

森永乳業 中期経営計画

2004年度～2006年度

2004年5月27日

業績予想に関する注意事項

この資料の数値のうち、過去の事実以外の計画、方針、その他の記載にかかわるものは、将来の業績にかかる予想値であり、それはいずれも、現時点において当社が把握している情報に基づく経営上の想定や見解を基礎に算出されたものです。従いまして、かかる予想値は、リスクや不確定要因を含むものであって、現実の業績は諸々の要因により、かかる予想値と異なってくる可能性があります。かかる潜在的リスクや不確定要因としましては、主要市場の経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行などの変更等が含まれます。

当社を取り巻く環境の変化

国内外の経済環境

- ⇒ 個人消費低迷が続くも企業業績は回復傾向、デフレ脱却へ
- ⇒ 流通の変化、企業統治の変化、知価社会の出現

顧客の変化とその影響

- ⇒ 生活の情報化、食生活の変化
- ⇒ 安全・品質・環境・企業の信用などへの意識の高まり
- ⇒ 少子高齢化社会の出現

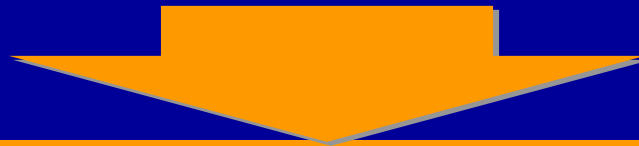
酪農・乳業界の変化

- ⇒ WTO、FTA交渉の動向
- ⇒ 国内乳業メーカーの変化、国内食品メーカー・外資企業の参入

経営方針

経営理念

無限に広がる「乳の力」をもとに新しい食文化を創出し、人々の健康と豊かな社会づくりに貢献します。



経営ビジョン

- お客様に満足いただける価値ある商品・サービスを提供します。
- 乳業界No.1の高収益企業を目指します。
- 森永乳業グループの独自能力を築き上げます。

高収益達成のための基本戦略

1. 経営資源の重点配分

- ・成長分野への重点投資
- ・低採算分野での収益改善
- ・研究開発力、マーケティング力の強化

2. マネジメントの質の向上

- ・業務改革、意識改革
- ・人的資産の育成
- ・品質第一主義の徹底
- ・グループ経営の推進

3. ローコストオペレーションの徹底

- ・原材料調達コスト、販促費、物流費の低減
- ・生産 物流体制の最適配置
- ・人的資源の有効活用

乳業界No.1の高収益企業
を目指します

〔 売上高経常利益率 〕
R O E

2006年度：目標値

連
結

売上高

6,080億円（8%増）

売上高経常利益率

2.7% 3.5%

経常利益

210億円（39%増）

R O E

当期利益

107億円（66%増）

7.5% 9.9%

単
体

売上高

4,900億円（7%増）

売上高経常利益率

2.2% 3.1%

経常利益

150億円（50%増）

R O E

当期利益

76億円（99%増）

5.7% 9.5%

1 . 経営資源の重点配分

重点分野への注力

- **重点7分野**

(乳飲料・ティー、ヨーグルト、デザート、チーズ、栄養食品、業務用食品、機能素材)

今後の成長が期待でき、収益性も高い。最も重点を置く分野。

- **低採算分野**

(牛乳、冷菓、果汁飲料)

