

# 2007年度(2008年3月期) ～中間決算説明会～

2007年11月20日  
明治乳業株式会社

# 御挨拶

取締役社長  
浅野 茂太郎

## 2007年度上期の評価

### ◆ 近年にない厳しい経営環境

- 原材料価格の高騰

### ◆ コア商品群の販売不足

- 「明治おいしい牛乳」「ヴァーム」等は堅調
- ヨーグルト、宅配商品は前年割れ

## 2007年度通期見通し

期首予想を大幅に上回る原材料価格の高騰

- 全社戦略ブランドの強化
- 商品のリニューアル等、商品付加価値の向上
- 一層のコスト低減

利益見通しを下方修正

価格引き上げ等も検討

## 目標とする経営指標(08年度について)

「2008中計」に掲げた08年度目標(連結)  
売上高:7550億円 経常利益:260億円  
売上高経常利益率:3.4%

**目標達成は困難な状況**

内部努力+商品の価格改定等により、  
原材料コストアップ等を吸収していく

**07年度の下方修正予想値を上回る数値を目指す**

# 2007年度中間決算説明および 2007年度の通期業績見通し

専務取締役

永田 毅

# 07年度の計画の確認(07年5月22日説明)

## 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

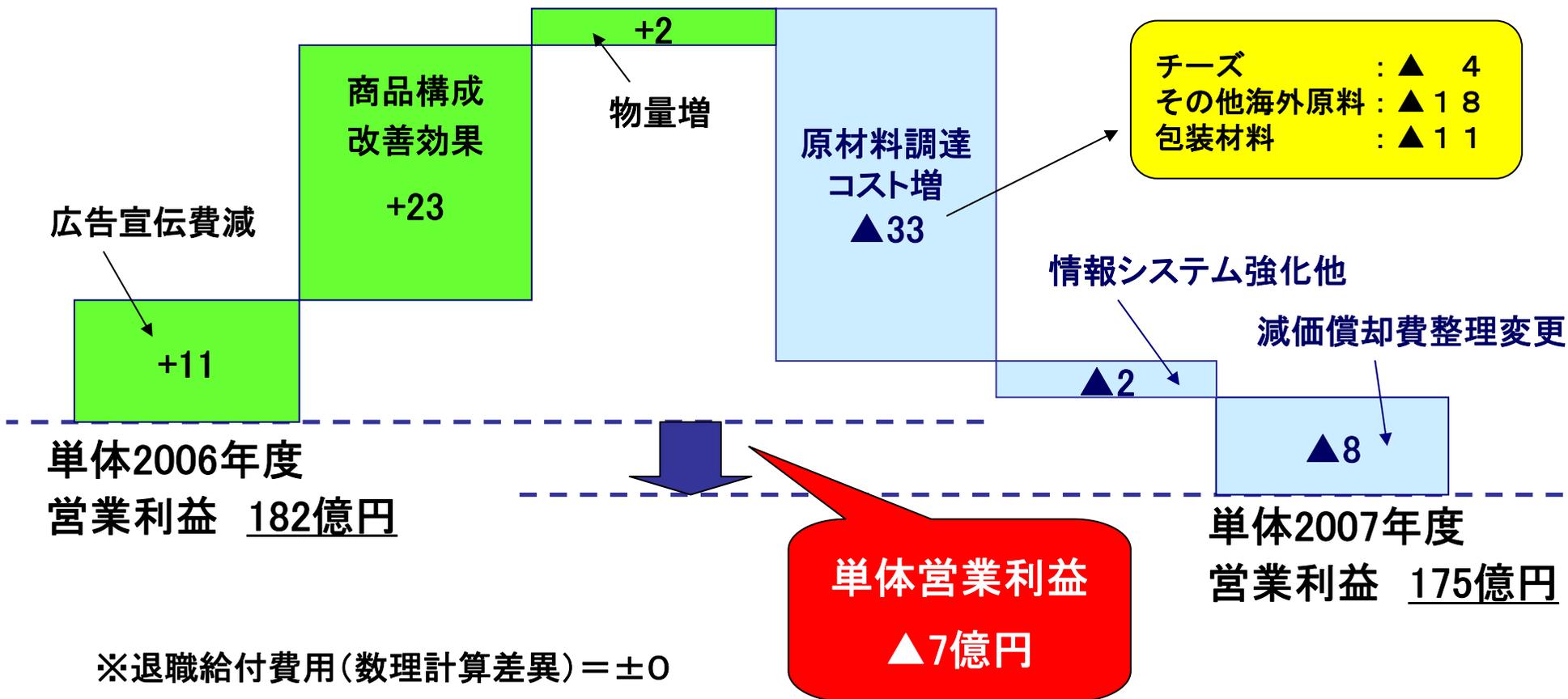
チルド事業への参入意欲

◆ WTO/FTAによる国際化の進展

# 07年度の計画の確認(07年5月22日説明)

## 2007年度業績見通し

### ◆ 2007年度 営業利益要因分析(単体)



## 2007年度中間決算のポイント

◆ 川上インフレ 暴風雨の様相

◆ 川下デフレ 脱却への動き

◆ 続出する食品偽装事件

◆ 07年度中間決算

→ 減収に加え大幅減益

- ヨーグルト・宅配商品等の販売不足
- 原材料等の高騰

# 2007年度中間決算ハイライト

## ◆ 原材料価格高騰の影響などにより減収減益

	連結			単体		
	(億円)	前年同期比 増減(%)	計画比 増減(%)	(億円)	前年同期比 増減(%)	計画比 増減(%)
売上高	3,652	▲0.3	0.5	2,500	▲1.1	▲0.9
営業利益	126	▲21.1	▲10.5	95	▲24.2	▲13.6
経常利益	126	▲20.7	▲10.6	97	▲23.5	▲13.2
当期純利益	78	▲22.9	▲8.4	63	▲17.3	▲8.5
一株当り利益(EPS)	23.97円	▲8.8円	—	19.22円	▲5.28円	—
自己資本利益率(ROE)	5.4%	▲2.6ppt	—	5.0%	▲1.8ppt	—
営業キャッシュフロー	124	▲111億円	—	—	—	—
投資キャッシュフロー	▲142	▲88億円	—	—	—	—
フリーキャッシュフロー	▲18	—	—	—	—	—

(注)計画比は、2007年5月15日発表の業績予想数値との比較です。

# セグメント情報(連結)

- ◆ 食品事業 : 減収・減益  
 ヨーグルト等の売上低迷、原材料コストアップ
- ◆ サービス・その他事業 : 増収・利益前年並  
 (例) 飼料事業:売上増<原料高

