



2013年3月期 決算説明会

2013年5月23日

森永乳業株式会社

1. 2013年3月期決算概要
2. 中期経営計画の見直し
3. 2014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. 2013年3月期決算概要

2013年3月期決算数値



(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	5,912	129	102.2%
営業利益	132	102	▲30	77.1%
経常利益	132	106	▲26	80.0%
当期純利益	46	50	4	108.8%
RO S (経常利益/売上高)	2.3%	1.8%		
RO A (経常利益/総資産)	3.7%	2.9%		
RO E (当期純利益/自己資本)	4.2%	4.4%		

商品分野別・主要商品の売上実績(単体)



強化育成分野	売上高	前期比
ヨーグルト	530億円	112%
チーズ	430億円	96%
チルドカップ飲料	437億円	101%
機能素材・健康食品	55億円	96%
強化育成分野計	1,453億円	103%

利益額拡大分野	売上高	前期比
業務用食品	401億円	102%
冷菓	512億円	101%
宅配	211億円	96%
チルド紅茶	203億円	98%
利益額拡大分野計	1,327億円	100%

流動食(クリニコ)	(285億円)	(104%)
-----------	---------	--------

(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	売上高	前期比
牛乳	562億円	101%
栄養食品	135億円	95%
デザート	203億円	108%
利益率改善分野計	900億円	102%

商品分野	商品名	前期比
ヨーグルト	ビヒダスブランド	118%
チルドカップ飲料	マウントレーニア	103%
牛乳	森永のおいしい牛乳	101%

単体計 4,462億円 前期比102%

シェアの状況



カテゴリー	シェア		
	12年3月期	13年3月期	順位
フィルド [®] カップ [®] タイプ [®] コーヒー	52%	53%	1
チルド紅茶飲料	66%	71%	1
ヨーグルト	13%	13%	2
チルドデザート	23%	25%	1
チーズ	14%	14%	2
アイスクリーム	14%	13%	2
流動食	36%	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、2012年4月～2013年3月、販売金額シェア)
流動食のみ当社推定シェア

