

健康って、おいしい。



明治乳業株式会社

アニュアルレポート2005

常に「新しい食」の提案者で あり続けるために。

1950年、日本で初めてヨーグルトの工業的生産を開始し、また1971年、日本に初めてプレーンヨーグルトを紹介した明治乳業は、50年以上の歴史を持つヨーグルト・乳酸菌研究のパイオニアです。今ではしっかりと日本の食文化に根づいている無糖のプレーンヨーグルトを食べるという習慣も、「おいしさ」と「健康」の両立を目指す明治乳業からの「食の新しい価値」の提案としてその歴史が始まりました。

普段の食生活の中からお客様の健康をサポートしたいからこそ、「ひとくち食べておいしいものよりも、毎日飽きずに食べられる自然なものづくり」を。一方で、毎日食べていただくものだからこそ、安全性や機能の検証には慎重すぎるほど慎重に――。

これからも私たちは皆様の安心と信頼を裏切ることなく、食のフロンティアを目指し、大切に守るべきもの、一歩先に進めるべきものを見つめながら「新しい食」を提案し続けていきます。



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、「おいしさ」、「健康」、「安全」の3領域において付加価値の高い商品・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
明治乳業グループ スナップショット	2
株主・投資家の皆様およびお客様へ	4
特集:明治乳業グループの中長期的成長を支える差別化技術	7
営業概況(単体)	11
明治乳業の社会的責任(CSR)	17
「食品の安全」への取り組み	18
環境・社会とのかかわり	20
コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス	22
役員	23
数値でみる明治乳業と乳業界	24
財務セクション	31
会社情報	50
株式情報	51
主要グループ会社	51

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、2005年8月現在のものです。

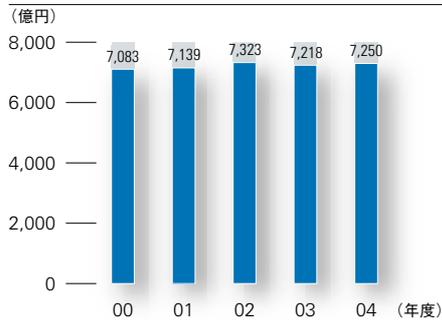
財務ハイライト

(連結ベース)

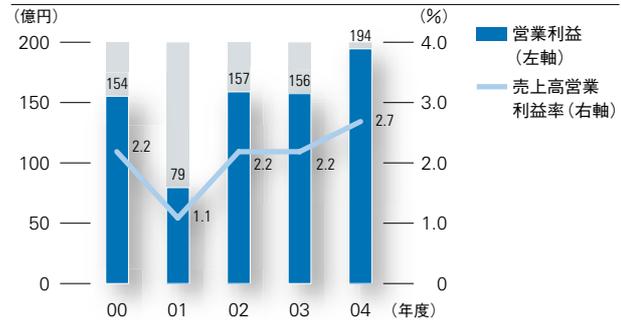
会計年度	百万円 (別途記載のものを除く)			千米ドル(注2) (別途記載のものを除く)
	2002年度 2002.4.1~2003.3.31	2003年度 2003.4.1~2004.3.31	2004年度 2004.4.1~2005.3.31	2004年度 2004.4.1~2005.3.31
会計年度				
売上高	¥732,369	¥721,833	¥725,024	\$6,751,320
売上原価	528,997	524,253	522,970	4,869,828
販売費及び一般管理費	187,603	181,899	182,637	1,700,695
営業利益	15,769	15,681	19,415	180,797
経常利益(注3)	14,602	15,747	19,081	177,687
当期純利益	4,051	7,950	9,722	90,538
会計年度末				
総資産	¥363,354	¥364,958	¥357,592	\$3,329,853
株主資本	82,241	91,892	100,026	931,435
有利子負債(注4)	150,317	142,352	128,093	1,192,789
一株当たり情報(円、米ドル)				
当期純利益(注5)	¥ 13.56	¥ 26.74	¥ 32.73	\$ 0.305
株主資本	277.55	310.23	337.86	3.146
配当金	6.00	6.00	6.00	0.056
レシオ				
株主資本利益率(ROE)(%) (注6)	5.0	9.1	10.1	—
総資産利益率(ROA)(%) (注7)	1.1	2.2	2.7	—
デット・エクイティ・レシオ(倍)(注8)	1.8	1.5	1.3	—
その他				
従業員数(人)	7,754	7,482	7,370	—

- 注) 1. 円金額については、2003年度までは百万円未満を四捨五入しています。2004年度からは、百万円未満及び千米ドル未満を切り捨て表示しております。
 2. 米ドル金額は読者の便宜のために提供するものであり、換算レートには2005年3月31日の為替レート(1米ドル=107.39円)を使用しています。
 3. 経常利益=営業利益+金融収支+連結調整勘定償却額+持分法による投資損益+その他営業外損益
 4. 有利子負債=短期借入債務(短期借入金、1年以内に償還予定の社債、コマーシャルペーパー)+長期借入債務(社債、長期借入金)
 5. 2002年度から、1株当たり当期純利益は、2002年4月1日から適用された新会計基準に従って計算しています。
 6. 株主資本利益率=当期純利益/(期首・期末株主資本の単純平均)
 7. 総資産利益率=当期純利益/(期首・期末総資産の単純平均)
 8. デット・エクイティ・レシオ=有利子負債/株主資本

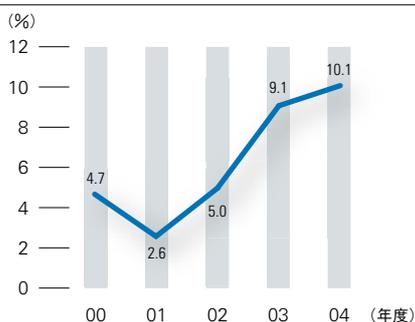
売上高



営業利益と売上高営業利益率



ROE



デット・エクイティ・レシオ



明治乳業グループ スナップショット

連結・単体ともに史上最高益を達成しています

おいしさや効能などで差別化された「明治乳業ならではの」の価値をご提供できる商品に経営資源を集中し、お客様からの一層の信頼を得ること。そして、業務全般の効率化と財務体質の改善によって、今後の成長に向けた経営基盤を強化・拡充すること——当社は「選択と集中」を掲げた2003年度～2005年度中期経営計画の下でこれらの戦略課題を着実に実行し、2004年度は連結・単体ともに最高益を達成しました。

成果が着々と業績に現れてきています

国内消費・乳製品市場規模ともに低成長という事業環境の下、明治乳業は収益性の改善を最優先課題に、消費者ニーズをとらえた新商品の売上拡大とローコストオペレーションの推進を徹底してきました。2002年の全国発売からわずか3年で売上高400億円を突破し、市場トップシェアを維持し続ける「明治おいしい牛乳」の成功は、商品開発、マーケティング、そして製品を生み出すすべてのプロセスにあくなき改善を重ねる「イノベーション先進企業」としての当社の取り組みの成果が顕著に現れた一例です。

こうした結果、当社の業績は、過去3年間トップラインはほぼ横ばいとなる中で連結経常利益は2.4倍と高い伸びを示すに至っています。

業績推移



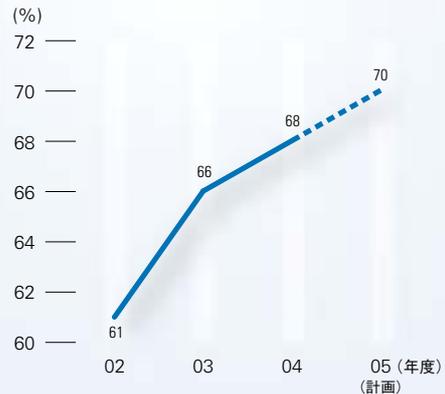
これらが、業績の3大牽引役です

牽引役1: 高付加価値商品への集中

独自製法で牧場で飲む新鮮な牛乳の味を再現し、高価格帯ながら店頭で圧倒的な支持を集める「明治おいしい牛乳」。定番品から高機能品まで豊富なラインアップを揃え、国内市場シェアトップを独走するヨーグルト——明治乳業は、“おいしくて体に良いもの”を求め、お客様のニーズを的確に捉え、こうした高付加価値商品＝利益率の高い「コア商品※」への集中を加速しています。

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

コア商品売上構成比率の推移(単体)



牽引役2: 経営の効率化

プロダクトミックスを見直し販促費もコア商品へと集中的に投下した結果、減収を上回る金額の変動費を削減。2003年度からの2カ年で限界利益率では3.4ポイント向上。損益分岐点比率は0.8ポイントの低下を実現しました。

また、「明治おいしい牛乳」をはじめとした飲料類では、工場の製造ラインから容器までの徹底した洗浄・殺菌の衛生管理により賞味期限の延長を実現するなど、経営全般にわたる仕組み革新の成果も挙がっています。

限界利益率、損益分岐点比率の推移(単体)

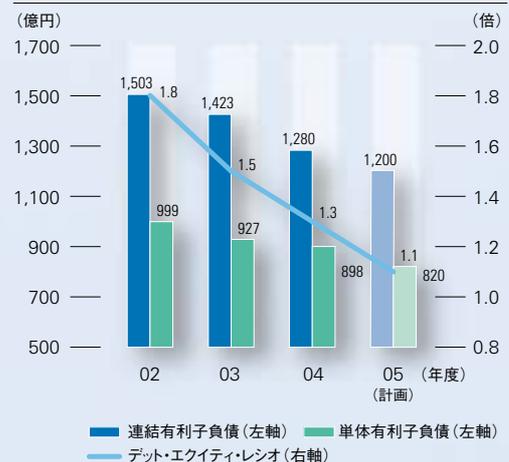


牽引役3: 財務体質の改善

持続的な成長による企業価値の増大——その実現のためには、コア商品への注力と経営の効率化に加え、安定した収益を生み出せるコスト構造へと財務体質を転換することが重要です。

2002年度以降継続して負債の圧縮を進めてきた結果、2004年度末の連結有利子負債は1,280億円となり、2005年度末までの削減目標(1,300億円)を前倒して達成しました。今後もコア商品の拡販などによって生み出されたフリーキャッシュフローを原資に一層の削減を進めます。

有利子負債とデット・エクイティ・レシオの推移



株主・投資家の皆様およびお客様へ



取締役社長 浅野茂太郎

「05中計」に基づき、「高収益体質への転換」と「財務体質の改善」が着実に進展してきました。2005年度はそれらの総仕上げとともに独自技術の一層の研鑽と応用を促進、2006年度以降の飛躍に備えていきます。

2004年度のレビュー

事業環境:個人消費は依然足踏み状態——

2004年度の日本経済は、回復基調こそ維持したものの、勢いを欠く展開となりました。ハイテク産業の在庫調整を背景とした輸出と設備投資の減速に加え、素材価格の高騰が足枷となりました。雇用環境こそ改善したものの個人所得への波及は限定的であった上に、デフレや少子高齢化が継続、乳業界を取り巻く事業環境は、引き続き厳しいものとなりました。

当社連結業績:厳しい事業環境下で最高益更新——

既述の環境を背景に当社グループでも売上高こそ伸び悩みを見せたものの、体質改善に主眼を置いた現中期経営計画である「05中計」の基本戦略の着実な履行が奏功し、利益指標はいずれも過去最高を更新することができました。

売上高は7,250億円、前年度比0.4%の微増にとどまりました。「明治おいしい牛乳」、「明治ブルガリアヨーグルト」シリーズなどの主力コア商品が好調を持続、これに猛暑の恩恵も受けた飲料・アイスクリームの売上増が加わり、バター・チーズ等の乳製品の不振を補った形となりました。

しかし営業利益は前年度比23.8%増の194億円と、高い伸びとなりました。単体において、販売量の減少による利益マイナスや、広告宣伝・システム投資・品質管理強化対策などの費用負担増があったものの、これをプロダクトミックスの改善、年金制度改革による退職給付費用低減およびグループ会社における売上拡大・合理化効果で十二分に相殺したものです。この結果、経常利益、当期純利益はそれぞれ190億円（前年度比21.2%増）、97億円（同22.3%増）となり、ROEは2003年度比1ポイント上昇し10.1%と二桁に到達しました。

「05中計」:体質改善に着実な成果——

3か年間の経営計画である05中計の最初の2年を振り返ってみると、デフレの進行、市場競争激化など外部要因の影響もあり売上こそ当初想定軌道から下方乖離しているものの、利益については順調な進捗をみせていると評価できます。「05中計」後の持続的成長に向けて重視してきた収益性や財務健全性など「企業体質の改善」戦略が着実に履行されてきた結果だと私は考えます。

例えば、付加価値・収益性が相対的に高い「コア商品」の全売上高に占める割合は、2002年度においては61%でしたが、2003年度には66%、2004年度にはさらに68%へと上昇しました。中核のブランド牛乳である「明治おいしい牛乳」の売上は2004年度も前期比19%の高い伸びを

見せ、400億円を突破しました。また、「明治ブルガリアヨーグルト」シリーズや宅配商品の売上も好調を持続しています。

さらに、独自技術で付加価値を高めた新製品の投入も積極的に行っています。2004年度における主要成果としては、新技術「まろやか丹念発酵」（製法特許取得）を適用した「明治ブルガリアヨーグルトLB81ドマッシュノ」、当社が長年積み重ねてきた乳児栄養研究の成果の上に最新の技術を組み合わせて開発した粉ミルク「明治ほほえみ」などが挙げられます。

財務体質の改善も大きな進捗を見せています。連結有利子負債残高は2004年度末において1,280億円と05中計で目標としていた1,300億円を1年前倒しでクリアしました。2002年度末で1.8倍であったデット・エクイティ・レシオはこの2年間で1.3倍にまで低下、金融収支の改善をもたらしました。

