

トップメッセージ



雪印メグミルク株式会社
代表取締役社長

佐藤 雅俊

雪印メグミルクグループの未来をデザイン その実現に向け、飛躍的な成長に挑む

はじめに

2025年5月、雪印メグミルクグループはおかげさまで創業100周年を迎えることができました。およそ100年前、当社の前身の一つである北海道製酪販売組合が最初に手掛けたバターは、現在も「雪印北海道バター」として多くの方に親しまれ続けており、私たちにとって大きな「誇り」であり「喜び」です。ここに至るまでには、決して忘れてはならない過去の事件 [P.84](#) に端を発する会社存亡の危機も経験しましたが、お客様や酪農家をはじめとした多くのステークホルダーの皆様に支えられ、今日の私たちがいます。その温かいご支援に心より御礼申し上げます。

当社グループの歴史は、食に関する社会課題と常に向き合い、その解決に真摯に取り組んできた歴史でもあります。健康とおいしさを多くのお客様にお届けするために「品質と技術」を磨き上げ、信頼されるブランドとして成長してきました。そして、こうした取組みを支えてきたのは、他ならぬ当社グループの従業員一人ひとりです。

私たちはこれからも、「人々の健康」や「食文化の創造」に貢献し続ける企業として、事業の拡大に加え、品質と技術、信頼のブランド、人材などの無形の価値にも一層磨きをかけ、未来へと歩みを進めてまいります。

「存在意義・志」の再構築

創業100周年という大きな節目にあたり、私たちは、これまで掲げてきた「企業理念」を再構築することを決断しました。その際、重視したのは、「グループの原動力」「取り組むべき重要課題」「グループが持つコアの価値」という3つの視点です。

まず「グループの原動力」が何かを問い直すために、私たちは自らの歩んできた歴史に立ち返りました。100年前の日本は、まだまだ十分な栄養をとることが難しい社会環境にありました。そうした時代背景の中で、創業者たちは、酪農乳業を通じて、人々の「安定的で豊かな食生活の実現」を目指し、その志を「健土健民」という言葉に込めて出発しました。古い言葉ではありますが、私たちにとっては馴染み深く、これからの私たちが大切にすべき「社会課題を解決する精神」を象徴する言葉であると、気づかされました。

「取り組むべき重要課題」についても、長期的な視点で見つめ直しました。いま私たちが当たり前享受している食は、将来も保証されているわけではありません。2050年代には世界人口が100億人に達するとされ、たんぱく質需要の高まりによるたんぱく質クライシスが懸念されています。

これまで食を支えることに尽力してきた私たちにとって、その食自体が危機にさらされる現状を看過することはできません。こうした思いから、私たちは「食の持続性」の実現こそが、今後取り組むべき最も重要な課題であると位置づけました。

そして、「グループが持つコアの価値」は、これまでの事業活動の意味などを深く掘り下げた結果、酪農家の方々からお預かりした乳(ミルク)の価値を高め、消費者の多様なニーズに応えながら事業を展開する力、また乳製品の本質的価値や「MBP」など乳の持つ新たな機能的価値を、酪農家や地域社会をはじめ、従業員や投資家などのステークホルダーに分配し循環させる力、この価値をめぐらせる力こそが、私たちが社会に提供するコアの価値であると結論付けました。

こうした考えのもとに、「健土健民」を私たちの「存在意義・志」として掲げ、当社グループの企業理念と位置づけることにしました。

この2年間で着実に進展させた、 新たな成長のタネづくり

それでは、2年目を終えたグループ中期経営計画2025(中計)の進捗についてご説明します。中計では「強靱性の獲得」をテーマに、次の100年に向け、「事業戦略」「基盤戦略」「財務戦略」を推進してまいりました。

「事業戦略」では、原材料や価格の高騰を吸収するための自動努力とともに、お客様のご理解のもと、価格改定に取り組み、併せて需要拡大を推進しました。

「新たな成長へのタネづくり」では、プラントベースフード事業において、飲料、ヨーグルトとチーズ市場への参入を果たしました。市場そのものを切り拓きながら、市場での優位なポジションを築くため、スピードを重視して商品を磨き込んでいるところです。今後はプラントベースフード参入のキーコンセプトである「原料の供給から新たなバリューチェーンを築く」動きを本格化させていきます。

