

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

中計ジंकウス打破

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・%)

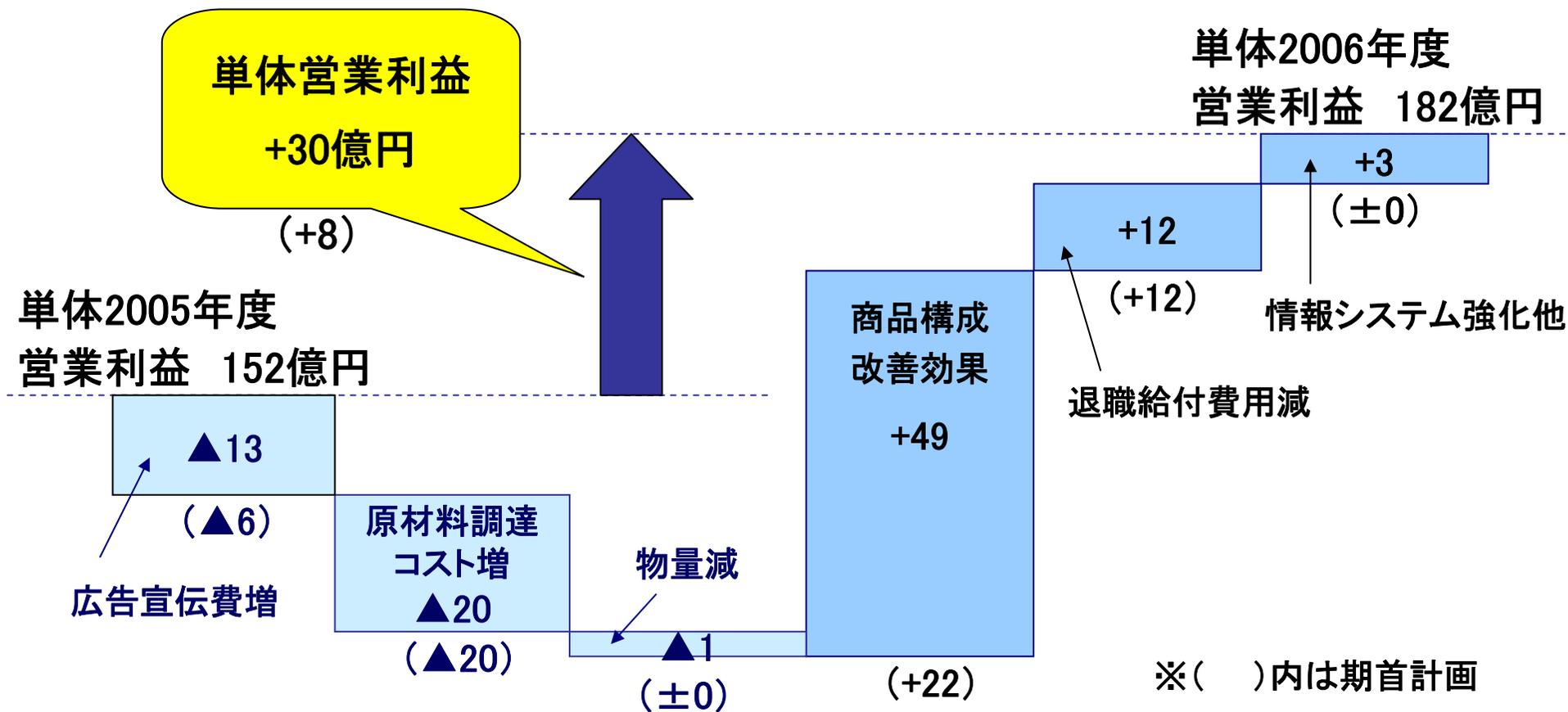
| | 2006年度 | | 物量 前期比 |
|---------|--------|------|-----------|
| | 金額 | 前期比 | |
| 市乳 | 2,946 | 0.1 | ▲2.5 |
| 牛乳類 | 1,217 | ▲5.0 | ▲5.7 |
| ヨーグルト | 1,038 | 9.1 | 6.2 |
| その他 | 689 | ▲2.7 | ▲4.1 |
| 乳製品 | 665 | ▲1.0 | ▲4.1 |
| 粉乳 | 280 | ▲5.0 | ▲11.3 |
| れん乳 | 9 | ▲3.9 | ▲4.5 |
| バター | 150 | 3.1 | 4.1 |
| 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)

