

2006年度(2007年3月期) ～決算説明会～

2007年5月22日
明治乳業株式会社

御挨拶

取締役社長
浅野 茂太郎

2006年度の評価

- ◆ 減収増益(最高益更新)
- ◆ 全社戦略ブランド 着実な増売
- ◆ チーズ新工場建設 予定通り進行中
- ◆ グループ経営の強化
畜産子会社「明治アグリ」売却など
- ◆ 増配3円(普通配当1円+記念配当2円)

2007年度の経営環境等

海外原料・包装材料の大幅な価格上昇

プロダクトミックス改善等経営戦略の推進

増益を見込むが

減価償却費の整理変更分(連:11億円/単:8億円)

減益の見通し

成長事業への積極的投資

「流動食事業」生産設備増強(生産能力3倍/投資額85億円)

2008中計について

- ◆ 全社戦略ブランドの強化
 - ・ 大型新商品の投入
 - ・ 実効ある販売促進の推進

- ◆ 一層のコスト低減

2008中計達成を目指す

2006年度決算説明および 2007年度の業績見通し

専務取締役
永田 毅

08中計再確認(1)

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

08中計再確認(2)

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

◆ ハンコア事業

— 徹底した収益改善を実践する。

2006年度決算のポイント

◆ 実感なき景気回復

依然と続く食料消費の低迷

◆ 海外原料・包装材料の価格上昇

◆ 実質初の公募増資と久方振りの増配

◆ 06年度決算(08中計初年度)

減収ながら最高益更新

中計ジックス打破

2006年度決算ハイライト

◆ 連・単ともに減収も、最高益更新

	連結			単体		
	(億円)	前期比 増減(%)	計画比 増減(%)	(億円)	前期比 増減(%)	計画比 増減(%)
売上高	7,027	▲1.1	0.4	4,812	▲0.6	0.4
営業利益	235	18.0	▲1.3	182	19.9	▲1.2
経常利益	234	16.1	▲0.3	183	17.0	▲1.7
当期純利益	137	36.3	0.0	92	14.1	▲4.8
一株当り利益(EPS)	42.8円	26.4	—	28.8円	5.8	—
自己資本利益率(ROE)	10.7%	1.2ppt	—	8.2%	▲0.4ppt	—
営業キャッシュフロー	371	18.8	—	—	—	—
投資キャッシュフロー	▲154	▲13.8	—	—	—	—
フリーキャッシュフロー	216	62.5	—	—	—	—

(注)計画比は、2006年11月14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

減収ながらも増益確保

◆ サービス・その他事業(※)

原材料・燃料アップで僅かに減益

(億円)

	食品		サービス・その他※		計	
		前期比 増減		前期比 増減		前期比 増減
売上高	5,966	▲92	1,511	19	7,478	▲72
営業利益	200	35	34	▲0	234	34
売上高営業利益率 (%)	3.4	0.6ppt	2.3	▲0ppt	3.1	0.5ppt

(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

(億円)

項目	前期比増減		項目	前期比増減	
	連結	単体		連結	単体
流動資産	193	344	負債合計	▲86	132
現預金	102	114	流動負債	149	307
売掛債権	89	48	買掛債務	95	79
たな卸資産	▲23	▲18	金融債務	▲61	82
その他	24	200	その他	115	144
固定資産	31	50	固定負債	▲235	▲174
有形固定資産	▲0	55	金融債務	▲240	▲181
無形固定資産	5	▲0	その他	4	6
投資有価証券	▲7	▲36	純資産	310	263
前払年金費用	44	43	資本金・剰余金他	328	279
その他	▲11	▲10	評価差額金	▲17	▲16
資産合計	224	395	負債・純資産合計	224	395

※グループファイナンス:06年11月本体組入れ

部門別売上高(単体)

(億円・%)

