

# 2005年度(2006年3月期) ～本決算及び08中期経営計画説明会～

2006年 5月23日

明治乳業株式会社

## 目次

### ◆ 第一部：専務取締役 永田 毅

- 2005年度決算説明—業績概要と05中計施策の成果 (P4～21)
- 2006年度業績見通し (P22～25)

### ◆ 第二部：取締役社長 浅野 茂太郎

- 2005中期経営計画の総括 (P27～29)
- 2008中期経営計画 (P30～46)

# 第一部

## 2005年度決算説明および 2006年度の業績見通し

専務取締役  
永田 毅

# 2005年度決算説明

(業績概要と05中計施策の成果)

## 2005年度決算のポイント

### ◆ 未曾有の環境変化

異常気象・郵政解散・ライブドア・人口減少へ等

### ◆ 酪農・乳業界の構造変化

飲用牛乳等不振 と 生乳需給ギャップの顕在化

### ◆ 業種の枠を超えた競争

カゴメ「ラブレ」 食品企業間競争への転換

### ◆ 05年度決算(05中計最終年度)

数値目標大幅未達 も 体質改善まずまずの成果

## 2005年度決算ハイライト

◆ 連・単ともに減収も、各利益指標は史上最高

(億円・%)

	連結			単体		
		前期比 増減	計画比 増減		前期比 増減	計画比 増減
売上高	7,109	▲1.9	+0.1	4,842	▲1.9	▲0.1
営業利益	199	+3.0	+3.0	152	+4.9	+1.6
経常利益	201	+5.8	+0.9	157	+11.0	+1.3
当期純利益	100	+3.4	+2.6	80	+28.7	+10.9
一株当り利益 (EPS)	33.8円	3.5	—	27.2円	28.9	—
株主資本利益率 (ROE)	9.5	▲0.6 ppt	—	8.6	1.4 ppt	—
営業キャッシュフロー	312	▲32	—	—	—	—
投資キャッシュフロー	▲179	+8	—	—	—	—
フリーキャッシュフロー	133	▲24	—	—	—	—

(注1) 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22億) (詳細決算短信17頁)

(注2) 計画比は、2005年11月15日発表の業績予想数値との比較です。

## セグメント情報(連結)

### ◆ 食品事業

会計処理方法変更・前年度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により減益

### ◆ サービス・その他事業(※)

物流子会社増収・飼料子会社収益改善が牽引し増収増益

(億円)

	食品		サービス・その他※		計	
		前期比 (%)		前期比 (%)		前期比 (%)
売上高	6,058	▲2.6	1,492	+0.6	7,550	▲2.0
営業利益	164	▲1.0	35	+20.3	199	+2.2
売上高営業利益率	2.72	+0.05	2.36	+0.39	2.65	+0.11

(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

## 比較(要約)貸借対照表

(単位: 億円)

項目		前期増減		項目		前期増減	
		連結	(単体)			連結	(単体)
流動資産		▲59	(▲28)	負債合計		▲91	(▲29)
	現預金	▲1	(▲2)	流動負債		33	(73)
	売上債権	▲10	(▲3)		買掛債務	▲9	(▲7)
	たな卸資産	▲26	(▲31)		金融債務	45	(88)
	その他	▲20	(9)		その他	▲2	(▲7)
固定資産		94	(103)	固定負債		▲124	(▲103)
	有形固定資産	▲43	(▲27)		金融債務	▲162	(▲129)
	無形固定資産	7	(▲0)		その他	37	(26)
	投資有価証券	85	(78)	少数株主持分		▲0	(-)
	前払年金費用	44	(43)	資本合計		126	(104)
	その他	0	(10)		剰余金他	82	(62)
					評価差額金	45	(42)
資産合計		35	(75)	負債・資本合計		35	(75)



## 部門別売上高(単体)

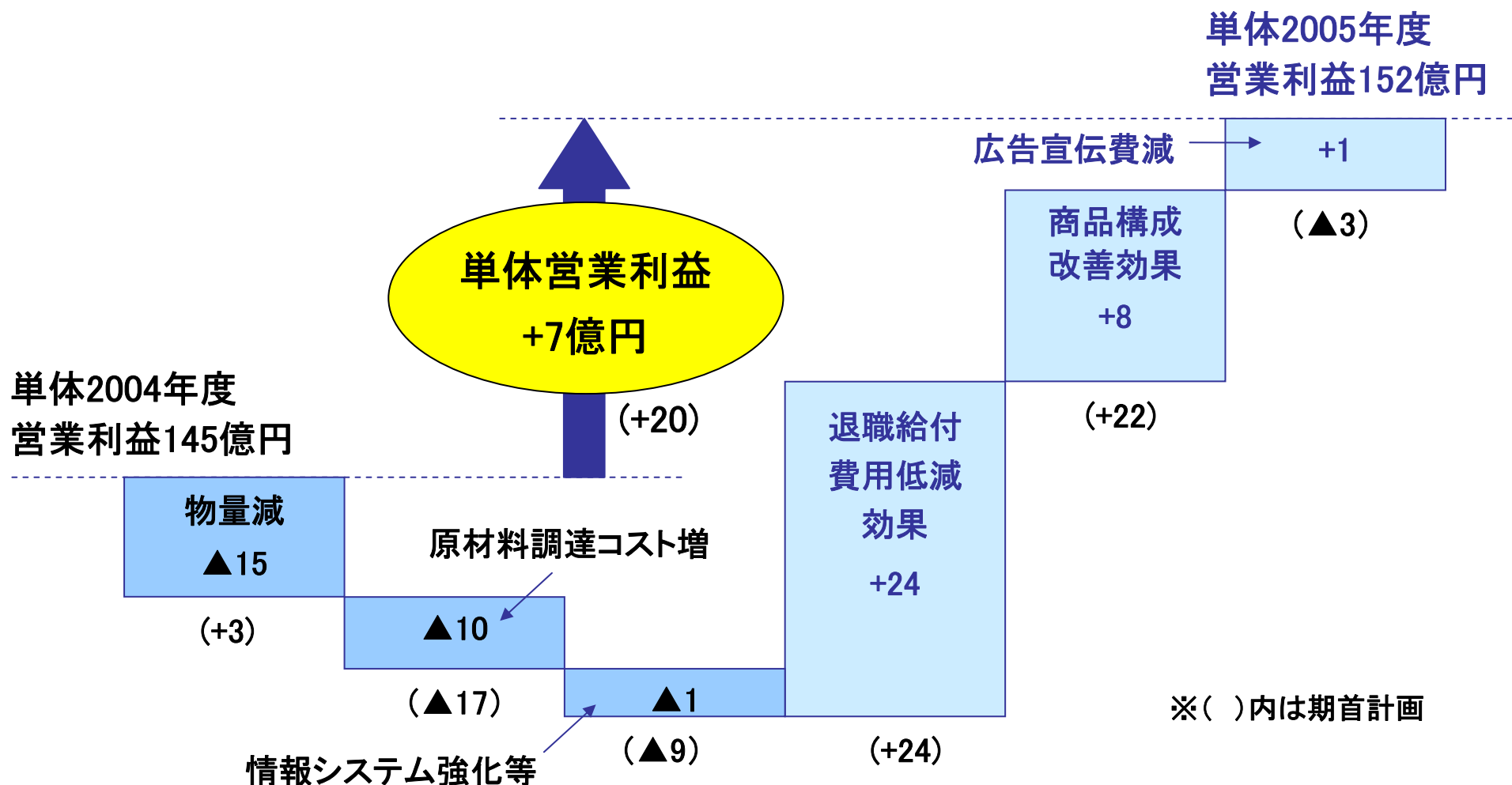
	2005年度		物量 前期比 (%)	会計処理変更前 前期比増減 (%)
	金額(億円)	前期比 (%)		
市乳	2,943	+0.1	▲0.5	-
牛乳類	1,282	▲3.0	▲3.6	-
ヨーグルト	952	+3.5	+4.2	-
その他	709	+1.5	+3.1	-
乳製品	671	▲6.0	▲3.1	▲4.6
粉乳	295	▲11.1	▲7.5	-
れん乳	10	▲6.2	▲2.2	▲4.7
バター	146	+0.3	+1.3	+1.0
チーズ	219	▲2.6	+0	+1.5
アイスクリーム	366	▲3.7	▲0.8	-
飲料	312	▲2.9	▲4.9	-
その他	548	▲5.7	-	▲3.5
合計	4,842	▲1.9	-	▲1.5

