

おいしい顔。



2008～2010年度 雪印グループ中期経営計画 ～新しい時代の「健土健民」～

2008年5月14日
雪印乳業株式会社

中期経営計画の概要

- 1 CSR方針と当社の果たすべき役割
- 2 前中期経営計画の評価
- 3 新中期経営計画において対峙すべき環境認識
- 4 事業戦略
- 5 経営目標数値
- 6 実行のためのコーポレートガバナンス

1. CSR方針と 当社の果たすべき役割

～ 新しい時代の「健土健民」※の実践 ～

※「健土健民」とは 健土健民とは、創業者の一人黒澤西蔵が唱えた、雪印乳業の創業の精神を表現した言葉です。
酪農は土の力を豊かにし、その上に生きる生命を輝かせます。その結果つくられた乳製品は、人々の健やかな精神と身体を育みます。

雪印グループCSR方針

私たちは、「自主行動基準」をすべての行動の規範として、企業理念実現に向け行動します。
「おいしい笑顔」のある暮らしへの貢献を通して、グループ企業価値を高めます。

雪印グループCSR概念図



当社の果たすべき役割

新しい時代の「健土健民」の実践

「雪印グループNEW(乳)FRONTIER」を目指す。
酪農生産への貢献と消費者重視の経営を実践することで、
「豊かな国土」とお客様・消費者の「おいしい顔」を実現する。

NEW(乳) FRONTIER(未開拓、最先端の領域)

新時代の酪農生産

「乳」最先端技術の研究及び開発

乳資源の新しい価値創出

新たな事業領域への進出

酪農生産への貢献

消費者重視の経営

おいしさと健康への貢献

環境の保全

企業価値の向上

安全・安心の提供

2. 前中期経営計画の評価

当社は、2005年度から2008年度を対象期間とする中期経営計画に取り組んでまいりましたが、今般、当該計画を2007年度で終了させ、2008年度から新しい中期経営計画をスタートさせることとしました。
(本資料においては、今般終了した中期経営計画を「前中期経営計画」と称します。)

前中期経営計画における取組み

前中期経営計画の取組み

課題認識（2005年当時）

- 世界的な乳資源価格高騰
 - 原油価格の高騰
 - 乳製品自由化、乳業再編
 - チーズ市場の競争激化
-
- チーズ市場の成長
 - 健康志向とチーズの機能性
 - 安全・品質・環境意識
 - 食育に対する意識
 - 少子高齢化

2005～2007年度主要取組事項

- 1 なかしべつ工場の竣工、大樹工場の増能**
酪肉近代化基本方針に基づく、酪農・乳業の国際競争力強化策の実践
- 2 新ブランド「雪印北海道100」立上げ**
北海道産生乳100%使用商品の展開
- 3 業務製品事業営業基盤の拡大**
業務用チーズ売上高
80億円(2004年度) → 113億(2007年度)
- 4 雪印種苗㈱の完全子会社化**
酪農生産者の生乳生産コストの低下と生乳生産量の拡大に寄与

