

森永乳業株式会社 会社概要



(証券コード : 2264)
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/>

2024年11月現在

1. 会社概要

※2022年3月期より収益認識会計基準を適用
※2021年3月期以前は会計基準適用前

1-1. コーポレートスローガン・経営理念

コーポレートミッション

コーポレートスローガン

かがやく“笑顔”のために

経営理念

乳で培った技術を活かし
私たちならではの商品をお届けすることで
健康で幸せな生活に貢献し豊かな社会をつくる

1-2. 森永乳業グループ10年ビジョン（2019年制定）

Vision 1 「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を両立した企業へ

Vision 2 世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ

Vision 3 サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ

10年後（2029年3月期）数値目標

営業利益率 3.8 %*  7 %以上

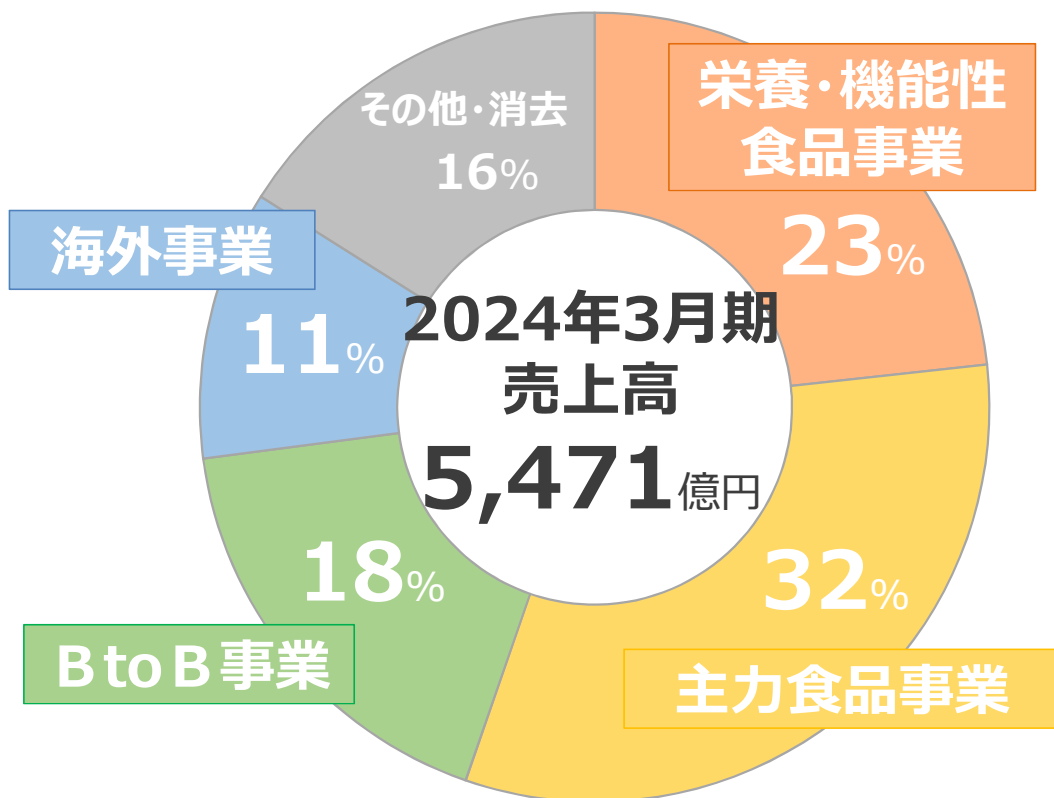
R O E 8.6 %*  10 %以上

海外売上高比率 5.0 %*  15 %以上

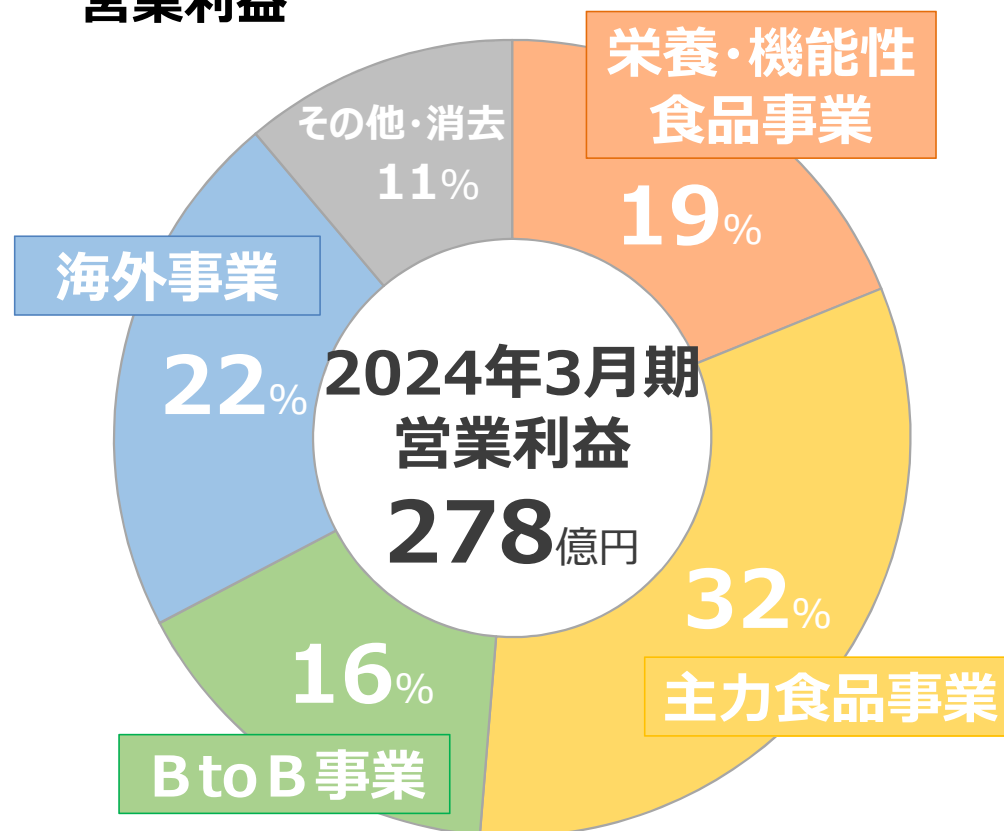
* 2019年3月期の実績

1-3. グループ事業構成

売上高



営業利益

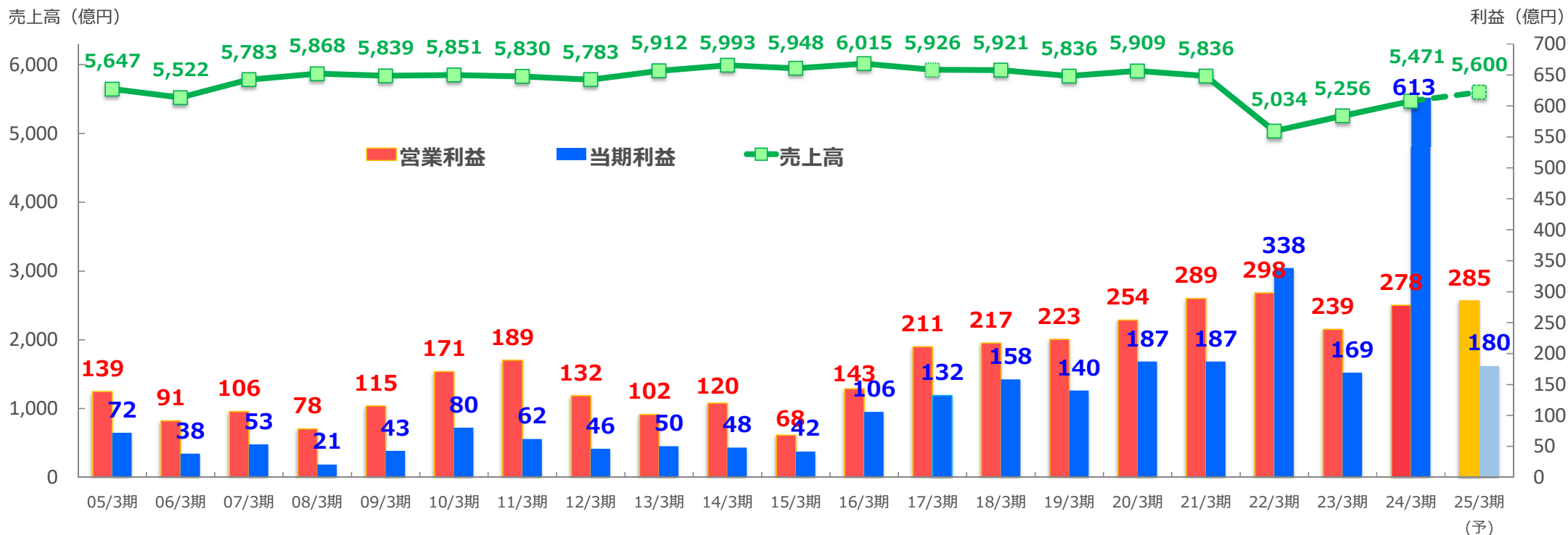


1-4. 牛乳乳製品の流通構造（日本国内）



1-5. グループ業績推移

※ 2022年3月期より収益認識に関する会計基準を適用



前々・中期経営計画

前・
中期経営計画

中期経営計画
2022-24

- ・2025/3期：営業利益（予想）285億円、売上高営業利益率（予想）5.1%
- ・2029/3期：森永乳業グループ10年ビジョン目標 営業利益率7%以上、ROE 10%以上、海外売上高比率15%以上

1-5. グループ業績推移

(単位：億円)

	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期	対前年 増減額*	対前年 増減率*	25年3月期 (予想)	対前年 増減額	対前年 増減率
売上高	5,836	5,034	5,256	5,471	+215	+4.1%	5,600	+129	+2.4%
営業利益	289	298	239	278	+39	+16.3%	285	+7	+2.4%
経常利益	301	311	252	281	+29	+11.4%	282	+1	+0.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	187	338	169	613	+444	+263.3%	180	△433	△70.6%
売上高 営業利益率	4.9%	5.9%	4.6%	5.1%			5.1%		
R O E (当期純利益/自己資本)	9.8%	16.7%	7.9%	24.5%			6.4%		

