

トップメッセージ

賛同と共感を積み重ね、 盤石な経営基盤を築く

雪印メグミルク株式会社
代表取締役社長

佐藤 雅俊

お伝えしたいこと

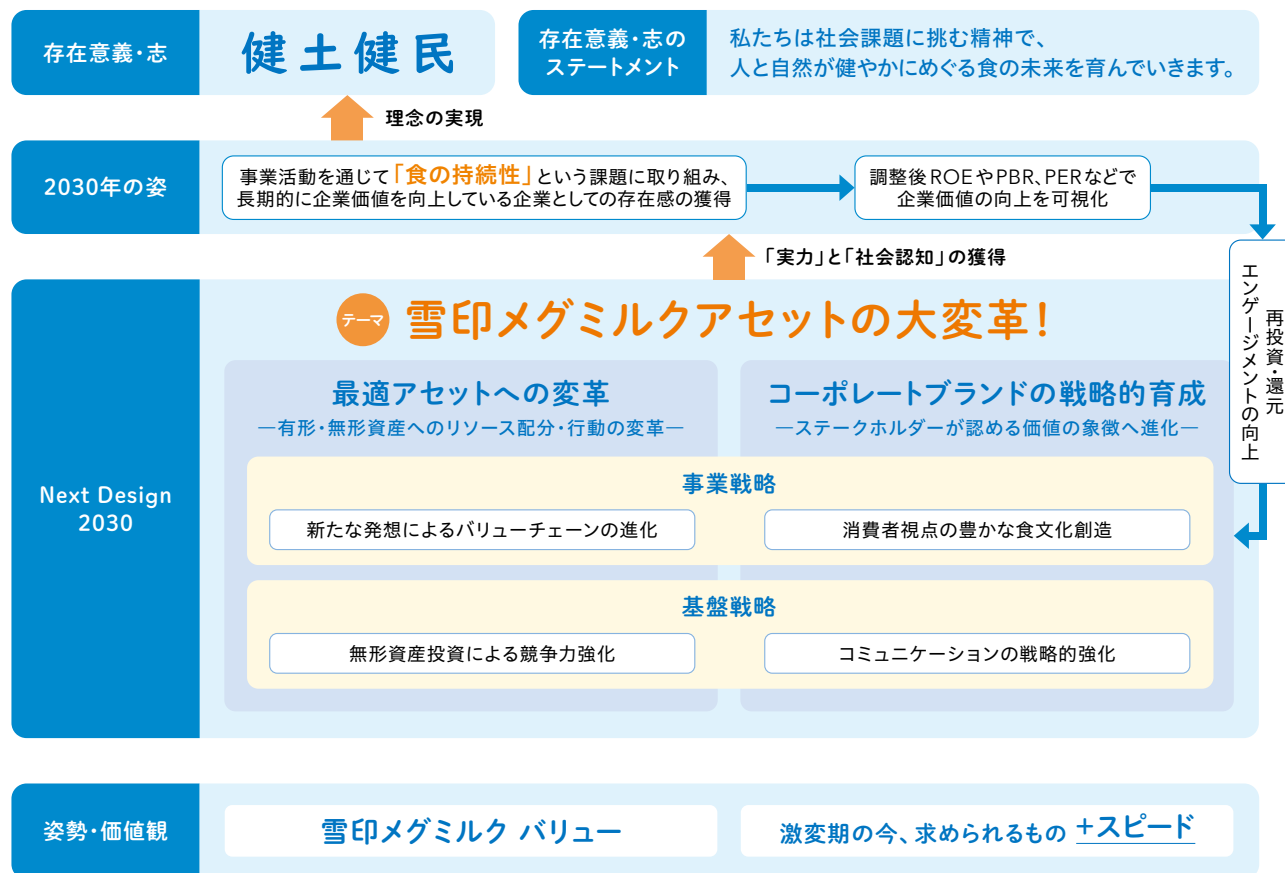
- 1 雪印メグミルクグループは、これまでの延長線上にない変革に踏み出しています。足元の業績には厳しさもありますが、必要な手を打ち、経営計画「Next Design 2030」は着実に進捗しています。
- 2 重要テーマに「海外展開の強化」「チーズの徹底拡大」「白物飲料でのプレゼンス拡大」を掲げ、各施策を着実に前進させています。予測困難な経営環境が続く中、サプライチェーンの多様化・強靱化にもスピード感を持って取り組みます。
- 3 事業の進化と成長に向け、DXを推進し、AIを積極的に活用します。AIはすでに社内に浸透し、業務の変革と新たな価値創出につなげています。
- 4 人的資本への投資を着実に進め、現場発の変革と多様な人材の力を組織の力へと昇華させます。顧客価値の創出、生産性の向上、成長領域の拡大を通じ、持続的な企業価値の向上を実現します。
- 5 リジェネラティブな社会の実現を目指し、ステークホルダーの皆様の賛同と共感を力に、当社グループの企業価値向上と酪農乳業全体の価値創造を、ともに実現していきます。



