

健康って、おいしい。

**MEIJI**  
明治乳業



アニュアルレポート

**2008**

明治乳業株式会社



## 「 企業理念 」

「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。

## 目 次

➔ PG2

明治乳業  
スナップショット

➔ PG4

財務ハイライト  
(連結ベース)

➔ PG6

株主・投資家の  
皆様および  
お客様へ

➔ PG10

特集

➔ PG14

営業概況 (単体):

PG14: 事業一覧  
PG16: 明治乳業の事業

➔ PG20

明治乳業の  
マネジメント体制:

PG20: 「食品の安全」への  
取り組み  
PG22: 環境・社会とのかかわり  
PG24: 研究開発  
PG26: コーポレート・ガバナンス  
とコンプライアンス  
PG28: 組織図  
PG29: 主要グループ会社  
PG30: 役員

➔ PG31

財務セクション

➔ PG56

株式情報 /  
会社情報

### 見直しに関するご注意

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、2008年8月現在のものです。





## プロフィール

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や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。

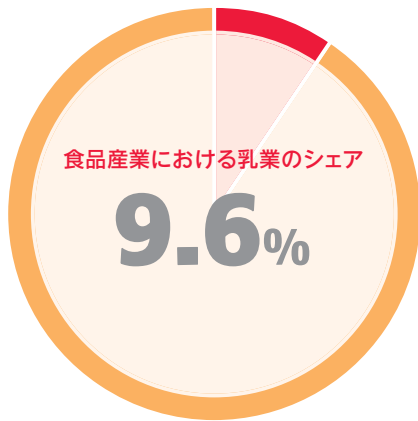
今日では、国内最大手の乳業メーカーとして、牛乳のみならずヨーグルト、チーズ、アイスクリームといった乳製品から、流動食、スポーツ栄養飲料など、多岐にわたる商品を揃えています。

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」一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。

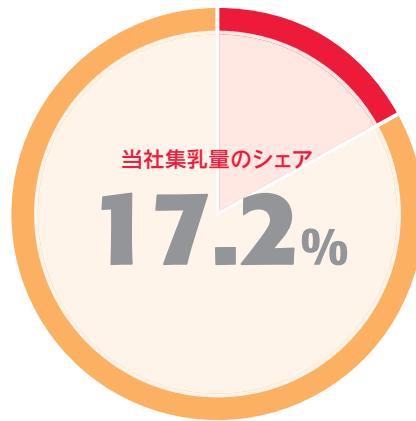
こうした努力を積み重ねていくことにより、全てのステークホルダーの皆様から信頼と支持を得て、明治乳業ブランドを確固たるものとし、企業価値の最大化を図っていきます。

● 明治乳業 スナップショット

現在、乳業は、食品産業23兆円規模(製造品出荷額ベース)の、約1割を占めています。  
 ここでは、主な乳製品について市場でのトレンドや、当社の業界でのポジションを明らかにします。

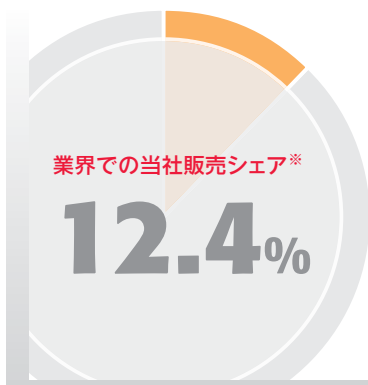


➡ 食品産業の中での、乳業の占める製造品出荷額等のシェア  
 (経済産業省経済産業政策局調査統計部、2006年工業統計表より)

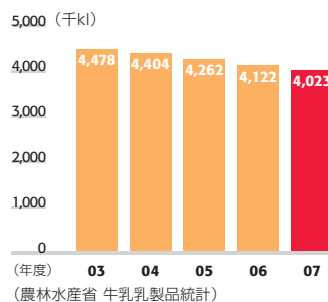


➡ 乳業界における当社の占める集乳量のシェア(農林水産省牛乳乳製品統計をもとに当社で算出)

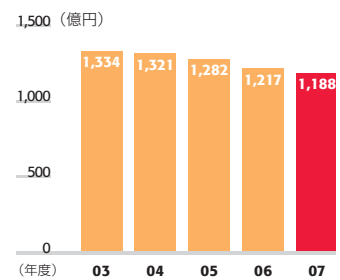
## 牛乳・加工乳等



業界での生産量の推移

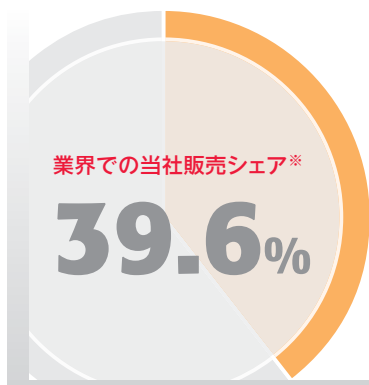


売上高の推移

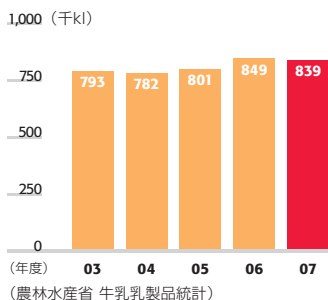


※ 当社推定データ

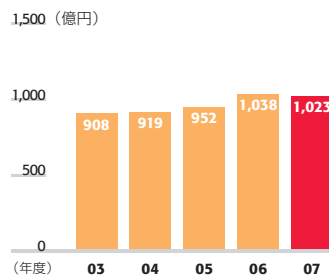
# ヨーグルト



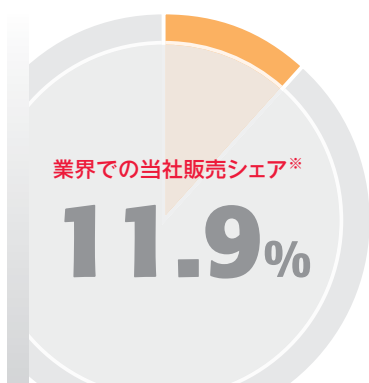
業界(乳業)での生産量の推移



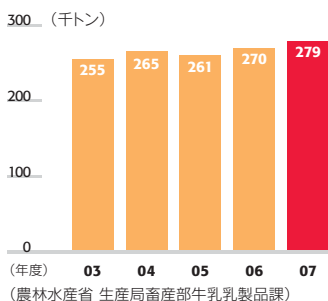
売上高の推移



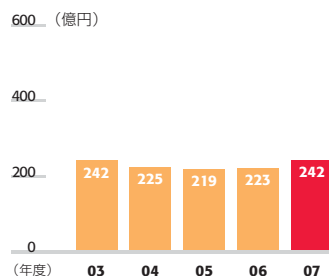
# チーズ



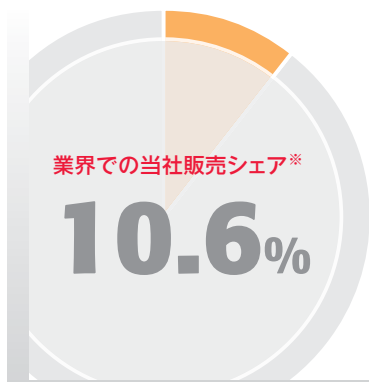
業界での消費量の推移



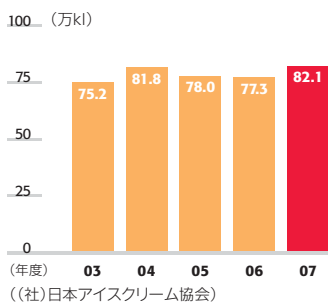
売上高の推移



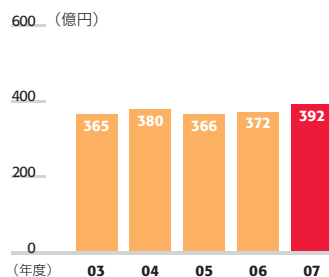
# アイスクリーム



業界での販売量の推移



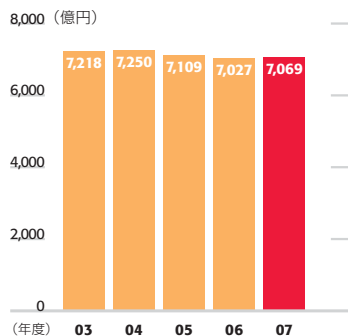
売上高の推移



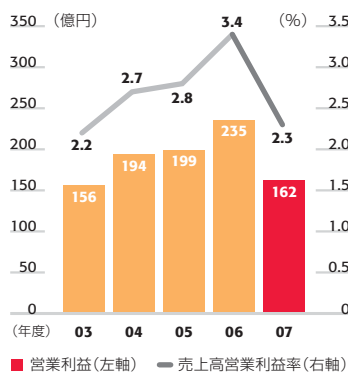
## ● 財務ハイライト (連結ベース)

明治乳業株式会社および連結子会社  
3月31日に終了した各会計年度

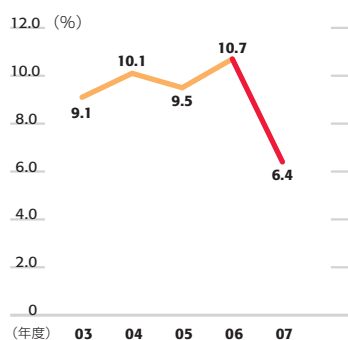
### 売上高



### 営業利益と売上高営業利益率



### ROE



百万円<sup>(注1)</sup>  
(別途記載のものを除く)

会計年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度
売上高	¥ 692,303	¥ 689,038	¥ 708,326	¥ 713,979
売上原価	500,616	490,278	505,113	519,587
販売費及び一般管理費	179,557	184,737	187,771	186,467
営業利益	12,129	14,022	15,441	7,924
経常利益 <sup>(注3)</sup>	10,747	13,459	14,691	8,007
当期純利益	3,949	4,626	3,834	2,093

### 会計年度末

総資産	¥ 336,423	¥ 345,435	¥ 366,894	¥ 381,979
純資産 <sup>(注4)</sup>	74,111	76,985	80,802	80,435
有利子負債 <sup>(注5)</sup>	140,776	141,724	135,369	153,040

### 1株当たり情報(円、米ドル)

当期純利益	¥ 13.31	¥ 15.60	¥ 12.92	¥ 7.06
純資産 <sup>(注4)</sup>	249.83	259.52	272.38	271.18
配当金	6.00	6.00	6.00	6.00

### レシオ

自己資本利益率(ROE) (%) <sup>(注6)</sup>	5.4	6.1	4.7	2.6
総資産利益率(ROA) (%) <sup>(注7)</sup>	1.2	1.3	1.0	0.5
デット・エクイティ・レシオ(倍) <sup>(注8)</sup>	1.9	1.8	1.7	1.9

### その他

従業員数(人)	—	8,681	8,315	8,083
---------	---	-------	-------	-------

- 注) 1. 円金額については、百万円未満およ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2008年3月31日の為替レート(1米ドル=100.17円)を使用しています。  
3. 経常利益=営業利益+金融収支+のれん償却額+持分法による投資損益+その他営業外損益  
4. 純資産については、2006年度より日本の連結財務諸表規則の改正に伴い、自己資本に少数株主持分を加えて算出しています。

## 2000 中計

- ・ 21世紀を勝ち抜く競争優位企業への転換 —No.1シェアへの挑戦—

GATTウルグアイラウンド合意による乳製品の輸出入自由化に向けて、国際競争で勝ち抜くため、収益性の高い高付加価値企業となることを目指しました。そのため、市乳部門<sup>\*1</sup>を中心としたNo.1シェアの獲得へ挑戦しました。

## 2003 中計

- ・ イノベーション先進企業への転換 —企業価値の創造と経営革新の実践—

技術や経営において、改革に挑戦し続ける先進企業を目指しました。市乳分野、特に牛乳・ヨーグルト事業でのヒット商品の発売により、コア事業分野での市場シェアの拡大を実現しました。

百万円 <sup>(注1)</sup> (別途記載のものを除く)						千ドル <sup>(注2)</sup> (別途記載のものを除く)	
2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2007年度	
¥ 732,368	¥ 721,833	¥ 725,024	¥ 710,908	¥ 702,750	¥ 706,988	\$ 7,057,886	
528,996	524,253	522,970	515,712	502,635	516,325	5,154,488	
187,602	181,899	182,637	175,205	176,517	174,400	1,741,046	
15,769	15,680	19,415	19,989	23,597	16,262	162,351	
14,602	15,747	19,081	20,179	23,421	16,065	160,382	
4,050	7,949	9,722	10,055	13,708	9,226	92,109	
¥ 363,353	¥ 364,957	¥ 357,592	¥ 361,134	¥ 383,560	¥ 390,192	\$ 3,895,303	
82,241	91,892	100,026	112,695	146,044	147,425	1,471,756	
150,316	142,351	128,093	116,475	86,286	105,163	1,049,849	
¥ 13.56	¥ 26.74	¥ 32.73	¥ 33.86	¥ 42.81	¥ 28.08	\$ 0.280	
277.55	310.23	337.86	380.85	437.45	441.73	4.410	
6.00	6.00	6.00	7.00	10.00	8.00	0.080	
5.0	9.1	10.1	9.5	10.7	6.4	—	
1.1	2.2	2.7	2.8	3.6	2.3	—	
1.8	1.5	1.3	1.0	0.6	0.7	—	
7,754	7,482	7,370	7,185	7,054	7,134	—	

- 有利子負債＝短期借入金債務(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)＋長期借入金債務(社債、長期借入金)
- 自己資本利益率＝当期純利益／(期首・期末自己資本の単純平均)
- 総資産利益率＝当期純利益／(期首・期末総資産の単純平均)
- デット・エクイティ・レシオ＝有利子負債／株主資本

## 2005 中計

- ・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—

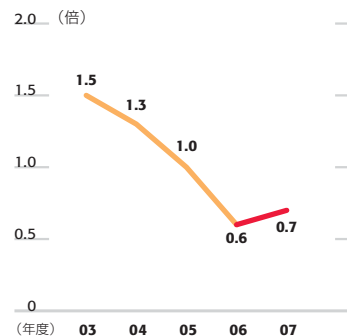
商品ブランドの市場への定着に加え、コーポレートブランドの確立と市場への浸透を図りました。また、利益率の高いコア商品への集中や、有利子負債の削減により、高収益体質への転換を実現しました。

## 2008 中計

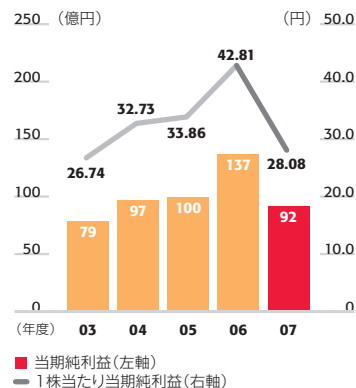
- ・新・総合乳業<sup>※2</sup>の創造  
—独自性の高い顧客価値提供による  
世界に通用する高収益企業への挑戦—

世界に通用する高収益企業を目指して、コア事業への経営資源集中による事業基盤の確立、明治ブランドと全社戦略ブランド<sup>※3</sup>の徹底強化、グループ経営効率化の追求を進めています。

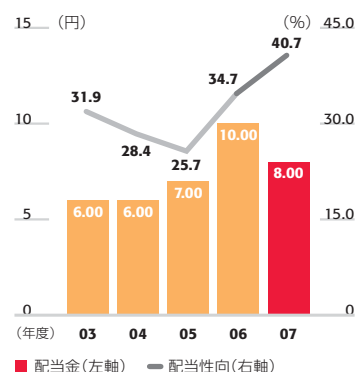
## デット・エクイティ・レシオ



## 当期純利益と 1株当たり当期純利益



## 配当金と配当性向(単体)



※1 市乳部門とは、牛乳・ヨーグルト・乳飲料等を含みます。

※2 「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することにより、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企業グループのことであります。

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

## ● 株主・投資家の皆様およびお客様へ



取締役社長  
浅野 茂太郎

### 原材料価格高騰の影響などにより、2007年度は大幅減益へ

2007年度の業績は、5年連続増益(経常利益、当期純利益ベース)から一転、大幅な減益となりました。明治乳業単体において牛乳類、ヨーグルト等の売上が前期実績を下回ったものの、飼料子会社等の売上が前期実績を上回ったことにより、連結売上高は前期比0.6%増の7,069億円となりました。しかし利益面では、コスト削減努力の限界を超えた大幅な原材料コストの増加(59億円)、税制改正に伴う減価償却費の整理変更などにより、連結営業利益は前期比31.1%減の162億円、連結経常利益は前期比31.4%減の160億円、連結当期純利益は同32.7%減の92億円となりました。

### 経営環境の激変と、それに対する明治乳業グループの取り組み

2007年度、当社グループを取り巻く環境は、食品業界での度重なる食品偽装事件により、消費者の食に対する安全や安心への関心がさらに高まる一方、原材料コストの未曾有の高騰が収益を圧迫する厳しい状況となりました。

このような環境下、明治乳業グループは、製造コストの低減や物流の合理化、間接業務の効率化、経費全般の見直し、付加価値の高い商品開発など、業務全般を見直しコストアップへの対応に努めました。また、原材料価格の高騰は当面継続するものと考え、商品のメーカー希望小売価格の改定を実施するとともに、価格改定について消費者や流通業界の方々の理解と浸透を図ってきました。こうした取り組みの結果、価

格改定は概ね目指す成果を上げ、それに伴う物量減も想定していた範囲内に留まりました。

### 安定的な配当政策により、年間配当8円に

当社は長期にわたり安定的な経営基盤の確保に努めることを旨としており、グループ全体での業績状況や将来に備えた内部留保の充実を考慮しつつ、株主の皆様に対して安定的な配当を継続していくことを、利益配分の基本方針としています。2007年度の配当につきましては、中間配当4円と合わせて、年間配当は前期比2円減の8円とさせていただきます。

注: 2006年度の配当金10円は、90周年を迎えたことによる記念配当2円を含んでいます。

### 2008年度は増収・増益の見通し

このような未曾有の原材料価格の高騰は当面続くものと考えられ、それに伴う2008年度のコストアップは200億円を見込んでいます。しかし、① 商品価格改定の浸透・定着、② 戦略ブランドの強化などの施策を推進していくことにより、コストアップを吸収し、増収・増益を目指しています。

#### ① 商品価格改定の浸透・定着

大幅な原材料価格の高騰に対処するために商品価格を改定せざるを得ない状況について、消費者や流通業界の方々の理解を得ながら、市場へ浸透・定着させていくことが最大の課題



2007年度は、原材料価格の高騰により経営環境が激変し、業績は5年連続増益から一転、大幅な減益となりました。より効率的な経営を行い、厳しい経営環境への的確な対応に努め、2008年度は増収・増益を目指します。

明治乳業グループは、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企業グループを目指し、引き続き全力で邁進していきます。

となります。飲用牛乳の消費は依然として低迷しており、価格改定による消費の落ち込みを最小限に留めるためにも、牛乳のよさを地道に消費者に理解してもらう活動を推進し、牛乳乳製品の消費拡大を目指します。また2008年より6月1日が「牛乳の日」\*と制定されたことを契機として、業界全体でも市場の拡大に取り組んでいます。

