



2009年3月期

決算説明会

2009年5月26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。

なお、この資料における記載金額については、億円単位未満を四捨五入して表示しているため、内訳と合計金額等が合わない場合があります。

1. **2008年度** (2009年3月期) **の総括**
2. **商品分野別の動向**
3. **2009年度** (2010年3月期) **の業績見通し**
4. **中期経営計画について**



1. 2008年度 (2009年3月期) の総括



- **世界的な金融危機ならびにその実体経済への波及による景気の後退感の高まり**
 - ✓ 下期に入り、消費者の生活防衛意識や低価格志向が強まる

- **酪農・乳業界における原材料コストの記録的上昇**
 - ✓ 原料乳価格が二度にわたり値上げ
 - ⇒ 4月より30年ぶりの円単位での乳価改定
(08年度 年間41億円のコスト増)
 - ⇒ 3月に期中での再改定
(09年度 年間65億円のコスト増)
 - ✓ 輸入乳原料・チーズ等の価格高騰の影響は、上期がピークとなった
(08年度 年間100億円のコスト増)

- 商品価格改定の浸透に全力で取り組むとともに、取引条件の見直しにより、実勢価格を引き上げた影響で、販売数量が減少し、僅かに減収となった

⇒ 連結売上高前期比 99.5%

- 一方、利益面では製造経費、販売促進費、管理経費の徹底した合理化によるコスト削減により、増益を達成した

⇒ 連結経常利益前期比 133.6%

2008年度決算の概要



〈 連結 〉

(単位:億円)

| | 2009年3月期 | 2008年3月期 | 前期差 | 前期比 |
|----------|----------|----------|------|--------|
| 売上高 | 5,839 | 5,868 | △ 29 | 99.5% |
| 営業利益 | 115 | 78 | 37 | 147.6% |
| 経常利益 | 112 | 84 | 28 | 133.6% |
| 当期純利益 | 43 | 21 | 22 | 206.1% |
| 売上高経常利益率 | 1.9% | 1.4% | | |

〈 単体 〉

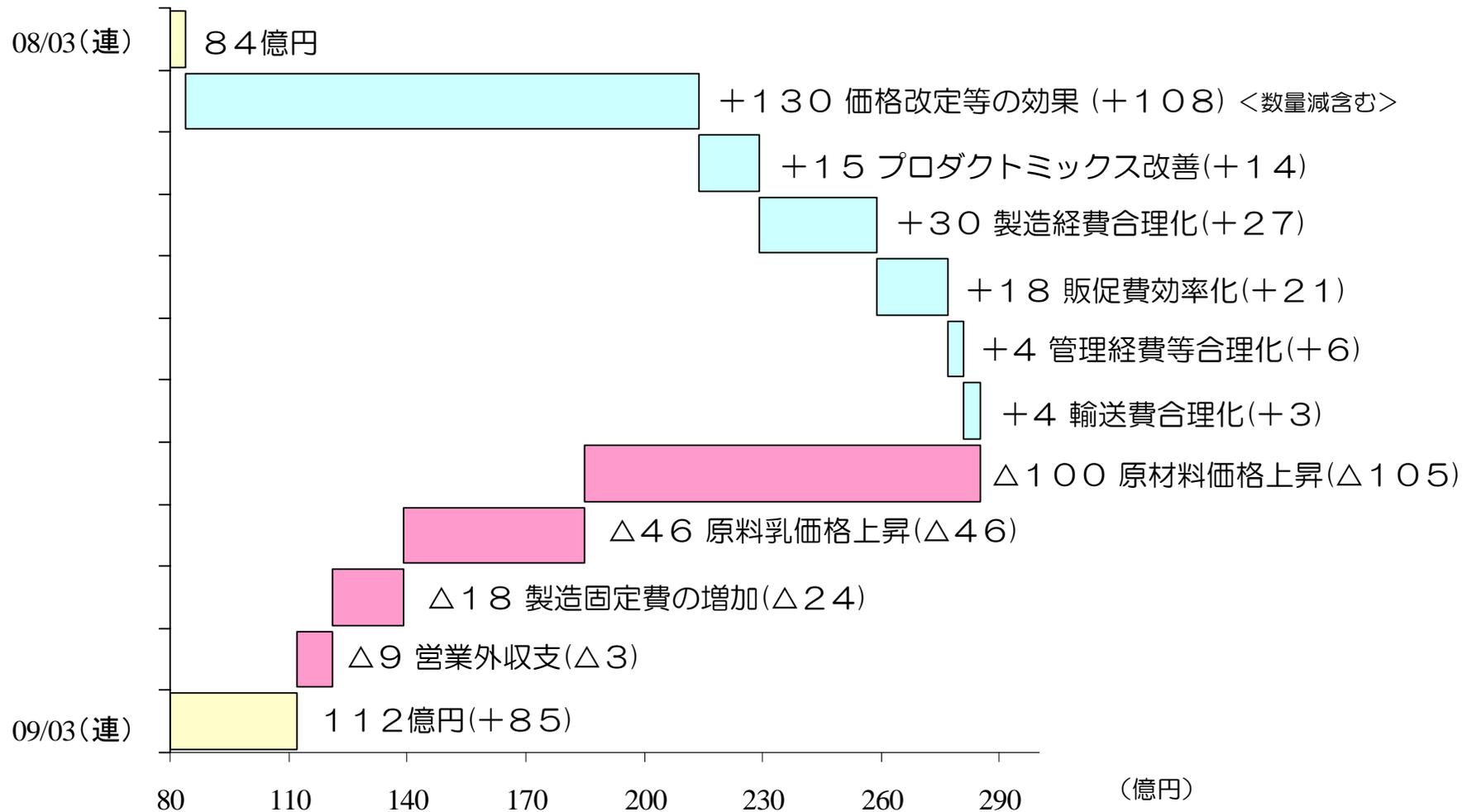
(単位:億円)

