

森永乳業中期経営計画

(2016年3月期～2020年3月期)

森永乳業株式会社

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

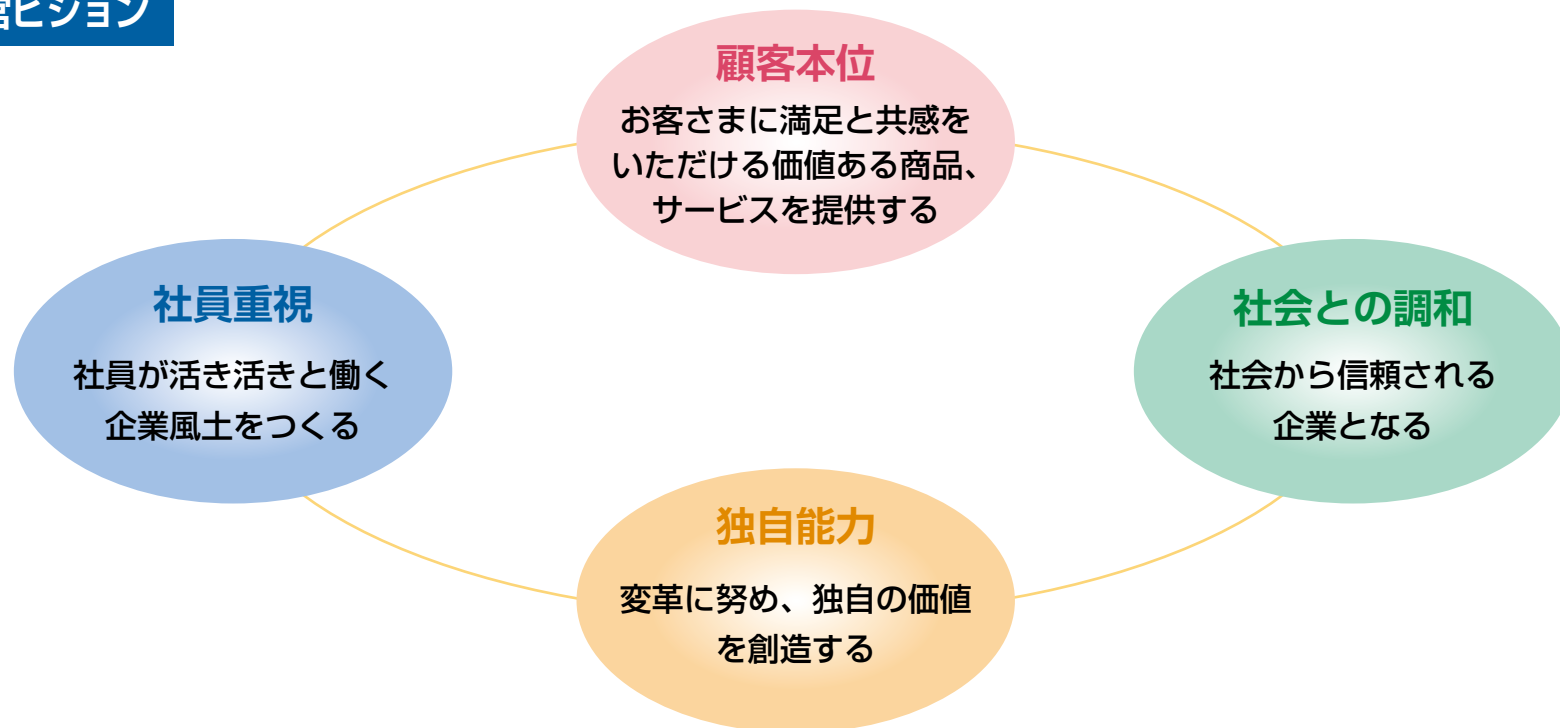
⇒ 特に利益面で当初計画の大幅な未達

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

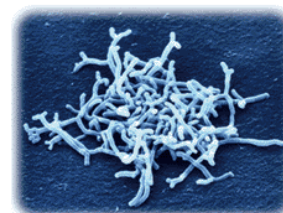
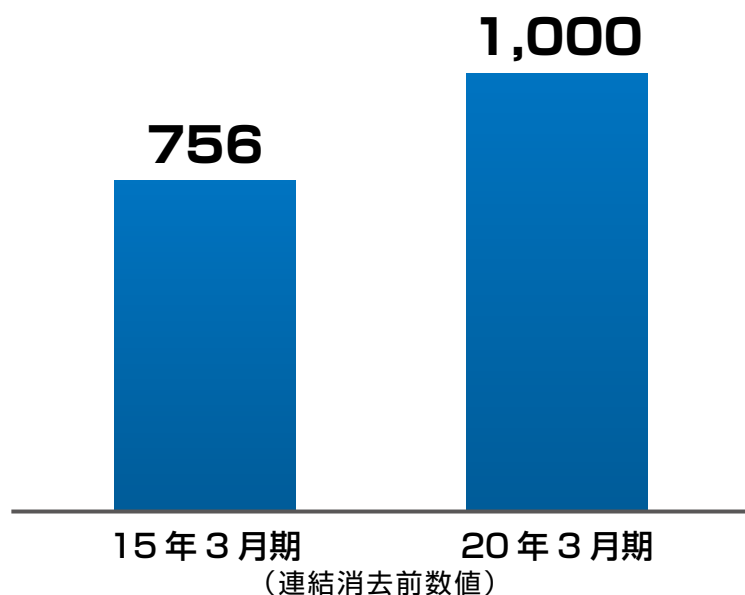


