



2010年3月期 第2四半期決算説明会

2009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。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. 上期の概況
2. 下期の考え方と重点課題
3. 年間業績見通し
4. 中期経営計画の進捗状況



経営環境

- 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
- 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

経営方針

- 厳しい環境に打ち勝つため、伸ばすべき商品を売り抜き、工場設備の操業度を向上する
- 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

1. 上期の概況



- 連結子会社の飼料販売などが前年同期を下回ったが、単体の売上高が前年同期を上回り、連結売上高は前年同期を上回った

⇒ 連結売上高前同比 100.8%

- 利益面では、原料乳コストの上昇を商品価格の改定、売上数量の増加、原材料コストの低下および内部合理化によって吸収したことから、前年同期を上回った

⇒ 連結経常利益前同比 141.7%

上期の業績



〈連結〉

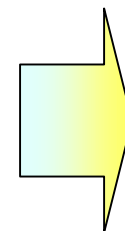
(単位:億円)

	10年3月期	09年3月期	前同差	前同比	当初予想	差異
売上高	3,147	3,123	24	100.8%	3,156	△ 9
営業利益	130	92	38	140.8%	100	30
経常利益	132	93	39	141.7%	102	30
四半期純利益	70	39	31	179.5%	42	28
売上高経常利益率	4.2%	3.0%			3.2%	

原料乳価格改定の影響

2009年3月改定(2008年4月比)

・飲用向	+10円/kg
・加工向(バター、脱脂粉乳等)	+4円/kg
・チーズ向(ゴーダ・チェダー)	+4円/kg
・生クリーム向	+4円/kg



上期

42億円のコスト増

チーズ 2009年10月改定 (ホクレン発表)

・ゴーダ・チェダー向	△9円/kg
・その他向	△5円/kg

輸入乳原料価格の低下

- チーズなど乳製品の国際価格は、2007年度以降、新興国における需要の高まりや豪州における干ばつの影響により高騰
- 2009年度上期は、生産量の回復、世界的な経済不況等により低下

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	427億円	97%
ヨーグルト	244億円	102%
デザート	107億円	88%
チーズ	210億円	104%
冷菓	320億円	100%
合計	1,308億円	99%

（開拓促進分野）

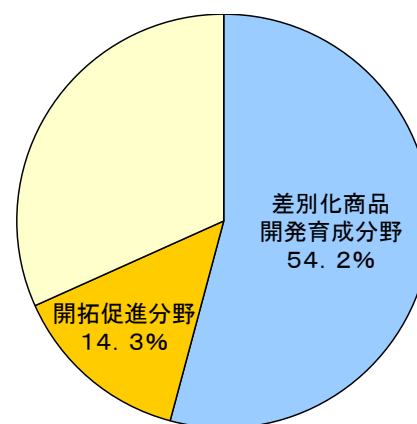
宅配	131億円	94%
業務用食品	188億円	102%
機能素材	26億円	100%
合計	346億円	99%
（流動食除く）		
流動食（クリニコ）	（129億円）	（112%）

（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

		前同比
牛乳	342億円	125%
果汁飲料	53億円	85%
クリープ	23億円	96%
栄養食品	91億円	103%
合計	509億円	114%

売上構成比



売上拡大分野 構成比

69.7% → 68.5%
（08年度末） （09年度上期）

（注）開拓促進分野の構成比は流動食を除いた数値

上期の主要商品の動向（単体）



（単位：億円）

商品分野	商品名	上期実績	
		金額	金額前同比
乳飲料・ティー	Mt. Rカフェラッテ（レギュラー）	201	108%
乳飲料・ティー	リプトンティー	136	94%
ヨーグルト	ビヒダスヨーグルト（プレーン）	84	116%
ヨーグルト	アロエヨーグルト	72	95%
牛乳	森永のおいしい牛乳シリーズ	65	96%