(億円)

	食品		サービス・その他※		計	
		前年同期比 増減		前年同期比 増減		前年同期比 増減
売上高	3,124	▲22	763	+21	3,888	▲0
営業利益	111	▲32	16	+0	127	▲32
売上高営業利益率 (%)	3.6	▲1.0ppt	2.1	▲0ppt	3.3	▲0.8ppt

(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	前年同期比増減		項目	前年同期比増減	
	連結	単体		連結	単体
流動資産	▲94	93	負債合計	37	262
現預金	▲144	▲135	流動負債	▲33	163
売掛債権	▲0	▲16	買掛債務	32	14
たな卸資産	36	29	金融債務	▲183	▲31
その他	14	216	その他	117	180
固定資産	186	189	固定負債	70	98
有形固定資産	155	178	金融債務	56	95
無形固定資産	11	▲0	その他	13	2
投資有価証券	▲20	▲20	純資産	54	21
その他	39	31	資本金・剰余金他	79	44
			評価差額金	▲24	▲23
資産合計	92	283	負債・純資産合計	92	283

※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・%)

			物量
	金額	前年同期比	前年同期比
市乳	1,482	▲2.3	▲2.6
牛乳類	618	▲1.9	▲2.0
ヨーグルト	520	▲2.7	▲3.0
その他	343	▲2.3	▲3.8
乳製品	330	1.5	▲0.8
粉乳	134	▲6.0	▲8.3
れん乳	5	4.2	4.5
バター	79	12.1	5.3
チーズ	112	4.2	3.4
アイスクリーム	259	6.0	9.6
飲料	164	▲2.6	▲4.4
その他	263	▲2.5	—
合計	2,500	▲1.1	—

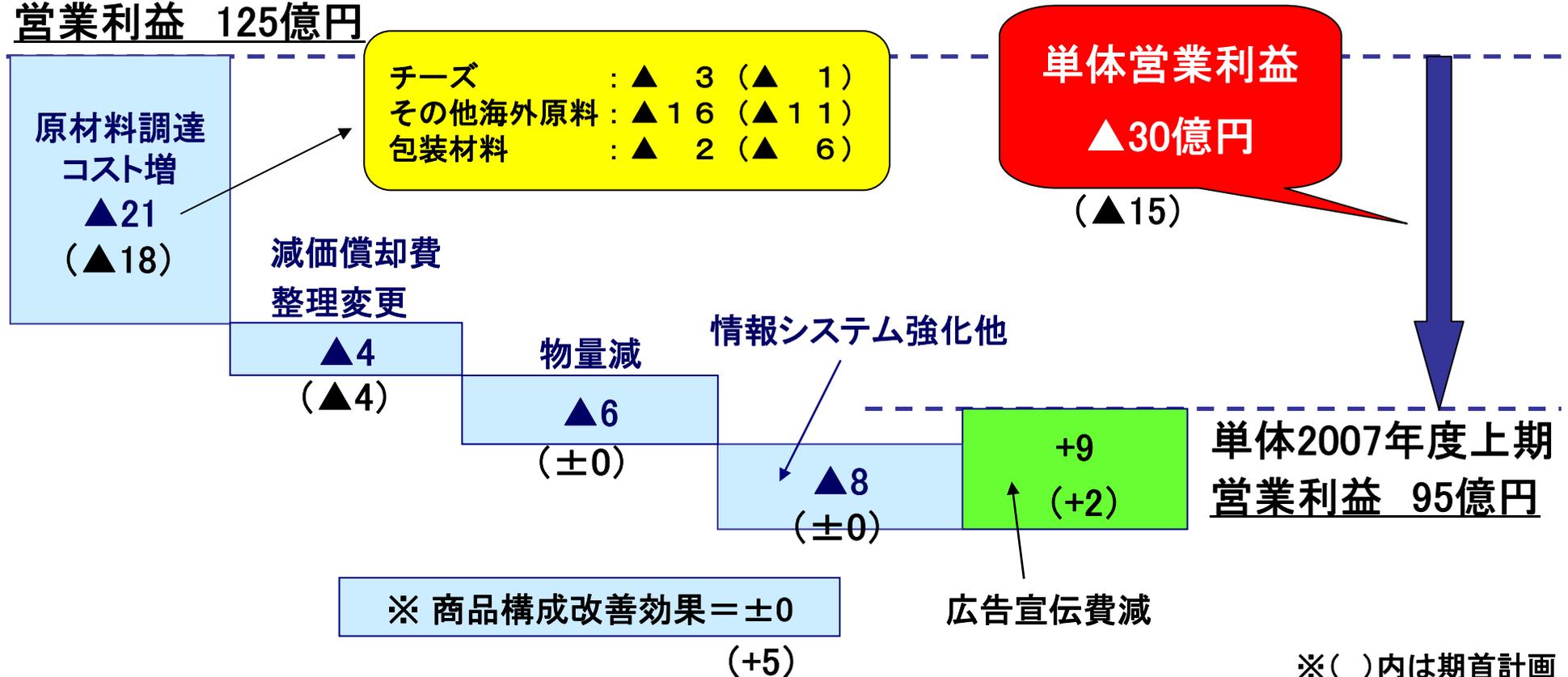
## 損益概要(単体)

	単体		
	金額(億円)	前年同期比増減 (億円)	前年同期比増減 (%)
売上高	2,500	▲26	▲1.1
売上総利益	730	▲38	▲5.1
売上総利益率	29.2%	—	▲1.3ppt
販管費	635	▲8	▲1.3
（販売費）	538	▲12	▲2.2
（一般管理費）	97	3	3.8
営業利益	95	▲30	▲24.2
営業利益率	3.8%	—	▲1.2ppt

# 営業利益の増減益要因分析

## ◆ 2007年度上期 営業利益要因分析(単体)

単体2006年度上期  
営業利益 125億円



※ 商品構成改善効果 = ±0 ( +5 )

