



森永乳業株式会社 中期経営計画 2022-24

(2023年3月期~2025年3月期)

森永乳業株式会社

中期経営計画 2022-24（2023年3月期～2025年3月期）

- 前中期経営計画 2019-21（2020年3月期～2022年3月期）の振り返り
- 10年ビジョンと当社グループの価値提供
- 中期経営計画 2022-24（2023年3月期～2025年3月期）

前中期経営計画 2019-21 (2020年3月期~2022年3月期) の振り返り



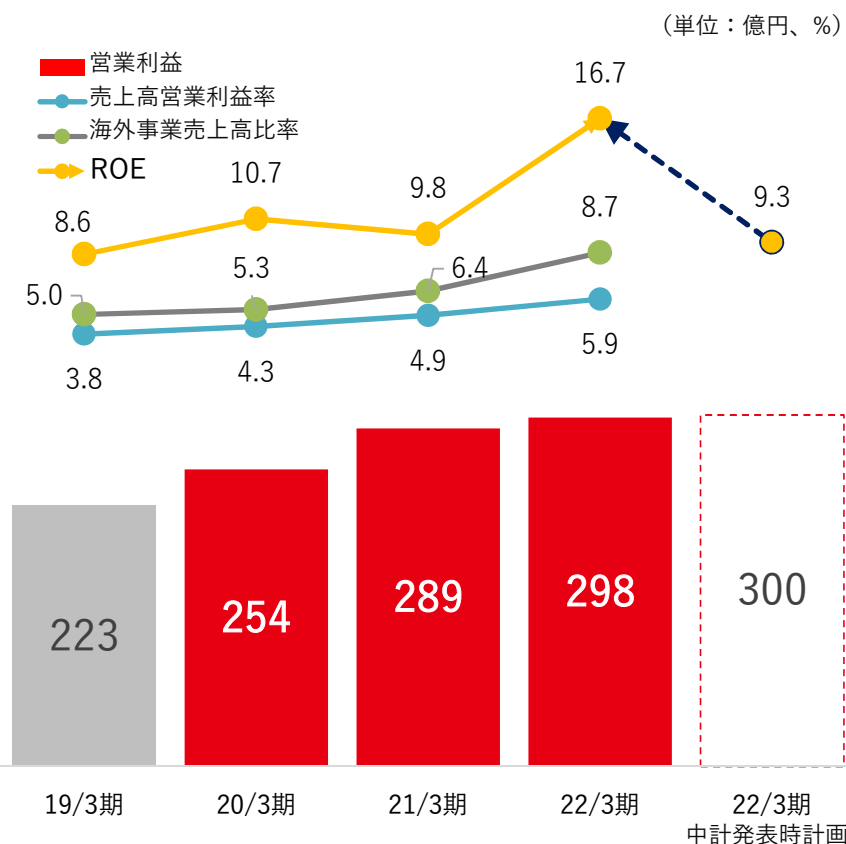
全社財務指標

➤ 営業利益は実質的に達成水準、ROEは継続的な資産売却と22/3期の自己株式取得などもあり大幅達成

(単位：億円)

	19/3期	20/3期	21/3期	21/3期 適用後	22/3期	22/3期 中計発表時 計画
売上高	5,836	5,909	5,836	4,887	5,034	-
営業利益	223	254	289	289	298	300
売上高 営業利益率	3.8%	4.3%	4.9%	5.9%	5.9%	-
海外事業 売上高比率	5.0%	5.3%	6.4%	7.5%	8.7%	-
ROE	8.6%	10.7% ^{*1}	9.8%	9.9%	16.7% ^{*2}	9.3%

*1 本社ビル信託受益権売却、*2 近畿工場跡地・港南ビル売却益の影響を含む



前中期経営計画 2019-21 (2020年3月期~2022年3月期) の振り返り



事業分野別業績推移

- B to C 事業：ヨーグルト、アイスクリームなど当社独自素材・技術を活用した商品の拡大により利益増加
- 海外事業：ミライ社や菌体の伸長、Elovi社への参画、大幅達成 B to B 事業：菌体伸長もコロナ影響大

(単位：億円)

	売上高					営業利益					中計発表時 計画	当初計画 との差
	19/3期	20/3期	21/3期	21/3期 適用後	22/3期	19/3期	20/3期	21/3期	21/3期 適用後	22/3期		
B to C 事業	3,038	3,057	3,100	2,623	2,601	104	126	161	161	146	152	△6
ウェルネス事業	560	557	555	430	442	32	42	35	35	38	42	△4
B to B 事業	969	967	789	742	821	58	53	26	26	34	71	△37
海外事業	289	315	372	368	439	16	28	55	55	72	35	+37
その他・消去	979	1,013	1,019	724	731	13	4	12	12	8	-	-
合計	5,836	5,909	5,836	4,887	5,034	223	254	289	289	298	300	△2

前中期経営計画 2019-21 (2020年3月期~2022年3月期) の振り返り



重点取り組み

- 海外事業は大きく成長。基幹ブランドや菌体 B to B は取り組みを進めるも数値面では計画を下回る
- 生産基盤の強化、財務・資本政策を着実に実行し、より筋肉質な体制へと進化

テーマ	結果	評価
基幹ブランドの強化	<ul style="list-style-type: none"> 「ビヒダス」「ピノ」「パルテノ」成長も、コロナ影響もあり「マウントレーニア」足踏み 新たな基幹ブランド候補として機能性ヨーグルト群が伸長 	△
ビフィズス菌・独自シーズの展開加速	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な需要増を受けてラクトフェリンは大幅拡大 ビフィズス菌など菌体事業は国内 B to C での展開が進展も、国内海外の B to B では計画に遅れ 	△
牛乳事業黒字化	<ul style="list-style-type: none"> 乳飲料「あじわい便り」への集中や不採算品削減により、限界利益は大幅な改善 一方、設備更新とその他のチルドパック製品の数量減影響もあり固定費配賦が増加 	△
海外事業の育成	<ul style="list-style-type: none"> ミライ社の業績回復・成長が海外事業の拡大をけん引 さらなる拡大を目指し Elovi 社の買収を遂行 	◎
ESG重視経営の実践	<ul style="list-style-type: none"> ESG評価のスコア等において一定のレベルアップを果たすも、まだ改善余地あり 事業との統合についてスタートラインに立つ 	△
生産基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> 東京工場・近畿工場の閉鎖など統廃合を遂行する一方、利根工場新棟の立ち上げ、菌体・ヨーグルト・ミライ社への追加投資など生産基盤を着実に強化 	○
財務・資本政策	<ul style="list-style-type: none"> 計画通りの営業CF創出により投資・還元を順調に実行。遊休資産売却も実施。先行き不透明なコロナ禍において手元資金を適切に管理 DER0.5以下の目標に対して0.42倍。格付 A を獲得 	○

中期経営計画 2022-24（2023年3月期～2025年3月期）

- 前中期経営計画 2019-21（2020年3月期～2022年3月期）の振り返り
- 10年ビジョンと当社グループの価値提供
- 中期経営計画 2022-24（2023年3月期～2025年3月期）

10年ビジョンと当社グループの価値提供

選ばれる企業であり続けるためには??

