

森永乳業2003年度経営方針

2003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。

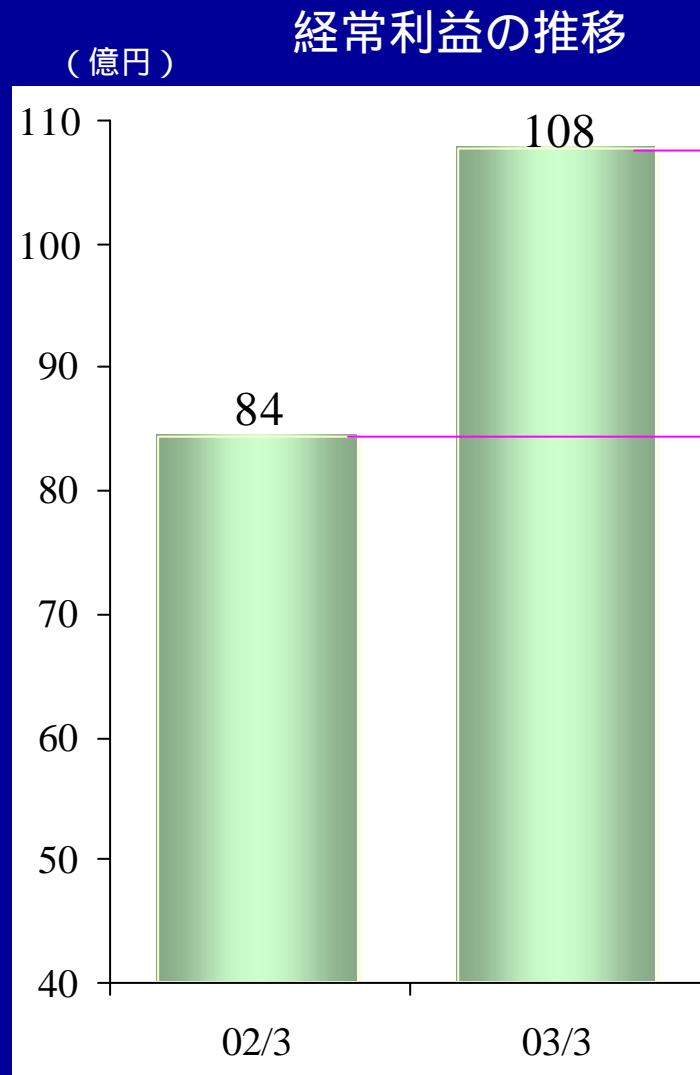
< 目次 >

- 1 . 前期実績の主なポイント
- 2 . 今期重点施策と業績見通し
- 3 . 組織改革に関して
- 4 . 主なポイント

1 . 前期実績の主なポイント



(1) 経常利益の増減益要因



(単独ベース)



経常利益の増減益要因








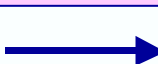

経費削減効果	+ 56
数量増/P Mの変動	+ 13
製造固定費増加	- 13
センターフィー等の増加	- 33
合計	+ 23億円

(2) 経費削減効果

(単位：億円)	実績		増減額	削減効果額	対売上高比	
	02/3	03/3			02/3	03/3
人件費の削減	348	341	7	7	8.0%	7.4%
物流費の削減	302	309	+7	10	6.9%	6.7%
拡売費の削減	632	631	1	37	14.5%	13.7%
金融コストの削減	16	14	2	2	0.4%	0.3%
(注) 削減効果額は対売上高比が前年と同率で推移したと仮定したときの差				56		

- 人件費の削減 ~ 人員削減（130人減）、ABC/ABMによる人員配置の効率化、重点部門への配置替え、雇用形態の多様化
- 物流費の削減 ~ 製品の交換分合による中間輸送の見直し、配送ルートの見直し、直送化の推進
- 拡売費の削減 ~ 特売経費の削減、SeSSによる販促費の有効活用
- 金融コストの削減 ~ 有利子負債削減、バーチャルバンクによるグループ資金の活用、コミットメント・ラインの導入

