



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。

4月1日より、社長執行役員（CEO）に就任いたしました
佐藤雅俊です。

日頃より、株主・投資家をはじめとする
ステークホルダーの皆様から、多大なご支援を賜わり
改めて御礼申し上げます。

》》 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 収益基盤の確立 ● 生産体制進化の本格始動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

【グループ長期ビジョン】

私たち雪印メグミルクグループは、
2017年度から今後10年の新たな羅針盤となる
「グループ長期ビジョン2026」を策定し取り組んでいます。
そして今年度は、その第2ステージ「中期経営計画2022」の
最終年度です。

しかし、現在、私たちを取り巻く環境は、新型コロナによる突如の
社会構造の変化や環境問題、そしてウクライナ情勢による、
資源・エネルギー価格の高騰、更には、急激な為替変動などにより
大変厳しい状況です。

その様な中、今年度は「対処すべき課題」を明確にした上で
確実に対応し、新たな社会環境に対応した「第3ステージの新中期経
営計画」につなげていきたいと思ひます。

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。



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

【目指す姿】

私たち、雪印メグミルクグループの目指す姿は、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事と考えています。

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



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

【決算概要・決算サマリー】

2022年3月期 連結業績結果をご説明します。
売上高5,584億円、営業利益180億円と、増収減益となりました。
当期も、コロナ禍による人の流れの変動・巣ごもり需要の反動などの影響を受けましたが、全体では増収を確保しました。
しかし、原材料やオペレーションなどにかかるコストは、想定を超えるペースで上昇し、トータルとして吸収できず、減益となりました。

2022年3月期 連結業績結果

5

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



※ 特別利益の前年差 ▲31億円 (土地売却益 ▲26億円 他)



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

【業績結果】

当期の純利益につきましては、120億円となりました。
前期の遊休の土地の売却益、約26億円の反動などによって、
前年差額がふくらみました。

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%

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



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

【セグメント別 売上高・営業利益】

売上の状況を中心に、セグメント別にご説明します。

乳製品セグメントは、トータルで増収でした。

その内訳ですが、家庭用は、巣ごもり需要の反動などで減収、一方業務用は、人の流れが徐々に活発になり、増収となりました。

飲料・デザート類セグメントは、夏場の天候不順などが影響し減収となりました。

コロナ禍による人々の生活様式の変容で、コンビニエンスストアなどで売場構成が変化し、売上に対し逆風となっています。

飼料・種苗セグメントは、飼料原料の値上がりを、販売価格に反映し、増収となりました。

2022年3月期 連結業績結果

7

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	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
197億円	180億円	△17億円	△11億円	△5億円	△4億円	0億円
限界利益 合計		△10	△7	△3	△2	0
販売単価差		0	1	0	△1	0
販売物量増減		1	5	△4	△1	0
製品構成差		15	2	13	0	0
原材料コスト		△17	△12	△5	0	0
オペレーションコスト		△13	△6	△7	0	0
その他		4	3	0	0	0
固定費その他 合計		△7	△4	△2	△2	0
宣伝促進費		△7	0	△7	0	0
固定経費		0	△4	5	△2	0

