

雪印メグミルクグループ

# グループ長期ビジョン2026 グループ中期経営計画2019

2017年5月11日



目次



## 1 前中期経営計画総括

## 2 グループ長期ビジョン2026

[目指す姿と基本戦略]

## 3 グループ中期経営計画2019

[グループ長期ビジョン2026 第1ステージ]



# 1 前中期経営計画総括



1. 前中期経営計画総括



取組みの成果



## ① 事業構造改革

- ▶ 生産ラインの集約化、プロダクトミックスの改善 など

## ② 戦略投資設備の最大活用

- ▶ 阿見工場・海老名工場の合理化効果、生産能力の増強

## ③ 成長分野の事業拡大

- ▶ 「ガセリ菌SP株」商品群・主力チーズ群の販売拡大
- ▶ 機能性素材（MBP®）の商品ラインナップ拡大
- ▶ インドネシアにおけるチーズ事業の展開拡大 など

## ④ 機能強化と体制整備

- ▶ 資本・業務提携による生産物流体制の強化





## 2017年度3月期は増収増益

(億円、%)

<経営成績>	2016年3月期	2017年3月期	増減額	前期比
売上高	5,783	<b>5,879</b>	+96	<b>101.7%</b>
営業利益	140	<b>187</b>	+47	<b>133.9%</b>
経常利益	142	<b>202</b>	+60	<b>142.5%</b>
純利益※	150	<b>129</b>	▲20	<b>86.3%</b>

※親会社株主に帰属する当期純利益

### <配当>

普通配当	40円	連結配当性向	20.9%
------	-----	--------	-------



## 連結業績推移



## 2 グループ長期ビジョン 2026

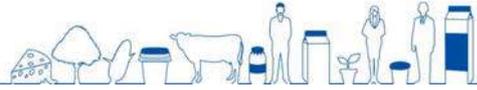
[目指す姿と基本戦略]



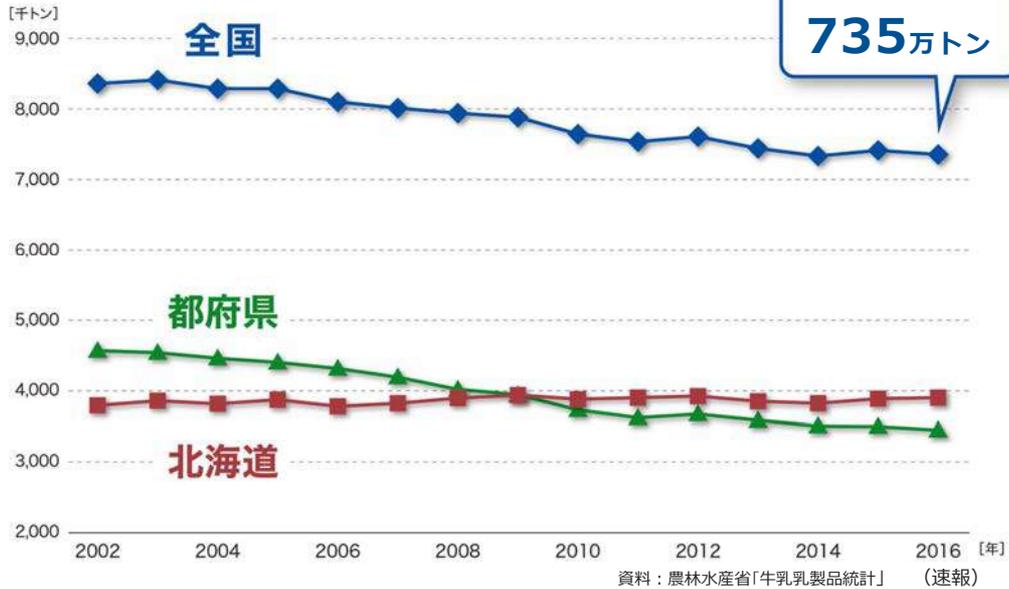
- ① 10年単位で進む大きな構造変化
- ② 企業価値の持続的向上
- ③ グループとして目指す方向の共有化



