

# 2008年度（2009年3月期） ～第2四半期決算説明会～

2008年11月18日  
明治乳業株式会社

# 御挨拶

取締役社長  
浅野 茂太郎

## 08中計の取組評価

### 1. 長期ビジョン

「独自の技術力・商品力を活かして世界の食品トップ企業と  
互角に競争できる食品企業グループを目指す」

### 2. 各中計の位置づけ

2005中計 「企業体質強化に向けた中計」

2008中計 「成長に向けての仕掛けを強化する中計」

2011中計 「長期ビジョン達成に向けた中計」

### 3. 08中計コンセプト

「新・総合乳業の創造」

独自性の高い顧客価値提供による世界に通用する高収益企業への挑戦

## 08年中計 重点戦略①「事業戦略」

コンセプト:「コア事業の選択強化と経営資源のさらなる集中」

(1) 既存優位事業領域での圧倒的競争優位確立による  
事業成長性の確保

(2) 「成長事業領域」への経営資源の積極投入により、  
成長基盤を確立する

(3) ノンコア事業領域については、徹底した収益改善を実践する

## 08年中計 重点戦略②「コーポレート戦略」

(1) お客様とのコミュニケーションに重点を置いた  
マーケティング力の徹底強化を図る

(2) 明治ブランドのさらなる向上と独自性のある  
技術開発力・商品力の徹底強化を図る

(3) 食の安全・安心に関する取り組みのさらなる推進を図る

(4) グループ経営効率の徹底追求と、経営全般にわたる  
仕組み革新を実践する

## 経営統合について

### 統合の目的

#### 1. 事業領域の拡大

「明治」ブランドを活かし、既存事業の強化や新たな分野への進出を図る

#### 2. 新たな需要の創造

異なる分野で培った両者の経営資源を融合し、新たな知見・技術を生み、新たな需要を創造する

### 「明治ホールディングス」の中期経営計画

2009年5月以降に発表予定

## 次期中計策定における環境認識について

### 1. 酪農・乳業界を取り巻く状況

生乳取引価格の引き上げ

飲用牛乳消費低迷

WTO農業交渉／日豪EPA交渉

価格転嫁???

