



本プレスリリースは Danone（本社：フランス・パリ、CEO：エマニュエルファベール）が  
2017年2月15日（現地時間）に発表した英文リリースの抄訳です。

報道関係各位

2016年2月20日  
ダノンジャパン株式会社

## 2016年は成長モデル強化において目覚ましい前進 2017年、ダノンはさらなる変化に向け次なるステージへ

- **2016年決算**：連結売上高と利益率は力強い業績を見せ、極めて力強い経常的 EPS 成長（前年比 9.3%増）を達成。
- **2017年目標**：同一条件下前年比 5%超（WhiteWave 社契約処理関連項目を除いたベース）の着実な経常的 EPS 成長に向け、成長と効率化をそれぞれ追求。
- 成長と効率化に向けた最適条件を創造する**新組織体制**。
- **10億ユーロの効率化プログラムの始動**。

\*2017年目標は WhiteWave 社買収契約処理完了後に見直される予定です。

上記において言及された「成長」とはすべて、同一条件下での比較を指しています。  
本リリース（上記の 2016 年実績と 2017 年目標を含む）における同一条件下の前年比変動、経常的営業収益、営業利益率、純利益、税率、EPS、フリーキャッシュフロー、特別項目を除くフリーキャッシュフロー、純金融負債に関わる記述は、IFRS によって定義される財務指標ではなくダノン独自に使用される財務指標に対応しています。これら財務指標の諸条件や決算報告書との適合については英文リリース <http://www.danone.com/en/for-you/journalists/news-press-releases/> をご参照ください。

### CEO エマニュエル ファベールのコメント

「今後見込まれる WhiteWave 社の加入により、私たちは間もなく、健康と栄養の分野での変革の旅の新たなかつ心躍る章の幕を開くこととなります。2016 年は非常に強固な経常的 EPS 成長につながる力強い業績を達成しましたが、私たちが直面する様々な課題（ヨーロッパにおける乳製品需要回復の遅れ、主要市場の不安定状況）は、消費者機会を取り込み、効率化を改善させる明確な事例となっていくでしょう。

本日発表された改変は、全社にわたって水平的な協力体制と垂直的な統率体制を推進し、私たちの成長を加速し、より消費者に近づけ、資源配分における一貫性をもたらすでしょう。一方で、効率化の課題に対して急進的な新しいやり方で取組むことを決め、より適切かつ持続可能な資源消費や、より効率的な働き方を可能とする包括的な全社プログラムを導入することとしました。他方で、効率性の改善により生み出された資源を活用することにより、新たな総合的成長と革新プロセスは、我々のブランドと各消費コミュニティとのつながりを全く新たな水準にまで引き上げていくでしょう。これこそが健康と栄養の分野での変革の核なのです。今後の WhiteWave 社買収による利益を別にしても、中期的成長と短期的効率化というそれぞれの方策は、継続的な資源配分プロセスと結びついて私たちの短期中期の財務目標達成を可能としましょう。経営陣全員を代表して、より良い健康と地球環境に向け素晴らしい有益な製品を提供するべく日々勤勉に働いている全てのダノンチームに対する誇りを表明したいと思います。

## 2016 年 主要ハイライト

| 百万ユーロ（別途記載がない場合）     | 2015   | 2016   | 報告ベース  | 同一条件下比較 |
|----------------------|--------|--------|--------|---------|
| 売上高                  | 22,412 | 21,944 | -2.1%  | +2.9%   |
| 経常営業利益               | 2,892  | 3,022  | +4.5%  | +8.4%   |
| 経常営業利益率              | 12.91% | 13.77% | +87bps | +70bps  |
| 経常純利益 — グループシェア      | 1,791  | 1,911  | +6.7%  | +10.4%  |
| 純利益 — グループシェア        | 1,282  | 1,720  | +34.1% | +35.1%  |
| 経常EPS（ユーロ）           | 2.93   | 3.10   | +5.6%  | +9.3%   |
| EPS（ユーロ）             | 2.10   | 2.79   | +32.7% | -       |
| フリーキャッシュフロー（特別項目を除く） | 1,529  | 1,786  | +16.8% | -       |

