

健康って、おいしい。

**MEIJI**  
明治乳業



明治乳業株式会社  
アニュアルレポート 2006



 自然のちからを、未来のチカラへ。

明治乳業株式会社

〒136-8908 東京都江東区新砂一丁目2番10号

Tel : (03) 5653-0300

URL : <http://www.meinyu.co.jp/>

  
100% Recycled-content level

  
PRINTED WITH  
SOY INK™

  
Waterless  
Printing, Naturally.

\* この冊子はミルクカートン古紙、大豆油インキを使用し、「水なし印刷方式」で印刷しています。

確かな技術によって  
「食の新しい価値」を  
提供しています。

We offer new levels of value in food  
by our definite technologies.

## 目次

### Contents

- 1 財務ハイライト
- 2 明治乳業グループ スナップショット
- 4 株主・投資家の皆様およびお客様へ
- 7 特集：「05中計」の達成状況総括と「08中計」の全体像
- 11 営業概況(単体)
- 18 明治乳業のマネジメント体制
- 28 数値でみる明治乳業と乳業界
- 35 財務セクション
- 54 株式情報／主要グループ会社
- 55 会社情報



## 企業理念

Corporate Philosophy

# 「食」の新しい価値を創造し、 お客様の健康で 幸せな毎日に貢献する。

The Meiji Dairies group contributes to a healthy and happy daily life for our customers by offering new levels of value in food.

## プロフィール

Profile

明治乳業は1917年の創業以来、牛乳・乳製品を基盤とした商品・サービスの提供を通じて、お客様の「健康」に寄与することをモットーに企業活動を展開してきました。今日では、国内最大手の乳業メーカーとして、牛乳のみならず、ヨーグルト、チーズ、アイスクリームといった乳製品から各種栄養機能・健康食品など、多岐にわたる商品を提供しています。

明治乳業は、「食の新しい価値を創造し、お客様の健康で幸せな毎日に貢献する」ことを企業理念とし、「おいしさ」、「健康」、「安全」の全てにおいて付加価値の高い商品の提供を目指しています。こうした努力を積み重ねていくことにより、全てのステークホルダーの皆様から信頼と支持を得て、明治乳業ブランドを確固たるものとし、企業価値の最大化を図っていきます。

### 見通しに関するご注意

本アニュアルレポートに記載されている計画や戦略、将来の業績見通し等は、当社がアニュアルレポート作成時点で入手可能な情報から判断したものです。したがって、今後の状況によっては、実際の結果が当社の見通しと異なる可能性があることをご承知おきください。

本アニュアルレポートに記載している情報は、特に示しているものを除き、2006年8月現在のものです。

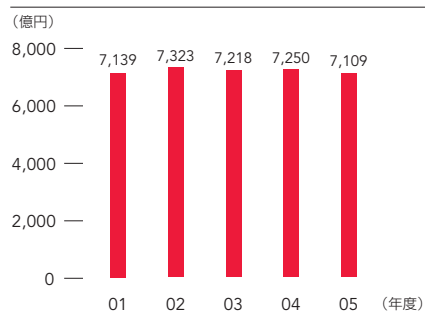
# 財務ハイライト (連結ベース)

## Financial Highlights

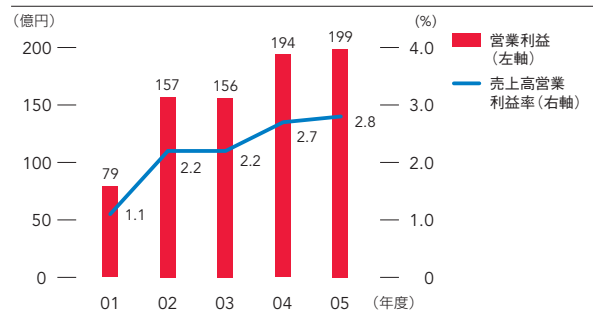
	百万円(注1) (別途記載のものを除く)			千米ドル(注2) (別途記載のものを除く)
	2003年度 2003.4.1~2004.3.31	2004年度 2004.4.1~2005.3.31	2005年度 2005.4.1~2006.3.31	2005年度 2005.4.1~2006.3.31
<b>会計年度</b>				
売上高	¥ 721,833	¥ 725,024	<b>¥ 710,908</b>	<b>\$ 6,052,342</b>
売上原価	524,253	522,970	<b>515,712</b>	<b>4,390,540</b>
販売費及び一般管理費	181,899	182,637	<b>175,205</b>	<b>1,491,617</b>
営業利益	15,681	19,415	<b>19,989</b>	<b>170,184</b>
経常利益(注3)	15,747	19,081	<b>20,179</b>	<b>171,800</b>
当期純利益	7,950	9,722	<b>10,055</b>	<b>85,603</b>
<b>会計年度末</b>				
総資産	¥ 364,958	¥ 357,592	<b>¥ 361,134</b>	<b>\$ 3,074,527</b>
株主資本	91,892	100,026	<b>112,695</b>	<b>959,440</b>
有利子負債(注4)	142,352	128,093	<b>116,475</b>	<b>991,618</b>
<b>一株当たり情報(円、米ドル)</b>				
当期純利益(注5)	¥ 26.74	¥ 32.73	<b>¥ 33.86</b>	<b>\$ 0.288</b>
株主資本	310.23	337.86	<b>380.85</b>	<b>3.242</b>
配当金	6.00	6.00	<b>7.00</b>	<b>0.059</b>
<b>レシオ</b>				
株主資本利益率(ROE)(%) (注6)	9.1	10.1	<b>9.5</b>	—
総資産利益率(ROA)(%) (注7)	2.2	2.7	<b>2.8</b>	—
デット・エクイティ・レシオ(倍) (注8)	1.5	1.3	<b>1.0</b>	—
<b>その他</b>				
従業員数(人)	7,482	7,370	<b>7,185</b>	—

- 注) 1. 円金額については、2003年度までは百万円未満を四捨五入しています。2004年度からは、百万円未満及び千米ドル未満を切り捨て表示しております。  
 2. 米ドル金額は読者の便宜のために提供するものであり、換算レートには2006年3月31日の為替レート(1米ドル=117.46円)を使用しています。  
 3. 経常利益=営業利益+金融収支+連結調整勘定償却額+持分法による投資損益+その他営業外損益  
 4. 有利子負債=短期借入債務(短期借入金、1年以内に償還予定の社債、コマーシャルペーパー)+長期借入債務(社債、長期借入金)  
 5. 2002年度から、1株当たり当期純利益は、2002年4月1日から適用された新会計基準に従って計算しています。  
 6. 株主資本利益率=当期純利益/(期首・期末株主資本の単純平均)  
 7. 総資産利益率=当期純利益/(期首・期末総資産の単純平均)  
 8. デット・エクイティ・レシオ=有利子負債/株主資本

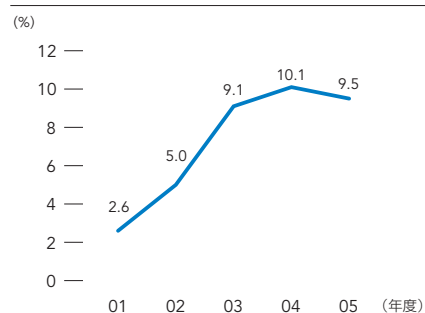
### 売上高



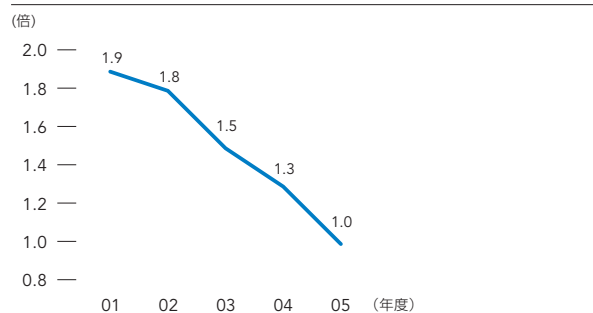
### 営業利益と売上高営業利益率



### ROE



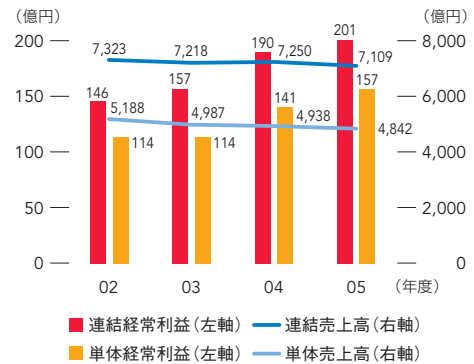
### デット・エクイティ・レシオ



## 連結・単体ともに、 2期連続して過去最高益を 更新しました

— 「05中計」の成果として、「企業体質強化」が着実に業績にむすびついています。

業績推移



2003年度～2005年度

## 「企業体質強化」

### 1 高付加価値商品への集中

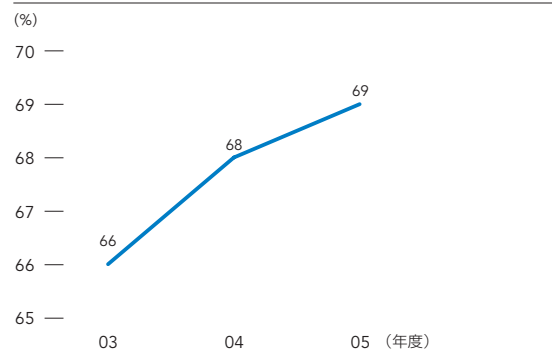
「明治おいしい牛乳」をはじめとした高付加価値商品「コア商品※」の売上構成比率は着実に上昇しています。

※コア商品：ブランド牛乳(明治おいしい牛乳など)、明治ブルガリアヨーグルトシリーズ、明治プロビオヨーグルトLG21、宅配商品、明治北海道十勝チーズ、ヴァーム、など

これらが、当社の

「収益性」と「成長性」  
を支えてきました

コア商品売上構成比率の推移(単体)



# 明治乳業グループの 長期ビジョン

— 独自の技術力・商品力を活かして世界の食品トップ企業と互角に競争できる食品企業グループを目指しています。

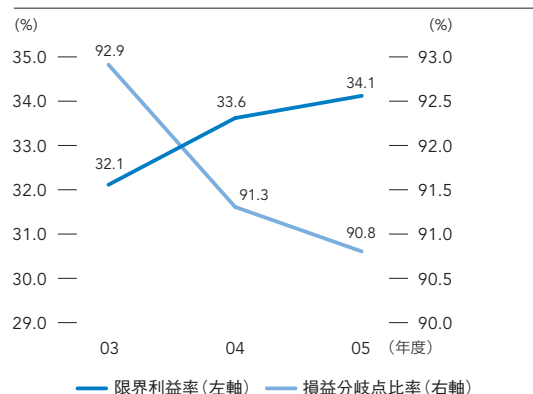
- 発酵・チルド、栄養・乳化・食品それぞれの事業領域で独自のNo.1事業を複数創出
- 売上高経常利益率水準5%を達成

2006年度～2008年度  
「成長に向けての仕掛け強化」  
2009年度～2011年度  
「長期ビジョン達成」に向けて

## 2 経営の効率化

プロダクトミックスの改善、販管費の削減に加え、経営全般にわたる仕組み革新の成果が、損益分岐点比率の改善につながっています。

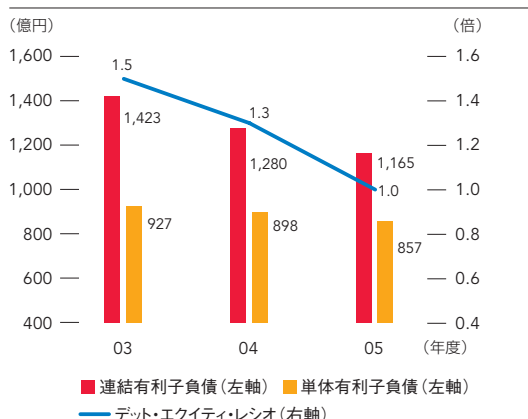
限界利益率、損益分岐点比率の推移（単体）



## 3 財務体質の改善

有利子負債を大幅に削減し、財務体質の強化を急速に進めています。

有利子負債とデット・エクイティ・レシオの推移





## 株主・投資家の皆様およびお客様へ

To Our Shareholders and Customers



**私たち明治乳業グループは、「企業体質強化」をテーマとした「05中計」において、「高付加価値商品への集中」「経営の効率化」「財務体質の改善」など、一定の成果を上げることができました。2006年度は、「成長に向けての仕掛け強化」をテーマとした新中期経営計画「08中計」に移行し、他社にはないブランド力と独自技術によって、コア商品群の一層の強化と数多くのNo.1商品の創出を目指していきます。**

取締役社長 浅野茂太郎

### 2005年度のレビュー

**事業環境** 2005年度の日本経済は、企業収益の改善等から設備投資が増加するなど、景気は緩やかな回復基調となりました。一方、個人消費につきましては、雇用、所得環境の改善が見られたものの、税制改正や社会保険料の引き上げによる将来不安などから顕著な回復には至りませんでした。

乳業界においては、脱脂粉乳の過剰在庫解消に向けて業界全体で取り組んだものの、飲用牛乳の消費が低調に推移したこともあり、依然として過剰な水準で推移しました。

**当社連結業績** こうした環境下、当社グループでは、①コア事業への経営資源の集中、②技術力および商品開発力の徹底強化、③グループ経営の推進と競争力の強化、④信頼される**MEIJI**ブランドの確立などに注力してきました。その結果、売上高は、前年度実績を下回ったものの、利益指標はいずれも前年度を上回り、過去最高を更新することができました。

続いて詳細をご説明します。連結売上高は、乳製品部門やアイスクリーム部門などの売上が前年度実績を下回ったことや、当社におけるバター、チーズ類およびマーガリン類等における会計処理方法の変更の影響などにより、前年度比1.9%減の7,109億円となりました。

しかし、利益面では、連結営業利益が前年度比3.0%増の199億円となりました。これは、売上減や原材料価格高騰といったマイナスの影響を、退職給付費用等固定費の低減やプロダクトミックス改善効果によって吸収することができたためです。この結果、経常利益は201億円（前年度比5.8%増）、当期純利益は100億円（同3.4%増）となり、過去最高利益を更新しました。

### 「05中計」（2003年度～2005年度）の達成状況総括

「企業体質強化」という「05中計」の目的に照らしますと、一定の成果を上げることができたと評価しています。具体的には、プロダクトミックスの改善を推進、特に、「明治おいしい牛乳」や「明治ブルガリアヨーグルト」などコア商品の売上高を伸ばし、全体に占めるコア商品の売上高構成比（単体）は61%から69%まで上昇しました。また、こうしたコア商品の拡販とローコストオペレーションによって限界利益

率および損益分岐点比率は、それぞれ34.1% (3.9ポイント上昇)、90.8% (1.3ポイント低下)となり、着実に収益性の改善が進みました。

一方、当社グループは、国際化に対応できる市乳事業の強化を目指し、2005年度までの10年間に約1,500億円を投じて、市乳事業の生産体制の再編と物流体制の整備を行いました。そして、2005年の関西工場の完成をもって、全国の市乳工場および設備の近代化・合理化が完了し、市乳事業の体制強化ができました。この体制強化が、「明治おいしい牛乳」や「明治プロビオヨーグルトLG21」などコア商品の確立に貢献しました。

さらに、「05中計」の大きな目標の一つであった「コーポレートブランド評価の向上」についても、2005年度の「消費者志向優良企業」として経済産業大臣表彰を受けるなど、当社グループの消費者視点に立った取り組みの成果も現われました。

過去3年間の経営改革を振り返りますと、想定以上に厳しい環境変化の中、連結有利子負債を338億円削減(目標達成率112.4%)することができましたが、売上高、経常利益など各収益目標については未達となり、コアに位置づけた商品の拡販、すなわち「売るべき商品を売って利益を伸ばす」ということにおいて、計画未達成のコア商品等もあり、次の中計へ課題を残す結果となりました。

## 今後の成長戦略

**「08中計」(2006年度～2008年度)の全体像** 当社グループは、「05中計」での成果と課題を踏まえ、「新たな成長へ向けての仕掛け」を強化すべく、新中期経営計画「08中計」をスタートさせています。この「08中計」は、当社グループの長期ビジョン「独自の技術力・商品力を活かして、世界の食品トップ企業と互角に競争できる食品企業グループを目指す」一の達成に向けた「2ndステージ」と位置づけています。

「08中計」を策定するにあたり、当社グループでは、次の5つの環境変化―①人口減少時代の到来と高齢社会の進展、②「食の安全・安心」に対する消費者意識の高まり、③国内酪農を取り巻く環境変化、④国際化・規制緩和の進展、⑤ITの浸透と影響力の拡大―を前提としています。とりわけ、国内酪農を取り巻く環境変化につきましては、業界全体で生乳需要の拡大に向けた取り組みが求められているなか、当社グループでは、チーズ事業の強化に注力していきます。

このような環境認識のもと、当社グループは、「新・総合乳業の創造」を「08中計」の基本コンセプトとして掲げました。「新・総合乳業」とは、「単に事業の幅や品揃えを拡大するのではなく、まず事業領域ごとにNo.1事業を複数創り上げるとともに、事業同士の強い繋がりによるシナジーを創出し、全体としてさらに大きな総合力を発揮し得る強い総合乳業グループ」と定義しています。この実現に向け、特に事業の「選択と集中」を明確にすべく、コア事業を再定義し、そこに経営資源のさらなる集中を行います。この基本戦略によって、2008年度に、連結売上高7,550億円(対2005年度比6.2%増)、連結経常利益260億円(対2005年度比29.4%増)の達成を目指します。

なお、「08中計」の全体像と具体的戦略につきましては、この後の「特集P7～」で、さらに詳しく説明いたしますので、そちらをご参照ください。

**2006年度の見通し** 「08中計」の初年度となる2006年度も、原油高や原材料価格の高騰に加え、「食」を巡る市場競争の激化など、引き続き厳しい事業環境を予想していますが、連結売上高は前年度比0.2%増の7,125億円、連結経常利益は同5.1%増の212億円、単体売上高は前年度比0.1%増の4,846億円、単体経常利益は同5.1%増の165億円と、いずれも増収増益を目指しています。各利益指標につきましても、過去最高を更新していく計画です。また、収益性の高い高付加価値商品の拡販に引き続き注力し、コア商品として位置づけている「明治ブルガリアヨーグルト」、「明治プロビオヨーグルトLG21」、「明治おいしい牛乳」などへの経営資源の集中により重点拡販を図っていきます。