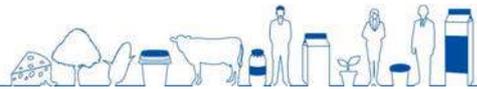
今後10年の新たな羅針盤  
「グループ長期ビジョン2026」



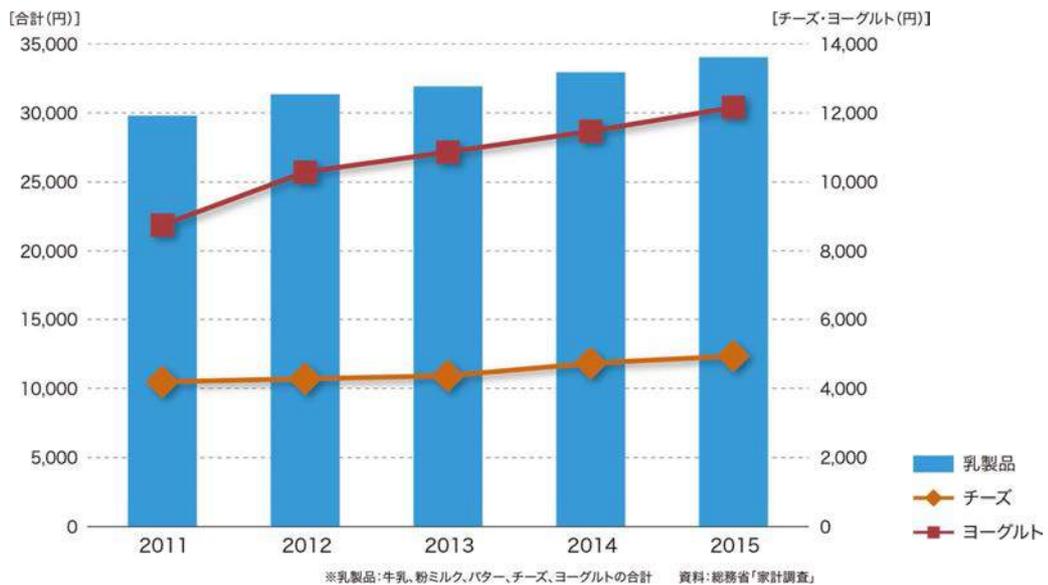
## 国内生乳生産量推移



## 国内生乳生産量は減少トレンド

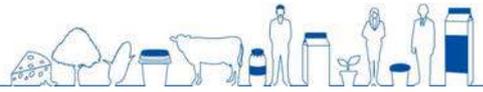


## 家計消費支出における乳製品支出動向

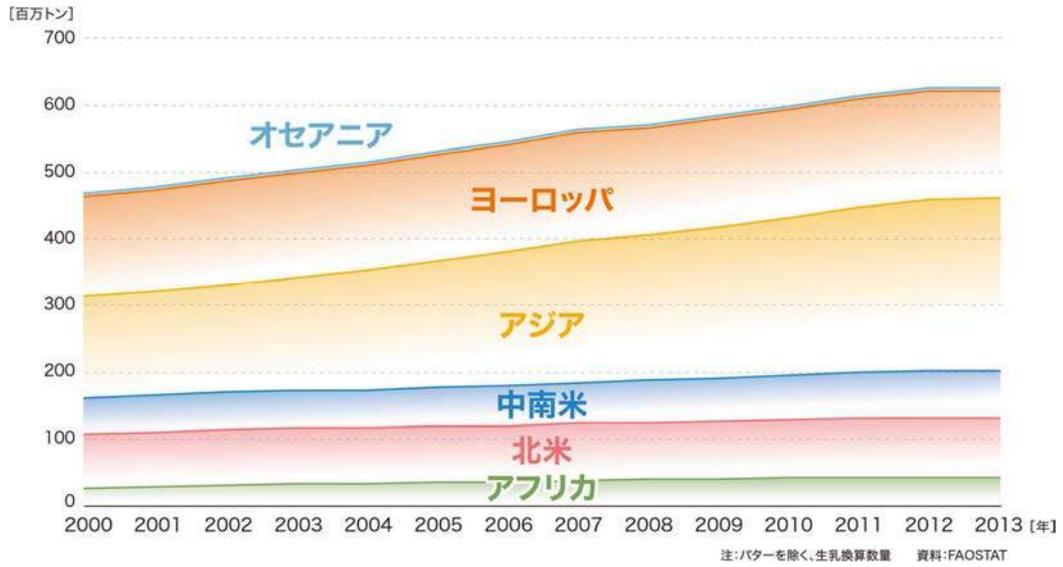


## 国内乳製品市場は伸長トレンド





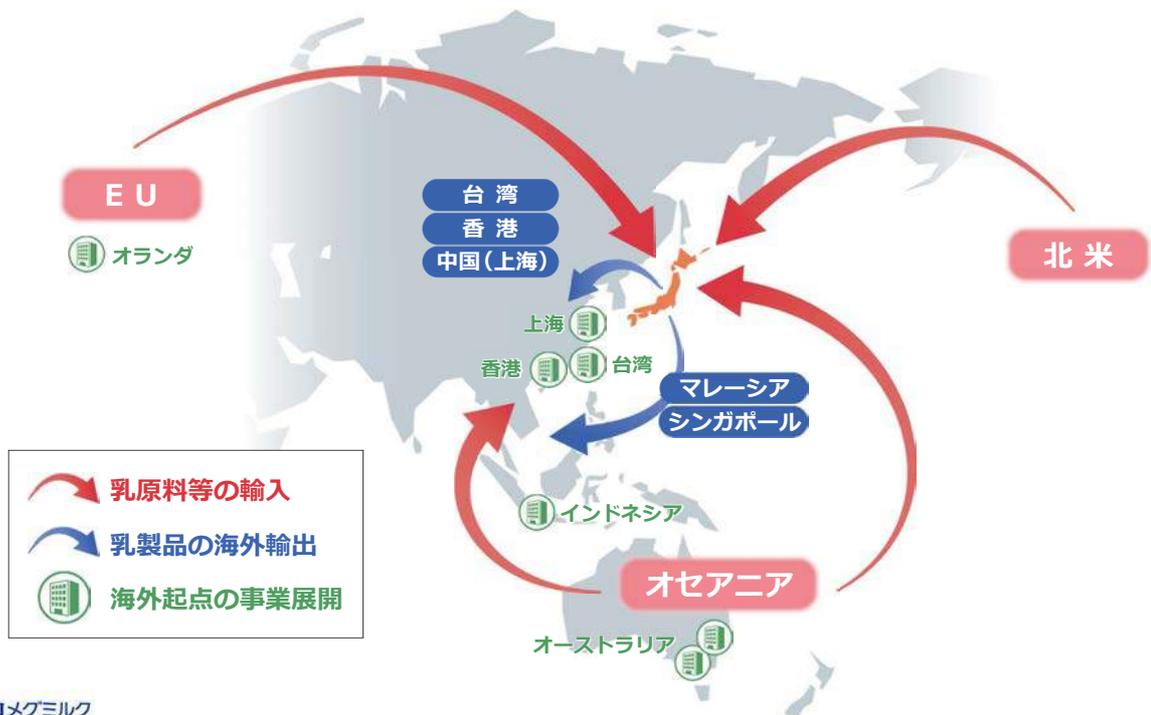
## 世界の乳製品消費量の動向



## 世界の乳製品消費量は拡大



## 「乳の国際化」が進展



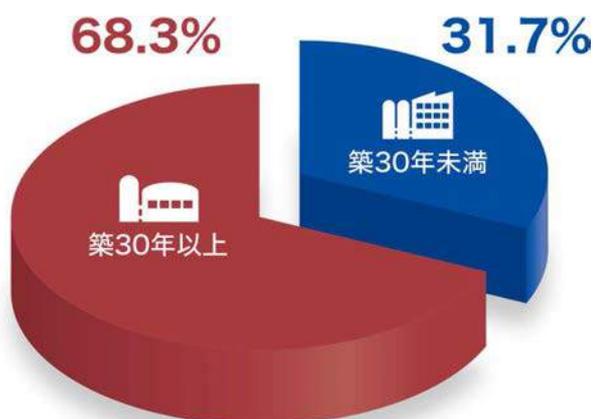


収益基盤は「乳製品」セグメント  
「飲料・デザート類」セグメントは事業構造改革により黒字化



築30年以上の工場建造物が約70%

