

2005年3月期決算説明会

2005年5月25日

森永乳業株式会社

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。

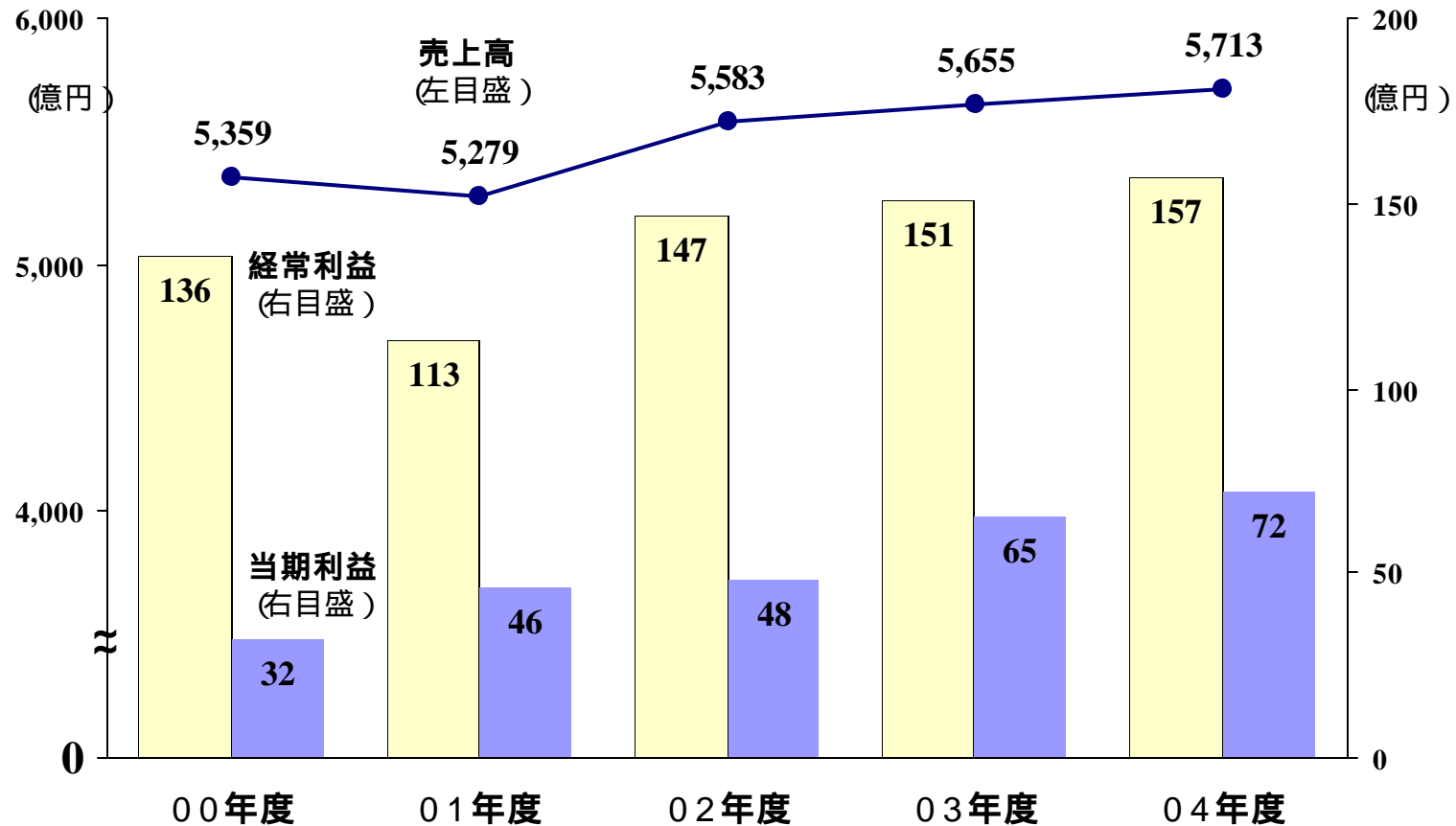
04年度の総括と05年度の重点目標

04年度実績とその前年を比較する場合は、会計基準変更前の数値にて、ご説明いたします。
なお、05年度の見込みについては、会計基準変更後の数値となります。

-
- 1．04年度の総括
 - 2．主な取り組み
 - 3．重点目標
 - 4．05年度の見通し

連結売上高・経常利益の推移

✓ 3期連続で増収増益を達成



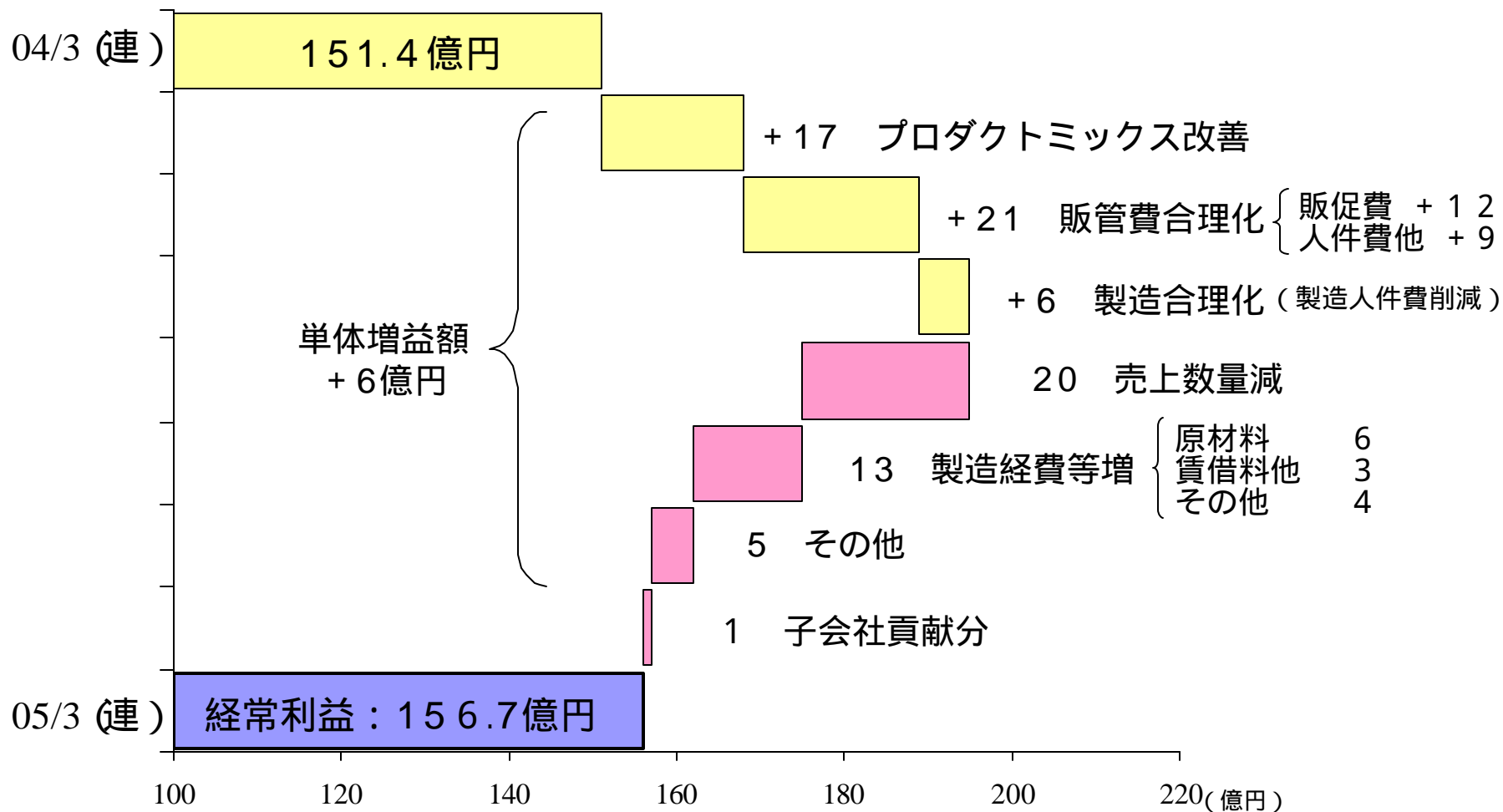
04年度業績の概要

- ✓ 連結では、予想を下回ったが、売上高（会計基準変更前）、経常利益、当期利益は過去最高を更新
- ✓ 単体では、当期利益が過去最高を更新

連 結	(億 円)		対前期比
	03年度	04年度	
売上高		5,647	
(基準変更前)	(5,655)	(5,713)	101.0%
経常利益	151	157	103.5%
当期利益	65	72	111.1%
売上高経常利益率	2.7%	2.7%	
単 体	03年度	04年度	
売上高		4,402	
(基準変更前)	(4,568)	(4,478)	98.0%
経常利益	100	107	106.4%
当期利益	38	41	107.9%
売上高経常利益率	2.2%	2.4%	

