

なぜ、「食の持続性」を目指すのか？

# なぜ、「食の持続性」を目指すのか？

現代社会において、「食」に対する危機感が深刻化しつつあります。こうした状況にあって、ミルクの価値を多くの人々にお届けすることを生業とする私たちだから貢献できること、ビジネスの過程で様々なアドバンテージを持つ私たちにしか解決できない課題があります。創業者たちの思いである「健土健民」の精神が浸透し、持続可能な社会とともに自らも企業価値を高めていく私たちにとって、「食の持続性」を目指すことは必然であると考えています。

20 食の未来に対する課題と期待

21 「食の持続性」に向けたアドバンテージ

## 食の未来に対する課題と期待

新興国を中心に世界的な人口増加が見込まれる中、人が必要とするたんぱく質、生乳の確保が難しくなるリスクが高まっています。こうした社会課題の解決は、雪印メグミルクグループにとっても重要な課題であり、ビジネスチャンスでもあります。

### ● 現実味を帯びつつある「たんぱく質クライシス」

世界的な人口増加によって、人々が摂取するたんぱく質の供給が追い付かなくなる危機は、「たんぱく質クライシス」と呼ばれます。このまま人口の増加が進めば、たんぱく質の需要と供給のバランスが崩れ、たんぱく質が摂取できなくなることが懸念されています。早ければ2025～2030年頃には、たんぱく質の需要が供給を上回り始める可能性も指摘されています。

このような状況を回避するために必要となるのが、従来の主要なたんぱく源である肉や魚、牛乳・乳製品に加えて、新たなたんぱく源を確立することです。具体的には、植物性たんぱく質、昆虫たんぱく質、藻類たんぱく質といった、いわゆる「代替たんぱく質」に関する研究開発や商品開発が進められています。また、動物の細胞を培養し、増やした細胞を使って食肉をつくる「培養肉」にも関心が集まっています。

### ● 今日の酪農乳業界が抱える課題

日本の食料自給率はカロリーベースで38%にとどまり、先進国の中でも極めて低い状況です。このことは、海外からの調達に困難になれば、必要な食料を確保できなくなることを意味します。酪農乳業界も例外ではなく、同様のリスクにさらされています。日本国内の牛乳・乳製品の需要は、生乳に換算すると年間約1,300万tと言われますが、その約40%は輸入に頼っている状況です。一方で、世界の乳製品の需給状況を見ると、世界の生乳生産量である約9億tのう

ち、輸出に回るのはわずか1割以下に過ぎません。世界人口の増加傾向を考えれば、乳製品の世界的な需給は、今後更にひっ迫していくことが懸念されます。

調達の危機に直面してから手を打つようでは手遅れです。そのために私たちは、今すぐ食の安定供給に向けた基盤づくりに取り掛かる必要があります。牛乳・乳製品を安定供給するためには、酪農生産基盤の強化が必要です。

### ● 広がる「新たなビジネスチャンス」の可能性

「たんぱく質クライシス」に対する世界的な懸念の広がりに対し、良質なたんぱく源としてのミルクの価値の大きさを人々に正しく伝える使命、牛乳・乳製品を日本や世界に対し安定的、継続的に供給する使命が、私たちにはあると考えています。牛乳・乳製品の製造、供給に対する確かな知見や機能を持ち、商品の供給機能を有する私たちだからこそ解決できる社会課題であり、確かなビジネスチャンスでもあると捉えています。海外市場に対しては、チーズについてすでにインドネシアで製造販売事業を展開し、ベトナムでの製造拠点

設立を計画している一方、動物性たんぱく質を代替するプラントベースフードの販売を、国内でスタートさせています。

世界的なひっ迫が懸念される牛乳・乳製品の需給については、裏を返せば、高まる旺盛な需要に応える仕組みがあれば、そこに大きなビジネスチャンスが広がることを意味しています。今後は、こうした社会課題をビジネスチャンスと捉え、海外においては乳製品を販売拡大します。国内においては自給飼料の供給を通じて酪農家を支えるとともに牛乳・乳製品の価値を向上させ、新たな需要を生み出すことに力を尽くします。