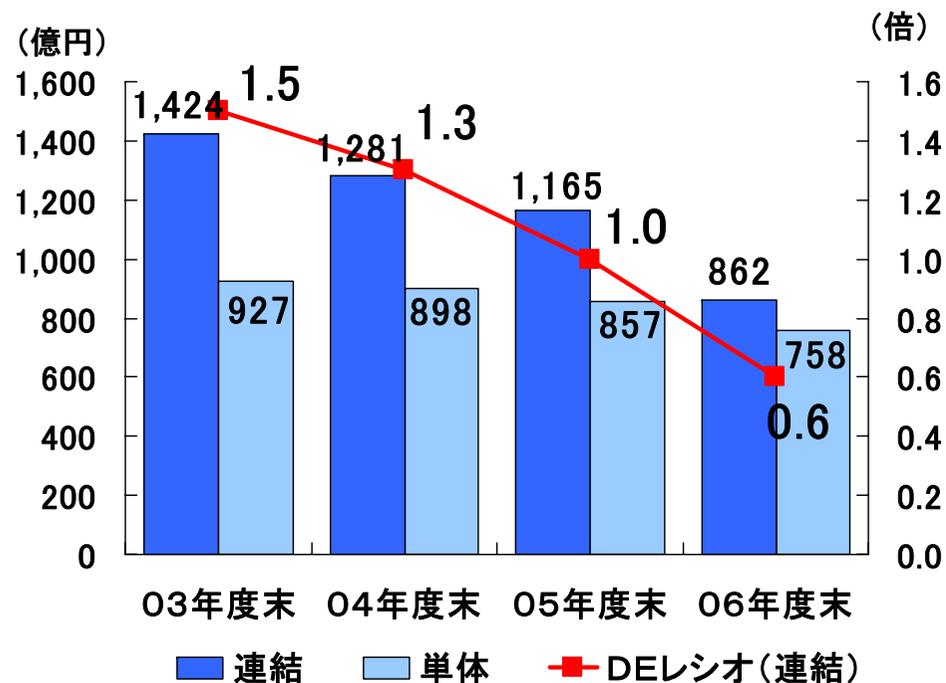
| | 単体 | | |
|-------|--------|-----------|----------|
| | 金額(億円) | 前期比増減(億円) | 前期比増減(%) |
| 売上高 | 4,812 | ▲30 | ▲0.6 |
| 営業利益 | 182 | 30 | 19.9 |
| 営業外収益 | 29 | 1 | 3.7 |
| 営業外費用 | 28 | 4 | 19.4 |
| 経常利益 | 183 | 26 | 17.0 |
| 特別利益 | 41 | ▲10 | ▲20.7 |
| 特別損失 | 60 | ▲13 | ▲18.2 |
| 当期純利益 | 92 | 11 |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

