

2015年3月期 決算説明会

- I. 2015年3月期決算概要
- II. 森永乳業中期経営計画(2016年3月期～2020年3月期)
- III. 2016年3月期業績見通し

2015年5月20日
森永乳業株式会社

I . 2015 年 3 月期決算概要

2015年3月期決算数値



(単位：億円)

	14年3月期	15年3月期	前期差	前期比
売上高	5,993	5,948	△ 44	99.3%
営業利益	120	68	△ 52	56.8%
経常利益	124	82	△ 42	66.4%
当期純利益	48	42	△ 7	86.0%
RO S (経常利益/売上高)	2.1%	1.4%		
RO A (経常利益/総資産)	3.4%	2.2%		
RO E (当期純利益/自己資本)	4.1%	3.4%		

上期	14/3期	15/3期	前同差	前同比	下期	14/3期	15/3期	前同差	前同比
売上高	3,209	3,158	△ 51	98.4%	売上高	2,784	2,791	7	100.3%
営業利益	96	52	△ 45	53.5%	営業利益	23	17	△ 7	70.4%
経常利益	101	56	△ 45	55.3%	経常利益	23	26	4	115.7%
当期純利益	48	33	△ 15	68.3%	当期純利益	0	8	8	—

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	519億円	99%
チーズ	446億円	105%
チルドカップ飲料	454億円	102%
機能素材・健康食品	58億円	102%
強化育成分野計	1,477億円	102%
流動食（クリニコ）	(282億円)	(97%)
海外事業（連結）	(261億円)	(102%)

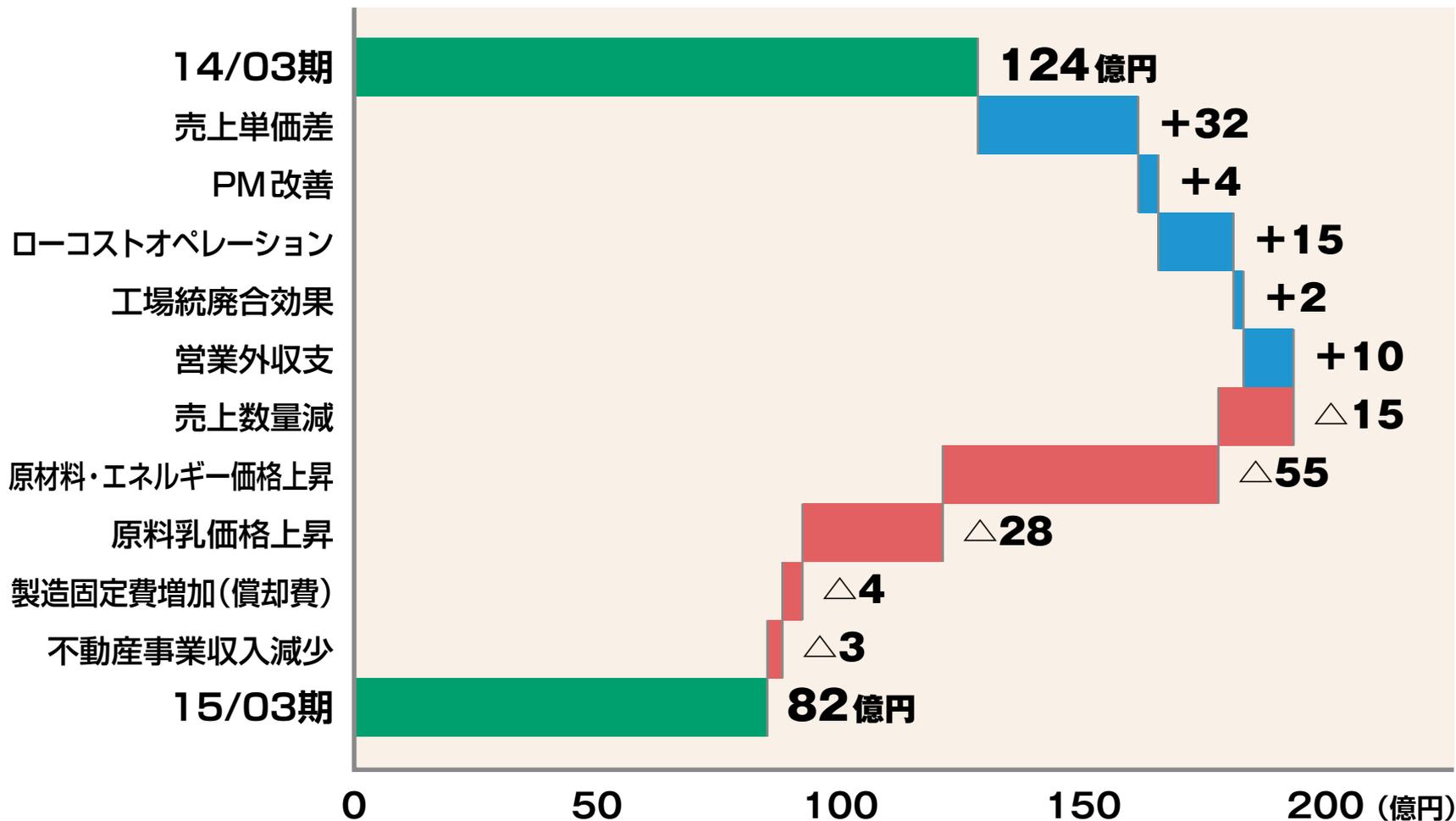
商品分野	商品名	前期比
ヨーグルト	ビヒダスブランド	98%
チルドカップ飲料	マウントレーニア	104%
牛乳	森永のおいしい牛乳	100%

