



2009年3月期 第2四半期決算説明会

2008年11月17日
森永乳業株式会社

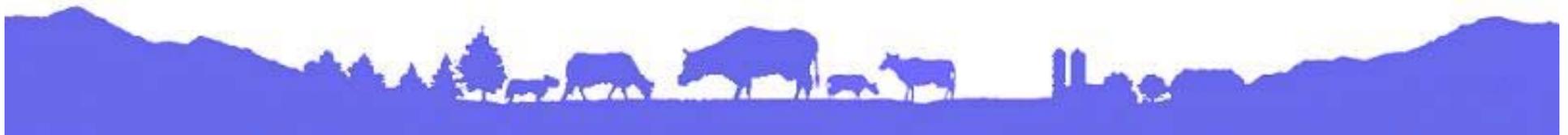
業績予想に関する注意事項

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. 上期の総括
2. 下期の考え方と重点課題
3. 通期の業績見通し
4. 中期経営計画の見直しについて



1. 上期の総括



- 「食の安全・安心」に対する消費者ニーズの高まり
 - ✓相次ぐ食品の事故・事件による不安増大

- 酪農・乳業界における原材料コスト上昇の影響
 - ✓飼料価格の高騰により、国内酪農家の経営が逼迫
 - ⇒30年ぶりの円単位での乳価の改定と期中での再改定
 - ✓輸入乳原料・チーズ等の価格上昇は、08年度上期にピークとなり、下期以降は徐々に値下がり傾向にあるが、高止まり

- 世界同時不況による国内経済の低迷
 - ✓消費者の生活防衛意識の高まり

上期の実績：減収増益

- 上期は価格改定の浸透に全力で取り組むとともに、販促・特売条件の見直しにより、実勢価格を引き上げた
- この結果として、販売数量は減少したものの、販売促進費、製造経費、管理経費の徹底した合理化によるコスト削減により、増益を達成

上期の業績概況



	〈 連結 上期実績 〉						(億円)
	07年度	08年度	前同比	前同差	当初予想値	差異	
売上高	3,150	3,123	99.1%	-27	3,174	-51	
営業利益	83	92	111.2%	9	73	19	
経常利益	83	93	112.1%	10	73	20	
四半期純利益	35	39	112.7%	4	25	14	
売上高経常利益率	2.6%	3.0%			2.3%		

当初予想との差異要因



- ✓ 原材料価格は乳価上昇分も合わせると、前年同期より
83億円の増加となった。 (当初予想 93億円増加)
- ✓ 価格の引き上げは当初の計画通り浸透した。一方で、
販売数量の減少の影響もあり、価格改定等の効果は
67億円となった。 (当初予想 72億円増加)
- ✓ さらに、コスト上昇分を吸収するために、販売促進費、
製造経費、管理経費の徹底した削減による合理化を行い、
34億円のコストダウンを実現した。
(当初予想 21億円削減)

原材料価格の状況



原材料別の価格高騰の影響額

(単位:億円)

原材料名	上期実績	下期見込	通期見込
輸入乳原料(乳糖・カゼイン等)	20	11	31
チーズ	13	12	25
エネルギー	9	3	12
包装資材	8	11	19
コーヒー・ココア・チョコレート	2	0	2
油脂	3	1	4
砂糖	3	1	4
その他	4	4	8
合計	62	43	105

<参考> 期初予想		
上期	下期	通期
24	12	36
19	13	32
3	2	5
14	8	22
3	1	4
2	2	4
2	1	3
3	1	4
70	40	110

国内乳価の改定の影響

2008年度乳価改定
(2007年度対比)

2008年4月より

- ・飲用向け +3円/kg
- ・加工向け +5円/kg
(バター・脱脂粉乳等)
- ・チーズ向け +10円/kg



当社グループへの影響

年間約45億円のコスト増

▶ 上期実績は21億円のコスト増
(当初予想 23億円)

▶ 飲用向けの再改定

都府県生産者と合意

2009年3月より

- ・飲用向け +10円/kg

▶ 加工向け、チーズ向けについては未定



当社グループへの影響

2008年度中

- ・飲用向けで3月単月で+約3.5億円のコストが増加

上期の商品分野別の売上実績(単体)

売上拡大分野

(差別化商品開発・育成分野)		前同比
乳飲料・ティー	441億円	98%
ヨーグルト	239億円	90%
デザート	121億円	94%
チーズ	201億円	119%
冷菓	321億円	102%
合計	1,324億円	100%

