



Love Earth. Love Life.

雪印メグミルク

雪印メグミルク株式会社

札幌IR 個人投資家向け  
会社説明会



2025年7月1日 | 証券コード：2270

東京証券取引所プライム市場、札幌証券取引所

## 本日お伝えしたいこと

「雪印メグミルク」とは？

2030年のありたい姿へ  
雪印メグミルクが描く成長ストーリー

資本政策と株主還元

# 目次

---

CONTENTS

## 1 会社概要

---

## 2 事業紹介

---

## 3 未来ビジョン2050 Next Design 2030

---

## 4 近年の業績動向

---

## 5 参考資料

# 目次

CONTENTS

## 1 会社概要

---

## 2 事業紹介

---

## 3 未来ビジョン2050 Next Design 2030

---

## 4 近年の業績動向

---

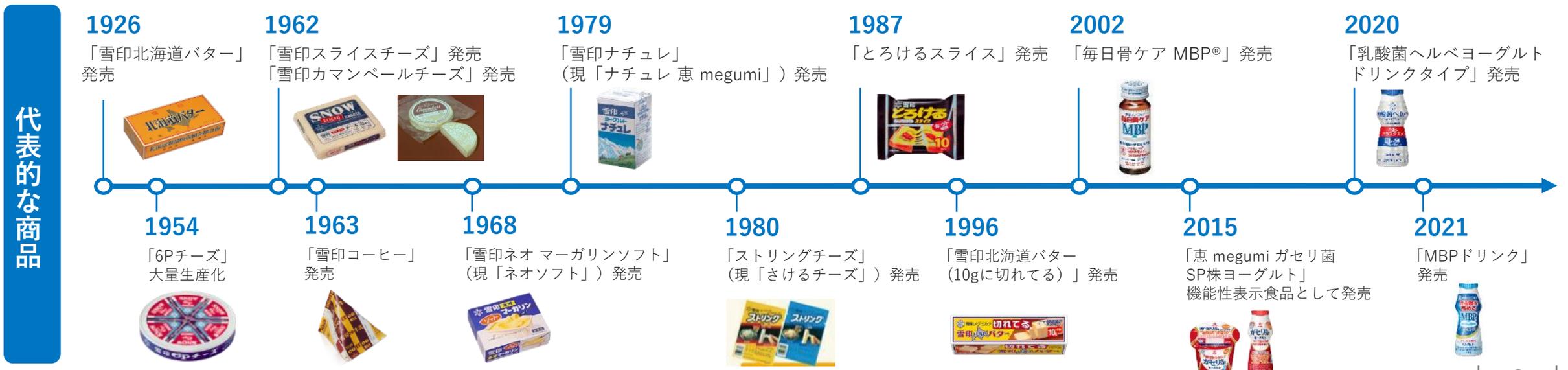
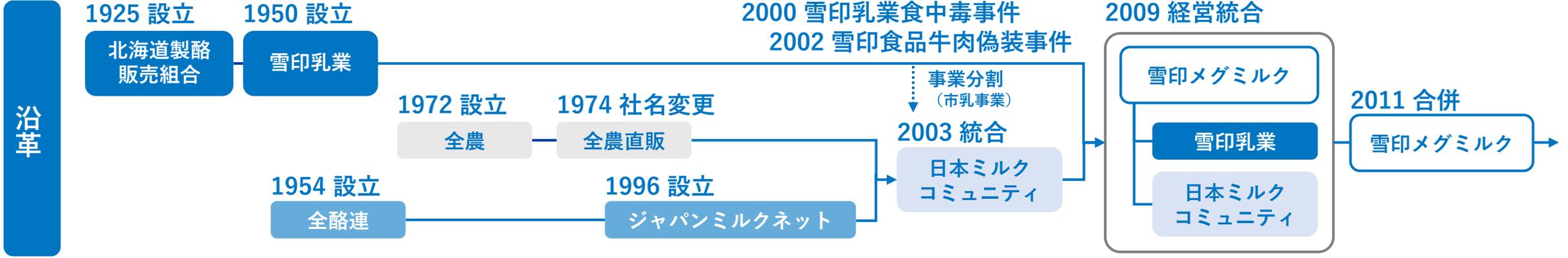
## 5 参考資料



商号	雪印メグミルク株式会社 MEGMILK SNOW BRAND Co., Ltd.
設立年月日	2009年10月1日
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
代表取締役社長	佐藤 雅俊
連結従業員数	5,751名（2025年3月31日）
上場取引所	東京証券取引所、札幌証券取引所

# 雪印メグミルクのあゆみ

2025年5月、雪印メグミルクグループは創業100周年※を迎えました。 ※1925年5月 北海道製酪販売組合設立



コーポレート  
スローガン

# Love Earth. Love Life.

存在意義・志

# 健土健民

存在意義・志の  
ステートメント

私たちは社会課題に挑む精神で、  
人と自然が健やかにめぐる食の未来を育んでいきます。



Love Earth. Love Life.

