

# 2007年度（2008年3月期） ～決算説明会～

2008年5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年度の自社評価

### ◆ 経営環境の激変

海外原料や包材等の価格高騰

### ◆ コストアップへの対応策

製造コスト低減、物流の合理化等

原材料価格高騰が継続する見込み

コストアップ分の吸収が困難

### ◆ 商品のメーカー希望小売価格の改定

物量への影響も想定範囲内

## 2008年度の経営環境等

原材料価格のコストアップ(200億円想定)

商品価格改定の浸透・定着

戦略ブランド強化

増収・増益見通し

成長事業の基盤強化

・チーズ事業、流動食事業

カテゴリNo.1事業強化

・ヨーグルト事業、調粉事業

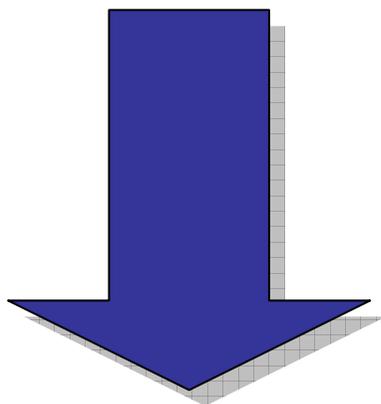
グループ経営の効率化

・グループ内物流の最適化

## 2009年度以降について

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」



**不透明な経営環境**

マクロ経済、世界的な原材料・食糧の状況



**2009年度以降の新中期経営計画の策定に着手**



# 2007年度決算説明および 2008年度の通期業績見通し

専務取締役  
永田 毅

## 2007年度決算のポイント

5年連続増益(連結経常利益)から大幅減益へ

海外原料・包装材料の大幅コストアップ

ヨーグルト・宅配商品の低迷

嵐のごとき原料相場の高騰に対して

原価アップ対策委員会の本格始動

国内酪農業の疲弊の危機

08年春棚替に向けての価格改定プログラム

日本の酪農・乳業のターニングポイントの年??

# 2007年度決算概要

## ◆ 原材料価格高騰の影響などにより大幅減益

	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	7,069	0.6	0.3	4,783	▲0.6	▲0.2
営業利益	162	▲31.1	▲7.6	121	▲33.3	▲4.8
経常利益	160	▲31.4	▲10.7	123	▲32.5	▲6.1
当期純利益	92	▲32.7	▲13.0	64	▲30.1	▲19.2
一株当り利益(EPS)	28.0円	▲14.7円	—	19.6円	▲9.1円	—
自己資本利益率(ROE)	6.4%	▲4.3ppt	—	5.1%	▲3.1ppt	—
営業キャッシュフロー	185	▲50.0	—	—	—	—
投資キャッシュフロー	▲446	▲288.9	—	—	—	—
フリーキャッシュフロー	▲260	—	—	—	—	—

(注)計画比は、2007年11月20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  
牛乳類・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・減益  
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	5,957	▲8	1,575	+63	7,533	+55
営業利益	145	▲54	17	▲16	163	▲71
売上高営業利益率 (%)	2.4	▲0.9ppt	1.1	▲1.2ppt	2.1	▲1.0ppt

(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	▲142	▲76	負債合計	52	112
現預金	▲106	▲104	流動負債	▲165	▲125
売掛債権	▲101	▲72	買掛債務	▲78	▲85
たな卸資産	74	61	金融債務	▲41	▲27
その他	▲8	39	その他	▲44	▲12
固定資産	208	177	固定負債	217	237
有形固定資産	188	185	金融債務	230	239
無形固定資産	24	1	その他	▲12	▲1
投資有価証券	▲56	▲54	純資産	13	▲11
その他	51	45	資本金・剰余金他	55	27
			評価差額金	▲41	▲38
資産合計	66	101	負債・純資産合計	66	101

# 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	2,882	▲2.2	▲2.9
牛乳類	1,188	▲2.4	▲2.6
ヨーグルト	1,023	▲1.5	▲1.9
その他	669	▲3.0	▲4.7
乳製品	700	5.4	0.4
粉乳	281	0.2	▲5.3
れん乳	10	4.0	4.1
バター	166	10.5	4.1
チーズ	242	8.5	3.7
アイスクリーム	392	5.2	7.7
飲料	288	▲4.6	▲7.6
その他	519	▲1.0	—
合計	4,783	▲0.6	—