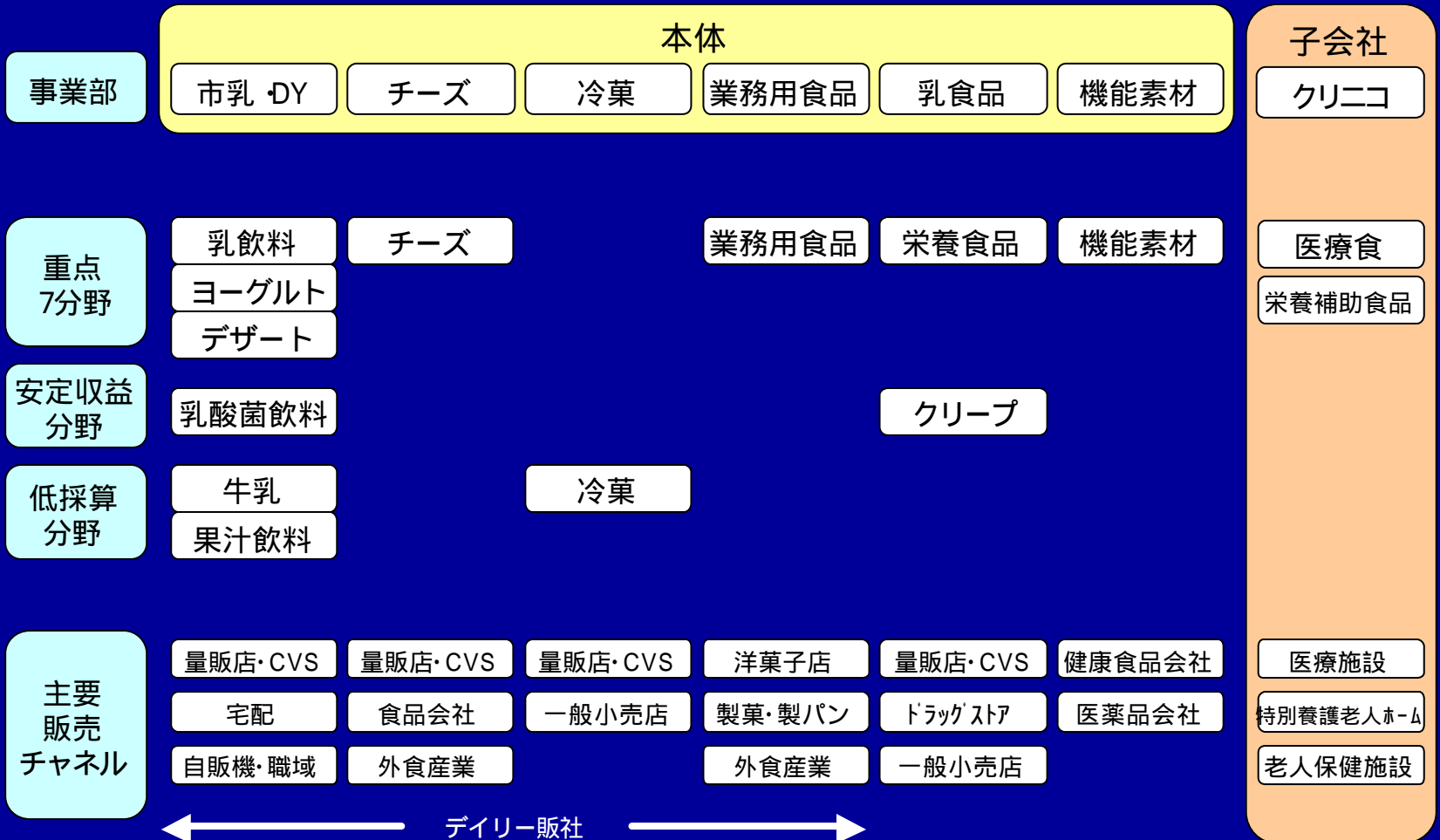
現時点の収益性は低いが、マーケティング力強化及び合理化により改善を図る。

- **安定収益分野**

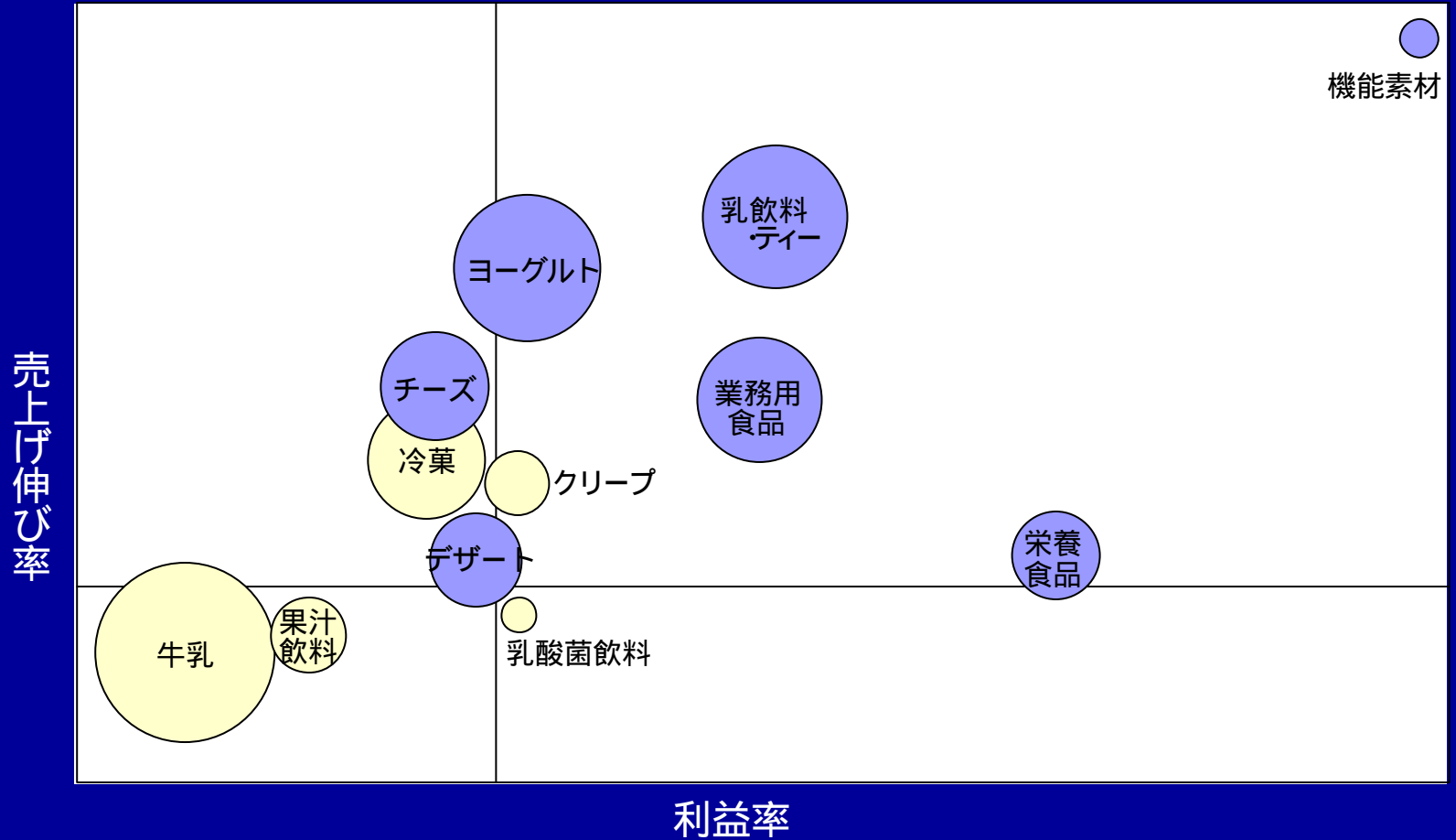
(クリープ、乳酸菌飲料)

成熟市場であり、安定的に収益に貢献。

重点商品（森永乳業グループ）



収益力強化の方向性



(注1) 縦線は当社平均部門利益率 (04/3期、単体ベース)
 (注2) 円の大きさは売上高 (04/3期)
 (注3) 売上伸び率は今後3年間 (04/3～07/3期)

成長分野への重点投資 ~ 神戸工場（仮称）

- **着工：2004年12月、操業開始：2006年春（予定）**

- 所在地：神戸市灘区 摩耶ふ頭
- 敷地面積 95,288㎡、延床面積 43,975㎡
- 生産棟、事務棟、物流センター
- 総投資額約170億円、年間出荷額200億円（将来500億円）

- **生産ラインアップ**

- 当初4ライン（順次拡大予定）
- カップ飲料、ヨーグルト、臨床栄養食品、高齢者向けの新商品

- **西日本地区の「市乳・チルド商品物流センター」**

- 物流機能の集約、強化

主要商品分野での取組み (ブランド強化)

