

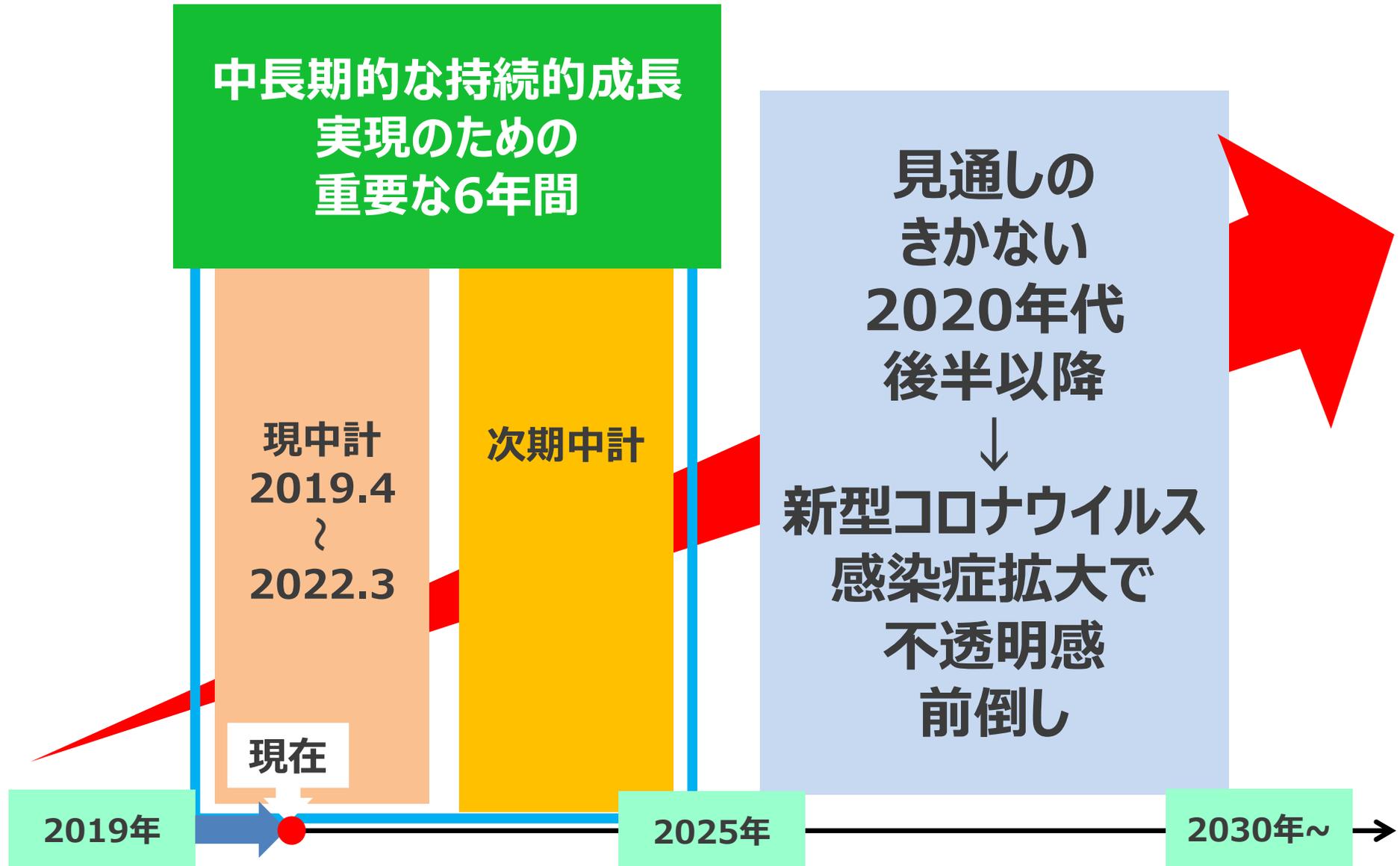


2020年3月期決算説明会

1. 2020年3月期決算概要
2. 2021年3月期業績見通し
3. 中期経営計画の進捗（2020年3月期～2022年3月期）

2020年5月19日
森永乳業株式会社

はじめに：当社の長期ビジョンへの道筋



はじめに：新型コロナウイルス感染症拡大の影響について



新型コロナウイルス感染症の拡大を受け
国内の消費活動が大きく変化
(短期的・中長期的)

