

中期経営計画の概要

(2007～2009年度)

2006年11月24日

森永乳業株式会社

業績予想に関する注意事項

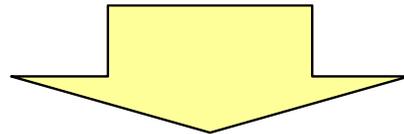
この資料の数値のうち、過去の事実以外の計画、方針、その他の記載にかかわるものは、将来の業績にかかる予想値であり、それはいずれも、現時点において当社が把握している情報に基づく経営上の想定や見解を基礎に算出されたものです。従いまして、かかる予想値は、リスクや不確定要因を含むものであって、将来の業績は諸々の要因により、かかる予想値と異なってくる可能性があります。かかる潜在的リスクや不確定要因としましては、主要市場の経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行などの変更等が含まれます。

中期経営計画のポイント

新たな価値を積極的に顧客、社会、株主に提供します

企業の効率性と能力を高めます

顧客志向を重視した経営プロセスの改革を実施します



常に革新に努め、高い能力を養い、生き生きと働き、
最高の企業をめざします

中期経営計画の位置づけ

一層の効率化と投資リターンの最大化に注力

顧客に喜ばれる商品の開発、育成体制の整備

顧客に喜ばれる商品を開発、育成できるしくみ、体制を整備します

ローコストオペレーションの推進

工場の統廃合、物流費の合理化、原材料調達コストの削減、業務プロセス改善などを実行し、ローコストオペレーションを推進します

財務体質の改善

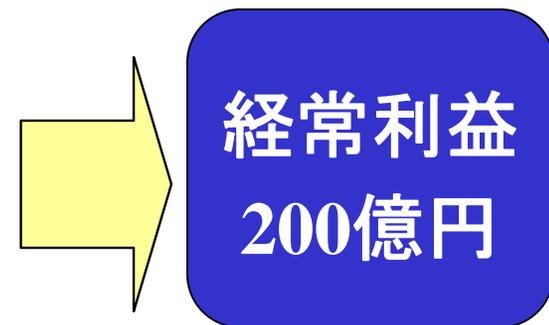
固定資産とたな卸資産の圧縮により有利子負債を削減し、資産回転を効率化するとともに、利益の拡大を図り、財務体質を改善します

人財マネジメントの推進

社員の能力アップと活力ある社員作りを目指します

経営品質の向上

顧客志向、独自能力、社員重視、社会との調和を軸として経営品質の向上を図ります



経常利益
200億円

最終年度(2009年度)業績目標

	2009年度目標値		(参考) 2006年度予想	
連結	売上高	6,000億円	売上高	5,730億円
	営業利益	185億円	営業利益	107億円
	経常利益	200億円	経常利益	125億円
	当期利益	90億円	当期利益	50億円
	経常利益率	3.3%	経常利益率	2.2%
	ROE	7.8%	ROE	4.9%
単体	売上高	4,670億円	売上高	4,350億円
	営業利益	115億円	営業利益	47億円
	経常利益	135億円	経常利益	75億円
	当期利益	60億円	当期利益	32億円
	経常利益率	2.9%	経常利益率	1.7%
	ROE	7.2%	ROE	4.2%