当社グループにとって、 食の持続性の実現とは何か

「食」をめぐる世界規模の社会課題は、年々深刻化しています。安定した食料供給が将来にわたり約束されたものではないという現実を、私たちは真摯に受け止める必要があります。食に深く関わる企業である当社グループは、食の持続性の実現を将来のありたい姿として掲げ、事業の持続的成長と社会課題解決に向け、歩みを進めています。食の持続性という壮大な目標は、日本に酪農の基盤を築き、そこに携わる酪農家を支援したいという創業者の強い思いから始まった当社グループだからこそ、掲げるべき使命であると考えています。

昨年、当社グループは創業100周年という大きな節目を迎えました。この節目を未来への新たな出発点と位置づけ、未来ビジョンを策定するとともに、その実現に向けた経営計画「Next Design 2030」を始動し、初年度の歩みを進めました。なぜ、「Next Design 2030」を6年間という期間で策定したのか。それは、変化の激しい時代において、社会や事業環境が必ずしも想定通りに進むとは限らないからです。だからこそ、目の前の変化に一喜一憂するのではなく、2030年度に実現すべき姿を明確に描き、そこから逆算しながら、環境変化に柔軟に対応して着実に歩を進める時間軸として6年間を設定しました。一度掲げた目標に向けては、変化を真正面から受け止め、必要な軌道修正を行いながらも、最後まで挑み続けることが重要であると考えています。



これまでの延長線上にない 成長の基盤をつくる (雪印メグミルクアセットの大変革)

2023年、未来への歩を進めるため、私の直轄の組織として、グループ会社を含む将来を担う若いメンバーで

「未来ビジョンプロジェクト」を立ち上げ、次の100年に向けたマイルストーンとなる「未来ビジョン2050」を策定しました。今、私たちを取り巻く環境は、先行きが見通しにくく、これまでのように調査・分析を積み重ね未来を予測する発想では、様々な変化とそのスピードに対応できないという危機感を持っています。そこで「未来ビジョン

2050」は、将来予測に基づく戦略ではなく、「自分たちが理想とする社会の実現、そしてその社会で必要とされる企業であるには…」という視点に立ちビジョンを策定しました。また、その実現に向け、「Next Design 2030」を策定し、2050年のありたい姿から逆算するバックキャストの考え方に基づき、大きな変革への道筋を描いたのです。2025年度は、まさにそのスタートとして次の成長ステージへ向けた基盤づくりを着実に進めた一年でした。様々な記念施策に加え、ブランドロゴの刷新やブランドCMの展開、12月の虎ノ門への本社オフィス移転などを通じて、新たな成長への土台を築きました。

「雪印メグミルクアセットの大変革」は文字通り、私たちの経営資産を大きく変革し、将来にわたる競争力を高める取り組みです。生産体制の進化と無形資産の充実を通じて、企業価値の向上を目指しています。生産体制の進化では、老朽化が進んだ工場への対応も含め、全国に広がる製造拠点の20%から30%程度の再編や協業を進めます。

その具体策として、国内サプライチェーンの最適化に向け、2026年には神戸工場の生産を終了し、関西地区での生産体制整備を進めました。そして、北海道の興部工場の生産終了とファブレス化を進めています。更に、埼玉県川越工場の生産終了を決定し、関東地区の生産体制整備も進めました。こうした改革にあたっては、全国の酪農生産拠点の分布や生乳生産量などを丁寧に分析し、目先の収益性のみを優先することで将来の酪農乳業全体の価値を損なうことがないよう、慎重に進めています。改革を前に進めるためには、まず私たち自身が生産

