



VALUE CREATION

統合報告書 2025

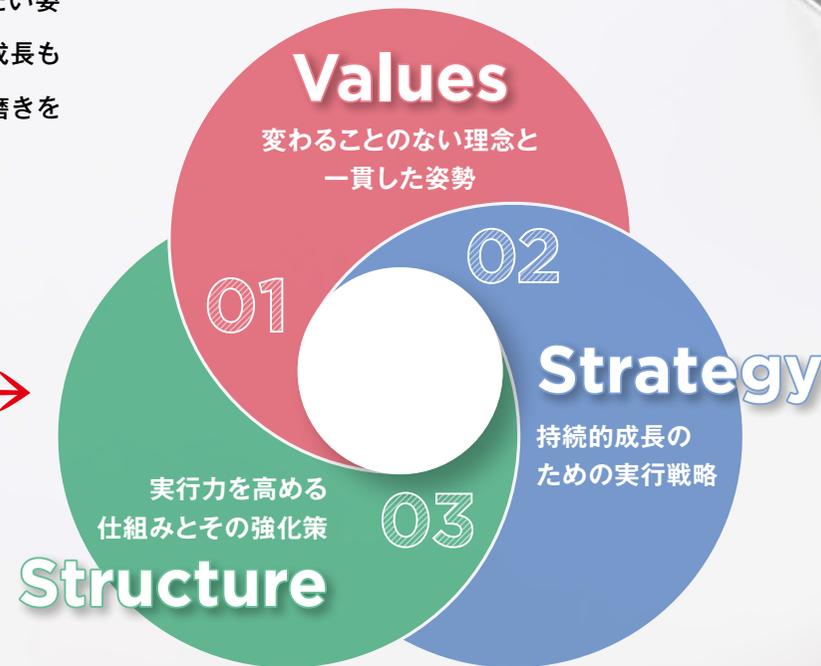


さあ、もう1歩先へ。

2019年公表の「森永乳業グループ10年ビジョン」は、中期経営計画2025-28が最終ステップとなります。未来志向の私たちは、10年ビジョン実現のその先のありたい姿も描いています。総仕上げに向けて、そしてその先の成長も見据え、課題を的確に捉え、積み上げてきた成果に磨きをかけてまいります。

持続的成長に向けた3つのファクター

統合報告書2025では、持続的成長に向けた考え方や施策を3つに分け、解説します。



▶はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

- このPDFにはインタラクティブ機能を実装しています。
- レポート内の関連コンテンツへの移動や、当社のさまざまなウェブコンテンツへのアクセスが容易にできるよう、各ページにナビゲーションボタンを設けています。

- 表紙に戻ります
- 目次に戻ります
- 前のページに戻ります
- 次のページに進みます
- 直前に閲覧していたページに戻ります



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。

皆さまとの建設的な対話を促進し、「共創」へとつなげるため、本書を通じて当社グループを十分にご理解いただきたいと考えています。そのため、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」をなるべくそのままお伝えすることにこだわって制作しています。

また、本書では森永乳業グループの財務・非財務情報を統合した中長期的な価値創造の在り方について、特に重要な情報を選定し、掲載しています。より詳しい情報を知りたい方には、掲載先の当社ウェブサイトにアクセスいただけるよう、機能面の向上にも努めています。

編集においては「国際統合報告フレームワーク」「価値協創ガイダンス」などを参照しています。

統合報告書を契機にした対話の創出により、森永乳業グループの持続的な成長と、社会への新たな価値提供を目指します。

統合報告書2025のポイント

「統合報告書を他の媒体といかに差別化し、より効果的な共創ツールに進化させるか」、このことを考え抜き、今回、業績見通し・各種計画などの発表済みの資料には記載しきれなかった、発表に至るまでの社内の議論状況や意思決定のあり方をご報告することに注力しました。

「なぜそれをやるのか、なぜその意思決定なのか」、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまからの問いに答えるため、議論や意思決定の背景にあたる、環境認識、現地・課題などの掲載に厚みを加え、経営の透明性向上に努めました。話の前提となる情報については発表済みの内容と重複していても、ポイントを絞って掲載することを心がけました。

そして皆さまからより一層のご支持をいただき、ビジョンの実現可能性、さらなる成長にご期待をいただけるよう、客観的な市場成長の見込みとともに、森永乳業グループの強み・成長ドライバーに焦点化した歴史をご報告するなどの工夫をしました。

本書のテーマである「さあ、もう1歩先へ。」の実現・実行を目指してまいります。

統合報告書2025での改善点

いただいたご意見などをもとに、主に以下の点を改善しました。

財務関連情報の拡充

本書を企業分析・投資判断により効果的に活用いただくため、財務情報、市場データ、シェア推移などの掲載を拡充しました(P.31、P.76など)。中期経営計画2025-28ではROICを経営指標に新設しました(P.33)。

ガバナンスの透明性向上

どのように進化させ、直近ではどのようなことが取締役会で議論されているのか、より具体的に報告することに努めました。また取締役会が備えるべき必要なスキルについても詳細を掲載しました(P.63~P.66)。

“私”たちを詳しく説明

取締役会ほか森永乳業グループの多様なメンバーの略歴を、主にメッセージに添える形で掲載しました。ビジョン実現の担い手はどういった人物なのか、より詳しく説明することに努めました。

はじめに

▶ **統合報告書2025について**

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information



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にしています。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にしています。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。当社グループのウェブサイトでは、株主・投資家向けの「IR情報」、サステナビリティ経営についてまとめた「森永乳業のサステナビリティ」のほか、酪農、研究・開発、商品・サービスなどを掲載しています。また、SNSなども効果的に活用し、情報発信を加速しています。



参考としたガイドライン

- 国際統合報告フレームワーク
- 価値協創ガイドンス

免責事項

本報告書中の2026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、2025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。

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/>

統合報告書2025をお届けするにあたって

サステナビリティ本部
コーポレートコミュニケーション部長

毛利 繁利



1990年当社入社。支店業務の他、本社管理部門・営業部門の複数部署で組織長を経験。2025年4月より現職。

株主・投資家の皆さま、そしてすべてのステークホルダーの皆さまには、平素より格別のご支援を賜り、心より御礼申し上げます。この度、「統合報告書2025」を皆さまにお届けできることを大変嬉しく思います。

本報告書は、財務・非財務情報を統合し、持続可能な成長への道筋を示すものです。私たちは「かがやく笑顔」のために」をコーポレートスローガンに掲げ、「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」という経営理念のもと、皆さまの健康と笑顔を支える存在を目指しています。

今期より始まった中期経営計画2025-28は、「森永乳業グループ10年ビジョン」の実現に向けた「仕上げ」の期間です。本計画では、もう一歩先の「ありたい姿」に向け、具体的な施策を実行してまいります。本報告書が、皆さまと当社との対話を深め、相互理解を促進する機会となることを願っております。

今後も皆さまとともに成長し続けるため、絶え間ない挑戦を続けてまいります。引き続きご支援とご指導を賜りますようお願い申し上げます。

はじめに

▶ 統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

CONTENTS

- 01 はじめに
- 02 統合報告書2025について
- 04 CONTENTS
- 05 TOP MESSAGE

SECTION

01

Values

P. 09

- 10 経営理念、コーポレートスローガン
- 11 行動声明／行動指針
- 12 価値創造のあゆみ
 - CLOSE UP 01
- 13 「健康価値」提供を支えるピフィズス菌
 - CLOSE UP 02
- 14 「おいしさ・楽しさ価値」提供を支えるアイス
 - CLOSE UP 03
- 15 At a Glance
- 16 事業活動（バリューチェーン）
 - CLOSE UP
- 17 コミュニケーション～資本市場との対話～