中期経営計画の主要戦略テーマ

主要経営課題

ポイント

事業戦略の明確化



経営資源重点投入分野の明確化

差別化商品の開発・育成体制の整備



マーケティング力と研究開発力の充実

ローコスト・オペレーションの実現



工場統廃合、原材料コストや業務コストの削減

資産圧縮と財務体質の改善



固定資産およびたな卸資産の圧縮と利益の拡大

人財マネジメントの推進



能力アップと活力ある社員作り

経営品質の向上

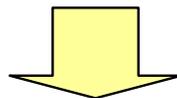


顧客志向、独自能力、社員重視、社会との調和

中期経営計画での経常利益目標達成に向けて

07年3月期予想

経常利益 125億円

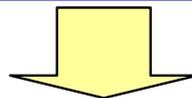


事業戦略の明確化
差別化商品の開発と育成 + 60億円

ローコスト・オペレーションの実現
資産圧縮と財務体質の改善 +100億円

(コストアップ要因)
研究開発費・製造経費等増加 Δ 85億円

増加額合計 +75億円

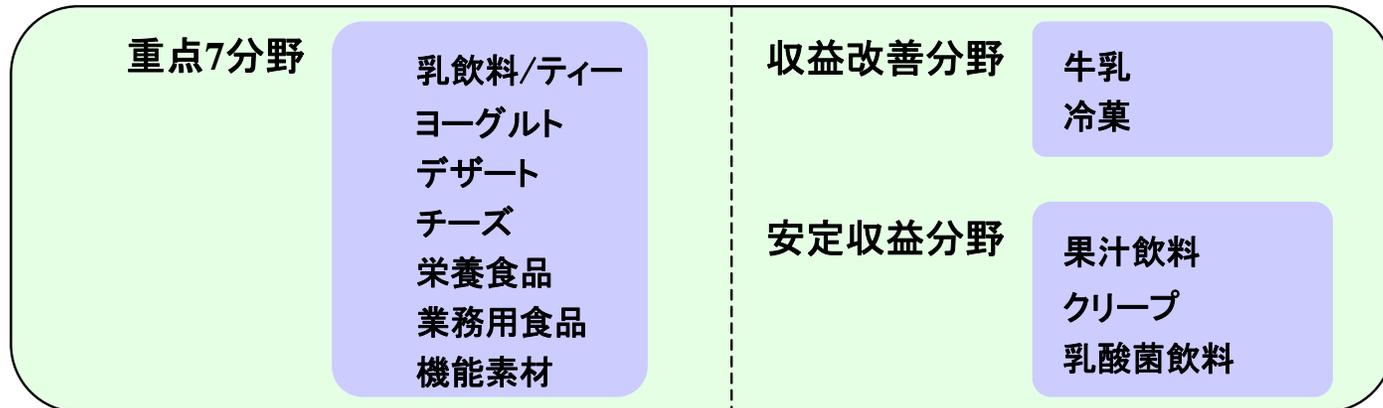


10年3月期目標

経常利益 200億円

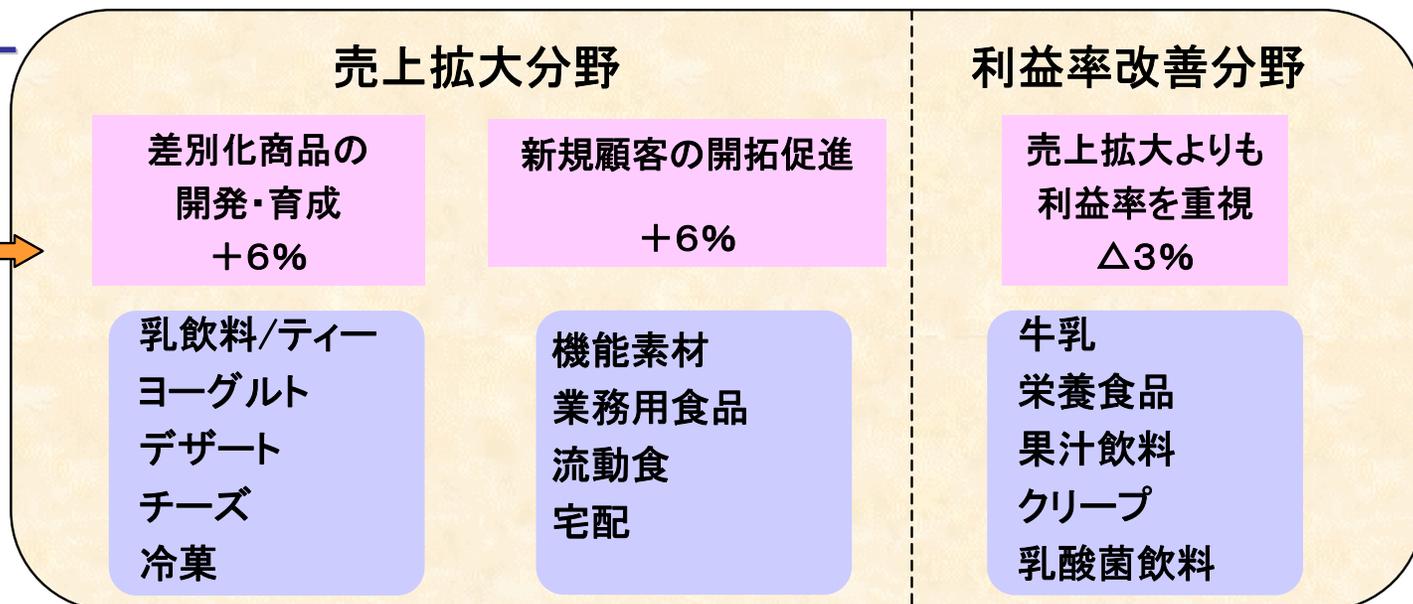
事業ポートフォリオ

現状のカテゴリ



新たなカテゴリ

売上高目標
年平均成長率



事業戦略の明確化～差別化商品の開発・育成分野

分野	事業戦略	3年間の成長率
乳飲料・ティー	圧倒的NO. 1の維持 新しい商品の開発 神戸工場のフル活用による利益最大化	+20%
ヨーグルト	アロエに次ぐ基幹商品の開発・育成 機能性を追求した商品開発	+20%
デザート	斬新な商品提案による継続的な拡大	+20%
チーズ	ナチュラルチーズの新商品開発	+20%
冷菓	ピノ、モウ、パルムに次ぐNO. 1商品の開発、育成 乳業の強みを活かした商品の開発	+7%

(注)「成長率」は07/3期売上予想を100とした場合の3年間での売上成長率

事業戦略の明確化～新規顧客の開拓促進分野

分野	事業戦略	3年間の成長率
宅配	商品開発と新規顧客の獲得(250万世帯へ) 軽量燻化設備の導入に伴う製造拠点集約による利益改善	+6%
業務用食品	顧客開拓による拡大 新用途の開発	+6%
