



Love Earth. Love Life.
雪印メグミルク

雪印メグミルク株式会社

札証IR 個人投資家向け 会社説明会

2026年7月24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 2025年度業績結果と2026年度予想

5 資本政策と株主還元

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 虎ノ門アルセアタワー ● 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	5,844名 (2026年3月31日)
上場取引所	東京証券取引所、札幌証券取引所

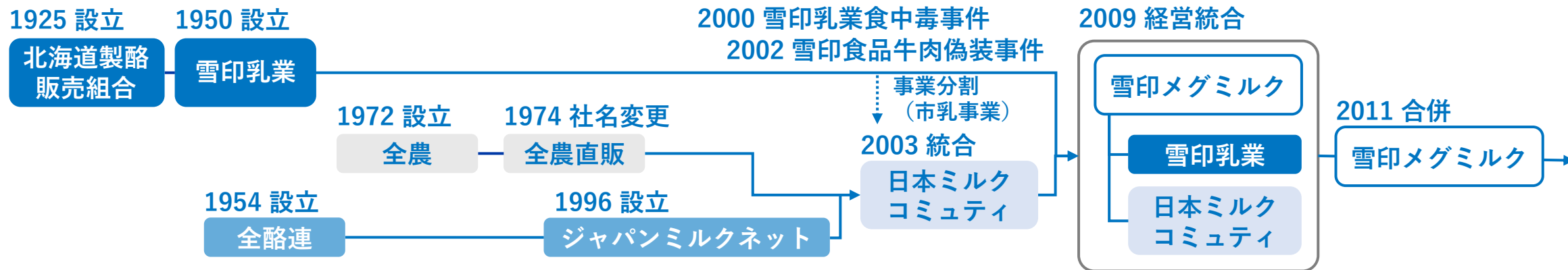
雪印メグミルクのあゆみ



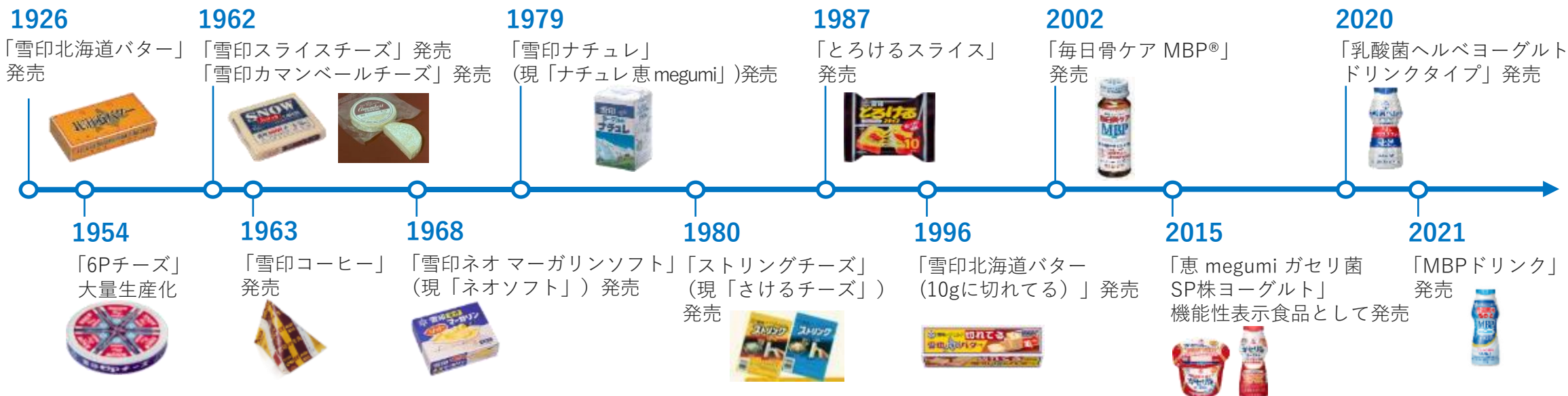
Love Earth. Love Life.

雪印メグミルク

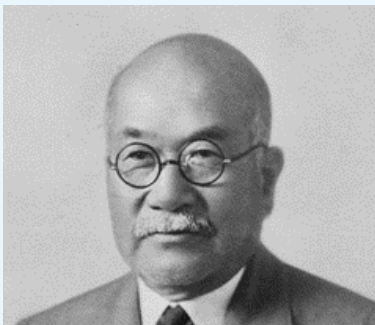
沿革



代表的な商品



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）

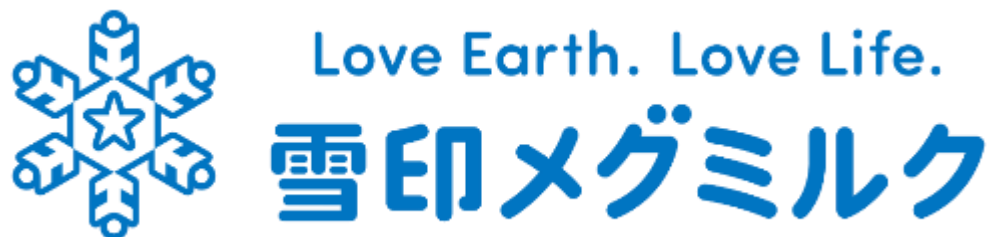
社会課題解決を目指す

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。

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 2025年度業績結果と2026年度予想

5 資本政策と株主還元

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

セグメント別売上高構成比

43.6%

42.3%

6.4%

7.8%

2025年度
連結売上高

その他セグメント



乳製品セグメント

乳製品
2,684億円

飲料・デザート類
セグメント

飲料・デザート類
2,602億円



飼料・種苗セグメント

飼料・種苗
479億円





乳製品セグメント①



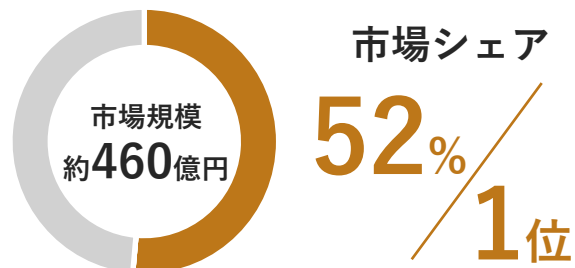
Love Earth. Love Life.

