



2012年3月期 決算説明会

2012年5月24日

森永乳業株式会社

1. 2012年3月期決算概要
2. 中期経営計画の概要
3. 2013年3月期業績見通し

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。

1. 2012年3月期決算概要

2012年3月期決算概要（販売状況）



（単位：億円、％）

上期				下期			
売上		前期比		売上		前期比	
3,093		97.8		2,690		100.8	
第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期	
売上	前期比	売上	前期比	売上	前期比	売上	前期比
1,473	97.5	1,620	98.1	1,414	98.8	1,276	103.1

上期の売上は、震災・天候影響を受け、前年を下回ったが、下期に入り回復傾向にあり、12月以降は前年を上回って推移した

2012年3月期決算数値



(単位:億円)

	11年3月期	12年3月期	前期差	前期比
売上高	5,830	5,783	△ 47	99.2%
営業利益	189	132	△ 57	69.7%
経常利益	187	132	△ 56	70.3%
当期純利益	62	46	△ 16	74.8%
R O S (経常利益/売上高)	3.2%	2.3%		
R O A (経常利益/総資産)	5.3%	3.7%		
R O E (当期純利益/自己資本)	5.9%	4.2%		

商品分野別・主要商品の売上実績(単)



売上拡大分野

(差別化商品開発・育成分野)		前期比
乳飲料・紅茶飲料	731億円	98%
ヨーグルト	473億円	104%
デザート	189億円	108%
チーズ	448億円	103%
冷菓	506億円	98%
合計	2,347億円	101%

(開拓促進分野)

宅配	219億円	94%
業務用食品	395億円	97%
機能素材	52億円	99%
合計	666億円	96%

(流動食除く)

流動食(クリニコ) (275億円) (103%)

(注) 「流動食」は連結子会社クリニコの売上高
「業務用食品」は原料乳製品を除いた金額

利益率改善分野

		前期比
牛乳	551億円	96%
クリープ	52億円	95%
栄養食品	142億円	85%

単体計 4,373億円 前期比 98%

商品分野	商品名	前期比
乳飲料・紅茶飲料	マウントレーニアシリーズ	104%
乳飲料・紅茶飲料	リプトンティー	95%
ヨーグルト	ビヒダスブランド	105%
牛乳	森永のおいしい牛乳	106%

シェアの状況



カテゴリー	シェア	順位
チルド [®] カップ [®] タイプ [®] コーヒー	→ 52%	1
チルド紅茶飲料	↗ 66%	1
ヨーグルト	→ 13%	2
チルドデザート	↗ 23%	1
チーズ	→ 14%	2
アイスクリーム	→ 14%	2
流動食	→ 36%	1

(注) 家庭用商品の金額シェア。出典はインテージSRI (2011年4月～2012年3月、販売金額シェア)

流動食のみ当社推定シェア

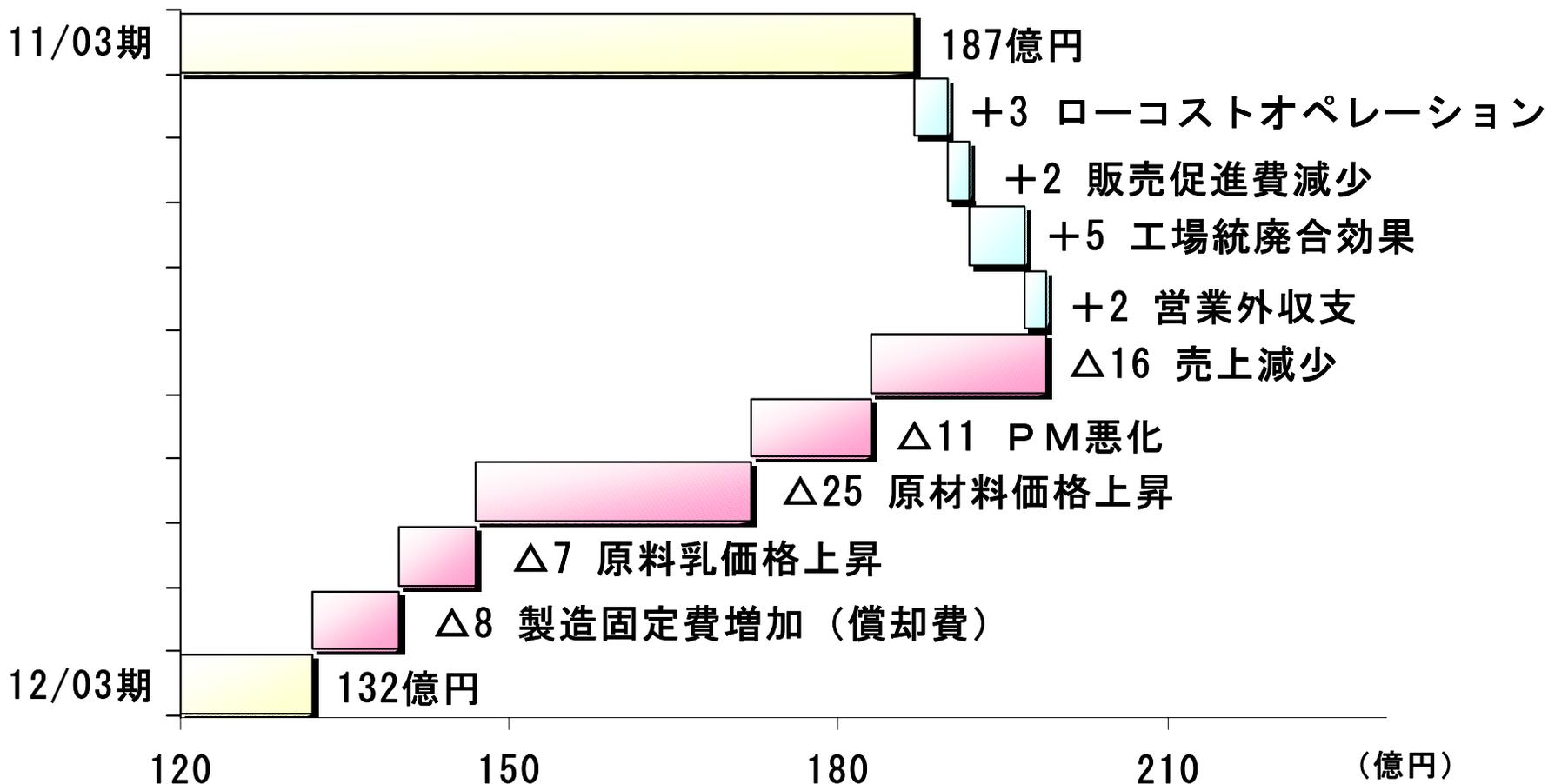
連結子会社の売上実績



カテゴリー	売上高	前期比	会社数	主な子会社
生産・生販会社	1,064億円	97%	13社	横浜乳業 エムケーチーズ
販売会社	1,311億円	98%	4社	デイリーフーズ 北海道森永乳業販売
その他会社	1,169億円	104%	13社	クリニコ 森永酪農販売
合計	3,544億円	99%	30社	