- ✓ 社会課題の解決と収益力向上の両立が必要

10年ビジョン実現に向けた新中計の位置づけ

前中計 2019-21
経営基盤強化・効率化

新中計 2022-24
攻めの独自価値訴求

次期中計
10年ビジョン実現に向けた飛躍

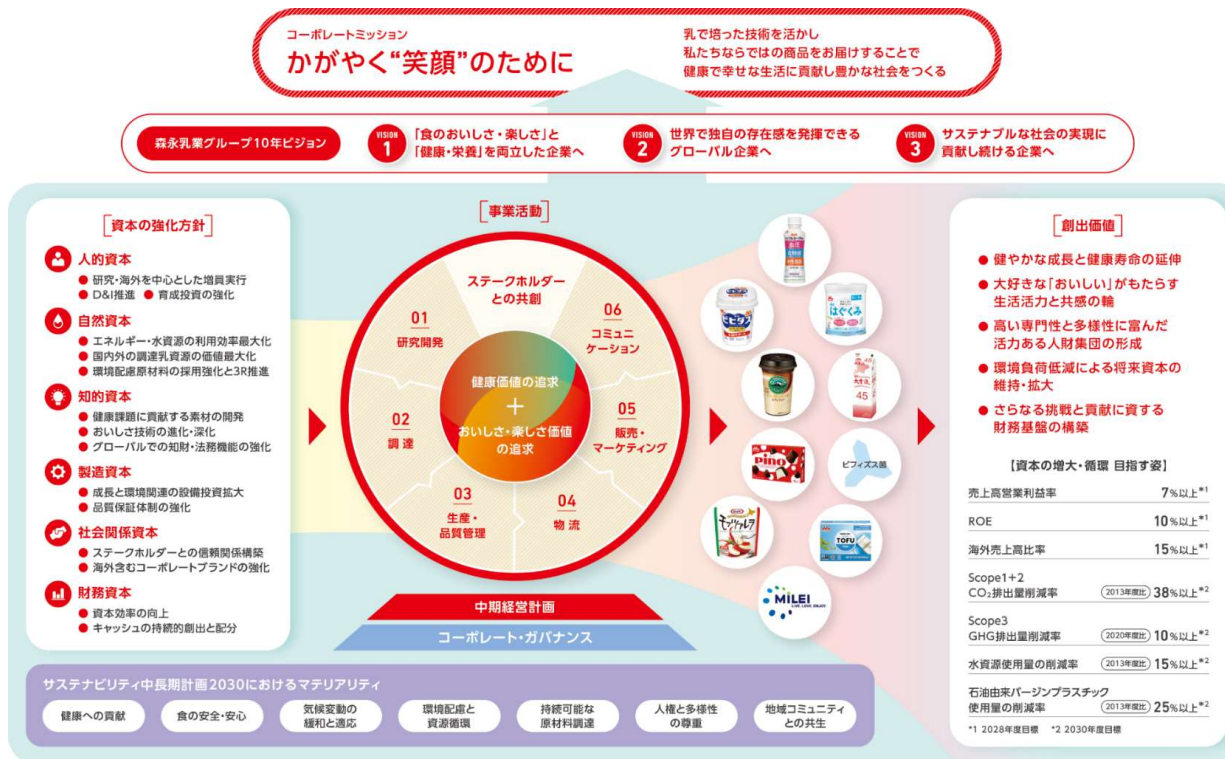
- **提供価値**：当社グループならではの「健康価値」、「おいしさ・楽しさ価値」を追求
- **事業の4本柱**：「主力食品事業」「B to B 事業」を基盤として進化させながら、「栄養・機能性食品事業」「海外事業」を大きく伸長させる。「健康5領域」に注力
- **健康課題の解決のみならず、環境・社会課題の解決においても事業活動と連動。**
単にコストアップとしてではなく、成長・収益力向上の機会として捉える

10年ビジョンと当社グループの価値提供 森永乳業グループの価値創造プロセス



「10年ビジョン」の実現と、「かがやく”笑顔“のために」

- 新中計策定にあたり「10年ビジョン」実現とその先を見据えた当社グループ独自の価値創造の在り方を定義
- 「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の追求・両立を事業活動の中心に展開
- 事業活動を通して生活者の「健康」と「幸せ」に貢献

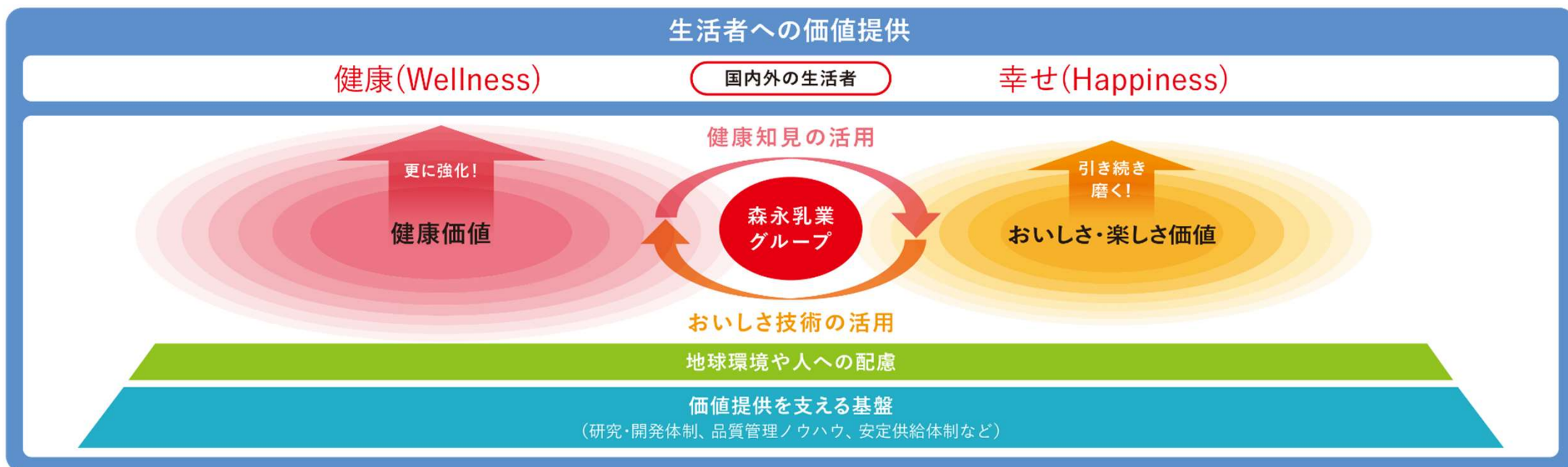


10年ビジョンと当社グループの価値提供 事業活動を通じ生活者の「健康」と「幸せ」に貢献



「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の提供

- 事業活動を通じ「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」を提供、生活者の「健康」と「幸せ」に貢献
- 地球環境や人への配慮。社会課題解決と収益力向上を両立させ企業価値向上、かがやく”笑顔”を実現



