



未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルク

2022年3月期

決算説明会

2022年5月13日

社長執行役員 CEO

佐藤 雅俊

「収益認識に関する会計基準」等を当第1四半期連結会計期間の期首から適用しております。
なお、本資料では前期の数値は当該会計基準等を適用したと仮定し、作成しております。

》》 はじめに（就任に当たり）

》》 2022年3月期 連結業績結果

》》 2023年3月期の取組み

》》 次期中期経営計画に向けて

》》 雪印メグミルクグループのサステナビリティ経営



グループ長期ビジョン2026のロードマップ

	第1ステージ 2017～2019	第2ステージ 2020～2022	第3ステージ 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

厳しい環境変化

新型コロナによる社会構造の変化、環境問題、
ウクライナ情勢による資源・エネルギー価格の高騰、急激な為替変動

今年度の方針

対処すべき課題を明確にし、確実に対応
新たな社会環境に対応した新中期経営計画に繋げる



目指す姿

創業の精神である「健土健民」という、
「存在意義・志」をしっかりと持ち
酪農乳業を原点として広がるバリューチェーンのすべてで、
社会課題を解決する
「いつの時代にも社会から必要とされる会社」を目指し、
サステナビリティ経営を推進して行く。



2022年3月期 通期実績 増収減益

売上高

5,584億円

対前年増減

38億円 / 0.7%

営業利益

180億円

対前年増減

▲17億円 / ▲8.7%

サマリー

- 新型コロナの影響を受けたが増収を確保
- 原材料コスト、オペレーションコストの増加による利益減



累計実績

(億円) (億円未満切捨て)

	2021年3月期 累計	2022年3月期 累計	増減額	対前年 増減率
売上高	5,545	5,584	38	0.7%
営業利益	197	180	△17	△8.7%
経常利益	216	199	△16	△7.7%
純利益※	149	120	△28	△19.1%

※ 親会社株主に帰属する四半期純利益



POINT

※ 特別利益の前年差 ▲31億円（土地売却益 ▲26億円 他）



セグメント別業績結果

(億円) (億円未満切捨て)

	2021年3月期 累計		2022年3月期 累計		対前年 増減率	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
乳製品	2,306	136	2,369	125	2.7%	△8.4%
飲料・デザート	2,486	41	2,397	36	△3.6%	△12.9%
飼料・種苗	410	11	468	6	14.3%	△38.1%
その他	341	10	348	11	2.1%	8.8%
合計	5,545	197	5,584	180	0.7%	△8.7%



POINT

売上高の
コメント

- 乳製品 : 家庭用は巣ごもり需要の反動による減収、業務用は増収
- 飲料・デザート : 夏場の天候不順と消費者の購買行動の変化などで減収
- 飼料・種苗 : 販売単価のアップにより増収



雪印メグミルク

営業利益増減要因

(億円) (億円未満切捨て)

2021年3月期 累計	2022年3月期 累計	増減額
197億円	180億円	△17億円

限界利益 合計	△10
販売単価差	0
販売物量増減	1
製品構成差	15
原材料コスト	△17
オペレーションコスト	△13
その他	4
固定費その他 合計	△7
宣伝促進費	△7
固定経費	0

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
△11億円	△5億円	△4億円	0億円
△7	△3	△2	0
1	0	△1	0
5	△4	△1	0
2	13	0	0
△12	△5	0	0
△6	△7	0	0
3	0	0	0
△4	△2	△2	0
0	△7	0	0
△4	5	△2	0



対処すべき課題

コストアップへの対応とボリュームの拡大

背景

これまで構造改革など、事業基盤の強化に取り組んできた

- 付加価値商品の拡大（機能性ヨーグルト、ナチュラルチーズ 他）
- コストダウンの取組み（生産ライン統廃合、物流コース統廃合 他）

-
- これらの取組みにより一定の効果を得たが、前年度下期からの急激な環境変化により効果が薄れてきた
 - 連結売上高は増加傾向だったものの、単体の売上高は減少傾向