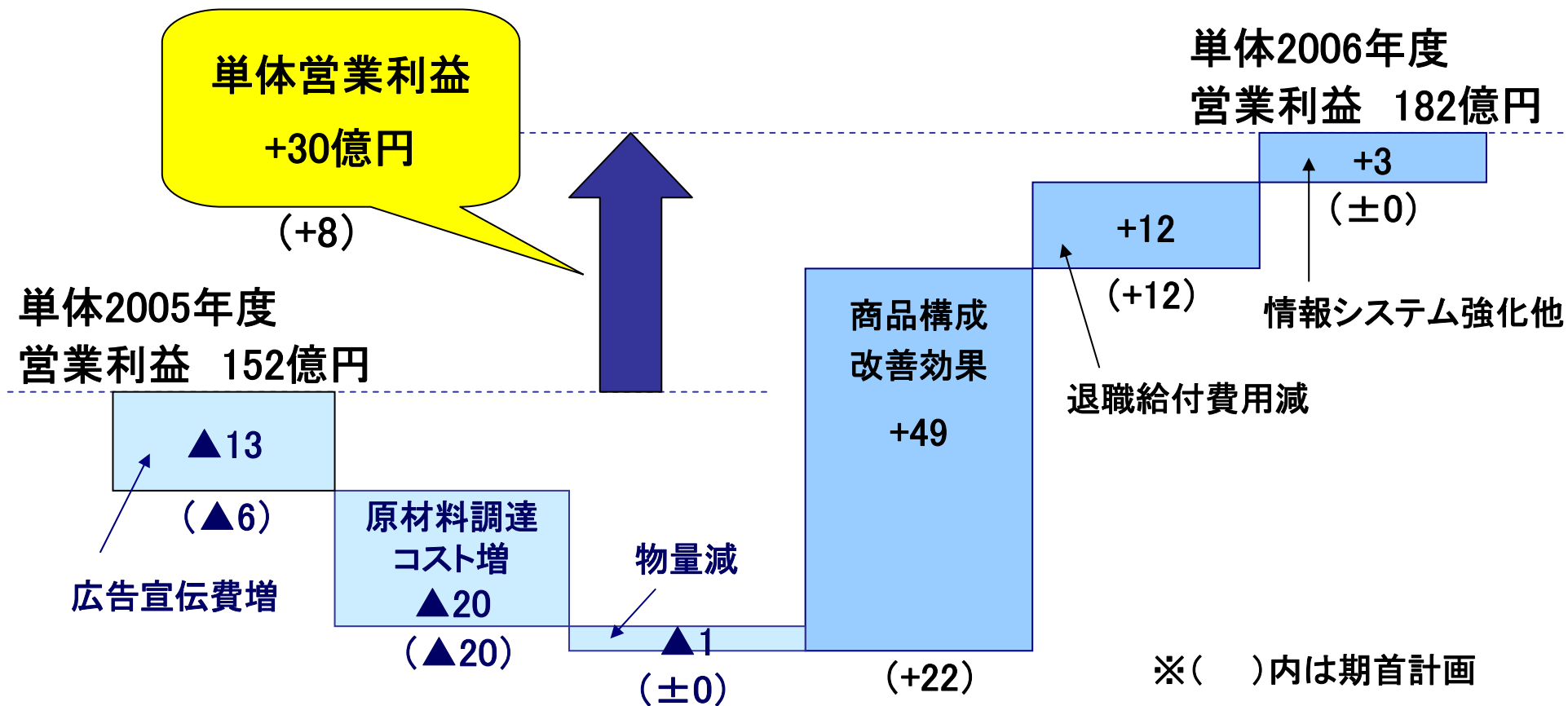
	2006年度		物量 前期比
	金額	前期比	
市乳	2,946	0.1	▲2.5
牛乳類	1,217	▲5.0	▲5.7
ヨーグルト	1,038	9.1	6.2
その他	689	▲2.7	▲4.1
乳製品	665	▲1.0	▲4.1
粉乳	280	▲5.0	▲11.3
れん乳	9	▲3.9	▲4.5
バター	150	3.1	4.1
チーズ	223	1.7	▲0.3
アイスクリーム	372	1.8	3.1
飲料	302	▲3.3	▲4.5
その他	525	▲4.3	—
合計	4,812	▲0.6	—

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	4,812	▲30	▲0.6
売上総利益	1,431	33	2.4
売上総利益率(%)	29.8	—	0.9ppt
販管費	1,248	3	0.2
（販売費）	1,060	▲1	▲0.1
（管理費）	188	4	2.4
営業利益	182	30	19.9
営業利益率(%)	3.8	—	0.7ppt

営業利益の増減益分析(単体)

◆ 2006年度営業利益要因分析(単体)



損益計算書(単体)