前中期経営計画の評価

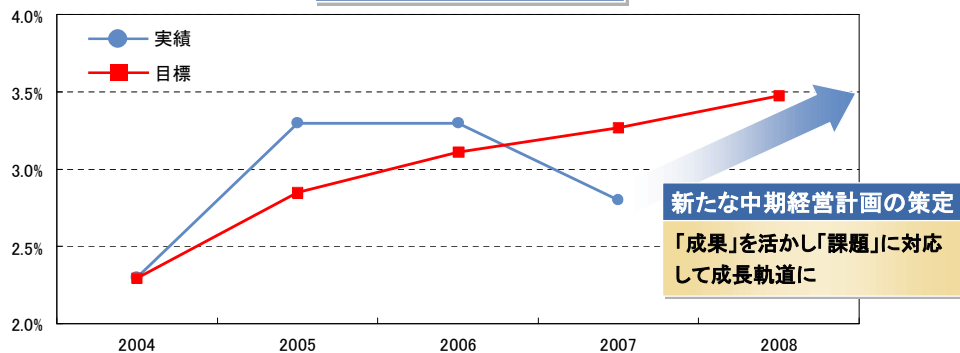
前中期経営計画の成果



- チーズ事業の強化
- 乳製品事業基盤の拡充
- コストの削減

前中期経営計画の課題

- 乳資源環境激変への対応
- 消費構造変化への対応
- 事業強化と変革、価値創造

営業利益率（連結）





3. 新中期経営計画において 対峙すべき環境認識

事業環境の大きな変化

環境激変との対峙 ～前中期経営計画策定時の想定を超える環境変化～

食糧資源

- 国際食糧需給逼迫
- 地球温暖化と異常気象(旱魃)
- 投機マネーの商品市場流入
- 新興国の食糧需要拡大と食糧資源国の輸出規制

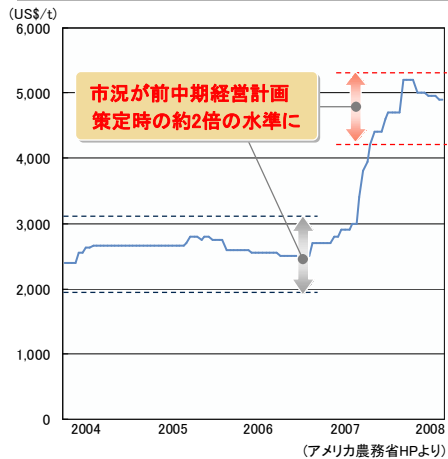
酪農・乳製品

- 国際的な乳製品需給の逼迫
- 飼料価格、原油価格高騰
- 酪農生産コストの上昇と乳価改定

消費構造

- 物価の上昇と所得伸び悩み
- 消費の二極化
- 安全・安心意識のさらなる高まり

チェダーチーズ国際市況 (オセアニア輸出価格FOB)



課題認識

「事業リスク」と「事業機会」

国際情勢・マクロ情勢

- 金融政策・経済政策の動向
- 資源ナショナリズムの台頭
- etc.

事業リスク

- 乳資源調達タイト化とコストアップ
- 価格高騰による消費減退
- 酪農生産の高コスト化と乳価への影響
- etc.

事業機会

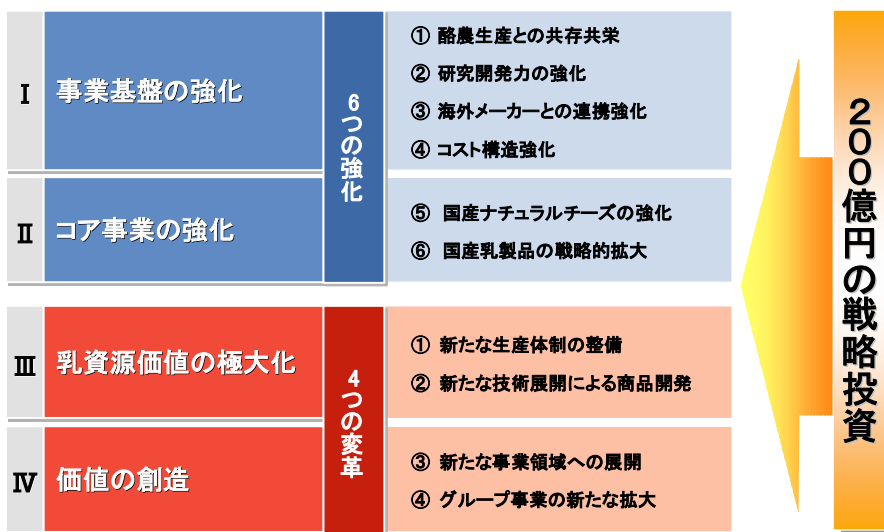
- 内外価格差の相対的な縮小
- 消費構造変化による新市場の出現
- 配合飼料から粗飼料(牧草)へのシフトによる種苗ビジネスの拡大
- etc.

