



# 2005年度中間期 決算説明会

2005年11月22日

明治乳業株式会社

# 08 中計策定にあたって

取締役社長  
浅野 茂太郎

## はじめに

### 今上期の業績

利益ベース

連結・単体とも過去最高益

要因

退職給付費用の低減など固定費低減効果等

課題

「売るべき商品をきちんと売って利益を伸ばす」

## 08 中計の位置付け

### 長期ビジョン（2011年目標）

「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」

### その達成に向けて

05中計

「企業体質強化に向けた中計」

08中計

「成長に向けての仕掛けを強化する中計」

11中計

「長期ビジョン達成に向けた中計」

## 08 中計に係わる環境認識とその対応

- **乳製品の本格的輸入自由化の流れ**  
自由化の影響を受けにくい市乳事業の強化。  
今後、国産ナチュラルチーズ事業を強化
- **少子高齢化の一層の進行**  
「乳の有する独自価値」をベースとした高齢者向け食品の開発。  
患者さん向けの高機能流動食の開発。

# 第一部

## 業績概要と05中計施策の成果

専務取締役  
永田 毅

## 2005年度中間決算のポイント

➤ **依然と続く消費低迷**

実質食料費支出 6四半期連続減

➤ **生乳需給ギャップの深刻化**

飲用牛乳等不振 と 脱粉在庫増

➤ **中間決算 まずまずの結果**

売上前年割 と 史上最高益

➤ **05中計課題の進捗 まだら模様**

着実に進行部分 と 課題 の顕在化

# 2005年度中間期決算ハイライト

➤ 連・単ともに減収も、各利益指標は史上最高益

(億円・%)

	連結			単体		
		前年同期比 増減	計画比 増減		前年同期比 増減	計画比 増減
売上高	3,709	2.9	1.9	2,550	2.6	2.3
営業利益	128	+2.3	4.8	94	+4.4	9.6
経常利益	134	+8.6	0.7	100	+15.1	4.3
中間純利益	85	+38.8	+6.7	65	+94.4	+13.2
一株当り利益 (EPS)	28.9円	+38.8	-	22.2円	+94.7	-
株主資本利益率 (ROE)	7.8%	+1.4ppt	-	6.8%	+2.9ppt	-
営業キャッシュフロー	218	22	-	-	-	-
投資キャッシュフロー	102	20	-	-	-	-
フリーキャッシュフロー	116	44	-	-	-	-

(注) 会計整理の変更 ; チーズ・バター・マーガリン等売上減額処理(約12億)

(詳細決算短信18頁)



# セグメント情報（連結）

## ➤ 食品事業

会計処理方法変更・前年猛暑の反動などにより減収。  
 売上減・原材料価格高騰の影響などで減益。

## ➤ サービス・その他事業

飼料事業などが減収も、同事業の経営効率改善などにより増益。

（億円）

	食品		サービス・その他		計	
売上高	3,207	前年同期比 96.7%	731	前年同期比 99.3%	3,938	前年同期比 97.2%
営業利益	113	前年同期増減金額 2	15	前年同期増減金額 +3	128	前年同期増減金額 +1

（注：消去前の金額を表示）

サービス・その他：当社不動産・グループの物流・飼料・建設・保険・リースなど

# 貸借対照表（連結）

（単位：億円）

項目	増減（対前年同期）		項目	増減（対前年同期）	
	連結	（単体）		連結	（単体）
流動資産	19	（ 28 ）	負債合計	73	（ 38 ）
現預金	1	（ 1 ）	流動負債	57	（ 28 ）
売上債権	17	（ 15 ）	買掛債務	19	（ 19 ）
たな卸資産	32	（ 32 ）	金融債務	71	（ 30 ）
その他	29	（ 20 ）	その他	33	（ 21 ）
固定資産	78	（ 96 ）	固定負債	16	（ 10 ）
有形固定資産	10	（ 7 ）	金融債務	22	（ 7 ）
無形固定資産	6	（ 1 ）	その他	6	（ 2 ）
投資有価証券	58	（ 61 ）	少数株主持分	0	（ ）
その他	24	（ 26 ）	資本合計	132	（ 106 ）
			剰余金他	100	（ 76 ）
			評価差額金	32	（ 30 ）
資産合計	59	（ 67 ）	負債・資本合計	59	（ 67 ）

# 部門別売上高（単体）

（参考）

	2005年度 中間期(億円)		物量 前年同期比増減
	金額	前年同期比増減	
市乳	1,518	0.2	0.3
牛乳類	674	2.3	2.9
ヨーグルト	483	2.6	4.7
その他	361	1.6	1.6
乳製品	321	8.6	3.8
粉乳	144	13.7	8.1
れん乳	5	6.1	2.3
バター	68	2.1	1.4
チーズ	103	4.8	0.9
アイスクリーム	246	2.9	0.3
飲料	182	2.7	3.5
その他	281	9.1	-
合計	2,550	2.6	-

会計処理変更前  
前年同期比増減(金額)

