日頃から、皆様より多大なご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

決算の説明に先立ちまして、
新型コロナウイルス感染症に罹患された方々や
生活に影響を受けられている方々へ心よりお見舞い申し上げます。

本日の内容

1. 2020年3月期 連結業績結果・「グループ中期経営計画 2019」
2. 「グループ中期経営計画 2022」
3. 2021年3月期 連結業績予想

雪印メグミルク

Copyright © Megmilk Snow Brand Co.,Ltd. All Rights Reserved.

① 2020年3月期 連結業績結果・「グループ中期経営計画 2019」

雪印メグミルク

Copyright © Megmilk Snow Brand Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2020年3月期　連結業績結果

3

（億円、%）

［経営成績］	2019年3月期	2020年3月期	増減額	前期比	予想比
売上高	6,033	6,134	100	101.7	100.2
営業利益	172	179	7	104.5	104.0
経常利益	190	196	6	103.5	103.6
純利益※	107	121	14	113.1	105.8

※親会社株主に帰属する当期純利益

（予想は2020年2月7日決算短信発表時に公表したもの）

［配当］	普通配当	40円	連結配当性向	22.3%

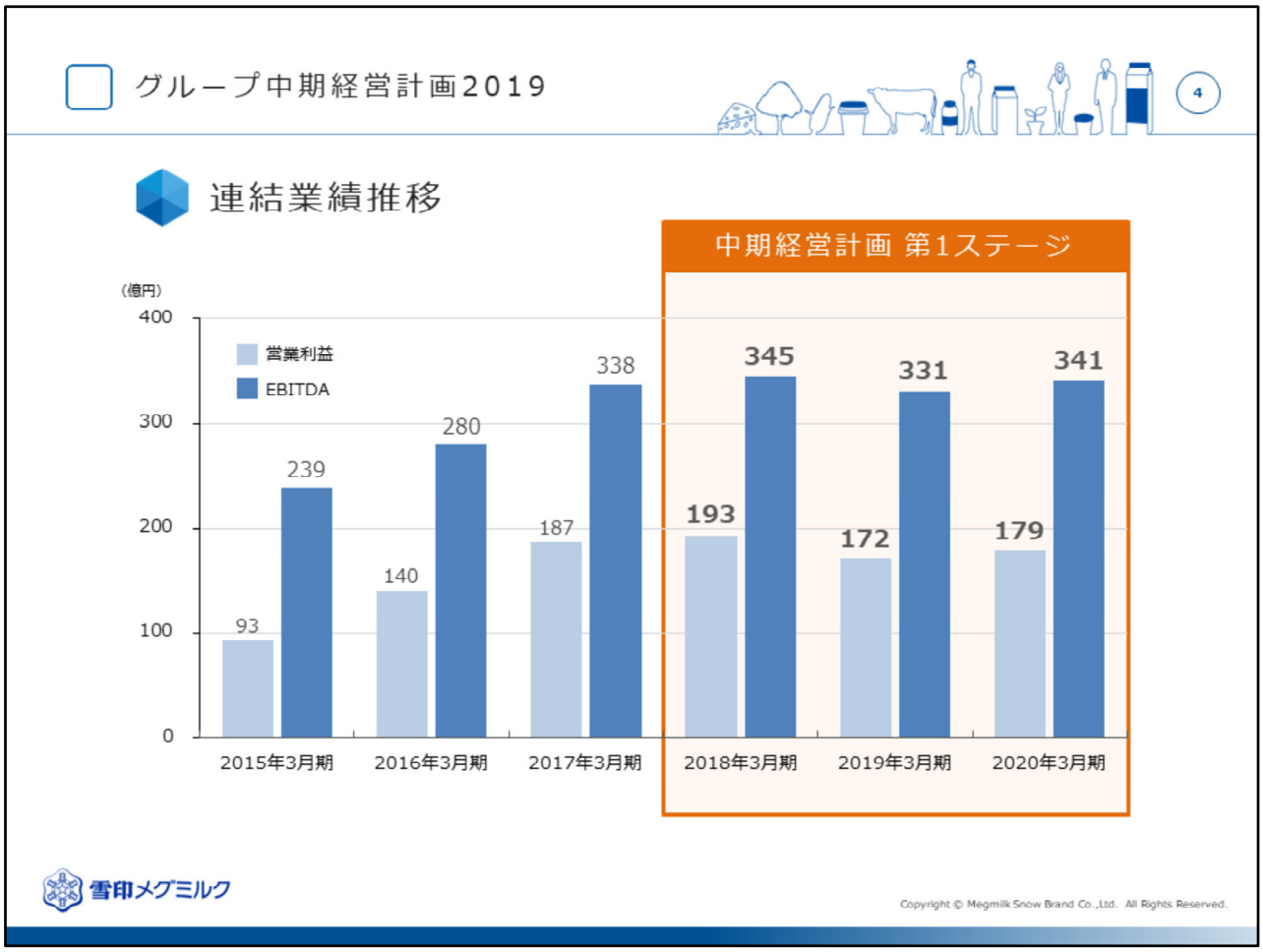
雪印メグミルク

Copyright © Megmilk Snow Brand Co.,Ltd. All Rights Reserved.

初めに、2020年３月期、連結業績結果についてです。

売上高　6,134億円、前期比　101.7%、
営業利益　179億円、前期比　104.5%、
経常利益　196億円、前期比　103.5%、
親会社株主に帰属する純利益　121億円、前期比　113.1%と、増収増益を確保しました。

配当は１株当たり40円といたします。

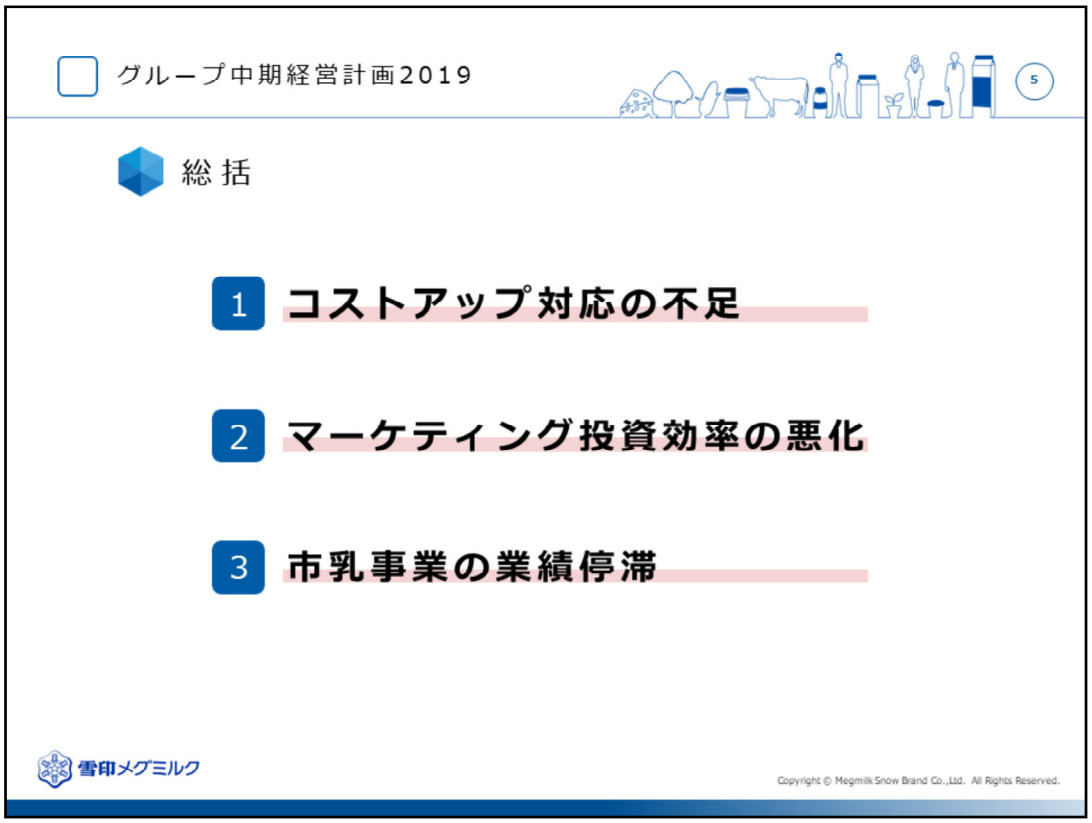


前年度が最終年度であった
中期経営計画2019の3年間について、振り返ってみます。

連結営業利益および連結EBITDAともに、
初年度の2018年3月期は順調にスタートしたものの、
2年目以降は、当初の計画を下回る推移となりました。

最終年度である2020年3月期の連結営業利益は、 前年比で増益を確保しましたが、
当初の目標であった220億円を下回りました。

また、連結EBITDAに関しましても、
当初の目標であった400億円を下回る結果となりました。



未達成となった要因として、

まず、コストアップへの対応が不足していたことが
挙げられます。
この3年間で、乳価を含めた原材料費で約44億円、
物流費で約36億円、エネルギー費用で約14億円の コ
ストアップがありましたが、
十分な対応を取ることができませんでした。

