森永乳業株式会社 会社概要



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

2026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

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

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

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

1-2. 森永乳業グループ10年ビジョン、2029年3月期 数値目標

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
ＲＯＥ	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

中期経営計画2025-28（2025年発表）

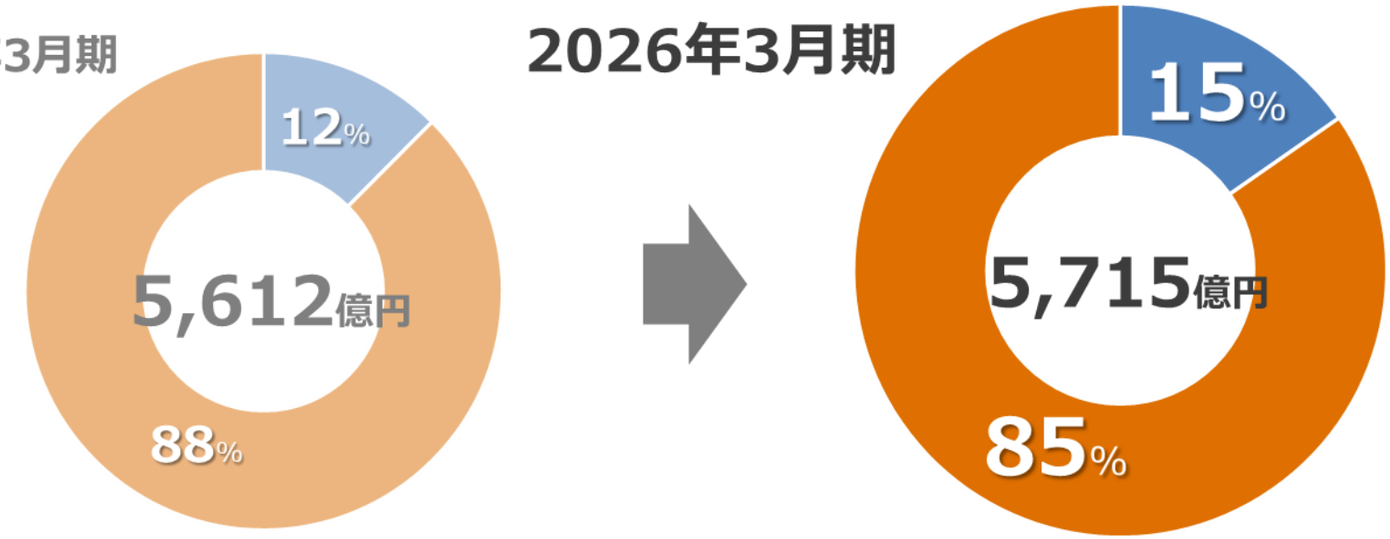
（単位：億円）	2029年3月期（目標）
売上高	6,300
営業利益	440
売上高営業利益率	7%
ＲＯＥ（当期純利益／自己資本）	10%
ROIC（NOPAT／投下資本）	7%
海外売上高比率	15%
社員エンゲージメントレーティング	BBB**

** 2031年3月期の目標「A」

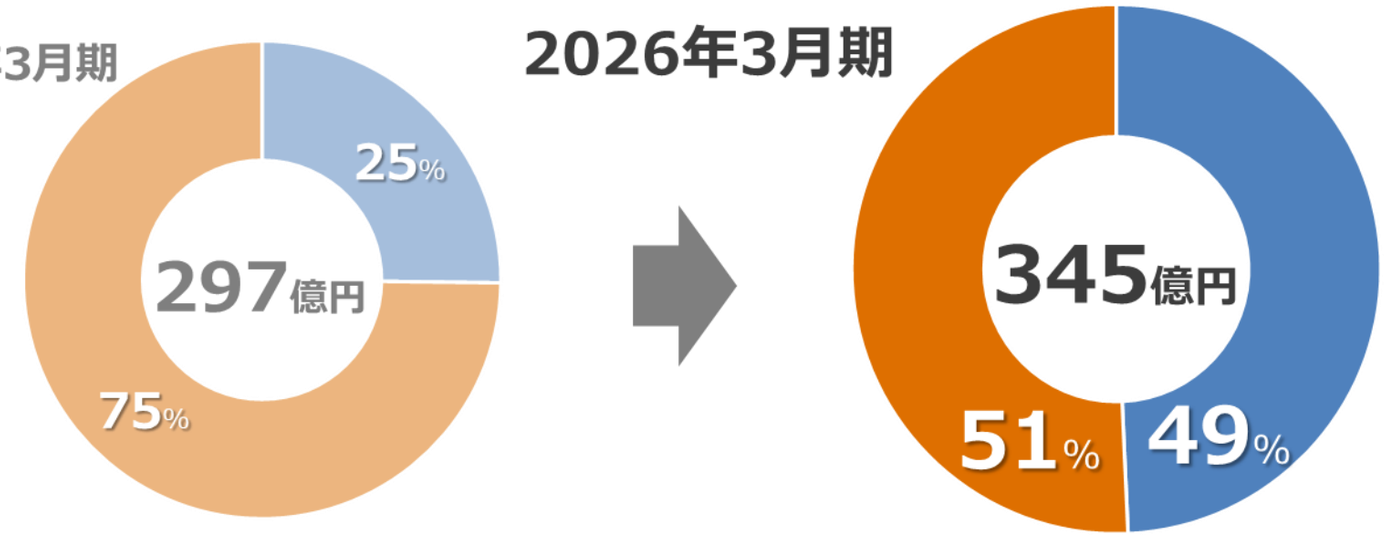
Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

1-3．グループ事業構成（国内･海外事業の内訳）

売上高



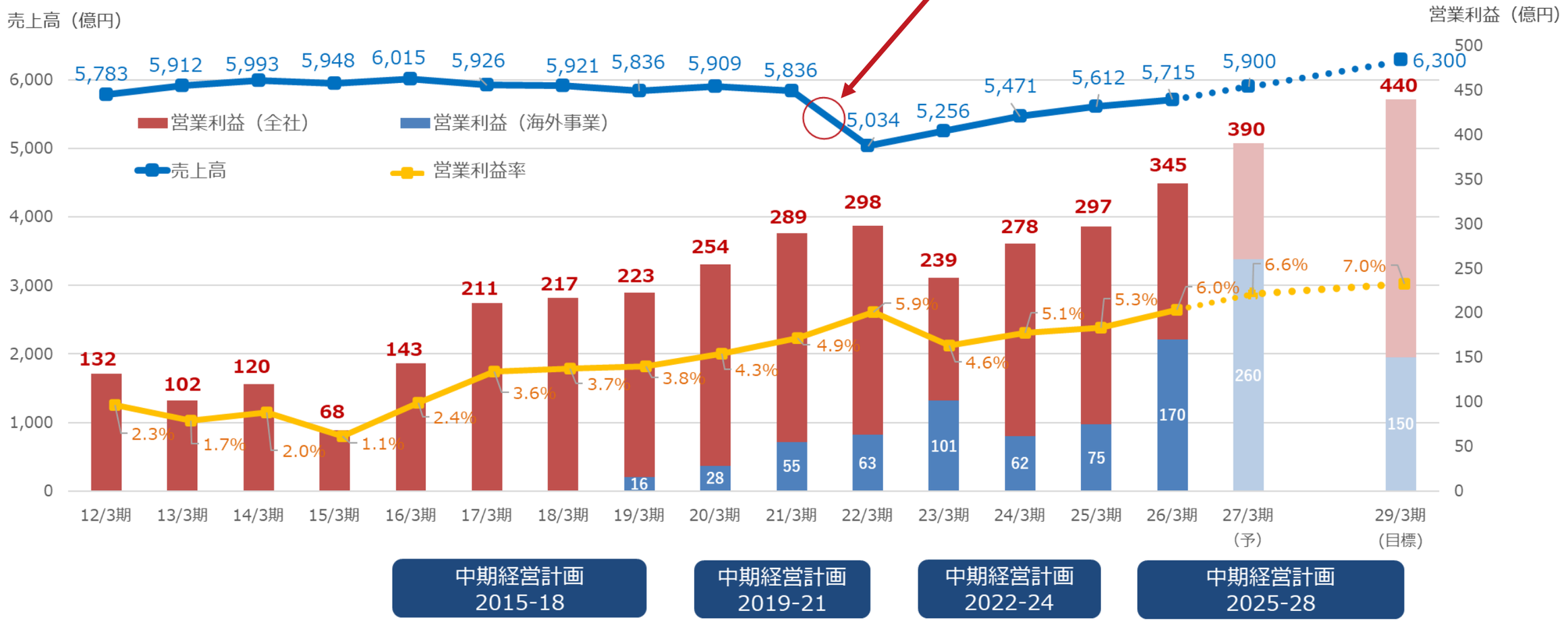
営業利益



Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

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
同会計基準を適用した場合の2021年3月期と比較すると
2022年3月期は3%増収