6.9

0.7

1.7

0.2

6.8

2.1

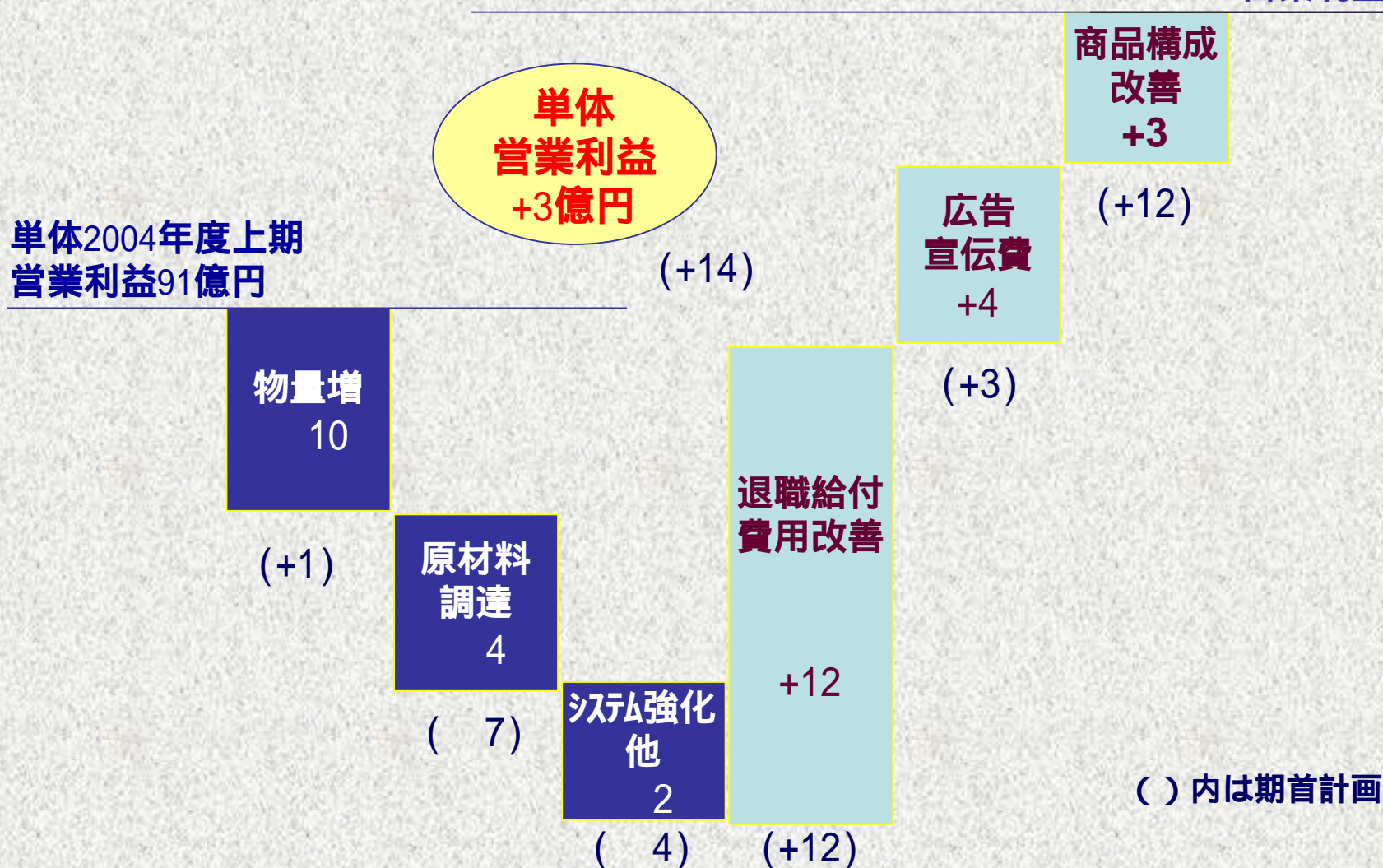
## 損益概要（単体）

（億円・％）

	単体		
	金額	前年同期増減	前年同期比増減
売上高	2,550	68	2.6
売上総利益	750	45	5.7
売上総利益率	29.4	1.0ppt	—
販管費	655	49	7.1
（販売費）	559	48	8.0
（管理費）	95	1	1.0
営業利益	94	+3	+4.4
営業利益率	3.7	+0.2ppt	-