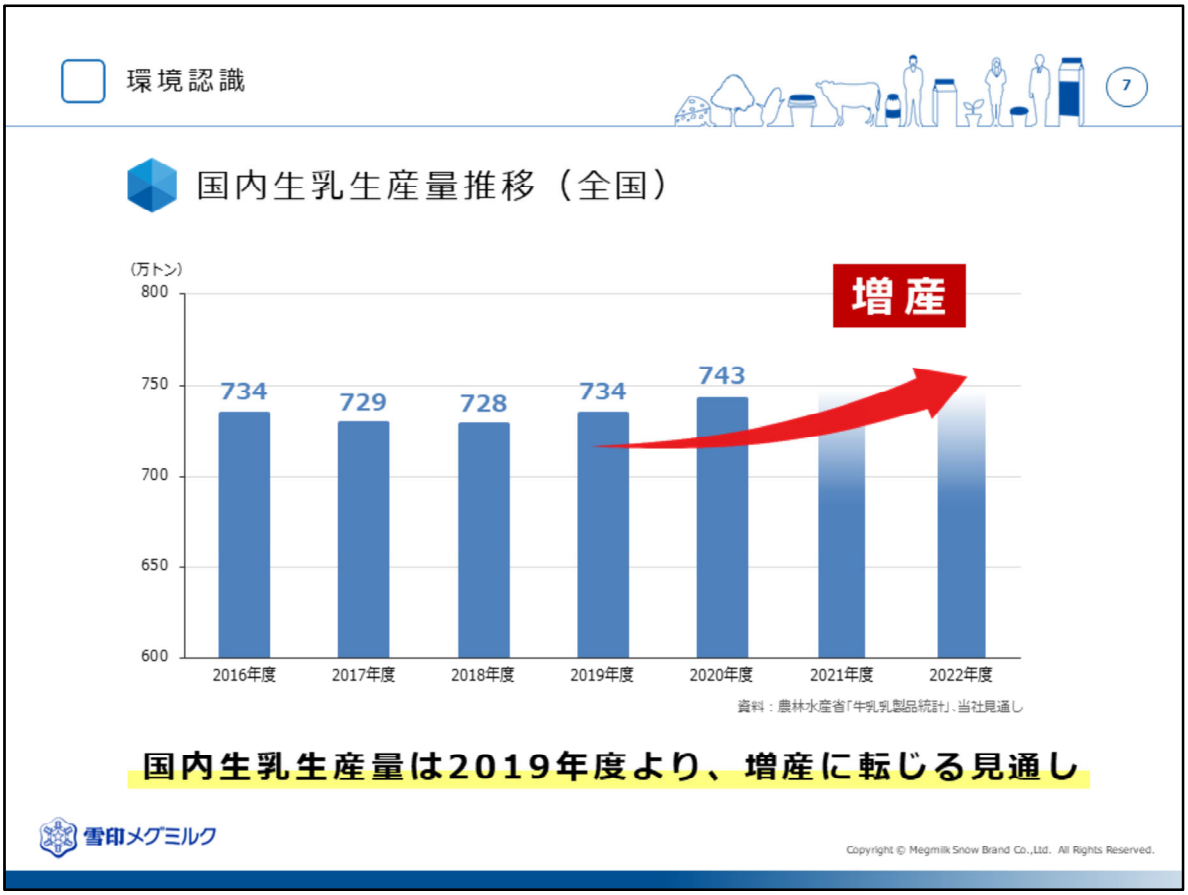
加えて、マーケティング投資効率の悪化、
市乳事業の業績停滞などがあげられます。
根本的には「環境変化に対応できる利益創出力が不足していた」 こ
とに尽きると考えます。

中期経営計画2022では、「生産性改革の推進を基本に、
環境変化があっても、対応できる事業基盤の確立」が
テーマであると考えます。

② 「グループ中期経営計画 2022」

雪印メグミルク

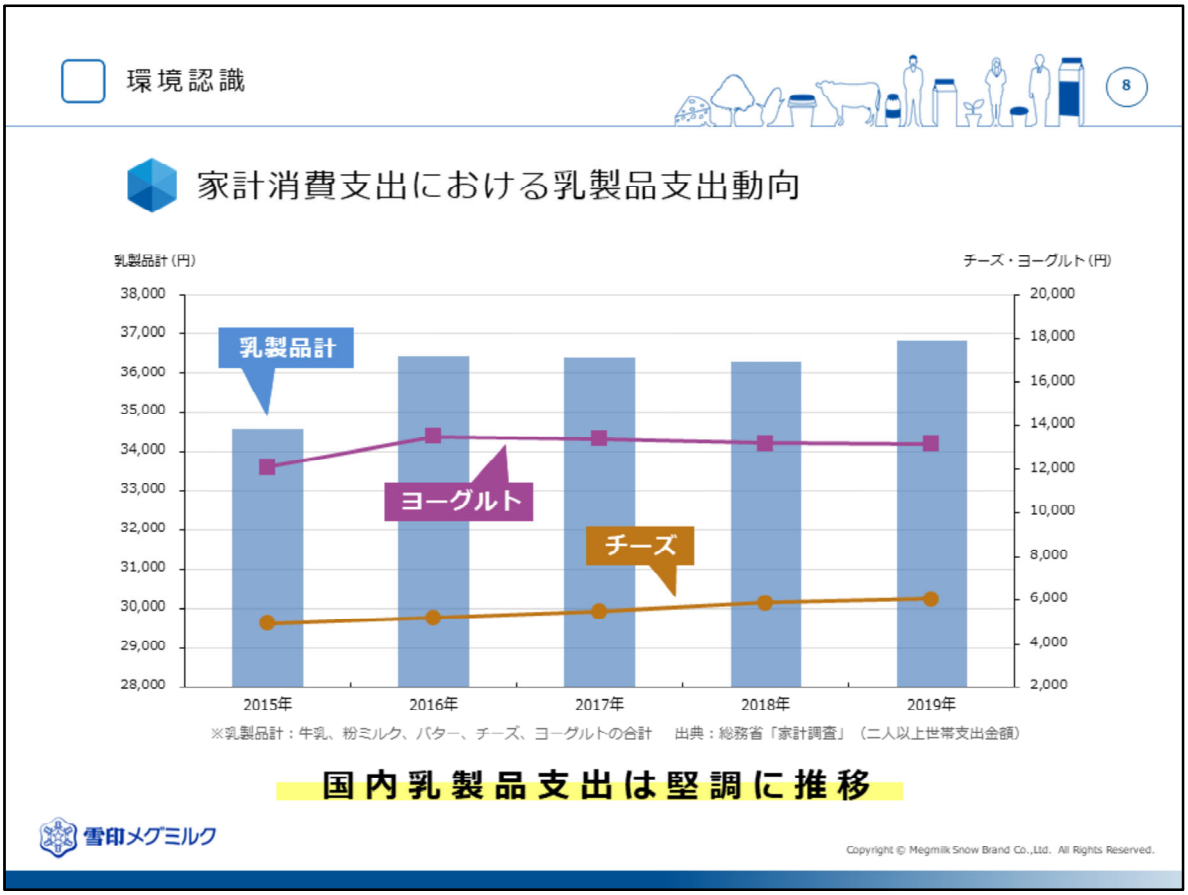
Copyright © Megmilk Snow Brand Co.,Ltd. All Rights Reserved.



