



2008年3月期 決算説明会

2008年5月28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。

- 1 . 2007年度の総括
- 2 . 商品分野別の動向
- 3 . 2008年度の重点課題
- 4 . 2008年度の業績見通し



1 . 2007年度の総括



連結・単体ともに増収減益

- ・ 前期に引き続き、増収を達成
- ・ 価格改定や新商品の寄与による
プロダクトミックス改善
- ・ 販促費をはじめとする各種経費の抑制

しかし

- ・ 原材料価格の大幅な上昇
- ・ 成長投資による製造固定費の増加
- ・ 東北地区での統合の影響などによる
連結子会社の利益額の減少

2007年度業績の概要



連結

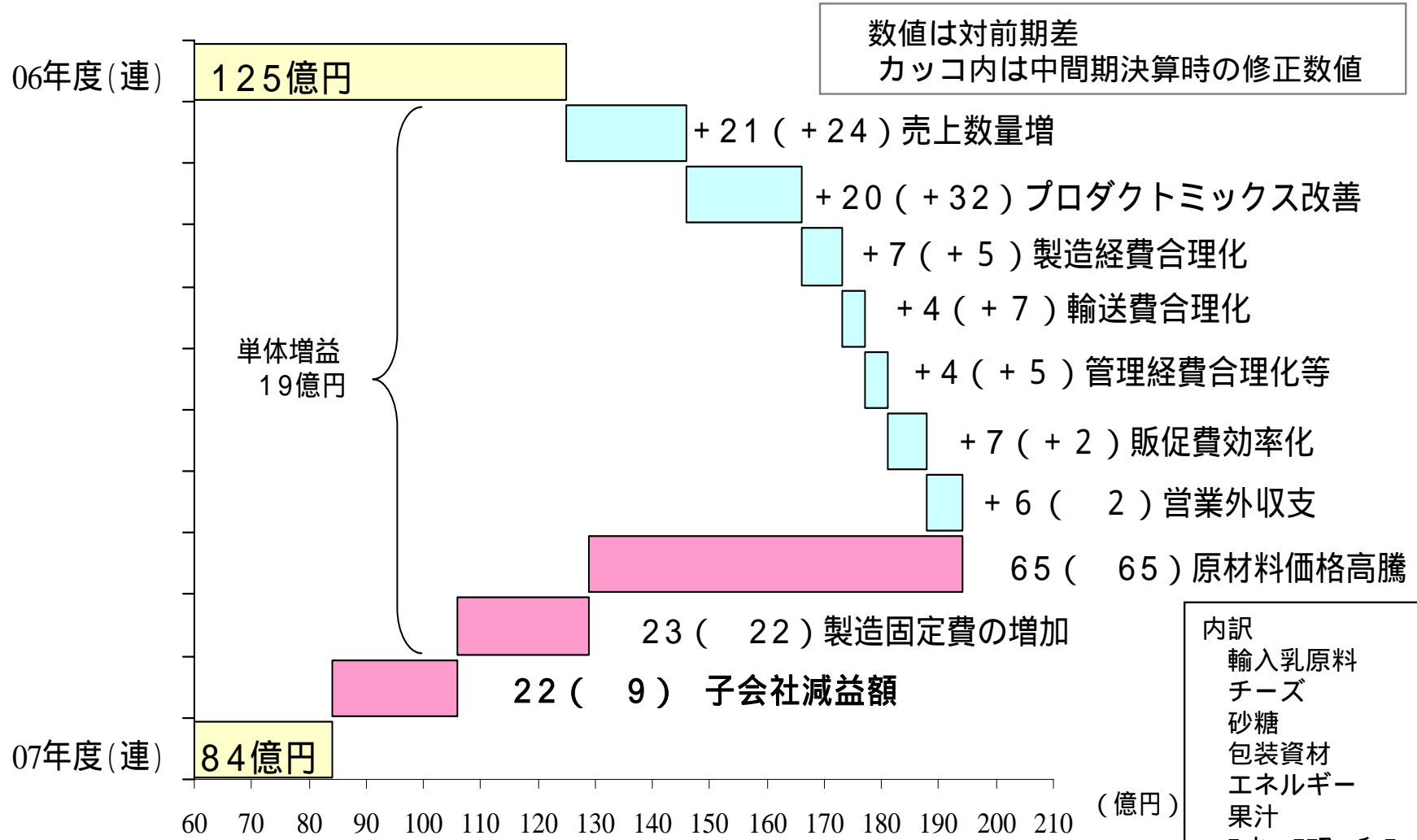
(億円)

	06年度	07年度	前期比	前期差	中間期 修正予想
売上高	5,782	5,868	101.5%	86	5,850
営業利益	106	78	73.5%	-28	100
経常利益	125	84	67.1%	-41	100
当期純利益	53	20	38.7%	-33	35
売上高経常利益率	2.2%	1.4%			

単体

	06年度	07年度	前期比	前期差	中間期 修正予想
売上高	4,400	4,500	102.3%	100	4,520
営業利益	50	25	50.0%	-25	37
経常利益	76	57	74.8%	-19	60
当期純利益	30	8	26.6%	-22	11
売上高経常利益率	1.7%	1.3%			

経常利益の増減要因 (2007年度実績)