## 損益概要(単体)

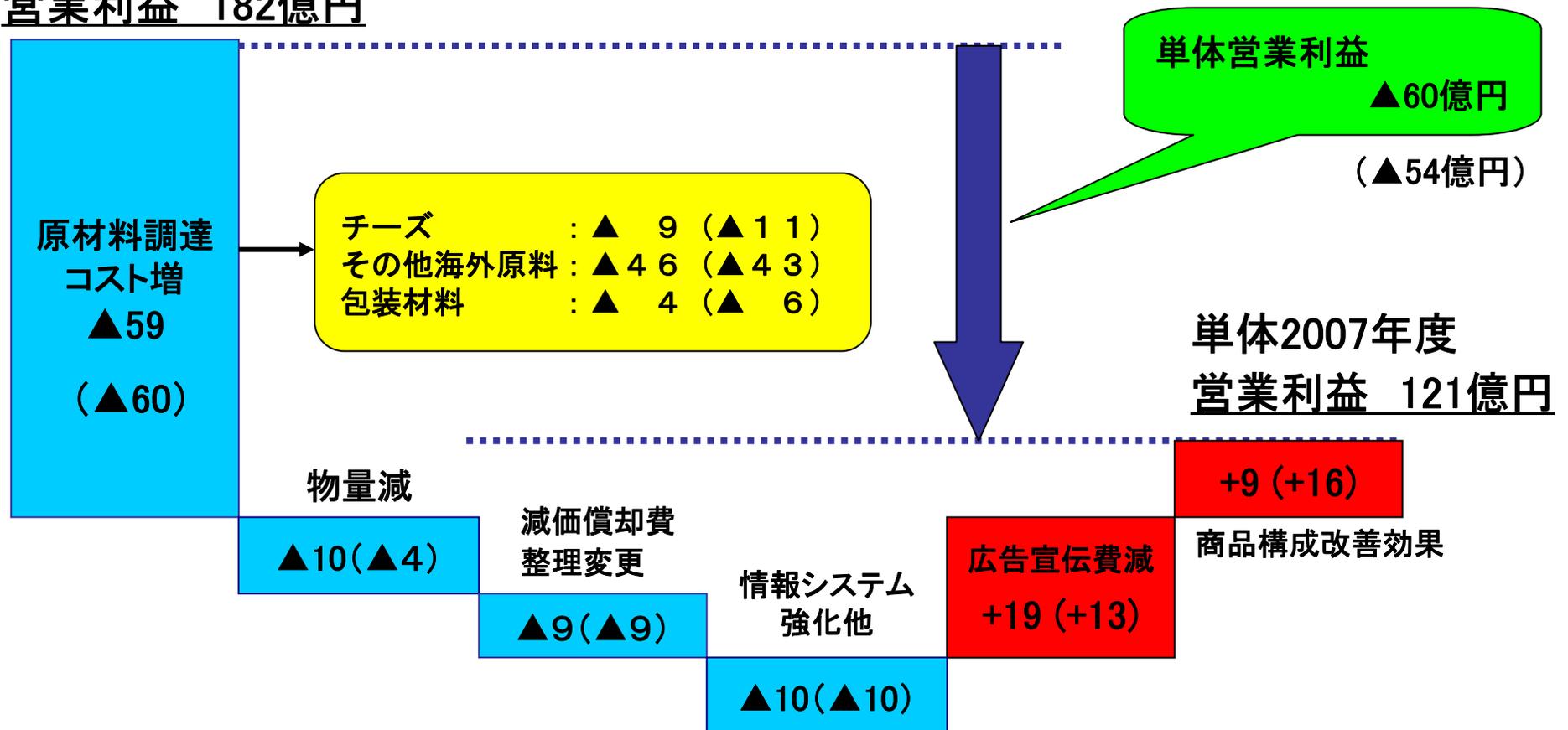
	単体		
	金額(億円)	前年同期比増減 (億円)	前年同期比増減 (%)
売上高	4,783	▲28	▲0.6
売上総利益	1,356	▲75	▲5.3
売上総利益率	28.4%	—	▲1.4ppt
販管費	1,234	▲14	▲1.2
（販売費）	1,040	▲19	▲1.7
（一般管理費）	194	5	2.6
営業利益	121	▲60	▲33.3
営業利益率	2.5%	—	▲1.3ppt

# 営業利益の増減益要因分析(単体)

## ◆ 2007年度 営業利益要因分析(単体) - ①

単体2006年度

営業利益 182億円



※( )内は中間決算発表時修正計画

## 営業利益の増減益要因分析(単体)

### ◆ 2007年度 営業利益要因分析(単体)－②

単位:億円

	A当初計画	B中間期見直し	C最終決算	C-A
06年度営業利益	182	182	182	-
商品構成改善	23	16 (0)	9	▲14
物量増効果	2	▲4 (▲6)	▲10	▲12
広告宣伝費	11	13 (9)	19	8
原材料調達コスト	▲33	▲60 (▲21)	▲59	▲26
システム他関連費用	▲2	▲10 (▲8)	▲10	▲8
償却費整理変更	▲8	▲9 (▲4)	▲9	▲1
差引	▲7	▲54 (▲30)	▲61	▲54
07年度営業利益	175	128	121	▲54

