



未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルク

雪印メグミルク株式会社  
会社説明会

2023年7月26日

証券コード：2270

- 1 会社概要
- 2 事業紹介
- 3 グループ中期経営計画2025
- 4 2023年度業績予想

# 会社概要

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	5,715名（2023年3月31日）
上場取引所	東京証券取引所、札幌証券取引所

本社

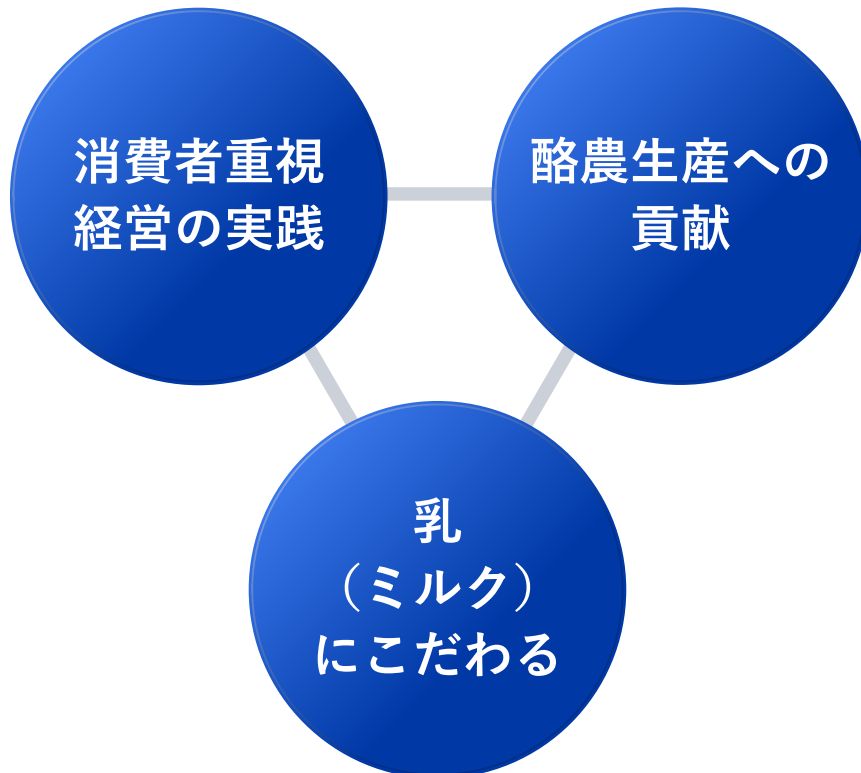


北海道本店



雪印メグミルクグループは、3つの使命を果たし、ミルクの新しい価値を創造することにより、社会に貢献する企業であり続けます。

### 私たちの使命



コーポレートスローガン

未来は、ミルクの中にある。



# 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



## 健土健民

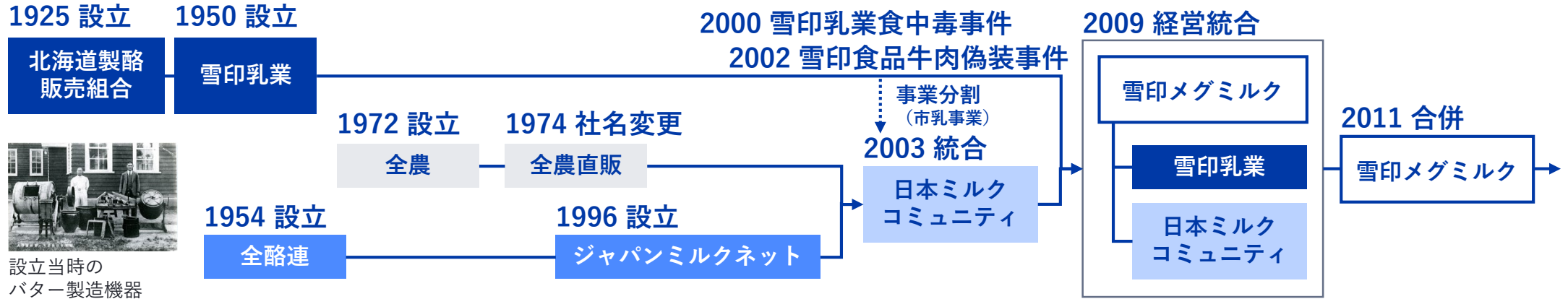
健全な土地が健全な食料をもたらし、  
健全な食料が健全な人間を形成する。



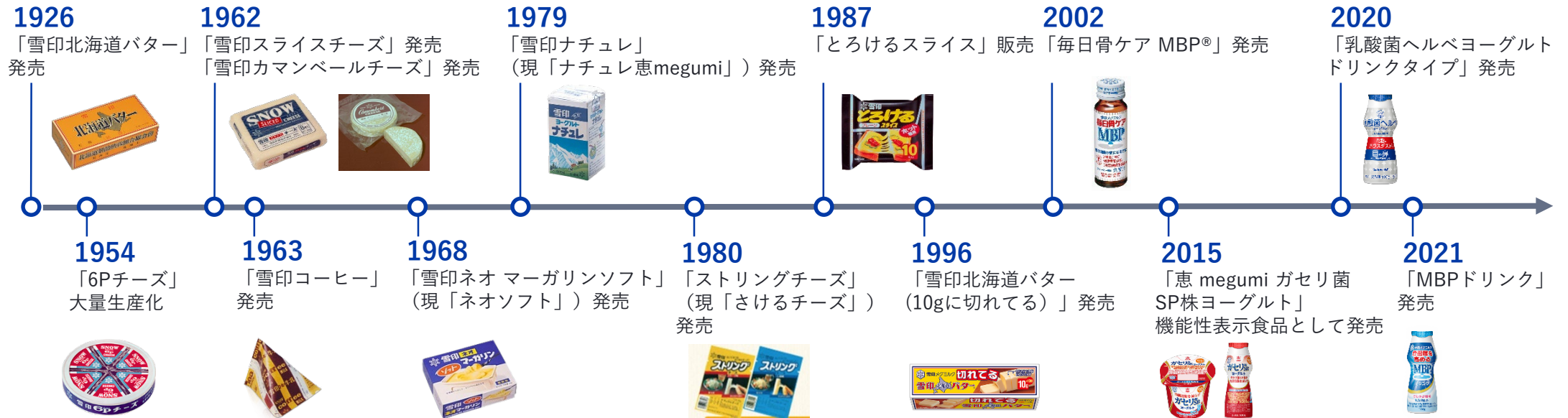
創業者のひとり、黒澤西蔵揮毫による「健土健民」の書（雪印メグミルク所蔵）

# 雪印メグミルクのあゆみ

## 沿革

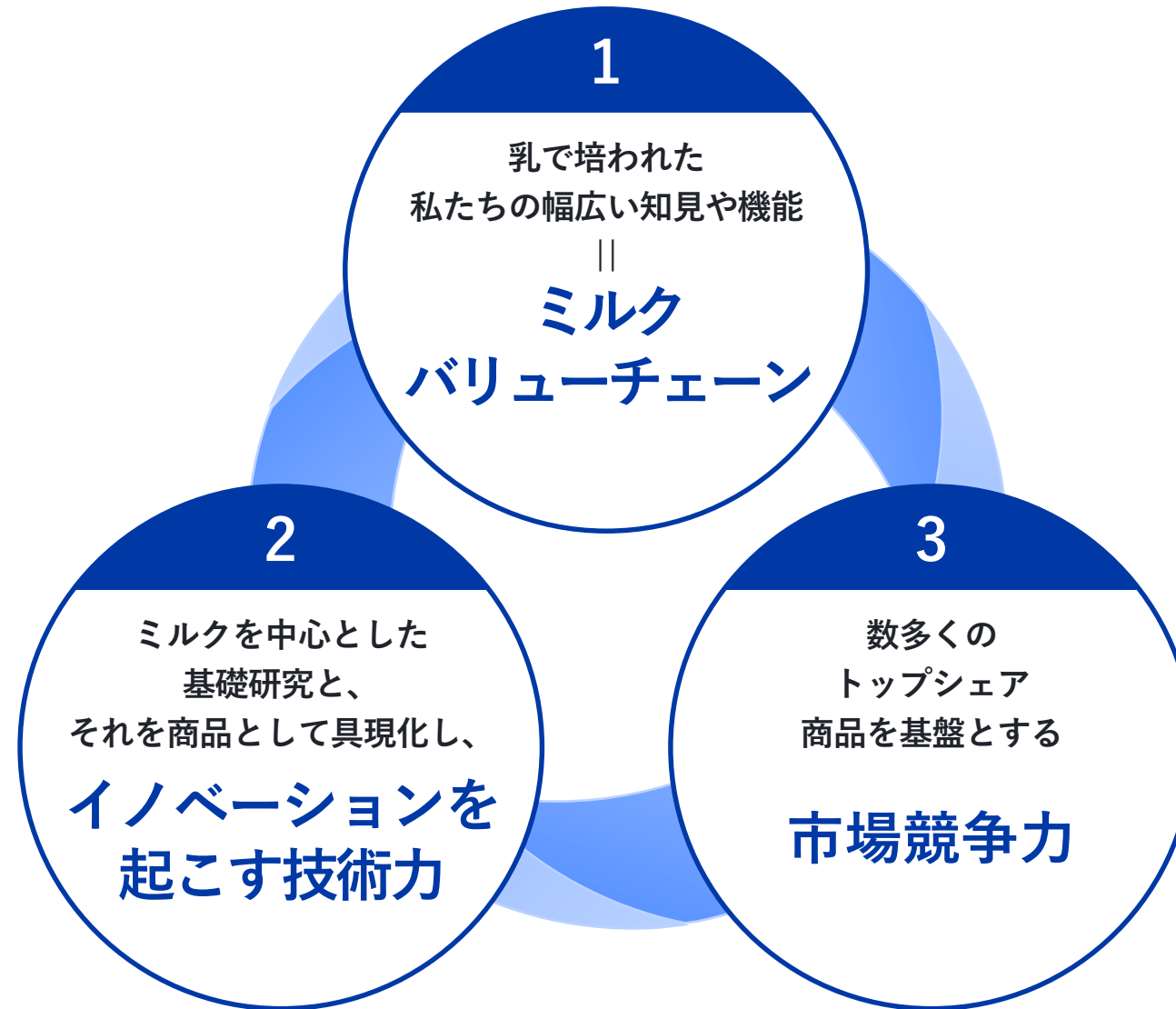


## 代表的な商品

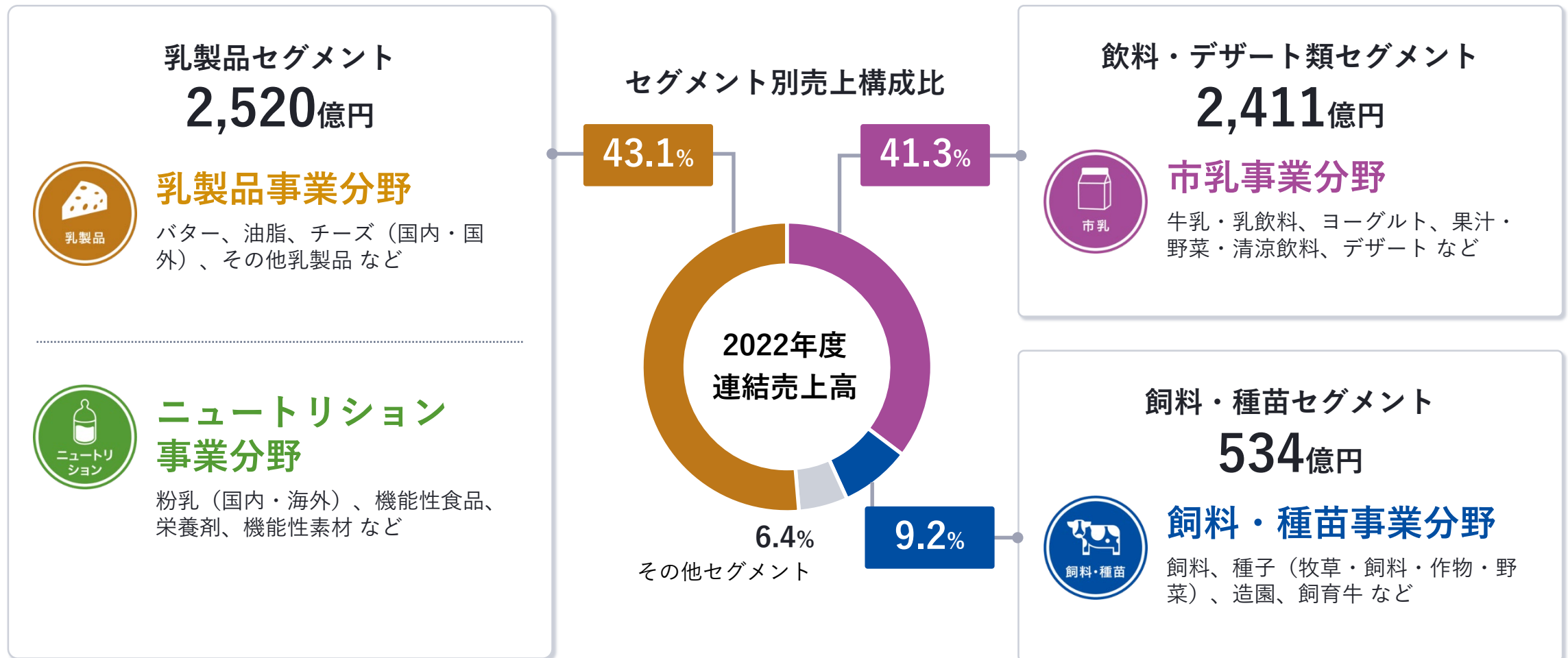


# 事業紹介





当社グループは3つのセグメント、4つの事業分野で売上を構成しています。





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。



バター  
49%  
市場シェア  
1位