さらには、子会社の経営合理化や効率化などグループ経営を積極的に推進してきた結果、子会社部分の売上高、経常利益もこの2年間でそれぞれ8%、57%の拡大となりました。

こうしたグループの体質改善の成果は、限界利益率や損益分岐点比率の改善にも現れています。2002年度に30.2%であった限界利益率は2004年度までの2年間で33.6%へと上昇、損益分岐点比率も92.1%から91.3%へと低下しました。

2005年度以降の課題と計画・見通し

「05中計」最終年度における課題と計画――

既述のような成果は成果として、経営者として私は、積み残し課題への強い認識とそれへの対応こそが肝要だと考えます。例えば、プロダクトミックスの改善は全体としては進捗しているものの、個別で見ると、コア商品の中にまだまだ想定通りの伸びが達成できていないものもあります。また、2004年度の過去最高益を達成した要因には、退職給付費用の低減といった持続的ではないものも含まれていると認識しています。中長期的には、少子高齢化や競争激化、原材料価格上昇といった構造的な難題を抱えていることをしっかりと念頭におき、改革の手を緩めることなく、2005年度は以下のような施策をさらに進めてまいります。

まず、コア事業への経営資源のさらなる集中と高付加価値商品の重点拡販を進め、コア商品の売上構成比率70%の達成を目指します。また、当社グループの差別化の原動力となる技術開発力、商品開発力の一層の強化を図り、特に発酵技術やプロバイオティクス技術、乳児栄養食品技術、乳化技術において、さらなる研鑽と応用を進めます。

財務基盤の一層の健全化に向けては、2005年度中に連結有利子負債を前年度対比で80億円削減、デット・エクイティ・レシオを1.1倍へと低下させます。

また、グループ経営を加速的に推進します。販売・物流においては、新システムを導入し、受発注、在庫管理、物流などの業務を効率化するとともに、車両や燃料等をグループで一元調達することでもコストの低減を図ります。一方畜産分野では、不採算事業の圧縮や生産設備改善、新商品開発などを進め、安定的に収益を上げられる体質を確立させます。

「経営全般にわたる仕組み革新」戦略の一環としては、2005年度中に新関西工場を稼働させ関西・西日本地区向けの供給拠点とします。これにより生産性の一段の向上が期待できます。

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については、引き続き食品安全委員会やリスク・コンプライアンス委員会、情報セキュリティ委員会などが中心となって、グループを挙げて取り組みを強化していきます。

コーポレートブランド（CB）価値の向上には既述のような取り組みのほかに、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様にご当社グループの実態をより深く理解していただくための「コミュニケーション強化」も不可欠だと、私は考えています。その手段の一つとして、食品・食材をテーマとしたテレビ番組の提供を2005年4月より開始しました。また、ウェブサイト上での、当社グループの事業内容や研究開発の成果、食の安全・安心への取り組みなどの紹介をさらに拡充させます。またグループ社員全員が「明治乳業らしさ」を意識し、業務上の実践に結びつけていくことも重要と考え、社内教育ビデオや研修を通じて、CBコンセプトの内部浸透と実践を促進していきます。

2005年度業績見通し

2005年度の連結売上高は7,200億円、経常利益は210億円を計画しています。05中計の当初目標（売上高7,600億円、経常利益230億円）を下回りますが、これは、デフレの進行、海外乳原料コストの大幅増や原油価格高騰による包装材料の上昇等、企業努力だけでは吸収できない要因を勘案してのものです。しかしそれでも2004年度比では経常利益段階で10.1%の増益計画となります。厳しい事業環境であっても、体質改善を着実に進めることで持続的な成長を実現していきたいと考えています。

	2005年度数値目標				(億円)
	中計目標	通期			
		2005年度計画	2004年度実績	前期比 (%)	
連結					
売上高	7,600	7,200	7,250	▲0.7	
営業利益	—	210	194	+8.2	
経常利益	230	210	190	+10.1	
当期純利益	—	98	97	+0.8	
単体					
売上高	5,500	4,940	4,938	+0.0	
営業利益	—	165	145	+13.6	
経常利益	200	165	141	+16.7	
当期純利益	—	63	62	+0.2	

「05中計」後の中長期的成長に向けて

2005年度中には、次期3ヵ年経営計画である「08中計」を策定します。「05中計」では「選択と集中」による体質改善を図ってきましたが、その成果を土台に、「08中計」では「選択と成長」をキーワードに、将来の成長に向けた道筋を示したいと考えています。その核となるのは、「乳」の持つ価値や可能性と独自の技術力・商品開発力を融合させ、新たな市場を創造するような付加価値の高い商品を世に送り出していくこと——これが当社グループの持続的成長の源泉だと考えています。

明治乳業グループは、一步一步、着実な歩みを続けてまいります。引き続き皆様のご理解・ご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

2005年8月

取締役社長

浅野 茂太郎

特集

明治乳業グループの中長期的成長を支える差別化技術

「おいしさ」や「健康」をめぐり、お客様の笑顔をどれだけ多く創り出すことができるか——それはまさに、明治乳業グループの成長の大きさと持続性を左右する最も重要な要素だと私たちは考えています。当社グループならではの「食の新しい価値」を生み出す源泉は、差別化された「技術」とそれを生み出す「研究開発体制」です。本特集では、当社グループが保有するその差別化技術と研究開発体制に焦点を当てます。

1. 明治乳業の研究開発体制・方針

分野特化型の3研究所の連携による

「乳」を中心とした研究開発

当社の研究開発部門は、3つの研究所と研究企画部で構成されています。「食品開発研究所」は商品開発に、「食機能科学研究所」は食品の栄養や機能性の基盤研究に、そして「技術開発研究所」は新しい生産技術や食品安全性向上に向けた品質分析などの研究にそれぞれ特化しています。また、研究企画部は、研究企画や知的財産管理などを担っています。これらの組織の連携により、有機的かつ効率的な研究開発活動を推進、「おいしさ」と健康増進の「機能」の両面から「乳」を中心とした素材の持つ可能性を最大限に引き出した新しい食の提案を間断なく行っていくことを、当社グループは基本戦略としています。

具体的には、長年蓄積してきた発酵技術、プロバイオティクス※1技術、栄養設計技術、乳化技術を土台として、そのさらなる応用展開を当社グループは図っています。そのうち、発酵・プロバイオティクス技術を支えるものであり、かつ、当社グループのコンピタンスでもある「乳酸菌研究」を中心に、以下で深く掘り下げてご説明していきます。

※1 プロバイオティクス:ヒトや動物に投与した際に、健康に好影響を与える生きた微生物あるいは生きた微生物を含む食品、菌体成分。

2. 乳酸菌研究

乳酸菌とその効用:おいさと健康効果

乳酸菌とは、その生育に必要なエネルギーを得るために、ブドウ糖や乳糖などの糖類（炭水化物）を分解して乳酸を作り出す細菌の総称であり、現在2,000以上もの種類が知られています。乳酸菌は、食生活との結びつきが深く、食品・飲料での発酵のさまざまな段階においてうまみの向上や機能の改善に貢献しています。また、乳酸菌はヒトの腸内の善玉菌の増殖を促進し、善玉菌・悪玉菌のバランスを整える整腸作用を発揮します。最近では、免疫力賦活、発がんリスク低減、花粉症改善、コレステロール・血圧低下などにも効果があることが明らかになりつつあります。

明治乳業の乳酸菌研究・ビジネスにおけるコンピタンス:

豊富な乳酸菌ライブラリーとそれを土台とした

「機能」と「おいしさ」の両面からの研究

ヨーグルトをはじめとした発酵乳の市場規模は、この10年で2,000億円弱から約3,000億円（いずれもメーカー出荷ベース）に成長しました。2002年度のヨーグルトブームの反動でここ数年は踊り場状態にありますが、当社ヨーグルト事業は成長を続けており、2004年度においても依然、トップシェア（市場全体の3割程度）を維持しています。

業界での優位性を支えているものの一つは、当社が持つ豊富な乳酸菌ライブラリーです。他社に先駆けて乳酸菌の持つ健康への効果に着目、乳酸菌の菌株の収集・管理に注力してきた結果、当社の保有乳酸菌株数は現在2,500以上に達し、世界でもトップクラスにあります。このことは、商品開発の目的に適した乳酸菌の選択を可能にするという点において、当社の業界差別化要因となっています。

また、乳酸菌が「健康」に与える機能面だけでなく、食品・飲料の「おいしさ」をも左右する効果があることに着目、その両方に関わる研究をうまく組み合わせることで、商品力を高めているというのも当社の特長の一つです。具体的には、食機能科学研究所において、整腸作用など乳酸菌が持つ効果を中心に、また食品開発研究所ではおいしい製品を作るための研究を行っています。

国際的なネットワークを確立していることも当社の大きな強みです。特に、本場ブルガリア共和国の研究機関と深いつながりを持っており、同国で収集された乳酸菌をいち早く入手したり知見を得たりすることができます。

さらに、研究成果の商品への応用展開力においても、当社は優位性を持っていると認識しています。

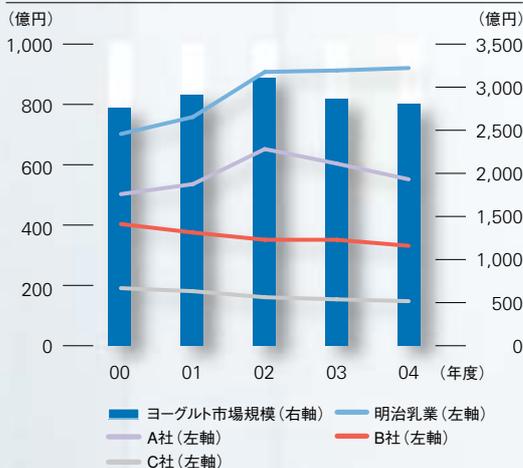
多岐にわたる商品群を有していることで、乳酸菌研究の成果をヨーグルトや乳酸菌飲料以外の商品にも応用展開していくことが可能だからです。また小売店における販売だけでなく、業界最大の宅配契約軒数を有しているという強みも活かすことができます。

明治乳業と乳酸菌:50年以上に及ぶ実績

当社はさまざまな角度から発酵乳生産技術の研究を積み重ね、その成果をヨーグルトを中心とした製品に展開してきました。

1950年には日本で初めてヨーグルトの工業生産を開始し、「明治ハネーヨーグルト」を発売しました。また1964年には、世界に先駆けて「発酵乳の連続発酵装置」を開発し、発酵乳の品質安定化を実現しました。1970年代に入り、腸内細菌学に関する研究が日本を中心に盛んになる中、1971年には日本初のプレーンタイプのヨーグルトを発売、1973年にこれを「明治ブルガリアヨーグルト」と改称しました。その後二度にわたり、この商品を機能面から強化しています。1984年にはLB51菌を使用した「明治ブルガリアヨーグルトLB51」を発売、さらに1993年には整腸作用についての研究をもとに菌株を変更し「明治ブルガリアヨーグルトLB81」として商品化しました。なお同商品

ヨーグルトの市場規模と主要各社の販売動向



明治乳業の乳酸菌研究の成果

1950年 日本で初めてヨーグルトの工業生産を開始

1971年 プレーンタイプのヨーグルトを発売
(1973年に「明治ブルガリアヨーグルト」と改称)

1996年 「明治ブルガリアヨーグルトLB81」が
プレーンヨーグルトで初の特定保健用食品
表示許可を受ける

2000年 「明治プロビオヨーグルトLG21」発売

は、1996年には、プレーンヨーグルトとしては初めて特定保健用食品の表示許可を受けています。

進化はさらに続きます。2000年には、プロバイオティクスヨーグルト「明治プロビオヨーグルトLG21」を発売しました。また、2001年には乳清発酵物含有食品「B.G.S.」、2004年に乳飲料「明治おなか活力ミルク」を上市しました。この2つの商品は、当社独自の素材「Profec※2」の働きにより腸内善玉菌のビフィズス菌を増やす効果が高い特定保健用食品です。

風味や食感を向上させる製法研究の取り組みも積極的に行ってきました。発酵法については、温度と時間の調整を工夫することはもちろん、発酵前のヨーグルトミックスに含まれる溶存酸素量の調整で、従来以上にめらかな食感と風味を実現しました。同製法は「まるやか丹念発酵」（製法特許取得）と名付け、2004年に発売した「明治ブルガリアヨーグルトLB81ドマッシュノ」に採用されています。また、2005年3月に発売した「ティアレンス」には、濃厚感と後味の切れの良さの実現に有効な新しい独自製法が用いられています。

※2 Profec:スイスの伝統的なエメンタルチーズを作る時に利用されているプロピオン酸菌による乳清発酵物。

乳酸菌ビジネスの成長性と乳酸菌研究の方向性： 乳酸菌の機能の活用

日本でのヨーグルト摂取量はまだ欧米諸国に比べて少なく、市場拡大余地は大きいと思われれます。当社グループは引き続き、コンピタンスを持つ乳酸菌研究に、経営資源を投入していきます。

今後の研究の柱の一つは、ヒトに有用なプロバイオティクス乳酸菌を利用した食品の開発です。抗生物質などの薬品に頼らずに疾病を予防・改善するという効果が乳酸菌には期待されています。特に高齢化が進む日本においては、老化・栄養不足による細菌感染の予防や高血圧、糖尿病、高コレステロールなどの生活習慣病や花粉症などのアレルギーの治療などに市場の拡大が見込まれます。

既に、疾病予防の分野では、Profecによる腸内環境のバランス改善効果などが認められはじめています。このほか、当社保有のライブラリーの中から、免疫力を高めて感染症を予防するものや、アレルギー発症の要因となる細胞のバランスを改善するものも見つけています。

これらプロバイオティクスの研究成果を、ヨーグルトなどの発酵乳にとどまらず、高齢化社会において需要拡大が見込める食品にも応用を図るべく研究を強化していくというのが、当社グループの戦略です。

