

El I

明治乳業株式会社

08 中計策定にあたって

取締役社長
浅野 茂太郎

はじめに

今上期の業績

利益ベース

連結・単体とも過去最高益

要 因

**退職給付費用の低減など固定費
低減効果等**

課 題

**「売るべき商品をきちんと売って
利益を伸ばす」**

08中計の位置付け

長期ビジョン（2011年目標）

「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」

その達成に向けて

05中計

「企業体質強化に向けた中計」

08中計

「成長に向けての仕掛けを強化する中計」

11中計

「長期ビジョン達成に向けた中計」

乳製品の本格的輸入自由化の流れ
自由化の

第一部

業績概要と05中計施策の成果

専務取締役
永田 毅

2005年度中間決算のポイント

依然と続く消費低迷

実質食料費支出 6四半期連続減

生乳需給ギャップの深刻化

飲用牛乳等不振 と 脱粉在庫増

中間決算 まずまずの結果

売上前年割 と 史上最高益

05中計課題の進捗 まだら模様

着実に進行部分 と 課題 の顕在化

2005年度中間期決算ハイライト

連・単ともに減収も、各利益指標は史上最高益

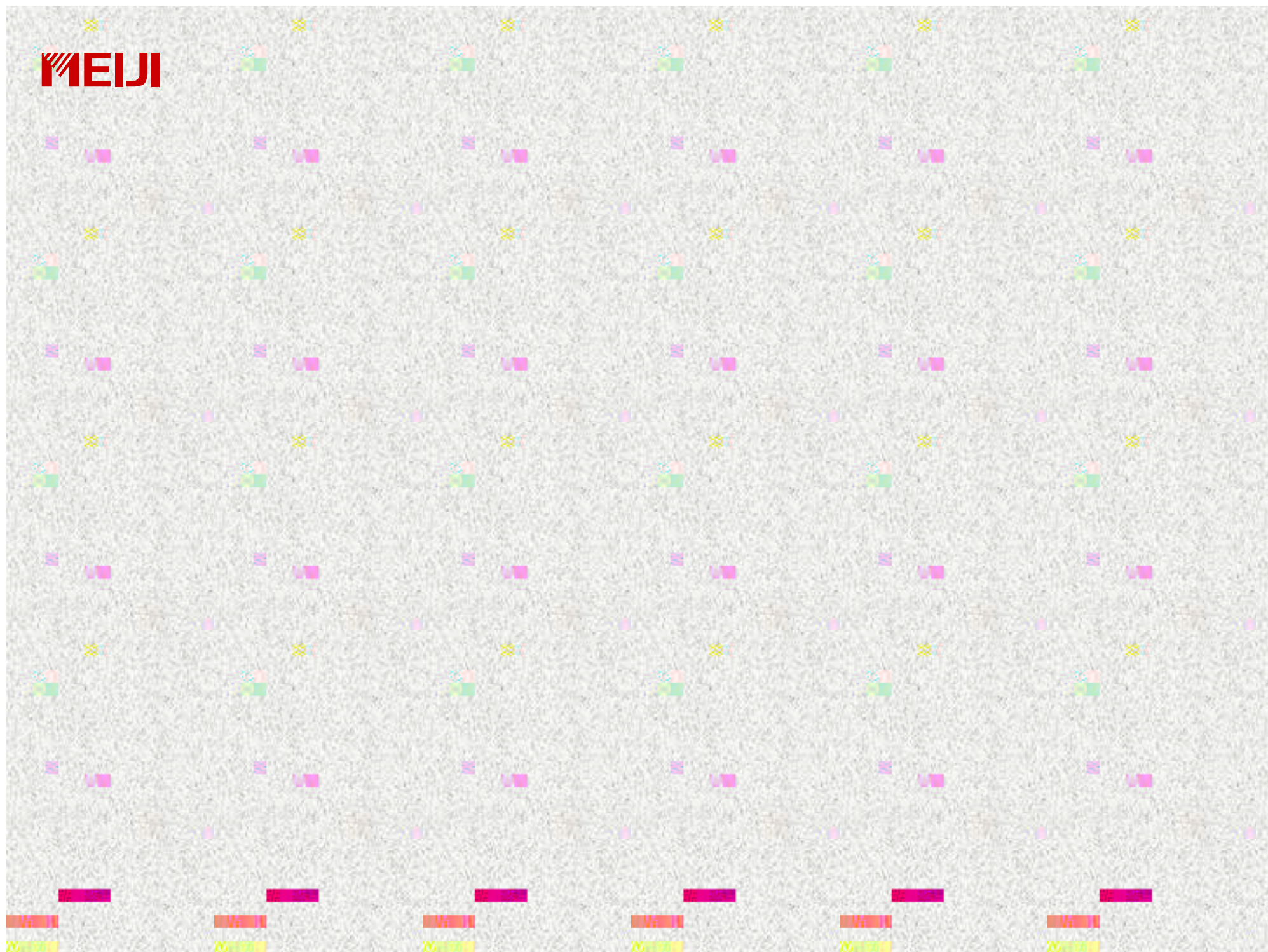
(億円・%)