・2026/3期：**営業利益 345億円、 売上高営業利益率 6.0%**

・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**

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

1-5．国内の事業：国内（BtoC）事業

国内（BtoC）事業

売上高構成比　：約５割（26/3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」「マウントレーニア」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

（億円）

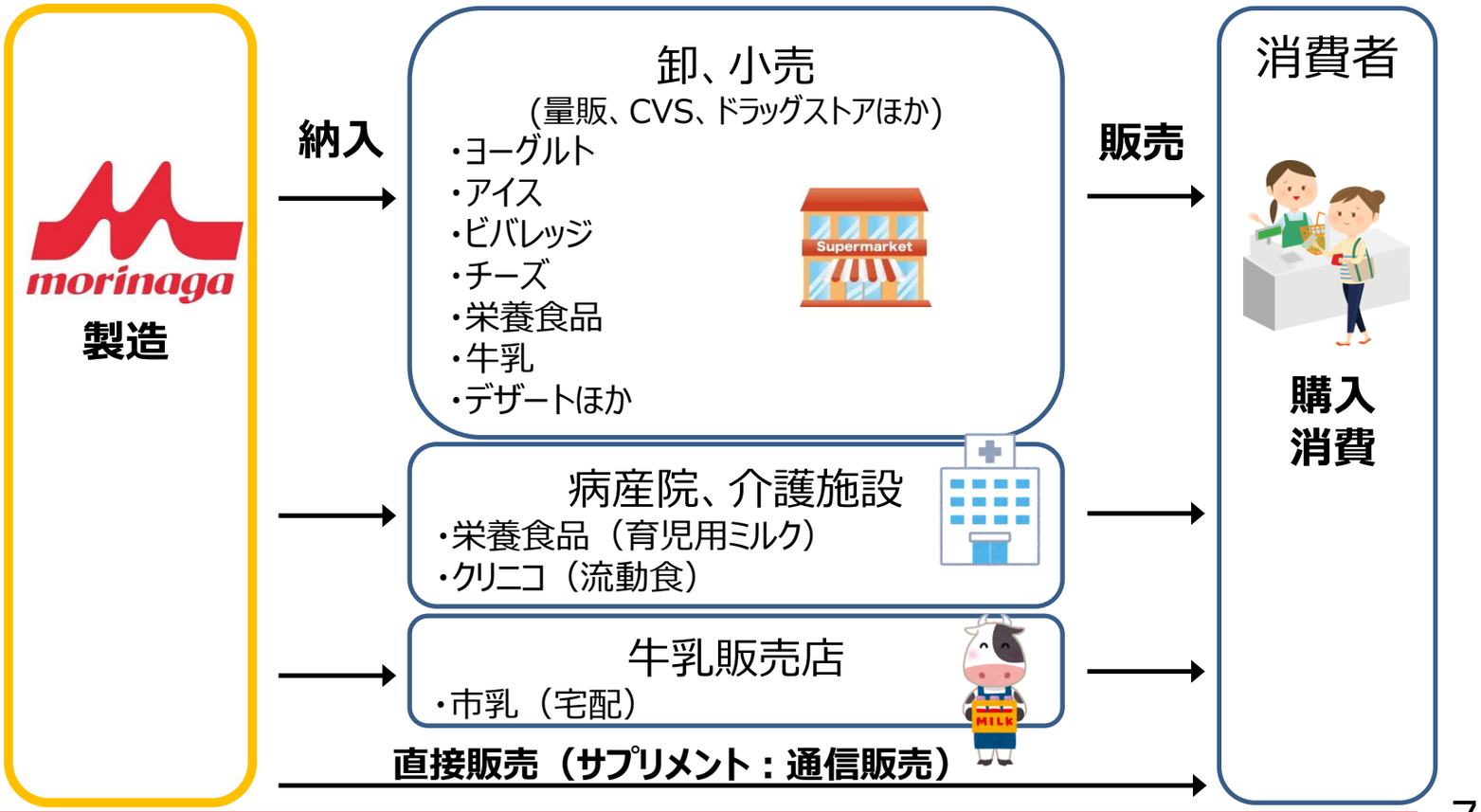
サブセグメント	売上高（26/3期）
ヨーグルト	578
アイス	479
ビバレッジ	536
チーズ	262
栄養食品	137
クリニコ（流動食）	269
牛乳	410
デザート	76

＊その他：サプリメント（EC）、「クリープ」など









Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

1-5．国内の事業：国内（BtoB）事業

国内（BtoB）事業

売上高構成比　：約２割（26/3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

（億円）

サブセグメント	売上高（26/3期）
業務用乳製品、機能性素材	859
菌体	
＊その他：ピュアスター（微酸性次亜塩素酸水生成装置）	



クリーム



ビフィズス菌BB536

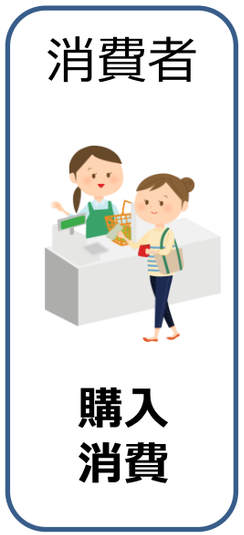




原料納入



販売



納入・販売

（外食、施設、職域、工場など）
・ピュアスター

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

1-5．牛乳乳製品の流通構造（日本国内）

酪農家



生乳
生産

委託
販売

生産者
団体

ホクレン

Kanto

集約

乳価
交渉

その他
事業者

直接
販売

乳業
メーカー

morinaga

処理
殺菌
加工





商品納入
BtoC





原料納入
BtoB

卸
小売





販売

BtoB





販売

消費者



購入
消費

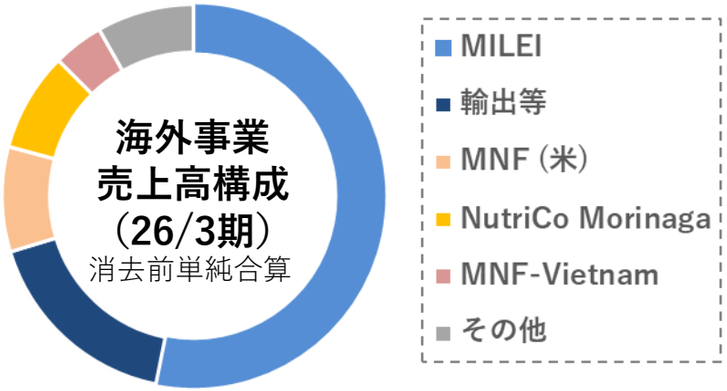
Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

1-6．海外事業

海外事業

売上高　：875億円、売上高構成比：15.3%
営業利益：170億円（営業利益率 19.4%）（26/3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（26/3期）	概要
ドイツ・MILEI GmbH	561億円 305百万€	• 1972年に森永乳業含む数社による合弁企業として設立。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・合弁)		• 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 • 合弁：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ＢtoＢ展開
北米・MNF(米国PBF)	93億円 60百万＄	• 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	45億円 7,618億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・合弁



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

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

1-6．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弁企業として設立。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社の合弁事業として、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

