



2021年3月期決算説明会

1. 2021年3月期決算概要
2. 2022年3月期業績見通し * 2022年3月期より収益認識会計基準を適用
3. 中期経営計画の進捗 (2020年3月期~2022年3月期)

2021年5月18日
森永乳業株式会社

1年を振り返って

- 新型コロナウイルス感染症拡大により、社会や生活者意識、ビジネスは大きく変化
 - 環境変化に対し柔軟に対応。社員の安全確保を第一に、商品の安定供給に努め、チャネル・市場の状況に応じた適切な対応を実施

➡ 先々の変化に対する準備を加速することができた1年

コロナ禍の中で得たもの、この1年の手ごたえ

- **事業横断の進行、部門間連携の拡大**
- **個人の自律、成長に加え、チーム力の向上**
- **10年ビジョン実現への社員の意欲**

➡ 課題も多いが、着実に改革は進んでいる 10年ビジョン実現のために、さらなる改革を進めていく

1. 2021年3月期決算概要

2021年3月期決算概要



サマリー：営業利益5期連続最高益

- **売上高：5,836億円**（前年比△1.2%、計画比*+0.6%）
- 営業利益：289億円**（前年差+35億円、計画差*+29億円）

売上高

- ・ 新型コロナウイルス感染症拡大の影響による業務用乳製品の減収、オフィス需要の減少
- ・ ヨーグルト、アイスクリーム、チーズにて健康需要、家庭内需要の増加による拡大
- ・ 機能性素材の伸長
- ・ 海外事業はミライ社を中心に好調

営業利益

- ・ 主に新型コロナウイルス感染症による**売上減（下期はマイナス影響縮小）**、償却費増加などのマイナス要因に対し、**プロダクトミックス改善、販促費等の効率化**などで増益
- ・ 下期：ヨーグルト、アイスクリーム等による**PM改善、製造経費・販促費効率化の寄与**

新型コロナ影響

- ・ 年間 売上高：約190億円減（B to B 事業）、営業利益：約15億円減
（下期 売上高：約70億円減（B to B 事業）、営業利益：約2億円減）
- **下期の営業利益マイナス影響は想定を下回って着地**

*2020年11月11日発表の計画

2021年3月期決算概要



営業利益：通期計画*を大幅に超過

- 売上数量、PM改善は計画を上回る着地
- 経費の抑制、販売促進費の効率化が大きく寄与

計画との差異

営業利益増減	下期 計画*	下期 実績	計画 差*	通期 計画*	通期 実績
売上単価差	+3	+3	0	+6	+6
売上数量	-10	-1	+9	-29	-20
プロダクトミックス (PM)	+23	+26	+3	+51	+54
オペレーションコスト	-9	-3	+6	-9	-3
販売促進費効率	±0	+6	+6	+6	+12
原料乳価格	±0	±0	0	±0	±0
原材料価格	+1	+5	+4	+7	+11
製造固定費 (償却費)	-10	-10	0	-22	-22
不動産事業	-1	-1	0	-3	-3
前年差合計	-3	+25	+29	+6	+35
営業利益 (純額)	91	119	-	260	289

売上数量マイナスの縮小、PMの改善

- ✓ BtoB事業：緊急事態宣言再発出も利益影響は想定以下。業務用乳製品は3月前年超え
- ✓ BtoC事業：ヨーグルト、チーズ、アイスクリームの好調継続。季節限定商品のヒット、3月の高気温も寄与

経費の抑制、販売促進費の効率化

- ✓ コロナ環境下にて効率化、抑制が進む

- ✓ 原材料価格：これまでと変わらず前年差で有利差に作用

*2020年11月11日発表の計画

新型コロナウイルス感染症拡大の影響



	21/3期 1Q	2Q	3Q	4Q
巣ごもり・ 家庭内需要 増加	<ul style="list-style-type: none"> ヨーグルト、アイス、チーズ、牛乳伸長 	<ul style="list-style-type: none"> ヨーグルト、チーズ好調継続 	<ul style="list-style-type: none"> アイスクリーム:復調 	<ul style="list-style-type: none"> ヨーグルト、アイス、チーズ好調
健康需要 増加	<ul style="list-style-type: none"> 機能性ヨーグルト拡大 			<ul style="list-style-type: none"> 好調継続
	<ul style="list-style-type: none"> 菌体・ラクトフェリンなど機能性素材への世界的な関心の高まり 			<ul style="list-style-type: none"> 傾向継続
外食・ホテル・ 観光・土産 需要減少	<ul style="list-style-type: none"> 業務用乳製品 約3割減 	<ul style="list-style-type: none"> 約2割減 	<ul style="list-style-type: none"> 約1割減 12月:マ付息再拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 約1割減、緊急事態宣言の再発出も3月一巡
オフィス・ 施設需要 減少	<ul style="list-style-type: none"> 「マウントレニア」、市乳減 	<ul style="list-style-type: none"> マ付息影響縮小 	<ul style="list-style-type: none"> マ付息影響さらに縮小 	<ul style="list-style-type: none"> 3月復調、一巡へ
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> 育児用ミルクなど： 一部に在庫積み増しの動き 		<ul style="list-style-type: none"> 育児用ミルクなどの 現地在庫も平準化へ 	<ul style="list-style-type: none"> 平準化
経費節減	<ul style="list-style-type: none"> 販促費、経費抑制 		<ul style="list-style-type: none"> 活動再開 広告費、修繕費増など 	<ul style="list-style-type: none"> 継続

➤ 4Q：感染症の再拡大、1月からの緊急事態宣言の再発出も、利益影響は想定以下

2021年3月期業績



(単位：億円)

	2020/3期	2021/3期 計画*	2021/3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	5,909	5,800	5,836	△73	△1.2%	+36	+0.6%
営業利益	254	260	289	+35	+13.8%	+29	+11.0%
経常利益	259	265	301	+42	+16.4%	+36	+13.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	187	148	187	+1	+0.5%	+39	+26.6%
売上高 営業利益率	4.3%	4.5%	4.9%				
ROA 営業利益/総資産	5.8%	-	6.5%				
ROE 当期純利益/自己資本	10.7%	7.9%	9.8%				
一株当たり 配当金	60円	60円	70円				

- 営業利益、経常利益、当期純利益：**最高益更新**
- 配当金：60円→70円、**5期連続増配**

*2020年11月11日発表の計画

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	2021/3期	対前年増減率	2020/3期	2021/3期	対前年増減額
B to C 事業	3,057	3,100	+1.4%	126 (4.1%)	161 (5.2%)	+35
ウェルネス事業	557	555	△0.3%	42 (7.5%)	35 (6.2%)	△7
B to B 事業	967	789	△18.4%	53 (5.5%)	26 (3.3%)	△27
海外事業	315	372	+18.2%	28 (9.0%)	55 (14.8%)	+27
その他・消去	1,013	1,019	+0.6%	4 (0.4%)	12 (1.1%)	+7
合計	5,909	5,836	△1.2%	254 (4.3%)	289 (4.9%)	+35

- B to C 事業：オフィス需要減少も、健康需要、家庭内需要増加。PM改善、販促費効率化
- ウェルネス事業：育児用ミルクなどが減少。「ミルク生活」、子会社・クリニック好調。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。外食・観光業など業務用乳製品需要の減少も、1Qを底に徐々に回復
- 海外事業：ミライ社、育児用ミルクそれぞれ堅調に推移