（備考）

- ✓ ビヒダスヨーグルトは6月下旬より内容量変更（500g→450g）
- ✓ 森永のおいしい牛乳は当社出荷価格を1kgあたり10円値上げ

連結子会社の売上実績

カテゴリー	上期実績	前同比	会社数	主な子会社
生産・生販会社	589億円	101%	14社	横浜乳業 エムケーチーズ
販売会社	726億円	100%	3社	デイリーフーズ
その他会社	513億円	97%	13社	クリニコ 森永酪農販売
合計	1,828億円	99%	30社	

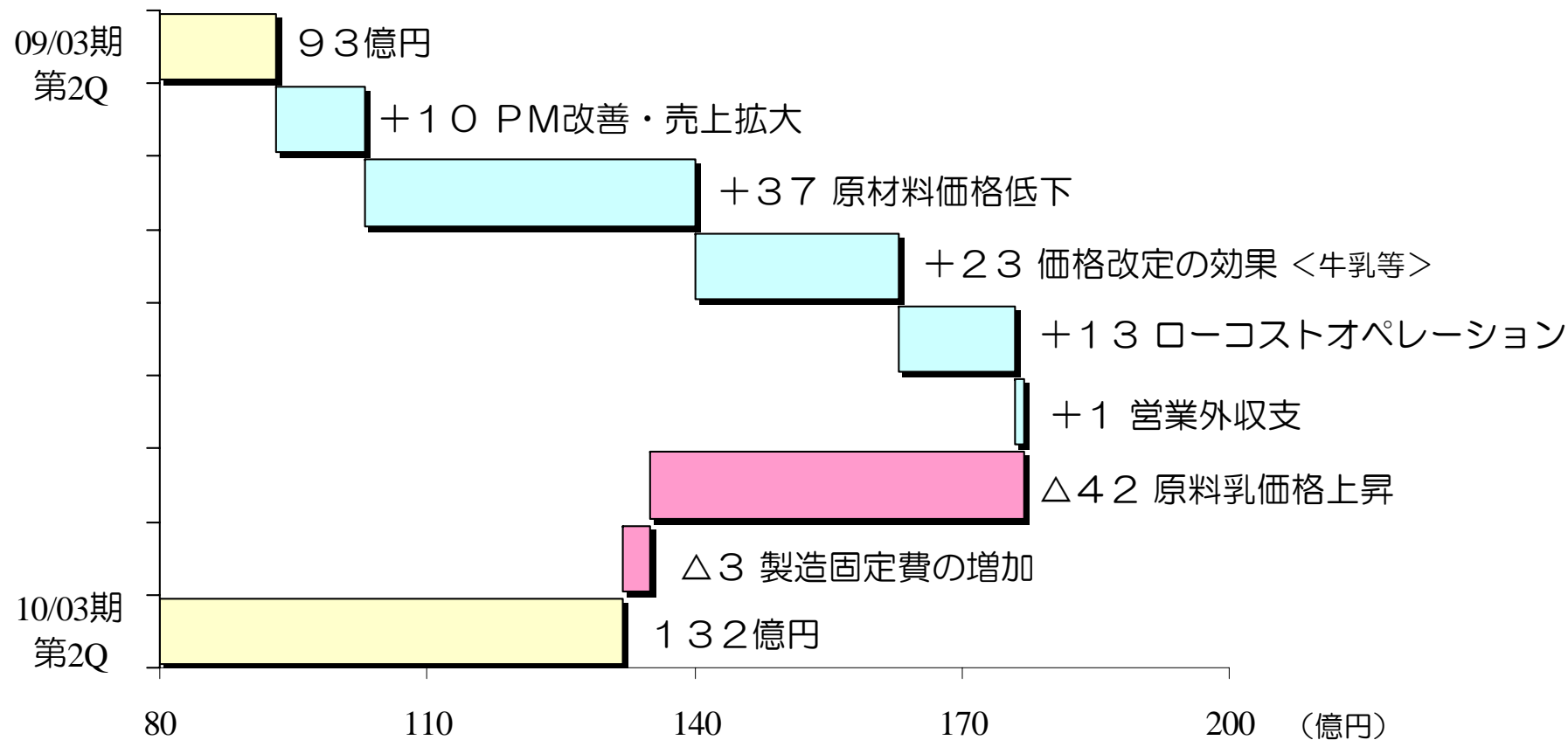
(注)合計は単純合計

- ✓ 生産・生販会社は牛乳、ヨーグルト、アイスクリーム等の生産増により増収
