

森永乳業株式会社 会社概要



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

2025年5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. 経営理念・コーポレートスローガン

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

コーポレートスローガン

かがやく“笑顔”のために

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

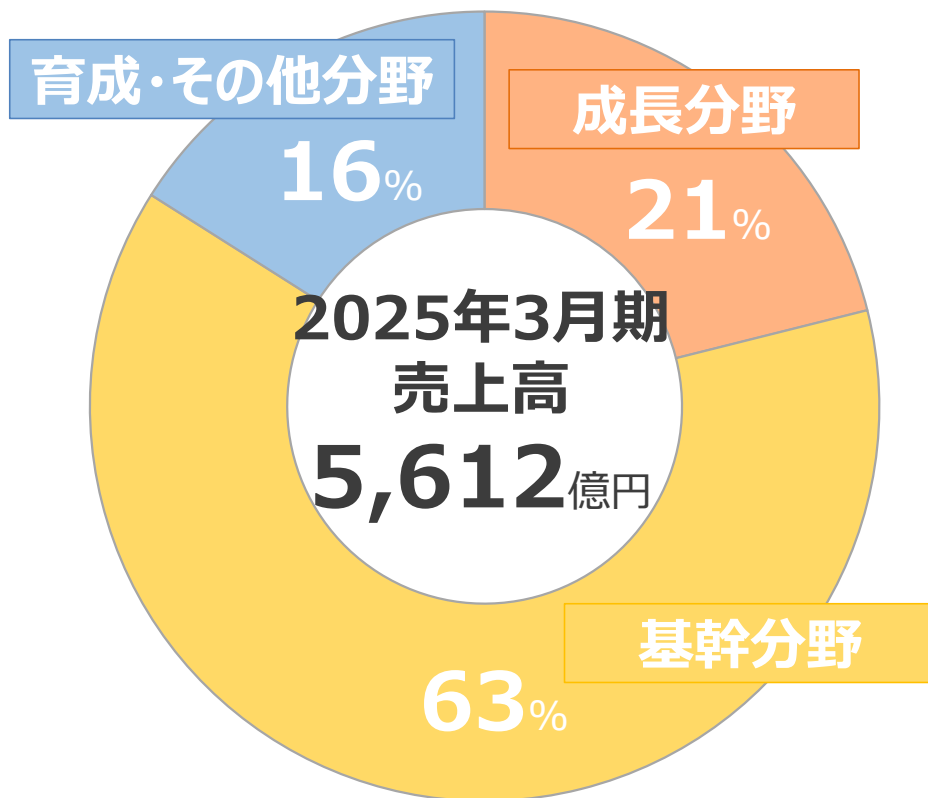
R O E 8.6 %*  10 %以上

海外売上高比率 5.0 %*  15 %以上

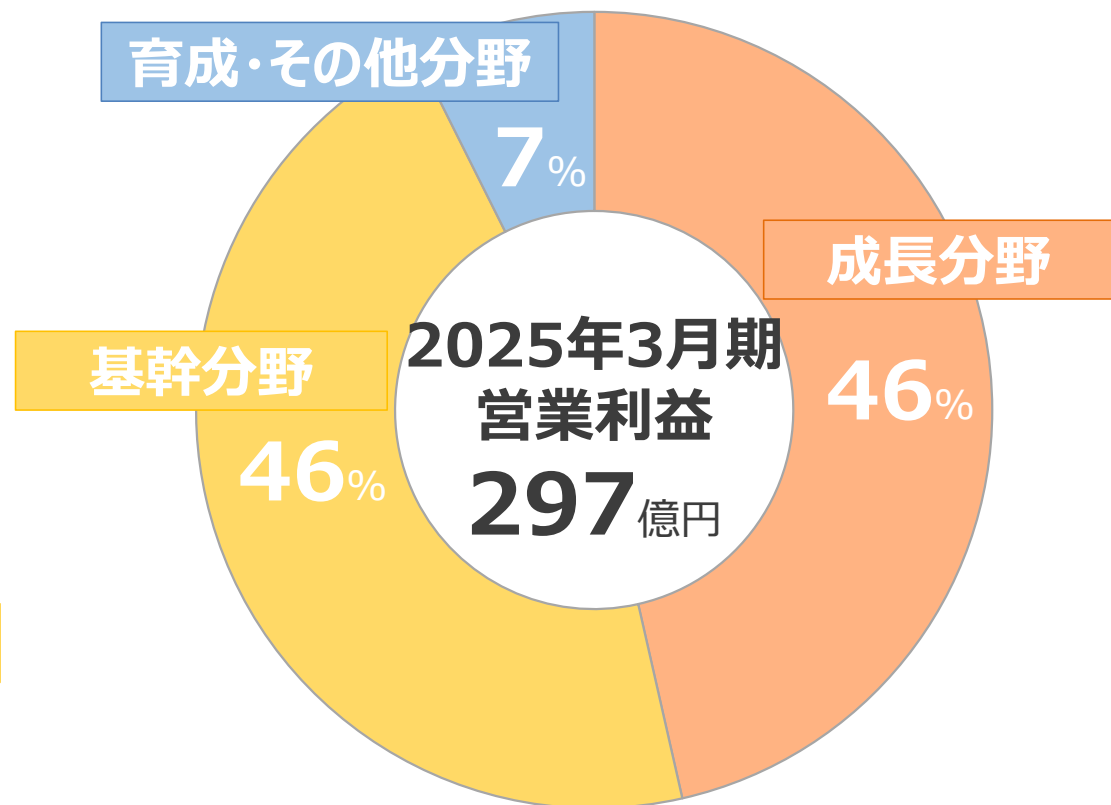
* 2019年3月期の実績

1-3. グループ事業構成

売上高

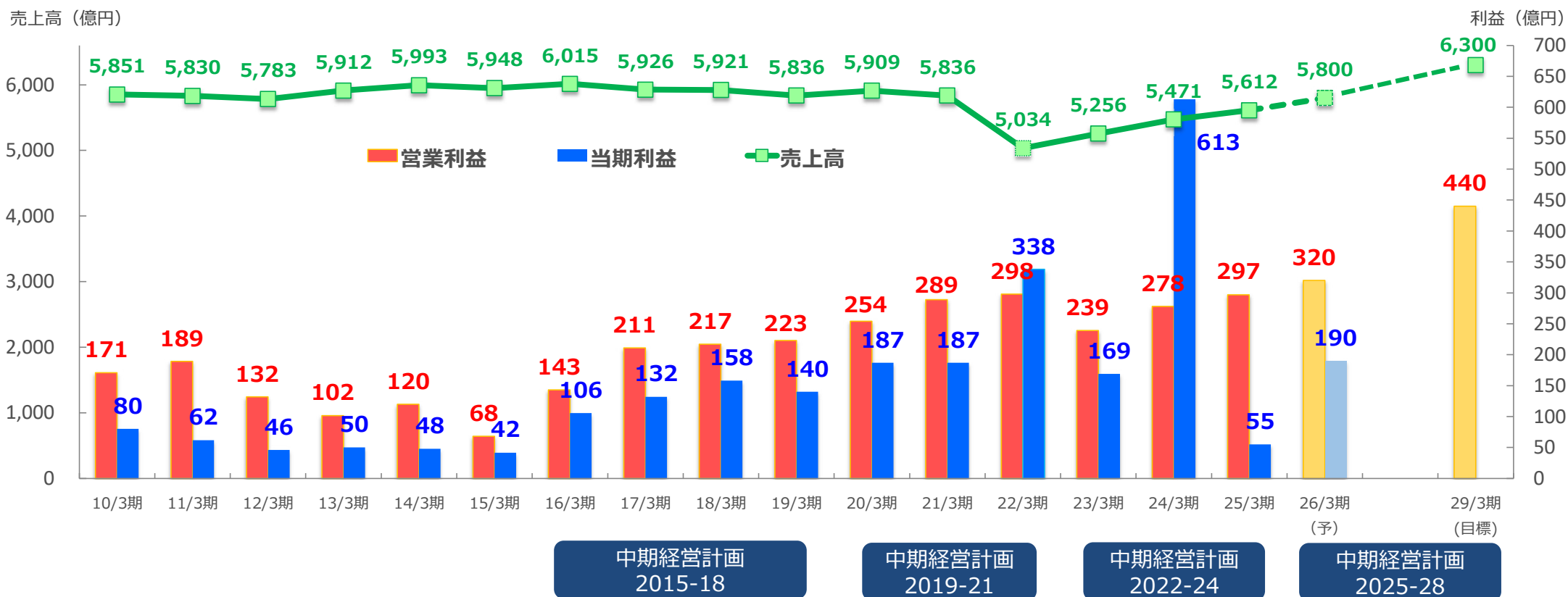


営業利益



1-4. 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



- ・2026/3期：営業利益（予想）320億円、売上高営業利益率（予想）5.5%
- ・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

1-4. グループ業績推移

(単位：億円)

