

健康って、おいしい。



賞味期限 (開封前)

乳脂肪分3.7%以上 (1%)

賞味期限 (開封後)

TOHEI-PAK

おいしい牛乳

賞味期限 (開封前)

乳脂肪分3.7%以上 (1%)

賞味期限 (開封後)

TOHEI-PAK

おいしい牛乳

おいしい牛乳

新鮮をしばる自然のよるこび

生乳100%使用
成分無調整

4 902705 065161

おいしい牛乳

新鮮をしばる自然のよるこび

生乳100%使用
成分無調整

4 902705 065161

おいしい牛乳

新鮮をしばる自然のよるこび

生乳100%使用
成分無調整

4 902705 065161

おいしい牛乳

新鮮をしばる自然のよるこび

生乳100%使用
成分無調整

4 902705 065161

おいしい牛乳

新鮮をしばる自然のよるこび

生乳100%使用
成分無調整

4 902705 065161

おいしい牛乳

新鮮をしばる自然のよるこび

生乳100%使用
成分無調整

4 902705 065161

明治乳業株式会社
 アニュアルレポート 2004
 2004年3月期

パッケージひとつにも「こだわり」を持つ
—それが私たち明治乳業です。



「明治おいしい牛乳」は、明治乳業の数々の商品の中でも、中核と呼べる商品のひとつです。おいしさの構成要素である「コク」、「口当たり」、「後味」、「香り」のそれぞれに徹底的にこだわり、それらを極大化すべく独特な製法（特許取得済み）にて作り上げました。また明治乳業は、同商品の「パッケージのデザイン・機能」にさえ、大きなこだわりもっています。表紙写真は、その「明治おいしい牛乳」のパッケージの「組み立て展開図」です。

小さなものにもこだわって、差別化されたものを作り上げる—明治乳業はそれを具現化していく乳業メーカーです。

企業理念

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。

プロフィール

明治乳業株式会社は国内最大手の乳業メーカーです。今日ご提供している商品は牛乳のみならず、ヨーグルト、チーズ、アイスクリームといった乳製品から各種栄養機能・健康食品など多岐にわたっています。食品、健康素材、健康分野での知識・ノウハウと食品製造に関わる技術などを差別化することで、「安全」、「健康」、「テスト」の3領域において付加価値を付けた商品・サービス・情報を提供することを最大の戦略としています。このように差別化された事業を展開することで、お客様、社会、投資家などすべてのステークホルダーの皆様の強い支持を得て、明治乳業ブランドを確固たるものとし、企業価値の極大化を図っていきます。

目次

財務ハイライト	1
株主・投資家の皆様およびお客様へ	2
特集:差別化促進による成長戦略	5
明治乳業の営業概況(単体)	8
数値で見る明治乳業と乳業界	
1. 連結財務サマリー	12
2. 単体財務サマリー	14
3. セグメント情報	16
4. 業界情報	18
環境・社会とのかかわり	19
コーポレートガバナンスとコンプライアンス	21
役員	22
組織図	23
株式情報	24
会社情報・主要グループ会社	25

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、将来の業績見直し等は、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直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、2004年8月現在のものです。

賞味期限
(開封前)

乳脂肪分3.7%以上

PREMIUM

明治おいしい牛乳

明治

おいしい牛乳

新鮮をしほる自然のよるこび

種類別牛乳

生乳100%使用

成分無調整

アニュアルレポート

財務ハイライト

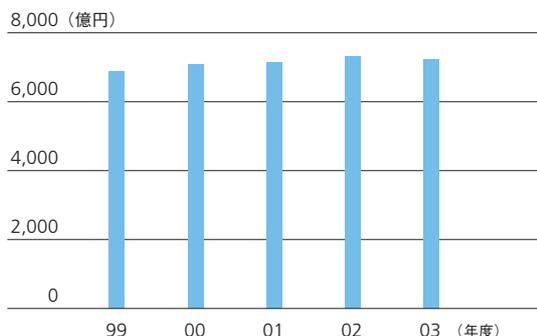
財務ハイライト

(連結ベース)

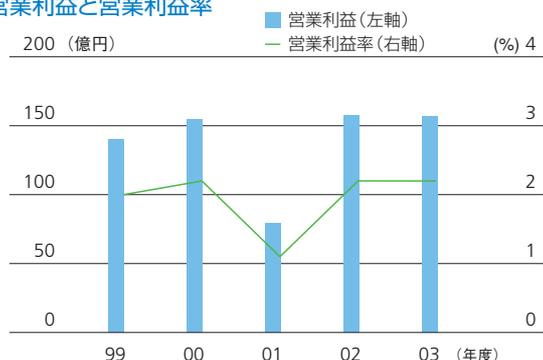
	百万円 (別途記載のものを除く)			千米ドル (別途記載のものを除く)
	2001年度 2001.4.1.. 2002.3.31	2002年度 2002.4.1.. 2003.3.31	2003年度 2003.4.1.. 2004.3.31	2003年度 2003.4.1.. 2004.3.31
会計年度				
売上高	¥ 713,980	¥ 732,369	¥ 721,833	\$ 6,829,724
売上原価	519,587	528,997	524,253	4,960,293
販売費及び一般管理費	186,452	187,603	181,899	1,721,065
営業利益	7,941	15,769	15,681	148,366
経常利益	8,007	14,602	15,747	148,992
当期純利益	2,093	4,051	7,950	75,218
会計年度末				
総資産	¥ 381,980	¥ 363,354	¥ 364,958	\$ 3,453,096
株主資本	80,436	82,241	91,892	869,451
有利子負債	153,040	150,317	142,352	1,346,884
一株当たり情報 (円、米ドル)				
当期純利益	¥ 7.06	¥ 13.56	¥ 26.74	\$ 0.25
株主資本	271.18	277.55	310.23	2.94
配当金	6.00	6.00	6.00	0.06
レシオ				
株主資本利益率 (ROE) (%)	2.6	5.0	9.1	—
総資産利益率 (ROA) (%)	0.5	1.1	2.2	—
デット・エクイティ・レシオ (倍)	1.9	1.8	1.5	—
その他				
従業員数 (人)	8,083	7,754	7,482	—

- 注) 1. 円金額については10万の位を四捨五入しています。
 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1米ドル=105.69円を使用しています。
 3. 有利子負債=流動負債(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)+固定負債(社債、長期借入金)
 4. 2002年度及び2003年度の1株当たり当期純利益は、2002年4月1日から適用された新会計基準に従って計算しています。
 5. 株主資本利益率=当期純利益/(期首・期末株主資本の単純平均)
 6. 総資産利益率=当期純利益/(期首・期末総資産の単純平均)
 7. デット・エクイティ・レシオ=有利子負債/株主資本

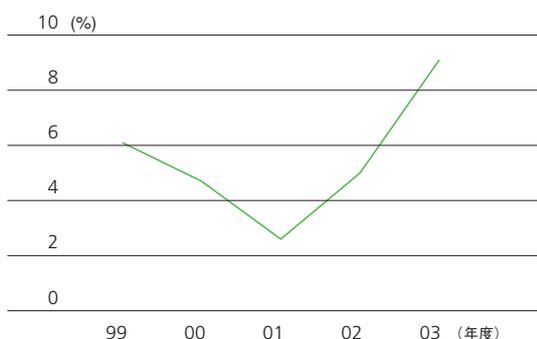
売上高



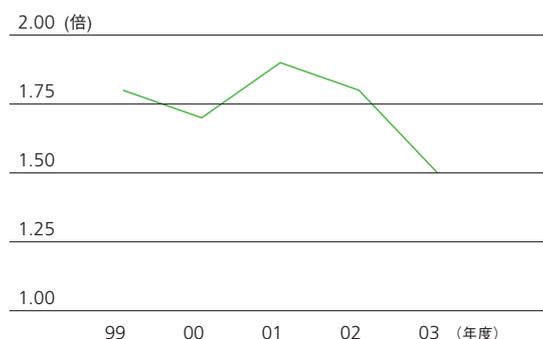
営業利益と営業利益率



ROE



デット・エクイティ・レシオ



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

企業価値の極大化

—明治乳業グループは、効率的な経営体制の下、商品・サービスの高付加価値化および社会への継続的な貢献により、全ステークホルダーの皆様から揺るぎない「信頼」と「支持」を得ることで、これを実現していきます。

