

2019年3月期 第2四半期決算説明会

- I. 2019年3月期第2四半期決算概要
- II. 2019年3月期業績見通し
- III. 次期中期経営計画に向けて
(2020年3月期～2022年3月期)

2018年11月5日



森永乳業株式会社

I. 2019年3月期第2四半期決算概要



課題への取り組み進捗評価

※「◎○○△」は各取り組みに対する評価

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
| 1 | 持続的成長に向けた価値創造へのチャレンジ ＜次のステージに向け、成長を確固たるものへ＞ | |
| | + 国際事業の回復・利益改善 + 菌体の拡大 | - 主力品拡大の計画未達 - 健康・栄養・機能性軸新商品の定着遅れ |
| 2 | あらゆるコストアップへの適切な対応 ＜原材料価格、チーズ向け原料乳価格ほか、人件費・輸送費等上昇への対応＞ | |
| | + 価格改定(チーズ、アイスクリーム)の実施 | - コストアップをカバーする高付加価値商品の計画未達 |
| 3 | 環境変化への機敏な対応 ＜社内外の環境変化に対応した体制の再構築＞ | |
| | + チャンネル変化に対応した組織改正実施 (商品開発、販売体制の整備) + 神戸工場ヨーグルト設備稼働 | - 短期ではなく数年先を見据えた組織改正 |

国際事業の改善や、コストアップ・環境変化への対応に取り組む一方、
主力品、新商品、高付加価値商品の拡大は計画未達

2019年3月期第2四半期業績



(単位：億円)

| | 18年3月期 2Q累計 | 19年3月期 2Q累計 | 対前年 増減額 | 対前年 増減率 | 当初 予想差 | ポイント |
|----------------------|----------------|----------------|------------|------------|-----------|--|
| 売上高 | 3,168 | 3,114 | △54 | △1.7% | △86 | <ul style="list-style-type: none"> ↑ チーズ等価格改定の実施 ↑ 国際事業（ミライ社）の回復 ↓ B to C事業売上減少 ↓ アイスクリームの取引制度変更 ↓ 異常気象、天災の影響 |
| 営業利益 | 169 | 148 | △20 | △12.1% | △22 | <ul style="list-style-type: none"> ↑ 売上単価増、プロダクトミックスの改善による増益効果 ↓ 減収による売上総利益減 ↓ 原材料価格や各種コストの増加 ↓ 1Qにて販売促進費増加 |
| 経常利益 | 178 | 156 | △22 | △12.4% | △20 | <ul style="list-style-type: none"> ↓ 営業利益減 |
| 親会社株主に帰属する 四半期純利益 | 138 | 96 | △42 | △30.3% | △13 | <ul style="list-style-type: none"> ↓ 営業（経常）利益減 ↓ 固定資産売却益の一巡（△31） |
| R O S (営業利益／売上高) | 5.3% | 4.8% | | | | |

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) | | | ポイント |
|--------------|----------------|----------------|------------|-----------------|----------------|------------|--|
| | 18年3月期 2Q累計 | 19年3月期 2Q累計 | 対前年 増減率 | 18年3月期 2Q累計 | 19年3月期 2Q累計 | 対前年 増減額 | |
| B to B 事業 | 480 | 487 | + 2% | 32 (6.6%) | 30 (6.2%) | △ 1 | <ul style="list-style-type: none"> ・菌体増 ・業務用食品価格改定効果 ・クリーム販売減 |
| 国際事業 | 125 | 147 | + 17% | △2 (-) | 6 (3.9%) | +8 | <ul style="list-style-type: none"> ・ミライ社の業績回復 |
| 健康・栄養 事業 | 242 | 246 | + 2% | 14 (5.9%) | 17 (6.8%) | +2 | <ul style="list-style-type: none"> ・流動食(クリニコ)増 ・「ミルク生活」「やさいジュレ」増 |
| B to C 事業 | 1,742 | 1,671 | △ 4% | 106 (6.1%) | 89 (5.3%) | △ 17 | <ul style="list-style-type: none"> ・チーズ、アイスクリーム等の価格改定 ・チルドカップ飲料など主力品減 ・SKUの削減 ・アイスクリーム取引制度変更影響 |
| その他・ 消去 | 578 | 563 | △ 3% | 19 (3.3%) | 6 (1.1%) | △ 13 | <ul style="list-style-type: none"> ・4事業への配賦不能費用増 ・子会社の影響 |
| 合 計 | 3,168 | 3,114 | △ 2% | 169 (5.3%) | 148 (4.8%) | △ 20 | |