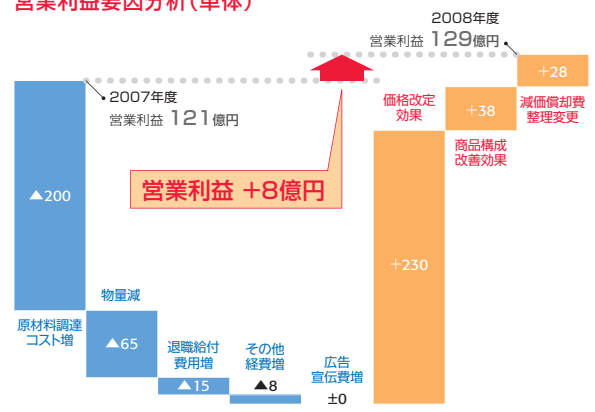
\* FAO (国際連合食糧農業機関) の提言により、現在世界の多くの国で6月1日を「World Milk Day (世界牛乳の日)」と制定しています。日本でも2008年より(社)日本酪農乳業協会が、牛乳の価値の理解促進を目的に制定しました。

## ② 戦略ブランドの強化

当社が重点コア商品と位置付けている「全社戦略ブランド」の強化育成を行っていきます。2007年度のコア商品の総売上高は2,942億円(前期比1.1ポイント増)であり、売上高構成比は全体の61.3%(前期比0.6ポイント増)となっています。2008年度は、積極的な販売促進活動を行い、「明治おいしい牛乳」や「明治ブルガリアヨーグルト」「明治プロビオヨーグルトLG21」「ヴァーム」などの売上増を見込んで、コア商品の売上高構成比を64.0%(前期比2.7ポイント増)と計画しています。これらの高付加価値商品の売上高構成比を高めていくことで、収益力の向上を図っていきます。

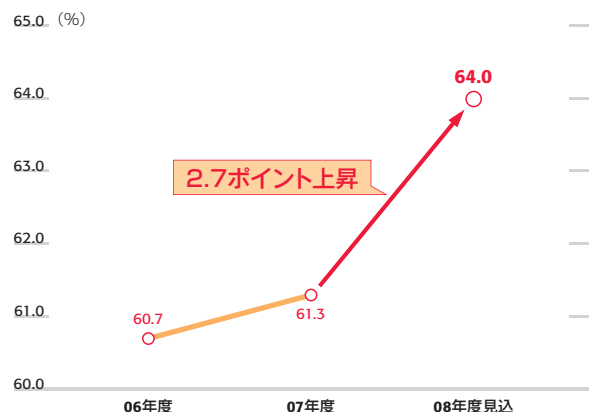
同時に、「独自の技術力・商品力を活かして世界の食品トップ企業と互角に競争できる食品企業グループを目指す」という長期ビジョンの達成に向けて、これまで取り組んできた以下の

## 2008年度業績見通し 営業利益要因分析(単体)



注: 2008年3月期決算発表時点

## コア事業売上高構成比



施策を、2008年度においても引き続き強化していきます。

#### ① 成長事業の基盤強化

2008中期経営計画(以下、「08中計」)の戦略のひとつ「成長事業の基盤強化(仕掛け)」は、順調に進捗しています。今後ますます需要の拡大が見込まれるチーズ事業については、国内最大級の生産力を兼ね備えたチーズ工場を新設し、すでに本格稼働しました。それに伴い、発酵食品に含まれている「うまみ」をチーズの製造技術に応用した、「うまみ乳酸菌熟成」という新しい技術を活用し、2008年9月より「明治北海道十勝チーズ」ブランド計13品を新しく発売します。また、高齢社会の進展などにより将来性のある流動食事業については、流動食の新工場棟を増設、2008年7月より生産を開始し、生産能力が従来の約3倍になります。

2008年度は事業拡大を積極的に推進していくとともに、「仕掛け」の完遂に向けてさらなる取り組みを実施していく計画です。

#### ② カテゴリーNo.1事業の強化

2007年度はさらに仕掛け強化の一環として、ヨーグルト事業や調粉事業に対し積極的に経営資源の集中を行いました。ヨーグルト事業では当社独自の技術「まるやか丹念発酵(脱酸素低温発酵法)」に新たな技術を加え、「明治ブルガリアヨーグルトLB81そのままプレーン」を発売しました。また調粉事

業では、従来の「明治ほほえみ」に添加物を加えず、栄養分はそのまま、粉乳を圧縮成型し固形状にした世界初のキューブ型コナミルク「明治ほほえみ らくらくキューブ」を開発し、現在順調に販売拡大を行っています。これらの事業については、2008年度もさらなる拡大を期待しています。

#### ③ グループ経営の効率化の追求

2008年4月に東西の物流子会社を統合し、明治ロジテック株式会社を設立しました。全国グループ内の物流の統合・一元管理を行うことにより、輸配送技術の革新、コスト低減など、輸配送の最適化を図っていきます。また、日本の物流市場で唯一増加傾向にあるチルド部門において競争力を強化することで、将来的には当社グループ外の顧客も獲得し、収益拡大と安定化を目指します。

#### ④ 独自の技術開発力・商品力の徹底強化

当社グループでは、環境変化に勝ち抜く原動力は、独自性のある技術開発力であると考えています。これまで、技術的裏付けのある新商品を常に業界に先駆けて提案してきました。

2007年度の新商品である「明治ほほえみ らくらくキューブ」は独自のキューブ製法が特許登録され、新たに開発した成型装置についても特許出願中です。同じく「明治ブルガリアヨーグルトLB81そのままプレーン」は当社独自のヨーグルト製法「まるやか丹念発酵(脱酸素低温発酵法)」をベースにNF膜処

理技術を組み合わせそのまま食べてもおいしいプレーンヨーグルトに仕上げました。2008年5月に上市した「明治フレッシュクリームあじわい」は当社独自の「ナチュラルテイスト製法（乳の脱酸素殺菌法）」とNF膜処理技術を生クリームに応用したもので、高級洋菓子店のパティシエや一流ホテルのシェフからこれまでにない新しい風味の生クリームであると高く評価されています。

今後も、「食」の新しい価値を創造していくために、独自の技術開発力・商品力の徹底強化に努めていきます。

上記の施策を推進することにより、「08中計」の最終年度である2008年度の業績は、連結ベースで売上高が前期比1.3%増の7,162億円、営業利益は同1.5%増の165億円、経常利益は同2.7%増の165億円、当期純利益は同0.8%増の93億円を見込んでいます。また、単体ベースの売上高は、前期比2.2%増の4,887億円、営業利益は同5.8%増の129億円、経常利益は同8.9%増の135億円、当期純利益は同16.1%増の75億円を予想しています。

なお、原材料価格の大幅な高騰等外部環境の激変により「08中計」の目標達成は困難であると判断し、2008年度の業績見通しをやむを得ず既述の通り変更しました。厳しい状況に的確に対応し、早期に増益基調への回帰を目指していきます。

## 最後に

日本の酪農・乳業界では、穀物相場の高騰に伴い、飼料価格も高騰し、今まさに国内酪農業は危機的状況にあり、まさにターニングポイントを迎えております。

当社グループは今後も、「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、「食の安全・安心」への取り組みを徹底し、お客様の満足と信頼を得るために邁進していきます。

そして商品開発・技術開発はもとより、全ての企業活動において、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を目指し、挑戦を続けていきます。

今後とも、皆様の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。

2008年8月

取締役社長

浅野 茂太郎

# 浅野 茂太郎

● **特集：超常識への挑戦！－「明治おいしい牛乳」ブランドの確立**

牛乳はその特性から、味による差別化が困難な製品とみなされていました。売れ行きを決めるのは店頭での「価格の安さ」であり、それゆえ成熟化した市場で収益性を追求しにくい商品であると考えられていました。

そうした中、「明治おいしい牛乳」は2002年の全国発売以来、売上を伸ばし続けている大ヒット商品となり、市場のこれまでの常識を覆す高付加価値牛乳の基盤を築きました。この超常識的な戦略、すなわちコモディティ※と考えられている牛乳をブランドに変えた、当社の戦略をご紹介します。

※ 日用品、生活必需品のこと。

**今なお成長し続ける「明治おいしい牛乳」**

2007年度の売上高468億円—ひとつの牛乳ブランドで、これだけの売上を記録した商品は、かつてほとんどありませんでした。「明治おいしい牛乳」は2002年の全国発売以来、当社の高付加価値商品として売上を伸ばし続けています。近年、少子高齢化や食生活の変化を背景に低迷している牛乳市場において、他の牛乳に比べ高価格であるにもかかわらず、大ヒット商品となった「明治おいしい牛乳」。その成功は、牛乳市場での常識を覆す2つの手法によるものでした。

**超常識の手法①：科学的な裏付けのある「おいしさ」**

**1. 国際競争の影響を受けにくい戦略商品の開発**

1989年6月—当時社長に就任したばかりの中山悠(現会長)は、「お客様に喜ばれる、おいしい牛乳を作ってほしい」と指示しました。

その頃、GATTウルグアイラウンドの交渉により、乳製品を含む農産物自由化の方向が固まりつつあり、日本の乳業は大きな転機を迎えていました。この中山の指示の背景には、賞味期限が短いという特性により、乳製品自由化後も国際競争

にさらされにくい市乳事業を強化すべきである、という経営戦略上の狙いがありました。

加えて当時、市乳事業は当社の最大の事業部門にもかかわらず、コモディティ商品化していることもあり、収益性が極めて悪化していました。乳業界のトップ企業を目指すためには、飲用牛乳部門の収益性を抜本的に改善することが必要でした。こうして付加価値の高い、「おいしい」牛乳作りが始まりました。

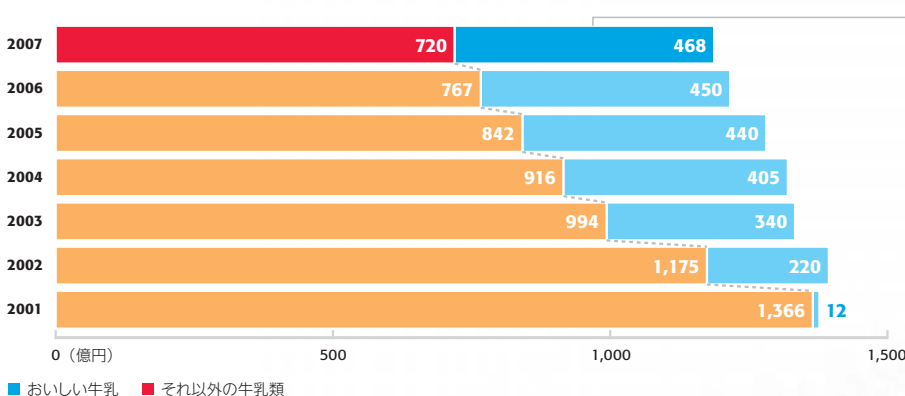
**2. 牛乳の「おいしさ」とは何か？**

牛乳の「おいしさ」とは、どういうことなのか。

そもそも牛乳というのは、牛から搾ったままの生乳を加熱殺菌したもので、省令などの定めにより、生乳以外の原料を一切加えないものに限られます。それだけに、味の差を出すことは困難でした。「牛乳のおいしさ」を求めてまず、牛乳の脂肪球の大きさを平均よりやや大きめに揃えることで、「コク」を出した新商品を発売しました。しかし「コク」だけでは「おいしさ」への評価にはつながらず、市場は動きませんでした。

そこで、「牛乳嫌いの人はなぜ嫌いののか。牛乳嫌いの人が飲んでくれる牛乳ならば、好きな人はもっと飲んでくれるだ

『明治おいしい牛乳』とそれ以外の牛乳類の当社売上高推移





ろう」と視点を変えてみました。調査の結果「牛乳を飲まない理由」は、「乳臭い(加熱殺菌由来)」ことと、「後味がベタベタする」と口当たりを挙げる人が多数を占めていました。つまり求められている牛乳のおいしさは、「においが少ない、口当たりがさっぱりしている、後味がべとつかない牛乳」です。

では、どうしたらこのような牛乳が作れるのか。試行錯誤が続き、解決方法が見つからないまま、4年あまりが過ぎていきました。

### 3. ヒントは牛乳の中の酸素にあった

解決の糸口となったのは、「おいしい」と聞いて取り寄せた牛乳を冷蔵庫に入れておいたのを忘れ、数日後に飲んだところ、脂肪が酸化したような風味を感じたことです。「ひょっとしたら、牛乳の中に溶けている酸素が本来のおいしさを損なっているのではないか」という新たな視点が生まれたのです。

そしてある日、加熱殺菌前の生乳に通常摂氏10度で約10ppm含まれている溶存酸素濃度をあらかじめ落としてから加熱殺菌すると、官能評価<sup>\*1</sup>を担当する専門パネラーの評価がガラリと変わりました。「フレッシュ感」「後味のよさ」「口当

たり」「ノド越し」が格段に高い評価になったのです。これは、硫黄化合物(ジメチルサルファイド)など加熱殺菌の際に生成するにおい成分が、溶存酸素除去によって低減したためでした。生乳中の溶存酸素をあらかじめ低減して加熱殺菌することで、加熱臭のもとであるジメチルサルファイドの生成を抑制するという新しい製法を、ついに開発したのです。

※1: 人の味覚によって行う評価のことです。当社では、特に鋭い味覚をもつ研究者からなる専門チーム「エキスパート・パネラー」によって行われ、この検査の評価をデータ化した「官能評価システム」を構築しました。

### 4. 「ナチュラルテイスト製法」の開発に成功

この製法は「ナチュラルテイスト製法」と名付けられ、2000年春に特許が認められました。さらに、そのおいしさを長く保たせるための品質管理技術「ESL製法<sup>\*2</sup> (Extended Shelf Life)」を導入しました。その後、200名の消費者に飲み比べてもらった結果、研究所の専門パネラーの評価と見事に一致。「乳臭さがない、後味がすっきりしている、しかも普通の牛乳よりおいしい」と評価していただけたのです。



「ナチュラルテイスト製法」によって、「牛乳の味はどれも同じ」という常識は科学的な根拠をもって覆され、超常識への挑戦は10年越しに結実しました。「おいしさ」を追求する姿勢とそれを実現する着実な努力が、大ヒット商品につながる技術を生み出したのです。

※2: 原料から製品にいたる製造工程の全てにおいて、徹底した品質管理をすることにより、賞味期限の延長を可能にした技術のこと。

## 超常識の手法②: 「おいしさ」を市場に伝える戦略

### 1. 安売りの目玉商品を高付加価値商品に変える

「おいしさ」の技術的裏付けはできたが、あとはこれを市場にどう伝えていくか?

「明治おいしい牛乳」開発の目的は、味の差別化に成功した、実勢価格よりも50円高い高付加価値牛乳で売上シェアを伸ばし、コア事業である市乳事業の大幅な収益改善にあります。

しかし当時、牛乳は「安売りセールの目玉商品」になることが多く、量販店に対する商談のポイントも「価格訴求」に偏りがちでした。そのような流通市場の常識を覆すというものが、もうひとつの超常識への挑戦です。

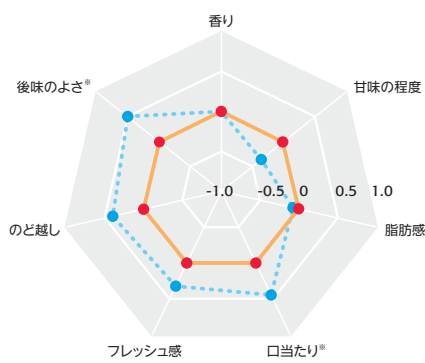
### 2. あえて最下段を避け、二段目陳列を提案

まずは、生乳の生産地であり全国有数の販売激戦地でもある東北地区で、2001年3月よりテスト販売を行いました。牛乳の味覚と販売価格について最もシビアな地域で支持されれば、全国で通用すると考えたからです。

その際、量販店にとっても新しい牛乳市場の創造はメリットが大きいことを示すとともに、売り場では、「明治おいしい牛乳」を通常目玉商品が陳列されるショーケースの最下段には置かず、二段目に置くことを提案しました。なぜならば、最下段は牛乳の最もよく売れる場所ですが、価格の安さが求められるからです。味の差別化を実現した高付加価値商品であることを訴求できなければ、「明治おいしい牛乳」の開発努力は水泡に帰してしまいます。

また、「商品の認知度と好感度アップ」にポイントを絞り、そのユニークな映像とナレーションが話題となるほど、積極的にテレビCMを行いました。コモディティ商品という位置付けであれば、テレビCMを積極的にする必要はありませんでしたが、「明治おいしい牛乳」は違うのです。

## 溶存酸素濃度と牛乳の風味特性との関係



● 溶存酸素 (従来製法) ● 溶存酸素 (ナチュラルテイスト製法)  
※ p<0.05で有意差あり



『明治おいしい牛乳』のテレビCM  
「搾って～」というナレーションがかぶさる

### 3. 常識破りのマーケティングが功を奏す

その結果、2001年3月末からテスト販売した「明治おいしい牛乳」は、4月第一週には、激戦地の東北地区における販売シェアトップの商品となりました。量販店の出口調査では、初回の購買動機は「テレビCMを見て」、リピーターの動機は「味がおいしいから」という項目が高く、CMの効果と味への評価が売上拡大の要因となったことが実証されました。2002年7月から全国発売され、2007年度売上は468億円にまで拡大し、牛乳史上、稀に見る大型商品に成長しました。「明治おいしい牛乳」によるブランド牛乳市場の創造と確立によって、「変化が起きない成熟市場」という常識を崩しました。

#### コモディティからブランドへ

現在、乳業は食品産業23兆円の約1割を占めています。乳製品は、私たちの「食」生活にとって必須アイテムであるとともに、コモディティ商品であると強く認識されていました。牛乳もそのひとつであり、乳業界のトップ企業を目指すためには、これまでコモディティ商品であった牛乳をブランド化し、市乳事業の収益性を抜本的に改善することが必要だったのです。当社

は「明治おいしい牛乳」の開発を通じて、市場に「牛乳のおいしさ」という新しい価値を提供し、そのブランドを確立しました。

この戦略は、牛乳だけに留まりません。2000年発売の「明治プロビオヨーグルトLG21」は、新しい乳酸菌「LG21（特許取得済）」を発見しブランド化した商品です。「明治おいしい牛乳」と同様にマーケティング活動が成功し、従来ノンユーザーとされていた中高年男性にも受け入れられ、大ヒット商品となっています。また、日本人が苦手とする苦味を抑えてクセのないマイルドな風味に仕上げた「明治北海道十勝カマンベールチーズ」も、テレビCMや販売施策の展開によりその味が広く認知され、主婦層を中心に高い支持を得ました。2007年にはモンドセレクションにおいて金賞を受賞するなど、「明治北海道十勝」ブランドの確立を実証しています。