(開拓促進分野)

宅配	139億円	99%
業務用食品	185億円	99%
機能素材	26億円	107%
合計	350億円	99%

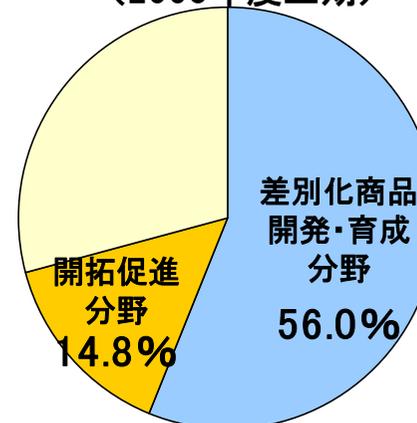
(流動食除く) **流動食(クリニコ) (115億円) (111%)**

(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

		前同比
牛乳	272億円	102%
果汁飲料	62億円	82%
クリープ	24億円	61%
栄養食品	88億円	89%
合計	449億円	93%

売上構成比
(2008年度上期)



売上拡大分野の構成比は増加

69.4% → 70.8%
(07年度末) (08年度上期)

上期の主要商品の動向(単体)



商品分野	商品名	上期実績			通期見込	
		金額	金額前同比	数量前同比	金額	金額前同比
乳飲料/ティー	Mt. カフェラッテ(レギュラータイプ)	185億円	104%	97% ※1	334億円	104%
乳飲料/ティー	リプトンティー	144億円	108%	104%	278億円	108%
ヨーグルト	アロエヨーグルト	76億円	80%	80% ※2	145億円	82%
ヨーグルト	ビヒダスヨーグルト(プレーン)	73億円	92%	84% ※1	144億円	98%
牛乳 ※3	森永のおいしい牛乳シリーズ	68億円	95%	92% ※1	130億円	95%

※1 価格改定した商品(希望小売価格)

	前	後
Mt. カフェラッテ	130円	⇒ 140円(税別)
ビヒダスヨーグルト	200円	⇒ 210円(税別)
森永のおいしい牛乳	230円	⇒ 240円(税別)

※2 容量変更

- ①130g ⇒ 125g
- ②90g×2 ⇒ 85g×2

※3 牛乳のNB比率

06年度 36% → 07年度 42% → 08年度上期 44%

※当社の1000ml牛乳での構成比

上期のローコストオペレーションの状況



徹底したローコストオペレーションの取り組み

	合理化額(億円)	
	前同差	当初予想差
1. 製造経費 製造設備の耐用年数変更も含む製造固定費の削減	+17	+9
2. 販売促進費 選択と集中による効率的活用	+13	+7
3. 管理経費等 業務効率向上による徹底したコスト削減	+3	▲1
4. 輸送費 配送コースの見直し、配送車両の削減	+1	▲2
合計	+34	+13

➤ 2008年度の成長投資の状況

投資内容	投資額	稼動時期
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8月末

➤ 設備投資額・減価償却費の実績と見通し(連結)

	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 上期	59億円	50億円	109億円	78億円
2008年度通期見込み	163億円	65億円	228億円	170億円

来年度は大型の成長投資が一巡するため、設備投資額は減少する見込み

連結子会社の状況



カテゴリ別子会社の売上実績

カテゴリ	上期実績	前同比	社数	主要企業
生産・生販会社	583億円	97%	14社	横浜乳業 エムケーチーズ
販売会社	729億円	101%	3社	デイリーフーズ
その他会社	530億円	103%	13社	クリニコ 森永酪農販売
合計	1,843億円	100%	30社	