	連結			単体		
		前年同期比 増減	計画比 増減		前年同期比 増減	計画比 増減
売上高	3,709	2.9	1.9	2,550	2.6	2.3
営業利益	128	+2.3	4.8	94	+4.4	9.6
経常利益	134	+8.6	0.7	100	+15.1	4.3
中間純利益	85	+38.8	+6.7	65	+94.4	+13.2
一株当り利益 (EPS)	28.9円	+38.8	-	22.2円	+94.7	-
株主資本利益率 (ROE)	7.8%	+1.4ppt	-	6.8%	+2.9ppt	-
営業キャッシュフロー	218	22	-	-	-	-
投資キャッシュフロー	102	20	-	-	-	-
フリーキャッシュフロー	116	44	-	-	-	-

(注) 会計整理の変更；チーズ・バター・マーガリン等売上減額処理(約12億)

(詳細決算短信18頁)

MEIJI



項目 売上債権	増減（対前年同期）		項目	増減（対前年同期）	
	連結	（単体）		連結	（単体）
流動資産	19	（ 28 ）	負債合計	73	（ 38 ）
現預金	1	（ 1 ）	流動負債	57	（ 28 ）
売上債権	17	（ 15 ）	買掛債務	19	（ 19 ）
たな卸資産	32	（ 32 ）	金融債務	71	（ 30 ）
その他	29	（ 20 ）	その他	33	（ 21 ）
固定資産	78	（ 96 ）	固定負債	16	（ 10 ）
有形固定資産	10	（ 7 ）	金融債務	22	（ 7 ）
無形固定資産	6	（ 1 ）	その他	6	（ 2 ）
投資有価証券	58	（ 61 ）	少数株主持分	0	（ ）
その他	24	（ 26 ）	資本合計	132	（ 106 ）
			剰余金他	100	（ 76 ）
			評価差額金	32	（ 30 ）
資産合計	59	（ 67 ）	負債・資本合計	59	（ 67 ）

部門別売上高（単体）

（参考）

会計処理変更前
前年同期比増減（金額）

	2005年度 中間期(億円)		物量 前年同期比増減
	金額	前年同期比増減	
市乳	1,518	0.2	0.3
牛乳類	674	2.3	2.9
ヨーグルト	483	2.6	4.7
その他	361	1.6	1.6
乳製品	321	8.6	3.8
粉乳	144	13.7	8.1
れん乳	5	6.1	2.3
バター	68	2.1	1.4
チーズ	103	4.8	0.9
アイスクリーム	246	2.9	0.3
飲料	182	2.7	3.5
その他	281	9.1	-
合計	2,550	2.6	-

6.9

0.7

1.7

0.2

6.8

2.1

損益概要（単体）

（億円・％）

	単体		
	金額	前年同期増減	前年同期比増減
売上高	2,550	68	2.6
売上総利益	750	45	5.7
売上総利益率	29.4	1.0ppt	—
販管費	655	49	7.1
（販売費）	559	48	8.0
（管理費）	95	1	1.0
営業利益	94	+3	+4.4
営業利益率	3.7	+0.2ppt	-

営業利益の増減益分析（単体）

単体2005年度上期
営業利益94億円

単体2004年度上期
営業利益91億円

単体
営業利益
+3億円



(+14)

(+12)

(+3)

+12

(7)

(4)

(+12)