家庭内の需要増
(牛乳、ヨーグルト、・・・)
健康への意識の高まり

短期的

B to B 事業
(業務用乳製品)
売上減

高まる課題：社員の健康・安全の確保と供給責任の両立、
BCP対策、持続的な原材料調達、生乳余剰への対応 等

アフターコロナの食品企業としてのありかたは？

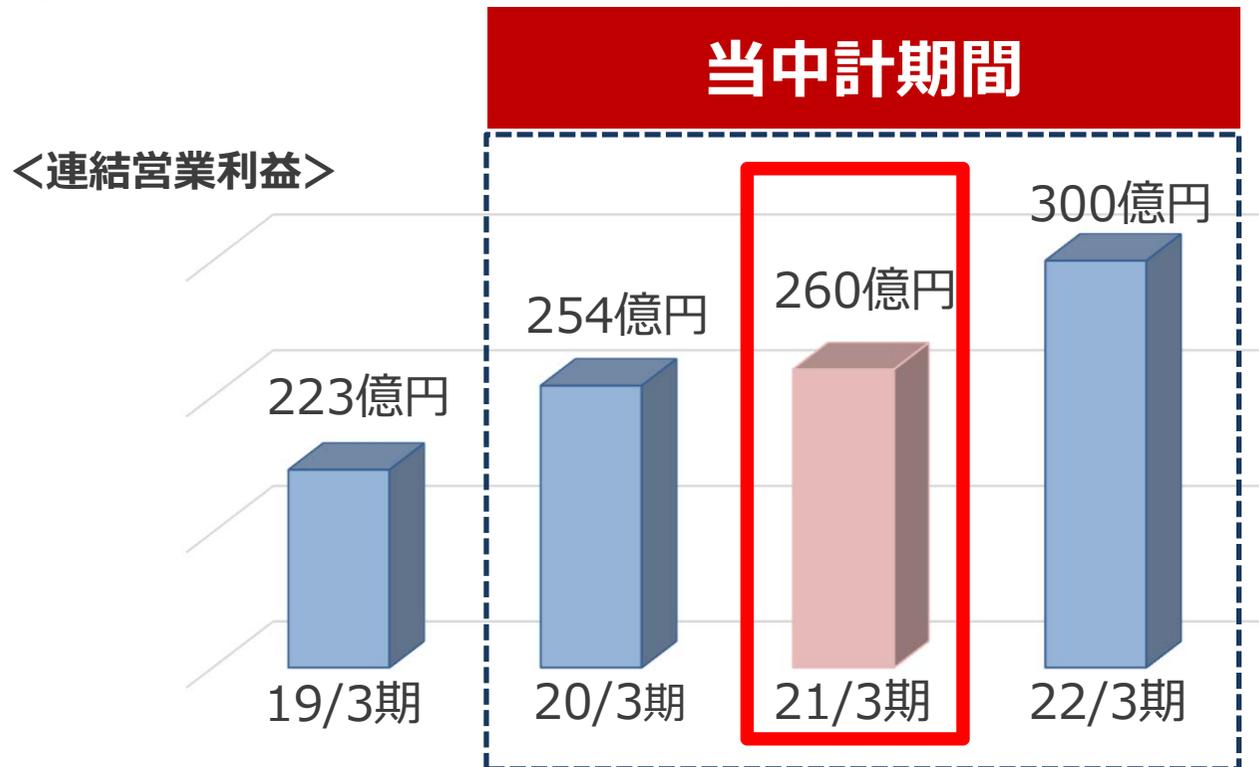
当社の取り組み：足元の対策と中長期視点での対応の両立

- ・ リスク低減に向けた対応強化 (BCP、効率的な働き方の推進)
- ・ 生活者意識の変化に対応した取り組み (衛生、健康ニーズへの対応)
- ・ 原材料調達、物流、財務など・・・事業を支える機能

はじめに：2021年3月期の位置づけ



- 中計最終年度を視野に入れた取り組みを実施
- 新型コロナウイルス：営業利益計画へマイナス影響
- 激変する環境を見据え、対応を急ぐ
(ウィズコロナ、アフターコロナ)



1. 2020年3月期決算概要

2020年3月期決算概要



営業利益計画大幅達成

20/3期計画：230億円 実績：254億円（計画差+24億円）

原材料、販促費、PM改善など寄与。20/3期コロナ影響限定的も今後は不透明

BtoC事業（計画差+13億円）

- ・ 「トリプルヨーグルト」、「ピノ」拡大などによる**プロダクトミックス改善**
- ・ 健康志向の高まりによるヨーグルト拡大

ウェルネス事業（計画差+6億円）

- ・ 流動食、「ミルク生活」、育児用食品の拡大による**プロダクトミックス改善**

BtoB事業（計画差▲6億円）

- ・ 菌体など機能性素材の反動減
- ・ 業務用乳製品は需要増を背景に3Qまで好調に推移。期末にかけて環境が大きく変化

海外事業（計画差+6億円）

- ・ ミライ社が**プロダクトミックス改善**に寄与。ラクトフェリン需要の増加

新型コロナウイルス感染症拡大の影響（20/3期における影響）

- ・ 20/3期は限定的も今後は不透明
- ・ 健康への関心、ライフスタイルの変化。一方、オフィス向け、外食、お土産需要などマイナス影響も
- ・ 一時的な販管費の減少：在宅勤務、対面会議・出張停止の影響、販促費や修繕費用の減少

2020年3月期業績



(単位：億円)

	2019/3期	2020/3期 計画*	2020/3期	対前年 増減額	対前年 増減率	対計画* 増減額	対計画* 増減率
売上高	5,836	5,898	5,909	+73	+1.3%	+11	+0.2%
営業利益	223	230	254	+30	+13.6%	+24	+10.3%
経常利益	232	237	259	+27	+11.6%	+22	+9.1%
親会社株主に帰属 する 当期純利益	140	195	187	+46	+33.1%	△8	△4.3%
売上高 営業利益率	3.8%	3.9%	4.3%				
ROA 営業利益/総資産	5.3%	-	5.8%				
ROE 当期純利益/自己資本	8.6%	11.1%	10.7%				

- 営業利益、経常利益：**4期連続最高益更新** 当期純利益：**最高益更新**
- 20/3期：**5円増配**（55円→60円）、4期連続増配

* 計画は、2019年11月7日発表の修正通期計画（売上高のみ修正）

事業分野別売上高、営業利益実績



(単位：億円)

	売上高			営業利益（営業利益率）		
	2019/3期	2020/3期	対前年増減率	2019/3期	2020/3期	対前年増減額
B to C 事業	3,038	3,057	+0.6%	104 (3.4%)	126 (4.1%)	+22
ウェルネス事業	560	557	△0.5%	32 (5.7%)	42 (7.5%)	+10
B to B 事業	969	967	△0.2%	58 (6.0%)	53 (5.5%)	△5
海外事業	289	315	+8.9%	16 (5.4%)	28 (9.0%)	+13
その他・消去	979	1,013	+3.4%	13 (1.4%)	4 (0.4%)	△9
合計	5,836	5,909	+1.3%	223 (3.8%)	254 (4.3%)	+30