まず、はじめに、策定するにあたっての 環境認識について説明します。
こちらのグラフは、国内生乳生産量の状況です。

これまでの減少あるいは横ばいの推移から、 2019年度は増加に転じ、今後も増産を見込んでいます。

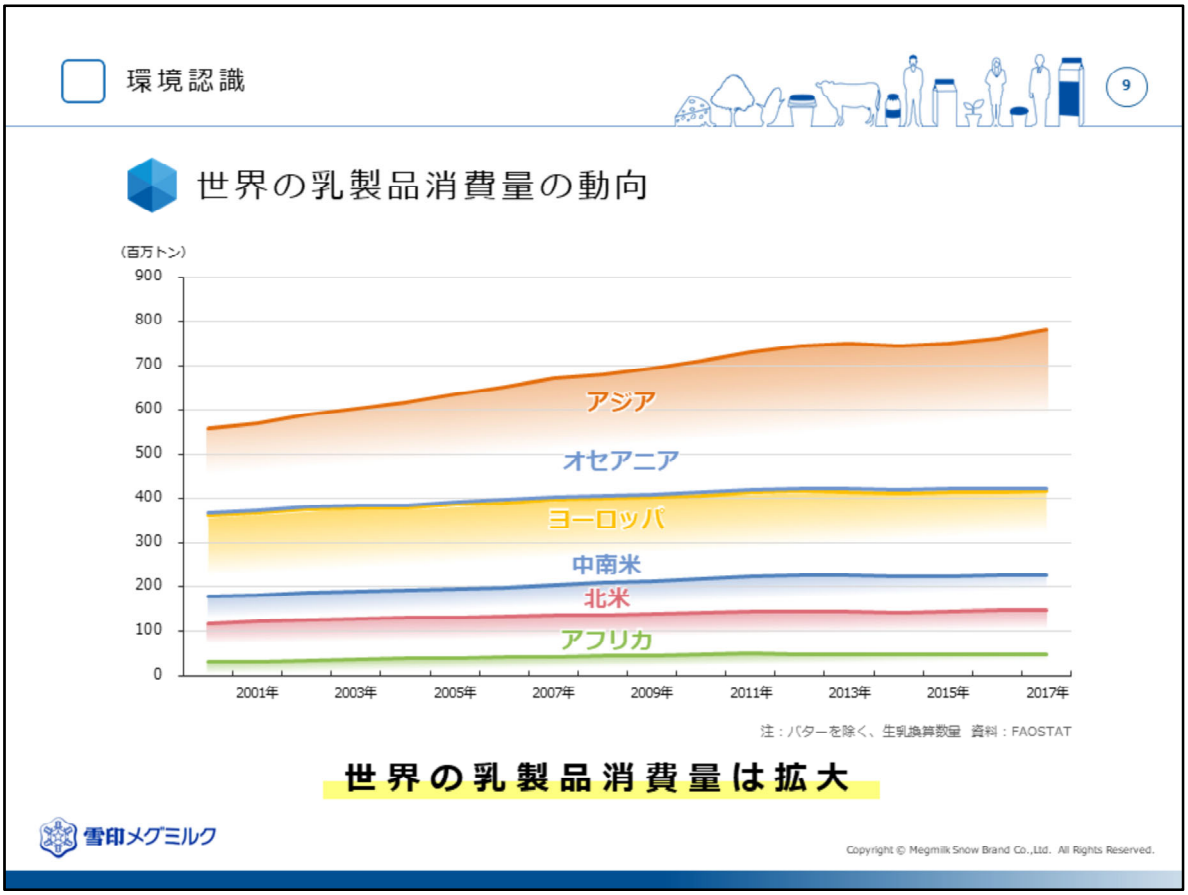
これは、今後の酪農乳業界にとって、非常に明るい兆しとなっています。



次に、家計消費支出の推移です。

乳製品の支出は、健康志向の高まりなどから、
引き続き堅調に推移しています。

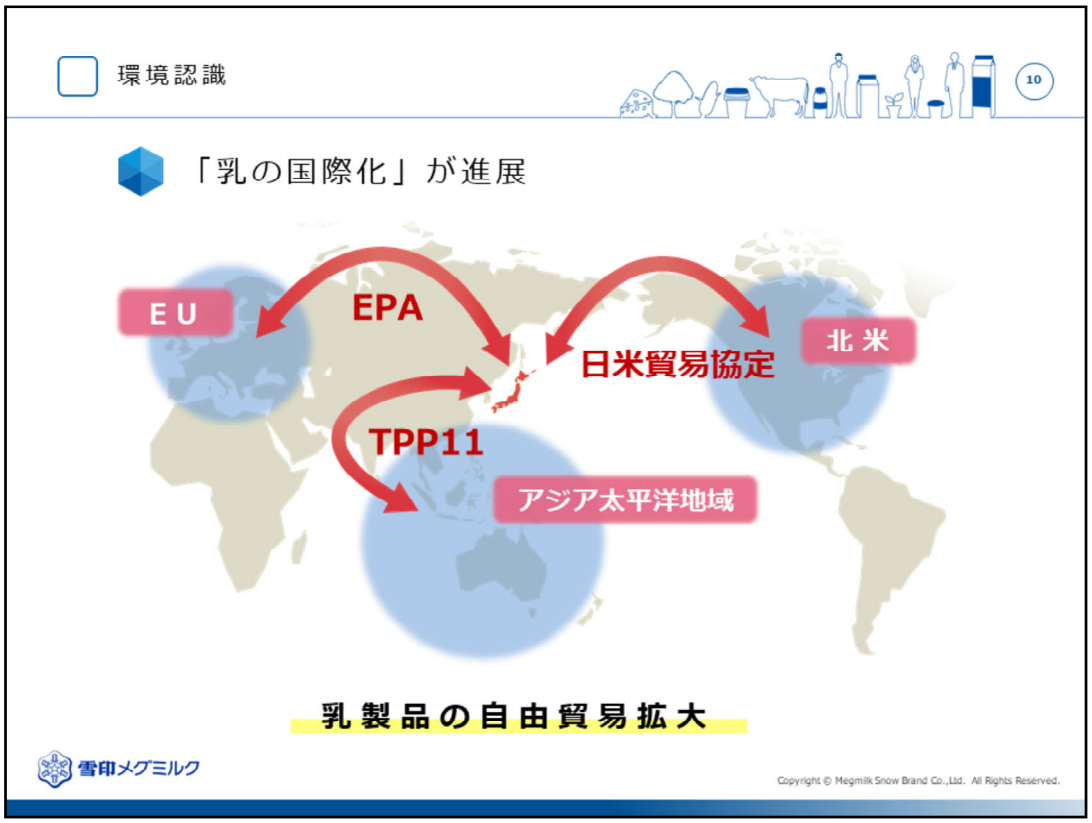
チーズは成長を続け、ヨーグルトは高止まりが続いています。



海外でも、乳製品はご覧のように伸長トレンドにあります。

特に、当社グループが事業展開している
アジア・オセアニアにおいては、
その傾向が顕著に表れています。

「乳製品」は国内外共に、今後も成長が見込まれる
ポテンシャルの高い市場だと言えます。

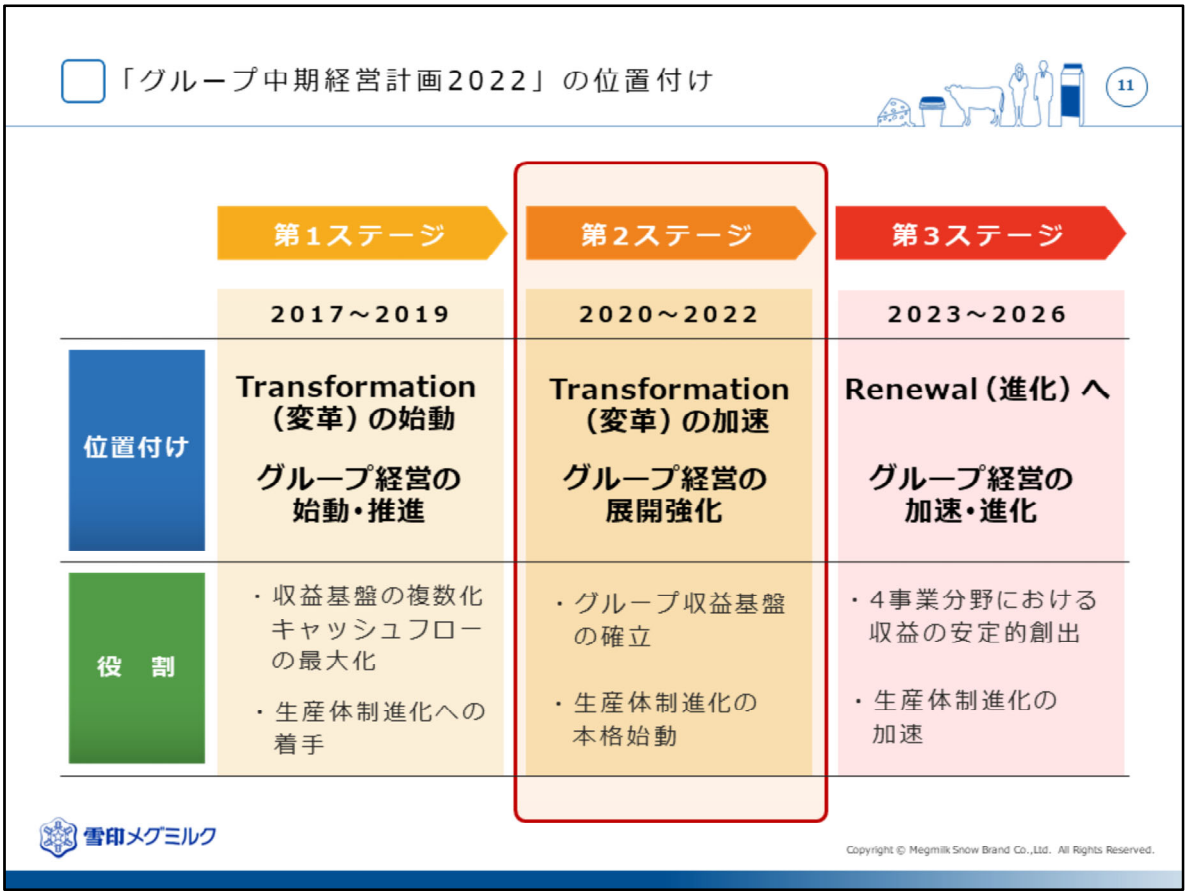


また、 ＴＰＰ１１、日欧ＥＰＡ、日米貿易協定の
相次ぐ発効などにより、
乳の国際化が進展しています。

今後は、「乳原料などの輸入」、
「国内乳製品の海外輸出」や、「海外起点の事業展開」など により、
乳製品取引の国際化が
ますます進展していくものと見ています。

当社グループが積極的な事業展開を進めて行くうえで、 大きなチャンスだととらえています。

以上のように、我々を取り巻く経営環境は、 不透明
な要素はあるものの、
的確に経営判断をしていくことにより、
成長のできる余地は大きいと考えています。



それでは、中期経営計画2022の概要について説明いたします。

まず、位置づけです。

当社グループは、2017年5月に、
グループ長期ビション2026を発表致しました。

2026年度までの10年間を、3つのステージに分け、
今回策定した中期経営計画は、
その第2ステージにあたります。

変革（Transformation）を加速し、
収益基盤を確立し、生産体制進化(Renewal) を
始動していくステージです。

中期経営計画2022の取組みの柱は、

生産性改革の推進、
事業構造改革の断行、
生産体制進化の本格始動
の３つです。

これら３つは、それぞれの事業に共通した
取組みであり、グループ全体で進めていきます。

中期経営計画　定量目標

13

目標経営指標（連結）

（億円）

	2020年3月期実績	2023年3月期目標	伸長率（2020年3月期比）
売上高	6,134	6,400	104.3%
営業利益（利益率）	179（2.9%）	220（3.4%）	122.2%
EBITDA	341	410	120.0%

収益認識基準を反映したものではありません。

雪印メグミルク

Copyright © Megmilk Snow Brand Co.,Ltd. All Rights Reserved.