(注) 合計は単純合計

連結経常利益の増減要因



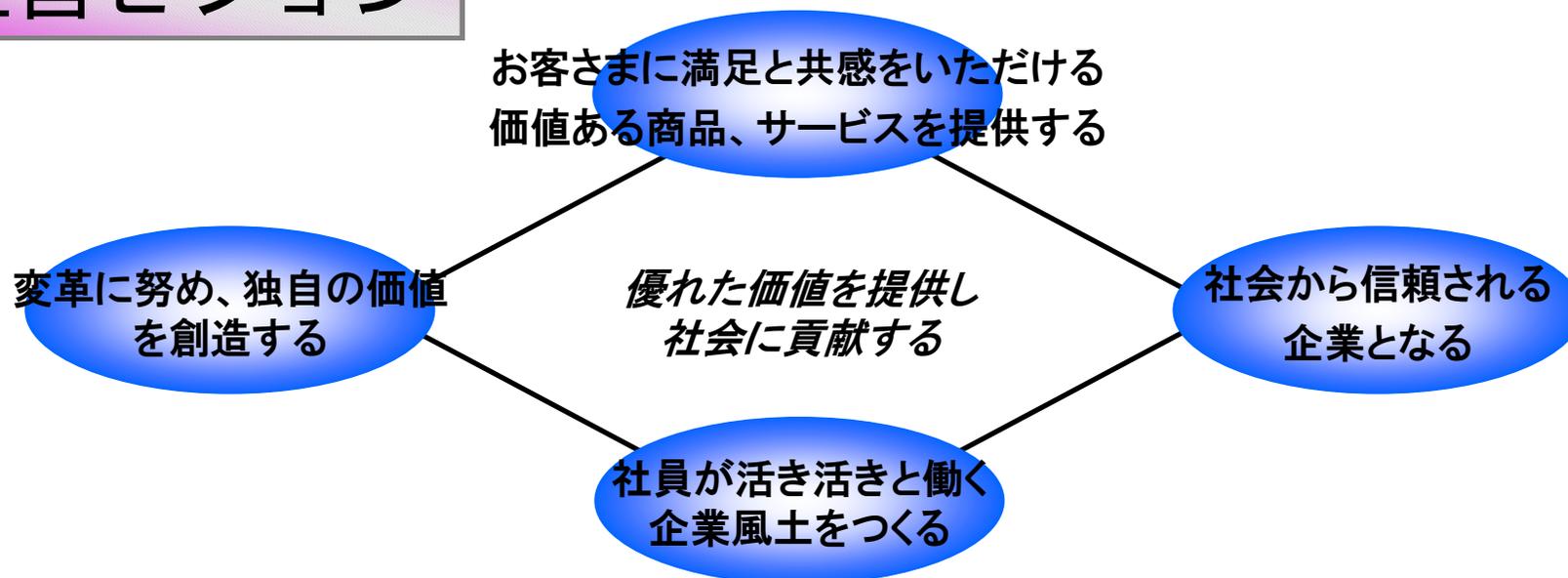
2. 中期経営計画の概要

(2013年3月期～2015年3月期)