雪印メグミルク

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。

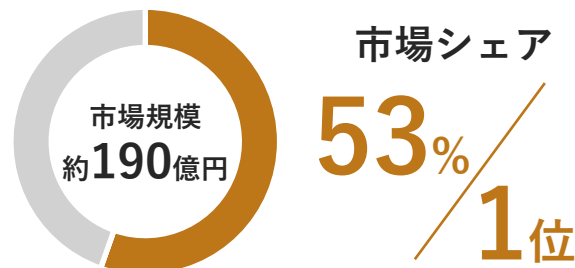
バター

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



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



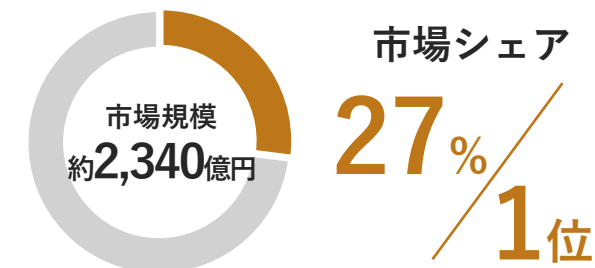
プロセスチーズ

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



全国家庭用 推計販売金額 2025年度 当社市場シェア (2025.4-2026.3)
(出典) 市場規模、シェア：インテージSRI + 全国金額ベース



乳製品セグメント②



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



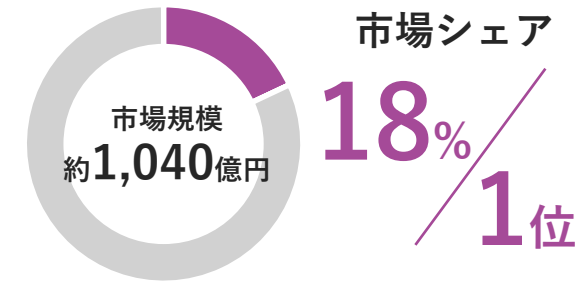
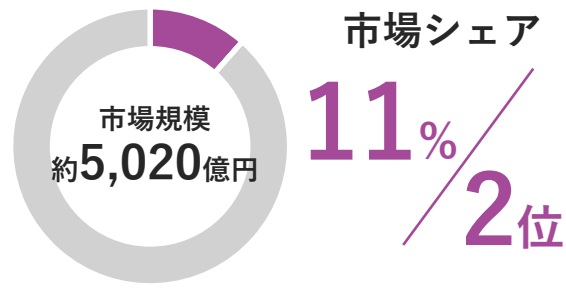
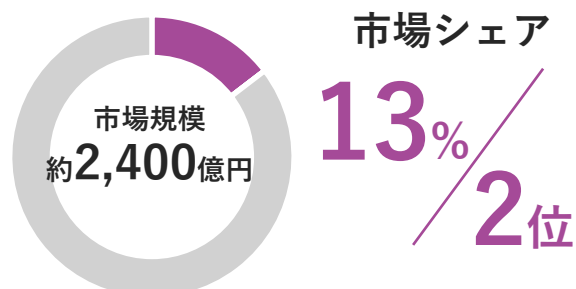
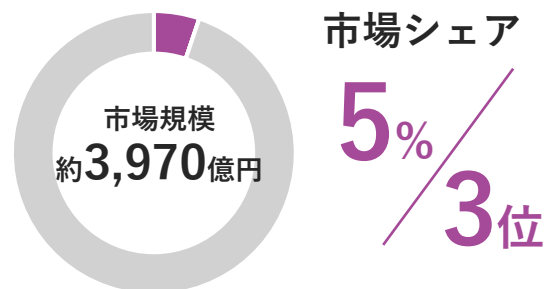
ヨーグルト

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





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



雪印メグミルクグループの強み

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 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

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」の研究

(*Lactobacillus gasseri* SBT2055)



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、生きたまま長く腸にとどまる「ガセリ菌SP株」を見出しました。



「ミルク栄養学研究講座」

～産学連携による乳の価値創造～



弘前大学との産学共同研究講座を通じて、岩木健康増進プロジェクトの健康ビッグデータを活用。乳製品摂取と骨の強さ、血圧、腸内環境との関係を科学的に解明し、科学的根拠に基づく新たな価値創出と社会実装に取り組んでいます。

