



2019年3月期決算・ 中期経営計画説明会

1. 2019年3月期決算概要
2. 中期経営計画（2020年3月期～2022年3月期）
3. 2020年3月期業績見通し

2019年5月20日
森永乳業株式会社

1. 2019年3月期決算概要

2019年3月期業績



(単位：億円)

	2018/3期	2019/3期	対前年増減額	対前年増減率	計画差*
売上高	5,921	5,836	△85	△1.4%	+16
営業利益	217	223	+6	+3.0%	+20
経常利益	224	232	+8	+3.7%	+20
親会社株主に帰属する 当期純利益	158	140	△18	△11.2%	+18
売上高 営業利益率	3.7%	3.8%			
ROA (営業利益/総資産)	5.4%	5.3%			
ROE (当期純利益/自己資本)	10.5%	8.6%			

- ・ **最高益更新** (営業利益、経常利益)
- ・ 2019年3月期、**5円増配** 予定 (50円→55円)

* 計画差は、2018年10月26日発表の修正通期計画と通期業績との差

2019年3月期業績



(単位：億円)

上期	2018/3 上期	2019/3 上期	対前年増減額	対前年増減率
売上高	3,168	3,114	△54	△1.7%
営業利益	169	148	△20	△12.1%
経常利益	178	156	△22	△12.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	138	96	△42	△30.3%

下期	2018/3 下期	2019/3 下期	対前年増減額	対前年増減率
売上高	2,753	2,722	△32	△1.1%
営業利益	48	75	+27	+56.1%
経常利益	45	75	+30	+67.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	20	44	+24	+121.3%

- 上期苦戦も、**下期に入り回復**
- 販売促進費の効率化、プロダクトミックスの改善、国際事業の回復

事業分野別売上高、営業利益実績



(単位：億円)

	売上高			営業利益（営業利益率）		
	2018/3期	2019/3期	対前年増減率	2018/3期	2019/3期	対前年増減額
B to B 事業	955	969	+1.5%	61 (6.3%)	58 (6.0%)	△2
国際事業	263	289	+9.9%	△8 (-)	16 (5.4%)	+24
健康・栄養事業	488	491	+0.6%	25 (5.2%)	31 (6.3%)	+6
B to C 事業	3,227	3,107	△3.7%	115 (3.6%)	105 (3.4%)	△10
その他・消去	988	979	△0.9%	24 (2.4%)	13 (1.4%)	△11
合計	5,921	5,836	△1.4%	217 (3.7%)	223 (3.8%)	+6

- ・ ミライ社の稼働が順調に進み、**国際事業が黒字転換**
- ・ **B to C 事業は下期改善**も通期では減益（営業利益 上期△17億円、下期+7億円）

B to C 事業商品分野別販売実績（単体）



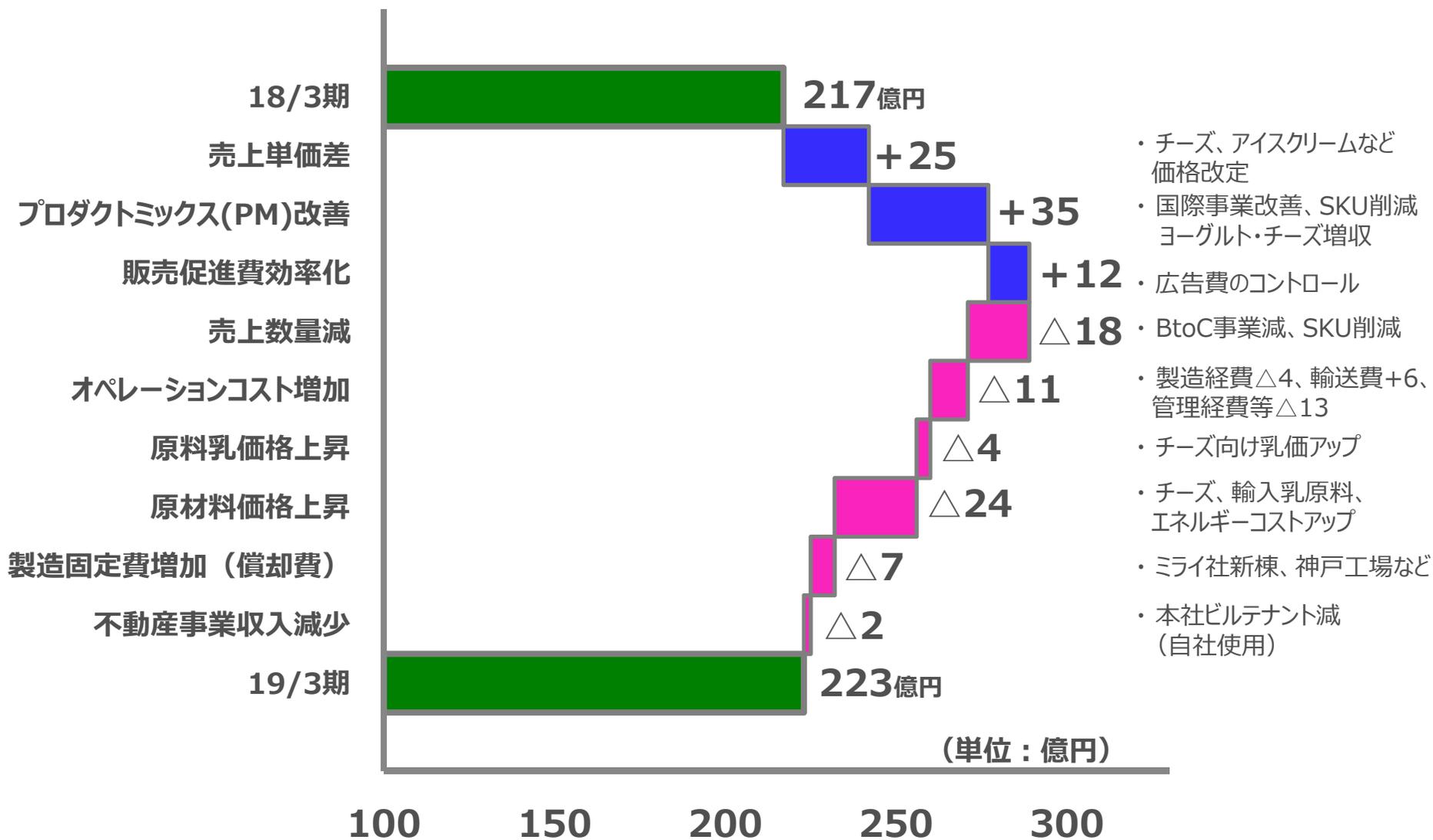
（単位：億円）

	2018/3期	2019/3期	対前年増減率
チルドカップ飲料	414	398	△4%
チルド紅茶	148	156	+5%
アイスクリーム*	488	452	△7%
ヨーグルト	499	510	+2%
チーズ	331	333	+1%
牛乳	576	529	△8%
デザート	134	110	△18%
市乳（宅配など）	218	214	△2%

- ・ チルドカップ飲料：下期に入り回復傾向（対前年増減率：上期△7%、下期±0%）
- ・ アイスクリーム：取引制度変更の影響（△28億円）
- ・ 牛乳、デザート：SKU削減など効率化を優先

