



2016年3月期 決算説明会

- I. 2016年3月期決算概要
- II. 2017年3月期業績見通し

2016年5月18日
森永乳業株式会社

- ・前期の決算概要および今期の業績見通しにつきましてご説明いたします。



I. 2016年3月期決算概要

2

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

- ・はじめに、前期の決算概要についてご報告いたします。

2016年3月期決算数値



(単位：億円)

	15年3月期	16年3月期	対前年増減額	対前年増減率
売上高	5,948	6,015	+67	+1.1%
営業利益	68	143	+75	+110.4%
経常利益	82	150	+67	+81.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	42	106	+64	+154.0%
RO S (営業利益 / 売上高)	1.1%	2.4%		
RO A (営業利益 / 総資産)	1.8%	3.8%		
RO E (当期純利益 / 自己資本)	3.4%	8.4%		

3

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

・前期の実績です。15年3月期の厳しい業績から、前期は売上、利益ともに前年を大きく上回り、売上高6,015億円、営業利益143億円、経常利益150億円、親会社株主に帰属する当期純利益106億円となりました。売上高が6,000億円、当期純利益が100億円を超えたのは、当社グループとしては初めてとなります。

本決算のポイント



【営業利益】対前年増減額+75億円

- 売上単価差 (対前年増減額+84億円)
過年度の原料コスト上昇に対応した価格政策
 - プロダクトミックス改善 (同+25億円)
新スベック商品の浸透、冷菓、個食ヨーグルトの拡大
 - 原材料価格上昇 (同△8億円)
乳原料市況は下落も通年で円安影響残。コーヒー豆単価アップ
 - 原料乳価格上昇 (同△30億円)
2015年4月より引き上げ (飲用向け+3円/kg 他)
 - 販売促進費増加 (同△7億円)
新商品・主力商品を中心とした積極的な広告費の投入
- ※その他 固定資産売却益 (特別利益) 55億円計上

4

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

・当決算の主なポイントはこちらの通りです。引き続き原材料、原料乳コストが前年に比べ8億円と30億円、合わせて38億円と大きく上昇しました。過年度からのコスト上昇分と合わせた影響は大変大きく、内部努力・自助努力で全て吸収することができず、昨年の3月、4月に2008年、2009年以来となる価格改定・容量変更といった価格政策に取り組みました。

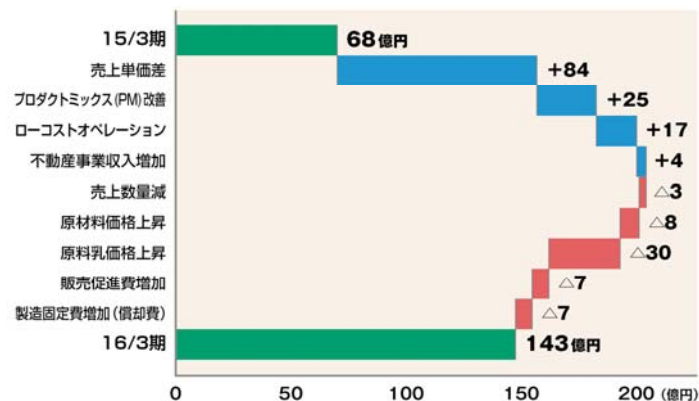
・プロダクトミックスにつきましては、容量変更などによるものだけではなく、プレミアム訴求が成功した冷菓の「モウ」あるいはギリシャヨーグルト「パルテノ」の拡大によって、収益改善を図ることができました。

・一方、販売促進費につきましては、主に第4四半期に広告投入を増やしたことにより、前年に対し7億円の支出増となりました。これは、今期に向け、新商品・主力商品を中心にTVCMや交通広告などを積極的に展開したことによるものです。

・これらにより、営業利益としては、前年に対し75億円の増益となりました。

・なお、遊休土地の売却など、特別利益として固定資産売却益を55億円計上しております。

連結営業利益の増減要因



5

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

・前期の営業利益ベースでの増減要因を示したものです。従来は経常利益で情報開示をしておりましたが、今回より営業利益での開示に変更しております。

・営業利益75億円の増益の内訳としては、青色で示しました増益要因が130億円、赤色の減益要因が55億円となります。

事業分野別売上高、営業利益実績



(単位：億円)