### 2. 消費者の生活防衛意識の高まり

消費の低迷、景気の後退局面

「量と価格」から「質と価値」という考え方へのシフト

# 2008年度第2四半期決算説明および 2008年度の通期業績見通し

専務取締役  
永田 毅

## 08年度計画の確認(08年5月20日説明)

### ◆事業環境

当分続く「地球規模の食糧問題」

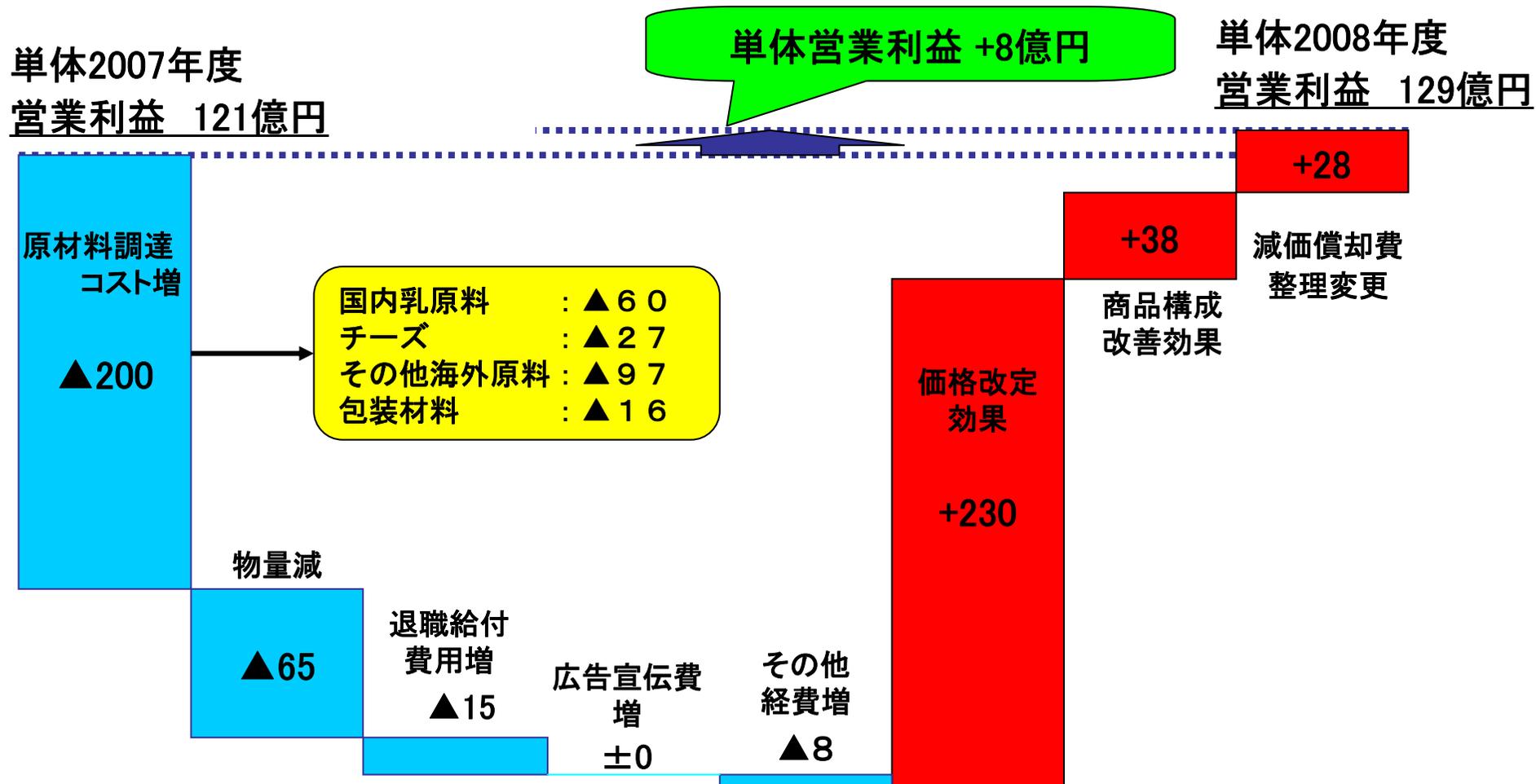
波乱含みの国内食糧問題 値上げ・再値上げへの模索

「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

# 08年度計画の確認(08年5月20日説明)

## ◆ 08年度通期 営業利益要因分析(単体)

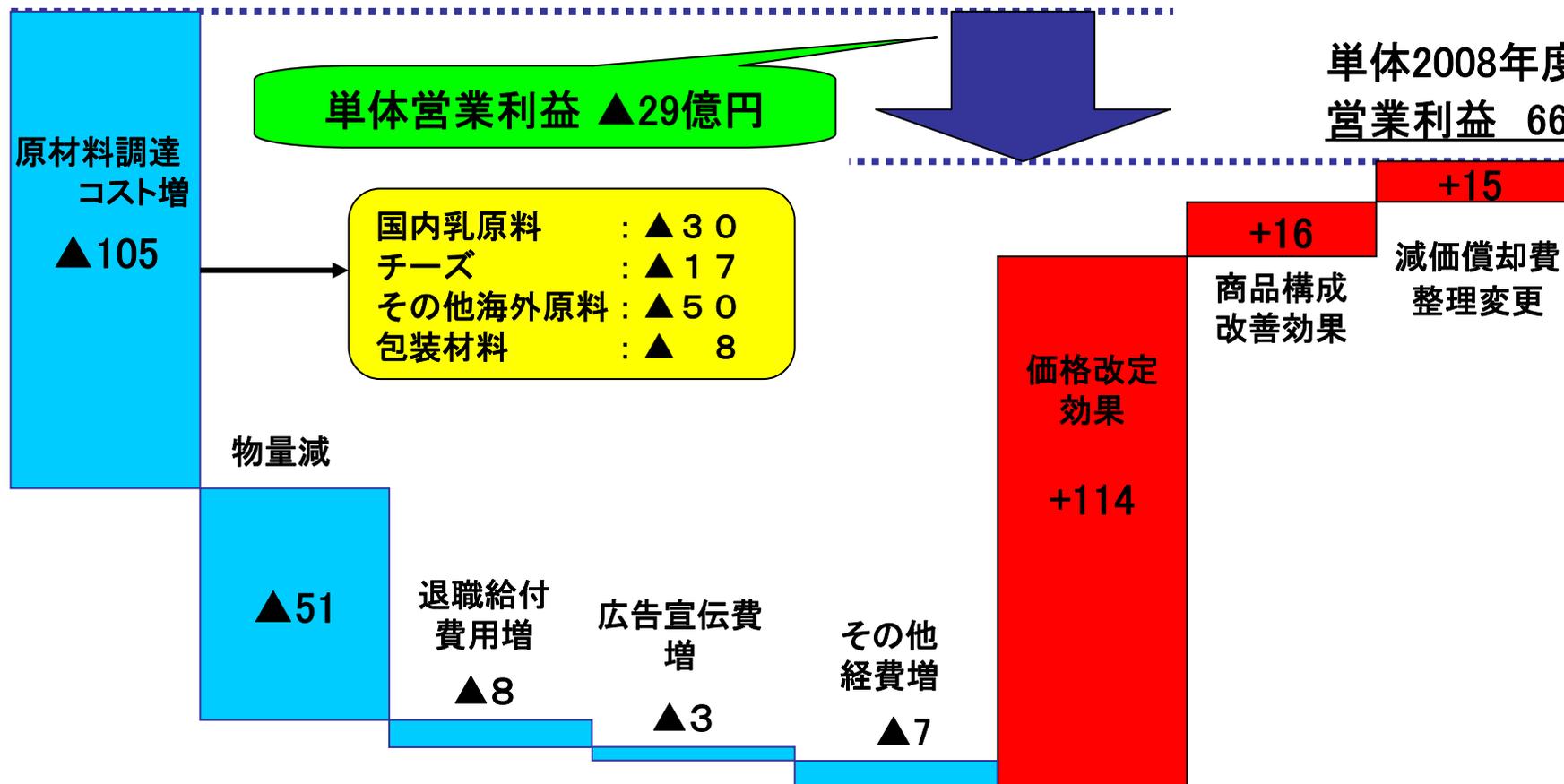


# 08年度計画の確認(08年5月20日説明)

## ◆ 08年度上期 営業利益要因分析(単体)

単体2007年度上期  
営業利益 95億円

単体2008年度上期  
営業利益 66億円



# 2008年度第2四半期決算のポイント

## 「百年に一度の大津波」???

「世界の食糧問題」から「世界の金融・経済問題」

国内酪農業疲弊脱却への対応

## 食品不祥事事件の頻発

事故米転売事件に中国メラミン騒動等々

## 08年度当社第2四半期決算

前年対比微増収の大幅減益 ⇔ 期首予想は、ほぼ達成

価格改定 → 店頭価格のバラツキ → 物量減の洗礼

酪農・乳業界での厳粛なる課題

# 2008年度第2四半期決算概要

## ◆原材料価格高騰等の影響により減益

	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	3,747	2.6	1.5	2,515	0.6	▲0.6
営業利益	100	▲20.1	10.8	75	▲20.1	15.1
経常利益	100	▲20.5	8.6	82	▲15.6	17.3
当期純利益	52	▲33.8	▲1.6	41	▲34.4	▲1.4
一株当り利益(EPS)	15.87円	▲8.1円	—	12.61円	▲6.61円	—
自己資本利益率(ROE)	3.5%	▲1.9ppt	—	3.3%	▲1.7ppt	—
営業キャッシュフロー	106	▲17億円	—	—	—	—
投資キャッシュフロー	▲165	▲22億円	—	—	—	—
フリーキャッシュフロー	▲58	▲40億円	—	—	—	—

(注)計画比は、2008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 : 微増収・大幅減益

価格改定 → 物量減 → コストアップ回収未達

### ◆ サービス・その他事業 : 増収・減益

増収 = 飼料事業、減益 = 飼料並びに物流事業

	食品		サービス・その他※		計	
	(億円)	前年同期比 増減額	(億円)	前年同期比 増減額	(億円)	前年同期比 増減額
売上高	3,146	21	822	58	3,968	79
営業利益	88	▲22	11	▲4	100	▲27
売上高営業利益率 (%)	2.8%	▲0.8ppt	1.4%	▲0.7ppt	2.5%	▲0.7ppt

