

# 森永乳業の経営方針

2002年5月28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。

# 1. 森永乳業のプロフィール

# 森永乳業の概要

## < 連結 >

売上高	5,279 億円
経常利益	113 億円
当期利益	46 億円

## < 単独 >

売上高	4,365 億円
経常利益	84 億円
当期利益	28 億円

## 連結子会社

売上高	914 億円
経常利益	29 億円
当期利益	18 億円

数値は連結 - 単独

- 収益は単独中心。
- 子会社収益も安定的。

# 連結子会社

	社数	売上高
乳関連	29社	2,395億円
非乳関連	8社	523億円
合計	37社	2,918億円

(注) 数値は単純合計

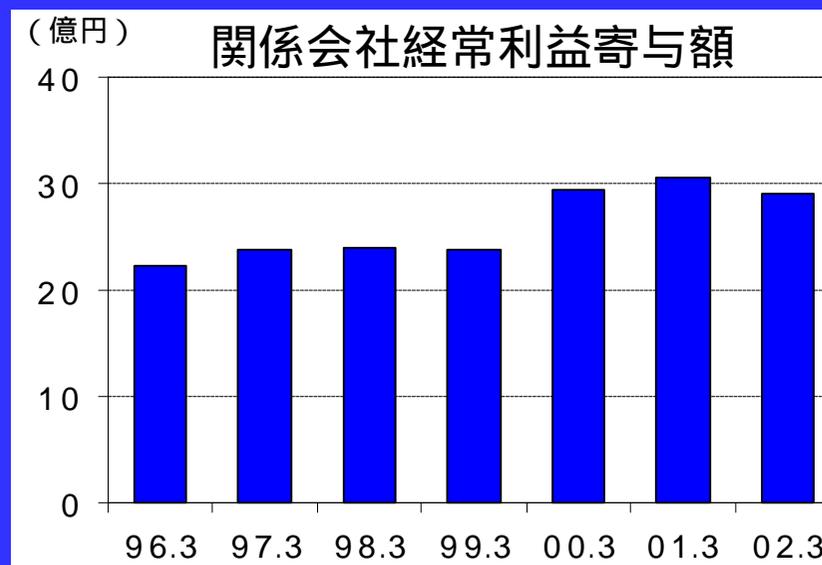
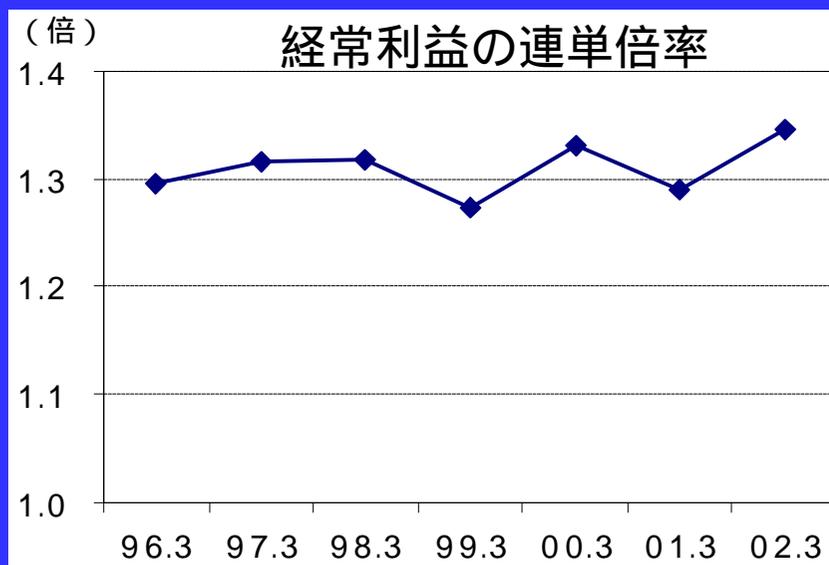
## 非乳関連の事業分野