(3) プロダクトミックス：重点7分野

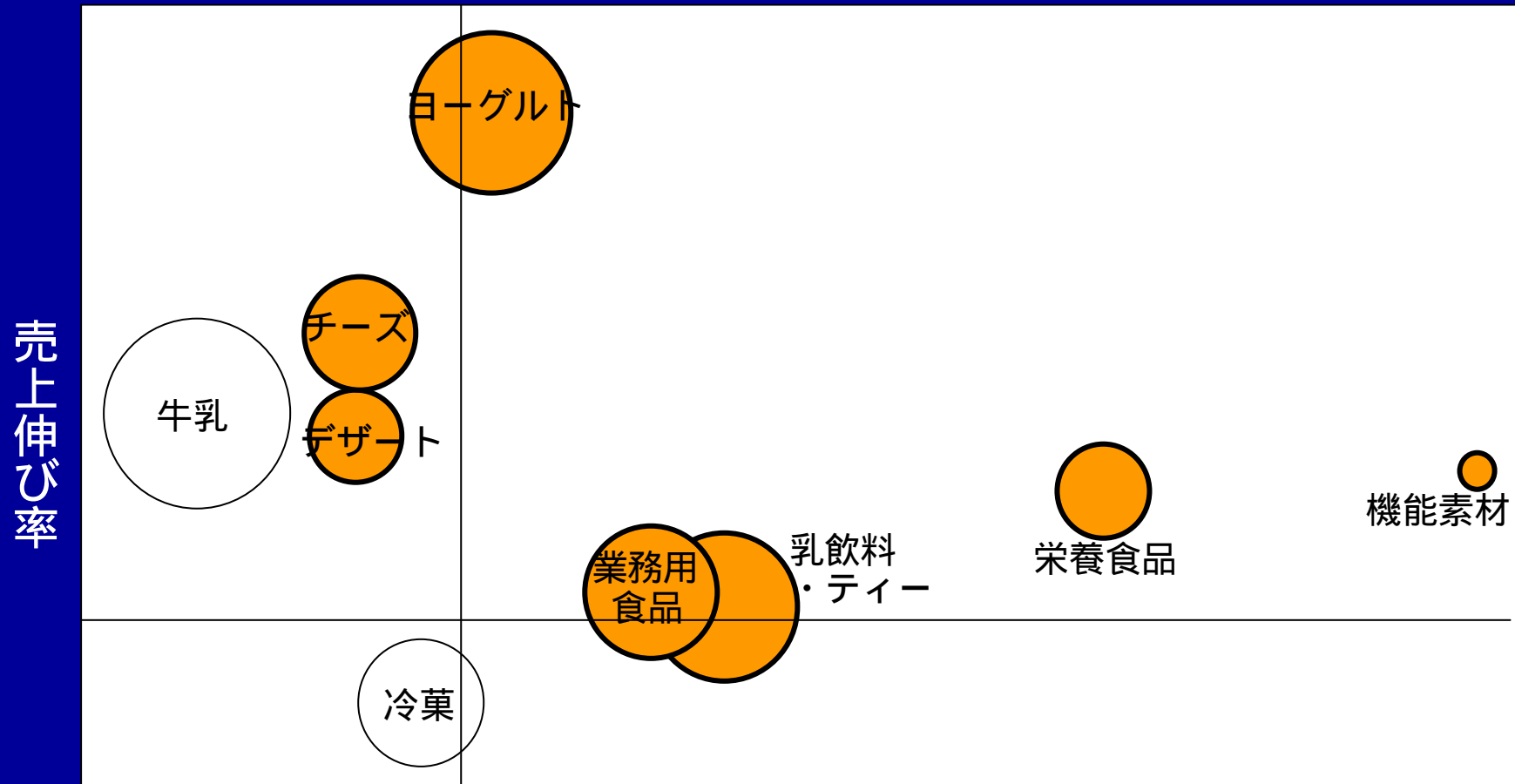
	売上伸び率	利益率の変動
ヨーグルト	121%	
チーズ	112%	
デザート	108%	
機能素材	106%	
栄養食品	105%	
乳飲料 / ティー	101%	
業務用食品	101%	
重点7分野合計	108%	
牛乳	109%	
冷菓	97%	