### **ステークホルダー重視の経営を目指して**

当社グループは、「食の新しい価値を創造し、お客様の健康で幸せな毎日に貢献する」ことを使命と捉え、人々の毎日の生活に欠かせない存在であり、またそうでなくてはならないと認識しています。そのためにはいかなる環境においても日々確実に商品提供ができる経営基盤の確保が最優先となります。そのうえで、株主様に対する安定した果実の分配を重視しています。この基本方針のもと、過去最高益を達成した2005年度は、1円増配し1株当たり年間7円の配当（配当性向25.7%）を実施しました。

一方、安全な「食」を提供することはもちろん、より良い環境や社会づくりにも積極的に貢献していきます。そして、全てのステークホルダーの皆様からの信頼とご支持によって、企業価値の最大化を目指し邁進していきます。

皆様には、当社の経営に対し、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2006年8月

取締役社長

浅野 茂太郎

特集：「05中計」の達成状況総括と「08中計」の全体像

Special Feature



## 「05中計」（2003年度～2005年度）の達成状況総括

—企業体質強化に向けた中計— 当社グループは、2003年度よりスタートした「05中計」において、「イノベーション先進企業への転換～コーポレートブランドの確立と高収益体質への転換」を基本コンセプトとし、2005年度に連結売上高7,600億円、同経常利益230億円の達成を目標としました。しかし、想定以上に厳しい環境変化の中、2005年度の実績は連結売上高7,109億円（目標達成率93.5%）、同経常利益201億円（目標達成率87.4%）という結果となりました。一方、連結有利子負債は、2005年度末で1,165億円（目標達成率112.4%）となったほか、高付加価値商品にウエイトを置いたプロダクトミックスの改善も見られ、「05中計」のテーマである「企業体質強化」という点では、一定の成果をあげることができたと総括します。

### 「05中計」の主な取り組みと成果

**1. コア事業への経営資源の集中** 高付加価値、将来の成長性等の観点から「コア商品※」と位置づけた商品の総売上に対する比率は、2002年度の61%から2005年度は69%へと大きく上昇しました。

※コア商品：ブランド牛乳（明治おいしい牛乳など）、明治ブルガリアヨーグルトシリーズ、明治プロビオヨーグルトLG21、宅配商品、明治北海道十勝チーズ、ヴァーム、など

**2. 技術開発力・商品開発力の徹底強化** 研究本部組織を1部3研究所に再編するなど、効率的な研究開発体制の構築と差別化の源泉である技術と商品開発力の向上に注力しました。この成果は、「殺菌技術、脱酸素製法」（明治おいしい牛乳、明治ブルガリアヨーグルトLB81ドマッシュノ）、「膜分離・膜濃縮技術」（ティアレンス、明治北海道の贅沢しぼりミルク）、「低温急速抽出技術」（明治ミルクと珈琲ブランドシリーズ）など、各分野で応用可能な新技術を創出しました。

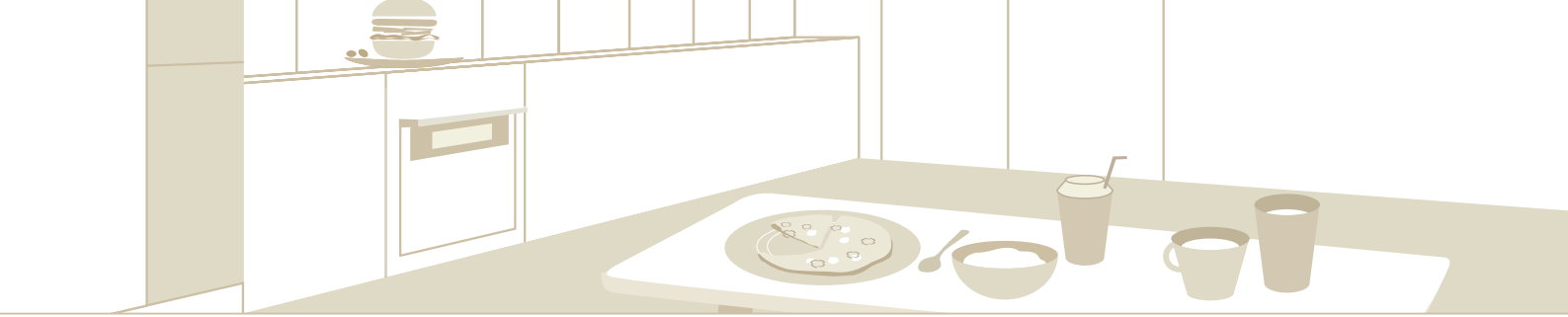
**3. コーポレートブランド評価の向上** **MEIJI**ブランドのさらなる向上に向けた取り組みとして、単独ミニ枠テレビ番組提供、企業CM、ホームページの充実強化などを実践してきました。また、長年の消費者視点に立った取り組みが評価され、2005年度「消費者志向優良企業等表彰」の経済産業大臣表彰を受けることができました。

**4. 経営全般にわたる仕組み革新の実践** 2005年10月の関西工場稼働をもって市乳工場の再編はひとまず完了しました。また、MES（製造実行システム）をはじめとする新システムの導入により生産性向上を推進し、少数精鋭化の体制も実現しました。こうした取り組みの成果により、限界利益（単体）は、2002年度の30.2%から2005年度は34.1%に向上し、損益分岐点比率（単体）も、2002年度の92.1%から2005年度は90.8%へと改善しました。

**5. 商品安全管理体制の強化とコンプライアンス経営の徹底** リスク・コンプライアンス委員会、食品安全委員会を設置したほか、明治乳業倫理規程を制定し、食の安全とコンプライアンス経営の徹底を図りました。

**6. 財務体質の改善** 連結有利子負債は、2002年度末の1,503億円から2005年度末は1,165億円へと338億円削減しました。また、D/Eレシオ（連結）も、2002年度の1.8倍から2005年度は1.03倍へと低下させました。

**7. グループ経営の推進** 販売・物流事業において、新システムを導入し、業務の効率化、コスト削減に取り組みました。また、畜産事業を中心に不採算事業を圧縮した結果、グループ企業の業績は着実に改善しています。



「05中計」達成状況	「05中計」当初目標	2005年度実績	目標達成率	2002年度実績
連結：売上高	7,600億円	<b>7,109億円</b>	93.5%	7,323億円
経常利益	230億円	<b>201億円</b>	87.4%	146億円
有利子負債	削減目標20% <sup>*1</sup>	<b>1,165億円</b>	112.4%	1,503億円
単体：売上高	5,500億円	<b>4,842億円</b>	88.0%	5,188億円
経常利益	200億円	<b>157億円</b>	78.5%	114億円

※1 有利子負債については2004年度に200億円の削減目標を達成したため、中計の削減目標を100億円上乗せ

## 「08中計」(2006年度～2008年度)の全体像

—成長に向けての仕掛けを強化する中計— 当社グループは、2006年度から2008年度までの新中期経営計画「08中計」を策定し、その基本コンセプトを「新・総合乳業の創造～独自性の高い顧客価値提供による世界に通用する高収益企業への挑戦」と決めました。そして、2008年度に連結売上高7,550億円、同経常利益260億円、同売上高経常利益率3.4%を数値目標としました。

「08中計」の経営目標		2008年度目標
連結：	売上高	7,550億円 <sup>*2</sup>
	経常利益	260億円 <sup>*2</sup>
	経常利益率	3.4%
単体：	売上高	5,250億円
	経常利益	210億円
	経常利益率	4.0%
グループ会社：	売上高	2,300億円 <sup>*3</sup>
	経常利益	50億円 <sup>*3</sup>
	経常利益率	2.2%

※2 単体および連結対象会社 ※3 連結消去後の金額

「08中計」の策定にあたり—環境認識— 当社グループでは、「08中計」を策定するにあたり、特に次の5つの環境を認識しています。さらに、こうした環境下、市場競争は乳業界における競争から、従来の枠組みを超えた食品企業間での競争へと変容しており、一層激化すると予想されます。

- ① 人口減少時代の到来と高齢社会の進展 今後10年間で15歳以下は約150万人減少、65歳以上は約730万人増加する
- ② 「食の安全・安心」に対する消費者意識の高まり 消費者の信頼を失った企業は、市場からの退出を余儀なくされる
- ③ 国内酪農を取り巻く環境変化 チーズ、液状乳製品、発酵乳向け生乳の需要拡大を企図した各種奨励策の推進
- ④ 国際化・規制緩和の進展 WTO農業交渉における輸入自由化の流れ、会社法施行によるM&Aの脅威
- ⑤ ITの浸透と影響力の拡大 企業のIT武装化の加速、家庭におけるITの急速な浸透

「08中計」の位置づけ—長期ビジョンの達成に向けて— 既述のような環境認識のもと、当社グループでは、「08中計」を長期ビジョンの達成に向けた2ndステージ「成長に向けて仕掛けを強化する中計」と位置づけています。当社グループが目指す長期ビジョンとは、「独自の技術力・商品力を活かして世界の食品トップ企業と互角に競争できる食品企業グループを目指す」ことであり、次の2つの視点から、この企業像を目指しています。

### ① 顧客に対する価値提供の視点

「乳および乳業技術を事業基盤とし、独自性の高い技術開発力をもって、お客様に健康とおいしさを提供しつづける会社」

- 発酵・チルド、栄養・乳化・食品それぞれの事業領域で独自のNo.1事業を複数有する会社
- 乳の徹底した価値訴求により、乳の消費拡大を図り、国内酪農と共に繁栄する会社
- 乳で培った技術を乳以外の素材へも応用し、乳同様の健康価値、おいしさをお客様に提供する会社

### ② 企業間競争の視点

「世界に通用する収益力を有する会社」

- 売上高経常利益率水準5%の企業体の実現

「08中計」の基本コンセプト—新・総合乳業の創造— 「08中計」では、「新・総合乳業の創造～独自性の高い顧客価値提供による世界に通用する高収益企業への挑戦」を基本コンセプトとしています。

「新・総合乳業」の創造とは、単に事業の幅や品揃えを拡大するのではなく、まず事業領域ごとにNo.1事業を複数創り上げるとともに、事業の重複領域や境界領域を強く意識した事業の運営・展開を図るなかで、事業同士の強い繋がりによるシナジーを創出することにより、全体として大きな総合力を発揮し得る強い総合乳業企業グループを目指すということです。

この目標達成のために、当社グループの3つの事業領域—発酵・チルド事業（ヨーグルト、プロバイオティクス、ブランド牛乳、宅配壘等）、乳化・食品事業（チーズ、クリーム、アイスクリーム等）、栄養事業（調粉、ニュートラシューティカル、流動食等）—それぞれを、市場成長性、自社の優位性、損益状況、事業シナジー等の観点から「コア事業」、「ノンコア事業」に再定義し、「選択と集中」をするべき方向性を明確化しました。

#### 「08中計」の重点戦略—事業戦略とコーポレート戦略—

＜事業戦略＞ 当社グループでは、「コア事業の選択強化と経営資源のさらなる集中」を事業戦略の重点ポイントとして掲げています。そして、この「コア事業」の定義を、大きく「既存優位事業」と「成長事業」に分けた上で、次の戦略を実践していきます。

① 既存優位事業（ヨーグルト事業、宅配壘等）領域における圧倒的な競争優位確立により、事業成長性を確保する。

- ヨーグルト（プロバイオ）事業 売上目標:1,100億円
- 「明治おいしい牛乳」 売上目標:480億円
- 宅配壘事業のさらなる強化による事業成長性の確保

② 成長事業（チーズ事業、流動食事業等）領域への経営資源の積極投入により、成長基盤を確立する。

- チーズ事業の強化育成
- 流動食事業の拡大
- 事業の重複領域・境界領域における新たな事業の創出

＜コーポレート戦略＞ 当社グループは、「08中計」においても、「コーポレートブランド評価向上」に向けた取り組みを継続し、MEIJIブランドおよびプロダクトブランドの価値向上を図っていきます。

① お客様とのコミュニケーションに重点を置いたマーケティング力を徹底強化する。

- ライフスタイルの変化に対応した最適な商品づくりと、コミュニケーション手段の追求
- あらゆる市場への商品展開を実現する強い販売力の構築

② MEIJIブランドのさらなる向上と独自性のある技術開発力・商品力の徹底強化を図る。

- MEIJIブランド（コーポレートブランド）の徹底強化と全社戦略ブランド\*の強化育成
- 成長事業における技術開発体制の徹底強化

※全社戦略ブランドとは、「明治おいしい牛乳」、「明治フルガリアヨーグルト」、「明治プロビオヨーグルトLG21」、「明治北海道十勝」、「明治エッセル」、「ヴァーム」

③ 食の安全・安心に関する取り組みのさらなる推進を図る。

- ITを駆使したトレーサビリティ体制のさらなる充実
- 「食育」支援活動を通じたお客様との相互理解の強化

④ グループ経営効率の徹底追求と、経営全般にわたる仕組み革新を実践する。

- コスト構造、事業構造の抜本的見直しによる固定費削減と物流費低減の実践
- コンプライアンスに立脚した事業運営の推進

## 営業概況(単体)

Overall Business Situation (non-consolidated)

12 事業一覧

14 市乳

16 乳製品／アイスクリーム

17 飲料／その他





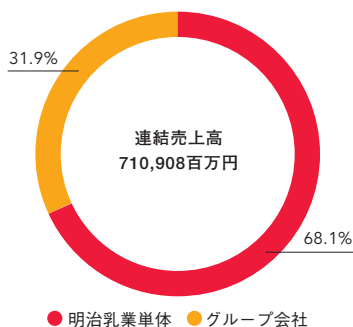
## 事業一覧

At a Glance

本章は、明治乳業グループの売上高・営業利益の約7割（2005年度実績：売上高68.1%、営業利益76.2%）を占める明治乳業単体について、その業績と戦略を部門別に深く掘り下げることで、ステークホルダーの皆様の明治乳業グループの事業に対するご理解をさらに深めていただくことを目的としています。

## 明治乳業単体の業績

連結売上高に占める単体売上高構成比  
(2005年度実績)

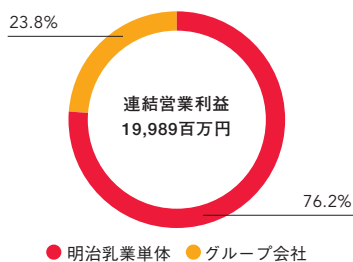


2005年度の明治乳業単体売上高は、4,842億円（前年度比1.9%減）となりました。

これは主として、乳製品部門やアイスクリーム部門等の売上が前年度実績を下回ったことに加え、バター、チーズ類およびマーガリン類等における会計処理方法の変更によるものです。

一方で、厳しい環境の中でも、当社のコア商品と位置づける「明治おいしい牛乳」、「明治ブルガリアヨーグルト」、「明治北海道十勝チーズ」の売上高は、前年度実績を上回り、順調に成長しています。

連結営業利益に占める単体営業利益構成比  
(2005年度実績)



2005年度の明治乳業単体営業利益は、152億円（前年度比4.9%増）となりました。

これは、プロダクトミックスの改善効果と、退職給付費用等固定費の低減によって、減収や原材料価格高騰の影響を吸収したことによります。当社は、量の拡大よりも収益性を重視しており、高付加価値商品の構成比の引き上げを進めています。

### 市乳



### 乳製品



### アイスクリーム



### 飲料



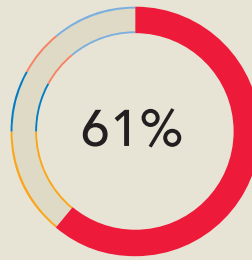
### その他



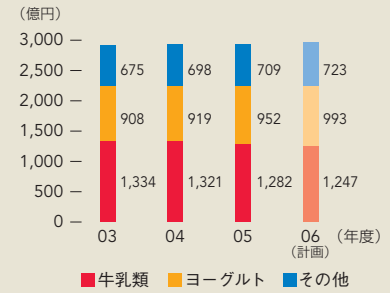
部門概要

市乳部門には、「牛乳類」、「ヨーグルト」、「その他」が含まれます。牛乳類では、当社独自の製法「ナチュラルテイスト製法」によりまろやかなコクと香り、後味のさわやかさを実現した「明治おいしい牛乳」に加え、北海道の生乳を100%使用し、独自の膜濃縮技術を採用した「明治北海道の贅沢しぼりミルク」やカルシウム、鉄分を強化した乳飲料「明治ラブ」などを提供しています。ヨーグルトでは、プレーンヨーグルトの代名詞となっている「明治ブルガリアヨーグルトLB81」をはじめ、LG21乳酸菌を配合した「明治プロビオヨーグルトLG21」など、独自の醗酵技術を活かし多彩な商品ラインナップを揃えています。

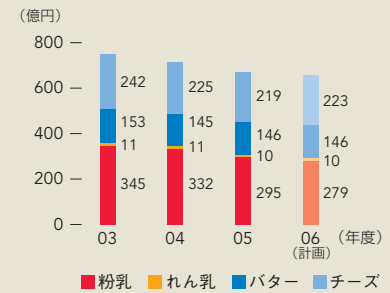
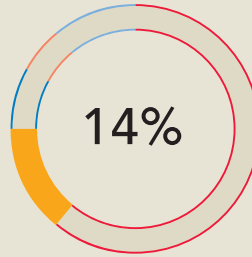
売上高構成比



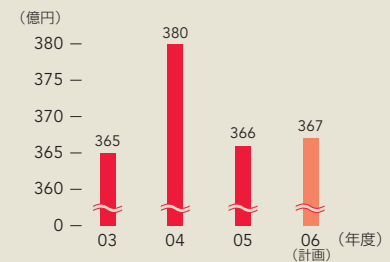
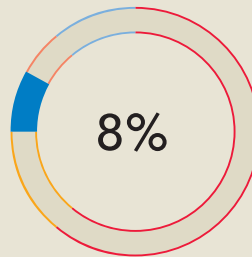
売上高推移



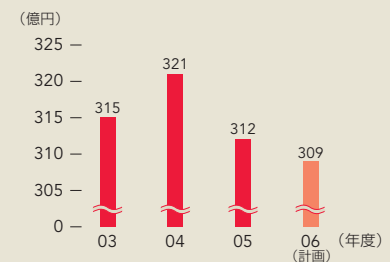
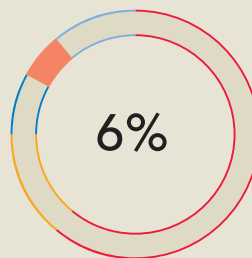
乳製品部門には、「粉乳」、「れん乳」、「バター」、「チーズ」が含まれます。粉乳では、成分と機能を限りなく母乳に近づけた、乳児用ミルク「明治ほほえみ」などを提供しています。チーズでは、北海道十勝地方の生乳を60%以上原料に使用した「明治北海道十勝チーズ」シリーズが、日本人の味覚にあった商品として、高い評価を得ています。