- ✓ その他会社はクリニコなどの売上は堅調に推移するも、飼料販売会社等の売上が減少し、減収

ローコストオペレーションの取り組み

	上期実績 合理化額(億円)
1. 製造経費 固定費削減、歩留改善	前同差 +12
2. 管理経費等 業務効率の向上によるコスト削減	+2
3. 輸送費 輸送効率の向上	+5
小 計	+19
4. 販売促進費 シェア拡大のための販売促進策を実施	▲6
合 計	+13

上期の連結経常利益の増減要因

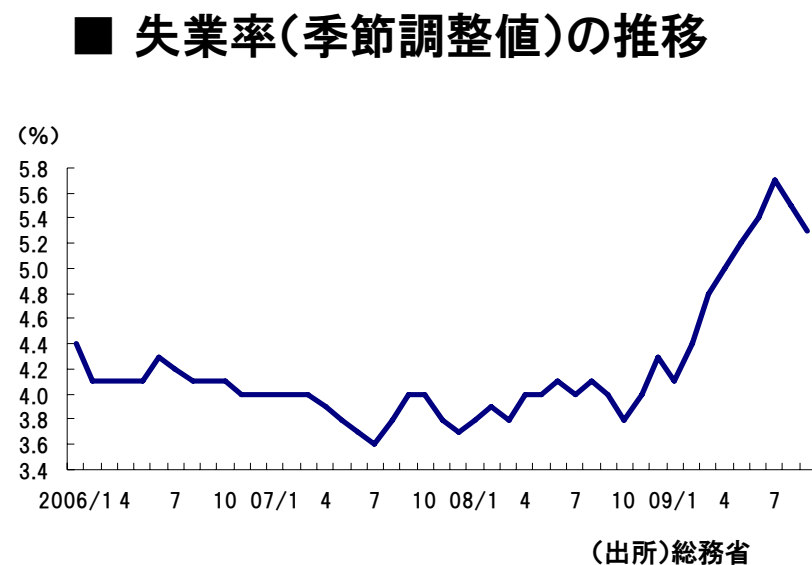
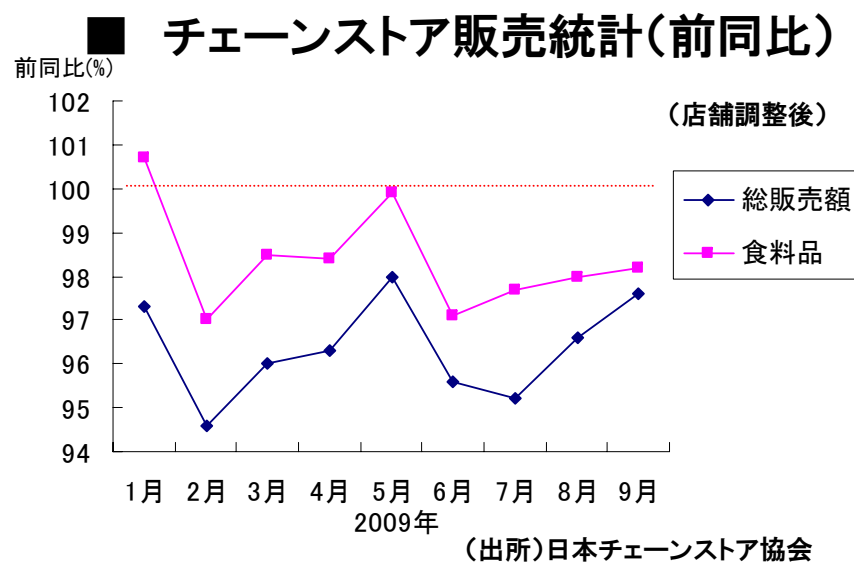