また、海外の機能性素材ビジネスも軌道に乗り始めています。当社の「MBP」をはじめとする機能性素材は、主なターゲットであるアジア各国の共通課題である高齢化に対してベネフィットを提供します。現地でのヘルスクレーム(健康を強調するための表示)取得を進めながら、BtoBで商品を販売

するビジネスモデルをもって展開を図ってまいります。

次に「基盤戦略」では、「変革の促進による付加価値の創出」に取り組み、オープンイノベーションの成果として、弘前大学が主導する「共創の場形成支援プログラム(COI-NEXT)」のもと、ビッグデータ解析による牛乳・乳製品の新たな価値探求の取り組みをスタートさせました。今後、「良質なたんぱく源」としての牛乳・乳製品の価値は高まると想定しており、「食の持続性」の実現を追求する過程において、事業機会が広がると考えています。加えて、パイオイノベーションを手掛けるスタートアップとの協業も開始しており、こうした「新たな成長のタネ」が、次期経営計画において重要なファクターになると確信しています。

「財務戦略」では、「財務の健全性の維持」に取り組んだことにより、自己資本比率は50%以上を安定的に維持しており、これまでの取り組みを通じて財務の健全性は十分に高まったと認識しています。また、中計に沿って、事業資産の売却や政策保有株式の縮減も順調に進めています。投資面では、基盤・成長投資を計画的に実施しており、この2年間で約350億円の投資を行いました。株主還元においては、配当性向目標を30%以上から40%以上に引き上げ、2024年度業績に対する配当については、創業100周年を記念し、1株あたり20円の特別配当を加算しました。

ここまでの進捗を総括すると、経営環境が一層厳しさを増

す中にあっても、次の100年に向けた新たな成長への種まきを含めた布石を着実に打てた点において、一定の手応えを感じています。しかし、「強靱性の高い事業ポートフォリオ」の構築にはまだ道半ばであり、PBRが依然として1倍を下回る水準にある現状は真摯に受け止める必要があります。今後は、これらの課題克服に向け、更なるスピード感と実効性をもって取り組みを加速してまいります。

未来ビジョンと新たな経営計画

当社グループは2023年4月、中計のスタートと同じタイミングで、次の100年に向けたマイルストーンとすべく、2050年の私たちの理想の社会を描く「未来ビジョンプロジェクト」を始動させました。私自身が直轄する形で立ち上げたこのプロジェクトは、グループ会社を含めた将来を担う若いメンバーで構成し、ステークホルダーの皆様にご期待いただける、そして従業員が夢と希望をもって働くことができる理想の社会を示すことが目的です。2050年の当社グループの未来を自分事として捉えることのできる年代に参画してもらうことが、一つの重要な狙いでした。

2年間の議論を重ね、描き上げたのが「未来ビジョン2050」です。そのアウトプットは、「EGAO-MEGUMITOWN」という「まち」の形で表現しています。このビジョンの中には、「酪農・農業」「健康」「フードテック」「宇宙」という4つのエリアが描かれており、それぞれが目指す未来像が示されています。思い返せば、100年前、創業者の一人である黒澤西蔵が描いた「循環農法図」は、自然の循環を活かした持続可能な農業を夢見て描かれたものでした。「EGAO-MEGUMITOWN」もまた、循環型社会から一歩踏み出した「リジェネラティブな社会」を夢見て描いたものであり、先人の夢が未来へと受け継がれていることを強く実感します。

そして、私たちは「未来ビジョン2050」で描いた世界の実現に向けた第一歩である、新経営計画「Next Design 2030」を策定し、スタートさせました。これは、変化し続ける世界で、当社グループが飛躍的な成長を成し遂げるための、新たなチャレンジとなります。