(注1) 利益率の変動の矢印は02/3期～03/3期の部門利益の変化を示す

(注2) 部門利益は一般管理費差引前営業利益

(3) プロダクトミックス

重点7分野を中心に利益率改善



(注1) 縦線は当社平均部門利益率、横線は前期比100%の水準

(注2) 売上伸び率は02/3～03/3期

(注3) 円の大きさは03/3期の売上高

利益率

(4)チャネルミックス

- 宅配事業、CVSを引き続き強化



< 宅配チャネルの動向 >

	02/3	03/3	増減
売上高	293億円	301億円	+ 8億円
宅配世帯数	190万世帯	195万世帯	+ 5万世帯

- 宅配チャネルは1年を通して一定数が期待でき、経営上も安定要因。収益性も高い
- 04/3期末には売上高323億円、209万世帯を目標

(5) 連結子会社の経営強化

< 03年3月期の経常利益増益額 >

単体経常増益額 +23億円

子会社経常増益額 +10億円

連結修正 +1億円

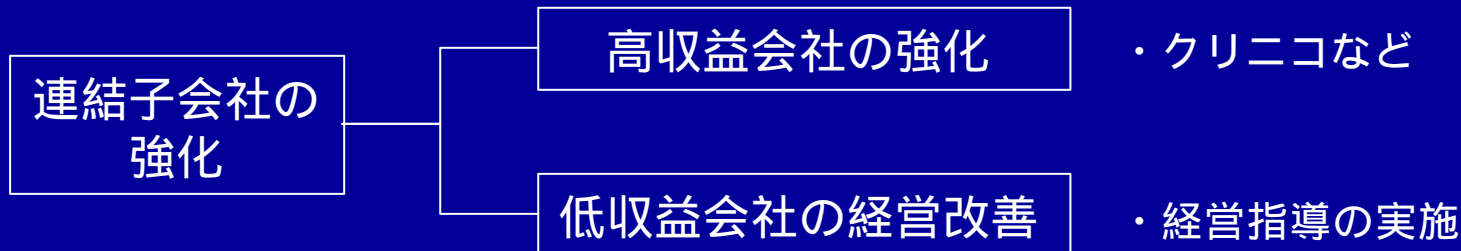
連結経常増益額 34億円

連単倍率

1.34 1.37

(02/3) (03/3)