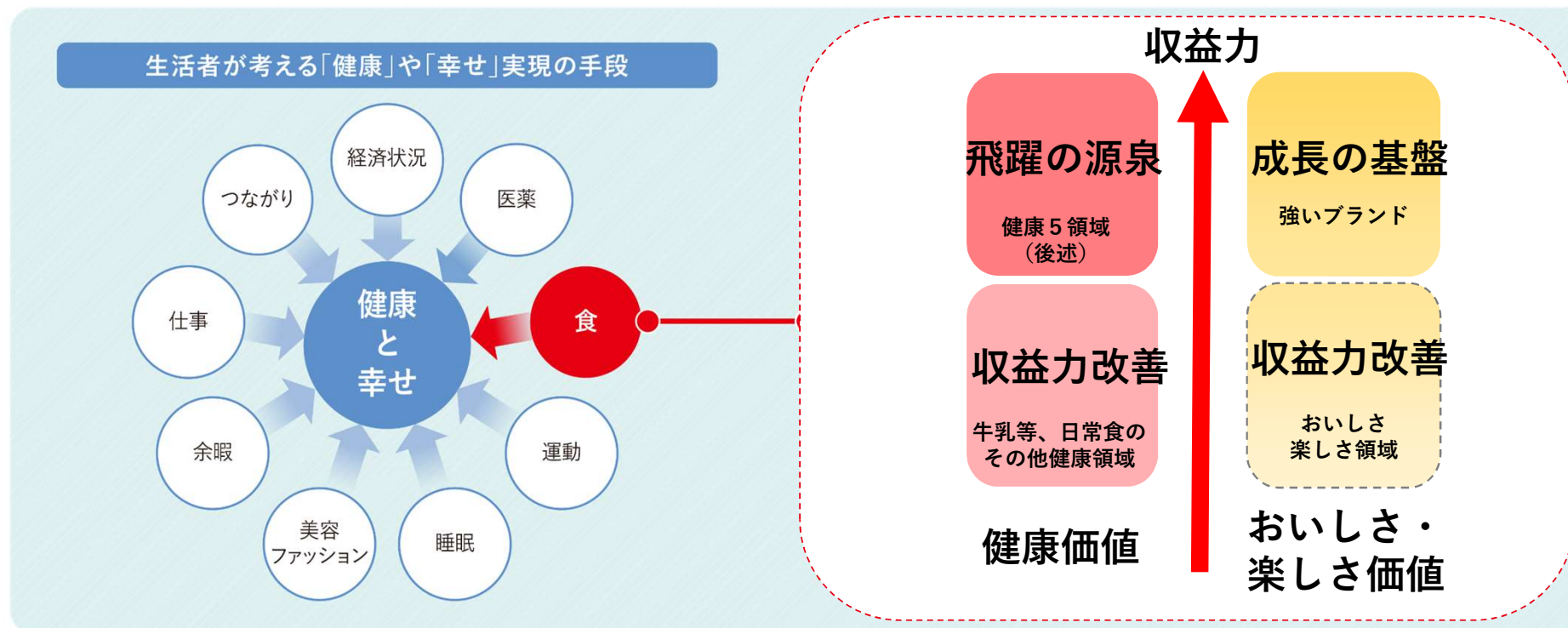
10年ビジョンと当社グループの価値提供

「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の位置づけ



食を通じた価値提供で「健康」と「幸せ」に貢献、収益力向上

- 「健康価値」をさらに強化、グローバルで拡大する健康ニーズを捉え、飛躍的な成長を目指す
- 「おいしさ・楽しさ価値」を引き続き磨き、事業の安定と成長に向けた原資創出に貢献
- 2つの価値に紐づく知見、技術を相互に活用することで収益力を最大化



10年ビジョンと当社グループの価値提供 森永乳業グループが提供する「健康価値」とは



健康強化マップの特定、健康5領域を事業の柱横断で強化

- 生活者の健やかな生活や成長、健康寿命延伸につながる「食品」「サービス」を提供
- 機能性素材、研究知見、乳の優れた栄養素を強みとし、健康強化マップを特定
- 当社グループが追求する「健康価値」を健康5領域に区分、領域ごとに最適な方策展開と共に柱横断で強化

森永乳業グループの健康強化マップ

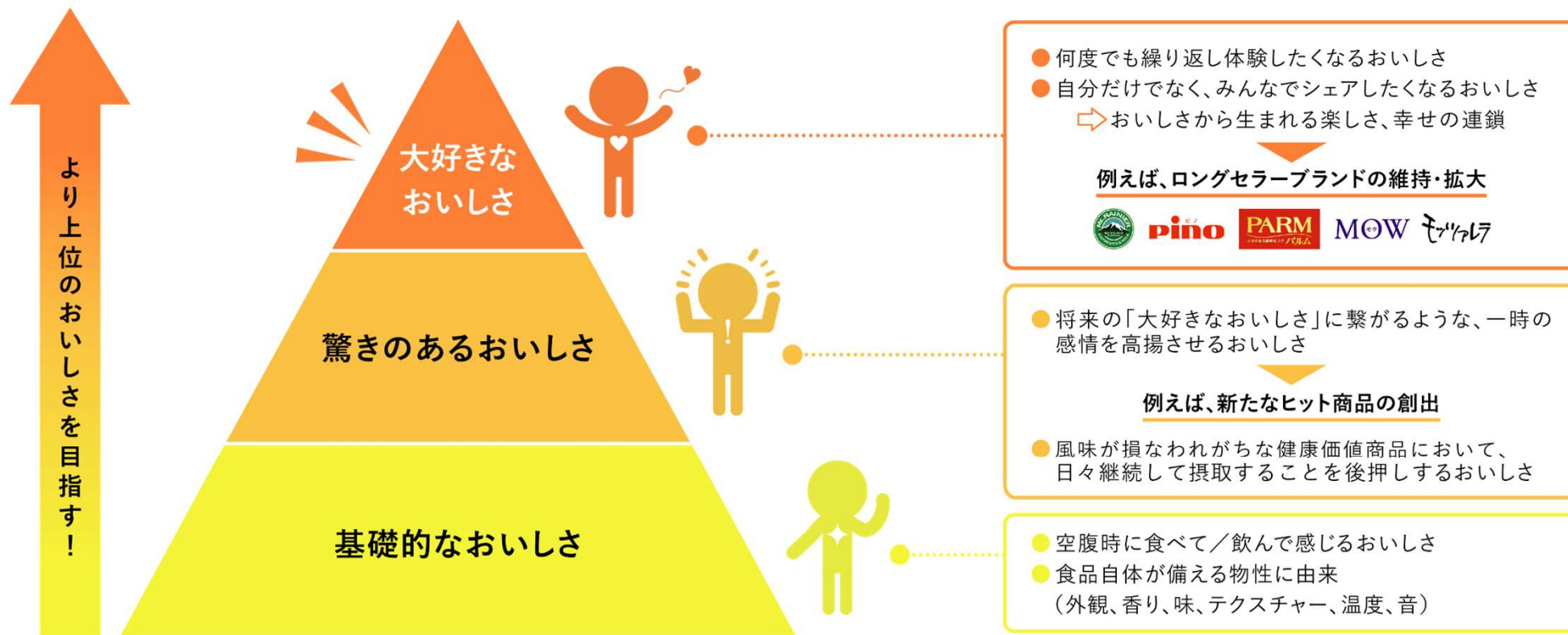


各領域の定義

必須栄養	生命維持に不可欠な栄養(育児用粉乳・育児用液状乳・経管流動食など)
栄養改善(オン)	栄養強化の強調表示をするもの(たんぱく・Ca・鉄分強化など)
栄養改善(オフ)	栄養素またはカロリーの含まない旨、低い旨などの強調表示をするもの(低糖・低脂肪・低塩など)
機能性(からだ)	機能性成分を含み、脳機能を除くからだに効果効能のあるもの
機能性(こころ/あたま)	機能性成分を含み、脳機能に効果効能のあるもの
啓発	機能性素材や栄養に関する知識を専門家が伝え、生活者の気づきや理解を醸成していくこと

「大好きなおいしさ」を目指し、ロングセラーブランドを拡大

- 一瞬の驚きに留まらず、何度でも繰り返し体験したくなる「大好きなおいしさ」を目指す
- 日常にちょっとした幸せをもたらす、毎日の活力につながる食品を提供。ロングセラーブランドの維持・拡大