(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

# 比較増減(要約)貸借対照表

(億円)

項目	前年同期比増減額		項目	前年同期比増減額	
	連結	単体		連結	単体
流動資産	▲30	17	負債合計	57	121
現預金	▲3	▲5	流動負債	23	66
売掛債権	▲122	▲80	買掛債務	▲85	▲89
たな卸資産	101	88	金融債務	284	278
その他	▲5	14	その他	▲175	▲122
固定資産	100	95	固定負債	34	55
有形固定資産	80	89	金融債務	36	45
無形固定資産	26	18	その他	▲2	10
投資有価証券	▲45	▲41	純資産	12	▲8
その他	38	29	株主資本	38	16
			評価差額金	▲26	▲24
資産合計	69	113	負債・純資産合計	69	113

## 部門別売上高(単体)

			物量前年 同期比増減 (%)
	金額(億円)	前年同期比増減(%)	
市乳	1,435	▲3.2	▲10.4
牛乳類	588	▲4.9	▲8.7
ヨーグルト	529	1.7	▲5.1
その他	317	▲7.4	▲21.9
乳製品	375	13.7	2.7
粉乳	156	16.9	12.2
れん乳	5	▲3.8	▲7.7
バター	81	2.5	▲2.2
チーズ	132	18.6	▲2.7
アイスクリーム	267	3.3	▲5.1
飲料	153	▲6.7	▲16.5
その他	283	7.4	—
合計	2,515	0.6	—

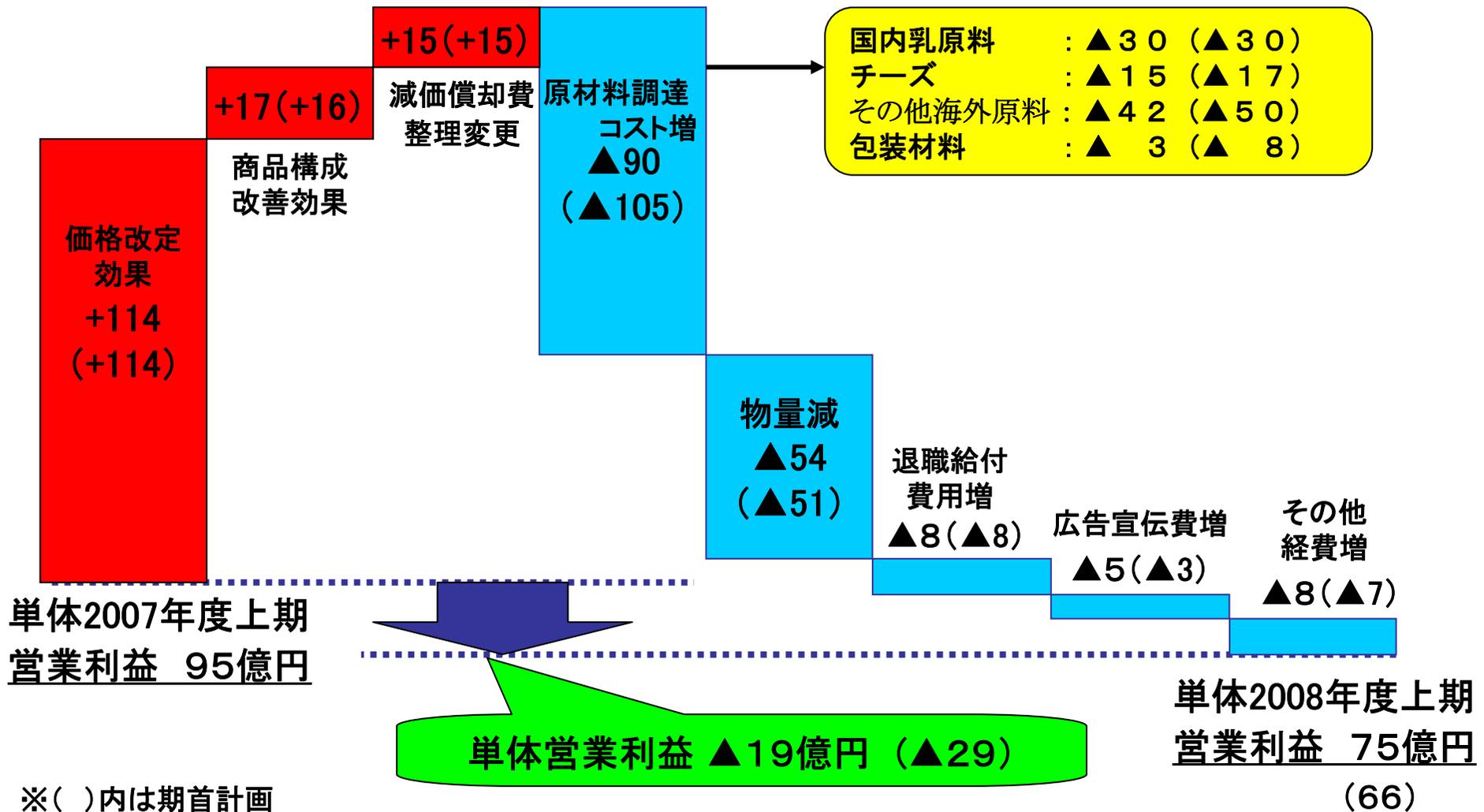
## 損益概況(単体)

	単体		
	金額(億円)	前年同期比増減額 (億円)	前年同期比増減率 (%)
売上高	2,515	15	0.6
売上総利益	732	1	0.3
売上総利益率	29.1%	-	▲0.1ppt
販管費	656	21	3.3
(販売費)	555	16	3.1
(一般管理費)	101	4	4.5
営業利益	75	▲19	▲20.1
営業利益率	3.0%	-	▲0.8ppt