## PART I: 2016 通期

### 2016 年通期売上

| 百万ユーロ<br>(%を除く) | 2015通期 | 2016通期 | 売上高増減* | 数量増減* | 2015第4四半期 | 2016第4四半期 | 売上高増減* | 数量増減* |
|-----------------|--------|--------|--------|-------|-----------|-----------|--------|-------|
| 部門別             |        |        |        |       |           |           |        |       |
| チルド乳製品          | 11,057 | 10,736 | +2.0%  | -2.6% | 2,682     | 2,677     | +0.7%  | -3.9% |
| ウォーター           | 4,768  | 4,574  | +2.9%  | +2.9% | 953       | 944       | +6.3%  | -0.4% |
| 乳幼児向け食品         | 4,994  | 5,017  | +3.5%  | +0.6% | 1,332     | 1,317     | +0.6%  | -0.5% |
| 医療用栄養食品         | 1,593  | 1,618  | +7.4%  | +4.8% | 413       | 417       | +6.1%  | +4.0% |
| 地域別             |        |        |        |       |           |           |        |       |
| ヨーロッパ           | 8,900  | 8,571  | +1.4%  | -1.8% | 2,167     | 2,038     | -2.9%  | -4.2% |
| CIS & 北米        | 4,471  | 4,486  | +4.6%  | -2.4% | 1,064     | 1,155     | +5.7%  | -1.3% |
| ALMA 地域         | 9,041  | 8,887  | +6.7%  | +2.7% | 2,147     | 2,162     | +5.4%  | +0.7% |
| 合計              | 22,412 | 21,944 | +2.9%  | -0.2% | 5,379     | 5,355     | +2.1%  | -1.9% |

\*同一条件下比較ベース

2016 年、連結売上高は 21,944 百万ユーロ（同一条件下での前年比 2.9%増）となりました。報告ベースの売上高は同 2.1%減でありましたが、これは為替変動の影響（同 5.5%減）、連結範囲の変更（同 0.6% 増）を含みます。

為替変動インパクトはアルゼンチンペソ、メキシコペソ、ロシアルーブルのネガティブトレンドを反映しています。

連結範囲の変動は主に Fan Milk グループ各社の完全連結（2015 年 12 月）によります。

### チルド乳製品部門

2016 年、チルド乳製品部門は同一条件下での前年比 2.0%増収を達成（2015 年は同 0.6% 増）しました。この業績は主に CIS 地域と北米地域（米国とカナダ）の成長加速を反映しており、これは想定通りでありました。

- 米国においてダノンは、下期の競争激化環境にも関わらず年間を通じて力強い成長をみせました。ブランドの革新と活性化の成功を通し、2017 年も従来以上に厳しい事業環境が見込まれる当カテゴリーにおいて、ダノンのリーダーシップと、より広義に言えばファンダメンタルズが強化されました。

- ロシアでは、難しい経済環境にあるなか3年連続でダノンは事業モデルの頑強さを示しました。ブランドポートフォリオ価値の強化と各ブランドの強さが販売数量減の影響を相殺し、強い売上高成長を生みました。

ヨーロッパでは売上高トレンドはAactivaの販売動向とQ4に悪化したスペイン市場の環境に影響されました。現段階でAactivaの売上は想定を下回るものとなっていますが、これはブランドの再投入が販売回復につながっていないためです。ブランド革新が野心的なものであるため販売回復には時間が必要ですが、各地域における執行計画はすでに再考され、各チームがそれぞれの国で遂行し始めています。