2. 下期の考え方と重点課題

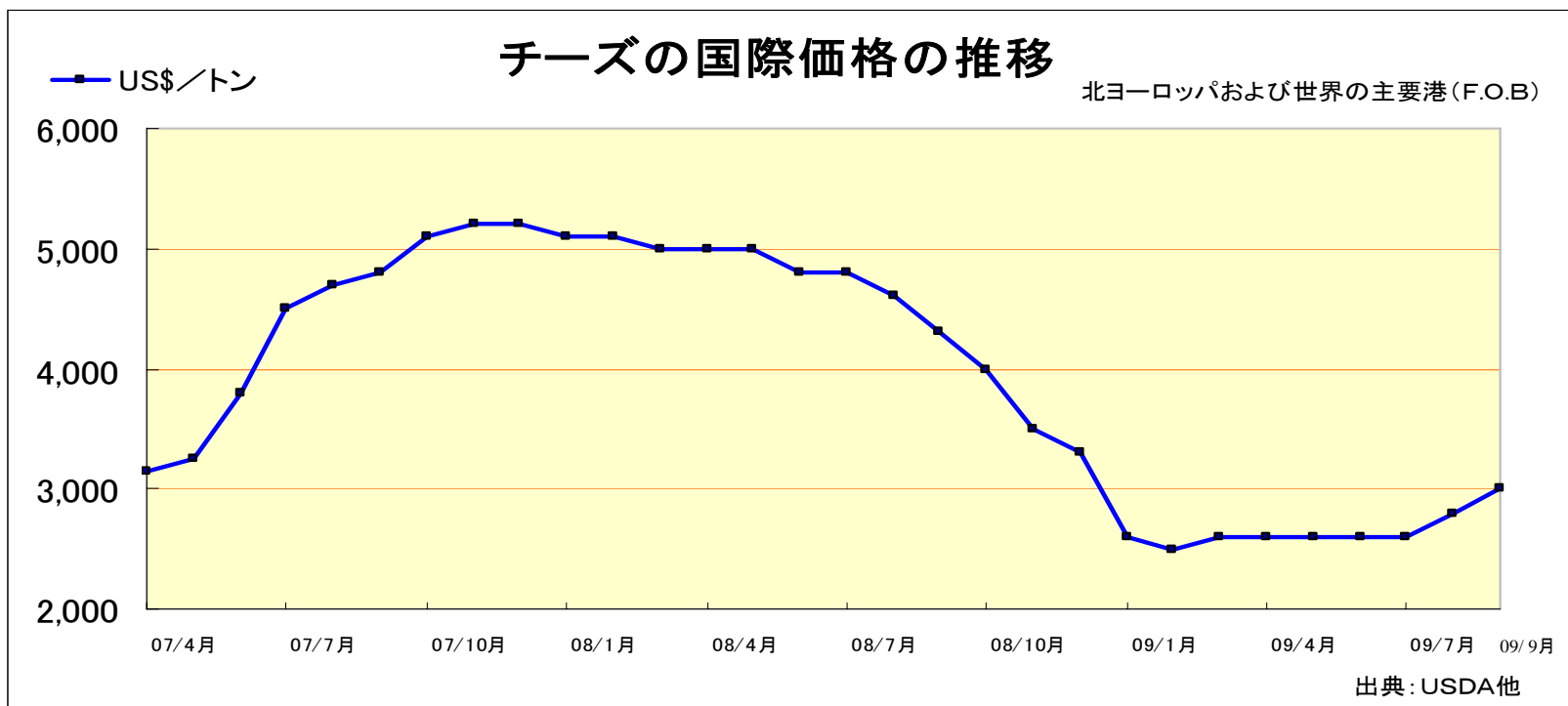


下期の見通し

- 消費者の節約志向、低価格志向や市場競争の激化が続く
- 原材料価格が反転し、上昇の兆しが見られ、上期ほどの低減効果は期待できない
- 昨秋実施の価格改定効果が一巡する