# 営業利益増減益要因分析

## ◆ 08年度上期 営業利益要因分析(単体)



※( )内は期首計画

## 損益計算書(単体)

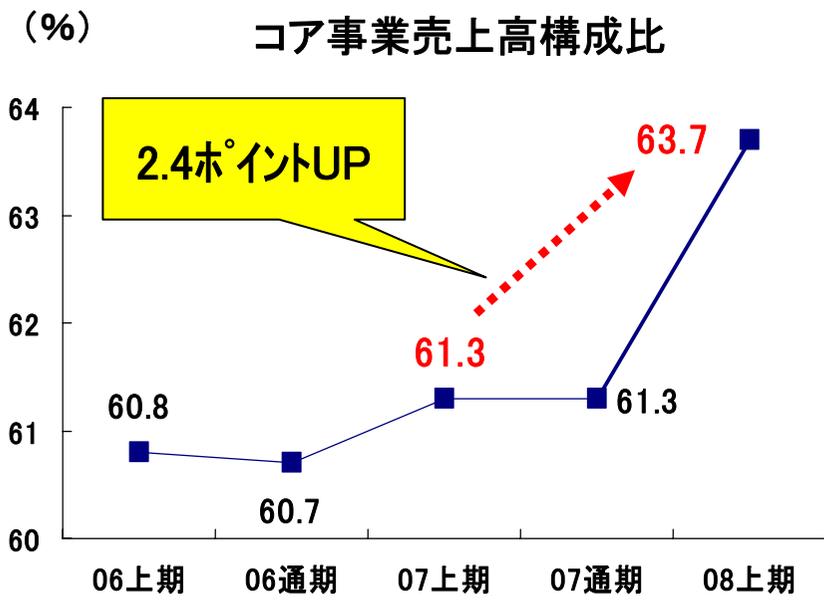
	単体		
	金額(億円)	前年同期比増減額 (億円)	前年同期比増減率 (%)
売上高	2,515	15	0.6
営業利益	75	▲19	▲20.1
営業外収益	14	2	19.6
営業外費用	8	▲1	▲15.9
経常利益	82	▲15	▲15.6
特別利益	2	▲15	▲88.0
特別損失	11	7	189.8
当期純利益	41	▲21	▲34.4



# 08中計 重点戦略の進捗

## ◆コア事業の選別・強化①

◆ 高付加価値商品への転換



重点コア商品群売上高

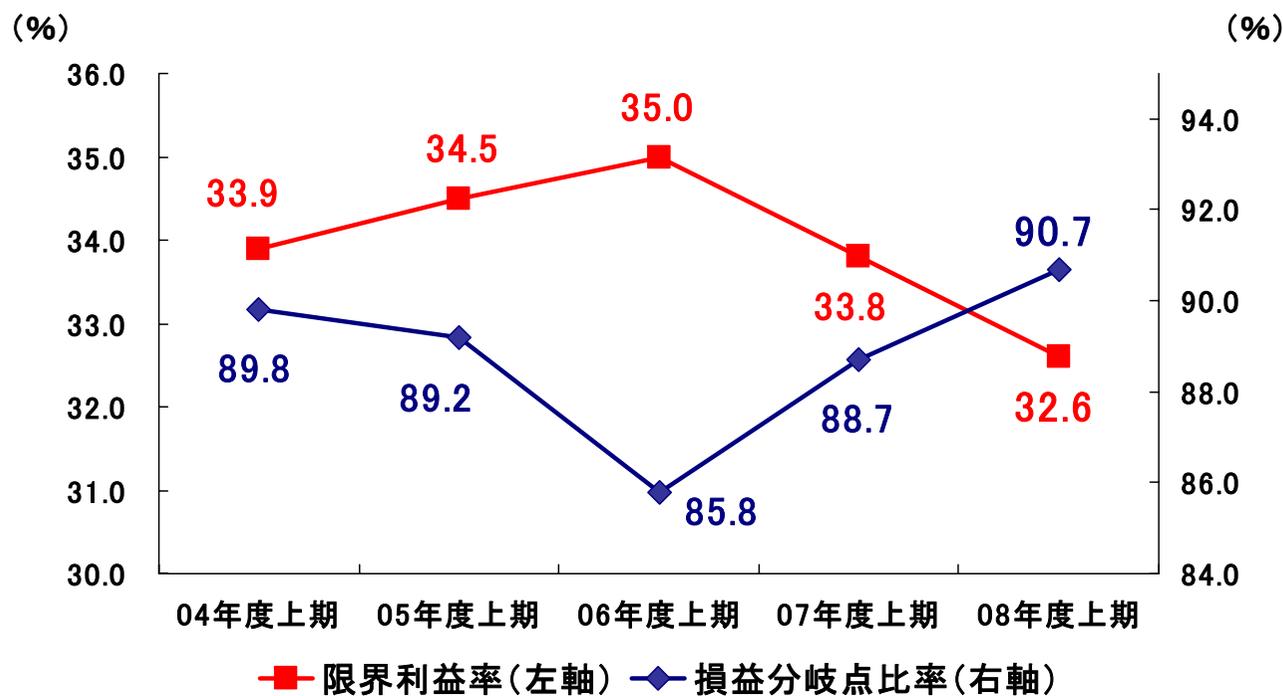
	2008年度上期 実績		2008年度 期首計画	
	(億円)	前期比 (%)	(億円)	前期比 (%)
明治おいしい牛乳	241	▲2	492	+5
明治ブルガリアヨーグルト	336	+0	727	+11
明治プロビオヨーグルトLG21	154	+8	324	+12
宅配商品	225	+3	437	+0
明治北海道十勝チーズ	52	+9	103	+0
明治エッセルスーパーカップ	102	+13	135	▲2
ヴァーム	49	+12	79	+8