16年 3月期	売上高				営業利益			
	2Q		通期		2Q		通期	
	売上高	構成比	売上高	構成比	営業利益	構成比	営業利益	構成比
B to B事業	462	14%	911	15%	24	24%	49	34%
国際事業	126	4%	217	4%	4	4%	0	0%
健康・栄養事業	216	7%	441	7%	8	8%	19	13%
B to C事業	1,908	59%	3,498	58%	58	57%	59	41%
その他・消去	521	16%	948	16%	8	8%	16	11%
合計	3,233	-	6,015	-	101	-	143	-

6

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

・こちらは、前期よりスタートしました5年間の中期経営計画において定めております。将来に向けた4つの事業の柱ごとの売上高、営業利益を示した表となります。当社グループの収益構造をよりご理解いただくため、このような形で新たに数値を示させていただきました。

・なお、各事業内における連結子会社を含めた集計としたことや外部環境変化に合わせて社内組織や商品の区分変更をしたことなどにより、これまでお示してきた各事業の売上高合計値とは一致しておりませんが、ご容赦ください。

B to C 事業商品分野別販売実績（単体）



（単位：億円）

16年3月期	2Q		通期	
	売上高	増減率	売上高	増減率
チルドカップ飲料	246	△ 4%	440	△ 3%
チルド紅茶	91	△ 6%	168	△ 4%
冷菓	288	+ 3%	459	+ 5%
ヨーグルト	256	+ 4%	502	+ 6%
チーズ	155	+ 4%	317	+ 2%
牛乳	325	+ 5%	620	+ 5%
デザート	94	△ 4%	175	△ 5%
市乳（宅配など）	113	± 0%	227	+ 1%

7

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

・ B to C 事業における商品分野別の販売実績となります。こちらは単体での実績値となります。

・ 前期は、春に実施した価格改定・容量変更後の数量減を懸念していましたが、冷菓、ヨーグルトなどを中心に堅調に推移しました。一方、主力のマウントレーニアやリプトンが苦戦したチルドカップ飲料、チルド紅茶は前年を下回りましたが、新商品の投入やプロモーション活動を強化したことにより上期に比べ下期は改善しました。



Ⅱ. 2017年3月期業績見通し

8

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

・ 続きまして、今期の業績見通しとポイントについてご説明いたします。



< 4つの基本方針 >

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

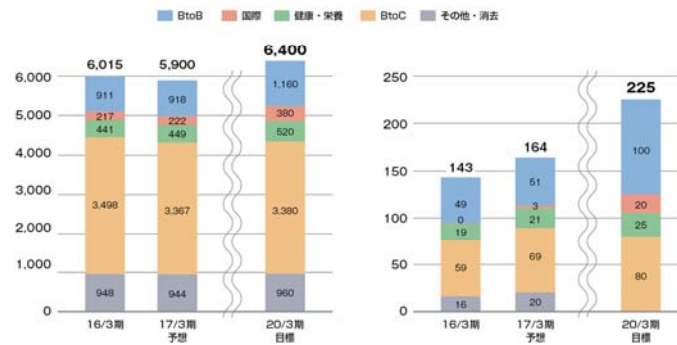
4. 社会への貢献

・前期よりスタートしました5年間の中期経営計画の4つの基本方針となります。2年目の今期、方針に沿って着実に取り組んでまいります。



売上高 (億円)

営業利益 (億円)



・中計期間中の4つの事業の柱の売上高、営業利益の計画です。最終年度となる4年後の2020年3月期においては、売上高6,400億円、利益については従来は経常利益230億円という計画値を公表しておりましたが、営業利益での公表に変更し225億円、当期純利益120億円を目標としております。

2017年3月期業績見通し



(単位：億円)

	16年3月期	17年3月期	対前年増減額	対前年増減率
売上高	6,015	5,900	△115	△1.9%
営業利益	143	164	+21	+14.5%
経常利益	150	170	+20	+13.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	106	82	△24	△22.5%
ROS (営業利益 / 売上高)	2.4%	2.8%		
ROA (営業利益 / 総資産)	3.8%	4.3%		
ROE (当期純利益 / 自己資本)	8.4%	6.2%		