乳酸菌と商品の組み合わせ

乳酸菌の種類	主な商品	特長
LB81菌	「明治ブルガリアヨーグルトLB81」 「明治ブルガリアヨーグルトLB81ドマッシュノ」 「明治ブルガリアのむヨーグルトLB81プレーン」	特定保健用食品 伝統的風味の伝承 45%を超える市場占有率
マイルドスターター	果肉入りソフトヨーグルト 「ティアレンス」	酸味が少なく、果肉の風味を生かす
ハードスターター	「明治十勝ヨーグルト」 「明治ヨーグルト愛情」	きれがよく、フレーバーリリースが良い
LG21菌	「明治プロビオヨーグルトLG21」	プロバイオ商品としてNo.1シェア

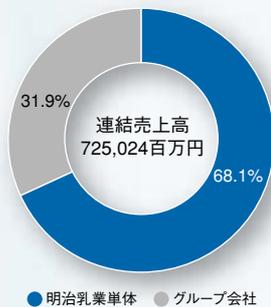
営業概況（単体）

本章は、明治乳業グループの売上高・営業利益の約7割（2004年度実績：売上高68.1%、営業利益74.8%）を占める明治乳業単体について、その業績と戦略を部門別に深く掘り下げることで、ステークホルダーの皆様の明治乳業グループの事業に対するご理解をさらに深めていただくことを目的としています。

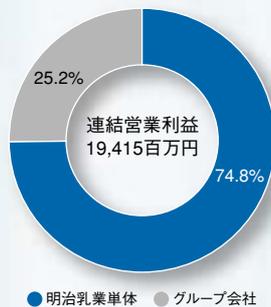
2004年度の明治乳業単体売上高は、4,938億円（前年度比1.0%減）でした。量の拡大よりも収益性を重視したプロダクトミックスの改善を優先させるという戦略もあり、市乳部門の売上高は前年度比ほぼ横ばい、また、乳製品部門およびその他部門の売上高は前年割れとなりました。一方、猛暑を追い風に、アイスクリームと飲料部門では、売上高が増加しました。

2005年度も引き続きコア商品群に経営資源を集中し、「明治おいしい牛乳」をはじめとする既存の高付加価値商品のさらなる販売増と新商品の早期市場定着を大きなテーマとして、収益性の向上を図ってまいります。

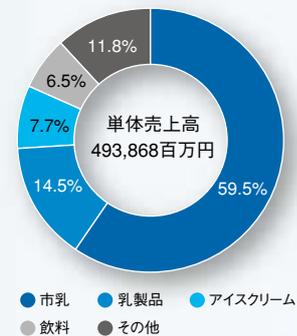
連結売上高に占める単体売上高構成比
(2004年度実績)



連結営業利益に占める単体営業利益構成比
(2004年度実績)



単体部門別売上高構成比
(2004年度実績)



2005年度単体部門別売上予想

	(億円)	
	2005年度	前期比 (%)
市乳	2,987	101.6
牛乳類	1,322	100.1
ヨーグルト	961	104.6
その他	704	100.9
乳製品	698	97.9
粉乳	325	97.9
れん乳	10	90.9
バター	145	100.0
チーズ	217	96.9
アイスクリーム	375	98.7
飲料	313	97.5
その他	565	96.9
合計	4,940	100.0

注) なお、2005年度より、「乳製品部門」のバター、チーズおよび「その他部門」に含まれるマーガリンについて、会計整理の変更を実施いたします。（実質的な値引き相当額を、販売費及び一般管理費の表示から売上高を直接減額する方法に変更。上記3商品群で年間30億円程度の売上減を見込んでいます。）

市乳：高付加価値・高収益の独自商品への注力を継続

2004年度業績

市乳部門の2004年度売上高は、前年度比0.8%増の2,940億円でした。

「牛乳類」は、不採算商品の圧縮を継続したことから、売上高は前年度比0.9%減の1,321億円となりました。しかし、当社がコア商品として位置づけている「明治おいしい牛乳」については、紙容器（1,000ml、500ml）商品のさらなる拡販とともに、小型紙容器（200ml）商品や宅配壺商品の投入などラインアップ拡充の効果もあり、売上高は19%増加、計画を上回る405億円を達成しました。また、「明治おいしい牛乳」をはじめとした「ブランド牛乳」の、1,000mlおよび500ml紙容器入りの牛乳類に占める割合は、2003年度の59%から、2004年度は63%へと上昇しました。このような高付加価値・高収益商品へのシフトに伴い、売上高の減少率（前年度比0.9%減）は、販売数量（kl）の減少率（同2.7%減）より小さなものとなっています。

一方「ヨーグルト」の売上高は、市場全体の伸び悩み傾向が続く中、前年度比1.3%増の919億円となりました。コア商品群の一つである「明治ブルガリア」シリーズについては、主力の「明治ブルガリアヨーグルトLB81」が好調に推移し、また、新技術「まるやか丹念発酵」（製法特許取得）を適用した「ドマッシュノ」などの発売（2004年6月）の貢献もあり、前年度比6%増（615億円）と比較的高い伸びとなりました。一方、「明治プロビオヨーグルトLG21」の売上高は前年度比10%減の225億円にとどまりました。

「その他」については、プリンなどの販売好調を主に、売上高は前年度比3.4%増の698億円となりました。

宅配事業では、2004年8月から「明治おいしい牛乳」の200ml壺を発売、また、9月からは「新軽量コート壺」を順次投入しました。これらの取り組みの効果もあり、宅配商品の売上高は、前年度比2%増の470億円、直近（2004年11月）の宅配契約軒数は282万軒に達しました。

明治おいしい牛乳

牛乳成分の酸化を極力抑えて、風味の変化を少なくし、おいしさにこだわった当社独自の製法「ナチュラルテイスト製法」（特許取得済）により、まるやかなコクと香り、後味のさわやかさを実現しています。



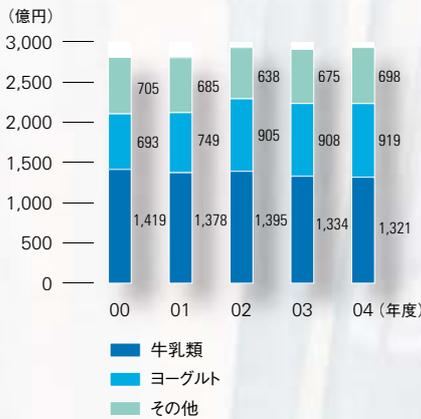
2005年度の戦略・見通し

2005年度においても、中期経営計画の戦略に沿って収益性を重視、付加価値・収益性の高い商品の重点的な販売拡大に取り組む方針で、市乳部門売上高目標は前年度比1.6%増の2,987億円を計画しています。

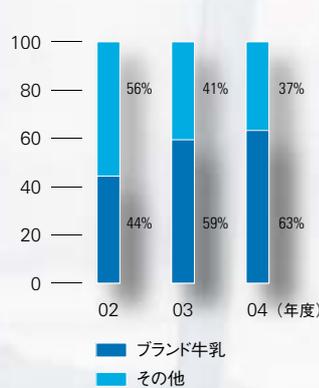
「牛乳類」の売上高はほぼ横ばいとなる見込みですが、「明治おいしい牛乳」については前年度比7.4%増の435億円へと引き続き拡大を目指します。具体的戦略としては、①テレビCMを中心としたプロモーション活動の継続、②店頭での好フェイスの獲得(1,000mlタイプ)、③積極的なプロモーションによる取

扱いコンビニエンスストアの開拓(200mlタイプ)、④従来商品(「明治牛乳」)からの切り替え促進(宅配場)が主体となります。また、2005年3月に発売した「明治北海道の贅沢しぼりミルク」(1,000ml)については、試飲販売などによってより多くの消費者にその味と価値を知っていただくことで市場定着を図っていきます。その他の白物商品についても、リニューアル、健康機能訴求などを通じて新たなユーザーの開拓を図っていきます。いずれの商品においても、やみくもに売上を求めるのではなく、適正価格での販売に引き続き努めてまいります。

市乳部門売上構成



紙容器(1,000ml、500ml)の牛乳類に占めるブランド牛乳の割合



宅配契約軒数



明治北海道の贅沢しぼりミルク

北海道の良質な生乳だけを使用。NF(NanoFiltration)膜濃縮により水分を除去しているので、カルシウムやたんぱく質が普通牛乳よりも凝縮されています(成分調整牛乳)。また、低温で濃縮することで、生乳本来のおいしさを維持しています。





明治ブルガリアヨーグルトLB81

特定保健用食品として許可を得たLB81乳酸菌と生乳をたっぷり使っています。1973年の発売以来、本格的なプレーンヨーグルトとして親しまれてきました。ブルガリアならではのヨーグルトラしい爽やかな酸味で、豊富なラインナップを取り揃えています。

「ヨーグルト」は前年度比4.6%増の961億円を売上目標としています。「明治ブルガリア」シリーズにおいては、テレビCM投入を中心とした販促活動の継続とともに、「ドマッシュノ」など2004年発売の商品の市場定着を図り、シリーズ全体の2005年度売上高は4.9%増の645億円を見込んでいます。2004年度に売上が落ち込んだ「明治プロビオヨーグルトLG21」については、商品の認知・理解促進を図ることで2005年度の売上高目標を前年度比2.2%増の230億円に設定しました。また、2005年3月に発売した「ティアレンス」シリーズは、当社独自の技術を活用した、これまでにないなめらかさと濃厚なコクが特長です。テレビCMを中心とした大規模なプロモーション活動の展開により、「プレミアムヨーグルト」という新ジャンルの確立を目指します。このほか、ヨーグルトの市場活性化、普及・啓蒙を目的に、乳酸菌やヨーグルトに関する

フォーラムやシンポジウムの実施、市場拡大に向けたヨーグルトを使用した料理の紹介などに引き続き取り組んでいく方針です。

「その他」では、当社独自技術である「水出し急速抽出法」を用い、またミルクのおいしさを特長としている新商品「明治ミルクと珈琲」シリーズを2005年6月に投入しました。

宅配事業では、2004年発売の「明治おいしい牛乳(200ml)」、「明治おなか活力ミルク(100ml)」、2005年3月の新商品「明治コラーゲン3000セラミドプラス(125ml)」を中心にさらなる市場開拓を積極展開していきます。さらに、2004年来地域別に順次導入を進めてきた「新軽量コート壺」の全国展開が2005年8月に完了しました。また、宅配契約者を対象とした食生活応援ダイヤルを2005年3月に、一部地域で試験的に開設、顧客とのコミュニケーションを充実していくことで、ニーズの的確かつ迅速な吸収に努めていきます。以上の各施策により、2005年度末に、契約軒数300万軒、年間売上高500億円の達成を目指します。

ティアレンス

濃厚な乳組成と酸味の少ない乳酸菌の組み合わせによって、なめらかな食感を実現する新しい製法（製法特許出願中）を採用。一方、安定剤不使用により、キレのある舌触りとなっています。また、厳選果肉をふんだんに使用し、果実本来の自然な風味と甘さが楽しめるように仕上げました。



乳製品：厳しい環境の中、育児用粉乳新商品の市場定着とチーズの収益性向上を目指す

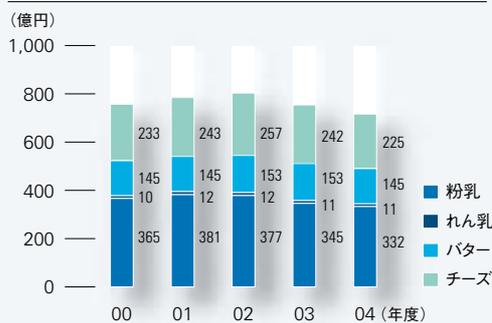
2004年度業績

乳製品部門売上高は、前年度比5.0%減の714億円でした。市場競争が激化している中、少子化・母乳栄養化の流れもあり、育児用粉乳の需要は引き続き低迷しました。また、猛暑の影響で、チーズが前年度比7.0%減、バターも同4.8%減となりました。特にチーズについては海外乳原料の高騰が顕在化しており、収益面においても厳しい状況が続いています。

2005年度の戦略・見通し

2005年度においても、厳しい事業環境が続き、売上高は前年度比2.1%減の698億円と予想しています。

乳製品部門売上構成



少子化が逆風となる粉乳の分野では、当社の長年にわたる母乳研究から生まれた新商品「明治ほほえみ」を2005年3月に新発売しました。今後はウェブサイトによる育児情報サービスのさらなる拡充を図ることなどで、当社の商品や取り組みへの理解向上を図っていきます。

一方、チーズは、会計整理の変更もあり、前年度比3.1%の減少となる見通しです。原料チーズの高騰という逆風もある中、当社では、「明治北海道十勝」へのブランド集約と適正価格での販売により、収益性の維持に注力していきます。同シリーズについては、テレビCMなど販売促進策を積極化することにより、売上高97億円を計画しています。

明治北海道十勝カマンベール

香りと後味のよい、北海道十勝産のカマンベールチーズです。カマンベールは通常、中心部が柔らかく、外側に近づくにつれて硬くなっていますが、十勝カマンベールは白カビの皮のすぐ内側から柔らかいのが特長です。



アイスクリーム：収益性重視を継続

2004年度業績

2004年度は、発売10周年を迎えたロングセラー商品「明治エッセルスーパーカップ」シリーズの好調が売上増を牽引し、また、猛暑の恩恵もあり、アイスクリームの売上高は前年度比4.2%増加、380億円となりました。しかし高級アイスクリーム「Aya」については、「期間限定」や「テーマ限定」のシリーズを3ヶ月ごとに投入するなどの販売促進努力にも関わらず、売上高は13億円、前年度比44%減と落ち込みました。

2005年度の戦略・見通し

2005年度の売上高は、今年の猛暑の反動もあり2004年度実績を下回ると見っていますが、引き続き、当社の技術力を活かした商品の開発・販売に注力するとともに、収益性重視の取り組みを進めます。