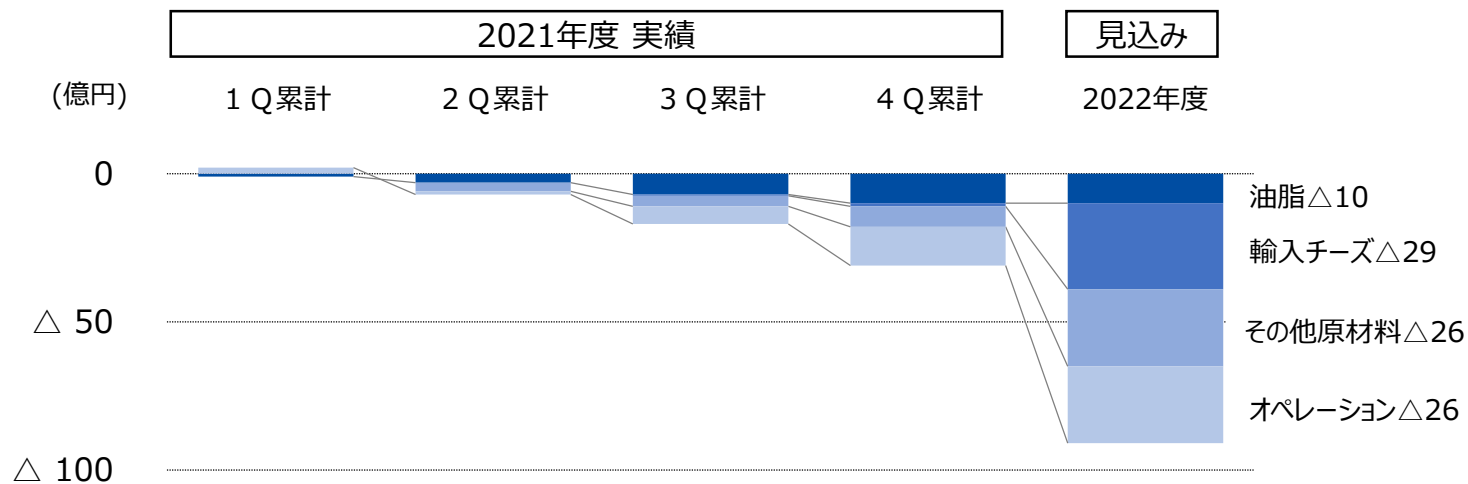


コストアップへの対応

価格改定の実施

- 価格改定済商品の市場への定着化
- 更に増加傾向にある原材料コストの動向に注視

コストアップの状況

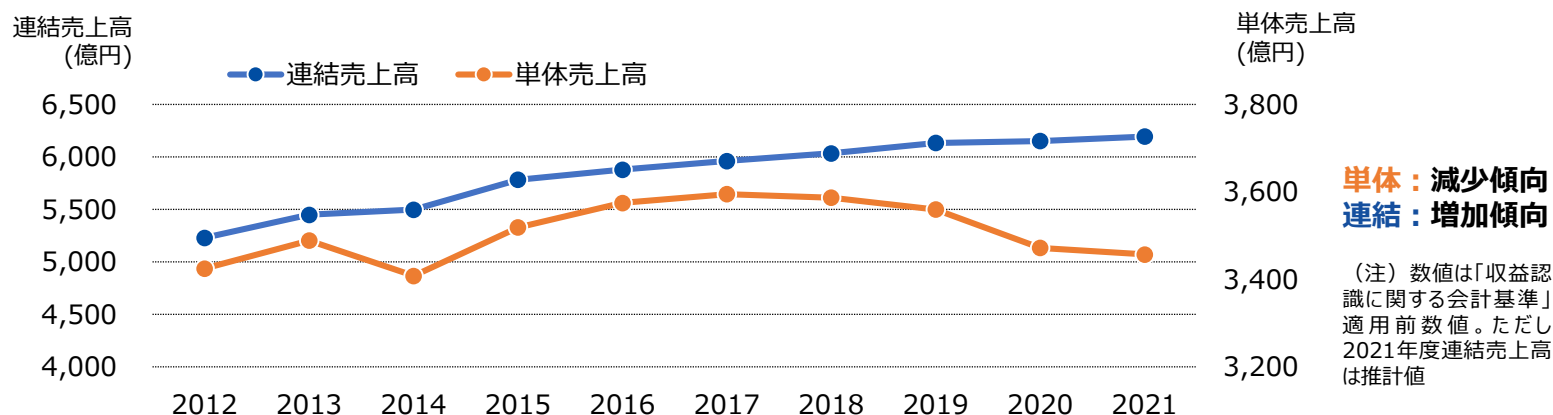


ボリュームの拡大

ボリューム拡大によりメリットの獲得を目指す

- 製造設備の最大活用による稼働率・生産効率の向上
- 生乳需給ギャップにより増加した原料乳製品在庫の削減
- シェア増による市場競争力のアップ

売上高の推移



通期予想

(億円) (億円未満切捨て)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想	対前年 増減額	対前年 増減率
売上高	5,584	5,850	265	4.8%
営業利益	180	150	△30	△16.9%
経常利益	199	165	△34	△17.4%
純利益※	120	100	△20	△17.1%

※ 親会社株主に帰属する当期純利益



POINT

- 販売拡大、価格改定による増収
- さらなる原材料コスト増、オペレーションコスト増の影響による減益



営業利益 通期増減要因予想

(億円) (億円未満切捨て)

2022年3月期 実績	2023年3月期 予想	増減額
180億円	150億円	△30億円

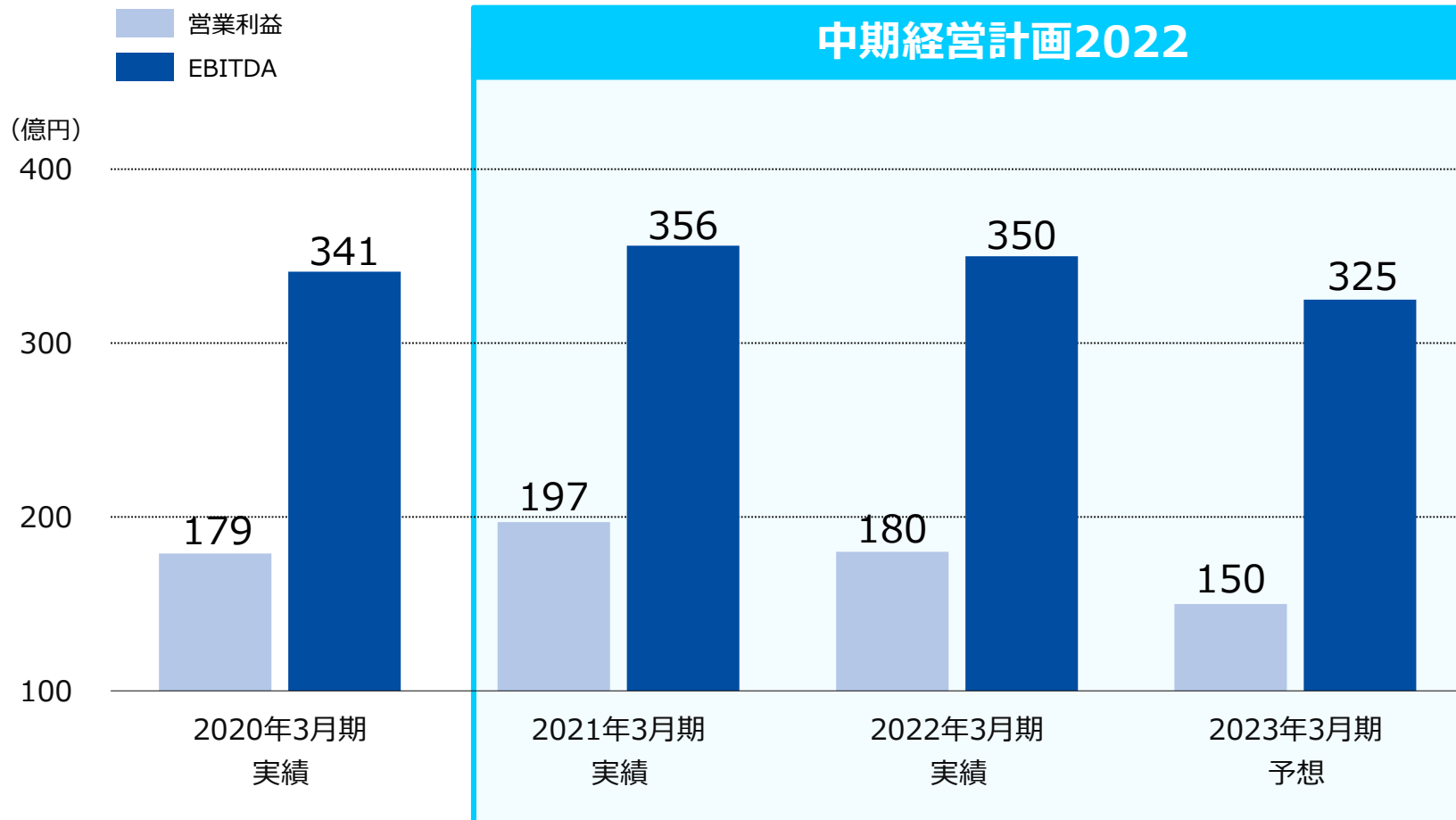
限界利益 合計	11
販売単価差	45
販売物量増減	51
製品構成差	6
原材料コスト	△65
オペレーションコスト	△26
その他	0
固定費その他 合計	△41
宣伝促進費	△11
固定経費	△30

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
△36億円	8億円	△1億円	△1億円
△9	20	0	0
27	17	1	0
26	23	0	2
1	5	0	0
△48	△16	△1	0
△15	△9	0	△2
0	0	0	0
△27	△12	△1	△1
△4	△7	0	0
△23	△5	△1	△1

2023年3月期 前提為替レート：1米ドル＝120円 為替感応度（単体営業利益ベース）：1円高 ＋1.7億円



連結業績推移



配当の推移

	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%	52%	第3ステージを待たずに 配当性向30%以上を 前倒して実現				
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 60円			配当性向 30%以上 60円 予定			



- 自己資本比率が50%を安定的に確保できる場合、配当性向30%以上を継続





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





2023年3月期の取組み【事業分野別】

16

売上高、営業利益予想 / 乳製品事業分野

(ニュートリション事業を含む)

(億円) (億円未満切捨て)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想	増減額	対前年 増減率
バター	224	250	25	11.6%
油脂	82	85	2	3.0%
チーズ	553	601	48	8.8%
上記以外	257	252	△5	△2.1%
子会社等	1,251	1,330	78	6.3%
売上高乳製品計	2,369	2,520	150	6.4%
営業利益	125	90	△35	△28.1%



POINT

- バター増産体制の確立による家庭用バターの販売拡大
- 家庭用ナチュラルチーズの販売拡大



雪印メグミルク

Copyright © MEGMILK SNOW BRAND Co., Ltd. All Rights Reserved.