| | 2009年3月期 | 2008年3月期 | 前期差 | 前期比 |
|----------|----------|----------|------|--------|
| 売上高 | 4,450 | 4,500 | △ 50 | 98.9% |
| 営業利益 | 67 | 25 | 42 | 269.9% |
| 経常利益 | 92 | 57 | 35 | 162.2% |
| 当期純利益 | 28 | 8 | 20 | 351.4% |
| 売上高経常利益率 | 2.1% | 1.3% | | |

連結経常利益の増減要因



()内は08年11月の予想値



原材料価格の影響額



原材料別の価格高騰の影響額(前期差・原料乳価格除く)

(単位:億円)

| 原材料名 | 実績(前期差) | | |
|-----------------|-----------|-----------|------------|
| | 上期 | 下期 | 08年度計 |
| 輸入乳原料(乳糖・カゼイン等) | 20 | 8 | 28 |
| チーズ | 13 | 12 | 25 |
| エネルギー | 9 | 5 | 14 |
| 包装資材 | 8 | 6 | 14 |
| コーヒー・ココア・チョコレート | 2 | 1 | 3 |
| 油脂 | 3 | 1 | 4 |
| 砂糖 | 3 | 3 | 6 |
| その他 | 4 | 2 | 6 |
| 合計 | 62 | 38 | 100 |

原料乳価格の改定の影響



2008年度乳価改定

(2007年度対比)

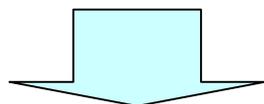
2008年4月より

- ・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



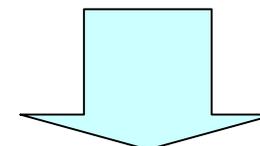
2009年3月からの再改定

- ・飲用向け +10円/kg
- ・加工向け +4円/kg
- ・チーズ向け +4円/kg
(ハード向けのみ)



年間

41億円のコスト増



2009年3月単月

5億円のコスト増

合計 46億円の原料乳コストの上昇

商品価格改定等の実施状況（2008年3月～）



| 商品群 | 実施日 | 改定内容 | 品目数 | 改定率(希望小売価格) |
|------------|-------------|-----------------------|----------|---|
| 飲料(牛乳を除く) | 08年3月1日より | 価格改定 | 37品 | 3.3% ~ 11.1% |
| ヨーグルト | 08年3月1日より | 価格改定 | 10品 | 5.0% ~ 11.1% |
| | | 容量変更 | 6品 | -5.6% ~ -3.8% |
| デザート | 08年3月1日より | 価格改定 | 1品 | 5.0% |
| 家庭用チーズ | 08年3月1日より | 価格改定 | 14品 | 9.1% ~ 10.3% |
| | | 容量変更 価格改定 +容量変更 | 2品 2品 | -20.0% ~ -8.9% 8.1% ~ 9.1% -10.0% |
| | 08年9月1日より | 価格改定 | 21品 | 平均9.3% (7.0% ~ 11.8%) |
| | | 容量変更 | 2品 | -11.1% |
| アイスクリーム | 08年3月10日より | 価格改定 | 4品 | 20.0% |
| | | 容量変更 | 4品 | -8.3% ~ -6.5% |
| | 08年10月20日より | 価格改定 | 2品 | 20.0% |
| | 08年11月10日より | 価格改定 | 2品 | 8.6% ~ 11.1% |
| 牛乳 | 08年4月1日より | 価格改定 | 44品 | 平均4.7% (3.6% ~ 9.5%) |
| | 09年3月1日より | 価格改定 | 36品 | メーカー出荷価格を生乳取引価格引き上げ相当分「1kg当たり10円」引き上げ |
| 液状ホイップクリーム | 08年4月1日より | 価格改定 | 3品 | 平均6.3% (5.9% ~ 6.8%) |
| 乳幼児用ミルク | 08年4月1日より | 容量変更 | 3品 | 平均-4.9% (-5.6% ~ -3.5%) |
| 家庭用バター | 08年4月21日より | 価格改定 | 1品 | 10.8% |
| れん乳 | 08年9月1日より | 価格改定 | 1品 | 9.4% |
| | | 容量変更 | 1品 | -7.1% |
| スキムミルク | 08年9月1日より | 価格改定 | 1品 | 11.8% |
| | | 容量変更 | 1品 | -10.0% |