拠点の再編に踏み出し、その考え方を酪農家をはじめ、生産や流通に携わる皆様にご理解・ご共感いただきながら、ともに歩んでいくことが何より重要です。

ありたい姿の実現に向けては、事業ポートフォリオの変革も進めています。コア事業の成長に十分な貢献が見込めないと判断した事業については、この一年で整理を進め、アセットライト化を推進しました。

資産効率の改善にも積極的に取り組んでいます。政策保有株式については、2021年度には20%以上あった純資産比率を、2025年度には8.9%まで縮減しました。アセットライト化を通じて創出した資金については、成長投資へ優先的に振り向け、今後の成長加速につなげていきます。

このように、生産体制の進化、事業ポートフォリオ改革、資産効率の改善を一体で進めることにより、当社らしい変革を着実に実行し、株主・投資家の皆様の期待に応えながら、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。

事業の拡大に向けた 重要テーマへの対応

すでに述べた通り、「雪印メグミルクアセットの大変革」は計画通り進捗しています。一方で、2025年度の業績面では課題も残りました。売上高は前年並みを確保したものの、営業利益は減益となりました。価格改定によって販売単価は大きく改善した一方、上期において想定以上に販売数量が減少しました。下期には回復基調に転じたものの、その遅れが通期での減益につながりました。なお、

減益要因には、計画に基づくアセット変革や100周年に伴う一時的な費用も含まれており、事業基盤に影響はない状況であると認識しています。ただし、中東情勢をはじめ、事業環境は予測困難な状況が続いています。こうした環境下だからこそ、サプライチェーンの多様化・強靱化を更に進める必要性を強く感じています。

中長期的な成長に向けた取り組みとして、ここでは3つの重要テーマについてお話しします。1つ目は、海外展開の強化です。「Next Design 2030」では、海外事業で70億円の営業利益を創出する目標を掲げています。この目標達成に向けては、計画期間後半で収益を大きく伸ばす「Jカーブ」の成長イメージを描いています。一方で、昨年度は国内以上に海外環境の変化が大きく、当初想定した成長軌道を描くことが難しいと判断しました。そのため、既存計画に加え、新たな構造改革に着手することを決断しました。具体的には、環境変化によって収益性が悪化した粉ミルク事業とチーズ事業の戦略転換を進めました。

こうした事業基盤の見直しと並行して、成長領域への取り組みも進めています。その柱となるのが機能性素材事業です。当社独自素材である「MBP」の原料確保のめどが立ち、今後は販売拡大を加速する段階へ移行します。更に、国内で培ってきた強みを海外で新たな価値へとつなげる取り組みとして、ベトナムでは6月にプロセスチーズ工場が稼動しました。加えて、食の持続性を支える新たな選択肢として、マレーシアで建設を進めているアグロスノー新工場では、プラントベース原料の生産を見据えています。グローバルな原料供給を通じて、たんぱく源の

多様化と食料供給の安定化に貢献していきます。

2つ目は、国内におけるチーズの徹底拡大です。2025年度は一時的な販売数量の落ち込みが見られましたが、そのような状況の中、主力商品である「さけるチーズ」は過去最高の売上高を記録しました。外部環境が変化する中でも、お客様のニーズを的確に捉えた商品は成長できることを改めて示すことができたと考えています。欧州と比較すると、日本のチーズ消費量は依然として10分の1程度にとどまっており、そこには大きな成長余地がありま



す。私たちは、この潜在需要を着実に取り込み、国内チーズ市場の更なる拡大を目指します。

3つ目は、国内における白物飲料でのプレゼンス拡大です。2025年度は、価格改定や市場環境の変化の影響を受け、最も厳しい状況となった事業の一つでした。一方で、「MBPドリンク」などの機能性商品は販売を伸ばしており、成長に向けた基盤は着実に形成されています。更に、2026年4月から大型紙容器の牛乳・乳飲料の賞味期限を延長しましたが、これはサプライチェーン最適化や販売機会の拡大、収益性向上につながる重要な取り組みです。受発注頻度の抑制や物流コスト低減に加え、工場合理化・再編との相乗効果も期待できます。また、食品ロス削減を通じて社会価値の向上にも貢献していきます。

挑戦する企業風土の醸成、AIの活用

これまでの延長線上にない成長ストーリーを支えるのは、前例にとらわれない自由闊達な発想を持ち、自ら考え挑戦する人材です。付加価値の高い商品やサービスを生み出し、生産性向上や業務改革を進める鍵となるのがDXやAIであり、現場の従業員一人ひとりが主体的に課題を捉え、これらを活用しながら解決策を構築・実装していくことが重要です。