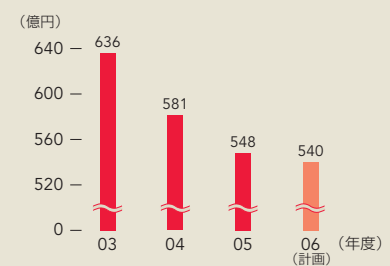
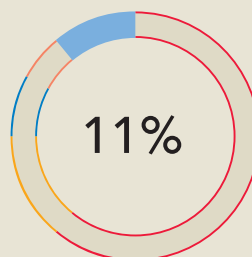
アイスクリーム部門では、カップアイスの定番「明治エッセルスーパーカップ」シリーズをはじめ、高級アイスクリーム「Aya」などを提供しています。



飲料部門では、「ミニッツメイド」シリーズや「それいけアンパンマン」シリーズなどを提供しています。

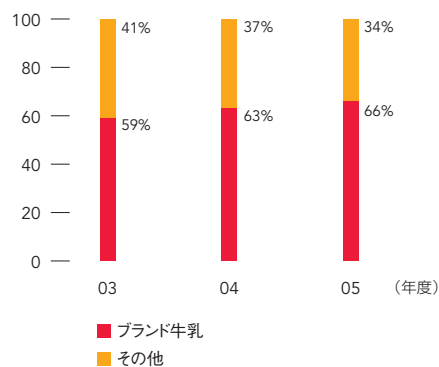


その他部門には、「冷凍食品」、「栄養食品」、「マーガリン」などが含まれます。冷凍食品では、乳業メーカーとしての強みを活かしたピザやグラタン類を中心に商品を取り揃えています。栄養食品では、多くのアスリートたちによって高い評価を得ているスポーツ栄養飲料「ヴァーム」などを提供しています。また、流動食・高齢者食品では、「明治やわらかカット食」シリーズや総合栄養流動食「メイバランス」シリーズを投入し、高齢化社会に対応した品揃えの充実を図っています。

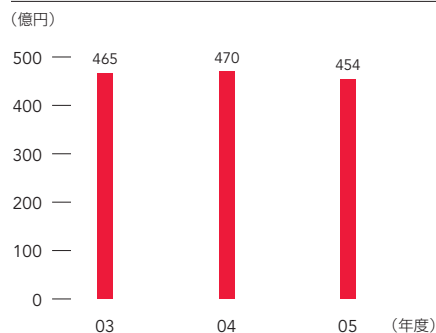


市乳 高付加価値・高収益の独自商品への注力を継続  
City Milk

紙容器(1,000ml・500ml)の牛乳類に占めるブランド牛乳の割合



宅配売上高



### 2005年度業績

市乳部門の2005年度売上高は、前年度比0.1%増の2,943億円となりました。

「牛乳類」の売上高は、前年度比3.0%減の1,282億円となりました。これは、飲用牛乳の消費が低調に推移する中、不採算商品の見直しを継続したことによるものです。しかし、当社がコア商品として位置づけている「明治おいしい牛乳」の売上高は、紙容器商品(1,000ml・500ml)の販売好調に加え、小型紙容器商品(200ml)や宅配壘商品の売上寄与により、同9%増の440億円へと順調に拡大しました。この結果、紙容器入りの牛乳類(1,000ml・500ml)に占める「明治おいしい牛乳」をはじめとした「ブランド牛乳」の構成比は、2004年度の63%から2005年度は66%へと上昇しました。

「ヨーグルト」の売上高は、市場全体が伸び悩む中、前年度比3.5%増の952億円となりました。コア商品の「明治ブルガリアヨーグルト」シリーズは、主力の「明治ブルガリアヨーグルトLB81」「明治ブルガリア4連タイプ」が好調に推移し、前年度比5%増の648億円となりました。一方、「明治プロビオヨーグルトLG21」は、2005年度終盤に大きく伸張しましたが、上期の販売不振が影響し、売上高は前年度比4%減の217億円にとどまりました。

「その他」の売上高については、「明治ミルクと珈琲」ブランドシリーズの売上が寄与し、前年度比1.5%増の709億円となりました。また、宅配事業は競争激化の影響から、同3%減の454億円となりました。

「05中計」達成状況	当初計画	2005年度実績	2006年度予想
明治おいしい牛乳	435億円	<b>440億円</b>	455億円
明治ブルガリアヨーグルト	645億円	<b>648億円</b>	665億円
明治プロビオヨーグルトLG21	230億円	<b>217億円</b>	230億円
宅配商品	500億円	<b>454億円</b>	454億円



## 2006年度以降の戦略・見通し

2006年度も引き続き高付加価値商品の販売拡大に取り組みます。市乳部門の売上高は、前年度比0.8%増の2,968億円を見込んでいます。

飲用牛乳の消費が低調に推移するという厳しい環境下、「牛乳類」の売上高は前年度比2.7%減の1,247億円を見込んでいますが、「明治おいしい牛乳」の売上高は、同3%増の455億円を計画しています。具体的な戦略としては、テレビCMを中心としたプロモーション活動の継続とともに、紙容器(1,000ml)については、店頭での効果的陳列と店頭プロモーションにより店頭露出度を高めていきます。また、小型紙容器(200ml)については、コンビニエンスストアを中心に取扱店拡大を、宅配壺(200ml)については、従来商品からの切り替えを促進していきます。さらに、2005年3月に発売した「明治北海道の贅沢しぼりミルク」(1,000ml)については、継続的に試飲販売を行い、風味を実感していただきながら商品認知度の向上に努めていきます。

その他の白物商品については、2006年3月に発売した「明治低カロリーカルシウム」を中心に、健康機能訴求などを通じて新たなユーザーの開拓を図っていきます。

「ヨーグルト」の売上高は前年度比4.3%増の993億円を目指しています。「明治ブルガリアヨーグルト」シリーズ

は、圧倒的なブランド力を維持するため安定的にプロモーション活動を実施していくとともに、新技術「まろやか丹念発酵」によって開発されたプレーンヨーグルト「ドマッシュノ」の育成にも注力していきます。これらの施策により、2006年度の「明治ブルガリアヨーグルト」シリーズの売上高は前年度比3%増の665億円を見込んでいます。一方、「明治プロビオヨーグルトLG21」の2006年度の売上高は、LG21乳酸菌の認知促進等により、前年度比6%増の230億円を見込んでいます。

2006年度の「その他」の売上高は、好評の「明治ミルクと珈琲」ブランドシリーズに、ミルクのたっぷり感を訴求した抹茶風味の乳飲料「明治ミルクと抹茶ふんわり抹茶ラテ」を2006年2月に投入し、2.0%増の723億円を見込んでいます。

宅配事業は、異業種の参入等により市場競争が激化しておりますが、2006年度の売上高は、前年度水準の454億円を目指しています。こうした中、「乳」を中心とした当社独自の素材・技術を活用しながら、より一層のおいしさや効果を実感できる新商品・リニューアル商品を開発し、店頭商品との差別化・優位性の明確化を図ります。また、販売店との連携強化をはじめとする地道な営業活動に取り組み、成約率の向上と解約防止に努めていきます。



### 明治おいしい牛乳

牧場で飲む牛乳本来のおいしさを追求して作りました。牛乳成分の酸化を極力抑え、風味の変化を少なくした当社独自の製法「ナチュラルテイスト製法」(特許取得済)により、まろやかなコクと香り、後味のさわやかさを実現しています。



### 明治プロビオヨーグルト LG21

おなかの健康に役立つLG21乳酸菌を配合し、生乳をたっぷり使った甘さ控えめタイプのヨーグルトです。また、酸味がまろやかで甘さ控えめのすっきりとした後味に仕上げたドリンクタイプも好評です。



### 明治ブルガリアヨーグルト LB81プレーン

1973年の発売以来、本格的なプレーンヨーグルトとして親しまれてきました。特定保健用食品として許可を得たLB81乳酸菌と生乳をたっぷり使い、爽やかな酸味を持つヨーグルトに仕上げました。



### 明治ブルガリアヨーグルト ストロベリー

マイルドな酸味のヨーグルトをベースに食感の良い果肉を加えたフルーツヨーグルトです。

## 乳製品 チーズは積極的な投資を実施

Processed Milk Products



### 2005年度業績

乳製品部門の2005年度売上高は、前年度比6.0%減の671億円となりました。これは、少子化・母乳栄養化の流れの中で、乳児用粉乳が低迷したことに加え、チーズやバターにおける会計処理方法の変更が影響しました。なお、会計処理変更の影響を除けば、バター、チーズはそれぞれ前年度比1.0%、1.5%増となりました。特に、コア商品の「明治北海道十勝チーズ」シリーズの売上高は、新商品とブランド集約が奏功し、6%増の100億円の売上高となりました。

### 2006年度以降の戦略・見通し

乳製品部門の2006年度売上高は、引き続き粉乳市場の縮小傾向などの影響により、前年度比1.7%減の660億円と予想しています。

乳児用粉乳は、出生数が戦後最低を記録するなど厳しい事業環境が続く中、当社は育児情報サービスの拡充を目指し、

「育児情報ひろば」「赤ちゃん相談室」のさらなる充実を図ります。

一方、チーズ事業は今後拡大が期待できる有望な事業と見ており、積極的な投資を実施していきます。特に、ナチュラルチーズは、そのフレッシュ感とともに、付加価値を高めやすいことから、2008年春の国産ナチュラルチーズ新工場操業に向け、「明治北海道十勝チーズ」シリーズのアイテムを拡充し、十勝ブランドを徹底強化していきます。こうした積極策と適正価格での販売に努めることにより、2006年度の「明治北海道十勝チーズ」シリーズの売上高は、前年度比1%増の101億円を見込んでいます。



#### 明治北海道十勝カマンベール ブラックペッパー入り

クリーミーでクセのない味わいの「明治北海道十勝カマンベール」に、スパイシーな黒こしょうをサンドしました。カマンベールの風味と、刺激的で香り豊かな味わいのペッパーが絶妙にマッチしています。

「05中計」達成状況	当初計画	2005年度実績	2006年度予想
明治北海道十勝チーズ	97億円	100億円	101億円

## アイスクリーム 収益性重視を継続

Ice Cream



### 2005年度業績

アイスクリーム部門の2005年度売上高は、主力商品である「明治エッセルスーパーカップ」シリーズが好調に推移したものの、前年度の猛暑の反動もあり、前年度比3.7%減の366億円となりました。

### 2006年度以降の戦略・見通し

アイスクリーム部門の2006年度売上高は、前年度比0.2%増の367億円と見込んでいます。主力の「明治エッセル

スーパーカップ」シリーズは、商品ラインナップの拡充および販売促進強化により、2006年度の売上高を、前年度比3%増の120億円と見込んでいます。また、高級アイスクリームについては、「明治美チャージ」や「明治Chez Daigo (シェ・ダイゴ)」のような、消費者の多様化するニーズやトレンドを捉えた商品開発を推進していくとともに、乳業メーカーとしての強みである「乳」および「乳酸菌」の技術をベースに、新しい価値観と明確な差別化を図れる商品開発を目指すことで、事業再構築を進めていきます。

**飲料** 収益性重視を継続  
Beverages



**2005年度業績**

飲料部門の2005年度売上高は、前年度の猛暑の反動もあり、前年度比2.9%減の312億円となりました。

**2006年度以降の戦略・見通し**

2006年度は、競争激化の中、収益性確保に重点を置いた戦略を継続していきます。健康・効能訴求型商品の発売、ブリックシリーズにおける自販機チャネルの拡販に注力していきます。

**その他** 機能性食品、流動食、介護食に注力  
Other Products



**2005年度業績**

その他部門の2005年度売上高は、栄養食品が堅調に推移したものの、冷凍食品の売上減少に加え、マーガリン類の会計処理方法の変更が影響し、前年度比5.7%減の548億円となりました。栄養食品の中で、流動食は好調に推移したものの、コア商品と位置づけている「ヴァーム」シリーズの売上高は前年度比5%減の71億円にとどまりました。

食品に注力していきます。具体的には、糖質調整流動食「インスロー」などの高機能流動食、総合栄養流動食「メイバランス」シリーズ、とろみ調整食品「トロメイク」などの商品を拡販し、新規取引先の獲得に取り組んでいます。

**2006年度以降の戦略・見通し**

その他部門の2006年度売上高は、前年度比1.4%減の540億円を見込んでいます。その他部門では、新たな成長を目指し、高齢化社会のニーズに対応した、流動食・高齢化

一方、「ヴァーム」は、従来の17種類のアミノ酸バランス“VAAM”配合商品群を中核としてさらなる強化育成を図るとともに、この10年間で培ったブランド資産を活かし、ブランド拡張を図っていきます。その一環として、「運動後のヴァーム」をコンセプトにした新商品「ヴァームアフターチャージゼリー／タブレット」を2006年3月に発売しました。2006年度の「ヴァーム」の売上高は、前年度比6%増の75億円を見込んでいます。



**ヴァーム**

体脂肪の代謝を促進し、エネルギーの有効活用を助ける17種類のアミノ酸バランスを再現した飲料です。運動時のスタミナ維持や効率的なシェイプアップを求める方に、運動前の飲用をおすすめしています。



**ヴァームアフターチャージゼリー**

運動により失われがちなBCAA（分岐鎖アミノ酸）に、20種類のアミノ酸をバランスよく含む乳タンパク質分解物（ホエイペプチド）を加えることで、運動後のカラダが欲しがる全てのアミノ酸を一度に摂取することができます。

**「05中計」達成状況**

	当初計画	2005年度実績	2006年度予想
ヴァーム	80億円	71億円	75億円

## 明治乳業のマネジメント体制

Corporate Social Responsibility (CSR)

19 コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス

20 「食品の安全」への取り組み

22 環境・社会とのかかわり

24 研究開発

26 組織図

27 役員



## コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス

Corporate Governance and Compliance

明治乳業グループは、経営の透明性の確保および迅速な意思決定・業務執行に向けて、継続的なコーポレート・ガバナンス強化の取り組みを行うとともに、ステークホルダーの皆様からの絶対的な信頼を得るコンプライアンス体制の構築を推進し、「持続的な企業価値の向上」に向け努力を続けています。

### 体制と運営状況

**取締役会と監査役制度を中心とする企業統治体制** 取締役24名からなる取締役会では、経営戦略の立案や課題の検討・分析、対応策の決定を行っています。重要事項は毎週開催される常務会で事前に審議するなど、意思決定の迅速化と事業運営の効率化に努めています。

また、当社は監査役制度を導入しており、監査役4名（うち社外監査役2名）が取締り会による職務執行を監督します。監査役は監査方針等の協議・決定を行うだけでなく、取締役との定例会合や取締役会、常務会、事業所長会議へ出席し、意見表明をしています。このほか、監査機能の強化として、内部監査を担当する「監査室」を設置しており、リスク分析・評価に基づいた監査を実施し、必要に応じて助言や勧告等を行うだけでなく、監査報告書を作成し、常務会、監査室担当取締役および監査役に対し内容を報告しています。

**コンプライアンス強化への取り組み** 「明治乳業倫理規程」および「明治乳業企業行動憲章」で謳っている根本精神を、グループ会社を含めた役員および従業員全員に周知徹底させています。また、内部通報制度としては、

社内のリスク・コンプライアンス事務局や社外の弁護士事務所に相談窓口を設けています。

さらに、コンプライアンスを含めたリスクマネジメント体制を構築するために、「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しており、危機管理体制の強化を推進しています。

**情報セキュリティ体制の強化** 不正アクセスや情報漏洩を未然防止し、情報セキュリティを適切に維持・強化するために、「情報セキュリティ委員会」を設けています。同委員会では、「情報セキュリティポリシー」を制定するとともに、個人情報の管理についての「個人情報保護方針」を制定しています。

**外部の声の経営への反映** 明治乳業では、株主総会、年2回の投資家・アナリスト向け決算説明会、および経営幹部による投資家訪問などを通じて、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションを図り、時には消費者としての率直なご意見も含め、貴重な外部の声を経営に反映させています。また、お客様からのご意見・ご提案・ご相談を頂く「お客様相談センター」を設け、年間13万5千件ものお客様の声を分析し、経営に活かしています。



# 「食品の安全」への取り組み

Food Safety Initiatives

お客様の「健康」に寄与する商品・サービスの提供を基本としている私たち明治乳業グループにとって、「食品の安全」を確保することは当然の責務であると認識しています。そこで、私たちは最新の品質管理システムや製造技術によって、常に食品の安全と安心を保証するための体制の強化を図っています。

## スムーズな品質保証体制

当社グループでは、お客様の信頼と満足が得られるよう、全社全部門をあげた品質保証体制のもと、安全で魅力的な商品とサービスの提供を目指しています。特に以下にご紹介する3つの代表的なシステムと製造技術に加え、「冷蔵庫システム」「配送支援システム」「運行管理システム」など、さまざまなシステムをスムーズに連携し、継続的な品質保証を実践しています。

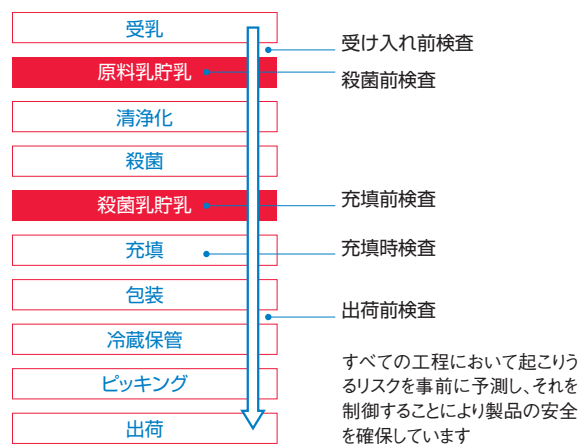
## 3つの代表的な品質保証システムと製造技術

### 1. HACCP

—NASAが開発した衛生管理システムにより品質を保証  
HACCPとは、米国において1960年代に、宇宙開発計画の一環として宇宙食の安全性確保のために開発された「衛生管理システム」です。従来の勘や経験に頼る部分が多かった方法とは異なり、製造工程におけるさまざまなリスクの発生を予防することに重点を置き、製品の安全確保を図ります。具体的にはまず、原材料の受け入れから製造・加工、さらには最終製品の保管・流通に至る全工程において存在する食中毒などによるリスクを事前に予測分析(Hazard Analysis)します。その上でこれらのリスクを制御できる工程を重要管理点(Critical Control Point)として特定し、それらを重点的に管理する仕組みとなっています。

明治乳業は厚生労働省のHACCPの承認をいち早く取得したほか、社内でも独自のHACCP承認制度を設けています。また、それらに必要な人材の教育・指導や育成にも力を入れるなど、全社をあげた衛生管理を推進しています。