合理化・ローコストオペレーションの取組み



| | | 合理化額(億円) |
|---------------------|-----|------------|
| | | 前期差 |
| 1. 製造経費 | | +30 |
| 製造経費(設備費、人件費等)の削減 | +20 | |
| 製造設備の耐用年数変更 | +10 | |
| 2. 販売促進費 | | +18 |
| 選択と集中による効率的活用 | | |
| 3. 管理経費等 | | +4 |
| 業務効率の向上による徹底したコスト削減 | | |
| 4. 輸送費 | | +4 |
| 配送コースの見直し、配送車両の削減 | | |
| 合 計 | | +56 |

設備投資の状況

➤ 2008年度の新設工場について

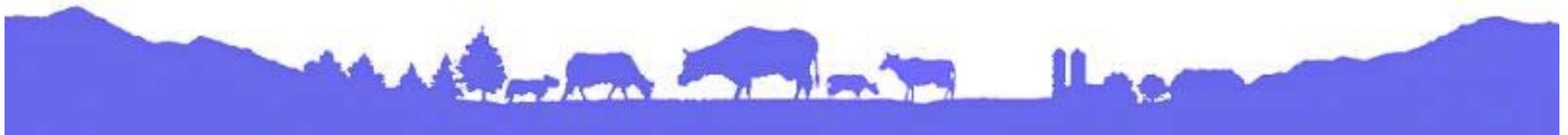
| 投資内容 | 稼動時期 | 総投資額 | 2008年度投資額 |
|-------------|---------|------|-----------|
| 別海工場 チーズ製造棟 | 2008年6月 | 78億円 | 19億円 |
| 沖縄森永乳業 新工場 | 2008年8月 | 32億円 | 22億円 |

➤ 設備投資額・減価償却費の実績と見通し(連結)

| | 設備投資額計 | うち 成長投資 | 減価償却費 |
|----------|--------|---------|-------|
| 2006年度実績 | 290億円 | 151億円 | 165億円 |
| 2007年度実績 | 288億円 | 150億円 | 178億円 |
| 2008年度実績 | 219億円 | 84億円 | 164億円 |
| 2009年度計画 | 185億円 | 52億円 | 167億円 |

大型の成長投資は2008年度で一巡
今後は新設工場の操業度向上を目指す

2. 商品分野別の動向



2008年度 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） | | 前期比 |
|----------------|----------------|-------------|
| 乳飲料・ティー | 782億円 | 95% |
| ヨーグルト | 457億円 | 93% |
| デザート | 229億円 | 91% |
| チーズ | 433億円 | 118% |
| 冷菓 | 505億円 | 104% |
| 合計 | 2,406億円 | 100% |

（開拓促進分野）

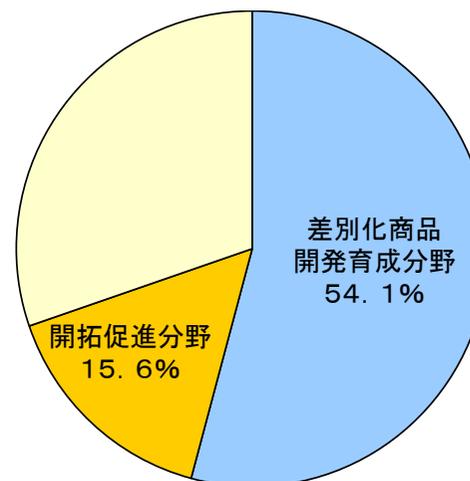
| | | |
|-----------|--------------|------------|
| 宅配 | 262億円 | 96% |
| 業務用食品 | 382億円 | 99% |
| 機能素材 | 52億円 | 97% |
| 合計 | 696億円 | 98% |
| （流動食除く） | | |
| 流動食（クリニコ） | （239億円） | （112%） |

（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 | 520億円 | 101% |
| 果汁飲料 | 107億円 | 86% |
| クリープ | 57億円 | 70% |
| 栄養食品 | 178億円 | 93% |
| 合計 | 863億円 | 95% |

売上構成比(2008年度)



売上拡大分野
構成比

69.4% → 69.7%
(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

マウントレニア

- ✓ 08年度は、レギュラー品が量販チャネルでの取引条件の見直しにより数量では前期を下回るも、金額では前期を上回る
- ✓ 09年度は、継続的な新商品の投入、TV CM、キャンペーン等により売上拡大を図る

主要商品の売上高

(単位: 億円)

| 商品名 | 2008年度実績 | | | 2009年度計画 | |
|--------------------|----------|-------|-------|----------|-------|
| | 金額 | 金額前期比 | 数量前期比 | 金額 | 金額前期比 |
| Mt. Rカフェラッテ(レギュラー) | 329 | 103% | 95% | 342 | 104% |
| リプトンティー | 262 | 102% | 100% | 270 | 103% |