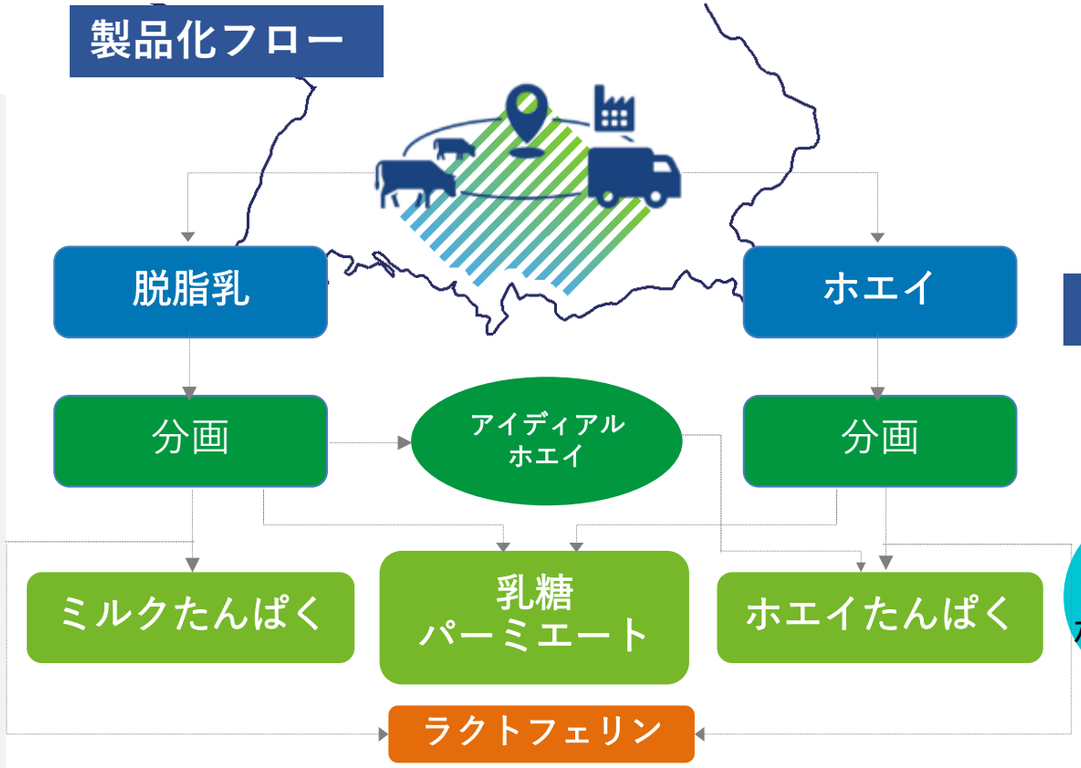
2016年：新工場での段階的な商業生産開始

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

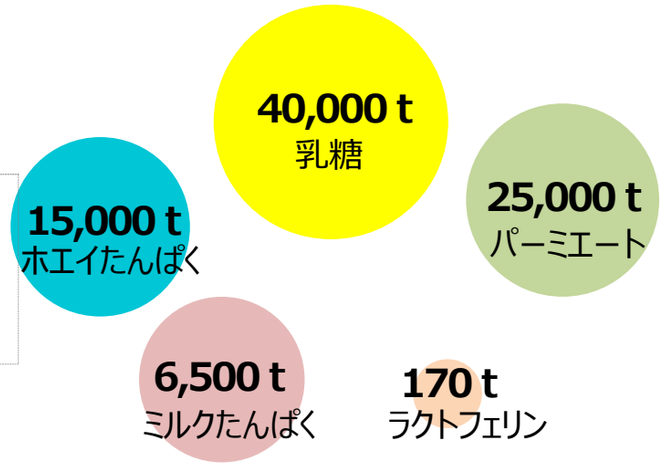
製品化フロー



- 南ドイツを中心に、地元チーズメーカーなどの原料サプライヤーと長期パートナーシップ契約を結び、高品質な原料を安定的に確保
- これら原料を調達し、分画～粉末化のプロセスを経て、各種製品を製造

製造能力

2022年12月現在



Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

1-6．海外事業：MILEI社

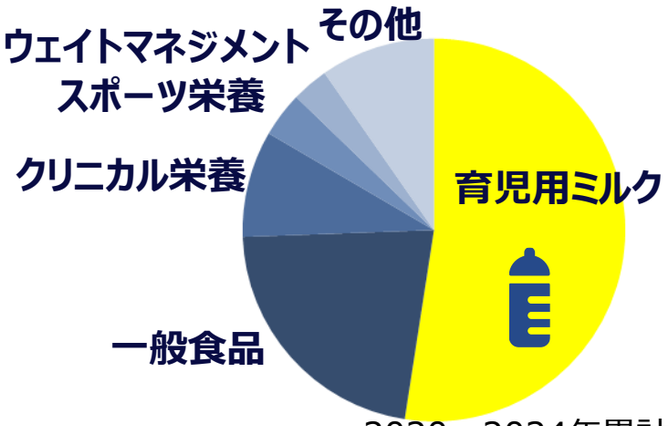
海外事業：MILEI GmbH

販売地域



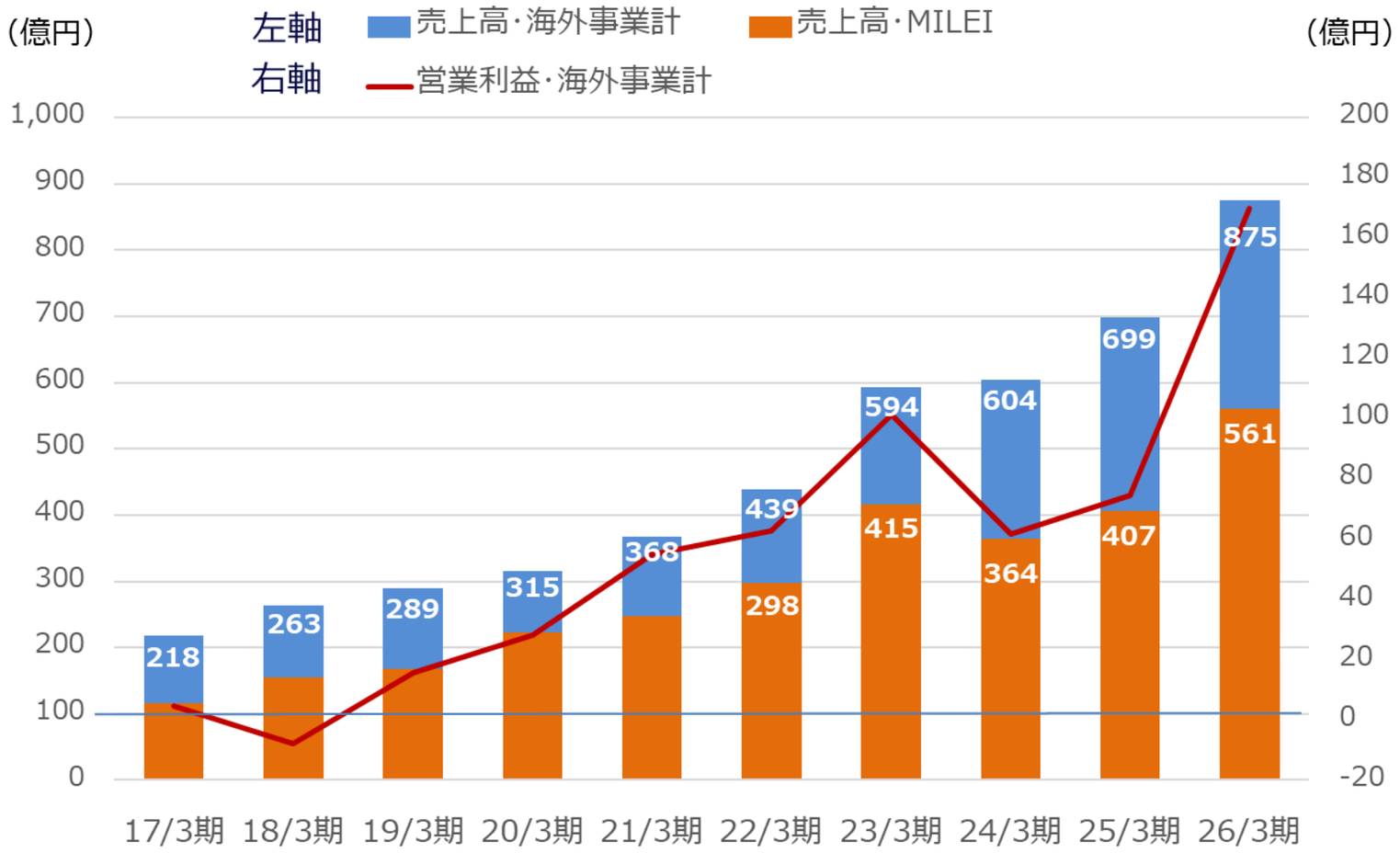
- MILEI社のあるドイツ・欧州中心に、育児用ミルクなどの最終商品の原料として製品を一次供給
- 供給先を通じて、欧米、アジアほか様々な国・地域に展開