# 営業利益の増減益分析（単体）

単体2005年度上期  
営業利益94億円



# 損益計算書（単体）

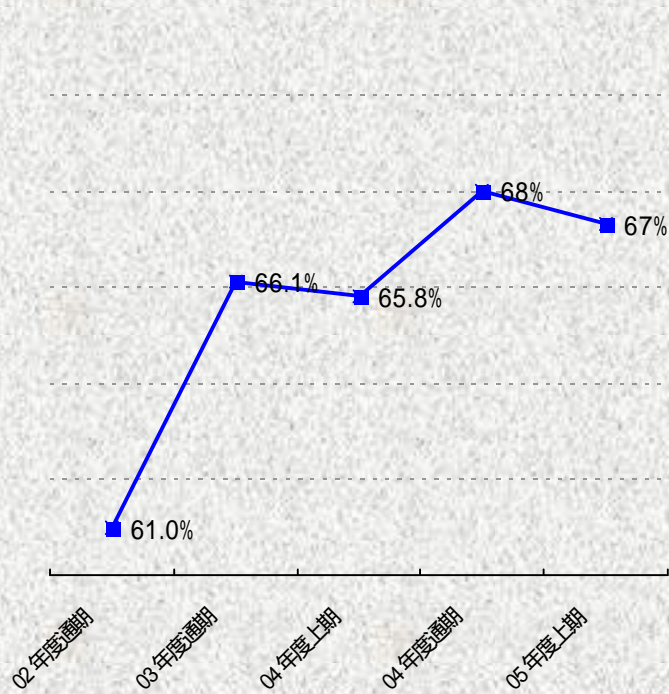
（億円・％）

	単体		
	金額	前年同期増減	前年同期比増減
売上高	2,550	68	2.6
営業利益	94	+3	+4.4
営業外収益	16	+2	+19.2
営業外費用	10	6	38.4
経常利益	100	+13	+15.1
特別利益	32	+25	+407.7
特別損失	18	8	32.5
中間純利益	65	+31	+94.4

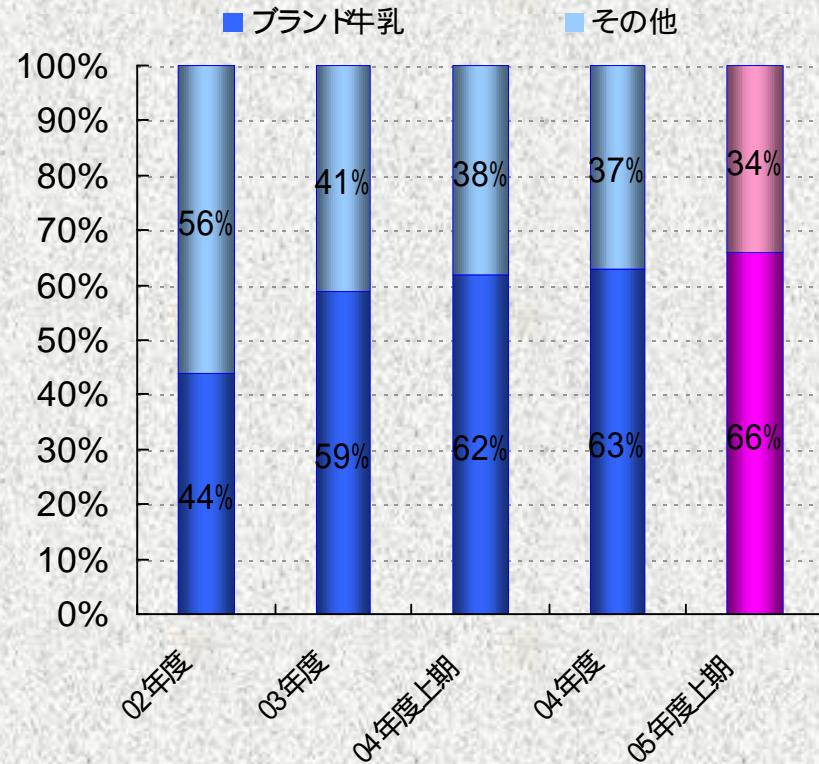
# 05中計による体質改善の進捗： プロダクトミックスの改善 1

➤ 「高付加価値商品への転換」に着実な進展

コア商品の売上構成比



白物ゲートに占めるブランド牛乳の割合





# 05 中計による体質改善の進捗： プロダクトミックスの改善 2

(億円)

「明治おいしい牛乳」  
「明治ブルガリアシリーズ」  
「明治北海道十勝チーズ」  
は引き続き順調に拡大

	2005年度 通期		2005年度	
	期首計画	前期比 (%)	上期実績	前年 同期比 (%)
明治おいしい牛乳	435	+ 7	235	+12
明治ブルガリアヨーグルト シリーズ	645	+ 5	338	+ 9
明治プロビオヨーグルト L G21	230	+ 2	102	15
宅配商品	500	+ 6	234	3
明治北海道十勝チーズ	97	+ 8 (注)	46	+ 7 (注)
ヴァーム	80	+ 7	44	4