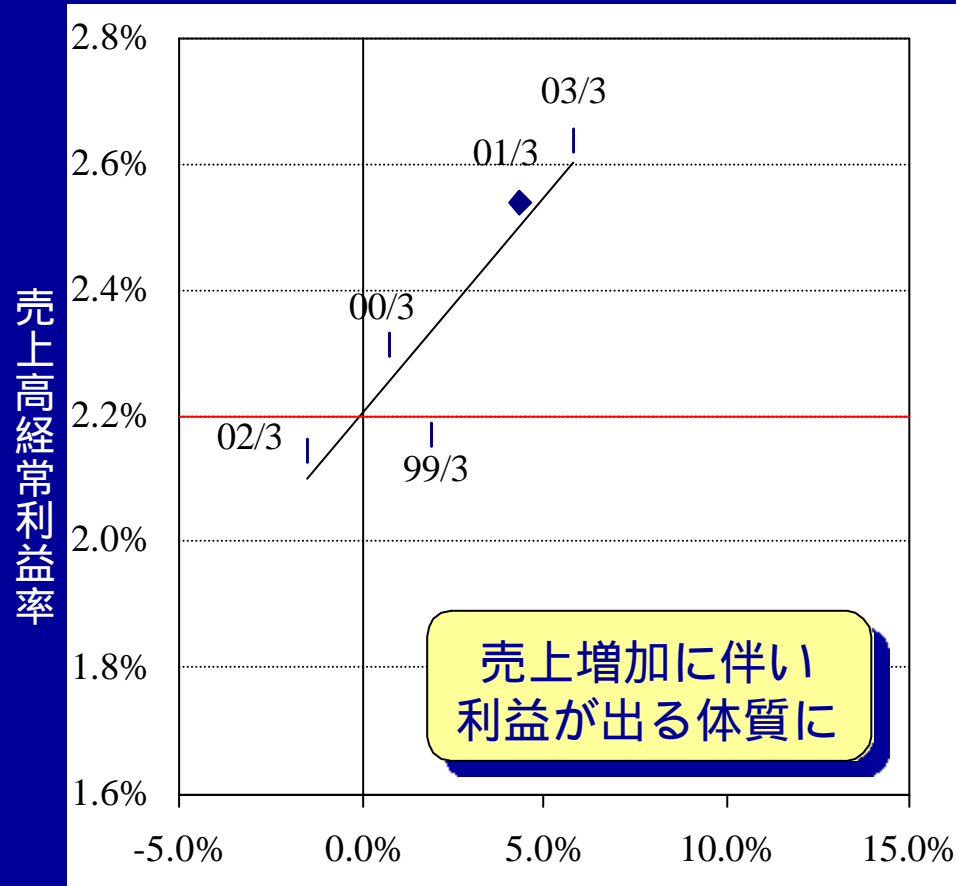
単純合計



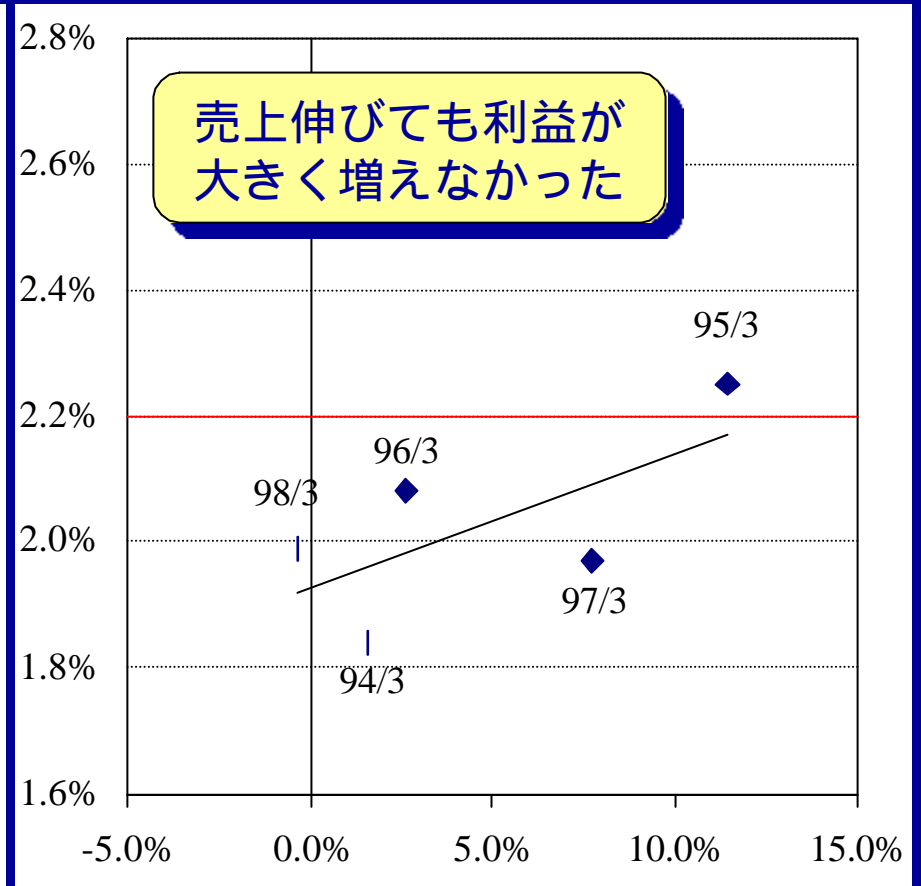
着実に利益は改善されてきた

- ・売上増加で利益がでる収益体質に変わってきた。

直近5年間（99/3～03/3期）



その前の5年間（94/3～98/3期）



(注) 連結ベース
売上高増加率

売上高増加率

2 . 今期重点施策と業績見通し



(1) 今期の重点施策

当社を取り巻く環境

- ・消費不況の継続
 - ・乳製品需要は横ばい程度
- ・業界再編に伴う競争の激化
- ・ヨーグルトブームの定着
 - ・前期比で103%程度を目標
- ・原乳需給逼迫
 - ・コストアップ懸念



今期の重点施策

戦略的な経営の推進

品質・安全性の確保に向けた努力

ローコストオペレーションの徹底

- ・原材料費の低減
- ・物流費のさらなる合理化