2003年度を振り返って

事業環境—薄もやの状態が続く

2002年度に回復の緒についた日本経済は、2003年度に入り、さらにその勢いを加速させました。米国以外に中国が新たな世界経済の牽引役となり、輸出が継続的に拡大した上に、デジタル家電など、日本がオリジナリティーを発揮できる産業が急成長を見せたことで、長らく落ち込んでいた設備投資も回復の兆しを見せています。しかし、私たち明治乳業グループをとりまく状況—とりわけ消費については、「薄もや」のかかった状態が長く続いています。雇用への不安と、社会費用負担の増大が、個人消費全般の重しとなり、消費支出、小売業販売額ともに、年度第3四半期まで前年同期比割れとなりました。しかしながら第4四半期になってようやく、その消費や雇用の状況にも「薄日」が差し始めた感があります。

業績報告—厳しい事業環境を「自助努力」で克服

連結業績—自助努力で外部環境の悪化を補い

経常増益達成

連結決算の売上高は前年度比1.4%の減収となりました。前述の通り、消費全般の状況が芳しくなかった上に、年度上半期における冷夏、市場競争の激化、単体におけるプ

ロダクトミックス改善の推進、などによる影響です。ただ下半期だけに限れば、同売上高は前年度比2.5%の増加となりました。一方、営業利益は前年度比0.6%減の微減にとどまりました。単体において、減収と退職給付費用の増加といった外部環境悪化要因、積極的なマーケティング戦略に伴う広告宣伝費の負担増を、①高付加価値品へのシフトに伴うプロダクトミックスの改善、②価格見直し、③調達コスト低減など、といった「自助努力」でほぼ補った形です。有利子負債削減に伴う金融収支の改善(2.7億円)、たな卸処分損の減少(4.0億円)など営業外の改善があり、減収にもかかわらず、経常利益は、前年度比7.8%の増加となりました。なお、当期利益は、既述の経常利益の伸びに固定資産売却益の増加(35.3億円)が加わったために、79.4億円(一株当たり利益26.74円)とほぼ前年度比倍増の大きな伸びとなりました。

2003年度営業利益増減益分析 (前年度比、単体ベース)

	(億円)
冷夏などによる販売物量減	▲47
退職給付費用増加	▲12
外部環境悪化要因計	▲59
広告宣伝費の増加	▲11
主要商品の価格見直し効果	+21
商品構成改善効果	+37
調達コスト低減等	+4
自助努力要因計	+51
営業利益合計の増減	▲8

中期経営計画の進捗状況―体質改善戦略が奏功

当年度は2003年度から2005年度をカバーする3か年中期経営計画の初年度にあたります。同中期経営計画は、「イノベーション先進企業への転換～コーポレートブランドの確立と高収益体質への転換」を基本コンセプトとし、2005年度において、連結売上高7,600億円（2002年度実績比3.8%増）、同経常利益230億円（同57.5%増）を業績における目標としたものです。実現のために、以下の7項目を重要戦略としています。初年度において厳しい事業環境に見舞われたものの、戦略遂行による一定の成果が見られたものと評価しています。実際、限界利益率は2002年度の30.2%から2003年度は32.1%へと急上昇をみせました。

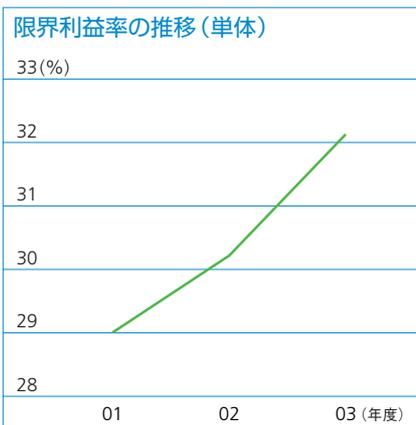
① コア事業への経営資源の集中

付加価値の点からコア商品と位置づけた商品の総売上に対する比率は2002年度の61%から2003年度は66%へと大きく上昇しました。とりわけ、「明治おいしい牛乳」と「Aya」という高付加価値牛乳、高級アイスクリームが、前年度比それぞれ55%、53%の大幅売上増となりました。

② 技術開発力・商品開発力の徹底強化

2003年4月に研究施設を統合するなどして、差別化の源泉である技術と商品開発力の向上に努めてきました。この成果は、既述の高付加価値商品の比重の高まりにも如実に現れています。ちなみに当社グループのコア技術のひとつであるESL技術*の販売商品への適用比率は、1L、500ml紙容器入りの牛乳類において、2002年度の70%から2003年度は90%へと急上昇しました。

*ESL技術:製造工程における高度な品質管理により、製品の衛生レベルを従来のチルド製品に比べ高め、チルドのおいしさを維持しながら、賞味期限を大幅に延長する技術



③ コーポレートブランド評価の向上

コミュニケーション部を2003年4月に新設、ブランド強化に取り組んでいます。「選択と集中」戦略をとりながらも、広告宣伝費総額は2003年度に約16%増となりました。既述の高付加価値商品の比重拡大もブランド力向上につながると考えています。実際、1L、500ml紙容器入りの牛乳類に占めるブランド牛乳の比率は2002年度の44%から2003年度は59%へと上昇しました。

④ 経営全般にわたる仕組み革新の実践

単体正規従業員数は2002年度末の4,766名から当年度末に4,496名に圧縮しました。この人員の減少をMES（製造実行システム）、SCMの導入などによる生産性の向上で補っています。

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

食品安全委員会、リスク・コンプライアンス委員会を新設するなど、食の安全とコンプライアンス経営の徹底に一層積極的に取り組んでいます。また、お客様相談センターを窓口とした年間13万件を超える消費者、お客様の声を大切に、経営に活かすことを心掛けています。

⑥ 財務体質の改善

単体有利子負債総額を2002年度末の999億円から当年度末に927億円にまで圧縮しました。

⑦ グループ経営の推進

2003年4月にフレッシュネットワークシステムズ(株)を設立、販売会社、物流会社の効率化を進めています。これら子会社・関連会社のリストラ効果の証として、営業利益における連結・単体の差は2002年度の34億円から2003年度は42億円へと拡大しています。

コア商品売上動向

	(億円)		
	2002年度	2003年度	伸び率
明治おいしい牛乳	220	340	+55%
明治ブルガリアヨーグルトシリーズ	580	580	—
明治プロビオヨーグルトLG21	240	250	+4%
宅配商品	448	462	+3%
Aya	15	23	+53%
VAAM	90	85	-6%

2004年度の見通し

環境認識

消費が景気全体に運行する指標であることからして、事業環境は2003年度よりはやや改善するものと考えます。しかし中長期的には、人口の減少、少子高齢化という構造問題があり、とても楽観的になれる状況にはありません。このような中、当社グループは、お客様のニーズを積極的かつ迅速に捉えていくことで、中期経営計画の数値目標の達成を果たしていきます。昨今は、「食の安全・安心」に対する消費者意識がますます高まっています。また、高齢化も相まって「健康志向」は増大する一方です。またライフスタイルの変化が、嗜好の多様化をもたらしています。私たちがこれらの経営環境下において、商品・サービスをますます差別化し、コスト優位性を強化していけば、必ず業界の勝ち組となることが出来ると考えます。

2004年度の業績見通し

連結ベースで、売上高2.1%増、営業利益19.9%増、当期利益14.5%増を目指しています。単体におけるプロダクトミックスの改善と、その高付加価値商品を中心とした増販効果が最大の増益牽引役となる予定です。また、年金制度改正に伴う退職給付費用低減効果（単体ベースで約16億円）も寄与します。

