

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	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%
------	-----	--------	-------



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]



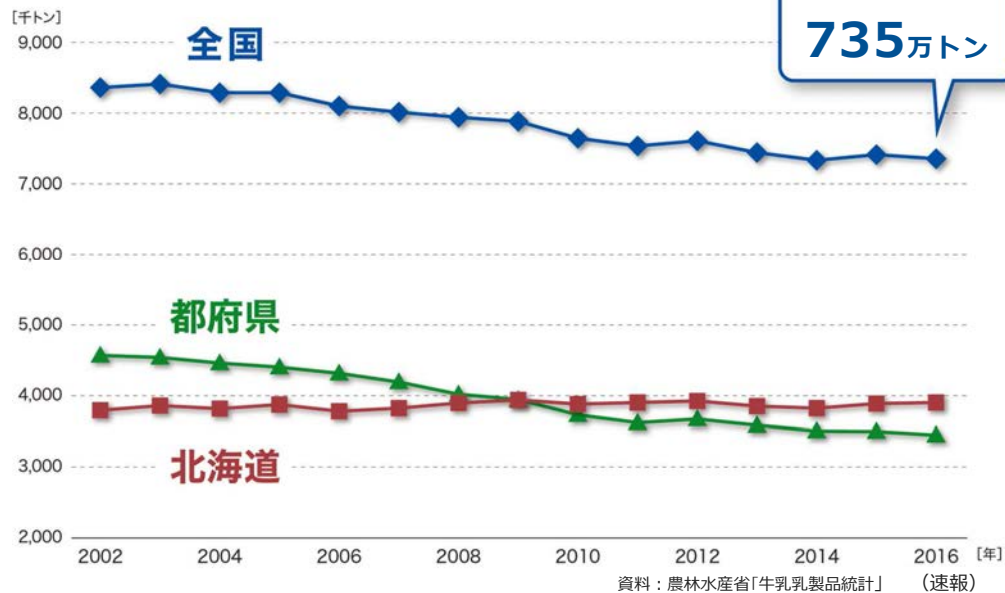
- ① 10年単位で進む大きな構造変化
- ② 企業価値の持続的向上
- ③ グループとして目指す方向の共有化