11

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

・今期の業績見通しです。売上高5,900億円、営業利益164億円、経常利益170億円、当期純利益82億円の計画です。

・後ほどまた補足でご説明いたしますが、子会社の事業譲渡による減収を約140億円、また、商品数の削減など選択と集中に取り組み、今期は減収となる計画を組んでおりますが、これまで強い向かい風であった原材料コスト上昇が一段落することなどから、営業利益では2桁の増益を見込みます。なお、当期純利益につきましては、前期計上した大きな固定資産売却益がなくなるため、減益となる見込みです。

成長に向けた事業ドメインの再構築



独自性の高い商品の拡売、変化するニーズへの対応

成長市場への資源集中

- 濃密ギリシャヨーグルト「パルテノ」設備投資
(実績54億円 → 販売目標70億円)
- パーアイス「パルム」設備投資(能力1.3倍)



濃密ギリシャヨーグルト
「パルテノ」シリーズ

新機軸商品の展開

- マウントレーニア史上最も贅沢なカフェラテ
「マウントレーニア リッチカフェラッテ」(初年度販売目標25億円)



12

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD


・今期は、商品の育成、強化を最大のテーマと設定し、取り組みます。

・まず、当社の主力商品の中で特に成長が期待できるものの一つに、ギリシャヨーグルト「パルテノ」があります。2011年の発売以降、これまで順調に成長を続けてまいりました。特に前期につきましては、アイテム数の拡大などにより、前々期と比べ約2倍の伸びとなり、一市場を築くところまで成長してきております。昨年11月に供給能力を高めており、日本におけるギリシャヨーグルトのパイオニアとして、更なる拡大を図ってまいります。

・また、アイスクリーム「パルム」は、これまで製造ライン数を2ライン、3ラインと増やして需要増に対応してきましたが、夏のピーク時の供給が不安定な状況にありました。そこで、この夏に向け更に1ライン増やし、安定供給できる体制を整えます。

・新商品では「マウントレーニア リッチカフェラッテ」を3月より展開しております。コーヒーとミルクの質・量・製法全てにこだわり抜いた、マウントレーニア史上最も贅沢なカフェラテです。容量も従来品の240mlからサイズダウンした新容量180mlでの展開とし、高付加価値市場の獲得を目指します。


成長に向けた事業ドメインの再構築



機能性効果訴求による差別化、付加価値の向上

機能性商品の展開



- 「アロエステ」シリーズの展開
- 機能性表示食品（「PREMIL 毎日のカラダに」、
「ビヒダスのむヨーグルト」、サプリメント）含む、
素材訴求商品の強化



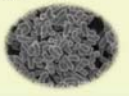
美しさを内側から 希少な美容食品成分
「アロエステロール」配合「アロエステシリーズ」

B to B 素材事業の拡大

- 他社 B to C 商品での採用増「シールド乳酸菌 M-1®」
- 乳代替品・乳風味素材の販売強化


健康力をサポートする「シールド乳酸菌
M-1®」の他社商品での採用事例



13 Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

- ・ 当社の持つ機能性を付加した商品の展開を加速させていきます。
- ・ アロエベラから抽出した希少な美容食品成分「アロエステロール」を配合した新商品「アロエステ」シリーズは、ドリンクタイプ、個食タイプ、2つのヨーグルトで展開しております。拡大を続ける機能性ヨーグルトの市場において、健康をサポートするものが主力となっている中で、美容という新たな視点に特化して、認知を広めてまいります。
- ・ また、機能性表示食品として、現在4品の展開をしております。それぞれ、当社独自の「ビフィズス菌BB536」を配合しています。
- ・ 昨今、腸内フローラという言葉がメディアで特集される機会が増えており、腸内環境の重要性、ビフィズス菌や乳酸菌が持つ力に対する認知度が高まってきております。おいさと機能性を併せ持つ商品への期待が高まる中、当社のB to C 商品としての展開はもちろん、ヨーグルト以外でも乳酸菌を摂取できる味噌汁、パン、クッキーなど、B to B チャンネルでの機能性商品の拡大によって、より大きく広げていきたいと考えております。

成長に向けた事業ドメインの再構築



グローバル化の推進

ミライ社新工場稼働


- 中長期の需要拡大を見込んだ設備投資を実行

ミライ社販売計画（設備投資計画時点試算値）

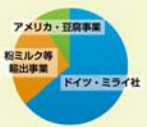
2013年度 126百万€ → 2020年度 190百万€

成長事業の新展開

- 世界の大手育児用粉乳メーカーや原料サプライヤーが集中するシンガポールに販売会社設立（15年12月）→ 初年度17億円の販売を計画
- パキスタン向け粉ミルク輸出の拡大（輸入品市場 No.1 シェア）



