



未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルク

2021年 3月期

決算説明会

2021年5月13日

代表取締役社長 西尾啓治

本日の内容

1

2021年3月期 連結業績結果

2

2022年3月期 連結業績予想

3

2022年3月期 事業別取組み

4

持続的成長に向けた取組み

5

中期経営計画2022の進捗

新型コロナウイルスの当社への影響

- 内食需要や調理機会の増加による
家庭用商品の売上増
- 在宅率上昇によるECビジネスの好調
- 出張旅費等の経費の抑制
- 在宅勤務、リモート会議など働き方改革の定着
- 外食需要減退による業務用商品の売上減
- 原料・業務用乳製品の在庫増加

2021年3月期連結業績結果

(億円、%)

■ 経営成績 ■

	2020年3月期	2021年3月期	増減額	前期比	予想比
売上高	6,134	6,151	+17	100.3	99.2
営業利益	179	197	+17	109.9	104.1
経常利益	196	216	+19	110.1	105.7
純利益※	121	149	+27	122.6	114.7

※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	18.1%
------	-----	--------	-------

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

2022年3月期 連結業績予想

(億円、%)

■ 経営成績 ■

	2021年3月期	2022年3月期	増減額	前期比
売上高 (旧基準)	6,151	5,700	—	—
		(6,295)	(+143)	(102.3)
営業利益	197	205	+7	103.6
経常利益	216	215	▲1	99.2
純利益※	149	125	▲24	83.8

※親会社株主に帰属する当期純利益

※2022年3月期売上高は新基準。()内は旧基準

■ 配 当 ■

普通配当	50円	連結配当性向	27.0%
------	-----	--------	-------

2022年3月期 連結業績予想

配当方針

	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期	2027年 3月期
	第 1 ステージ			第 2 ステージ			第 3 ステージ			
財務規律	財務健全性の確立 内部留保による 投資余力の創出			自己資本比率 50%以上						
自己資本 比率	44%	46%	47%	49%						
配当性向・ 配当金	安定的配当の維持 配当性向20%以上 40円			安定的配当の維持 配当性向20～30%以上 50円			配当性向 30%以上			

2022年3月期の事業別取組み



1. 乳製品事業分野

バター、油脂、
チーズ（国内・海外）



2. 市乳事業分野

牛乳・乳飲料、ヨーグルト、
果汁・野菜・清涼飲料、
デザート



3. ニュートリション事業分野

粉ミルク（国内・海外）、
機能性食品 など



4. 飼料・種苗事業分野

飼料、
種子（牧草・飼料作物・野菜）、
造園 など

事業別取組み ～2022年3月期業績予想（乳製品）～



2022年3月期 通期業績予想

【乳製品セグメント】 ニュートリション事業を含む

(億円、%)

	2021年3月期	2022年3月期	増減額	前期比
売上高 (旧基準)	2,623	2,400	—	—
		(2,671)	(+48)	(101.8)
営業利益	136	129	▲7	94.3

※2022年3月期売上高は新基準。（ ）内は旧基準

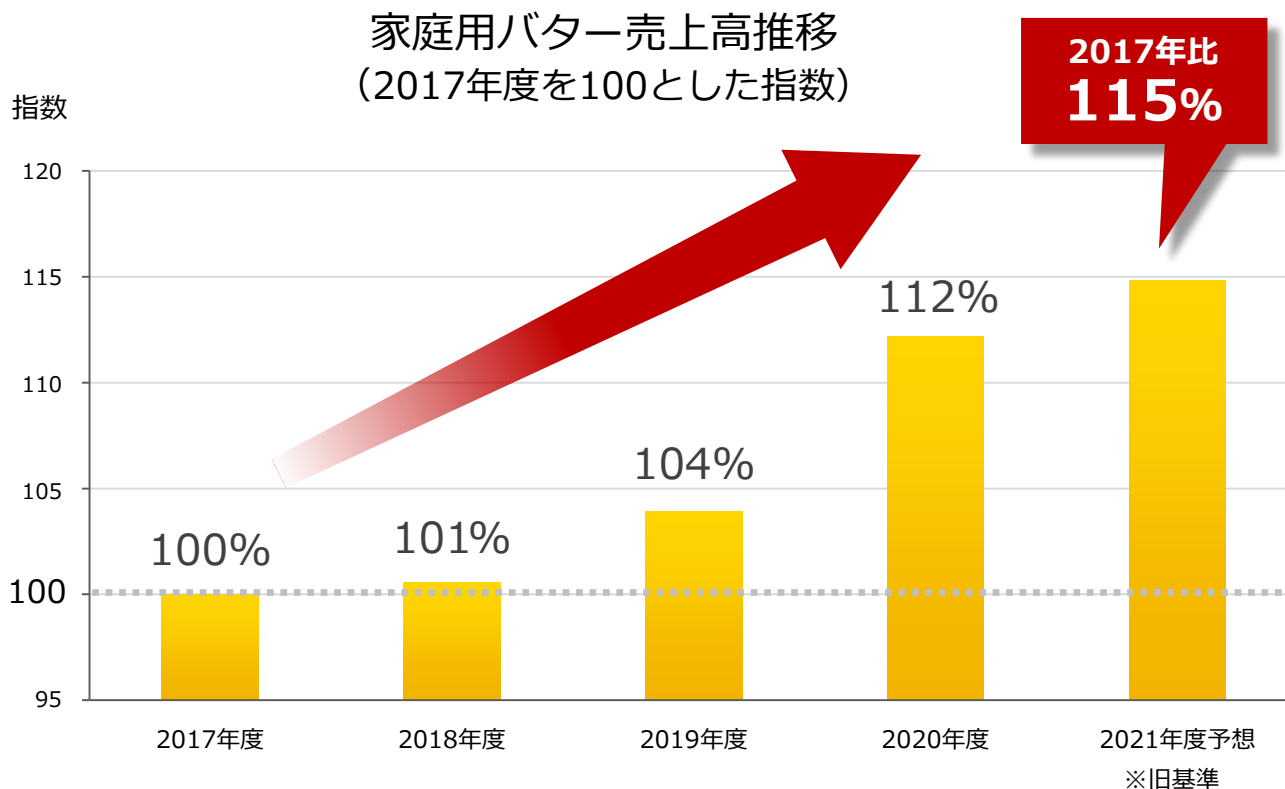
- ▶ バターの供給体制の強化
- ▶ ナチュラルチーズ（NC）を中心とした家庭用チーズの販売拡大
- ▶ チーズ事業の海外展開の加速

