



Love Earth. Love Life.

雪印メグミルク

雪印メグミルク株式会社

楽天証券 個人投資家向け
会社説明会



2026年3月11日 | 証券コード：2270
東京証券取引所プライム市場、札幌証券取引所

本日お伝えしたいこと

「雪印メグミルク」とは？

2030年のありたい姿へ
雪印メグミルクが描く成長ストーリー

資本政策と株主還元

目次

CONTENTS

1 会社概要

2 事業紹介

3 Next Design 2030

4 直近の業績動向

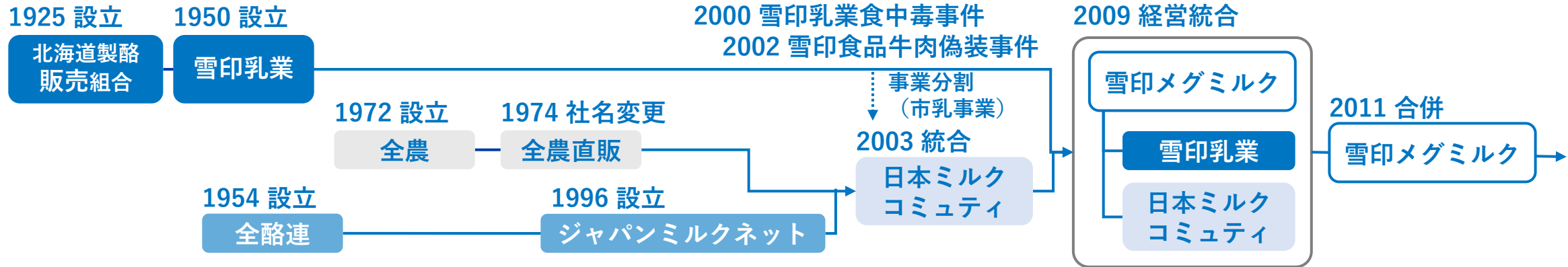
5 株主様への還元

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：東京都港区虎ノ門2丁目2番3号 アルセアタワー 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	5,751名（2025年3月31日）
上場取引所	東京証券取引所、札幌証券取引所

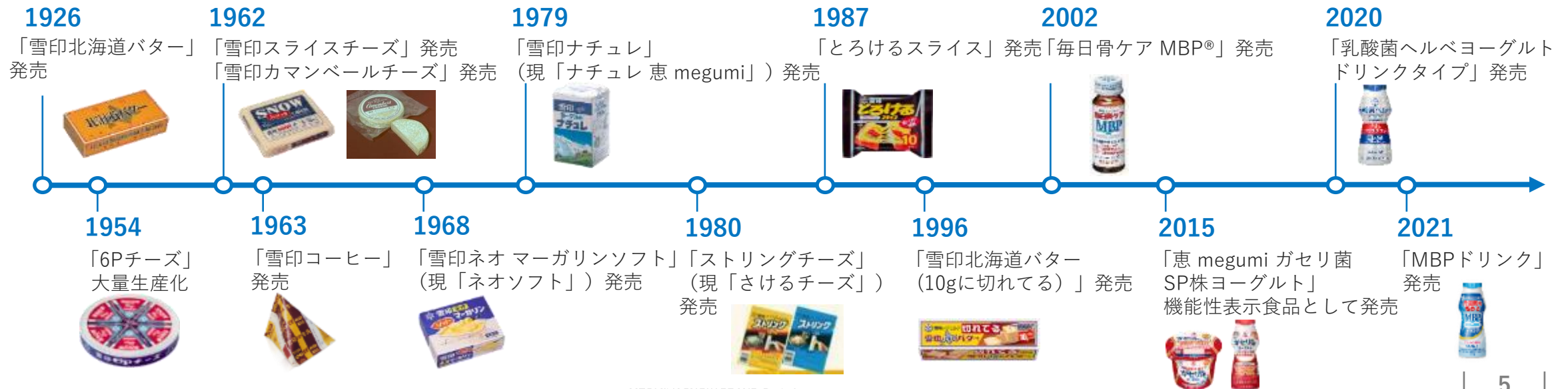
雪印メグミルクのあゆみ

2025年5月、雪印メグミルクグループは創業100周年※を迎えました。 ※1925年5月 北海道製酪販売組合設立

沿革



代表的な商品



創業者たち



宇都宮仙太郎



黒澤酉蔵



佐藤善七

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、黒澤酉蔵揮毫による「健土健民」の書（雪印メグミルク所蔵）

社会課題解決を目指す

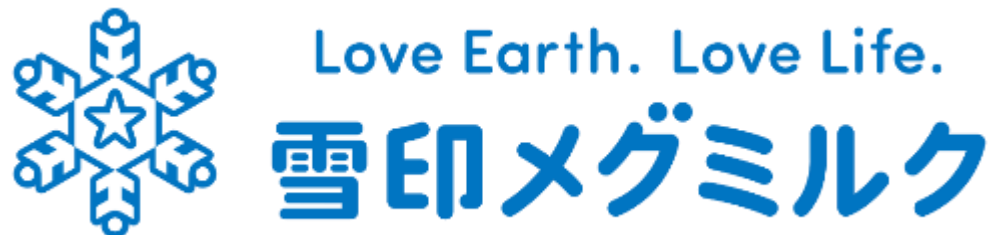
健土健民

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。

企業理念の再構築：“存在意義・志”へ

CIデザイン



コーポレート
スローガン

Love Earth. Love Life.

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。

目次

CONTENTS

1 会社概要

2 事業紹介

3 Next Design 2030

4 近年の業績動向

5 株主様への還元

セグメント別売上高構成

雪印メグミルクグループは4つのセグメントで売上高を構成

乳製品セグメント



乳製品
2,633億円



セグメント別売上高構成比

42.9%

42.8%

2024年度
連結売上高

6.4%

7.9%

その他セグメント



飲料・デザート類
セグメント

飲料・デザート類
2,643億円



飼料・種苗セグメント

飼料・種苗
484億円





乳製品セグメント①

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



市場シェア

市場規模
約430億円

51%

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



市場シェア

市場規模
約180億円

55%

1位

プロセスチーズ

1934年から製造販売を手がけ、2013年からはインドネシアにおいてもチーズを製造



ナチュラルチーズ

代表的な商品は北海道産の生乳を100%使用したカマンベールチーズやさけるチーズ



市場シェア

市場規模
約2,280億円

27%

1位

(出典) 市場規模、シェア：インテージSRI+ 全国金額ベース

また、ミルクの持つ価値の研究成果を商品化した健康食品や粉ミルクを展開しています。

健康食品（サプリメント）

ミルクから生まれた「MBP®」などの機能性素材を使った健康食品を取揃えている



特定保健用食品



栄養機能食品



機能性表示食品

粉ミルク等

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



飲料・デザート類セグメント

「雪印メグミルクおいしい牛乳」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

「低温脱気製法」と「赤い遮光パッケージ」の「おいしさW技術」で生乳本来のおいしさを実現した「雪印メグミルクおいしい牛乳」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乳飲料など