- チーズなどの乳製品の国際価格は、上昇の兆しが見られ、他の原材料も上昇傾向にある



- (1) 伸ばすべき分野の売上拡大
- (2) 伸ばすべき商品の売上拡大
- (3) ローコストオペレーションの徹底
- (4) 原材料調達コスト低減の取り組み

下期の業績見通し



〈連結〉

(単位:億円)

	10年3月期	09年3月期	前同差	前同比
売上高	2,714	2,716	△ 3	99.9%
営業利益	19	23	△ 4	82.6%
経常利益	15	19	△ 4	78.6%
当期純利益	0	4	△ 4	3.6%
売上高経常利益率	0.6%	0.7%		

✓ 下期単体の売上高は、2,105億円、前同比101%を見込む

下期の商品分野別の売上見通し（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	352億円	103%
ヨーグルト	220億円	101%
デザート	99億円	92%
チーズ	234億円	101%
冷菓	187億円	102%
合計	1,092億円	101%

（開拓促進分野）

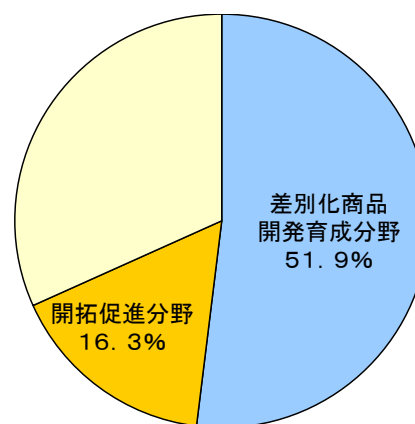
宅配	119億円	97%
業務用食品	198億円	100%
機能素材	27億円	104%
合計	343億円	99%
（流動食除く）		

（注）「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	281億円	114%
果汁飲料	34億円	76%
クリープ	32億円	97%
栄養食品	90億円	100%
合計	437億円	105%

売上構成比



売上拡大分野 構成比

69.7% → 68.2%
（08年度末） （09年度下期）

（注）開拓促進分野の構成比は流動食を除いた数値

伸ばすべき商品の拡大 <乳飲料・ティー>

マウントレーニア

下期計画(レギュラー)

147億円、前同比103%

- ・レギュラー品は上期計で前同比108%と好調に推移
- ・期間限定フレーバーの展開、キャンペーンなどにより売上拡大を図る
- ・「プレミア」にかわる新ブランド「ダブルエスプレッソ」を9月より首都圏先行発売、10月末より全国展開。
今期は40億円の販売を計画



リプトンティー

下期計画 119億円、前同比101%

- ・販売競争が激化し、上期計で前同比94%
- ・TVCMの継続投入、新商品(カロリーゼロ、季節フレーバー)の展開を図る
- ・順調に売上を伸ばしているカップタイプ「エクストラショット」の更なる売上拡大を図る



伸ばすべき商品の拡大 <ヨーグルト / デザート>



ヨーグルト

- ・昨年12月に発売した「ビヒダスヨーグルト脂肪0」が寄与するなど、全般的に売上が好調で上期計で前同比102%。
ヨーグルト市場全体が、ここ数年の低迷から脱却し回復傾向にある
- ・12月に発売15周年を迎えるアロエヨーグルトは15周年記念キャンペーンに加え、継続的な季節フレーバー展開と、大粒・脂肪0タイプの投入で挽回を図る

