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.

【オープニング】

本日は、大変お忙しいところ、雪印メグミルクグループ、
新経営計画、および 「2024年度 決算説明会」にご参加を頂き、
誠にありがとうございます。

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.

【アジェンダ】

私からは、
当社グループの、あらたな100年に向けた、
マイルストーンである「未来ビジョン2050（にーまるごーまる）」と、
そこから、「バックキャスティング」した、
新たな経営計画である「Next Design 2030（にーまるさんまる）」を
ご説明いたします。

【扉：未来ビジョン 2050】

最初に、「未来ビジョン2050（にーまるごーまる）」について、
ご説明します。

ご覧のように、当社グループは、2023年4月1日、
「未来ビジョンプロジェクト」を　発足しました。

私（わたくし）の 直轄の組織として、グループ会社も含めた、
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さまに　ご期待頂ける、
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」をお示しすることが、
このプロジェクトの目的です。

将来の予測に基づく　戦略だけではない、
我々の意志を　しっかり込めた
未来ビジョンを、「志」を同じくする
社内外のステークホルダーを巻き込み、
約2,700名の皆さんと、
「共創」によって 作りあげてまいりました。

こちらにお示しするのが、

「未来ビジョン 2050　EGAO-MEGUMITOWN」です。

「酪農・農業が　さらに魅力的な産業となり、世界中の人々が　健康に暮らし、

豊かな食文化を　楽しんでいただける。」

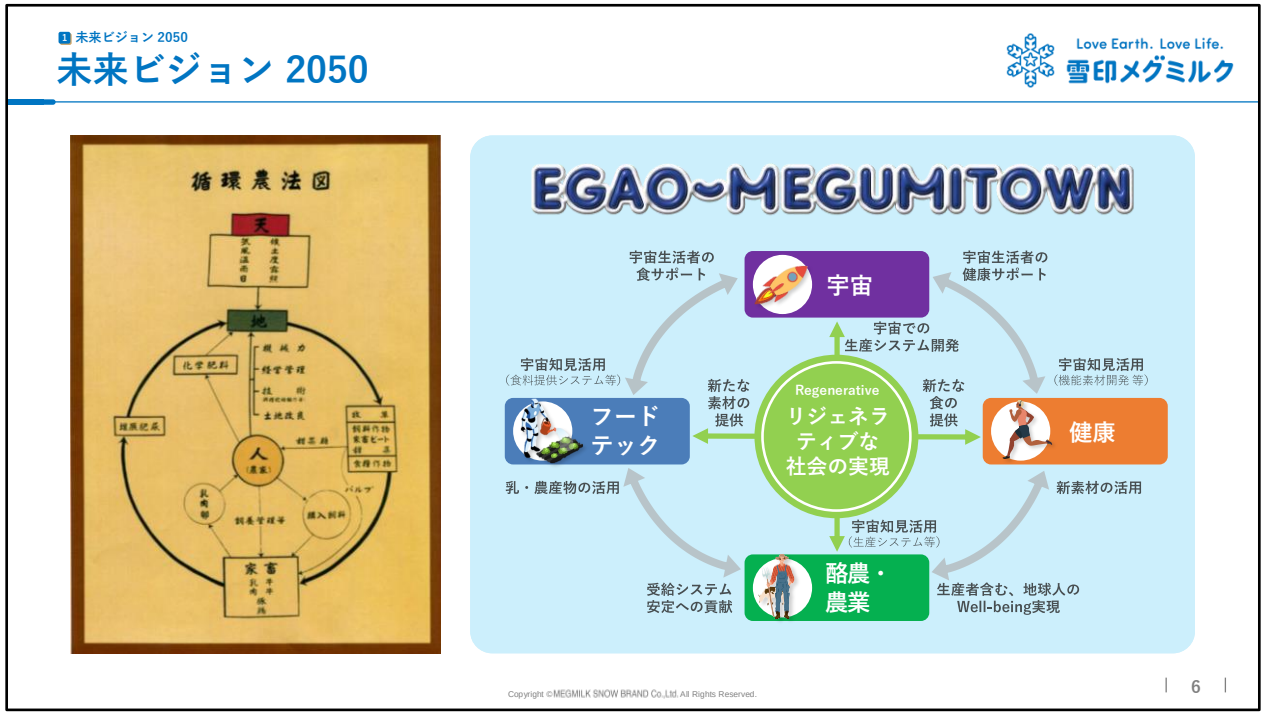
そんな社会を・・・そんな未来を、

「志」を同じくする皆さんとの　共創によって作り上げたい。

それを「EGAO-MEGUMITOWN」という「まち」に表現しました。

ビジョンの中には、
「酪農・農業」、「健康」、「フードテック」、「宇宙」の、
４つの領域がありますが、

それぞれを、まちの「エリア」と表現し、
端的にそのエリアで「何をめざしてゆくのか」を、記載しています。



さて、
われわれの　創業者のひとり、黒澤酉蔵は、**およそ100年前、**
自然の循環を活かし　持続可能な農業を
実現することを目指し、「循環農法」を唱えました。

この考え方は、環境に優しく、資源を効率的に活用する
持続可能な農業を　推進するものであり、
現代の「サスティナビリティ」に通じる　理念であると言えます。

更には、近年　農業分野だけではなく、
様々な分野で　注目を集めている、「リジェネラティブ」
すなわち「持続的」で「好循環」な　社会の形成にも
通ずるものであると　言えます。