雪印メグミルク

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

【連結営業利益の増減要因の内訳】

営業利益の増減要因について、ご説明します。

最上段に赤枠で囲んだ、前期からの営業減益額はマイナス17億円でした。

製品構成差のプラス15億円は、昨年3月に発売した「MBPドリンク」の貢献が主たる要因です。

しかしながら、原材料とオペレーションコストが重く、トータルで減益となりました。

宣伝促進費の増加は、主にMBPドリンクやガセリ菌ヨーグルトへのマーケティング投資を積極的に行ったことによります。

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

【2023年3月期の取組み】

2021年度の結果をふまえ、「今年度の対処すべき課題」についてご説明します。

当社はこれまで、構造改革など、事業基盤の強化に取り組んできましたが、前年度下期からの急激な環境変化の影響は、その効果を超えています。

また、連結の売上高は、増加傾向なもの、雪印メグミルク単体では、減少傾向が続いています。

これは、構造改革により、想定以上に物量の減少が出た結果と受け止めています。

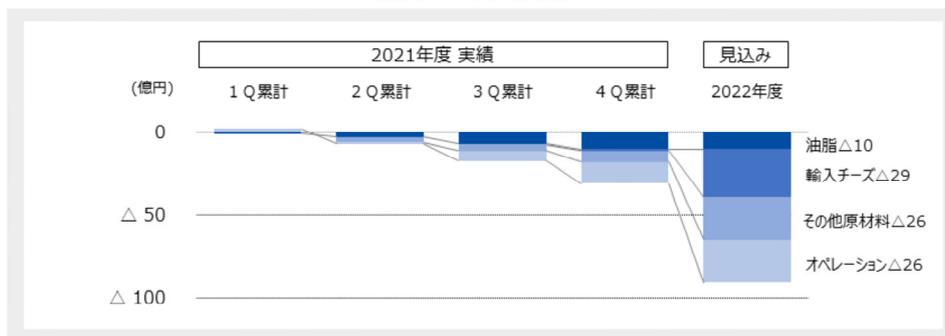
従いまして、「コストアップへの適切な対応」と「ボリュームの拡大」が、今年度最も対処すべき課題だと認識しています。

コストアップへの対応

価格改定の取組み

- 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



【コストアップへの対応】

こちらのグラフは、当社グループの原材料コストと、オペレーションコストの前年度に対する、増加額です。

今年度は2021年度に増して大きなマイナス影響が出る見込みです。価格改定の、市場への定着を進めると同時に、今後のコスト変動に対して、市場動向を十分に見極めながら、適宜対応していきます。

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



雪印メグミルク

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

【ボリュームの拡大】

このグラフは、過去10年間の売上高の推移です。

連結ベースでは、増加を維持していますが、単体では、ここ数年減少傾向です。

こうした中、今年度は、販売物量の拡大を基本方針に掲げ、取り組んでいきます。

そこで期待する効果としては、次の3点を考えています。

- ・一つには、整備された製造設備の活用による、生産効率の向上
- ・二つ目には、原料乳製品の在庫の削減
- ・そして三つ目に、シェアを伸ばすことによる市場競争力のアップです。

こうした複合的な効果の発現を狙って、販売ボリュームの拡大に注力していきます。

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



- 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

【2023年3月期連結業績予想（通期）】

課題への対応を踏まえた、今期の業績予想です。

2023年3月期は、売上高は5,850億円、前年からプラス4.8%、265億円の増収。営業利益は150億円。大幅な原材料・オペレーションコストなどの増加から、マイナス16.9%、30億円の減益を予想しています。

2023年3月期の取組み

12

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	セグメント別の増減額			
180億円	150億円	△30億円	乳製品 △36億円	飲料・デザート類 8億円	飼料・種苗 △1億円	その他 △1億円
限界利益 合計		11	△9	20	0	0
販売単価差		45	27	17	1	0
販売物量増減		51	26	23	0	2
製品構成差		6	1	5	0	0
原材料コスト		△65	△48	△16	△1	0
オペレーションコスト		△26	△15	△9	0	△2
その他		0	0	0	0	0
固定費その他 合計		△41	△27	△12	△1	△1
宣伝促進費		△11	△4	△7	0	0
固定経費		△30	△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



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

【連結営業利益の通期増減要因の内訳】

今期の予想における、営業利益の増減要因です。

まずプラス要素として、「販売単価差」「販売物量増減」「製品構成差」の合計で、プラス102億円を見込んでいます。

これに対してマイナス要素は、「原材料」と「オペレーション」のコストアップで、マイナス91億円を見込んでいます。

これに加え、今年度は、物量アップを図るためのマーケティング投資を積極的に行うための宣伝促進費や、減価償却費を含む固定経費の増加があり、トータルではマイナス30億円の見通しです。