国内情勢・ミクロ情勢

- 農業政策・酪農政策の行方
- 食糧自給率に対する議論
- etc.

4. 事業戦略

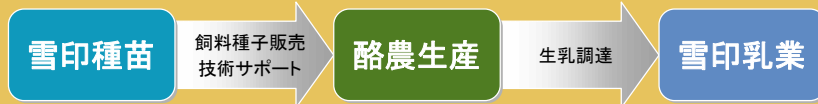
事業戦略 6つの強化と4つの変革



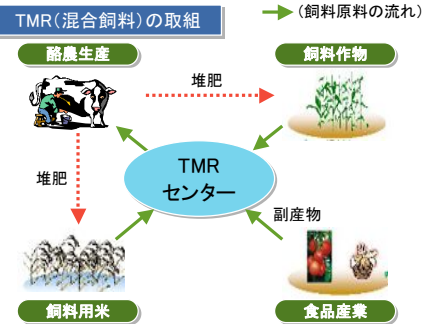
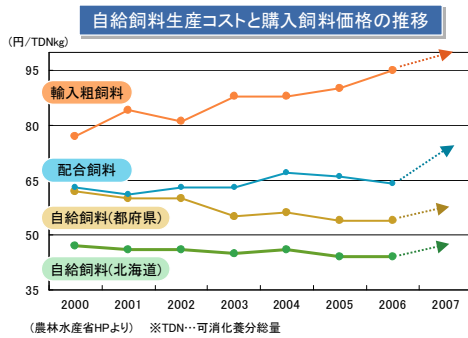
I. 事業基盤の強化 ①酪農生産との共存共栄

「健土健民」

雪印種苗との連携による
「競争力ある酪農実現と乳量拡大」へ寄与



雪印種苗は配合飼料と牧草・飼料作物種子の両方を製造・販売する日本唯一のメーカー



I. 事業基盤の強化 ②研究開発力の強化

おいしさと機能性の追求

おいしさ

加工技術研究

生産技術・容器技術研究

乳の機能性

乳酸菌機能性研究

機能性シーズ研究

グループ研究機能

研究連携

外部研究機関

経営資源の重点的投下

I. 事業基盤の強化 ③海外メーカーとの連携強化

海外メーカーとの連携を通じた事業基盤の強化

- ① 乳酸菌技術・乳機能性技術を中心に海外メーカーとの技術交流を拡大
- ② 開発調達による調達手段の拡大
- ③ 乳資源の安定調達



I. 事業基盤の強化 ④コスト構造強化

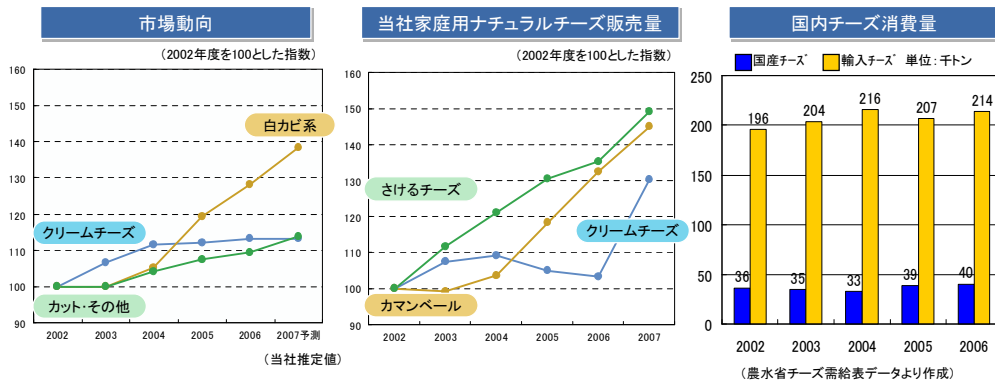
コストダウンの新たなステージ



Ⅱ. コア事業の強化 ⑤国産ナチュラルチーズの強化

国産ナチュラルチーズマーケットの拡大とNo.1シェアの伸張

- ① 乳業3社のチーズ工場竣工に伴う競争環境を通じた国産チーズマーケットの拡大
- ② 「雪印北海道100」のラインアップ拡充、北海道との連携協定に基づく北海道チーズの振興
- ③ 国産ナチュラルチーズ拡大によるNo.1シェアの伸張



