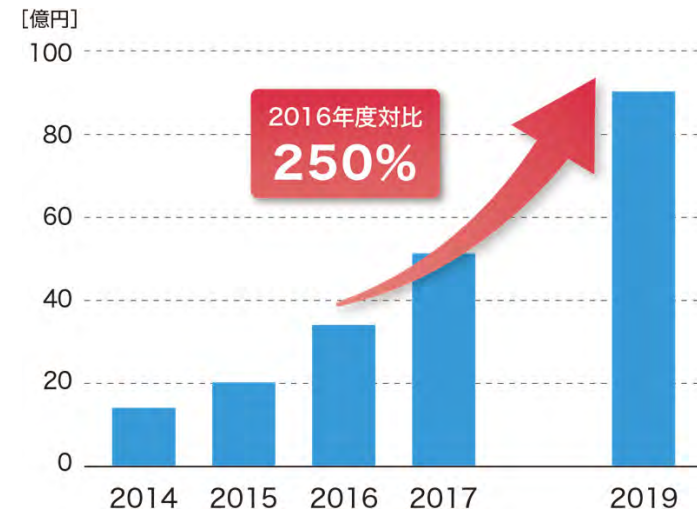


機能性食品事業の成長モデル構築

- 1 毎日骨ケアMBP®を軸とした市場拡大
- 2 商品ラインナップの拡大
- 3 マーケティング投資の強化



＜機能性食品事業の売上高推移＞



事業ポートフォリオ変革による収益基盤の強化 [7]



価値訴求による粉乳事業の競争力強化

～ 国内外の拡大展開 ～

海外

- 1 海外粉乳事業としての新たな展開
[妊産婦向け・成人向け粉乳導入拡大]



- 2 海外ブランド統一 

国内

- 3 独自性のある育児用粉乳事業推進
[母乳研究継続、Web活用]





種苗事業の戦略的拡大

(牧草・トウモロコシ)

1

飼料作物・野菜・緑肥作物・微生物事業の伸長による収益性の拡大



チモシー [ホライズン]



エダマメ [夏風香]



緑肥種子 業界No.1

2

**新研究棟を利用した競争力のある
新品種・新技術の開発**



雪印種苗株式会社
北海道研究農場新研究棟
2017.6月稼動

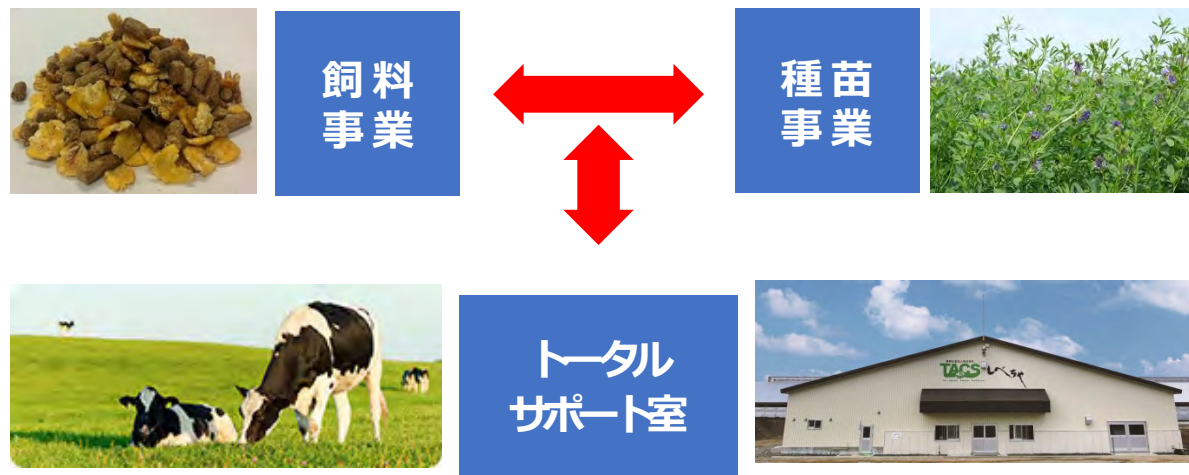
事業ポートフォリオ変革による収益基盤の強化 [9]



飼料事業の収益性向上

1 総合提案型営業の推進

[牧草・飼料などの商材と技術サポートを組み合わせた営業展開]



2 効率的な調達・生産・物流体制の構築

事業ポートフォリオ変革を支える戦略

戦略的な調達・生産体制構築による 競争基盤の確保	研究開発起点の「ものづくり」による 新たな価値の創造
①グループ会社・パートナーとの連携強化 ②国内外における安定調達推進 ③国内乳資源の確保と有効活用 ④将来を見据えた生産体制進化への着手	①研究開発起点の付加価値創出 ◆研究開発体制・機能の強化 ◆オープンイノベーションの推進 ②需要創造型・高付加価値商品の開発推進 ③マーケティング機能の強化
人材の多様性を尊重した 生産性の高い組織の構築	グループ経営資源活用による 競争力・総合力の最大化
～成長を支える人材の育成と働き方改革の推進～ ①人材の多様性確保 ◆女性活躍推進、採用の多様化 ②業務改革 ◆時短推進・在宅勤務導入 ③人材育成 ◆新たな研修体系、グループ人材育成	①グループ・バリューチェーンの強化 ◆グループ会社・パートナーとの連携 ②グループ・コーポレート機能の強化 ◆ガバナンス ◆品質保証 ◆環境活動