B to C事業商品分野別販売実績（単体）

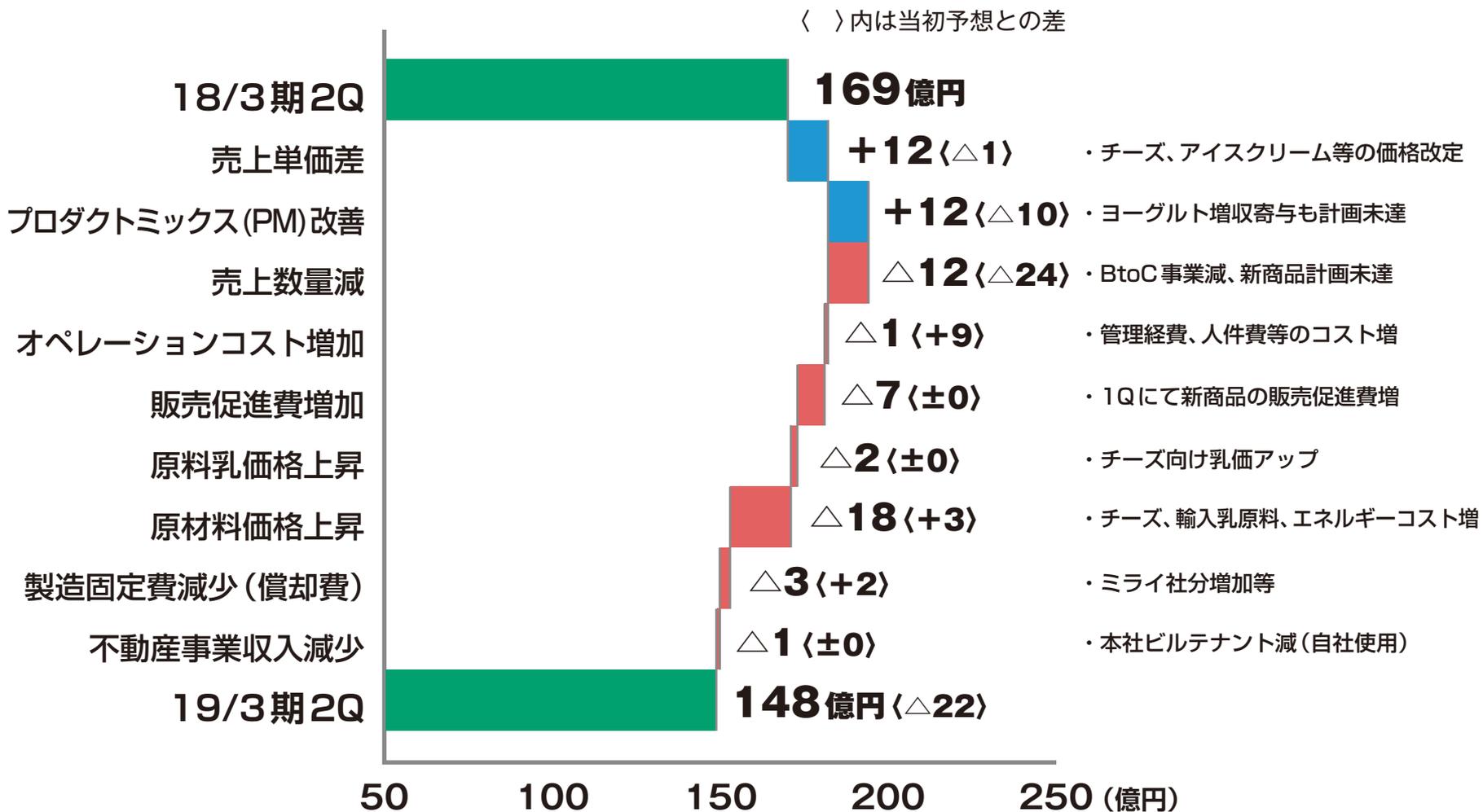


（単位：億円）

| | 18年3月期 2Q累計 | 19年3月期 2Q累計 | 対前年 増減率 | ポイント |
|----------|----------------|----------------|------------|---|
| チルドカップ飲料 | 239 | 223 | △ 7% | ↓ 「マウントレーニア」減 |
| チルド紅茶 | 80 | 83 | +3% | ↑ 家庭用1000ml サイズ好調 ↑ 猛暑による貢献 |
| アイスクリーム※ | 313 | 288 | △ 8% | ↑ 新商品「蜜と雪」発売 ↓ 取引制度変更影響（△ 18億円） |
| ヨーグルト | 260 | 269 | +3% | ↑ プレーンヨーグルト好調 ↑ 「トリプルアタックヨーグルト」の上乗せ ↓ 「バルテノ」減 |
| チーズ | 165 | 164 | △ 1% | ↑ 価格改定実施（5月） ↓ スライスチーズ減 |
| 牛乳 | 302 | 281 | △ 7% | ↓ NB へのシフト、SKU 削減 |
| デザート | 70 | 62 | △ 11% | ↓ 商品数削減など効率化推進 |
| 市乳（宅配など） | 110 | 108 | △ 2% | ↑ 新商品「ピースリー®スマートヨーグルト」投入 ↓ 市場の伸び悩み |