終わりに

コスト競争力のみならず、安全・嗜好の面で差別化することで
明治乳業ブランドを強化してこそ、持続的な利益成長が可能となる。

成果は着実に出てきているものの、私は決して現状に満足しておりません。連結経常利益率は依然として2.2%と低水準にあり、デット・エクイティ・レシオもまだ1.5倍と債務過剰の状況にあると認識しています。物流・生産体制のさらなる効率化、人員の圧縮、負債の優先返済を通して、「収益構造」「財務体質」の双方における基盤強化に油断することなく取り組んでまいります。その上で、私たちが長年培ってきた技術という経営資源を最大限活用、食の安全と健康への消費者意識の高揚、嗜好の多様化というニーズの変化を着実に捉えてまいります。そして、これらの分野で差別化された商品とサービスをご提供することで、

お客様の圧倒的な信頼と支持を獲得したいと考えます。そうすることが、明治乳業ブランドをより一層強固なものとし、持続的な企業価値の拡大が達成されることで、究極的には、株主・投資家の皆様に報いることにつながると考えています。引き続き、すべてのステークホルダーの皆様のご理解とご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

2004年8月

取締役社長
浅野茂太郎

浅野茂太郎

特集: 差別化促進による 成長戦略

私たちは歩みを止めません
明治乳業ならではの強いブランドが
確立できるその日まで

私たち明治乳業グループは、人口減少、少子高齢化などの厳しい事業環境のなかで、商品・サービスとコストの両面で差別化を図ることにより、持続的な利益成長を図りたいと考えています。この実現のために立案された現中期経営計画には7つの重点方針を掲げています。同計画に基づく戦略履行によるこれまでの成果については既に述べましたので、ここでは、今後の展開について特集します。

① コア事業への経営資源の集中

技術・研究開発面での私たちの優位性を活かすことで付加価値をつけたコア事業・コア商品へ、更なる経営資源の集中を進めます。コア事業には、ブランド牛乳やプロバイオティクスを含むヨーグルト、宅配、ニュートラシューティカル、高級アイスクリームなどが含まれ、これらコア事業による売上の全体に占める割合を2003年度の66%から、2005年度には70%へと引き上げる計画です。とりわけ、コア商品として位置付けている「明治ブルガリアヨーグルト」のさらなるブランド強化とともに、「明治おいしい牛乳」、「明治プロビオヨーグルトLG21」、「宅配商品」、「Aya」、「VAAM」などの増売を図っていきます。この達成に向けて、各商品群のラインアップ強化を図るとともに、テレビコマーシャル等の広告を積極化することで、商品の認知率や理解率を高め、ブランドの浸透を図っていきます。また、広告だけでは伝えることの難しい詳細情報（商品の持つ特性・機能、栄養価値、効用）については、ホームページを通じて情報提供を行うほか、ヨーグルトについてはシンポジウムの開催なども実施する予定です。

コア商品の売上実績と計画

(億円)

	2003年度 (実績)	2004年度 (計画)	伸び率
明治おいしい牛乳	340	390	+15%
明治ブルガリアヨーグルトシリーズ	580	600	+3%
明治プロビオヨーグルトLG21	250	260	+4%
宅配商品	462	480	+4%
Aya	23	38	+65%
VAAM	85	90	+6%

差別化促進による

② 技術開発力・商品開発力の徹底強化

中期経営計画では、「新研究体制の最大活用によるプロダクトイノベーションの実現」、「コア領域における大型新商品の開発強化」、「商品安全管理体制の強化の積極的な推進」を掲げています。この達成に向けて、2004年4月には、研究組織を「食品開発研究所」、「食機能科学研究所」、「技術開発研究所」の3つに再編しました。食品開発研究所は商品開発に、食機能科学研究所は食品機能の基盤研究にそれぞれ特化し、「技術開発研究所」は新しい製造方法の開発や、食品安全管理体制強化に向けての品質分析などの研究活動を行います。

当社のコア技術である「発酵技術」、「プロバイオティクス技術」、「乳児栄養食品技術」、「乳化技術」の更なる応用発展を図ることで、派生技術を他社と差別化した新商品の開発に結び付けていきます。2004年度の研究開発費は70億円を計画しており、2005年度においても同レベルを予定しています。

③ コーポレートブランド評価の向上

単なるイメージ作りでは中長期的なブランド価値の向上は実現できません。技術、生産、販売、物流など、当社事業のあらゆる側面でのレベルアップを図りつつ、お客様に「安心感」と「信頼感」を持っていただける商品を提供しつづけていくことこそ、ブランド構築への第一歩と認識しています。その基礎の上に、社外向けのコミュニケーションを強化していきます。単に商品の存在を宣伝することにとどまらず、当社ホームページなどで、商品の背景にある当社が誇れる「技術」や、牛乳・乳製品や栄養全般、食の安全・安心などについての付随的な詳細情報の提供活動も積極化させます。

④ 経営全般にわたる仕組み革新の実践

単体正規従業員数は、定年退職者が集中する一方、新規採用を抑制する方針から、2003年度末時点の4,500人弱から、2005年度末までには4,250人にさらに圧縮する計画です。より少ない人員で高品質、安全な商品を安定的に生産、供給し続けるために、私たちは一層効率的な運営体制の確立と生産性の向上を推進します。そうすることで、コスト競争力が高まり、私たちの差別化商品を安心できる価格でご提供でき、消費者のより強い支持を獲得することが可能となります。

生産性向上策としては、2004年度中にMES*を新たに4工場（旭川、札幌、守谷、愛知）に導入します。これをもって既存の市乳工場への導入が完了することになりますので、その後はチーズやバターなど乳製品工場への導入も検討していく予定です。一方、自工場生産商品に順次導入してきたSCM（サプライチェーンマネジメント）については、その対象を2004年度には千葉明治、明治油脂など外部の生産委託先にも拡大していきます。また、大阪府貝塚市に関西新工場を建設する一方で、関西、兵庫の2工場を閉鎖します。新工場は、ヨーグルトおよびプロバイオティクス分野の西日本地区の基幹の工場として位置付け、2005年10月から2006年1月にかけての順次稼働を目指しています。

コスト削減策の一環としては、市乳商品受注センターの東西2拠点化により生産・拠点間転送の最適化を図るとともに、配送の効率化を推進し、物流費抑制を目指します。また、退職給付費用を削減すべく、厚生年金の代行部分の返上と、キャッシュバランスプラン類似制度およびキャッシュバランスプランの導入を2004年度から2005年度にかけて実施する予定です。これにより、2004年度には2003年度対比で16億円、2005年度には同最大40億円の退職給付費用の低減効果を見込んでいます。

*MES（製造実行システム）：
生産指示の自動化、生産実績データのリアルタイムでの収集と一元管理を可能にする当社独自のシステム

成長戦略

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

社内食品安全委員会の活動強化を通じて「食の安全・安心」への消費者の信頼確保に向けた取り組みを続けるとともに、さまざまなリスクへの対応力強化に向けた体制を整備していきます。

一方、2004年3月に、従来の危機管理委員会を発展させたリスク・コンプライアンス委員会を設置し、専任者を置きました。これにより、緊急時の迅速・円滑な対応はもとより、平常時においても緊急事態発生への予測・予防に向けた取り組みや、コンプライアンスの定着に向けた活動を推進していきます。

また、2003年9月に設置した情報セキュリティ委員会を通じて、情報管理の強化を図っていきます。

⑥ 財務体質の改善

フリーキャッシュフローを借入金返済に優先充当することで、有利子負債残高の削減を進めます。連結ベースでは2003年度末の1,423億円から2005年度末には1,330億円へ、単体ベースでは927億円から840億円へと削減する計画です。2004年度における削減額は、連結・単体とも20億円程度にとどまりますが、2005年度には、利益のさらなる増大と設備投資一巡による相乗効果で、フリーキャッシュフローが拡大すると考えますので、連結・単体とも70億円の削減を計画しています。一方で、利益の積み上げにより株主資本が増強される見込みから、連結のデット・エクイティ・レシオは2003年度末の1.5倍から低下する見通しです。