経営指標 [1]

目標経営指標（連結）





(億円)

	2019年度 目標値	2016年度 実績	伸長率 (2016年度対比)
売上高	6,300	5,879	107.2%
営業利益 (利益率)	220 (3.5%)	187 (3.2%)	117.6%
EBITDA	400	338	118.3%

経営指標 [2]

セグメント別売上高／営業利益

(億円)

	2019年度目標値		2016年度実績		伸長率(2016年度対比)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
 乳製品	2,500	130	2,323	117	107.6%	111.1%
 飲料・デザート	3,000	70	2,774	46	108.1%	152.2%
 飼料種苗	440	12	430	12	102.3%	100.0%
 その他	360	8	350	11	102.8%	72.7%
合計	6,300	220	5,879	187	107.2%	117.6%

経営指標 [3]

投資および財務状況等の見通し

項目	水準（目処）
設備投資額	770億円（3年計）
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
連結有利子負債残高	約750億円（2019年度末）

- (1) グループ長期ビジョン2026
- (2) グループ中期経営計画2019
- (3) 2018年3月期の連結業績**
- (4) 2019年3月期の連結業績予想
- (5) 中期経営計画の進捗



(3) 2018年3月期の連結業績

2018年3月期 連結業績

(億円、%)

	2017年3月期	2018年3月期	増減額	前期比	予想比
売上高	5,879	5,961	+82	101.4	99.4
営業利益	187	193	+6	103.3	99.3
経常利益	202	209	+7	103.6	102.4
純利益※	129	133	+3	103.1	103.0

※親会社株主に帰属する当期純利益

- ▶ 乳製品：家飲み需要の継続でチーズの販売好調（増収増益）
- ▶ 市乳：ガセリ菌SP株ヨーグルトの販売好調（減収増益）
- ▶ ニュートリション：機能性食品の売上拡大（増収）
- ▶ 飼料・種苗：配合飼料の販売価格の上昇等（増収増益）

2018年3月期の重点取組み



乳製品

- ▶ **家庭用主力チーズの販売強化**
様々なプロモーション展開による販売拡大
 - ・ポーションチーズ（前期比109%）
 - ・さけるチーズ（前期比104%）
- ▶ **原料乳価格の引き上げ等のコストアップ対応（価格改定）**



市乳

- ▶ **機能性ヨーグルトの販売拡大によるプロダクトミックスの改善**
ドリンクタイプヨーグルトの販売拡大（前期比112%）
小型プラボトルタイプの生産能力増強（京都工場稼働）

- (1) グループ長期ビジョン2026
- (2) グループ中期経営計画2019
- (3) 2018年3月期の連結業績
- (4) 2019年3月期の連結業績予想**
- (5) 中期経営計画の進捗



(4) 2019年3月期の連結業績予想

2019年3月期 連結業績予想

(億円、%)

■ 経営成績 ■

	2018年3月期	2019年3月期	増減額	前期比
売上高	5,961	6,050	+88	101.5
営業利益	193	190	▲3	98.1
経常利益	209	200	▲9	95.3
純利益※	133	135	+1	100.9

※親会社株主に帰属する当期純利益

■ 配 当 ■

普通配当	40円	連結配当性向	20.1%
------	-----	--------	-------

2019年3月期の重点取組み

収益基盤の複数化

キャッシュフローの最大化

チーズ・ヨーグルト等の販売拡大

プロダクトミックスの改善

価格改定・容量変更の実施

乳製品事業分野（業績予想）



【乳製品セグメント】ニュートリション事業を含む

(億円、%)

	2018年3月期	2019年3月期	増減額	前期比
売上高	2,397	2,440	+42	101.8
営業利益	121	119	▲2	98.1

- ▶ 油脂：部分水素添加油脂不使用による商品改良を最大活用
- ▶ チーズ：価格改定とプロモーション強化等の販売対策



価格改定および容量変更の実施



- ▶ 価格改定：①プロセスチーズ群 35品（改定率：4.8～17.2%）
②ナチュラルチーズ群 24品（改定率：4.3～6.4%）
- ▶ 容量変更： ナチュラルチーズ 3品（変更率：-14.3%）

