



2022年3月期 第2四半期決算説明会

1. 2022年3月期第2四半期決算概要
 2. 2022年3月期業績見通し
- * 2022年3月期より収益認識会計基準を適用

2021年11月15日
森永乳業株式会社

「選ばれる会社、共感してもらえる会社」へ

- 国内外を問わず全世代の「健康・栄養」に幅広く貢献
- 強みを活かした事業展開により、市場において独自の存在感を発揮

◆ 事業とサステナビリティが連動した経営の推進

- サステナブルな社会の実現への貢献
- 長期的視点、非財務的価値を踏まえた投資判断

◆ ステークホルダーコミュニケーションによる価値創造

- グループの「人と人のつながり」重視。従業員の力結集、推進力けん引
- ステークホルダーとの対話重視

1. 2022年3月期第2四半期決算概要

* 2022年3月期より収益認識会計基準を適用

2022年3月期第2四半期決算概要



サマリー：増収増益*

- **売上高：2,613億円（*前年比+3.5%）** * 収益認識会計基準を適用した前年実績との比較
- 営業利益：207億円（*前年差+38億円）**

売上高

- 健康に貢献する商品、高付加価値商品の継続的な拡大
→ ヨーグルト、アイスクリームなど増収
- 天候影響（7月猛暑、8月中旬～9月長雨）
→ アイスクリーム：7月に大きく拡大、8月のマイナスをカバー ビバレッジ：マイナス影響
- 新型コロナウイルス感染症の影響
→ B to B 事業：業務用乳製品は前年より持ち直す（外食等向け需要）
- 海外事業：育児用ミルク輸出の反動減（2Q単は回復）、ミライ社堅調、Elovi社連結

営業利益

- ヨーグルト、アイスクリームなど**プロダクトミックス改善、B to B 事業など増収効果、海外事業の貢献**、コストの見直しなどにより増益
- 原材料価格の上昇影響が顕在化（上期△1億円）

2022年3月期第2四半期業績



(単位：億円)

	21/3期 上期	21/3期 上期 適用後	22/3期 上期計画*2	22/3期 上期	対前年 増減額*1	対前年 増減率*1	対計画 増減額	対計画 増減率
売上高	3,053	2,525	2,633	2,613	+88	+3.5%	△20	△0.7%
営業利益	169	170	206	207	+38	+22.3%	+1	+0.6%
経常利益	178	178	212	215	+36	+20.3%	+3	+1.3%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	117	117	169	172	+56	+47.8%	+3	+2.0%
売上高 営業利益率	5.5%	6.7%	7.8%	7.9%				

- 増収増益（実質ベース）。増収効果、PM改善などにより増益
- 営業利益、経常利益、四半期純利益：上期としては最高益更新
- 四半期純利益：森永乳業港南ビル売却による特別利益41億円計上（1Q）

*1 対前年増減額、増減率は、収益認識会計基準を適用した21/3期上期実績との比較

*2 2021年8月12日発表の計画

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）			
	21/3期 上期 適用後	22/3期 上期	対前年 増減率*1	対計画 増減率*2	21/3期 上期 適用後	22/3期 上期	対前年 増減額*1	対計画 増減額*2
BtoC事業	1,393	1,425	+2.3%	+0.2%	111 (8.0%)	129 (9.1%)	+18	△1
ウェルネス事業	211	218	+3.1%	+1.3%	17 (8.2%)	20 (9.2%)	+3	+2
BtoB事業	349	399	+14.2%	△1.2%	10 (2.9%)	19 (4.8%)	+9	△3
海外事業	191	209	+9.8%	+2.6%	27 (14.3%)	36 (17.4%)	+9	+2
その他・消去	381	362	△5.0%	△6.7%	3 (0.9%)	3 (0.7%)	△1	+1
合計	2,525	2,613	+3.5%	△0.7%	170 (6.7%)	207 (7.9%)	+38	+1