高級アイスクリームについては、2006年度以降の当該事業の再構築を目指した検討を行っていきます。

飲料：収益性重視を継続

2004年度業績

猛暑の中、100%果汁飲料の「ミニッツメイド」やお茶の販売が好調となり、飲料部門の売上高は前年度比2.0%増の321億円となりました。

2005年度の戦略・見通し

競争が激化する中、当該セグメントでは収益性重視の戦略を継続していきます。具体的には、健康価値などを高めた付加価値商品の発売、ブリックシリーズにおける自動販売機チャネルの拡販に注力していきます。

その他：機能性食品、流動食、介護食に注力

2004年度業績

その他部門の2004年度売上高は、前年度比8.6%減の581億円でした。猛暑の影響により、マーガリン・冷凍食品が前年割れとなりました。一方、栄養食品は、「メイバランス」をはじめとする流動食の好調を背景に前年度実績を上回りました。しかし、栄養食品の中で、「ヴァーム」シリーズの売上高は、機能性飲料の競争が激化する中、前年度比12%減の75億円にとどまりました。

2005年度の戦略・見通し

2005年度は、マーガリンについては原料油脂のさらなる上昇が懸念材料ですが、引き続き粘り強く市場価格の適正化に取り組むとともに、消費者の視点に立った付加価値商品の開発・市場活性化策の強化を図ります。

一方、高齢化社会の進行により今後の需要増大が見込まれる流動食・介護食については、積極的な拡大戦略をとっていきます。流動食については、亜鉛・銅などの微量元素強化商品へのシフトと高機能食品への注力が戦略の柱となります。また、介護食については、給食受託会社へのアプローチだけではなく、一般市場の開拓にも注力していきます。

ヴァームは発売10周年を迎えます。それを機に、キャンペーンを積極化するとともに、広告・ウェブサイトなどでの露出を高めることで、新たな顧客開拓とヘビーユーザーの確保を図っていきます。



ヴァーム

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

明治乳業の社会的責任 (CSR)

お客様に対して「食」の新しい価値をご提供することはもちろん、それら商品を安全にお届けすること、より良い環境や社会づくりに積極的に貢献すること、しっかりとした企業統治体制を構築することなども、明治乳業グループの社会的責任であると私たちは認識しています。これら社会的責任の着実な履行を通して、私たちはお客様の健康で幸せな毎日に貢献するとともに、コーポレートブランド価値の向上を果たすべく、さらなる前進を続けていきます。



「食品の安全」への取り組み

「おいしさ」と「健康への有益さ」を併せ持った商品を作るだけでなく、それら商品を安心して召し上がっていただくという「食品の安全」を確保することも、私たち明治乳業グループの責務です。当社グループは最新のシステムや技術を積極的に導入することで、食品の安全を担保できるような品質管理体制を構築、業界リーダーとしての責任を果たしてまいります。

HACCP (ハサップ)

HACCPとは、米国において1960年代に、宇宙開発計画の一環として宇宙食の安全性確保のために開発された「衛生管理システム」であり、製造工程における種々多様なリスクの発生を予防することに重点を置いています。食品の安全性確保のために、まず、原材料の受入れから製造・加工、さらには最終製品の保管・流通に至るあらゆる工程において存在するリスクを事前に予測分析 (Hazard Analysis) します。その上で、これらのリスクを制御することができる工程を重要管理点 (Critical Control Point) として特定、それらを重点的に管理することによって、食中毒などによるリスクの発生を予防し、製品の安全確保を図るというものです。

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

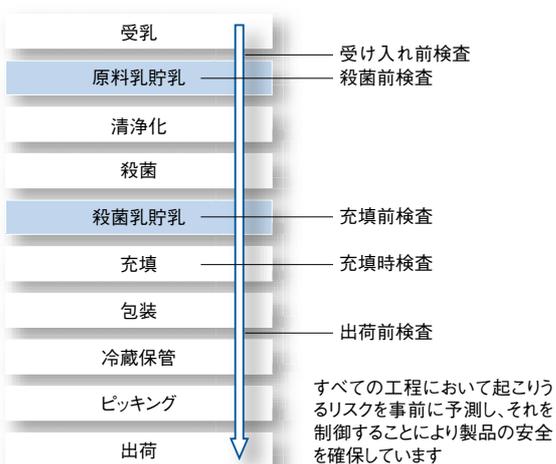
ESL技術

当社グループは、「おいしさ」をできるかぎり「そのまま」でお届けすることを目指し、生産技術や品質管理技術の向上に取り組んでいます。その取り組み成果の一つが、「ESL技術」です。ESL技術は、Extended Shelf Life (賞味期限の延長) の略であり、原料から製品に至る全製造工程において、洗浄性、機器滅菌性のレベルを徹底的に向上、微生物汚染要因を排除した極めて高い衛生レベルを実現した製造技術です。また同技術の導入により、製品の保存性が従来のチルド製品に比して飛躍的に高まり、賞味期限の延長に繋がっています。

トレーサビリティを実現する 生産・物流システム

当社グループでは、「製造実行システム (MES)」、「冷蔵庫システム」、「配車支援システム」、「運行管理システム」の4つのシステムを有機的に結合、生産から出荷・配送に関わるすべてのデータを一元管理

牛乳のできるまで



ESL技術

することで、万が一不良品が発生した場合でも製造ライン、製造時間、出荷先を特定、製品回収や原因分析を迅速に行い得る「トレーサビリティ（生産履歴の追跡）システム」を確立させています。

製造工程においては、使用した充填ラインや原料である生乳の保管タンクなどのデータをMESによって記録・管理しています。MESの導入によって、工場内のすべての生産ラインに対する適切な生産指示をシステム上で行うことができます。また、ラインの稼動状況に関してもリアルタイムでの把握が可能となったことで、人為的な製造ミスの防止に大きな進展がありました。

一方、在庫・出荷に関する情報は、「冷蔵庫システム」によって管理しています。専用サーバーとデータ読み取り機を用いて出荷指示から出荷時間、出荷先、配送員などのデータを記録、商品の履歴がトラッキング可能となっています。

さらに、出荷後も、「配車支援システム」や「運行

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

食品安全委員会

明治乳業の商品に関するリスクを、科学的・技術的な観点からチェックする組織として、私たちは食品安全委員会を2003年4月に設置しました。同委員会は、社内メンバー18人と化学や微生物に関する社外の専門家2人によって構成されており、年4回の定例会を実施してその内容を常務会に勧告しています。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の確立と、その結果に基づく原料・生産・流通の各リスク管理
- 情報収集および情報の社内周知徹底

MESと冷蔵庫システムを連携してのロットトレース

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



環境・社会とのかかわり

明治乳業グループの企業活動は、自然の恵みや社会の皆様の信頼のもとに成り立っています。そして私たちは、地域社会との共生・よりよい環境づくり・社会への貢献などを、当然の使命と捉え、環境対応型の企業経営を目指し、さまざまな取り組みを進めています。

環境保全への取り組み

「明治乳業環境憲章」(2001年10月制定)の理念を基に、今中期経営計画の基本方針の一つとして「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、以下の6項目に重点的に取り組んでいます。

※ 詳細は「2005年環境報告書」をご覧ください。

1. CO₂排出抑制への取り組み

コージェネレーションシステムを2004年度は新たに2工場に導入、また、5つの工場で燃料を重油からCO₂発生量の少ない都市ガスへの転換を終えました。これらの効果もあり、2004年度のCO₂排出量(原単位ベース)は1999年度比7.7%減となりました。2005年度中にCO₂排出量を1999年度比10%削減することを目標に、コージェネレーションシステムや高効率冷却設備の導入などを促進していきます。

2. ゼロエミッションに向けたシステムの構築

2004年度の廃棄物の総量は前年度比3.8%減の29,805トンでした。またリサイクル率は、前年度より4.7ポイント改善し、80.1%となりました。今後も、食品

残さの飼料化・堆肥化や包装容器等のリサイクルなど、廃棄物の種類ごとにきめ細かく取り組むことで、2005年度中のゼロエミッション達成を目指します。

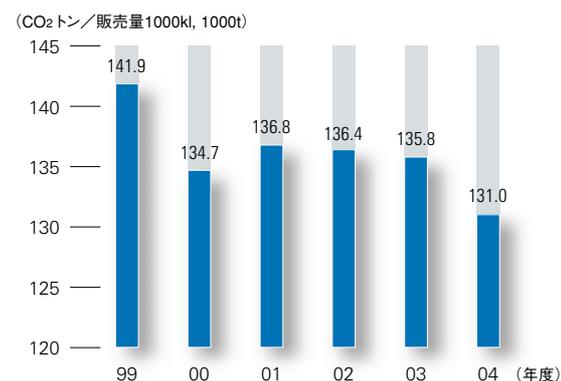
3. ISO14001認証取得の促進

2005年8月で、明治乳業の全25工場および生産系関係会社12社においてISO14001認証取得を果たし、今中期経営計画の目標を達成しました。引き続き環境管理活動を維持・改善していくとともに、同認証取得を希望する営業・販売系事業所や関係会社を支援していきます。

4. 環境保全に関する組織的取り組みの強化

本社においては、環境担当役員、環境管理責任者、環境管理委員会、環境管理推進委員会が中心となって環境マネジメント活動を推進しています。また、内部環境監査員によるチェック体制、環境管理事務局によるサポート体制も整えています。各事業所でも、「環境保全に関する会議」を毎月開催するなど、取り組みを強化しています。

当社CO₂排出量推移(原単位ベース)



5. 地域社会との共生

地域社会とのコミュニケーションへの従業員の参加意識を高めるべく、2004年度は環境ボランティアに関する情報を社内LANを通じて紹介し、参加者を募りました。また、会社としては、環境展「エコプロダクツ2004」や、環境省の「CO₂削減／ライトダウンキャンペーン」などに参加しました。

6. 環境教育・広報活動の強化・充実

社内環境担当者へのセミナー開催や、明治乳業グループ報の活用などを通じて、従業員の環境に関する意識の向上を図っています。また、「明治乳業みるく館」で子どもたちに明治乳業の環境への取り組みを解説するなど、対外的な環境教育・広報活動にも取り組んでいます。

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。当社グループの場合は、栄養価が高く、かつおいしくて安全な商品の提供を行うことで、食生活の面から社会の人々の健康で幸せな毎日に

貢献し続けていきます。またそのために、①牛乳の栄養と機能についての研究、②乳酸菌の健康への効用や加工技術に関する研究、③粉ミルクを少しでも母乳に近づけるなどの乳児栄養研究、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。なお、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、ウェブサイトをはじ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、当社グループは、次世代を担う子供たちを健康に育てることこそが、「活力のある社会づくり」の基本であり、それを支援することは、私たち企業の社会的責任であると認識しています。こうした考えの下、1976年に「赤ちゃん相談室」を設立し、赤ちゃんの食事、育児に関する相談から、妊娠中、出産後のお母さまの栄養相談に至るまで幅の広い対応を行ってきました。これまで相談を受けた人数は延べ30万人にも達しています。また、「育児情報ひろば」、「ほほえみクラブ（会員制）」といったウェブサイトの運営を通じて、子育てについての情報を幅広く提供、お母さまの健康とこれからの社会を担う赤ちゃんの健全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

持続的な企業価値の向上と社会的な信頼の獲得には、健全な企業統治体制が欠かせません。明治乳業では、取締役会および監査役制度を中心としつつ、監査室とリスク・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・ガバナンスの強化を図っています。

体制と運営状況

取締役会と監査役制度を中心とする企業統治体制

取締役24名からなる取締役会では、経営戦略の立案や経営課題の検討・分析、対応策の決定を行っています。重要事項については、役付取締役をメンバーとして、原則毎週開催している常務会で事前に審議するなど、意思決定の迅速化と事業運営の効率化に努めています。

監査役4名（うち社外監査役2名）は取締役会による職務執行を監督します。監査方針等の協議・決定を行うだけでなく、取締役との定例会合や取締役会、常務会、事業所長会議への出席と意見表明をしています。また監査機能を強化すべく、監査役の業務を支援する専任スタッフや内部監査を担当する「監査室」を設置しています。

コンプライアンス強化への取り組み

「明治乳業企業行動憲章」および「明治乳業行動規範」で謳っている根本精神を、グループ会社を含めた役員および従業員全員に周知徹底させるとともに、全国の事業所のリスク・コンプライアンス事務局が中心となったリスク・コンプライアンスリーダーの研修や、リスク

情報の共有化、「コンプライアンス通信」の発行などを行っています。また、内部通報制度として社内にコンプライアンス相談窓口を開設、社外でも弁護士事務所が相談を受け付けるシステムを採っています。

また、明治乳業では、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」を設置しています。

情報セキュリティ体制の強化

制定された「情報セキュリティポリシー」や「個人情報保護方針」に沿って、システムへの不正アクセスや情報漏えいの未然防止や従業員教育などに、グループを挙げて取り組んでいます。

外部の声の経営への取り込み

株主総会、年2回の投資家・アナリスト向け決算説明会、および経営幹部による投資家訪問などを通して、株主・投資家の皆様との直接対話を積極的に行っています。ここから得た資本市場の声に加え、「お客様相談センター」に頂いた年間14万件ものご意見・ご提案・ご相談を分析、積極的に経営に活かすよう努めています。

役員

(2005年7月1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 永田 毅	
常務取締役	齋藤 繁男 桑田 有 吉岡 幸一 井原 昇一 塚西 廣美	国際本部長 研究本部長 市乳販売本部長 東京支社長
取締役	林 哲夫 松澤 正 峯元 和博 重成 範男 馬場 良雄 加藤 直樹 川島 浩一郎 山本 潤児 江黒 雅美 野中 謙一 金子 秀定 吉田 俊明 小出 薫 縄田 照三	東海支社長 食品販売本部長 九州支店長 酪農部長 技術部長 生産部長 フレッシュネットワークシステムズ(株)取締役社長 グループ企画部長 管理部長 関西支社長 人事部長 栄養販売本部長 品質保証部長 市乳販売本部副本部長
常勤監査役	吉岡 肇 星野 修邦	
監査役*	赤羽 正治 藤井 吉昭	