SECTION

02

Strategy

P. 19

- 20 森永乳業グループを取り巻く環境
- 21 価値創造プロセス
 - Roundtable Discussion
- 22 社外取締役×本部長座談会 中期経営計画2025-28 策定の背景に迫る
- 28 中期経営計画2025-28
- 35 サステナビリティ経営
- 46 財務担当役員メッセージ

SECTION

03

Structure

P. 50

- 51 人財戦略
- 55 知的財産
- 57 DX戦略
- 59 取締役・監査役
- 60 取締役・監査役の略歴
 - CLOSE UP 01
- 64 コーポレート・ガバナンスの変遷
 - CLOSE UP 02
- 65 取締役会の実効性評価
 - CLOSE UP 03
- 66 取締役会の主な議題
- 67 コーポレート・ガバナンス
- 71 リスクマネジメント、コンプライアンス

SECTION

04

Data & Information

P. 73

- 74 11カ年財務サマリーデータ、経営成績の概況
- 76 分野別動向
- 77 非財務データ集（環境・社会・ガバナンス）
- 79 コーポレートデータ

04

森永乳業株式会社 統合報告書 2025



はじめに
統合報告書2025について

▶ CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

▶ TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

中期経営計画2022-24の振り返り —手応えを感じつつ積み残し課題も

新型コロナウイルス感染症の拡大と収束、長期化する国際紛争、未曾有のコスト上昇など、めまぐるしい環境変化が続いた中で、2025年3月をもって中期経営計画2022-24が終了しました。収益力および経営基盤の強化等に鋭意取り組んだ結果、ROEは海外子会社の減損損失等の計上により大幅未達となったものの、収益面では売上高5,612億円、営業利益297億円と、目標に近い数値まで伸長させることができました。また、海外売上高比率についても目標を達成しています。

しかし、その一方で向き合わなければならない課題は山積しています。それらの多くは、近年加速するコストアップの影響によるものであり、価格改定やプロダクト

代表取締役社長

大貫 陽一

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

かがやく“笑顔”のために

TOP MESSAGE



ミックスの改善などを中心に対応を進めていますが、刻一刻と変化する状況の中で、タイミングやスピード感、対象商品の選定など、すべてにおいて難しい判断を迫られます。今後もコストアップの局面が続くことは明白であり、需要変化に応じた生産体制の最適化、機動的な販売戦略の構築が求められ、今後はAI活用の促進など、さらなるDX推進も重要だと考えています。

海外事業については2025年3月期に、近年M&Aを実施したパキスタン、米国、ベトナムの子会社の事業に関して減損損失等を計上しました。3国の事業は、言うなれば「出直し」です。今後軌道に乗せていくためには、コスト改革、グローバル人財の確保・育成、市場動向の見極めなど、国ごとに課題を整理し、戦略を立て直す必要があると判断しました。今回の大きな判断は、海外事業の将来の成長に対してネガティブなものではありません。「海外事業構成比のさらなる向上を目指して挑戦を続ける」という目標に変更はなく、安定的な利益成長が期待できるドイツ・MILEI社や当社グループの強みである菌体、育児用ミルクに注力しつつ、パキスタン、米国、ベトナムの各社においては、それぞれ見直した事業計画のもと、最適な事業展開を推進すべく取り組みを進めていきます。

中期経営計画2025-28がスタート —もう1歩先のありたい姿へ

2025年4月より、中期経営計画2025-28がスタートしました。この4年間は、2つの意味を持ちます。1つは、2029年3月時点を目標とする「森永乳業グループ10年ビジョン」実現に向けての仕上げの期間、そしてもう1つは、さらにその先のありたい姿に向けて準備を始める期間です。

森永乳業グループ10年ビジョンは、当社グループが10年の歳月をかけ取り組もうとしている大きな目標です。しかし、決してこれが当社グループにとってのゴールではありません。同計画の構想に際しては、社内外の役員、各部門の責任者を中心とした社員たちと森永乳業グループの未来について議論を重ねました。そして、「どんな会社になりたいか」の答えとして掲げたのが、もう1歩先のありたい姿「大きな特徴を持ち、利益率の高い企業へ」です。

「大きな特徴を持つ」とは、すなわち、当社グループならではの強みを活かすことです。長年の乳製品製造のノウハウ、高い研究開発力から得た多くの機能性素材、健康や栄養に“おいしい商品”で貢献できることなど、どこにも負けない価値に磨きをかけ、「利益率の高い会社」を目指す、これは「さらなる飛躍に向けて、中身で勝負していく」という私たちの決意表明でもあります。

「Merihari-メリハリ-」を意識し 全方位思考から脱却

中期経営計画2025-28策定にあたって重視した考え方は、「Merihari-メリハリ-」です。「すべてにおいてメリハリが足りない」。以前から当社グループを俯瞰的に見てそのように感じており、前中期経営計画の取り組みのもと事業基盤の強化が進み、変化、進化の芽が見られる今なら、やりたかった改革を進められると確信して方針を固めました。熾烈な競争を勝ち抜き、将来にわたって成長し続ける会社にしていくために、従来の全方位に注力するビジネススタイルからの脱却は必然と考え、強弱をつけた資源配分や体制再編を行うこと、また、社員一人ひとりがメリハリを意識して業務を遂行することで生産性向上につなげていくという方向性を打ち出した次第です。

成長領域に位置づけたのは、強みを最大限に活かせるヨーグルト、アイス、菌体、海外育児用ミルクです。今後は、この4つのカテゴリーに資源を集中投下し、高利益率企業への牽引役とする考えです。成長領域以外の各カテゴリーも重要であることに変わりはありませんが、従来の延長線で考えるのではなく、より知恵を絞り、挑戦をしながら、それぞれの役割を果たしていく必要があります。経営トップである私自身が、できる限り全国の事業所を回って、各地で奮闘する社員たちと直接対話し、グループ

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

▶ TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information



はじめに
統合報告書2025について

CONTENTS

▶ TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

全体でベクトルを合わせていけるよう力を尽くします。次代の森永乳業グループをつくるためには全員の力が必要なのだと、しっかり伝えていきたいと考えています。

また計画達成に向け、事業全体の司令塔となるマーケティング本部、グローバルで菌体事業展開拡大を推進する機能素材事業本部を新設しました。これは構造改革の一環であり、これまでにない大きな組織改編です。なかでもマーケティング本部には、バリューチェーンを構成する各機能のコントロール役として、部門を越えた縦横無尽の活動を期待しています。また、国内営業本部の設置も新たな試みです。「国内」と冠したことに意味があり、それ以外の「国内」が付かない部門は、すべてグローバルで取り組む方針としました。広範にわたって国内外の垣根を取り払う、これは今回の構造改革における最も重要なテーマです。

ある意味「森永乳業らしくない」方向転換に対しては、当然ながらさまざまな意見があり、取締役会や経営会議で各々が本音をぶつけ合い、真剣に議論できたことは大変有意義でした。変化の必要性は全員が実感しており、焦点になったのは「変化の度合い」、つまりは「どれくらい思い切れるか」です。議論を進める中で、手堅い方向に傾きかけたときに、社内役員の側から「それでは今までと何も変わらない」と指摘が入り、私自身ハッとさせられたこともありました。皆が会社の未来を真剣に考え、濃密な議