10年ビジョンと当社グループの価値提供 持続的な企業価値創造に向けた「地球環境や人に配慮した事業活動」

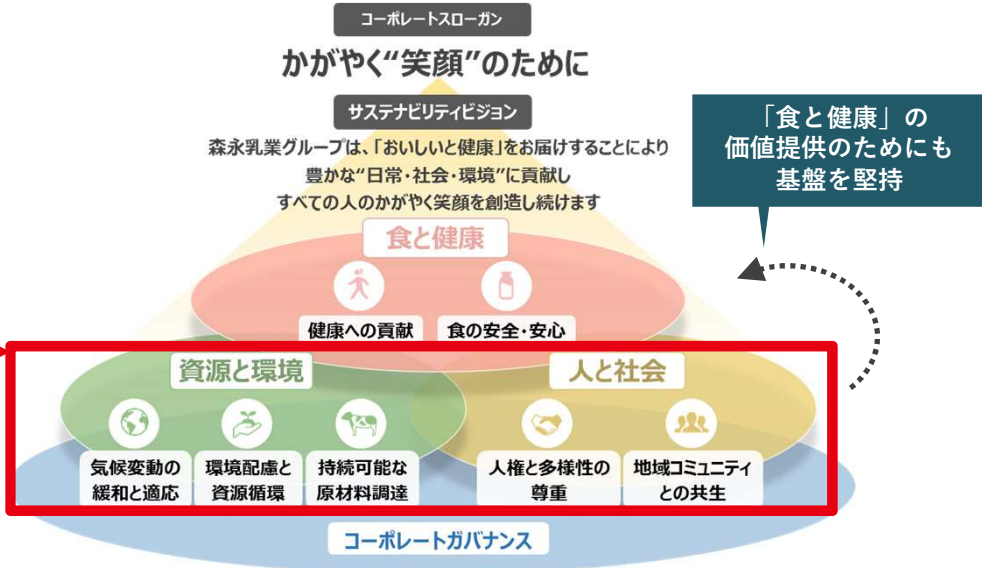


「中期経営計画」と「サステナビリティ中長期計画」相互連動

- 「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の持続的な提供のため、地球環境や人への配慮を念頭に事業推進
- 中計と合わせて「サステナビリティ中長期計画2030」を制定。相互に連動させながら取り組みを推進

森永乳業グループの価値提供

サステナビリティ体系図



中期経営計画 2022-24（2023年3月期～2025年3月期）

- 前中期経営計画 2019-21（2020年3月期～2022年3月期）の振り返り
- 10年ビジョンと当社グループの価値提供
- 中期経営計画 2022-24（2023年3月期～2025年3月期）

中期経営計画 2022-24 (2023年3月期~2025年3月期)

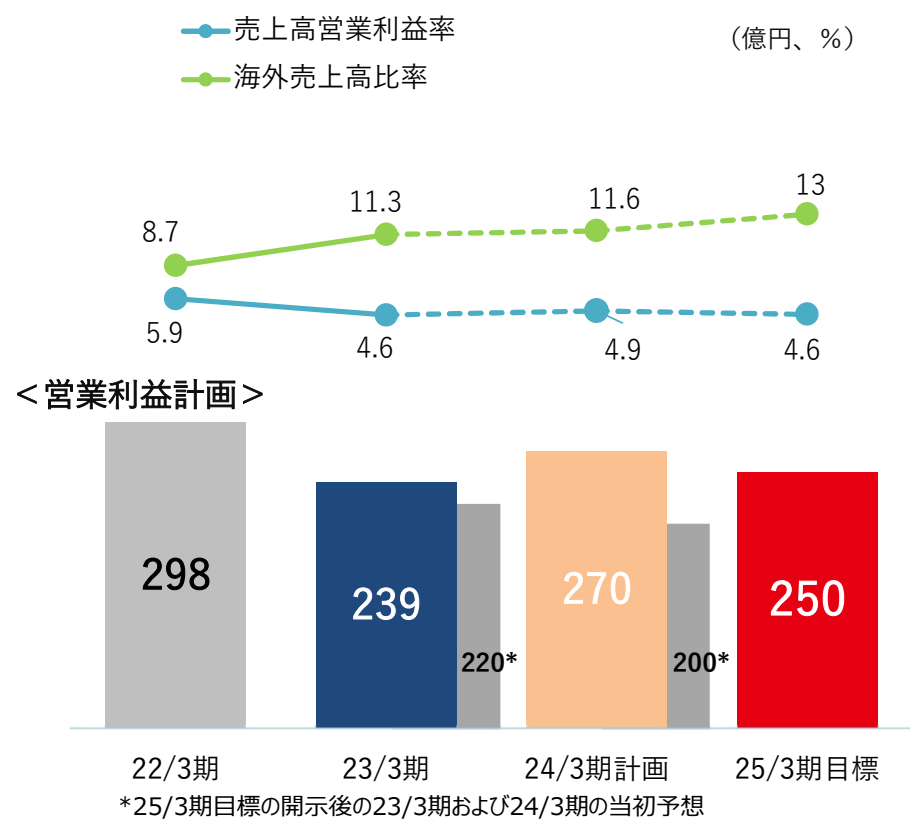
※2022年11月10日 数値目標公表,
 2023年 5月15日 23/3期実績、24/3期計画更新
 2023年10月26日 24/3期計画更新



中計最終年度 (2025年3月期) 数値目標

(億円)

	22/3期	23/3期	24/3期 計画	25/3期 目標	22/3期差
売上高	5,034	5,256	5,500	5,400	+366
営業利益	298	239	270	250	△48
親会社株主に帰属する 当期純利益	338	169	617	160	△178
売上高 営業利益率	5.9%	4.6%	4.9%	4.6%	
ROE	16.7%	7.9%	24.5%	6%	
海外売上高比率	8.7%	11.3%	11.6%	13%	



内外環境を踏まえた新中期経営計画の方向性

機会	<ul style="list-style-type: none"> 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
脅威	<ul style="list-style-type: none"> 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

強み	<ul style="list-style-type: none"> 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
弱み	<ul style="list-style-type: none"> 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

基盤強化

攻めに転じ

飛躍する

前中期経営計画
20/3期~22/3期

新中期経営計画 2022-24 (2023年3月期~2025年3月期)

森永乳業グループ
10年ビジョン

- 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

**<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

「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 2022-24 (2023年3月期～2025年3月期) の全体像



<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

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



＜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



- 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
- 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