## 牛乳のできるまで



### 2. ESL技術

—賞味期限の延長を可能にする衛生管理技術  
当社グループでは、「おいしさ」をできるかぎり「そのまま」でお届けすることを目指し、生産技術や品質管理技術の向上に取り組んでいます。その成果の1つが、「ESL技術」です。ESLは、Extended Shelf Life(賞味期限の延長)の略であり、生乳の受け入れから製品にいたる全製造工程において、殺菌後の微生物汚染要因を徹底的に排除し、高い衛生レベルを維持する技術です。また、同技術は殺菌温度を上げていないので、従来のおいしさはそのままに、製品の保存性を飛躍的に高めることができます。

### 3. 製造実行システム(MES)

—製造現場の様々な情報を管理し生産効率改善と人為的ミスを防止  
製造工程において、より一層の安全性を確保するためには、人為的ミスを未然に防止し、生産効率を改善する必要があります。そこで、当社グループは、IT(情報技術)を駆使して、使用した充填ラインや原料である生乳

の保管タンクなど製造ラインのさまざまなノウハウをデータベース化し、全てをまとめて管理することで、人為的ミス未然に防ぐ「製造実行システム(MES)」を導入しています。このMESにより、工場内の全ての生産ラインに対する適切な生産指示をシステム上で行うとともに、稼働状況をリアルタイムに把握しています。

### トレーサビリティを実現する生産・物流システム

当社グループでは、「製造実行システム(MES)」、「冷蔵庫システム」、「配車支援システム」、「運行管理システム」の4つのシステムを有機的に結合し、生産から出荷・配送に関わる全てのデータを一元管理することで、万が一不良品が発生した場合でも製造ライン、製造時間、出荷先を特定、製品回収や原因分析を迅速に行う「トレーサビリティ(生産履歴の追跡)システム」を確立させています。

また、在庫・出荷に関する情報は、「冷蔵庫システム」によって管理しています。専用サーバーとデータ読み取り機を用いて出荷指示から出荷時間、出荷先、配送員などのデー

タを記録、商品の履歴がトラッキング可能となっています。

さらに、出荷後も、「配車支援システム」や「運行管理システム」によって得意先への納入までのさまざまな情報を一元的に管理しています。これらは、商品の品質の維持向上に極めて有益となっています。

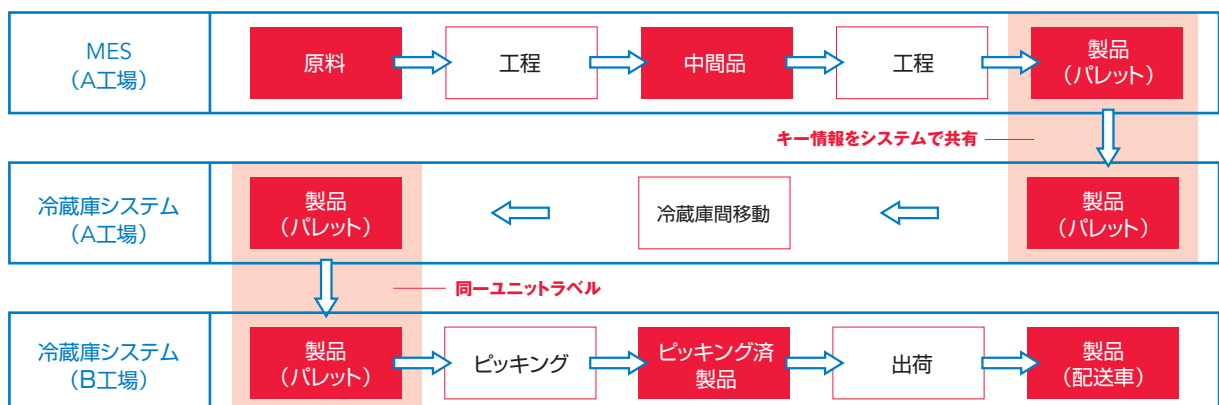
### 食品安全委員会

明治乳業の商品に関するリスクを、科学的・技術的な観点からチェックする組織として、食品安全委員会を2003年4月に設置しました。同委員会は、社内メンバー18人と化学や微生物に関する社外の専門家2人によって構成されており、年4回の定例会を実施してその内容を常務会に報告しています。委員会の主な役割は以下のとおりです。

- 新商品開発にかかわる安全性確保と、生産全般で発生が予想されるリスクに対する予防措置の策定
- リスク基準や評価制度の確立と、その結果に基づく原料・生産・流通の各リスク管理
- 情報収集および情報の社内周知徹底

### MESと冷蔵庫システムを連携してのロットトレース

MESと冷蔵庫システムにより、製造工場と出荷工場が異なる場合でも、原材料から出荷までのロットトレースが行えます。



## 環境・社会とのかかわり

Environmental and Social Commitments

明治乳業グループの牛乳・乳製品をはじめとした製品は、どれも自然の恩恵を受けてつくられるものであるとともに、私たちの事業は社会のニーズと皆様の信頼のもとに成り立っています。そこで私たちは、自然環境との共存共栄はもちろん、事業を通じて社会に貢献していく経営を目指しています。

### 環境保全への取り組み

2008年度を最終年度とする新中期経営計画では、「明治乳業環境憲章」（2001年10月制定）の理念をもとに、「環境との調和を意識した企業経営の推進」を重要課題として掲げました。特に、以下の3つを環境基本方針として取り組んでいます。

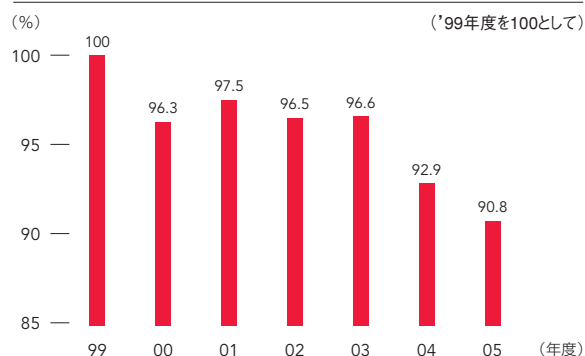
※ 詳細は「2006年環境報告書」をご覧ください。

**1. 環境マネジメントシステムの仕組み構築により、当社グループ全体での環境管理水準の向上および環境意識啓発に努めます。** 2005年度は、全工場においてISO14001認証取得を完了させるだけでなく、当社独自の環境チェックリストを作成し自主点検を実施しました。今後は、環境に関する教育・学習システムの構築などにより、各事業所における環境ISOを中心とした環境活動を促進していきます。

**2. 地球温暖化防止に向けた京都議定書を踏まえ、引き続きCO<sub>2</sub>の排出抑制を進めます。** 2005年度のCO<sub>2</sub>排出量は、殺菌乳量当たりの原単位で前年度より2.1%減となりました。今後は、本社および事務所における環境ISO活動と連動させ、さらに効率的・効果的なCO<sub>2</sub>の排出抑制の取り組みを推進していきます。具体的には工場のCO<sub>2</sub>排出量を、2008年度までに原単位ベースで100Kg-CO<sub>2</sub>/tを切る水準まで削減することを目指してい

ます（2004年度=109.6Kg-CO<sub>2</sub>/t。2004年度比=91.2%の水準）。また、物流部門・営業部門においても、CO<sub>2</sub>排出抑制に向けた取り組みを推進していきます。

### CO<sub>2</sub>排出原単位（殺菌乳量原単位）指数の推移



※ 殺菌乳量原単位とは、単位殺菌乳量当たりの二酸化炭素排出量

**3. 廃棄ゴミゼロ化（ゼロエミッション）に向けた取り組みを推進します。** 2005年度のリサイクル率は83.7%となり、過去最高水準を更新しました。また、廃棄物やリサイクルに関するデータ管理を集約するシステムを構築し、運用を開始しました。今後はゼロエミッション達成に向け、廃棄物そのものを出さないことを目指していきます。一方、やむを得ず発生する廃棄物については、全ての廃棄物を有効利用する取り組みを工場（グループ会社含む）・研究所・本社で推進します。また、事務所における廃棄物およびリサイクルの実態を集約・分析し、その活用を図ります。

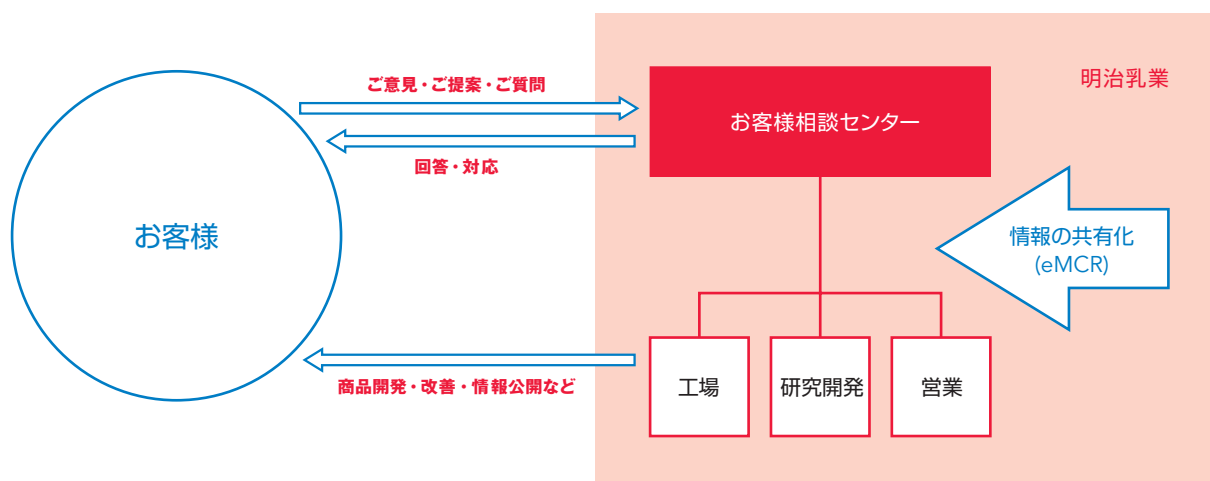
## お客様とともに

企業の社会貢献の第一義は、まず何よりも、本業である商品・サービスの提供を通して行うことであると認識しています。私たち明治乳業グループは、人々に「健康とおいしさ」を「安全・安心」とともに提供することによって社会に貢献してまいりました。本業を通じて社会に貢献していく企業として、今後も食生活の面から人々の健康な毎日をサポートしていくため、お客様の声に広く耳を傾け社会のニーズに応えていくことが重要であると考えています。そこで、お客様とのコミュニケーション窓口として「明治乳業お客様相談センター」を設置し、管理栄養士または栄養士の資格を持つ専任スタッフがお客様から寄せられるさまざまなご相談に対応しています。貴重なお客様の声は、

「新お客様情報システム (electronic Meiji Customer Relationship)」によって一元管理され、迅速に製造・営業現場にフィードバックすることによって、「健康とおいしさ」を追求すると同時に「安全・安心」をお約束する新商品の開発・改善に役立てています。

こうした当社グループの取り組みが評価され、経済産業省より2005年度「消費者志向優良企業等経済産業大臣総合表彰」を受賞しました。これは、多様化・個性化する消費者ニーズを的確・迅速に把握して企業経営に反映させるなど、消費者志向体制づくりにおいて優れた成果をあげている企業に対して、毎年経済産業大臣が表彰するものです。

## 新お客様情報システム (eMCR) を使ったツーウェイコミュニケーション



## 研究開発

Research & Development (R&D)

当社グループは、「乳および乳業技術を事業基盤とし、独自性の高い技術開発力をもって、お客様に健康とおいしさを提供し続ける会社」を目指しており、「乳」を中心とした素材の持つ可能性を最大限に引き出す「研究開発力」の強化に注力しています。

### 研究開発体制と方針

当社の研究開発部門は、食品開発研究所、食機能科学研究所、技術開発研究所の3研究所と研究企画部で構成されており、それらが連携して、おいしさ、栄養、機能性、品質、安全性、生産技術等に関する総合的な基盤技術研究を有機的かつ効率的に推進することで、新しい食の提案を絶えず行っています。

### 研究分野別の主な研究開発成果

2005年度の研究開発を通じて得られた主な成果は、次の通りであります。

#### <プロバイオティクス・プレバイオティクス特性に関する研究>

①コラーゲンペプチド・セラミド含有ヨーグルトの皮膚機能改善作用に関する検討（05年9月：日本畜産学会にて発表） LB81乳酸菌使用ヨーグルトを1日2回摂取すると、便秘が改善されると同時に、「弾力性」「かさつき」「乾燥」などの皮膚機能が改善されることを臨床試験において確認しました。また、このヨーグルトに美容食品素材として知られているコラーゲンペプチドとセラミドを配合した結果、より多くの皮膚状態に関する項目が改善されることも確認できました。

②LG21乳酸菌を含有するヨーグルトは、上部消化管症状を持つピロリ菌感染患者での胃粘膜炎症を改善する（学術雑誌「薬理と治療」Vol.34、No.1、2006」に掲載）ピロリ菌陽性で胃部不快感、胸やけ、げっぷ、腹部膨満感などの上部消化管症状を持つ患者がLG21乳酸菌を含むヨーグルトを摂取することで、胃粘膜炎症が有意に改善されることが、複数の病院での臨床試験において確認されました。一方、LG21乳酸菌を含まないヨーグルトでは、このような改善作用は認められませんでした。

#### <おいしさに関する研究>

③加熱殺菌時の溶存酸素濃度が牛乳の風味に与える影響（05年8月：日本食品科学工学会にて発表）牛乳中に溶存する酸素濃度を低く維持した状態で牛乳を殺菌（ナチュラルテイスト製法）すると、加熱臭が少なく、口当たりが良く、後味がスッキリする特徴のある牛乳が得られます。これは、加熱臭の原因物質の1つである硫化化合物の生成が抑制されるためであります。この硫化化合物は溶存酸素と不飽和脂肪酸が存在することで生成されることを、モデル実験により確認しました。

#### <当社の独自製法に関する研究>

④コーヒーの低温連続抽出製法の開発（05年11月：「フードテクノinつくば」にて発表）従来の抽出法である熱湯バッチ式抽出の常識を覆し、コーヒーの鮮度と風味を活かすことができる低温での短時間連続抽出法を開

発しました。本法は、二軸エクストルーダー装置を用いて焙煎コーヒー豆を微粉碎後、香りを逃がさないように速やかに水と混練・抽出する方法であり、得られる抽出液は香り高く、雑味が無いという特長があります。本法は、紅茶や抹茶などへも適用可能であります。

**⑤脱酸素低温発酵製法(まろやか丹念発酵)によるブルガリア国伝統ヨーグルトの工業的再現** (05年8月:日本食品科学工学会にて発表) ブルガリア国には、素焼きの壺で牛乳を発酵させる伝統的なヨーグルトがあり、その特徴は「低温で発酵」された「濃厚なヨーグルト」です。このヨーグルトの工業的再現方法を検討しました結果、乳中の溶存酸素濃度を低下させることにより発酵時間が短縮される現象を見出し、「低温発酵」でも従来通りの発酵時間で製造することが可能となりました。併せて、本製法により、従来製法では実現困難であった食感のなめらかさと組織の保形性の両立ができるようになりました。

#### **<高齢者や生活習慣病患者に対する栄養、機能性および物性特性に関する研究>**

**⑥耐糖能異常患者への糖質調整流動食の長期摂取による血糖および体組成改善効果の検討** (06年1月:日本病態栄養学会にて発表) 糖尿病患者や境界領域にいる方の栄養補給と病態改善を目的に開発されました糖質調整流動食を用いて臨床試験を行うと、血糖値の急激な上昇が抑えられ、インスリン分泌量も少なく、膵臓に負担をかけず

に血糖の調節が可能なが既に確認されています。今回、朝食にこの流動食を加える献立を数ヶ月継続したところ、血液中の中性脂肪値が低下し、内臓脂肪の蓄積量が低減することがわかりました。

**⑦ホエイたんぱく質およびホエイペプチドの特長と抗炎症作用** (05年8月:平成17年度酪農科学シンポジウムにて発表) ホエイたんぱく質は必須アミノ酸を豊富に含み、筋たんぱく質合成を促進する分岐鎖アミノ酸(BCAA)の供給源として最適です。また、ホエイたんぱく質のアミノ酸組成は母乳の組成に酷似しており、乳児用調製粉乳のたんぱく質源としても優れています。今回、当社での研究により、炎症性疾患を引き起こすサイトカインの産生をホエイたんぱく質により抑制できることが明らかになりました。

#### **<品質及び安全性に関する分析技術研究>**

**⑧ヨーグルト中の汚染酵母の迅速検出に関する検討** (05年11月:日本食品微生物学会にて発表) ヨーグルトに微量汚染する酵母を検出する方法として複数の市販検出装置を比較検討しました結果、デジタル顕微鏡方式細菌検出装置が1cfu/ml以上の酵母を23~29時間で検出可能であり、迅速性では最も優れていました。一方、振とう培養後の直接鏡検により、1cfu/ml未満の極微量汚染酵母が50時間前後で検出可能であり、PETボトル以外のプラスチック、紙、ビン容器でも適用可能でした。

# 組織図 (2006年9月1日現在)

Organization



## 役員 (2006年7月1日現在)

Board of Directors and Auditors



(前列左より順に)

取締役社長  
浅野 茂太郎

取締役会長  
中山 悠

専務取締役  
永田 毅  
鶴丸 健彦  
田中 要

### 取締役会長

中山 悠

### 取締役社長

浅野 茂太郎

### 専務取締役

鶴丸 健彦

田中 要

永田 毅

### 常務取締役

齋藤 繁男 国際本部長

桑田 有 研究本部長

吉岡 幸一

井原 昇一 市乳販売本部長

塚西 廣美 東京支社長

### 取締役

林 哲夫 東海支社長

松澤 正 食品販売本部長

峯元 和博 九州支店長

重成 範男 酪農部長

馬場 良雄 技術部長

加藤 直樹 生産部長

川島 浩一郎 フレッシュネットワークシステムズ(株)取締役社長

山本 潤児 グループ企画部長

江黒 雅美 管理部長

野中 謙一 関西支社長

金子 秀定 人事部長

吉田 俊明 栄養販売本部長

小出 薫 品質保証部長

縄田 照三 市乳販売本部副本部長

### 常勤監査役

吉岡 肇

星野 修邦

### 監査役

赤羽 正治

藤井 吉昭



# 数値でみる明治乳業と乳業界

Facts & Figures

## 1. 業界情報

		2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
<b>業界の製品別生産・消費・販売量</b>					
生乳 <sup>※1</sup>	生産量(単位:kl)	8,311,848	8,379,969	8,404,999	8,284,746
飲用牛乳 <sup>※1</sup>	生産量(単位:kl)	4,402,203	4,430,271	4,478,913	4,404,370
牛乳 <sup>※1</sup>	生産量(単位:kl)	3,840,122	3,976,636	4,020,871	3,926,680
加工乳・成分調整牛乳 <sup>※1</sup>	生産量(単位:kl)	562,081	453,635	458,042	477,690
ヨーグルト(乳業) <sup>※1</sup>	生産量(単位:kl)	698,142	798,915	793,335	782,036
ヨーグルト(非乳業) <sup>※2</sup>	生産量(単位:kl)	129,466	127,171	123,254	124,872
チーズ <sup>※1</sup>	消費量(単位:トン)	256,423	248,472	255,043	265,729
直接消費用ナチュラルチーズ <sup>※1</sup>	消費量(単位:トン)	147,286	135,943	141,185	150,742
プロセスチーズ <sup>※3</sup>	消費量(単位:トン)	109,137	112,529	113,858	114,987
アイスクリーム類 <sup>※4</sup>	販売量(単位:万kl)	78.6	77.1	75.2	81.8