1) 機能性・食品素材事業の強化 (B to B 事業)

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

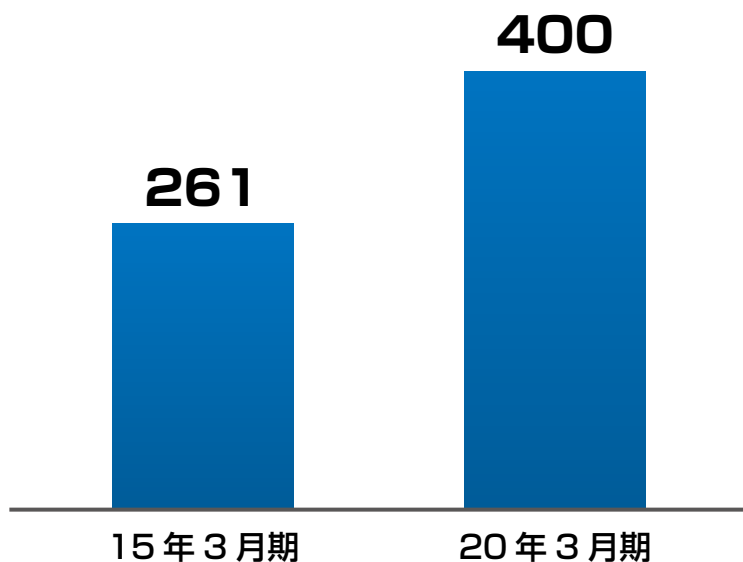


2) グローバル化の推進 (国際事業)

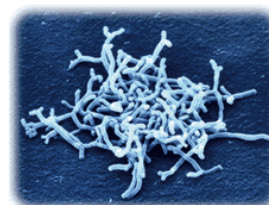
事業計画基本方針

- 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

基本方針の具体的取り組み 1

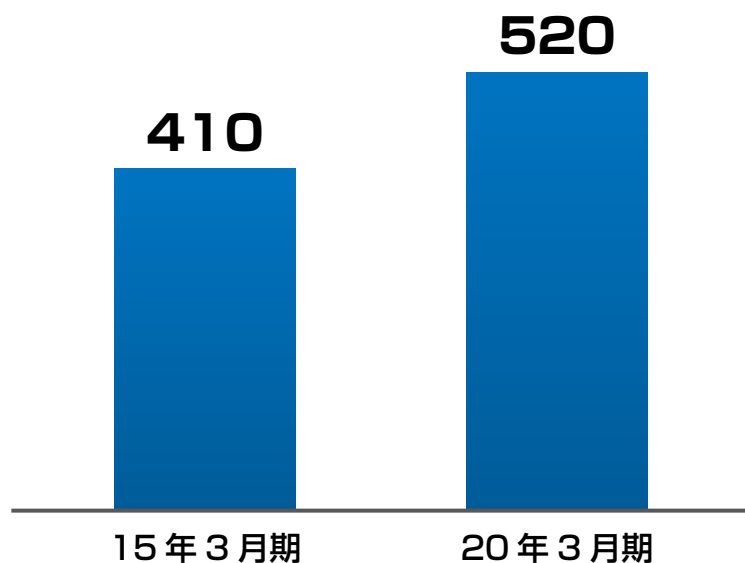


3) 健康・栄養事業の育成

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

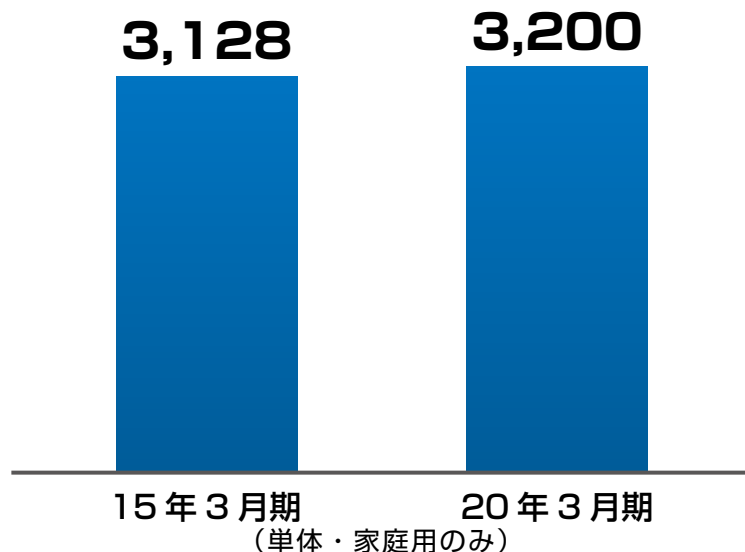
経営リソースの
積極的投入

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)



