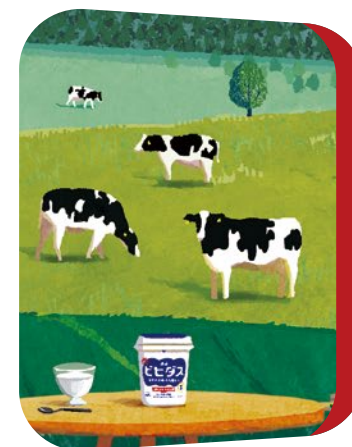




Our Value Journey



今日、 おなかにできること。

今日、ステークホルダーとともにできること。



0歳から一生涯 ― 共に未来の価値創造を―

私たち森永乳業グループは創業以来100年以上、
乳を起点とする価値創造にこだわり続け、今日に至っています。
長年の歴史を紐解くと、「今日、おなかにできること。」への追求と、
ステークホルダーの皆さまとの「共創」の歴史があふれています。
私たちは今日も、明日も、その先も、おなかにできることを
積み重ね続けていきます。
すべては、世界中の「かがやく笑顔」のために」。





統合報告書2026について

「森永乳業」列車に乗って、
ステークホルダーの皆さまとともに価値創造の旅へ
これが統合報告書2026のテーマです。

「この列車に乗れば、楽しくてワクワクする未来へ連れて行ってくれるだろう」

投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまから、このようなご期待をいただきたい。
そんな理想を描いて本書を制作いたしました。乗車を希望する仲間がさらに増える
ことも期待しています。

乗車の検討には積極的な情報開示が必要と考え、強みはもちろんですが、機会・リスク
など投資判断に有効な情報を重点的に掲載することを心がけました。また、よくご質問
いただく点は「Q&A」形式で掲載する、お忙しい方にとって負担が少ない分量にする
など、ステークホルダーの皆さまとしっかり向き合っていく企業姿勢をお示しすること
も重視しました。

途中険しい道のりが何度あっても100年以上事業を継続できたのは、私たち自身の
「先を読む力」、不断の実行力、研究開発力・技術力だけが理由ではありません。戦略
実行・計画達成に向けて伴走してくださるステークホルダーの皆さまのお力添えあつて
のこと。これからも双方向型の対話を重視し、「共創」型の経営に努めてまいります
ので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

Our Value Journey

編集方針

森永乳業グループの統合報告書は、株主・投資家をはじめとした
ステークホルダーの皆さまとの「共創」のためのツールと位置づけて
います。私たちの“そのまま”をご理解いただくため、イラスト・写真・デザイン
などで「森永乳業らしさ」を表現することや、当社グループメンバーの
「人となり」をお伝えすることにこだわって制作しています。

参考ガイドライン

- 国際統合報告フレームワーク
- 価値協創ガイダンス

CONTENTS

Prologue

プロローグ

- ▶ 今日、おなかにかけること。
- ▶ 統合報告書2026について
- ▶ 目次、情報開示体系
- ▶ 一目でわかる森永乳業

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



CONTENTS

Our Value Journey

Prologue

プロローグ

- 01 今日、おなかにできること。
- 03 統合報告書2026について
- 04 目次、情報開示体系
- 05 一目でわかる森永乳業

Message from Management

経営メッセージ

- 08 森永乳業 成長への現在地
- 09 **Message** from the President, Chief Executive Officer
- 13 **Message** from the Officer in Charge of Finance

Chapter 01

森永乳業について

- 18 経営理念／コーポレートスローガン／ウェルビーイングステートメント／行動指針
- 19 創業からの歩み
- 21 **特集1** 森永乳業の海外事業
- 26 **特集2** 知的資本、価値最大化への追求

Chapter 02

企業価値創造の道のり

- 30 価値創造プロセス
- 31 資本の強化方針、方針別成果
- 33 中期経営計画2025-28
- 40 サステナビリティ経営

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

- 51 人的資本
- 55 DX戦略
- 57 マーケティング本部 Q&A

Chapter 04

価値創造を支える基盤

- 59 **特集3** 進化する取締役会
- 62 取締役・監査役
- 65 スキル・マトリックス
- 66 コーポレート・ガバナンス
- 71 ステークホルダーとのエンゲージメント
- 72 リスクマネジメント・コンプライアンス

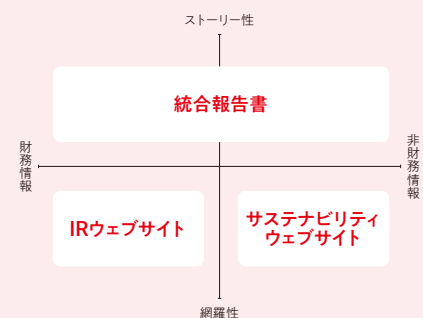
Appendix

データ・セクション

- 75 11カ年財務サマリー
- 77 分野別動向
- 78 非財務データ集
- 79 コーポレートデータ

情報開示体系

統合報告書は、中長期的な企業価値創造に特に重要な内容を中心としています。また報告は、森永乳業株式会社ならびに連結子会社を対象範囲の中心としています。より詳しい内容は自社ウェブサイトなどに掲載し、ステークホルダーの皆さまの用途・目的にあわせた情報発信、情報開示体系の構築を目指しています。



- 森永乳業 統合報告書ウェブサイト
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/library/annual.html>
- 森永乳業 IR情報ウェブサイト
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/>
- 森永乳業 サステナビリティウェブサイト
<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/>
- 森永乳業 ウェブサイト
<https://www.morinagamilk.co.jp/>

免責事項

本報告書中の2027年3月期以降の業績見通しおよび事業計画についての記述は、2026年5月13日における将来の経済環境予想等の仮定に基づいており、当社グループの将来の業績を保証するものではありません。

CONTENTS

Prologue

プロローグ

- ▶ 今日、おなかにできること。
- ▶ 統合報告書2026について
- ▶ 目次、情報開示体系
- ▶ 一目でわかる森永乳業

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



●売上高 (2026/3期)

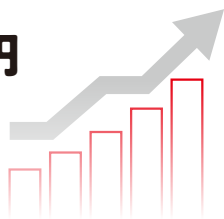
5,715 億円



●営業利益 (2026/3期)

345 億円

過去
最高



●営業利益率 6.0%

●ROE (2026/3期)

8.4%

●ROIC (2026/3期)

6.3%

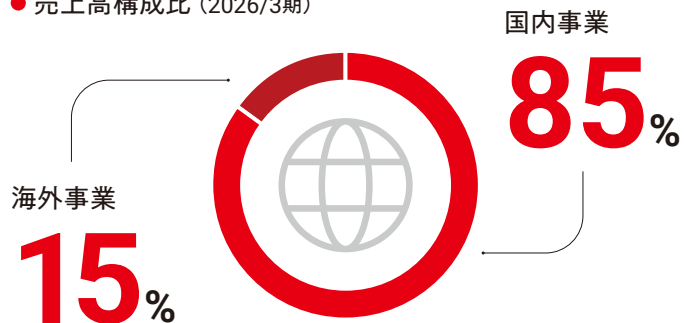
森永乳業

一目でわかる

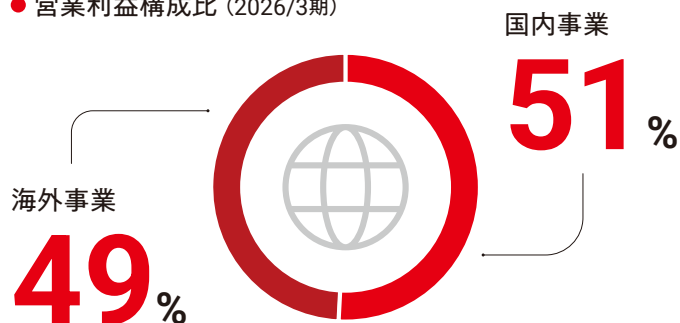


中期経営計画2025-28では「Merihari(メリハリ)」をテーマに掲げ、海外・国内ともに強みを最大限活かせる成長領域への資源集中投下など、強弱をつけた資源配分や体制再編を推し進めています。

●売上高構成比 (2026/3期)



●営業利益構成比 (2026/3期)



●配当性向
(2026/3期)

36% → 40% (目標)

CONTENTS

Prologue

プロローグ

- ▶ 今日、おなかにできること。
- ▶ 統合報告書2026について
- ▶ 目次、情報開示体系
- ▶ 一目でわかる森永乳業

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション





● 連結社員数(2026年3月31日現在)

7,345名

一目でわかる 森永乳業



● 菌体・機能性素材

ビフィズス菌研究の歴史

50年超

ヒトにすむビフィズス菌に
関する研究論文

世界1位※2

ビフィズス菌BB536 取引実績

世界30カ国以上

ビフィズス菌BB536 論文数

300報以上

ビフィズス菌M-16V 論文数

140報以上

認知機能(記憶力)の維持報告

※3
世界初
のビフィズス菌MCC1274

ビフィズス菌MCC1274 認知関連の論文

17報

ラクトフェリン製造シェア

世界1位※4

ラクトフェリンが「のど」に存在する免疫細胞の
リーダー「プラズマサイトイド樹状細胞」を活性化することを確認

食品成分として世界初※5

● 連結子会社数(2026年3月31日現在)

32社

うち海外子会社

10社



● 国内市場シェア※1

チルドカップコーヒー

1位
37%

※1 インテージSRI+コーヒー市場(容器:カップ)2025年4月~2026年3月販売金額

※2 ナレッジワイヤ社調べ。2026年1月時点(PubMed・医中誌WEBにて企業による研究論文数で世界一)

※3 ナレッジワイヤ社調べ。2021年3月22日時点、PubMed社と医中誌WEBでのビフィズス菌と認知機能および記憶のキーワードを用いたランダム化比較試験の文献検索結果。ヒト臨床試験において単一のビフィズス菌生菌体のみで加齢に伴い低下する認知機能(記憶力)を維持する働きが世界で初めて論文報告された

※4 Absolute Reports社2025年版調査。当社の子会社、MILEI GmbHの製造量シェア

※5 ナレッジワイヤ社調べ。2026年3月16日時点で医中誌WEB、PubMedの文献調査を行い、食品成分による「のど」のプラズマサイトイド樹状細胞の活性化を報告した唯一の論文であることを確認

特別な記載のないものは、2026年3月期または2026年3月31日現在の情報

CONTENTS

Prologue

プロローグ

- ▶ 今日、おなかにできること。
- ▶ 統合報告書2026について
- ▶ 目次、情報開示体系
- ▶ 一目でわかる森永乳業

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



Our Value Journey

Message from Management

経営メッセージ

P.08 森永乳業 成長への現在地

P.09 Message from the President, Chief Executive Officer

P.13 Message from the Officer in Charge of Finance

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

▶ 森永乳業 成長への現在地

▶ Message from the President,
Chief Executive Officer

▶ Message from
the Officer in Charge of Finance

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

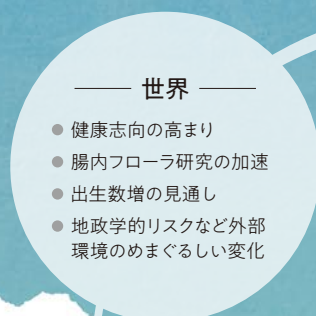
データ・セクション



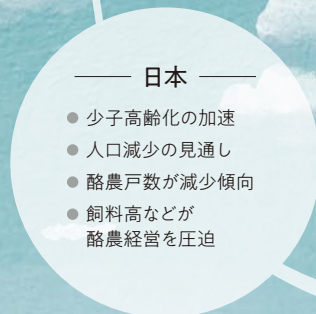
森永乳業 成長への現在地

経営メッセージを読んでいたぐにあたって

これから「経営メッセージ」をお届けします。
メッセージをより深くご理解いただけるよう、森永乳業を取り巻く環境と、
それに対する経営の考え方についてご紹介します。



● 森永乳業を取り巻く環境



● 2026年3月期開始の
中期経営計画2025-28のテーマ

Merihari
(メリハリ)

全方位思考からの脱却を目指した
経営資源のメリハリある配分

選択と集中

高収益性&成長領域の強化

- ヨーグルト
- アイス
- 海外育児用ミルク
- 菌体

筋肉質化

構造改革の推進

- 組織再構築
- 生産体制再編
- 資本収益性向上への取組強化
- 組織風土改革

● 海外事業営業利益構成比

海外事業の展開拡大を推進

25% → **49%**
2025年3月期 2026年3月期

● 構造改革

合理化の推進

- 国内工場複数拠点の生産中止発表
- 国内紙バックライン計

約25%削減 2026年3月期

● 経営品質の向上

ROICの本格導入

6.3% **7.0%**
2026年3月期 2029年3月期

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

▶ 森永乳業 成長への現在地

▶ Message from the President,
Chief Executive Officer

▶ Message from
the Officer in Charge of Finance

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



大貫 陽一

代表取締役社長 CEO

1983年当社入社。
営業本部室長、経営企画部長、
広報部長を経験。2015年から
取締役を歴任し、2021年代表取
締役社長、2026年代表取締役
社長CEO就任。

Message from the President, Chief Executive Officer

メリハリ経営を加速、 筋肉質な経営体質へ

「成長戦略」「構造改革」「組織風土改革」を推進

会社を変えていきたい

26/3期を振り返りますと、新聞・雑誌・ウェブ・SNSなどで森永乳業グループについて話す機会をこれまで以上に多くいただきました。熱意ある社員からの後押しもあつての機会でしたが、予想以上の反響がありました。一部の番組でも紹介しましたが、2026年春、コーポレートブランド強化の一環として「今日、おなかでできること。」の企業キャッチコピーを策定しました。多くの社員が関わって決定したキャッチコピーには3つの想いが込められています。そのうちの1つが「腹を割った組織文化をつくる」です。社内の一つの側面として、相手の守備範囲に遠慮して入らない、このような傾向が見られます。互いに自分の仕事に責任を持ち、相手を尊重していることの表れとも解釈できますが、もっと「腹を割って話し合える」ように変えていきたいとの想いがあります。

会社を変えていきたい考えは、26/3期を初年度とする4カ年の中期経営計画2025-28にも表しました。当計画のテーマに「Merihari-メリハリ-」を設定し、変える方向性を明確に打ち出しています。

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

▶ 森永乳業 成長への現在地

▶ Message from the President,
Chief Executive Officer

▶ Message from
the Officer in Charge of Finance

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション





Message from the President, Chief Executive Officer

用ミルクも含めた海外事業が業績を大きく牽引しました。一方で、国内事業はコストアップや売上数量減少の影響から減益となりました。国内事業のみでの売上高営業利益率は3.6%と、収益性に課題があります。

当計画の最終年度(29/3期)目標である営業利益440億円、売上高営業利益率7%の達成に向け、単なる利益額の積み上げではなく、掲げた方針に基づく不断の実行力が問われると認識しています。

成長領域への集中、厳しい決断も辞さない姿勢を

これまでの全方位思考から脱却し、成長の柱として力を入れているのは、ヨーグルト、アイス、菌体、海外育児用ミルクです。中期経営計画2025-28は役割に応じてカテゴリを区分している点の一つの特徴ですが、これらは全て「成長領域」に位置づけています。特に利益率の高いカテゴリーをこの領域に設定しており、いずれも市場動向、当社グループの販売状況などから、勝ち筋があると見ています。

高利益率企業への飛躍を可能とするこの領域に重点的に資源を投下し、メリハリの効いた資源配分を行っています。当然、成長領域以外への投資の見極めも重要です。利益貢献が十分でないカテゴリーについては一定の期限と改善目標を設け、目標に届かない場合は当然のことながら、何らかの意思決定が必要です。当社グループ全体の収益性を高めるためには厳しい決断も避けて通れないと考えています。

菌体のグローバル展開を推進

成長領域に位置づけた菌体は、BtoB・BtoC 双方で国内外に展開中です。菌体は種類が複数ありますが、中でもビフィズス菌が代表格です。当社グループのビフィズス菌はヒト由来である点、50年以上の長年の研究実績を持つ点などが差別化の核であり、収益性の

中期経営計画2025-28、初年度を終えて

メリハリをテーマとする中期経営計画2025-28は、「成長戦略」「構造改革」「組織風土改革」の3つの基本方針を掲げています。強みを活かせる領域への経営資源の集中、組織の再構築・生産体制の再編、資本収益性向上への取り組み強化、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、これらが主なポイントです。

中期経営計画2025-28の初年度26/3期は、原料高、オペレーションコスト増など厳しい事業環境が続きましたが、売上高は5,715億円(前期比1.8%増)、営業利益は345億円(同16.3%増)、売上高営業利益率6.0%となり、営業利益は過去最高を更新しました。ホエイたんぱく市況の高止まりを背景にドイツ・MILEI(ミライ)社の売上が伸長し、ほか菌体や育児

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

▶ 森永乳業 成長への現在地

▶ Message from the President, Chief Executive Officer

▶ Message from the Officer in Charge of Finance

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



Message from the President, Chief Executive Officer

観点からも特に貴重な財産です。プロバイオティクスは様々な課題解決の可能性が期待され、世界的に研究が加速しています。他社の参入も避けられない領域ですが、絶えず一歩先の研究を重ねることで優位性を保つことを目指しています。26/3期、菌体は好調に推移し、売上高前期比25%増で着地しました。

今後の見通しですが、グローバル規模で健康寿命延伸への意識が高まっていることから、健康をサポートする素材はさらに活かせるチャンスがあると見ています。当社グループはライフステージに応じた製品ラインアップを揃えている点も一つの特長であり、例えば高齢化を迎える国では、日本での高齢者向け商品展開で培った知見も活かします。菌体ビジネスの拡大は中長期的な利益率向上の鍵を握っています。様々な展開を視野に入れ、伸ばしてまいります。

注目高まるドイツ・MILEI社

ここ数年は特に、ホエイたんぱく質などの乳原料素材をBtoB販売するドイツ・MILEI社が業績に大きく貢献し続け、皆さまからさらなる成長にご期待をいただいています。直近では2026年4月に訪問しましたが、私は現地の経営陣と話すたびに、BtoB事業ならではの商品別・お取引先様別の戦略の明確さ、ステークホルダーとの関係構築力の高さを実感します。

MILEI社の27/3期業績見通しについて、投資家の皆さまから「自身の見立てとは相違がある」とのご意見をいただきました。もちろん計画は、現地経営陣と商品別・お取引先様別の状況を確認した上で策定しています。皆さまの期待値と当社グループの見立てにギャップがある場合は特に、引き続き皆さまへの丁寧な説明を心がけてまいります。またMILEI社や菌体を中心に「利益率や製品別の売上高など、定量的な情報をもう少し充実させてほしい」とのご要望もいただきました。ご要望を真摯に受け止め社内議論を重ねましたが、成長戦略を実現する上での影響を考慮し、開示項目は現在の内容に留めております。期待をいただいているからこそのご要望であることは十分認識しております。今後も検討を重ねてまいりますので、ご理解のほど、よろしくお願い申し上げます。

海外事業のさらなる成長に向けて

海外育児用ミルクも中長期的な成長機会を有する領域です。中心となるパキスタンでは約40年間にわたってビジネスを続けており、人口増、経済成長が期待される魅力的な市場です。消費動向にあわせた価格戦略の実行や製品ポートフォリオ構築などにより、さらなる成長を目指します。しかし魅力的な市場である一方、政情不安など様々なリスクもあり、現地社員の安全を守るための対策を徹底しています。

このほかプラントベースフードを展開する米国事業は生産効率の改善を推し進め、黒字化に向けた収益改善を実現しています。「転換領域」の位置づけに現時点で変更はありませんが、特にこれからは販売面での課題対応が中心となります。また飲料・ヨーグルトのBtoC販売を行うベトナム事業は「育成領域」に位置づけており、引き続き将来可能性を模索してまいります。

現在、海外事業の持続的な成長に向け、語学力や海外赴任の適性を備えた海外人財のタレントプール制度を強化中です。また制度の対象者だけでなく、全社的に海外事業に対する意識、理解をさらに高める必要があり、社員が海外事業の詳細を知る機会を増やしています。国内市場だけを前提にした発想から、グローバル目線で商品・サービスと技術を展開する発想への転換が必要です。

構造改革のスピードアップが課題

国内事業は当社グループ売上高の約8割(26/3期)を占めています。国内は人口減少や販売チャネルの多様化が進み、競争環境は激化しています。環境変化を踏まえ、成長領域への資源集中投下とともに、構造改革を計画・実行しています。

構造改革では、生産体制の再編による生産効率の向上を目指しています。26/3期は紙バックラインや生産拠点の削減など、計画に沿って着実に実行しました。加えて販売体制面

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

▶ 森永乳業 成長への現在地

▶ Message from the President, Chief Executive Officer

▶ Message from the Officer in Charge of Finance

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



でもグループ会社である森永乳業販売株式会社の吸収合併について検討を開始するなど、グループ全体での取り組みを推し進めています。構造改革全体での効果は4カ年で段階的に発現する計画であり、マイルストーンの明確化と具体的な施策の展開をさらに進め、実行力を一段と高めていくことが今後の課題です。

これからも迅速な意思決定を行い、利益改善につなげたい考えですが、構造改革はどうしても痛みを伴うものです。だからこそ何のために再編するのか、どのような会社を目指すのか、社員が納得できるまで対話を重ねることが不可欠です。

社員と向き合い、組織風土変革を推進

26/3期は、社員と対話する時間を今まで以上に設けました。メリハリ経営の考え方を説明すると、一部の社員からは「自分たちはもう頑張らなくていいのか」という厳しい声が上がることもありました。そのような声に対し、資源を集中投下して伸ばす領域、利益を着実に確保する領域など、それぞれ異なる期待役割があり、期待役割に沿った成果創出が重要であること

を説明し、対話を重ねることで、社員の理解醸成に努めました。

計画達成の鍵を握るのは人財です。当社グループの真面目で堅実な社風は強みとも言えますが、変化の激しい今、失敗を恐れず新しいことに挑戦し、率直に議論する組織風土が欠かせません。このような理想の風土醸成に向け、社内表彰制度「Morinaga Milk Awards」の部門賞の一つに「トライアル&エラー賞」を設けています。社員が会社の方向性を理解した上で、自ら考え、動き、挑戦できる環境をつくることが、戦略の実行力を高める土台になります。

計画達成はもちろん、さらにその先、持続的な成長のためにも組織風土改革が重要なテーマであるため、エンゲージメントサーベイのうち、経営戦略の浸透や組織風土変革に関連する項目を役員報酬の評価指標に設定しました(2026年度評価から適用)。

次代へ引き継ぐ、筋肉質な森永乳業グループへ

お客さまからのご意見、感想はいつも社内で共有されています。いただいたお手紙やメールなどから私たちの商品・サービスがお客さまの役に立っていることを知ると、やはりこのビジネスをやっていてよかった、と実感します。サステナビリティ経営推進において「食とウェルビーイング」は一つのテーマであり、引き続き食を通じたウェルビーイングを追求してまいります。

私たちは100年を超える歴史を諸先輩方から受け継いできました。私の役割は目の前の課題を先送りせずに解決し、次の世代へ少しでもよい形で「^{たすき}襷」を渡すことです。そのために、品質へのこだわりやお客さまの健康に貢献する姿勢を貫きながら、慎重すぎる文化や低収益構造を変えていきます。目指すのは、無駄をそぎ落とした筋肉質な会社です。メリハリ経営自体は「まだ1合目」の感覚もありますが、取締役会もますます議論が活性化しており、強固なガバナンス体制を基盤に、当社グループ変革の機運は高まりつつあります。

中期経営計画2025-28で掲げる目標は、ゴールではなく通過点です。事業環境の厳しさは当面続くと見えますが、課題が明確であるからこそ、やるべきことも明確です。世界中のかがやく“笑顔”の実現に向け、企業価値向上にまい進してまいります。

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

▶ 森永乳業 成長への現在地

▶ Message from the President, Chief Executive Officer

▶ Message from the Officer in Charge of Finance

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション





野崎 昭弘

取締役専務執行役員財務本部長

1988年当社入社。2016年財務部長。2019年執行役員に就任し、同年生産本部副本部長。2020年経営戦略本部副本部長、2021年同本部本部長を務め、2022年常務取締役就任。2026年取締役専務執行役員財務本部長就任。

財務規律を担保し、結果に責任を持つ

資本効率ならびに投資の実効性向上などを目的として、2025年4月に財務本部を新設いたしました。前年の統合報告書でもお示した通り、財務本部の期待役割の一つが経営指標を守ること、言いかえますと財務規律の担保です。そしてもう一つ、結果・数値をもって企業価値向上に貢献することです。

財務規律という言葉は簡単ですが、実践は決して容易ではありません。これが1年を振り返った率直な実感です。当社グループでは、成長性や戦略性に加え、資本効率も意識した経営への転換を進めています。しかし、その考え方の定着はまだ途上にあると認識しています。

新設以降の取り組みとして、設備投資やM&Aなどの重要な検討・意思決定においては、資本効率の観点も踏まえながら議論を進めてまいりました。また、過去の取り組みをどのように振り返り、次の判断につなげていくかについても、改善に向けた検討を始めています。M&Aについてもこれまでの経験をふまえ、事業部門によるラインとは別に、財務本部を中心とした検討体制を設け、事業戦略や成長性だけでなく、これまで以上に資本効率やリスクの観点も踏まえた議論ができるよう取り組んでいます。

キャッシュ配分においても、「何に使うのか」だけでなく、「何に使わないのか」という視点を持ちながら、資本の使い方について社内で議論する機会を増やしてきました。

Message from
the Officer in Charge of Finance

資本効率を軸に、
経営の質の変化をリードします

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

▶ 森永乳業 成長への現在地

▶ Message from the President,
Chief Executive Officer

▶ Message from
the Officer in Charge of Finance

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



26/3期を振り返りますと、経営の質の変化に向けて一步を踏み出した1年間だったと感じています。一方で、既存資産の活用や過去の取り組みから学びを得る仕組みづくりなど、課題も多く残されています。成果という意味ではまだ道半ばであり、引き続き“結果に責任を持つ財務本部”として、価値創造や成長につながる意思決定を支えてまいります。

資本効率の観点から、キャッシュアウト計画の機動的な見直し

当社グループは、成長を目指した国内外での投資を背景に、企業価値を拡大させてきた歴史があります。しかし、今後は日本の人口減少見通しなどの環境変化を踏まえ、より厳格な資源配分を行う必要があります。成長の確度が高い投資案件には迅速な意思決定を行う一方で、設備維持や非成長領域への投資は、その必要性や投資効果をこれまで以上に慎重に見極めていく考えです。

当社グループでは、業績の改善に加え、資本効率を意識した経営への転換を進めています。こうした考えのもと、1年目の進捗や環境変化も踏まえ、中期経営計画2025-28で計画している事業投資1,800億円について、うち200億円分のキャッシュアウトの用途を再検討することといたしました。財務規律の維持も勘案しながら、企業価値の最大化につながる配分を重視していきます。

