



森永乳業株式会社

2025年3月期決算・中期経営計画2025-28 説明会

2025年5月14日

1. 森永乳業グループ 中期経営計画 2025-28 (2026年3月期～2029年3月期)
2. 2025年3月期決算概要
3. 2026年3月期業績見通し

本日のサマリー

- ◆ **25/3期実績：売上高5,612億円（前年比+2.6%） 営業利益297億円（前年差+18億円）**
 - ・ 海外事業の貢献や販売促進費の効率化などにより3Qに引き続き4Q増益、通期でも増益に転じる
- ◆ **26/3期見通し：売上高5,800億円（前年比+3.4%） 営業利益320億円（前年差+23億円）**
 - ・ 新中計の初年度として成長領域中心に拡大、海外事業は増益計画
- ◆ **中期経営計画2025-28**
 - ・ 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 ～
 - ・ 策定にあたり重視した考え方：「Merihari – メリハリー」
 - ・ 基本方針 ①成長戦略 ②構造改革 ③組織風土改革
 - ・ 2029年3月期数値目標：
売上高 6,300億円（25/3期差+688億円）、営業利益 440億円（同+143億円）
営業利益率 7%、海外売上高比率 15%、ROE 10%（10年ビジョンの目標値を適用）
ROIC 7%（新設）、社員エンゲージメントレーティング BBB（新設）
 - ・ 配当性向目標40%、26/3期は自己株式取得枠100億円予定

2025年4月15日：海外子会社の減損損失等の計上の発表を受けて



- 中期：菌体/育児用ミルクへの積極投資で事業成長を牽引
- 長期：欧米（PBF）/ベトナム（ASEAN/BtoC）の体制再構築を図りつつ次代の成長ドライバーを模索

	成長領域	中核領域	転換領域	育成領域
海外事業	・菌体 ・育児用ミルク	・乳素材 (MILEI)	・PBF	・ベトナム
<u>中長期</u> での役割/位置 づけ	健康価値に基づく森永 ブランドの強化、浸透	安定的な利益の創出	植物性乳代替品の将来性 を見据えた価値探求	拡大するアジア市場 における森永ブランドの 基盤構築

成長ドライバーとして
積極投資

収益性の改善を図りながら
将来可能性を模索

[合理化/収益改善]
PBF/ベトナム

[次代の成長可能性]
海外BtoC

[成長ドライバー] 菌体/育児用ミルク

[利益基盤] MILEI

中期経営計画2025-28

以降～

1. 森永乳業グループ 中期経営計画 2025-28 (2026年3月期～2029年3月期)

1. 森永乳業グループ 中期経営計画 2025-28
(2026年3月期～2029年3月期)
 2. 2025年3月期決算概要
 3. 2026年3月期業績見通し
-
-

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

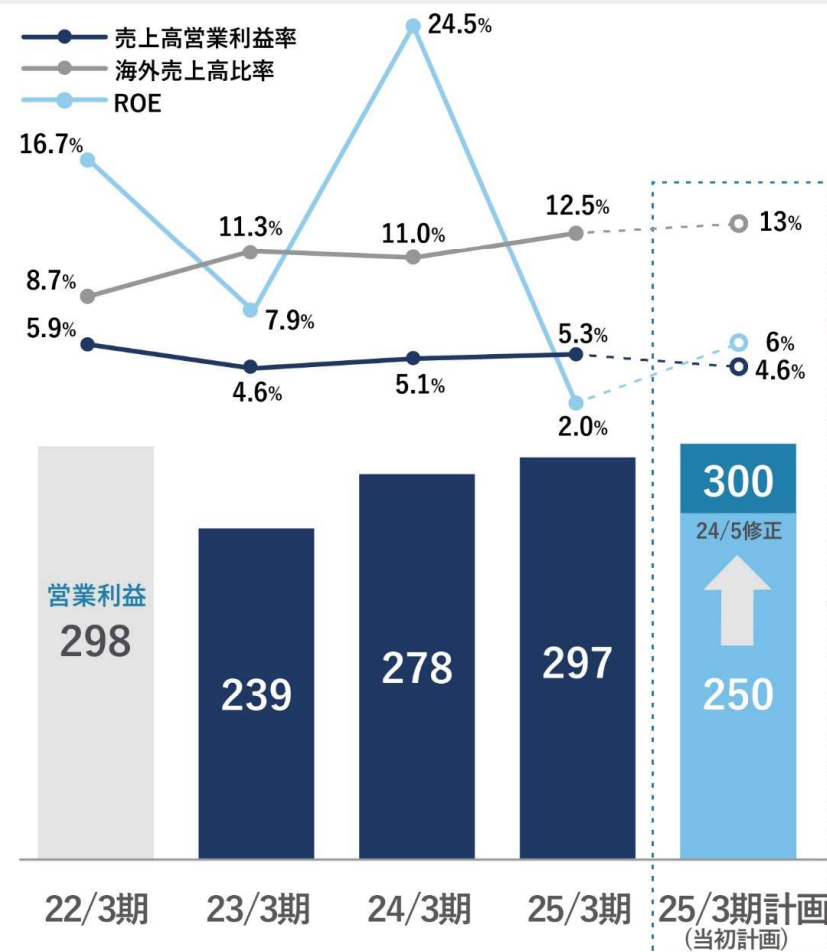
全社財務指標

	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



中期経営計画 2022-24 振り返り(主要テーマ)

	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

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

Merihari

ーメリハリーー

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。

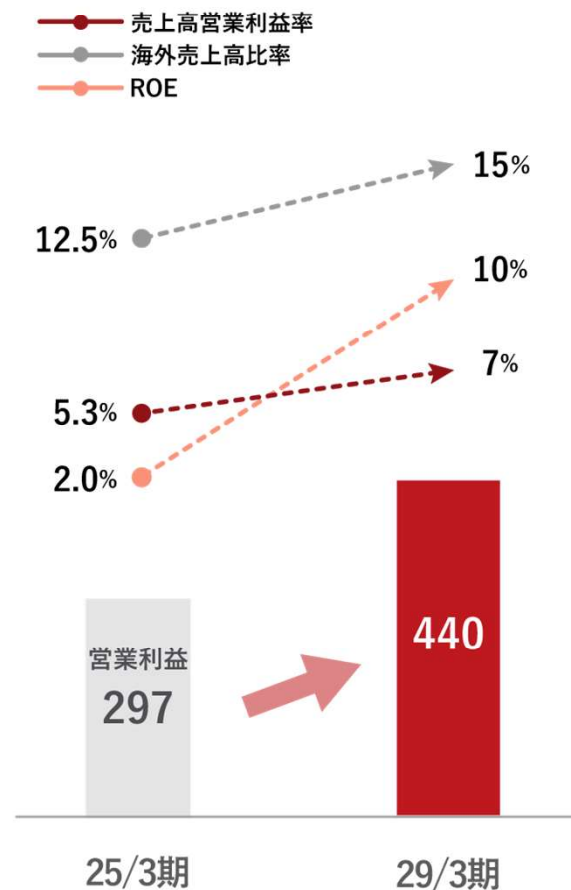
ひとりひとりが常に“濃淡”と“スピード”を意識
して業務を遂行するとともに、新しいことに
チャレンジする風土を醸成することで、生産性と
エンゲージメントを向上させる。

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

4本の柱と
対応するカテゴリー

中期経営計画2022-24

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

成長戦略(成長領域への資源集中)