- B to C 事業、ウェルネス事業、海外事業：プロダクトミックス改善などにより増益
- B to B 事業：業務用乳製品は好調に推移も期末に環境変化。菌体の減収もあり減益

B to C 事業商品分野別販売実績（単体）



（単位：億円）

	2019/3期	2020/3期	対前年増減率
ビバレッジ	672	668	±0%
ヨーグルト	510	536	+5%
アイスクリーム	452	447	△1%
チーズ	333	328	△2%
牛乳	529	530	±0%
デザート	110	89	△19%
市乳（宅配など）	214	215	+1%
基幹ブランド計*	1,206	1,207	±0%

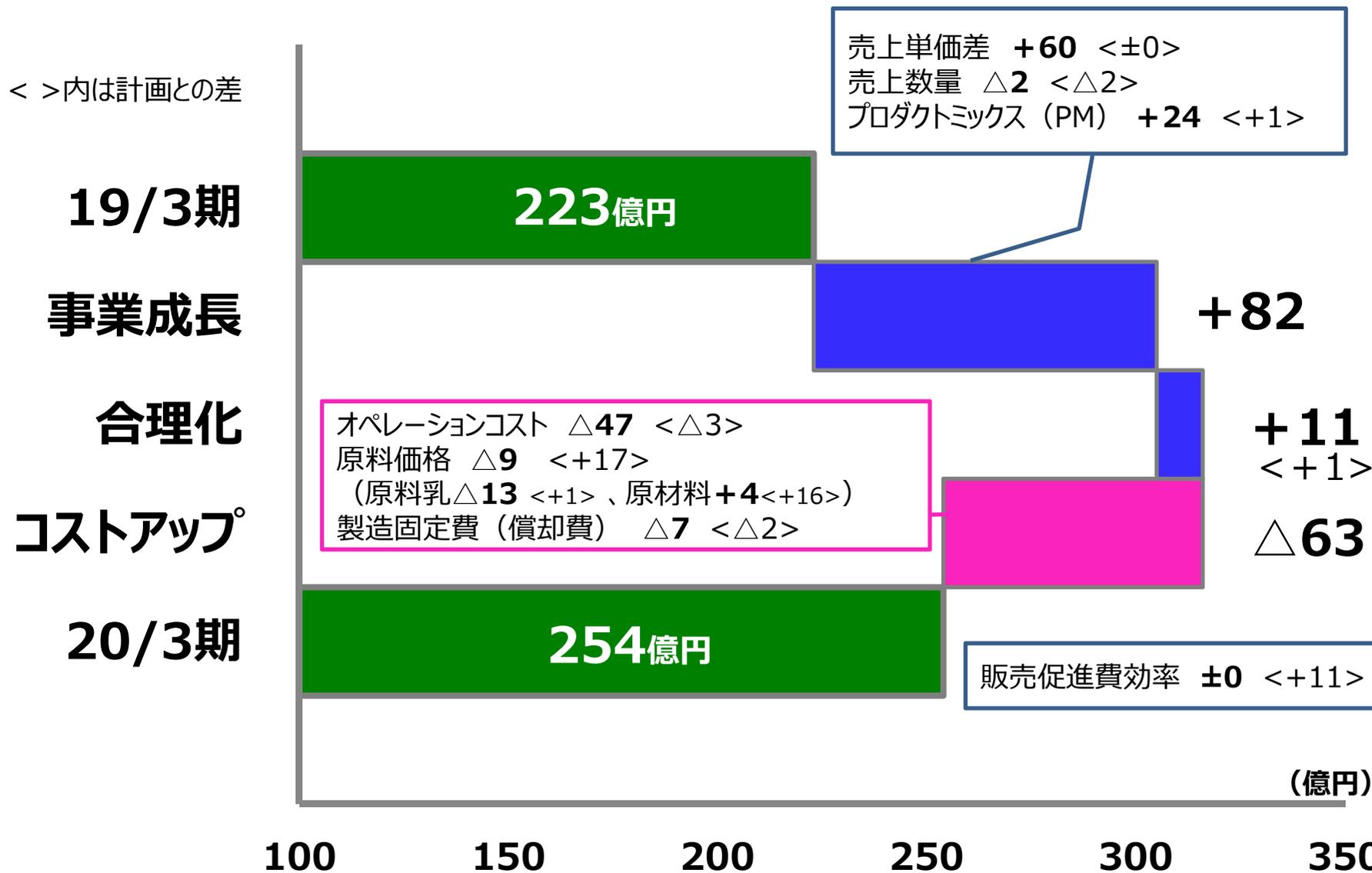
- ヨーグルト：健康志向の高まりを背景に「ビヒダス」、「トリプルヨーグルト」が好調に推移
- 牛乳、デザート：利益率改善・低採算商品の見直しを優先

*基幹ブランド計：マウントレーニア、ビヒダスヨーグルト、森永アロエヨーグルト、パルテナ、パルム、ピノ、モウ、フレッシュモッツアレラ、計8ブランド合計

営業利益増減要因



< >内は計画との差



2. 2021年3月期業績見通し

2021年3月期の取り組み方針



新型コロナウイルス感染症拡大を受けて

お客さま、お取引先さま、全従業員の安全確保を最優先に対応
生活必需品を製造する企業として出来る限り商品の供給を継続

1. 全社共通

- 緊急対策本部の立ち上げ
- 商品供給に直接関わらない従業員は原則在宅勤務
- 検温、手洗い、うがい、消毒、マスク着用の徹底、対面会議・出張の中止
- 在宅・フレックス勤務やweb会議の活用等効率的な働き方の推進