(注) 売上対前期比と売上高経常利益率は、会計基準変更前の数値で計算

連結経常利益の増減要因（04年度実績）



収益力向上に向けた主な取り組み

04年5月27日決算説明会

- 1. 経営資源の重点配分
- 2. マネジメントの質の向上
- 3. ローコストオペレーション

乳業界NO.1の高収益企業を目指す



主な取り組み

プラダクトミックスの改善 + 生産性の向上 + コストの削減 = 利益率の向上

- 重点7分野の強化
- 牛乳のNB化
- 不採算品種の削減

- 市乳生産拠点の統廃合
- 新工場の立ち上げ
 - 神戸工場
 - 富士乳業三島工場

- 販促費の削減
- 輸送費の合理化

- + グループの強化
- デイリーフーズの統合（05年4月）

連結ベース

	売上高 経常利益率
03年度	2.7
04	2.7
05(予)	3.0
06(目標)	3.5

(注) 03、04年度は会計基準変更前
05、06年度は会計基準変更後

進捗状況 ~ 重点7分野の強化

- ✓ ヨーグルトは苦戦するも、乳飲料・ティーは計画を上回る伸長
- ✓ 7分野合計では計画線を下回る（売上構成比はアップ）

< 重点7分野 >

前期比

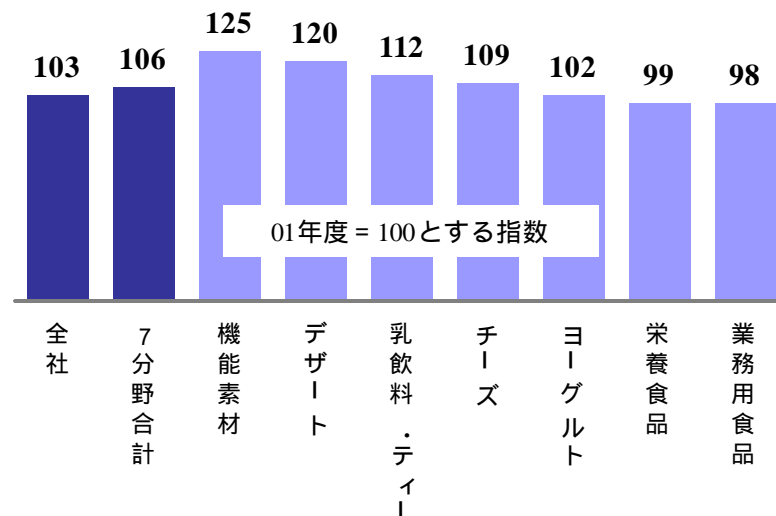
乳飲料/ティー	620億円	107%
ヨーグルト	551 億円	92%
デザート	247億円	103%
チーズ	319億円	99%
栄養食品	212 億円	98%
業務用食品	433億円	99%
機能素材	43 億円	109%