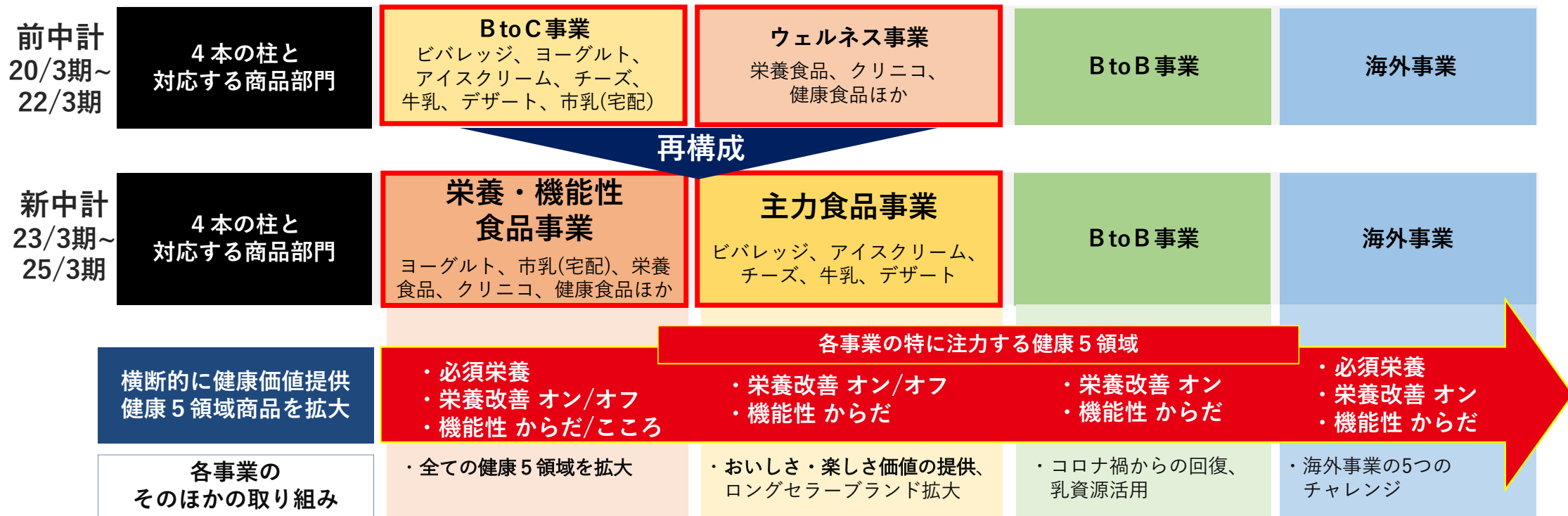
相互に連動

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



主な提供価値に基づき4本の柱を再構成

- 栄養・機能性食品事業：主に「健康価値」を訴求して飛躍的な事業成長を図る
- 主力食品事業：主に「おいしさ・楽しさ価値」を向上、成長の基盤とする
- 「おいしさ・楽しさ価値」が中心の主力食品事業も含め、新たな事業の4本の柱横断的に健康5領域を拡大



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



各事業および事業横断的に健康価値提供、健康 5 領域商品拡大

健康 5 領域	事業の 4 本の柱と対応する商品・ブランド例			
	栄養・機能性食品事業	主力食品事業	BtoB事業	海外事業
必須栄養	乳児用粉ミルク 乳児用液体ミルク 経管流動食 			乳児用粉ミルク
栄養改善 (オン)	パルテノ ミルク生活 クリミール 	PREMiL(プレミル) inPROTEIN 	ミライプロテイン™ MILEI 	幼児用粉ミルク ミライたんぱく クリミール
栄養改善 (オフ)	森永アロエヨーグルト 脂肪ゼロ クリープライト 	マウントレーニア カフェラッテ ンスイート 低糖質プリン 		Morinaga Zero-fat Yogurt
機能性 (からだ)	ビヒダスヨーグルト トリプルヨーグルト ビヒダス便通改善 大腸のキホン 	毎朝爽快 	ビフィズス菌 (BB536) シールド乳酸菌 ラクトフェリン 	ビフィズス菌 (BB536) シールド乳酸菌 ラクトフェリン
機能性 (こころ/あたま)	記憶対策ヨーグルト メモリービフィズス 	睡眠改善 	はびねす乳酸菌 ビフィズス菌 (MCC1274) 	ビフィズス菌 (MCC1274)

※主力食品事業：「おいしさ・楽しさ価値」が主な提供価値

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



栄養・機能性食品事業：健康5領域の拡大

- 「健康価値」の提供、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
- 栄養・機能性食品事業がグループ全体の「健康価値」提供をけん引



必須栄養

乳児用粉ミルク
乳児用液体ミルク
経管流動食



栄養改善 (オン)

パルテノ
ミルク生活
クリミール



栄養改善 (オフ)

森永アロエヨーグルト 脂肪ゼロ
クリープライト



機能性 (からだ)

ビヒダスヨーグルト
トリプルヨーグルト
ビヒダス ヨーグルト 便通改善
森永ビヒダス 大腸のキホン



機能性 (こころ/あたま)

記憶対策ヨーグルト
メモリービフィズス



★ 健康5領域全ての領域で、EC含むあらゆるチャネルを通じ、健康価値を提供。売上成長と高い利益率を追求

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



主力食品事業：ロングセラーブランドの拡大

- 「おいしさ・楽しさ価値」の提供、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
- 合わせて、商品特性に合わせた「健康価値」の提供、健康5領域の拡大

5大ロングセラーブランド

発売開始



29年目



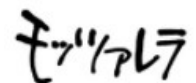
45年目



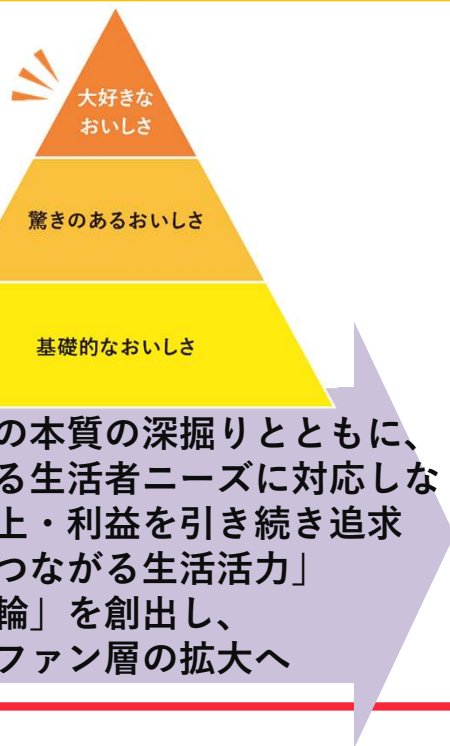
17年目



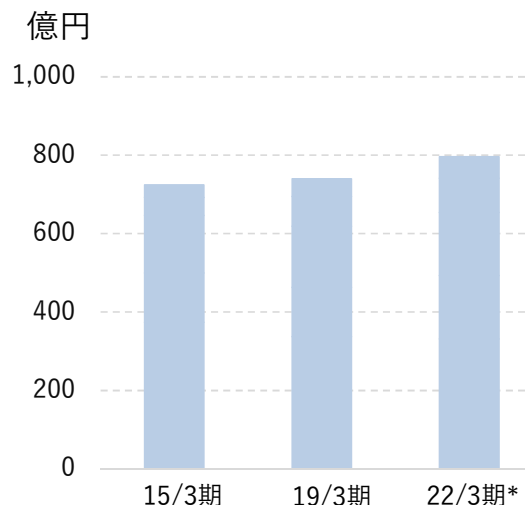
19年目



23年目



5ブランド合計 売上高推移



*22/3期：収益認識会計基準適用前の数値

+

健康5領域の拡大

栄養改善（オン）

PREMiL(プレミル)