*「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。

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 (別途記載のものを除く)			
	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
損益計算書関連データ(会計年度)				
売上高	¥ 708,326	¥ 713,980	¥ 732,369	¥ 721,833
売上原価	505,113	519,587	528,997	524,253
販売費及び一般管理費	187,772	186,452	187,603	181,899
営業利益	15,441	7,941	15,769	15,681
経常利益(注3)	14,691	8,007	14,602	15,747
当期純利益	3,834	2,093	4,051	7,950
設備投資(支払いベース)	39,554	38,946	22,336	24,546
減価償却費(有形固定資産)	18,985	20,208	20,942	20,324
研究開発費	7,025	7,113	6,909	7,422
貸借対照表関連データ(会計年度末)				
総資産	¥ 366,894	¥ 381,980	¥ 363,354	¥ 364,958
株主資本	80,802	80,436	82,241	91,892
有利子負債(注4)	135,369	153,040	150,317	142,352
一株当たり情報(円、米ドル)				
当期純利益(注5)	¥ 12.92	¥ 7.06	¥ 13.56	¥ 26.74
株主資本	272.39	271.18	277.55	310.23
配当金	6.00	6.00	6.00	6.00
レシオ				
株主資本利益率(ROE)(%) (注6)	4.7	2.6	5.0	9.1
総資産利益率(ROA)(%) (注7)	1.0	0.5	1.1	2.2
株主資本比率(%)	22.0	21.1	22.6	25.2
デット・エクイティ・レシオ(倍) (注8)	1.7	1.9	1.8	1.5
その他				
従業員数(人)	8,315	8,083	7,754	7,482

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

2. 米ドル金額は読者の便宜のために提供するものであり、換算レートには2005年3月31日の為替レート(1米ドル=107.39円)を使用しています。

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

4. 有利子負債=短期借入債務(短期借入金、1年以内に償還予定の社債、コマーシャルペーパー)+長期借入債務(社債、長期借入金)

5. 2002年度から、1株当たり当期純利益は、2002年4月1日から適用された新会計基準に従って計算しています。

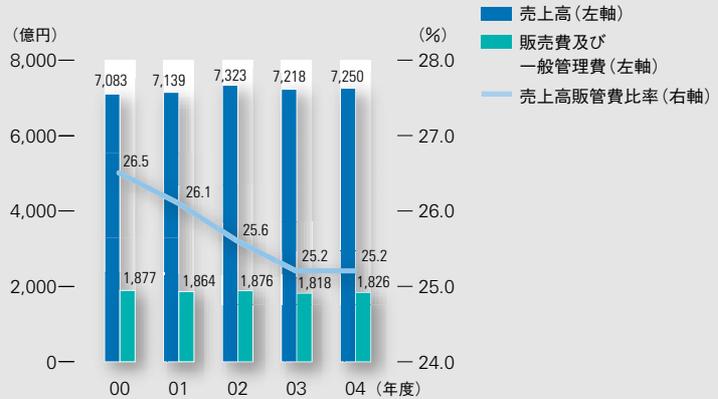
6. 株主資本利益率=当期純利益/(期首・期末株主資本の単純平均)

7. 総資産利益率=当期純利益/(期首・期末総資産の単純平均)

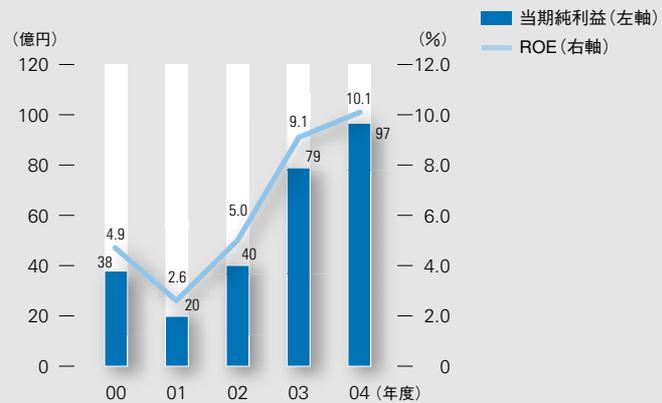
8. デット・エクイティ・レシオ=有利子負債/株主資本

	千米ドル(注2) (別途記載のものを除く)
2004年度	2004年度
¥ 725,024	\$ 6,751,320
522,970	4,869,828
182,637	1,700,695
19,415	180,797
19,081	177,687
9,722	90,538
20,527	191,147
19,734	183,760
7,558	70,384
¥ 357,592	\$ 3,329,853
100,026	931,435
128,093	1,192,789
¥ 32.73	\$ 0.305
337.86	3.146
6.00	0.056
10.1	—
2.7	—
28.0	—
1.3	—
7,370	—

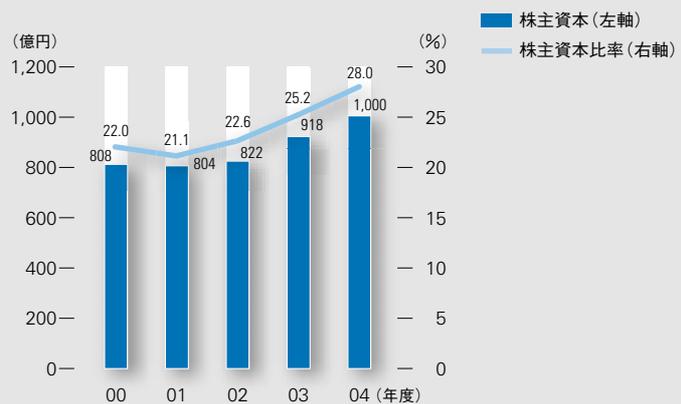
売上高、販売費及び一般管理費、売上高販管費比率



当期純利益とROE



株主資本と株主資本比率



2. 単体財務サマリー

	百万円 (別途記載のものを除く)			
	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
損益計算書関連データ(会計年度)				
売上高	¥ 509,945	¥ 513,935	¥ 518,843	¥ 498,748
売上原価	351,151	359,468	365,266	351,008
販売費及び一般管理費	148,300	148,230	141,237	136,278
営業利益	10,495	6,237	12,340	11,462
経常利益(注3)	10,568	6,508	11,482	11,401
当期純利益	3,570	1,858	4,009	5,596
設備投資(支払いベース)	¥ 17,668	¥ 31,068	¥ 20,590	¥ 13,286
減価償却費(有形固定資産)	13,050	13,747	14,298	14,141
研究開発費	6,573	6,690	6,562	7,049
1株当たり配当金(円、米ドル)	6.00	6.00	6.00	6.00
貸借対照表関連データ(会計年度末)				
総資産	¥ 273,492	¥ 290,115	¥ 275,686	¥ 274,561
株主資本	76,227	75,629	77,130	84,539
有利子負債	86,347	102,168	99,884	92,743
その他				
従業員数(人)(注4)	4,923	4,844	4,698	4,512
	(5,200)	(5,106)	(4,949)	(4,734)

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

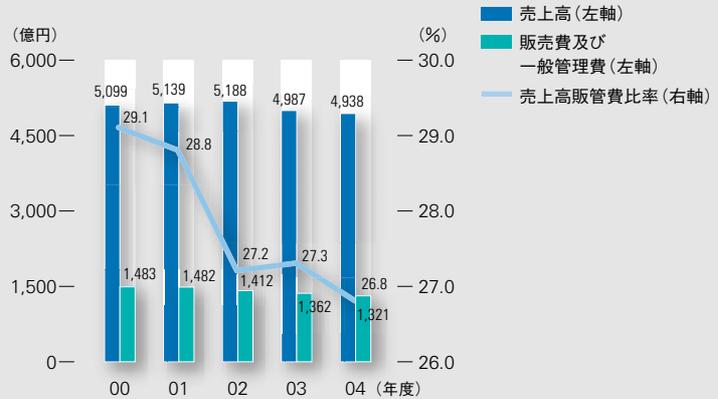
2. 米ドル金額は読者の便宜のために提供するものであり、換算レートには2005年3月31日の為替レート(1米ドル=107.39円)を使用しています。

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

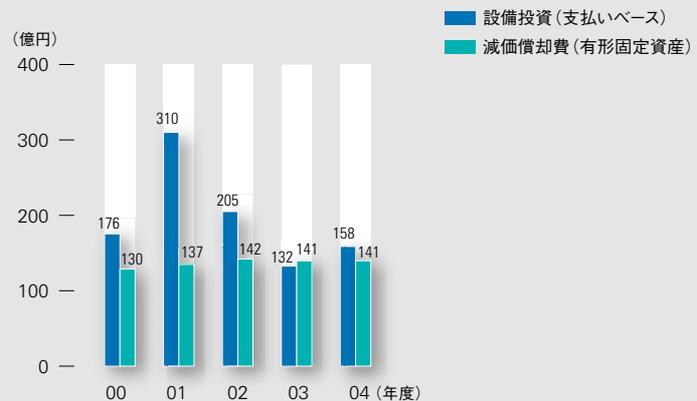
4. 従業員数の()内の数字は、当社から社外への出向者を含み、社外から当社への出向者を除いた数字です。

2004年度	千米ドル(注2) (別途記載のものを除く)	2004年度
¥493,868		\$4,598,831
347,158		3,232,693
132,179		1,230,833
14,530		135,304
14,144		131,709
6,290		58,576
¥ 15,864		\$ 147,723
14,123		131,517
7,164		66,717
6.00		0.056
¥275,013		\$2,560,884
89,382		832,314
89,763		835,865
4,457		—
(4,673)		—

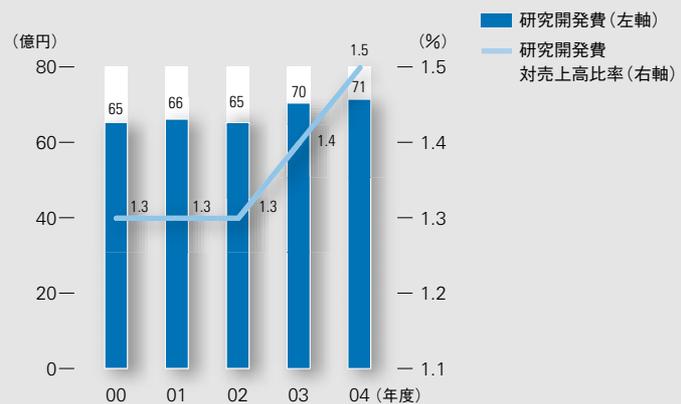
売上高、販売費及び一般管理費、売上高販管費比率



設備投資と減価償却費



研究開発費と対売上高比率



3. セグメント情報

	百万円 (別途記載のものを除く)			
	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
連結事業セグメント別業績				
売上高（消去調整前）				
食品	¥615,814	¥623,838	¥640,377	¥623,077
サービス・その他（注3）	125,338	127,795	132,895	144,529
営業利益（消去調整前）				
食品	12,725	5,334	13,151	13,662
サービス・その他（注3）	2,657	2,536	2,421	2,659
営業利益率（消去調整前）				
食品	2.1%	0.9%	2.1%	2.2%
サービス・その他（注3）	2.1%	2.0%	1.8%	1.8%

単体部門別売上高

市乳	¥281,829	¥281,372	¥293,911	¥291,807
牛乳類	141,958	137,809	139,574	133,410
ヨーグルト	69,310	74,977	90,516	90,801
その他	70,560	68,585	63,821	67,596
乳製品	75,566	78,307	80,182	75,269
粉乳	36,597	38,142	37,789	34,540
れん乳	1,089	1,245	1,209	1,147
バター	14,511	14,577	15,388	15,329
チーズ	23,367	24,342	25,794	24,252
アイスクリーム	48,009	43,128	41,228	36,506
飲料	37,721	39,282	34,408	31,534
その他	66,818	71,843	69,112	63,629
合計	¥509,945	¥513,935	¥518,843	¥498,748

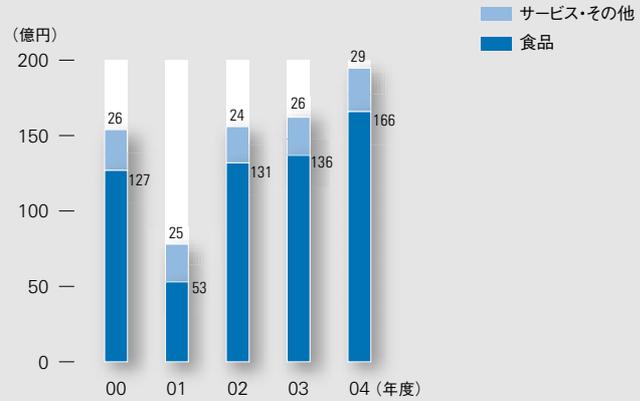
注) 1. 円金額については、2003年度までは百万円未満を四捨五入しています。2004年度からは、百万円未満及び千米ドル未満を切り捨て表示しております。

2. 米ドル金額は読者の便宜のために提供するものであり、換算レートには2005年3月31日の為替レート（1米ドル=107.39円）を使用しています。

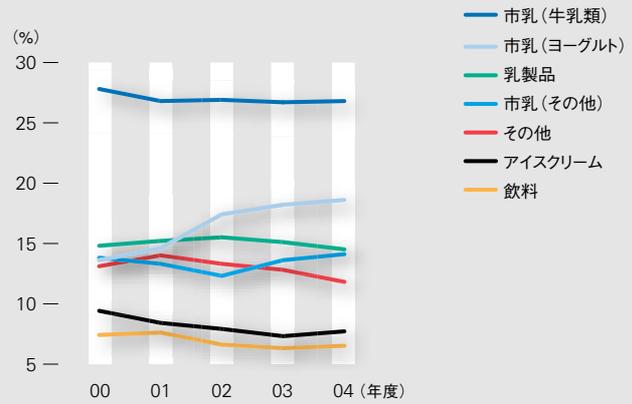
3. サービス・その他: 運送・倉庫を含む物流事業、飼料事業および金融・リースなどのその他事業

