



森永乳業グループ

中期経営計画 2025-28

1 中期経営計画 2022-24 振り返り P3

- ・ 経営指標
- ・ 主要テーマ

2 中期経営計画 2025-28 基本方針 P5

- ・ 基本方針
- ・ 策定にあたって重視した考え方

3 中期経営計画 2025-28 経営指標 P7

4 成長戦略 P8

- ・ カテゴリーごとの位置づけ/役割の明確化
- ・ 成長領域への資源集中
- ・ 成長領域の定量目標
- ・ ヨーグルト
- ・ アイス
- ・ 菌体
- ・ 海外育児用ミルク

5 構造改革 P15

- ・ 商品力/販売力向上に向けた組織再構築
- ・ 生産体制再編による生産効率の向上

6 組織風土改革 P17

- ・ 資本収益性向上への取組強化
- ・ 高い専門性と多様性に富んだ人財集団の形成

7 キャッシュアロケーション・還元方針 P19

Appendix P20

- ・ 中期経営計画2025-28 経営指標(分野別)
- ・ サステナビリティ中長期計画2030の見直し

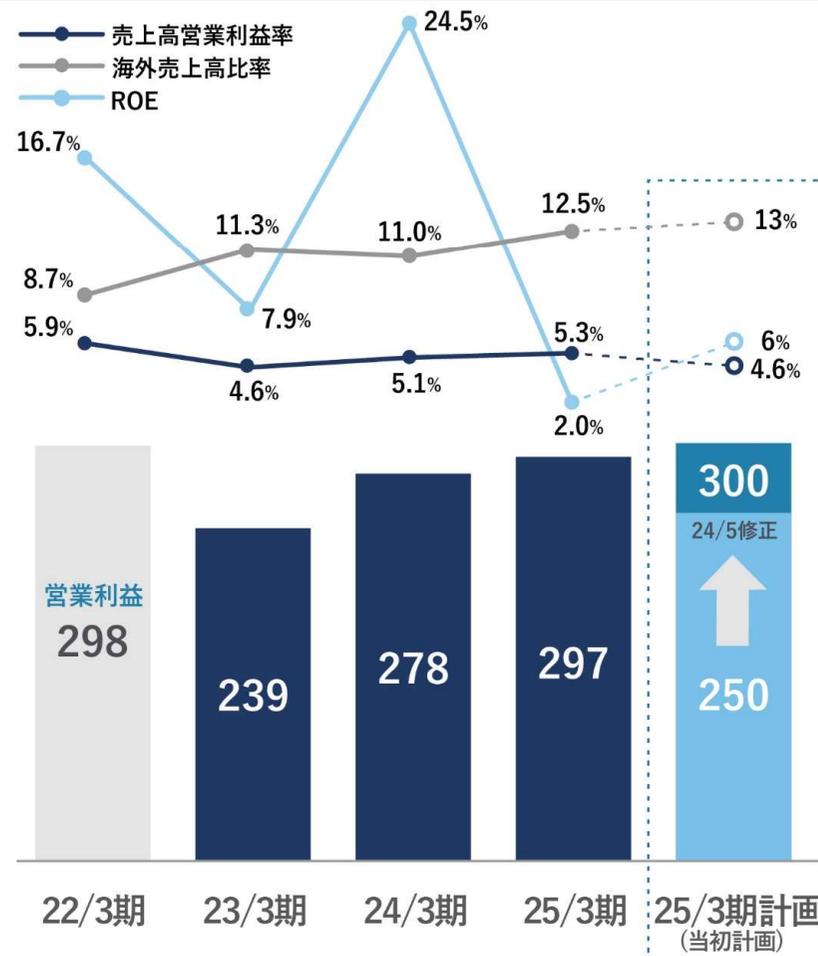
中期経営計画 2022-24 振り返り (経営指標)



- 修正計画は未達も、売上高や営業利益は当初計画を達成し、海外売上高比率も概ね達成
- ROEは遊休資産売却や自己株式取得により改善していたが最終年度の減損影響により大幅未達

全社財務指標

	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	(当初計画) 25/3期 (22/11公表)	(修正計画) 25/3期 (24/5公表)
売上高	5,034	5,256	5,471	5,612	5,400	5,700
営業利益	298	239	278	297	250	300
売上高 営業利益率	5.9%	4.6%	5.1%	5.3%	4.6%	5.3%
海外 売上高比率	8.7%	11.3%	11.0%	12.5%	13%	12.3%
ROE (当期純利益/自己資本)	16.7% ※1	7.9%	24.5% ※2	2.0% ※3	6%	7.0%



※1 近畿工場跡地・港南ビル売却益影響を含む
 ※2 東京工場跡地売却益影響を含む
 ※3 減損損失及び政策保有株式売却益影響を含む

	評価	振り返り (数値評価は22/3期比)
基本方針 1 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現	○	健康5領域の拡大 (売上高 1.3倍)
	△	菌体の拡大 (外販 1.2倍も、当初計画は未達)
	△	海外事業の拡大 (売上高は 1.6倍も、M&A4社は減損)
基本方針 2 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化	×	将来を見据えた成長投資 (投資実行も、PARM・パルテノ等の供給能力が不足)
	○	研究開発機能強化 (開発費2割増、人員1割増)
	△	外部環境変化への耐性強化 (価格改定で収益力回復も、数量減による効率悪化)
基本方針 3 効率性を重視した財務戦略	×	保有資産が生み出す売上の最大化 (在庫水準の上昇、投資後のモニタリング不足)
	○	財務健全性の維持と株主還元 (B/S方針の更新、増配、自己株式取得計200億円)

今後取り組むべき課題

海外事業戦略の再構築

販売数量増に貢献する商品の開発・育成

全社的な設備老朽化への対応

需要変化に対応した生産能力の最適化

上昇する各種固定費の低減

投下資本の効率的な活用

持続的成長を支える人財の確保

もう1歩先のありたい姿

大きな特徴を持ち、利益率の高い企業へ

森永乳業グループ10年ビジョン

- ・「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を両立した企業へ
- ・世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ
- ・サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ

2029年3月時点 数値目標

- ・営業利益率 7%以上
- ・海外売上高比率 15%以上
- ・ROE 10%以上を維持

中期経営計画 2019-21

守りを固め

- ① ESG重視経営の実践
- ② 基幹8ブランドの強化
ビフィズス菌・独自シーズの展開加速
- ③ 海外事業の育成
- ④ 収益改善の推進
- ⑤ 経営基盤の更なる強化

中期経営計画 2022-24

体制を立て直し

- ① 栄養・機能性食品事業、海外事業、「健康5領域」拡大
- ② 機能性素材・菌体の再飛躍
- ③ 外部環境変化への耐性強化
(コスト構造改革)
- ④ 10年ビジョンを見据えた
成長投資・環境関連投資
- ⑤ 成長投資の戦略的な実行、株主還元
と財務体質にも留意した資金活用
- ⑥ 資本効率の視点を重視したROE改善

中期経営計画 2025-28

飛躍に向けて強靱化

基本方針

成長戦略

- ・強みを活かせる領域への資源集中

構造改革

- ・商品力/販売力向上に向けた組織再構築
- ・生産体制再編による生産効率の向上

組織風土改革

- ・資本収益性向上への取組強化
- ・高い専門性と多様性に富んだ人財集団の形成

Merihari

ーメリハリー

収益の柱となる商品やブランドをつくり、利益率の高い企業になるために

カテゴリーごとの位置づけ・役割を明確化し、強弱をつけた資源配分や体制再編を行うことで、当社グループの持続的成長の土台をつくる。

ひとりひとりが常に“濃淡”と“スピード”を意識して業務を遂行するとともに、新しいことにチャレンジする風土を醸成することで、生産性とエンゲージメントを向上させる。

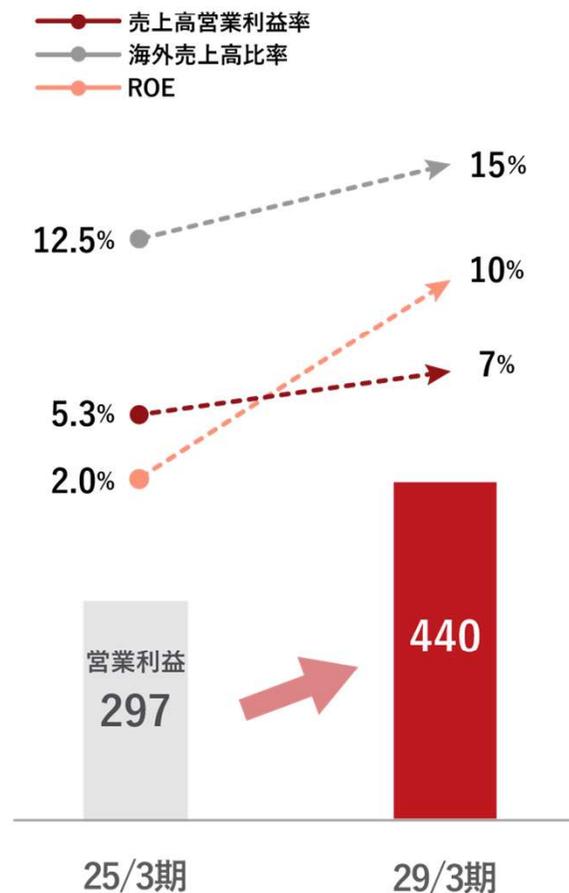
中期経営計画 2025-28 経営指標



- 10年ビジョン達成に向けた仕上げの期間として、掲げたすべての数値目標達成を目指す
- 資本収益性の指標と将来の財務価値につながるプレ財務指標を新たに経営指標として追加

(億円)

		25/3期	29/3期	対25/3期 増減額	対25/3期 増減率
財務	売上高	5,612	6,300	+ 688	+ 12.3%
	営業利益	297	440	+ 143	+ 48.4%
	売上高 営業利益率	5.3%	7%		
	海外 売上高比率	12.5%	15%		
	ROE (当期純利益/自己資本)	2.0%	10%		
	新設 ROIC (税引き後営業利益/投下資本)	5.7%	7%		
プレ財務	新設 社員エンゲージメント レーティング	B	BBB		



※31/3期目標「A」

成長戦略(カテゴリーごとの位置づけ/役割の明確化)