9月、新工場稼働予定



国際事業 事業別売上高
アメリカ・豆腐事業
粉ミルク等 輸出事業
ドイツ・ミライ社

14 Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

- ・ 国際事業としては、2014年よりドイツ・ミライ社の新工場への投資を行ってききましたが、この秋より稼働開始を予定しています。高付加価値を付けたB to B 向け乳原料製品の拡充を図ってまいります。
- ・ また、粉ミルクやサプリメント向けなど、乳原料製品の需要は今後も更なる拡大が見込まれており、東南アジア・太平洋地域で展開するメーカーへの販売を強化するため、4月よりシンガポールの新会社での営業をスタートさせました。
- ・ その他、海外での粉ミルク事業については、毎年2桁での成長を続け、輸入品市場でのNo. 1シェアを持っているパキスタンへの輸出をはじめ、先を見据えた展開を更に強化したいと考えています。

資産効率の改善および合理化の推進



生産・販売体制の見直し、効率化

経営資源の集中

- 家庭用フローズン卸事業譲渡による採算性改善(15年11月)
(15年度売上高 **約140億円減** → 営業利益率0.1 ~ 0.2ポイント改善)
- 新商品数 → **約3割減** 商品数の削減 → **約100品減**

体制の見直し、効率化

- 販売：九州地区の販売体制再編による**営業生産性向上**(16年4月)
B to C部門(リテール部門)の組織改正による全体最適の推進(16年4月)
素材戦略部、ウェルネス事業部の立ち上げ(16年4月)
- 生産：大和工場・村山工場の組織統合。上流(仕込、殺菌)・下流(充填)
工程の統合による製造レベル向上と**重複業務効率化**(16年4月)
- 研究：研究本部制の導入。研究資産や人材の**有機的連携強化**(16年6月)

15

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

・資産効率の改善と合理化も進めます。

・まず、経営資源の集中を図るため、昨子会社デイリーフーズの事業の一部を売却いたしました。これにより、今期の連結売上高は約140億円減少する見込みですが、採算性の改善による効率化を見込みます。

・また、品種削減など、商品の選択と集中を進めます。今春の新商品数は昨年に比べ約3割減らし、投入資源の集中を図っています。さらに、全体の商品数としても100点ほど減らす計画を組んでおり、既に終売したものとしては、低採算商品であった「多層デザート」などがあります。

・今期は、高コスト体質、低収益体質からの脱却を課題として取り上げ、価格競争に陥るのではなく、価値の提供に重きを置いた取り組みを進めてまいります。

・また、中計の方向性に沿う形での組織体系の変更や、販売、生産部門における組織再編を行いました。

経営基盤の強化



財務戦略

主要指標推移

(単位: 億円、倍)

	13年3月期	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期
設備投資額	161	167	257	254	238
減価償却費	172	151	161	168	178
有利子負債	1,013	905	1,073	1,004	1,000
D E R	0.87	0.75	0.86	0.78	0.77

ミライ新工場投資

株主還元



16

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

・設備投資額、減価償却費などの推移は表の通りです。ドイツ・ミライ社の設備投資を進めており、投資額が増えております。また、償却費につきましては、今期は前期より少し増える見込みです。

・株主還元、中でも配当金につきましては、現在、1株あたり7円の配当を継続しています。安定配当を資本政策の基本としておりますが、経営環境や株式市場の変化に対しても注視し、状況に応じて柔軟かつ機動的に対応したいと考えております。足元では将来のための設備投資やB/S改善に重点配分するという考えを持っており、将来的には利益成長に応じた株主還元を検討してまいります。

