



2021年3月期 第2四半期決算説明会

1. 2021年3月期第2四半期決算概要
2. 2021年3月期業績見通し

2020年11月12日
森永乳業株式会社

はじめに 新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて



緊急事態宣言下における対応

- 全従業員の安全確保を最優先としながら、生活必需品を製造する企業としての社会的責任を果たすべく、商品の供給を継続

感染予防の
徹底

製造体制の
堅持

原料確保の
連携強化

需要変化への
対応

生乳余剰への
対応

リモート
ワーク推進

ウィズコロナ、アフターコロナを見据え

- 「感染予防対策」と「社会経済活動」の両立を図り、「ニューノーマルの時代」に向け改革を実行

- ✓ ライフスタイルの変化を見極める。生活者のQOL（クオリティ オブ ライフ）向上
- ✓ 「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」の融合。当社ならではの価値提供

はじめに 新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて



第2四半期までの状況



新型コロナウイルス感染症陽性者数の推移

出所：厚生労働省ウェブサイト

<https://www.mhlw.go.jp/stf/covid-19/kokunainohasseijoukyou.html>

	1Q	2Q	下期
巣ごもり・家庭内需要増	□ ヨーグルト、アイス、チーズ、牛乳伸長	□ ヨーグルト、チーズ好調継続	□ 落ち着き
健康需要増	□ 機能性ヨーグルト拡大		
	□ 菌体・ラクトフェリンなどの機能性素材への世界的な関心の高まり		
外食・ホテル・観光・土産需要減	□ 業務用乳製品の大幅減 約3割減	□ 約2割減	□ 影響継続
オフィス・施設需要減	□ 「マウントレニア」、市乳減	□ マイナス影響縮小	
海外事業	□ 育児用ミルクなど：一部に在庫積み増しの動き		□ 平準化
経費節減	□ 販促費、経費抑制		□ 活動再開

1. 2021年3月期第2四半期決算概要

2021年3月期第2四半期決算概要



サマリー：減収も営業利益最高益

- 売上高：3,053億円（前年比△2.4%、計画比△0.5%）
営業利益：169億円（前年差+10億円、計画差+11億円）

売上高

- 新型コロナウイルス感染症拡大の影響などを受け、**業務用乳製品が減収、オフィス需要が減少**
- 一方で、ヨーグルト、チーズなど**家庭内需要の増加**、機能性素材の伸長
- 海外事業は増収（一部に在庫積み増しの動き）
- アイスクリームなどに夏季の**天候不順影響**

営業利益

- **売上減、償却費増加**等のマイナス要因に対し、
- **プロダクトミックス改善、コストコントロール**で増益

新型コロナ影響

- 売上高:約120億円減（B to B 事業）、営業利益：約15億円減
概ね想定の範囲内のマイナス影響

2021年3月期第2四半期業績



(単位：億円)

	2020/3期 上期	2021/3期 上期計画	2021/3期 上期	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	3,128	3,070	3,053	△75	△2.4%	△17	△0.5%
営業利益	160	158	169	+10	+6.1%	+11	+7.2%
経常利益	161	160	178	+17	+10.6%	+18	+11.4%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	101	101	117	+16	+15.8%	+16	+15.4%
売上高 営業利益率	5.1%	5.1%	5.5%				
ROA 営業利益/総資産	3.7%	-	3.8%				
ROE 四半期純利益/自己資本	5.9%	-	6.3%				

- 減収増益
主に新型コロナウイルス感染症拡大の影響により減収となるも、PM改善、コストの見直し等により増益

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）		
	2020/3期 上期	2021/3期 上期	対前年増減率	2020/3期 上期	2021/3期 上期	対前年増減額
B to C 事業	1,629	1,648	+1.1%	97 (6.0%)	111 (6.8%)	+14
ウェルネス事業	275	272	△0.8%	22 (8.1%)	17 (6.4%)	△5
B to B 事業	501	370	△26.1%	30 (6.1%)	10 (2.7%)	△20
海外事業	156	193	+23.5%	10 (6.3%)	27 (14.1%)	+17
その他・消去	567	570	+0.6%	0 (-.-%)	3 (0.6%)	+3
合計	3,128	3,053	△2.4%	160 (5.1%)	169 (5.5%)	+10