(注)合計は単純合計

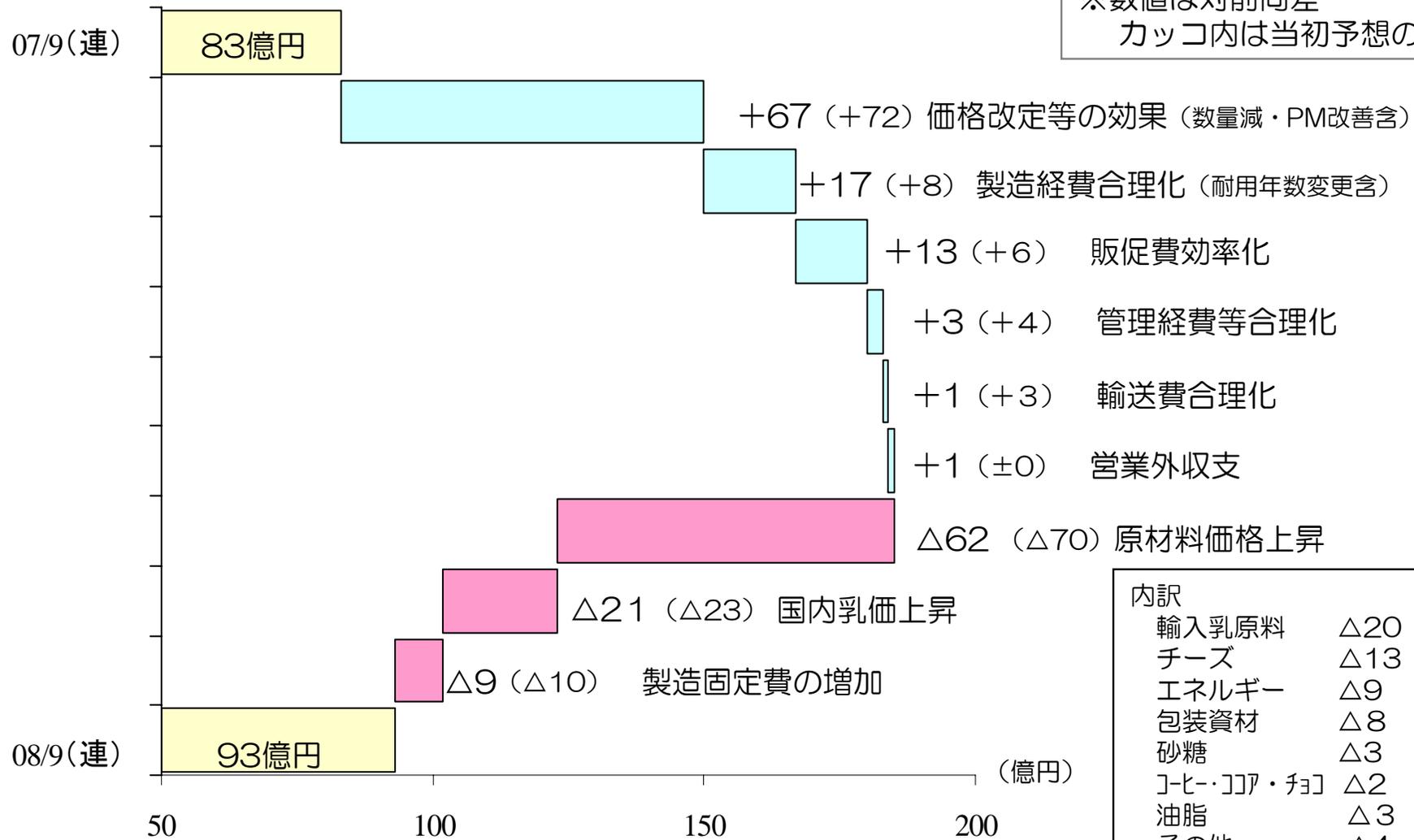
▶子会社の状況

- ・生産・生販会社は、販売数量減に伴い、減収。
- ・販売会社は、数量減少の影響があるものの、価格改定の効果により、増収。
- ・その他会社は、クリニコなどの売上増加が寄与し、増収。

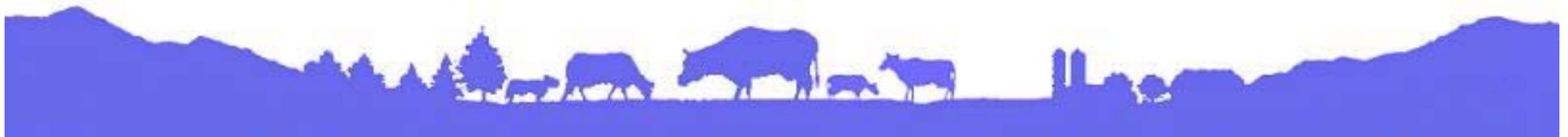
連結経常利益の増減要因(2008年度上期実績)