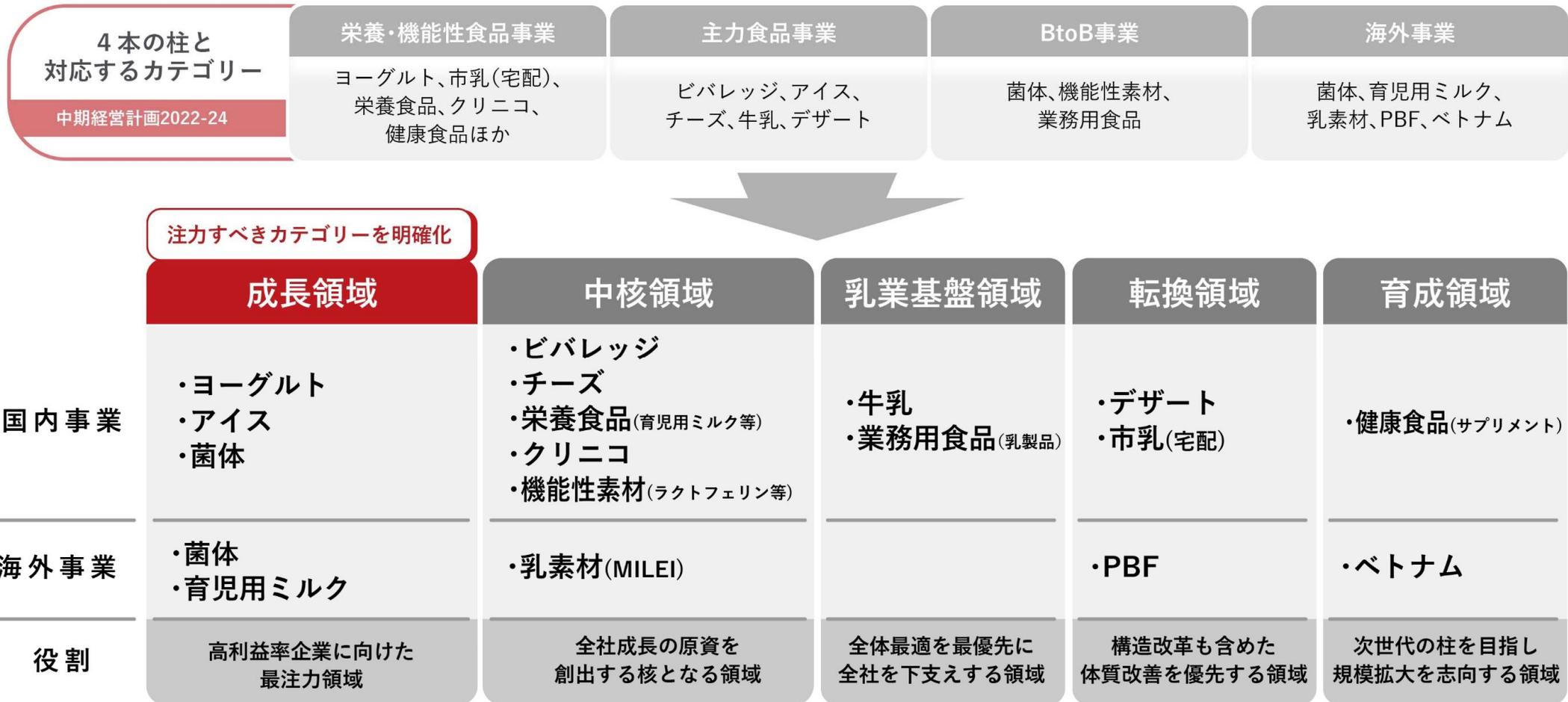
成長戦略

構造改革

組織風土
改革



- 不変の提供価値『健康価値／おいしさ・楽しさ価値』のもと、役割に応じた管理区分へと見直し
- 国内・海外共に全方位思考から脱却し、強みを最大限活かせる成長領域に資源を集中投下



成長戦略(成長領域への資源集中)

成長戦略

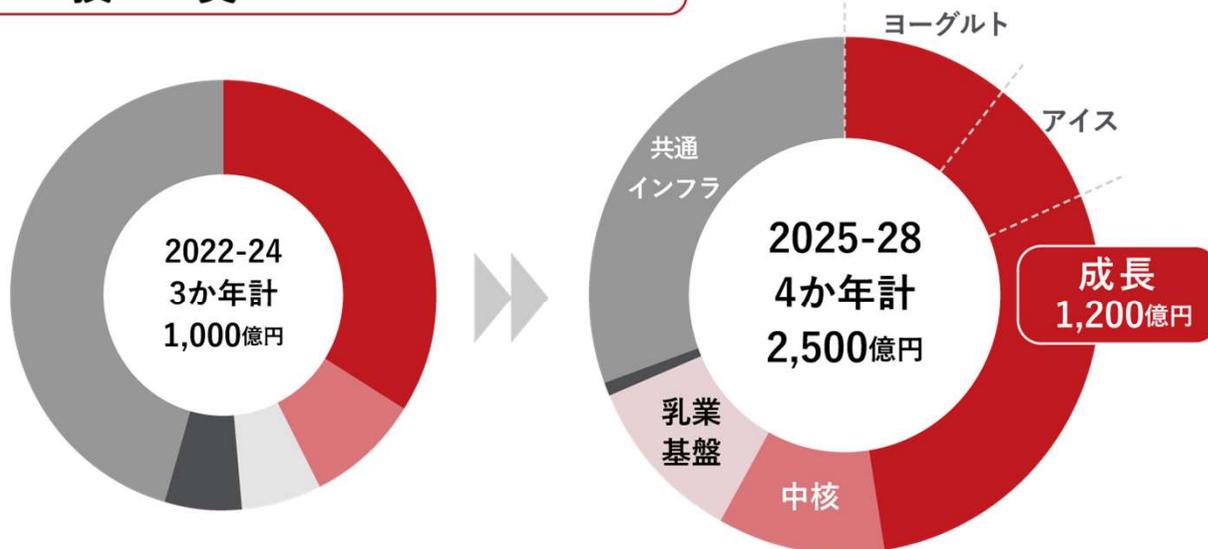
構造改革

組織風土改革



- 成長領域に対し、R&D関連やM&Aを含めた積極的な投資を実行することで収益の柱を創出
- 研究開発部門をはじめ、販売部門を含めて全社的に人的資源配分を変更

投資 (キャッシュアウトベース)



2025-28計画

成長領域

事業投資	
神戸 新製造棟、アイス生産ライン	(180億円)
神戸/利根 ヨーグルト生産ライン	(70億円)
戦略投資	
R&D関連	(400億円)
M&A	(300億円)

中核・乳業基盤 (事業投資)

北海道えにわ工場	(150億円)
飲料生産ライン	(50億円)
MILEI省エネ/品質改善	(37.5百万€)
水資源対策など環境関連や生産性向上に関する設備投資	(100億円)

研究開発人員 (人数ベース)



成長領域へ人的資源の配分を

4年間で **+30%以上** 増加

内訳

ヨーグルト・アイス	+25%以上
菌体	+45%以上
海外育児用ミルク	+50%以上

成長戦略(成長領域の定量目標)

成長戦略

構造改革

組織風土
改革



	成長領域	中核領域	乳業基盤領域	転換領域	育成領域
国内事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ヨーグルト ・アイス ・菌体 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビバレッジ ・チーズ ・栄養食品(育児用ミルク等) ・クリニコ ・機能性素材(ラクトフェリン等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・牛乳 ・業務用食品(乳製品) 	<ul style="list-style-type: none"> ・デザート ・市乳(宅配) 	<ul style="list-style-type: none"> ・健康食品(サプリメント)
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> ・菌体 ・育児用ミルク 	<ul style="list-style-type: none"> ・乳素材(MILEI) 		<ul style="list-style-type: none"> ・PBF 	<ul style="list-style-type: none"> ・ベトナム