2. 生産

- 安定供給のための複数社購買、在庫確保、サプライチェーン間の連携強化
- 感染者発生時の供給継続対策（交代勤務、応援体制、代替製造）
- 生乳余剰への対応

3. 販売

- 外食産業、ホテル、観光業、お土産向け需要への急激なマイナス影響
- 免疫・衛生への意識高まり、巣ごもり需要、購買チャネル変化に応じた施策
- 海外事業の維持継続と世界的な機能性素材への関心の高まり

2021年3月期の取り組み方針



中期経営計画2年目

長期ビジョン、中期経営計画に沿った取り組みを継続
今後の環境変化へ機動的に対応

1. 成長につながる体質強化

- 限りある経営資源を成長投資に振り向けるため、より一層の効率化を進める
- 成長に結びつかない資産を整理するなど、「選択と集中」を進める

2. 成長につながるチャレンジ

- 足元の取り組みに加え、将来に向けたチャレンジを積極的に実施
- 主力ブランドのみならず育成商品の成長加速と、将来を見据えた新商品を開発

3. 環境変化への対応

- 先の見通しづらい状況。足元の環境変化への適応と、アフターコロナへの準備
- 消費動向の変化を機敏に察知
- ピンチをチャンスに変える。ワークスタイル変革の推進

1. 消費動向の変化への対応

外食需要の減少に対して消費者ニーズの高い分野の売上を伸長

ライフスタイルの変化への対応。新たな需要創出

- 消費動向の変化を察知、機動的に対応
- ファミリー向け需要（牛乳、乳製品など）
- 内食、中食需要（チーズ、業務用素材など）
- 家飲み需要（チーズなど）



免疫を中心とした機能性商品の積極的な啓発と拡売

- ビフィズス菌、ラクトフェリン、シールド乳酸菌®などの独自素材を活かした商品
- 健康栄養をサポートする機能性商品



2. プロダクトミックスの改善

20/3期に引き続き、PM改善を一層進め、価値最大化を追求

機能性表示食品、個食ヨーグルトのさらなる投入

- 2020年4月：「ビヒダスヨーグルト 便通改善」
ヨーグルト業界初*1、便秘気味の方の便通を改善する機能表示

*1 Mintel GNPD内当社調べ(2019年10月)日本初 便秘気味の方の便通を改善する機能性表示食品のヨーグルト

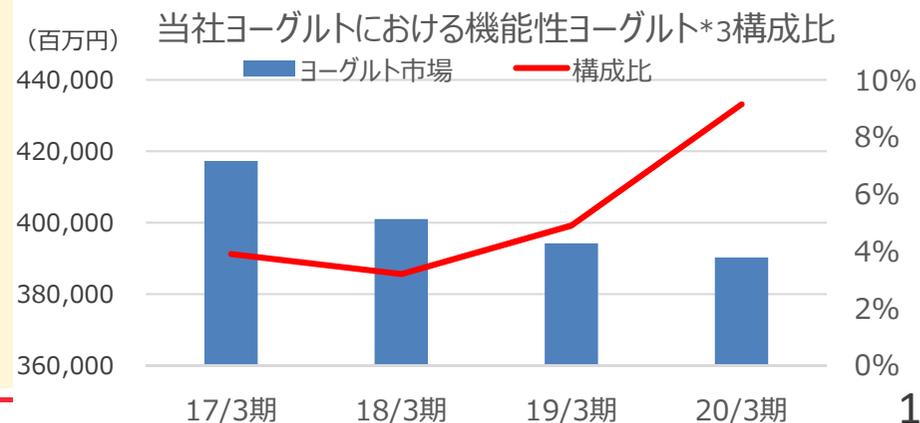


トリプルヨーグルトの拡大

- 20/3期実績：計画比2倍弱
21/3期計画：前年比6割増
- 商品認知向上へ。新CM展開**

*2 インテージSRI ヨーグルト市場 2016年4月～2020年3月
*3 機能性ヨーグルト：「ラクトフェリンヨーグルト」、「トリプルヨーグルト」、「アロエの力（アロエステ）」、「毎日爽快ヨーグルト」合計

ヨーグルト市場*2と



3. 海外事業・ミライ社

高品質・市場成長によるさらなる拡大と経営基盤の安定化

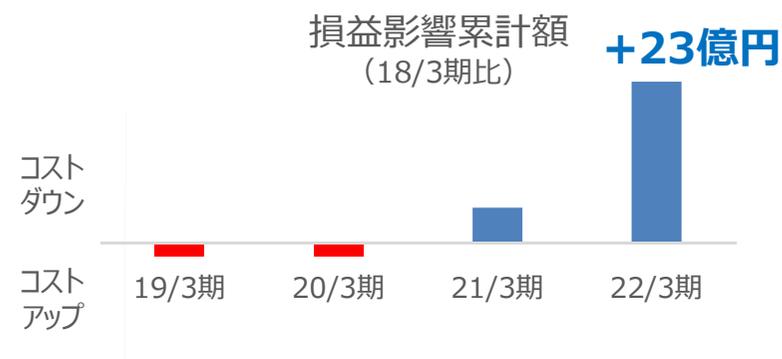
- 育児用ミルクの原料という**供給不可欠な製品**
- **長期契約**による安定供給、ラクトフェリンの取り組み強化
- 特殊乳原料、ミルクプロテインの販売強化



4. 生産体制の合理化

**2020年3月：近畿工場生産中止、2020年5月：東洋醗酵乳生産中止、
2021年3月：東京工場生産中止**

- **21/3期より、コストダウン**のフェーズへ
- 二重コストの発生時期の期ずれにより、当初計画より20/3期と21/3期の差が縮小
- 22/3期：23億円の合理化効果（18/3期比）



2021年3月期業績見通し



(単位：億円)