B to C 事業商品分野別販売実績（単体）



（単位：億円）

	2020/3期	2021/3期	対前年増減率
ビバレッジ*	581	545	△6%
ヨーグルト	536	588	+10%
アイスクリーム	447	466	+4%
チーズ	328	352	+7%
牛乳*	618	590	△4%
デザート	89	88	±0%
市乳（宅配など）	215	209	△3%
基幹ブランド計**	1,207	1,244	+3%

- ・ ヨーグルト、アイスクリーム、チーズ：健康需要、家庭内需要増による増収
- ・ ビバレッジ：オフィス需要減などにより「マウンレーニア」、「リプトン」減収
- ・ 基幹ブランド：「ビヒダス」、「フレッシュモッツアレラ」好調、「パルテノ」復調、「パルム」、「ピノ」、「モウ」それぞれ堅調

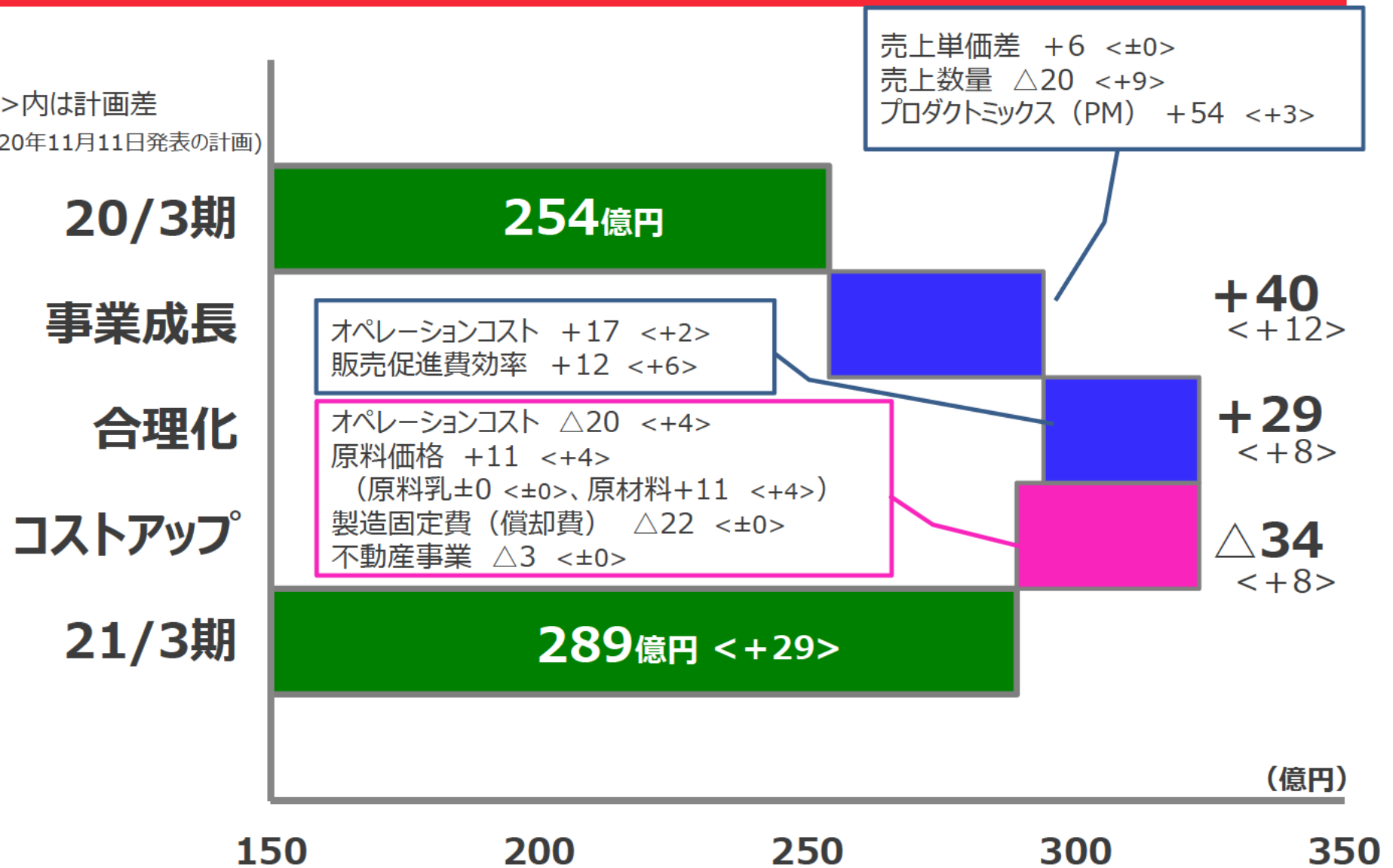
*21/3期より、ビバレッジ、牛乳間の対象商品を移管。前年実績、対前年増減率を移管後のものに調整

**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



< >内は計画差
(2020年11月11日発表の計画)



2. 2022年3月期業績見通し

* 2022年3月期より収益認識会計基準を適用

※ 2022年3月期より、収益認識会計基準を適用



収益認識会計基準の影響

※ 22/3期より、収益認識会計基準を適用

✓ 主に売上高に影響。利益への影響は軽微

2021/3期売上高 適用前5,836億円 → 適用後4,887億円 (約16%減)

参考：21/3期で適用したと仮定した場合

(単位：億円)

	2021年3月期 適用前	2021年3月期 適用後	影響
売上高	5,836	4,887	▲644
売上原価	3,935	3,630	▲305
売上総利益	1,901	1,257	▲644
販売費及び一般管理費	1,612	968	▲644
営業利益	289	289	※ 百万円単位の軽微な影響あり

▲305 代理人取引、有償支給取引など
 (売上高、売上原価 共に減少)
 ▲305
 ▲644 顧客へ支払われる対価
 (販管費 → 売上控除)

2022年3月期業績見通し



(単位：億円)

	2021/3 通期*	2022/3 通期計画	対前年 増減額*	対前年 増減率*	2021/3 上期*	2022/3 上期計画	対前年 増減額*	対前年 増減率*
売上高	4,887	5,020	+133	+2.7%	2,525	2,620	+95	+3.8%
営業利益	289	310	+21	+7.4%	170	185	+15	+9.1%
経常利益	301	318	+17	+5.6%	178	191	+13	+7.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	187	353^{**}	+166	+88.3%	117	154^{**}	+37	+32.0%
売上高 営業利益率	5.9%	6.2%						
ROE (当期純利益/自己資本)	9.9%	16.4%						
一株当たり 配当金	70円	70円						

• 22/3期より収益認識会計基準を適用
*21/3期実績、対前年増減額、増減率は、適用後の数値に調整

- 売上高：実質的な増収計画（収益認識会計基準を今期より適用）
中計期間における外部環境の変化、利益創出を優先したことにより、中計策定時計画の6,300億円（会計基準適用前）からは修正
 - 営業利益：中計目標値300億円を超える計画
- ** 固定資産譲渡による特別利益約201億円（税引前）発生の見込み（1Q:40億円、4Q:161億円）