雪印メグミルク

社会課題解決を目指す

## 健土健民

という創業の精神

「健土健民」を目指した創業者たちの社会課題解決に挑む精神を受け継ぎ、現代の社会課題に挑んでいく姿勢が、雪印メグミルクグループの原動力です。

### 創業者たち



宇都宮仙太郎



黒澤西蔵



佐藤善七

### 健土健民

健全な土地が健全な食料をもたらし、健全な食料が健全な人間を形成する。



創業者のひとり、黒澤西蔵揮毫による「健土健民」の書（雪印メグミルク所蔵）

# 目次

CONTENTS

## 1 会社概要

## 2 事業紹介

## 3 未来ビジョン2050 Next Design 2030

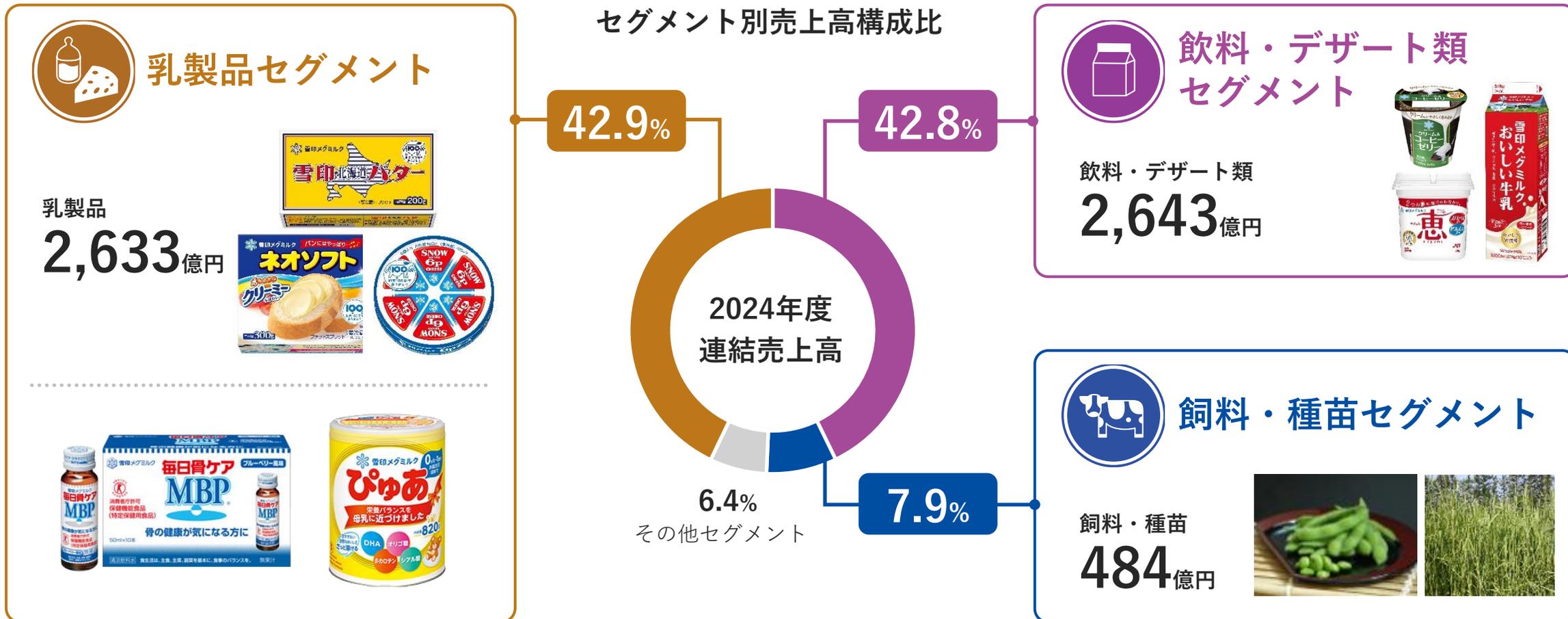
## 4 近年の業績動向

## 5 参考資料

# セグメント別売上高構成

雪印メグミルクグループは4つのセグメントで売上高を構成

セグメント別売上高構成比



## 乳製品セグメント

乳製品

2,633億円



## 飲料・デザート類 セグメント

飲料・デザート類

2,643億円



## 飼料・種苗セグメント

飼料・種苗

484億円



# 乳製品セグメント①

乳製品事業は創業以来の事業です。代表的な商品がそれぞれトップシェアを誇ります。

## 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



### 市場シェア

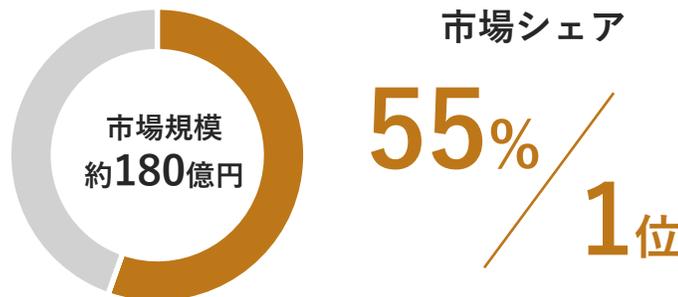


## マーガリン類

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



### 市場シェア



## 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



## 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



### 市場シェア



(出典) 市場規模、シェア：インテージSRI+ 全国金額ベース

## また、ミルクの持つ価値の研究成果を商品化した 機能性食品や粉ミルクを展開しています。

### 機能性食品

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



### 粉乳

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



# 飲料・デザート類セグメント

「雪印メグミルクおいしい牛乳」をはじめ、お馴染みの商品ラインナップを取り揃えています。

## 牛乳

おいしさキープ製法で作った雪印メグミルクおいしい牛乳中心



## 乳飲料

ロングセラー商品の雪印コーヒーやカルシウムを強化した機能性乳飲料など



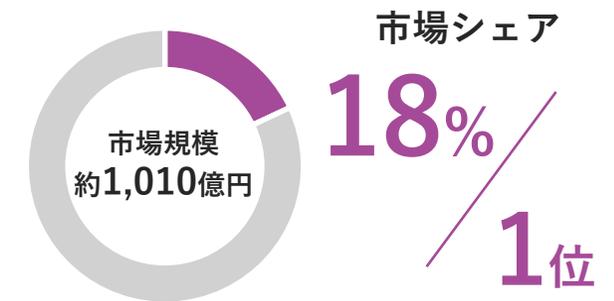
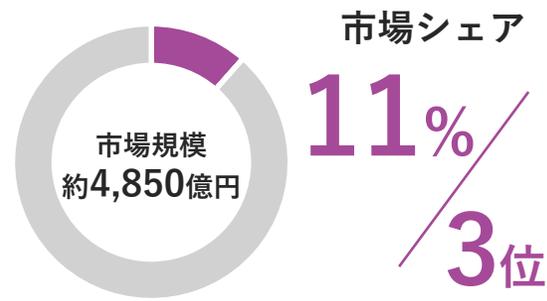
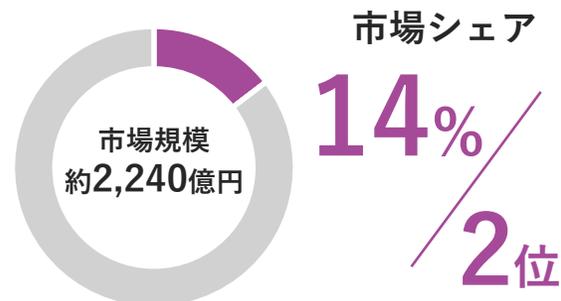
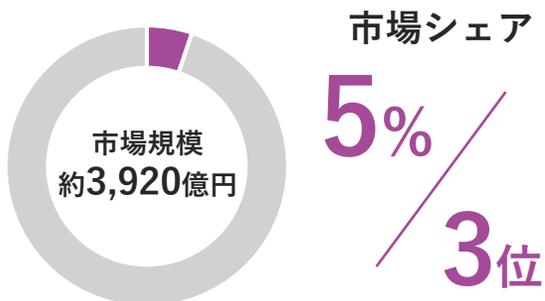
## ヨーグルト

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





酪農に最も近い事業で、生乳生産や環境保全型農業の支援に向けて展開している事業です。

飼料事業では、地域性に合わせた配合飼料などを全国に提供しています。

種苗事業では、牧草の品種改良などに取り組んでいます。

## 飼料

「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

牧草・飼料作物、野菜、緑肥作物の種子、花き種苗など



## 環境緑化

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

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



## イノベーションを 起こす技術力

ミルクを中心とした  
基礎研究と  
商品への具現化

## ミルク バリューチェーン

乳で培われた  
私たちの幅広い  
知見や機能

## 市場競争力

数多くの  
トップシェア商品を  
基盤とする

ミルクの新しい価値を創造してお客様においしさと健康を提供することや環境負荷を低減することを目的に、様々な研究開発を行っています。

## 健康・栄養の研究

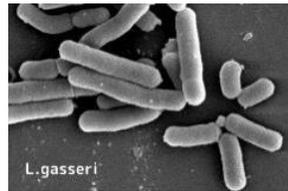
### 「MBP」の研究



「MBP」は1980年代後半に研究に着手し、雪印メグミルクが発見した成分です。研究を重ね、「MBP」が健康な骨をつくり、幅広い年代の人に役立つはたらきを持つことが明らかになりました。



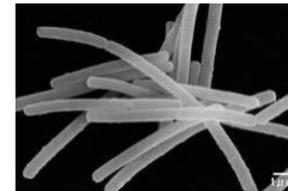
### 「ガセリ菌SP株」 (*Lactobacillus gasseri* SBT2055) の研究



1990年代に腸内に生息するガセリ菌を研究している中で、風味特性や胃酸に対する耐性がある菌株を探した結果、生きて腸まで届き、生きてそのまま長く腸にとどまる「ガセリ菌SP株」を見出しました。



### 「乳酸菌ヘルベ」 (*Lactobacillus helveticus* SBT2171) の研究



「乳酸菌ヘルベ」は花粉・ハウスダストによる目や鼻の不快感症状を緩和した乳酸菌として当社の3000の乳酸菌の中から見つけ出されました。



## おいしさの研究

### さけるチーズ製法・装置

当社の人気商品「雪印北海道100 さけるチーズ」は、チーズ研究所で誕生しました。



### 新規乳酸菌によるチーズの うま味向上技術 (ヘルベティカス菌)

チーズの熟成中に芳醇な風味を醸し出す「ヘルベティカス菌株 (*Lactobacillus helveticus* SBT2171株)」を発見。



## 重点機能性素材

	素材名	効果・効能	取組み
既存 乳酸菌/ 乳素材	MBP (乳塩基性たんぱく質)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 骨形成促進効果</li> <li>● 骨吸収抑制効果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エビデンスの強化</li> <li>● プロモーション</li> </ul>
	ガセリ菌SP株	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内臓脂肪低減効果</li> <li>● 腸内環境改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エビデンスの強化</li> <li>● 認証取得推進 (韓国、豪州 (済))</li> <li>● GRAS申請準備 (米国)</li> </ul>
	HW3 (ホエイペプチド)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 筋合成促進効果</li> <li>● 脂肪燃焼促進効果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外でのエビデンス取得</li> </ul>
新規素材	アドレセンティス (ビフィズス菌)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 睡眠改善効果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 名古屋大学産学協同研究講座からのモデル生物の導入</li> </ul>