	目標	商品・チャネル	設備投資
乳飲料 ティー	シェアNo.1を維持 46% → 50% (カップ飲料)	コアブランドの強化 マウントレニア、ピクニック、リプトン 新商品 (新組成・新容器) の投入	神戸工場 ライン増設
ヨーグルト	シェアNo.1の ソフトYを拡大 40% → 45% 機能性カテゴリー の拡大	アロエ、ラクトフェリンの強化 新商品 (新機能・新素材・新容器) の投入	神戸工場 東京多摩工場 ライン増設
チーズ	クラフトブランド の拡大	注力商品 スライス、切れてる、6ポーション 新商品 (新フレーバー、新用途) の投入 業務用チャネルの強化、開拓	別海工場 ライン増強

重点7分野の拡大

	04/3	07/3
乳飲料・ティー	580億円	690億円
ヨーグルト	602億円	700億円
デザート	240億円	250億円
チーズ	320億円	350億円
栄養食品	216億円	220億円
業務用食品	438億円	480億円
機能素材	39億円	50億円

重点7分野
2,740億円
 (+ 300億円)

売上構成比
53% 56%
 (04/3) (07/3)

(注)単体ベース

クリニコ

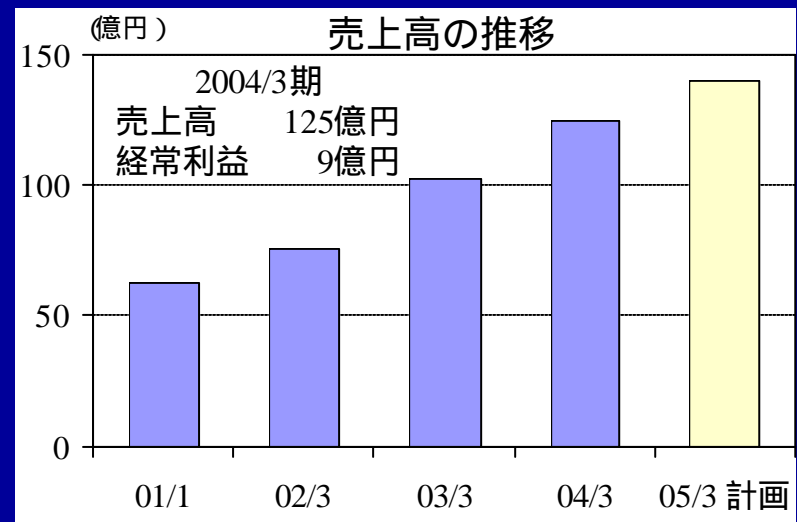
- 森永乳業グループの医療食・栄養補助食品他の直販部門。
- 今後大きな成長が期待できる高齢者・入院患者向けの「医療食」「嚥下食」「栄養補助食品」を取り扱う。医療食市場（食品タイプ）におけるシェアNo.1（シェア：44%）。
- 今後の市場拡大、商品ラインアップ増強に備え、神戸工場に2ライン増設。

- 商品ラインアップ

高栄養流動食シリーズ
嚥下食（ゼリー、ムース）
栄養補助食品

- 主な納入先

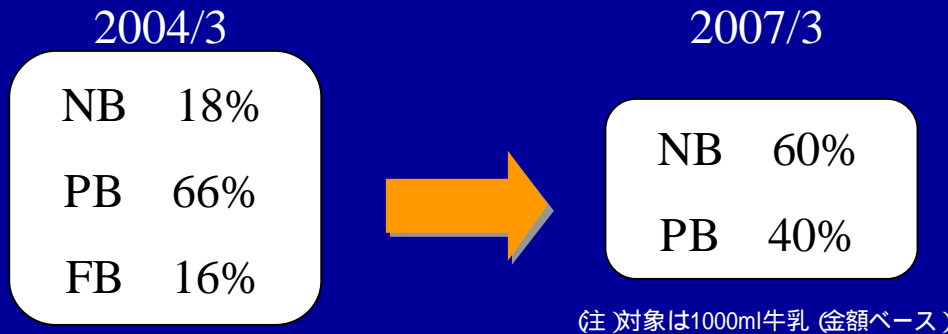
医療施設
特別養護老人ホーム
老人保健施設



(注) 2002/3期は決算期変更 (換算修正済)