コストアップへの対応

輸入原材料などのコストアップ対応で価格改定を実施

＜対象商品＞ 家庭用油脂、家庭用チーズ、業務用乳製品

＜改定内容＞

- 家庭用油脂類 他 : 2021年10月 10品 (改定率 3.8～12.2%)
- 家庭用プロセスチーズ 他 : 2022年 4月 35品 (改定率 4.5～10.0%)
- 業務用チーズ類、油脂類 他 : 2022年 4月 約200品目 (最大29%)

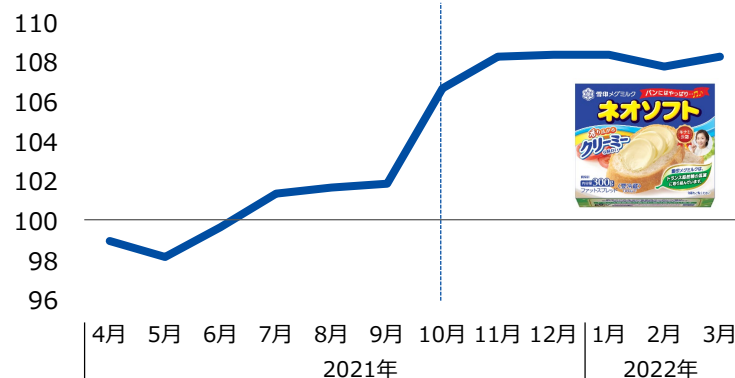
価格改定は順調



家庭用

業務用

家庭用マーガリン類店頭価格 前年比推移 (当社)



(出典) インタージェスリ+ 平均販売単価前年比





物量の拡大 ①

家庭用バター取組み

- 2021年4月から稼働した磯分内工場の生産体制の最大化
- 家庭用バターの主力品生産体制の整備

北海道の工場から本州の工場へライン移管による
家庭用バターの主力品の生産体制整備



家庭用ミニパックバター



北海道・幌延工場

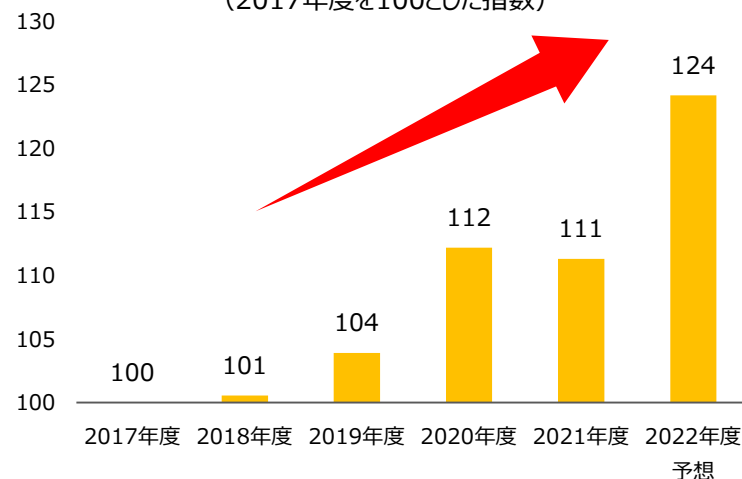


茨城・阿見工場

家庭用バターの主力品の生産集中による販売拡大

家庭用バター売上高推移

(2017年度を100とした指数)





物量の拡大 ②

家庭用プロセスチーズの取組み

- 市場ニーズに応える商品の発売
- 需要喚起のプロモーションの展開

市場ニーズに応える商品の上市



北海道産生乳100%を使用した特別なスライス



13枚入りスライスチーズ



改良品

カルシウム入り



新商品

カマンベール入り

あじわい
減塩チーズ

需要喚起のプロモーションの実施



6PチーズCM



スライスチーズ60周年キャンペーン



雪印メグミルク



物量の拡大 ③

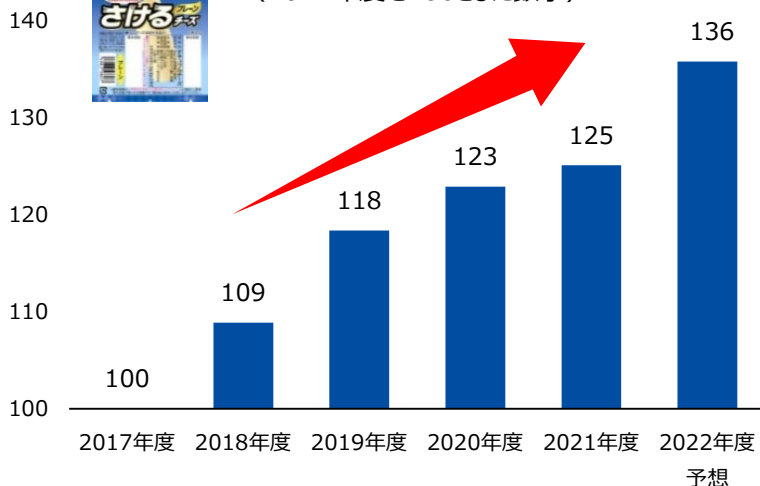
家庭用ナチュラルチーズの取組み

- さけるチーズの販売拡大
- 需要喚起プロモーションによる販売拡大

さけるチーズの販売拡大



さけるチーズの売上推移
(2017年度を100とした数字)