	22年3月期	23年3月期	24年3月期	25年3月期	対前年 増減額	対前年 増減率	26年3月期 (予想)	対前年 増減額	対前年 増減率
売上高	5,034	5,256	5,471	5,612	+141	+2.6%	5,800	+188	+3.4%
営業利益	298	239	278	297	+18	+6.5%	320	+23	+7.9%
経常利益	311	252	281	299	+18	+6.3%	319	+20	+6.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	338	169	613	55	△558	△91.1%	190	+135	+248.0%
売上高 営業利益率	5.9%	4.6%	5.1%	5.3%			5.5%		
ROE (当期純利益／自己資本)	16.7%	7.9%	24.5%	2.0%			7.1%		
ROIC (NOPAT／投下資本)			5.7%	5.7%			6.0%		

1-5. 3つの分野（売上高、営業利益）

（単位：億円）

【売上高】	25年3月期	26年3月期 (予想)	対前年 増減率	29年3月期 (目標)
成長分野	1,183	1,275	+7.7%	1,550
基幹分野 (中核・乳業基盤・転換)	3,530	3,670	+4.0%	3,750
育成・その他分野 (育成・独自事業他・消去等)	899	855	-4.8%	1,000
(内訳) 海外事業	699	726	+3.8%	950
合 計	5,612	5,800	+3.4%	6,300

【営業利益】	25年3月期	26年3月期 (予想)	対前年 増減額	29年3月期 (目標)
成長分野	138	151	+13	200
基幹分野 (中核・乳業基盤・転換)	137	147	+10	200
育成・その他分野 (育成・独自事業他・消去等)	22	22	±0	40
(内訳) 海外事業	75	113	+38	150
合 計	297	320	+23	440

1-6. カテゴリー別の売上高(単体、連結子会社)

(単位：億円)

【売上高】	22年3月期	23年3月期 ※1	24年3月期	25年3月期	対前年 増減率	26年3月期 (予想)	対前年 増減率
成長領域							
ヨーグルト	531	532	541	569	+5%	611	+7%
アイス	398	420	443	464	+5%	496	+7%
NutriCo Morinaga (パキスタン)	-	-	68億円 136億PKR	79億円 142億PKR	+16% +4%	75億円 -	△5% -
中核領域							
ビバレッジ	453	503	548	544	△1%	597	+10%
チーズ	260	251	265	267	+1%	281	+5%
栄養食品	129	126	133	137	+3%	143	+5%
クリニコ	246	253	267	272	+2%	288	+6%
MILEI GmbH (ドイツ)	298億円 229百万€	415億円 295百万€	364億円 234百万€	407億円 248百万€	+12% +6%	419億円 -	+3% -

※1 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

1-6. カテゴリー別の売上高(単体、連結子会社)

(単位：億円)

【売上高】	22年3月期	23年3月期 ※1	24年3月期	25年3月期	対前年 増減率	26年3月期 (予想)	対前年 増減率
乳業基盤領域							
牛乳	541	434	452	443	△2%	428	△3%
業務用乳製品	-	-	-	822	-	854	+4%
転換領域							
デザート	79	73	72	80	+11%	-	-
市乳（宅配など）	193	190	183	161	△12%	-	-
Morinaga Nutritional Foods (米国)	29億円 25百万\$	35億円 26百万\$	74億円 53百万\$	98億円 62百万\$	+32% +18%	- -	- -
育成領域							
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	43億円 6,901億 VND	△1% △7%	- -	- -

※1 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

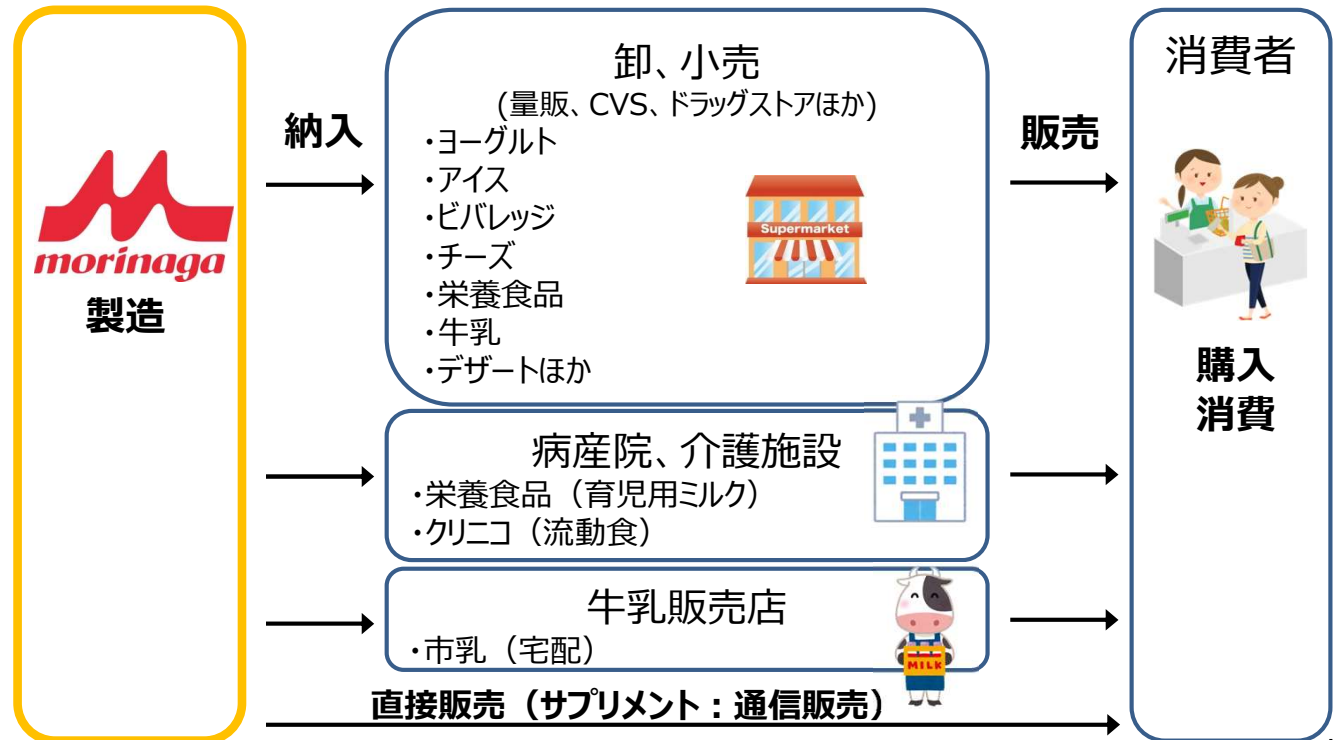
1-7. 国内の事業：国内（BtoC）事業

国内（BtoC）事業

売上高構成比：約6割（25/3期時点）

- ロングセラーブランドの「ビヒダス ヨーグルト」「ピノ」「PARM」「MOW」「マウントレニア」等をはじめ、ヨーグルト、アイス、ビバレッジ、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通じ、「健康価値」や「おいしさ・楽しさ価値」を提供していく事業

サブセグメント	売上高 (25/3期)
ヨーグルト	569
アイス	464
ビバレッジ	544
チーズ	267
栄養食品	137
クリニコ（流動食）	272
牛乳	443
デザート	80
* その他：サプリメント（EC）、「クリープ」など	

