



2024年5月14日

各 位

会社名 雪印メグミルク株式会社
代表者名 代表取締役社長 佐藤 雅俊
(コード番号 2270 東証プライム・札証)
問合せ先 広報 I R 部長 左柄 正典
(TEL 03-3226-2124)

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

当社の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」、下記の通りお知らせいたします。

記

1. 対応の概要

当社は、PBR 1倍割れは課題であると認識しており、その要因は、低収益性と成長戦略に対する取組み状況および資本政策を示せていないことだと考えております。

雪印メグミルクグループ 中期経営計画 2025 施策実行および検討を開始している 2025年5月開示予定の次期経営計画の実行により早期にROE(資産売却益を除く) 8%以上・PBR 1倍超の達成を目指します。

なお、詳細については、添付資料をご参照下さい。

2. 進捗状況について

今後の進捗は、年次でアップデート致します。

以 上



雪印メグミルク

雪印メグミルク

資本コストや株価を意識した経営の 実現に向けた対応について

2024年5月14日

目次

Contents

1 現状分析

2 企業価値向上のための取組み

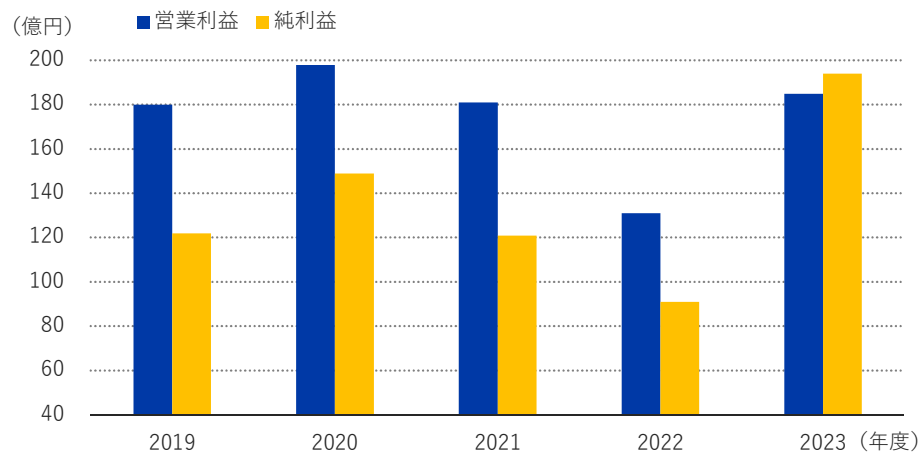
目次

Contents

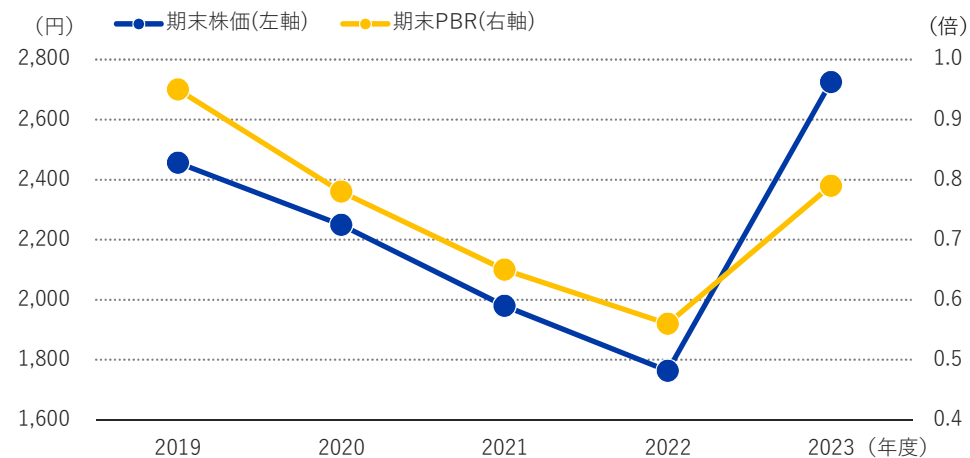
1 現状分析

2 企業価値向上のための取組み

連結業績



期末株価/PBR



現状認識