機能素材	森永独自の高性能商材の開発	+15%
流動食	病態別栄養食の開発 研究開発、営業への経営資源の積極的な投入	+50%

事業戦略の明確化～利益率の改善分野

分野	事業戦略
牛乳	「森永のおいしい牛乳」の拡大によるNB比率の上昇
栄養食品	資源配分の見直しによる収益改善
クリープ その他乳製品	次世代商品の育成・開発
果汁飲料	不採算商品の見直し

商品開発力の強化

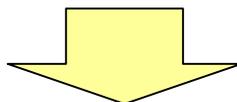
研究所の
開発力向上

リサーチ
マーケティング力
の向上

独自の設備開発
生産設備増強

販売開発投資
販売力の向上

提携先
サプライヤー
大学・研究機関
とのコラボレーション



差別化商品の開発

森永乳業が取り組んでいる主な基礎研究

■ 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
ラクトフェリンのはたらき
- ◇乳児における腸内フローラに対する影響
- ◇大腸ポリープの進展抑制(第65回日本癌学会学術総会(2006年9月28~30日)発表)
- ◇C型慢性肝炎の肝機能改善
- ◇体に有用なビフィズス菌の増殖効果およびピロリ菌、病原菌やウイルスの増殖抑制作用
- ◇NK細胞活性作用

■ ビフィズス菌「BB536」

整腸作用、高齢者に対するインフルエンザ予防作用、花粉症改善予防作用をもとにしたヨーグルト、サプリメントへの応用も含め、幅広い年齢層をターゲットにした健康訴求商品をシリーズ展開していく

■ アロエ有効成分

肌状態改善効果、血糖値改善作用、内臓脂肪蓄積抑制作用をもとにしたトクホ取得製品を開発していくほか、「アロエヨーグルト」をはじめとしたアロエ関連ブランドのさらなる拡大を図っていく

生産体制の増強

神戸工場



- 2006年5月より生産を開始し、11月までに4ラインが稼動
(カップ飲料、ヨーグルト、臨床栄養食)
- 2007年春に5ライン目が稼動予定で、中期計画期間中に残り7ラインを導入し、全12ラインのフル生産体制を整える

別海工場 増設チーズ棟完成予想図

- 2006年11月着工
- 2008年春に稼動予定
- 投資額: 約70億円
- 国産ナチュラルチーズ生産を2005年度の7千トンから約2倍の1万5千トンへ増強



ローコスト・オペレーションの実現

改革領域と施策

削減目標(連結)