- ・拡売費の抑制
- ・人件費の削減

重点分野・商品への力の集中

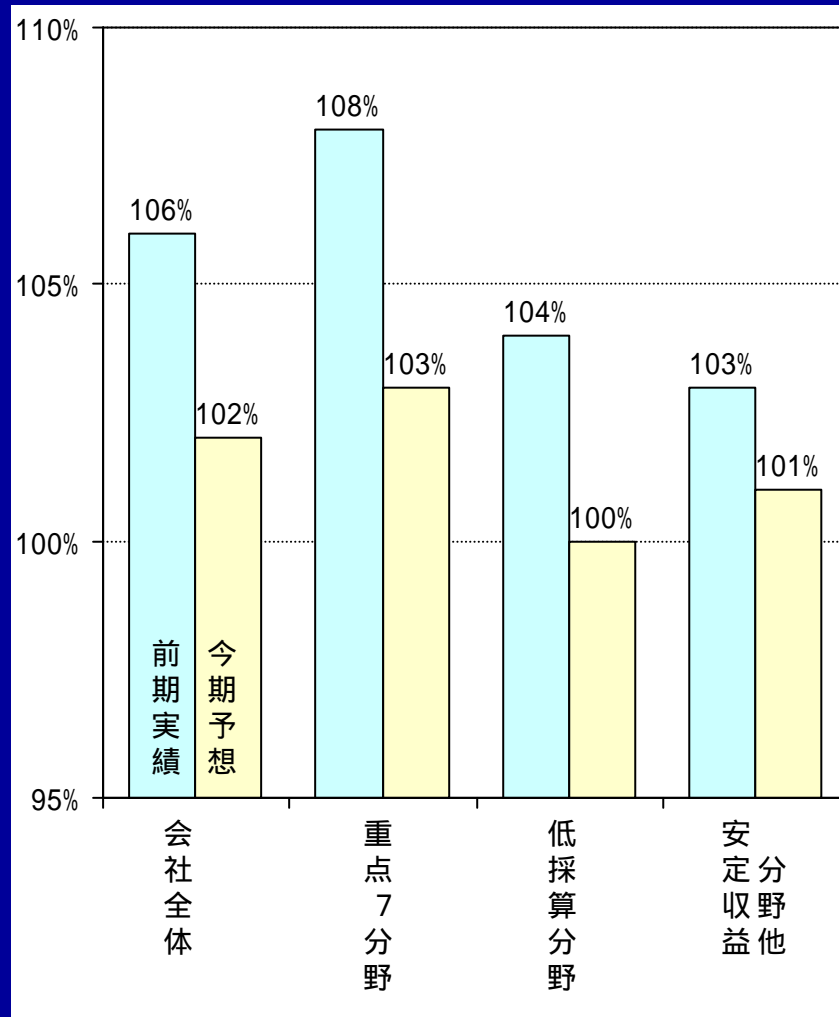
チャネルミックスの改善

研究開発の強化

関連会社の経営の一層の改善

(2) 今期の売上見通し

今期売上高伸び率（対前期比）



重点7分野売上高構成比

決算期	構成比
98年3月	49%
02年3月	52%
03年3月	53%
04年3月(予)	54%

- 今期は会社全体としては102%の予想。
- 重点7分野では103%を見込む。

今期の見通し（単独）

（単位：億円）	03年3月	04年3月	比較
売上高	4,624	4,700	+ 1.6%
営業利益	93	100	+ 7.7%
経常利益	108	110	+ 2.1%
当期利益	33	42	+ 27.3%
売上高経常利益率	2.3%	2.3%	+ 0.0%
ROA	4.2%	4.3%	+ 0.1%
ROE	5.2%	6.4%	+ 2.2%