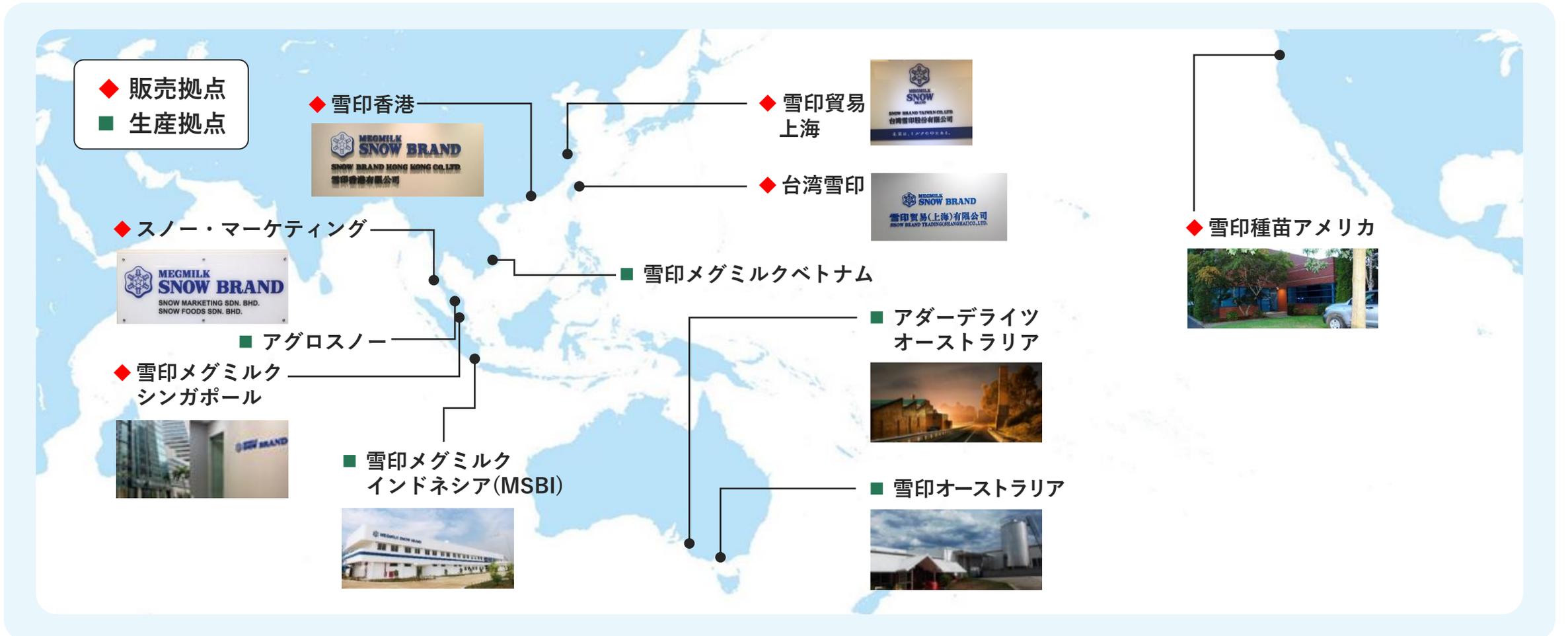
# 国内 研究所・生産拠点

- 研究所
- ▲ 生産工場（乳食品）
- 生産工場（市乳）

生産拠点は、乳製品の工場は主に北海道に、飲料・デザート工場は大消費地に近い本州に立地しています。



当社グループは、主にアジア、オーストラリアで海外事業を展開しています。



# 目次

CONTENTS

1 会社概要

---

2 事業紹介

---

3 未来ビジョン2050  
Next Design 2030

---

4 近年の業績動向

---

5 参考資料

雪印メグミルクグループが描く未来のまち

# EGAO~MEGUMITOWN

## 酪農・農業エリア

“リジェネラティブ※1な酪農・農業モデル形成”による産業の進化

## 宇宙エリア

“新たな生活空間での食料提供システムづくり”によるワクワク創出

Regenerative  
“リジェネラティブ”な  
社会を実現する

国内外において、  
各エリアの取り組みを  
相互活用しながら推進

地上での取り組みと  
宇宙での取り組みの  
成果を相互活用

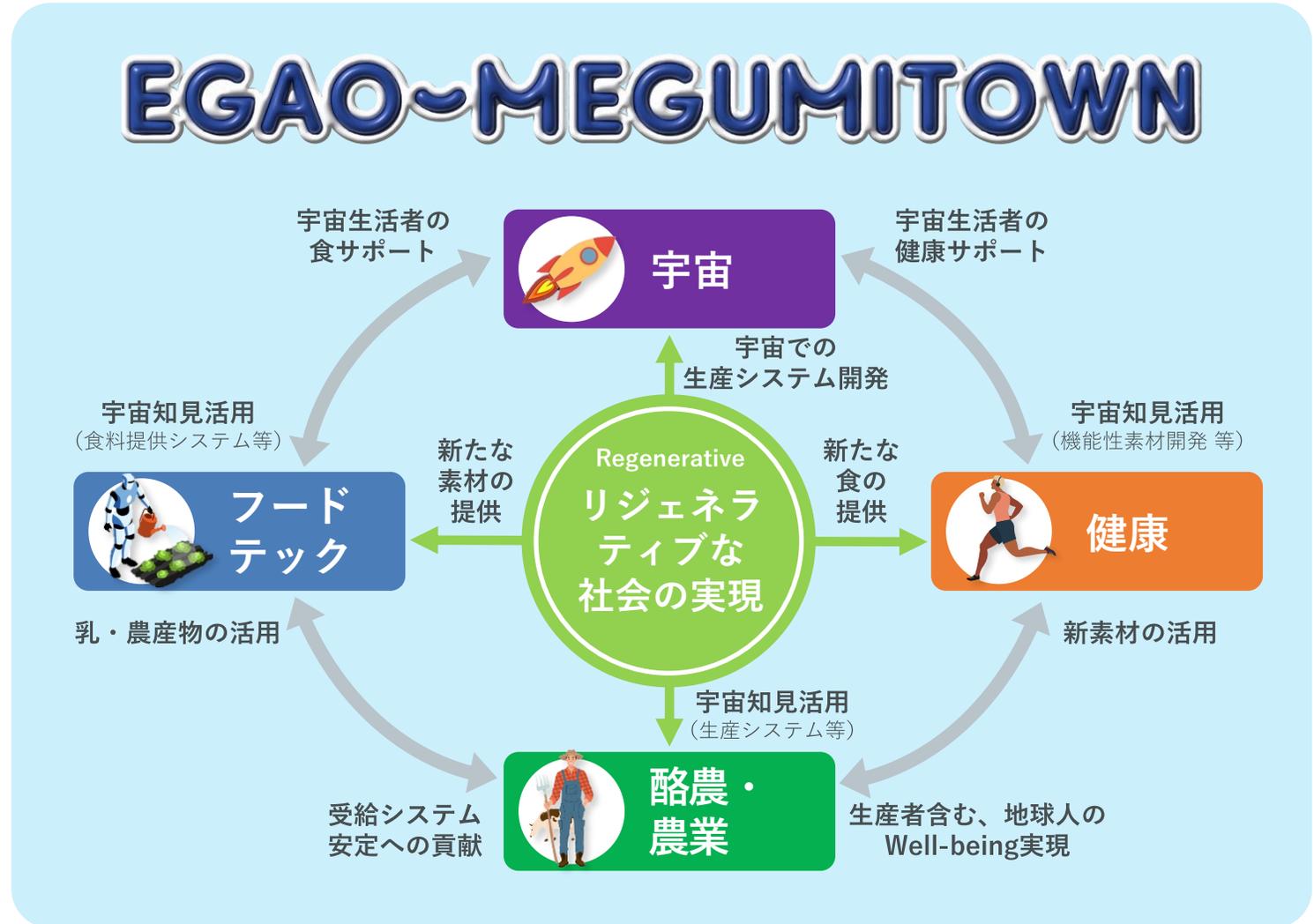
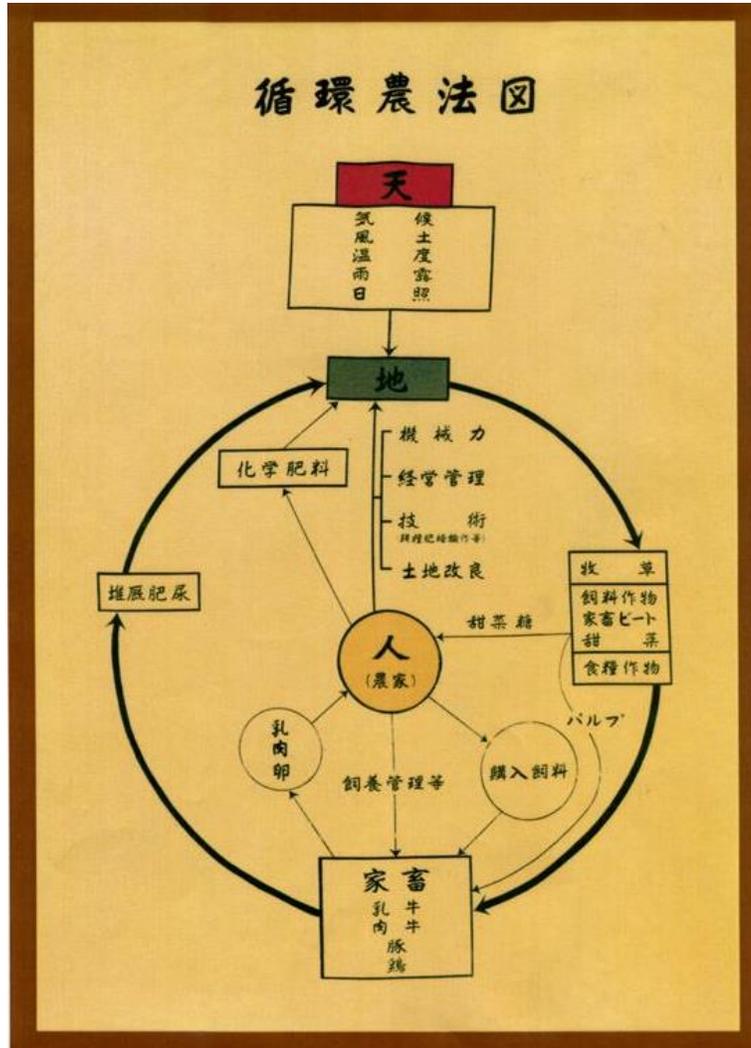
## 健康エリア

“健康寿命延伸”による  
「幸せな時間」づくり

## フードテック※2エリア

“生産から消費までの  
プロセス変革”による  
乳を超えた食文化づくり

※1 持続的で好循環な状態  
※2 食分野における最先端技術



# 新経営計画「Next Design 2030」へ

2025

2030

2050

2023 - 2025

2025 - 2030  
新経営計画

~2050  
新長期ビジョン

位置付け

グループ中期経営計画2025

テーマ 強靱性の獲得

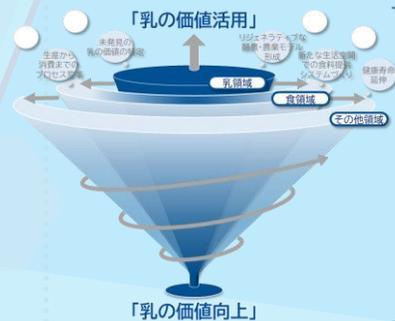
- 次の100年に向けた基盤づくり

未来ビジョンプロジェクト

新長期ビジョンを社内外と共創

## Next Design 2030

テーマ 飛躍的な成長



### 2030年のありたい姿

事業活動を通じて「食の持続性」という課題に取り組み、長期的に企業価値を向上している企業としての存在感を確立

業界をリードする  
オーケストレーターへ

## 未来ビジョン 2050 実現したい未来



酪農・農業



宇宙



健康



フードテック

# グループ中期経営計画2025の進捗：連結経営指標

(億円)

	2022年度	2023年度	2024年度	グループ中期経営計画 2025
	実績	実績	実績	2025年度 当初目標
売上高	5,843	6,054	6,158	6,650
営業利益	130	184	191	200
営業利益率	2.2%	3.0%	3.1%	3.0%
EBITDA	302	360	364	385
				<b>水準（目途）</b>
投資金額	195	171	174	約700～(3年計)
ROE※1	4.0%	5.1%	5.4%	6.0%以上
ROIC	3.2%	4.5%	4.5%	-
自己資本比率	51.9%	53.8%	56.8%	50%以上
配当性向※1	48.0%	47.4%	42.1%	40.0%以上
PBR※2	0.6倍	0.8倍	0.7倍	-