( )は中間期実績値

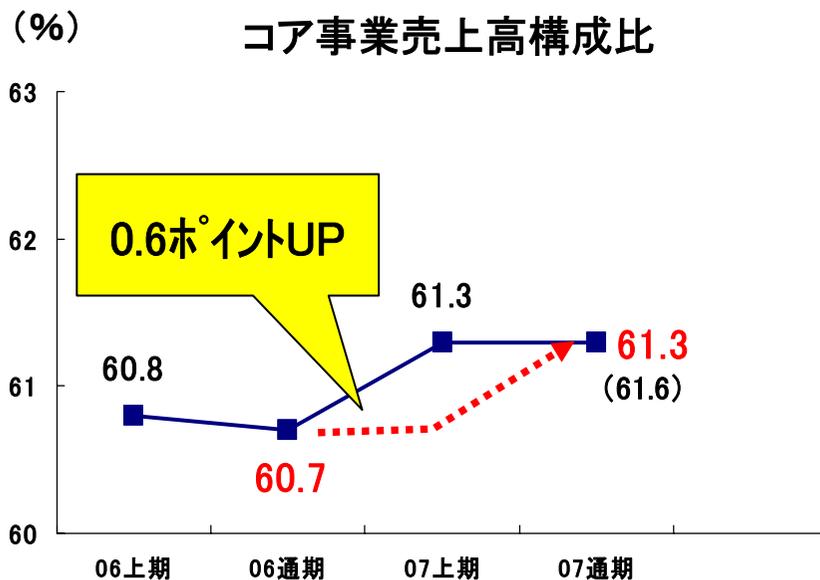
## 損益計算書(単体)

	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	4,783	▲28	▲0.6
営業利益	121	▲60	▲33.3
営業外収益	23	▲5	▲20.1
営業外費用	21	▲7	▲24.5
経常利益	123	▲59	▲32.5
特別利益	18	▲23	▲56.7
特別損失	14	▲45	▲76.1
当期純利益	64	▲27	▲30.1

# 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



※( )内は中間決算発表時修正計画

### 重点コア商品群売上高

(億円)

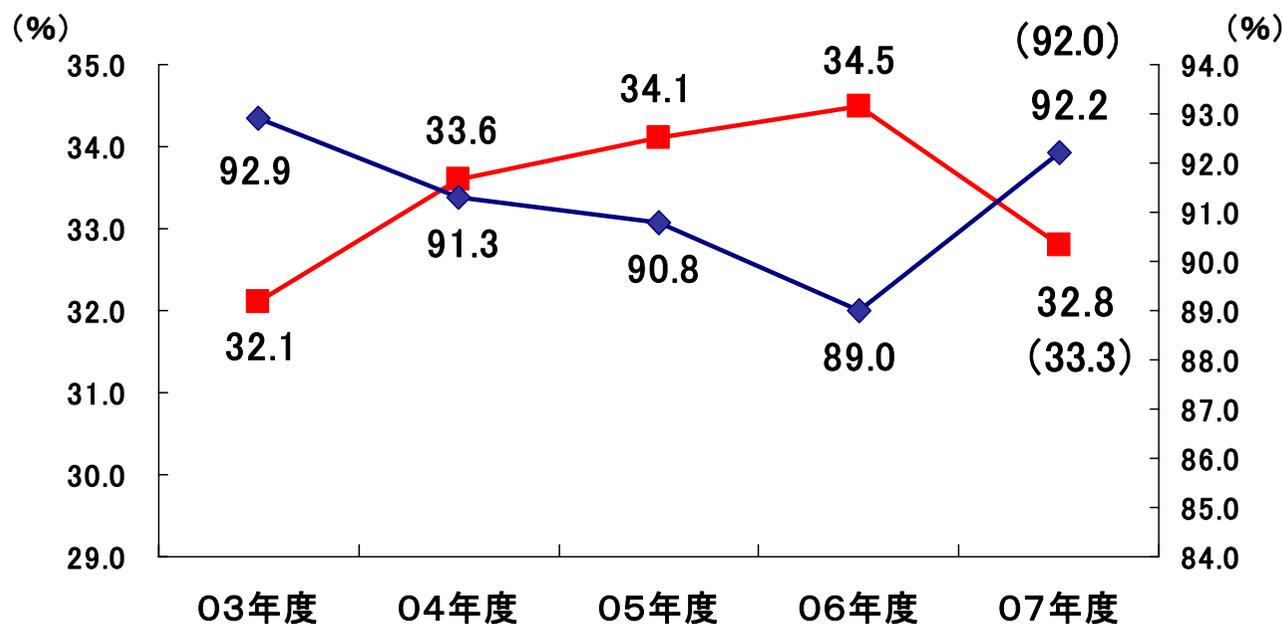
	2007年度期実績		2007年度 中間決算時 修正計画		当初 計画
		前期比 (%)		前期比 (%)	
明治おいしい牛乳	468	+4	473	+5	+5
明治ブルガリアヨーグルト	655	▲3	695	+3	+8
明治プロビオヨーグルトLG21	288	+3	290	+3	+3
宅配商品	434	▲2	437	▲1	+2
明治北海道十勝チーズ	103	+5	103	+5	+5
明治エッセルスーパーカップ	139	+2	145	+6	+6
ヴァーム	73	+4	72	+3	+3

# 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

限界利益率と損益分岐点比率の推移(単体)