	千ドル (注2) (別途記載のものを除く)
2004年度	2004年度
¥621,978	\$5,791,774
148,370	1,381,601
16,633	154,888
2,923	27,219
2.7%	—
2.0%	—
¥294,010	\$2,737,780
132,182	1,230,865
91,947	856,199
69,880	650,714
71,485	665,665
33,236	309,490
1,103	10,277
14,588	135,845
22,557	210,053
38,045	354,278
32,175	299,613
58,151	541,494
¥493,868	\$4,598,831

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

		2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
業界の製品別生産・消費・販売量						
生乳 ※1	生産量 (単位:kl)	8,416,878	8,311,848	8,379,969	8,404,910	8,289,444
飲用牛乳※1	生産量 (単位:kl)	4,565,450	4,402,203	4,430,271	4,479,722	4,401,151
牛乳※1	生産量 (単位:kl)	3,923,874	3,840,122	3,976,636	4,024,942	3,925,103
加工乳・成分調整牛乳※1	生産量 (単位:kl)	641,576	562,081	453,635	454,780	476,048
ヨーグルト (乳業) ※1	生産量 (単位:kl)	684,373	698,142	798,915	794,687	788,399
ヨーグルト (非乳業) ※2	生産量 (単位:kl)	135,687	129,466	127,171	123,254	124,872
チーズ※1	消費量 (単位:トン)	258,993	256,423	248,472	255,043	265,729
直接消費用ナチュラルチーズ※1	消費量 (単位:トン)	146,195	147,286	135,943	141,185	150,742
プロセスチーズ※3	消費量 (単位:トン)	112,797	109,137	112,529	113,858	114,987
アイスクリーム類※4	販売量 (単位:万kl)	81.4	78.6	77.1	75.2	81.8

出所: ※1 農林水産省 牛乳乳製品統計

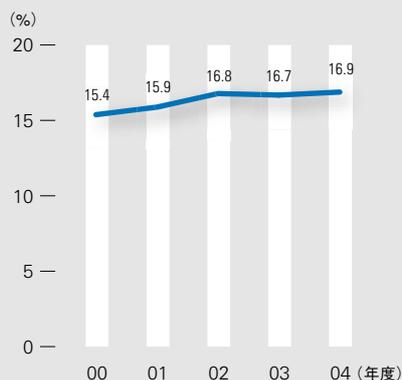
※2 (社) 食品需給研究センター (数字は暦年)

※3 農林水産省生産局畜産部牛乳乳製品課

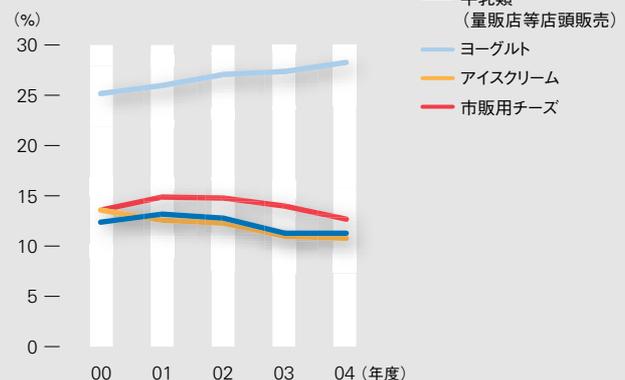
※4 (社) 日本アイスクリーム協会

	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
業界 vs. 明治乳業:					
当社集乳量のシェア	15.4%	15.9%	16.8%	16.7%	16.9%
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)	12.4%	13.2%	12.8%	11.3%	11.3%
ヨーグルト	25.2%	26.0%	27.1%	27.4%	28.3%
アイスクリーム	13.6%	12.6%	12.3%	11.0%	10.8%
市販用チーズ	13.6%	14.9%	14.8%	14.0%	12.7%

当社集乳量シェア



主要商品の当社販売シェアの推移 (当社推定)



財務セクション

2004年度の連結業績回顧と分析	32
連結貸借対照表	36
連結損益計算書	38
連結株主持分計算書	39
連結キャッシュ・フロー計算書	40
連結財務諸表の注記	41
独立監査人の監査報告書	49



2004年度の連結業績回顧と分析

マクロ経済環境

2004年度の日本経済は、拡大基調こそは維持したものの、2003年度に見られた勢いは大きく減速しました。ハイテク産業の在庫調整を背景とした輸出や設備投資の減速に加え、原油をはじめとした素材価格の高騰が景気の足を引っ張る要因となりました。このような中、雇用環境には若干改善がみられましたが、個人所得への波及は限定的でした。食品業界については、少子高齢化と人口のピークアウトという構造的な足枷要因を抱えているほか、昨年度については消費税総額表示、記録的な猛暑、自然災害の多発などの悪影響もありました。また、その度合いこそ縮小したものの、デフレが依然として続いていることも、収益の抑制要因となっています。乳業界においては業界全体で脱脂粉乳の過剰在庫問題に取り組んだものの、問題が完全解消されるには未だ遠い状況です。

損益計算書の状況

連結売上高は前年度比0.4%増の725,024百万円でした。明治乳業単体において「明治おいしい牛乳」やヨー

グルト、アイスクリームなどの売上が伸びたこと、また、販売子会社・物流子会社の売上が伸びたことが主因です。一方、売上原価は、プロダクトミックスの改善、コスト削減などが奏功したこともあり同0.2%減少、売上総利益は同2.3%増の202,053百万円となりました。

営業利益は19,415百万円、同23.8%増の大幅な伸びとなりました。売上原価の減少に加え、販売費及び一般管理費の段階では、明治乳業厚生年金基金の代行返上に伴う退職給付費用の大幅な減少（31.8%減）が、広告宣伝費やシステム投資などの費用増を十二分に吸収したためです。なお、販売費及び一般管理費の合計は、前年度比0.4%増とほぼ横ばいでした。

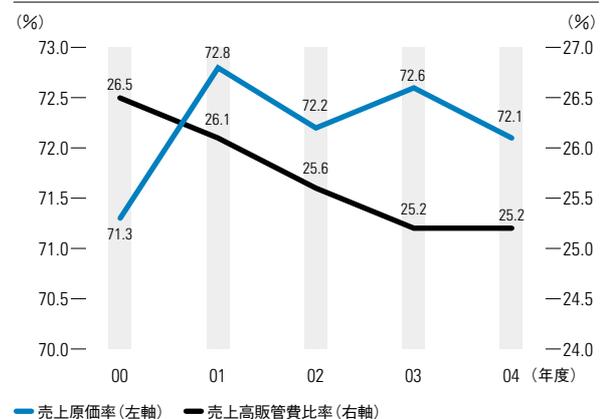
営業外収益は受取利息及び受取配当金やたな卸資産売却益が増加した一方で雑収入が減少したことから、前年度比5.9%減少しました。一方、営業外費用は、有利子負債削減効果などにより支払利息が前年度比9.6%減少したものの、たな卸資産処分損の増加および社債償還損の発生により、同7.7%増となりました。これらの結果、経常利益は前年度比21.2%増の19,081百万円となりました。

個人消費支出(全国・全世帯・名目値)前年比変化率の3ヶ月移動平均



出典：総務省

売上原価率と売上高販管費比率



特別利益は、前年度において土地売却益があったこととの反動で、前年度比77.5%減少、一方、特別損失も貸倒引当金繰入額の減少により同43.4%減となりました。

以上より、当期純利益は前年度比22.3%増の9,722百万円となりました。

なお、1株当たり当期純利益は前年度の26.7円から32.7円に増加、また株主資本利益率も9.1%から10.1%へと上昇しました。

セグメント情報

1. 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・販売および畜産品事業が含まれます。

食品事業の売上高は、前年度比0.2%減の621,978百万円でした。「明治おいしい牛乳」やヨーグルトの売上が好調を維持したことに加え、猛暑の好影響でアイスクリームの売上が前年度比4.2%の大幅増となりましたが、競争の激化および猛暑の悪影響によりチーズをはじめとした乳製品の売上の低調を補うには至りませんでした。

一方、営業利益は16,636百万円へと前年度比21.8%の大幅増益となりました。明治乳業単体の営業利益が、プロダクトミックスの改善や退職給付費用低減などの効果により大きく伸長したことに加え、販売子会社等が増益となったことも寄与しました。

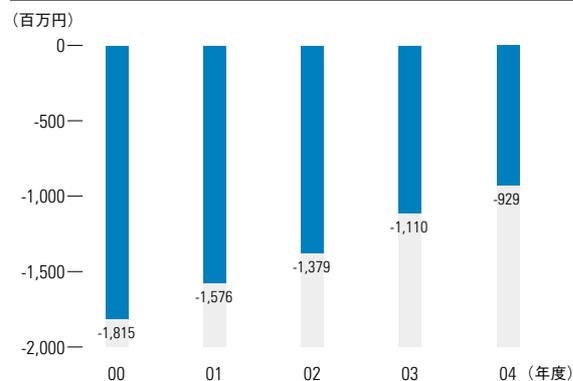
2. サービス・その他事業

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

サービス・その他事業の売上高は、前年度比2.7%増の148,370百万円となりました。物流事業が引き続き好調だったことに加え、飼料事業においても売上が伸びたことなどによるものです。

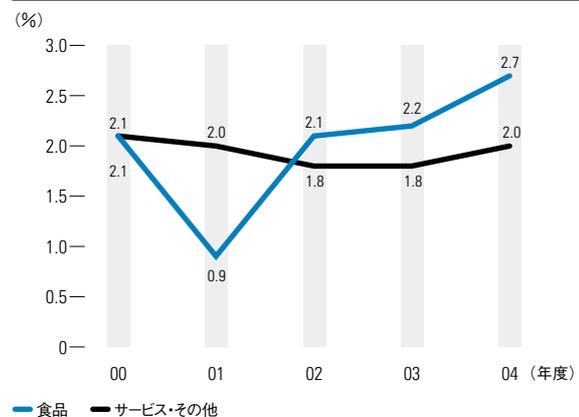
また、営業利益は、物流事業における効率化・合理化の努力によるコスト低減効果が寄与し、前年度比9.9%増の2,923百万円となりました。

金融収支



※金融収支＝受取利息及び配当金－支払利息

セグメント別営業利益率推移(消去調整前)



主要子会社の状況

販売子会社・物流子会社においては、猛暑の恩恵を受け、フローズン事業などの売上が大幅に拡大しました。

また、畜産子会社の明治ケンコーハム(株)および(株)アサヒプロイラーにおいては、不採算事業の圧縮により収益が改善しました。

飼料事業を営む明治飼糧(株)でも、拡売費の低減などコスト削減により増益を達成しました。

貸借対照表の状況

2004年度末の総資産は、前年度末比7,364百万円減の357,592百万円となりました。流動資産は、脱脂粉乳の在庫削減などによるたな卸資産の減少を主因に、前年度末比5,763百万円減の142,360百万円となりました。固定資産は、建物及び構築物、土地の減少などから、前年度末比1,601百万円減少し、215,232百万円となりました。(なお、総資産に占める流動資産の比率は39.8%、固定資産の比率は60.2%となっています。)

負債合計は、前年度末比15,468百万円減少し、

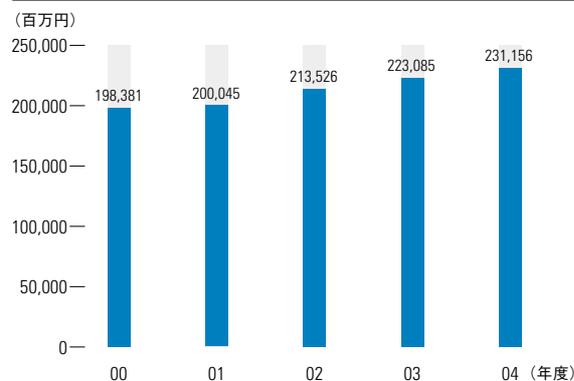
255,269百万円となりました。流動負債は、短期借入金が返済により9,076百万円減少し、また、5,000百万円の社債の償還があったことなどにより、前年度末比11,597百万円減の163,972百万円となりました。固定負債は、長期借入金返済により9,182百万円減少したこと、退職給付引当金が明治乳業厚生年金基金の代行返上により1,066百万円減少したことを主因に前年度末比3,870百万円減の91,296百万円となりました。

少数株主持分は、前年度末比31百万円減の2,296百万円でした。

資本合計は、当期純利益の増加に伴う利益剰余金の増加を主因に、前年度末比8,134百万円増の100,026百万円となりました。

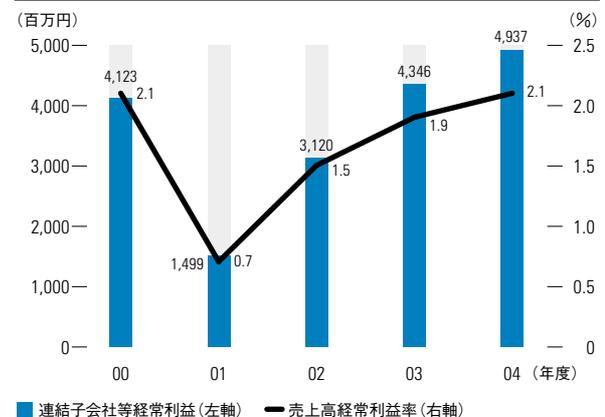
なお、株主資本比率は、前年度末比2.8ポイント上昇の28.0%となり、1株当たり株主資本は同27.63円増の337.86円となりました。