※ 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



Ⅱ. 2019年3月期業績見通し



2019年3月期業績見通しサマリー

下期利益目標据え置き・増益計画

通期の業績予想修正実施。

下期は売上高目標のみ修正し、**利益目標は据え置き・増益計画**(+7億円)

● 経営環境・経営課題

- ・ 新商品、高付加価値商品の拡大は期初計画には満たない進捗
- ・ 人件費、輸送費などのオペレーションコストは期初計画どおり上昇傾向
- ・ 一方で、原材料価格上昇は期初計画よりは緩やかな推移を想定

● 対応策

- ・ 修正後販売目標達成に向けた、各事業の重点商品の維持・拡大
- ・ SKU削減やB to C事業主力商品の拡大などによるプロダクトミックスの改善
- ・ ミライ社を中心とした国際事業の回復維持による増益
- ・ 販売促進費をはじめとした各経費の効率化の取り組み

2019年3月期業績見通し



※予想修正 有

(単位：億円)

| | 18年3月期 | 19年3月期 | 対前年増減額 | 対前年増減率 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高 | 5,921 | 5,820 | △101 | △1.7% |
| 営業利益 | 217 | 203 | △14 | △6.4% |
| 経常利益 | 224 | 212 | △12 | △5.2% |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 158 | 122 | △36 | △22.7% |
| RO S (営業利益/売上高) | 3.7% | 3.5% | | |
| RO A (営業利益/総資産) | 5.4% | 4.9% | | |
| RO E (当期純利益/自己資本) | 10.5% | 7.5% | | |

事業分野別売上高、営業利益計画



※修正後計画

(単位：億円)

| 2019年 3月期 | 売上高 | | | | 営業利益（営業利益率） | | | |
|--------------|-------|------------|-------|------------|--------------|------------|---------------|------------|
| | 下期 | 対前年 増減率 | 通期 | 対前年 増減率 | 下期 | 対前年 増減額 | 通期 | 対前年 増減額 |
| B to B事業 | 483 | +2% | 970 | +2% | 29 (6.0%) | ± 0 | 59 (6.1%) | △2 |
| 国際事業 | 163 | +18% | 310 | +18% | 3 (2.0%) | +9 | 9 (2.9%) | +17 |
| 健康・栄養事業 | 249 | +1% | 495 | +2% | 12 (4.9%) | +1 | 29 (5.9%) | +4 |
| B to C事業 | 1,484 | ± 0% | 3,155 | △ 2% | 11 (0.7%) | +2 | 100 (3.2%) | △ 15 |
| その他・消去 | 327 | △ 20% | 890 | △ 10% | 0 (-) | △ 5 | 6 (0.7%) | △ 18 |
| 合計 | 2,706 | △ 2% | 5,820 | △ 2% | 55 (2.0%) | +7 | 203 (3.5%) | △ 14 |