出所: ※1 農林水産省 牛乳乳製品統計

※2 (社)食品需給研究センター(数字は暦年)

※3 農林水産省生産局畜産部牛乳乳製品課

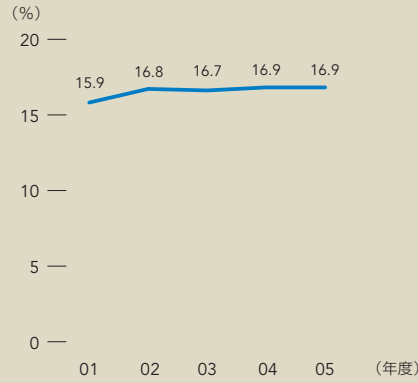
※4 (社)日本アイスクリーム協会

	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
<b>業界 vs. 明治乳業:</b>				
当社集乳量のシェア	15.9%	16.8%	16.7%	16.9%
<b>主要商品の当社販売シェアの推移(当社推定)</b>				
牛乳類(量販店等店頭販売)	13.2%	12.8%	11.3%	11.3%
ヨーグルト	26.0%	27.1%	27.4%	28.3%
市販用チーズ	14.9%	14.8%	14.0%	12.7%
アイスクリーム	12.6%	12.3%	11.0%	10.8%

2005年度 前年度比増減

<b>8,291,534</b>	<b>0.08%</b>
<b>4,261,231</b>	<b>-3.25%</b>
<b>3,793,862</b>	<b>-3.38%</b>
<b>467,369</b>	<b>-2.16%</b>
<b>801,630</b>	<b>2.51%</b>
<b>113,794</b>	<b>-8.87%</b>
<b>261,822</b>	<b>-1.47%</b>
<b>143,582</b>	<b>-4.75%</b>
<b>118,240</b>	<b>2.83%</b>
<b>78.0</b>	<b>-4.65%</b>

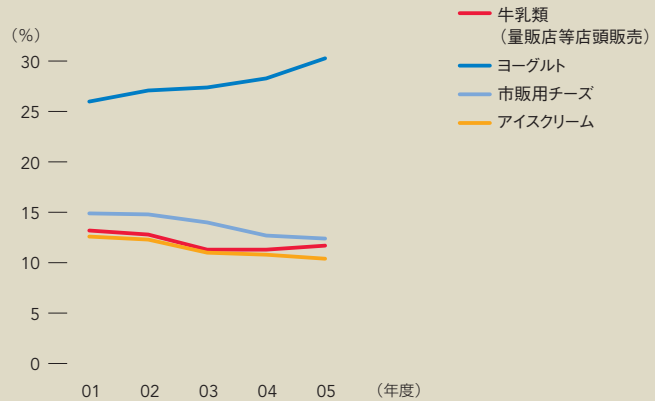
### 当社集乳量シェア



2005年度 前年度比増減

<b>16.9%</b>	<b>0pt</b>
<b>11.7%</b>	<b>+0.4pt</b>
<b>30.3%</b>	<b>+2pt</b>
<b>12.4%</b>	<b>-0.3pt</b>
<b>10.4%</b>	<b>-0.4pt</b>

### 主要商品の当社販売シェアの推移 (当社推定)



## 2. 連結財務サマリー

百万円(注1)  
(別途記載のものを除く)

	2001年度 2001.4.1~2002.3.31	2002年度 2002.4.1~2003.3.31	2003年度 2003.4.1~2004.3.31	2004年度 2004.4.1~2005.3.31
<b>損益計算書関連データ (会計年度)</b>				
売上高	¥ 713,980	¥ 732,369	¥ 721,833	¥ 725,024
売上原価	519,587	528,997	524,253	522,970
販売費及び一般管理費	186,452	187,603	181,899	182,637
営業利益	7,941	15,769	15,681	19,415
経常利益(注3)	8,007	14,602	15,747	19,081
当期純利益	2,093	4,051	7,950	9,722
設備投資(支払いベース)	38,946	22,336	24,546	20,527
減価償却費(有形固定資産)	20,208	20,942	20,324	19,734
研究開発費	7,113	6,909	7,422	7,558
<b>貸借対照表関連データ (会計年度末)</b>				
総資産	¥ 381,980	¥ 363,354	¥ 364,958	¥ 357,592
株主資本	80,436	82,241	91,892	100,026
有利子負債(注4)	153,040	150,317	142,352	128,093
<b>一株当たり情報 (円、米ドル)</b>				
当期純利益(注5)	¥ 7.06	¥ 13.56	¥ 26.74	¥ 32.73
株主資本	271.18	277.55	310.23	337.86
配当金	6.00	6.00	6.00	6.00
<b>レシオ</b>				
株主資本利益率(ROE)(%) (注6)	2.6	5.0	9.1	10.1
総資産利益率(ROA)(%) (注7)	0.5	1.1	2.2	2.7
株主資本比率(%)	21.1	22.6	25.2	28.0
デット・エクイティ・レシオ(倍) (注8)	1.9	1.8	1.5	1.3
<b>その他</b>				
従業員数(人)	8,083	7,754	7,482	7,370

- 注) 1. 円金額については、2003年度までは百万円未満を四捨五入しています。2004年度からは、百万円未満及び千米ドル未満を切り捨て表示しております。  
2. 米ドル金額は読者の便宜のために提供するものであり、換算レートには2006年3月31日の為替レート(1米ドル=117.46円)を使用しています。  
3. 経常利益=営業利益+金融収支+連結調整勘定償却額+持分法による投資損益+その他営業外損益  
4. 有利子負債=短期借入債務(短期借入金、1年以内に償還予定の社債、コマーシャルペーパー)+長期借入債務(社債、長期借入金)  
5. 2002年度から、1株当たり当期純利益は、2002年4月1日から適用された新会計基準に従って計算しています。  
6. 株主資本利益率=当期純利益/(期首・期末株主資本の単純平均)  
7. 総資産利益率=当期純利益/(期首・期末総資産の単純平均)  
8. デット・エクイティ・レシオ=有利子負債/株主資本

千米ドル(注2)  
(別途記載のものを除く)

2005年度 2005.4.1-2006.3.31	2005年度 2005.4.1-2006.3.31
¥ 710,908	\$ 6,052,342
515,712	4,390,540
175,205	1,491,617
19,989	170,184
20,179	171,800
10,055	85,603
20,147	171,526
19,664	167,416
7,398	62,989

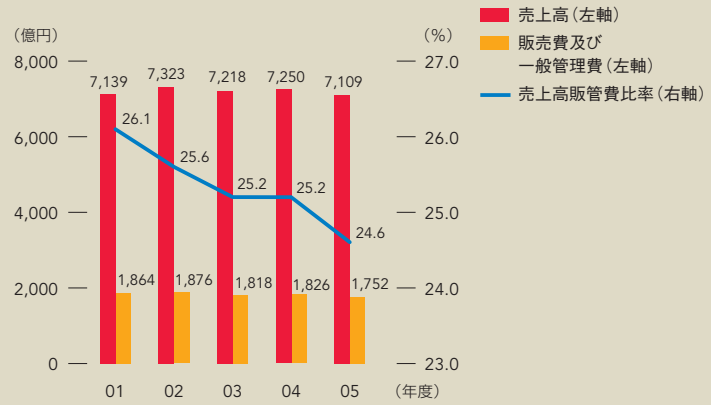
¥ 361,134	\$ 3,074,527
112,695	959,440
116,475	991,618

¥ 33.86	\$ 0.288
380.85	3.242
7.00	0.059

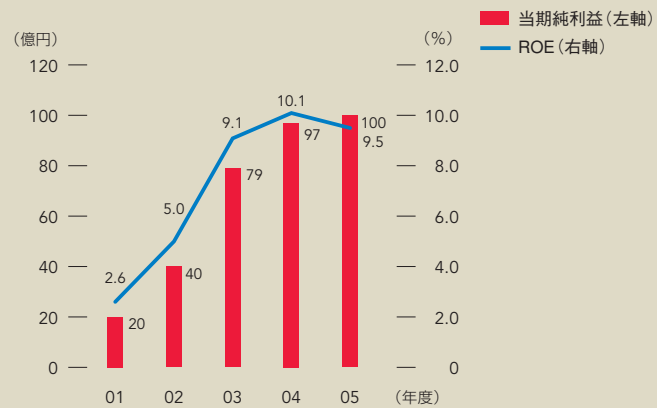
9.5	—
2.8	—
31.2	—
1.0	—

7,185	—
-------	---

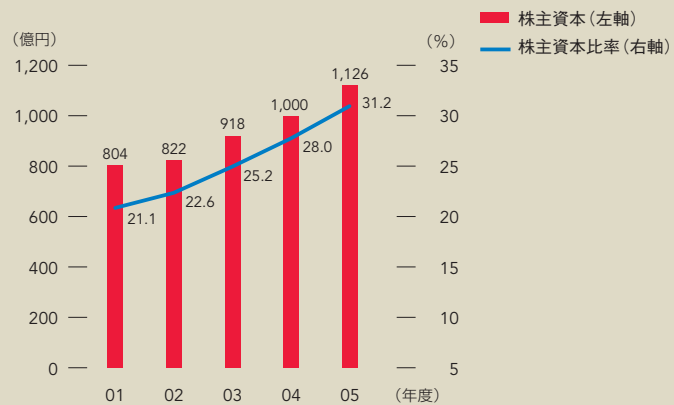
### 売上高、販売費及び一般管理費、売上高販管費比率



### 当期純利益とROE



### 株主資本と株主資本比率



### 3. 単体財務サマリー

百万円(注1)  
(別途記載のものを除く)

	2001年度 2001.4.1~2002.3.31	2002年度 2002.4.1~2003.3.31	2003年度 2003.4.1~2004.3.31	2004年度 2004.4.1~2005.3.31
<b>損益計算書関連データ (会計年度)</b>				
売上高	¥ 513,935	¥ 518,843	¥ 498,748	¥ 493,868
売上原価	359,468	365,266	351,008	347,158
販売費及び一般管理費	148,230	141,237	136,278	132,179
営業利益	6,237	12,340	11,462	14,530
経常利益(注3)	6,508	11,482	11,401	14,144
当期純利益	1,858	4,009	5,596	6,290
設備投資(支払いベース)	¥ 31,068	¥ 20,590	¥ 13,286	¥ 15,864
減価償却費(有形固定資産)	13,747	14,298	14,141	14,123
研究開発費	6,690	6,562	7,049	7,164
1株当たり配当金(円、米ドル)	6.00	6.00	6.00	6.00
<b>貸借対照表関連データ (会計年度末)</b>				
総資産	¥ 290,115	¥ 275,686	¥ 274,561	¥ 275,013
株主資本	75,629	77,130	84,539	89,382
有利子負債	102,168	99,884	92,743	89,763
<b>その他</b>				
従業員数(人)(注4)	4,844 (5,106)	4,698 (4,949)	4,512 (4,734)	4,457 (4,673)

注) 1. 円金額については、2003年度までは百万円未満を四捨五入しています。2004年度からは、百万円未満及び千米ドル未満を切り捨て表示しております。

2. 米ドル金額は読者の便宜のために提供するものであり、換算レートには2006年3月31日の為替レート(1米ドル=117.46円)を使用しています。

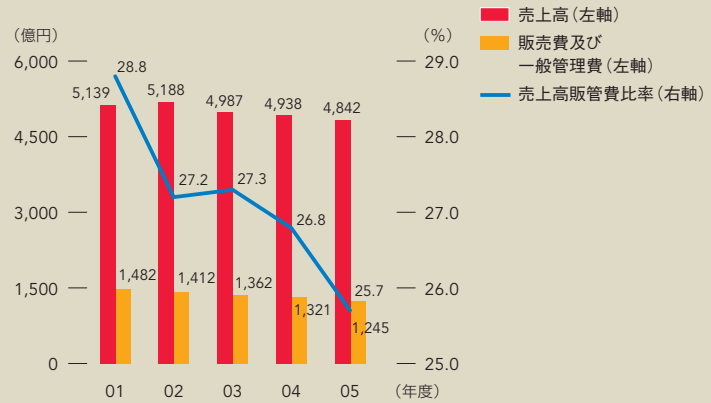
3. 経常利益=営業利益+金融収支+連結調整勘定償却額+持分法による投資損益+その他営業外損益

4. 従業員数の( )内の数字は、当社から社外への出向者を含み、社外から当社への出向者を除いた数字です。

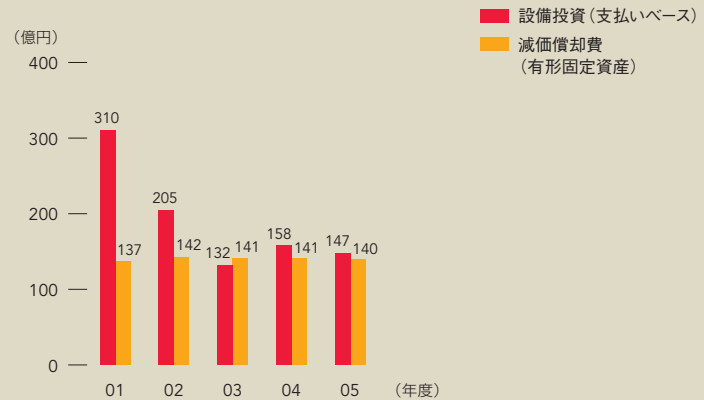
千米ドル(注2)  
(別途記載のものを除く)

2005年度 2005.4.1-2006.3.31	2005年度 2005.4.1-2006.3.31
¥ 484,285	\$ 4,122,984
344,458	2,932,556
124,588	1,060,685
15,239	129,741
15,702	133,680
8,096	68,926
¥ 14,707	\$ 125,215
14,005	119,236
6,969	59,336
7.00	0.059
¥ 282,554	\$ 2,405,536
99,847	850,058
85,713	729,721
4,352	—
(4,547)	—

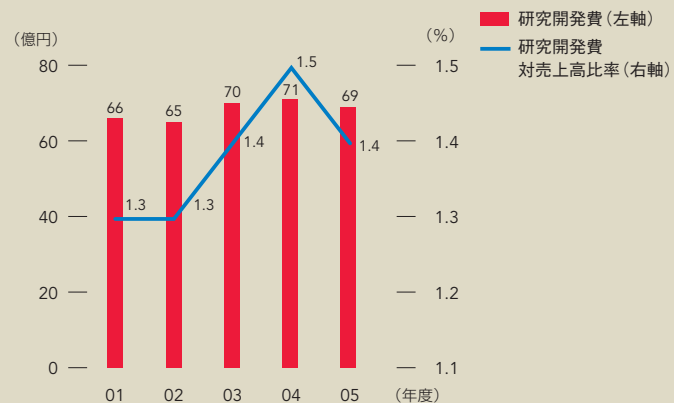
### 売上高、販売費及び一般管理費、売上高販管費比率



### 設備投資と減価償却費



### 研究開発費と対売上高比率



#### 4. セグメント情報

	百万円(注1) (別途記載のものを除く)				千米ドル(注2) (別途記載のものを除く)	
	2001年度 2001.4.1~2002.3.31	2002年度 2002.4.1~2003.3.31	2003年度 2003.4.1~2004.3.31	2004年度 2004.4.1~2005.3.31	2005年度 2005.4.1~2006.3.31	2005年度 2005.4.1~2006.3.31
<b>連結事業セグメント別業績</b>						
<b>売上高(消去調整前)</b>						
食品	¥ 623,838	¥ 640,377	¥ 623,077	¥ 621,978	<b>¥ 605,813</b>	<b>\$ 5,157,612</b>
サービス・その他(注3)	127,795	132,895	144,529	148,370	<b>149,243</b>	<b>1,270,585</b>
<b>営業利益(消去調整前)</b>						
食品	5,334	13,151	13,662	16,633	<b>16,469</b>	<b>140,214</b>
サービス・その他(注3)	2,536	2,421	2,659	2,923	<b>3,517</b>	<b>29,945</b>
<b>営業利益率(消去調整前)</b>						
食品	0.9%	2.1%	2.2%	2.7%	<b>2.7%</b>	—
サービス・その他(注3)	2.0%	1.8%	1.8%	2.0%	<b>2.4%</b>	—

#### 単体部門別売上高

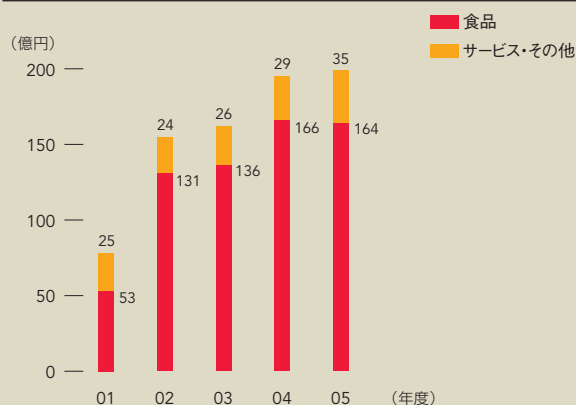
市乳	¥ 281,372	¥ 293,911	¥ 291,807	¥ 294,010	<b>¥ 294,365</b>	<b>\$ 2,506,089</b>
牛乳類	137,809	139,574	133,410	132,182	<b>128,244</b>	<b>1,091,818</b>
ヨーグルト	74,977	90,516	90,801	91,947	<b>95,209</b>	<b>810,573</b>
その他	68,585	63,821	67,596	69,880	<b>70,910</b>	<b>603,697</b>
乳製品	78,307	80,182	75,269	71,485	<b>67,187</b>	<b>572,007</b>
粉乳	38,142	37,789	34,540	33,236	<b>29,552</b>	<b>251,593</b>
れん乳	1,245	1,209	1,147	1,103	<b>1,035</b>	<b>8,815</b>
バター	14,577	15,388	15,329	14,588	<b>14,625</b>	<b>124,514</b>
チーズ	24,342	25,794	24,252	22,557	<b>21,974</b>	<b>187,084</b>
アイスクリーム	43,128	41,228	36,506	38,045	<b>36,636</b>	<b>311,904</b>
飲料	39,282	34,408	31,534	32,175	<b>31,256</b>	<b>266,104</b>
その他	71,843	69,112	63,629	58,151	<b>54,839</b>	<b>466,878</b>
合計	¥ 513,935	¥ 518,843	¥ 498,748	¥ 493,868	<b>¥ 484,285</b>	<b>\$ 4,122,984</b>