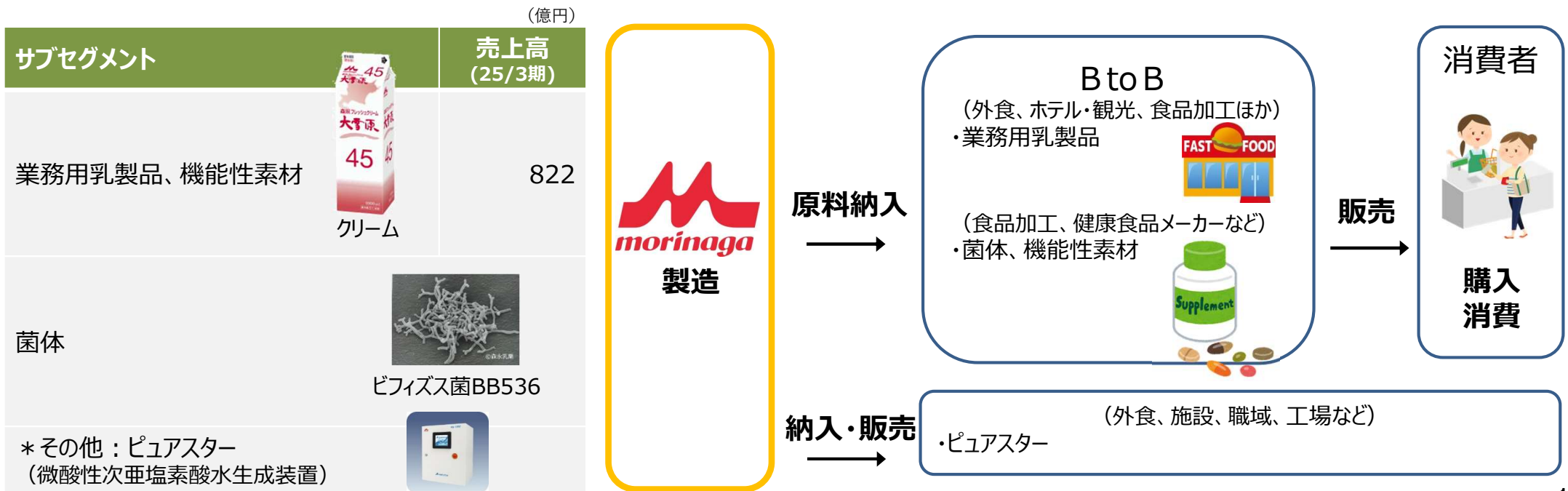


1-7. 国内の事業：国内（BtoB）事業

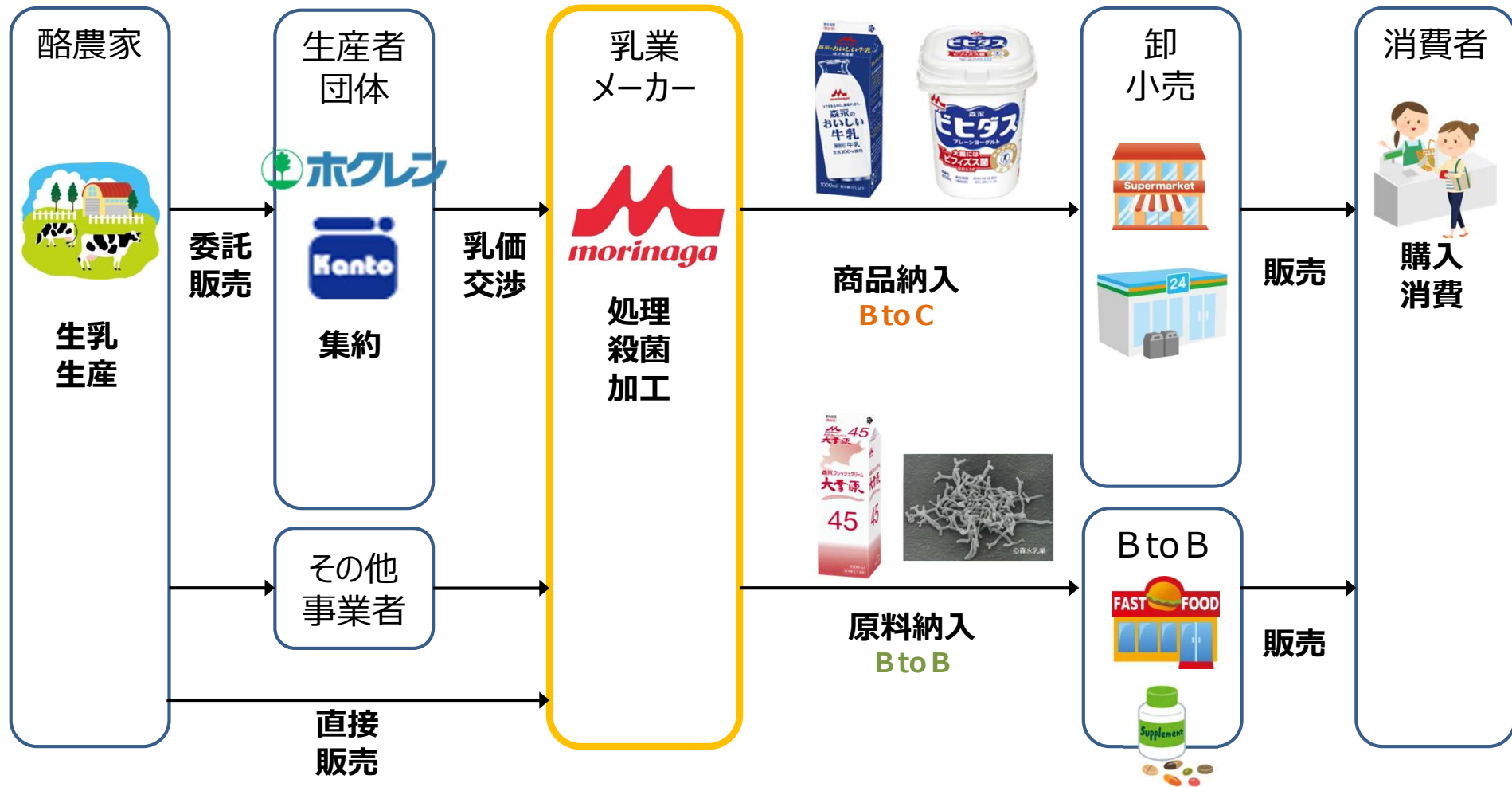
国内（BtoB）事業

売上高構成比：約2割（25/3期時点）

- 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・ラクトフェリン等の機能性素材などの商品を、レシピ開発を含めて幅広い業態にご提案



1-7. 牛乳乳製品の流通構造（日本国内）



1-7. BtoC主力カテゴリーの国内シェア

成長分野



ヨーグルト
2位 12%



アイスクリーム
4位 11%

基幹分野



チルドカップ
タイプコーヒー
1位 38%



チルド紅茶
1位 54%



チーズ
3位 10%

家庭用商品の金額シェア

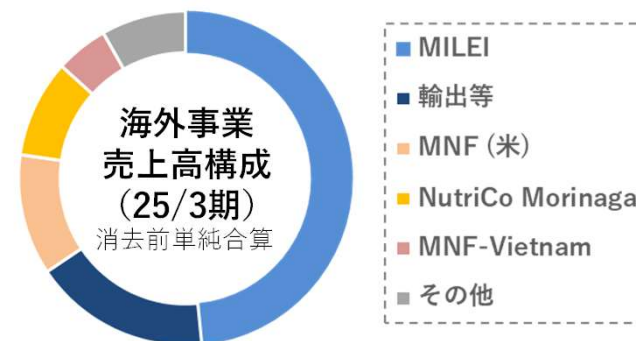
出所：インテージSRI+（2024年4月～2025年3月、販売金額シェア）

1-8. 海外事業

海外事業

売上高 : 699億円、売上高構成比 : 12.5%
 営業利益 : 75億円 (営業利益率 10.7%) (25/3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
- 中核のMILEI社を利益基盤とし、菌体と育児用ミルクを軸とした集中戦略へ転換



主要ビジネス	売上高 (25/3期)	概要
ドイツ・MILEI GmbH	407億円 248百万€	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)	98億円 62百万 \$	- 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 6,901億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・MNF-V社
ヨーグルト