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。



100年の知見を活かした 発酵バター開発

長年培った乳酸菌研究とバター技術を活かし、豊かな香りと深いコクを追求した商品です。



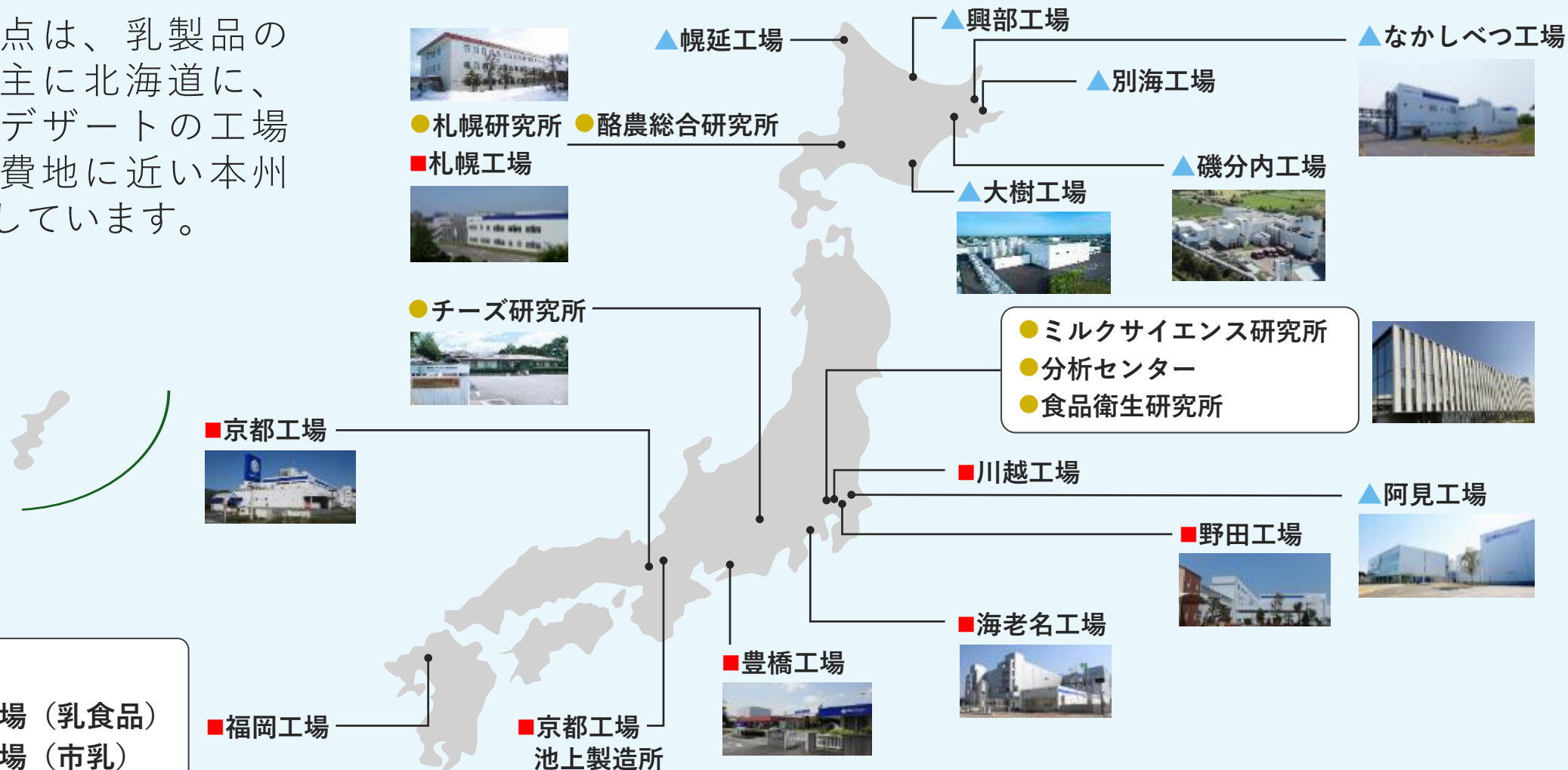
研究開発：機能性付加商品の育成

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)	● 骨形成促進効果 ● 骨吸収抑制効果	● 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	● 内臓脂肪低減効果 ● 腸内環境改善	● 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)	● 筋合成促進効果 ● 脂肪燃焼促進効果	● 海外での新たなエビデンス強化 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)	● 睡眠改善効果	● 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。



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 2025年度業績結果と2026年度予想

5 資本政策と株主還元

2025

2025－2030
新経営計画

2030

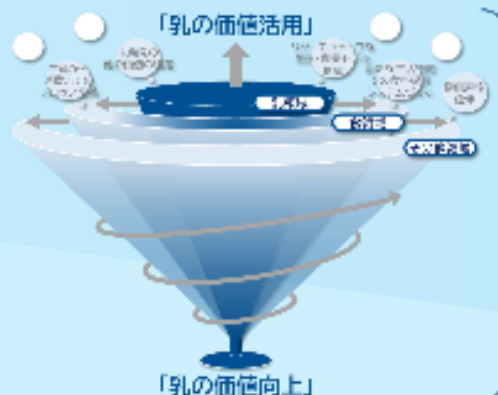
～2050
新長期ビジョン

2050

位置付け

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



乳の価値

乳の価値

上がる

上げる

上げる

不變

上げる

グローバルな需給構造

- 世界的な人口増で需要量増
- 天候・国際情勢で生産量減

希少価値

乳資源不足

雪印メグミルクの 価値創出力

- 品質（安全・安心）
- 機能的
- 美味しさ

●乳の新しい価値発見●

- イノベーション

オープン
イノベーション

付加価値

本質的価値

- 優れた栄養バランス ●ホールフード
- 良質なたんぱく質を手軽に摂取

乳の価値をめぐらせるバリューチェーン

- 低収益構造
- Fat・SNF アンバランス

現在



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

新たな発想で生産体制を進化 ―国内製造拠点の再編―

エリア毎の市乳製造拠点

川越工場の生産終了
(2028年上期末を予定)