当社では、「YuMe＊ChatAI」という社内向け対話型AIや、「YuMe＊Portal」というコミュニケーション基盤を整備しています。「YuMe＊ChatAI」は、社内ナレッジと生成AIを組み合わせ、業務変革を支援する仕組みです。また、

私自身の分身ともいえる「佐藤社長AI」も社内の対話型AIに搭載しています。これは、経営視点での壁打ちに活用できる社内向け対話型AIボットであり、企画立案や業務改善の検討に活用されています。こうしたツールは想定以上に利用が進み、各部門で成果も現れ始めています。DX人材の育成についても、今後計画的に進めていきます。

課題に向き合い、試行錯誤を重ねながら成果につなげる経験が、一人ひとりの問題解決力や挑戦する力を高め、新たな価値を生み出す力につながります。

AIの活用が浸透し、担える業務の範囲が広がるほど、人が担うべき役割の本質はより明確になります。AIが導き出した答えを活用する力はもちろん重要ですが、それ以上に、五感を働かせて感性や直感を磨き、人にしか生み出せない価値を創造する力が重要になります。

だからこそ、これからの従業員には積極的に外へ飛び出し、多様な価値観に触れ、自ら感じ、考え、行動してほしいと思います。人材力を発揮するうえで、「コミュニケーション」「接点」「感性」のバランスは、これまで以上に重要になります。AIを最大限に活用する時代だからこそ、最後に新たな価値を創造するのは人の感性です。

一人ひとりの成長を、現場発の変革と組織の稼ぐ力へ

人的資本の強化に向けては、現場自らが課題を発見し、DXやAIを活用しながら解決策を構築・実装していくことが重要であると考えています。例えば、自社製造

現場のノウハウから開発した製造現場の業務支援アプリ「Totonoworks」は、画面に沿って作業を進めることで、ヒューマンエラー発生件数ゼロ、日報作成時間の約80%の短縮、OJT時間の約50%の削減を実現しました。更に、歩留まりや稼働率の向上を通じて、大幅なコスト改善にもつながっています。また、このアプリは他工場への展開を進めるだけでなく、他企業への導入を目指す外販事業へと発展し、小規模実証を行う契約につながっています。現場で課題を発見し、解決策を考え、実行し、成果につなげる。その一連の経験が、一人ひとりの問題解決力や挑戦する力を高め、新たな価値を生み出す原動力になります。

また、営業・マーケティング部門においても、人材強化を進めています。顧客視点に基づく価値設計や戦略実行力を高めるため、「ラーニング共有会」[\(P.44\)](#)を定期的に開催し、顧客理解や成功事例、実践知の共有を進めています。個人が持つ経験や知見を組織全体の学びへと転換することで、顧客起点で価値を創造し、需要創造につなげる取組みを推進しています。

多様な人材が活躍し、それぞれの視点や経験を経営や事業に活かしていくことも、人的資本強化に向けた重要な取組みです。当社では、女性向け育成施策の継続的な実施により、2025年度に女性管理職比率10%を達成しました。更に、2030年度20%という新たな目標を掲げ、取組みを進めています。現在では、工場長や支店長に加え、経営戦略を担う領域においても女性所属長が活躍しており、多様な視点を事業運営や意思決定に取り込む体制を着実に整えています。

「Next Design 2030」達成の 支えとなるガバナンスの強化

予測困難な時代において、持続的な成長を遂げていくためには、取締役会も進化していく必要があります。取締役会で重要なのは、多様な視点を持ち寄り、活発な議論を通じて最適な経営判断を導き出すことです。取締役会議長として、私は社外取締役の皆様が持つ多様な知見を経営に取り込み、率直かつ建設的な議論が生まれる環境づくりに力を注いでいます。当社の社外取締役には、消費者視点に基づく高い知見を有する方、財務・法務の専門性を備えた方、企業経営や海外事業展開に豊富な経験を持つ方に参画いただいています。特に海外展開は経営計画「Next Design 2030」の重要な柱であり、取締役会のスキルマトリックスに海外事業に関する知見を加えたことは、持続的成長に向けた重要な前進です。当社グループは、実効性の高いガバナンス体制のもと、経営計画の実現と企業価値向上に向け、挑戦を支える経営基盤を更に進化させてまいります。