(億円)

	売上高				営業利益			
	25/3期	29/3期	対25/3期 増減額	対25/3期 増減率	25/3期	29/3期	対25/3期 増減額	対25/3期 増減率
成長分野 (成長)	1,183	1,550	+367	+31.0%	138	200	+62	+45.1%
基幹分野 (中核・乳業基盤・転換)	3,530	3,750	+220	+ 6.2%	137	200	+63	+46.1%
育成・ その他分野 (育成・独自事業他・消去等)	899	1,000	+101	+11.3%	22	40	+18	+82.9%
合計	5,612	6,300	+688	+12.3%	297	440	+143	+48.4%

成長戦略(ヨーグルト)

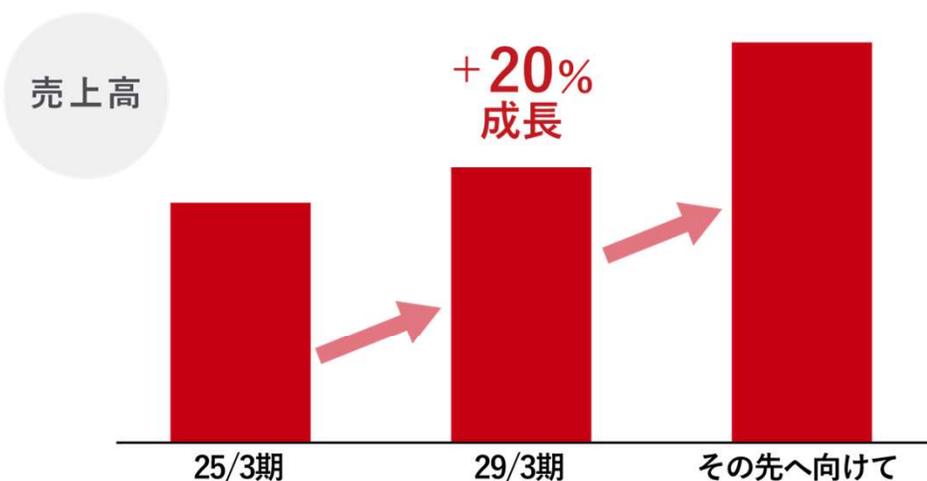
成長戦略

構造改革

組織風土
改革



- トップシェアが狙えるポジション確立に向け「ビヒダス」「パルテノ」ブランドにリソースを集中
- 各ブランドがもつ独自性を核としながら“+αの価値”を付加した新商品の上市・育成へ積極投資



29/3期
(25/3期比)



+20%※

※ビヒダス+機能性



+50%

ビヒダスブランドの強化

Point 1

- ・ビフィズス菌PR強化(万博を起点とした情報発信強化)
- ・新たな機能性追求

パルテノブランドの拡大

Point 2

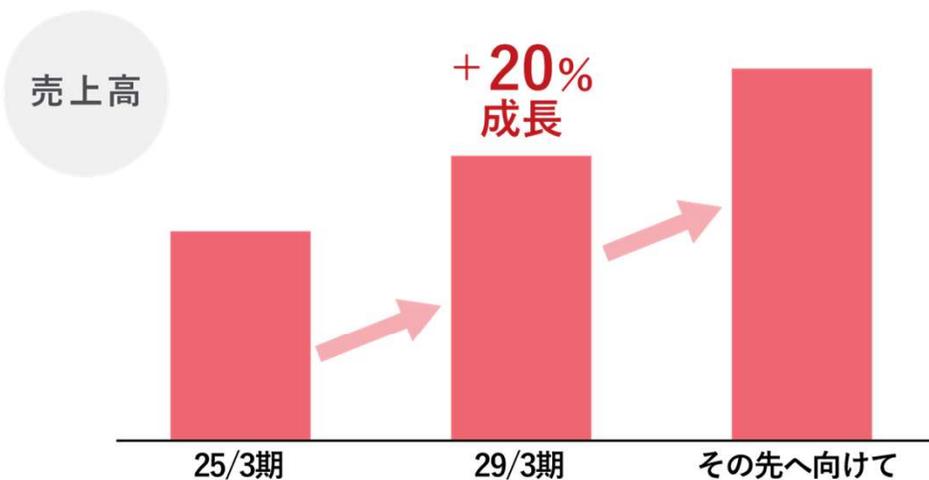
- ・生産設備の増強
- ・新製造技術での新たな物性/味わい追求
- ・様々な販路への展開促進

社会環境の変化への積極的な対応

Point 3

- ・環境負荷に配慮した製品設計(容器包装・アップサイクル)
- ・賞味期限延長によるサプライチェーンリスクへの対応

- 国内トップシェア獲得を視野に、新価値商品上市・供給体制強化に向け積極投資
- A S E A Nへの輸出拡大と現地市場でのポジション獲得、将来的な現地拠点展開も視野にチャレンジ



Point 1

国内トップシェア獲得やアジアへの輸出拡大を視野にいたった取組強化

- ・国内外/toB/toCのマーケティング機能統合
- ・pino、PARM、MOWブランドのラインアップ強化

Point 2

新たな製造技術へのチャレンジ

- ・新たな利益源となる新ブランドの育成
- ・競合優位性のある新たな物性/味わい追求

Point 3

年間需要獲得と安定供給体制の構築

- ・神戸工場新設備稼働を含めたSCM強化
- ・AI活用促進(新製品需要予測/需給精度向上)



成長戦略(菌体)