inPROTEIN

➤ たんぱく質ニーズ対応



栄養改善（オフ）

マウントレニア カフェラッテ ノンスイート

低糖質プリン

➤ 甘さ、糖質オフ



機能性（からだ）

毎朝爽快

➤ 整腸作用

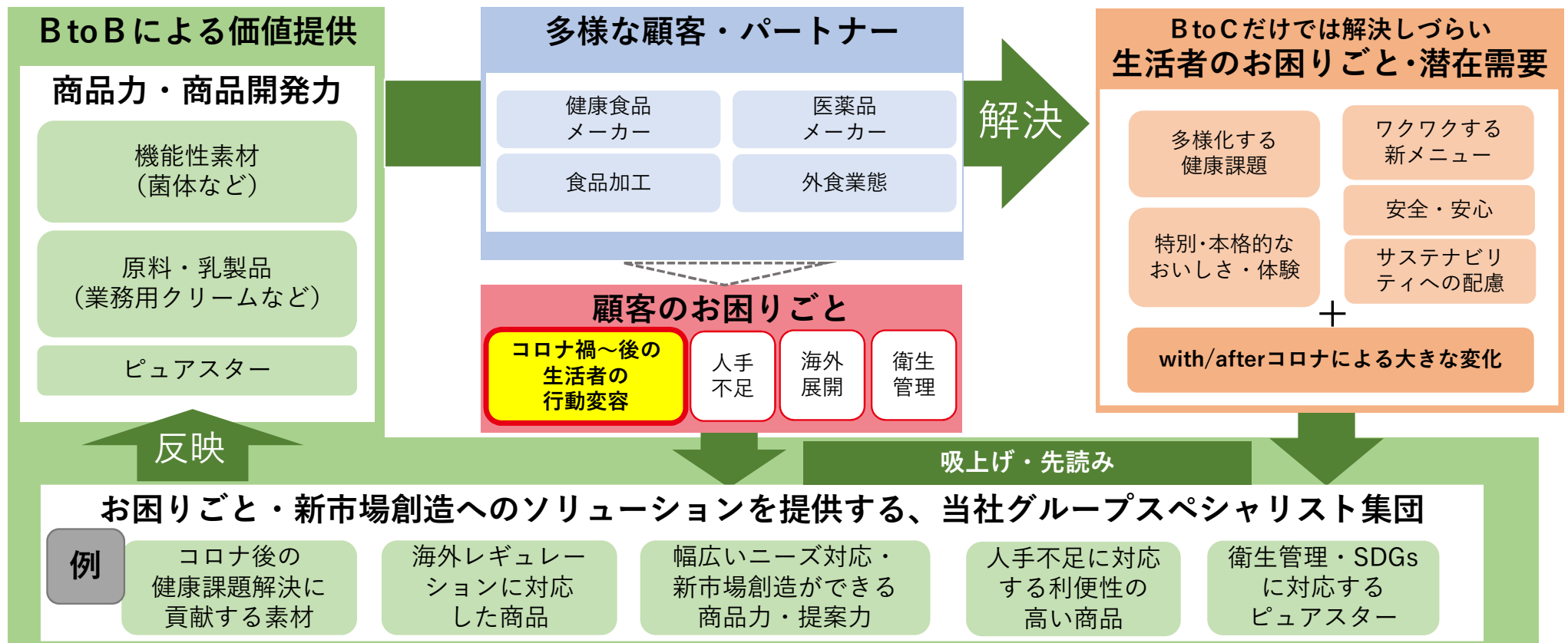


基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現



B to B 事業：多様化するお困りごとへのソリューション提供

▶ 多様化する生活者のお困りごとへ、多様な顧客と共にソリューションを提供。コロナによる環境変化に対応



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

海外事業：5つのチャレンジによるポートフォリオ変革

➤ 「森永乳業グループ10年ビジョン」実現を目指し、新規取り組み、M&A含めポートフォリオを変革

ミライ社事業

- 品質・生産性向上により安定的成長へ
(ラクトフェリン増産、乳糖高付加価値化、ホエイたんぱく製品拡大)

育児用ミルク事業

- アジア圏における乳幼児栄養食品カテゴリでの森永ブランド価値向上

菌体事業

- 大手育児用ミルクメーカーとの取り組み強化など、25/3期に菌体数量+70%へ挑戦
(22/3期比、国内B to B事業含む)

北米事業

- プラントベースフード事業として再活性化、新規ブランドの立ち上げによる需要創出

ベトナム事業

- Elovi社への栄養強化商品・機能性素材活用商品の投下など、買収シナジー効果の最大化により29/3期地域売上高100億円へ

海外事業の人員計画

25/3期 計画：約2割増
(22/3期比)

ポートフォリオ変化 (売上高構成比、M&A除く)



森永乳業グループ10年ビジョン (29/3期目標)

- 世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ
- 海外事業売上高比率15%

上記実現を目指し、
新規取り組みやM&A含め、ポートフォリオを変革

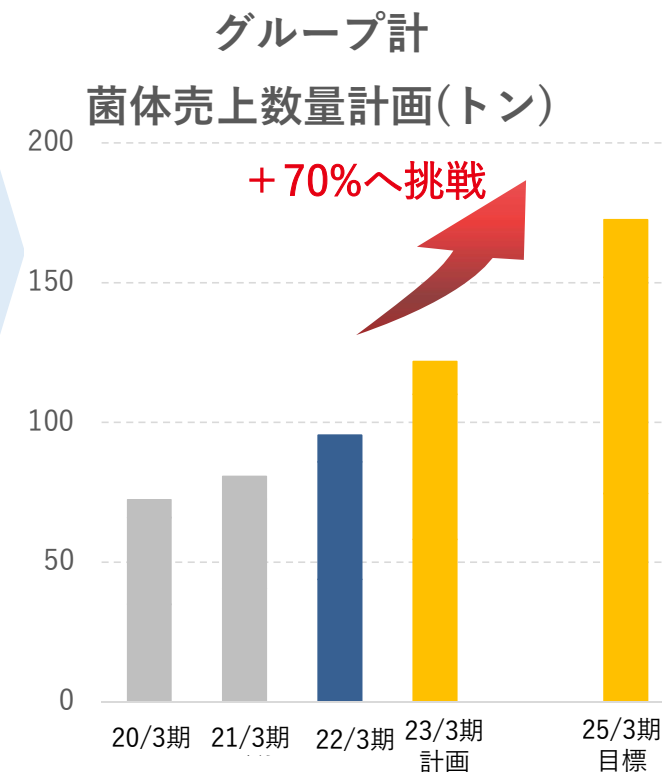
基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現



機能性素材・菌体の再飛躍

- 独自機能性素材の展開を加速し、国内・海外全体での独自のポジション確立 菌体：売上数量70%増に挑戦
- ただし、世界的な激しい環境・需要変化、中国新食品原料登録からの展開で、数値目標は柔軟に対応

菌体	前中計	<ul style="list-style-type: none"> 前中計期間で20t 増加 一方、中国新食品原料登録の遅れ、コロナ禍での商談停滞
	新中計	<ul style="list-style-type: none"> 国内（B to B 事業）： <ul style="list-style-type: none"> 機能性表示を活用した国内展開促進、顧客の海外展開支援 海外事業： <ul style="list-style-type: none"> 新食品原料登録の活用による中国育児用ミルク市場での拡売 菌体のサプリメント・食品加工向けの拡売 体制：中長期的視点から、最適な組織体制も含めた検討
ラクトフェリン		<ul style="list-style-type: none"> ミライ社：世界No1の生産能力*を維持し、当社グループ全体で最大活用（ヨーグルト、サプリメント、国内外 B to B など） ※ 数量増の計画の一方で、当中計期間中は市場単価の落ち込み影響を受ける見込み 免疫賦活の機能性表示取得・活用に向けて取り組み推進
ペプチド		<ul style="list-style-type: none"> 幅広い機能での研究を継続。機能性表示取得も視野に、多様な形態での商品展開を目指す



* Source: Absolute Reports (2021)

基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化

＜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

基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化

1

構造改革

- 外部環境変化への耐性強化（コスト構造改革）
- DX推進の本格展開
- グループ経営の推進

2

戦略投資

- 研究開発機能の強化
- 研究開発成果を継続的に創出し、それを効率的に製品開発・上市に繋げるプロセスの強化
- 10年ビジョンを見据えた成長投資・環境関連投資
- 新規事業など、「未来」を創る新たな取り組み
- 価値創造と働きがいを最大化する人財開発