新経営計画の策定に伴い、最終年度を迎えた中計は、「Next Design 2030」へと発展的に移行することとしました。

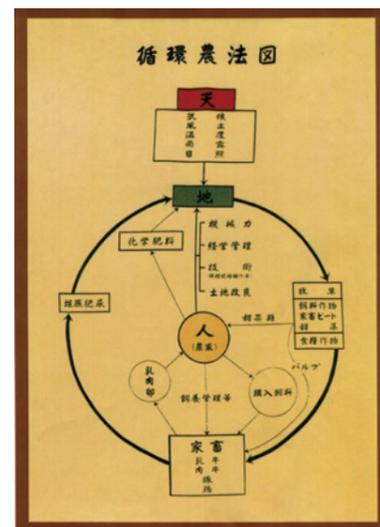


飛躍的な成長に向けた 今後の打ち手

「Next Design 2030」では、これまでの延長ではない意欲的な施策を講じます。「2030年のありたい姿」として目指すのは、「食の持続性」の実現に正面から挑み、事業を通じてその解決に貢献しながら、企業価値を高めていける企業グループとなることです。なかでも重視しているのが、国内の既存分野の構造改革です。具体的には、「雪印メグミルクアセットの大変革」を戦略の大きな柱の一つに据え、覚悟をもって社内外に強く発信しています。

これまで、私たちは国産ナチュラルチーズの生産を一つの強みとしてきましたが、今後は生乳に新たな付加価値を与え、消費者により高い価値を届ける力を高めることで、これまでにない画期的で新しい国産ナチュラルチーズの創出に挑戦します。北海道のなかしべつ工場と茨城県の阿見工場への投資は、まさにその挑戦を支える重要な一手となります。

また、事業ポートフォリオの再構築も大きな柱の一つです。



これについては、市場成長性・収益性と、食の持続性貢献度という2軸で各事業を評価し、戦略的な変革を進めます。基本的には、成長性・収益性が高い「重点」領域や「成長促進」領域に経営資本を集中投下します。その一方で、コモディティ化が進んだ事業領域は協業や外部化を進めるほか、一部撤退も視野に入れた大胆な再編に取り組みます。前述のチーズに加え、機能性素材や海外事業などの成長領域には積極的な投資を行い、付加価値を高めることで収益拡大を目指します。また、酪農基盤領域に位置付けられる牛乳などの白物飲料は、ブランド力の強化とともに効率化を進め、収益性の向上に取り組みます。

なかでも、重点取り組み施策として大きな利益成長を目指すのが、海外事業です。これまでは粉ミルクとチーズの拡大が主軸でしたが、今後は、「MBP」を中心とした機能性素材の販売を新たな柱に加え、チーズとともに海外事業の両輪として育成していきます。体制面では、海外事業本部内に新組織を設け、人員も増強し、非連続な成長を支える体制整備を進めます。

また、基盤戦略としては、無形資産への積極投資にも取り組みます。これらは企業の競争力の源泉であり、ブランド力の向上に直結するものです。単なる広告出稿による認知拡大ではなく、企業活動全体を通じてコーポレートブランドの価値向上へとつなげる考えです。こうした変革を着実に進めるため、新経営計画では4つの事業戦略の柱を定め、7つの重点課題に取り組みます。📍P.41

財務戦略においても新経営計画を機に方針を大きく転換しました。これまでは財務の安定性・健全性を最優先に、自己資本の積み上げに注力してきましたが、今後はアセットライトを強力に推進し、自己資本を有効活用して積極的に成長投資を行い、企業価値を向上させるステージへと移行します。

投資に関しては、「基盤投資」「フロンティア投資」「戦略投資」で総額約3,200億円を計画期間中に実施する予定です。成長投資を上回るキャッシュについては、株主に対して積極的に還元します。資本政策としては、配当政策の見直しと積極的な自己株式取得方針を打ち出しており、資産効率の改善策として、政策保有株式の縮減と遊休資産の売却を継続して進めます。また経営が掲げるコミットメントとして、資産売却益を除く調整後ROEの目標として9%以上、ROIC目標

として6%以上を掲げています。当社グループでは、PBRが1倍を下回る状況を課題と捉え、その改善に取り組んでいます。計画公表後の株価推移を踏まえると、財務戦略の方向性について資本市場から一定の評価を得られていると認識しています。今後更に評価を高めていくためには、成長実現への確かな道筋を、丁寧に示していくことが不可欠であると考えています。