Ⅱ. コア事業の強化 ⑥国産乳製品の戦略的拡大

国産乳資源活用型商品の拡充

- ① 需給変動・乳量変動・価格変動への柔軟な対応による国産乳資源の付加価値極大化と収益力強化
- ② 国産生乳の優位性を生かす生産と商品開発

需要変動に対応した価値の極大化



Ⅲ. 乳資源価値の極大化 ①新たな生産体制の整備

生産最適化システムの構築(乳製品の価値を極大化する生産設備の増強)

- ① 最新鋭「なかしべつ工場」の生産品目の拡大と追加投資
- ② 乳資源フル活用型設備への投資
- ③ 生産在庫管理情報システムの高機能化



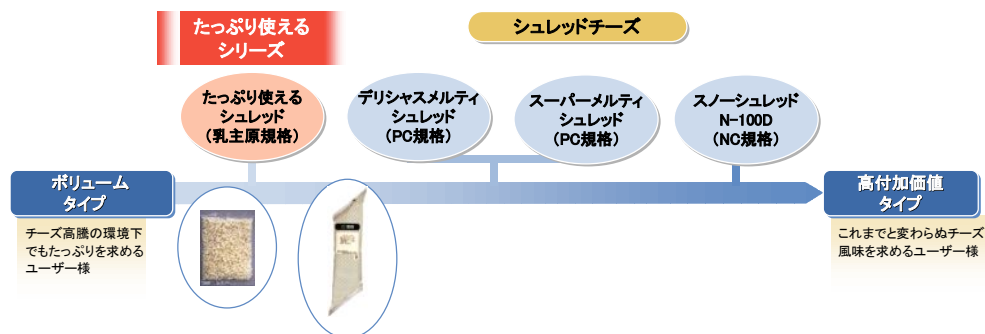
Ⅲ. 乳資源価値の極大化 ②新たな技術展開による商品開発

開発技術を生かしたお客様ニーズへの対応

- ① 物性技術、調味調香技術等を活用した物価高騰対抗型や代替型の商品開発
- ② 健康志向・少子高齢化対応型商品の開発

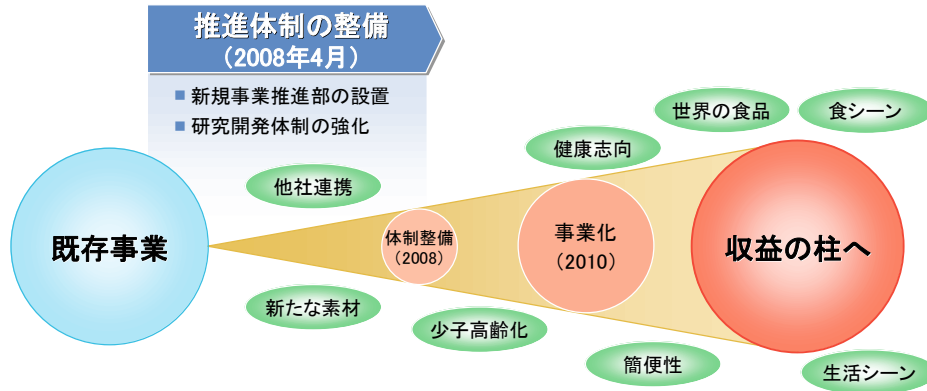
たっぶりシリーズのコンセプト例

お客様のメニューコンセプトや売価設定等に合わせてラインナップ



IV. 価値の創造 ③新たな事業領域への展開

展開方向 1	生活シーンからの新たなニーズの開拓
展開方向 2	乳・乳製品にこだわらない幅広い素材の活用 (非「乳」分野への進出)
展開方向 3	共同開発・共同事業による新たな事業領域