	2020/3 通期	2021/3 通期計画	対前年 増減額	対前年 増減率	2020/3 2Q	2021/3 2Q	対前年 増減額	対前年 増減率
売上高	5,909	5,910	+1	±0.0%	3,128	3,070	△58	△1.9%
営業利益	254	260	+6	+2.5%	160	158	△2	△1.0%
経常利益	259	265	+6	+2.4%	161	160	△1	△0.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	187	148	△39	△20.7%	101	101	±0	+0.4%
売上高 営業利益率	4.3%	4.4%						
ROE (当期純利益/自己資本)	10.7%	7.9%						

- 中計方針に沿って取り組む。新型コロナウイルス感染症拡大のマイナス影響に対応
- 上期：マイナス影響織り込み済み
(売上高：△100～150億円、営業利益：△10億円程度)

*当業績予想は、新型コロナウイルス感染症による経済活動停滞の影響を9月末まで織り込み、算出

事業分野別売上高、営業利益計画



(単位：億円)

2021/3期	売上高				営業利益（営業利益率）			
	2Q		通期		2Q		通期	
	売上高	対前年 増減率	売上高	対前年 増減率	営業利益	対前年 増減額	営業利益	対前年 増減額
BtoC事業	1,690	+3.7%	3,140	+2.7%	102 (6.0%)	+5	133 (4.2%)	+7
ウェルネス事業	284	+3.4%	573	+2.8%	22 (7.7%)	±0	44 (7.7%)	+2
BtoB事業	361	△28.0%	846	△12.5%	23 (6.4%)	△7	48 (5.7%)	△5
海外事業	174	+11.4%	357	+13.3%	11 (6.3%)	+1	30 (8.4%)	+2
その他・消去	561	△1.0%	994	△1.8%	0 (-.-%)	±0	5 (0.5%)	+1
合計	3,070	△1.9%	5,910	±0.0%	158 (5.1%)	△2	260 (4.4%)	+6

B to C 事業商品分野別販売計画（単体）

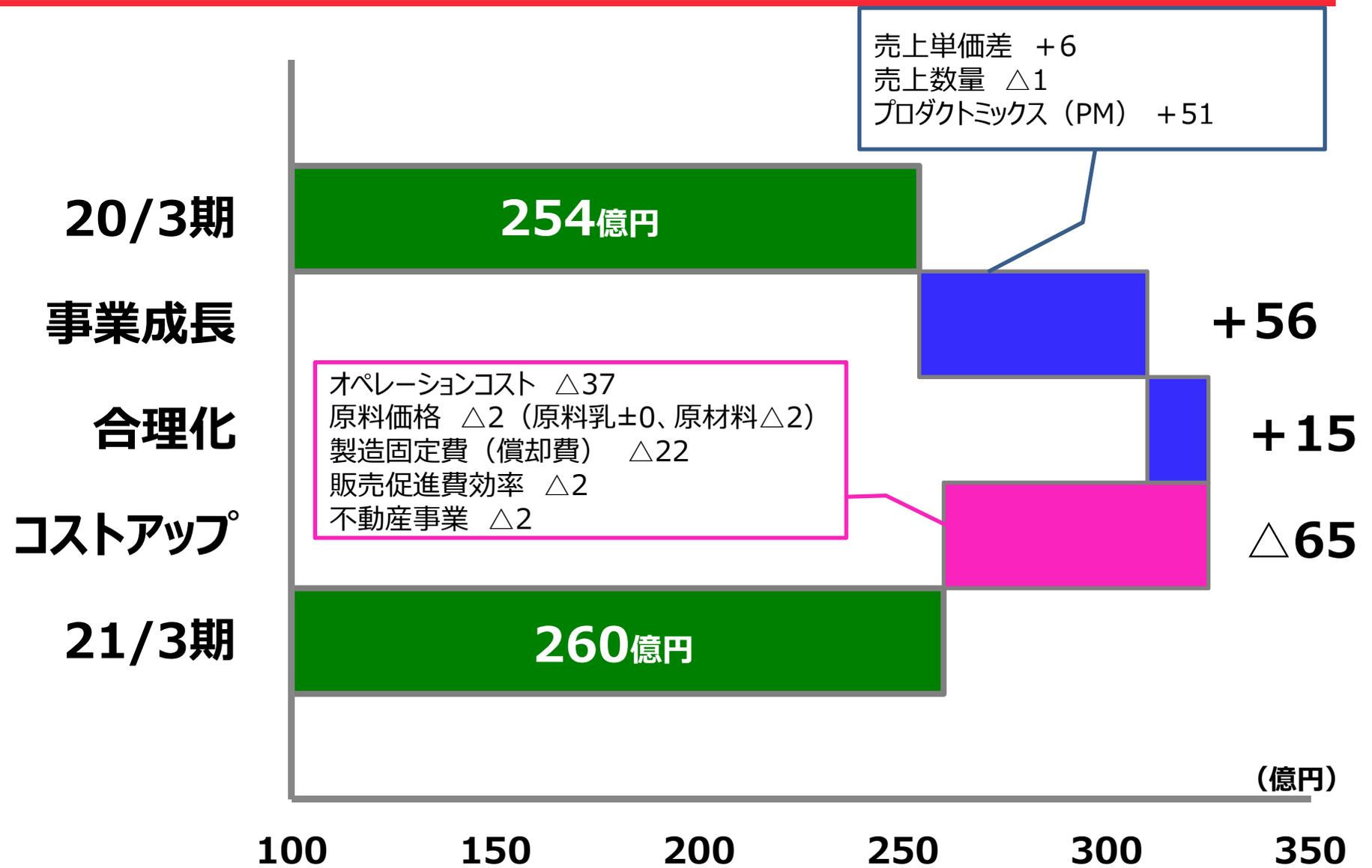


(単位：億円)

