



雪印メグミルク

雪印メグミルク株式会社

札幌IR 個人投資家向け 会社説明会

2024年11月22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

目次

Contents

- 1 会社概要
- 2 事業紹介
- 3 近年の業績動向
- 4 企業価値向上のための取組み

目次

Contents

1 会社概要

2 事業紹介

3 近年の業績動向

4 企業価値向上のための取組み

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	5,731名（2024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

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



設立当時のバター製造機器

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



宇都宮仙太郎



黒澤西蔵



佐藤善七

健土健民

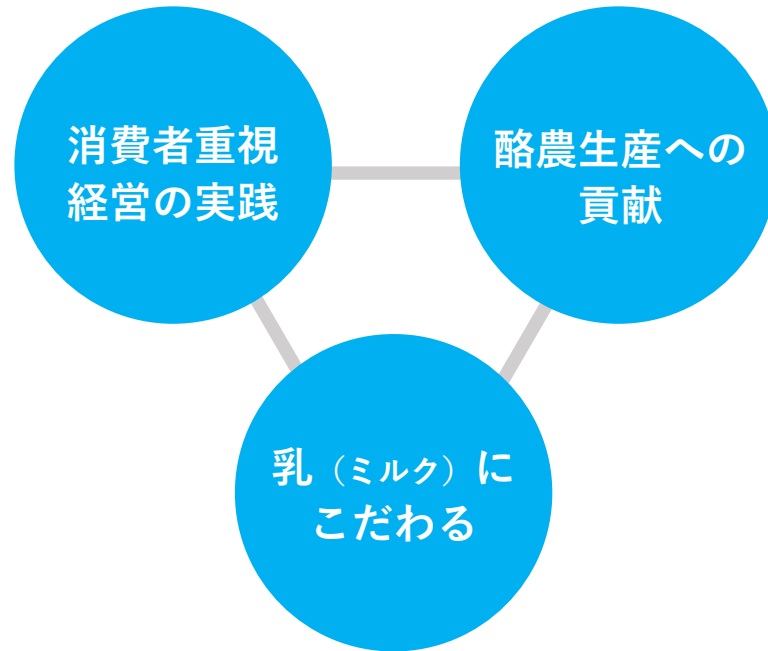
健全な土地が健全な食料をもたらし、健全な食料が健全な人間を形成する。



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

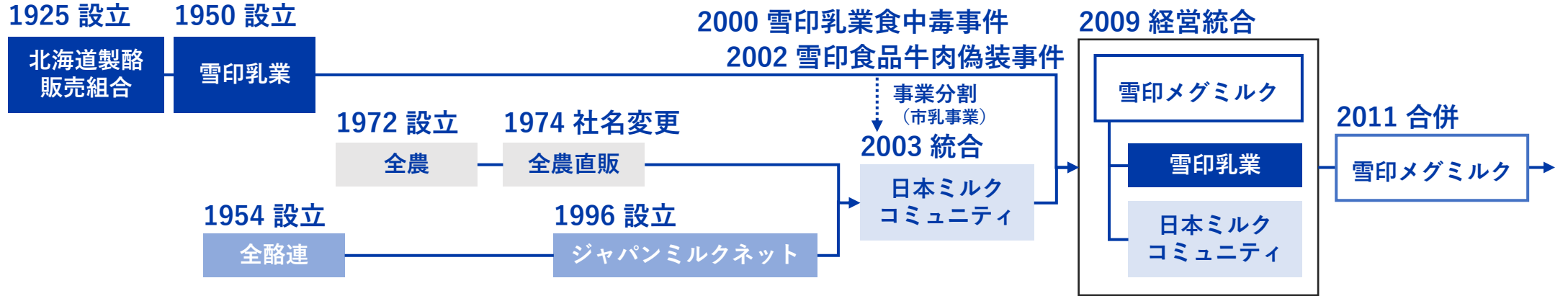
未来は、ミルクの中にある。



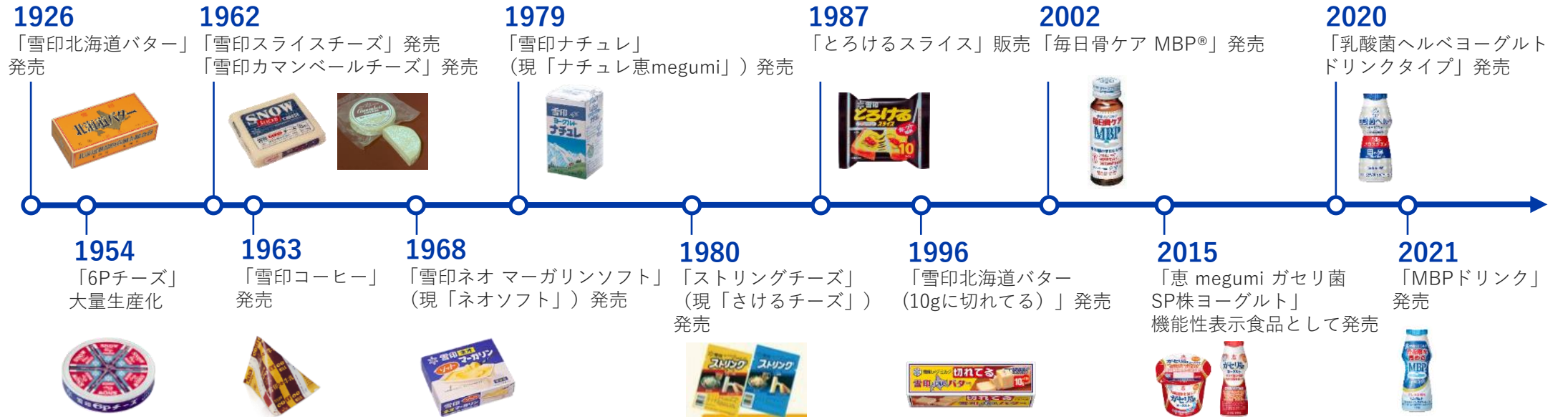
雪印メグミルクのあゆみ



沿革



代表的な商品



目次

Contents

1 会社概要

2 事業紹介

3 近年の業績動向

4 企業価値向上のための取組み

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

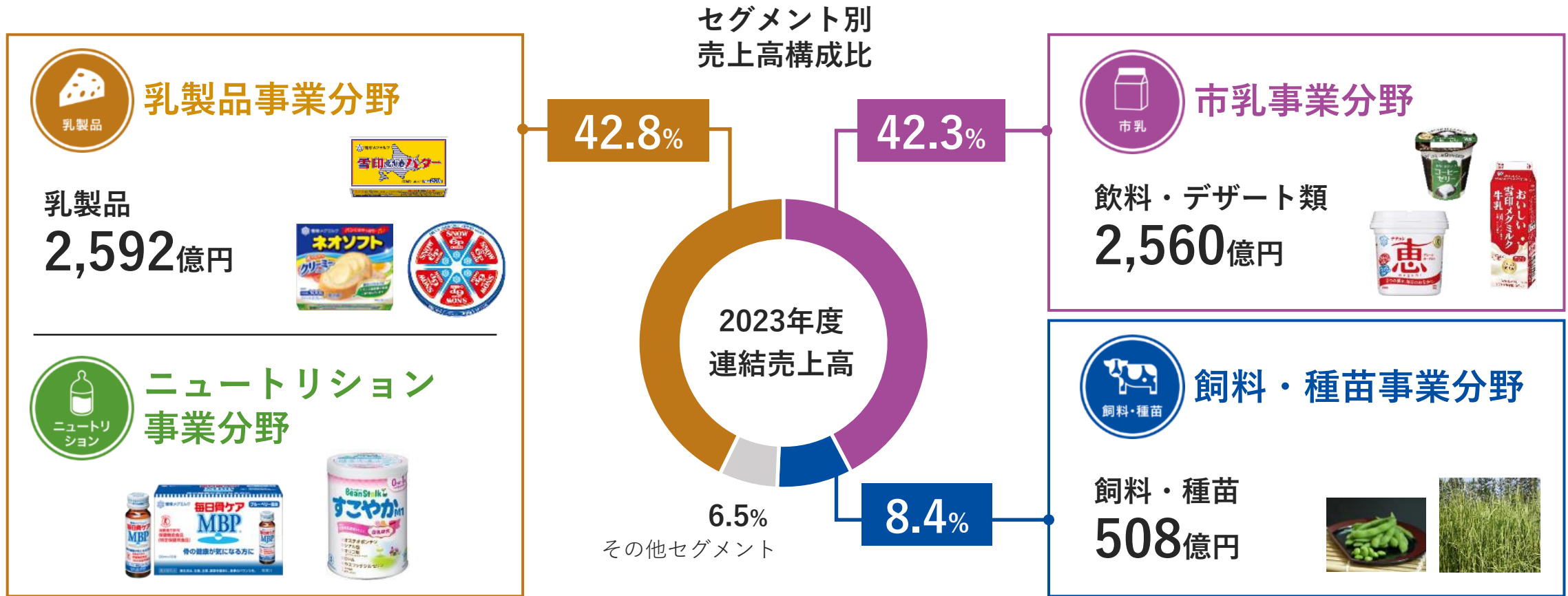
市場競争力

数多くの
トップシェア商品を
基盤とする

セグメント別売上高構成



雪印メグミルクグループは3つのセグメント、4つの事業分野で売上高を構成





乳製品事業分野



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

1位

50%

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

1位

52%

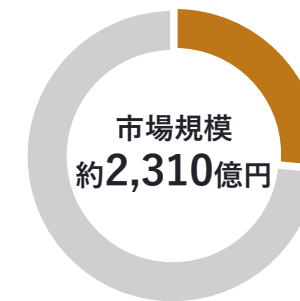
プロセスチーズ

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



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



市場シェア

1位

27%

（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



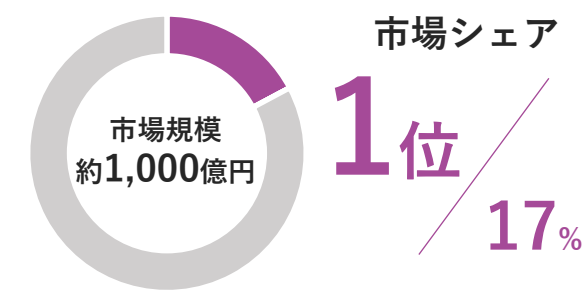
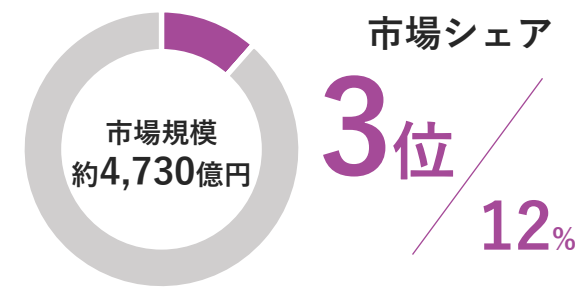
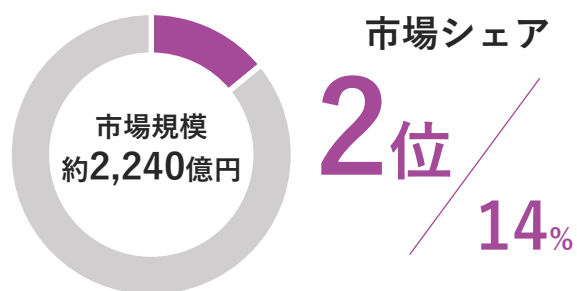
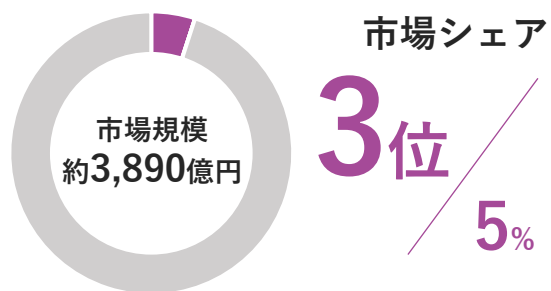
ヨーグルト