広告宣伝費減

※( )内は期首計画

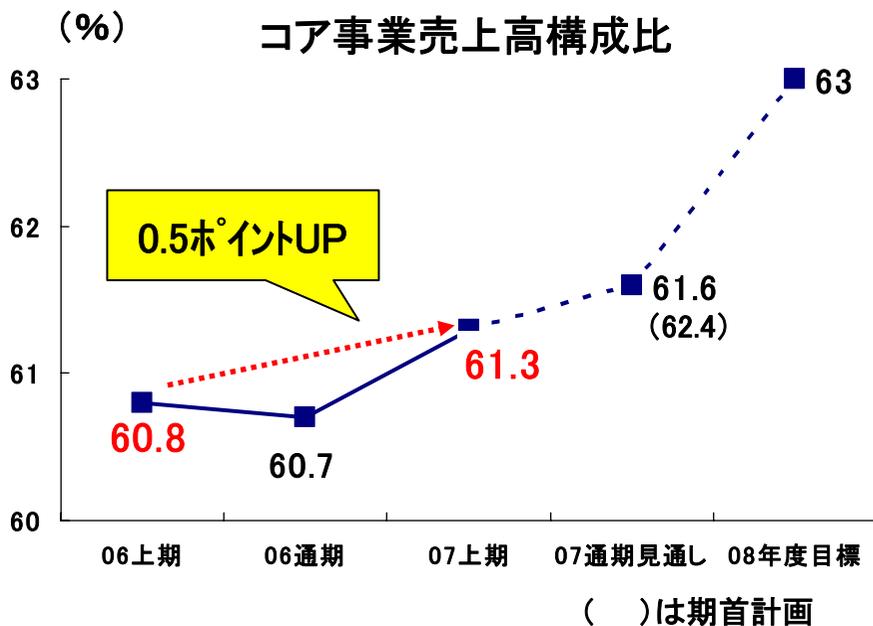
# 損益計算書(单体)

	单体		
	金額(億円)	前年同期比増減 (億円)	前年同期比増減 (%)
売上高	2,500	▲26	▲1.1
営業利益	95	▲30	▲24.2
営業外収益	12	▲3	▲23.2
営業外費用	9	▲4	▲29.5
経常利益	97	▲29	▲23.5
特別利益	17	▲16	▲49.4
特別損失	3	▲16	▲81.1
中間純利益	63	▲13	▲17.3

# 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



重点コア商品群売上高

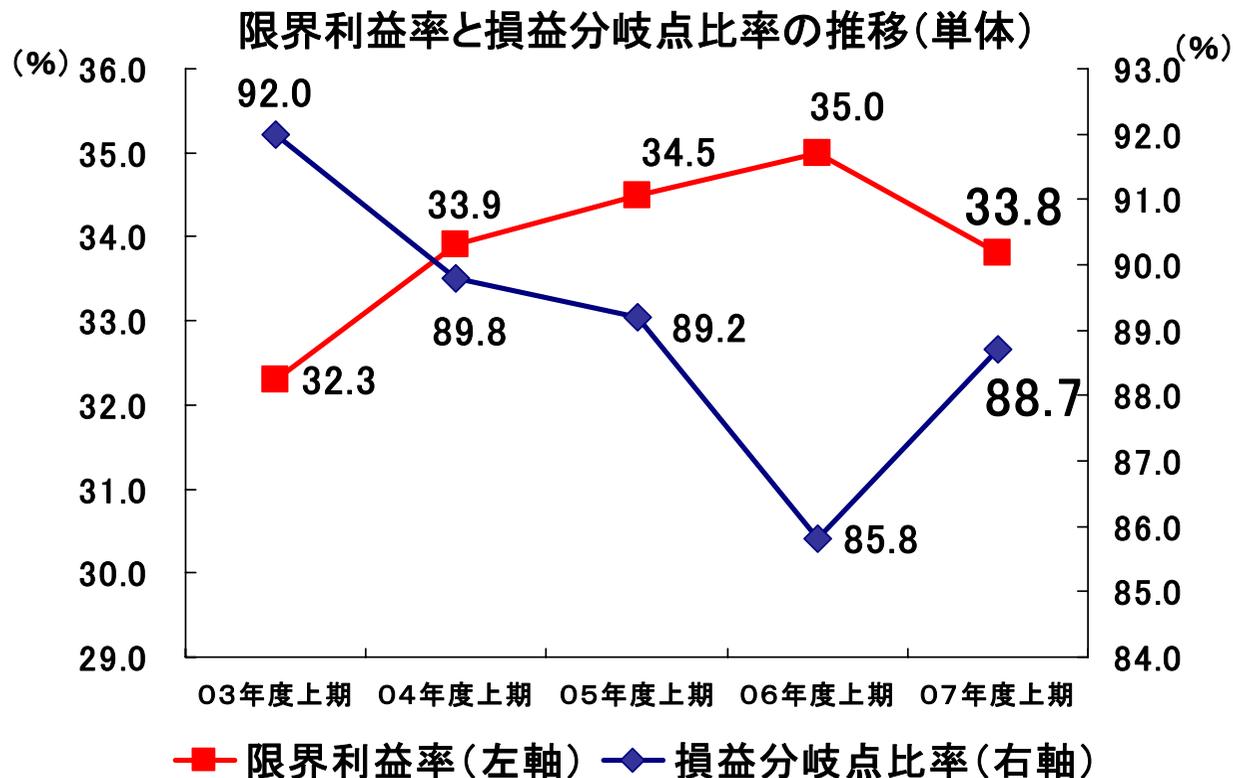
(億円)

	2007年度上期実績		2007年度当初計画	
		前期比 (%)		前期比 (%)
明治おいしい牛乳	246	+5	473	+5
明治ブルガリアヨーグルト	336	▲4	730	+8
明治プロビオヨーグルトLG21	143	+2	290	+3
宅配商品	219	▲3	451	+2
明治北海道十勝チーズ	48	+4	103	+5
明治エッセルスーパーカップ	90	+2	145	+6
ヴァーム	44	+8	72	+3