1-8. 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

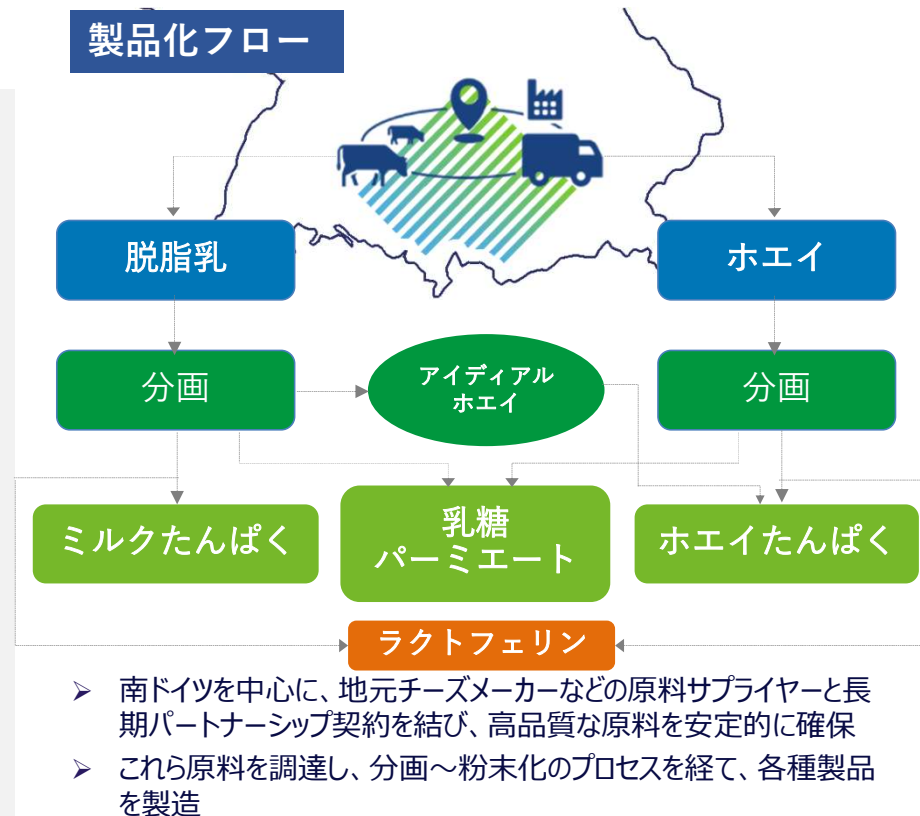
2012年：森永乳業による完全子会社化

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

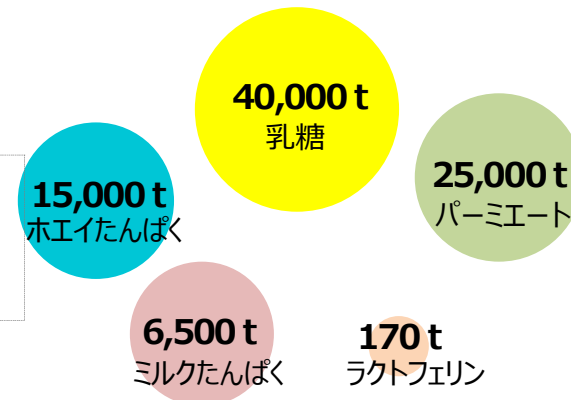
2021年：ラクトフェリン製造能力の増強

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



1-8. 海外事業：MILEI社

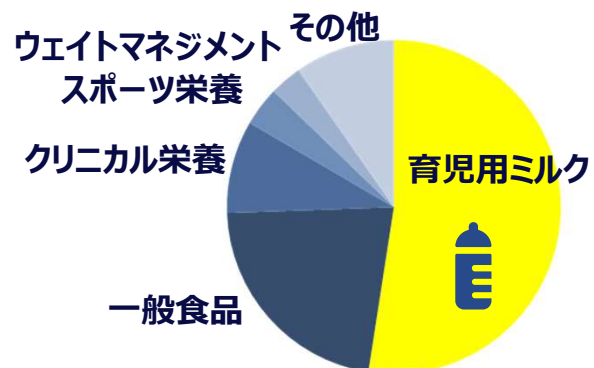
海外事業：MILEI GmbH

販売地域



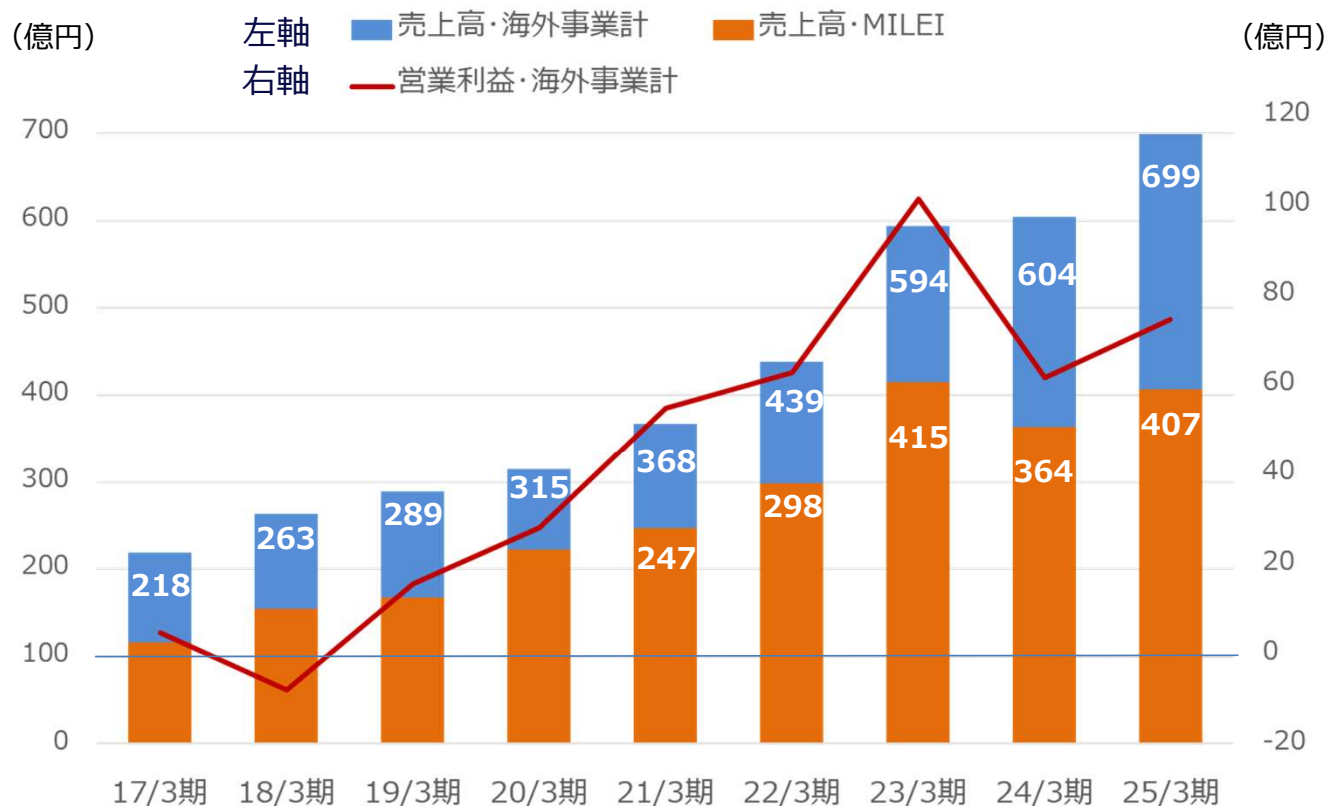
- MILEI社のあるドイツ・欧州中心に、育児用ミルクなどの最終商品の原料として製品を一次供給
- 供給先を通じて、欧米、アジアほか様々な国・地域に展開

アプリケーション別売上高構成比



2020～2024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



2. 中期経営計画2025-28（2026年3月期～2029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>

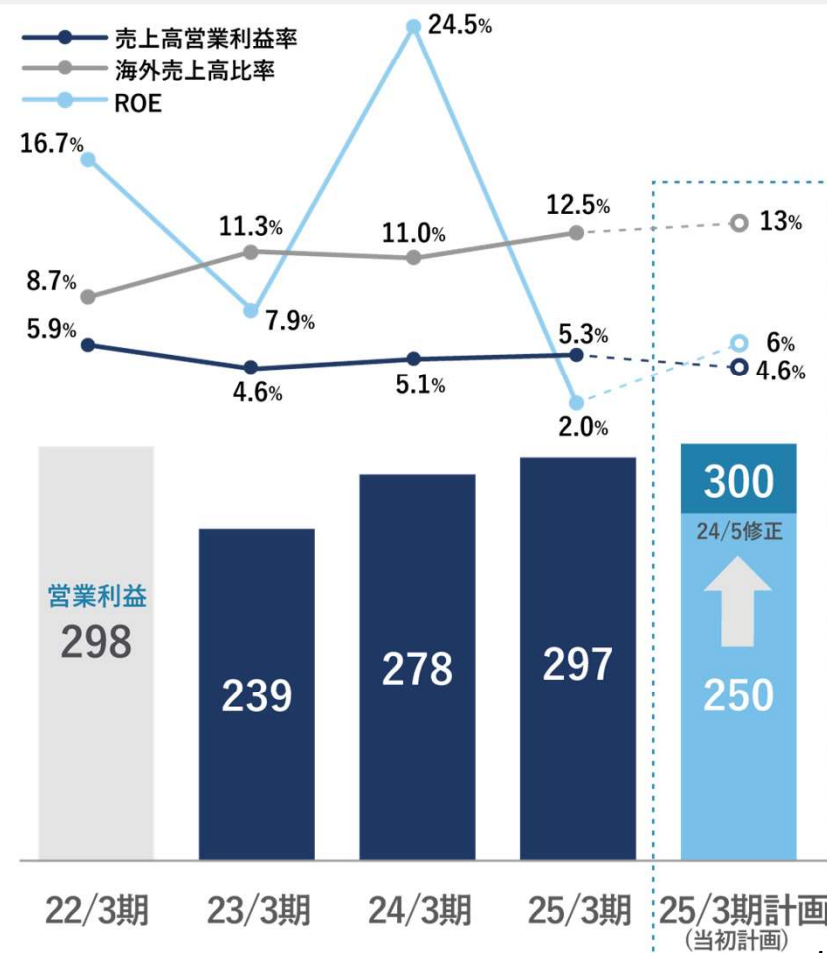
中期経営計画 2022-24 振り返り (経営指標)



- 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
- R O E 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・港南ビル売却益の影響を含む
 ※2 東京工場跡地売却の影響を含む
 ※3 減損損失及び政策保有株式売却益影響を含む