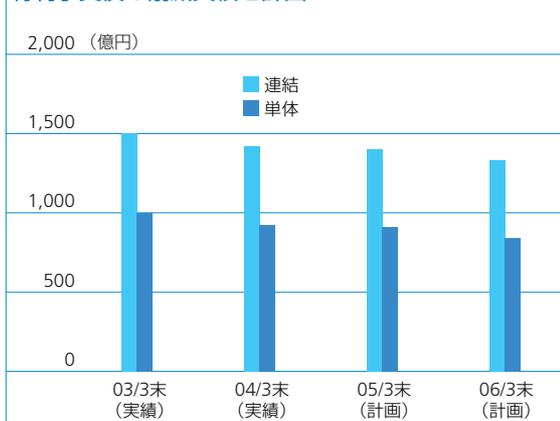
⑦ グループ経営の推進

中期経営計画では、グループ会社を新たな視点で再編・統合することで、経営基盤の強化を図ることを目指しています。

2004年4月には、北海道明販(株)、九州明乳販売(株)の2社が新たに、持株会社であるフレッシュネットワークシステムズ(株)の傘下に入りました。これをもって、グループ全体として全国的なチルド商品の物流ネットワークシステムの構築が完成したことになります。今後、物流の一層の効率化によるコスト削減と規模のメリットを追求していきます。

また、子会社のナイスデイ(株)へのサービス業務集約を推進します。通販業務、グループファイナンス、IT業務に加え、グループ内の間接業務のアウトソーシングにも対応できるよう、機能強化を図る計画です。

有利子負債の削減実績と計画



キャッシュフロー(CF)計画

		(億円)			
		2003年度 (実績)	2004年度 (計画)	2005年度 (計画)	3カ年計
連結	営業CF	257	330	350	937
	投資CF	-161	-290	-260	-711
	ネットCF	96	40	90	226
単体	営業CF	180	260	280	720
	投資CF	-90	-220	-190	-500
	ネットCF	90	40	90	220

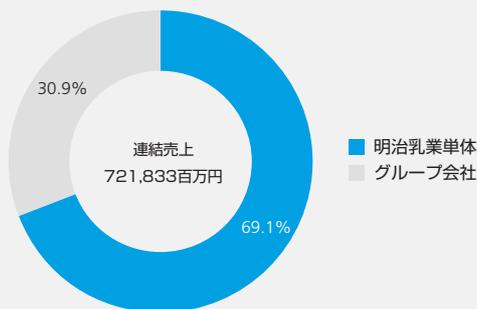
明治乳業の 営業概況 (単体)

要約と視点

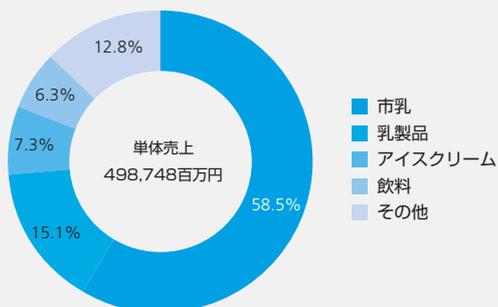
● 本章は、明治乳業グループの売上高・営業利益の約7割（2003年度実績で売上高69.1%、営業利益73.1%）を占める明治乳業単体について、その業績と戦略を事業セグメントごとに深く掘り下げることで、ステークホルダーの皆様が明治乳業グループの事業に対するご理解をさらに深めていただくことを目的としています。

● 2003年度の単体売上高は、冷夏、及び市場競争の激化、プロダクトミックス改善の推進を主因に、全部門で前年割れとなり、売上高合計は前年度比3.9%減の4,987億円となりました。しかし、外部環境が悪い中でも、ブランド牛乳やヨーグルトを中心に、高付加価値商品へのシフト、コスト低減など、中期経営計画に沿った「体質改善」が着実に進捗してきていることが随所に見られる内容となりました。

連結売上における単体売上構成比 (2003年度実績)



単体部門別売上構成 (2003年度実績)



*市乳部門の詳細開示は2000年度から

市乳

ブランド牛乳、ヨーグルトをコアとする高付加価値戦略が進展

1. 2003年度業績

市乳部門の2003年度の売上高は2,918億円、ほぼ前年並み(0.7%減)となりました。上期は冷夏の影響等で前年同期比4.6%減となったものの、下期は挽回し、同3.6%の増加に転じました。

「牛乳類」の売上高は、前年度比4.4%減の1,334億円となりました。冷夏に加え、不採算商品を廃止したことが主因です。しかし、売上高の減少(4.4%減)は、販売数量(kl)の減少率(7.4%減)より小さなものとなっており、高付加価値商品へのシフトや価格是正に対する私たちの努力が効果を表した結果となりました。実際、「明治おいしい牛乳」の売上は、既述の厳しい事業環境にもかかわらず、前年度比55%増加、340億円に達しました。また、1L、500ml紙容器入りの牛乳類に占める「ブランド牛乳(「明治おいしい牛乳」、「明治十勝牛乳」等)」の割合は、2002年度の44%から2003年度は59%に上昇しました。

一方、「ヨーグルト」の売上は、前年度比0.3%増の908億円となりました(数量ベースでは0.8%減)。2002年度の健康食品としてのヨーグルトブームの反動があり、市場全体の2003年度売上高は推定4%減となる中で、当社のヨーグルト製品は健闘したと言えます。牛乳同様、高付加価値商品へのシフトが進みました。具体的には、「明治プロビオヨーグルトLG21」の売上が4%増の250億円となりました。

「その他」の売上は、プリン等のデザート類や、独自のP.U.R.E.製法*を用いた「カフェレツソ」の新発売効果によ



明治おいしい牛乳



明治ブルガリアヨーグルトLB81



明治プロビオヨーグルトLG21
ドリンクタイプ

り、前年度比5.9%増の675億円となりました。

なお、宅配事業の売上高は、商品の全面リニューアルが功を奏したことなどにより、前年度比3%増の462億円となりました。宅配軒数も着実に伸びており、2003年11月時点の契約軒数は前年同月比6%増の275万軒に達しました。

* P.U.R.E.製法:低温急速抽出法 (“Produced with Unheated and Rapid Extraction”)。低温 (20℃) かつ短時間 (約40秒) でコーヒーエキスを抽出することによって、香りが高く、酸味が少ない風味を実現する製法。

2. 今後の戦略

引き続き、高付加価値商品の販売拡大を目指します。

牛乳類では、「明治おいしい牛乳」の売上目標を2004年度は390億円としています。同商品の宅配瓶商品や小型容器 (200ml) 商品の販売地域を全国に拡大していくとともに、テレビCMなど広告を積極投入し、認知率、理解率の更なる向上を図ることで、市場における優位性を確固たるものにします。さらに、白物乳飲料や加工乳では、栄養面・機能面で付加価値をつけた商品に注力します。体内の自身のビフィズス菌を増やすという機能を持たせ、特定保健用食品の表示許可を取得している「明治おなか活カミルク」や、カルシウムと3種類の必須アミノ酸を配合した「明治育ちざかり」(ともに2004年3月発売) などの販売拡大に努めるとともに、新商品を積極的に投入し、特色ある業界ポジションとブランドを築いていきたい考えです。

市場そのものの成長余地が大きいヨーグルトについては、「明治ブルガリアヨーグルト」、「明治プロビオヨーグルトLG21」

を中心に売上拡大を目指します。2004年度の売上目標は、ヨーグルト全体では前年度比5%増の950億円、そのうち「明治プロビオヨーグルトLG21」は同4%増の260億円に設定しています。高付加価値商品の投入とともに、テレビCMを継続的に投入、顧客のロイヤリティーを向上させることにより差別化を図ります。また、ヨーグルト市場全体の活性化を目的に、乳酸菌やヨーグルトの健康効用などに関する情報提供やシンポジウム開催を予定しています。

宅配事業では、2005年度に売上高500億円、宅配契約軒数300万軒を目指していきます。東海明治の新工場 (袋井工場) の竣工により、小型瓶の生産拠点が2拠点から3拠点に増強されたことを契機に、今後は、新商品を積極投入していきます。また、樹脂コーティングを施して傷をつきにくくするとともに、一層の軽量化を図った「新軽量コート瓶」を2004年9月から順次導入する計画です。