- BtoC事業：ヨーグルト、アイスクリームなど拡大、プロダクトミックスの改善
- ウェルネス事業：「ミルク生活」、「ジュレ」拡大、クリニコ堅調、健康食品通販の伸長
- BtoB事業：業務用乳製品反動増（外食等向け需要）、菌体2Q単増収
- 海外事業：育児用ミルク輸出の反動減（2Q単は回復）、ミライ社堅調、Elovi（エロヴィ）社連結の寄与

*1 対前年増減額、増減率は、収益認識会計基準を適用した21/3期上期実績との比較

*2 2021年8月12日発表の計画

サブセグメント売上高（BtoC事業、海外事業）



(単位：億円)

BtoC事業（単体）	21/3期 上期 適用後	22/3期 上期	対前年増減率*1	対計画増減率*2
ビバレッジ	259	252	△3%	△4%
ヨーグルト	265	273	+3%	△2%
アイスクリーム	239	255	+7%	+2%
チーズ	140	132	△5%	△4%
牛乳	283	287	+1%	+1%
デザート	41	42	+2%	+12%
市乳（宅配など）	96	98	+1%	△4%
基幹ブランド計*3	589	609	+3%	+1%

- ヨーグルト：健康需要増（機能性ヨーグルト、「パルテノ」など）
- アイスクリーム：高付加価値商品の拡大。7月の猛暑で大きく伸長、8、9月の天候不順の影響をカバー
- ビバレッジ：天候不順の影響。「マウントレニア」は好評を得た“深い癒やし”を訴求したプロモーションを継続
- 基幹ブランド：「パルテノ」「ピノ」「モッツアレラ」など堅調、「ビヒダス」は微減（大容量プレーンは減収も「便通改善」は拡大）

海外事業	21/3期 上期 適用後	22/3期 上期	対前年増減率*1
ミライ社	128億円 / 106百万€	145億円 / 110百万€	+14% / +4%

- ミライ社：ラクトフェリンの寄与は落ち着く。乳糖やホエイたんぱく濃縮物は乳原料市況の高騰もあり拡大
- 輸出など（育児用ミルク、菌体他）：2Q単は回復するも輸出計では前年約1割減。育児用ミルク減収（2Q単回復）、菌体堅調
- Elovi社：今期よりPLに連結、年間売上高約29億円（2020年実績）