中部地区
2工場→1工場

川越工場
・野田工場
海老名工場

関西地区
3工場→2工場

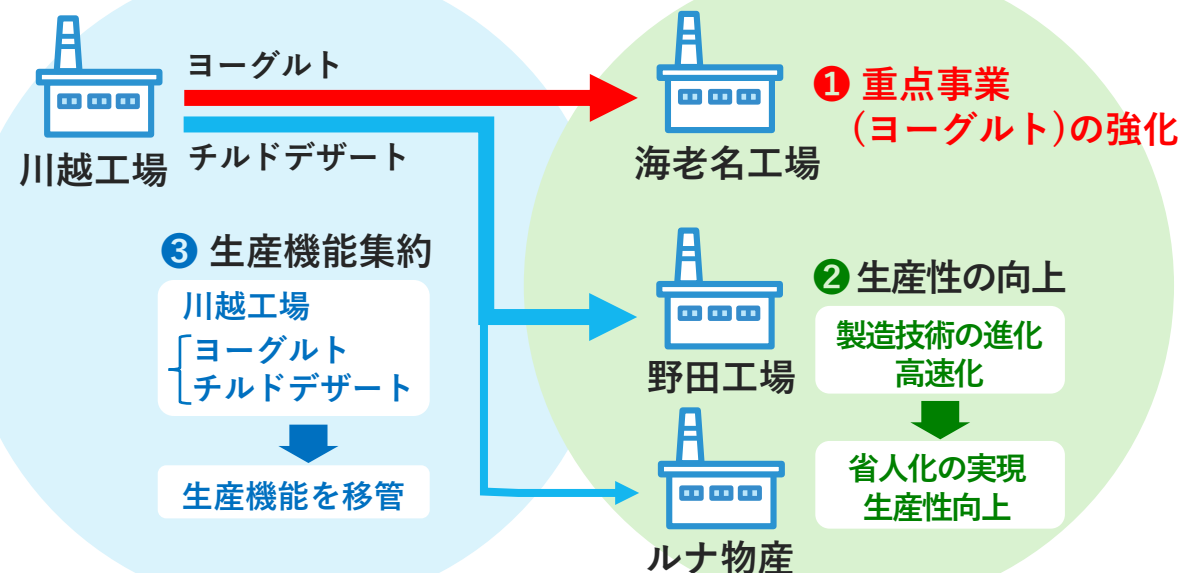
名古屋工場
・神戸工場
・ルナ物産

関東地区
3工場→2工場

生産機能再編・集約

投資額：約109億円

生産機能の集約による効率生産で
よりサステナブルなバリューチェーンの進化へ

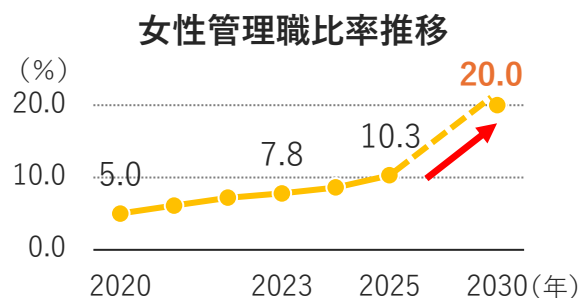


成長を可能にする無形資産投資

人的資本

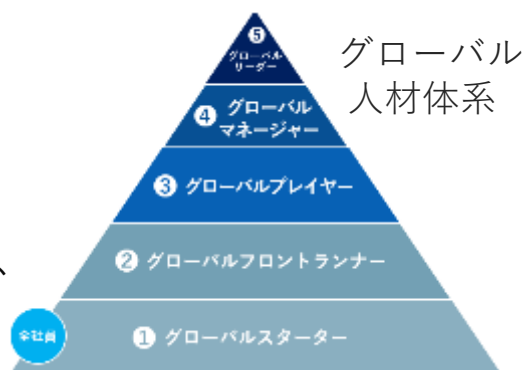
女性管理職比率向上の取組

多様性推進の中核を女性活躍に定め、女性管理職比率を目標に設定



専門人材の育成

- DX人材体系の構築とDX推進人材育成
- 2026年度よりグローバル人材体系を定め、人材育成プランを展開



DX投資

データドリブン経営

- DWH活用
- ダッシュボード

効果 経営判断の高度化、意思決定の迅速化

ポータルサイト活用 → 組織文化の変革へ

生成AI活用



使用率UP

→ 部署使用率 **90%超**

AIの日常使用で
業務を効率化

→ **4,800時間** (月間)