中期経営計画最終年度

➤ 長期ビジョン実現への第一歩

環境変化に適応し、取り組みを着実に遂行。次期中計へ繋げる

新型コロナウイルス感染症の影響など外部環境認識

巣ごもり・ 家庭内需要

- 底堅い家族回帰・家ナカ消費
- コロナ疲れによる「気分をアゲる」商品へのニーズ

健康需要

- 健康意識の高まりに定着感
- 当社機能性ヨーグルトは引き続き拡大機会増加

外食・ホテル・ 観光・土産 需要

- 訪日観光客の不在
- コロナ前に完全には回復しないが、前年からは一定程度回復

オフィス・ 施設需要

- リモートワークの推進、定着
- コロナ前に完全には回復しないが、前年からは一定程度回復

海外事業

- 出生率の低下、新興国の経済状況の悪化による、今後の育児用ミルクの需要減少の懸念

経費節減

- 交通費、会議費用など抑制された経費の反動増
- 店頭での試飲試食販売は依然縮小

その他

- エネルギー価格上昇、円安によるコスト増

2022年3月期の取り組み方針



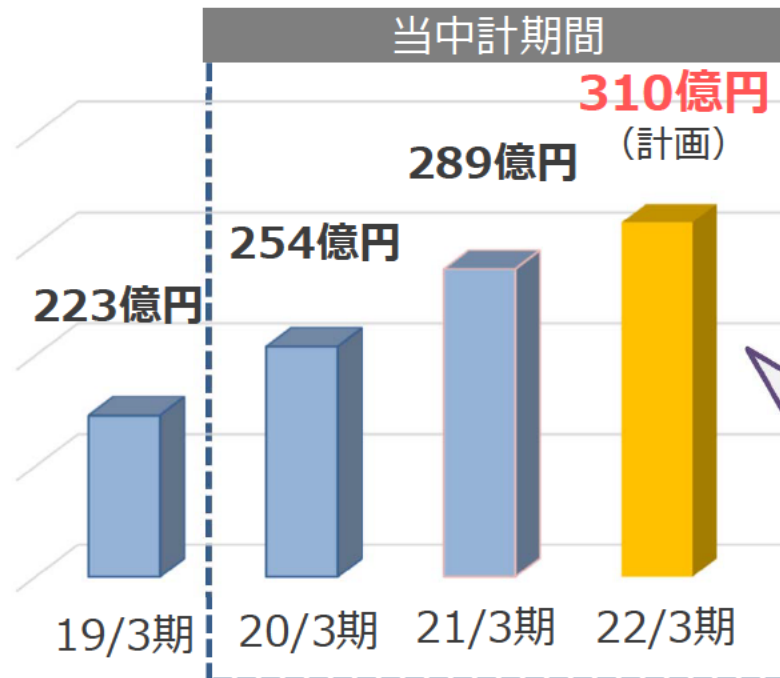
営業利益計画：310億円

売上高

- 22/3期計画 **5,020億円**
前年比+2.7%、前年差+133億円

*収益認識会計基準適用後
(計画値、前年比、前年差)

営業利益



BtoC事業

- ✓ 健康需要を背景に、高付加価値商品、機能性ヨーグルトの拡大・PM改善
- ✓ コロナによる環境変化に対応した「家族回帰」「気分をアゲる」商品の展開
- ✓ ビバレッジのオフィス需要の底打ち、再成長

ウェルネス事業

- ✓ クリニコ、シニア用、育児用商品の安定的拡大

BtoB事業

- ✓ 外食・観光など業務用乳製品の需要回復、再成長
- ✓ 菌体・機能性素材への注目の高まり

海外事業

- ✓ ミライ社の安定成長、ラクトフェリン増産

コストアップ、コストダウン

- ✓ 東京工場生産中止による合理化効果
- ▲ 人件費、物流費等の増加
- ▲ 原材料・エネルギー価格の上昇
- ▲ コロナ禍で抑制されたコストの反動増
- ▲ 成長に向けた費用投下
- ▲ 新商品育成など積極的な販促費投下

事業分野別売上高、営業利益計画



(単位：億円)

2022/3期	売上高				営業利益 (営業利益率)			
	上期		通期		上期		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*
B to C 事業	1,419	+1.9%	2,666	+1.6%	115 (8.1%)	+4	174 (6.5%)	+12
ウェルネス事業	215	+1.8%	437	+1.5%	18 (8.4%)	+1	36 (8.2%)	+1
B to B 事業	394	+12.8%	797	+7.4%	20 (5.1%)	+10	44 (5.5%)	+17
海外事業	204	+6.9%	408	+10.9%	32 (15.7%)	+5	61 (15.0%)	+6
その他・消去	388	+1.8%	712	△1.6%	0 (-%)	△3	△ 4 (-%)	△16
合計	2,620	+3.8%	5,020	+2.7%	185 (7.1%)	+15	310 (6.2%)	+21