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



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、34,519百万円のインフローとなりました。当期純利益の増加、たな卸資産の減少、仕入債務の増加などにより、前年度比8,730百万円の流入増でした。

また、投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の売却収入の減少などにより、前年度比2,572百万円の流出増となり、18,738百万円のアウトフローとなりました。

これらの結果、フリー・キャッシュ・フロー^{*}は前年度比6,158百万円増の、15,781百万円でした。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金および短期借入金の減少などにより、前年度比5,780百万円の流出増となり、16,137百万円のアウトフローとなりました。

以上の結果、当年度末の現金及び現金同等物は前年度末比356百万円減少し、3,774百万円となりました。

^{*}フリー・キャッシュ・フロー
＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

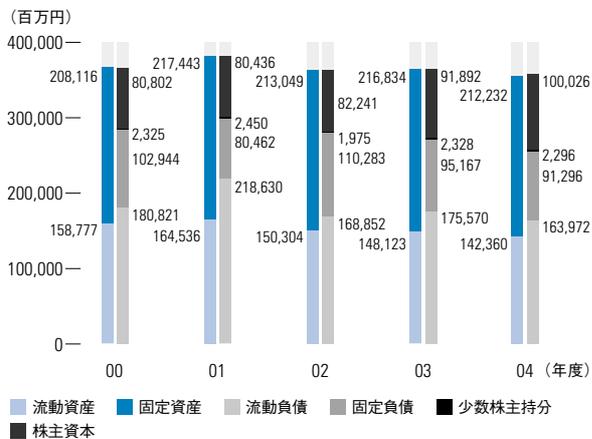
設備投資

2004年度の設備投資額は、前年度比4.2%減の21,401百万円(着工ベース)でした。食品事業においては、新関西工場の建設や、守谷工場における発酵乳生産設備の増設を中心に、17,789百万円の設備投資を実施しました。また、サービス・その他事業では、連結子会社の物流事業における効率化のためのシステム投資を中心に、3,612百万円の設備投資を実施しました。

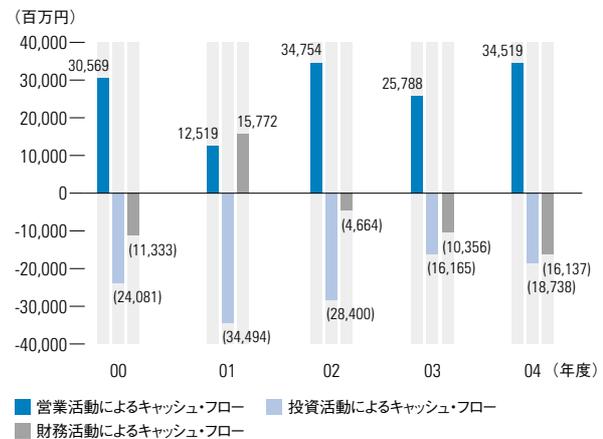
研究開発費

2004年度は、7,558百万円を研究開発費として投入しました。そのうち食品事業において4,858百万円を計上し、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して、新商品の積極的な研究開発を行いました。一方、サービス・その他事業に関しては、研究テーマの選択と集中を行い、当社の医薬事業部における継続した開発課題を中心に、2,699百万円を投入しました。

財務構造



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
2005年及び2004年3月31日現在

	百万円		千米ドル
	2005	2004	2005
資産の部			
流動資産:			
現金及び預金	¥ 3,793	¥ 4,154	\$ 35,324
受取債権: (受取手形、売掛金及び未収金)			
営業債権	82,367	83,096	766,990
非連結関係会社分	1,548	1,093	14,417
その他	3,752	5,220	34,944
貸倒引当金	(835)	(984)	(7,776)
たな卸資産 (注記3)	39,628	44,028	369,015
繰延税金資産 (注記7)	6,267	4,736	58,361
その他の流動資産	5,838	6,781	54,361
流動資産計	142,360	148,124	1,325,638
有形固定資産 (注記4、6)	403,967	396,919	3,761,682
減価償却累計額	(227,017)	(218,609)	(2,113,952)
有形固定資産純額	176,949	178,310	1,647,730
投資及びその他固定資産:			
投資有価証券			
関係会社分	5,177	4,566	48,212
その他 (注記6)	21,055	21,327	196,061
長期貸付金	1,264	1,473	11,772
無形固定資産	2,799	2,435	26,071
繰延税金資産 (注記7)	577	1,085	5,374
その他	8,682	8,986	80,852
貸倒引当金	(1,273)	(1,348)	(11,859)
投資その他計	38,282	38,524	356,484
資産合計	¥ 357,592	¥ 364,958	\$ 3,329,853

注記参照

	百万円		千米ドル
	2005	2004	2005
負債及び資本の部			
流動負債:			
短期借入債務（一年内長期借入債務含む）（注記5、6）	¥ 48,190	¥ 58,267	\$ 448,743
支払債務:（支払手形、買掛金）			
営業債務	62,484	63,030	581,845
非連結関係会社分	2,211	2,313	20,589
未払法人税等	4,014	4,962	37,385
未払費用	29,251	28,610	272,390
その他の流動負債	17,819	18,389	165,937
流動負債計	163,972	175,571	1,526,891
固定負債:			
一年内長期借入債務控除後の長期借入債務（注記5、6）	79,903	84,086	744,046
繰延税金負債（注記7）	2,871	1,483	26,738
退職給付引当金（注記9）	7,186	8,253	66,922
その他の固定負債	1,334	1,345	12,431
固定負債計	91,296	95,167	850,138
少数株主持分	2,296	2,328	21,388
偶発債務（注記11）			
資本:			
資本金			
発行する株式の総数 560,000,000株			
発行済株式総数 2005年及び2004年 296,648,786株	23,090	23,090	215,012
資本剰余金	21,432	21,421	199,577
利益剰余金	50,260	42,605	468,022
その他有価証券評価差額金	5,546	4,978	51,650
自己株式 2005年 691,653株、2004年 541,737株	(303)	(202)	(2,827)
資本合計	100,026	91,892	931,435
負債、少数株主持分及び資本合計	¥ 357,592	¥ 364,958	\$ 3,329,853

連結損益計算書

明治乳業株式会社及び連結子会社
2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル
	2005	2004	2005
売上高	¥ 725,024	¥ 721,833	\$ 6,751,320
売上原価 (注記12)	522,970	524,253	4,869,828
売上総利益	202,053	197,580	1,881,492
販売費及び一般管理費 (注記10、12)	182,637	181,899	1,700,695
営業利益	19,415	15,681	180,797
その他収益 (費用)			
受取利息及び配当金	532	506	4,958
連結調整勘定償却額	176	174	1,641
持分法による投資利益	122	138	1,144
支払利息	(1,461)	(1,617)	(13,608)
その他	(1,601)	831	(14,914)
税金等調整前当期純利益	17,184	15,713	160,018
法人税、住民税及び事業税	7,480	8,361	69,657
法人税等調整額	(29)	(668)	(275)
少数株主利益	(10)	(70)	(97)
当期純利益	¥ 9,722	¥ 7,950	\$ 90,538
	円		米ドル
	2005	2004	2005
1株当たり情報:			
当期純利益	¥ 32.73	¥ 26.74	\$ 0.305
配当金	6.00	6.00	0.056

注記参照

連結株主持分計算書

明治乳業株式会社及び連結子会社

2005年、2004年及び2003年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円					
	普通株式数 (千株)	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他有価証券 評価差額金	自己株式
2003年3月末残高	296,648	¥ 23,090	¥ 21,421	¥ 36,755	¥ 1,134	¥ (159)
当期純利益	—	—	—	7,950	—	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	3,844	—
連結子会社の合併による利益剰余金増加高	—	—	—	381	—	—
連結子会社の決算日変更による						
利益剰余金増加高	—	—	—	39	—	—
配当金の支払額(1株当たり6円)	—	—	—	(1,777)	—	—
役員賞与	—	—	—	(30)	—	—
連結子会社の株式移転に伴う持分変動による						
利益剰余金減少高	—	—	—	(713)	—	—
自己株式	—	—	—	—	—	(43)
2004年3月末残高	296,648	23,090	21,421	42,605	4,978	(202)
当期純利益	—	—	—	9,722	—	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	568	—
自己株式処分差益	—	—	11	—	—	—
連結子会社の株式交換に伴う持分変動による						
利益剰余金増加高	—	—	—	2	—	—
配当金の支払額(1株当たり6円)	—	—	—	(1,776)	—	—
役員賞与	—	—	—	(35)	—	—
連結子会社の清算による利益剰余金減少高	—	—	—	(44)	—	—
持分法適用会社の減少による						
利益剰余金減少高	—	—	—	(213)	—	—
自己株式	—	—	—	—	—	(101)
2005年3月末残高	296,648	¥ 23,090	¥ 21,432	¥ 50,260	¥ 5,546	¥ (303)

	千ドル					
	普通株式数 (千株)	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他有価証券 評価差額金	自己株式
2004年3月末残高	296,648	\$ 215,012	\$ 199,472	\$ 396,730	\$ 46,356	\$ (1,884)
当期純利益	—	—	—	90,538	—	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	5,293	—
自己株式処分差益	—	—	105	—	—	—
連結子会社の株式交換に伴う持分変動による						
利益剰余金増加高	—	—	—	21	—	—
配当金の支払額(1株当たり0.056ドル)	—	—	—	(16,542)	—	—
役員賞与	—	—	—	(325)	—	—
連結子会社の清算による利益剰余金減少高	—	—	—	(412)	—	—
持分法適用会社の減少による						
利益剰余金減少高	—	—	—	(1,986)	—	—
自己株式	—	—	—	—	—	(942)
2005年3月末残高	296,648	\$ 215,012	\$ 199,577	\$ 468,022	\$ 51,650	\$ (2,827)

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
2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル
	2005	2004	2005
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 17,184	¥ 15,713	\$ 160,018
減価償却費	20,538	20,973	191,253
連結調整勘定償却額	(176)	(174)	(1,641)
退職給付引当金の増加(減少)額	(1,066)	1,161	(9,930)
受取利息及び配当金	(532)	(506)	(4,958)
支払利息	1,461	1,617	13,608
固定資産除却・売却損(益)	1,045	(3,175)	9,735
有価証券売却・評価損(益)	370	229	3,447
売上債権の(増加)減少額	732	(101)	6,824
たな卸資産の(増加)減少額	4,399	1,977	40,967
仕入債務の増加(減少)額	(647)	(3,125)	(6,030)
未払費用の増加(減少)額	641	75	5,977
その他	(80)	1,213	(745)
利息及び配当金の受取額	541	521	5,043
利息の支払額	(1,466)	(1,755)	(13,653)
法人税等の支払額	(8,427)	(8,855)	(78,477)
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,519	25,788	321,438
投資活動によるキャッシュ・フロー			
固定資産の純増加による支出	(18,346)	(16,676)	(170,839)
投資有価証券の売却による収入(取得による支出)	110	(189)	1,028
その他	(502)	699	(4,674)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(18,738)	(16,166)	(174,486)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
長期借入れによる収入	10,100	6,350	94,049
長期借入金の返済による支出	(20,237)	(8,178)	(188,453)
社債の発行による収入	15,000	—	139,677
社債の償還による支出	(15,000)	—	(139,677)
配当金の支払額	(1,776)	(1,777)	(16,542)
短期借入債務の純増加(減少)額	(4,120)	(6,696)	(38,369)
その他	(102)	(56)	(952)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(16,137)	(10,357)	(150,267)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	(356)	(735)	(3,315)
現金及び現金同等物の期首残高	4,130	4,865	38,462
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 3,774	¥ 4,130	\$ 35,146

注記参照

連結財務諸表の注記

1. 連結財務諸表作成の基礎

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

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

読者の便宜のためにこの連結財務諸表は日本円を米国ドルに換算して表示しており、その為替レートは、2005年3月31日現在、1米ドル107円39銭です。

なお、2005年3月31日に終了する連結会計年度より、百万円未満及び千米ドル未満の切捨て表示をしているため、添付の連結財務諸表中の合計金額（円貨及び米ドル貨）は、個々の表示金額の合計とは必ずしも一致しません。

2. 重要な会計方針

a) 連結方針

当連結財務諸表は、当社及び過半数の議決権を行使するなど、当社が影響力を行使しうる重要な子会社（以下「連結子会社」）の勘定からなっております。重要な関連会社に対する投資の評価には、持分法を適用しております。当連結財務諸表に含まれる連結子会社は25社（2004年26社）であります。連結会社間の重要な取引ならびに債権債務は全て相殺消去されております。会計年度末日が3月31日から3ヶ月以内の範囲で異なっている一部の連結子会社については、直近の財務諸表を、必要な調整を行った上で用いております。2社の関連会社（2004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に対する取得時の投資額と純資産の額との差額は、5年間の定額法で償却しております。

b) 外国通貨の換算

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

c) 有価証券

子会社株式、関連会社株式以外の有価証券（投資有価証券）は、公正価値で評価しております。公正価値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、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、九州工場及び本社等社屋の建物、構築物、機械装置等については、定額法を採用しております。なお、主な耐用年数は、以下のとおりであります。

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

f) 無形固定資産

無形固定資産は、定額法で5年から20年の間に償却しております。

g) 貸倒引当金

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

h) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき、当連結会計年度末において発生していると認められる額を計上しております。なお、当社は、確定給付企業年金法の施行に伴い、厚生年金基金の代行部分について、平成16年4月26日付で厚生労働大臣から将来分支給義務免除の認可を受けました。