利益額拡大分野	売上高	前期比
業務用食品	420億円	101%
冷菓	504億円	99%
宅配	196億円	95%
チルド紅茶	176億円	96%
利益額拡大分野計	1,296億円	98%

利益率改善分野	売上高	前期比
牛乳	571億円	102%
栄養食品	123億円	97%
デザート	189億円	96%
利益率改善分野計	883億円	100%

(注)「流動食」は連結子会社クリニコの売上高

連結経常利益の増減要因





Ⅱ. 森永乳業中期経営計画 (2016年3月期～2020年3月期)

前中期経営計画(14/03～16/03期)レビュー



(単位：億円)

	15年3月期 実績	16年3月期 現計画 (A)	16年3月期 当初計画 (B)	差 (A)-(B)
売上高	5,948	6,000	6,300	△ 300
経常利益	82	110	200	△ 90
当期純利益	42	50	100	△ 50
R O S	1.4%	1.8%	3.2%	△ 1.4%
R O A	2.2%	2.9%	5.5%	△ 2.6%
R O E	3.4%	4.0%	7.7%	△ 3.7%
D E R	0.86倍	0.90倍	0.67倍	0.23倍

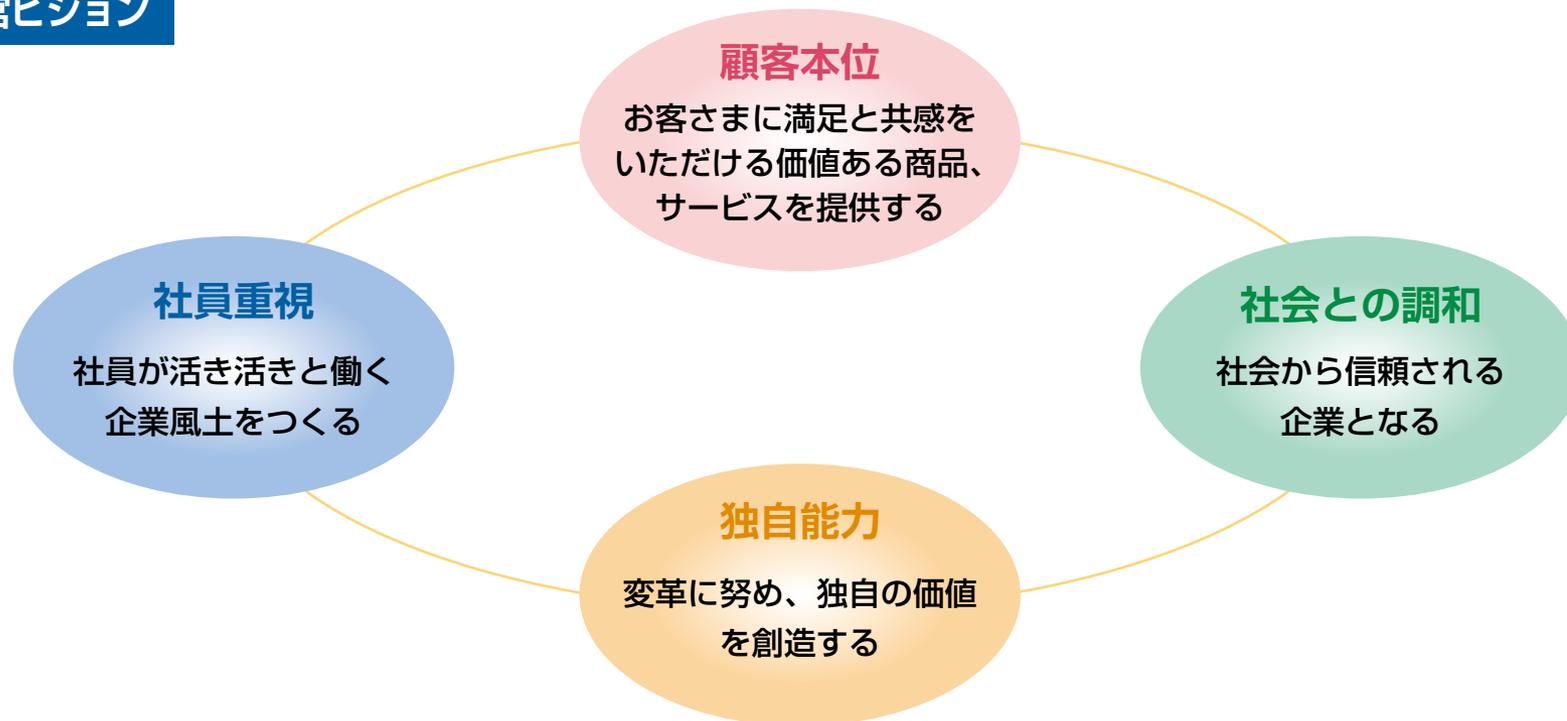
⇒ 特に利益面で当初計画の大幅な未達

確実に目標を達成するため、
新たに2016年3月期～2020年3月期の
5年間の中期経営計画をスタート

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

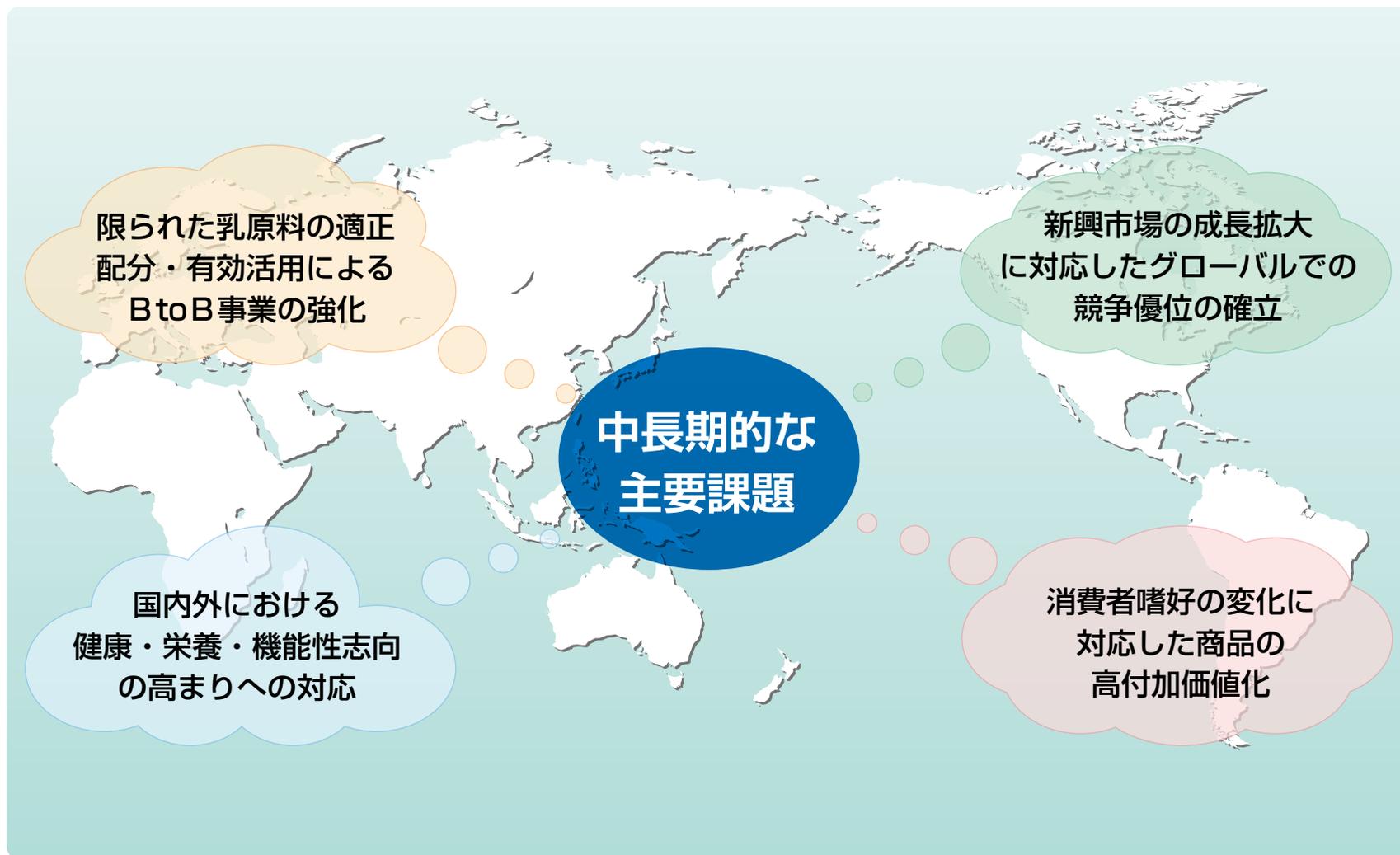


1. 成長に向けた
事業ドメインの再構築

2. 資産効率の改善
および合理化の推進

3. 経営基盤の強化

4. 社会への貢献



基本方針 1. 成長に向けた事業ドメインの再構築

1) 機能性・食品素材事業の強化
(BtoB事業)

2) グローバル化の推進
(国際事業)

将来に向けた事業の4本の柱

3) 健康・栄養事業の育成

4) 既存事業の収益性の改善
(BtoC事業)

基本方針の具体的取り組み 1

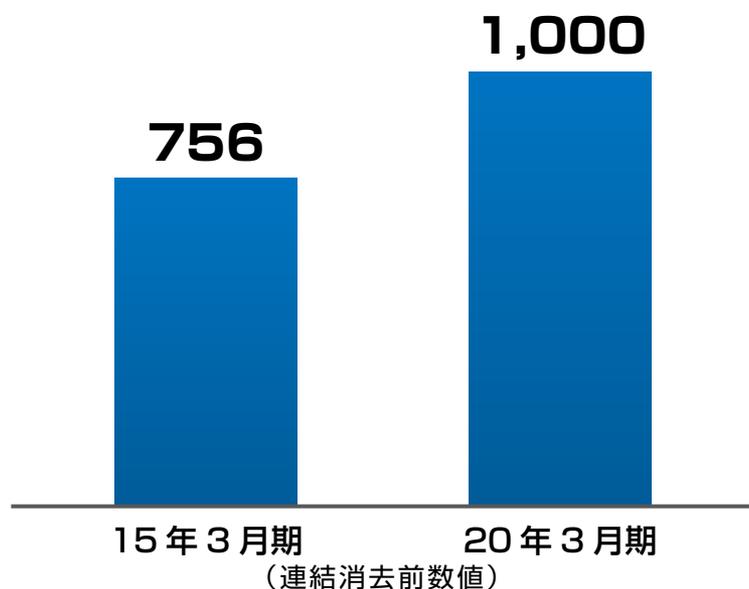


1) 機能性・食品素材事業の強化 (B to B 事業)