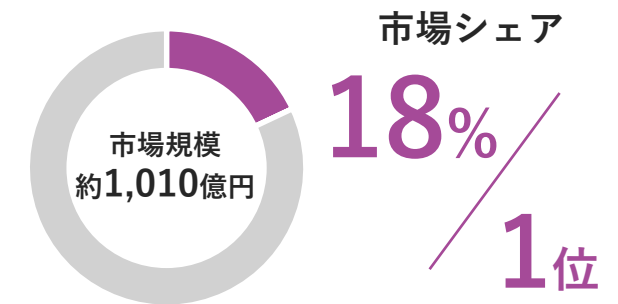
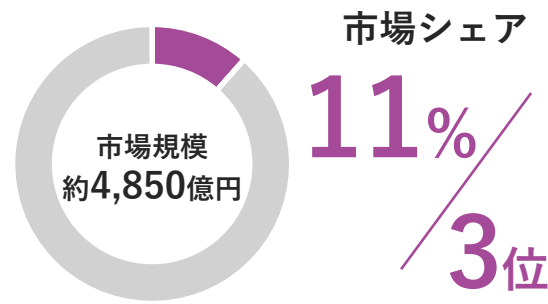
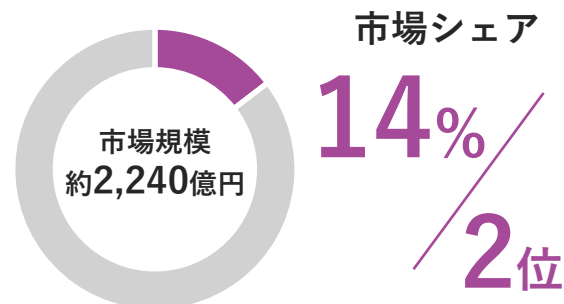
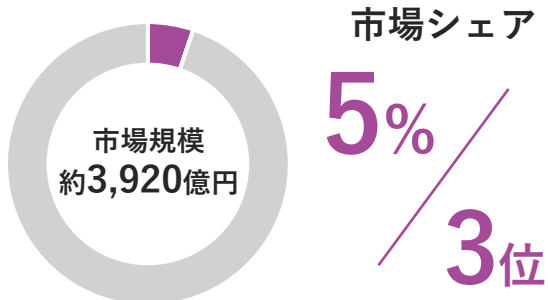
ヨーグルト

ヒトの腸に生きてその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





酪農に最も近く、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セグメントです。

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

「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

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

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造成



イノベーションを 起こす技術力

ミルクを中心とした
基礎研究と
商品への具現化

ミルク バリューチェーン

乳で培われた
私たちの幅広い
知見や機能

市場競争力

数多くの
トップシェア商品を
基盤とする

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の乳酸菌の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。

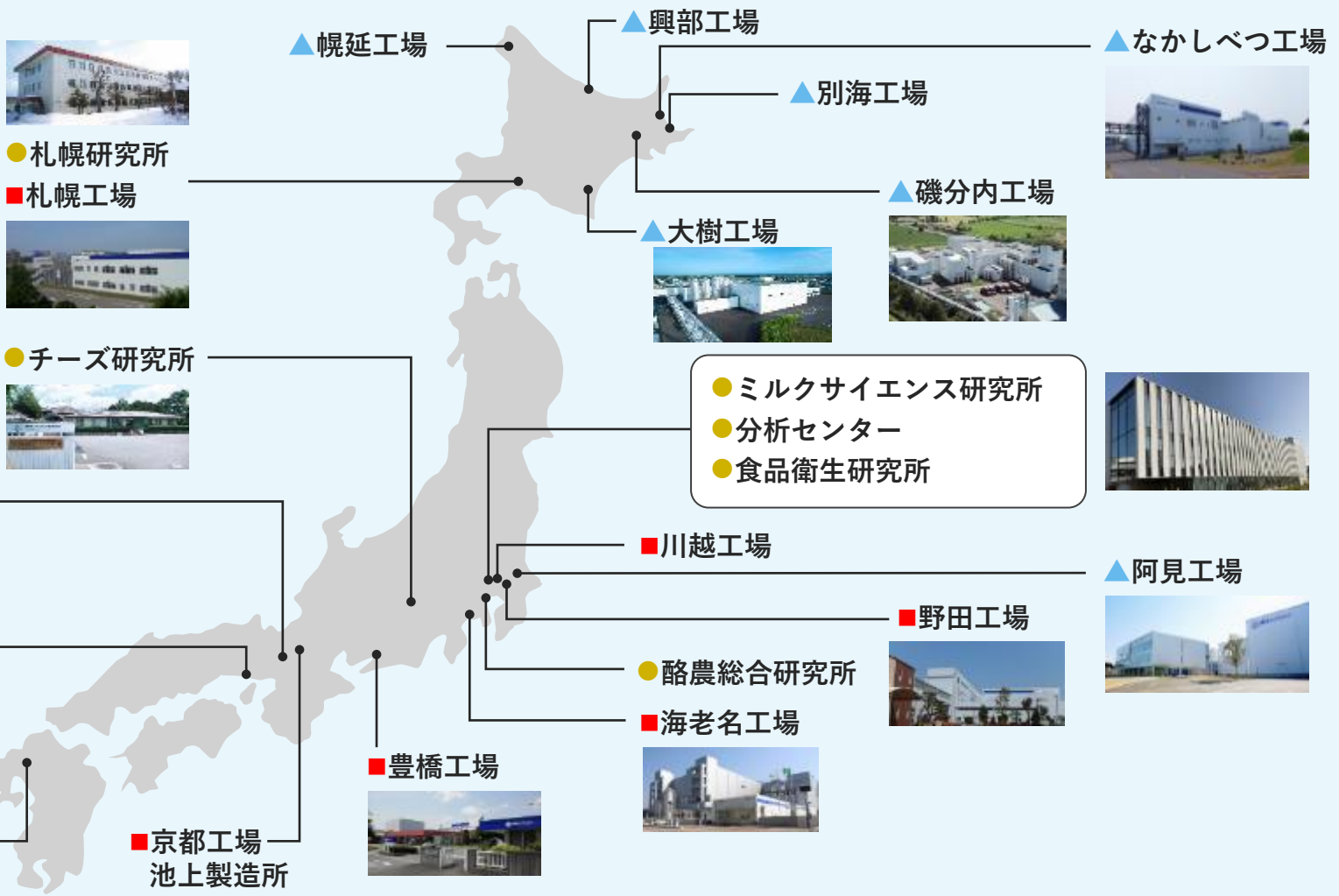
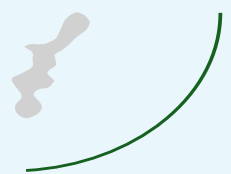


重点機能性素材

	素材名	効果・効能	取組み
既存 乳酸菌/ 乳素材	MBP (乳塩基性たんぱく質)	<ul style="list-style-type: none"> ● 骨形成促進効果 ● 骨吸収抑制効果 	<ul style="list-style-type: none"> ● エビデンスの強化 ● 展開予定国での商標整備 ● 安全性認証整備：取得済(タイ、韓国) 取組み中(米国(GRAS))
	ガセリ菌SP株	<ul style="list-style-type: none"> ● 内臓脂肪低減効果 ● 腸内環境改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● エビデンスの強化 ● 展開予定国での商標整備 ● 安全性認証整備：取得済(台湾、欧州) 取組み中(米国(GRAS)、中国)
	HW3 (ホエイペプチド)	<ul style="list-style-type: none"> ● 筋合成促進効果 ● 脂肪燃焼促進効果 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外での新たなエビデンス取得 韓国チュヨン社との共同研究
新規素材	アドレセンティス (ビフィズス菌)	<ul style="list-style-type: none"> ● 睡眠改善効果 	<ul style="list-style-type: none"> ● 名古屋大学産学協同研究講座からの モデル生物の導入