※2024年11月8日時点

1-6. 4つの事業ドメイン（売上高、営業利益）

※2024年11月8日時点（単位：億円）

【売上高】	23年3月期	24年3月期	25年3月期 (予想)	対前年 増減率
栄養・機能性食品事業	1,237	1,273	1,300	+2.1%
主力食品事業	1,702	1,753	1,786	+1.9%
BtoB事業	932	964	981	+1.8%
海外事業	594	604	710	+17.5%
その他・消去	792	877	823	△6.2%
合 計	5,256	5,471	5,600	+2.4%

【営業利益】	23年3月期	24年3月期	25年3月期 (予想)	対前年 増減額
栄養・機能性食品事業	56	53	60	+7
主力食品事業	51	90	105	+15
BtoB事業	15	45	47	+2
海外事業	101	60	63	+3
その他・消去	16	31	10	△21
合 計	239	278	285	+7

1-6. 4つの事業ドメイン（サブセグメント売上高(単体)）

（単位：億円）

【売上高】	21年3月期	22年3月期 ※1	23年3月期 ※2	24年3月期	対前年 増減率	25年3月期 (予想)	対前年 増減率
栄養・機能性食品事業							
ヨーグルト	588	531	532	541	+2%	567	+5%
市乳（宅配など）	209	193	190	183	△3%	163	△ 11%
栄養食品	-	129	126	133	+5%	135	+2%
クリニコ	-	246	253	267	+6%	272	+2%
主力食品事業							
ビバレッジ	545	453	503	548	+9%	553	+1%
アイス	466	398	420	443	+6%	466	+5%
チーズ	352	260	251	265	+6%	272	+3%
牛乳	590	541	434	452	+4%	445	△ 2%
デザート	88	79	73	72	△2%	79	+11%

※1 22/3期より、収益認識会計基準を適用

※2 23/3期より、ビバレッジ、牛乳間の対象商品を移管。対前年増減額は、22/3期の実績を移管後のものに調整した数値との比較

※2024年11月8日時点

1-6. 4つの事業ドメイン（サブセグメント売上高(海外関係会社)）

（単位：億円）

【売上高】	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期	対前年 増減率※2	25年3月期 (予想)	対前年 増減率
海外事業							
MILEI GmbH (ドイツ)	247億円 195百万€	298億円 229百万€	415億円 295百万€	364億円 234百万€	△12% △21%	411億円 -	+13% -
NutriCo Morinaga (パキスタン)	- -	- -	- -	68億円 136億PKR	- -	68億円 -	±0% -
Morinaga Nutritional Foods (米国)	- -	29億円 25百万\$	35億円 26百万\$	74億円 53百万\$	+115% +101%	102億円 -	+38% -
Morinaga Nutritional Foods Vietnam (ベトナム)	- -	35億円 6,856億 VND	48億円 8,584億 VND	43億円 7,426億 VND	△10% △13%	39億円 -	△8% -

※2024年11月8日時点

1-6. 4つの事業ドメイン：栄養・機能性食品事業

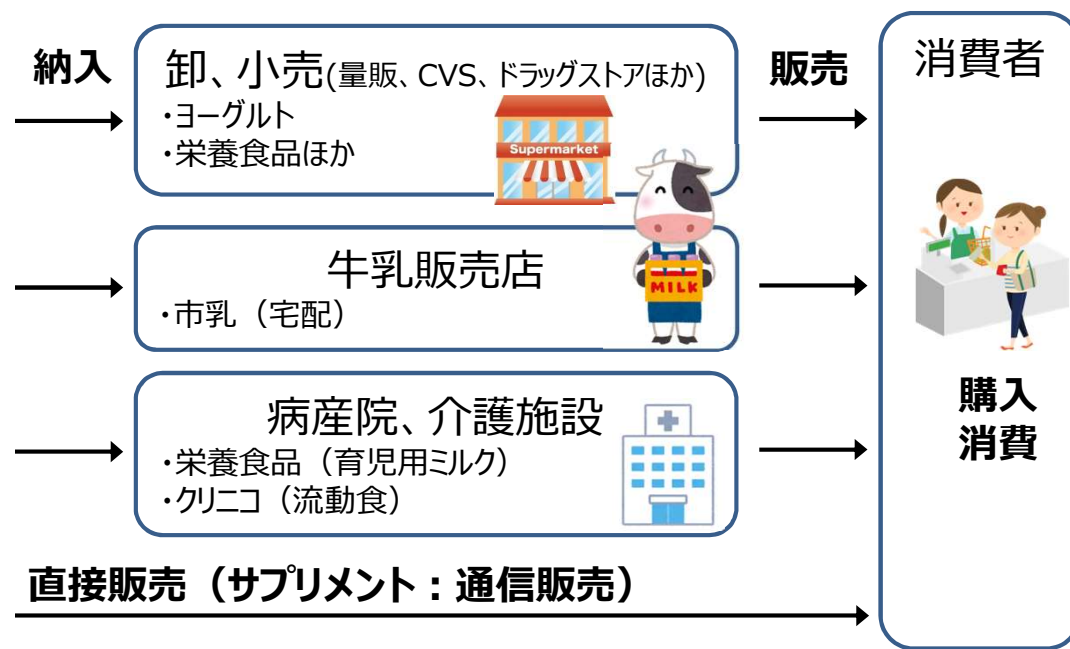
栄養・機能性食品事業

売上高：1,273億円

営業利益：53億円（営業利益率 4.1%）（24/3期）

- 「健康価値」提供を牽引し、飛躍の源泉となる健康ブランドを大きく成長させていく事業
- 全世代の健康課題に寄り添い、「ビヒダス ヨーグルト」「パルテノ」などのヨーグルト、「はぐくみ」や「ミルク生活」などの粉ミルク、流動食、サプリメントなどのさまざまな商品を、宅配や通信販売を含む多様なチャネルを通じて展開

サブセグメント	売上高 (24/3期)
ヨーグルト	541
市乳（宅配など）	183
栄養食品	133
クリニコ（流動食）	267
* その他：サプリメント（通販）、 「クリープ」など	



1-6. 4つの事業ドメイン：主力食品事業

主力食品事業

売上高：1,753億円

営業利益：90億円（営業利益率 5.1%）（24/3期）

- 「おいしさ・楽しさ価値」提供を牽引し、事業成長の基盤となるロングセラーブランドを成長軌道に乗せていく事業
- 「マウンレーニア」などのビバレッジ、「ピノ」「パルム」「MOW」などのアイスクリーム、チーズ、牛乳など生活者になじみのあるさまざまな商品を多様化するニーズに対応しながら展開

サブセグメント	売上高 (24/3期)
	548
アイス	443
チーズ	265
牛乳	452
デザート	72



納入

卸、小売
(量販、CVS、ドラッグストアほか)

- ・ビバレッジ
- ・アイス
- ・チーズ
- ・牛乳
- ・デザート



販売

消費者



購入
消費

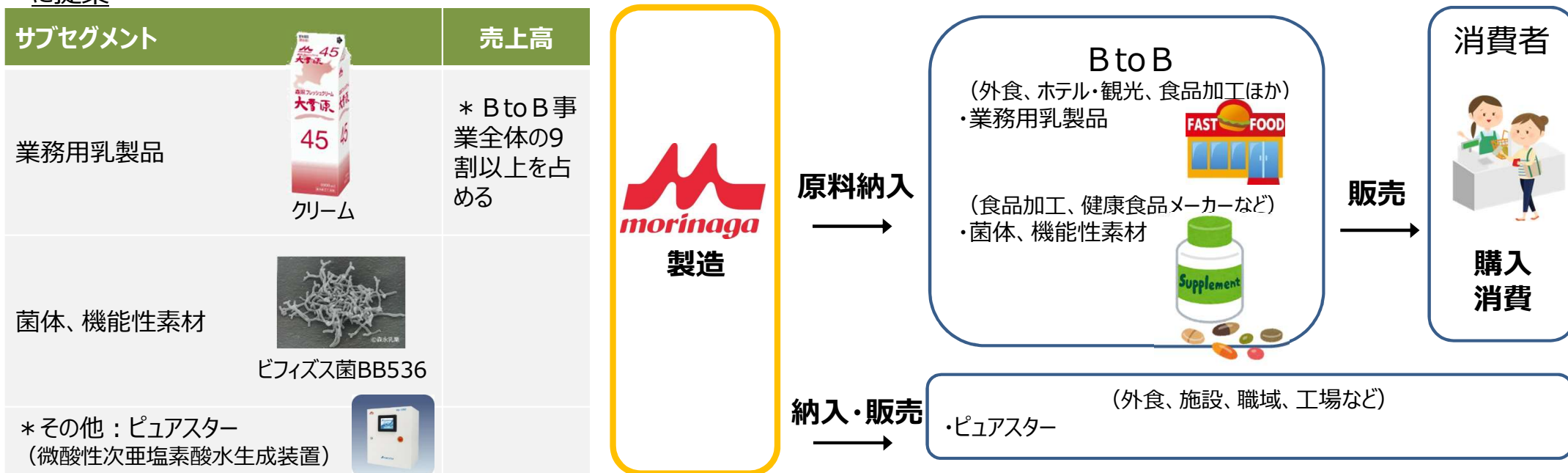
1-6. 4つの事業ドメイン：BtoB事業

BtoB事業

売上高：964億円

営業利益：45億円（営業利益率 4.6%）（24/3期）

- 多様化する生活者のお困りごとを吸い上げ、また顕在化していない潜在的なニーズを先読み・提案し、多様な顧客とソリューションを共創していく事業
- クリームなどのさまざまな乳原料商品や、ビフィズス菌、ラクトフェリンなどの機能性素材、ピュアスターなどの商品を、レシピ開発含めて幅広い業態に提案