内訳	
輸入乳原料	36
チーズ	11
砂糖	3
包装資材	4
エネルギー	4
果汁	2
コーヒー・ココア・チョコ	2
油脂	1
その他	2

2 . 商品分野別の動向

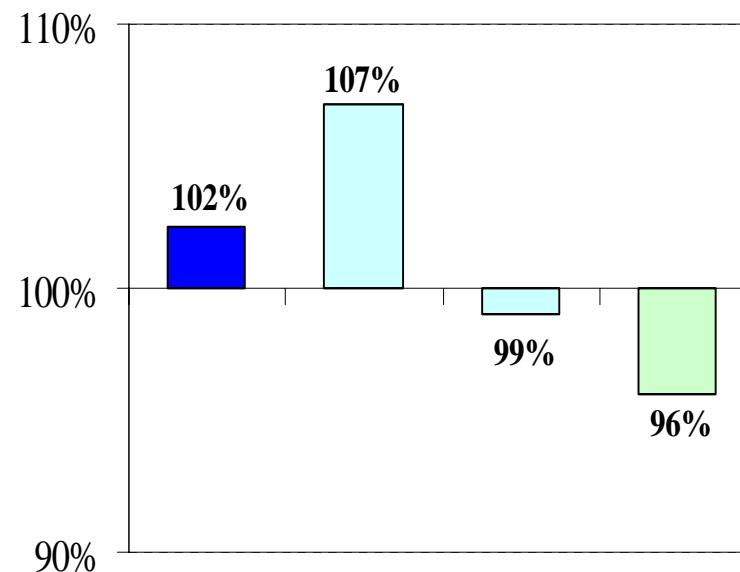


事業戦略カテゴリー毎の売上実績



2007年度の実績

(億円)	06年度 実績	07年度 実績	前同比
会社全体	4,400	4,500	102%
差別化商品 開発・育成分野	2,257	2,414	107%
開拓促進分野 (単体のみ)	717	712	99%
利益率改善分野	950	910	96%



- 差別化商品開発・育成分野は前期比107%
乳飲料・ティー、デザート、チーズ、アイスクリームが好調
- 開拓促進分野、利益率改善分野は減収

会社全体
差別化商品開発・育成分野
開拓促進分野
利益率改善分野

商品分野別の売上実績



売上拡大分野

(差別化商品開発・育成分野)		前期比
乳飲料・ティー	822億円	117%
ヨーグルト	489億円	93%
デザート	252億円	106%
チーズ	367億円	107%
冷菓	484億円	109%
合計	2,414億円	107%

(開拓促進分野)

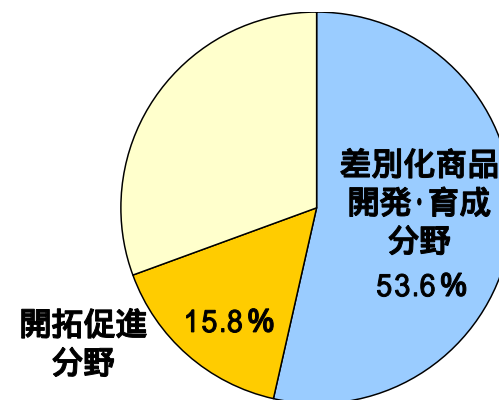
宅配	272億円	99%
業務用食品	387億円	98%
機能素材	54億円	109%
合計(流動食除く)	712億円	99%
流動食(クリコ)	(214億円)	(109%)

(注) 「流動食」は連結子会社クリニコの売上高。
「業務用食品」は原料乳製品を除いた金額。

利益率改善分野

	前期比
牛乳	514億円 96%
果汁飲料	124億円 96%
クリープ	81億円 89%
栄養食品	191億円 98%
合計	910億円 96%

売上構成比(07年度)



売上拡大分野の売上構成比は増加

67.6% (06年度) 69.4% (07年度)

乳飲料 / ティー



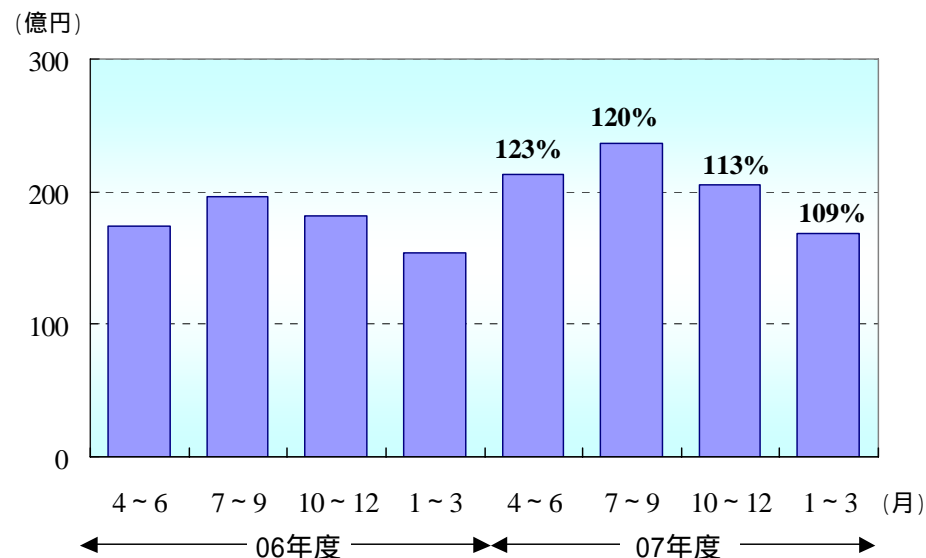
▶ マウントレニア

- ・「PREMIA」の07年度売上高は68億円（+128%）。レギュラータイプは前期比+15%で売上が拡大し、ブランド全体で388億円を達成（+25%）
- ・08年度は「PREMIA」は年間70億円（+4%）、また、ブランド全体では427億円（+10%）の売上高を目指す