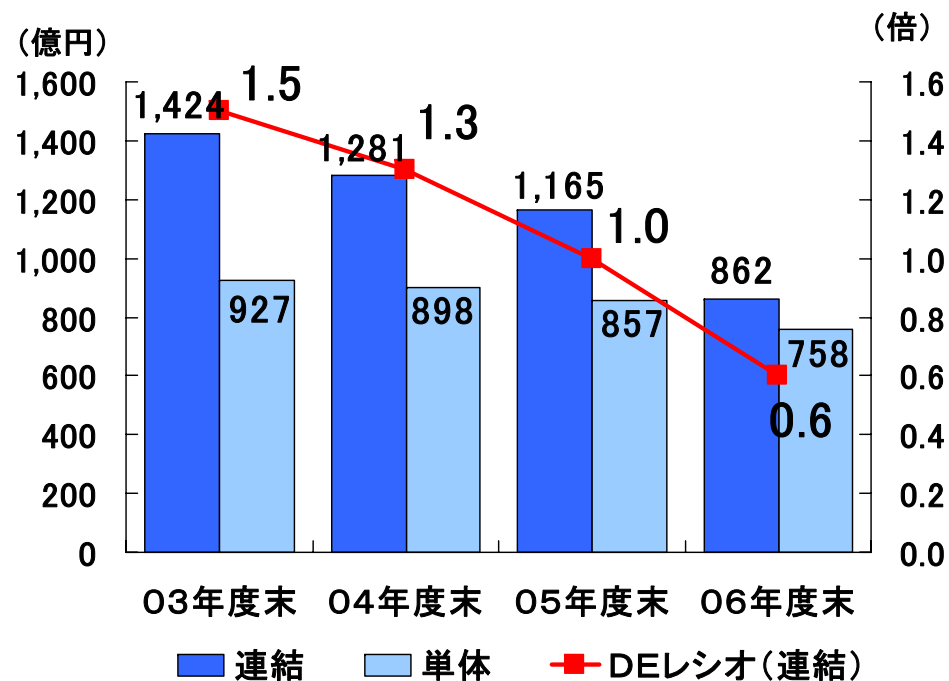
	単体		
	金額(億円)	前期比増減(億円)	前期比増減(%)
売上高	4,812	▲30	▲0.6
営業利益	182	30	19.9
営業外収益	29	1	3.7
営業外費用	28	4	19.4
経常利益	183	26	17.0
特別利益	41	▲10	▲20.7
特別損失	60	▲13	▲18.2
当期純利益	92	11	14.1