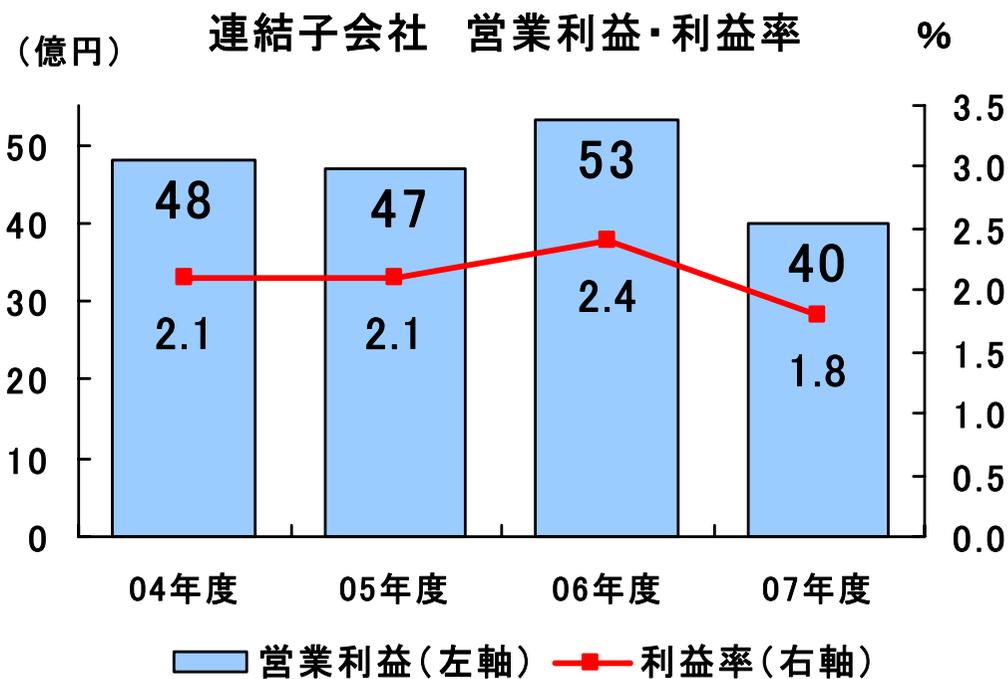
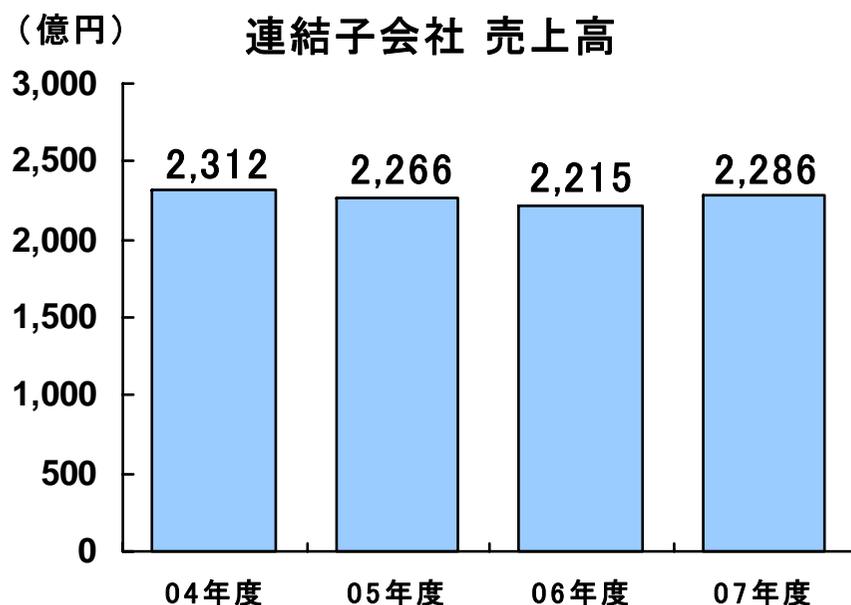


■ 限界利益率(左軸) ◆ 損益分岐点比率(右軸) ※ ( )内は中間決算発表時修正計画

# 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、2007年11月20日発表の修正計画比)

	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	1,528	▲13	▲23	0	▲7	▲6
生産グループ	5	399	3	12	8	0	▲1
畜産・飼料グループ	3	709	2	49	▲0	▲3	▲7
物流グループ	3	973	0	▲6	15	▲3	▲3
その他グループ	4	167	3	22	9	0	4
計	24	3,778	▲6	54	33	▲13	▲13

販売G

市場環境厳しい中、チルド・フローズン・共配事業いずれも苦戦

生産G

原料高の中、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

物流G

燃料価格高騰により減益、明治ロジテックへの組織再編へ

その他G

医薬品事業等が堅調に推移

# 海外原料相場の状況

※ 記載の数字は当社調べ

◆ <u>チーズ価格 (CIF)</u>	06年1～6月 \$ 3,000/トン	07年7～12月 \$ 3,700/トン	08年1～6月 \$ 5,700/トン
◆ <u>乳製品 (FOB)</u>	※ヨーロッパ相場		
	07年平均	08年予想	
脱粉	\$ 4,800/トン	\$ 5,200/トン	
バター	\$ 4,300/トン	\$ 5,700/トン	
乳糖	\$ 1,700/トン	\$ 1,000/トン	
◆ <u>油 脂</u>	08年1月		
パーム油	前年同月比 1.7倍		
ヤシ油	" 1.6倍		
◆ <u>果汁・果肉</u>	06年	07年	08年
オレンジ果汁	280～300円/kg	350円/kg	350円/kg
ブルーベリー	575円/kg	605円/kg	645円/kg
中国リンゴ	182円/kg	182円/kg	330円/kg

# 2008年度の計画 (業績見通しと主な取組み)

## 2008年度の事業環境

当分続く「地球規模の食糧問題」

波乱含みの国内食糧問題 値上げ・再値上げへの模索

「食」を巡る市場競争の激化 魅力的なチルド事業???