社会への貢献



森永乳業グループでの活動

災害に対する支援活動

- 熊本地震、鬼怒川水害に対する被災地支援 (アレルギー用ミルクの提供など)
- 東日本大震災復興支援活動の継続



本社食堂で実施 東日本大震災支援「復興マルシェ」の様子

CSR活動の推進強化

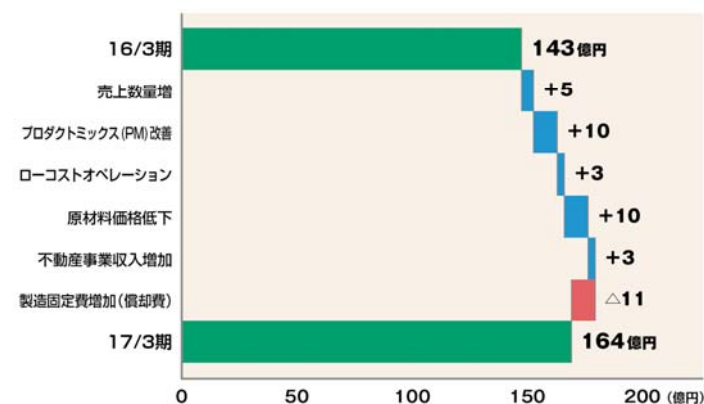
- CSR推進部の設立、CSR委員会の発足
- 環境負荷低減への取り組み (ISO14001 マルチサイト化、エネルギー使用量原単位の削減)
- さまざまな社会貢献活動 (エンゼル110番、M'S Kitchen、工場見学、ピンクリボン活動、レインフォレストアライアンスなど)

17

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

- ・ 社会貢献活動も継続して取り組んでまいります。
- ・ 熊本地震では、当社グループ会社であります熊本乳業での製造にも影響がありました。5月9日より順次製造を再開しております。

連結営業利益の増減見通し(2017年3月期)



18

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

- ・ 今期の営業利益ベースでの増減要因を示したものです。
- ・ 売上数量増につきましては、商品数の削減などによる減収の一方、新商品、主力商品での売上増を見込んでおります。
- ・ ローコストオペレーションとして製造経費の合理化などに取り組む一方、管理経費等の増加で6億円のマイナスを見込んでおります。これは外形標準課税の税率変更や健康保険料率の変更、退職給付費用等の増加を織り込んだものです。
- ・ 原材料価格につきましては、主に為替差を見込んでおります。
- ・ 前期に比べ、21億円の増益を計画しております。

事業分野別売上高、営業利益計画



(単位：億円)

17年 3月期	売上高				営業利益			
	2Q		通期		2Q		通期	
	売上高	増減率	売上高	増減率	営業利益	増減額	営業利益	増減額
B to B事業	466	+1%	918	+1%	25	+1	51	+2
国際事業	125	△1%	222	+2%	4	±0	3	+3
健康・栄養事業	220	+2%	449	+2%	10	+2	21	+2
B to C事業	1,789	△6%	3,367	△4%	66	+8	69	+10
その他・消去	520	±0%	944	±0%	11	+3	20	+4
合計	3,120	△3%	5,900	△2%	115	+14	164	+21

19

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

- ・4つの事業の柱ごとの売上高、営業利益の今期の計画となります。
- ・各事業それぞれにおいて、増益に向けて取り組んでまいります。



(参考資料)

20

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

B to C 事業商品分野別販売計画（単体）



※「補正増減率」は九州地区における子会社への販売移管影響調整後の増減率

（単位：億円）

17年3月期	2Q			通期		
	売上高	増減率	補正増減率*	売上高	増減率	補正増減率*
チルドカップ飲料	253	+3%	+6%	450	+2%	+5%
チルド紅茶	91	±0%	+1%	168	±0%	+1%
冷菓	285	△1%	+2%	455	△1%	+2%
ヨーグルト	262	+3%	+4%	511	+2%	+3%
チーズ	158	+2%	+4%	322	+2%	+4%
牛乳	311	△4%	△3%	585	△6%	△5%
デザート	81	△14%	△13%	158	△10%	△9%
市乳（宅配など）	112	△1%	+2%	222	△2%	+1%

21

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD

（参考）シェアの状況



シェア	15年3月期	16年3月期	順位
チルドカップタイプコーヒー	51%	46%	1
チルド紅茶飲料	71%	70%	1
ヨーグルト	11%	11%	2
チルドデザート	24%	22%	1
チーズ	13%	13%	3
アイスクリーム	13%	13%	3

※家庭用商品の金額シェア。出典はインテージSRI（2014年4月～2015年3月、2015年4月～2016年3月、販売金額シェア）

22

Copyright © 2016 MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD



“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。

※今回より、利益数値は営業利益を基本とする開示に変更しています。そのため、一部数表において数値の連続性がない場合があります。