「メリハリ」の加速が不可欠

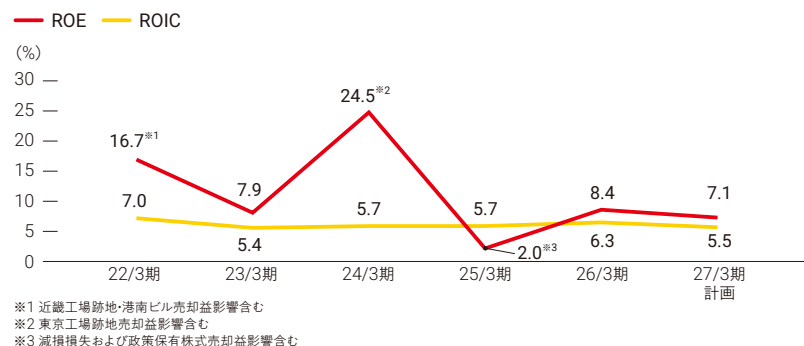
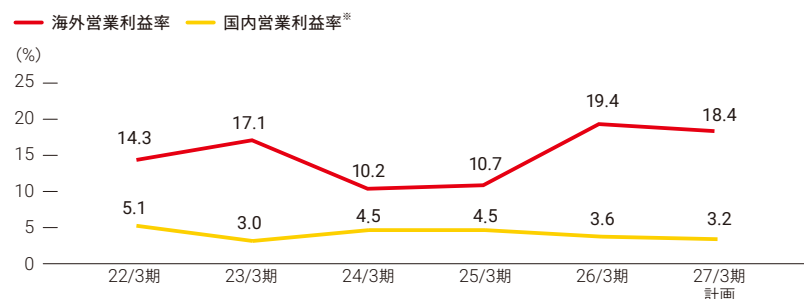
近年は菌体やドイツ・MILEI社を中心とする海外事業の成長が、業績に大きく貢献しています。その一方で、国内事業については売上高営業利益率が4.5%（25/3期）から3.6%（26/3期）に悪化するなど、国内事業の収益構造を変えていくことが大きな課題です。

課題への対応にあたっては、メリハリを加速させていくことはもちろん、新規投資の選別を強化していきます。加えて、すでに保有している固定資産や運転資本に踏み込み、操業度の

Message from the Officer in Charge of Finance

低いラインの継続是非を含め、「やめる判断」も進めていかなければなりません。数字と規律に基づく「メリ」の実行を加速していきます。

一方で、将来を見据えた再編投資は必要です。新設備が安定的に稼働するまで既存設備との重複が生じるほか、資産整理費用や償却費などのコストも先行します。しかし、その先にはコスト競争力の向上や、経営資源の再配分による収益力向上があります。短期的な負担と中長期的な成果の双方を意識しながら、収益性改善に向けた改革を着実に進めてまいります。



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

▶ 森永乳業 成長への現在地

▶ Message from the President, Chief Executive Officer

▶ Message from the Officer in Charge of Finance

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

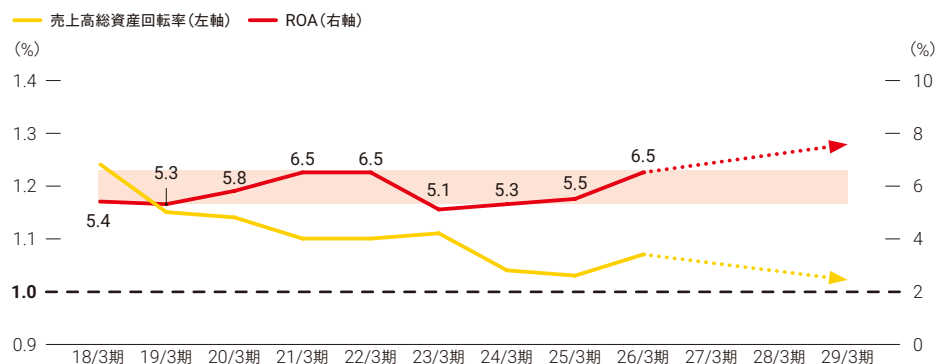
データ・セクション



低下傾向の資産効率、冷静な見極めが必要

資産効率の側面では、売上高総資産回転率やROAが低位で推移している点について、「国内投資が過剰ではないか」とのご意見をいただいております。近年の資産増加については、国内外における成長分野を中心とした投資に加え、将来を見据えた国内事業の再編投資を進めてきたことが影響しています。また、より収益性の高い事業へ経営資源をシフトした結果、海外事業やアイスなど在庫を持つ事業の構成比が高まり、棚卸資産等が増加しています。一方で、在庫や資産の増加を一律に問題視すべきではないとも考えています。重要なのは、成長に必要な資産と効率化すべき資産を見極め、限られた資本をより生産性の高い資産へ振り向けていくことです。加えて、需要予測や生産計画の精度向上にも取り組み、資産の回転率向上につなげていきます。当面は売上高総資産回転率1倍を一つの目安とし、近年の低下傾向は継続させない考えです。また、投下した資本に見合うリターンをしっかりと創出することで、ROAについても着実な改善を目指していきます。

売上高総資産回転率・ROA推移



※ 原則として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。
ただし総資産回転率の算出に用いる売上高のみ、21/3期以前も収益認識に関する会計基準が適用された場合を仮定した数値を使用して作成

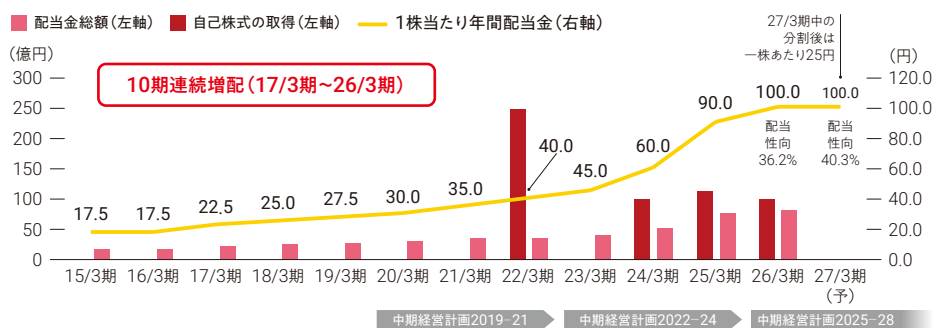
Message from the Officer in Charge of Finance

CF創出力の強化に連動し、さらなる株主還元の強化へ

株主還元では、定量的な基準と、長期にわたり安定的に株主の皆さまと向き合う姿勢、双方を重視しています。近年では配当性向目標を段階的に引き上げ、今回の中期経営計画2025-28では40%としました。また24/3期から26/3期まで、毎年100億円規模の自己株式取得を実施し、取得後は消却を行っています。

27/3期は、期初時点で想定されるリスクを織り込んだ減益予想としておりますが、当社が大切にしている安定的かつ継続的な株主還元の考え方にに基づき、前期と実質同額の配当を予定しています(※2026年6月30日を基準日として普通株式を1株につき4株の割合で分割。分割後の27/3期予想は25円/株)。一方で、持続的な株主還元の原資は事業成長によって生み出されるキャッシュフローです。成長投資と株主還元が競合する局面では、その時々々の環境や企業価値向上への貢献度を踏まえながら判断していきます。資本効率を重視しつつ、両者の最適なバランスを追求してまいります。

- 中期経営計画2019-21 配当性向目標(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、自己株式取得
- 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。
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
※ 2026年7月1日実施の株式分割の影響を考慮しない場合の数値

27/3期は
減益計画も
配当額維持

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

▶ 森永乳業 成長への現在地

▶ Message from the President, Chief Executive Officer

▶ Message from the Officer in Charge of Finance

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



Ⅰステークホルダーと向き合い続ける

投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話から、海外事業の収益構造や成長の持続性、国内事業の構造改革の進捗、資本効率の改善などへの関心が非常に高いと認識しています。中でも海外事業に関する定量情報の開示拡充については、多くのご要請をいただいております。

現状、このご期待に十分にお応えできているとは考えておりません。一方で、開示の充実と事業競争力の維持は両立して考える必要があります。その点も踏まえながら、今後も皆さまの声に真摯に向き合い、より良い開示のあり方を追求してまいります。

海外事業に限らず、投資判断に必要な情報をできる限りお示ししたい。また、当社グループの成長に期待を持っていただきたい。その思いに変わりはありません。そのためには、開示数値の拡充のみならず、その背景や計画の前提となる考え方も含めて丁寧にお伝えし、対話の質を高めていくことが重要だと考えています。

今後に向けては、個別の施策ではなく、経営の質の変化に注目いただきたいと思います。資本の使い方にメリハリが出ているか、選択と集中が進んでいるか、そうした変化こそが企業価値向上につながるものと考えており、ぜひ中長期的な視点でご覧いただきたいと思います。目指す方向性をより分かりやすくお伝えするとともに、その進捗や現在地をお示していくことも重要だと考えています。

Ⅰ殻を破り、特徴のある会社へ進化させる

「資本効率を軸とした経営へ転換し、その成果を示す」ことが、財務担当役員として果たすべき役割のポイントだと認識しています。実現するには、海外事業の成長だけでなく、国内事業の収益性と資産効率の向上が不可欠です。昨年のこのインタビューでも申し上げた「いい意味で森永乳業らしくない」という方向性を、本中期経営計画で掲げた具体的な成果

Message from the Officer in Charge of Finance



として形にしていきたいと思います。

重要なのは、成果を実際の数字でお示しすることです。資産回転率やROIC、キャッシュフローがどのように改善したのか。その結果として企業価値が向上したのか。そうした成果があって初めて、方針や考え方、戦略の妥当性が評価されるものだと考えています。

そのためには、私自身もこれまで以上に踏み込んでいかなければなりません。社内で受け入れられにくい提言であっても、資本効率と企業価値の観点から率直に伝えるだけでなく、実際の意思決定や行動の変化につながるよう働きかけていくつもりです。

成長に必要なところには果敢に資源を投入する一方で、優先順位の低い投資や資産、取り組みには厳しく向き合っておりまいます。そして、結果に責任を持ち、森永乳業グループの企業価値向上に尽力する所存です。

経営の質の変化を一つひとつ着実に積み重ねてまいります。

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

▶ 森永乳業 成長への現在地

▶ Message from the President, Chief Executive Officer

▶ Message from the Officer in Charge of Finance

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



Our Value Journey

Morinaga Milk Group | Integrated Report 2026 17

- P.18 経営理念／コーポレートスローガン／
ウェルビーイングステートメント／行動指針
- P.19 創業からの歩み
- P.21 **特集1** 森永乳業の海外事業
- P.26 **特集2** 知的資本、価値最大化への追求

Chapter 01

Where We Begin

— 森永乳業について —



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

▶ 経営理念／コーポレートスローガン／
ウェルビーイングステートメント／行動指針

▶ 創業からの歩み

▶ **特集1** 森永乳業の海外事業

▶ **特集2** 知的資本、価値最大化への追求

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



理念体系

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

お客さまのかがやく“笑顔”のために、私たちは創業から培ってきた力を活かし、商品としての「乳」だけにこだわらず、独自性のある様々な商品やサービスをお届けしてまいります。それにより、“心とからだの両面からお客さまの健康を支える”とともに、“食のおいしさ・楽しさの提供を通して幸せな生活に貢献する”ことで、笑顔あふれる豊かな社会をつくります。

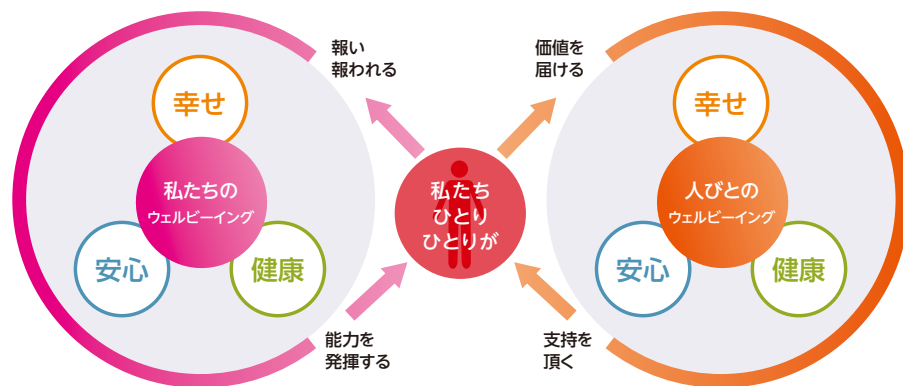
コーポレートスローガン

かがやく“笑顔”のために

私たち森永乳業グループがお客さまにお届けしたい価値である「健康と幸せ」の結果として、社会に提供していきたいものを“笑顔”という言葉で表現しました。「日々の生活や、家族や仲間との団らんを通じて、内面から自然とあふれてくる“笑顔”を生み出していきたい」そんな私たちの想いをかがやく“笑顔”のためにという言葉に込めました。

私たち森永乳業グループが社会の中で果たすべき使命を経営理念に掲げています。世界中の「かがやく“笑顔”のために」、私たちならではの価値提供を追求しています。

ウェルビーイングステートメント



行動指針

私たちの8つの問いかけ

- 1 お客さまに寄り添い感動を共有できていますか
- 2 感謝の気持ちを持っていますか 伝えていますか
- 3 全ての品質に自信が持てますか
- 4 本物の安全・安心を追い続けていますか
- 5 常に挑戦し続けていますか
- 6 「チーム森永」の輪 築いていますか
- 7 今 自分も仲間も生き活きていますか
- 8 夢を語り合い 未来へ一歩踏み出していますか

経営理念の実現を担うのは、紛れもなく森永乳業グループの全社員です。経営理念実現に向けた行動声明／行動指針である「ウェルビーイングステートメント」と「私たちの8つの問いかけ」を全社員が重視し、自律的に行動します。

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

▶ 経営理念／コーポレートスローガン／ウェルビーイングステートメント／行動指針

▶ 創業からの歩み

▶ 特集1 森永乳業の海外事業

▶ 特集2 知的資本、価値最大化への追求

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



創業からの歩み

1917年、日本煉乳株式会社として創業以来、社会環境の変化に先んじて、乳をもとにした商品・サービスを開発し続けてきました。

1917



1917年

日本煉乳株式会社として創業以降、生産拠点を拡大し、練乳・粉乳・市乳事業を確立

練乳事業からの創業



1921年

「森永ドライミルク」発売

1921

1947年

「森永アイスクリーム」発売

戦後の
経済成長期

1949年

第二次創業

1955年

森永ひ素ミルク中毒事件
(現在も恒久救済に向けて取り組んでいます)

ビフィズス菌に注目

1971年

ビフィズス菌入り
発酵乳の商品化成功



1971

グローバル展開の拡大

1972年

合併会社MILEI社(ドイツ)設立*



1972

1976年

ひとくちアイス「ピノ」発売

1976



1978年

「森永ビヒダスヨーグルト」発売



1993年

チルドカップコーヒー
「マウントレーニア カフェラッテ」発売

2025年

神戸工場
アイス・ヨーグルトを
中心とした設備増強



「健康価値」
「おいしさ・楽しさ価値」
の両立へ

中期経営計画2025-28

「Merihari (メリハリ)」

2期目に突入

2026

2014年

森永北陸乳業株式会社
福井工場で菌体の製造開始

2019年

機能性表示食品
「トリプルヨーグルト」発売

※ MILEI社は2012年完全子会社化
(注) 商品画像は発売開始当時のものを掲載(現在発売中のものとは異なります)

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

▶ 経営理念／コーポレートスローガン／
ウェルビーイングステートメント／行動指針

▶ 創業からの歩み

▶ 特集1 森永乳業の海外事業

▶ 特集2 知的資本、価値最大化への追求

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

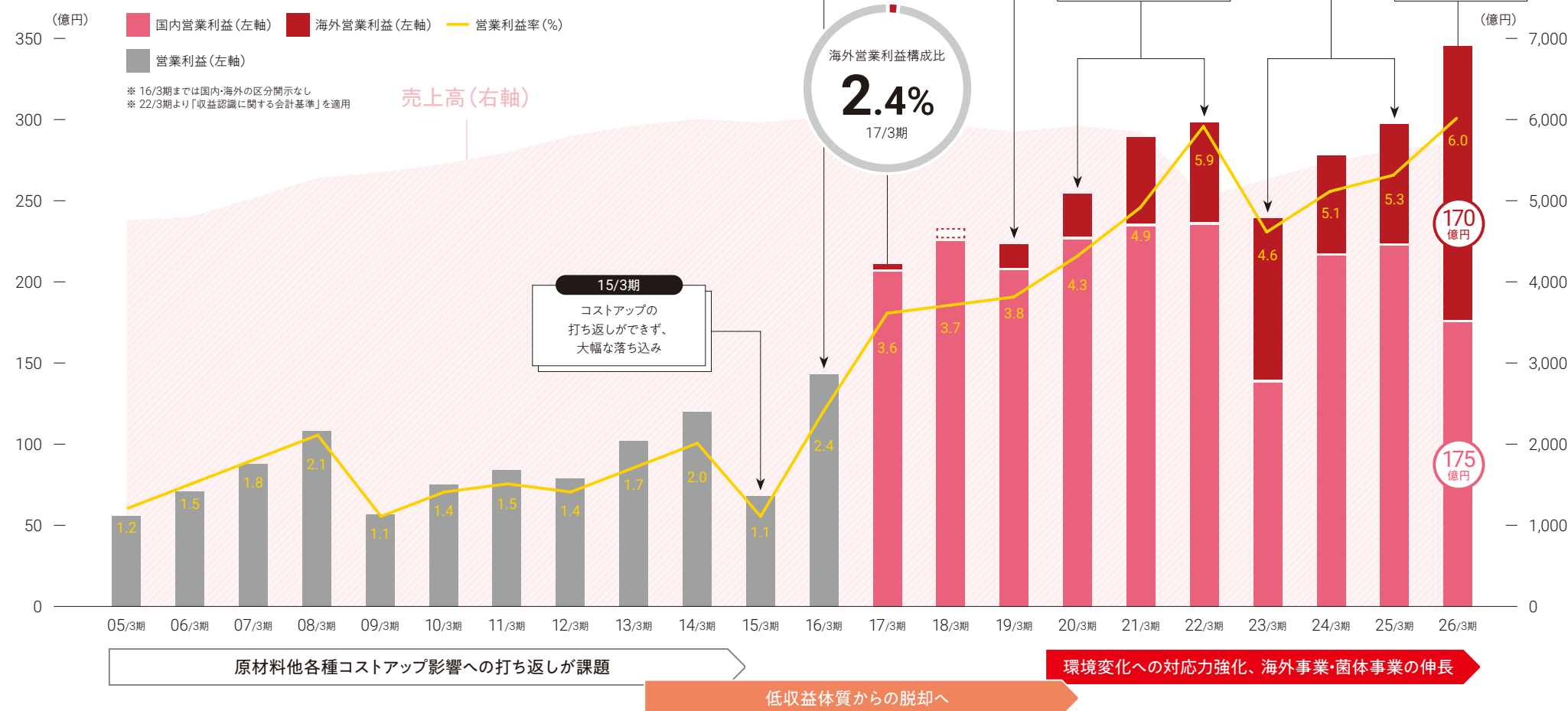
Appendix

データ・セクション



創業からの歩み

2010年代半ば以降、国内事業の構造転換、海外事業や菌体事業の展開拡大などによって低収益体質からの脱却を図り、利益率を大幅に改善してきました。



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

▶ 経営理念／コーポレートスローガン／ウェルビーイングステートメント／行動指針

▶ 創業からの歩み

▶ 特集1 森永乳業の海外事業

▶ 特集2 知的資本、価値最大化への追求

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

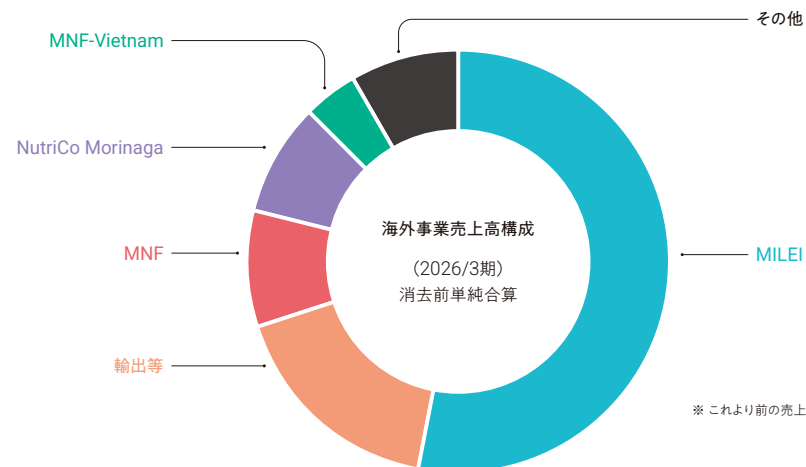
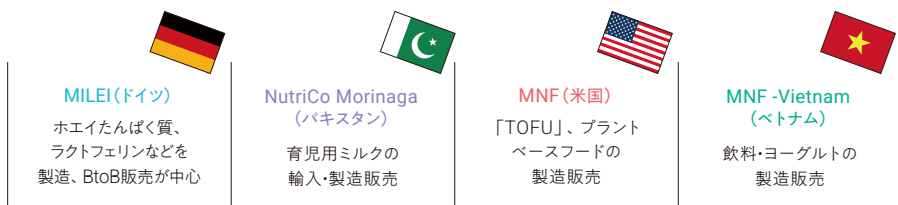
Appendix

データ・セクション

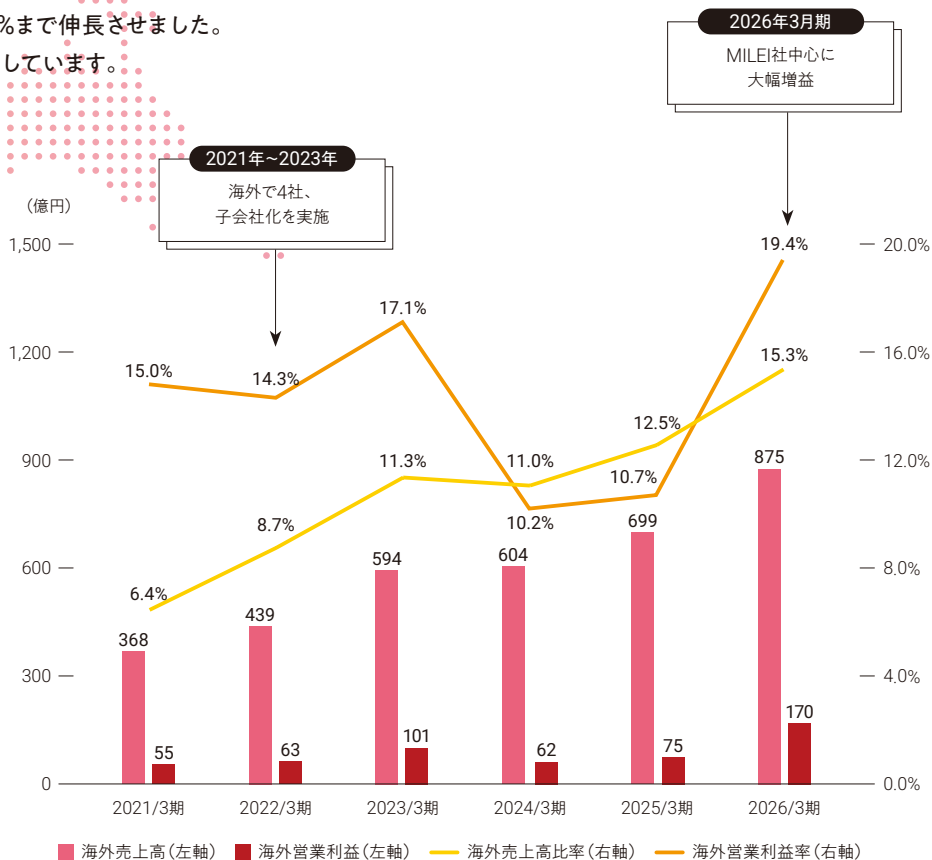


特集1 森永乳業の 海外事業

乳に関する長年の研究実績、製造技術、高い品質力を強みとして、海外展開拡大を目指しています。M&Aなどで規模拡大に挑戦するとともに、海外事業の営業利益率を26/3期には19.4%まで伸長させました。収益力の向上にこだわった戦略を構築・実行しています。



※ これより前の売上高は P77



※ 2025年3月期、海外子会社の減損損失(約201億円)計上
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/library/business.html>

※ 2022/3期より「収益認識に関する会計基準」を適用。2021/3期は同基準を適用した数値に置き換えて算出

CONTENTS

PROLOGUE
プロローグ

Message from Management
経営メッセージ

Chapter 01
森永乳業について

- ▶ 経営理念／コーポレートスローガン／ウェルビーイングステートメント／行動指針
- ▶ 創業からの歩み
- ▶ 特集1 森永乳業の海外事業
- ▶ 特集2 知的資本、価値最大化への追求

Chapter 02
企業価値創造の道のり

Chapter 03
企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04
価値創造を支える基盤

Appendix
データ・セクション



MILEI GmbH ドイツ

ホエイたんぱく質、ラクトフェリンなどの製造・販売

チーズの製造過程で生じるホエイや脱脂乳を活用し、ホエイたんぱく質、ミルクたんぱく質、乳糖、ラクトフェリンなどを製造しています。MILEI社製品は育児用ミルク向けを中心にBtoB販売しています。ラクトフェリン製造量は世界トップシェア※です。

※ Absolute Reports社2025年版調査

機会

- 世界的なたんぱく需要の増大、たんぱく原料の用途拡大
- 健康増進に資する素材の需要拡大

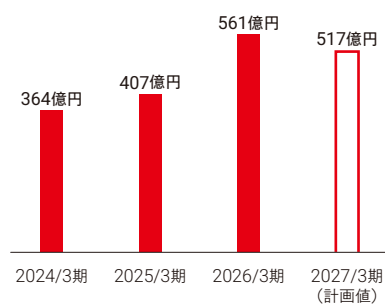
リスク

- 競合他社の展開加速、代替たんぱく拡大による競争激化
- 市場価格の変動

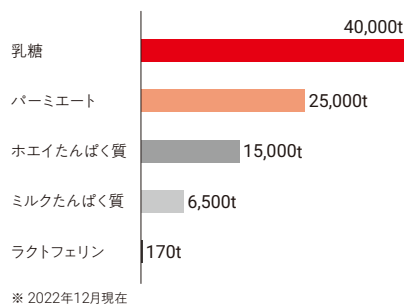
強みと戦略

MILEI社では高い品質や、それを実現する製造管理・品質保証体制を確立しており、グローバル大手育児用ミルクメーカーから高い信頼を得ています。これを強みとして競争優位性を維持、拡大しています。中期経営計画2025-28では「基幹分野>中核領域」に位置づけ、安定的な成長を目指す事業としています。

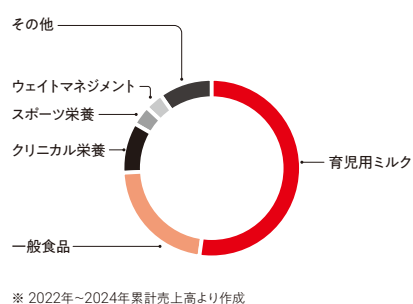
MILEI社の売上高推移



製造能力



アプリケーション別売上高構成比



MILEI GmbH WEBサイト

<https://www.milei.de/>



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
- 2012年 森永乳業の完全子会社化
- 2014年 新工場増設を発表
- 2016年 新工場での段階的な商業生産開始（増設工事は2018年完了）
- 2021年 ラクトフェリンの製造能力増強
- 2022年 乳糖の品質向上のための能力増強

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

▶ 経営理念／コーポレートスローガン／ウェルビーイングステートメント／行動指針

▶ 創業からの歩み

▶ **特集1** 森永乳業の海外事業

▶ **特集2** 知的資本、価値最大化への追求

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



菌体

森永乳業グループの成長ドライバー

ビフィズス菌や乳酸菌などを国内外でBtoB販売しています。海外では主に育児用ミルクやサプリメント向け原料として、国内では主にサプリメント向け原料として、お取引先様に採用いただいています。

機会

- 菌体の腸内フローラに関する世界的な関心の高まり
- グローバル規模での健康志向の高まり

リスク

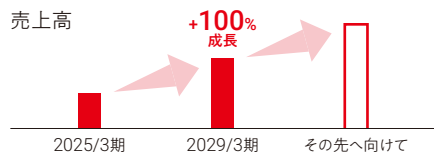
- 地政学的な環境変化
- 競合の新規参入等による競争環境の変化

強みと戦略

長年の研究実績、海外での認証取得など、

「今、おなかになでること。～知的資本、価値最大化への追求～」をご覧ください。 [P.26 ▶](#)