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

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

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

i) 繰延資産

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

j) 現金及び現金同等物

連結キャッシュ・フロー計算書における現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なり

スルしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

k) リース取引

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

l) 法人税等

会計上と税務上の資産負債の差額から生じる一時差異に対する税効果は、繰延税金として認識し、当該一時差異が課税所得に影響を与えると見込まれる将来の期間に対する法定税率を用いて計算しております。繰延税金資産のうち、将来回収が見込まれない部分については評価性引当金を設定しております。

m) デリバティブ取引

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

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

n) 1株当たり当期純利益

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

3. たな卸資産

2005年及び2004年3月31日現在におけるたな卸資産は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2005	2004	2005
製品及び商品	¥ 29,130	¥ 33,233	\$ 271,258
原材料、貯蔵品及びその他	10,498	10,795	97,756
計	¥ 39,628	¥ 44,028	\$ 369,015

4. 有形固定資産

2005年及び2004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
	2005	2004	2005
土地	¥ 43,565	¥ 44,131	\$ 405,672
建物及び構築物	66,152	67,645	615,998
機械装置及び車両運搬具	54,505	53,798	507,551
工具器具備品	9,463	9,664	88,126
建設仮勘定	3,262	3,072	30,381
計	¥ 176,949	¥ 178,310	\$ 1,647,730

5. 短期借入債務及び長期借入債務

1) 短期借入債務

2005年及び2004年3月31日現在における短期の銀行借入の加重平均利率はそれぞれ0.54%及び0.56%です。

	百万円		千米ドル
	2005	2004	2005
短期借入金	¥ 36,190	¥ 45,267	\$ 337,001
2004年10月5日満期 1.8%利付円貨建普通社債	—	5,000	—
コマーシャルペーパー	12,000	8,000	111,742
計	¥ 48,190	¥ 58,267	\$ 448,743

2) 長期借入債務

2005年及び2004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
	2005	2004	2005
2005年10月5日満期 2.0%利付円貨建普通社債	¥ —	¥ 10,000	\$ —
2007年5月10日満期 1.1%利付円貨建普通社債	20,000	20,000	186,237
2009年6月10日満期 0.8%利付円貨建普通社債	15,000	—	139,677
2007年3月12日満期 1.1%利付円貨建普通社債	600	600	5,587
長期の国内銀行、保険会社、政府系機関等からの借入金	61,735	71,828	574,869
1年以内に返済予定の長期借入金	(17,432)	(18,342)	(162,324)
計	¥ 79,903	¥ 84,086	\$ 744,046

債務履行引受契約により、2005年10月5日満期 2.0%利付円貨建普通社債の償還義務を金融機関に譲渡しています。そのため、当該社債を償還したものとして処理しております。

2005年3月31日現在における長期借入債務（社債除く）の年度別返済額は次のとおりです。

3月31日で終了する会計年度	百万円	千米ドル
2007年	¥ 17,647	\$ 164,331
2008年	13,089	121,887
2009年	5,713	53,206
2010年以降	7,852	73,120
計	¥ 44,303	\$ 412,544

6. 担保資産及び担保付債務

2005年及び2004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
	2005	2004	2005
建物及び構築物	¥ 13,056	¥ 12,816	\$ 121,582
機械装置及び車両運搬具	11,033	9,497	102,739
工具器具備品	139	121	1,295
土地	16,113	16,411	150,048
投資有価証券	4,010	6,067	37,348
計	¥ 44,353	¥ 44,912	\$ 413,011

2005年及び2004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
	2005	2004	2005
短期借入金	¥ 2,637	¥ 2,063	\$ 24,560
長期借入金（1年内）	1,894	1,282	17,641
長期借入金	19,186	24,497	178,663
従業員貯金	2,619	2,675	24,392
後納郵便料金	—	—	—
計	¥ 26,338	¥ 30,517	\$ 245,259

7. 繰延税金資産及び繰延税金負債

2005年及び2004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
	2005	2004	2005
繰延税金資産			
退職給付引当金	¥ 3,685	¥ 3,949	\$ 34,316
未払賞与	2,769	2,751	25,789
未実現利益	1,158	1,297	10,783
未払費用	1,100	837	10,244
減価償却費	999	1,071	9,307
未払事業税	384	458	3,579
繰越欠損金	1,178	954	10,969
その他	1,818	1,467	16,931
繰延税金資産小計	13,093	12,784	121,921
評価性引当額	(1,544)	(1,416)	(14,377)
繰延税金資産合計	11,549	11,368	107,543
繰延税金負債			
圧縮記帳積立金	(3,581)	(3,688)	(33,348)
その他有価証券評価差額金	(3,780)	(3,379)	(35,207)
その他	(213)	37	(1,990)
繰延税金負債合計	(7,575)	(7,030)	(70,546)
繰延税金資産の純額	¥ 3,973	¥ 4,338	\$ 36,998

8. リース取引

当社は、工具器具備品等を賃借しております。

2005年及び2004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
	2005	2004	2005
取得価額相当額	¥ 26,020	¥ 29,514	\$ 242,302
減価償却累計額相当額	15,613	16,723	145,395
期末残高相当額	¥ 10,406	¥ 12,791	\$ 96,906

2005年及び2004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
	2005	2004	2005
1年以内	¥ 4,816	¥ 5,842	\$ 44,846
1年超	6,020	7,468	56,059
計	¥ 10,836	¥ 13,310	\$ 100,907

2005年及び2004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
	2005	2004	2005
支払リース料	¥ 6,497	¥ 7,199	\$ 60,499
減価償却費相当額	6,109	6,719	56,888
支払利息相当額	279	378	2,600

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。

9. 退職給付引当金

2005年及び2004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
	2005	2004	2005
退職給付債務	¥ (133,743)	¥ (134,063)	\$ (1,245,401)
年金資産の公正な評価額	77,146	74,752	718,375
会計基準変更時差異の未処理額	11,441	12,586	106,541
未認識数理計算上の差異	51,421	47,038	478,825
未認識過去勤務債務	(13,219)	(8,352)	(123,097)
負債合計	(6,954)	(8,039)	(64,756)
前払年金費用	232	214	2,166
退職給付引当金	¥ (7,186)	¥ (8,253)	\$ (66,922)

退職給付費用は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2005	2004	2005
勤務費用	¥ 2,331	¥ 2,585	\$ 21,714
利息費用	3,735	4,496	34,780
期待運用収益	(2,386)	(2,075)	(22,226)
会計基準変更時差異の費用処理額	1,136	1,107	10,579
数理計算上の差異	3,923	4,223	36,539
割増退職金他	(2,027)	(414)	(18,876)
退職給付費用	¥ 6,713	¥ 9,922	\$ 62,512

2005年及び2004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。

	2005	2004
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%	3.0%
期待運用収益率	主として3.5%	主として3.5%
数理計算上の差異の処理年数	主として14年	主として14年
会計基準変更時差異の処理年数	15年	15年
過去勤務債務の処理年数	主として7年	主として7年

10. 販売費及び一般管理費

2005年及び2004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
	2005	2004	2005
運賃保管料	¥ 28,029	¥ 27,351	\$ 261,009
拡売費	55,454	54,484	516,384
労務費	38,556	38,664	359,036
退職給付費用	4,397	6,450	40,944

11. 偶発債務

2005年及び2004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
	2005	2004	2005
債務保証			
PT.INDOMEIJI Dairy Food	¥ 27	¥ 27	\$ 260
株式会社カネダイ大橋牧場	—	10	—
有限会社常陸牧場	40	40	372
明治ビバリッジ株式会社	196	229	1,830
確認書	82	—	771
債務履行引受契約	10,000	—	93,118
受取手形の裏書譲渡高	30	—	283
計	¥ 10,377	¥ 306	\$ 96,636

12. 研究開発費

2005年及び2004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
	2005	2004	2005
研究開発費	¥ 7,558	¥ 7,423	\$ 70,384

13. セグメント情報

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

	百万円				
	前連結会計年度(2003年4月1日～2004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	¥ 621,171	¥ 100,662	¥ 721,833	¥ —	¥ 721,833
セグメント間の内部売上高	1,906	43,867	45,772	(45,772)	—
計	¥ 623,077	¥ 144,529	¥ 767,605	¥ (45,772)	¥ 721,833
営業費用	609,415	141,870	751,284	(45,132)	706,153
営業利益	13,662	2,659	16,321	(640)	15,681
資産、減価償却費及び資本的支出					
資産	283,765	100,933	384,697	(19,740)	364,958
減価償却費	16,225	4,599	20,823	—	20,823
資本的支出	20,045	4,009	24,054	—	24,054

	千米ドル				
	当連結会計年度(2004年4月1日～2005年3月31日)				
	食品	サービス/その他	計	消去又は全社	連結
売上高及び営業損益					
売上高					
外部顧客に対する売上高	\$ 5,776,296	\$ 975,024	\$ 6,751,320	\$ —	\$ 6,751,320
セグメント間の内部売上高	15,477	406,576	422,054	(422,054)	—
計	\$ 5,791,774	\$ 1,381,601	\$ 7,173,375	\$ (422,054)	\$ 6,751,320
営業費用	5,636,885	1,354,382	6,991,268	(420,745)	6,570,523
営業利益	154,888	27,219	182,107	(1,309)	180,797
資産、減価償却費及び資本的支出					
資産	2,559,779	877,035	3,436,815	(106,952)	3,329,853
減価償却費	151,432	39,821	191,253	—	191,253
資本的支出	167,996	42,791	210,787	—	210,787

14. 重要な後発事象

当社は、確定給付企業年金法の施行に伴い、厚生年金の代行部分について、平成17年4月1日付で厚生労働大臣から過去分返上の認可を受けました。

これにより、2006年3月31日に終了する連結会計年度の損益に特別利益として2,882百万円計上される見込みであります。

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、2005年及び2004年3月31日現在の連結貸借対照表、及び同日に終了した各連結会計年度の連結損益計算書、連結株主持分計算書、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であり、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2005年及び2004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

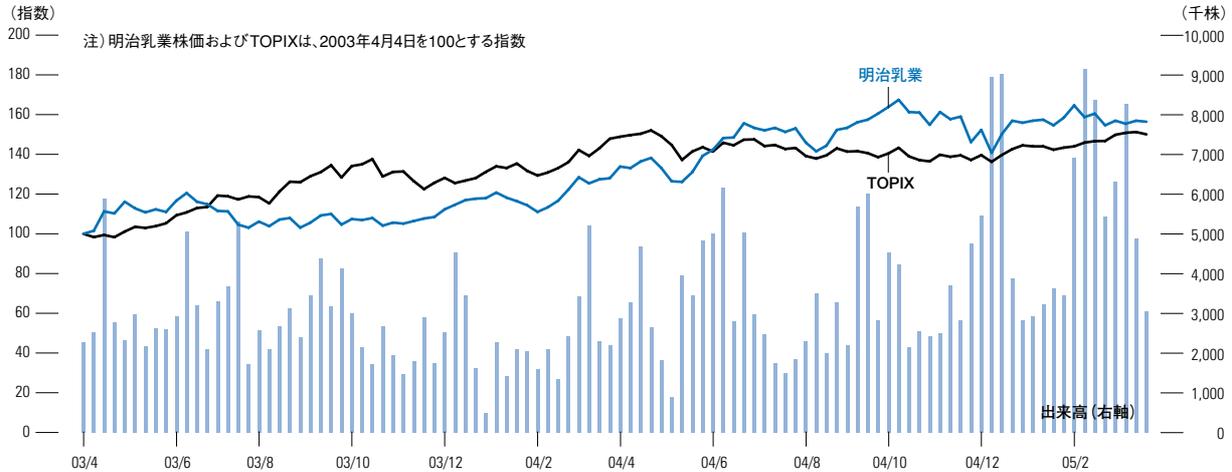
平成17年6月29日

脚注

なお本報告書は、Meiji Dairies Corporation Annual Report 2005 に記載の” Report of Independent Public Accountants”の監査報告書を翻訳したものです。

株式情報

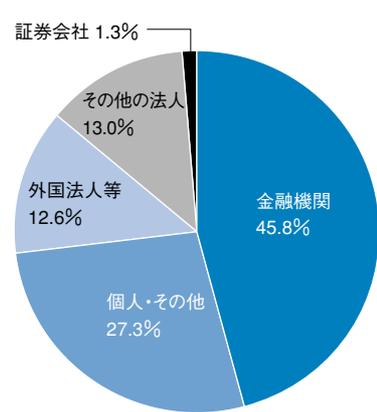
株価・出来高推移



大株主の状況 (2005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)	19,004	6.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	17,618	5.94
株式会社みずほ銀行	14,581	4.92
株式会社りそな銀行	11,000	3.71
日本生命保険相互会社	10,062	3.39
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	5,723	1.93
明治乳業共栄会	5,363	1.81
計	107,707	36.31

所有者別構成比 (2005年3月31日現在)



主要グループ会社

(2005年3月31日現在)

牛乳・乳製品・アイスクリーム他 食品の製造・販売

	議決権所有割合 (%)	資本金 (百万円)
明治油脂株式会社	100.00	38
日本罐詰株式会社	64.53	314
大阪保証牛乳株式会社	100.00	473
四国明治乳業株式会社	100.00	480
東海明治株式会社	99.17	74
沖縄明治乳業株式会社*	50.00	91
パンピー食品株式会社*	30.30	99

*持分法適用会社

牛乳・乳製品・アイスクリーム他食品の販売

	議決権所有割合 (%)	資本金 (百万円)
東京明販株式会社	94.67	2,285
中部明販株式会社	94.67	379
近畿明販株式会社	94.67	490
九州明乳販売株式会社	94.67	445
東京明治フーズ株式会社	100.00	480
東北明販株式会社	94.67	400
中国明販株式会社	94.67	490
金沢明販株式会社	94.67	65
北海道明販株式会社	94.67	90

畜産品事業

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

飼料事業

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

物流事業

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

その他事業

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

自然のちからを、未来の子かたへ。

MEIJI
明治乳業