合計

2,425 億円

100%

過去3年間の伸び率



重点7分野の構成比



(注) 会計基準変更前の数値で計算

進捗状況 ~ NB化と品種削減

牛乳のNB化率

	03年度	04年度	05年度(目標)	06年度(目標)
N B	18%	28%	45%	60%
P B	66%	57%	48%	40%
F B	16%	15%	7%	0%
おいしい牛乳売上高	9億円	65億円	100億円	160億円

(注1) NB化率の対象は1,000ml牛乳(金額ベース)

(注2) FB:ファイティングブランド(地域対応戦略商品)

(注3) 05年度、06年度の「おいしい牛乳売上高」は会計基準変更前

品種削減

	03年度末		04年度末		05年度末(計画)	
	品 種 数	削減率	品 種 数	削減率	品 種 数	削減率
牛乳類	187品	-	146品	22%	129品	31%
冷 菓	105品	-	75品	29%	65品	38%

(注1) 削減率は、対03年度末

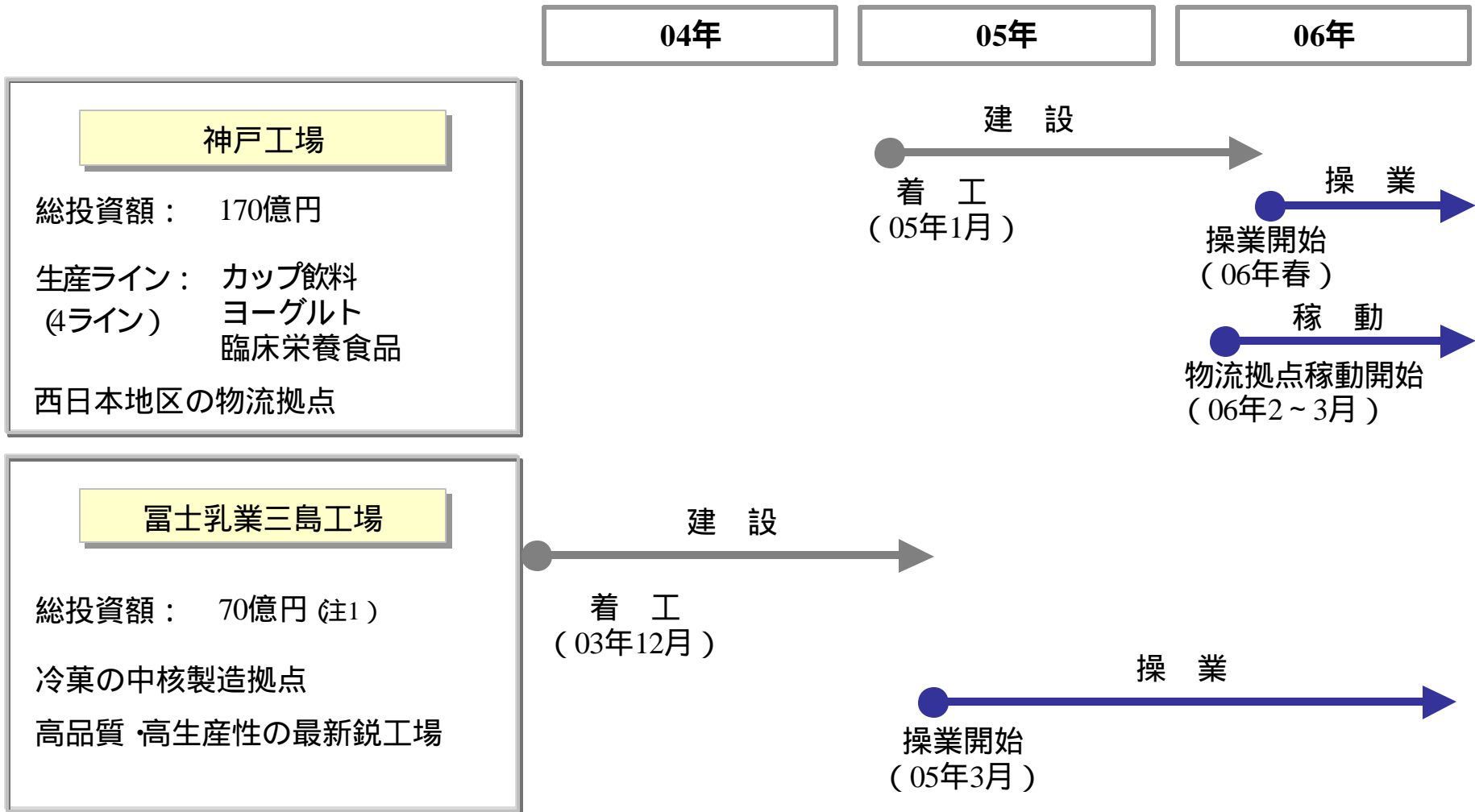
進捗状況 ~ 市乳生産拠点の統廃合

- ✓ 98年度から03年度にかけて、市乳拠点を統廃合しコスト低減を図る。
- ✓ 04年度には3拠点閉鎖、05年4月に2ライン閉鎖。

	統廃合した市乳拠点	拠点数
98年度	秋田森永牛乳	31 拠点
99年度	東京乳業 森永北陸乳業富山	29
00年度	岩手牛乳 久留米ミルクプラント	27
02年度	鹿児島乳業	26
03年度	松江乳業	25
04年度	新潟乳工業 松本工場 井村屋乳業	22 拠点

進捗状況

～ 新工場の立ち上げ



神戸工場

総投資額： 170億円

生産ライン： カップ飲料
(4ライン) ヨーグルト
臨床栄養食品

西日本地区の物流拠点

富士乳業三島工場

総投資額： 70億円 (注1)