当社は今後も、「食」の新しい価値を作り上げていく価値創造型の企業となると同時に、世界に通用する高収益企業を目指し、挑戦を続けていきます。

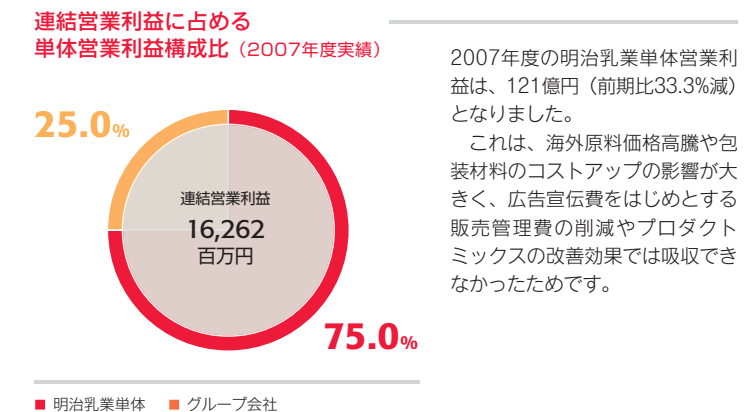
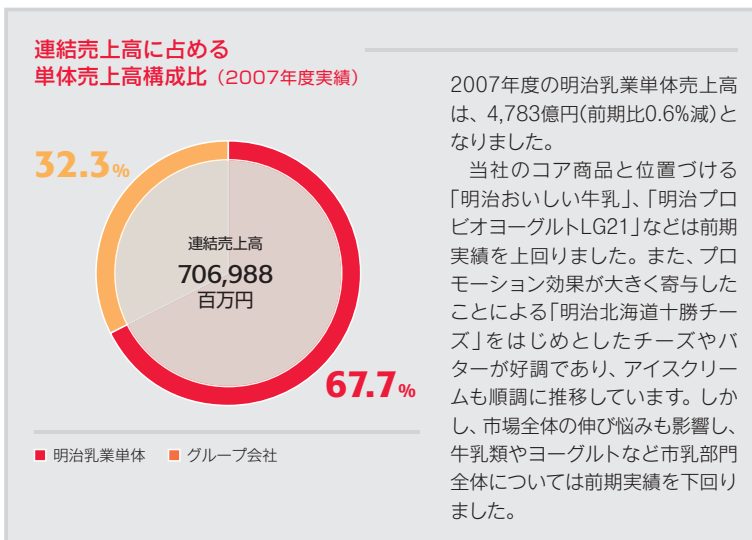


● **営業概況** (単体):

→ **事業一覧**

本章は、明治乳業グループの売上高・営業利益の約7割(2007年度実績: 売上高67.7%、営業利益75.0%)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に、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。

**明治乳業単体の実績**



**市乳**



**乳製品**



**アイスクリーム**



**飲料**

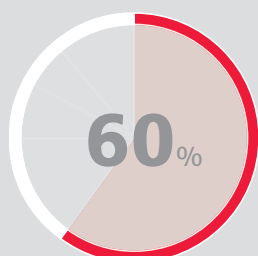


**その他**

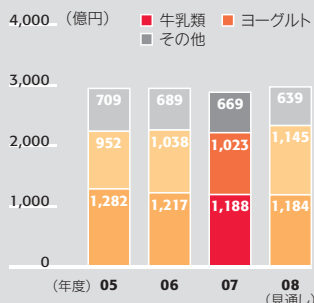




・売上高構成比



・売上高推移

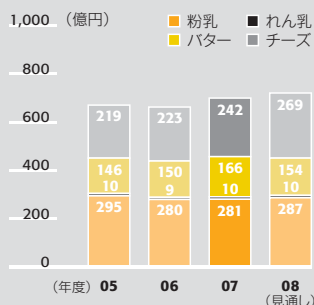
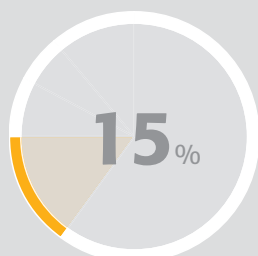


・部門概要

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、後味の爽やかさを表現した「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「明治贅沢しほりミルク」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。

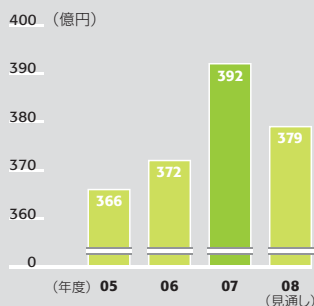
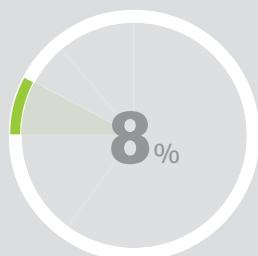
ヨーグルトでは、プレーンヨーグルトの代名詞となっている「明治ブルガリアヨーグルトLB81プレーン」をはじめ、LG21乳酸菌を配合した「明治プロバイオヨーグルトLG21」など、独自の発酵技術を活かし多彩な商品ラインナップを揃えています。



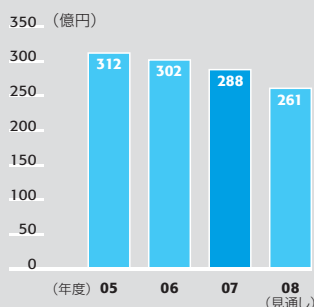
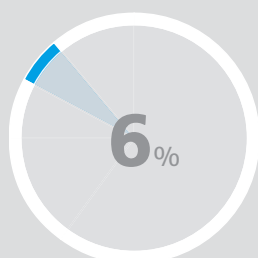
乳製品部門には、粉乳、れん乳、バター、チーズが含まれます。

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。

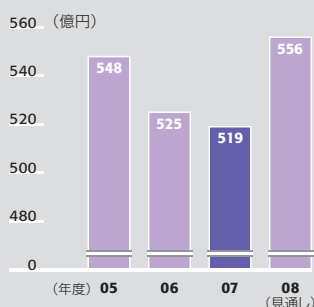
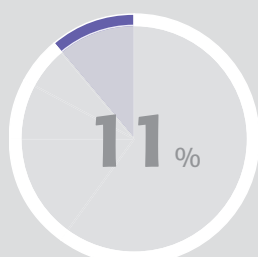
チーズでは、北海道十勝地方の生乳を60%以上原料に使用した「明治北海道十勝チーズ」シリーズが、日本人の味覚に合った商品として、高い評価を得ています。



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ています。

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から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・介護食品では、総合栄養流動食「メイバランス」シリーズや「やわらか食」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。

● 営業概況 (単体):

→ 明治乳業の事業

# 市乳

2007年度売上高 **2,882**億円

「08中計」達成状況

	2007年度当初計画	2007年度実績	2008年度見通し
明治おいしい牛乳	473 億円	468 億円	492 億円
明治ブルガリアヨーグルト	730 億円	655 億円	727 億円
明治プロビオヨーグルトLG21	290 億円	288 億円	324 億円
宅配商品	451 億円	434 億円	437 億円

明治おいしい牛乳 (125ml×3)



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、後味の爽やかさを表現しています。

明治ブルガリアヨーグルトLB81そのままプレーン



当社独自の「まろやか丹念発酵」(特許取得済)技術によりまろやかな風味となめらかな食感を実現し、「NF膜処理技術」で乳本来の栄養素とおいしさは変えず後味をすっきりさせ、そのまま食べておいしいヨーグルトに仕上げました。

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 ストロベリー/ブルーベリー



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。

2007年度業績

市乳部門の2007年度の売上高は、前期比2.2%減の2,882億円となりました。

「牛乳類」の売上高は、前期比2.4%減の1,188億円となりました。これは、飲用牛乳市場全体の縮小の影響などによるものです。しかし、コア商品である「明治おいしい牛乳」については、店頭での販売促進活動や地道な施策が奏功したことにより、ゲープル並びにスリムブリック・宅配罐なども引き続き好調に推移したため、売上高は前期比4%増の468億円となりました。

「ヨーグルト」の売上高は、前期比1.5%減の1,023億円となりました。市場全体が伸び悩む中、コア商品である「明治ブルガリアヨーグルト」シリーズ主力の「LB81プレーン(500g)」の売上高が前期比3%減少したことによります。しかし、同シリーズのソフトヨーグルト「4連タイプ」が前期比5%増、また「明治プロビオヨーグルトLG21」が前期比3%増と好調に推移しているため、昨年突破した1,000億円の大台は維持しました。

「その他」の売上高は、乳飲料の売上が前期を下回ったことなどにより、前期比3.0%減の669億円となりました。

2008年度以降の戦略・見通し

2008年度は、引き続き高付加価値商品の売上拡大に重点を置いた取り組みを推進するとともに、原材料価格の高騰などによるコスト高に対応した商品価格改定の浸透と定着を図ることにより、市乳部門の売上高は、前期比3.0%増の2,968億円を見通しています。

「牛乳類」の売上高は、飲用市場全体の縮小を考慮し前期比0.3%減の1,184億円を見通していますが、「明治おいしい牛乳」は前期比5%増の492億円を計画しています。牛乳市場全体が減退する中で、発売以来売上を伸ばし続けている「明治おいしい牛乳」のブランド力をさらに高め、ロイヤル顧客層を増やし

ていきます。昨年 の新商品である小型紙容器商品「明治おいしい牛乳」(125ml×3)はスーパーやコンビニエンスストアなどの取扱店を拡大していくほか、試飲など積極的なマーケティング活動を展開し、市場定着を図っていきます。

宅配事業は、厳しい市場環境にもかかわらず、100ml壺商品は高齢化の進展による小容量ニーズの高まりによって、順調に拡大しています。さらに、新商品「明治軽快グルコサミン」や重点商品「明治プロビオヨーグルトLG21」ドリンクタイプで、売上拡大を図っていきます。成熟化した市場環境とはいえ、ソーシャルニーズに沿った高付加価値商品の提供、販売店とお客様とのコミュニケーションの強化、また基本サービスの再徹底など、原点に戻った地道な活動を行っていきます。

「ヨーグルト」では、「明治ブルガリアヨーグルト」「明治プロビオヨーグルトLG21」の2大ブランドの販売強化により、前期

比11.9%増の1,145億円を見通しています。「明治ブルガリアヨーグルト」は、生産能力体制整備を背景として積極的に展開していきます。新商品「明治ブルガリアヨーグルトLB81そのままプレーン」の市場定着、育成に向けて店頭でのコミュニケーションを強化していきます。好調のソフトヨーグルト「4連タイプ」は増産体制を行い、人気の高いフレーバーを随時投入していきます。「明治ブルガリアヨーグルト」では、2008年度売上高は前期比11%増の727億円を見通しています。「明治プロビオヨーグルトLG21」は、引き続き商品の「認知」と「理解」のさらなる深耕を図りながら、新フレーバーの追加により新規顧客の獲得、販売個数の増加を目指し、前期比12%増の324億円を見通しています。

2008年度の「その他」の売上高は、採算商品への絞込みを行うものの、4.5%減の639億円を見通しています。

## 乳製品

2007年度売上高 **700**億円

### 「08中計」達成状況

	2007年度当初計画	2007年度実績	2008年度見通し
明治北海道十勝チーズ	103 億円	103 億円	103 億円

### 明治北海道十勝スマートチーズ



乳酸菌によりチーズのうまみを最大限に引き出す「うまみ乳酸菌熟成」という新しい技術により、濃厚なうまみと口どけのよさが楽しめるチーズを発売しました。従来のチーズに、日本人が好む「うまみ」を付与しました。

期並みとなりましたが、2007年10月、従来の「明治ほほえみ」に添加物を加えず栄養分はそのまま、粉乳を固形状にした世界初の画期的なコナミルク「明治ほほえみ らくらくキューブ」を発売し、加えて地道な販売促進活動を行った結果、売上は着実に回復傾向にあります。

### 2007年度業績

乳製品部門の2007年度の売上高は、前期比5.4%増の700億円となりました。

チーズ、バター の売上高が、それぞれ前期比8.5%増、10.5%増と上回ったことが主な要因であり、特に「明治北海道十勝」シリーズは15周年記念のプロモーション活動が奏功し、売上高は前期比5%増の103億円となりました。粉乳はほぼ前

### 2008年度以降の戦略・見通し

2008年度はチーズ事業に注力するとともに、価格改定の浸透と定着を図ることにより、その売上高は前期比11.2%増の269億円を目標としています。2008年3月に新十勝チーズ工場を本格稼働させ、2008年9月より新商品を発売するなど、さらに明治北海道十勝ブランドの徹底強化を図っていきます。なお、2008年6月には「明治北海道十勝カマンベールチーズ」がモンドセレクションにて最高金賞を受賞しました。

注 モンドセレクションとは、欧州共同体(EU)とベルギー政府が共同し、お菓子の品質向上を目的として1961年より開始された世界的に権威のある食品品評会です。

# アイス クリーム

2007年度売上高 **392**億円

## 「08中計」達成状況

	2007年度当初計画	2007年度実績	2008年度見通し
明治エッセルスーパーカップ	145 億円	139 億円	135 億円

### 明治エッセルスーパーカップ



嗜好性の強いアイスクリーム市場においても、手頃な価格とおいしさで1994年の発売以来、幅広い年齢層から支持されているロングセラー商品です。

アイスが好調に推移したことが寄与し、前期比5.2%増の392億円となりました。

### 2008年度以降の戦略・見通し

アイスクリーム部門は、嗜好品のため価格改定の影響を考慮し、2008年度売上高は前期比3.3%減の379億円を見通しています。主力の「明治エッセルスーパーカップ」は新価格の市場への定着や売上維持を目指し、テレビCMや消費者キャンペーンを積極的に行っていきます。2008年度売上高は、前期比2%減の135億円を見通しています。

### 2007年度業績

アイスクリーム部門の2007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」が前期比2%増、またマルチア

# 飲料

2007年度売上高 **288**億円

### 2007年度業績

飲料部門の2007年度売上高は、市場競争の激化により前期比4.6%減の288億円となりました。

### 2008年度以降の戦略・見通し

飲料部門については、嗜好品のため価格改定の影響を考慮し、2008年度の売上高は、前期比9.4%減の261億円を見通しています。

### 群馬栄養食工場新設による生産設備の拡大

当社では、高齢化社会の拡大、医療における栄養管理の強化などの観点から、流動食事業は今後、非常に有望な事業であると考えています。今後の流動食の大幅な生産量の増加に対応すべく、従来生産を行ってきた群馬工場の敷地内に栄養食の新工場棟を増設することにより、生産設備の拡大を行いました。増設後の生産能力は従来の約3倍の、年間4万klとなる専用工場です。2008年度は、前期比35%増の年間140億円の売上高を目指し、事業の

拡大を積極的に行っていきます。

高齢化社会の拡大、栄養管理の重要性の理解浸透、医療費削減による早期回復に向けた治療の効率化などにより、今後もこの事業について一層の成長を見込んでおり、流動食事業拡大のため、営業人材の育成強化、在宅市場に向けた販売経路の拡大にも取り組んでいきます。



群馬栄養食工場



## その他

2007年度売上高 **519**億円

### スーパーヴァーム



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種類のアミノ酸に、「L-カルニチン」「コエンザイムQ10」を配合しました。運動前の飲用により、運動時のスタミナ維持や効率的なシェイプアップをサポートします。

### 2007年度業績

その他部門の2007年度売上高は、前期比1.0%減の519億円となりました。「ヴァーム」は、フィットネス・チャンネルで実施した大規模な体験型サンプリング効果の影響で、売上高が前期比4%増となり堅調に推移、また注力しております流動食についても新商品の投入等の販売強化により依然好調を持続しています。しかしマーガリン類等の売上が伸び悩んだことや、市場が混乱した冷凍食品において売上が停滞したことが、大きく影響しました。

### 「08中計」達成状況

ヴァーム

2007年度当初計画

72 億円

2007年度実績

73 億円

2008年度見通し

79 億円

### 2008年度以降の戦略・見通し

その他部門では、新商品「スーパーヴァーム」を投入するヴァーム事業と、栄養食品専用工場を稼働させ生産体制を整備し事業拡大を推進する流動食事業の2つを中心に、2008年度売上高は前期比7.1%増の556億円を見通しています。

「ヴァーム」については、2008年春の新商品「スーパーヴァーム」のユーザー開拓のため、体感サンプリングを集中的に実施するとともに、普及啓蒙活動を強化していきます。また店頭ツールを用いることで、ドラッグストアや量販店での取扱い拡大を目指していく方針です。2008年度売上高は、前期比8%増の79億円を計画しています。

流動食については、2008年8月より群馬工場敷地内に、栄養食の新工場を増設しました。今後の市場環境に対応した生産能力体制の強化により、2008年度下期は前期比約3割増の売上を計画しています。

### 生産能力国内最大級の十勝チーズ工場が完成

2008年3月より、ナチュラルチーズの新工場である十勝工場(北海道芽室町)が本格稼働を開始しました。国内のチーズ消費量はここ10年では年率3%程度で成長しており、日本におけるチーズ市場の将来性を見込んで生産力の強化を図ります。新工場は120億円を投資して建設されたもので、生乳処理量年間20万トン、生産量年間2万トンと国内最大級の生産能力を備えています。

これに伴い、2008年9月から新技術「うまみ乳酸菌熟成」\*を活用した「明治北海道十勝チーズ」ブランド計13品を、順次発売します。また、ナチュラルチーズの新しい食べ方の提

案を含めた販売戦略活動を進めていくことで、「チーズも明治乳業」という評価を得るべく深耕に努めていきます。2008年5月にはチーズに関する情報発信拠点として、工場内に「明治乳業十勝チーズ館」を新設しました。当社は今後、世界的にも最先端の技術を駆使して、日本人の嗜好に合うおいしいチーズを幅広く提供していきます。

\*「うまみ乳酸菌熟成」：乳酸菌の選択・組み合わせとその培養・製造・熟成方法等により、発酵食品に含まれている「うまみ」を最大限に引き出します。それをチーズの製造技術に応用することでチーズのうまみを最大限に引き出すという、明治乳業独自の技術です。



十勝チーズ館「チーズの壁」

● **明治乳業のマネジメント体制：**  
→「食品の安全」への取り組み

明治乳業グループは、「食の安全」を確保することは当然の社会的責務であると  
考えており、何より最優先課題として取り組んできました。より一層のお客様の  
満足と信頼を得ることを目的として体系化された当社独自の品質保証システム  
「明治クオリアス」のもと、常に業務を改善し、今後も「お客様に約束する品質」  
を高めてまいります。

**当社グループの品質保証システム「明治クオリアス」**

① システムの概要

「明治クオリアス(MEIJI Quality Assurance System)」は、明  
治乳業独自の全社的な品質保証システムです。これまで部門  
ごとに策定した品質保証の取り組み、考え方、基準・規則を一  
貫した考えのもとに見直し、商品開発から製造、販売、物流、  
お客様コミュニケーションにいたる全ての工程において、「お  
客様に約束する品質」を実現するために、一人ひとりが実行す  
べき活動を明文化しています。

当システムは、品質保証の取り組み・考え方を「品質憲章」  
「品質保証方針」「品質保証規程」「品質保証基準」の4つでまと  
めています。2007年度より運用を開始しており、3年後には  
全ての業務において、継続的改善・革新をもシステムとして組  
み込んだ形での完成を目指しています。このシステムを通し  
て、安全で魅力的な商品とサービスを提供することにより、お  
客様の満足と信頼を得て、明治ブランドの価値向上を図って  
いきます。