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



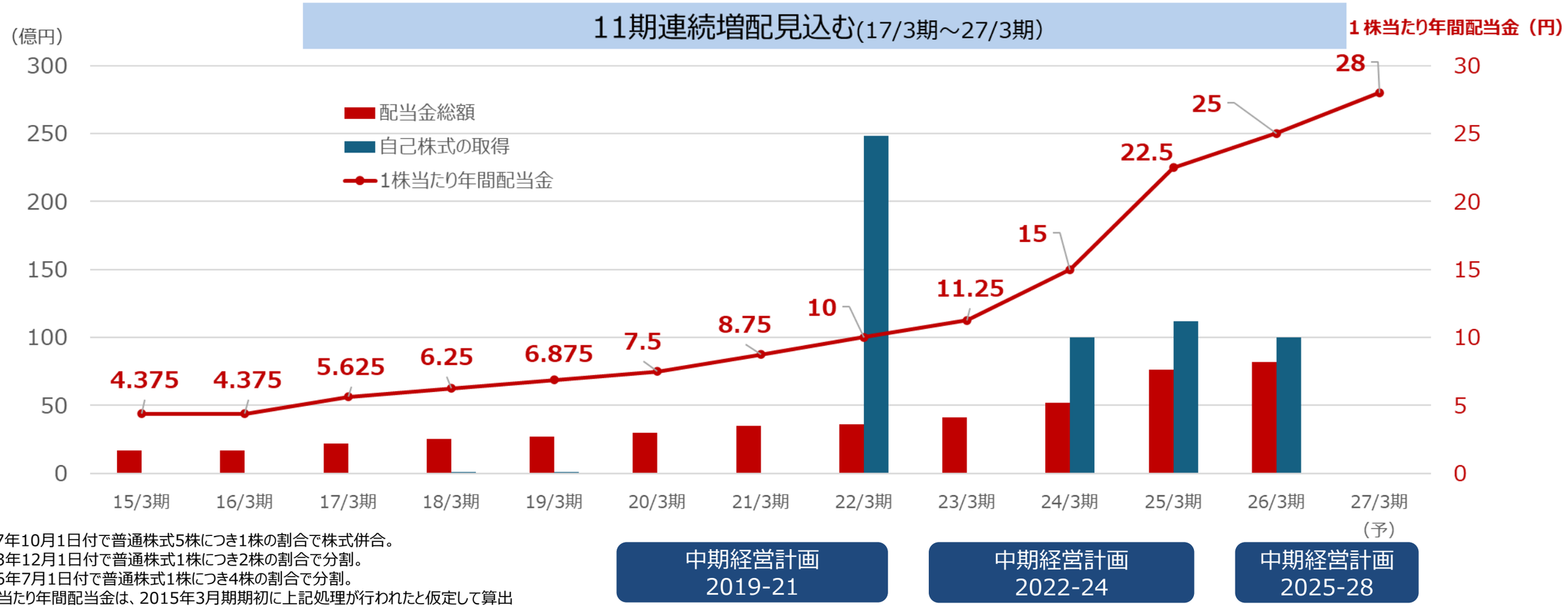
Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

1-7．株主還元の推移

・中期経営計画2019-21：配当性向目安（20%）を初めて明示

・中期経営計画2022-24：配当性向目標30%に引き上げ。「総還元性向も意識した対応」を初めて明示、自己株式の取得実行

・中期経営計画2025-28：配当性向目標40%に引き上げ。「状況に応じた機動的な自己株式取得」を明示。26/3期取得



＊ 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合。
2023年12月1日付で普通株式1株につき2株の割合で分割。
2026年7月1日付で普通株式1株につき4株の割合で分割。
１株当たり年間配当金は、2015年3月期期初に上記処理が行われたと仮定して算出

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

1-8．バランスシート方針（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

・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）

アプローチ方法

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

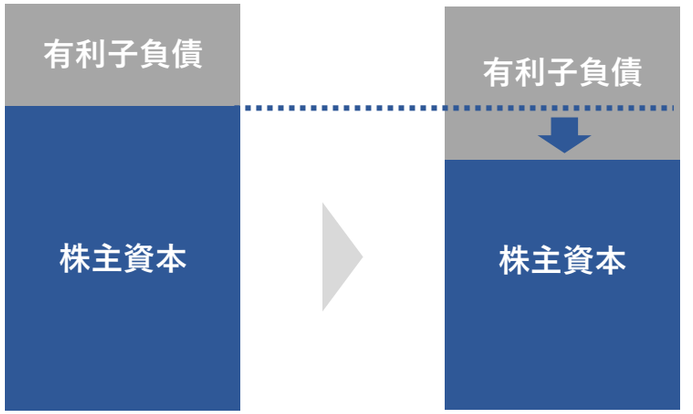
両面を考慮し最適な資本構成を追求

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

イメージ図



Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

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

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

中期経営計画 2025-28 基本方針

※2025年5月13日開示の内容

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	中期経営計画 2022-24	中期経営計画 2025-28
守りを固め	体制を立て直し	飛躍に向けて強靭化
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	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	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 ・多様性に富んだ活力あるプロフェッショナル人財集団の形成

中期経営計画 2025-28 経営指標

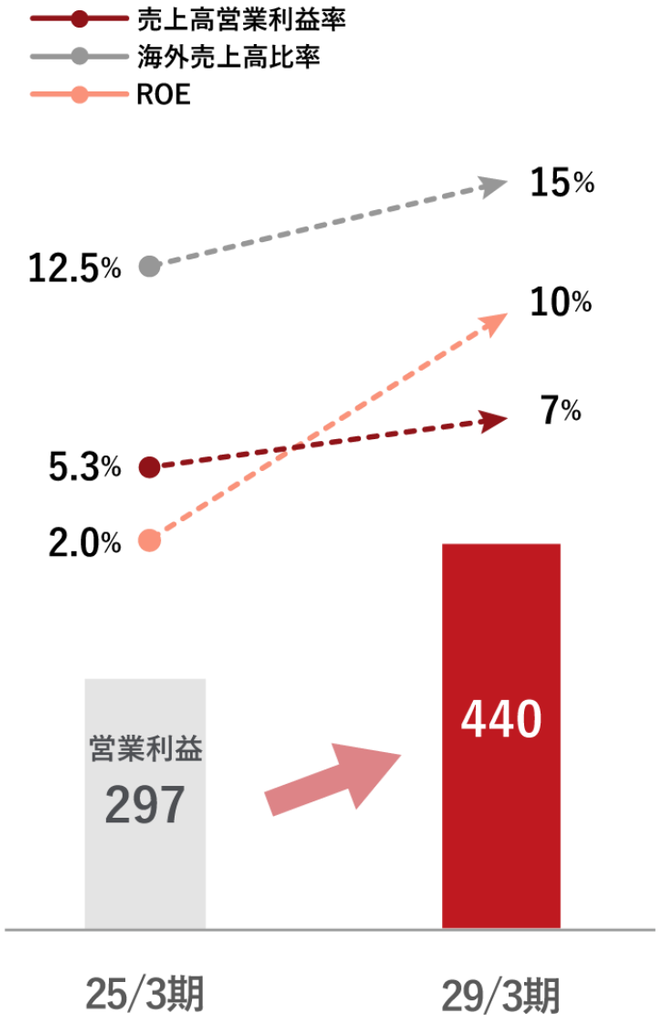
※2025年5月13日開示の内容

■ 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）

※2025年5月13日開示の内容

■ 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	主力食品事業	BtoB事業	海外事業
	ヨーグルト、市乳（宅配）、栄養食品、クリニコ、健康食品ほか	ビバレッジ、アイス、チーズ、牛乳、デザート	菌体、機能性素材、業務用食品	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