- 医療食 (クリニコ)
- 飼料
- プラント設計、施工
- 不動産 (関連施設の管理)
- 物流事業
- 弁当類

- 連結子会社は37社。うち29社が乳関連の生産あるいは販売子会社。
- 非乳関連子会社も乳業から派生した事業分野。

# 連結子会社

- 連単倍率は売上高で1.2倍、経常利益で1.3倍、当期利益で1.7倍。
- 関係会社もコンスタントに利益を確保しており、業績に貢献している。



(注) 連結経常利益 - 単独経常利益

## 2. 中期的な経営目標

# 経営目標値(連結)

	02年3月	05年3月	比較
売上高	5,279億円	5,570億円	105%
営業利益	107億円	151億円	141%
経常利益	113億円	157億円	139%
当期利益	46億円	65億円	142%
売上高経常利益率	2.1%	2.8%	+ 0.7%
ROA	3.7%	5.0%	+ 1.3%
ROE	5.8%	7.3%	+ 1.5%

(注) ROA = 経常利益 ÷ 総資産

## 経営目標値(単独)

	02年3月	05年3月	比較
売上高	4,365億円	4,600億円	105%
営業利益	71億円	108億円	151%
経常利益	84億円	120億円	142%
当期利益	28億円	50億円	181%
売上高経常利益率	1.9%	2.6%	+ 0.7%
ROA	3.3%	4.5%	+ 1.2%
ROE	4.4%	7.2%	+ 2.8%

(注) ROA = 経常利益 ÷ 総資産

# 経営目標値のポイント

- 「乳業」を柱とし、量よりも「質」の強化に努める。
- 乳製品の需要は今後もゼロ成長、低価格化が続くと見込むが、連結売上高は3年間で5%の成長。
- 一方で連結営業利益は41%、連結経常利益は39%の増益を目標とする。
- 損益は単体が牽引。