（注）ROA = 経常利益 ÷ 総資産

今期の見通し（連結）

（単位：億円）	03年3月	04年3月	比較
売上高	5,583	5,690	+ 1.9%
営業利益	138	146	+ 5.8%
経常利益	147	150	+ 1.9%
当期利益	48	60	+ 24.5%
売上高経常利益率	2.6%	2.6%	+ 0.0%
ROA	4.8%	4.8%	+ 0.0%
ROE	5.9%	7.1%	+ 1.2%

（注）ROA = 経常利益 ÷ 総資産

3 . 組織改革に関して



(1)組織改革に関して

当社を取り巻く環境の変化

- 酪農乳業を取り巻く国内外の情勢の変化（WTO、FTA、原乳不足）
- 競争の激化、デフレ傾向
- 流通業界の構造変化、消費者の価値観の変化



これまで以上に、戦略性に基づく長期ビジョンの確立、迅速的な意思決定と、日常業務の確実な実行が求められるようになってきた。



これらの状況に対応し、企業の永続的な発展を期すために、専門的で高度且つ迅速な意思決定と経営の効率化を実現することを目的として、経営機構改革を実施する（平成15年6月27日）。

(2)組織改革の概要と狙い

組織改革の概要

- 取締役会の機能強化と少数精鋭化
- 執行役員制度の導入

組織改革の狙い

- 専門的で高度な戦略立案機能の強化
- コーポレート・ガバナンスの充実
- 迅速な意思決定と効率的な経営
- 権限の大幅委譲による組織の平坦化と責任の明確化

取締役会（8名）