2021/3期	2Q		通期	
	売上高	対前年増減率	売上高	対前年増減率
ビバレッジ*	304	△5%	555	△4%
ヨーグルト	300	+11%	586	+9%
アイスクリーム	307	+9%	481	+8%
チーズ	172	+5%	343	+5%
牛乳*	332	+3%	634	+3%
デザート	47	+3%	93	+5%
市乳（宅配など）	109	±0%	216	±0%
基幹ブランド計	692	+3%	1,245	+3%

*21/3期より、ビバレッジ、牛乳間の対象商品を移管。対前年増減率を移管後のものに調整

営業利益増減見通し



3. 中期経営計画の進捗 (2020年3月期～2022年3月期)

(再掲) 長期ビジョン (森永乳業グループ10年ビジョン)



Vision 1 「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を両立した企業へ

Vision 2 世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ

Vision 3 サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ

10年後 (2029年3月期) 数値目標

営業利益率 3.8 %  **7** %以上

R O E 8.6 %  **10** %以上

海外売上高比率 5.0 %  **15** %以上

(再掲) 中期経営計画基本方針

基本方針Ⅰ

4本の事業の柱横断取り組み
強化による持続的成長

基本方針Ⅱ

経営理念実現に向けたESGを
重視した経営の実践

基本方針Ⅲ

企業活動の根幹を支える
経営基盤の更なる強化



(再掲) 中期経営計画主要経営指標



(単位：億円)

	2019/3期	2020/3期	2021/3期 (計画)	2022/3期 (計画)	2019/3差 増減額	2019/3差 増減率
売上高	5,836	5,909	5,910	6,300	+464	+8.0%
営業利益	223	254	260	300	+77	+34.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	140	187	148	192	+52	+37.0%
売上高 営業利益率	3.8%	4.3%	4.4%	4.8%		
R O E (当期純利益/自己資本)	8.6%	10.7%	7.9%	9.3%		
海外売上高 比率	5.0%	5.3%	6.0%	7.1%		
配当金 (円)	55円	60円	60円	配当性向 20%目安		

- 中計最終年度：売上高 6,300億円、営業利益300億円を計画

最重点テーマ

①

基幹ブランドの更なる強化

②

ビフィズス菌・独自シーズの展開加速

③

海外事業の育成

④

次世代ヘルスケア事業の基盤構築

各事業の状況について



販売機会への影響

B to C 事業

- 健康栄養、免疫力への関心の高まり（ヨーグルト、牛乳など）
- オフィス・パーソナルユース需要減とファミリーユース需要増

ウェルネス事業

- 健康栄養、免疫力への関心の高まり（ミルク生活、自社サプリメントなど）
- ドラッグストアチャネル、やECチャネルの伸長

B to B 事業

- 外食産業、ホテル、観光業、お土産向け需要への急激な影響
- 菌体、機能素材へのニーズ増
- テイクアウト、デリバリー形態の伸長

海外事業

- 世界的な健康・免疫力への関心の高まり
(ラクトフェリン、ビフィズス菌、育児用ミルク)
- 世界経済への影響長期化に対する懸念
- ミライ社：長期契約、育児用ミルク向け原料として安定供給継続

最重点テーマ① 基幹ブランドの更なる強化



当社の基盤を支える8つのブランド

20/3期：前年並み **キャッシュの源泉として利益額の最大化優先**
先行き不透明な中で需要の変化へ機動的に対応

	2020/3期	前年比	前年差	計画比	計画差	2021/3期 計画	前年比	前年差
基幹ブランド計	1,207	±0%	+1	△1%	△7	1,245	+3%	+38

(億円)

ブランド名	20/3期評価	今後の方向性
マウンレーニア	△ CVSでの落ち込みをSMなどでカバー	マウンレーニア カップ飲料ならでの訴求
ビヒダス	○ 底堅い推移。2,3月市場活性化	
アロエヨーグルト	○ 「アロエのカ」発売。ブランド活性化に繋がる	ヨーグルト 「健康・栄養」、「機能性」の提供 からだの健康への貢献
パルテノ	× 栄養価値訴求不足。おいしさ価値訴求で ヘビーユーザー獲得も新規ユーザー不足	
PARM	△ 冷夏影響。新規ユーザーの減少	
ピノ	◎ プロモーションによる話題作りと商品展開が 好結果	
MOW	○ CMによる間口の拡大	
フレッシュモッツアレラ	◎ ひとくちモッツアレラの拡大	アイスクリーム、チーズ 「おいしさ」、「楽しさ」の提供 心の健康への貢献

新型コロナウイルス感染症の拡大

“健康でいたい”というニーズの高まり

ビフィズス菌、ラクトフェリンほか独自シーズの訴求強化

- ・ 免疫力を高めるラクトフェリンの訴求
- ・ ビフィズス菌による腸内改善、免疫力向上について発信強化

①



ラクトフェリン新聞広告



読売新聞主催「未来シンポジウム」採録記事+ビフィズス菌広告
読売新聞朝刊 2020年2月22日(土)掲載

②

- ・ フォローアップミルク「森永チルミル」へのビフィズス菌配合
2020年秋、商品リニューアル予定
- ・ 森永北陸乳業福井工場、菌体設備増強
製造能力2倍(150t) 2020年秋稼働、B to B 事業・菌体販売の再加速