リプトンティー

- ✓ 08年度は、フルーツティーなどラインアップの充実により引き続き前期を上回る
- ✓ 09年度は、カップタイプ「エクストラショット」の展開によりさらに売上拡大を図る



マウントレニア



リプトン



ヨーグルト / デザート

ヨーグルト

- ✓ 08年度は、市場全体の低迷と主要商品の価格改定の影響によりヨーグルト全体の売上高は減少
- ✓ 一方で、08年12月に新発売の「ビヒダスヨーグルト脂肪0」が寄与するなど、09年に入り売上が回復傾向
- ✓ 09年度は、「ビヒダスヨーグルト脂肪0」の拡大に加え、「アロエヨーグルト」の新フレーバー投入などにより売上拡大を図る

主要商品の売上高

(単位:億円)

| 商品名 | 2008年度実績 | | | 2009年度計画 | |
|-----------------|----------|-------|-------|----------|-------|
| | 金額 | 金額前期比 | 数量前期比 | 金額 | 金額前期比 |
| アロエヨーグルト | 139 | 79% | 80% | 139 | 100% |
| ビヒダスヨーグルト(プレーン) | 143 | 97% | 90% | 148 | 103% |

アロエヨーグルト



ビヒダスヨーグルト



デザート

- ✓ 08年度は、「焼プリン」が前期を上回ったが、市場全体の低迷・競争激化により、全体での売上高は減少
- ✓ 09年度は、新商品の投入により挽回を図る



チーズ / 冷菓



チーズ

- ✓ 08年度は、スライスチーズやモッツアレラチーズが好調に推移した。価格改定の影響もあり、数量では減少ながら、金額では前期比二桁増と伸張
- ✓ 09年度は、生活防衛意識に合わせた小容量タイプ商品の拡売や主要商品のキャンペーン等により、クラフトブランドの認知率拡大を図る



冷菓

- ✓ 08年度は、主要商品が好調に推移し、売上高は前期を上回る
- ✓ 09年度は、ピノ、PARM、MOWの主力3ブランドをTVCM、キャンペーン等をフルに活用し拡売を図る



牛乳



- ✓ 08年度は、牛乳市場の減少傾向と価格改定の影響もあり、「森永のおいしい牛乳シリーズ」の売上は前期を下回る
- ✓ 一方で、トクホを取得した新商品の機能性乳「カルシウムの達人」等の売上が寄与し、牛乳類全体の売上高は前期を上回る
- ✓ 09年度は、「森永のおいしい牛乳シリーズ」の挽回を図るとともに、機能性乳等の健康志向の消費者ニーズにあった商品の売上拡大を図る

主要商品の売上高

(単位:億円)

| 商品名 | 2008年度実績 | | | 2009年度計画 | |
|---------------|----------|-------|-------|----------|-------|
| | 金額 | 金額前期比 | 数量前期比 | 金額 | 金額前期比 |
| 森永のおいしい牛乳シリーズ | 128 | 93% | 90% | 128 | 100% |

牛乳のNB比率

(当社の1000ml牛乳での構成比)

| 06年度 | 07年度 | 08年度 | 09年度* |
|------|------|------|-------|
| 36% | 42% | 46% | 50% |

※09年度は計画値



2008年度 連結子会社の売上実績



▶ カテゴリー別子会社の売上実績

| カテゴリー | 08年度実績 | 前期比 | 会社数 | 主な子会社 |
|---------|---------|------|-----|-----------------|
| 生産・生販会社 | 1,137億円 | 100% | 14社 | 横浜乳業 エムケーチーズ |
| 販売会社 | 1,346億円 | 101% | 3社 | デイリーフーズ |
| その他会社 | 986億円 | 103% | 13社 | クリニコ 森永酪農販売 |
| 合計 | 3,469億円 | 101% | 30社 | |

(注)合計は単純合計

- ✓ 生産・生販会社は数量減少の影響を受け、前期並み
- ✓ 販売会社は数量減少の影響があるものの、価格改定効果により、僅かに増収
- ✓ その他会社はクリニコなどの売上増加が寄与し、増収

3. 2009年度(2010年3月期)の業績見通し



経営環境

- 不況による消費低迷と消費者の生活防衛意識や低価格志向の一層の強まり
- 09年3月の原料乳価格改定による、前年度を大幅に上回る原料乳コストの増加(年間65億円のコスト増)
- 一方、海外乳製品相場の安定、円高により原料乳以外の原材料コストは減少する見込み(年間25億円のコスト減)

経営方針

- 厳しい環境に打ち勝つため、伸ばすべき商品売り抜き、工場設備の稼働率を向上する
- その為に、培ってきた技術力・営業力をフルに発揮する
- 引き続き、製造・販売・物流・管理面での合理化ローコストオペレーションを徹底し、コストを下げる