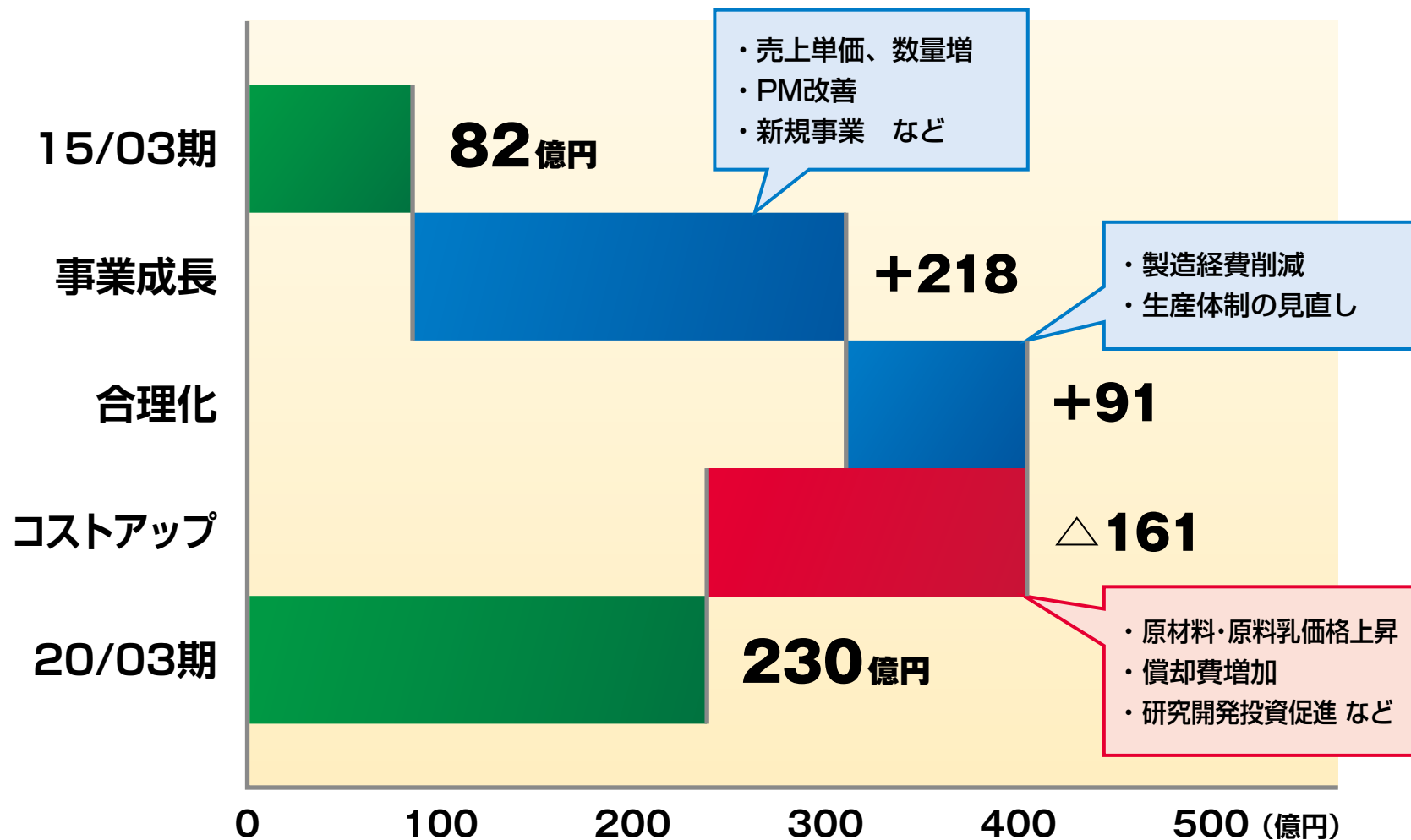
(注) 乳幼児の健康と栄養に関する研究、調査およびこれに関連する乳製品等の品質改善に関する研究、調査に対し助成を行い、その成果をもって公衆衛生の向上に寄与

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



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



“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。