② PDCAサイクルによる品質保証活動

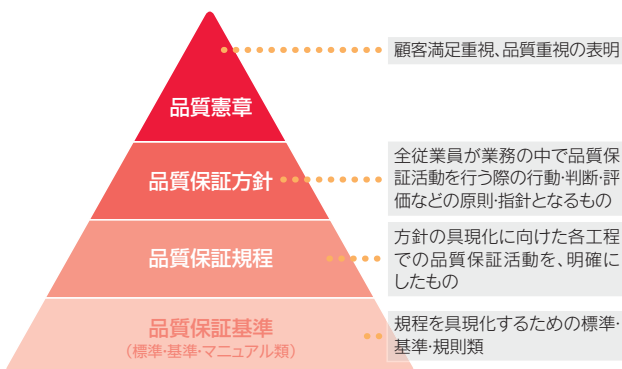
当社グループでは、PDCAマネジメントサイクルの仕組みのも  
とで、「明治クオリアス」に基づく品質保証活動を行っていま  
す。「お客様に約束する品質」と手順などを各工程で定め  
(Plan)、それを確実に実行し(Do)、その結果や反応をチェッ  
クし(Check)、さらに改善のための行動を起こす(Action)。こ  
のPDCAサイクルを確実に回すことが、より質の高い業務の実  
践につながり、お客様の明治乳業への信頼につながると考え  
ています。

③ 「明治クオリアス」の展開

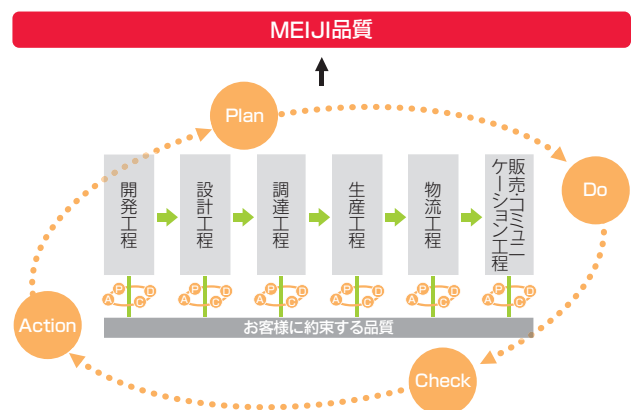
2007年度は「浸透・整備・運用フェイズ」として、まずは全国の  
拠点で説明会を開催し、「明治クオリアス」の全社への浸透を  
図りました。本社各部では開発から販売までそれぞれの工程  
ごとに基準類を見直し整備するほか、生産部門などでは「明  
治クオリアス」に基づく監査システムの構築を開始しました。

2008年度は「全社運用フェイズ」として、各事業所や各部  
署で「お客様に約束する品質」に則ったPDCAサイクルを本格

「明治クオリアス」概念図



PDCAサイクルによる品質保証活動



的に運用していきます。2009年度には、「明治クオリアス」の実践展開をグループ各社に広げ、その運用を定着させていきます。

### 品質保証への具体的な取り組み

当社グループは、食品安全行政の基本に据えられた考え方である「リスクアナリシス」に基づき、「リスク評価」「リスク管理」「リスクコミュニケーション」の3要素に対応した、品質保証への取り組みを行っています。

#### ① 管理: トレーサビリティ能力の強化

「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」などITを活用した先進システムの導入により、生産から物流にいたる全ての記録を一元管理できることになり、トレーサビリティ(生産履歴の追跡)能力が強化され、品質保証レベルが向上しました。これら4つのシステムを有機的に結合し、統合的に運用することで、万が一不良品が発生した場合でも製造ライン、製造時間、出荷先を特定し、製

品回収や原因分析を迅速に行うことができます。

#### ② 評価: 「食品安全委員会」の設置

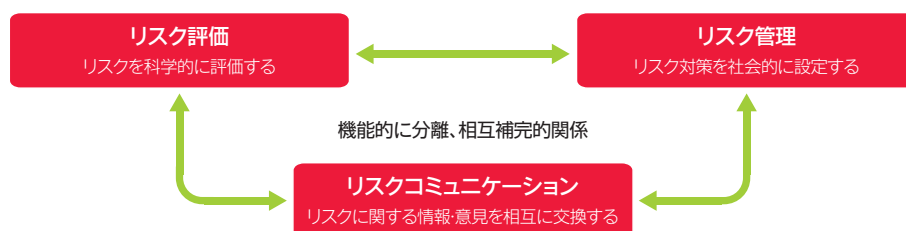
当社の商品の安全性に関するリスクを、科学的・技術的な観点からチェックする組織として、「食品安全委員会」を2003年4月に設置しました。同委員会は、社内メンバー18人と化学や微生物に関する社外の専門家2人によって構成されています。

#### ③ コミュニケーション: 社内・社外コミュニケーションの強化

「食品安全委員会」では年4回定例会を実施し、その内容を常務会に勧告しています。委員会審議を通じて社内のコミュニケーションが円滑になり、商品の安全性確保向上が図られています。また、お客様の「安心」につなげるためのコミュニケーションの充実・強化にも努めており、当社の問合せ窓口のお客様相談センターでは、eMCR\*を使って商品説明に必要な情報を素早く引き出せるようにして、正しく分かりやすく説明しています。

\* eMCR: お客様相談センターに寄せられたお客様の声や、商品に関連する情報を一元管理する、新しいお客様情報システムです。

### リスクアナリシスの3要素



出典: WHO食品衛生に関する戦略企画会議(2001年2月)

● 明治乳業のマネジメント体制：

→ 環境・社会とのかかわり

明治乳業グループは、地球の自然の恵みを受けて成り立つと同時に、皆様からの信頼に支えられて企業活動を行っています。このような認識のもと、かけがえない地球環境の保全に努め、事業を通じて社会に貢献することが私たちの使命であると考えています。

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)の理念のもとに、「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つを環境基本計画として取り組んでいます。

注：詳細は「2008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。

当社では、環境マネジメントを推進するための基本ツールとして、ISO14001を認証取得するとともに、ISO14001に基づく環境活動を推進する組織体制を構築しています。2005年7月に全23工場(現在24工場)における認証取得を完了し、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ISOを中心とした環境活動を促進していき、2008年度中には全事業所での認証取得を目指します。

また、「エコアクション21」については、グループ会社1社で認証を取得しています。

注1：「ISO14001」は国際標準化機構(ISO)が定めた、環境に関するマネジメントシステムの国際標準規格です。

注2：「エコアクション21」は、環境省が策定したガイドラインに基づく、事業者のための認証・登録制度です。中小事業者等の環境への取り組みを促進し、効果的・効率的に実施するために、環境経営システムのあり方を規定しています。

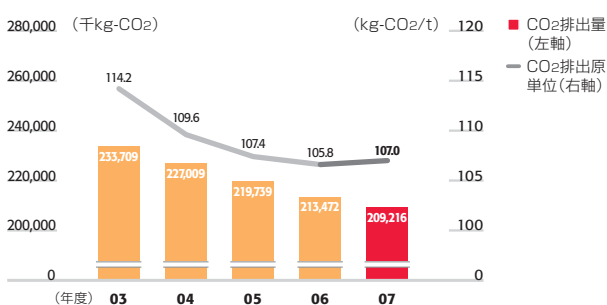
2. 地球温暖化防止に向けた京都議定書を踏まえ、引き続きCO<sub>2</sub>の排出抑制を進めます。

当社は中期経営計画の中で、CO<sub>2</sub>の排出抑制を基本計画のひとつに設定し取り組んでいます。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を下回る水準まで削減(2004年度比8.8%削減)することを目標に掲げ、工場でのクリーンエネルギーへの転換や、太陽光発電・風力発電・バイオマスエネルギーといった新エネルギーの導入などを進めています。

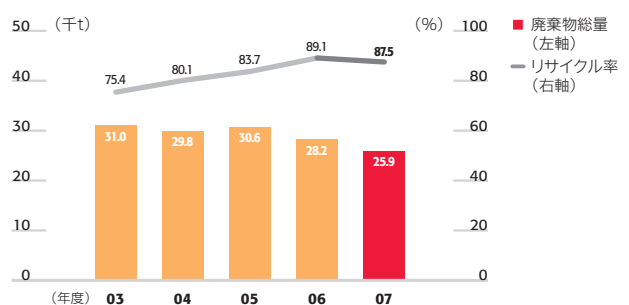
3. 廃棄物ゼロ化(ゼロ・エミッション)に向けた取り組みを推進します。

当社のゼロ・エミッションに関する基本的な考え方は3R(Reduce=発生抑制、Reuse=再利用、Recycle=再利用)です。その中で最も重視しているのは、「ゴミの発生量そのものを削減する」という発生抑制の活動です。廃棄物の排出量(明治乳業の全工場合計)については、前年度の28,165tから2,309t(8.2%)減少して25,856tとなり、さらに発生抑制が進みました。廃棄物については、全て有効利用する取り組みを推進しています。段ボールおよび紙パックのリサイクル率は100%まで高めるなど行いましたが、2007年度のリサイクル率は87.5%(前期比1.6%減)になりました。

CO<sub>2</sub>排出量 / CO<sub>2</sub>排出原単位



廃棄物総量 / リサイクル率





#### 4. 環境と人に配慮した、新十勝チーズ工場

十勝工場は、計画の段階から環境に配慮した設計を行い、建設中の2007年11月にはISO14001の認証を取得しました。省エネとCO<sub>2</sub>排出削減、ゼロ・エミッションへの取り組みの他、倉庫を完全自動化することで冷気漏れによるエネルギーロスを低減したり、廃棄物処理の社会的責任を果たすために外部委託した廃棄物運搬車をGPSで監視するなど、環境マネジメントに基づいた活動を行っています。

#### お客様とともに

私たち明治乳業グループは、企業の社会貢献はまず何よりも、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考えています。当社は、お客様に「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きました。

食生活の面からお客様の健康な毎日をサポートしていくためには、お客様の声に広く耳を傾け社会のニーズに答えていくことが重要であると考え「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」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。

#### 食育支援活動の展開

当社は、「食の大切さ・楽しさ」「食のバランス」「食の安全・安心」の3つの領域で、「乳」の価値や広がりを通して「食を知る、学ぶ、楽しむ」機会を提供することで、お客様の食育をサポートしています。

当社は、約30年前から料理講習会「明治クッキングサロン」を実施しています。栄養士の資格を持つ食育担当者が出向いて行う出張方式で、「親子クッキング」と「シニアクッキング」の2つがあります。食育の視点から牛乳・乳製品の上質な使い方や、その栄養や健康に関する正しい知識を楽しく学んでいただきたいと考えています。2007年度は、全国で587回(参加者17,856名)開催しました。

#### 30年以上続く、赤ちゃん相談室

1976年に「赤ちゃん相談室」を開設、30年の間に寄せられた相談件数は35万件以上となります。商品の相談受付のみならず、育児そのものを応援することの大切さを感じ、社会貢献のひとつと考え支援活動を行っています。栄養士の資格を持つ相談員が、豊富な情報と経験を活かして一つひとつのご相談に真剣にお応えし、支援に取り組んでいます。



料理講習会  
「親子クッキング」



お客様相談センター

● 明治乳業のマネジメント体制：

→ 研究開発

当社グループは、自然の恵みである「乳」を中心とした素材の持つ可能性を最大限に追求し、「食」の新しい価値を作り上げていくことで、お客様の健康で幸せな毎日に貢献できるよう、日々の研究活動に邁進しています。

**研究開発体制と運営状況**

研究本部は、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からなり、互いに協力・連携しながら研究開発を推進しています。主な取り組み分野は、乳を中心としたおいしさの設計開発、乳酸菌・プロバイオティクス研究、乳素材や食品の栄養・機能性研究、生産技術開発研究、品質・安全性の評価研究です。研究開発の効率的推進を図るため国内外の研究機関との提携・協働も活発に行っています。

独自の技術・素材を開発し、これらを応用した圧倒的な差別化新商品を市場に提案するとともに、既存優位商品についても新たな機能を検証・付加していくことによりさらなる進化・深耕を図っています。

**主な研究開発成果**

2007年度に公表・公開または特許登録された主な研究成果は次の通りです。

**世界初の固形調製粉乳「明治ほほえみらくらくキューブ」の成型技術**

(化学工学会第73年会にて発表)

「明治ほほえみらくらくキューブ」はコナミルクを錠剤に成形した世界初の製品(特許第4062357号)で、従来の顆粒タイプの「明治ほほえみ」と全く同じ栄養機能でありながら、計量時の失敗や手間を解消したものです。錠剤として割れたり欠けたりしない強度を確保しながら、顆粒タイプのように温湯にすばやく溶ける性質を両立させるために、最適な圧縮成形条件を見出しました。さらに成形後の工程でも、溶解性を落とさないように顆粒の隙間を残しながら、錠剤表面の顆粒同士がしっかりと結着して強度をいっそう高めるよう工夫しました。

**「風味・物性に優れたクリーム類とその製造方法」**

(特許第4079440号)

生クリームは牛乳に遠心力をかけて、比重の軽い乳脂肪を分離したものです。このように単純な製法でできるため、従来製造方法により生クリームの差別化を図ることは困難とされてきました。生クリーム製造における新技術として、①生乳から水分(と塩分)をフィルターで除去して風味を高めた乳からクリームを分離する技術、②クリームに含まれる酸素を減らしてから加熱殺菌する技術を開発し、さらに、これら①②の技術を組み合わせることで、乳風味が強く加熱臭の少ない、従来にない新鮮な風味のフレッシュクリームが製造できました(「明治フレッシュクリームあじわい」の「あじわいこだわり製法」2008.2.4.登録査定)。

**LB81乳酸菌を使用したヨーグルトの皮膚機能改善効果に関する検証**

(腸内細菌学会雑誌22:1-5, 2008に掲載)

「明治ブルガリアヨーグルト」などの生産に用いるLB81乳酸菌で発酵したドリンクヨーグルト(120ml)、またはこれにコラーゲンとセラミドを配合したドリンクヨーグルト(120ml)を、慢性的な便秘で乾燥肌の女性(56名、20~39歳)に1日2回4週間摂取してもらいました。両ヨーグルトとも摂取前に比べて摂取後では、皮膚の弾力性と乾燥が有意に改善されました。さらに、コラーゲンとセラミドを配合したドリンクヨーグルトを摂取した場合は、皮膚のキメも有意に改善されました。両ヨーグルトとも、摂取することにより便秘の症状が有意に改善されたことから、LB81乳酸菌を使用したヨーグルトの整腸作用が肌の美容に好ましい影響をもたらす可能性が示唆されました(東京女子医科大、有楽町皮膚科との共同研究成果、特許出願中)。



### 「明治プロビオヨーグルトLG21」ガセリ乳酸菌の耐酸性機構検討

(日本農芸化学会シンポジウム講演にて発表)

「明治プロビオヨーグルトLG21」のガセリ乳酸菌(OLL2716株、特許第3046303号)は胃酸や胆汁酸にさらされても生き残る特性(プロバイオティクス特性)があることが確認されています。今回、LG21乳酸菌の遺伝子を調べたところ、耐酸性にかかわる4つの遺伝子が見出されました。またこの4つの遺伝子のほかにも耐酸性にかかわる機構を持っていることが推測されました。LG21乳酸菌が胃の中でも生きて活動する特別な能力が、複数の耐酸性機構に支えられていることが遺伝子発現量の解析から示唆されました。

### アミノ酸混合物、カルニチン、コエンザイムQ10の併用効果による持久力向上、および抗肥満作用

(第61回日本栄養・食糧学会大会にて発表)

スズメバチの栄養源とされているアミノ酸の混合物(V.A.A.M.)を運動前に摂取すると持久性が向上することが報告されています。今回、マウスにV.A.A.M.、カルニチン、コエンザイムQ10を5週間投与した後、マウスを強制的に遊泳させたところ、V.A.A.M.、カルニチン、コエンザイムQ10を併せて投与したマウスの遊泳持続時間がV.A.A.M.単独投与マウスよりも有意に延長しました。また、高脂肪食をマウスに連日与えて肥満させる実験では、V.A.A.M.群、カルニチン群で12日目から体重増加が抑制されましたが、V.A.A.M.、カルニチン、コエンザイムQ10併用群では6日目から体重が抑制され、肥満に対する効果が確認されました(特許出願中)。

### 「パラチノースを配合した総合栄養流動食は耐糖能、血清遊離脂肪酸レベルおよび体脂肪組成を改善する」

(邦訳題、Tohoku J. Exp. Med.212(2007)91-99に掲載)

「パラチノース」は糖の中でも消化吸収が緩やかなため、血糖

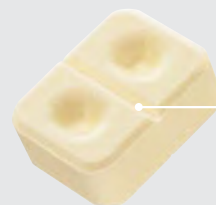
値の上昇を抑制することが知られています。ブドウ糖を代謝する能力(耐糖能)に異常があるために食後の血糖値が高くなってしまふ患者(24名)に「パラチノース」を主な糖として配合した流動食(特許第3545706号)を朝食時に摂取してもらいました。流動食(250ml)を12週間摂取した場合、流動食を摂取しない場合に比べてブドウ糖摂取による血糖値の上昇が有意に抑制されました。さらに血中の遊離脂肪酸のレベルが有意に低下するとともに、内臓脂肪の蓄積も有意に減少しました(山形大学医学部との共同研究成果)。

### プロピオン酸菌による乳清発酵物を用いた潰瘍性大腸炎の治療可能性

(腸内細菌学雑誌21:143-147、2007に掲載)

潰瘍性大腸炎患者10名(軽症~中等症)にプロピオン酸菌発酵物を含むタブレット菓子を1日3回計9錠を4週間にわたり投与したところ、症状スコアや内視鏡による大腸所見の改善が認められました。投与による副作用は認められず、腸内細菌のうち善玉とされるビフィズス菌が増加し、悪玉とされるバクテロイデス菌が減少する傾向も見られました。プロピオン酸菌の乳清発酵物が、軽症~中等症の潰瘍性大腸炎に有効で安全な食材である可能性が示唆されました(久留米大学医学部内科学講座との共同研究成果、特許出願中)。

### 「明治ほほえみらくらくキューブ」



「明治ほほえみらくらくキューブ」  
くほみも溶けやすくする工夫のひとつ。



キューブ表面の拡大画像(300倍)  
隙間を残しながら顆粒同士をしっ  
かり接着させて強度を増している。

● 明治乳業のマネジメント体制：

→ コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス

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」という企業理念のもと、健全性・透明性の高い経営に努め、  
持続的に企業価値を向上させていきます。そして、全てのステークホル  
ダーの皆様から信頼され、満足していただける企業を目指しています。

**体制と運営状況**

当社では、会社法上の監査役制度を採用しており、社内に内部  
監査を担当する監査室と、リスク管理およびコンプライア  
ンスを担当するリスク・コンプライアンス委員会を設置すること  
により、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。

**取締役会と監査役会を中心とした企業統治体制**

当社の取締役会は、25名の取締役で構成され、経営方針等の  
重要事項に関する意思決定および取締役の職務執行の監督な  
どを行っています。また、取締役会に付議されている事項を  
含め、経営に関する重要な事項については、役付取締役で構  
成される常務会のほか、経営会議等での事前の十分な審議を  
原則とするなど、意思決定の迅速化と事業運営の効率化を  
図っています。

一方、監査役6名(うち社外監査役3名)からなる監査役会は、  
監査方針などの協議・決定および取締役の職務執行の監査な  
どを行っています。監査役は、取締役との定例会合や取締役  
会、常務会、事業所長会議などの重要な会議に出席し、必要に  
応じて意見表明をしています。

また、監査機能の強化を図るため、監査役の職務を補助す  
べき専任スタッフ2名を配置しています。この専任スタッフに  
ついては取締役からの独立性を確保するために、業務執行に  
かかわる役職を兼務しないこととしています。