## 損益概要(単体)

	単体		
	金額(億円)	前期比増減(億円)	前期比増減(%)
売上高	4,842	▲95	▲1.9
売上総利益	1,398	▲68	▲4.7
売上総利益率	28.9	▲0.8 ppt	—
販管費	1,245	▲75	▲5.7
(販売費)	1,061	▲74	▲6.5
(管理費)	184	▲1	±0
営業利益	152	+7	+4.9
営業利益率	3.1	+0.2 ppt	—

# 営業利益の増減益分析(単体)

## ◆ 2005年度営業利益要因分析(単体)



## 損益計算書(単体)

	単体		
	金額(億円)	前期増減(億円)	前期比増減(%)
売上高	4,842	▲95	▲1.9
営業利益	152	+7	+4.9
営業外収益	28	+1	+6.3
営業外費用	23	▲6	▲22.0
経常利益	157	+15	+11.0
特別利益	52	+41	+366.4
特別損失	73	+27	+58.4
当期純利益	80	+18	+28.7

## 配当について

### ◆普通配当1円増配計画

期末配当を1円増配4円、中間配当3円と合せ年間7円の普通配当

### ◆利益配分への基本的考え方

当社グループは、「食」と「健康」を中心テーマに、人々の毎日の生活につながりを持つ業種であることから、長期にわたり安定的な経営基盤の確保に努めることを基本とし、利益配分については、明治乳業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、安定的な配当を継続すること。

### ◆配当の歴史

東証上場 昭和24年5月16日

普通配当 昭和24年～昭和29年迄14%以上 昭和30年以降12%乃至6円を継続

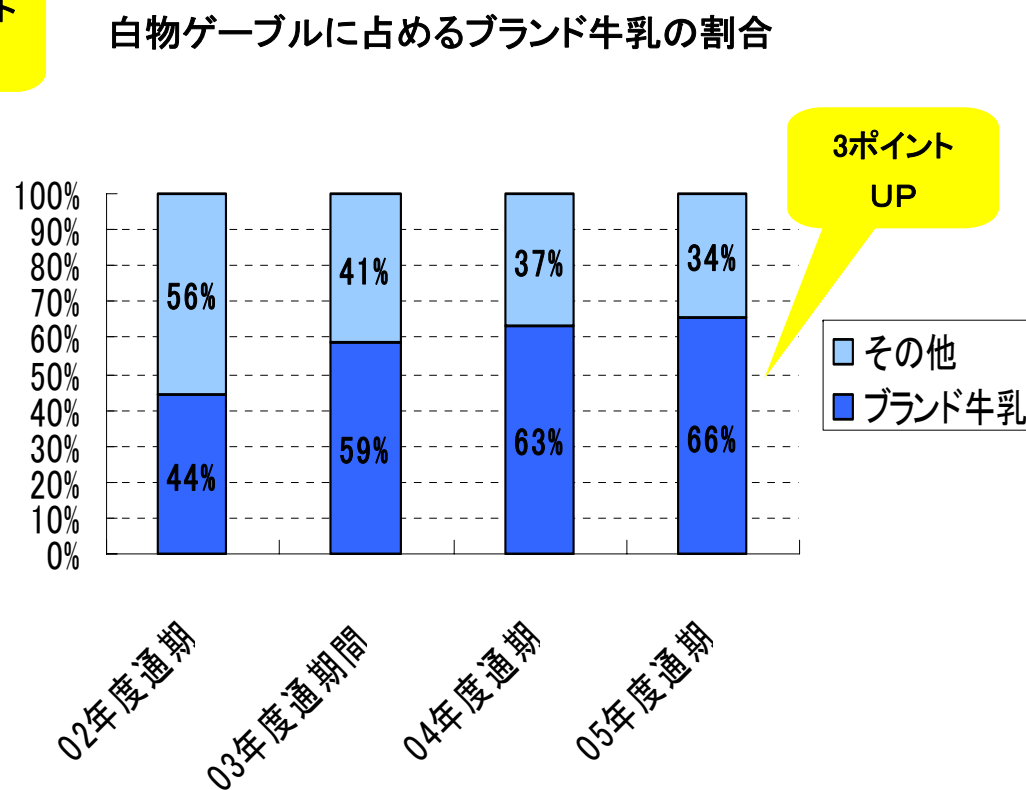
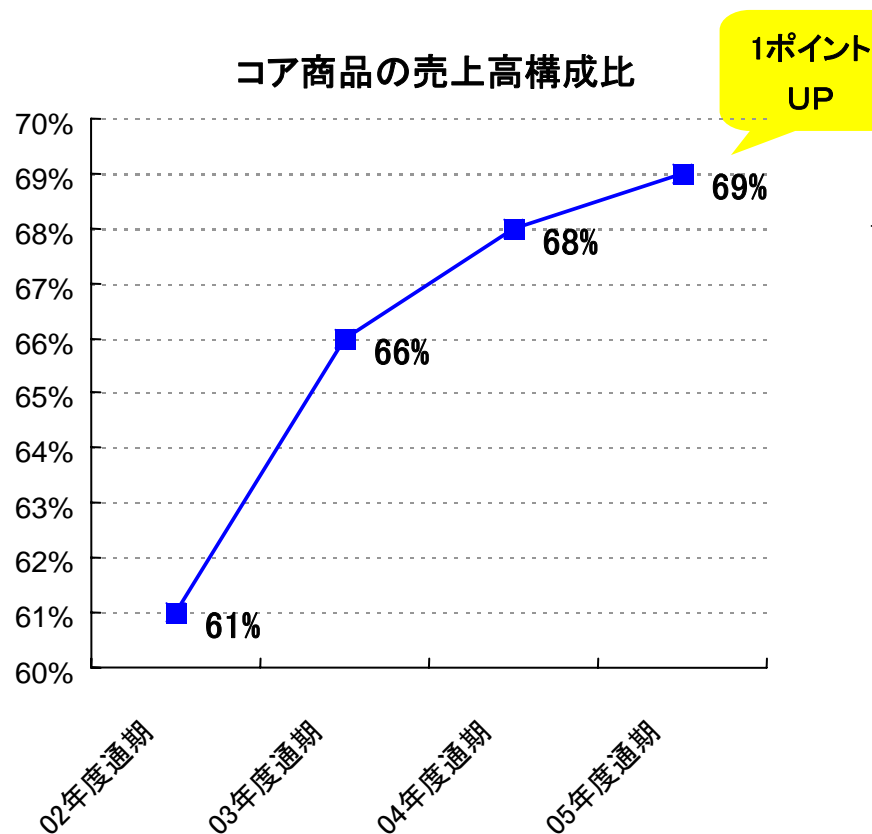
記念配当 昭和26年の35周年記念より5年刻みで実施。55周年を最後