B to C事業商品分野別販売計画（単体）



※修正後計画

（単位：億円）

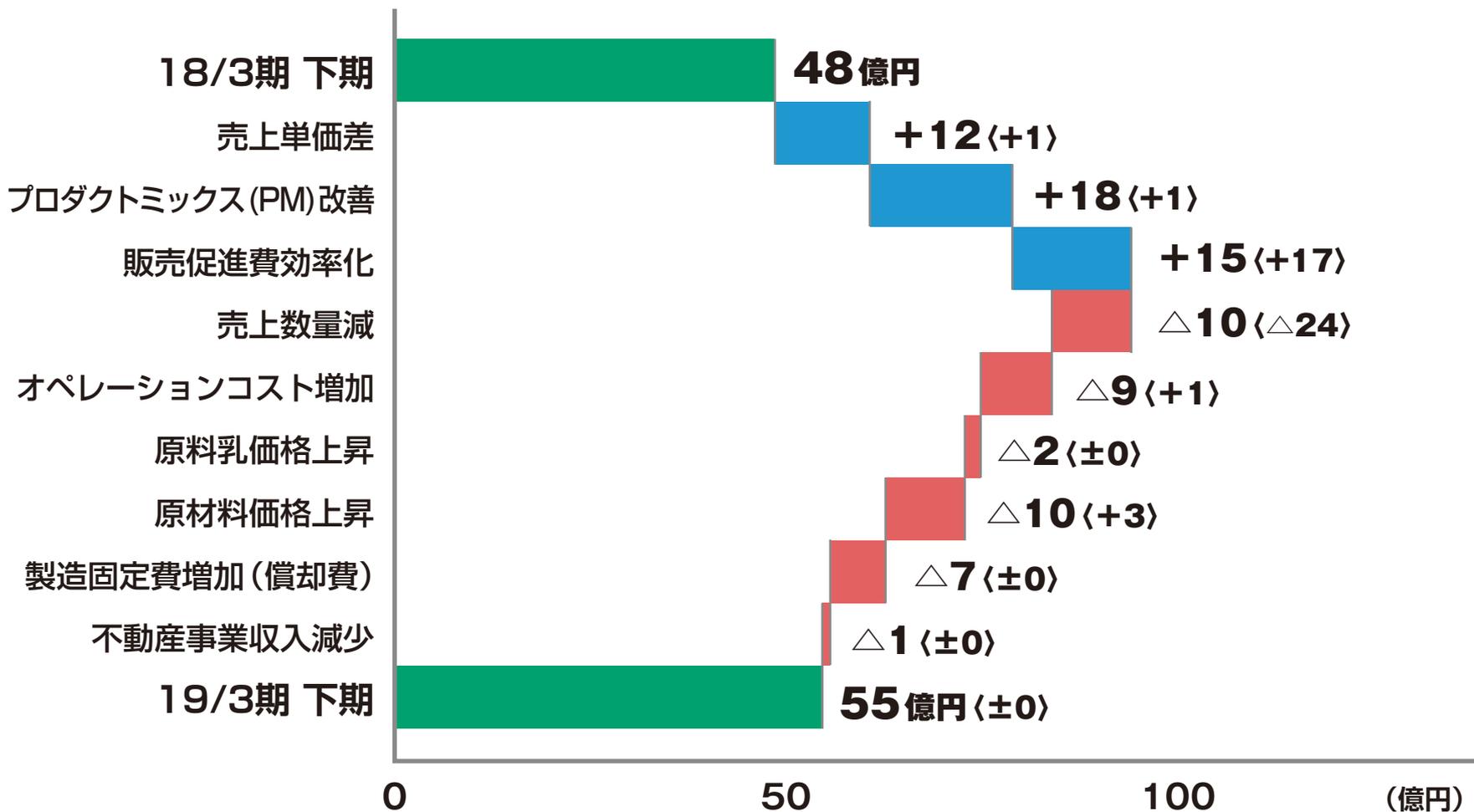
| 2019年3月期 | 売上高 | | | |
|----------|-----|------------|-----|------------|
| | 下期 | 対前年 増減率 | 通期 | 対前年 増減率 |
| チルドカップ飲料 | 182 | +4% | 405 | △ 2% |
| チルド紅茶 | 69 | +2% | 152 | +3% |
| アイスクリーム※ | 167 | △ 5% | 455 | △ 7% |
| ヨーグルト | 251 | +5% | 520 | +4% |
| チーズ | 174 | +5% | 338 | +2% |
| 牛乳 | 264 | △ 4% | 545 | △ 5% |
| デザート | 39 | △ 37% | 103 | △ 23% |
| 市乳（宅配など） | 104 | △ 3% | 212 | △ 3% |