# 3. 目標達成に向けた 収益強化策

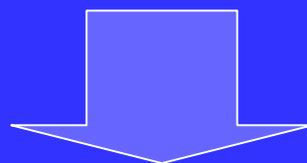
## 2つの収益力強化策

---

- 経営改革の推進
- 販売戦略

# 経営改革の推進

- 経営の改革 と 意識改革を進める。



• 事業部制の完成

利益と質の追求

• 管理職新人事制度の導入

成果主義の報酬体系

• ローコスト化の追求

工場配置の最適化  
業務改革の推進

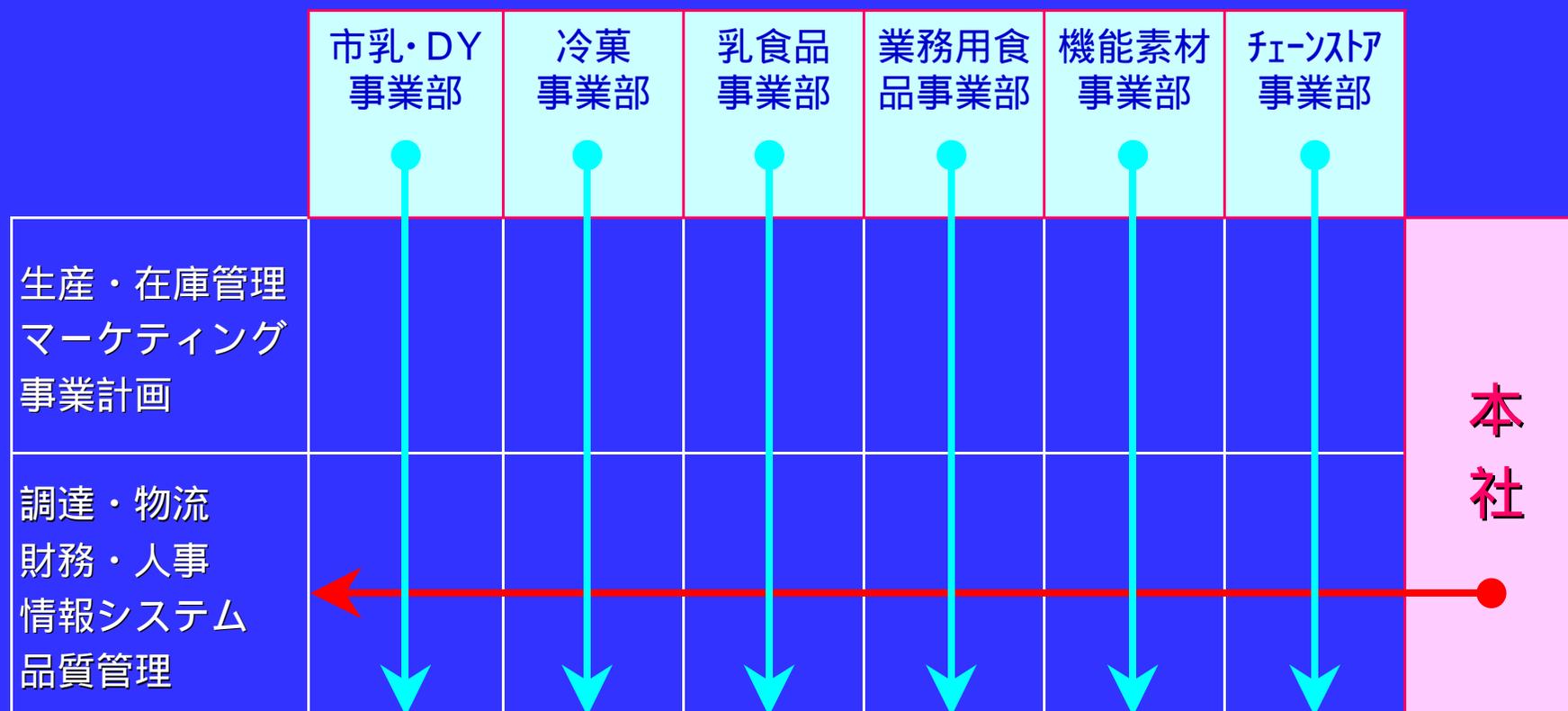
# 事業部制の導入

- 2001年4月に導入
- 採算意識の徹底と、機動的な事業運営



# 当社の事業部制の特徴

- タテ軸は損益に責任を持つ、ヨコ軸は質に責任を持つ。



# 管理職新人事制度

- 管理職を対象とした、実力主義、成果主義に基づく人事制度（＝「新人材マネジメント制度」）の導入



- 人事制度の根幹となる等級制度を、役職を基軸にした年功的運用の等級から、将来に向けて成果を再現できる能力（コンピテンシー）に基づく等級に変更。

等級の昇格はコンピテンシーアセスメント（面談による評価手法）により決定する。

- 報酬は「目標の難易度」と「その達成度」（過去の成果）によって決定する。業績報酬と等級に応じた基本報酬。

# 販売戦略

---

- 商品構成の改善
- 重点7分野の拡大
- 低採算分野の改善
- ブランド戦略

# 当社の商品構成

- 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ですが、今後マーケティング力強化および合理化により改善を図る。