経営理念

乳の優れた力を基に新しい食文化を創出し、
人々の健康と豊かな社会づくりに貢献する

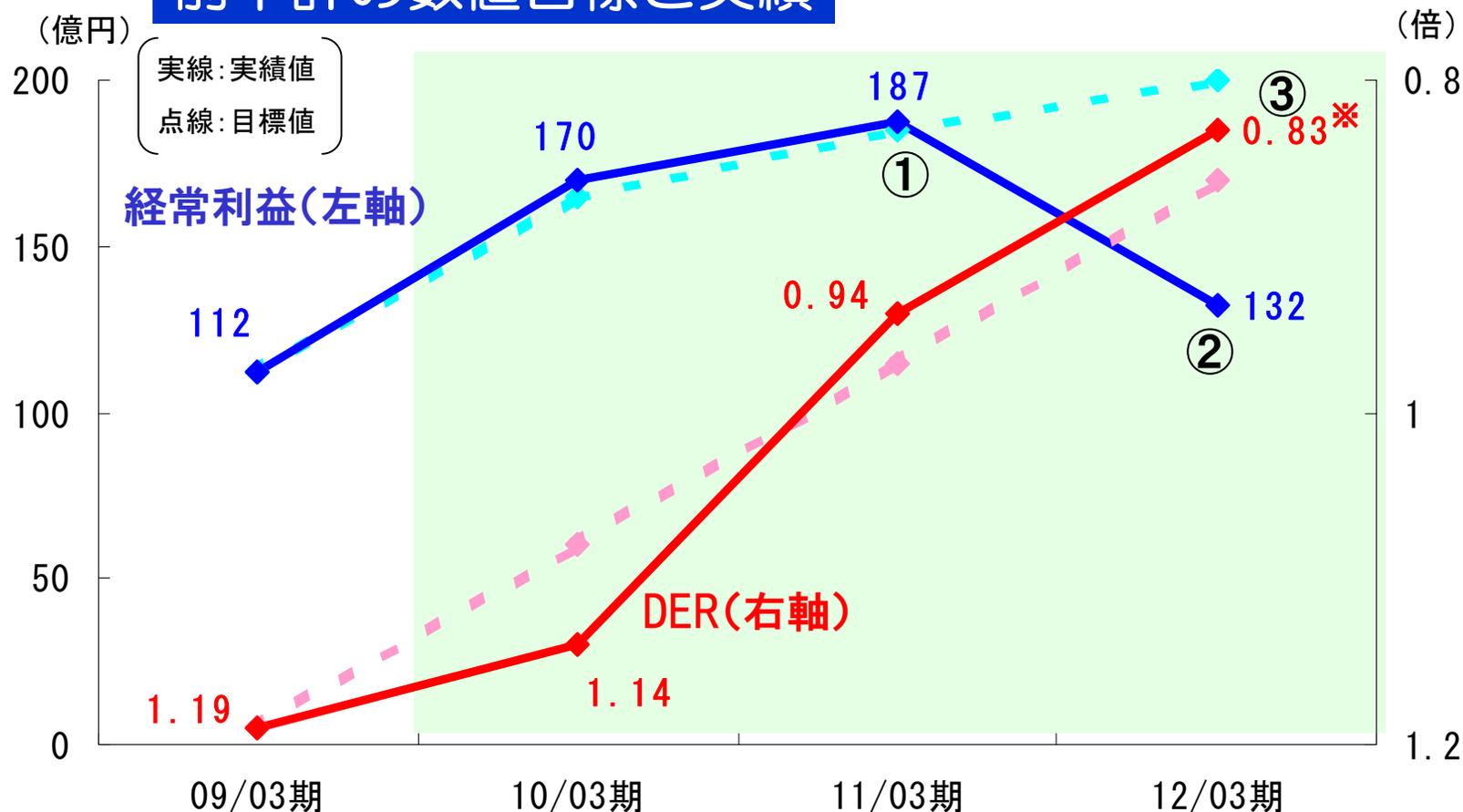
経営ビジョン



前中期経営計画（10/03-12/03期）の総括



前中計の数値目標と実績



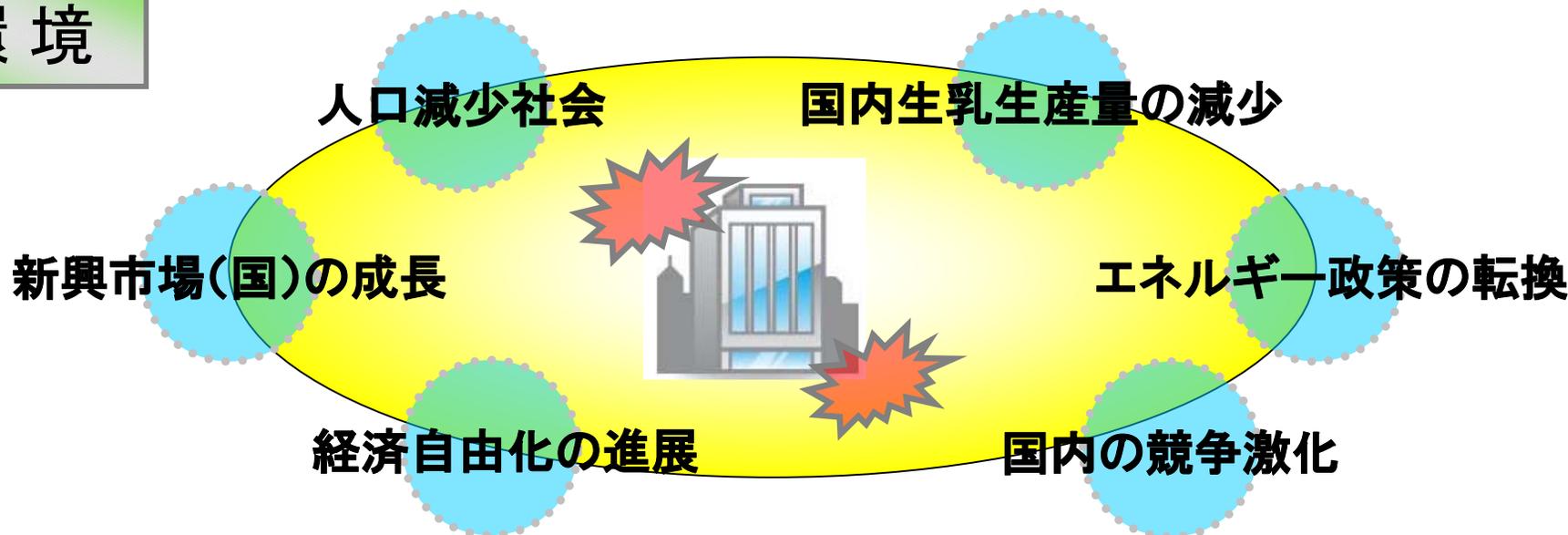
経常利益: ①11/03期に過去最高益(187億円)達成も、②12/03期は未達

DER: ③計画を上回り改善進捗*

* 12/03期のDERは3月に前倒し調達した社債100億円を除いた数値

当社を取り巻く環境と課題

環境



課題

■ 外部環境変化への適応力向上

- 天候・景気・原材料価格などの変化への適応力を向上

■ 強固な収益基盤の確立

- 国内既存事業の収益力向上と新規事業の取り組みおよび海外展開の加速

今中期経営計画

【2013年3月期～2015年3月期】

“持続的成長”のために

長期ビジョン

【2019年3月期～2021年3月期】

日本の森永乳業から
“Morinaga Milk Industry”へ

2011年度(2012年3月期)

売上高	5,783億円
営業利益	132億円
経常利益	132億円
当期純利益	46億円
ROS (経常利益/売上高)	2.3%
ROA (経常利益/総資産)	3.7%
ROE (当期純利益/自己資本)	4.2%
海外売上高比率	2.8%

2014年度(2015年3月期)

売上高	6,200～6,400億円
営業利益	200～230億円
経常利益	200～230億円
当期純利益	100～110億円
ROS (経常利益/売上高)	3.2%以上
ROA (経常利益/総資産)	5.0%以上
ROE (当期純利益/自己資本)	7.5%以上
海外売上高比率	3.4%以上