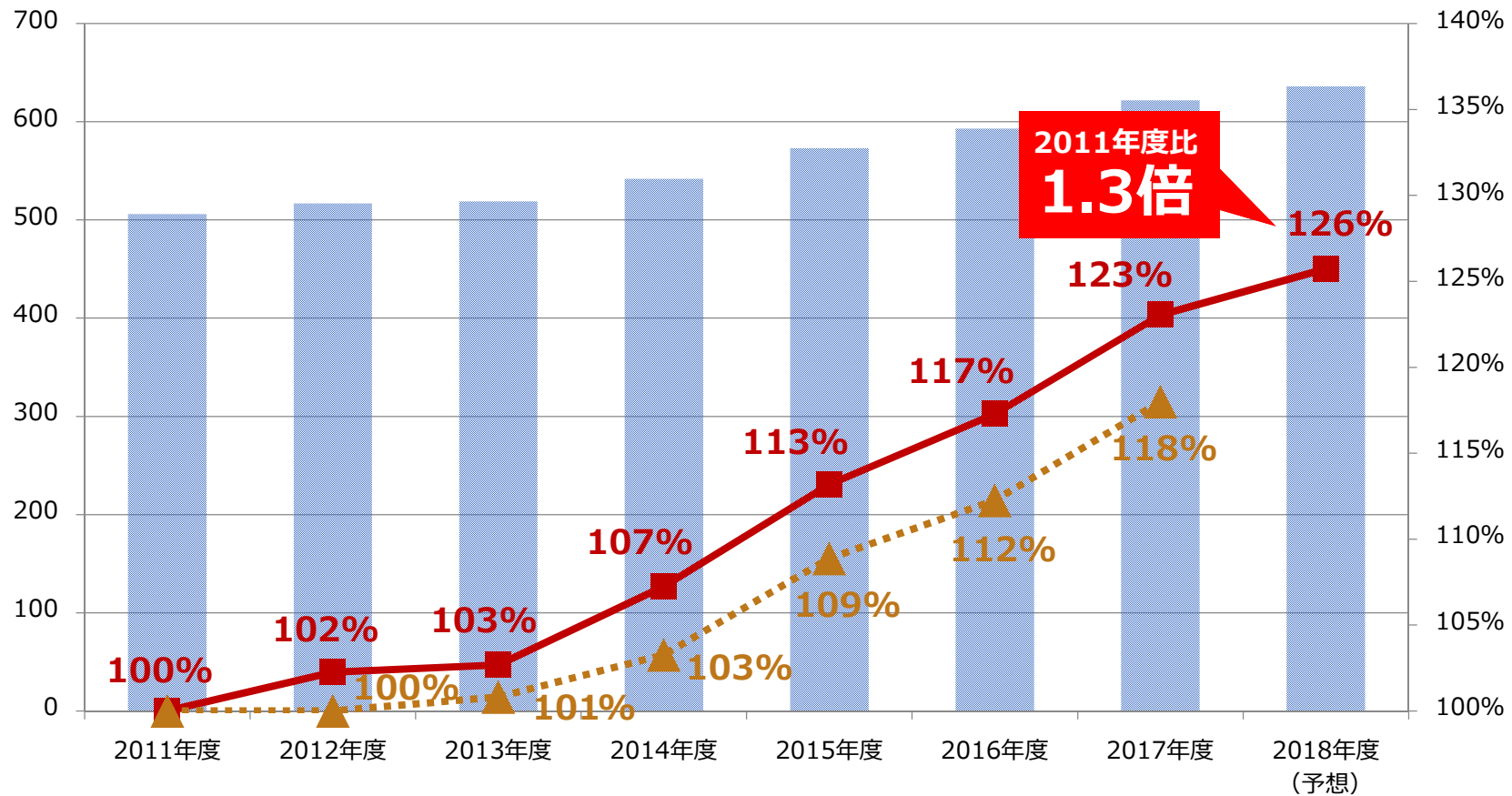
（価格改定：2018年5月1日出荷分より・容量変更：2018年5月1日以降順次切替）



【 家庭用チーズの売上高および伸長率推移 】

(売上：億円)

■ 当社売上 ■ 当社2011年度比 ▲ 市場2011年度比



(市場：インタージSCI)



【飲料・デザート類セグメント】

(億円、%)