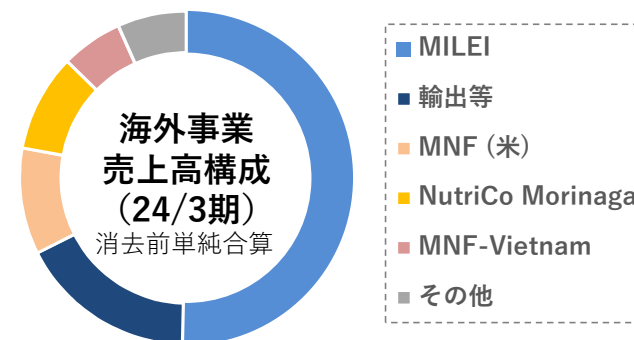
1-6. 4つの事業ドメイン：海外事業

海外事業

売上高：604億円

営業利益：60億円（営業利益率 9.9%）（24/3期）

- グローバルで拡大する健康ニーズを捉えて伸長させていく事業
- 乳原料製造販売を行うMILEI社事業、アジア圏での育児用ミルク事業、菌体事業、北米でのプラントベースフード事業、MNF Vietnam社を中心としたベトナム事業など



主要ビジネス	売上高 (24/3期)	概要
ドイツ・MILEI GmbH	364億円 234百万€	1972年に森永乳業含む数社による合併企業として設立。現在は100%子会社 - 育児用ミルクなどの原料として、ホエイ蛋白濃縮物、乳糖、ラクトフェリンなどを製造販売
育児用ミルク (輸出・合併)		- 輸出：パキスタン、ベトナム、マレーシアなどアジア圏中心に展開 - 合併：パキスタン（NutriCo Morinaga）、インドネシア（PT.Kalbe Morinaga Indonesia）、ベトナム（Morinaga Le May）
菌体		- 森永乳業の50年以上の研究から見出したビフィズス菌・乳酸菌を海外へ輸出 - 育児用ミルクへの添加、サプリメントの原料などの用途として B to B 展開
北米・MNF (米国PBF)	74億円 53百万\$	- Morinaga Nutritional Food (MNF)：1985年、ロサンゼルスに設立 森永乳業の技術で長期保存が可能になった「TOFU」やプラントベースフードを展開 - Turtle Island Foods (TIF)：MNF子会社、「トーファーキー」ブランドなどのPBFの製造・販売
ベトナム・MNF Vietnam	43億円 7,426億VND	Morinaga Nutritional Foods Vietnam：2021年、M&Aにより100%子会社化 ベトナムのハノイ近郊の乳製品メーカーで、飲料やヨーグルトを製造販売



パキスタンほかアジア圏
育児用ミルク輸出・合併



ラクトフェリン



ビフィズス菌
BB536



北米・プラントベースフード
「Mori-Nu Shelf
Stable Tofu」



ベトナム・Elovi社
ヨーグルト

1-6. 4つの事業ドメイン：海外事業・MILEI社

海外事業：MILEI GmbH

- 1972年に森永乳業含む数社による合併企業として設立。現在は100%子会社
- 育児用ミルクなどの原料として、ホエイ蛋白濃縮物、乳糖、ラクトフェリンなどを製造販売



所在地：Kemptener Strasse 91,
88299 Leutkirch, Germany
(ドイツ ロイトキルヒ市)

沿革

1972年：MILEI社設立。日欧4社の合併事業として、当時社会問題化していたホエイの処理、有効活用を目的に設立

1975年：ホエイパウダー、乳糖の生産開始

1976年：膜分画プロセス導入（WPC開始）

1989年：ラクトフェリンの生産開始

2003-2006年：生産（UF膜）能力の増強

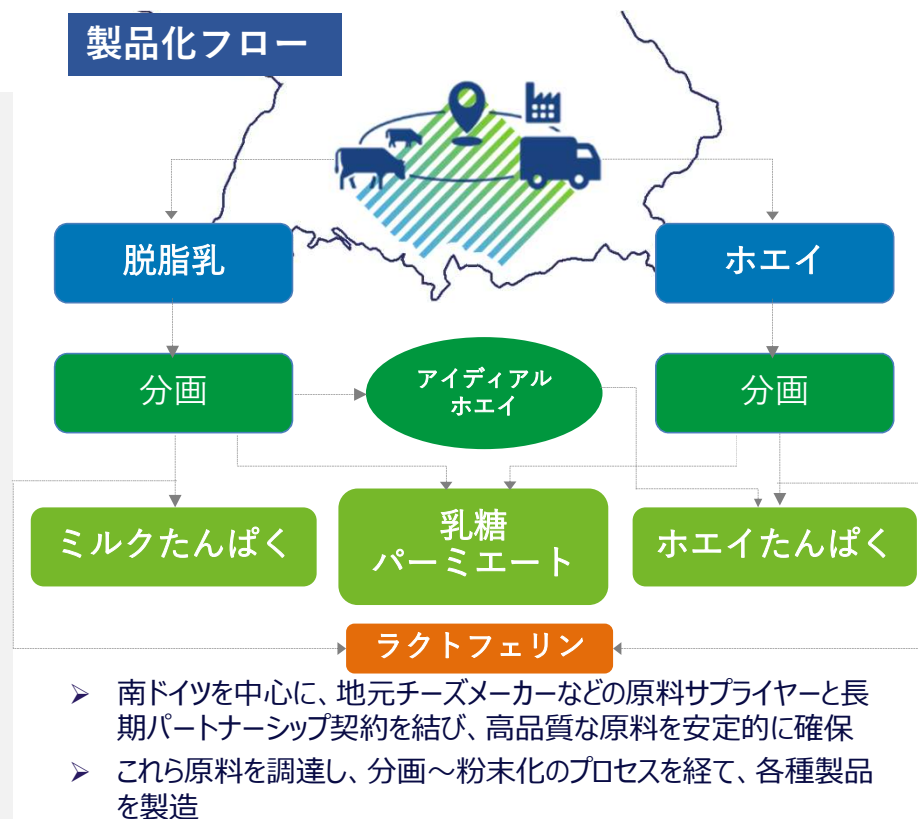
2012年：森永乳業による完全子会社化

2016年：新工場での段階的な商業生産開始

2018年：新工場増設工事の完了

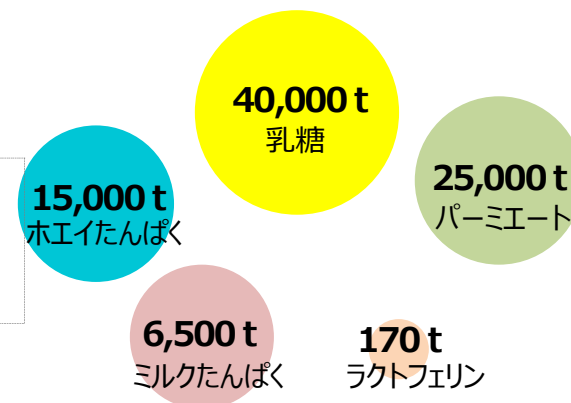
2021年：ラクトフェリン製造能力の増強

2022年：乳糖の品質向上のための能力増強



製造能力

2022年12月現在



1-6. 4つの事業ドメイン：海外事業・MILEI社

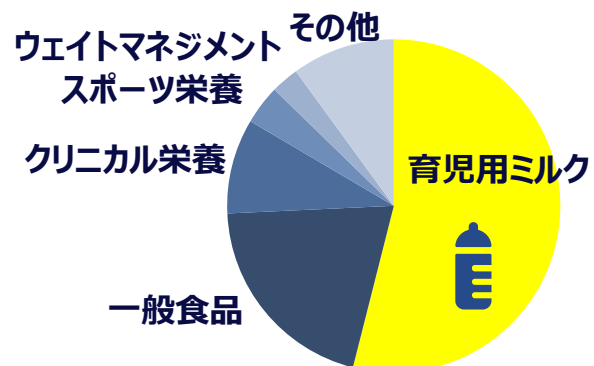
海外事業：MILEI GmbH

販売地域



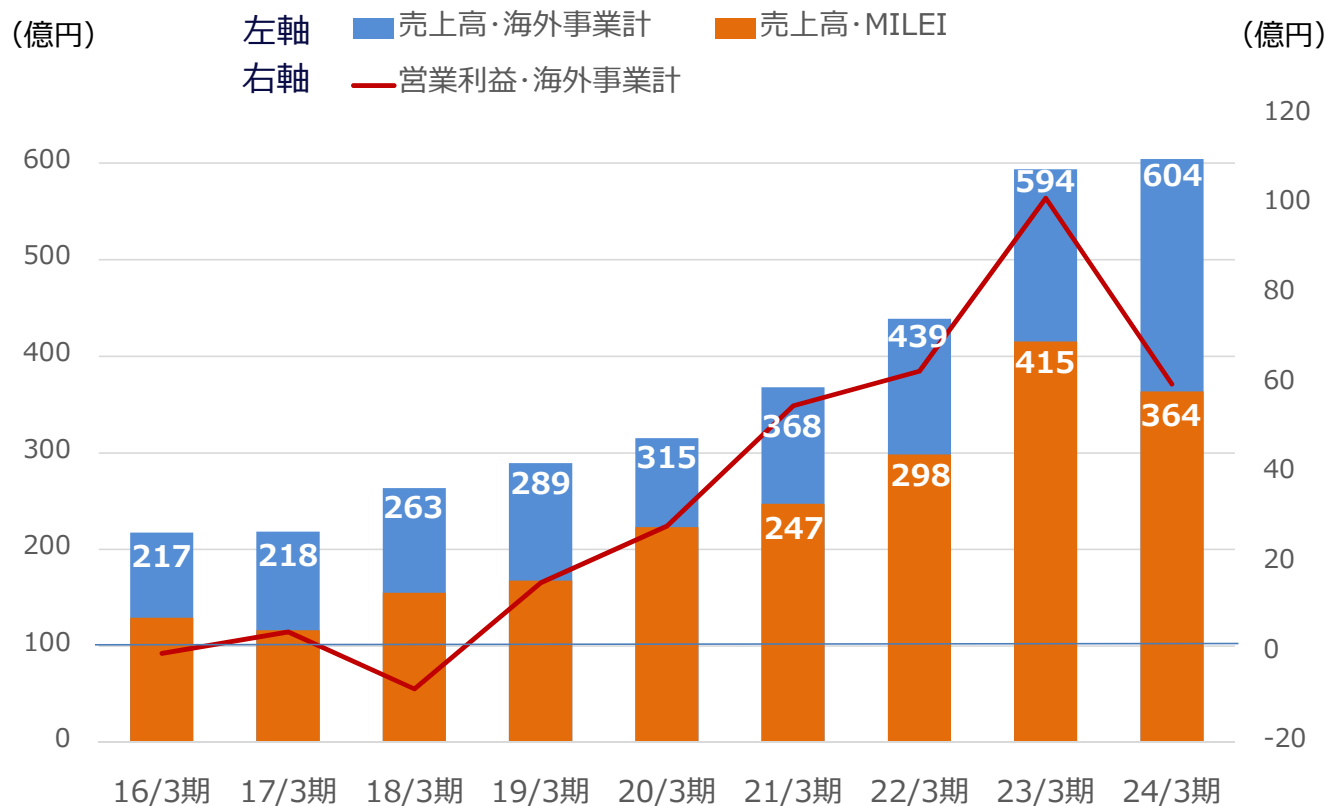
- MILEI社のあるドイツ・欧州中心に、育児用ミルクなどの最終商品の原料として製品を一次供給
- 供給先を通じて、欧米、アジアほか様々な国・地域に展開