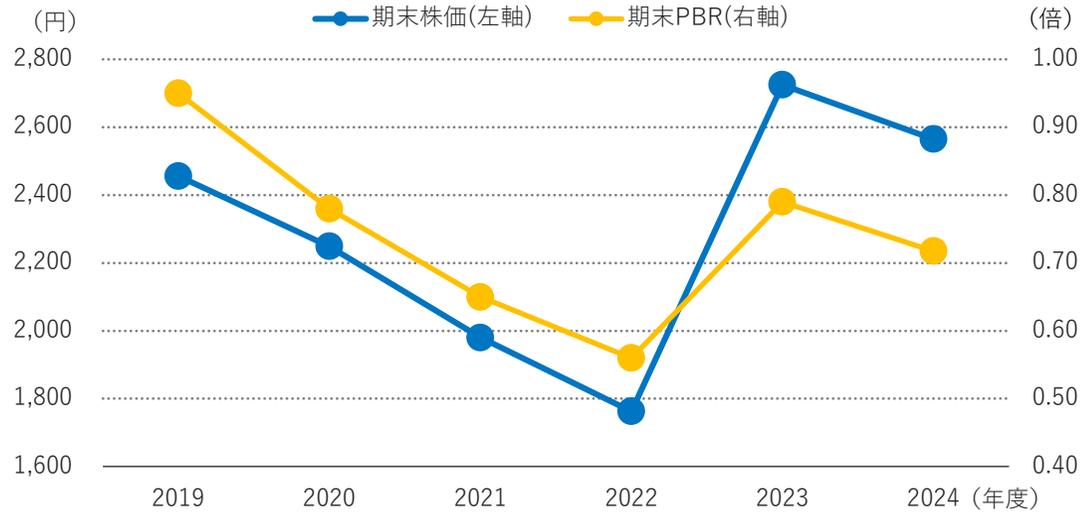
※1 ROEおよび配当性向は、資産売却益を除くベース。また、2024年度実績には、記念配当を含めていない。以下、ROEについては調整後ROE と表記

※2 会計年度末日の株価終値をベースに算出

# グループ中期経営計画2025の進捗：PBR/ROE

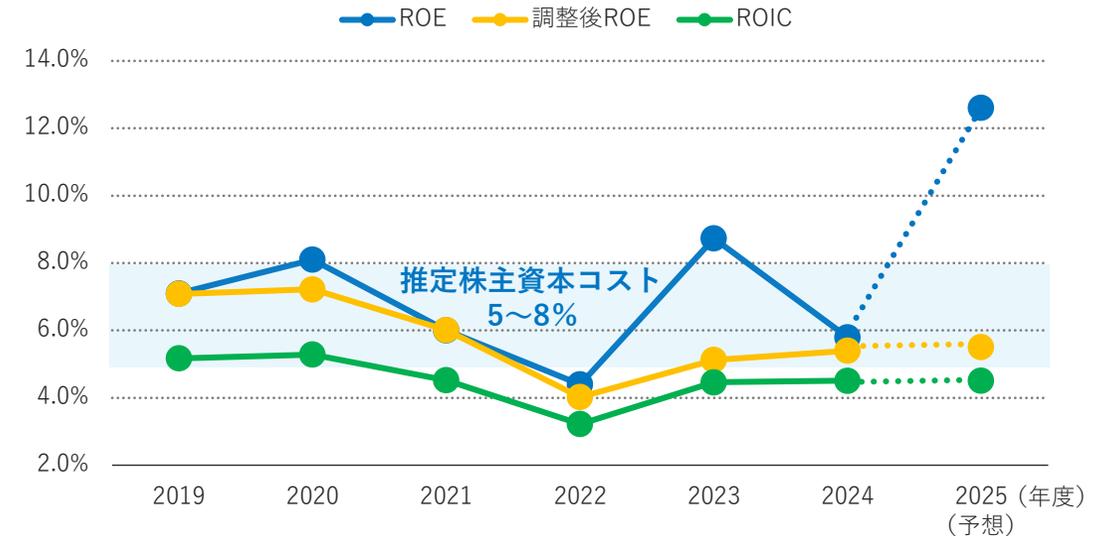
PBR 1倍割れが継続 調整後ROEは株主資本コストを下回る状況

期末株価/PBR



- 株価は2023年度に上昇後2,600円前後で推移
- PBRは0.7~0.8倍と1倍割れが継続

ROE/ROIC



- 調整後ROE/ROICは資本コストを下回る水準
- 資本コストはCAPMと投資家との対話から推定
  - ・株主資本コスト：5~8%程度
  - ・WACC：3~5%程度

# 2030年のありたい姿：私たちが考える社会課題

私たちの“存在意義・志”