中期経営計画 2025-28 基本方針



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

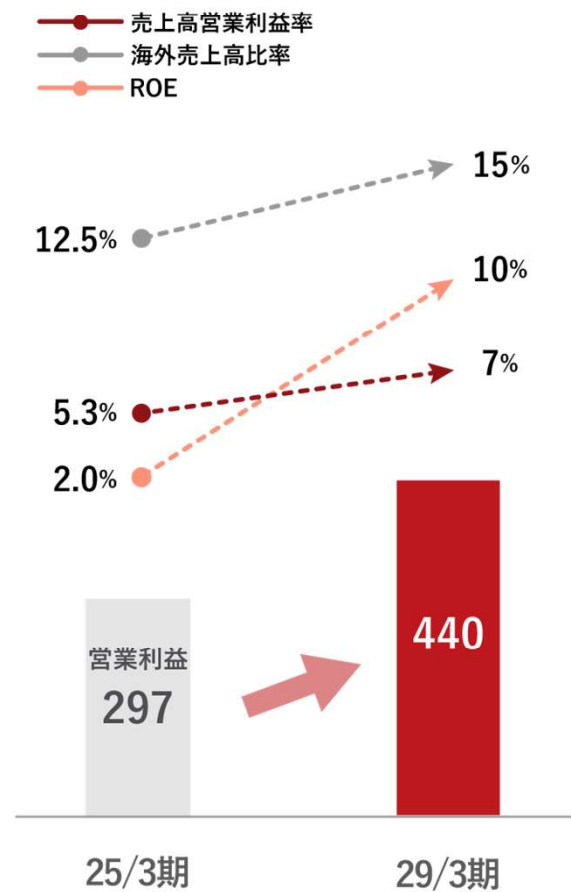
- ・資本収益性向上への取組強化
- ・高い専門性と多様性に富んだ人財集団の形成

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

4本の柱と
対応するカテゴリー

中期経営計画2022-2024

栄養・機能性食品事業

ヨーグルト、市乳(宅配)、
栄養食品、クリニコ、
健康食品ほか

主力食品事業

ビバレッジ、アイス、
チーズ、牛乳、デザート

BtoB事業

菌体、機能性素材、
業務用食品

海外事業

菌体、育児用ミルク、
乳素材、PBF、ベトナム

注力すべきカテゴリーを明確化

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

・ヨーグルト
・アイス
・菌体

・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)

・牛乳
・業務用食品(乳製品)

・デザート
・市乳(宅配)

・健康食品(サプリメント)

海外事業

・菌体
・育児用ミルク

・乳素材(MILEI)

・PBF

・ベトナム

役割

高利益率企業に向けた
最注力領域

全社成長の原資を
創出する核となる領域

全体最適を最優先に
全社を下支えする領域

構造改革も含めた
体質改善を優先する領域

次世代の柱を目指し
規模拡大を志向する領域

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

北海道えにわ工場



コンセプト

人にも環境にもやさしい
サステナブルな工場

最新技術導入による生産性
向上と環境負荷低減を計画

森永北陸乳業(富山工場)
※アイス生産中止

神戸工場(新製造棟)
※ヨーグルト/アイス
設備増強

1 生産体制再編の加速

- ・需要に対し適切な規模で老朽化更新を実施
- ・より効率的な生産供給体制構築に向けて生産拠点の集約を推進
- ・設備能力の制約で機会ロスを生じたヨーグルト・アイス設備を拡充

紙パックライン数

25/3期

29/3期

- 33/3期

半減

生産拠点数

2 割減

2

常温・ロングライフの特徴を活かした収益性改善

- ・E Cや海外輸出(北海道ブランド活用)など、常温・ロングライフの特徴を活かした販路拡大によるアップサイドの確保
- ・常温輸送、常温保管による省エネ化、配送効率の向上
- ・計画製造による省人化の推進

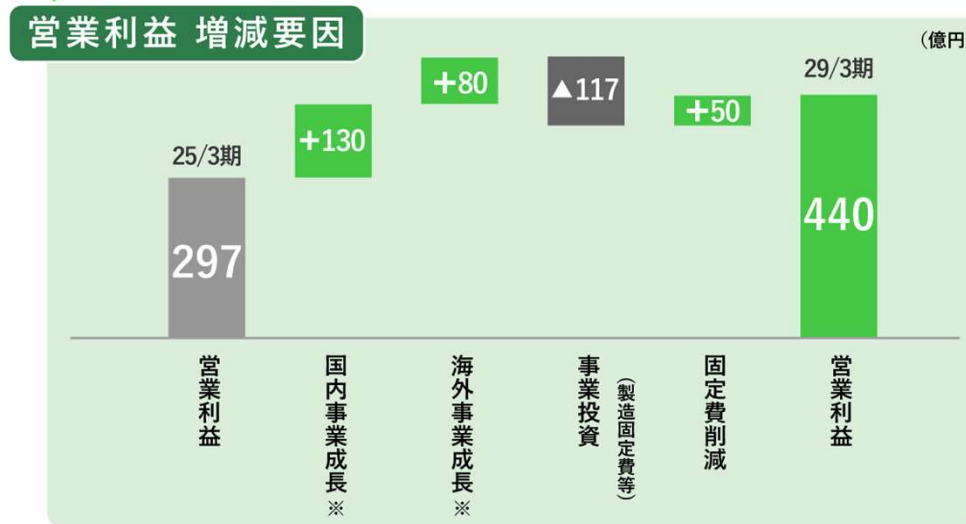
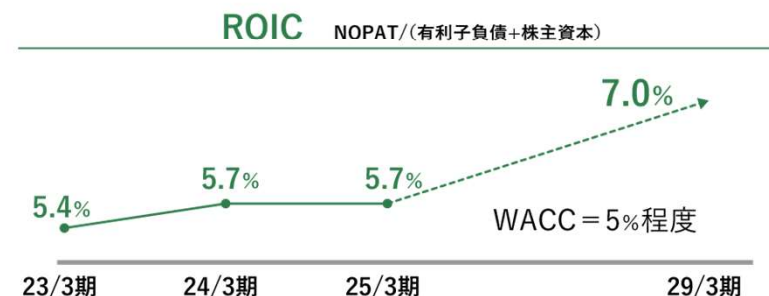
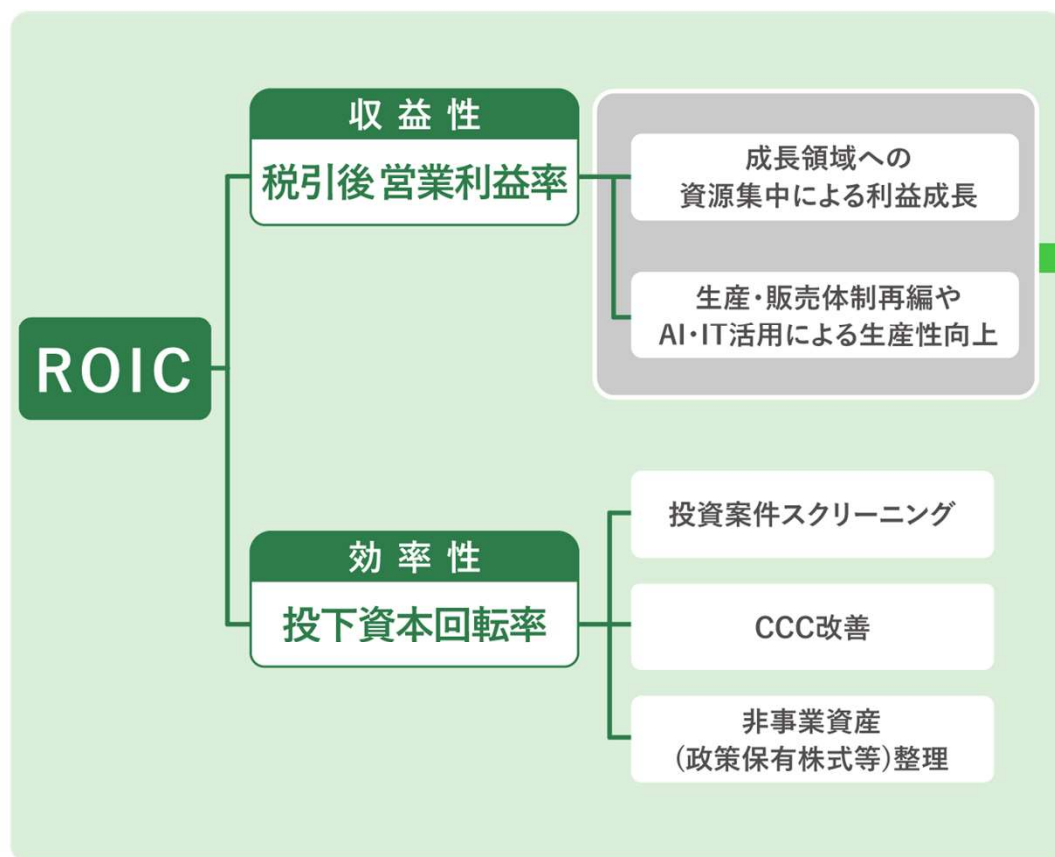
3

安定的な乳原料の確保

- ・国内生乳生産における北海道構成比は増加傾向にあり、中長期的な乳資源調達にむけて北海道地区に拠点を確保
- ※国際的な生乳生産は年率1~3%程度の増加が見込まれるが、人口増加による需要増とともに需給はタイトになる見込み