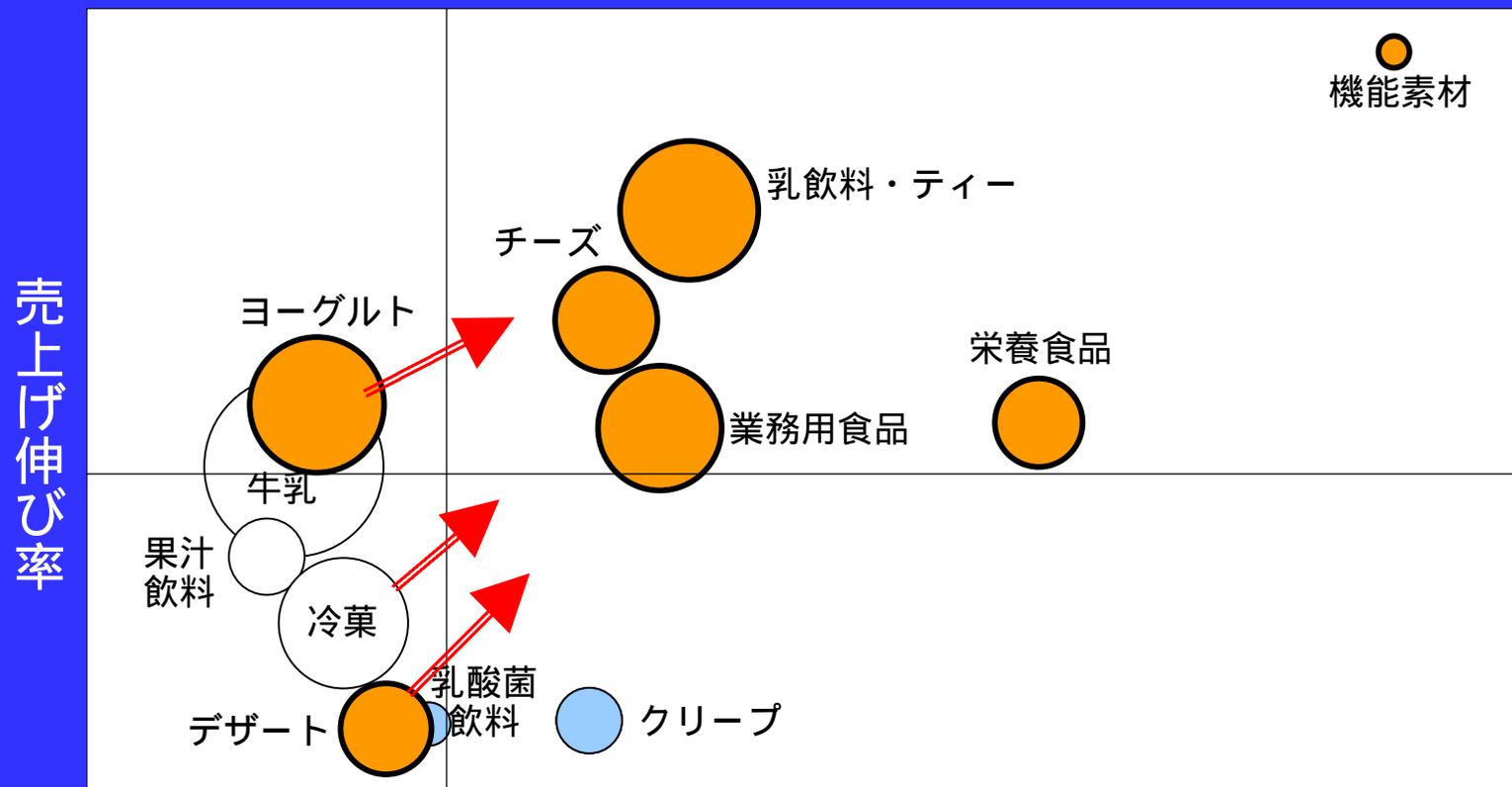
- 安定収益分野

(クリープ、乳酸菌飲料)

成長はあまり期待できないものの、安定的に収益に貢献。

# 当社の商品構成

- 商品構成の変化と各商品分野の収益改善により、目標値達成を目指す。



(注1) 中心線は当社平均値

(注2) ヨーグルト、デザートは先行投資による償却負担増で利益率が低くなっている

利益率

グラフは2001年3月時点、  
売上伸び率は過去3年間(98~01年)