成長戦略

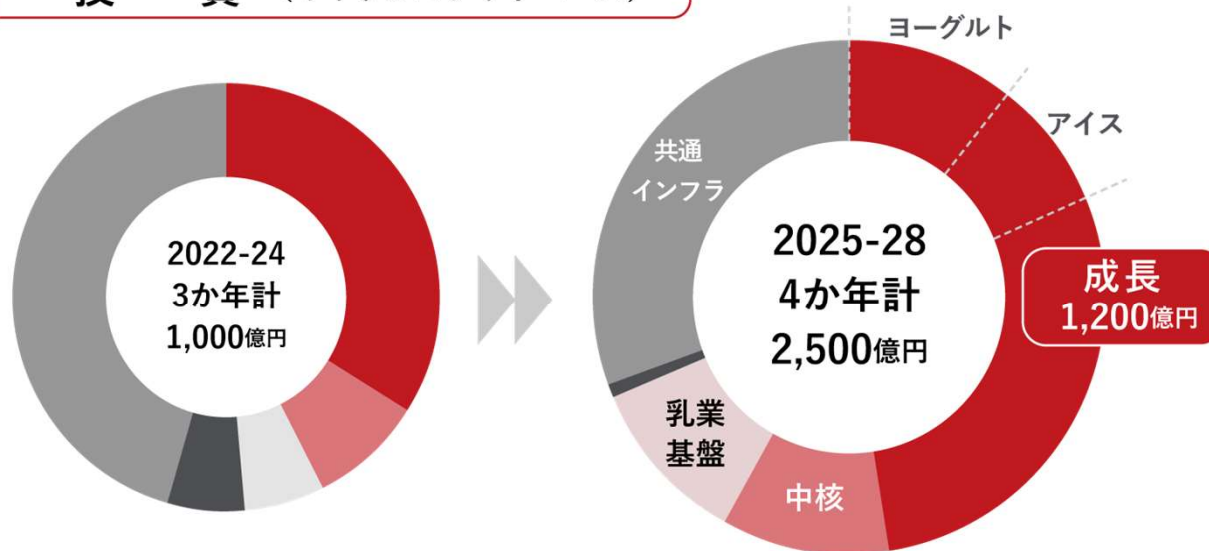
構造改革

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)

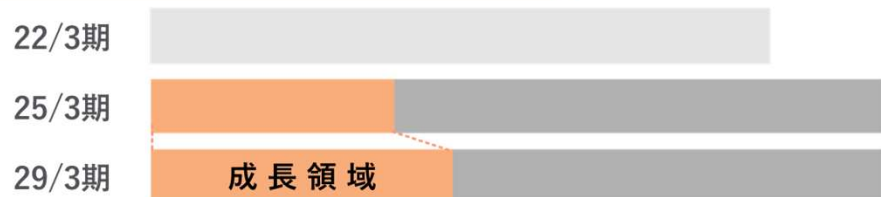
戦略投資

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	・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

(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

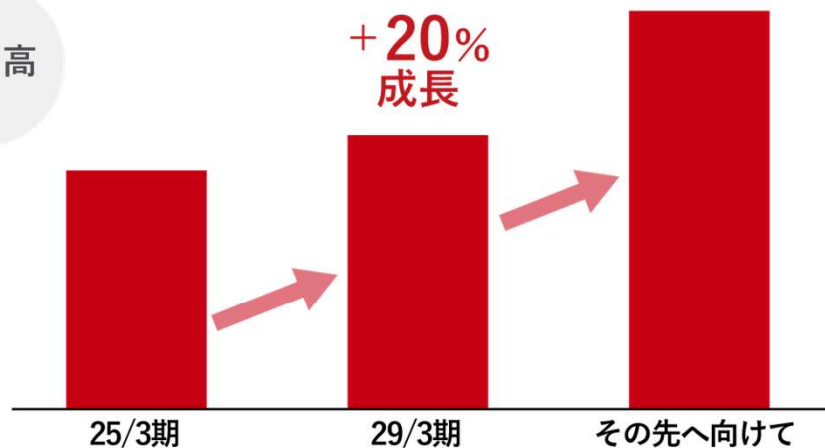
構造改革

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

売上高



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

成長戦略(アイス)

成長戦略

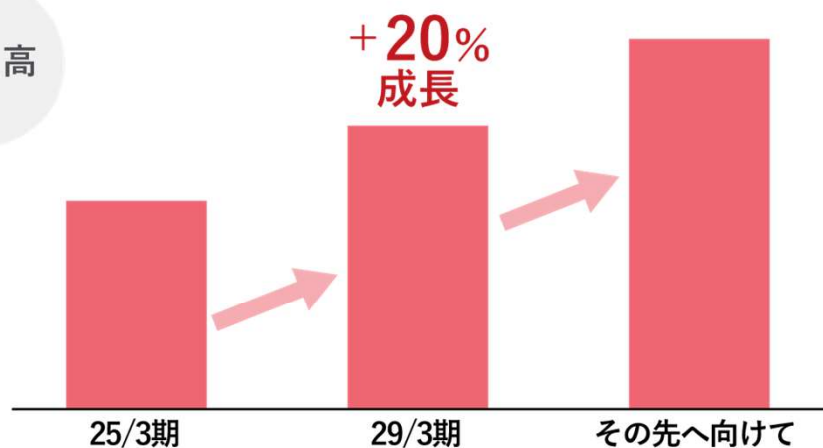
構造改革

組織風土
改革



- 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

売上高



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した取組強化

- ・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)

29/3期
(25/3期比)



+10%



+20%



+20%



育成

成長戦略(菌体)

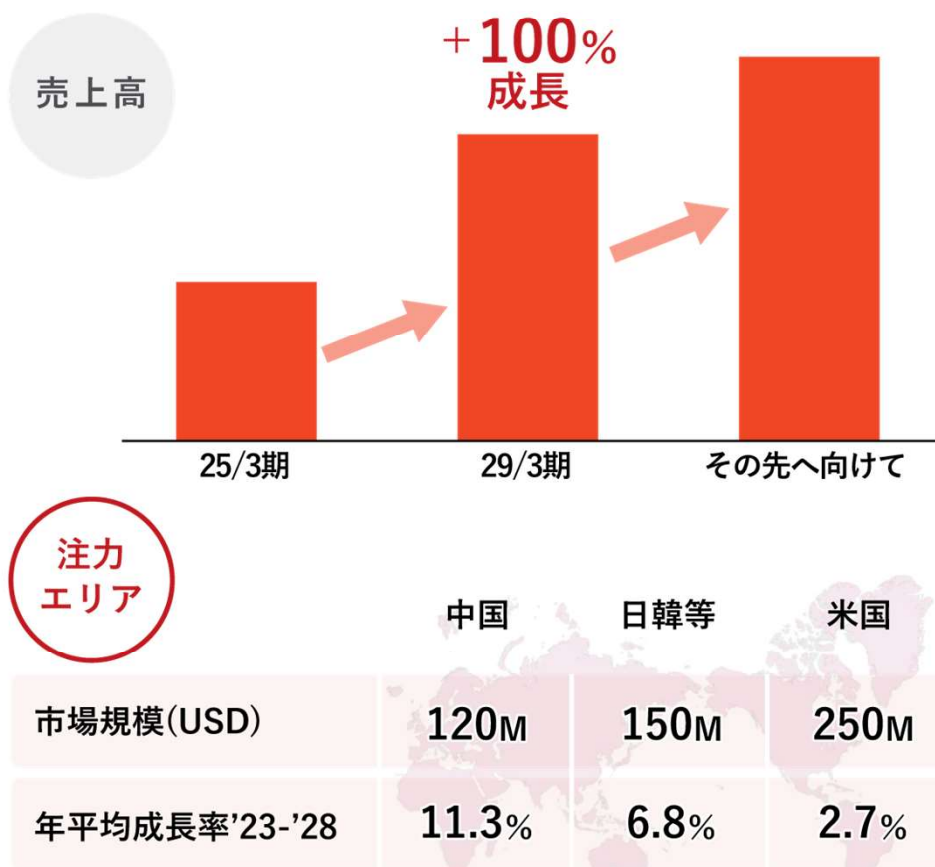
成長戦略

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



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)