特別配当 平成7年資本準備金還元の一株0.5円を実施

# 05中計による体質改善の進捗:

## ① プロダクトミックスの改善 — 1

### ◆ 高付加価値商品への転換



# 05中計による体質改善の進捗:

## ① プロダクトミックスの改善 — 2

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  
 順調に拡大

コア商品群売上高

(億円)

	2005年度実績		2005年度 当初計画
		前期比(%)	
明治おいしい牛乳	440	+9	435
明治ブルガリアヨーグルト	648	+5	645
明治プロビオヨーグルトLG21	217	▲4	230
宅配商品	454	▲3	500
明治北海道十勝チーズ	100	+6	97
ヴァーム	71	▲5	80

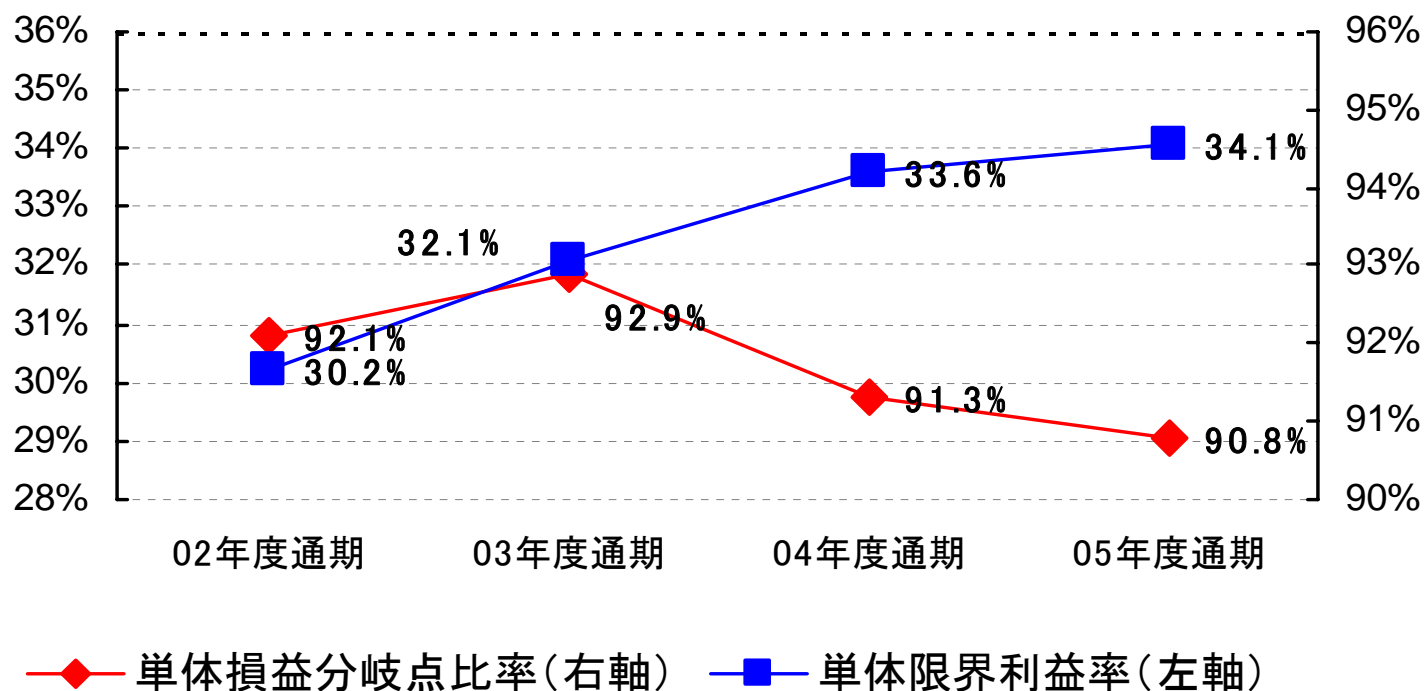
(注) 前期比は、前期のベースに「明治高原育ち」ブランドのチーズを含めるとともに、会計整理変更分を加味した実質ベースの数値