需要喚起のプロモーションの実施



カマンベールチーズ



クリームチーズ

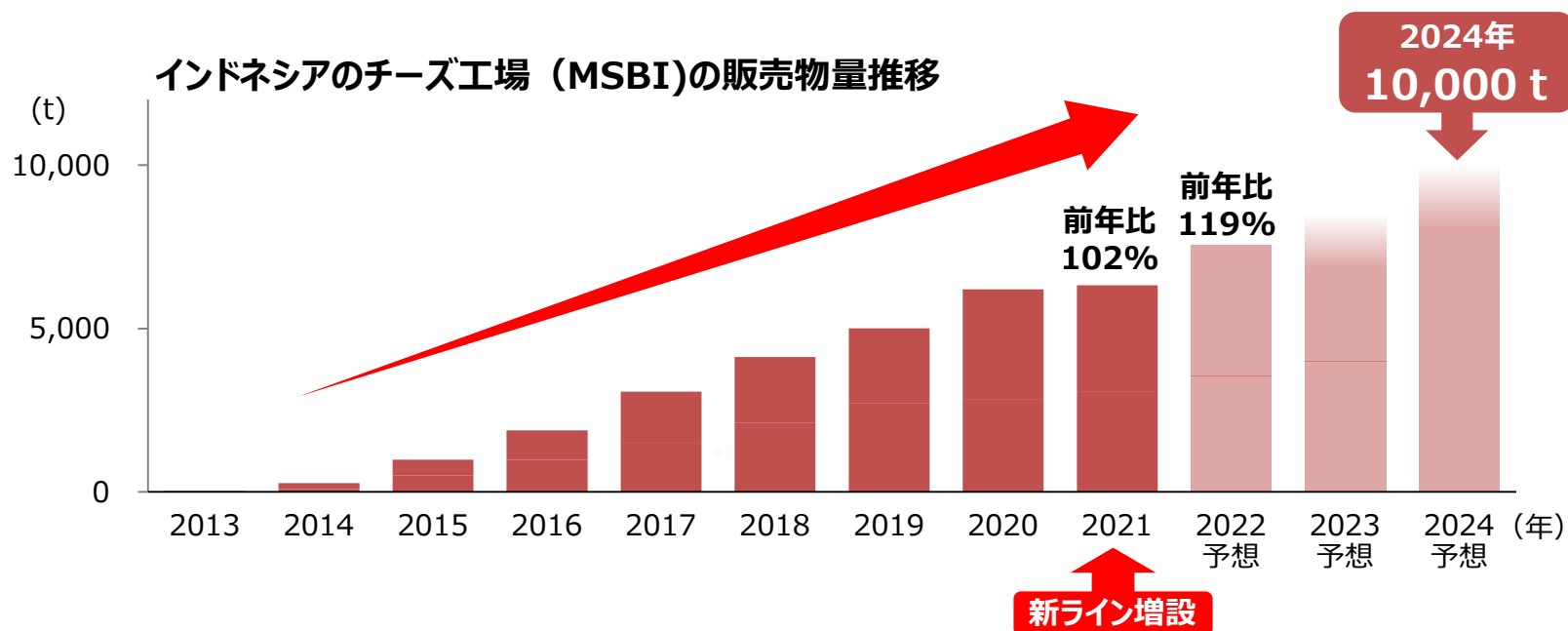




海外チーズ

海外チーズの展開の加速

- 市場が拡大するアジアでのチーズの拡大
- 需要に対応した販売物量と利益の最大化





2023年3月期の取組み【事業分野別】

22

売上高、営業利益予想 / 市乳事業分野

(億円) (億円未満切捨て)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想	増減額	対前年 増減率
白物飲料	726	754	28	3.9%
色物飲料	294	306	11	4.0%
ヨーグルト	483	520	36	7.6%
デザート・生クリーム	217	230	13	6.2%
上記以外	34	33	△1	△3.7%
子会社等	640	664	23	3.7%
飲料・デザート類計	2,397	2,510	112	4.7%
営業利益	36	45	8	24.6%



POINT

- 機能性ヨーグルトの売上拡大
- 「おいしい雪印メグミルク牛乳」の投入による売上拡大
- 「MBPドリンク」の市場定着



雪印メグミルク

Copyright © MEGMILK SNOW BRAND Co., Ltd. All Rights Reserved.



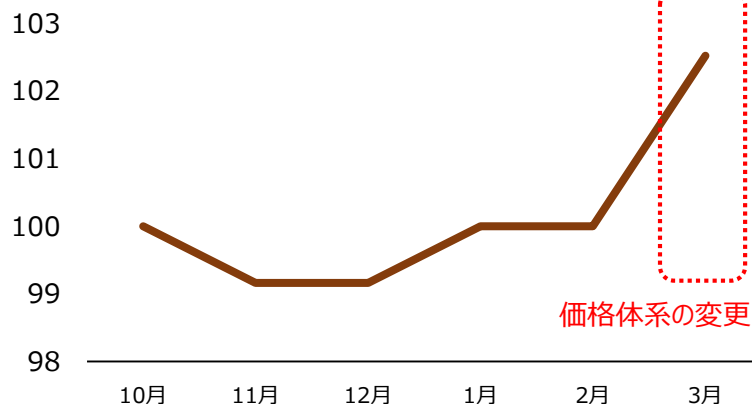
コストアップへの対応

商品リニューアルにあわせた価格体系の変更を実施

原材料などのコストアップにも対応すべく、乳飲料、果汁、野菜飲料、デザートの一部商品にて価格体系の変更を実施（2022年3月）

乳飲料平均販売単価（当社）

（2021年10月を100とした指数）



（出典）インテージSRI+ 平均販売単価
（色物乳飲料：乳飲コーヒー、乳飲紅茶、乳飲フルーツ、乳飲抹茶、乳飲その他）



価格体系
変更商品の一部



雪印コーヒーの
プロモーション



物量の拡大 ①

ヨーグルトの取組み

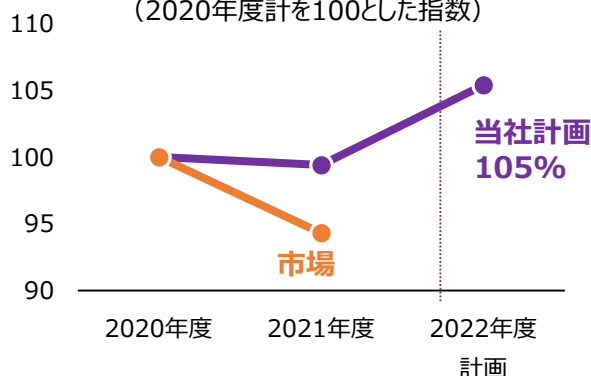
- 主力品のリニューアルと新商品の投入によるヨーグルトの販売拡大
- プロモーションによるドリンクヨーグルトの販売拡大

当社ヨーグルトと市場比較

(2020年度計を100とした指数)

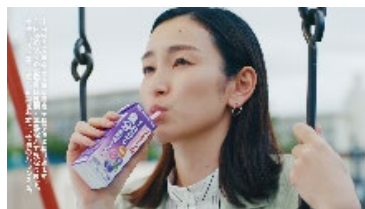
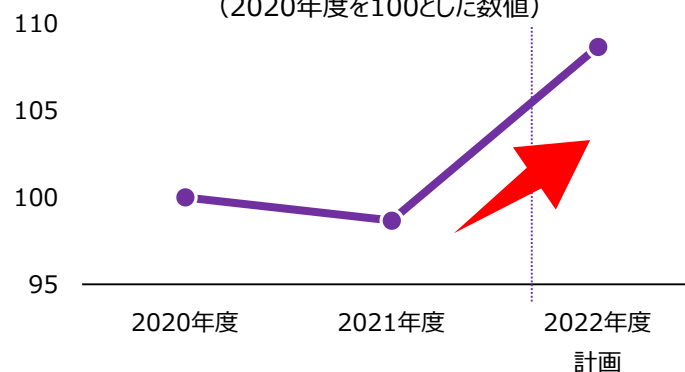


主力品の
リニューアル



ガセリ菌SP株ヨーグルト※の売上高推移

(2020年度を100とした数値)