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





ニュートリション事業分野



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造成



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



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。

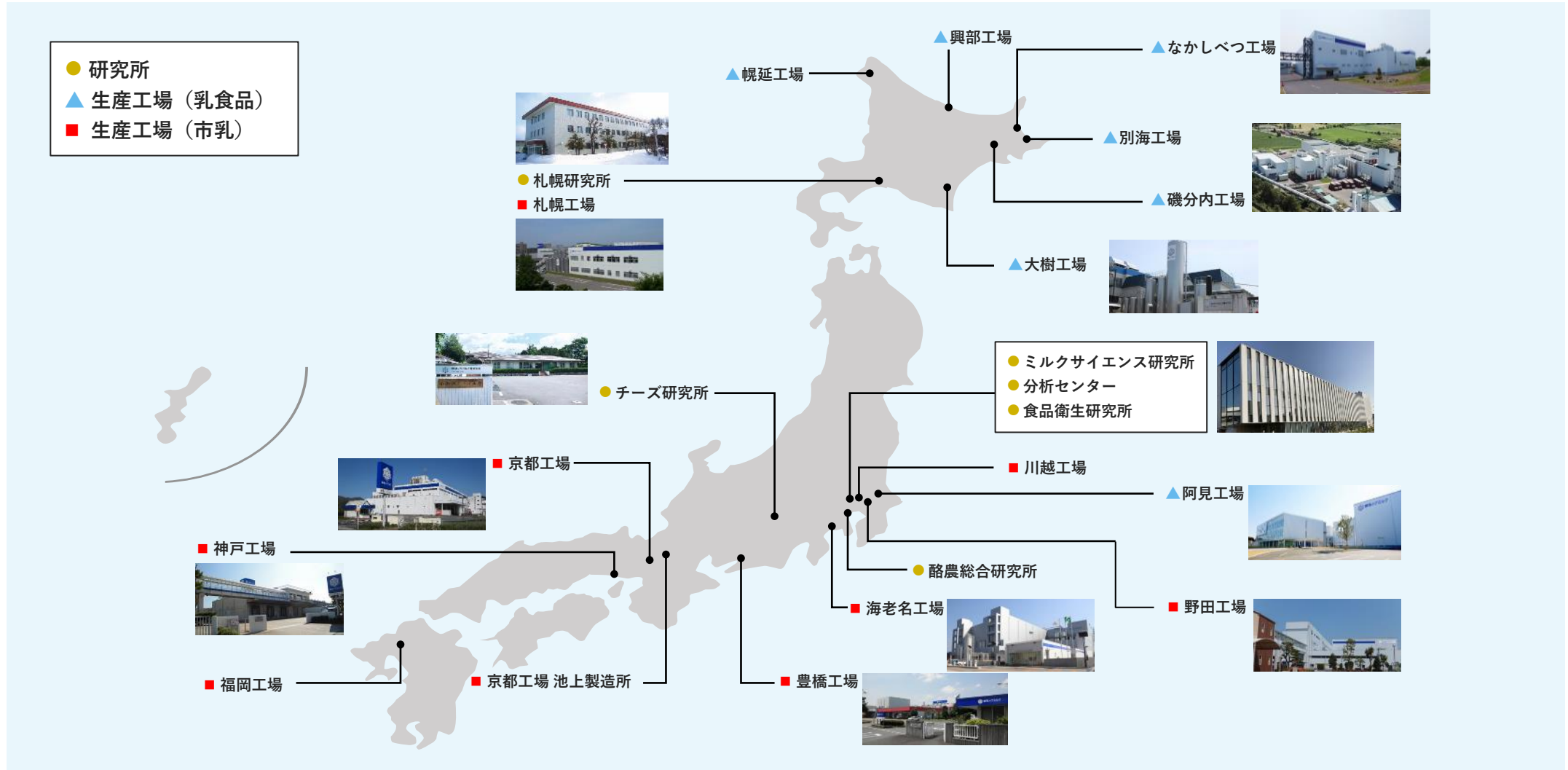


新規乳酸菌によるチーズのうま味向上技術 (ヘルベティカス菌)

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。



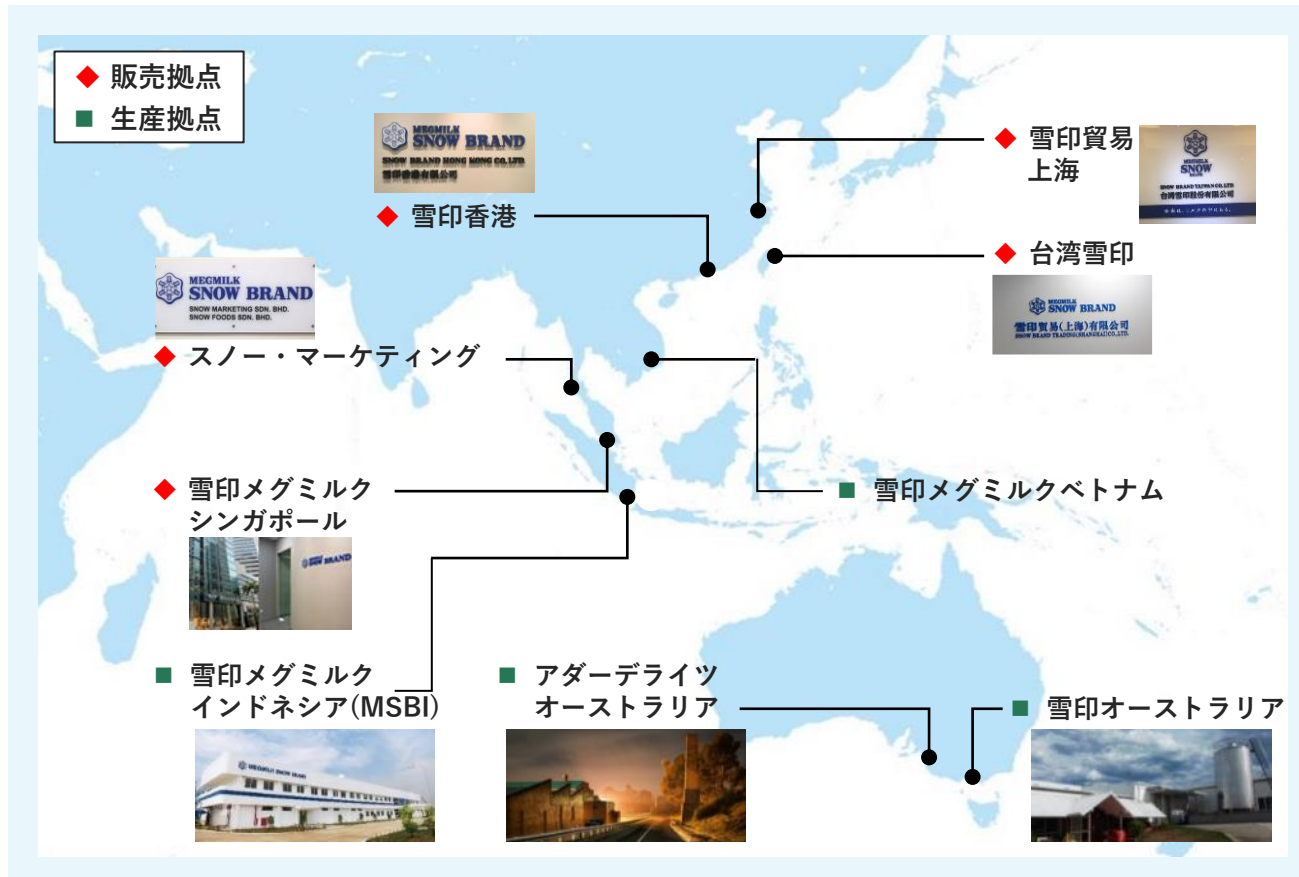
国内 研究所および生産拠点



海外事業拠点



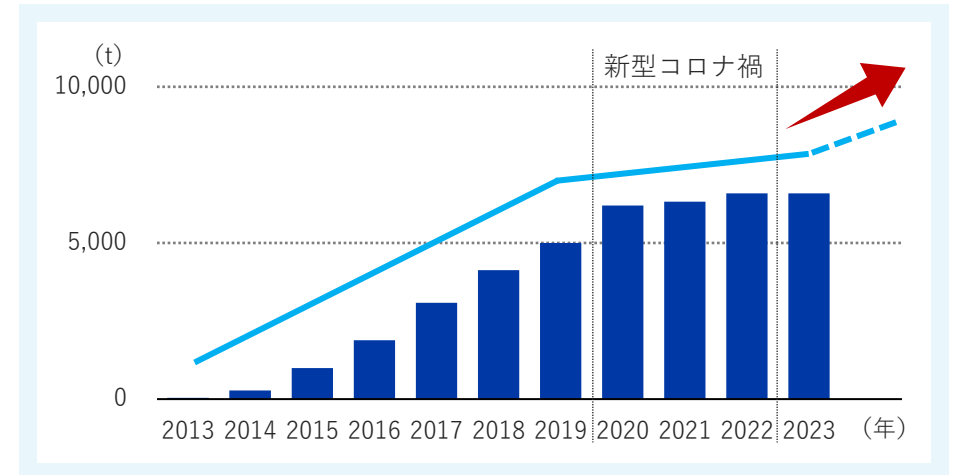
当社グループは、アジア、オーストラリアで海外事業を展開しています。
チーズ事業は操業開始以来順調に拡大を続けています。