# 「食の持続性」に向けたアドバンテージ

RESEARCH & DEVELOPMENT

## 研究開発

### 基本的な考え方

研究開発部門では、「健土健民」の精神を受け継ぎ、「食の持続性」を実現するため、乳食品・市乳・業務製品・ニュートリション・海外など、既存事業のニーズに機動的に応えられる体制を構築し、技術開発に取り組んでいます。また、シーズ研究や新規事業創出につながる新たな価値や技術を創造し、グループの持続的発展と事業の戦略的拡大に貢献していきます。



雪印メグミルク イノベーションセンター

### 強みとポテンシャル

#### ■ 独自の研究開発

健康に関する研究では、3,000株を超える「乳酸菌ライブラリー」があり、付加価値の高い商品開発のベースとして活用しています。栄養機能研究に立脚した「MBP」に代表される骨に関する研究では、高いアドバンテージがあります。おいしさの研究では、「濃厚な風味のチーズ」など、乳酸菌の働きや製造ノウハウを活用した独自の研究も行われています。環境負荷を低減する研究では、プラスチック使用量の少ない容器や、賞味期限を延長する技術の開発などにも取り組んでいます。新しい分野への挑戦としては、プラントベースフードの開発を行っています。これまで雪印メグミルク(株)がミルクで培ってきた発酵技術を活かすことで、プラントベースフードの分野でもアドバンテージを獲得できると考えています。

#### ■ 知の結集、オープンイノベーション

基礎研究を行うミルクサイエンス研究所、市乳や乳食品の開発を主導する商品開発部、そして事業戦略に基づき研究開発戦略を策定・推進する研究開発部が相互に連携することで、新たな需要の創出、高付加価値化、商品力の強化を実現させています。また、ミルクサイエンス研究所の敷地内には「雪印メグミルク イノベーションセンター」があり、組織の垣根を超えた意見交換やアイデアの共有を促しています。

研究開発にかかる外部団体・組織とのコラボレーションも進めています。弘前大学との間では共同研究講座を開設しており、同大学とともに、牛乳・乳製品が持つ「おいしさ」「健康」をお届けするための研究開発が進められています。

PROCUREMENT

## 調達

### 基本的な考え方

#### ■ 生乳調達

当社グループでは、全国農業協同組合連合会(全農)、全国酪農業協同組合連合会(全酪連)や指定生乳生産者団体を中心とする地域生産者団体との連携を大切にしており、生乳を安定的に調達する関係性を確保しています。また、当社グループが生乳を継続的に購入し、付加価値をつけて製造・販売することで、持続的な生乳生産に貢献しています。

#### ■ 原材料調達

原料チーズや乳製品、果汁、包装材料など、国内外の商社やメーカーなどのサプライヤーから直接購入しています。品質管理や技術面などの様々な面でサプライヤーと直接対話を行い、より品質が高い原材料の安定調達や、環境負荷低減に向けた改善に取り組んでいます。

### 強みとポテンシャル

#### ■ 酪農の持続的発展の支援

当社グループならではの酪農研究組織である酪農総合研究所では、酪農の未来を見据えて、酪農業の持続的発展を支えるための研究に日々取り組んでいます。また、当社グループは日本酪農青年研究連盟(酪青研)の事務局を務めており、未来を担う酪農家にとって有意義な情報提供や技術革新の研修会の実施など、様々な支援を行っています。



#### ■ 原材料調達の持続性向上

原材料の原産地への確認訪問を行うことで、サプライチェーン全体の持続性を高めるように努めています。例えば、社会からの注目度の高いパーム油については、インドネシアの生産地へ赴き、農家との対話を行い、児童労働や強制労働などの人権問題や違法伐採がないことの確認を行いました。



パームの実

パーム農家との対話



なぜ、「食の持続性」を目指すのか？

PRODUCTION



## 生産

### 基本的な考え方

雪印メグミルク(株)の生産工程は、自社工場(16工場)と、一部のグループ会社を含む製造委託先が担っています。現在、従業員の約6割が工場などの生産部門に従事しており、生産性と品質向上に努めています。