主力のブルーンFeの初の全国CM



ガセリ菌SP株ヨーグルトの新CM



新商品

※ガセリ菌商品群





物量の拡大 ②

白物飲料の取組み

- キャップつき小型商品の発売と販売拡大
- 「MBPドリンク」の育成の継続

小容量需要に対応する商品の発売



新商品
230ML



リニューアル

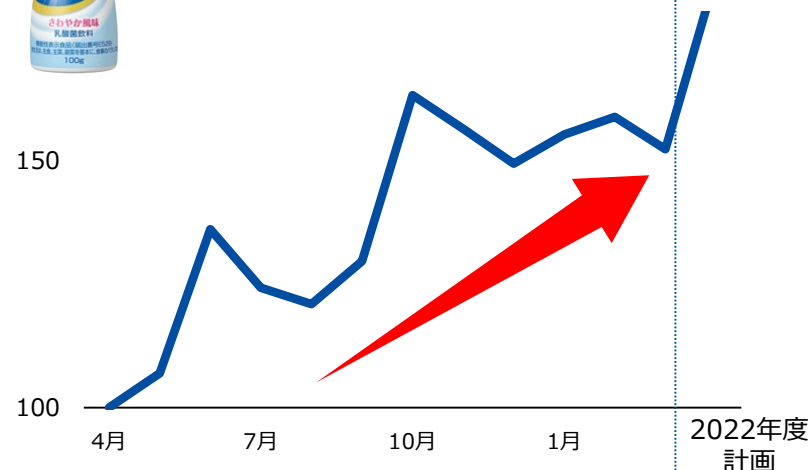


「MBPドリンク」の育成



「MBPドリンク」の売上本数推移

(2021年4月を100とした数字)





牛乳類事業の構造改革

中期経営計画2022 目標

付加価値向上の取組み

- 差別化・付加価値商品の開発・導入

コストダウンの取組み

- PBを含めた低採算商品の見直し
- 生産体制の最適化
- ロジスティクスの最適化

進捗

- 利益率の高い商品の積極投入
▶ 計画した物量には未達



- PBを含めた低採算商品の利益率改善及び終売
- 工場統廃合などによる製造ラインの効率化と削減
- ロジ体制の効率化
(配送コースの集約化、共同配送の実施)
▶ 想定以上のコストアップが重荷に

今後の方向性

今後については、付加価値商品を導入し、プロモーションを含め販売物量の拡大を目指す。

また、足元の変化を踏まえ、具体策を検討し、次期中期経営計画に繋げていく。





売上高、営業利益予想 / ニュートリション事業分野

(乳製品セグメントのうち)

(億円) (億円未満切捨て)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想	増減額	対前年 増減率
機能性食品	67	91	24	35.4%
粉ミルク等	109	115	6	5.8%
ニュートリション 事業売上高計	177	207	30	17.2%



POINT

- 機能性表示食品 : 「毎日骨ケアMBP」を中心に好調継続
- 通販機能を担う子会社 ベルネージュダイレクトを連結子会社とし、事業展開加速

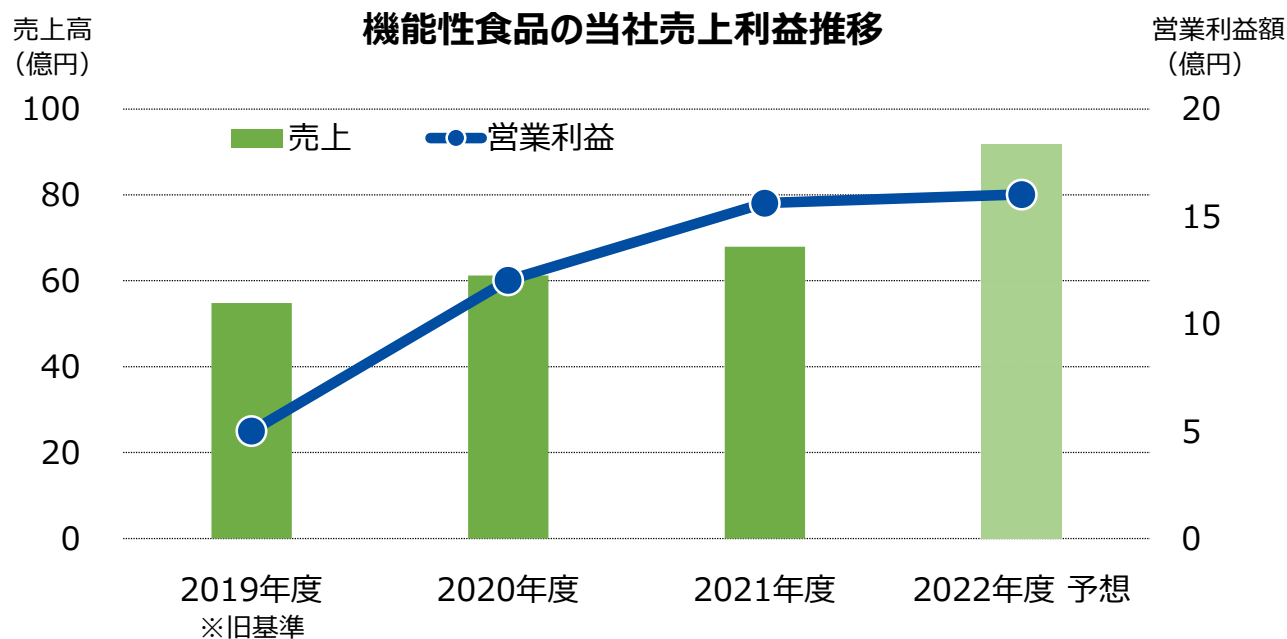


機能性食品



機能性食品事業の拡大

MBP商品を中心とする
堅調な機能性食品の更なる拡大



売上高、営業利益予想 / 飼料・種苗事業分野

(億円) (億円未満切捨て)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想	増減額	対前年 増減率
飼料	379	380	0	0.2%
種苗等	89	89	0	0.6%
飼料・種苗計	468	470	1	0.3%
営業利益	6	5	△1	△28.1%



POINT

- 飼料：飼料作物高騰による価格安定基金への拠出負担増により減益予想
- 種苗：自給飼料の販売拡大

飼料

ホクレンくみあい・雪印飼料株式会社
(HKS) の新工場が
予定通り2021年12月に稼働



苫小牧の新工場
(2021年10月撮影)

種苗

自給飼料型酪農の
推進に向けた取組み



イネ科牧草 オーチャードグラス
「えさじまん」

次期中期経営計画の位置付け

	～2021年度	2022年度	次期中期経営計画
社会	● 環境意識の高まり ● 新型コロナ感染拡大 ● 社会構造の変化	● ウクライナ侵攻 ● さらなるコストアップ ● 為替リスク増大	想定のできない 不透明な時代へ
当社	成長への基盤整備 ● 生産体制整備 ● 財務基盤の安定化	環境変化への対応 ● コストアップ対応 ● ボリュームの拡大	強靱性の獲得 ● 事業基盤の徹底活用 ● 新たな成長分野の展開



次期中期経営計画に向けた成長戦略

① 効率化された生産基盤の活用による主力商品の物量最大化

- 乳製品：
 - ・磯分内工場（バター）
 - ・阿見工場（PC）
 - ・大樹工場（NC）
- ※大樹工場の「さけるチーズ」ラインは2023年春稼働予定

- 市乳：
 - 各工場の大型紙容器・付加価値型小型新容器



新容器TTミディ

② 経済成長を見据えた海外事業の強化

- 経済成長を続けるアジアをターゲットに、チーズ事業およびニュートリション事業を中心に展開
- アジアの戦略拠点をシンガポールに設置



現地法人
「Megmilk
Snow Brand
Singapore」
2022年8月設立予定

③ 健康ニーズの高まりに対応するニュートリション事業の育成

- 植物性食品（PBF）を含めた新分野への展開を検討
- チーズおよび乳酸菌、機能性素材を中心にBtoB事業も含め事業拡大
- イノベーションセンターの最大活用（2023年竣工予定）
知見の融合と開発スピードのアップ