今年、創業100周年を迎える、私たちは、

新たな100年に向けて、

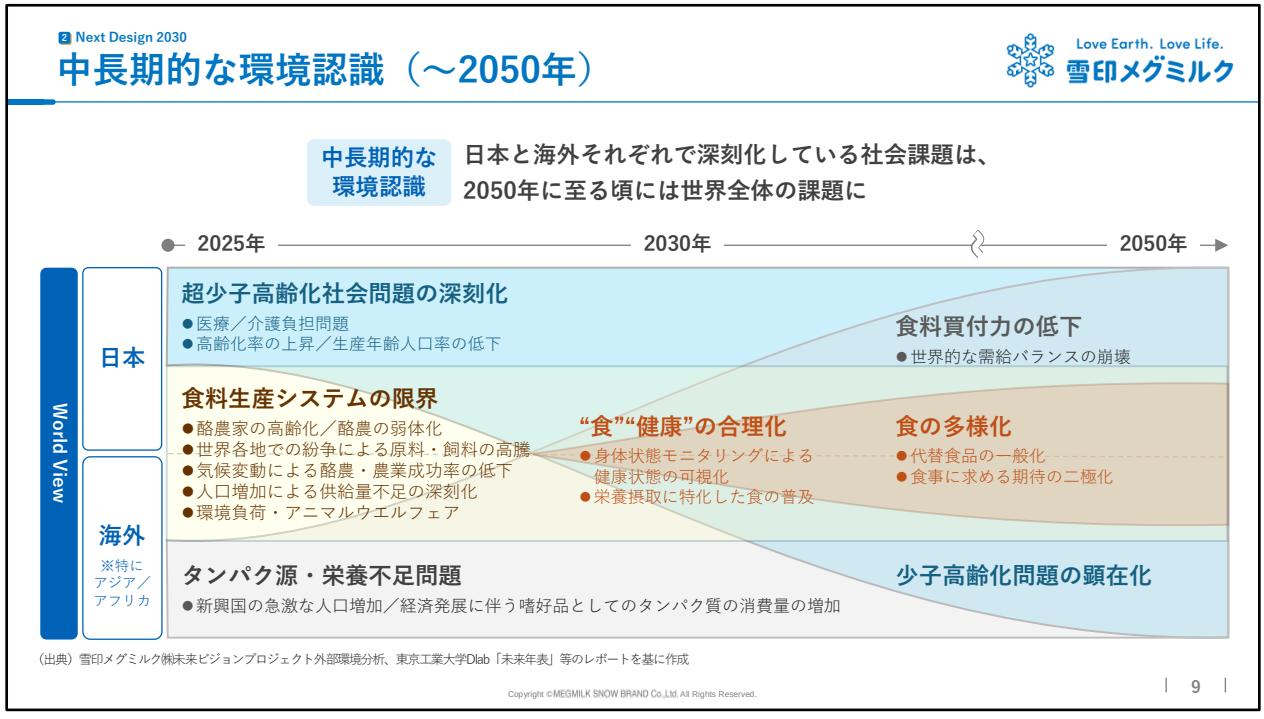
この「EGAO-MEGUMITOWN」を、当社グループのビジョンとしてかかげ、

「リジェネラティブな」社会の実現を目指してまいります。

【Next Design 2030：イントロ】

さて、ここからは、
新たな経営計画である、

「Next Design 2030（にーまるさんまる）」について、ご説明します。



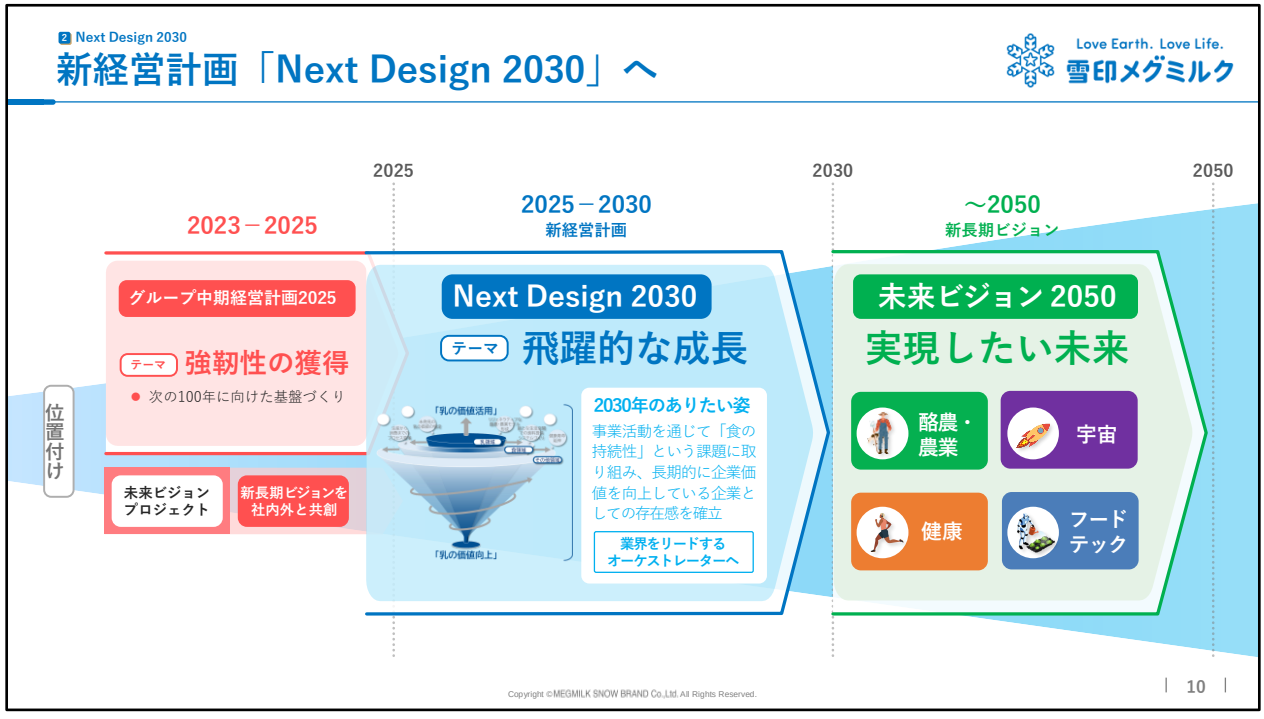
【中長期的な環境認識】

これは、当社グループを取り巻く、中長期的な環境認識です。

わが国で深刻化している　少子高齢化の問題は、
今後、世界中に広がると　予想されています。

また、食料生産システムの限界や、タンパク源の不足によって、
今後の　食料供給の「不安定化」が　懸念されます。

食に関する社会課題は、2050年に向けて、
世界全体の課題になると　考えられます。



【Next Design 2030へ】

こうした環境認識のもと、
今回、「未来ビジョン 2050（にーまるごーまる）」から
バックキャスティングして、道筋を描いたのが
「Next Design 2030（にーまるさんまる）」です。

2025年度は、「グループ中期経営計画2025（にーまるにーごー）」の
最終年度となりますが、「Next Design 2030（にーまるさんまる）」へと発展
的に移行し、飛躍的な成長を目指して　スタートを切ります。

2 Next Design 2030

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.

【グループ中計2025 進捗】

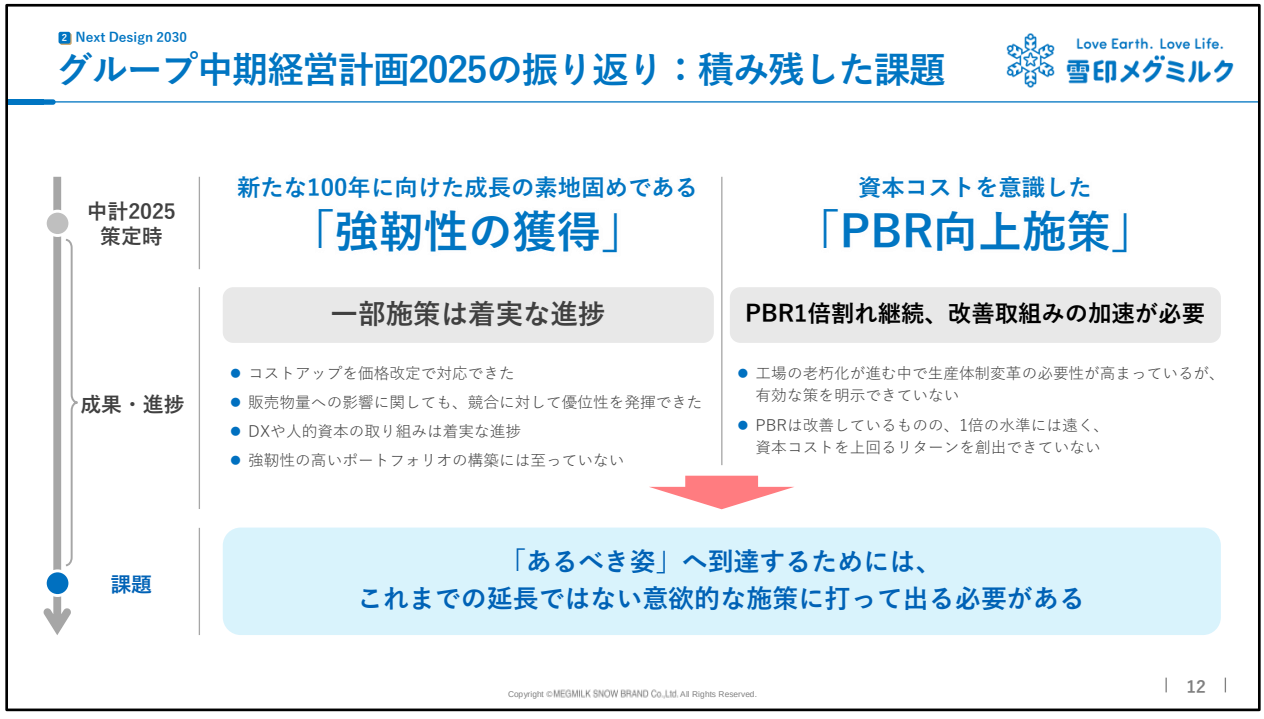
では、新経営計画への移行にあたり、「グループ中期経営計画2025（にーまるにーごー）」の、ここまでの進捗について、ご説明します。

２年目の2024年度の売上高は**6,158億円**、
営業利益は**191億円**となりました。あらゆるコストが上昇する中、
価格改定の効果などによって、営業利益は着実に回復しました。

財務面では、自己資本比率が　50%以上を安定的に維持しました。

配当性向の水準は、30%以上から　40%以上へと引き上げ、
株主還元の　拡充を図りました。

なお、現状、当社グループのPBRは　0.7倍程度と、
１倍を下回った状態が続いています。
また、資産売却益を除くベースでの　ROEと、ROICは、
資本コストを下回る水準にあり、
いずれも　重要な課題として認識しています。



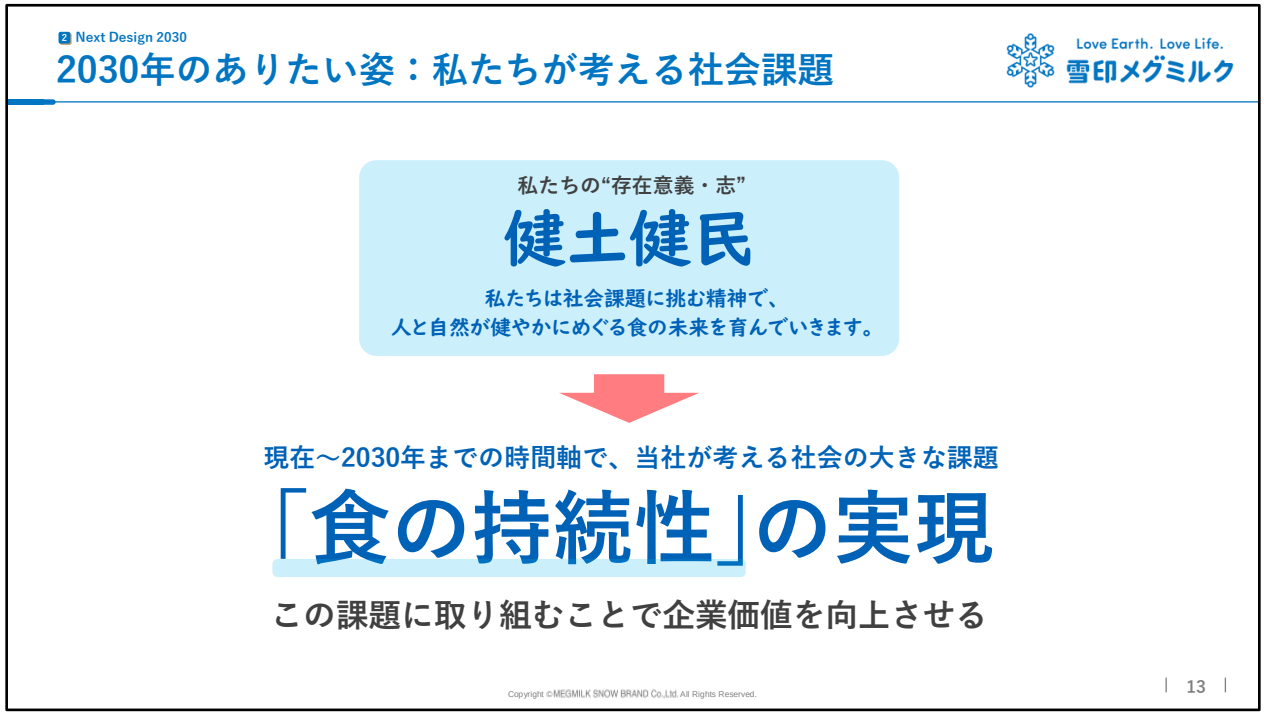
【グループ中計2025 進捗】

ここまでの進捗をまとめますと、

事業戦略では、相次ぐコストアップに対して、
価格改定をはじめとする、当社グループのブランド力や、
商品力を活かした　政策の実行により、確実に収益力を回復しました。