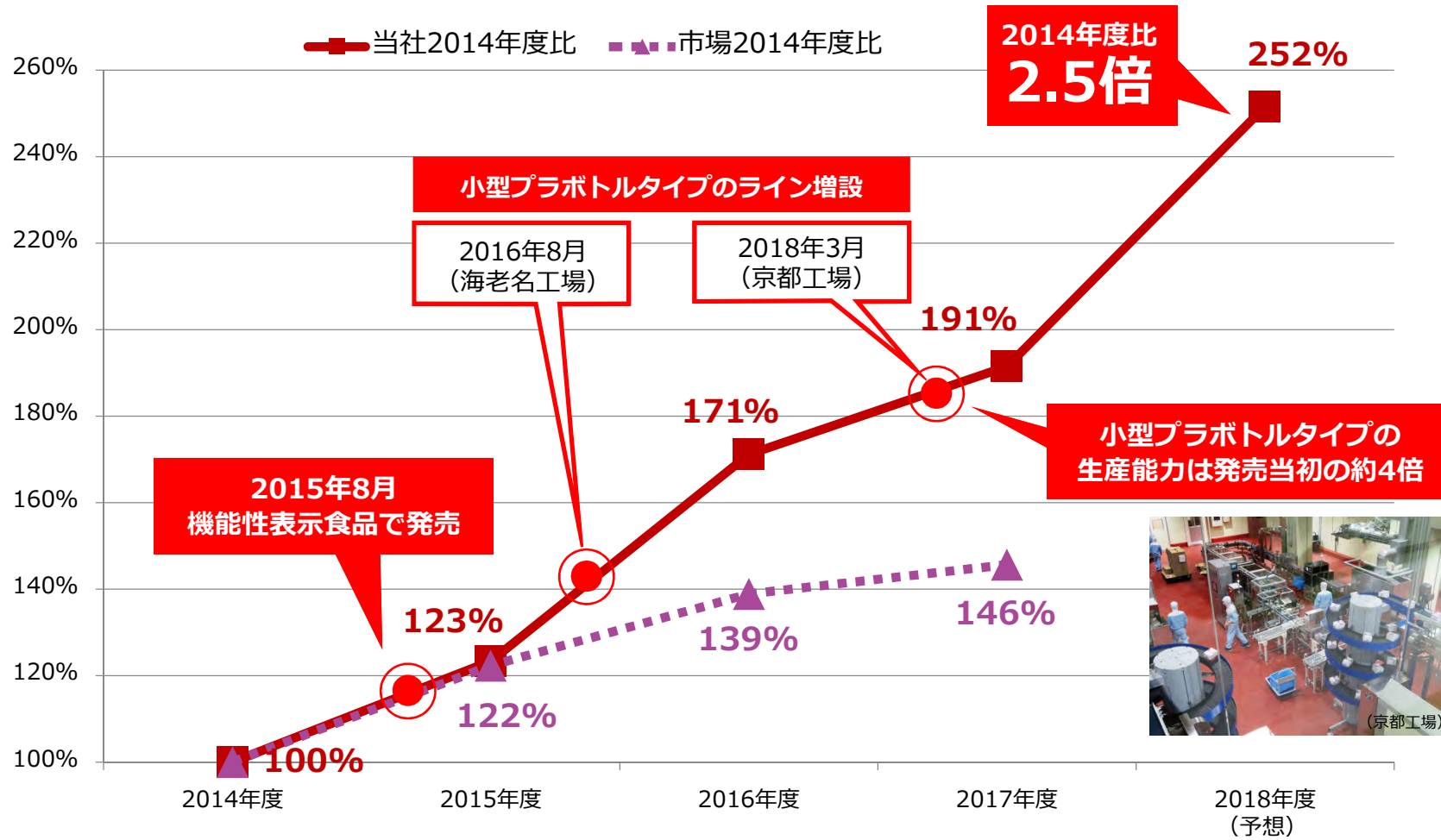
	2018年3月期	2019年3月期	増減額	前期比
売上高	2,754	2,800	+45	101.6
営業利益	47	49	+1	102.9

- ▶ ヨーグルト：ガセリ菌SP株ヨーグルトの販売拡大
- ▶ デザート：新デザートライン（ルナ物産）の活用

市乳事業分野（ヨーグルト）①



ドリンクヨーグルトの販売および市場動向



(市場：インテージSCI)

市乳事業分野（ヨーグルト）②



【主な学会発表】

ガセリ菌S P株



- 2012.09.28 内臓脂肪蓄積抑制作用について
- 2012.10.16 歯周病に対する抗炎症作用について
- 2012.10.24 免疫系の活性化とストレス軽減効果について
- 2012.12.05 インフルエンザウィルスに対する感染予防効果について
- 2013.06.05 線虫の寿命延長とその作用機構について
- 2014.10.16 インフルエンザウィルスの感染予防効果メカニズム解明について
- 2015.07.12 ヒト試験で脂質排出作用を確認
- 2016.05.15 エネルギー消費量増加作用を確認
- 2017.04.17 RSウイルス感染防御効果を確認

【機能性表示食品として受理】

- 2015.05.25届出 ガセリ菌S P株ヨーグルト 3品
- 2015.06.15届出 ガセリ菌S P株ヨーグルト 1品
- 2016.04.19届出 ガセリ菌S P株ヨーグルト（宅配専用） 2品

市乳事業分野（ヨーグルト）③



ガセリ菌SP株ヨーグルト商品群5品で前期比**1.5倍**を目指す

機能性表示食品 “ガセリ菌SP株が内臓脂肪を減らす”



ベリーミックス
新発売

「ガセリ菌SP株」シリーズ5品の販売推移

前期比
1.5倍



特定保健用食品
“内臓脂肪を減らすのを助ける”