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



目次

Contents

1 会社概要

2 事業紹介

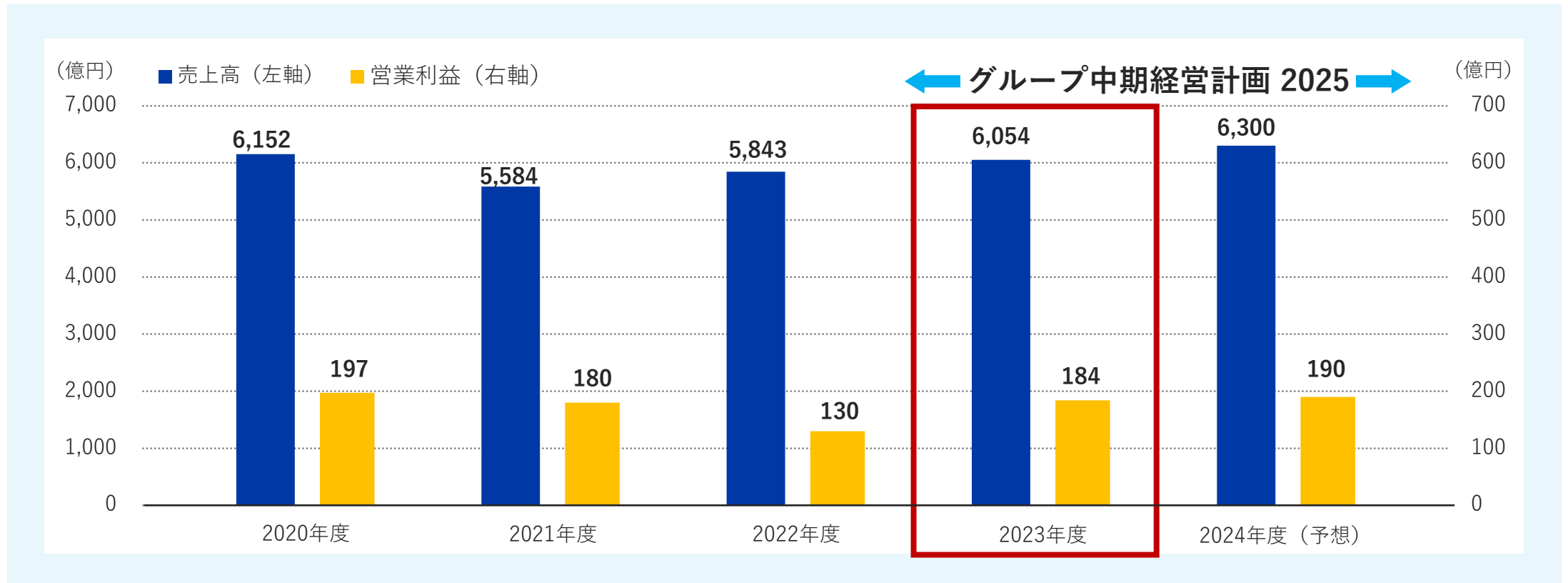
3 近年の業績動向

4 企業価値向上のための取組み

2023年度決算と業績推移



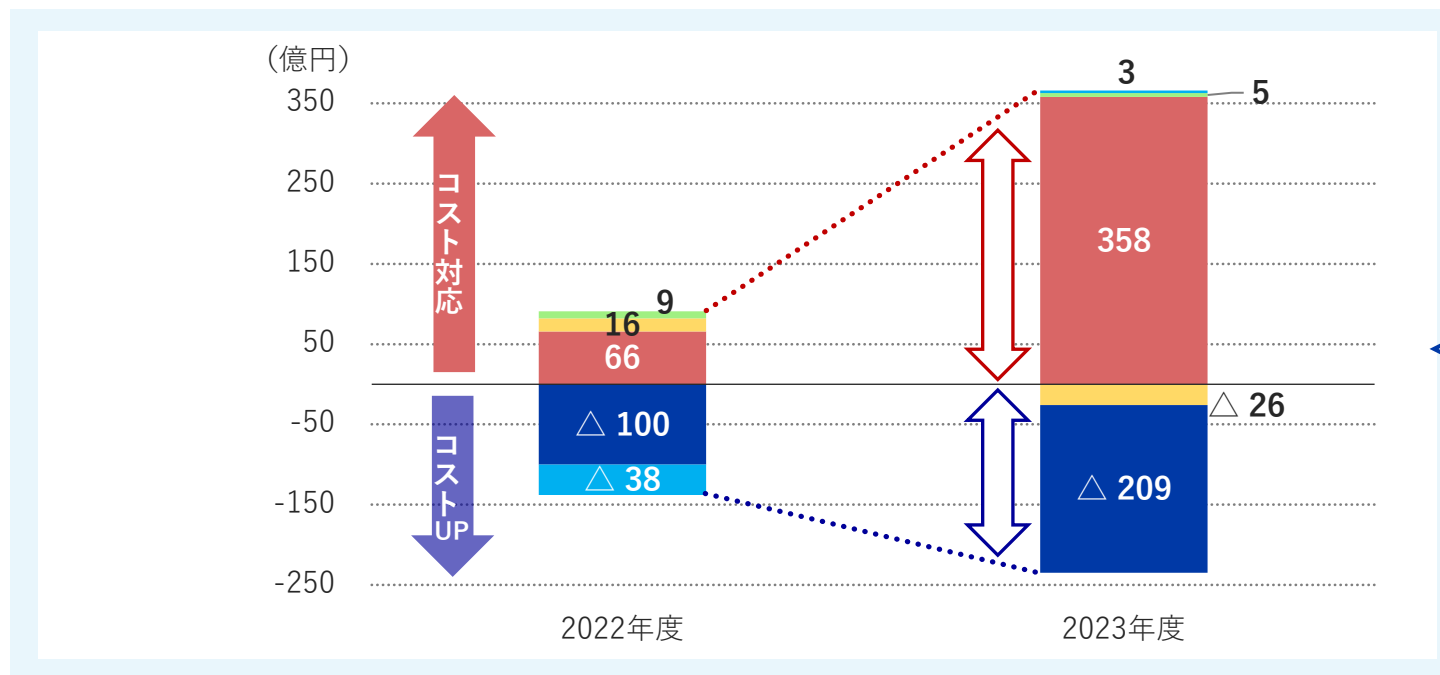
価格改定によるコストアップへの対応、
設備投資や商品価値の提案による収益拡大と利益増への対応を
重点的に行ったことで、3期ぶりに営業利益が増益となりました。



※ 「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。

2023年度 コストアップと対応状況

コストアップと対応状況の対比



**2023年度は
収益が回復**

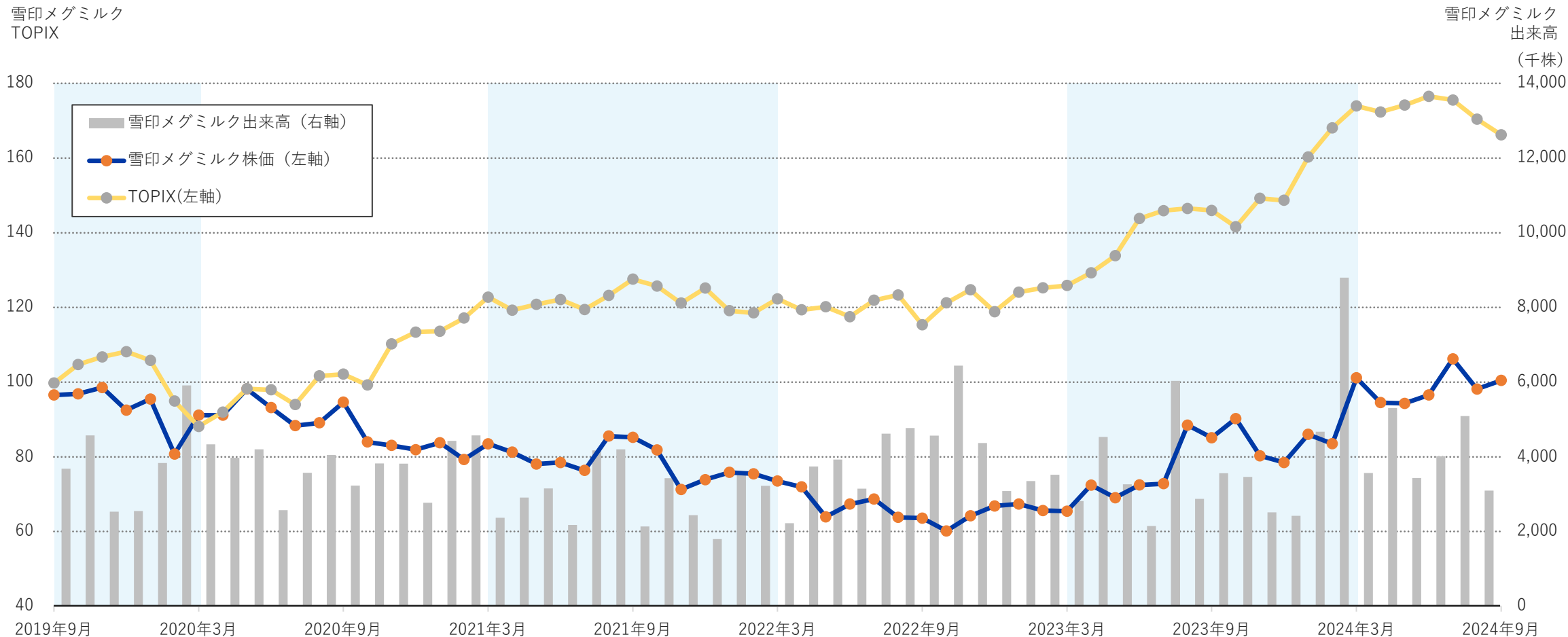
- コスト対応額がコストUPを逆転
- 既存事業の収益力回復

	2022年度	2023年度
■ オペレーションコスト	△38	3
■ 原材料コスト	△100	△209
■ 製品構成差	9	5
■ 販売物量増減	16	△26
■ 販売単価差	66	358

株価動向



近年の株価・出来高推移



(注) 株価・TOPIXは、2019年3月末を100とした時の推移 (月間 終値ベース)