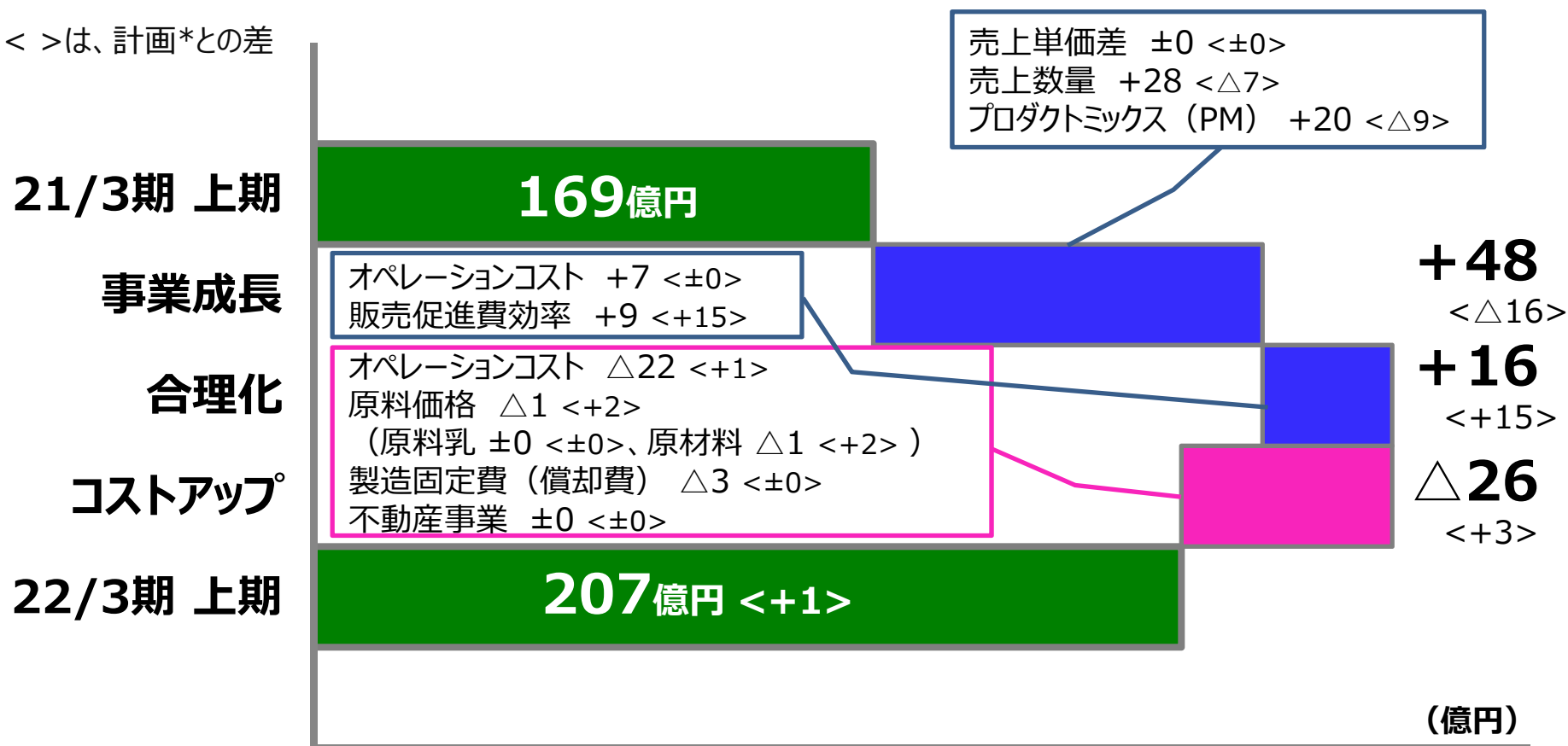
*1 対前年増減率は、収益認識会計基準を適用した21/3期上期実績との比較 *2 対計画増減率は、2021年5月13日発表の当初計画との比較

*3 基幹ブランド計：マウントレニア、ビヒダスヨーグルト、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



< >は、計画*との差



- 売上数量：BtoB事業（業務用乳製品）の回復
- プロダクトミックス：機能性ヨーグルト、アイスの貢献の一方でビバレッジの減収影響。ミライ社ラクトフェリンの寄与落ち着く
- オペレーションコスト：工場統廃合効果の一方で人件費、物流費の増加。Elovi社のれん償却費
- 販売促進費効率：店頭での販売活動の自粛、広告投下時期の後ろ倒し

* 2021年8月12日発表の計画

2. 2022年3月期業績見通し

* 2022年3月期より収益認識会計基準を適用

2022年3月期業績見通し

通期計画
売上高のみ修正



(単位：億円)

	21/3 通期 適用後	22/3 通期計画	対前年 増減額*2	対前年 増減率*2	21/3 下期 適用後	22/3 下期計画	対前年 増減額*2	対前年 増減率*2
売上高	4,887	5,000	+113	+2.3%	2,362	2,387	+25	+1.1%
営業利益	289	310	+21	+7.4%	119	103	△17	△13.9%
経常利益	301	318	+17	+5.6%	123	103	△19	△15.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	187	353^{*1}	+166	+88.3%	71	181^{*1}	+110	+155.1%
売上高 営業利益率	5.9%	6.2%						
ROE (当期純利益/自己資本)	9.9%	16.4%						

- 通期計画：売上高のみ修正**（5,020億円→5,000億円）
 上期増益も下期は減益計画。原材料価格の上昇影響を織り込む（下期：△19億円、通期：△20億円）
 営業利益計画310億円の達成に向けて取り組む

*1 固定資産譲渡による特別利益約201億円（税引前）発生見込み（1Q実績：41億円、4Q：161億円）

*2 対前年増減率、増減額は、収益認識会計基準適用後の数値との比較

事業分野別売上高、営業利益計画

売上高：修正
営業利益：内訳修正



(単位：億円)