事業別取組み ～2022年3月期の取組み（乳製品）～



▶ 家庭用バターの販売拡大

堅調なバターの売上高推移



事業別取組み ～2022年3月期の取組み（乳製品）～

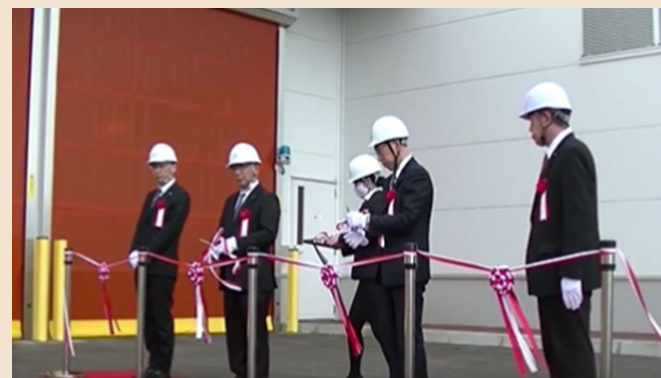


▶ 家庭用バターの販売拡大

磯分内工場稼働による
バター生産体制整備による供給力強化



磯分内工場全貌



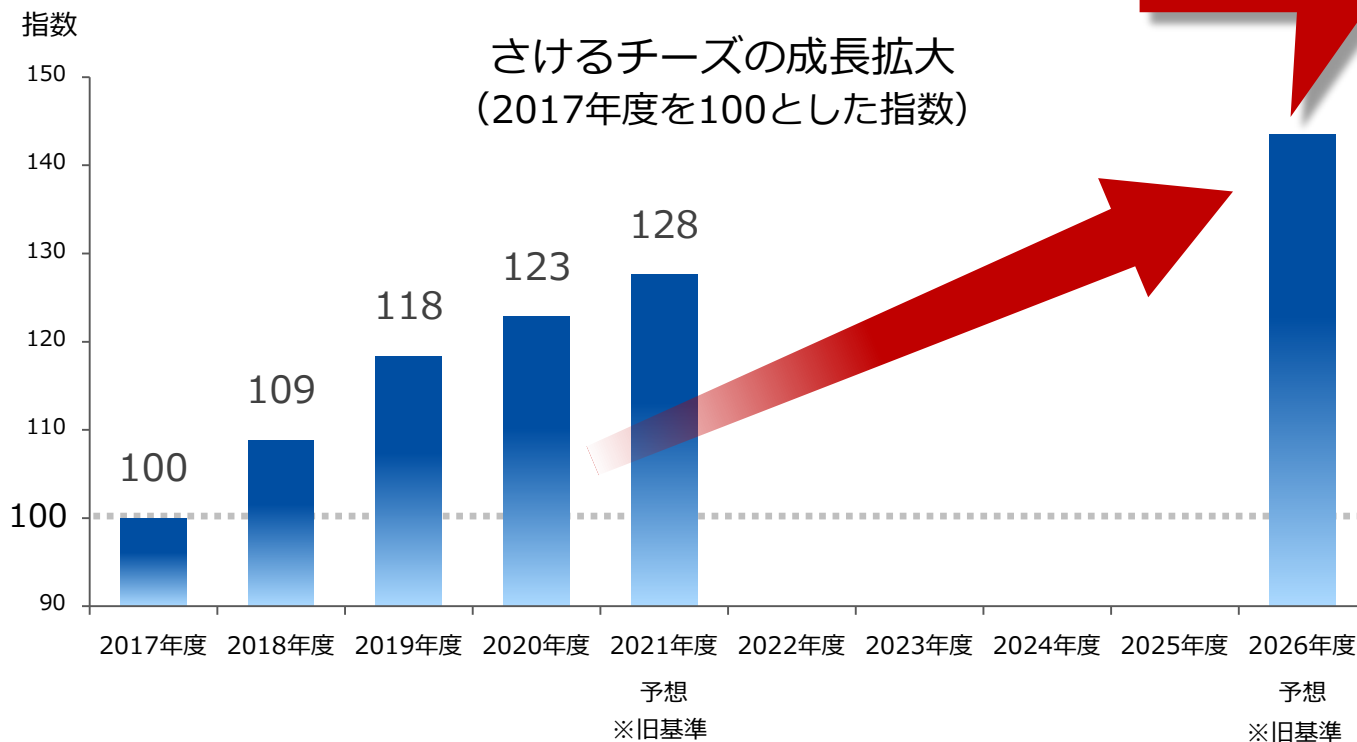
2021年4月の起動式の様子

事業別取組み ～2022年3月期の取組み（乳製品）～



▶ 家庭用ナチュラルチーズの販売拡大

中長期的な生産体制の強化
大樹工場の投資額70億円
さけるチーズのライン増設

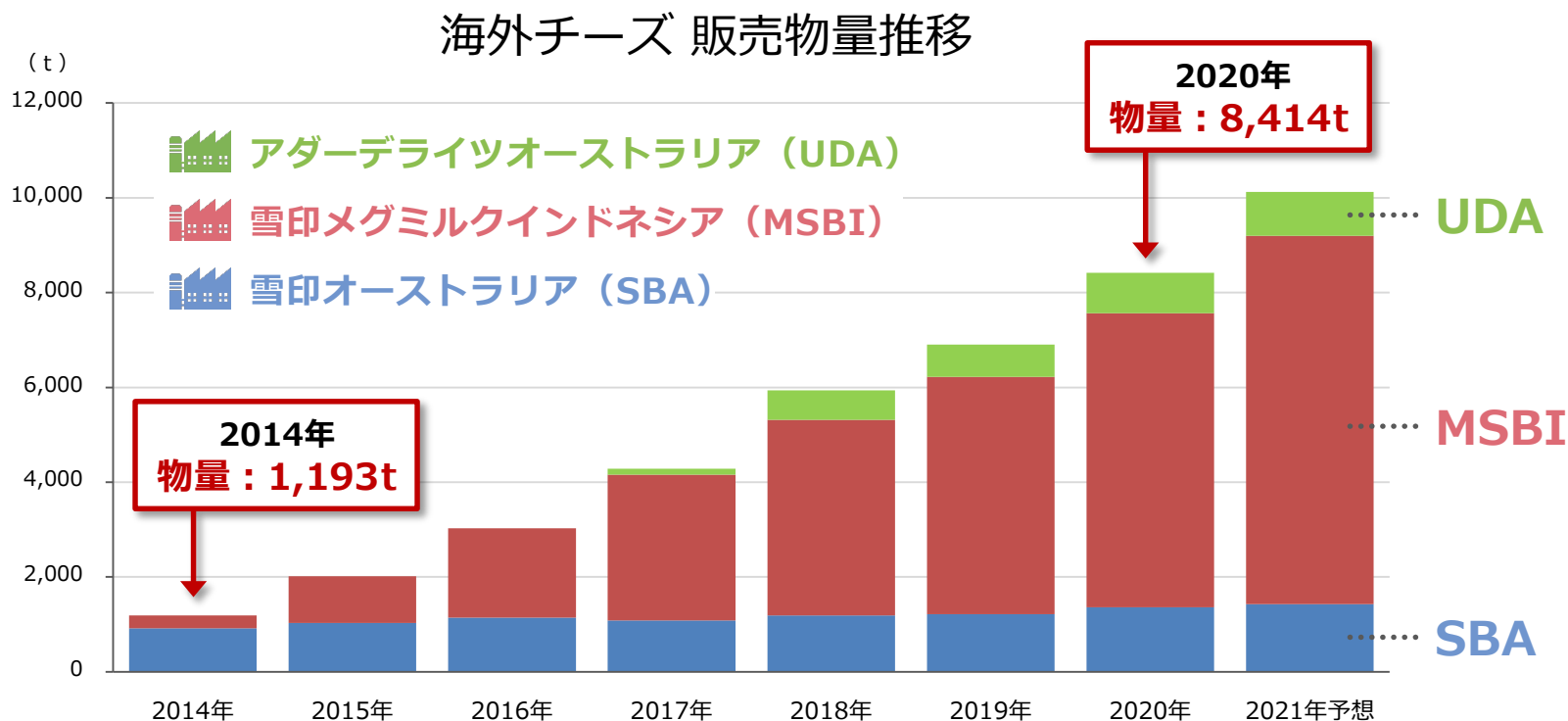


事業別取組み ～2022年3月期の取組み（乳製品）～



▶ チーズ事業の海外展開の加速

MSBIは2023年に販売物量 1万t/年へ → 東南アジア全域拡大へ



※UDAは2017年にグループ入り

事業別取組み ～2022年3月期業績予想（市乳）～



2022年3月期 通期業績予想

【飲料・デザート類セグメント】

（億円、％）

	2021年3月期	2022年3月期	増減額	前期比
売上高 （旧基準）	2,744	2,540	—	—
		(2,818)	(+73)	(102.7)
営業利益	41	55	+13	132.7