→阿見工場、海老名工場のノウハウを活用し、  
**生産体制を整備**



[ 上：阿見工場、下：海老名工場 ]



## 長期ビジョン



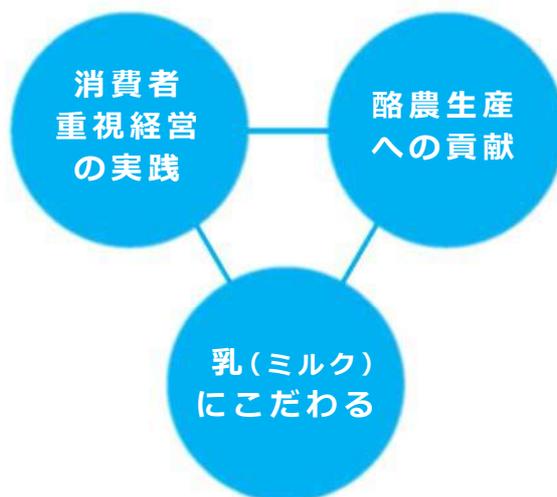
雪印メグミルクグループが10年後に目指す姿



「企業理念」実現の具体的な姿・構想



## グループ企業理念



未来は、ミルクの中にある。





## 雪印メグミルクグループ 「3つの未来」



## 「ミルク未来創造企業」へ





消費者

## 乳(ミルク)で食の未来を創造します。

乳(ミルク)の持つ無限の可能性を引き出し、  
「ものづくり」を通じて、世界の人々に  
「食の喜び」を提供し続けます。



### ● これからの乳(ミルク)に期待される要素

- 1 安全・安心
- 2 栄養
- 3 おいしさ

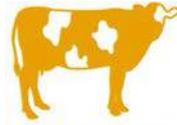
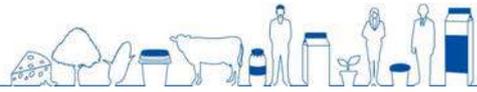
+