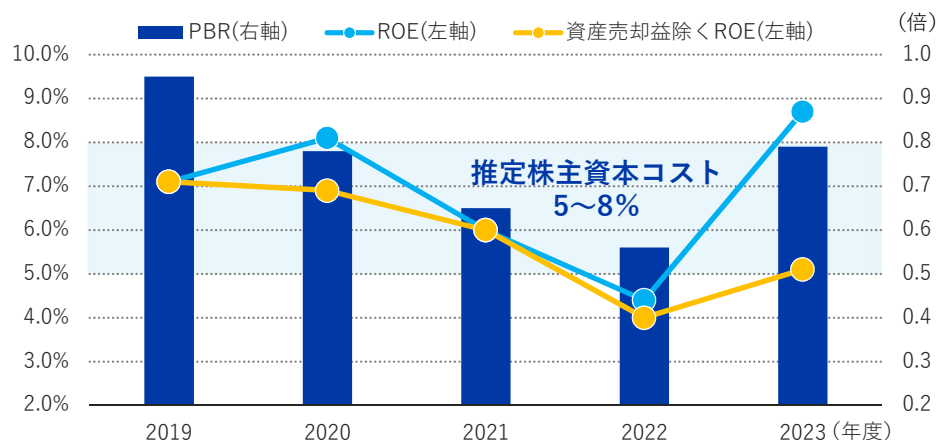
- 2023年度重点取組みの結果、連結営業利益は回復傾向
- 投資有価証券売却益計上で純利益も大幅増益
- 株価上昇傾向にあるものの、PBRは0.8倍であることが課題

1 現状分析

PBR1倍割れ要因



PBR/ROE



株主資本コスト

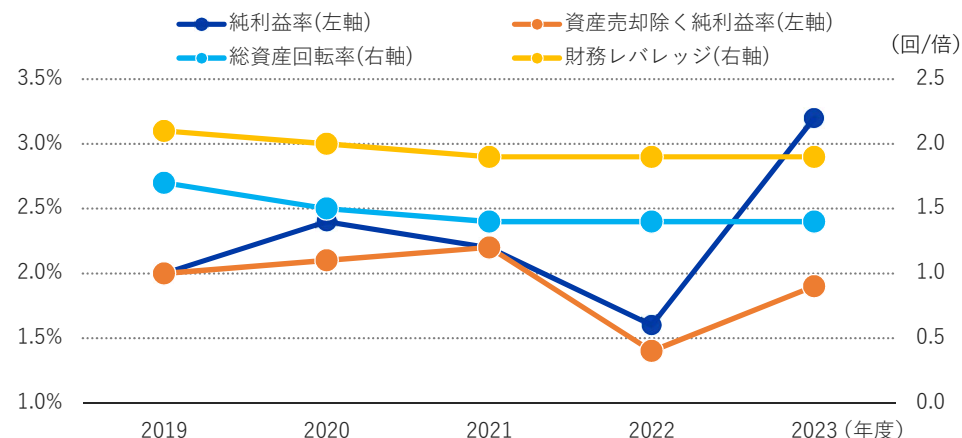
- CAPMと投資家との対話から5~8%程度 (推定)
- 資産売却益を除くROEは8%を下回っており、早期に達成すべきはROEは8%以上

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

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)



低ROE要因

- 食品業界平均と比較すると資産売却益を除く純利益率が低いためROE向上には純利益の向上が必要
- 財務レバレッジが2倍を下回っており負債活用の余地がある状況

認識	<ul style="list-style-type: none">● PBRは上昇傾向にあるが、0.8倍程度と1倍を下回っており課題● 株主資本コストは5～8%程度と推定● 早期に達成すべき資産売却益を除くROEは8%以上
PBR1倍割れ 要因	<ul style="list-style-type: none">● ROEが低い● 成長政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	<ul style="list-style-type: none">● ROEの向上（収益性、成長性、資本政策）● 資本コスト低減の取組み