- B to C 事業：オフィス需要減少も、家庭内需要増加。PM改善、販促費・経費抑制
- ウェルネス事業：育児用ミルクなどが減少。「ミルク生活」は好調。EC・通販事業拡大へ費用投下
- B to B 事業：機能性素材の需要増も、外食・観光業など業務用乳製品需要の減少
- 海外事業：ミライ社堅調。育児用ミルクや機能性素材の輸出増（一部に在庫積み増しの動き）

B to C 事業商品分野別販売実績（単体）



（単位：億円）

	2020/3期 上期	2021/3期 上期	対前年増減率
ビバレッジ*	320	293	△8%
ヨーグルト	271	302	+11%
アイスクリーム	282	286	+1%
チーズ	164	181	+11%
牛乳*	324	312	△4%
デザート	46	46	±0%
市乳（宅配など）	109	102	△6%
基幹ブランド計**	670	686	+2%

- ヨーグルト、チーズ：健康需要、家庭内需要の増加による増収
- アイスクリーム：家庭内需要増加の一方で、7月の天候不順の影響を受け微増収
- ビバレッジ：「マウントレニア」などオフィス需要、行楽地需要減
- 市乳：学乳・施設向け需要減。2Qは回復傾向

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

**基幹ブランド計：マウントレニア、ビヒダスヨーグルト、森永アロエヨーグルト、パルテノ、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

20/3期 2Q

160億円

事業成長

オペレーションコスト +7 <+1>
販売促進費効率 +6 <+6>

+12 <△8>

合理化

オペレーションコスト △7 <+10>
原料価格 +6 <+4>
(原料乳±0<±0>、原材料+6<+4>)
製造固定費(償却費) △12 <±0>
不動産事業 △2 <△1>

+13
<+7>

コストアップ

△15
<+13>

21/3期 2Q

169億円 <+11>

売上単価差 +3 <±0>
売上数量 △19 <△4>
プロダクトミックス (PM) +28 <△4>

(億円)

100

150

200

2. 2021年3月期業績見通し

2021年3月期業績見通し：下期方針



上期から下期への環境変化

- 新型コロナウイルス感染症の影響が継続、厳しい環境
 - 通期計画：下期のコロナ影響を織り込む（売上高のみ下方修正）
- ✓ 巣ごもり・家庭内需要の落ち着き
 - ✓ 業務用乳製品需要は回復傾向も、コロナ影響は続く見通し
 - ✓ 海外事業：上期在庫積み増しの反動、平準化
 - ✓ 下期コロナ影響：売上高約70億円減（BtoB事業）、営業利益約10億円減

下期方針

➤ 足元の対策、中長期的な取り組みの両面を実施

1. 足元の対策：コロナ影響、環境変化に応じた最適な取り組みを実行

➤ 21/3期 営業利益260億円の達成

2. 中長期的な取り組み：健康志向は引き続き。

「ニューノーマルの時代」に向け、事業横断による取り組みを加速

➤ 企業価値向上と持続的成長。10年後のあるべき姿へ

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	当初 計画差	2020/3 下期	2021/3 下期計画*	対前年 増減額	対前年 増減率	下期当初 計画差
売上高	5,909	5,800	△109	△1.8%	△110	2,781	2,747	△34	△1.2%	△93
営業利益	254	260	+6	+2.5%	±0	94	91	△3	△3.6%	△11
経常利益	259	265	+6	+2.4%	±0	97	87	△11	△11.0%	△18
親会社株主に 帰属する 当期純利益	187	148	△39	△20.7%	±0	86	31	△55	△63.4%	△16
売上高 営業利益率	4.3%	4.5%								
ROE (当期純利益/自己資本)	10.7%	7.9%								

- 通期売上高計画を修正 (5,910億円 → 5,800億円)
- 新型コロナウイルス感染症の影響
下期 売上高：約70億円減 (B to B 事業)、営業利益約10億円減