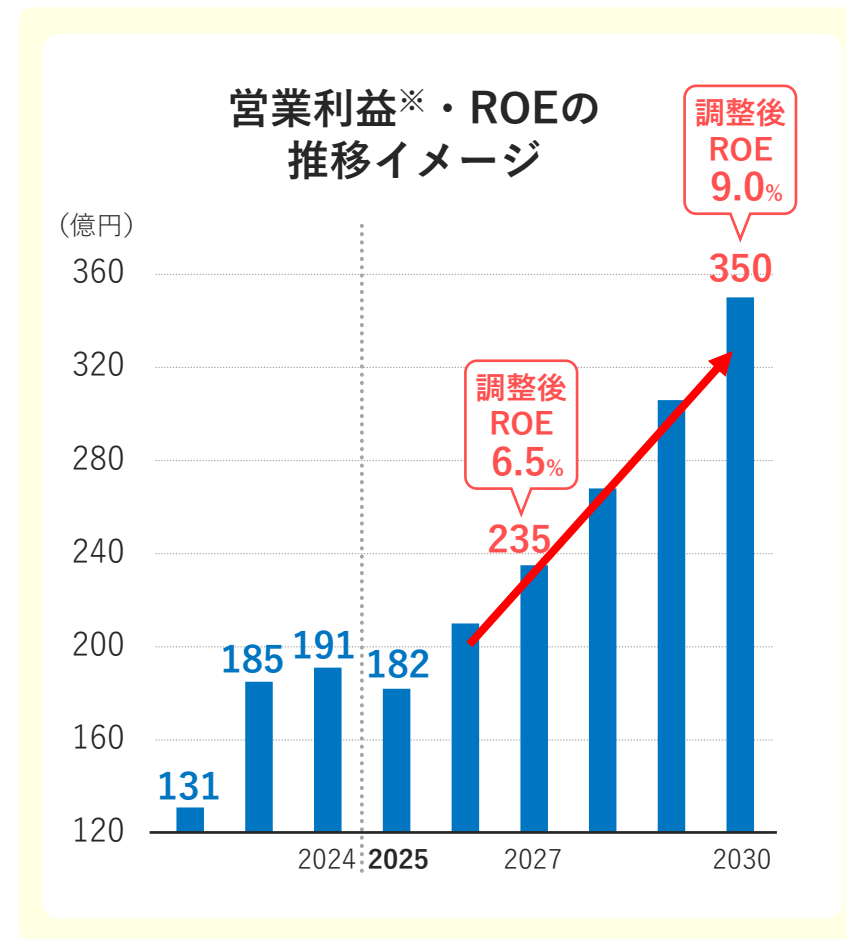
生産現場の変革 → 現場の自発的な取組みを実現

サイバーセキュリティ対策

経営指標：コミットメントとそれを支える主要指標（一覧）

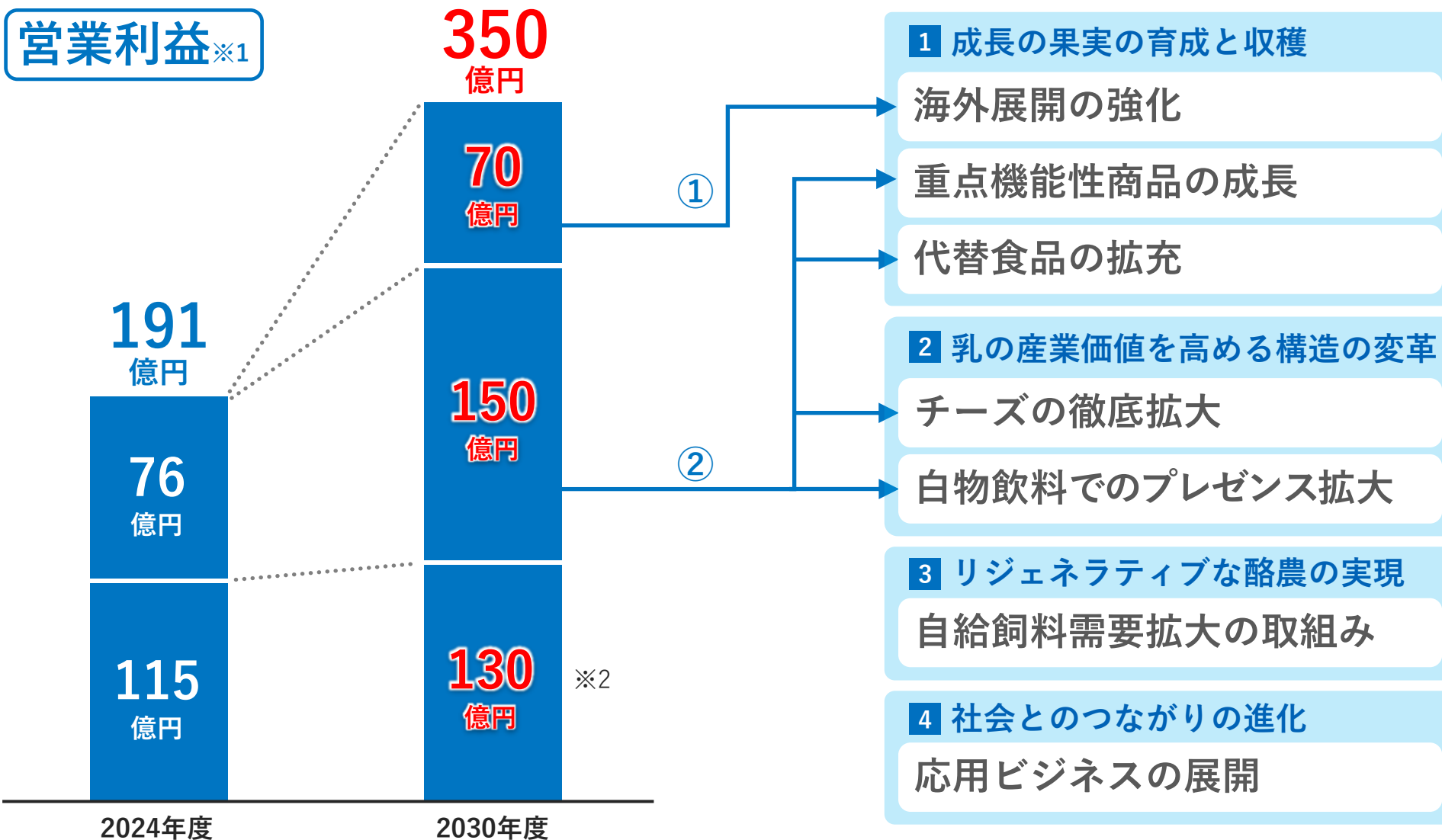
財務の基本方針のもと、コミットメントの達成に向けて

基本方針	名目	指標／水準	2025年度実績	中間マイルストーン (2027年度)
財務健全性維持 (外部格付A格維持)	コミットメント	調整後ROE：9.0%	5.8%	6.5%
		ROIC：6.0%	4.3%	5.5%
資産圧縮と 有利子負債活用による 基盤・成長投資実施	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)	22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	1.3倍 0.1倍	
安定配当と 機動的な自己株取得 実施		NOPAT：250億円前後 営業利益※：350億円前後	126億円 182億円	
		投下資本：4,100億円前後	2,922億円	



※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
 ※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

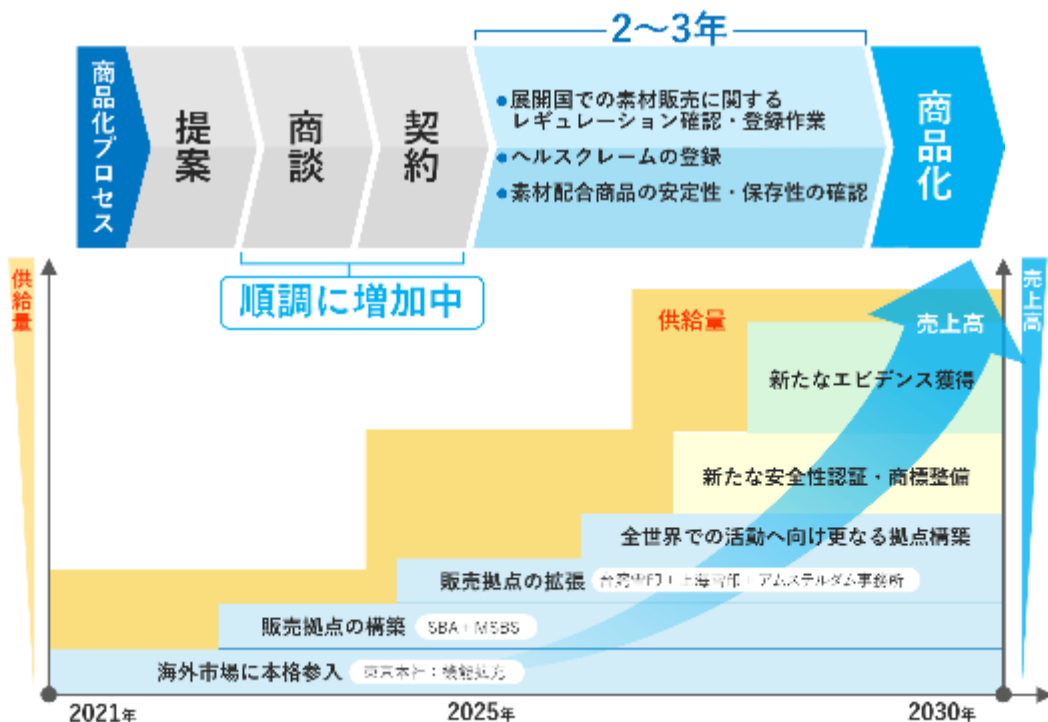
事業戦略：戦略課題のKPI全体



※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）

機能性素材



販売拡大に向けた取組み

販売体制の強化

安全性認証と商標整備

新たなエビデンス獲得

海外 粉ミルク事業

合理化推進

海外の生産・販売体制の見直し

- INCA (豪州)：Bega社との合併化でファブレス化推進
- 雪印香港：市場成長が見込めず、香港撤退を決断

国産育粉の海外展開

- 国産CODEX規格品（世界標準品）の輸出拡大
→ 国内粉ミルク生産の安定化・効率アップ

チーズ事業

アジア市場のプロセスチーズ拡大

MSBI (インドネシア)