※ 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）。影響額約30億円（約6%の減収）

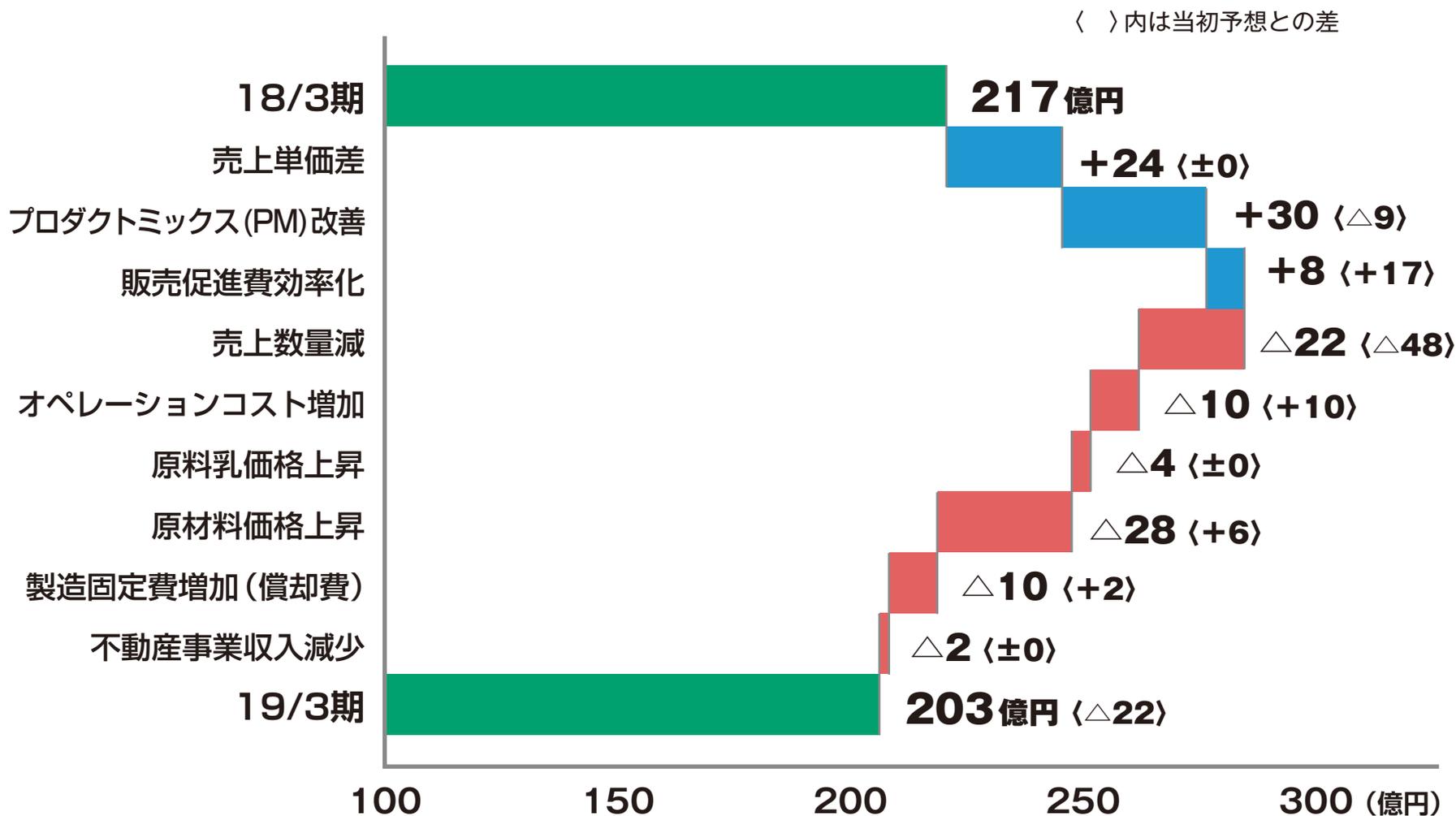
営業利益増減見通し (2019年3月期 下期)



〈 〉内は当初予想との差



営業利益増減見通し (2019年3月期 通期)



B to C 事業

高付加価値商品の拡大、機能性基軸商品の展開と定着

● 飲料

- ・ 25周年を迎えた「マウントレーニア カフェラッテ」の底上げ
発売25周年限定ラテ第2弾
「25種の豆のスペシャルブレンド ～深煎エスプレッソ仕立て～」
- ・ 一日に必要な栄養素を手軽に摂取できる飲料、
利便性の良いキャップ付き容器にて展開



25周年限定ラテ第2弾



期間限定
「マイスターズラテ」



不足しがちな栄養素を補給

● アイスクリーム

- ・ かき氷でもアイスでもない濃厚氷「蜜と雪」通年商品として育成
- ・ 「パルム」「ピノ」「MOW」主カブランドの更なる拡大



6月より発売

● チーズ

- ・ 成長市場への対応。モッツァレラの設備投資と新商品の投入
9月発売「クラフト ひとくちフレッシュモッツァレラ」



サラダにぴったり。切る手間不要

B to C 事業

高付加価値商品の拡大、機能性基軸商品の展開と定着

● ヨーグルト

- ・「トリプルアタックヨーグルト」の**着実な育成**
ヨーグルトの2大購入理由「整腸」「免疫」に次ぐ、
3つ目の新しい価値「生活習慣ケア」の訴求継続
- ・「濃密ギリシャヨーグルト パルテノ」**食シーンの広がりへ**
プレーンタイプの展開加速
- ・ビフィズス菌、腸内フローラ研究訴求の強化
- ・からだを、中から強く。
「ラクトフェリンヨーグルト」の訴求促進
- ・理想の健康スタイルを目指す方に。
当社独自の「ビフィズス菌 B-3」を加えた、
宅配専用商品「ビースリー® スマートヨーグルト」



2018年「iTQi (国際味覚審査機構)」
で「優秀味覚賞二ツ星」を受賞



宅配専用商品として
7月より発売



パッケージをリニューアル

2019年3月期重点取り組み



B toB 事業

● 機能性素材の拡大、乳代替品への注力

- ・引き続き好調な菌体販売、**上期売上高70%増**
直近一年の「シールド乳酸菌®」採用企業数**200社→250社**
「ビフィズス菌BB536」、「ビフィズス菌 B-3」の積極展開、
大手サプリメントメーカーなどへの採用進む
- ・**50年以上の研究実績**、乳たんぱく「ラクトフェリン」の展開
- ・業務用食品、生乳生産量減少に対応した販売継続
乳代替品（コンパウンドクリーム、ヨーグルト風味素材等）の活用