アプリケーション別売上高構成比



2018～2023年累計売上高より作成

海外事業売上高（MILEI社含む）、営業利益推移



1-7. 主力カテゴリーの国内シェア



チルドカップ
タイプコーヒー
1位 40%



チルド紅茶
1位 54%



チーズ
3位 10%



ヨーグルト
2位 12%



アイスクリーム
4位 11%



チルドデザート
4位 13%

家庭用商品の金額シェア

出所：インテージSRI+（2023年4月～2024年3月、販売金額シェア）

1-8. 海外ブランド提携商品



クラフトフーズは北米最大級の食品企業。
1970年にチーズおよびチーズ関連商品で技術提携しています



リプトンは100年以上の歴史を持ち、
世界中で愛飲されているブランドです。



米国のサンキストといえば、フルーツの代名詞。
日本では森永乳業が果汁飲料などの商品を販売しています。



1-9. 独自の技術・素材（主な基礎研究）

乳の優れた力を探り、最大限に活用します

ビフィズス菌

- ・独自の高い技術力により菌末の製品応用を実現、世界が注目する菌末に

ラクチュロース

- ・困難の末、粉末化に成功、さまざまな用途が期待されるオリゴ糖

ラクトフェリン

- ・同粉末を配合した世界初の育児用ミルクを製造、さまざまな商品へ配合可能

シールド乳酸菌®

- ・少量でも効果が期待でき、風味影響が少ないため、加工食品への応用が拡大

アロエステロール®

- ・希少な機能性食品成分で、国内で10以上の用途特許を取得

オーラバリア®

- ・安全性が高く、抗菌成分を持った当社独自の機能性素材

ペプチド

- ・独自の製造技術により、ミルクアレルギー疾患用ミルクの商品化が実現



多機能たんぱく質「ラクトフェリン」



ビフィズス菌BB536

2. 中期経営計画2022-24（2023年3月期～2025年3月期）

※一部抜粋。詳細はウェブサイトをご参照ください
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/plan.html>

※2024年5月14日一部更新

2-1. 内外環境を踏まえた中期経営計画の方向性

内外環境を踏まえた中期経営計画の方向性

機会 ・世界的な健康意識の高まり ・サステナブルな価値観の広まりによる生活様式の変化 ・アジア市場の拡大	強み ・独自素材やおいしさの技術を顧客価値に繋げる組織能力 ・総合乳業メーカーとして幅広い年代に向けた製品やブランド ・国内での生乳調達力、ミライ社の競争力
脅威 ・為替や原材料エネルギー市況の急激な変化 ・人口動態変化によって縮小する国内市場 ・急速なデジタル化の進展とECの台頭	弱み ・原価率の高い利益構造（低利益率） ・老朽化した生産設備や拠点 ・保守的で慎重な風土



前中期経営計画
20/3期~22/3期

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



中期経営計画 2022-24 (2023年3月期~2025年3月期)

**< 選ばれる企業であり続けるために >
社会課題の解決と収益力向上の両立を目指す！**

方向性

- 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
- 基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化
- 基本方針③ 効率性を重視した財務戦略



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

2-2. 中期経営計画2022-24（2023年3月期～2025年3月期）全体像



＜選ばれる企業であり続けるために＞ 社会課題の解決と収益力向上の両立を目指す！

栄養・機能性
食品事業

主力食品
事業

B to B
事業

海外
事業

＜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＞

- 付加価値の高い事業を創出・拡大することで収益力の強化を図り、社会配慮による価値向上取り組みや、さらなる成長投資の原資獲得を実現する
- コロナ禍からの市場の回復を待つのではなく、飛躍に向けた好機として主体的にビジネスモデル改革を進める

＜基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化＞

- 構造改革：外部環境の急激な変化を前提に、逆風に打ち勝てる企業へと変革を進める
- 戦略投資：当社グループの強みを一層強化し、中長期的な競争優位の確立をめざす
- 資産活用：資産の効率活用により、付加価値向上や体質改善を実現する

＜基本方針③ 効率性を重視した財務戦略＞

- 成長投資の戦略的な実行、および株主還元と財務体質にも留意した資金活用を目指す
- 資本効率の視点を重視し、ROE改善の取り組みを全社的に展開する

サステナビリティ 中長期計画2030



1. 事業との連携を意識した計画の策定
⇒コストから収益機会へ
2. 企業価値向上による従業員のモチベーション向上
⇒サステナビリティ経営に秀でた企業への躍進

相互に連動

2-3. 中期経営計画2022-24（2023年3月期～2025年3月期）数値目標

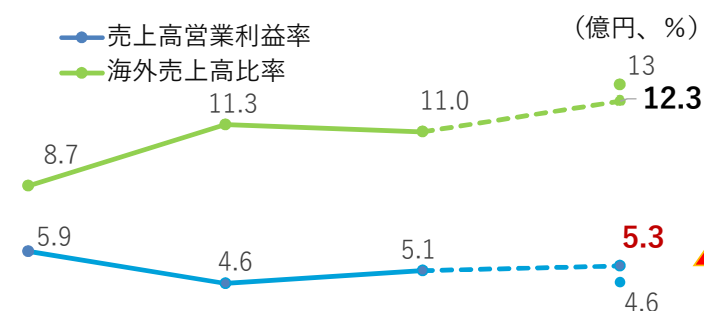


これまでの進捗を踏まえ、最終年度の数値目標を上方修正

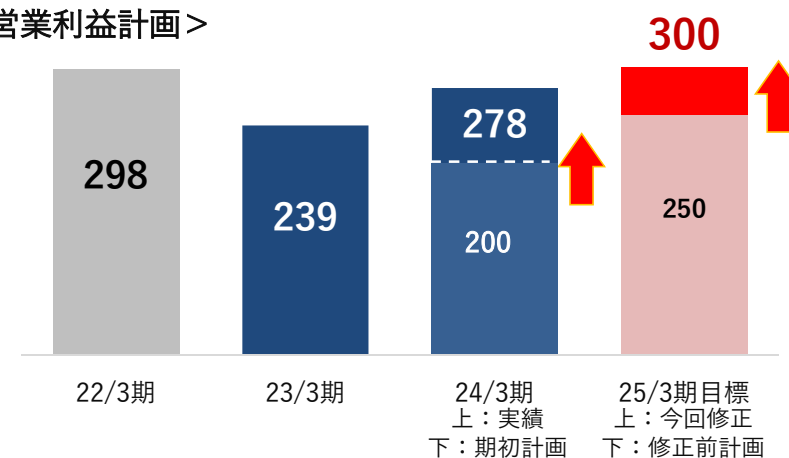
※2024年5月14日時点

(億円)

	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期 目標	目標 修正額	22/3期 差
売上高	5,034	5,256	5,471	5,700	+300	+666
営業利益	298	239	278	300	+50	+2
親会社株主に帰属する 当期純利益	338	169	613	190	+30	△148
売上高 営業利益率	5.9%	4.6%	5.1%	5.3%	+0.7 ポイント	
ROE	16.7%	7.9%	24.5%	7.0%	+1.0 ポイント	
海外売上高比率	8.7%	11.3%	11.0%	12.3%	-0.7 ポイント	