【中計2022進捗】

今年度の予想を含む「グループ中期経営計画2022」の業績推移です。

営業利益とEBITDAは、厳しさを増す環境変化により、減少する見込みです。

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			60円 予定 配当性向 30%以上			



- 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

【配当方針】

当社グループは、長期ビジョン2026において、自己資本比率50%以上、配当性向30%以上を目標に進めてきましたが、第3ステージを待たずに実現することができました。

2022年3月期の1株あたりの配当金は、前期実績から20円増配し60円としています。

また今期につきましても、継続して60円の配当を予定しております。

今後も、株主還元を重視して、取り組んでいきます。

 乳製品	1. 乳製品事業分野	バター、油脂、チーズ（国内・海外）
 市乳	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
 ニュートリ ション	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
 飼料・種苗	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

【事業分野別】

事業分野別の主な取組みについて、ご説明します。



売上高、営業利益予想 / 乳製品事業分野

(ニュートリジョン事業を含む)

(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%



- 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



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

【売上高実績 乳製品】

乳製品事業分野について、ご説明します。

ポイントは、バターの増産体制の確立による家庭用バターの拡大と、家庭用ナチュラルチーズの拡大です。



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



家庭用マーガリン類店頭価格
前年比推移 (当社)



(出典) インターズSR1+ 平均販売単価前年比



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

【乳製品事業分野 (2022年 コストアップ)】

コストアップの対応について、ご説明します。

輸入原材料などのコストアップに対して、すでに家庭用・業務用商品について価格改定を実施しました。

輸入原材料の価格動向につきましては、今後もしっかり注視していきます。



物量の拡大 ①

家庭用バター の取組み

- 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)



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

【乳製品 家庭用バター】

物量の拡大についてです。

今年度は、昨年4月に稼働を開始した磯分内工場を、フル操業させていきます。
また、ミニパックバターなどのポーションタイプの製造ラインを、幌延工場から阿見工場へ移管し、家庭用バター全体の供給力を増強しました。

今期は積極的に拡売していく計画です。



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



需要喚起のプロモーションの実施



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

【乳製品 PC】

家庭用プロセスチーズです。

3月から、バター入りや大容量のスライスチーズなど、市場のニーズに応える新商品の上市を行いました。

また、6Pチーズの広告宣伝に加え、「スライスチーズ」「北海道カマンベールチーズ」の2品は、1962年の発売以来今年60周年を迎えます。

積極的なプロモーションを展開し、物量の拡大を図ります。

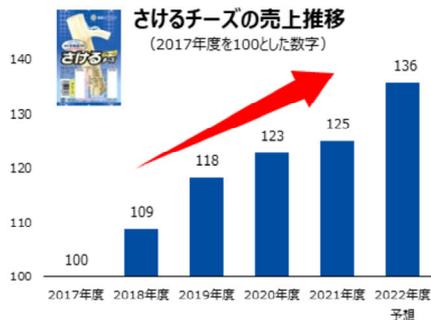


物量の拡大 ③

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



需要喚起のプロモーションの実施



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

【乳製品 NC】

当社の成長ドライバーの一つである、家庭用ナチュラルチーズの取組みです。

さけるチーズにつきましては、前年度はコロナ禍を背景に急激に需要が高まり、バラエティ品の一部を休売しました。

現在、準備の整ったものから順次再開し、今期は本来の成長軌道に乗せる考えです。

また、大樹工場の能力増強も行っており、来年春に稼働を予定しています。



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



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

【乳製品 海外チーズ】

海外のチーズ事業です。

このグラフは、雪印メグミルクインドネシアにおけるチーズの販売推移です。

アジア圏の高い経済成長を背景に、操業以来、順調に拡大を続けています。

2021年度は新型コロナウイルスの影響を受けましたが、今後についても、高い成長軌道を描きます。



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%



- 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



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

【市乳 売上高実績】

市乳事業分野についてです。

この分野のポイントは、機能性ヨーグルトや、この春ブランドを刷新した「おいしい雪印メグミルク牛乳」の投入による、売上拡大です。



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)