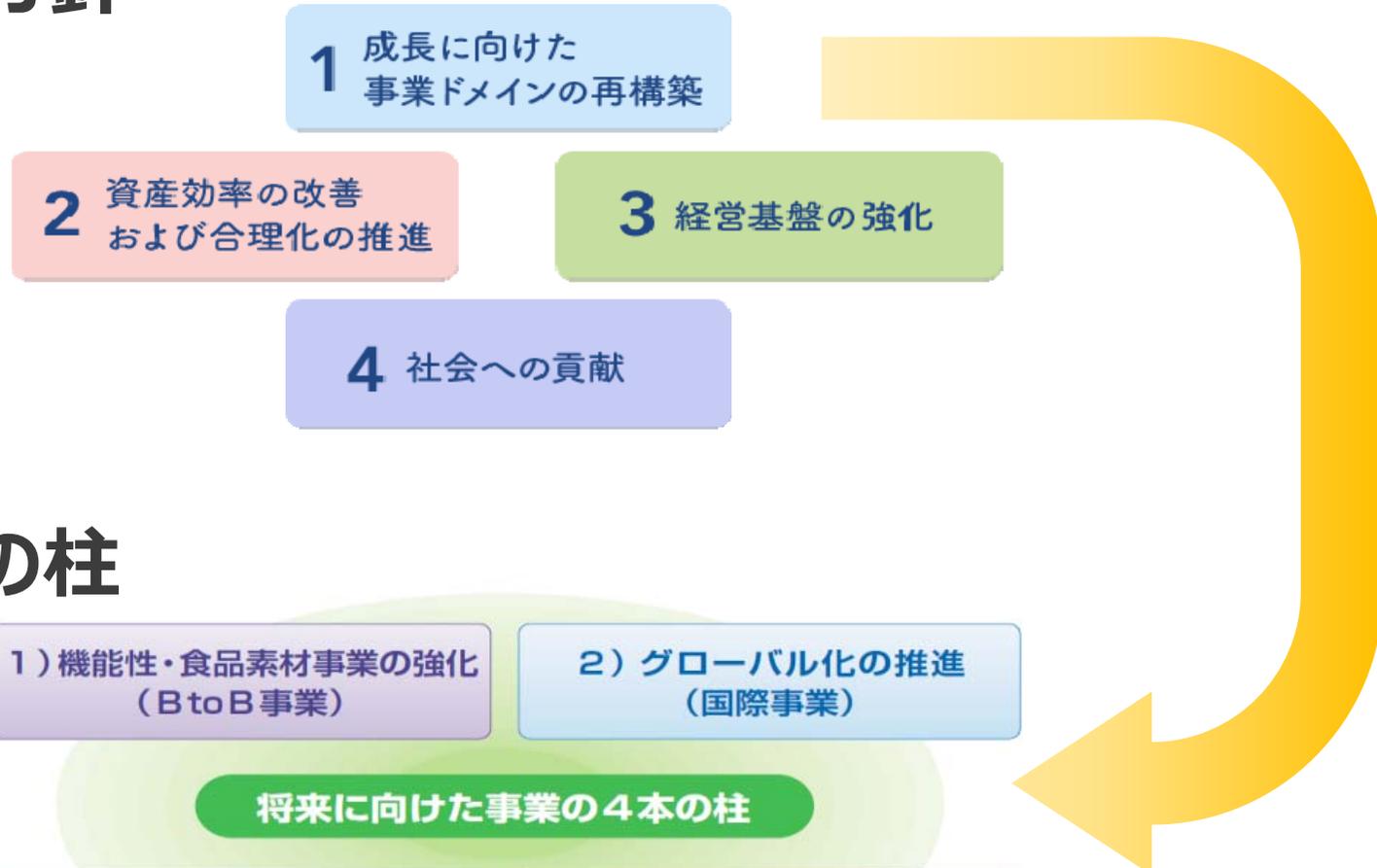
* 19年3月期よりアイスクリームの取引制度を変更（実納価ベース）

営業利益増減要因

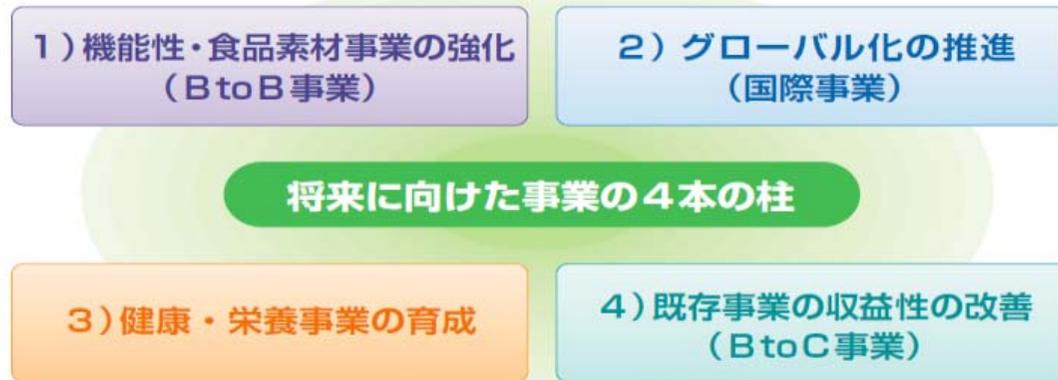


2. 中期経営計画 (2020年3月期～2022年3月期)

4つの基本方針



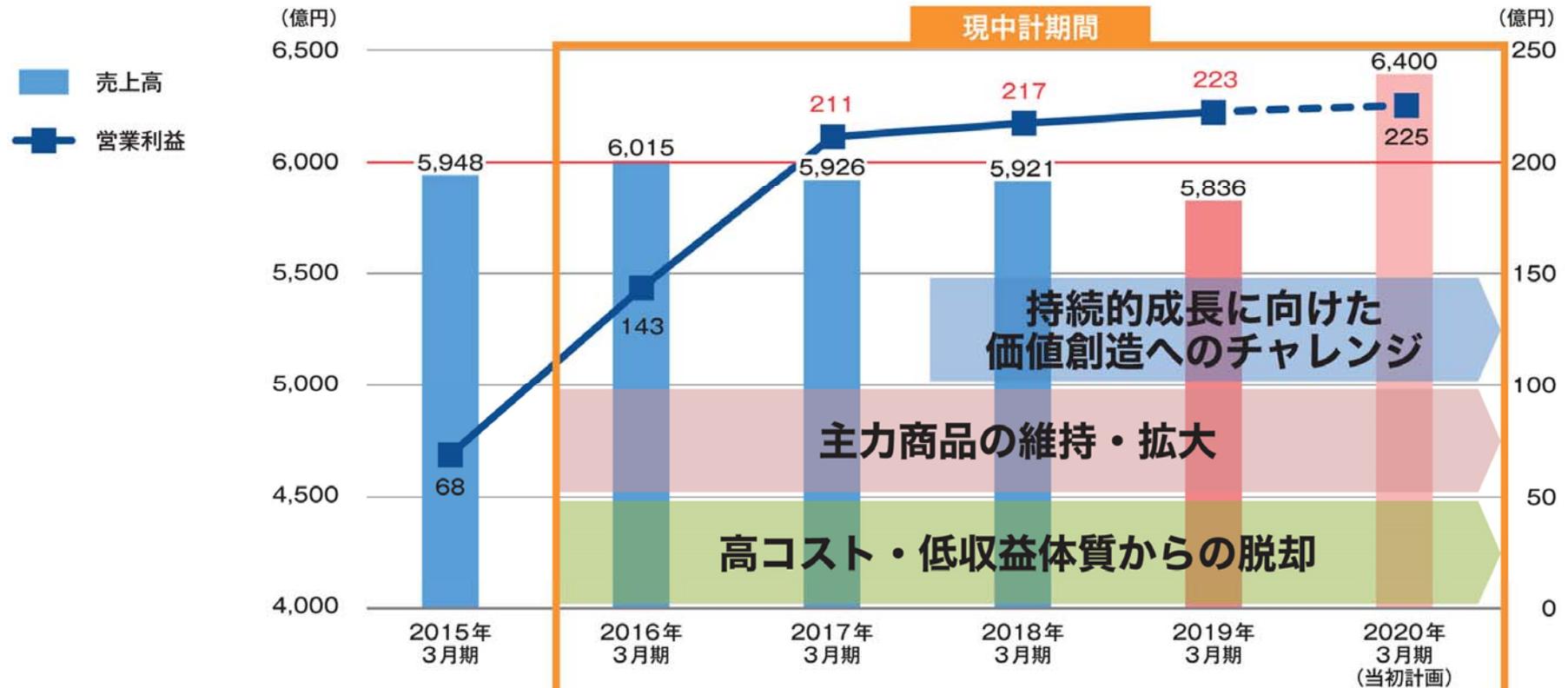
4つの事業の柱



前中期経営計画振り返り（業績推移）



前中計



	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期 (当初目標)
売上高営業利益率	1.1%	2.4%	3.6%	3.7%	3.8%	3.5%
ROE (当期純利益/自己資本)	3.4%	8.4%	9.8%	10.5%	8.6%	8.0%
フリーキャッシュフロー (営業CF+投資CF)	-91億円	60億円	161億円	82億円	-203億円	中計5年間で300億円超