- 4 健康寿命の延長
- 5 QOL (quality of life) の向上



※写真はイメージです。

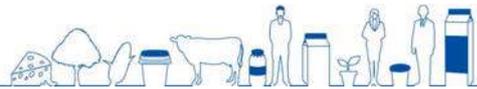




酪農生産者

## 酪農生産者の未来に貢献します。

酪農生産者の良きパートナーとして、  
酪農・乳業の持続可能な成長へ  
貢献を続けてまいります。



### ● 乳製品の提供



### ● 酪農生産への貢献・支援





私たち

## 私たち社員の未来を拓きます。

多様な人材が、希望と誇りを持って  
それぞれの個性と能力を最大限に発揮しながら、  
成長し続ける企業グループを目指します。



### ● 働き方改革の推進



※写真はイメージです。

# Transformation & Renewal

「変革」、そして更なる「進化」へ



2. グループ長期ビジョン2026

戦略のコンセプト



25

# Transformation & Renewal

「変革」、そして更なる「進化」へ



**事業ポートフォリオの変革**

Transformation



**事業成長を支える生産体制の進化**

Renewal



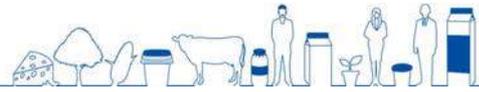
**グループ経営の推進**

Group Management

**総投資額**

**3,000億円**

**4,000億円**



未来は、ミルクの中にある。

## 雪印メグミルクグループ

	乳製品	市乳	ニュートリション	飼料・種苗
事業	バター、油脂、チーズ（国内・国外）、その他乳製品 など	牛乳・乳飲料、はつ酵乳、果汁・野菜・清涼飲料、デザート など	粉乳（国内・海外）、機能性食品、栄養剤、機能性素材 など	飼料、種子（牧草・飼料作物・野菜）・造園、肥育牛 など
グループ企業	雪印メグミルク、甲南油脂、ハケ岳乳業、エスアイシステム、チェスコ、雪印オーストラリア、雪印メグミルクインドネシア、ニチラク機械、クレスコ など	雪印メグミルク、みちのくミルク、ハケ岳乳業、いばらく乳業、エスアイシステム、三和流通産業、直販配送、グリーンサービス、クレスコ など	雪印ビーンスターク、雪印メグミルク、台湾雪印・雪印香港、雪印上海、雪印オーストラリア、イーエヌ大塚製薬、アミノアップ化学、ベルネージュダイレクト など	雪印種苗、雪印種苗アメリカ、道東飼料、ロイヤルファーム、RFペンケル牧場、RF青森牧場 など
YBS、雪印パーラー、雪印こどもの国牧場				



## 事業ポートフォリオ変革の方向性



バター、油脂、チーズ（国内・海外）

**環境変化への対応と  
収益基盤の強化**



牛乳・乳飲料、はつ酵乳、果汁・野菜・清涼飲料、デザート

**収益基盤確保、成長を牽引  
する事業への構造転換**



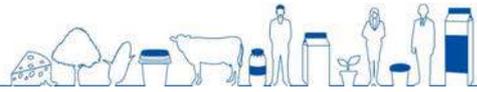
粉乳（国内・海外）、機能性食品 など

**新たな成長機会創出と  
高収益事業への育成**



飼料、種子（牧草・飼料作物・野菜）、造園 など

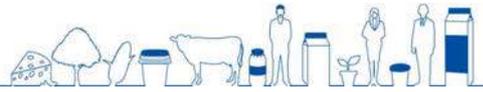
**飼料事業効率化と  
種苗の主力事業への成長**



## 事業ポートフォリオ変革を支える戦略



	第1ステージ	第2ステージ	第3ステージ
	2017~2019	2020~2022	2023~2026
位置付け	<b>Transformation (変革) の始動</b> グループ経営の 始動・推進	<b>Transformation (変革) の加速</b> グループ経営の 展開強化	<b>Renewal (進化) へ</b> グループ経営の 加速・進化
役割	・収益基盤の複数化 キャッシュフロー の最大化 ・生産体制進化への 着手	・収益基盤の確立 ・生産体制進化の 本格始動	・4事業分野による 収益の安定的創出 ・調達・生産体制の 確立

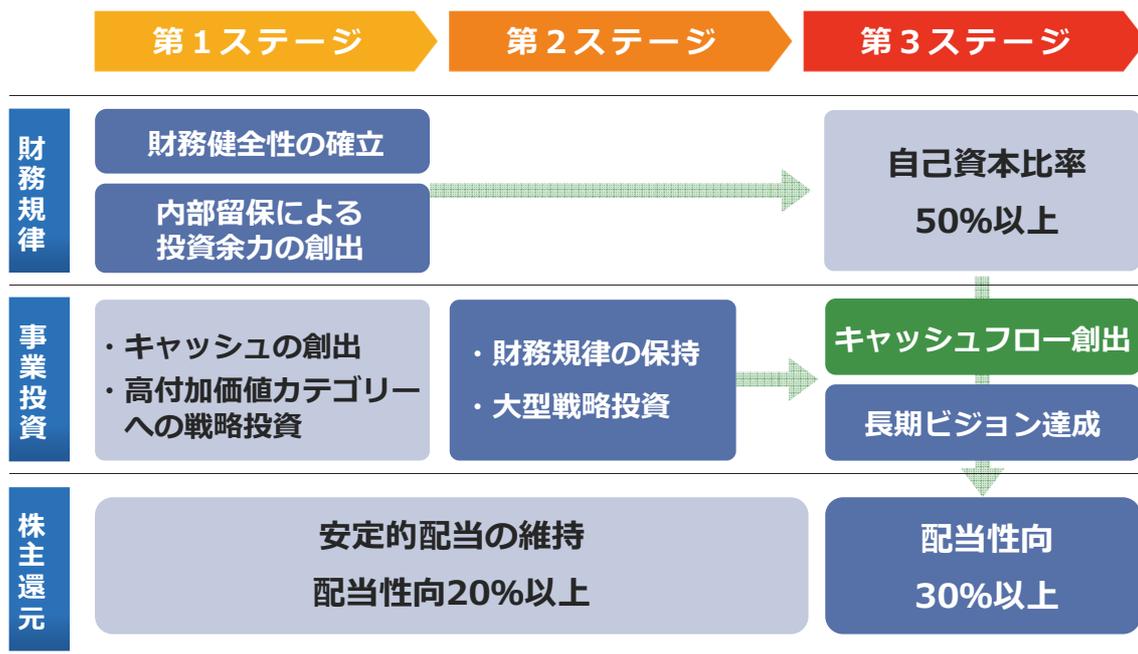


## 2026年度（10年後）のゴールイメージ



### 財務指標（目処）

連結ROE 8%以上  
 連結自己資本比率 50%以上 連結配当性向 30%以上



3

# グループ中期経営計画2019

[グループ長期ビジョン2026 第1ステージ]