## 健土健民

私たちは社会課題に挑む精神で、  
人と自然が健やかにめぐる食の未来を育んでいきます。



現在～2030年までの時間軸で、当社が考える社会の大きな課題

# 「食の持続性」の実現

この課題に取り組むことで企業価値を向上させる

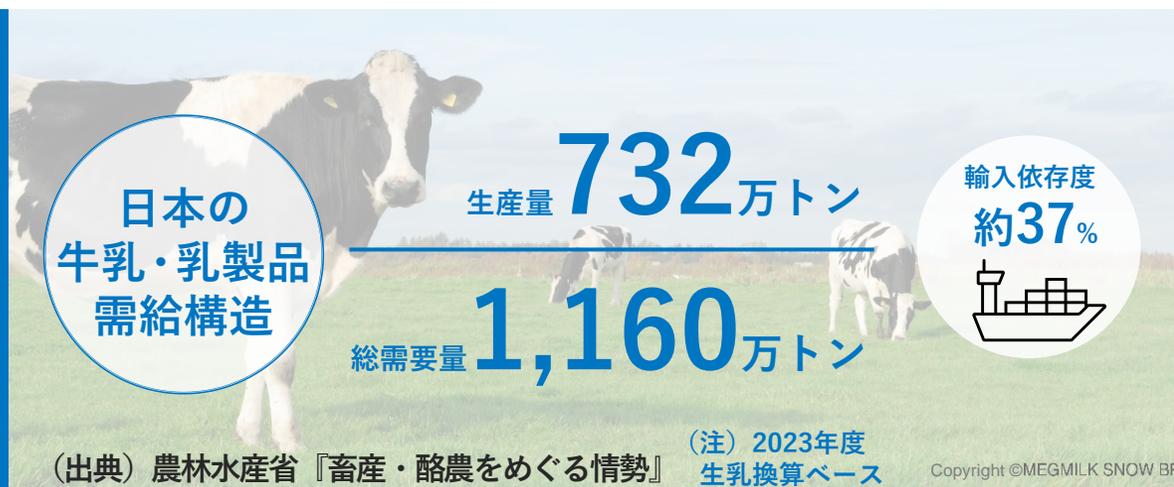
# 2030年のありたい姿に向けて：食の供給に関する課題意識

グローバル



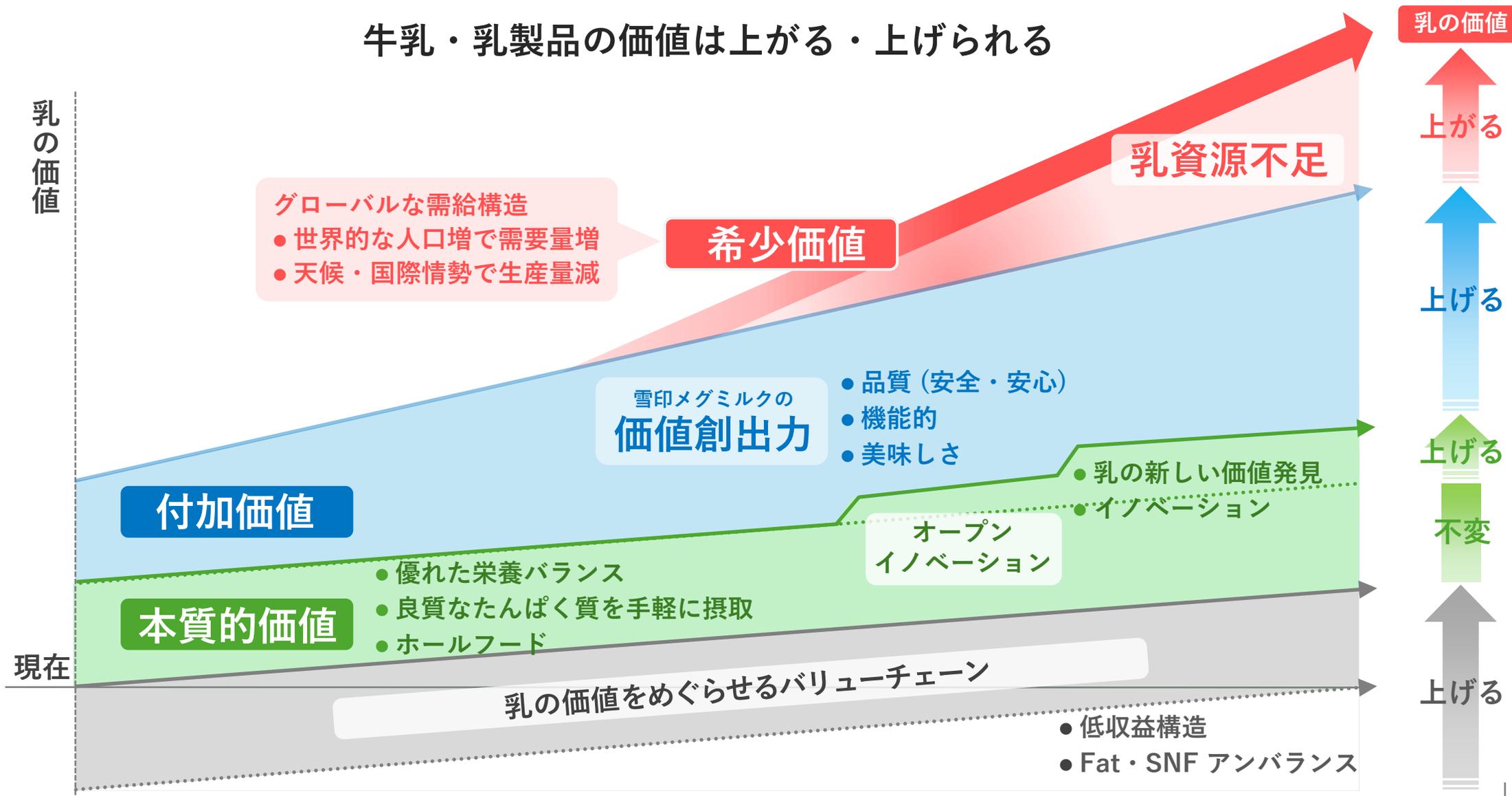
## 「食の持続性」実現に向け、どう対応すべきか？

国内



# 2030年のありたい姿に向けて：「乳」の価値上昇モデル

牛乳・乳製品の価値は上がる・上げられる





## 雪印メグミルクアセットの大変革！

- 新たな発想で生産体制を超進化
- 無形資産投資による競争力強化



乳の価値を上げる



## 乳の価値と需給構造を大転換する

- Fat・SNFのアンバランス課題……………▶チーズの拡大
- プレゼンスを高め、需要創出し、価値評価を上げる ▶白物飲料の収益性向上
- 社会への提供価値拡大で適正な利潤を得る ……………▶新たな領域(代替食品・海外)へ技術・知見を応用

可能にする  
「強み」

チーズNo.1

白物飲料配荷力

独自素材・乳酸菌

生産技術

## 社会課題解決と経済性を同期化

「食の持続性」の実現

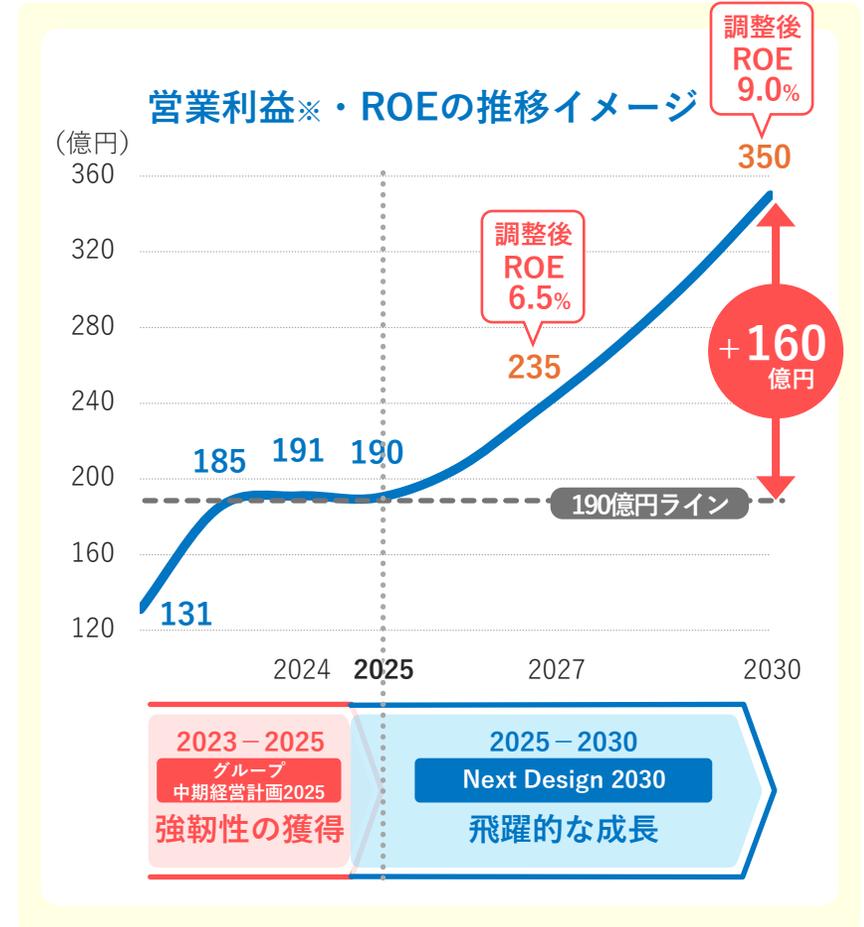
「企業価値」の向上

# 経営指標：コミットメントとそれを支える主要指標（一覧）

財務の基本方針のもと、コミットメントの達成に向けて

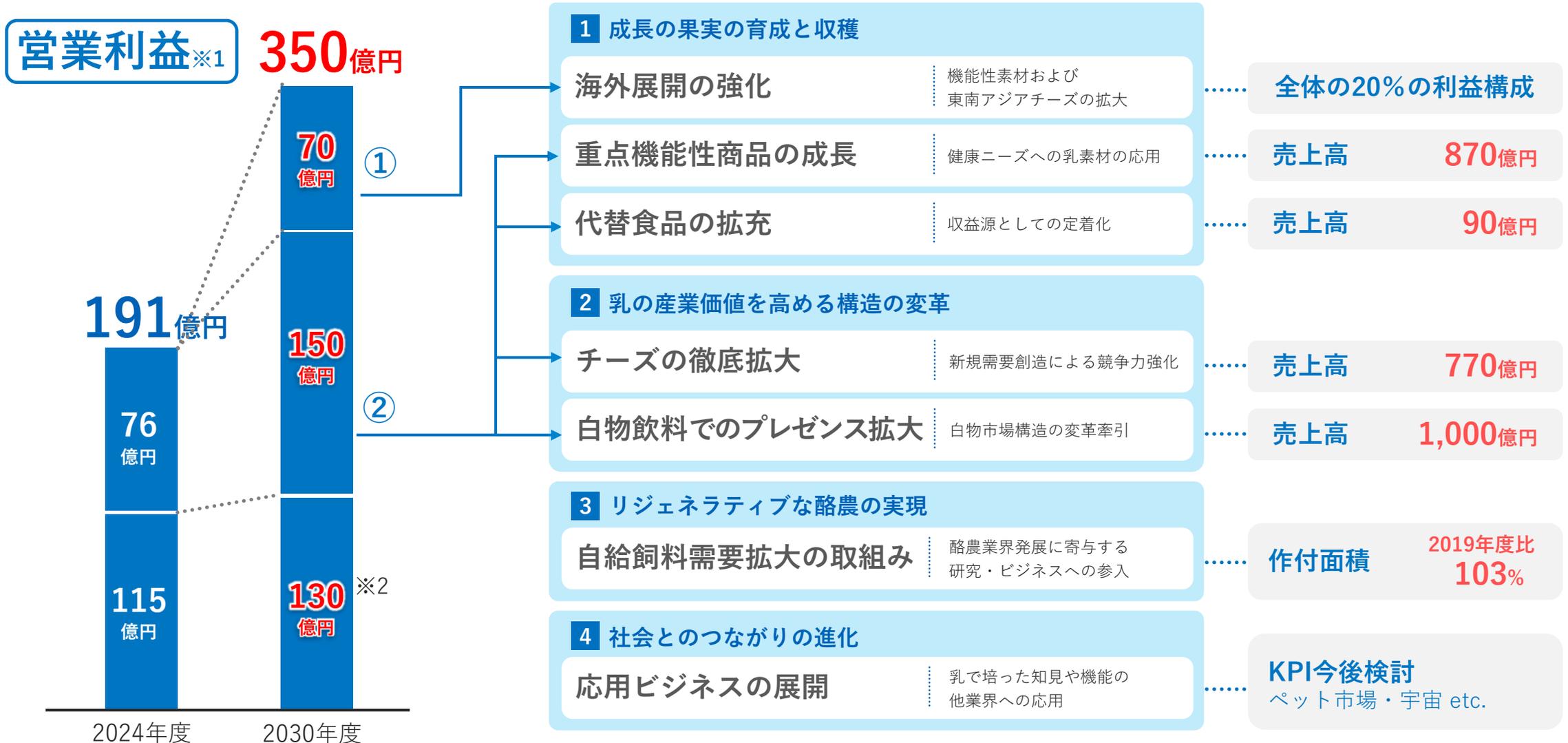
- 基本方針**
- 財務健全性維持  
(外部格付A格維持)
- 資産圧縮と  
有利子負債活用による  
基盤・成長投資実施
- 安定配当と  
機動的な自己株取得  
実施

名目	指標／水準	2024年度 実績	中間マイル ストーン (2027年度)
コミット メント	調整後ROE : 9.0%	5.4%	6.5%
	ROIC : 6.0%	4.5%	5.5%
コミット メント を支える 主要指標	国内製造拠点の20~30%の 協業 or 再編を実行	23拠点	
	レバレッジ : 1.5倍前後	1.2倍	
	ネットD/Eレシオ : 0.5倍前後	0.1倍	
	NOPAT : 250億円前後	133億円	
	営業利益※ : 350億円前後	191億円	
	投下資本 : 4,100億円前後	2,958億円	