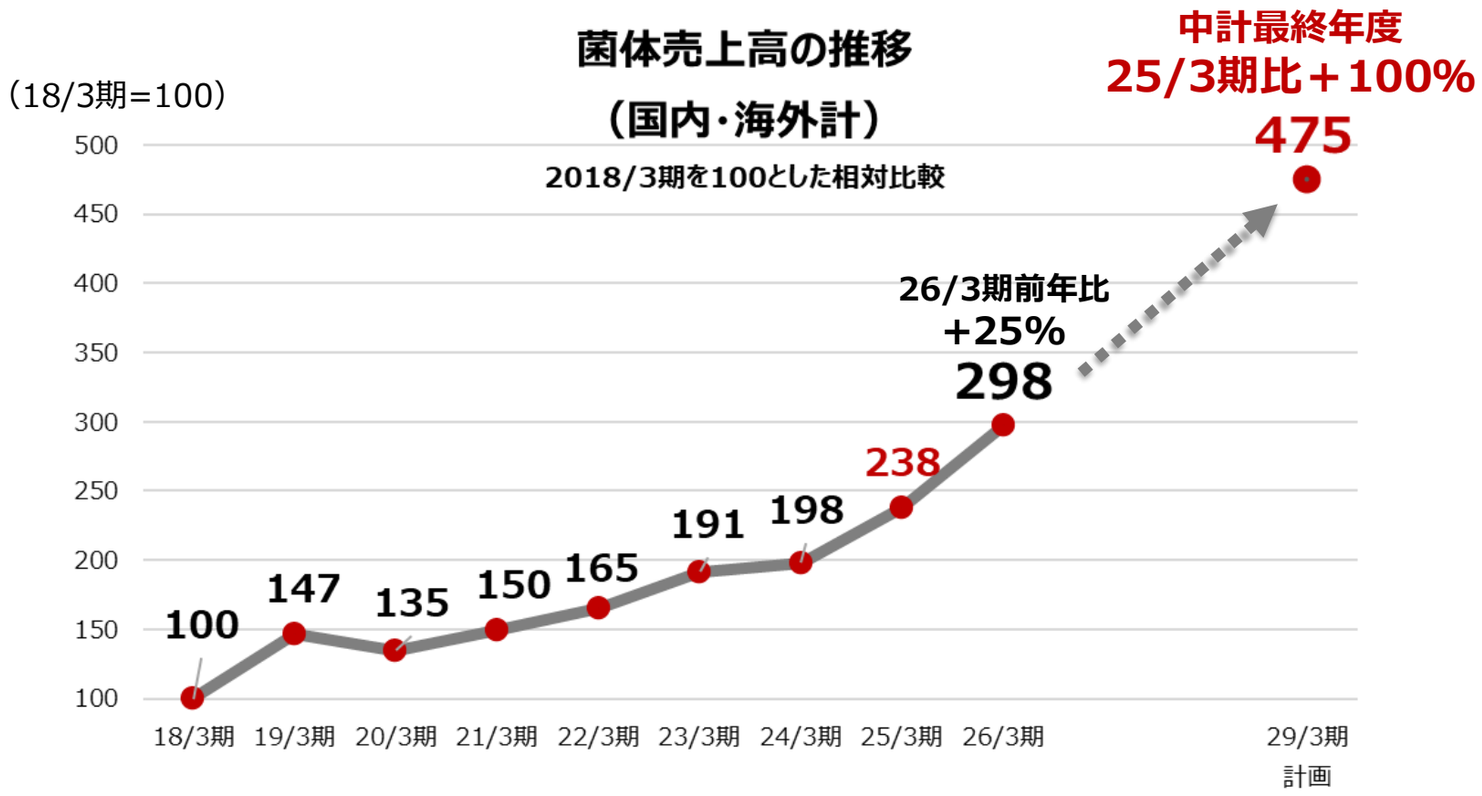
成長領域のカテゴリー：菌体

※2026年5月13日開示の内容

■ 菌体売上高 成長率（国内・海外計）

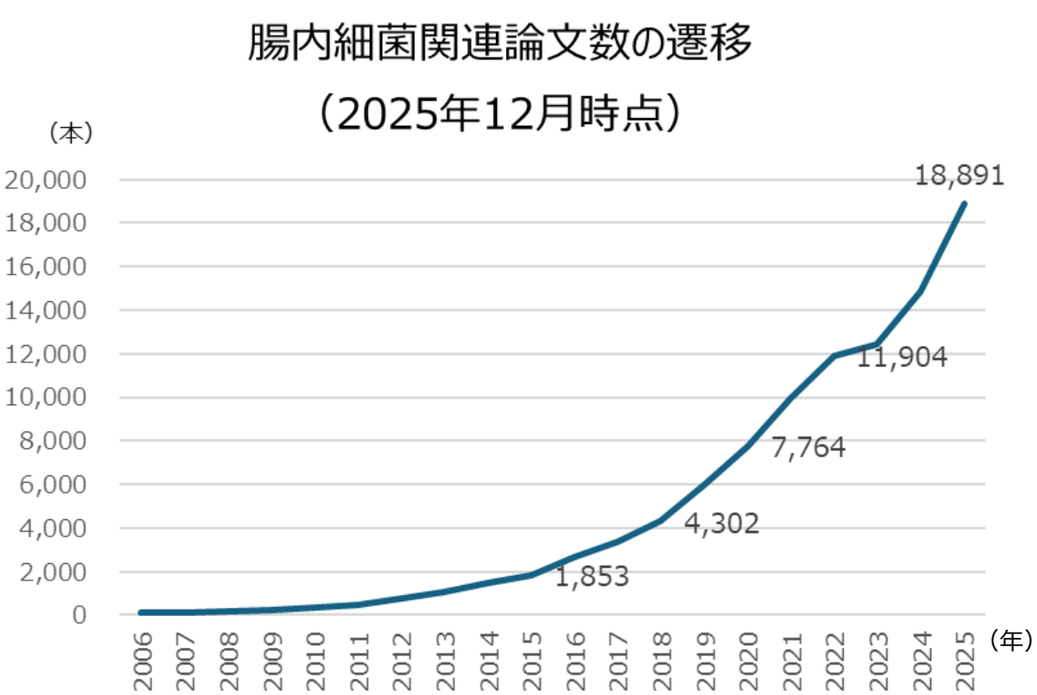
菌体は当社のビジネス上、最も付加価値の高い素材。腸内フローラに関する世界的な関心度は高い