国内 研究所・生産拠点

生産拠点は、乳製品の工場は主に北海道に、飲料・デザート工場は大消費地に近い本州に立地しています。



- 研究所
- ▲ 生産工場 (乳食品)
- 生産工場 (市乳)

当社グループは、主にアジア、オーストラリアで海外事業を展開しています。



目次

CONTENTS

- 1 会社概要
- 2 事業紹介
- 3 Next Design 2030**
- 4 近年の業績動向
- 5 株主様への還元

2025

2030

2050

2023 - 2025

2025 - 2030
新経営計画

~2050
新長期ビジョン

位置付け

グループ中期経営計画2025

テーマ 強靱性の獲得

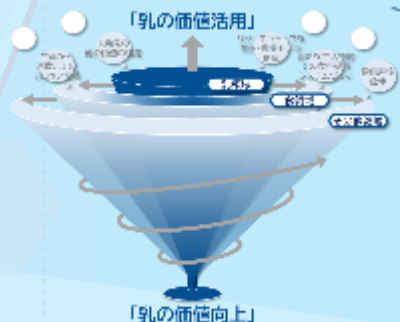
- 次の100年に向けた基盤づくり

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

Next Design 2030

テーマ 飛躍的な成長



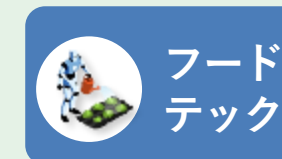
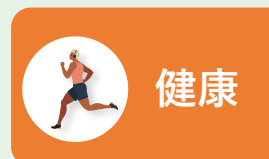
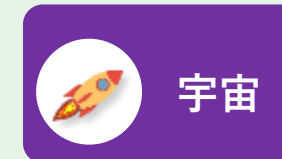
2030年のありたい姿