冷菓の中核製造拠点
高品質・高生産性の最新鋭工場

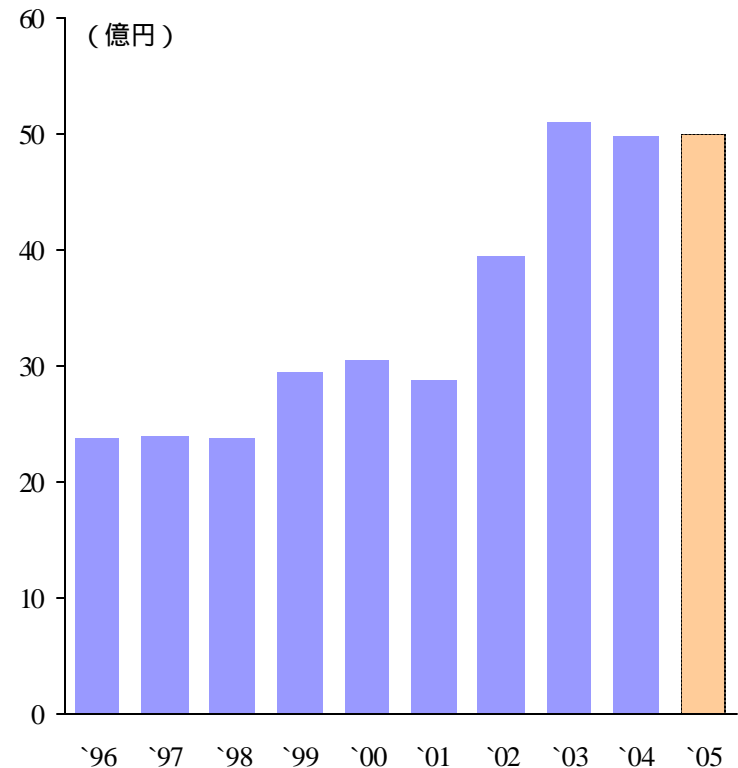
(注1) 富士乳業三島工場の総投資額は55 70億円に増額 (注2) 富士乳業は持分法適用会社

進捗状況 ~ グループ会社の収益力強化

- ✓ 生産・生販会社は売上の挽回、ローコストオペレーションにより収益改善へ
- ✓ 販売会社はデリーフーズの統合により事業強化
- ✓ その他の会社はクリニコの拡大を図る

	04年度 売上高	前同比	主要子会社
生産・ 生販会社 17社	1,198億円	97%	横浜乳業 エムケーチーズ
販売会社 11社	1,402億円	103%	デリーフーズ 東京デリー
その他会社 9社	762億円	110%	クリニコ 森永エンジニアリング
合計	3,363億円 (単純合算)	103%	

グループ会社の経常利益
(連結 - 単体)



(注) グループ会社の経常利益は、連結経常利益 - 単体経常利益で計算 (グループ会社の数値を合算したものではない)

05年度の重点目標

1. 商品力の強化（重点7分野を中心に）

重点7分野・・・乳飲料・ティー、ヨーグルト
収益改善分野・・・牛乳、冷菓

2. 神戸工場の立ち上げと市乳生産拠点の統合推進

3. グループ会社の収益力強化

4. 研究開発力、マーケティング力の強化

5. PDCAサイクルの徹底

販売・生産・管理の各部門での目標管理制度による業務遂行の徹底

重点7分野の05年度の見通し

< 重点7分野 >

前期比

乳飲料/ティー	628 億円	105%
ヨーグルト	595 億円	113%
デザート	254 億円	107%
チーズ	320 億円	101%
栄養食品	218 億円	103%
業務用食品	442 億円	102%
機能素材	43 億円	101%

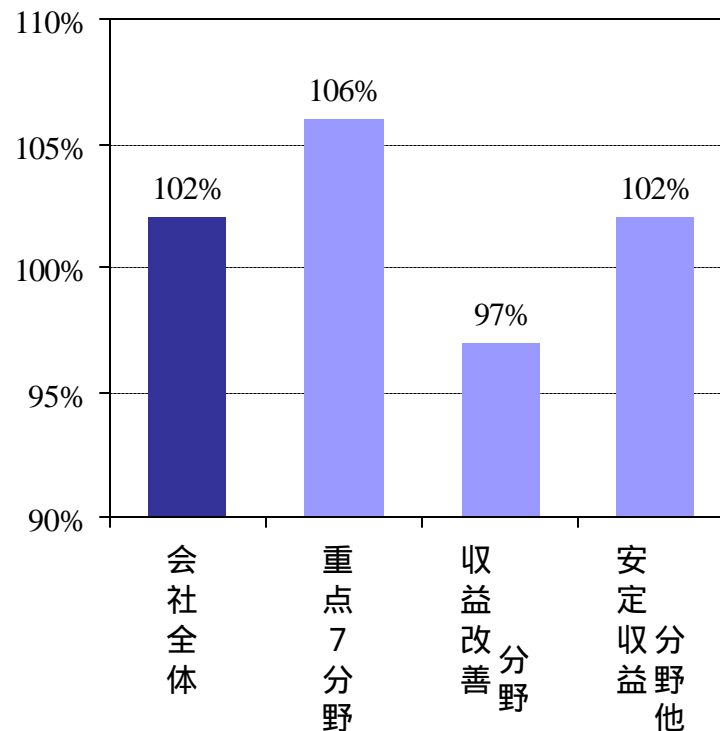
合計

2,500 億円

106%

(注) 売上、前期比は会計基準変更後

前期比伸び率 (予想)