※合理化の意思決定によって増加する早期償却の影響を除く営業利益

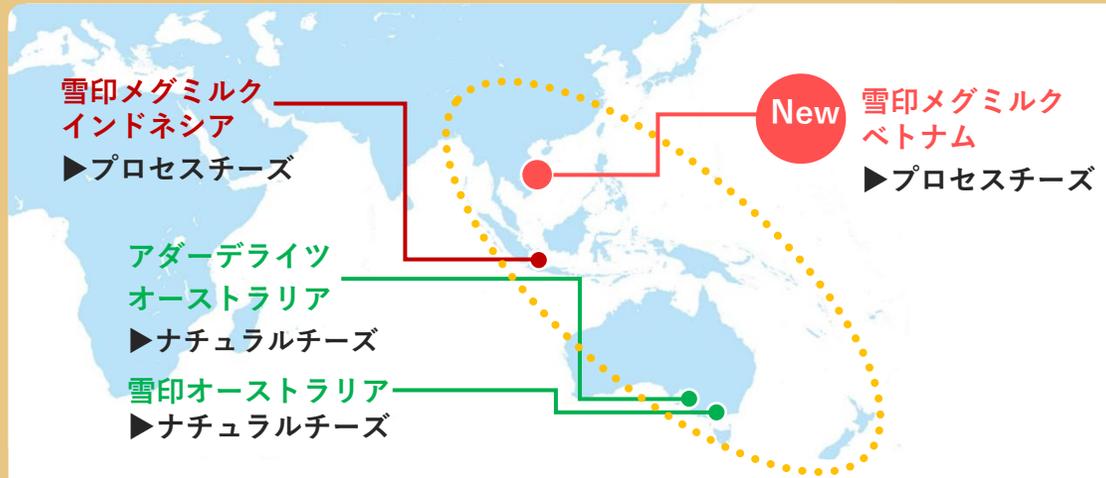
# 事業戦略：戦略課題のKPI全体



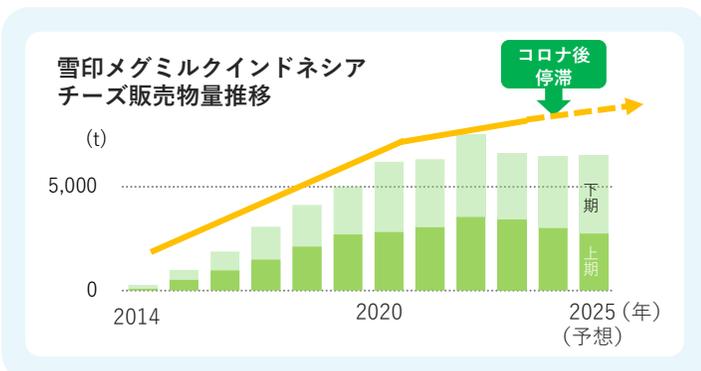
※1合理化の意思決定によって増加する早期償却の影響を除く営業利益

※2 上記以外の既存分野（バター・油脂・飼料種苗etc.）の成長を含む

## チーズ事業の海外展開



### アジア市場でのチーズ拡大



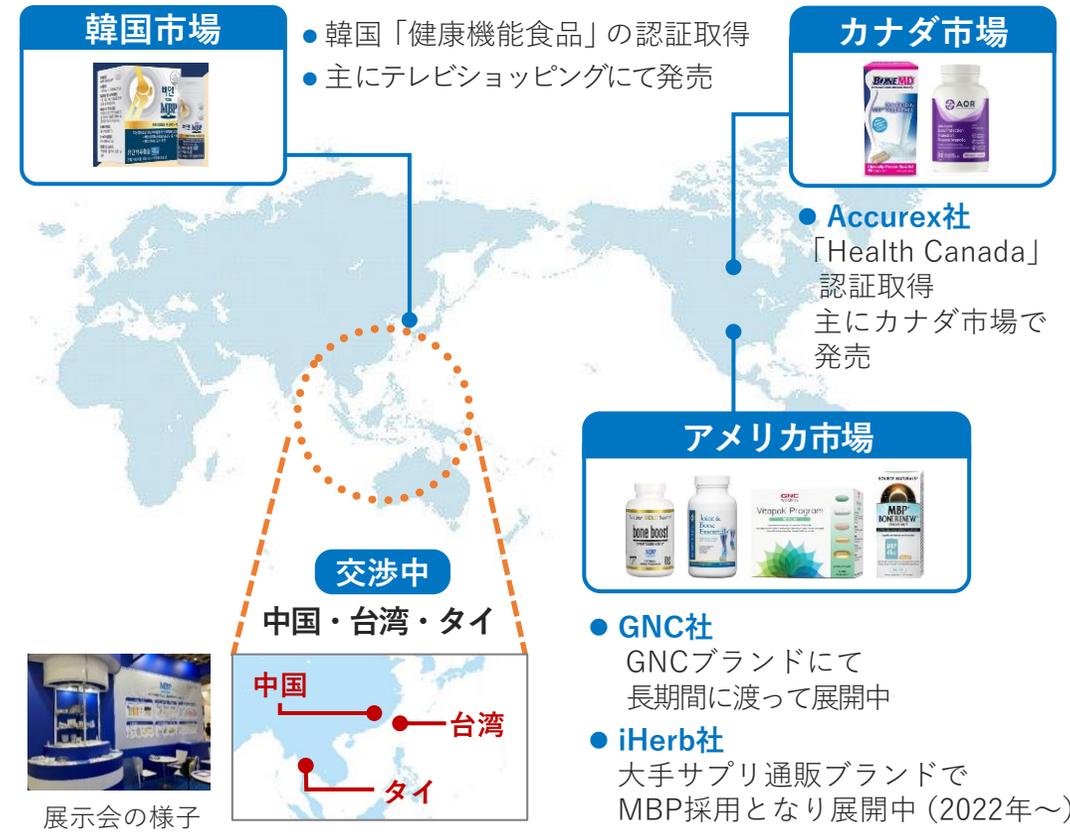
### 再成長へ

- ☑ 当社独自の業務ソフトチーズ提案
- ☑ 輸出市場の新規開拓でチーズのボーダレス展開



## 機能性素材販売の海外展開

### 海外ヘルスクレーム認証 主な取得状況



## 事業ポートフォリオ変革へ —新たな発想による生産体制の進化—

### チーズ増産に向けた設備投資 投資額：約475億円（2工場合計）

2028年上期より順次稼働

### なかしべつ工場

2028年上期より稼働

### 阿見工場



#### 投資概要

- 高付加価値チーズの製造設備導入
  - 粉乳設備の能力増強
  - 環境負荷軽減
- ➔
- 生産性向上
  - 人員ローテーションの流動性向上

## 新たな需要を創造する商品開発で チーズ拡大へ



### なかしべつ工場 ナチュラルチーズ増産

- チーズ増産に向けた設備導入
- 北海道外へ原料供給



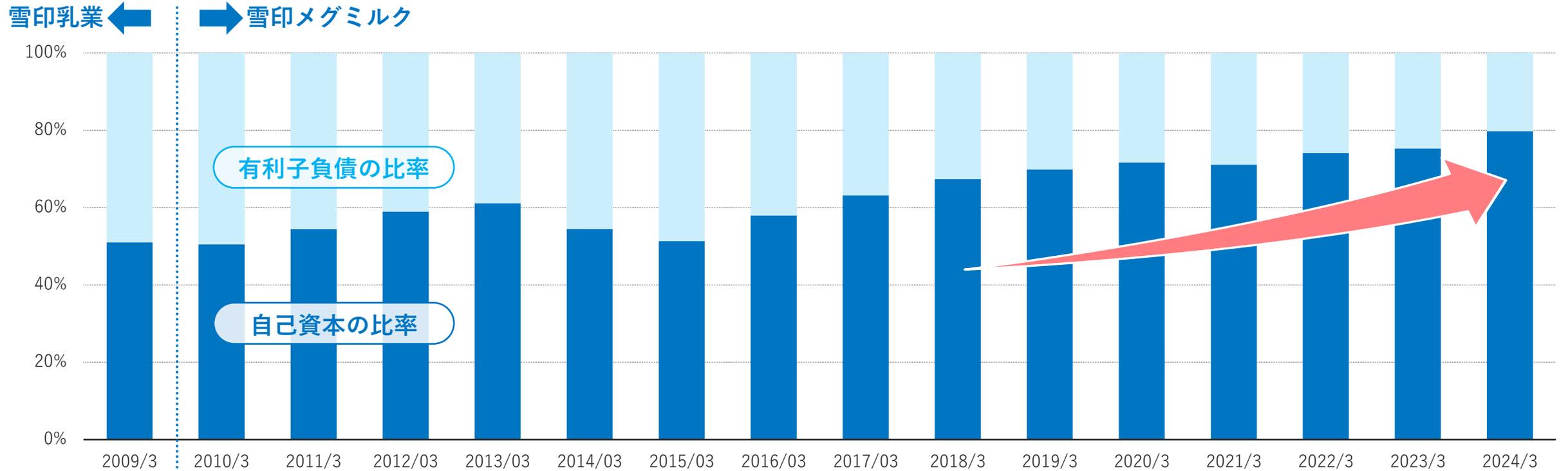
### 阿見工場 当社の強みを活かした 新たなチーズ生産

- 北海道産チーズを原料に  
高付加価値チーズ生産

粉乳設備の更新 ● 将来の増産に対応して能力を既存の約3倍へ



# 投資方針：財務状況の現状認識



- 安定的な営業キャッシュフローの創出により、有利子負債の割合は一貫して減少し、過去最低レベル
- 自己資本を積み上げるステージから、自己資本を有効活用し、企業価値を向上させるステージに変遷している
- 資産売却や有利子負債も活用し、「ROE9.0%以上」の達成に向けた戦略的なキャッシュアロケーションおよび投資基準を策定する