- 22/3期より収益認識会計基準を適用
- *対前年増減額、増減率は、適用後の数値に調整

B to C 事業商品分野別販売計画（単体）

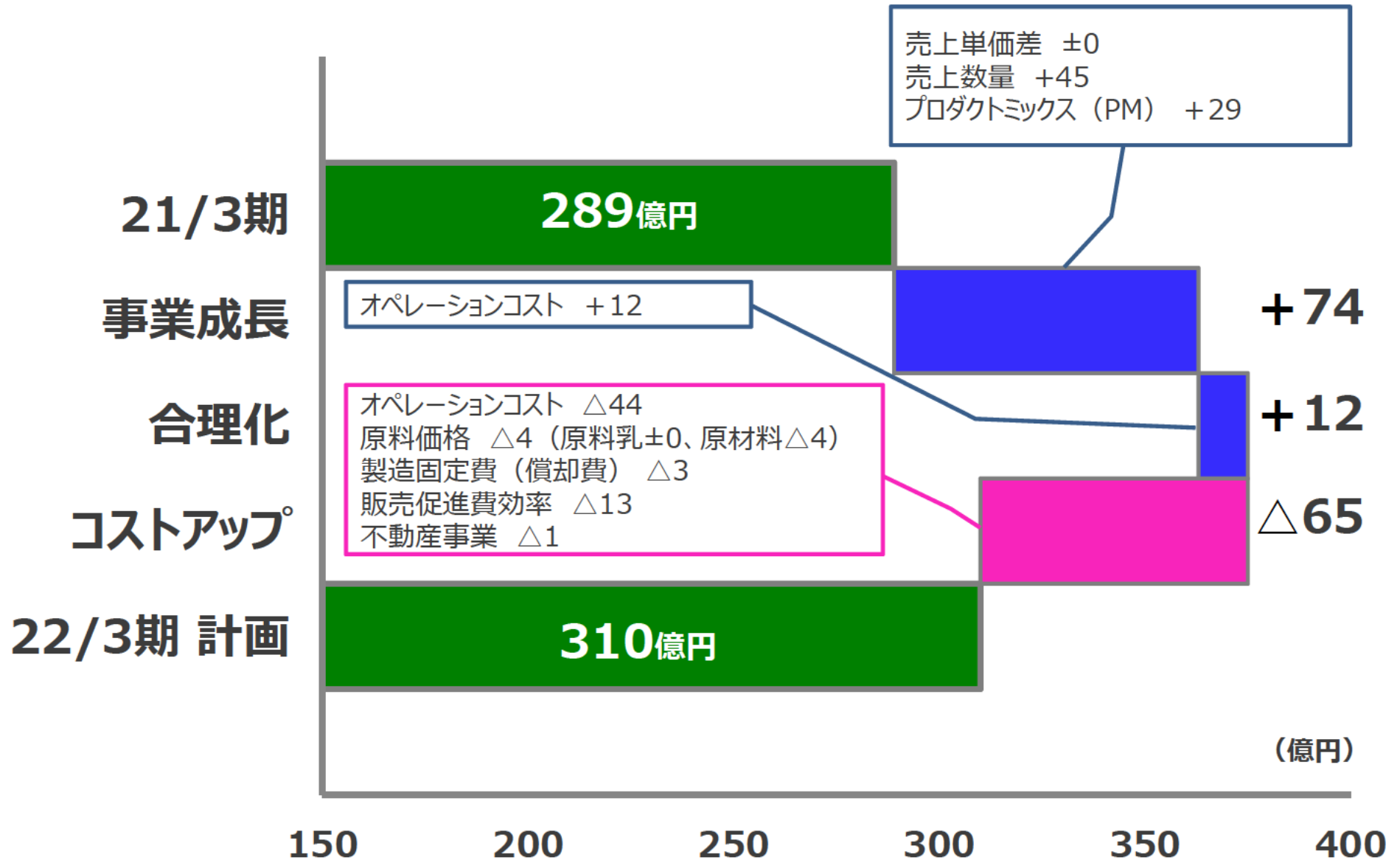


(単位：億円)

2022/3期	上期		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	262	+1%	484	+1%
ヨーグルト	280	+5%	554	+7%
アイスクリーム	251	+5%	397	+3%
チーズ	138	△2%	277	+2%
牛乳	286	+1%	545	+2%
デザート	37	△9%	72	△8%
市乳（宅配など）	101	+5%	203	+3%
基幹ブランド計	601	+2%	1,088	+2%

- 22/3期より収益認識会計基準を適用
- *対前年増減率は、適用後の数値に調整

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)

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

*数値目標は、収益認識会計基準適用前のもの

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

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



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	2021/3期 適用後*	2022/3期 (計画)	2019/3差 増減額	2019/3差 増減率	中計発表時 計画
売上高	5,836	5,909	5,836	4,887	5,020	-	-	-
営業利益	223	254	289	289	310	+87	+38.8%	300
親会社株主に帰属する 当期純利益	140	187	187	187	353**	+213	+151.8%	192
売上高 営業利益率	3.8%	4.3%	4.9%	5.9%	6.2%			-
ROE (当期純利益/自己資本)	8.6%	10.7%	9.8%	9.9%	16.4%			9.3%
海外売上高 比率	5.0%	5.3%	6.4%	7.5%	8.1%			-
一株当たり 配当金	55円	60円	70円	70円	70円			配当性向 20%目安

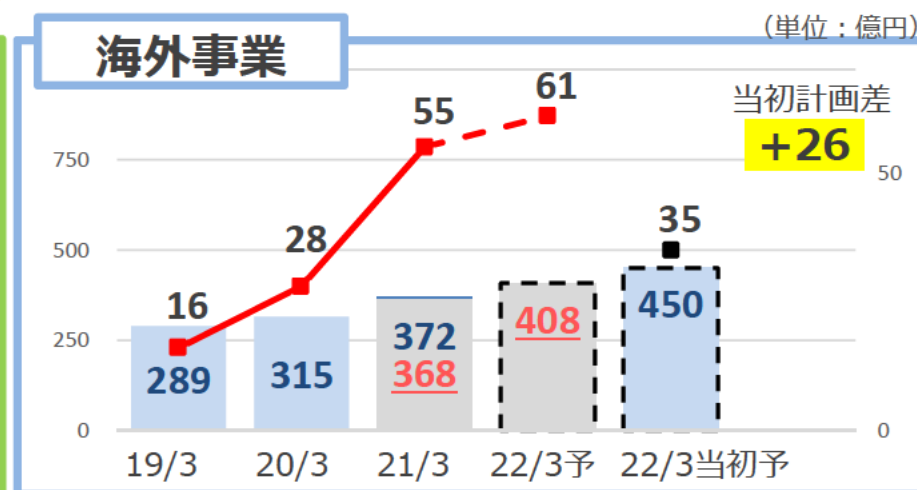
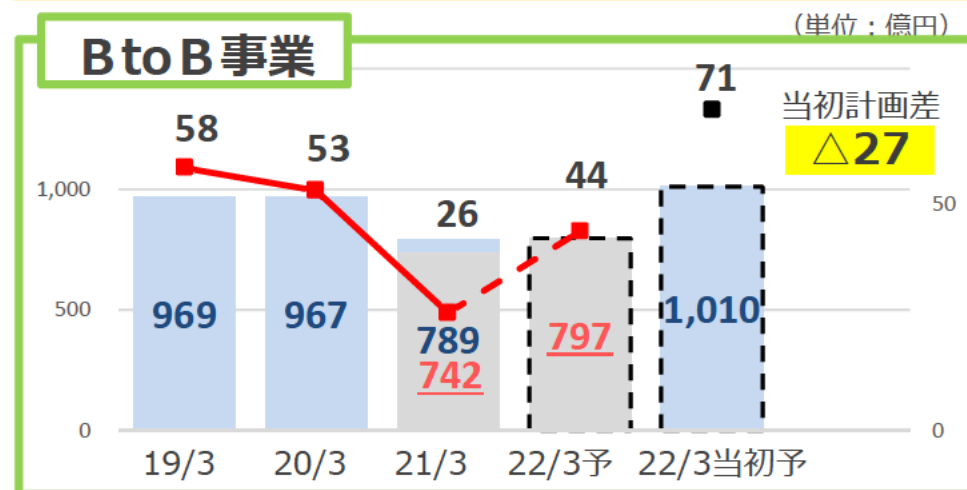
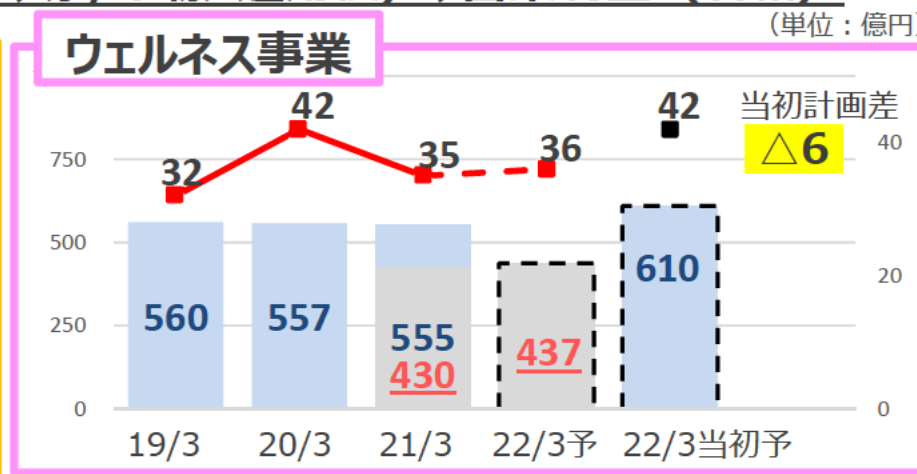
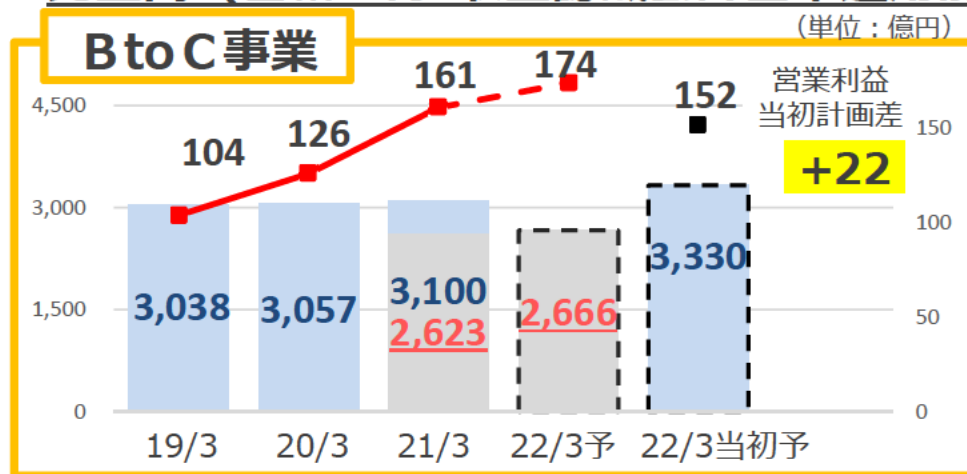
*収益認識会計基準適用後