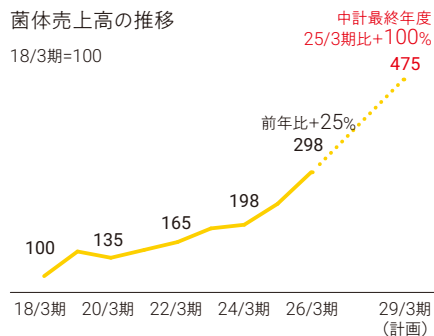
● 成長戦略 (中期経営計画2025-28)



- 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
- Point 2 エビデンスの拡充と菌体開発速度の向上
- Point 3 将来の飛躍に向けた市場探索

※ 国内外あわせた実績、計画をお示ししています

● 菌体の成長率



※ 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
※ 国内外あわせた実績、計画をお示ししています

海外育児用ミルク

長年の知見、先行者優位を活かす

パキスタンを中心に、ベトナム、インドネシア、マレーシアなどで育児用ミルクを展開しています。パキスタンでは1978年に市場参入、2017年に合併企業としてNutriCo Morinagaを設立。同社は2019年にパキスタン現地での製造を開始し、2023年に子会社化しました。

機会

- 出生数増に伴う消費市場の拡大期待
- 経済成長への期待

リスク

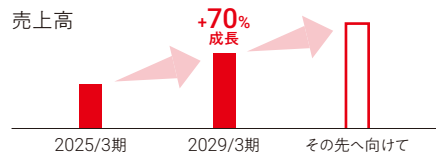
- 政治・経済の不安定化
- エネルギー・インフラ不安

強みと戦略

育児用ミルクは日本で1921年に発売しており、この分野での長い研究、販売実績を有しています。

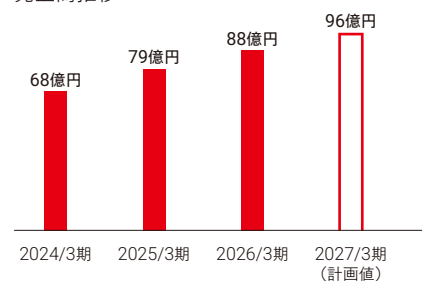
パキスタンにおいても長年の取り組みによってシェアを拡大し、プレゼンスを向上し続けています。長年の知見と先行者優位を強みに、計画達成を目指します。

● 成長戦略 (中期経営計画2025-28)



- Point 1 ターゲット層拡大に向けた製品ラインアップ拡充
- 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
- Point 3 将来の飛躍に向けた種まき

NutriCo Morinaga社 (パキスタン) の売上高推移



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

▶ 経営理念／コーポレートスローガン／ウェルビーイングステートメント／行動指針

▶ 創業からの歩み

▶ 特集1 森永乳業の海外事業

▶ 特集2 知的資本、価値最大化への追求

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



Morinaga Nutritional Foods (MNF) 米国

プラントベースフードを展開



1985年ロサンゼルスに設立。長期保存可能な「TOFU」を全米で販売するとともに、世界各地に輸出をしています。2023年にMNF社が子会社化したTurtle Island Foods (TIF)では、「トーフアーキー (Tofurky)」ブランドなどのプラントベースフードの製造・販売を行っています。

機会

- 植物性たんぱく食品の需要拡大
- グローバル規模での健康志向の高まり

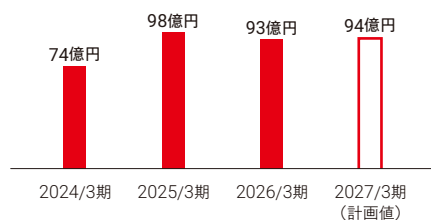
リスク

- 植物性食品に対する興味関心の継続性
- 他社との差別化、競争

現状と戦略

2025年3月期、市場急拡大の反動や、米国経済の急激なインフレ進行などを背景に、TIF社で減損損失を計上しました。中期経営計画2025-28では米国のプラントベースフード事業を「転換領域」に位置づけ、2026年3月期には旧工場棟の閉鎖、生産効率向上により、黒字化に向け、着実に取り組みを推し進めました。引き続き様々な可能性を追求いたします。

MNF社の売上高推移



MNF WEBサイト
<https://www.morinu.com/>



なぜ乳業メーカーが豆腐を？

1977年、森永乳業は牛乳で培った無菌包装技術に応用し、保存料を使用せずに長期保存可能な豆腐の開発に成功しました。当時の米国における健康志向の高まりなどを着実にとらえ、新たなチャレンジとして、米国での豆腐の展開拡大を推し進めました。森永乳業グループはこの他にも菌体なども含めて、乳で培った研究成果の活用、技術の応用などによって、強みを活かすことにこだわり、持続的な成長を目指してきました。

1980年代米国展開のTOFU



Morinaga Nutritional Foods Vietnam (MNFV) ベトナム

飲料・ヨーグルトの製造販売



2021年、M&Aにより100%子会社化しました。ベトナムのハノイ近郊で、森永乳業ブランドの飲料やヨーグルトの製造・販売をしています。またOEM(他社ブランドの委託製造)なども事業の一環としています。

機会

- 人口増、経済成長の見通し
- 品質の高い日本ブランドへの興味・関心

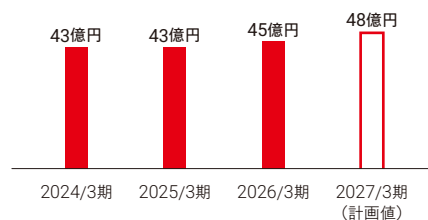
リスク

- 他社との差別化、競争
- 高温多湿な環境における製品の品質維持

現状と戦略

中期経営計画2025-28では「育成・その他分野>育成領域」に位置づけています。25/3期に減損損失を計上した海外子会社のうちの1社ですが、これまでの結果に対する要因を明確に分析した上で、同市場で今後成長できる可能性を見出し、ベトナムが市場として有望であることも踏まえ、挑戦を続けています。

MNFV社の売上高推移



MNFV WEBサイト
<https://morinaga-nf.com.vn/en/>



ベトナム幼稚園・ 小学校給食支援プログラム 「Smiles & Health for Children」

ベトナムにおける子どもたちの健康・栄養改善への貢献を目的として、現地での給食調理設備の建設や環境改善、衛生・栄養指導を行っています。健康・栄養課題の解決によるウェルビーイング向上を目指し、事業を展開する地域社会の持続的な発展に貢献してまいります。



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

▶ 経営理念／コーポレートスローガン／ウェルビーイングステートメント／行動指針

▶ 創業からの歩み

▶ 特集1 森永乳業の海外事業

▶ 特集2 知的資本、価値最大化への追求

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



海外事業に関するQ&A

育児用ミルクですが、
展開エリア選定の理由を
詳しく教えてください。



Answer

経済成長や人口動態の見込み、また競合他社の参入状況など、森永乳業グループのさらなる成長の確度を総合的な観点から精査した上で、現在のエリア戦略を構築しています。なお森永乳業ブランド商品の展開だけでなく、MILEI社製品は育児用ミルク向け原料としてお取引先様に採用され、お取引先様の販売商品として世界各地に広がっています。森永乳業グループ全体で、世界の育児用ミルクにおけるプレゼンスを高めています。

菌体も含め、個社ごとの利益率、
また製品別売上高など、
もう少し定量的に教えてください。



Answer

菌体や、特に海外事業の中でも規模が大きく業績貢献度の高いMILEI社について、情報開示の拡充に関するご要望をいただいております。2026年3月期通期決算説明会の際に回答させていただきましたが、社内で複数回の議論を重ねた結果、現時点ではさらなる開示の拡充については、ビジネス上の影響が出る可能性があるかと判断しております。しかし、資本市場の皆さまからご期待をいただけるよう、今後も検討を続けてまいりますので、ご理解のほど、よろしくお願い申し上げます。

25/3期にBtoC海外子会社4社で
計201億円の減損損失を計上しています。
海外BtoCの成長の可能性をどう考えていますか。



Answer

個社ごとに状況が異なります。うちNutriCo Morinaga社（パキスタン・育児用ミルク）は現地での2022年の夏の大洪水が減損損失の一つの背景にあり、以降の経済回復、また戦略的な商品ラインアップ展開などにより、26/3期売上高は+11%で着地しています。また最も損失の大きかった米国事業は、メリハリ経営のもと、中期経営計画2025-28では「転換領域」に位置づけるなど、個社ごとに様々な今後の可能性を追求しています。

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

▶ 経営理念／コーポレートスローガン／
ウェルビーイングステートメント／行動指針

▶ 創業からの歩み

▶ 特集1 森永乳業の海外事業

▶ 特集2 知的資本、価値最大化への追求

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



特集2 知的資本、価値最大化への追求

I 真面目だからこそその強みがある

武藤 赤ちゃんの腸内研究を通して発見されたヒト由来のビフィズス菌について、当社グループは50年以上研究を続けています。素材が有する高いポテンシャルに気付いたのは、先見の明がある偉大な先輩方です。先輩方の功績、素材自体の良さに支えられている部分はありますが、その後も私たちの研究がお客さまから高い評価をいただき続けている背景を自分なりに分析しますと、真実への追求に強いこだわりを持つ研究者が多い点があげられます。

古田 そうですね、私はビジネスには独自性と充足性が大事だと考えていますが、独自性とは尖った部分、充足性はいかに市場性を持てるか。サイエンスをしっかりとやりたい人でなければ、特にこの独自性の創出は難しいでしょう。

武藤 採用面接に関わる機会がありますが、自分の言葉で自分の研究を落ち着いて語れる人と一緒に仕事がしたいと考えています。いかに自分の研究に価値があるか、これを説明できることは非常に重要です。研究所は特に真面目な風土かもしれません。

古田 「真面目」を言いかえれば、先入観を待たずに研究に向き合える姿勢と感じます。研究所に創造性豊かな人材が多いからこそ、私も大いに刺激を受け自分の独自性を発揮出来ています。まさに多様性確保の重要性を感じます。

今日、おなかでできること。

Focus on

武藤 正達

研究本部 バイオティクス研究所
菌体技術研究室長

2006年当社入社。入社以来一貫してビフィズス菌等の菌体開発、ビフィズス菌数測定法国際標準法の改定などに従事。2025年より現職。

古田 雄一郎

機能素材事業本部
機能素材事業部 マネージャー

獣医学部獣医学科卒業後、1996年当社入社。入社後酪農部での経験を経た後、医療食販売や在宅医療事業などに従事。2010年より機能性素材に携わる。





■課題を明確に次のステージへ

古田 地球の長い歴史において、微生物との共生が生命の進化を支えていると言っても過言ではありません。これから先、私たちの菌体事業は世界でさらに拡大できる可能性があると考えています。さらにその先、宇宙での菌との共生の事も頭に浮かびます。可能性の話ですが、色々考えても菌体事業の未来は明るいと感じます。

武藤 中期経営計画2025-28で菌体事業が「成長領域」に位置づけられたことは象徴なことだと感じます。ビフィズス菌はすでに世界

30カ国以上で採用されており、各国の経済発展なども見据え、さらなる市場開拓の可能性に期待が持てます。

古田 お客様の関心も年々高まっています。ありがたいことに様々な分野のお客様からのご要望で、今では年に約100件、菌体や腸内フローラをテーマに外部セミナー・勉強会での登壇機会をいただいています。この分野で、ある種、食品企業として貴重なポジションを確立できているようにも感じます。

武藤 先行優位のアドバンテージはあります。しかし直近の数カ年、グローバル展開拡大を目指し、各国の法規制、安全基準対応を法務・知財の専門チームと連携しながら、今の当社グループが着実に進めてきたと言えます。私の専門分野である生産技術の側面でも、菌の保存性などの技術力を磨き続けてきた自負はあります。ただ、競合他社も実力を上げている印象です。スピード感をもって高め続けなくてはいけない、そうした緊張感をもってしています。

古田 菌体のBtoB販売ですが、以前はお客様のニーズ先行で発展するケースが多かったように思います。私たちの財産として磨きがかかってきた今、データ活用も通じて、さらに攻めに入れるステージではないかと思っています。大事なのは、良いものしか売れない時代になっていること、組織の新陳代謝を高めることの重要性、研究段階から最終的に利益を出すまでには一定の時間がかかること、これら3点への理解です。スピード感はもちろんのこと、「柔軟に先手を打ち続ける」という発想も鍵になるでしょう。

■私たちが「今日、おなかにできること。」

武藤 菌体事業の成長を引き続き支えるため、研究所には菌体や腸内菌叢に関する理解を深め、その可能性をさらに広げていく役割があると考えています。また、その価値を社会に届けるためには、品質の高い菌体を安定的に供給できる生産技術を磨き続けることも欠かせません。まだ解明されていないことも多い分野だからこそ、長年培ってきた研究基盤を強みに、新たな発見と技術革新を積み重ねながら、菌体の可能性を次のステージへ押し上げていきたいと考えています。

古田 自分の仕事はBtoB部門として、「独自性」の極めて高い研究部門のクオリティーを社会に伝わるよう「翻訳」して発信し、企業として求められる「充足性」を更新し続けることと感じています。研究部門が「方向性」を開拓し事業部門が「戦略」を創造する、そんなハーモニーを奏で続けられたら幸いです。

菌体の可能性を次のステージへ
押し上げていきたい私たちの菌体は
世界でさらに拡大できる

知的資本、価値最大化への追求

今日、おなかでできること。

菌体の成長実現、確かなものにするポイント

ビフィズス菌研究は50年以上

育児用ミルクの開発から赤ちゃんの腸内フローラを研究していく過程で、ビフィズス菌に着目しました。50年以上の研究を積み重ね、ヒトにすむビフィズス菌の論文件数は世界1位*です。

※ ナレッジワイヤ社調べ。2026年1月時点 (PubMed・医中誌WEBにて企業による研究論文数で世界一)

高い研究力・技術力に基づく受賞実績

ビフィズス菌を中心にした菌体の研究力、製品化の技術力などが高く評価され、NutraIngredients-Asia Awards、Vitafoods Innovation Awardsほか国内外の複数のアワードで多数受賞しています。

グローバル規模で戦略的なBtoB展開、お取引先様、専門家からの確かな信頼

アメリカ食品医薬品局の安全基準であるGRASや、中国新食品原料登録などの認証取得の上、ビフィズス菌を中心にグローバル規模でBtoB販売を加速しています。

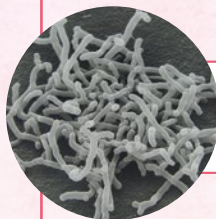
目標設定、お客さまへのお約束

中期経営計画2025-28では、菌体の+100%成長(25/3期比)計画を掲げ、取り組みを進めています。 P35

戦略を実現する基盤の強化

2025年4月に機能素材事業本部を、研究本部内にバイオティクス研究所を新設するなど、菌体の事業展開力強化に向けた組織再編を行いました。

また知的財産の権利化、法令・契約対応も強化し、2025年4月に再編された法務知的財産部には、弁護士や弁理士の有資格者を含む高い専門性を持つ人材が在籍しています。



いろいろな健康課題に森永乳業のビフィズス菌
<https://www.morinagamilk.co.jp/products/brand/b-kin/>



法務知的財産部 メッセージ

当社グループにとって特許・商標・ブランド・ノウハウは、成長領域である菌体事業の競争優位性をさらに高める重要な経営資源です。2025年4月に法務と知的財産の機能を統合し「法務知的財産部」を新設、2026年4月には部内を法務・商標・特許の3グループに再編しました。食品メーカーにおけるブランド価値の重要性に鑑み、商標業務を独立したグループとして組織化し、専門性と推進力を強化しています。あわせて、社外からグローバル実務に精通した専門人材を積極的に登用することで、海外法規制や国際取引への対応力を強化しました。これにより、契約・法規対応から戦略的な特許・商標の権利化・活用までを一体で推進し、模倣・規制不適合等のリスクを抑制しつつ、グローバル事業を機動的に支える体制を確立しています。

特に菌体事業では、研究開発からグローバルなビジネス展開まで各プロセスに伴走することで、ビジネスのスピードと競争力を向上させるとともに、当社グループの独自性を守るための参入障壁の構築にも貢献しています。さらに、海外案件の拡大や取引の迅速化に加え、研究成果の早期事業化と収益機会の拡大にもつながっていきます。今後も、法務・知財機能を事業成長のドライバーとして高度化し、持続的な価値創造の加速を目指します。

片倉 友義

コーポレート戦略本部
法務知的財産副部長

小野 賢一

コーポレート戦略本部
法務知的財産部長

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

▶ 経営理念／コーポレートスローガン／
ウェルビーイングステートメント／行動指針

▶ 創業からの歩み

▶ 特集1 森永乳業の海外事業

▶ 特集2 知的資本、価値最大化への追求

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



Chapter 02

How We Create Value

— 企業価値創造の道のり —

- P.30 価値創造プロセス
- P.31 資本の強化方針、方針別成果
- P.33 中期経営計画2025-28
- P.40 サステナビリティ経営

Our
Value
Journey

Morinaga Milk Group | Integrated Report 2026 29



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

- ▶ 価値創造プロセス
- ▶ 資本の強化方針、方針別成果
- ▶ 中期経営計画2025-28
- ▶ サステナビリティ経営

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



価値創造プロセス

環境分析を踏まえ、ありたい姿を描いた上で価値創造プロセスを策定しています。
増大させた資本はさらなる成長のために再投下することで、社会への価値提供と、
森永乳業グループの持続的な成長の好循環を目指します。



中期経営計画

P.33 ▶

サステナビリティ中長期計画2030

P.40 ▶

コーポレート・ガバナンス

P.66 ▶

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

▶ 価値創造プロセス

▶ 資本の強化方針、方針別成果

▶ 中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



資本の強化方針、方針別成果

森永乳業は資本ごとの強化方針を定め、方針に沿って取り組みを実行しています。資本を増大し、さらなる成長のために再投下するサイクルを推し進めてまいります。

人的資本 ➤ 強化方針 - 研究・海外などの成長分野の増強 - DE&I推進 - 育成投資の強化 ➤ 取り組み、実績 人財戦略 P.51 非財務データ（取り組み実績） P.78	知的資本 ➤ 強化方針 - 健康課題に貢献する素材の開発 - おいしさ技術の進化・深化 - グローバルでの知財・法務機能の強化 ➤ 取り組み、実績 今、おなかにできること。 ー 知的資本、価値最大化への追求 ー P.26	財務資本 ➤ 強化方針 - 資本効率の向上 - キャッシュの持続的創出と配分 ➤ 取り組み、実績 財務担当役員メッセージ P.13 中期経営計画2025-28 P.33
自然資本 ➤ 強化方針 - エネルギー・水資源の利用効率最大化 - 国内外の調達乳資源の価値最大化 - 環境配慮原材料の採用強化と3R推進 ➤ 取り組み、実績 非財務データ（エネルギー、水資源ほか） P.78 ----- 以下ウェブサイトもご覧ください ----- ミルクとウシと酪農のWebメディア「milushi みるし」開設 https://milushi.morinagamilk.co.jp/ 「ビヒダス」シリーズ商品、省サイズ化パッケージに変更 https://www.morinagamilk.co.jp/release/newsentry-4576.html 「マウントレーニア」シリーズ商品、茶色オーバーキャップにリサイクルプラスチック配合 https://www.morinagamilk.co.jp/release/newsentry-4630.html	製造資本 ➤ 強化方針 - 成長と環境関連の設備投資拡大 - 品質保証体制の強化 ➤ 取り組み、実績 - 中期経営計画2025-28においての約束 成長に向けた投資を最優先 P.38 - サステナビリティ中長期計画2030において、「重大品質事故件数」をKPIに 新設（26/3期～）、取り組みを推進（26/3期実績:0件） ----- 以下ウェブサイトもご覧ください ----- 食品安全・品質について https://www.morinagamilk.co.jp/learn_enjoy/quality_safety/	社会関係資本 ➤ 強化方針 - ステークホルダーとの信頼関係構築 - 海外含むコーポレートブランドの強化 ➤ 取り組み、実績 コーポレートブランド強化の取り組み P.32 ----- 以下ウェブサイトもご覧ください ----- ステークホルダーとのコミュニケーション https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/management/ 1975年から続く無料育児相談「エンゼル110番」 https://www.angel110.jp/ お客さま相談室 https://www.morinagamilk.co.jp/customer/ NEXT PAGE

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

- ▶ 価値創造プロセス
- ▶ 資本の強化方針、方針別成果
- ▶ 中期経営計画2025-28
- ▶ サステナビリティ経営

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



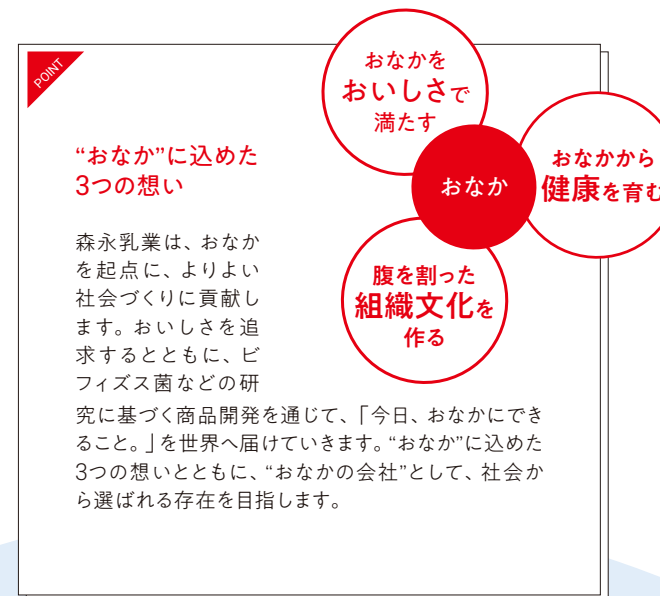
資本の強化方針、方針別成果

社会関係資本

「かがやく“笑顔”のために」を実現するための企業キャッチコピー
「今日、おなかでできること。」を策定（2026年3月公表）

コーポレートコミュニケーションロゴ「Mにっこりマーク」も開発

<https://www.morinagamilk.co.jp/corporate/vision/brand/>



Q なぜこのような取り組みを？

Answer

「認知は高いが、企業イメージが曖昧」という課題

外部調査によって「企業名は知られているが、具体的なイメージが持たれにくい」という課題が明らかになりました。これを受け、お客さまに森永乳業ならではの魅力をより明確にお伝えし、企業の特徴や強みが認識される状態にすることを目的とし、2024年よりコーポレートブランディングの取り組みを強化してきました。この取り組みの一環として、今回のキャッチコピー、Mにっこりマークなどを策定いたしました。

今日、おなかでできること。

社員はどう動いた？

● 社員と家族のウェルビーイング

人的資本経営を重視する当社グループでは、社員の家族が各事業所を見学するイベントを定期的に設けています。本社汐留オフィスでは「家族参観日」を毎年開催しており、職場見学だけでなく、ビフィズス菌について学習する時間や、当社グループ商品の試食イベントを設けるなど、社員と家族のウェルビーイング向上を目指す取り組みを行っています。



● 社会課題解決レシピ提案

厚生労働省推進「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」の一環として、2026年5月、複数社合同で「パパッとおいしく！お手軽&健康レシピ体験inマルト」（福島県いわき市マルトSC平日子店）を開催しました。食塩の過剰摂取といった社会課題への対応として、塩味に依存しない、当社グループならではの「乳」を活用したレシピをお客さまに紹介しました。



● BtoB企業様との共創

「シールド乳酸菌®」と「はびねす乳酸菌®」を通じて、生活者の健康を支えるプロジェクト「“食べる”をもっと健やかに」を2026年4月より開始しました。これは、当社グループのBtoBパートナー企業とともに、シールド乳酸菌®やはびねす乳酸菌®の活用事例、商品開発の背景を語るインタビューなどのリリース配信を通じて企業の想いを可視化し、笑顔を広げていく取り組みです。



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

▶ 価値創造プロセス

▶ 資本の強化方針、方針別成果

▶ 中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



中期経営計画2025-28 全体像と経営指標・進捗

中期経営計画2025-28は「メリハリ」をテーマとし、これまでの全方位思考からの脱却を図ります。各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、資本効率の向上、利益成長の加速を目指します。

● 基本方針

もう1歩先のやりたい姿

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

- ESG重視経営の実践
- 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
- 海外事業の育成
- 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

体制を立て直し

- 栄養・機能性食品事業、海外事業、「健康5領域」拡大
- 機能性素材・菌体の再飛躍
- 外部環境変化への耐性強化（コスト構造改革）
- 10年ビジョンを見据えた成長投資・環境関連投資
- 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
- 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
・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

Morinaga Milk Group | Integrated Report 2026 33

● 策定にあたって重視した考え方

Merihari (メリハリ)

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

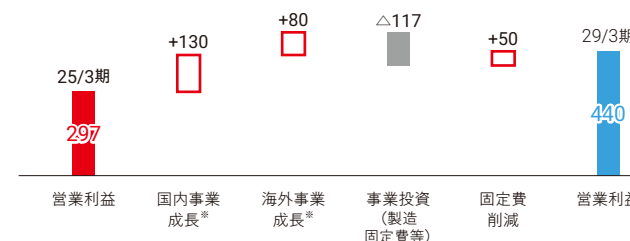
● 経営指標と進捗

(億円)		25/3期 ^{*1} 実績	26/3期実績	29/3期目標
財務	売上高	5,612	5,715	6,300
	営業利益	297	345	440
	売上高営業利益率	5.3%	6.0%	7.0%
	海外売上高比率	12.5%	15.3%	15%
	ROE	2.0%	8.4%	10%
ブレ財務	ROIC	5.7%	6.3%	7.0%
	社員エンゲージメントレーティング	B	B	BBB ^{*2}

※1 25/3期は前中期経営計画期間

※2 31/3期目標「A」

● 営業利益 増減要因(計画)



※ 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

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

▶ 価値創造プロセス

▶ 資本の強化方針、方針別成果

▶ 中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



中期経営計画2025-28 成長戦略

高利益率企業に向けた再注力領域である「成長領域」には、森永乳業グループが特に強みを活かせるヨーグルト、アイス、菌体、海外育児用ミルクを位置付けています。成長領域への資源の集中投下により、利益成長の加速を図ります。

● 事業構成

	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	全体最速を最優先に全社を支ええる領域	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

● 分野別の定量目標と進捗

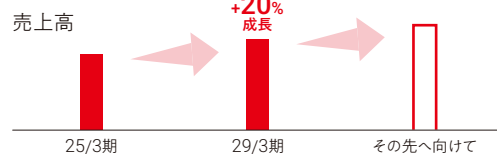
26/3期、成長分野は原料コスト増、償却費増により減益となりましたが、菌体や海外育児用ミルクは増益に寄与しています。カテゴリー別で環境変化を踏まえた取り組みを計画し、目標達成を目指します。

（億円）	売上高				営業利益			
	25/3期実績	26/3期実績	対前年増減率	29/3期目標	25/3期実績	26/3期実績	営業利益率	29/3期目標
成長分野（成長）	1,183	1,245	5.2%	1,550	138	126	10.1%	200
基幹分野（中核・乳業基盤・転換）	3,530	3,650	3.4%	3,750	137	200	5.5%	200
育成・その他分野	899	820	-8.8%	1,000	22	19	2.3%	40
合計	5,612	5,715	1.8%	6,300	297	345	6.0%	440
国内事業（内訳）	4,913	4,840	-1.5%	5,350	222	175	3.6%	290
海外事業（内訳）	699	875	25.1%	950	75	170	19.4%	150