そして、
中期経営計画2022における連結経営目標です。
最終の2023年3月期の数値目標として、
売上高　6,400億円、営業利益　220億円、
EBITDA　410億円を設定いたしました。

なお、現時点では、新型コロナウイルスの感染拡大による影響は
見通せない状況にあります。
そのため、この目標には、
新型コロナウイルスによる影響額は織り込んでおりません。
様々な環境変化も想定されますが、
柔軟かつ迅速に対応することで
目標達成に向けて取り組んで参ります。

また、2023年3月期の売上高は、
収益認識基準の見直し前の数字ですので、ご留意ください。

目標達成に向け、
４つの事業分野ごとの取組みについて説明します。

はじめに、乳製品事業分野を中心とする
乳製品セグメントでは、
2023年3月期、
売上高2,750億円、営業利益140億円を目標としました。

主な施策としては、
家庭用バターの生産・販売拡大、
チーズ事業の戦略的拡大、
に取組んでまいります。
それでは、それぞれについてご説明いたします。

１つめの、
家庭用バターの生産・販売拡大については、
2021年度より、
いよいよ磯分内工場のバター新棟が本格稼働します。

生産設備が最新式に更新され、
効率化した増産体制が整います。

バターの増産体制が整うこと、
また、生乳生産量が増える見通しであることから、
2022年度までに、
毎年着実な、販売物量の増加を見込んでいます。

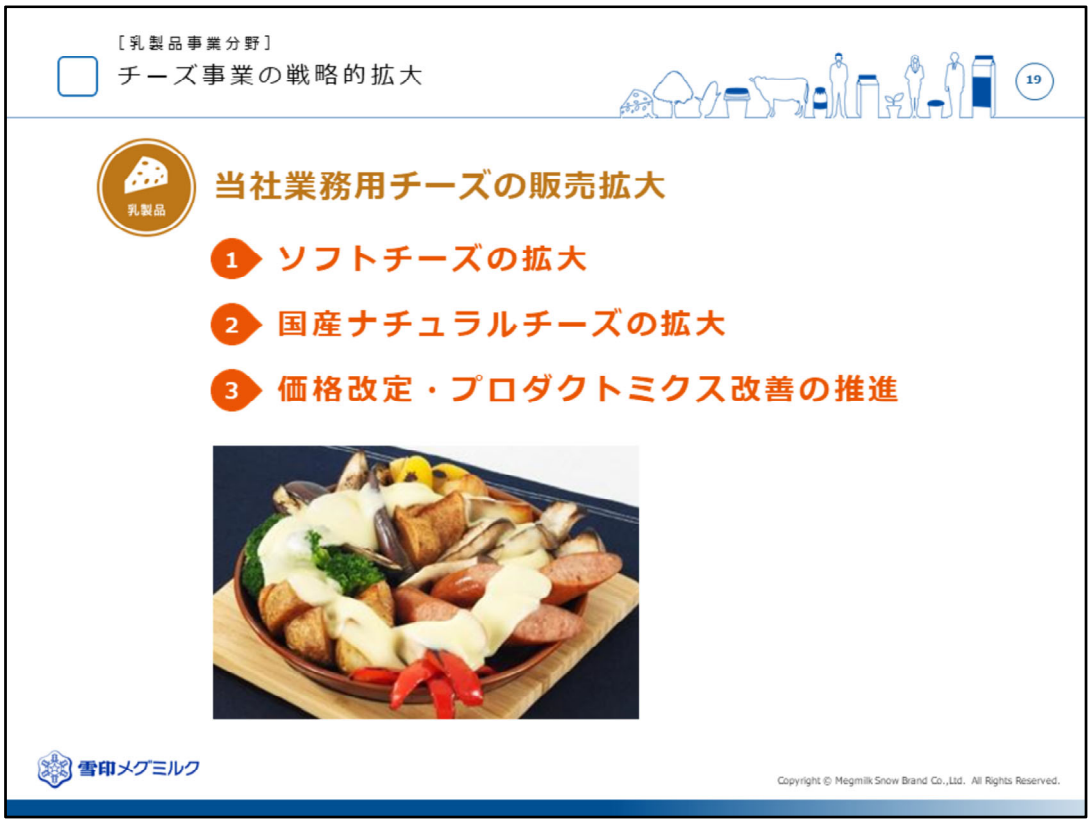
バターに対するお客様の需要にお答えすべく、
増産に務めてまいります。

２つめに、
チーズ事業の戦略的拡大について説明いたします。

チーズ市場全体は、
家飲み需要や健康効果への注目などもあり、
着実に伸びています。

当社においても、特に、ナチュラルチーズでは、
毎年、事業規模を拡大してきました。

中期経営計画2022においても、
ご覧のような販売拡大を見込んでいます。



業務用チーズについても
ソフトチーズ、国産ナチュラルチーズなどの
高収益商品を中心とした販売拡大を目指します。

チーズ事業の戦略的拡大を支える
生産体制についてです。

基幹工場である大樹工場においては、
これまでに約40億円を投資し、
さけるチーズとカマンベールチーズの拡大に向けた
排水や電力設備など、
ユーティリティの強化を進めてきました。