前中期経営計画振り返り（テーマ別評価）



前中計

● 事業効率化：営業利益率3.5%超維持

- **SKU削減**：家庭用商品削減 SKU数1,200（16/3期） → 1,000弱（19/3期）

削減効果21億円

SKU数2割削減

- **販促効率**：広告手法の最適化、販促の選択と集中

改善効果16億円

- **生産効率**：歩留り改善ほか製造経費合理化
主力2工場生産中止決定

製造合理化27億円

生産中止による合理化効果25億円

（次期中計、18/3期比）

- **事業譲渡**：冷凍卸&家庭用紅茶リーフ

売上高減少_約180億円

営業利益率改善

- **資産圧縮**：不動産売却、信託受益権譲渡

特別利益_約160億円（次期中計期間内含む）

▶ **高コスト・低収益体質からの脱却**

評価○

前中期経営計画振り返り（テーマ別評価）



前中計

● 多様化ニーズ対応、機能性素材へのロングスパンアプローチ

- **組織構築**：商品開発・マーケティング組織の再編

先を見据えた商品開発体制の構築

- **販促活動**：機能性素材の積極販促活動実施

B to B ビフィズス菌、シールド乳酸菌の拡大

自社 B to C 商品の展開に課題

▶ **持続的成長に向けた価値創造へのチャレンジ** 評価△

● 新商品・付加価値商品の育成・拡大

- **横展開増**：再成長へ、事業間での横展開強化

主力品の伸び悩み

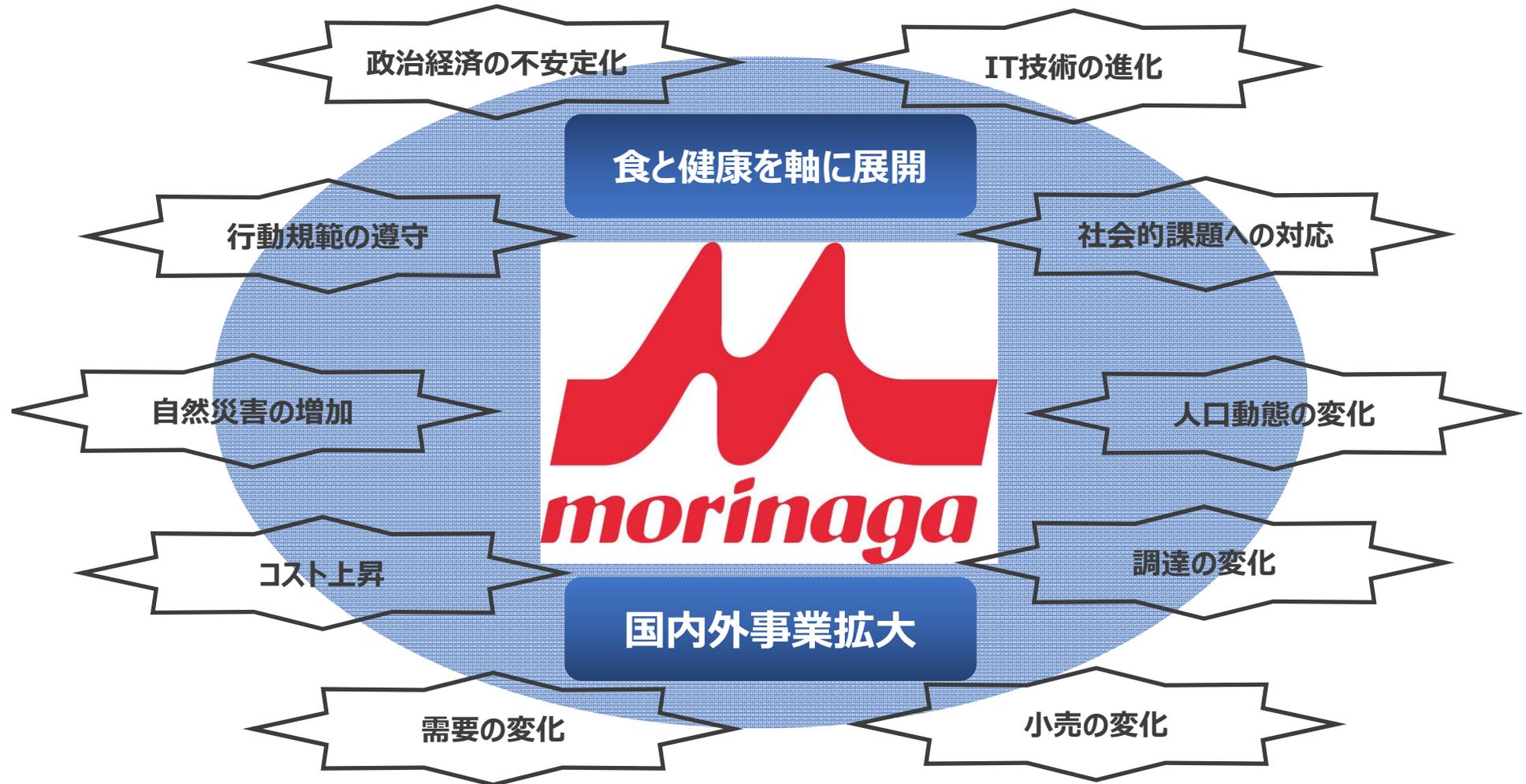
育成商品の計画未達

- **生産能力**：神戸、利根工場大型投資、ミライ新工場他

計画前倒し、積極投資

▶ **主力商品の維持・拡大** 評価△

外部環境の変化



掲げた数値目標に関し、あらゆる施策により一定の成果獲得
外部環境の変化に対応するため、一年前倒しで新中計へ

長期ビジョン（森永乳業グループ10年ビジョン）



Vision 1 「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を両立した企業へ

Vision 2 世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ

Vision 3 サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ

10年後（2029年3月期）数値目標

営業利益率 3.8 %  **7** %以上

R O E 8.6 %  **10** %以上

海外売上高比率 5.0 %  **15** %以上

新・中期経営計画基本方針



基本方針Ⅰ

4本の事業の柱横断取り組み強化による持続的成長

基本方針Ⅱ

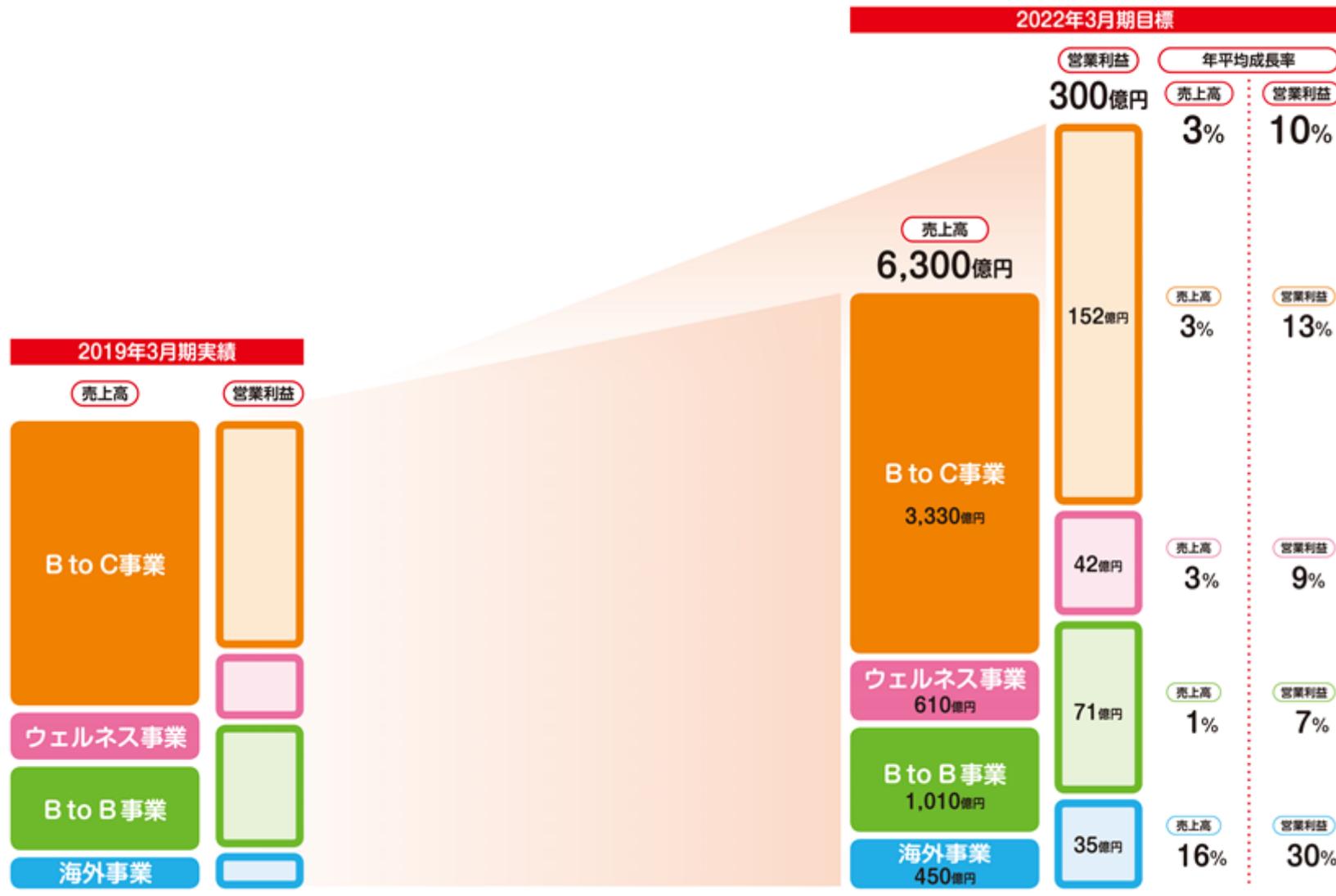
経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践