## 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。



マーガリン  
52%  
市場シェア  
1位

## 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販売。



## 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。



チーズ  
26%  
市場シェア  
1位

(出典) 市場規模、シェア：インテージSRI+ 全国金額ベース

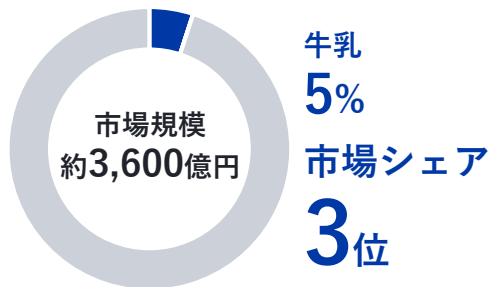


## 市乳事業分野

市乳事業分野では、赤いパックの「雪印メグミルク牛乳」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。

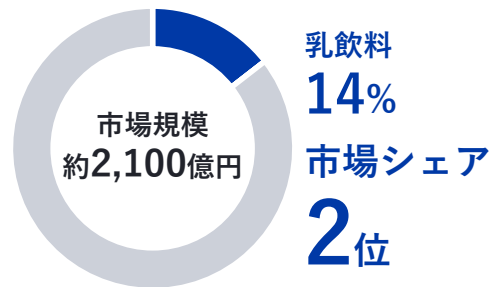
### 牛乳

おいしさキープ製法で作った雪印メグミルク牛乳中心。



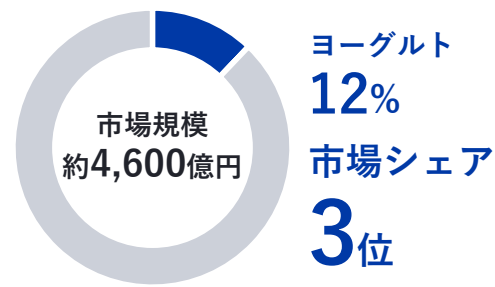
### 乳飲料

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。



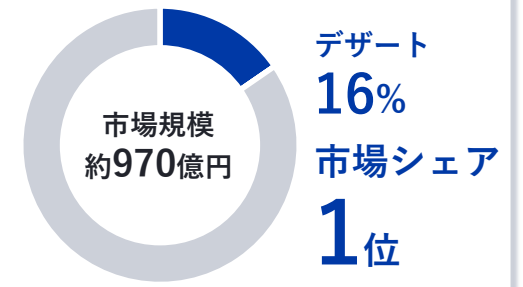
### ヨーグルト

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。



(出典) 市場規模、シェア：インテージSRI+ 全国金額ベース



ニュートリション事業とは、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中心とした事業分野です。

## 機能性食品事業

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。



## 粉乳事業

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。