# 重点7分野の拡大

乳飲料・ティー

カップ飲料のブランド強化、増産体制

ヨーグルト

ラクトフェリンヨーグルトの育成、A0ヨーグルトの強化

デザート

高付加価値デザート（焼きプリン、鉄人シリーズなど）の拡大

チーズ

スライスチーズなど主力商品のシェア及び業務用分野の拡大

栄養食品

育児粉乳のシェア拡大、クリニコ事業の強化

業務用食品

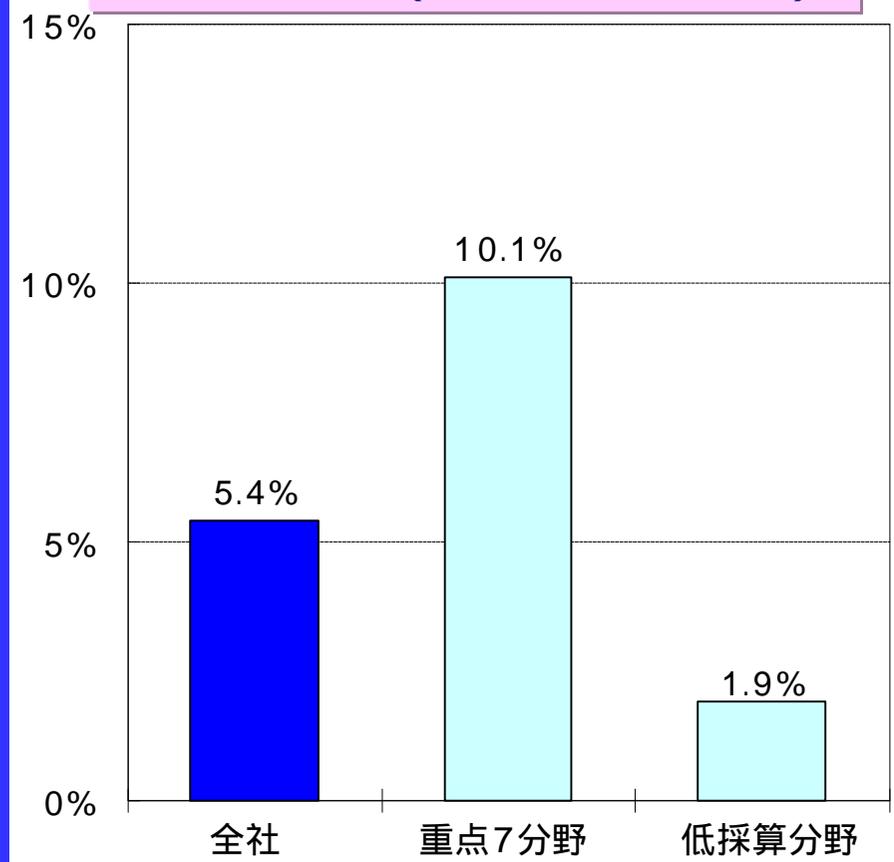
チーズ、生クリームの拡大、商品開発強化と生産体制充実

機能素材

乳素材の開発および販売強化、ピュアスターの販売体制強化

# 商品構成の改善

予想増収率（02/3～05/3）



売上高構成比

	02年 3月期	05年 3月期
重点 7分野	52%	55%
低採算 分野	33%	32%

（注）単独ベース

- 重点7分野の売上高構成比の増加により、収益が改善

# 低採算分野の強化策

- 集乳量の確保 = 乳業会社の力の源泉
- チルド物流の基盤商品、収益性改善が可能



牛乳（市乳）

サテライト工場構想の推進  
プロダクトミックスの改善  
チャンネルミックスの改善

冷菓（アイス）

マーケティング力の強化  
チャンネル方針の見直し  
製造・物流コストの削減

# 牛乳(白物)事業の強化策

白物牛乳のコスト構造  
(現状の例示)