2024年度の取組み（主なポイント）

容器提案によるユーザー拡大



「ゴクうまボトル」の愛称化



銭湯アイドル「純烈」を起用

プロモーションによる需要喚起



6Pチーズ「愛チーズ！」



さけるチーズ

新たな食シーン、健康価値を提案

torochi



モッツアレラ チーズ入り
芳醇ゴーダ 入り

New

meltoro



ラクレット ブレンド
ゴーダ ブレンド



毎日一粒
関節ケア

New



torochi
「魔法のチーズソース」



恵 megumi
ガセリ菌SP株ヨーグルト

目次

Contents

1 会社概要

2 事業紹介

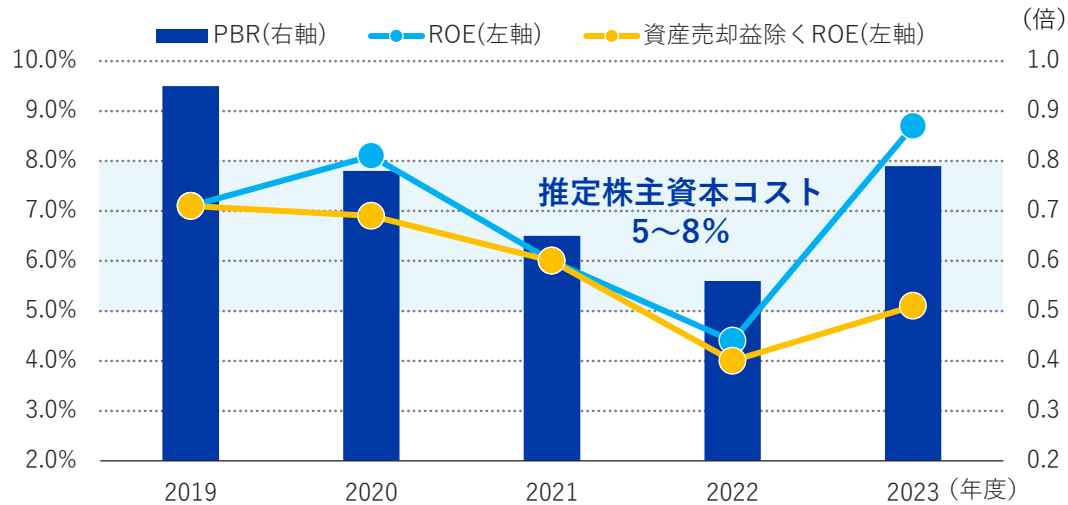
3 近年の業績動向

4 企業価値向上のための取組み

現状認識とPBR1倍割れ要因

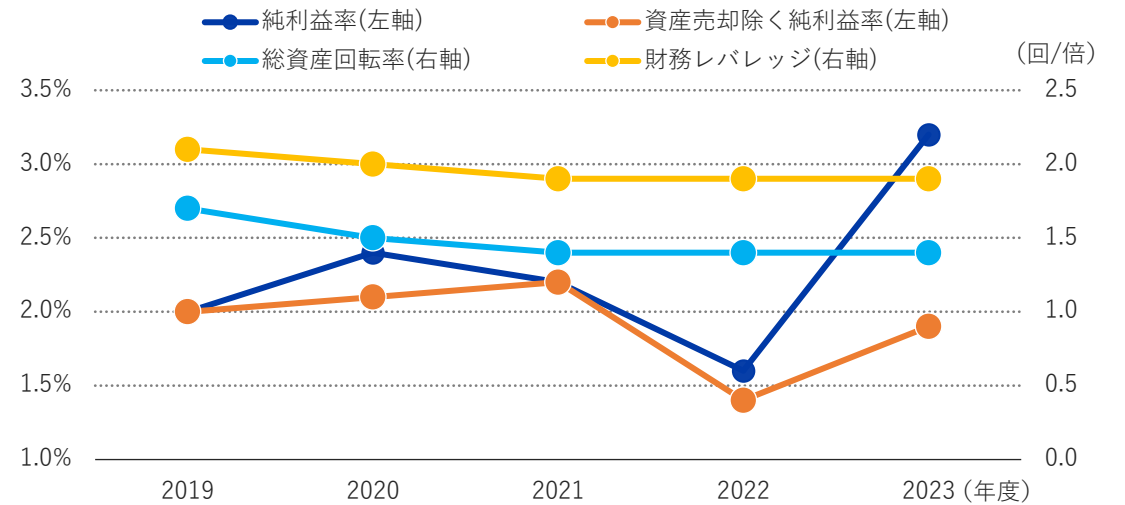


PBR/ROE



ROE分解

食品業界平均 | 純利益率: 4.97% / 総資産回転率: 0.9 / 財務レバレッジ: 1.9 (出所: Quick)