※数値は対前同差
カッコ内は当初予想の数値



2. 下期の考え方と重点課題



下期は、不透明かつ厳しい状況が続くと予想

外部環境

- 米国の金融危機に端を発した世界同時不況
- 円高や株安の進行による国内経済の低迷
- 原材料・原油価格の国際相場の動向



当社への影響

- (1) 消費の低迷に伴う販売数量の減少
- (2) 原材料価格の上昇によるコスト増
- (3) 来年3月からの乳価の再改定によるコスト増

下期のコスト上昇要因



(1) 原材料価格の上昇 ⇒ 43億円 (当初予想:40億円)

- ・当初予想を上回る包装資材の価格上昇

(2) 国内乳価の影響 ⇒ 25億円 (当初予想:22億円)

- ・飲用向け乳価について09年3月より、10円/kgアップで決着し、09年3月単月で+約3.5億円のコスト増加

(3) 製造固定費の増加 ⇒ 15億円 (当初予想:18億円)

- ・費用の一層の効率化により、製造固定費の増加を抑制

(注)金額は、対前同差

- (1) 伸ばすべき商品の販売数量の拡大**
- (2) 新商品の発売**
- (3) ローコストオペレーションの徹底**

伸ばすべき商品の販売数量の拡大・新商品の発売



商品分野別の下期の取り組み(単体)

<p>➤乳飲料/ティー</p>	<ul style="list-style-type: none"> •継続的な新商品の投入 Mt. プレミア ノンシュガー、キャラメルナッツ リプトン キャラメル・ティー・オレ リプトン ストロベリーティー •消費者キャンペーンの実施 	
<p>➤ヨーグルト</p>	<ul style="list-style-type: none"> •ビヒダスブランドの浸透 フルーツタイプの4ポット新商品の投入 (角切ミックスフルーツ、ブルーベリー) TVCM投入による認知向上 •健康志向の新商品「脂肪ゼロヨーグルト」の投入 •アロエヨーグルト新商品「アセロラアロエヨーグルト」の拡売 	
<p>➤デザート</p>	<ul style="list-style-type: none"> •話題性のあるプレミアムデザートの新商品の継続投入 	

伸ばすべき商品の販売数量の拡大・新商品の発売



商品分野別の下期の取り組み(単体)

<p>➤アイスクリーム</p>	<ul style="list-style-type: none"> •ピノ、MOW、パルム、クリスピーナ、チェリオなどの主要ブランドの新商品の投入 •MOWの新CMの投入 •新商品「MUKU」の投入 
<p>➤チーズ</p>	<ul style="list-style-type: none"> •9月より家庭用チーズ23品の価格改定(平均9.6%の値上げ) •フレッシュモッツアレラチーズの拡大 
<p>➤牛乳</p>	<ul style="list-style-type: none"> •おいしい牛乳シリーズの低脂肪牛乳や無脂肪乳での売上拡大(消費者キャンペーンの実施) •機能性白物飲料の拡大(カルシウムの達人) 
<p>➤宅配</p>	<ul style="list-style-type: none"> •新規顧客の開拓と落本防止による売上拡大 •オフィスに卓上ショーケースを設置する「森永コンビニボックス」による職域での売上拡大 

下期のローコストオペレーション



ローコストオペレーションの取り組み

	合理化額(億円)	
	前同差	当初予想差
1. 製造経費	+10	±0
2. 販売促進費	+8	+2
3. 管理経費等	+3	▲1
4. 輸送費	+2	▲1
合計	+23	±0

3. 通期の業績見通し



2008年度の通期見通し(連結)