有利子負債／自己資本

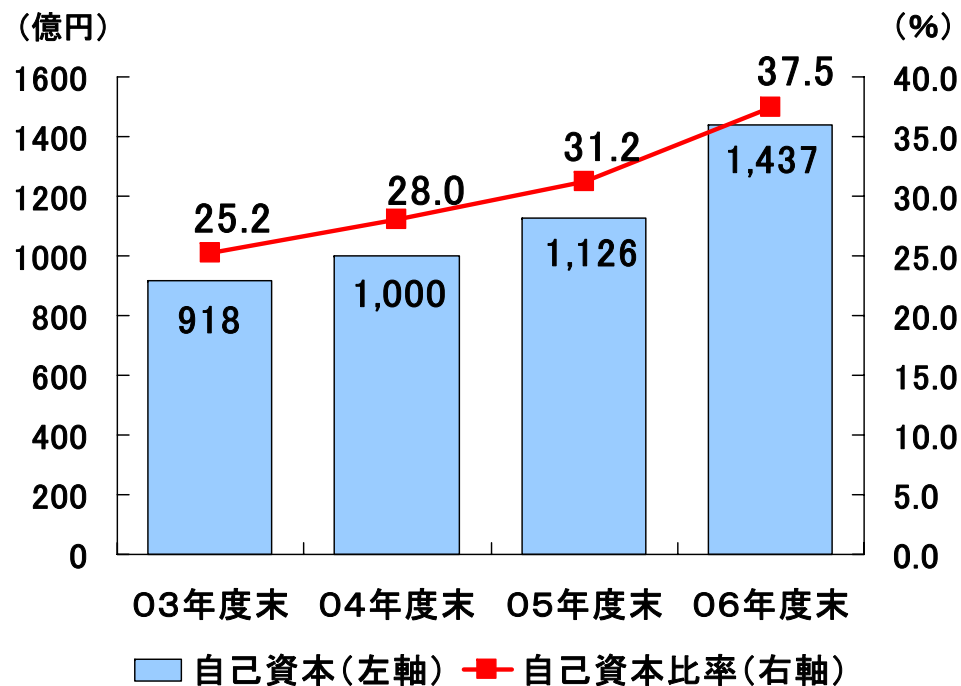
- ◆ 順調な有利子負債削減
- ◆ グループファイナンス機能吸収

- ◆ 自己資本も増加

有利子負債・DELシオの推移



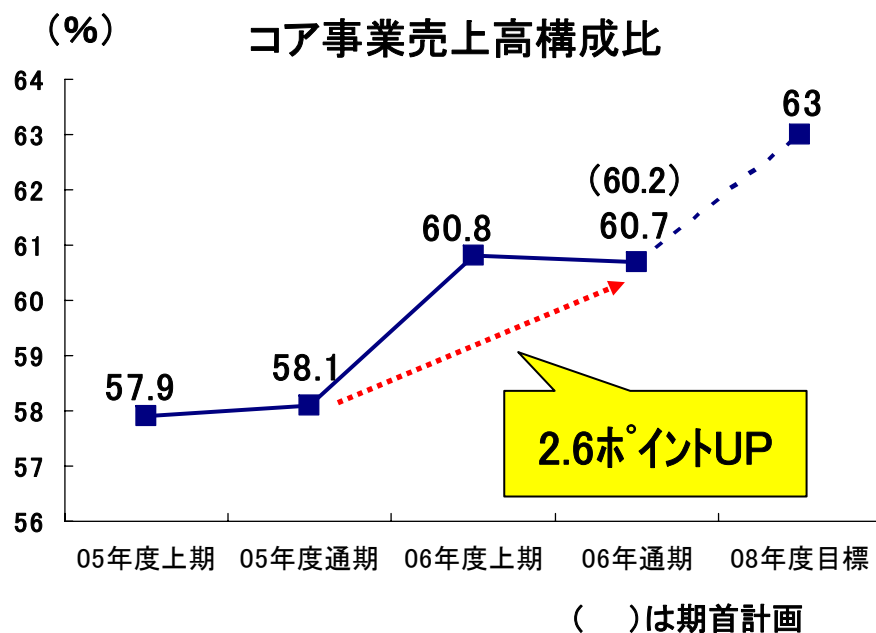
自己資本と自己資本比率(連結)の推移



08中計 重点戦略の進捗

① コア事業の選択・強化

◆ 高付加価値商品への転換



コア商品群売上高

(億円)

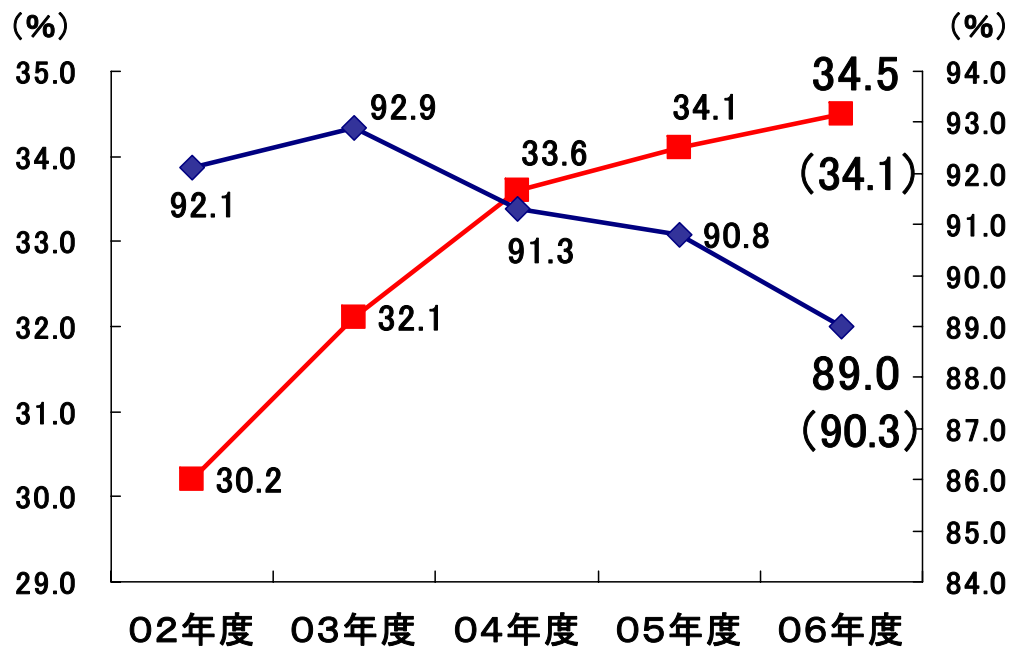
	2006年度実績		2006年度当初計画	
		前期比 (%)		前期比 (%)
明治おいしい牛乳	450	+2	455	+3.4
明治ブルガリアヨーグルト	673	+4	665	+2.6
明治プロビオヨーグルトLG21	281	+29	230	+6.0
宅配商品	443	▲2	454	±0
明治北海道十勝チーズ	98	▲2	101	+1.0
明治エッセルスーパーカップ	137	+19	120	+3.4
ヴァーム	70	±0	75	+5.6