早期にPBR 1倍超を目指す

目次

Contents

1 現状分析

2 企業価値向上のための取組み

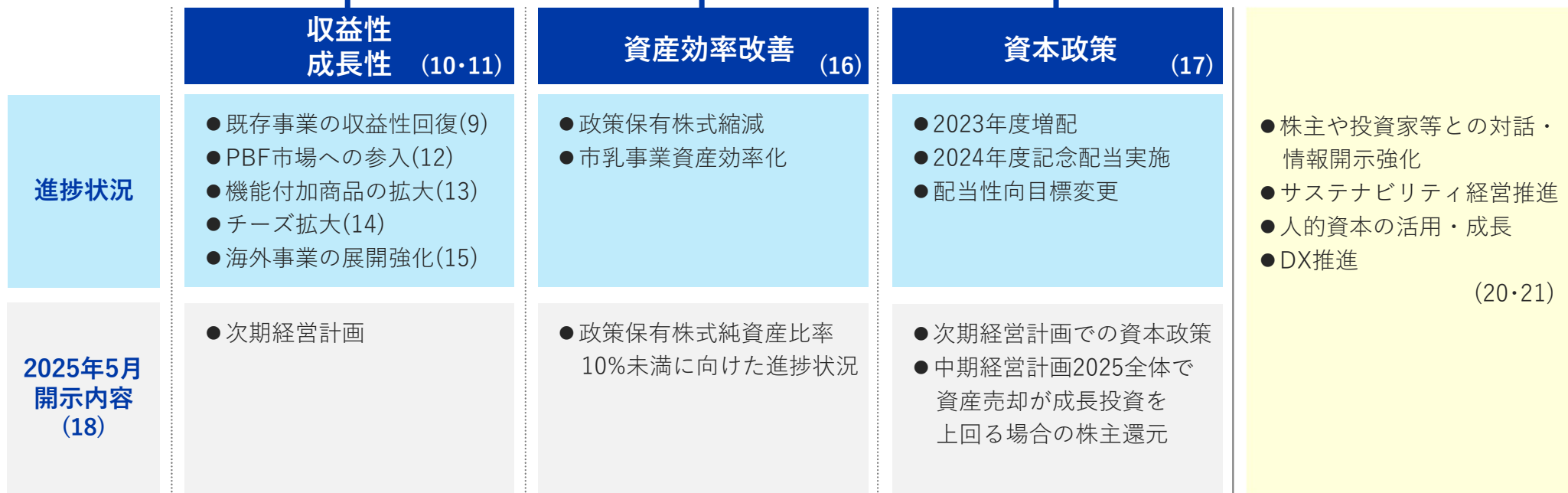
企業価値向上のための取組み内容



企業価値向上に向けてROEの向上と資本コスト低減の取組みを行う

ROEの向上

資本コスト低減の取組み

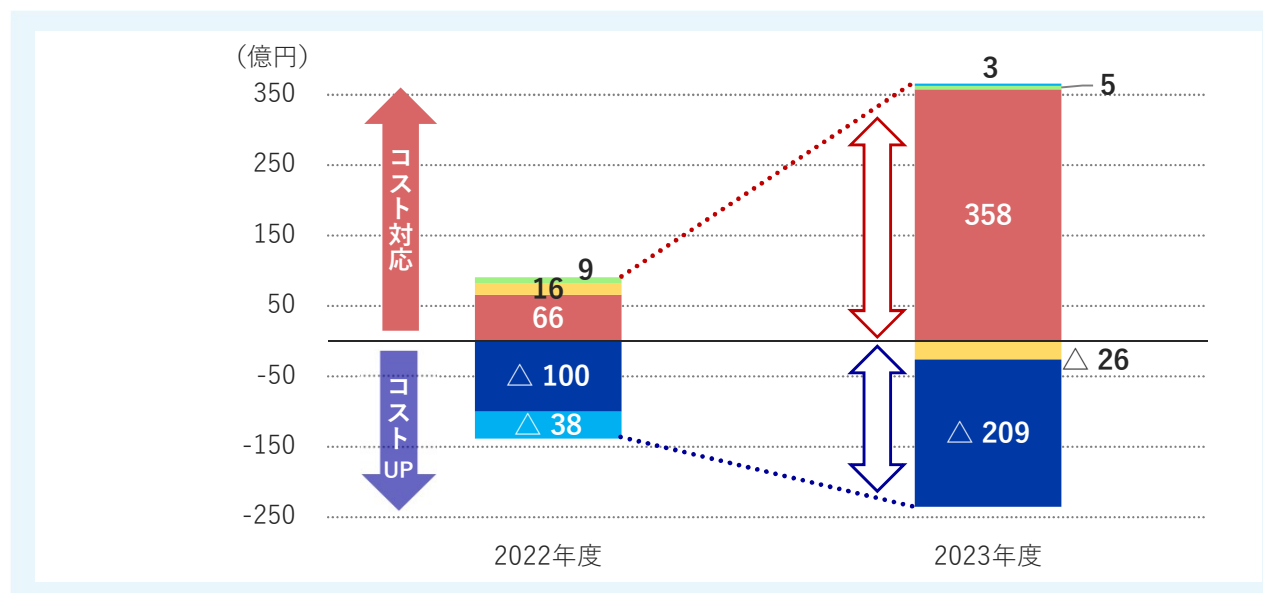