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。

## 飼料事業

「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



## 種苗事業

牧草・飼料作物、野菜、緑肥作物の種子、花き種苗など。



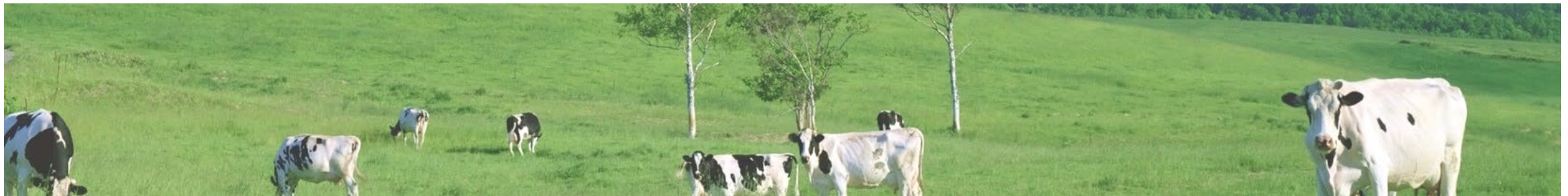
## 環境緑化事業

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成成。



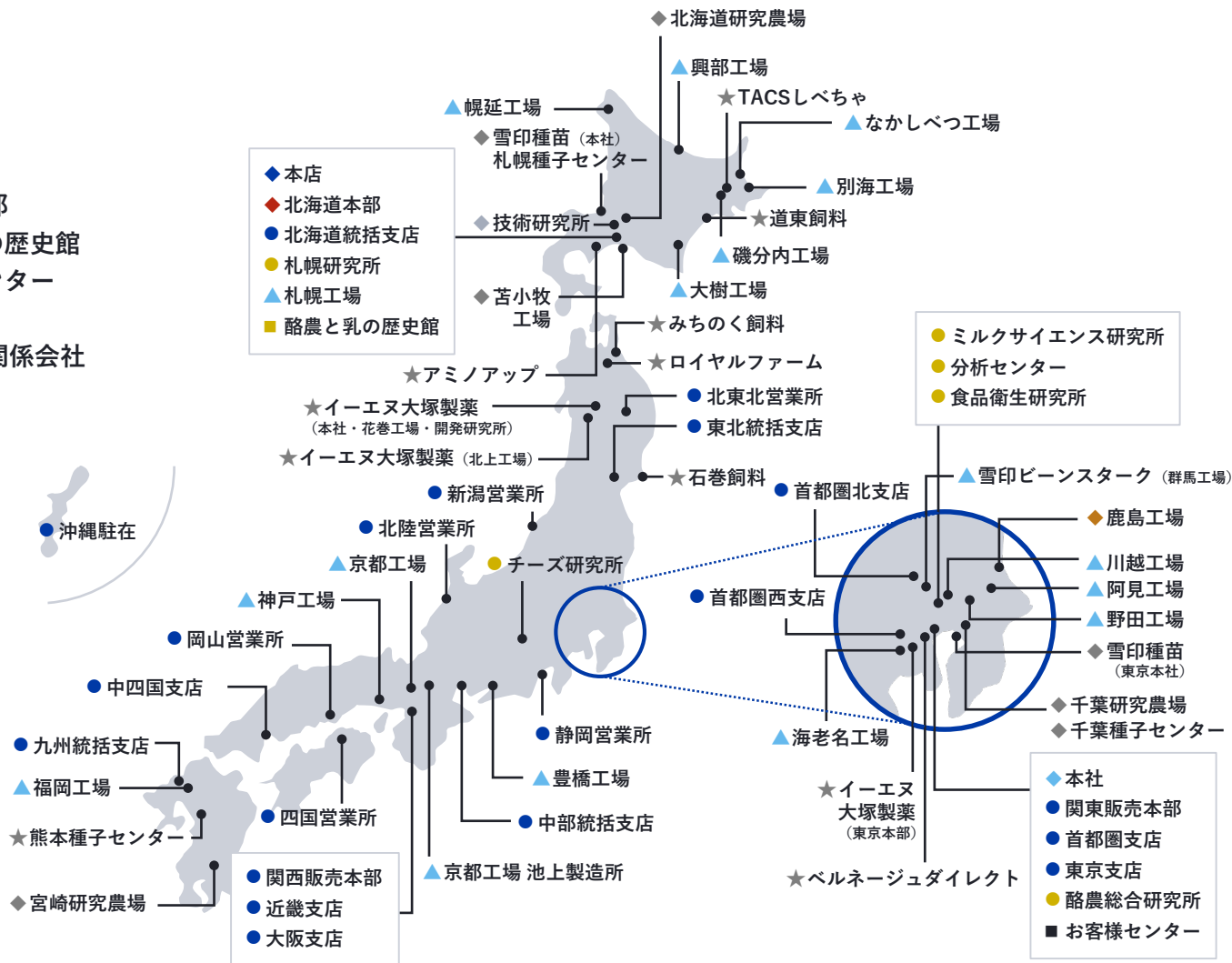
## 肥育事業

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。



# 国内事業拠点

- 営業拠点
- 研究所
- ▲ 工場
- ◆ 本店
- ◆ 本社
- ◆ 北海道本部
- 酪農と乳の歴史館
- お客様センター
- ◆ 雪印種苗
- ★ グループ関係会社



## 乳製品事業分野関連拠点

北海道の酪農が盛んな地域に6つの工場を配置しています。茨城県の工場は国内最大級の乳製品工場です。

## 市乳事業分野関連拠点

雪印メグミルク9工場、関係会社4工場を中心に製造しています。比較的都市の近郊に配置し、お客様にフレッシュな商品をお届けしています。

## ニュートリション事業分野関連拠点

粉ミルクについては、国内では、群馬県にある雪印ビーンスタークの工場に製造しています。

## 飼料・種苗事業分野関連拠点

飼料製品は、国内外から原料を調達し、雪印種苗の1工場、合併会社の4工場などの「養牛用飼料専用製造ライン」から、日本全国に供給しています。

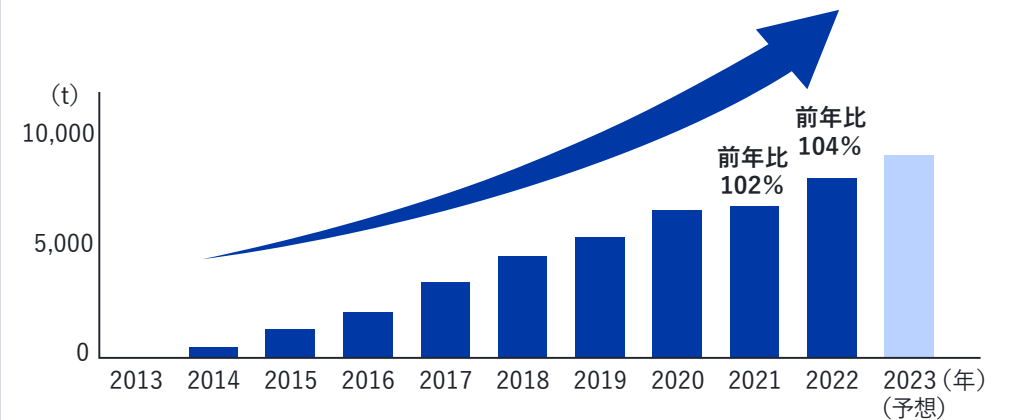
当社グループは、アジア、オーストラリアで海外事業を展開しています。チーズ事業は操業開始以来順調に拡大を続けています。