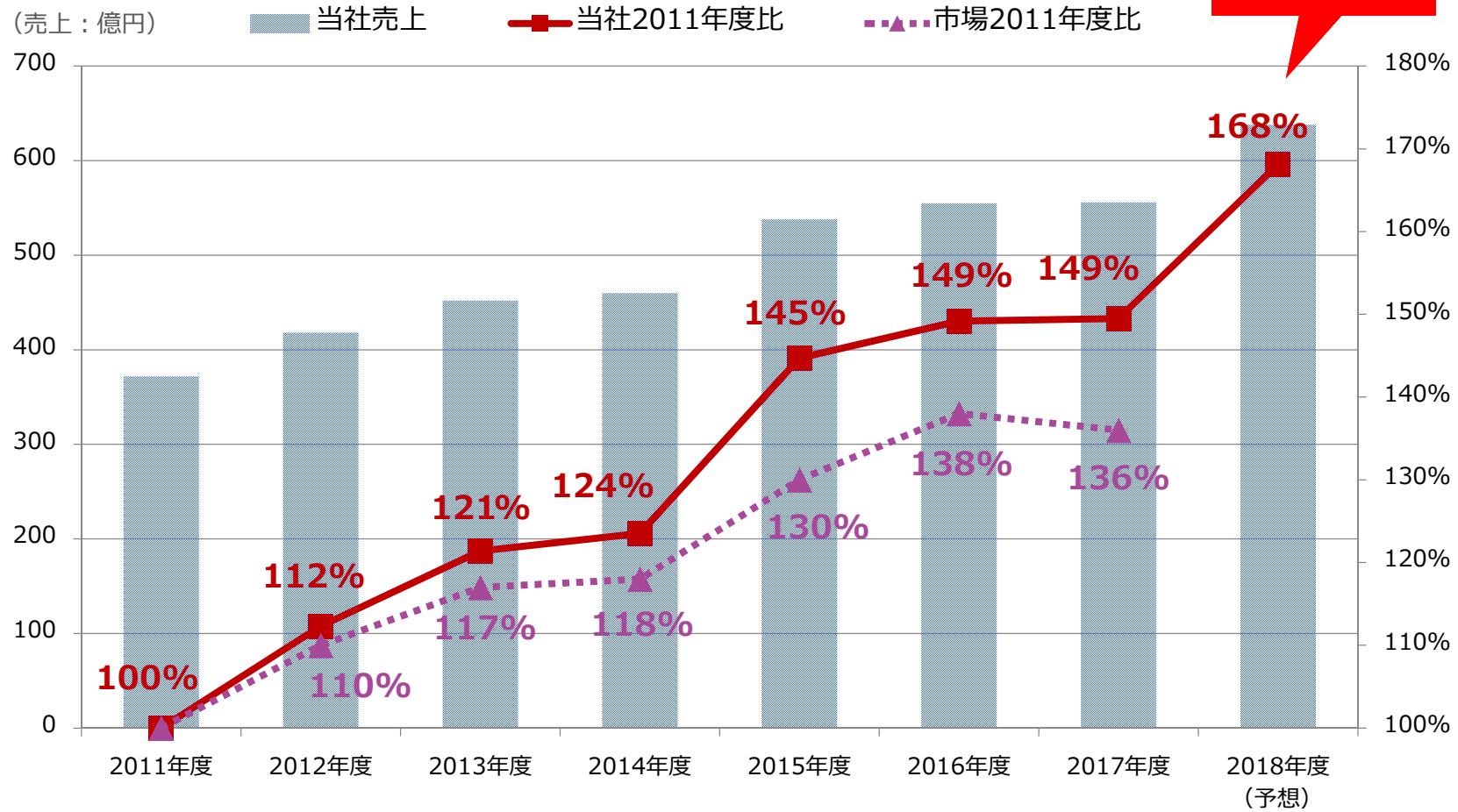


市乳事業分野（ヨーグルト）④



【 家庭用ヨーグルトの売上高および伸長率推移 】

2011年度比
1.7倍



(市場：インテージSCI)

ニュートリション事業分野（業績予想）



乳製品セグメントのうち、

【ニュートリション事業】

(億円、%)

	2018年3月期	2019年3月期	増減額	前期比
売上高	194	220	+25	113.2
(内訳)				
機能性食品	43	54	+10	125.5
粉ミルク等	151	166	+14	109.7

- ▶ **機能性食品**：積極的なマーケティング投資の継続
- ▶ **粉ミルク等**：成人向け粉ミルクの育成と拡大



【飼料・種苗セグメント】

(億円、%)

	2018年3月期	2019年3月期	増減額	前期比
売上高	447	440	▲7	98.4
営業利益	13	10	▲3	74.0

- ▶ 種苗事業：新研究棟の活用による商品開発の取組み
- ▶ 飼料事業：持続可能な酪農経営に貢献する総合提案型営業の推進

- (1) グループ長期ビジョン2026
- (2) グループ中期経営計画2019
- (3) 2018年3月期の連結業績
- (4) 2019年3月期の連結業績予想
- (5) 中期経営計画の進捗**



グループ長期ビジョン2026（ロードマップ）

中期経営計画			
	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 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