売上高伸長率は直近8年で約3倍、成長率は 海外＞国内（今後も海外中心に成長）



*18/3期を100とした相対比較。21/3期以前は収益認識に関する会計基準適用前、22/3期以降は同会計基準適用後の数値をもとに作成

【参考】腸内フローラ市場の広がり



*PubMedより”gut microbiota“ or ”gut microbiome“ or ”gut flora“ での検索結果（森永乳業調べ）

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

構造改革（生産体制再編による生産効率の向上）

※2025年5月13日
開示の内容

■ 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

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

	25/3期	29/3期	- 33/3期
紙パックライン数	半減		
生産拠点数	3割減*		

・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

*2026年11月9日開示にて2割減⇒3割減へ見直し

2 常温・ロングライフの特徴を活かした収益性改善

・ＥＣ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

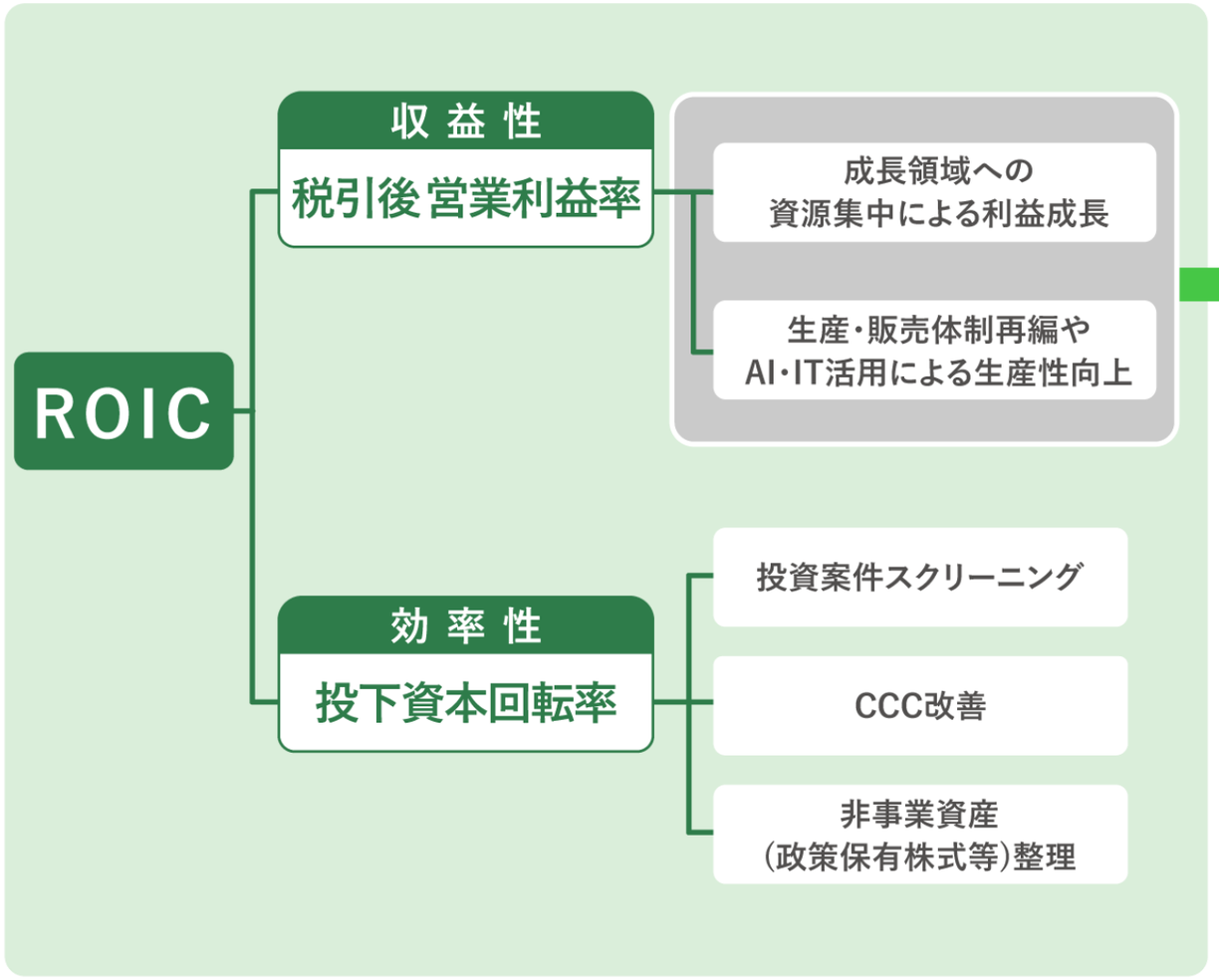
・国内生乳生産における北海道構成比は増加傾向にあり、中長期的な乳資源調達にむけて北海道地区に拠点を確保

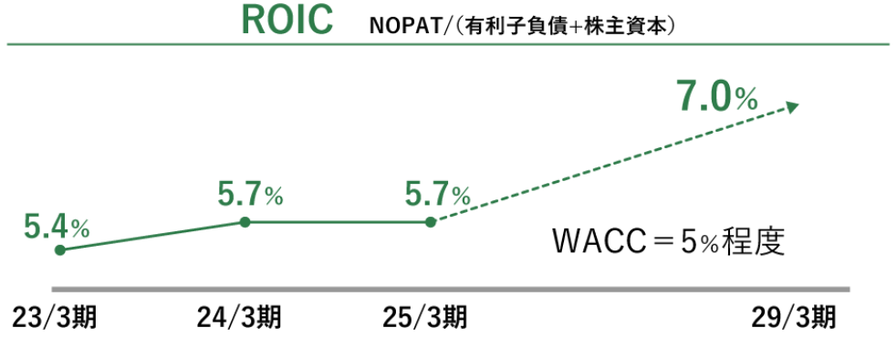
※国際的な生乳生産は年率1～3%程度の増加が見込まれるが、人口増加による需要増とともに需給はタイトになる見込み