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

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)

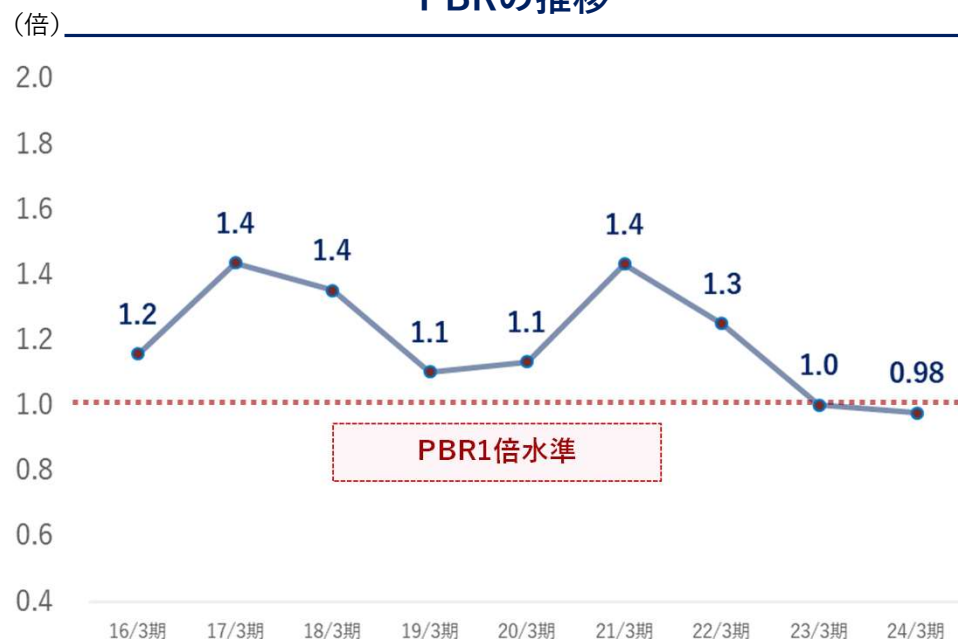
3. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

3-1. PBR・ROEの推移

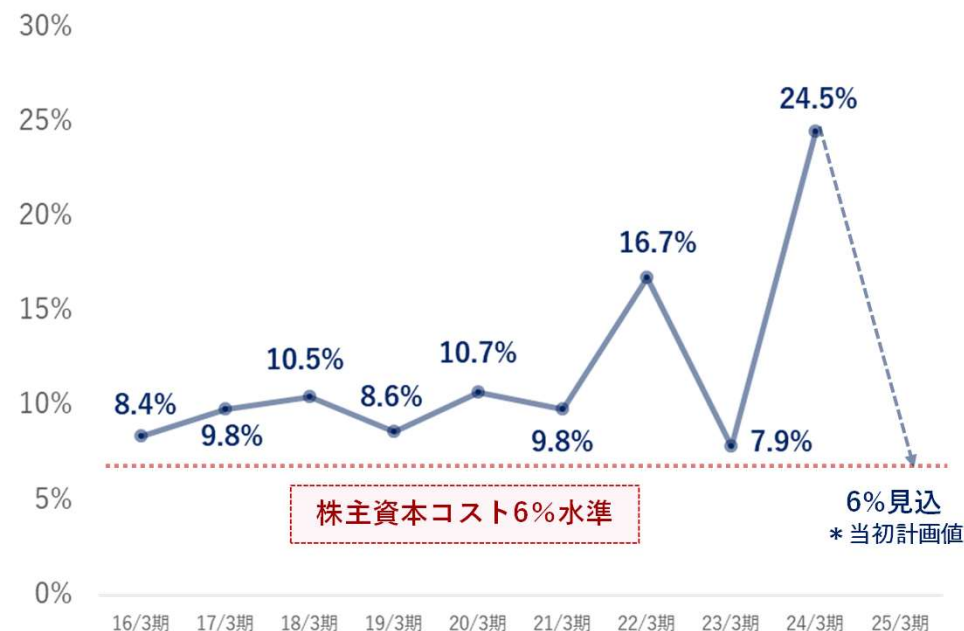
※2024年5月14日開示の内容

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



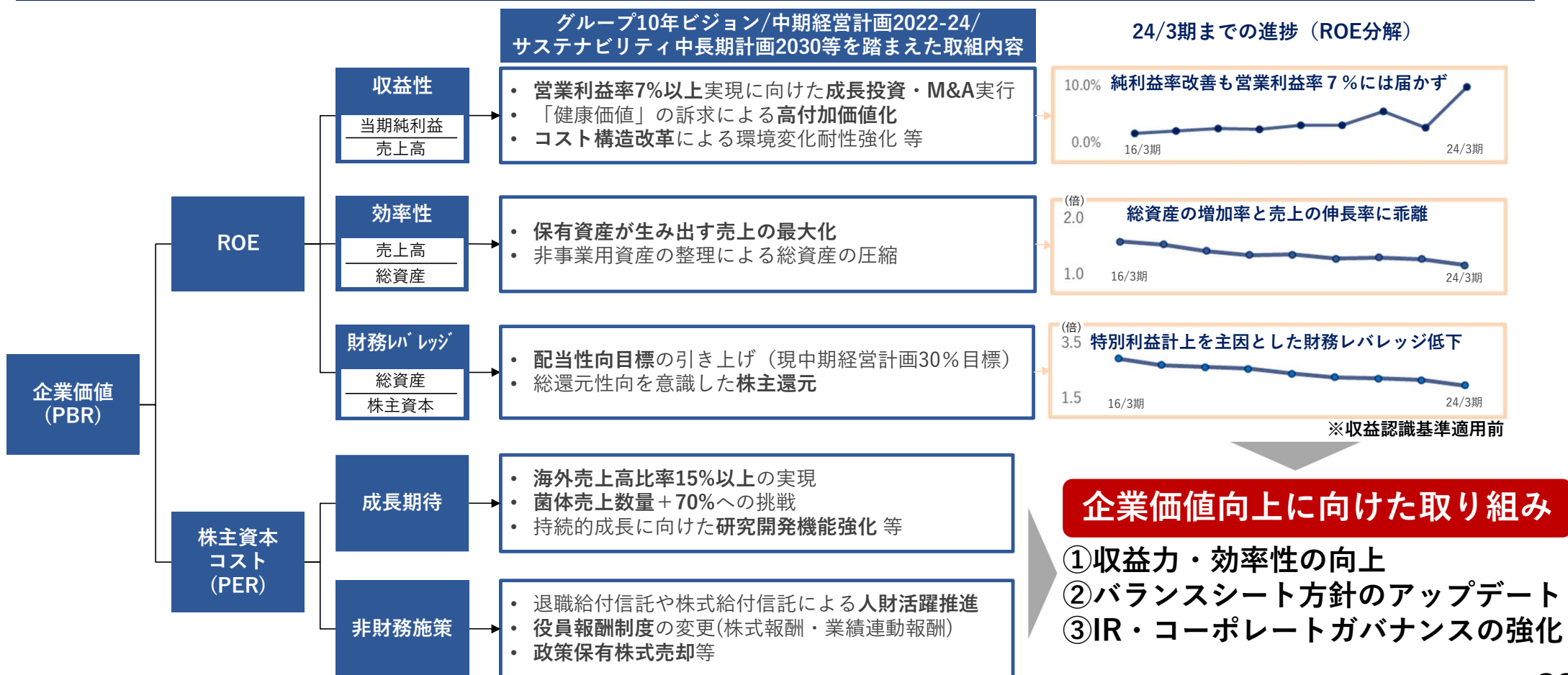
- ・1倍水準で推移も、利益増に加え、直近数年は大型の資産売却（森永プラザビル、近畿工場・東京工場跡地）もあり株主資本増加。24/3期は0.98倍

- ・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

※2024年5月14日開示の内容

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

※2024年5月14日開示の内容

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

「収益力・効率性の向上」への取り組みを含める形で 中期経営計画2025-28を策定しています

原料乳・原材料・エネルギー価格上昇の影響額と

原料乳・原材料・
エネルギー価格上昇

22/3期 23/3期 24/3期 25/3期予

価格改定
(売上単価差)

- ＞「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

当初計画

2024年6月公表値

売上高	5,700億円	売上高	5,700億円
営業利益	300億円	営業利益	300億円
営業利益率	5.3%	営業利益率	5.3%
ROE	7%	ROE	7%
海外売上高比率	12%	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）

※2024年5月14日開示の内容

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

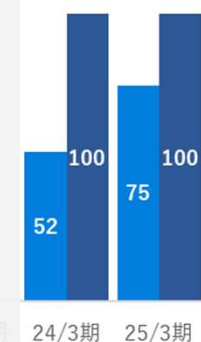
3-4. バランスシート方針のアップデート（株主還元）

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

- 中期経営計画2025-28において、配当性向目標を40%に引き上げています

- 中計初年度の2026年3月期については、100億円の自己株式取得予定および消却予定を発表しています。今後についても、状況に応じて機動的な対応を検討していく予定です