(注) 各項目の詳細は次ページ以降に記載、()はページ番号

収益性・成長性の向上①：既存事業の収益性回復



コストアップと対応状況の対比



**2023年度は
収益が回復**

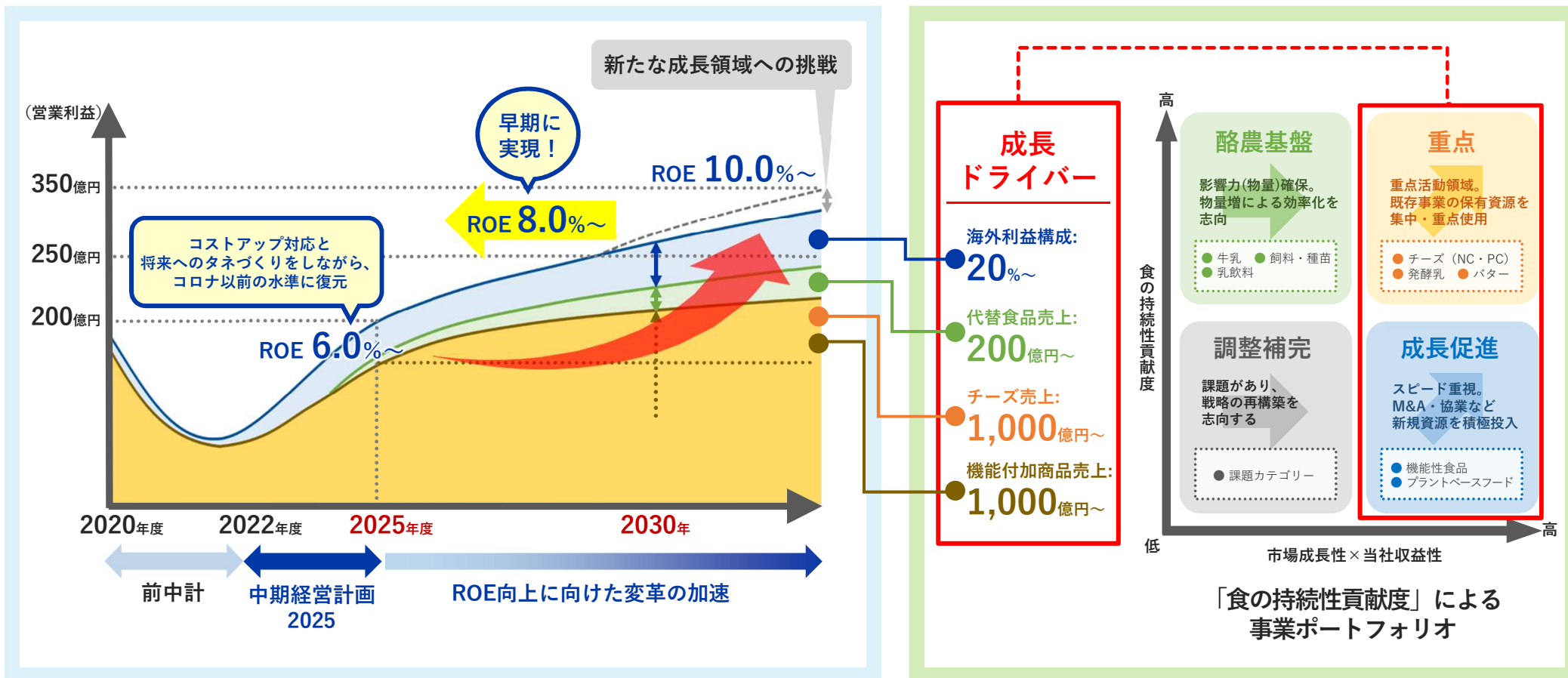
- コスト対応額がコストUPを逆転
- コスト変動への耐性発揮
- 既存事業の収益力回復