2009年度の見通し

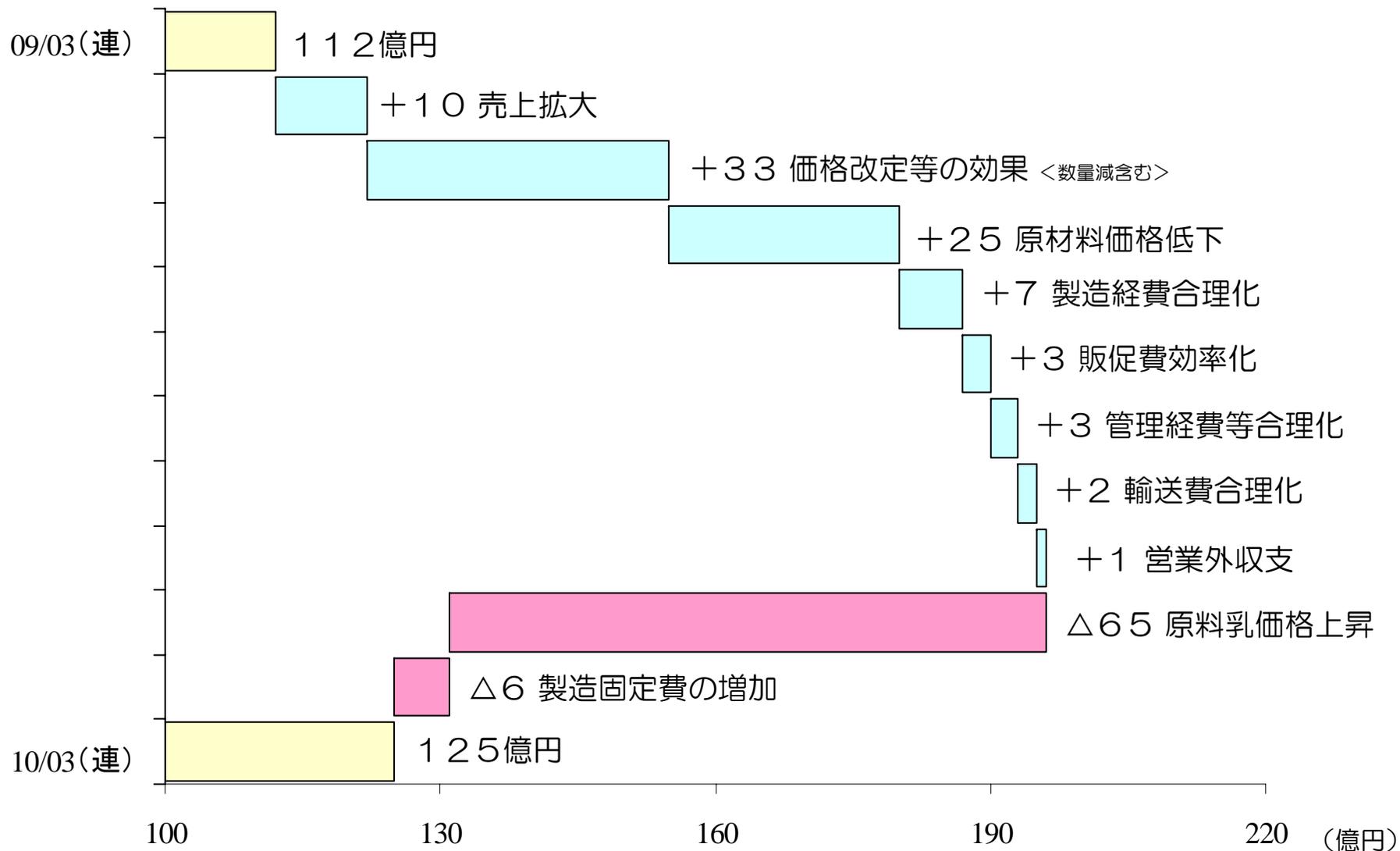


〈連結〉

(単位:億円)

| | 2010年3月期 | 2009年3月期 | 前期差 | 前期比 |
|----------|----------|----------|-----|--------|
| 売上高 | 5,900 | 5,839 | 61 | 101.0% |
| 営業利益 | 127 | 115 | 12 | 110.2% |
| 経常利益 | 125 | 112 | 13 | 111.3% |
| 当期純利益 | 50 | 43 | 7 | 117.5% |
| 売上高経常利益率 | 2.1% | 1.9% | | |

連結経常利益の増減要因（2009年度見通し）



- (1) 価格改定の浸透によるコストの吸収(+33億円)
 - ✓牛乳の「出荷価格kgあたり10円引上げ」の浸透に全力を挙げる(+23億円)
 - ✓その他、前年秋の価格改定実施分で10億円を見込む(+10億円)
- (2) 伸ばすべき商品の売上拡大による収益向上(+10億円)
- (3) ローコストオペレーションの徹底(+15億円)
- (4) 原材料調達コスト低減の取組み(+25億円)