消費者の選択的消費の拡大 = 大胆なミックス変換戦略の構築

# 2008年度業績見通し(1)

## 【連結】

(単位:億円)

	通期		上期		下期	
	予想値	前年差異	予想値	前年差異	予想値	前年差異
売上高	7,162	101.3%	3,694	101.1%	3,468	101.5%
営業利益	165	2	91	▲35	74	37
経常利益	165	4	93	▲33	72	38
当期純利益	93	0	53	▲25	40	26

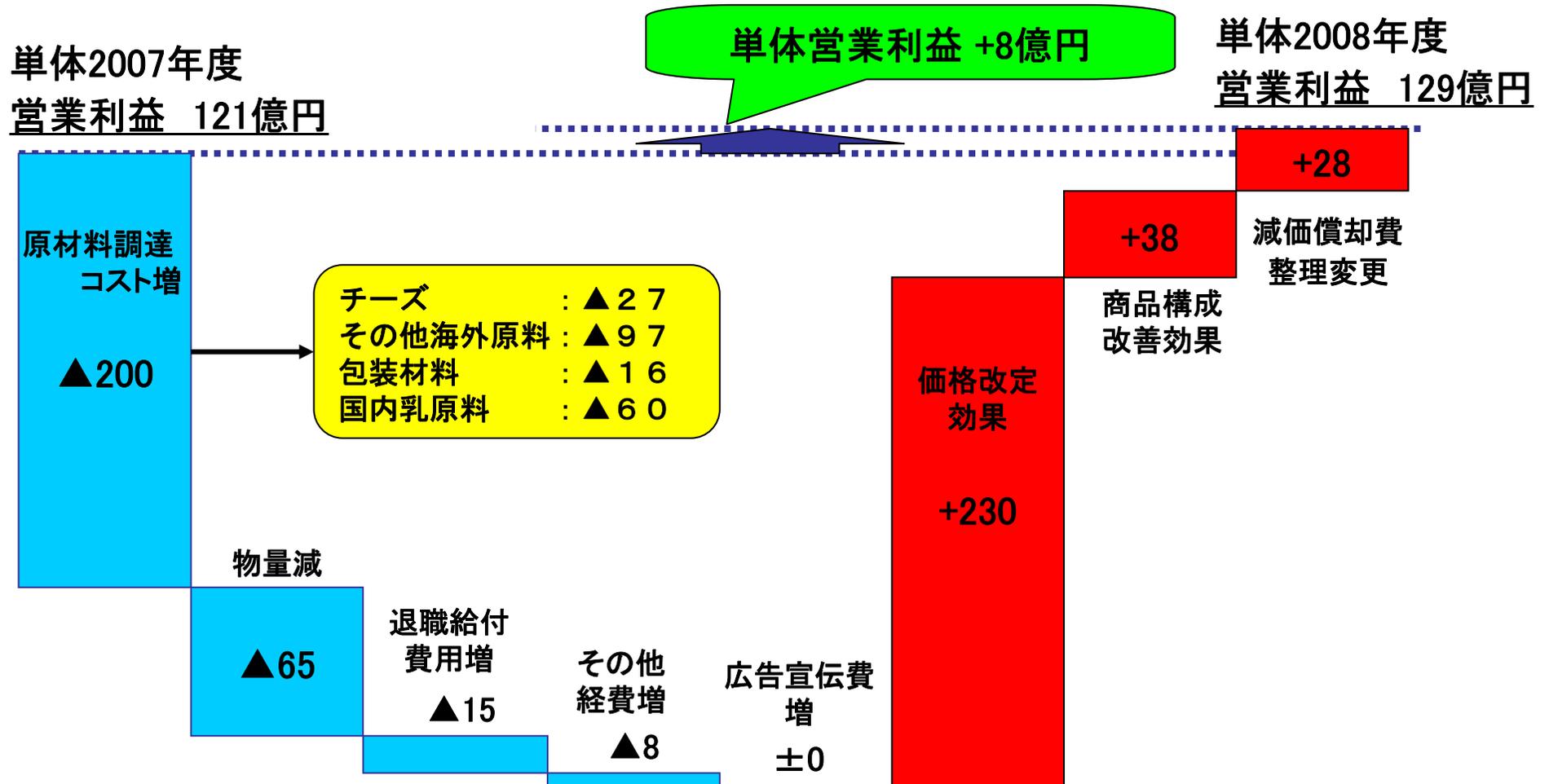
## 【単体】

(単位:億円)