- 中計最終年度：売上高 5,020億円、営業利益310億円を計画
- 売上高：中計期間における外部環境の変化、利益創出を優先したことにより、中計策定時計画の6,300億円（会計基準適用前）からは修正
- 営業利益：中計目標値300億円を超える計画

** 固定資産譲渡による特別利益約201億円（税引前）発生の見込み

中期経営計画事業分野別推移

売上高（左軸：青・収益認識会計基準適用前、赤/下線・適用後）、営業利益（右軸）



- BtoC事業、海外事業：収益改善が進み、営業利益の当初計画を大きく超過
- ウェルネス事業：国内育児用ミルクの減収、EC・通販事業の先行費用の投下
- BtoB事業：新型コロナによる減収の影響大

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

最重点テーマ① 基幹ブランドの更なる強化



利益を最大化させ盤石な経営基盤を構築

➤ **利益最大化、キャッシュ創出を最優先とし中計当初計画は修正も増収継続 22/3期計画1,088億円、前年比+2%**

(億円)

	2021/3期	前年比	前年差	2022/3期計画*	前年比*	前年差*
基幹ブランド計	1,244	+3%	+37	1,088	+2%	+21

先期評価と今期方針

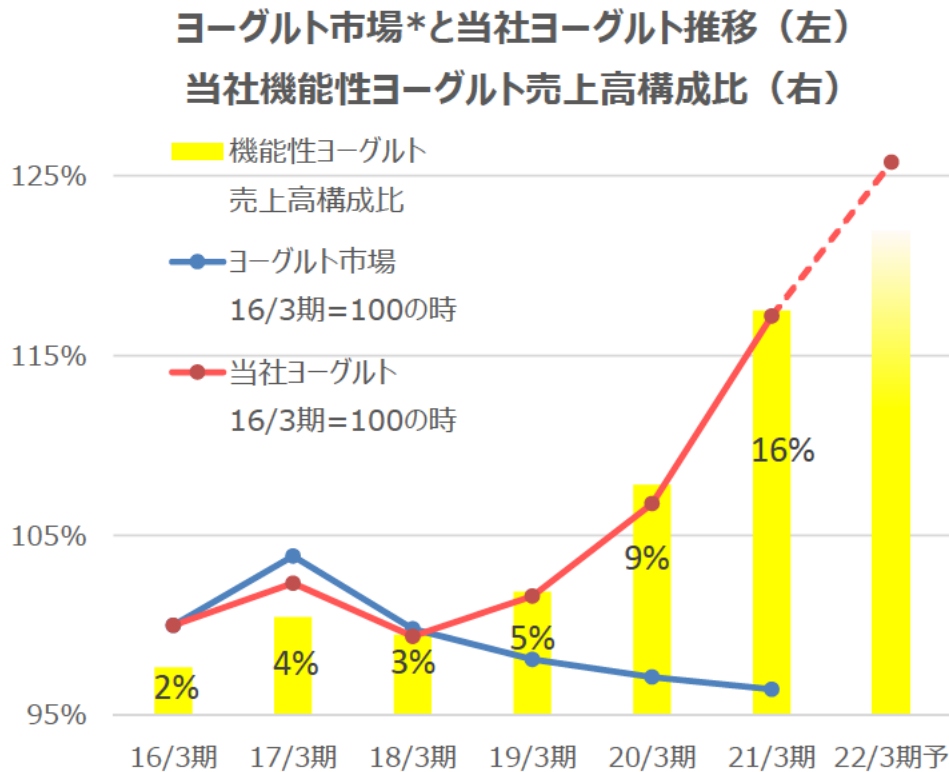


最重点テーマ① 基幹ブランドの更なる強化



ポスト基幹ブランドへ、成長する機能性ヨーグルト

➤ ヨーグルトは市場をアウトパフォーム 機能性ヨーグルトがプロダクトミックス改善を牽引



* インテージSRI ヨーグルト市場 2015年4月～2021年3月



トリプルヨーグルト ビヒダスヨーグルト便通改善

- ✓ パッケージ・ネーミングで、効果・分かりやすさを訴求
- ✓ 体感いただくこと、リピーター獲得を目指したプロモーション・コミュニケーション
- 22/3期も両シリーズを中心に拡大