現状認識

- 株主資本コストは5~8%程度 (推定)
- 早期に達成すべき資産売却益を除くROEは8%以上

PBR 1倍割れ要因

- ROEが低い
- 成長戦略に対する具体的な取組み状況と資本政策を示せていない

取組みの方向性

- ROEの向上 (収益性・成長性・資本政策)
- 資本コスト低減

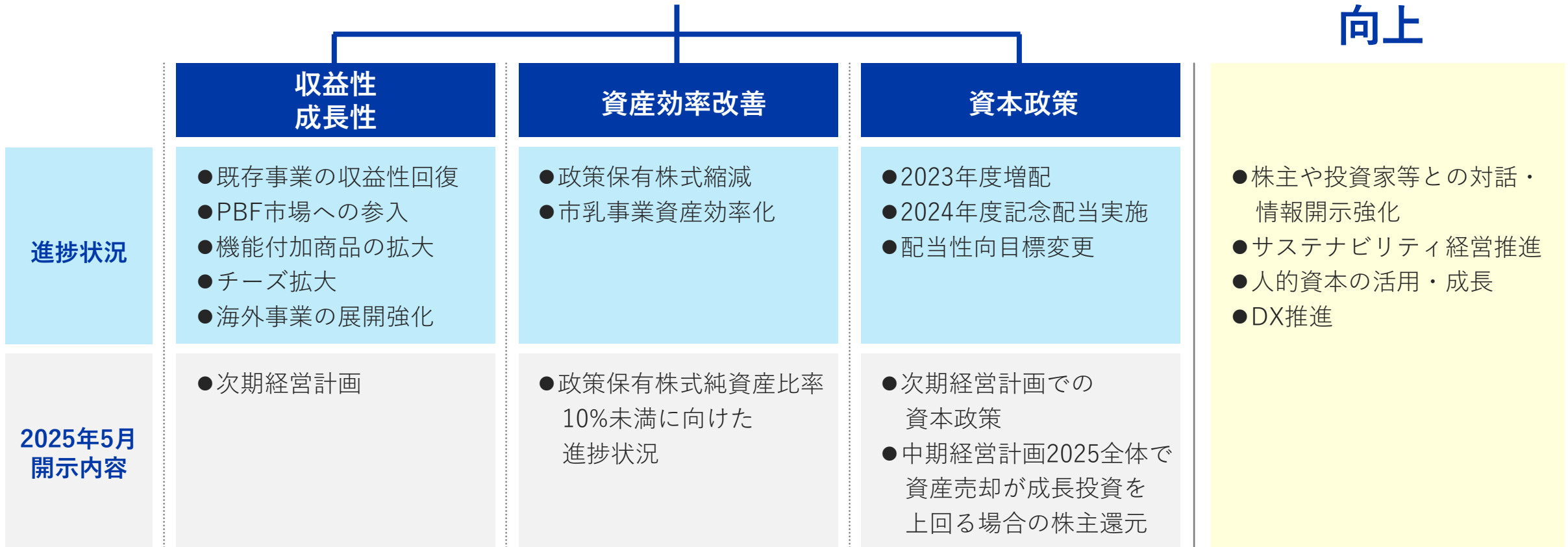
早期に
PBR 1倍超を
目指す

企業価値向上のための取組み内容

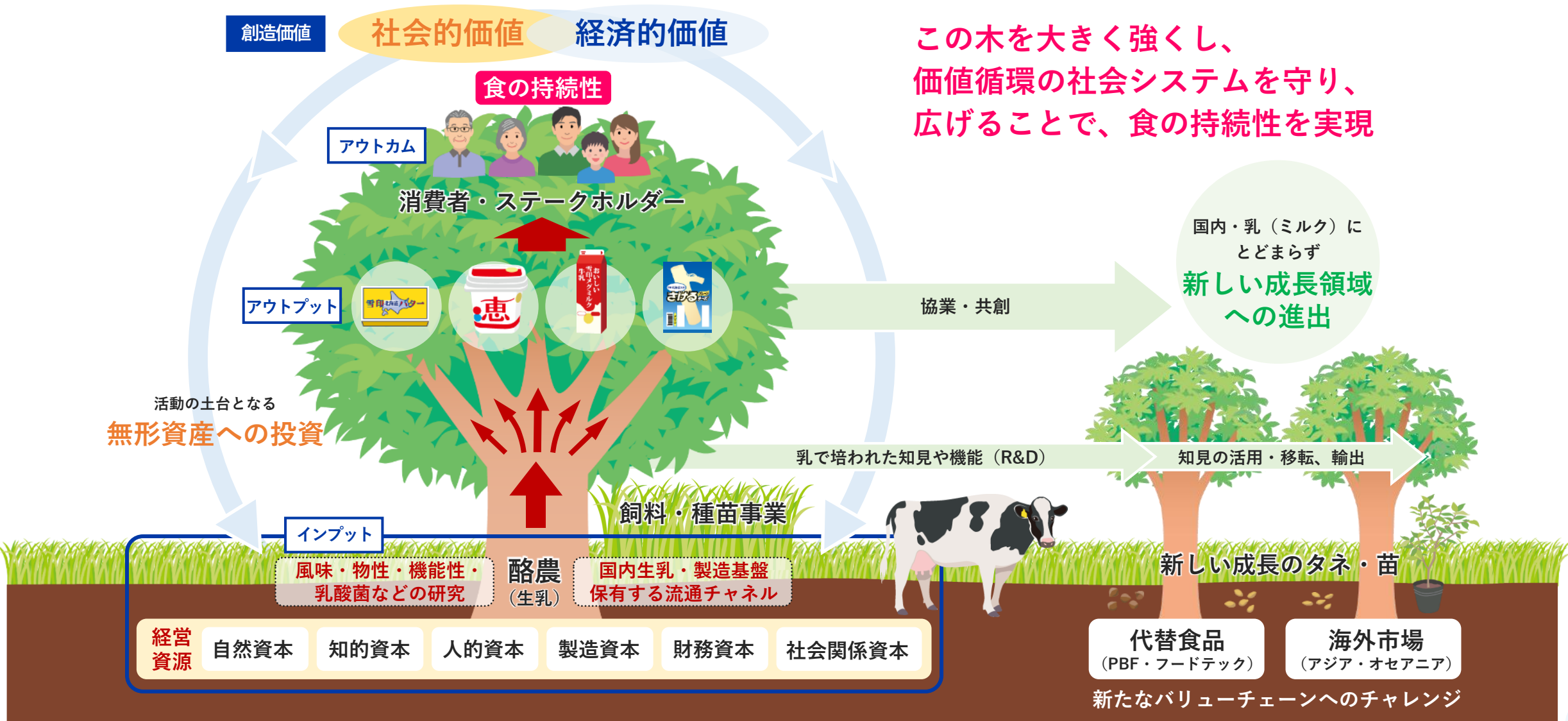


ROEの向上

サステナビリティ向上

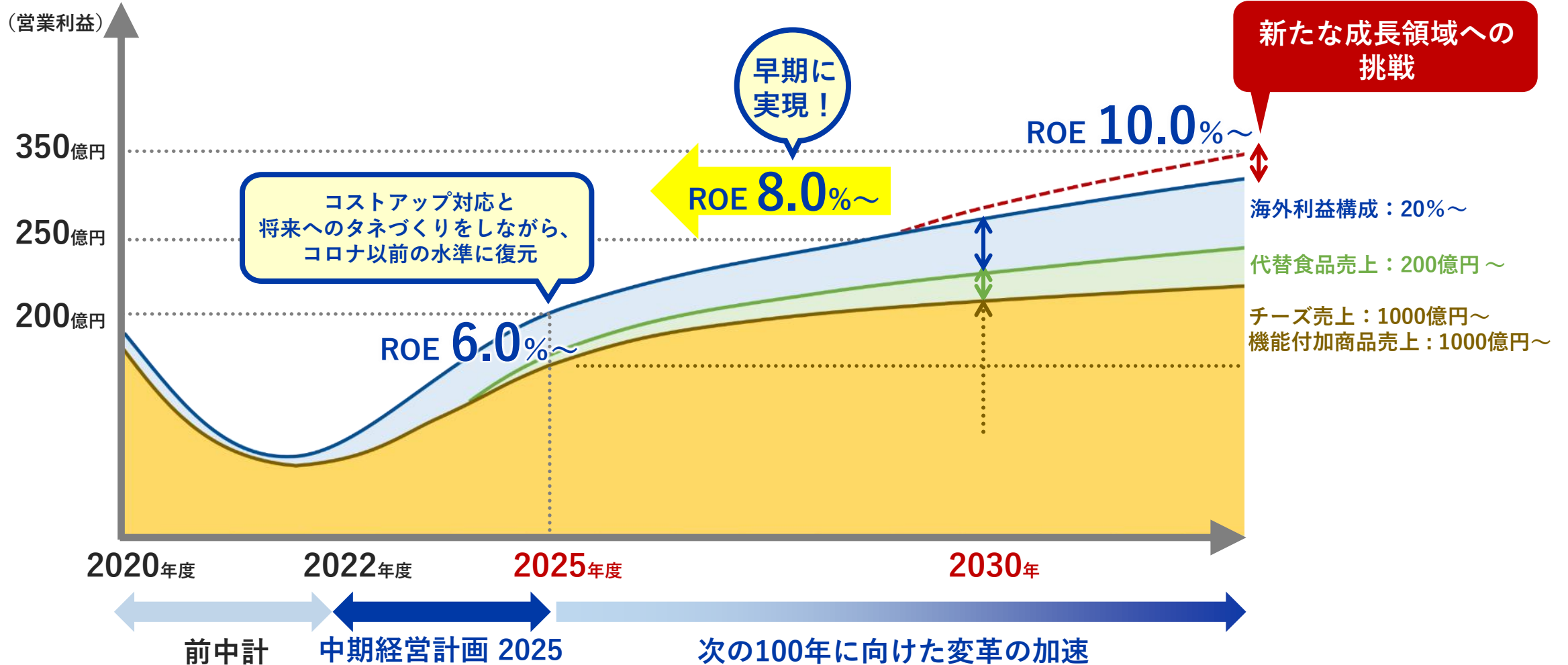


価値創造のストーリー



この木を大きく強くし、
価値循環の社会システムを守り、
広げることで、食の持続性を実現

ROE8%の早期実現に向けた成長ドライバー



高市場成長 × 高資本効率 (収益性 × 資産効率)

	国内市場	海外市場 ④ 海外事業の成長
① PBF(代替食品)	<ul style="list-style-type: none"> ● Plant label × 既存ブランドでの市場参入 	<ul style="list-style-type: none"> ● アグロスノー新工場稼働後のBtoBビジネス立ち上げ
② 機能付加商品	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たなヘルスクレーム展開 ● 既存カテゴリーの機能認知深化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 機能性素材拡大の積極展開
③ チーズ	<ul style="list-style-type: none"> ● 国産ナチュラルチーズの成長 ● M&Aによる非連続的な成長 	<ul style="list-style-type: none"> ● アジア市場獲得の加速 ● M&Aによる非連続的な成長

(注) PBF：Plant Based Food（以下、PBFと表記）

Agrocorp社との合併会社設立（2023年5月）



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



シンガポールの穀物商社Agrocorp社と、シンガポールに植物性食品加工用原料の製造・販売の合併会社を設立。両社の得意分野を活かした新たなバリューチェーンを生み出す。



2023年4月26日 合併契約書調印式

パートナー企業



代表者
Vijay lyengar氏

事業内容	穀物類の加工から販売までを担う大手商社
調達力	世界で小麦2%、乾燥豆4%、砂糖2%のシェアを有する
販売力	豆類市場の取扱量世界トップ3

収益性・成長性の向上：PBF市場への参入



高 市場成長 × **高** 収益性 × **高** 資産効率

国内

ヨーグルト・飲料市場への参入

ハロー、やさしい植・生活。



2024年度 目標
売上高

20 億円

+

ヨーグルト・飲料に加え
新たにチーズ市場へ参入

海外

AGRO SNOW社の進捗

マレーシア



2024年2月 用地取得



工場建設イメージ

収益性・成長性の向上：機能付加商品の拡大



高 市場成長 × **高** 収益性 × **高** 資産効率 + **独自性**

国内 MBP統合マーケティング展開



「骨太な未来」プロジェクト



国内 研究開発からの新たな健康機能展開



未来は、ミルクの中にある。
雪印メグミルク



弘前大学



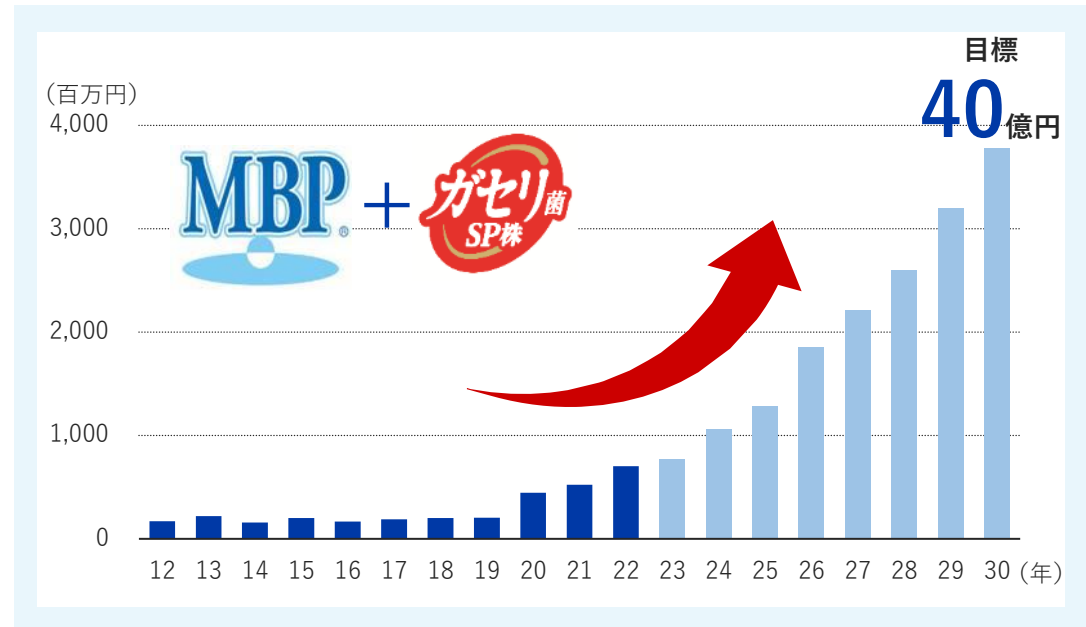
弘前大学
COI-NEXT拠点



研究成果に基づき
牛乳乳製品の健康価値を
順次発表予定

海外 機能性素材の積極拡大

MBP[®]をはじめとする機能性素材販売金額と目標



共同研究講座の開設



共同研究講座「ミルク栄養学研究講座」を開設。
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



未来は、ミルクの中にある。
雪印メグミルク

弘前大学COI-NEXT拠点

- これまでの弘前大学COI拠点の成果を発展的に承継し、持続的に成果を創出する自立した産学官共創拠点の形成を目指すプロジェクト
- 健康を基軸とした経済発展と全世代アプローチでつくるwell-beingな地域社会モデルの実現を目指す
- 産・学・官・民の強固な連携で、強靱なオープンイノベーション（共創）体制を構築し、研究開発・社会実装を行う。



2023年4月12日 ミルク栄養学講座開設式

ヘルスクレーム「複数化」による市場活性推進



内臓脂肪・腸内環境

2つの機能をもった唯一のヨーグルト

「ガセリ菌SP株」の新たな研究成果を活かし、
内臓脂肪を減らすのを助ける機能に加え、
「腸内環境を改善する機能」を新たに付与



届出表示：

本品にはガセリ菌SP株（*L. gasseri* SBT2055）が含まれます。ガセリ菌SP株には、食事とともに摂取することで肥満気味の方の内臓脂肪を減らす機能と、腸内環境を改善する機能があることが報告されています。

※

「内臓脂肪低減」「腸内環境改善」の2つの機能で消費者庁への届出が完了している機能性表示食品として（2024年5月17日現在）

ガセリ菌SP株とは



ガセリ菌SP株

Lactobacillus gasseri SBT2055

- 日本生まれの乳酸菌
- 現代社会でヒトの健康を支えるために重要な小腸に着目
- 生きて腸で働くプロバイオティクス乳酸菌
- 現代の健康に関わる様々な社会課題の解決に貢献する乳酸菌として46年前の1978年に見出されて以降、当社は研究成果を蓄積してきた