ラクトフェリン粉末



当社ビフィズス菌が採用された
サプリメント

健康・栄養事業

● 新市場の開拓

- ・大人向け粉ミルク「ミルク生活」、**スティックタイプの投入**
- ・**多様化する子育てニーズに対応**した商品展開
入れ替えタイプの育児用粉ミルク「森永エコらくパック」リニューアル
粉ミルク以外の育児用食品の拡大
- ・飲みやすいパウチ容器で展開、「やさしいジュレ」好調



「ミルク生活」からスティックタイプが登場

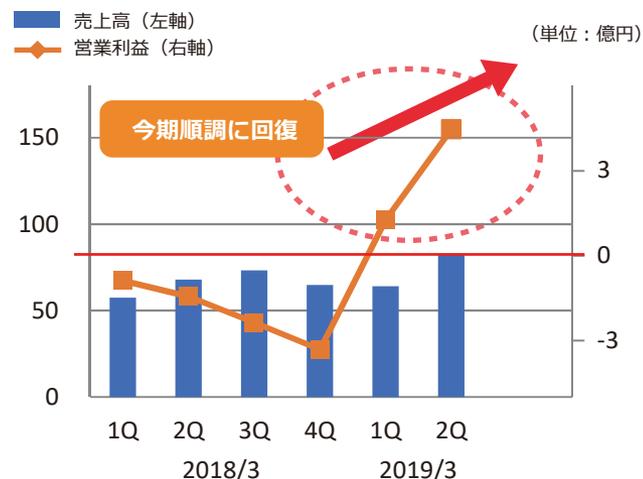


国際事業

● ミライ社事業の業績回復

- ・ 当初計画通り順調に進捗、**通期黒字化見込み**
(国際事業 営業利益計画 前年差+17億円)
- ・ 高機能、高付加価値品の開拓・深耕進む

国際事業の売上高、営業利益（四半期毎）



● 更なる成長に向けた次の一手

- ・ 粉ミルク事業、成長著しい新興国への展開
パキスタン国内での生産工場建設、予定通り進捗(2019年6月稼働予定)
- ・ 海外への素材、菌体販売促進。**シールド乳酸菌[®]**が、**米国で自己認証によるGRAS^{*}**を取得
- ・ 次の成長に向けた、米国やアジアにおけるBtoC事業の推進