ビヒダスプレーン

下期計画 75億円、前同比106%



アロエヨーグルト

下期計画 64億円、前同比101%



デザート

- ・デザート市場全体の低迷により、上期計で前同比88%
- ・「ふわーる」(9月)、雑誌DIMEとコラボした「男子スイーツ部理想のプリン」(10月)を新発売。下期はこれらの新商品を中心に挽回を図る



伸ばすべき商品の拡大 <チーズ / 冷菓>



チーズ

- ・家庭用の「スライスチーズ」や「モッツアレラチーズ」など
全般的に売上が好調で、上期計で前同比104%
- ・下期は「スライスチーズ」、「切れてるチーズ」などの
増量キャンペーンに加え、「フィラデルフィア6P」の
TVCMを投入するなど、売上数量・シェアの拡大を図る



冷菓

- ・上期は天候不順の影響を受け、氷菓は前年を下回るも、
主力品の「ピノ」、「MOW」、「パルム」の売上は好調で、
上期計で前同比100%
- ・8月に富士乳業に増設した「パルム」の新ラインでの
増産によって、ラインナップの充実、売上拡大を図る



伸ばすべき商品の拡大 <牛乳>



牛乳

- ・成分調整牛乳「まきばの空」が計画比7~8割増と売上増に大きく寄与したことから、上期計では前同比125%と伸張
- ・一方で、主力品の「森永のおいしい牛乳シリーズ」は3月の価格改定の影響から、売上は前同を下回ったが、消費者キャンペーンの展開などにより、売上が回復傾向（上期計 前同比96%）
- ・下期は、「森永のおいしい牛乳シリーズ」の一層の拡売を図る

森永のおいしい牛乳シリーズ
下期計画 63億円、前同比107%



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年度上期
36%	42%	46%	60%

ローコストオペレーションの取り組み

	下期計画 合理化額(億円)
1. 製造経費 固定費削減、歩留改善	前同差 +5
2. 管理経費等 業務効率の向上によるコスト削減	+2
3. 輸送費 輸送効率の向上	+3
小 計	+10
4. 販売促進費 伸ばすべき商品の強化に向けた拡売策実施	▲8
合 計	+2