※ 25/3期は前中期経営計画期間

| ヨーグルト |

● 成長戦略



29/3期（25/3期比）



※ ビヒダス+機能性

重点施策

ビヒダスブランドの強化
パルテノブランドの拡大
社会環境の変化への積極的な対応

+2%

26/3期 1年目進捗率

今後に向けた取り組み

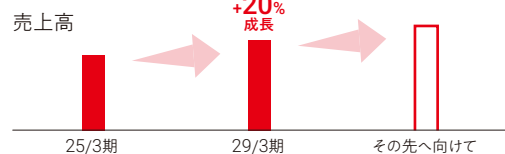
- 「ビヒダス」: 新商品「ビヒダスヨーグルト Wのビフィズス菌」育成、コミュニケーション刷新し展開強化
- 「パルテノ」: 製造体制強化により機会ロス解消へ（26/3期: 製造能力+約50%）、今後も順次能力拡大を計画



中期経営計画2025-28 成長戦略

| アイス |

● 成長戦略



29/3期 (25/3期比)



重点施策

国内トップシェア獲得やアジアへの輸出拡大を視野に入れた取り組み強化

新たな製造技術へのチャレンジ

年間需要獲得と安定供給体制の構築

+3%

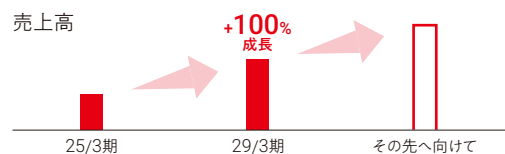
26/3期 1年目進捗率

今後に向けた取り組み

- 製造体制の強化:神戸工場新設備稼働(2025年春:ピノ・MOW、27/3期:PARM・ピノ)、外部委託の活用含めて今後も順次能力拡大を計画
- 新規ブランドの育成:「Variche(バリッチェ)」リニューアル、全国展開

| 菌体 |

● 成長戦略



注力エリア

	中国	日韓等	米国
市場規模 (USドル)	120M	150M	250M
年平均成長率 '23-'28	11.3%	6.8%	2.7%

出展:Giract's Global Probiotic Cultures 2023-2028 Report

重点施策

中国育児用ミルク/サプリメント向けの得意先深耕推進

エビデンスの拡充と菌体開発速度の向上

将来の飛躍に向けた市場探索

+25%

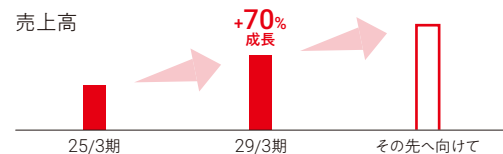
26/3期 1年目進捗率

今後に向けた取り組み

- 市場の広がりとともに26/3期は25%増収。中国市場におけるレシピ登録数増
- 新規市場への参入も含めてインオーガニック成長の検討を加速

| 海外育児用ミルク |

● 成長戦略



注力エリア

	パキスタン	ベトナム	インドネシア
市場参入年	1978年	2010年	1979年
年平均成長率 '23-'28	12.1%	0.8%	1.1%

出展:Euromonitor International

重点施策

ターゲット層拡大に向けた製品ラインアップ拡充

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

将来の飛躍に向けた種まき

+7%

26/3期 1年目進捗率

今後に向けた取り組み

- パキスタンで現地製造を開始した「BF-1」を含めて堅調に推移。ベトナムは市場環境悪化影響もあり不振も取り組み継続
- 既存市場における拡大と合わせ、新規市場への進出を含むインオーガニック成長の検討を加速



中期経営計画2025-28 構造改革

構造改革 商品力／販売力向上に向けた組織再構築

計画 2025年よりマーケティング本部・機能素材事業本部・財務本部を新設し、組織機能の高度化を推進しています。

26/3期進捗 新設部門の取り組みは以下のページでご紹介しています。

マーケティング本部 [P57](#) | 機能素材事業本部 [P26](#) | 財務本部 [P13](#)

構造改革 生産体制再編による生産効率の向上

計画 より効率的な生産体制の構築に向け、紙バックラインの半減(29/3期目標)、生産拠点数の2割減(33/3期目標)を、またこの他、安定的な乳原料確保のための北海道えにわ工場新設(2027年4月稼働予定)、常温・ロングライフの特徴を活かした収益性改善なども含め、生産効率の向上、合理化効果の創出を目指しています。

26/3期進捗 計画に沿って着実に進めており、これまでに発表した生産中止などの主な内容は以下のとおりです。

拠点などの公表済み案件

- 森永北陸乳業(株) 富山工場生産中止(2025年9月末)
- 東北森永乳業(株) 秋田工場生産中止(2026年3月末)
- 広島森永乳業(株) 生産中止(2027年3月末予定)
- 森永乳業販売(株) 吸収合併検討開始
(合併契約承認に関する取締役会決議は2027年3月予定)

設備などの公表済み案件

- 国内紙バックライン計約25%生産中止
(「拠点などの公表済み案件」と一部重複あり)

● 構造改革による合理化計画

業績貢献イメージ

営業利益増減要因
固定費削減で
+50億円※計画

26/3期 27/3期 28/3期 29/3期

※ 中期経営計画2025-28では営業利益440億円を最終年度の目標とし、達成に向けた営業利益増減においては、50億円の固定費削減を計画しています。詳細はP.33をご覧ください。

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

▶ 価値創造プロセス

▶ 資本の強化方針、方針別成果

▶ 中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

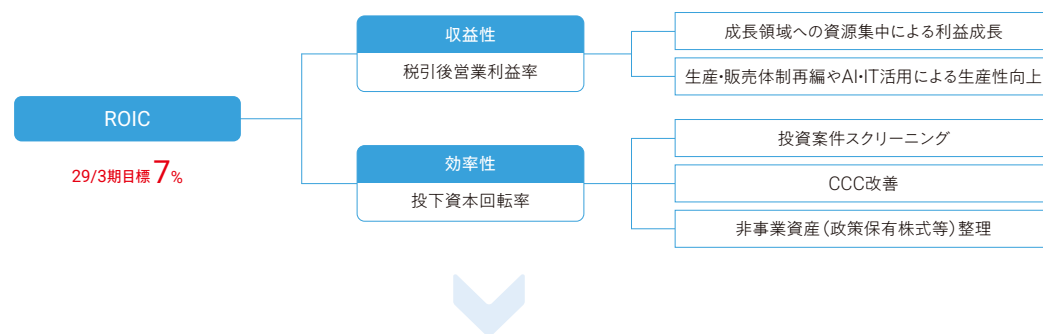
データ・セクション



中期経営計画2025-28 組織風土改革

組織風土改革 資本収益性向上への取組強化

計画 経営指標としてROICを新設し、29/3期目標を7%に設定しています。より一層資本コストへの意識を高め、投資案件のスクリーニング、キャッシュコンバージョンサイクルの改善、非事業資産（政策保有株式等）の整理を推し進めます。



26/3期進捗 26/3期のROICは6.3%となり、前期25/3期の5.7%から上昇しました。引き続き収益性、効率性を重視した取り組みに注力し、目標達成を目指します。

政策保有株式の縮減状況は [P.70](#) で紹介しています。

組織風土改革 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

計画と進捗は [P.51](#) でご紹介しています。

● 社内の対話

全方位思考からの脱却、メリハリ経営の推進にあたり、特に26/3期はこれまで以上に社内の対話を充実させました。計画の周知徹底はもちろんのこと、社長をはじめとする経営層、本部長など、各事業所で社員と対話する時間を今まで以上に積極的に設け、相互理解を深めました。目標達成に向け、森永乳業グループの結束力をより高めることを重視しています。

中期経営計画2025-28

タウンホールミーティング 社員からの主な質問

- 各領域、位置づけの背景を教えてください。
- ROIC7%目標の理由は。
- 株主還元、人的投資、設備投資の優先順位はあるのか。
- 将来的な国内生乳確保と活用の考え方は。
- 社会的意義のある製品で利益率に課題がある場合、どう考えるべきか。
- 報酬体系の今後の考え方は。



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

- ▶ 価値創造プロセス
- ▶ 資本の強化方針、方針別成果
- ▶ 中期経営計画2025-28
- ▶ サステナビリティ経営

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

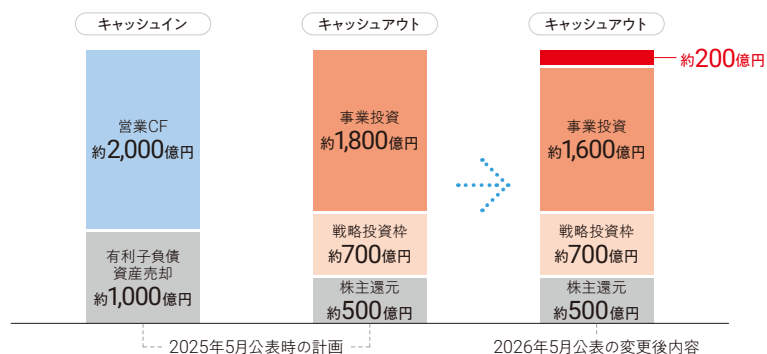
データ・セクション



中期経営計画2025-28 キャッシュアロケーション・還元方針

計画 キャッシュイン・キャッシュアウトの考え方は下図のとおりです。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および株主還元強化による資本コスト低減を図ります。

● キャッシュアロケーション方針



方針1 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た上で投資判断

方針2 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

方針3 株主還元方針

- 配当性向目標40% (30%から引き上げ)
- 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100億円予定 ▶ 26/3期計画どおり実施(取得分は消却)

- 進捗
- NetDER 26/3期 0.33倍
 - 配当性向 26/3期 36.2%
 - 26/3期、100億円を上限とする自己株式取得を実施し、取得分を消却
 - 投資計画の見直し

財務本部を中心にモニタリング、牽制機能を強化し、成長領域以外への投資計画を下表のとおり見直しました(2026年5月公表)。当初計画からの差分となる200億円の使途は再検討いたします。今後も状況に応じた機動的な対応を重視してまいります。

	当初計画	修正計画 (億円)
成長分野 ヨーグルト・アイス・菌体・海外育児用ミルク	500	500
基幹分野 MILE社100億円、北海道にわ工場150億円等を計画	500	350
共通インフラ等 新本社ビルは150億円*と当初よりも微増も全体では抑制	800	750
事業投資計	1,800	1,600
戦略投資 海外M&A、研究投資検討中	700	700
投資合計	2,500	2,300

※ 当中計期間中のみの金額。本件の主なキャッシュアウトは30/3期以降の見込み

中期経営計画2025-28

<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/plan.html>



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/cost.html>





中期経営計画2025-28 Q&A

「大きな特徴を持ち、
利益率の高い企業へ」を
“もう一歩先のありたい姿”と
して掲げています。
大きな特徴とは何ですか。

基本方針 P33

持続的な成長を目指す森永乳業グループは、より長期的
視点に立ち、常に先を見ることを重視しています。中期経営
計画2025-28を通じて私たちの「特徴」をより明らかにし、
これより先の成長戦略を具体化していくことを考えています。

Answer

営業CF^{※1}計画が
4年間で約2,000億円に対し、
初年度の26/3期は
357億円でした。
CCC^{※2}が悪化しているのでは
ないでしょうか。

営業キャッシュフロー計画 P38

Answer

年度別の計画はお示ししていませんが、初年度の営業
CFは、計画に沿って進行中です。一方で、CCCはやや
悪化している状況です。主な要因として乳製品の在庫
増加が挙げられます。生乳の生産量に消費が追いついて
おらず、一部商品在庫が増加傾向にあります。これを受け
国産乳原料への置き換えや、原料の有効活用による
収益性の高い製品の強化など、製販一体での取り組みを
進めてまいります。

※1 キャッシュフロー
※2 キャッシュコンバージョンサイクル

中計2年目、
27/3期の計画について
教えてください。

Answer

中東情勢に伴う影響を△40億円(2026年4月~2026年9月)
織り込むとともに、ドイツ・MILEI社を減収減益計画とし、
全体計画は下表のとおりです。ただしMILEI社は長期的視点
では安定的な成長を考えています。また各種コストアップに
対しても、打ち返しの対応を検討してまいります。

決算説明会資料
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/library/presentation.html>

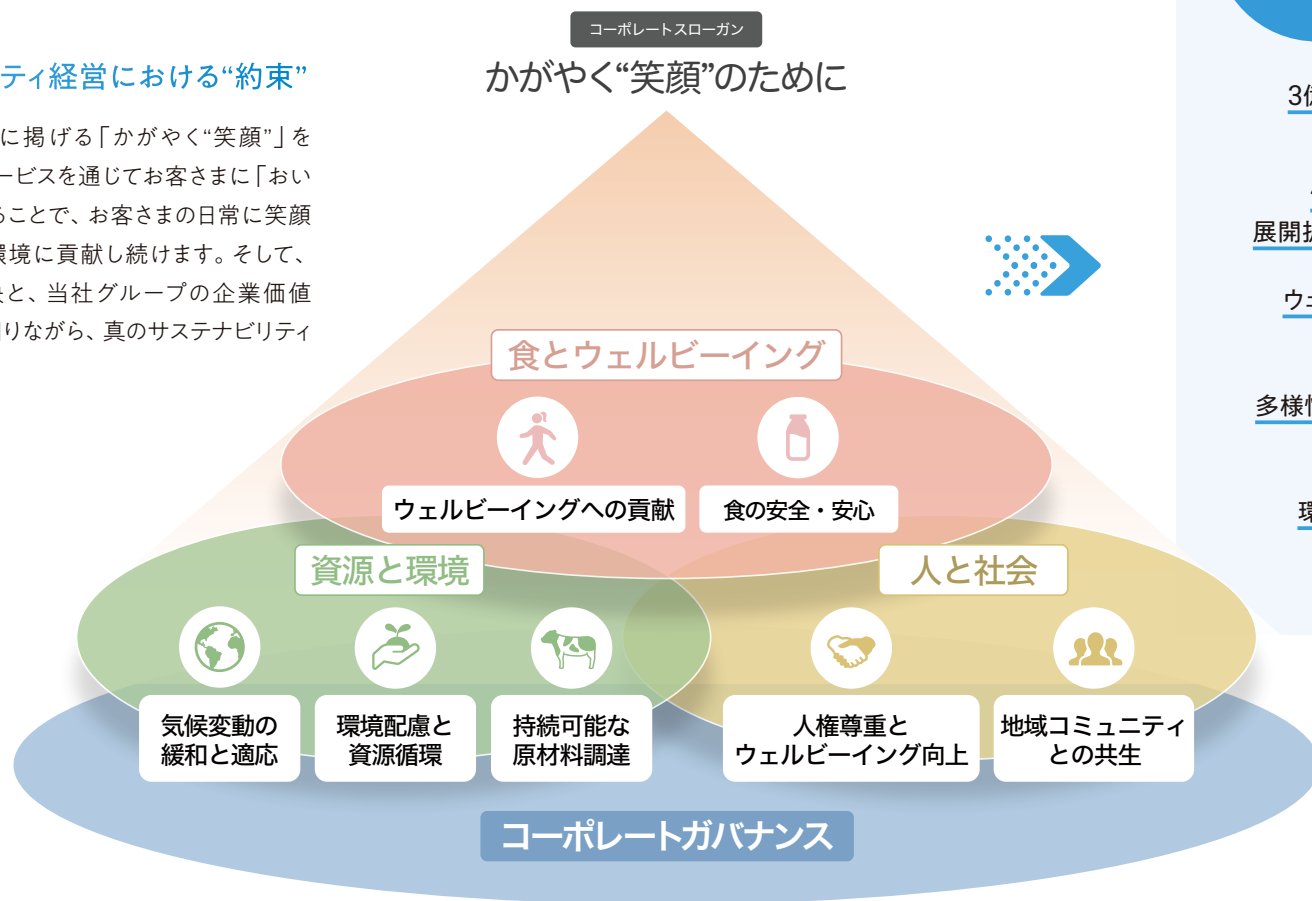
(億円)	26/3期	27/3期通期計画	対前年増減額	対前年増減率
売上高	5,715	5,800	+85	+1.5%
営業利益	345	320	△25	△7.2%
経常利益	371	327	△44	△11.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	226	200	△26	△11.5%

サステナビリティ経営

27/3期より、実効性の強化と事業戦略との一層の連動を図り、中期経営計画2025-28の最終年度(29/3期)に合わせたサステナビリティ中長期計画2030のKPI計画値を新設しました。事業とサステナビリティを一体的に推進し、森永乳業グループ10年ビジョンの実現に向けてサステナビリティ経営の高度化を加速してまいります。

私たちのサステナビリティ経営における“約束”

コーポレートスローガンに掲げる「かがやく“笑顔”」を創造し続けるため、商品・サービスを通じてお客さまに「おいしさ」と「健康」をお届けすることで、お客さまの日常に笑顔をもたらし、豊かな社会と環境に貢献し続けます。そして、社会課題・環境課題の解決と、当社グループの企業価値向上・持続的成長の両立を図りながら、真のサステナビリティ経営を目指します。



私たちが創出したい

社会価値

経済価値

3億人の健康への貢献

P.46

健康5領域商品の
展開拡大による健康サポート

ウェルビーイングによる
生産性の向上

多様性あふれる企業づくり、
優秀な人財確保

環境負荷低減による
将来資本の増大

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

- ▶ 価値創造プロセス
- ▶ 資本の強化方針、方針別成果
- ▶ 中期経営計画2025-28
- ▶ サステナビリティ経営

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



サステナビリティ経営

中期経営計画とサステナビリティに関する計画が別立てです。
サステナビリティ経営は本業とは別の扱い、ということでしょうか。

Answer

そうではありません。森永乳業グループ10年ビジョン実現は両計画の連動により目指しており、どちらも欠かせません。計画の主管部署も分けており、それぞれの専門性発揮、環境変化への柔軟かつスピーディーな対応を可能とする体制を整えています。2026年には「真のサステナビリティ経営」に向けて、より事業戦略との結びつきを高める組織変更などを行いました。

森永乳業
サステナビリティ経営の
進化、発展

外部環境変化

CSR経営

- CSR委員会、CSR推進部の発足（2016年）
- 創業100周年に伴い、「かがやく笑顔のために」を含む新理念体系を策定・公表（2017年）

CSR経営からサステナビリティ経営へ (2021年)

- CSR委員会をサステナビリティ委員会に改称
- サステナビリティ本部新設
- 事業所サステナビリティ推進体制構築
- TCFD提言賛同表明

サステナビリティ経営の加速 (2022年～2025年)

- サステナビリティ中長期計画2030公表（2022年）
- マテリアリティ公表（2022年）
- ウェルビーイングステートメント公表（2023年）
- 役員報酬評価指標にESG外部指標（FTSE、MSCI）追加決定（2023年）
- 環境課題のKPIをグローバル連結子会社に範囲拡大（2025年）

真のサステナビリティ経営へ (2026年～)

- サステナビリティ本部の発展的解散、コーポレート戦略本部への統合
- サステナビリティ中長期計画2030において、29/3期（中期経営計画2025-28最終年度）目標を新設

- PRI（責任投資原則）提唱（2006年）
- パリ協定採択（2015年）
- SDGs（持続可能な開発目標）採択（2015年）

- 「経済財政運営と改革の基本方針2021」（日本）において、政府の各種の基本計画にウェルビーイングのKPI設定を決定（2021年）

- 有価証券報告書等で「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄が新設（2023年）

- SSB基準の段階的な義務化
- 新たな国際目標（SWGsなど）の検討

中期経営計画
2025-28

サステナビリティ
中長期計画2030

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

ROE
10%以上

海外売上高比率
15%以上

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

▶ 価値創造プロセス

▶ 資本の強化方針、方針別成果

▶ 中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



サステナビリティ経営

社会課題、環境課題に対する 森永乳業の考え方とマテリアリティは？

① 課題一覧の整理

- 国際フレームワーク[※]や国連の持続可能な開発目標 (SDGs) をもとに、検討対象とすべき課題を整理
- ※ 参考にしたフレームワーク: GRIスタンダード, SASB, ISO26000

② リスクと機会の整理

- 課題に関して詳細情報や他社の先行事例を参考に、各課題が自社に及ぼすリスクや、対応することでもたらされる機会を整理
- 各リスクと機会が事業に与える影響の度合いについて議論し、認識合わせを実施

③ 自社視点での課題評価

- 事業継続上の必要性や取り組むことでの目指す姿の実現可能性を考慮し、課題に対する優先度評価を実施
- 評価理由や意見を整理し、自社視点の課題評価を最終化

④ ステークホルダー視点での課題評価

- 投資家、消費者、NGO、政府など複数のステークホルダーの動向を調査
- 調査結果から課題に対する優先度評価を実施

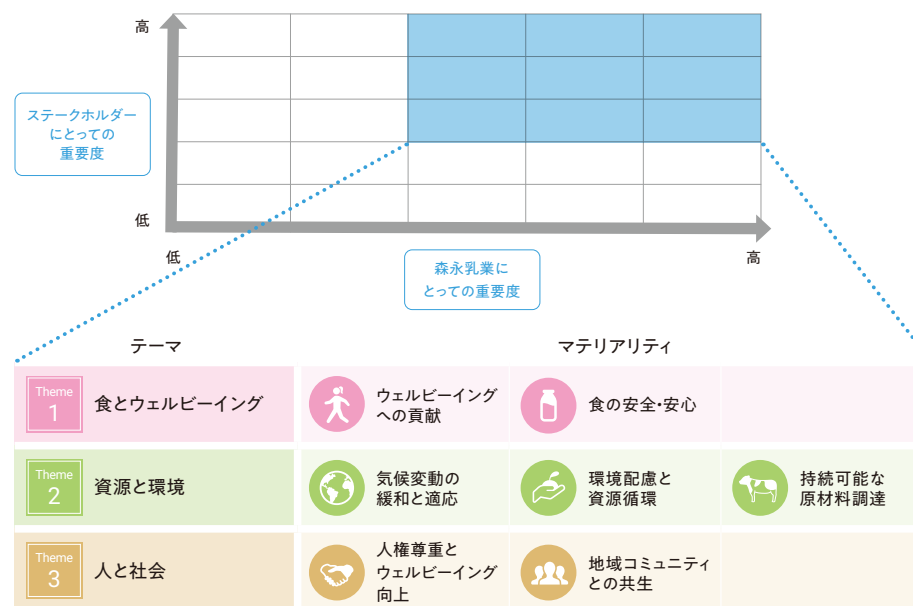
⑤ マテリアリティマトリクスの整理

- 自社視点およびステークホルダー視点での課題評価から、特に重要度の高いマテリアリティを特定
- マテリアリティを3つの軸に沿って分類し構造を整理



Answer

経営・事業に与えるリスクや機会の分析、ステークホルダー視点での優先度評価を通じて特定した7つのマテリアリティと、それを包括する3つのテーマ「食とウェルビーイング」「資源と環境」「人と社会」を軸に取り組みを推進しています。外部・内部環境の変化を踏まえ、定期的に取り組み内容の見直しや範囲の拡大を行い、社会・環境課題への対応を強化しています。



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

- ▶ 価値創造プロセス
- ▶ 資本の強化方針、方針別成果
- ▶ 中期経営計画2025-28
- ▶ サステナビリティ経営

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



サステナビリティ経営

Answer

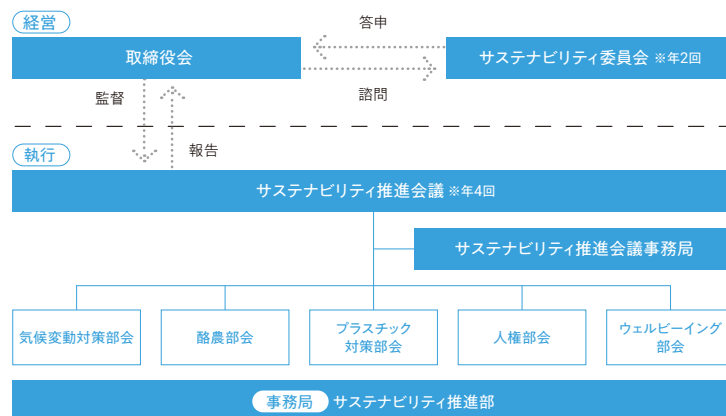
マテリアリティ別でKPIを設定し、具体的な取り組みを計画・実施しています。**R44** ▶例えば健康5領域商品の拡大は社会課題の解決と収益力向上に寄与します。人権への取り組みにおいては、仮に取り組まない場合、必要な原材料や資材調達の停止、ステークホルダーからの信頼低下などによる売上減少が想定されます。社員エンゲージメントレーティングについては各種非財務資本の財務影響を検証するプロジェクトを行い、PBRとの相関が確認されました。マテリアリティへの取り組みは全て企業価値向上に資するものです。

推進、管理・監督において強固な体制は構築していますか。



Answer

経営・執行の両面から推進・監督を行う体制を構築しています。26/3期に体制を見直し、経営層が中長期戦略を議論するサステナビリティ委員会と、実行を担うサステナビリティ推進会議に分割することで、監督機能と実効性を強化しました。取締役会が委員会および推進会議の双方と連携し、透明性と実効性の向上を図っています。

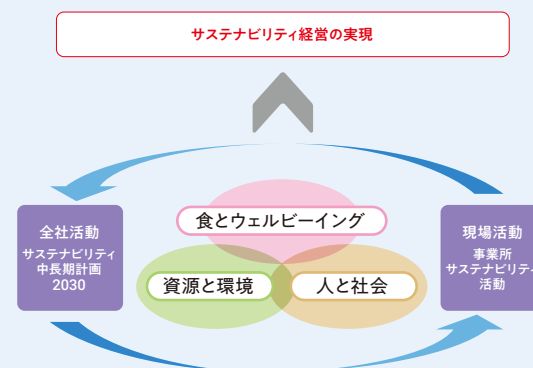


マテリアリティへの取り組みと財務影響に対する考え方を教えてください。



事業所サステナビリティ活動

サステナビリティ経営の実現に向けて、サステナビリティ中長期計画2030達成に向けた全社活動だけでなく、事業所ならではのサステナビリティ活動も行っています。事業所サステナビリティ活動では、地域との共生を目指した取り組み(地域の清掃活動など)を通して、社員一人ひとりの「サステナビリティの自分事化」が育まれています。



セミナー

「あの会社のサステナを知ろう!!」

25/3期より、他社のサステナビリティ担当者をお招きした社内セミナーを年に約6回、定期的で開催しています。他社の方針や活動事例・ノウハウだけでなく、「脱炭素」「DE&I」などのテーマ特化型でも企画・開催するなど、より実践的な知見を得られる場へと進化させ続けています。

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

▶ 価値創造プロセス

▶ 資本の強化方針、方針別成果

▶ 中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



サステナビリティ中長期計画2030の進捗

Theme 1 食とウェルビーイング						
マテリアリティ	モニタリング指標	26/3期実績	進捗評価	29/3期目標	31/3期目標	
 ウェルビーイングへの貢献	健康課題に配慮した商品の売上高（22/3期比） ^{*1}	1.3倍	◎	1.5倍	1.7倍	
	健康増進・食育活動への参加人数（22/3期～31/3期）	26/3期:約18万3千人 延べ人数:約62万6千人	○	延べ100万人	延べ100万人	
	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つながる研究開発の推進	研究成果公表数 累計713件 (23/3期以降) ●これまでに報告されている最低有効用量のわずか1/4量500mgのラクチュロース摂取が大腸内のビフィズス菌を増やすことを確認 科学雑誌「Functional Foods in Health and Disease」掲載 ●食品成分として世界初 ^{*2} ラクトフェリンが「のど」に存在する免疫細胞のリーダー「プラスマサイトイド樹状細胞」を活性化することを確認 科学雑誌「International Journal of Molecular Sciences」掲載	—	—	—	
	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 ^{*3} ）	14.8%	△	23%	25%	
	自社のおいしさ・楽しさ商品提供イメージ向上（コーポレートブランドイメージ調査 ^{*3} ）	22.2%	△	28%	30%	
 食の安全・安心	グループ全生産拠点でのFSSC22000などGFSI認証規格の取得 ^{*4}	100%	◎	100%	100%	
	重大品質事故 [*] 件数 [*] 重大品質事故の定義:法令違反による回収および表示ミスや品質不良による自主回収を行った案件	0件	◎	0件	0件	