原料費 /包装・梱包	75
物流費	10
加工費	10
本社費	5
合計	100



## サテライト工場構想の推進

- 製造、物流を含めたトータルコストの削減
- 主力商品は基幹工場で集中生産、消費地に近いところにはサテライト工場を配置

## プロダクトミックスの改善

- 高付加価値商品の開発・拡大
- 宅配商品の拡大

## チャネルミックスの改善

- 宅配・CVSの比率を上げる
- 職域・自販機の拡充

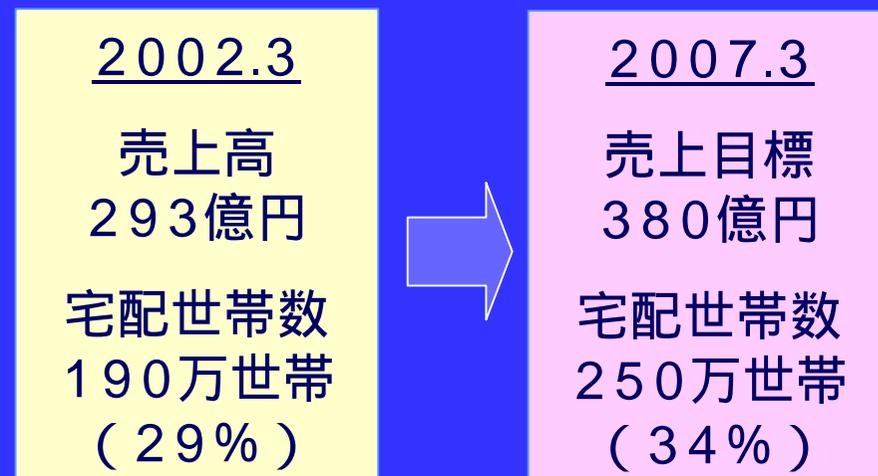
# 宅配チャネル

- 宅配専門商品の拡充（現在7アイテム）
- 専門部隊による販売店の新規顧客獲得支援
- 販売店数の拡大（4,364店：02/3時点）

## 宅配専用商品（現在7アイテム）

- カルダス
- エースミルク
- ビヒダス
- 毎朝爽快
- おなかに配達ヨーグルト
- いきいき元気のみヨーグルト
- 「充実野菜」たっぷり食物せんい

## 宅配売上高



（注1）売上は宅配専用商品のみ

（注2）比率は宅配希望世帯数に対するシェア

# アイスクリーム事業の強化策

- マーケティング力の強化
  - カテゴリーNo.1商品の開発・育成
  - チャンネルに合致した商品の開発・育成
- チャンネルの見直し
  - 商談機能を卸店から当社へ
- 製造・物流コストの削減
  - 工場の統廃合と集約化
  - 森永製菓との生産設備・物流機能の相互利用を検討

# ブランドの強化とブランド政策

- 消費者多様化へ対応
  - ブランドエクステンションに限界があるため、商品群別に強力ブランドを導入。
- 有名なブランドの利用
  - マーケティング・ノウハウ、原料調達・技術の協力が得られる。