論を積み重ねた結果、当社グループの「変化に挑む」意志をしっかりと示せたと考えています。

当計画で掲げた売上高6,300億円、営業利益440億円は非常に高い目標ではありますが、当社グループのポテンシャルをもってすれば決して不可能ではなく、また一方で、このレベルの業績を出せなければ生き残れないという危機感も踏まえて設定した数字です。

▶ 中期経営計画2025-28の詳細はP.28~P.34をご覧ください。

次の世代へ 「新しいチャレンジを」

私は、従前より社員に向けて「チャレンジ精神を持とう」と発信していますが、その甲斐あってか最近では社員たちの言動に挑戦心や自発性を感じる事が多く、とても嬉しく思っています。中期経営計画2025-28の基本方針「組織風土改革」でも、新しいことにチャレンジする文化を醸成し、活力ある多様性に富んだ人財集団を形成することを目指していますが、この実現に大いに期待しています。若手社員と対談をすると、皆さん実にのびのびとして積極的に意見を述べてくれますし、各々キャリアプランも明確で感心しています。さらに言えば、常識や前例にとらわれない型破りな人、ハラハラさせられるくらいにワイルドな人などが混じれば、より面白い組織になるかもしれません。

当社グループは2025年大阪・関西万博の「大阪ヘルスケアパビリオン」に出展参加しましたが、これも若手社員からの発案でした。自主プレゼンを受け、私自身も「今までやらなかったことに挑戦する」気持ちでOKを出しました。「目立つことはやらない」という当社グループのマインドを打破できた取り組みとして強く心に残っています。

社員エンゲージメントレーティングも今春から経営指標のひとつに設定しました。人的資本は最も重要な価値創造の源泉であり、自分自身が直接社員たちと話して感じる事、サーベイの結果からわかること、どちらも重視して、社員と会社、両方の成長につなげていきたいと考えています。

持続的な成長に向けて

このような次世代の健やかな成長を願い、私たちの世代の先まで見据えたあらゆる体制の整備、取り組みも加速しています。

中期経営計画2025-28基本方針「組織風土改革」で掲げたテーマ「高い専門性と多様性に富んだ人財集団の形成」においては、重点施策のひとつに「サクセッションプランの運用」を設定しました。持続的な成長を支える仕組みはもちろんのこと、経営者候補の育成強化が必須だと考えています。



はじめに
統合報告書2025について

CONTENTS

▶ TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

また未来に向け、多様性の推進、外部視点の強化も当社グループのさらなる成長、変革において重要な要素です。ガバナンスの側面では、取締役会の構成が2025年6月より社内取締役6名、社外取締役5名となり、取締役にける社外の構成比が高まりました。性別、国籍、年齢など、さまざまな面からの多様性も引き続き推進し、より実効性を高めるべくガバナンス体制を整備していく考えです。また当社初の試みとして、2024年12月には社外取締役スモールミーティングも開催しました。社外取締役全4名が出席し、機関投資家やアナリストの皆さまと自由に語り合ってくださいました。当社の社外取締役は、日本を代表する企業で実績を積まれた頼もしい方々です。豊富な知見を踏まえて、取締役会の運営、海外事業の課題など、さまざまな

テーマについて、かなり踏み込んだ意見交換を行い、今までにないオープンなコミュニケーションの場となったことで、参加者からはもちろん各方面からも高い評価をいただきました。ステークホルダーとの対話・共創はサステナブルな経営において不可欠です。

役員報酬においても、業績連動報酬は目標達成度に応じた変動幅を拡大し、株式報酬の割当数も目標達成度に応じて変動する方式に変更しました(2025年7月以降の報酬に適用)。これは会社の中長期的な成長、計画の達成を強く動機づける報酬制度の実現を目指すものであり、私たちの強い意志と覚悟の表れです。

当社グループのサステナビリティ経営において象徴的なサステナビリティ中長期計画2030は全体的に順調な進捗にあります。今春から一部の目標を引き上げ、マテリアリティ等に「ウェルビーイング」の要素を追加するなど、社内外の環境変化への対応を重視した上で、着実なPDCAが回していると実感しています。

▶ サステナビリティ中長期計画2030の詳細はP.35~P.45をご覧ください。

中長期の視点で、 今「成すべきこと」を

持続的成長と企業価値向上の実現に向けて、数多くのクリアすべき課題がある中で、あえてポイントを絞るとすれ

ば、国内事業の効率化、海外事業の成長の2つです。国内事業については、市場が縮小していく中でより一層の効率化は必須、海外事業については、菌体事業の拡大と減損損失等を計上した海外子会社への対応です。そのカギを握るのが「Merihari-メリハリ-」であり、社員一人ひとりが、濃淡とスピードを意識して日々の業務に取り組む、その延長線上に各種計画の達成、ひいては、ありがたい姿の実現があると考えています。

社長就任以来、私が強く思い続けているのは、「次の世代にツケを回さない会社づくりをすること」です。足元の業績はもちろん大切ですが、先を見据えた舵取りも等しく大切です。たとえ厳しい経営環境下であっても、信念を曲げることなく、5年後、10年後に、「あの時のあの取り組みがあったから、今がある」と言われるようなことに積極的に挑戦していきます。森永乳業グループが持続的に成長を続けるために、そして、私たちのビジネスが人々の健康と幸せに貢献し続けられるように、日々全力で経営にあたってまいります。

ステークホルダーの皆さまには引き続きご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。



[はじめに](#)[統合報告書2025について](#)[CONTENTS](#)[TOP MESSAGE](#)[01 | Values](#)[02 | Strategy](#)[03 | Structure](#)[04 | Data & Information](#)

SECTION



01



Values

価値創造で追求することは？

森永乳業グループは「かがやく“笑顔”のために」をコーポレートスローガンに、「健康で幸せな生活に貢献し豊かな社会をつくる」ことを経営理念に掲げています。すべての活動をこれらの実践につなげ、その先の持続可能な経営の実現を目指します。このセクションでは、創業以来受け継がれてきた理念や姿勢、進化・発展させてきた当社グループの強みを紹介します。