▶ リプトンティー

- ・フルーツティーなどラインアップの充実により売上が拡大
- ・付加価値・高価格商品である『ファインセクション』の新規展開や、春先のキャンペーンによりリプトンブランドをさらに浸透させていく

乳飲料・ティー～四半期毎の売上高・前同比



ブランド別売上高

	07年度実績	前期比	08年度見込	前期比
マウントレニア	388億円	125%	427億円	110%
リプトン	257億円	120%	274億円	107%

ヨーグルト



▶ 売上高は7%減少

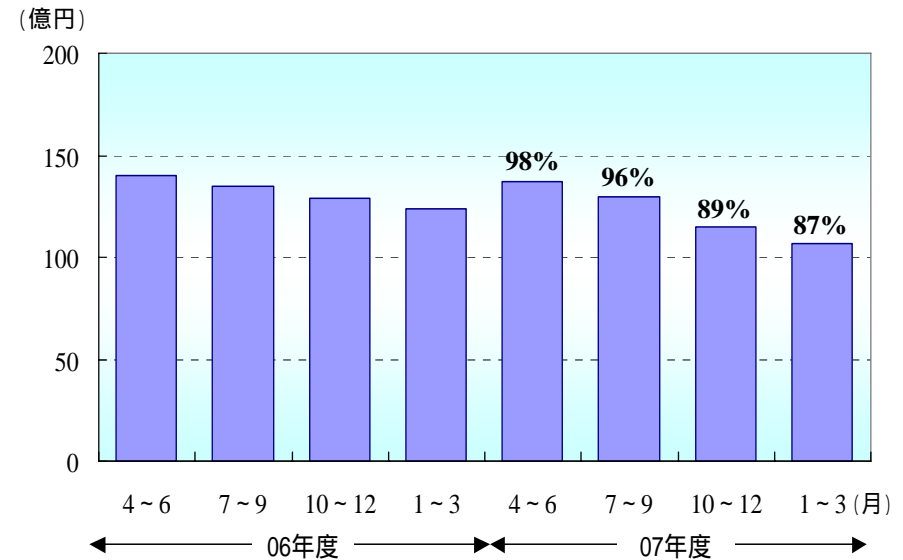
「赤いアロエヨーグルト」を新発売し、活性化に努めたものの、市場全体の低迷・競争激化により、ヨーグルト全体の売上高は7%減少

▶ 08年度の施策～ブランド強化 ビヒダスブランド刷新

森永ビヒダスヨーグルトシリーズ一新 全11品
谷原章介さんを起用したCMにより
ビヒダスブランドの拡大を図る
2008年度目標 274億円



ヨーグルト～四半期毎の売上高・前同比



ブランド別売上高

	07年度実績	前期比	08年度見込	前期比
アロエ	176億円	96%	188億円	107%
ビヒダス (プレーンのみ)	147億円	92%	150億円	102%
ラクトフェリン	31億円	95%	33億円	107%

▶ 売上好調持続の要因

- ・ 話題性のある新商品の投入、プレミアム路線が支持され、売上は好調
- ・ プレミアムデザートは78億円
(前期比+23%)

発売中のプレミアムデザート

「黄金比率プリン」

ナムコのプリン博覧会とコラボレート
人気のご当地プリンを科学的に分析し開発

「本日のデザート」シリーズ

手作り風の多層デザートの拡充
(プリン、コーヒーゼリー、チーズケーキ)