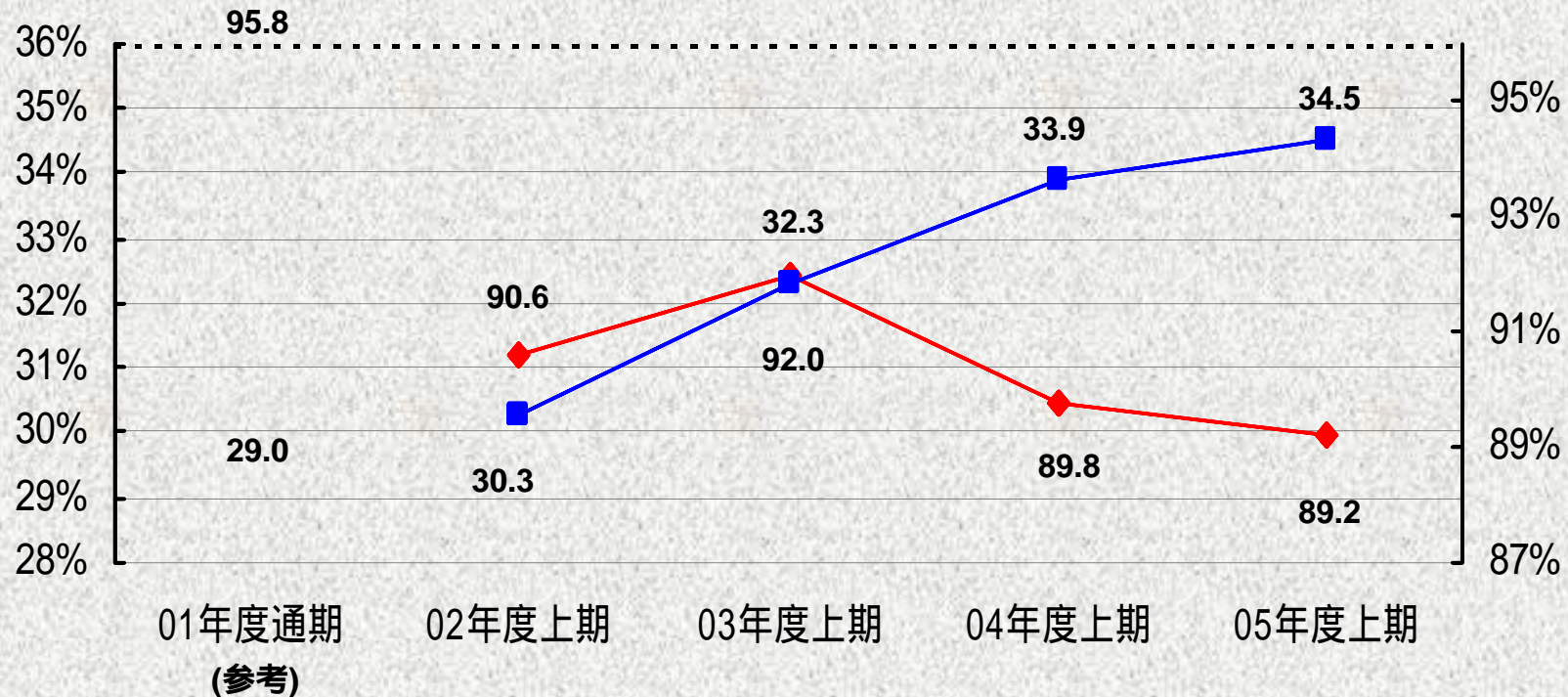
(注) 前期比は、前期のベースに「明治高原育ち」ブランドのチーズを含めるとともに、会計整理変更分を加味した実質ベースの数値