2022/3期 計画	下期		通期			下期		通期		
	売上高	対前年 増減率*1	売上高	対前年 増減率*1	当初 計画差*2	営業利益 (営業 利益率)	対前年 増減額*1	営業利益 (営業 利益率)	対前年 増減額*1	当初 計画差*2
BtoC事業	1,231	+0.1%	2,656	+1.3%	△10	39 (3.1%)	△12	168 (6.3%)	+6	△6
ウェルネス事業	220	+0.4%	438	+1.7%	+1	17 (7.7%)	±0	37 (8.4%)	+2	+1
BtoB事業	408	+3.9%	807	+8.8%	+10	22 (5.3%)	+5	41 (5.0%)	+15	△3
海外事業	204	+15.2%	413	+12.4%	+5	30 (14.7%)	+2	66 (16.1%)	+11	+5
その他・消去	324	△5.6%	685	△5.3%	△27	△4 (-%)	△13	△2 (-%)	△13	+2
合計	2,387	+1.1%	5,000	+2.3%	△20	103 (4.3%)	△17	310 (6.2%)	+21	±0

- BtoC事業：引き続きプロダクトミックス改善に取り組むも、原材料価格上昇の影響が顕在化
- BtoB事業：原材料価格の上昇の影響
- 海外事業：ミライ社はこれまでの急拡大から安定化へ

*1 対前年増減率、増減額は、収益認識会計基準適用後の数値との比較

*2 2021年5月13日発表の当初計画

B to C 事業商品分野別販売計画（単体）

修正



（単位：億円）

2022/3期 計画	下期		通期		
	売上高	対前年 増減率*1	売上高	対前年 増減率*1	当初 計画差*2
ビバレッジ	218	△2%	470	△2%	△14
ヨーグルト	270	+7%	543	+5%	△11
アイスクリーム	146	△1%	402	+4%	+5
チーズ	136	+4%	269	△1%	△8
牛乳	254	+1%	541	+1%	△4
デザート	35	△7%	77	△2%	+5
市乳（宅配など）	102	+2%	199	+2%	△4
基幹ブランド計*3	479	±0%	1,088	+2%	±0