長期目標

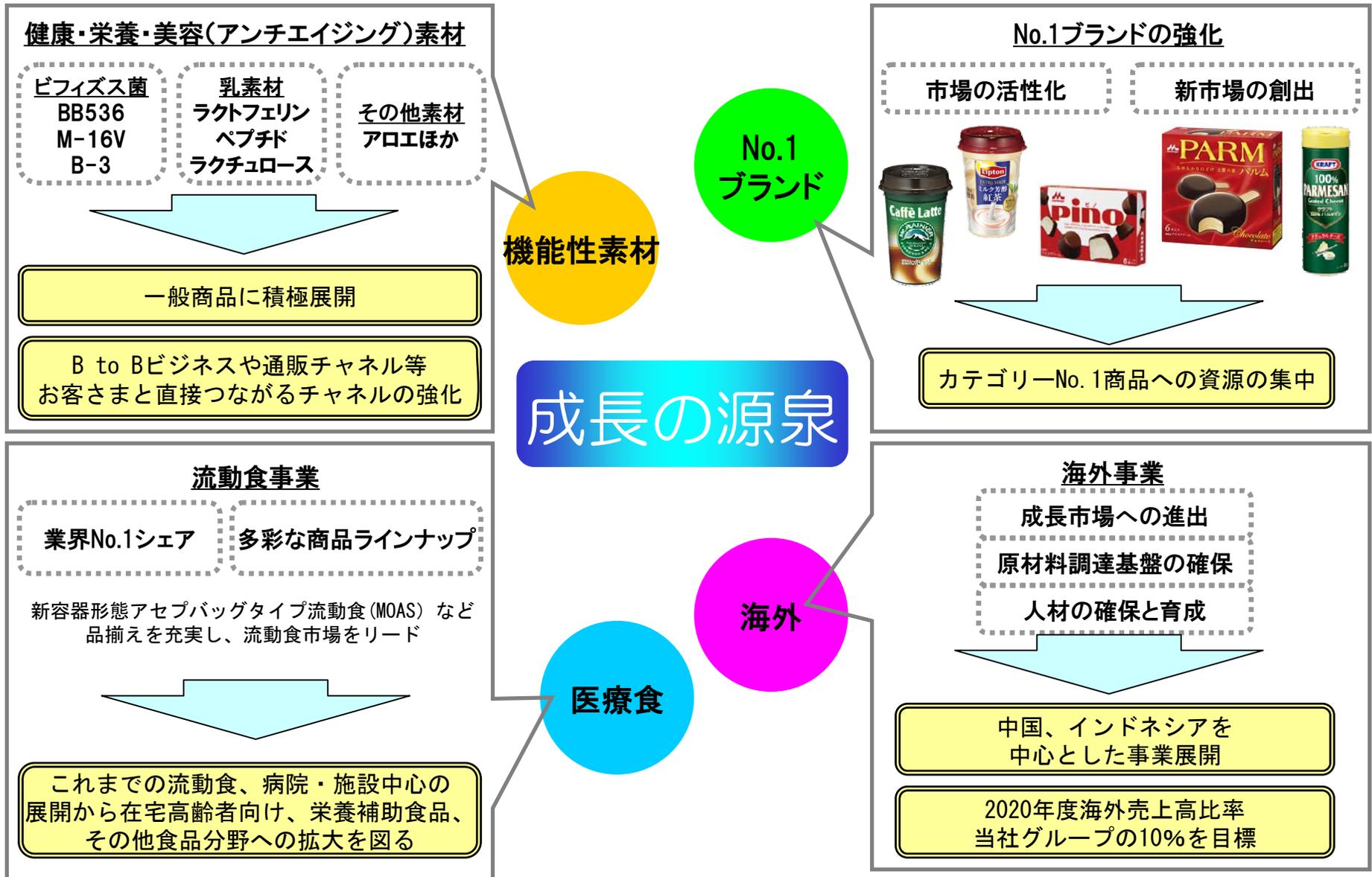
2020年度(2021年3月期)

売上高 7,700億円以上

経常利益 400億円以上

海外売上高比率 10%以上

これからの成長の源泉



持続的成長のため 「国内経営基盤の強化」 & 「国際競争力の強化」

経営基盤の再整備

成長投資
統廃合の推進

海外事業への投資

成長市場への進出・市場の獲得
原材料調達基盤の強化

これら実現のため、経営基盤をさらに強固なものにし、財務体質を強化

- *フリーキャッシュフロー100億円/年以上 ⇒ 成長のための原資を安定的に創出
- *ROE 7.5% ⇒ 8.0%に向かうためのステップ
- *DER 0.79倍 ⇒ 成長のための資金調達余力の確保

この目標の到達のために、十分な利益の確保が必要
トップラインの拡大とローコストオペレーションが両輪

カテゴリNo. 1商品の育成

- ・ カテゴリNo. 1商品の拡大
- ・ 新市場の創出
- ・ コーポレートブランドの更なる強化

事業の選択と集中

- ・ 「強化育成分野」への経営資源集中
- ・ 事業分野の特性と将来性に応じた対応

生産性の抜本的な改革 資本効率の改善

- ・ 国内生産体制の再構築
- ・ ローコストオペレーション

国際競争力の強化

- ・ 成長市場への進出
- ・ 原材料調達基盤の強化
- ・ 人材の確保と育成

企業文化の変革

- ・ 経営品質の向上
- ・ CSR活動の推進

カテゴリーNo.1商品の拡大

- 市場の活性化
- 品揃えの強化

新市場の創出

- 新たな商品開発体制の構築
- 共同研究の推進

コーポレートブランドの更なる強化

- 商品ブランドとの連携



「強化育成分野」への経営資源集中

	売上高 (15年3月期)	売上高伸び率 (12年3月期比)	取り組み
ヨーグルト	600億円	+27%	健康、美容等の機能性付加 新規ブランドの展開
チーズ	500億円	+12%	市場のニーズを具現化する技術 で、売上・シェアの拡大
チルドカップ飲料	470億円	+13%	No.1シェアの更なる拡大 パーソナル容器へのシフト
機能素材・健康食品	110億円	+72%	新素材の市場の創造・拡大 通販チャネルの育成拡大
合 計	1,680億円	+19%	