【市乳 コストアップ対応】

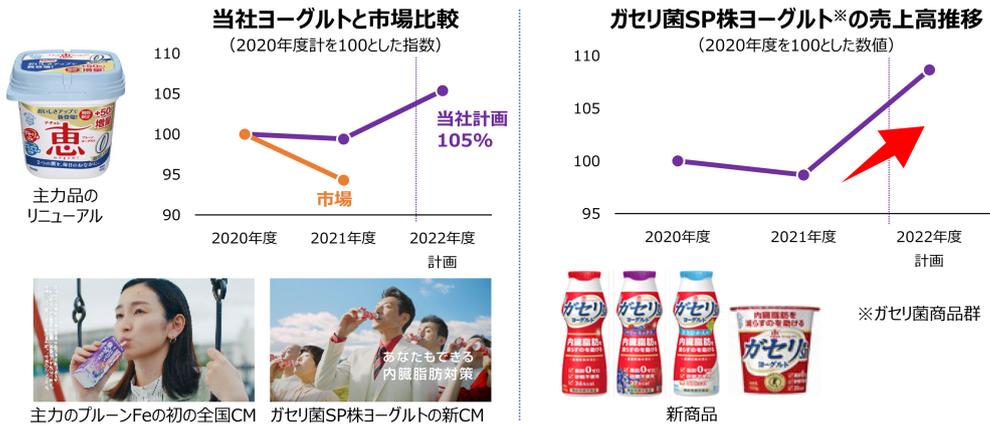
市乳事業分野のコストアップの対応状況です。

既に3月から、「乳飲料・果汁・野菜飲料・デザート」の一部商品のリニューアルを行いながら、価格体系の変更を実施しました。また、今年60年目を迎える、雪印コーヒーにおいても、一部価格の見直しを行いながらプロモーションを展開し、価格の定着を図ります。

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



【市乳 物量の拡大】

ヨーグルトの物量拡大の取組みです。

プレーンタイプ・ドリンクタイプなど、主力商品のリニューアルと、新商品の投入を行いました。

「プルーンFe 1日分の飲むヨーグルト」のCM投入など、継続したプロモーションを行うことで需要を喚起し、販売拡大につなげていきます。

ヨーグルト市場は、若干の踊り場がありますが、当社は市場を上回って推移しております。



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



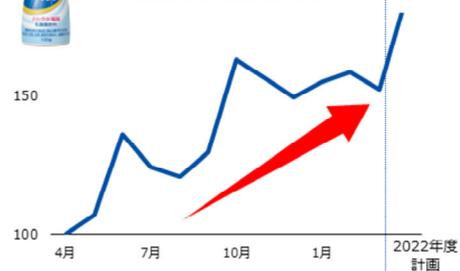
リニューアル



「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)



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

【市乳 白物飲料】

白物飲料の取組みです。

このカテゴリーでは、キャップ付き小型商品の投入、「おいしい雪印メグミルク牛乳」のブランド刷新、「MBPドリンク」による健康機能の訴求など、付加価値の高い商品のラインナップを強化しました。

今期は、トップラインの拡大にも力を注ぎ、次期中計に向けて事業基盤を強化していく考えです。



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。



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

【市乳 牛乳類事業の黒字化】

牛乳類事業の構造改革の取組み状況です。

今中計では、主に次の二つのことに重点を置き、取組みを進めて来ました。

一つは、商品の付加価値向上の取組みとして、新容器のキャップ付き飲料の導入、MBPをはじめとする小型新商品の導入です。

二つ目は、コストダウンの取組みとして、PBを含む低採算商品の見直し、生産体制・ロジスティクスの最適化を進めました。

これらの取組みは、一定の成果が出ています。ただし、コロナの影響、エネルギー・物流、資材価格などの、コストアップが重荷となり、目標へ到達するには、もう少し時間がかかる見込みです。