工場の統廃合

25億円

物流費の合理化

新物流管理システム、SCMの実現

20億円

原材料調達コスト削減

原材料アイテムの削減、SCMの実現

40億円

業務プロセス改善

IT化促進、生産管理機能のFA化

15億円

無駄のない効率的なオペレーションの実現

合計 100億円

資産圧縮と財務体質の改善

中期経営計画 最終年度の財務目標（連結）

DER1倍未満（有利子負債1,100億円以下）

資産圧縮計画（連結）

たな卸資産の削減	60億円
固定資産の圧縮	84億円
グループ内の資金効率化	56億円



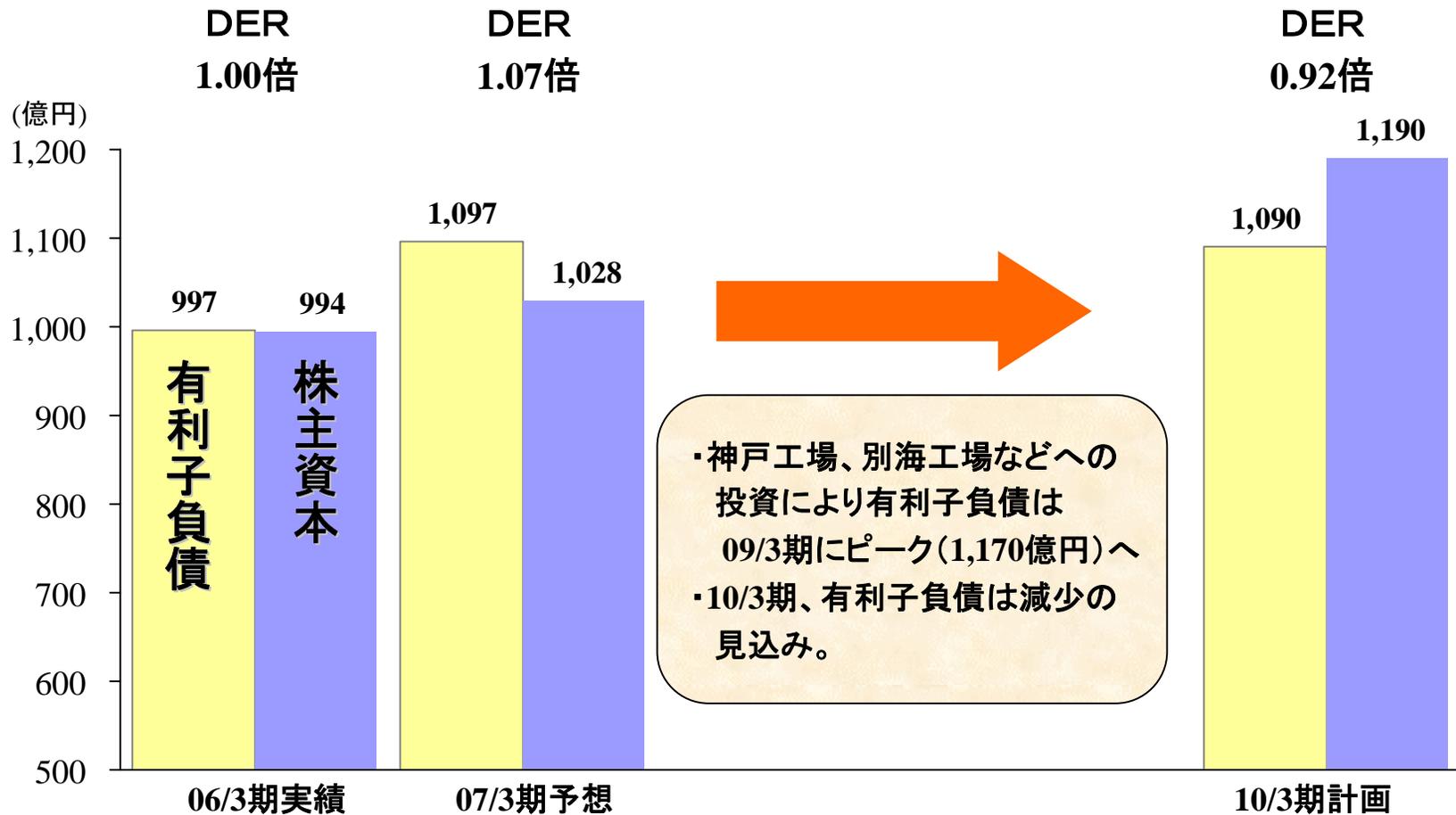
資産圧縮
合計 200億円

中期経営計画期間中の投資計画

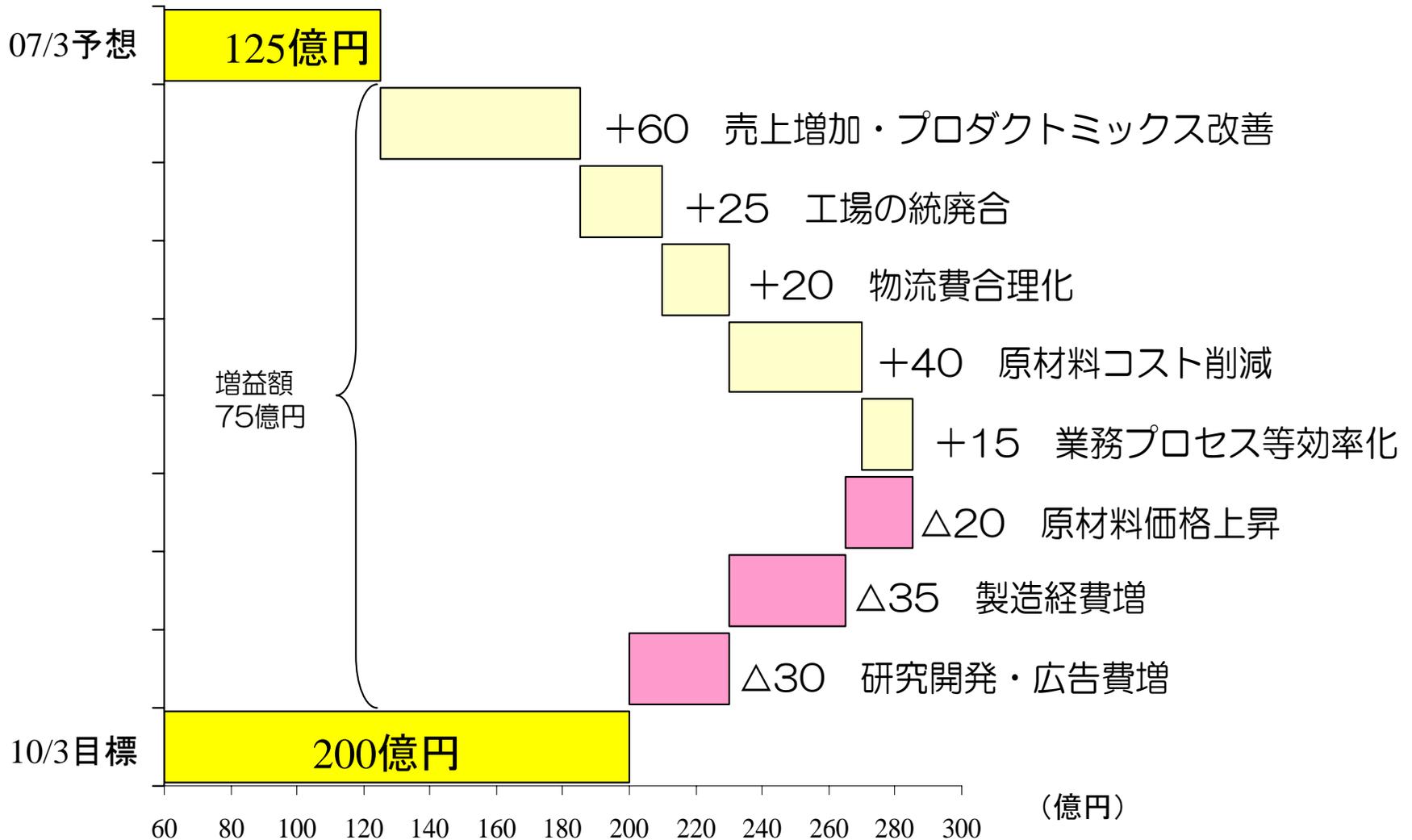
経常投資	480億円
成長投資	260億円（神戸工場、東北新工場、別海チーズ工場等）

財務計画(連結)

有利子負債と株主資本



最終年度(2009年度)の経常利益(連結)の目標



おいしいをデザインする



森永乳業株式会社