3. 年間業績見通し



2009年度の業績見通し

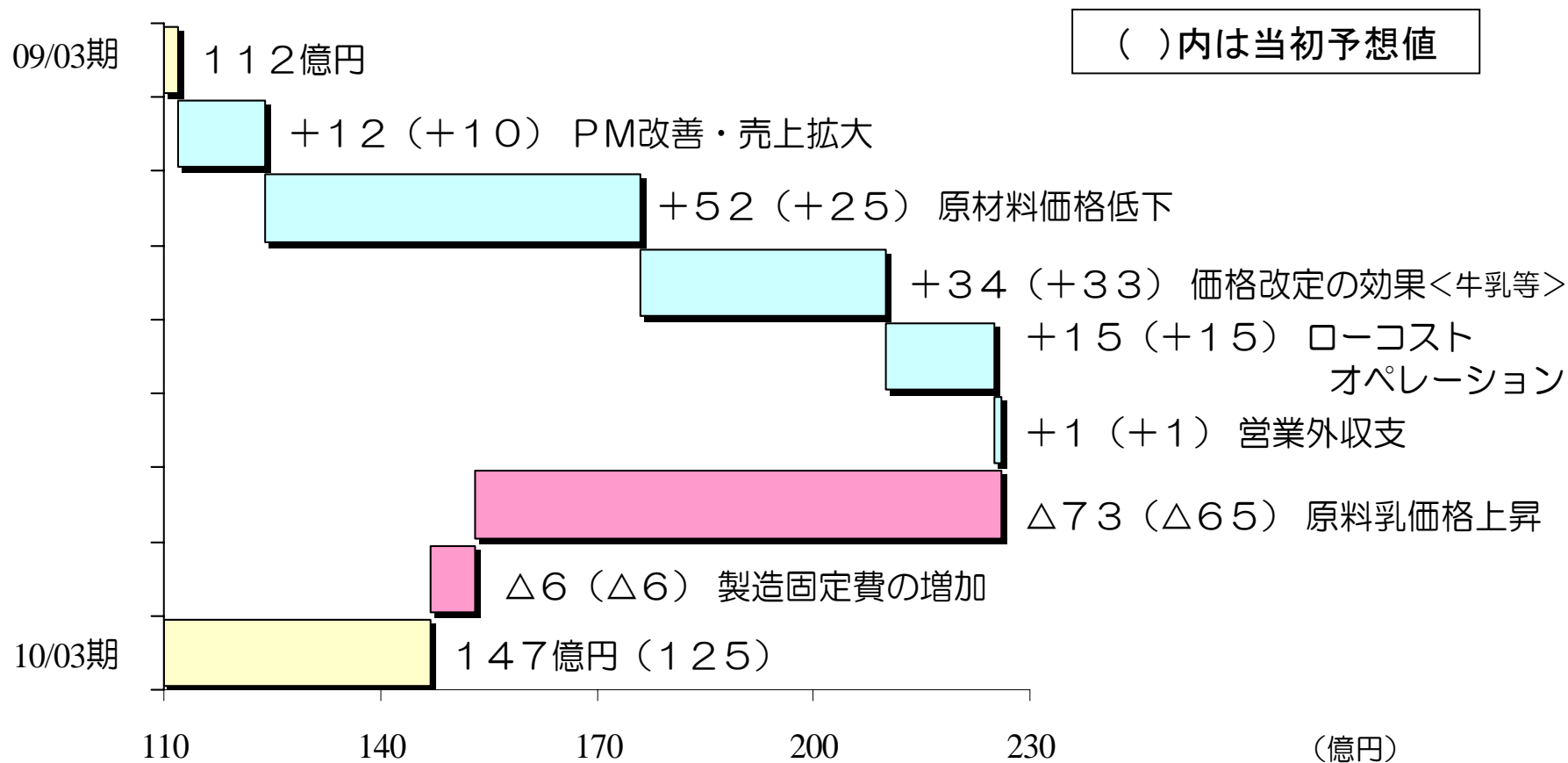


〈連結〉

(単位:億円)

	10年3月期	09年3月期	前期差	前期比	当初予想	差異
売上高	5,860	5,839	21	100.4%	5,900	△ 40
営業利益	149	115	34	129.3%	127	22
経常利益	147	112	35	130.8%	125	22
当期純利益	70	43	27	164.5%	50	20
売上高経常利益率	2.5%	1.9%			2.1%	

連結経常利益の増減要因



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
 - ⇒ RA(レインフォレスト・アライアンス)認証農園から供給される原料使用
 - WWF(世界自然保護基金)への寄付活動
- (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. 中期経営計画の進捗状況 (2009～11年度)



進捗状況

今後の見通し

2009年度は、当初目標を上回る見通しだが、外部環境は先行き不透明であり、経営環境は厳しさを増すと想定される

	2008年度 実績	2009年度 見通し	2011年度 目標
ROA (経常利益/総資産)	3.2%	4.0%以上	5.0%以上
ROE (当期純利益/自己資本)	4.4%	7.0%以上	8.0%以上
売上高	5,839億円	5,860億円	6,000億円
営業利益	115億円	149億円	210億円
経常利益	112億円	147億円	200億円
当期純利益	42億円	70億円	94億円