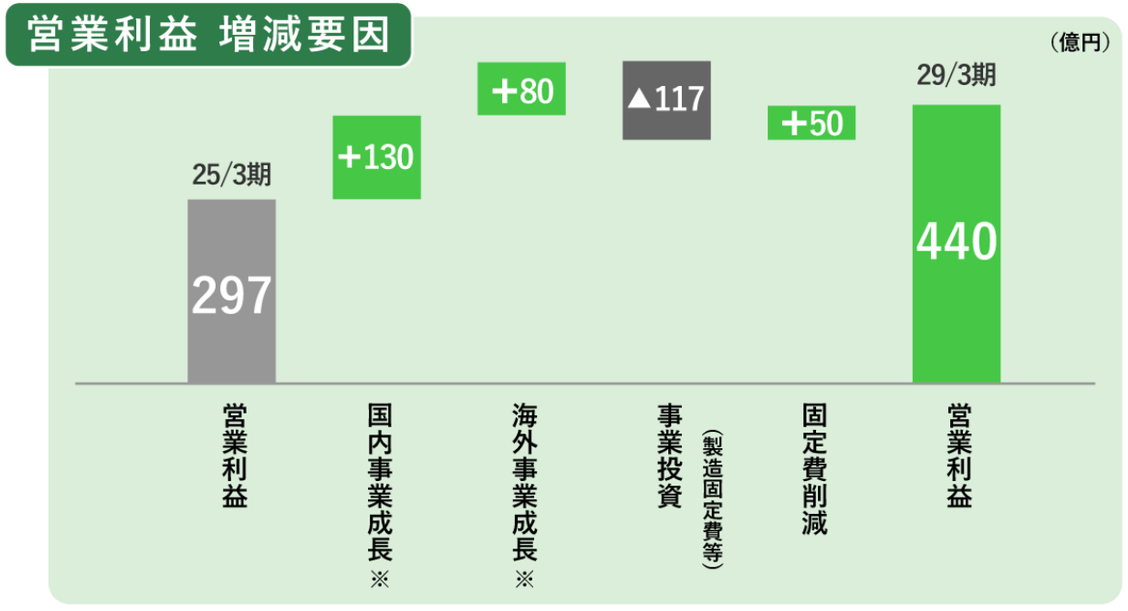
組織風土改革（資本収益性向上への取組強化）

※2025年5月13日
開示の内容

■ 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

※2025年5月13日開示の内容

■ 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）

＊2026年5月13日決算発表にて、「事業投資」は約1,800億円⇒約1,600億円に見直し。差分200億円は使途を再検討中

3. サステナビリティ中長期計画2030

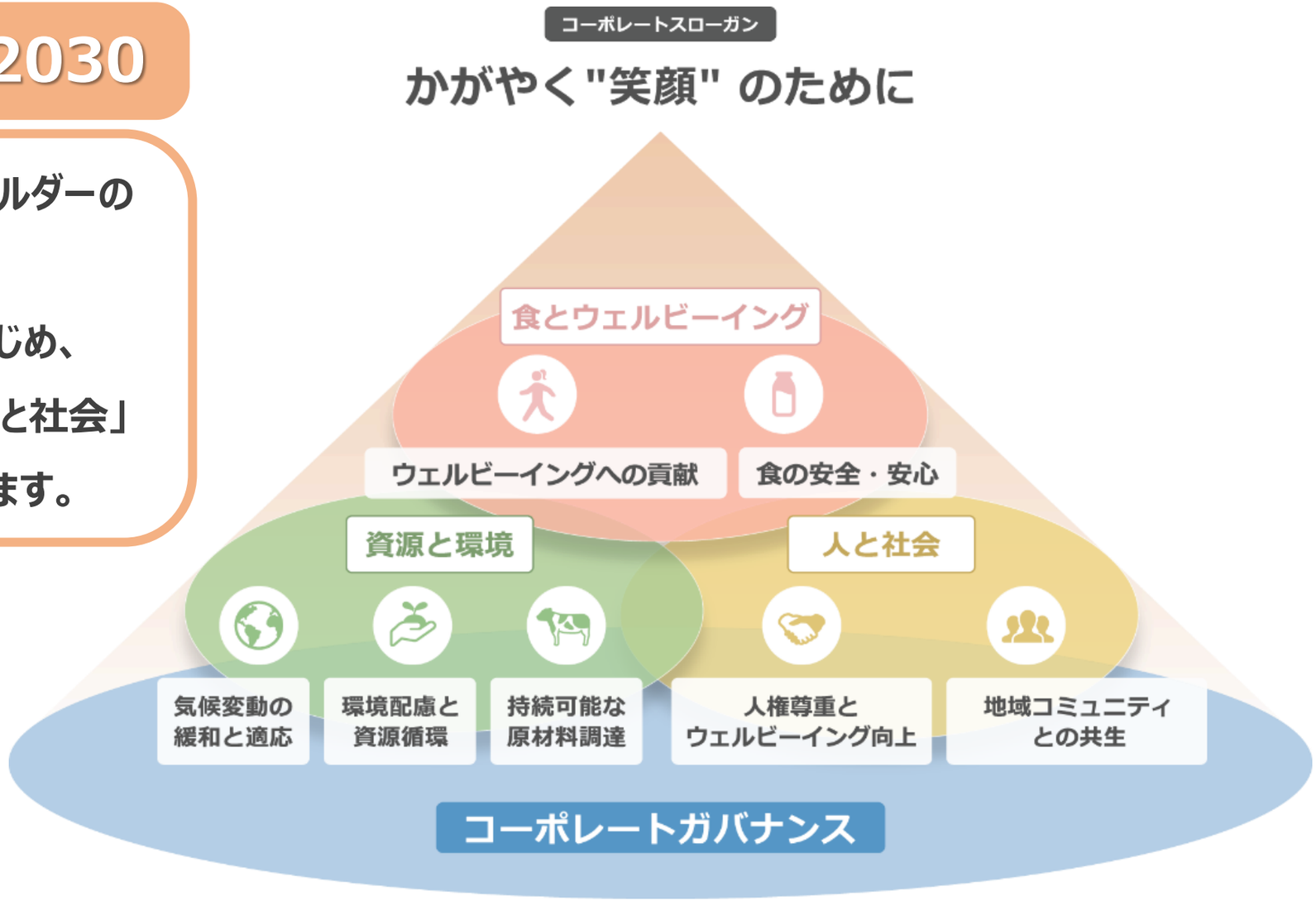
※一部抜粋。詳細はウェブサイトをご参照ください
https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/index.html

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

3-1.「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。



Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

3-2. 各マテリアリティテーマの目指す姿

食とウェルビーイング

- ウェルビーイングへの貢献
- 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

- 人権尊重とウェルビーイング向上
- 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

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

Appendix

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

Appendix　グループ業績推移

（単位：億円）

	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期	対前年増減額	対前年増減率	27年3月期（予想）	対前年増減額	対前年増減率
売上高	5,256	5,471	5,612	5,715	+103	+1.8%	5,900	+185	+3.2%
営業利益	239	278	297	345	+48	+16.3%	390	+45	+13.1%
経常利益	252	281	299	371	+73	+24.3%	393	+22	+5.9%
親会社株主に帰属する **当期純利益**	169	613	55	226	+171	+313.9%	230	+4	+1.8%
売上高営業利益率	4.6%	5.1%	5.3%	6.0%			6.6%		
ＲＯＥ（当期純利益／自己資本）	7.9%	24.5%	2.0%	8.4%			8.2%		
ROIC（NOPAT／投下資本）	5.4%	5.7%	5.7%	6.3%			6.6%		

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

Appendix　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	27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	1,245	1,385	+11.2%	1,550
基幹分野 （中核・乳業基盤・転換）	3,530	3,650	3,751	+2.8%	3,750
育成・その他分野 （育成・独自事業他・消去等）	899	820	764	△6.8%	1,000
（内訳）国内事業	4,913	4,840	4,746	△1.9%	5,350
（内訳）海外事業	699	875	1,154	+32.0%	950
合　計	5,612	5,715	5,900	+3.2%	6,300

【営業利益】	25年3月期	26年3月期	27年3月期 (予想)	対前年増減額	29年3月期 (目標)
成長分野	138	126	129	+3	200
基幹分野 （中核・乳業基盤・転換）	137	200	242	+42	200
育成・その他分野 （育成・独自事業他・消去等）	22	19	19	+1	40
（内訳）国内事業	222	175	130	△45	290
（内訳）海外事業	75	170	260	+90	150
合　計	297	345	390	+45	440

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

Appendix　カテゴリー別の売上高(単体、連結子会社)

（単位：億円）

【売上高】	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期	対前年増減率	27年3月期（予想）	対前年増減率
成長領域							
ヨーグルト	532	541	569	578	+2%	628	+9%
アイス	420	443	464	479	+3%	467	△3%
NutriCo Morinaga（パキスタン）	- -	68億円 136億PKR	79億円 142億PKR	88億円 158億PKR	+11% +11%	116億円 -	+31% -
中核領域							
ビバレッジ	503	548	544	536	△1%	553	+3%
チーズ	251	265	267	262	△2%	263	+1%
栄養食品	126	133	137	137	±0%	147	+7%
クリニコ	253	267	272	269	△1%	281	+4%
MILEI GmbH（ドイツ）	415億円 295百万€	364億円 234百万€	407億円 248百万€	561億円 305百万€	+38% +23%	725億円 403百万€	+29% +32%

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

Appendix　カテゴリー別の売上高(単体、連結子会社)

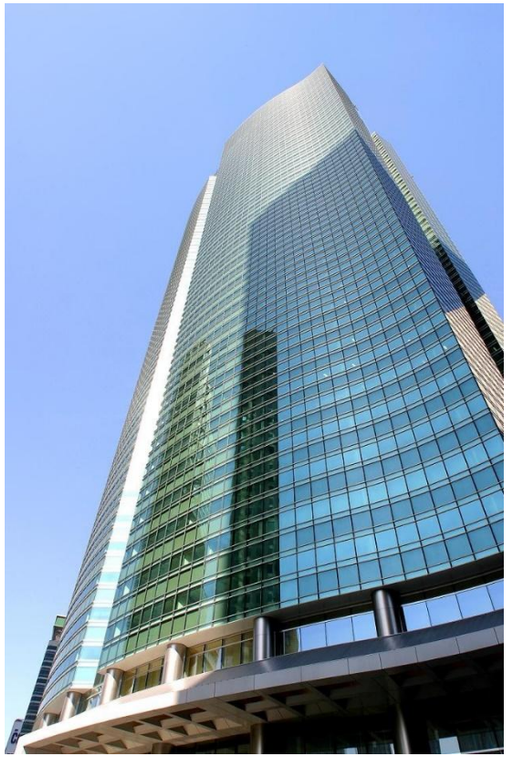
（単位：億円）

【売上高】	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期	対前年増減率	27年3月期（予想）	対前年増減率
乳業基盤領域							
牛乳	434	452	443	410	△7%	330	△20%
業務用乳製品	-	-	822	859	+4%	865	+1%
転換領域							
デザート	73	72	80	76	△4%	75	△2%
市乳（宅配など）	190	183	161	159	△1%	133	△16%
Morinaga Nutritional Foods (米国)	35億円 26百万＄	74億円 53百万＄	98億円 62百万＄	93億円 60百万＄	△5% △4%	119億円 -	+28% -
育成領域							
Morinaga Nutritional Foods Vietnam (ベトナム)	48億円 8,584億VND	43億円 7,426億VND	43億円 6,901億VND	45億円 7,618億VND	+5% +10%	54億円 -	+21% -

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

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 CEO　　大貫　陽一
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 7,345名 <男性5,378名、女性1,967名>
	単体 3,376名 <男性2,609名、女性　767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）