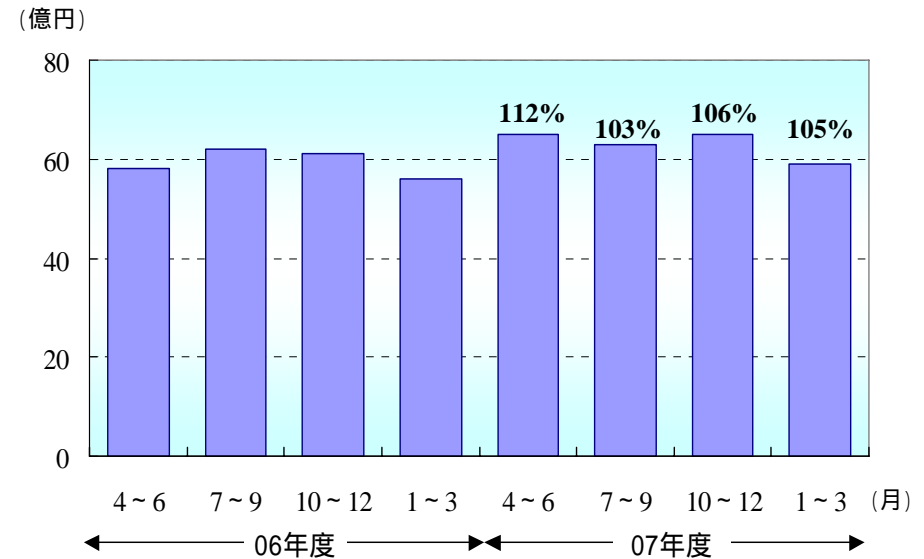
「とろふわプリン」

TVチャンピオンでの優勝経験者が開発

「春白雪そふとちーずケーキ」

北海道産マスカルポーネを使用した
柔らかい食感のチーズケーキ

デザート～四半期毎の売上高・前同比



デザートの新商品



チーズ

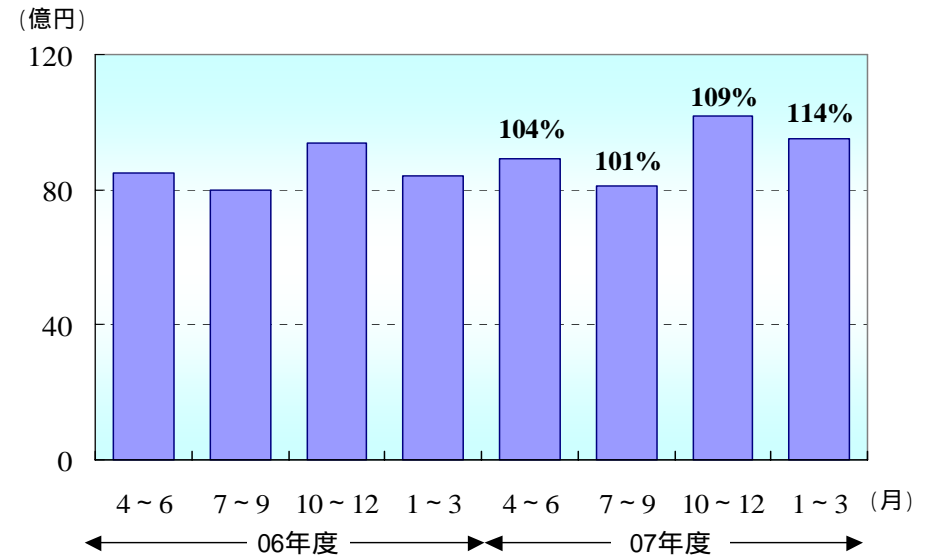
- 家庭用は07年9月より22品目、平均9.7%の価格改定を実施し、6億円収益が改善