将来を見据えた生産体制進化への着手



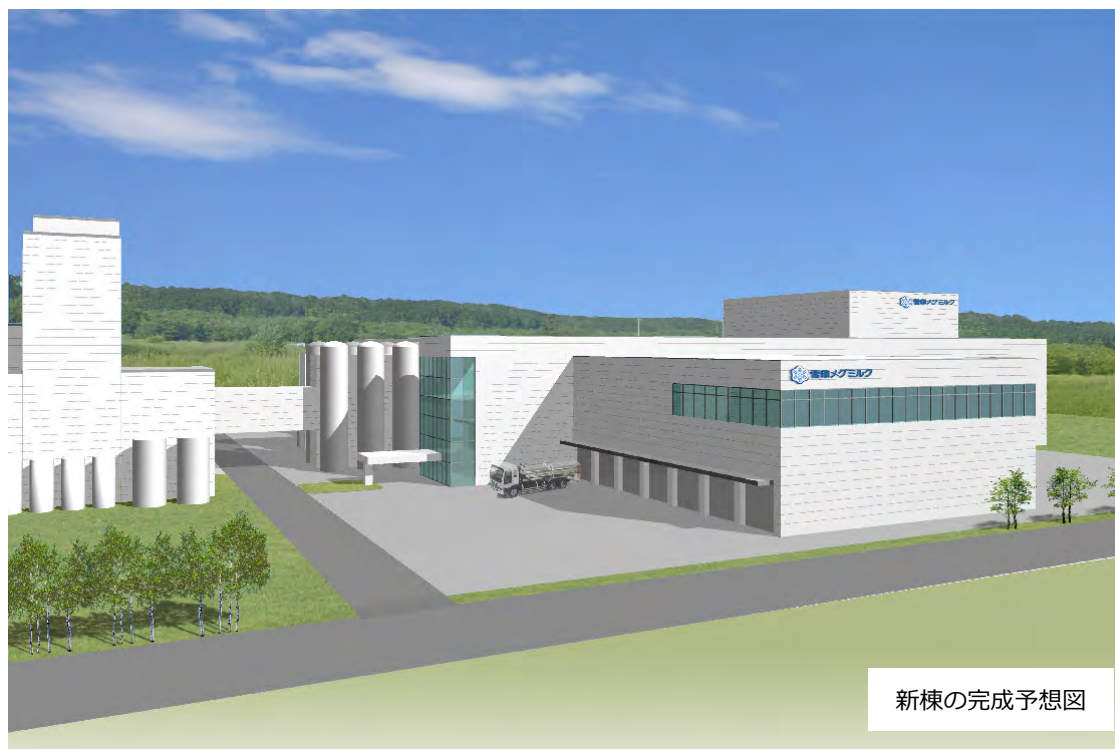
国産乳製品の事業競争基盤の強化

磯分内工場

- ▶ バター製造等に関わる新棟の建設
- ▶ ユーティリティ設備に関わる新棟の建設

投資額：約200億円

2020年度下期
(稼動開始予定)



新棟の完成予想図

インドネシアの展開拡大（チーズ事業）

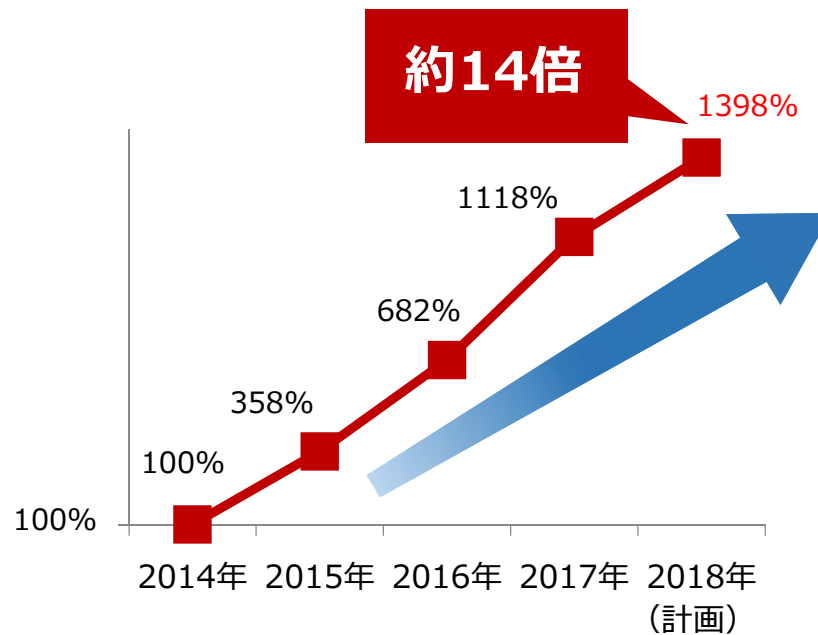


雪印メグミルクインドネシア

- ▶ シンガポールへ輸出開始（2017年8月）
- ▶ ブロックチーズの生産能力増強（2018年4月稼動）



2014年を100とした場合の販売物量の推移
(インドネシア)