()内は期首計画

損益計算書（単体）

（億円・％）

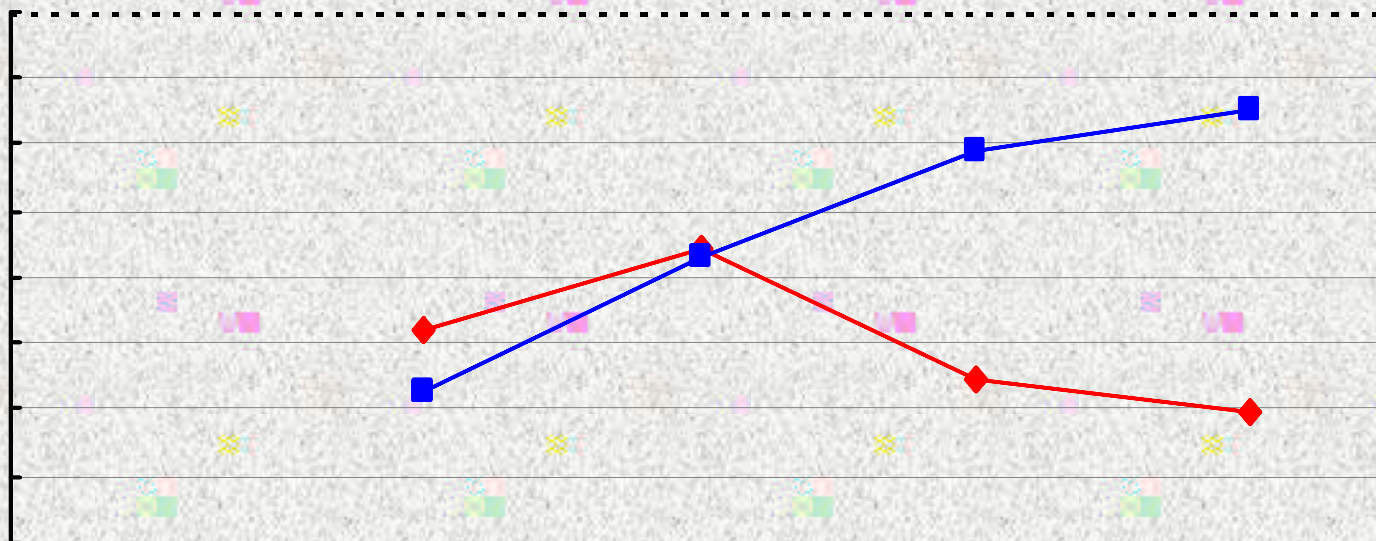
	単体		
	金額	前年同期増減	前年同期比増減
売上高	2,550	68	2.6
営業利益	94	+3	+4.4
営業外収益	16	+2	+19.2
営業外費用	10	6	38.4
経常利益	100	+13	+15.1
特別利益	32	+25	+407.7
特別損失	18	8	32.5
中間純利益	65	+31	+94.4