乳製品

厳しい環境下、粉乳・チーズに引き続き注力

1. 2003年度業績

乳製品部門の2003年度売上は、前年度比6.1%減の752億円でした。少子化などの構造的問題を背景として育児用粉乳などが前年割れとなったこともあり、「粉乳」が同8.6%減となったほか、2002年度の急拡大の反動、及び市場競争の激化で「チーズ」が同6.0%減、「れん乳」も5.1%減となりました。一方、「バター」の売上はほぼ横ばい（0.4%減）でした。

2. 今後の戦略

育児用粉乳などの分野では、2003年度の出生数は過去最低を更新、前年度比3%減の112万人でした。この減少に歯止めをかけるこれと言った好材料が出現しない中、粉乳事業を取り巻く外部環境は厳しさを増すと予想しています。このような中、当社は引き続き、母乳により近い機能を持つ粉乳の研究開発を継続します。また、インターネットを活用した育児情報提供サービス「ほほえみクラブ」を拡充し当社製品への理解をより深めてもらうことにより、厳しい事業環境を乗り切りたいと考えます。

プロセスチーズは、原料となる海外ナチュラルチーズが高騰しているものの、高付加価値商品への集中により、適正価格の維持を目指していきます。具体的には、家庭用チーズ市場の約3割を占めるスライスチーズに経営資源を集中、「明治味



明治高原育ち



母乳サイエンスミルク
明治ほほえみ

乳製品部門売上構成



わい薫るとろけるスライスチーズ」(2004年3月発売)に続き、他社と差別化した商品を随時投入していきます。一方、国産乳原料を使用したナチュラルチーズでは、発売5周年となる「明治十勝カマンベール」の積極的なプロモーション活動を展開し、ブランド力向上に努めます。

アイスクリーム

「Aya」ブランドの一層の浸透を目指して

1. 2003年度業績

少子化・競争激化という厳しい環境に冷夏の影響が加わり、2003年度の「アイスクリーム」の売上は、前年度比11.5%減の365億円となりました。しかしそのような中でも、収益性重視という事業構造の転換には、一定の成果があったと考えます。また、高級アイスクリームAyaについては、53%増の23億円と、躍進させることが出来ました。

2. 今後の戦略

選択と集中による高付加価値商品（「明治エッセル」など）の販売拡大により、収益力強化を図ります。



Aya



明治エッセル
スーパーカップ

高級アイスクリームは、味や舌触りなどの面において、当社の誇れる技術を活かすことが出来る分野であり、引き続きプレミアムアイスクリームへの経営資源の集中を継続します。2004年4月にはおいしさをさらに追求した新商品「Aya Creamy」を発売、一方で広告活動を積極化、Ayaブランドのさらなる市場浸透を図っていきます。

飲料

事業採算性を重視

1. 2003年度業績

2003年度の売上は、冷夏の影響に加え、市場競争激化により、前年度比8.4%減（315億円）となりました。

2. 今後の戦略

この分野においても、他の商品群と同様に、事業採算性を重視しており、適正価格での販売に努めていきます。チルドという当社の持つ強みを最大限活かすとともに、ブリックシリーズの自販機での展開などの取組みを実践していきます。



ミニッツメイド

その他

ニュートラシューティカル、流動食・介護食をターゲット

1. 2003年度業績

その他部門には、「マーガリン」、「冷凍食品」、「栄養食品」などが含まれます。2003年度の同部門の売上は前年度比7.9%減の636億円でした。マーガリンと冷凍食品の売上が2002年度の急増の反動で前期割れとなったことが主因です。栄養食品では、ヴァームの売上が冷夏のあおりで同6%減の85億円となる一方、「メイバランス」などの流動食の販売が伸びたことから2002年度売上実績を上回りました。

2. 今後の戦略

マーガリンについては、既存の「明治コーンソフト」の販売促進と、付加価値を備えたスプレッド商品の投入により需要拡大・市場活性化を促し、トップシェアを目指します。

ニュートラシューティカル分野では、引き続きヴァームの拡販に注力し、2004年度売上目標を90億円（2003年度比6%増）に設定しました。他社のアミノ酸飲料との差別化ポイントである「17種類のアミノ酸のバランスにより運動で体脂肪を燃焼させる」というコンセプトへの理解向上に重点を置いた販促・広告活動を展開するとともに、商品ラインナップ強化を図ります。

介護食・流動食については、高齢化社会進行により重要な商品群となる見込みで、「メイバランス」ブランドを主力に、売上拡大を図ります。とくに、亜鉛・銅など微量元素を含有する高付加価値型商品「メイバランスS300ジクス」を発売、シェアの拡大を目指します。また、在宅市場の拡大をにらみ、当社の強みである宅配チャネルの活用も含めた展開を図っていきます。



明治コーンソフト



ピッツァ&ピッツァ



ヴァーム



インスロー

数値で見る明治乳業と乳業界

1. 連結財務サマリー

	百万円 (別途記載のものを除く)			
	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
会計年度				
売上高	¥ 689,038	¥ 708,326	¥ 713,980	¥ 732,369
売上原価	490,278	505,113	519,587	528,997
販売費及び一般管理費	184,436	187,772	186,452	187,603
営業利益	14,324	15,441	7,941	15,769
経常利益	13,459	14,691	8,007	14,602
当期純利益	4,626	3,834	2,093	4,051
会計年度末				
総資産	¥ 345,435	¥ 366,894	¥ 381,980	¥ 363,354
株主資本	76,985	80,802	80,436	82,241
有利子負債	141,724	135,369	153,040	150,317
一株当たり情報 (円、ドル)				
当期純利益	¥ 15.60	¥ 12.92	¥ 7.06	¥ 13.56
株主資本	259.52	272.39	271.18	277.55
配当金	6.00	6.00	6.00	6.00
レシオ				
株主資本利益率 (ROE) (%)	6.1	4.7	2.6	5.0
総資産利益率 (ROA) (%)	1.3	1.0	0.5	1.1
株主資本比率 (%)	22.3	22.0	21.1	22.6
デット・エクイティ・レシオ (倍)	1.8	1.7	1.9	1.8
その他				
従業員数 (人)	8,681	8,315	8,083	7,754

- 注) 1. 円金額については10万の位を四捨五入しています。
 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1米ドル=105.69円を使用しています。
 3. 有利子負債=流動負債(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)+固定負債(社債、長期借入金)
 4. 2002年度及び2003年度の1株当たり当期純利益は、2002年4月1日から適用された新会計基準に従って計算しています。
 5. 株主資本利益率=当期純利益/(期首・期末株主資本の単純平均)
 6. 総資産利益率=当期純利益/(期首・期末総資産の単純平均)
 7. デット・エクイティ・レシオ=有利子負債/株主資本

千米ドル
(別途記載のものを除く)

2003年度 2003年度

¥ 721,833	\$ 6,829,724
524,253	4,960,293
181,899	1,721,065
15,681	148,366
15,747	148,992
7,950	75,218

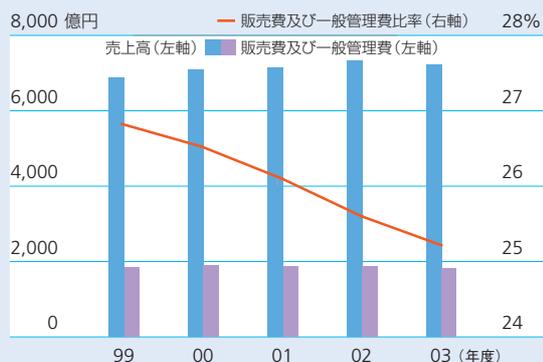
¥ 364,958	\$ 3,453,096
91,892	869,451
142,352	1,346,884