家庭用チーズの状況

- ・07年度の売上高前同比 +4.4%
- ・市場でのシェア（森永乳業調べ）
07/3月末14.5% 08/3月末14.5%（±0%）

- 業務用も好調で、売上が拡大
- 今年3月よりさらなる価格改定を実施し、原材料コストの吸収を図る
- 別海工場チーズ新棟の稼動
08年6月より生産開始予定

チーズ～四半期毎の売上高・前同比



家庭用チーズ新商品・リニューアル品



アイスクリーム

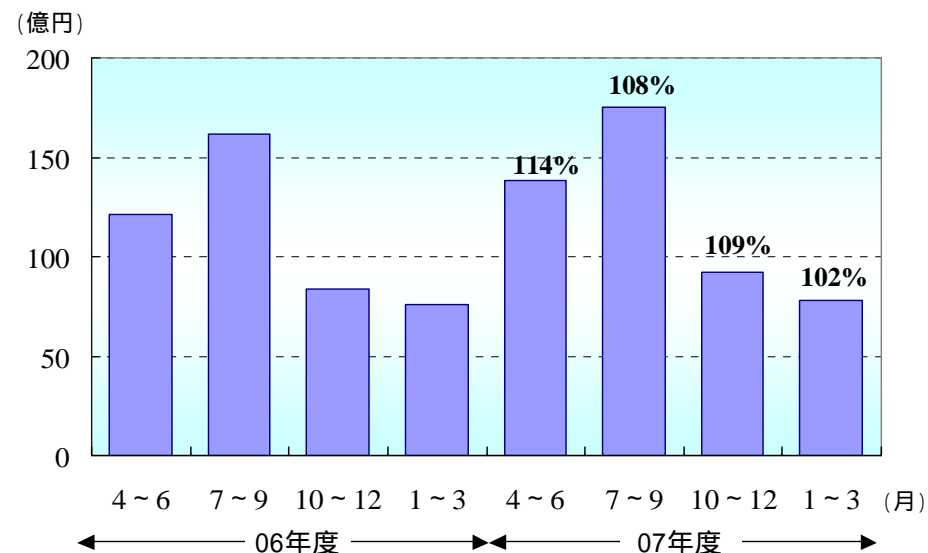
➤ 売上高は前期比 +9%と好調

- ・ 当社の主力3商品（ピノ、MOW、PARM）の売上は順調に拡大
- ・ ピノ、MOW、チェリオ、クリスピーナは限定フレーバーの継続投入で活性化

➤ 08年度はピノ、PARMでCMを投入し、活性化を図る

➤ あわせて、ピノ、MOWなどの主力商品で 価格改定（+20%）を実施し、原材料コストを吸収

アイスクリーム ～ 四半期毎の売上高・前同比



アイスクリームの新商品



牛乳・宅配



▶ 森永のおいしい牛乳シリーズ

- ・牛乳、低脂肪牛乳、無脂肪乳3品の森永おいしい牛乳シリーズ全体の07年度売上実績は137億円（前期比110%）

▶ NB比率の上昇

- ・「森永のおいしい牛乳シリーズ」の好調により、NB比率がさらに上昇（06年度 36% 07年度 42%）

当社の1000ml牛乳での構成比

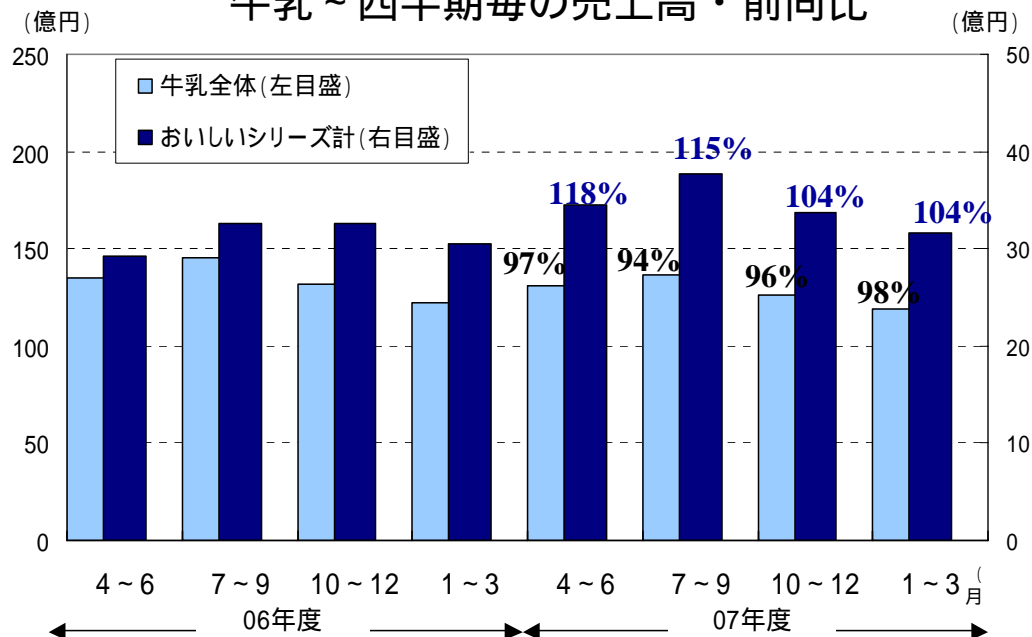
▶ 機能性白物飲料の投入

- ・トクホを取得した「カルシウムの達人」を新発売し、健康志向ニーズを開拓

▶ 宅配事業の状況

- ・07年度売上高は272億円（前期比99%）
宅配世帯数は192万世帯（前期比98%）
- ・軽量びんへの切替による全国6工場での生産拠点集約が東北地区を最後に完了。
- ・08年度通期売上は276億円（前期比102%）を計画。

牛乳～四半期毎の売上高・前同比



「森永のおいしい牛乳」シリーズ



宅配軽量びん



▶子会社の売上高

- ・生産・生販会社は東北地区での拠点の集約に伴なう製品移管などにより減収
- ・販売会社は新規開拓などにより、売上高が拡大
- ・その他会社は、売上高はプラスの会社とマイナスの会社もあり、合計で前期並み

カテゴリー別子会社の売上実績

カテゴリー	07年度実績	前期比	社数	主要企業
生産・生販会社	1,142億円	94%	15社	横浜乳業 エムケーチーズ
販売会社	1,336億円	102%	3社	デイリーフーズ
その他会社	950億円	100%	12社	クリニコ 森永酪農販売
合計	3,428億円	98%	30社	

(注) 合計は単純合計

3 . 2008年度の重点課題



(1) 原材料価格の上昇 1 1 0 億円

原料乳製品の国際価格の高止まり

包装資材（樹脂、紙等）の新たな価格上昇

- ・原油高によるエタノール生産増加による穀物価格の上昇
- ・B R I C s 諸国などの新興国での食品消費の増加
- ・異常気象による農作物の不作・飼料の高騰