基本方針Ⅲ

企業活動の根幹を支える経営基盤の更なる強化



新・中期経営計画基本方針



主要経営指標



(単位：億円)

	19/3期	20/3期 (予想)	22/3期 (計画)	19/3差 増減額	19/3差 増減率
売上高	5,836	5,930	6,300	+464	+8.0%
営業利益	223	230	300	+77	+34.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	140	*195	192	+52	+37.0%
売上高 営業利益率	3.8%	3.9%	4.8%		
R O E (当期純利益/自己資本)	8.6%	11.1%	9.3%		
海外売上高 比率	5.0%	5.8%	7.1%		
配当金 (円)	55円	60円	配当性向 20%目安		

・ 売上高 6,300億円、営業利益300億円を計画

* 固定資産（信託受益権）譲渡による特別利益70億円（見込み）を含む（20/3期）

最重点テーマ

①

基幹ブランドの更なる強化

②

ビフィズス菌・独自シーズの展開加速

③

海外事業の育成

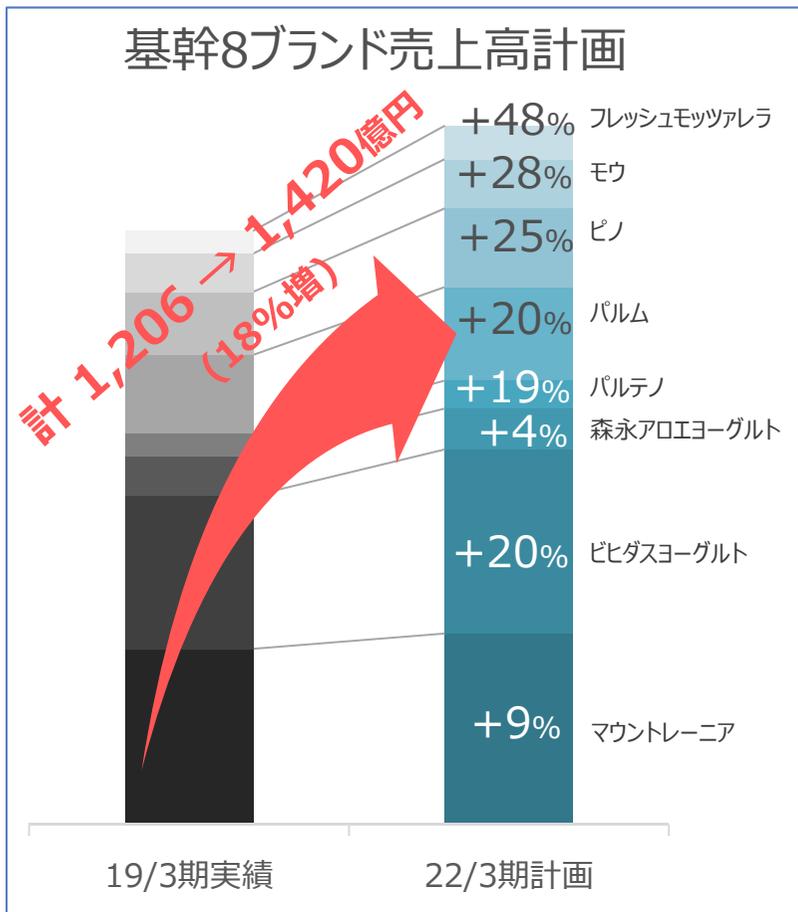
④

次世代ヘルスケア事業の基盤構築

テーマ① 基幹ブランドの更なる強化



森永乳業グループの基盤を支える 8ブランドの価値最大化



- マウントレニア**
 乳代替原料を含む、ラインナップ強化による**ブランド露出最大化**
 その他カップ飲料等を含む提案力活用の売場作り
- ビヒダスヨーグルト**
 「**ビフィズス菌**」による差別化。その他機能性ヨーグルトシリーズを含む面の拡大
- 森永アロエヨーグルト**
アロエステロールの機能による機能性表示食品発売を起点
 独自の特長訴求による**フルーツヨーグルト市場での絶対的優位**の確立
- パルテノ**
 カテゴリーNo.1ブランドとして、**プレーンタイプを基軸**とした新たな需要を創出
- パルム**
 新たな機能価値を提案し、**アイスバーNo.1ブランド**として国民的アイスに育成
- ピノ**
 健康価値を加え、シニアを含めた**幅広いユーザー開拓と販路拡大**
- モウ**
 安定剤、乳化剤不使用をベースに、素材と製法への**こだわりの徹底訴求**
- フレッシュモッツアレラ**
 100gタイプと一口タイプで料理レシピ提案による拡大。**5割増への挑戦**