# 08中計 重点戦略の進捗

## ① コア事業の選択・強化

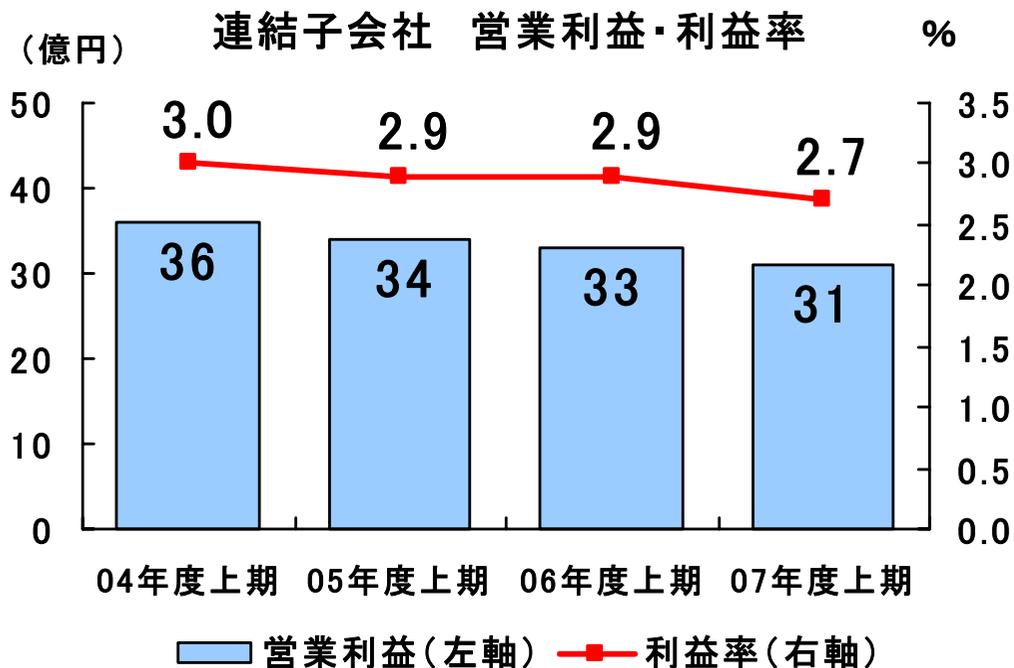
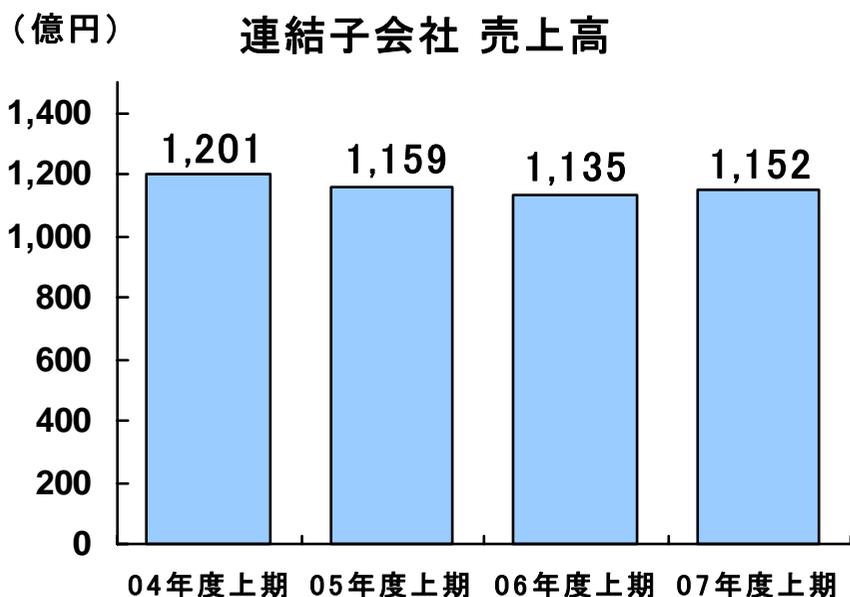
◆ 限界利益率／損益分岐点比率ともに悪化



# 08中計 重点戦略の進捗

## ② グループ経営効率の追求

◆ 原油／原材料の価格高騰により増収ながら減益



※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	前年同期比増減	金額	計画比増減	前年同期比増減
販売グループ	9	817	1	▲16	6	▲4	▲3
生産グループ	5	204	▲0	10	5	0	▲0
畜産・飼料グループ	3	344	20	19	2	▲0	0
物流グループ	3	476	▲1	▲6	8	0	▲0
その他グループ	4	77	7	2	4	1	1
計	24	1,920	28	9	29	▲2	▲2

販売G

減収・減益 特に共配事業の苦戦

生産G

原料価格高騰の中、経営効率改善等により健闘

畜産・飼料G

「アサヒブロイラー」:業績好調 「明治飼糧」:増収・減益 「明治ケンコーハム」:前年並維持

物流G

不効率地域撤退により減収

その他G

医薬事業等が堅調に推移

(注)グループ区分:決算短信9頁「事業系統図」参照 (除外:持分法会社)

# 「国際食料問題研究会報告書」について ①

## 「国際食料問題研究会報告書」について

平成19年11月  
農林水産省

### 位置付け

- 19年3～7月に開催した「国際食料問題研究会」の成果として、バイオエタノール需要の増大、途上国の経済成長など、食料をめぐる国際情勢や世界の食料需給の見通しなどの最新状況を把握・分析した報告書
- 特に、世界人口の4割を占め、国際的な食料需給に大きな影響を及ぼす中国とインドの2か国について議論を深めるとともに、地球温暖化、水資源、農業技術といった生産面に影響を及ぼす諸要素や、水産物需給について専門的に議論

### 研究会の構成

官房長及び総合食料局長が主催し、以下の有識者が参画

- 上林 篤幸 農林水産政策研究所国際領域上席主任研究官  
 大賀 圭治 日本大学生物資源科学部教授  
 柴田 明夫 丸紅株式会社丸紅経済研究所所長  
 鈴木 宣弘 東京大学大学院農学生命科学研究科教授  
 ※ 上記有識者に加え、テーマに応じて専門家を招聘



### 需要

- これまでは、直線的な右肩上がり増加(2007年の穀物需要21億トン)
- 今後は、途上国を中心とした人口増加(2050年は現在の1.4倍である92億人)や所得向上により、食料需要が大幅に増加  
 特に、所得向上による畜産物・油脂類等の需要の増加は、飼料穀物・油糧原料の大幅な増加をもたらす
- 更に、世界的に増加しているバイオ燃料需要と食料需要が競合

- バイオ燃料向け需要: 少なくとも今後2～3年間は、原料とうもろこしの需給がひっ迫
- 中国の食料需要: 我が国と同様のアジア型の食生活が定着する見方もある一方、肉類や乳製品の消費は都市と農村間の格差を埋める形で増加するとの見方
- インドの食料需要: 牛肉や豚肉の摂取が厳しいヒンズー教を国民の8割が信仰している影響で、肉類の増加は限定的であるが、穀物は人口増加により今後も増加

### 報告書の主な内容

### 生産

- 過去約40年間、世界の穀物収穫面積は7億haとほぼ横ばいで推移。一方、品種改良などの技術開発により、単収が大幅に増加し、生産量の増加を支えてきたが、近年、単収の伸びが鈍化(60年代:年3%→70年代:年2%→80年代以降:年1.5%)
- 今後とも、穀物収穫面積の拡大が見込まれない中、単収の伸びの鈍化、地球温暖化や砂漠化の進行などが生産に影響を与えることが懸念