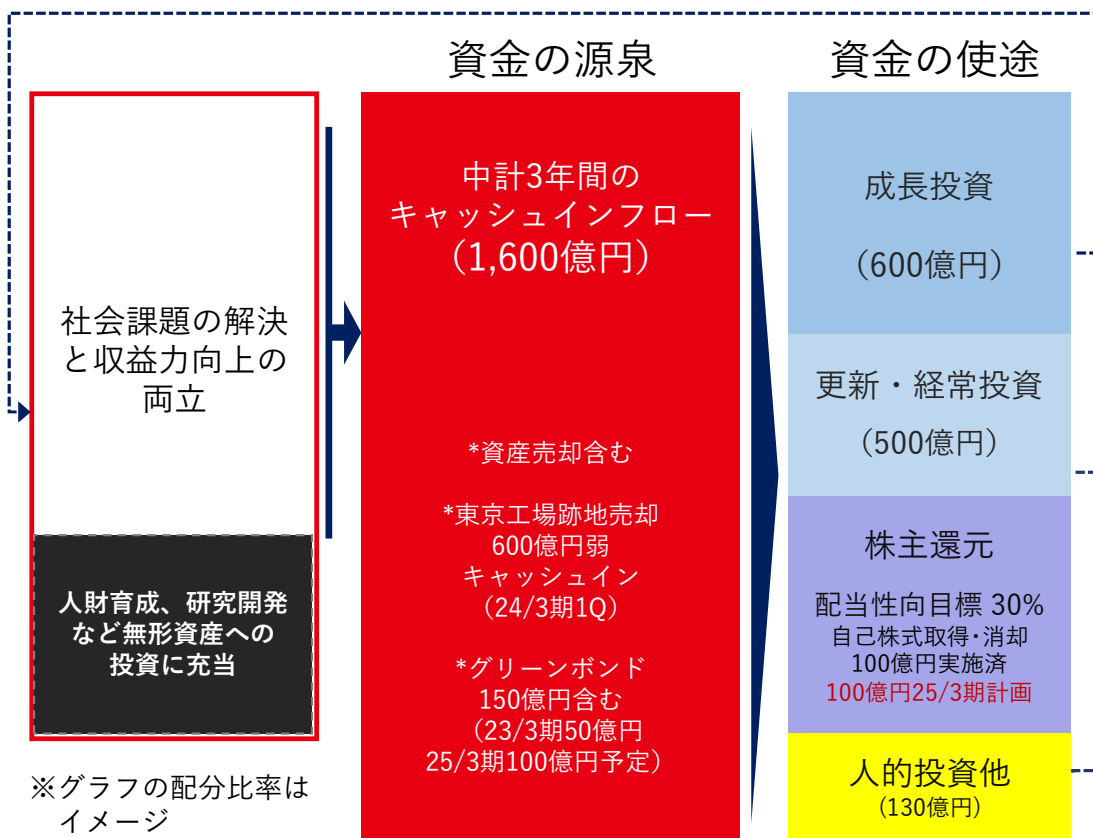


< 営業利益計画 >



2-4. 中期経営計画2022-24（2023年3月期～2025年3月期）財務戦略

事業の拡大・体質強化への投資、重要課題としての株主還元の実行（増配＋自己株式取得）
人財活躍推進および資本市場への意識向上に向けた人的投資の実行（退職給付・株式給付信託）



*1 近畿工場および森永乳業港南ビル譲渡影響を控除した数値。影響を控除しない場合11.6%

*2 東京工場跡地譲渡影響を控除した数値。影響を控除しない場合8.6%

先々の営業CFを生み出す投資の実行

- 10年ビジョン実現に必要な成長投資、M&Aを実行
 - 神戸工場製造棟増築ほか23/3期初発表済み案件：約200億円
 - 海外M&A：約100億円
 - MILEI社設備投資：38百万€
 - 神戸工場製造ライン（アイス）：約100億円
 - 利根工場製造ライン（ヨーグルト、飲料）：約100億円 他

最適資本構成を意識した株主還元の強化 (配当170億円＋自己株式取得200億円)

- 配当性向目標：30%（一過性要因除く）
 - 22/3期：20.5%*1 → 24/3期：33.4%*2 → **25/3期予：40.0%**
- 総還元性向を意識した対応
 - 自己株式消却（22年8月）：4.01%分
 - 自己株式取得・消却（24/3期実施済）：3.88%分/100億円
 - 自己株式取得・消却（25/3期実施予定）：3.92%分(上限)/100億円**

人財活躍推進に向けた人的投資

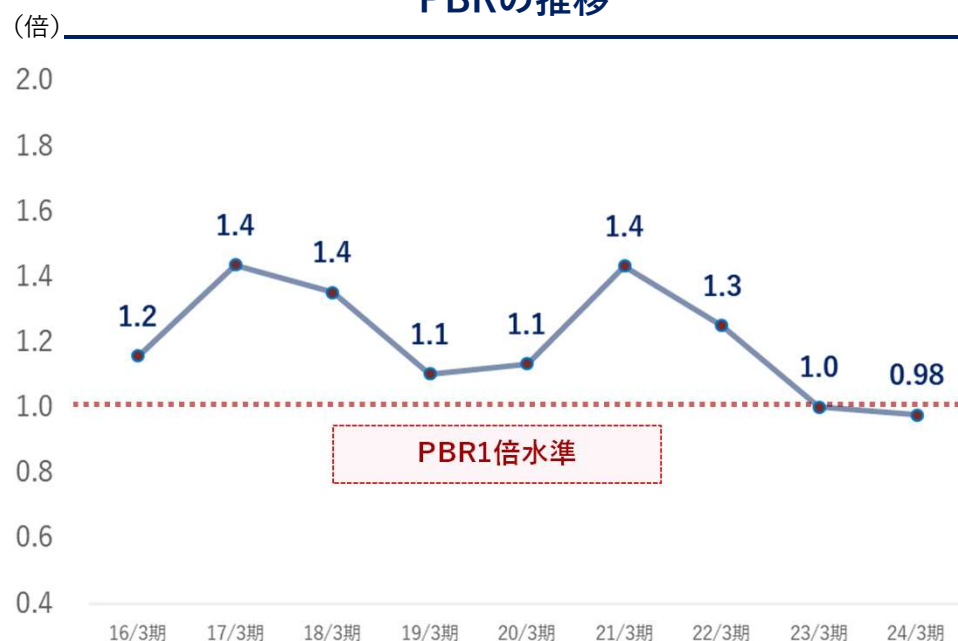
- **退職給付信託導入、株式給付信託導入（130億円）**
将来の退職一時金に充てる原資の確保を目的として退職給付信託を設定。退職給付信託の運用収益相当額を活用して株式給付信託を実施。当社社員へ株式を付与することにより株価や業績に対する意識向上を図る

3. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

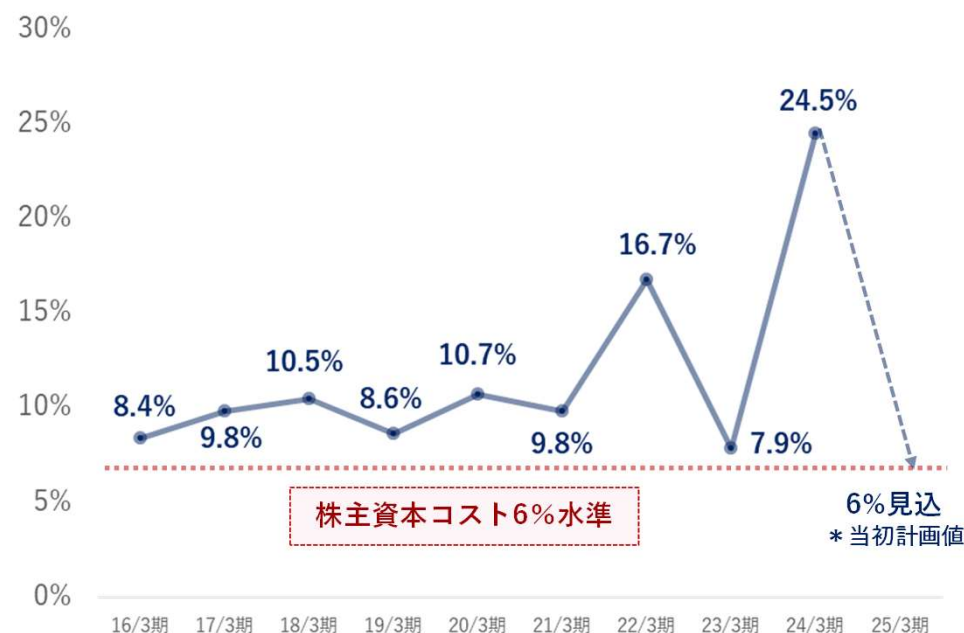
3-1. PBR・ROEの推移

PBR1倍水準、ROE8%以上で推移も、直近は大規模な資産売却影響等により株主資本が増加、ROE低下要因となり、早期に8%以上へ回復することが重要と認識

PBRの推移



ROEの推移

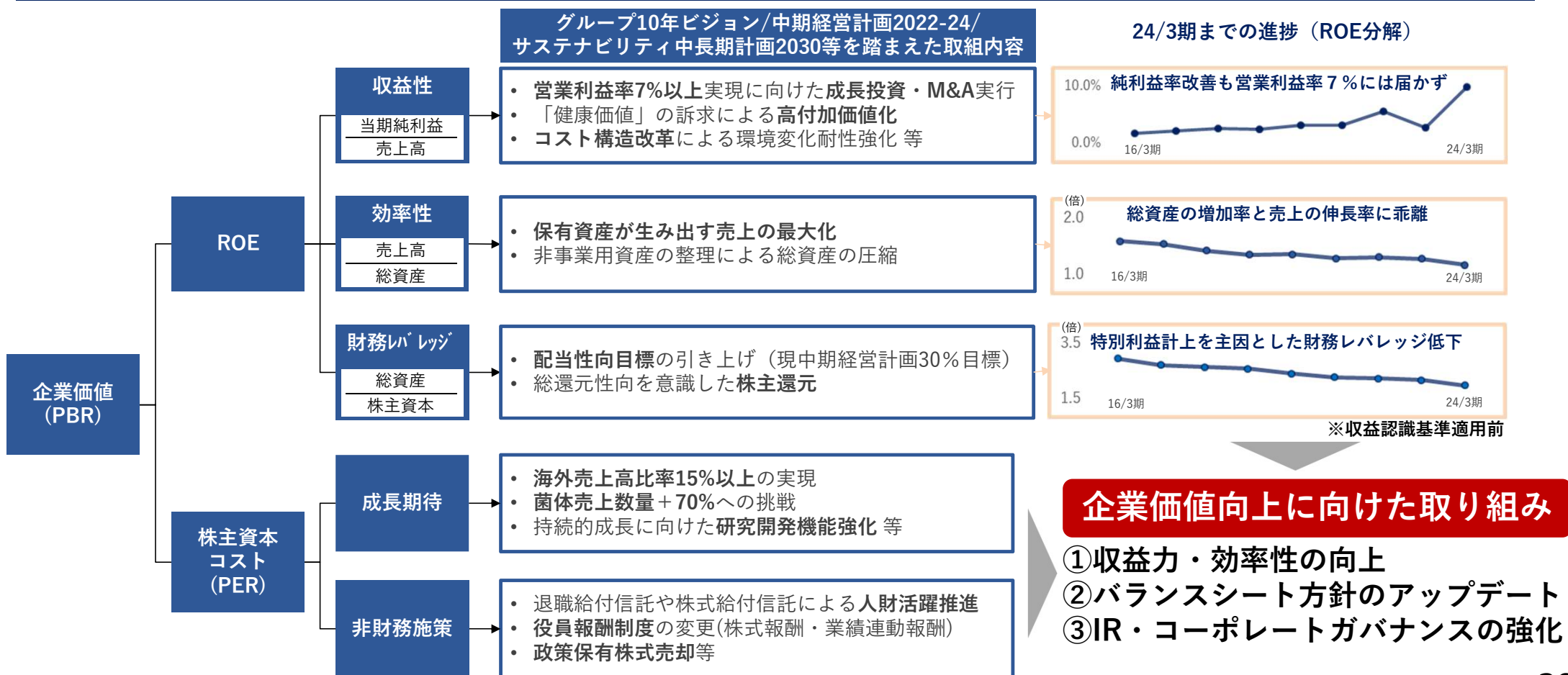


- ・1倍水準で推移も、利益増に加え、直近数年は大型の資産売却（森永プラザビル、近畿工場・東京工場跡地）もあり株主資本増加。24/3期は0.98倍

- ・当社株主資本コスト：6%程度と認識（CAPMモデルおよび株主・投資家ヒアリングより）

3-2. 課題認識と企業価値向上に向けた全体像

①収益力・効率性の向上 ②バランスシート方針のアップデート ③IR・コーポレートガバナンスの強化
上記3点に取り組み、企業価値を向上



3-3. 収益力・効率性向上への取り組み

激変する環境下、価格改定の遂行で収益力の回復に注力。10年ビジョンにおける現中計の位置づけや方向性に变化はなく、方針に合致した取り組みを着実に実行（次期中期経営計画は2025年春公表予定）