注) 1. 円金額については、2003年度までは百万円未満を四捨五入しています。2004年度からは、百万円未満及び千米ドル未満を切り捨て表示しております。

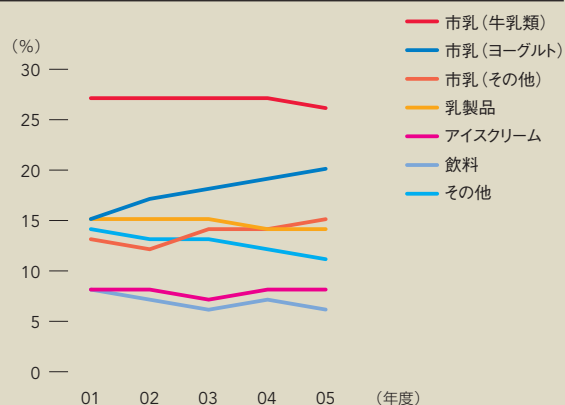
2. 米ドル金額は読者の便宜のために提供するものであり、換算レートには2006年3月31日の為替レート(1米ドル=117.46円)を使用しています。

3. サービス・その他：運送・倉庫を含む物流事業、飼料事業および金融・リースなどのその他事業

#### 連結事業セグメント別営業利益

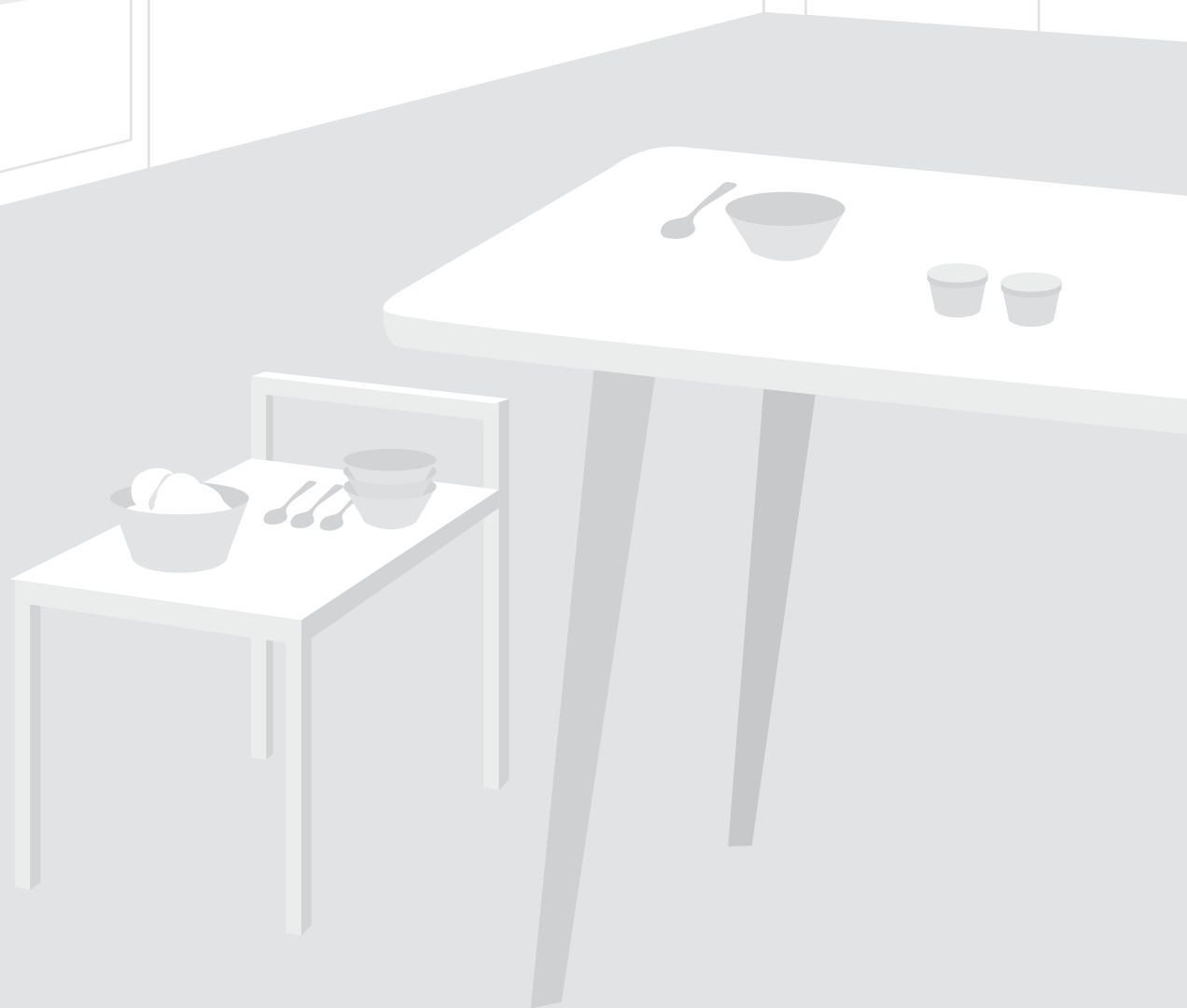


#### 部門別売上高構成比率(単体)



## 財務セクション

Financial Section



**36 2005年度の連結業績回顧と分析**

**40 連結貸借対照表**

**42 連結損益計算書**

**43 連結株主資本等変動計算書**

**44 連結キャッシュ・フロー計算書**

**45 連結財務諸表の注記**

**53 独立監査人の監査報告書**

**54 株式情報／主要グループ会社**

**55 会社情報**



## 2005年度の連結業績回顧と分析

Review and Analysis of Fiscal 2005 Results

### マクロ経済および市場環境

2005年度の日本経済は緩やかな回復基調となりました。しかし、税制改正や社会保険料の引き上げによる将来への不安などから、雇用環境には改善が見られたものの、個人消費は顕著な回復には至りませんでした。

少子高齢化および人口減少時代が到来し、食品市場の成熟化が年々強まる中、乳業界におきましては、脱脂粉乳の過剰在庫解消に向けて業界全体で取り組んだものの、飲用牛乳の消費が低調に推移したこともあり、依然として過剰な水準で推移しました。また、他社との競争環境も、従来の乳業界の垣根を越え、食品企業間での競争が一段と激しくなりました。

### 損益計算書の状況

連結売上高は前年度比1.9%減の710,908百万円となりました。これは主として、乳製品部門やアイスクリーム部門等の売上が前年度実績を下回ったことに加え、バター、チーズ類およびマーガリン類等における会計処理方法の変更によるものです。一方、売上原価は、原材料価格高騰がコストアップ要因となったものの、プロダクトミックスの改善効果等により同1.4%の減少となりました。なお、会計処理方法の変更とは、当社のバター、チーズ類およびマーガリン類等において、実質的な値引相当額を、従来の販売費及び一般管理費から売上高を直接減額する方法

への変更を意味します。

また、営業利益は前年度比3%増の19,989百万円となりました。これは、売上減や原材料価格高騰の影響があったものの、厚生年金基金の代行返上による退職給付費用の減少等により、販売費及び一般管理費が前年度比4.1%減少したためです。

営業外収益は受取配当金やたな卸資産売却益が増加した一方で雑収入が減少したことから、前年度比2.6%減となりました。一方、営業外費用は前年度比18.9%減となりました。これは、有利子負債削減に伴い支払利息が27.6%減少したうえ、前年度に計上した社債償還損が発生しなかったことによるものです。

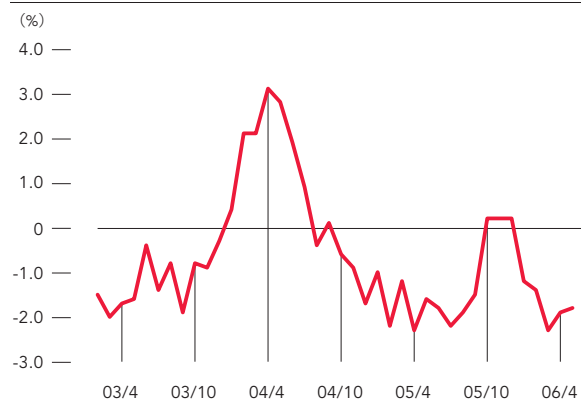
これらの結果、経常利益は前年度比5.8%増の20,179百万円となりました。

特別利益は、固定資産売却益(1,971百万円)や厚生年金基金代行部分返上益(2,854百万円)を計上したことにより、前年度比353.5%増の5,598百万円となりました。

以上により、当期純利益は前年度比3.4%増の10,055百万円となりました。

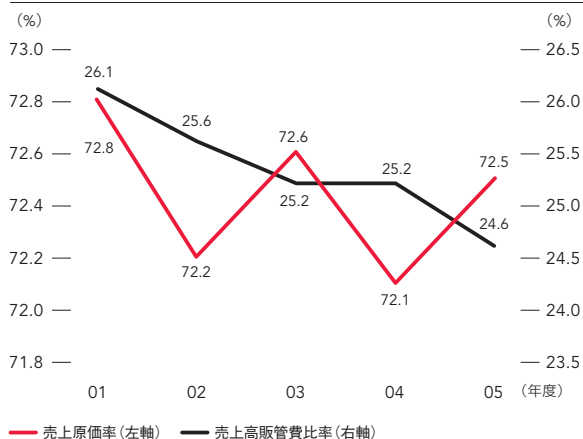
なお、1株当たり当期純利益は前年度の32.7円から33.8円に増加しました。しかし、利益拡大に伴い株主資本も増加したため、株主資本利益率は10.1%から9.5%へと低下しました。

個人消費支出(全国・全世帯・名目値)前年比変化率の3ヶ月移動平均



出典: 総務省

売上原価率と売上高販管費比率



— 売上原価率(左軸) — 売上高販管費比率(右軸)

## セグメント情報

**食品事業** 食品事業には、牛乳・乳製品・アイスクリーム他食品の製造・販売および畜産事業が含まれます。

食品事業の売上高は、前年度比2.6%減の605,813百万円となりました。これは、乳製品部門やアイスクリーム部門等の売上が前年度実績を下回ったことに加え、既述の会計処理方法の変更も影響しています。

また、営業利益も、売上減と原材料価格高騰が響き、前年度比1.0%減の16,469百万円となりました。

**サービス・その他事業** サービス・その他事業には、運送・倉庫を含む物流事業、飼料事業および金融・リースなどのその他事業が含まれます。

サービス・その他事業の売上高は、前年度比0.6%増の149,243百万円となりました。これは、物流事業の売上が前年度実績を上回ったことによるものです。

また、営業利益も、飼料事業が経営効率の改善により増益となったこと等により、前年度比20.3%増の3,517百万円となりました。

## 主要子会社の状況

販売子会社は、前年度の猛暑の反動等により減収減益となりました。物流子会社は、新規顧客の獲得と経営効率の改善により増収増益となりました。また、飼料事業を営む明治

飼糧<sup>(株)</sup>は、乳酸菌技術を活かした飼料開発等商品開発強化と経営効率の改善により大幅増益となりました。反面、畜産子会社は、原料相場の高騰などにより、業績が低迷しました。

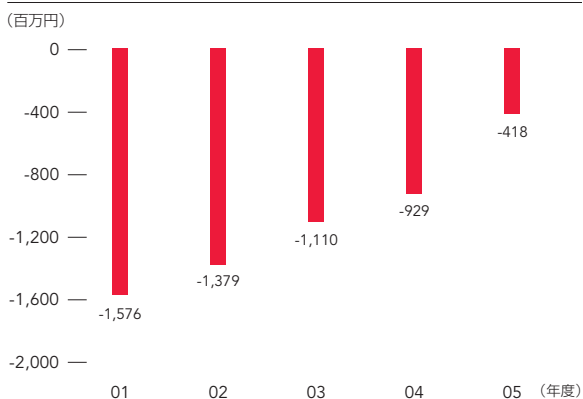
## 貸借対照表の状況

2005年度末の総資産は、前年度末比3,541百万円増の361,134百万円となりました。流動資産は、脱脂粉乳の在庫削減などによるたな卸資産の減少を主因に、前年度末比5,901百万円減の136,458百万円となりました。固定資産は、投資有価証券の評価額の上昇や前払年金費用の増加などから、前年度末比9,442百万円増加し、224,675百万円となりました（なお、総資産に占める流動資産の比率は37.8%、固定資産の比率は62.2%となっています。）

負債合計は、前年度末比9,104百万円減少し、246,164百万円となりました。流動負債は、一年以内に返済予定の社債（600百万円）の計上や、コマーシャルペーパーが前年度比4,000百万円増加したこと等により、同3,373百万円増の167,346百万円となりました。固定負債は、繰延税金負債が前年度比6,382百万円増加しましたが、長期借入金が15,612百万円減少したこと、退職給付引当金が厚生年金基金の代行返上により2,584百万円減少したことを主因に、同12,478百万円減の78,817百万円となりました。

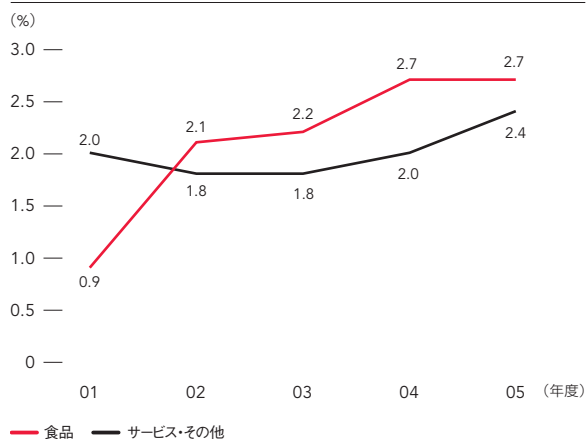
少数株主持分は、前年度末比22百万円減の2,273百万円となりました。

## 金融収支



※金融収支＝受取利息及び配当金－支払利息

## セグメント別営業利益率推移（消去調整前）



資本合計は、当期純利益の増加に伴う利益剰余金の増加を主因に、前年度末比12,668百万円増の112,695百万円となりました。

なお、株主資本比率は、前年度末比3.2ポイント上昇の31.2%となり、1株当たり株主資本は同42.99円増の380.85円となりました。

### キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、31,256百万円のインフローとなりました。前年度との比較では、当期純利益の増加やたな卸資産の減少があった一方で、退職給付引当金の減少などにより、3,262百万円の流出減となりました。

また、投資活動によるキャッシュ・フローは、有形・無形固定資産の売却収入の増加などにより、前年度比818百万円の流出減となり、17,919百万円のアウトフローとなりました。

これらの結果、フリー・キャッシュ・フロー※は前年度比2,443百万円減少し、13,337百万円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の返済額の減少などにより、前年度比2,646百万円の流出減となり、13,490百万円のアウトフローとなりました。

以上の結果、当期末の現金及び現金同等物は前年度末比153百万円減少し、3,621百万円となりました。

※フリー・キャッシュ・フロー  
=営業活動によるキャッシュフロー+投資活動によるキャッシュフロー

### 設備投資

2005年度の設備投資額は、前年度比10.5%減の19,158百万円となりました。食品事業において、関西工場の建設を中心に、15,541百万円の設備投資を実施しました。また、サービス・その他事業では、連結子会社の物流事業を中心に一層のローコストオペレーション体質を推進するため、3,617百万円の設備投資を実施しました。

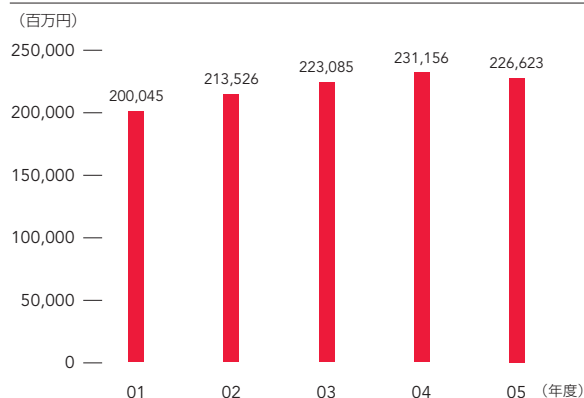
### 研究開発費

2005年度は、7,398百万円を研究開発費として計上しました。そのうち食品事業において4,701百万円計上し、おいしさ、栄養、機能性、品質、安全性、生産技術などに関する総合的な基盤技術研究を基に新商品開発に努めました。一方、サービス・その他事業では2,697百万円計上し、医薬分野を中心に研究開発に取り組みました。

### 事業等のリスク

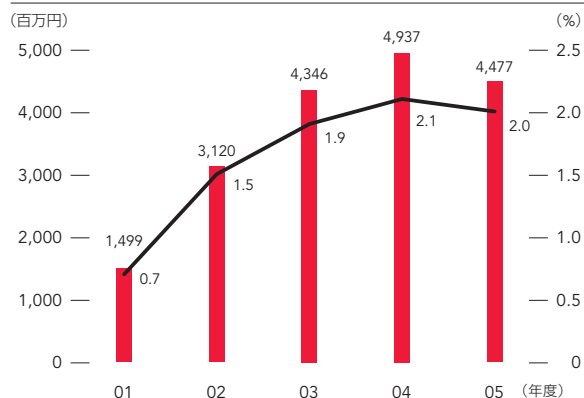
当社グループの経営成績及び財政状況などに影響を及ぼす可能性のあるリスクについて投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を記載しています。なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において当社グループが判断したものです。

#### 連結子会社等売上高



注：連結子会社等売上高および経常利益は、連結と単体の数値の差額として計算しています。

#### 連結子会社等経常利益と売上高経常利益率



■ 連結子会社等経常利益 (左軸) — 売上高経常利益率 (右軸)

**(1) 天候について** 当社のアイスクリーム部門、市乳部門、飲料部門は、天候の影響を受ける可能性があります。特に、冷夏の場合には、これらの部門の売上高は減少し、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