市乳事業での収益改善

● 「森永のおいしい牛乳」の育成、ナショナルブランドの拡売



・「森永のおいしい牛乳」
「森永牛乳」の拡販で
NB比率を高める

・「森永のおいしい牛乳」
売上目標 160億円 (07/3)
収益改善効果 15億円

● 新商品の開発

・パーソナル飲料、嗜好飲料、機能性飲料の育成

● 宅配事業の強化

・2004/3 195万世帯、300億円 2007/3目標 250万世帯、380億円

➢ 宅配専用商品の充実、宅配サービス 開拓能力の強化

● 生産ラインの統廃合、品種削減

・生産、物流を含めたトータルコストの削減

・品種削減 1/3削減

冷菓事業での収益改善

需要を創出し、成長性・収益性を確保できる事業を目指す

安定的に黒字を確保できる事業基盤を構築する

- **商品開発力の強化**

- ・主力ブランド商品への資源集中 ピノ、MOW、クリスピーナ、チェリオ
- ・高付加価値商品の開発

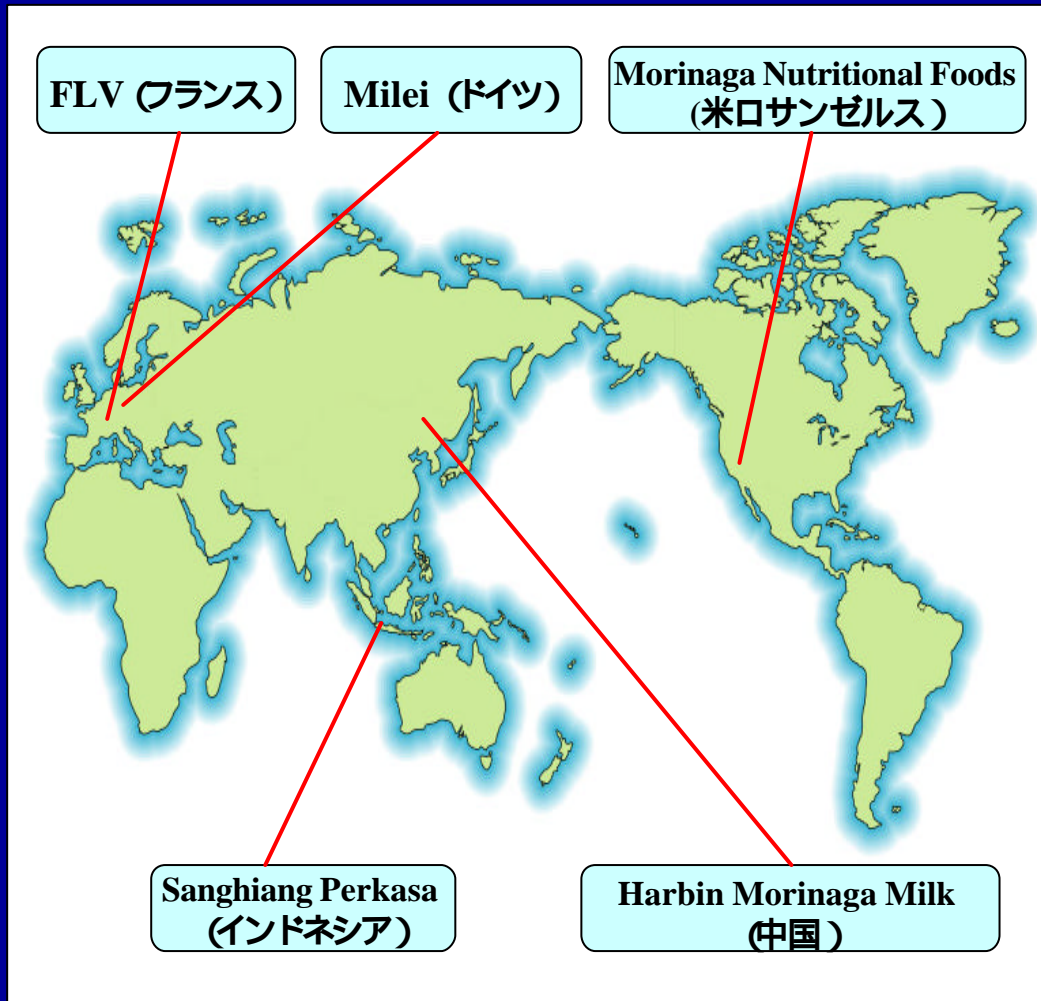
- **販売力の強化**

- ・商談機能の強化 取引条件の改善、小売店回訪の強化、単品販売条件設定

- **生産体制の整備**

- ・生産拠点の役割明確化
- ・設備投資 (2005/3 :富士乳業新工場完成予定)