	通期		上期		下期	
	予想値	前年差異	予想値	前年差異	予想値	前年差異
売上高	4,887	102.2%	2,530	101.2%	2,357	103.2%
営業利益	129	7	66	▲29	63	36
経常利益	135	11	70	▲27	65	38
当期純利益	75	10	42	▲21	33	31

# 2008年度業績見通し(2)

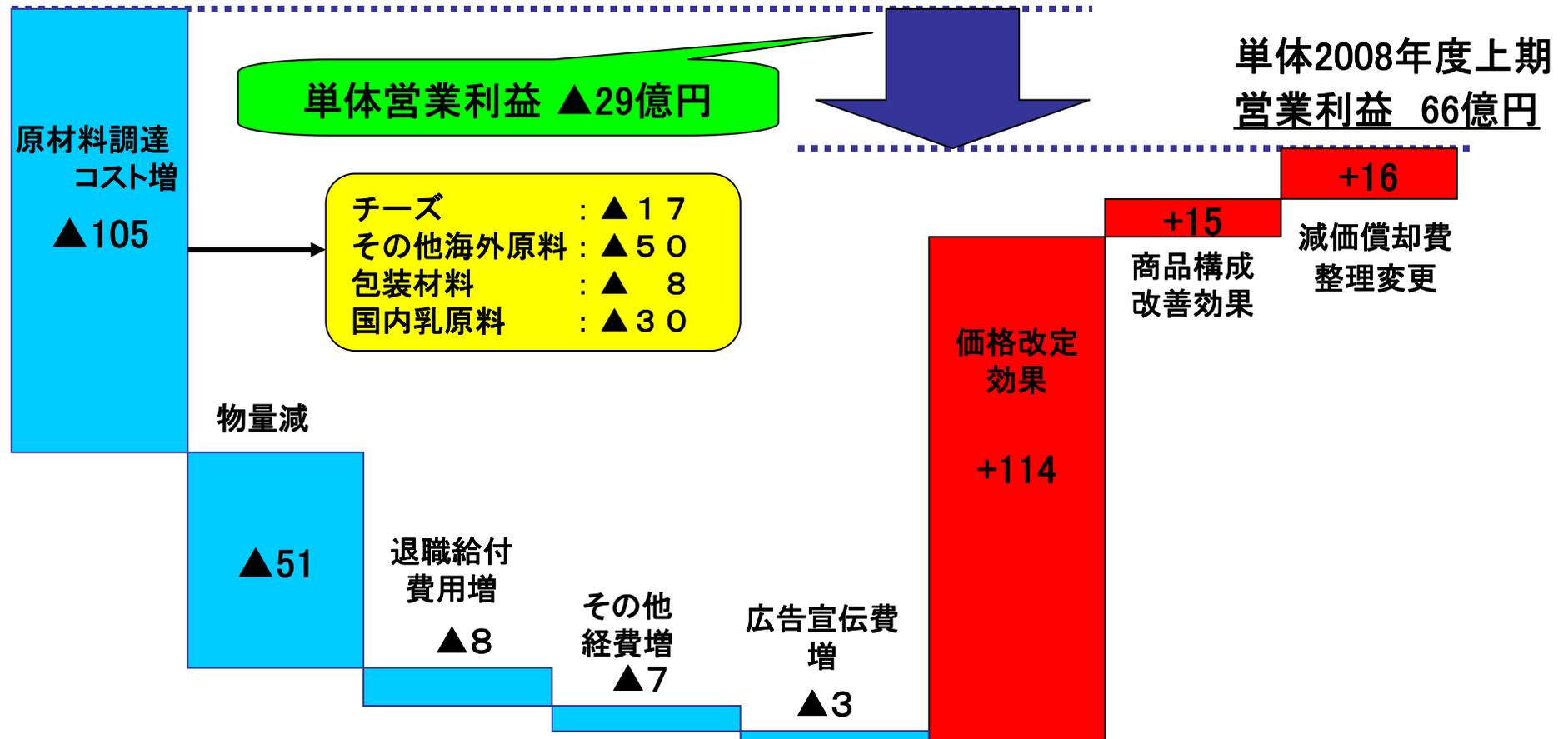
## ◆ 2008年度通期 営業利益要因分析(単体)①



# 2008年度業績見通し(2)

## ◆ 2008年度上期 営業利益要因分析(単体)②

単体2007年度上期  
営業利益 95億円



# 2008年度業績見通し(3)

## ◆ 価格改定実施商品の販売動向

	3 月		4 月	
	単価	物量	単価	物量
明治おいしい牛乳				
明治ブルガリアヨーグルト				
明治プロビオヨーグルトLG21				
宅配壘				
チーズ・マーガリン				
アイスクリーム				