# 08中計 重点戦略の進捗

## ◆コア事業の選別・強化②

### ◆限界利益率／損益分岐点比率ともに悪化

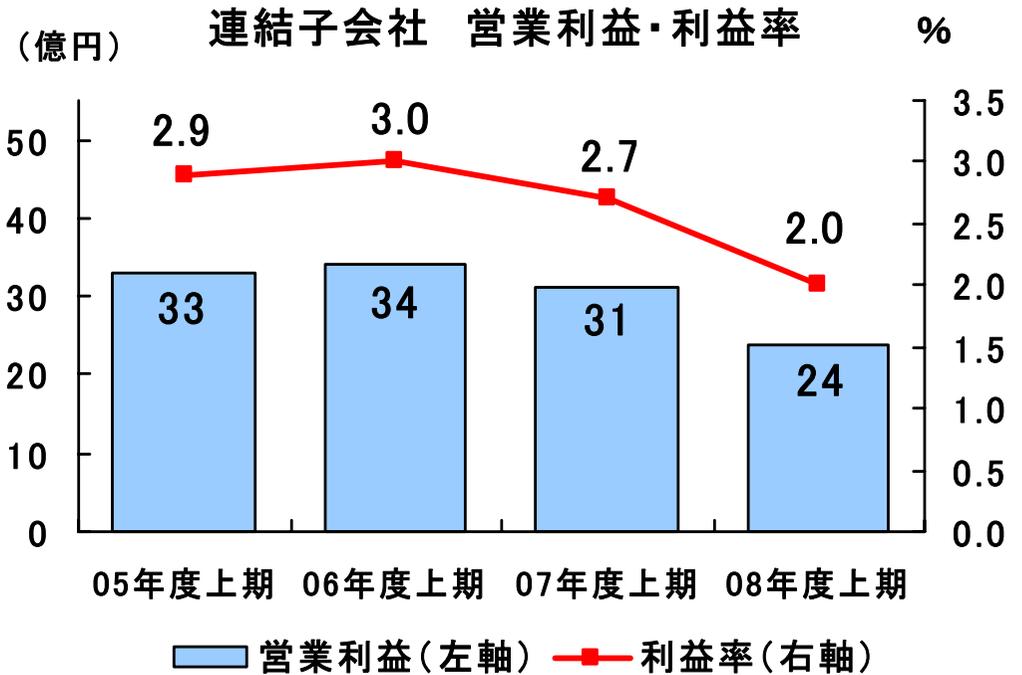
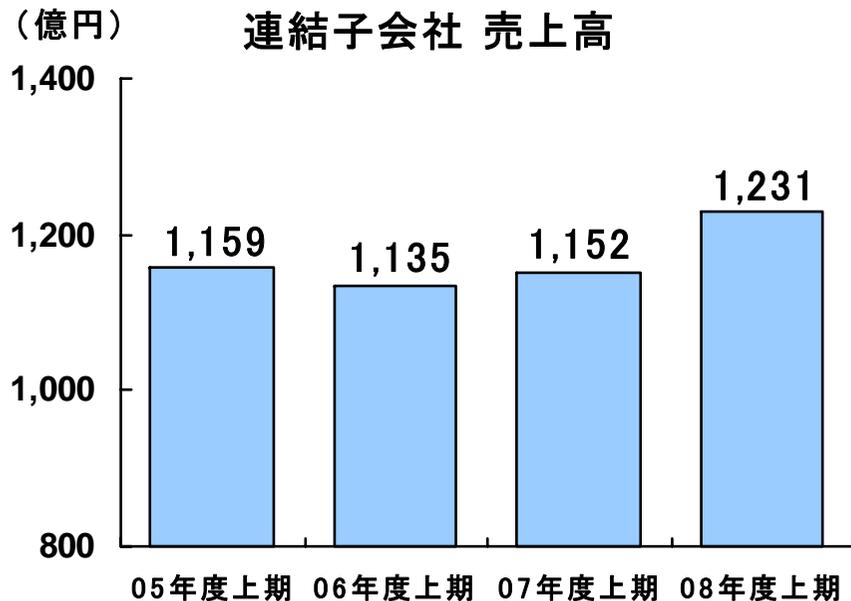
限界利益率と損益分岐点比率の推移(単体)



# 08中計 重点戦略の進捗

## ◆グループ経営効率の追求①

◆ 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

## ◆グループ経営効率の追求②

(売上高・営業利益とも消去前の金額)

(計画比は、2008年5月15日発表との比較)

	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	808	1	▲8	5	0	▲1
生産グループ	5	214	13	9	5	▲0	▲0
畜産・飼料グループ	3	387	27	43	▲0	1	▲3
物流グループ	2	499	▲10	23	5	▲4	▲3
その他グループ	4	72	23	▲4	4	0	▲0
計	23	1,983	56	63	20	▲2	▲8