小さな成功を積み重ね、 賛同と共感の輪を広げていく

AIの活用が進む時代においては、合理的な判断をAIが担う一方で、人には感性や直感に基づく判断がこれまで以上に求められるようになって考えています。多様な価値観が尊重される時代だからこそ、企業には拠りどころ

となる明確な「存在意義と志」が必要です。私たちにとって、それが「健土健民」であり、その志のもと、社会課題である食の持続性に挑み続けることです。

この考えへの共感が広がるのが、酪農乳業全体の価値向上とリジェネラティブな社会の実現につながり、当社グループの持続的な企業価値向上にも結び付くと確信しています。しかし、その実現に近道はありません。日々の小さな挑戦と成果の積み重ねが、やがて大きな価値を生み出します。そのことを改めて実感した出来事があります。

ミラノ・コルティナ2026冬季オリンピックで、フィギュアスケート・ペアの「りくりゅうペア」が、ショートプログラムでのミスを乗り越え、金メダルを獲得しました。最後まで諦めず、最高の演技をやり遂げた姿は、多くの人々に感動を与えました。

大舞台には「魔物が住む」とも言われますが、かつてアイスホッケーのトップリーグでプレーした経験から、私は、最高の結果は決して偶然ではなく、日々の努力と準備を積み重ねた「必然」だと考えています。トレーニングや試合を何度も重ねるなかで、自分たちの一つひとつの技の最高到達点を知っていても、それらを演技全体でそろえることは容易ではありません。しかし、彼らはそれを成し遂げた…あの大舞台でそれができたのです。だからこそ、演技後に二人が交わした抱擁は、日々の努力が結実した瞬間だったのだと思います。

企業経営においても同様です。日々の小さな成功を積み重ね、変化や困難に対しても最後まで諦めず挑戦を続けることが、大きな成果につながると信じています。

｜ステークホルダーの皆様へ

雪印メグミルクは、これまでの延長線上にある経営から脱却し、資本効率と成長性を重視した経営へと舵を切っています。2030年を見据えた経営計画「Next Design 2030」のもと、事業ポートフォリオの再構築、工場再編、新規成長投資などを通じて、収益基盤の強化と企業価値の向上を進めています。

成長領域としての海外での機能性素材事業の拡大に加え、国内でのチーズの徹底拡大や白物飲料でのプレゼンス拡大にも取り組んでいます。また、プラントベースフードやフードテックなど、従来の枠を超えた事業にも挑戦しています。

株主還元については、配当と自己株式取得を実施し、あわせて資産効率の改善を進めることで、資本コストやROEを意識した経営を徹底しています。PBR向上は重要な経営課題の一つであり、収益力の強化と資本政策の両面から改善に取り組んでまいります。

こうした変革を実現するうえで、私たち自身の意識と行

動も変えていかなければなりません。2026年度は、「Next Design 2030」の2年目として、その真価が問われる年です。これまでの延長線上の発想や仕事の進め方だけでは、目指す姿には到達できません。だからこそ、今年度の経営方針を「BEYOND BORDERS.」としました。組織の壁を越え、事業の壁を越え、過去の成功体験を越える。そして、従業員一人ひとりが変化を恐れず、新たな一步を踏み出す。その挑戦の積み重ねによって、未来への軌道を確かなものにしてまいります。

私たちは、経済的価値と社会的価値を両立させることが、中長期的な企業価値向上につながると考えています。サステナビリティ、人的資本、DX、イノベーションを着実に推進し、強固な事業基盤を築いていきます。食の持続性の実現という使命に向け、ステークホルダーの皆様との信頼関係を大切にしながら、未来への挑戦を続けてまいります。当社グループの未来に、ぜひご期待ください。

“ 当社グループの企業価値を
継続的に高めていきます ”

佐藤 雅俊



財務担当役員メッセージ

「攻めの財務」を強く意識し、 企業価値向上に向けた歩みを加速させる

雪印メグミルクグループでは、資本効率の向上と資本構成の最適化に対する意識が、着実に高まっています。「Next Design 2030」のもと、アセットの大変革と事業ポートフォリオの変革は計画に沿って進捗しており、今後は営業利益の拡大と資本効率の向上を通じて、資本市場からの信認を更に高めていきます。