# 05中計による体質改善の進捗:

## ② 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



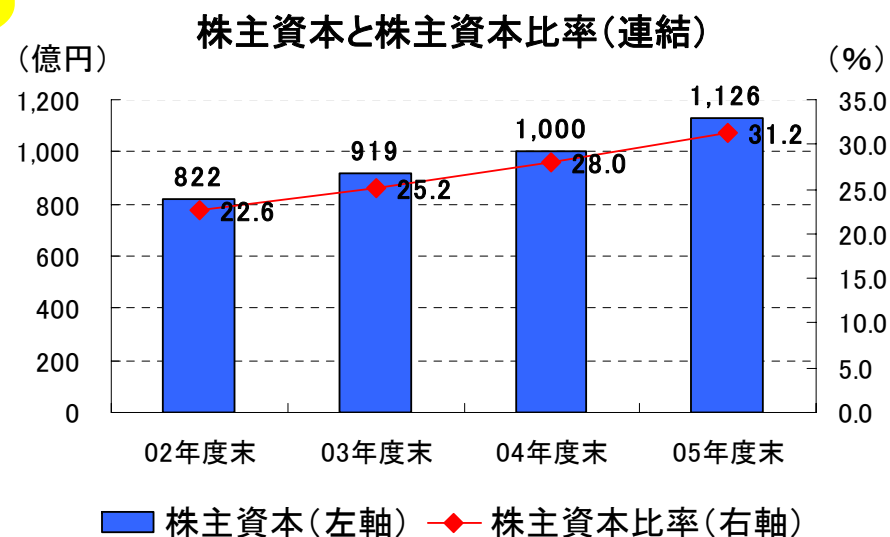
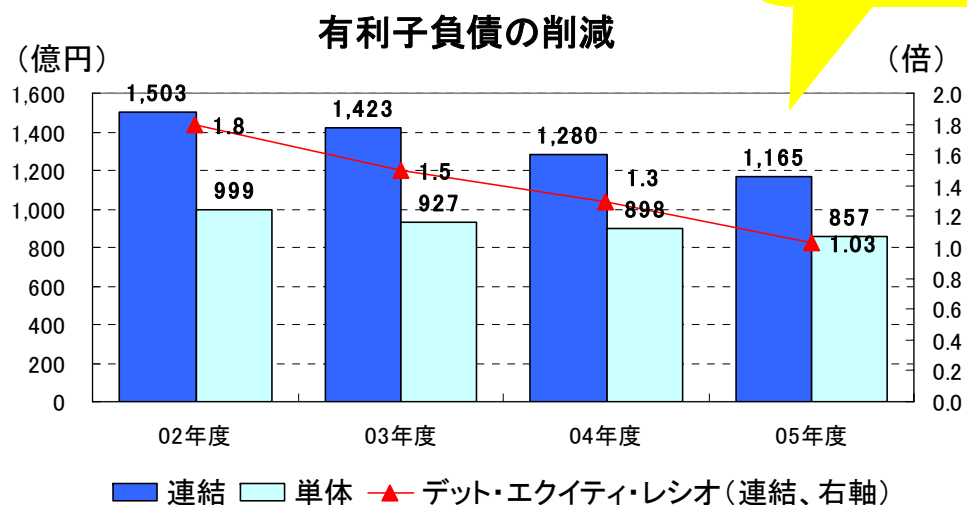


# 05中計による体質改善の進捗:

## ③ 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

連結 116億円  
(単体 40億円)  
削減

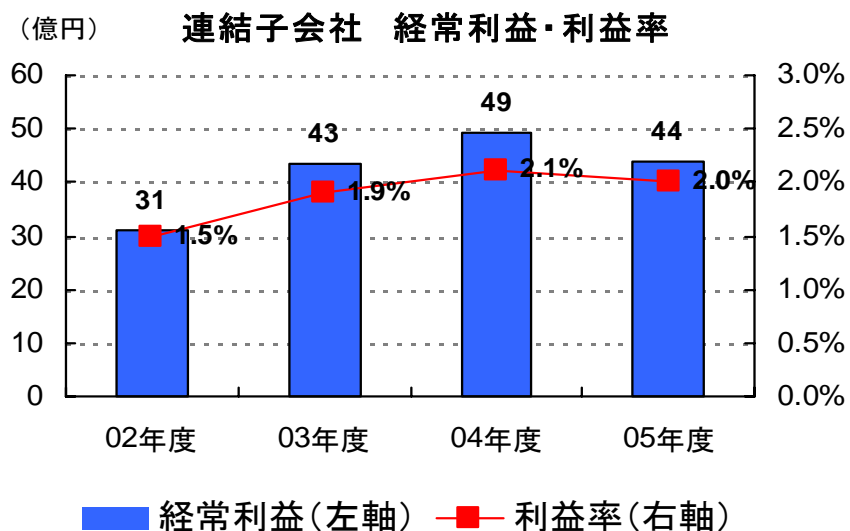
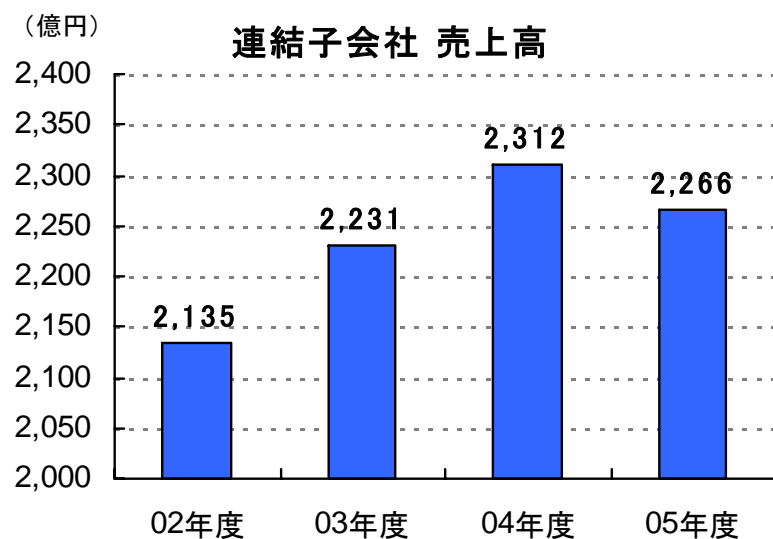