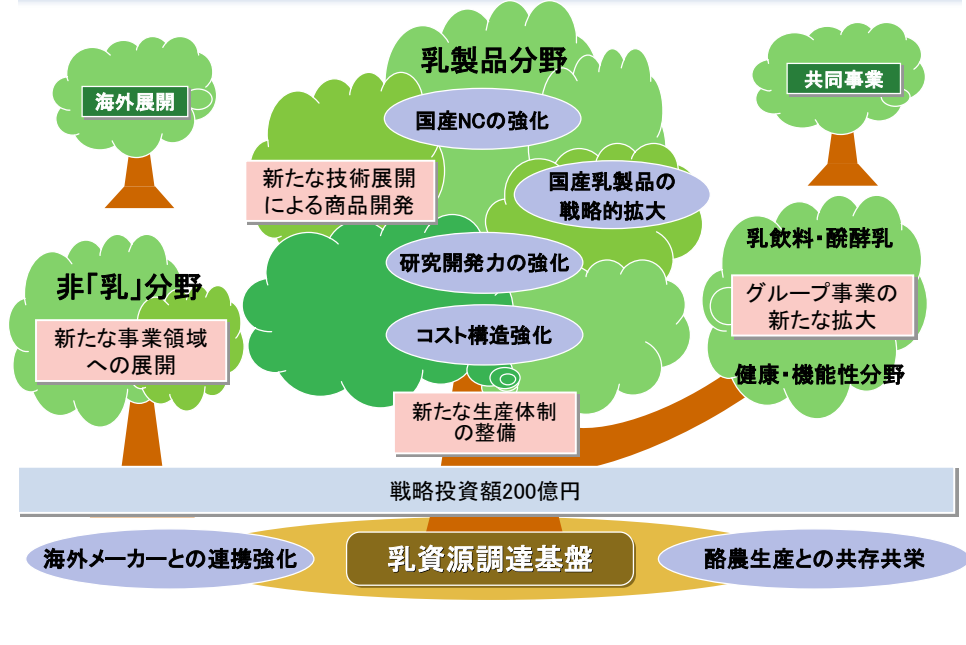
IV. 価値の創造 ④グループ事業の戦略的拡大

技術連携の強化による事業領域の戦略的展開

重点領域①	乳酸菌等活用分野
重点領域②	健康・機能性分野
重点領域③	酪農生産貢献分野

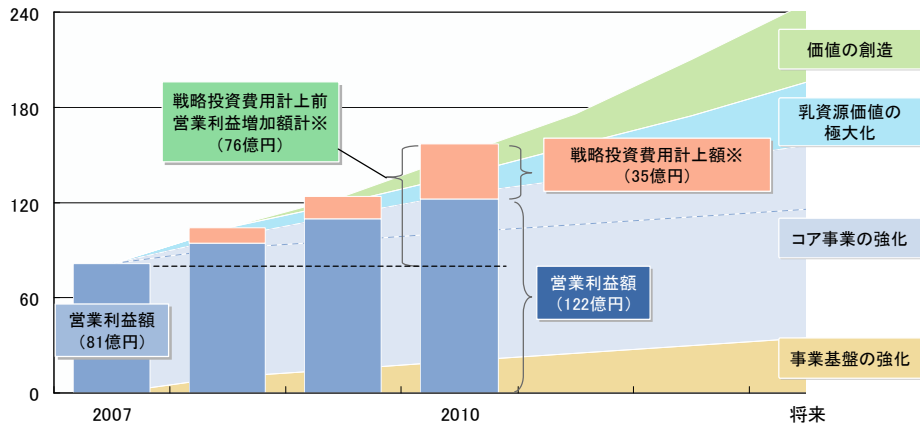


めざすべき姿 — 事業戦略ポートフォリオ —



利益成長のステップ

(単位: 億円)