事業計画基本方針

- 乳原料需給の逼迫が続く中、資源を確実に確保しながら、食品産業や医薬・健康食品産業等の注力すべき市場へ積極的な拡売を行う

B to B 事業売上高 (単位：億円)



ビフィズス菌 BB536



ラクトフェリン



基本方針の具体的取り組み 1



1) 機能性・食品素材事業の強化 (B to B 事業)

食品産業 (畜肉、水産、調味料、冷凍食品等) 向け販売の強化

医薬・健康食品産業向け販売の強化

機能性商品の販路拡大

新商品の開発 (クリーム、チーズ、粉乳、菌末、ペプチド等)

乳素材の販売 (ミライ社品、調製品、代替乳原料等)

研究体制の強化
(エビデンスの拡大、
アプリケーション力の向上)

フレキシブルな
生産体制の構築

セールスエンジニアの
養成・増員

基本方針の具体的取り組み 1

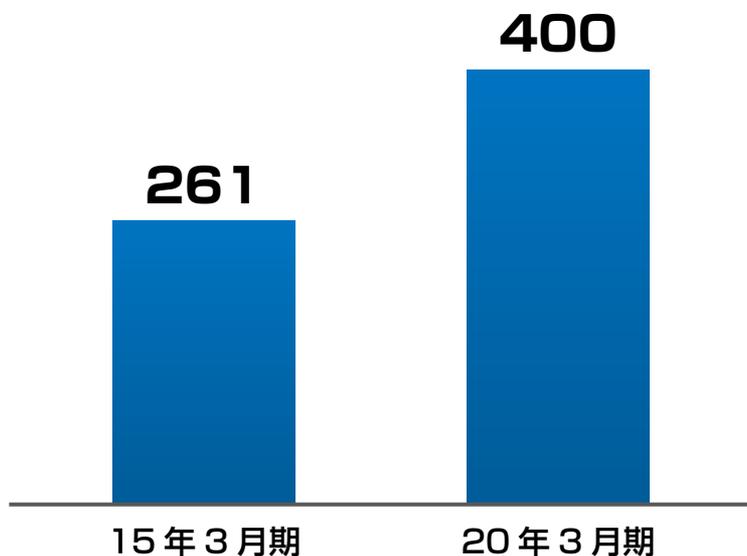


2) グローバル化の推進 (国際事業)

事業計画基本方針

- 当社が国内で培ってきた機能性素材や乳製品の知見等、経営資源を積極的に投入し、ブランド認知の向上を図るとともに利益増を図る

国際事業売上高 (単位：億円)



菌体、ピノ、マウントレーニアの輸出



中国旺旺集団との連携によるチルド商品



インドネシア・パキスタンでの
育児用粉乳

2) グローバル化の推進（国際事業）

ミライ新工場稼働による高付加価値 B to B 商品の拡売

菌体を始めとした商品輸出の拡大
(欧州や米国における販売拠点の確立)

インドネシア・パキスタンおよび新市場における
育児用粉乳の市場開拓

中国旺旺集団との連携による
中国チルド商品事業への参画

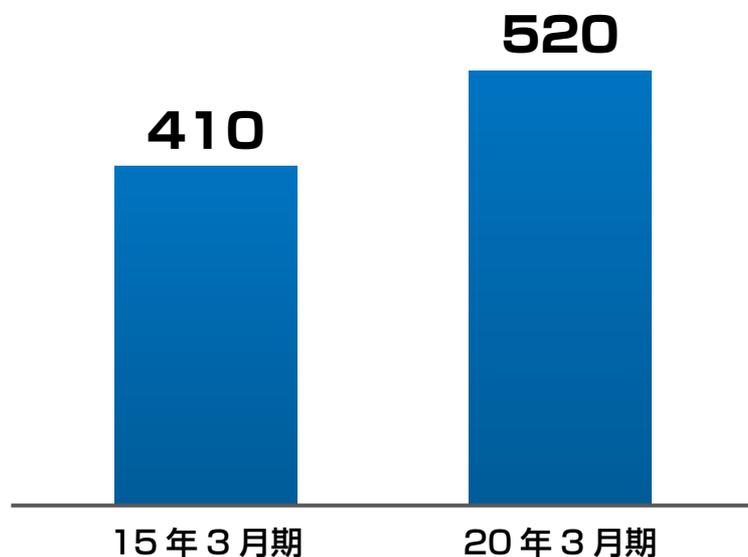
ピノやマウントレーニアなどの
輸出促進

3) 健康・栄養事業の育成

事業計画基本方針

- 人口動態、健康志向の高まりによって今後生じるニーズを捉えた商品の開発を推進
- 既存の健康・栄養食品関連事業と新規開発商品を合わせ、事業の柱の1つとして確立

健康・栄養事業売上高 (単位：億円)