08中計 重点戦略の進捗

① コア事業の選択・強化

◆ 経営の効率化は着実に進行中

限界利益率と損益分岐点比率の推移

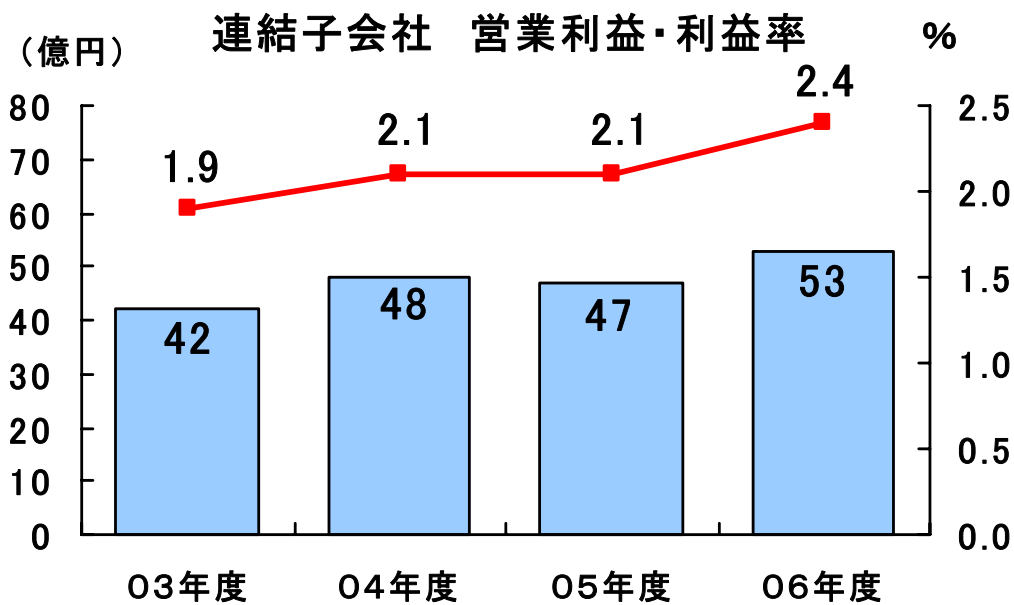
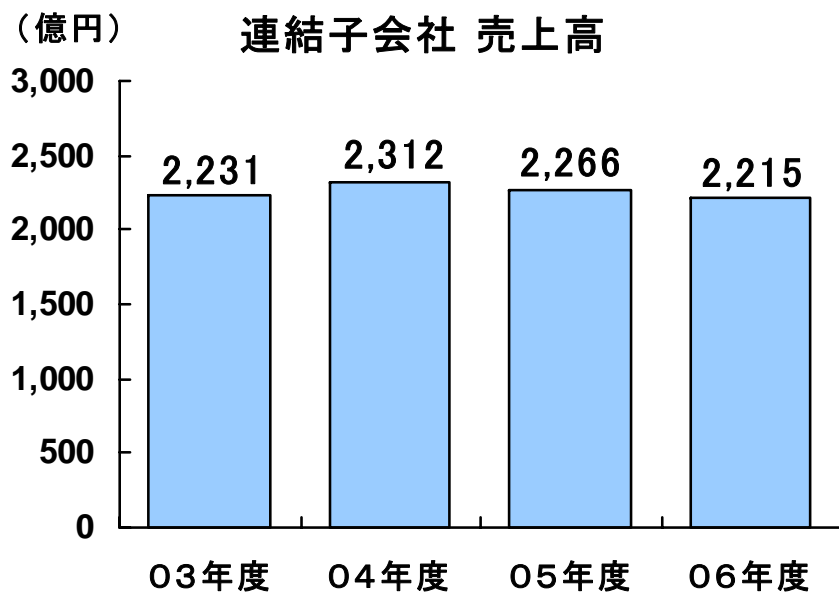


■ 限界利益率(左軸) ◆ 損益分岐点比率(右軸) ()は期首計画

08中計 重点戦略の進捗

② グループ経営効率の追求

◆ グループ企業トータルでは概ね計画通りの業績



■ 営業利益 (左軸) ■ 利益率 (右軸)

※グラフの数字: 連結子会社=連結一単体

08中計 重点戦略の進捗

② グループ経営効率の追求

(売上高・営業利益とも消去前の金額)

(計画比は期首計画との比較)

	売上高(億円)				営業利益(億円)		
	企業数	金額	計画比増減	前期比増減	金額	計画比増減	前期比増減
販売グループ	9	1,552	4	▲46	6	▲1	0
生産グループ	5	386	12	5	9	1	0
畜産・飼料グループ	4	659	▲1	▲19	7	0	1
物流グループ	3	979	▲2	13	19	0	2
その他グループ	4	144	2	▲10	4	▲2	▲0
計	25	3,723	16	▲56	47	▲1	4