テーマ② ビフィズス菌・独自シーズ（LF等）の展開加速



「ビフィズス菌＝森永乳業」差別化戦略の徹底
利益150%へ ※19/3期比較

B to C	ウェルネス	B to B	海外

「森永北陸乳業・設備投資」
将来計画：菌体供給能力4倍

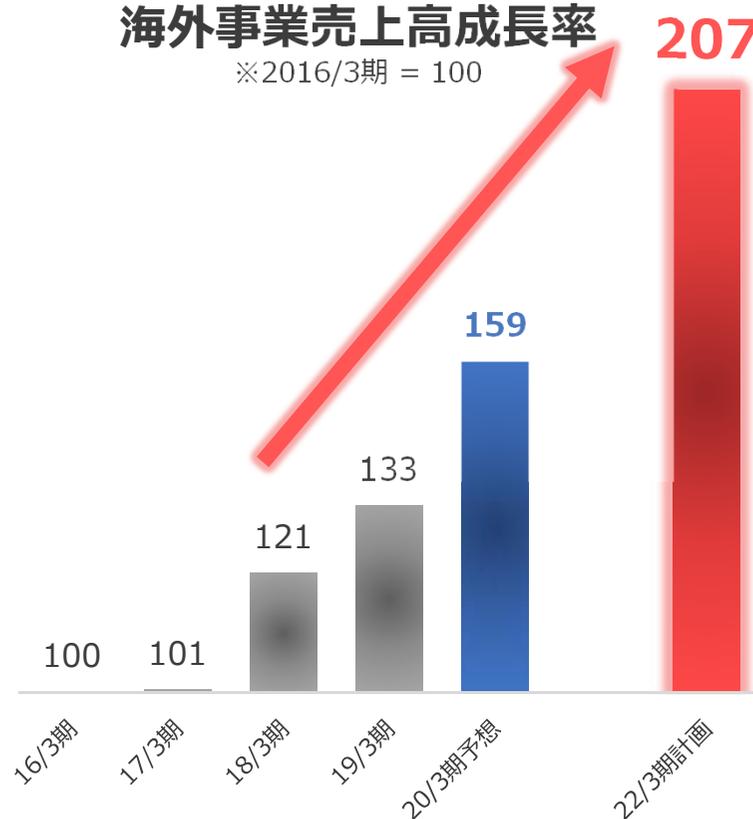
テーマ③ 海外事業の育成



10年目標：売上高構成比3倍へ
事業の中核として高い成長継続、強固な基盤確立

海外事業売上高成長率

※2016/3期 = 100



● 海外事業成長戦略

・ 世界4極の販売拠点確立

- EU、北米、中国、東南アジアを拠点としたBtoBビジネスの拡大

・ ビフィズス菌、ラクトフェリンの拡大

- ラクトフェリン世界シェアNo.1
長期的な収益源へ成長
- 菌体事業（ビフィズス菌）の展開強化
菌体事業のメジャープレイヤーへ

・ ミライ社事業の更なる成長

・ 育児用ミルク拡大

- Morinaga Brand 世界シェアトップ10返り咲き

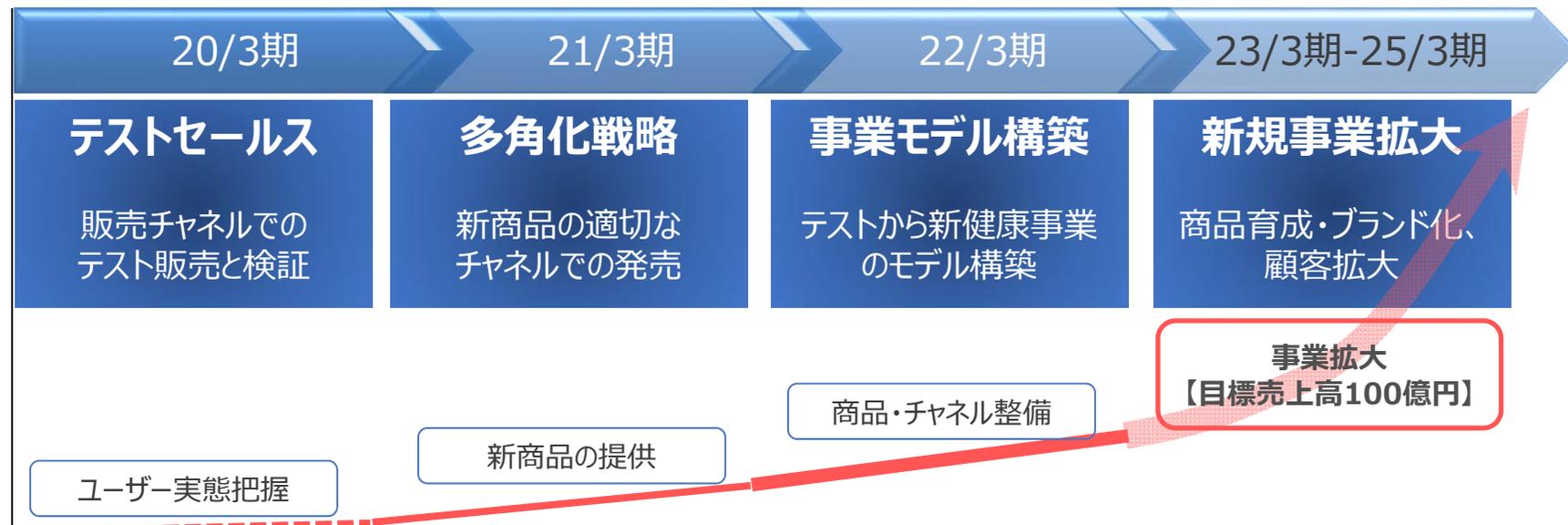
テーマ④ 次世代ヘルスケア事業の基盤構築



乳で培った技術を活かし、健康に貢献する商品提供 健康寿命の延伸に貢献

- ・ **健康課題に応える商品開発**、適切に提供できる事業形態を創造
- ・ 健康寿命の延伸、Well Beingに貢献する**次世代ヘルスケア事業の基盤づくり**
- ・ **全世代に届ける栄養補助食品の開発**とデジタル、ECチャネル構築

次世代ヘルスケア事業ロードマップ



事業成長・合理化の取り組み：収益改善の推進



● 更なるプロダクトミックス改善

● 創造的価値商品の提供

- 付加価値の高い商品構成による、プロダクトミックスの改善
- SKU削減は、全体のSKU数を考慮しながら、個別対応

● 販促、マーケティング効率化

● 費用投下の最適配分、価値最大化

- 基幹ブランド、育成商品に集中した費用投下
- 4事業間での協働マーケティング戦略

● あらゆるローコストオペレーションの継続

● グループ全体効率の追求

- 製造・調達・物流・間接部門コスト等の継続したローコストオペレーション実施



前中計に引き続き、
事業成長・合理化の取り組みを継続実行

事業成長・合理化の取り組み：牛乳事業の損益改善



● 直近10年の取り組み

・ 市乳工場統廃合



・ ナショナルブランド(NB)へのシフト



・ 差別化商品の開発と展開による採算性向上

- まきばの空、PREMiL等での市場開拓

・ コスト上昇に対する価格改定の徹底

- 乳価上昇に対応した価格改定。その他経費上昇の反映は今後の課題

● これからの方向性

・ 赤字事業からの脱却への取り組み

- おいしい牛乳ほか差別化商品の展開
- 生産体制の最適化・工場統廃合
- 低採算商品の更なる見直し



**新中計期間内に赤字半減
6年後黒字化目標**

7つの重要取組課題策定 全重要取組課題にKPIを設定し、達成を目指す

健康・栄養

Health and
Nutrition

人権

Human Rights

次世代育成

Nurturing the
Next Generation

**コーポレート・
ガバナンス**

Corporate
Governance

環境

The Environment

供給

Supply Chains

人財育成

Human Resource
Development

方針Ⅱ ESG重視経営の実践（テーマ）

◆ 健康・栄養 「かがやく“笑顔”」を実現する機能性とおいしさを兼ね備えた商品を開発・販売し、健康・栄養をお届けします。

● 全世代に向けた健康・栄養の提供

- ・ 健康寿命延伸に対する貢献
 - 栄養機能性素材（ビフィズス菌、ペプチド、たんぱく質、ラクトフェリン等）の研究・開発および商品・サービスの提供と情報発信
- ・ 乳幼児の健やかな成長への貢献
 - 高品質な育児用ミルクおよび育児用商品での乳幼児の栄養改善に貢献
 - 低出生体重児への貢献、先天性代謝異常児への貢献

◆ 環境 省エネルギー、廃棄物削減に取り組みながら安全・安心な商品を製造し、サステナブルな社会づくりに貢献します。

- ・ 生産部門を中心としていた環境活動を、連結対象の全社・全部門に拡大
- ・ 原料調達から廃棄までサプライチェーン全体の環境負荷を考慮
- ・ 生産活動における環境負荷の更なる削減
- ・ 環境に配慮した容器包装の使用促進

◆ 人権 人権に配慮した事業活動を行い、多様性を尊重し、あらゆる人々が能力を十分に発揮できる環境をつくります。

- ・ NPO・NGO、有識者などとの対話による、人権課題の特定と対策
- ・ 人権侵害事案の把握
- ・ 自社経営に影響を及ぼす原材料ならびに納入先の特定
- ・ 当社グループ（協力会社含む）の外国人労働者への対応
- ・ ダイバーシティ&インクルージョンの推進

方針Ⅱ ESG重視経営の実践（テーマ）

◆ 供給 安全・安心を重視した原材料調達と製造を経て、高品質な商品を安定的にお届けします。

- ・ 原料リスクに応じた効率的なサプライーマネジメント
- ・ 安全かつ高品質な商品提供のための体制づくり
- ・ 環境・人権リスクに対するマネジメント体制強化による、安定供給

◆ 次世代育成 サステナブルな社会づくりに貢献する子どもたちの健やかな成長を応援します。

- ・ 健康で豊かな生活の基礎力を獲得するための食文化や栄養を学ぶ場の提供
- ・ 自然の恵みと、それを活かす技術・研究を学ぶ場の提供

◆ 人財育成 「かがやく”笑顔”」を実現する人財の育成に力を入れていきます。

- ・ ダイバーシティ推進による、社員一人ひとりの自律的な成長促進
- ・ グローバルなビジネス環境で活躍できる人財を育成
- ・ フィジカルとメンタル面へのアプローチを通じた、従業員の健康確保

◆ コーポレート・ガバナンス 持続的な成長と企業価値の向上の実現に向けて実効性の高いガバナンス体制の整備および充実に継続的に取り組みます。

- ・ 取締役会における、多様な価値観に基づいた、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定
- ・ マネジメント体制の強化

**取組課題ごとにKPI設定
ステークホルダーコミュニケーションを交えながらPDCA実行**

方針Ⅱ ESG重視経営の実践（主要KPI）



重要取組課題	考え方と活動の方向性	主要KPI
健康・栄養	健康寿命延伸に対する貢献	栄養機能性素材を取り入れた商品の市場投入
健康・栄養	乳幼児の健やかな成長への貢献	ビフィズス菌(M-16V)の提供。国内外で120以上の施設での提供継続
環境	生産部門を中心としていた環境活動を、連結対象全社・全部門に拡大	ISO14001認証事業所：2030年までに連結対象の全事業所で取得
環境	環境に配慮した容器包装の使用促進	容器包装リサイクル法対象プラスチック容器包装の重量：2013年比10%減
人権	自社経営に影響を及ぼす原材料ならびに納入先の特定	重要サプライヤーのリスト化
人権	当社グループ（協力会社含む）の外国人従業員への対応	当社グループの外国人従業員の労働環境整備
供給	原料リスクに応じた効率的なサプライヤーマネジメント	原料リスク等によりサプライヤーの管理レベルを評価する仕組みの強化
供給	安全かつ高品質な商品提供のための体制づくり	FSSC22000を2020年度中に当社グループ全29工場を取得
次世代育成	健康で豊かな生活の基礎力を獲得するための食文化や栄養を学ぶ場の提供、自然の恵みとそれを活かす技術・研究を学ぶ場の提供	2019年から3年間の延べ参加者数：30万人
次世代育成	次世代を育成する環境の整備	エンゼル110番での継続的な育児相談の実施。2020年度で延べ100万人の相談を受け付け
人財育成	グローバルなビジネス環境で活躍できる人財を育成	グローバル人財育成プログラムの推進
人財育成	ダイバーシティ推進による、社員一人ひとりの自律的な成長促進	女性リーダー研修、仕事と子育て両立を促す研修、プレマネジメント研修の継続的な実施と、若手社員の人財部による面談実施
コーポレート・ガバナンス	取締役会における、多様な価値観に基づいた、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定	取締役会評価における評価点およびコメントの内容（取締役会の多様性、審議内容）
コーポレート・ガバナンス	マネジメント体制の強化	各種定例委員会（人事報酬委員会、内部統制委員会、CSR委員会）の充実