進化・発展させてきた森永乳業の強み

P.13

「健康価値」提供を支える
ビフィズス菌

P.14

「おいしさ・楽しさ
価値」提供を支える
アイス

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。

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。

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。



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

▶ 経営理念、コーポレートスローガン

行動声明／行動指針

価値創造のあゆみ

CLOSE UP 01

「健康価値」提供を支えるピフィズ菌

CLOSE UP 02

「おいしさ・楽しさ価値」提供を支えるアイス

CLOSE UP 03

At a Glance

事業活動（バリューチェーン）

CLOSE UP

コミュニケーション
～資本市場との対話～

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

経営理念、コーポレートスローガン

▶ 行動声明／行動指針

価値創造のあゆみ

CLOSE UP 01

「健康価値」提供を支えるピフィス菌

CLOSE UP 02

「おいしさ・楽しさ価値」提供を支えるアイス

CLOSE UP 03

At a Glance

事業活動（バリューチェーン）

CLOSE UP

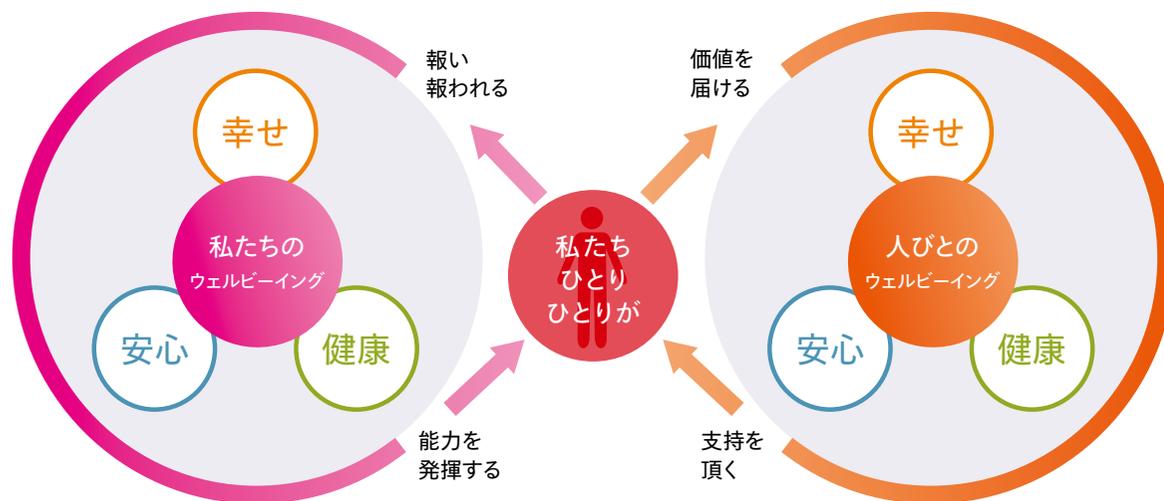
コミュニケーション
～資本市場との対話～

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

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 自分も仲間も生き生きしていますか
- 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。

価値創造のあゆみ

1917年の創業以来、創業期の練乳事業から生産拠点を拡大するとともに、事業領域を広げて、着実に総合乳業グループとしての道を歩んできました。今の強みにつながる当社グループにとってのターニングポイントをまとめました。

練乳事業からの創業

- ▶ **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
- ▶ **1921年**
 - 「森永ドライミルク」発売

1917



1921

戦後の経済成長期

- ▶ **1947年**
 - 「森永アイスクリーム」発売
- ▶ **1949年**
 - 第二次創業
- ▶ **1954年**
 - 東京証券取引所上場
- ▶ **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）

技術の森永乳業／ビフィズス菌に注目／グローバル展開へ

- ▶ **1971年**
 - ビフィズス菌入り発酵乳の商品化成功



さらに詳しい沿革についてはこちらをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト>会社情報>沿革
<https://www.morinagamilk.co.jp/corporate/history/>

- ▶ **1972年**
 - 合弁会社MILEI社（ドイツ）設立※1
- ▶ **1976年**
 - ひとくちアイス「ピノ」発売
- ▶ **1978年**
 - 「森永ビヒダスヨーグルト」発売
- ▶ **1978年**
 - 科学技術庁長官賞「容器入り無菌豆腐製造法の研究（ロングライフ※2豆腐）」
- ▶ **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

1972



1976



「健康価値」「おいしさ・楽しさ価値」の両立へ

- ▶ **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
- ▶ **2025年**
 - 神戸工場 アイス・ヨーグルトを中心とした設備増強

※1 MILEI社は2012年完全子会社化

※2 ロングライフ製法：食品の殺菌と容器の殺菌を別々に行い、保存料や防腐剤を使用せず、「おいしさ」と「長持ち」を両立させることができる技術
https://www.morinagamilk.co.jp/learn_enjoy/quality_safety/base/secret/

（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）



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

経営理念、コーポレートスローガン
 行動声明／行動指針

▶ 価値創造のあゆみ

CLOSE UP 01

「健康価値」提供を支えるビフィズス菌

CLOSE UP 02

「おいしさ・楽しさ価値」提供を支えるアイス

CLOSE UP 03

At a Glance

事業活動（バリューチェーン）

CLOSE UP

コミュニケーション
 ～資本市場との対話～

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

さらに詳しいビフィズス菌の研究開発の歴史はこちらをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト>森永乳業の研究開発>イノベーションストーリー>ビフィズス菌
https://www.morinagamilk.co.jp/learn_enjoy/research/story/bifidus/



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

経営理念、コーポレートスローガン

行動声明／行動指針

価値創造のあゆみ

CLOSE UP 01

「健康価値」提供を支えるビフィズス菌

CLOSE UP 02

「おいしさ・楽しさ価値」提供を支えるアイス

CLOSE UP 03

At a Glance

事業活動（バリューチェーン）

CLOSE UP

コミュニケーション
 ～資本市場との対話～

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

CLOSE UP 01

「健康価値」「おいしさ・楽しさ価値」の両立へ 「健康価値」提供を支えるビフィズス菌

ビフィズス菌研究は50年以上

森永乳業グループは、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。1969年にビフィズス菌BB536が発見されて以降、長年の研究を積み重ね、ビフィズス菌は健康に寄与するさまざまな機能を有していることがわかってきました。多くの種類があるビフィズス菌ですが、ヒトのおなかですんでいる種類と動物のおなかですんでいる種類とは菌種がはっきりと分かれており、ヒトにはヒトのビフィズス菌が適しているのではないかとこの考えのもと、商品開発と、ビフィズス菌を含む菌体のグローバル展開を推し進めています。

課題を乗り越え商品化～技術の森永乳業～

乳酸菌とは大きく異なり、ビフィズス菌は酸や酸素に対して弱く、取り扱いが難しい菌です。健康価値創出に向け、森永乳業グループはさまざまな技術課題に取り組み、1971年にビフィズス菌入り発酵乳の商品化に成功しました。その後さらに改良を進め、1978年に「森永ビヒダス

ヨーグルト」を発売しました。

ビフィズス菌を酸や酸素から守るための森永乳業グループの技術開発は、1984年に科学技術庁長官賞を受賞しています。

現在、菌体のグローバル展開拡大へ

ビフィズス菌BB536、ビフィズス菌M-16V、ビフィズス菌MCC1274を中心に、この他にもシールド乳酸菌®など、さまざまな菌の研究、製品への応用を行っています。また自社商品での使用のみならず、菌体のBtoB販売をしている点の特徴です。

グローバル展開拡大に向け、ビフィズス菌は米国GRAS、中国新食品原料登録、ブラジルANVISAなど、各国での使用許可を取得しています。また2025年、菌体の事業展開力強化を目的のひとつとして組織改正を行うなど（P.32）、強みを活かす取り組みに注力しています。

菌体の成長戦略 ▶▶▶ P.31

知的財産 ▶▶▶ P.55



1969



ビフィズス菌と乳酸菌は違う!?