流動食（クリニコ）	510億円	+80%	家庭用商品の投入・拡大
海外事業	220億円	+35%	成長市場への進出、原材料調達 基盤の強化、人材の確保と育成

利益額拡大・利益率改善への取り組み

分野	カテゴリー	取り組み
利益額拡大	業務用食品	生クリーム、ミックスの拡大 商品開発力・提案力を中心とした強みの最大化
	冷菓	カテゴリーNo.1「ピノ」の更なる拡大 増産投資を行い、バリエーション化も可能とした「パルム」のNo.1化
	宅配	森永宅配システム独自の商品やサービスの拡充
	チルド紅茶	No.1シェアの更なる拡大 カップタイプを加えたシリーズでのラインナップ拡充
利益率改善	牛乳	「おいしい牛乳」「まきばの空」への集中 生産体制効率化の継続
	栄養食品	当社の持つシーズを活かした新商品の投入 対象顧客層の拡大（小児、母親、高齢者）
	デザート	基幹商品への集中と話題性・新規性ある新商品の投入

生産性の抜本的な改革

約120億円の合理化・効率化を実施

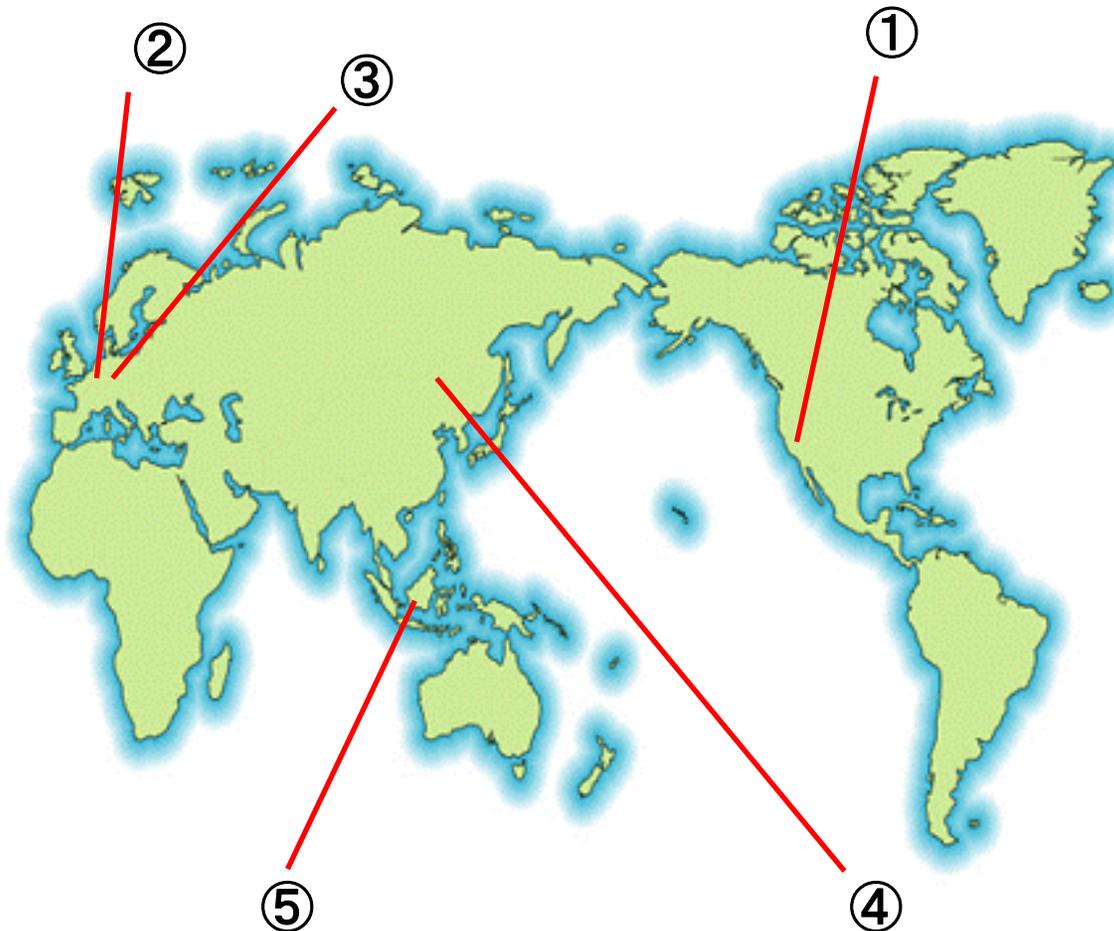
- 国内生産体制の再構築
- ローコストオペレーション

資本効率の改善

- ROEの向上

2012年3月期 4.2% → 2015年3月期 7.5%以上

国際競争力の強化（現在の海外事業）



① Morinaga Nutritional Foods

1985年米国ロサンゼルスに設立
長期保存可能な「TOFU」を全米で販売

② Morinaga Milk Holland B.V.