中期経営計画2022 - 24

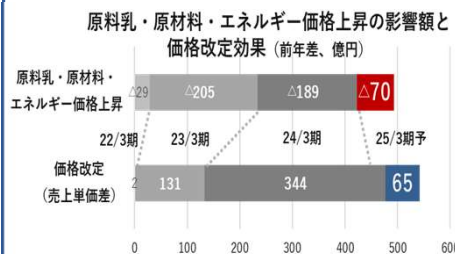
（2023年3月期～2025年3月期）

＜選ばれる企業であり続けるために＞
社会課題の解決と収益力向上の両立を目指す！

方向性

- 基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長
- 基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化
- 基本方針③ 効率性を重視した財務戦略

激変する環境変化への対応に加え、基本方針を実行



➢ 2年で400億円規模のコスト増をカバーする
価格改定により、収益力の回復に注力

- 高付加価値商品拡大（マウントレーニア・アイス等）
- 「健康5領域」対象商品売上高：1.2倍（22/3期比）
- 菌体拡大に向けた販売体制・提案力の強化
- 基礎研究部門中心に研究開発体制・費用強化
- 海外M&A・神戸新製造棟など600億円の成長投資
- 株主還元と財務体質にも留意した資金活用

25/3期業績見通し

当初計画

2024年5月公表値

売上高	5,400億円	売上高	5,700億円
営業利益	250億円	営業利益	300億円
営業利益率	4.6%	営業利益率	5.3%
ROE	6%	ROE	7%
海外売上高比率	13%	海外売上高比率	12%

さらなる
収益力・効率性
向上への取り組み
（2026年3月期～）

- 高付加価値商品や注力領域へのリソース集中
- 市場に新たな価値を提供し続ける体制・事業基盤の構築
- 生産販売体制の見直しによる事業効率向上 等の視点で検討中

10年ビジョン最終フェーズとなる
次期中期経営計画
（2025年春公表予定）

3-4. バランスシート方針のアップデート（最適資本構成）

財務健全性は担保しつつも最適資本構成を追求し資本コストの低減、企業価値最大化に向けたバランスシート方針にアップデート。今後は一定程度負債を活用しながら成長を目指す

最適資本構成の考え方

- 事業リスク上問題なく、A格維持を意識した範囲で株主資本を抑制
- 当面はネット有利子負債/株主資本0.4~0.5倍程度を目安（内外環境にあわせ毎期見直し）
- 将来の投資計画を踏まえた中長期の時間軸で段階的に最適化

アプローチ方法

イメージ図

①事業リスクアプローチ

有事の際に最低限必要な
株主資本額

一般指標に基づく債権者視点と資産
分析に基づく当社視点の双方を
勘案した必要額

両面を考慮し
最適な資本構成
を追求

②格付けアプローチ

格付けA格維持を
意識した財務バランス

ネット有利子負債/株主資本 0.7倍以内
ネット有利子負債/EBITDA 3倍以内

有利子負債

株主資本

有利子負債

株主資本

3-4. バランスシート方針のアップデート（株主還元）

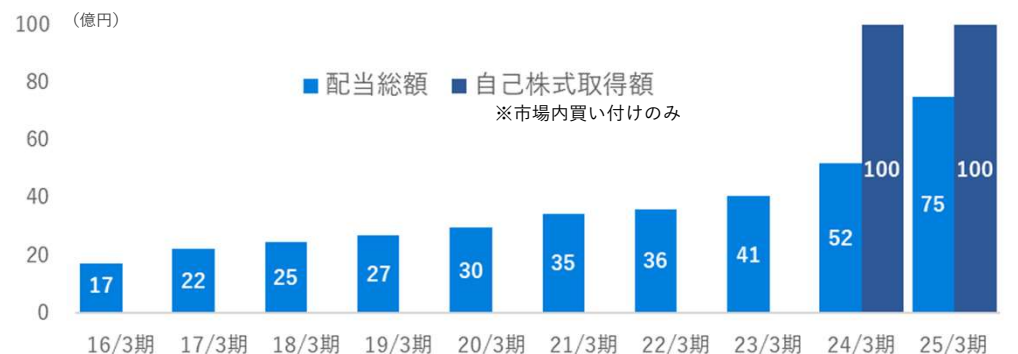
最適資本構成を追求するバランスシート方針に基づき株主還元強化を実施
年間配当金を前期60円から25/3期は90円へ増配、自己株式取得は前期に続き25/3期も100億円予定

株主還元方針

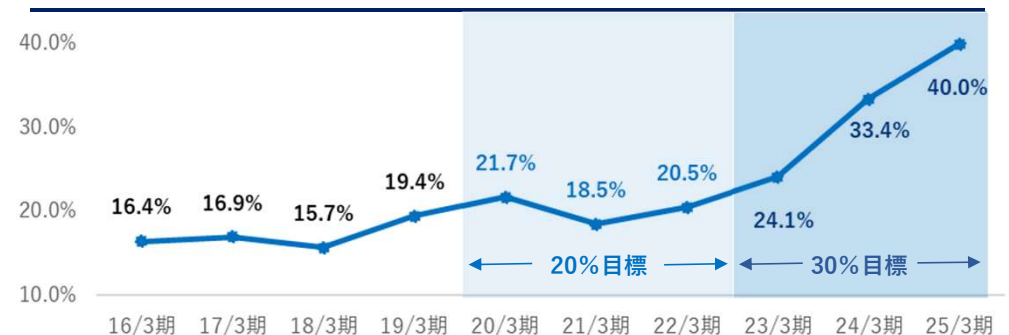
現中計方針 24/3期 25/3期（予） 26/3期以降



株主還元推移



配当性向（調整後）推移



3-5. IR・コーポレートガバナンスの強化

積極的な資本市場との対話・情報開示およびコーポレートガバナンス強化により株主資本コストを低減

<市場との対話・情報開示>

1. 海外事業の情報開示強化

- 海外連結子会社の売上高計画、営業利益増減要因等
24/3期～主要子会社売上高実績開示
25/3期～主要子会社売上高計画、海外事業営業利益増減開示

2. 社外取締役の対話機会創出（25/3期実施予定）

3. 森永乳業グループ社員への資本市場に関する説明・理解醸成

- 株式給付信託制度導入（25/3期～森永乳業で実施）
人的資本投資、資本市場への関心・意識向上
- 社内ステークホルダーとの対話機会創出と資本市場への理解醸成
機関投資家・証券アナリストによる講演会：年1回
社内向けIR説明会：計17回

<コーポレートガバナンス強化>

4. 人事報酬委員会運営体制の見直し

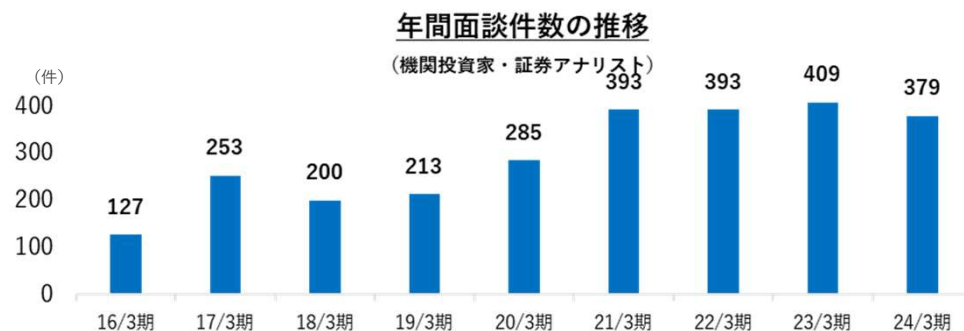
5. 役員報酬制度（業績連動報酬設計）変更（右下図）

6. 女性管理職比率目標値変更、社員エンゲージメント目標値設定

- 女性管理職比率目標 2030年度 10%以上→20%以上
2026年度 6%以上→10%以上
- 社員エンゲージメントに関する目標値を新たに設定
2030年度 社員エンゲージメントレーティング「A」