「食の持続性」の実現に向けた取り組みを、持続的な企業価値の向上につなげる

昨年のメッセージの中で、私は、「今の延長線上に次の100年は描けない、今変わることができなければ次の成長はない」と述べました。これは私たち自身の企業としての姿勢に対する問題提起であり、同時に現在のままでは、酪農と乳業が産業として持続可能ではないという強い危機感に基づいています。

私たちが「食の持続性」の実現にこだわることには明確な理由があります。100年もの長きにわたり食と真摯に向き合ってきた私たちだからこそ、取り組むべき社会課題であり、同時にそこには大きな事業機会が広がっていると確信しているからです。そして、私たちが「食の持続性」の実現を推進する上で取り組むべきことは、乳の価値を高めることだと考えています。新経営計画では「雪印メグミルクアセットの大変革」を掲げました。これは私たち自身が変革に挑むだけでなく、志を共にするパートナーと手を携え、産業としての進化を目指す決意を込めています。私たちには、酪農乳業に深く根ざした事業基盤を通じて長年培ってきた知見や技術的な強みがあります。だからこそ、「食の持続性」の実現という社会課題と、酪農乳業が抱える産業課題に真正面から取り組むことが重要な使命であると同時に、大きな事業機会でもあると捉えています。

雪印メグミルクグループにとって「食の持続性」の実現は、社会課題に対応するための守りの施策ではなく、食と健康の未来を変革しながら企業として飛躍を遂げる攻めの戦略です。「社会的使命」と「企業価値向上」を両立させ、必ずや、次世代を見据えたサステナブルなビジネスへと進化させます。

業界のオーケストレーター※としてリジェネラティブな社会の実現に貢献する

「企業理念」の再構築を機に、私たちはコーポレートブランドの強化を進め、企業価値の向上に向けた取り組みを一層加速させていきます。重要なのは、従業員一人ひとりが「存在意義・志」と「雪印メグミルクバリュー」を理解し、共感し、日々の業務の中で実践していくことです。そのための一つの施策として、再構築した企業理念とCIデザインに込めた想いをまとめたコンセプトブックを制作し、従業員が日常的に手に取りやすいツールとして配布しました。加えて、2025年4月より、全従業員参加型のワークショップを各部署・グループ会社にて順次実施しています。このワークショップでは、「存在意義・志」やバリューと自身とのつながりを見つめ直し、企業理念を自分事化することを目指しています。こうした取り組みを通じて、従業員一人ひとりの意識を高め、主体的な実践を促す環境を整え、グループ全体で一丸となって行動すること

※ 業界のバリューチェーン内の特定の役割を担いながら、自社の取組みや外部との協業などにより新たな価値を創造し、バリューチェーン全体の最適化を実現する役割を担う、指揮者のような存在のこと

で、目的意識の醸成と企業の持続的な成長につながると考えています。

100年前、創業者たちが豊かな食の社会を創りたいという強い想いを胸に、その普及に力を尽くした牛乳・乳製品は、今や生活に欠かせない存在となり、私たちが担う社会的な価値や責任はますます大きくなっています。私たちには、付加価値を創出し、日本でまだ一般的でなかった「チーズの普及」や「食の洋食化」の推進、人々の健康を支える多様な食文化の基盤づくりに貢献してきたことへの自負があります。

私たちはこれからも、「食の持続性」の実現に向けて、これまで乳を通じて培ってきた知見と強靭性を新しい領域へと展開し、更なる価値を形づくることで、オーケストレーターとして業界をリードしていきます。「人と自然が健やかにめぐる食の未来」というビジョンのもと、雪印メグミルクが生み出す価値がステークホルダーの皆様の間でリジェネラティブを起こす存在となれるよう、これからも価値を提供し続けていきたいと考えています。