**雪印メグミルクの乳酸菌研究の象徴であり、
腸から健康で豊かな人生をサポートする乳酸菌**

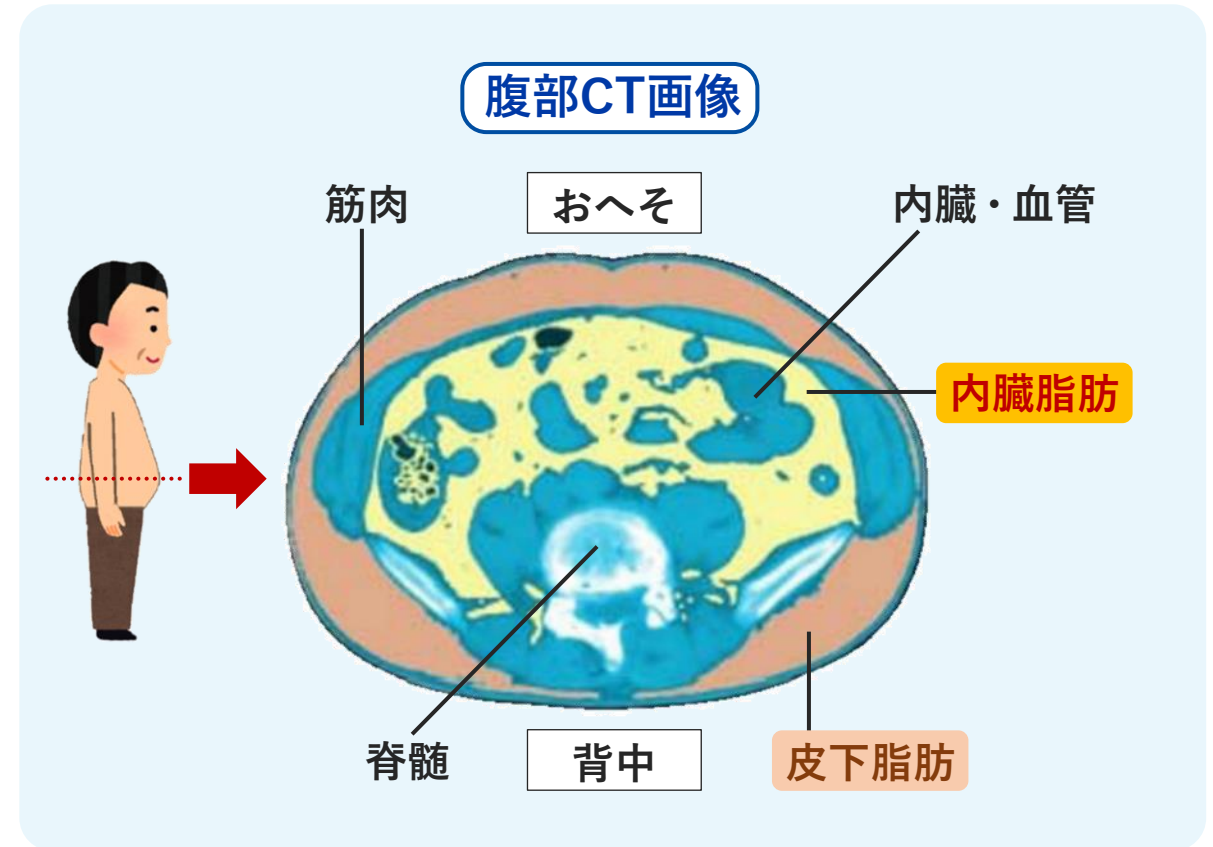
内臓脂肪の蓄積がメタボリックシンドロームを引き起こす

2008年から特定健康診査において腹囲の測定により、
男性で85cm以上、女性で90cm以上が

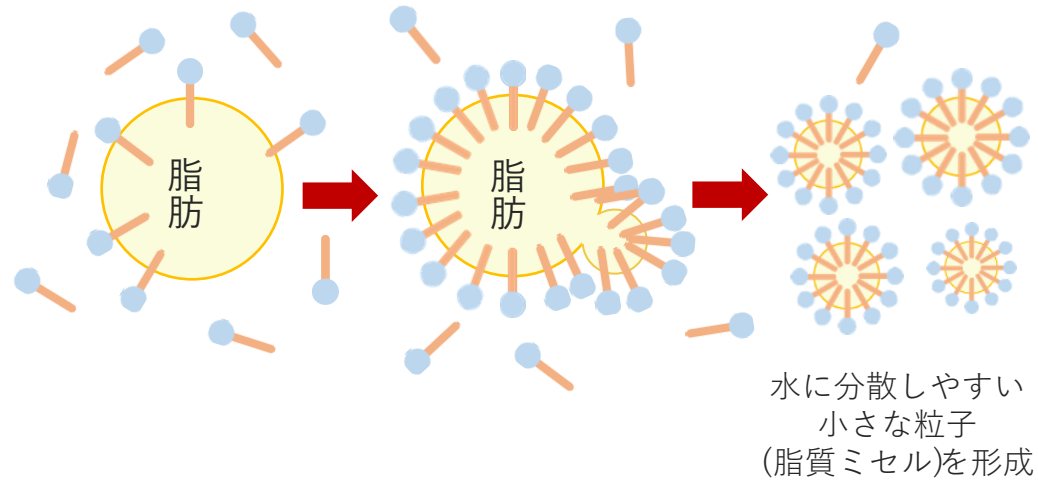
メタボリックシンドローム の

重要な診断基準とされた（いわゆるメタボ健診）
これは内臓脂肪面積100cm²以上に相当する

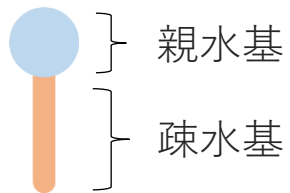
内臓脂肪 皮下脂肪よりも
代謝異常を起こしやすい



「ガセリ菌SP株」の内臓脂肪低減メカニズム

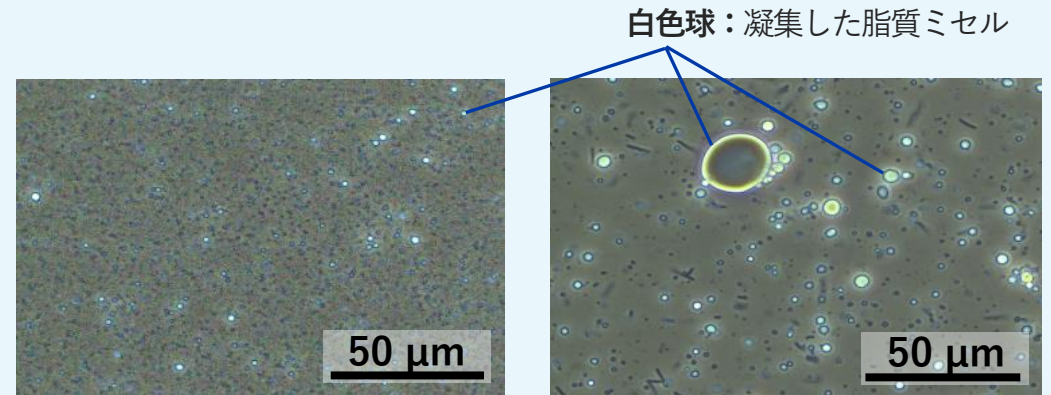


胆汁酸



**食事中的脂肪は
胆汁酸によって消化、
吸収しやすい形となる**

脂質ミセルの顕微鏡観察



「ガセリ菌SP株」なし

「ガセリ菌SP株」あり

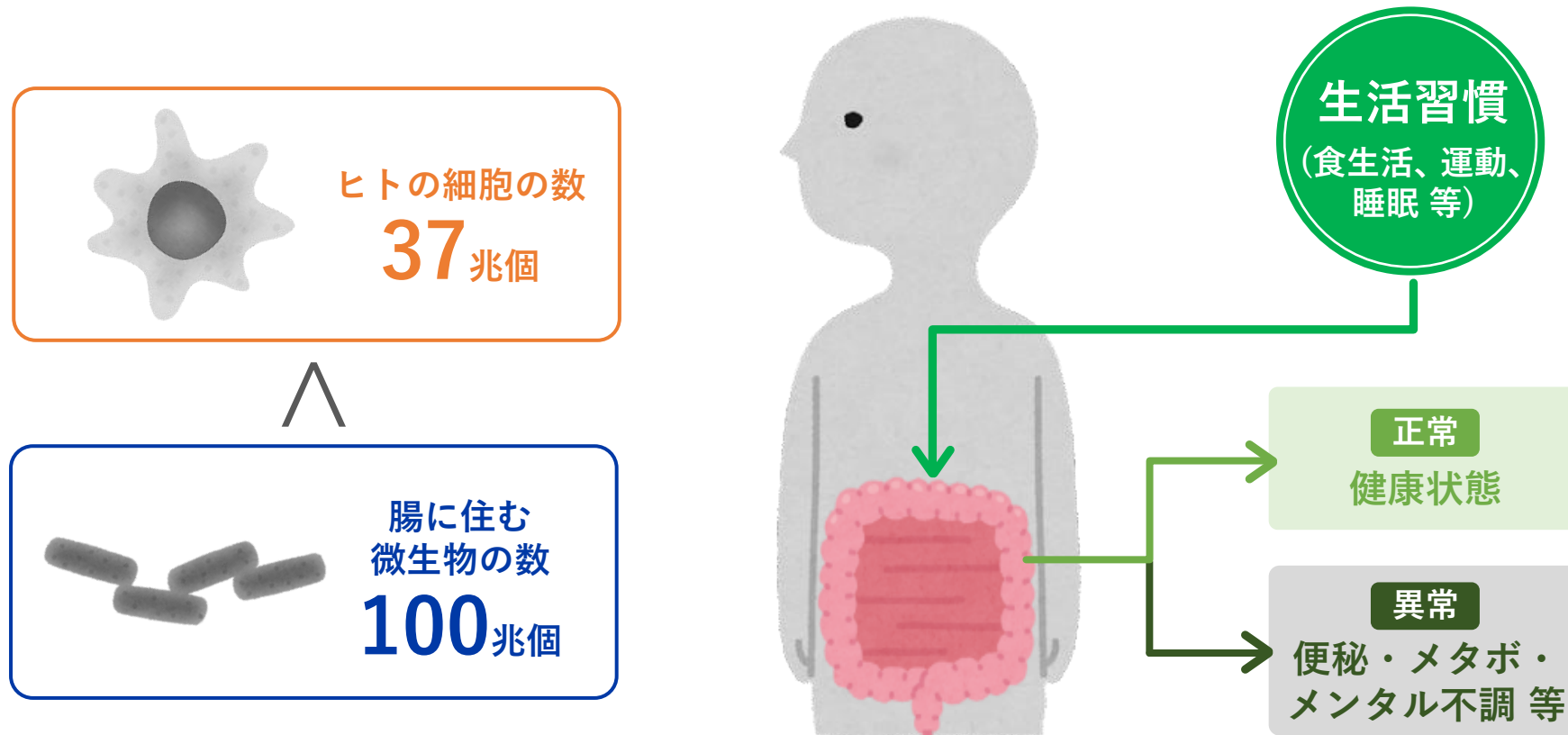
「ガセリ菌SP株」を脂質ミセルに混ぜたものでは
脂質ミセルの粒子が大きい

(脂肪が消化吸収されにくくなる)

Ogawa et al., *Lipids Health Dis.*, 14:20 (2015)

ヒトと共生する腸内細菌が果たす役割

生活習慣により維持される腸内細菌がつくる生態系（腸内環境）は
ヒトの健康に大きな影響を与えている



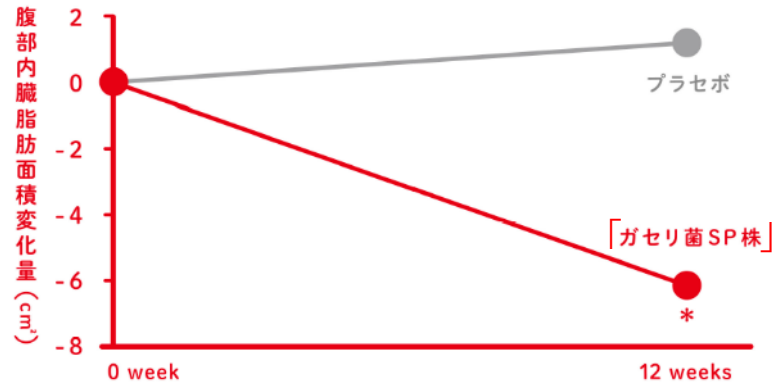
ヘルスクレーム「複数化」による市場活性推進



商品特長 内臓脂肪低減(届出内容)