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

未来ビジョン 2050

実現したい未来



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

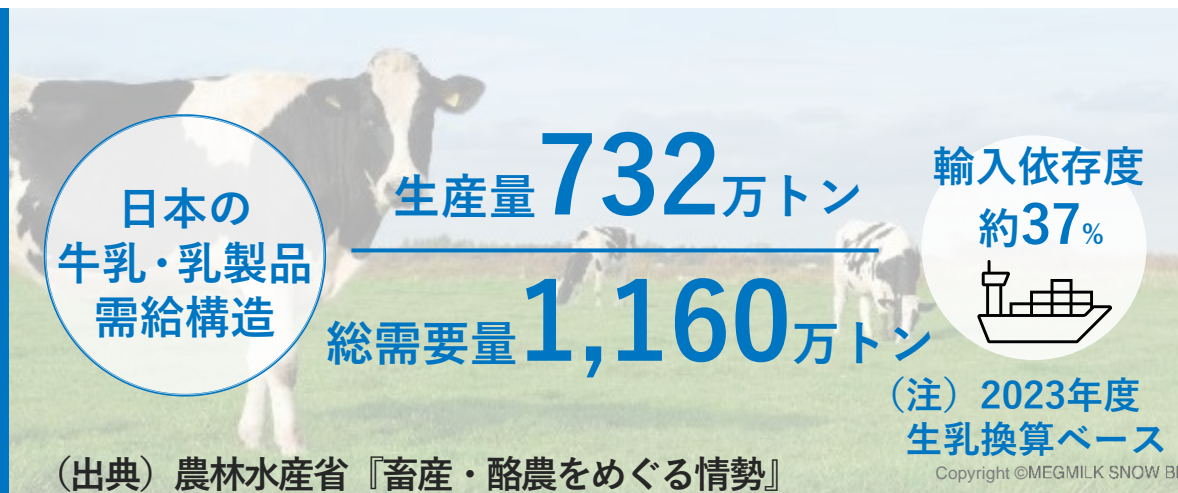
2030年のありたい姿に向けて：食の供給に関する課題意識

グローバル



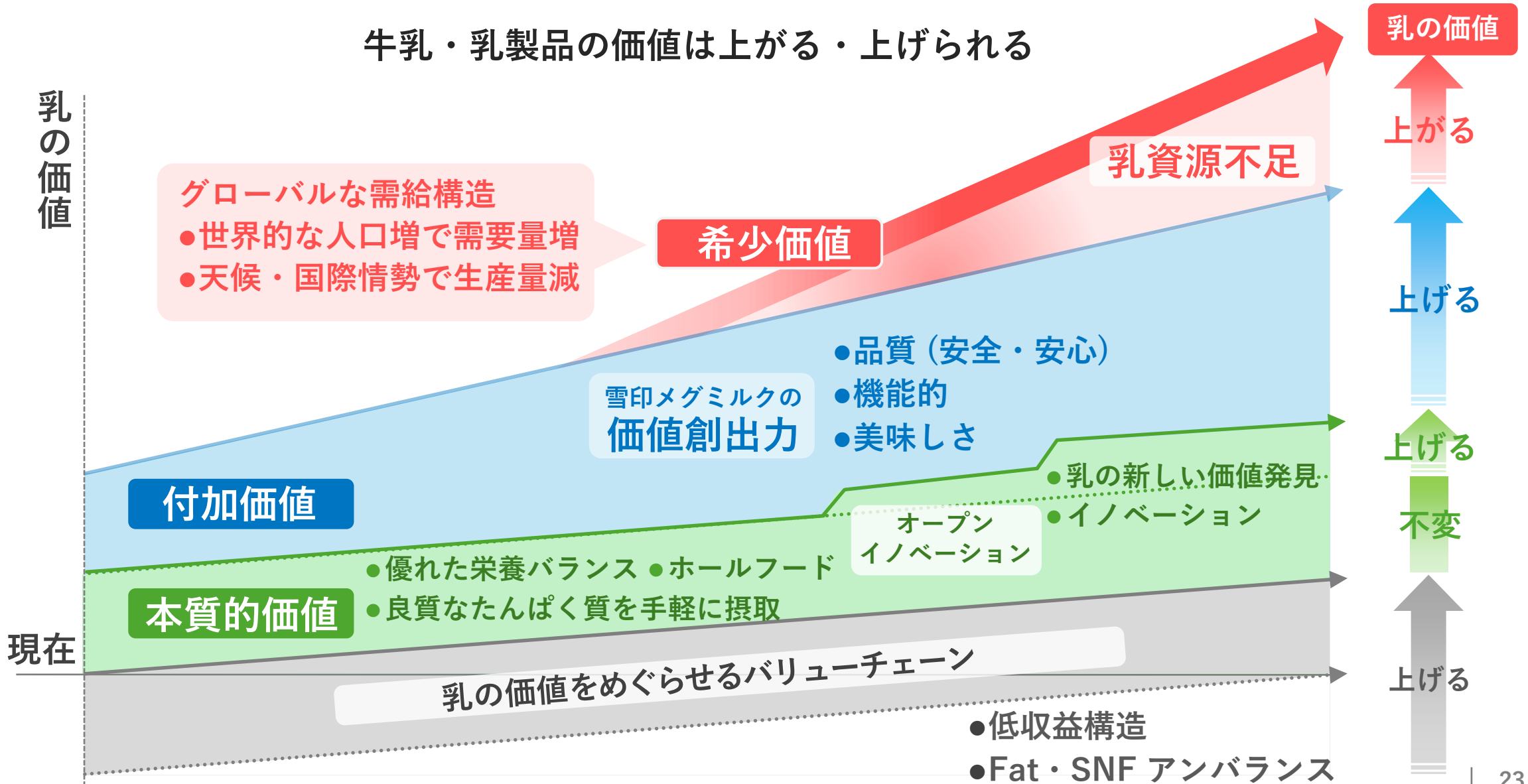
「食の持続性」実現に向け、どう対応すべきか？

国内



2030年のありたい姿に向けて：「乳」の価値上昇モデル

牛乳・乳製品の価値は上がる・上げられる





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・知見を応用

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

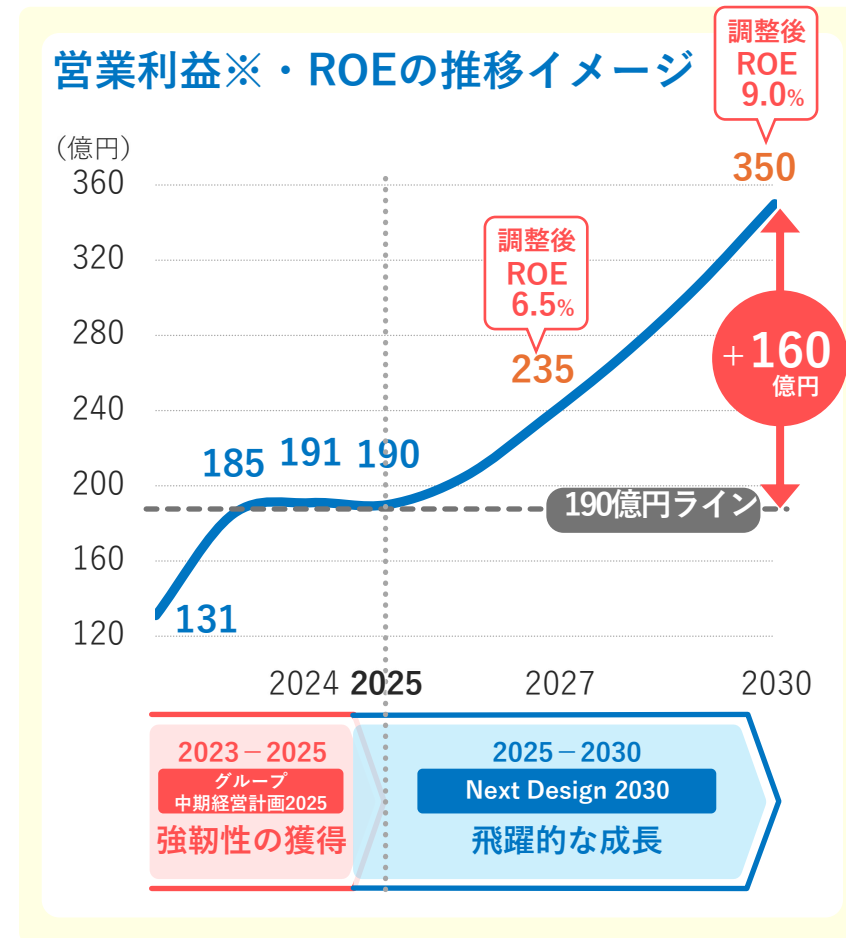
「企業価値」の向上

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

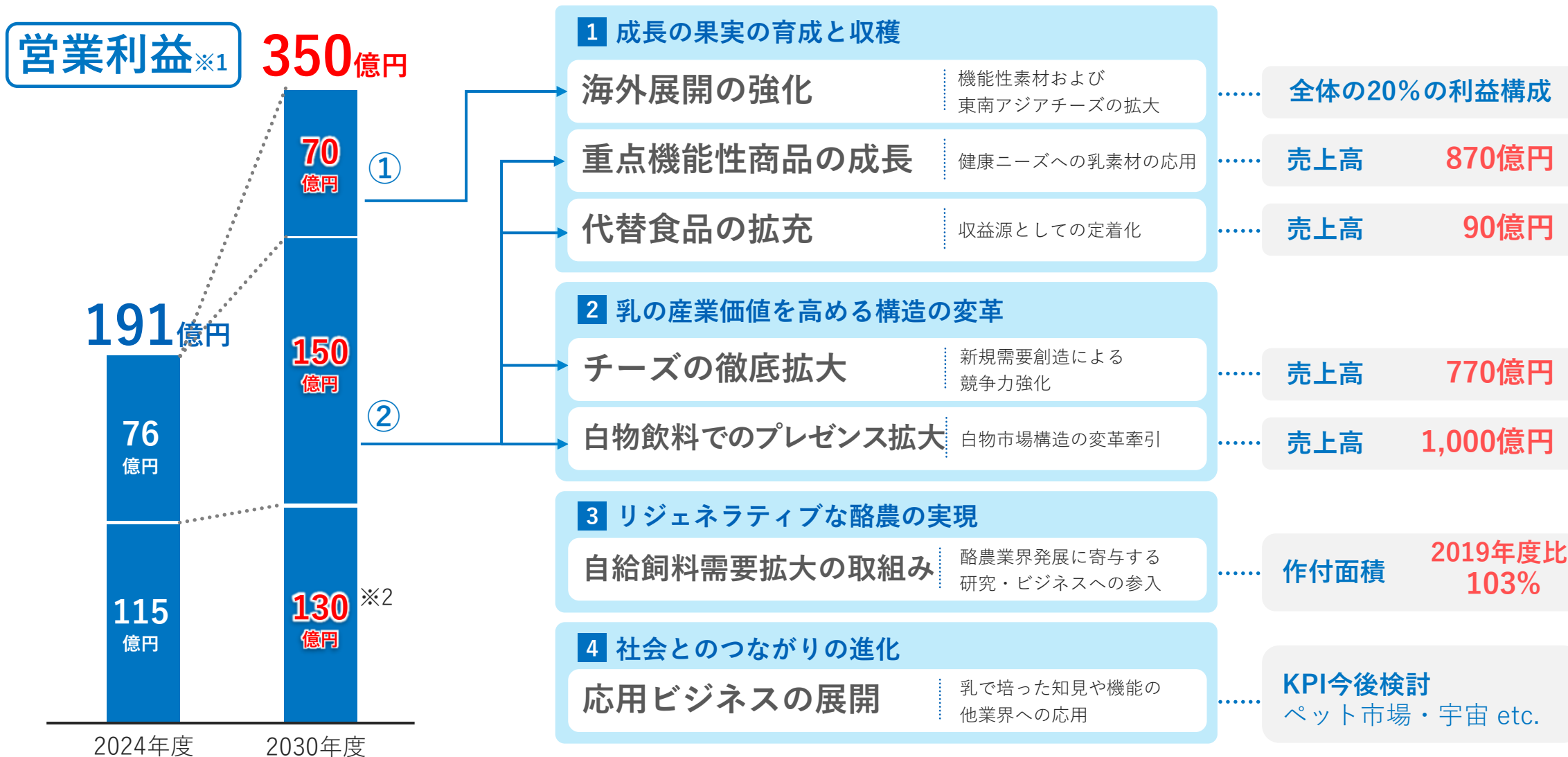
- 財務健全性維持
(外部格付A格維持)
- 資産圧縮と
有利子負債活用による
基盤・成長投資実施
- 安定配当と
機動的な自己株取得
実施