当社グループの志と事業展開に是非ご注目いただくとともに、今後の飛躍にご期待ください。



財務担当役員メッセージ

新経営計画の推進により、
更なる企業価値向上に邁進します。

常務執行役員 河本 紳



▶▶ 2024年度決算と振り返り

環境・決算状況

2024年度の日本の個人消費は、物価上昇や実質賃金の低迷といった逆風がある中でも、賃上げやインバウンド需要の回復、政府の経済対策などを背景に、全体としては緩やかな回復基調を維持しました。金融資本情勢では、日本銀行が2024年3月にマイナス金利政策を解除し、17年ぶりの利上げに踏み切った結果、長期金利も上昇し、為替市場では円安の修正が進みました。

雪印メグミルクグループの2024年度連結業績は、売上高は

前年比1.7%増の6,158億円、営業利益は3.6%増の191億円、経常利益は1.9%増の202億円、当期純利益は28.4%減の139億円となりました。当期純利益の減少は、前年に政策保有株式を売却したことが影響しています。自己資本比率は、2023年度の53.8%から3ポイント上昇して56.8%と、50%以上を安定的に推移しています。この業績の結果は、飲料やチーズといったカテゴリーが価格改定後も市場で堅調に推移し、消費者の皆様へ受け入れられたことと評価しています。

また、資産効率向上の取組みの一環である資産圧縮では、名古屋工場跡地の売却と政策保有株式の縮減を進めました。政策保有株式は、前年に引き続き取引先様との対話を経たうえで6銘柄売却し、純資産対比は2023年度末17.9%から2024年度末17.1%と0.8ポイント減少しました。

株主還元・資産効率

業績が堅調に推移する中で、配当性向の水準を「30%以上」から「資産売却益を除く40%以上」へと引き上げ、更に2025年5月17日に創業100周年を迎えたことから、株主の皆様の日頃のご支援に感謝の意を表すため、普通配当80円に加えて1株あたり20円の記念配当を実施し、合計で1株あたり100円とし、株主還元の拡充を図りました。

グループ中期経営計画2025の積み残した課題

当社グループのPBRは2025年3月31日時点で0.7倍と1倍を下回っており、課題であると考えています。その要因は、ROEやROICが資本コストを下回っていることに加えて、今後の成長戦略に対する具体的な取組みと資本政策を投資家の皆様にお示しできていないことだと捉えています。当社

グループは、改善の取組みを加速させる必要があると考え、収益性や成長性を高めるとともに、資本政策についても一層信頼していただけるよう、新たな経営計画「Next Design 2030」を策定しました。

▶▶ 新経営計画「Next Design 2030」

① 事業ポートフォリオと雪印メグミルクアセットの変革

中長期的な視点により、「食の持続性貢献度」を縦軸に、「市場成長性と雪印メグミルクグループの収益性を掛け合わせた指標」を横軸に用いて事業ポートフォリオをマネジメントしており、「Next Design 2030」ではこの事業ポートフォリオの変革に取り組んでいきます。

高収益・高成長が見込める重点領域・成長領域に資本を投下し、コモディティ化した分野においては協業や外部委託など効率化を進め、一部撤退も含めた再編を進める計画です。

具体的には、チーズやヨーグルト、機能性素材、そして海外事業の高収益・高成長が見込める分野は積極的に投資を進めていく一方で、白物飲料などのカテゴリーについては、資産の圧縮や他社との協業などによるアセットライトを進めて生産性・収益性の改善を行います。これらの取組みの一環として、チーズでは北海道のなかしべつ工場と茨城県の阿見工場に対して約475億円の大規模な設備投資を行い、高付加価値チーズの生産を円滑にし、競争力を高めていきます。白物飲料では、神戸工場の生産終了に伴うライン集約を決定

し、また、サツラク農業協同組合との協業による持続的かつ効率的な商品安定供給の取組みの検討を進めていきます。

更に、無形資産への投資も積極的に進めていきます。2030年度までの6年間で、ブランド価値を高めるコーポレートブランド投資、サステナビリティの取組みの強化や研究開発に約200億円、DXによる生産性・戦略性の向上に約30億円の投資を計画しています。今後はコーポレートブランド投資を強化し、当社グループの社会課題解決への姿勢をより鮮明に伝えていきます。その先には、消費者の皆様が当社グループの活動に共感し、商品を手にとってもらえることを期待しています。また、ブランド価値を高めるための起点は、当社グループの従業員であると考えており、エンゲージメント向上のために人的資本投資も進めていきます。加えて、DXを駆使し、販売・生産・研究などあらゆる場面でデータを活用する枠組みを構築するとともに、DX人材の育成も進めて戦略性を高めていきます。