*計画は、2021年3月期第2四半期決算発表時に修正の計画

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）			
	下期		通期		下期		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	1,440	+0.9%	3,088	+1.0%	36 (2.5%)	+7	147 (4.8%)	+21
ウェルネス事業	278	△1.6%	550	△1.2%	16 (5.8%)	△4	33 (6.1%)	△8
BtoB事業	414	△11.1%	784	△18.9%	9 (2.2%)	△14	19 (2.4%)	△34
海外事業	182	+14.5%	375	+19.0%	25 (13.7%)	+7	52 (13.9%)	+24
その他・消去	433	△3.0%	1,003	△1.0%	5 (1.1%)	±0	8 (0.8%)	+4
合計	2,747	△1.2%	5,800	△1.8%	91 (3.3%)	△3	260 (4.5%)	+6

*計画は、2021年3月期第2四半期決算発表時に修正の計画

B to C 事業商品分野別販売計画（単体）



(単位：億円)

2021/3期	下期		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*	256	△2%	549	△5%
ヨーグルト	297	+12%	599	+12%
アイスクリーム	175	+6%	461	+3%
チーズ	173	+6%	354	+8%
牛乳*	278	△5%	590	△5%
デザート	41	△4%	87	△2%
市乳（宅配など）	107	+1%	209	△3%
基幹ブランド計**	559	+4%	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

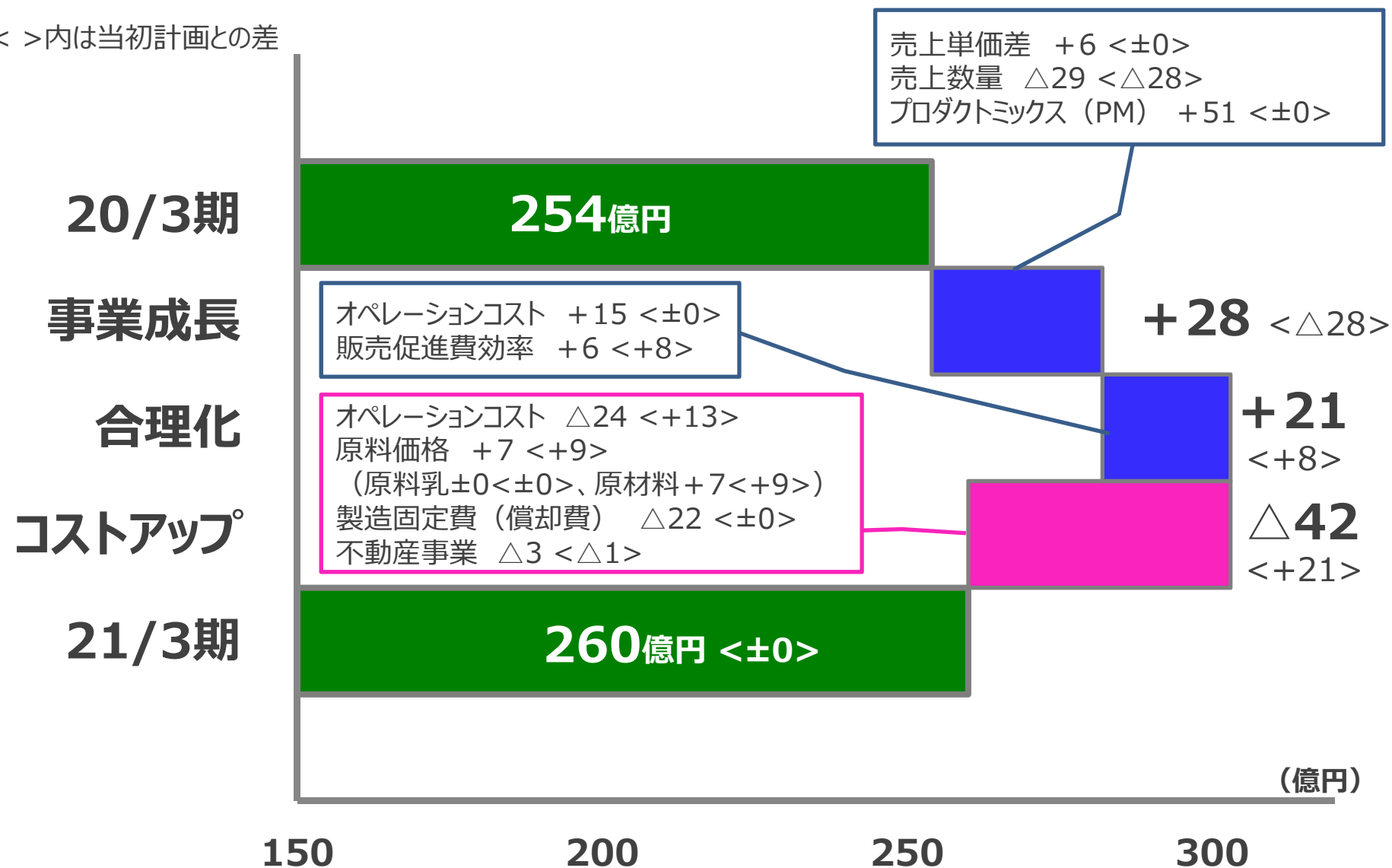
**基幹ブランド計：マウントレニア、ビヒダスヨーグルト、森永アロエヨーグルト、パルテノ、パルム、ピノ、モウ、フレッシュモッツアレラ、計8ブランド合計