	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

収益性・成長性の向上②：「食の持続性貢献度」による事業ポートフォリオと成長ドライバー



重点・成長促進事業における4つの成長ドライバーで企業価値向上を牽引



収益性・成長性の向上③：成長ドライバー・注力領域



高市場成長 × 高資本効率 (収益性 × 資産効率)

高い成長性と資本効率を期待できる4つの領域に注力

	国内市場	4 海外市場 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)

収益性・成長性の向上④：PBF市場への参入



高市場成長 × 高収益性 × 高資産効率

PBFは高い成長性と収益性に加え、既存生産設備の活用で資産効率に優れる

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・飲料以外の
市場へも、参入予定

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

2025年度後半から2026年度にかけて稼働開始予定

収益性・成長性の向上⑤：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**

独自性を発揮できる機能付加商品の拡大で国内外の健康ニーズに応え成長を加速

国内

MBP統合マーケティング展開



「骨太な未来」
応援プロジェクト



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

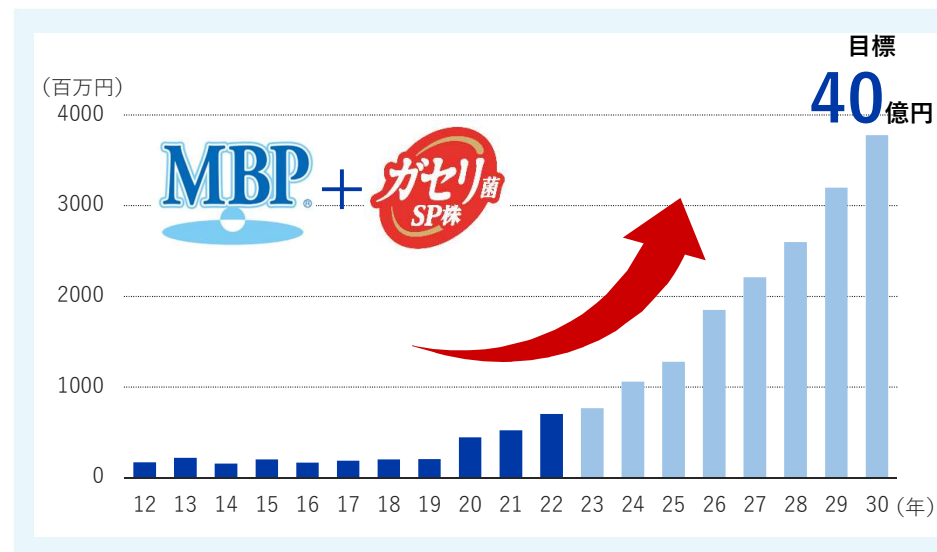


研究成果に基づき
牛乳乳製品の健康価値を
順次発表予定

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



収益性・成長性の向上⑥：チーズ拡大



国産ナチュラルチーズの拡大・国内外の新たな価値創出力の獲得により成長を遂げていく

国内

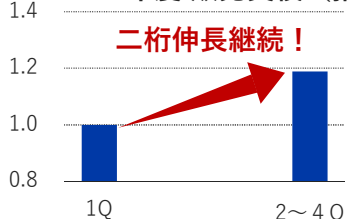
国産ナチュラルチーズの拡大

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

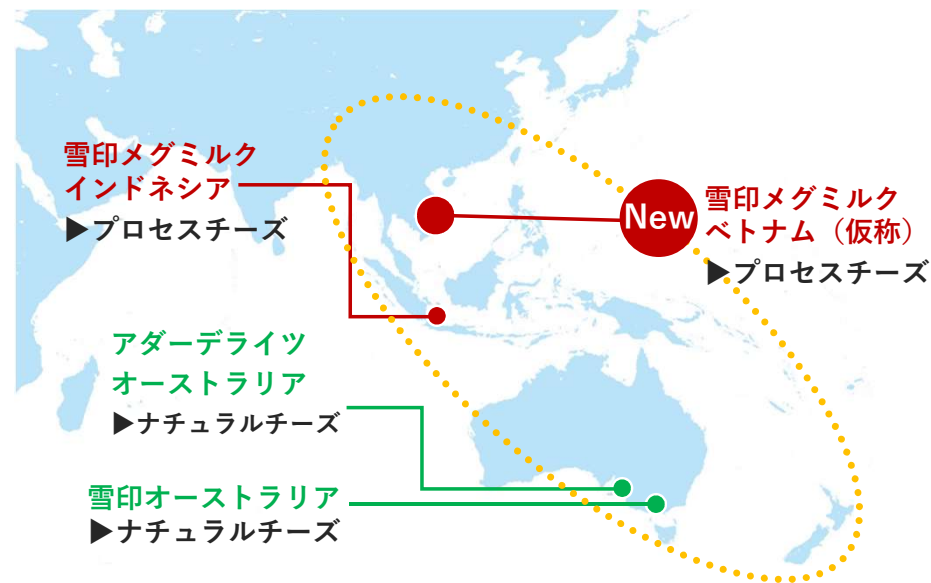


海外

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)