中期経営計画2022においては、
約70億円を投資して、カマンベール製造新棟の建設等、
生産基盤強化を図り、事業規模の拡大を目指します。

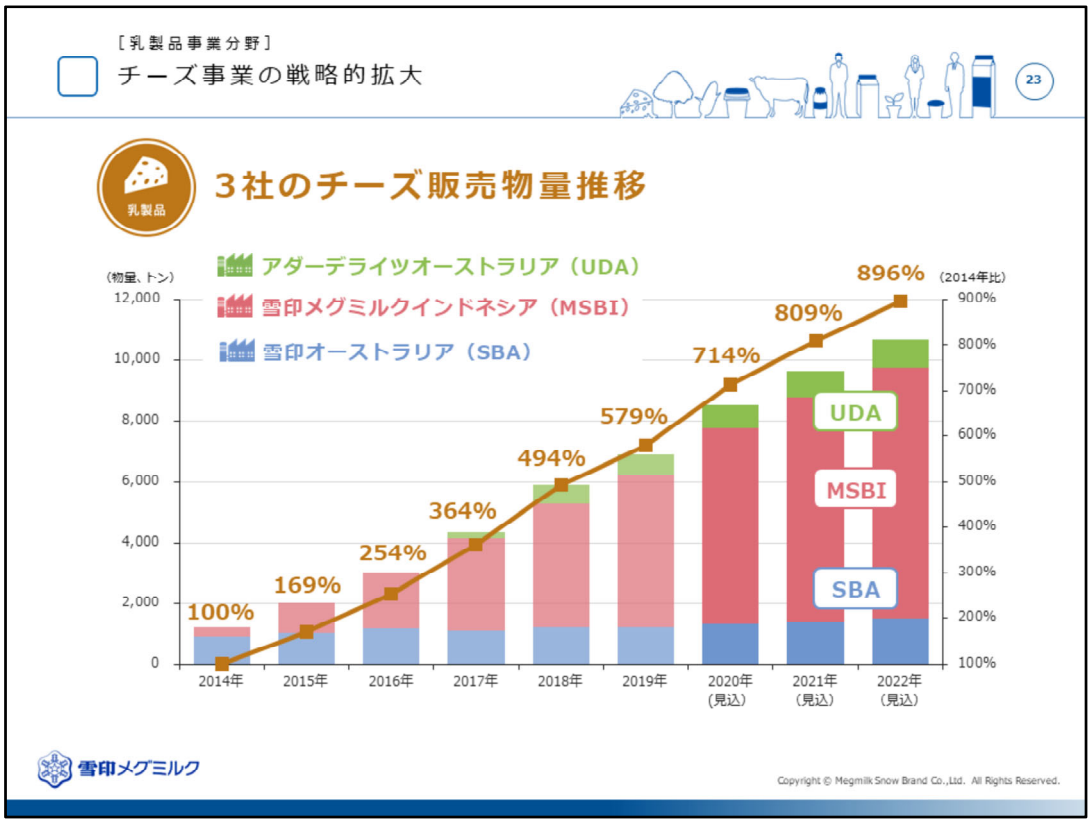
さけるチーズの販売目標です。

さけるチーズは独特の食感により、
お子様をはじめご家族全員で楽しめる商品として、
順調に販売物量を伸ばしてまいりました。

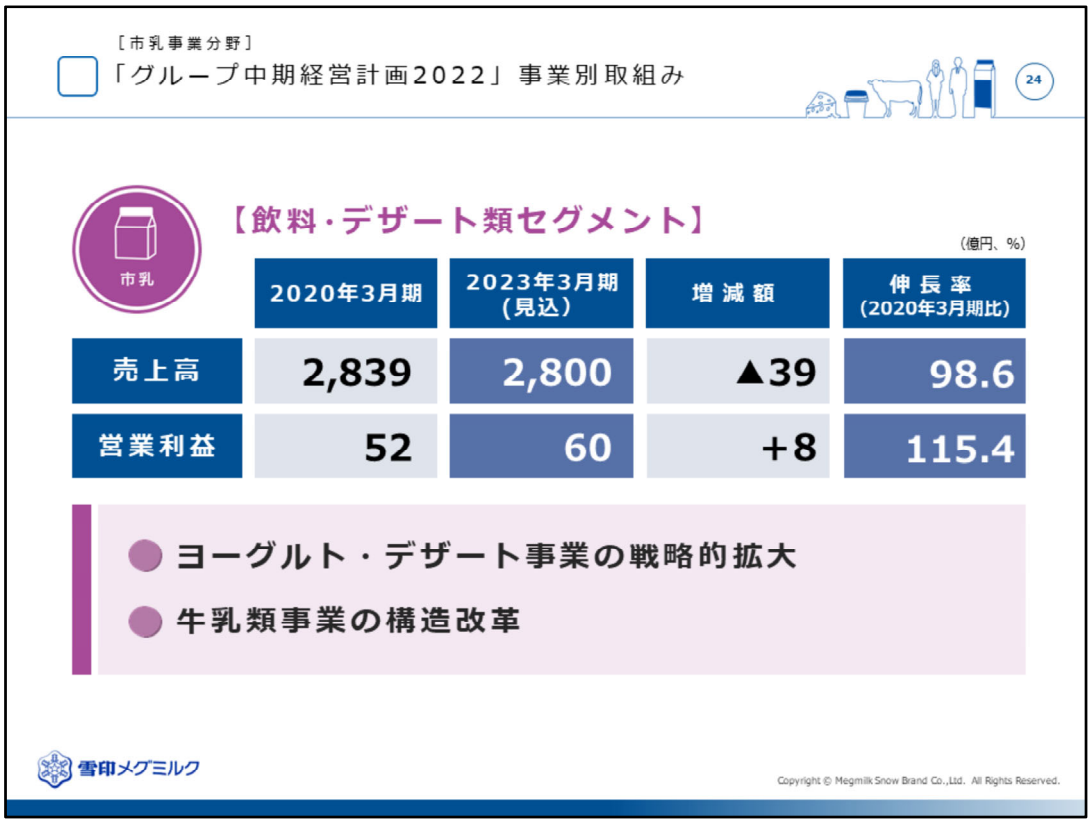
中期経営計画2022においても、増産効果も含め、
2017年度を100とした場合、最終年度には、
130%の販売拡大を見込んでいます。

海外におけるチーズ事業の展開についても、
利益を伴った、事業の拡大を目指します。

現在、生産拠点として
オーストラリアに
雪印オーストラリア、アダーデライツオーストラリア、
のナチュラルチーズ、２工場。
インドネシアに
雪印メグミルクインドネシア、
のプロセスチーズ、１工場
を拠点として事業展開をしています。



中期経営計画2022においては、
3工場合計のチーズ事業を、
2019年の約7,000トンから2022年には10,000トン以上に、
事業規模を大きく拡大し、「チーズのボーダレス展開」を
加速してまいります。

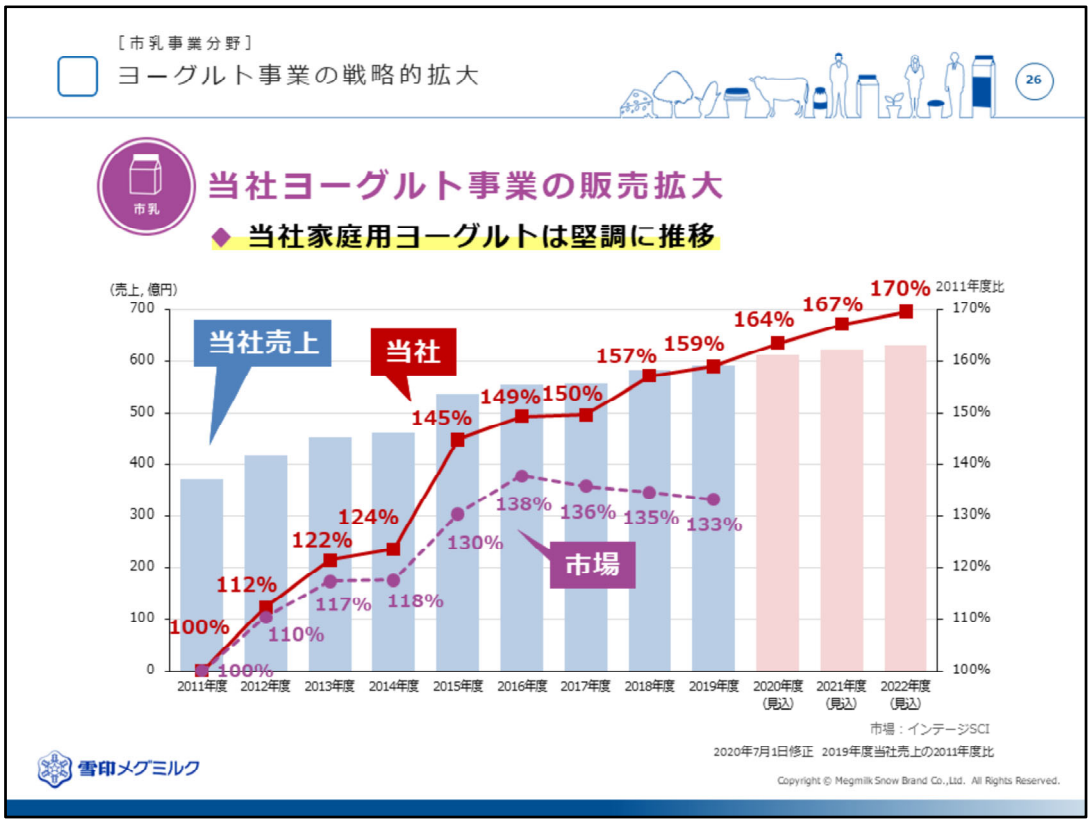


次に、飲料・デザート類セグメントです。
2023年3月期、売上高2,800億円、営業利益60億円を
目標としました。

主な施策としては、
ヨーグルト、デザート事業の戦略的拡大、
牛乳類事業の構造改革、に取組んでまいります。
それでは、それぞれについてご説明いたします。

１つめの
ヨーグルトについては、
引き続き事業規模を拡大していきます。

機能性ヨーグルトについては、
「ガセリ菌SP株ヨーグルト」に加え、
今年１月に発売した目鼻対策の「乳酸菌ヘルベ」を
ラインアップに加え、
収益性の高い事業展開を実施いたします。



次に、ヨーグルト市場についてです。

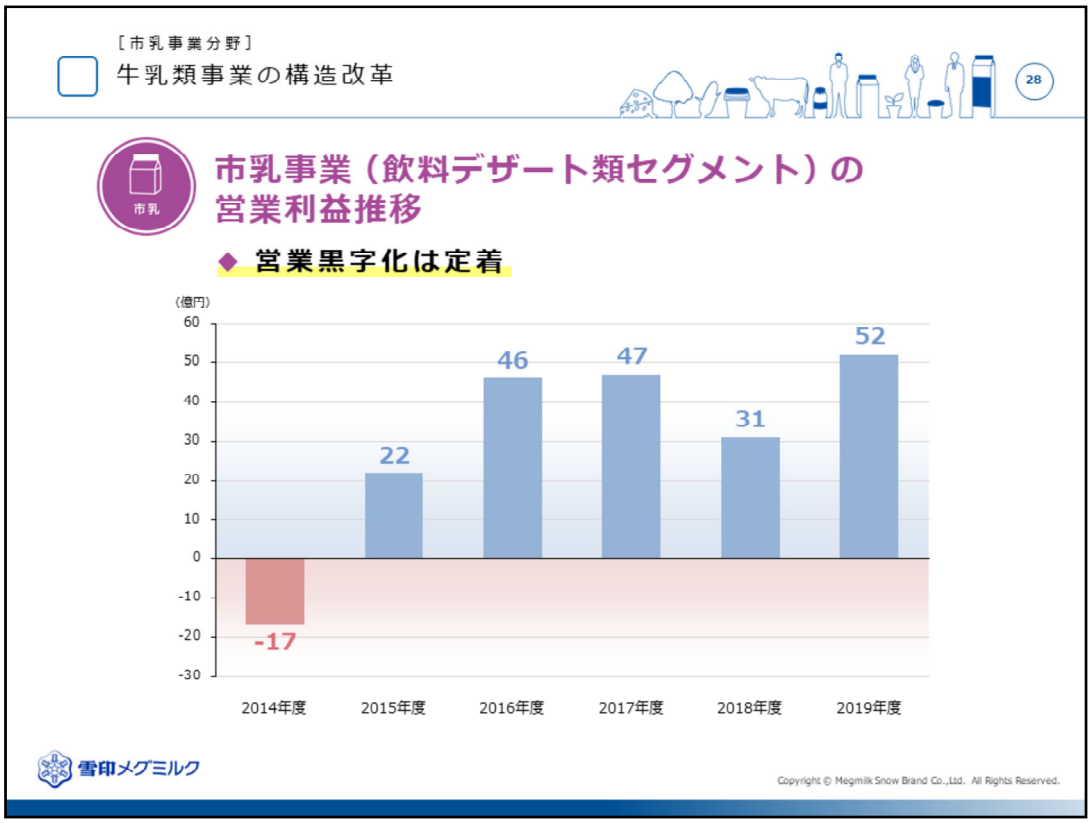
ヨーグルト市場は、ここ数年、踊り場を迎えていますが、
健康志向に支えられ、今後は、
再び伸びていくものと見ています。