今後10年の新たな羅針盤
「グループ長期ビジョン2026」



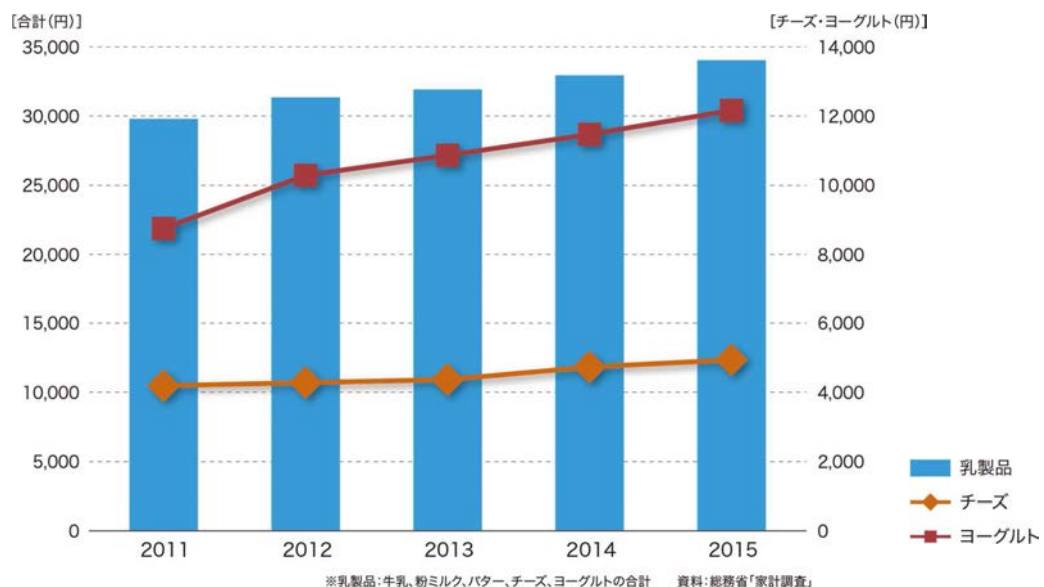
国内生乳生産量推移



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

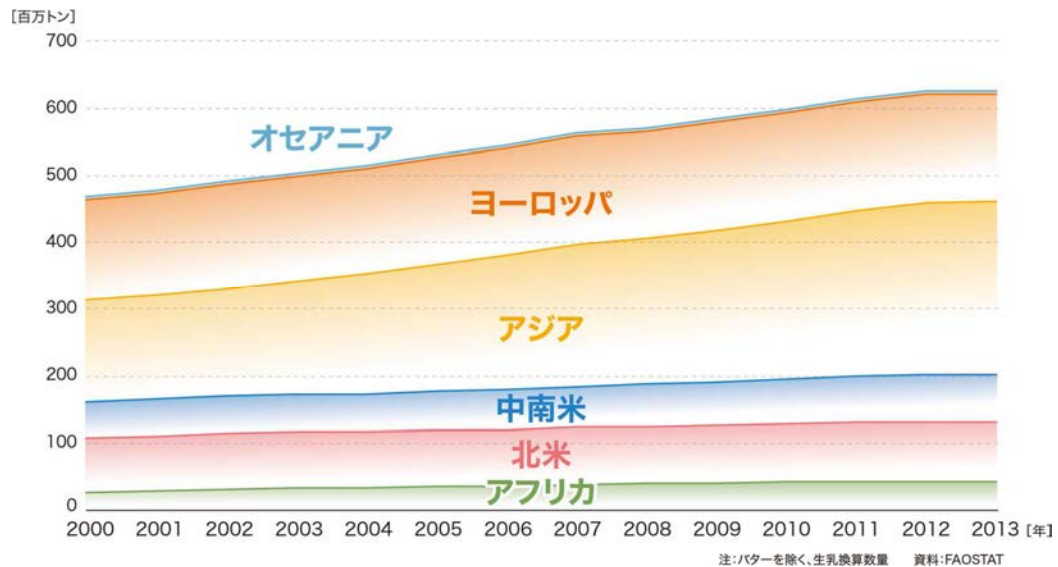


国内乳製品市場は伸長トレンド





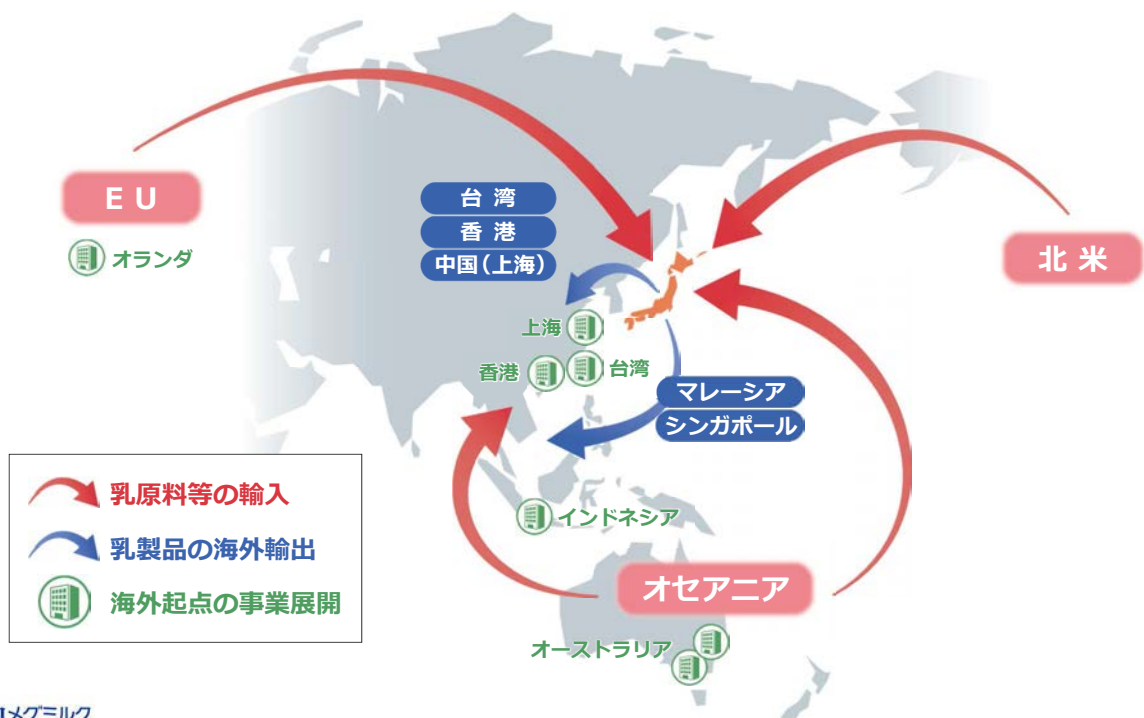
世界の乳製品消費量の動向



世界の乳製品消費量は拡大



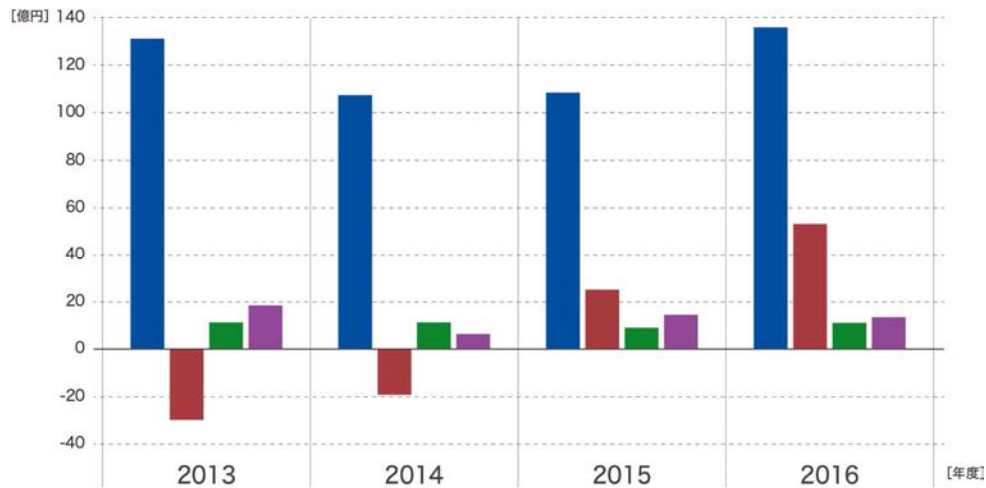
「乳の国際化」が進展





収益基盤は「乳製品」セグメント

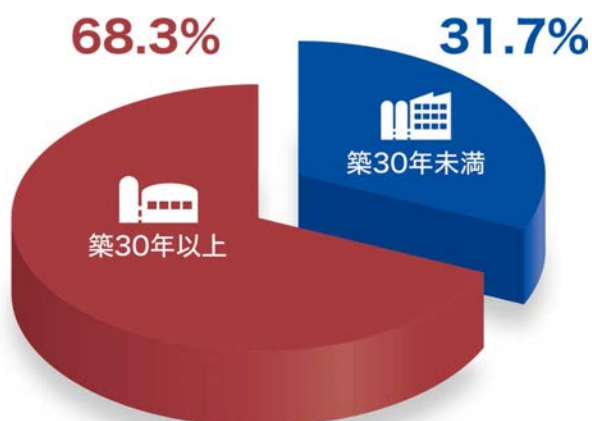
「飲料・デザート類」セグメントは事業構造改革により黒字化



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



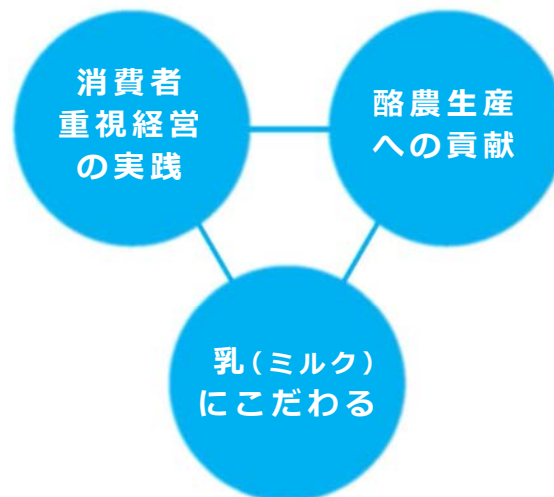
雪印メグミルクグループが10年後に目指す姿



「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

☐ 事業領域 [4つの事業分野]


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				


☐ 基本戦略 [1]


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	Transformation (変革) の始動 グループ経営の 始動・推進	Transformation (変革) の加速 グループ経営の 展開強化	Renewal (進化) へ 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