05 中計による体質改善の進捗： プロダクトミックスの改善 1

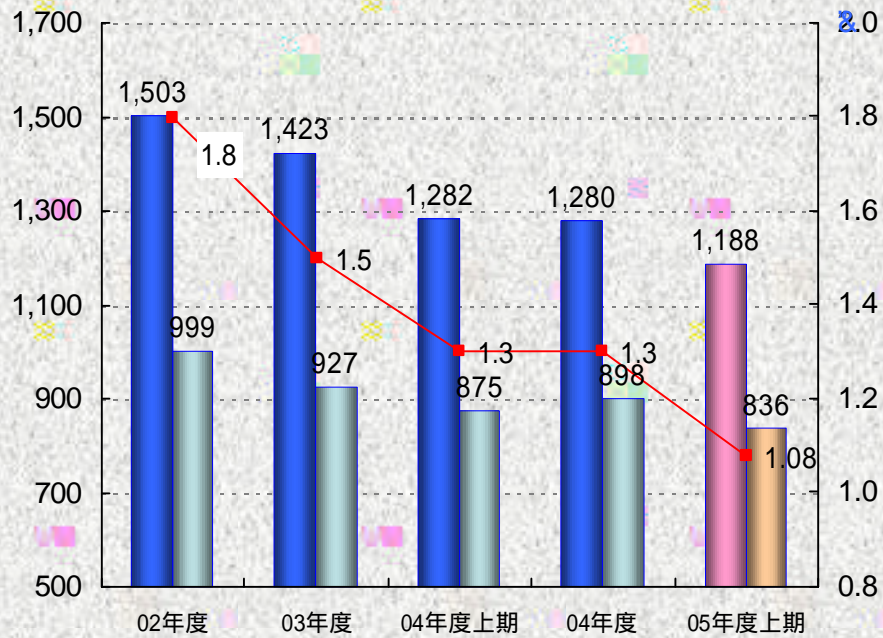


限界利益率と



搬移28%29比率③1%32%33%34%35%36%01年度通期02年度上期03年度上期04年度上期05年度上期8

有利子負債の削減

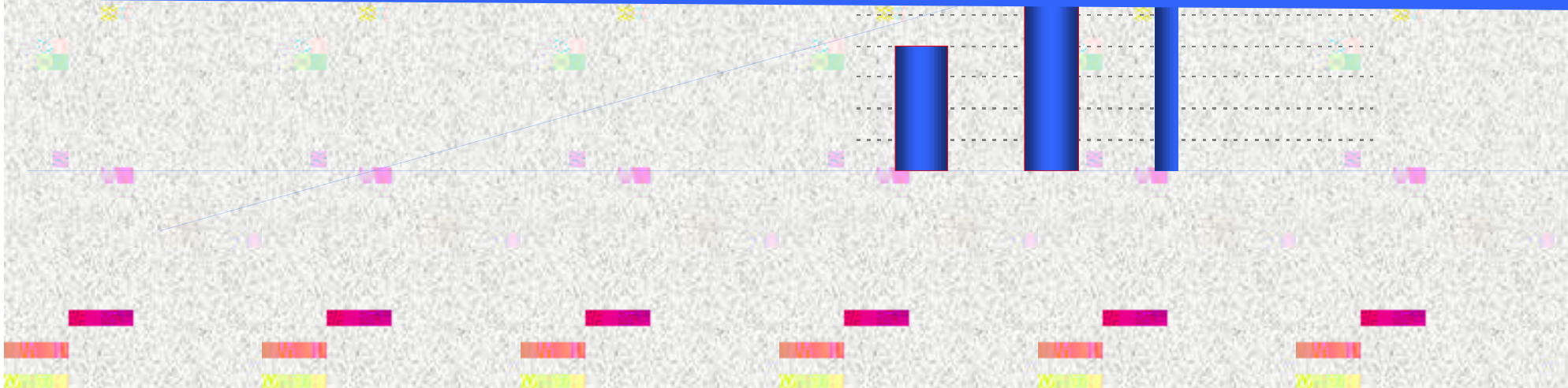


05 中計による

グループ企業

グループ企業

- * 販売子会社
- * 物流子会社
- * 畜産子
- * 飼料



2005年上期の反省と 下期スタートに向けて

2005年度の計画（業績見通しと主な取組み） 05.5.24 説明資料

事業環境

食品消費の低迷

- * 経済成長率の鈍化、個人消費の伸び悩み
- * 少子・高齢化の進行
- * 店頭価格のデフレ現象

原材料価格の上昇

- * 海外乳製品の価格上昇
- * 原油高騰による包装材料の価格上昇

異業種からの大攻勢

2005年度の位置付け

選択と集中 大きさより強さ
(プロダクトミックスの改善、一層のコスト削減)

05中計の仕上げの年
(高収益体質への転換、財務体質改善)

新たなる成長戦略への布石

第二部

2005年度下期の計画

(業績見通しと主な取組み)

05年度業績見通し(1)

(億円・%)

		通期					
		中計目標	04年度 実績	05年度 当初計画	05年度 修正計画	前年比	当初計画比
連 結	売上高	7,600	7,250	7,200	7,100	2.1	1.4
	営業利益	-	194	210	194	±0	8.1
	経常利益	230	190	210	200	5.3	4.8
	当期純利益	-	97	98	98	1.0	±0
単 体	売上高	5,500	4,938	4,940	4,850	1.8	1.8
	営業利益	-	145	165	150	3.4	9.1
	経常利益	200	141	165	155	9.9	6.1
	当期純利益	-	62	63	73	17.7	15.9

連結	下期			通期		
	当初計画	修正計画	差異	当初計画	修正計画	差異
売上高	3,420	3,391	-29	7,200	7,100	-100
営業利益	75	66	-9	210	194	-16
経常利益	75	66	-9	210	200	-10
当期純利益	18	13	-5	98	98	0