***計画は、2021年3月期第2四半期決算発表時に修正の計画

営業利益増減見通し



< >内は当初計画との差



足元の対策 ～事業ごとの取り組み～



環境の変化に応じた最適な対応

B to C 事業	<ul style="list-style-type: none">健康需要・家庭内需要の変化、オフィス需要の変化に柔軟に対応基幹ブランド中心にヨーグルト、チーズ、アイスクリームなどを拡大、PM改善機能性ヨーグルトの拡大、PM改善牛乳事業の利益改善。引き続き計画達成に向け推進
ウェルネス事業	<ul style="list-style-type: none">健康、免疫への関心の高まりを背景に「ミルク生活」、サプリメントなどを拡大介護食品需要は堅調。子会社クリニコによる安定的成長
B to B 事業	<ul style="list-style-type: none">外食産業、ホテル、観光業、お土産向け需要へのマイナス影響に対し、チャネルごとの状況を見極め、最適な商品提案、リソースの投下を実施菌体、機能性素材のニーズ増加に対応
海外事業	<ul style="list-style-type: none">育児用ミルク、菌体など：上期の在庫積み増しから下期平準化を想定も、中長期的な育児用ミルクの需要、機能性素材への関心の高まりは継続ミライ社：品質向上、市場成長による安定的な拡大
(共通)	<ul style="list-style-type: none">販促費のコントロール、経費の抑制東京工場生産中止（21年3月）

足元の対策 ～基幹ブランド～



当社の基盤を支える8つのブランド

(億円)

	21/3期 上期	前年比	前年差	21/3期 下期計画	前年比	前年差	21/3期 通期計画	前年比	前年差
基幹ブランド計	686	+2%	+16	559	+4%	+23	1,245	+3%	+39

ブランド名	上期	下期*	取り組みの方向性
マウンレーニア	△	↗	オフィス需要減の影響に対し、量販注力、話題性のある商品展開、カップ飲料全体の拡大
ビヒダス	◎	→	「便通改善」は順調に拡大。健康需要増を背景にB菌訴求強化、プレーン、4P含め拡大
アロエヨーグルト	○	→	機能性表示食品「アロエの力」パッケージリニューアル。商品機能を分かりやすく
パルテノ	○	↗	上期は前年回復。コロナを受けてたんぱく需要高まる。「おいしさ」と「健康価値」訴求継続
PARM	○	→	今期よりSKU追加。家庭内需要増にも対応。好奇心を刺激し再購入・トライアル促進
ピノ	○	→	話題化を狙った商品展開、プロモーション、デジタル施策の活用を継続
MOW	△	↗	素材のおいしさを訴求。9月、プレミアムタイプ「MOW PRIME」を発売、育成へ
フレッシュモッツアレラ	◎	→	引き続き堅調。料理用途提案を強化し家庭内需要増に対応

*下期の矢印は上期からの変化を示す

将来を見据えた事業・商品展開

- 基幹ブランドに次ぐ育成商品の拡大
- 拡大する健康志向に応える「健康・栄養」商品展開の加速

順調に拡大する機能性ヨーグルト

- 「トリプルヨーグルト 砂糖不使用」の投入。
ラインアップ増加による面の拡大

NEW!