## チーズ事業の海外展開

海外におけるチーズの製造拠点は、インドネシアとオーストラリアにあります。インドネシアではアジア圏の高い経済成長を背景に、操業開始以来、順調に拡大を続けています。この海外展開により、アジアのチーズメーカーとしての地位を確立していきます。

### 雪印メグミルクインドネシア（株）の販売物量推移





# グループ中期経営計画2025

2025年5月、雪印メグミルクグループは創業**100**周年※を迎えます。

※ 1925年（大正14年）5月 北海道製酪販売組合設立

社会課題を解決する創業の精神で



創業当時

安定的で豊かな食生活  
の実現



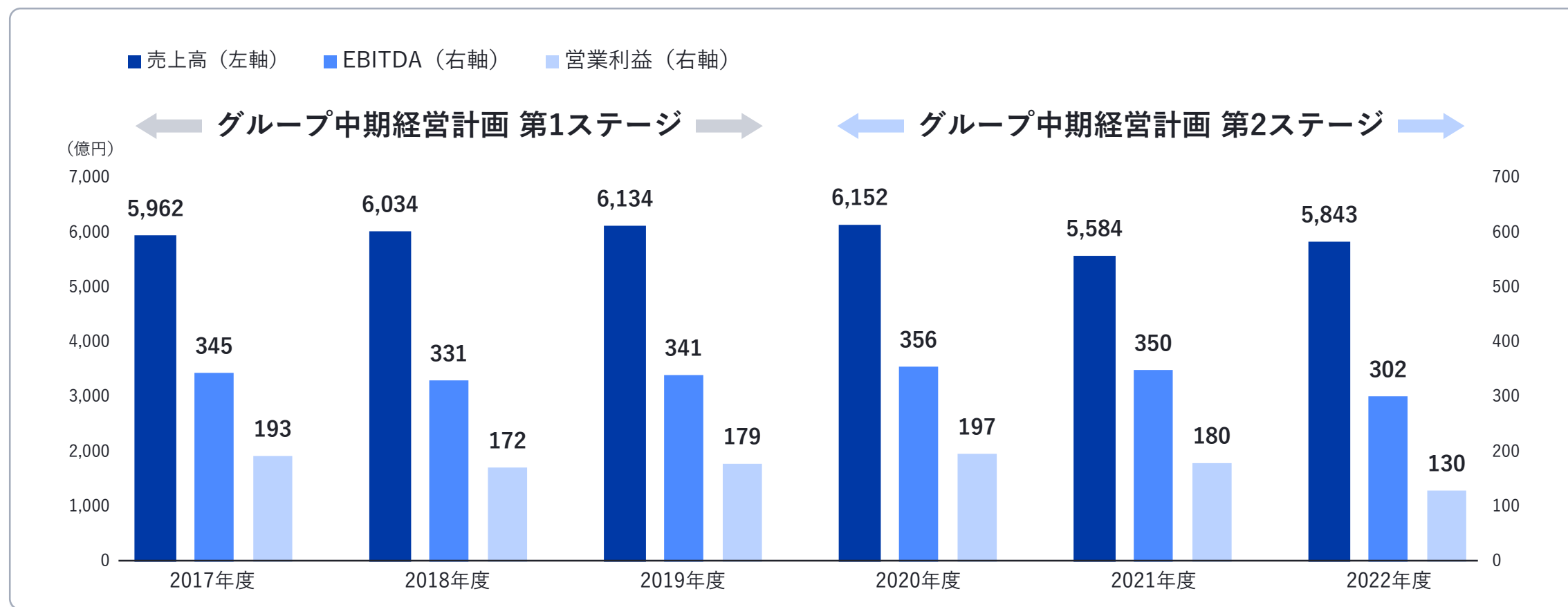
現在

“食の持続性”  
への貢献

今、当たり前前に手に入っている「食」そのものが、これからは当たり前とは限らない

当社グループは、これから**“食の持続性”**を実現していきます。

新型コロナウイルスのまん延や、国際紛争の影響からコスト高が影響し、グループ中期経営計画第2ステージの営業利益は大きく未達でした。



※ 「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しています。

環境の変化により「グループ長期ビジョン2026」を見直しました。

## グループ長期ビジョン2026

### 第1ステージ

2017～2019

#### Transformation (変革) の始動

グループ経営の始動・推進

### 第2ステージ

2020～2022

#### Transformation (変革) の加速

グループ経営の展開強化

### 第3ステージ

2023～2026

#### グループ 中期経営計画2025

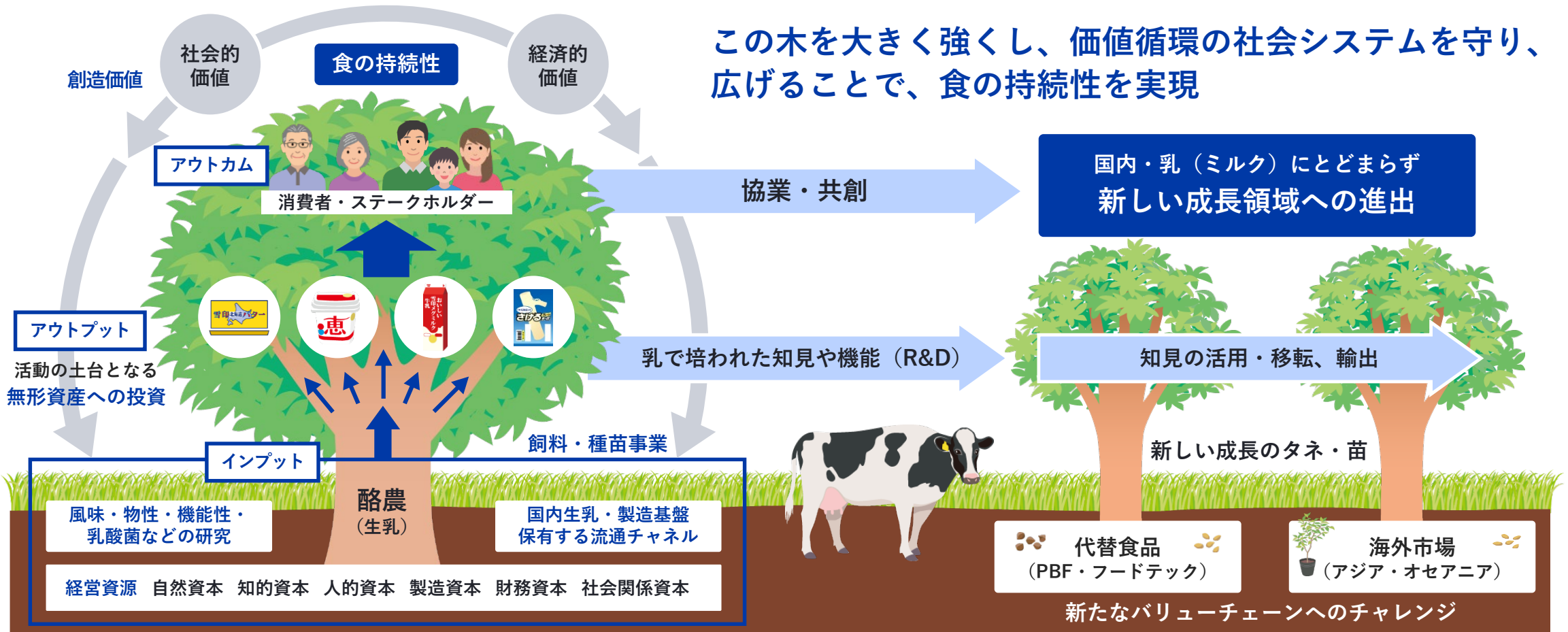
2023～2025

次の100年に向けた  
基盤づくり

#### 新たな 長期ビジョン

2025年5月発表 (予定)

