Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

Next Design 2030

2025年5月14日

代表取締役社長 佐藤 雅俊

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

目次

Contents

1 未来ビジョン 2050

2 Next Design 2030

3 参考資料

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

目次

Contents

1 未来ビジョン 2050

2 Next Design 2030

3 参考資料

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

未来ビジョン 2050：プロジェクト概要

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

（2023年5月 決算説明会資料）

未来ビジョンプロジェクト（4月1日発足）

雪印メグミルク

2050年の当社グループのビジョンを描く「未来ビジョン」を策定

- 2025年に創立100周年を迎える当社グループの、
  新たな100年のマイルストーンとして、
  2050年の当社グループのビジョンを描く「**未来ビジョン**」を策定
- **酪農乳業界全体の希望溢れる未来ビジョン**を描き、
  力強いリーダーシップによって社会課題を解決する企業集団を目指す

未来ビジョン
プロジェクト

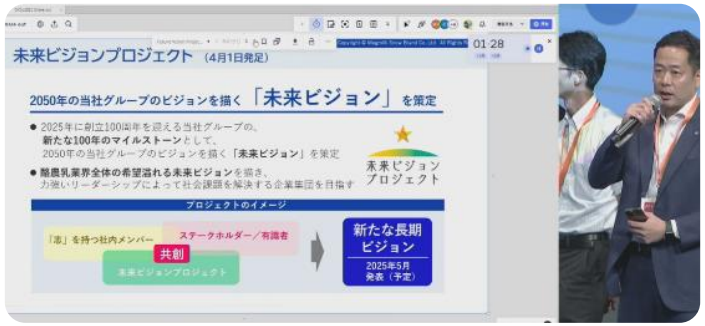
プロジェクトのイメージ

「志」を持つ社内メンバー
ステークホルダー／有識者
共創
未来ビジョンプロジェクト

→ 新長期ビジョン
2025年5月
発表（予定）

Copyright © Megmilk Snow Brand Co.,Ltd. All Rights Reserved.

グループ全社対象
アンケート＆ワークショップ



フードテックイベント登壇

発足から、グループ各社からのべ1,600名の意見を頂き、のべ2,700名の社内外のSHと共創し推進
（グループイントラネット等を活用し、グループ全社への情報発信を継続的に実施）