- 需要に対する生産能力: 食料需給がひっ迫し、農産物価格が上昇すれば、生産も弾力的に増加することが可能との見方もある一方、単収の伸びの鈍化傾向や農地の新規開発コストの上昇により、生産増加が困難になるとの見方
- 水資源と食料貿易: 我が国は、将来的に水不足が懸念されるアメリカやオーストラリアに食料を依存している状況にあるが、長期的な視点で食料輸入のあり方を考えるべき
- 地球温暖化: 地球温暖化の進展により、異常気象の規模が拡大し、頻度も多くなることから、世界の農業生産に負の影響を及ぼす可能性

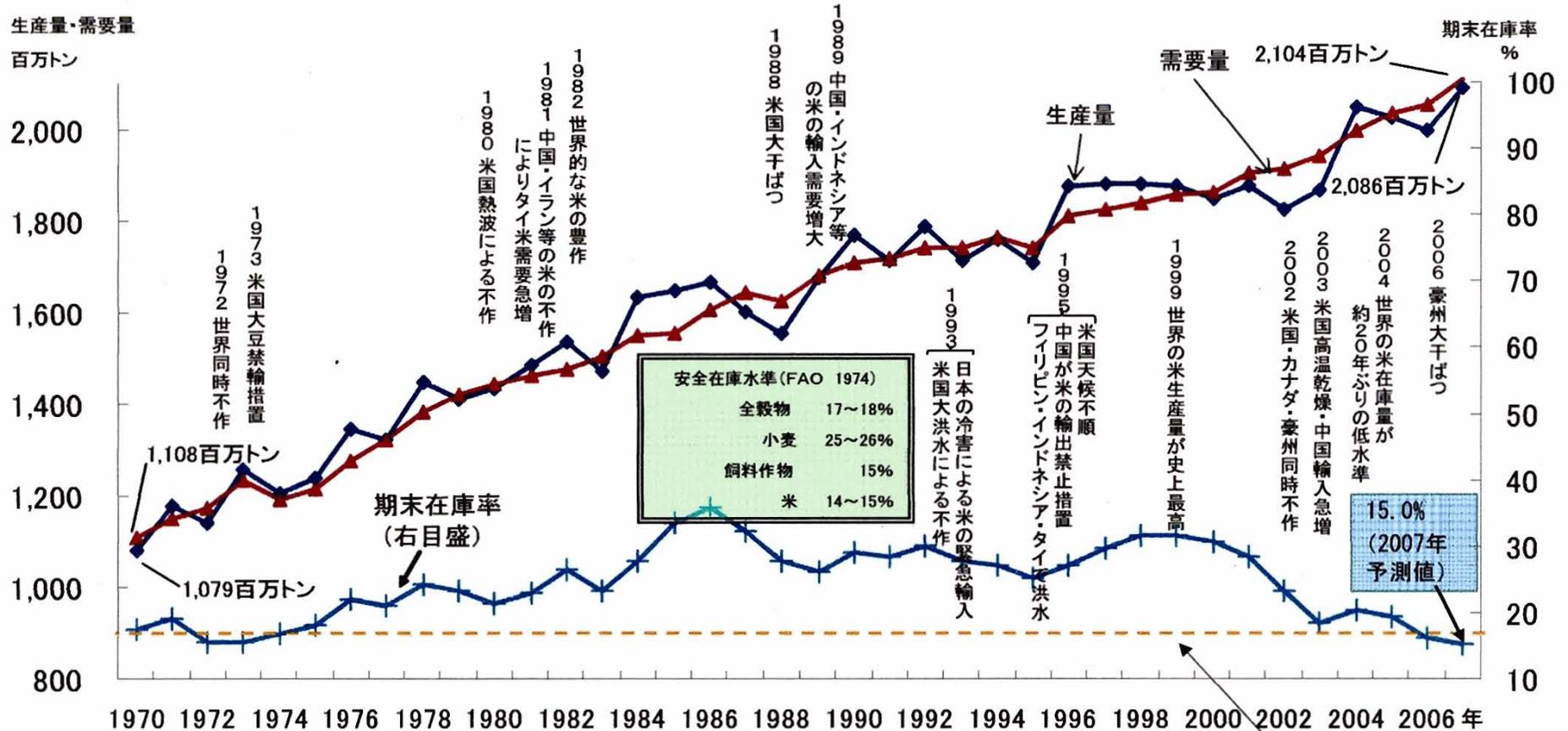
### 需給

- これまでは、過不足分を期末在庫で調整しつつ、食料需要の増加に生産量が対応する形で増加  
 最近では、需要量が増加する中で、主要穀物の連年の不作により、穀物の期末在庫率(2007年予測値15.0%)は、食料危機といわれた1970年代初めの水準まで低下
- 今後、食料需要がこれまでの見通し以上に増大する可能性がある中で、生産の拡大が着実に図られなければ、食料需給はひっ迫し、現在、上昇傾向にある農産物価格はより高い水準へとシフトする可能性

国際的な食料需給が将来的に不安定になると見込まれる中で、食料の6割を海外に依存する我が国としては、国内生産の増大を図ることを基本として、これと輸入、備蓄とを適切に組み合わせていく国内方針の下で、食料自給率の向上に積極的に取り組む必要

# 「国際食料問題研究会報告書」について ②

## □ 穀物の需給の推移



資料:USDA「World Agricultural Supply and Demand ESTIMATES」(September 12, 2007)、「World Markets and Trade」,「PS&D」

安全在庫水準 (FAO 1974)  
全穀物 17~18%

# 海外原料相場について

## SKY PRICE??? 青天井の海外原料相場

◆ チーズ価格 (CIF)	06年1～6月	07年7～12月	08年1～6月
	\$ 3000/トン	\$ 3700/トン	\$ 5500～5800/トン
◆ 乳 製 品 (FOB)	07年9月		
脱 粉	\$ 5300/トン	(前年同月比 1.9倍)	※ヨーロッパ相場
バター	\$ 6100/トン	( 〃 3.2倍)	〃
W P C	\$ 3329/トン	( 〃 2.4倍)	※アメリカ相場
乳 糖	\$ 2304/トン	( 〃 2.7倍)	〃
◆ 油 脂	07年10月		
パーム油	前年同月比	1.9倍	
ヤシ油	〃	1.5倍	
◆ 果汁・果肉	07年10月		
オレンジ果汁	前年の	150%	
ブルーベリー	〃	115%	
中国リンゴ	〃	150%	

※ 記載の数字は当社調べ

# 2007年度下期の計画 (業績見通しと主な取組み)

# 2007年度業績見通し(1)

(億円・%)