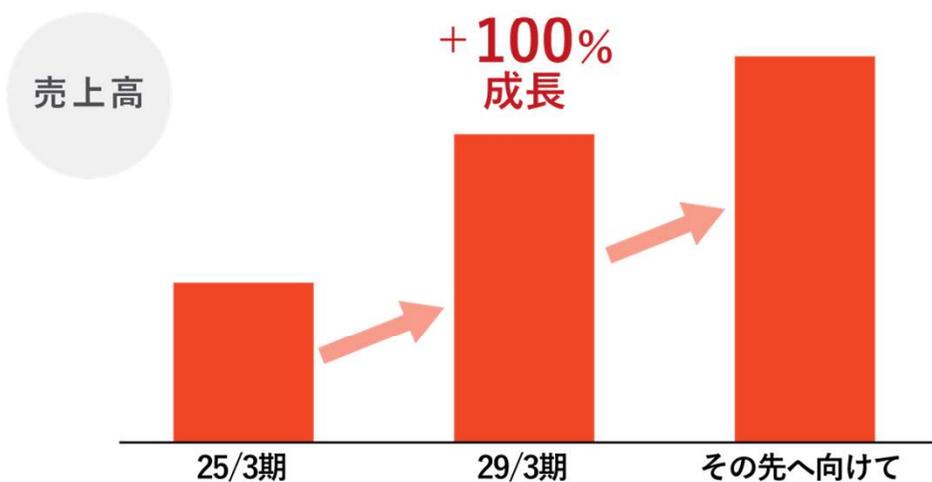
成長戦略

構造改革

組織風土
改革



- 売上倍増を目指し、魅力度の高いエリアで育児用ミルク/サプリメント向けの得意先深耕に注力
- ビフィズス菌の競争優位性をさらに高めるエビデンス獲得や新たな菌体開発に積極投資



注力
エリア

	中国	日韓等	米国
市場規模(USD)	120M	150M	250M
年平均成長率'23-'28	11.3%	6.8%	2.7%

出典元: Giract's Global Probiotic Cultures 2023-2028 Report

Point 1

中国育児用ミルク/ サプリメント向けの得意先深耕推進

- ・戦略パートナー契約の締結
- ・グローバル販売体制を活かした得意先の海外進出支援

Point 2

エビデンスの拡充と菌体開発速度の向上

- ・エビデンスの多面的な獲得(地域、機能、剤形)
- ・殺菌体開発、生菌体の生残性向上等の研究

Point 3

将来の飛躍に向けた市場探索

- ・新興国への展開検討
- ・剤形開発や新たな用途の探索

成長戦略(海外育児用ミルク)

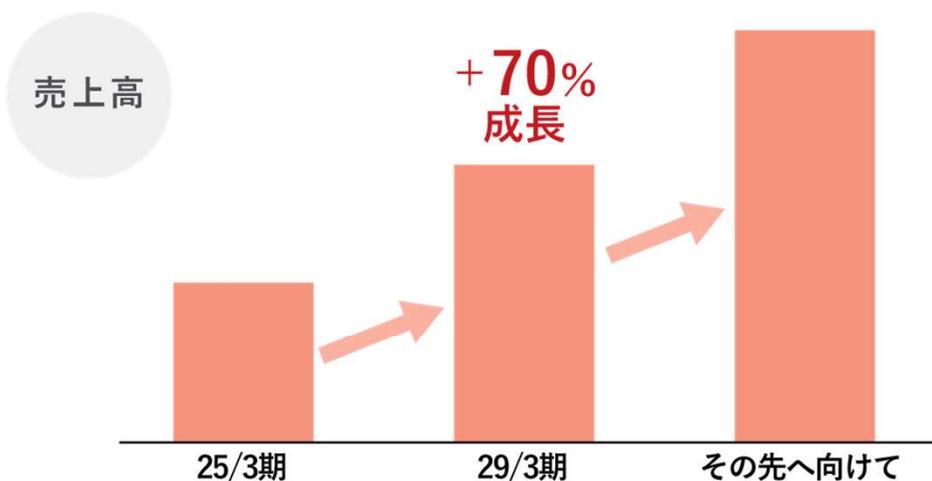
成長戦略

構造改革

組織風土
改革



- グローバルトップ10を目指し、先行者優位が活かせる市場で製品ラインアップを拡充
- コスト競争力を向上させることで多様な施策を展開し、森永ブランドを拡大



注力
エリア

	パキスタン	ベトナム	インドネシア
市場参入年	1978年	2010年	1979年
年平均成長率'23-'28	12.1%	0.8%	1.1%

出典元:Euromonitor International

Point 1

ターゲット層拡大に向けた製品ラインアップ拡充

- ・研究開発リソース強化による商品開発速度向上
- ・母親を起点としたコミュニケーション施策の強化

Point 2

柔軟なマーケティング戦略実行に向けたコスト競争力の強化

- ・現地製造のさらなる拡大による生産効率の向上
- ・調達機能の強化

Point 3

将来の飛躍に向けた種まき

- ・新興国への販路拡大
- ・ビフィズス菌の活用による高付加価値商品の研究開発

構造改革(商品力/販売力向上に向けた組織再構築)

成長戦略

構造改革

組織風土
改革



- 事業の司令塔としてマーケティング本部・機能素材事業本部を新設、効率性を高め事業成長を加速
- バイオティクス研究所を設立し菌体の事業展開力を強化、財務本部独立により投資の実効性を向上