最重点テーマ② ビフィズス菌・独自シーズの展開加速



高まる健康意識を背景にさらなる展開加速

- ビフィズス菌の価値訴求を継続、「ビフィズス菌＝森永乳業」のイメージの醸成へ
- 注目の高まる「シールド乳酸菌®」など国内菌体 B to B を加速

ビフィズス菌トレ トップアスリートの腸内環境サポートを通じた**ビフィズス菌の訴求**と**当社露出**の強化



サッカー・長友選手



新体操・皆川選手ら

栄養士セミナー

当社栄養士による腸内フローラ、**ビフィズス菌のセミナー**を本格化

商品展開

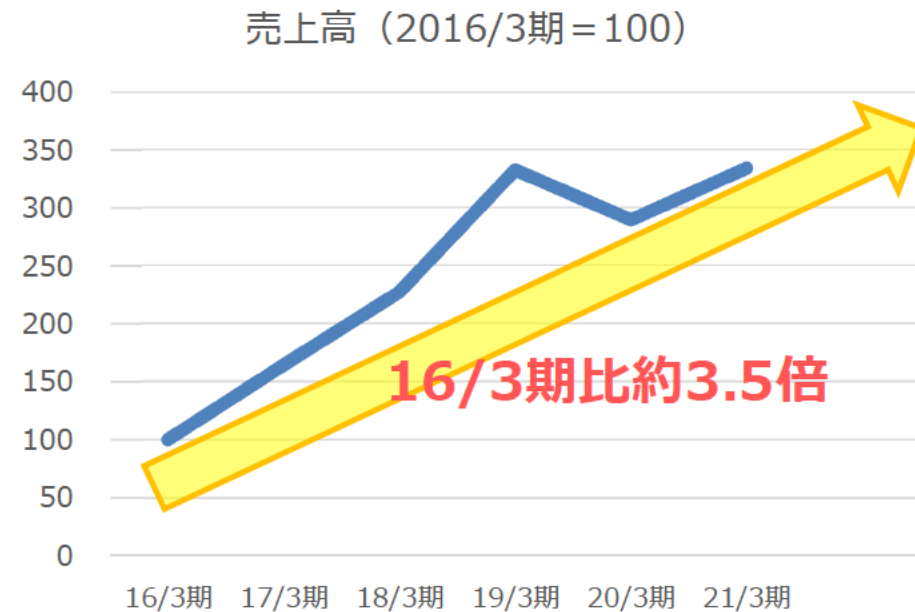
当社商品がお客さまとの最大のタッチポイント

研究・ニュースリリース

ビフィズス菌の可能性、価値向上を追求

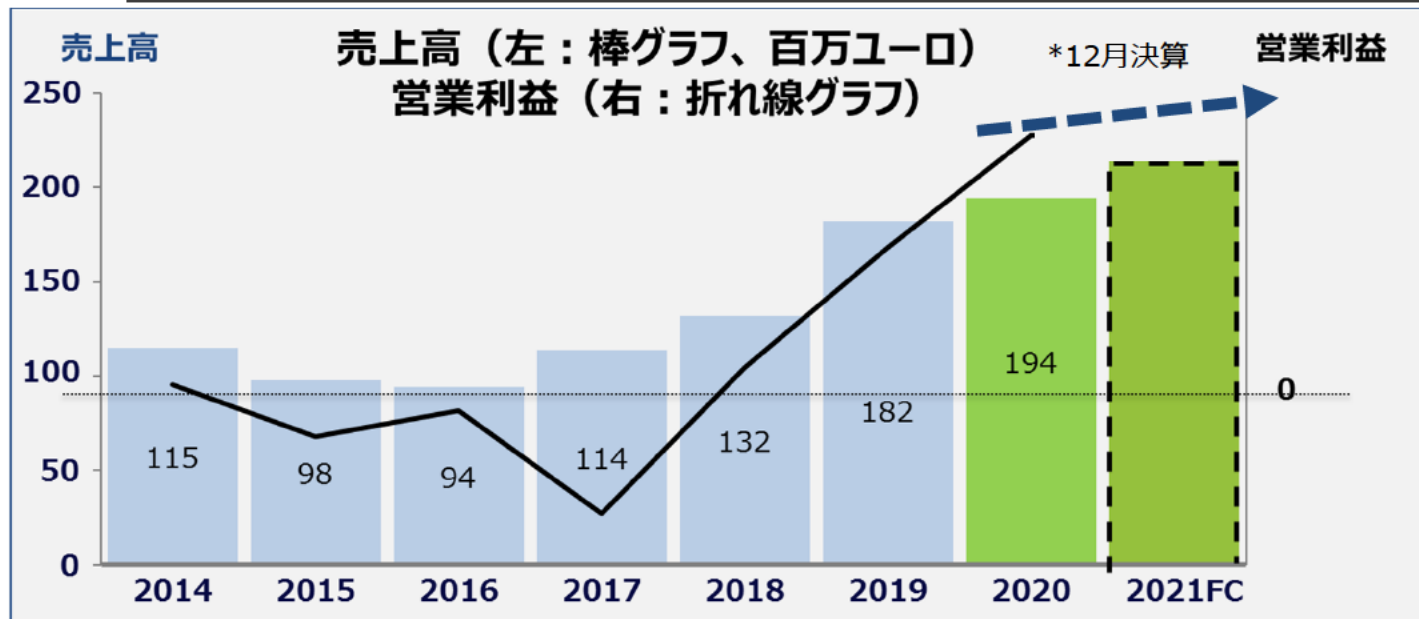


当社国内菌体 B to B 売上高の成長



ミライ社の経営基盤安定化、次の成長へ

- 育児用ミルク市場の持続的な成長や高まる品質要求に対し、実績と技術に裏打ちされた質の高い乳原料を提供



グローバル育児用ミルク・栄養食品メーカーなどに向け乳原料を製造・販売

新興国を中心とする人口増、所得増を背景に、育児用ミルク市場は拡大

ラクトフェリン生産量世界トップ*

*2020 Absolute Reports

- 2018年 (19/3期) : 赤字から脱却し、以降順調に業績は伸長
- 2020年 (21/3期) : ラクトフェリンの世界的需要増に合わせた販売量増加、乳糖の生産性向上と販売単価アップなどにより、増収増益

➤ 2021年 (22/3期) : ラクトフェリンの設備投資、増産 (2021年4月)

最重点テーマ③ 海外事業の育成



長期ビジョン実現に向け取り組みを加速

エロヴィ ▶ ベトナム・Elovi社買収、海外売上高比率15%へ向かって加速

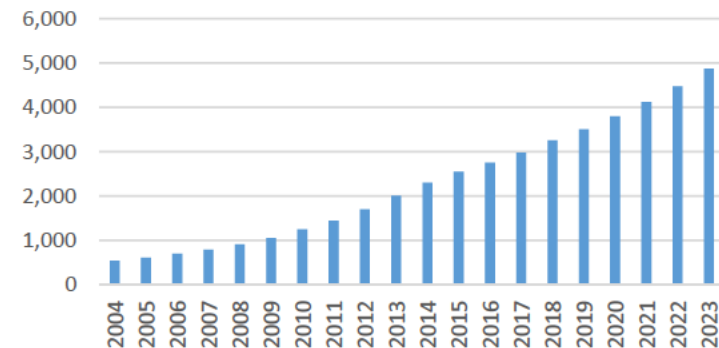


企業名：Elovi Vietnam Joint Stock Company
 資本金：2,000億 VND（約9億円） *1VND=0.0047円換算
 売上高：6,087億 VND（約29億円）（2020年12月期）
 事業内容：飲料・ヨーグルト製品の製造・販売
 スケジュール：



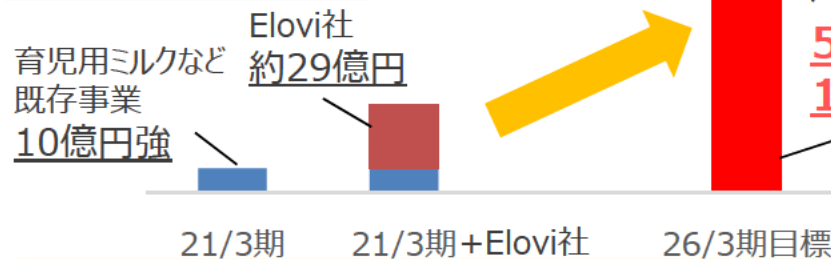
51%取得：2021年1月
 100%取得：2021年5月～6月（予定）

ベトナムDairy市場（小売価格ベース：USD million）



※ Euromonitor International 2019
 ※ 2019年以降は予測値

ベトナムエリア売上高



- **ビジネス基盤の構築、事業展開の加速**のためElovi社を買収
- **急成長する乳製品市場**（10年で3.5倍、高成長率維持）、**「健康・栄養」は今後発展見込み**
- ▶ 既存商品に加え、より健康・栄養に貢献する商品の展開を予定
- 以前より**育児用ミルクの輸出**を展開。2010年より本格化