		通期				
		2006年度 実績	2007年度 期首計画	2007年度 修正計画	前期比	期首 計画比
連結	売上高	7,027	7,042	7,050	0.3	0.1
	営業利益	235	227	176	▲25.4	▲22.5
	経常利益	234	226	180	▲23.1	▲20.4
	当期純利益	137	138	106	▲22.7	▲23.2
単体	売上高	4,812	4,828	4,795	▲0.4	▲0.7
	営業利益	182	175	128	▲29.9	▲26.9
	経常利益	183	175	132	▲28.2	▲24.6
	当期純利益	92	105	80	▲13.4	▲23.8

# 2007年度業績見通し(2)

## ◆ 期首計画対比(増減額)

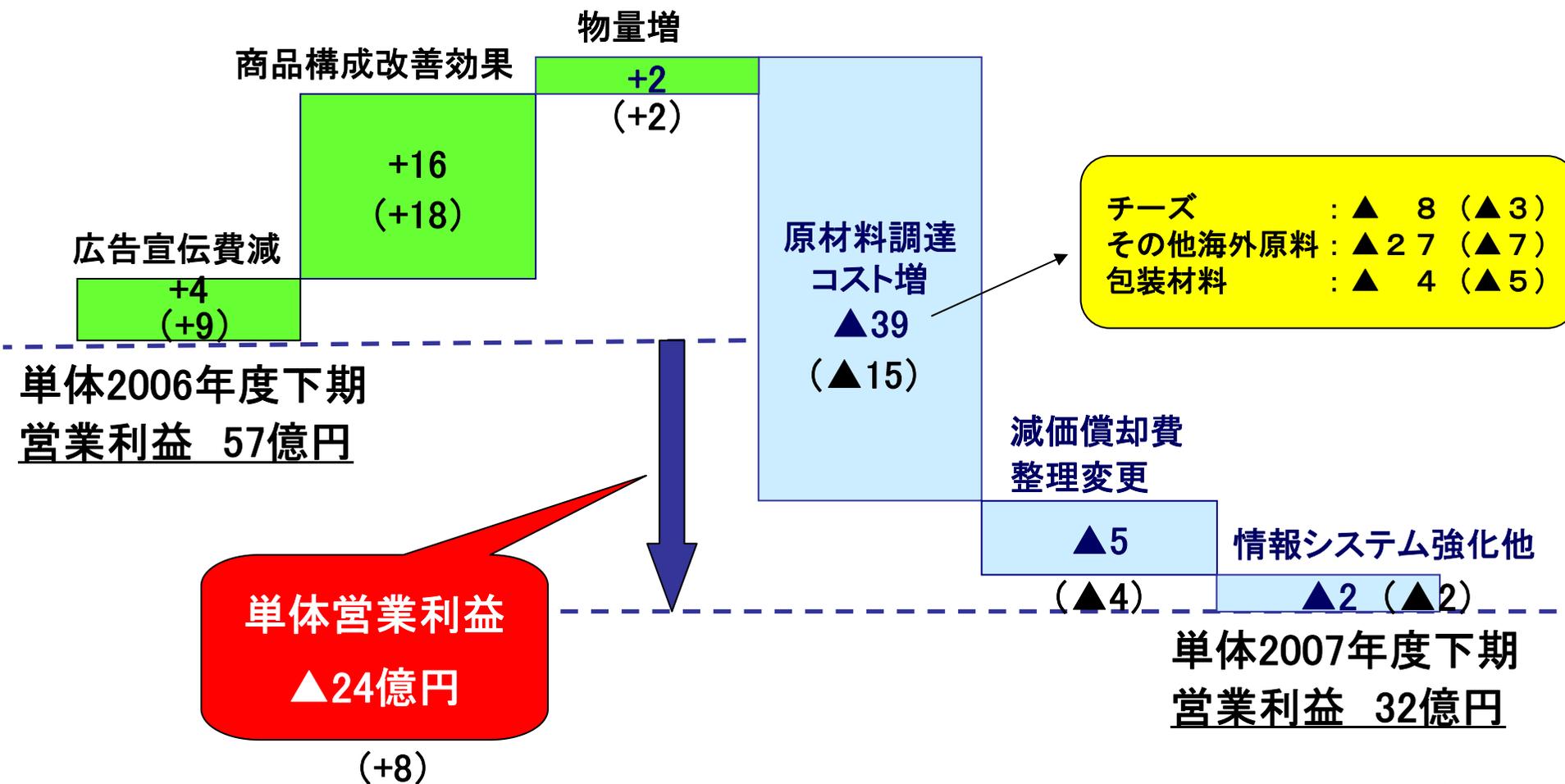
(億円)

		07年度下期			07年度通期		
		期首計画	修正計画	差異	期首計画	修正計画	差異
連結	売上高	3,406	3,397	▲8	7,042	7,050	8
	営業利益	86	49	▲36	227	176	▲51
	経常利益	83	53	▲30	226	180	▲46
	当期純利益	52	27	▲24	138	106	▲32

		07年度下期			07年度通期		
		期首計画	修正計画	差異	期首計画	修正計画	差異
単体	売上高	2,306	2,294	▲11	4,828	4,795	▲33
	営業利益	65	32	▲32	175	128	▲47
	経常利益	63	34	▲28	175	132	▲43
	当期純利益	36	16	▲19	105	80	▲25