- ビフィズス菌と乳酸菌はどちらも善玉菌ですが、大腸にすむ割合はビフィズス菌約99.9%、乳酸菌約0.1%です。乳酸菌が「乳酸」をつくり出すのに対して、ビフィズス菌は「乳酸」と「酢酸」をつくります。この酢酸が重要で、強い殺菌作用を有しています。腸内のビフィズス菌は年齢とともに減少する傾向にあることから、悪玉菌を抑え、腸内フローラを良好にするためには、ビフィズス菌をいかに大腸に多く保ち続けるかが大切です。



はじめに
 統合報告書2025について

CONTENTS
 TOP MESSAGE

01 | Values

経営理念、コーポレートスローガン
 行動声明／行動指針

価値創造のあゆみ
 CLOSE UP 01
 「健康価値」提供を支えるピフィス菌

CLOSE UP 02
 「おいしさ・楽しさ価値」提供を支えるアイス

CLOSE UP 03
 At a Glance

事業活動(バリューチェーン)

CLOSE UP
 コミュニケーション
 ~資本市場との対話~

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

CLOSE UP 02 「おいしさ・楽しさ価値」提供を支えるアイス

1947年、アイス販売開始

森永乳業グループの「おいしさ・楽しさ価値」提供において、中心のひとつがアイスです。1947年アイスの販売を開始し、1950年代に入ると、業務用バルクアイスやソフトクリーム原料の発売、また家庭向けのホームパックや季節の行事にあわせたアイスクリームケーキなど、アイスの製造・販売を推し進めました。

長年培った「おいしさ・楽しさ価値」提供へのこだわりが、現在の「ピノ」「PARM」「MOW」などのヒットにつながっています。

課題を乗り越え商品化~技術の森永乳業~

代表的なブランドのひとつ、ひとくちアイスの「ピノ」は、米国の知見を参考に開発し、1976年に発売しました。発売当時、「ピノ」は新しい設計のアイスとして、これまでにない楽しみ方を提案するものでした。形(円錐台の「ピノシェイプ」)、アイスとチョコの比率はもちろん、口に入れた瞬間にゆっくりととけ始めるアイスとチョコの一体化技術を追求するなど、「ピノ」のおいしさは、森永乳業グループならではの研究開発・製造技術が創出しています。

2005年発売の「PARM」は、急速フリージング製法などを中心に、乳のコクと後味のキレを両立させ、なめらかさが続く工夫をしています。

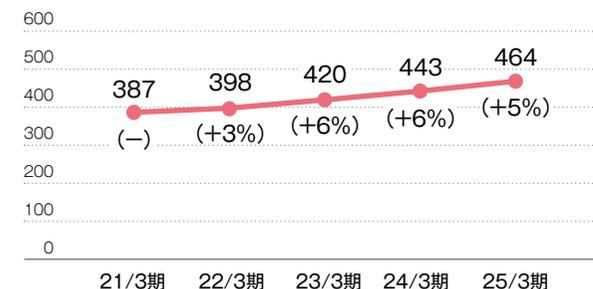
また、2003年発売の「MOW」は、2015年に大幅なリニューアルを行い、ミルクのコクや素材の味をダイレクトに味わえる製法を採用するなど、アイス以外の商品も含めて、森永乳業グループはおいしさ技術の進化・深化への挑戦を続けています。

現在、製造体制を強化

日本のアイス市場は2017年度から5,000億円台、2023年度には6,000億円台に伸長し、2024年度は6,451億円となりました*。さらなる市場成長への期待、当社グループのアイスへの高い評価なども踏まえ、神戸工場でアイス設備の増強を行いました(2025年4月から稼働)。

※出所:日本アイスクリーム協会「アイスクリーム類及び氷菓」販売実績
 本文記載の数値は販売金額ベース

森永乳業アイス売上高(単体)推移(億円)



(注)2021年3月期は収益認識会計基準適用後の数値に置き換えています。
 ()内は前期比

アイスの成長戦略

▶▶▶ P.31

2003



2005



1976



(注)発売当時の包装パッケージです。現在販売中のものとは異なります。



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

経営理念、コーポレートスローガン

行動声明／行動指針

価値創造のあゆみ

CLOSE UP 01

「健康価値」提供を支えるビフィズス菌

CLOSE UP 02

「おいしさ・楽しさ価値」提供を支えるアイス

CLOSE UP 03

At a Glance

事業活動(バリューチェーン)

CLOSE UP

コミュニケーション
～資本市場との対話～

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

CLOSE UP 03

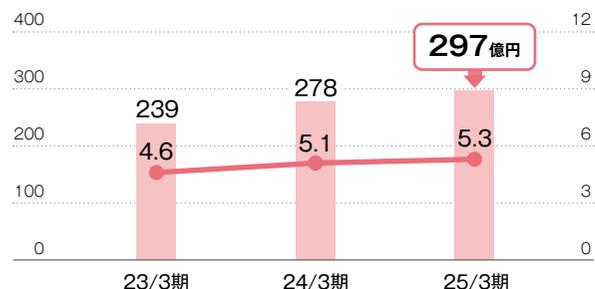
数字で見る森永乳業の現在地

At a Glance (2025年3月期または2025年3月31日現在の情報)

売上高(億円)



営業利益(億円)／営業利益率(%)



連結社員数

7,453名

連結子会社数(うち海外子会社)

32社 10社

シェアデータ※1

ヨーグルト



国内シェア

2位
12%

機能性ヨーグルト



国内シェア

2位
11%

アイスクリーム



国内シェア

4位
11%

チルドカップコーヒー



国内シェア

1位
38%

菌体・機能性素材

ビフィズス菌BB536

論文数 290報以上
取引実績 世界30カ国以上

シールド乳酸菌®

採用企業数
延べ550以上

MILEI社ラクトフェリン

製造世界シェア
No.1※2

ビフィズス菌M-16V

論文数 120報以上
NICUなど国内外の施設提供数※3
延べ150以上

ビフィズス菌MCC1274

論文数 16報
Vitafoods Innovation Awards
「認知および感情の健康成分」部門
最優秀賞、浦上賞ほか数々の受賞実績

自然資本・知的資本・社会関係資本

集乳量
(単体・年間)
652千トン

保有特許数
(国内外)
782件

機関投資家・アナリスト
対話件数(年間)
約400件

※1 インテージSRI+を用いた当社調べ 2024年4月～2025年3月販売金額シェア ※2 Absolute Reports社2024年データ ※3 食品として医師の監督下で利用

事業活動(バリューチェーン)

森永乳業グループは、ステークホルダーと共創し、さまざまな活動の連鎖をより効果的なものにする事で、「健康価値」「おいしさ・楽しさ価値」提供を最大化することを目指しています。



基本的な考え方

バリューチェーンの最適化により、全体の効率性を高め、各活動の付加価値を最大化することを追求しています。体制や取り組みの見直しにおいては、環境分析はもちろんのこと、ステークホルダーとの双方向の対話(P.17~18)を充実させ、部門横断型の会議体も社内に設けるなど、様々な視点による意思決定を重視しています。そして継続的に見直しを行い、PDCAをまわし続けるサイクルを徹底しています。

バリューチェーン最適化に向けた近年の取り組み

組織体制の変更

2025年4月、バリューチェーンを構成する各機能に対するコントロール役としてマーケティング本部を、菌体の事業展開力強化に向けて機能素材事業本部を、また財務戦略の高まりの重要性等から財務本部を、それぞれ新設しました。

研究開発強化・資源集中

2025年6月、研究本部内にバイオティクス研究所を新設しました。研究開発人員も、ヨーグルト、アイス、菌体、育児用ミルクなどの成長領域への配分を増やすことを計画しています。

▶ 詳細はP.52をご覧ください。

安定的な乳原料の確保

国内生乳生産における北海道の構成比が増加傾向にあることから、中長期的な乳資源調達などを目的として、北海道えにわ工場の新設を決定しました(2027年4月稼働予定)。

生産・品質の追求

グローバルな食品安全規格FSSC22000をベースとした仕組みを構築・運用し、生産部門に特化した研修も継続的に実施しています。サステナビリティ中長期計画2030

の見直し(2025年5月公表)においては、「重大品質事故件数」をKPIに設定し、目標値「0件」を掲げました。

持続可能な社会実現に向けて

原材料調達、生産、物流、お客さまに商品が届くまで、人権や環境配慮、サプライチェーンの持続可能性を追求した事業活動を重視しています。2025年5月、「カーボンニュートラルロードマップ2050」を公表しました。