新設

マーケティング本部

- ・乳資源のアロケーションから生産体制最適化まで事業全体の司令塔として機能強化
- ・海外輸出も含めたグローバル視点での商品開発などマーケティング領域を拡大

新設

機能素材事業本部

- ・国内/海外の垣根を超え、グローバルで菌体の販売力を向上
- ・研究/生産/販売機能の連携を強化し、リソースを有効に活用することで事業効率を向上

バリューチェーン全体の最適化を牽引

研究
商品開発

原材料調達

生産
物流

販売

全般管理・インフラストラクチャー

体制変更

研究本部

- ・研究本部内に「バイオティクス研究所」を設立し、基礎研究に留まらず、菌体の商用活用に向けた研究まで一手に担い、菌体の事業展開力を強化

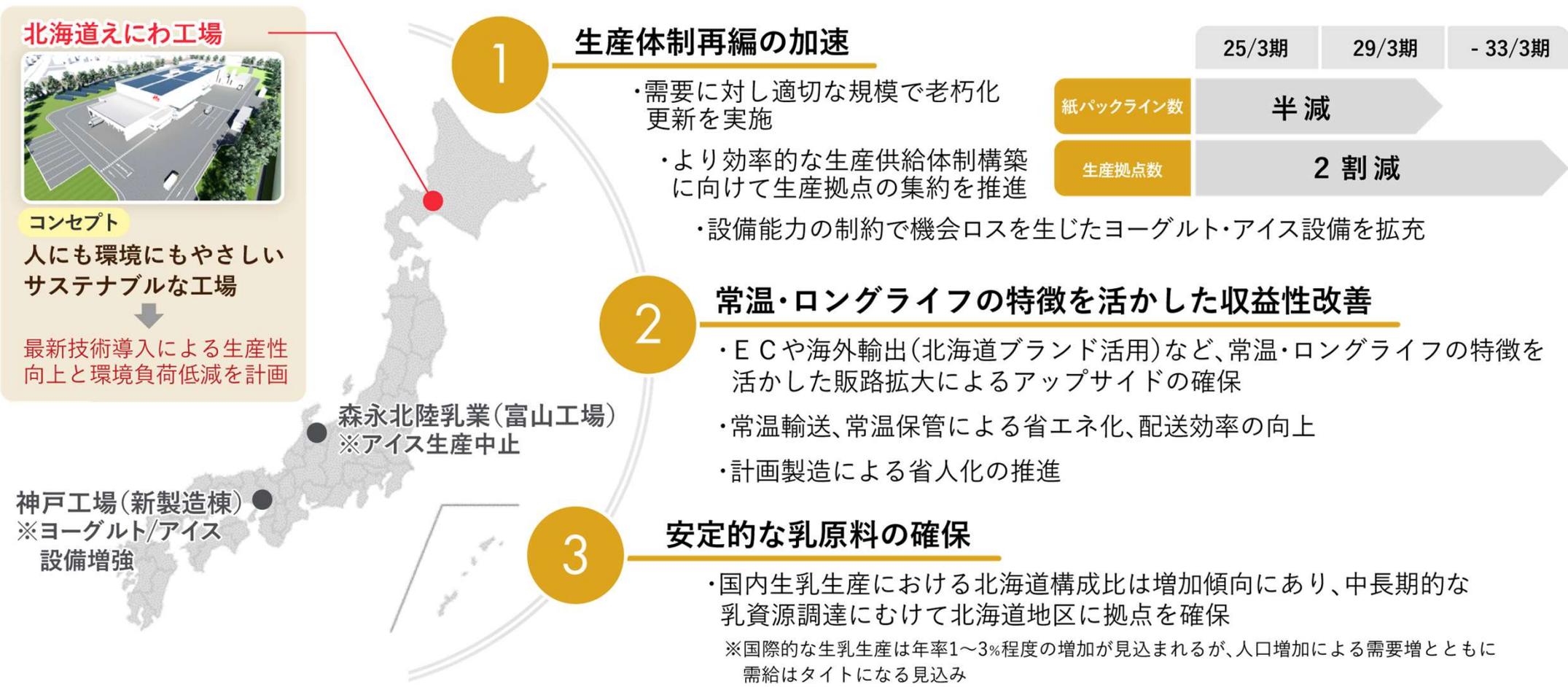
新設

財務本部

- ・資本効率向上に向けた各種マネジメントの実現
- ・投資(M&A)の意思決定プロセスにおいて、ブレーキ役としての牽制機能を強化

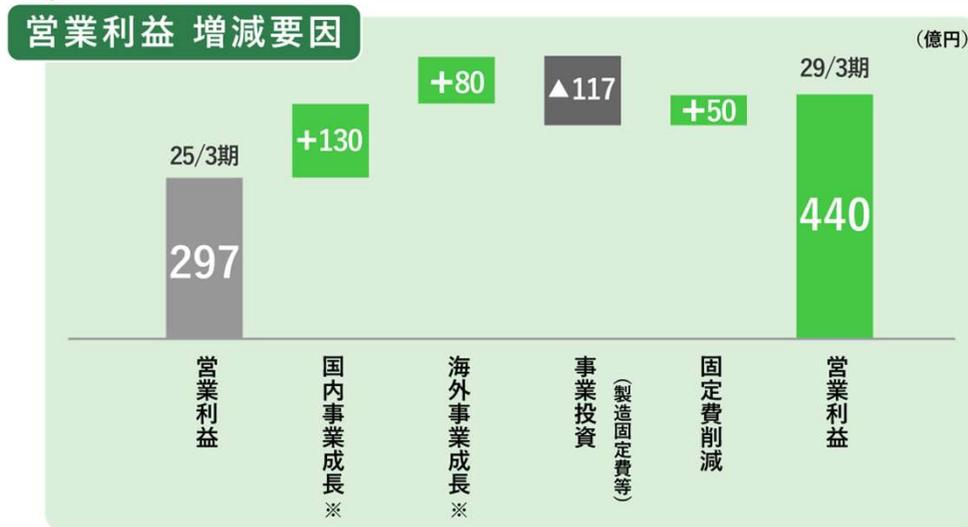
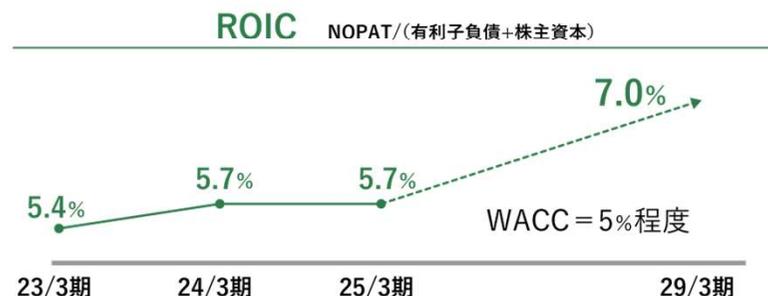
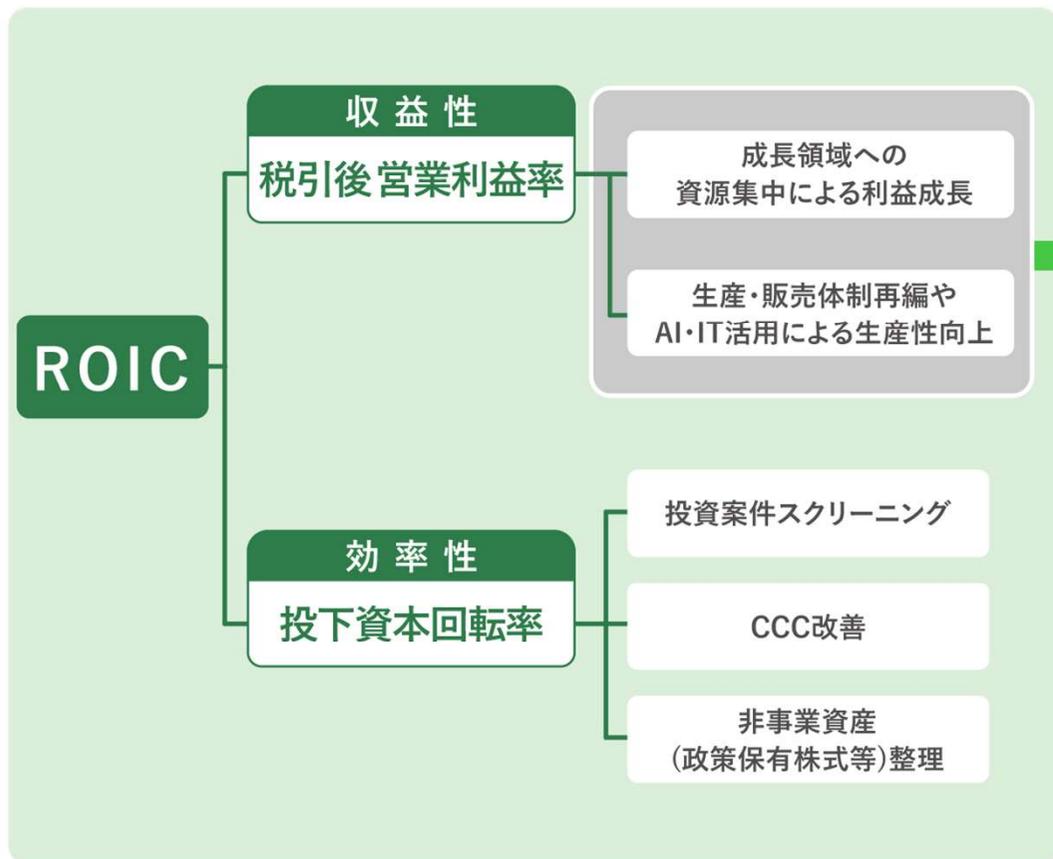
構造改革(生産体制再編による生産効率の向上)

- 成長領域への注力/物量減への適応/常温・ロングライフ化など、市場変化に対応し収益性を改善
- 世界の生乳生産は増加も輸入乳原料需給は不透明、安定的な国内乳原料確保も視野に拠点再編を加速



組織風土改革(資本収益性向上への取組強化)

- 新たに経営指標としてROIC目標7%を導入することで、より一層資本コストへの意識を高めていく
- 利益成長に加えて、投資案件のスクリーニング、CCC改善等により中長期的な企業価値向上を目指す



※ 事業成長は原材料費など外部要因によるコストアップ吸収後の増益額

組織風土改革(高い専門性と多様性に富んだ人財集団の形成)

成長戦略

構造改革

組織風土