	計画をクリア
	計画並
	計画をやや下回る
	計画を下回る
	計画を大幅に下回る

# 2008年度業績見通し(4)

## ◆ 部門別売上計画(単体)

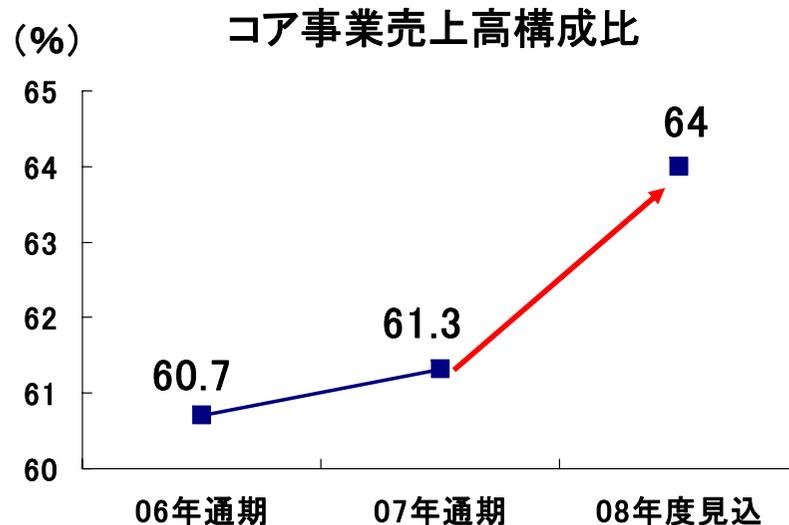
(単位:億円)

	通期計画		上期計画		下期計画	
	売上高	前期比(%)	売上高	前期比(%)	売上高	前期比(%)
市乳	2,968	3.0	1,515	2.2	1,452	3.8
牛乳類	1,184	▲0.3	610	▲1.3	574	0.7
ヨーグルト	1,145	11.9	579	11.3	565	12.5
その他	639	▲4.5	326	▲5.0	313	▲4.0
乳製品	721	3.0	343	3.9	377	1.9
粉乳	287	2.1	141	5.2	145	▲1.4
れん乳	10	±0	5	±0	4	▲20.0
バター	154	▲7.2	76	▲3.8	78	▲10.3
チーズ	269	11.2	120	7.1	148	13.8
アイスクリーム	379	▲3.3	248	▲4.2	130	▲2.3
飲料	261	▲9.4	146	▲11.0	115	▲6.5
その他	556	7.1	275	4.6	280	9.4
計	4,887	2.2	2,530	1.2	2,357	3.2

# 2008年度業績見通し(5)

## ◆ コア商品群の販売目標

■ 重点コア商品群売上高



	2008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	492	+24	+5
明治ブルガリアヨーグルト	727	+72	+11
明治プロビオヨーグルトLG21	324	+36	+12
宅配商品	437	+3	+0
明治北海道十勝チーズ	103	+0	+0
明治エッセルスーパーカップ	135	▲4	▲2
ヴァーム	79	+6	+8

## 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

- ・ 牛乳市場全体が減退する中で前期を上回る実績  
→ブランド力の更なる強化
- ・ 「125ml×3」の取扱店拡大、市場定着



#### 宅配

- ・ 「明治プロビオヨーグルトLG21」および  
「明治軽快グルコサミン」の拡売  
←高齢化進展による小容量ニーズの高まり
- ・ 販売店とお客様とのコミュニケーション強化