有利子負債／自己資本

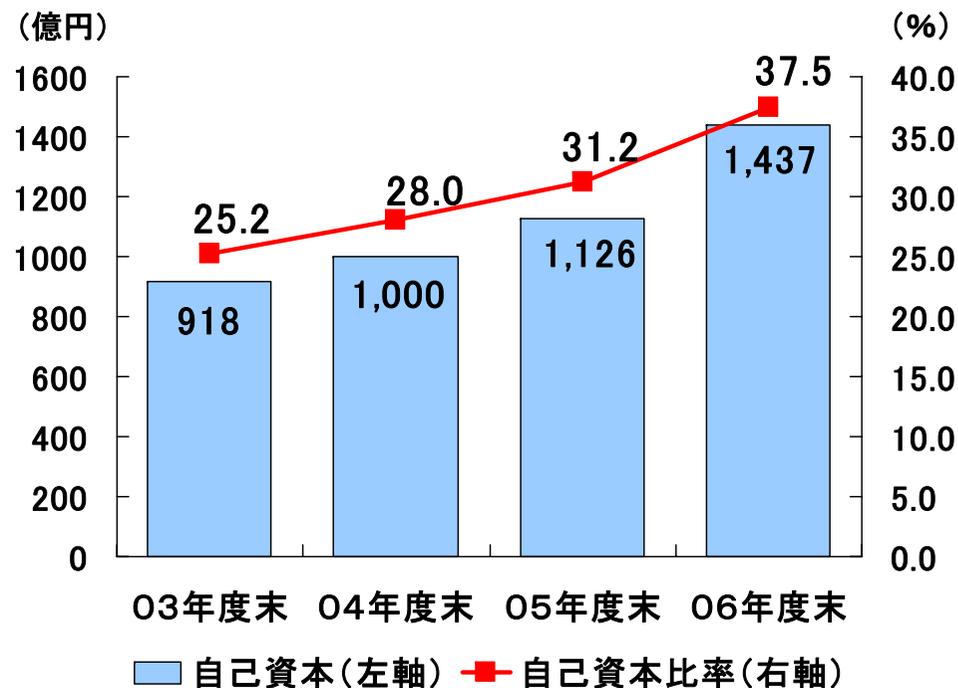
- ◆ 順調な有利子負債削減
- ◆ グループファイナンス機能吸収

- ◆ 自己資本も増加

有利子負債・DELシオの推移



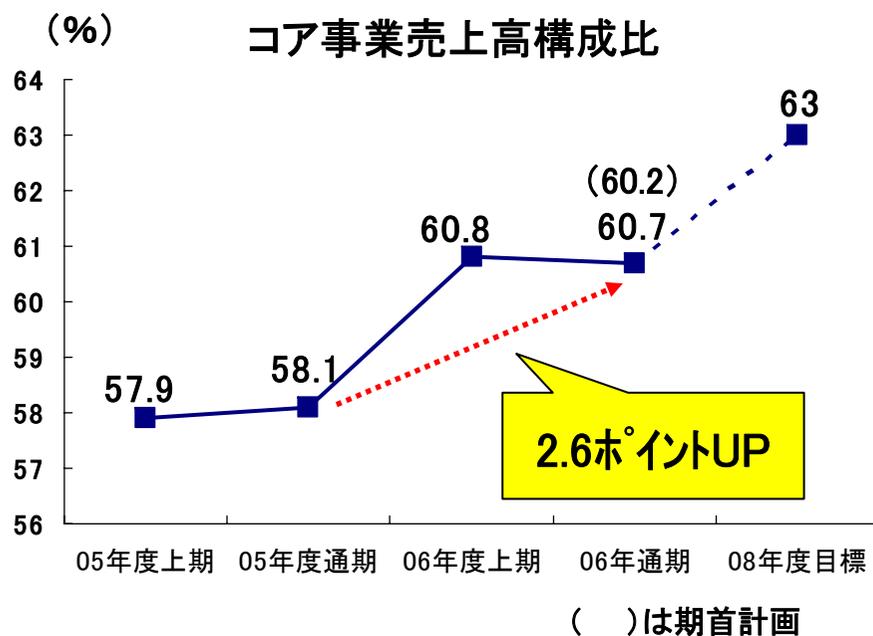
自己資本と自己資本比率(連結)の推移



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)