販売G

市場環境厳しい中、減収ながらも経営効率改善等により営業利益微増

生産G

経営効率改善等により順調

畜産・飼料G

「明治ケンコーハム」:業績回復 「明治飼糧」:原料価格上昇により減益

物流G

配送物量増等により業績好調

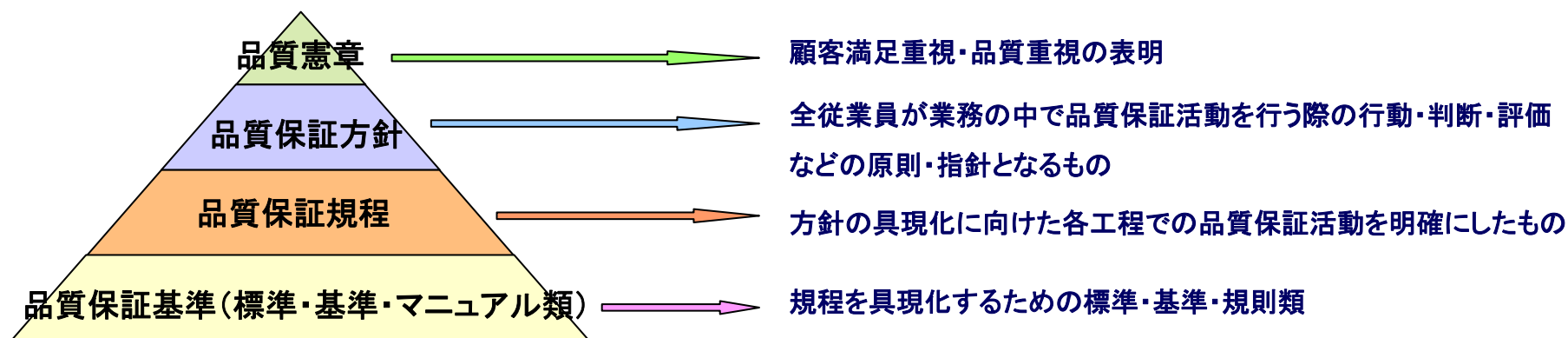
その他G

グループファイナンス事業移管等により減収減益

業務運営の背景等

① 「明治クオリアス」(明治乳業品質保証システム)

MEIJI Quality Assurance System の略



② 食育支援活動(工場PR活動)

- ・「みるく館」(守谷工場) 「ヨーグルト館」(関西工場)
- ・「十勝チーズ館(仮称)」(十勝工場)

配当について

◆ 普通配当1円増配

- ・期末配当を1円増配5円、中間配当3円とあわせ年間8円の普通配当

◆ 90周年記念配当2円

- ・創立90周年を記念して、2円配当

◆ 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
	平成18年1円増配により年間7円	
記念配当	昭和26年の35周年記念より5年刻みで実施。昭和46年の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	

2007年度の計画 (業績見通しと主な取組み)