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

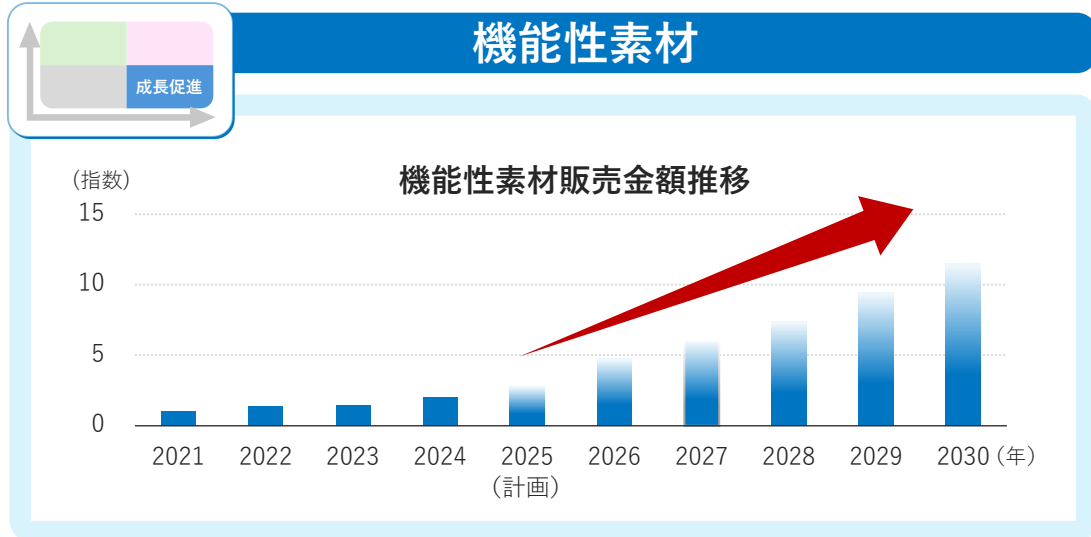
事業戦略：戦略課題のKPI全体



※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 ※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

事業戦略：海外展開の強化（進捗と取組み）

Next Design 2030



各国での展開

韓国市場



JUYEONG NS社

- 韓国「健康機能食品」認証取得でMBPを使用した商品の販売伸長
- チュヨン社との共同取組みでターゲット拡大へ

台湾市場

●MBP採用状況

4-9月で新規2社と契約、トータル11社で採用
現在、約70超のメーカーと商談中

- 認知度向上へ、MBPアカデミックマーケティングを展開

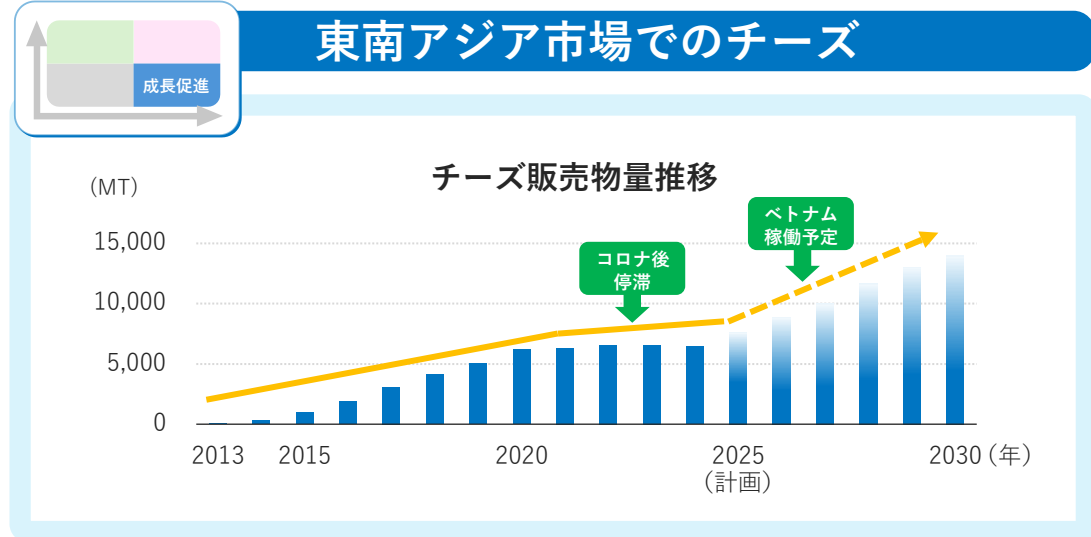
今後の展開

中国、タイ、マレーシアを始め、各国で商談中

展示会で自社ブース出展



Next Design 2030



チーズ拡大へ

MSBI（インドネシア）

- 営業体制を強化
- 当社独自の業務用ソフトチーズの拡販
 - ジャワ島以外の地域への販売展開
 - ・マレーシアを始め近隣アジア諸国への輸出ビジネス新規開拓
 - ・顧客ニーズに対応した新商品・改良品



MSBV（ベトナム）

- プロセスチーズ生産工場建設
 - 2026年中の操業開始（予定）



工場建設の様子

- 事業開始に向けた取組み

- 現地に業務用営業経験者を配置
- ・日本製造品を輸出しての取引スタート
- ・新工場稼働前でのユーザー開拓に手応え

Next Design 2030



海外 粉ミルク事業

オーストラリア

Infant Nutrition Canning Austraria (INCA) 設立

2024年4月

- 雪印オーストラリア育粉部を切り出し、設立
- 雪印オーストラリア 100% 子会社化



2025年4月

- Bega社の資本参加
- 雪印オーストラリア：60%、Bega社：40%

合理化を推進

国産育粉の海外展開

2025年上期

- 雪印ビーンスタークにて CODEX規格品（世界標準品）の生産開始

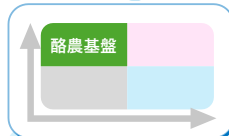


2025年10月～

- ベトナムへ輸出開始

日本製のブランドで競争力アップ

Next Design 2030



国内 白物飲料

社会環境の変化に対応

家族形態、ライフスタイルの変化にあわせた新容量の提案

8月～全国エリア展開



ユニット単価の上昇

ちょうどよい 750ml



雪印メグミルク おいしい牛乳

サステナブルなバリューチェーンへ進化

賞味期限延長の取組み（現行：15日）



来春の実施に向けて準備中

サプライチェーンの効率化

新たな発想で生産体制を進化

国内製造拠点の協業 or 再編

興部工場の生産終了
(2027年3月末を予定)

- 外部への委託生産で練乳事業は継続



興部工場

Next Design 2030



生産機能再編のメリット

- アセットライトによる生産性の向上
- 人員ローテーションの流動性向上

グループ機能活用による体制強化

グループ会社の再編

販売会社化に向けた基盤整備

- 2025年10月 関西エリアに営業所新設
- 2026年4月 社名変更

三和流通産業株式会社



雪印メグミルクマーケティング株式会社

より事業発展するパートナーへ
グループ会社の株式譲渡

2025年10月

- (株)ロイヤルファーム、
(株) RF青森牧場、
(株) RFペンケル牧場
- グリーンサービス(株)