# 2007年度業績見通し(3)

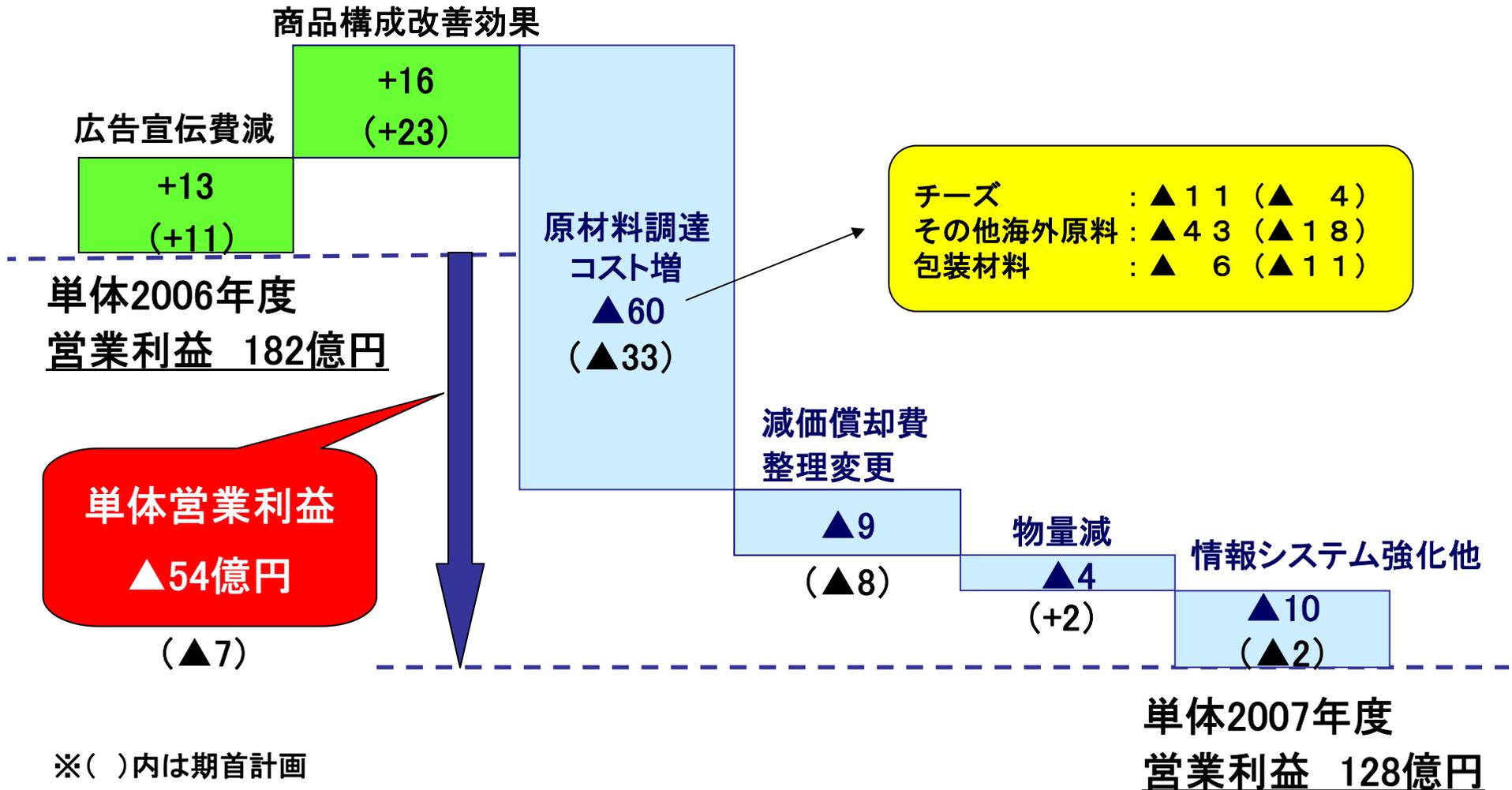
## ◆ 2007年度下期 営業利益要因分析(単体)



※( )内は期首計画

# 2007年度業績見通し(4)

## ◆ 2007年度通期 営業利益要因分析(単体)



## 2007年度業績見通し(5)

### ◆ 原材料価格高騰に対する対応

- 環境認識 : 「地球規模の食料問題」・当分続く構造的展開  
消費者として : 価値有るものへの選択的消費の増大  
企業として : 限りある資源の有効利用  
大胆なミックス変換戦略の構築  
技術開発力の重要性

原価アップ対策委員会 (07年7月30日発足…

07/2の製品コスト等改革委員会を改組)

- ・ 全社戦略ブランドの一層の強化
- ・ 商品リニューアル、小容量商品へのシフト
- ・ 経費全般の徹底的見直し
- ・ 商品の価格改定の検討

# 2007年度業績見通し(6)

単体	下期計画				通期計画	
	期首		修正		修正	
	売上高	前年同期比	売上高	前年同期比	売上高	前年同期比
市乳	1,470	2.9	1,440	0.8	2,923	▲0.8
牛乳類	576	▲1.9	573	▲2.2	1,192	▲2.1
ヨーグルト	543	8.0	527	4.8	1,048	0.9
その他	351	3.8	339	0.2	683	▲1.0
乳製品	337	▲0.6	341	0.7	674	1.0
粉乳	140	1.4	140	1.8	274	▲2.2
れん乳	4	±0	4	22.8	10	2.2
バター	72	▲10	78	▲2.2	157	4.3
チーズ	118	1.7	117	1.5	229	2.8
アイスクリーム	122	▲4.7	129	0.8	388	4.1
飲料	124	▲6.8	131	▲1.1	295	▲2.0
その他	250	▲1.6	252	▲0.8	515	▲1.8
計	2,306	0.9	2,294	0.4	4,795	▲0.4

# 2007年度業績見通し(7)

## ◆ 重点コア商品群の販売目標

	2007年度下期見通し		2007年度通期見通し		2007年度期首計画	
	(億円)	前年同期比(%)	(億円)	前期比(%)	(億円)	前期比(%)
明治おいしい牛乳	227	+5	473	+5	473	+5
明治ブルガリアヨーグルト	359	+11	695	+3	730	+8
明治プロビオヨーグルトLG21	147	+4	290	+3	290	+3
宅配商品	218	±0	437	▲1	451	+2
明治北海道十勝チーズ	55	+6	103	+5	103	+5
明治エッセルスーパーカップ	55	+15	145	+6	145	+6
ヴァーム	28	▲3	72	+3	72	+3

# 08中計 戦略課題

## ◆ 既存優位事業のさらなる強化

### 明治おいしい牛乳

- ゲーブル(1000ml・500ml):店頭における効果的陳列
- スリムブリック:取扱店拡大
- 宅配壇:契約件数拡大
- 新商品「125ml×3」の市場定着