改革



- 専門性人財の育成、女性活躍の推進、働き方の多様化などにより社員エンゲージメントを向上
- 目標とする人財集団を形成することで、業績および企業価値の向上に繋げる

高い専門性と多様性に富んだ活力ある人財集団の形成

人づくり

個人の自律

専門能力の発揮

組織づくり

多様な価値の結合

挑戦を奨励する風土

社員エンゲージメントの向上

人員と報酬の適正化

- 経営戦略を実現するための人員計画の立案と実行
- 働き方にあわせた報酬体系の見直し

教育の方向性

- 高度専門性人財、グローバル人財の育成
- 強いマネージャー層の育成、自律型研修の推進

重点施策

DE & I (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

- シニア活躍、女性活躍、障がい者雇用の推進
- ポスト職の年齢多様性の確保

働き方の多様化

- キャリア自律支援(社内公募および副業制度)
- 働き方の改善と健康経営の推進

幹部候補の育成

- サクセッションプランの運用
- 実力ある若手社員の抜擢

キャッシュアロケーション・還元方針

- 成長領域に資源を集中させたキャッシュアロケーションの実現
- 最適資本構成に向けた有利子負債の活用及び株主還元強化による資本コスト低減を図る



成長領域への資源集中

- ヨーグルト、アイスを中心とした成長領域への資源集中を図る
- M&A・R&D等を含む戦略投資枠を確保し、適時適切な投資を実行
- 資本コスト(WACC)の意識とともに事業成長に資する投資を優先順位付けした上で投資判断

最適資本構成に向けた有利子負債の活用

- NetDER0.4~0.5倍程度を目安とし有利子負債も活用

株主還元方針

- 配当性向目標引き上げ 30% ⇒ **40%**
- 状況に応じ、機動的な自己株式取得
- **26/3期は自己株式取得 100億円**を予定(取得分は消却予定)

Appendix

中期経営計画 2025-28 経営指標(分野別)



(億円)