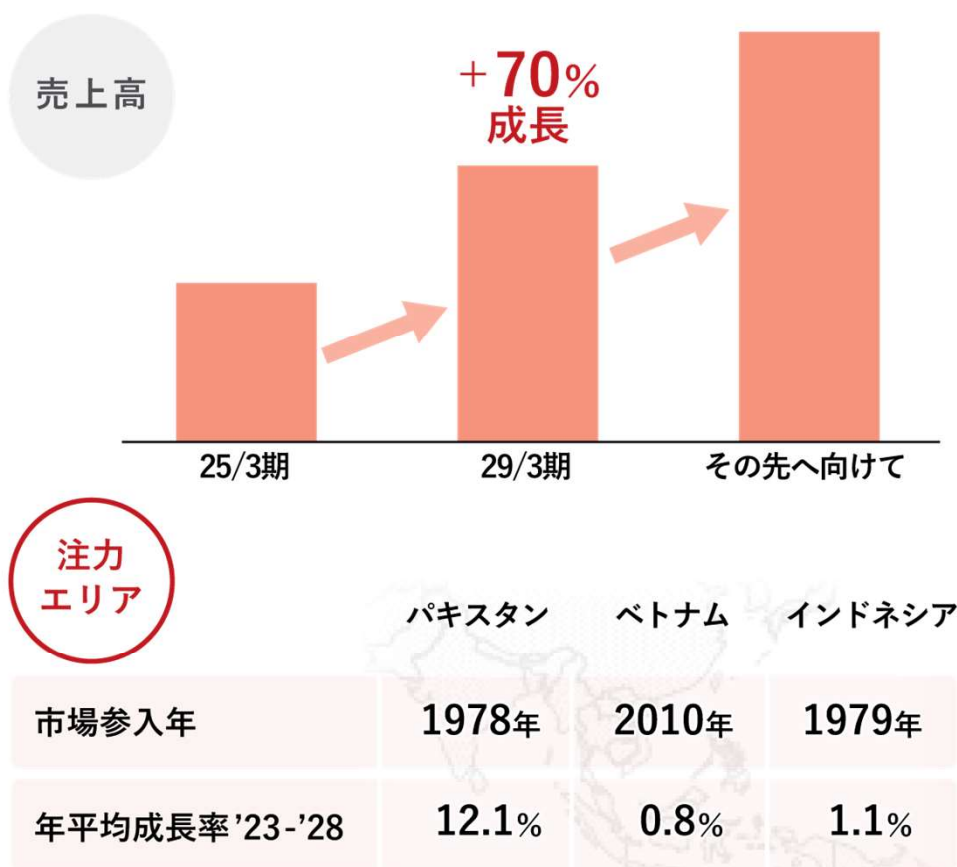
成長戦略

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



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)

成長戦略

構造改革

組織風土
改革



- 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

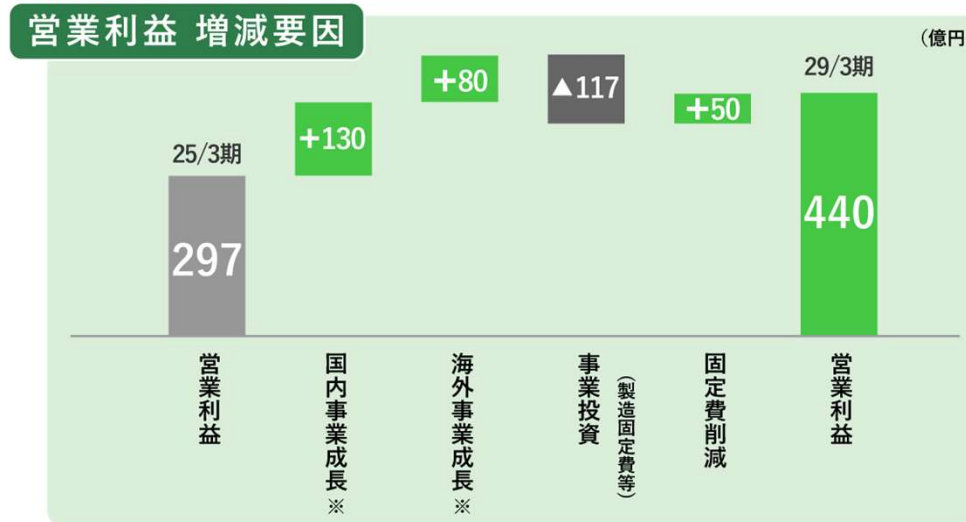
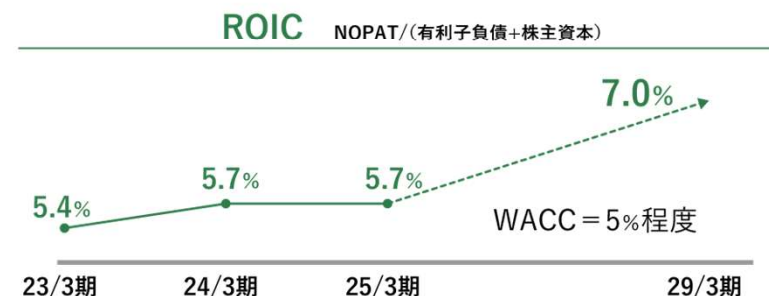
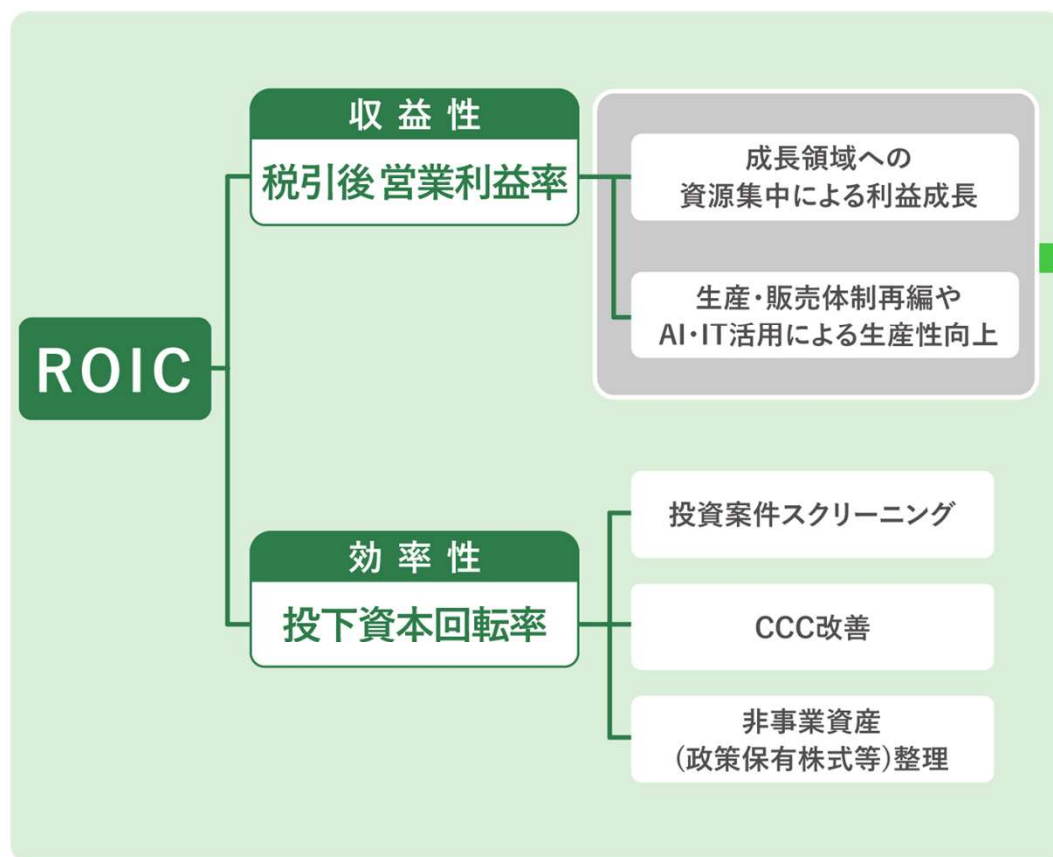
- ・E Cや海外輸出(北海道ブランド活用)など、常温・ロングライフの特徴を活かした販路拡大によるアップサイドの確保
- ・常温輸送、常温保管による省エネ化、配送効率の向上
- ・計画製造による省人化の推進

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

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
- 働き方に合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

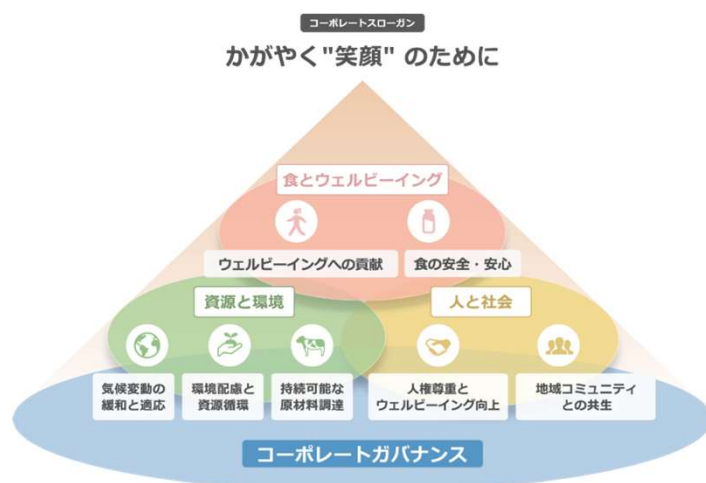
- 配当性向目標引き上げ 30% ⇒ **40%**
- 状況に応じ、機動的な自己株式取得
- **26/3期は自己株式取得 100億円**を予定(取得分は消却予定)