※2022年3月期は新基準。（ ）内は旧基準

- ▶ 機能性商品の拡大
- ▶ 付加価値を生む容器戦略商品の販売拡大
- ▶ デザートの販売拡大

事業別取組み ～2022年3月期の取組み（市乳）～



▶ MBPドリンクの発売

付加価値の高い新商品と連動した白物飲料の販売拡大

飲料タイプとして
「日本初」



骨密度を高める機能性表示食品
「MBPドリンク」

機能性表示食品（届出番号：E529）

届出表示：本品にはMBP（乳塩基性タンパク質）が含まれます。MBP（乳塩基性タンパク質）には骨密度を高める機能があることが報告されています。

機能性関与成分：MBP（乳塩基性タンパク質）

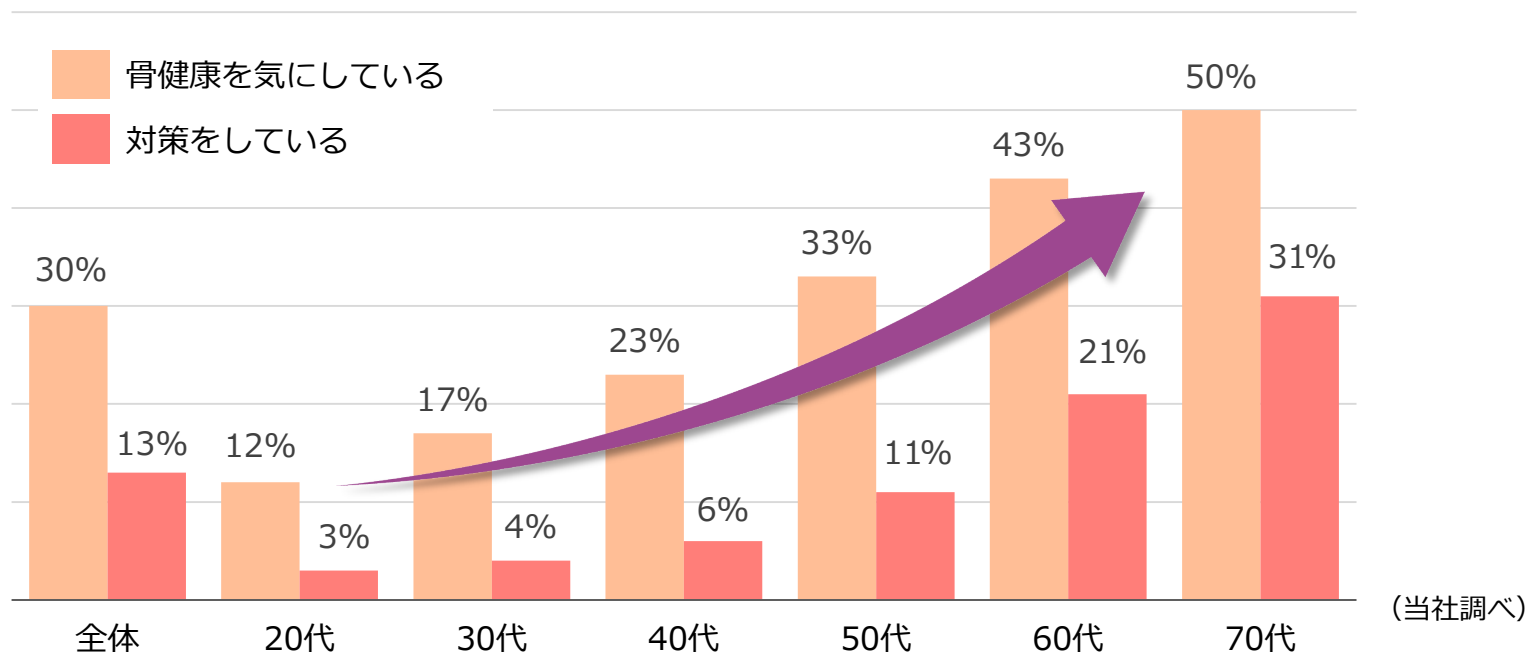
本品は、疾病の診断、治療、予防を目的としたものではありません。また、特定保健用食品とは異なります。食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、食事のバランスを。