私たちは、「酪農乳業を原点として広がる、幅広い知見や機能」、すなわち「ミルクバリューチェーン」によって、乳を超えて価値を創造し、食の持続性を実現していきます。

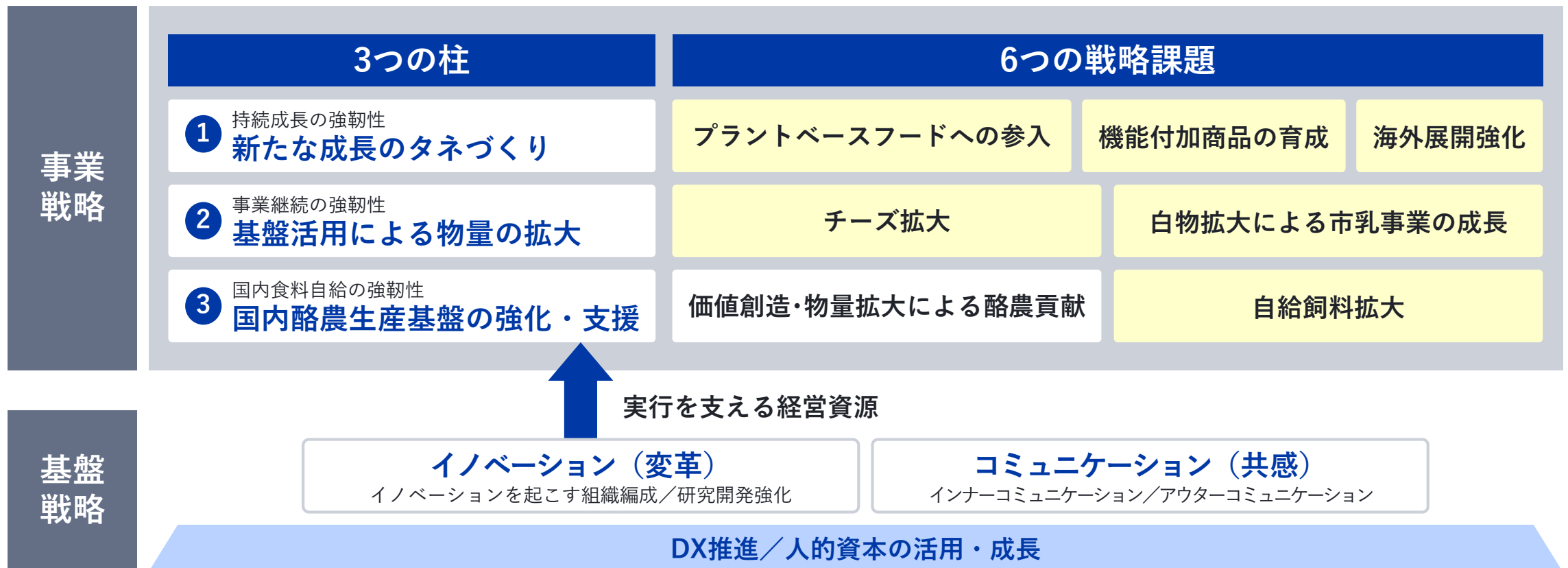


強靱性の獲得に向けて、3つの柱に基づく6つの戦略課題と、成長に不可欠な基盤づくりを進めていきます。

テーマ

## 強靱性の獲得

新たな100年に向けた  
成長の基盤をつくる期間



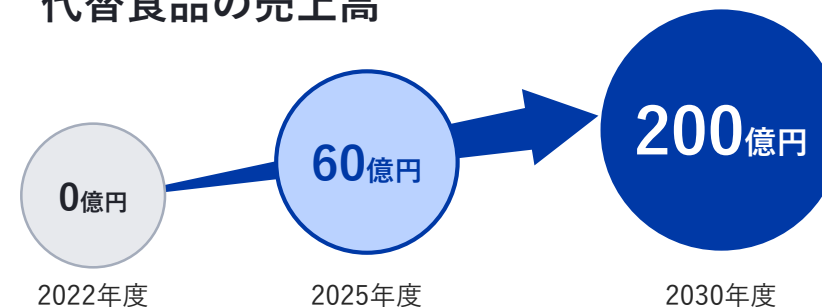
プラントベースフード（代替食品）市場へ参入し、2025年度に60億円、2030年度に200億円の売上を目指します。

## 1. プラントベースフードへの参入

- 乳で培った風味や物性研究の活用
- 既存事業を活用した早期参入



### 代替食品の売上高



パートナーとの共創でプラントベースフードの新たなバリューチェーンを作りだす



未来は、ミルクの中にある。  
雪印メグミルク



2023年4月26日 合弁契約書調印式

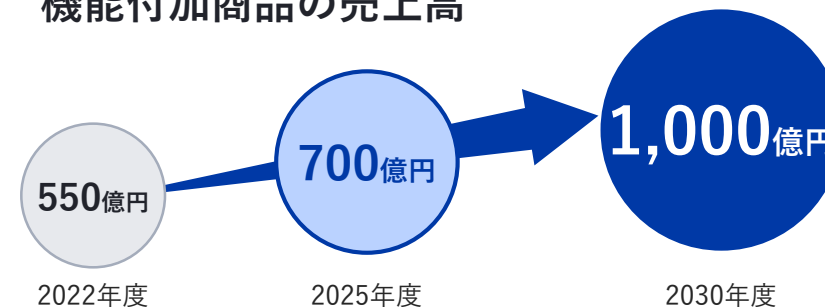
機能付加商品を開発・育成し、2025年度に700億円、2030年度に1,000億円を目指します。

## 2.機能付加商品の育成

- 機能素材・乳酸菌等の研究開発成果の商品化
- フードテック領域の探索



### 機能付加商品の売上高



## 共同研究講座「ミルク栄養学研究講座」開設

弘前大学のビッグデータを活用し、ミルクの新たな健康価値を研究する。



弘前大学



未来は、ミルクの中にある。  
雪印メグミルク



2023年4月12日 ミルク栄養学講座開設式



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

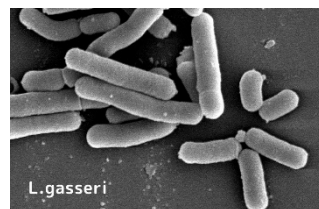
### 「MBP」の研究



「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。



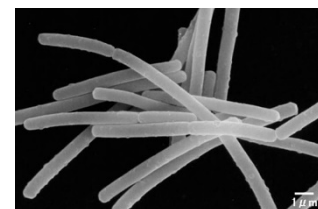
### 「ガセリ菌SP株 (Lactobacillus gasseri SBT2055)」の研究



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の乳酸菌も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。



東南アジアを中心に海外展開を強化し、グループ全体の営業利益に占める海外展開事業の構成比を2025年度には8.5%、2030年度には20%以上へ引き上げることを目指します。