**内部統制システム**

**監査室による内部監査**

内部監査を担当する監査室(8名)は、リスク分析・リスク評価に  
基づいて計画的に監査を実施するほか、必要に応じて関連部  
門に対して助言や勧告等を行っています。また、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て、  
その内容を報告しています。

**コンプライアンスの強化とリスク管理**

- ① 当社では、明治乳業倫理規程および明治乳業企業行動憲章  
を制定し、その根本精神を、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。
- ② 平時におけるリスク\*発生 of 未然防止を中心として、なおかつ  
緊急時においてはダメージを最小限に抑えるリスクマネ  
ジメント活動と、その前提となるコンプライアンスの徹底  
を両輪とする考えに基づき、リスク・コンプライアンス委員  
会を設置しています。

また、本社にリスク・コンプライアンス委員会事務局を置  
くほか、全国の事業所に事業所リスク・コンプライアンス事  
務局を、また、子会社等にリスク・コンプライアンス委員会  
をそれぞれ設置し、リスク管理およびコンプライアンス活  
動を展開しています。

- ③ 内部通報制度として、本社、全国の事業所および子会社等  
にコンプライアンス相談窓口を設置するとともに、社外の  
弁護士事務所にも外部相談窓口を設置しています。
- ④ 急速なIT化の進展を踏まえ、不正アクセスや情報漏洩を未  
然に防止し、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置しています。

委員会において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は個人情報保護方針を  
制定しています。

- ⑤ 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ずる目的から、社外  
委員2名を含むメンバーからなる食品安全委員会を設置し、  
都度テーマを決め、十分に議論するなかで、会社施策への  
反映に努めています。
- ⑥ お客様の満足と信頼が得られる品質を追求し、全社全部門  
を挙げた品質保証体制のもと、安全で魅力的な商品とサー  
ビスを提供するために、明治乳業品質保証システム「明治ク



オリアス」を制定し、明治クオリアス会議を設置しています。

※ 当社グループの経営成績および財政状況等に影響を及ぼす可能性のあるリスクの種類については、「2007年度の連結業績回顧と分析」(P.38)をご覧ください。  
注: ⑤と⑥の詳細については、「食品の安全」への取り組み (P.20)をご覧ください。

### 役員報酬について

当事業年度における取締役および監査役に対する役員報酬は次の通りです。なお、社外取締役は選任されておりません。

区分	人数(名)	支払額(百万円)
取締役	31	577
監査役(内、社外監査役)	6(3)	103(35)
計	37	680

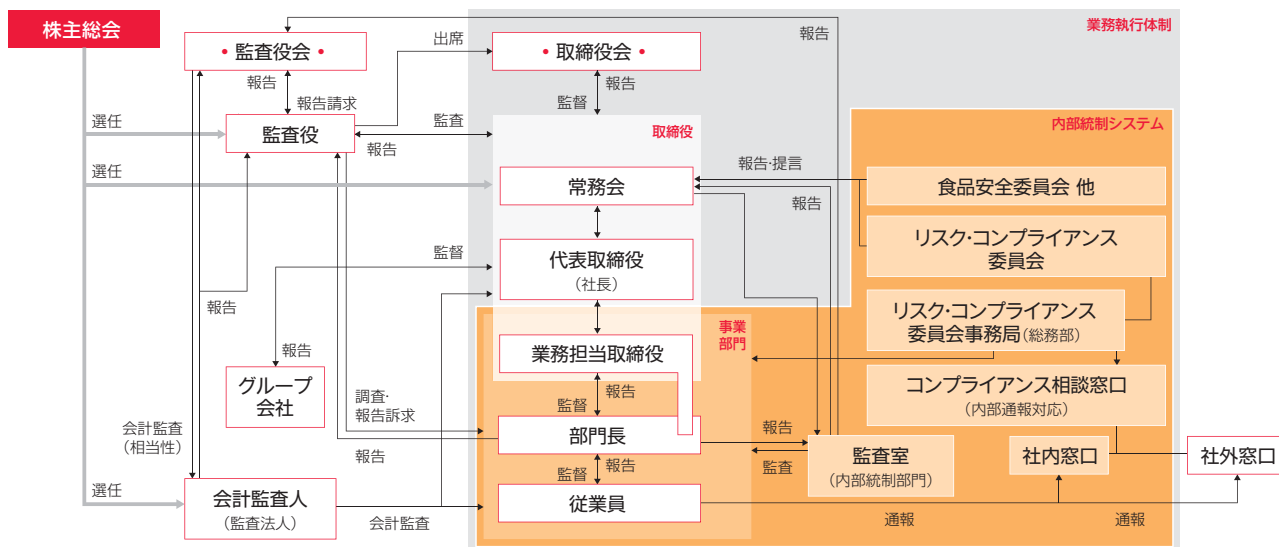
注: 上記以外の使用人分給および退職慰労金は次の通りです。

- ① 使用人分給与  
使用人兼務取締役 233百万円
- ② 退職慰労金  
(取締役および監査役に対する退職慰労金制度の廃止に伴う打ち切り支給)  
取締役 24名 29百万円  
監査役 4名 2百万円 (内、社外監査役 2名 0百万円)

### 買収防衛策の導入

当社は、企業価値および株主共同の利益を著しく毀損することの未然防止を目的として、敵対的買収防衛策を導入しています。いわゆる、事前警告型かつ株主意思確認型であり、大規模買付行為の提案の是非を、原則として株主様に直接ご判断いただく仕組みにしています。すなわち、株主の皆様により、大規模買付行為に対する対抗措置の発動が決議された場合、大規模買付者に対してその旨を通知して大規模買付行為の撤回を申し入れ、受理されない場合には、当社取締役会において新株予約権の無償割当てを内容とする対抗措置を決議できるものとなっています。

### コーポレート・ガバナンス体制図



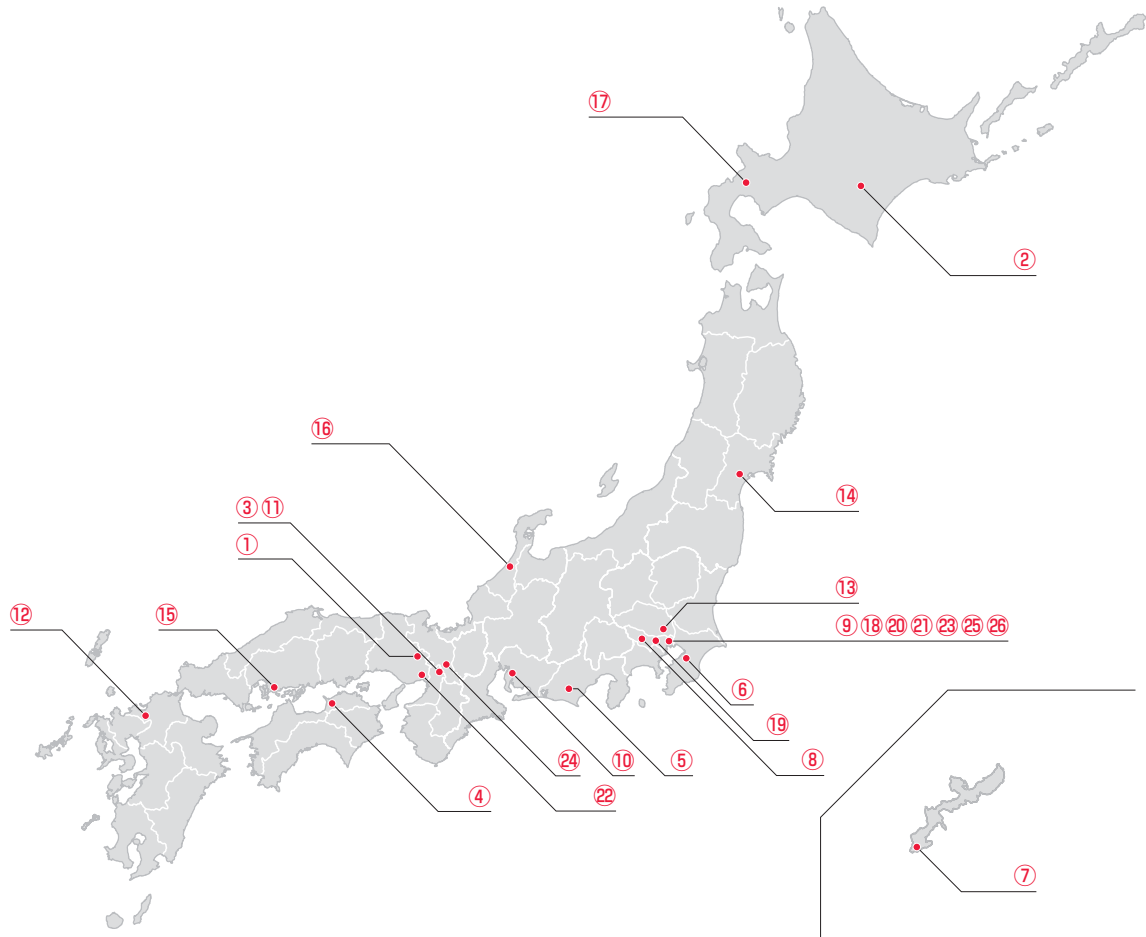
● 明治乳業のマネジメント体制：

→ 組織図 (2008年4月1日現在)



● 明治乳業のマネジメント体制：

→ 主要グループ会社 (2008年3月31日現在)



※ 番号は本社所在地

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)
① 明治油脂株式会社	100.00	38
② 日本罐詰株式会社	67.94	314
③ 大阪保証牛乳株式会社	100.00	473
④ 四国明治乳業株式会社	100.00	480
⑤ 東海明治株式会社	99.17	74
⑥ 千葉明治牛乳株式会社*	99.56	47
⑦ 沖縄明治乳業株式会社*	50.00	91
⑧ パンビー食品株式会社*	79.96	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)
⑨ 東京明販株式会社	94.67	495
⑩ 中部明販株式会社	94.67	379
⑪ 近畿明販株式会社	94.67	490
⑫ 九州明乳販売株式会社	94.67	445
⑬ 東京明治フーズ株式会社	94.67	400
⑭ 東北明販株式会社	94.67	400
⑮ 中国明販株式会社	94.67	490
⑯ 金沢明販株式会社	94.67	65
⑰ 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)
⑱ 株式会社アサヒプロイラー	70.00	150
⑲ 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)
⑳ 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)
㉑ 明治ロジテック株式会社	94.67	98
㉒ 株式会社ケー・シー・エス	100.00	80

その他事業	議決権所有割合 (%)	資本金 (百万円)
㉓ フレッシュネットワーク システムズ株式会社	94.67	4,604
㉔ 大蔵製薬株式会社	100.00	72
㉕ 株式会社明治テクノサービス	100.00	30
㉖ 株式会社ナイスデイ	100.00	25

● 明治乳業のマネジメント体制：

→ 役員 (2008年7月1日現在)



(前列左より) 取締役社長：浅野 茂太郎、取締役会長：中山 悠  
 (後列左より) 専務取締役：井原 昇一、田中 要、永田 毅

取締役会長

中山 悠

取締役社長

浅野 茂太郎

専務取締役

田中 要  
 永田 毅  
 井原 昇一

常務取締役

吉岡 幸一  
 塚西 廣美 東京支社長  
 松澤 正 食品販売本部長  
 馬場 良雄 研究本部長  
 野中 謙一 市乳販売本部長

取締役

峯元 和博 関西支社長  
 重成 範男 酪農部長  
 加藤 直樹 生産部長  
 山本 潤児 フレッシュネットワークシステムズ(株)代表取締役社長  
 江黒 雅美 グループ企画部長  
 金子 秀定 人事部長  
 小出 薫 品質保証部長  
 縄田 照三 経営戦略本部部長  
 坂口 敏行 東海支社長  
 平原 高志 管理部長  
 大場 進 九州支店長  
 中坪 正 研究本部食品開発研究所長 兼 市乳開発研究部長  
 川村 和夫 栄養販売本部長  
 谷中 孝章 経営戦略本部長 兼 経営企画室長  
 小竹 克佳 装置技術部長

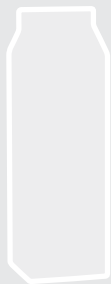
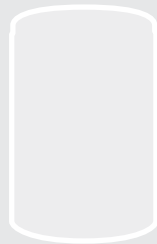
常勤監査役

川島 浩一郎  
 白石 正喜  
 松山 明夫

社外監査役

佐貫 葉子  
 入江 榮一  
 宮本 晶二





## 財務 セクション



➔ PG32 数値で見る明治乳業と乳業界

➔ PG38 2007年度の連結業績回顧と分析

➔ PG42 連結貸借対照表

➔ PG44 連結損益計算書

➔ PG45 連結株主資本等変動計算書

➔ PG46 連結キャッシュ・フロー計算書

➔ PG47 連結財務諸表の注記

➔ PG55 独立監査人の監査報告書

➔ PG56 株式情報／会社情報

## ● 数値でみる明治乳業と乳業界

### 1. 連結財務サマリー

	百万円 <sup>(注1)</sup> (別途記載のものを除く)			
	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
<b>損益計算書関連データ(会計年度)</b>				
売上高	¥ 721,833	¥ 725,024	¥ 710,908	¥ 702,750
売上原価	524,253	522,970	515,712	502,635
販売費及び一般管理費	181,899	182,637	175,205	176,517
営業利益	15,681	19,415	19,989	23,597
経常利益 <sup>(注3)</sup>	15,747	19,081	20,179	23,421
当期純利益	7,950	9,722	10,055	13,708
設備投資(支払いベース)	24,546	20,527	20,147	20,798
減価償却費(有形固定資産)	20,324	19,734	19,664	18,915
研究開発費	7,422	7,558	7,398	7,570
<b>貸借対照表関連データ(会計年度末)</b>				
総資産	¥ 364,958	¥ 357,592	¥ 361,134	¥ 383,560
純資産 <sup>(注4)</sup>	91,892	100,026	112,695	146,044
有利子負債 <sup>(注5)</sup>	142,352	128,093	116,475	86,286
<b>1株当たり情報(円、米ドル)</b>				
当期純利益	¥ 26.74	¥ 32.73	¥ 33.86	¥ 42.81
純資産 <sup>(注4)</sup>	310.23	337.86	380.85	437.45
配当金	6.00	6.00	7.00	10.00
<b>レシオ</b>				
自己資本利益率(ROE)(%) <sup>(注6)</sup>	9.1	10.1	9.5	10.7
総資産利益率(ROA)(%) <sup>(注7)</sup>	2.2	2.7	2.8	3.6
自己資本比率(%)	25.2	28.0	31.2	37.5
デット・エクイティ・レシオ(倍) <sup>(注8)</sup>	1.5	1.3	1.0	0.6
<b>その他</b>				
従業員数(人)	7,482	7,370	7,185	7,054

注) 1. 円金額については、2003年度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2008年3月31日の為替レート(1米ドル=100.17円)を使用しています。

3. 経常利益=営業利益+金融収支+のれん償却額+持分法による投資損益+その他営業外損益

4. 純資産については、2006年度より日本の連結財務諸表規則の改正に伴い、自己資本に少数株主持分を加えて算出しています。

5. 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)

6. 自己資本利益率=当期純利益/(期首・自己株主資本の単純平均)

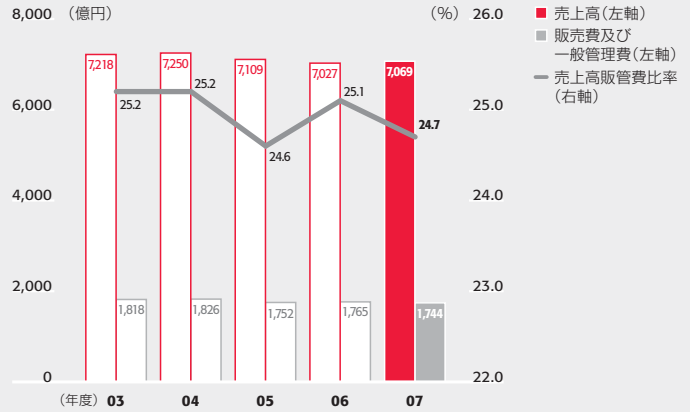
7. 総資産利益率=当期純利益/(期首・期末総資産の単純平均)

8. デット・エクイティ・レシオ=有利子負債/株主資本

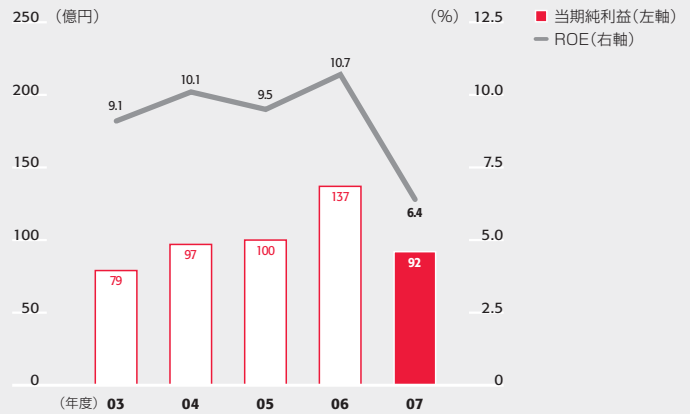
千米ドル<sup>(注2)</sup>  
(別途記載のものを除く)

	2007年度	2007年度
	¥ 706,988	\$ 7,057,886
	516,325	5,154,488
	174,400	1,741,046
	16,262	162,351
	16,065	160,382
	9,226	92,109
	41,498	414,282
	20,927	208,915
	7,122	71,104
	¥ 390,192	\$ 3,895,303
	147,425	1,471,756
	105,163	1,049,849
	¥ 28.08	\$ 0.280
	441.73	4.410
	8.00	0.080
	6.4	—
	2.3	—
	37.2	—
	0.7	—
	7,134	—

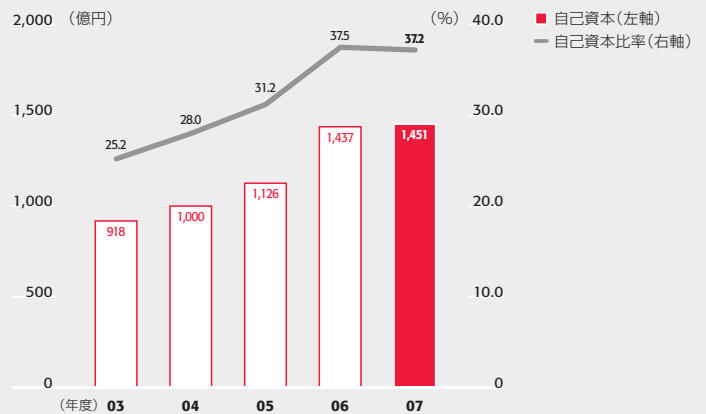
### 売上高、販売費及び一般管理費、 売上高販管費比率



### 当期純利益とROE



### 自己資本と自己資本比率



## 2. 単体財務サマリー

	百万円 <sup>(注1)</sup> (別途記載のものを除く)			
	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
<b>損益計算書関連データ(会計年度)</b>				
売上高	¥ 498,748	¥ 493,868	¥ 484,285	¥ 481,206
売上原価	351,008	347,158	344,458	338,037
販売費及び一般管理費	136,278	132,179	124,588	124,897
営業利益	11,462	14,530	15,239	18,271
経常利益 <sup>(注3)</sup>	11,401	14,144	15,702	18,373
当期純利益	5,596	6,290	8,096	9,235
設備投資(支払いベース)	¥ 13,286	¥ 15,864	¥ 14,707	¥ 14,905
減価償却費(有形固定資産)	14,141	14,123	14,005	13,298
研究開発費	7,049	7,164	6,969	7,093
<b>貸借対照表関連データ(会計年度末)</b>				
総資産	¥ 274,561	¥ 275,013	¥ 282,554	¥ 322,137
自己資本	84,539	89,382	99,847	126,168
有利子負債	92,743	89,763	85,713	75,828
<b>その他</b>				
従業員数(人)	4,512	4,457	4,352	4,339