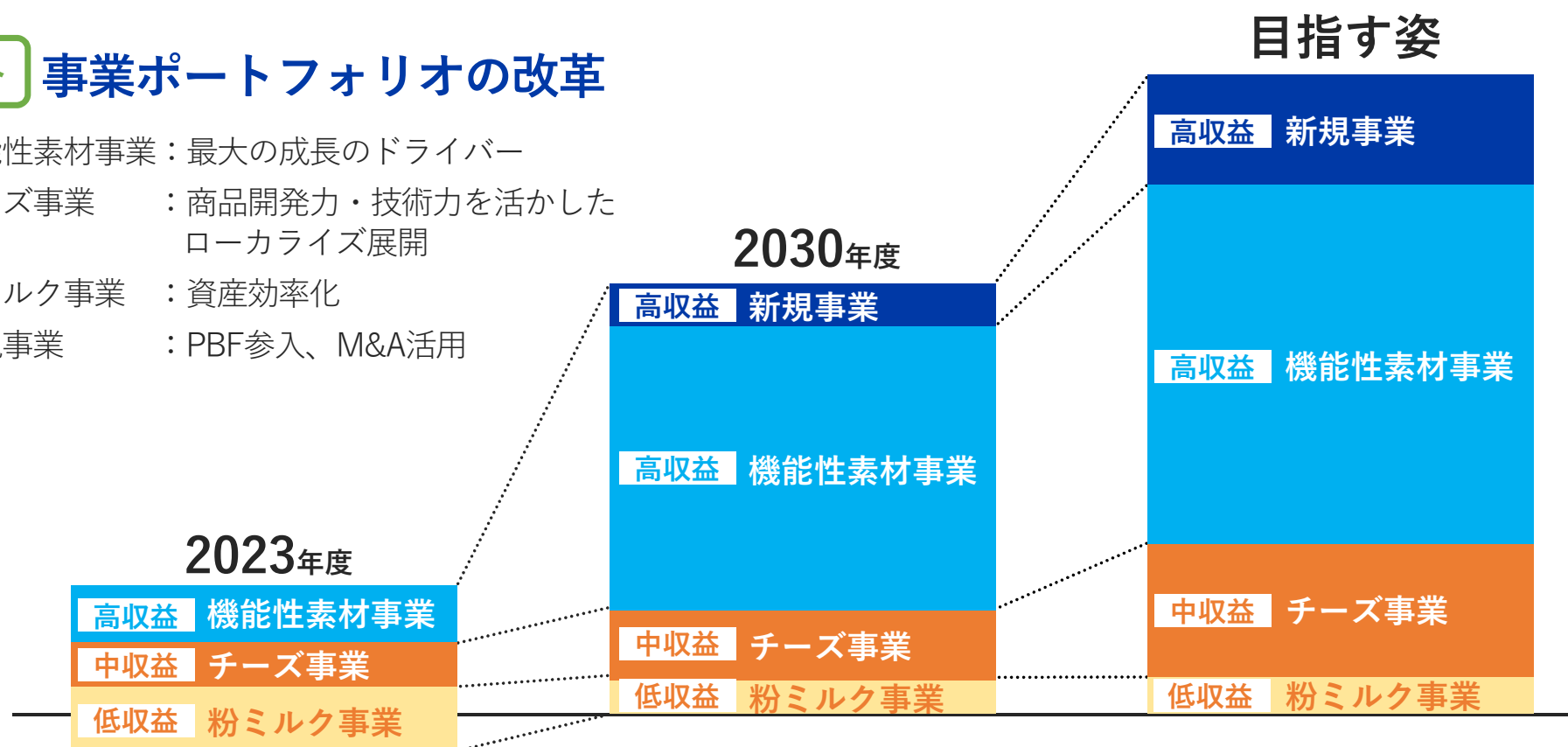
収益性・成長性の向上⑦：海外事業の展開強化



機能性素材事業とチーズ事業で当社グループの強みを発揮していく

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



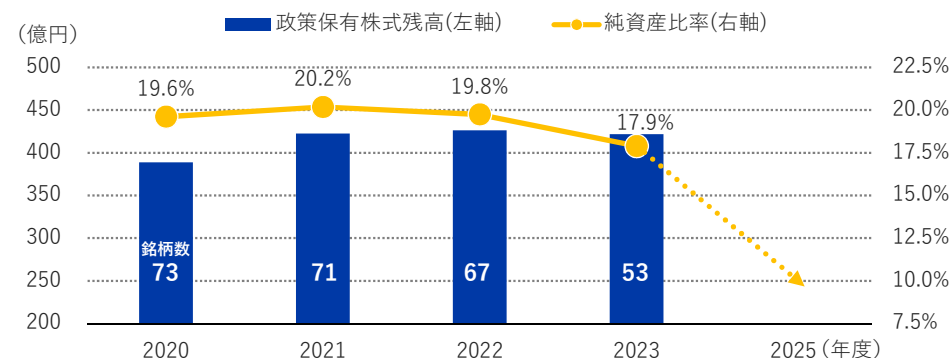
2 企業価値向上のための取組み

資産効率改善：資産圧縮により資産効率改善および成長・基盤投資を実施



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）