生産部門にかかる価値創造のキーワードは、「高品質へのこだわり」と「おいしさの追求」、そして「環境課題の解決」です。高品質やおいしさは、研究開発により培われた独自のノウハウやスキルの活用に加え、品質基準をクリアした生乳など、高品質の原材料を使うことで実現されます。また、近年は生産過程で排

出される温室効果ガスの抑制、廃棄物の抑制など、環境負荷の低減にも力を注いでいます。



「ナチュレ 恵 megumi 植物生まれ」の製造ライン

### 強みとポテンシャル

#### ■ 厳しい品質管理、おいしさへのこだわり

生産工程の品質は、独自の品質保証システムであるMSQS(雪印メグミルク品質保証システム)に基づいたHACCPの運用により実現しています。また、食品安全の世界標準であるGFSI※認証スキームの取得を加速させ、27のグループ生産施設のうち、すでに25施設が認証を取得しています。おいしさの追求では、独自の官能評価員制度を導入し、官能評価員のランク付けとスキルアップに取り組んでいます。現在、41人が最高ランクの「官能評価士」として、全国の工場で活躍しています。

※ Global Food Safety Initiative:世界の食品関連企業が食品安全システムの継続的改善を目的に協働で推進する食品安全に関するグローバルフォーム。認証規格はFSSC22000やSQFなどがある

#### ■ スタッフの強い向上心を尊重する企業風土

生産にかかる知識やスキルをコツコツと身につけようとする個人の学習意欲や、それを尊重しようとする職場文化は、企業風土の一つであるといえます。工場スタッフなどの年間約5万件におよぶ改善提案は、その象徴です。改善提案の中から優れた提案に対して表彰しています。また、従業員の「スキルマップ」を作成し、人材育成やローテーションに役立てています。

#### 改善提案年間件数と各年度における最優秀賞

年度	提案件数 (年間)	最優秀賞	
		受賞職場	内容
2021	51,161	豊橋工場	熱収縮させないシュリンク包装機導入による省エネ、コストダウン
2022	47,879	幌延工場	バター製造機における歩留り向上と安定稼働
2023	47,602	海老名工場	発酵充填機の調整作業の自動化による作業効率向上

LOGISTICS



## 物流

### 基本的な考え方

雪印メグミルク(株)の物流網は、市乳事業と乳製品事業を中心に、国内全域に展開しています。輸配送や保管は自社のみならず、物流業者への委託も行っています。物流の品質管理は極めて重要なポイントであり、積み降ろし時を含め輸配送の過程での温度管理に細心の注意を払っています。倉庫においてもきめ細かい温度管理を行っています。また、物流業界で問題となっているトラック運転者の過重労働の解消など、「ホワイト物流」についても雪印メグミルクグループは賛同しており、物流が抱える社会的課題の解決に向けて積極的に取り組んでいます。



直販配送(株)での荷役業務の様子

### 強みとポテンシャル

#### ■ 合理化・効率化の推進

重要な課題である物流コストの削減では、同じ方向への複数の荷物を一度に運ぶ「合積み」を活用して、従来2台のトラックで行っていた配送を1台に抑えるように調整し、積載効率を高めています。また、日々の変動や曜日による違いを考慮した物流量の予測管理、更に他社との共同配送や共同保管の推進も、物流コストを抑えるための重要な取組みです。このような配送効率向上と合わせて労働環境の改善を行い、物流2024年問題に対応しています。またトラック輸送だけに頼らず、CO<sub>2</sub>排出量削減を目指して鉄道や船舶を併用するモーダルシフトを推進しています。これらの物流のインフラやノウハウを最大限に活用し、物流の合理化と効率化を図っています。



鉄道を利用した物流の様子(エコレールマークの付いたコンテナと雪印メグミルク(株)の商品)



## マーケティング・販売

### 基本的な考え方

商品別のマーケティング活動に加え、豊かな食卓や健康の維持・増進をテーマにした提案など、生活者視点に立ったマーケティング活動に力を注いでいます。例えば、近年では減塩をテーマにした活動や、加齢による骨密度や骨量の低下を補う必要性を訴求する活動なども積極的に行っています。また、地域別に異なる社会課題に着目し、地方自治体や地元の量販店などと連携した活動を行うケースも増えています。その狙いは、地域社会が直面する課題の解決と地域経済の活性化にあります。SDGsの達成にも貢献できるテーマであり、雪印メグミルクグループが有する知見や、生活者との信頼の絆が、地域社会の活性化につながっています。