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

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

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

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

健康エリア

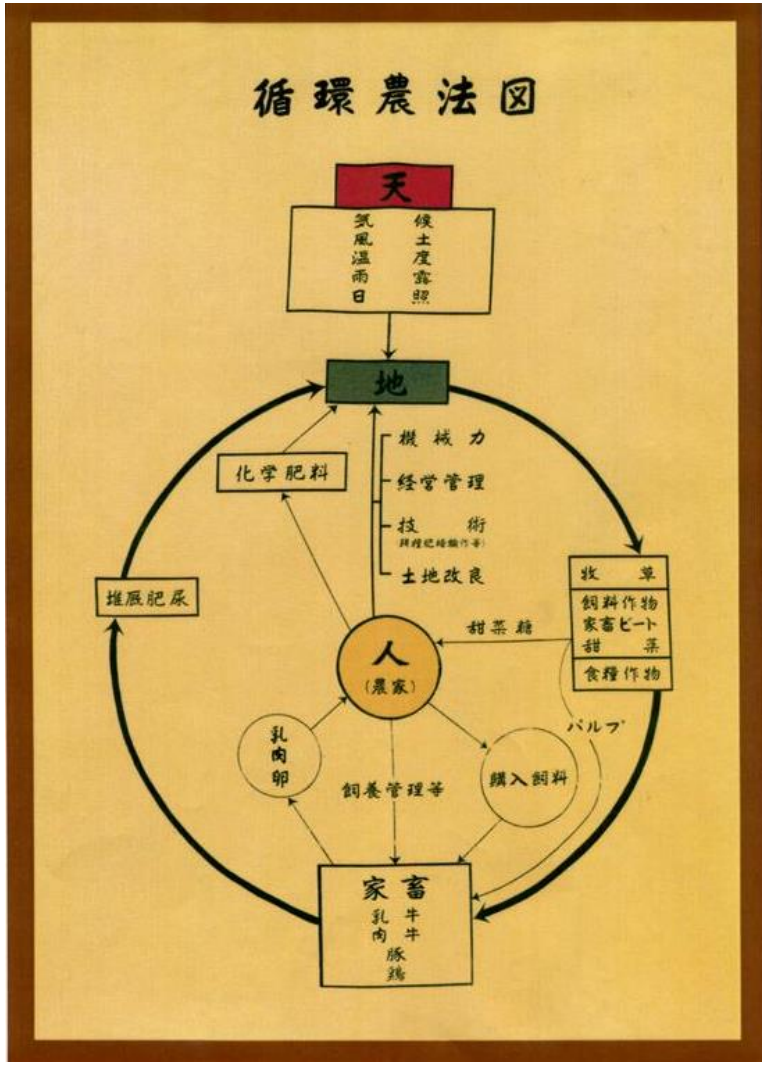
“ 健康寿命延伸“による「幸せな時間」づくり

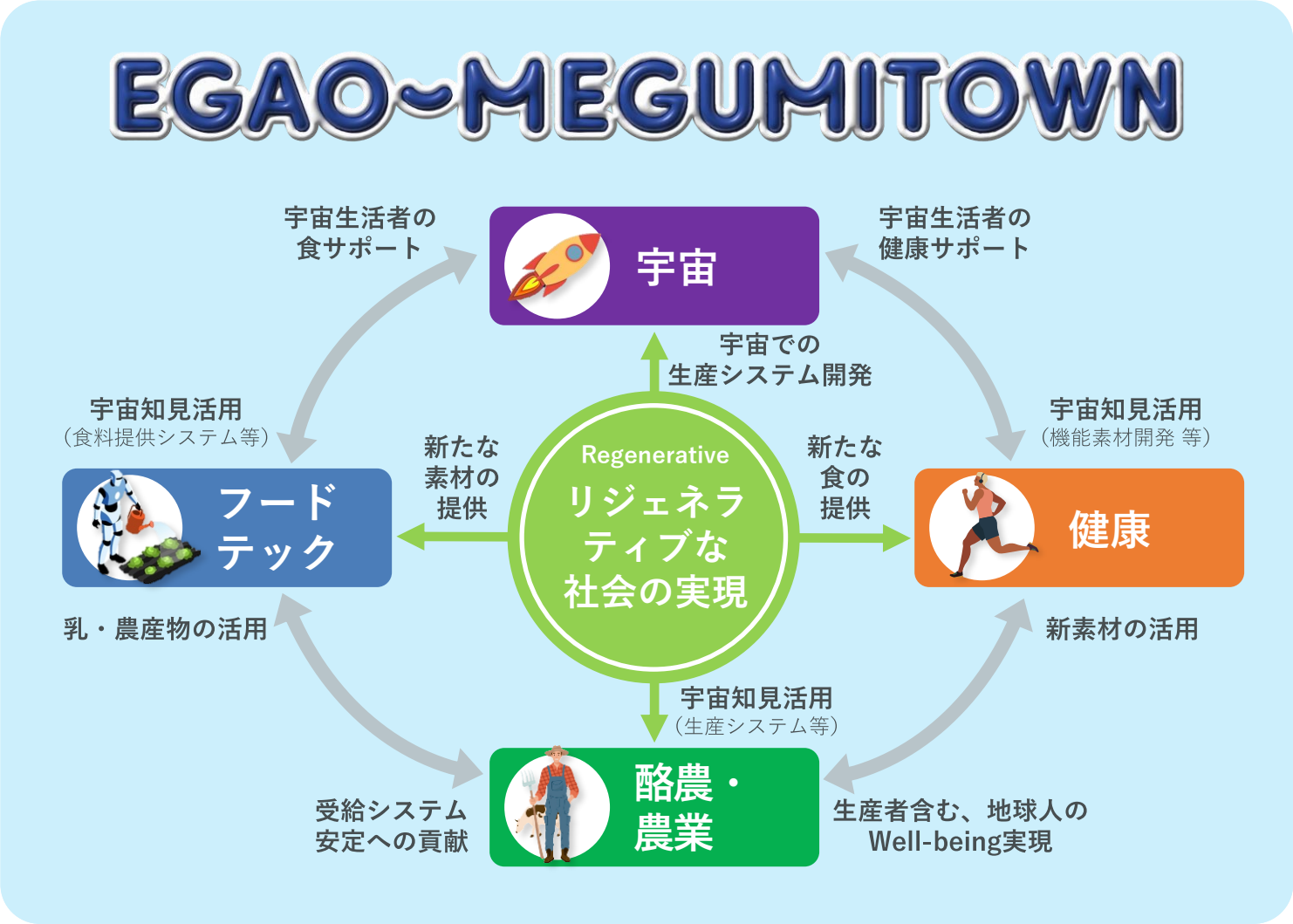
フードテック※2エリア

“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

未来ビジョン 2050





Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

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

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

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

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

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

目次

Contents

1 未来ビジョン 2050

2 Next Design 2030

3 参考資料

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

中長期的な環境認識（～2050年）

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

中長期的な環境認識

日本と海外それぞれで深刻化している社会課題は、
2050年に至る頃には世界全体の課題に

2025年 ―― 2030年 ―― 2050年

World View

日本

超少子高齢化社会問題の深刻化
- 医療／介護負担問題
- 高齢化率の上昇／生産年齢人口率の低下

食料買付力の低下
- 世界的な需給バランスの崩壊

食料生産システムの限界
- 酪農家の高齢化／酪農の弱体化
- 世界各地での紛争による原料・飼料の高騰
- 気候変動による酪農・農業成功率の低下
- 人口増加による供給量不足の深刻化
- 環境負荷・アニマルウエルフェア

“食”“健康”の合理化
- 身体状態モニタリングによる健康状態の可視化
- 栄養摂取に特化した食の普及

食の多様化
- 代替食品の一般化
- 食事に求める期待の二極化

海外
※特にアジア／アフリカ

タンパク源・栄養不足問題
- 新興国の急激な人口増加／経済発展に伴う嗜好品としてのタンパク質の消費量の増加

少子高齢化問題の顕在化

（出典）雪印メグミルク㈱未来ビジョンプロジェクト外部環境分析、東京工業大学Dlab「未来年表」等のレポートを基に作成

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

新経営計画「Next Design 2030」へ

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

位置付け

2025　　2030　　2050

2023－2025

グループ中期経営計画2025

テーマ 強靭性の獲得

- 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

2025－2030 新経営計画

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

～2050 新長期ビジョン

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

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

グループ中期経営計画2025の進捗：連結経営指標

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

（億円）

	2022年度 実績	グループ中期経営計画 2025 2023年度 実績	グループ中期経営計画 2025 2024年度 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
				水準（目途）
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

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

グループ中期経営計画2025の振り返り：積み残した課題

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

中計2025策定時

新たな100年に向けた成長の素地固めである
「強靭性の獲得」

資本コストを意識した
「PBR向上施策」

成果・進捗

一部施策は着実な進捗

- コストアップを価格改定で対応できた
- 販売物量への影響に関しても、競合に対して優位性を発揮できた
- DXや人的資本の取り組みは着実な進捗
- 強靭性の高いポートフォリオの構築には至っていない

PBR1倍割れ継続、改善取組みの加速が必要

- 工場の老朽化が進む中で生産体制変革の必要性が高まっているが、有効な策を明示できていない
- PBRは改善しているものの、1倍の水準には遠く、資本コストを上回るリターンを創出できていない

課題

「あるべき姿」へ到達するためには、これまでの延長ではない意欲的な施策に打って出る必要がある

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2030年のありたい姿：私たちが考える社会課題

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

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

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2030年のありたい姿に向けて：食の供給に関する課題意識

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

グローバル

世界人口

2024年 82億人 → 2050年 97億人

主にアジア・アフリカで人口増

（出典）人口推計：国際連合広報センター

世界の乳製品貿易量

自国で消費

貿易量は限定的
貿易率 約９％

主な輸出国
オセアニア
EU・北米

（出典）一般社団法人Jミルク『日本のミルクサプライチェーン2024』

「食の持続性」実現に向け、どう対応すべきか？

国内

日本の牛乳・乳製品需給構造

生産量 732万トン

総需要量 1,160万トン

輸入依存度 約37％

（出典）農林水産省『畜産・酪農をめぐる情勢』 （注）2023年度 生乳換算ベース

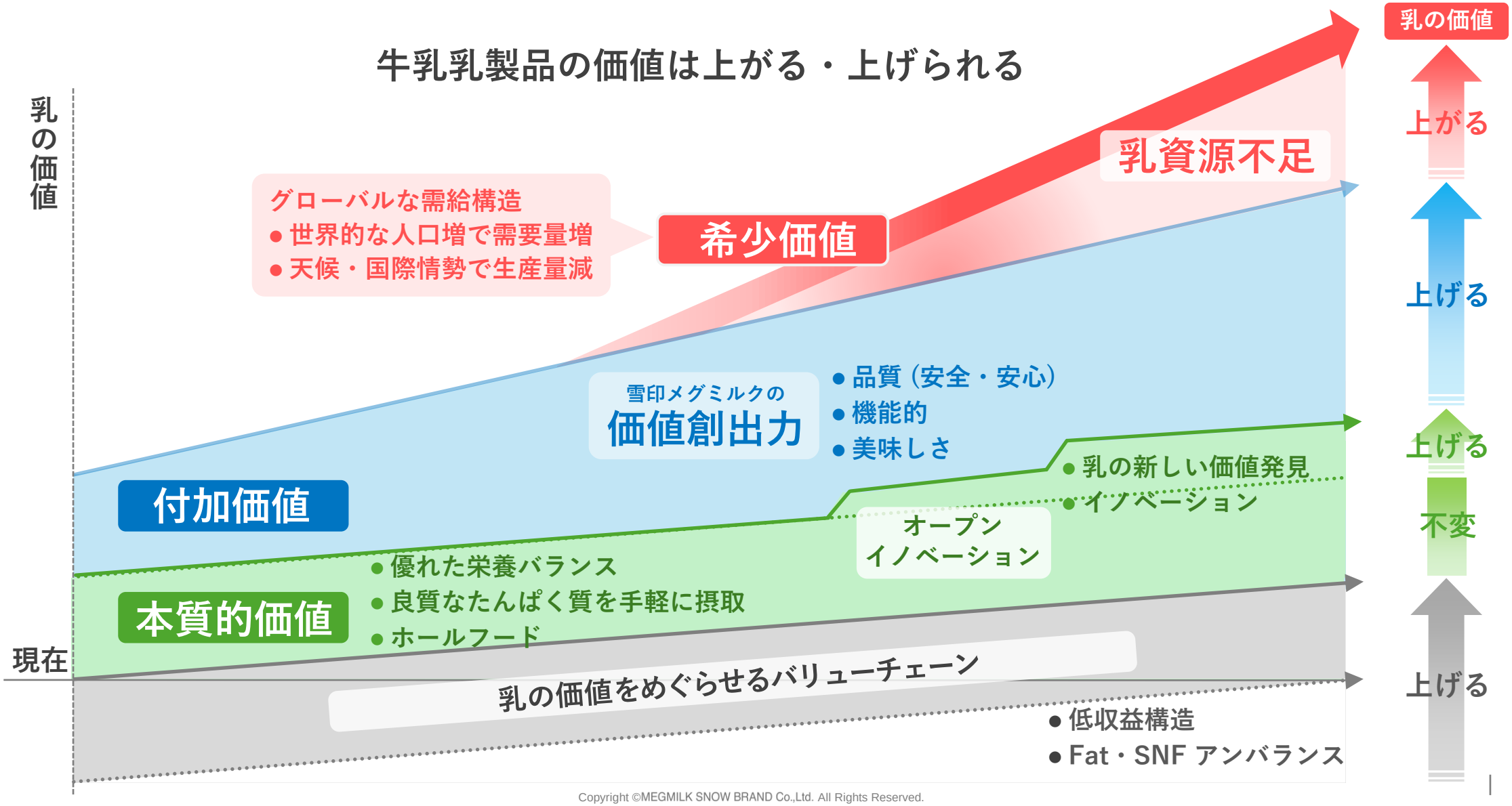
生乳の需要バランス

（注）Fat：脂肪分、SNF：無脂乳固形分

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2030年のありたい姿に向けて：「乳」の価値上昇モデル

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク



Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2030年のありたい姿に向けて：Next Design 2030 コンセプト

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

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・知見に応用

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

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2030年のありたい姿に向けて：Next Design 2030 コンセプト