- 中長期的な経営戦略の立案・方針の意思決定
- 重要課題の検討
- 業務執行の監督

社長以外の取締役は執行役員を兼務しない

執行役員会（15名）

日常業務執行における意思決定

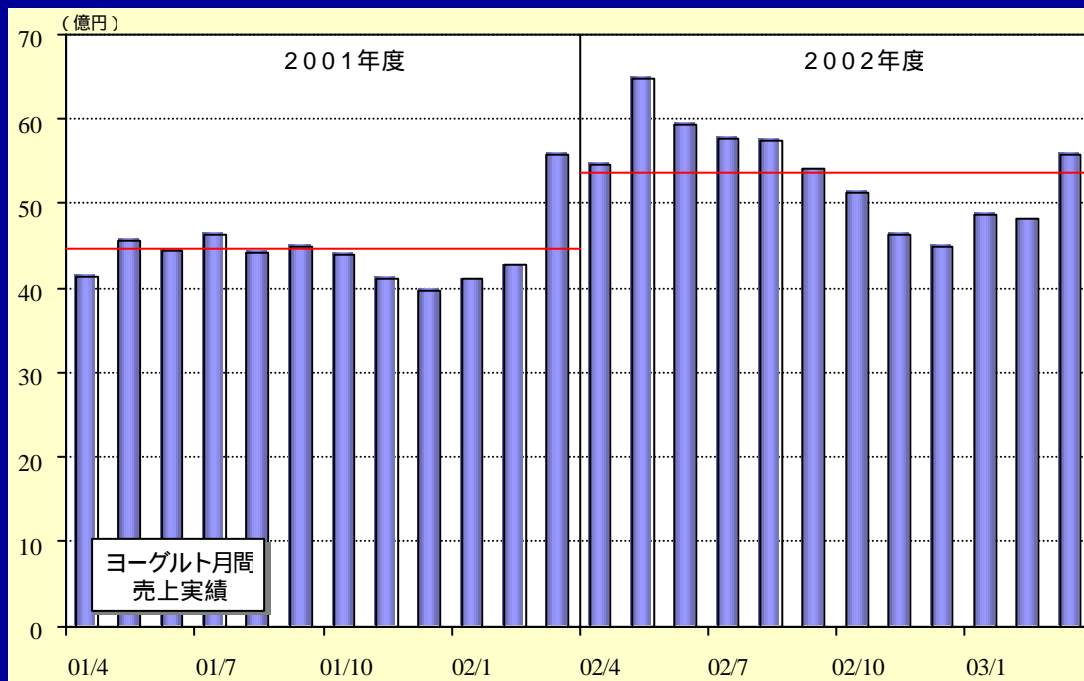
4 . 主なポイント



ヨーグルト

- 新商品投入と戦略的PRにより購買層が拡大
- 昨年はピーク時に供給追いつかず 設備投資で対応済み

ヨーグルトの月間売上高



(注) 横線は各年度の平均値

主力商品の今期見通し

ラクトフェリン



アロエ



ビヒダス



ヨーグルト全体で前年比+3.0%
を目標

(市場全体では微減を予想)

ラクトフェリン

育児用ミルク除く

- 03年3月期 : ラクトフェリン商品群売上高 66億円 (目標60億円)
 (前期実績) ラクトフェリンヨーグルト 31億円 (目標30億円)
- 04年3月期 : ラクトフェリン商品群売上高 80億円
 (今期目標) ラクトフェリンヨーグルト 40億円

- 国立がんセンター他で、C型肝炎・大腸がんについての臨床実験が継続中
- ドイツミライ社の生産体制を年間30トから同40トまで増強予定

<ラクトフェリン商品群>



ラクトフェリン

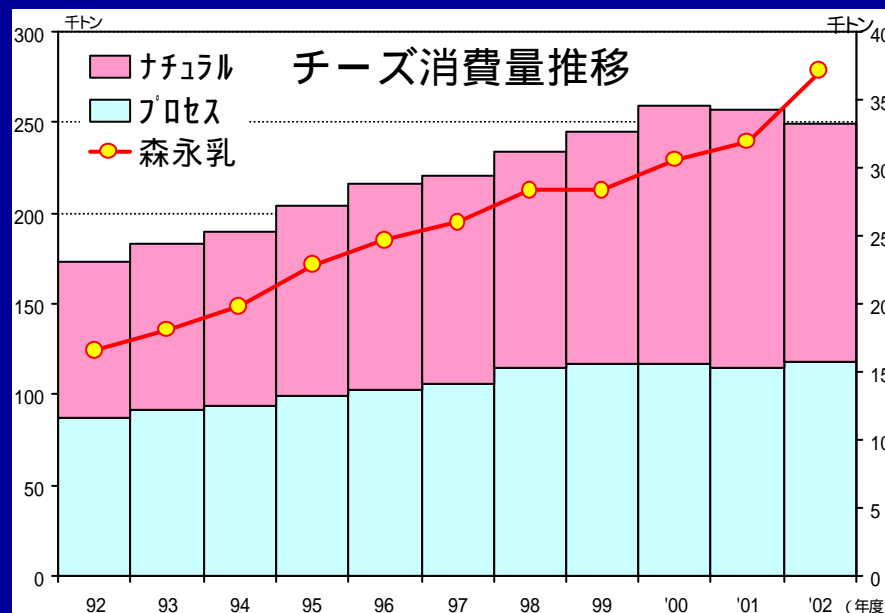
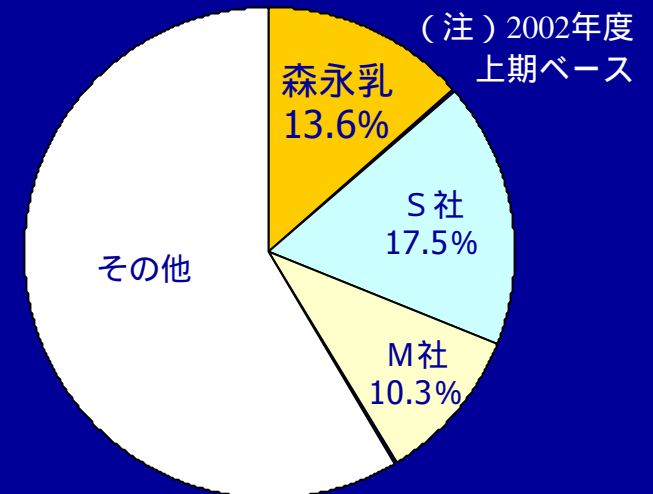
- 1986年からラクトフェリン入り育児用ミルクを発売