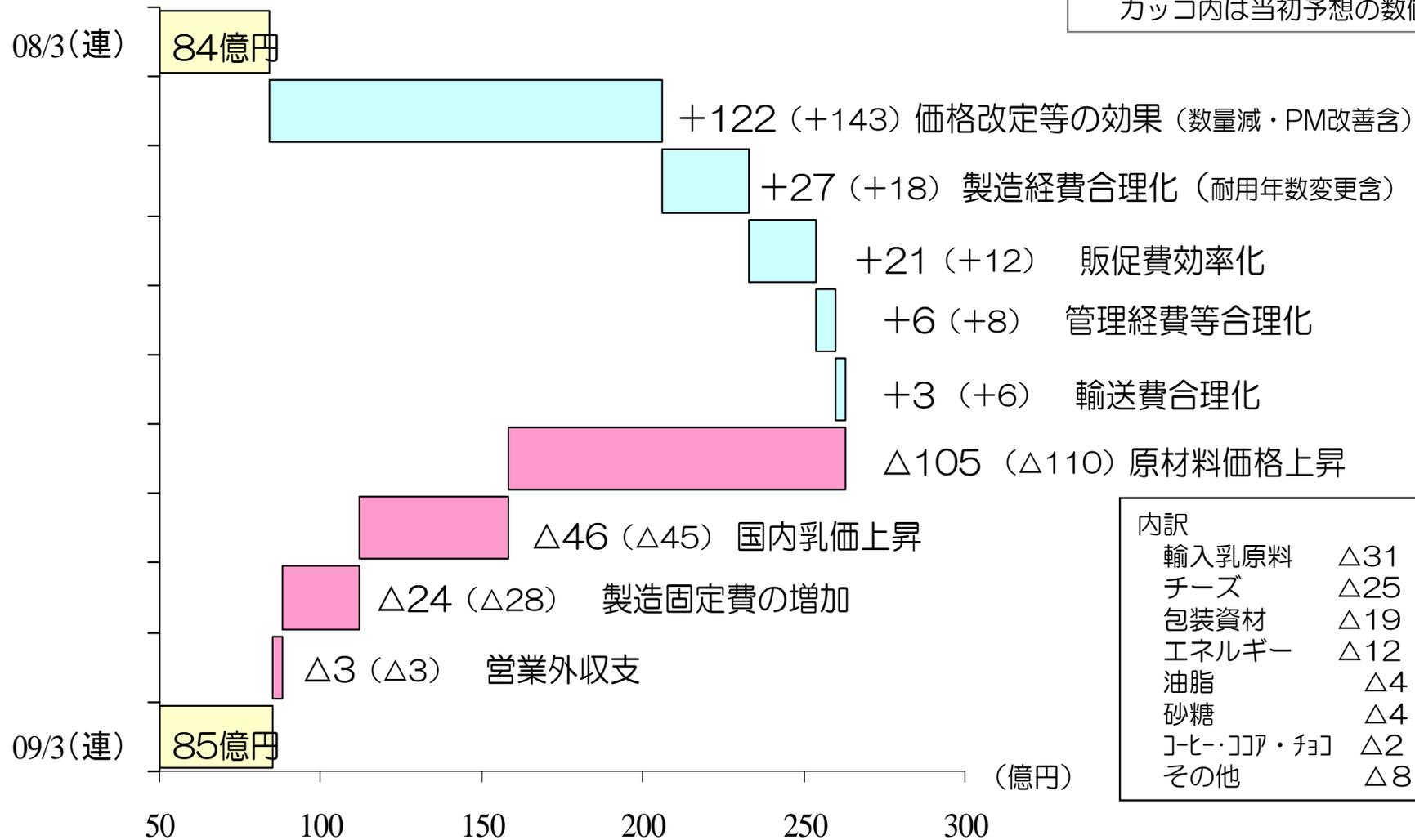


(単位:億円)	今期	前期	前期比	(参考) 当初予想
売上高	5,800	5,868	98.8%	5,910
営業利益	82	78	105.0%	82
経常利益	85	84	101.1%	85
当期利益	24	21	116.3%	24

連結経常利益の増減要因(2008年度 通期見通し)



※数値は対前同差
カッコ内は当初予想の数値



内訳		
輸入乳原料	Δ31	(Δ36)
チーズ	Δ25	(Δ32)
包装資材	Δ19	(Δ22)
エネルギー	Δ12	(Δ5)
油脂	Δ4	(Δ4)
砂糖	Δ4	(Δ3)
コヒー・奶粉・粉乳	Δ2	(Δ4)
その他	Δ8	(Δ4)

商品分野別の売上見通し(単体)



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	810億円	99%
ヨーグルト	452億円	93%
デザート	234億円	93%
チーズ	415億円	113%
冷菓	492億円	102%

合計	2,403億円	100%
-----------	----------------	-------------

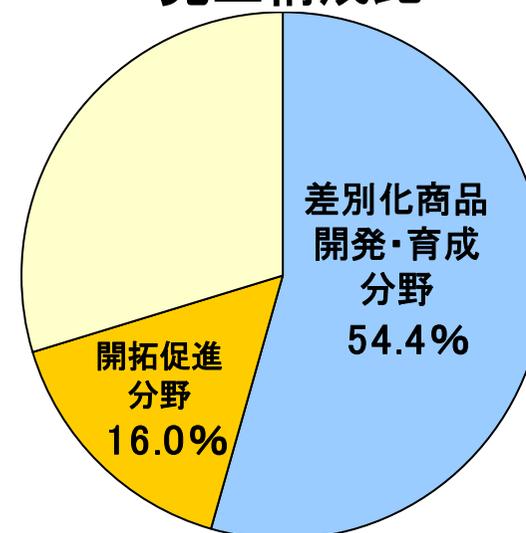
<開拓促進分野>

		前期比
宅配	268億円	99%
業務用食品	383億円	99%
機能素材	54億円	101%

合計(流動食除く)	705億円	99%
------------------	--------------	------------

流動食(クリコ)	(240億円)	(112%)
----------	---------	--------

売上構成比



(08年度)