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

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進化

☑ 国内製造拠点の20～30%の協業or再編の実行による生産効率の劇的な改善

☑ 次世代工場への再編（乳食品）
- 国産付加価値チーズの拡大
- 新機軸商品の開発（含む 子会社・外部活用）
- 製造課題（人手不足）の解決

☑ サステナブルなバリューチェーンへの進化（市乳）
- ライン集約・委託・JVへ移管
  （神戸工場生産終了、サツラク協業 etc.）
- 賞味期限延長、産地パック・ワンウェイ化

グループ機能活用による販売体制強化

☑ グループ会社卸「三和流通産業」の販売会社化

無形資産投資による競争力強化

☑ 消費者から選ばれる存在への投資
- ブランド価値を高めるコーポレートブランド投資
  （新CIのメッセージ積極発信、ブランド価値評価）
- サステナビリティ取り組み強化（再エネ、脱プラ etc.）
- 人的資本投資（エンゲージメント向上、DE&I）

☑ 研究開発投資
- 新たな素材・機能の探索、賞味期限延長

投資額 約200億（6年計）

☑ DX投資による生産性改革
- データドリブン経営、データレイク構築・活用
- グループ会社への展開
- DX人材の育成

設備投資 約30億（6年計）

これらの施策により事業ポートフォリオ変革へつなげる

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2030年のありたい姿：事業ポートフォリオ変革の方向性

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

食の持続性貢献分野の資本効率改善・高付加価値化を図りつつ、重点・成長分野においては更なる拡大を目指す

食の持続性貢献度 ※国内酪農基盤貢献加算 ↑ 高

酪農基盤　効率化

事業戦略
効率化＆高付加価値化、市場変革挑戦（収益性改善）
- 協業・合理化や付加価値訴求によるキャッシュ創出力強化

資本戦略
資本効率の改善（アセットライト志向）
- 自社資産の圧縮やM&A・他社協業による生産体制を実現

重点　拡大

事業戦略
市場の積極開拓＆保有資源の集中
- 成長・収益性のある主力事業に社内資源を集中的に投入
- 社内資源をコモディティ商品から高付加価値商品へシフト
- 国産乳製品の価値訴求で需要開拓

資本戦略
レバレッジをかけて成長促進
- 有利子負債を中心に資本投下を強化

調整補完　決断

事業戦略
事業の再構築
- 一定の期間とハードルを設けて撤退実行

資本戦略
資本効率の改善 （投下資本の再分配）
- 明らかに資本コストを下回る商品群※は投下資本を他の象限へ移行し、全社の資本効率の改善へ

成長促進　注力

事業戦略
非連続的な成長にむけた保有資源の投入
- 高成長・高収益の成長ドライバ（機能素材等）に社内資源を投入

資本戦略
成長機会へ積極投資
- 市場創造型の事業（代替食品等）はハイリターンで果実を得る
- 海外M&Aを含む投資を積極化しリスクテイク

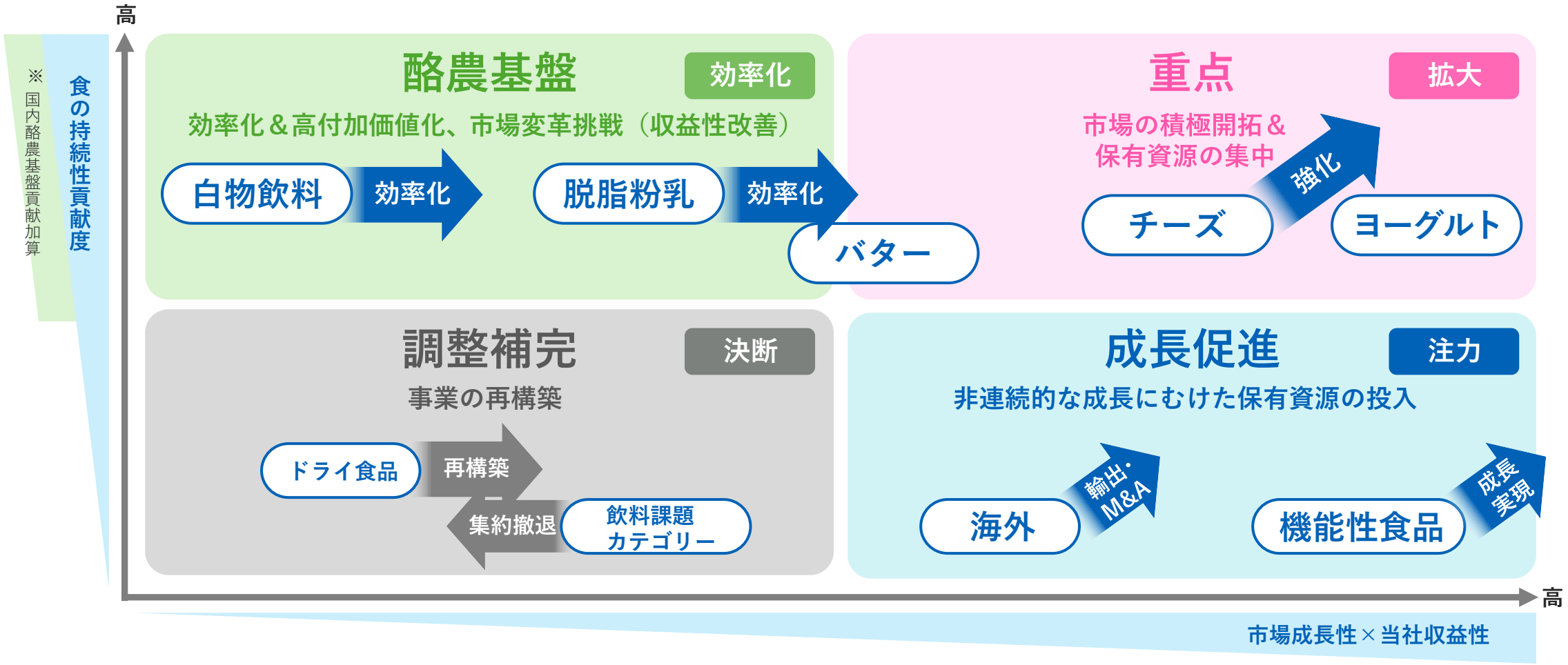
→ 高
市場成長性×当社収益性

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2030年のありたい姿：事業ポートフォリオ変革の方向性（具体例）

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

調整補完分野は外部化や一部撤退による事業の再構築を図りつつ、
重点・成長領域の更なる拡大を目指す



Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2030年のありたい姿に向けて：チーズの生産体制進化

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

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

なかしべつ工場 完成イメージ

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

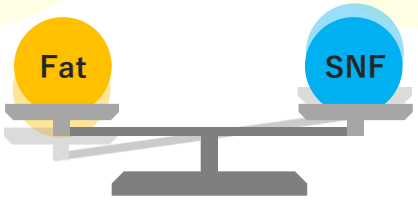
新たな需要を創造する商品開発でチーズ拡大へ

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



Fat・SNF需要ギャップの改善

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

事業戦略：戦略課題一覧

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

戦略の“4つの柱”の基、重要な“7つの戦略課題”を推進する

“4つ”の柱	“7つ”の戦略課題
1 着実に育て、成長性とリターンを可視化する **成長の果実の育成と収穫** ⬆新たな成長のタネづくり	**海外展開の強化** 機能性素材および東南アジアチーズの拡大 **重点機能性商品の成長** 健康ニーズへの乳素材の応用 **代替食品の拡充** 収益源としての定着化
2 「量」×「付加価値」で持続可能な構造へ **乳の産業価値を高める構造の変革** ⬆基盤活用による物量の拡大	**チーズの徹底拡大** 新規需要創造による競争力強化 **白物飲料でのプレゼンス拡大** 白物市場構造の変革牽引
3 「守る」「維持する」から「再生」に向けて動き出す **リジェネラティブな酪農の実現** ⬆国内酪農生産基盤の強化・支援	**自給飼料需要拡大の取組み** 酪農業界発展に寄与する研究・ビジネスへの参入
4 New 当社のもつ知見を社会へ還元 **社会とのつながりの進化**	**応用ビジネスの展開** 乳で培った知見や機能の他業界への応用