栄養補助食品・
ポチプラスのむゼリー



高栄養流動食・MA-8



サプリメント通信販売



食品で初めて「AskDoctors
医師の確認済み商品」マーク取得・
毎朝爽快

3) 健康・栄養事業の育成

健康・栄養食品の開発・販売

変化する消費者ニーズへの対応

通販・ドラッグストアでの売上拡大

在宅者向けのクリニカル
食品の開発・販売体制整備

健康・栄養食品事業の
研究開発テーマの整理

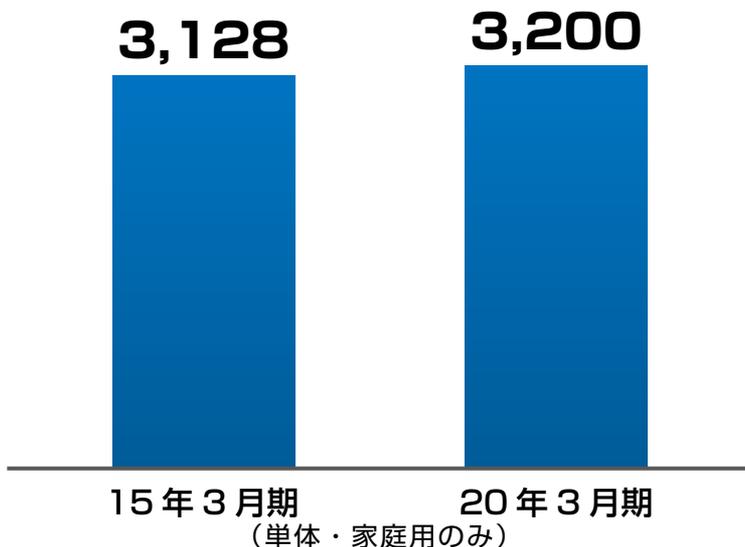
経営リソースの
積極的投入

4) 既存事業の収益性の改善 (BtoC事業)

事業計画基本方針

- 独自性の高い商品に集中し、収益性の改善に注力
- 機能・味覚・容器形態などの開発、改善による商品の高付加価値化
- 商品ブランドの更なる強化

BtoC事業売上高 (単位：億円)



4) 既存事業の収益性の改善 (BtoC事業)