販売G

市場環境が厳しい中、共配事業が苦戦

生産G

原材料高騰による厳しい経営環境の中でも、経営効率改善等により健闘

畜産・飼料G

原材料高騰が響き、収益悪化が顕著

物流G

軽油価格高騰により減益

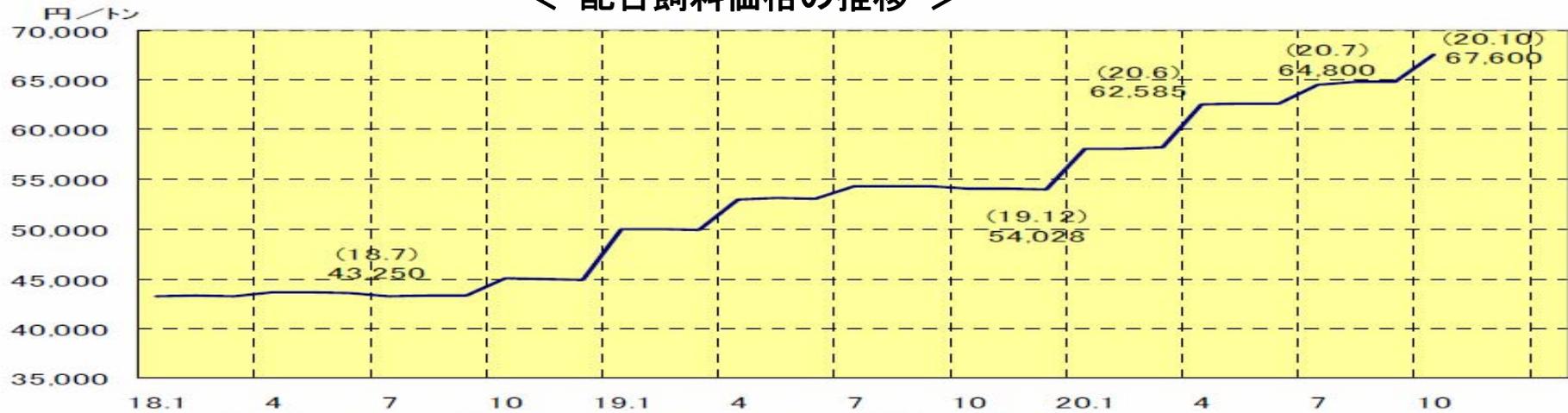
その他G

大蔵製薬の販売好調



# 生乳取引価格改定の背景

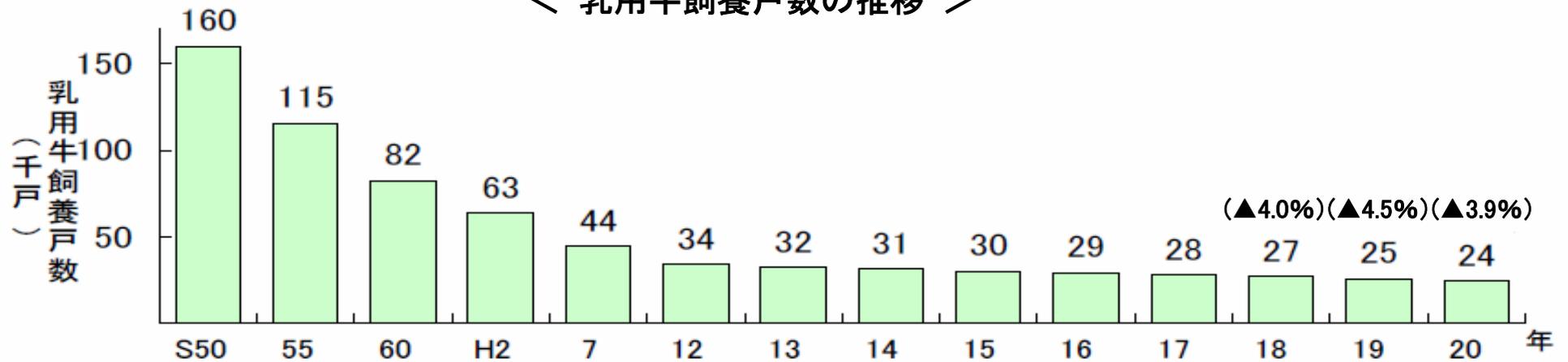
## < 配合飼料価格の推移 >



注：20年6月までの数値は実績値、20年7月以降は推計値

参照：農林水産省生産局資料より抜粋

## < 乳用牛飼養戸数の推移 >



参照：農林水産省生産局資料より抜粋

# 2008年度下期の計画 (業績見通しと主な取組み)

# 2008年度業績見通し(1)

(億円・%)

		通期				
		2007年度 実績	2008年度 期首計画	2008年度 修正計画	前期比	期首 計画比
連結	売上高	7,069	7,162	—	1.3	—
	営業利益	162	165	—	1.5	—
	経常利益	160	165	—	2.7	—
	当期純利益	92	93	—	0.8	—
単体	売上高	4,783	4,887	—	2.2	—
	営業利益	121	129	—	5.8	—
	経常利益	123	135	—	8.9	—
	当期純利益	64	75	—	16.1	—

## 2008年度業績見通し(2)

### ◆ 期首計画対比(増減額)

(億円)

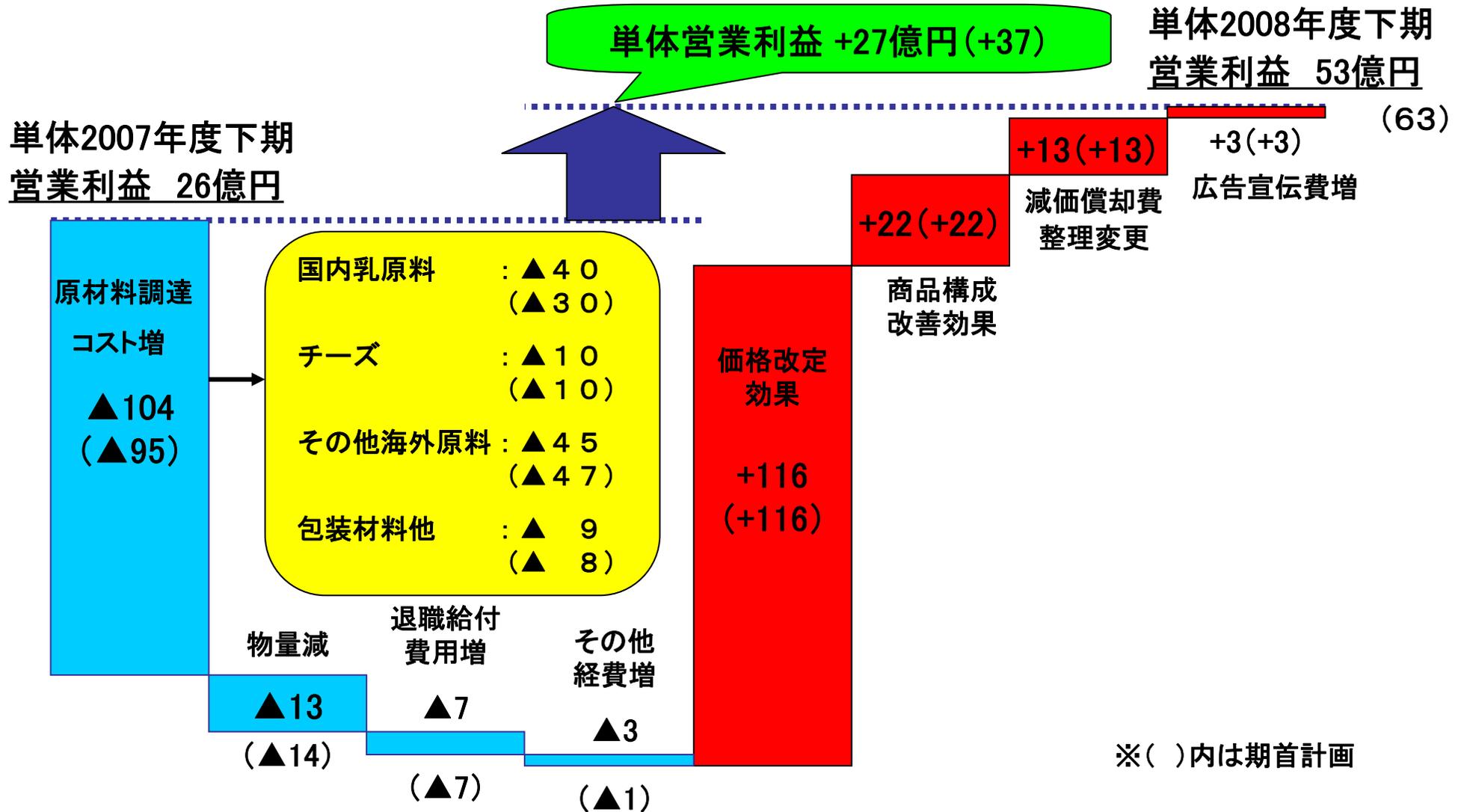
		08年度下期			(参考)
		期首計画	修正計画	差異	前年差異 *1
連結	売上高	3,468	3,414	▲53	▲2
	営業利益	74	64	▲9	27
	経常利益	72	64	▲7	30
	当期純利益	40	40	0	27
単体	売上高	2,357	2,371	14	88
	営業利益	63	53	▲9	26
	経常利益	65	52	▲12	26
	当期純利益	33	33	0	32