今後については、引続き付加価値商品の新規導入とプロモーション強化による、物量アップを目指します。なお、来期以降の方向性は、次期中計でお示しします。



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%



- 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

【ニュートリション事業分野 売上高】

ニュートリション事業分野について、ご説明します。

機能性食品事業は、今期も引き続き「毎日骨ケアMBP」の高い伸長を目指します。

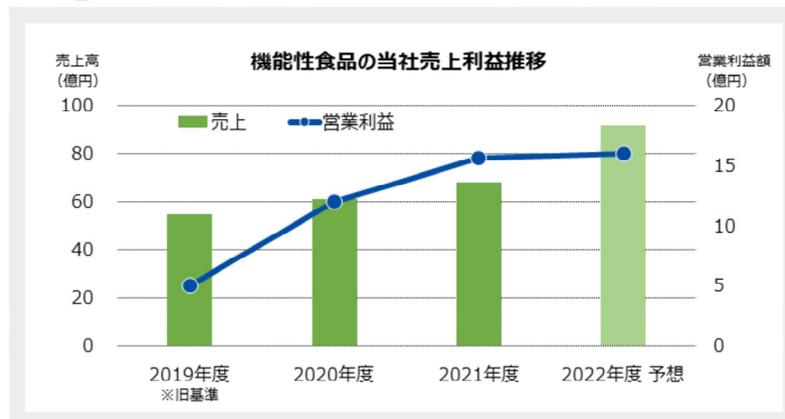
ニュートリション事業分野では、今期より新たに通販機能を持つ子会社、ベルネージュダイレクトを連結子会社とし、事業展開を加速していきます。



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



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

【ニュートリション事業分野】

このグラフは、MBP商品を中心とする機能性食品事業の、売上高・利益の推移です。
着実に伸長していますが、今期も定期購入型通販ビジネスを軸に、更に成長させる計画です。



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・種苗 売上高】

飼料・種苗事業分野です。

飼料事業につきましては、昨年から、飼料原料価格の高騰が、続いています。

かつてない原料高の中、国主導による価格安定基金への拠出負担などが生じるため、当期は厳しい事業環境を予想しています。



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」

【飼料・種苗 取組み】

飼料事業では、昨年12月に「ホクレンくみあい・雪印飼料株式会社」の新工場が稼働し、効率的な飼料生産を行う体制が整いました。また、昨今の飼料原料高の状況は、酪農経営を急激に圧迫しており、改めて国産自給飼料の有用性が指摘されています。種苗事業では、今後も自給飼料率の向上に取組み、酪農生産に貢献していきたいと考えています。

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境意識の高まり ● 新型コロナ感染拡大 ● 社会構造の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ● ウクライナ侵攻 ● さらなるコストアップ ● 為替リスク増大 	<p>想定のできない 不透明な時代へ</p>
当社	<p>成長への基盤整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 生産体制整備 ● 財務基盤の安定化 	<p>環境変化への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コストアップ対応 ● ポリュームの拡大 	<p>強靱性の獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業基盤の徹底活用 ● 新たな成長分野の展開


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

【次期中期経営計画の位置付】

2023年度にスタートする次期中計に向け、現在検討していることについて、ご説明します。

現在の社会情勢は、予断を許さない不透明な状況にあります。

次期中計では、「事業基盤の徹底活用」と「新たな成長分野の展開」を進め、環境変化へのレジリエンス（強靱性）を獲得したいと考えています。

次期中期経営計画に向けた成長戦略

<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 乳製品： <ul style="list-style-type: none"> ・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： <ul style="list-style-type: none"> 各工場の大型紙容器・付加価値型 小型新容器  <p>新容器TTミディ</p>	<p>② 経済成長を見据えた海外事業の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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  <p>現地法人「Megmilk Snow Brand Singapore」 2022年8月設立予定</p>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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