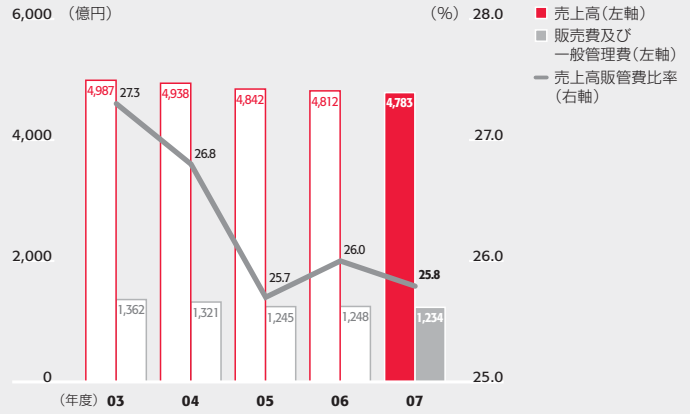
注) 1. 円金額については、2003年度は百万円未満を四捨五入しています。2004年度からは、百万円未満及び千米ドル未満を切り捨て表示しております。  
 2. 米ドル金額は読者の便宜のために提供するものであり、換算レートには2008年3月31日の為替レート(1米ドル=100.17円)を使用しています。  
 3. 経常利益=営業利益+金融収支+その他営業外損益



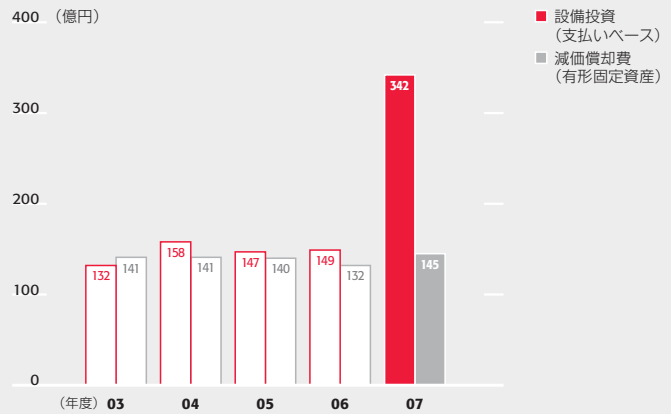
千米ドル<sup>(注2)</sup>  
(別途記載のものを除く)

	2007年度	2007年度
	¥ 478,353	\$ 4,775,418
	342,703	3,421,222
	123,457	1,232,484
	12,191	121,710
	12,398	123,778
	6,460	64,492
	¥ 34,284	\$ 342,264
	14,504	144,797
	6,731	67,199
	¥ 332,270	\$ 3,317,068
	125,047	1,248,351
	96,974	968,104
	4,481	—

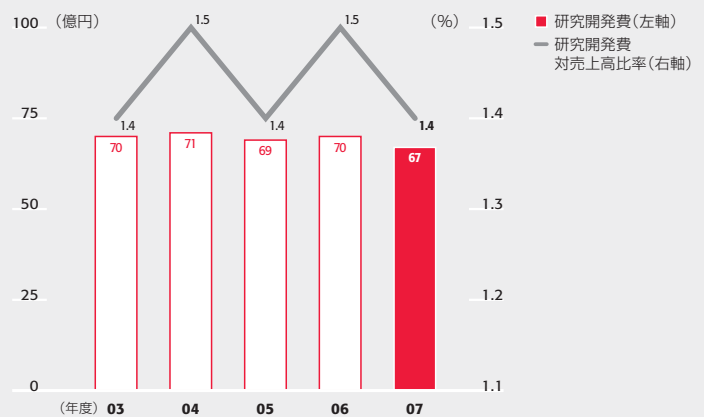
### 売上高、販売費及び一般管理費、 売上高販管費比率



### 設備投資と減価償却費



### 研究開発費と研究開発費対売上高比率



### 3. セグメント情報

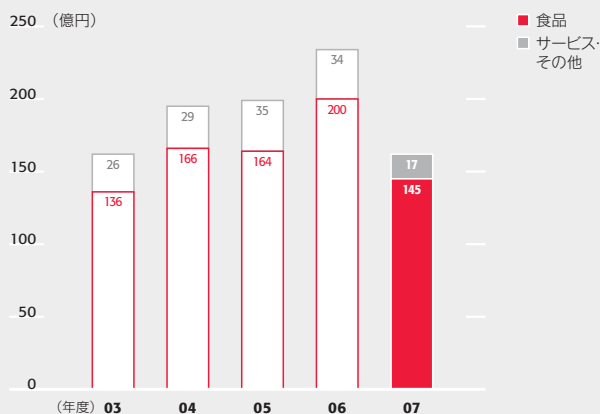
	百万円 <sup>(注1)</sup> (別途記載のものを除く)					千米ドル <sup>(注2)</sup> (別途記載のものを除く)
	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2007年度
<b>連結事業セグメント別業績</b>						
売上高(消去調整前)						
食品	¥ 623,077	¥ 621,978	¥ 605,813	¥ 596,608	¥ 595,761	\$ 5,947,499
サービス・その他 <sup>(注3)</sup>	144,529	148,370	149,243	151,193	157,545	1,572,776
営業利益(消去調整前)						
食品	13,662	16,633	16,469	20,022	14,558	145,332
サービス・その他 <sup>(注3)</sup>	2,659	2,923	3,517	3,460	1,769	17,659
営業利益率(消去調整前)						
食品	2.2%	2.7%	2.7%	3.4%	2.4%	—
サービス・その他 <sup>(注3)</sup>	1.8%	2.0%	2.4%	2.3%	1.1%	—
<b>単体部門別売上高</b>						
市乳	¥ 291,807	¥ 294,010	¥ 294,365	¥ 294,674	¥ 288,217	\$ 2,877,286
牛乳類	133,410	132,182	128,244	121,795	118,896	1,186,944
ヨーグルト	90,801	91,947	95,209	103,886	102,375	1,022,015
その他	67,596	69,880	70,910	68,992	66,946	668,326
乳製品	75,269	71,485	67,187	66,523	70,089	699,703
粉乳	34,540	33,236	29,552	28,089	28,144	280,964
れん乳	1,147	1,103	1,035	995	1,035	10,341
バター	15,329	14,588	14,625	15,080	16,658	166,303
チーズ	24,252	22,557	21,974	22,358	24,250	242,094
アイスクリーム	36,506	38,045	36,636	37,287	39,228	391,622
飲料	31,534	32,175	31,256	30,213	28,835	287,867
その他	63,629	58,151	54,839	52,506	51,981	518,937
合計	¥ 498,748	¥ 493,868	¥ 484,285	¥ 481,206	¥ 478,353	\$ 4,775,418

注) 1. 円金額については、2003年度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。

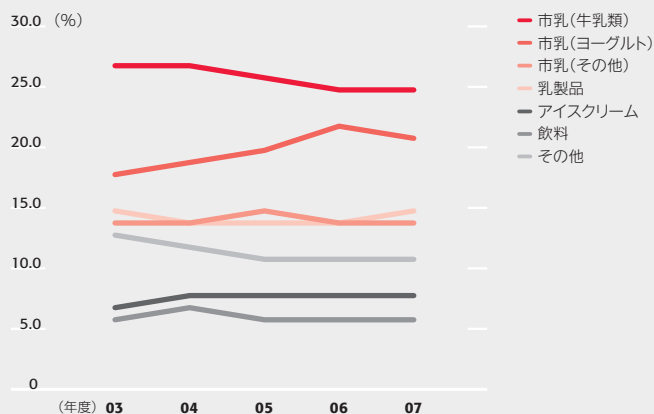
2. 米ドル金額は読者の便宜のために提供するものであり、換算レートには2008年3月31日の為替レート(1米ドル=100.17円)を使用しています。

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)



#### 4. 業界情報

	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	前年度比増減
<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:トン)	8,404,999	8,284,746	8,292,696	8,088,273	8,024,305	-0.79%
飲用牛乳 <sup>*1</sup>						
.....生産量(単位:kl)	4,478,913	4,404,370	4,262,336	4,122,993	4,023,057	-2.42%
牛乳 <sup>*1</sup>						
...生産量(単位:kl)	4,020,871	3,926,680	3,792,626	3,679,537	3,578,649	-2.74%
加工乳・成分調整牛乳 <sup>*1</sup>						
...生産量(単位:kl)	458,042	477,690	469,710	443,456	444,408	0.21%
ヨーグルト(乳業) <sup>*1</sup>						
.....生産量(単位:kl)	793,335	782,036	801,837	849,752	839,324	-1.23%
ヨーグルト(非乳業) <sup>*2</sup>						
.....生産量(単位:kl)	123,254	124,872	113,794	120,155	111,575	-7.14%
チーズ <sup>*3</sup>						
.....消費量(単位:トン)	255,050	265,720	261,832	270,086	279,189	3.37%
直接消費用ナチュラルチーズ <sup>*3</sup>						
...消費量(単位:トン)	141,192	150,745	143,592	152,746	163,262	6.88%
プロセスチーズ <sup>*3</sup>						
...消費量(単位:トン)	113,858	114,975	118,240	117,340	115,927	-1.20%
アイスクリーム類 <sup>*4</sup>						
.....販売量(単位:万kl)	75.2	81.8	78.0	77.3	82.1	6.21%

注) \*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

	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	前年度比増減
<b>業界 vs. 明治乳業:</b>						
当社集乳量のシェア	16.7%	16.9%	16.9%	16.9%	17.2%	0.3pt
<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)	11.3%	11.3%	11.7%	12.4%	12.4%	0pt
ヨーグルト	35.0%	36.2%	37.5%	39.4%	39.6%	0.2pt
アイスクリーム	11.0%	10.8%	10.4%	10.5%	10.6%	0.1pt
市販用チーズ	14.0%	12.7%	12.4%	11.4%	11.9%	0.5pt

## ● 2007年度の連結業績回顧と分析

### マクロ経済および市場環境

2007年度の日本経済は、底堅い企業収益や設備投資の増加などにより、緩やかな景気回復が見られたものの、個人消費については税・社会保険料の負担増といった所得に対する不安などから伸び悩んだまま推移しました。

食品業界におきましては、度重なる食品偽装事件により、消費者の食に対する安全・安心への関心がさらに高まる一方、乳業界におきましては、原油価格の上昇や原材料調達コストの未曾有の高騰など、取り巻く環境が激変しました。これに対し業界を挙げて飲用牛乳や乳製品の消費拡大に取り組みましたが、飲用牛乳の消費は引き続き低調に推移しました。

### 損益計算書の状況

当社グループの連結売上高は前期比0.6%増の706,988百万円となりました。これは牛乳類、ヨーグルト等の売上が前期実績を下回ったものの、連結子会社において飼料子会社等の売上が前期実績を上回ったことなどによるものです。

一方、売上原価は、プロダクトミックス改善効果(単体ベースで9億円)を上回る大幅な原材料調達コストの高騰により前期比13,689百万円増加し、売上原価率は1.5%ポイント上昇となりました。

また販売費及び一般管理費は、減価償却費の整理変更はあったものの、物流の合理化や広告宣伝費削減などのコスト削減効果により、前期比1.2%減の174,400百万円となりました。結局、営業利益は前期比31.1%減の16,262百万円となりました。

2007年度のその他収益および費用については大きな動きが

なく、明治乳業における特別利益は前年度の固定資産売却益発生による反動により2,432百万円減少、特別損失も前年度の関係会社株式評価損発生による反動で4,179百万円減少となりました。

以上により、当期純利益は前期比32.7%減の9,226百万円となりました。なお、1株当たり当期純利益は前期の42.8円から28.0円に減少しました。また、自己資本当期純利益率は10.7%から6.4%に減少しました。

### 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。

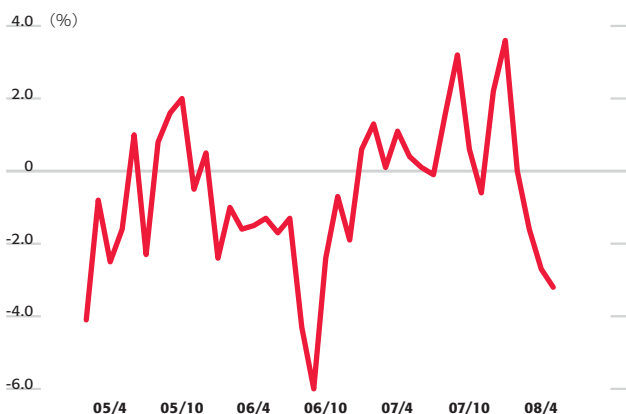
当事業の売上高は、前期比0.1%減の595,761百万円となりました。これは、明治乳業において牛乳類、ヨーグルト等の売上が前期実績を下回ったことや、連結子会社においても販売子会社等の売上が前期実績を下回ったことなどによるものです。営業利益についても、原材料価格の高騰や原価償却費の整理変更などにより、前期比27.3%減の14,558百万円となりました。

#### 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。

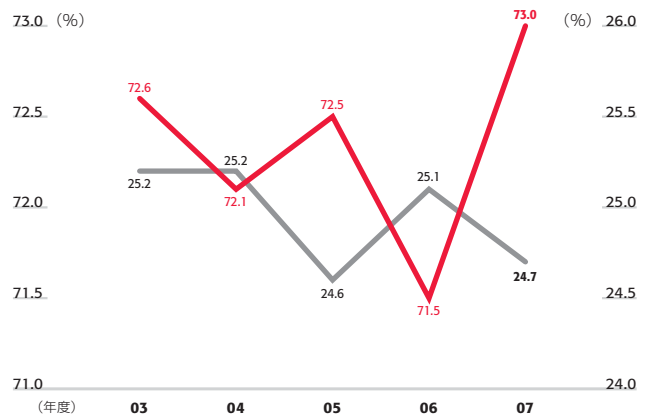
当事業の売上高は、配合飼料価格の改定をしたことにより飼料事業の売上が前期実績を上回ったことなどから、前期比4.2%増の157,545百万円となりました。営業利益は、飼料事業において原料穀物価格の高騰があったことなどにより、前期比48.9%減の1,769百万円となりました。

### 個人消費支出／対前年実質増減率



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)



## 主要子会社の状況

販売グループは、市場環境が厳しい中、チルド・フローズン・共配事業がいずれも低迷し、売上高1,528億円(前期比23億円減)、若干の営業利益計上(同6億円減)に留まりました。

生産グループは、原料高の状況下で経営効率改善等を行った結果、売上高399億円(前期比12億円増)、営業利益は8億円(同1億円減)となりました。

畜産・飼料グループは、「(株)アサヒプロイラー」は売店部門が好調なため増収増益でしたが、飼料事業において配合飼料価格を改定したにもかかわらず原料穀物の高騰などにより、「明治飼糧(株)」は増収減益となりました。その結果、畜産・飼料グループの売上高は709億円(前期比49億円増)、営業利益については、若干の営業損失計上(同7億円減)となりました。

物流グループは、売上高は973億円(前期比6億円減)、営業利益は燃料価格高騰により15億円(同3億円減)となりました。また、2008年4月1日にはグループ内の物流の統合・一元管理を行うため、「明治ロジテック(株)」を設立しました。

その他グループは、医薬品事業等が堅調に推移したため、売上高167億円(前期比22億円増)、営業利益9億円(同4億円増)となりました。

## 貸借対照表の状況

2007年度末の総資産は、前期末比6,631百万円増の390,192百万円となりました。総資産の内訳は次の通りです。流動資産は、現金および預金、受取手形および売掛金の減少等から、前期末比14,217百万円減の141,563百万円となりました。有形固定資産(減価償却累計額控除後)は、機械装置および運搬

具134億円の増加により前期比18,867百万円増の191,463百万円となりました。投資およびその他の固定資産は、前期比1,982百万円増の57,165百万円となりました。なお、総資産に占める流動資産比率は36.3%となっています。

負債合計は、前期末比5,250百万円増加し、242,766百万円となりました。流動負債は、一年以内に償還予定の社債を償還したことなどにより、前期末比16,525百万円減少し、165,730百万円となりました。固定負債は、社債の発行等により、前期末比21,776百万円増加し、77,036百万円となりました。

純資産合計は、その他有価証券評価差額金が減少したものの、利益剰余金が増加したことにより、前期末比1,381百万円増加し、147,425百万円となりました。なお自己資本比率は、前期末の37.5%から37.2%に減少し、1株当たり純資産額は、同437.45円から441.73円に増加しました。

## キャッシュ・フローの状況

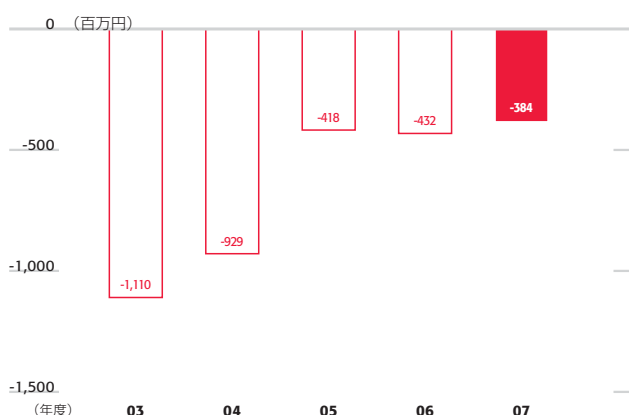
営業活動によるキャッシュ・フローは、18,542百万円のインフローとなりました。前期との比較では、仕入債務の減少やたな卸資産の増加などにより、18,580百万円の流出増となりました。

また、投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出増などにより、前期比29,183百万円の流出増となり、44,630百万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\*は前期比47,763百万円の流出増となり、26,088百万円のアウトフローとなりました。

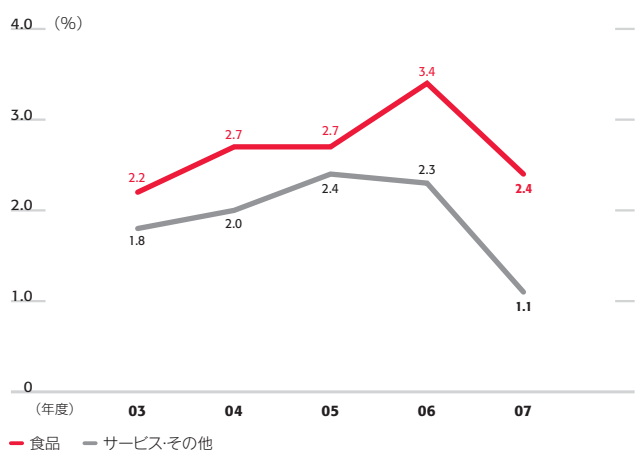
財務活動によるキャッシュ・フローは、コマーシャルペーパーの増加などにより、前期比26,888百万円の流入増となり、