中期経営計画2022においても、市場の伸びを背景に、
ご覧のような販売拡大を見込んでいます。

ガセリ菌SP株、乳酸菌ヘルベを中心に
さらに伸ばしてまいります。

デザートについては、
ルナ物産の新工場建設により、
増強した生産能力を最大限活用し、
更なる事業規模の拡大を図ります。

引き続き「市場シェアNo.1」の地位を
確固たるものとしてまいります。



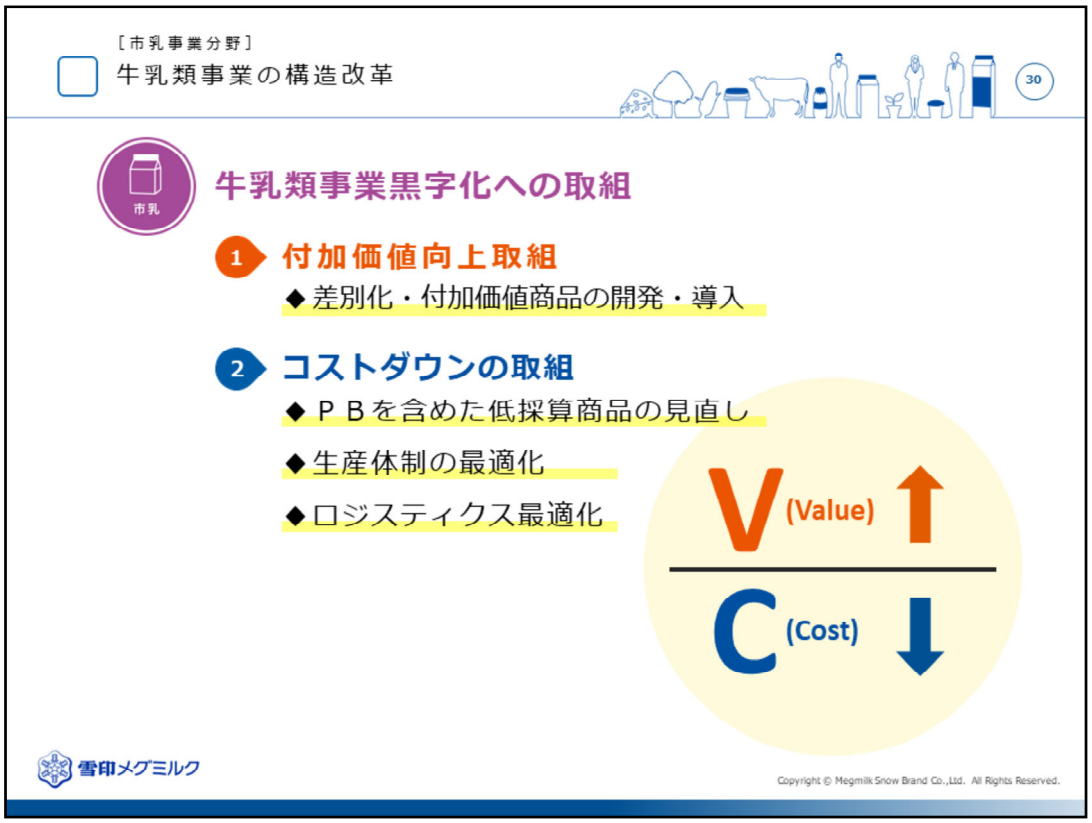
２つめに、
牛乳類事業の構造改革についてお話しいたします。

ご覧のグラフは、市乳事業分野全体の営業利益の推移です。

2014年度には赤字事業でありましたが、
事業構造改革を進め、
2019年度には52億円の営業黒字となりました。

しかしながら、
今後、更なる事業利益創出のためには、
市乳事業分野の中核である牛乳類事業の赤字脱却、
黒字化を避けて通ることはできません。

牛乳類事業を2026年度末までに、
黒字化することを掲げ、今中計より、
牛乳類事業の事業構造改革に、
本格的に取り組んでまいります。



牛乳類事業の事業構造改革は、
「V（バリュー）アップ」と「C（コスト）ダウン」の
２方向で推進します。

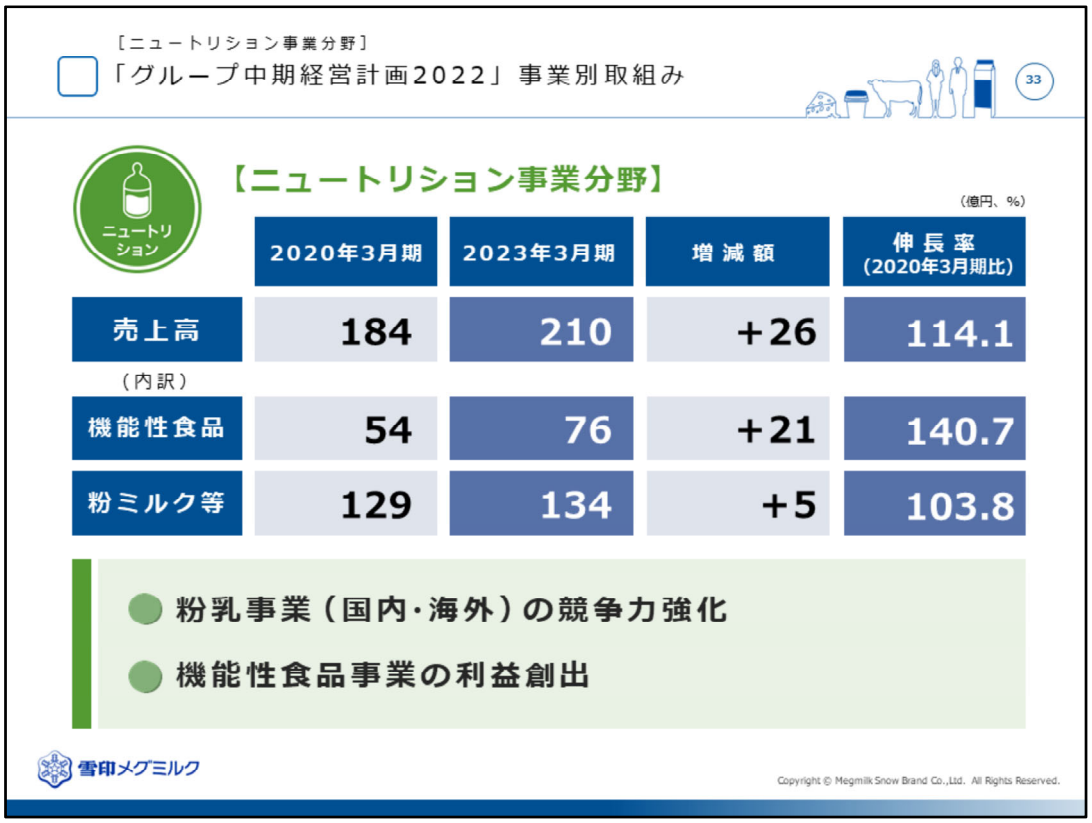
「V（バリュー）アップ」施策としては、
差別化・付加価値商品の開発・導入、

「C（コスト）ダウン」施策としては
PBを含めた低採算商品の見直し、
生産体制の最適化、
ロジスティックスの最適化です。

差別化・付加価値商品の
開発・導入の一環として、
今春、キャップ付き容器を導入しました。

容器の機能向上、および、適正容量化によって、
牛乳類の収益性の向上を図ります。

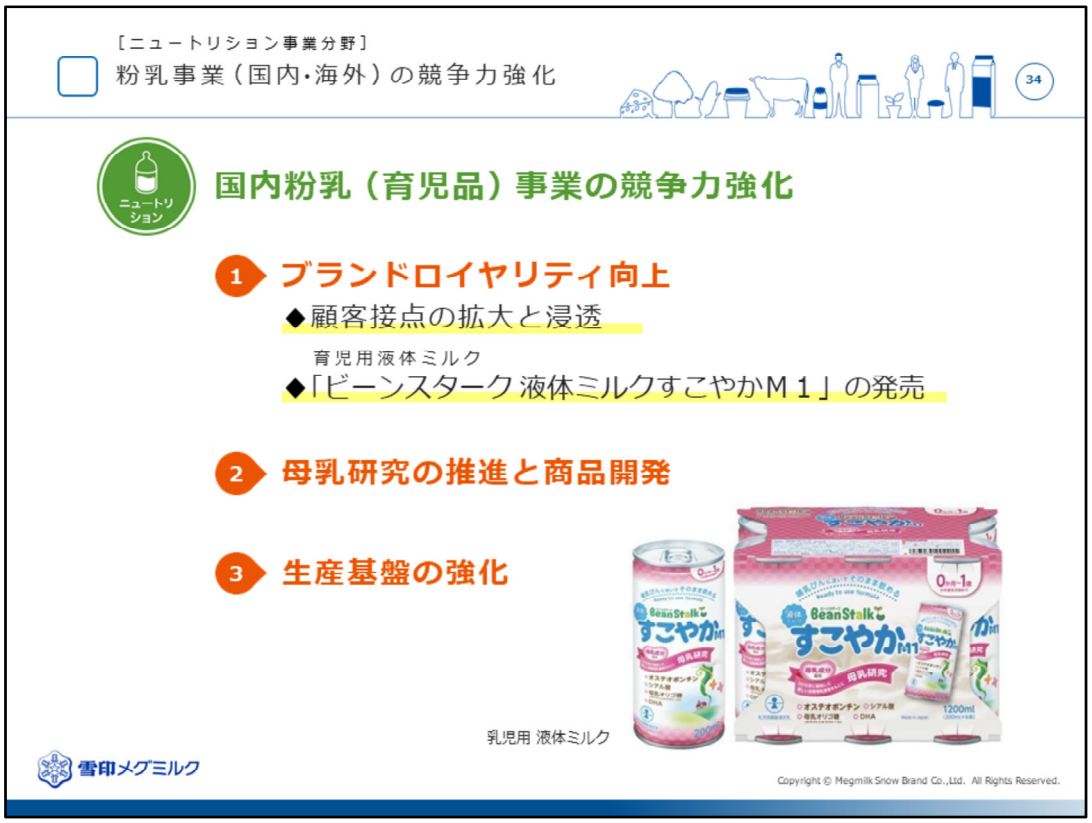
また、
生産体制の最適化の一環として、
本年３月末をもって名古屋工場を生産終了とし、
豊橋工場に統合いたしました。