長期ビジョン、経営方針と連動した 取り組みによる経営基盤強化

1. コーポレートブランド

Corporate Brand

コーポレートコミュニケーションテーマ
“心と身体の健康で人生に寄り添う”の実現

2. 人員・人財育成

Human Resource Development

加速する労働人口減少への対応
グループ管理コントロールレベルの向上

3. 設備投資

Capital Investment

菌体工場の新設、ラクトフェリン生産能力増
近畿・東京工場生産中止後の効率化、合理化投資

4. 研究開発

Research & Development

重点分野研究開発の推進と最適資源配分、開発力強化
外部環境変化対応の研究課題明確化

5. 資金・有利子負債

Capital, Interest-bearing debt

将来の大型投資案件（設備投資、M&A）を見据えた
資金余力の確保、資産売却、DER0.5以下

6. 資本政策

Capital Policy

3年間で1,000億円の営業CF創出
「成長投資」「財務安定性」「株主還元」へ配分

方針Ⅲ 経営基盤の更なる強化



1. コーポレートブランド

- ・ マルチブランド戦略からコーポレートブランド強化戦略へ
「森永乳業らしさ」を出した取り組み、各機能への資源配分



2. 人員・人財育成

- ・ **人財の確保**
キャリア採用、リターンジョブ制度、外国人労働者の受入など幅広い採用の実現
高齢者や育児休業からの復職者が働きやすい環境づくり、活躍の場の整備
- ・ **グループ全体での最適な人員配置と抑制**
AI、IoTの活用、工場の省人・ロボット化、業務の見直し・アウトソーシング、
IT改革等合理化

方針Ⅲ 経営基盤の更なる強化



3. 設備投資

- 成長分野への積極投資

菌体製造ラインの増強：森永北陸乳業（⇒スライド42）
パウチ容器の新設：東北森永乳業

- 国内生産体制の見直し継続

前中計時に決定した近畿工場・東京工場生産中止後も
国内生産体制最適化を目指し、工場の統廃合を検討

営業利益影響累計額 (18/3期比較：億円)	19/3期	20/3期計画	21/3期計画	22/3期計画
	△3	△13	+10	+25

一時的コストアップが2期続くが
21/3期より固定費の減少
製造の効率化等
大きな合理化効果を織り込む

4. 研究開発

- 重点分野の研究開発推進、最適資源配分

全世代に向けた健康・栄養研究の推進、社会課題への挑戦
ビフィズス菌、「腸内フローラ」、「脳腸相関」研究の推進

- 研究開発を通じた「かがやく“笑顔”」の実現

おいしさと楽しさの更なる追求
研究人財の育成と継承

5. 資金・有利子負債

- 本社ビル資産価値最大化、遊休資産売却促進による資産効率の改善**
 森永プラザビルの持分（信託受益権）50.1%売却（2019年4月11日適時開示）
 →特別利益70億円増（20/3期）
- 有利子負債返済、資金余力の確保**

	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期計画	22/3期計画
有利子負債（億円）	882	886	1,055	1,000	900
DER（倍）	0.62	0.56	0.63	0.54	0.42

6. 資本政策



事業分野別売上高・営業利益



(単位：億円)

売上高	19/3期	20/3期 (予想)	22/3期 (計画)	19/3差 増減額	19/3差 増減率
B to C 事業*	3,038	3,100	3,330	+292	+9.6%
ウェルネス事業*	560	565	610	+50	+8.9%
B to B 事業	969	975	1,010	+41	+4.2%
海外事業	289	345	450	+161	+55.5%
その他・消去	979	945	900	△79	△8.1%
合計	5,836	5,930	6,300	+464	+8.0%

営業利益	19/3期	20/3期 (予想)	22/3期 (計画)	19/3差 増減額	19/3差 増減率
B to C 事業*	104	110	152	+48	+46.4%
ウェルネス事業*	32	30	42	+10	+30.8%
B to B 事業	58	61	71	+13	+21.5%
海外事業	16	19	35	+19	+124.1%
その他・消去	13	10	0	△13	--.-%
合計	223	230	300	+77	+34.3%

* B to C 事業、ウェルネス事業（旧健康・栄養事業）間の対象商品移管のため、19/3期の数値を移管後のものに調整

B to C 事業分野別販売計画（単体）



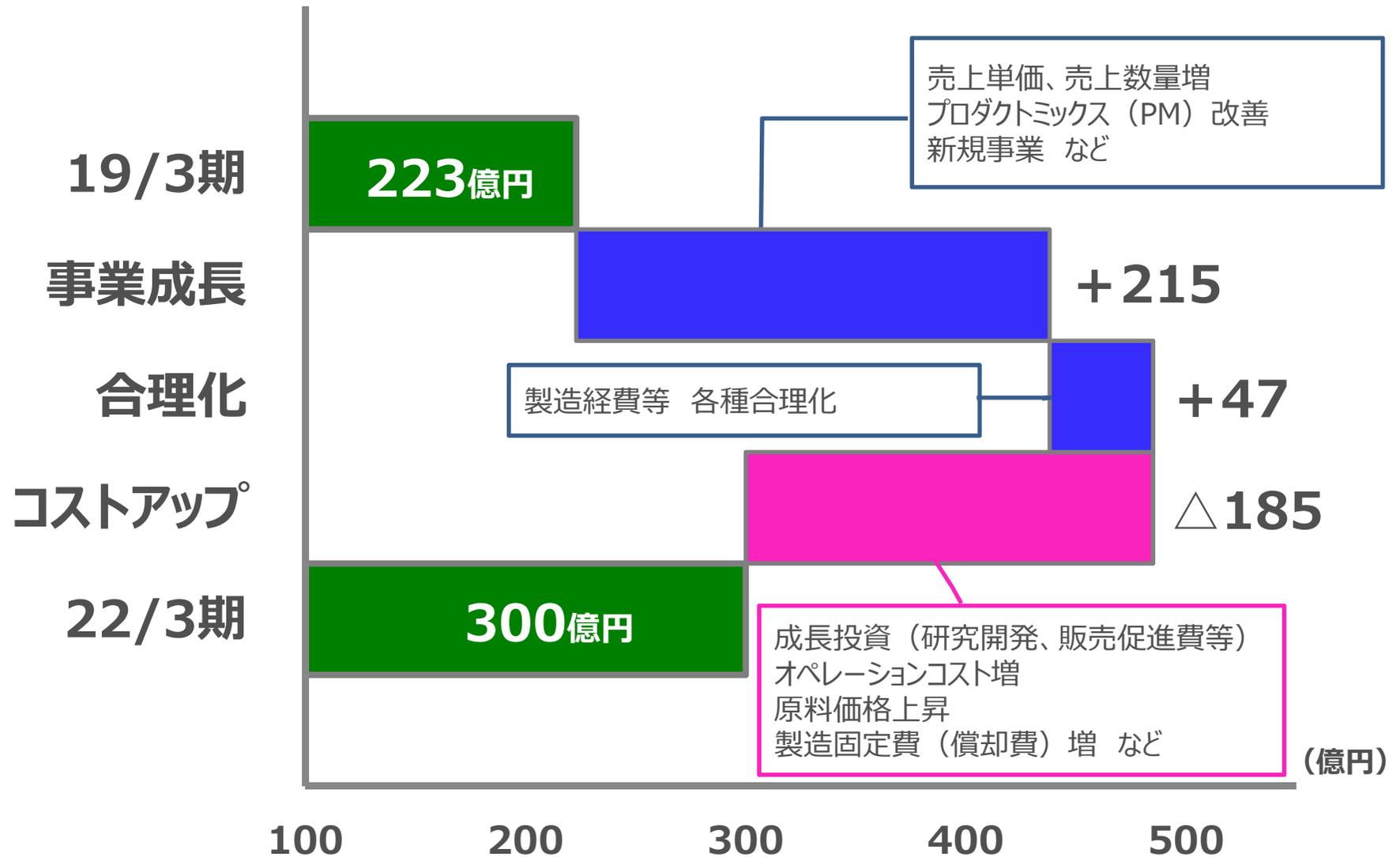
(単位：億円)