「サステナビリティ中長期計画2030」の見直し

サステナビリティ中長期計画 2030の見直し

策定から3年経過。内外環境の変化に合わせ、ガバナンス体制の強化・目標の見直しを実施

理念-活動体系図



1) サステナビリティ・ガバナンス体制の強化

- ・ 現行の「サステナビリティ委員会」の位置づけを見直し体制強化
→ サステナビリティ委員会（経営層主体、中長期の方向性検討）と、サステナビリティ推進会議（執行層主体、具体的施策の立案・推進）に分割
- ・ 酪農部会の新設（Scope3でのGHG削減検討を推進）

2) 対象範囲、KPI項目・水準の見直し

- ・ 国内中心から海外子会社含むグローバル連結子会社へ対象範囲を拡大
- ・ 世の中の潮流の変化、求められる水準の変化に合わせてKPI項目・水準見直し
- ・ カーボンニュートラルに向けたロードマップ作成

3) 新中計に合わせて一部テーマ、マテリアリティ名称を変更

- ・ 食と健康 → 食とウェルビーイング
- ・ 人権と多様性の尊重 → 人権尊重とウェルビーイング向上

2. 2025年3月期決算概要

1. 森永乳業グループ 中期経営計画 2025-28
(2026年3月期～2029年3月期)
2. **2025年3月期決算概要**
3. 2026年3月期業績見通し

2025年3月期決算：サマリー



増収・営業増益：3Qに引き続き4Q増益、通期でも増益に転じる

- 営業利益：297億円（前年差+18億円、計画差*1+12億円）
4Q 3ヵ月間（1-3月）：42億円（前年差+43億円）

● 国内事業

- ・ 原材料・エネルギー、オペレーションコストなどのコストアップ影響
- ・ 価格改定、高付加価値商品の拡大・プロダクトミックス改善に努める
- ・ ヨーグルトは「ビヒダス」中心に増収も新商品・機能性ヨーグルトの販売不足
- ・ 4Qにて販売促進費の効率化（4Q前年差+22億円）、その他コスト削減に取り組む

● 海外事業

- ・ 前期に拡大したMILEI社の反動減が1Qに影響も、下期以降反転し通期増益
- ・ 菌体は期を通じて好調、中国の育児用ミルク向けの出荷も期末に開始
- ・ パキスタン、米国、ベトナム子会社にて期末に減損損失を計上

*1 2024年11月8日発表の修正計画

2025年3月期決算：業績



(億円)

	24/3期	25/3期 計画*1	25/3期	対前年 増減額	対前年 増減率	対計画 増減額*1	対計画 増減率*1	25/3期 4Q 1-3月	対前年 増減額	対前年 増減率
売上高	5,471	5,600	5,612	+141	+2.6%	+12	+0.2%	1,305	+66	+5.4%
営業利益	278	285	297	+18	+6.5%	+12	+4.1%	42	+43	-.-%
経常利益	281	282	299	+18	+6.3%	+17	+5.9%	38	+42	-.-%
親会社株主に帰属する 当期純利益	613	180	55	△558	△91.1%	△125	△69.7%	△93	△79	-.-%
売上高営業利益率	5.1%	5.1%	5.3%					3.2%		
ROE 当期純利益/自己資本	24.5%	6.6%	2.0%							
海外売上高比率	11.0%	12.7%	12.5%							
一株当たり年間配当金 配当性向	60円 33.4%*2	90円 42.3%	90円 139.3%							

Point

- 増収増益
- 当期純利益
 - ・ 特別利益：保有株式売却益 + 67億円、固定資産売却益 + 46億円
 - ・ 特別損失：海外子会社減損損失等△201億円
 - ・ 前期1Q 東京工場跡地売却による特別利益計上：657億円

*1 2024年11月8日発表の修正計画

*2 東京工場跡地譲渡影響を控除した数値

2025年3月期決算：事業分野別サマリー



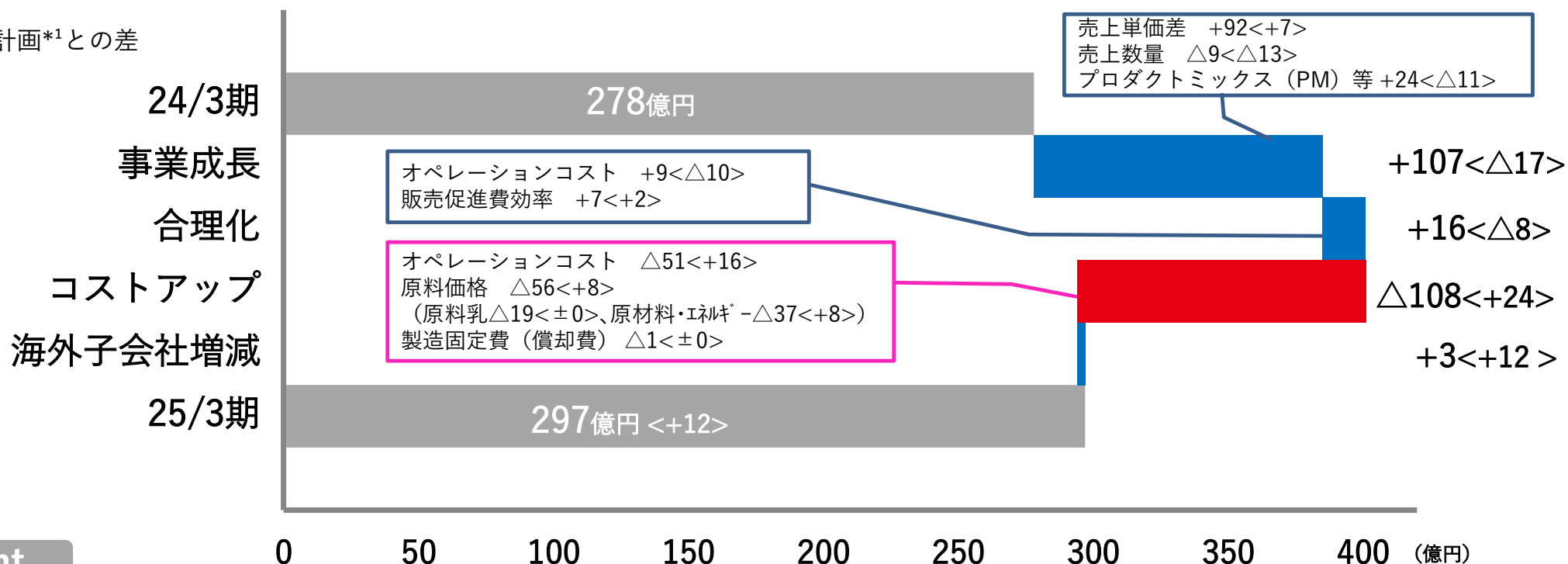
4Q：栄養・機能性食品事業、海外事業の貢献により通期でも営業増益

Point		営業利益：通期前年差	営業利益：4Q（1-3月）前年差
1.	栄養・機能性食品事業	+2億円	+17億円
➤ ヨーグルト：「ビヒダス」中心に増収も新商品や機能性ヨーグルトの販売不足により利益貢献は限定的 ビフィズス菌・注力商品への積極的な販売促進費支出、 ただし4Qは前年対比で効率化			
2.	主力食品事業	+6億円	+5億円
➤ 価格改定の取り組み、「マウントレニア」・アイスなど高付加価値商品の拡大に努める			
3.	B to B 事業	△6億円	△3億円
➤ 業務用乳製品：需要は堅調も乳製品需給影響による数量抑制継続 国内向け菌体：減収も下期は回復基調			
4.	海外事業	+13億円	+16億円
➤ 前期に拡大したMILEI社の反動減が1Qに影響も、 下期以降反転し通期増益 海外向け菌体：期を通じて好調、 中国の育児用ミルク向けの出荷も期末に開始			
5.	その他・消去	+3億円	+9億円
➤ 上期は主要国内子会社の減益影響など。下期は子会社影響縮小、連結消去前年差等で通期増益			
合計		+18億円	+43億円