次期中期経営計画の柱として育成



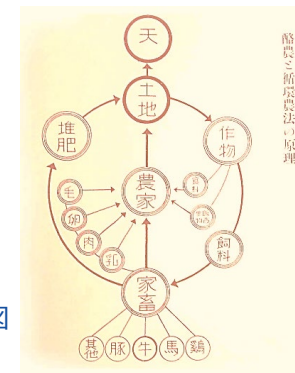
雪印メグミルクグループのサステナビリティ経営の原点

雪印メグミルクの前身のひとつである雪印乳業の創業者の一人、黒澤酉蔵は、「**健土健民**」の具体的な手法である「**循環農法**」の普及に尽力した。

現代のサステナビリティにも通じる持続可能な農業への思いは、創業から約100年経った今も、脈々と引き継がれている。

「循環農法」とは

人と自然が共生し、「土から草、草から牛、そして、牛からのふん尿がたい肥となって、また土へと還る」という物質やエネルギーを循環させる農法。



循環農法図
(酪農と乳の歴史館展示)



雪印メグミルクグループのサステナビリティ経営とは

～「いつの時代にも社会から必要とされる会社」になるために～

創業の精神「**健土健民**」を企業理念の原点として受け継ぎ、
酪農乳業という事業を通じて**社会課題の解決**を図り、
健全で豊かな**環境を保全**し、将来世代にも継承することができる
持続可能な社会の構築を目指します。

「健土健民」とは

「酪農は大地の力を豊かにし、その豊かな大地から生み出された牛乳・乳製品は、最高の栄養食品として、健やかな精神と強靱な身体を育む。」



黒澤酉蔵揮毫による『健土健民』の書（雪印メグミルク所蔵）



サステナビリティ経営の実効性を確保するための推進体制



横断的なテーマに関する迅速な意思決定を実現



脱炭素の取組み

製造過程で生成される副産物をエネルギーとして有効活用

乳資源の有効利用のため、チーズ製造時に発生するホエイの新たな活用に向けた検討を開始しており、この取組みの一環として、大樹工場にメタンガス化施設を設置します。

設備概要

- 工場名 : 大樹工場
- 施設名 : メタンガス化施設
- 投資額 : 約29億円
- メタンガス利用方法 : 大樹工場内でエネルギーとして全量使用
- 稼働開始予定 : 2023年度上期

環境負荷の低減（見込み）

CO₂排出量
年間
約**8.4**千トン削減

用水使用量
年間
約**15**万トン削減



人権の取組み

人権デュー・ディリジェンスにおけるリスクの特定を完了

国際社会において重視されている人権問題の視点を加え、正当性の担保を得た取組みを行うために、人権問題の専門家である「経済人コー円卓会議日本委員会」（CRT）からの助言を得ながら進行中。

「優先的に取り組む人権リスク」を特定

- ① サプライチェーンの外国人労働者問題
- ② パーム油の小規模農家の生活賃金や労働条件



ワークショップの様子



取締役会の強化

2022年6月28日以降の新体制

12名

(うち社外取締役 4名)

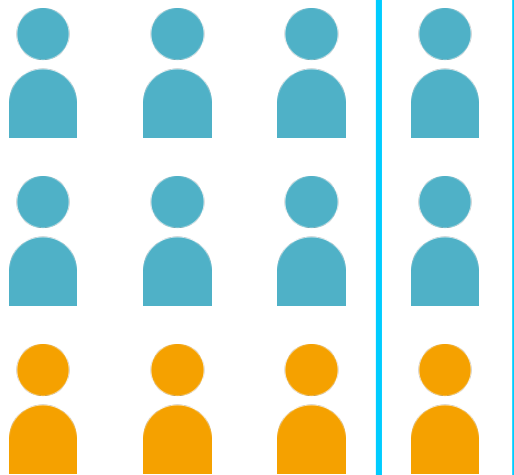


社内



社外

今回増員



社外取締役の経歴

氏名	経歴
新 板東 久美子	<u>元消費者庁長官</u> 消費者視点に立脚した行政や 消費者問題等の対応に豊富な実績がある
新 福士 博司	<u>企業経営経験者</u> 海外並びに研究開発・デジタル分野等で、 豊富な実務経験を有している
西川 郁生	<u>公認会計士</u> 財務・会計に関する専門的な立場から 経営陣の職務執行を監督
服部 明人	<u>弁護士</u> 企業法務に精通する専門的な立場から 経営陣の職務執行を監督



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。



未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルク

参考資料

連結貸借対照表

(億円)

	2021年 3月期末	2022年 3月期末	増減額		2021年 3月期末	2022年 3月期末	増減額
流動資産	1,617	1,601	△15	流動負債	1,285	1,131	△154
固定資産	2,369	2,417	48	固定負債	718	792	73
総資産 4,018億円 (前期末比 +32億円)				純資産	1,982	2,095	112

増減 要因

流動資産

- 現金預金 △18億円

固定資産

- 有形固定資産 +16億円
- 投資有価証券 +35億円

流動負債

- 1年内長期借入金 △146億円

固定負債

- 長期借入金 +73億円

純資産

- 株主資本合計 +115億円

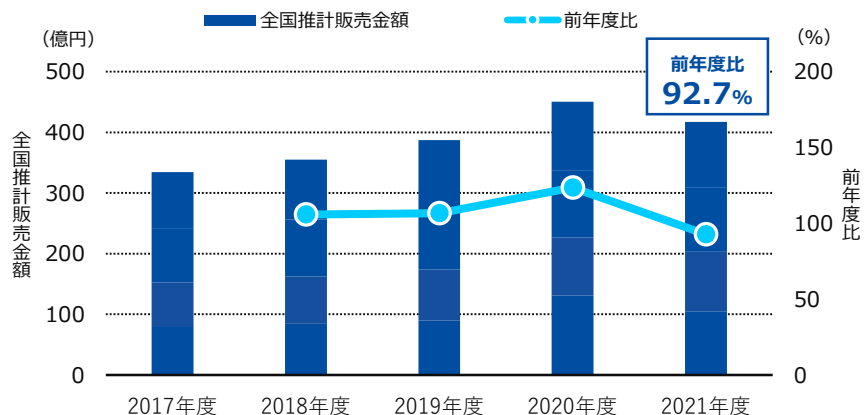
自己資本比率 51.5%


連結キャッシュ・フロー計算書

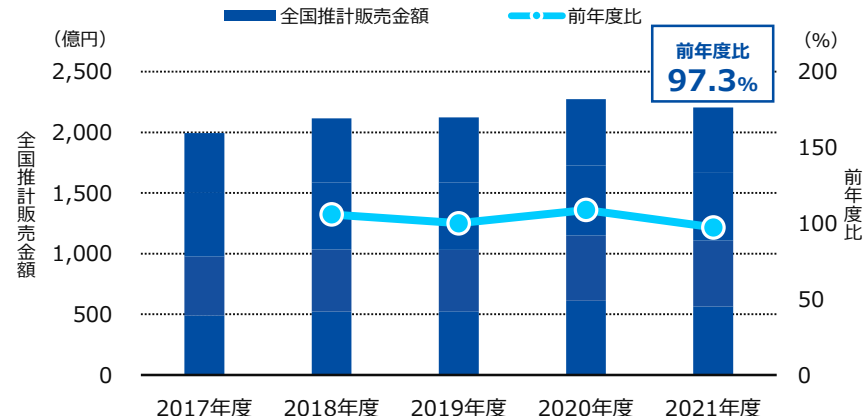
		主な内訳	前期比較
営業CF	+294億円	- 税金等調整前当期純利益 172億円 - 減価償却費 169億円 - 棚卸資産の増減額 ▲20億円 - 法人税等の支払額 ▲57億円	+28億円
投資CF	▲202億円	有形及び無形固定資産の取得による支出 ▲199億円	+68億円
財務CF	▲112億円	- 借入金増減 ▲67億円 - 配当金の支払額 ▲27億円	▲180億円
現預金増減額 ▲18億円		有利子負債残高 722億円	