▶ ベトナム全体で5年後（26/3期）売上高100億円を目指す

最重点テーマ④ 次世代ヘルスケア事業の基盤構築



将来に向け「健康・栄養」を提供する仕組みを構築

- EC、デジタルも活用し、長期的な視点で全世代の健康課題に対応する商品・サービスの提供を推進。「次世代ヘルスケア事業」として確立を目指す

次世代ヘルスケア事業の目指す方向性

だれに	ヒトづくり	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 全世代への健康と栄養の価値提供 ➤ 地域/自治体との連携
何を	モノづくり	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 健康寿命延伸に貢献する商品の開発
どこで	ハコづくり	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ドラッグストア/調剤薬局の開拓 ➤ EC・自社通販の育成、リアルとの融合
どうやって	コトづくり	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O2O取組みの拡大推進 ➤ 栄養士セミナー

ECチャネルの育成、デジタルとリアルの融合

- ・自社の顧客理解の強化（オ/オンラインミーティング）



当社社員と自社通販のお客さまとの関係づくり、商品やサービスの改善へ



- ・健康栄養商品のO2O（オンライン to オフライン）



デジタルからリアルへ



デジタル動画PRでリアルの小売店へ誘導

- 取り組みの融合、進化により、次世代ヘルスケア事業の基盤構築を推進

生産体制の再構築、牛乳の利益改善

- 工場の生産中止の取り組みは計画通り実施
- 牛乳の赤字半減に向けて予定通り取り組むも、外部環境は変化

工場	20/3期	21/3期	22/3期
生産中止	<ul style="list-style-type: none"> 近畿工場生産中止 (20年3月) 	<ul style="list-style-type: none"> 子会社・東洋醗酵乳生産中止 (20年5月) 	<ul style="list-style-type: none"> 東京工場生産中止 (21年3月)

- 合理化効果 21/3期：+7億円 22/3期計画：前年+15億円
- 一方で、人件費や物流費の増加など全社的なコストも上昇

牛乳の利益改善

- 価格改定の実施
 - ▲ コロナ影響による1Lタイプの需要増
 - ▲ 物流費の増加
- 健康・栄養、高付加価値商品の展開
- 配合・スペックの見直し、乳飲料・加工乳の販売強化



- 価格改定、高付加価値商品・乳飲料タイプ拡大の取り組みは予定どおり実施も、新型コロナウイルス拡大の影響で環境に変化。1Lタイプの需要増、物流費の上昇

◆ 健康・栄養

Health and Nutrition

- 健康寿命延伸に対する貢献
- 乳幼児の健やかな成長への貢献

次世代ヘルスケア事業の推進を通じ、健康寿命延伸に貢献

笑顔の毎日をいっしょに。
健幸サポ^ント栄養士

「コト」

- ・ **社外健康セミナービジネス本格化**
ビフィズス菌などに関する健康情報発信、生活者の行動変容をサポート
取引先との関係強化・素材の啓蒙、社内健康経営の推進

「モノ」

- ・ **「健康のセルフマネジメント」を応援する商品の投入**
プロテインニーズ：「in PROTEIN」、**「パルテノ」リニューアル**
機能性表示食品の拡充：**「ビヒダスヨーグルト便通改善」**、**「毎朝爽快 Light」**



乳幼児の健やかな成長への貢献

- ・ 「ビフィズス菌 M-16V」：国内外140カ所以上の**NICU（新生児集中治療室）**など施設に提供
- ・ 当社参画の北海道大学COI（センター・オブ・イノベーション）「食と健康の達人」拠点、**低出生体重児減のプロジェクト**が**「第3回日本オープンイノベーション大賞 日本学会議会議長賞」**を受賞
- ・ 微酸性電解水生成装置「ピュアスター」売上の一部の寄付による、**「子ども食堂」**支援



◆ 環境 The Environment

➤ 環境課題解決に向け、4つの重要領域の取り組みを強化

環境負荷低減に向けた取り組み

- TCFD提言への賛同表明、TCFDコンソーシアムに加盟（2021年3月）
- CO₂、プラスチック、水資源、食品廃棄物それぞれ2021年度KPIに対し計画に沿って進捗

CO ₂	KPI	CO ₂ 排出量原単位削減：2021年度 8%減 （2013年度比）
		<ul style="list-style-type: none"> 森永乳業全11工場の主燃料を重油から天然ガス・都市ガスに転換 多摩サイトが「温室効果ガス排出総量削減義務と排出量取引制度」のトップレベル事業所として東京都より認定。2010年度の制度開始から民間企業区分Ⅱ*として唯一継続して認定 多摩サイトにてグリーン電力導入 <small>*区分Ⅰ-1：オフィスビル等と地域冷暖房施設 / 区分Ⅰ-2：オフィスビル等のうち地域冷暖房等を多く利用している事業所 区分Ⅱ：区分Ⅰ-1、Ⅰ-2以外の事業所（工場等）</small>
プラスチック	KPI	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）
		<ul style="list-style-type: none"> 削減量KPI前倒し達成、新たな削減量目標の設定へ リサイクルプラ・バイオプラ、材質変更について引き続き検討
水資源	KPI	用水使用量削減：2021年度 9%減 （2013年度比）
		<ul style="list-style-type: none"> 当社の技術成果を活かした排水処理設備の社外供給を引き続き実施 東京多摩工場にファインバブル設備を導入
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）
		<ul style="list-style-type: none"> 削減原単位KPI達成ペースで進捗

中計基本方針Ⅱ ESGを重視した経営の実践



◆ 人財育成

Human Resource Development

- 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
- グローバルなビジネス環境で活躍できる人財の育成

ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の推進

- 多様な「個」を活かせる企業風土→外部環境の変化に対応し成長できる企業に
 - 取り組み事例：「ダイバーシティフォーラム（2020年実施テーマ：職場の心理的安全性）」
管理職へのD&I教育、等
- 女性活躍推進：女性管理職の増加（2025年度は80名以上を目指す）、執行役員への登用
- LGBT：「work with Pride」策定の「PRIDE 指標」にて最高位「ゴールド」を受賞

海外事業を支える人財の育成

- 「グローバル人財育成プログラム」：約150名参加（2016～2020年度）
海外事業本部をはじめ、多方面で活躍できる人財を育成

◆ コーポレート・ガバナンス

Corporate Governance

- 取締役会における、多様な価値観に基づいた、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定
- マネジメント体制の強化

取締役会の実効性評価に基づくガバナンスの改善

- 2020年6月より独立社外取締役が総数の3分の1に（うち女性1名）
- 役員報酬体系の変更
固定報酬：業績連動報酬 = 2 : 1 から 1 : 1に変更、業績連動報酬の評価指標にROEを追加
- 人事報酬委員会から取締役会への答申に基づく議論深化、等