# 05中計による体質改善の進捗： 限界利益率と損益分岐点比率（単体）

➤ 確実に利益の出る体質」に進化中

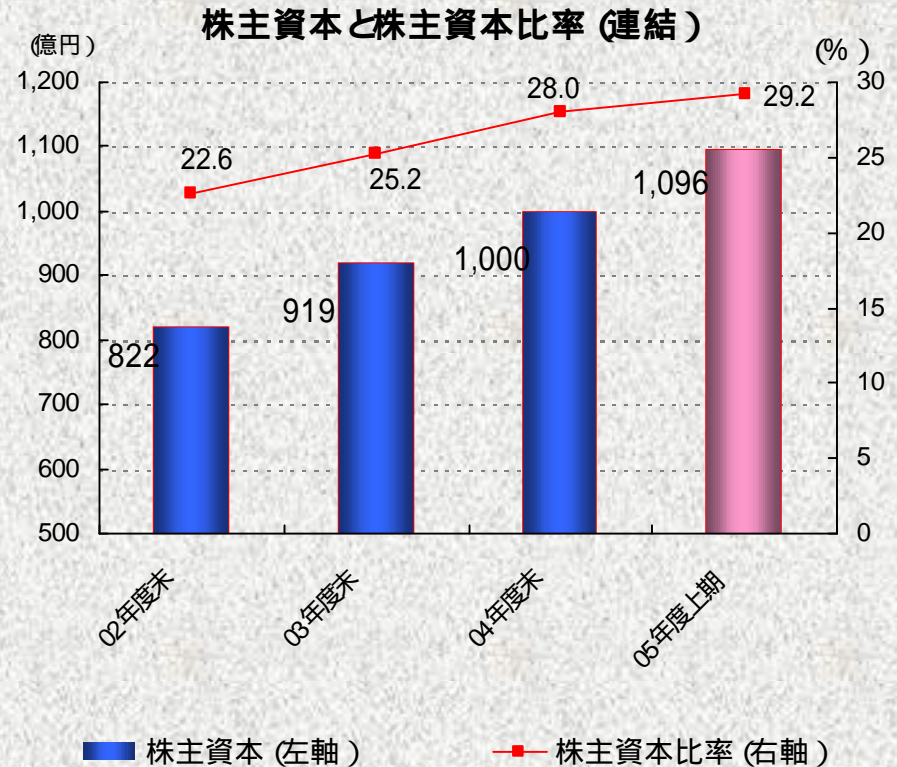
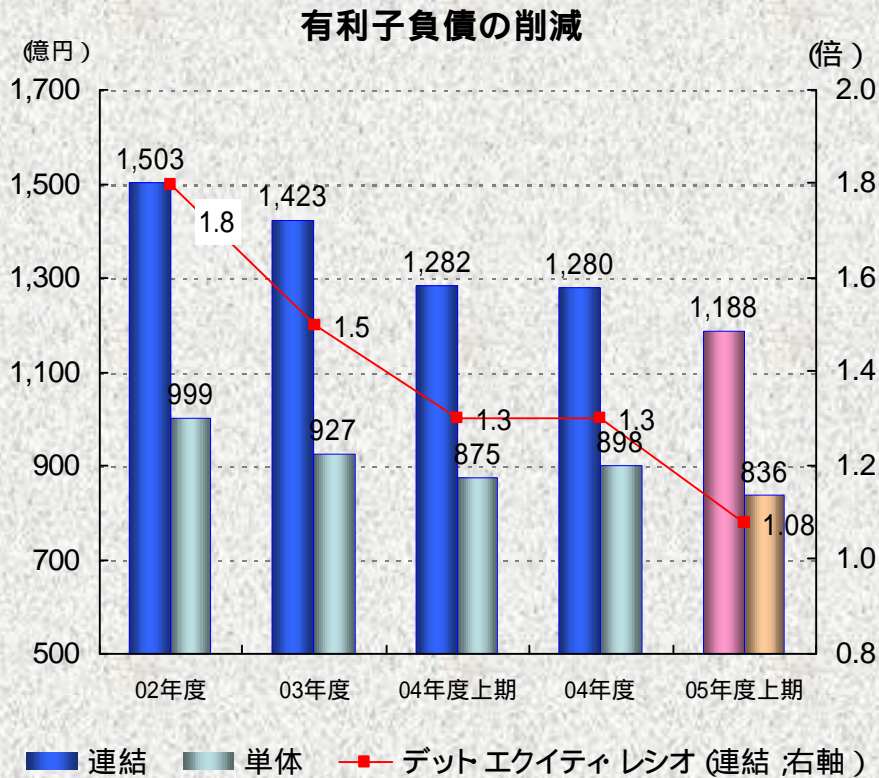
限界利益率と損益分岐点比率の推移



◆ 損益分岐点比率 (右軸)    ■ 限界利益率 (左軸)

# 05中計による体質改善の進捗： バランスシートの充実

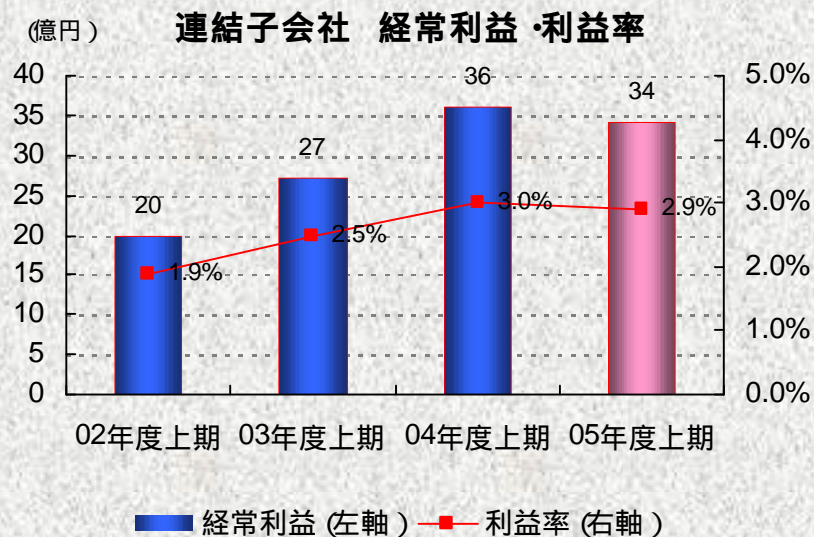
➤ 順調な有利子負債削減などにより、株主資本も増強



## 05中計による体質改善の進捗： グループ経営の進捗

### ➤ グループ企業トータルでは概ね計画通りの業績

- \* 販売子会社：前年猛暑の反動もあり各社で減収減益
- \* 物流子会社：新規顧客獲得・経営効率改善などにより増収増益
- \* 畜産子会社：明治ケンコーハム、明治アグリスで減収減益
- \* 飼料会社：売上減も経営効率改善などにより大幅増益



グラフの数字： 連結子会社 = 連結 - 単体

# 2005年上期の反省と 下期スタートに向けて

2005年度の計画（業績見通しと主な取組み） 05.5.24 説明資料

## 事業環境

- 食品消費の低迷
  - \* 経済成長率の鈍化、個人消費の伸び悩み
  - \* 少子・高齢化の進行
  - \* 店頭価格のデフレ現象
- 原材料価格の上昇
  - \* 海外乳製品の価格上昇
  - \* 原油高騰による包装材料の価格上昇
- 異業種からの大攻勢