▶ 発売背景

骨の健康を意識しているのは女性全体の30%、
対策をしているのは女性全体の13%

骨健康への意識と対策



事業別取組み ～2022年3月期の取組み（市乳）～



▶ 「MBPドリンク」の発売

マーケティングコミュニケーションを活用した販売拡大



事業別取組み ～2022年3月期の取組み（市乳）～

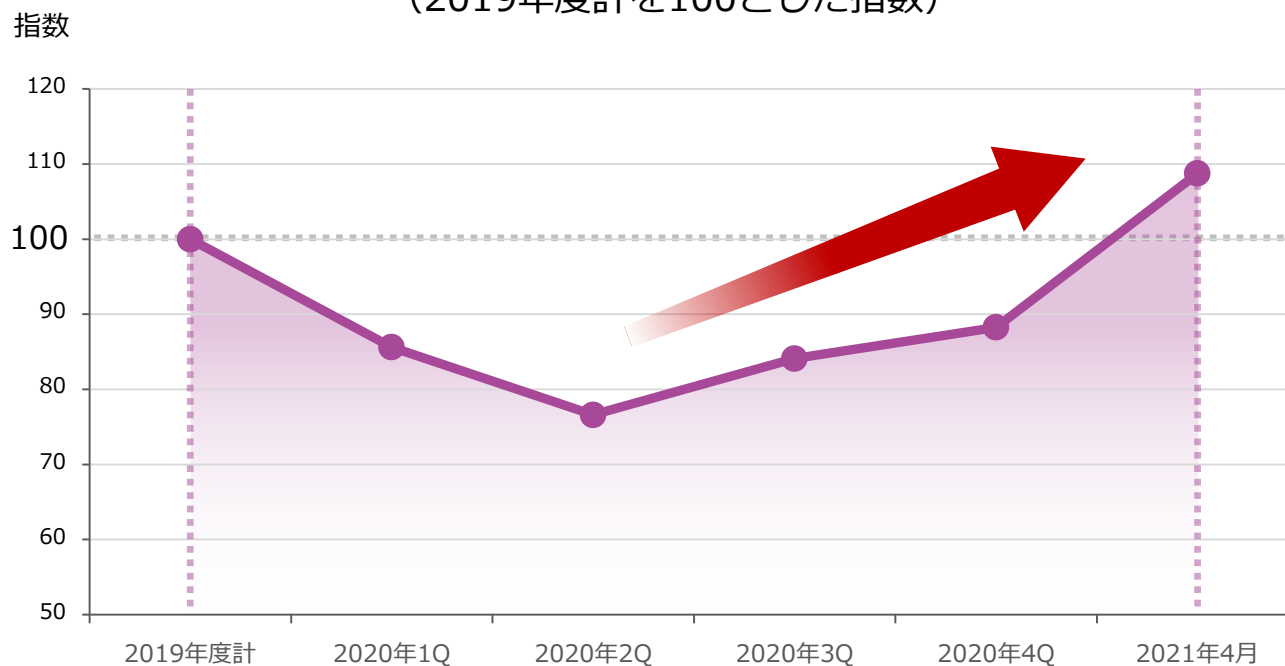


▶ ガセリ菌SP株ヨーグルトの販売回復

プロモーションを活用した積極的な販売拡大



ガセリ菌SP株ヨーグルト※の日均販売本数2019年度比較
(2019年度計を100とした指数)



※ガセリ菌商品群

事業別取組み ～2022年3月期の取組み（市乳）～



▶ 新たな機能性表示の「記憶ケア」ヨーグルトを新発売

脳機能領域での商品展開

雪印メグミルク×KIRIN



記憶ケアヨーグルト βラクトリン

「加齢に伴って低下する記憶力※を維持する」
機能性表示食品。届出番号F458

※手がかりをもとに思い出す力

2021年6月 発売予定

機能性表示食品 届出番号：F458

届出表示：本品にはβラクトリンが含まれます。βラクトリンには加齢に伴って低下する記憶力（手がかりをもとに思い出す力）を維持する機能があることが報告されています。

事業別取組み ～2022年3月期の取組み（市乳）～



▶ 付加価値を生む容器戦略商品の販売拡大

新容器ラインナップの充実

昨年発売した新容器の3品を中心にボリュームを拡大



新発売



事業別取組み ～2022年3月期の取組み（市乳）～



▶ デザートの販売拡大

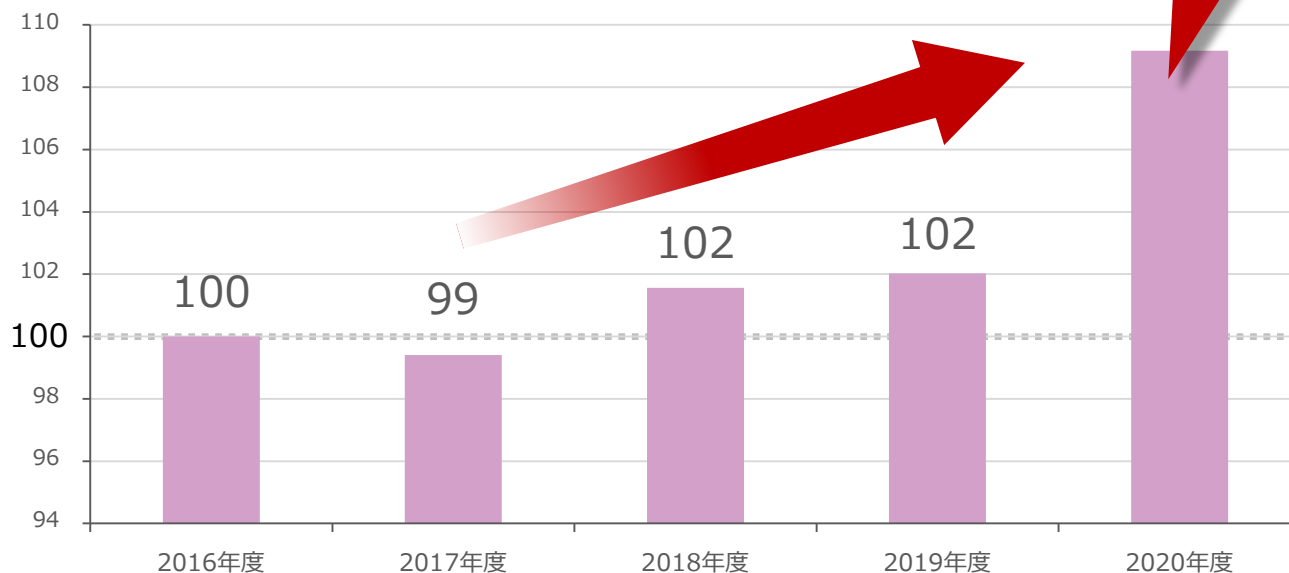
デザート販売拡大

デザート事業の高収益化・販売拡大



指数

当社デザート売上高指数
(2016年度を100とした指数)



事業別取組み ～2022年3月期業績予想(ニュートリション)～



2022年3月期 通期業績予想

【ニュートリション事業分野】

(億円、%)

		2021年3月期	2022年3月期	増減額	前期比
売上高 (旧基準)		191	163 (194)	－ (+2)	－ (101.2)
内訳	機能性食品	64	58 (65)	(+1)	(101.6)
	粉ミルク等	127	105 (128)	(+1)	(101.0)