中計基本方針Ⅲ 経営基盤の更なる強化：資本政策



◆ 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

キャッシュフローの状況

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期計画
営業CF	185	292	385	300億円以上
投資CF	△388	△132	△253	-
財務CF	141	△108	△26	-
現金および現金同等物期末残高	33	85	191	-

成長投資

✓ 成長投資：500億円/中計3年間

- 2020年2月：利根工場新棟稼働、個食ヨーグルトラインほか生産体制最適化 **投資額217億円**
(前中計期間含む)
- 2020年4月：「ジュレ」シリーズなどパウチライン増設 **投資額17億円**
- 2020年11月：菌体製造能力増強、約2倍 **投資額21億円**
- 2021年4月：ミライ社・ラクトフェリン製造能力増強、2倍以上 **投資額15百万€ (約18億円)**
- 2021年5月～6月：ベトナム・Elovi社買収

➤ このほか、成長分野への投資を計画

中計基本方針Ⅲ 経営基盤の更なる強化：資本政策



◆ 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

財務安定性 ✓ 中計最終年度目標 DER：0.42倍、有利子負債：900億円以下

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期計画
有利子負債（億円）	1,055	980	1,016	900
DER（倍）	0.63	0.54	0.51	0.42

- 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**
 - 22/3期：近畿工場跡地売却、**特別利益161億円**（予定）
 - 22/3期：品川・港南ビル売却、**特別利益40億円**（予定）
- 有利子負債返済、成長投資のため資金余力の確保を優先

配当金 ✓ 配当性向20%目安。「成長投資」「財務安定性」の基盤を確保し、株主へ還元

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期計画
一株当たり配当金（円）	55	60	70	70
配当性向（%）	19.4	21.7*	18.5	17.3**

*20/3期：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%
**22/3期：近畿工場、港南ビル譲渡益を控除した数値。影響を控除しない場合は9.8%

Appendix

※（ご参考）収益認識会計基準の適用



(単位：億円)

	2021/3期 1Q	2021/3期 1Q適用後	2021/3期 上期	2021/3期 上期適用後	2021/3期 3Q	2021/3期 3Q適用後	2021/3期 通期	2021/3期 通期適用後
売上高	1,489	1,238	3,053	2,525	4,536	3,782	5,836	4,887
営業利益	73	73	169	170	245	245	289	289
経常利益	80	80	178	178	255	255	301	301
親会社株主に帰属する 当期純利益	48	48	117	117	168	169	187	187
売上高 営業利益率	4.9%	5.9%	5.5%	6.7%	5.4%	6.5%	4.9%	5.9%
ROA 営業利益/総資産	1.7%	1.7%	3.8%	3.8%	5.5%	5.5%	6.5%	6.5%
ROE 当期純利益/自己資本	2.6%	2.6%	6.3%	6.3%	8.9%	9.0%	9.8%	9.9%

- 売上高影響 : 約16%減 21/3期通期 5,836億円→4,887億円
- 営業利益影響 : 軽微

※（ご参考）収益認識会計基準の適用 事業分野別



(単位：億円)

売上高	2021/3期 1Q	2021/3期 1Q適用後	2021/3期 上期	2021/3期 上期適用後	2021/3期 3Q	2021/3期 3Q適用後	2021/3期 通期	2021/3期 通期適用後
B to C事業	814	687	1,648	1,393	2,401	2,030	3,100	2,623
ウェルネス事業	138	107	272	211	429	332	555	430
B to B事業	173	163	370	349	597	561	789	742
海外事業	98	97	193	191	295	291	372	368
その他・消去	266	184	570	381	815	567	1,019	724
合計	1,489	1,238	3,053	2,525	4,536	3,782	5,836	4,887

B to C事業 (単体)	2021/3期 1Q	2021/3期 1Q適用後	2021/3期 上期	2021/3期 上期適用後	2021/3期 3Q	2021/3期 3Q適用後	2021/3期 通期	2021/3期 通期適用後
ビバレッジ	137	121	293	259	425	374	545	481
ヨーグルト	153	134	302	265	446	392	589	518
アイスクリーム	136	113	286	239	383	318	466	387
チーズ	95	73	181	140	271	209	352	271
牛乳	158	144	312	283	454	412	590	536
デザート	24	21	46	41	67	60	88	79
市乳（宅配など）	49	47	102	96	159	150	209	196
基幹ブランド計	335	288	686	589	977	837	1,244	1,067

※ (ご参考) ベトナム・Elovi社 5月13日ニュースリリース



2021年5月13日

ベトナムElovi Vietnam Joint Stock Company の 連結子会社化のお知らせ

当社は、ベトナムの乳製品メーカーであるElovi Vietnam Joint Stock Company (本社：ベトナム タイグエン省、以下Elovi社) の株式を一部取得し、2021年3月末に連結子会社化しましたのでお知らせします。
今後、2021年5月から6月にかけて株式を100%取得し完全子会社化する予定です。

記

1. 目的と経緯

ベトナムは、人口が約9,762万人(2020年)に上り、経済成長率が2019年は約7%、2020年は約3%と伸長し、今後2050年までに最も成長が期待される国の一つです。当社はこれまで、ベトナム市場向けに育児用ミルクの輸出販売を中心に事業を展開してまいりました。

この度ベトナム市場における事業拡大の一環として2021年1月にElovi社の株式を一部取得し、5月から6月にかけて完全子会社化を予定しています。

Elovi社は飲料やヨーグルトの現地製造を行い、高い生産能力と、ベトナム小売市場全体の7~8割を占めるゼネラルトレードと呼ばれる個人商店などへの販売に強みを持ち、過去3年間は年平均20%を超える高成長を遂げています。Elovi社が当社グループになることで、既存商品に加え、当社の技術力を活かして、より健康・栄養に貢献する商品ラインナップの拡充や新たな販売チャネルの開拓を行い、ベトナム市場における事業の強化を図ってまいります。

当社は、グループ10年ビジョンの一つに「世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ」を掲げ、2029年3月期に海外売上高比率15%以上の目標に取り組んでおり、ベトナムでの取り組み強化を含め、海外事業の拡大を進めてまいります。

2. 連結子会社となった法人の概要

- (1) 名称：Elovi Vietnam Joint Stock Company
- (2) 所在地：Nam Pho Yen Industrial Park, Thuan Thanh Commune, Pho Yen District, Thai Nguyen Province, Vietnam (ベトナム タイグエン省)
- (3) 代表者の役職・氏名：Nguyen The Ngoc, General Director
- (4) 事業内容：飲料・ヨーグルト製品の製造・販売
- (5) 資本金：2,000億VND (約9 億円)
*VND=0.0047円換算
- (6) 創業年月日：2002年5月10日
- (7) 設立年月日：2007年6月11日
- (8) 売上高(2020年12月期)：6,087億VND (約29億円)
*VND=0.0047円換算
- (9) 従業員数：446名(2021年5月1日現在)

3. 株式の取得(森永乳業グループ)

- 51%取得：2021年1月
- 100%取得：2021年5月~6月(予定)

4. 業績に与える影響

本投資による2022年3月期の業績への影響は軽微であります。



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。