「ガセリ菌SP株」の摂取により
肥満気味の方の内臓脂肪減少をサポート

研究 ヒト試験における効果の検証

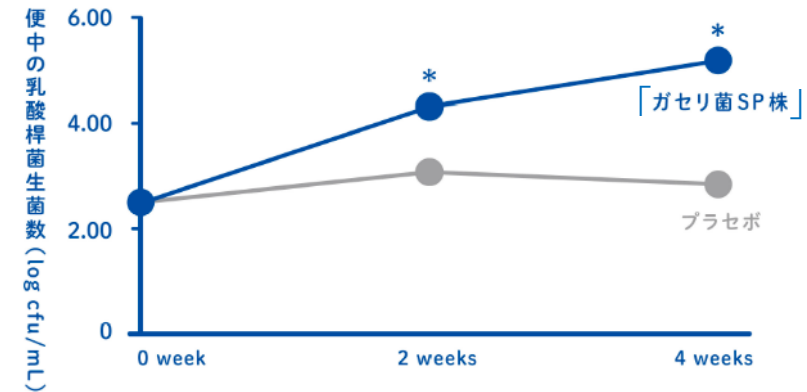


- 本試験は掲載した商品を使用した試験ではない
- 被験者：肥満傾向（BMI値：25kg/m²以上30kg/m²未満、内臓脂肪面積：80cm²以上）の成人男女101名
- 被験食品：「ガセリ菌SP株」10億個を含むヨーグルトと含まないヨーグルト（プラセボ）
- 試験方法：二重盲検ランダム化比較試験
- 摂取期間：1日1回、12週間
- 出典：薬理と治療, 41, 895-903, 2013
- プラセボ群と比較して有意差あり *p<0.05
- 研究レビューの対象となった論文のうち代表的な一例を提示
- 結果には個人差あり

商品特長 腸内環境改善(届出内容)

「ガセリ菌SP株」の摂取により
「腸内の乳酸桿菌数」の増加をサポート

研究 ヒト試験における効果の検証



- 本試験は掲載した商品を使用した試験ではない
- 被験者：排便回数が3~5回/週である健康な成人男女72名
- 被験食品：「ガセリ菌SP株」10億個を含むカプセルと含まないカプセル（プラセボ）
- 試験方法：二重盲検ランダム化比較試験
- 摂取期間：1日1回、4週間
- 出典：薬理と治療, 511365-76, 2023
- プラセボ群と比較して有意差あり（2週、4週） *p<0.05
- 研究レビューの対象となった論文のうち代表的な一例を提示
- 結果には個人差あり

今後の取組み：機能付加商品の育成（ポイント）

商品力の強化による再成長

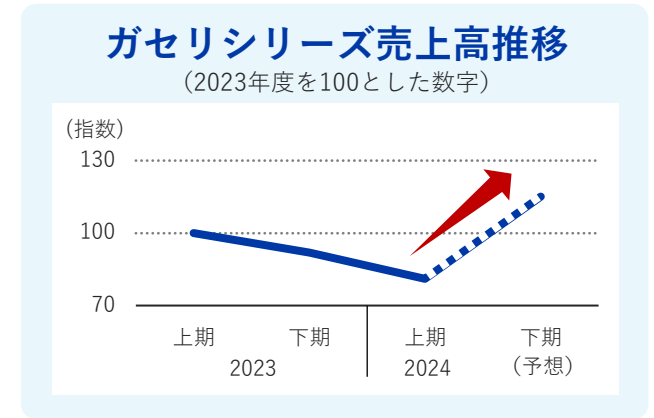
ヘルスクレーム「複数化」で市場活性を推進



乳酸菌ヘルベ
ヨーグルト



ガセリ菌SP株
ヨーグルト



収益性・成長性の向上：チーズ拡大



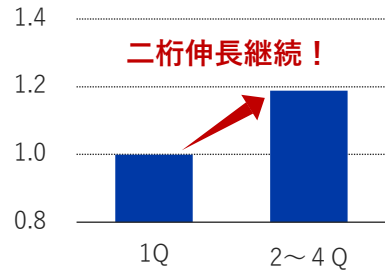
国内 国産ナチュラルチーズの拡大

高 市場成長 + 高 商品力



2023年7月 新ライン稼働

(t) 2023年度 販売実績 (指数)



国内 M&Aによる非連続的な成長

高 市場成長 + 新 価値創出力

2024年7月 株式会社ヨシダコーポレーションの株式取得 (子会社化)

期待される
シナジー

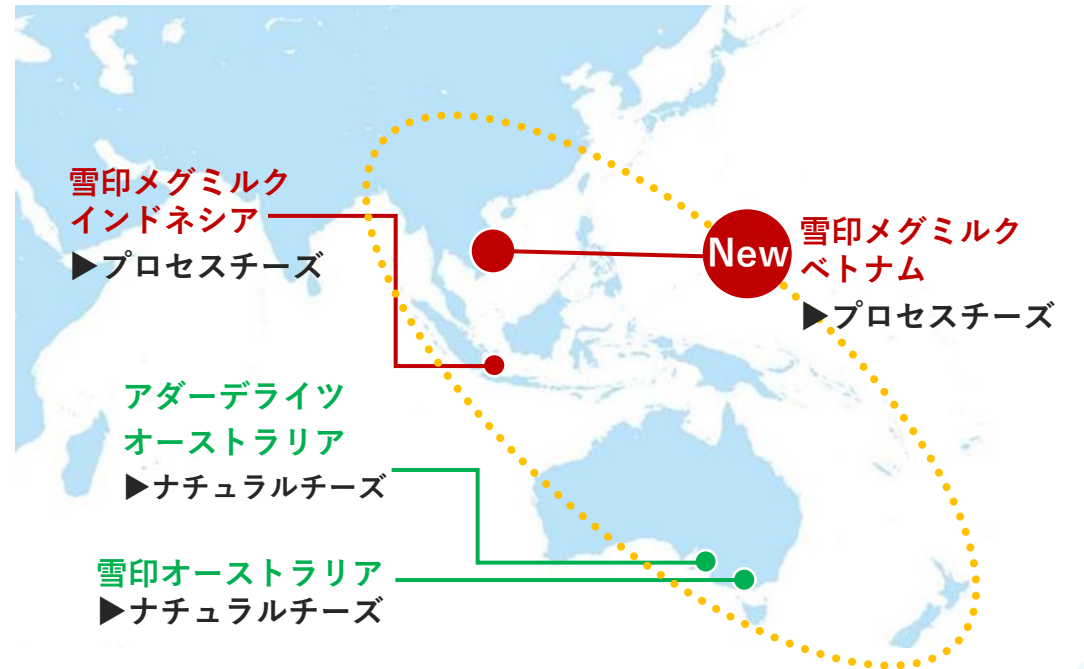
- PBF等の新規需要創造型商品の開発
- グループ全体の生産効率改善
- 国産乳原料の利用拡大



海外 アジア新規市場への参入

高 市場成長 + 新 供給力 + 高 技術力

2024年5月 ベトナムに新たなプロセスチーズ製造拠点設立を決定 (投資額 約16億円)



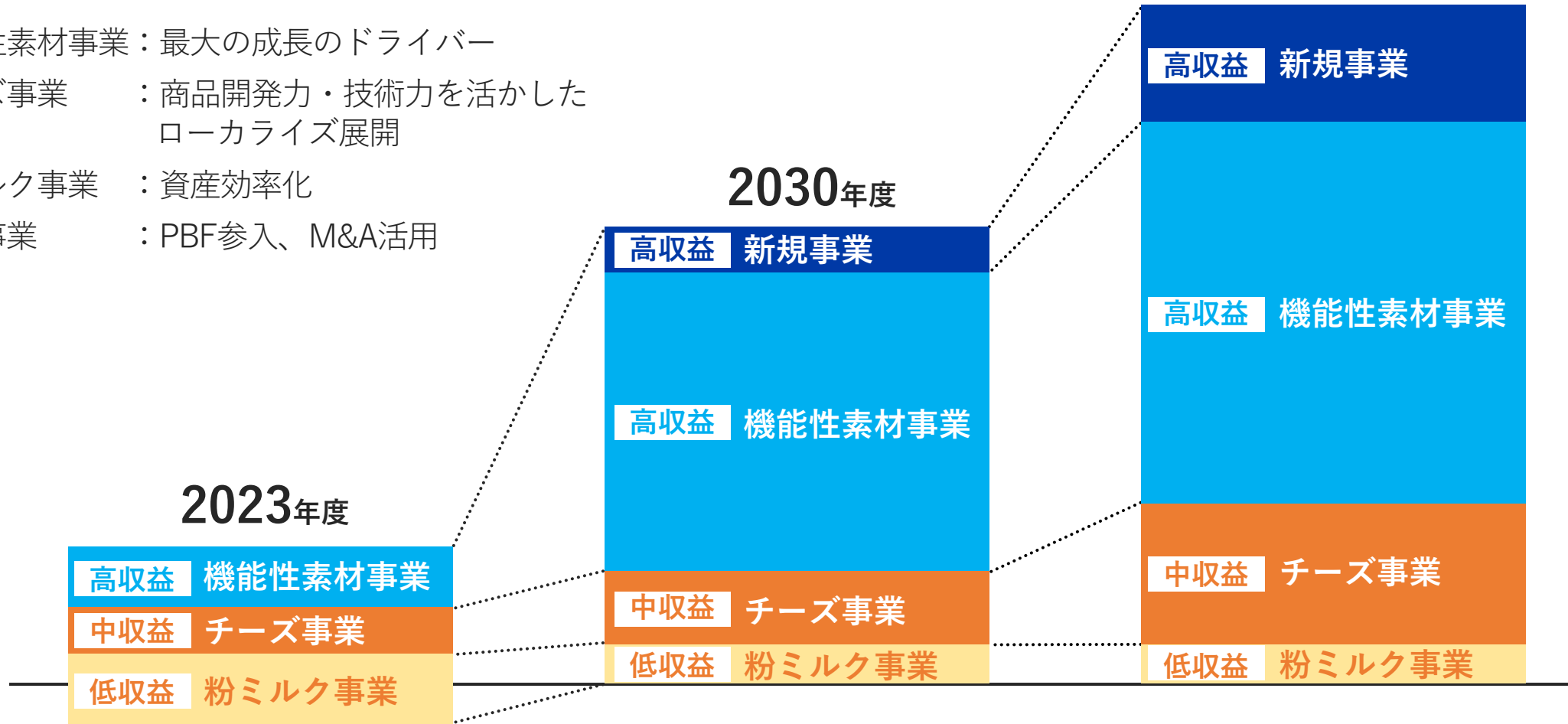
収益性・成長性の向上：海外事業の展開強化



海外 事業ポートフォリオの改革

- 機能性素材事業：最大の成長のドライバー
- チーズ事業：商品開発力・技術力を活かしたローカライズ展開
- 粉ミルク事業：資産効率化
- 新規事業：PBF参入、M&A活用