¥ 26.74	\$0.25
310.23	2.94
6.00	0.06

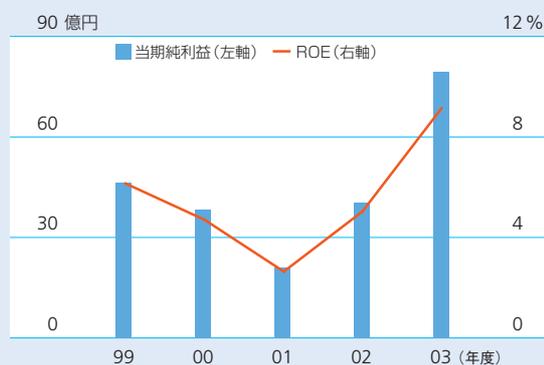
9.1	—
2.2	—
25.2	—
1.5	—

7,482	—
-------	---

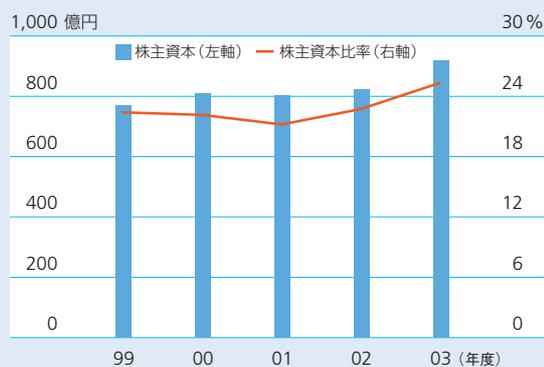
売上高と販売費及び一般管理費、同売上比率



当期純利益とROE



株主資本と株主資本比率



数値で見る明治乳業と乳業界

2. 単体財務サマリー

	百万円 (別途記載のものを除く)			
	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
会計年度				
売上高	¥ 484,970	¥ 509,945	¥ 513,935	¥ 518,843
売上原価	337,933	351,151	359,468	365,266
販売費及び一般管理費	137,915	148,300	148,230	141,237
営業利益	9,122	10,495	6,237	12,340
経常利益	9,153	10,568	6,508	11,482
当期純利益	3,480	3,570	1,858	4,009
1株当たり配当(円、ドル)	6.00	6.00	6.00	6.00
会計年度末				
総資産	¥ 261,495	¥ 273,492	¥ 290,115	¥ 275,686
株主資本	72,338	76,227	75,629	77,130
有利子負債	98,003	86,347	102,168	99,884
その他				
設備投資(支払いベース)	¥ 16,260	¥ 17,668	¥ 31,068	¥ 20,590
減価償却(有形固定資産)	13,633	13,050	13,747	14,298
研究開発費	6,612	6,573	6,690	6,562
従業員数(人)	5,126	4,923	4,844	4,698
	(5,423)	(5,200)	(5,106)	(4,949)

注) 1. 円金額については10万の位を四捨五入しています。

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1米ドル=105.69円を使用しています。

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

千米ドル
(別途記載のものを除く)

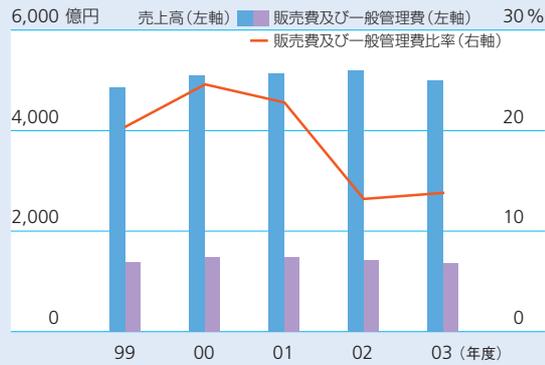
2003年度 2003年度

¥ 498,748	\$ 4,718,967
351,008	\$ 3,321,111
136,278	1,289,408
11,462	108,448
11,401	107,873
5,596	52,946
6.00	0.06

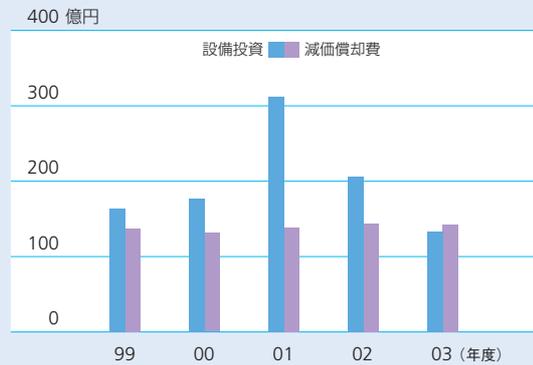
¥ 274,561	\$ 2,597,792
84,539	799,881
92,743	877,503

¥ 13,286	\$ 125,707
14,141	133,797
7,049	66,695
4,512	—
(4,734)	—

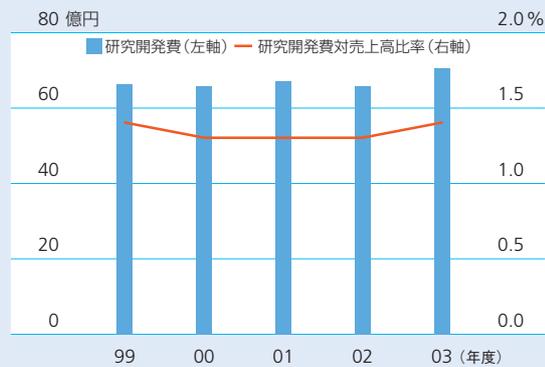
売上高と販売費及び一般管理費、同売上比率



設備投資と減価償却費



研究開発費と対売上高比率



数値で見る明治乳業と乳業界

3.セグメント情報

	百万円 (別途記載のものを除く)			
	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
連結事業セグメント別業績				
売上高(消去調整前)				
食品	¥ 598,809	¥ 615,814	¥ 623,838	¥ 640,377
サービス・その他	115,746	125,338	127,795	132,895
営業利益(消去調整前)				
食品	12,038	12,725	5,334	13,151
サービス・その他	2,224	2,657	2,536	2,421
営業利益率(消去調整前)				
食品	2.0%	2.1%	0.9%	2.1%
サービス・その他	1.9%	2.1%	2.0%	1.8%
単体部門別売上高(金額ベース)				
市乳	¥ 264,494	¥ 281,829	¥ 281,372	¥ 293,911
牛乳類	—	141,958	137,809	139,574
ヨーグルト	—	69,310	74,977	90,516
その他	—	70,560	68,585	63,821
乳製品	69,773	75,566	78,307	80,182
粉乳	32,973	36,597	38,142	37,789
れん乳	987	1,089	1,245	1,209
バター	13,060	14,511	14,577	15,388
チーズ	22,752	23,367	24,342	25,794
アイスクリーム	49,636	48,009	43,128	41,228
飲料	35,943	37,721	39,282	34,408
その他	65,122	66,818	71,843	69,112

注) 1. 円金額については10万の位を四捨五入しています。

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1米ドル=105.69円を使用しています。

千米ドル
(別途記載のものを除く)

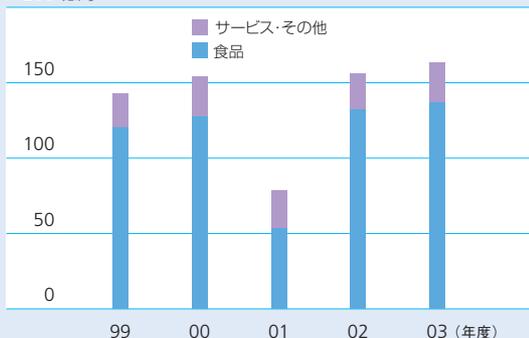
2003年度 2003年度

¥ 623,077	\$ 5,895,328
144,529	1,367,477
13,662	129,266
2,659	25,160
2.2%	—
1.8%	—

¥ 291,807	\$ 2,760,971
133,410	1,262,276
90,801	859,126
67,596	639,569
75,269	712,168
34,540	326,805
1,147	10,852
15,329	145,037
24,252	229,464
36,506	345,406
31,534	298,363
63,629	602,034