価格改定の実施状況

- 09年3月1日より、牛乳36品目について、メーカー出荷価格をkgあたり10円引上げを実施した
- 価格改定は概ね浸透している

- 価格改定等の効果

| | |
|-------|---------|
| 値上げ効果 | 30億円 |
| 数量減 | ▲ 7億円 |
| 合計 | 23億円(※) |

(※)牛乳以外に、前年秋に価格改定を実施したアイスクリーム、チーズなどの2009年度寄与分として別途10億円を見込む。

2009年度 商品分野別の売上見込み（単体）



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 | 798億円 | 102% |
| ヨーグルト | 467億円 | 102% |
| デザート | 224億円 | 98% |
| チーズ | 443億円 | 102% |
| 冷菓 | 518億円 | 103% |
| 合計 | 2,450億円 | 102% |

（開拓促進分野）

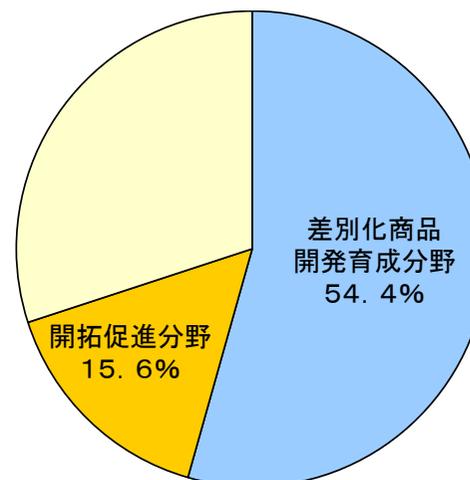
| | | |
|-----------|--------------|-------------|
| 宅配 | 263億円 | 100% |
| 業務用食品 | 388億円 | 102% |
| 機能素材 | 53億円 | 102% |
| 合計 | 704億円 | 101% |
| （流動食除く） | | |
| 流動食（クリニコ） | （265億円） | （111%） |

（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

| | | 前期比 |
|-----------|--------------|------------|
| 牛乳 | 525億円 | 101% |
| 果汁飲料 | 102億円 | 95% |
| クリープ | 54億円 | 95% |
| 栄養食品 | 175億円 | 98% |
| 合計 | 856億円 | 99% |

売上構成比(2009年度)



売上拡大分野
構成比

69.7% → 70.1%
(08年度) (09年度)

（注）開拓育成分野の構成比は流動食を除いた数値

| | 合理化額(億円) |
|--|------------|
| | 前期差 |
| 1. 製造経費 工場統合や製造経費の削減 | +7 |
| 2. 販売促進費 選択と集中による効率的活用 | +3 |
| 3. 管理経費等 不要不急の経費の削減。業務効率向上による徹底したコスト削減 | +3 |
| 4. 輸送費 積載効率の見直しや配送車両の削減を実施 | +2 |
| 合 計 | +15 |

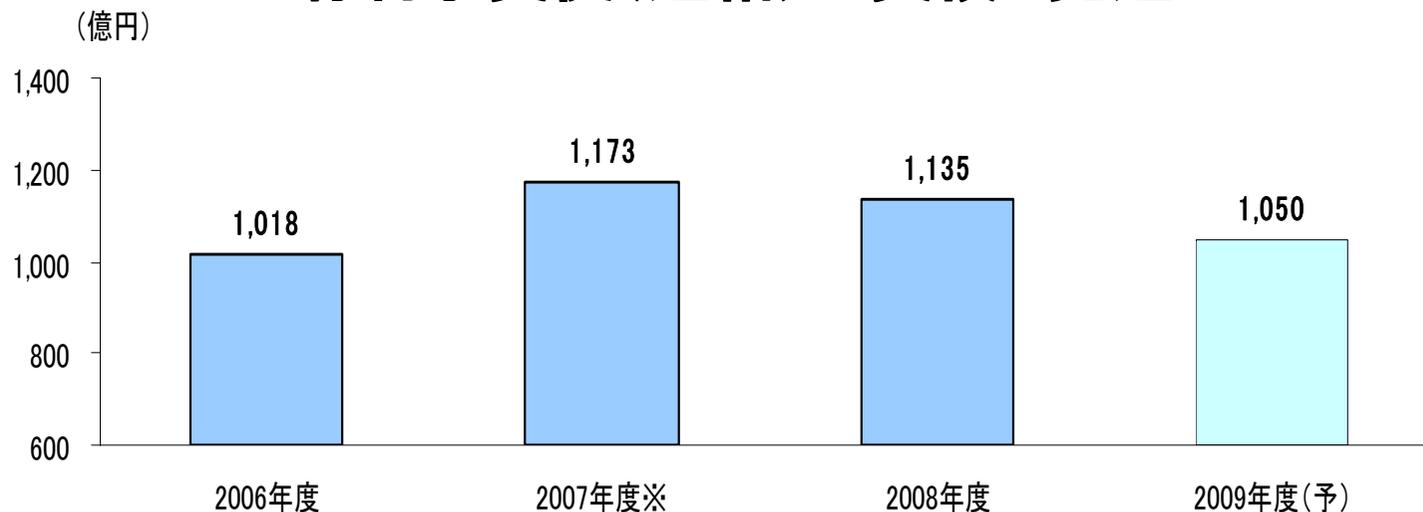
財務面の計画（連結）



| | <u>08年度実績</u> | | <u>09年度計画</u> |
|------|---------------|---|---------------|
| 営業CF | +313 億円 | | +268 億円 |
| 設備投資 | -219 億円 | ➔ | -185 億円 |
| 配当金等 | -15 億円 | | -15 億円 |