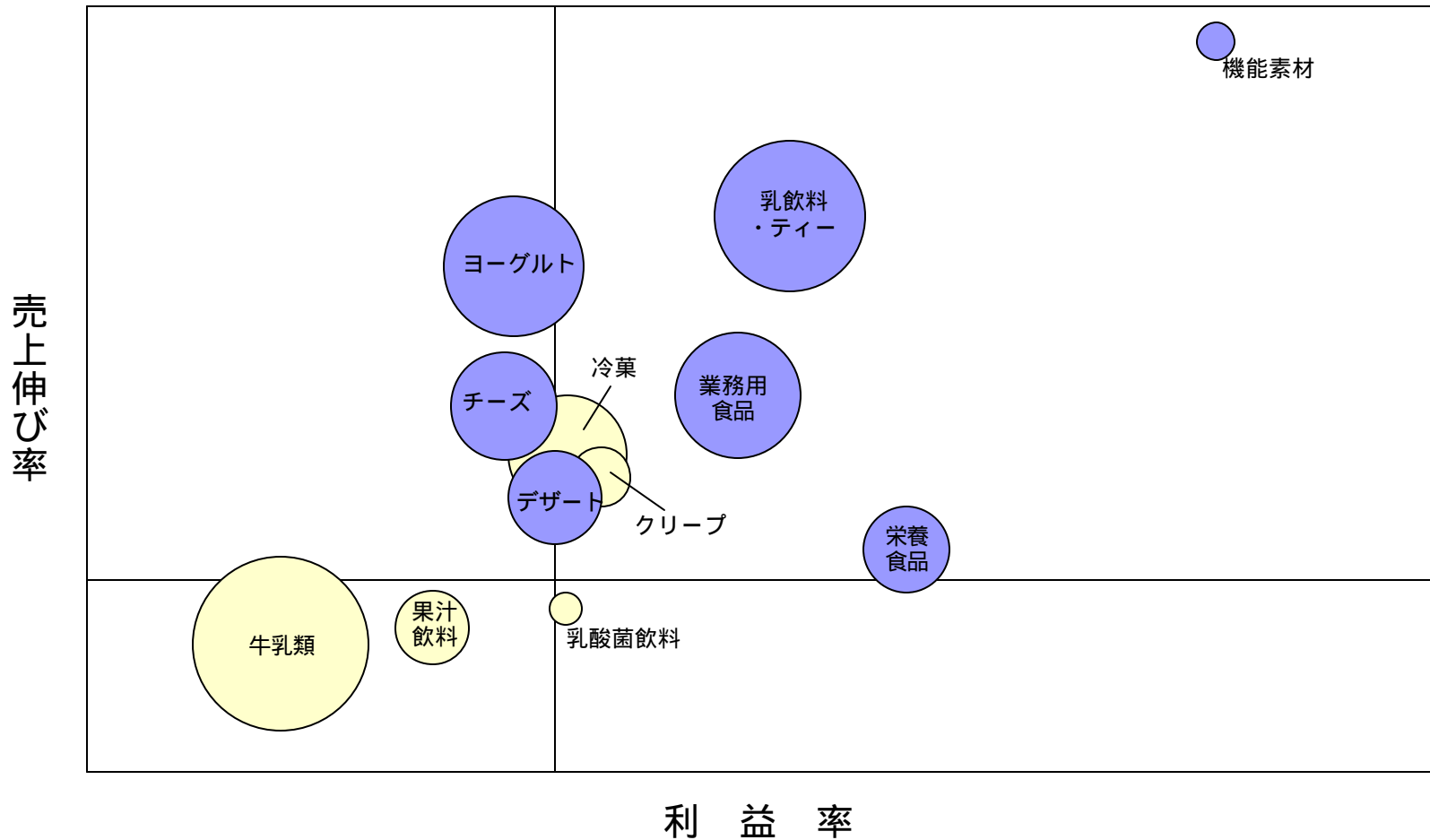


重点7分野
構成比

54.2%
(04年度)

55.6%
(05年度)

プロダクト・ポートフォリオ (05.3期)