### 宅 配

- 「明治プロビオヨーグルトLG21」および「明治ヨーグルト美しいあした」の拡売
- 宅配専用商品の開発
- 新規拠点開設の支援

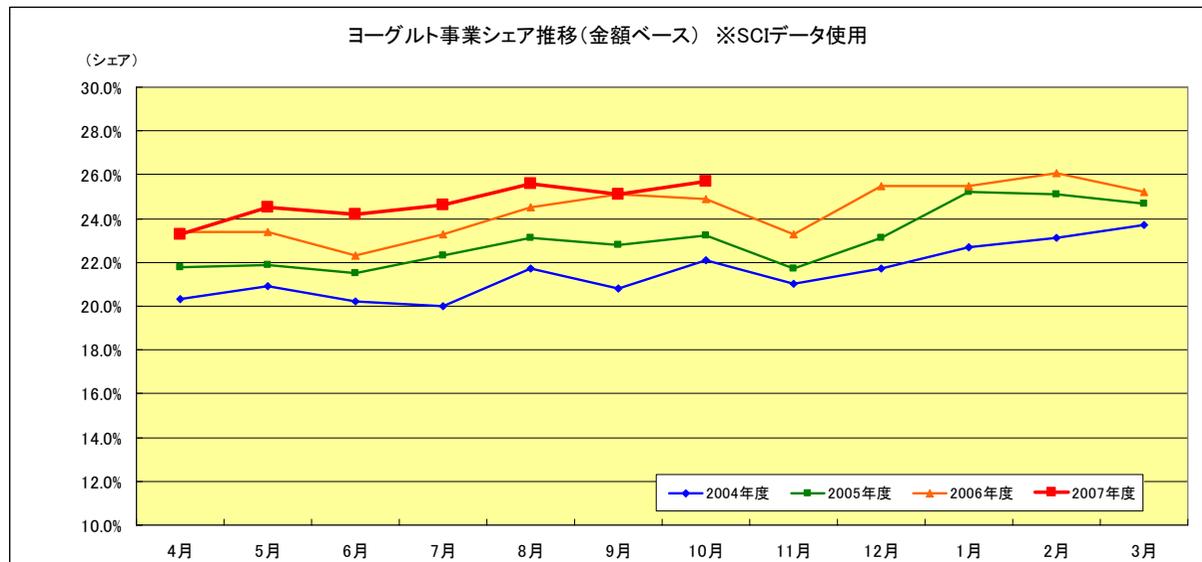
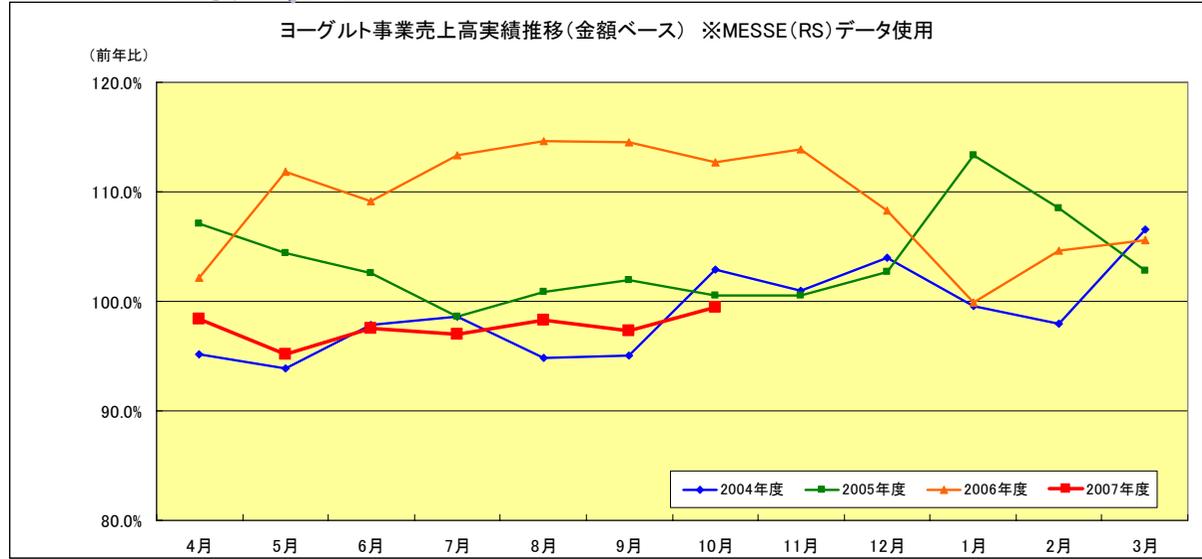




# 08中計 戦略課題

## ◆ 既存優位事業のさらなる強化

ヨーグルト ①



## 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 ②

### ◆ 明治ブルガリアヨーグルト



- ・ 新商品「明治ブルガリアヨーグルトLB81そのままプレーン」  
→ 大規模な店頭試食キャンペーン、TVCM、店頭コミュニケーション施策の実施
- ・ 4連タイプ → 人気フレーバーの新商品を随時投入

### ◆ 明治プロビオヨーグルトLG21

- ・ 認知と理解の促進
- ・ ロイヤルユーザーの確保および新規顧客の獲得



## 08中計 戦略課題

### ◆ 既存優位事業のさらなる強化

#### 明治エッセルスーパーカップ

- TVCM、店頭コミュニケーション施策の実施
- シーズンフレーバーの投入



#### ヴァーム

- 広告PR活動と店頭販促との  
連携強化による新規ユーザーの獲得
- 普及啓蒙活動の質の向上



# 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」シリーズの強化  
→ チーズの価値訴求・需要喚起を目的に  
積極的なプロモーション活動を実施

### 流動食

- ・ 新規顧客の開拓
- ・ 大学および基幹病院への取組み強化
- ・ 営業力の強化



## 08中計 戦略課題

### ◆ 独自性のある技術開発力・商品力の強化

#### ◆ 「明治ブルガリアヨーグルトLB81そのままプレーン」

(07年9月25日発売)

“そのまま食べておいしいプレーンヨーグルト”

- ・ 「まろやか丹念発酵」(脱酸素低温発酵法)
- ・ NF膜処理技術



#### ◆ 「明治ほほえみ らくらくキューブ」

(07年10月2日発売)

- ・ 世界初のキューブタイプのコナミルク



# 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	1,541	▲10	7	0
生産グループ	5	396	10	8	▲1
畜産・飼料グループ	3	707	47	3	▲4
物流グループ	3	973	▲6	18	▲0
その他グループ	4	164	19	9	5
計	24	3,784	61	46	▲0

販売G

客先への複合提案、融合物流推進等の取り組みを一層強化

生産G

経営効率改善の一層の推進

畜産・飼料G

原材料大幅アップ懸念材料

物流G

軽油価格アップを経営効率の改善等により吸収

その他G

医薬事業等が堅調に推移する見通し

## おわりに

◆ 大転換期の食品産業 「地球規模の食糧問題」

◆ 技術開発業務の重要性 「小さなコトの積み重ね」

◆ 新たなる飛躍に向けて 仕掛け中計の完遂へ

チーズ工場

流動食設備増強

新調粉設備設置

ヨーグルトライン増強

根室自然保全区の設置・・・(財)日本野鳥の会と保護協定

◆ 企業経営の礎 食の安全 と コンプライアンス