3. グループ中期経営計画2019（長期の基本戦略に基づく施策）



事業ポートフォリオ変革による収益基盤の強化 [1]



33

## 事業ポートフォリオ変革

～ グループ収益基盤の強化 ～



1. バターの安定供給とブランド強化
2. チーズのボーダレス展開による更なる成長



1. 機能性を軸としたヨーグルトの戦略的拡大
2. プロダクトミックスの最適化



1. 機能性食品事業の成長モデル構築
2. 価値訴求による粉乳事業の競争力強化



1. 種苗事業の戦略的拡大
2. 飼料事業の効率化による収益性向上





## 主力商品群強化による市場拡大

### 1 バターの安定供給とブランド強化



### 2 家庭用主力チーズの販売強化と生産体制強化

- 大樹工場インフラ整備
- 国産ナチュラルチーズ強化  
(カマンベール・さけるチーズなど)
- プロセスチーズ主力商品拡大  
(6P・ベビーチーズなど)



【大樹工場】



### 3 業務用チーズの新市場開拓

- スライス・ダイス・シュレッドチーズの拡販
- ソフトチーズの新商品投入



## チーズのボーダレス展開による更なる成長

### 1 国産商品の輸出（家庭用・業務用）



### 2 海外生産・海外販売拡大

- 雪印メグミルク商品展開
- 海外拠点の活用

#### 雪印メグミルクインドネシア

##### プロセスチーズ拡大



#### 雪印オーストラリア

##### ナチュラルチーズ拡大





## 機能性ヨーグルトの戦略的拡大

### 1 生産能力の増強、供給体制強化 → 80億円設備投資

◇ドリンク

海老名工場 + 京都工場 ライン新設

◇ハード

海老名工場

◇プレーン

海老名工場

◇ソフト

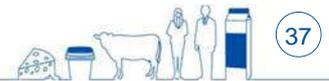
協同乳業



### 2 商品ラインナップの拡大

### 3 マーケティング強化

ガセリ菌SP株認知度アップ



## プロダクトミックスの最適化

### 1 デザート・パーソナルタイプの商品力強化

ルナ物産 デザートライン新設



### 2 乳飲料の高付加価値化



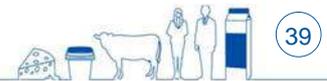


## 機能性食品事業の成長モデル構築

- 1 毎日骨ケアMBP®を軸とした市場拡大
- 2 商品ラインナップの拡大
- 3 マーケティング投資の強化



<機能性食品事業の売上高推移>



## 価値訴求による粉乳事業の競争力強化

～ 国内外の拡大展開 ～

海外

- 1 海外粉乳事業としての新たな展開  
[妊産婦向け・成人向け粉乳導入拡大]



- 2 海外ブランド統一 

国内

- 3 独自性のある育児用粉乳事業推進  
[母乳研究継続、Web活用]