*1 対前年増減率は、収益認識会計基準を適用後の数値との比較

*2 2021年5月13日発表の当初計画

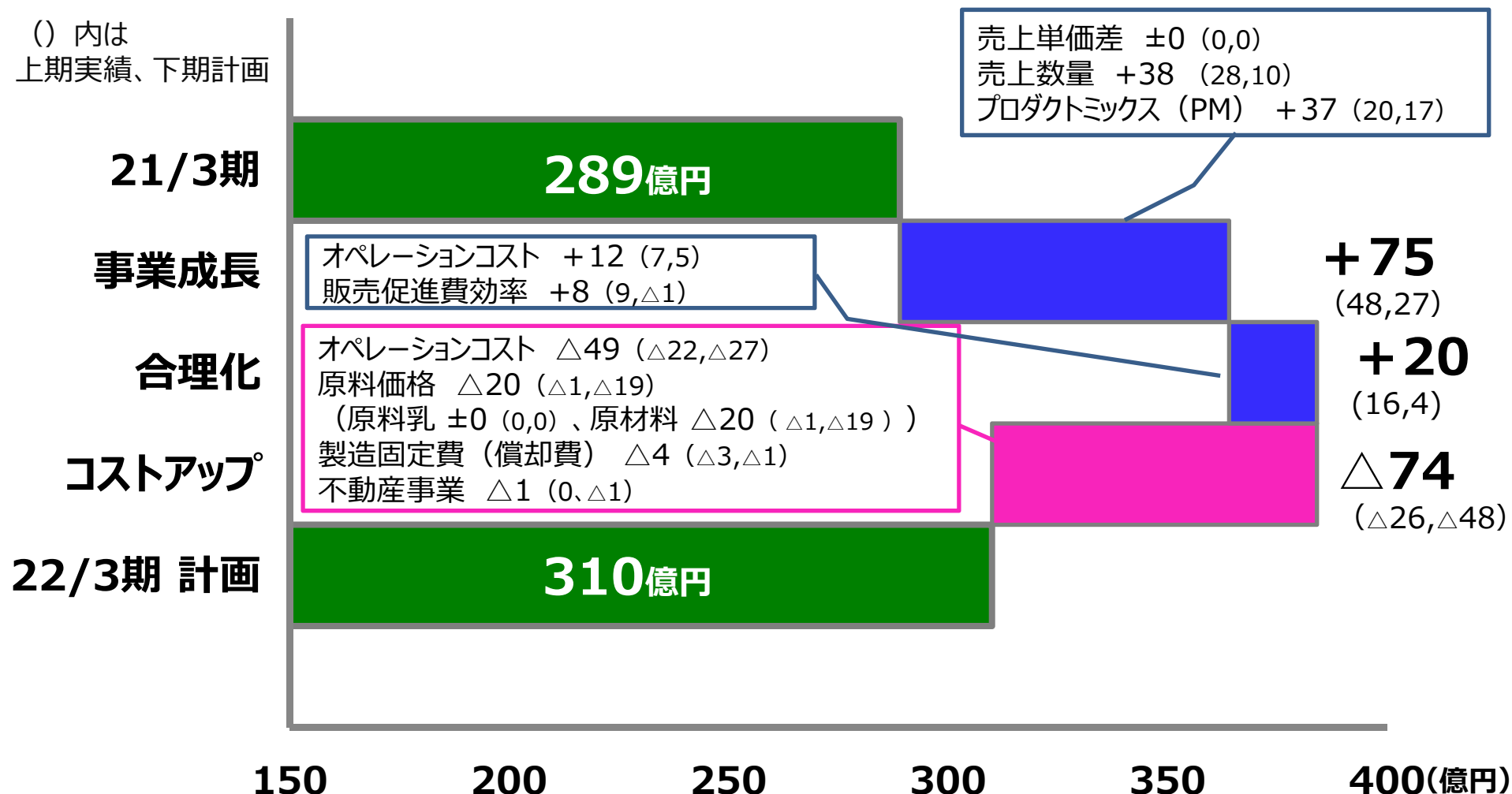
*3 基幹ブランド計：マウントレニア、ビヒダスヨーグルト、森永アロエヨーグルト、パルテノ、パルム、ピノ、モウ、フレッシュモッツアレラ、計8ブランド合計

営業利益増減見通し 2022年3月期通期計画

内訳修正



() 内は
上期実績、下期計画



- 原材料価格の上昇：上期△1億円、下期計画△19億円 輸入乳原料、チーズ、コーヒー、エネルギーなど
- 販売促進費効率：上期9億円、下期計画△1億円 活動の再開に伴う費用増、広告費の投下
- 販売面、合理化の取り組みによる増益確保