有利子負債は07年度にピークをむかえ、08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

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
 - ① 品質保証部による工場品質監査
 - ② 「株クオリテ」による中立の立場でのHACCP監査
 - ③ 品質管理士による工場内の品質監査体制の強化
- (3) 森永乳業独自の品質管理基準『MACCP』

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) 社員行動規範の遵守
- (3) 相談窓口「森乳ヘルプライン」の対応体制

3. 社会貢献の推進

- (1) 環境への取り組み
- (2) 食育の推進
- (3) 森乳スマイル倶楽部による寄付活動
- (4) 育児無料電話相談サービス「エンゼル110番」

4. 中期経営計画について



現中期経営計画の振り返り



主な経営課題の達成状況(2007~08年度合計実績)

| 経営課題 | 達成状況 |
|------------------|---|
| 事業戦略の明確化 | PM改善等により2年間で56億円の収益改善(計画よりも16億円の改善) |
| ローコスト・オペレーションの実現 | 製造経費・輸送費・管理経費の合理化や販促費の効率的使用を進め、2年間で78億円の合理化(計画よりも15億円の改善) |
| 資産圧縮と財務体質の改善 | 08年度末有利子負債残高1,135億円(計画よりも38億円の改善) |

経常利益の増減要因(2007~08年度合計実績)

(単位:億円)

| 06年度実績 | 07~08年度減少要因 | 07~08年度増加要因 | 08年度実績 |
|--------|--|--|-----------------------------|
| 実績:125 | 計画:▲57 実績:▲283 計画差:▲226 (計画差の主因) 原材料高騰、乳価値上げ、 製造固定費増加 | 計画:+103 実績:+270 計画差:+167 (計画差の主因) PM改善、商品価格改定、 ローコストオペレーション | 計画:171 実績:112 計画差:▲59 |

1. 攻めの経営

当社の持つ『技術力』『開発力』『営業力』『調達力』『業務プロセス改善力』を発揮し、市場のポテンシャルを掘り起こす。

2. ベネフィットの高い商品・サービスの提供

お客さまのニーズを取り込み、お客さまのベネフィットの高い商品・サービスを提供する。

3. 設備のフル操業

カテゴリーの集約、集中を行って重点商品を売り抜き、設備のフル操業をめざす。

4. お客さまの認めないコストの撤廃

お客さまの認めないコストを取り除いて、お客さまの認めるコストに投入する。

業績目標



業績目標

先の読めない経営環境であるが、最終年度（2012年3月期）にROA 5.0%、ROE 8.0%を達成する

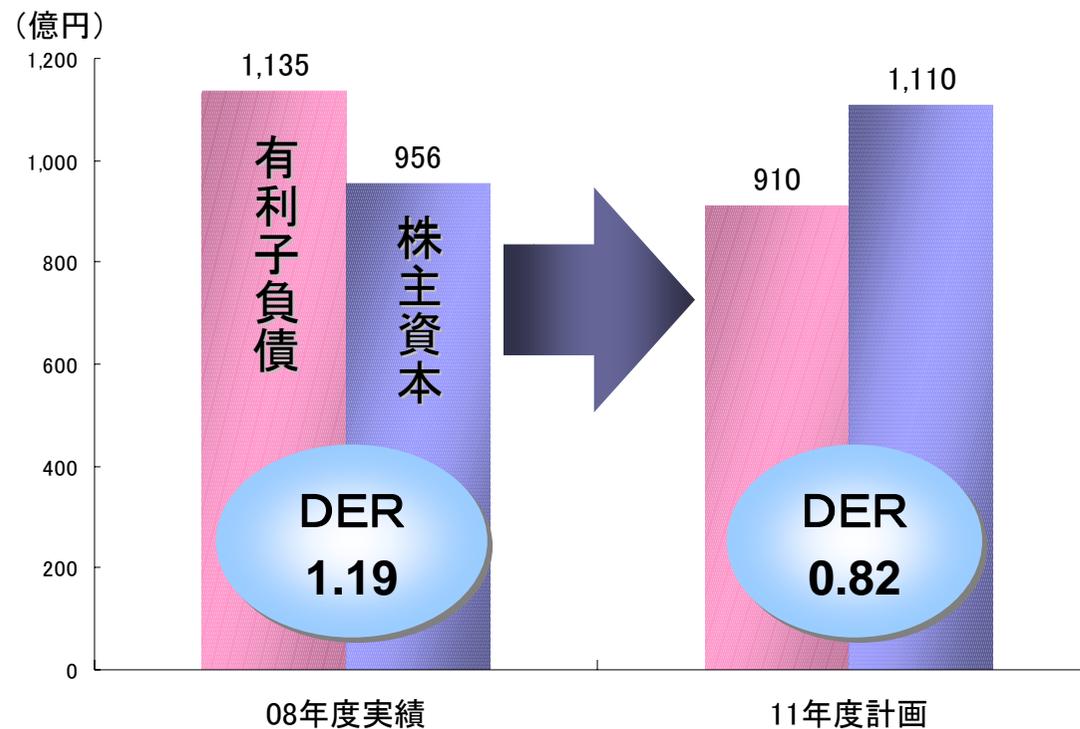
| | 2009年3月期 | 2012年3月期目標 |
|---------------|----------|------------|
| ROA(経常利益／総資産) | 3.2% | 5.0% |
| ROE(当期利益／純資産) | 4.4% | 8.0% |
| 売上高 | 5,839億円 | 6,000億円 |
| 営業利益 | 115億円 | 210億円 |
| 経常利益 | 112億円 | 200億円 |
| 当期利益 | 43億円 | 94億円 |