チーズ

- チーズ市場全体でトップシェアを目指す
 - 過去10年間は市場の伸び率を大きく上回って推移
 - 業務用での強みを活かし、家庭用へ積極的に展開
 - 2002/11にチーズ事業部を設立、生産設備増強
 - 取扱い店比率アップを推進
- (ボリュームカテゴリーのスライス、6P)

チーズ市場シェア



カップ飲料・デザート

• カップ飲料

- 現在 14 種類発売
 (マウントレニア 7種、贅沢倶楽部 2種、
 TBC 3種、鉄人シリーズ 1種、リプトン 1種)
- 今夏、新たに 3 種類発売予定



• デザート

- 鉄人シリーズ (石鍋シェフ、道場六三郎) の拡充
- 高付加価値デザートの投入、拡大
 例: 「たっぷりクリーム&プリン」
 ~ 手作りデザートのおいしさ



クリニコ

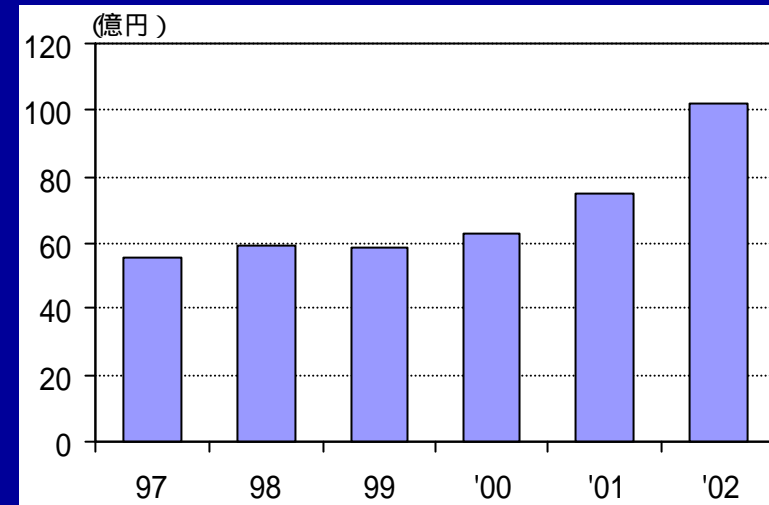
- 2002年度： 売上高 102億円
（前期比 14億円増）

経常利益 9億円
（前期比 1億円増）

- 流動食市場でシェア40%
（高齢者・病者向け医療食市場）

- 病態・ニーズに応じたラインアップ 20種類
 - ヘパス ~ 肝疾患患者向け食品タイプの経腸栄養食としては国内第1号
 - さらに糖尿病患者向け他、新商品を計画中

クリニコの売上高推移



(注) 99年度、01年度は決算期変更（換算修正済）



今後の設備投資計画

- 神戸新工場（総投資額128億円）
 - 第1ステップとして、ヨーグルトライン、カップ飲料ライン、流動食ラインを設置
 - 関西地区の市乳・チルド商品物流センターの集約
 - さらなるライン拡張に対応可能

- 富士乳業三島新工場（総投資額55億円）
 - 今後の冷菓事業の中核
 - 高品質・高生産性の最新鋭工場
 - 差別化商品に対応可能
 - 将来の冷菓工場の統廃合も視野に

おいしいをデザインする