しかし、まだ　資本効率性や成長性を高めた　PBR向上には、
至っておらず、更なる　強靭性の高い　事業ポートフォリオ構築の
取組みが必要です。

こうした課題を解決するため、
Next Design 2030（にーまるさんまる）では、
これまでの「延長」ではない、意欲的な施策を遂行していきます。



【2030年のありたい姿：「食の持続性の実現」】

さて、「健土健民」を　創業の精神とする　当社グループは、
時代により　変化するさまざまな社会課題解決に、
企業活動を通じて　取り組みを続けてきました。

そして、「今（いま）」、現代を生きる
我々が、取り組むべき　重要課題として、
「食の持続性の実現」を掲げました。

【2030年のありたい姿に向けて：食の供給の脆弱性】

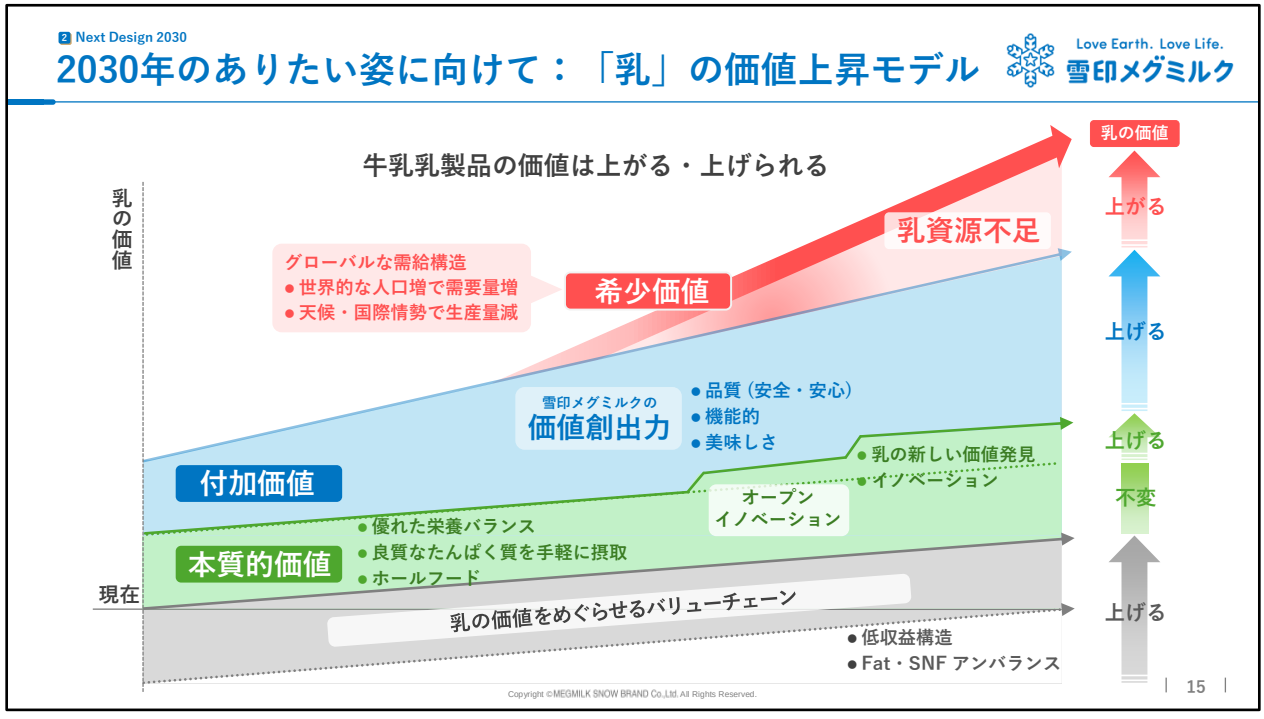
我々が「食の持続性」を強く意識する理由は、将来の安定的な食料供給は、
約束されたものではないと、強く　認識すべきだと　考えるからです。

世界人口は、2050年に　100億人近くに達すると　予想されています。
栄養バランスに優れ、良質なたんぱく質を含む乳製品は、自国での消費が
優先されるため、貿易量は非常に限られます。

特に、これから先、「オセアニアやEU」といった　主な輸出地域での、
大きな生産の伸びは　難しいと見られ、人口増加に供給が
追い付かなくなる事態が　懸念されています。

一方、わが国の　牛乳乳製品の供給は、消費量の約４割を
輸入に頼っているのが現状です。
また、生乳の脂肪分と、無脂乳固形分との、
需要のバランスが　崩れた状態が長期化しており、
酪農乳業全体の成長を　阻害する一因になっています。

来（きた）るべき「乳資源」の不足時代に、どう立ち向かうか。
そこに、食に携わる　我々の社会的責任があり、
また、事業機会があると考えています。



【2030年のありたい姿に向けて：価値上昇モデル】

我々は、今後、「乳の価値」は、確実に上がると考えています。

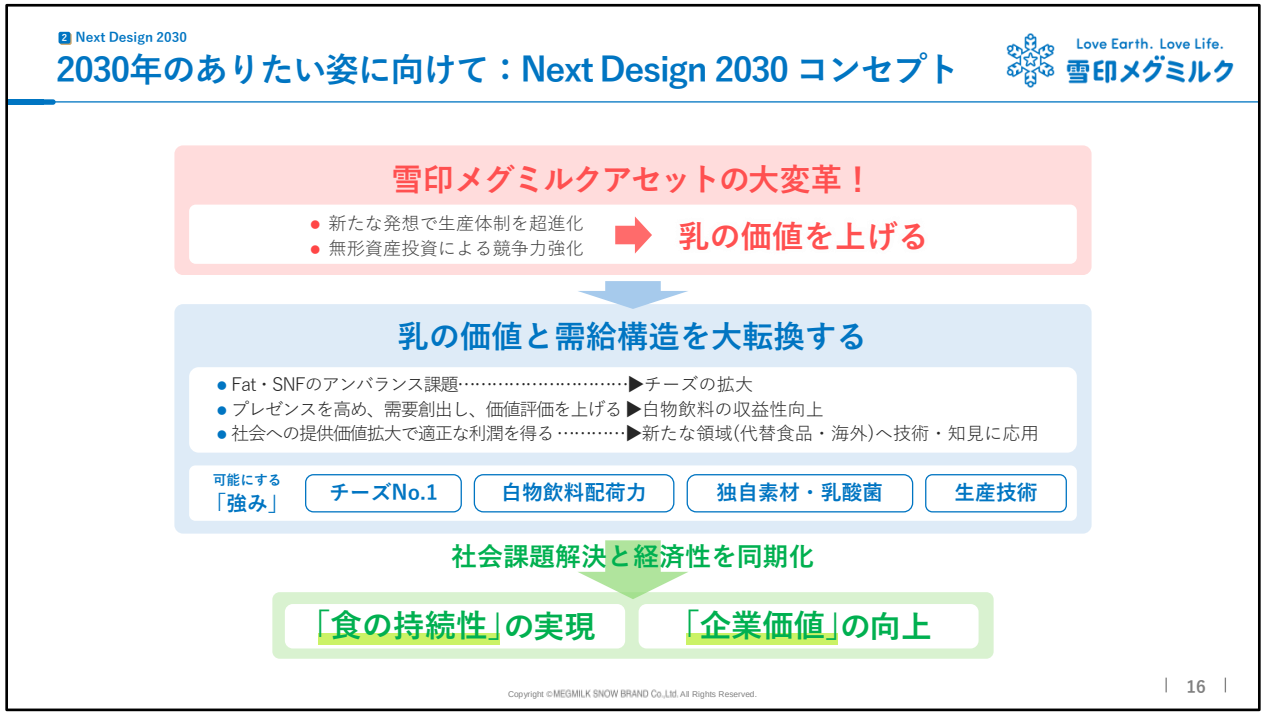
牛乳乳製品は、生れたばかりの子牛（こうし）が、健康に成長するために、
母牛（ははうし）が、自らの体でつくり出す、栄養バランスに優れた「乳
（にゅう）」をもとに、作られています。
また、捨てるところの一切ない「ホールフード」としての
「本質的な価値」を有しています。

この「本質的な価値」は、新たな健康要素の発見や、
イノベーションをきっかけに、画期的な上昇を遂げる
可能性を秘めています。

その「本質的な価値」に、我々のもつ「価値　創出力」によって、
おいしさや、健康にとどまらない「食の体験」を提供できる商品へと、
磨き込み、需要を押し上げていきます。

更に、将来の「供給不足」の到来は、
乳資源の「希少価値」を上昇させます。

これらの軸をぶらさずに、食の未来を育むことが
「社会性と経済性」を　両立し、「企業価値向上」になると、考えています。



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

そのためには、これまでの　枠組みにとらわれず、全く新しい発想で、
我々のアセットを　変革しなければなりません。

Next Design 2030（にーまるさんまる）では、わが国の酪農乳業を、
持続可能な産業へと　転換していくために、先頭に立ち、
業界をリードしていく　覚悟を込めています。