2011年オランダに設立
ビフィズス菌など機能性原料を販売

③ Milei GmbH

1972年ドイツに設立
乳糖、ホエイ粉末、ラクチュロース、ラクトフェリンなどを生産

④ Harbin Morinaga Milk

1994年中国ハルビン市に設立
中国国内で育児用粉乳を製造販売

⑤ PT.Kalbe Morinaga Indonesia

2005年インドネシアに設立
国内最大の製薬メーカーであるカルベ社との
合弁による、育児用粉乳の製造会社

成長市場への進出

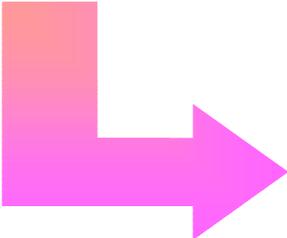
- アジア市場など新興市場への拡大

原材料調達基盤の強化

- 海外調達先の確保

人材の確保と育成

- マネジメント体制構築と人材育成



2020年度(2021年3月期)海外売上高比率
当社グループの **10%** を目標

経営品質の向上

●顧客本位

- ・顧客本位が浸透し、顧客価値に結びつく課題と目標が明確となる組織
- ・アセスメントを繰り返し、組織品質をスパイラルアップ（活動の定着と浸透）

CSR活動の推進

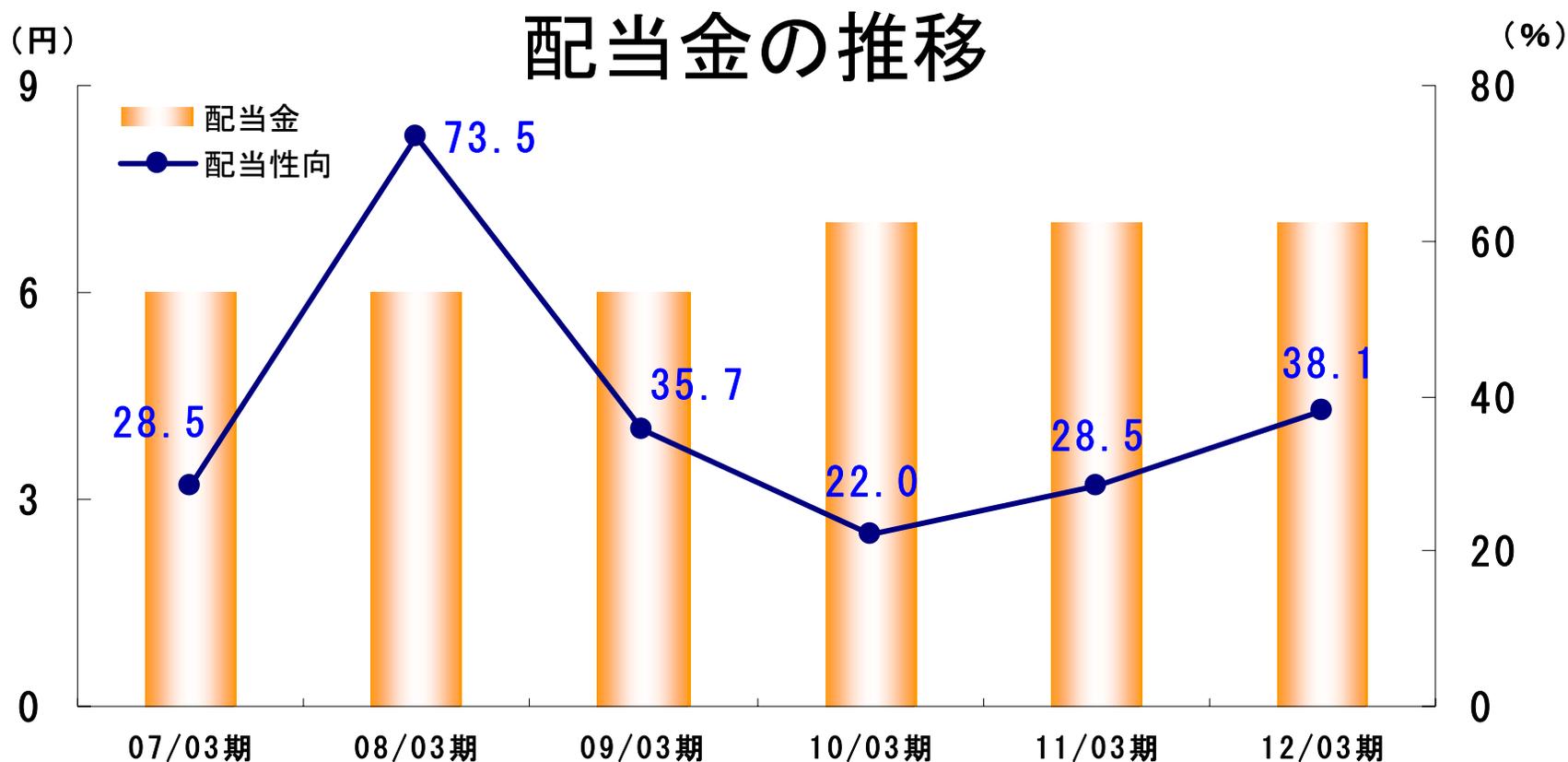
●環境保全活動の強化

- ・ISO14001、エコアクションなどの環境マネジメント活動
- ・省エネルギーの推進
- ・3R（Reduce、Reuse、Recycle）活動の徹底
- ・持続可能性に配慮した原材料の調達および商品の開発