② 財務戦略

財務の現状認識・基本方針

当社グループは、安定的に営業キャッシュ・フローを創出してきた結果、自己資本比率は50%以上で推移し、ネットD/Eレシオも過去最低水準であるため、財務健全性は十分に確保できていると考えています。これからは、積み上げてきた自己資本を有効活用して企業価値を向上させるステージに移行したと考えており、外部格付A格を維持しながらレバレッジをかけた「攻めの投資」と「資産の効率化」を進めて、バランスシート(BS)のコントロールを行い、資本収益性が資本コストを上回るように改善を行っていきます。

BSマネジメント

グループ中期経営計画2025から進めている政策保有株式の縮減は継続的に取り組み、「2025年度末純資産対比10%未満」にすることに加えて、製造拠点や物流施設などの固定資産を圧縮するアセットライトも推進していきます。資産の圧縮や、協業を含めた工場再編や遊休化した資産の売却を進め、成長領域である機能性素材や海外事業へキャッシュを振り向けることにより、生産性・収益性を飛躍的に向上させるとともに、資産効率の向上も進めていきます。また、日本銀行による利上げの開始に伴い、金利負担が増加する状況も踏まえて、現預金残高の削減による資金効率の向上にも取り組んでいきます。

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2025年度連結業績予想に織込み済)

遊休資産

● 工場再編や本社移転などにより、遊休となった資産は売却を検討

キャッシュアロケーションと投資方針

2030年度までの6年間で、営業キャッシュ・フロー約2,400億円、有利子負債の活用や資産売却によるキャッシュイン約1,200億円を財源として、成長投資を進めていきます。投資については、事業ポートフォリオ上の位置づけに応じ、基盤投資、フロンティア投資、戦略投資に区分し、個々の案件について投資の意義・必要性・期待リターンなどを踏まえて判断しま

す。特に戦略投資においては、調整後ROE*9.0%以上を達成するために必要なリターンを設定し、1,100億円以上の投資を進めていきます。また、総額3,200億円の投資の中で、成長を加速させるため400億円を目処としてM&Aの活用も視野に入れており、特に海外展開の強化、重点機能性商品の成長や代替食品の拡充に照準を合わせて進めていく考えです。

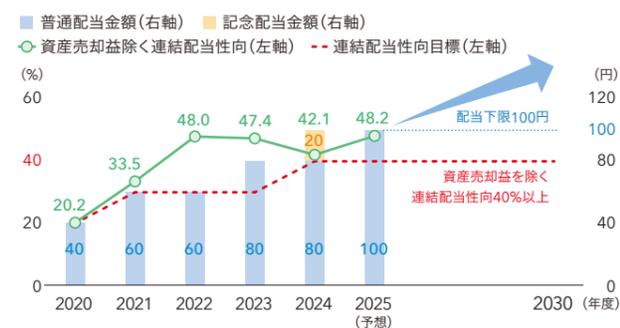


資本政策

営業キャッシュ・フロー、有利子負債の活用や資産売却によるキャッシュインについては、まずは成長投資に振り向け、それを上回るキャッシュは株主の皆様へ還元を進めていきます。配当方針として、「資産売却益を除く連結配当性向40%以上」に加えて、「配当下限100円」を設定し、安定的な配当を実施していきます。自己株式の取得についても、株価や資本構成の状況、成長投資に必要な資金を考慮しつつ、資本

効率向上に向けて機動的に実施することとしており、取得した自己株式は全額消却する方針です。2025年度では、「200億円」の自己株式取得枠を設定しています。また、資本構成については、有利子負債を活用した「攻めの投資」を進めていく方針のもと、ネットD/Eレシオ0.5倍を目安に、投資状況に応じて段階的に資本の最適化を進めていく考えです。