当社グループの、新たな100年に向けた、
「第２の創業」ともいうべき「アセット変革」を断行し、
「食の持続性」の実現と「企業価値」向上を実現していきます。

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

具体的には、新たな発想での　生産体制の進化と、
無形資産投資による　競争力の強化を図ります。

まず、生産体制の進化では、国内製造拠点の「30%程度」で、
再編、もしくは協業を実行します。

乳製品工場では、次世代型工場への再編を進め、「国産　付加価値チーズ」
の拡大や、新機軸となる商品開発のほか、人手不足の解決も図ります。

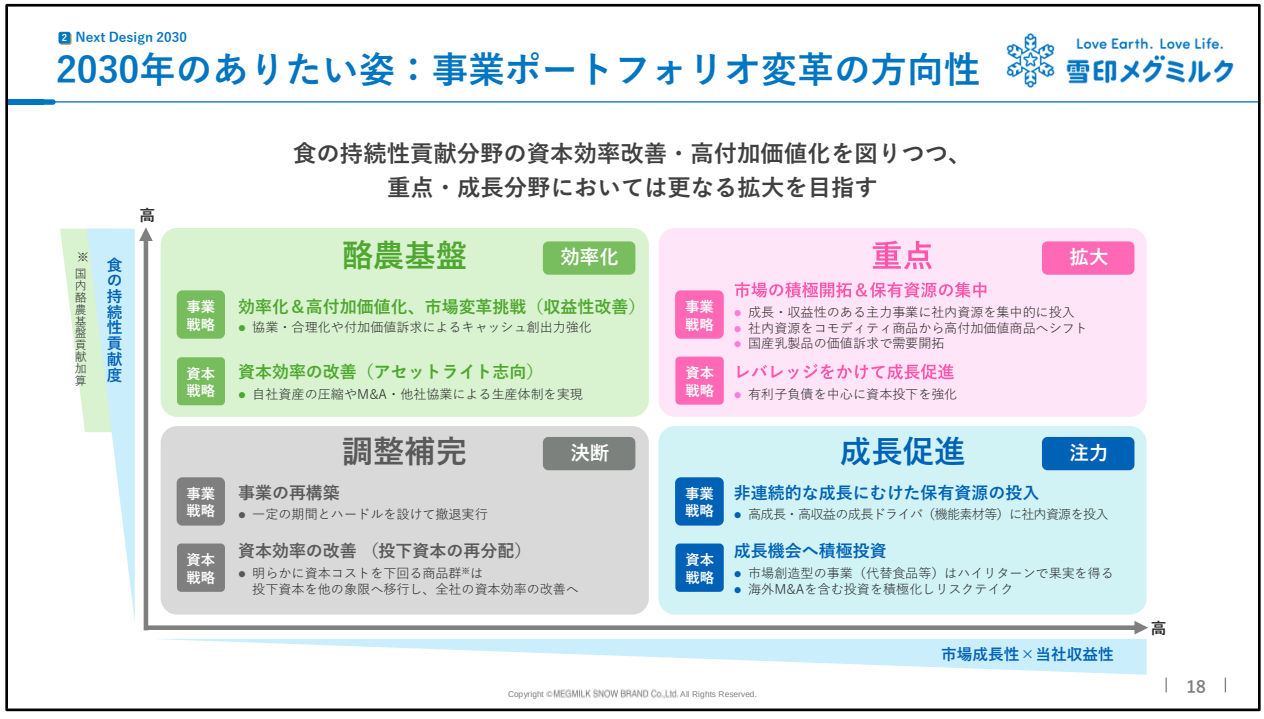
市乳工場では、サステナブルな　バリューチェーンへの進化として、
ラインの集約や、生産委託、ジョイントベンチャー化などを進めます。

また、販売においては、グループの「三和（みつわ）流通産業」を
「販売会社化」し、体制を強化します。

無形資産では、ブランド価値を高める　コーポレートブランド投資や
サステナビリティの　取組み強化に加え、従業員エンゲージメントの向上、
研究開発投資の　強化などを通じて、競争力を高めます。

また、ＤＸでは、販売、生産、研究等（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、人材の育成を進め、
戦略性を高めていきます。

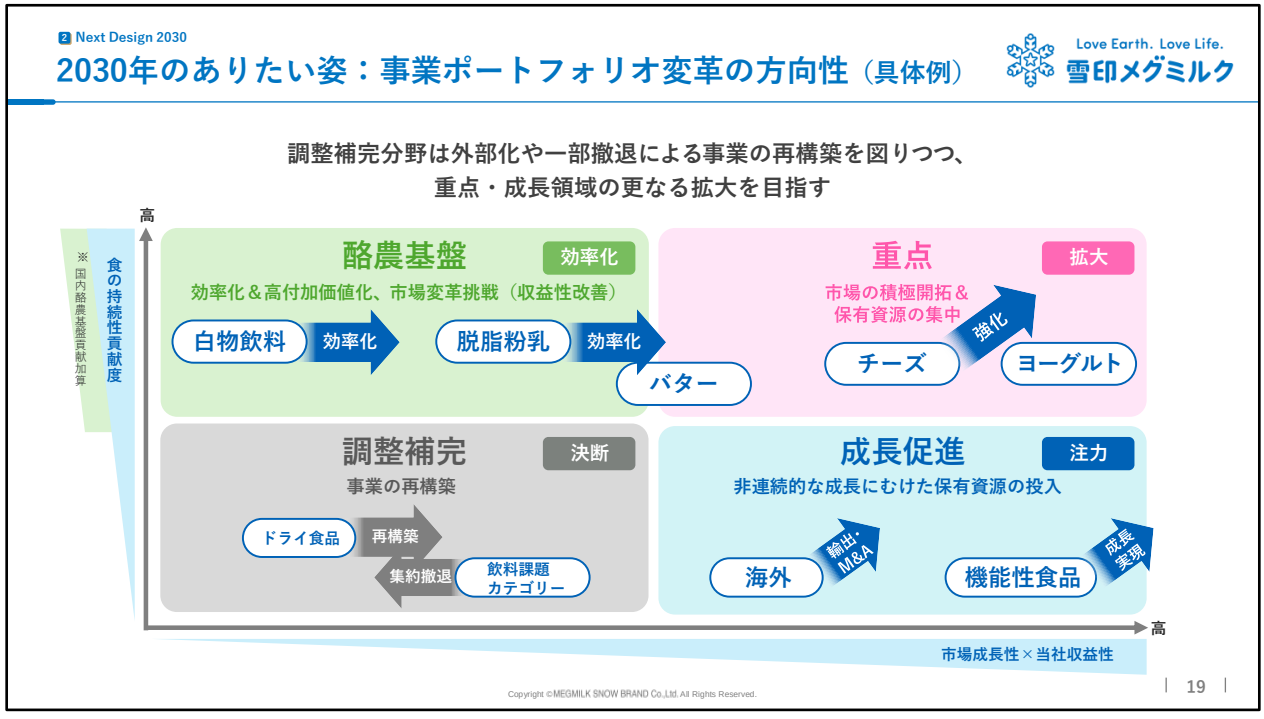
これらの施策によって、事業ポートフォリオの変革へ　繋げていきます。



【2030年のありたい姿：事業ポートフォリオ変革】

当社グループは、中長期的な視点により、
縦軸の「食の持続性貢献度」と、
横軸の「市場成長性」と「当社の収益性」を 掛け合わせた指標を用いて、
事業ポートフォリオを　マネジメントしています。

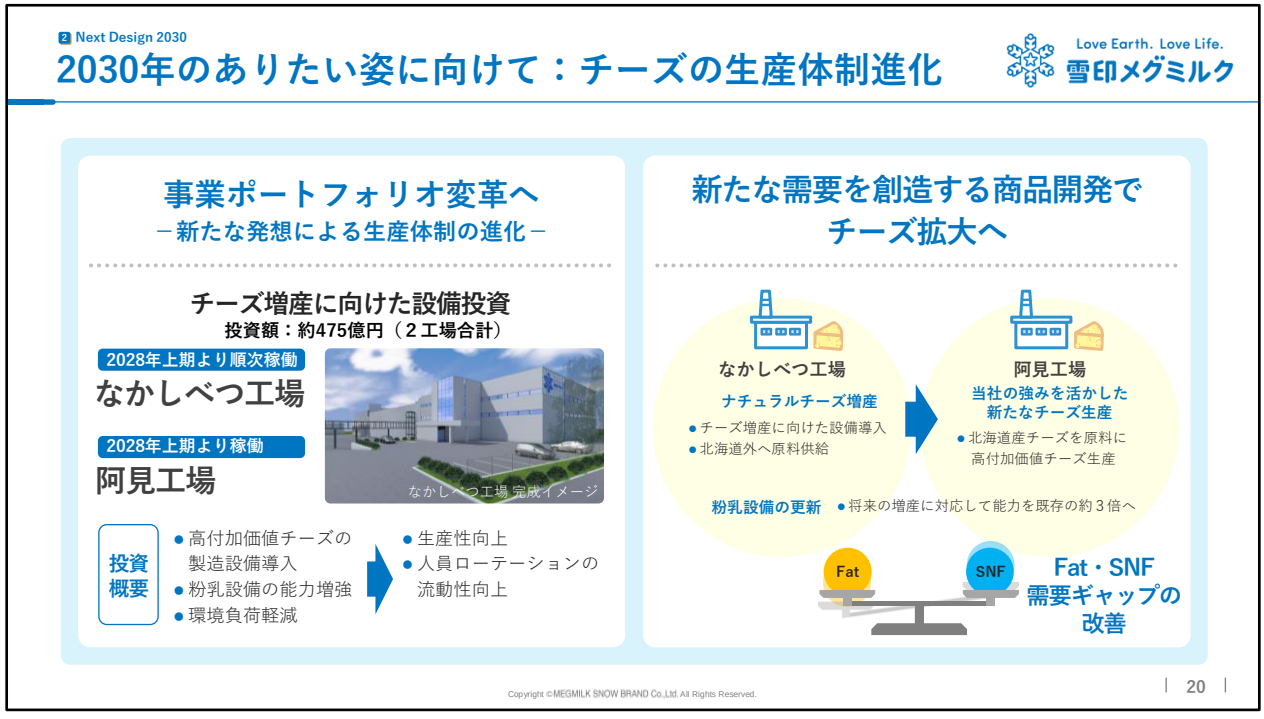
右上の領域へと　ポートフォリオを変革していくことが、
我々の成長と「食の持続性」を、両立することに繋がります。