独自性の高い商品に資源を集中
チルドカップ飲料、チルド紅茶、冷菓など

次世代の高シェア商品の育成
ヨーグルト、チーズなど

低採算商品の見直しによる利益率の改善

経営資源の集中・
商品の高付加価値化
による収益性の改善

生産体制の見直し
ローコストオペレーション

基本方針 2. 資産効率の改善および合理化の推進

1) コストアップ対策の確実な実施

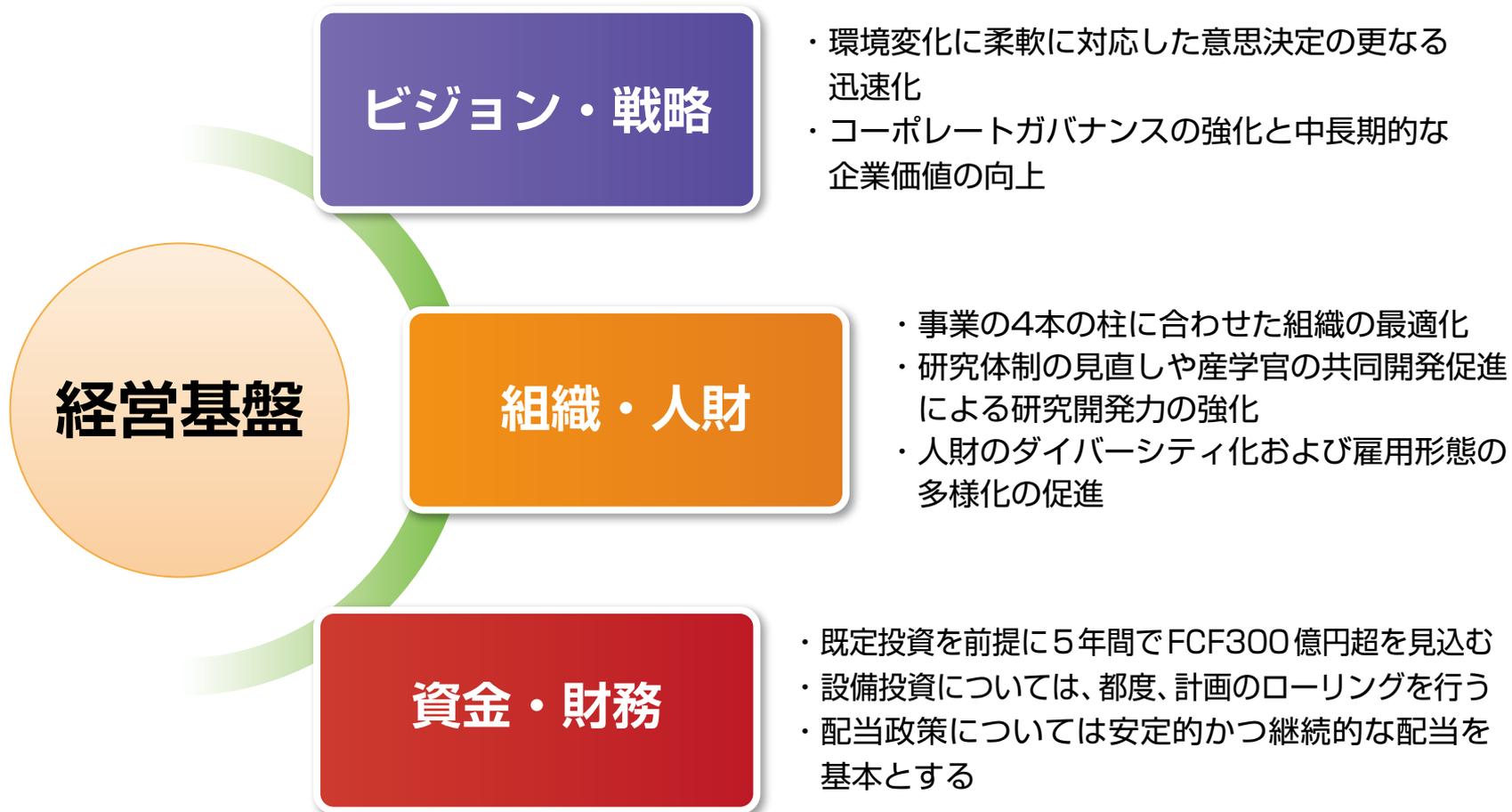
2) 製造ラインの再配置など生産体制の見直し

3) 販売体制の見直し（関係会社含む）

4) 間接業務の合理化・効率化

5) 遊休資産の処分などによる資産効率の改善

基本方針 3. 経営基盤の強化



基本方針 4. 社会への貢献

具体的な取り組み事例

1) 環境への配慮

- ・ ISO14001 認証取得
- ・ エコアクション21 認証取得
- ・ 省エネ、リサイクルの取り組み

2) 地域とのコミュニケーション

- ・ 工場見学
- ・ 工場の緑地開放
- ・ 地域の清掃活動への継続参加
- ・ M'S Kitchen

3) 海外の取り組み

- ・ レインフォレスト・アライアンス

4) 慈善活動・社会奉仕

- ・ 森永奉仕会 (注)
- ・ 森乳スマイル倶楽部 (従業員の社会貢献)
- ・ ピンクリボン運動
- ・ エンゼル110番 (無料の育児電話相談)



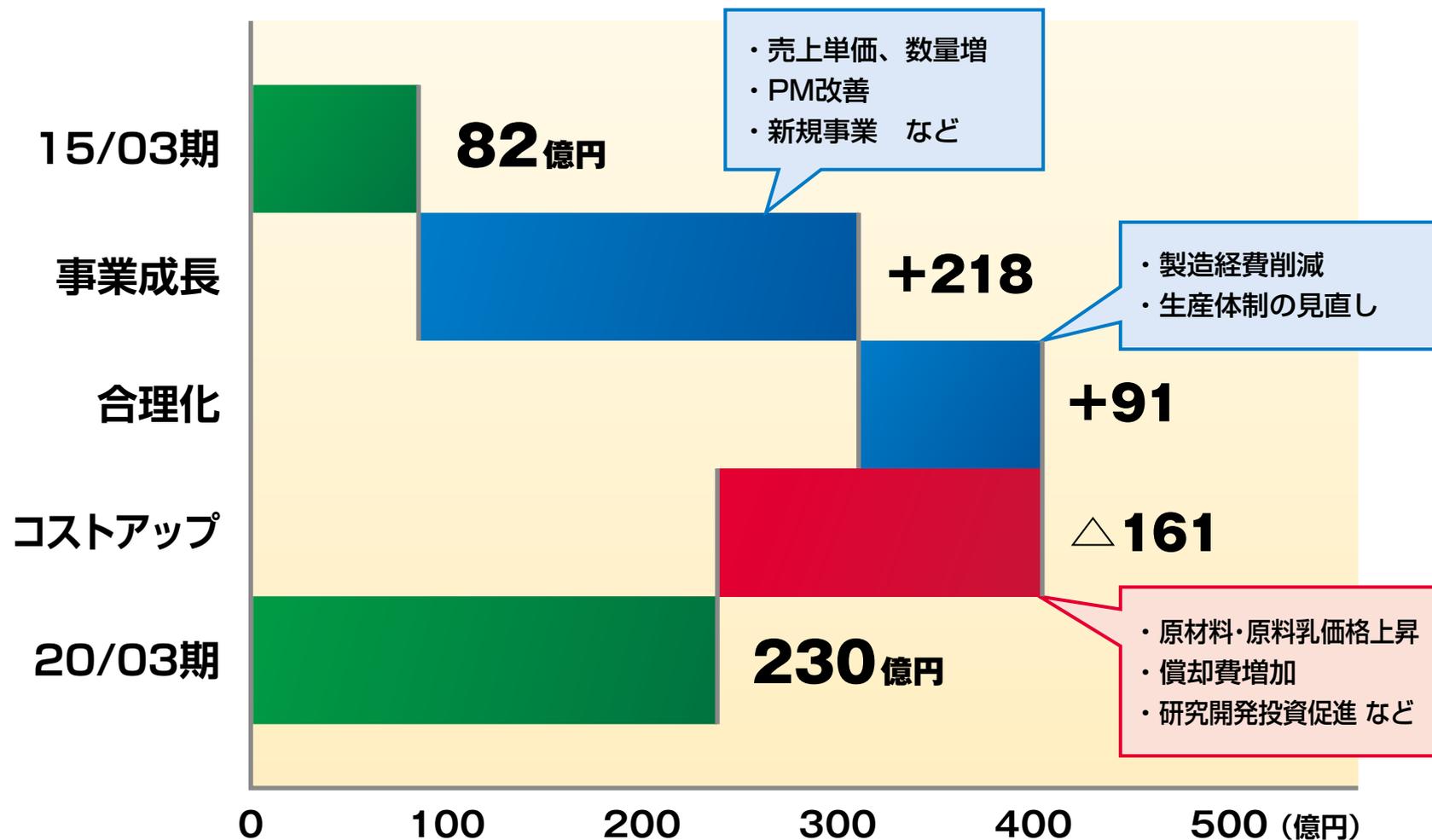
(注) 乳幼児の健康と栄養に関する研究、調査およびこれに関連する乳製品等の品質改善に関する研究、調査に対し助成を行い、その成果をもって公衆衛生の向上に寄与