ALMA 地域（アジアパシフィック、ラテンアメリカ、中東、アフリカ地域）は2016年に強い成長を見せました。しかしながら、高インフレと脆弱な消費者支出がみられるラテンアメリカの経済的背景のなかで、期初9ヶ月間にみられた数量減は第4四半期にも継続（特にブラジルにおいて）し、2017年にも続くと思込まれます。

## ウォーター部門

2016年、ウォーター部門は同一条件下前年比2.9%増収となりました。中国を除き、同部門の業績は概ね1ケタ台半ばから後半の増収でした。これは消費者が健康的な飲料水を選好していることによる力強いカテゴリー動向や、ブランド革新とブランド活性化への継続的な注力に支えられたものです。

ヨーロッパは年間を通じて堅調な成長を見せましたが、強い販売促進と年末のブランド革新計画成功により、特に第4四半期が好調でした。

ALMA 地域（アジアパシフィック、ラテンアメリカ、中東、アフリカ地域）（中国を除く）もまた、インドネシアやメキシコといった様々な地域での成長に支えられ2016年は好業績でした。

中国では、2016年のMizone売上高は減収でした。これは、変化期にある市場において在庫調整が行われた影響によるものです。予想通り、前年比較ベースのハードルが低くなったことで第4四半期には売上高は前年比プラスとなりました。しかしながら、弱気さを深める消費環境のなかで、足下の市場変化は2017年にも継続する可能性があります。したがってダノンとしては、投資の集中を通して市場シェア確保に注力し、Mizoneの利益性を維持しながら将来的な成長を目指すことが重要と考えます。

## 乳幼児向け食品部門

2016年乳幼児向け食品部門の売上高は同一条件下前年比3.5%増となりました。これは中国への「間接的な」売上の減少分も含みます。この分を除くと、当部門の売上高成長は1ケタ台半ばの強い伸びを維持しました。

ヨーロッパ（中国への「間接的」売上分を除く）においては、現地需要に基づく売上高は横ばいで、いくつかの対照的な業績動向を反映しました。つまり英国、ドイツ、ベネルクス3国における堅調な伸びの一方で、フランス、イタリア、トルコにおけるより厳しい市場状況がありました。

同時にALMA 地域（アジアパシフィック、ラテンアメリカ、中東、アフリカ地域）（中国を除く）は、ブラジルやオーストラリアなど活力ある市場環境の恩恵を受け、非常に強い基調を維持しました。

中国においては、変化の早い規制環境によって間接販売チャネル全般が移行期にあり、その状況が第4四半期にも継続し、業者によるさらなる在庫調整につながりました。こうした移行による不安定な状況は2018年に新しい規制が完全に施行されるまで続くと考えられます。しかし同時にダノンは中国における直接販売モデルの展開に成功しつつあります。専門店や直接的なeコマースチャネルにおいて存在感と認知度を高めるべく年間を通じて実施されたあらゆる施策は、第4四半期の現地売上高の力強い上昇に寄与しました。

### 医療用栄養食品部門

2016年、医療用栄養食品部門の成長は同一条件下で前年比7.4%と非常に強いものとなり、また各地域おしなべて均衡のとれた伸長を見せました。

ヨーロッパにおいては、英国とベネルクス3国における堅調な業績に牽引され1ケタ台半ば超の伸びとなり、ALMA地域（アジアパシフィック、ラテンアメリカ、中東、アフリカ地域）では中国とブラジルでの更なる力強い拡大を受け13~15%程度の伸長でした。

全てのカテゴリーがこの全体としての好業績に寄与しましたが、小児向けと成人向け分野はNeocate、Nutrison、Fortimelなど大型商品の貢献に支えられ強い成長を実現しました。