Theme 2 資源と環境						
マテリアリティ	モニタリング指標	26/3期実績	進捗評価	29/3期目標	31/3期目標	
 気候変動の緩和と適応	Scope1+2 CO ₂ 排出量削減率（14/3期比）	41.7%	◎	38.6%以上	50%以上	
	Scope3 GHG排出量削減率（21/3期比）	12.0%	◎	7.5%以上 ^{*5}	10%以上	
	気候変動に対するBCP策定拠点率 [*] [*] BCPを策定する必要がある拠点のうち、適応ができている拠点の割合	100% ^{*6}	◎	100%	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%	◎	100%	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）	26.5%	◎	24%以上	25%以上	
	産業廃棄物の再資源化率（ゼロエミッションの達成）	97.7%	◎	98%	ゼロエミッションの達成	
	水資源使用量の削減率（14/3期比）	11.0%	◎	13%以上 ^{*5}	15%以上	
	主要ブランドでの環境配慮設計の適用率	96.4%	○	99%	100%	

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

▶ 価値創造プロセス

▶ 資本の強化方針、方針別成果

▶ 中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



サステナビリティ中長期計画2030の進捗

マテリアリティ	モニタリング指標	26/3期実績	進捗評価	29/3期目標	31/3期目標
	RSPO マスバランス認証への切替率	83.0%	△ ^{*7}	100%	100% (29/3期まで)
	FSC認証等環境配慮紙使用割合	99.7%	◎	98%	100%
	原材料サプライヤーへの支援拡大	41.5%	○	76%	サプライヤー支援ツール導入率100%
	酪農乳業の価値向上のための取り組み数の増加	延べ223件	○	390件	500件

Theme 3 人と社会					
マテリアリティ	モニタリング指標	26/3期実績	進捗評価	29/3期目標	31/3期目標
	サプライチェーン全体での人権尊重の取り組み*の継続実施 * 人権ポリシーの遵守、人権デューデリジェンスの実施、 グリーンバンスメカニズムの構築	人権インパクトアセスメントの継続的な実施 (海外サプライヤー1件、国内サプライヤー1件) グリーンバンスメカニズム構築	◎	継続遵守	継続遵守
	女性管理職比率	9.0%	○	15%以上	20%以上
	男性育休取得率	104.1%	◎	100%	100%
	ホワイト500を目指した健康経営®の取り組み強化 (福利厚生施策、セミナー実施) * 健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です	森永乳業：健康経営優良法人継続取得 国内連結子会社：横浜森永乳業にて健康経営優良法人 (中小規模法人部門) 継続取得	◎	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の推進	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
	重大労働災害発生日数	0件	◎	0件	0件(継続)
	社員エンゲージメントレーティング	B	○	BBB	A
	人材育成に向けた研修投資額	4.5万円/人/年	○	4.8万円/人/年	5万円/人/年
	各事業所での地域活動への参加人数(22/3期～31/3期)	26/3期：約6万4千人 延べ人数：約12万9千人	◎	延べ8万人	延べ10万人
	地域活動を実施するグループ全体の事業所の割合	100%(国内)	◎	グループ内100%	グループ内100%

【進捗評価】◎:計画を上回って進捗／○:概ね計画どおり進捗／△:計画に対して遅れ(目標を設定していない項目は「―」を表示)

※1 公式ウェブサイト内Topics「健康課題に配慮した商品設計」に記載の健康強化マップ内各領域に含まれる商品の売上高
https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/food_and_well-being/
※2 ナレッジワイヤ社調べ。2026年3月16日時点で医中誌WEB、PubMedの文献調査において、食品成分による「のど」のプラズマサイトイド樹状細胞の活性化を報告した唯一の論文のため、「世界初」としています
※3 当社が実施する消費者調査
※4 当社得意先からの委託を受け、かつ当該得意先指定の特別な品質管理システムを適用する生産拠点は適用外
※5 バウンダリ拡大に伴う算定方法の見直しにより、2026年5月公表内容から変更
※6 森永乳業(株)国内直系生産拠点のみ。今後、国内外連結子会社の気候変動BCP策定を行う計画
※7 原料単位でRSPOマスバランス認証原料への切り替えを進めており、26/3期は対象原料の切り替えが限定的だったため評価を△としています

CONTENTS

PROLOGUE
プロローグ

Message from Management
経営メッセージ

Chapter 01
森永乳業について

Chapter 02
企業価値創造の道のり

- ▶ 価値創造プロセス
- ▶ 資本の強化方針、方針別成果
- ▶ 中期経営計画2025-28
- ▶ サステナビリティ経営

Chapter 03
企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04
価値創造を支える基盤

Appendix
データ・セクション



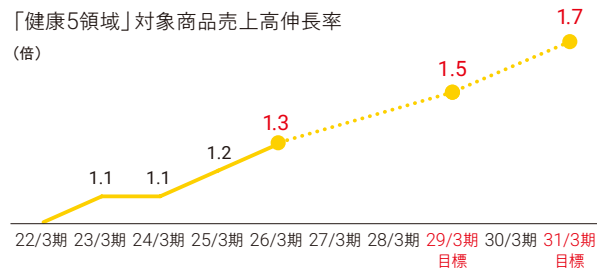


サステナビリティ中長期計画2030 食とウェルビーイング

取り組み事例



「健康5領域」対象商品売上高伸長率
(倍)



1. ウェルビーイングへの貢献

長年培った森永乳業グループならではの知見・技術を活かし、健やかな成長、健康寿命の延伸に貢献します。そして、家族や友人と楽しめるおいしさを追求し、ライフステージや食嗜好に寄り添った商品を提供することで、あらゆる世代のウェルビーイング向上を目指します。

● 健康5領域の拡大

健康5領域を定義し、KPIを設定した上で対象商品の拡大を推進しています。目標に対して着実な進捗にあり、引き続き健康課題解決に貢献する商品・サービスの提供に取り組んでまいります。

● 研究開発の推進

ヒトにすむビフィズス菌の研究論文数世界1位^{※1}、ラクトフェリン論文発表数民間企業で世界1位^{※2}など、当社グループの長年の研究実績は競争優位の源泉です。研究開発の詳細は以下をご覧ください。

森永乳業の研究開発
https://www.morinagamilk.co.jp/learn_enjoy/research/

※1 (株)ナレッジワイヤ調べ、2026年1月時点 (PubMed-医中誌WEBにて企業による研究論文数で世界一)

※2 Elsevier社が提供するデータベース「SCOPUS」にて「lactoferrin」で検索 (2026年3月16日時点)

2. 食の安全・安心

品質ポリシーに基づき、食の安全・安心を何よりも重視しています。品質保証委員会を中心に、品質管理基準ならびに運用状況の確認と、品質重要課題の戦略的な解決を行い、その内容は取締役会へ報告しています。また、フードサプライチェーン全体で統一した品質ルールを運用し、組織的な品質管理を徹底しています。2026年1月には富士工場が従来のGMP認証に加えてFSSC22000認証を取得し、グループ全生産拠点におけるFSSC22000認証は100%の状況です。今後も高い水準の品質確保を徹底してまいります。

Q 創出価値で掲げた「3億人[※]の健康への貢献」。
定量性を重視した背景は？

Answer

数値化によって社内の推進力を高め、大きな絵を描きながら計画的に推進するためです。2026年3月末時点で約1億人に到達しましたが、引き続き社会価値、経済価値創出に向け、森永乳業ならではの「食とウェルビーイング」の取り組みを追求してまいります。

※ 世界中の人々の健康に貢献する商品の2021年度～2030年度の対象商品のお届け見込み人数、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



サステナビリティ中長期計画2030 資源と環境

取り組み事例

1. 気候変動の緩和と適応

当社グループの商品は、乳をはじめ、コーヒー豆、茶葉、アロエなど、自然の恵みである農産物を原材料としています。農産物を育んできた自然に感謝し、自然環境を守り続けるため、気候変動に影響する自社およびサプライチェーンの温室効果ガス排出を最小限にするなど、気候変動の緩和と適応への対応を進めています。

● TCFD提言に基づく情報開示

26/3期、TCFD提言に基づく情報開示を更新しました。主に、1.5℃・4℃シナリオ分析、2030年・2050年を見据えた影響評価を中心に更新しています。更新にあたっては、炭素税の導入や原材料調達コストの上昇などのリスク、平均気温上昇に関わる健康課題への貢献などの機会も整理し、ICPの見直し・活用やサプライヤー支援など、各項目ごとに対応方針を策定し、方針に基づく取り組みを推進しています。

TCFDへの取り組み
https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/resources_and_the_environment/tcfid/

TNFDへの取り組み
https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/resources_and_the_environment/tnfd/

カーボンニュートラルロードマップ2050
(CO₂をはじめとするGHG削減の戦略と取り組み)
https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/resources_and_the_environment/#accordion-1-heading-1

TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス	中長期の方向性を議論する「サステナビリティ委員会」(委員長:筆頭社外取締役)、実施策の推進を議論する「サステナビリティ推進会議」(議長:社長)の会議体を設定し、サステナビリティ推進会議の下部組織として「気候変動対策部会」を設置。
戦略	1.5℃・4℃シナリオ分析の手法を採用し、2030年・2050年をマイルストーンにシナリオを定義。シナリオ分析を通じて、気候変動関連の事業リスクと機会について財務影響を相対的に評価し、重要課題を特定。影響度ならびに発生可能性の2軸で評価、整理。
リスク管理	各リスクの財務的影響を「影響度」として定義し、事象の「発生可能性」も考慮した2軸での評価手法を採用。
指標と目標	カーボンニュートラルに向けた指標と目標をサステナビリティ中長期計画2030などで設定、取り組みを推進。

TCFD分析結果

	最重要課題	重要課題	課題	リスク	機会
大				炭素税の導入	
中	顧客・投資家の評判変化	異常気象の激甚化 プラスチック・リサイクル 規制の施行		原材料調達コストの上昇 (生乳・コーヒー豆・カカオ) 平均気温上昇に関わる 健康課題への貢献	
小		低炭素技術の進展 夏季流行食中毒の 健康リスク緩和		外出控えによるEC事業の 需要増加 顧客・投資家の評判変化	
	1~2	3	4~5		

2. 環境配慮と資源循環

原材料の調達から消費・廃棄に至るまでの全過程で環境負荷の最小化に努めています。自然由来の原材料を基盤とする事業特性を踏まえ、食品ロス・廃棄物の削減、水資源の効率

利用、環境に配慮した容器の設計、生物多様性への配慮に
取り組み、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現を
目指しています。

● プラスチック削減

2025年9月、「ビヒダス プレーンヨーグルト」「ビヒダス
プレーンヨーグルト脂肪ゼロ」を内容量はそのままに、省サイズ
化し、プラスチック使用量を従来品比16%以上削減しました。
今後もプラスチック容器の特性も重視しながら、環境に配慮
した戦略的な容器包装の採用・改良に取り組んでまいります。

● 水資源保全の取り組み

水は事業の基盤を支える重要な経営資源と捉え、水資源
保全に取り組んでいます。当社佐呂間工場が立地する
北海道常呂郡佐呂間町は、酪農や水産加工業など水を必要
とする産業が盛んであり、水資源の安定的保全と持続的利用
が重要な地域です。こうした背景から、2025年3月に佐呂
間工場と同町は「水資源の確保に関する連携協定」を締結
し、水使用量削減や排水処理の高度化を進めてきました。
2026年には、水を「使う」だけでなくその源を守り育てる
水源涵養の取り組みとして同町の植樹活動に参画し、6月
に「佐呂間町植樹祭」を共催しました。今後も事業所を拠点
とした流域全体での水資源保全と地域共生を推進してまい
ります。



サステナビリティ中長期計画2030 資源と環境

取り組み事例

3. 持続可能な原材料調達

私たちの商品の原材料の多くは、乳をはじめとする自然の恵みである農産物に支えられています。近年の気候危機により農産物も多大な影響を受けており、原材料の安定的・持続的な調達には、酪農家との連携や乳業界全体での協働も含むサプライチェーン全体での取り組みが必要と認識しています。サプライチェーンに影響する環境課題・社会課題の解決に努め、サプライヤーの課題解決の継続支援も行いながら、持続可能なサプライチェーンの実現を目指します。

● 酪農部会

26/3期より、持続可能な酪農の実現を目指す分科会として、酪農部会を新設しました。お客さまに安全でおいしく健康に寄与する牛乳・乳製品を将来にわたり安定的にお届けするため、「乳原料不足」と「乳需要の減退」につながるバリューチェーン全体のリスク要因を分析しました(右図)。

その結果、多様な影響要因を認識するとともに、「生産者数の減少」と「温室効果ガス(GHG)排出削減への対応」を重要な課題として整理しました。この分析結果を踏まえ、生産者である酪農家との対話を進めるとともに、酪農家ごとのGHG排出量の把握や、ふん尿処理技術の高度化に向けた研究を進めています。

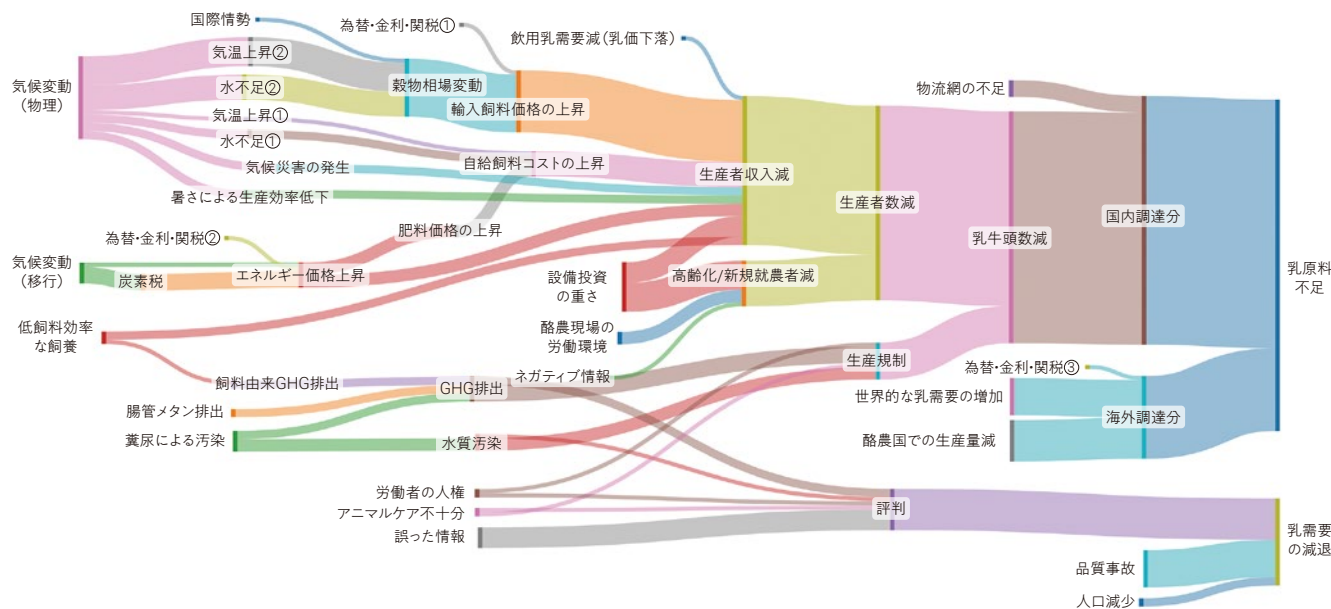
2026年には、従来廃棄していた紅茶飲料製造過程で発

生する抽出後の紅茶葉を乾燥加工し、森永酪農販売株式会社が運営する那須岳麓農場で活用しています。未利用資源の有効活用と環境負荷低減を両立するグループ内資源循環の取り組みを開始しました。

今後も酪農乳業の魅力発信と環境負荷低減、酪農家支援を通じて、生乳生産基盤の維持・強化と持続可能な酪農の実現に貢献してまいります。

事業リスク分析

※ 「乳原料不足」と「乳需要の減退」につながるバリューチェーン全体のリスク要因分析



サステナビリティ中長期計画2030 人と社会

取り組み事例

1. 人権尊重とウェルビーイング向上

「国際人権章典」や「国連グローバル・コンパクト」など、人権に関する国際規範を支持し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「森永乳業グループ人権ポリシー」を定めています。人権ポリシーでは、事業活動から影響を受けるすべての人の人権を侵害しないこと、また負の影響が生じた場合には適切に対応することを定め、ステークホルダーに対して本ポリシーの理解・遵守を求めています。

● 人権デュー・デリジェンス

国内外の関係子会社、原料調達や物流関連でのお取引先様に続き、26/3期は国内の包材メーカーでインパクトアセスメントを実施しました。重大な人権課題は確認されませんでしたが、派遣会社に対して労働規則等の母国語表記の検討申し入れ、入社時研修カリキュラムへの人権保護教育の追加と定期的なフォローアップ、工場内「目安箱」など相談・救済窓口の周知や整備等について、改善推奨事項として共有するとともに、対応に向けた働きかけを行いました。

● グリーバンスメカニズムの構築

人権の観点から悪影響が発生した場合に社内外のステークホルダーが匿名で通報できる窓口として、JaCER（一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構）が提供する苦情処理プラットフォームを活用しています。案内カードの配布や名刺への記載により、ステークホルダーに周知しています。

● SWGs宣言を共同発表

企業コンソーシアム「Well-being Initiative」に参画し、2025年10月にSDGsの次の国際アジェンダを見据えた「SWGs (Sustainable Well-being Goals)」宣言を参画企業と共同で発表しました。本宣言は、参画企業が共同で採択し、日本発の国際的なアジェンダ創出をリードしていくことを目指しています。本宣言のもと、事業を通じて、ウェルビーイングの実践を推進しています。

● 健康経営の実践

健康経営戦略マップを用いて健康経営の取り組みと経営理念とのつながりを整理し、重点領域を明確化しています。成果指標を設定し、改善に向けた施策を体系的に推進しています。これらの指標および関連データを継続的に把握し、目標設定・実行・評価・改善のPDCAを運用することで、取り組みの有効性を高めています。

森永乳業の健康経営戦略マップ
https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/people_and_society/pdf/strategy_map.pdf

● FR活動

2024年より、経営層と将来を担う世代が直接対話する「Smile Together PROJECT～聞かせて！Future Generations～」を開始しました。社長や本部長と若手社員の対話に加え、社外（大学生）への展開も進めています。本取り組みを契機に、各事業所における若手世代同士の対話も一層広がり、その声を経営や職場づくりに活かす風土が醸成されています。

経営層と将来世代との対話「Smile Together Project」動画
https://youtu.be/DS_cpb6_l7A?si=E5wRn5lsyXYwXWJY

2. 地域コミュニティとの共生

工場見学や出前授業などの学習機会の提供に加え、地域美化を目的とした清掃活動、生物多様性の保全に向けた植樹活動にも取り組んでいます。また、産官学連携による活動（レシピ開発、共同研究）や地域イベントでの模擬搾乳体験など、各事業所の地域特性を活かした取り組みを推進しています。さらに自治体との各種連携協定を通じて、災害時支援や健康づくり、水資源確保などの地域課題解決にも貢献してまいります。

森永乳業の工場見学

https://www.morinagamilk.co.jp/learn_enjoy/factory_tour/



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

▶ 価値創造プロセス

▶ 資本の強化方針、方針別成果

▶ 中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



Our Value Journey

Morinaga Milk Group | Integrated Report 2026 50

P.51 人的資本

P.55 DX戦略

P.57 マーケティング本部 Q&A

Chapter 03

What Powers Our Journey

— 企業価値創造を支える無形資産 —



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

▶ 人的資本

▶ DX戦略

▶ マーケティング本部 Q&A

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション

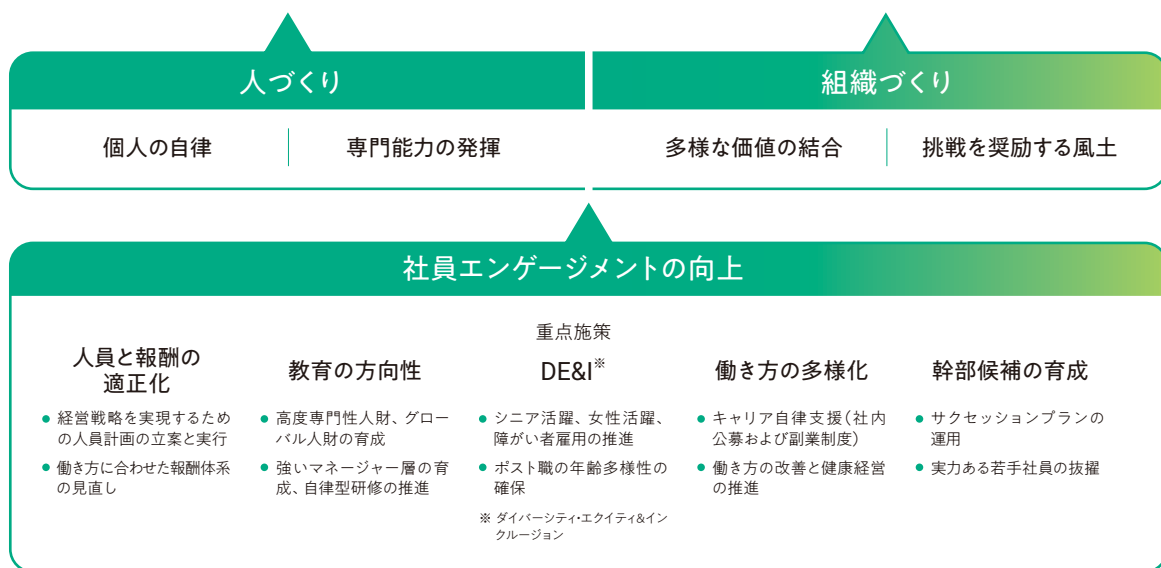


人的資本

● 基本方針

当社は、社員の個々の活力と能力を最大限引き出し、組織の総合力として結合させ、新たな価値創造、差別化に結びつけることを人的資本経営の基本方針としています。経営戦略と人財戦略の連動を重視し、中期経営計画2025-28では基本方針の一つに「組織風土改革」を掲げ、「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」を目指しています。メリハリ経営のもと、特定した重点施策に着実に取り組んでまいります。

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



人財起点で新たな価値創出を目指す

当社は、「食」を通じて人々の健康と幸せに貢献することを使命としており、その価値創造の源泉は「人財」にあります。

今回の統合報告書では特に投資家の興味・関心の高い項目に絞って掲載しており、この他「DE&I」の推進、心身の健康と働きがいを高める「ウェルビーイング」の向上、「健康経営」の実践、これら3点も持続的成長に不可欠だと考え、取り組みを推し進めています。

DE&Iは女性の活躍をはじめとして、多様な視点や経験を融合させることで、新たな価値創出を促し持続的な競争優位の基盤となります。加えて意思決定の質の向上とリスク低減にもつながると考えています。また、社員の心身のウェルビーイングや健康状態の向上は、エンゲージメントや生産性の向上を通じた企業価値との関連が確認されており、人的資本経営に直結する重要な投資領域です。

「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」に向け、今後もDE&I、ウェルビーイング、健康経営を統合的に推進することで、「食」を通じた新たな価値創出を強化し、社会的価値と経済的価値の両立を図ることで持続的な成長を実現し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。

小泉 玲子
人事部人事部長

濱田 俊也
常務執行役員人事部部長

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

▶ 人的資本

▶ DX戦略

▶ マーケティング本部 Q&A

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



人的資本

● 海外人財育成

これまでも海外人財育成のための各種施策を実施していましたが、2025年から新たに海外タレントプール制度を導入し、従来の個別選抜型から、戦略的かつ計画的な人財育成への転換を図っています。

この取り組みでは、各本部長や海外駐在員、帰任者へのインタビューを通じて、海外駐在員に求められる人財要件を体系的に整理しました。人財要件は社内で公開し、育成施策の企画および候補者選抜の基盤として活用しています。海外タレントプールは海外駐在に必要なスキル・ノウハウ等の準備段階別にHOPE、SOON、READYの3つの区分に分け、それぞれに則した育成を実施しています。複数の候補者をプールすることで、適材適所の配置および事業環境変化に対応可能な柔軟な人財配置を目指しています。

本制度は、海外事業の拡大を支える中核人財の育成を目的としており、海外拠点における経営・事業推進を担う人財の早期戦力化と、海外ポストの安定的な充足を図ることで、海外事業の持続的成長に貢献することを目指しています。

さらに、海外駐在候補者をレビューするための新たな会議体を設置し、個々の適性や能力に加え、帰任後のキャリアも一体的に検討しています。これにより、海外駐在を通じて培われた知識や経験を全社的な競争力強化につなげてまいります。



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

▶ 人的資本

▶ DX戦略

▶ マーケティング本部 Q&A

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

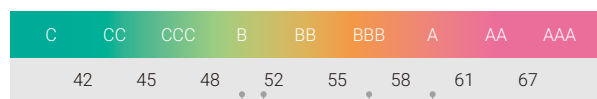
データ・セクション



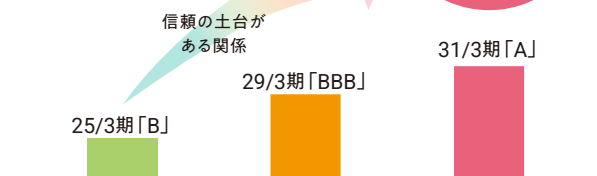
人的資本

● 社員エンゲージメントの向上

エンゲージメントスコアと判定(レーティング)の関係



目指す姿



26/3期結果

	設問内容	主なポイント
満足度が向上した項目	責任・貢献感・能力・個性発揮	現在進行形の仕事への実感
	理念発信・浸透・戦略伝達	将来への方向性
	変化意識・先行的な試み・改善活動	前向きな改革
課題項目	連帯感・階層間意思疎通・部署連携	全社的な統一感
	業務環境	物理的環境

調査項目における全体の約6割以上の満足度が向上

社員のエンゲージメントを重要な基盤と位置づけ、社員と会社のつながりの強さを測るエンゲージメントサーベイを毎年実施するとともに、結果をもとにした取り組みを継続的にを行っています。人的資本経営における重点取り組みにくわえて、各本部の推進体制構築、課題のある組織への集中的な支援を継続して行い、その成果はサーベイの結果にも表れています。

直近の26/3期結果ですが、調査項目の約6割以上で満足度が向上しました。「前に進もう、変わろう」という動きと機運が高まっており、未来への挑戦も含めた全社的な動きがポジティブに結果に反映されていると分析しています。

そして昨年に引き続き、社員と直属上司、職場の同僚との信頼関係の構築状況が「強み」として確認されました。また「強み」と分析した複数の項目は、業界平均を上回っています。課題も昨年度同様、全社的な連帯感や階層間の意思疎通、工場を含む施設環境面で抽出されており、引き続きソフト・ハード両面における改善への取り組みが必要だと考えています。

今後ですが、目標を見据え、さらなる組織変革の自走支援を促進・加速させるためのプラットフォームの形成や、メリハリをもった各組織における改善活動の強化を図っていきます。心理的な安全・安心を得た社員それぞれが「違い」を遺憾なく発揮し、イノベーションの創出につながるよう、引き続きエンゲージメントサーベイの効果的な活用を推進してまいります。

挑戦を奨励し組織風土を変革

社員が失敗を恐れずに挑戦できる組織風土の醸成が、当社グループにとっては不可欠です。理想とする風土醸成に向け、複数の仕組みを設けています。

Morinaga Milk Awards

社員の新しい挑戦や創意工夫、サステナビリティ活動を称える社内表彰制度として2018年度から、年に1回開催し続けています。優れた取り組みを全社で共有し、挑戦を後押しする文化の醸成と、社員のモチベーション向上を図っています。受賞事例を横展開することで、組織全体の活性化にもつなげています。

Mori“NEW”