*GRAS：米国FDAが食品素材に対して設けている認可制度 Generally Recognized As Safe の略で「一般的に安全と認められたもの」の意

2019年3月期重点取り組み



継続的なローコストオペレーション

● 中長期的なコスト上昇に向けた対応

＜原材料費、人件費、輸送費など＞

- ・ 足下での販売促進費の効率化、SKU削減の実施
- ・ 今期、来期以降に向けた商品設計の見直し
- ・ 生産面のローコストオペレーションの継続

● 最適な生産体制構築へ

＜近畿工場、東京工場生産中止＞

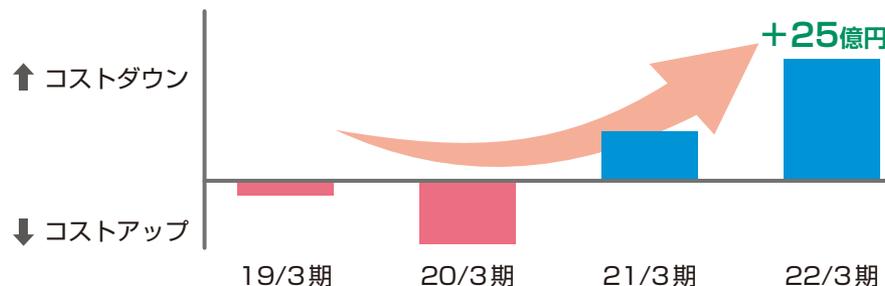
- ・ 規模
2工場合計で**2割弱**（グループ全体生産量）



他工場への移管、SKUの集約
一時的コスト増有（二重製造、輸送費）

- ・ 合理化効果
合理化計画**25億円**
（22年3月期時点。18年3月期比較）

【18年3月期比較損益影響累計額】



株主還元

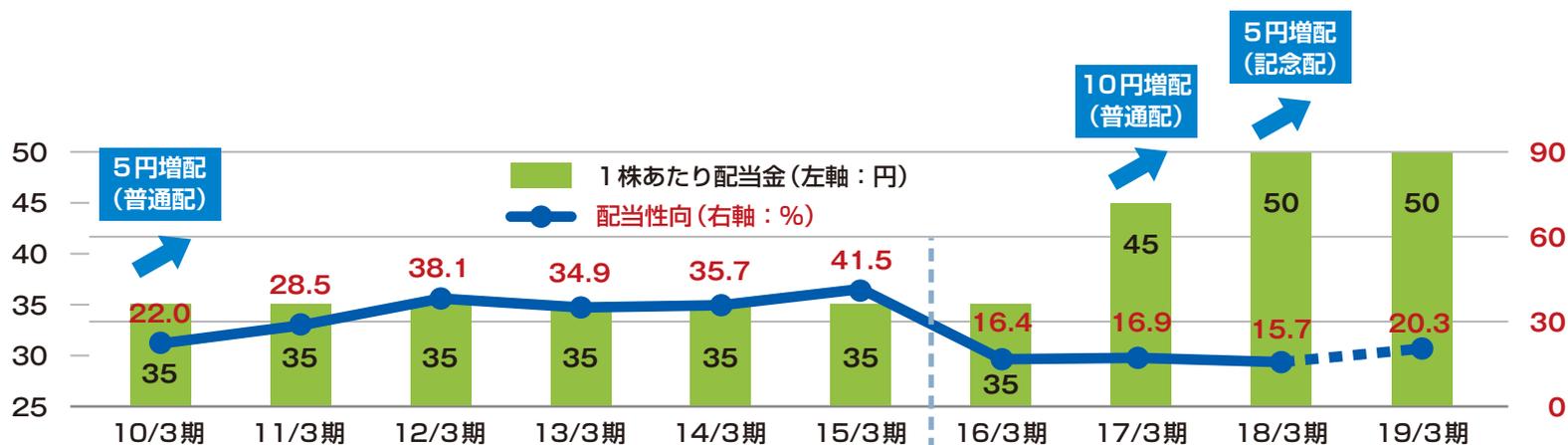


配当金

● 安定的・継続的な配当に加え、業績を勘案した株主還元

＜設備投資等のキャッシュ需要も見据えた株主還元＞

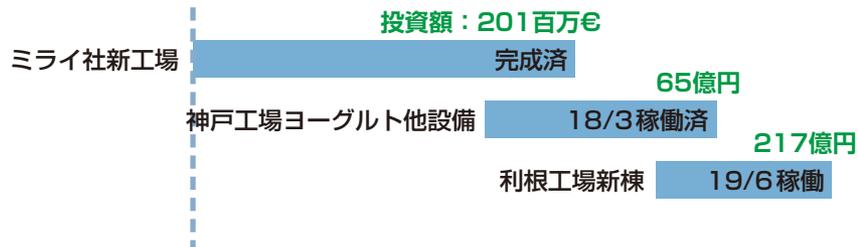
2019年3月期 50円(予想)