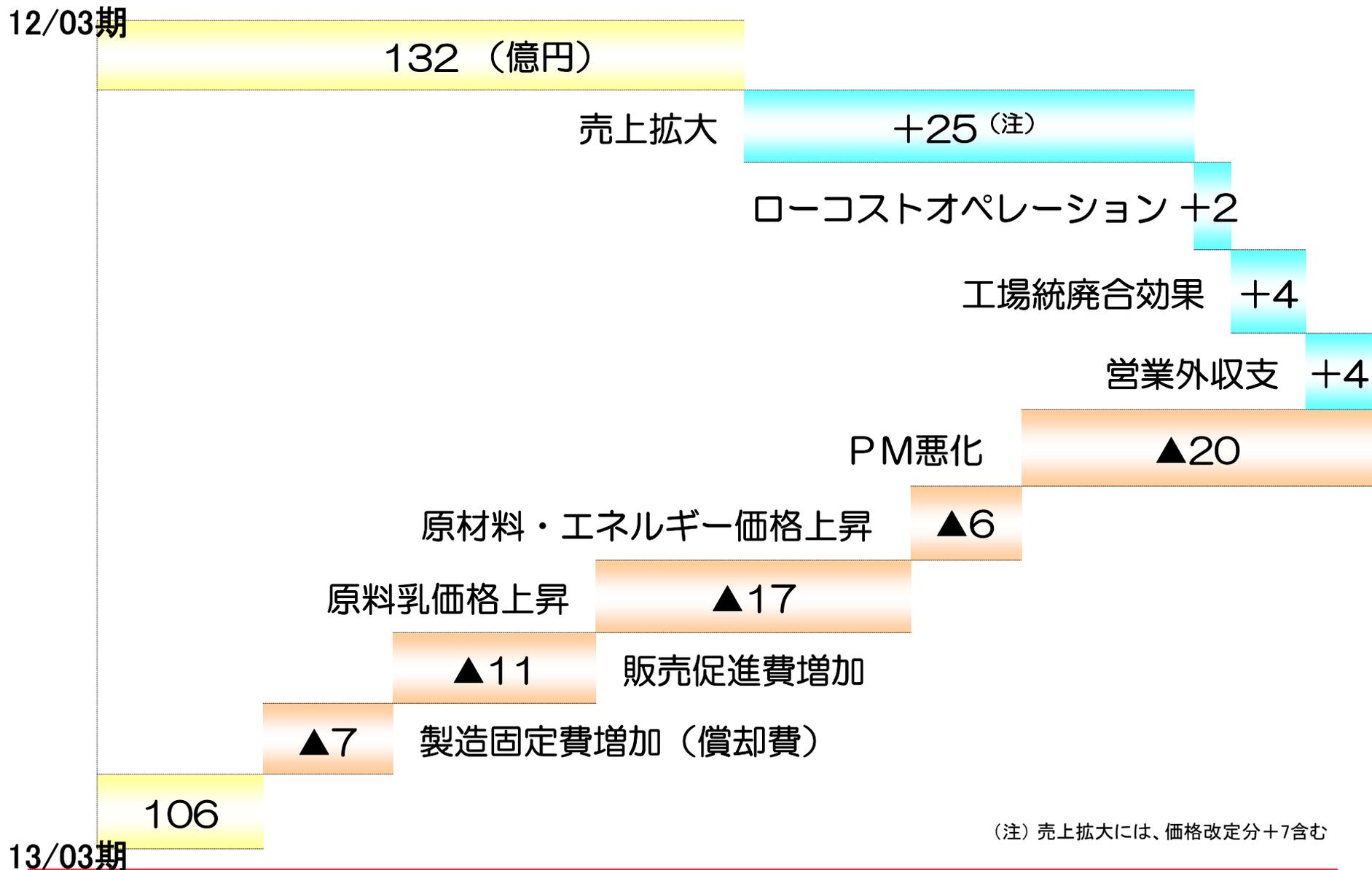
連結子会社の売上実績



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	1,082億円	102%	13社	横浜乳業 エムケーチーズ
販売会社	1,313億円	100%	4社	デイリーフーズ 北海道森永乳業販売
その他会社	1,251億円	107%	13社	クリニコ 森永酪農販売
合計	3,646億円	103%	30社	

(注) 合計は単純合計

連結経常利益の増減要因



2. 中期経営計画の見直し (2014年3月期～2016年3月期)

中期経営計画見直しの理由

外部環境

原材料・
エネルギー価格の高騰

消費増税法の成立

継続する原料乳
価格の値上げ

消費者の
生活防衛意識の高まり

円安による
コストアップ



内部環境

今後の柱となる商品の開発や大幅なローコストの実現、
海外事業の更なる拡大などに時間が必要

中期経営計画の基本的方向性は変更しないものの、実現時期を変更

中期経営計画1年目の評価（業績）



業績

売上高は計画通りとなるも、利益面では大幅に未達

有利子負債は社債償還資金90億円のの前倒調達を考慮すると想定通りの着地

	13年3月期当初計画	13年3月期実績	計画差異	達成率
売上高	5,900億円	5,912億円	12億円	100%
経常利益	160億円	106億円	▲54億円	66%
当期純利益	76億円	50億円	▲26億円	66%
ROS(経常利益/売上高)	2.7%	1.8%	▲0.9%	—