### 2016年経常営業利益率：70ベースポイントの上昇（同一条件下比較）

ダノンの経常的営業利益率は13.77%となり、報告ベースで87ベースポイントの上昇でした。これは以下の点を反映しています。

- +70ベースポイントの上昇（同一条件下）
- 連結範囲変更（主に中国のDumexの連結除外とFan Milkグループ各社の完全連結）による10ベースポイントの上昇
- 為替変動（より好ましい地域ミックスによる）6ベースポイントの上昇

|            | 2015          | 2016          | 増減(同一条件下ベース)  |
|------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>部門別</b> |               |               |               |
| チルド乳製品     | 9.95%         | 10.09%        | +38bps        |
| ウォーター      | 11.37%        | 11.38%        | +15bps        |
| 乳幼児向け食品    | 19.92%        | 21.91%        | +167bps       |
| 医療用栄養食品    | 17.95%        | 19.71%        | +93bps        |
| <b>地域別</b> |               |               |               |
| ヨーロッパ      | 17.26%        | 17.64%        | +45bps        |
| CIS & 北米   | 8.67%         | 10.26%        | +161bps       |
| ALMA地域     | 10.71%        | 11.82%        | +79bps        |
| <b>合計</b>  | <b>12.91%</b> | <b>13.77%</b> | <b>+70bps</b> |

2020年までの変革プランの一部として、2016年にダノンは、資源配分の統制や効率化追求、コスト最適化を通じ、より強固でバランスのとれた事業モデル構築に引き続き注力してきました。

年間を通じて原材料価格が好ましい水準にあるなかで、ダノンはブランドミックス管理を通じてブランドポートフォリオの価値を高め、コストベースの最適化をはかり、事業モデルの一層の効率化を探る構造的努力を実施してきました。

並行して、いくつかの主要な新興市場の動向が急速に変化する従来以上に変動的かつ複雑な環境のなかで、ダノンは昨年6月、短期、中期、そして長期の事業戦略に適切な資源配分を行うことにより、利益率改善を優先し結果的に売上追求ペースを調整する決断をしました。これにより、短期の純粋に方策的な戦略ではなく、長期的価値を創造する戦略的成長施策への注力を引き続きおこなってまいります。

最後になりますが、この非常に力強い業績は乳幼児向けの対前年比におけるポジティブな影響も含まれません。2015年の上半期はDumexの事業適応計画に関わるコストやオランダの生産工場での火災関連コストによる影響を受けました。

結果として、全部門が前年を上回る貢献をすることにより、全社ベースの利益率は極めて高い70パーセントポイント上昇（同一条件下での比較）し、当初計画を大幅に上回りました。

### 2016年経常EPS：前年比9.3%増（同一条件下での比較）

| 百万ユーロ（別途記載がない場合）       | 2015         | 2016         |
|------------------------|--------------|--------------|
| <b>経常営業利益</b>          | <b>2,892</b> | <b>3,022</b> |
| その他の営業収支               | (682)        | (99)         |
| <b>営業利益</b>            | <b>2,210</b> | <b>2,923</b> |
| 純負債コスト                 | (152)        | (146)        |
| その他の金融収支               | (133)        | (146)        |
| 法人税                    | (626)        | (804)        |
| <b>完全連結会社ベース純利益</b>    | <b>1,299</b> | <b>1,826</b> |
| 関連会社からの純利益             | 99           | 1            |
| 純利益                    | 1,398        | 1,827        |
| 少数株主持ち分                | 115          | 107          |
| <b>グループシェア</b>         | <b>1,282</b> | <b>1,720</b> |
| 内、非経常的な正味分             | (508)        | (191)        |
| <b>経常純利益 — グループシェア</b> | <b>1,791</b> | <b>1,911</b> |
| <b>経常EPS（ユーロ）</b>      | <b>2.93</b>  | <b>3.10</b>  |
| EPS（ユーロ）               | 2.10         | 2.79         |

その他の営業収支は、特にダノンの2020変革プラン（「One Danon」プラン）関連の51百万ユーロの支出と、将来的なWhiteWave社買収に関わる57百万ユーロの費用を含み、99百万ユーロの損失となりました。