＜大型投資へのキャッシュ需要＞

2016年3月期以降、設備投資資金需要が増加

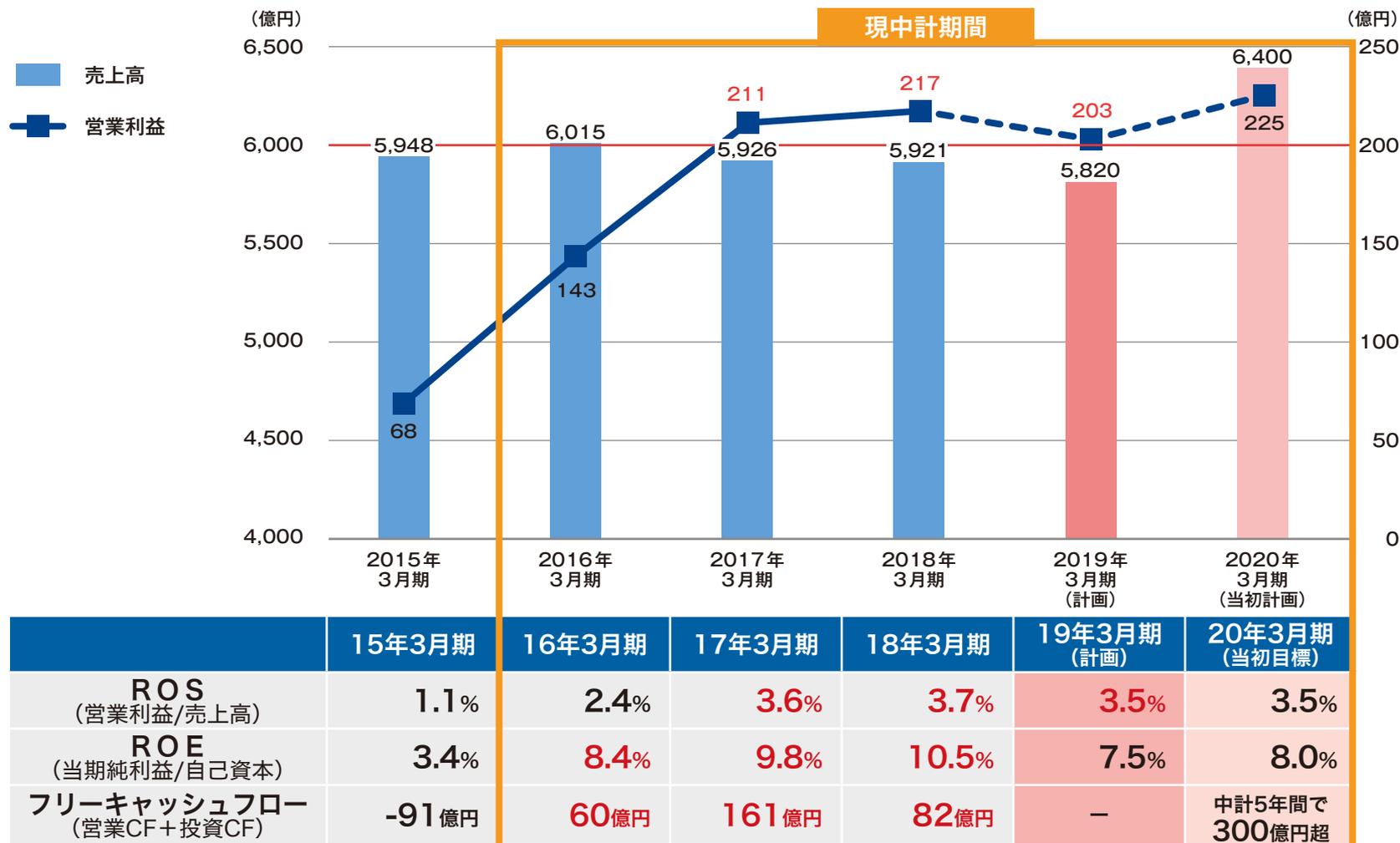
利根工場新棟への設備投資



Ⅲ. 次期中期経営計画に向けて



中期経営計画振り返り



次期中期経営計画に向けて



中期経営計画振り返り

| | 4つの基本方針 | 実現できたこと |
|---|------------------|---|
| 1 | 成長に向けた事業ドメインの再構築 | <ul style="list-style-type: none">・利益体質への構造変革と安定した利益獲得（営業利益 200 億円水準の達成）・将来の成長への足掛かりとなる新規設備投資（ミライ社、国内ヨーグルト設備など）・適切な価格対応、不採算 SKU の削減 |
| 2 | 資産効率の改善および合理化の推進 | <ul style="list-style-type: none">・遊休資産売却などによる財務体質の改善・主力 2 工場生産中止による合理化 |
| 3 | 経営基盤の強化 | <ul style="list-style-type: none">・経営戦略に連動した全社最適な組織改正の実施・ガバナンス体制の整備、取締役会の実効性向上・ダイバーシティ支援プログラムなど人財活用の体系化 |
| 4 | 社会への貢献 | <ul style="list-style-type: none">・CSR 体制の充実・新たな理念体系とコーポレートスローガンの策定 |

中計策定当時に比べ、外部環境が大きく変わっている。
現中計を今期で終了とし、来期より新たな中期経営計画をスタート

次期中期経営計画に向けて



来期より、3年間の新たな中期経営計画をスタート
(2020年3月期～2022年3月期)

次に取り組むべき課題

- 4つの事業の連携による成長拡大
- 既存主力ブランド商品の立て直しと更なる強化
- 健康栄養機能性基軸の商品展開加速
- B to C 事業の方針明確化による収益拡大
- B to B 事業における独自素材の市場浸透
- 海外事業の更なる拡大と事業エリアの絞り込み
- 急騰するコスト(人件費、輸送費など)への確実な対応、生産性向上の取り組み
- ESGを重視した経営に向けたKPI管理の明確化

次期中期経営計画に向けて



次の100年に向けた取り組み

● ESGを重視した経営へ

・「7つの重要取組課題」の策定（2018年5月策定）

健康・栄養

「かがやく“笑顔”」を実現する機能性と嗜好性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。

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。

次世代育成

サステナブルな社会づくりに貢献する次の世代を育成し、未来をつくります。

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。

環境

省エネルギー、廃棄物削減に組み込みながら安全・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。

供給

環境・人権に配慮した原材料を調達し、安全・安心を重視した製造を経て、高品質な商品をお届けします。

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。

当社グループの中長期の方向性



かがやく“笑顔”のために

経営理念： 乳で培った技術を活かし
私たちならではの商品をお届けすることで
健康で幸せな生活に貢献し豊かな社会をつくる

既存商品

部門横断の取り組み
当社独自シーズの最大有効活用

健康栄養機能性を基軸
とした新規商品

B to C 事業

B to B 事業

ウェルネス・クリニカル事業

海外事業

お客さまのニーズに幅広くお応えできる「技術力・開発力」
お客さまへ安全・安心を提供できる「ブランド力」



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。