## 05中計による体質改善の進捗:

### ④ グループ経営の状況

#### ◆ グループ企業トータルでは概ね計画通りの業績

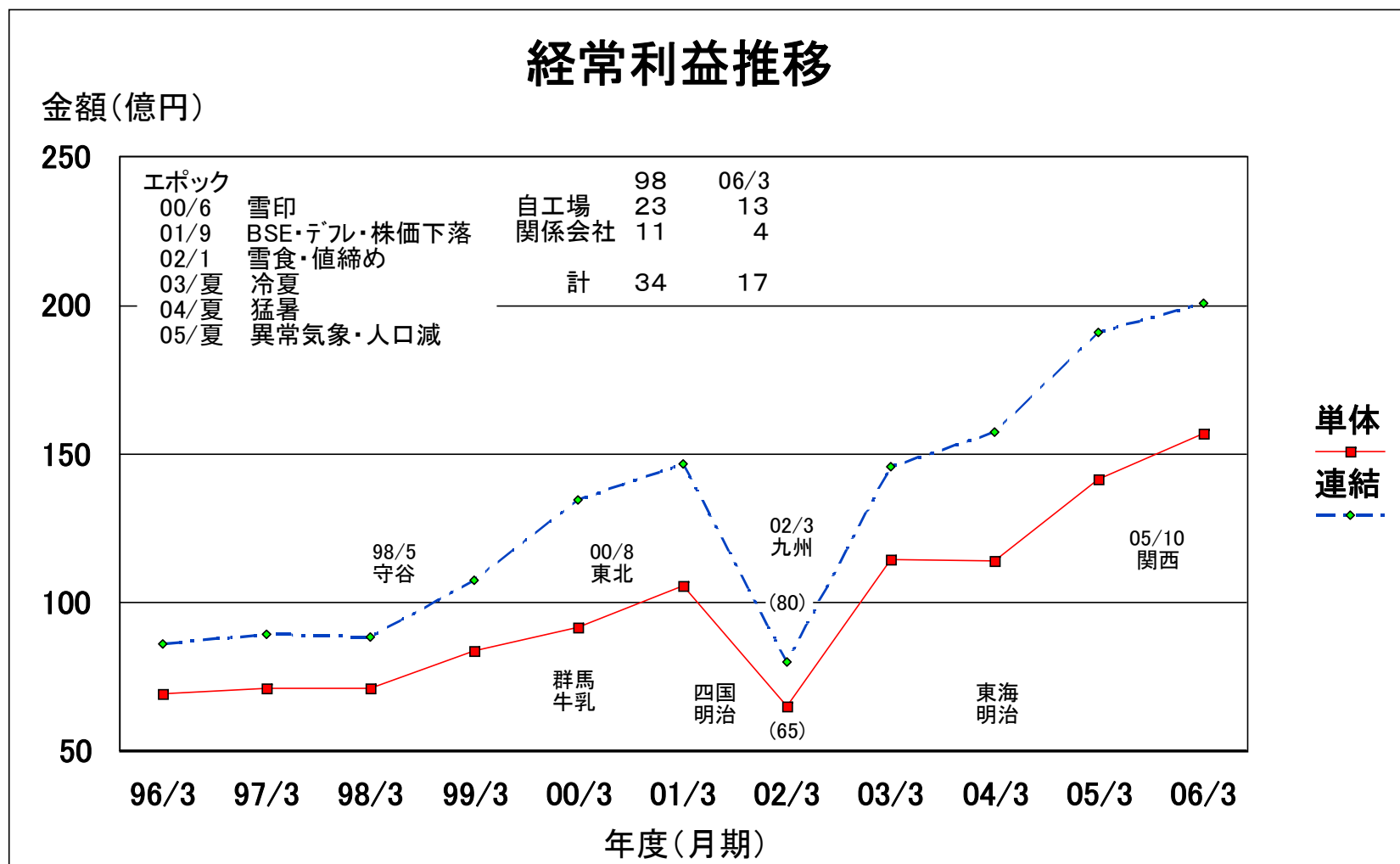
- \* 販売子会社: 前年猛暑の反動もあり減収減益
- \* 物流子会社: 新規顧客獲得・経営効率改善などにより増収増益
- \* 畜産子会社: 原料相場高騰などにより業績低迷
- \* 飼料子会社: 乳酸菌技術を活かした飼料開発等経営努力もあって大幅増益



※グラフの数字: 連結子会社=連結一単位

# 業務運営の背景等:

## ① 約10年間を振り返って



# 業務運営の背景等：

## ② 消費者視点に立った取り組みの推進 (CRMの実践)

- ◆ 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
- ◆ お客様相談センターの情報活用 年間14万件
- ◆ 商品表示検討部会設置

消費者視点に立ち、より認識しやすく、理解しやすい商品表示を実現する取り組み

(例1) アレルギー物質任意表示

- ・特定原材料5品目を見やすいコラム表示にして商品に記載

明治 エッセルスーパーカップ ミニ 超バナラ

種類別 **ラクトアイス**

無脂肪乳固形分 8.0% 植物性脂肪分 13.0% 卵黄部脂肪分 0.5%

原材料名 糖類(砂糖、水あめ、ぶどう糖果糖液糖)、植物性脂肪(パーム油ヤシ油)、乳製品、卵食、食塩、香料、安定剤(セルロース)、アナトー色素、(原材料の一部に大豆を含む)

内容量 90ml×6個

製造者 明治乳業株式会社K7 東京都江東区新砂1-2-10

<お客様へ> 開封時には容器のふちにご注意ください。

本品の原材料に含まれるアレルギー物質(特定原材料5品目)を●印で表しています。

乳	卵	小麦	そば	落花生
●	●			

上記以外アレルギー物質(対象20品目)として、大豆を含みます。

(例2) 原材料任意表示

- ・塩分表示:「食塩相当量」を記載

## 業務運営の背景等：

### ③ FNSグループについて

- ◆ 当社グループ最大の企業群  
「全国をカバーする低温物流ネットワークを基盤とした  
日本有数の食品流通グループを目指す」
  
- ◆ 事業概要(05年度)
  - 売上高：年商1,800億円
  - 総資産：600億円
  - 人員：3,400人(含、臨・パ 1,800人)
  - 車両：2,900台
  - 拠点：110ヶ所(除、沖縄 含、共配センター)

# 2006年度の計画

(業績見通しと主な取組み)