▶ 詳細はP.43をご覧ください。

強みを伝え続ける

強みであるビフィズス菌の情報発信を強化していません。2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)においては、「ビフィズス菌でスーパーヒューマン」を展示テーマとして出展参加しました。



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

経営理念、コーポレートスローガン

行動声明/行動指針

価値創造のあゆみ

CLOSE UP 01

「健康価値」提供を支えるビフィズス菌

CLOSE UP 02

「おいしさ・楽しさ価値」提供を支えるアイス

CLOSE UP 03

At a Glance

▶ 事業活動(バリューチェーン)

CLOSE UP

コミュニケーション
~資本市場との対話~

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information



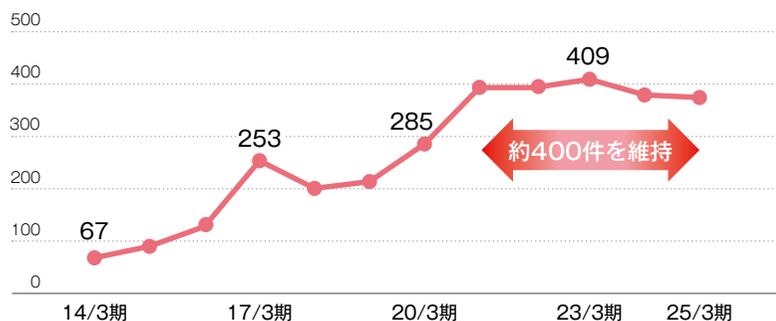
CLOSE UP

コミュニケーション～資本市場との対話～

対話の方針・実績

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積極的に参加しています。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。

機関投資家・アナリストとの面談件数推移(件)



新たな取り組み、対話を活かした事例(2024年3月期以降)

- 海外事業説明会、ドイツ・MILEI社見学会、サステナビリティに関する説明会など、テーマを絞った説明会の継続的な実施
- 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を公表(2024年5月)
- 当社初「社外取締役スモールミーティング」実施(2024年12月)
- 中期経営計画2025-28よりROICを新たに導入(2025年5月公表)

IRグループ長に聞く
森永乳業のIRの現在地

サステナビリティ本部
コーポレートコミュニケーション部
IRグループ長

梶 幸太郎

2004年当社入社。支店での業務経験を経て、2009年広報IR部に着任(現コーポレートコミュニケーション部)。2021年より現職。

2000年代後半の金融危機直後からIRに携わっています。それ以前の乳業界は原材料等のコスト振れ幅も小さかったですが、15年以上前を振り返り環境変化を改めて実感したところでは、

当時、年間約100件であった資本市場の皆さまとの対話数も、直近は5年続けて400前後と大きく増えました。数の増加のみならず対話の質も向上し、事実確認にとどまらない本質を問う意見や質問、議論の機会が増えています。そして、いただいた声を経営層・関係部にフィードバックし、議論を深め経営判断に役立て発信する、これらがとても良いサイクルで回るようになりました。

当社のIR活動は開示の充実など一定の評価をいただくこともありますが、食品セクター内での時価総額順位や同業他社比較という点において、投資家の皆さまに森永乳業の株式を保有していただくためには何らかの理由付けが必要と考えています。その一助となるよう、正確な情報発信は当然のこと、アナリストが分析しやすい情報提供の在り方、投資家が投資判断をする際のヒントとなるような説明の工夫をしています。同じことでも言い方ひとつで理解度は大きく変わります。選んでいただくための信頼を築くこと、そのためにできることは何か、森永乳業の社員でありながら半分は資本市場の視点に立ち客観的に会社を捉える。こんな思考を常に巡らせながら業務を遂行しています。引き続き、さまざまな視点のご意見等をお寄せいただけたら嬉しく思います。

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

経営理念、コーポレートスローガン

行動声明／行動指針

価値創造のあゆみ

CLOSE UP 01

「健康価値」提供を支えるピフィズス菌

CLOSE UP 02

「おいしさ・楽しさ価値」提供を支えるアイス

CLOSE UP 03

At a Glance

事業活動(バリューチェーン)

CLOSE UP

コミュニケーション
～資本市場との対話～

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

CLOSE UP

コミュニケーション～資本市場との対話～

社外取締役スモールミーティング

ガバナンスの実効性・透明性のさらなる向上を目指す森永乳業グループは、2024年12月、当社初の社外取締役スモールミーティングを開催しました。当日は4名の全社外取締役(開催当時)が参加し、機関投資家・アナリストとの対話を行いました。ミーティングの内容は事後、社内取締役が意見交換する機会を設けるなど、IR活動を最大限に活かす取り組みも実施しています。



左から
中村取締役
吉永取締役
富永取締役
池田取締役

社内IRの加速、資本市場への意識強化

株主・投資家からの貴重なご意見は取締役会に報告するとともに社内全体で共有し、経営の点検・改善につなげる取り組みを継続的に実施しています。

また、2024年に退職給付信託・株式給付信託制度の導入を決定し、現在、制度運用中です。社員の資産形成支援はもちろんのこと、株式保有により、自分の会社の株価や業績に対する意識向上を図り、企業価値向上につなげる狙いも含めた施策です。

具体的な取り組み事例

- 機関投資家・アナリスト講演会(年1回)
- 事業所・職場別「IR説明会」開催
- 決算説明会、事業説明会動画の社内配信
- 新入社員研修、昇格者研修におけるIR講義実施

社外取締役スモールミーティングの詳細はこちらをご覧ください。



森永乳業ウェブサイト>IR情報>IR資料室>事業説明会等資料>2024年度>社外取締役スモールミーティング
(機関投資家・アナリスト向け)主な質疑応答

<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/library/business.html>



社外取締役スモール
ミーティングを振り返って

筆頭社外取締役

吉永 泰之

株式会社SUBARUで長年代表取締役社長を務める。2023年6月当社社外取締役選任、2024年より筆頭社外取締役。

2024年12月のスモールミーティングを振り返りますと、大変率直な意見・質問が多く、投資家・アナリストの皆さまの関心や懸念などに触れることができました。とても有意義なミーティングだったと感じています。

私が社外取締役として大事にしていることを、あらためてこの紙面でお伝えします。世の中の流れとして、社外取締役には「独立」という要素が今まで以上に強く求められています。そして、その役割の最も大切なところは「経営の監督」にあります。そういった要請の中にあって、私としては「公平、責任、深い思考」ということを大事にしたいと思っています。

そして、投資家・アナリストの皆さまとの対話も非常に大切な機会と捉えています。投資家・アナリストの皆さまは、日ごろは財務数値を通して企業を見るものが多いものと推察していますが、経営者や事業の中身、特に「何を狙っているのか」や「どういうところに固有性や独自性があるのか」等にぜひ理解を深めていただきたいと思います。また、皆さまの視点での指摘を伺うことも極めて大切だと考えています。

これからも、資本市場の見方と事業経営側の考え方の「架け橋」としての役割を果たしてまいります。



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

経営理念、コーポレートスローガン

行動声明／行動指針

価値創造のあゆみ

CLOSE UP 01

「健康価値」提供を支えるピフィズス菌

CLOSE UP 02

「おいしさ・楽しさ価値」提供を支えるアイス

CLOSE UP 03

At a Glance

事業活動(バリューチェーン)