資本政策：財務健全性を維持しつつ株主還元の拡充を検討



2023年度：増配実施

- 2024年3月13日に2023年度の期末配当について20円の増配を開示

	変更前	変更後	差
配当単価	60円	80円	20円

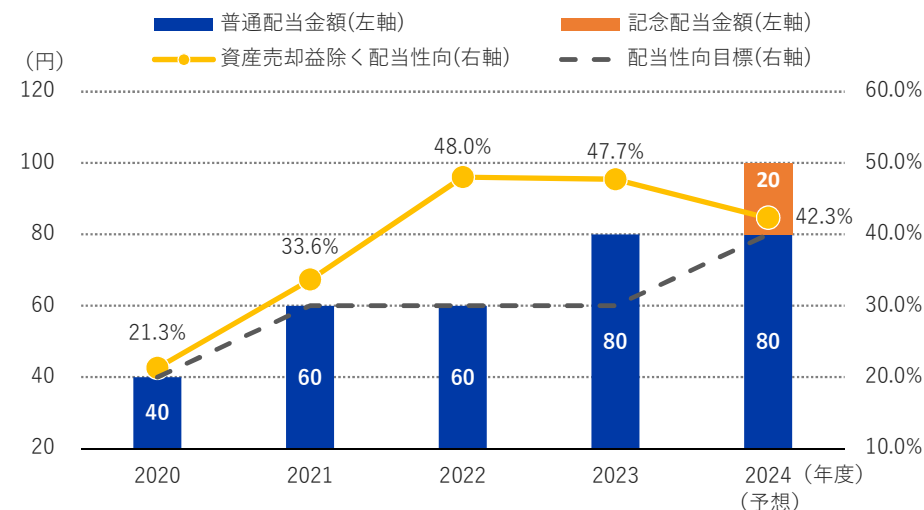
2024年度：100周年記念配当実施

- 当社は2025年5月に創立100周年を迎える
- 株主の皆様の日頃のご支援に感謝の意を表すため、2024年度期末配当において、1株当たり20円の記念配当を実施