有利子負債	922億円	1,012億円	90億円	—

売上(強化育成分野)

	13年3月期当初計画	13年3月期実績	計画差異	達成率
ヨーグルト	500億円	530億円	30億円	107%
チーズ	455億円	430億円	▲25億円	96%
チルドカップ飲料	437億円	437億円	±0億円	100%
機能素材・健康食品	60億円	55億円	▲5億円	92%
流動食(クリニコ)	300億円	285億円	▲15億円	95%
海外事業	170億円	188億円	18億円	111%

中期経営計画1年目の評価（課題進捗）



1. カテゴリーNo.1商品の育成

- ① カテゴリーNo.1商品の拡大
- ② 新市場の創出
- ③ コーポレートブランドの更なる強化

2. 事業の選択と集中

- ① 「強化育成分野」への経営資源集中
- ② 事業分野の特性と将来性に応じた対応

3. 生産性の抜本的な改革 資本効率の改善

- ① 国内生産体制の再構築
- ② ローコストオペレーション

4. 国際競争力の強化

- ① 成長市場への進出
- ② 原料調達基盤の強化
- ③ 人財の確保と育成

5. 企業文化の変革

- ① 経営品質の向上
- ② CSR活動の推進

- ・ビフィズス菌BB536の価値訴求によるビヒダスブランドの強化
- ・研究所シーズの商品化実現のための開発企画機能の強化
- ・研究所事業部横断チームによるシニア向け商品開発
- ・既存事業ブランドの強化(エコらくパック、パルテノ等)
- ・機能性素材に関する研究成果(ビフィズス菌:農芸化学賞、ラクトフェリン:JIDF光岡賞)