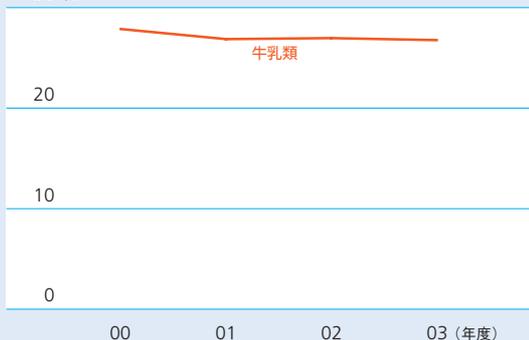
連結事業セグメント別営業利益

200 億円

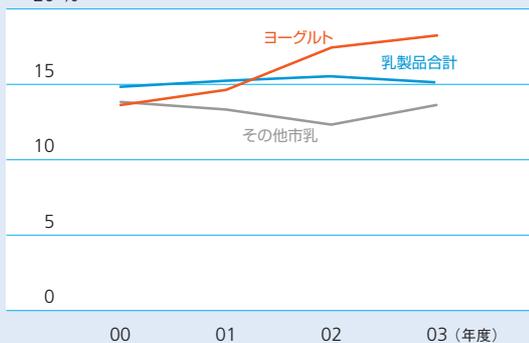


部門別売上構成比率 (単体)

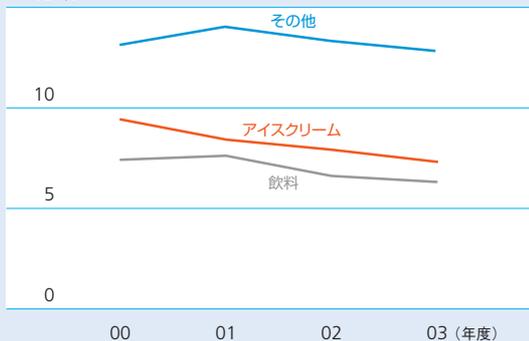
30 %



20 %



15 %



数値で見る明治乳業と乳業界

4. 業界情報

		1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
業界の製品別生産・消費・販売量						
生乳 *1	生産量 (単位:kl)	8,513,035	8,416,878	8,311,848	8,379,969	8,404,910
飲用牛乳 *1	生産量 (単位:kl)	4,644,732	4,565,450	4,402,203	4,430,271	4,479,722
牛乳 *1	生産量 (単位:kl)	3,883,362	3,923,874	3,840,122	3,976,636	4,024,942
加工乳 *1	生産量 (単位:kl)	761,370	641,576	562,081	453,635	454,780
ヨーグルト (乳業) *1	生産量 (単位:kl)	721,403	684,373	698,142	798,915	794,687
ヨーグルト (非乳業) *2	生産量 (単位:kl)	142,434	135,687	129,466	127,171	123,254
チーズ *1	生産量 (単位:千kg)	125,953	124,805	121,458	124,946	124,880
直接消費用ナチュラルチーズ *1	生産量 (単位:千kg)	15,978	14,628	14,159	13,448	13,766
プロセスチーズ *3	消費量 (単位:トン)	115,859	117,045	114,234	118,696	119,403
アイスクリーム類 *4	販売量 (単位:万kl)	82.6	81.4	78.6	77.1	75.2

出所: *1 農林水産省 牛乳乳製品統計

*2 (社) 食品需給研究センター (数字は暦年)

*3 農林水産省畜産局牛乳乳製品課

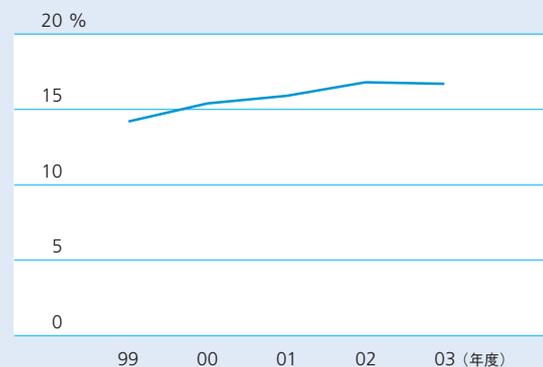
*4 (社) 日本アイスクリーム協会

	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
業界 vs. 明治乳業:					
当社集乳量のシェア	14.2%	15.4%	15.9%	16.8%	16.7%

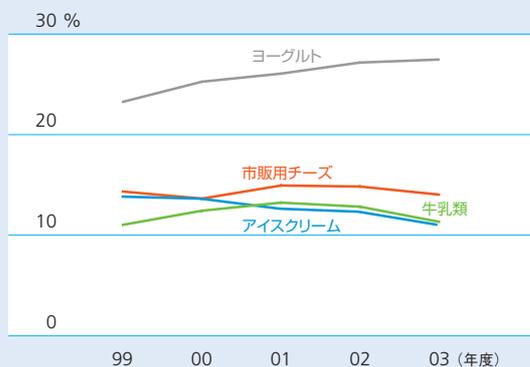
主要商品の当社販売シェアの推移 (当社推定)

牛乳類 (量販店等店頭販売)	11.0%	12.4%	13.2%	12.8%	11.3%
ヨーグルト	23.2%	25.2%	26.0%	27.1%	27.4%
アイスクリーム	13.8%	13.6%	12.6%	12.3%	11.0%
市販用チーズ	14.3%	13.6%	14.9%	14.8%	14.0%

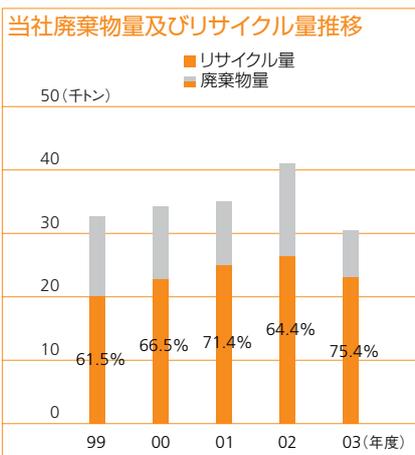
当社集乳量のシェア



主要商品の当社販売シェアの推移 (当社推定)



環境・社会とのかかわり



環境保全への取組み

牛乳・乳製品をはじめとする当社製品は、どれもみな自然の恵みを受けてつくられるものであり、自然環境を大切にすることは当社の必然的な使命と認識しています。

2001年10月に「明治乳業環境憲章」を制定、その理念の下、今中期経営計画では、「社会との共生を目指した環境対応型企業経営の推進」を掲げています。以下の6項目を基本方針として、取組みを進めています。

1. CO₂排出抑制への取組み

工場へのコージェネレーションシステム導入や、インバーター設備・高効率冷却設備の採用を積極的に進めたものの、安全性強化の目的で商品の温度管理を徹底したことによる冷却・加熱用のエネルギー使用量の増加があり、2003年度のCO₂の排出量（原単位ベース）削減幅は、目標としていた1999年度比8%に対し、4.3%の削減にとどまりました。2004年度中には、重油から都市ガスへの転換や、2工場へのコージェネレーションシステムの追加導入の検討、ボイラー効率の改善などを計画しています。2005年度には、CO₂の排出量（原単位ベース）を1999年度比10%低減させることを目標にしています。

2. ゼロエミッションに向けたシステムの構築

2003年度の廃棄物リサイクル率は、75.4%となり、目標としていた70%を上回りました。製造段階から廃棄物の排出を抑制する種々の工夫を行い、廃棄物量全体を前年対比26%減少させました。また、再使用可能なビンやキャップ、プラスチック段ボールの採用を促進しました。さらに、廃棄プラスチックのリサイクルや、食品残さの飼料化・肥料化なども推進しています。今後も廃棄物抑制を第一に取組みを強化し、2004年度はリサイクル率85%以上を目指します。

3. ISO14001 認証取得の促進

2004年8月現在で、明治乳業本社のほか18の工場・支店および7関係会社でISO14001認証を取得済みです。2004年度中にさらに6つの自社工場・支店と4関係会社において同認証を取得すべく努力しています。2005年度末までには、全工場および生産系関係会社を中心とした認証を目指します。

4. 環境保全に関する組織的取組みの強化

各事業所を含めた全社横断的な環境保全活動を推進すべく、本社の全部門をメンバーとする「環境管理委員会」を発足させました。さらに、2004年度においては環境情報ネットワークシステムの構築と運用などにも取り組みます。

5. 地域社会との共生

総合的なリサイクルを推進することで、事業所の焼却炉の使用停止を逐次進めてきましたが、2004年7月までに、全事業所において焼却炉を廃止させました。また、紙パブリサイクル活動との連携、清掃・緑化活動など各種ボランティア活動を通じて、地域の皆様と共に環境保全に取り組んでいます。