売上拡大分野 69.4% → 70.4%
 構成比 (07年度) (08年度)

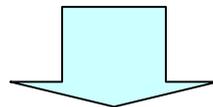
(注)開拓育成分野の構成比は流動食を除いた数値

1. 安全・安心の取り組み

- (1) 原材料受け入れ時のダブルチェック検査体制：研究所＋工場
- (2) 品質監査体制の強化
- (3) HACCPよりも厳格な、森永独自の『MACCP基準』の運用

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
コンプライアンス委員会、リスク管理部会、財務報告部会
- (2) 社員行動規範
- (3) 森永ヘルプラインの設置



食品に対する関心が高まる中、継続して取り組み中

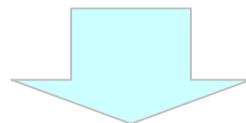
4. 中期経営計画の見直しについて

*乳の優れた力を基に、新しい食文化を創出し、
人々の健康と豊かな社会づくりに貢献する*

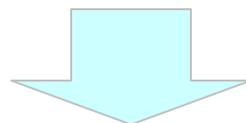


何故、中期経営計画を見直すのか

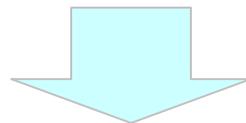
予想を超える原材料価格の高騰、乳価のアップ
金融危機に起因する国内経済への悪影響



現中期経営計画の課題の見直しが必要



環境変化に合わせて取り組むべき課題を追加



09年度を初年度とする新中期経営計画を策定

現中期経営計画の評価(振り返り)



【財務指標(連結)】	現中計の最終目標(09年度)	08年度見込み
売上高	6,000億円	5,800億円
経常利益	200億円	85億円
有利子負債	1,100億円以下	1,100億円

大幅な原材料費アップにより、利益面での見直しが必要。原材料費アップの内訳は以下の通り。

【原材料価格の影響】	原材料価格	乳価	合計	現中期経営計画では 3年間計で20億円の 増加を見込んでいた
07年度	63億円	—	63億円	
08年度	105億円	46億円	151億円	

【経営課題】	達成状況
事業戦略の明確化	売上拡大分野は、1年目はシェアを伸ばした。2年目は価格改定を実施。利益率改善分野は順調に改善
差別化商品の開発・育成体制整備	「パルム」「カルシウムの達人」の育成。マーケッターの育成
ローコスト・オペレーションの実現	3年間計で100億円の目標に対し、工場統廃合、製造経費合理化、販促費効率化、管理経費の合理化、輸送費合理化により1年半で56億円の削減
資産圧縮と財務体質の改善	有利子負債はグループファイナンスの有効活用等により計画通り削減
人財マネジメントの推進	07年度より全社員対象に新しい人事評価制度を展開、育児支援新制度を実施
経営品質の向上	経営品質向上活動への全社を挙げた取り組み