事業構造改革

- ・SKU削減
- ・新規OEM受託

当社独自の業務用ソフトチーズの拡販

- ・近隣アジア諸国へ輸出
- ・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

- 2026年6月稼働

オープニングセレモニー

事業開始に向けた取組み

- ・日本製造品を活用した商談
- ・工場稼働前でのユーザー開拓



目次

CONTENTS

1 会社概要

2 事業紹介

3 Next Design 2030

4 2025年度業績結果と2026年度予想

5 資本政策と株主還元

2025年度 業績結果 P/L

	2024年度 実績	2025年度 実績	前年同期比		2025年度 計画	計画比	
			増減額	増減率		増減額	進捗率
売上高	6,158	6,157	-0	-0.0%	6,150	7	100.1%
営業利益	191	182	-8	-4.5%	190	-7	96.1%
営業利益率 (%)	3.1%	3.0%	-	-	3.1%	-	-
経常利益	202	204	2	1.1%	206	-1	99.4%
純利益※	139	328	189	136.6%	300	28	109.6%

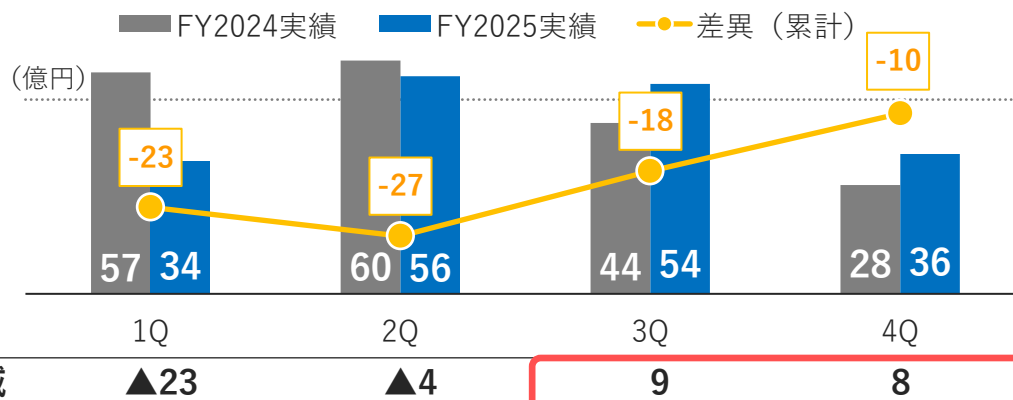
(億円)

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

POINT 業績結果(営業利益)分析

前年差

② 前年との差異は縮小



2025年度 総括

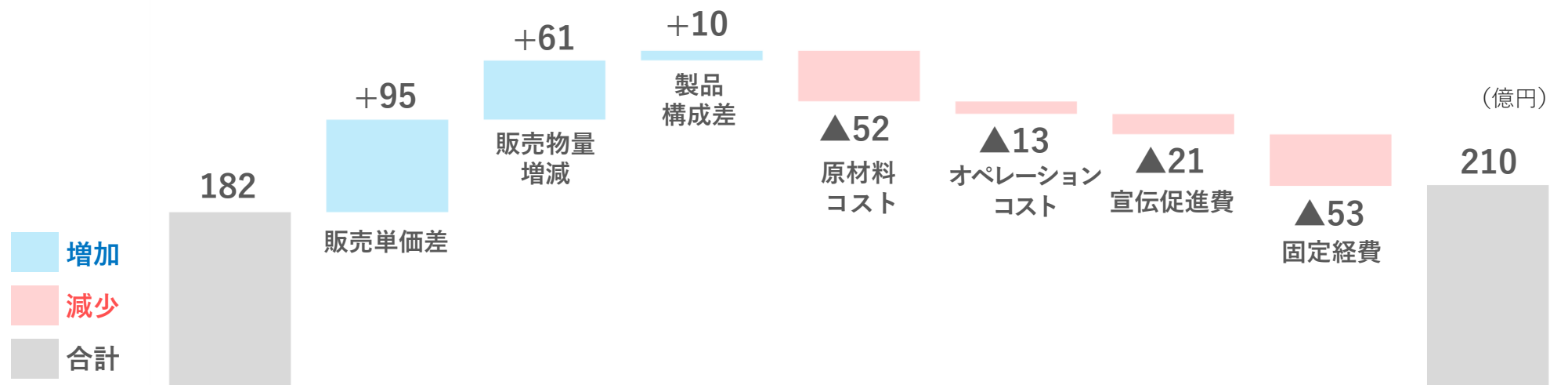
- 価格改定で収益性は向上したが、販売物量が想定より下回る
- マーケティング施策で乳製品を中心に販売物量は回復基調
- 上期の落ち込みが大きく減益となったが、物量回復で下期から増益基調に転じている

通期 連結業績予想

	(億円)	2025年度 実績	2026年度 予想		
			通期	対前年増減額	対前年増減率
売上高		6,157	6,450	292	4.7%
● 乳製品		2,684	2,820	135	5.1%
● 飲料・デザート類		2,602	2,775	172	6.6%
● 飼料・種苗		479	490	10	2.2%
● その他		391	365	-26	-6.7%
営業利益		182	210	27	15.0%
● 乳製品		105	114	8	8.4%
● 飲料・デザート類		39	66	27	70.8%
● 飼料・種苗		7	5	-1	-25.4%
● その他・消去		31	24	-7	-23.4%
経常利益		204	218	13	6.4%
純利益※1		328	245	-83	-25.5%
営業利益率		3.0%	3.3%		
調整後ROE		5.8%	5.1%		
ROIC		4.3%	4.8%		