最重点テーマ③ 海外事業の育成



海外売上高比率15%への取り組み

**長期ビジョン：海外売上高比率15%へ向けた様々な可能性を追求
世界規模でのプロバイオティクス需要増の可能性**

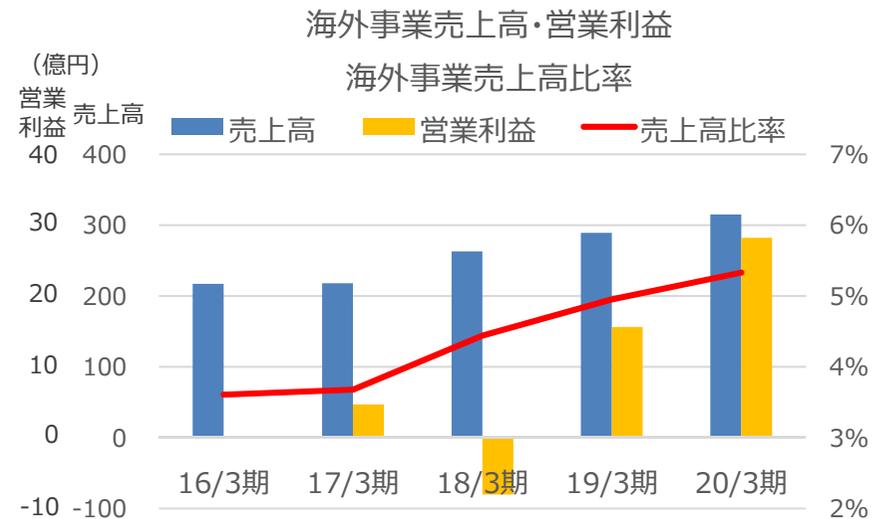
育児用ミルク、菌体事業の加速

- パキスタン：ハイエンドの輸出品、ミドルエンドの現地製造品2軸の推進
インドネシア、ベトナムほか東南アジアの拡大
- ① • 「ビフィズス菌BB536」の乳児向けGRAS*取得
米国での**育児用ミルク向け菌体販売**へ
- 2020年秋：菌体設備増強
海外菌体事業展開強化



- ② • ミライ社のさらなる品質向上、
高付加価値化による拡大
- BtoCなど新規取組追求

*GRAS (Generally Recognized as Safe) とは、米国にて新規に使用される食品原料に関して、該当素材の食品素材としての安全性を専門家が評価し、素材の特徴、製造工程、品質管理、製品スベック、使用実績、臨床試験結果等の項目が検討されます。米国で1958年以降の新規食品素材を販売するためには、GRASが必要になります。



全世代の「健幸」の実現へ

新規事業拡大に向けたテストセールスの実施と本格稼働 在宅需要増加への対応

① デジタルPRによる需要創造：O2O（オンライン to オフライン）施策の実施

- 20/3期：全国のドラッグストアなど**1,300店舗**でO2O施策実施
PR動画共同制作、「毎朝爽快」、「ミルク生活」、「BB536」など**健康・栄養商品群**の展開

森永乳業 動画 + YouTube

小売り様 企画に合わせチラシやアプリと連動

動画視聴ユーザーが店舗に来店しているか計測し広告効果を可視化

ユーザー視点の商品が目立つ事を意識した店頭展開

POSデータと突合させ実施期間中の購買データの効果検証を実施

売り場と連動しユーザーの購買を最大化

② 当社初「EC先行商品」の発売（2020年6月）

- ヨーグルト**業界初*常温保存可能**なドリンクヨーグルト「1日不足分の鉄分 のむヨーグルト」

*Mintel GNPDを使用した"森永乳業（株）調べ 2019年8月 日本初の常温のむヨーグルト

牛乳事業の損益改善

中計最終年度に赤字半減、さらに3年後に黒字化目標

①

価格改定の取り組み、健康栄養をサポートする機能性商品、付加価値品の展開など、**プロダクトミックス改善**による損益改善

- 20/3期：価格改定の実施、浸透
- 2020年3月：牛乳の2倍のカルシウム「PREMiL（プレミル）」リニューアル
高まるニーズを背景に、「森永のおいしい低脂肪牛乳」拡販



②

生産体制合理化による固定費削減（前述）

- 近畿工場（2020年3月）、東京工場（2021年3月）生産中止

- **中計最終年度に赤字半減：計画どおり進捗**

7つの重要取組課題策定
全重要取組課題にKPIを設定し、達成を目指す

健康・栄養

Health and
Nutrition

人権

Human Rights

次世代育成

Nurturing the
Next Generation

コーポレート・
ガバナンス

Corporate
Governance

環境

The Environment

供給

Supply Chains

人財育成

Human Resource
Development

主要KPIの進捗① 健康・栄養



◆ 健康・栄養

「かがやく”笑顔”」を実現する機能性とおいしさを兼ね備えた商品を開発・販売し、健康・栄養をお届けします。

考え方と活動の方向性

- **健康寿命延伸に対する貢献**
 - 栄養機能性素材（ビフィズス菌、ペプチド、たんぱく質、ラクトフェリン等）の研究・開発および商品・サービスの提供と情報発信

主要KPI

- 栄養機能性素材を取り入れた商品の市場投入

進捗状況

これまで培ってきた「健康・栄養」の知見を、
商品、情報提供を通じて、社会の健康寿命延伸に貢献していく



健康寿命延伸への貢献

- 血圧、血糖値、中性脂肪の3つの機能性表示「トリプルヨーグルト」
- バランス良く栄養摂取、大人のための粉ミルク「ミルク生活」

トリプルヨーグルト売上高
計画比**約2倍**

新たな
健康習慣創出



ビフィズス菌の研究、訴求の継続実施

- 「ビフィズス菌BB536」研究
- 2019年度日本食品免疫学会『食品免疫産業賞』受賞

* (株)メタジェン調べ 2019年時点(医薬関連文献データベースにて検索した結果、企業による研究論文数で世界1位)

ヒトにすむ
ビフィズス菌論文数
世界一*



長年培ってきた衛生管理の技術による、新たな貢献

- 衛生管理用装置・**微酸性電解水「ピュアスター」**の展開

新たな社会貢献
公衆衛生向上

主要KPIの進捗② 環境

◆ 環境

省エネルギー、廃棄物削減に取り組みながら安全・安心な商品を製造し、サステナブルな社会づくりに貢献します。

	考え方と活動の方向性	主要KPI
プラスチック	<ul style="list-style-type: none"> 環境に配慮した容器包装の使用促進 	<ul style="list-style-type: none"> 容器包装リサイクル法対象プラスチック容器包装の重量：2021年度10%減（2013年度比）