CLOSE UP

コミュニケーション
～資本市場との対話～

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

SECTION



02

Strategy

持続的成長のための実行戦略は？

中期経営計画とサステナビリティ中長期計画2030を連動させ、持続的成長の実現を目指しています。
常にもう1歩先を見据える森永乳業グループの価値創造プロセス、実行戦略をご報告します。

中期経営計画2025-28の基本方針

P.30

成長戦略

- 強みを活かせる領域への資源集中

P.32

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

P.33

組織風土改革

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

森永乳業グループを取り巻く環境

人口動態、健康・栄養課題

日本国内は少子高齢化の加速が見込まれる一方、グローバル規模では人口増が予想されています。人口増や各国の経済発展に伴い、世界的にたんぱく質の供給が不足することが懸念されています。牛乳・乳製品はたんぱく質などの豊富な栄養を持つことから、より貴重なエネルギー源になることが考えられます。

また昨今の予防医学の発展などからも、引き続き健康・栄養への意識の高まりが想定されます。近年、腸内環境の研究が世界中で加速しており、この分野で森永乳業グループは長年の研究実績を有しています。

酪農を取り巻く現状

日本の酪農の現状として、経営者の高齢化と後継者・担い手不足などから、酪農戸数は年々減少傾向にあります。経営規模の拡大や集約化により、生乳生産量は比較的安定しているものの、昨今の国際的な穀物インフレや為替の関係などから、飼料価格が高騰し、酪農経営を圧迫しています。またエリアとして、都府県から北海道に集中する傾向が見られます。

海外の酪農については国別で状況が異なり、グローバル全体では今後も生乳生産量の上昇が見込まれるものの、それ以上に需要が増大し、乳資源の不足が想定されます。

またグローバル全体での課題として、乳用牛由来の温

室効果ガスなど、環境負荷低減のための取り組みも求められています。酪農と乳業は「車の両輪」の関係にあり、森永乳業グループは、酪農家とともに酪農乳業の持続可能性を追求しています。

地域別生乳生産量(千トン)



※農林水産省「牛乳乳製品統計」をもとに当社でグラフ作成

持続可能な社会実現

さまざまな環境課題・社会課題に対して、また人権への配慮など、企業は持続可能な社会実現に向けた取り組みの加速が求められています。課題は広範にわたり、サプライチェーンパートナーと連携した取り組みも重要です。そうした取り組みはもちろんのこと、グローバル規模で、サステナビリティ情報開示の拡充が求められています。

SWOT分析、戦略・計画への反映

現状ならびに将来見通しによるSWOT分析は以下のとおりです。このような分析を継続的に行い、戦略・各種計画に反映させています。

S 強み

- 創業以来100年以上培った乳の知見
- 菌体・機能性素材、腸内環境に関する研究実績
- 海外の安定的な収益基盤(ドイツ・MILEI社)
- 食品ロス削減への寄与、輸出に適したロングライフ製法

W 弱み

- 海外ビジネスにおける経験値やグローバル人材の不足
- 日本国内を中心とした生産拠点、設備の老朽化
- 高い水準の原価率、高コスト構造

O 機会

- グローバル規模での人口増加
- 森永乳業グループが事業展開するアジア市場の拡大
- 腸内環境の研究加速、健康・栄養への意識の高まり
- 日本国内EC市場の拡大

T 脅威

- グローバル規模での乳資源不足
- 原材料コストの継続的な上昇
- 人口減少による日本国内市場の縮小



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

▶ 森永乳業グループを取り巻く環境

価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

価値創造プロセス

環境分析(P.20)を踏まえ、ありたい姿を描いた上で下図の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。

コーポレートスローガン **かがやく“笑顔”のために** 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

森永乳業グループ10年ビジョン **VISION 1** 「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を両立した企業へ **VISION 2** 世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ **VISION 3** サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ



はじめに
統合報告書2025について

CONTENTS
TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境

▶ 価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

▶ Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

Roundtable Discussion 社外取締役×本部長座談会

中期経営計画2025-28 策定の背景に迫る

2025年5月発表の中期経営計画2025-28。今までとは違ったプロセスを経て、今までにないチャレンジングなものになった背景、込められた想いについて、社外取締役の皆さんと、戦略立案および発信・対話の役割を担う2名の本部長に語っていただきました。

1 吉永 泰之

筆頭社外取締役

1977年富士重工株式会社（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）。

2 富永 由加里

社外取締役

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。

5 池田 隆之

社外取締役

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に就任し、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。

6 濱田 俊也

常務執行役員サステナビリティ本部長

1987年当社入社。支店やセンターでの経験を経て2008年から本社勤務。物流部門に長く携わり、この他にも複数部署で組織長を経験。2020年執行役員経営企画部長、2021年常務執行役員経営戦略本部（現コーポレート戦略本部）副本部長兼経営企画部長、2025年常務執行役員サステナビリティ本部長（現職）。

3 中村 寛

社外取締役

1981年株式会社トーマン入社。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。

4 久野 浩子

取締役常務執行役員コーポレート戦略本部長

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。2021年常務執行役員サステナビリティ本部長。2025年常務執行役員コーポレート戦略本部長、同年6月当社取締役就任。



QUESTION 1

中期経営計画2025-28、
どのような議論があって策定されたのか。

濱田:議論が本格的にスタートしたのは、2023年度の下期です。中期経営計画2025-28は、2029年3月期を目標年度とする森永乳業グループ10年ビジョンのラスト4年間にあたり、ビジョン実現に向けた仕上げの期間という位置づけ、とするのが当初の方向性でした。その上で、社長を中心に社内で意見交換を重ね、10年ビジョンの先も含めた計画とする方針を固め、未来を見据えての成長戦略を組み立てていきました。しかし、その案は2024年7月の取締役会

で否決されます。そこから、社外取締役側より受けた指摘を踏まえてもう一度議論し直して、当計画がでさりました。

吉永:初案を拜見し、「森永乳業がどのような企業グループになっていきたいのか、中期経営計画2025-28の大もとになる“志”が見えてこない」とお伝えしました。ひょっとしたら社内の皆さんを面白くない気持ちにさせたかもしれません。それでも「皆さんの会社なのだから、皆さんがどうなりたいたいのかが一番大事なのです」と。経営には夢が必要です。その夢に向かって社員が一丸となって頑張れるように、羅針盤となるべく未来のありたい姿がはっきり示された計画であるべきというのは、社外取締役全員で一致した意見でした。

中村:事業領域を集中させていくという方向性は見えていたものの、「どの事業領域でどう勝負をかけていくのか」は、ぼんやりしてしま

た。この先、国内市場の縮小は明白です。競争が激化していく中で勝ち上がっていくためには、強みをしっかり押し出していく必要があります。当社グループには長年培ってきた高い技術があり、それを活かして他所にはない素晴らしい商品をたくさん開発しています。それにもかかわらず、商品が持つ良さが消費者に伝わっていないという面があるように思います。商品開発にかけるパワーをもう少し集約して、商品の価値を効果的に伝えることに力を入れるべきではないか、開発から販売まで全体でのベクトルの合わせ方が不十分なのではなど、かなり突っ込んだ意見を述べました。

富永:目標設定についても、当初案には物足りなさを感じました。これまでの森永乳業グループらしい、堅実に積み上げることを意識した数字で、社外取締役の感覚とはかなり乖離がありました。10年ビジョンのその先を目指すわけですから、もっと高いところに目標を置くべきなのです。そして、そのために「さまざまな観点で国内外の企業をベンチマークしてみてください」と申し上げました。これまで当社グループがベンチマークの対象にするのは、常に国内の乳業メー