設備投資および財務の計画(連結)

設備投資計画と償却費

| (単位:億円) | 09年度 | 10年度 | 11年度 | 3ヶ年計 |
|---------|-------|-------|------|------|
| 設備投資 | 185 | 185 | 185 | 555 |
| 償却費 | 167 | 174 | 176 | 517 |
| 有利子負債 | 1,050 | 1,000 | 910 | — |

有利子負債と株主資本

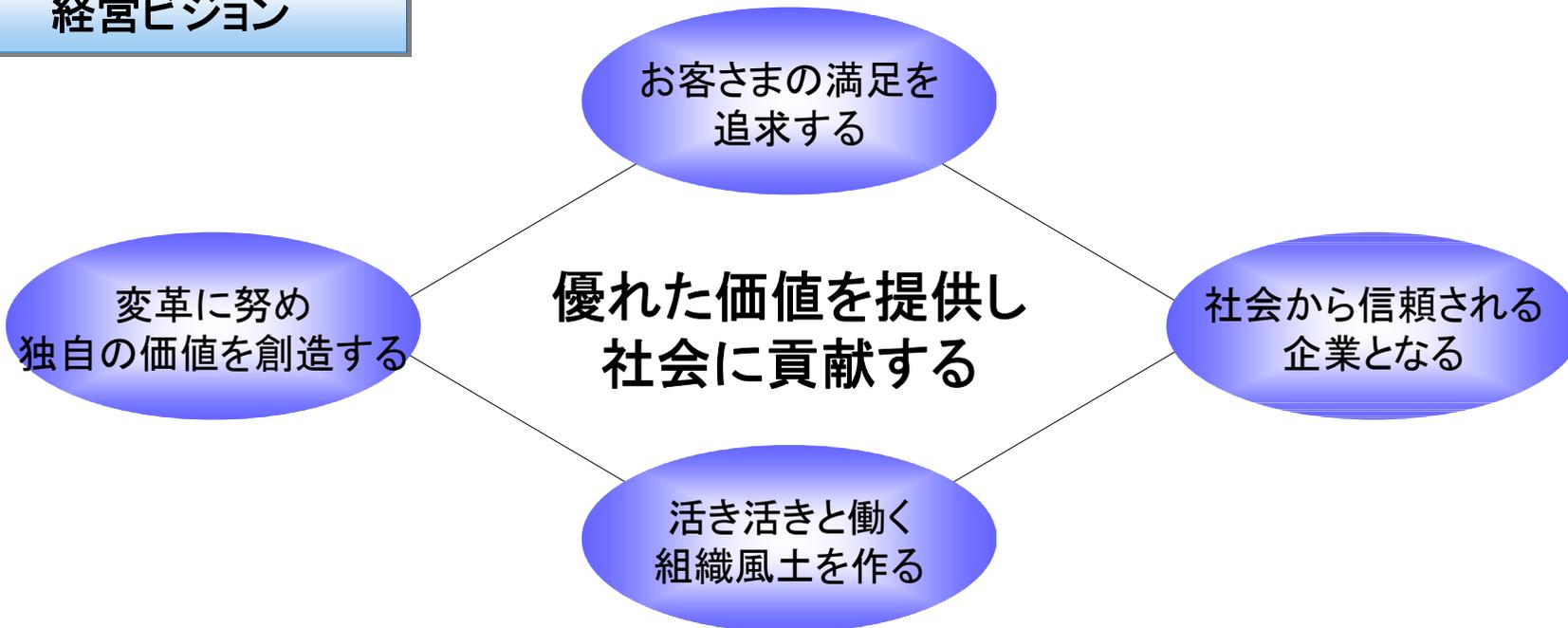


財務体質を改善

経営理念

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

経営ビジョン



おいしいをデザインする



森永乳業株式会社