B to Bとの両立。菌体・独自シーズの自社 B to C 展開加速

- 「シールド乳酸菌®」の飲料、ヨーグルト、サプリメント
企業間連携、カテゴリ・組織横断による商品展開

多様化する嗜好に向けて

- おいしくてヘルシー、
「マウントレニア ソイラテ」の発売



中長期的な取り組み ～将来を見据えた事業・商品展開～



将来を見据えた事業・商品展開

- 新しいコミュニケーションによるビフィズス菌・独自素材の情報発信
- 重要性の増すECチャネルへの注力

さまざまな方の体感を通じた独自素材の訴求

「ビフィズス菌トレ」

- トップアスリート・**長友 佑都選手をサポート**
- 取り組みの中で発見した有用な情報や知見を発信

「ミルク生活」

- **宇宙日本食に認定**
- ISSに滞在する**日本人宇宙飛行士への提供**を予定



高まる利便性ニーズに応える。ECチャネル先行商品の投入

- 6月：**常温保存可能**「1日不足分の鉄分 のむヨーグルト」
- 9月：睡眠の質を高める**機能性表示食品**
「夜つくるわたし ピンクグレープフルーツ風味」
- ECチャネル専用「ミルク生活お試し便」「シールド乳酸菌サプリ」



中長期的な取り組み ～菌体～



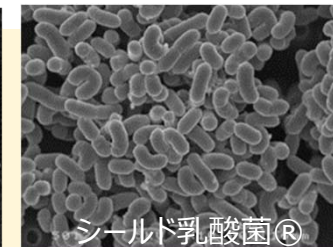
森永北陸乳業 新棟・菌体設備稼働

菌体（ビフィズス菌、乳酸菌）

- 多くのエビデンスを持つ“**ヒト常在ビフィズス菌**”
- ビフィズス菌BB536：**世界30カ国以上**での使用実績
- **殺菌体でも作用**が認められるシールド乳酸菌®



ビフィズス菌BB536



シールド乳酸菌®

自社 B to C、国内外 B to B 展開

- **森永乳業商品への使用**（ヨーグルト、サプリメント、「ミルク生活」、etc）
- ビフィズス菌：国内外で**育児用ミルク、サプリメントなどの原料**として販売
- シールド乳酸菌：国内食品メーカー中心に、**400社・1,000種類以上**の商品に採用



- ✓ 健康意識の高まり・多様化、腸内フローラへの注目
- ✓ プロバイオティクス市場の世界的伸長



2020年
11月
稼働

新棟・菌体設備増強 投資額21億円

製造能力
(グループ計) **約2倍、約150t**
19/3期比

売上高 **600億円以上**
22/3期
ビフィズス菌・乳酸菌関連商品売上高

将来計画

製造能力
(グループ計) **約4倍、約300t**
19/3期比

中長期的な取り組み ～ラクトフェリン～



ミライ社ラクトフェリン増産投資

ラクトフェリン

- 様々な生理機能を示す多機能たんぱく質
- からだを中から強くする成分。特に初乳に多く含まれ、**乳児を守る重要な成分**と考えられている

ドイツ子会社・ミライ社で製造

- **森永乳業商品への使用**（ヨーグルト、国内・輸出育児用ミルク、etc）
- 育児用ミルク・サプリメントなどの**原料としてグローバルメーカーへ販売**。最終製品として欧米・アジアなどに展開（海外事業）



- ✓ 健康価値を付与する素材として注目、需要の高まり
- ✓ 育児用ミルク、サプリメント市場の世界的伸長



2021年
4月
稼働予定

ラクトフェリン製造能力増強 投資額15百万€（約18億円）

製造能力 **2倍以上、約170t**
20/3期比

生産量
シェア

世界トップ^o継続*

*Absolute Report社 2019データ

販売 自社 B to C 展開、国内外 B to B 販売を加速

中長期的な取り組み ~ESG~



ESGを重視した経営の実践

➤ サステナブルな社会の実現に向け、中計基本方針のひとつ「ESGを重視した経営の実践」に継続して取り組む

◆ 健康・栄養 健康寿命延伸への貢献

【モノ】 ✓ 「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を表示

*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

【コト】 ✓ 「健幸サポート栄養士」(当社管理栄養士)による

「対外オンラインセミナー」開催

ビフィズス菌や免疫についての情報発信

✓ 社内向け啓蒙活動の推進、**健康経営**の推進



明治安田生命(相)「おうちで健活LIVE vol.12」
「今日から始めよう大腸活①」ビフィズス菌で健康に!