	普通配当	記念配当	合計
配当予想	80円	20円	100円

株主還元方針の変更

- 連結業績や財務状況等を総合的に勘案し、配当性向目標は30%以上から資産売却益を除く40%以上に変更



(注) 2024年度予想配当性向には、記念配当を含めていない

今後の資本政策の検討について

以下の内容について検討を進め2025年5月に検討結果を開示

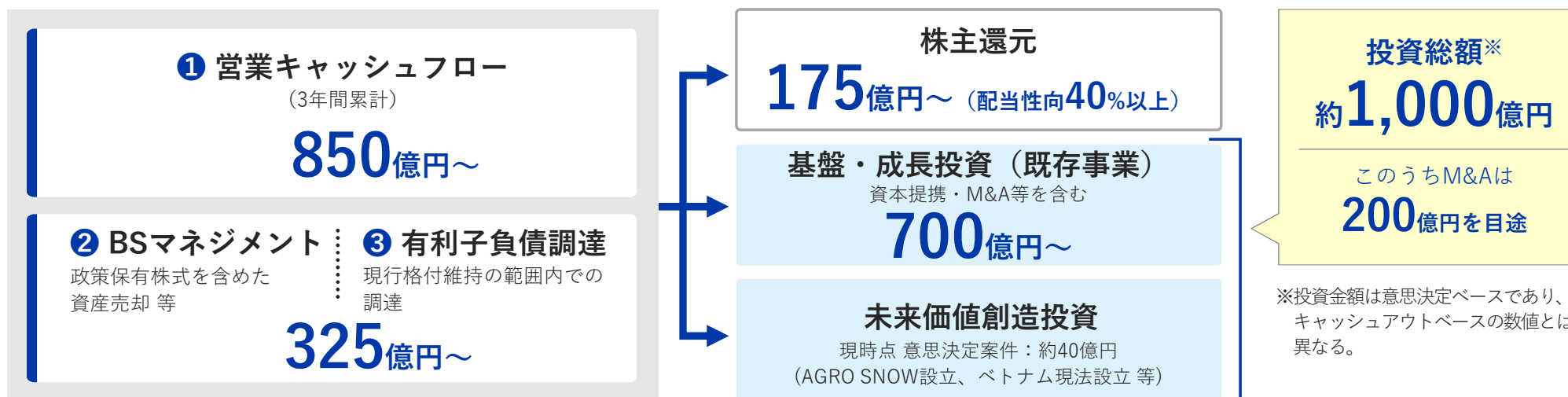
次期経営計画における 資本政策

- 次期経営計画の検討を進めており2025年5月に開示
- この次期経営計画と連動した資本政策について議論を進める

中期経営計画2025の 資産売却に対する 株主還元

- 資産売却により得られるキャッシュは企業価値向上に資する成長投資へ充当する予定だが、資産売却が成長投資を上回る場合は株主還元を検討
- 中期経営計画2025全体の見通しを2025年5月に開示
- 株主還元を実施する場合自己株取得を含めて検討

中期経営計画2025：キャッシュアロケーション見通し



M&Aに対する基本的な考え方

基本方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループとのシナジーや事業領域拡大が見込まれる分野等に対して積極的にM&Aを活用
重点分野	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外事業、機能付加商品、プラントベースフード、イノベーションに繋がる領域
金額規模	<ul style="list-style-type: none"> ● 基盤・成長投資 (既存事業) および未来価値創造投資の総額は、約1,000億円。そのうち、中期経営計画2025におけるM&Aは「200億円」を目途

資本コスト低減の取組み①

株主や投資家等との対話・情報開示強化や非財務取組みの積極開示により資本コストを低減する

株主や投資家等との対話・情報開示強化


〈2023年度の主な内容〉

- 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
- イノベーションセンター視察、研究開発部門との対話会開催
- 海外事業説明会開催



イノベーションセンター

サステナビリティ経営推進

- TNFDフォーラムに参画  Taskforce on Nature-related Financial Disclosures
- 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

資本コスト低減の取組み②

株主や投資家等との対話・情報開示強化や非財務取組みの積極開示により資本コストを低減する

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



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。