【2030年のありたい姿：事業ポートフォリオ変革】

その目指す方向感は、

- 右上の「重点」領域を、保有資源の集中や、レバレッジをかけ、強化していきます。
- また、右下の「成長促進」領域は、当社グループの成長をドライブするカテゴリーで、一定のリスクを取りながら、ハイリターンを目指します。
- 一方、左上の「酪農基盤」領域は、事業資産の圧縮や、他社との協業など、アセットライトを志向すると同時に、収益性改善のため、市場の変革にも挑戦します。
- そして左下の「調整補完」領域は、事業の再構築や集約・撤退を意思決定し、スピーディに実行していきます。



【2030年のありたい姿にむけて：なかしべつ・阿見への投資】

ここで、生産体制進化の象徴となる「チーズの生産体制整備」について、
ご説明します。

対象は、北海道で　ナチュラルチーズを生産する「なかしべつ工場」と、
茨城県で　プロセスチーズを生産する「阿見工場」です。

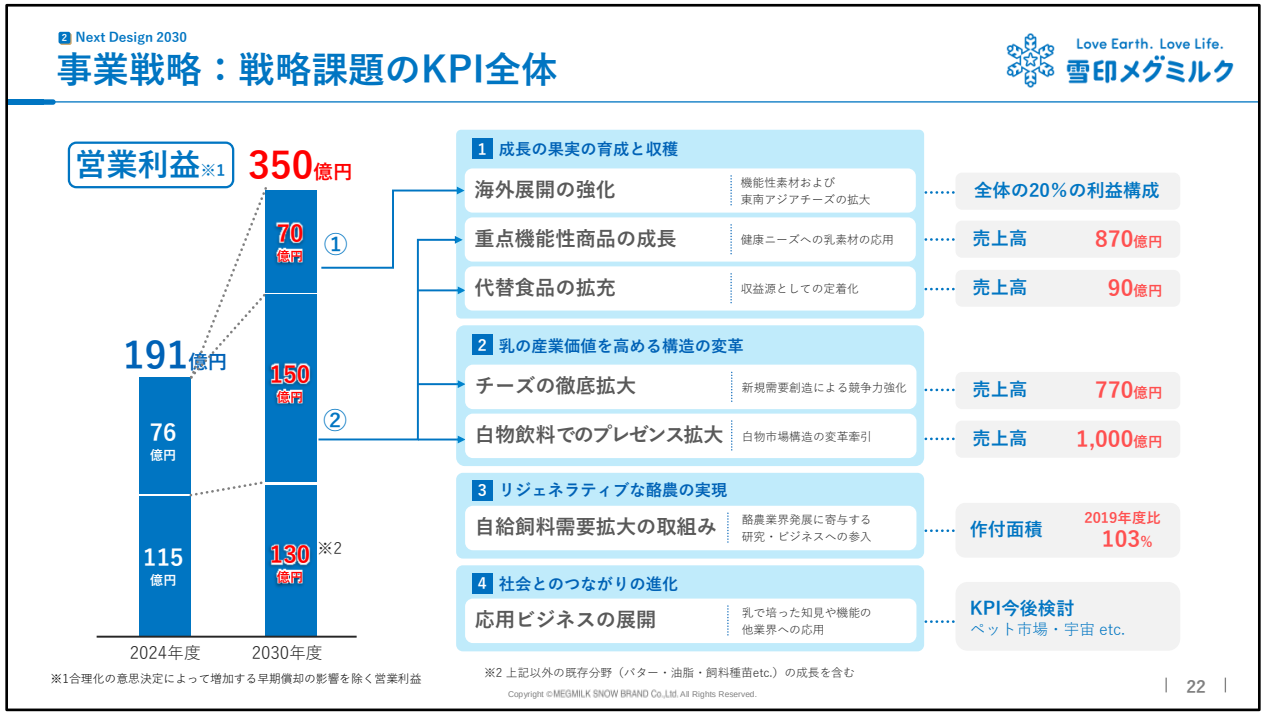
投資額は、２工場合わせて「約475億円」です。
稼働開始は、両工場とも「2028年度上期」を予定しています。

この投資により、新たな需要を創造する商品の　生産が可能となり、
当社が、強みを持つ「チーズ」カテゴリーで、成長を加速すると同時に、
課題である「無脂乳固形の　需要拡大」に対して、これまでとは
一線を画す　アプローチで解決に臨みます。

【事業戦略】

それでは、ここから、事業戦略の柱について、ご説明します。

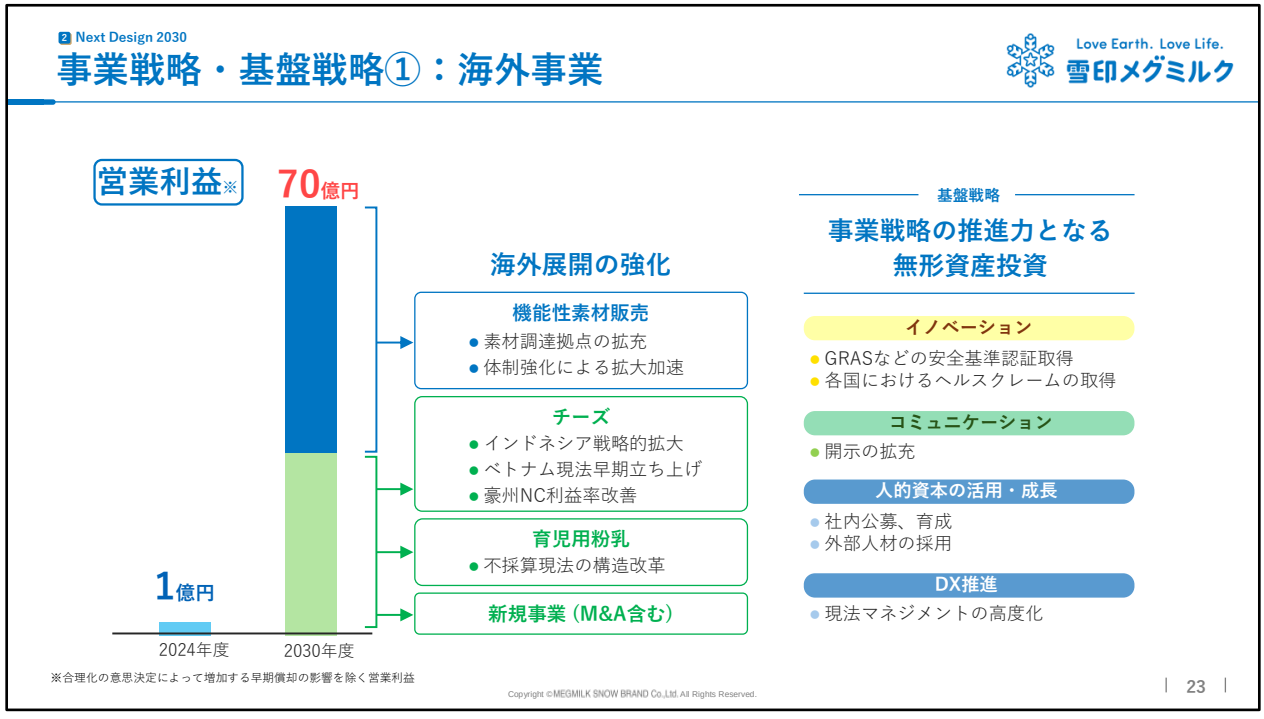
今回我々は、事業戦略における課題を、
「４つの柱」と「７つの戦略課題」にまとめました。



【事業戦略：KPI全体】

こちらが、その「４つの柱」および「７つの戦略課題」と、
KPIの、全体像です。

グラフのとおり、2030年度の営業利益の目標は　350億円です。
2024年度の　実績対比では、約160億円、増加させる計画です。



【事業戦略：海外】

このうち、海外事業では、営業利益「70億円」を目指します。
これは、全体の営業利益に対して「20%」の構成を占めます。

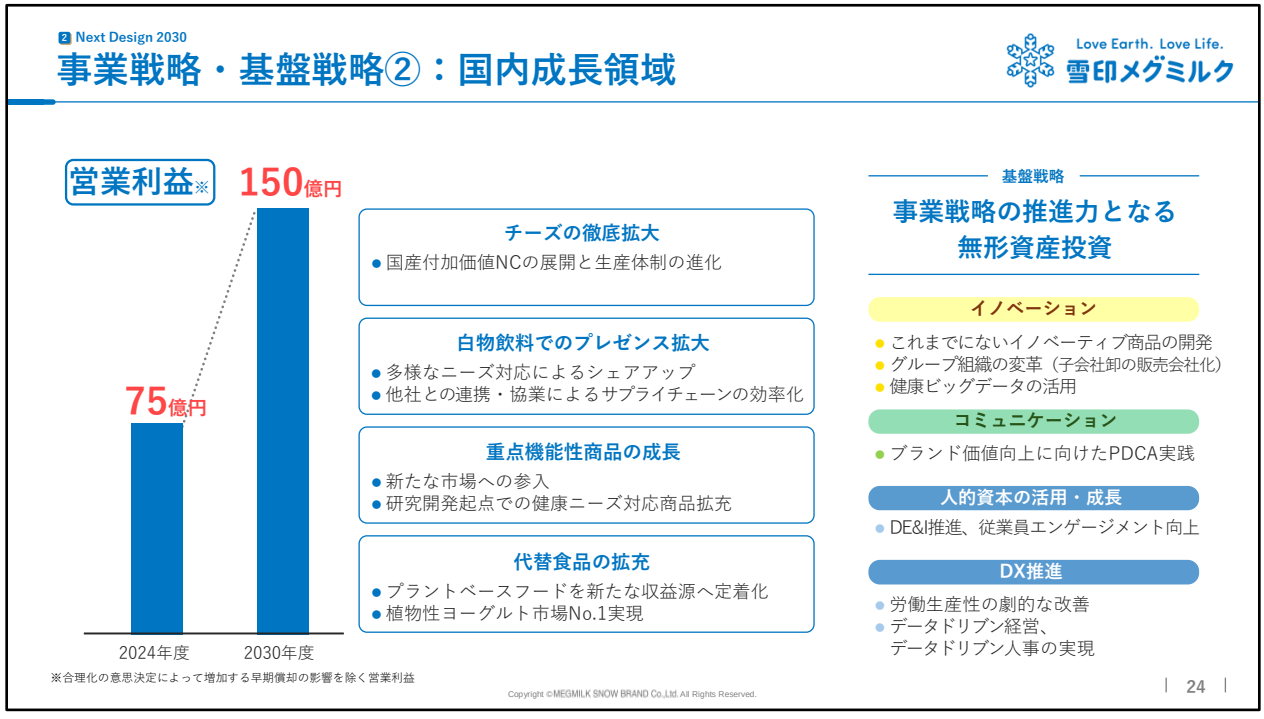
この成長を　牽引するのは「機能性素材」と「チーズ」です。

まず、「機能性素材」は、我々が持つ　シーズの広がりと、
「展開国」拡大との　掛け算で取組みを進めます。
各国での　安全基準認証や　ヘルスクレームの取得を梃子（てこ）に、
高い成長に挑みます。