**(2) 酪農乳業界について** 飲用牛乳・加工乳の需要減による脱脂粉乳の製品在庫が過剰となった場合や、WTO（世界貿易機関）農業交渉における乳製品の輸入自由化問題、少子高齢化の影響による市場環境の変化などが業績に影響を及ぼす可能性があります。なお、当社が生産するバター、脱脂粉乳等、乳製品の原料となる生乳の取引価格は、「加工原料乳生産者補給金等暫定措置法」に影響を受けているため、同法が大幅に改正もしくは廃止された場合には、当社の原材料調達価格に影響を及ぼす可能性があります。

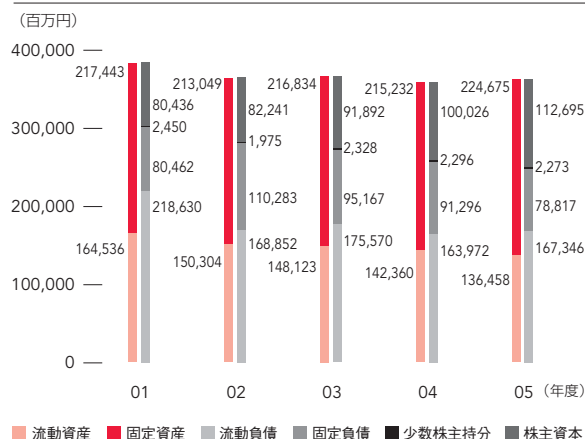
**(3) 海外原材料価格、包装材料価格について** 需給逼迫及び円安等による海外原料チーズ価格の上昇、天候不良等による糖類、コーヒー、果汁等の海外原料価格の上昇、原油高等による包装材料価格の上昇などが業績に影響を及ぼす可能性があります。

**(4) 食品の安全性について** 食品業界においては、食品の安全性や品質管理が強く求められています。当社グループは、当社が開発する商品の安全性確保と、今後、生産全般で発生が予見されるリスクへの予防措置を講じる目的から、食品安全委員会を発足させ、万全の体制で臨んでいます。また、食品テロ・製品事故などの緊急時の資金調達手段として金融機関7行と総額200億円のコミットメントライン契約を締結しています。

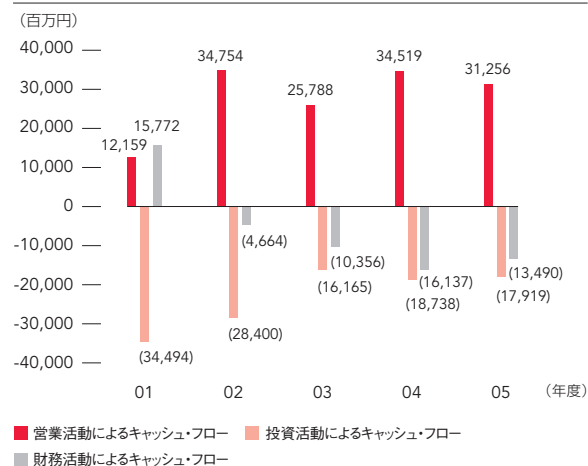
その一方で、社会全般にわたる品質問題など、上記の取り組みの範囲を超えた事象が発生した場合、業績に影響を及ぼす可能性があります。

**(5) 情報セキュリティについて** 近年、国内においては個人情報を含むデータの流出、情報システムへの不正アクセスなど情報セキュリティに関する問題が発生しています。当社は、企業としての社会的責任及び企業防衛上の観点から重要な課題と認識し、情報セキュリティ委員会を設置し、情報セキュリティポリシーの全社展開を開始しています。しかしながら、将来において予期し得ない事象が発生した場合、業績に影響を及ぼす可能性があります。

### 財務構造



### キャッシュ・フロー



## 連結貸借対照表

### Consolidated Balance Sheets

明治乳業株式会社及び連結子会社  
2006年及び2005年3月31日現在

資産の部	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
<b>流動資産:</b>			
現金及び預金 . . . . .	¥ 3,638	¥ 3,793	\$ 30,978
受取債権: (受取手形、売掛金及び未収金)			
営業債権 . . . . .	81,210	82,367	691,391
非連結子会社及び関係会社分 . . . . .	1,552	1,548	13,214
その他 . . . . .	3,760	3,752	32,014
貸倒引当金 . . . . .	(666)	(835)	(5,677)
たな卸資産(注記3) . . . . .	36,967	39,628	314,726
繰延税金資産(注記7) . . . . .	6,886	6,267	58,624
その他の流動資産 . . . . .	3,110	5,838	26,474
流動資産計 . . . . .	136,458	142,360	1,161,748
<b>有形固定資産(注記4、6) . . . . .</b>	<b>401,092</b>	403,967	<b>3,414,713</b>
減価償却累計額 . . . . .	(228,490)	(227,017)	(1,945,258)
有形固定資産純額 . . . . .	172,602	176,949	1,469,454
<b>投資及びその他固定資産:</b>			
投資有価証券			
関係会社分 . . . . .	5,664	5,177	48,223
その他(注記6) . . . . .	29,153	21,055	248,200
長期貸付金 . . . . .	1,429	1,264	12,166
無形固定資産 . . . . .	3,573	2,799	30,422
繰延税金資産(注記7) . . . . .	369	577	3,149
その他 . . . . .	12,853	8,682	109,425
貸倒引当金 . . . . .	(970)	(1,273)	(8,265)
投資その他計 . . . . .	52,072	38,282	443,324
資産合計 . . . . .	¥ 361,134	¥ 357,592	\$ 3,074,527

注記参照

負債及び資本の部	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
<b>流動負債:</b>			
短期借入債務(一年内長期借入債務含む)(注記5、6) . . . . .	¥ 52,785	¥ 48,190	\$ 449,389
支払債務:(支払手形、買掛金)			
営業債務 . . . . .	61,063	62,484	519,865
非連結子会社及び関係会社分 . . . . .	2,683	2,211	22,848
未払法人税等 . . . . .	3,273	4,014	27,869
未払費用 . . . . .	29,769	29,251	253,440
その他の流動負債 . . . . .	17,771	17,819	151,298
流動負債計 . . . . .	167,346	163,972	1,424,711
<b>固定負債:</b>			
一年内長期借入債務控除後の長期借入債務(注記5、6) . . . . .	63,690	79,903	542,228
繰延税金負債(注記7) . . . . .	9,253	2,871	78,780
退職給付引当金(注記9) . . . . .	4,602	7,186	39,182
その他の固定負債 . . . . .	1,271	1,334	10,825
固定負債計 . . . . .	78,817	91,296	671,016
少数株主持分 . . . . .	2,273	2,296	19,359
偶発債務(注記11)			
<b>資本:</b>			
資本金			
発行する株式の総数 560,000,000株			
発行済株式総数 2006年及び2005年 296,648,786株 . . . . .	23,090	23,090	196,578
資本剰余金 . . . . .	21,434	21,432	182,487
利益剰余金 . . . . .	58,505	50,260	498,087
その他有価証券評価差額金 . . . . .	10,059	5,546	85,641
自己株式 2006年 834,195株、2005年 691,653株 . . . . .	(394)	(303)	(3,355)
資本合計 . . . . .	112,695	100,026	959,440
負債・少数株主持分及び資本合計 . . . . .	¥ 361,134	¥ 357,592	\$ 3,074,527

## 連結損益計算書

### Consolidated Statements of Income

明治乳業株式会社及び連結子会社  
2006年及び2005年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
<b>売上高</b> .....	<b>¥ 710,908</b>	¥ 725,024	<b>\$ 6,052,342</b>
<b>売上原価</b> (注記12) .....	<b>515,712</b>	522,970	<b>4,390,540</b>
<b>売上総利益</b> .....	<b>195,195</b>	202,053	<b>1,661,801</b>
<b>販売費及び一般管理費</b> (注記10、12) .....	<b>175,205</b>	182,637	<b>1,491,617</b>
<b>営業利益</b> .....	<b>19,989</b>	19,415	<b>170,184</b>
<b>その他収益(費用)</b>			
受取利息及び配当金 .....	<b>639</b>	532	<b>5,448</b>
連結調整勘定償却額 .....	<b>179</b>	176	<b>1,530</b>
持分法による投資利益 .....	<b>30</b>	122	<b>259</b>
支払利息 .....	<b>(1,057)</b>	(1,461)	<b>(9,001)</b>
その他 .....	<b>(649)</b>	(1,601)	<b>(5,530)</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b> .....	<b>19,133</b>	17,184	<b>162,890</b>
法人税、住民税及び事業税 .....	<b>6,081</b>	7,480	<b>51,779</b>
法人税等調整額 .....	<b>2,901</b>	(29)	<b>24,698</b>
<b>少数株主利益</b> .....	<b>95</b>	10	<b>809</b>
<b>当期純利益</b> .....	<b>¥ 10,055</b>	¥ 9,722	<b>\$ 85,603</b>
<b>1株当たり情報:</b>			
当期純利益 .....	<b>¥ 33.86</b>	¥ 32.73	<b>\$ 0.288</b>
配当金 .....	<b>7.00</b>	6.00	<b>0.059</b>

注記参照

## 連結株主資本等変動計算書

### Consolidated Statements of Shareholders' Equity

明治乳業株式会社及び連結子会社

2006年、2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度

	普通株式数 (千株)	百万円				
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他有価証券 評価差額金	自己株式
<b>2004年3月末残高</b>	296,648	¥ 23,090	¥ 21,421	¥ 42,604	¥ 4,978	¥ (202)
当期純利益	—	—	—	9,722	—	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	568	—
自己株式処分差益	—	—	11	—	—	—
連結子会社の株式交換に伴う持分変動による						
利益剰余金増加高	—	—	—	2	—	—
配当金の支払額(1株当たり6円)	—	—	—	(1,776)	—	—
役員賞与	—	—	—	(35)	—	—
連結子会社の清算による利益剰余金減少高	—	—	—	(44)	—	—
持分法適用会社の減少による						
利益剰余金減少高	—	—	—	(213)	—	—
自己株式	—	—	—	—	—	(101)
<b>2005年3月末残高</b>	296,648	23,090	21,432	50,260	5,546	(303)
当期純利益	—	—	—	<b>10,055</b>	—	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	<b>4,512</b>	—
自己株式処分差益	—	—	<b>2</b>	—	—	—
配当金の支払額(1株当たり6円)	—	—	—	<b>(1,775)</b>	—	—
役員賞与	—	—	—	<b>(35)</b>	—	—
自己株式	—	—	—	—	—	<b>(90)</b>
<b>2006年3月末残高</b>	<b>296,648</b>	<b>¥ 23,090</b>	<b>¥ 21,434</b>	<b>¥ 58,505</b>	<b>¥ 10,059</b>	<b>¥ (394)</b>

	普通株式数 (千株)	千米ドル				
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他有価証券 評価差額金	自己株式
<b>2005年3月末残高</b>	296,648	\$ 196,578	\$ 182,467	\$ 427,898	\$ 47,222	\$ (2,584)
当期純利益	—	—	—	<b>85,603</b>	—	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	<b>38,418</b>	—
自己株式処分差益	—	—	<b>19</b>	—	—	—
配当金の支払額(1株当たり0.051ドル)	—	—	—	<b>(15,115)</b>	—	—
役員賞与	—	—	—	<b>(297)</b>	—	—
自己株式	—	—	—	—	—	<b>(770)</b>
<b>2006年3月末残高</b>	<b>296,648</b>	<b>\$ 196,578</b>	<b>\$ 182,487</b>	<b>\$ 498,087</b>	<b>\$ 85,641</b>	<b>\$ (3,355)</b>

注記参照



# 連結キャッシュ・フロー計算書

## Consolidated Statements of Cash Flows

明治乳業株式会社及び連結子会社

2006年及び2005年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 19,133	¥ 17,184	\$162,890
減価償却費	20,481	20,538	174,374
連結調整勘定償却額	(179)	(176)	(1,530)
退職給付引当金の増加(減少)額	(7,221)	(1,066)	(61,479)
受取利息及び配当金	(639)	(532)	(5,448)
支払利息	1,057	1,461	9,001
固定資産除却・売却損(益)	1,675	1,045	14,267
有価証券売却・評価損(益)	(129)	370	(1,100)
売上債権の(増加)減少額	1,044	732	8,895
たな卸資産の(増加)減少額	2,660	4,399	22,652
仕入債務の増加(減少)額	(948)	(647)	(8,073)
未払費用の増加(減少)額	517	641	4,402
その他	1,065	(80)	9,071
利息及び配当金の受取額	643	541	5,476
利息の支払額	(1,080)	(1,466)	(9,202)
法人税等の支払額	(6,823)	(8,427)	(58,090)
営業活動によるキャッシュ・フロー	31,256	34,519	266,105
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
固定資産の純増加による支出	(17,513)	(18,346)	(149,098)
投資有価証券の売却による収入(取得による支出)	(2,345)	110	(19,970)
その他	1,939	(502)	16,510
投資活動によるキャッシュ・フロー	(17,919)	(18,738)	(152,557)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
長期借入れによる収入	3,680	10,100	31,329
長期借入金の返済による支出	(17,807)	(20,237)	(151,601)
社債の発行による収入	—	15,000	—
社債の償還による支出	—	(15,000)	—
配当金の支払額	(1,775)	(1,776)	(15,115)
短期借入債務の純増加(減少)額	2,508	(4,120)	21,359
その他	(96)	(102)	(824)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(13,490)	(16,137)	(114,852)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	(153)	(356)	(1,304)
現金及び現金同等物の期首残高	3,774	4,130	32,133
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 3,621	¥ 3,774	\$ 30,829

注記参照

## 連結財務諸表の注記

Notes to Consolidated Financial Statements

### 1. 連結財務諸表作成の基礎

添付の明治乳業株式会社（以下「当社」）並びに連結子会社の連結財務諸表は、日本の証券取引法の規定に基づいて作成され、関東財務局に提出された日本語の連結財務諸表に基づいております。これらは、日本で一般に公正妥当と認められた企業会計の原則、慣行に基づいて作成されています。そのため、国際財務報告基準による会計処理及び表示方法とは相違する点があります。連結財務諸表は、財政状態、経営成績、キャッシュ・フローの状態を、他の日本以外の国の会計原則、慣行に従って表そうとしたものではありません。

添付の連結財務諸表の作成に当たっては、日本以外の読者のなじみのある形式にするためにいくつかの調整が行われております。当社及び連結子会社の勘定や財務諸表は、日本円で帳簿記入を行い、作成しております。

読者の便宜のためにこの連結財務諸表は日本円を米ドルに換算して表示しており、その為替レートは、2006年3月31日現在、1米ドル117円46銭です。

なお、百万円未満及び千ドル未満の切捨て表示をしているため、添付の連結財務諸表中の合計金額（円貨及び米ドル貨）は、個々の表示金額の合計とは必ずしも一致しません。

### 2. 重要な会計方針

**a) 連結方針** 当連結財務諸表は、当社及び過半数の議決権を行使するなど、当社が影響力を行使しうる重要な子会社（以下「連結子会社」）の勘定からなっております。重要な関連会社に対する投資の評価には、持分法を適用しております。当連結財務諸表に含まれる連結子会社は25社（2005年25社）であります。連結会社間の重要な取引ならびに債権債務は全て相殺消去されております。会計年度末日が3月31日から3ヶ月以内の範囲で異なっている一部の連結子会社については、直近の財務諸表を、必要な調整を行った上で用いております。2社の関連会社（2005年2社）に対して、持分法を適用しております。連結子会社及び持分法適用関連会社に対する取得時の投資額と純資産の額との差額は、5年間の定額法で償却しております。

**b) 外国通貨の換算** 全ての短期及び長期の外貨建金銭債権債務は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算しております。

**c) 有価証券** 子会社株式、関連会社株式以外の有価証券（投資有価証券）は、時価で評価しております。時価と取得原価の差額は、税効果会計を適用した上で差額を資本の部に計上しております。取得原価は、移動平均法によって算定しております。時価のない有価証券は取得原価によって評価しております。

**d) たな卸資産** 主として移動平均法に基づく原価法によっております。

**e) 有形固定資産** 有形固定資産は取得原価で計上しております。減価償却の方法は日本の法人税法で定められた耐用年数を用いた定率法を採用しております。ただし、昭和60年4月1日以降に当社が取得した不動産賃貸事業用の建物、構築物等、平成10年度の税制改正に伴い、平成10年4月1日以降に取得した建物（建物附属設備を除く）並びに親会社が取得した守谷工場、東北工場、九州工場、関西工場及び本社等社屋の建物、構築物、機械装置等については、定額法を採用しております。なお、主な耐用年数は、以下のとおりであります。

建物及び構築物	2～60年
機械装置及び車両運搬具	2～30年
工具器具備品	2～22年

**f) 無形固定資産** 無形固定資産は、定額法で5年から20年の間に償却しております。

**g) 貸倒引当金** 債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については、貸倒実績率による計算額を、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

**h) 退職給付引当金** 従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき、当連結会計年度末において発生していると認められる額を計上しております。なお、当社は、確定給付企業年金法の施行に伴い、厚生年金基金の代行部分について、平成17年4月1日付で厚生労働大臣から過去分返上の認可を受け、平成17年6月28日に国に返還額（最低責任準備金）の納付を行っております。当連結会計期間における損益に与えている影響額は、特別利益として2,854百万円計上しております。

会計基準変更時差異（17,320百万円）については、15年による按分額を費用処理しております。

数理計算上の差異については、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として14年）による按分額を費用処理することとしております。

過去勤務債務については、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として7年）による按分額を費用処理することとしております。

**i) 繰延資産** 日本の商法下で繰延処理が認められている費用は、支出時に全額費用処理を行っております。

**j) 現金及び現金同等物** 連結キャッシュ・フロー計算書における現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

**k) リース取引** 日本のリース会計基準では、リース物件の所有権が借手に移転するファイナンス・リース取引は資産計上されますが、それ以外のファイナンス・リース取引は、資産計上されていた場合における情報が借手側の財務諸表に注記されている限り、オペレーティング・リースとして会計処理することが認められております。

**l) 法人税等** 会計上と税務上の資産負債の差額から生じる一時差異に対する税効果は、繰延税金として認識し、当該一時差異が課税所得に影響を与えると見込まれる

将来の期間に対する法定税率を用いて計算しております。繰延税金資産のうち、将来回収が見込まれない部分については評価性引当金を設定しております。

**m) デリバティブ取引** 当社及び連結子会社は、為替及び金利の変動による影響をヘッジするために、デリバティブ取引を利用しております。為替変動のリスクを回避するために為替予約と通貨オプション取引を、金利変動のリスクを回避するために金利スワップを利用しております。

これらのデリバティブ取引は時価で評価し、評価差額は損益計算書において、損益として認識しております。

**n) 1株当たり当期純利益** 1株当たり当期純利益は、各年度の発行済株式総数の加重平均株式数を用いて算出しております。

**o) 固定資産の減損に係る会計基準** 当連結会計年度より、固定資産の減損に係る会計基準（「固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書」（企業会計審議会平成14年8月9日））及び「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第6号 平成15年10月31日）を適用しております。これにより、税金等調整前当期純利益は340百万円減少しております。