- P.33のキャッシュアロケーションも併せてご参照ください



2期連続で100億円の自己株式取得・消却実施



3-5. IR・コーポレートガバナンスの強化

※2024年5月14日開示の内容



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

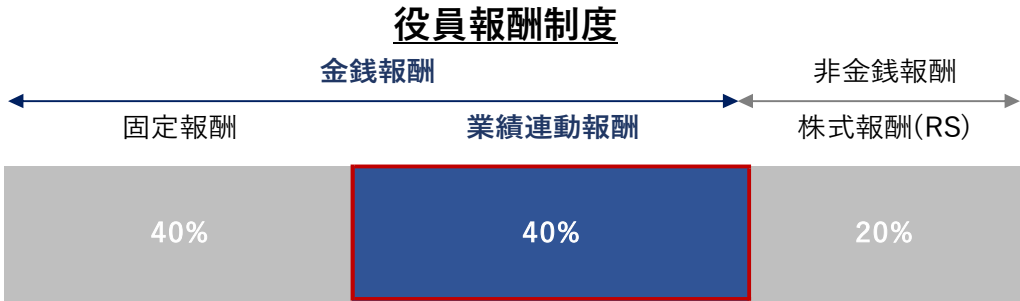
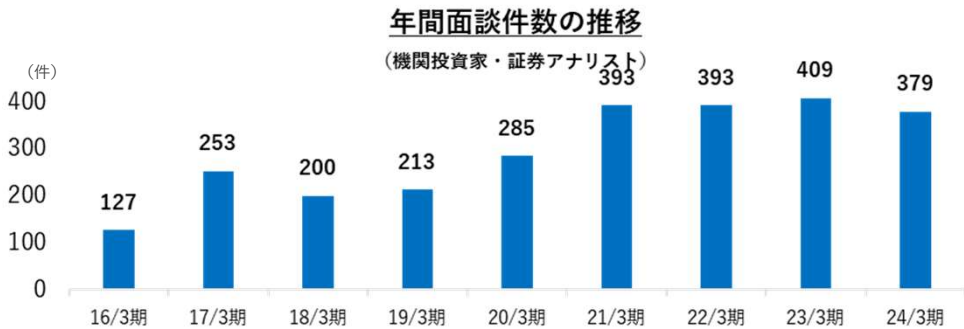
5. 役員報酬制度（業績連動報酬設計）変更（右下図）

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）



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）

- 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)