※2022年3月期は新基準。()内は旧基準

- ▶ 機能性食品：E Cビジネスの好調による継続的な販売拡大
- ▶ 粉ミルク等：雪印ビーンスタークの完全子会社化によるグループシナジー創出

事業別取組み ～2022年3月期の取組み(ニュートリション)～

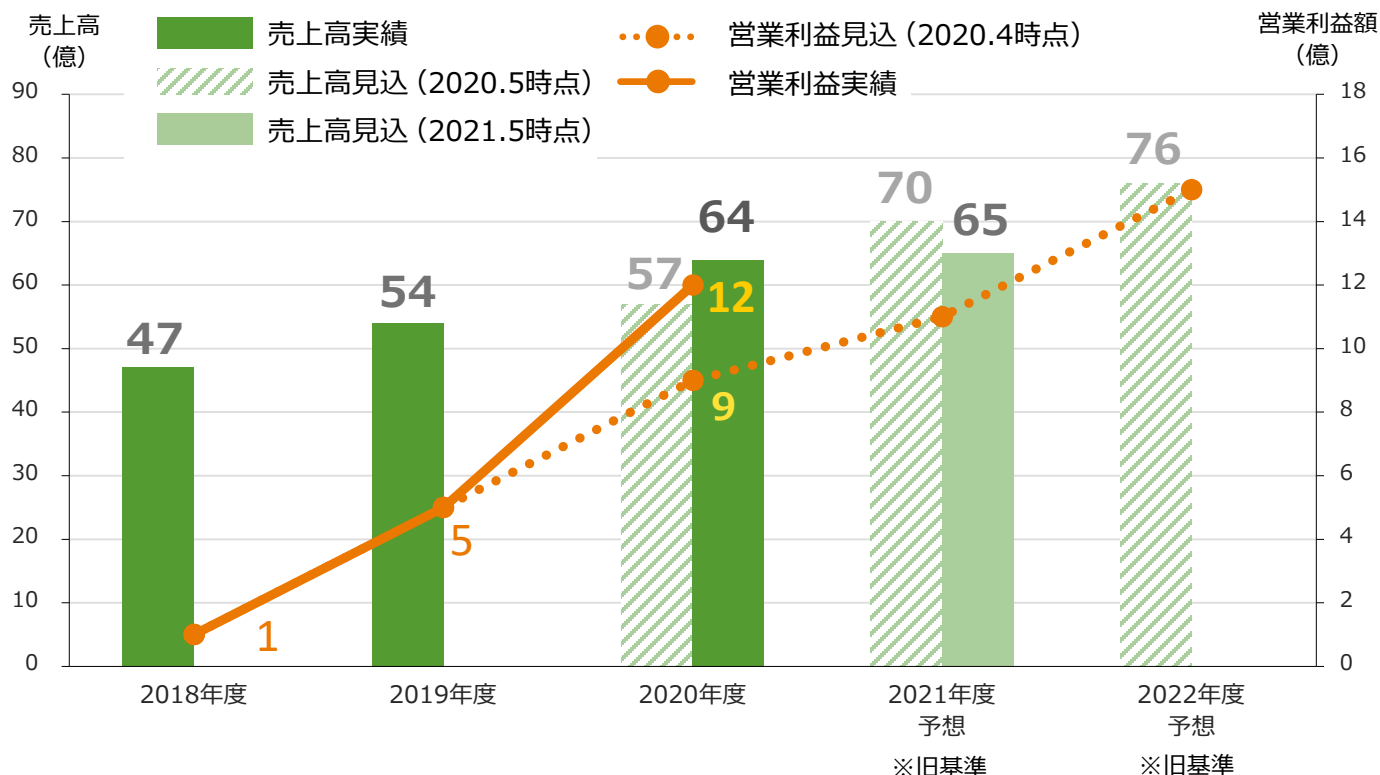


▶ ニュートリション事業の拡大

機能性食品事業の拡大



機能性食品の当社売上利益推移



事業別取組み ～雪印ビーンスタークの完全子会社化～

100%子会社化によるグループ会社の効率化・シナジー創出

雪印メグミルク(株)

機能性食品
事業部

- 機能性食品
- 機能性素材

海外事業部

- 育児用粉乳
- 機能性食品
- 機能性素材 等

100%

雪印ビーン
スターク

- 育児用粉乳
- 育児用食品
- 機能性食品 等

66%

ベルネージュ・
ダイレクト

- 通信販売
(フルフィルメント)

2018年度子会社化

100%

雪印香港

- 育児用粉乳
- 機能性食品

100%

台湾雪印

- 育児用粉乳
- 機能性食品

100%

雪印
オーストラリア

- 育児用粉乳
- 機能性食品 等

事業別取組み ～2022年3月期業績予想(飼料・種苗)～



2022年3月期 通期業績予想

【飼料・種苗セグメント】

(億円、%)

	2021年3月期	2022年3月期	増減額	前期比
売上高 (旧基準)	433	410	—	—
		(431)	(▲1)	(99.6)
営業利益	11	10	▲1	89.0

※2022年3月期は新基準。()内は旧基準

- ▶ 飼料事業：合併による新工場建設による生産の効率化
- ▶ 種苗事業：飼料用トウモロコシ、牧草種子の販売拡大

事業別取組み ～2022年3月期の取組み（飼料・種苗）～



▶ 飼料事業

ホクレンくみあい・雪印飼料(株)の新工場建設 (2021年12月稼働予定)



新飼料工場完成予想図

事業別取組み ～2022年3月期の取組み(飼料・種苗)～



▶ 種苗事業

- ・ 飼料用トウモロコシの販売拡大、牧草種子の農研機構※との共同育成
- ・ 野菜重点3品目（エダマメ、ダイコン、カボチャ）の集中展開



飼料用トウモロコシ
スノーデント110 (LG30500)



イネ科牧草
オーチャードグラス
「えさじまん」



ダイコン 早生涼太



カボチャ 栗てまり

※国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構

事業分野別取組みのまとめ

事業ポートフォリオの変革



- ・ 利益率の高い家庭用乳製品の拡大
- ・ チーズ事業の海外展開を加速



- ・ 機能性商品群の構成比の拡大
- ・ 白物飲料事業の黒字化に向けた取組み



- ・ 機能性食品事業の規模・利益の拡大
- ・ 新たな成長機会の創出



- ・ 飼料の効率的な供給体制の構築
- ・ 牧草・野菜種子の販売拡大

機能戦略 ～「ものづくり」の強化と新たな価値創造～

イノベーションセンター（仮称）建設（2022年竣工予定）

- 現在のミルクサイエンス研究所をリニューアル（投資額43億円）
- 事業部門の垣根を超えた技術融合
- 競争力強化や市場創出に向けた研究開発
- SDGsに配慮した省エネルギー・環境対策



イノベーションセンター（仮称）完成予想図

持続的成長に向けた取り組み



環境

環境課題KPIの新たな設定と進捗



社会

健康経営の推進と多様な人材の活躍



ガバナンス

取締役会の機能の独立性・客観性
と説明責任を強化



環境課題KPIの新たな設定と進捗

用水使用量の 削減目標を新たに設定

2030年度までに2013年度比 9%削減



磯分内工場の排水処理設備

CO₂削減の進捗状況

2020年度は2013年度比 21.1%削減
(KPIは2030年度までに2013年度比 30%削減)