常務執行役員

河本 紳

資本効率の向上と 資本構成の最適化に向けて

当社グループはこれまで、過去の経験からの学びを踏まえ、社会からの信頼を何よりも大切に、安定的な事業運営と財務健全性の確保を重視してきました。安全性や健全性を重視してきた「守る力」は、当社グループの信頼の基盤です。その力を大切にしてきたことで、経営環境が大きく変化する中においても、乳製品をはじめとする商品を安定的にお客様へお届けし、ステークホルダーの皆様からの信頼を積み重ねてきました。

財務面においても、健全性の確保を優先し、獲得した営業キャッシュ・フローを内部留保の充実に振り向けることで、財務基盤の強化に努めてきました。その結果、自己資本比率は改善し、財務健全性は着実に高まりました。

一方で、資本コストの高止まり、資本効率の低さ、営業

利益率の低さは、企業価値向上に向けた重要な課題であると認識しています。企業価値を持続的に高めていくためには、これまで培ってきた「守る力」を土台としながら、資本コストを意識した経営、資本効率の向上、営業利益率の改善に、より一層取り組む必要があります。

2025年度にスタートした6年間の経営戦略「Next Design 2030」の策定にあたっては、こうした課題認識を踏まえ、成長投資の実行と資本効率の向上を重要テーマとして議論を重ねました。当社グループが未来に向けて「存在意義・志」を貫いていくためには、「守る力」を基盤としつつ、成長のための投資に力を注ぎ、「稼ぐ力の強化」と「資本効率の向上」を同時に進めていく必要があります。

計画期間中には、基盤投資や戦略投資など、総額約3,200億円の投資を予定しています。これらの投資については、財務健全性とのバランスを十分に踏まえながら、資本コストを上回るリターン創出を重視して実行して

いきます。特に、約1,100億円を予定している戦略投資については、調整後ROE※9.0%以上の達成に資することを前提に、投資規律を徹底していきます。

資本構成については、有利子負債も適切に活用しながら、ネットD/Eレシオ0.5倍を目安に最適化を進めていきます。

また、このように収益性・資本効率を向上させることで、資本市場からの信認を高め、PBRをはじめとする市場評価の改善につなげていきたいと考えています。

※ 調整後ROE：資産売却損益および構造改革による一時的な損益を除くROE

「Next Design 2030」の進捗と課題

「Next Design 2030」では、「アセットの大変革」と「事業ポートフォリオの変革」を戦略の柱に据え、収益性の向上につなげることを目指しています。当社グループにとって、これは「第2の創業」ともいえる大きな構造改革です。

▶ キャッシュアロケーション



具体的には、既存資産の生産性向上や合理化を進めるとともに、収益性と成長性の高い事業や商品・サービスへ経営資源をシフトしていくことを基本方針としています。その実行には、戦略投資を含む様々な投資が不可欠です。営業キャッシュ・フローやバランスシート・コントロールにより創出されるキャッシュに加え、有利子負債も活用しながら投資原資を確保し、財務レバレッジを適切に活用していきます。

「Next Design 2030」の初年度である2025年度は、前年度比で売上高は微減、営業利益は減益となりました。原材料価格の高騰を受けた価格改定により、一時的に販売数量が減少したことが主な要因です。ただし、主力商品の販売数量は年度後半に回復し、収益面でも増益基調に転じています。

また、「Next Design 2030」に掲げる事業構造改革や成長に向けた種まきは着実に進んでおり、厳しい経営環境の

中でも、計画に沿って着実に進捗していると認識しています。

計画2年目となる2026年度は、業績の回復基調を確かなものとしつつ、環境変化に対応した新たな施策を実行することで、前年度比での増収増益を目指します。財務面での課題は、アセットの大変革に基づく事業再編や成長投資を着実に進めながら、財務規律を維持することです。現時点では、計画に織り込んだキャッシュ・フローの見通しに大きな変化はなく、財務面で大きな懸念はないと認識しています。引き続き、バランスシート・コントロールを徹底し、成長投資と株主還元の両立に努めていきます。

Ⅰ アセットの大変革

アセットの大変革については、有利子負債の活用に加え、遊休資産や政策保有株式の売却を進めることで、資本効率と資産効率の双方を高めていきます。

これまでの成果として、チーズの増産体制整備では、なかしべつ工場・阿見工場への投資を進めています。白物飲料の生産性向上では、神戸工場の生産終了と関西地区の生産体制整備を進めました。また、練乳事業の再構築として、興部工場の生産終了とファブレス化を進めています。更に、ヨーグルトなどの生産体制整備に向けて、川越工場の生産終了と関東地区の生産体制整備を決定しました。