環境見通しと当社グループの課題

当社グループに関わる 主な環境見通し

失業率の高止まり、
個人所得の伸び悩み

企業間の競争激化

急速に進む国内の
少子高齢化

新興国での需要増加
異常気象の頻発

投機マネーの流入

当社にとっての 脅威・リスク

デフレの持続

・個人消費は
値ごろ感・低価格
がキーワード

・売上数量の減少
・売上単価の下落

国内市場の飽和感 供給力の過剰

・様々な業界で
寡占化・巨大化
が進展

原材料、エネルギー
価格の上昇

重点課題

商品力・ブランド力向上
による競争力獲得

新商品開発体制の刷新

新規事業の開発・育成

主要商品のシェア拡大

縮小均衡にも耐えうる
経営基盤の構築

資産効率の向上

業務プロセスの改善

【基本方針】

成長促進戦略

将来の発展に向けて、
『顧客価値の最大化』と
『需要の拡大』を成長エンジンとする

ベネフィット&ソリューション
の追求による顧客価値の向上

新たな需要の探究と創造

収益基盤強化戦略

激化する企業間競争を有利にすすめる
ため、『選択と集中』と『生産性の向上』
を図り、収益基盤を強化する

重点分野への経営資源
の集中

高い生産性の実現

【達成のための4つのポイント】

1. 顧客ロイヤリティの獲得

当社グループの持つ『技術力』『開発力』『営業力』『調達力』『業務プロセス改善力』に磨きをかけ、高い顧客ロイヤリティを獲得する

2. ベネフィットの高い商品・サービスの提供

お客様のニーズを取り込み、お客様のベネフィットの高い新たな商品・サービスを提供する

3. 設備のフル操業

重点分野の選択と経営資源の集中を効果的にすすめ、シェアの拡大と設備のフル操業を実現する

4. お客様の認めないコストの撤廃

お客様の認めないコストを取り除いて、お客様の求めるサービスに投入する

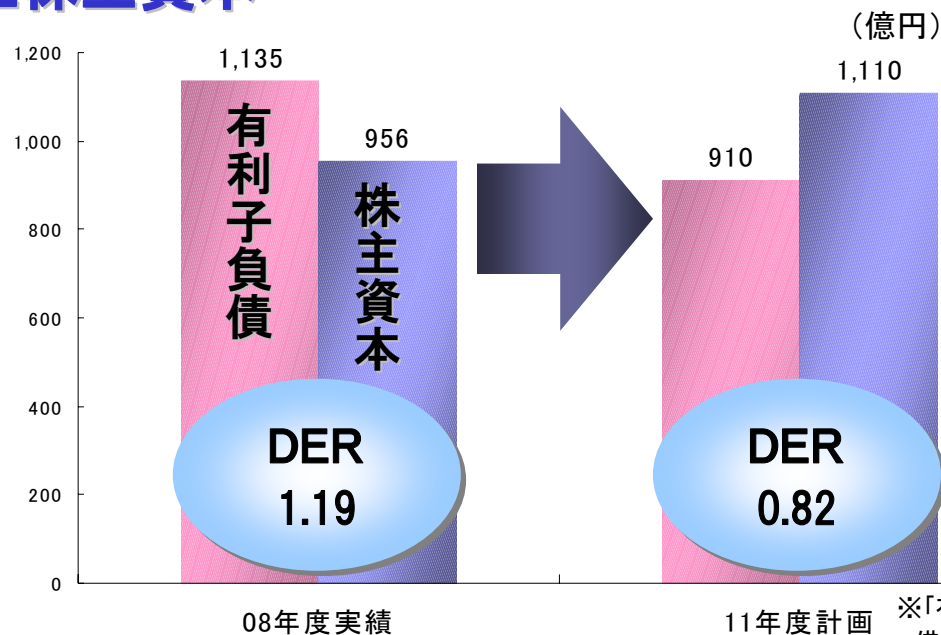
設備投資および財務の計画

設備投資計画と償却費

(単位:億円)	実績		計画		
	08年度	09年度 第2Q	09年度	10年度	11年度
設備投資	219	73	175	185	185
償却費	164	80	167	174	176
有利子負債	1,135	1,046	1,050	1,000	910

投資額の方向性は償却費の範囲内を目指す

有利子負債と株主資本



※「有利子負債」は、借入金及び社債を指す

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。

おいしいをデザインする



森永乳業株式会社