◆ 環境 CO₂、プラスチック、水資源、食品廃棄物

✓ それぞれ使用量、排出量、全て**中期目標達成ペース**で進捗

✓ **TCFD**提言への賛同に向けた社内プロジェクトスタート

◆ 次世代育成 環境変化に対応。オンラインの取り組みを拡大

✓ 小学校へのリモート形式での**「オンライン出前授業」**推進



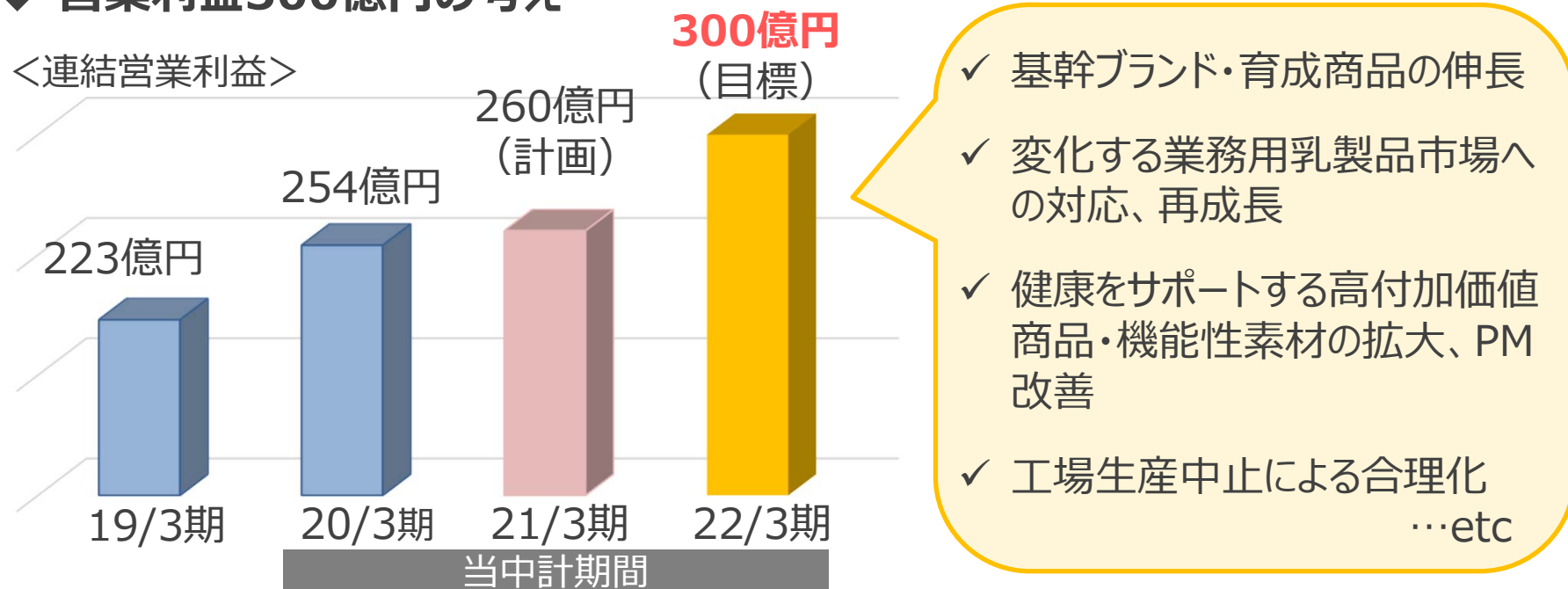
最後に 中計最終年度に向けて



中計最終年度に向けて

➤ 2022年3月期：売上高6,300億円、営業利益300億円

◆ 営業利益300億円の考え



➤ 今期260億円を達成し、中計最終年度・22/3期営業利益300億円に取り組む

➤ 中計、長期ビジョン実現に向けて、足元を確固たるものに



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。