海外での事業展開



Milei (ミライ社)

1972年に設立。乳糖、WPC、ラクチュロース、ラクトフェリンを製造・販売。

FLV (Fromagerie Lorraine de Vezelise)

1991年よりナチュラルチーズを製造・販売。日本へも輸出している。

Harbin Morinaga Milk

1994年に設立。中国市場における育児用粉乳等を製造・販売。

インドネシアにおける事業

1995年にインドネシアの政策を受けて育児用粉乳の技術とブランド使用の供与を開始。

Morinaga Nutritional Foods

1985年に設立。長期保存可能な「TOFU」を全米で販売。

研究開発力・マーケティング力の強化

● 基礎研究と応用研究の連携

・赤ちゃんのミルクが原点

・ミルクで蓄積した研究手法を拡充し、応用研究に展開

・「健老長寿」に貢献

～ 乳を中心とする、食品由来機能性素材の探索、機能解明

～ 機能性素材を利用した「生活習慣病対策食品」、健康増進食品」の開発

～ 臨床試験による科学的データの蓄積 “Evidence Based Nutrition”

● 戦略的な商品開発体制の構築

・独自開発技術を利用した、差別化・高付加価値商品の提供

・研究員とマーケッターとの連携

新素材、新容器、新製法、新機能、バラエティー化

研究開発の新たな方向性

ミルクの研究から生み出された多彩なシーズ

Milk & Food Science

ラクトフェリン
(多機能乳蛋白質)

ラクチュロース
(プレバイオティクスミルクオリゴ糖)

BB536
(プレバイオティクスビフィズス菌)

乳ペプチド
(乳蛋白質酵素消化物)

-ラクトアルブミン
(乳清蛋白質)

LC-MUFA
(特殊精製魚油)

健老長寿に寄与する基礎的研究の戦略的推進

Human Science

生活習慣病対策

動脈硬化症、肥満、
高脂血症、糖尿病、
消化器疾患 etc.

健康増進

疲労回復、体力強化、
骨密度強化、免疫力増強、
腸内環境改善 etc.

E BNに基づく研究成果を応用した商品の開発

Functional Foods

「特保」を含む機能性食品

ヨーグルト・飲料
・粉乳 etc.

各種病態食

サプリメント

(活性メカニズムの解明、食品臨床体制の拡充)