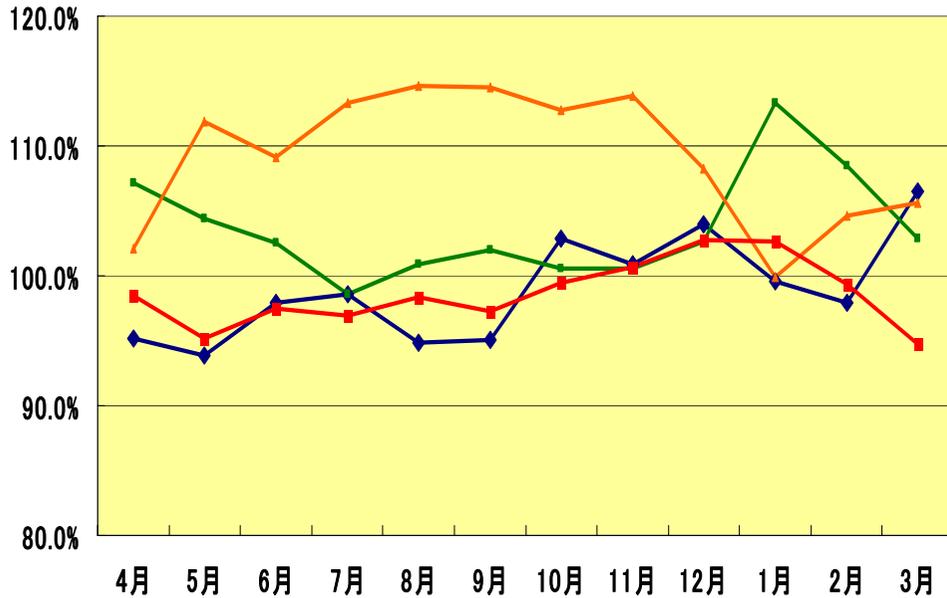


# 08中計 戦略課題

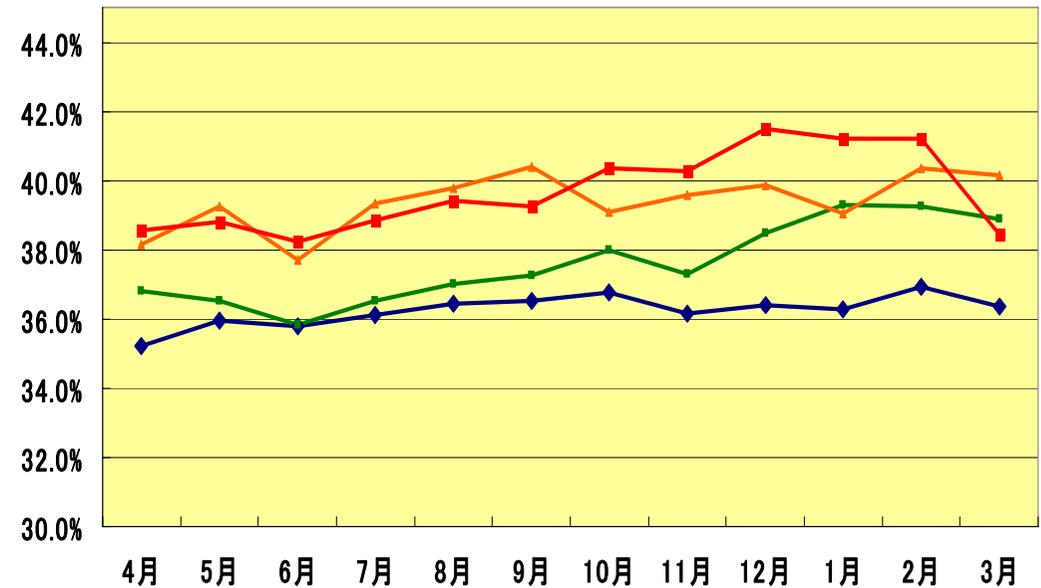
## ◆ 既存優位事業のさらなる強化

### ヨーグルト ①

ヨーグルト事業売上高実績推移(金額ベース) ※MESSEF-使用



ヨーグルト事業店頭シェア推移(金額ベース) ※SRIデータ使用



◆ 2004年度  
 ◆ 2006年度

◆ 2005年度  
 ◆ 2007年度

# 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



- ・「明治ブルガリアヨーグルトLB81そのままプレーン」の市場定着、育成に向け店頭コミュニケーション施策の強化
- ・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」の更なる深耕を図る
- ・新フレーバー追加による新規顧客獲得・購入個数増加



## 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

- ・ 価格改定の市場定着を目指す
- ・ TVCM、消費者キャンペーンによるコミュニケーション強化



#### ヴァーム

- ・ 新商品「スーパーヴァーム」のユーザー開拓の為、体感サンプリングなど普及啓蒙活動を強化
- ・ 店頭ツールを用い、量販店での採用拡大





## 08中計 戦略課題

### ◆ 成長事業領域への積極的投資

#### チーズ

- ・08年3月 十勝工場本格稼働開始
- ・国産ナチュラルチーズの増売に向けた販売活動を強化



#### 流動食

- ・群馬栄養食工場建設中(08年8月稼働予定)
- ・営業人材の育成強化、在宅市場販路拡大



## 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)

- ・ 「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



### ◆ 脱酸素低温発酵法・NF膜処理技術の分野拡大

## 08中計 戦略課題

### 経営全般にわたる仕組み革新の実践

#### ◆トレーサビリティ強化に向けて

新冷蔵庫システムの徹底展開

FNSグループのシステム統合

乳製品受発注センターの1拠点集約

◆トレーサビリティ ≡ 食の安全・安心確保 ≡ 経済的メリットに連携

## 08中計 戦略課題

### ◆ グループ経営効率の追求(08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	1,526	▲2	0	▲0
生産グループ	5	383	▲15	8	0
畜産・飼料グループ	3	733	24	▲4	▲4
物流グループ	2	981	8	15	0
その他グループ	4	131	▲36	9	▲0
計	23	3,757	▲21	29	▲4

販売G

客先への複合提案、融合物流推進等の取組強化で一層強化

生産G

経営効率改善の一層の推進

畜産・飼料G

配合飼料価格をはじめ資材・物流費などの高騰が懸念材料

物流G

物流機能を統合による競争力強化

その他G

通販事業等の強化

## 08中計 戦略課題

### ◆ グループ経営効率の追求 (明治ロジテック(株) 設立)

08年4月 明治ロジテック(株) 設立

東京牛乳運輸(株)

(株)コントラ

・グループ内物流の統合・一元管理により、チルドを中心とした食品物流における競争力強化

新規顧客を獲得し、収益拡大と安定化を図る

おわりに

◆環境変化に翻弄された07年度

◆新たなる飛躍に向けて

仕掛け中計の完遂へ

チーズ工場本格稼働

流動食新設備の増強・活用

新調粉設備の新設・本格展開

ヨーグルトライン増強 等々

◆08年度の最大課題

価格改定の浸透努力

◆乳製品の供給継続という課題

車の両輪の酪農と乳業

◆企業経営の礎

食の安全とコンプライアンス

**MEIJI**

40

**MEIJI**  
明治乳業