## 3.海外展開強化

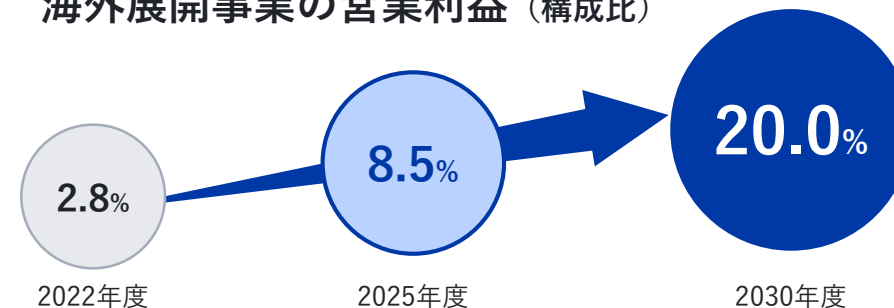
### ● アジア圏でのグローバル戦略加速

- ① 粉ミルク事業 ② チーズ事業 ③ 機能性素材事業

今後成長が期待できる事業

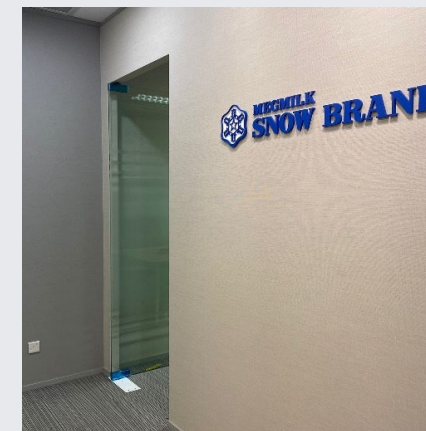


### 海外展開事業の営業利益（構成比）



## 雪印メグミルクシンガポール

アジア圏でのビジネス拡大を狙い、  
将来の海外事業の統括機能を見据えた拠点を設立



2022年6月13日 雪印メグミルクシンガポール設立

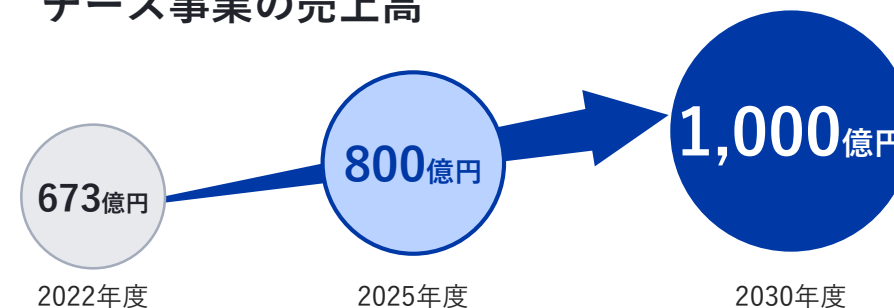
チーズ事業全体を市場の成長を上回るペースで拡大させ、2025年度に売上高800億円、2030年度には1,000億円を目指します。

## 4. チーズの徹底拡大

- 家庭用プロセスチーズの販売拡大
- 家庭用ナチュラルチーズの販売拡大
- 業務用チーズ、国産チーズの拡大



## チーズ事業の売上高



## 大樹工場のナチュラルチーズの増産体制確立



大樹工場

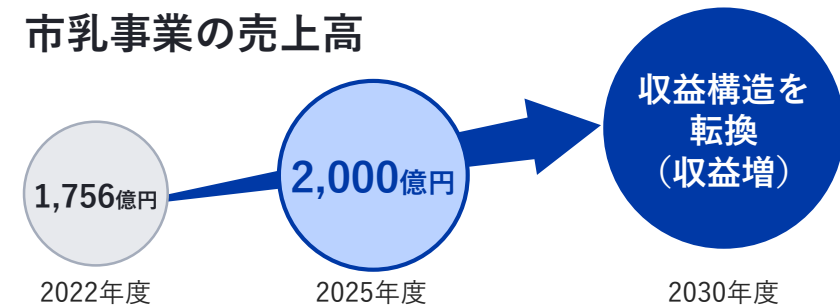
市乳事業の成長による事業全体の収益構造の転換、輸入飼料依存度低減に向けた自給飼料の需要拡大の取り組みを進めます。