## 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)



15,455百万円のインフローとなりました。

以上の結果、当期末の現金および現金同等物は前期比10,632百万円減少し、3,230百万円となりました。

※ フロー・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

2007年度の設備投資額は、前期比41.7%増の38,141百万円となりました。食品事業において、前期比64.4%増となる35,285百万円の設備投資を実施しました。主なものは、国産ナチュラルチーズ新工場（十勝工場）の建設を中心とした33,637百万円の設備投資であります。一方、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前期比47.7%減となる2,856百万円の設備投資を実施しました。

### 研究開発費

2007年度の研究開発費は、前期比5.9%減の7,122百万円を計上しました。そのうち食品事業においては、前期比5.5%減の4,738百万円を計上し、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、前期比6.8%減の2,383百万円を計上しました。

### 事業等のリスク

当社グループの経営成績およ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、投資家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あります。

#### (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

当社グループが生産する牛乳・乳製品については、国内酪農業の保護を目的とした関税制度が設けられておりますが、WTO（世界貿易機関）農業交渉や、FTA（自由貿易協定）・EPA（経済連携協定）交渉において関税水準が引き下げられた場合、当社グループの経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。

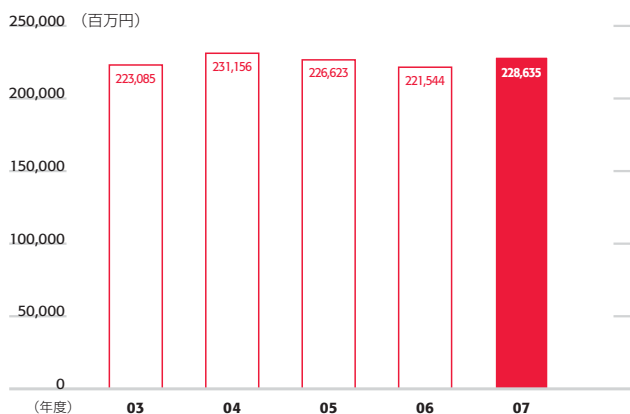
なお、「加工原料乳生産者補給金等暫定措置法」は、加工原料乳の取引を規定するなど、酪農政策を秩序立てている重要な法律であります。同法に基づく限度数量、補給金単価等の変更は、当社の原材料の調達等に影響を及ぼす可能性があります。

#### (3) 原材料価格の市況の影響について

当社グループの使用する生乳、乳脂肪、脱脂粉乳、チーズなど主要原材料ならびに包材に使用する石油製品や重油などのエネルギー原料は、市場の状況によりその価格が変動します。

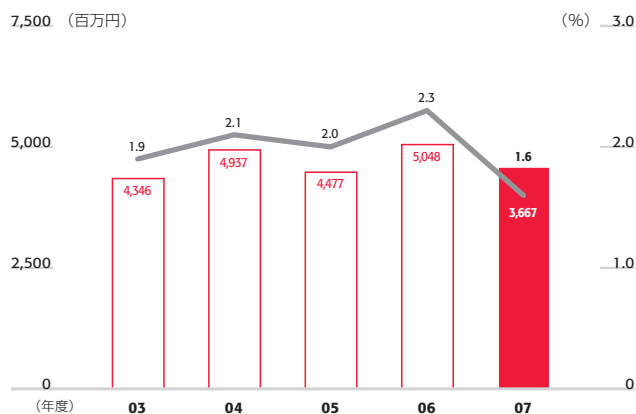
近年、BRICsなど新興国の経済発展に伴う乳製品需要の世界的拡大、豪州の旱魃による乳製品生産量の減少、さらにはバイオ燃料需要拡大による穀物価格の上昇が、配合飼料を乳牛

### 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)

のエサとする国内酪農家の生産コスト増大を招くなど、従来に比べて原材料価格変動要因が増加してきております。

これら原材料価格が高騰した場合は製造コストの上昇に繋がりますが、コストダウンなど企業努力で吸収できなかった場合、また国内市場の状況により販売価格に転嫁できなかった場合には、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (4) 為替変動の影響について

当社グループは、一部の原材料および商品を海外から調達していることから、為替レートの変動は業績に影響を及ぼします。一般に、他の通貨に対する円安の進行は当社グループの業績に悪影響を及ぼし、円高は好影響をもたらします。

#### (5) 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、生産全般で発生が見込まれるリスクへの予防措置を講じるために、食品安全委員会を設置しております。

また、商品・サービスの品質保証面においては、明治クオリアス(明治乳業品質保証システム)に基づく諸活動を展開することにより、安全で魅力的な商品とサービスの提供に努めております。

一方、食品テロ・製品事故等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おります。

しかしながら、社会全般にわたる品質問題など想定を超え

た事象が発生した場合、当社商品において市場からの回収の必要性が生じた場合、もしくは当社商品の直接の問題がない場合であっても、食品業界に対する風評等により当社商品のイメージが低下したような場合について、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (6) 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おります。

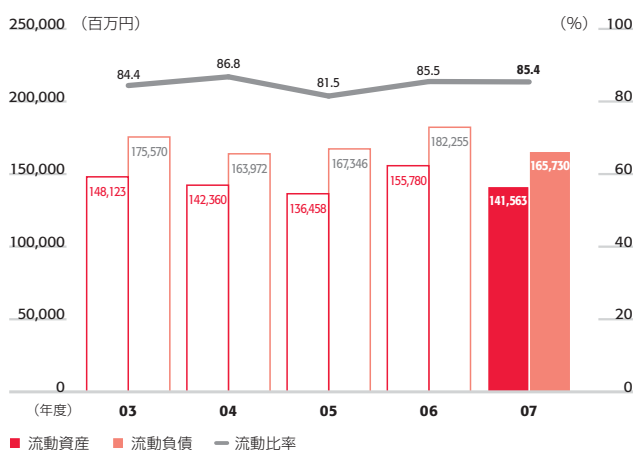
当社は、企業としての社会的責任および企業防衛上の観点から重要な課題と認識し、情報セキュリティ委員会を設置し、情報セキュリティポリシーを定めるとともに、情報管理に対して適切なセキュリティ対策を実施しております。

しかしながら、将来において予期し得ない不正アクセスやコンピュータウイルスの感染等により、情報システムに障害が発生するリスクや、社内情報等が外部に漏洩するリスクがあり、こうした事態が発生した場合、当社グループの事業活動に支障をきたすとともに、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

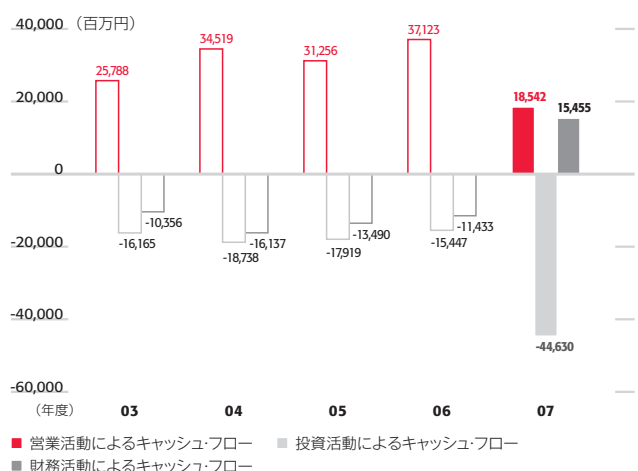
当社においては、緊急事態の発生時はもとより、平常時においても、緊急事態発生を予測・予防するコンプライアンスを含めたリスクマネジメント体制を構築するために、リスク・コンプライアンス委員会を設置しております。

また、グループ会社においても同様にリスク・コンプライアンス委員会を設置しており、当社グループの有機的な連携を通して、危機管理体制の一層の強化に努めております。

### 流動資産／流動負債と流動比率



### キャッシュ・フロー



## ● 連結貸借対照表

明治乳業株式会社及び連結子会社  
2008年及び2007年3月31日現在

資産の部	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
<b>流動資産:</b>			
現金及び預金 (注記12)	¥ 3,231	¥ 13,877	\$ 32,263
受取債権: (受取手形、売掛金及び未収金)			
営業債権	79,970	90,036	798,344
非連結関係会社分	1,805	1,764	18,025
その他	5,537	5,508	55,277
貸倒引当金	(420)	(452)	(4,201)
たな卸資産 (注記4)	42,072	34,653	420,009
繰延税金資産 (注記8)	6,262	6,933	62,517
その他の流動資産	3,104	3,459	30,992
流動資産計	141,563	155,780	1,413,230
<b>有形固定資産 (注記5、7)</b>	437,648	406,946	4,369,054
減価償却累計額	(246,184)	(234,349)	(2,457,669)
有形固定資産純額	191,463	172,596	1,911,385
<b>投資及びその他固定資産:</b>			
投資有価証券			
関係会社分	4,993	4,640	49,846
その他 (注記3、7)	23,497	29,476	234,579
長期貸付金	1,231	1,357	12,290
無形固定資産	6,584	4,119	65,735
繰延税金資産 (注記8)	1,027	444	10,262
その他	20,691	16,082	206,565
貸倒引当金	(860)	(937)	(8,591)
投資その他計	57,165	55,183	570,688
資産合計	¥ 390,192	¥ 383,560	\$ 3,895,303

注記参照



負債及び純資産の部	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
<b>流動負債:</b>			
短期借入債務(一年内長期債務含む) <sup>(注記6、7)</sup>	¥ 42,498	¥ 46,653	\$ 424,262
支払債務: (支払手形、買掛金)			
営業債務	64,168	69,931	640,597
非連結関係会社分	1,235	3,355	12,330
未払法人税等	1,749	3,680	17,465
未払費用	32,151	32,841	320,968
役員賞与引当金	—	35	—
その他の流動負債	23,927	25,758	238,867
流動負債計	165,730	182,255	1,654,492
<b>固定負債:</b>			
流動負債控除後の長期借入債務 <sup>(注記6、7)</sup>	62,665	39,633	625,587
繰延税金負債 <sup>(注記8)</sup>	9,350	9,984	93,347
退職給付引当金 <sup>(注記10)</sup>	3,762	4,012	37,565
役員退職慰労引当金	665	837	6,640
その他の固定負債	592	791	5,913
固定負債計	77,036	55,260	769,054
<b>偶発債務<sup>(注記11)</sup></b>			
<b>純資産:</b>			
株主資本			
資本金			
発行する株式の総数 800,000,000株			
発行済株式総数 2008年 329,648,786株、 2007年 329,648,786株	33,646	33,646	335,890
資本剰余金	31,995	31,993	319,407
利益剰余金	76,019	70,407	758,909
自己株式 2008年 1,130,509株、2007年 1,032,639株	(638)	(566)	(6,371)
株主資本合計	141,022	135,481	1,407,835
評価・換算差額等			
その他有価証券評価差額金	4,094	8,272	40,876
少数株主持分	2,308	2,291	23,044
純資産合計	147,425	146,044	1,471,756
負債・純資産合計	¥ 390,192	¥ 383,560	\$ 3,895,303

## ● 連結損益計算書

明治乳業株式会社及び連結子会社  
2008年及び2007年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
売上高	¥ 706,988	¥ 702,750	\$ 7,057,886
売上原価 (注記14)	516,325	502,635	5,154,488
売上総利益	190,663	200,114	1,903,398
販売費及び一般管理費 (注記13、14)	174,400	176,517	1,741,046
営業利益	16,262	23,597	162,351
その他収益(費用)			
受取利息及び配当金	480	557	4,795
負ののれん償却額	168	169	1,679
持分法による投資利益	135	116	1,352
支払利息	(864)	(989)	(8,626)
その他	(364)	(2,023)	(3,641)
税金等調整前当期純利益	15,817	21,426	157,910
法人税、住民税及び事業税	4,247	5,878	42,406
法人税等調整額	2,300	1,824	22,969
少数株主利益	42	15	424
当期純利益	¥ 9,226	¥ 13,708	\$ 92,109

	円		米ドル
	2008	2007	2008
1株当たり情報:			
純利益	¥ 28.08	¥ 42.81	\$ 0.280
配当金	8.00	10.00	0.080

注記参照

## ● 連結株主資本等変動計算書

明治乳業株式会社及び連結子会社  
2008年及び2007年3月31日に終了する各連結会計年度

	百万円								
	普通株式数 (千株)	株主資本				株主資本 合計	評価・換算 差額等	少数株主 持分	純資産 合計
		資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式		その他 有価証券 評価差額金		
2006年3月31日残高	296,648	¥23,090	¥21,434	¥58,505	¥(394)	¥102,636	¥10,059	¥2,273	¥114,969
連結会計期間中の変動額									
新株の発行	33,000	10,556	10,556	—	—	21,112	—	—	21,112
役員賞与	—	—	—	(35)	—	(35)	—	—	(35)
剰余金の配当	—	—	—	(2,169)	—	(2,169)	—	—	(2,169)
当期純利益	—	—	—	13,708	—	13,708	—	—	13,708
持分法適用会社の増加に伴う増加	—	—	—	424	—	424	—	—	424
連結子会社株式の売却に伴う減少	—	—	—	(26)	—	(26)	—	—	(26)
自己株式の取得	—	—	—	—	(176)	(176)	—	—	(176)
自己株式の処分	—	—	2	—	4	6	—	—	6
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	—	(1,787)	17	(1,769)
連結会計期間中の変動額合計	33,000	10,556	10,558	11,902	(172)	32,844	(1,787)	17	31,075
2007年3月31日残高	329,648	33,646	31,993	70,407	(566)	135,481	8,272	2,291	146,044
連結会計期間中の変動額									
剰余金の配当	—	—	—	(3,614)	—	(3,614)	—	—	(3,614)
当期純利益	—	—	—	9,226	—	9,226	—	—	9,226
自己株式の取得	—	—	—	—	(86)	(86)	—	—	(86)
自己株式の処分	—	—	1	—	14	16	—	—	16
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	—	(4,177)	16	(4,160)
連結会計期間中の変動額合計	—	—	1	5,612	(71)	5,541	(4,177)	16	1,381
2008年3月31日残高	329,648	¥33,646	¥31,995	¥76,019	¥(638)	¥141,022	¥ 4,094	¥2,308	¥147,425

	千米ドル								
	普通株式数 (千株)	株主資本				株主資本 合計	評価・換算 差額等	少数株主 持分	純資産 合計
		資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式		その他 有価証券 評価差額金		
2007年3月31日残高	329,648	\$335,890	\$319,390	\$702,882	\$(5,653)	\$1,352,511	\$ 82,581	\$ 22,877	\$1,457,969
連結会計期間中の変動額									
剰余金の配当	—	—	—	(36,084)	—	(36,084)	—	—	(36,084)
当期純利益	—	—	—	92,109	—	92,109	—	—	92,109
自己株式の取得	—	—	—	—	(863)	(863)	—	—	(863)
自己株式の処分	—	—	16	—	145	162	—	—	162
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	—	(41,704)	166	(41,537)
連結会計期間中の変動額合計	—	—	16	56,026	(718)	55,324	(41,704)	166	13,787
2008年3月31日残高	329,648	\$335,890	\$319,407	\$758,909	\$(6,371)	\$1,407,835	\$ 40,876	\$ 23,044	\$1,471,756

注記参照

## ● 連結キャッシュ・フロー計算書

明治乳業株式会社及び連結子会社  
2008年及び2007年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円		千ドル
	2008	2007	2008
<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	¥ 15,817	¥ 21,426	\$ 157,910
減価償却費	22,247	19,853	222,096
負ののれん償却額	(168)	(169)	(1,679)
退職給付引当金	(4,847)	(5,017)	(48,388)
受取利息及び配当金	(480)	(557)	(4,795)
支払利息	864	989	8,626
固定資産除却・売却損(益)	(505)	1,042	(5,043)
有価証券売却・評価損(益)	41	203	414
売上債権の(増加)減少額	10,142	(9,192)	101,248
たな卸資産の(増加)減少額	(7,381)	2,204	(73,693)
仕入債務の増加(減少)額	(7,882)	9,645	(78,694)
未払費用の増加(減少)額	(690)	3,151	(6,892)
その他	(2,069)	(544)	(20,661)
小計	25,087	43,037	250,446
利息及び配当金の受取額	497	561	4,970
利息の支払額	(864)	(1,004)	(8,626)
法人税等の支払額	(6,178)	(5,471)	(61,681)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>18,542</b>	<b>37,123</b>	<b>185,109</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
固定資産の取得による支出(売却による収入)	(39,401)	(10,641)	(393,345)
有価証券の売却による収入(取得による支出)	(1,372)	(1,994)	(13,700)
その他	(3,856)	(2,811)	(38,503)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(44,630)</b>	<b>(15,447)</b>	<b>(445,548)</b>
<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	10,275	4,400	102,575
長期借入金の返済による支出	(7,900)	(19,701)	(78,869)
社債の発行による収入	20,000	—	199,660
社債の償還による支出	(20,000)	(600)	(199,660)
株式の発行による収入	—	21,112	—
配当金の支払額	(3,614)	(2,169)	(36,083)
短期借入債務の純増減額	(1,223)	(8,286)	(12,209)
コマーシャルペーパーの純増加額	18,000	(6,000)	179,694
その他	(81)	(187)	(814)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>15,455</b>	<b>(11,433)</b>	<b>154,291</b>
現金及び現金同等物の増減額	(10,632)	10,242	(106,147)
現金及び現金同等物の期首残高	13,863	3,621	138,401
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 3,230	¥ 13,863	\$ 32,253

注記参照

## ● 連結財務諸表の注記

明治乳業株式会社及び連結子会社  
2008年及び2007年3月31日に終了した連結会計年度

### 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、日本の金融商品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、2008年3月31日現在、1米ドル100円17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。重要な関連会社等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24社(2007年24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。3社の関連会社等(2007年3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等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。なお、換算差額は損金として処理しております。

#### c) 有価証券

関係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、十勝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	2~26年
工具器具備品	2~22年

#### f) 無形固定資産

無形固定資産は、定額法で自社利用のソフトウェアについては、利用可能期間(5年)に基づく定額法を採用しております。

#### 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。

会計基準変更時差異(10,939百万円)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) 役員退職慰労引当金

当社及び連結子会社の一部は役員退職慰労金の支給に備えるため、内規に基づく当連結会計年度末における要支給額を計上しております。

#### j) 社債発行費

社債発行費は、支出時に全額費用処理を行っております。

#### k) 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。

#### l) 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。

#### m) 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。

#### n) 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。

#### o) 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。

#### p) 会計方針の変更

当社及び連結子会社は、法人税法の改正に伴い、当事業年度より、平成19年4月1日以降に取得した有形固定資産について、改正後の法人税法に基づく減価償却の方法に変更しております。これにより営業利益、経常利益及び税金等調整前当純利益は、それぞれ537百万円減少しております。また、連結子会社の一部において、リース契約の多様化を踏まえ、リース収益と減価償却費の期間対応をより適切に図るため、当連結会計年度より、経済的耐用年数による定率法からリース期間を償却年数とするリース期間定額法に変更しております。これにより営業利益、経常利益は、それぞれ155百万円増加し、税金等調整前当純利益は、193百万円減少しております。

#### (追加情報)

平成19年3月31日以前に取得した有形固定資産の残存価額償却方法

当社及び一部を除く連結子会社は、法人税法改正に伴い、平成19年3月31日以前に取得した資産については、改正前の法人税法に基づく減価償却の方法の適用により取得価額の5%に到達した連結会計年度の翌連結会計年度より、取得価額の5%相当額と備忘価額との差額を5年間にわたり均等償却し、減価償却費に含めて計上しております。これにより営業利益、経常利益及び税金等調整前当期純利益は、それぞれ630百万円減少しております。