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

【次期中期経営計画に向けた成長戦略】

次期中計に向け、

現在、検討している、成長分野への取組みについて、ご説明します。

一つ目は、

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です。

乳製品事業分野では、磯分内・阿見・大樹工場などの商品、

市乳事業分野では、大型紙容器・プラボトルやキャップ付き商品などの、販売物量の最大化です。

二点目は、経済成長を見据えた、海外事業の強化です。

大きく伸長が見込める、アジア・オセアニア地域でのビジネス拡大を狙い、

戦略拠点を、今年8月に、シンガポールに設置することを、本日（5/13）リリースしました。

現在すでに、オーストラリアとインドネシアに、粉乳とチーズの生産拠点を構えています

が、将来の海外事業のヘッドクォーター機能を見据えた、

オンサイトの拠点を構えることにより、情報に対する鮮度とスピードが、格段と向上し、事業展開を加速させていきます。

三点目は、健康ニーズの高まりに対応した、ニュートリション事業の育成です。

将来、市場の拡大が期待できる植物性食品（PBF）の領域につきましても、展開を検討しています。

また、現在建設中の「イノベーションセンター」を、2023年1月から、順次スタートさせ、ニュートリション事業分野の新たな研究開発の拠点とする考えです。

研究開発の機能と人員が一同に集結することで、

「共創」を促し、イノベーションを創出していきたいと考えています。

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

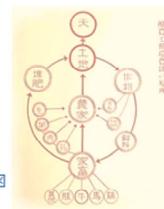
雪印メグミルクの前身のひとつである雪印乳業の創業者の一人、黒澤西蔵は、「健土健民」の具体的な手法である「循環農法」の普及に尽力した。

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)



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

【雪印メグミルクグループのサステナビリティ経営】

最後に、当社グループのサステナビリティ経営について説明します。

当社の前身のひとつである「雪印乳業」の創業者の一人、「黒澤西蔵翁」は、創業の精神である「健土健民」と具体的な手法である「循環農法」を提唱しました。

「循環農法」とは、人（ひと）と自然が共生し、

- ・土から草、
 - ・草から牛、
 - ・そして、牛のふん尿がたい肥となって、
- また土へと還る（かえる）という、物質やエネルギーを、循環させる農法のことを言います。

この考え方は、現代に繋がるものであり、当社グループのサステナビリティ経営の原点でもあります。

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。」

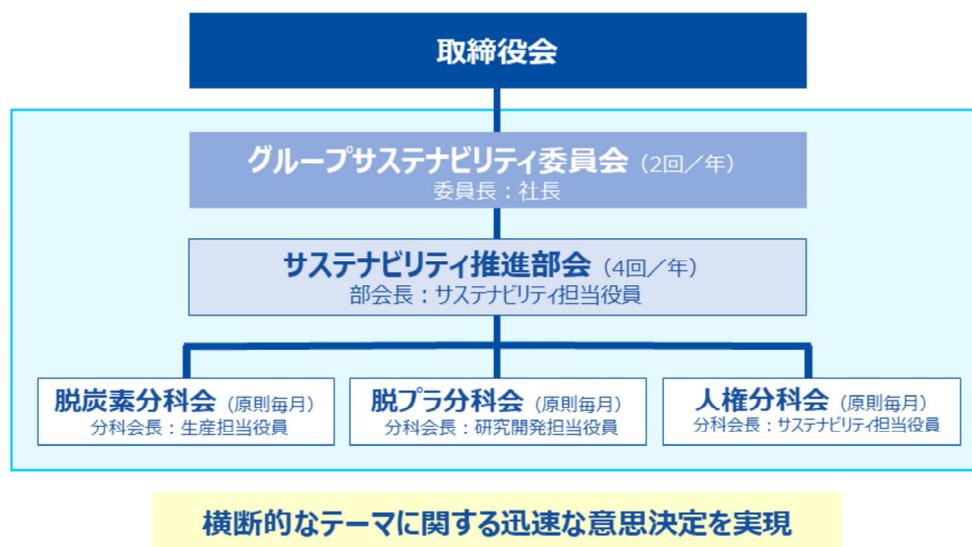


黒澤西蔵揮毫による『健土健民』の書（雪印メグミルク所蔵）

【雪印メグミルクのサステナビリティ】

雪印メグミルクグループのサステナビリティ経営とは、
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すことです。