次期中計に繋がる取り組み 「おいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」の両立①



栄養価値の提供、機能性素材を活用した展開

- ニーズを捉えた栄養価値の提供
- 当社独自の機能性素材を活用した展開の加速

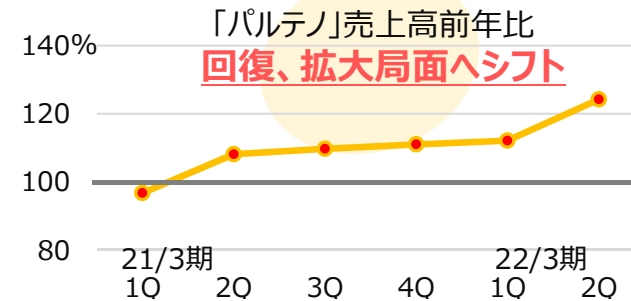
「パルテノ」

- ✓ 「おいしさ」に加え、「栄養」（プロテイン）訴求を強化



「inPROTEIN」

- ✓ プロテイン商品のラインアップ強化
- ✓ 売上好調。中容量ドリンクを**2品体制**に



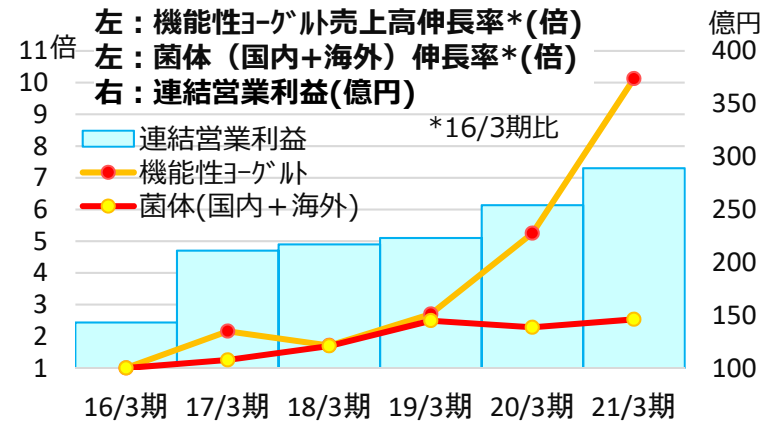
機能性ヨーグルト

- ✓ わかりやすさ、体感を重視
- ✓ **新商品の投入と設備投資** (次頁)



菌体・機能性素材 B to B

- ✓ ビフィズス菌、「シールド乳酸菌」などへ高い関心
- ✓ 「シールド乳酸菌」採用社数 **のべ450社、1,000商品以上**



➤ **5年間で機能性ヨーグルトは10倍以上、菌体は2.5倍以上と伸長。連結営業利益も拡大**

次期中計に繋がる取り組み 「おいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」の両立②



機能性ヨーグルト：新商品の投入と設備投資

- 新商品「メモリービフィズス記憶対策」シリーズ投入
- ドリンクヨーグルトのラインを増設

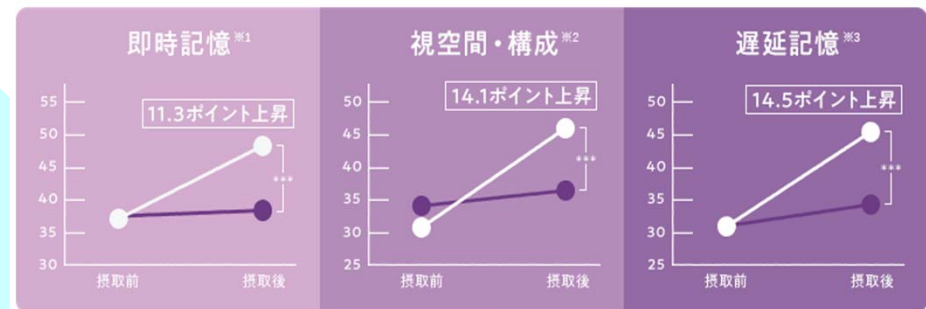
「メモリービフィズス記憶対策ヨーグルト」 (21年10月発売)



ビフィズス菌MCC1274研究
第10回日本認知症予防学会
「浦上賞」受賞

サプリメントも
(通販で展開)

認知機能テスト (RBANSスコア) の実測値



[機能性関与成分ビフィズス菌MCC1274 (B. breve) の効果]

ビフィズス菌MCC1274摂取群 (40名) 対照群 (40名) 出典: Xiao et al., Journal of Alzheimer's Disease, 2020
対象: 50才~79才の認知機能の低下が疑われる健康な方 摂取期間: 16週間 ***P<0.0001 vs placebo 研究レビュー採用論文のデータから抜粋

ドリンクヨーグルト製造ライン増設



利根工場

工場名：利根工場
製造品目：飲み切りタイプ
ドリンクヨーグルト
生産能力：21/3期比2倍
*利根工場ドリンクヨーグルト生産能力比
投資額：約25億円
稼働予定：2022年5月

- ✓ 当社独自の「ビフィズス菌MCC1274」
“加齢に伴い低下する認知機能の一部である
記憶力を維持する機能性表示食品”
- 既存品の成長と新商品の投入、生産能力の
増強により、機能性ヨーグルト全体を拡大