(2) 国内乳価の上昇 4 5 億円

- ・穀物飼料の高騰による酪農家の収益圧迫
- ・増産意欲への対応

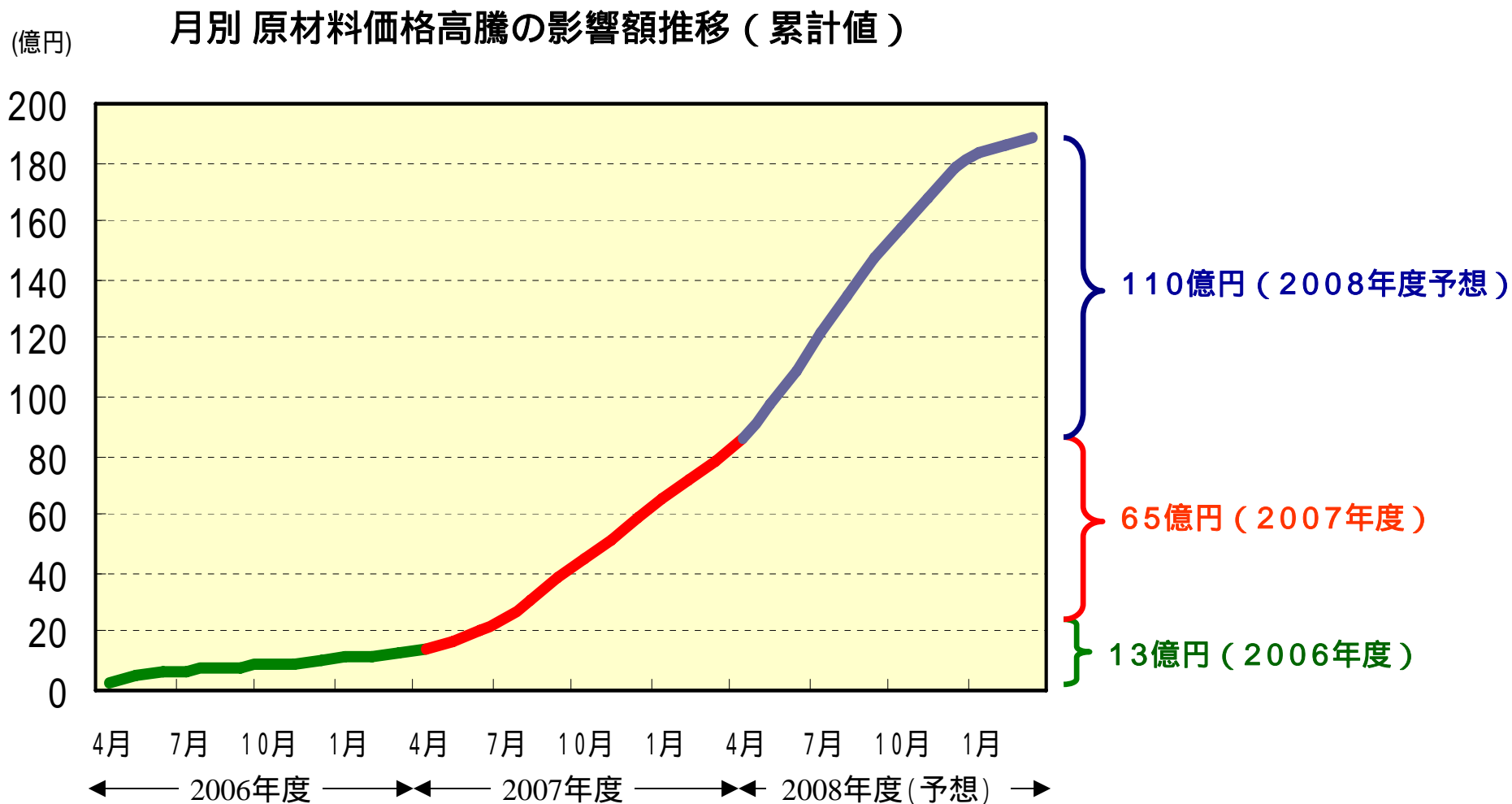
(3) 成長投資による製造固定費の増加 2 3 億円

- ・神戸工場、別海工場チーズ新棟などへの成長投資の稼動開始に伴ない、償却費を含めた製造固定費が増加

(1) 原材料価格の今後の見通し



08年度も原材料価格は上昇もしくは高値安定が続くと予想



2005年度末からの累計の影響額

(3) 成長投資の状況

▶2007年から2008年にかけての成長投資の状況

投資内容	投資額	稼働時期
神戸工場 カップ飲料・ヨーグルトライン (増設)	37億円	2007年5月、11月
東北森永乳業 仙台工場 (新設)	44億円	2007年9月
別海工場 チーズ製造棟 (新設)	78億円	2008年6月
沖縄森永乳業 新工場 (新設)	32億円	2008年秋予定

東北森永乳業(株)仙台工場



別海工場新チーズ製造棟



沖縄森永乳業新工場



▶設備投資額・減価償却費の実績と見通し

	設備投資額			減価償却費
	経常投資	成長投資	設備投資額計	
2007年度	138億円	150億円	288億円	178億円
2008年度	156億円	74億円	230億円	175億円

2008年度も成長投資により、製造固定費が23億円増加

(1) 適正価格の形成

- 価格改定・特売抑制を浸透

(2) 伸ばすべき商品の売上拡大による収益力向上

- 売上拡大分野の売上を伸張

(3) ローコストオペレーションの徹底

- 販促費・管理経費の効率的運用による削減
- 物流費の削減
- 工場統合等を含めた製造固定費の削減

(1) 適正価格の形成

価格改定等の実施(2008年3月～)

商品群	実施日	改定内容	品目数	改定率
飲料(牛乳を除く)	3月1日より	価格改定	37品	3.3%～11.1%
ヨーグルト	3月1日より	価格改定	10品	5.0%～11.1%
		容量変更	6品	-3.8%～-5.6%減量
デザート	3月1日より	価格改定	1品	5.0%
家庭用チーズ	3月1日より	価格改定	14品	9.1%～10.3%
		容量変更	2品	-8.9%～-20.0%減量
		価格改定+容量変更	2品	8.1%～9.1%値上げ -10%減量
アイスクリーム	3月10日より	価格改定	4品	20.0%
		容量変更	4品	-6.5%～-8.3%減量
牛乳	4月1日より	価格改定	44品	平均4.7%(3.6～9.5%)
液状ホイップクリーム	4月1日より	価格改定	3品	平均6.3%
乳幼児用ミルク	4月1日より	容量変更	3品	平均-4.9%
家庭用バター	4月21日より	価格改定	1品	10.8%