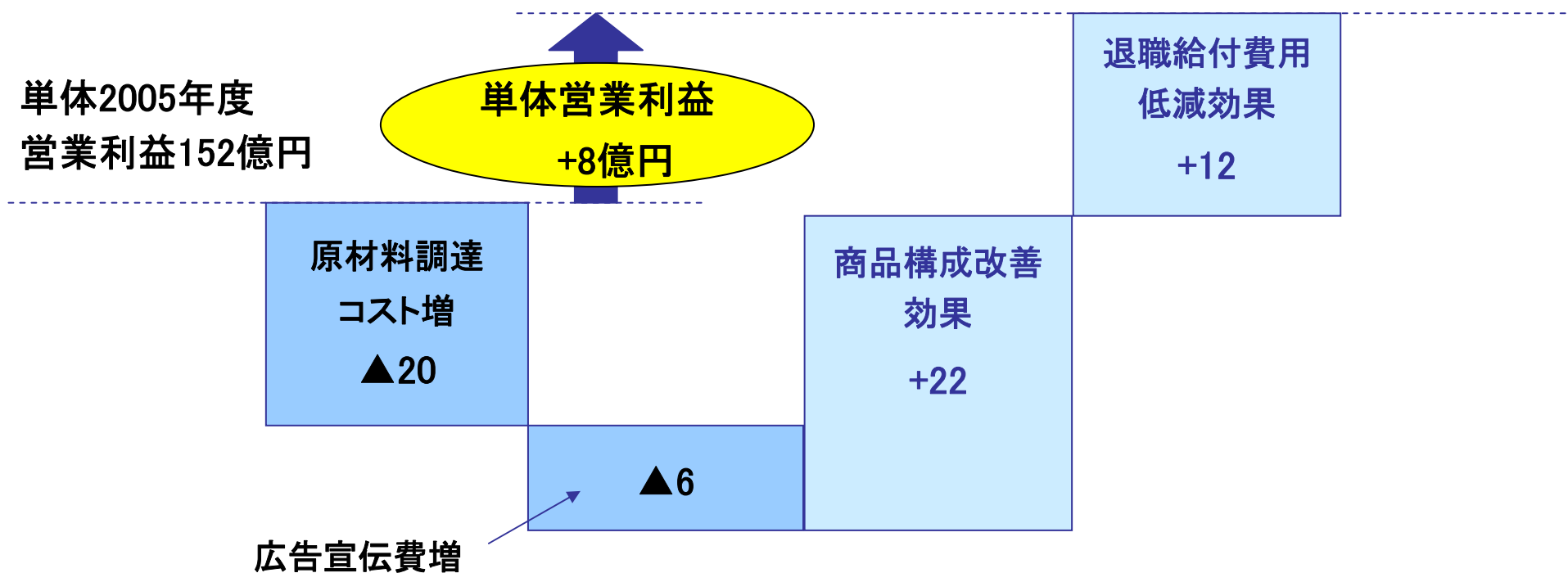
## 2006年度業績見通し(1)

		通期		
		2006年度計画 (億円)	2005年度実績 (億円)	前期比(%)
連結	売上高	7,125	7,109	0.2
	営業利益	210	199	5.1
	経常利益	212	201	5.1
	当期純利益	116	100	15.4
単体	売上高	4,846	4,842	0.1
	営業利益	160	152	5.0
	経常利益	165	157	5.1
	当期純利益	88	80	8.7

## 2006年度業績見通し(2)

### ◆ 2006年度営業利益要因分析(単体)

単体2006年度  
営業利益160億円



※物量増効果±0、情報システム強化他±0



## 2006年度業績見通し(3)

### ◆ コア商品群の販売目標

	2006年度	
	通期見通し(億円)	前期比(%)
明治おいしい牛乳	455	+3.4
明治ブルガリアヨーグルト	665	+2.6
明治プロビオヨーグルトLG21	230	+6.0
宅配商品	454	±0
明治北海道十勝チーズ	101	+1.0
ヴァーム	75	+5.6
明治エッセルスーパーカップ	120	+3.4

## 第二部

# 2005中期経営計画の総括 および2008中期経営計画

取締役社長  
浅野 茂太郎

2005中計の総括  
(2003年度～2005年度)  
～企業体質強化に向けた中計～

## 05中計の経営指標達成状況

	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	7,109億円	93.5%	7,323億円
經常利益	230億円	201億円	87.4%	146億円
有利子負債	削減目標20%※	1,165億円	112.4%	1,503億円
単体：売上高	5,500億円	4,842億円	88.0%	5,188億円
經常利益	200億円	157億円	78.5%	114億円

※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100億円上乘せ



経営目標数値は未達。但し、「体質強化」には一定の成果あり。

## 05中計の主な成果

	主な取り組み	主な成果
1	新コア事業への経営資源の集中	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新コア製品の売上構成比率(単体)61%→69%</li> </ul>
2	技術開発力・商品開発力の徹底強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 研究本部組織を1部3研究所に再編</li> <li>「殺菌技術、脱酸素製法」(おいしい牛乳、ドマッシュノ)、「膜分離・膜濃縮技術」(ティアレンス、贅沢しぼり)、「低温急速抽出技術」(明治ミルクと珈琲)など、各分野で応用可能な新技術を創出</li> </ul>
3	コーポレートブランド評価の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>
4	経営全般にわたる 仕組み革新の実践	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 損益分岐点比率(単体)92.1%→90.8%</li> <li>■ 少数精鋭化(「退職者不補充」や「再雇用制度」の活用により、4,200人体制をほぼ達成)</li> <li>■ 市乳・栄養・食品の3販売本部制の導入(地域事業本部制の廃止)</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リスク・コンプライアンス委員会の設置</li> <li>■ 食品安全委員会の設置</li> <li>■ 明治乳業倫理規程の制定</li> </ul>
6	財務体質の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 連結有利子負債を330億円削減</li> <li>■ D/Eレシオ(連結)1.8倍→1.03倍</li> </ul>
7	工場及びグループ会社の再編成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新関西工場の稼動(ヨーグルト事業1,000億円体制の完成)</li> <li>■ グループ会社を含め市乳工場の再編完了</li> <li>■ 畜産子会社を中心に不採算事業を圧縮</li> </ul>