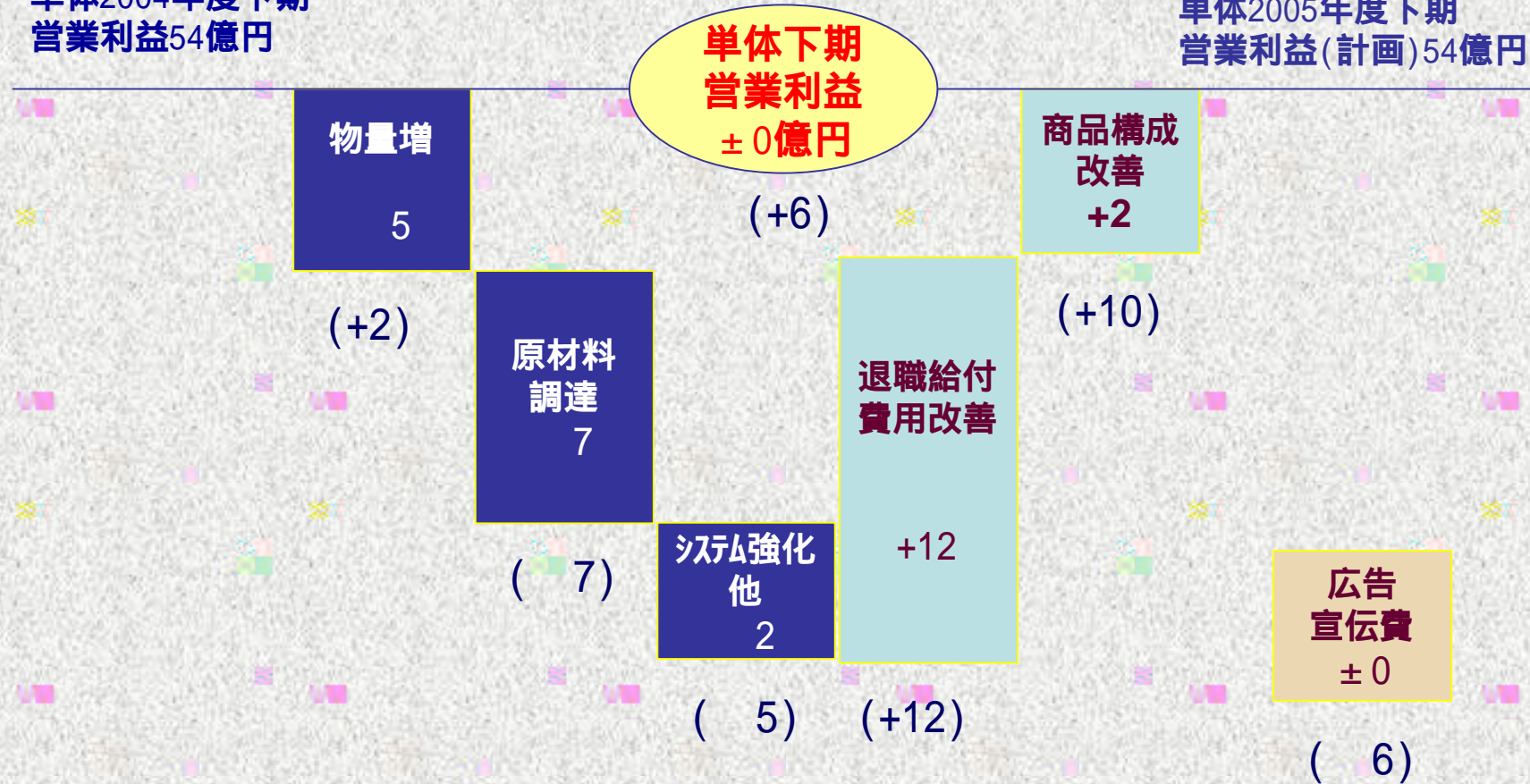
単体	下期			通期		
	当初計画	修正計画	差異	当初計画	修正計画	差異
売上高	2,330	2,300	-30	4,940	4,850	-90
営業利益	60	54	-6	165	150	-15
経常利益	60	55	-5	165	155	-10
当期純利益	5	8	3	63	73	10

05年度業績見通し(3)

05年度単体・下期営業利益要因分析

単体2004年度下期
営業利益54億円

単体2005年度下期
営業利益(計画)54億円



() 内は期首計画



	128	100.8	127	100.4	373	98.2
飲料	132	98.5	136	101.2	318	99.1
その他	274	100.4	270	99.7	551	94.8
計	2,330	100.4	2,300	99.1	4,850	98.2