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



【雪印メグミルクグループのサステナビリティ経営】

サステナビリティ経営の推進体制について説明します。

取締役会のもと実効性を確保し、各テーマに関する横断的な内容を、迅速に意思決定する体制を整えました。

取締役会を頂点に、社長を委員長とするグループサステナビリティ委員会、担当役員を部会長とする推進部会を設置。
3つの分科会で 具体的なテーマについて進めています。

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



【雪印メグミルクのサステナビリティ経営】

具体的な取組みについて、2つご説明します。

まず、脱炭素の取組みの紹介です。

すでに、今年の2月にリリースしましたが、当社では、ホエイの有用成分を、用途に応じた最適な形で回収する技術の確立を目指し、研究開発を進めています。

その過程において、残渣（ざんさ）等が発生しますが、それらを、メタンガス化して活用することとしました。

得られたメタンガスは、大樹工場内でエネルギーとして全量を利用し、水の使用量や、CO₂の排出量を削減します。

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

【雪印メグミルクのサステナビリティ経営】

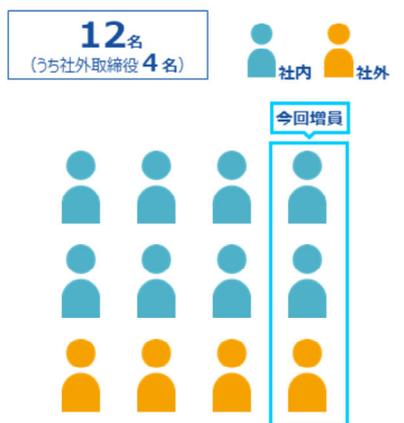
人権課題についての、取組みです。

現在、人権デュー・ディリジェンスにおけるリスクの特定を終えました。

サプライチェーンの外国人労働者問題と
パーム油の小規模農家の生活賃金や、労働条件について、
今年度より、具体的な取組みを開始していきます。

取締役会の強化

2022年6月28日以降の新体制



社外取締役の経歴

氏名	経歴
新 板東 久美子	元消費者庁長官 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	企業経営経験者 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	公認会計士 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	弁護士 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

【雪印メグミルクのサステナビリティ経営】

最後に、ガバナンスの取組みです。
本日（5/13）、取締役の候補者を発表しましたが、
取締役会の多様性と、監督機能強化を目的に、
社外取締役1名を含む、3名の取締役を選任しました。

また今回は、新たに企業経営経験者を、社外取締役として加えること
で、一層のガバナンス向上に取り組んでいきます。

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

【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%

【参考：連結貸借対照表】

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	

【参考：連結キャッシュ・フロー計算書】

バター



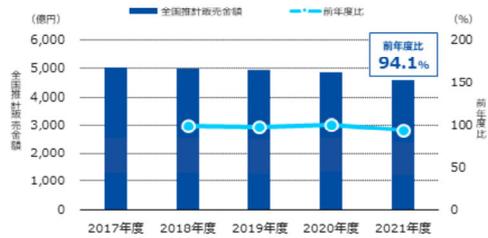
チーズ



牛乳（牛乳+成分調整牛乳）



ヨーグルト



(出典) インテ-ジスRI+(SM, CVS, DG, HC) 2017年4月~2022年3月 累計販売金額



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

【参考：市場動向】

当社市場シェア

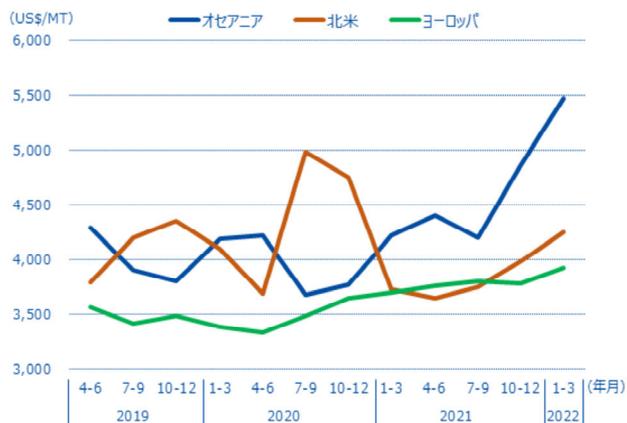
全国家庭用 推計販売金額
2022年3月期 当社市場シェア
(2021.4-2022.3)