### 3. その他有価証券で時価のあるもの

当連結会計年度において、その他有価証券で時価のあるものについて、37百万円(374千ドル)減損処理を行っております。なお、減損処理に当たっては、期末における時価が取得原価に比べ50%以上下落した場合には、全て減損処理を行い、30~50%下落した場合には、当該金額の重要性、回復可能性等を考慮して必要と認められた額について減損処理を行っております。

なお、当連結会計年度中に売却したその他有価証券及び時価評価されていない有価証券については、金額の重要性が乏しいため、記載を省略しております。

当連結会計年度(2008年3月31日)	百万円		
	取得原価	連結決算日における 貸借対照表計上額	差額
貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
①株式	¥ 11,299	¥ 18,762	¥ 7,462
小計	11,299	18,762	7,462
貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
①株式	3,237	2,696	(540)
②債券	99	67	(32)
小計	3,337	2,764	(573)
合計	¥ 14,636	¥ 21,526	¥ 6,889

前連結会計年度(2007年3月31日)	百万円		
	取得原価	連結決算日における 貸借対照表計上額	差額
貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
①株式	¥ 12,024	¥ 26,049	¥ 14,025
小計	12,024	26,049	14,025
貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
①株式	497	423	(74)
小計	497	423	(74)
合計	¥ 12,521	¥ 26,473	¥ 13,951

当連結会計年度(2008年3月31日)	千ドル		
	取得原価	連結決算日における 貸借対照表計上額	差額
貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
①株式	\$ 112,800	\$ 187,303	\$ 74,503
小計	112,800	187,303	74,503
貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
①株式	32,321	26,922	(5,399)
②債券	997	671	(326)
小計	33,318	27,593	(5,725)
合計	\$ 146,118	\$ 214,896	\$ 68,777

### 4. たな卸資産

2008年及び2007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		千ドル
	2008	2007	2008
製品及び商品	¥ 29,115	¥ 24,445	\$ 290,664
原材料、貯蔵品及びその他	12,956	10,208	129,344
計	¥ 42,072	¥ 34,653	\$ 420,009

## 5. 有形固定資産

2008年及び2007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
	2008	2007	2008
土地	¥ 43,824	¥ 43,854	\$ 437,502
建物及び構築物	67,787	62,151	676,728
機械装置及び車両運搬具	60,729	47,294	606,268
工具器具備品	9,773	9,258	97,571
建設仮勘定	9,347	10,037	93,314
計	¥ 191,463	¥ 172,596	\$ 1,911,385

## 6. 短期借入債務及び長期借入債務

### 1) 短期借入債務

2008年及び2007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1.25%及び1.08%です。

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
短期借入金	¥ 14,498	¥ 16,653	\$ 144,737
2007年5月10日満期 1.08%利付円貨建普通社債	—	20,000	—
コマーシャルペーパー	28,000	10,000	279,524
計	¥ 42,498	¥ 46,653	\$ 424,262

### 2) 長期借入債務

2008年及び2007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
	2008	2007	2008
2009年6月10日満期 0.81%利付円貨建普通社債	¥ 15,000	¥ 15,000	\$ 149,745
2012年12月6日満期 1.40%利付円貨建普通社債	20,000	—	199,660
長期の国内銀行、保険会社、政府系機関等からの借入金	34,383	32,306	343,251
1年以内に返済予定の長期借入金	(6,718)	(7,672)	(67,070)
計	¥ 62,665	¥ 39,633	\$ 625,587

2008年3月31日現在における長期借入債務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
2010年	¥ 20,541	\$ 205,069
2011年	6,042	60,323
2012年	4,055	40,481
2013年以降	32,025	319,706
計	¥ 62,665	\$ 625,587

## 7. 担保資産及び担保付債務

2008年及び2007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
	2008	2007	2008
建物及び構築物	¥ 7,714	¥ 9,269	\$ 77,013
機械装置及び車両運搬具	6,276	7,777	62,653
工具器具備品	55	69	557
土地	6,450	8,690	64,394
投資有価証券	3,138	3,492	31,328
計	¥ 23,634	¥ 29,299	\$ 235,947

2008年及び2007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
	2008	2007	2008
短期借入金	¥ 800	¥ 1,360	\$ 7,986
長期借入金(1年内)	2,042	1,967	20,391
長期借入金	9,056	10,529	90,415
従業員貯金	2,472	2,467	24,682
計	¥ 14,371	¥ 16,325	\$ 143,475

## 8. 繰延税金資産及び繰延税金負債

2008年及び2007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
	2008	2007	2008
繰延税金資産			
退職給付引当金	¥ 931	¥ 927	\$ 9,300
未払賞与	2,727	2,778	27,232
未実現利益	1,233	1,183	12,318
未払費用	1,194	1,187	11,929
減価償却費	1,340	1,137	13,385
未払事業税	203	304	2,027
繰越欠損金	2,053	1,723	20,498
その他	1,682	830	16,794
繰延税金資産小計	11,368	10,073	113,487
評価性引当額	(2,015)	(1,593)	(20,124)
繰延税金資産合計	9,352	8,479	93,362
繰延税金負債			
圧縮記帳積立金	(3,297)	(3,393)	(32,917)
その他有価証券評価差額金	(2,783)	(5,631)	(27,792)
前払年金費用	(3,756)	(1,852)	(37,503)
その他	(1,574)	(209)	(15,717)
繰延税金負債合計	(11,412)	(11,086)	(113,931)
繰延税金資産の純額	¥ (2,060)	¥ (2,607)	\$ (20,568)

2008年及び2007年3月31日現在における法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳は以下の通りです。

	2008	2007
法定実効税率	40.4%	40.4%
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	4.0	3.2
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	(1.3)	(0.8)
のれんの償却額	(1.1)	(0.8)
評価性引当額	2.7	(3.8)
住民税均等割	1.4	1.0
研究費等の法人税額特別控除	(2.9)	(2.1)
その他	(2.2)	(1.1)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	41.0%	36.0%

## 9. リース取引

当社は、工具器具備品等を賃借しております。

2008年及び2007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
	2008	2007	2008
取得価額相当額	¥ 13,679	¥ 16,565	\$ 136,559
減価償却累計額相当額	8,267	9,621	82,530
期末残高相当額	¥ 5,412	¥ 6,936	\$ 54,028

2008年及び2007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
	2008	2007	2008
1年以内	¥ 2,561	¥ 3,078	\$ 25,572
1年超	3,180	4,163	31,750
計	¥ 5,742	¥ 7,241	\$ 57,323

2008年及び2007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
	2008	2007	2008
支払リース料	¥ 3,379	¥ 4,112	\$ 33,734
減価償却費相当額	3,144	3,810	31,388
支払利息相当額	137	175	1,372

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。

## 10. 退職給付引当金

2008年及び2007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
	2008	2007	2008
退職給付債務	¥ (73,037)	¥ (75,280)	\$ (729,139)
年金資産の公正な評価額	50,396	64,475	503,109
会計基準変更時差異の未処理額	5,037	5,757	50,291
未認識数理計算上の差異	30,871	14,766	308,187
未認識過去勤務債務	(3,338)	(4,635)	(33,323)
負債合計	9,929	5,082	99,125
前払年金費用	13,692	9,095	136,690
退職給付引当金	¥ (3,762)	¥ (4,012)	\$ (37,565)

退職給付費用は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
勤務費用	¥ 1,454	¥ 1,447	\$ 14,515
利息費用	1,841	1,897	18,384
期待運用収益	(1,868)	(1,742)	(18,657)
会計基準変更時差異の費用処理額	711	711	7,105
数理計算上の差異	1,892	1,730	18,890
割増退職金他	(1,123)	(1,107)	(11,211)
退職給付費用	¥ 2,907	¥ 2,937	\$ 29,027



2008年及び2007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。

	2008	2007
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

### 11. 偶発債務

2008年及び2007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
	2008	2007	2008
債務保証			
仙台飼料株式会社	¥ 479	¥ 160	\$ 4,786
明治ビハリッジ株式会社	93	98	932
東乳物流サービス株式会社	55	35	549
確認書	—	95	—

### 12. 現金及び現金同等物

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
現金及び預金勘定	¥ 3,231	¥ 13,877	\$ 32,263
預入期間が3ヶ月を越える定期預金	(1)	(13)	(9)
現金及び現金同等物	¥ 3,230	¥ 13,863	\$ 32,253

### 13. 販売費及び一般管理費

2008年及び2007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
	2008	2007	2008
運賃保管料	¥ 26,484	¥ 28,807	\$ 264,400
拡売費	51,764	51,772	516,763
労務費	38,834	38,120	387,684
退職給付費用	1,904	1,929	19,012

### 14. 研究開発費

2008年及び2007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
	2008	2007	2008
研究開発費	¥ 7,122	¥ 7,570	\$ 71,104

## 15. セグメント情報

2008年及び2007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 (2007年4月1日～2008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	¥ 594,097	¥ 112,890	¥ 706,988	¥ -	¥ 706,988
セグメント間の内部売上高	1,663	44,654	46,317	(46,317)	-
計	¥ 595,761	¥ 157,545	¥ 753,306	¥ (46,317)	¥ 706,988
営業費用	581,202	155,775	736,978	(46,252)	690,725
営業利益	14,558	1,769	16,327	(64)	16,262
資産、減価償却費及び資本的支出					
資産	330,520	65,950	396,470	(6,277)	390,192
減価償却費	16,338	5,908	22,247	-	22,247
資本的支出	35,535	6,430	41,966	(159)	41,807

	百万円 前連結会計年度 (2006年4月1日～2007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	¥ 594,815	¥ 107,935	¥ 702,750	¥ -	¥ 702,750
セグメント間の内部売上高	1,793	43,258	45,051	(45,051)	-
計	¥ 596,608	¥ 151,193	¥ 747,802	¥ (45,051)	¥ 702,750
営業費用	576,586	147,732	724,318	(45,165)	679,153
営業利益	20,022	3,460	23,483	113	23,597
資産、減価償却費及び資本的支出					
資産	306,393	67,340	373,734	9,826	383,560
減価償却費	15,191	4,661	19,853	-	19,853
減損損失	13	-	13	-	13
資本的支出	21,557	6,995	28,553	-	28,553

	千米ドル 当連結会計年度 (2007年4月1日～2008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	\$ 5,930,896	\$ 1,126,990	\$ 7,057,886	\$ -	\$ 7,057,886
セグメント間の内部売上高	16,603	445,786	462,390	(462,390)	-
計	\$ 5,947,499	\$ 1,572,777	\$ 7,520,277	\$ (462,390)	\$ 7,057,886
営業費用	5,802,164	1,555,113	7,357,277	(461,741)	6,895,535
営業利益	145,335	17,664	162,999	(648)	162,351
資産、減価償却費及び資本的支出					
資産	3,299,591	658,383	3,957,975	(62,671)	3,895,303
減価償却費	163,109	58,987	222,096	-	222,096
資本的支出	354,754	64,200	418,954	(1,588)	417,366

## ● 独立監査人の監査報告書



THE FUJI  
ACCOUNTING OFFICE

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子会社の、円表示による、2008年及び2007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、連結株主資本等変動計算書、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2008年及び2007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。

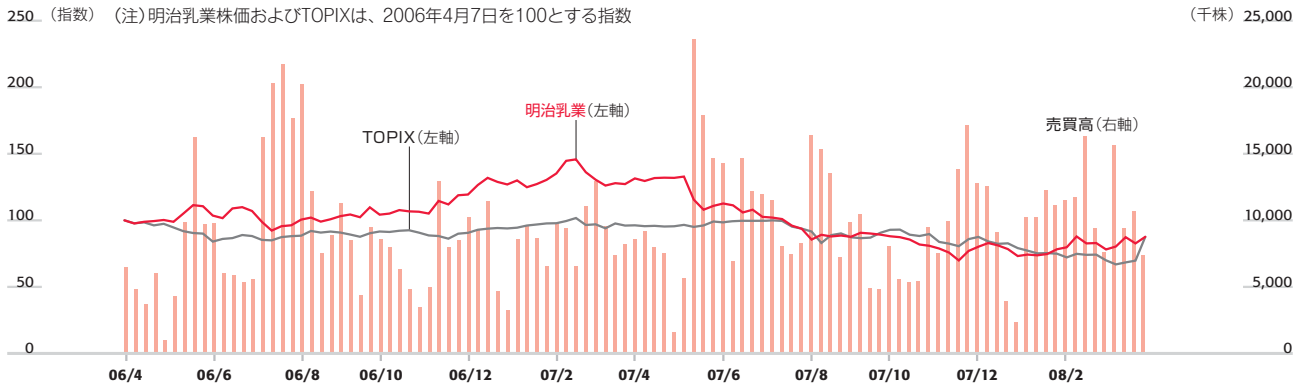
米ドルで表示された金額は、読者の便宜のために、連結財務諸表注記1に記載されているように換算されている。

監査法人 不二会計事務所

2008年6月27日

## ● 株式情報

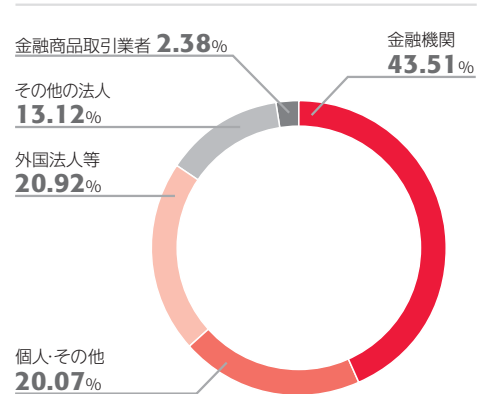
### 株価・出来高推移



### 大株主の状況 (2008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 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	23,128	7.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,849	4.81
株式会社みずほ銀行	14,581	4.42
明治製菓株式会社	13,488	4.09
株式会社りそな銀行	11,000	3.34
日本生命保険相互会社	10,013	3.04
農林中央金庫	8,085	2.45
住友信託銀行株式会社	6,985	2.12
明治乳業共栄会	5,202	1.58
株式会社損害保険ジャパン	4,610	1.40
計	112,945	34.26

### 所有者別構成比 (2008年3月31日現在)



## ● 会社情報 (2008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	株主数	32,259名
IR連絡先	電話：03-5653-0300 FAX：03-5653-0400	上場証券取引所	東京、名古屋
設立	1917年(大正6年)12月21日	株主総会開催日	2008年6月27日
資本金	33,646百万円	名義書換代理人	三菱UFJ信託銀行
株式数	発行可能株式総数 800,000,000 株 発行済株式総数 329,648,786 株	ホームページ URL	<a href="http://www.meinyu.co.jp/">http://www.meinyu.co.jp/</a>
		従業員数(単体)	4,481名

## ● 沿革

1917年	明治乳業の前身、極東練乳創立	1992年	●「明治十勝」チーズ発売
1921年	●「明治メリーミルク」発売	1994年	●「明治エッセルスーパーカップ超バニラ」発売 アイスクリーム合併会社「広東四明燕糖乳業有限公司」設立
1924年	アイスクリームの製造開始	1995年	●のどスプレー薬「クリーンピットAZ」発売 ●スポーツ飲料「VAAM」発売
1927年	両国工場開設	1996年	●ベビー用スキンケア用品「すべすべみるる」発売 「明治ブルガリアヨーグルトLB81」が特定保健用食品として表示を許可される
1928年	●「明治コナミルク」発売 ●「明治牛乳」誕生	1997年	沈降B型肝炎ワクチン「明乳」発売 インドネシアにアイスクリーム合併会社「PT INDOMEIJI DAIRY FOOD」設立
1932年	●育児用コナミルク「パトローゲン」発売 両国工場はプロセスチーズ製造およびバター改装開始	1998年	6工場が乳製品工場として初めてHACCPシステムを基礎とした「総合衛生管理製造過程」の承認を受ける 守谷工場(茨城県)操業開始、みるく館オープン 宅配用新リターナブル牛乳工場生産開始 ●「やわらかカット食シリーズ」発売
1940年	極東練乳(株)の商号を変更し、明治乳業株式会社設立、資本金150万円	1999年	日本コカコーラ社と業務提携
1949年	株式上市(東京証券取引所第一部、ダウ平均対象銘柄)	2000年	乳業界で初めての環境報告書発行 「東京ディズニーシー」(2001年9月オープン)のオフィシャルスポンサーになる ●「明治プロビオヨーグルトLG21」発売 東北工場(宮城県)操業開始
1950年	●「明治ハネーヨーグルト」(100cc)発売	2001年	本社東京支社 新社屋(東京都江東区)移転
1951年	●「ソフトカード明治コナミルク」発売	2002年	●「明治プロビオヨーグルト LG21 ドリンクタイプ」発売 九州工場(福岡県)操業開始 ●「明治おいしい牛乳」全国発売 「B.G.S.」特定保健用食品表示許可取得
1952年	烏山工場開設(わが国初めてのHTST方式による市乳処理)	2003年	食品安全委員会設置 研究本部を小田原に統合
1953年	●「明治フレッシュクリーム」(180cc、900cc)発売	2004年	●「明治おなか活カミルク」発売 リスク・コンプライアンス委員会設置
1955年	紙容器入り牛乳(180cc)発売 ●明治コーヒー牛乳発売	2005年	関西工場操業開始
1963年	●「明治ゴールドマーガリン」「明治テーブルマーガリン」発売	2006年	平成17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賞 ヨーグルト館オープン
1968年	●離乳食「明治ベビーかゆ」「明治育児用果汁」発売 本社移転(京橋へ)	2007年	●「明治ブルガリアヨーグルトLB81そのままプレーン」発売 ●「明治ほほえみらくらくキューブ」発売
1971年	●「明治プレーンヨーグルト」発売 ●「レディーボーデンアイスクリーム」発売	2008年	十勝工場操業開始、十勝チーズ館オープン ●「スーパーファーム」発売 ●「明治北海道十勝スマートチーズ」発売
1973年	●「明治ブルガリアヨーグルト」発売		
1976年	●「ピッツァ&ピッツァ」発売		
1977年	200ml入りブリックパック(紙容器)発売		
1978年	●「明治ステップ」発売		
1981年	東京ディズニーランド(1983年4月オープン)のオフィシャルスポンサーになる		
1982年	250mlアセプティックブリックパック新発売		
1983年	●ソフトマーガリン「ボーデンコーン100」発売		
1986年	CI導入		
1987年	●ベビーフード「赤ちゃんレストラン」発売		
1989年	タイのCPグループ合併会社CP-MEIJ(株)設立		
1990年	●スーパープレミアムアイスクリーム「AYA/彩」発売 ●ソフトマーガリン「明治コーン100」発売 米国ボーデン社との技術提携を順次解消 ●「明治ベビーフード赤ちゃん村」発売		
1991年	●アレルギー疾患用食品無乳糖食品「インファントケアフーズ」発売 ●「旬のフルーツゼリー」発売		



「明治牛乳」販売開始当時の広告



生乳を両国工場へ輸送したわが国最初の牛乳タンクカー(当時タンクローリーをこのように呼称した)



1970年代後半の主要商品



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/>



\* この冊子は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。

 自然のちからを、未来のチカラへ。