目指す姿



財務戦略

(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
	EBITDA	302	385
財務健全性	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%	40.0%以上
資本効率	自己資本利益率 (ROE)	4.4%	6.0%以上

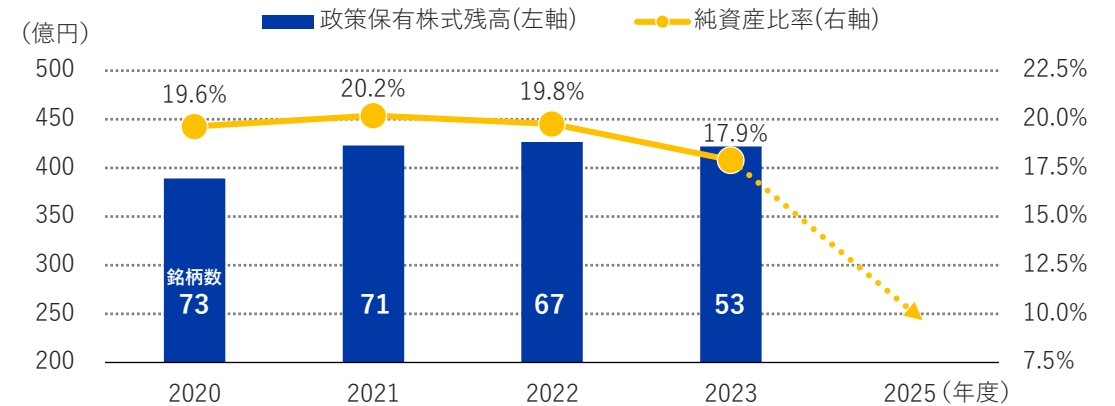
※1 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2 投資金額は意思決定ベースであり、キャッシュアウトベースの数値とは異なる。

資産効率改善



政策保有株式の縮減

上場株式（みなし保有含む）	一部売却： 7 銘柄
	全部売却： 12 銘柄
非上場株式	売却： 2 銘柄



2023年度

- ◇純資産比率： **17.9%** (1.9%減 〈前年度比〉)
- ◇銘柄数： **53**銘柄 (14銘柄減 〈前年度末比〉)

引き続き取引先と対話を行い、中期経営計画2025目標 **純資産比率 10%未満** 達成に向けて縮減を進める

市乳事業資産の効率化

- 名古屋工場跡地を2024年4月に売却実施（売却損益は連結業績予想に織込み済み）
- 神戸工場の牛乳・乳飲料の生産機能を京都工場 池上製造所へ集約（神戸工場は2026年度上期中を目途に生産終了予定）

資本政策



株主還元の拡充

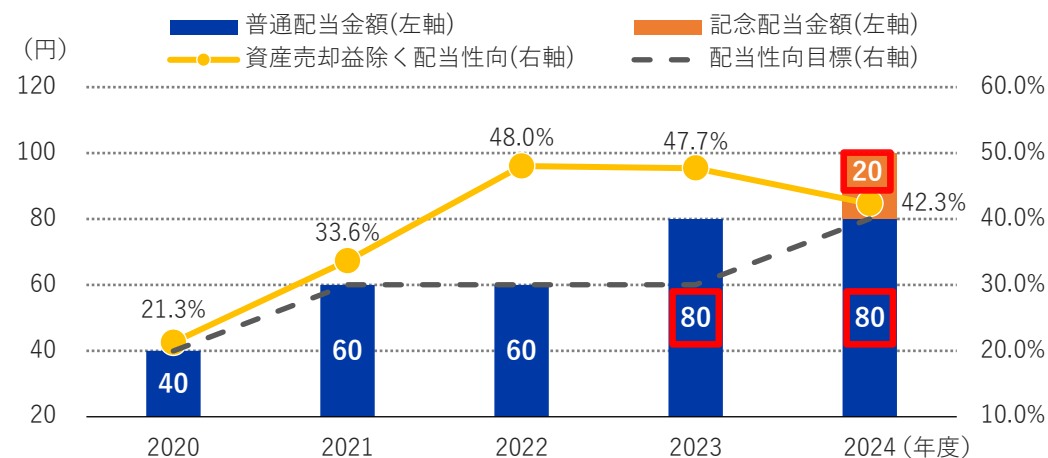
① 2023年度：20円増配

	変更前	変更後	差
配当単価	60円	80円	20円

② 配当性向目標を40%以上(資産売却益除く)に変更

③ 2024年度：100周年記念配当20円実施予定

	普通配当	記念配当	合計
配当予想	80円	20円	100円



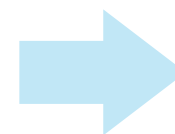
(注) 2024年度予想配当性向には記念配当を含めていない

今後の検討内容

① 次期経営計画における資本政策

② 中期経営計画2025の資産売却に対する株主還元の見通し

(資産売却が企業価値向上に資する成長投資を上回る場合に株主還元検討)



次期経営計画の策定に着手
2025年5月に開示予定

株主や投資家等との対話・情報開示強化

〈最近の主な内容〉

- 株主等との対話の実施状況の開示
- 個人株主向け説明会開催
- 大樹工場および大型法人経営の酪農家を視察、生産部門との対話会開催
- 事業説明会開催予定



大樹工場

サステナビリティ経営推進

- TNFD初期的開示 8月



- インターナルカーボンプライシング開始
炭素価格：10,000円 / t-CO₂ (Scope 1,2)
- 大樹工場のメタン発酵設備 稼働開始
- 幌延工場での水素エネルギー利用設備導入
▷ 実証事業に参画へ



2023年5月
メタン発酵設備 稼働

サステナビリティ経営：推進体制



脱炭素分科会

**2030年度にCO₂排出量
50%削減 (2013年度比)**




太陽光発電を海老名、阿見、
京都に導入予定。3拠点合計
発電容量1,590kw

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

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



人権課題確認のため、
パームの小規模農家
を訪問しダイアログ
実施

TNFD分科会

- ・当社と自然の関連整理、外部環境・他社
動向分析、求められる水準と現状のGAP
分析など初期的開示の準備を行う
- ・2024年3月TNFDフォーラムに参画、
本格開示は2025年秋の予定



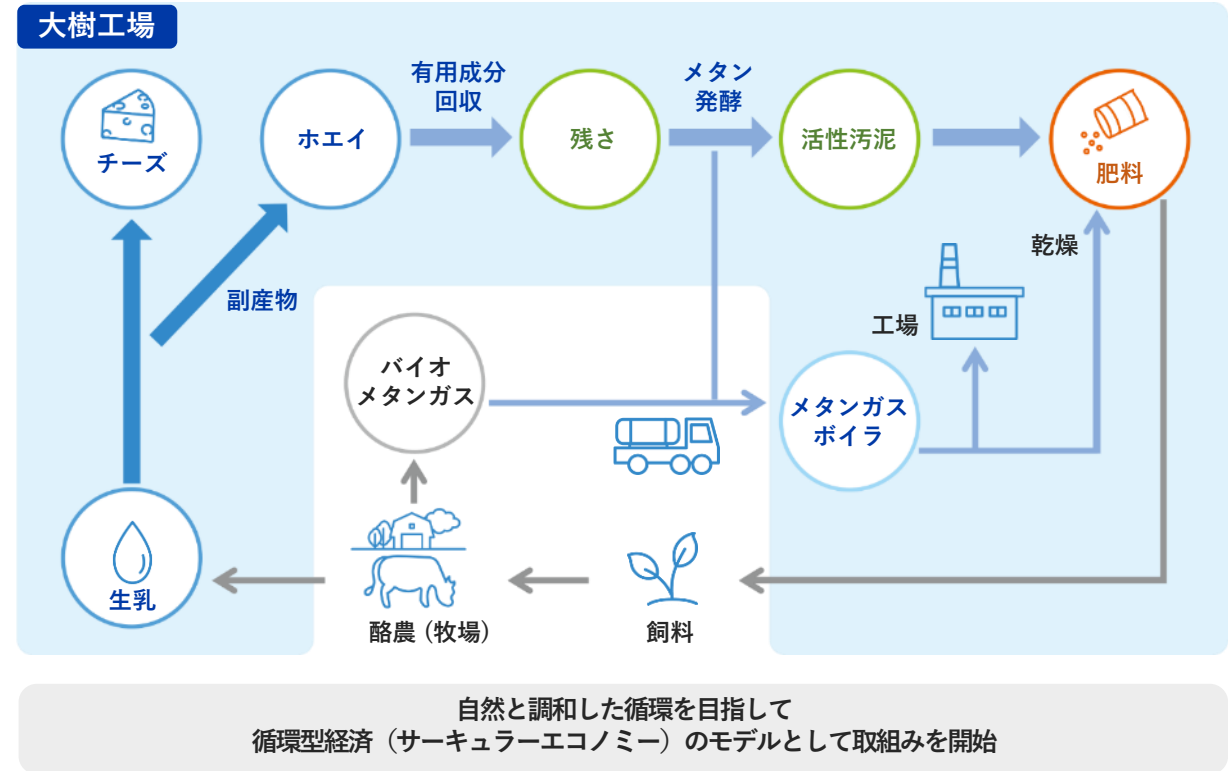
**Taskforce on Nature-related
Financial Disclosures**

環境負荷の低減に向けて：生物多様性保全に向けた取組み

自然関連財務情報開示タスクフォース提言
に基づく初期的開示 2024年8月



- 雪印メグミルク中心にバリューチェーン全体における自然への依存とインパクトについて評価
- 工場の直接地域周辺のロケーション分析を実施し、自然関連のリスクと機会について認識
- TNFD提言に準拠した開示：2025年秋（予定）



サステナビリティ向上

人的資本の活用・成長

- 従業員のワークエンゲージメントの向上
- 働き方改革の推進による労働生産性の向上
- 多様性(ダイバーシティ & インクルージョン)の推進による付加価値創出
- 経営戦略を実現する
人材確保・配置と育成



DX推進

- 対話型AI (YuMe*ChatAI) 導入
▷ 新たな価値の創造と業務プロセスの刷新



- 新たなデータ利活用基盤(データレイク)の構築
▷ 経営判断、研究開発、マーケティング等への活用
- 業務のデジタル化推進
▷ Concur、ServiceNow

次の100年での
更なる発展のため

東京本社移転を決定 (2025年度下期予定)

あたらしい働き方や、DX推進を支え、変革のスピードを高めていく

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

未来は、ミルクの中にある。
Make the Future with Milk

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。