純負債コストは、WhiteWave社買収に関わるファイナンス関連の追加費用（2016年10月25、26日発行の新社債関連費用）にも関わらず、2016年にやや減少しました。この減少は低金利によるものであります。これらの新社債発行によってダノンは、より優位な市場条件で平均負債満期を延ばすことが可能となりました。

2016年の経常的税率は31.3%で、2015年と同様でした。

関連会社からの純利益は特別項目（主に25%のYashili持分に関わる98百万ユーロの減損）の影響により1百万ユーロに減少しました。特別項目を除いたベースでは関連会社からの純利益は2016年に129百万ユーロとなり、前年比4.5%の増加でした。

2016年の経常的純利益-グループシェア（企業集団持ち分）は1,911百万ユーロとなり、同一条件下で前年比10.4%増、報告ベースで6.7%増となりました。

経常的EPSは3.10ユーロとなり同一条件下比較で前年比9.3%増、報告ベースで5.6%増でした。これはダノンの成長モデルの強化と均衡回復の大きな進展を反映しています。

EPSは2.79ユーロで32.7%増（報告ベース）でした。

### 2016年キャッシュフローと負債

2016年のフリーキャッシュフローは、コスト削減とヨーロッパでの事業体制適応プランに関連した費用26百万ユーロ<sup>1</sup>を含め1,760百万ユーロとなりました。これらの費用は2015年に発生または引当てられており、2016年に支払われたものです。

したがって特別費用を除くフリーキャッシュフローは、1,786百万ユーロ（売上高の8.1%相当）で前年比16.8%増でありました。これは経常的営業利益率の力強い上昇と運転資本の健全な管理に支えられたものであります。これが今後ダノンの成長に向けたロードマップを資金的に支えるでしょう。2016年の設備投資費は925百万ユーロ、売上高の4.2%となりました。

ダノンの純負債は2015年12月31日から327百万ユーロ減少し、2016年末には7,472百万ユーロでした。これには少数株主に付与されたプットオプション関連の699百万ユーロ（2015年12月31日から163百万ユーロ減）が含まれます。

### 2016年の二酸化炭素排出量削減

ダノンの製品群は自然なエコシステムに依存しています。事業を遂行している環境の保全に向け積極的に貢献することは重要です。

二酸化炭素排出量は幅広い環境基準を反映するグローバル指標であるため、過去数年間に渡ってダノンは製品群の炭素強度<sup>2</sup>の大幅削減に取り組んできました。この努力の結果、これまでに事業成長と二酸化炭素排出を分離して推進し、直接的責任を負う範囲の事業ベースで2016年の炭素強度を2008年対比で50%削減<sup>3</sup>することに成功しました。

2015年11月、国連のCOP21（気候変動枠組み条約第21回締約国会議）の一環としてダノンはこうした努力を更に押し進め、事業全範囲において「ゼロネットカーボン（正味（ネット）排出ゼロ）」（“脱”炭素経済社会）を目標とする新たな気候政策目標の採用を決定しました。つまり、特に農業など他者と責任を共有する分野においても正味排出ゼロを目指すものです。この新たな気候政策目標は、まずは

2015年から2030年に炭素強度50%減を図り、2050年までに正味ゼロの排出量達成を目指すもので、ダノンの排出に対する積極的な戦略を加速するものです。ダノンはまた全事業範囲において、2025年までに排出絶対量を削減する施策への取り組みも始めています。この枠組みにおいて evian ブランドは、2020年に正味ゼロ排出を達成する最初となる見込みです。

## 配当

2017年4月27日の株主総会において、ダノンの取締役会は株主の皆様へ1株当たり1.70ユーロの配当（前年比6.3%増）の承認を求める意向です。この配当は、収益性を伴う持続可能な力強い成長に向けた施策に対する取締役会と経営陣双方の自信を反映したものです。

株主は、現金あるいはダノン社株のいずれの形による配当受取の選択を求められます。新株は2017年4月27日の株主総会前20日間の取引期間にEuronextにおけるダノン株価の平均寄付価格の90%の値に設定されて発行され配当金額が差し引かれます。