# 投資方針：基本的な考え方



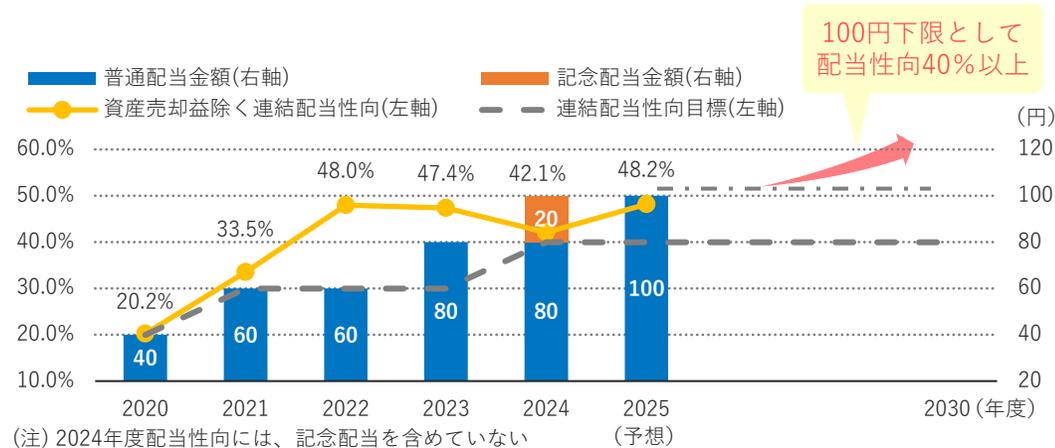
## 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

営業CF・BSマネジメント・有利子負債活用により成長投資を実施したうえで株主還元も強化

### 資本政策

#### 配当方針

- 配当下限**100円**を設定
- 資産売却益を除く配当性向**40%以上**



#### 自己株式取得方針

- 株価、資本構成の状況や成長投資資金需要を考慮しつつ、資本効率向上に向けて機動的な自己株式取得を実施
- 取得した株式は全額消却する予定
- 2025年度**200億円**の自己株式取得枠を設定

#### 資本構成の考え方

- ネットDEレシオ0.5を目安として投資の状況に合わせて段階的に最適化

### 資産効率改善

#### 政策保有株式

- 2025年度純資産比率**10%未満**達成に向けて売却予定
- (特別利益見込み**245億円**は連結業績予想に織込み済)

#### 遊休資産

- 工場再編、本社移転等により遊休となった資産は売却を検討

# 目次

CONTENTS

## 1 会社概要

---

## 2 事業紹介

---

## 3 未来ビジョン2050 Next Design 2030

---

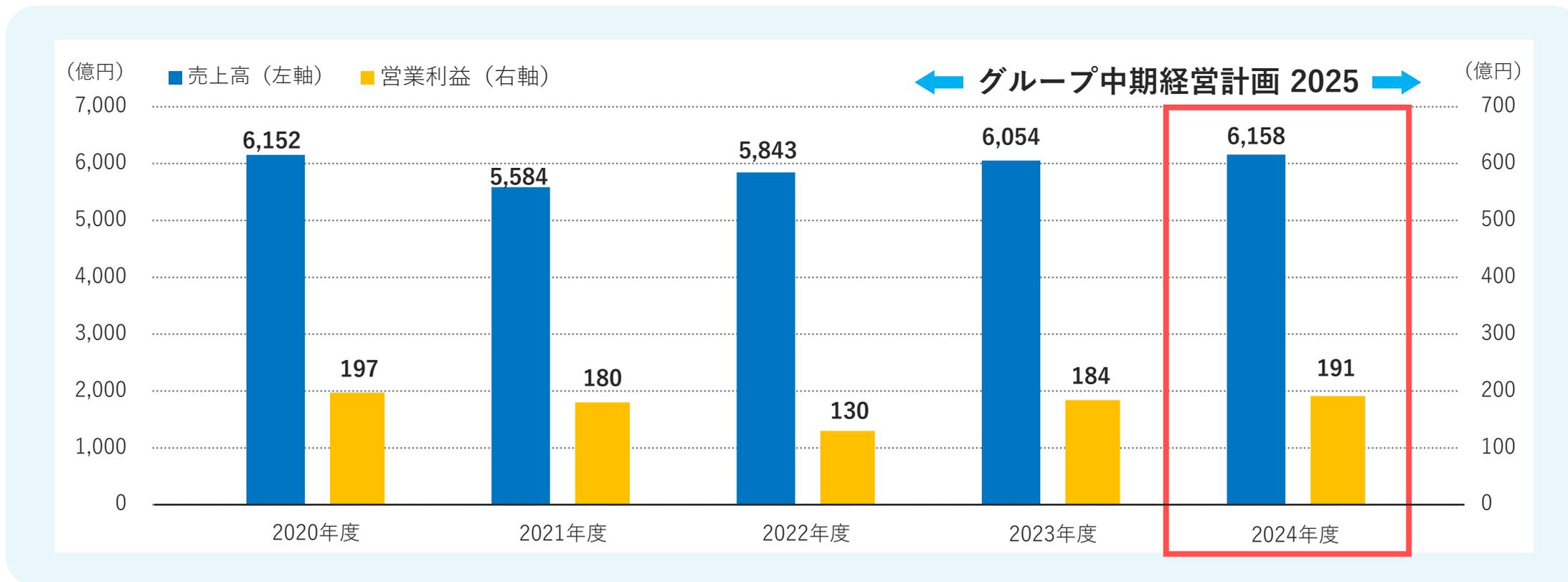
## 4 近年の業績動向

---

## 5 参考資料

# 2024年度決算と業績推移

価格改定によるコストアップへの対応、  
設備投資や商品価値の提案による収益拡大と利益増への対応を  
重点的に行ったことで、増収増益となりました。



※ 「収益認識に関する会計基準」等を2022年3月期第1四半期連結会計期間の期首から適用開始

# 通期 連結業績予想

(億円)

	2024年度 実績	2025年度 予想	増減額	対前年 増減率
売上高	6,158	6,400	241	3.9%
営業利益	191	190	-1	-0.7%
経常利益	202	206	3	1.7%
純利益※	139	300	160	115.8%

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

## 株主還元

	2024年度 実績	2025年度 予想	
普通配当	80円	100円	自己株取得枠 200億円
記念配当	20円	-	
連結配当性向※1	42.1%※2	48.2%	

※1 資産売却益を除くベースとして ※2 記念配当を除く

# 営業利益 増減要因

		(億円)				
2024年度 通期	2025年度 通期	セグメント別の増減額				
191億円	190億円	対前年 増減額	乳製品 8億円	飲料・デザート類 -4億円	飼料・種苗 0億円	その他 -5億円
<b>限界利益 合計</b>	<b>105</b>	<b>-1</b>	<b>61</b>	<b>37</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
販売単価差	230		93	142	-5	0
販売物量増減	-8		12	-23	1	2
製品構成差	13		0	13	0	0
原材料コスト	-104		-39	-74	9	0
オペレーションコスト	-26		-5	-21	0	0
<b>固定費その他 合計</b>	<b>-106</b>		<b>-53</b>	<b>-41</b>	<b>-5</b>	<b>-7</b>
宣伝促進費	-20		-18	-2	0	0
固定経費	-86		-35	-39	-5	-7

2025年度 前提為替レート：1米ドル=147円 為替感応度（単体営業利益ベース）：1円高 + 1.2億円

# 2025年度の取組み (ポイント)



## 100周年記念/企業ブランド強化の展開

### 100周年記念商品



創業初期の復刻デザイン

乳(ミルク)のおいしさにこだわる

### ブランドプロモーション



これからの100年に向けた再出発



Love Earth. Love Life.



6Pチーズ  
幸せって、わけると、ふえる

## 食の新たな価値提案



ちょうどよい 750ml

雪印メグミルク おいしい牛乳



知っている豆の、知らない味

- ・豆の風味の強さ、クセを軽減
- ・食感なめらかでおいしさアップ

ナチュレ恵 植物生まれ



さけるチーズ  
ごはん前の頼もしい味方



MBPドリンク  
骨の健康意識が高い女性へ

【特許権表示食品(届出番号: E529・H1 D64)】  
届出表示: 本品はMBP(乳基性タンパク)が含有されています。MBP(乳基性タンパク)質は骨密度の向上に効果があると報告されています。 (特許権表示成分: MBP(乳基性タンパク)質)

## 近年の株価・出来高推移



(注) 株価・TOPIXは、2021年5月末を100とした時の推移 (月間 終値ベース)

# ウェブサイトのご案内

IRサイト

<https://www.meg-snow.com/ir/>

雪印メグミルク IR

検索

## IRサイトトップ



お客様センター 研究開発 採用情報 ENGLISH サイト内検索

商品・キャンペーン 学ぶ・体験 レシピ サステナビリティ 会社情報 IR (株主・投資家情報)

### IR (株主・投資家情報)

- IR (株主・投資家情報)
- 経営方針
- IRライブラリ
- 個人投資家の皆さまへ
- 株式・株主情報
- 財務・非財務ハイライト
- その他IR情報



## IRライブラリ

<https://www.meg-snow.com/ir/library/>

決算に関する情報を掲載。動画や音声もここに 있습니다。



決算説明会資料



統合報告書



Love Earth. Love Life.