中計期間中の数値目標・経営指標



	2015年3月期 (実績)	2020年3月期 (計画)
売上高	5,948億円	6,400億円
経常利益	82億円	230億円
当期純利益	42億円	120億円
ROS (経常利益／売上高)	1.4%	3.6%
ROE (当期純利益／自己資本)	3.4%	8.0%

中計期間中の経常利益増減計画



Ⅲ. 2016年3月期業績見通し

● 独自性・付加価値の高い商品の拡売

- ・ 独自性の高い商品の拡売
ギリシャヨーグルト「パルテノ」、機能性飲料「PREMiL」などの拡売によるPMの底上げ
- ・ グローバル市場の拡大
ミライへの設備投資、中国旺旺集団によるチルド乳製品販売スタート、輸出の拡大
- ・ 機能性効果の訴求による差別化、付加価値の向上
業務用・機能素材を統合した新組織「食品素材事業部」、研究所の再編
機能性表示食品制度への対応

● 原材料コストの上昇に対する取り組み

- ・ 商品価格改定、容量変更
牛乳、チルドカップコーヒー、チルド紅茶、ヨーグルト、チーズ、冷菓など多くの主要商品で
価格改定や容量変更を実施
- ・ 原材料の工夫によるコスト減
調達産地・サプライヤーの拡大、包装容器の仕様変更

● 企業価値の向上

- ・ 資本市場との対話の推進
「スチュワードシップ・コード」、「コーポレートガバナンス・コード」
- ・ 適切なガバナンス体制の強化
社外取締役増員（2014年～1名、2015年～2名（予定））
「内部統制システム構築の基本方針」の一部改定

2016年3月期業績見通し



(単位：億円)

	15年3月期	16年3月期	前期差	前期比
売上高	5,948	6,000	52	100.9%
営業利益	68	103	35	151.3%
経常利益	82	110	28	133.6%
当期純利益	42	50	8	120.1%
RO S (経常利益／売上高)	1.4%	1.8%		
RO A (経常利益／総資産)	2.2%	2.9%		
RO E (当期純利益／自己資本)	3.4%	4.0%		