## 5. 白物拡大を前提とする市乳事業の成長

- 牛乳類事業の事業貢献度の向上
- 「MBP」商品の物量拡大
- 機能性ヨーグルトの機能追加による再拡大



### 市乳事業の売上高

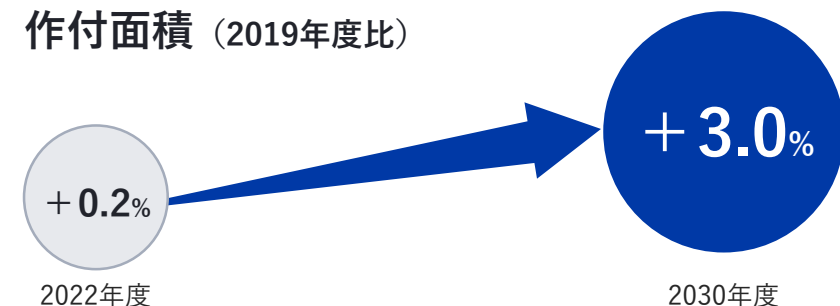


## 6. 自給飼料需要拡大の取り組み

- 需要拡大による牧草・飼料作物種子の販売拡大
- 乳酸菌の販売拡大

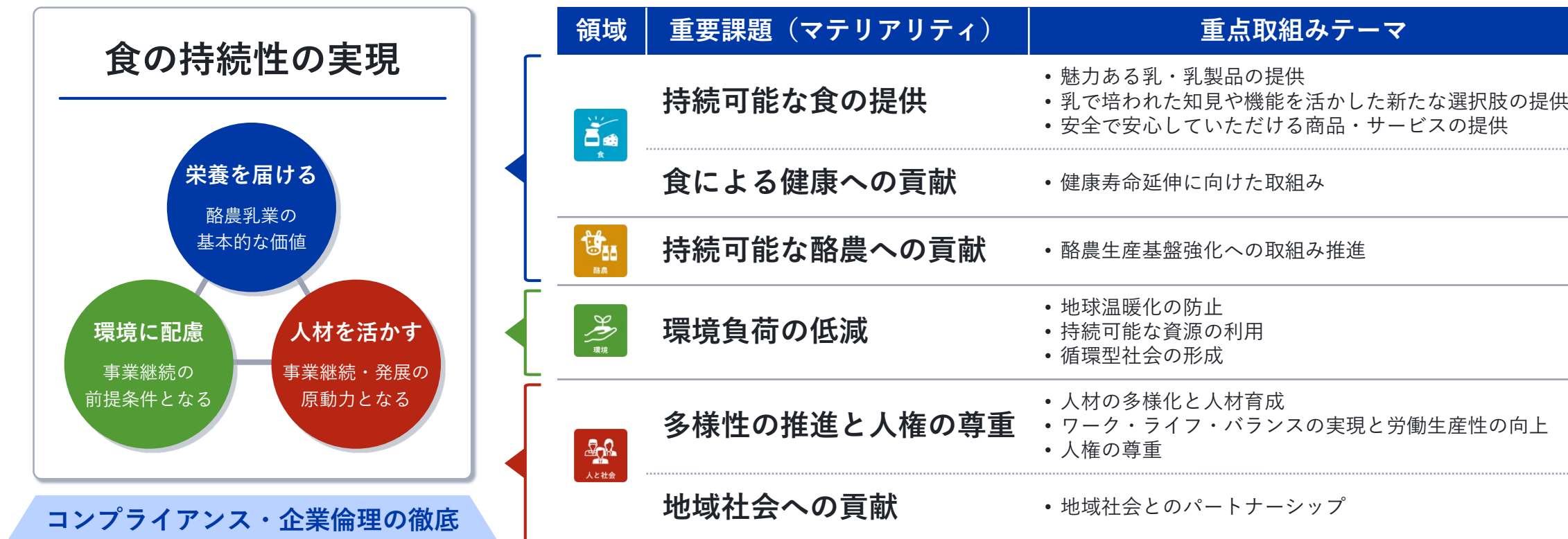


### 作付面積 (2019年度比)

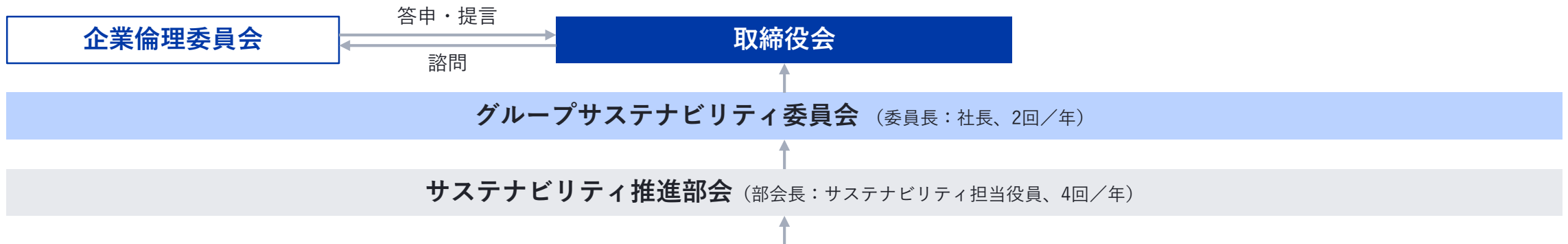


「食の持続性の実現」に向けて「栄養を届け、環境に配慮し、人材を活かす」取り組みは、雪印メグミルクグループ独自のサステナビリティ経営です。

## 社会的・経済的価値を同期化させた重要課題（マテリアリティ）を抽出



# サステナビリティ経営の推進体制と取り組み事例



## 脱炭素分科会

KPI

2030年度にCO2排出量  
50%削減 (2013年度比)



太陽光発電を海老名工場に建設 (左写真5月稼働)

## 脱プラ分科会

KPI

2030年度に石油由来のプラスチックの  
使用量 (売上原単位) 25%削減 (2018年度比)



学校給食用にストローレス牛乳パックを導入

## 人権分科会

KPI

毎年、人権デュー・ディリジェンスや  
啓発活動を行い、事業活動における  
人権リスクの特定・防止・軽減を図る



パームの小規模農家の人権課題確認のため、  
現地を訪問しダイアログ実施

多様な人材が個性や能力を十二分に発揮できる環境づくりと人事施策を推進し、従業員一人ひとりの「働きがい」を高め、ミルクバリューチェーンを通じて、付加価値を創造する人材を育成していきます。

## 取組み施策

働き方改革の  
推進による  
労働生産性の向上

経営戦略と連動した  
要員確保・配置と  
人材育成

多様性（D&I）の  
推進による  
付加価値創出

ワークエンゲージ  
メントの向上

## 経営戦略と連動した人材戦略

経営戦略と連動したあるべき姿の再確認

As is-To beの把握と分析

モニタリングすべき項目の設定

3つの基本方針をもとに、財務健全性と成長投資、株主還元のバランスを重視した財務運営を行います。

(億円)

## 基本方針

財務の  
健全性の維持

資産圧縮による  
基盤・成長投資

安定的な  
株主還元の実施

	連結経営指標目標	2022年度 実績	2025年度 目標
収益性	売上高	5,843	6,650
	営業利益 (営業利益率)	130 (2.2%)	200 (3.0%)
	純利益※1	91	140
財務健全性	EBITDA	302	385
	自己資本比率	51.9%	50%
	D/Eレシオ	0.33	0.5以下
設備投資	設備投資額※2	(3年計) 約650	(3年計) 約700～
株主還元	配当性向	44.4%	30.0%以上
資本効率	自己資本利益率 (ROE)	4.4%	6.0%以上

※1 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2 投資金額は意思決定ペースであり、キャッシュアウトペースの数値とは異なる。

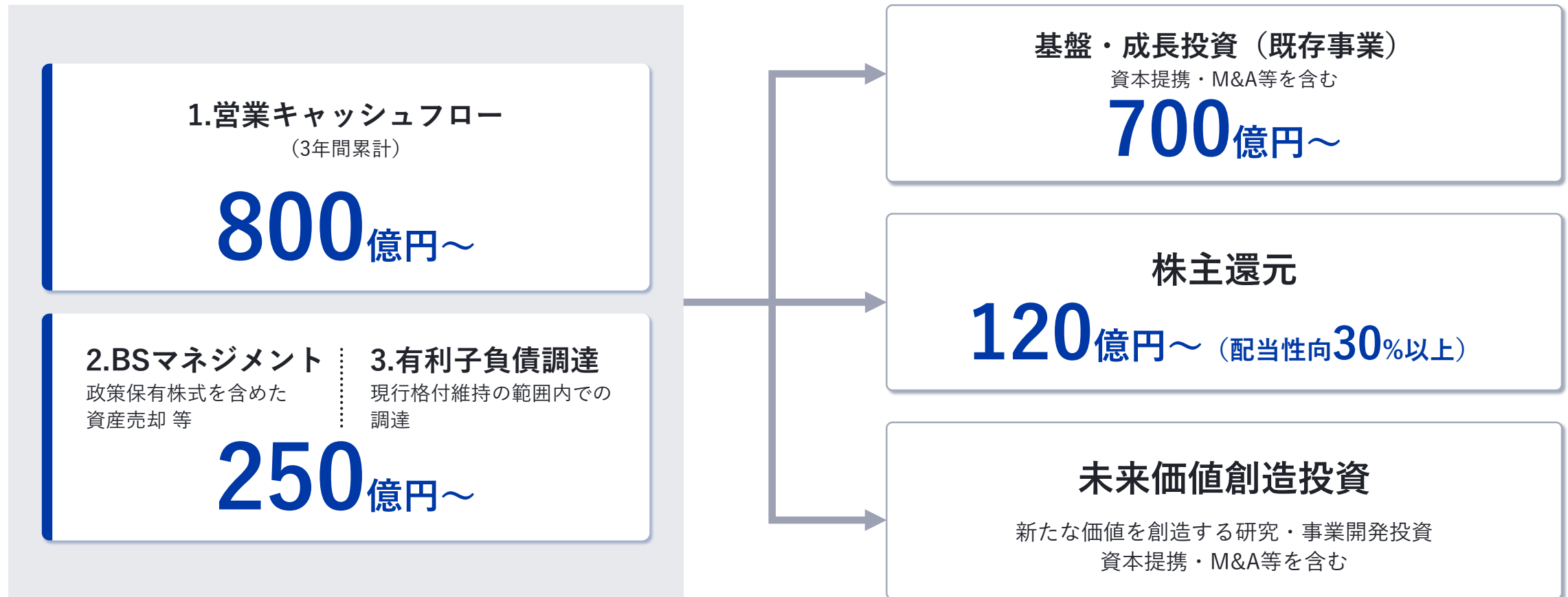


# セグメント別計画

(億円)

	2022年度 実績		2025年度 目標		伸長率 (2022年度比)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
乳製品	2,520	97	2,922	120	16.0%	23.7%
飲料・デザート	2,411	16	2,746	60	13.9%	275.0%
飼料・種苗	534	2	550	6	3.0%	200.0%
その他	376	14	432	14	14.9%	0.0%
<b>合計</b>	<b>5,843</b>	<b>130</b>	<b>6,650</b>	<b>200</b>	<b>13.8%</b>	<b>53.8%</b>

既存事業における基盤投資および成長投資、株主還元を実施しつつ、アセットライト経営の志向を含めた規律ある財務運営を行います。



※ 投資金額は意思決定ベースであり、キャッシュアウトベースの数値とは異なる。

## ROEの向上

### 収益性の改善

- 海外展開の強化（利益構成比アップ）
- 代替食品への新規参入と拡大
- 既存分野の成長
  - ・ 利益率の高い事業の拡大
  - ・ 既存事業の利益率向上
  - ・ 機能付加商品の拡大