2022年に開始した公募型の社内新規事業創出プログラムです。社員自らが事業アイデアを提案し、事業化に向けてチャレンジできる場を提供しています。応募件数は延べ359件となり(2026年3月時点)、部門や職種を超えた対話や共創を促進し、新たな事業機会の創出と挑戦する組織風土の醸成につなげています。

異業種越境型研修

2026年より、スタートアップ派遣型の越境学習プログラムを開始しました。参加者はスタートアップ企業の経営課題解決やプロジェクトの戦略・実行に取り組み、組織マネジメント力やイノベーション思考など、社内外で通用する能力を高めることで、組織変革を担う人財の育成を推進しています。

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

▶ 人的資本

▶ DX戦略

▶ マーケティング本部 Q&A

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



人的資本に関するQ&A

人的資本に関する定量目標の進捗状況を教えてください。

Answer

下表のとおりです。

	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	目標・KPI
社員エンゲージメントレーティング	B	B	B	B	BBB (29/3期) / A (31/3期)
研究開発人員	—	—	—	約20%増	成長領域への配分を30%増 (25/3期比、達成29/3期)
女性管理職比率	5.8%	6.3%	7.2%	9.0%	10%以上 (29/3期) / 20%以上 (31/3期)
男性育休取得率 ^{※1}	90.5%	95.8%	91.5%	104.1%	100% (31/3期)
研修投資額	3.1万円	3.4万円	4.3万円	5.0万円	5万円/人/年 (31/3期)
プレゼンティーズム ^{※2}	20.3%	22.3%	22.5%	27.0%	15%以下 (26/3期)

※1 分子・分母ともに年度内の発令日基準

※2 出勤しているにもかかわらず、心身の健康問題によりパフォーマンスが低下している状態 (損失率)

重点施策

「人員と報酬の適正化」とは？



Answer

中期経営計画2025-28の方針に沿って、人的資本の再配分を進めています。事業ポートフォリオや市場環境の変化を踏まえ、人的資源の再配分、重点分野への投資強化により、持続的な企業価値向上を目指します。報酬においては、他社の報酬水準との比較、物価水準、またキャリア志向の多様化など、総合的な観点から定期的に体系を見直しています。

女性管理職比率は着実に上昇している印象です。この背景は？

Answer

DE&Iの一環として女性活躍推進に長年取り組んでいます。組合員向けの「女性リーダー研修」、食品企業合同セミナー「LADY, GO UP!」など育成施策を継続的に実施するとともに、柔軟な働き方の推進など制度面での充実を推し進めてまいりました。ロールモデルも多様化し、管理職やさらなる高みを目指す女性が増えてきました。

将来的な財務価値につながる確度の高い人的資本取り組みを、建設的に計画・実行できていますか？

Answer

25/3期、非財務資本の財務影響を検証するプロジェクトを行いました。社員エンゲージメントはPBRと相関関係があることが確認され、26/3期開始の中期経営計画2025-28の経営指標に新設しています。プロジェクトの検証結果や、研究論文も踏まえ、経営戦略と連動した人事戦略構築、重点施策特定につなげており、企業価値向上に資する人的資本投資にこだわっています。

重点施策「幹部候補の育成」、具体的には何を？



Answer

CEOのサクセッションプランに連動し、執行役員・事業所長・海外現地法人主要ポストの次期・次々期候補者の選定を行っており、先を見据えた次世代経営人財・リーダー層の育成や海外人財育成プログラムなどを実施しています。

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

▶ 人的資本

▶ DX戦略

▶ マーケティング本部 Q&A

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション

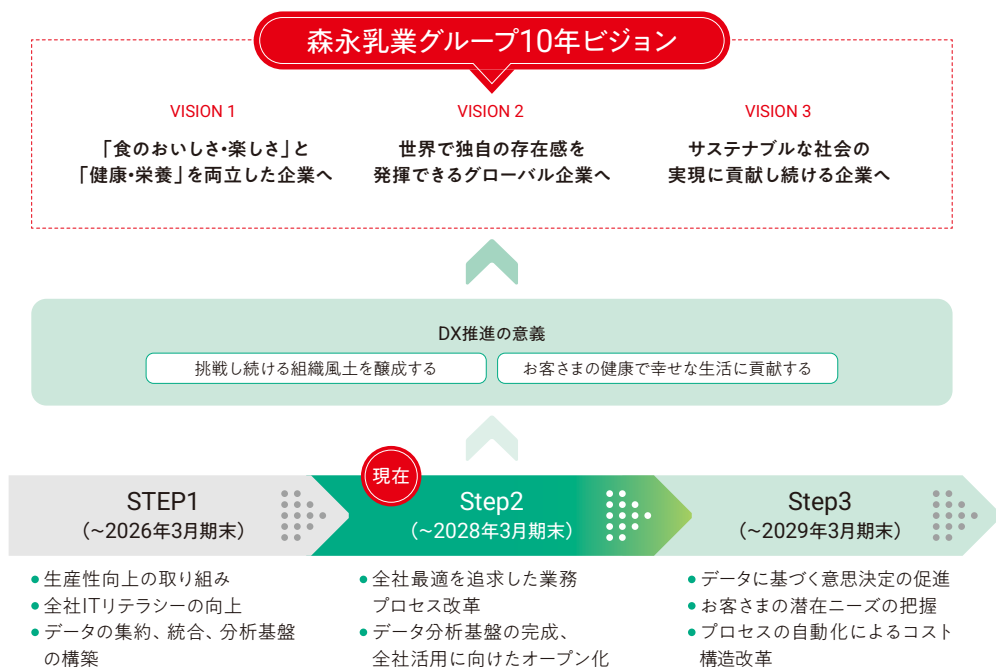


DX戦略

● 森永乳業グループにおけるDXとは

DXを「当社グループが競争力を向上させるために行う、デジタル技術を使った変革」とし、これを満たせば、ビジネスモデル・業務プロセス・働き方・意思決定の仕方・組織風土等、あらゆるものが該当すると定義しています。

森永乳業グループ10年ビジョン実現に向けた指標(KPI)を設定し、計画に沿って着実に取り組みを加速しています。



人とAIとのより良い共働を目指して

久野 浩子 (左)

取締役常務執行役員コーポレート戦略本部長

鳥居 雅 (右)

コーポレート戦略本部デジタル経営推進部長

データが知恵に変わり、知恵が行動を生み、その成果が次の成長へつながる。私たちが目指しているのは、そんな好循環を全社で生み出すことで、これまでにない価値創造を実現することです。

近い将来、社員は必要な情報を探すために多くの時間を費やすことなく、AIというパートナーと対話しながら課題を発見し、未来をシミュレーションし、新たな価値創造に挑戦するようになるでしょう。経営層は将来のリスクや機会をいち早く捉え、営業やマーケティング部門では、お客さま一人ひとりに寄り添った価値を提供する。生産やサプライチェーン部門では、変化に柔軟に対応して持続可能な事業運営を実現し、研究開発部門では、新しい発想や発見を生み出し続ける——そんな、人とAIが自然に協働する企業への進化を目指しています。これは単なる効率化ではなく、森永乳業グループが掲げる10年ビジョンをさらに高いレベルで実現するための挑戦です。

2024年に「森永乳業のDX」を打ち出し、会計業務や生産現場のデジタル活用による効率化、原材料価格変動シミュレーションの高度化、データ基盤の構築やAI活用、人材育成プログラムの展開といった取り組みを行ってきました。これらは、私たちが思い描く未来への準備です。

人がAIを活用するだけでなく、社内のいたる所で「人とAIが協働する」新しい働き方を通じて、森永乳業グループは「おいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」の新たな可能性を広げ、より多くのかがやく“笑顔”があふれる未来を創造してまいります。

※ 2026年6月、森永乳業は経済産業省「DX認定」を取得しました



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

▶ 人的資本

▶ DX戦略

▶ マーケティング本部 Q&A

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



DX戦略

● DX推進指標と進捗

具体的なDX推進指標(KPI)と進捗は以下のとおりです。業務プロセスの自動化・効率化による工数削減や、データ活用基盤の整備は着実に進みました。人財育成やIT環境の社員満足度の面では対応の強化が必要ですが、全体的には概ね順調な進捗状況にあると考えています。

区分	主な指標	DX推進におけるKPI	26/3期進捗状況
顧客価値向上	ブランド価値／ お客さま満足度／ お客さま継続率(通信販売、 健幸サポート便)	顧客情報基盤の顧客数	顧客数の目標達成率： 約40%
業務生産性 向上	削減工数／ 有形固定資産回転率	工数削減率、 業務プロセスの短縮率	●3.3万時間の工数削減 (25/3期～26/3期) ●AI需要予測の導入 ●紙帳票の電子化、 OTデータ集約などのスマート ファクトリー化促進 ●生成AIの活用
人財・風土変革	意思決定のスピードアップ／ 社員エンゲージメントスコア／ 新規事案件数	●IT環境の社員満足度 ●森永DXアカデミー認 定人数 ●IT投資に占める変革成長 案件の割合	●IT環境の社員満足度： 3.1pt(26/3期) ※満点は5.0pt ●森永DXアカデミー:右表参照 ●IT投資に占める変革成長 案件数:延べ158件 (26/3期)
デジタル活用	デジタル技術の社内浸透・ 対外評価	経済産業省DX調査スコア	DX認定取得(2026年6月) 複数項目で改善状況を確認

TOPICS

● AI需要予測 さらなるチャレンジを

アイスの主要ブランド「ピノ」「PARM」「MOW」の定番フレーバーは2025年4月からAI需要予測へ切り替え、各事業所で行っていた対象製品の需給用販売計画業務の一部を本社に集約しました。26/3期には定番品の予測精度目標を達成し、システム化と通年品への本運用拡大を進め、次なる取り組みとして、より難易度の高い限定品・新製品の需要予測についての検討にも着手しています。

● DXプロフェッショナル人財集団へ

「森永DXアカデミー」では、研修の機会やカリキュラムを拡充し、デジタル技術を活用して変革を実現できる人財の育成を進めています。また中途採用なども積極的に推し進め、DXのプロフェッショナル人財集団は、年々層の厚みを増しています。

区分	定義	29/3期 目標人数	26/3期 認定者数
DX Creator	デジタル技術／データをベースに ビジネスをデザインする、創造・ 変革する。全社最適の観点で 理想を描ける。	100人 (1～2人/本社各 部・各事業所・ 関係会社)	20人
DX Leader	デジタル技術／データを駆使し て自部門のビジネスプロセスの 改善を推進・実現できる。	700人 (2～3人/1部署)	194名 前期:63人
DX Member	デジタル技術／データを 駆使して自身の業務の 改善ができる。	5,600人 (全体の約80%)	2,882人 (約38%) 前期:1,734人
DX Entry	DXによる変革の重要性を 意識・理解し、 変化に遅れなく適応できる。	全員	6,390人 (約85%) 前期:5,972人

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

▶ 人的資本

▶ DX戦略

▶ マーケティング本部 Q&A

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



マーケティング本部 Q&A

2025年4月新設のマーケティング本部。
組織紹介をお願いします。

「おいしさ・楽しさ×健康・栄養」にくわえて「もったいないを顧客価値へ転換する」、このようなサステナブルの考え方を基盤とする方針を掲げ、社会課題の解決と収益力向上の両立を目指しています。様々なステークホルダーとの共創において稼ぐ力を磨くことは最重要事項です。キャッチコピーは名付けて「おいしさと健康を両立させ、HAPPYの連鎖を創る!」。これこそが私たちのやりたいことです。

マーケットター育成、重視するのは?

「未来を予測し対応できる人財」「If I were you (相手の立場で考えられる人財)」を育成方針に掲げています。私たち

本部のメンバーは「営業利益率は理想的な水準か?」「それはお客さまにとってどのようなHappyか?」「それは他が真似できないことか?」、常に自分に問いかけています。

組織が新設されて1年以上経過。具体的な成果は?

中期経営計画2025-28で成長領域に位置づけ、4期連続で売上高前年超えを達成しているヨーグルトの事例を紹介します。26/3期は主力のビヒダスブランドで容器の省資源化など、サステナビリティと顧客利便の両立に取り組みました。容器刷新後、戦略的にプロモーションを強化した結果、対象商品の売上高が前年超過を継続するなど、ブランド力強化と収益性改善の両面で成果が顕在化しています。

成果創出に向けてどのような取り組みを?

取り組みは複数ありますが、まずSNSなどを通じた顧客接点の強化があげられます。属性情報・行動データを顧客単位で統合し、一人ひとりに寄り添ったコミュニケーションに注力しています。くわえてDXです。購買履歴、属性情報、Web行動データを統合したデータ基盤の整備を推し進めています。この取り組みによって顧客理解を高度化し、マーケティング施策および営業活動の成果向上につなげることを目指しています。AIによるアイス一部商品の需要予測は2025年4月からすでに開始していますが、生産計画の最適化、廃棄ロス低減、意思決定の迅速化など、着実に効果を創出し続けています。

課題と今後の意気込みをお願いします。

国内事業を中心にポートフォリオ変革が急務であり、採算性の低い事業や商品はさらに徹底した見直しを進める考えです。これからの成長ストーリーを描くにあたり、アップサイドのチャンスをグローバル視点で捉えること、サステナビリティと収益性を両立した成長モデルを追求すること、これらは不可欠です。このような考えをもとに、特に新設の北海道えにわ工場(2027年4月稼働予定)では、他にはない新たな道を切り開いていきたいと考えています。変化の激しい市場環境に対応しながら挑戦を加速してまいります。

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

▶ 人的資本

▶ DX戦略

▶ マーケティング本部 Q&A

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション



Supporting Our Value Journey

— 価値創造を支える基盤 —

- P.59 **特集3** 進化する取締役会
- P.62 取締役・監査役
- P.65 スキル・マトリックス
- P.66 コーポレート・ガバナンス
- P.71 ステークホルダーとのエンゲージメント
- P.72 リスクマネジメント・コンプライアンス



Our Value Journey

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

- ▶ **特集3** 進化する取締役会
- ▶ 取締役・監査役
- ▶ スキル・マトリックス
- ▶ コーポレート・ガバナンス
- ▶ ステークホルダーとのエンゲージメント
- ▶ リスクマネジメント・コンプライアンス

Appendix

データ・セクション



吉永 泰之
筆頭社外取締役

大貫 陽一
代表取締役社長 CEO
(取締役会議長)

久野 浩子

取締役常務執行役員
コーポレート戦略本部長

中尾 俊一郎

執行役員
コーポレート戦略本部
経営企画部長
(取締役会事務局)

Focus On

特集3 進化する取締役会 攻めのガバナンスへ

—「改善」ではなく「改革」を。維新の起点を作る—

昨年度を振り返って
印象的だったことは、
明らかになった課題は、

吉永 中期経営計画2025268

が社内説明された時のことを思い出します。スライドの最後にこう書かれていました。「わたしたちは変わらなければなりません。そのスピードを速めていかなければなりません」と。とても印象的でしたね。この1年で唯一、私の取締役会ノートの裏表紙に書き写したくらいです。国内は人口減、酪農乳業を取り巻く環境も厳しさを増しています。そのなかで「変わりました」ではなく「変わらなければなりません」と社員に言い切った、これはまさにその通りです。私は変わろうとする人たちに応援したい、そう考えています。

大貫 変えたいことは複数ありますが、監督と執行の分離を加速させるため、取締役会の手前にある経営会議の変革が急務です。執行を担う経営会議での絞った深い議論を重ね、スピード感を

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

- ▶ 特集3 進化する取締役会
- ▶ 取締役・監査役
- ▶ スキルマトリックス
- ▶ コーポレート・ガバナンス
- ▶ ステークホルダーとのエンゲージメント
- ▶ リスクマネジメント・コンプライアンス

Appendix

データ・セクション





もって結論を出す。その上で練り上げた内容を取締役会に上げ、監督の目線から問い直す。監督と執行の明確な役割分担ができてはじめて、取締役会に求められる監督機能を最大限に発揮できます。昨年度はこの変革が十分に進まず、議長として最も力を入れるべき課題だと受け止めています。

一方で、着実に
進化させられたことも
あったはず。



久野 日本企業において、コーポレート・ガバナンスは形式を整える段階から、実効性を追求する段階へと確実に移行しています。当社は2025年4月に経営企画部を取締役会事務局に加え、会社法への適合を重視する「守りのガバナンス」から、より強固に戦略とつなぐ「攻めのガバナンス」へと、体制を強化しています。今後は成長戦略や資本配分、サステナビリティなどの要素をより一層統合させた議論が不可欠であり、この建設的な議論を支える基盤が取締役会事務局です。加えて2026年4月にはIRグループを経営企画部に移管し、投資家の声が事務局に届きやすい体制を整え

ました。

中尾 経営企画部が事務局に加わった意味を3つの役割で捉えています。1つ目は、経営戦略を加速する役割。攻めのガバナンスを担い、監督と執行の分離を仕組みとして整えていくことです。守りの部分は会社法などに特に強い総務部が固めてくれるおかげで、攻めも守りも両立できる事務局になっていると感じます。2つ目は、執行と監督の橋渡しです。経営会議と取締役会の両方に出る立場だからこそ、行間まで含めて、双方に正しく翻訳して伝えていく。3つ目が、社外取締役とのコミュニケーションです。社外取締役に社内情報が届きにくく、情報の非対称性によって的確な判断を誤るおそれがあります。両者の間に立ち、意図を確かめ、正確に橋渡しする。この積み重ねが、社外取締役の監督機能を支えていくと考えています。

久野 もちろん事務局の独立性の観点は重要です。事業に近い場所に身を置きながら、どこで一線を引くのか、この線引き自体は常に意識しています。しかし、必要な情報を持たない中で確保された独立性はかえって機能しないケースもあります。「監督」にふさわしい論点を見極めるためには、事業に関する一定の情報が事務局に集まる必要があります。

これからそれぞれ
何をするのか、
そして何をしないのか。

中尾 取締役会実効性評価では、概ね実効性が確保されていることが確認できました。ただし全項目が高い評価だったとは言いきれず、中長期戦略のモニタリングなどに改善の余地があり

ます。個々人の力量の問題ではなく、モニタリングの仕組みを見直すことが有効だと考え、早急に再整備する計画です。強固な仕組みさえあれば、構成メンバーが変わっても、自然と理想的な姿でまわっていくと考えています。

大賀 モニタリングの仕組み強化も重要ですが、私の課題意識として強いのは、やはり先ほどの、取締役会の手前の経営会議全体の質を高めることです。これさえうまくいけば、自然と取締役会の機能は高まるはず。それから、どうしても各論から入りがちな傾向、これも変えたい。少なくとも経営会議であれば各論ではなく、もっと大きな絵から全員が語る場になるよう、促していく考えです。

吉永 前例にとらわれず、会社全体でスピード感をもった動きができたか、と問われると、まだまだです。ただ、会社を本当に強くするには、トップダウンではなく、経営陣が自ら侃々諤々の議論を尽くし「自分たちはこう進む」と決めていく必要があります。議論には時間がかかりますが、変化のスピードはもっと上げる必要がある、この両立をどうにかしていくけない。ただ、社外取締役が経営の中心





大貫 社外取締役の方々には皆、企業経営の経験を持ち、海外にも精通され、変革を推進する大きな力になっています。社外取締役と投資家との対話機会も積極的に設けていますが、会社の存在意義そのものを問う鋭い問いに社外取締役の方々がどう答えるのかなど、私自身が学ぶことも多くあります。

吉永 大貫議長の取締役会運営

取締役会の 現状やメンバー、 率直にどう見ているか。

に踏み込みすぎて「こうなりなさい」と指示型になるのは違います。監督という立場の規律を保ちながら、手応えと課題の両方を冷静に見つめ続けることが、実効性を本物にしていくのだと思います。

久野 吉永さんがおっしゃった「こう進む」を決めるためには、やはり全員の腹落ちが重要です。事業における変化においては特に、定量的な要素、根拠のあるデータなどを議論内で増やすことで納得度が高まると考えています。合理的な説明ができる事業ストーリーの構築は、結果的に投資家期待に応えられる説明にもつながるのでは、と考えています。



は本心に民主的です。席の位置一つから、皆が発言しやすいように工夫されています。取締役会で活発な議論があること、社外取締役が意見を述べることで、これらはもちろん必要ですが、それだけで良い、としてはいけません。取締役会の本質は、経営をきちんと監督できているかどうかです。

中尾 事務局から見ていると、ここ数年で取締役会の多様性がさらに加速し、全員がそれぞれの強みを発揮され、今まで以上に自由闊達な議論をされている印象です。事務局の期待役割を全うしなくてはいけない、と気が引き締まります。

変わる「起点」を どう作るか。

吉永 歴史のある会社には、変わりがたくなという方々が当然いらっしゃる。だからこそ明治維新のように、非連続の変革を起こす転換点が必要です。明治維新は若者たちが中心となった改革です。私は取締役会でも、中尾さんなど「事務局側がもっと暴れてほしい」と申し上げています。経営陣と徹底的に話し合った上で、事務局が論点を投げ込むことが、転換の一つの起点になるはず

久野 中尾さんのさらなる活躍は、次の世代が見ています。失敗すると萎縮してしまう傾向があるからこそ、挑戦を肯定して見せることが大切です。コーポレート部門こそ、変わる、ぶつかるという積極性を持たなければなりません。

最後に、 森永乳業の存在意義とは。

吉永 森永乳業グループは、自然に由来する原料から、生きる上で重要な健康・栄養価値を届けている会社です。商品の品質も高く、社会にとって大いに存在意義のある会社です。だからこそ「自分たちはこうありたい」という志をもっと明確に打ち出してほしい。この会社が集う人の多くは、良い商品を通じて人々の役に立つことに、深い価値を見出しているはず。その揺るぎない土台があってこそ、利益率にも一貫した説得力が生まれます。

久野 自社の価値は、社内にいると空気のように当たり前になり、かえって自覚しづらいものです。社員が持っている思いを一つひとつ形にしていくことで、自社の存在意義を社内の多くの人が共有できるようにしていきたいと思っています。そして、取締役会は自社ならではの価値を最大化し、企業価値の向上に資する意思決定をする場です。私はいつも、ここで決めなければ何も前に進まない、という思いでこの場に臨んでいます。取締役会の役割を、これから経営を担う社内の若い世代にも伝えていきたいと思っています。

大貫 次世代につながるため、当社グループには「改善」ではなく「改革」が必要です。ありたい姿に向け、スピード感をもって取り組みを進めてまいります。

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

- ▶ **特集** 進化する取締役会
- ▶ 取締役・監査役
- ▶ スキル・マトリックス
- ▶ コーポレート・ガバナンス
- ▶ ステークホルダーとのエンゲージメント
- ▶ リスクマネジメント・コンプライアンス

Appendix

データ・セクション



取締役・監査役

(2026年6月25日現在)

73.3%
男性 (11人)

取締役・監査役の
男女構成比
(2026年6月25日時点)

26.7%
女性 (4人)

54.5%
社内 (6人)

取締役の
社内・社外構成比
(2026年6月25日時点)

45.5%
社外 (5人)



- ① 大貫 陽一 | 代表取締役社長 CEO |
 ② 野崎 昭弘 | 取締役 |
 ③ 柳田 恭彦 | 取締役 |
 ④ 兵働 仁志 | 取締役 |
 ⑤ 久野 浩子 | 取締役 |
 ⑥ 宮地 一裕 | 取締役 |
 ⑦ 吉永 泰之 | 社外取締役 |
 ⑧ 富永由加里 | 社外取締役 |
 ⑨ 中村 寛 | 社外取締役 |
 ⑩ 池田 隆之 | 社外取締役 |
 ⑪ 高取 幸子 | 社外取締役 |
 ⑫ 末永 明 | 常勤監査役 |
 ⑬ 山田 浩史 | 常勤監査役 |
 ⑭ 山本 真弓 | 社外監査役 |
 ⑮ 森居 達郎 | 社外監査役 |

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

- ▶ 特集⑤ 進化する取締役会
- ▶ 取締役・監査役
- ▶ スキル・マトリックス
- ▶ コーポレート・ガバナンス
- ▶ ステークホルダーとのエンゲージメント
- ▶ リスクマネジメント・コンプライアンス

Appendix

データ・セクション





大貫 陽一

代表取締役社長 CEO
担当分野:経営全般、渉外、監査部

取締役在任年数	11年
所有する当社の株式数	450百株
取締役会 出席状況	100%(13回中13回)

1983年当社入社。営業本部室長、経営企画部長、広報部長を経験。2011年執行役員就任。2015年から取締役に歴任し、2021年代表取締役社長、2026年代表取締役社長CEO(現職)。一般社団法人Jミルクの会長を兼務。



野崎 昭弘

取締役
担当分野:財務本部

取締役在任年数	4年
所有する当社の株式数	150百株
取締役会 出席状況	100%(13回中13回)

1988年当社入社。2016年財務部長。2019年執行役員に就任し、同年生産本部副本部長に就く。2020年経営戦略本部副本部長、2021年同本部本部長を務め、2022年常務取締役就任。2026年取締役専務執行役員財務本部長就任(現職)。



柳田 恭彦

取締役
担当分野:生産本部、品質保証部

取締役在任年数	5年
所有する当社の株式数	221百株
取締役会 出席状況	100%(13回中13回)

1984年当社入社。コストエンジニアリング室長、盛岡工場・中京工場・東京多摩工場の工場長を経験。2015年執行役員、2021年常務取締役就任。2023年取締役常務執行役員生産本部長就任(現職)。関係団体の役員を兼務。



兵働 仁志

取締役
担当分野:国内営業本部

取締役在任年数	5年
所有する当社の株式数	165百株
取締役会 出席状況	100%(13回中13回)

1989年当社入社。東北支店・東海支店・中部支店で支社・支店長を、2016年以降は本社の事業部長、副本部長、本部長を経験。2018年執行役員就任。2021年常務取締役就任。2025年取締役常務執行役員国内営業本部長就任(現職)。



久野 浩子

取締役
担当分野:コーポレート戦略本部

取締役在任年数	1年
所有する当社の株式数	56百株
取締役会 出席状況	100%(10回中10回)

1985年東レ株式会社、1996年モルガン・スタンレー証券株式会社(現三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社)、2002年大正製薬株式会社に入社。2016年当社に入社し、2019年広報IR部長。2020年執行役員就任。サステナビリティ本部長を経験。2025年取締役就任。2025年取締役常務執行役員コーポレート戦略本部長就任(現職)。



宮地 一裕

取締役
担当分野:研究本部

新任

取締役在任年数	—年
所有する当社の株式数	185百株
取締役会 出席状況	—%(一回中一回)

1989年当社入社。入社以降、研究部門を歴任。2018年研究本部食品開発研究所長、2020年研究本部健康栄養科学研究所長、2024年執行役員就任、2025年常務執行役員研究本部長、2026年取締役常務執行役員研究本部長就任(現職)。



吉永 泰之

社外取締役

社外 独立

取締役在任年数	3年
所有する当社の株式数	10百株
取締役会 出席状況	100%(13回中13回)

1977年富士重工業株式会社(現株式会社SUBARU)入社。主に同社営業、管理部門などで重要な職務を経験した後、2011年代表取締役社長に就任。2018年以降同社取締役会長、特別顧問に就き、2024年6月まで顧問を務める。2023年当社社外取締役就任。2024年当社筆頭社外取締役就任(現職)。



富永 由加里

社外取締役

社外 独立

取締役在任年数	6年
所有する当社の株式数	24百株
取締役会 出席状況	100%(13回中13回)

1981年日立コンピュータコンサルタント株式会社(現株式会社日立ソリューションズ)入社。同社の幅広い事業分野で重要な職務を経験した後、2011年同社執行役員就任。また同社でチーフ・ダイバーシティ・オフィサーを務める。2020年当社社外取締役就任(現職)。他企業の社外取締役、大学理事を兼務。