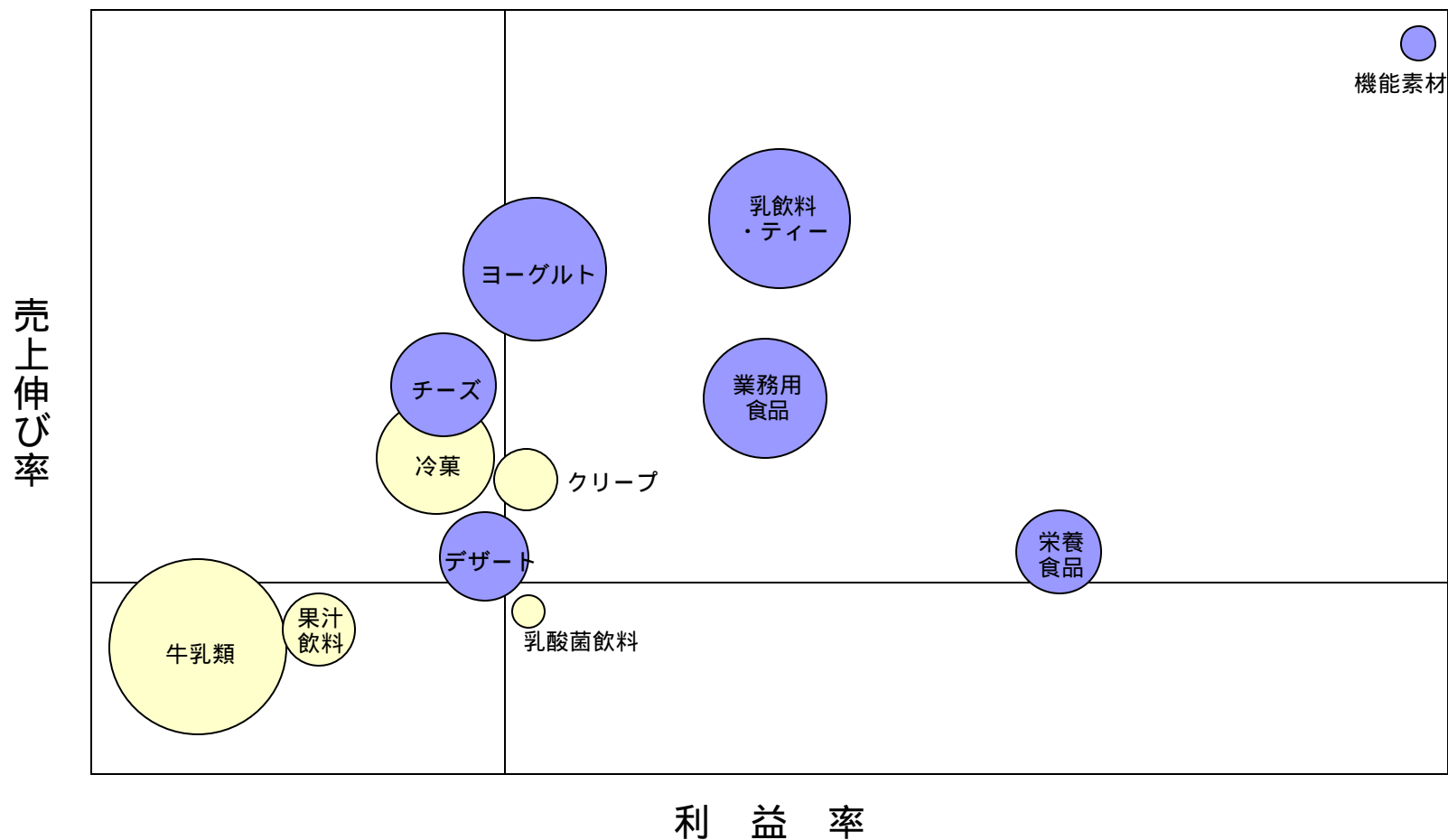


(注1) 縦線は当社平均部門利益率 (05/3期、単体ベース)

(注2) 円の大きさは売上高 (05/3期)

(注3) 売上伸び率は今後3年間 (04/3 ~ 07/3期)

プロダクト・ポートフォリオ (04.3期)



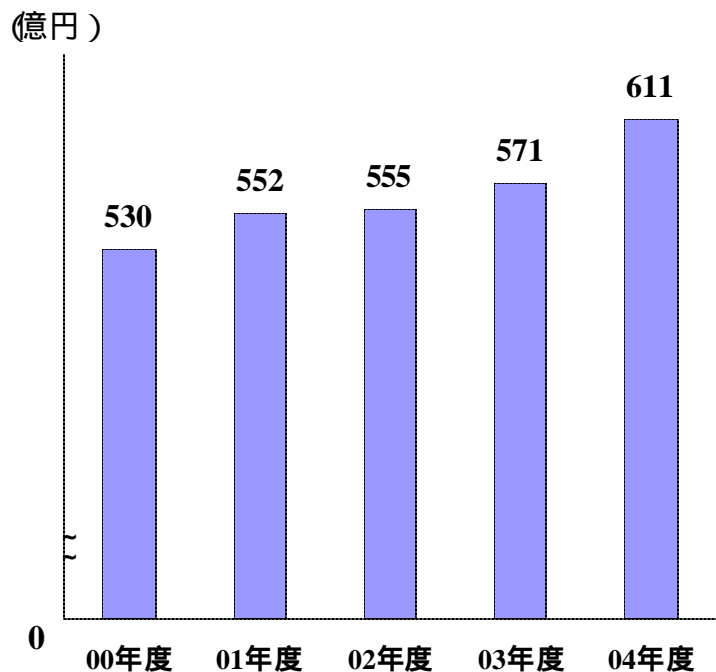
(注1) 縦線は当社平均部門利益率 (04/3期、単体ベース)

(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)

商品力の強化 ~ 乳飲料・ティー

乳飲料 / ティー 売上高の推移



05.3新発売



05.4新発売



05.5末新発売

ブランド別売上高

	04年度実績	前同比	05年度見込	前同比
マウントレーニア	234 億円 (228億円)	115% (112%)	233 億円	102%
リプトン	174 億円 (168億円)	118% (114%)	183億円	109%

(注) 04年度上段は会計基準変更前。04年度下段、05年度は基準変更後

マウントレーニア好調

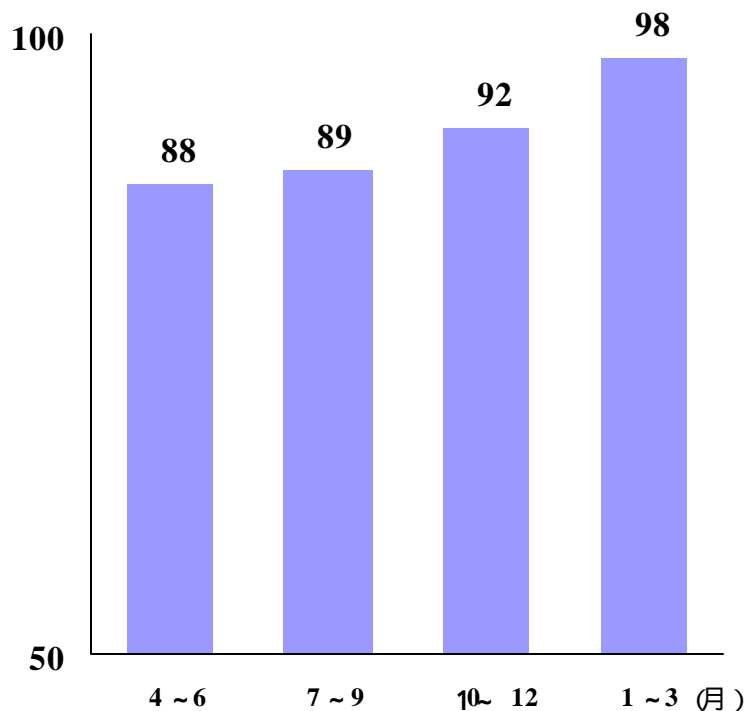
- ・ チルドコーヒー市場も拡大しており、当社のマウントレーニアシリーズは依然として好調を維持。
- ・ 今期よりフルーツタイプを森永ブランドとして発売するため、コーヒーのみのマウントレーニアシリーズでは102%を計画。
(従来のフルーツタイプを含めると108%の計画)