グループ事業ポートフォリオ最適化と
より強靱なグループバリューチェーンの構築へ

無形資産投資による競争力強化

コーポレートブランドの強化

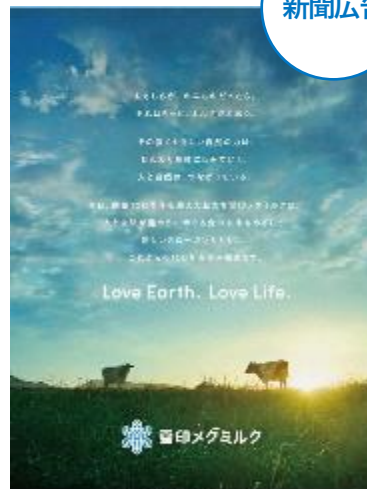


企業
ブランド
ムービー

2009年 雪印メグミルク発足以来、初



新聞広告



存在意義・志および
コーポレートスローガンへの
想い・世界観を発信

5/17創業の日に一部の全国紙
および地方紙に掲載

屋外広告

CIデザイン・創業100周年・世界観
(キービジュアル) をフックにした広告



JR札幌駅



新千歳空港



大阪 道頓堀

理念・新経営計画の 従業員への浸透



役員キャラバン

再構築した企業理念・CIデザイン、
Next Design 2030への想いを浸透

雪印メグミルク、グループ各社で開催
(5~11月：計58回開催予定)

「存在意義・志」ワークショップ

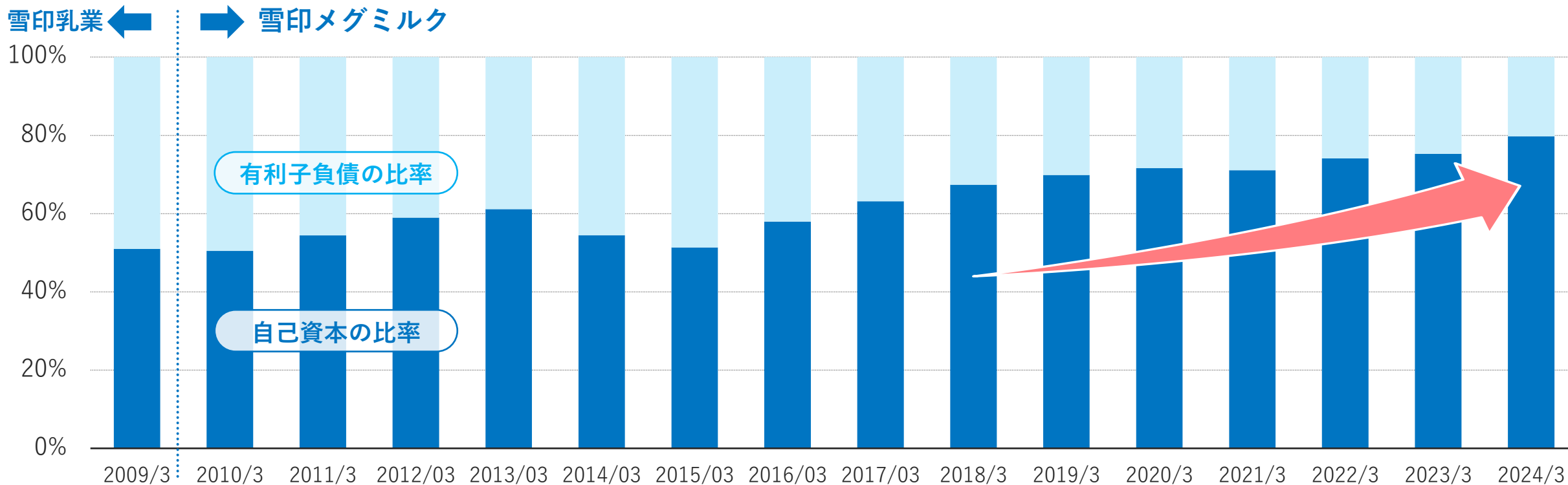


「存在意義・志」と
バリューの自分事化

雪印メグミルク全部署、
グループ会社で
のべ447回実施 (9月末現在)

全従業員参加型で開催

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

投資方針：基本的な考え方



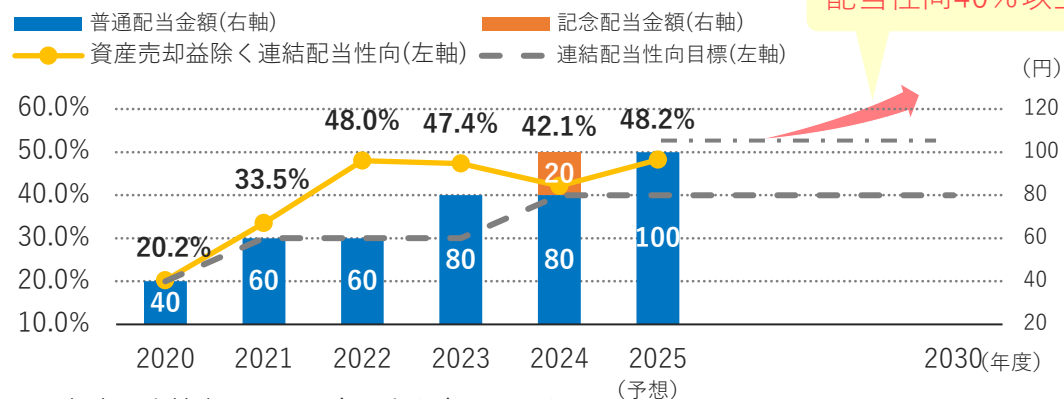
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

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て段階的に最適化

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

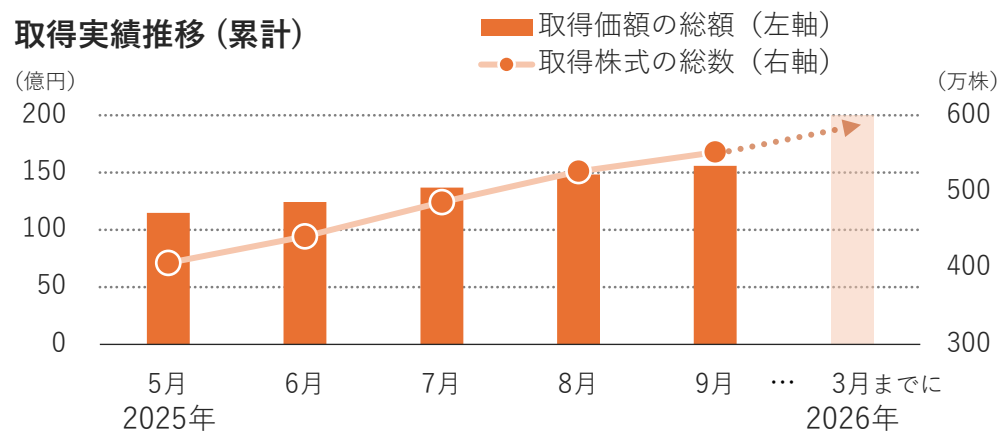
- 工場再編、本社移転等により遊休となった資産は売却を検討

資本政策と資産効率改善 (進捗と取組み)