# 雪印メグミルク

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。

# 目次

CONTENTS

## 1 会社概要

---

## 2 事業紹介

---

## 3 未来ビジョン2050 Next Design 2030

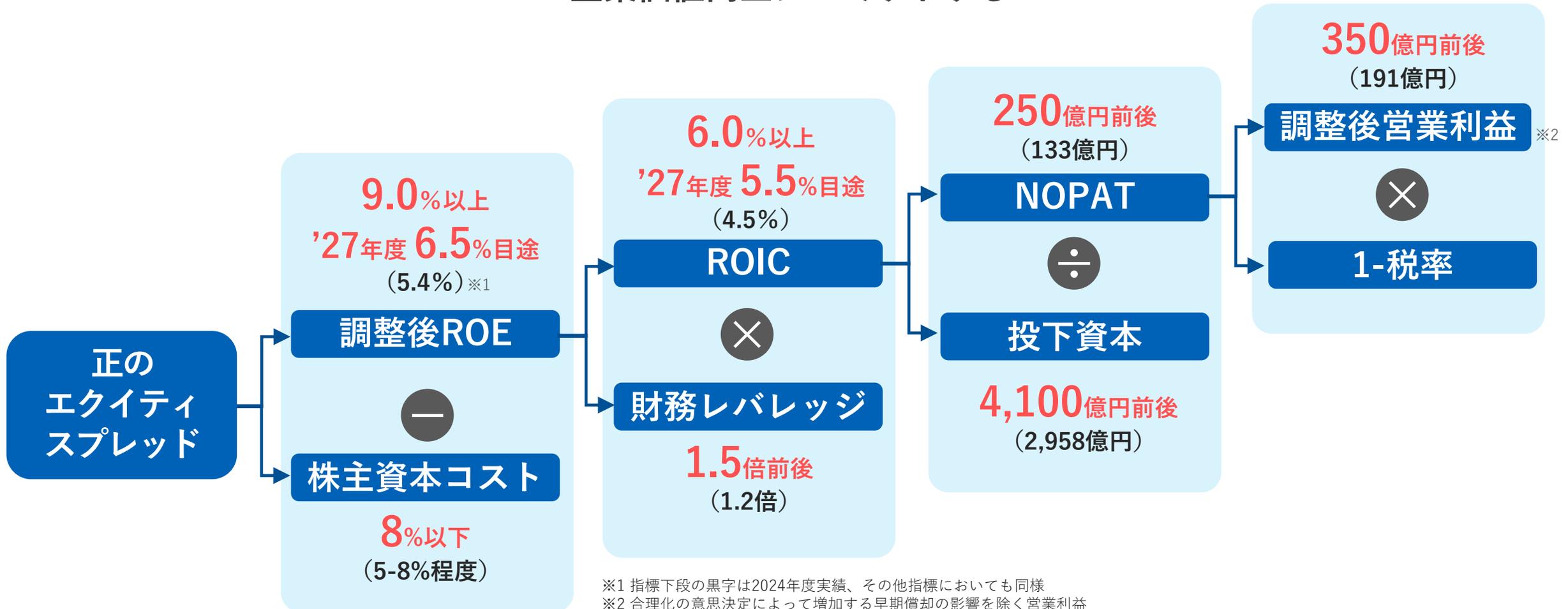
---

## 4 近年の業績動向

---

## 5 参考資料

正のエクイティスプレッドを実現することで  
企業価値向上にコミットする

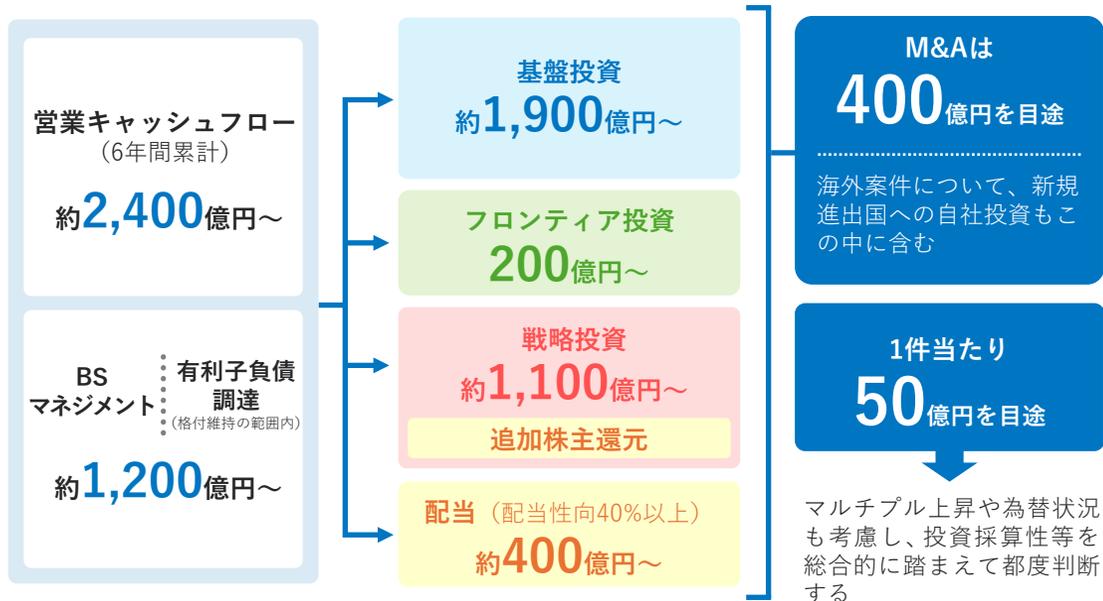


※1 指標下段の黒字は2024年度実績、その他指標においても同様  
 ※2 合理化の意思決定によって増加する早期償却の影響を除く営業利益

# 投資方針：M&A活用指針

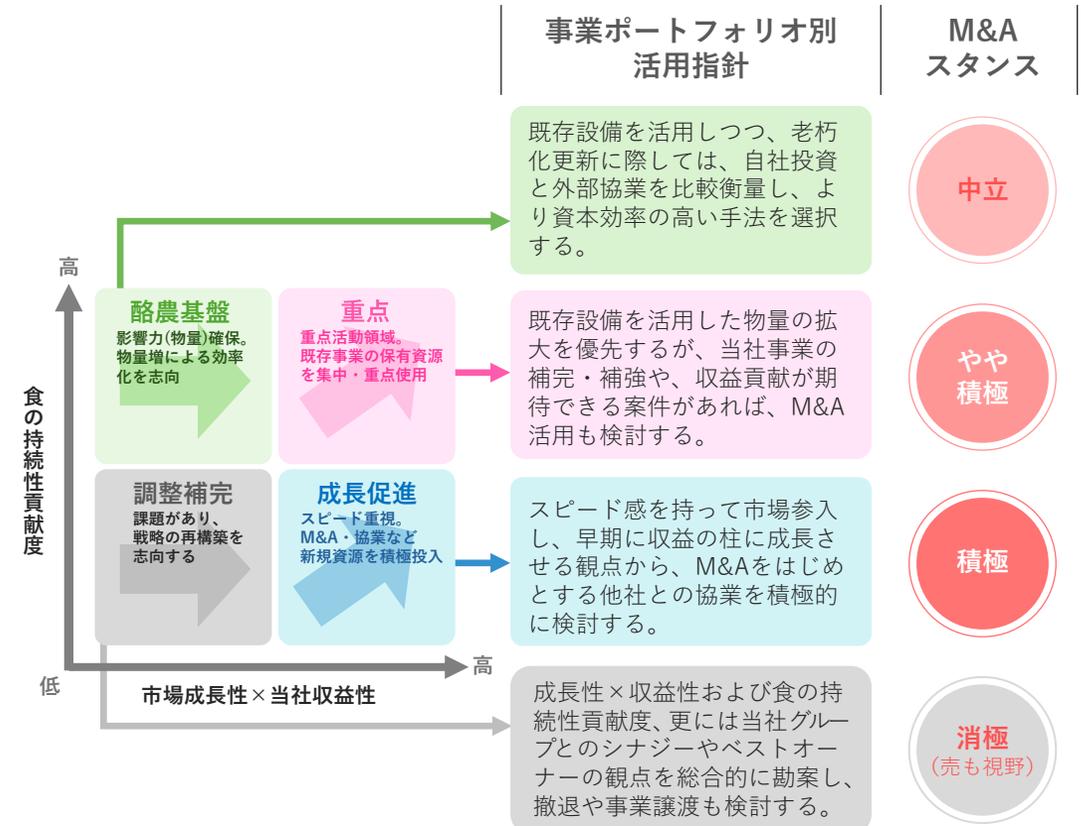
## ① 基本方針

- 調整後ROE9.0%の早期達成に向けた有効な手段として、当社グループとのシナジーや事業領域拡大が見込まれる分野等に対し、積極的にM&Aを活用する
- 重点分野 ▶ 海外事業・機能付加商品・PBF・イノベーション



## ② 事業ポートフォリオ別のM&Aのスタンス

- 事業ポートフォリオの各象限ごとにM&Aに対する活用指針・スタンスを定める



## 重点ターゲット

## 活用指針や具体的なターゲット(例)

## 海外展開の強化

- 東南アジアにおけるチーズ、MBPをはじめとする機能性素材の販売チャネル獲得を中心に、積極的なM&Aを志向する。

 重点機能性商品  
 の成長  
 代替食品の拡充

- 菌体ビジネスの収益化に繋がるようなM&A（スタートアップ企業への低額出資を含む）を志向する。
- 代替食品は、スピード感をもって市場参入し、早期に収益の柱に成長させる観点から、PBFや精密発酵・培養等を手掛ける企業への積極的なM&Aを志向する。

## その他

- 他社とのJV化等による生産体制整備
- 酪農関連ビジネス・技術開発等を手掛けるスタートアップ企業との提携
- 応用ビジネスの展開（ペット市場、宇宙産業等）を企図したM&A