未来ビジョン 2050

フードテック
乳を超えた
食文化づくり

健康
幸せな
時間づくり

酪農・農業
産業進化

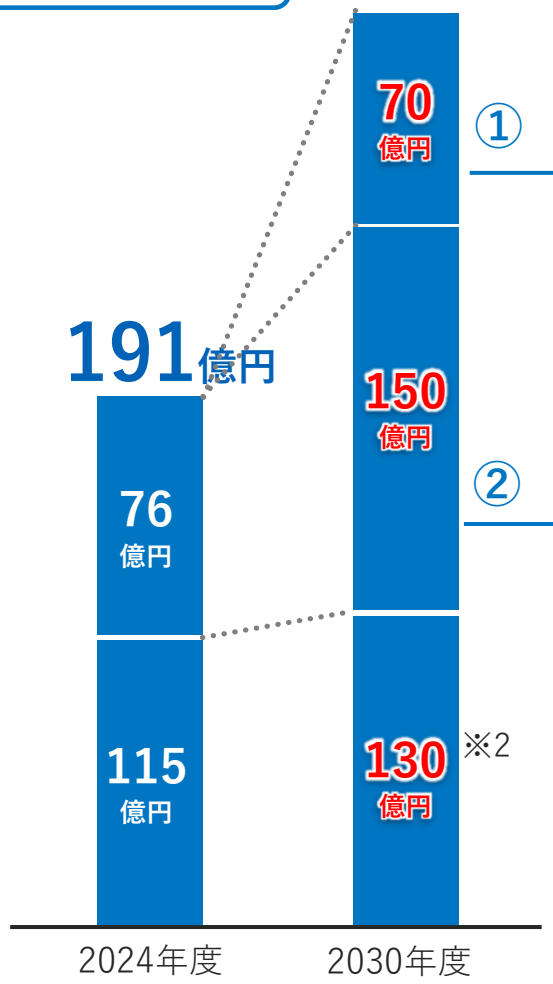
宇宙
ワクワク演出

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

事業戦略：戦略課題のKPI全体

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

営業利益※1 350億円



※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

1 成長の果実の育成と収穫

海外展開の強化	機能性素材および東南アジアチーズの拡大	全体の20%の利益構成
重点機能性商品の成長	健康ニーズへの乳素材の応用	売上高 870億円
代替食品の拡充	収益源としての定着化	売上高 90億円

2 乳の産業価値を高める構造の変革

チーズの徹底拡大	新規需要創造による競争力強化	売上高 770億円
白物飲料でのプレゼンス拡大	白物市場構造の変革牽引	売上高 1,000億円

3 リジェネラティブな酪農の実現

自給飼料需要拡大の取組み	酪農業界発展に寄与する研究・ビジネスへの参入	作付面積 2019年度比 103%

4 社会とのつながりの進化

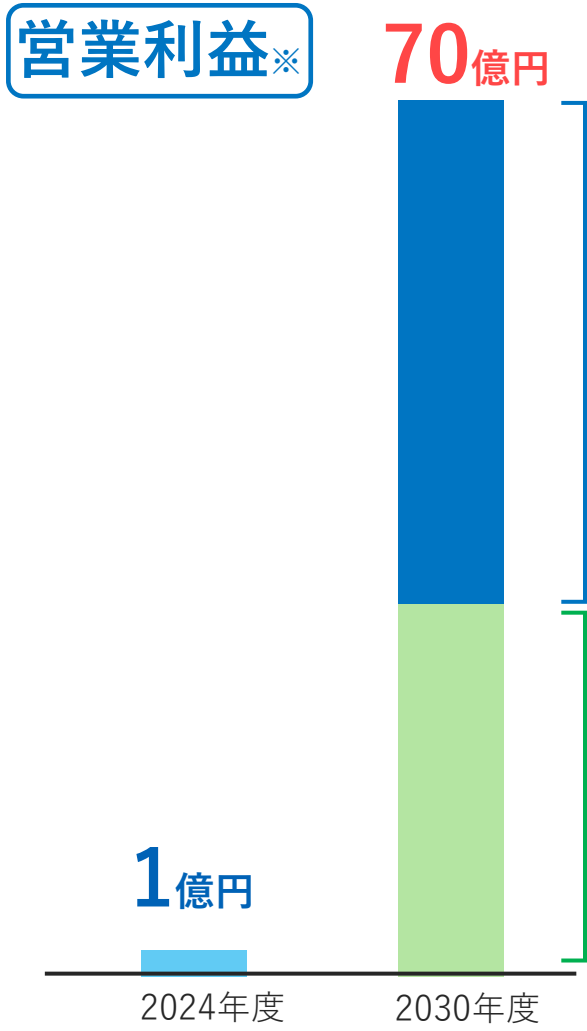
応用ビジネスの展開	乳で培った知見や機能の他業界への応用	KPI今後検討 ペット市場・宇宙 etc.

※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

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

事業戦略・基盤戦略①：海外事業

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク



海外展開の強化

機能性素材販売
- 素材調達拠点の拡充
- 体制強化による拡大加速

チーズ
- インドネシア戦略的拡大
- ベトナム現法早期立ち上げ
- 豪州NC利益率改善

育児用粉乳
- 不採算現法の構造改革

新規事業（M&A含む）

基盤戦略

事業戦略の推進力となる無形資産投資

イノベーション
- GRASなどの安全基準認証取得
- 各国におけるヘルスクレームの取得

コミュニケーション
- 開示の拡充

人的資本の活用・成長
- 社内公募、育成
- 外部人材の採用

DX推進
- 現法マネジメントの高度化

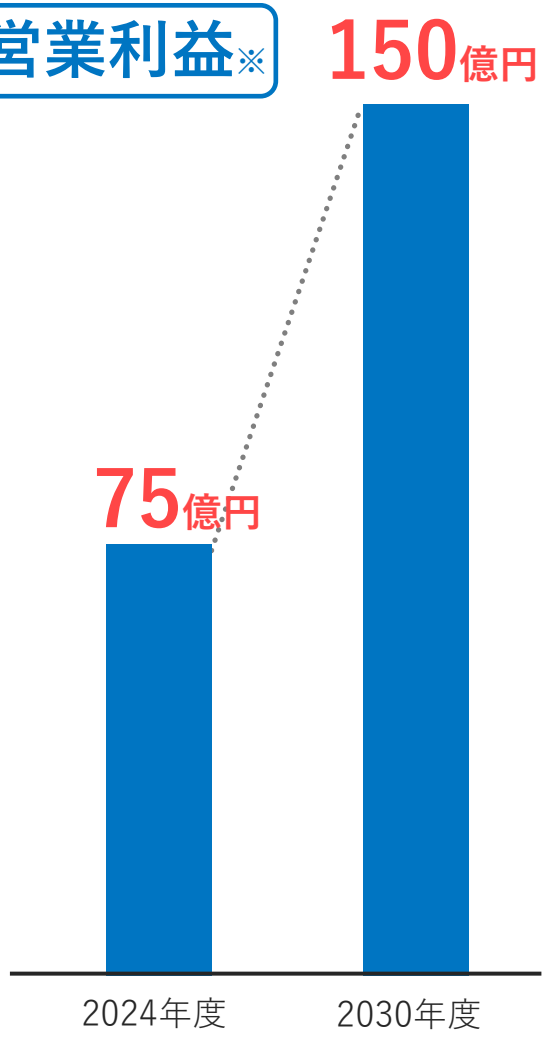
※合理化の意思決定によって増加する早期償却の影響を除く営業利益

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

事業戦略・基盤戦略②：国内成長領域

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

営業利益※



※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

チーズの徹底拡大
- 国産付加価値NCの展開と生産体制の進化

白物飲料でのプレゼンス拡大
- 多様なニーズ対応によるシェアアップ
- 他社との連携・協業によるサプライチェーンの効率化

重点機能性商品の成長
- 新たな市場への参入
- 研究開発起点での健康ニーズ対応商品拡充

代替食品の拡充
- プラントベースフードを新たな収益源へ定着化
- 植物性ヨーグルト市場No.1実現

基盤戦略

事業戦略の推進力となる無形資産投資

イノベーション
- これまでにないイノベーティブ商品の開発
- グループ組織の変革（子会社卸の販売会社化）
- 健康ビッグデータの活用

コミュニケーション
- ブランド価値向上に向けたPDCA実践

人的資本の活用・成長
- DE&I推進、従業員エンゲージメント向上

DX推進
- 労働生産性の劇的な改善
- データドリブン経営、データドリブン人事の実現

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2030年のありたい姿に向けて：Next Design 2030の全体像