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



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

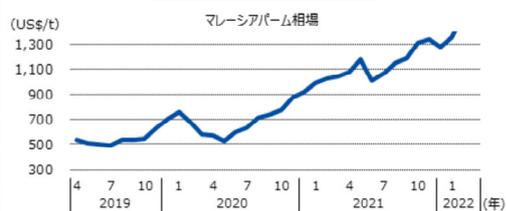
【参考資料：当社市場シェア、輸入チーズの原料価格】

主要原材料の動向

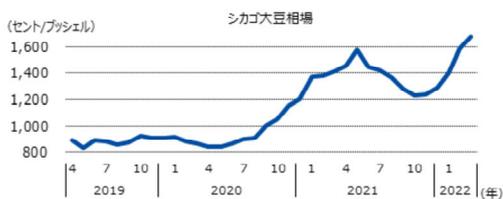
輸入原料チーズ



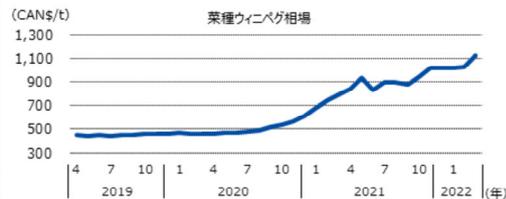
パーム油原料



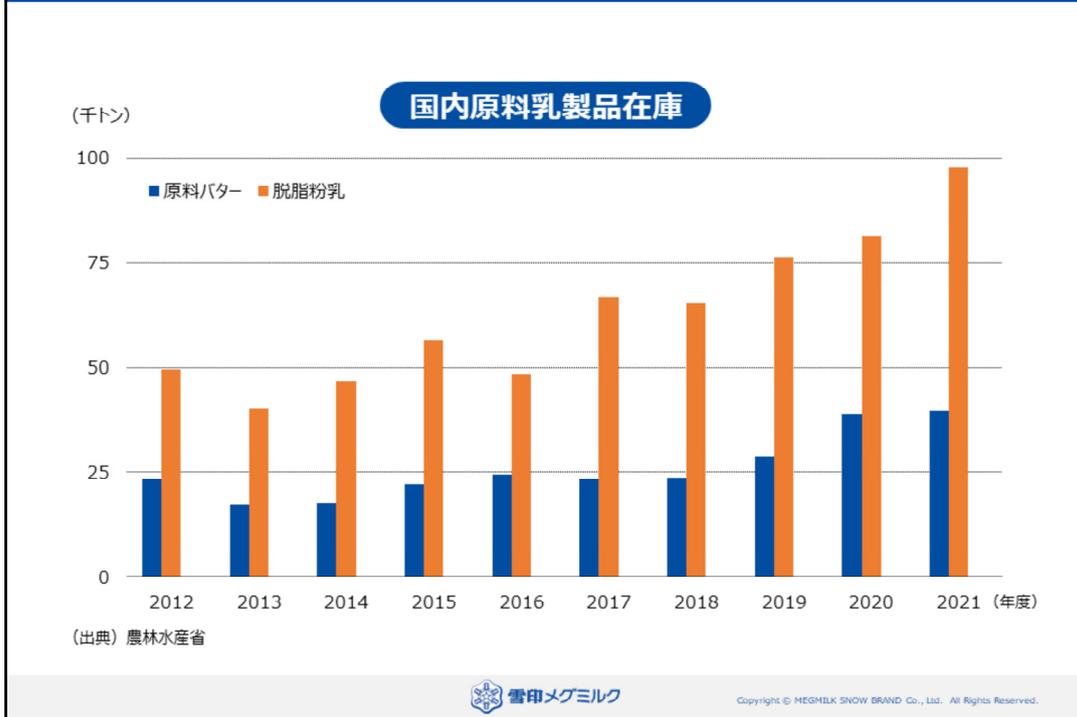
大豆油原料



菜種油原料



【参考：油脂原材料価格推移】



【参考：国内原料乳製品在庫】