

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

雪印メグミルクレポート 2024 を通読し、まず強く印象に残ったのは、同社が「食の持続性」を目指すべき将来の姿として明確に示している点である。レポートの冒頭においては、代表取締役社長のトップメッセージが掲載されており、そこでは環境・人口・社会の変化に対応しながら、人々の食を支える企業としての役割を果たすべく、「食の持続性」を実現していくという志が力強く語られている。タンパク質クライシスや酪農乳業界が抱える課題にも触れ、雪印メグミルクが食の持続性を推進していく必要があることを、乳製品業界に詳しくない読み手にもわかりやすく説明している。また、「食の持続性」を単なる理想の提示にとどまらず、実現に向けた具体的な行動として具体化されており、将来の姿を具体的に記述していると言える。その中では、気候変動への対応、資源循環、地域酪農の維持・発展といった社会課題に対し、自社の技術とネットワークを用いて価値を創造していくという戦略が明確に示されていた。特に 2050 年のカーボンニュートラル実現に向け、2030 年までに CO<sub>2</sub> 排出量を 2013 年度比で 50%削減するなどの明確な数値目標を設定しており、食の持続性という少々抽象的な目標に対して定量的な目標を組み入れていれ、具体化している点も将来の姿をイメージする上で有効であると感じた。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

同社の現在の競争優位性についても、レポートを通して具体的に理解することができた。雪印メグミルクはそのブランド力、消費者からの圧倒的な認知度が競争優位性として挙げられている。そして、チーズを中心とした乳製品分野における国内トップクラスの市場シェアが、長年にわたって築き上げてきたブランド信頼と品質保証体制に支えられていることがデータによって示されている。また、チーズの食感や物性を自在に調整する独自技術や、ミルク由来成分である MBP の分野で特にアドバンテージがあり、 $\beta$  ラクトリンといった機能性素材の研究開発に取り組んでいる点からも、同社が単なる食品メーカーではなく、科学的知見を伴った「食の総合技術企業」としての地位を確立していることが窺える。さらに、製造・物流・販売の垂直統合的なバリューチェーンを有していることも、安定供給と品質管理の観点から競争優位性の要素となっていることがわかる。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

今後、このような競争優位性が持続可能であるかについては確証を得ることはできなかった。確かに、MBPをはじめとする機能性素材に関する研究においては、雪印メグミルクがリードしているとの旨は記述されていたものの、こうした研究成果が、雪印メグミルクのみに可能なものであるということについては報告書からは明確な保証を読み取ることができなかった。また MBP や  $\beta$  ラクトリンといった独自素材は注目に値するが、それらが事業全体の中でどれほどの収益源となっているのか、またその技術が模倣困難な形で事業優位性を長期的に担保するのかについての定量的な情報は若干乏しいと感じた。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

雪印メグミルクレポート 2024 を読んで、同社において自身の人的資本の価値向上を実現することができると感じた。レポートでは、人的資本の重要性を踏まえた施策として、スキルマップの導入や人材育成プログラムの整備、多様性推進への取り組みが紹介されている。特に、製造現場において従業員の能力を可視化し、適正配置とスキル向上を促進するスキルマップ制度は、社員一人ひとりの成長機会を支援する仕組みとして注目に値する。また、多国籍な労働力に配慮した多言語対応や人権教育の実施など、包括的な人的資本管理が実践されており、企業の中で自らの価値を高めながら働くための土壌が整っていると感じた。

### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

良かった点としては、理念と戦略、具体的な行動計画が一貫性をもって記述されている点を挙げたい。「なぜそれを行うのか」「どのように行うのか」「その成果はどう評価されるのか」といった問いに対して、定量的な指標とともに論理的に構成されており、読み手に対する説得力が高い。また、サステナビリティ委員会や内部統制の体制、ガバナンス機構といった経営基盤がしっかりと紹介されており、企業としての信頼性も伝わってきた。改善点としては、人的資本に関する記述について、制度の紹介にとどまっていることが挙げられる。上述したスキルマップを実際にどのように活用しているのかといった記述に乏しく、イメージしづらさは否定できない。実際の活用事例や従業員の声が掲載されていれば、より読者の共感を呼ぶ内容になったと考える。また、競争持続性について将来に渡り競争力を発揮し続けることができる根拠を他社との比較を持って提示することで、読者が同社の競争優位性についてより確信を持つことができると思う。しかし、全体としては理念と実行を結びつける優れた統合報告書であると言え、企業の社会的価値と経済的価値の両立に対する真摯な姿勢が随所に現れていた。今後、同社が掲げる「食の持続性」の実現に向けて、高い競争力備えた持続的成長を遂げていくことを期待したいと思う。