事業環境

◆ 止まらない川上インフレの流れ

原料相場上昇と円独歩安

◆ 流通構造変化と川下デフレ

◆ 「食」を巡る市場競争の激化

チルド事業への参入意欲

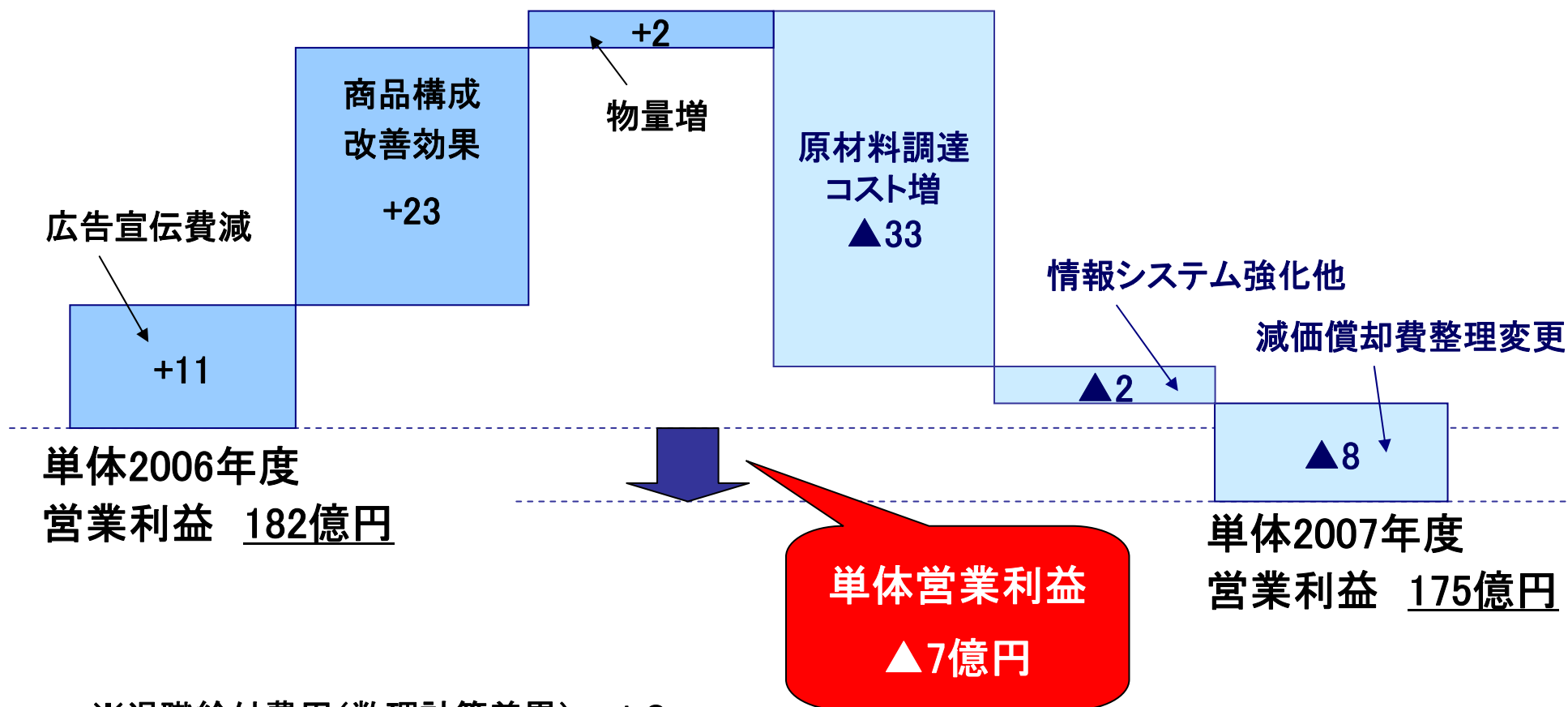
◆ WTO／FTAによる国際化の進展

2007年度業績見通し(1)

		通期		
		2007年度計画 (億円)	2006年度実績 (億円)	前期比(%)
連結	売上高	7,042	7,027	0.2
	営業利益	227	235	▲3.8
	経常利益	226	234	▲3.5
	当期純利益	138	137	0.7
単体	売上高	4,828	4,812	0.3
	営業利益	175	182	▲4.2
	経常利益	175	183	▲4.8
	当期純利益	105	92	13.7

2007年度業績見通し(2)

◆ 2007年度営業利益要因分析(単体)



※退職給付費用(数理計算差異) = ±0

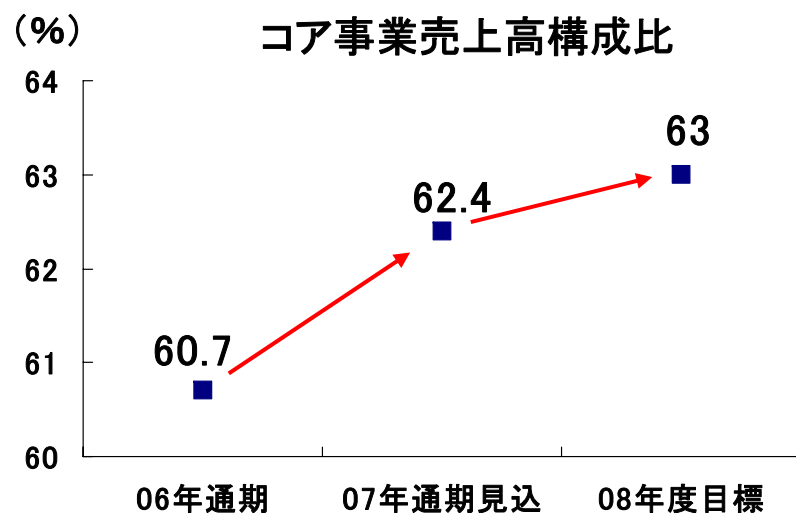
2007年度業績見通し(3)

◆ 部門別売上計画(単体)