2 . マネジメントの質の向上

- **業務改革・意識改革**

- ・経営品質向上プログラム」の導入
- 権限委譲による責任の明確化、意思決定の迅速化

- **人的資産の育成**

- ・ヨレク大学、セールス大学、酪農カレッジ、経理大学

- **品質第一主義の徹底**

- ・MACCP (法律・規制を超えたより厳格な基準) の徹底・定着
- ・チルト製品 5 以下等低温管理の徹底

- **グループ経営の推進**

- ・デイリー販社等の統廃合

3 . ローコストオペレーションの徹底

- **原材料調達コスト、販促費、物流費の低減**

- ・プロダクトミックスの改善 (ex..不採算商品の品種削減)
- ・拡売費の効果的投入 (ex.取引条件の改善)
- ・物流の合理化

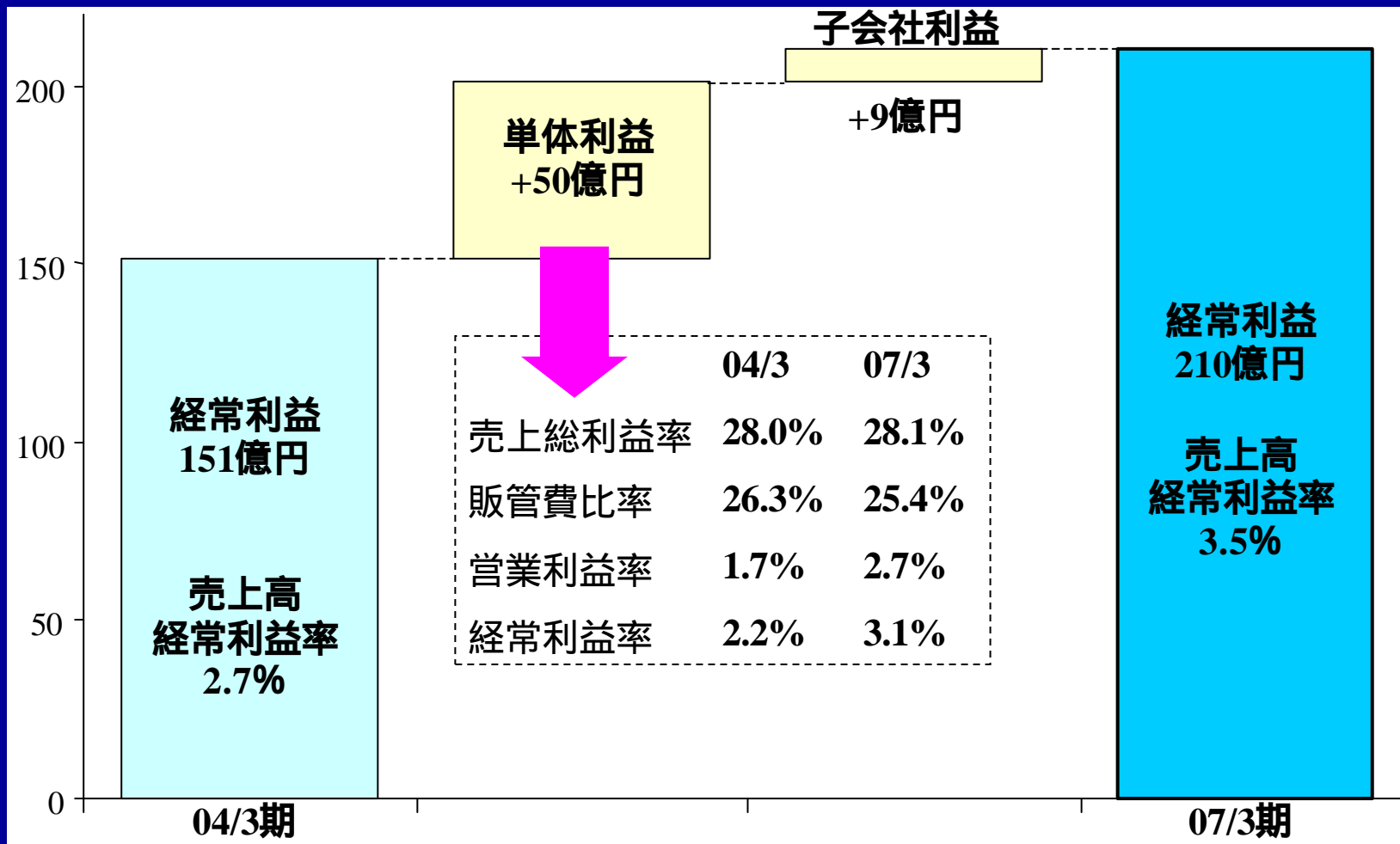
- **生産・物流体制の最適配置**

- ・生産 物流体制の整備