配当方針



(注)2024年度配当性向には、記念配当を含めていない

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

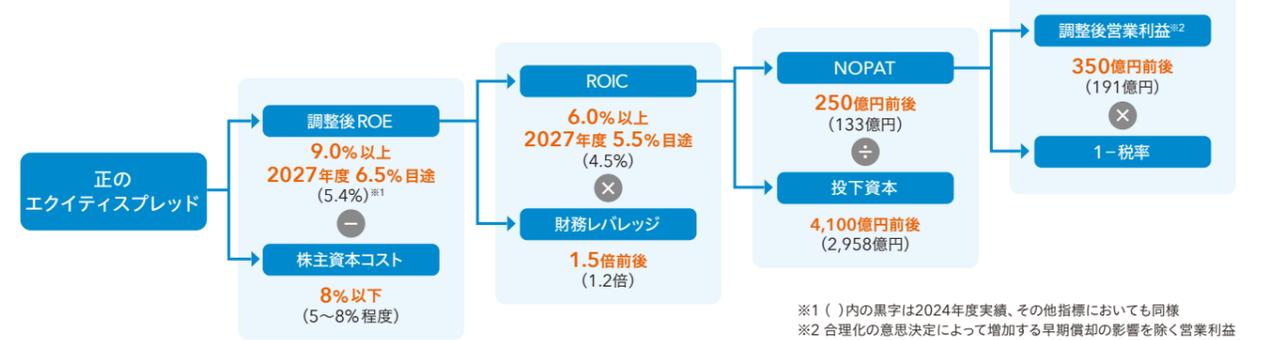
- ネットD/Eレシオ0.5倍を目安として投資の状況に合わせ段階的に最適化

2030年度の目指す姿

「食の持続性」という社会課題に真摯に取り組む姿勢をブランド価値向上につなげ、商品や企業そのものへの信頼感を強化し、売上拡大や付加価値向上を実現します。また、持続可能なサプライチェーン構築や環境対応型の生産技術開発によるコスト削減、生産効率の向上も進めていきます。「雪印メグミルクアセットの大変革」のもと、事業ポートフォリオ

の変革による収益性・成長性の向上とBSマネジメント・資本政策による「資産効率」「資本効率」の改善の二つを軸として進め、調整後ROE9.0%以上、ROIC6.0%以上を達成することによって、「正のエクイティスプレッド」を実現し、企業価値向上をコミットする企業として、強い存在感を確立する姿を描いています。

経営指標:コミットメントとそれを支える主要指標



2025年度の取組み

2025年度は、当社グループが100周年を迎え、次の100年に向けた飛躍的な成長の第一歩を踏み出す重要な年となります。中長期的な成長を見据えた投資に注力することとしており、「100周年を記念したコミュニケーション施策」の展開、「企業ブランドの強化であるコーポレートブランド投資」に加えて、人材・DXなどにも投資していきます。更に、資産

効率改善に向けて政策保有株式の縮減も進めます。業績予想は、売上高6,400億円、営業利益は「100周年を記念したコミュニケーション施策」や「コーポレートブランド投資」などを織り込み前年並みの190億円、当期純利益は投資有価証券売却益の見込みを織り込み300億円を設定しています。

▶▶ 企業価値の向上に向けて

「食の持続性」の実現とともに企業価値の向上に取り組むこと、それは酪農・乳業の既存モデルを再定義し、次世代を見据えたサステナブルなビジネスへと進化させていくことだと考えています。当社グループは、次の100年を見据えて、これまでの安全性を重視する方針から有利子負債を活用して成長投資を進める方針に転換し、既存の枠組みにとらわれず、アセットの変革を断行していきます。新経営計画「Next

Design 2030」でお示した経営指標の達成に向けて、当社グループの成長戦略の実現性を裏付ける具体的な計画を描き、実行していきます。そして、その取組みの状況について、適宜開示していきます。企業価値の向上、そして、投資家の皆様との長期的な信頼関係の構築に引き続き取り組んでいきますので、是非ご期待ください。