リプトンティーも好調

- ・ チルド紅茶市場は前年比22%増と大きく拡大。
- ・ リプトンもシェア7割とカテゴリーNO.1を維持。
- ・ フレーバー展開とキャンペーンで拡大を図る。

商品力の強化 ~ ヨーグルト

04年度四半期毎の売上高の推移



(注) 前年同期を100とする指数



05.3新発売



05.3新発売



05.4新発売

ブランド別売上高

	04年度実績	前同比	05年度見込	前同比
アロエ	220 億円 (210億円)	86% (87%)	264 億円	126%
ビヒダス	153 億円 (142億円)	101% (94%)	147 億円	104%
ラクトフェリン	44 億円 (44億円)	83% (83%)	45 億円	102%
ヨーグルト計	551 億円 (525億円)	92% (87%)	595 億円	113%

(注) 04年度上段は会計基準変更前。04年度下段、05年度は基準変更後

- ヨーグルト全体では上期は2桁減であったが下期は12月以降のアロエのリニューアルやキャンペーンなどにより盛り返してきている。
- 今期は3月より投入しているアロエのハンディスタイルや4ポットタイプなどの新商品により拡大を図る。

グループ会社の収益力強化 ～ 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会社
- ・ 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：45%）。
- ・ 医療食市場は年率10%程度の伸び。シェアNo.1の強みを活かし、納入施設の拡大と新商品の開発により売上拡大をはかる。
- ・ 今後の医療食市場拡大への対応のため、06年春、神戸工場に2ライン増設し、供給能力を高める。
- ・ 商品ラインアップ（05年3月末現在）
医療食（高栄養流動食）、嚥下食（ゼリー、ムース）、栄養補助食品で31品種、73アイテムを展開。
- ・ 主な納入施設
医療施設、特別養護老人ホーム、老人保健施設
- ・ クリニコの業績推移

	03年度	04年度	05年度（計画）
売上高	125億円	150億円	157億円
経常利益	9億円	10億円	11億円

グループ会社の収益力強化～デイリーフーズ

- チルド日配品を中心に、グループ力を生かし全国規模の食品卸業者として事業拡大
- 分社化した各地の物流子会社との連携。市場での優位性を確保していく



2005年度（初年度）売上目標 : 1,230億円

組織

本 社	リテール営業部、業務用食品営業部、物流部、業務部
支 店	全国各支店（9支店）ごとに物流機能に専門化した物流子会社を新設

営業機能

- 商談機能の統一化
- 情報共有化
- 営業資源の重点・集中投入
- 広域得意先対応力向上
- 他社品仕入販売力向上

物流機能

- 各支店ごとに物流子会社を新設
- ローコスト経営
- 全国物流体制構築
- 一般貨物運送業として業務開拓

管理機能

- 標準化、集約化、システム化による合理化の推進

研究開発力・マーケティングの強化

➤ 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求、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」等の開発
 - ~ 臨床試験による科学データの蓄積 “Evidence Based Nutrition”

➤ 戦略的な商品開発体制の構築

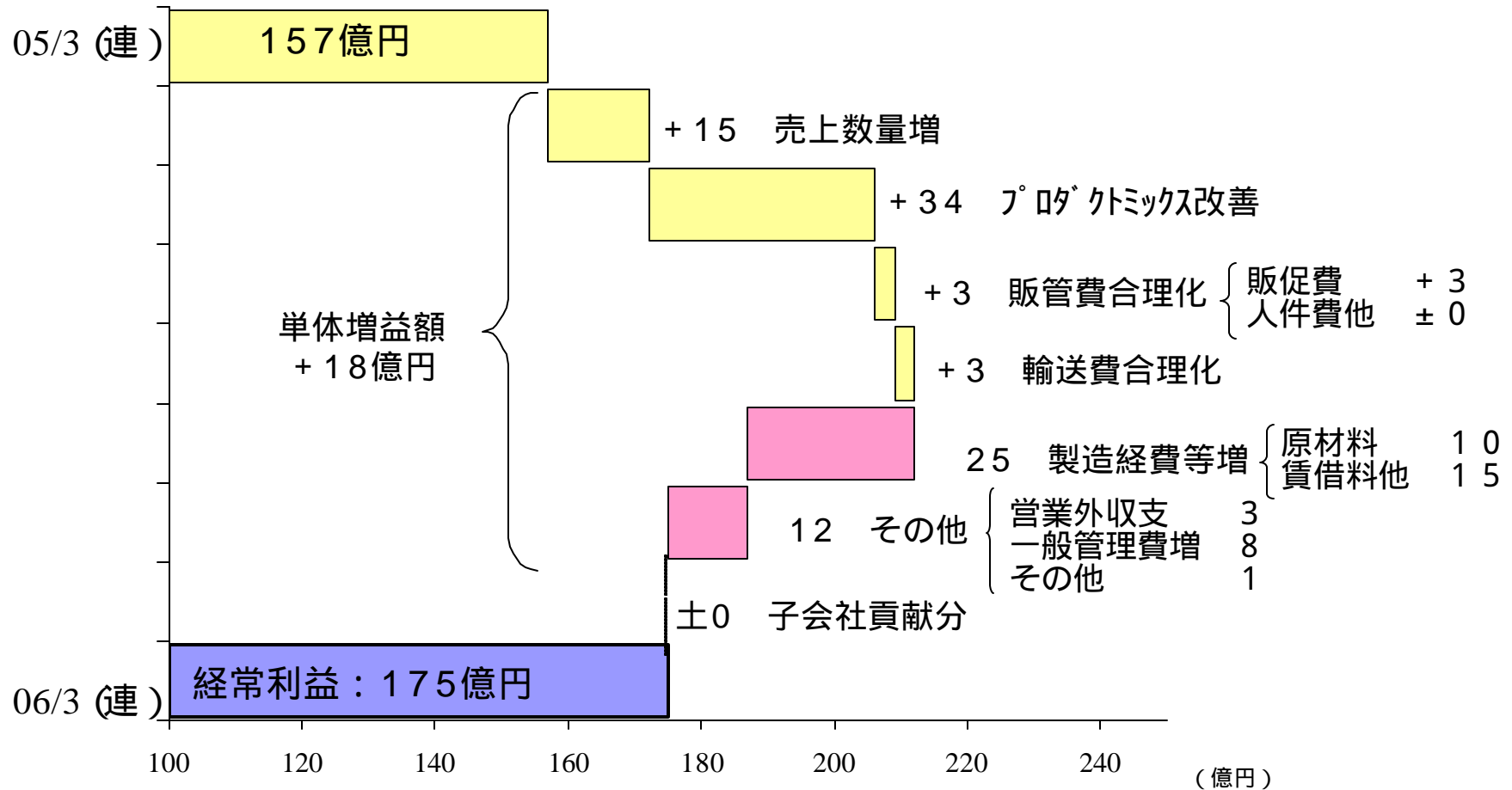
- 独自開発技術を利用した、差別化・高付加価値商品の提供
- マーケッターの資質アップ