7. 政策保有株式の縮減

- 売却により生み出したキャッシュを成長投資や株主還元を活用
29/3期までの5年間で50%縮減目標（24/3期簿価比）



役員報酬制度

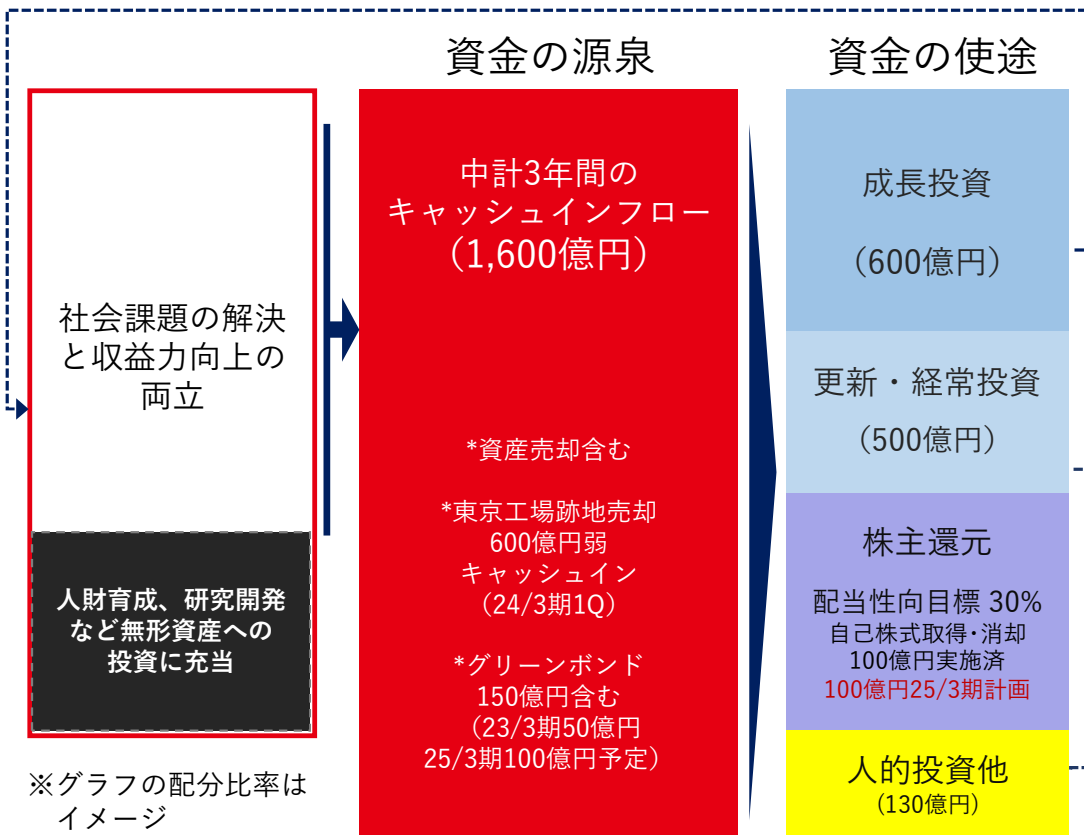


変更前		24/3期～			
財務KPI 100%		財務KPI 80%		非財務KPI 20%	
連結売上高	40%	連結売上高	30%	FTSE	50%
連結営業利益	40%	連結営業利益	40%	MSCI	50%
ROE	20%	ROE	30%		

※KPIおよびその評価割合は毎年取締役会で審議のうえ決定

3-6. 現中計キャッシュアロケーション（再掲）

事業の拡大・体質強化への投資、重要課題としての株主還元の実行（増配＋自己株式取得）
人財活躍推進および資本市場への意識向上に向けた人的投資の実行（退職給付・株式給付信託）



*1 近畿工場および森永乳業港南ビル譲渡影響を控除した数値。影響を控除しない場合11.6%
*2 東京工場跡地譲渡影響を控除した数値。影響を控除しない場合8.6%

先々の営業CFを生み出す投資の実行

- 10年ビジョン実現に必要な成長投資、M&Aを実行
 - 神戸工場製造棟増築ほか23/3期初発表済み案件：約200億円
 - 海外M&A：約100億円
 - MILEI社設備投資：38百万€
 - 神戸工場製造ライン（アイス）：約100億円
 - 利根工場製造ライン（ヨーグルト、飲料）：約100億円 他

最適資本構成を意識した株主還元の強化（配当170億円＋自己株式取得200億円）

- 配当性向目標：30%（一過性要因除く）
 - 22/3期：20.5%*1 → 24/3期：33.4%*2 → **25/3期予：40.0%**
- 総還元性向を意識した対応
 - 自己株式消却（22年8月）：4.01%分
 - 自己株式取得・消却（24/3期実施済）：3.88%分/100億円
 - 自己株式取得・消却（25/3期実施予定）：3.92%分(上限)/100億円**

人財活躍推進に向けた人的投資

- **退職給付信託導入、株式給付信託導入（130億円）**
将来の退職一時金に充てる原資の確保を目的として退職給付信託を設定。退職給付信託の運用収益相当額を活用して株式給付信託を実施。当社社員へ株式を付与することにより株価や業績に対する意識向上を図る

4. サステナビリティ中長期計画2030

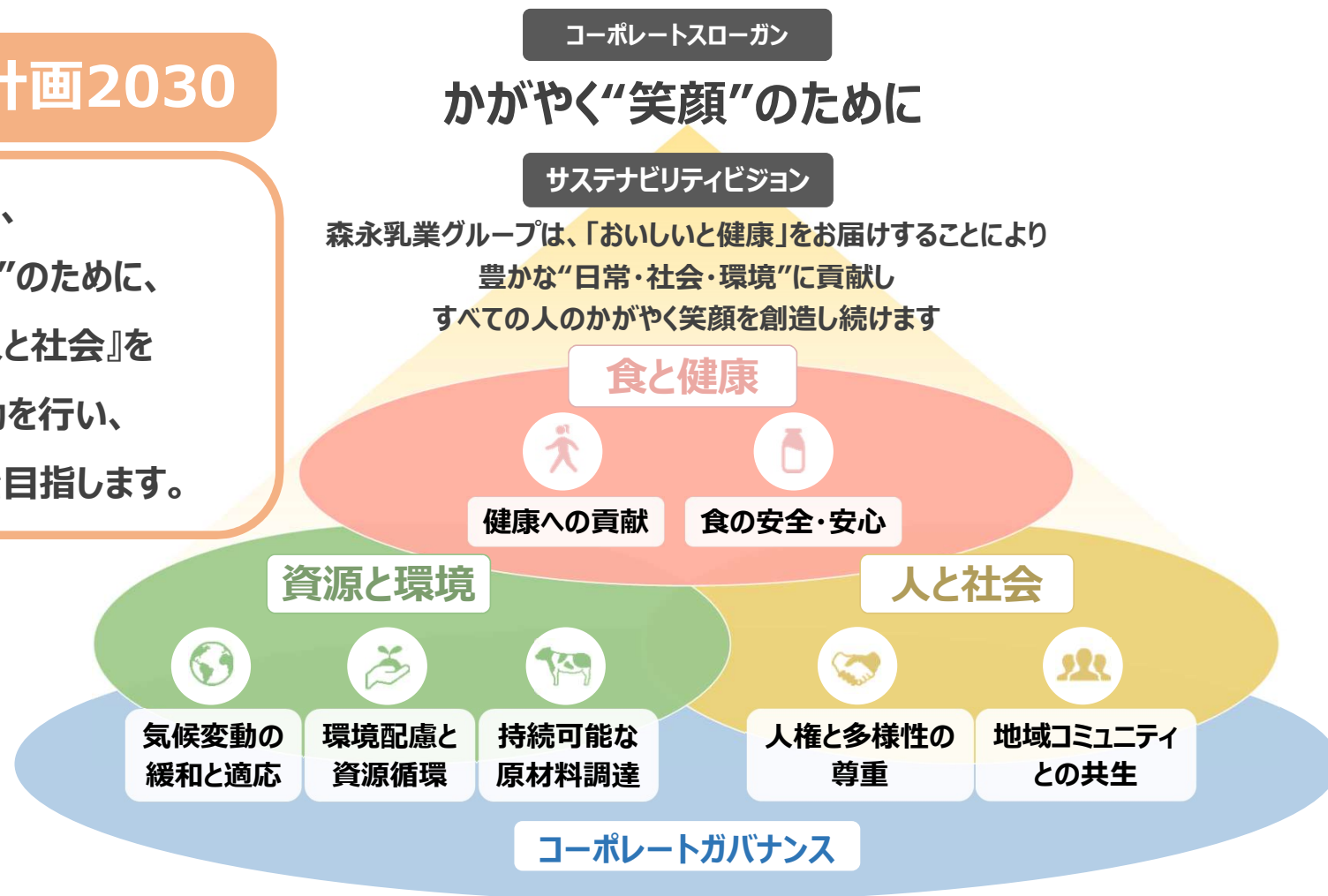
※一部抜粋。詳細はウェブサイトをご参照ください

<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/index.html>

4-1. 「サステナビリティ中長期計画2030」体系図

サステナビリティ中長期計画2030

森永乳業グループは、
すべての人々のかがやく“笑顔”のために、
『食と健康』『資源と環境』『人と社会』を
軸としたサステナビリティ活動を行い、
サステナビリティビジョンの実現を目指します。