資本政策

自己株式取得

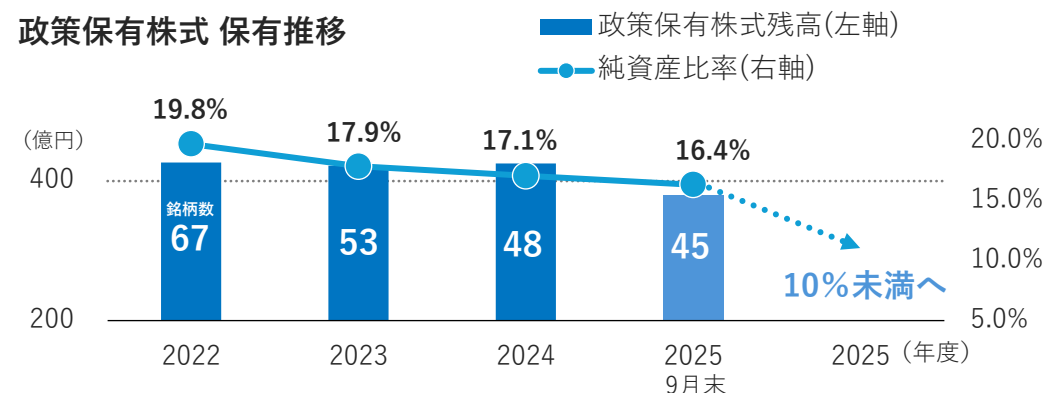
取得実績推移 (累計)



資産効率改善 (アセットライト)

政策保有株式縮減

政策保有株式 保有推移



遊休資産

東京本社ビル 売却
→ 2026年5月を目途に実施

2026年度 資産売却益
約175億円 (見込)

東京本社ビル
(1966年当時)



目次

CONTENTS

1 会社概要

2 事業紹介

3 未来ビジョン2050 Next Design 2030

4 直近の業績動向

5 株主様への還元

2025年度 第3四半期 業績結果 P/L

	2024年度 3Q実績	2025年度 3Q実績	前年同期比		2025年度 当初計画	計画比	
			増減額	増減率		増減額	進捗率
売上高	4,697	4,657	-39	-0.8%	6,300	-1,642	73.9%
営業利益	163	146	-16	-10.3%	190	-43	76.9%
営業利益率 (%)	3.5%	3.1%	-	-	3.0%	-	-
経常利益	176	166	-10	-5.8%	206	-39	80.8%
純利益※	124	221	96	77.4%	300	-78	73.8%

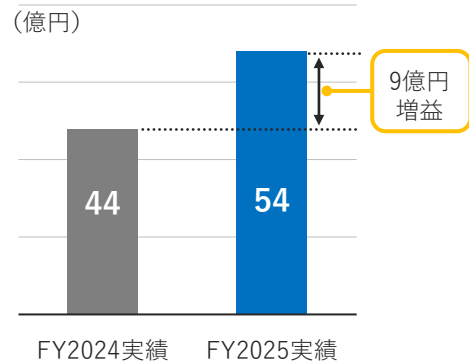
(億円)

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

POINT 3Q業績結果(営業利益)分析

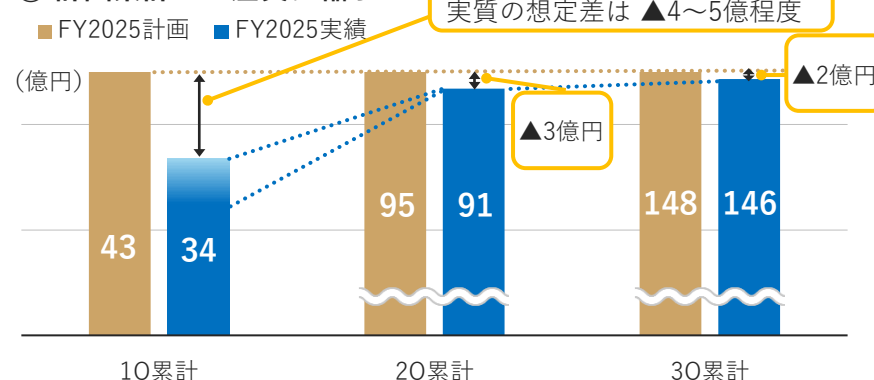
対前年比

① 単3Q実績は増益に転換



対計画比

② 計画累計との差異は縮小



課題認識と対応

マイナス要因 (課題)

- 2度にわたる価格改定を実施するも、消費支出への目は厳しく、販売物量は想定下回る

プラス要因 (対応)

- 経費の計画的支出を徹底することで、販売物量減を一定程度カバー

今後に向けて

- カテゴリー毎の市場動向に応じた丁寧なマーケティング施策を実施

→ 足元は、乳製品を中心として販売物量が回復傾向

- 4Qも経費の計画的支出を継続

通期 連結業績予想（修正あり）

(億円)

2025年度 予想

	通期	対前年増減額	対前年増減率	前回（11/14）予想との差
売上高	6,150	-8	-0.1%	-150
● 乳製品	2,667	33	1.3%	-93
● 飲料・デザート類	2,611	-32	-1.2%	-69
● 飼料・種苗	477	-7	-1.6%	12
● その他	395	-1	-0.5%	0
営業利益	190	-1	-0.7%	0
● 乳製品	109	4	4.8%	-0
● 飲料・デザート類	45	-11	-20.4%	-7
● 飼料・種苗	7	3	92.3%	3
● その他・消去	29	1	7.3%	4
経常利益	206	3	1.7%	0
純利益※	300	160	115.8%	0
営業利益率	3.1%	POINT <ul style="list-style-type: none"> ●売上高：修正あり ●営業利益：修正なし ●セグメント別内訳：修正あり 		
調整後ROE	4.6%			
ROIC	4.5%			