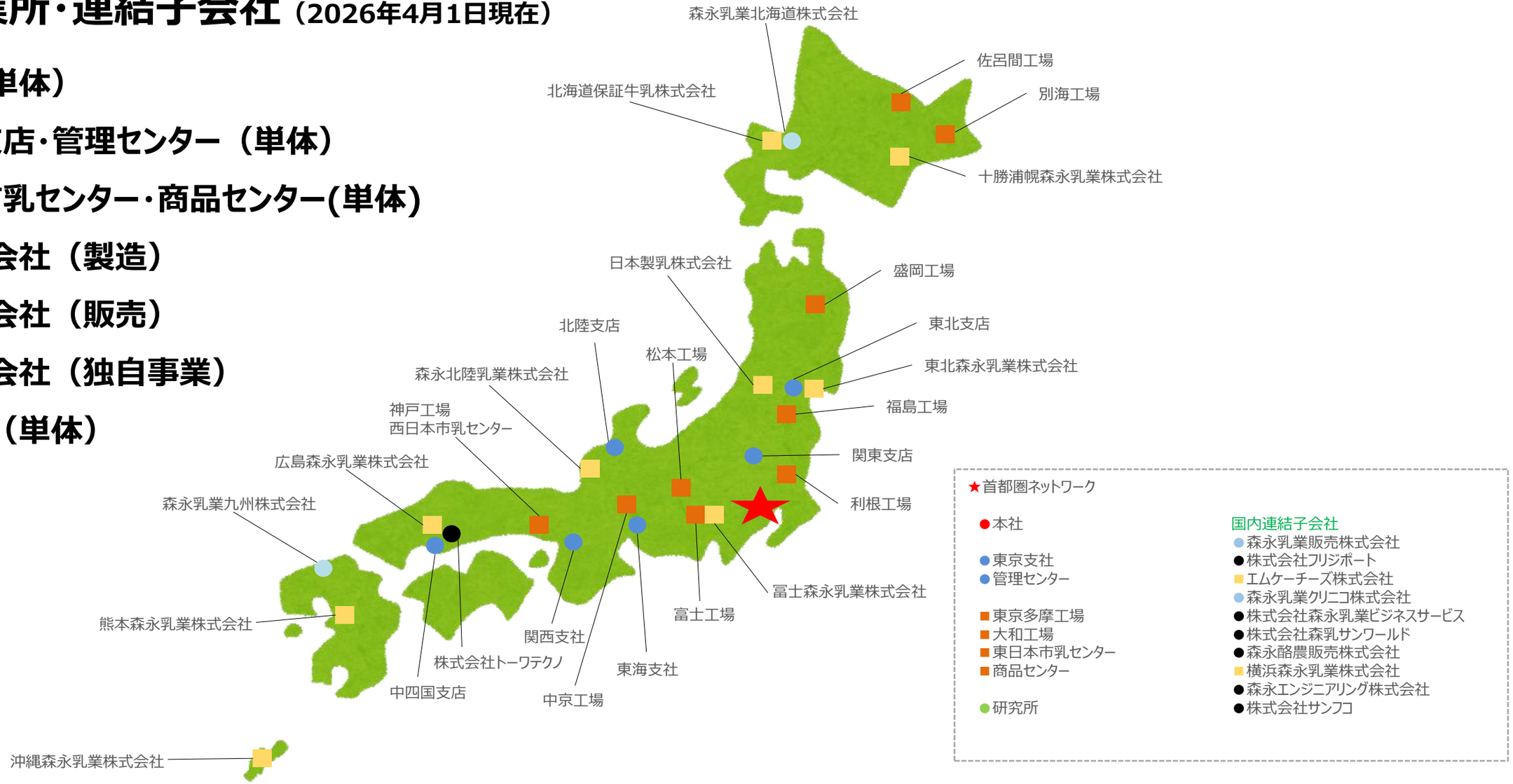
（2026年3月31日現在、代表者のみ2026年8月現在）

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

Appendix（森永乳業グループ概要）

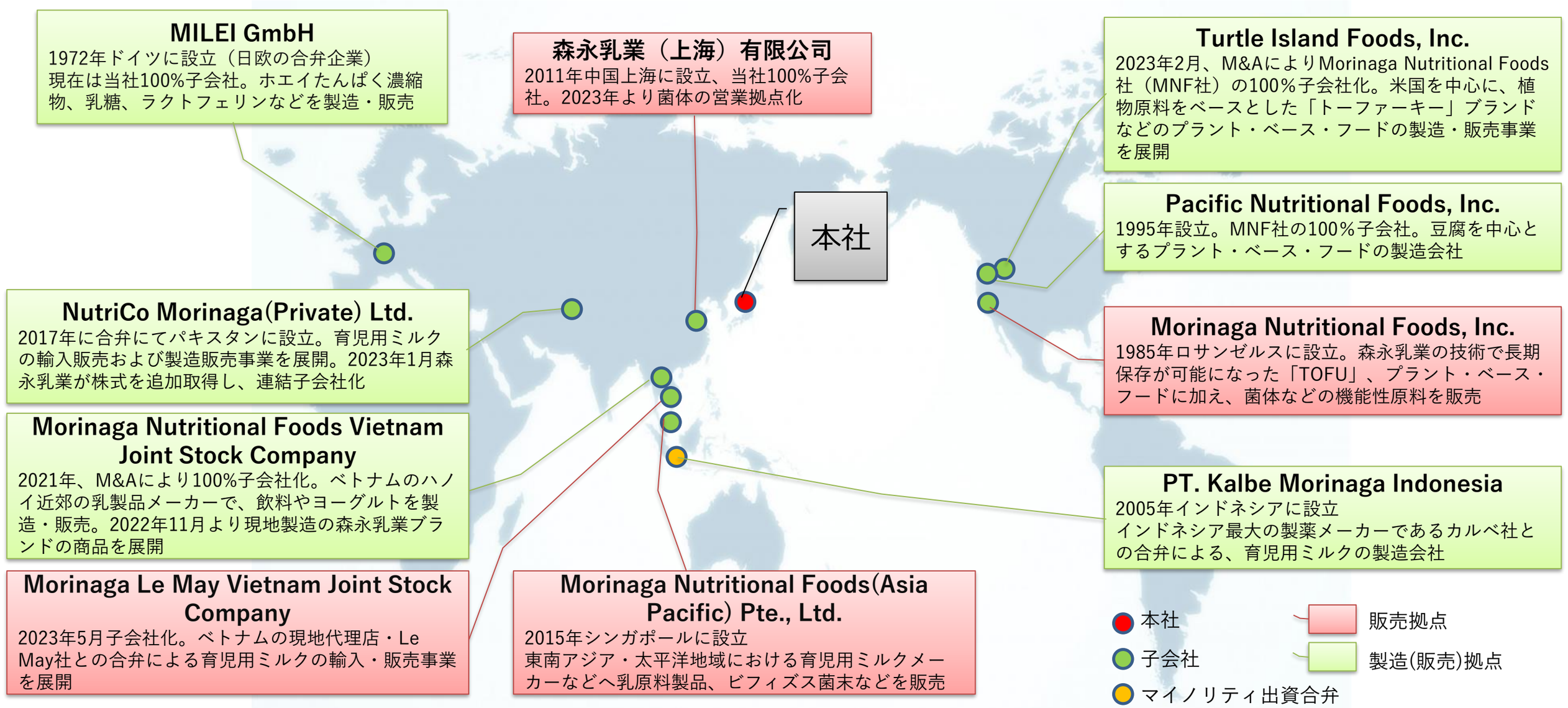
国内事業所・連結子会社（2026年4月1日現在）

- 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）
- 研究所（単体）



Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

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（日欧の合弁企業）
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「トーファーキー」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

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

NutriCo Morinaga(Private) Ltd.
2017年に合弁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

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弁による、育児用ミルクの製造会社

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社との合弁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弁
販売拠点
製造(販売)拠点

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

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®

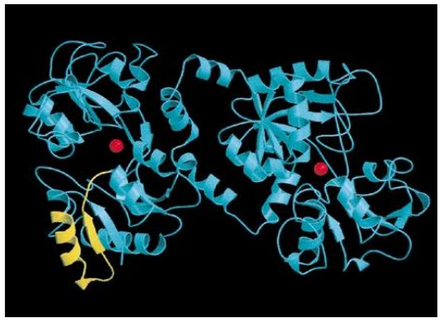
・安全性が高く、抗菌成分を持った当社独自の機能性素材

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」

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

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㈱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㈱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㈱煉乳部を分離、森永煉乳㈱設立
1929年12月　「森永牛乳」（瓶詰）発売
1941年　5月　森永煉乳㈱を森永乳業㈱に改称（第一次）
1942年10月　森永製菓㈱と合併 ※翌年、森永食糧工業㈱に改称
1949年　4月　森永食糧工業㈱乳業部を分離、森永乳業㈱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　「クリープ」発売
1970年　2月　クラフト社（現クラフト・ハインツ・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

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

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㈱創業100周年

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

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

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

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%
BtoB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
BtoB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

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

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。