なかしべつ工場の冷凍機

持続的成長に向けた取組み（社会）



健康経営の推進と多様な人材の活躍

2020年度 健康経営優良法人認定取得と 継続した取組み

2020年度に取得達成
今後も継続的取得を目指す



健康経営優良法人
Health and productivity

多様な人材が活躍できる 職場の実現

KPIは2025年度までに、女性管理職比率10%以上



持続的成長に向けた取組み（ガバナンス）



取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化

「指名諮問委員会」

後継者計画の策定・運用
育成計画の策定

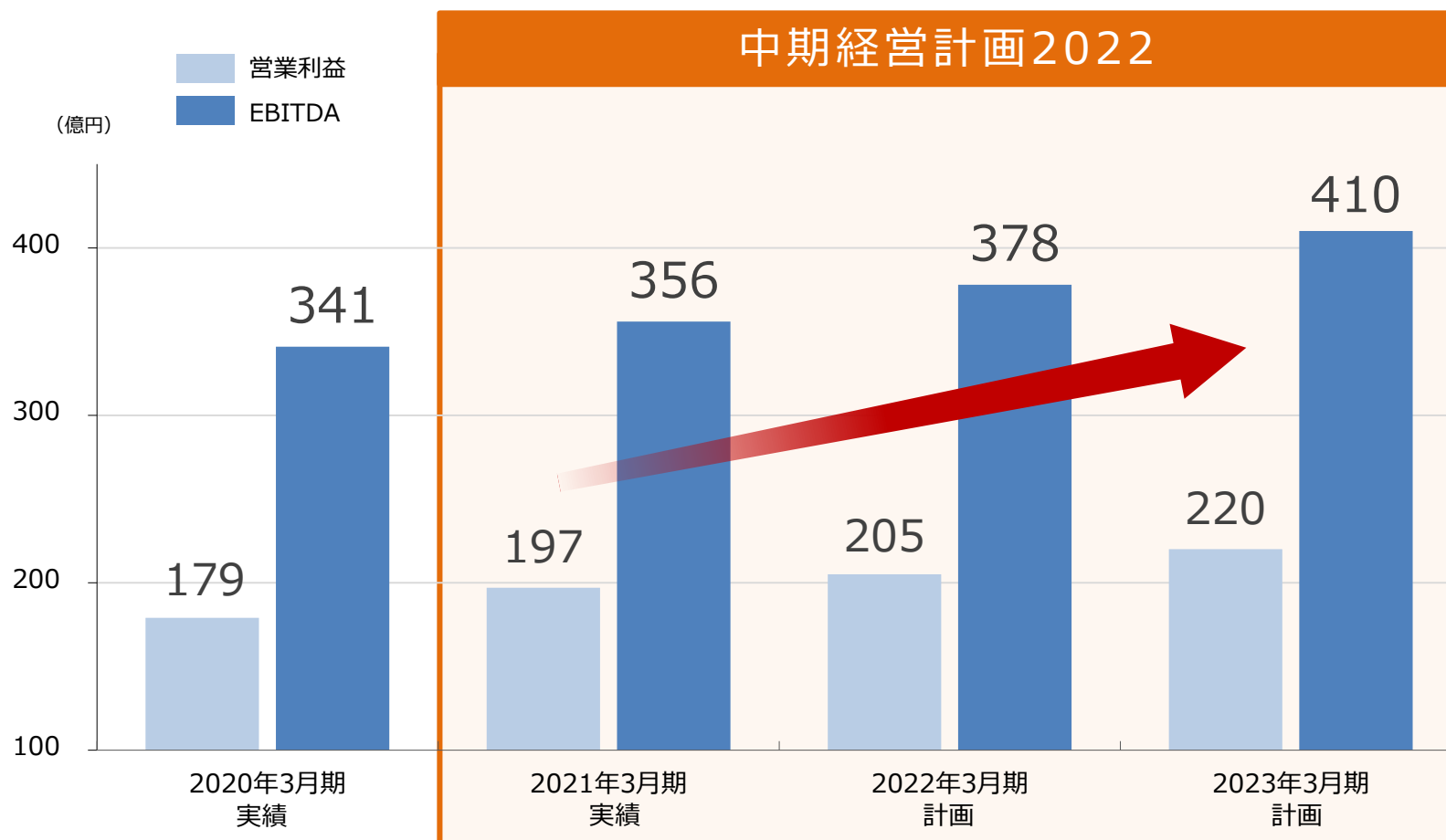
「報酬諮問委員会」

決定方針・決定手続きの検証
業績連動報酬の拡充

監査等委員でない取締役の報酬は基本報酬、
業績連動報酬の構成比を 6：4 する。
業績連動報酬のうち、25%を株式報酬とする。

グループ中期経営計画2022進捗

連結業績推移





未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルク

2021年3月期

決算説明会

数 値 編

2021年5月13日

常務執行役員 財務担当 中島隆男

2021年3月期 業績結果

連結損益計算書

(億円) (億円未満切捨て)

	2020年3月期	2021年3月期	増減額	増減率
売上高	6,134	6,151	+17	+0.3%
営業利益	179	197	+17	+9.9%
営業外損益	16	18	+2	+12.0%
経常利益	196	216	+19	+10.1%
特別損益	▲27	▲5	+22	+
税引前利益	168	211	+42	+25.3%
純利益※	121	149	+27	+22.6%

※親会社株主に帰属する当期純利益

2021年3月期 業績結果

セグメント別業績結果

(億円)

	2020年3月期		2021年3月期		対前年増減比	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
乳製品	2,490	115	2,623	136	+5.3%	+18.3%
飲料・デザート	2,839	52	2,744	41	△3.3%	△20.8%
飼料・種苗	437	10	433	11	△0.8%	+8.4%
その他	366	1	350	10	△4.5%	+519.6%
合計	6,134	179	6,151	197	+0.3%	+9.9%

2021年3月期 業績結果

売上高実績

【乳製品セグメント】 ※ニュートリション事業を含む

(億円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減金額	対前年 増減率
バター	228	226	△2	△1.0%
油脂	120	117	△2	△2.1%
チーズ	746	747	+0	+0.1%
上記以外	305	302	△3	△1.0%
子会社等	1,089	1,229	+139	+12.8%
乳製品計	2,490	2,623	+132	+5.3%

- ・ バター：家庭用バターは好調を維持
- ・ 油 脂：第4四半期 市場の伸びの低下
- ・ チーズ：家庭用ナチュラルチーズは好調

2021年3月期 業績結果

売上高実績

【ニュートリション事業】 ※乳製品セグメントのうち

(億円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減金額	対前年 増減率
機能性食品	54	64	+9	+17.6%
粉ミルク等	129	127	△2	△1.7%
ニュートリション 事業計	184	191	+7	+4.1%

- ・ ECビジネスを展開する機能性食品は好調
- ・ 粉ミルクは国内は好調、海外は競争激化

2021年3月期 業績結果

売上高実績

【飲料・デザート類セグメント】

(億円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減金額	対前年 増減率
白物飲料	855	826	△28	△3.4%
色物飲料	404	371	△33	△8.2%
ヨーグルト	596	578	△17	△3.0%
デザート・生クリーム	244	248	+4	+1.9%
上記以外	37	31	△6	△16.6%
子会社等	700	687	△12	△1.8%
飲料・デザート類計	2,839	2,744	△94	△3.3%

- ・ 白物飲料：乳飲料の伸び悩み
- ・ 色物飲料：中型・小型商品の伸び悩み
- ・ ヨーグルト：ガセリは回復傾向
- ・ デザート：個食タイプが好調

2021年3月期 業績結果

売上高実績

【飼料・種苗セグメント】

(億円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減金額	対前年 増減率
飼料	340	341	+1	+0.3%
種苗等	96	91	△4	△4.8%
飼料・種苗計	437	433	△3	△0.8%

・ 牧草・飼料作物種子、飼料の販売物量減少

2021年3月期 業績結果 営業利益増減要因

営業利益増減要因

(億円未満切捨て)

2020年3月期	2021年3月期	増減額
179億円	197億円	17億円

限界利益 合計	△4
販売単価差	10
販売物量増減	△18
製品構成差	1
原材料コスト	1
オペレーションコスト	△10
その他	12
固定費その他 合計	21
宣伝促進費	11
固定経費	10

セグメント別の増減額			
乳製品	飲料・デザート類	飼料・種苗	その他
21億円	△10億円	0億円	8億円
19	△25	△3	7
△1	11	0	0
16	△25	△3	△5
0	1	0	0
1	0	0	0
2	△12	0	0
1	0	0	12
2	15	3	1
△1	12	0	0
3	3	3	1

2021年3月期 連結業績結果

連結貸借対照表

(億円)

	2020年 3月期末	2021年 3月期末	増減額
流動資産	1,511	1,617	+105
固定資産	2,192	2,369	+176

総資産 3,986億円 (前期末比 +282億円)