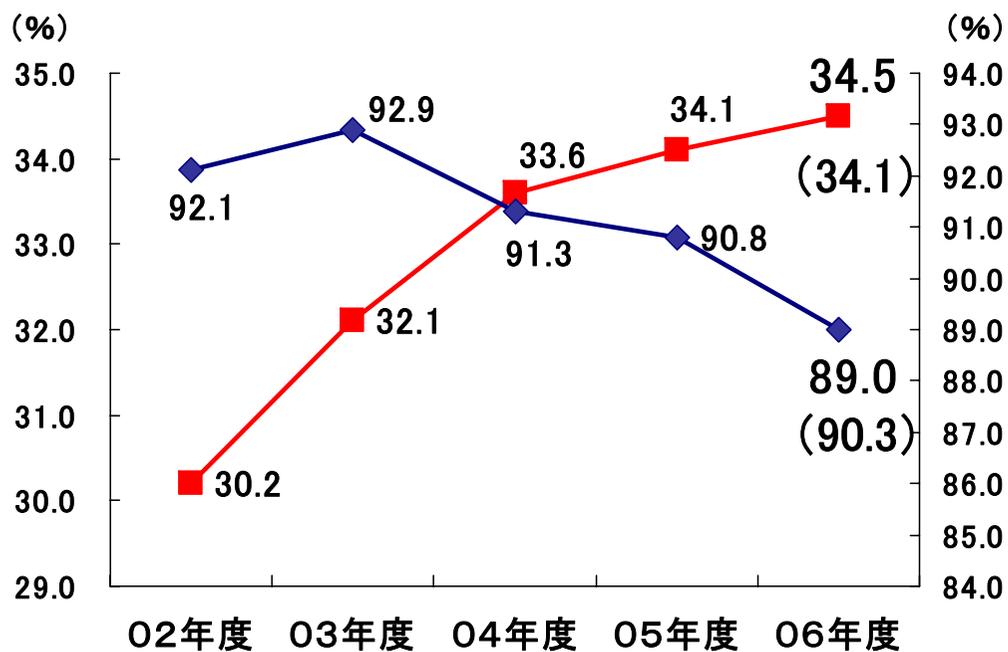
| | 2006年度実績 | | 2006年度当初計画 | |
|-----------------|----------|---------|------------|---------|
| | | 前期比 (%) | | 前期比 (%) |
| 明治おいしい牛乳 | 450 | +2 | 455 | +3.4 |
| 明治ブルガリアヨーグルト | 673 | +4 | 665 | +2.6 |
| 明治プロビオヨーグルトLG21 | 281 | +29 | 230 | +6.0 |
| 宅配商品 | 443 | ▲2 | 454 | ±0 |
| 明治北海道十勝チーズ | 98 | ▲2 | 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

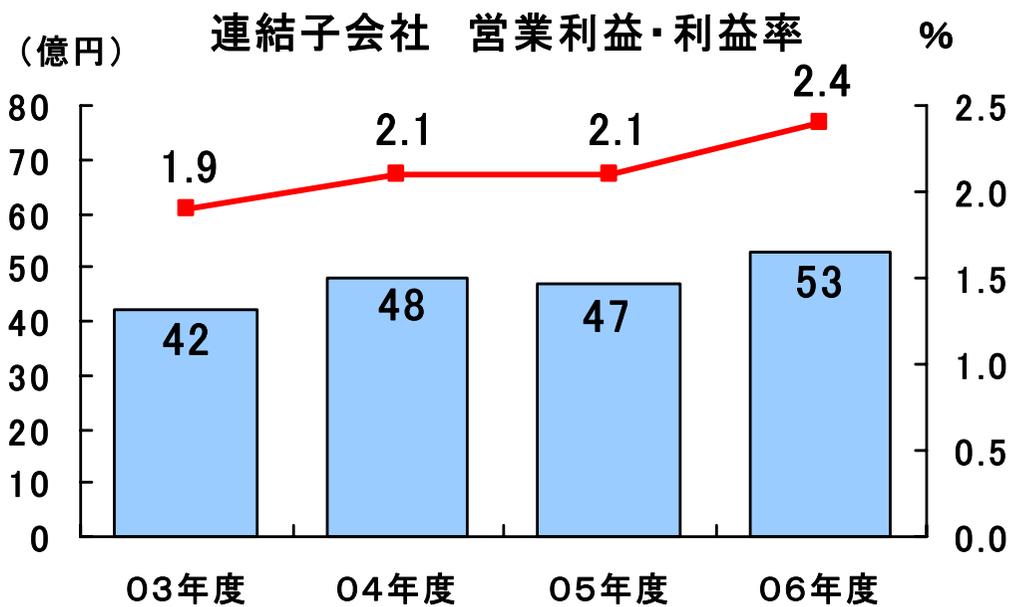
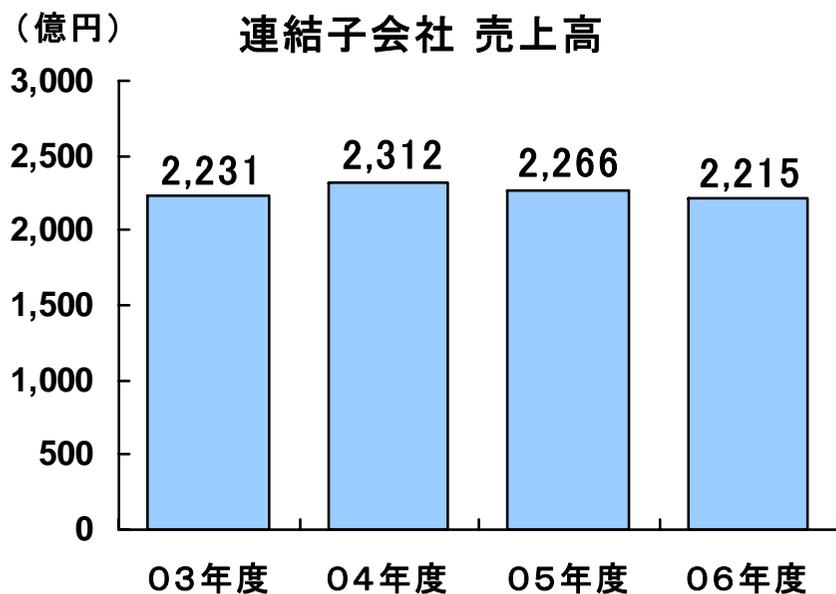