2025年3月期決算：営業利益増減要因



< >は、計画*1との差



Point

- 売上単価差：「マウントレニア」などビバレッジ、アイス、「アロエヨーグルト」、先期実施の未経過月分の貢献など
- プロダクトミックス等：アイス、菌体（海外事業）などの貢献、機能性ヨーグルト減収
- 販売促進費効率：ビフィズス菌PRや新商品への積極的な支出。前期に大きく支出した4Qで効率化を推進し通期でも効率化
- オペレーションコスト：物流費や人件費の増加
- 原材料・エネルギー価格：主にコーヒー、包装資材、エネルギー価格、糖類などの上昇影響
- 海外子会社増減：MILEI社の前年拡大の反動減（主に1Q）も、下期から反転し通期増益

*1 2024年11月8日発表の修正計画

3. 2026年3月期業績見通し

1. 森永乳業グループ 中期経営計画 2025-28
(2026年3月期～2029年3月期)
2. 2025年3月期決算概要
3. **2026年3月期業績見通し**

2026年3月期業績見通し：サマリー



営業増益計画：成長領域拡大、価格改定継続、海外事業増益計画

➤ 売上高：5,800億円（前年比+3.4%） 営業利益：320億円（前年差+23億円）

➤ 新中計での成長領域や海外を中心に増益を図る

● 国内事業：

成長領域（ヨーグルト、アイス）や「マウントレニア」中心に高付加価値品拡大
神戸工場のアイス製造ライン稼働（償却費増）

原料乳・原材料などのコストアップ影響継続。今期も価格改定を適宜実行

● 海外事業：

成長領域である菌体の拡大、育児用ミルクの海外展開を加速

MILEI社の貢献、のれん償却費の減少も見込み、事業全体で増益計画

2026年3月期業績見通し



(億円)

	25/3期	26/3期 通期計画	対前年 増減額	対前年 増減率	25/3期 上期	26/3期 上期計画	対前年 増減額	対前年 増減率
売上高	5,612	5,800	+188	+3.4%	2,906	3,030	+124	+4.3%
営業利益	297	320	+23	+7.9%	175	180	+5	+2.9%
経常利益	299	319	+20	+6.8%	172	181	+9	+4.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益/中間純利益	55	190	+135	+248.0%	97	133	+36	+37.0%
売上高営業利益率	5.3%	5.5%						
海外売上高比率	12.5%	12.5%						
ROE 当期純利益/自己資本	2.0%	7.1%						
ROIC 税引き後営業利益/投下資本	5.7%	6.0%						
一株当たり年間配当金/ 配当性向	90円 139.3%	93円 40.0%						

Point

- 営業利益計画：320億円（前年差：+23億円）
国内外にて成長領域中心に拡大
- 当期純利益：25/3期に海外子会社の減損損失等による特別損失を計上（△201億円）
- ROIC：新中計にて新たな指標として導入、初年度は6.0%
- 一株当たり配当金：25/3期 90円 → 26/3期 **93円**予想
中期経営計画2025-28の配当性向目標・40%に沿い増配

2026年3月期業績見通し：カテゴリー別売上高、営業利益計画



(億円)

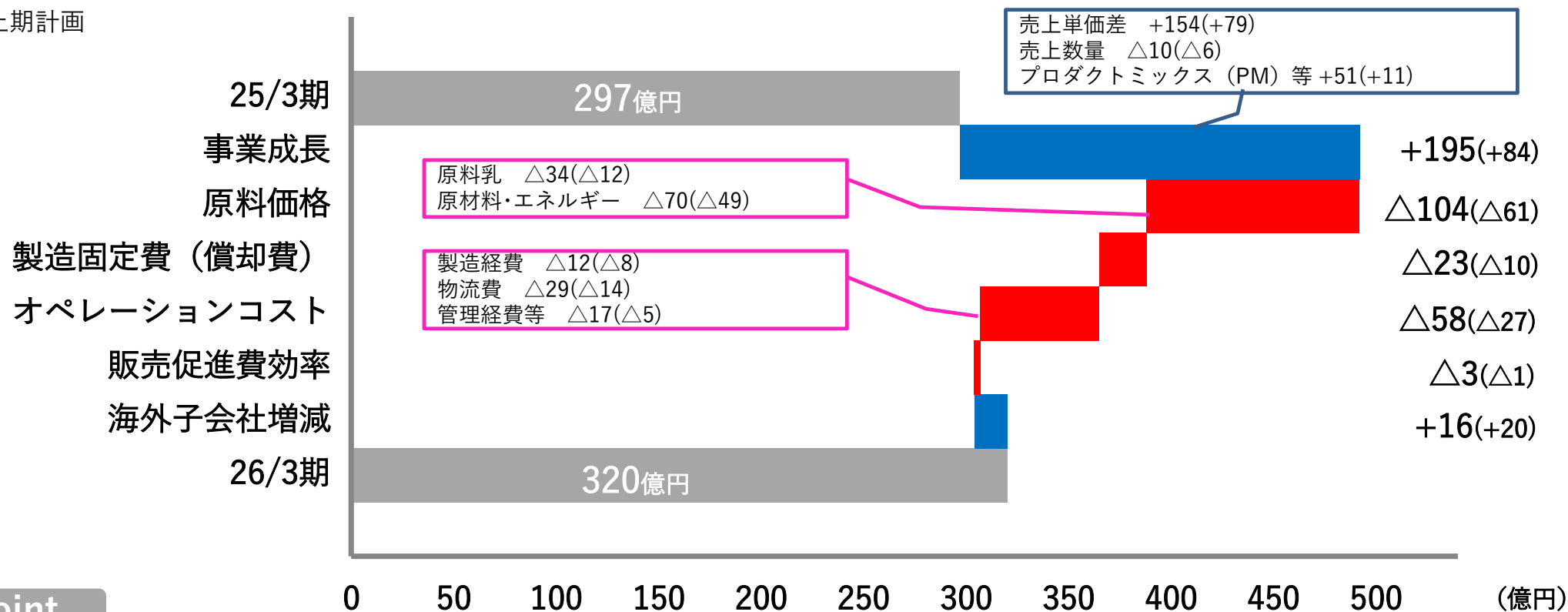
2026/3期 計画	上期計画		通期計画		上期計画		通期計画	
	売上高	対前年 増減率	売上高	対前年 増減率	営業利益 (営業利益率)	対前年 増減額	営業利益 (営業利益率)	対前年 増減額
成長分野	681	+6.8%	1,275	+7.7%	96 (14.1%)	+2	151 (11.8%)	+13
基幹分野 (中核・乳業基盤・転換)	1,865	+2.7%	3,670	+4.0%	80 (4.3%)	+3	147 (4.0%)	+10
育成・その他分野 (育成・独自事業他・消去等)	484	+7.0%	855	△4.8%	4 (0.8%)	±0	22 (2.6%)	±0
(内訳) 海外事業	362	+3.4%	726	+3.8%	50 (13.9%)	+31	113 (15.5%)	+38
合計	3,030	+4.3%	5,800	+3.4%	180 (5.9%)	+5	320 (5.5%)	+23

(参考：中期経営計画2025-28のカテゴリー)

	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(育児用ミルクなど) ・クリニコ ・機能性素材(ラクトフェリンなど)	・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(米国)	・ベトナム

2026年3月期業績見通し：営業利益増減見通し

() は、上期計画



- 売上単価差：「マウントレニア」ほかビバレッジ、先期実施分の貢献（上期中心）、予定分含む
- プロダクトミックス等：ヨーグルト・アイス・菌体など高付加価値商品拡大
- 原料価格：生乳取引価格上昇、輸入乳原料やコーヒー・包装資材などコスト増、エネルギーコスト上昇
- 製造固定費（償却費）：神戸工場新製造棟・アイスクリーム製造ライン稼働
- 海外子会社増減：MILEI社伸長、米国子会社の改善想定など

2026年3月期業績見通し：国内事業



国内事業：価格改定や基幹分野の維持拡大と合わせ、成長領域拡大

国内事業

◆ 価格改定

- ・ 原材料・エネルギーコスト、オペレーションコスト増継続
- ・ 原乳価格の引き上げ：乳製品向け(6月)、飲用向け(8月)
- ・ 価格改定：ビバレッジ(3月)、ヨーグルト・チーズ(4月)、育児用ミルク(5月)など発表済み。今後も継続検討