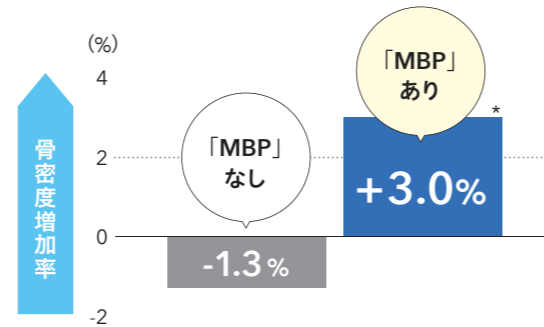
富山県との連携協定

### 強みとポテンシャル

#### 独自素材の活用、地域連携

骨密度を高める働きのある「MBP」や、脂肪の吸収を抑える「ガセリ菌SP株」など、健康の維持・増進に対する高い効果が期待できる機能性素材を取り扱う当社グループであるからこそ、「健康」をテーマにした提案活動で高いマーケティング効果が期待できます。また、地方自治体や地域の量販店などと連携したマーケティング活動では、具体的な行動につなげて成果をあげることが重要です。当社グループでは、これまで他社に先んじて地域での連携に取り組んできたこともあり、こうした実績を基に地域社会へ社会課題解決に向けた取組みを積極的に提案し、地域マーケティング活動を更に拡大しています。

#### 骨密度を高める「MBP」の機能



(出典) Biosci. Biotechnol. Biochem. 66巻、702-704ページ 2002年データより  
20~50代女性33人 期間6カ月間、「MBP」1日40mg摂取  
「MBP」なし(非摂取群)と比較して有意差あり \*p<0.05

(注) 結果には個人差があります

なぜ、「食の持続性」を目指すのか？



## お客様対応

### 基本的な考え方

雪印メグミルクグループは、下記の4つの基本姿勢とそれに基づく取組みにより、消費者重視経営を実現しています。

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

お客様センターでは、お客様からのお申し出に迅速かつ正確に情報提供しています。また、日々お客様からいただいたご意見・ご要望を整理し、経営や担

当部署に伝える仕組みを整備しています。お客様と企業活動の橋渡しをする機能を、お客様センターが担っています。



雪印メグミルク(株)お客様センター

### 強みとポテンシャル

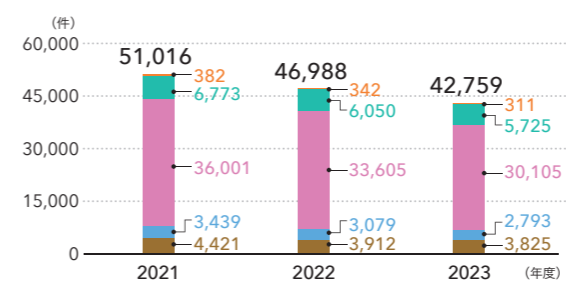
#### 消費者重視を徹底した体制

消費者重視経営を実践するための徹底した仕組みの存在は、当社グループにとっての強みと言えます。雪印メグミルク(株)お客様センターでは、年末年始も含め365日体制でお客様の声を受け付けています。お客様からのお申し出に対しては、重大な工程起因不具合や、同じ商品で同様のお申し出を複数いただいているかを検出する仕組みを導入、商品の不具

合の拡大を防止する体制を整備しています。お申し出の内容については、担当部署に共有するだけでなく、全従業員が閲覧できる仕組みも整備されています。また、お客様の声は、毎週の役員ミーティングや本社部長会で報告され、毎月のお客様満足向上ミーティングでは、商品やサービスの改善に向け協議し、全社でお客様満足の向上に努めています。

お客様の声にお応えしました ▶ <https://www.meg-snow.com/customer/center/voice/>

#### お客様センターの受付件数



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

#### 受付件数の中での「苦情」の内容