次に、ニュートリション事業分野です。
2023年3月期、売上高210億円を目標としました。

主な施策としては、
粉乳（育児品）事業の競争力強化、
機能性食品事業の利益創出、
に取り組みます。

それでは、それぞれについてご説明いたします。



１つめの、
粉乳（育児品）事業についての競争力強化について
説明いたします。

国内においては、
引き続き独自性のある粉乳（育児品）事業を推進します。
また、４月に「液体ミルク　すこやかＭ１」を発売し、
乳児用液体ミルクの市場に参入いたしました。
今後、普及・啓発に努めてまいります。

ご利用のお客様の外出時の使用、
災害時の保管や持ち運びなど、
幅広い用途に活用されていくものと
期待しています。

２つめは、
機能性食品事業についてです。

順調に事業拡大が進んでおり、
2019年度も2桁成長となりました。

中期経営計画2022においても、
積極的なマーケティング投資、
新商品の導入などにより、
引き続き事業規模拡大を図り、
2022年度には、営業利益15億円を目指します。

最後に、飼料・種苗セグメントです。

2023年3月期、
売上高440億円、営業利益10億円を目標としました。

主な施策としては、
飼料事業の効率化・高品質化、種苗事業の戦略的拡大、
に取組んでまいります。
それでは、それぞれについて説明いたします。

１つめの、
飼料事業においては、
効率化に向けた高品質で
低コストの調達・生産体制を目指します。

2019年4月に設立された、
「ホクレンくみあい・雪印飼料株式会社」も、
高品質化、効率化に向けた取組のひとつです。

２つめの、種苗事業においては、
牧草・飼料作物種子の業界トップの地位を
盤石なものとするとともに、
野菜、緑肥作物、微生物事業といった分野を
さらに拡大して利益を伸ばしていきます。

また、新研究棟を活用した競争力のある新品種の開発を
推進してまいります。

以上が、４つの事業分野における、
目標指標と主な取組でございます。

中期経営計画　定量目標

39

投資および財務状況等の見通し

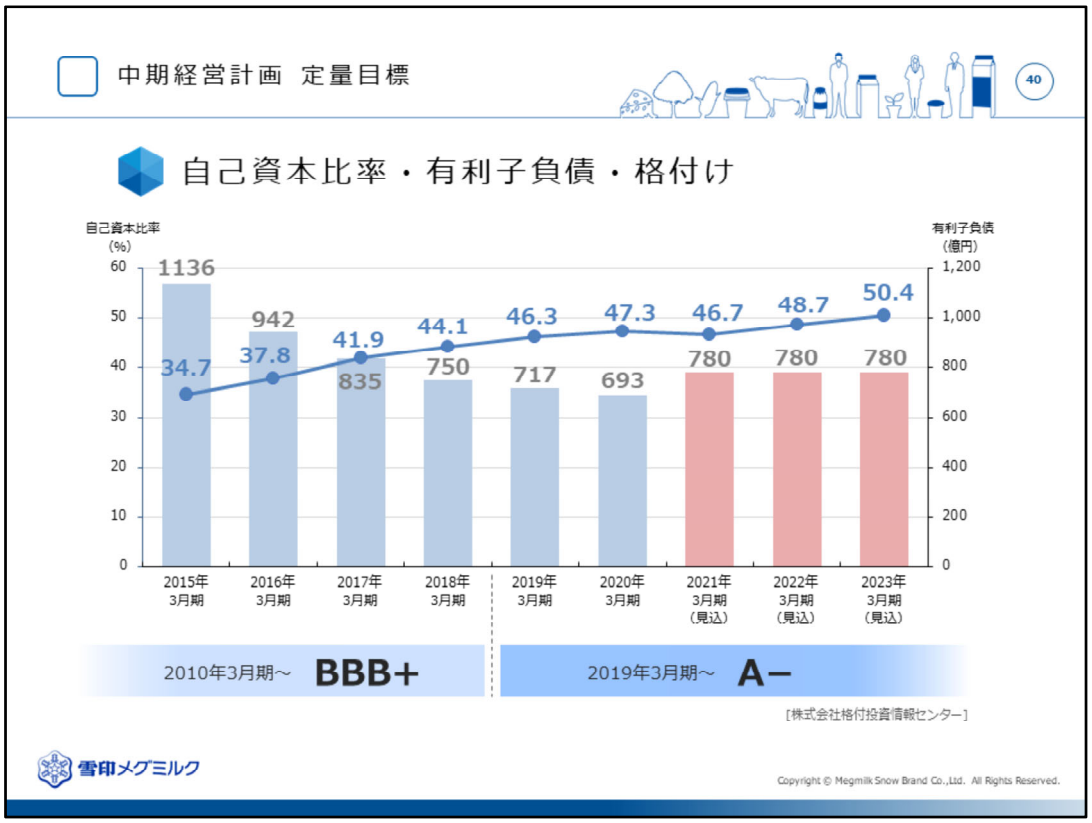
項目	中計2019 水準(目処)	中計2019 実績	中計2022 水準(目処)
設備投資額（3年計）	約770億円	約640億円	約860億円
連結ROE	8%以上	7.1%	8%以上
連結自己資本比率	40%以上	47.3%	50%以上
連結配当性向	20%以上	22.3%	20～30%
連結有利子負債残高	約750億円 （2019年度末）	693億円 （2019年度末）	約780億円 （2022年度末）

雪印メグミルク

Copyright © Megmilk Snow Brand Co.,Ltd. All Rights Reserved.

次に、中期経営計画2022の投資および財務状況の見通しです。

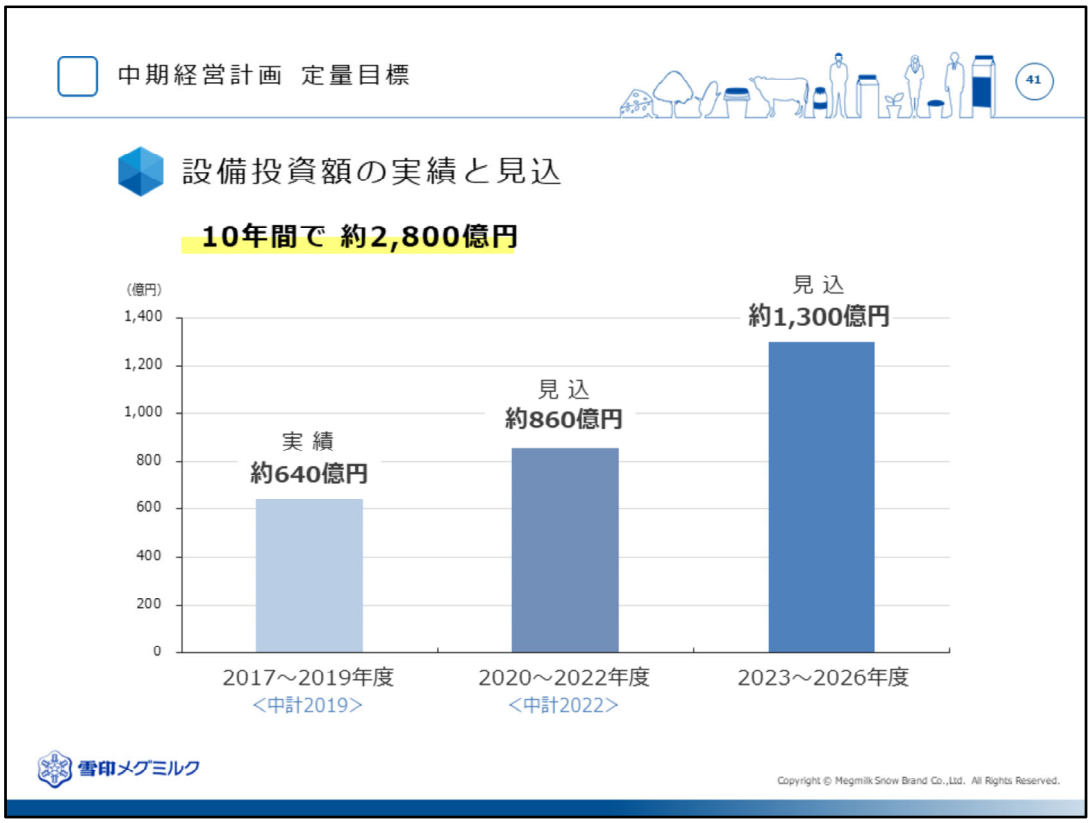
設備投資額は3年間で約860億円、
連結ROE8%以上、
連結自己資本比率50%以上、
連結配当性向20%～30%、
最終の2022年度末の連結有利子負債残高、780億円
を目途として設定しました。