- ・強化育成分野(流動食、ヨーグルト)への優先的な設備投資
- ・採算性の低い商品の削減
- ・ビフィズス菌末設備増強の決定
- ・機能性素材新商品の発売(ビフィズス菌末、乳風味素材、ペプチド)

- ・浦幌乳業新製造棟の新設および札幌工場生産中止による
クリーム安定供給体制の構築
- ・清水乳業、森永北陸乳業福井工場の市乳生産中止

- ・旺旺集団(中国)への技術援助
- ・ミライ社(ドイツ)の100%子会社化
- ・欧州、アジア地域向け菌末の開拓

- ・JQAのプログラムを通じた意識改革を促進
- ・CSR意識の社内浸透度の向上

中期経営計画見直し内容



目標数値(見直し前)

計画期間を2015年3月期 ⇒ 2016年3月期までと変更する

	12年3月期実績	13年3月期計画	15年3月期計画
売上高	5,783億円	5,900億円	6,200～6,400億円
経常利益	132億円	160億円	200～230億円
当期純利益	46億円	76億円	100～110億円
ROS(経常利益/売上高)	2.3%	2.7%	3.2%以上
ROA(経常利益/総資産)	3.7%	4.4%	5.0%以上
ROE(当期純利益/自己資本)	4.2%	6.6%	7.5%以上

目標数値(見直し後)

13年3月期実績のDERは社債の償還資金前倒し調達分(90億円)を除いて計算

	13年3月期実績	14年3月期計画	16年3月期計画
売上高	5,912億円	5,980億円	6,300億円
経常利益	106億円	120億円	200億円
当期純利益	50億円	51億円	100億円
ROS(経常利益/売上高)	1.8%	2.0%	3.2%
ROA(経常利益/総資産)	2.9%	3.3%	5.5%
ROE(当期純利益/自己資本)	4.4%	4.3%	7.7%
DER	0.80	0.83	0.67

中期経営計画見直し内容



売上目標(強化育成分野)

	13年3月期実績	14年3月期計画	16年3月期計画	伸び率 (13年3月期比)
ヨーグルト	530億円	555億円	640億円	+21%
チーズ	430億円	450億円	475億円	+10%
チルドカップ飲料	437億円	445億円	480億円	+10%
機能素材・健康食品	55億円	60億円	90億円	+63%
合計	1,453億円	1,510億円	1,685億円	+16%

流動食(クリニコ)	285億円	310億円	450億円	+58%
海外事業	188億円	198億円	210億円	+12%

中期経営計画取り組みテーマ・課題①



1. カテゴリーNo.1商品の育成

① カテゴリーNo.1商品の拡大

市場の活性化
品揃えの強化

② 新市場の創出

Active Life食品の開発、展開

医療食の知見を集約し、潜在的な
ニーズを開拓

共同研究の推進

③ コーポレートブランドの更なる強化

既存事業ブランドの強化

商品ブランドとの連携



中期経営計画取り組みテーマ・課題①



～森永乳業が提供する新たな枠組み～

Active Life食品

乳幼児	こども	若者	おとな	中年	高年	
-----	-----	----	-----	----	----	--

母乳に学んだ
栄養科学

一般市場での
商品展開力

ラクトフェリン

ビフィズス菌

乳たんぱく質

乳ペプチド

“強み”を活かした
アプローチ

健康
機能性素材
活用商品

当社独自素材、独自技術を活用した
Active Life食品

Non-activeシニア

流動食で
展開中の
商品

2. 事業の選択と集中

① 「強化育成分野」への経営資源集中

拡大市場への重点的な資源投入、設備投資

- ・設備増強済の流動食、ヨーグルトラインのフル活用
- ・拡大するプロバイオティクス市場におけるビフィズス菌末設備への投資
- ・対象商品を絞った効率的な販促投入