持続的成長に向け研究開発機能強化

神戸工場増設棟など成長投資、環境関連投資を実行

3

資産活用

- 知的財産基盤の強化と知的財産の創出・活用の推進
- 生乳調達量の維持と国産乳資源活用の推進

基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化 戦略投資：研究開発機能の強化



持続的成長に向けて研究開発機能強化、経営資源の投下を加速

- 競争優位の維持・盤石化のため、研究開発機能への経営資源投下を拡大
- 新中計だけでなく、さらにその先も見据えた研究開発活動を強力に推進

「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を両立した企業へ

- **健康需要に応える研究・開発**
- 基幹ブランドの深化・進化
- 顧客生涯価値向上につながる研究開発

世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ

- 育児用ミルク・栄養事業の展開
- 世界での B to B 拡大に繋がる成果創出
- 海外関係会社の発展への貢献
- 海外 B to C 向け技術展開支援

サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ

- 乳資源・植物性食品の研究開発
- 環境・地球温暖化への対応
- 地域との連携による健康社会への貢献
- 少子化対策や子どもの健やかな成長の実現

- **中計期間中での研究開発費の増額、研究本部人員の約15%増（22/3期比）を計画**

基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化

戦略投資：10年ビジョンを見据えた成長投資・環境関連投資



10年ビジョン実現に向け、成長投資・環境関連投資を実行

- 神戸工場増設棟など、新中計のさらに先を睨んだ生産体制の再構築、M&A含め積極投資を実行
- 環境負荷低減を目指した設備投資も着実に実施

主な投資案件（未公表案件除く）

成長投資

- ◆ 健康価値提供の強化
 - ・利根ボトルドリンクヨーグルト（22年5月稼働）
 - ・森永北陸乳業福井工場 菌体設備（第二期）
- ◆ 神戸工場製造棟増築（24年4月稼働予定）
アイスクリーム、ヨーグルト 計8ライン分
- **3件合計投資金額：約200億円**
- ◆ M & A
海外を中心に、事業成長の手段として積極的に検討

経常投資

500億円
レベル想定

- ・適宜実行

うち、環境関連投資（100億円レベル想定）

- ◆ プラスチック対策の検討
- ◆ 気候変動対策
 - ・バイオガス発電設備の導入：
バイオガスプラントと組み合わせ、当社グループ農場のふん尿処理設備を一新。自社農場で排出されるメタンを最大30%削減。他の生産拠点へも導入検討（巻末P56参照）

ほか検討

- ◆ 気候変動対策
 - ・太陽光発電設備の拡充、冷凍設備更新

ほか検討

基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化

※2023年5月15日 発表済み投資案件を更新

戦略投資：10年ビジョンを見据えた成長投資・環境関連投資



- 新中計のさらに先を睨んだ生産体制の再構築、M&A含めた積極投資。環境負荷低減を目指した設備投資の実施
- 23/3期：発表済み案件に加え、海外M&Aを3件実施。今後も成長分野中心に検討。一方、建築コストは高騰

中計3ヵ年の主な投資案件（未公表案件除く）

23/3期初
未公表

		内容	ステータス	投資金額	環境	
成長投資 600億円		利根工場	ボトルドリンクヨーグルト	22年5月稼働	3件計 約200億円	-
		森永北陸乳業福井工場	菌体設備（第二期）	完工		-
		神戸工場	製造棟増築	24年4月稼働予定		-
	✓	神戸工場	アイス・ヨーグルト製造ライン	検討中	100億円規模	-
	✓	海外事業M&A：パキスタン	NutoriCo Morinaga社：育児用ミルク製造販売等	23年1月株式取得	3件計 約100億円	-
	✓	海外事業M&A：米国	Turtle Island Foods社：「プラント・ベース・フード」事業	23年2月株式取得		-
	✓	海外事業M&A：ベトナム	Morinaga Le May社：育児用ミルク販売	23年5月株式取得予定		-
		環境：プラ対策	プラスチック対策	適宜検討		✓
		環境：気候変動対策	グループ会社農場へのバイオガス発電設備の導入	23年稼働予定	数億円規模	✓
	✓	海外事業：MILEI	省エネルギー設備、製品の品質向上	24年1月以降順次稼働、25年4月完了予定	38百万€	✓
➤ その他成長分野を中心に、環境関連投資やM&A含め検討。一方で、建築コストは高騰						
	経常投資	更新・メンテナンス	適宜実行		-	
	環境：気候変動対策ほか	太陽光発電設備の拡充、冷凍設備更新など	適宜実行		✓	

うち
環境
関連
投資
100
億円
レベル

経常
投資
500億円

基本方針③ 効率性を重視した財務戦略

＜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

基本方針③ 効率性を重視した財務戦略

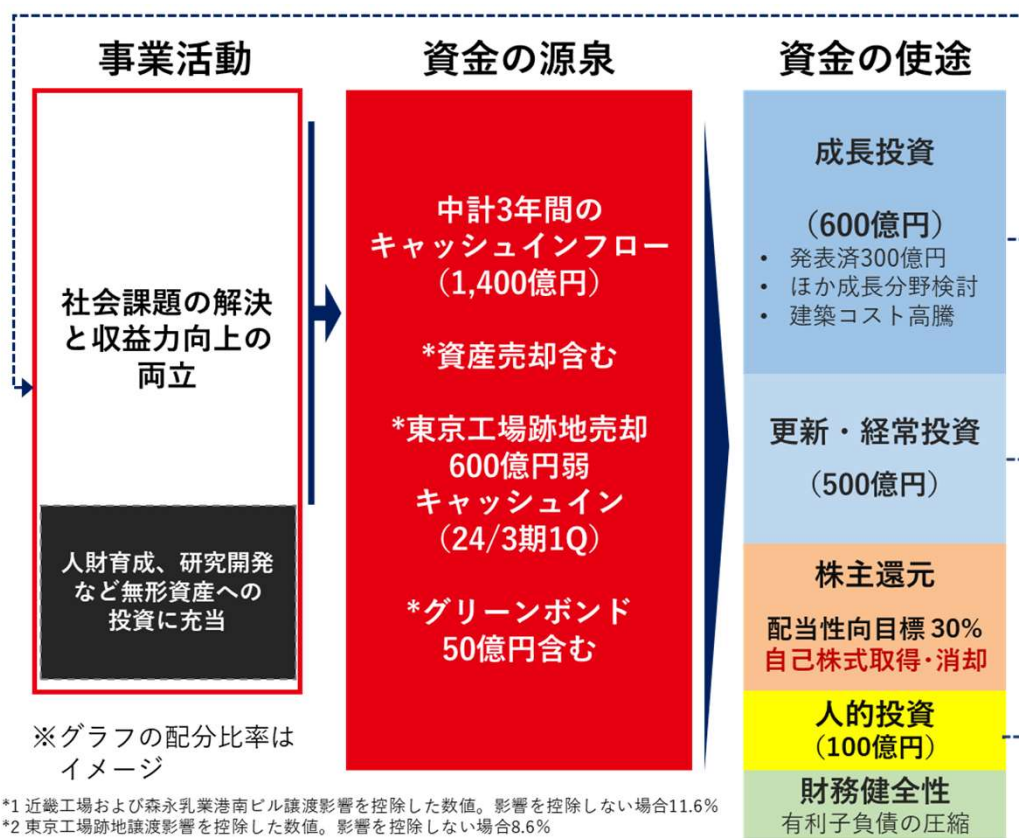
※2023年11月9日 更新

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



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

➤ 成長投資、株主還元、財務健全性確保に適切な配分を実施。資本効率を最適化



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
 - 23/3期初発表済み案件、海外M&A：約300億円
 - MILEI社設備投資（38百万€）、神戸工場製造ライン（アイス・ヨーグルト）ほか成長分野、環境関連投資やM&A含め検討
 - 一方で、建築コストは高騰

株主還元の強化

- 配当性向目標：30%（一過性要因除く）
 - 22/3期：20.5%*1 → 23/3期：24.1% → 24/3期予：33.6%*2
- 総還元性向を意識した対応
 - 自己株式消却（22年8月）：2百万株/4.01%分
 - 自己株式取得・消却（23年5月15日発表）：約186万株/約100億円