こちらのグラフは、
自己資本比率と有利子負債残高を示しています。
いずれも、着実に財務体質の改善を図ってきました。

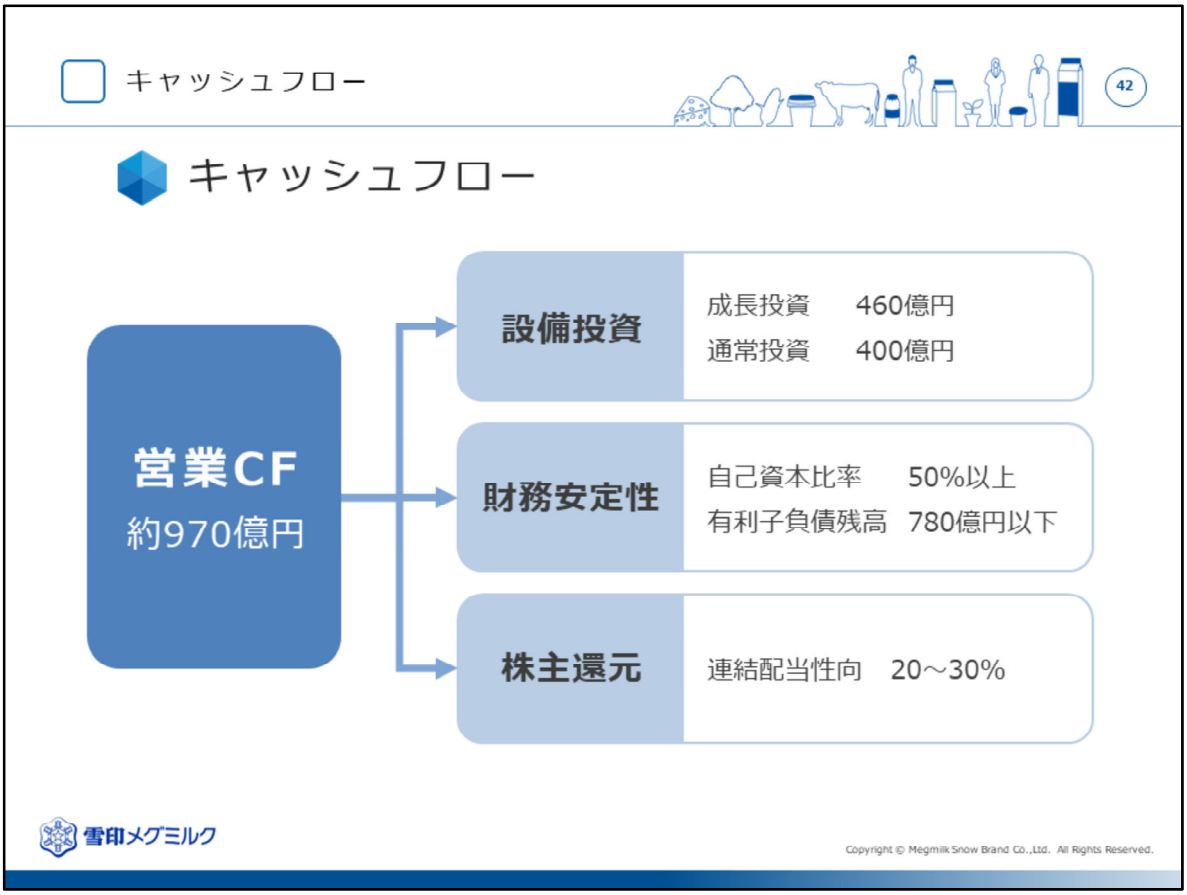
これらが評価され、
2018年7月、株式会社格付投資情報センターの
発行体格付けにおいて、
BBB格から、A格に引き上げとなりました。

なお、新型コロナウィルスにより
経営環境が不透明なため、
今期中に100億円程度借入れを増やし
手元流動性を高めることを予定しています。



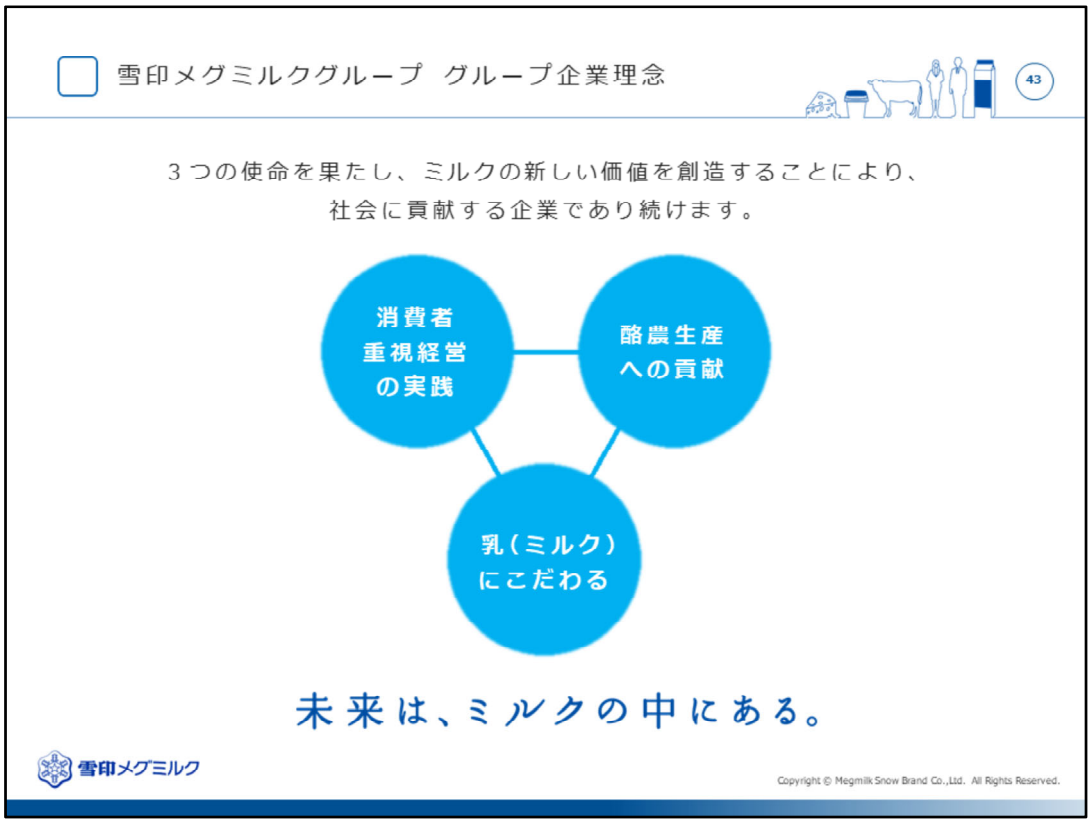
設備投資の総額は、3年間で、
生産設備を中心に、約860億円を見込んでいます。

なお、これまで長期ビジョン2026の10年間で、
3,000～4,000億円の投資を予定してまいりましたが、
これまでの投資実績、現在の経営環境等を踏まえ、
約2,800億円に見直しました。



キャッシュフローにつきましては、
３年間で営業キャッシュフローとして
約970億円の流入を予定しています。

これを、まず設備投資に約860億円振り向けます。
そして、自己資本比率50%以上、
有利子負債残高780億円以下の水準を達成しながら、
配当性向20%～30%の範囲の中で
株主の皆さまに還元してことを予定しています。



ここで、改めて当社グループの
CSR経営についてお話しいたします。

当社グループの存在意義は、
ご覧の３つの使命を果たし、
ミルクの新しい価値を創造することにより、
社会に貢献する企業であり続ける、
ということにあります。

これを実行していくために、
ご覧の５つの重要課題（マテリアリティ）を特定し、
それぞれに具体的な目標となるＫＰＩを定め、
取り組んでいます。

詳細な内容および進捗については、
ホームページなどで公開していきます。

③ 2021年3月期 連結業績予想

雪印メグミルク

Copyright © Megmilk Snow Brand Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2021年3月期　連結業績予想

46

（億円、%）

［経営成績］	2020年3月期	2021年3月期（予想）	増減額	前期比
売上高	6,134	6,200	+65	101.1
営業利益	179	190	+10	105.6
経常利益	196	205	+8	104.2
純利益※	121	130	+8	106.9

※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	20.8%

雪印メグミルク

Copyright © Megmilk Snow Brand Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2021年3月期、連結業績予想は、
売上高6,200億円、営業利益190億円、経常利益205億円、
親会社株主に帰属する当期純利益130億円を
見込みました。
配当は、１株当たり40円を予定しています。

中期経営計画2022の初年度として、
経営目標達成に向け、一層努めてまいります。

なお、
前述の中期経営計画2022と同様に、
今回公表した業績予想には、
新型コロナウイルスによる影響を、織り込んでおりません。

本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。
また、予想には新型コロナウイルスによる影響額は織り込んでおりません。