- ・生産ラインの統廃合

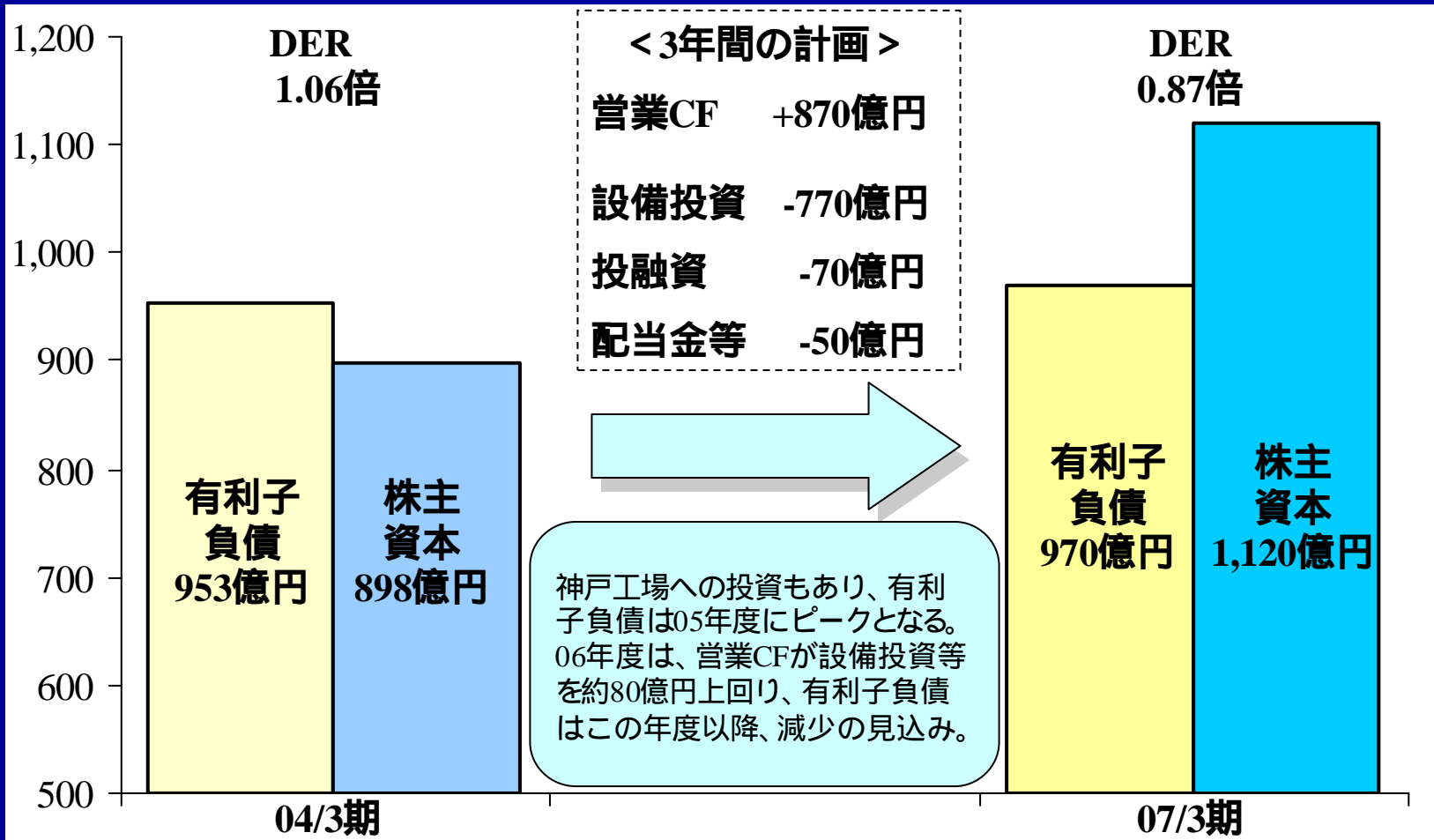
- **人的資源の有効活用**

- ・戦略 企画業務の強化
- ・周辺業務の合理化
- ・ローテーションの促進 (ex.本社スリム化)

2007年の経常利益（連結ベース）



財務面の計画（連結ベース）



信頼、ブランドの確立

- お客様志向の徹底を森永乳業グループの企業文化、企業風土として定着させます
- コンプライアンス体制をグループ各社へ展開します
 - ・「コンプライアンス委員会」の委員長に社長が就任
推進委員を各事業所に置く
 - ・「森乳ヘルプライン」に社外相談窓口（女性弁護士含む）を設置
- 社会的責任を重んじる誠実な企業を目指し、信頼、ブランドを確立していきます

無限に広がる「乳の力」をもとに新しい食文化を創出し、人々の健康と豊かな社会づくりに貢献します。

おいしいをデザインする



森永乳業株式会社