	19/3期	22/3期 (計画)	増収率
ビバレッジ*	672	700	+4%
ヨーグルト	510	650	+27%
アイスクリーム	452	520	+15%
チーズ	333	350	+5%
牛乳	529	520	△2%
デザート	110	110	±0%
市乳（宅配など）	214	230	+8%
基幹ブランド計*	1,206	1,420	+18%

* ビバレッジ：チルドカップ飲料、チルド紅茶含む飲料全般

* 基幹ブランド計：マウントレーニア、ビビダスヨーグルト、森永アロエヨーグルト、パルテノ、パルム、ピノ、モウ、フレッシュモッツアレラ、計8ブランド合計

営業利益増減要因



3. 2020年3月期業績見通し

2020年3月期業績見通し



(単位：億円)

	2019/3 通期	2020/3 通期	対前年 増減額	対前年 増減率	2019/3 2Q	2020/3 2Q	対前年 増減額	対前年 増減率
売上高	5,836	5,930	+94	+1.6%	3,114	3,160	+46	+1.5%
営業利益	223	230	+7	+3.0%	148	155	+7	+4.5%
経常利益	232	237	+5	+2.3%	156	161	+5	+3.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	140	195	+55	+39.1%	96	103	+7	+7.2%
売上高 営業利益率	3.8%	3.9%						
ROE (当期純利益/自己資本)	8.6%	11.1%						

- ・ 新中計初年度。中計方針に沿って取り組み、増収・増益を計画
- ・ 固定資産（信託受益権）譲渡により、第3四半期に特別利益70億円発生見込み

中計初年度：中計基本方針に沿った最重点テーマに取り組む

テーマ① <基幹ブランドの更なる強化>

B to C

前中計からの課題「主力商品の維持・拡大」に取り組む

- ・ 「マウントレニア」
ミルク&エスプレッソの**価値強化**。
幅広い需要への対応、季節変動に左右されない商品展開
- ・ 「フレッシュモッツアレラ」
ひとくち**タイプ**好調。プロモーション強化によるブランド価値向上



カテゴリー、ブランド横断の商品展開

- ・ アイスクリーム、「ピノ」「パルム」「モウ」「蜜と雪」、デザート「低糖質プリン」
宇治抹茶フレーバーを**ブランド横断で展開**。
統一感を出し、売り場での存在感を演出



中計初年度：中計基本方針に沿った最重点テーマに取り組む

テーマ② <ビフィズス菌・独自シーズの展開加速>

大腸まで届く、当社独自の「ビフィズス菌BB536」の価値訴求

- 「ビフィズス菌のちから」
ビフィズス菌が作り出す「短鎖脂肪酸」が大腸の腸内環境を整える。
「ビヒダスヨーグルト」群の**新たな市場を創出**

- 事業横断のビフィズス菌訴求**と連動した
「BB536」、「B-3」サプリメントの展開

- B to B 事業、海外事業**でのビフィズス菌展開（サプリメント、育児用ミルク）

機能性ヨーグルトの拡大

- 「トリプルヨーグルト」
ヨーグルト初の1つの商品で3つの機能を表示した**機能性表示食品**としてリニューアル
- 「森永アロエヨーグルト」
アロエステロールの機能による**機能性表示食品発売**予定

B to C

ウェルネス

B to B

海外



2020年3月期重点取り組み



中計初年度：中計基本方針に沿った最重点テーマに取り組む

テーマ③ <海外事業の育成>

海外

- ・ **ミライ社事業**の安定黒字化 先期大きく回復。**今期も利益増継続**見込み
- ・ 粉ミルク、**菌体 B to B**の拡大
- ・ **海外売上高比率10年後15%**に向け、
人員増強、経営資源の投入



テーマ④ <次世代ヘルスケア事業の基盤構築>

ウェルネス

- ・ **堅調な「ミルク生活」**の継続的な育成
- ・ 少子高齢化のなか**新たな需要を喚起**
「やさいジュレ」「うるジュレ」森永ジュレシリーズのラインアップ強化
- ・ 育児用ミルクや流動食で培った技術・アプリケーションを応用した
商品の開発



2020年3月期重点取り組み



中計初年度：あらゆるコストアップのなか、真価が問われる重要な年

状況 <乳価、原材料価格、人件費、輸送費などのコスト上昇>

- **乳価、原材料価格の上昇**
飲用向けほか乳価上昇（△15億円）、エネルギー含む原材料価格上昇（△34億円）
- **近畿工場・東京工場生産中止に伴う一時的な費用増**（△10億円）
2020年3月：近畿工場生産中止 2021年3月：東京工場生産中止
22/3期に25億円効率化（18/3期比）予定も、他工場への移管などにより今期はコスト増
- **人件費、輸送費**の上昇

対応 <価格改定、効率化の徹底>

- **価格改定の実施、浸透**
3月：アイスクリーム（改定率7.1～12.5%）、4月：牛乳、ヨーグルトなど（改定率3.0～8.3%）
- **ローコストオペレーション**の徹底
歩留り改善などによる合理化効果（+13億円）

2020年3月期重点取り組み



中計初年度：将来への布石、経営基盤の更なる強化に向けた土台づくり

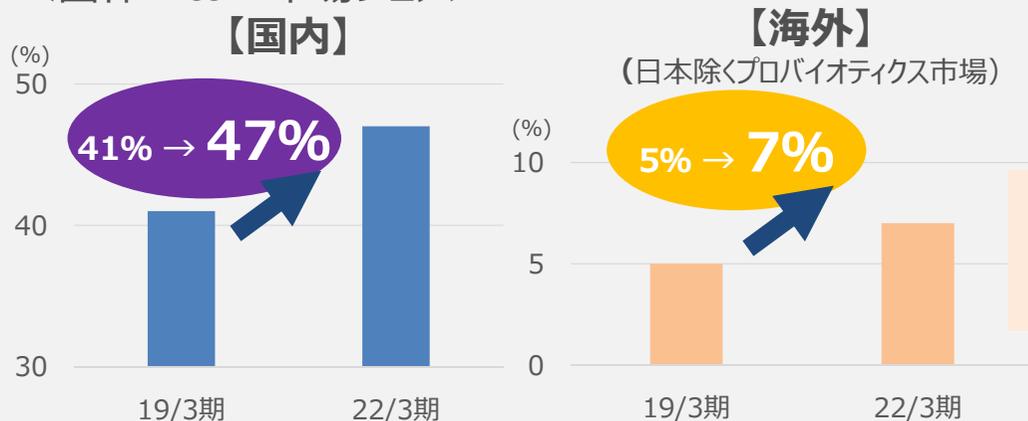
設備投資 <成長分野への経営資源の投入>

- 森永北陸乳業福井工場 **菌体製造ライン増設**
投資金額：約21億円
稼働時期：2020年秋（予定）
製造能力：19/3期比 約2倍、150t（森永乳業全体の生産能力）
→**将来的には生産能力4倍へ**
需要旺盛な菌体。**BtoB、海外**でのシェア拡大。**BtoC**での展開



森永北陸乳業株式会社 福井工場

<菌体 B to B 市場シェア> 出所：当社推計



菌体 国内+海外販売目標
22/3期 **売上高1.8倍** (19/3期比)

- 利根工場**新棟稼働（下期以降を予定）
機能性ヨーグルトほか**最適な生産体制を構築**

事業分野別売上高、営業利益計画



(単位：億円)

2020/3期	売上高				営業利益 (営業利益率)			
	2Q		通期		2Q		通期	
	売上高	対前年増減率	売上高	対前年増減率	営業利益	対前年増減額	営業利益	対前年増減額
B to C 事業*	1,678	+2.0%	3,100	+2.1%	94 (5.6%)	+5	110 (3.5%)	+6
ウェルネス事業*	276	+1.5%	565	+0.9%	16 (5.8%)	△1	30 (5.3%)	△2
B to B 事業	490	+0.6%	975	+0.6%	32 (6.5%)	+2	61 (6.3%)	+3
海外事業	166	+13.2%	345	+19.2%	7 (4.2%)	+1	19 (5.5%)	+3
その他・消去	550	△2.4%	945	△3.5%	6 (1.1%)	±0	10 (1.1%)	△3
合計	3,160	+1.5%	5,930	+1.6%	155 (4.9%)	+7	230 (3.9%)	+7