	2020年 3月期末	2021年 3月期末	増減額
流動負債	1,203	1,285	+82
固定負債	720	718	△1
純資産	1,780	1,982	+201

増減要因

【流動資産】

- 現金預金 : +63億円
- 未収入金 : +34億円

【固定資産】

- 有形固定資産 : +62億円
- 投資有価証券 : +97億円

【流動負債】

- 未払金 : ▲75億円
- 1年内長期借入金 : 139億円

【固定負債】

- 長期借入金 : ▲30億円
- 繰延税金負債 : +42億円

【純資産】

- 株主資本合計 : +120億円

自己資本比率

49.0%

2021年3月期 連結業績結果

連結キャッシュ・フロー計算書

主な内訳		(前期比較)
営業CF +265億円	税金等調整前当期純利益 211億円 減価償却費 159億円 持分法による投資損益 ▲12億円 法人税等の支払額 ▲57億円	+22億円
投資CF ▲270億円	有形及び無形固定資産の取得による支出 ▲311億円 有形及び無形固定資産の売却による収入 41億円	▲104億円
財務CF +67億円	借入金増減 108億円 配当金の支払額 ▲27億円	+134億円
現預金増減額 +63億円	有利子負債残高	793億円

2022年3月期 業績予想

(億円、%)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 予想	増減額	増減比
売上高 (旧基準)	6,151	5,700 (6,295)	— (+143)	— (+2.3%)
営業利益	197	205	+7	+3.6%
経常利益	216	215	▲1	▲0.8%
純利益※	149	125	▲24	▲16.2%

※親会社株主に帰属する当期純利益

※2022年3月期の（ ）内は旧基準

■ 配 当 ■

普通配当

50円

連結配当性向

27.0%

2022年3月期 業績予想

セグメント別業績予想

(億円)

	2021年3月期 実績		2022年3月期 予想		対前年増減比	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
乳製品	2,623	136	2,400 (2,671)	129	— (+1.8%)	▲5.7%
飲料・デザート	2,744	41	2,540 (2,818)	55	— (+2.7%)	+32.7%
飼料・種苗	433	11	410 (431)	10	— (▲0.4%)	▲11.0%
その他	350	10	350 (373)	11	— (+6.7%)	+4.2%
合計	6,151	197	5,700 (6,295)	205	— (+2.3%)	+3.6%

※2022年3月期の（ ）内は旧基準

2022年3月期 業績予想

営業利益増減要因

(億円未満切捨て)

2021年3月期 実績	2022年3月期 予想	増減額
197億円	205億円	7億円

限界利益 合計	74
販売単価差	13
販売物量増減	43
製品構成差	25
原材料コスト	▲5
オペレーションコスト	0
その他	▲2
固定費その他 合計	▲67
宣伝促進費	▲33
固定経費	▲34

セグメント別の増減額			
乳製品	飲料・デザート類	飼料・種苗	その他
▲7億円	13億円	▲1億円	0億円
23	47	1	3
1	10	1	1
24	17	0	2
2	23	0	0
▲1	▲4	0	0
▲1	1	0	0
▲2	0	0	0
▲30	▲34	▲2	▲3
▲12	▲22	0	0
▲18	▲12	▲2	▲3

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。

1. 当社家庭用市場シェア

2. トピックスデータ

- (1) 生乳生産量
- (2) 輸入原料チーズ動向
- (3) 為替相場
- (4) 家庭用市場動向

1. 市場シェア

(参考) 2021年3月期第4四半期金額シェア(2020.4-2021.3)

家庭用市場

	購入金額ベース (従来)	販売金額ベース
バター	27.6%	44.1%
油脂	34.9%	52.6%
チーズ	15.3%	26.2%
牛乳 (牛乳+成分調整牛乳)	5.8%	4.5%
乳飲料	17.1%	15.0%
ヨーグルト	11.0%	11.5%
デザート (チルド完成品)	12.3%	15.2%

出典：インテージSCI(～70歳代)

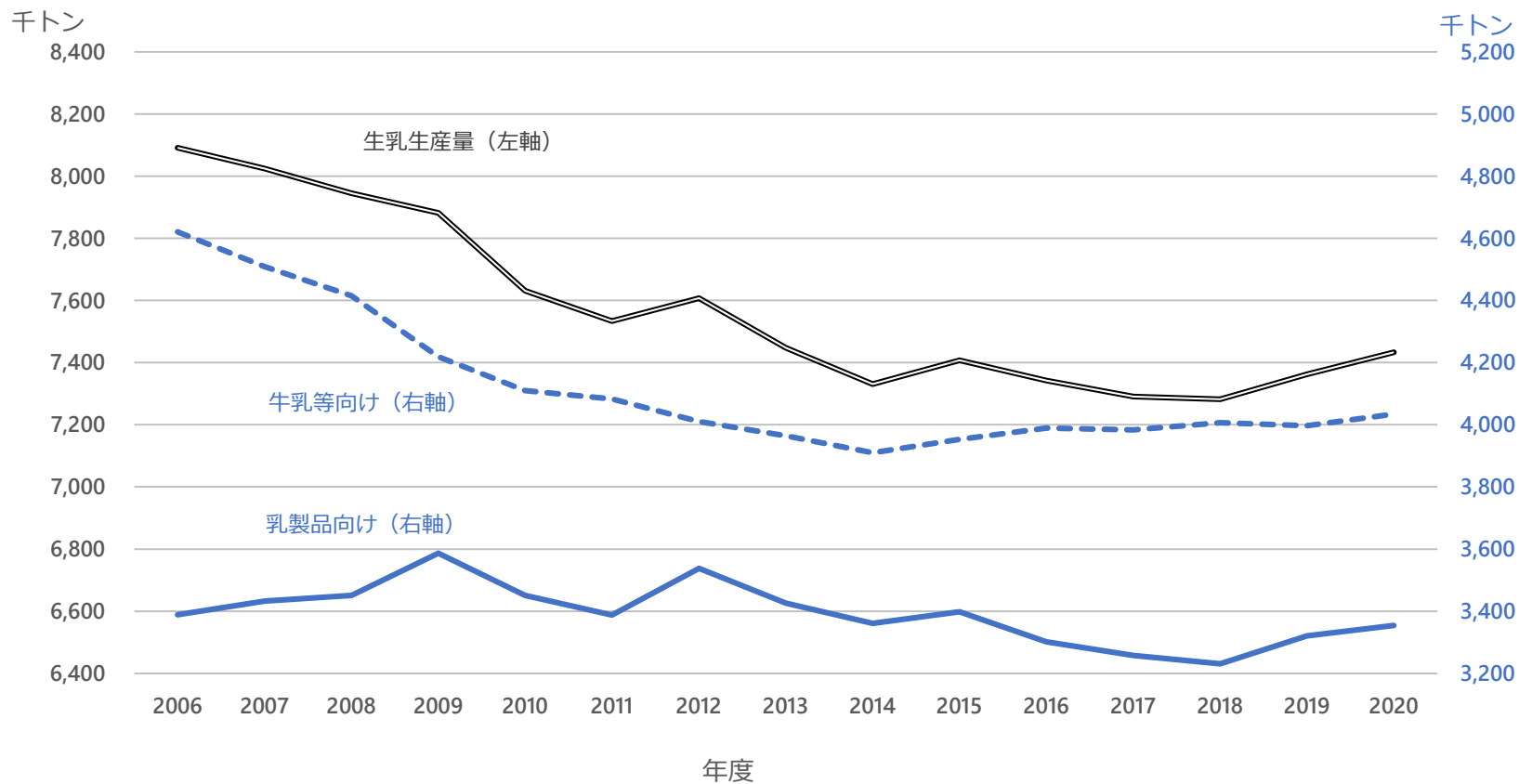
100人当平均購入規模 (金額)