## 2005年度の位置付け

- 選択と集中 大きさより強さ  
(プロダクトミックスの改善、一層のコスト削減)
- 05中計の仕上げの年  
(高収益体質への転換、財務体質改善)
- 新たなる成長戦略への布石

## **第二部**

# **2005年度下期の計画**

**(業績見通しと主な取組み)**

# 05年度業績見通し(1)

(億円・%)

		通期					
		中計目標	04年度 実績	05年度 当初計画	05年度 修正計画	前年比	当初計画比
連 結	売上高	7,600	7,250	7,200	7,100	2.1	1.4
	営業利益	-	194	210	194	±0	8.1
	経常利益	230	190	210	200	5.3	4.8
	当期純利益	-	97	98	98	1.0	±0
単 体	売上高	5,500	4,938	4,940	4,850	1.8	1.8
	営業利益	-	145	165	150	3.4	9.1
	経常利益	200	141	165	155	9.9	6.1
	当期純利益	-	62	63	73	17.7	15.9

# 05年度業績見通し(2)

## 当初計画対比

(億円)

連結	下期			通期		
	当初計画	修正計画	差異	当初計画	修正計画	差異
売上高	3,420	3,391	-29	7,200	7,100	-100
営業利益	75	66	-9	210	194	-16
経常利益	75	66	-9	210	200	-10
当期純利益	18	13	-5	98	98	0

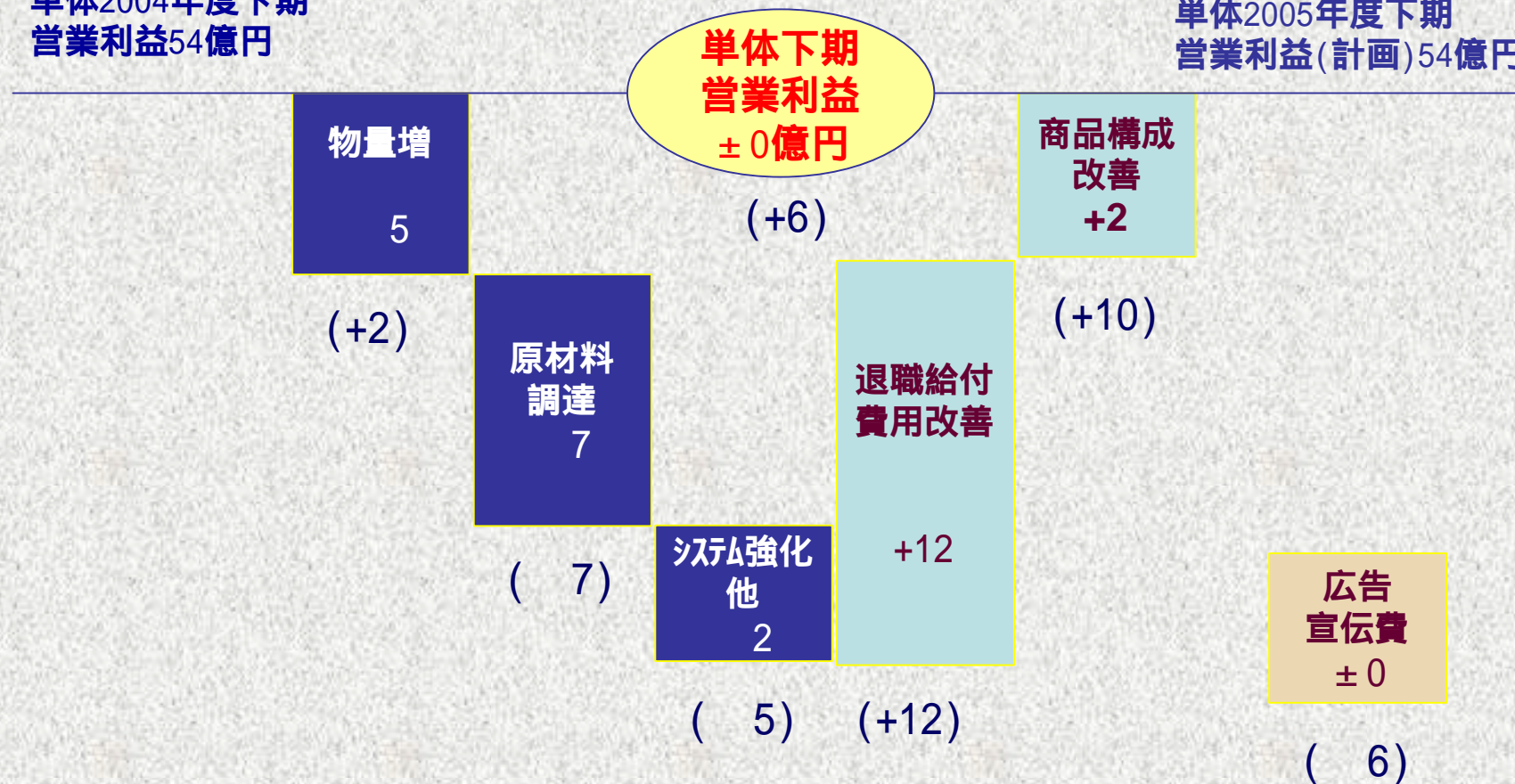
単体	下期			通期		
	当初計画	修正計画	差異	当初計画	修正計画	差異
売上高	2,330	2,300	-30	4,940	4,850	-90
営業利益	60	54	-6	165	150	-15
経常利益	60	55	-5	165	155	-10
当期純利益	5	8	3	63	73	10