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

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。

理念の実現

2030年の姿

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の獲得

→ 調整後ROEやPBR、PERなどで企業価値の向上を可視化

→ 再投資・還元 エンゲージメント向上

『実力』と『社会認知』の獲得

Next Design 2030

テーマ　雪印メグミルクアセットの大変革！

最適アセットへの変革
－有形・無形資産へのリソース配分・行動の変革－

コーポレートブランドの戦略的育成
－ステークホルダーが認める価値の象徴へ進化－

事業戦略
- 新たな発想によるバリューチェーンの進化
- 消費者視点の豊かな食文化創造

基盤戦略
- 無形資産投資による競争力強化
- コミュニケーションの戦略的強化

姿勢・価値観　雪印メグミルク バリュー　／　激変期の今、求められるもの ＋スピード

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

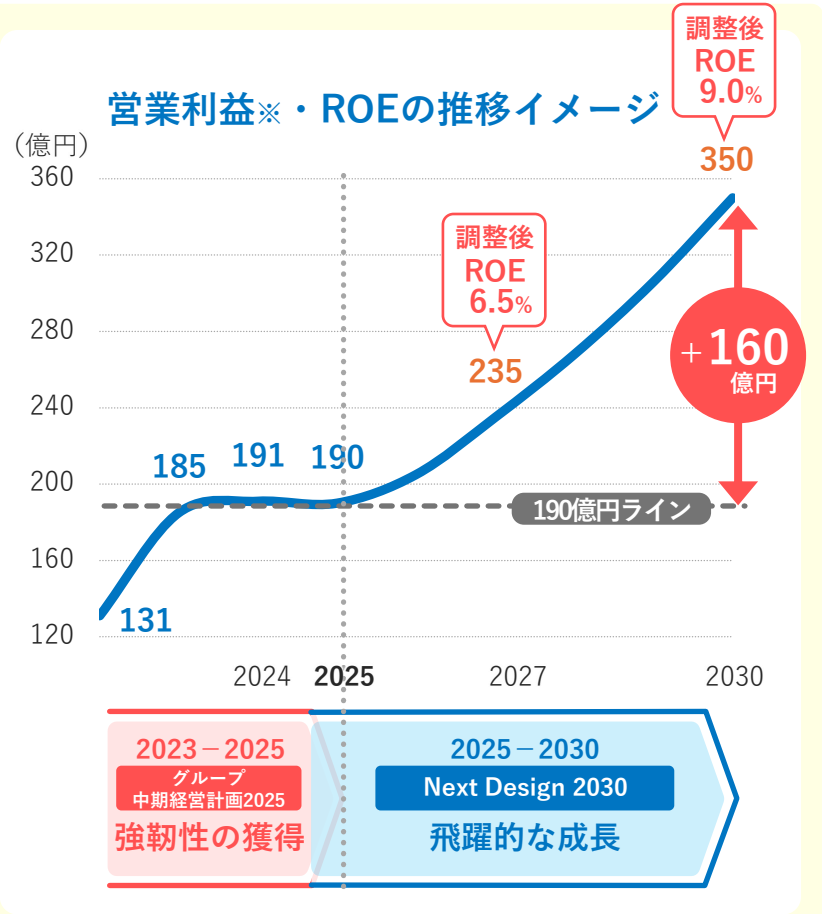
経営指標：コミットメントとそれを支える主要指標（一覧）

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

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

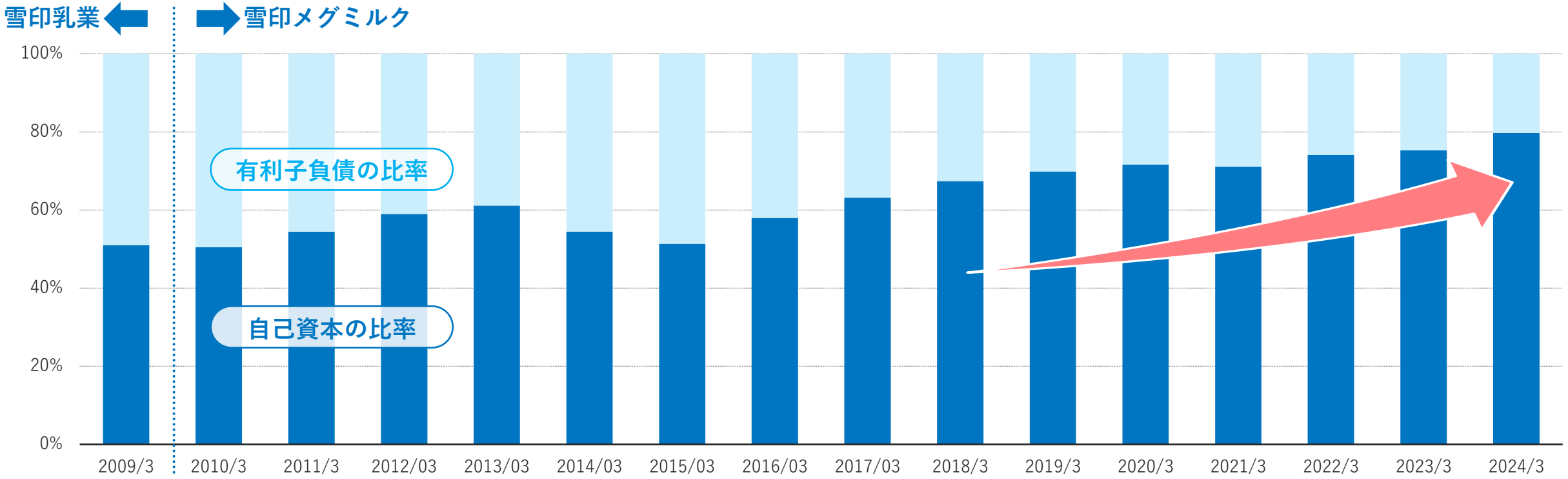
名目	指標／水準	2024年度実績	中間マイルストーン（2027年度）
コミットメント	調整後ROE ：9.0%	5.4%	6.5%
	ROIC：6.0%	4.5%	5.5%
コミットメントを支える主要指標	国内製造拠点の20～30%の協業 or 再編を実行	23拠点	
	レバレッジ ：1.5倍前後 ネットD/Eレシオ：0.5倍前後	1.2倍 0.1倍	
	NOPAT ：250億円前後 営業利益※：350億円前後	133億円 191億円	
	投下資本：4,100億円前後	2,958億円	



※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

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

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

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

投資方針：基本的な考え方

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

営業キャッシュフロー
（6年間累計）
約2,400億円～

BS マネジメント
有利子負債調達
（格付維持の範囲内）
約1,200億円～

基盤投資
約1,900億円～

- ミルクバリューチェーンの持続的成長に向けた大型更新投資
- 企業価値向上に向けた無形資産投資等

フロンティア投資
200億円～

- 事業戦略・機能戦略の土台を造るための投資
- 将来に向けたタネまきの投資

戦略投資
約1,100億円～

- 調整後ROE9.0%以上の達成に必要となる期待リターンを設定

追加株主還元

- 機動的な自己株取得
  ・2025年度：200億円の取得枠設定

配当（配当性向40%以上）
約400億円～

- 配当下限100円
- 資産売却益除く配当性向40%以上

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

投資方針：M&A活用指針

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

❶ 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

営業キャッシュフロー（6年間累計）
約2,400億円～

BS マネジメント
有利子負債調達（格付維持の範囲内）
約1,200億円～

基盤投資
約1,900億円～

フロンティア投資
200億円～

戦略投資
約1,100億円～
追加株主還元

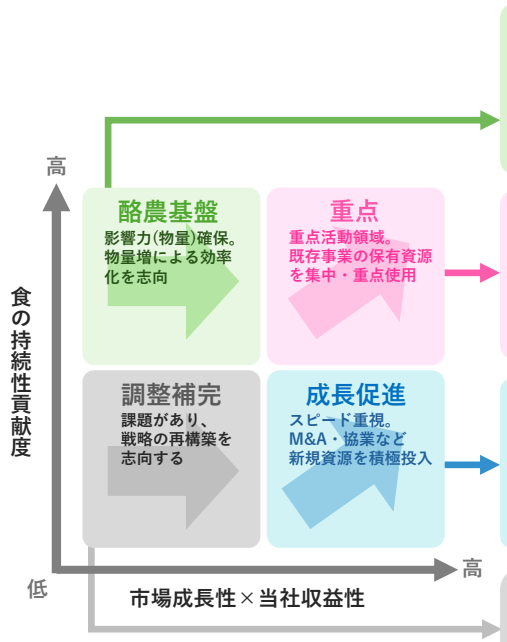
配当（配当性向40%以上）
約400億円～

M&Aは 400億円を目途
海外案件について、新規進出国への自社投資もこの中に含む

1件当たり 50億円を目途
マルチプル上昇や為替状況も考慮し、投資採算性等を総合的に踏まえて都度判断する

❷ 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



事業ポートフォリオ別活用指針	M&Aスタンス
既存設備を活用しつつ、老朽化更新に際しては、自社投資と外部協業を比較衡量し、より資本効率の高い手法を選択する。	中立
既存設備を活用した物量の拡大を優先するが、当社事業の補完・補強や、収益貢献が期待できる案件があれば、M&A活用も検討する。	やや積極
スピード感を持って市場参入し、早期に収益の柱に成長させる観点から、M&Aをはじめとする他社との協業を積極的に検討する。	積極
成長性×収益性および食の持続性貢献度、更には当社グループとのシナジーやベストオーナーの観点を総合的に勘案し、撤退や事業譲渡も検討する。	消極（売も視野）