\*1: 修正計画との差異



# 2008年度業績見通し(3)

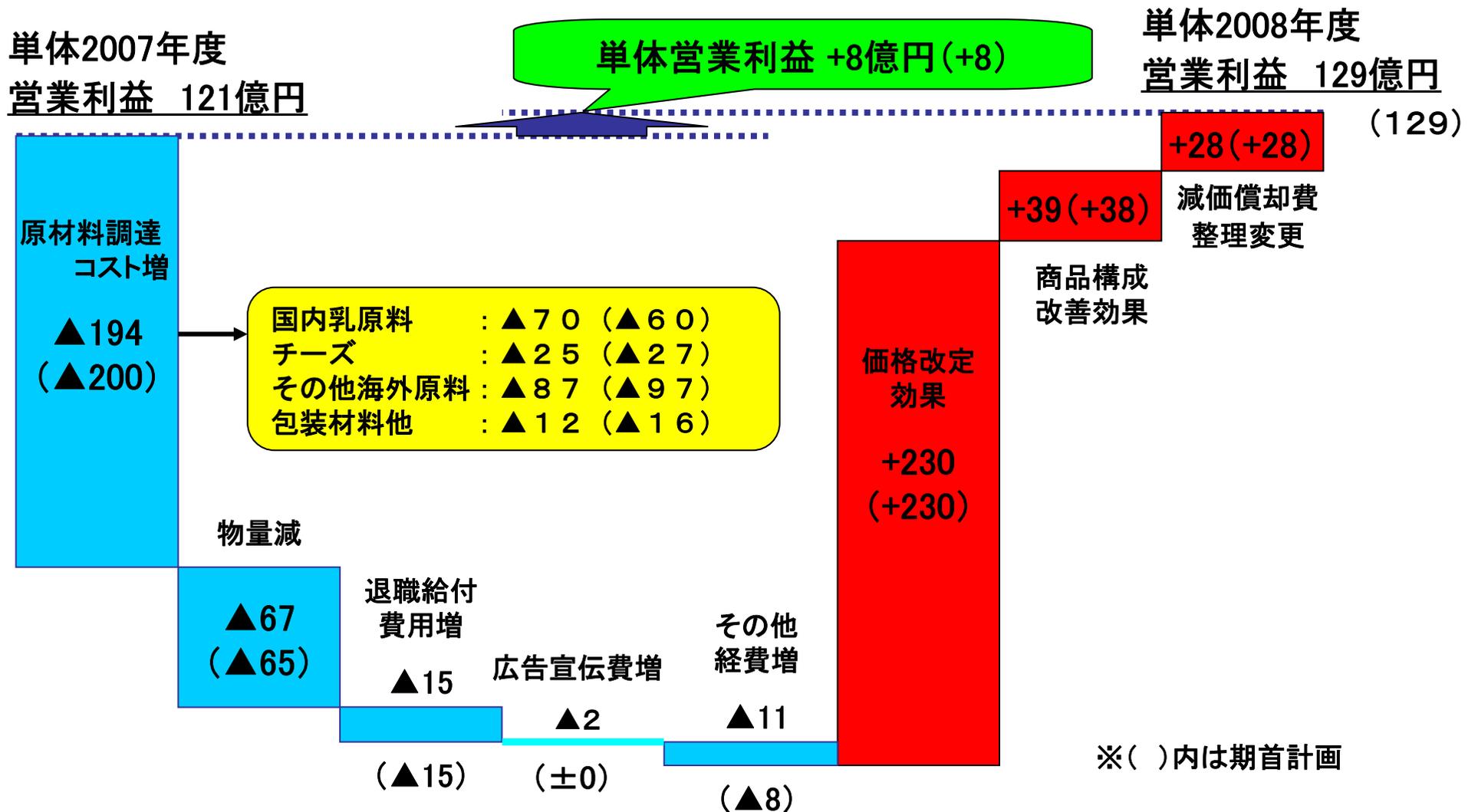
## ◆ 2008年度下期 営業利益要因分析(単体)





# 2008年度業績見通し(4)

## ◆ 2008年度通期 営業利益要因分析(単体)



# 2008年度業績見通し(5)

(億円・%)

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	前期比
市乳	1,452	3.8	1,426	2.0	2,862	▲ 0.7
牛乳類	574	0.7	564	▲ 1.1	1,152	▲ 3.1
ヨーグルト	565	12.5	535	6.4	1,065	4.0
その他	313	▲ 4.0	327	0.4	645	▲ 3.6
乳製品	377	1.9	398	7.5	773	10.4
粉乳	145	▲ 1.4	158	7.4	315	11.9
れん乳	4	▲ 2.2	4	▲ 2.0	10	▲ 2.9
バター	78	▲ 10.3	80	▲ 8.6	161	▲ 3.3
チーズ	148	13.8	154	18.7	287	18.6
アイスクリーム	130	▲ 2.3	138	4.0	406	3.5
飲料	115	▲ 6.5	119	▲ 3.6	272	▲ 5.4
その他	280	9.4	288	12.6	571	10.0
計	2,357	3.2	2,371	3.9	4,887	2.2

# 2008年度業績見通し(6)

## ◆ 重点コア商品群の販売目標

■重点コア商品群売上高

	2008年度下期見通し		2008年度通期見通し		2008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	232	+4	473	+1	492	+5
明治ブルガリアヨーグルト	325	+2	661	+1	727	+11
明治プロビオヨーグルトLG21	161	+10	315	+9	324	+12
宅配商品	221	+3	446	+3	437	+0
明治北海道十勝チーズ	60	+10	112	+9	103	+0
明治エッセルスーパーカップ	47	▲2	150	+8	135	▲2
ヴァーム	29	+6	78	+10	79	+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