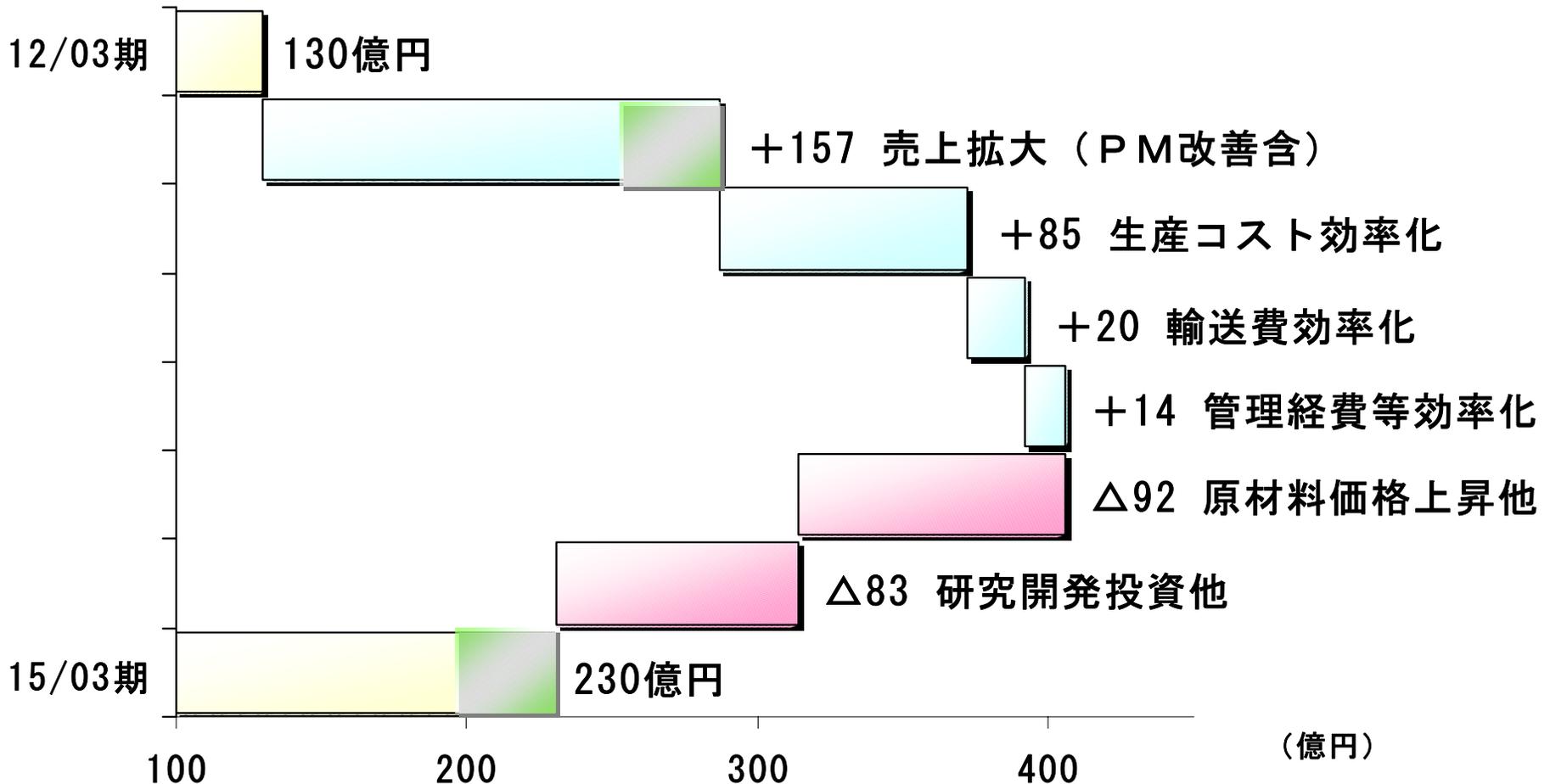
●社会貢献活動の強化

- ・森乳スマイル倶楽部による寄付活動
- ・育児無料電話相談サービス「エンゼル110番」
- ・食育活動、工場見学

安定的な配当の継続



中期経営計画期間中の経常利益増減



3. 2013年3月期業績見通し

2013年3月期業績見通し



(単位:億円)

	12年3月期	13年3月期	前期差	前期比
売上高	5,783	5,900	117	102.0%
営業利益	132	160	28	121.4%
経常利益	132	160	28	121.3%
当期純利益	46	76	30	164.9%
RO S (経常利益/売上高)	2.3%	2.7%		
RO A (経常利益/総資産)	3.7%	4.4%		
RO E (当期純利益/自己資本)	4.2%	6.6%		

2013年3月期の重点取り組み課題



お客様のニーズに合わせた商品開発の促進

- ・ カテゴリーNo. 1商品への資源の集中
- ・ 設備増強したヨーグルト、流動食ラインのフル活用
- ・ 独自性ある新商品の投入・拡大



根強いリピーターの多い
ギリシャヨーグルト「パルテノ」



5/28新発売
「パルムピュレコーティング」

変化に合わせた事業構造強化への取り組み

- ・ ビフィズス菌やラクトフェリン等、機能素材や健康食品市場での売上拡大
- ・ 流動食事業における在宅分野への対応強化



長年の研究実績・米国GRAS認証取得
「ビフィズス菌BB536」と「ラクトフェリン」

オペレーションコスト引き下げの取り組み

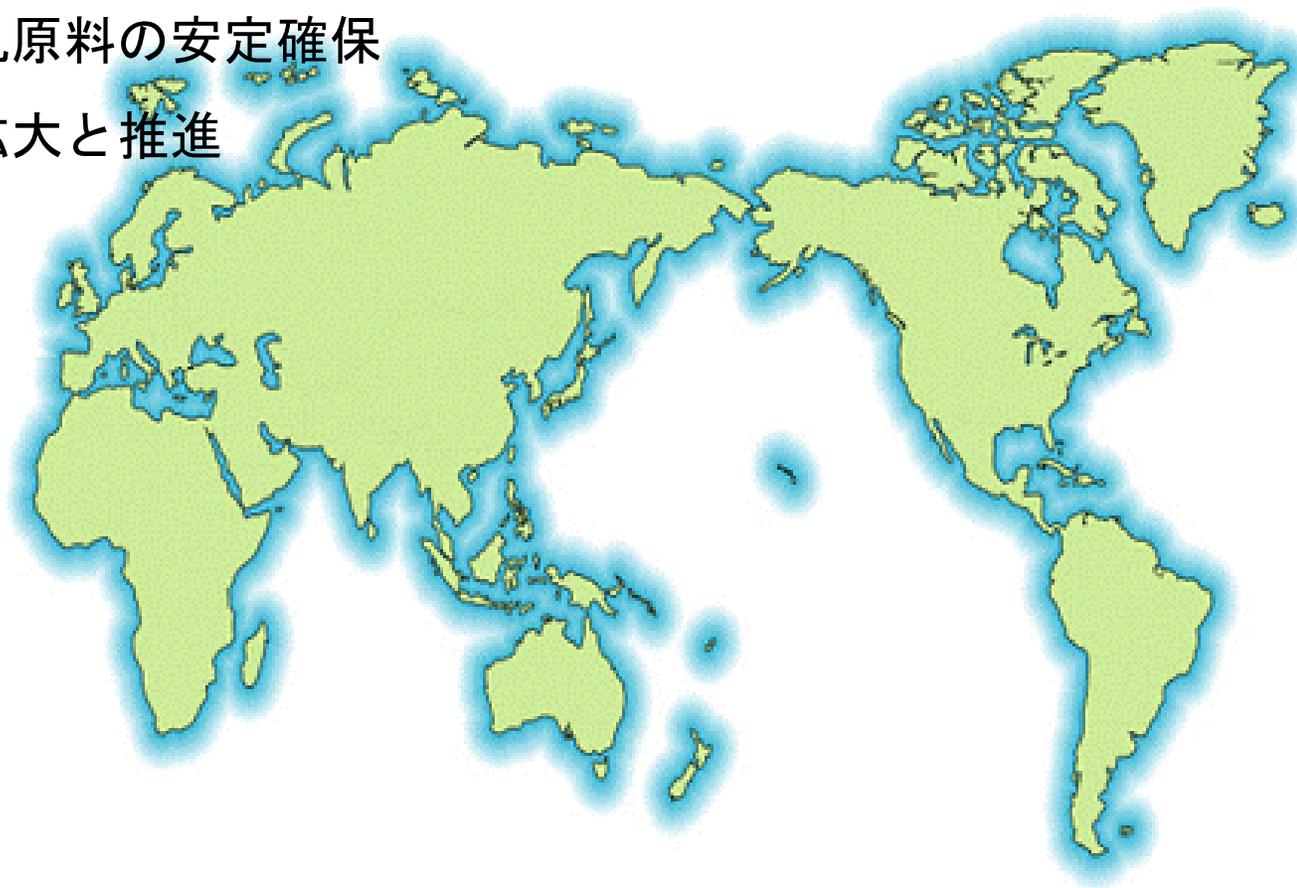
- ・ 製造経費8億円、輸送費4億円、管理経費2億円
- ・ 3工場統廃合効果4億円
- ・ 札幌工場生産中止（2013年4月末）