2008中計の説明  
(2006年度～2008年度)  
～成長に向けての仕掛けを強化する中計～

## 長期ビジョン

### 長期ビジョン ～10年後の企業像～

「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」

## 長期ビジョンで目指す企業像

### ◆ 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、おいしさをお客様へ提供する会社

### ◆ 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



## 長期ビジョン達成に向けた08中計の位置づけ

### 各中計の位置づけ

2005中計...「企業体質強化中計」

2008中計...「成長に向けての仕掛け強化中計」

2011中計...「長期ビジョン達成に向けた中計」

あるべき姿

- ・お客様においしさと健康を提供しつづける会社
- ・経常利益率水準で5%の会社

# 環境認識

## 環境認識

### 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

### ⑤IT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

## 異業種との競争が激化

### 乳業界内部での競争

牛乳は身体に良いから  
売れるのは当然？



### 食品業界内での競争

身体に良いのは  
牛乳だけじゃない！

お茶等・他の健康飲料や  
食品メーカーに  
負けない仕組みを考える

## 08中計の基本コンセプト

# 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 ～

## 08中計の基本コンセプト

### 「新・総合乳業」とは？

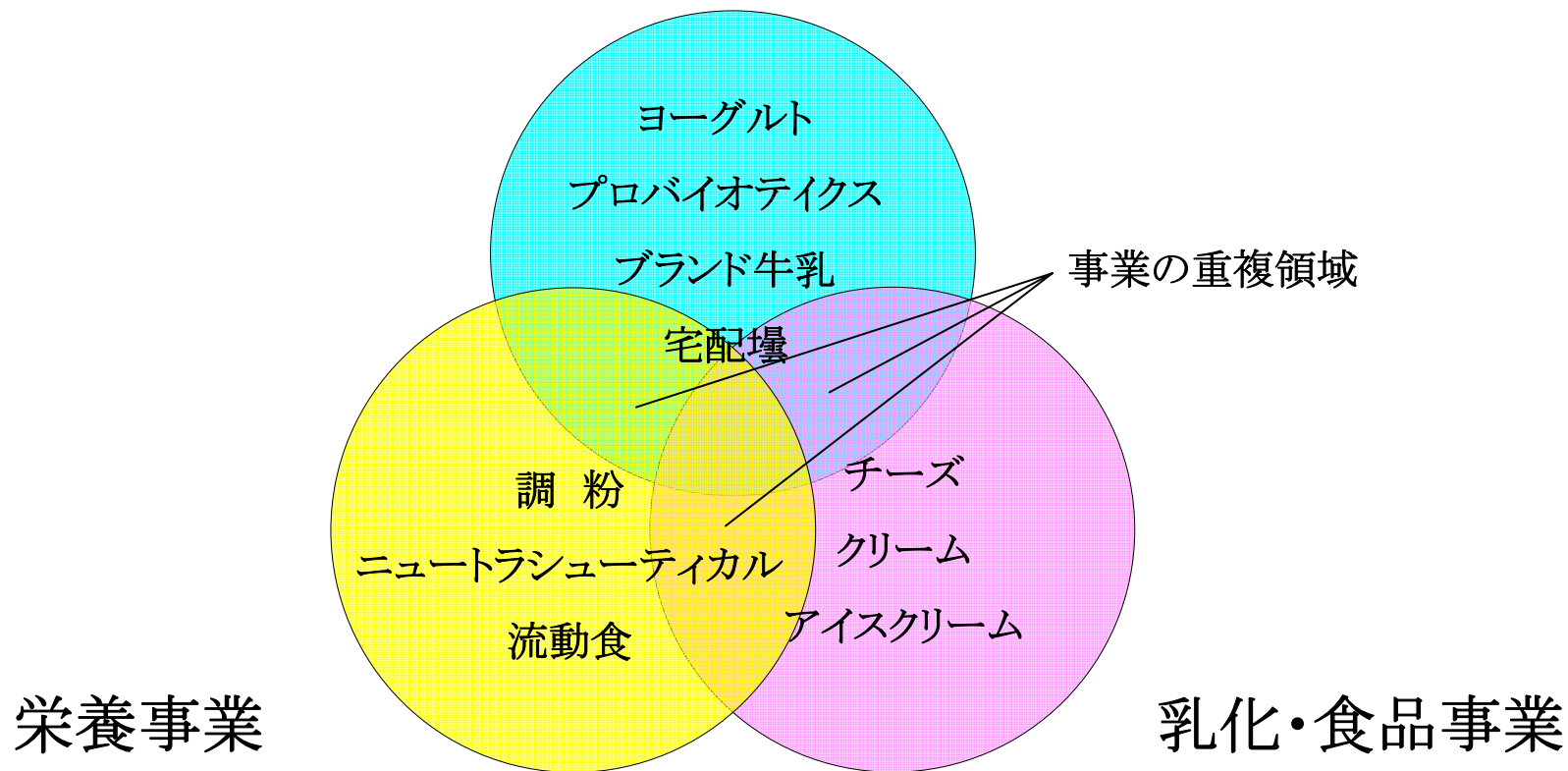
単に事業の幅や品揃えを拡大するのではなく、まず事業領域ごとにNO.1事業を複数創り上げるとともに、事業の重複領域や境界領域を強く意識した事業の運営・展開を図るなかで、事業同士の強い繋がりによるシナジーを創出することにより、全体としてさらに大きな総合力を発揮し得る強い総合乳業企業グループ。



乳業トップに相応しい「個性」と「存在感」の追求

# 事業領域の概念図

## 発酵・チルド事業



## コア事業の再定義 ～「選択と集中」の明確化～

- ◆ 各事業領域を、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

	領域定義
コア事業 (独自性重視事業領域)	現時点もしくは将来において、競争優位を確立でき、当社収益を支えうる重点事業群
ノンコア事業 (収益改善重視事業領域)	コア事業とシナジーを有し、収益改善を主な利益貢献スキームとする事業群

## 事業戦略 コア事業の選択強化と経営資源のさらなる集中

### ◆ コア事業

#### ① 既存優位事業(ヨーグルト事業、宅配事業等)領域

— 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)事業での圧倒的なシェアの確立(売上目標1,100億円)
- おいしい牛乳の圧倒的シェアの確立(売上目標480億円)
- 宅配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