- ▶ **特集3** 進化する取締役会
- ▶ 取締役・監査役
- ▶ スキル・マトリックス
- ▶ コーポレート・ガバナンス
- ▶ ステークホルダーとのエンゲージメント
- ▶ リスクマネジメント・コンプライアンス



9



中村 寛

社外取締役

社外 独立

取締役在任年数	4年
所有する当社の株式数	6百株
取締役会 出席状況	100%(13回中13回)

1981年株式会社トーメン入社。1993年カシオドイツ代表取締役社長就任、2000年カシオ計算機株式会社入社、2002年カシオヨーロッパGmbH代表取締役社長に就任。カシオ計算機株式会社で海外事業を中心に重要な職務を経験。2022年当社社外取締役就任（現職）。他企業の社外取締役を兼務。

10



池田 隆之

社外取締役

社外 独立

取締役在任年数	4年
所有する当社の株式数	11百株
取締役会 出席状況	100%(13回中13回)

1981年株式会社東芝入社。2003年東芝アメリカ情報システムズ社副社長就任。東芝グループで海外を含む幅広い事業分野での重要な職務を経験。2011年東芝テック株式会社取締役就任、2014年同社代表取締役社長就任。2022年当社社外取締役就任（現職）。他企業の社外取締役を兼務。

11



高取 幸子

社外取締役

社外 独立

取締役在任年数	1年
所有する当社の株式数	1百株
取締役会 出席状況	100%(10回中10回)

1988年味の素株式会社入社。2014年上海味の素食品研究開発センター社総経理就任。以降、味の素株式会社でサステナビリティ推進部長を経験し、2023年同社執行理事、2024年同社Group Executive Specialist就任。2025年当社社外取締役就任（現職）。他企業の社外取締役を兼務。

12



末永 明

常勤監査役

監査役在任年数	2年
所有する当社の株式数	46百株
監査役会 出席状況	100%(14回中14回)

1984年当社入社。当社において2010年健康食品部長、2016年素材戦略部長、2018年知的財産部長、2020年人財部長に就くなど、様々な分野での重要な職務を経験。2022年当社執行役員就任。2024年当社常勤監査役就任（現職）。

13



山田 浩史

常勤監査役

新任

監査役在任年数	—年
所有する当社の株式数	28百株
監査役会 出席状況	—%(一回中一回)

1986年当社入社。生産および品質部門を歴任。2013年富士工場長、2015年盛岡工場長、2016年品質保証部長、2018年神戸工場長、2020年品質保証本部副本部長を経て2021年執行役員就任。2022年執行役員生産本部副本部長を経て2026年常勤監査役就任（現職）。

14



山本 真弓

社外監査役

社外 独立

監査役在任年数	7年
所有する当社の株式数	9百株
監査役会 出席状況	100%(14回中14回)

1984年弁護士登録（東京弁護士会）、石黒武雄法律事務所入所。1990年銀座新総合法律事務所開所（～2004年12月）、2005年銀座新明和法律事務所開所（～2025年2月）。2019年当社社外監査役就任（現職）。2025年アルク法律事務所開所（現職）、他社の社外取締役を兼務。

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

- ▶ 特集⑤ 進化する取締役会
- ▶ 取締役・監査役
- ▶ スキル・マトリックス
- ▶ コーポレート・ガバナンス
- ▶ ステークホルダーとのエンゲージメント
- ▶ リスクマネジメント・コンプライアンス

Appendix

データ・セクション



スキル・マトリックス

森永乳業グループ10年ビジョンの実現に向け、中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らし、当社取締役会が備えるべきスキルを設定しています。スキル保有の判断は、過去の役職等に基づく経験や現在保有している資格等を基準としています。

		取締役											監査役			
氏名		大貫 陽一	野崎 昭弘	柳田 恭彦	兵働 仁志	久野 浩子	宮地 一裕	吉永 泰之	富永由加里	中村 寛	池田 隆之	高取 幸子	末永 明	山田 浩史	山本 眞弓	森居 達郎
スキル	スキルを選定した理由															
経営基盤強化に係るスキル	企業経営	●						●	●	●	●	●				
	財務・会計	●	●			●										●
	人事・人財開発		●						●				●			
	法務・リスクマネジメント		●								●				●	●
	サステナビリティ					●						●				
推進するために必要と見込まれる中長期的目標達成に向けて当社事業を	研究開発・生産・品質			●			●		●			●		●		
	マーケティング・営業	●			●			●		●		●	●			
	海外事業						●			●	●					
	デジタル		●						●		●					

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

▶ **特集0** 進化する取締役会

▶ 取締役・監査役

▶ スキル・マトリックス

▶ コーポレート・ガバナンス

▶ ステークホルダーとのエンゲージメント

▶ リスクマネジメント・コンプライアンス

Appendix

データ・セクション



- ▶ **特集3** 進化する取締役会
- ▶ 取締役・監査役
- ▶ スキル・マトリックス
- ▶ コーポレート・ガバナンス
- ▶ ステークホルダーとのエンゲージメント
- ▶ リスクマネジメント・コンプライアンス

コーポレート・ガバナンス（2026年6月25日現在）

基本的な考え方

経営理念に基づく事業活動を通じて社会に貢献し、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、基本的な考え方に沿って実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の整備および充実に継続的に取り組んでいます。

基本方針

- 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 株主、お客さま、取引先、地域社会、従業員等、様々なステークホルダーの立場や権利等を尊重し、適切な関係の構築を図る。
- 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- コーポレート・ガバナンス体制を構成する各機関が有機的に連携する仕組みを構築するとともに、取締役会の業務執行に対する監督機能の実効性を確保する。
- 持続的な成長と企業価値の向上を目指し、その実現と中長期的な利益の実現を期待する株主との間で、建設的な対話を行う。

社外役員の独立性判断基準はこちらをご覧ください

https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/governance_board.html



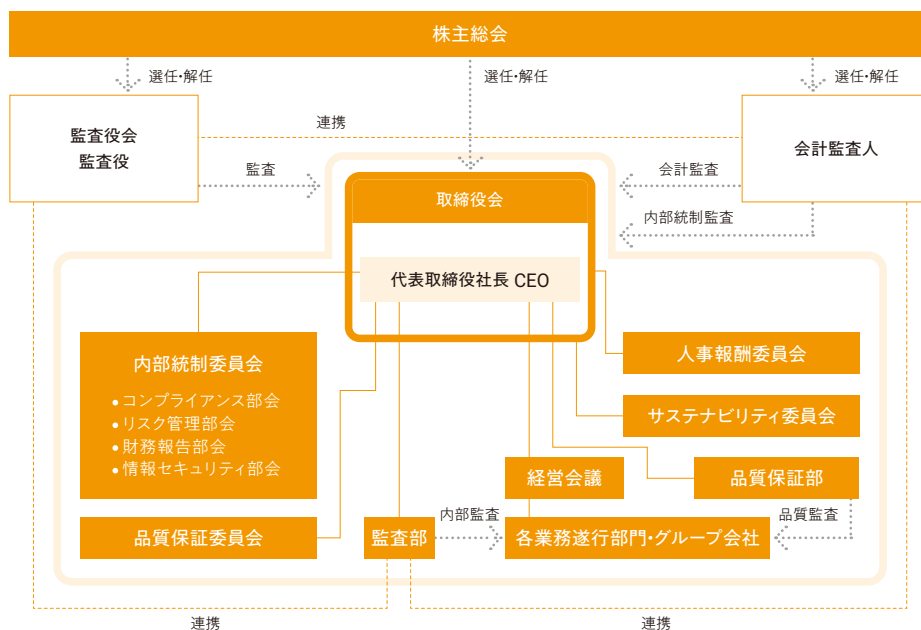
役員のトレーニングに関する方針はコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください

<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/governance.html>



コーポレート・ガバナンス体制

監査役会設置会社を選択し、取締役会による監督と監査役による適法性・妥当性監督の二重のチェック体制を構築しています。



※ 取締役会は定款に従い、12名以下の取締役および4名以下の監査役で構成。
2026年6月25日現在取締役11名（社内6名、社外5名）、監査役4名（常勤2名、社外2名）

※ 2026年6月25日現在、補欠監査役1名選任



コーポレート・ガバナンス（2026年6月25日現在）

● 取締役会

開催回数
13 回実施（26/3期）
構 成
取締役、監査役
議長 代表取締役社長 大貫 陽一

経営の最高意思決定機関として独立した機能を担っています。ジェンダー、国籍等の多様性を考慮し、優れた人格、見識とともに、当社の持続的成長のために必要な専門的能力および豊富な業務・経営経験を持つ者を役員とする方針です。また事業の継続性および発展性ならびに後継者育成に配慮し、重任者と新任者、業務執行者と非業務執行者のバランスを決定しています。

● 取締役会のありたい姿を目指して

取締役会に求められる監督機能等の強化はもちろんですが、監督と執行の分離のさらなる加速も必要です。そのためには、実効性評価を通じて得られた課題への対応を進めるとともに、経営会議の質の向上にも努める必要があると考えています。引き続き、双方が期待役割に沿った機能を十分に発揮し合い、有機的な連動による効果がさらに創出されるよう、改善に向けた取り組みに注力してまいります。

年間アジェンダの見直し

会社法上定められた事項の取り扱いは大前提としながらも、議論すべき重点施策をこれまで以上に厳格に精査・特定した上で、26/3期は中期経営計画2025-28の進捗状況のモニタリング、計画達成に向けた議題を中心としました。経営戦略の確実な実行に資するものとして、役員報酬の見直しについても決議しています。さらには持続的成長に関わる重要な要素である代表取締役社長（最高経営責任者）の後継者計画書についても、議題といたしました。

取締役会メンバー間の意見交換機会を設定

取締役会での議論を活性化させることを目的として、取締役会とは異なる協議の時間を計画的に設けています。取締役会メンバー同士が意見交換し、相互理解を深めるなど、目的に沿った機会として機能を発揮しています。

取締役会事務局機能の強化

これまで総務部が担っていた取締役会事務局に、2025年からは経営企画部が加わりました。会社法などの法対応におけるエキスパート集団と、経営戦略実行において中核となる組織が連携することで、取締役会の機能発揮を包括的に支援しています。

● 取締役会の実効性評価

取締役会の機能向上を図るため、取締役会の実効性に関する分析および評価を実施しています。

2026年実効性評価			
評価項目	取締役会の構成と運営	経営戦略と事業戦略	企業倫理とリスク管理
	経営陣の評価と報酬	株主等との対話	監査役会
評価・改善プロセス	アンケートを実施▶外部有識者も交えたアンケート結果の分析▶取締役会への結果の報告、議論▶実効性向上施策の立案・実行		
	25/3期調査結果	26/3期調査結果	
実効性の確保	概ね確保されていることを確認		概ね確保されていることを確認
評価結果の概要、課題の抽出	24/3期調査で課題として抽出した「グループ全体の経営戦略、企業価値向上の議論深化」、「中長期的かつ大局的な視点での議論」のうち、議論の深化について一定の評価を確認。 「議論の活性化」「大局的な視点の醸成」は良好しているが、もう一段強化するための取り組み推進、仕組みの変更が必要であることを確認。		
課題への主な対応	- 経営戦略・重要投資案件に関する監督機能の強化 - 経営幹部候補育成施策の充実 - 取締役会議題のより一層の重点化 - 取締役会事務局機能のさらなる充実 - 社外役員への情報提供（継続）		

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

- ▶ **特集3** 進化する取締役会
- ▶ 取締役・監査役
- ▶ スキル・マトリックス
- ▶ コーポレート・ガバナンス
- ▶ ステークホルダーとのエンゲージメント
- ▶ リスクマネジメント・コンプライアンス

Appendix

データ・セクション



コーポレート・ガバナンス（2026年6月25日現在）

● 監査役会

開催回数
14回実施 （26/3期）
構 成
監査役

独立した立場から取締役の職務執行を監査し、経営の健全性と透明性の確保に努めています。また、会計監査人の評価、選解任および不再任に関する議案内容の決定、監査報酬への同意などを行っています。監査役は、監査方針および監査計画に基づき、取締役会その他の重要会議への出席、重要書類の閲覧、本社報告聴取、事業所・関係会社への往査、内部監査部門および関係会社監査役との意見交換・情報共有などの監査活動を実施しています。

● 経営会議

開催回数
20回実施 （26/3期）
構 成
社内取締役、本部長、常勤監査役、他 議長 代表取締役社長 大貫 陽一

経営上の重要事項を円滑且つ確実に執行するため、権限に基づく業務執行の決定・協議・連絡を行う会議体です。

経営会議の進化に向けて

直近の数力年で経営会議の質の改善に向けた取り組みを加速しており、この改善は監督と執行の分離にも寄与するものと考えています。まず、年間を通じて議論すべき項目をこれまで以上に厳選いたしました。定期報告はなるべく別の手段で実施し、会議は討議を中心として説明よりも参加者同士の活発な議論が中心となるように説明時間の短縮や説明資料の簡素化などの工夫も推し進めました。特に、決まらなかったことを「いつまでに」決めるのか、決めたことを「いつ」「どのように」評価し必要に応じて軌道修正するか、事務局が率先して進捗を関係部と確認し、意思決定やそのプロセスをモニタリングに取り組んでいます。議論中心の理想的な会議体へと改善傾向にはありますが、まだ十分とは言えず、引き続き改善に向けた取り組みに注力してまいります。

● 人事報酬委員会

開催回数
11回実施 （26/3期）
構 成
代表取締役、社外取締役 委員長 筆頭社外取締役 吉永 泰之

取締役・監査役・執行役員の報酬、代表取締役社長 CEOの後継者育成計画ならびに直近・将来における候補者選抜・育成、取締役・監査役の選解任等について取締役会からの諮問を受け検討を行い、取締役会に答申しています。

● 内部統制委員会

開催回数
2回実施 （26/3期）
構 成
社内取締役、本部長、常勤監査役、他 委員長 代表取締役社長 大貫 陽一

企業活動の安全と効率とを求めて内部統制を推進することとし、コンプライアンス・リスク管理・情報セキュリティ・財務報告の信頼性確保に取り組んでいます。

● サステナビリティ委員会

開催回数
4回実施 （26/3期）
構 成
社内取締役4名、社外取締役2名、他 委員長 筆頭社外取締役 吉永 泰之

サステナビリティ活動に関する中長期的な方針を策定しています。また、同委員会で決定した方針の実現に向けては、代表取締役社長CEOを議長、本部長を参加者とするサステナビリティ推進会議で、実行施策を立案・推進しています。

● 品質保証委員会

開催回数
2回実施 （26/3期）
構 成
社内取締役、本部長、常勤監査役、他 委員長 代表取締役社長 大貫 陽一

品質保証にかかわる全社的な基本方針、重要施策について審議・承認します。また、当社グループの製商品のサプライチェーンにおける品質方針・品質基準とその運用確認を統括して、事業リスクの低減、もしくは除去を図っています。

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

- ▶ **特集3** 進化する取締役会
- ▶ 取締役・監査役
- ▶ スキル・マトリックス
- ▶ コーポレート・ガバナンス
- ▶ ステークホルダーとのエンゲージメント
- ▶ リスクマネジメント・コンプライアンス

Appendix

データ・セクション



コーポレート・ガバナンス（2026年6月25日現在）

役員報酬

● 基本方針

- 当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、中長期経営戦略の達成を強く動機づけるものとする。
- 経営理念を実現するために適切な人材を確保し、維持できる報酬水準とする。
- 株主と利害を共有し、株主視点での経営意識を高めるものとする。
- 人事報酬委員会の機能向上を図り、報酬決定に係るプロセスの客観性と透明性を確保する。

● 役員報酬決定方法の見直しについて

収益性や資本効率へのより一層の意識、成長戦略実現への動機付けを重視し、社内外の環境変化も踏まえた上で、役員報酬決定方法は改善を重ねています。ステークホルダーとの共創、企業成長を促進する制度設計を引き続き目指してまいります。

				2025年度報酬 (2024年度の評価指標)		2026年度報酬 (2025年度の評価指標)		2027年度報酬 (2026年度の評価指標)			
報酬の種類		構成比 ^{※1}		評価指標	評価割合	評価指標	評価割合	評価指標	評価割合		
基本報酬	固定	金銭	50%	—	—	—	—	—	—		
業績連動報酬	変動	短期	金銭	30%	連続売上高	30%	連結営業利益	50%	連結営業利益	50%	
					連結営業利益	40%	➔	ROE	30%	ROE	30%
					ROE	30%		成長分野の売上高 ^{※2}	20%	成長分野の売上高	20%
		中長期	株式	20%	FTSE	50%	FTSE	30%	FTSE	15%	
						➔	MSCI	30%	➔	MSCI	15%
					MSCI	50%		TSR	40%	エンゲージメント	30%

コーポレート・ガバナンス（2026年6月25日現在）

サクセッションプラン（代表取締役社長CEO後継者計画）

持続的な企業価値向上を実現するため、経営トップである代表取締役社長CEOの後継者計画を重要なテーマの一つに位置づけています。

後継者計画の推進体制

後継者計画は取締役会で策定し、より具体的な計画の策定と実行は人事報酬委員会が担当しています。計画の実行状況は人事報酬委員会から取締役会へ適宜報告され、取締役会で監督を行い、最終的な候補者は取締役会が決定します。

代表取締役社長に求める人物像

優れた人格と高いインテグリティを備え、経営環境の変化に柔軟に対応し、持続的な企業価値向上を実現させる資質を持つ人物と定めています。

計画の策定、実行

経営戦略および予測される経営環境の変化を踏まえ、最適な後継者の指名を行うため、人事報酬委員会では後継者に求める要件の整理、候補者の育成計画の立案や実行状況のモニタリング等について、具体的な計画を策定し、実行しています。

エマージェンシープラン

次期後継者計画と並行して、緊急事態が生じた場合のエマージェンシープランについても定めています。

Q 実効性評価で課題として抽出された「経営幹部候補育成」。現在はどうな状況ですか？

Answer

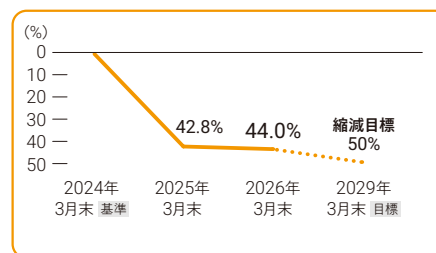
代表取締役社長CEOのサクセッションプランに連動する形で、執行役員・事業所長・海外現地法人主要ポストの次期・次々期候補者の選定を計画的に行っています。また必要な知識、経験、スキルなども体系化しています。計画に沿って着実に進めていますが、若年層の早期育成など、今まで以上に積極的に進める必要があると認識しています。先を見据えた次世代経営人財・リーダー層の育成に注力してまいります。



政策保有株式の縮減

事業運営上の必要性、経済合理性等を総合的に勘案し、中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合のみ、政策保有株式を保有します。政策保有株式は、毎年、取締役会で保有の適否を検証し、縮減を行います。検証にあたっては、銘柄ごとに資本コスト等を加味した投資損益を一定の基準で評価し、株式保有による経済的なメリットや必要性も考慮した上で判断を行います。当社グループではROIC目標7%を経営指標に掲げ、政策保有株式などの非事業資産整理も含め、投下資本回転率の改善に向けた取り組みを進めています。25/3期～29/3期までの5年間で50%縮減（2024年3月末の簿価ベース）する目標を掲げ、下図のとおり取り組みを進めました。政策保有株式の議決権は、各議案の内容が当社の企業価値を毀損する可能性がないか、発行会社の健全な経営に役立ち、企業価値の向上を期待できるかを精査した上で、適切に行使します。

政策保有株式縮減率推移（簿価）（%）



政策保有株式純資産比率（%）

2026年3月末 **4.6%**

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

- ▶ **特集3** 進化する取締役会
- ▶ 取締役・監査役
- ▶ スキル・マトリックス
- ▶ コーポレート・ガバナンス
- ▶ ステークホルダーとのエンゲージメント
- ▶ リスクマネジメント・コンプライアンス

Appendix

データ・セクション



ステークホルダーとのエンゲージメント

ステークホルダーの皆さまとの対話によって相互理解を深め、
自社の経営のあり方を客観的に見直し、経営の改善、ガバナンス強化に役立てていくことを重視しています。

● 株主・投資家との対話

機関投資家・アナリスト面談件数

432件 (26/3期)

建設的な対話を通じて株主・投資家との信頼関係を築くことを経営の重点事項と位置づけています。株主構造の把握に努めるとともに、株主・投資家の属性および投資スタイル、運用規模にかかわらず積極的な対話に努め、海外IR、証券会社主催のカンファレンスなどにも参加しています。対話件数は近年約400件を維持し、資本市場の関心度が高い情報の開示を追求しています。また機関投資家・アナリストとの対話内容は取締役会に報告されるとともに、全社員が理解を深める機会として、社内向けのIR説明会の開催や、決算説明会・事業説明会の要約動画配信などの取り組みも継続しています。

● お取引先様との対話

サプライヤーガイドラインおよび調達ポリシーに基づき、サプライヤー監査、CSR調達アンケート、品質向上セミナー、物流勉強会、調達先説明会など、様々な方法でのコミュニケーション機会を設けています。このような機会を通して、公正な取引、リスクモニタリング、相互理解に努めています。

森永乳業 ポリシー等一覧

<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/policy/>



● 社員との対話

共に働くメンバー同士の相互理解は不可欠だと考え、経営層と社員が直接話し合う機会や、皆が自由に情報発信・意見交換できる場の確保に努めています。

近年、イントラネットを通じて社長や本部長からのメッセージ発信は増加傾向にあります。また社員が経営層に取材する企画を社内報で設けるなど、社内の対話が活性化しています。

中期経営計画2025-28における社内の対話については **P.37** ▶ 参照

将来世代と経営層の対話 (FR活動) については **P.49** ▶ 参照

社外取締役との対話

ご要望への対応、経営の透明性向上などを目的として、株主・投資家と社外取締役が対話する機会を継続的に設けています。26/3期は社内・社外取締役双方が同席するスモールミーティングを開催するなど、取締役会のリアルな雰囲気が感じられる工夫をしました。

森永乳業 26/3期 取締役スモールミーティング 主な質疑応答
https://ssl4.eir-parts.net/doc/2264/ir_material_for_fiscal_ym4/197358/00.pdf



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

▶ **特集3** 進化する取締役会

▶ 取締役・監査役

▶ スキル・マトリックス

▶ コーポレート・ガバナンス

▶ ステークホルダーとのエンゲージメント

▶ リスクマネジメント・コンプライアンス

Appendix

データ・セクション

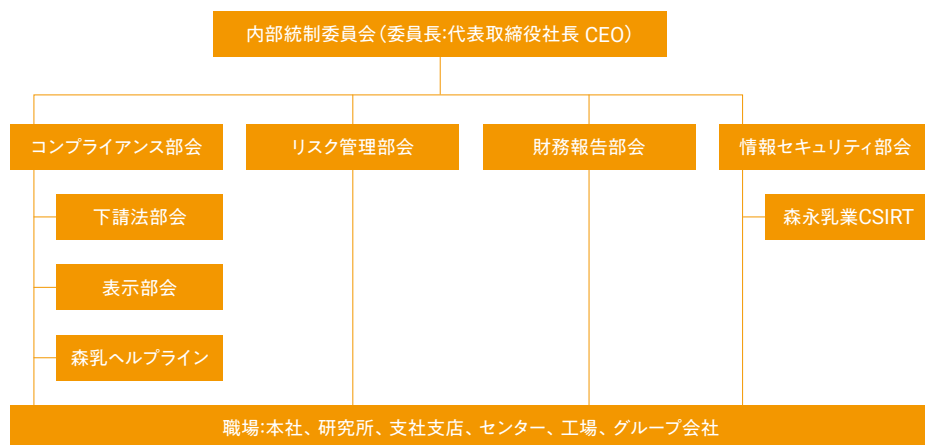


リスクマネジメント・コンプライアンス

グループの事業継続に影響を及ぼすリスクについて、未然に防止する体制を整備することはもちろんですが、発生時の被害を最小限に抑える仕組み作りも重要だと考えています。環境変化とともに多様化・複雑化するリスクを的確に捉え、マネジメント体制を強化し続けてまいります。

● リスクマネジメント推進体制

社長を委員長とする内部統制委員会の下部組織「リスク管理部会」が中心となり、リスクマネジメントを推進しています。当社グループの経営成績および財務状態に影響を及ぼすリスクを洗い出し、発生可能性と影響度を評価した上で、対策を立案し、定期的なモニタリングを行っています。また事業所・関係会社にもリスク管理推進委員を配置し、円滑な報告体制、協力体制を構築しています。不測の事態が発生した場合は、危機管理に関する諸規程に従って迅速な対応を行い、対策本部を早期に立ち上げるなどして、損害の拡大を防止し被害を最小限にとどめる体制を整備しています。



● 事業等のリスク

主なリスクと対応は、以下のURLより詳細をご覧ください。次ページでは「コンプライアンス」「情報セキュリティ」のみをご報告します。

主なリスク

- 1 酪農乳業界の動向
- 2 原材料調達
- 3 食品安全
- 4 海外事業、新規事業等
- 5 気候変動
- 6 自然災害、感染症等の不測の事態
- 7 人権
- 8 人財確保
- 9 コンプライアンス
- 10 知的財産
- 11 情報システム、情報セキュリティ
- 12 金利変動
- 13 レピュテーションリスク
- 14 紛争リスク

事業等のリスク

<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/risk.html>

● 事業継続計画(BCP)

社会公共性の高い食品事業者であることから、災害などの緊急時にも社会が求める商品を速やかに判断し、安定供給を復旧・維持することを目的として、事業継続計画(BCP)を策定しています。災害・混乱発生時等の緊急事態に対処するための基本的な指針である事業継続計画書をもとに、個別事象への対応について、役割・手順等をマニュアルに落とし込み、実効性を確保しています。

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

- ▶ **特集3** 進化する取締役会
- ▶ 取締役・監査役
- ▶ スキル・マトリックス
- ▶ コーポレート・ガバナンス
- ▶ ステークホルダーとのエンゲージメント
- ▶ リスクマネジメント・コンプライアンス

Appendix

データ・セクション

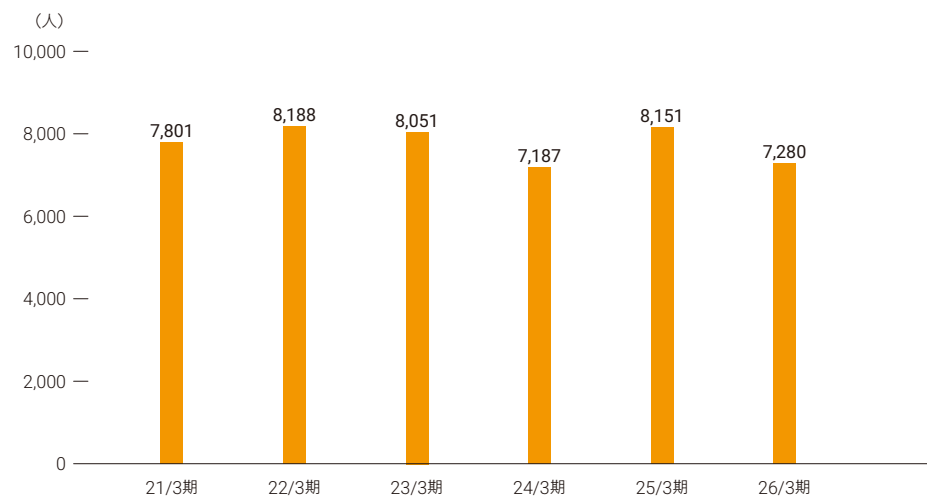


リスクマネジメント・コンプライアンス

● コンプライアンス

内部統制委員会のもとに「コンプライアンス部会」を設置し、同部会を中心にコンプライアンス活動を推進しています。コンプライアンス意識の向上のため、複数の教育・研修プログラムを導入するとともに、内部通報制度である「森乳ヘルプライン」により誰もが安心して相談できる体制を整備しています。コンプライアンス違反等が発生した場合には、社会的信用の低下等によって、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があるため、「コンプライアンス意識調査」等によりコンプライアンスの遵守状況を定期的にモニタリングするとともに、内部監査部門による運用状況の監査結果も踏まえ、取り組みの見直しを継続的に行っています。