■ 限界利益率(左軸) ◆ 損益分岐点比率(右軸) ()は期首計画

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

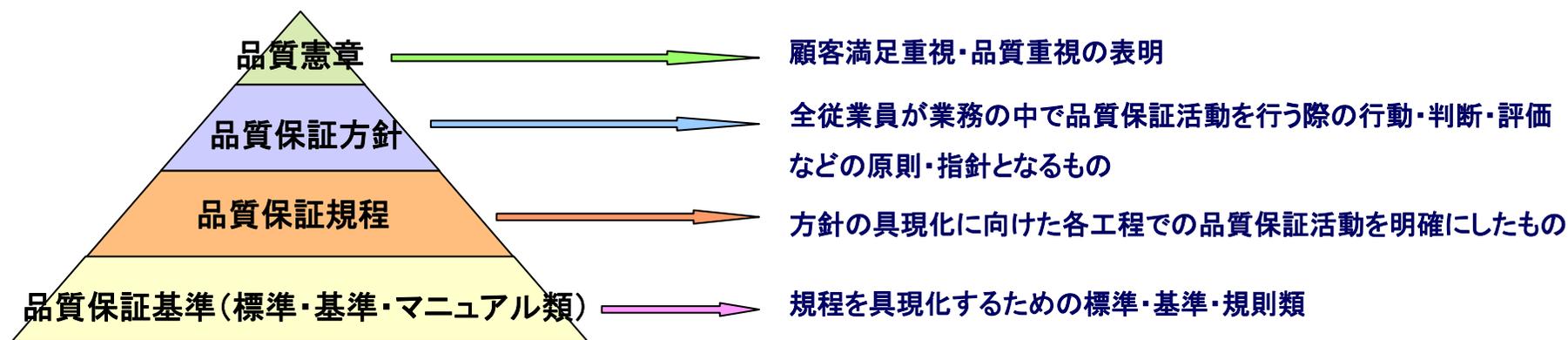
その他G

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 平成18年1円増配により年間7円 | 昭和30年以降12%乃至6円を継続 |
| 記念配当 | 昭和26年の35周年記念より5年刻みで実施。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