## 種苗事業の戦略的拡大

- 1 (牧草・トウモロコシ)  
**飼料作物・野菜・緑肥作物・微生物事業の伸長による収益性の拡大**



チモシー【ホライズン】



エダマメ【夏風香】

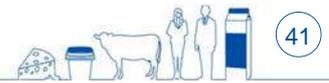


緑肥種子 業界No.1

- 2 **新研究棟を利用した競争力のある新品種・新技術の開発**



雪印種苗株式会社  
北海道研究農場新研究棟  
2017.6月竣工

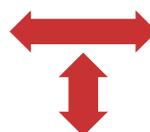


## 飼料事業の収益性向上

- 1 **総合提案型営業の推進**  
[牧草・飼料などの商材と技術サポートを組み合わせた営業展開]
- 2 **効率的な調達・生産・物流体制の構築**



飼料事業



種苗事業

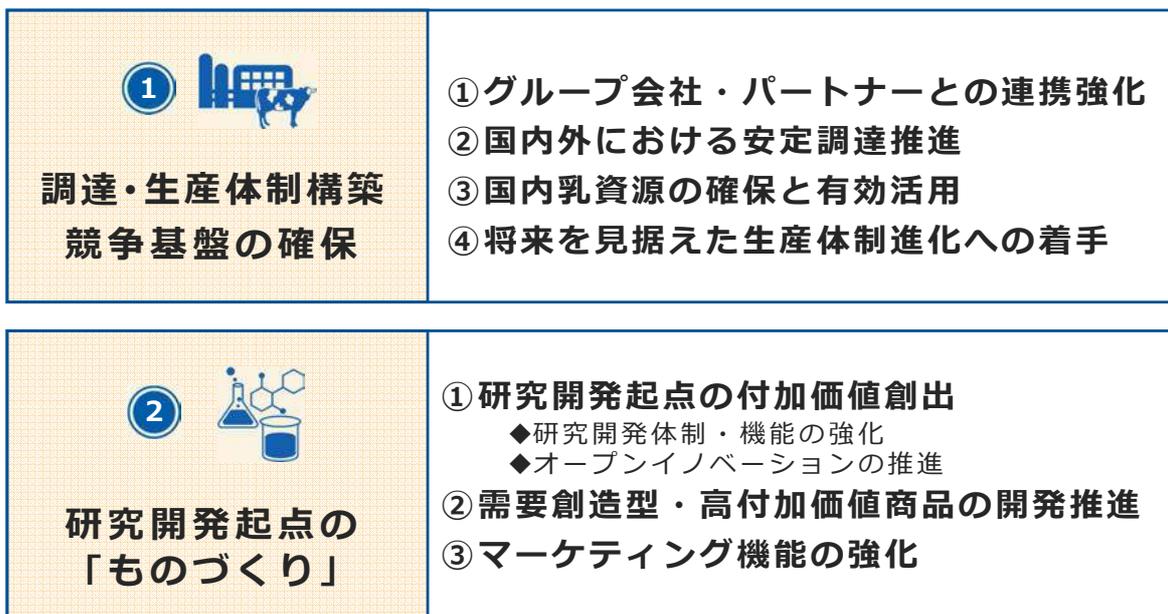
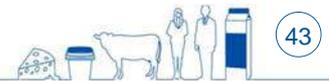


トータルサポート室





## 事業ポートフォリオ変革を支える戦略



事業ポートフォリオ変革を支える戦略（3）



**3**

**働き方改革の推進  
成長支える人材の育成**

**①人材の多様性確保**  
◆女性活躍推進、採用の多様化

**②業務改革**  
◆時短推進・在宅勤務導入

**③人材育成**  
◆新たな研修体系、グループ人材育成

**4**

**グループ経営資源活用  
競争力・総合力の最大化**

**①グループ・バリューチェーンの強化**  
◆グループ会社・パートナーとの連携

**②グループ・コーポレート機能の強化**  
◆ガバナンス  
◆品質保証  
◆環境活動

経営指標（1）



目標経営指標（連結）

（億円）

	2019年度 目標値	2016年度 実績	伸長率 (2016年度対比)
<b>売上高</b>	<b>6,300</b>	5,879	<b>107.2%</b>
<b>営業利益 (利益率)</b>	<b>220 (3.5%)</b>	187 (3.2%)	<b>117.6%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>400</b>	338	<b>118.3%</b>



## セグメント別売上高／営業利益

(億円)

	2019年度目標値		2016年度実績		伸長率(2016年度対比)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
乳製品	2,500	130	2,323	117	107.6%	111.1%
飲料・デザート	3,000	70	2,774	46	108.1%	152.2%
飼料種苗	440	12	430	12	102.3%	100.0%
その他	360	8	350	11	102.8%	72.7%
合計	6,300	220	5,879	187	107.2%	117.6%



## 投資および財務状況等の見通し

項目	水準(目処)
設備投資額	770億円(3年計)
連結ROE	8%以上
連結自己資本比率	40%以上
連結配当性向	20%以上
連結有利子負債残高	約750億円(2019年度末)



## 雪印メグミルク バリュー



長期ビジョンを達成するための行動において  
雪印メグミルクグループの役職員一人ひとりが  
大切に考える共通の姿勢・価値観。



### 主体性

自分から動き出そう。  
私を実現したい未来のために。



### チャレンジ

チャレンジを楽しもう。  
なりたい私の未来のために。



### チームワーク

チカラを重ねよう。  
私たちみんなの未来のために。



# 「ミルク未来創造企業」へ



未来は、ミルクの中にある。

本資料に記載されている業績予想などの将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき、当社が判断した見通しであり、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は、業況の変化等により、本資料の予想数値と異なる場合があります。

平成29年3月期

# 決算報告

2017年5月11日

1 平成29年3月期 連結業績

2 平成30年3月期 連結業績予想

# 1 平成29年3月期 連結業績

# 2 平成30年3月期 連結業績予想

平成29年3月期

## 連結業績（経営成績と配当）

(億円、%)

■ 経営成績 ■	平成28年3月期	平成29年3月期	増減額	前期比
売上高	5,783	5,879	+96	101.7
営業利益	140	187	+47	133.9
経常利益	142	202	+60	142.5
純利益※	150	129	▲20	86.3

※親会社株主に帰属する当期純利益

## ■ 配当 ■

普通配当

40円

連結配当性向

20.9%

平成29年3月期

## 連結業績（セグメント別内訳）

(億円、%)

	乳製品		飲料・デザート類		飼料・種苗		その他	
	実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比
売上高	2,323	102.4	2,774	103.0	430	93.6	350	97.3
営業利益	117	123.9	46	201.2	12	145.9	11	83.1

### 主な施策

- |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 成長分野（チーズ・ヨーグルト）の事業拡大</li> <li>2. 戦略投資設備の最大活用</li> <li>3. 飲料・デザート類の事業構造改革</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 宣伝促進費の効果的な活用</li> <li>✓ 積極的なプロモーションの展開</li> <li>✓ 生産能力の増強<br/>(小型ボトルタイプドリンクヨーグルトライン増能)</li> <li>✓ プロダクトミックスの改善</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