- ・ブランドイメージの更なる強化の為、  
試飲販売の強化やTVCMの大量投入
- ・新商品「明治おいしい低脂肪乳」の早期市場定着



### 宅配

- ・「明治軽快グルコサミン」及び  
「明治プロビオヨーグルトLG21」の拡売
- ・ニーズを捉えた商品の提供  
(高齢化進展による小容量ニーズの高まり)
- ・お客様と販売店のコミュニケーション強化・サービスの向上



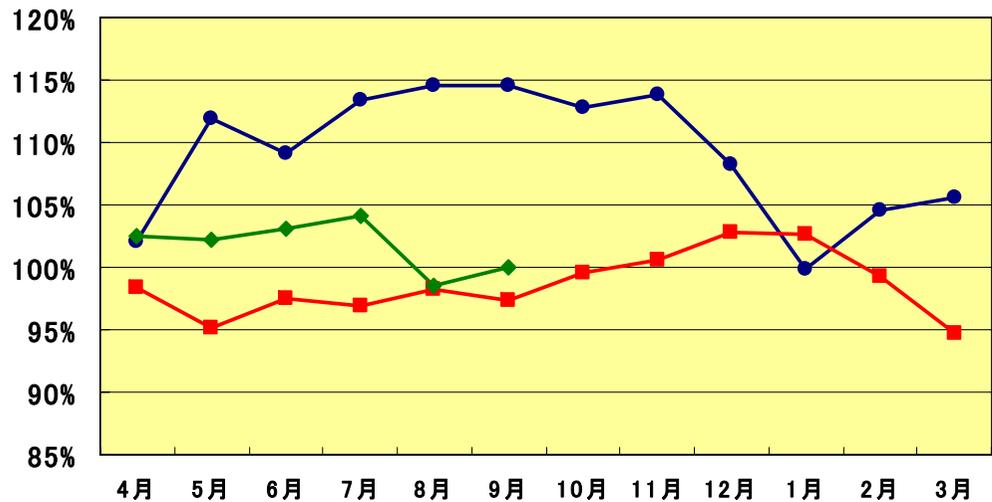


# 08中計 戦略課題

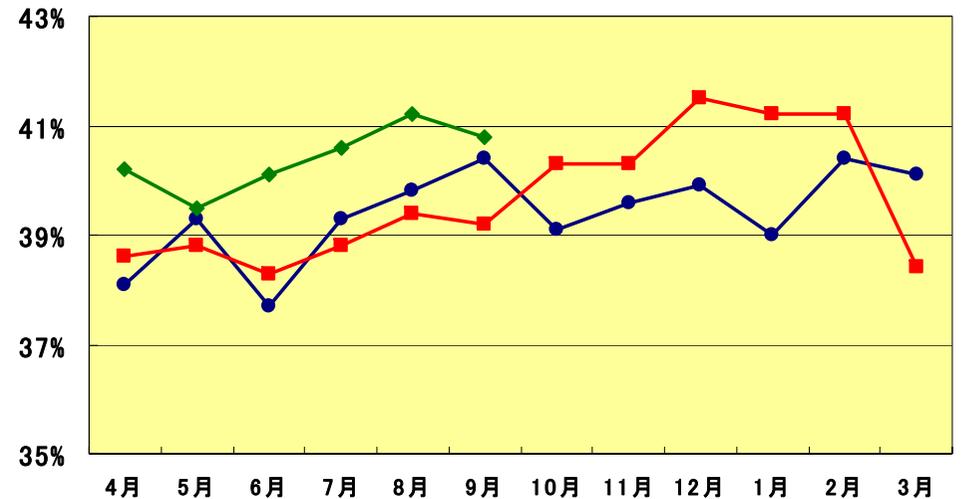
## ◆ 既存優位事業のさらなる強化

### ヨーグルト ①

ヨーグルト事業売上高推移(市販用) \*MESSEデータ使用



ヨーグルト市場シェア推移(金額ベース) \*SRIデータ使用



● 2006年度    ■ 2007年度    ◆ 2008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

- ・プレーンタイプについては、  
「おなかの中から美しく」をキーワードとした  
コミュニケーション諸施策の実施
- ・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

- ・新フレーバー追加による新規顧客獲得・購入個数増加
- ・「認知」と「理解」の更なる深耕を図る



# 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

- ・ カップタイプシーズンフレーバー投入
- ・ TVCM等コミュニケーション施策の実施



### ヴァーム

- ・ 「スーパーヴァーム」の体感サンプリングの継続的实施
- ・ 普及啓蒙活動の為、プロスタッフへの取組強化
- ・ 店頭ツールを用い、量販店での採用拡大を図る



MEIJI

## 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9月 新「明治北海道十勝チーズ」発売
- ・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

- ・08年7月 群馬栄養食工場稼動開始
- ・高度な品質管理の実現及び多品種小ロット生産に対応可
- ・08年度売上目標140億(前期比130%超)



## 08中計 戦略課題

### ◆ 独自性のある技術開発力・商品力の強化

#### ◆ 新「明治北海道十勝チーズ」

(08年9月1日より順次発売)

- ・うまみ乳酸菌熟成技術



#### ◆ 「明治おいしい低脂肪乳」

(08年9月23日発売)

- ・ナチュラルテイスト製法
- ・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(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	1,496	▲31	1	1
生産グループ	5	387	▲12	7	▲1
畜産・飼料グループ	3	788	78	▲1	▲1
物流グループ	2	964	▲8	7	▲8
その他グループ	4	116	▲51	9	0
計	23	3,752	▲25	24	▲8

販売G

客先への複合提案、融合物流の推進等の取組を一層強化

生産G

経営効率改善の一層の躍進

畜産・飼料G

原材料高止まる中での収益構造の改善が課題

物流G

明治ロジテック:グループ内物流の最適化と外販事業の拡大

その他G

通販事業等の強化

食 ……生命の源

酪農・乳業 ……大切な両輪の役割

長いレンジでの営み ……育て続ける想い

コンプライアンスは企業の礎



本資料に記載されている計画や将来の業績見通し等は、当社が本資料作成時点で入手可能な情報から判断したものです。従って、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置きください。