資本政策

自己株式取得

2025年12月末時点

株式取得 **180**億円2025年度末までに
取得枠200億円に
達する見通し

資産効率改善

政策保有株式縮減

2025年12月末時点

保有株式 **326**億円
残高 (45銘柄)純資産比率 **13.7%**2025年度末までに
純資産対比10%未満へ
縮減する見通し

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

今後の取組み：販売物量増へ「買う理由作り」

顧客拡大

ターゲットのエクステンション



雪印北海道100
さけるチーズ

中高生



子ども



忙しい食事準備に、さいて楽しい

雪印メグミルク
おいしい牛乳

ちょうど
よい
750ml



ファースト
ミルク



はじめての牛乳を応援

購入動機の創出

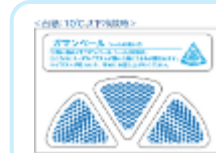
プラス1への誘導



雪印北海道100 カマンベール

2箱セットならではの
大型で目を引く
パッケージ

× カマンベールの特徴
「うまみ」を
最大限体験



うまみを体感するノベルティ
「ガマンベールシール」

温度変化でイラスト変化
うまみ際立つタイミングを可視化

主カブランド強化のプロモーション



消費者クローズドキャンペーン

テレビCMの放映



カラダの変わり目トーク

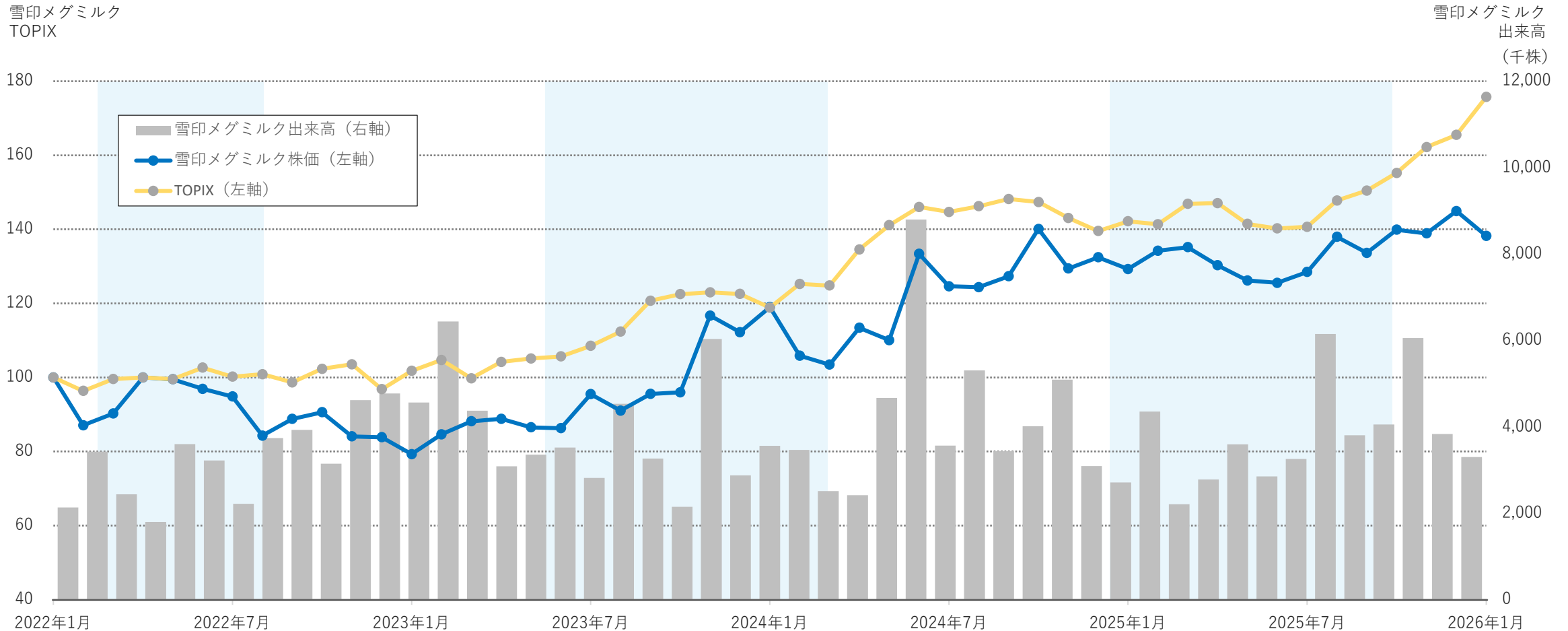


目次

CONTENTS

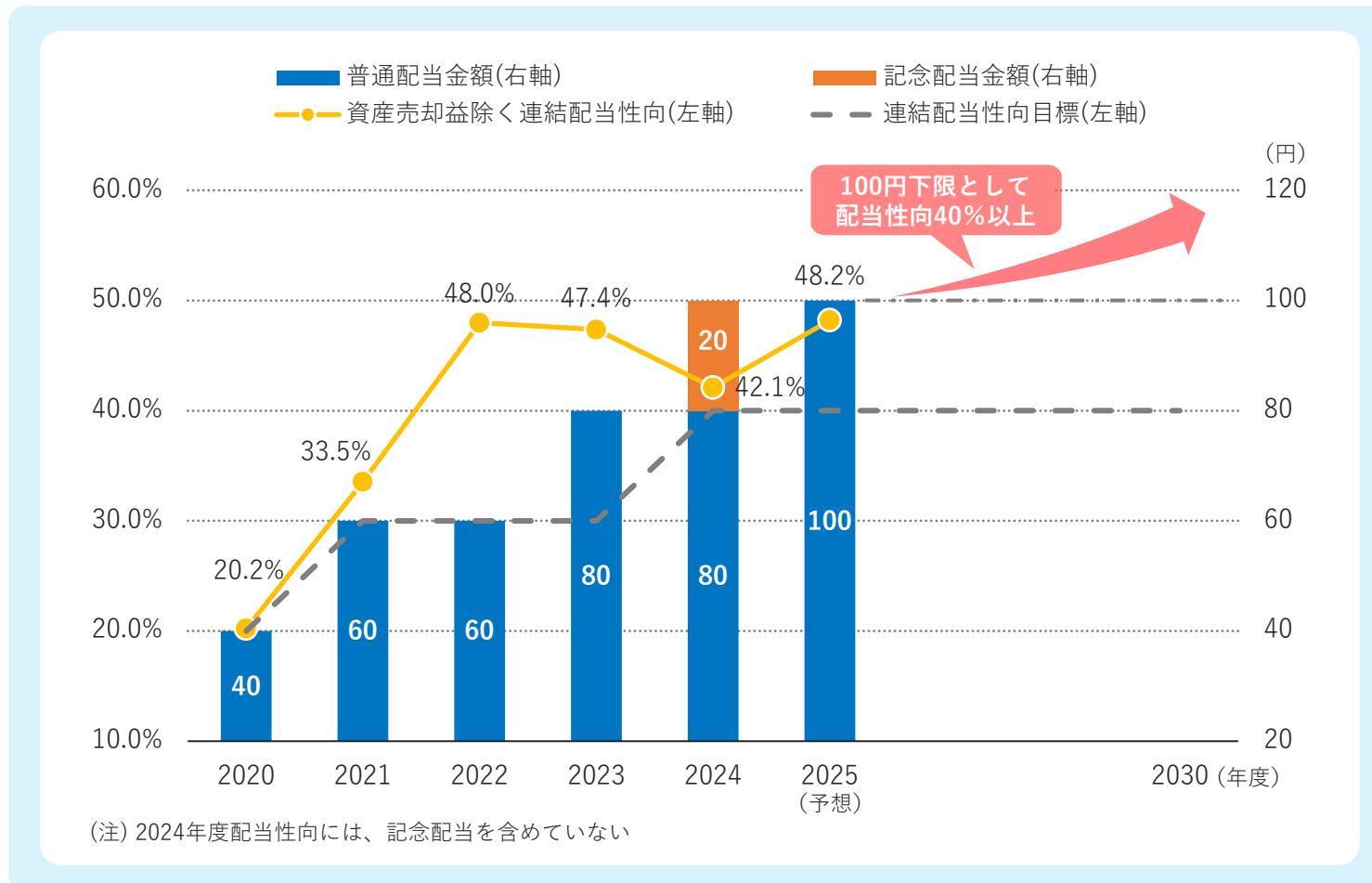
- 1 会社概要
- 2 事業紹介
- 3 未来ビジョン2050
Next Design 2030
- 4 近年の業績動向
- 5 株主様への還元

近年の株価・出来高推移



(注) 株価・TOPIXは、2022年1月末を100とした時の推移(月間終値ベース)

資産売却益を除く配当性向40%以上かつ、配当下限100円を設定のもと、安定的な配当を継続していく方針。



2025年度 配当予想

100円/年

- 配当下限100円を設定
- 資産売却益を除く配当性向40%以上

自己株式取得

2025年度自己株取得枠 200億円
2025年10月末現在 165億円取得済

- 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

ウェブサイトのご案内

IRサイト

<https://www.meg-snow.com/ir/>

雪印メグミルク IR

検索

IRサイトトップ



IRライブラリ

<https://www.meg-snow.com/ir/library/>

決算に関する情報を掲載。動画や音声もここにあります。



決算説明会資料



統合報告書



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。