価格改定・内容量変更により125億円の収益改善を見込む

(2) 伸ばすべき商品の売上拡大による収益力向上

売上拡大分野の2008年度売上見通し

< 差別化商品開発・育成分野 >

		前期比
乳飲料・ティー	839億円	102%
ヨーグルト	491億円	100%
デザート	255億円	101%
チーズ	378億円	103%
冷菓	485億円	100%

合計 2,448億円 101%

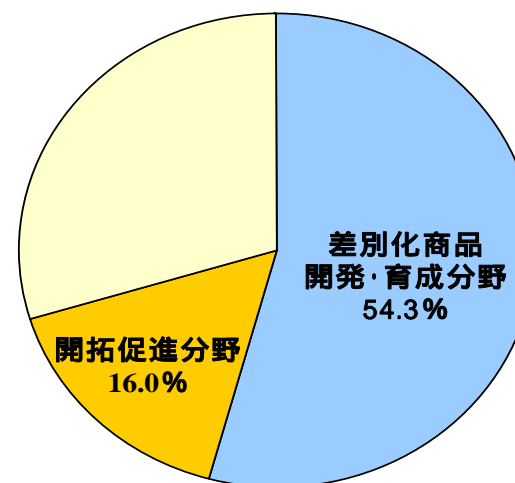
< 開拓促進分野 >

		前期比
宅配	276億円	102%
業務用食品	391億円	101%
機能素材	55億円	103%

合計（流動食除く） 722億円 101%

流動食(クニコ) (235億円) (110%)

売上構成比



(08年度)

売上拡大分野 構成比	(07年度)	(08年度)
	69.4%	70.3%

(注)開拓育成分野の構成比は流動食を除いた数値

プロダクトミックス改善で24億円の収益改善を達成する

(3) ローコストオペレーションの徹底



販促費の効率的な運用による削減 10億円

適切な販売促進費の運用

管理経費等の効率的運用による削減 7億円

不急不要の経費の削減

物流コストの削減 6億円

積載効率の見直しや配送車両の削減を実施

製造固定費の削減 7億円

工場統合や既存工場のオペレーション見直しによる効率化等

ローコストオペレーションにより30億円を削減

4 . 2008年度の業績見通し



2008年度の見通し(連結)



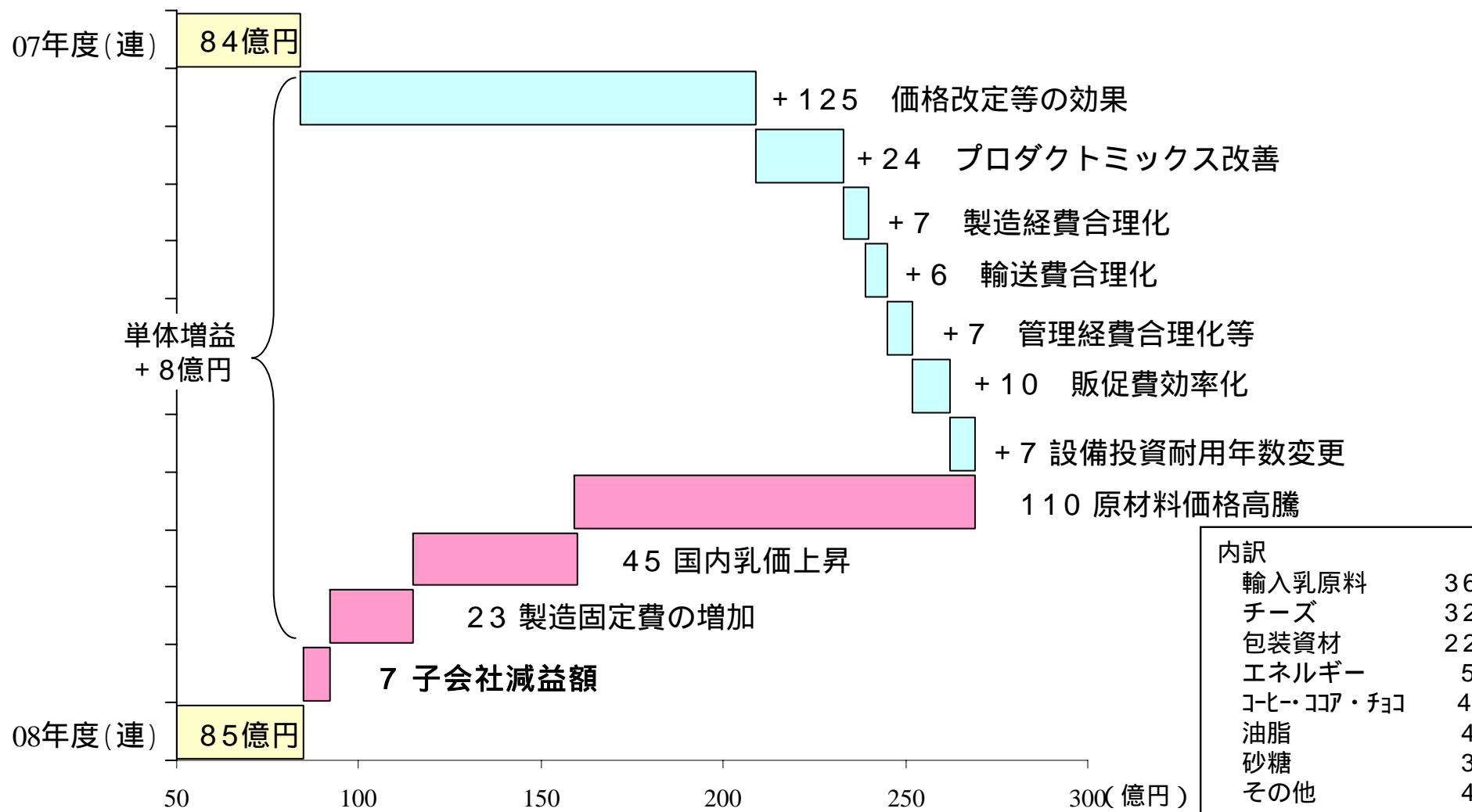
(単位:億円)	今期	前期	前期比
売上高	5,910	5,868	100.7%
営業利益	82	78	105.0%
経常利益	85	84	101.1%
当期利益	24	21	116.3%