4

平成29年3月期

## 連結営業利益増減要因の内訳

平成28年3月期	平成29年3月期	増減額
140億円	187億円	+47億円

増益要因 合計	+80	減益要因 合計	▲33
販売物量増加による利益増	+24	宣伝促進費の増加	▲13
製品構成差	+20	減価償却費の増加	▲10
資材単価差等	+20	その他	▲10
エネルギー単価差	+9		
コストダウン	+7		

セグメント別の内訳は、決算短信の補足情報（46頁）をご参照ください。



5

## 連結貸借対照表

(億円)

	平成28年 3月期	平成29年 3月期	増減額		平成28年 3月期	平成29年 3月期	増減額
流動資産	1,419	1,386	▲32	流動負債	1,319	1,210	▲108
固定資産	2,022	2,028	+5	固定負債	798	749	▲48
<b>総資産 3,415億円 (前期比▲26億円)</b>				純資産	1,324	1,454	+130

### 増減要因

#### 【流動資産】

➤ たな卸資産： ▲39億円

#### 【固定資産】

➤ 有形固定資産： ▲15億円

➤ 投資有価証券： +16億円

#### 【流動負債】

➤ 短期借入金： ▲52億円

➤ 未払法人税等： ▲35億円

#### 【固定負債】

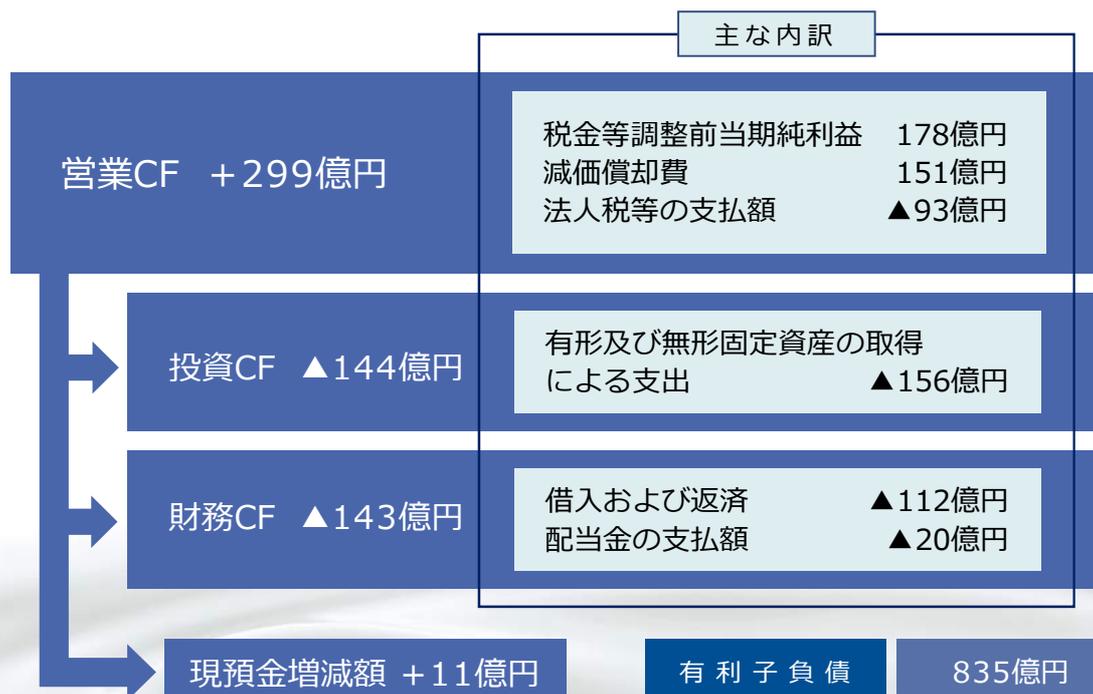
➤ 長期借入金： ▲60億円

#### 【純資産】

➤ 株主資本： +110億円

**自己資本比率 41.9%**

## 連結キャッシュ・フロー計算書



1 平成29年3月期 連結業績

2 平成30年3月期 連結業績予想

平成30年3月期（連結業績予想）

## 連結業績予想（経営成績と配当）

（億円、%）

### ■ 経営成績 ■

	平成29年3月期	平成30年3月期	増減額	前期比
売上高	5,879	6,000	+120	102.1
営業利益	187	195	+7	104.0
経常利益	202	205	+2	101.1
純利益※	129	130	+0	100.1

※親会社株主に帰属する当期純利益

### ■ 配当 ■

普通配当	40円	連結配当性向	20.9%
------	-----	--------	-------

平成30年3月期（連結業績予想）

## 連結業績予想（セグメント別内訳）

(億円、%)

	乳製品		飲料・デザート類		飼料・種苗		その他	
	業績予想	前期比	業績予想	前期比	業績予想	前期比	業績予想	前期比
売上高	2,375	102.2	2,842	102.4	421	97.9	362	103.2
営業利益	112	95.6	61	131.9	10	79.7	12	108.9

乳製品セグメントのうち、  
ニュートリション事業

売上高	216	113.7
-----	-----	-------

平成30年3月期（連結業績予想）

## 連結営業利益増減要因の内訳

平成29年3月期	平成30年3月期	増減額
187億円	195億円	+7億円

増益要因 合計	+70	減益要因 合計	▲63
販売物量増加による利益増	+38	宣伝促進費の増加	▲23
製品構成差	+24	資材単価差等	▲16
販売単価差	+5	乳価差	▲8
コストダウン	+3	減価償却費の増加	▲5
		エネルギー単価差	▲4
		その他	▲7