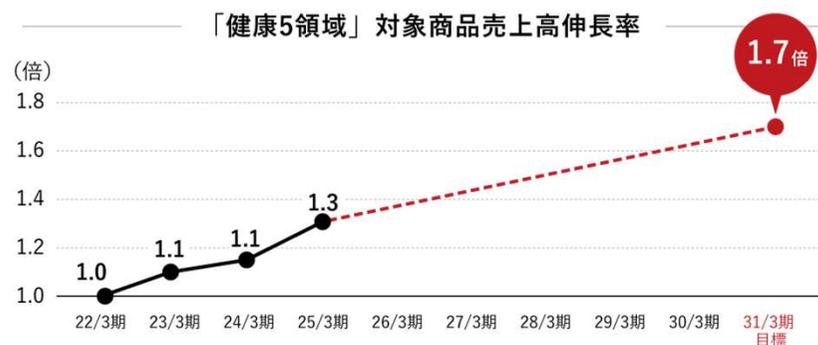
	売上高				営業利益			
	25/3期	29/3期	対25/3期 増減額	対25/3期 増減率	25/3期	29/3期	対25/3期 増減額	対25/3期 増減率
成長分野 (成長)	1,183	1,550	+367	+31.0%	138	200	+62	+45.1%
基幹分野 (中核・乳業基盤・転換)	3,530	3,750	+220	+ 6.2%	137	200	+63	+46.1%
育成・ その他分野 (育成・独自事業他・消去等)	899	1,000	+101	+11.3%	22	40	+18	+82.9%
(内訳)海外事業	699	950	+251	+35.9%	75	150	+75	+100.6%
合計	5,612	6,300	+688	+12.3%	297	440	+143	+48.4%

サステナビリティ中長期計画 2030の見直し



22年5月公表時(31/3期目標)		見直し詳細	
KPI	目標値		
ウェルビーイングへの貢献 ※1	健康課題に配慮した商品の売上高(22/3期比)	1.7倍	—
	健康増進・食育活動への参加者(22/3~31/3期)	延べ100万人	〔範囲〕 国内連結子会社へ拡大
	健康栄養に関する研究の論文公表数増加(特許含む)	設定なし	〔KPI〕 生活者の健康栄養に貢献し、安全・安心で高品質な商品の創出に繋がる研究開発の推進
	自社の健康貢献イメージ向上(コーポレートブランドイメージ調査)	25%	—
	—	—	〔新設〕 自社のおいしさ・楽しさ商品提供イメージ向上(コーポレートブランド)イメージ調査 〔目標〕 30%
食の安全・安心	グループ全生産拠点でのFSSC 22000などGFSI認証規格の取得	全生産拠点取得	〔KPI注釈追記〕 GFSI認証規格
	品質事故ゼロ・法規遵守の取り組み継続	設定なし	〔KPI〕 重大品質事故件数 〔目標〕 0件

※1 マテリアリティ「健康への貢献」から名称変更



サステナビリティ中長期計画 2030の見直し



22年5月公表時(31/3期目標)			見直し詳細
KPI	目標値		
気候変動の緩和と適応	Scope1+2 CO ₂ 排出量削減率(14/3期比)	38%以上	〔範囲〕 グローバル連結子会社へ拡大 〔目標〕 38%以上→50%以上
	Scope3 GHG排出量削減率(21/3期比)	10%以上	〔範囲〕 国内連結子会社(26/3期より) グローバル連結子会社(27/3期より)
	気候変動に対するBCP策定拠点率	100%	—
環境配慮と資源循環	国内生産拠点におけるISO14001認証維持率	100%	—
	石油由来バージンプラスチック使用量の削減率(14/3期比)	25%以上	〔範囲〕 グローバル連結子会社へ拡大
	産業廃棄物の再資源化率	ゼロエミッション達成	〔範囲〕 グローバル連結子会社へ拡大
	水資源使用量の削減率(14/3期比)	15%以上	〔範囲〕 グローバル連結子会社へ拡大
	主要ブランドでの環境配慮設計の適用率	100%	—
持続可能な原材料調達	RSPOマスマバランス認証への切替率	100%(29/3期)	—
	FSC認証等環境配慮紙使用割合	100%(25/3期)	〔範囲〕 グローバル連結子会社へ拡大 〔目標〕 100%
	原材料サプライヤーへの支援拡大	設定なし	〔範囲〕 国内連結子会社へ拡大 〔目標〕 サプライヤー支援ツール導入率100%
	—	—	〔新設〕 酪農乳業の価値向上のための取り組み数の増加 〔目標〕 500件

22年5月公表時(31/3期目標)			見直し詳細
KPI	目標値		
人権尊重とウェルビーイング向上 ※2	サプライチェーン全体での人権ポリシーの継続遵守	継続遵守	〔KPI〕 人権ポリシーの継続遵守 → 人権尊重の取り組みの継続実施
	女性管理職比率	10%以上	〔目標〕 20%以上 ※3
	男性育休取得率	100%	—
	—	—	〔新設〕 ホワイト500を目指した健康経営の取り組み強化 〔目標〕 森永乳業:健康経営優良法人継続取得 国内連結子会社:健康経営優良法人の認定推進
	重大労働災害発生件数	0件	—
	社員エンゲージメントレーティング	A	〔目標〕 中間目標追加:29/3期「BBB」
人財育成に向けた研修投資額	4万円/人/年	〔目標〕 4万円/人/年 → 5万円/人/年	
地域コミュニティとの共生	各事業所での地域活動への参加者延べ(22/3~31/3期)	10万人	—
	地域活動を実施する事業所の割合	100%	—

※2 マテリアリティ「人権と多様性の尊重」から名称変更

※3 女性管理職比率の31/3期目標は、24年3月に20%以上へ変更



かがやく“笑顔”のために

森永乳業株式会社

業績予想に関する注意事項

この資料の数値のうち、過去の事実以外の計画、方針、その他の記載にかかわるものは、将来の業績にかかる予想値であり、それはいずれも、現時点において当社が把握している情報に基づく経営上の想定や見解を基礎に算出されたものです。

従いまして、かかる予想値は、リスクや不確定要因を含むものであって、現実の業績は諸々の要因により、かかる予想値と異なってくる可能性があります。かかる潜在的リスクや不確定要因としましては、主要市場の経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行などの変更等が含まれます。

なお、この資料における記載金額については、億円単位未満を四捨五入して表示しているため、内訳と合計金額等が合わない場合があります。また、特に注記のない場合は、累計値を表示しています。