2008年度の見通し(単体)



(単位:億円)	今期	前期	前期比
売上高	4,510	4,500	100.2%
営業利益	33	25	133.3%
経常利益	65	57	114.3%
当期利益	18	8	224.1%

経常利益の増減要因(2008年度見通し)

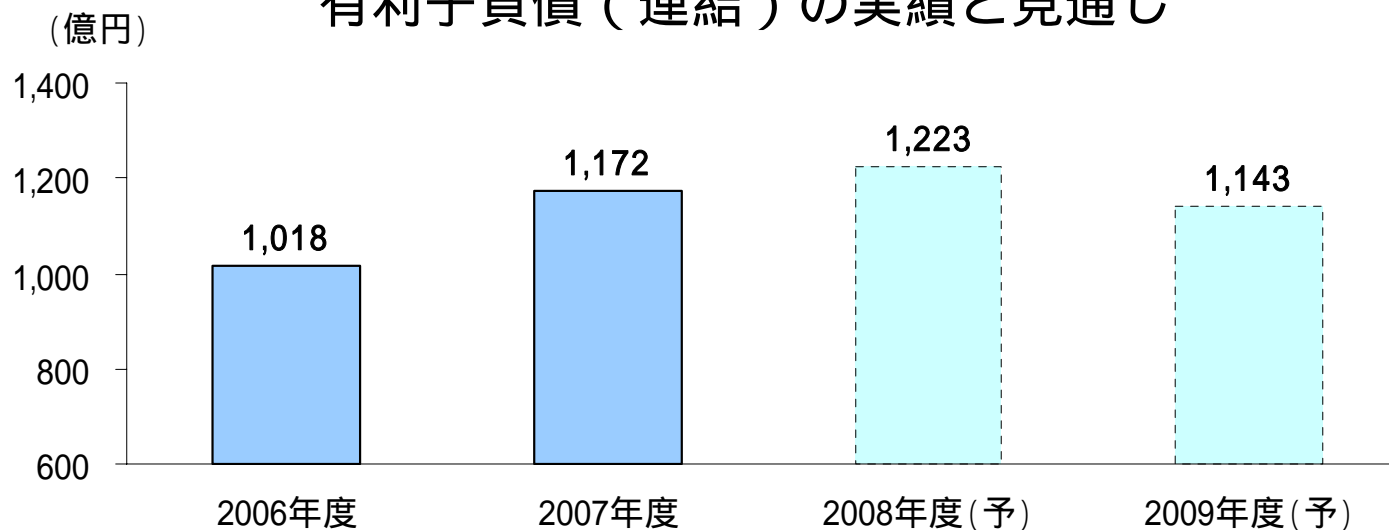


財務面の計画(連結ベース)

	07年度実績	08年度計画
営業CF	+182 億円	+210 億円
設備投資	-288 億円	-230 億円
投融资	-28 億円	-30 億円
配当金等	-15 億円	-15 億円

今後の成長投資に伴なう設備投資の支払いの影響により、有利子負債は今期の08年度にピークとなり、09年度以降は減少の見込み

有利子負債(連結)の実績と見通し



2007年度は、森永プラザピルの不動産受益権を保有・運用するエム・エム・プロパティ・ファンディング(株)が連結対象となったことにより、有利子負債が約111億円増加している

中期経営計画の見直しについて



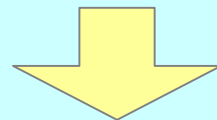
2008年3月期スタートの
中期経営計画で掲げた
最終年度2010年3月期目標

売上高	6,000億円
経常利益	200億円
当期利益	90億円

計画の初年度から計画立案時と比べ、
経営環境が大きく変化

2007年度：当初計画の予想を大幅に超えた原材料価格の上昇

2008年度：30年ぶりに生乳価格が引き上げ
2007年度をさらに超える原材料価格の上昇



中期経営計画の見直しを検討

1．生産工場の安全・安心の取り組み

- (1) 原材料受け入れ時ダブルチェック検査体制：研究所 + 工場
- (2) 3重の品質監査体制
 - 品質保証部による工場品質監査
 - 「(株)クオリテ」による中立の立場でのH A C C P 監査
 - 品質管理士による工場内の品質監査体制の強化
- (3) 森永乳業独自の風味や外観などの品質も管理する
『M A C C P』基準

2．コンプライアンス体制：

森永乳業グループとして推進・徹底

- (1) 内部統制委員会
 - コンプライアンス部会、リスク管理部会、財務報告部会
- (2) 社員行動規範
- (3) 森乳ヘルプラインの設置

おいしいをデザインする



森永乳業株式会社