コンプライアンス研修受講者数(森永乳業グループ)



対象:当社グループで働く就業者(社員、派遣社員、パートおよび協力会社社員など職場を同じにする人々)等

● 情報セキュリティリスク、サイバーセキュリティ対策

情報セキュリティを重要な経営課題と位置づけ、その中でもサイバーセキュリティを事業継続、製品供給責任、ステークホルダーからの信頼を支える重要な経営基盤の一つと捉えています。米国NIST(米国国立標準技術研究所) Cybersecurity Framework 2.0の考え方を参考に、統治・特定・防御・検知・対応・復旧の6つの観点からリスクを評価し、管理体制・技術対策・社内教育・インシデント対応力の強化に継続的に取り組んでいます。

監視体制強化

26/3期、EDR(Endpoint Detection and Response)の切替とログ分析基盤(SIEM)の構築を行い、監視機能の強化を推進しました。社内のみならず外部SOC(Security Operation Center)も監視体制に加えることで、サイバー攻撃の早期検知と初動対応力の向上を図っています。加えてマルウェア対策、ログ監視・分析、脆弱性管理、ID管理、ネットワーク監視、公開Webサイト対策など、複数の防御・検知機能を組み合わせた多層的な対策を推進しています。

森永乳業CSIRT

サイバー攻撃の高度化・巧妙化やサプライチェーンを狙った攻撃の増加を踏まえ、防御力のみならず、対応力・復旧力強化に向け、25/3期、セキュリティインシデント対応を担う専門チームとして「森永乳業CSIRT」を発足しました。インシデントの早期発見、正確な情報把握と発信、関係部門との情報連携、適切な対応を迅速に行うこと、リスク発現時の被害を最小限に抑えることを目的とした組織です。

レジリエンス向上を目指した社内教育

四半期ごとのセキュリティe-Learningや標的型攻撃メール訓練を実施しています。不審メールへの対応、迅速かつ確実な報告、業務におけるリスク感度の向上を図っています。くわえて26/3期は経営層向けのトレーニングも行いました。

セキュリティe-learning等の
教育施策を
毎四半期実施

26/3期第4四半期教育実績
セキュリティe-learning
7,622人
標的型攻撃メール訓練
8,757人



※ 雇用形態を問わず、パソコンや各種システムなどIT業務に携わる者、当社グループのメールアドレスを保有している者など、幅広い層が対象

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

▶ 特集 ⑤ 進化する取締役会

▶ 取締役・監査役

▶ スキルマトリックス

▶ コーポレート・ガバナンス

▶ ステークホルダーとのエンゲージメント

▶ リスクマネジメント・コンプライアンス

Appendix

データ・セクション



Our Value Journey

Appendix

Data Section

— データ・セクション —

P.75 11カ年財務サマリー

P.77 分野別動向

P.78 非財務データ集

P.79 コーポレートデータ

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション

▶ 11カ年財務サマリー

▶ 分野別動向

▶ 非財務データ集

▶ コーポレートデータ



11カ年財務サマリー

	2016/3期	2017/3期	2018/3期 ^{*1}	2019/3期 ^{*1}	2020/3期	2021/3期 ^{*2}	2022/3期 ^{*3}	2023/3期 ^{*2}	2024/3期	2025/3期	2026/3期
売上高(百万円)	601,499	592,617	592,087	583,582	590,892	583,550	503,354	525,603	547,059	561,173	571,458
売上原価(百万円)	419,454	399,286	402,139	398,337	401,538	393,478	381,077	407,308	415,100	426,120	428,198
営業利益(百万円)	14,317	21,099	21,684	22,331	25,359	28,867	29,792	23,939	27,839	29,658	34,479
営業利益率(%)	2.4	3.6	3.7	3.8	4.3	4.9	5.9	4.6	5.1	5.3	6.0
経常利益(百万円)	14,959	21,960	22,355	23,174	25,867	30,109	31,127	25,218	28,104	29,864	37,121
税金等調整前当期純利益(百万円)	15,784	19,153	23,470	20,230	26,506	25,998	48,296	23,719	88,571	15,286	32,238
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	10,576	13,202	15,781	14,017	18,656	18,741	33,782	16,875	61,307	5,459	22,599
設備投資額 ^{*4} (百万円)	25,429	20,956	24,393	39,373	33,729	23,615	17,988	18,307	38,497	29,926	39,337
減価償却費 ^{*4} (百万円)	16,757	16,792	16,723	17,027	17,631	19,566	19,934	19,939	20,963	21,421	22,381
研究開発費(百万円)	4,965	5,362	4,747	4,648	4,779	4,779	5,091	5,558	5,956	6,183	6,734
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	28,223	37,350	25,110	18,506	29,209	38,544	40,268	19,382	56,583	△12,456	35,716
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△22,234	△21,233	△16,921	△38,817	△13,193	△25,305	8,371	△25,463	25,223	△18,786	△38,870
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△10,449	△15,243	△5,774	14,112	△10,843	△2,627	△44,522	2,925	△38,624	△5,028	△503
フリーキャッシュ・フロー(百万円)	5,989	16,117	8,188	△20,311	16,016	13,238	48,639	△6,081	81,806	△31,243	△3,154
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	6,203	7,077	9,838	3,384	8,505	19,138	23,486	20,976	64,528	28,559	26,059
総資産(百万円)	378,852	385,366	414,823	432,256	436,061	453,646	458,788	487,441	565,998	520,423	547,116
有利子負債 ^{*5} (百万円)	100,386	88,235	88,635	105,457	98,002	101,632	87,042	98,382	81,312	98,707	117,271
純資産(百万円)	129,370	142,846	159,102	169,167	183,142	202,503	208,026	228,249	282,135	271,103	279,749
自己資本比率(%)	33.8	36.9	38.0	38.7	41.6	43.9	44.9	45.7	49.0	51.2	50.2
ROE:自己資本当期純利益率(%)	8.4	9.8	10.5	8.6	10.7	9.8	16.7	7.9	24.5	2.0	8.4
ROIC:投下資本税引き後営業利益率(%)	4.2	6.4	6.3	6.0	6.4	6.9	7.0	5.4	5.7	5.7	6.3
負債資本倍率(D/Eレシオ) ^{*6} (倍)	0.78	0.62	0.56	0.63	0.54	0.51	0.42	0.44	0.29	0.37	0.43
ネットD/Eレシオ ^{*7} (倍)	0.73	0.57	0.50	0.61	0.49	0.41	0.31	0.35	0.06	0.26	0.33
PER:株価収益率(倍)	14.1	15.5	13.6	13.3	11.1	15.4	7.6	12.8	4.5	48.2	17.3

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション

▶ 11カ年財務サマリー

▶ 分野別動向

▶ 非財務データ集

▶ コーポレートデータ



11カ年財務サマリー

	2016/3期	2017/3期	2018/3期 ^{※1}	2019/3期 ^{※1}	2020/3期	2021/3期 ^{※2}	2022/3期 ^{※3}	2023/3期 ^{※2}	2024/3期	2025/3期	2026/3期
EPS:1株当たり当期純利益 ^{※8} (円)	42.80 (107.0)	53.40 (133.5)	319.01 (159.5)	283.35 (141.7)	377.11 (188.6)	378.73 (189.4)	687.45 (343.7)	373.15 (186.6)	696.92 (696.9)	64.60 (64.6)	276.02 (276.02)
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 ^{※8} (円)	42.67 (106.7)	53.25 (133.1)	318.27 (159.1)	282.70 (141.4)	376.36 (188.2)	378.01 (189.0)	686.33 (343.2)	372.61 (186.3)	696.09 (696.1)	64.53 (64.5)	275.77 (275.77)
1株当たり年間配当金 ^{※8} (円)	7.0 (17.5)	9.0 (22.5)	50.0 (25.0)	55.0 (27.5)	60.0 (30.0)	70.0 (35.0)	80.0 (40.0)	90.0 (45.0)	60.0 (60.0)	90.0 (90.0)	100.00 (100.0)
配当性向(%)	16.4	16.9	15.7	19.4	15.9	18.5	11.6	24.1	8.6	139.3	36.2

(注)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

※1「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」を2019/3期の期首から適用しており、2018/3期に係る数値等については、当該会計基準等を遡って適用
※2 2022/3期および2024/3期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2021/3期および2023/3期に係る数値は、暫定的な会計処理の確定の内容を反映
※3「収益認識に関する会計基準」を2022/3期から適用
※4 有形固定資産のみ、発生ベース

※5 長期借入金+短期借入金+社債+コマーシャルペーパー
※6 有利子負債/自己資本
※7(有利子負債-現金及び預金)/自己資本
※8 括弧書きの数値は、(注)記載の株式併合及び分割が2016/3期の期首に行われたと仮定して算出した参考値。また2026年7月1日(効力発生日)の株式分割(普通株式1株につき4株の割合)前の数値を記載



営業利益が68億円に落ち込み課題視

外部環境への適応力向上や収益基盤の確立を目指し、国内主要ブランドの売上成長や海外への進出、生産効率改善、機能性素材の強化等を進めるべく取り組みました。しかし、原料乳・原材料・エネルギー価格の高騰などの外部環境の大きな変化に直面し、コストアップへの十分な打ち返しができずに2015/3期には営業利益が68億円へと落ち込みました。

その中においてもドイツMILEI社の100%子会社化と設備投資による欧州拠点としての確立や、ビフィズ菌製造設備への投資や海外販路拡大、国内の新たな市場ニーズに対応した商品投入など、将来の成長につながる取り組みを推進しました。

営業利益100億円台→200億円台への飛躍

高コスト・低収益体質からの脱却を目指し、独自性の高い商品への資源の集中や低採算商品の見直しを進めました。その結果、神戸工場、利根工場、MILEI社等への投資を進めた一方で、2つの主要工場の生産中止による生産体制の再編やSKU数を約1,200⇒約1,000としたことをはじめ各種の合理化を進め、当時の最高益となる営業利益200億円台を安定して獲得できる体質へと変化しました。

また不動産等の資産売却を進め、財務安定化や必要な投資等を実行し、経営基盤の強化を図りました。その一方で、海外事業や機能性素材、健康・栄養商品、主力ブランドの拡大・育成には課題を残す形となりました。

ドイツMILEI社など海外成長最高益更新

森永乳業グループ10年ビジョンを策定。中計では基幹ブランド強化やビフィズス菌等拡大、海外事業の育成などを重点テーマに取り組みました。また資本政策においては、財務安定性確保のためDER0.5以下を目標としたほか、配当性向目安(20%)を初めて明記しました。

その結果、新たな基幹ブランド候補として機能性ヨーグルト群が売上100億円規模まで成長。MILEI社の業績回復・成長が海外事業拡大を牽引。最終年度は過去最高益となる営業利益298億円に到達しました。また営業CFの創出、遊休資産売却等を進め、DER0.5以下の目標を達成しました。

資本市場を意識した経営を強化するもROE低下課題を明確に次の中計へ

需給のひっ迫などから原材料・エネルギー価格の高騰が進行し、加えて国際的な紛争の開始、円安のさらなる加速など従前とは大きく異なる水準で外部環境が変化する中、2022年に中期経営計画2022-24を開始しました。2023/3期はコストアップへの十分な打ち返しができず、大幅な減益で着地しましたが、高付加価値商品の拡大、プロダクトミックス改善、価格改定などの実行により、2025/3期は営業利益300億円にあと一步のところまで利益成長を実現することができました。

配当性向30%への引き上げ、当社初となる市場からの自己株式の取得など、資本市場を意識した経営を強化しましたが、ROEは2025/3期の海外子会社の減損等により、大幅未達となりました。

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション

- ▶ 11カ年財務サマリー
- ▶ 分野別動向
- ▶ 非財務データ集
- ▶ コーポレートデータ



分野別動向

カテゴリー別売上高(単体、または連結子会社)、シェアデータ※1	2021/3期	2022/3期※2	2023/3期※3	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期目標 通期予想	増減率
成長分野(成長)								
成長領域								
ヨーグルト(売上高)(単位:億円)	588	531	532	541	569	578	613	6%
ヨーグルト(金額シェア)	11%	13%	13%	12%	12%	11%		
アイス(売上高)(単位:億円)	466	398	420	443	464	479	505	5%
アイスクリーム(金額シェア)	11%	12%	11%	11%	11%	11%		
NutriCo Morinaga(パキスタン)(売上高)(単位:億円)				68	79	88	96	9%
NutriCo Morinaga(パキスタン)(売上高)(単位:億パキスタンルピー)				136	142	158		
基幹分野(中核、乳業基盤、転換)								
中核領域								
ビバレッジ(売上高)(単位:億円)	545	546	503	548	544	536	552	3%
チルドカップコーヒー(金額シェア)	42%	42%	41%	40%	38%	37%		
チーズ(売上高)(単位:億円)	352	260	251	265	267	262	273	4%
チーズ(金額シェア)	11%	11%	10%	10%	10%	10%		
栄養食品(売上高)(単位:億円)		129	126	133	137	137	142	4%
クリニコ(売上高)(単位:億円)		246	253	267	272	269	298	11%
MILEI(ドイツ)(売上高)(単位:億円)	247	298	415	364	407	561	517	-8%
MILEI(ドイツ)(売上高)(単位:百万ユーロ)	195	229	295	234	248	305	287	-6%
乳業基盤領域								
牛乳(売上高)(単位:億円)	590	448	434	452	443	410	381	-7%
B to B(国内菌体除く)(売上高)(単位:億円)					822	859	868	1%
転換領域								
デザート(売上高)(単位:億円)	88	79	73	72	80	76	74	-3%
市乳(宅配など)(売上高)(単位:億円)	209	192	190	183	161	159	151	-5%
Morinaga Nutritional Foods社(US)(売上高)(単位:億円)		29	35	74	98	93	94	1%
Morinaga Nutritional Foods社(US)(売上高)(単位:百万ドル)		25	26	53	62	60		
育成・その他分野(育成、独自事業他、消去等)								
育成領域								
MNF Vietnam社(売上高)(単位:億円)		35	48	43	43	45	48	8%
MNF Vietnam社(売上高)(単位:億ベトナムドン)		6,856	8,584	7,426	6,901	7,618		

※1 出所:インテージSRI+
※2 2022/3期より「収益認識に関する会計基準」を適用。2022/3期より市乳(宅配など)について、中期経営計画2022-24における事業分野別の見直しに伴い、2022/3期の実績から調整後の数値で表示
※3 2023/3期よりビバレッジ、牛乳間の対象商品を移管。2022/3期の実績から移管後の数値に調整して表示

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション

- ▶ 11カ年財務サマリー
- ▶ 分野別動向
- ▶ 非財務データ集
- ▶ コーポレートデータ



非財務データ集 (環境・社会・ガバナンス)

環境データ※1

CO₂排出量、GHG排出量、エネルギー使用量は第三者保証を取得しています。

Scope1+2※2、Scope3	単位	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2029/3期 目標	2031/3期 目標
Scope1+2 CO ₂ 排出量削減率 (24/3期比)	%	23.0	27.5	15.5	41.7	38.6%以上	50%以上
Scope1	千トン-CO ₂	205.3	188.2	252.3	231.5	—	—
Scope2	千トン-CO ₂	88.6	88.8	105.2	15.4	—	—
Scope1+2 計	千トン-CO ₂	293.9	277.0	357.5	246.8	—	—
売上高原単位	トン-CO ₂ ／ 百万円	0.630	0.569	0.637	0.432	—	—
Scope3 GHG排出量削減率 (21/3期)	%	10.0	9.9	10.7	12.0	7.5%以上	10%以上
Scope3 計	千トン-CO ₂ e	2,088.1	2,090.4	2,186.1	2,154.0	—	—

その他各種データ	単位	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2029/3期 目標	2031/3期 目標
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)※3	%	22.9	25.6	24.9	26.5	24%以上	25%以上
水資源使用量 (取水量)	千m ³	16,169	15,697	15,498	17,626	—	—
水資源使用量 (取水量) 売上高原単位	m ³ ／百万円	34.7	32.3	31.5	30.8	—	—
水資源使用量 (取水量) 削減率 (14/3期比)	%	14.1	16.6	17.7	11.0	13%以上	15%以上
排水量	千m ³	14,909	14,363	14,284	16,328	—	—
エネルギー使用量 (燃料、購入した2次エネルギー)※4	MWh	1,291,109	1,230,425	1,732,124	1,603,006	—	—
エネルギー使用量 売上高原単位	MWh／百万円	2.769	2.528	3.087	2.805	—	—
廃棄物発生量	千トン	39.7	36.2	34.5	34.7	—	—

※1 データ集計範囲は原則として森永乳業(株)(国内生産事業所)、北海道保証牛乳(株)、十勝浦幌森永乳業(株)、日本製乳(株)、東北森永乳業(株)、横浜森永乳業(株)、エムケーチーズ(株)、富士森永乳業(株)、森永北陸乳業(株)、広島森永乳業(株)、熊本森永乳業(株)、沖縄森永乳業(株)、(株)フリジポート、Scope1,2およびエネルギー使用量は25/3期より、石油由来バージンプラスチック使用量、水資源使用量および排水量は26/3期より、MILEI GmbH、Pacific Nutritional Foods, Inc.、Morinaga Nutritional Foods Vietnam Joint Stock Company、NutriCo Morinaga (Private) Limited、Turtle Island Foods, Inc.を追加、Scope3は全年度(株)フリジポートを除く国内のみ、廃棄物発生量は全年度国内のみ

※2 算定方法:エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)および地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)、GHGプロトコルコーポレート基準およびスコープ2ガイドラインに基づく

※3 家庭用商品のプラスチック容器包装を対象として集計

※4 算定基準:燃料及び購入した2次エネルギー(電力、蒸気、温水)の熱量換算係数は、エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)による。燃料は、化石燃料による発熱量を示し、3.6GJ=1000kWhとして換算。バイオマスエネルギーなどの再生可能エネルギーは含まない。購入した2次エネルギーは電力、蒸気および温水の合計。自家発電量を含めた1,658,769MWhについて第三者保証を受けた。うち、26/3期の再生可能エネルギー使用量は239,511MWh

社会データ

	単位	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2029/3期 目標	2031/3期 目標
男性社員数(連結)	人	5,286	5,528	5,511	5,378	—	—
女性社員数(連結)	人	1,754	1,887	1,942	1,967	—	—
計(連結)	人	7,040	7,415	7,453	7,345	—	—
男性社員数(単体)	人	2,659	2,620	2,597	2,609	—	—
女性社員数(単体)	人	666	682	713	767	—	—
計(単体)	人	3,325	3,302	3,310	3,376	—	—
女性管理職者人数	人	46	51	59	76	—	—
女性管理職者比率	%	5.8	6.3	7.2	9.0	15%以上	20%以上
報酬総額(管理職)(女性:男性)※1	—	1:1.12	1:1.10	1:1.12	1:1.12	—	—
報酬総額(一般社員)(女性:男性)※1	—	1:1.19	1:1.17	1:1.17	1:1.20	—	—
離職者比率(定年退職含まない)	%	2.2	2.8	2.8	2.6	—	—
離職者比率(新卒入社3年以内)	%	9.0	10.8	9.6	16.8	—	—
男性育児休業取得者人数※2	人	86	90	86	76	—	—
男性育児休業取得者比率※2	%	90.5	95.8	91.5	104.1	100%	100%
女性育児休業取得者人数※2	人	25	31	28	32	—	—
男性育児休業取得者復帰率※2	%	100.0	100.0	100.0	100.0	—	—
女性育児休業取得者復帰率※2	%	95.0	97.4	96.3	91.5	—	—
一人当たり研修費用	万円/年	3.1	3.4	4.3	5.0	4.8	5.0

※1 処遇は男女同一であり、差は性別ごとの年齢構成・等級構成の違いなどによるもの。基本給、各種手当、賞与等を含み退職手当は除く

※2 出向者を除く

* 各会計年度3月31日時点。または各会計年度4月1日～翌年3月31日までの集計

ガバナンスデータ

	単位	2022年6月	2023年6月	2024年6月	2025年6月	2026年6月
取締役人数	人	11	12	11	11	11
社外取締役比率	%	36.4	33.3	36.4	45.5	45.5
取締役・監査役人数	人	15	16	15	15	15
取締役・監査役女性人数	人	2	2	2	4	4
取締役・監査役女性比率	%	13.3	12.5	13.3	26.7	26.7

* 人数、比率は記載月の株主総会決議後の内容

その他のESGデータはこちらをご覧ください。

ESGデータ
<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/data/>



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション

▶ 11カ年財務サマリー

▶ 分野別動向

▶ 非財務データ集

▶ コーポレートデータ



コーポレートデータ

(2026年3月31日現在)

株式情報

証券コード	2264
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
配当金受領株主確定日	毎年3月31日
上場証券取引所	東京証券取引所(市場区分プライム)
発行可能株式総数	288,000,000株
発行済株式総数	81,058,132株(自己株式5,121,654株除く)
株主数	28,575名
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

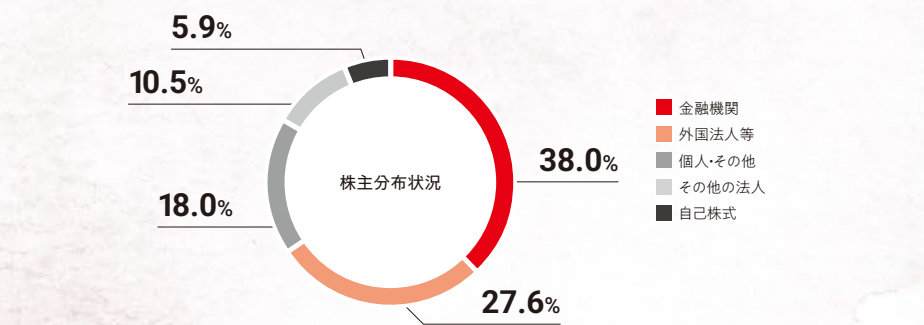
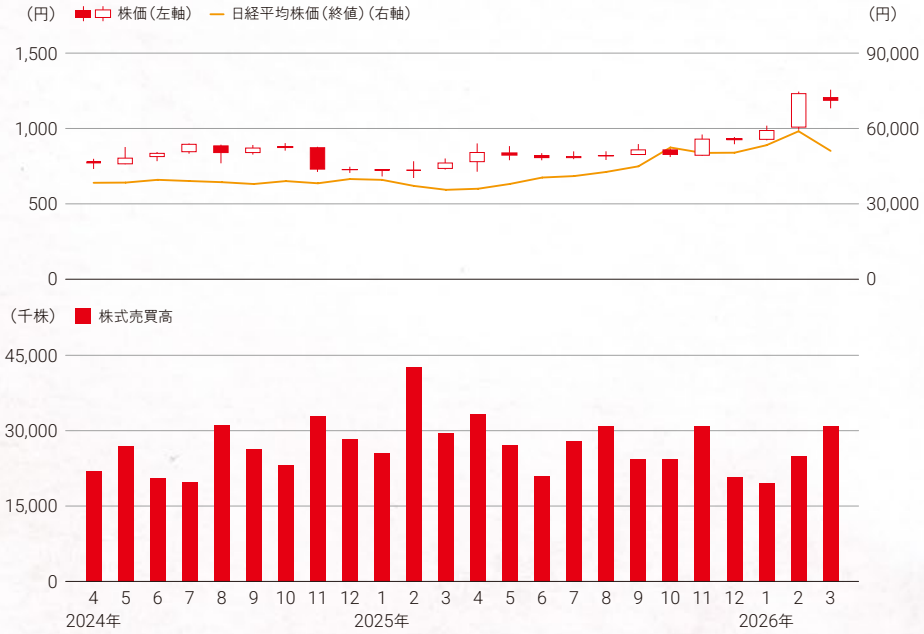
※ 2025/3期より中間配当制度を導入
※ 2026年7月1日(効力発生日)にて、普通株式1株につき4株の割合にて株式分割を実施。記載の株式数は分割前の数値

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率*(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,197	13.81
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,179	7.62
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	2,657	3.28
株式会社みずほ銀行	2,445	3.02
森永乳業従業員持株会	2,224	2.74
DBS BANK LTD 700170	1,796	2.22
森永製菓株式会社	1,375	1.70
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,345	1.66
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,237	1.53
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・森永製菓株式会社口)	1,200	1.48

※ 当社は、2026年3月31日時点において、自己株式5,121,654株を保有していますが、上記大株主から除外しています。
※ 持株比率は発行済株式総数から自己株式を控除した数に基づき算出しています。なお、自己株式には、株式給付信託(J-ESOP)制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が保有する当社株式は含めていません。

株価・株式売買高の推移



CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション

▶ 11カ年財務サマリー

▶ 分野別動向

▶ 非財務データ集

▶ コーポレートデータ



コーポレートデータ (2026年3月31日現在)

● 会社概要

会社名	森永乳業株式会社
本社所在地	東京都港区東新橋一丁目5番2号
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	単体:3,376名(男性:2,609名、女性:767名) 連結:7,345名(男性:5,378名、女性:1,967名)
URL	https://www.morinagamilk.co.jp/

● 本報告書の内容に関するお問い合わせ先

森永乳業株式会社 コーポレート戦略本部経営企画部IRグループ
TEL:03-6281-4683
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/contact/>

事業所一覧

<https://www.morinagamilk.co.jp/corporate/map/>



国内関係会社一覧

<https://www.morinagamilk.co.jp/corporate/affiliates/>



海外現地法人・合併会社一覧

<https://www.morinagamilk.co.jp/corporate/oversea/>



社債・格付・外部評価

<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/stock/bond.html>



中尾 俊一郎

執行役員コーポレート戦略本部
経営企画部長

1998年当社入社。支社、工場を経験した後、本社で
人事、食品素材に携わり、複数部署で組織長を務める。
2025年執行役員コーポレート戦略本部経営企画部長
就任(現職)。

森永乳業列車、ご乗車への御礼

ここまでページをめくってくださった皆さま、ありがとうございます。

私たちがいつも考えているのは、「森永乳業という会社を、どうすればもっと知っていただけるだろう」ということです。数字や取り組みを並べるだけでは伝わらない、私たちが何を大切に、どこへ向かおうとしているのか。その“中身”まで感じていただける一冊にしたい。そのような思いで、IRメンバーを中心に議論を重ねながら、この報告書をつくりました。

今年、森永乳業は新たな企業キャッチコピーとして「今日、おなかでできること。」を掲げました。私自身、とても森永乳業らしい言葉だと感じています。「おなか」をおいしさで満たし、健康を育む。そして、人と人とが腹を割って話す。統合報告書もまた、皆さまと私たちがそのような関係をつくっていくためのきっかけになればと思っています。

もちろん、私たちはまだ道半ばです。皆さまの期待に応えられるよう、もっと変わり、もっと挑戦していきます。「森永乳業、応援してみようかな」、そう感じていただけたら何よりうれしく思います。皆さまと腹を割って語り、私たちは腹をくくって動く。そんな覚悟も込めて、これからもチャレンジしてまいりますので、ご支援のほどよろしくお願いいたします!

CONTENTS

PROLOGUE

プロローグ

Message from Management

経営メッセージ

Chapter 01

森永乳業について

Chapter 02

企業価値創造の道のり

Chapter 03

企業価値創造を支える無形資産

Chapter 04

価値創造を支える基盤

Appendix

データ・セクション

▶ 11カ年財務サマリー

▶ 分野別動向

▶ 非財務データ集

▶ コーポレートデータ





かがやく“笑顔”のために

森永乳業株式会社

www.morinagamilk.co.jp