これらの施策はいずれも、当社グループの採算性基準を踏まえたうえでの判断であり、再編後の生産性向上を見込んでいます。今後は、工場再編にとどまらず、ロジスティクス拠点の見直しや賞味期限延長なども含め、サプライチェーン全体の最適化を加速させていきます。

アセットの大変革によって遊休化した資産については、原則として売却する方針です。また、政策保有株式の縮減も継続して進めており、獲得した資金は成長投資へ振り向けていきます。これらの取組みを通じて、中長期的に資産効率と収益性の両面で改善を図っていきます。

Ⅱ 事業ポートフォリオの変革

事業ポートフォリオの変革においては、「市場成長性×当社収益性」と「食の持続性貢献度」の2軸で事業を見直していく点に、当社グループの独自性があります。食の持続性に貢献する事業は、長期的に社会から受け入れられ、当社グループのブランド価値向上にもつながるものと考えています。

この2軸に基づき事業を4象限に分類し、収益性の低い

事業については縮小・撤退や構造改革を進める一方、収益性と成長性の高い分野へ経営資源を重点的に配分することで、全社の収益性向上を図ります。

無形資産への投資

「Next Design 2030」において、アセットの大変革は極めて重要な位置づけにあります。今後の成長を見据え、有形資産のみならず、無形資産への投資も積極的に進めていきます。

特に重視している無形資産は、人的資本、DX、ブランド、研究開発の4領域です。いずれも中長期的な成長に欠かせない資産であり、これらを強化することが企業価値の向上に寄与すると考えています。

なかでもDXは、「Next Design 2030」の実行を加速させる重要な基盤です。各部門の生産性と戦略性を高めることで、キャッシュ・フローの創出力向上につなげていきます。一方で、サイバーセキュリティ対策など、事業継続とリスク対応に向けた投資も重要であると認識しており、攻めと守りの両面から必要な投資を実行していきます。

資本市場との対話

2025年5月に「Next Design 2030」を公表して以降、当社グループの株価は堅調に推移しており、この1年で約1.4倍に上昇しました。日本株全体の上昇基調という外部環境もありますが、株主・投資家の皆様との対話にお

いては、当社グループの成長戦略や資本効率向上に向けた取り組み、更には戦略公表後の具体的な施策を評価する声もいただいております。資本市場からも一定の評価をいただいているものと受け止めています。

一方で、「Next Design 2030」は6年間の計画であり、海外事業の展開や工場再編を含む大きな変革を伴うものです。そのため、現在取り組んでいる施策が損益面の成果として本格的に表れるまでには、一定の時間を要すると見ています。

また、工場再編などの施策については、関係先との調整や競争上の観点から、現時点では詳細を公表できないものもあります。そのため、戦略の全体像や進捗について、十分にお伝えしきれていない部分があることも認識しています。

しかし、これらの取り組みはいずれも、当社グループの収益性改善と企業価値向上に向けた重要な施策です。株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様の期待にお応えするため、開示可能となった情報については、できる限り早く、具体的かつ丁寧にお伝えしていきます。今後も、適時適切な情報発信と建設的な対話を通じて、当社グループの変革への理解と信頼を高めていきます。

財務担当役員としての使命

今後の財務戦略においては、これまで培ってきた健全な財務基盤を維持しながら、「Next Design 2030」で掲げる成長投資と構造改革を、財務面から力強く支えて

いくことが重要です。

かつてのような「守りの財務」にとどまるのではなく、財務レバレッジを適切に活用しながら、資本効率と資産効率の双方を高める「攻めの財務」を推進していきます。そのうえで、事業変革と株主還元の両立を図り、中長期的な企業価値向上につなげることで、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

当社グループの財務面における重要課題は、営業利益率の向上です。そのためには、収益力の強化が不可欠です。「Next Design 2030」では、2030年度に営業利益※350億円、調整後ROE9.0%の達成を目指しています。

その実現に向け、現在1億円程度にとどまる海外事業の営業利益を、6年間で70億円へ拡大するという目標を掲げています。また、機能性素材やチーズなどの主力商品をこの6年間で確かな成長軌道に乗せ、全社の営業利益を牽引する存在へ育てていくことも必要です。