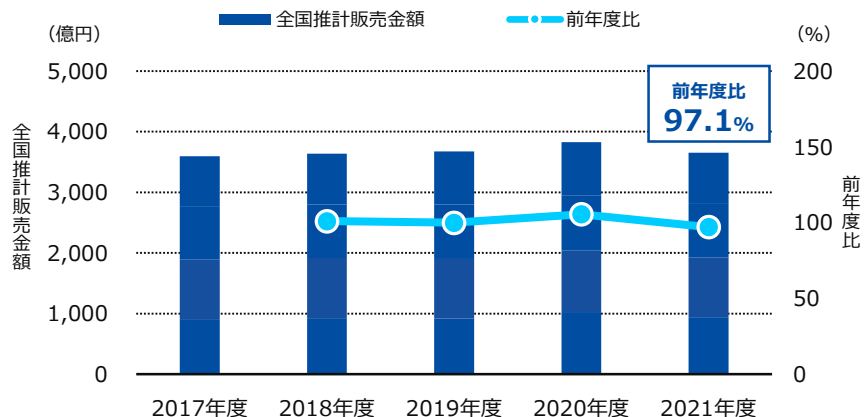
バター



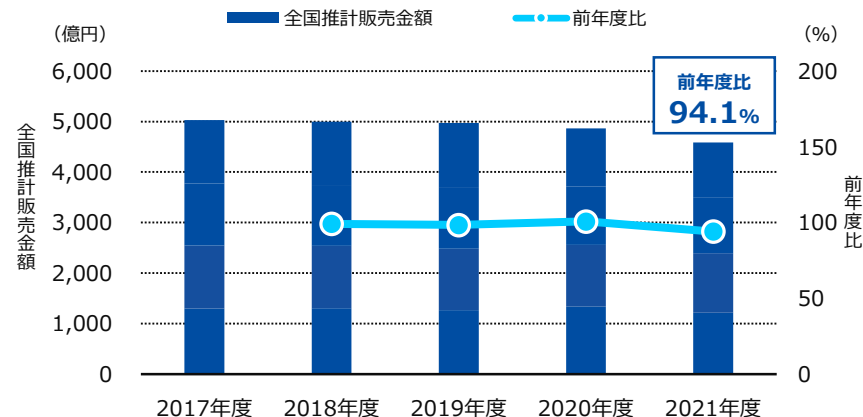
チーズ



牛乳（牛乳＋成分調整牛乳）



ヨーグルト



（出典）インテージSRI+（SM, CVS, DG, HC）2017年4月～2022年3月 累計販売金額

当社市場シェア

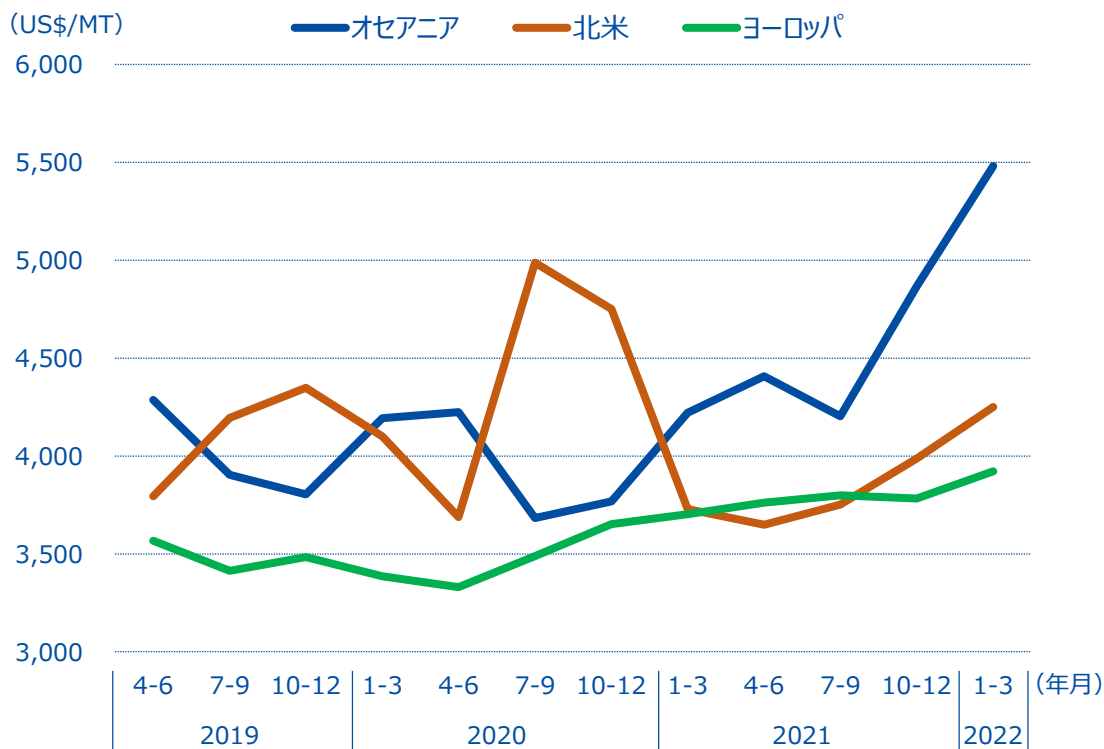
全国家庭用 推計販売金額
2022年3月期 当社市場シェア
(2021.4-2022.3)

販売金額ベース

バター	46.2%
油脂	52.1%
チーズ	25.9%
牛乳 (牛乳+成分調整牛乳)	5.0%
乳飲料	14.5%
ヨーグルト	12.1%
デザート (チルド完成品)	15.3%

(出典) インテージSRI+ (SM, CVS, DG, HC)