進捗状況

- 2019年度(速報値)：**15.9%削減**（2013年度比）
- コスト削減、プラ削減の視点も考慮したSKU削減などにより**前倒しで達成**
- プラスチック対策分科会立上げ、**バイオプラ採用検討へ**

(単位：t)

容り法対象プラスチック容器使用実績



主要KPIの進捗② 環境



◆ 環境

省エネルギー、廃棄物削減に取り組みながら安全・安心な商品を製造し、サステナブルな社会づくりに貢献します。

・ 各KPIすべて、初年度目標を達成

CO₂削減

KPI CO₂排出量原単位削減：2021年度**8%減**、2050年度**80%減**(2013年度比)

- ・ 佐呂間工場、別海工場の**コージェネレーション**更新、重油からガスへ
- ・ 利根工場への**太陽光パネル設置**

食品廃棄物

KPI 食品廃棄物発生量原単位削減：2021年度**30%減** (2013年度比)

- ・ 当社独自の**ロングライフ商品**による廃棄物の低減
- ・ 豆腐製造時に出るおからの飼料化、**食品リサイクル**の推進



水資源

KPI 用水使用量削減：2021年度**9%減** (2013年度比)

- ・ 利根工場等へのMBR（膜分離活性汚泥法）増設、**清澄度の高い処理水**
- ・ 技術開発の成果を生かした排水処理場を**約50年間**社外食品工場へ供給

そのほかの取り組み

◆ 健康・栄養 乳幼児の健やかな成長への貢献

- ビフィズス菌(M-16V)の提供。国内外で120以上の施設での提供継続実施

◆ 人権 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

- 外国人従業員雇用調査実施
- 在宅・サライト勤務実績、有給取得率、女性採用率、男性育児休業率の各目標について、初年度目標を達成

◆ 供給 主要原材料の供給リスク対応

- BCP重点取り組み商品の選定、使用原材料の供給リスクに応じたランク評価の実施。今後、低評価の原材料からBCP対応改善を進める
- 主要原材料であるパーム油・パーム核油の調達について、2018年度に導入したRSPO認証のブック&クレーム（クーポン券購入方式）が目標より1年前倒しで対象全製品の切替完了。今後はマスバランス（現物の認証油購入方式）への切替を進める

◆ 人財育成 ダイバーシティ推進による、従業員一人ひとりの自律的な成長促進

- 女性リーダー研修をはじめ各種キャリア形成関連研修と、若手社員へのフォロー面談について、初年度予定通り実施

長期ビジョン、経営方針と連動した 取り組みによる経営基盤強化

1. コーポレートブランド

Corporate Brand

コーポレートコミュニケーションテーマ
“心と身体の健康で人生に寄り添う”の実現

2. 人員・人財育成

Human Resource Development

加速する労働人口減少への対応
グループ管理コントロールレベルの向上

3. 設備投資

Capital Investment

菌体工場の新設、ラクトフェリン生産能力増
近畿・東京工場生産中止後の効率化、合理化投資

4. 研究開発

Research & Development

重点分野研究開発の推進と最適資源配分、開発力強化
外部環境変化対応の研究課題明確化

5. 資金・有利子負債

Capital, Interest-bearing debt

将来の大型投資案件（設備投資、M&A）を見据えた
資金余力の確保、資産売却、DER0.5以下

6. 資本政策

Capital Policy

3年間で1,000億円の営業CF創出
「成長投資」「財務安定性」「株主還元」へ配分

経営基盤の更なる強化：設備投資

➤ 設備投資 Capital Investment

菌体工場の新設、
近畿・東京工場生産中止後の効率化、合理化投資

成長分野への積極投資

中計期間中に500億円の成長投資を実施

- 2020年2月：利根工場新棟稼働 投資額217億円（前中計期間含む）
個食ヨーグルトラインほか**生産体制の最適化**
- 2020年4月：パウチラインの増設（東北森永乳業）投資額17億円
健康栄養補助食品としての成長へ、「**ジュレ**」シリーズのさらなる拡大
- 2020年秋：菌体製造ラインの増強（森永北陸乳業）投資額21億円
製造能力2倍、**国内外での菌体販売加速**

（億円）

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期計画
設備投資額	244	394	337	275
減価償却費	167	170	176	200

経営基盤の更なる強化：資金・有利子負債、配当金



➤ 資金・有利子負債

Capital, Interest-bearing debt

将来の大型投資案件（設備投資、M&A）を見据えた
資金余力の確保、資産売却、DER0.5以下
*コロナ対応としての機動的な資金調達方法の確保

資産価値最大化

20/3期：本社ビルの持分（信託受益権）50.1%売却実施、特別利益68億円

- 有利子負債返済、成長投資のため資金余力の確保を優先
DER改善 19/3期 0.63倍 → 20/3期 0.54倍

	18/3期	19/3期	20/3期	22/3期計画
有利子負債（億円）	886	1,055	980	900
DER（倍）	0.56	0.63	0.54	0.42

- 近畿工場跡地の有効活用検討

配当金

配当性向20%を目安

「成長投資」、「財務安定性」の基盤を確保し、株主へ還元

- 20/3期：60円（配当性向21.7%*）
*連結子会社の信託受益権譲渡影響を控除した数値。影響を控除しない場合は15.9%
- 21/3期：60円予想（配当性向20.1%）
足元不透明な環境を見据え、据え置き予想



かがやく“笑顔”のために

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。また、特に注記のない場合は、累計値を表示しています。