### 資産の効率化

- 純資産対比10%未満を目途に政策保有株式を縮減、不動産等資産売却
- 外部連携・協業、機能の外部化、M&A
- グループ機能の強化（事業再編）

### 財務レバレッジ

- 財務健全性を維持しつつ、成長投資に必要な資金調達
- 株主還元の拡充

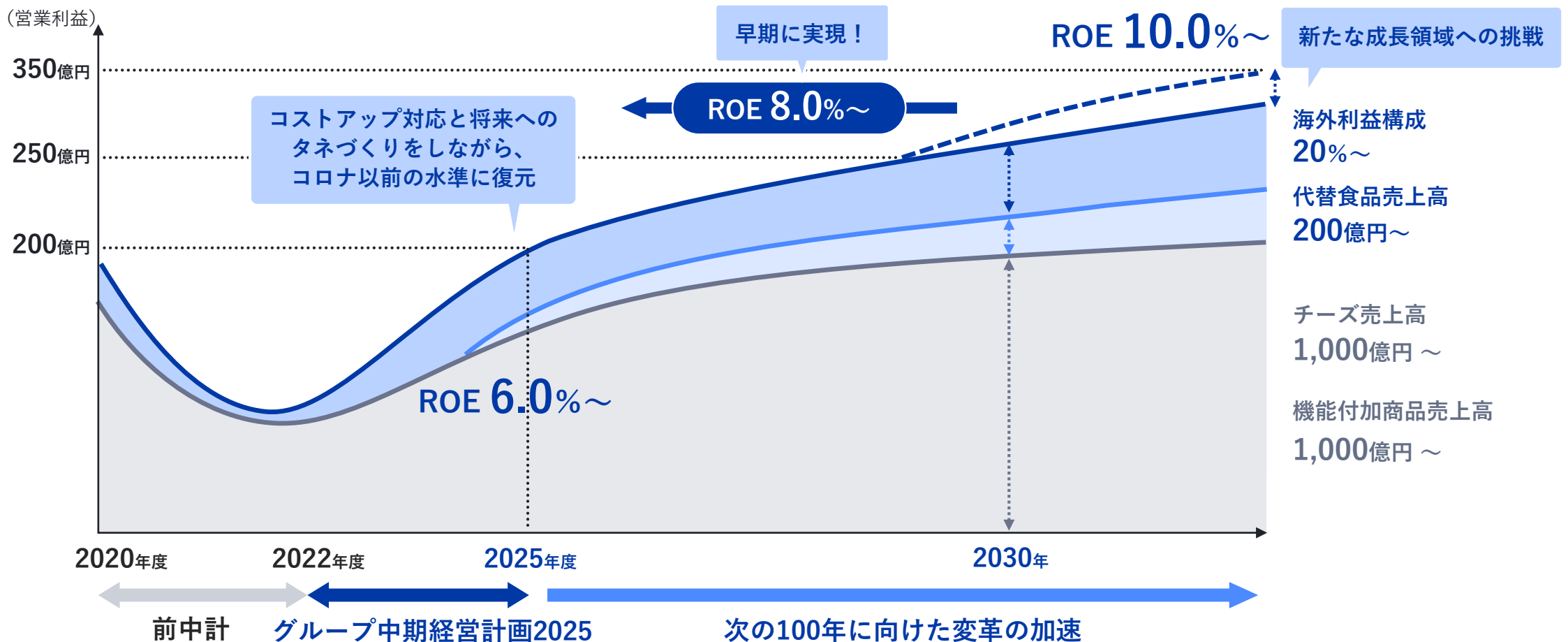
2022年度  
ROE 4.4%

2025年度目標  
ROE 6.0%以上

早期に8.0%目指す

# グループ中期経営計画2025の全体像

グループ中期経営計画2025は、新たな100年に向けた成長の基盤をつくる期間とします。収益性改善と資産効率化を進め、2025年にROE6.0%、その後、早期にROE8.0%以上の達成を目指します。



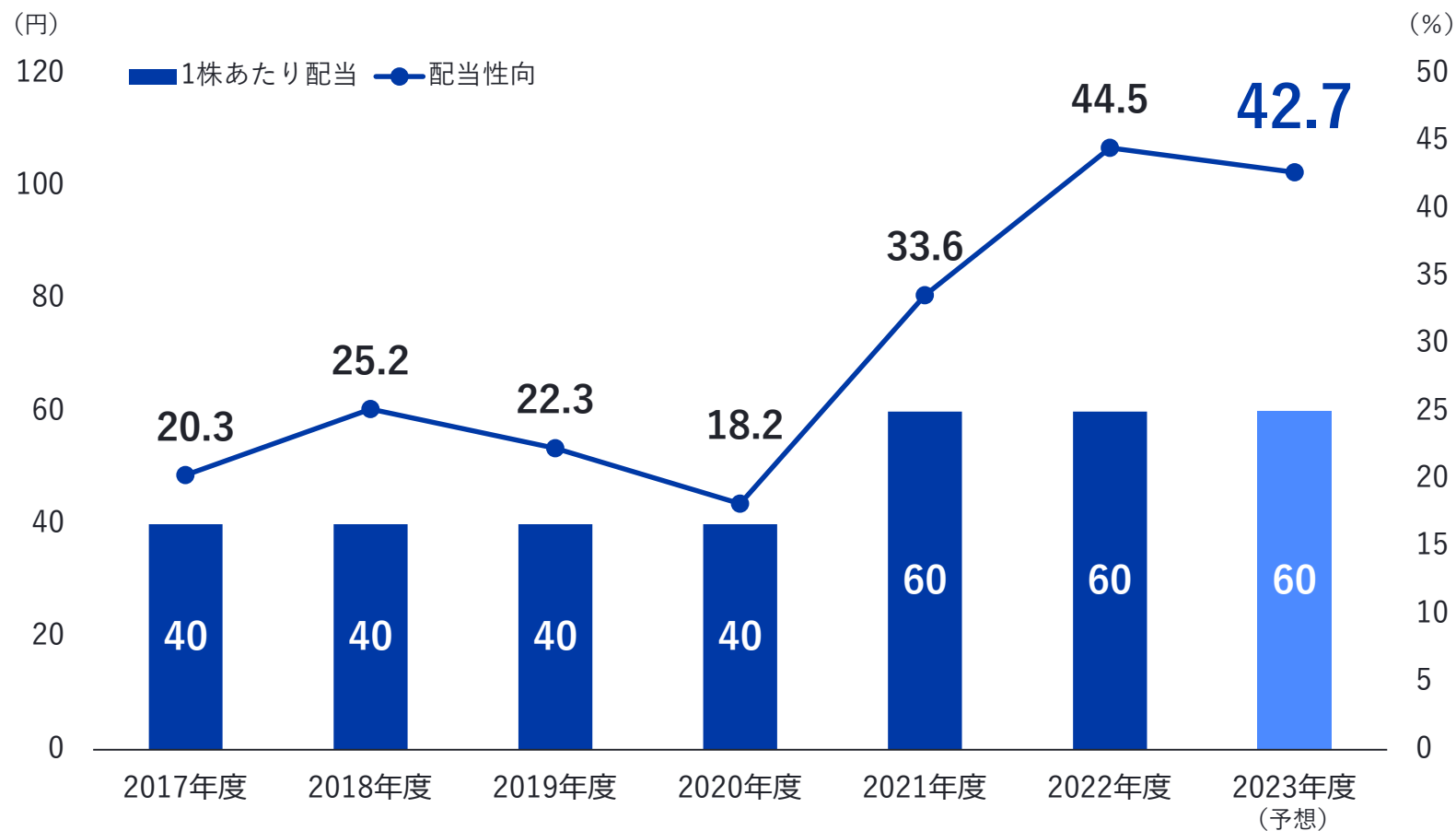
# 2023年度業績予想

(億円)

	2022年度 累計実績	2023年度 予想	増減額	対前年 増減率
売上高	5,843	6,160	316	5.4%
営業利益	130	140	9	7.2%
経常利益	144	150	5	3.6%
純利益※	91	95	3	4.1%

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

当社は株主優待は導入していません。今後も配当性向を指標に、財務の健全性、成長投資のバランスを重視しながら、株主還元の充実を図ります。



## 2023年度配当予想

普通配当  
**60円**

連結配当性向  
**42.7%**

# 未来は、ミルクの中にある。



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。