輸入原料チーズの価格推移

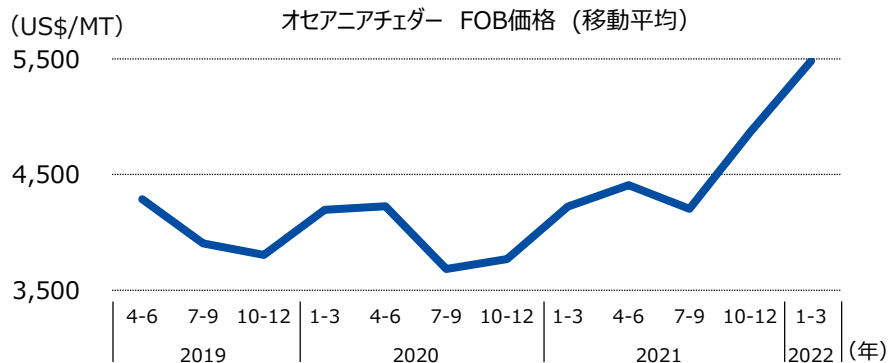


「各4半期の移動平均」「FOB価格」「チェダーチーズ」
オセアニア：USDA、北米：CME、ヨーロッパ：MMO

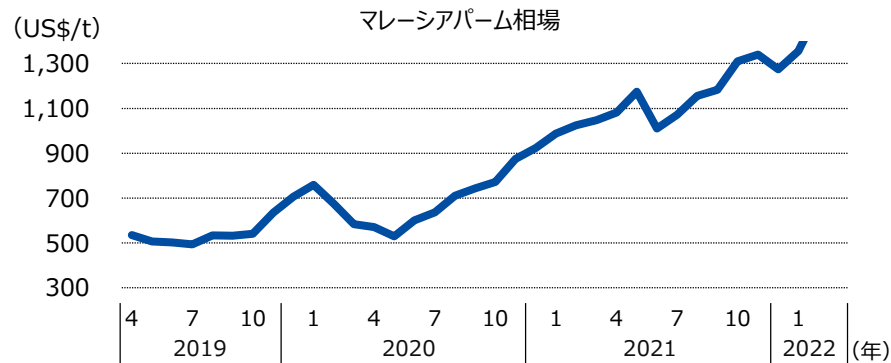


主要原材料の動向

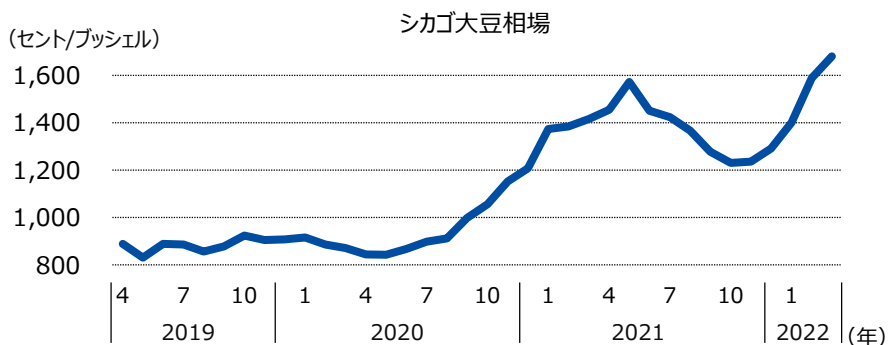
輸入原料チーズ



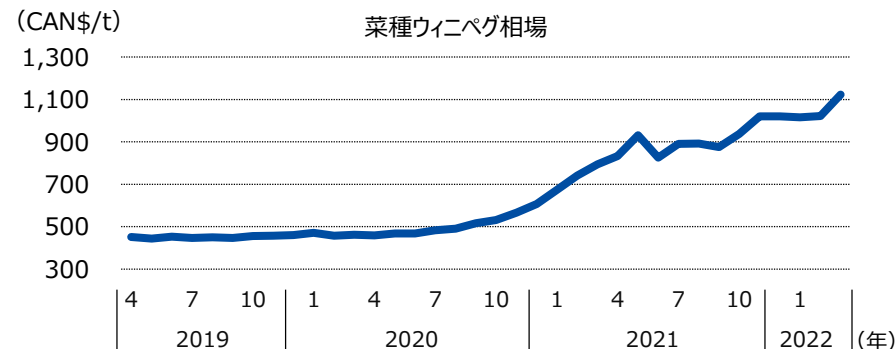
パーム油原料

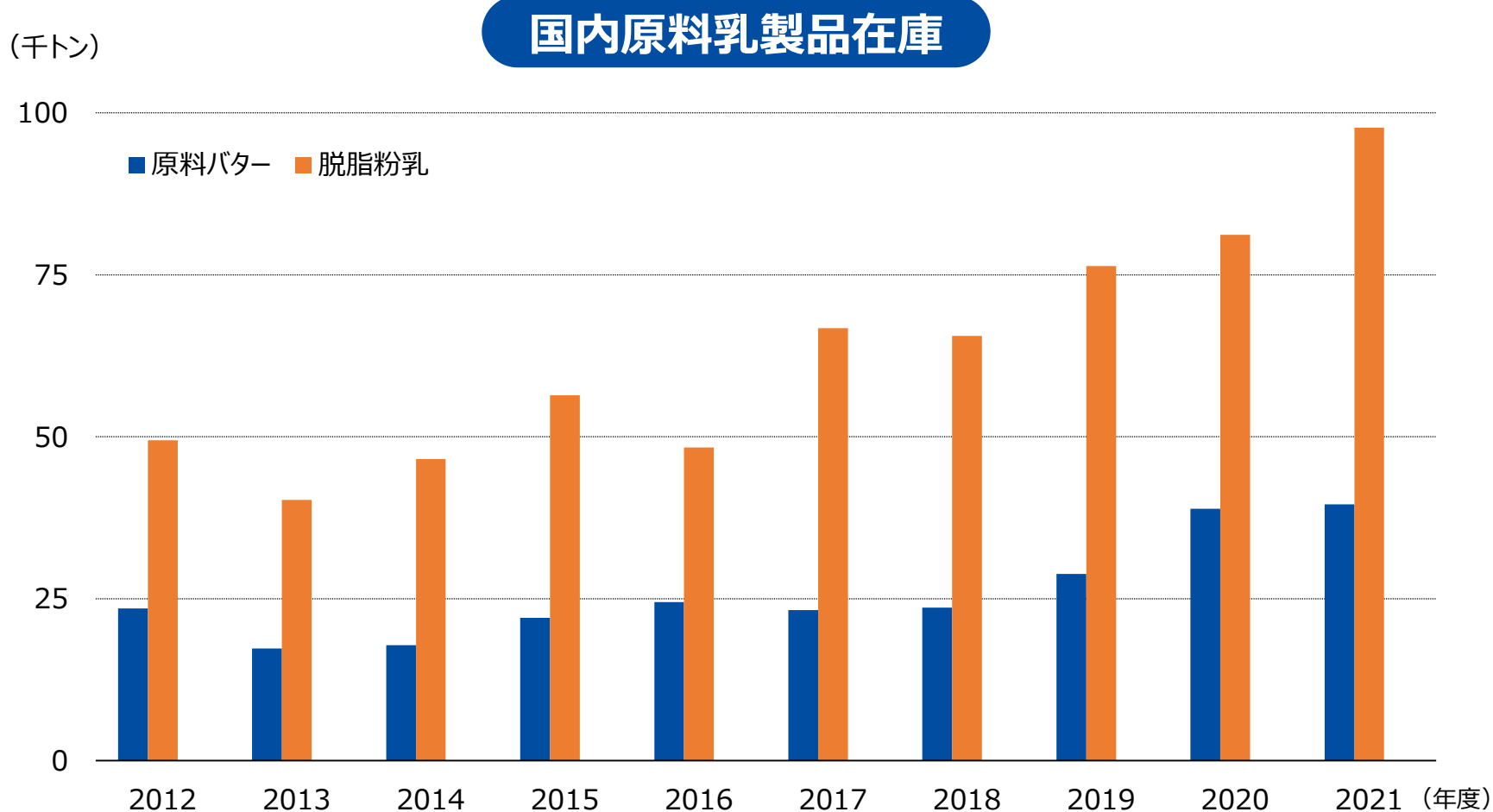


大豆油原料



菜種油原料





(出典) 農林水産省