人財活躍推進に向けた人的投資

- 将来の退職一時金に充てる原資の確保と資産の有効活用を目的とした退職給付信託導入の検討
- 社員へ自社の株式を給付する制度等の導入検討

中長期目線での健全性確保

- 突発的な環境変化に備えた格付けAの維持

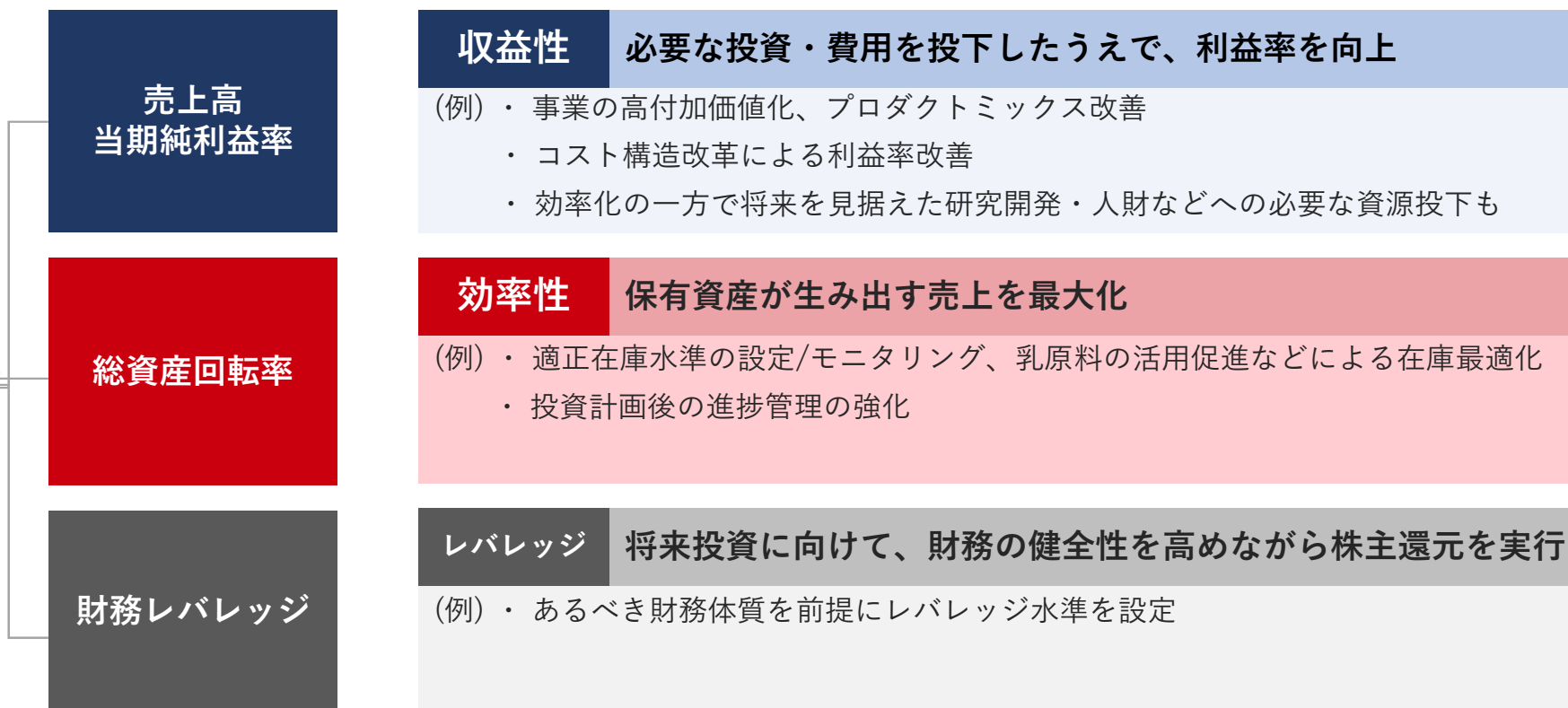
基本方針③ 効率性を重視した財務戦略 資本効率の視点を重視したROE改善



収益性と効率性を改善、現場の取り組みに連動させROE向上

➤ 収益性に加え効率性を改善。分解された各指標を、現場を巻き込んだ取り組みによって着実に改善

ROE



サステナビリティ中長期計画2030



＜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

サステナビリティ中長期計画2030



サステナビリティ中長期計画2030

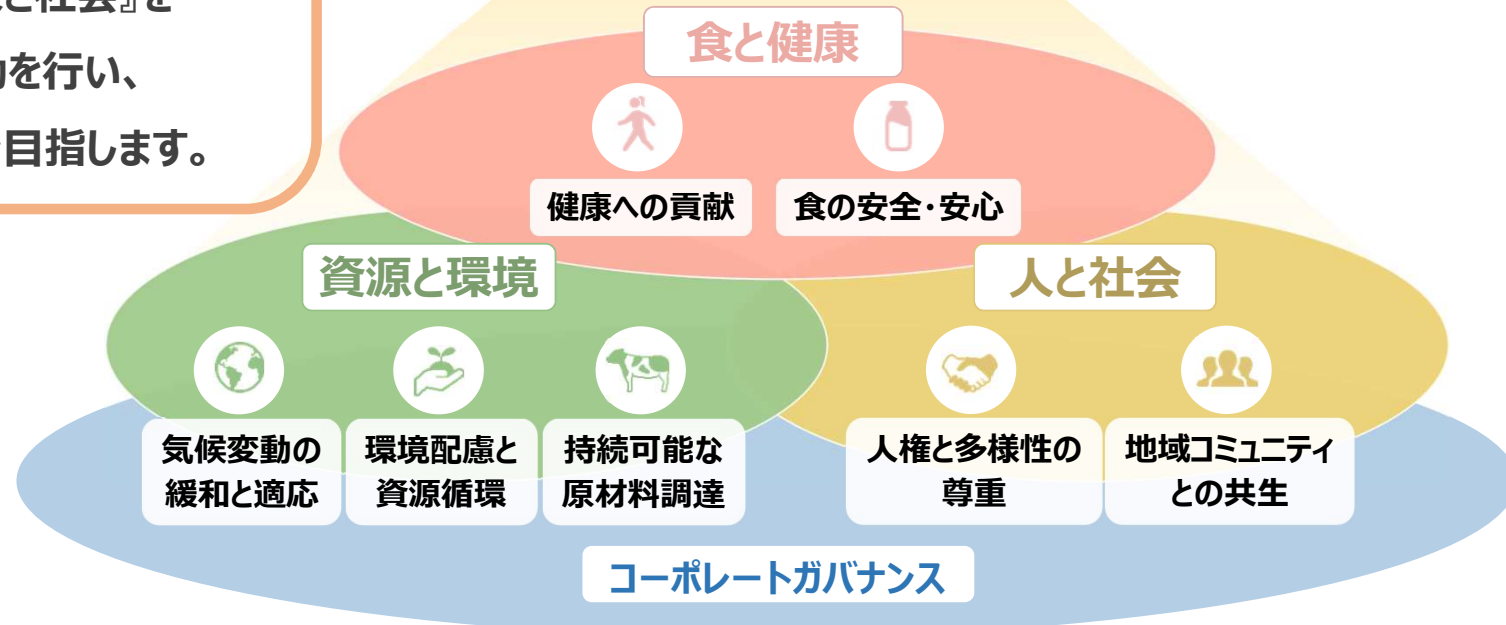
森永乳業グループは、
すべての人々のかがやく“笑顔”のために、
『食と健康』『資源と環境』『人と社会』を
軸としたサステナビリティ活動を行い、
サステナビリティビジョンの実現を目指します。

コーポレートスローガン

かがやく“笑顔”のために

サステナビリティビジョン

森永乳業グループは、「おいしいと健康」をお届けすることにより
豊かな“日常・社会・環境”に貢献し
すべての人のかがやく笑顔を創造し続けます



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※の健康に貢献する」

※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する

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する



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。