# 05年度業績見通し(3)

## 05年度単体・下期営業利益要因分析

単体2004年度下期  
営業利益54億円

単体2005年度下期  
営業利益(計画)54億円



( ) 内は期首計画





# 05年度業績見通し(4)

(注)会計整理変更前の前年比

	下期計画				通期計画		
	期首		修正		修正		
	売上高	前年比	売上高	前年比	売上高	前年比	
	(億円)	(%)	(億円)	(%)	(億円)	(%)	
市乳計	1,435	100.8	1,424	100.0	2,942	100.1	
牛乳類	632	100.2	610	96.6	1,284	97.2	
ヨーグルト	459	102.5	466	104.0	949	103.3	
その他	343	100.0	347	101.1	708	101.4	
乳製品	359	99.4	340	93.9	661	92.6	93.5
粉乳	165	100.6	145	88.4	289	87.0	
れん乳	5	100.0	5	99.3	10	90.9	
バター	75	100.0	76	100.6	144	99.3	100.0
チーズ	113	97.4	113	97.1	216	96.0	98.3
アイスクリーム	128	100.8	127	100.4	373	98.2	
飲料	132	98.5	136	101.2	318	99.1	
その他	274	100.4	270	99.7	551	94.8	96.4
計	2,330	100.4	2,300	99.1	4,850	98.2	98.5

05 中計戦略課題  
コア事業への経営資源の集中

▶ ブランド牛乳

・ 明治おいしい牛乳」

500ml,1L

： 現行取扱店での売上増

小型紙パック・宅配増 ； 新規導入・顧客の獲得



・ 明治北海道の贅沢しほりミルク」

店頭における試飲販売の積極的实施



# 05 中計戦略課題 コア事業への経営資源の集中ー

## ➤ ヨーグルト・プロバイオティクス

### ・ 明治ブルガリアヨーグルトシリーズ

LB81の安定的販促獲得

「マッシュノ」 「4連」の育成 拡大



### ・ 明治プロビオヨーグルトLG21

パッケージリニューアル

TVCNの投入

乳酸菌LG21」シンポジウム



### ・ ティアレンス」美しいあした

トライアルの喚起



## 05 中計戦略課題 コア事業への経営資源の集中ー

### ➤ 宅配

#### ・宅配商品

成約率の向上、脱落の防止」  
開拓ガイド資料の活用



### ➤ チーズ

#### ・明治北海道十勝チーズ」

新商品投入  
(「明治北海道カマンベールブラックペッパー入り」,  
明治北海道十勝とろけるスライス濃い味」)



## 05 中計戦略課題 コア事業への経営資源の集中ー

### ➤ ヴァーム

販売促進の強化

発売10周年

全日本女子バレーボールチーム公式飲料

高橋尚子再始動



「VAAM」とは、スズメバチから学んだ  
独自バランスの17アミノ素材V.A.A.M.配合



## 05 中計戦略課題

# MEIJI コア商品群の販売目標とプロダクトミックスの改善

(億円 %)

	2005年度		2005年度		2005年度	
	上期実績	前年同期比	通期 見通し	前年同期比	期首計画	前年同期比
明治おいしい牛乳	235	+12	445	+10	435	+7
明治ブルガリアヨーグルト シリーズ	338	+9	660	+7	645	+5
明治ブルガリアヨーグルトLG21	102	15	207	8	230	+2
宅配商品	234	3	465	1	500	+6
明治北海道十勝チーズ	46	+7	100	+11	97	+8
ヴァーム	44	4	75	±0	80	+7