4. サステナビリティ中長期計画2030

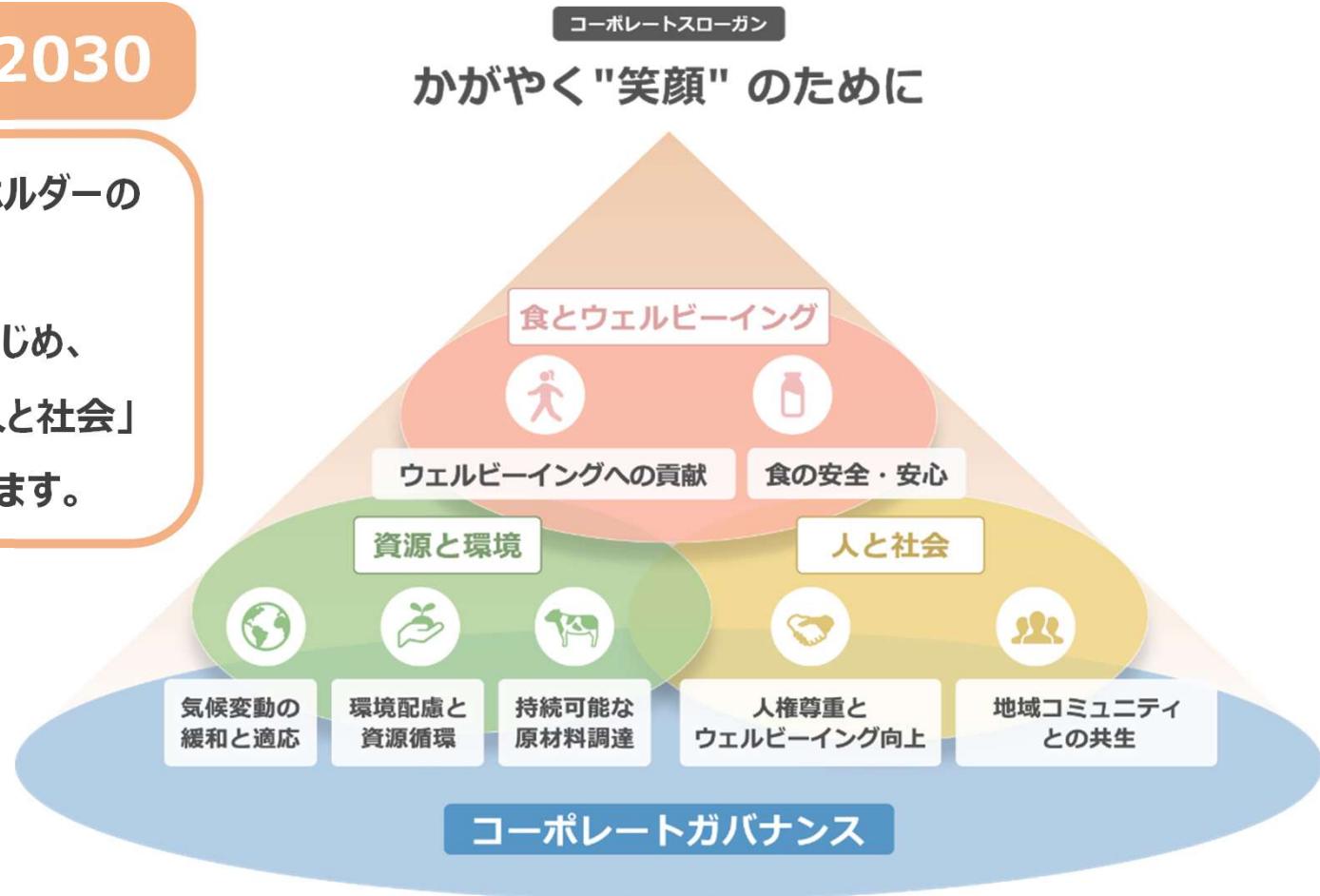
※一部抜粋。詳細はウェブサイトをご参照ください

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

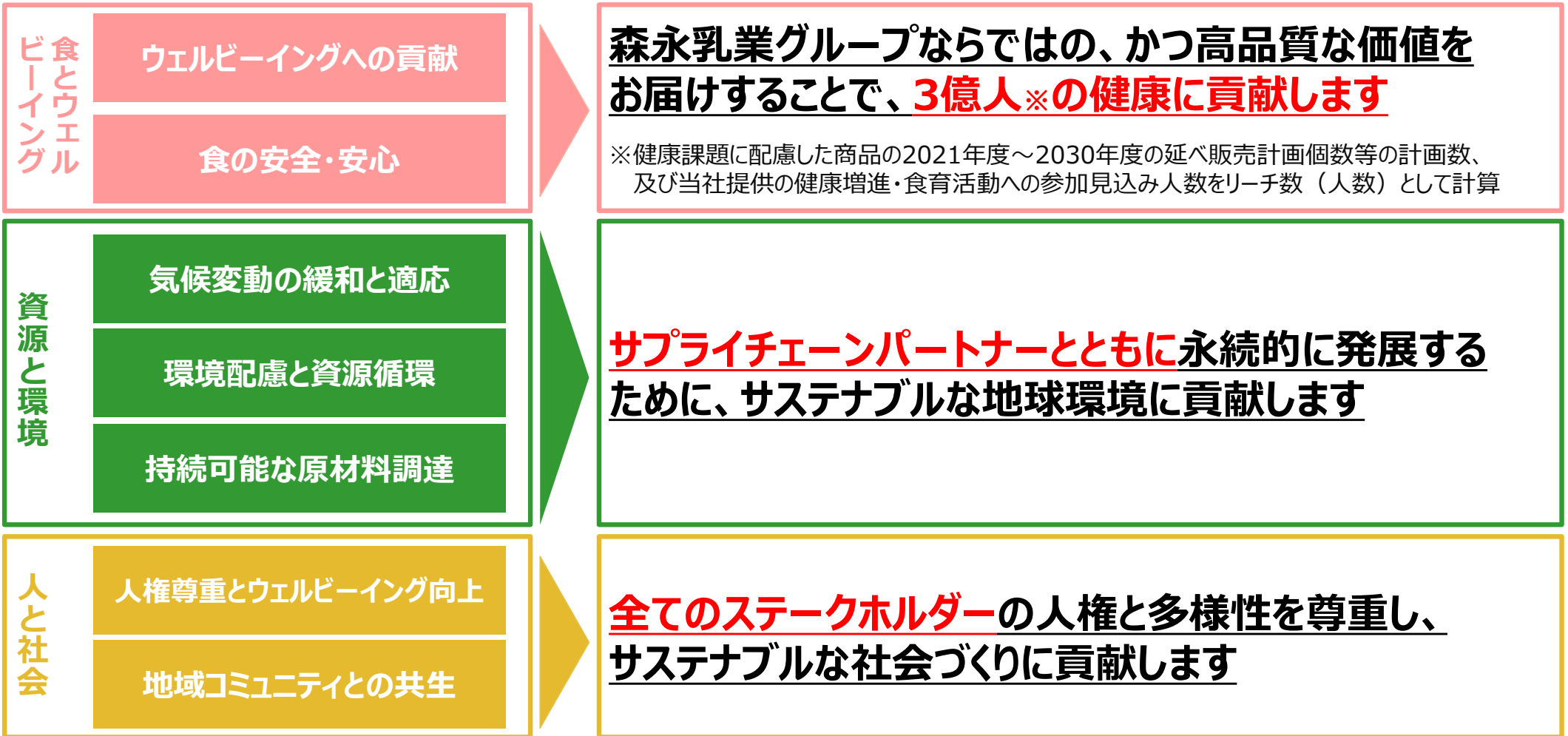
4-1. 「サステナビリティ中長期計画2030」体系図

サステナビリティ中長期計画2030

森永乳業グループは、あらゆるステークホルダーの
かがやく“笑顔”のために、
基盤となるコーポレートガバナンスをはじめ、
「食とウェルビーイング」「資源と環境」「人と社会」
という3つのテーマを軸に活動を行います。



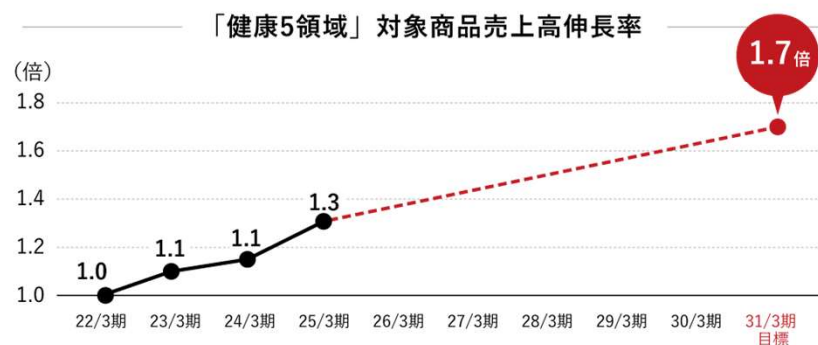
4-2. 各マテリアリティテーマの目指す姿



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%
	—	—
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	—	—
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

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
社員数	連結 7,453名<男性5,511名、女性1,942名> 単体 3,310名<男性2,597名、女性 713名>
事業内容	牛乳、乳製品、アイス、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32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)

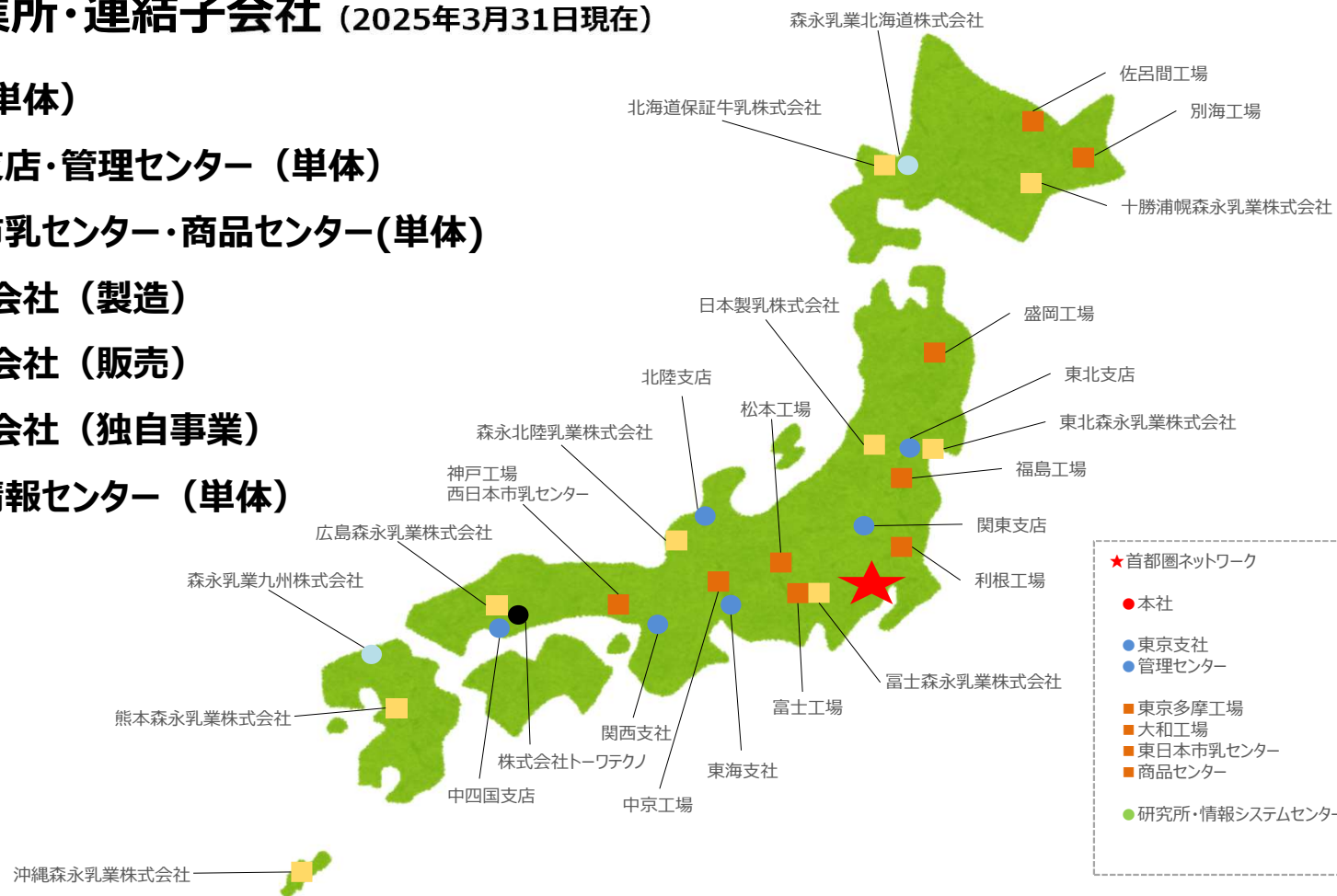


(2025年3月31日現在)

Appendix (森永乳業グループ概要)

国内事業所・連結子会社 (2025年3月31日現在)

- 本社 (単体)
- 支社・支店・管理センター (単体)
- 工場・市乳センター・商品センター(単体)
- 連結子会社 (製造)
- 連結子会社 (販売)
- 連結子会社 (独自事業)
- 研究・情報センター (単体)



- ★首都圏ネットワーク

 - 本社
 - 東京支社
 - 管理センター
 - 東京多摩工場
 - 大和工場
 - 東日本市乳センター
 - 商品センター
 - 研究所・情報システムセンター
- 国内連結子会社

 - 森永乳業販売株式会社
 - 株式会社フジボート
 - エムケーチーズ株式会社
 - 森永乳業クリニコ株式会社
 - 株式会社森永乳業ビジネスサービス
 - 株式会社森乳サンワールド
 - 森永酪農販売株式会社
 - 横浜森永乳業株式会社
 - 森永エンジニアリング株式会社
 - 株式会社サンフコ

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、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 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

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

- 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（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®

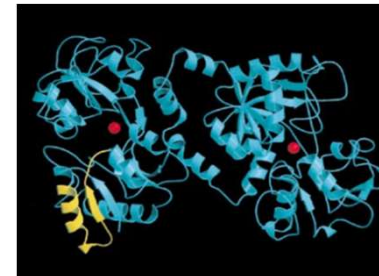
- ・安全性が高く、抗菌成分を持った当社独自の機能性素材

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



ビフィズス菌BB536



多機能たんぱく質「ラクトフェリン」

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の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 西ドイツに合併会社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 「マウントレーニアカフェラッテ」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
- 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（現 Turtle Island Foods, 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】	23年3月期	24年3月期	25年3月期	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	1,764	+0.7%
B to B 事業	932	964	990	+2.7%
海外事業	594	604	699	+15.7%
その他・消去	792	877	858	△2.1%
合 計	5,256	5,471	5,612	+2.6%

【営業利益】	23年3月期	24年3月期	25年3月期	対前年 増減額
栄養・機能性食品事業	56	53	55	+2
主力食品事業	51	90	96	+6
B to B 事業	15	45	38	△6
海外事業	101	62	75	+13
その他・消去	16	31	33	+3
合 計	239	278	297	+18

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。