4-2. 各マテリアリティテーマの目指す姿

食と健康

健康への貢献

食の安全・安心

森永乳業グループならではの、かつ高品質な価値をお届けすることで、3億人※の健康に貢献します

※健康課題に配慮した商品の2021年度～2030年度の延べ販売計画個数等の計画数、及び当社提供の健康増進・食育活動への参加見込み人数をリーチ数（人数）として計算

資源と環境

気候変動の緩和と適応

環境配慮と資源循環

持続可能な原材料調達

サプライチェーンパートナーとともに永続的に発展するために、サステナブルな地球環境に貢献します

人と社会

人権と多様性の尊重

地域コミュニティとの共生

全てのステークホルダーの人権と多様性を尊重し、サステナブルな社会づくりに貢献します

4-3. マテリアリティテーマ別サマリー：「食と健康」の中長期目標（2030年度）

【目指す姿】

森永乳業グループならではの、かつ高品質な価値をお届けすることで、3億人の健康に貢献します

「健康への貢献」

健康課題に配慮した
商品の売上増（海外含む）

1. 7倍（'21比）



健康増進・食育活動への
参加者（'21～'30）

延べ100万人

<中間目標>

延べ35万人（'24まで）

健康栄養に関する
研究の論文公表数増
（特許含む）

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% ← 15%（'21）

「食の安全・安心」

グループ全生産拠点での
GFSI認証規格の取得

100%

<中間目標>

国内全生産拠点での維持・強化

消費者の求める
安全・安心のための
トレーサビリティの
仕組み化

品質事故ゼロ・
法規遵守の取り組み継続

4-3. マテリアリティテーマ別サマリー：「資源と環境」の中長期目標（2030年度）

【目指す姿】

サプライチェーンパートナーとともに持続的に発展するために、サステナブルな地球環境に貢献します

「気候変動の緩和と適応」

Scope1+2
CO₂排出量削減率
38%以上（'13比）

＜中間目標＞
23%以上（'24まで）

Scope3
GHG排出量削減率
10%以上（'20比）

＜中間目標＞
3%以上（'24まで）

2050年までに**カーボンニュートラル**を実現

気候変動に対するBCP適応拠点率**100%**

「持続可能な原材料調達」

RSPO MB認証品への
切替率
100%（'28まで）

＜中間目標＞
80%以上（'23まで）

FSC認証等環境配慮紙
使用割合
100%（'24まで）

原材料サプライヤーへの支援拡大

「環境配慮と資源循環」

国内全生産拠点における
ISO14001認証維持率
100%

＜中間目標＞（'24まで）
全国内生産拠点認証取得

石油由来バージンプラ
スチック使用量削減率
25%以上（'13比）

＜中間目標＞
10%以上（'24まで）

産業廃棄物の
再資源化
ゼロエミッション達成

＜中間目標＞
99%（'24まで）

水資源使用量の
削減率
15%以上（'13比）

＜中間目標＞
11%以上（'24まで）

主要ブランドでの
環境配慮型設計の
適用率**100%**

4-3. マテリアリティテーマ別サマリー：「人と社会」の中長期目標（2030年度）

【目指す姿】

全てのステークホルダーの人権と多様性を尊重し、サステナブルな社会づくりに貢献します

「人権と多様性の尊重」

サプライチェーン全体での
人権方針の継続遵守

＜中間目標＞（'24まで）
人権DD実行と対策、体制構築

女性管理職比率
20%以上

＜中間目標＞
10%以上（'26まで）

男性育休取得率
100%

介護事由
離職者数
0人（'24まで）

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

※第三者調査会社による調査結果を偏差値化し、AAAからDDまでの11段階で示したレーティングの内、上から3番目のレーティング

人財育成に向けた
研修投資額
4万円/人・年

「地域コミュニティとの共生」

各事業所での地域活動
への参加者数
延べ10万人（'21～）

＜中間目標＞
延べ3万7千人（'24まで）

地域活動を実施する
事業所の割合（海外含む）
100%

＜中間目標＞
国内100%（'24まで）

Appendix

Appendix (森永乳業グループ概要)

会社名	森永乳業株式会社 (MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD.)
本社所在地	東京都港区東新橋一丁目5番2号
代表者	代表取締役社長 大貫 陽一 代表取締役副社長 大川 禎一郎
創業	1917年(大正6年)9月1日
設立	1949年(昭和24年)4月13日
資本金	21,821百万円
従業員数	連結 7,415名<男子5,528名、女子1,887名> 単体 3,302名<男子2,620名、女子 682名>
事業内容	牛乳、乳製品、アイスクリーム、飲料その他の食品などの製造、販売
グループ会社	連結子会社34社 他持分法適用会社2社
上場証券取引所	東証プライム(証券コード: 2264)



(2024年3月31日現在 ※代表者のみ2024年6月28日現在)

Appendix (森永乳業グループ概要)

国内事業所（単体）（2024年3月31日現在）

- 本社
- 支社・支店・商品センター・管理センター
- 工場・市乳センター
- ▲ 研究・情報センター



Appendix (森永乳業グループ概要、主な海外事業所)

MILEI GmbH

1972年ドイツに設立（日欧の合併企業）
現在は当社100%子会社。ホエイたんぱく濃縮物、乳糖、ラクトフェリンなどを製造・販売

森永乳業（上海）有限公司

2011年中国上海に設立、当社100%子会社。2023年より菌体の営業拠点化

Turtle Island Foods, Inc.

2023年2月、M&AによりMorinaga Nutritional Foods社（MNF社）の100%子会社化。米国を中心に、植物原料をベースとした「トーフアーキー」ブランドなどのプラント・ベース・フードの製造・販売事業を展開

Pacific Nutritional Foods, Inc.

1995年設立。MNF社の100%子会社。豆腐を中心とするプラント・ベース・フードの製造会社

NutriCo Morinaga(Private) Ltd.

2017年に合併にてパキスタンに設立。育児用ミルクの輸入販売および製造販売事業を展開。2023年1月森永乳業が株式を追加取得し51%保有、連結子会社化

Morinaga Nutritional Foods Vietnam Joint Stock Company

2021年、M&Aにより100%子会社化。ベトナムのハノイ近郊の乳製品メーカーで、飲料やヨーグルトを製造・販売。2022年11月より現地製造の森永乳業ブランドの商品を展開

Morinaga Le May Vietnam Joint Stock Company

2023年5月子会社化。ベトナムの現地代理店・Le May社との合併による育児用ミルクの輸入・販売事業を展開

Morinaga Nutritional Foods(Asia Pacific) Pte., Ltd.

2015年シンガポールに設立
東南アジア・太平洋地域における育児用ミルクメーカーなどへ乳原料製品、ビフィズス菌末などを販売

Morinaga Nutritional Foods, Inc.

1985年ロサンゼルスに設立。森永乳業の技術で長期保存が可能になった「TOFU」、プラント・ベース・フードに加え、菌体などの機能性原料を販売

PT. Kalbe Morinaga Indonesia

2005年インドネシアに設立
インドネシア最大の製薬メーカーであるカルベ社との合併による、育児用ミルクの製造会社

本社

- 本社
- 子会社
- マイノリティ出資合併
- 販売拠点
- 製造(販売)拠点

Appendix (森永乳業グループ概要)

当社の歴史 (1917年～1971年)

- 1917年 9月 日本煉乳(株)設立 ※森永製菓のミルクキャラメル为原料である練乳の調達のため
- 1919年 5月 「森永ミルク」(小缶練乳) 発売
- 1920年 7月 森永製菓(株)と合併
- 1921年11月 「森永ドライミルク」(育児用粉乳) 発売 ※機械装置による国産初
- 1927年 4月 森永製菓(株)煉乳部を分離、森永煉乳(株)設立
- 1929年12月 「森永牛乳」(瓶詰) 発売
- 1941年 5月 森永煉乳(株)を森永乳業(株)に改称 (第一次)
- 1942年10月 森永製菓(株)と合併 ※翌年、森永食糧工業(株)に改称
- 1949年 4月 森永食糧工業(株)乳業部を分離、森永乳業(株)設立 (第二次)
- 1954年 9月 東京証券取引所に株式上場
- 1955年 8月 森永ひ素ミルク中毒事件発生
- 1961年 4月 「クレープ」発売
- 1970年 2月 クラフト社(現クラフト・ハイツ・グループ社 ほか) と提携
- 1971年12月 サンキストグローワーズ社と商標使用契約締結

Appendix (森永乳業グループ概要)

当社の歴史 (1972年～2017年)

- 1972年 2月 西ドイツに合弁会社MILEI GmbH (ミライ社) 設立
- 1974年 4月 財団法人ひかり協会 (現公益財団法人ひかり協会) 設立
- 1978年11月 「森永ビヒダスヨーグルト」発売
- 1984年 5月 リプトン社 (現リプトン・ティーアンドインフュージョン・ジャパン・サービス社) と商標使用契約締結
- 1985年 5月 Morinaga Nutritional Foods, Inc. (米国) 設立
- 1993年 2月 「マウントレニアカフェラッテ」発売
- 1994年12月 「森永アロエヨーグルト」発売
- 2005年 4月 「PARM (パルム)」発売
- 2011年 9月 「ギリシャヨーグルト パルテノ」発売
- 2011年11月 中国の旺旺集団と製造技術供与契約締結
- 2012年 5月 MILEI GmbH (ミライ社) を完全子会社化
- 2015年12月 Morinaga Nutritional Foods (Asia Pacific) Pte. Ltd. をシンガポールに設立
- 2016年10月 MILEI GmbH (ミライ社) 新棟稼働
- 2017年 9月 森永乳業(株)創業100周年

Appendix（森永乳業グループ概要）

当社の歴史（2018年～2023年）

2019年 4月 「トリプルヨーグルト」発売

2020年 2月 利根工場新棟が稼働

2020年 4月 「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」発売

2021年 6月 Elovi Vietnam Joint Stock Company社（現 Morinaga Nutritional Foods Vietnam Joint Stock Company社）を完全子会社化

2023年 1月 NutriCo Morinaga (Private) Limited社を子会社化

2023年 2月 Turtle Island Foods, Holdings, Inc.社を完全子会社化

2023年 5月 Morinaga Le May Vietnam Joint Stock Company社を子会社化

Appendix (旧区分の事業ドメイン)

(単位：億円)

【売上高】	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	21年3月期 適用後	22年3月期
BtoC事業	3,227	3,107	3,057	3,100	2,623	2,601
ウェルネス事業	488	491	557	555	430	442
BtoB事業	955	969	967	789	742	821
海外事業	263	289	315	372	368	439
その他・消去	988	979	1,013	1,019	724	731
合 計	5,921	5,836	5,909	5,836	4,887	5,034

【営業利益】	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	21年3月期 適用後	22年3月期
BtoC事業	115	105	126	161	161	146
ウェルネス事業	25	31	42	35	35	38
BtoB事業	61	58	53	26	26	34
海外事業	△8	16	28	55	55	72
その他・消去	24	13	4	12	12	8
合 計	217	223	254	289	289	298



かがやく“笑顔”のために

森永乳業株式会社

業績予想および将来の見通しに関する事項

当社の開示資料のうち、過去の事実以外の計画、方針、その他の記載につきましては、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としています。従いまして、実際の業績は諸々の要因により見通しとは異なる可能性があります。また、開示資料は、あくまで当社をより深くご理解いただくためのものであり、必ずしも投資をお勧めするためのものではありません。