※1 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2 資産売却益を除くベースとして

営業利益 増減要因



25年度 通期 | 限界利益 | 固定費その他 | 26年度 通期

セグメント別内訳

	25年度 実績	販売単価差	販売物量差	製品構成差	原材料コスト	オペレーションコスト	宣伝促進費	固定経費	26年度 予想	対前年増減額
● 乳製品	105	34	32	▲1	▲23	▲4	▲8	▲22	114	8
● 飲料・デザート類	39	50	29	11	▲20	▲9	▲13	▲21	66	27
● 飼料・種苗	7	9	0	0	▲9	0	0	▲1	5	▲1
● その他・消去	31	2	0	0	0	0	0	▲9	24	▲7

中東情勢については注視しており、今後の動向を踏まえて対応する予定

今後の取組み

商品の価値を感じる「買う理由づくり」

新たな需要の獲得



「世界一楽しいチーズ」

新たなターゲット層の獲得

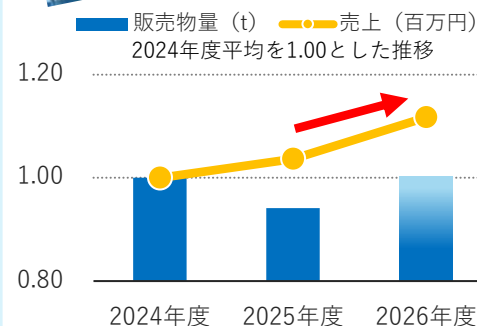
おつまみ需要や若者向けへのアプローチ

主要ターゲット層の深耕

こどものおやつとして
親子双方の目線での価値訴求



さけるチーズ販売推移



新たな食シーンの創出

手軽に楽しめるチーズソース
商品改良により使い勝手を向上

トロチ
torochi



ロングセラー商品の拡大

新たなコミュニケーションで商品価値の気づきを広げる

雪印
バター



バターが切れTENズ

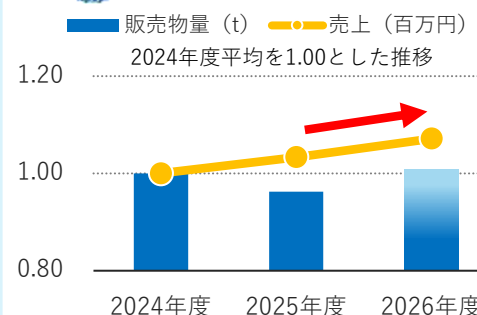
6P
チーズ



忙しい朝にもう1品



6Pチーズ販売推移



今後の取組み

「買う理由」へつなげる成長ストーリー

Point
1

ターゲットへのアプローチ



MBPの認知拡大

物量を1.7倍に

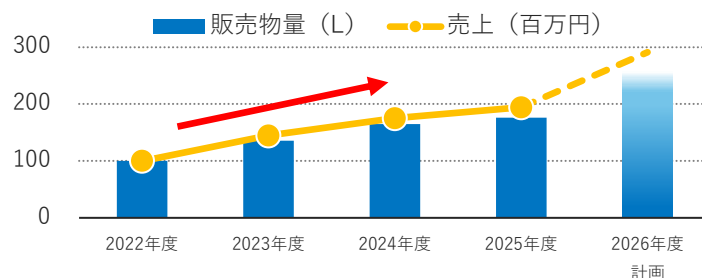


機能価値の浸透

物量を
2025年価格改定前
水準に回復へ

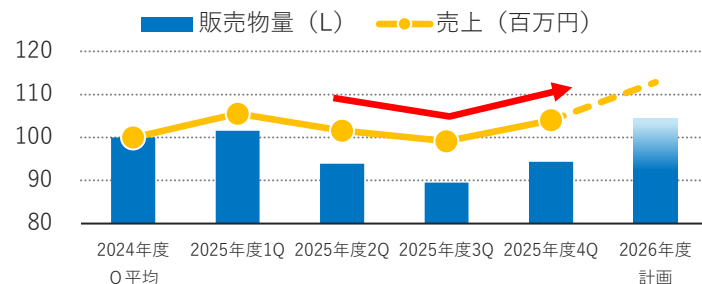
MBPドリンク売上高・販売量推移

2022年度平均を100とした推移



ガセリ菌SP株ドリンクヨーグルト売上高・販売物量推移

2024年度Q平均を100とした推移



Point
2

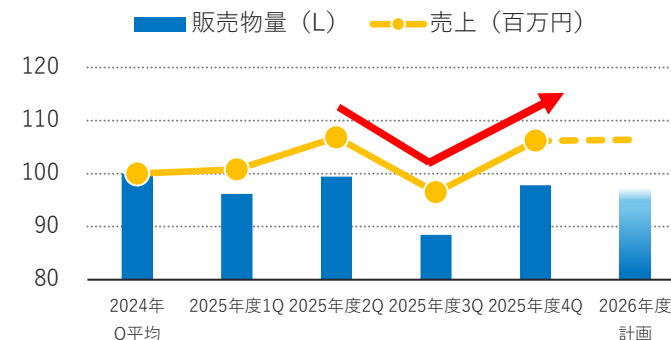
強みのある商品の拡大

リーズナブル＆
多様な品揃え



プレーンヨーグルト売上高・販売物量推移

2024年度Q平均を100とした推移



Point
3

サプライチェーンの最適化

4月より
大型牛乳・乳飲料で
賞味期限延長



今後の取組み：利益創出と未来に向けた種まき

海外事業：利益創出フェーズへ

① 海外粉ミルクの戦略転換

- 海外生産から国産CODEX品へ



赤字
解消

赤字エリア
中国本土の
需要減

香港撤退



成長市場へ
商品投入

ベトナム拡大

カンボジア開始

② チーズ事業の構造改革

成長
加速

機能性素材の更なる拡大

- 素材供給能力の拡充、新たなエビデンスの獲得
- 販売体制の強化による拡大加速



国内機能性食品事業：利益拡大の取組み

Point
1

価格改定効果



Point
2

ブランドマネジメントの実装



ブランドマネジメントを実装したプロモーションにより効率的な広告宣伝

→ 定期購入を大幅増加

Point
3

領域を拡大した顧客拡大

商品ラインナップ拡充



販売チャネル複線化

PBFの 拡大

商品を通じてPBF市場を開拓

ヨーグルト

ヨーグルト商品の立て直し
今秋に再発売を目標

チーズ



6P green 午後のひととき

チーズとえんどう豆たんぱく質の
ハイブリッドでおいしさ+αを提案

PBF商品の原料供給

海外新規事業 (アグロスノー)