次に、「チーズ」は、インドネシアや、新たに立ち上げるベトナムの
生産拠点を足掛かりに、成長させます。

一方、「育児用粉乳」は、 体制の合理化等、
構造改革を軸に　進めていきます。

また、新たな収益源として、「プラントベースフード」を生産する
アグロスノーの新工場は、順調に稼働に向け準備を進めています。



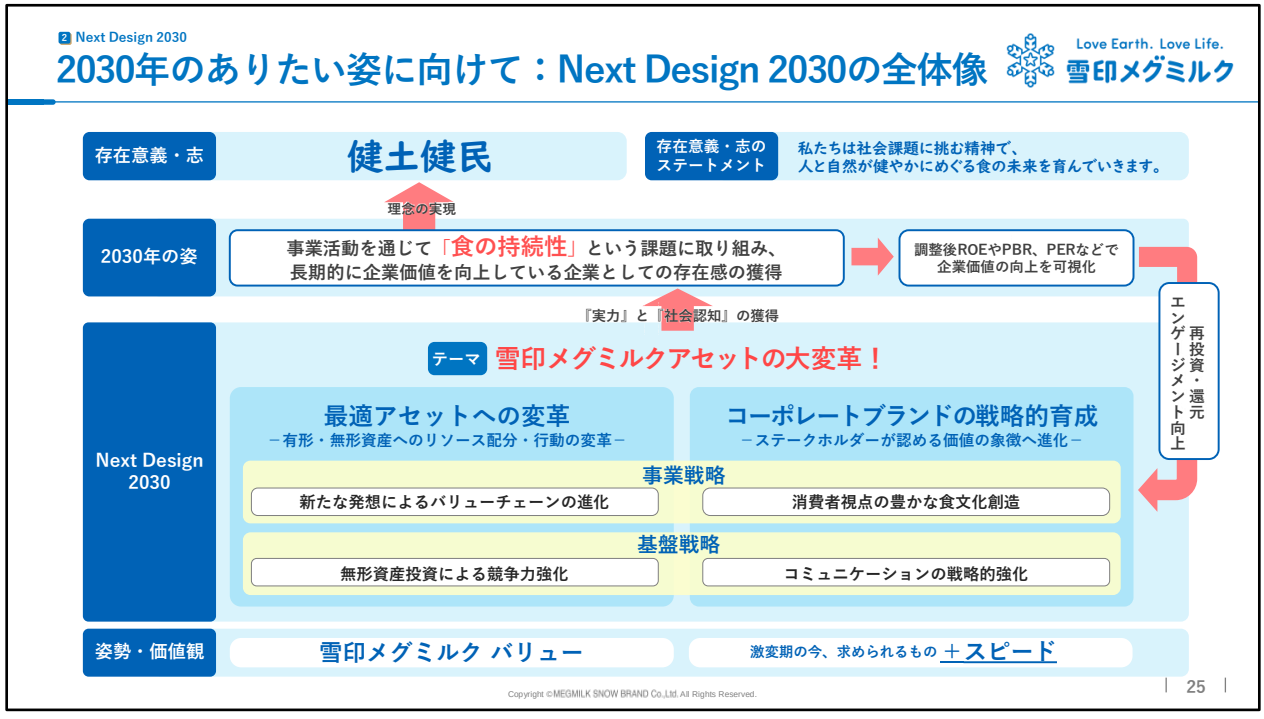
【事業戦略：国内成長領域】

次に、国内の成長領域では、2030年度に、現状のほぼ倍となる
「150億円」の営業利益を　計画しています。

ここに掲げる４つの事業領域は、
今後の　市場の成長が　期待できるカテゴリーです。
ただ、この高い　伸長率を実現するためには、
これまでにない　イノベーティブな取組みが必要です。

他社との協業等(など）による「付加価値」と「生産性の向上」を、
同時に実現し、生産体制を進化させる投資を行います。

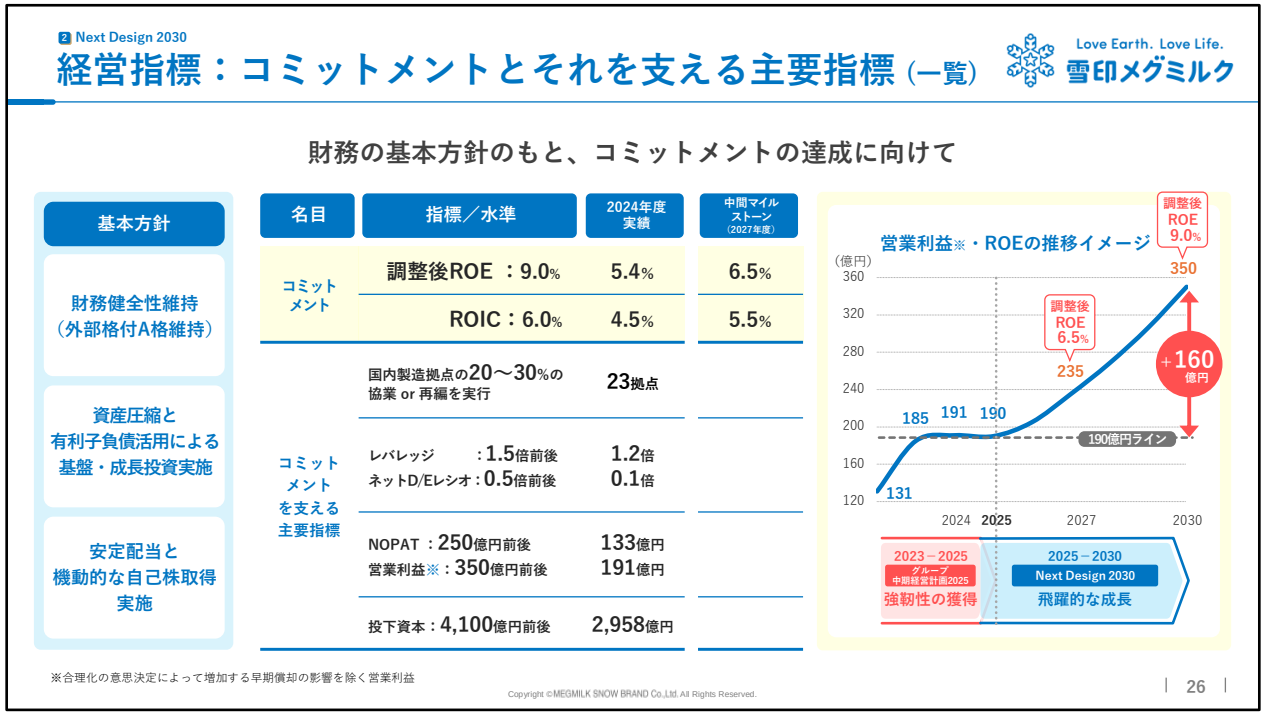
また、外部機関との　連携を含めた　研究開発領域で、
乳の価値を　一段高める　イノベーションや、ブランド価値向上の取組みを、
無形資産投資で促（うなが）していきます。