2007 営業利益 81億円	+	戦略投資費用計上前 営業利益増加額計 76億円	-	戦略投資費用計上額 35億円	=	2010 営業利益 122億円
----------------------	---	-------------------------------	---	-------------------	---	-----------------------

(注) 戦略投資費用計上額は、戦略投資200億円にかかる減価償却費や研究開発投資等に要する経費(2007年度対比増加額)

5. 経営目標数値

経営目標数値

安定的な利益成長と資産効率の改善を進め、
2010年度末に以下の経営指標の達成を目指す。

	2007年度	2010年度
連結売上高営業利益率	2.8%	3.9%以上
連結ROA(対経常利益)	4.7%	6.3%以上
EBITDAマージン	4.7%	6.7%以上

※EBITDAマージン=(営業利益+減価償却費)÷売上高

株主還元 連結配当性向20%以上を目指す

目標数値(連結)①

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
連結売上高	2,869億円	2,988億円	3,044億円	3,174億円
営業利益 (EBITDA)	81億円 135億円	90億円 151億円	103億円 181億円	122億円 213億円
経常利益	96億円	104億円	115億円	131億円
営業利益率	2.8%	3.0%	3.4%	3.9%
EBITDAマージン	4.7%	5.1%	5.9%	6.7%

目標数値(連結)②

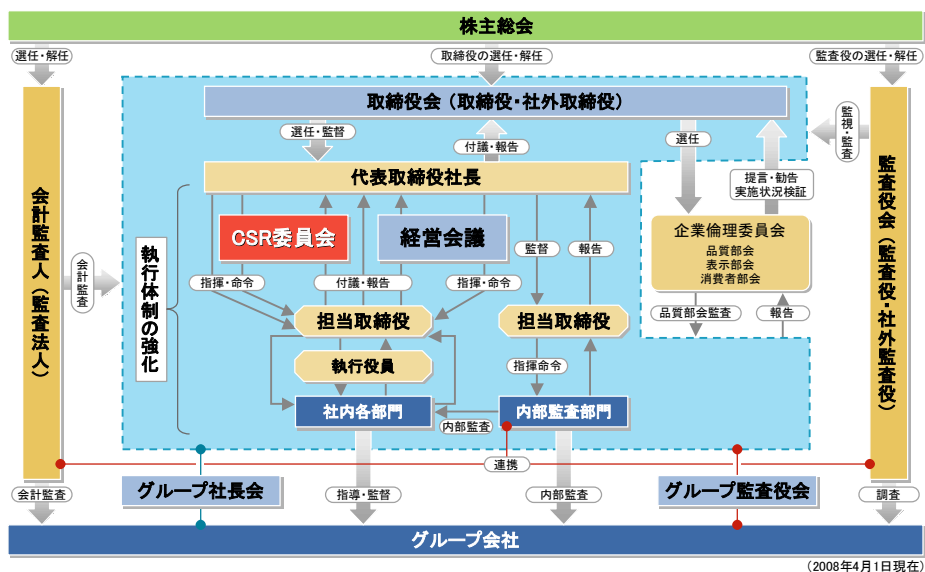
	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
総資産	2,024億円	2,079億円	2,097億円	2,081億円
自己資本	658億円	716億円	774億円	835億円
有利子負債	621億円	614億円	653億円	615億円
ROA(対経常利益)	4.7%	5.1%	5.5%	6.3%
営業CF	140億円	92億円	134億円	155億円

成長のための戦略投資	200億円	計320億円	→	目標ROA 6.3%以上
通常設備投資	120億円			
資産効率の改善	△100億円			

■ 低収益資産の整理 ■ 遊休不動産の圧縮

6. 実行のための コーポレートガバナンス

実行のためのコーポレートガバナンス



おいしい顔。



雪印

本資料のいかなる内容も、弊社株式の投資勧誘を目的としたものではありません。
また、本資料に掲載された計画や見通し、予測等は、現時点で入手可能な情報に基づいた弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、今後、予告なしに変更されることがあります。万が一この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は一切の責任を負いかねますので、ご承知下さい。