セグメント別の内訳は、決算短信の補足情報（49頁）をご参照ください。

## 重点取組項目

# グループ収益基盤の強化



## 1. 乳製品事業分野



## 2. 市乳事業分野



## 3. ニュートリション事業分野



## 4. 飼料・種苗事業分野

## 重点取組項目①



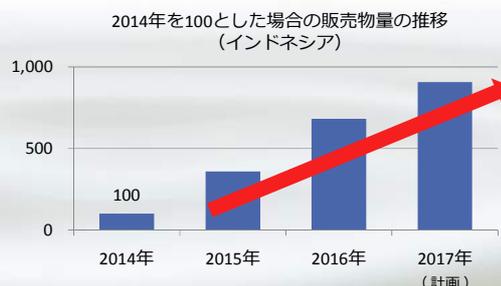
### 1. チーズシェア拡大による収益基盤の確立

- ✓ 6Pチーズのプロモーション展開
- ✓ 雪印北海道100ブランドの強化



### 2. 海外展開の推進

- ✓ チーズの市場拡大（インドネシア）と周辺国への輸出展開
- ✓ 国内からの輸出推進



## 重点取組項目②



### 1. ヨーグルト事業の取組強化

- ✓ 「ガセリ菌SP株」商品群の拡大
- ✓ 集中的資源投資の推進



海老名工場の生産設備増強



### 2. プロダクトミックスの最適化

- ✓ 「BOTTLATTE」、基幹ブランドの  
プロモーションの展開強化



14

## 重点取組項目③



### 1. マーケティング投資による事業規模拡大

- ✓ 「MBP®」を中心とした強化



### 2. 粉乳カテゴリーにおける事業構造の改革

- ✓ アジア市場における成人用・妊産婦用粉乳の拡大



育児用

+



成人用



妊産婦用



15

## 重点取組項目④



### 1. 種苗事業の売上拡大

- ✓ 牧草・緑肥作物等の販売拡大
- ✓ 種子生産・調達体制の強化



### 2. 飼料事業の利益拡大

- ✓ 総合提案型営業の推進
- ✓ 効率的な調達・生産・物流体制の構築



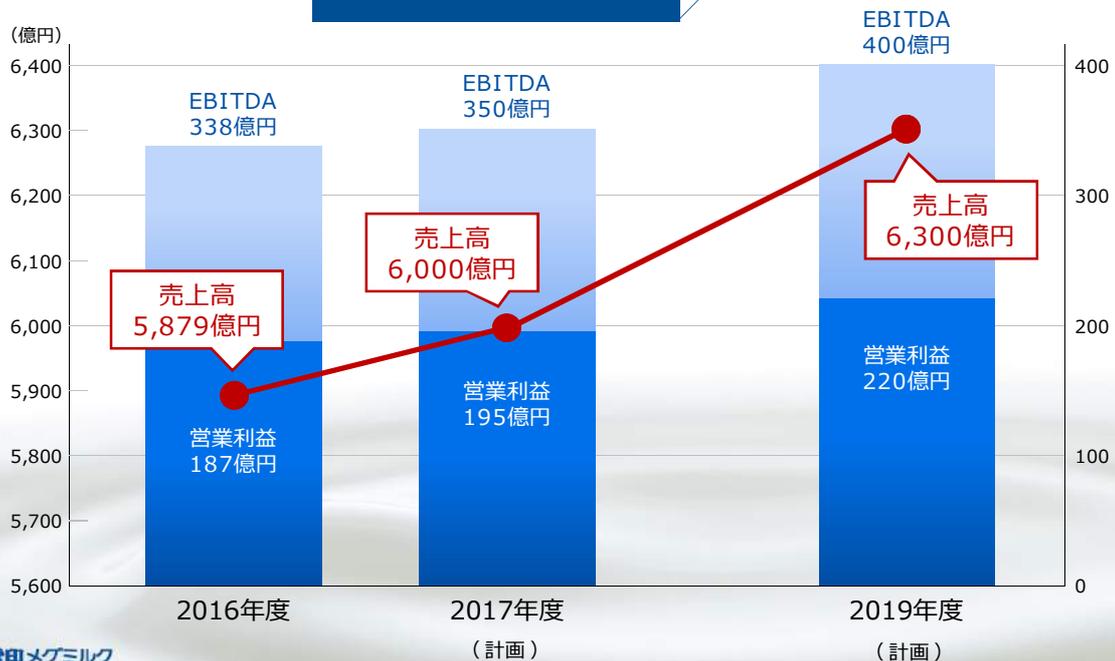
平成30年3月期（連結業績予想）

## 定量目標

- 営業利益
- 減価償却費
- 売上高

連結売上高 6,000億円  
 連結営業利益 195億円  
 連結EBITDA 350億円

平成32年3月期（最終年度目標）  
 連結売上高 6,300億円  
 連結営業利益 220億円  
 連結EBITDA 400億円



# 未来は、ミルクの中にある。



本資料に記載されている業績予想などの将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき、当社が判断した見通しであり、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。  
また、実際の業績等は、業況の変化等により、本資料の予想数値と異なる場合があります。