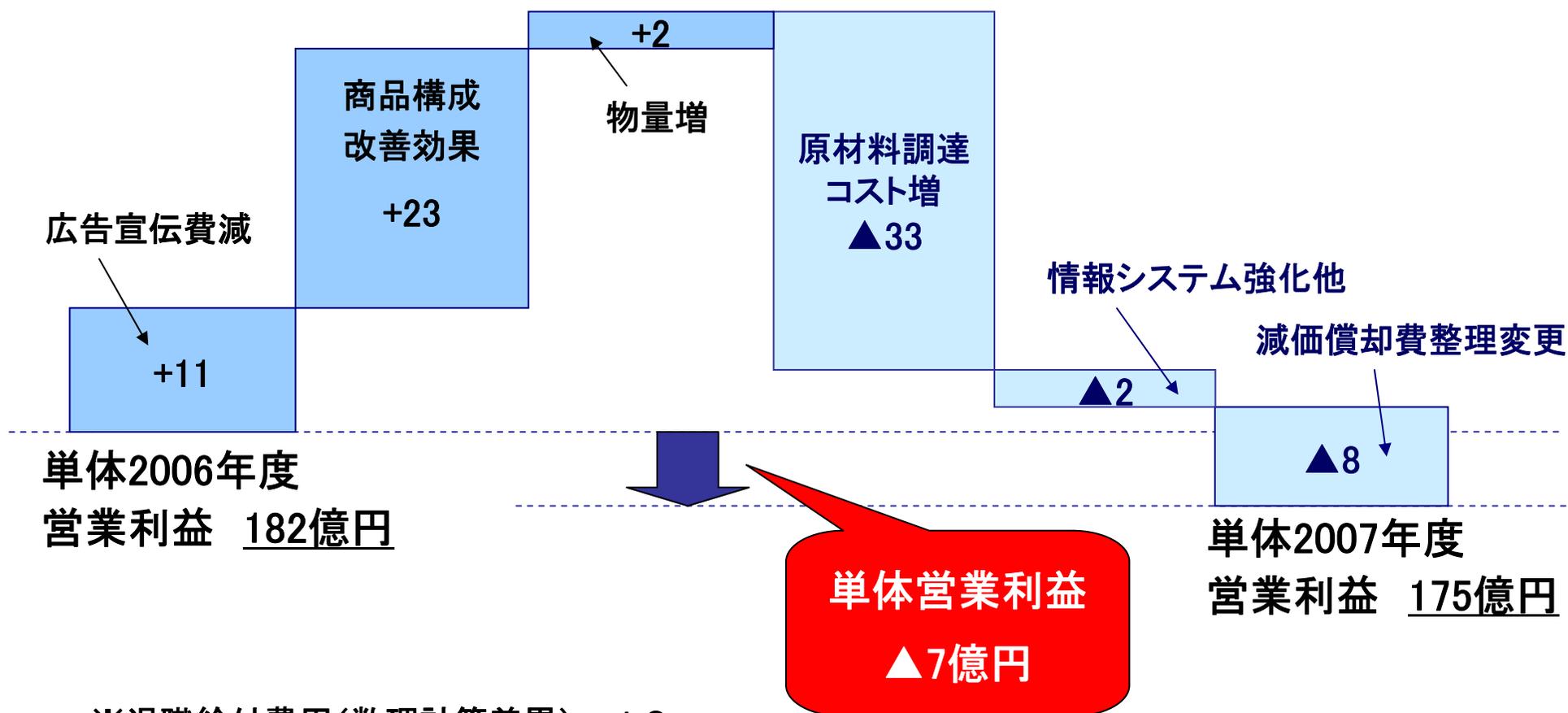
◆ WTO／FTAによる国際化の進展

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

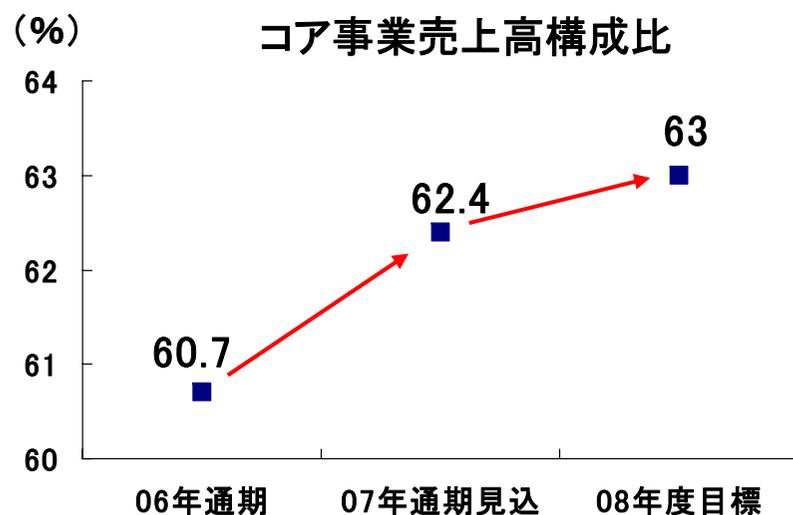
2007年度業績見通し(3)

◆ 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