2013年度 2014年度 2015年度



2013年10月予定

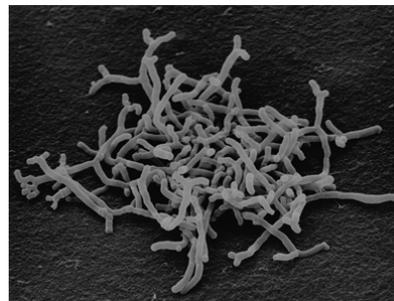


② 事業分野の特性と将来性に応じた対応

健康機能性素材を活用した新商品の開発、展開



ラクトフェリン



ビフィズス菌BB536



3. 生産性の抜本的な改革 資本効率の改善

① 国内生産体制の再構築

市乳事業を中心とした工場統廃合を推進

- ・工場統廃合（札幌工場、森永北陸乳業福井工場[市乳事業]、清水乳業）
- ・浦幌乳業新製造棟稼動によるクリーム製造効率化、安定供給

2013年度 2014年度 2015年度

2013年4月札幌工場

2013年10月清水乳業

2013年9月森永北陸乳業福井工場（市乳事業）

2013年5月23日竣工

② ローコストオペレーション

コスト削減により、原材料、原料乳コスト上昇を吸収

- ・原材料の工夫、歩留の改善
- ・物流、販管費の更なる合理化

浦幌乳業新製造棟



4. 国際競争力の強化

① 成長市場への進出

旺旺集団との提携事業の推進
欧州、アジア地域向け菌末の開拓

2013年度 2014年度 2015年度



② 原料調達基盤の強化

ミライ社からの乳原料の安定確保
世界中に視野を広げた新たな原料
調達先の検討



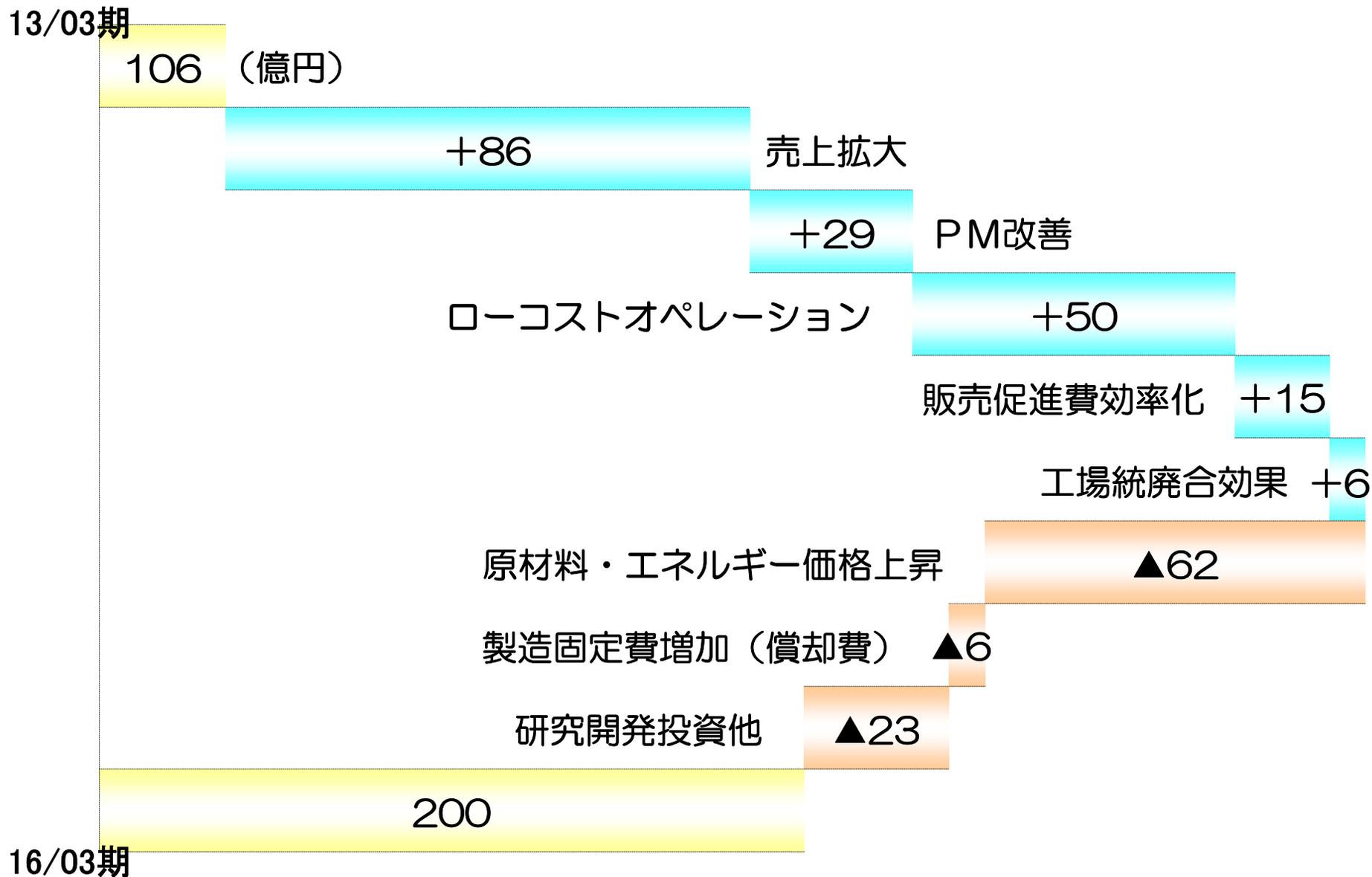
2012年5月ドイツミライ社完全子会社化

③ 人財の確保と育成

マネジメント体制構築と人財育成



中期経営計画期間中の経常利益増減



3. 2014年3月期業績見通し

2014年3月期業績見通し



(単位:億円)

	13年3月期	14年3月期	前期差	前期比
売上高	5,912	5,980	68	101.2%
営業利益	102	116	14	114.1%
経常利益	106	120	14	113.7%
当期純利益	50	51	1	101.7%
RO S (経常利益/売上高)	1.8%	2.0%		
RO A (経常利益/総資産)	2.9%	3.3%		
RO E (当期純利益/自己資本)	4.4%	4.3%		