【全体像】

こちらに、「Next Design 2030（にーまるさんまる）」の
全体像をまとめました。

本日、時間の関係で説明のできない、基盤戦略等につきましては、
末尾に　資料を掲載しておりますので、後ほどご覧ください。

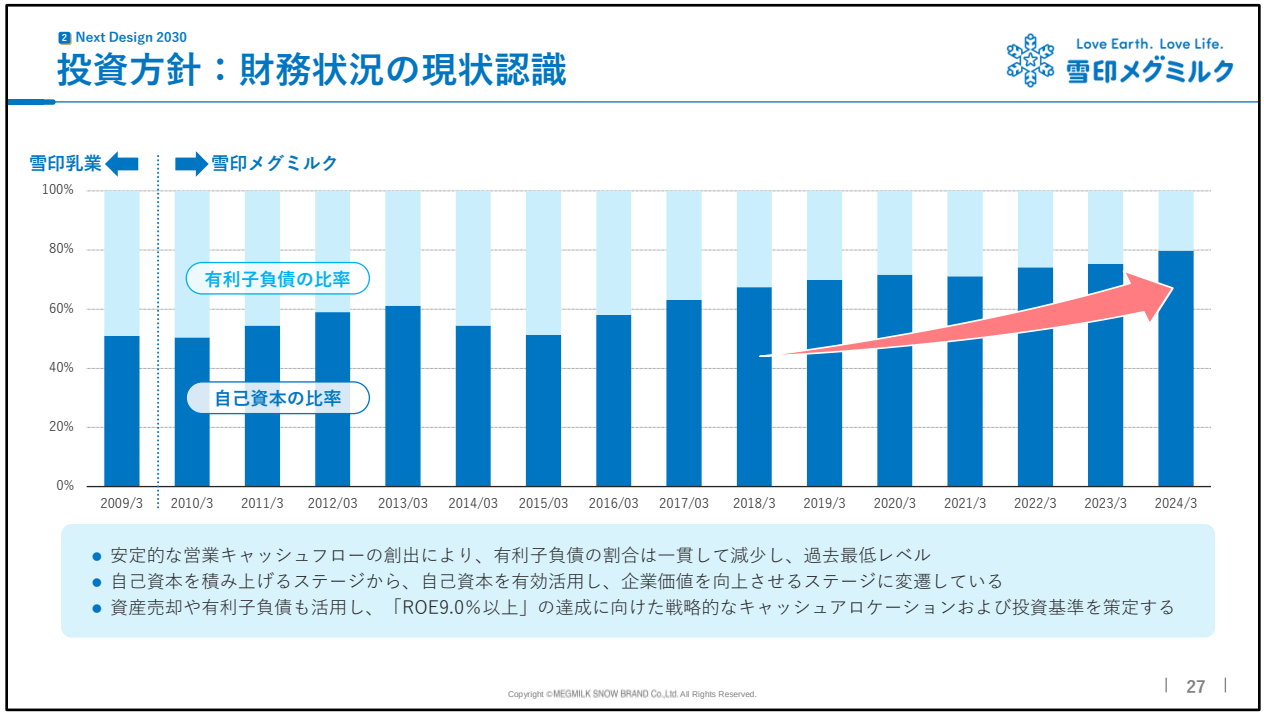


【コミットメント・経営指標】

それでは、主要な「経営指標」について、ご説明します。

基本方針としては、財務の健全性を維持した上で、
資産圧縮と　有利子負債活用によって「基盤・成長投資」を実施し、
安定配当と　機動的な　自己株の取得を　実施していきます。

経営上のコミットメントは、
2030年度までに、資産売却益を除く
調整後　ROEで　９％以上、
ROICで　６％以上です。



【投資方針：財政状況の現状認識】

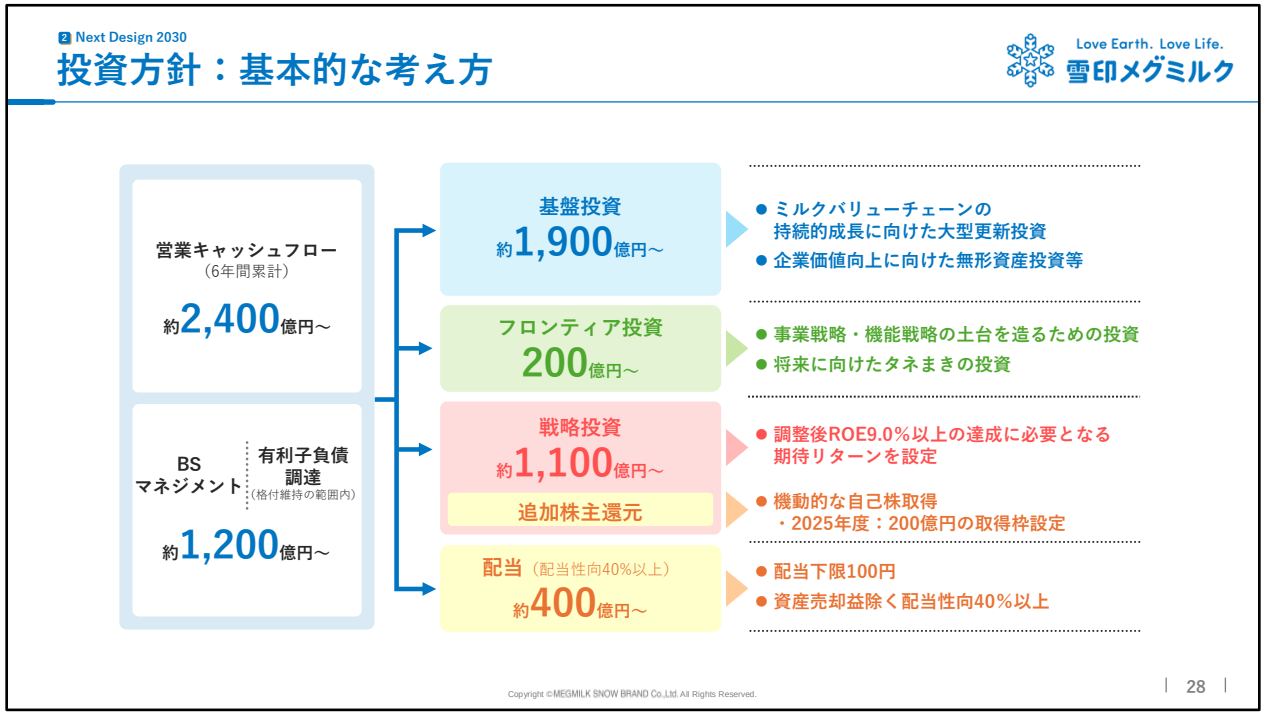
次に、キャッシュアロケーションの考え方を　ご説明します。

このグラフは、2009年度以降の　資本構成の変化を　表しています。

直近では、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、過去最低レベルまで　縮小しています。

当社グループは、自己資本を積み上げる段階から、
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
移行していると、認識しています。

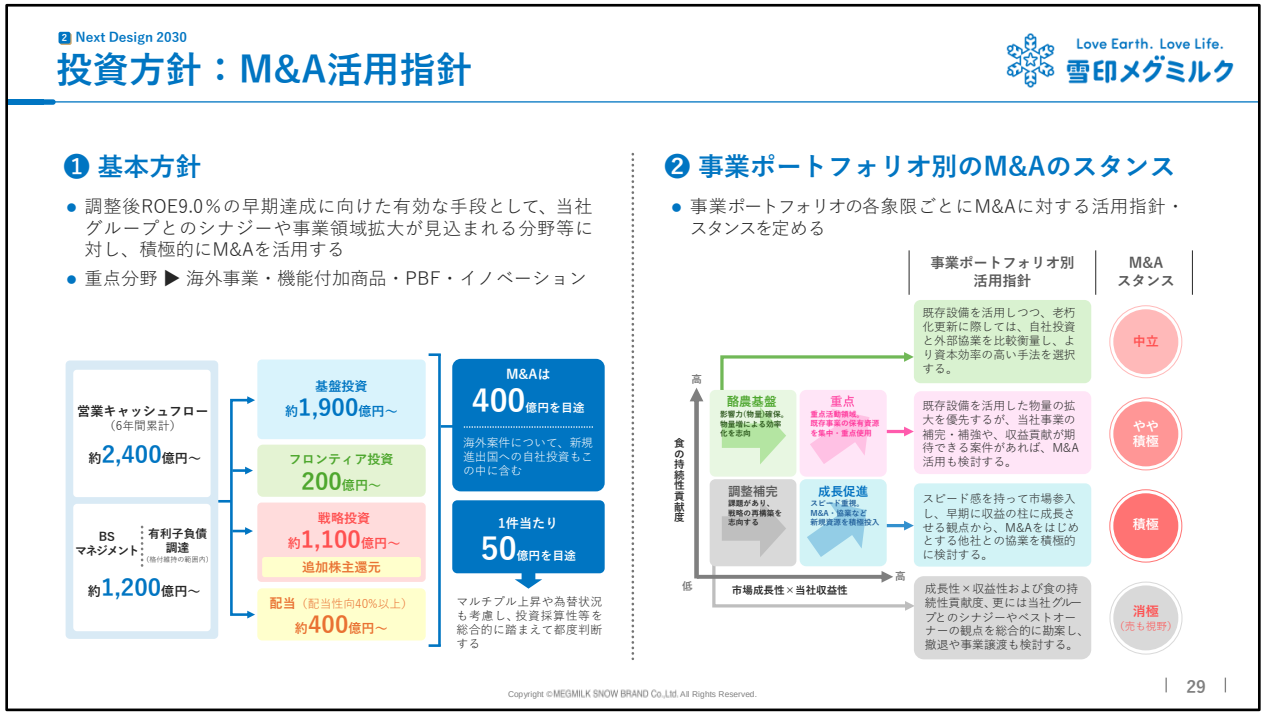
これからは、資産売却や　有利子負債も活用し、
戦略的な　キャッシュアロケーションを、設定していきます。