# 当社ブランドの強化



## 4. 今後の注力新分野

# 将来の飛躍へ向けた3つの布石

## (1) 高齢者・病者向け流動食市場

クリニコ（流動食市場でトップシェア）

- 売上高88億円、経常利益8億円（2001年度）
- 森永乳業の100%子会社

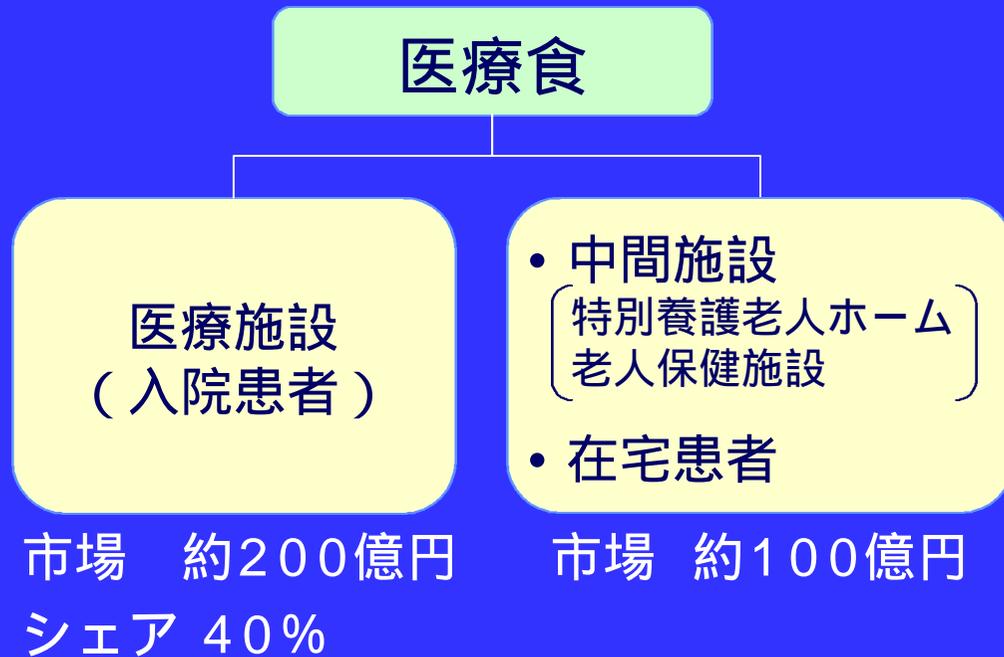
## (2) 海外展開

4つの海外戦略拠点（ドイツ、米国、中国、インドネシア）

## (3) 乳微量成分の研究開発・商品化

ラクトフェリンなど

# クリニコ(医療食マーケットでトップシェア)



**ツール**

- ブリックタイプ紙容器 (日本初、1979年導入)
- カートカン紙容器 (リサイクル可能、2000年導入)
- 病態別医療食・嚥下食・介護食  
(微量元素強化 99年、嚥下食 00年、介護食 02年、肝栄養 02年 等)
- 専用工場の増強

# 海外の主要拠点



Milei GmbH（ミライ社）・・・日本市場への原料調達拠点

ドイツに1972年に設立。当社持分45%。世界最大のラクトフェリンメーカーで技術はすべて当社が提供。日本では過剰なチーズ・ホエイを優れた乳原料に処理することが可能。



Morinaga Nutritional Foods・・・米国市場開拓の拠点

1985年にロサンゼルスに設立。当社の技術で長期保存が可能となった「TOFU」を全米で販売。需要の拡大から1997年より現地工場による製造を開始。昨年からは無菌充填の「豆腐スープ」も販売。



Harbin Morinaga Milk Ltd.・・・中国市場への布石

中国における育児用粉乳等の製造販売を目的とし、1994年にハルビン市に設立。初期投資は一巡し、数年後に本格拡大期へ。



インドネシアにおける事業・・・東南アジア市場の拠点

インドネシアの政策を受けて1995年に現地企業に技術とブランドを供与する形で事業を開始。高級育児用粉乳市場の18%を占有。

# 乳微量成分の研究と商品化

- 母乳や牛乳には、免疫機能や細胞活性化などの成分が豊富に含まれており、その多くはまだ未開拓。
- 当社はそうした「乳」の持つ潜在力について研究開発を重ねてきた。その最近の成果のひとつがラクトフェリン。



# ラクトフェリンとは

- ラクトフェリンとは母乳や牛乳に含まれている抗菌作用や免疫力を高める機能を有する多機能たんぱく質。
- ラクトフェリンの特徴は抗菌作用だけではなく、免疫機能、生体防御作用など幅広い応用分野が期待できる点にある。
- 国立ガンセンターの最近の報告ではC型肝炎にも効果。世界的なレベルでラクトフェリンの研究が進んでいる。
- 2001年10月にラクトフェリンヨーグルトを発売、スキムミルクや錠菓を含め関連商品の売上は60億円（育児粉乳除く、今年度目標値）。
- 当社（ミライ社）は、ラクトフェリンの製造特許を押さえており、商業ベースで安定的な量産体制を有する世界的メーカー