05年度の業績予想

連 結	売上高	5,750億円 (1.8%増)	売上高経常利益率 2.8% 3.0%
	経常利益	175億円 (11.7%増)	R O E
	当期利益	84億円 (17.0%増)	7.8% 8.5%
単 体	売上高	4,500億円 (2.2%増)	売上高経常利益率 2.4% 2.8%
	経常利益	125億円 (17.1%増)	R O E
	当期利益	53億円 (28.8%増)	5.8% 7.2%

(注) 業績予想、利益率(予想、実績とも)は会計基準変更後

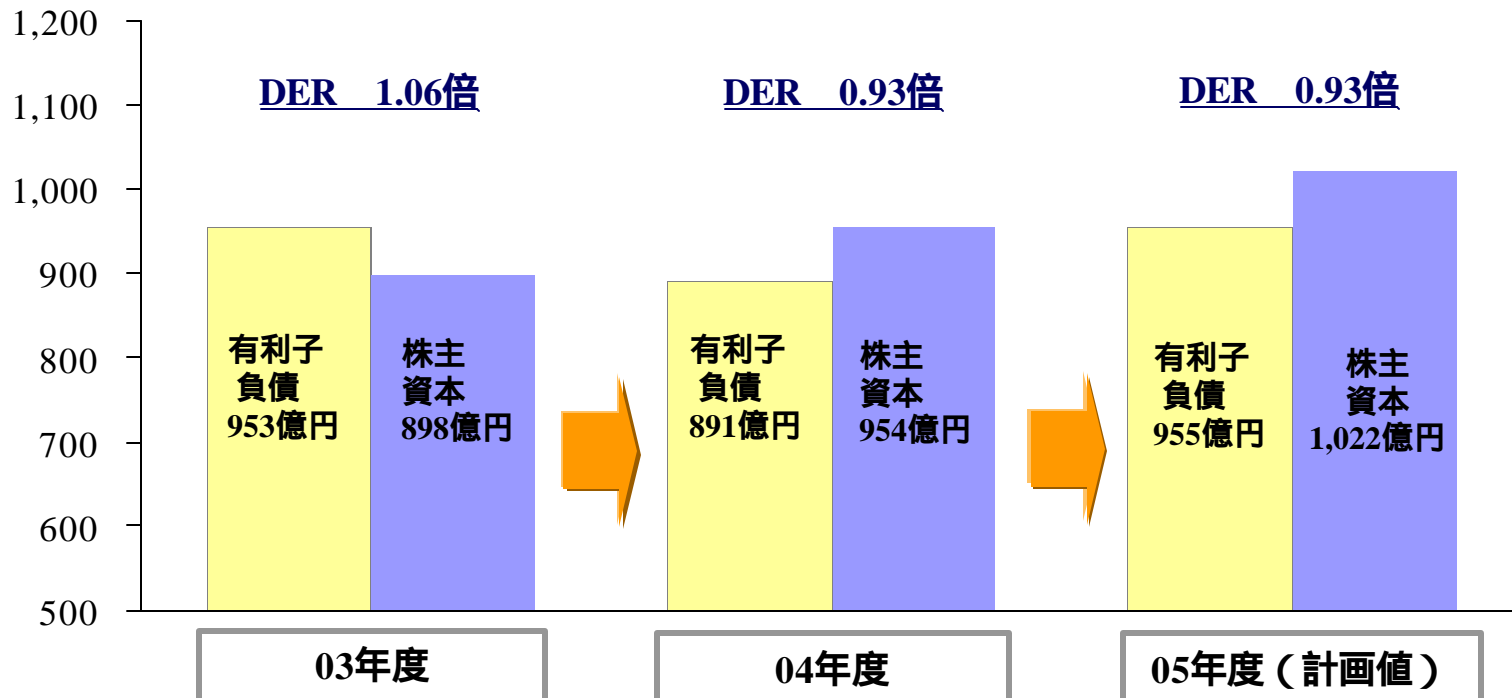
連結経常利益の増減要因（05年度見通し）



財務面の計画と進捗状況（連結ベース）

	04年度実績	04～06年度 3年間見通し
営業CF	+197 億円	+758 億円
設備投資	-186 億円	-722 億円
投融资	+45 億円	+25 億円
配当金等	-16 億円	-50 億円

神戸工場への投資もあり、有利子負債は05年度にピークとなる。
06年度は、営業CFが設備投資等を上回り、有利子負債はこの年度以降、減少の見込み。



おいしいをデザインする