流動食シェアNo. 1のノウハウを活かし
在宅分野への展開を拡大

国際競争力の強化

- ・ 中国の旺旺集団との提携事業の推進
- ・ 独ミライ社からの乳原料の安定確保
- ・ アジアへの輸出の拡大と推進



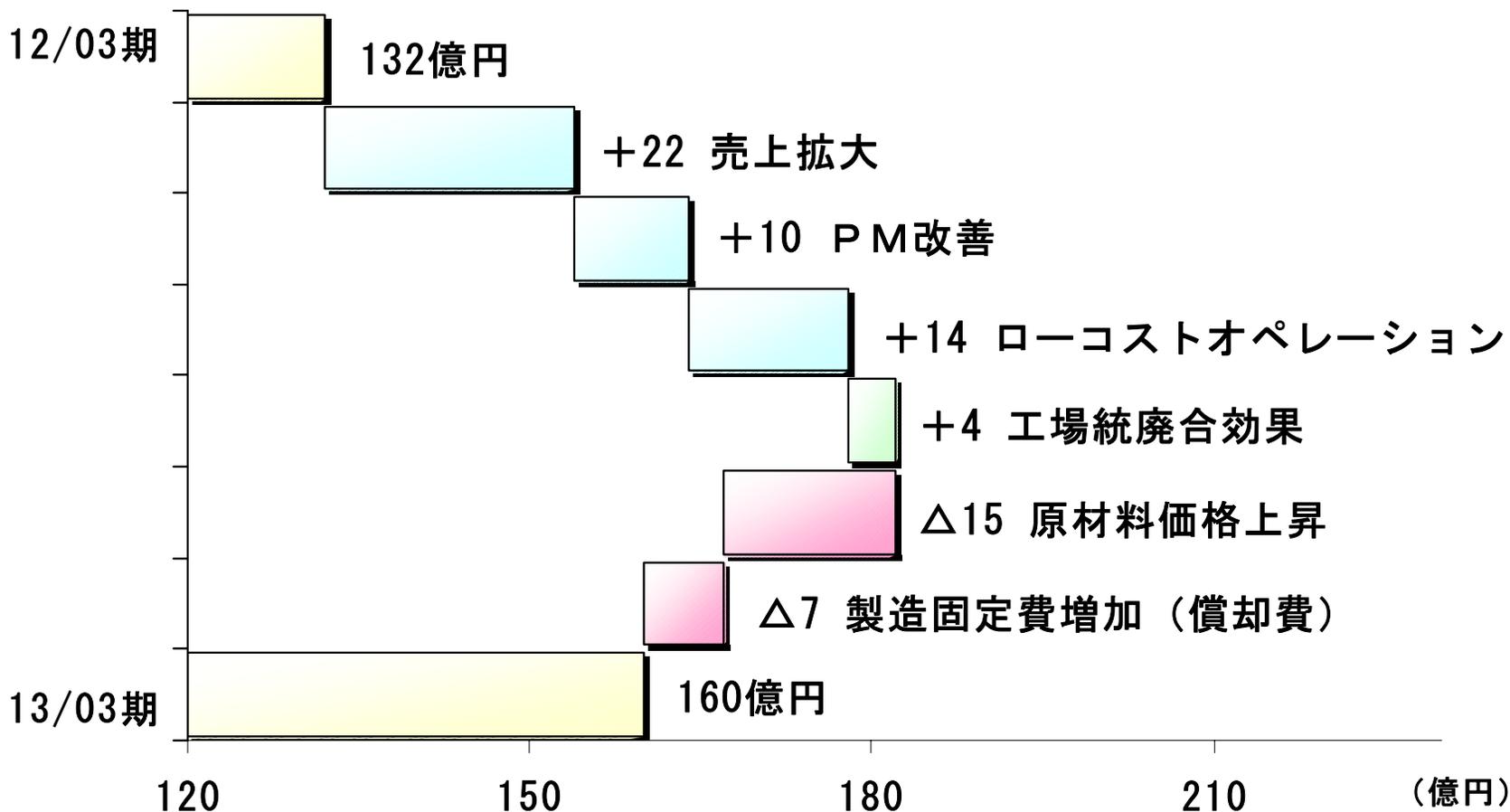
事業分野別売上見通し（強化育成分野）



	13年3月期	12年3月期	前期比
ヨーグルト	500	473	106%
チーズ	455	448	102%
チルドカップ飲料	437	431	101%
機能素材・健康食品	60	57	104%
合 計	1,452	1,410	103%

流動食（クリニコ）	300	275	109%
海外事業	170	155	110%

連結経常利益の増減見通し



(単位:億円)

	11/03期	12/03期	13/03期
設備投資額	155	187	168
減価償却費	171	169	171

(単位:億円、倍)

	11/03期	12/03期	13/03期
有利子負債	1,025	1,029	922
DER	0.94	0.83	0.78

(注) 有利子負債・・・借入金および社債を指す

12/03期の有利子負債には、社債の償還資金を前倒しで調達した

100億円が含まれている (DERは100億円を除いて計算)



森永乳業株式会社