6. 環境教育・広報活動の強化・充実

的確な環境保全活動を行うには、従業員の環境保護に関する意識の向上が重要と考えています。そのために、社内LANを活用した「環境に関する教育・学習システム」を構築したり、当社の関係会社を含め、環境セミナーや学習会を開催したりしています。またホームページなどを利用して、環境に関する情報を社内外に積極的に発信・提供していきます。

社会貢献

企業の社会貢献の第一義は、まず何よりも、本業である商品・サービスの提供を通して行うことであると認識しています。当社の場合は、栄養価の高い、おいしい、安全な製品の提供を通じて、食生活の面から社会の人々の健康的で幸せな生活に貢献することが、まず経営の土台にあります。そのため、①牛乳の栄養と機能についての研究、②乳酸菌の健康効用や加工技術に関する研究、③コナミルクを一層母乳に近づけるといった乳児栄養研究、④高齢者用介護食の研究など、さまざまな努力を日々重ねています。

これらの研究成果や、食品の栄養価値、安全などに関する情報はウェブサイトを始めとするメディアを活用して積極的に対外発信しています。また、子育てについての情報を幅広く提供するウェブサイト「育児情報ひろば」「ほほえみクラブ（会員制）」を運営しているほか、妊産婦と0～3歳までの赤ちゃんについての栄養相談を受け付ける電話相談窓口を設け、お母様とこれからの社会を担う赤ちゃんの健やかな成長に貢献しています。

コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス

コーポレート・ガバナンス

当社では、取締役と監査役を中心とする企業統治を行っています。2004年7月現在24名で構成される取締役会が、経営戦略の立案や当社グループを取り巻く様々な経営課題の検討・分析と対応策

の決定を行い、監査役（2004年7月現在4名—うち社外監査役2名）がこれらを監督します。また、株主総会やお客様相談センター、各種投資家・アナリストミーティングを通じて、社外の貴重なご意見・ご批判

を経営に反映させる取り組みを積極化させています。投資家・アナリストに対しては、年に2回の定例の決算説明会以外にも、経営幹部が自主的に投資家を訪問しています。

リスク管理とコンプライアンス

社会の公器として、法令を遵守することはもちろん、お客様を含む社会全体から、揺ぎない信頼を獲得することが、当社グループの持続的成長のための礎であることを、私たちは強く認識しています。とりわけ、私たち食品会社にとっては、「食」に対する安全が磐石であることが、企業としての存続の第一条件となります。

① 食品安全委員会

科学的、技術的観点から、当社の商品に関するリスクを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。社内メンバー14人に加え、化学や微生物に関する社外専門家2人によって構成され、年4回の定例会を実施し、内容を常務会に勧告しています。委員会の主な役割は以下のとおりです。

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

② コンプライアンスへの取り組み

2002年4月に倫理規程を制定、また、同年5月に全国各事業所にコンプライアンス事務局を設置して内部告発を受け入れる仕組みを整えました。2003年6月には、弁護士を通じた社外コンプライアンス相談

窓口も設置しました。さらに、2004年3月には、コンプライアンスの更なる定着・徹底、および効率的で統一的なリスクマネジメント体制の構築を目的に、危機管理委員会を発展させた組織としてリスク・コンプライアンス委員会を設立しました。

③ 情報セキュリティ体制の強化

個人情報データの流出や情報システムへの不正アクセスなど、情報管理に関する問題は企業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なっています。このような認識のもと、当社は2002年より情報セキュリティポリシー策定に取り組み、情報セキュリティのグローバルスタンダードとして国内外の多くの企業・団体が拠り所としているISO/IEC17799に基づき、現状の把握と方針案策定などを行いました。その後、2003年9月に情報セキュリティ委員会を設置、セキュリティポリシーの全社展開を進めています。

役員

役員

(2004年6月29日現在)

取締役会長	中山 悠	
取締役社長	浅野 茂太郎	
専務取締役	鶴丸 健彦 田中 要	
常務取締役	齋藤 繁男 太田 威昭 桑田 有 岩倉 捷之助 永田 毅 吉岡 幸一	東京支社長 研究本部長
取締役	田口 賀夫 織田 邦利 渡邊 博 林 哲夫 秋本 勉 岡本 信之 松澤 正 西 正秀 峯元 和博 井原 昇一 重成 範男 馬場 良雄 塚西 廣美 加藤 直樹	食品販売本部長 広報室長 栄養販売本部長 東海支社長 人事部長 国際本部長兼調粉事業部長 東京支社副支社長 九州支店長 食品販売本部副本部長 関西支社長 酪農部長 技術部長 市乳販売本部長 生産部長
常勤監査役	吉岡 肇 星野 修邦	
監査役*	赤羽 正治 藤井 吉昭	

(注) 監査役は、「株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律」第18条第1項に定める「社外監査役」です。

組織図

組織図

(2004年10月1日現在)



株式情報

株価・出来高推移

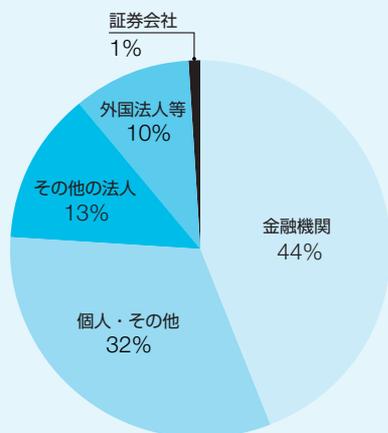


注) 明治乳業株価及びTOPIXは、2002年4月5日を100とする指数

大株主の状況 (上位10名) (2004年3月31日現在)

	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口	19,354	6.52
株式会社みずほ銀行	14,581	4.92
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口	13,016	4.39
日本生命保険相互会社	11,380	3.84
株式会社りそな銀行	11,000	3.71
明治製菓株式会社	9,282	3.13
農林中央金庫	8,085	2.73
住友信託銀行株式会社	6,985	2.35
明治乳業従業員持株会	6,528	2.20
明治乳業共栄会	5,440	1.83
計	105,655	35.62

所有者別株式保有状況 (2004年3月31日現在)



会社情報

会社情報 (2004年3月31日現在)

本社所在地 〒136-8908
東京都江東区新砂1丁目2番10号

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

設立 1917年(大正6年)12月21日

資本金 23,090百万円

株式数
授權資本 560,000,000 株
発行済株式数 296,648,786 株

株主数 42,832 名

上場証券取引所 東京、名古屋

株主総会開催日 2004年6月29日

名義書換代理人 三菱信託銀行

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

従業員数(単体) 4,512名

主要グループ会社

主要グループ会社 (2004年6月29日現在)

牛乳・乳製品・アイスクリーム他食品の製造・販売	議決権所有割合 (%)	資本金 (百万円)
明治油脂株式会社	100.00	38
日本罐詰株式会社	63.65	314
大阪保証牛乳株式会社	100.00	473
四国明治乳業株式会社	100.00	480
東海明治株式会社	99.17	74
沖縄明治乳業株式会社*	50.00	91
株式会社東京シーフーズ*	40.00	80
パンピー食品株式会社*	30.30	99

*持分法適用関連会社

牛乳・乳製品・アイスクリーム他食品の販売

東京明販株式会社	94.29	2,285
中部明販株式会社	94.29	379
近畿明販株式会社	94.29	490
九州明乳販売株式会社	100.00	445
東京明治フーズ株式会社	100.00	480
東北明販株式会社	94.29	400
中国明販株式会社	94.29	490
金沢明販株式会社	94.29	65
北海道明販株式会社	100.00	90

畜産事業

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

飼料事業

明治飼糧株式会社	100.00	480
----------	--------	-----

物流事業

東京牛乳運輸株式会社	94.29	98
株式会社カントラ	94.29	396
株式会社ケー・シー・エス	100.00	480

その他事業

フレッシュネットワークシステムズ株式会社	94.29	4,604
大蔵製菓株式会社	100.00	72
株式会社明治テクノサービス	100.00	30
株式会社ナイスデイ	100.00	25

健康って、おいしい。