この提案が承認された場合、配当落日は2017年5月5日となります。株主が配当受取につき現金あるいはダノン社株のいずれかを選択する期間は5月5日より19日にかけてとなる予定です。現金または株による配当払込みは2017年6月1日です。

<sup>1</sup> 税込みベース

<sup>2</sup> 販売された製品のキロあたり二酸化炭素グラム量

<sup>3</sup> 一貫した連結範囲と一貫した比較方法に基づき、またダノンの直接的責任範囲（包装材料、製造、物流、廃棄）由来の排出に基づく

## 2017年の展望

2017年、引き続き脆弱でデフレ基調とさえ言えるヨーロッパの消費トレンド、いくつかの主要市場（CIS、中国やブラジルを含む）における特定の厳しい市場環境に鑑みると、経済状況は全体として非常に変動的かつ不安定な情勢が続くとダノンでは想定しています。

加えて、戦略的原材料のコストについては1桁台半ばの前年比上昇を予想しています。この文脈においてダノンでは、インフレ影響を相殺し、製品の競争力を維持しつつ、いくつかの原材料の価格変動へのリスクにさらされる度合いを縮小する一連の戦略的方針を通し、事業モデルの耐性強化を追求し続けます。

より具体的には、上昇幅は各地で異なりますが、今後1年間で生乳価格の急激な上昇を見込んでいます。

- ヨーロッパと米国における1桁台前半の上昇
- CISやラテンアメリカなど新興国における強い上昇

プラスチック、砂糖や果物を含むその他の原材料についても、全般的にインフレ状況を想定しています。

こうした背景のなか、ダノンは今年も引き続き利益率改善を優先しつつ、成長モデル強化を図る考えです。これには、成長プランの着実な実行、「プロテイン」プログラム（販促管理費効率化に向けた包括的プログラム）により補強された事業モデル最適化、短期的な方策的配分ではなく戦略的な成長機会を促進する統制のとれた資源配分、が重要です。

これらを通じ、ダノンは2017年、5%を上回る経常的EPS成長達成（WhiteWave社買収関連項目を

除くベース) を目指します。引き続きフリーキャッシュフロー増大にも注力していきます。

最後となりますが、WhiteWave 社との契約締結の後に、同社による追加的影響を加味し 2017 年数値目標を見直す予定です。

■ **ダノンについて** [www.danone.com](http://www.danone.com)

ダノンは、世界五大陸でビジネスを展開しているグローバル企業です。「できるだけ多くの人々に食を通じて健康をお届けする」という使命を掲げ、チルド乳製品は世界 1 位、乳幼児向け食品、ウォーターは世界 3 位、医療用栄養食はヨーロッパ 1 位と世界トップクラスの地位を築いています。また、経済と社会の両方の発展に責任がある、とする企業理念のもと、10 万人の社員、消費者、顧客、仕入れ業者、そして株主の皆さまと、価値観を共有・創造していくことを目指しています。

130 を超える市場で事業を展開し、2016 年の売上高は 219 億ユーロ、そのおよそ 5 割以上は新興国での売上が占めています。ダノンのブランドには、国際的にも認知されているブランド（アクティビア（日本ではビオ）、アクティメル、ダネット、ダノニーノ、ダニオ、エビアン、ボルヴィック、ニュートリオン/アプタミル、ニュートリシア）や、ローカルブランド（プロストヴァシキーノ、アクア、ボナフォンテ、マイゾーン、ブレディナ、カウ・アンド・ゲート、デュメックス）があります。NYSE ユーロネクスト・パリおよび、米国預託証券プログラムを通じて、OTCQX に上場し、ダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックス、ヴィジオやエティベル・サステナビリティ・インデックスといった主要な社会的責任投資インデックスに選定されています。また、ダノンは 2013 年 ATNI インデックスで 1 位にランクされています。