次期中計に繋がる取り組み 「おいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」の両立③



「おいしさ・楽しさ」の価値提供、価格設定

- 当社の技術を活かした「おいしさ・楽しさ」の価値提供
- 価値に見合った価格設定によるプロダクトミックスの改善

アイスクリーム

✓ 「ピノ」「パルム」「モウ」それぞれで
新たなおいしさ価値を提供



通常品
140円 (税別)



180円

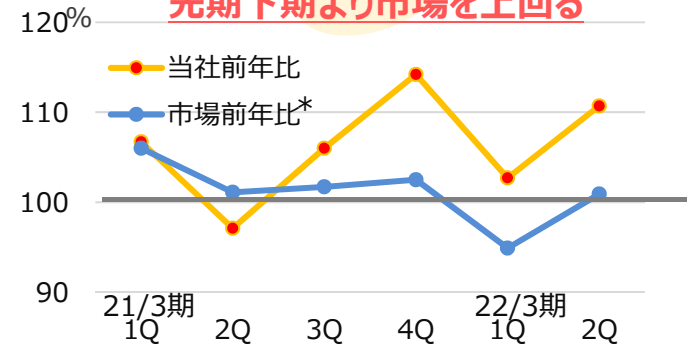


180円



200円

当社アイスクリーム計売上高前年比
先期下期より市場を上回る



* インタージェSRI+アイスクリーム市場 (2020年4月~2021年9月)

「マウンレーニア」

✓ No.1ブランドの強化、新たなニーズへの対応



「深い癒やしプロジェクト 春」
出荷本数 **前年比+14%***

*2021年4月12日~5月31日
「マウンレーニア カフェラッテ」出荷本数

「深い癒やし」パッケージ秋冬



「ソイラテ」の育成

デザート

✓ 高付加価値品投入、採算性の改善へ



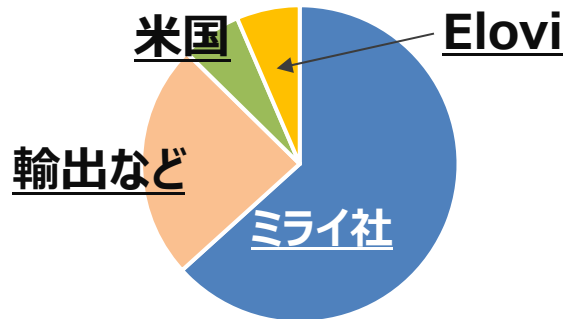
堅調な売上高
22/3上期 デザート計
前年比+2%
計画比+12%

海外事業全体の底上げ

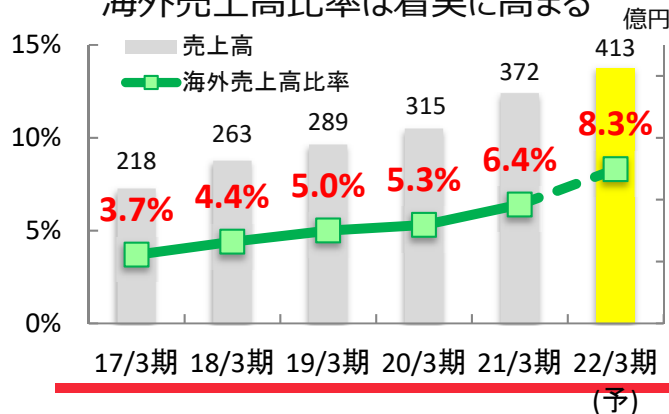
➤ **10年ビジョン：独自の存在感を発揮できるグローバル企業、29/3期 海外売上高比率15%に向けて取り組みを推進**

売上高構成比と各ビジネスの方向性

セグメント内売上高構成比 (22/3期上期)