05 中計戦略課題 コア事業への経営資源の集中

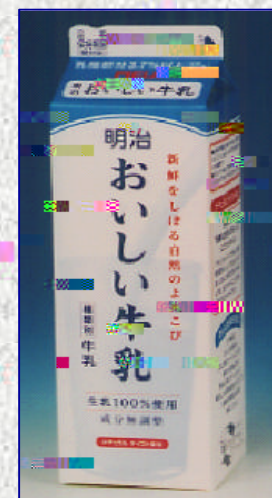
ブランド牛乳

- ・ 明治おいしい牛乳

500ml, 1L

： 現行取扱店での売上増

小型紙パック 宅配増 : 新規導入 顧客の獲得



- ・ 明治北海道の贅沢しほりミルク

店頭における試飲販売の積極的実施





05 中計戦略課題

コア事業への経営資源の集中

ヨーグルト・プロバイオティクス

- ・ 明治ブルガリアヨーグルトシリーズ

LB81の安定的販促獲得

「マッシュノ」 「4連」の育成 拡大



- ・ 明治プロビオヨーグルトLG21

パッケージリニューアル

TVCMの投入

乳酸菌LG21 シンポジウム



- ・ ティアレンス」美しいあした」

トライアルの喚起

05 中計戦略課題 コア事業への経営資源の集中

宅配

宅配商品

成約率の向上、脱落の防止」
開拓ガイド資料の活用



チーズ

・明治北海道十勝チーズ」

新商品投入
(明治北海道カマンベールブラックペッパー入り」
明治北海道十勝とろけるスライス濃い味)





05 中計戦略課題 コア事業への経営資源の集中ー

ヴァーム

販売促進の強化

発売10周年

全日本女子バレーボールチーム公式飲料

高橋尚子再始動



独自バランスの17アミノ素材V.A.A.M.配合 

05 中計戦略課題

MEIJI コア商品群の販売目標とプロダクトミックスの改善

	2005年度		2005年度		2005年度	
	上期実績	前年同期比	通期 見通し	前年同期比	期首計画	前年同期比
明治おいしい牛乳	235	+12	445	+10	435	+7
明治ブルガリアヨーグルト シリーズ	338	+9	660	+7	645	+5
明治ブルガリアヨーグルトLG21	102	15	207	8	230	+2
宅配商品	234	3	465	1	500	+6
明治北海道十勝チーズ	46	+7	100	+11	97	+8
ヴァーム	44	4	75	±0	80	+7

コア商品群の売上構成比

04年度上期 65.8%

04年度末 68%

05年度上期 67.3%

68%

- 有利子負債の削減目

05 中計の戦略課題 グループ経営の推進

FNSグループ

・グループ標準化の推進

「倉庫システム」「人事労務システム」

物流コスト低減

明乳・明販の融合配送

・商流機能強化

「商談支援システム」の提供

畜産グループ

・明治飼糧

売上高原価率の改善、物流費の低減などにより収益確保

乳酸菌を活用した飼料を開発中

・明治ケンコーハム

実質的な販売価格の改善

商品ミックス チャンネルミックスの改善

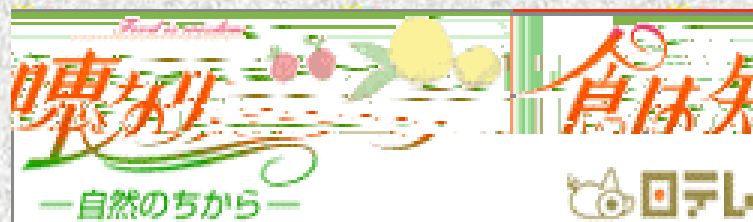




05 中計達成に向けて コーポレートブランド評価向上

03年4月～(2年半)

? MHD 齋 JD 飴夕



05 中計達成に向けて 経営全般にわたる仕組み革新の実践

関西工場(大阪府貝塚市)

- 竣工開始：2005年10月1日
- 総投資額：100億円(土地代除く)
- 生産品目：ヨーグルト・プ・叭、イ・チ・ク など

- 年間処理能力：約110,000 kl
- ライン数：

ESLゲ-ブル	1ライン
ヨーグルト	2ライン
ESL壘装	2ライン

- (旧) 関西工場、兵庫工場の
生産を中止

- PR施設「ヨーグルト館」を併設

新関西工場



(関西工場完成写真)

安全管理体制の強化と コンプライアンス経営の徹底

食品安全委員会の活動（外部委員の導入）

リスク・コンプライアンス委員会の活動
グループ会社を含めての体制構築

情報セキュリティ委員会の活動・