◆ 基幹分野：ビバレッジ

- ・ 「マウントレニア」：利益基盤として維持拡大に努める、新商品・リニューアルでチルドコーヒー市場を牽引

原料乳・原材料・エネルギー価格上昇の影響額と
価格改定効果(前年差、億円)



成長領域

◆ ヨーグルト

- ・ ビフィズス菌PR、「ビヒダス」ブランド：
大阪・関西万博への出展活用
大容量プレーン中心に前期好調、継続拡大
- ・ 機能性ヨーグルト：商品ラインアップ拡大・エビデンス強化
- ・ 「パルテノ」：前期機会ロスの挽回、供給体制強化

◆ アイス

- ・ 製造体制の強化・見直し：
①神戸工場製造ライン稼働(25年4月～)
「ピノ」「MOW」生産能力増、今後順次拡大
②森永北陸乳業富山工場生産中止(25年9月)
- ・ 高付加価値ブランドへの集中継続
- ・ 新たな成長領域へのチャレンジ

2026年3月期業績見通し：海外事業



海外事業：成長領域やMILEI社中心に増益計画、のれん償却費減少

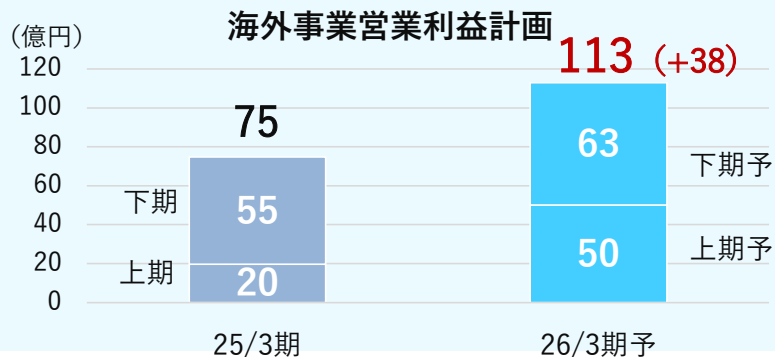
海外事業

◆ 営業利益：通期増益計画（前年差+38億円）

- ・成長領域として、菌体、海外育児用ミルクを拡大
- ・MILEI社は上期中心に貢献
- ・前期末に減損損失、のれん償却額等の減少（約15億円/年）

◆ MILEI社

- ・たんぱく需要増、ホエイ相場上昇を背景に上期中心に拡大
- ・乳糖やホエイ製品などの品質改善を継続
- ・今中計期間は中核領域として安定成長を見込む



成長領域

◆ 菌体

- ・組織再編による販売力・研究開発力強化
- ・中国、米国を中心に拡大
 - 中国：育児用ミルク向け深耕、現地法人を通じた開拓
 - 米国：サプリメント向け深耕、新規開拓
 - アジア・オセアニア地域での育児用ミルク拡大など

* 国内：サプリメント向け大手顧客の深耕、
販売組織の一本化による海外展開の支援強化
(国内菌体の数値は海外事業に含まず)

◆ NutriCo Morinaga（パキスタン）

- ・26/3期売上高計画：10%増（現地通貨ベース）
- ・出生数高水準維持、成長期待不変
- ・40年以上の事業実績とブランド認知、安全性・品質に強み
- ・為替影響受けにくく収益性の高い現地製造品の展開強化

2026年3月期業績見通し：株主還元



配当性向目標引き上げ、3期連続となる市場内での自己株式取得

「中期経営計画2025-28」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）

自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ (2025年5月13日発表)

取得期間：2025年5月14日～2026年3月31日

取得方法：東京証券取引所・市場買付け

取得内容：380万株(上限)／100億円(上限)／4.55%分^{*1}

※取得した自己株式は全株を消却予定

^{*1} 発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合

^{*2} 22/3期配当性向：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%

^{*3} 24/3期配当性向：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%

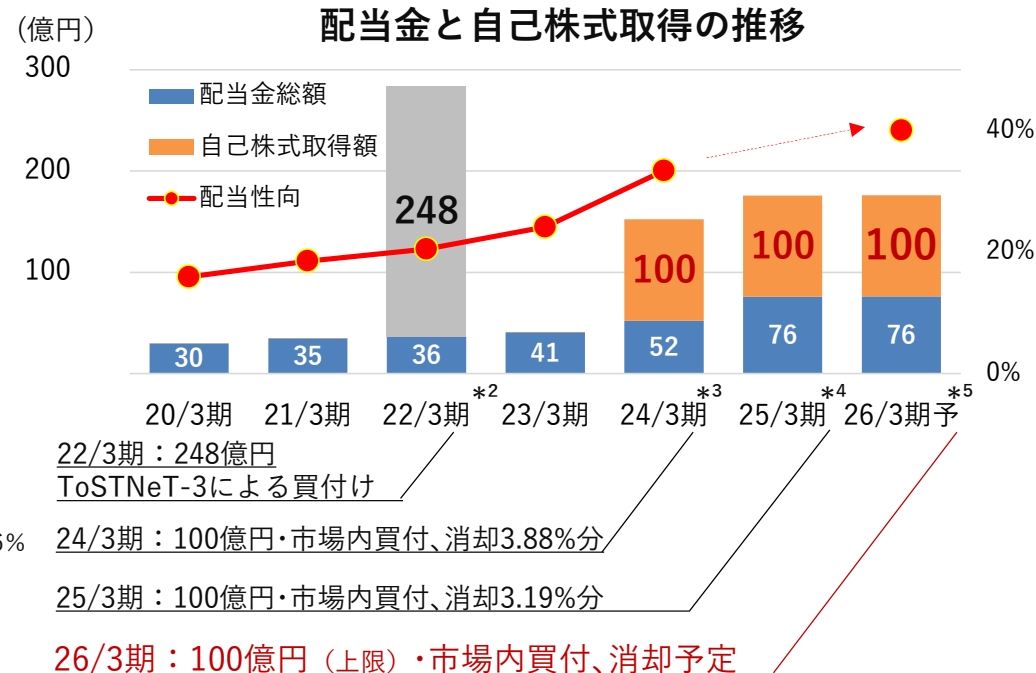
^{*4} 25/3期配当性向：139.3%

^{*5} 26/3期配当金総額は配当性向予想（40.0%）と親会社株主に帰属する当期純利益予想を乗じたもの。

2025年5月13日発表の自己株式取得に係る事項の決定については考慮せず

一株当たり年間配当金（円）

20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期予
30	35	40	45	60	90	93



Appendix

中期経営計画 2025-28 経営指標(分野別)



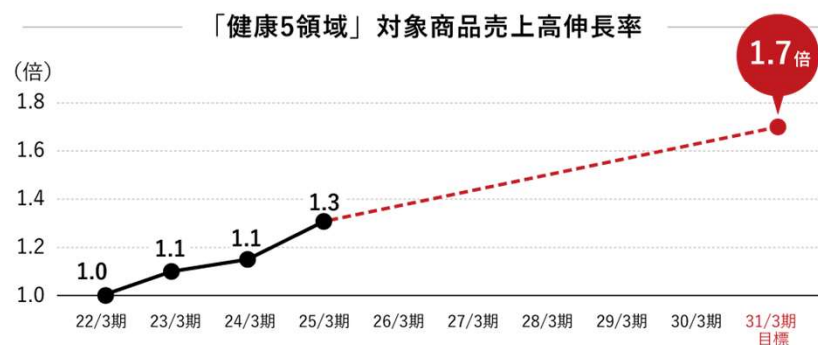
(億円)

		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%
	—	—
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

サステナビリティ中長期計画 2030の見直し

3つのテーマ、7つのマテリアリティ（変更点）

食と健康

Food and Wellness

1.健康への貢献

Contribution to Wellness

2.食の安全・安心



食とウェルビーイング

Food and Well-being

1.ウェルビーイングへの貢献

Contribution to Well-being

2.食の安全・安心



◇ 「健康」だけでなく「おいしさ・楽しさ」を含めて、事業の選択と集中をはかる「中期経営計画2025-28」の方向性のもと、テーマ、マテリアリティ名称の変更を実施し、人びとのウェルビーイング向上の貢献に取り組む。