海外売上高比率は着実に高まる



海外事業	今後の方向性
ドイツ・MILEI (ミライ社) 乳原料のB to B展開	供給増によりラクトフェリン市場単価は中長期的に緩やかな下落を想定。数量増によるカバー、乳糖などの品質・生産性向上によって安定的な成長を目指す
輸出など 育児用ミルク	コロナによる短期的なマイナス影響も、中長期的には新興国の出生率・経済成長による市場拡大を想定。品質に対する安心感・信頼感、ブランド力を背景にアジア中心に拡大
〃 菌体	世界的な健康ニーズの高まり。育児用ミルク・サプリメント用途として、当社独自のヒト常在ビフィズス菌 (HRB) を拡大
米国・Morinaga Nutritional Foods (MNF) 豆腐など	プラントベースフードの消費拡大を背景とした豆腐製品の拡大。知見を活かした新たな展開の模索
ベトナム・Elovi (エロヴィ社) ヨーグルト・飲料などB to C展開	21年6月完全子会社化。森永乳業の知見を活かした展開、シナジー効果の最大化、ベトナムでの事業領域拡大。5年後 (26/3期) にベトナム地域売上高100億円を目指す
➤ 既存ビジネスの拡大、ならびにM&Aも視野に入れながら、引き続き10年ビジョン実現に向けた取り組みを推進	

サステナビリティ経営の推進

- 事業活動にサステナビリティ視点を取り込み、
統合的な考えで持続的成長を目指す

今年度の主な取り組み内容（継続中）



1. 次期中計（23/3期～25/3期）の策定

- ✓ ESG重視（現中計）からサステナビリティ経営へのシフト
 - ✓ 事業計画との連携
 - ✓ 優先課題の明確化



2. 変化する外部環境への対応

- ✓ TCFDへの取り組みの推進：「ガバナンス」の開示（21年11月）
- ✓ CO₂削減、プラスチック削減などの取り組み強化



3. 社内の意識向上と体制整備

- ✓ サステナビリティ経営の社内浸透と社員のモチベーション向上
- ✓ 現場も含めた社内推進体制の構築

増配の実施

- 現中計における配当性向目標20%に合わせた増配を実施
- 次期中計に向け、株主還元含めた財務戦略の在り方を検討

配当金

- ✓ 現中計：配当性向20%目安
「成長投資」「財務安定性」の基盤を確保し、株主へ還元

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期計画	22/3期 期初発表時計画
一株当たり配当金 (円)	55	60	70	80	70
配当性向 (%)	19.4	21.7*1	18.5	19.8*2	17.3*2

*1 20/3期：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15.9%

*2 22/3期：近畿工場、港南ビル譲渡益を控除した数値。影響を控除しない場合は11.2%（期初発表時：9.8%）

財務安定性

- ✓ 現中計：最終年度目標 DER：0.42倍、有利子負債：900億円以下
有利子負債返済、成長投資のため資金余力の確保を優先

✓ 22/3期1Q：品川・港南ビル売却、特別利益41億円

✓ 22/3期4Q：近畿工場跡地売却、特別利益161億円（予定）

最後に 次期中計に向けて



森永乳業グループ10年ビジョン（2020/3期～2029/3期）

「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を
両立した企業へ

世界で独自の存在感を発揮できる
グローバル企業へ

サステナブルな社会の実現に
貢献し続ける企業へ

＜現中計＞
2020/3期-2022/3期

＜次期中計＞
2023/3期-2025/3期

次々期中計以降
2026/3期-2029/3期

テーマ

成長軌道の継続と 基盤構築の両立

社会課題の解決と 企業価値向上の両立

（10年ビジョンの実現）

取組方針

- ESG重視経営の実践
- 基幹8ブランドの強化
- ビフィズス菌・独自シーズの展開加速
- 海外事業の育成
- 収益改善の推進
- 経営基盤の更なる強化

- サステナビリティ重視経営へのシフト
- おいしさ・楽しさ価値を基盤とした健康（栄養・機能性）価値提供の強化
- 10年ビジョン実現に向けた海外事業の成長
- 持続的成長の源泉となるR & D機能の強化
- 資本効率を意識した財務戦略

- 事業と連動したサステナビリティ経営の実現
- おいしさ・楽しさと健康（栄養・機能性）の両立の実現
- 海外事業が全社の成長をけん引
- 価値創造サイクルの強化



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。