— 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

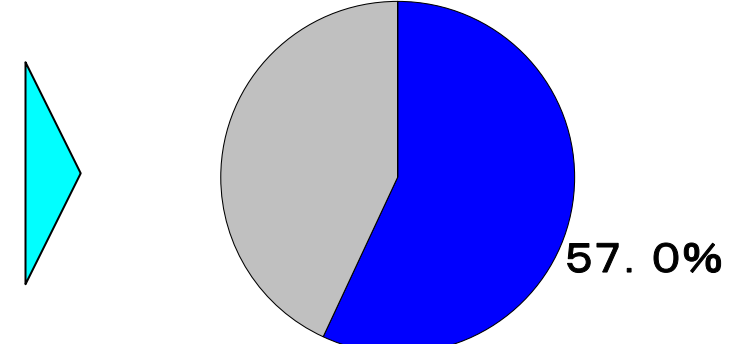
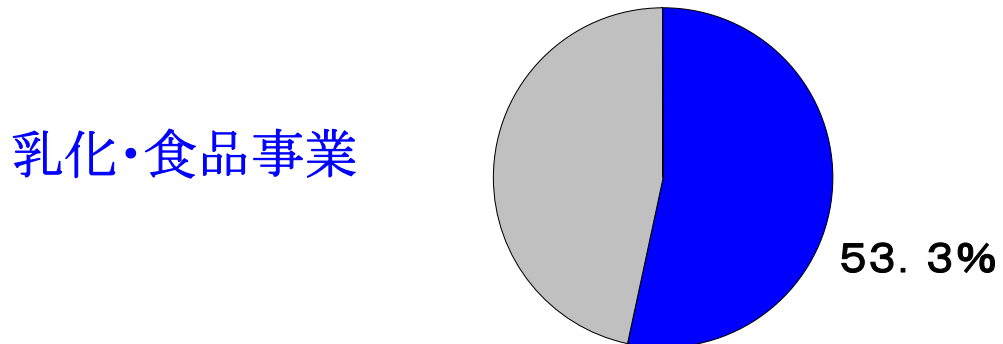
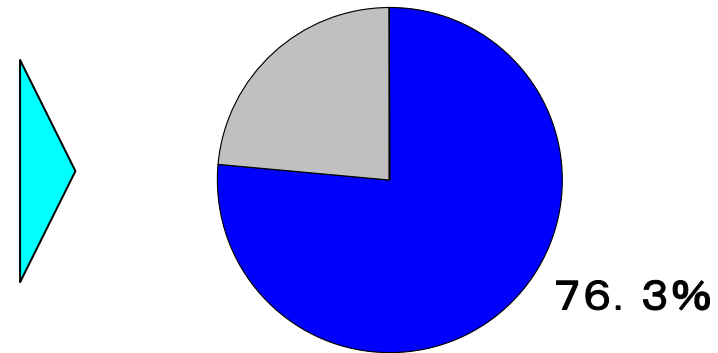
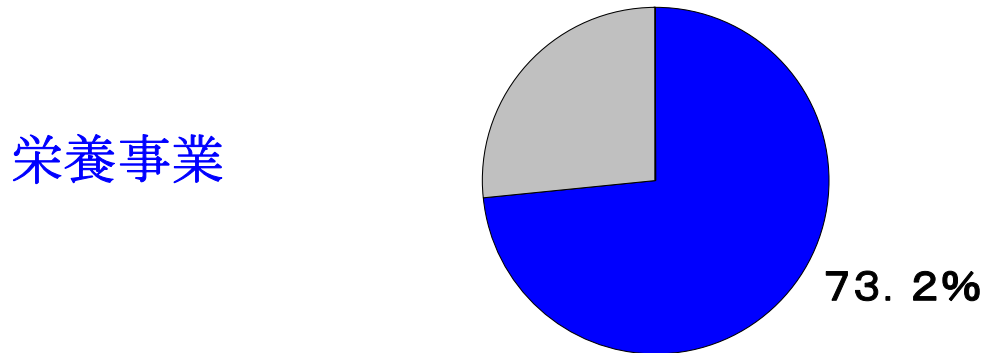
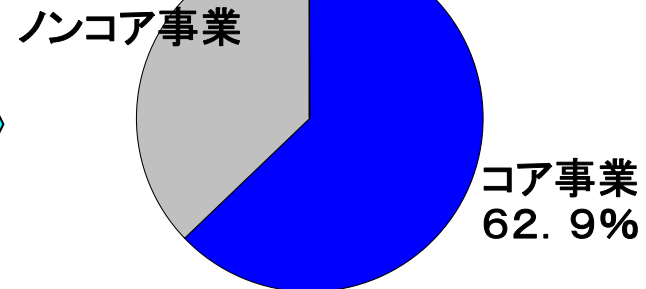
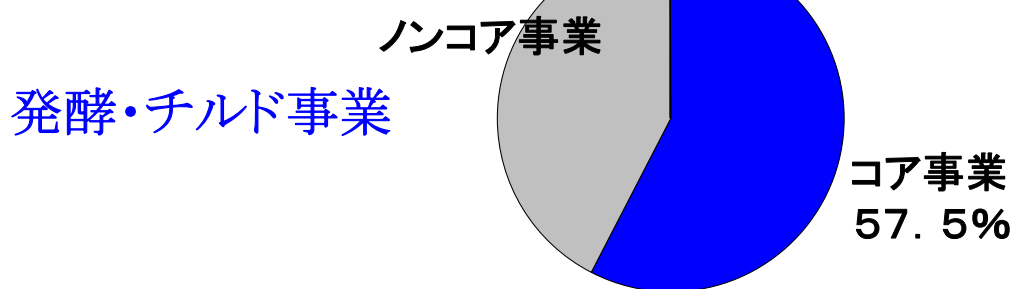
### ◆ ノンコア事業

— 徹底した収益改善を実践する。

# コア事業へのシフト(単体)

05年度実績

08年度計画



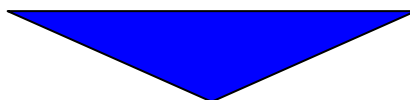


## TOPICS

## 輸入自由化の加速をにらんで ～チーズ事業に重点投資～

## なぜ「チーズ」なのか？

- ① 日本人のチーズ消費量は将来的に拡大基調
- ② WTO農業交渉の影響を受けにくい
- ③ 国産ナチュラルチーズ拡大への取り組みは酪農乳業に共通の重要課題



## ◆ 明治乳業の取り組み

- 2008年春にチーズ新工場を操業
- チーズ事業に関する検討委員会の立ち上げ
- 国産ならではの日本人の味覚にあった新商品の開発

国民1人当たりの チーズ消費量(年間) (2002年)	
日本	2.0kg
フランス	25.8kg
ドイツ	21.8kg

## コーポレート戦略

- 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。
  - ・ ライフスタイルに対応した商品づくりとコミュニケーション手段の追求
  - ・ 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** ブランドおよび全社戦略ブランドの徹底強化
  - ・ 成長事業における技術開発体制の徹底強化
- 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。
  - ・ トレーサビリティ体制の充実
  - ・ 「食育」支援活動の推進
- 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。
  - ・ 固定費削減と物流費の低減
  - ・ コンプライアンス体制の推進

## グループ事業の取り組みについて

### ◆ フレッシュネットワークシステムズ(FNS)グループ

#### 【物 流】

- 新倉庫システムを活用した在庫数量管理の効率化
- 明治乳業、明販の融合物流促進によるコース数、車両台数の削減

#### 【商 流】

- 販社機能の強化による市場への展開強化
- 販売情報システム導入による店頭カバー率アップ

### ◆ 機能連鎖型グループ

#### 【生産子会社】

- ローコストオペレーションの追求と品質強化

#### 【ナイスデイ】

- グループトータルでの間接費の合理化

## 2008年度経営目標

	連結	単体	グループ会社
売上高	7,550億円 *1	5,250億円	2,300億円 *2
経常利益	260億円 *1	210億円	50億円 *2
経常利益率	3.4%	4.0%	2.2%

\*1・・・単体および連結対象会社      \*2・・・連結消去後の金額

## 投資計画と人員計画

### ◆ 投資計画

- 栄養事業、乳化・食品事業への「基盤強化型」大型投資を実施
- 08中計期間中のグループ投資総額は、自己資金内の約800億円を計画

### ◆ 人員計画 ～人員を増やさず、生産性を高める～

- グループ2008年度末目標人員数(正規従業員) 7,240人(05年度:7,390人)
- 単体2008年度末目標人員数 (     "     ) 4,200人(05年度:4,236人)

**MEIJI**

46

**MEIJI**  
明治乳業