### コア商品群の売上構成比

04年度上期65.8%

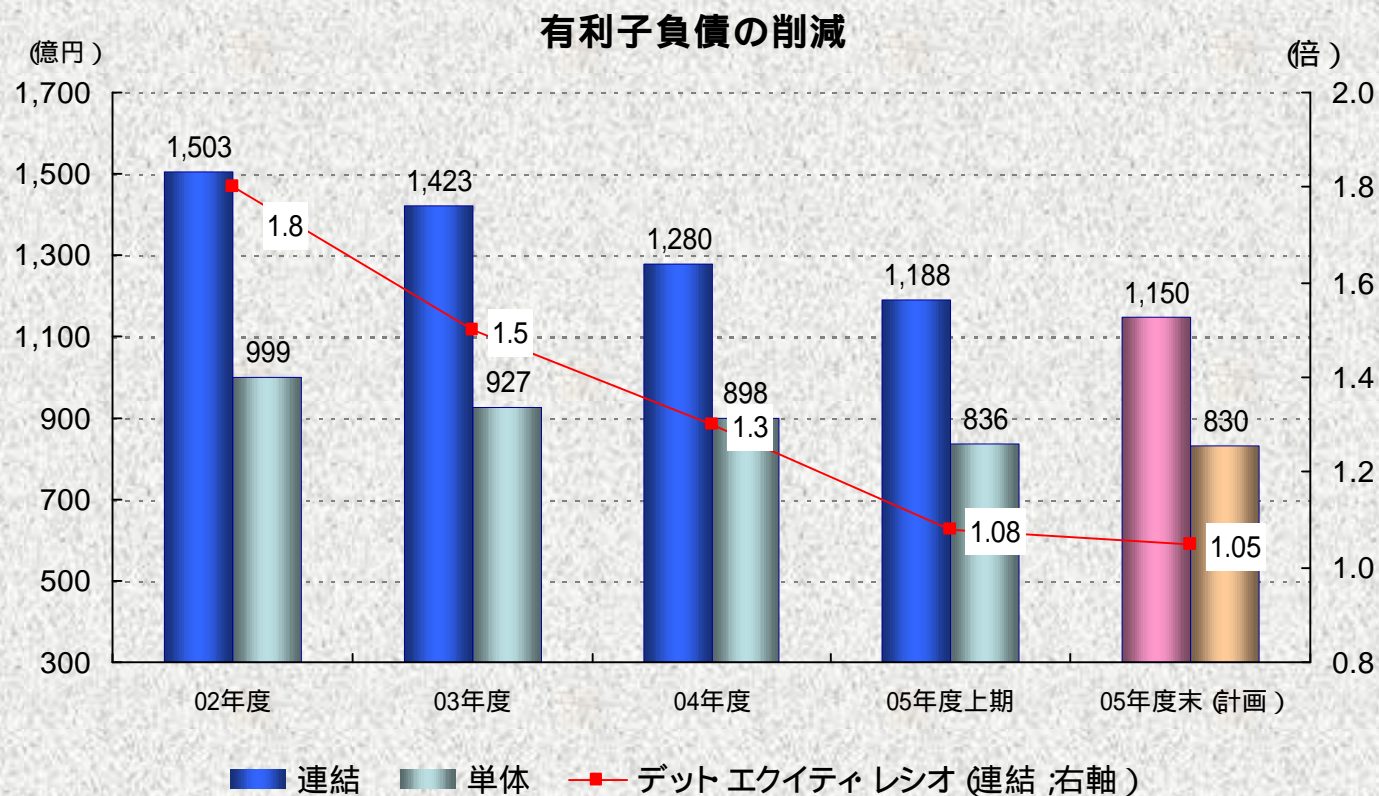
04年度末68%

05年度上期67.3%

05年度末(期首目標)70%

# 05 中計の戦略課題 財務体質の改善

## ・有利子負債の削減目標(金額)



## 05 中計の戦略課題 グループ経営の推進

### ➤ FNSグループ

- ・グループ標準化の推進  
「倉庫システム」「人事労務システム」
- ・物流コスト低減  
明乳・明販の融合配送
- ・商流機能強化  
「商談支援システム」の提供

### ➤ 畜産グループ

- ・明治飼糧  
売上高原価率の改善、物流費の低減などにより収益確保  
乳酸菌を活用した飼料を開発中
- ・明治ケンコーハム  
実質的な販売価格の改善  
商品ミックス チャンネルミックスの改善







# 05 中計達成に向けて コーポレートブランド評価向上

## ➤ 03年4月～(2年半)

企業テレビ広告

テレビミニ枠番組提供

従業員への意識付け



ブランド評価は  
着実に向上

## ➤ 05年下期

テレビミニ枠番組継続

新しい企業テレビ広告の放映

自然のちからを、未来のチカラへ。

**MEIJI**  
明治乳業

# 05 中計達成に向けて 経営全般にわたる仕組み革新の実践

## ➤ 関西工場(大阪府貝塚市)

- 竣工開始：2005年10月1日
- 総投資額：100億円(土地代除く)
- 生産品目：ヨーグルト・プ・叭・イ・テ・イクス など

明治乳業  
新関西工場



- 年間処理能力：約110,000 kl
- ライン数：

ESLゲ-ブル 1ライン

ヨーグルト 2ライン

ESL壘装 2ライン

- (旧) 関西工場、兵庫工場の  
生産を中止

- PR施設「ヨーグルト館」を併設



(関西工場完成写真)

## 05 中計達成に向けて

### 安全管理体制の強化と コンプライアンス経営の徹底

- 食品安全委員会の活動（外部委員の導入）
- リスク・コンプライアンス委員会の活動  
グループ会社を含めての体制構築
- 情報セキュリティ委員会の活動（含、個人情報保護関連）
- トレサビリティー体制の確立  
新購買システムの導入