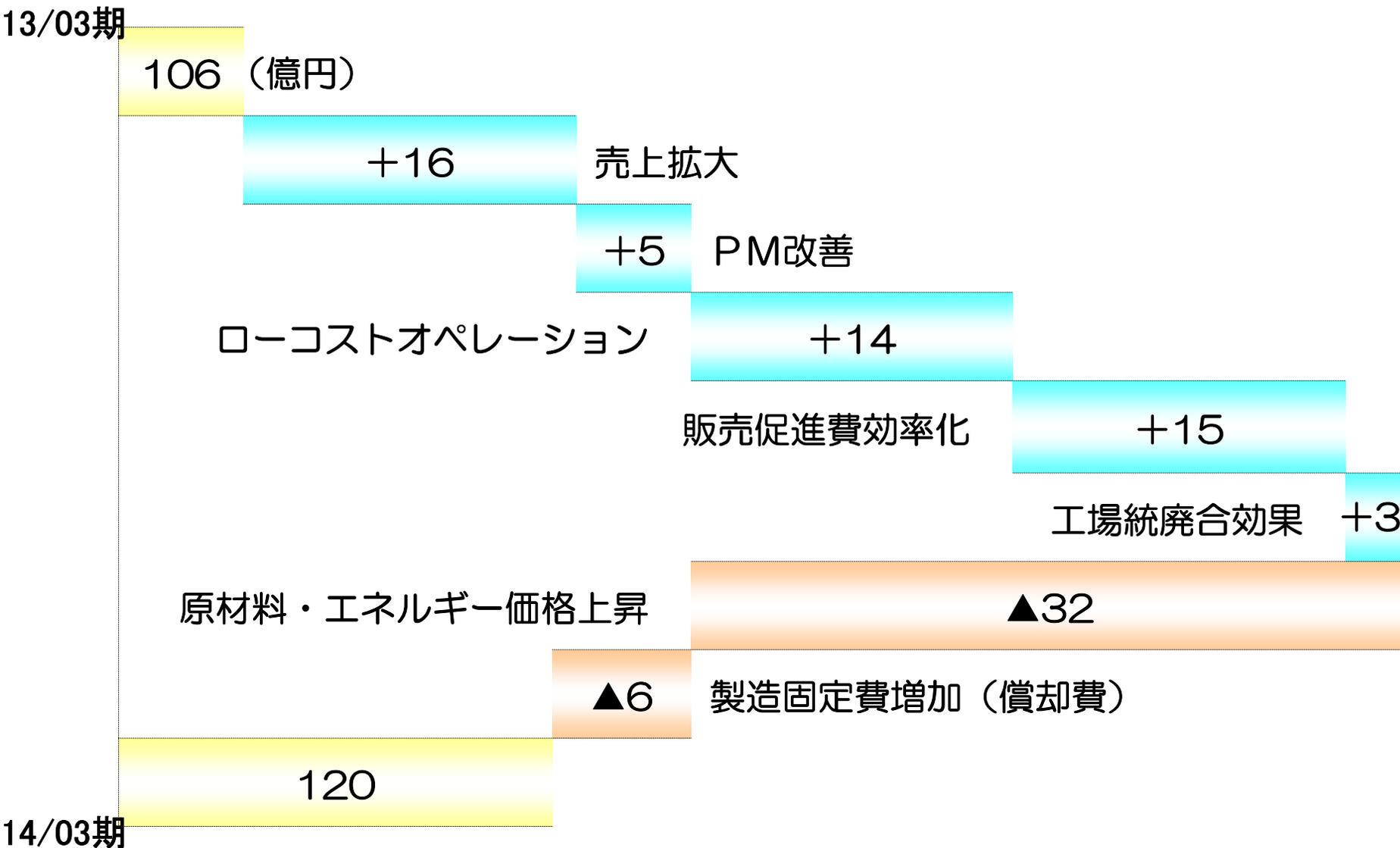
強化育成分野売上見通し



	13年3月期	14年3月期	前期比
ヨーグルト	530億円	555億円	105%
チーズ	430億円	450億円	105%
チルドカップ飲料	437億円	445億円	102%
機能素材・健康食品	55億円	60億円	109%
合 計	1,453億円	1,510億円	104%

流動食(クリニコ)	285億円	310億円	109%
海外事業	188億円	198億円	105%

連結経常利益の増減見通し



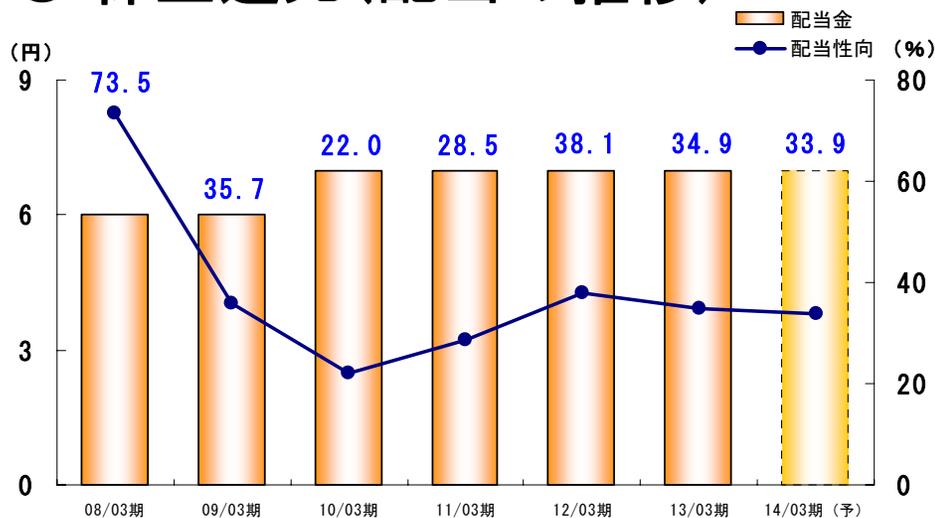
● 設備投資、減価償却費、有利子負債

(単位: 億円、倍)

	11/03期	12/03期	13/03期	14/03期
設備投資額	155	187	161	159
減価償却費	171	169	172	162
有利子負債	1,025	1,029	1,012	989
DER	0.94	0.83	0.80	0.83

(注) 有利子負債・・・借入金および社債を指す。
社債の償還資金を前倒して調達した
12/03期は100億円が、13/03期には90億円
が含まれている(DERは除いて計算)

● 株主還元(配当の推移)





森永乳業株式会社