	上期計画		下期計画		通期計画	
	売上高	前期比	売上高	前期比	売上高	前期比
市乳	1,527	0.7	1,470	2.9	2,998	1.8
牛乳類	620	▲1.6	576	▲1.9	1,196	▲1.7
ヨーグルト	544	1.7	543	8.0	1,087	4.7
その他	363	3.4	351	3.8	715	3.6
乳製品	318	▲2.2	337	▲0.6	655	▲1.5
粉乳	131	▲7.7	140	1.4	272	▲2.9
れん乳	5	±0	4	±0	9	±0
バター	68	▲2.9	72	▲10.0	141	▲6.0
チーズ	112	4.7	118	1.7	231	3.6
アイスクリーム	249	2.0	122	▲4.7	372	±0
飲料	167	▲0.6	124	▲6.8	291	▲3.6
その他	259	▲4.1	250	▲1.6	509	▲3.0
計	2,522	▲0.2	2,306	0.9	4,828	0.3

2007年度業績見通し(4)

◆ コア商品群の販売目標



	2007年度見通し		
	販売目標 (億円)	前期比 (億円)	前期比 (%)
明治おいしい牛乳	473	+23	+5
明治ブルガリアヨーグルト	730	+57	+8
明治プロビオヨーグルトLG21	290	+9	+3
宅配商品	451	+8	+2
明治北海道十勝チーズ	103	+5	+5
明治エッセルスーパーカップ	145	+8	+6
ヴァーム	72	+2	+3

08中計 戦略課題

◆ 既存優位事業のさらなる強化

牛乳類

明治おいしい牛乳

- 試飲販売を中心とした店頭コミュニケーションの強化
- TVCM、消費者キャンペーンの実施

明治贅沢しぼりミルク

- 店頭用コミュニケーションツールの作成
- 試飲販売による市場定着

宅配

- 販売店とお客様とのコミュニケーション強化
- 「明治ヨーグルト美しいあした」(06年5月発売) 「明治おいしい牛乳」 「明治プロビオヨーグルトLG21」等の徹底拡売
- 宅配専用商品の開発



08中計 戦略課題

◆ 既存優位事業のさらなる強化

ヨーグルト

明治ブルガリアヨーグルト



- TVCM、キャンペーンの実施
- 商品中蓋やHP上でヨーグルトを利用したメニュー提案やヨーグルトの健康価値の啓発によりヨーグルト市場の拡大を図る

明治プロビオヨーグルトLG21

- 認知と理解の促進
- 新規顧客の獲得とともに、既存顧客のロイヤル化を図る



08中計 戦略課題

◆ 既存優位事業のさらなる強化

アイスクリーム

- ・「明治エッセルスーパーカップ」の一層の取組強化



ヴァーム

- ・新規ユーザー獲得
- ・普及啓蒙及びコミュニケーション施策と
売場づくり・店頭販促との連携強化



08中計 戦略課題

◆ 成長事業領域への積極的投資

チーズ

- 「明治北海道十勝チーズ」発売15周年
- 積極的なプロモーション活動

流動食／介護食

- 高機能流動食に注力
- 群馬工場 生産設備増強(投資額:85億円)



08中計 戦略課題

◆ 経営全般にわたる仕組み革新の実践

◆ 「冷蔵庫システム」

- ・ 乳製品工場への展開
- ・ MESとの連携によるトレーサビリティ機能の強化

◆ 「倉庫システム」

- ・ FNSグループ全国展開

◆ 「受注」「需給」の仕組み革新

- ・ 市乳部門:受注システムの更新
- ・ 乳製品部門:センターの集約化

08中計 戦略課題

◆ グループ経営効率の追求(07年度見通し)

	売上高(億円)			営業利益(億円)	
	企業数	金額	前期比増減	金額	前期比増減
販売グループ	9	1,547	▲4	6	0
生産グループ	5	397	10	7	▲1
畜産・飼料グループ	3	657	▲1	7	0
物流グループ	3	991	11	17	▲1
その他グループ	4	142	▲2	7	2
計	24	3,736	12	47	▲0

販売G

客先への複合提案、融合物流の推進等の取り組み強化

生産G

経営効率改善の一層の推進

畜産・飼料G

原料価格上昇を生産効率の一層の向上により吸収

物流G

燃料費アップ懸念材料

その他G

リース事業売上減により減収の見通し

おわりに

◆ B to C の企業として

1000万個以上／日 14万件の情報／年

◆ 心すべき業務運営 誠実に 謙虚に

◆ 創立90周年に向けて

- ・ 記念配当
- ・ 次世代育児支援
- ・ 自然環境保全区の設置(根室市の社有地)

◆ 買収防衛策について

MEIJI

MEIJI
明治乳業