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

資本政策と資産効率改善

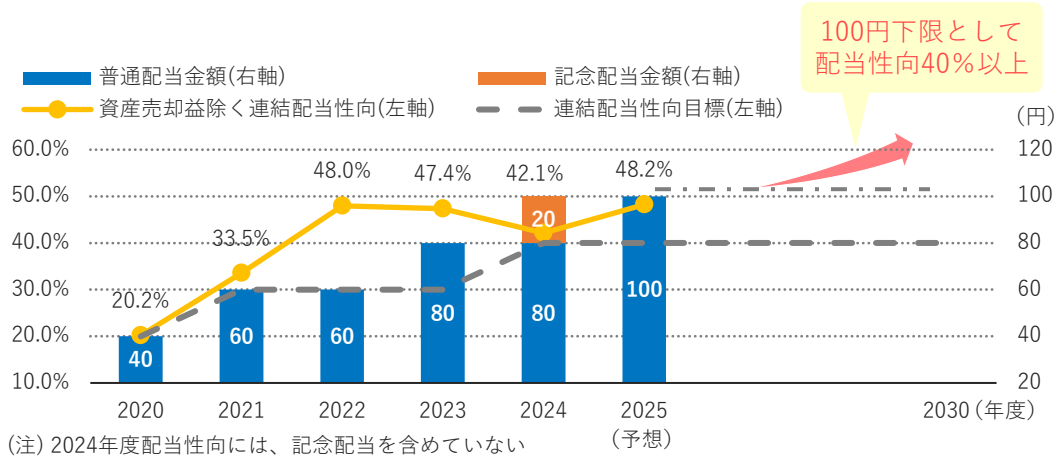
Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

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



(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DEレシオ0.5を目安として投資の状況に合わせ段階的に最適化

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**

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

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。

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

目次

Contents

1 未来ビジョン 2050

2 Next Design 2030

3 参考資料

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

未来ビジョン 2050：酪農・農業エリア

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

チャレンジ："リジェネラティブな酪農・農業モデル形成"による産業の進化

GOAL 酪農・農業のオーケストレーター（指揮者）として共創を推進し、産業の進化を実現

アクション

酪農・農業を最先端ビジネスに変革する仕組み作り（オーケストレート）

- 酪農・農業関連企業やアグリテック※1企業を組織化し、酪農・農家へのコンサルティングを実施することで、「リジェネラティブな酪農・農業」基盤を構築する
- 先端機器の導入、ゲノム編集等の新技術活用・開発、産学連携での人材育成によって、酪農・農業イノベーションを加速させ、日本モデルを世界に普及する