人と社会

6.人権と多様性の尊重

Respect for Human Rights and Diversity

7.地域コミュニティとの共生



人と社会

6.人権尊重とウェルビーイング向上

Respect for Human Rights and Enhancement of Well-being

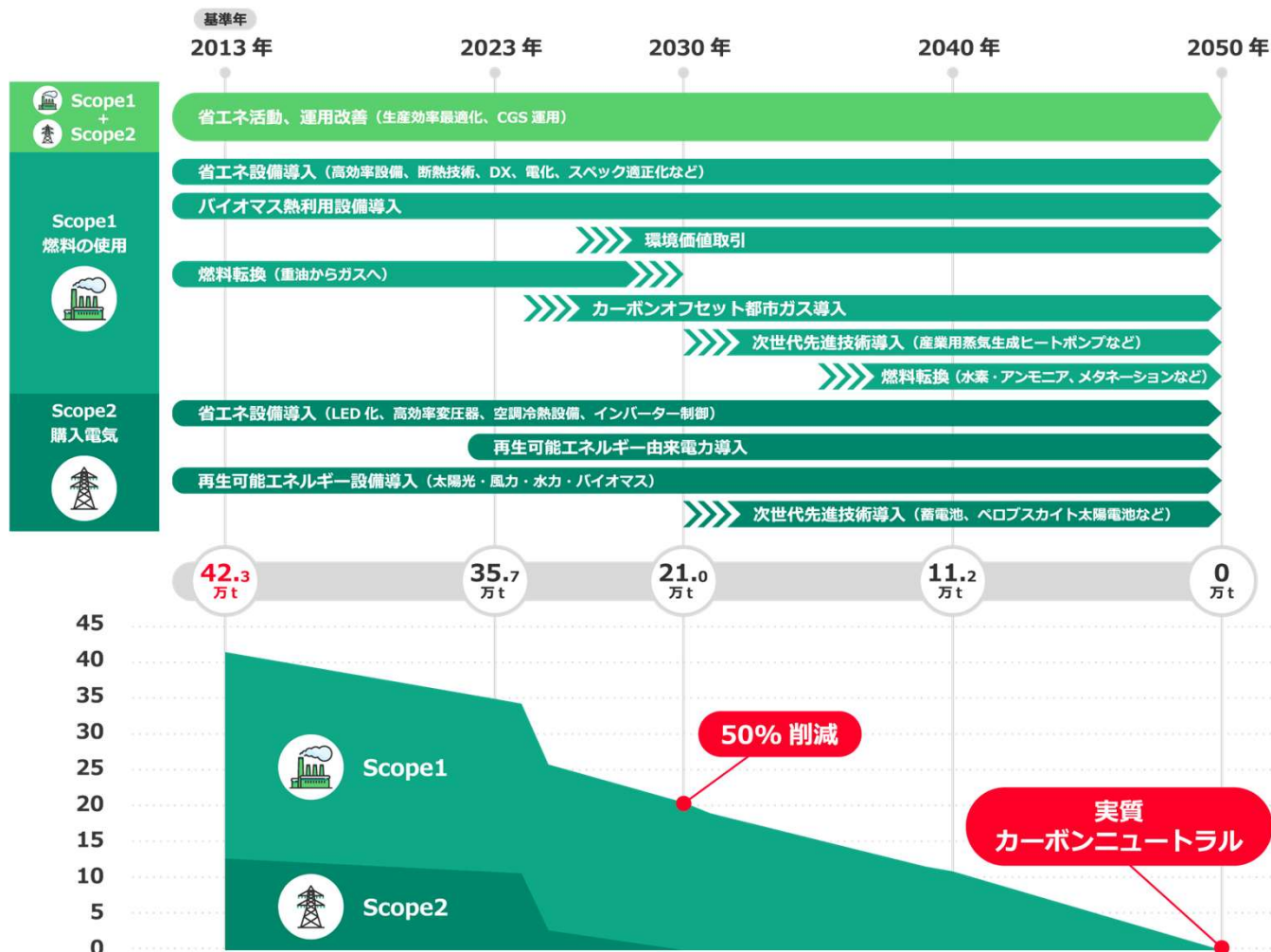
7.地域コミュニティとの共生



◇ 「エンゲージメントレーティングのKPI新設など、人的資本増強の方向性のもと、マテリアリティ名称の変更を実施し、私たちのウェルビーイング向上に範囲を拡げて取り組む。

サステナビリティ中長期計画 2030の見直し

カーボンニュートラルロードマップ2050 (Scope1,Scope2) 策定



(参考) 2025年3月期決算：事業分野別売上高、営業利益実績

(億円)

	売上高				営業利益（営業利益率）				売上高		営業利益（営業利益率）	
	24/3期	25/3期	対前年増減率	対計画増減率*1	24/3期	25/3期	対前年増減額	対計画増減額*1	25/3期 4Q 1-3月	対前年増減率	25/3期 4Q 1-3月	対前年増減額
栄養・機能性食品事業	1,273	1,300	+2.1%	±0.0%	53 (4.1%)	55 (4.2%)	+2	△5	308	+1.2%	7 (2.4%)	+17
主力食品事業	1,753	1,764	+0.7%	△1.2%	90 (5.1%)	96 (5.4%)	+6	△9	372	△1.6%	△5 (-.-%)	+5
B to B 事業	964	990	+2.7%	+1.0%	45 (4.6%)	38 (3.9%)	△6	△9	227	△0.2%	2 (1.0%)	△3
海外事業	604	699	+15.7%	△1.5%	62 (10.2%)	75 (10.7%)	+13	+12	199	+65.4%	29 (14.8%)	+16
その他・消去	877	858	△2.1%	+4.3%	29 (3.3%)	33 (3.8%)	+3	+23	197	△4.7%	8 (4.0%)	+9
合計	5,471	5,612	+2.6%	+0.2%	278 (5.1%)	297 (5.3%)	+18	+12	1,305	+5.4%	42 (3.2%)	+43

Point

- 栄養・機能性食品事業：ヨーグルトは増収も新商品や機能性ヨーグルトの販売不足、販売促進費の積極支出（4Qは前年対比で効率化）
- 主力食品事業：価格改定の取り組み、「マウントレーニア」・アイスなど高付加価値商品の拡大に努める
- B to B 事業：業務用乳製品は需要堅調も乳製品需給影響による数量抑制継続。国内向け菌体は減収も下期は回復基調
- 海外事業：前期に拡大したMILEI社の反動減が1Qに影響も下期以降反転し通期増益。菌体好調、中国の育児用ミルク向けの出荷も期末に開始

*1 2024年11月8日発表の修正計画

(参考) 2025年3月期決算：サブセグメント売上高

					(億円)		
	24/3期	25/3期	対前年 増減率	対計画 増減率*1	25/3期 4Q 1-3月	対前年 増減率	Point
栄養・機能性食品事業							
ヨーグルト	541	569	+5%	±0%	139	+5%	➤ 「ビヒダス」増収、「アロエ」増収・価格改定（1月）、機能性ヨーグルト減収、「パルテノ」減収（4Q増収）
市乳（宅配など）	183	161	△12%	△1%	38	△11%	➤ 宅配サービスリニューアル、ビン商品終売
栄養食品	133	137	+3%	+2%	32	+6%	➤ 育児用ミルク堅調
クリニコ	267	272	+2%	±0%	58	△2%	➤ 流動食・介護向け商品など堅調
主力食品事業							
ビバレッジ	548	544	△1%	△1%	113	△4%	➤ 「マウントレーニア」増収（4Q減収）、価格改定（3月）
アイス	443	464	+5%	±0%	78	+6%	➤ 「ピノ」「PARM」「MOW」中心に拡販継続
チーズ	265	267	+1%	△2%	63	±0%	➤ 「モッツアレラ」、バターなど堅調
牛乳	452	443	△2%	±0%	102	△6%	➤ 前期の価格改定（23年8月）一巡後減収基調
デザート	72	80	+11%	+1%	19	+9%	➤ 「焼プリン」増収

*1 2024年11月8日発表の修正計画

(参考) 2025年3月期決算：サブセグメント売上高

	24/3期	25/3期	対前年 増減率	対計画 増減率*1	Point
海外事業					
MILEI (ドイツ)	364億円 234百万€	407億円 248百万€	+12% +6%	△1% -	➤ 前期のホエイ市況影響による大幅増収の反動減(1Q)。2Q以降影響解消、ホエイ市況好転、底堅いたんぱく需要などを背景に回復・拡大
NutriCo Morinaga (パキスタン)	68億円 136億PKR	79億円 142億PKR	+16% +4%	+16% -	➤ パキスタン現地製造の新商品を投入(1Q)、売上回復途上。現地経済状況底打ち、2024年後半から経済回復基調
Morinaga Nutritional Foods (米国、含むTIF)	74億円 53百万\$	98億円 62百万\$	+32% +18%	△4% -	➤ MNF社の豆腐とTIF社の植物由来代替肉とで販売面のシナジー創出想定も、PBF市場縮小により苦戦。収益性改善の取り組みを優先。足元、輸出を中心に豆腐拡大
Morinaga Nutritional Foods Vietnam*2 (ベトナム、旧Elovi)	43億円 7,426億VND	43億円 6,901億VND	△1% △7%	+9% -	➤ 森永乳業ブランド商品(飲むヨーグルト他)拡販やOEM受注の取り組み推進も、ローカルブランド商品中心に減収