これらの取り組みを財務面から支えることが、財務担当役員である私の重要な使命です。「Next Design 2030」の実践にあたっては、社長をはじめとする経営陣が緊密に連携し、事業戦略と財務戦略が一体となった経営を推進していきます。

財務規律を維持しながら成長投資を着実に実行し、強い意志を持って企業価値の持続的な向上に取り組んでいきます。当社グループの今後に、ぜひご期待ください。

※ 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



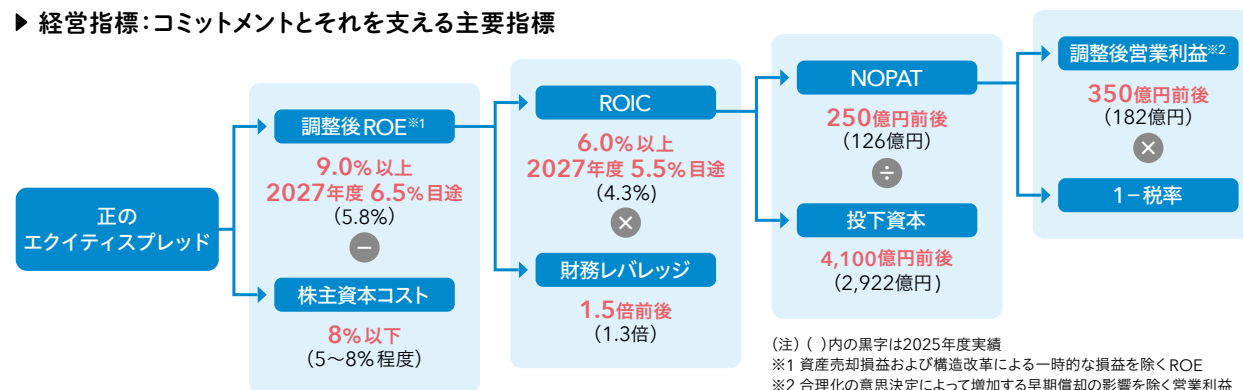
企業価値の継続的な向上

「Next Design 2030」のもと、正のエクイティスプレッドを実現することで企業価値の持続的な向上を目指します。資本収益性指標としては、2030年度までに調整後ROEで9.0%以上、ROICで6.0%以上を目指します。

収益性の改善と資本効率の向上

当社グループは「Next Design 2030」において、2030年度の資本収益性目標として調整後ROE9.0%以上を掲げ、収益性の改善と資本効率の向上を両輪に、資本収益性を段階的に高めていく方針です。2025年度の調整後ROEは前年度の5.4%から5.8%へ改善したものの、2027年度の中間マイルストーン6.5%、2030年度目標9.0%にはなお届いておらず、目標達成に向けては一段の収益力強化と資本効率改善が必要です。初年度の2025年度は、国内外とも収益性に課題を残しましたが、国内では価格改定の影響で一時的に販売数量が減少した後、年度後半に主力商品の販売が回復し、収益は増益基調へ転換しました。海外でも将来の成長を見据えた事業基盤の強化を進めるとともに、生産体制の整備や人的資本、DXなど無形資産への投資も着実に実行しています。今後は「アセットの大変革」や「事業ポートフォリオの変革」を通じて、営業利益率と資本効率の更なる向上を図ります。

▶ 経営指標：コミットメントとそれを支える主要指標



キャッシュ・アロケーション、財務レバレッジの活用

自己資本比率55.7%、外部格付A格と財務健全性は十分に確保しています。今後は良好な財務基盤を活かし、営業キャッシュ・フローやバランスシート・コントロール、有利子負債を活用して成長投資を拡大します。M&A枠400億円を設け、株主還元では機動的な自己株取得と、1株当たり年間配当金100円を下限に資産売却益を除く配当性向40%以上を基本方針とし、成長投資と株主還元の両立を図ります。

積極的な戦略投資とリスク管理

投資は「基盤投資」「フロンティア投資」「戦略投資」に区分し、それぞれに採算性基準を設定しています。大型更新投資や無形資産投資を含む各案件は、目的と期待リターンを明確化したうえで厳格に評価し、投資後も進捗と効果を確認しています。今後は金利動向や市場環境の変化を踏まえ、有利子負債の活用も見据えながら、調達手段の多様化や資金効率向上を進め、財務規律を重視した運営により企業価値の向上につなげます。