環境変化と当社の課題

マクロ環境変化

金融危機による
世界経済の低迷



国内経済への波及



輸出の伸び悩み、
信用収縮、倒産の増加、
失業、所得の伸び悩み、
税や社会保障負担の増加

急速に進む国内の
少子高齢化

世界的な人口増加による
食糧不足

環境問題の深刻化

当社への影響

国内個人消費の
低迷

流通の淘汰・再編

原材料調達環境の
変化

環境問題への
関心の高まり

環境変化を踏まえた当社の課題

お客さまの視点に立った
新需要の創出

事業の見直し

工場統廃合、販売体制見直し
によるコストの更なる削減

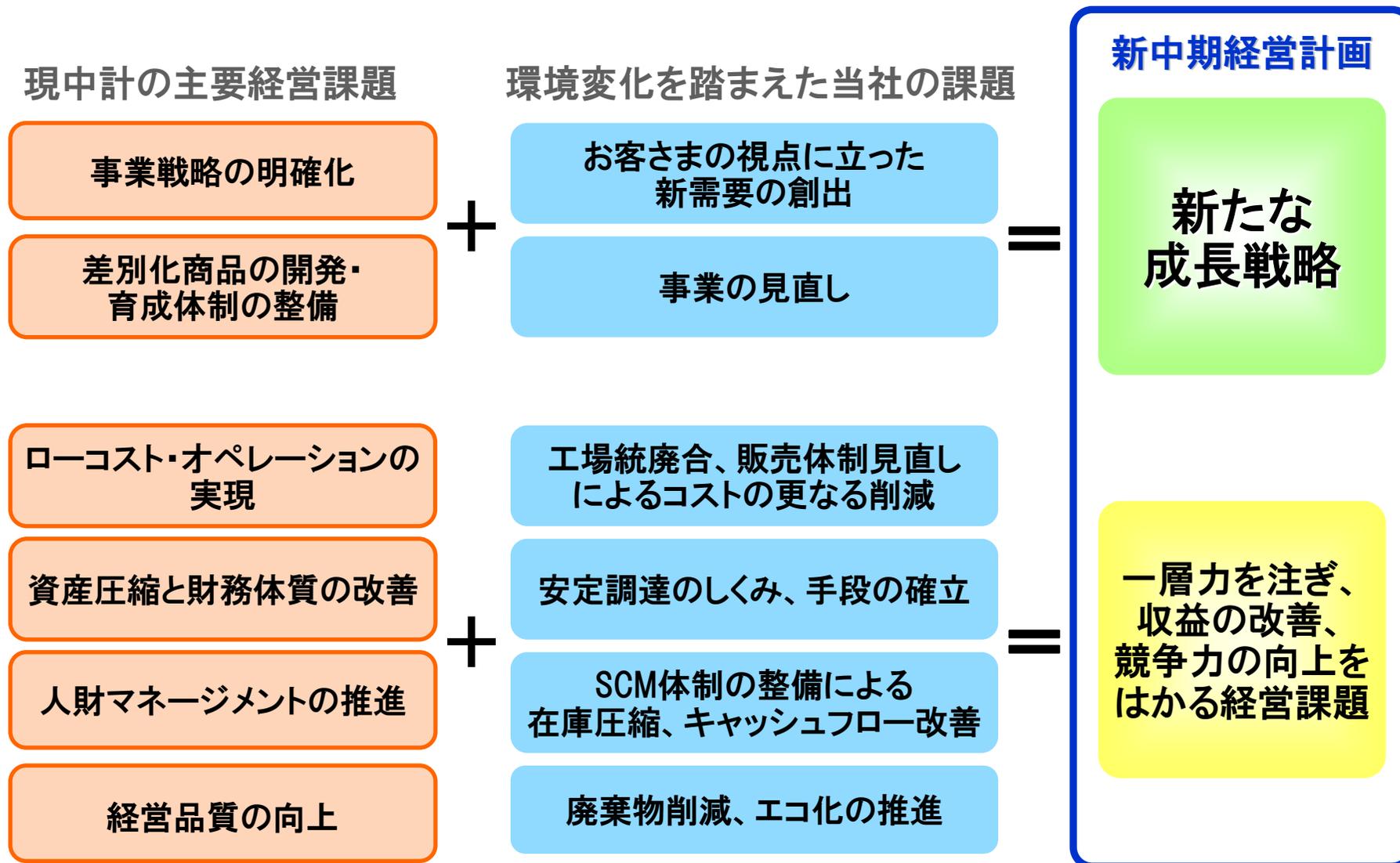
SCM体制の整備による
在庫圧縮、キャッシュフロー改善

安定調達のしくみ、手段の確立

廃棄物削減、エコ化の推進

新中期経営計画(2009~2011)の考え方

現中計の主要経営課題に、環境変化を踏まえた当社の課題を織り込んで新中計を策定



お客さまの視点に立った新需要の創出

- ◆「機能性」「健康」を訴求する商品の開発による、健康に不安を感じ始めたお客さまの支持の獲得
- ◆在宅介護が必要なお客さま向けの商品開発
- ◆お客さまの意識や嗜好の変化にマッチする商品の開発
- ◆環境に配慮した商品の開発

事業の見直し

- ◆牛乳事業の構造改革
- ◆ヨーグルト事業の競争力向上
- ◆チーズ事業の新展開

おいしいをデザインする



森永乳業株式会社