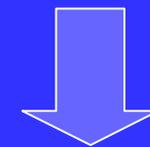
# 関連商品群の売上高

- ラクトフェリン = 母乳や牛乳に含まれている抗菌作用や免疫力を高める機能を有する多機能たんぱく質。

- ヨーグルト
  - ラクトフェリンヨーグルト
  - おなかに配達ヨーグルト
  - いきいき元気のむヨーグルト
- スkimミルク
  - Caラクトフェリンskimミルク
  - ばっちりバランス
- 錠菓
  - ラクトフェリンアクティブ

ラクトフェリン商品群

今年度目標 60億円



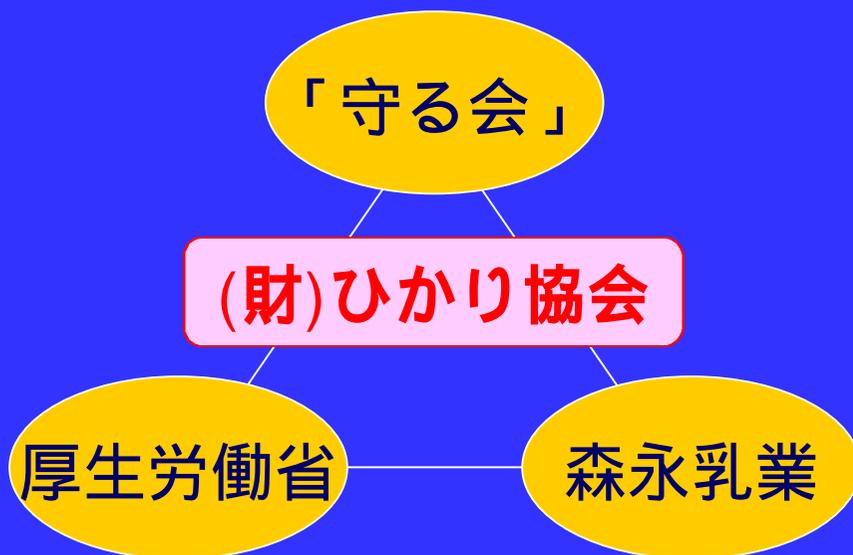
マーケットの開拓と需要  
拡大への対応に努める

# ひかり協会による救済事業について

## < 経緯 >

昭和30年8月 粉乳中毒事件発生  
(森永砒素ミルク事件)

昭和49年4月 (財)ひかり協会設立



- 中毒事件被害者の親の会（守る会）と厚生省、当社の三者にて話し合いが行われ、昭和49年(1974年)に(財)ひかり協会が設立。
- 同協会の事業は相談、検診・医療、生活保障援助など。当社は財政面で活動を支援（02年3月期拠出額は15億円）。
- 当社は、救済事業を今後も継続していく方針であり、全ての活動の中軸に据えている。
- 事故を教訓に品質管理には万全を期す。

# 品質管理へのコミットメント

1. HACCPを強化したMACCPの導入
  - 完全な商品を作るという観点から重要ポイントを定めている
  - 味、におい、色、パッケージの表示などにまで広げた重要管理点
2. ISO9000シリーズ、14001の取得
  - 工場内研修会、全国発表会の実施
3. HACCPの実行状況を「別会社」にて監査
  - 社長にダイレクトに報告
4. 品質保証部の監査
5. 分析技術、官能能力向上の研修
6. 社員教育
  - トップによる工場巡回
  - 品質管理専門社内報（クオリテ）の配布
  - 海外研修

おいしいをデザインする



森永乳業株式会社