出典：インテージSRI (SM,CVS,DRUG計)

推計販売規模 (金額)

2. トピックスデータ

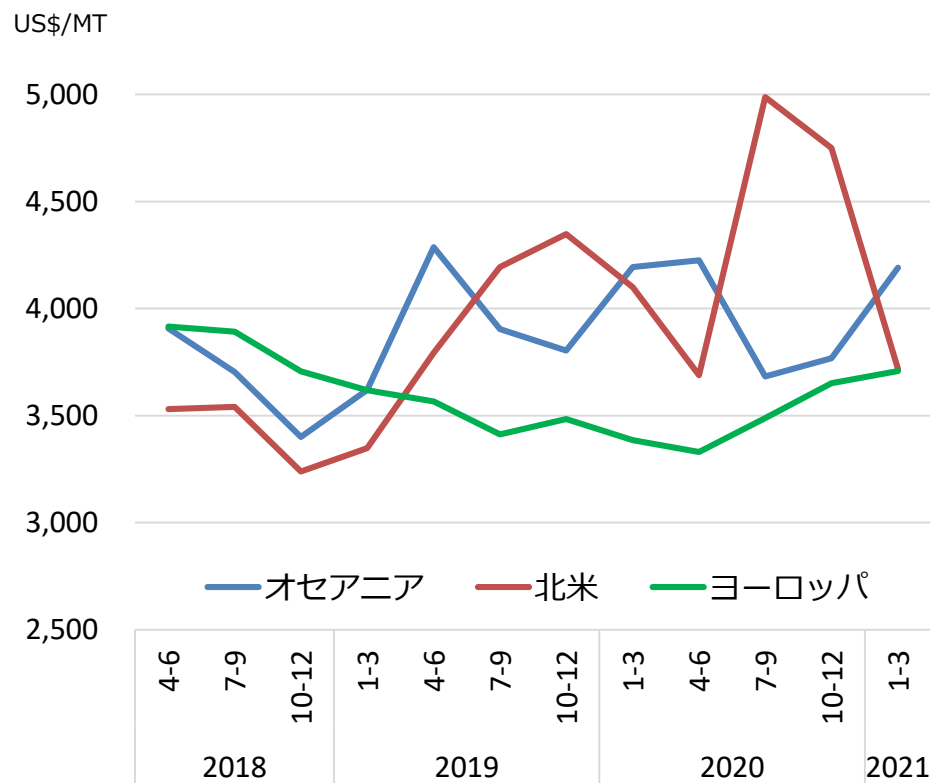
(1) 生乳生産量



農林水産省：牛乳乳製品統計より

2. トピックスデータ

(2) 輸入原料チーズ動向



(3) 為替相場

	2020年 3 月期	2021年 3 月期	2022年 3 月期 想定
US ドル	109.1	106.8	106.0

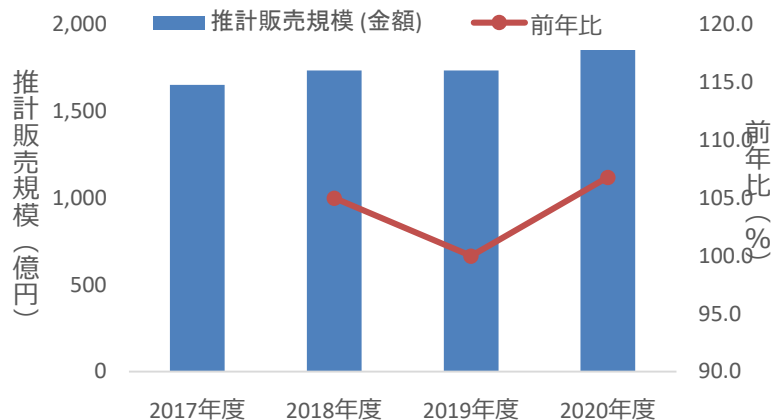
※当社為替感応度目安
1ドルあたり1円の円安で1.6億円のコストアップ

2. トピックスデータ

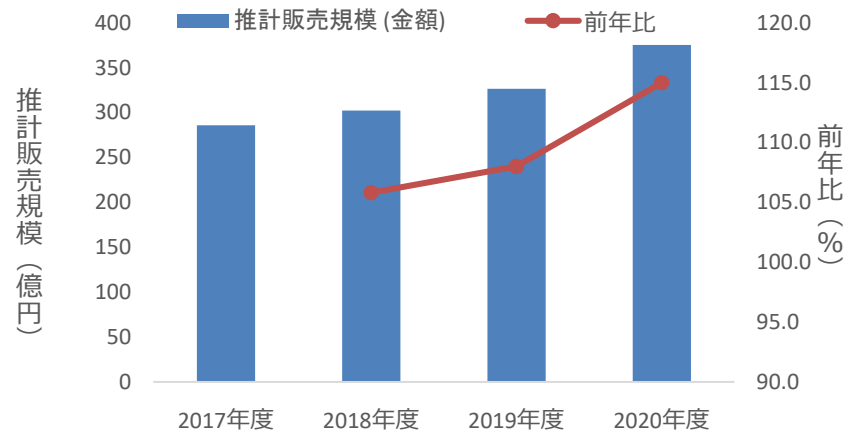
(4) 市場動向（家庭用）

インテージ SRI (SM, CVS, DRUG)

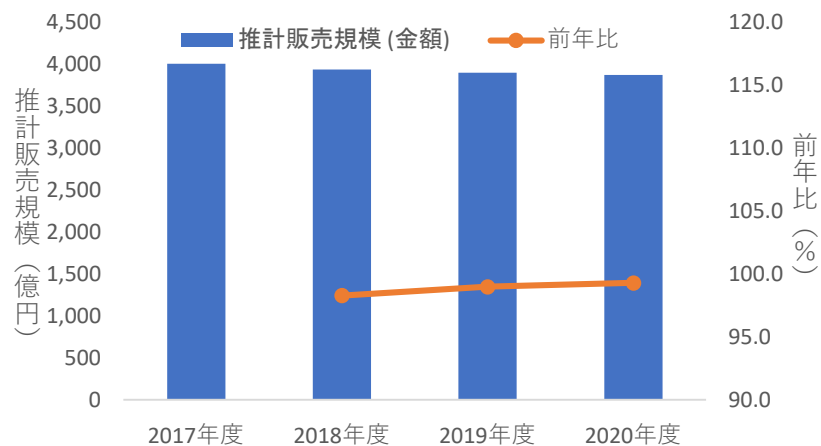
チーズ



バター



ヨーグルト



牛乳