完成予想図



- マレーシアにえんどう加工品の生産工場を建設中
(2026年度 稼動予定)
- PBF商品の原料、各国の食品メーカーへの原料販売を予定

目次

CONTENTS

1 会社概要

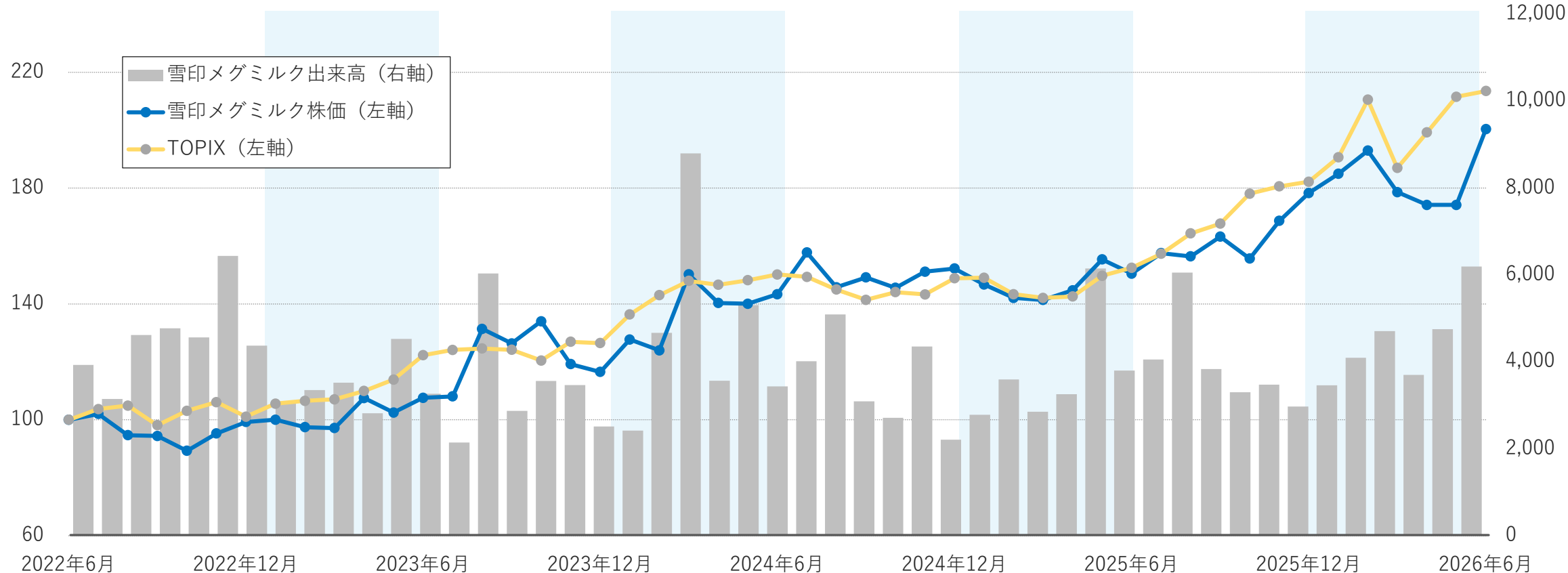
2 事業紹介

3 Next Design 2030

4 2025年度業績結果と2026年度予想

5 資本政策と株主還元

近年の株価・出来高推移

雪印メグミルク
TOPIX雪印メグミルク出来高
(千株)

(注) 株価・TOPIXは、2022年6月末を100とした時の推移 (月間 終値ベース)

キャッシュアロケーション

- キャッシュアロケーションは概ね計画どおり
- 成長投資を行なったうえで、2026年度は自己株式取得100億円を実施予定



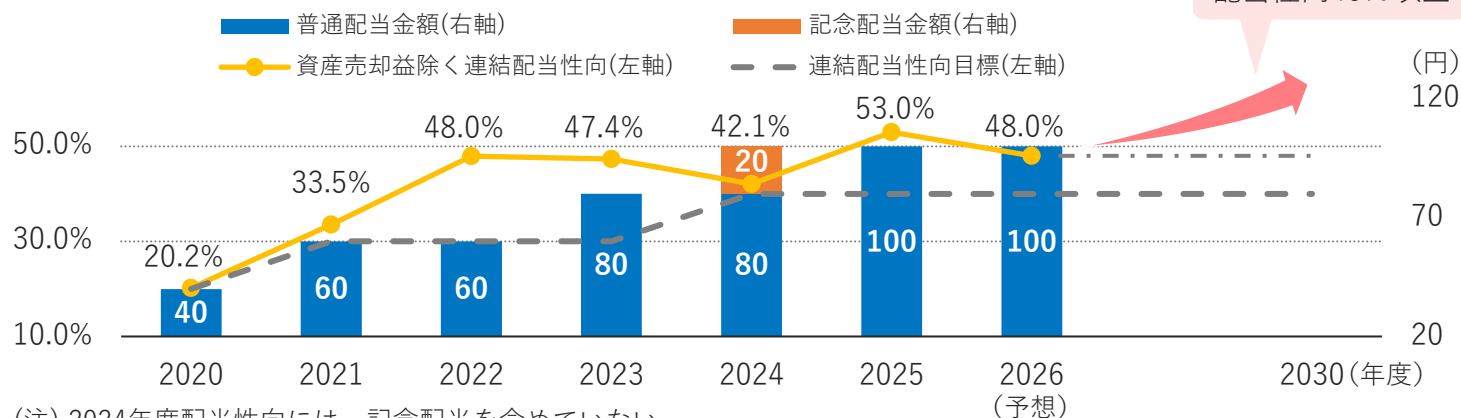
資本政策と資産効率改善

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



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
- 2026年度100億円の自己株式取得枠を設定

資産効率改善

政策保有株式

- 2025年度 純資産比率10%未満(8.9%) 達成

2021年度 純資産比率20.2% → 2025年度 純資産比率8.9%

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基本売却

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。