雪印メグミルクインドネシア

オーストラリアの展開拡大（チーズ事業）



- ▶ アダーデライツオーストラリア社の株式取得（2017年9月）

投資額：約12億円

＜出資比率＞

雪印メグミルク（株）	45%
雪印オーストラリア（有）	45%
Sullivan Enterprises (SA) Pty Ltd	10%

雪印オーストラリア



ナウラ工場



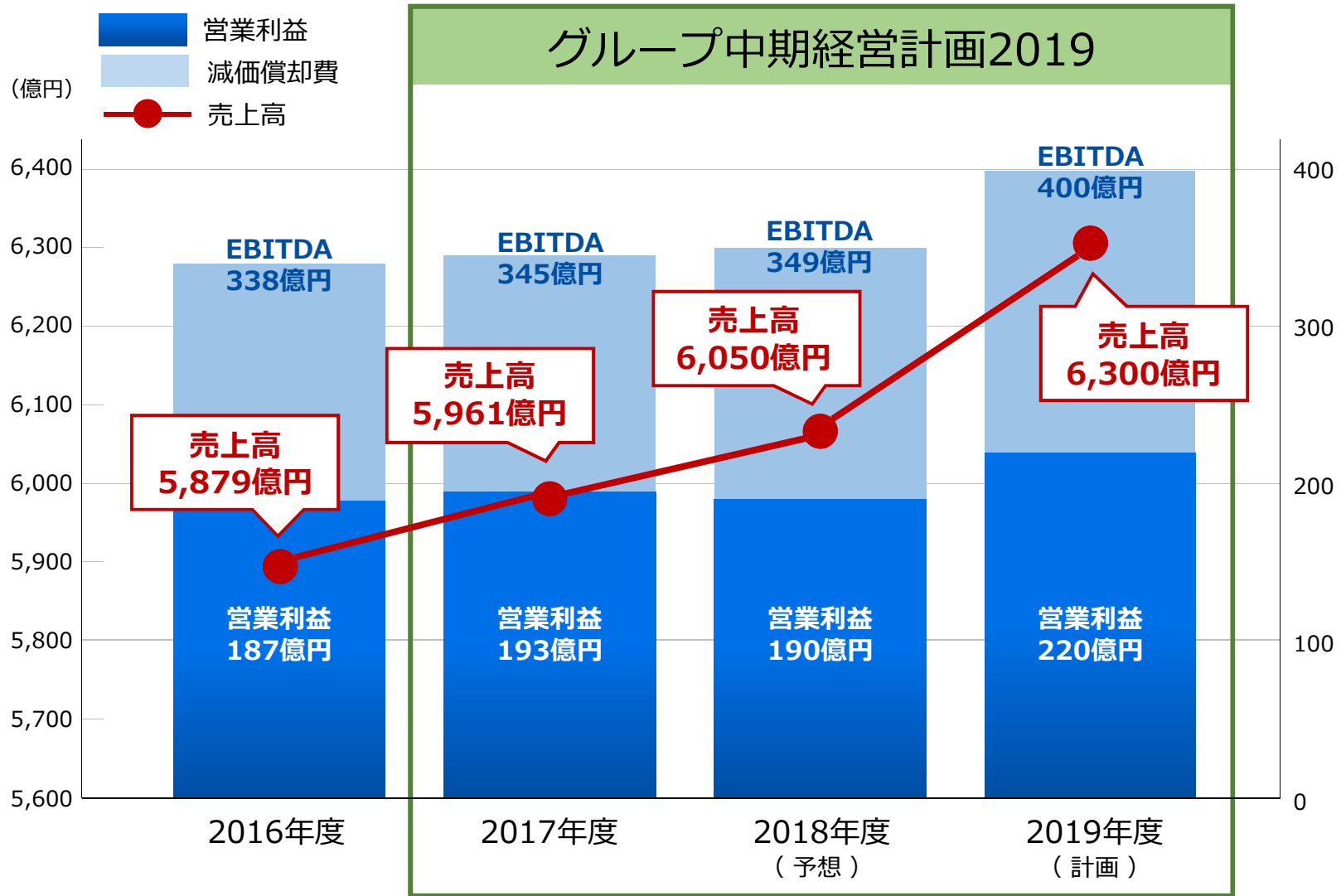
アダーデライツオーストラリア社



ロベサル工場



連結業績の推移



連結経営指標

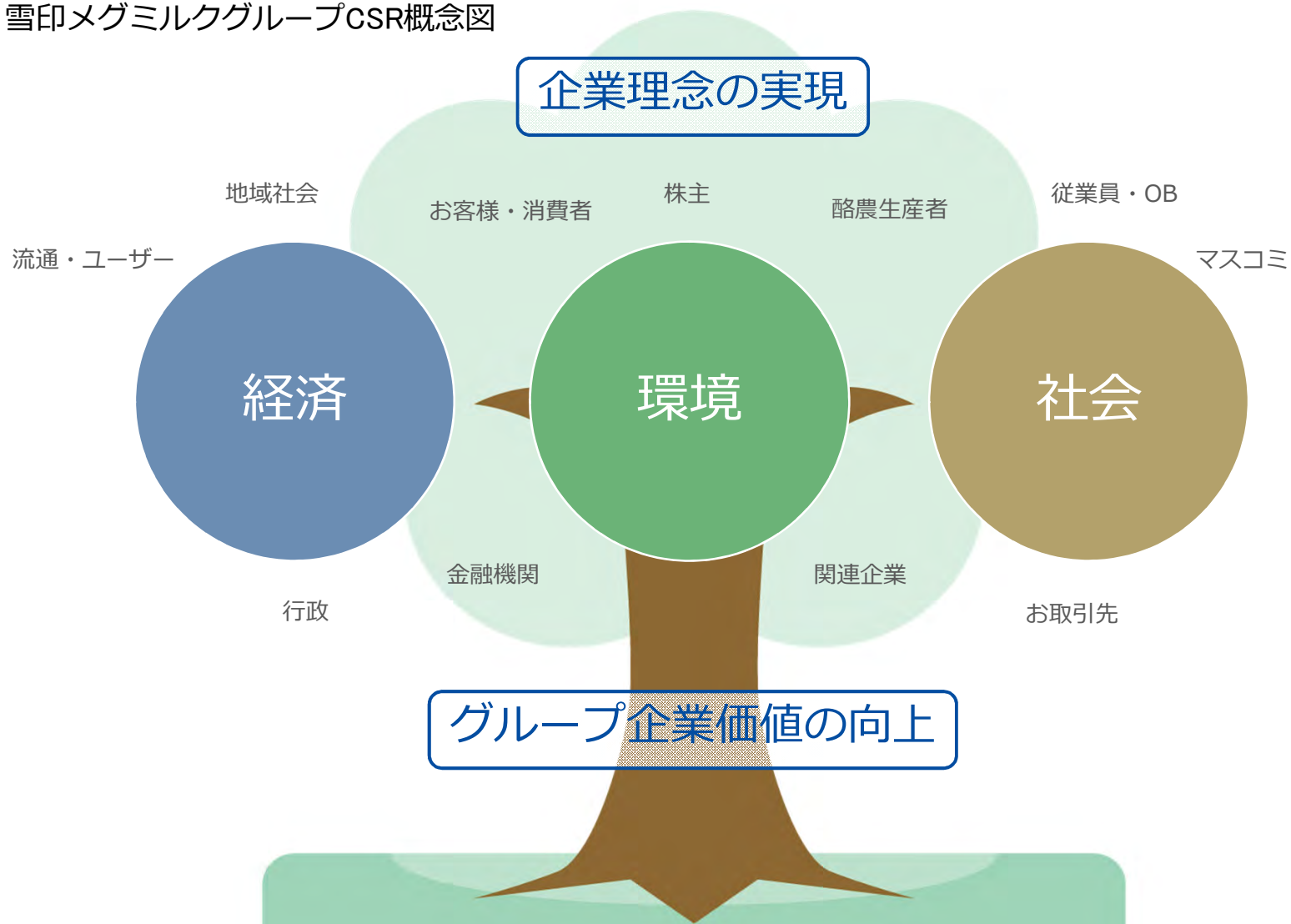
	連結業績 2017年度	連結業績予想 2018年度	前期比較	中期経営計画 2019年度	長期ビジョン 2026年度
売上高	5,961億円	6,050億円	+88億円	6,300億円	7,000-8,000億円
営業利益	193億円	190億円	▲3億円	220億円	300-400億円
営業利益率	3.2%	3.1%	▲0.1%	3.5%	4.3-5.0%
EBITDA	345億円	349億円	+3億円	400億円	—
				水準（目処）	
ROE	9.0%	—	—	8%以上	8%以上
自己資本比率	43.9%	—	—	40%以上	50%以上
配当性向	20.3%	20.1%	▲0.2%	20%以上	30%以上