**p) 拡売費の計上区分** 当連結会計年度より、当社の乳製品部門のバター、チーズ類及びその他部門のマーガリン類等におきまして、得意先に対する拡売費支出の内容を見直した結果、実質的な売上値引としての性格が増してきたことから、取引制度を見直し、実質的な値引相当額を、従来の販売費及び一般管理費から売上高を直接減額する方法に変更しております。

この変更により、従来の方法によった場合に比べ、売上高、売上総利益、販売費及び一般管理費がそれぞれ2,157百万円減少しておりますが、営業利益及び税金等調整前当期純利益に影響はありません。

なお、この変更により、セグメント情報の食品事業の売上高と営業費用がそれぞれ2,157百万円減少しておりますが、食品事業の営業利益に影響はありません。

### 3. たな卸資産

2006年及び2005年3月31日現在におけるたな卸資産は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
製品及び商品	¥ 26,176	¥ 29,130	\$ 222,854
原材料、貯蔵品及びその他	10,791	10,498	91,872
計	¥ 36,967	¥ 39,628	\$ 314,726

### 4. 有形固定資産

2006年及び2005年3月31日現在における固定資産は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
土地	¥ 43,415	¥ 43,565	\$ 369,616
建物及び構築物	66,203	66,152	563,629
機械装置及び車両運搬具	52,888	54,505	450,268
工具器具備品	9,112	9,463	77,577
建設仮勘定	982	3,262	8,363
計	¥ 172,602	¥ 176,949	\$ 1,469,454

### 5. 短期借入債務及び長期借入債務

#### 1) 短期借入債務

2006年及び2005年3月31日現在における短期の銀行借入の加重平均利率はそれぞれ0.55%及び0.54%です。

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
短期借入金	¥ 36,185	¥ 36,190	\$ 308,065
2007年3月12日満期 1.1%利付円貨建普通社債	600	—	5,108
コマーシャルペーパー	16,000	12,000	136,216
計	¥ 52,785	¥ 48,190	\$ 449,389

## 2) 長期借入債務

2006年及び2005年3月31日現在における長期借入債務は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
2007年3月12日満期 1.1%利付円貨建普通社債	¥ —	¥ 600	\$ —
2007年5月10日満期 1.1%利付円貨建普通社債	20,000	20,000	170,270
2009年6月10日満期 0.8%利付円貨建普通社債	15,000	15,000	127,703
長期の国内銀行、保険会社、政府系機関等からの借入金	47,608	61,735	405,313
一年以内に返済予定の長期借入金	(18,917)	(17,432)	(161,059)
計	¥ 63,690	¥ 79,903	\$ 542,228

2006年3月31日現在における長期借入債務（社債除く）の年度別返済額は次のとおりです。

3月31日で終了する会計年度	百万円	千米ドル
2007年	¥ 7,664	\$ 65,247
2008年	6,208	52,854
2009年	5,379	45,801
2010年以降	9,438	80,351
計	¥ 28,690	\$ 244,254

## 6. 担保資産及び担保付債務

2006年及び2005年3月31日現在における債務の担保に供している資産は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
建物及び構築物	¥ 11,658	¥ 13,056	\$ 99,254
機械装置及び車両運搬具	9,289	11,033	79,089
工具器具備品	89	139	759
土地	14,339	16,113	122,077
投資有価証券	4,009	4,010	34,138
計	¥ 39,386	¥ 44,353	\$ 335,320

2006年及び2005年3月31日現在における上記の資産が担保されている債務は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
短期借入金	¥ 4,976	¥ 2,637	\$ 42,369
長期借入金(1年内)	2,153	1,894	18,331
長期借入金	13,459	19,186	114,589
従業員貯金	2,560	2,619	21,802
後納郵便料金	—	—	—
計	¥ 23,150	¥ 26,338	\$ 197,092

## 7. 繰延税金資産及び繰延税金負債

2006年及び2005年3月31日現在における繰延税金資産及び繰延税金負債の主要な内訳は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
<b>繰延税金資産</b>			
退職給付引当金	¥ 1,013	¥ 3,685	\$ 8,624
未払賞与	2,689	2,769	22,894
未実現利益	1,147	1,158	9,767
未払費用	987	1,100	8,409
減価償却費	1,028	999	8,759
未払事業税	343	384	2,924
繰越欠損金	2,160	1,178	18,393
その他	1,533	1,818	13,051
繰延税金資産小計	10,903	13,093	92,823
評価性引当額	(2,398)	(1,544)	(20,420)
繰延税金資産合計	8,504	11,549	72,403
<b>繰延税金負債</b>			
圧縮記帳積立金	(3,429)	(3,581)	(29,197)
その他有価証券評価差額金	(6,846)	(3,780)	(58,284)
その他	(226)	(213)	(1,927)
繰延税金負債合計	(10,502)	(7,575)	(89,409)
繰延税金資産の純額	¥ (1,997)	¥ 3,973	\$ (17,005)

## 8. リース取引

当社は、工具器具備品等を賃借しております。

2006年及び2005年3月31日現在におけるリース物件の所有権が借主に移転すると認められる物以外のファイナンス・リース取引によっている資産の取得原価、減価償却累計額、帳簿価額の期末残高相当額は、次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
取得価額相当額	¥ 22,502	¥ 26,020	\$ 191,578
減価償却累計額相当額	13,644	15,613	116,166
期末残高相当額	¥ 8,857	¥ 10,406	\$ 75,411

2006年及び2005年3月31日現在における未経過リース料期末残高相当額は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
1年以内	¥ 3,780	¥ 4,816	\$ 32,186
1年超	5,492	6,020	46,759
計	¥ 9,273	¥ 10,836	\$ 78,946

2006年及び2005年度の支払リース料、減価償却費相当額及び支払利息相当額は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
支払リース料	¥ 5,500	¥ 6,497	\$ 46,829
減価償却費相当額	5,090	6,109	43,339
支払利息相当額	219	279	1,872

減価償却費相当額の算定方法は、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法です。利息相当額の算定方法は、リース料総額とリース物件の取得価額相当額との差額を利息相当額とし、各期への配分方法については、利息法によっています。リース取引に係る減損損失はありません。

## 9. 退職給付引当金

2006年及び2005年3月31日現在における退職給付債務は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
退職給付債務	¥ (78,410)	¥ (133,743)	\$ (667,546)
年金資産の公正な評価額	63,455	77,146	540,233
会計基準変更時差異の未処理額	6,477	11,441	55,143
未認識数理計算上の差異	14,244	51,421	121,271
未認識過去勤務債務	(5,732)	(13,219)	(48,807)
負債合計	34	(6,954)	294
前払年金費用	4,637	232	39,477
退職給付引当金	¥ (4,602)	¥ (7,186)	\$ (39,182)

退職給付費用は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
勤務費用	¥ 1,463	¥ 2,331	\$ 12,460
利息費用	2,129	3,735	18,133
期待運用収益	(1,667)	(2,386)	(14,199)
会計基準変更時差異の費用処理額	711	1,136	6,059
数理計算上の差異	2,665	3,923	22,689
割増退職金他	(1,005)	(2,027)	(8,564)
退職給付費用	¥ 4,296	¥ 6,713	\$ 36,578

2006年及び2005年3月31日現在における退職給付債務等の計算の基礎は次のとおりです。

	2006	2005
退職給付見込額の期間配分方法	定額法	定額法
割引率	2.5%	2.5%
期待運用収益率	主として3.5%	主として3.5%
数理計算上の差異の処理年数	主として14年	主として14年
会計基準変更時差異の処理年数	15年	15年
過去勤務債務の処理年数	主として7年	主として7年

## 10. 販売費及び一般管理費

2006年及び2005年3月31日に終了した連結会計年度における販売費及び一般管理費の主要な内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
運賃保管料	¥ 28,927	¥ 28,029	\$ 246,278
拡売費	49,942	55,454	425,187
労務費	38,199	38,556	325,212
退職給付費用	2,763	4,397	23,523

## 11. 偶発債務

2006年及び2005年3月31日現在における偶発債務は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
債務保証			
PT.INDOMEIJI Dairy Food	¥ 28	¥ 27	\$ 240
有限会社常陸牧場	—	40	—
仙台飼料株式会社	160	—	1,362
明治ビバリッジ株式会社	115	196	982
確認書	84	82	715
債務履行引受契約	—	10,000	—
受取手形の裏書譲渡高	30	30	257
計	¥ 417	¥ 10,377	\$ 3,557

## 12. 研究開発費

2006年及び2005年3月31日に終了した連結会計年度における当期製造費用、販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2006	2005	2006
研究開発費	¥ 7,398	¥ 7,558	\$ 62,989



### 13. セグメント情報

2006年及び2005年3月31日に終了した連結会計年度における事業の種類別セグメント情報は、次のとおりです。

	百万円 当連結会計年度（2005年4月1日～2006年3月31日）				
	食品	サービス/その他	計	消去又は全社	連結
売上高及び営業損益					
売上高					
外部顧客に対する売上高	¥ 604,012	¥ 106,895	¥ 710,908	¥ —	¥ 710,908
セグメント間の内部売上高	1,800	42,347	44,148	(44,148)	—
計	¥ 605,813	¥ 149,243	¥ 755,056	¥ (44,148)	¥ 710,908
営業費用	589,343	145,725	735,069	(44,151)	690,918
営業利益	16,469	3,517	19,986	2	19,989
資産、減価償却費及び資本的支出					
資産	271,230	89,730	360,960	173	361,134
減価償却費	16,050	4,431	20,481	—	20,481
減損損失	244	96	340	—	340
資本的支出	15,676	5,268	20,945	—	20,945

	百万円 前連結会計年度（2004年4月1日～2005年3月31日）				
	食品	サービス/その他	計	消去又は全社	連結
売上高及び営業損益					
売上高					
外部顧客に対する売上高	¥ 620,316	¥ 104,707	¥ 725,024	¥ —	¥ 725,024
セグメント間の内部売上高	1,662	43,662	45,324	(45,324)	—
計	¥ 621,978	¥ 148,370	¥ 770,348	¥ (45,324)	¥ 725,024
営業費用	605,345	145,447	750,792	(45,183)	705,608
営業利益	16,633	2,923	19,556	(140)	19,415
資産、減価償却費及び資本的支出					
資産	274,894	94,184	369,079	(11,486)	357,592
減価償却費	16,262	4,276	20,538	—	20,538
資本的支出	18,041	4,595	22,636	—	22,636

	千米ドル 当連結会計年度（2005年4月1日～2006年3月31日）				
	食品	サービス/その他	計	消去又は全社	連結
売上高及び営業損益					
売上高					
外部顧客に対する売上高	\$ 5,142,280	\$ 910,061	\$ 6,052,342	\$ —	\$ 6,052,342
セグメント間の内部売上高	15,332	360,524	375,856	(375,856)	—
計	\$ 5,157,612	\$ 1,270,585	\$ 6,428,198	\$ (375,856)	\$ 6,052,342
営業費用	5,017,398	1,240,640	6,258,038	(375,881)	5,882,157
営業利益	140,214	29,945	170,159	24	170,184
資産、減価償却費及び資本的支出					
資産	2,309,126	763,926	3,073,053	1,474	3,074,527
減価償却費	136,644	37,729	174,374	—	174,374
減損損失	2,077	817	2,894	—	2,894
資本的支出	133,466	44,851	178,317	—	178,317

## 独立監査人の監査報告書

Report of Independent Auditors



Shin-Tokyo Bldg. 3-1-633, Marunouchi 3-chome,  
Chiyodaku, Tokyo, Japan 100-0005  
Tel : 03-3212-6943 Fax : 03-3215-9855

### 独立監査人の監査報告書

明治乳業株式会社  
株主各位及び取締役会 御中

当監査法人は、明治乳業株式会社及び連結子会社の、円表示による、2006年及び2005年3月31日現在の連結貸借対照表、及び同日に終了した各連結会計年度の連結損益計算書、連結株主持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書について監査を行った。この連結財務諸表の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は監査に基づいて連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、明治乳業株式会社及び連結子会社の2006年及び2005年3月31日現在の財政状態並びに同日に終了した各連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

注記2 o に記載されているように、明治乳業株式会社及び連結子会社は、新たに減損会計基準を採用し、そして注記2 p に記載されているように明治乳業株式会社は、販売促進費の会計処理をそれぞれ2005年4月1日より変更している。

米ドルで表示された金額は、読者の便宜のために、連結財務諸表注記1に記載されているように換算されている。

監査法人 不二会計事務所

平成18年6月29日

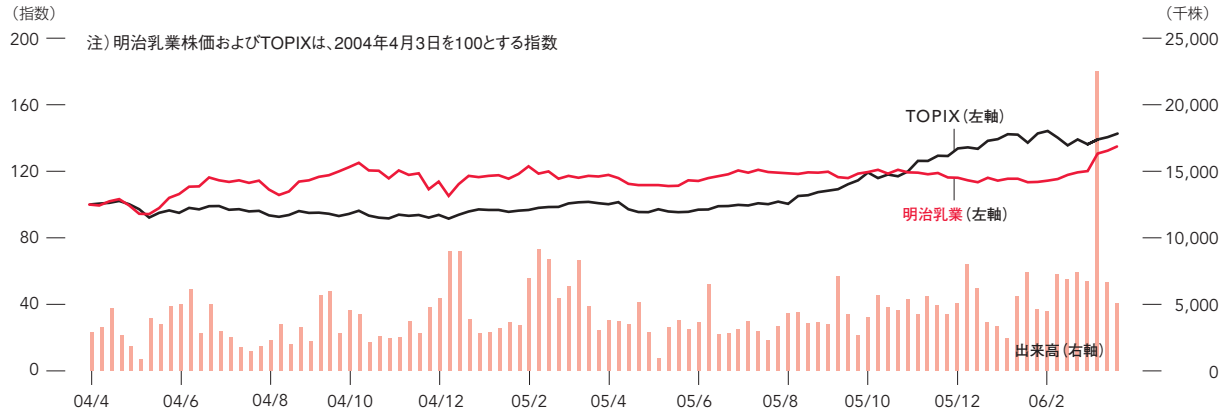
脚注

なお本報告書は、Meiji Dairies Corporation Annual Report 2006 に記載の” Report of Independent Auditors”の監査報告書を翻訳したものです。

# 株式情報

Stock Information

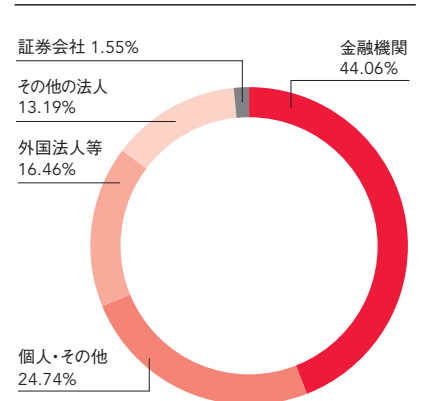
## 株価・出来高推移



## 大株主の状況 (2006年3月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	発行済株式総数 に対する割合 (%)
日本スタートラスト信託銀行株式会社 (信託口) . . . . .	19,145	6.45
株式会社みずほ銀行 . . . . .	14,581	4.92
株式会社りそな銀行 . . . . .	11,000	3.71
明治製菓株式会社 . . . . .	10,882	3.67
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口) . . .	10,681	3.60
日本生命保険相互会社 . . . . .	10,013	3.38
農林中央金庫 . . . . .	8,085	2.73
住友信託銀行株式会社 . . . . .	6,985	2.35
明治乳業共栄会 . . . . .	5,458	1.84
明治乳業従業員持株会 . . . . .	5,334	1.80
計 . . . . .	102,168	34.44

## 所有者別構成比 (2006年3月31日現在)



# 主要グループ会社

Group Companies

(2006年3月31日現在)

牛乳・乳製品・アイスクリーム他 食品の製造・販売	議決権所有割合 (%)	資本金 (百万円)
明治油脂株式会社 . . . . .	100.00	38
日本罐詰株式会社 . . . . .	67.89	314
大阪保証牛乳株式会社 . . . . .	100.00	473
四国明治乳業株式会社 . . . . .	100.00	480
東海明治株式会社 . . . . .	99.17	74
沖縄明治乳業株式会社* . . . . .	50.00	91
パンビー食品株式会社* . . . . .	30.30	99

\*持分法適用会社

牛乳・乳製品・アイスクリーム他食品の販売	議決権所有割合 (%)	資本金 (百万円)
東京明販株式会社 . . . . .	94.67	2,285
中部明販株式会社 . . . . .	94.67	379
近畿明販株式会社 . . . . .	94.67	490
九州明乳販売株式会社 . . . . .	94.67	445
東京明治フーズ株式会社 . . . . .	100.00	400
東北明販株式会社 . . . . .	94.67	400
中国明販株式会社 . . . . .	94.67	490
金沢明販株式会社 . . . . .	94.67	65
北海道明販株式会社 . . . . .	94.67	90

畜産品事業	議決権所有割合 (%)	資本金 (百万円)
株式会社アサヒプロイラー . . . . .	70.00	150
明治アグリズ株式会社 . . . . .	100.00	250
明治ケンコーハム株式会社 . . . . .	88.07	100

飼料事業	議決権所有割合 (%)	資本金 (百万円)
明治飼糧株式会社 . . . . .	100.00	480

物流事業	議決権所有割合 (%)	資本金 (百万円)
東京牛乳運輸株式会社 . . . . .	94.67	98
株式会社カントラ . . . . .	94.67	396
株式会社ケー・シー・エス . . . . .	100.00	480

その他事業	議決権所有割合 (%)	資本金 (百万円)
フレッシュネットワーク		
システムズ株式会社 . . . . .	94.67	4,604
大蔵製菓株式会社 . . . . .	100.00	72
株式会社明治テクノサービス . . . . .	100.00	30
株式会社ナイスデイ . . . . .	100.00	25

## 会社情報

Corporate Data

(2006年3月31日現在)

---

**本社所在地** 〒136-8908  
東京都江東区新砂一丁目2番10号

---

**IR連絡先** 電話：03-5653-0300  
FAX：03-5653-0400

---

**設立** 1917年（大正6年）12月21日

---

**資本金** 23,090百万円

---

**株式数** 発行する株式の総数 560,000,000 株  
発行済株式総数 296,648,786 株

---

**株主数** 34,246名

---

**上場証券取引所** 東京、名古屋

---

**株主総会開催日** 2006年6月29日

---

**名義書換代理人** 三菱信託銀行

---

**ホームページ URL：** <http://www.meinyu.co.jp/>

---

**従業員数（単体）** 4,352名

---