*1 2024年11月8日発表の修正計画

*2 Morinaga Nutritional Foods Vietnam Joint Stock Company：2024年3月25日、Elovi Vietnam Joint Stock Companyより社名変更

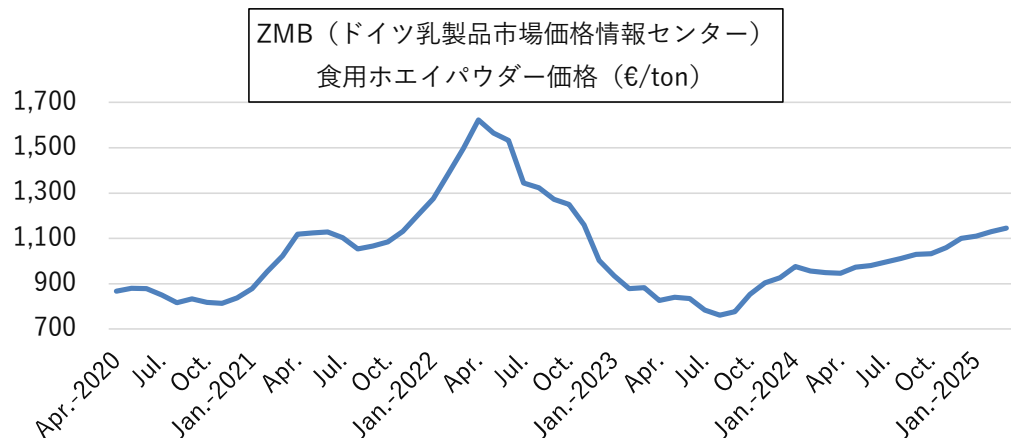
(参考) 2026年3月期業績見通し：サブセグメント売上高計画



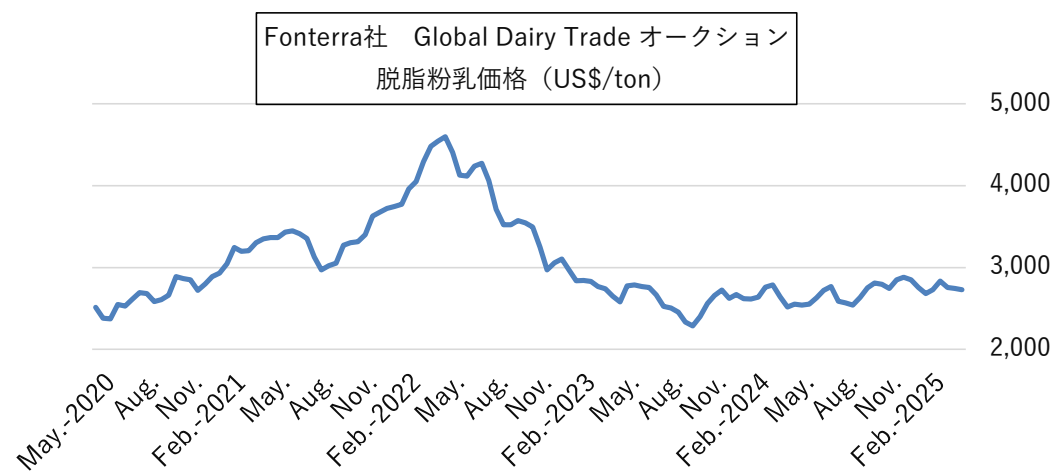
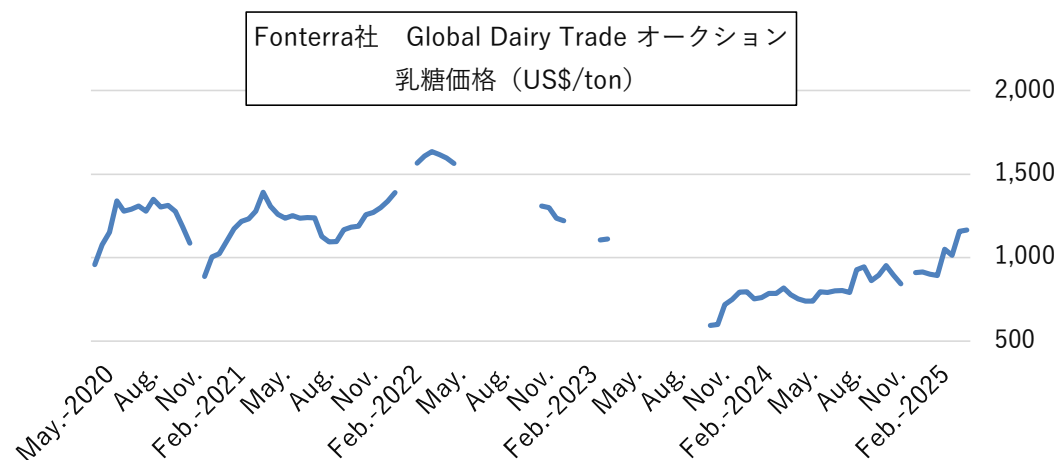
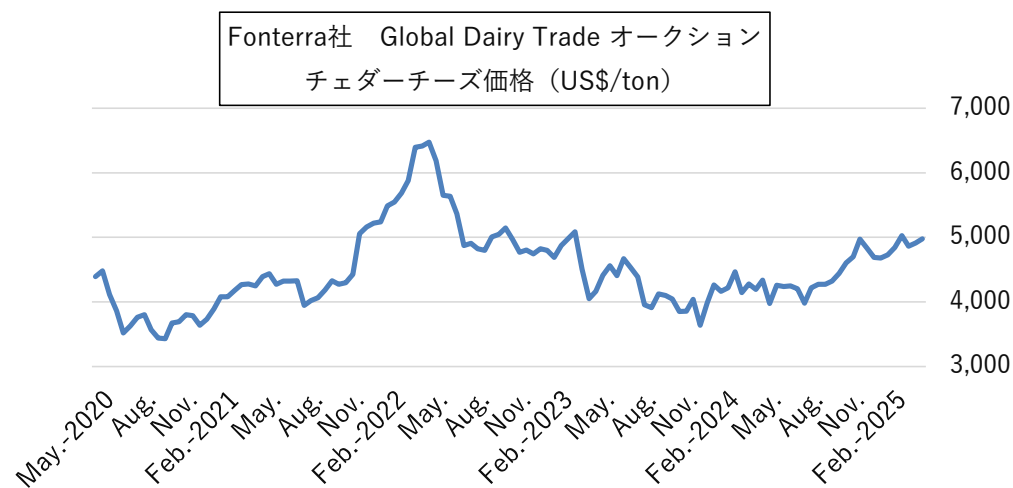
(億円)

2026/3期 計画		上期計画		通期計画	
		売上高	対前年増減率	売上高	対前年増減率
成長分野					
	ヨーグルト	310	+7%	611	+7%
	アイス	304	+6%	496	+7%
(海外)	NutriCo Morinaga (パキスタン)	35	△7%	75	△5%
基幹分野 (中核・乳業基盤)					
	ビバレッジ	328	+8%	597	+10%
	チーズ	140	+5%	281	+5%
	栄養食品	71	+3%	143	+5%
	クリニコ	142	+4%	288	+6%
(海外)	MILEI (ドイツ)	217	+4%	419	+3%
	牛乳	226	△3%	428	△3%
	B to B (国内菌体除く)	410	+1%	854	+4%

(参考) 乳原料市況データ (過去5年間)



➤ ドイツ・ミライ社の調達する原料ホエイ価格と相関



Source : ZMB (食用ホエイパウダー)、Fonterra社 Global Dairy Trade オークション (乳糖、チェダーチーズ、脱脂粉乳) * 線無し部は売買不成立



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。