4 CSR經營



CSR経営 [1]

雪印メグミルクグループCSR概念図



CSR経営 [2] 経済側面

安全で安心していただける商品・サービスの提供を通して皆様の健康に寄与する



独自の品質保証システムによる品質管理の徹底



お客様の声の傾聴（お客様センター）



ミルクの価値を高める商品の提供
（日本食糧新聞「優秀ヒット賞」）



生乳生産量の拡大と酪農振興（TACSしべちや）



CSR経営 [3] 環境側面

かけがえのない地球環境の保全に貢献する



ISO14001の認証取得



燃料転換によるCO₂の削減
(別海工場 液化天然ガス貯蔵タンク)



環境意識の向上 (環境教育、研修の実施)



緑化活動の推進 (北海道庁前に花壇の設置)

CSR経営 [4] 社会側面

社会の要請に的確に応え、食の楽しさと大切さを皆様に提供する



特殊ミルクの製造・供給



食育活動



酪農と乳の歴史館



スポーツ支援（雪印メグミルクスキー部）



地域貢献活動（牧場まつり 雪印こどもの国牧場）



スポーツ大会への協賛（女子サッカー）



未来は、ミルクの中にある。
雪印メグミルク

「ミルク未来創造企業」へ



未来は、ミルクの中にある。



本資料に記載されている業績予想などの将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき、当社が判断した見通しであり、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は、業況の変化等により、本資料の予想数値と異なる場合があります。

補足資料① 用語説明

用語	説明
セイニユウ 生乳	牛乳や乳製品の原料
シニユウ 市乳	飲料やヨーグルトを含む飲料・デザート類 セグメントを事業分野ではこの表現で統一
ニュートリション	「栄養物の摂取」「栄養作用」「栄養学」などを 意味する。健康維持・増進などの下支えに貢献し、 暮らしにサポートする事業名とした
雪印メグミルクバリュー	グループ役職員一人ひとりが、 大切に考える共通の姿勢・価値観
トランスフォーメーション アンド リニューアル Transformation & Renewal	「変革」、そして更なる「進化」へ
事業ポートフォリオ	持続的な成長を可能とするため、複数の事業が利 益を創出できる、事業の組み合わせ
プロダクトミックス	企業あるいは事業単位によって 生産・販売される商品の構成

補足資料② 用語説明

用語	説明
チーズのボーダレス展開	チーズを国内にとどまらず、海外にも展開させていくこと
機能性ヨーグルト	ガセリ菌S P株など機能性乳酸菌を添加したヨーグルト。プロバイオティクスヨーグルトと同義
タックス TACSしべちゃ	雪印種苗(株)が標茶町農業協同組合様、標茶町様の取組みに賛同し、設立した農業生産法人。低コスト型の経営を目指すと共に実践内容を積極的に地域に普及させることに取り組む
バリューチェーン	研究開発、調達、製造、流通、販売など顧客に価値が届けられるまでに企業間で付加される価値のつながりのこと
アールオーイー ROE	純利益／自己資本（自己資本利益率） 自己資本を「元手」として、1年間でどれだけの利益をあげたか、収益性を測る指標の一つ
イービットディーイー EBITDA	営業利益＋減価償却費 キャッシュフロー創出力として、投資に対する回収可能性を示す指標