酪農・農業を通じた社会貢献

- 耕作放棄地の活用を通じた国土保全
- 観光牧場等を通じたアニマルセラピーの実施や農福連携の推進

※1 農業分野における最先端技術

みんなの理想の姿

酪農家/農家
- 生産基盤の安定による経営成績の向上
- 時間や場所の制約が減少し、職業の魅力度が更に向上

生活者
- 安定的に食料を確保
- 酪農・農業がある生活の豊かさを享受

酪農・農業研究/教育機関
- 先端酪農・農業モデルを普及し、産業の魅力度が向上、それにより担い手が増加

行政/国
- 食料自給率の改善
- 食料輸出国へ転換
- 地域社会の活性化
- リジェネラティブ農法定着による環境保全

2050年の私たち（グループ従業員）の姿

☑ 酪農・農業の発展を通じ、当社グループの社会貢献を実感し、会社のことを家族や友人に誇れる従業員が増えている

☑ 酪農・農業・乳業の社会的地位が向上し、それにより所得も向上している

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

未来ビジョン 2050：フードテックエリア

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

チャレンジ：”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

GOAL 乳、または乳を超えた新たな商品・サービスの開発/生産・供給体制の高度化

アクション

野心的な新価値創造技術の研究

先端技術バレーやフードテック企業ともタッグを組んだ新価値創造技術の研究

新たな価値の提供基盤（体制）構築

Robotics・IoT・AI等を活用した生産体制の進化、物流・流通企業と協業した提供体制の進化

食文化の創造

消費スタイル変容への対応と、生活者との双方向コミュニケーションによる新たな食文化の創造

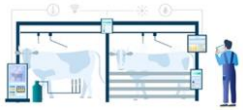
みんなの理想の姿

生活者

- 最適な食の享受により心身の健康を獲得し、幸せを実感
- 新たな食文化を享受する喜びを得る

共創企業

- オープンイノベーションや協業による成果が波及
- 業界を超えた新技術普及



「食」産業従事者

- 「食」市場の活性化により生活が安定し、所得・職業への誇りが更に拡大

行政/国

- 食品ロス削減や、環境に優しい物流導入等による地球環境保全
- 魅力ある地域コミュニティ形成

2050年の私たちの姿

☑ 生産性が向上し、もっと自由な働き方が可能に

☑ イノベーションを生む「熱気のある雰囲気」がグループ全体で醸成

☑ チャレンジングな取り組みが数多く生まれ、ワクワクしながら仕事をしている

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

未来ビジョン 2050：健康エリア

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

チャレンジ：”健康寿命延伸”による「幸せな時間」づくり

GOAL 心身ともに元気な100歳の人口構成比UP

アクション

未知なる健康ニーズの探求

先端技術バレーや研究機関、地方自治体等との共同研究体制を確立し、未知なる健康ニーズを探究

パーソナライズ化※による多様な健康ニーズへの対応

フードテック等も活用した機能素材や商品を開発・販売し、生活者の行動変容を促す

世界のWell-beingを実現

日本における研究開発成果を世界に向けて発信・普及し、世界中の人々の心と体の健康を実現

※1 一人ひとりの状態に応じた商品・サービスを提供すること

みんなの理想の姿

生活者
- 多様化した健康ニーズが満たされている
- 笑顔で生き生きした暮らしが実現

研究機関/大学
- オープンイノベーションにより、健康寿命等の社会課題解決を世界で加速

行政/国
- 生産年齢人口の増加
- 医療費負担減少
- 働き手不足解消による経済活性化

2050年の私たちの姿

☑ 自社の取り組みを通じて、自分自身や家族も含めた健康課題を解消でき、幸福感を得る

☑ グローバル展開の拡大を通じて、多様な価値観が定着した企業文化になっている

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

未来ビジョン 2050：宇宙エリア

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

チャレンジ："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

GOAL 宇宙において培った最先端のノウハウを地球上で応用

アクション

実証研究

- 共同プロジェクト参画により、宇宙という極限空間におけるQOL向上の取り組みを実証研究

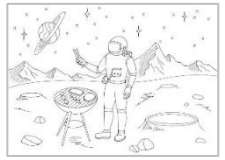
宇宙での展開

- 既存の素材(MBP等)や新素材(培養ミルク等)の供給
- 宇宙空間での農場・牧場プロジェクトへの参画

地球上での応用

- 宇宙で構築した高度循環型食料提供システムの地球上での応用

みんなの理想の姿



生活者（宇宙）

- 宇宙空間居住者が豊かな食と快適な生活を送ることができる

生活者（地上）

- 宇宙で得た新たな知見・実証成果を地上で享受する

酪農家/農家

- 気候変動等の環境要因を解決する、高度循環型酪農・農業モデルの実現により生産性が大きく向上

行政/国

- 生産技術の進化により地上における食料の安定供給を実現
- 食料提供システムが進化し、宇宙開発が加速

2050年の私たちの姿

- ☑ 未知なる領域における事業に、ワクワクし、やりがいを感じている
- ☑ 共創プロセスにおいて、新たなノウハウやスキルを獲得している

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

事業戦略① 成長の果実の育成と収穫

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

	海外展開の強化 機能性素材および東南アジアチーズの拡大	重点機能性商品の成長 健康ニーズへの乳素材の応用	代替食品の拡充 拡大収益源としての定着化
既存事業の収益拡大へ「深化」	● チーズ現法強化による利益成長 ● 国産育粉の輸出拡大と海外粉ミルク生産体制合理化	● 国内BtoB素材販売の拡大（機能性・業務製品） ● 骨ケア・MBP商品拡大	● プラントベースフードを新たな収益源へ定着化(植物性ヨーグルト市場No.1実現)
新しいビジネス機会へ「挑戦」	● 素材販売の非連続的成長の実現 ● 現地生産拠点設立によるミルクVCの複製・移転 ● 国産乳製品輸出拡大 ● アジアの乳製品・機能性素材販売分野のM&A	● 研究開発起点で健康ニーズに応える商品（市乳・機能性、乳酸菌研究） ● 新たな発酵乳体験の提供 ● フェムケア市場、アスリート市場参入	● ハイブリッド商品 ● 乳代替タンパク事業参入 ● アグロスノーによる代替素材ビジネス
可能にする「強み」	● 消費者の嗜好に合わせたチーズの開発技術 ● 米国GRAS、韓国版トクホ等の認証された素材の拡充	● 長年の研究開発による、機能性素材の知見や乳酸菌ライブラリ ● 通販事業で培ったニーズをとらえるマーケティング力・商品開発力	● 応用を可能にする既存資産 ● 乳で培った生産技術・品質管理

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

事業戦略② 乳の産業価値を高める構造の変革

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

	チーズの徹底拡大 新規需要創造による競争力強化	白物飲料でのプレゼンス拡大 白物市場構造の変革牽引
既存事業の収益拡大へ「深化」	● さけるチーズ、ソフトチーズの拡大 ● 高付加価値商品への経営資源集中 －コモディティ商品のリモデル・リブランディング	● ライン集約、生産委託、JV化等協業によるアセット適正化 －アイテム集約、市場撤退 ● 乳の根源的価値訴求でキャッシュ創出力向上 －雪メグ牛乳のブランド力向上、毎日骨太強化 －白物飲料のパーソナル容器・容量の展開強化 －学校給食を通じた新たなユーザー育成 －宅配チャネル改革（瓶ライン更新、物流効率化）
新しいビジネス機会へ「挑戦」	● 国産高付加価値チーズの開発・拡大 ● プロダクトミックス見直しによるFat、SNFの戦略的活用 ● M&Aによる非連続成長	● 社会構造変化に対応したサプライチェーン構造改革 －他社連携によるローコスト生産体制確立 －賞味期限延長・産地パック・ワンウェイ化による物流・環境対応強化 －子会社卸「三和流通産業」の販売会社化による営業活動の効率化とグループシナジー発揮
可能にする「強み」	● 北海道の高品質な生乳の調達 ● ナチュラルチーズ生産技術 ● 拡大する需要を取り込む高いシェア	● 全国に展開する供給網 ● 原料乳製品の自社調達体制

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

事業戦略③ リジェネラティブな酪農の実現 / ④社会とのつながりの進化

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

	自給飼料需要拡大の取組み 酪農業界発展に寄与する研究・ビジネスへの参入	応用ビジネスの展開 乳で培った知見や機能の他業界への応用
既存事業の収益拡大へ「深化」	● 種苗事業を収益の柱にする改革 －自給飼料増産に向けた牧草・飼料作物種子の拡大 －緑肥作物、植物活力資材、乳酸菌分野の成長 ● コスト競争力強化 －自給飼料に適合した配合飼料の提案による販売確保 －他者協業も視野に製造コストの低減と営業体制の見直し	● —
新しいビジネス機会へ「挑戦」	● 自給飼料率向上 －「実証圃場」「経営実証農家」調査研究の充実と発信 ● 食料安保等の社会課題への対応 －コンサルティング、新規就農支援 －スマート酪農 － GHG対策	● ペット市場への参入 －サプリ・原料市場の可能性検討 ● チーズ工房、オープンラボ －少量多品種のNC製造、長期熟成ハードチーズ －工房や大学との共同研究・食育の場 ● 宇宙 －「宇宙技術＋食品・健康」の実証研究
可能にする「強み」	● 長年にわたり構築してきた酪農生産者との関係性 ● 雪印種苗による生産者への総合提案型の営業力	● 専門部署（未来づくり部）による機動力、社内波及力 ● 長年の研究によって蓄積されたシーズ

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

基盤戦略(機能)：成長を可能にする無形資産投資

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

Next Design 2030

最適アセットへの変革
－有形・無形資産へのリソース配分・行動の変革－

コーポレートブランドの戦略的育成
－ステークホルダーが認める価値の象徴へ進化－

事業戦略

イノベーション（変革）

研究開発強化
付加価値の可視化（マネタイズ）

イノベーションを起こす組織編成
企業価値向上を着実に実現する組織への進化※

コミュニケーション（共感）

インナーコミュニケーション
価値創出の原動力となる存在意義・志への共感

アウターコミュニケーション
社会との積極的な対話・発信による関係構築

DX推進 企業価値向上への DXインパクト実現

人的資本の活用・成長 価値を生み出す 人的資本への転換

※ ROIC経営の推進体制も検討

Next Design 2030では、事業戦略を力強く推し進められるよう、
イノベーションの組織改編およびアセットの最適化、コミュニケーションを通じたコーポレートブランド力の強化を図る

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

経営指標：コミットメントとそれを支える主要指標（ツリー）

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

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

正のエクイティスプレッド

- **調整後ROE**
  - 9.0%以上
  - ’27年度 6.5%目途
  - （5.4%）※1
  - ー
  - **株主資本コスト**
    - 8%以下
    - （5-8%程度）
- **ROIC**
  - 6.0%以上
  - ’27年度 5.5%目途
  - （4.5%）
  - ×
  - **財務レバレッジ**
    - 1.5倍前後
    - （1.2倍）
- **NOPAT**
  - 250億円前後
  - （133億円）
  - ÷
  - **投下資本**
    - 4,100億円前後
    - （2,958億円）
- **調整後営業利益**※2
  - 350億円前後
  - （191億円）
  - ×
  - **1-税率**

※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

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

投資方針：M&A重点ターゲット

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

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

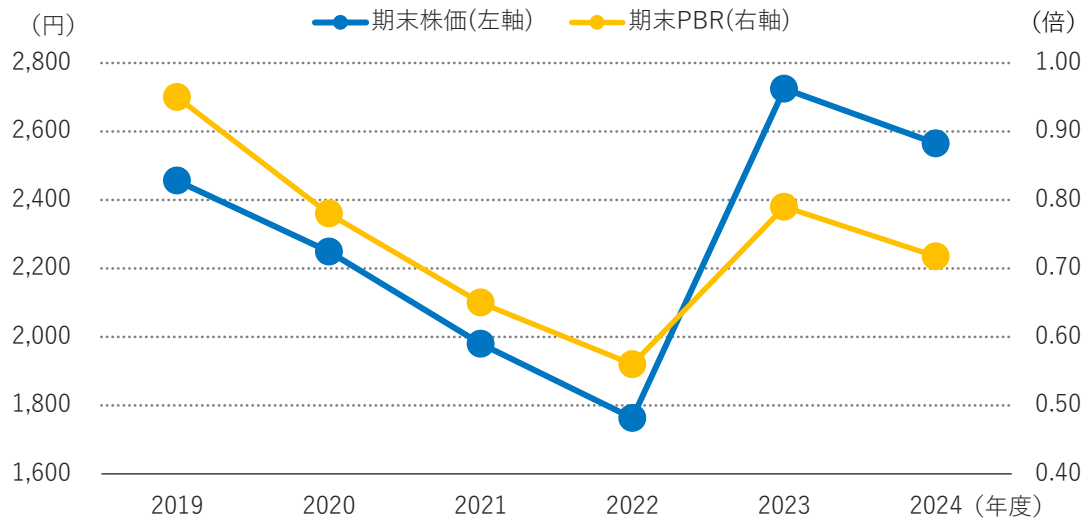
Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