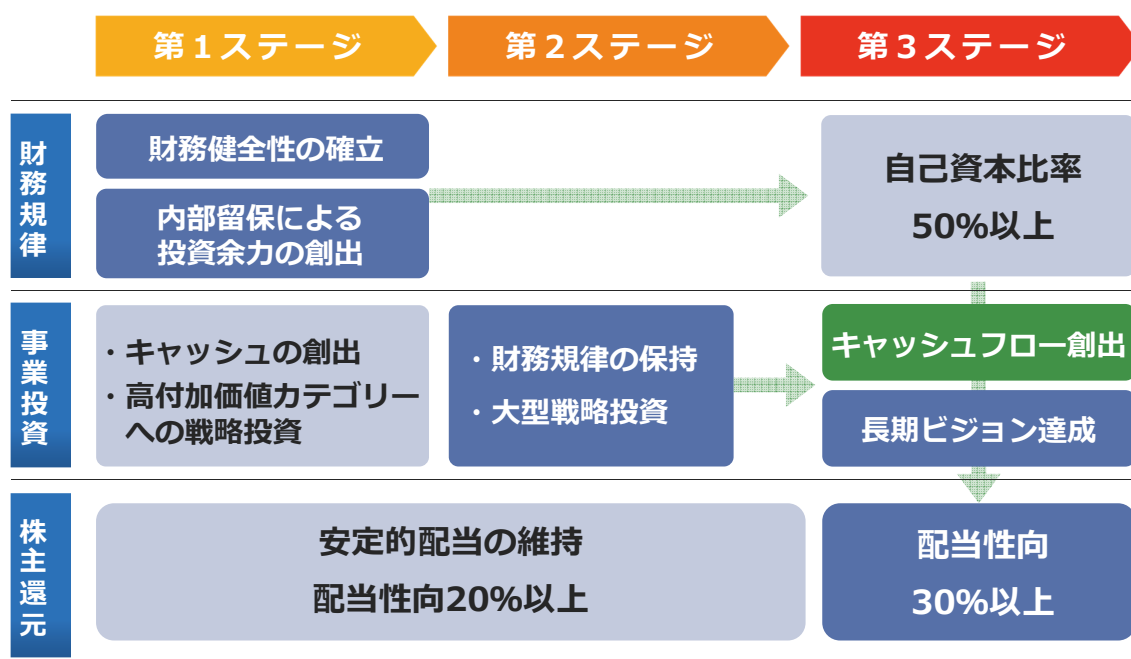


2026年度（10年後）のゴールイメージ



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 ～



乳製品

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



市乳

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

ニュートリ
ション

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



飼料・種苗

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



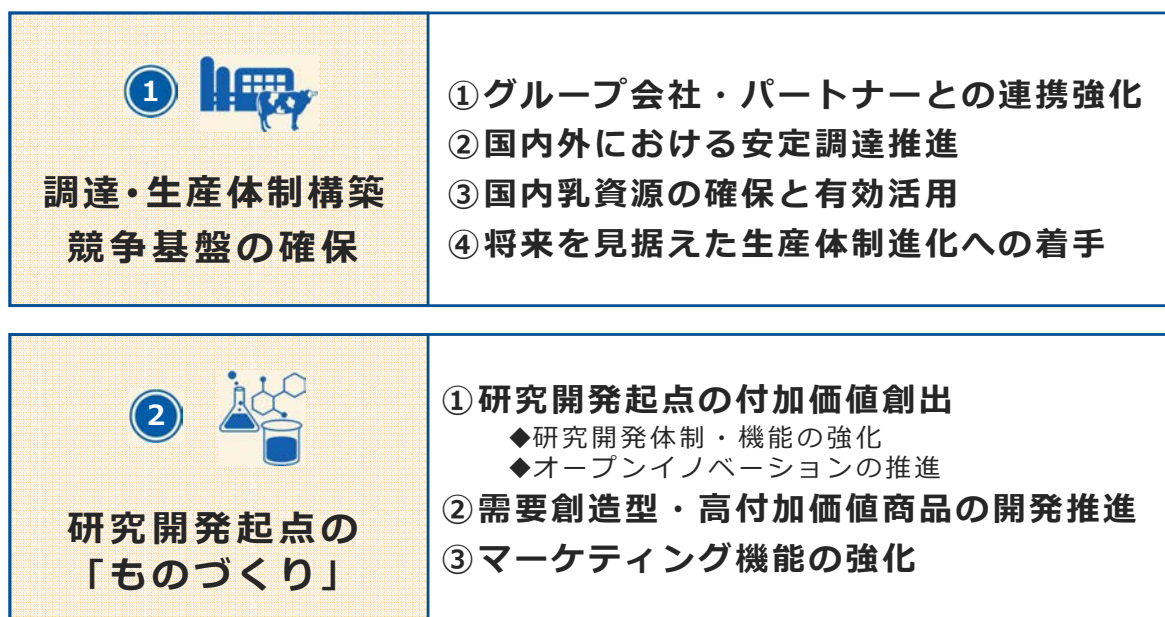
事業ポートフォリオ変革を支える戦略（1）



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（2）



☐ 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)
売上高	6,300	5,879	107.2%
営業利益 (利益率)	220 (3.5%)	187 (3.2%)	117.6%
EBITDA	400	338	118.3%



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。
私が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。