* BtoC事業、ウェルネス事業（旧健康・栄養事業）間の対象商品移管のため、対前年増減率・増減額を移管後のものに調整

B to C 事業商品分野別販売計画（単体）



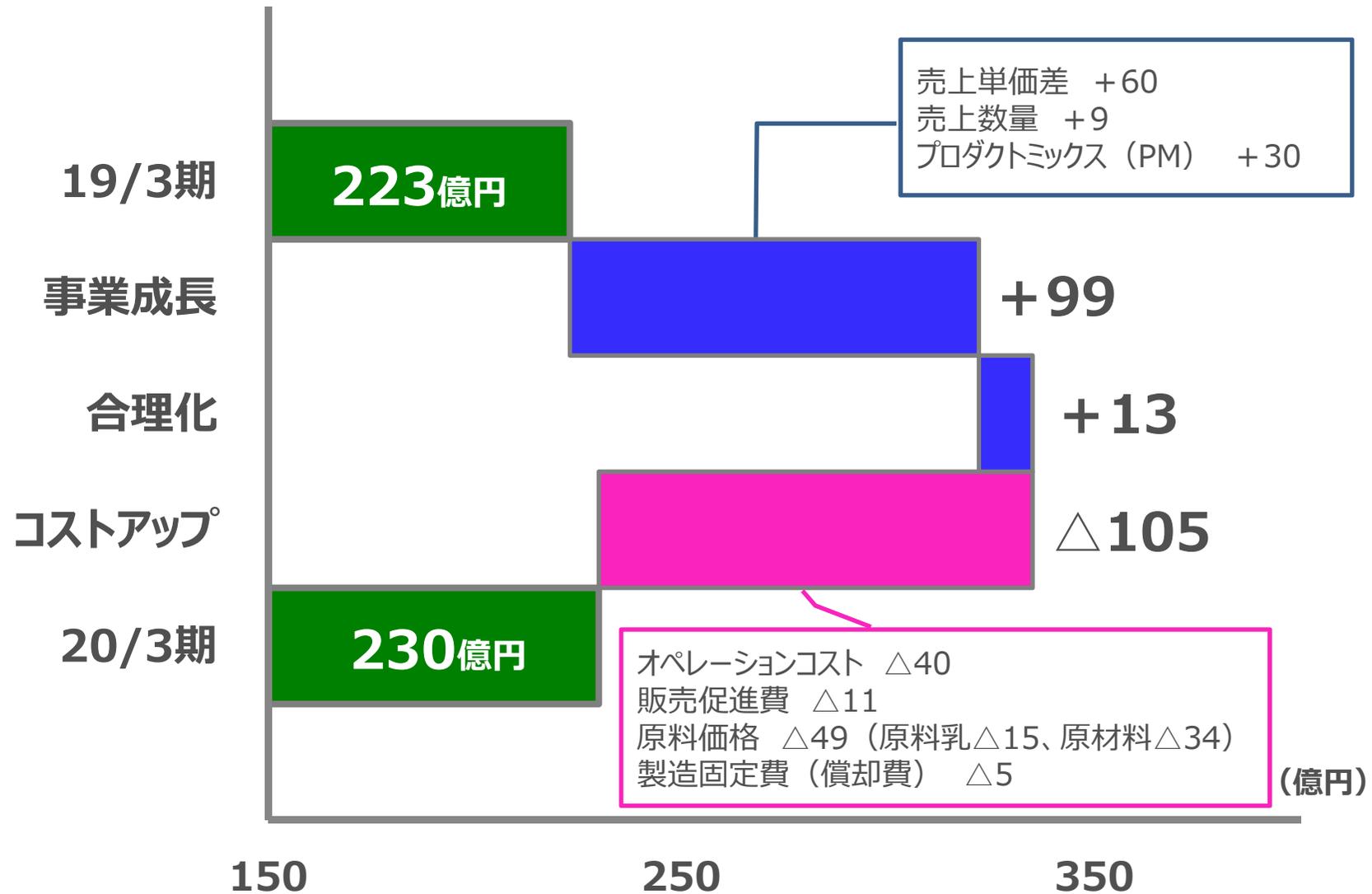
（単位：億円）

2020/3期	2Q		通期	
	売上高	対前年増減率	売上高	対前年増減率
ビバレッジ*	375	+1%	677	+1%
ヨーグルト	290	+8%	550	+8%
アイスクリーム	300	+4%	473	+5%
チーズ	170	+4%	342	+3%
牛乳	290	+3%	545	+3%
デザート	45	△28%	88	△20%
市乳（宅配など）	110	+2%	219	+2%
基幹ブランド計*	712	+6%	1,270	+5%

* ビバレッジ：チルドカップ飲料、チルド紅茶含む飲料全般

* 基幹ブランド計：マウントレニア、ビビダスヨーグルト、森永アロエヨーグルト、パルテノ、パルム、ピノ、モウ、フレッシュモッツアレラ、計8ブランド合計

営業利益増減見通し



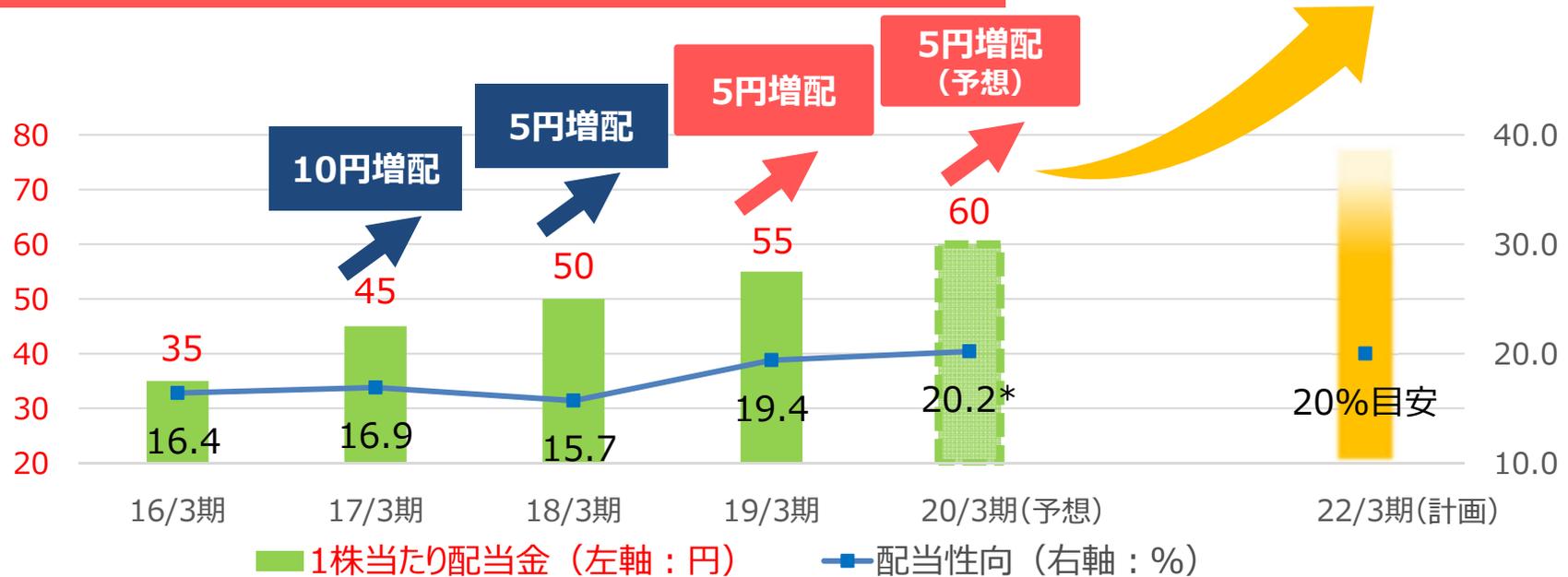
株主還元



配当金

- 配当性向20%を目安とした株主還元
- 3年間で1,000億円の営業CF創出
「成長投資」、「財務安定性」の基盤を確保し、「株主還元」へ配分

2019年3月期 : 50円→55円 (5円増配)
2020年3月期 : 55円→60円 (5円増配 予想)



* 20/3期の配当性向は、連結子会社の信託受益権譲渡影響を控除した数値。影響を控除しない場合は15.2%



かがやく“笑顔”のために

森永乳業株式会社

業績予想に関する注意事項

この資料の数値のうち、過去の事実以外の計画、方針、その他の記載にかかわるものは、将来の業績にかかる予想値であり、それはいずれも、現時点において当社が把握している情報に基づく経営上の想定や見解を基礎に算出されたものです。

従いまして、かかる予想値は、リスクや不確定要因を含むものであって、現実の業績は諸々の要因により、かかる予想値と異なってくる可能性があります。かかる潜在的リスクや不確定要因としましては、主要市場の経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行などの変更等が含まれます。

なお、この資料における記載金額については、億円単位未満を四捨五入して表示しているため、内訳と合計金額等が合わない場合があります。また、特に注記のない場合は、累計値を表示しています。