事業・商品分野別販売計画（2016年3月期）



	売上高	前期比
B to B事業	770億円	102%

	売上高	前期比
国際事業	270億円	104%

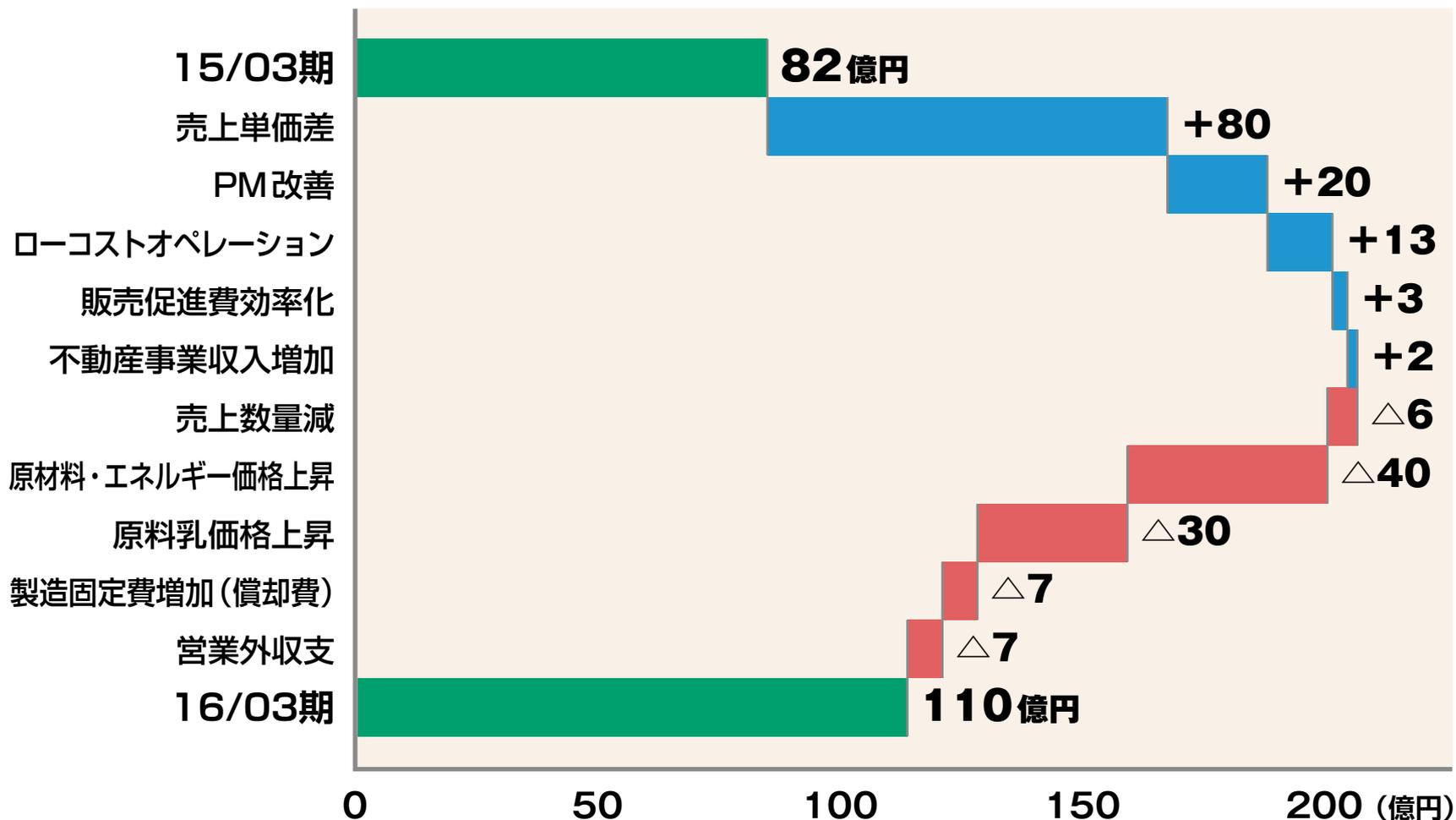
	売上高	前期比
健康・栄養事業	420億円	102%

	売上高	前期比
B to C事業	3,165億円	101%
チルドカップ飲料	455億円	100%
チルド紅茶	175億円	99%
冷菓	450億円	103%
ヨーグルト	490億円	103%
チーズ	320億円	103%

(注1) B to B事業は連結消去前数値

(注2) B to C事業は単体・家庭用のみの数値

連結経常利益の増減見通し (2016年3月期)



(参考資料)

(参考) シェアの状況 (2015年3月期)



カテゴリー	シェア		
	14年3月期	15年3月期	順位
チルドカップタイプコーヒー	52%	51%	1
チルド紅茶飲料	70%	71%	1
ヨーグルト	12%	11%	2
チルドデザート	24%	24%	1
チーズ	13%	13%	3
アイスクリーム	13%	13%	3
流動食	36%	34%	1

(注) 家庭用商品の金額シェア。出典はインテージSRI (2013年4月～2014年3月、2014年4月～2015年3月、販売金額シェア)、流動食のみ当社推定シェア

(参考) 連結子会社の状況 (2015年3月期)



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	1,156億円	102%	12社	横浜乳業 エムケーチーズ
販売会社	1,322億円	101%	4社	デイリーフーズ 北海道森永乳業販売
その他会社	1,300億円	97%	13社	クリニコ ミライ 森永エンジニアリング
合計	3,778億円	100%	29社	

(注) 連結消去前単純合計

(参考) 中計期間中の事業・商品分野別販売計画



	20年3月期 目標売上高	15年 3月期比
B to B 事業	1,000億円	132%

	20年3月期 目標売上高	15年 3月期比
国際事業	400億円	153%

	20年3月期 目標売上高	15年 3月期比
健康・栄養事業	520億円	127%

	20年3月期 目標売上高	15年 3月期比
B to C 事業	3,200億円	102%
チルドカップ飲料	480億円	106%
チルド紅茶	190億円	108%
冷菓	470億円	107%
ヨーグルト	600億円	125%
チーズ	400億円	129%

(注 1) B to B 事業は連結消去前数値

(注 2) B to C 事業は単体・家庭用のみの数値

(参考) 主な価格改定・容量変更商品



①価格改定対象商品

対象商品	内容量	希望小売価格 (税別)		改定額	改定率
		変更前	変更後		
森永 あじわい便り	1000ml	180円	190円	+10円	5.6%
マウントレーニア カフェラッテ	240ml	140円	150円	+10円	7.1%
マウントレーニア ダブル	240ml	160円	170円	+10円	6.3%
ビヒダス BB536 バラエティパック 4ポット	75g × 4	240円	250円	+10円	4.2%
森永アロエヨーグルト 2連	80g × 2	180円	190円	+10円	5.6%
森永アロエヨーグルト	118g	120円	125円	+5円	4.2%
ラクトフェリンヨーグルト	112g	120円	125円	+5円	4.2%
ビヒダス BB536 のむヨーグルト	750g	200円	210円	+10円	5.0%
PARM (パルム) チョコレート (6本入り)	55ml × 6	380円	420円	+40円	10.5%
PARM (パルム) チョコレート	90ml	120円	130円	+10円	8.3%
ピノ	10ml × 6	120円	130円	+10円	8.3%
リプトン イエローラベル 10袋	2g × 10	141円	148円	+7円	5.0%
クリーブ 280g	280g	570円	598円	+28円	4.9%
森永ミルク (缶入り)	397g	350円	378円	+28円	8.0%
森永北海道バター	200g	390円	405円	+15円	3.8%
クラフト フレッシュモッツアレラ	100g	380円	390円	+10円	2.6%
クラフト 100%パルメザンチーズ 80g	80g	460円	490円	+30円	6.5%

②内容量変更対象商品

対象商品	希望小売価格 (税別)	内容量		変更量	変更率
		変更前	変更後		
森永マミー	200円	1000ml	900ml	-100ml	-10.0%
リプトン ミルクティー	100円	500ml	470ml	-30ml	-6.0%
ビヒダス BB536 プレーンヨーグルト	210円	450g	400g	-50g	-11.1%
濃密ギリシャヨーグルト バルテノ プレーン	141円	110g	100g	-10g	-9.1%
ピノ チョコアソート	500円	10ml × 26	10ml × 24	-	-7.7%
森永スキムミルク	350円	200g	185g	-15g	-7.5%
森永ミルク (チューブ入り)	190円	130g	120g	-10g	-7.7%

③メーカー出荷価格改定対象商品 (出荷価格改定率 約2~4%)

対象商品	内容量	希望小売価格 (税別)
森永牛乳	1000ml	-
森永のおいしい牛乳	1000ml	-



“おいしい”をデザインする
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。