グループ中期経営計画2025の進捗：PBR/ROE

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

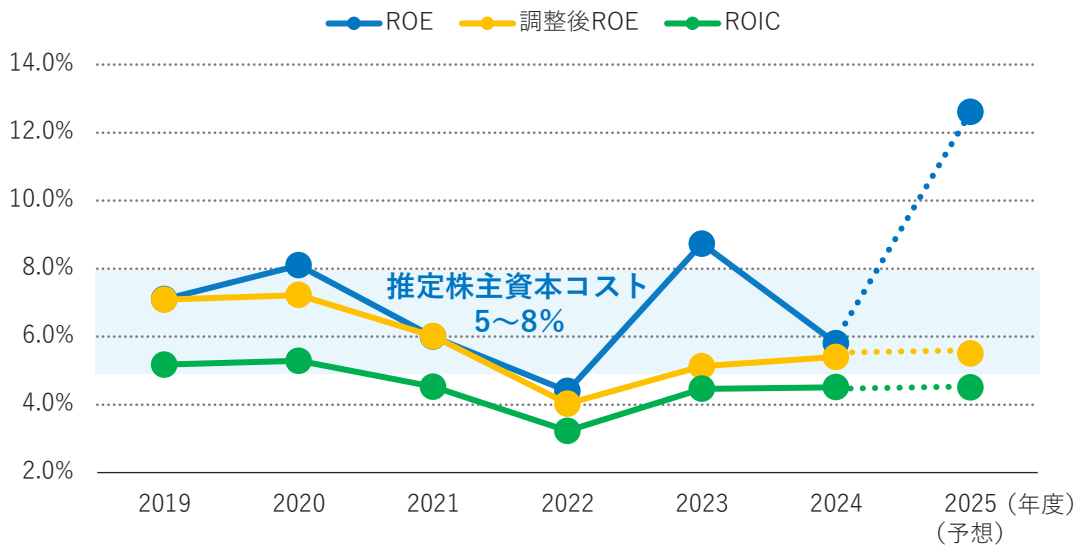
PBR１倍割れが継続　調整後ROEは株主資本コストを下回る状況

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

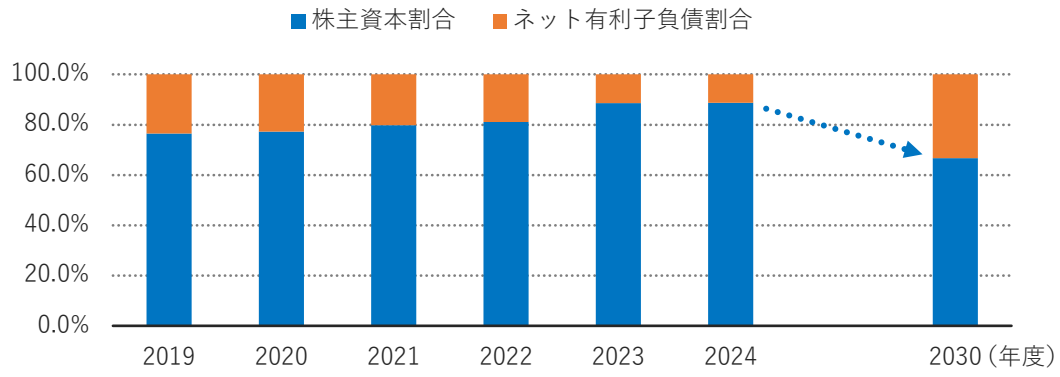
Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について①

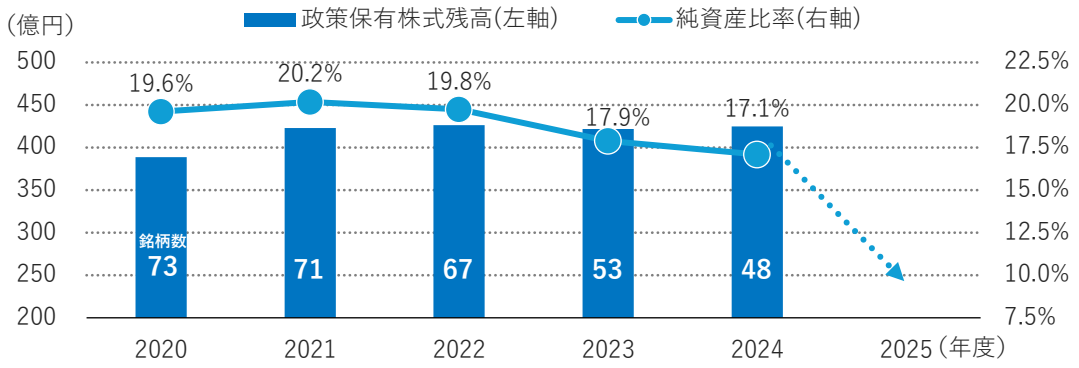
Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

ステージ認識	● これまでに積み上げてきた株主資本を活用して企業価値を向上させるステージに移行
基本方針	● 営業キャッシュ・フロー、BSマネジメントおよび外部格付A格維持できる範囲内での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
バランスシートの考え方	● 資本構成は、ネットDEレシオ0.5を目安として投資の状況に合わせ段階的に最適化 ● 資産圧縮を継続し、2025年度末政策株式純資産比率10％未満に

資本構成推移



政策保有株式推移



Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について②

Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

株主還元

- 配当　　：下限100円を設定し、資産売却益を除く配当性向40%以上
- 自己株取得：・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と消却を実施
  ・2025年度は200億円の取得枠設定

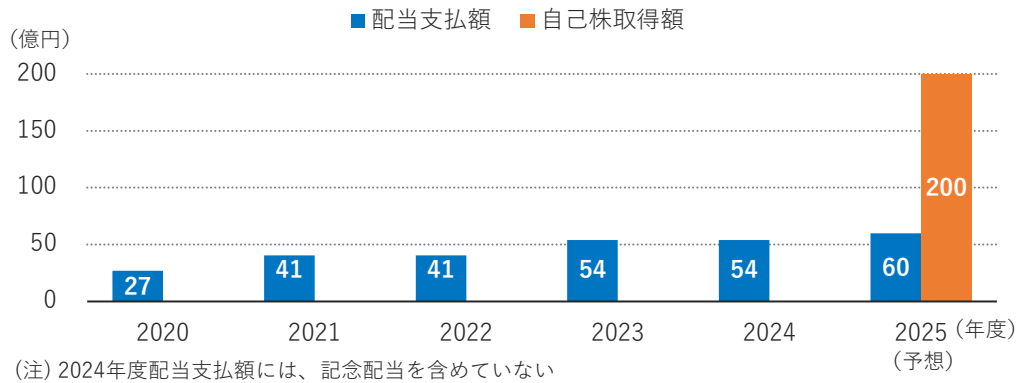
2030年度 資本効率目標

- 調整後ROE：9.0%
- ROIC：6.0%

※調整後ROE：資産売却益および合理化の意思決定によって増加する早期償却の影響除く

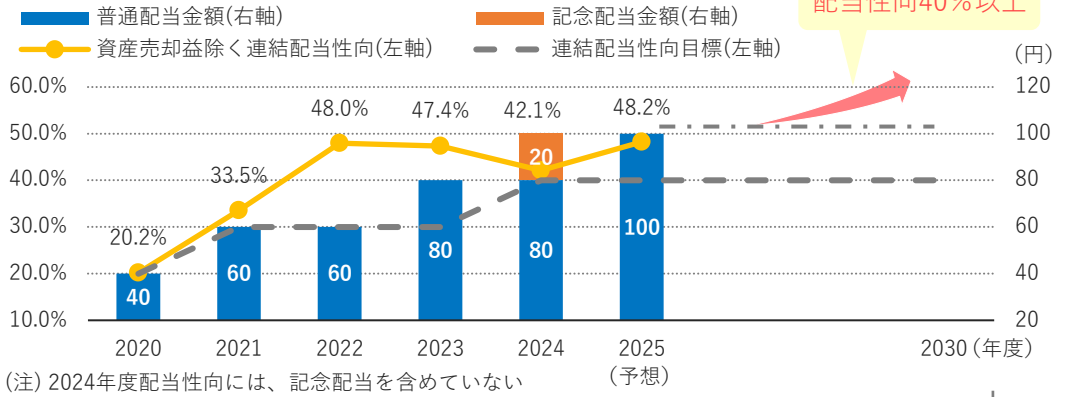
※ROIC＝NOPAT÷投下資本
NOPAT＝(合理化の意思決定によって増加する早期償却の影響除く営業利益)×(1－法定実効税率)
投下資本＝有利子負債期首期末平均＋自己資本（純資産－非支配株主持分）期首期末平均

株主還元推移



(注) 2024年度配当支払額には、記念配当を含めていない

配当推移



(注) 2024年度配当性向には、記念配当を含めていない

Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.