【投資方針：基本的な考え方】

基本的な考え方としては、
投資の目的に応じて、
「基盤投資」「フロンティア投資」「戦略投資」に区分し、
投資配分を設定して、個々の案件を決定していきます。

投資総額は、「約　3,200億円」の計画です。



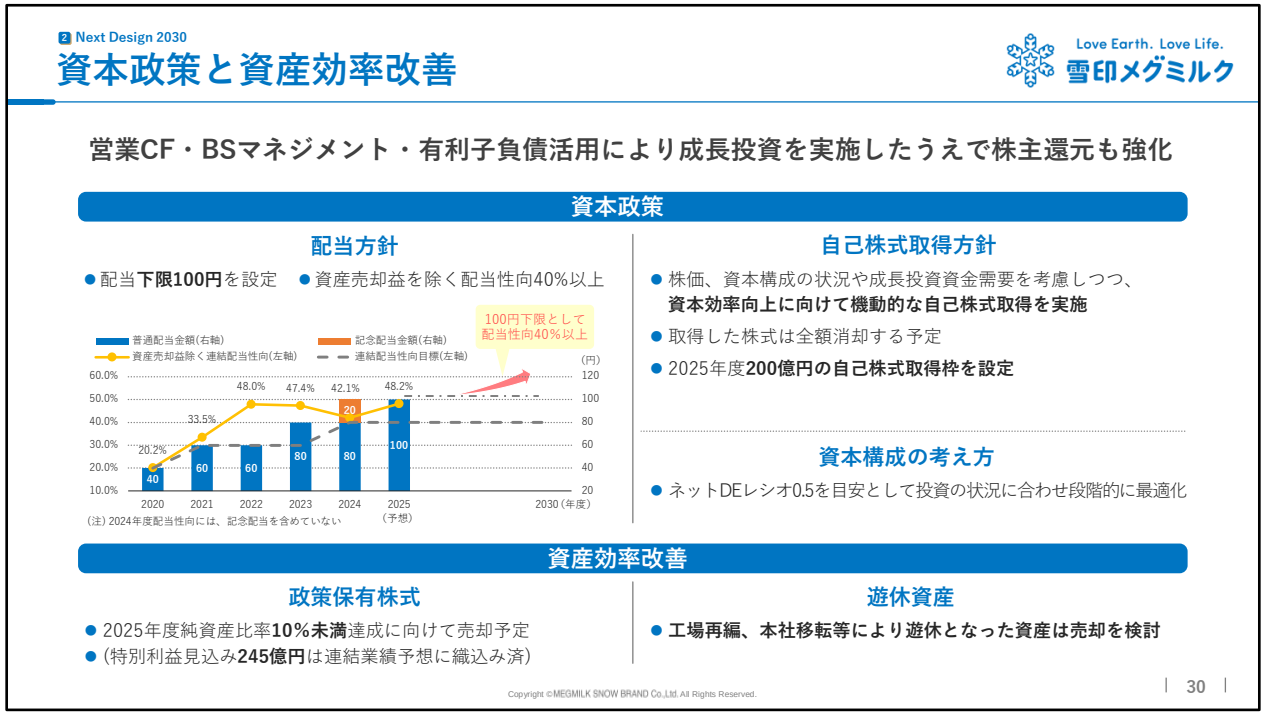
【投資方針：Ｍ＆Ａ活用方針】

また、企業としての　成長を加速するため、
400億円を目途に「Ｍ＆Ａの枠」を、設定します。

事業ポートフォリオとの関係では、右下の「成長促進」領域、
右上の「重点」領域において、積極的に活用していくスタンスです。

一方、左上の「酪農基盤」領域では、設備更新に対し、
自社投資と　外部協業とを比較し、資本効率の高い手法を選択していきます。

また、左下の「調整補完」領域では、
事業売却も視野に、判断していきます。



【資本政策と資産効率改善】

最後に、「資本政策」と「資産効率　改善」の取組みを　ご説明します。

考え方としては、営業キャッシュフローと資産効率の改善、
および、有利子負債の活用によって、成長投資を実施したうえで、
株主還元も　強化していきます。

「配当方針」は、これまでの「資産売却益を除く　配当性向40%以上」に加え、「配当下限　100円」を設定し、より安定的な配当を実施していきます。

また、新たに「自己株式の取得方針」を設け、
株価や　資本構成の状況と、成長投資の資金需要とを勘案しながら、
「機動的な　自己株取得」を実施していきます。
取得した株式は、全額　消却していく方針です。
なお、2025年度としては、「200億円」の自己株取得枠を設定いたします。

「資本構成」は、「ネットＤＥレシオ0.5」を目安とし、
投資状況に合わせて　最適化していきます。

「資産効率の改善」では、政策保有株式について、2025年度中に、
「純資産対比　10%未満」への　縮減に向けて、売却していきます。
この分の特別利益の見込み、245億円は、連結業績予想に反映しております。

また、工場再編や、本社の移転等で遊休化した資産は、
順次、売却を検討していく予定です。

【エンディング】

以上で、
私からの、未来ビジョン2050（にーまるごーまる）」と、
「Next Design 2030（にーまるさんまる）」の
説明を終わります。

ご清聴、ありがとうございました。

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.

3 参考資料

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.

3 参考資料

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.

3 参考資料

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.

3 参考資料

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.

3 参考資料

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

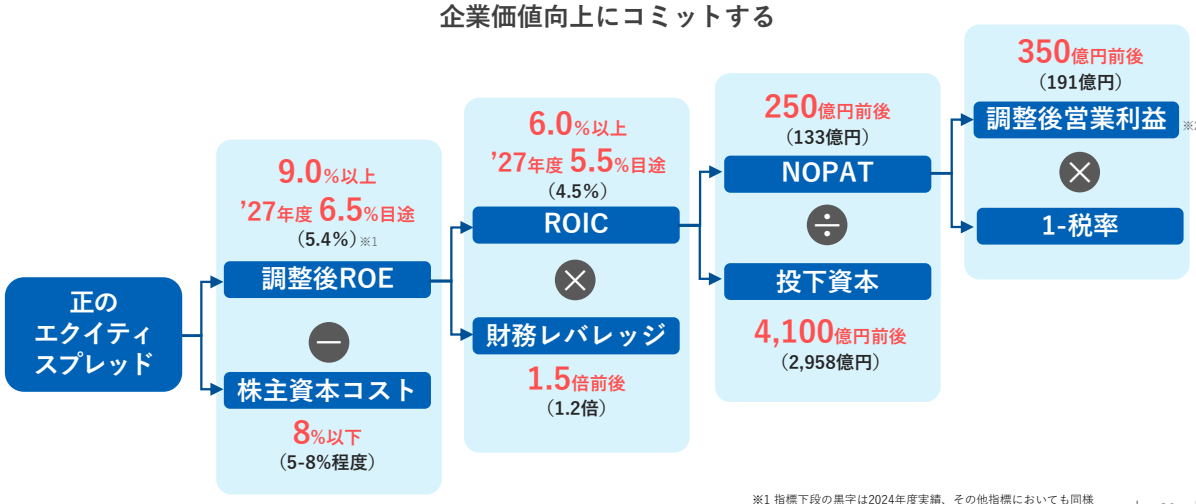
Next Design 2030では、事業戦略を力強く推し進められるよう、
イノベーションの組織改編およびアセットの最適化、コミュニケーションを通じたコーポレートブランド力の強化を図る

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



※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

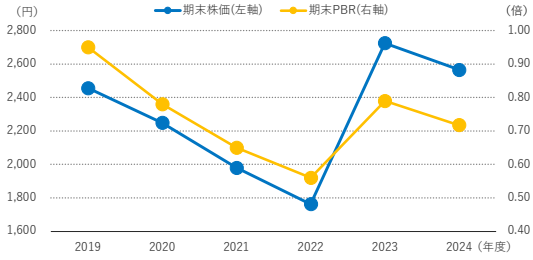
Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

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

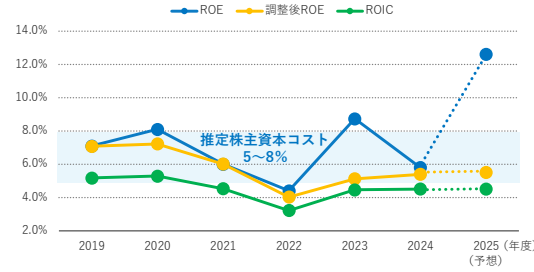
PBR１倍割れが継続　調整後ROEは株主資本コストを下回る状況

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

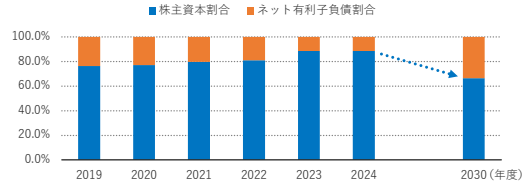
Copyright ©MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd. All Rights Reserved.

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

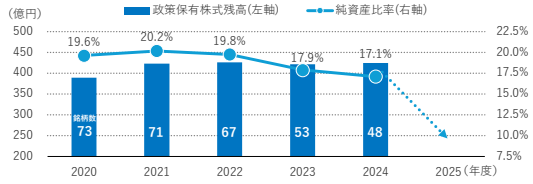
Love Earth. Love Life. 雪印メグミルク

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.

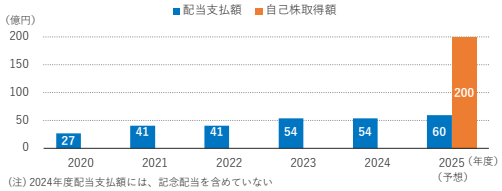
3 参考資料

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

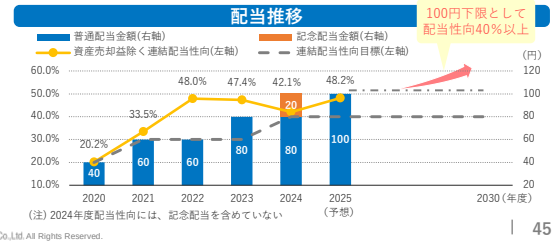
株主還元	● 配当　：下限100円を設定し、資産売却益を除く配当性向40%以上 ● 自己株取得：・株価、資本構成の状況や成長投資資金需要を考慮しつつ、資本効率向上に向けて機動的な自己株式取得と消却を実施 ・2025年度は200億円の取得枠設定
2030年度 資本効率目標	● 調整後ROE：9.0% ● ROIC：6.0% ※調整後ROE：資産売却益および合理化の意思決定によって増加する早期償却の影響除く ※ROIC＝NOPAT÷投下資本 NOPAT＝(合理化の意思決定によって増加する早期償却の影響除く営業利益)×(1－法定実効税率) 投下資本＝有利子負債期首期末平均＋自己資本(純資産－非支配株主持分)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.