ありたい姿を明確に示すことが
中期経営計画には欠かせない。

—— 吉永 泰之



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

▶ Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

カーが中心で、以前から疑問に思っていました。ベンチマークは経営の参考にするために行うものなので、目指したい企業を選ばなければ意味がないのではないか、と。

濱田:「海外大手の同業他社となぜ比較しないのか」と言われて当時は正直面食らいましたが、言われてみればそのとおりだと今は思っています。

池田:世界の一流の会社をベンチマークして、遜色ないレベルを目指してほしい。そして、社員の皆さんが自信や誇りを持てる会社になってもらいたいというのが、私たちの想いなのです。それから、方向性も数値目標も、経営陣からの押しつけになってはいけなとお話しました。社員全員が腹落ちしなければ、計画の実効性はなくなってしまいます。そのためには、なぜこの施策なのか、なぜこの数字なのかを明確にして、やら



社外からの“まだ甘い”という視点が「Merihari-メリハリ-」につながった。

—— 濱田 俊也

部門横断の中期経営計画づくりが現場の危機感と成長戦略を引き出した。

—— 中村 寛



され感を払拭する必要があります。

濱田:7月の取締役会で審議にかけた内容は、当時の私たちとしては、前例踏襲の思考から脱却して、「変化」や「挑戦」をかなり意識してまとめたという認識でした。ところが、「まだまだ甘いですよ」と。当社グループとは異なる経歴、経験をお持ちの社外取締役の皆さんが客観的な視点でズバツと切り込んでくださったおかげで、目線を上げることができたと思います。そこから、「Merihari-メリハリ-」の考え方がまともり、強弱をつけた資源配分や組織再編などについて、一気に構想が深まっていきました。

久野:私は、策定段階においてはサステナビリティ

ティ本部長の立場にあり、ある程度議論が進んだ段階から執行サイドの議論に加わりました。選ばれる企業であり続けるためにはどうすべきかを考え、投資家・アナリストの期待は何か、サステナビリティ中長期計画2030との整合性をどうとるのかなどを議論の視点に入れるようにしました。また、私が議論に入った段階で既にこれまで熱く議論されてきたことも把握していたので、一歩引いて俯瞰的に見たほうがよいだろうとも考えていました。議論が煮詰まってきたり、目線が下がりそうになったときにどのように進めていけばいいのか、策定メンバーへの実務面のサポートなども意識して対応したことのひとつです。

中村:このように経営企画部だけでなく、他部門を巻き込みながら計画を作っていくという進め方がうまく機能したと思います。各事業本部にもいい意味での危機感が出て、重点を置く領



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

▶ Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information



計画策定だけでなく執行体制やガバナンスにも 踏み込み、実効性のある経営を後押し。

—— 富永 由加里

域やそれらの成長戦略についての具体的なアイデアなども上がってきました。

吉永:そうした流れを経て、この計画の根幹となる、もう1歩先のありたい姿「大きな特徴を持ち、利益率の高い企業へ」が発現しました。これはもう大賛成でした。一時は2025年5月の発表に間に合わないかもしれないと思いましたが、ある時点からのスピードアップは本当に見事でした。

中村:従前のような森永乳業グループからは「変わらなければならない」という気持ちが伝播して、うまくつながった印象です。富永さんが先ほ

どおっしゃったように、計画の当初案は今までと何も変わらない積み上げ型の内容だったところが、数値面も含めて変わりました。

富永:皆が納得できる根幹が決まったあと、各事業の具体的な施策などは社内側で詰めていただき、社外取締役側からは、主に経営のプロセスに関わる提言をしました。例えば、執行のスピードを上げるための役割分担の変更、事業評価のガバナンス体制など、相当細かい指摘をしてブラッシュアップを進めていきました。

池田:目標設定を高くしたことで、現場の実感とのギャップを懸念する声も出ました。ですが、現場の目線で考えてしまったら現在の延長線上にしか行かないわけで、ギャップがあって当たり前です。それをどう乗り越えて、実効性を高めていくか、徹底的に議論を尽くしました。先ほど話題に出たベンチマークは、まさにそのための施策だと思います。

QUESTION 2

中期経営計画2025-28の
ステークホルダー評価はどうか。
計画達成に向け、やりたいことは何か。

濱田:私は2025年春、経営企画部からサステナビリティ本部に異動し、サステナビリティ本部長を務めています。IR活動を行う中で、中期経営計画2025-28に対して投資家・アナリストから想定以上に高く評価していただけていると感じています。おそらく否決された内容のままであったとしたら、ここまで評価されていないだろうと思います。正直悔しい気持ちもあるのですが、私たちでは気づけなかったことに気づかせてくれて、ひと皮むける機会をつくってくださった社外取締役の皆さんに大変感謝しています。

久野:私は濱田さんと入れ替わる形でコーポレート戦略本部長となりましたが、特に今年度は中期経営計画2025-28の社内浸透を積極的に進めています。各事業所を直接訪問し、経営層と社員が直接対話する機会を設けることに力を入れています。サステナビリティ本部



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

時代も事業所訪問を行っており、コミュニケーションを通して現場から教えてもらうこと、気づきや学びは多いと感じています。

吉永:中期経営計画は策定してからが本番、勝負はこれからです。特に初年度は本当に重要で、社員全員がわかる形で変化を起こしていかなければなりません。会社が本気で変わろうとしている、その姿勢に社員たちが共鳴し、「自分たちもやろう」と乗っかってくれるかどうか、計画初年度の取り組み方次第と言っても過言ではないでしょう。社外取締役としての私のテーマは、会社が変わろうとする動きを全力でサポートし、問題点や課題点を、しっかり指摘していくことです。耳の痛いこともどんどん言っていきます。

中村:初年度の大切さは同感です。私が最も重視し、注目しているのは、組織再編で新設されたマーケティング本部がどう機能していくかです。世の中が変化していく中で、収益を牽引できる商品をいかに作り上げていくか。どのような販売戦略で攻めていくのか。マーケティング部門の役割は非常に重要です。国内・海外の市場を問わず、マーケットインの発想でピ

上意下達ではなく、社員と向き合いながら 腹落ちする形をつくっていきたい。

—— 池田 隆之

ジネスチャンスを見だし、企画を立てて実行に移していくことを期待しています。特に若手社員の勢いや感性に期待しており、「こうした」「やり遂げたい」という強い意志、意欲を持った人たちを応援します。折々に、これまでの経験を活かしたアドバイスができればと思っています。

池田:実際に取り組みを進める中で、社員から色々な声が上がるとは思います。そうなったときにはもう一度しっかり議論をして、皆が腹落ちするように計らう必要があります。それをせずに上意下達のような形で進めると、社員のモチベーションが低下してつまずく原因になります。初年度は特に社内のベクトルを合わせることに注力すべきでしょう。私はそこをサポートしたいと思っています。繰り返しになりますが、ギャップはあって当たり前。それをどうやって埋めていくかです。



久野:社員の話になりましたが、社内浸透における初の試みとして、社長と若手社員とのタウンホールミーティングを今年の夏に実施しました。社長と数名の役員が質問に答える形式ですが、社員からは的を射た質問や意見が多く、次の森永乳業グループを担う世代の、会社の未来に対する関心の高さがうかがえました。対話の文化が育まれれば、当社グループが色々な点で変わってくるのではないかと期待しています。

富永:「変わった」と感じられた組織はたしかにあります。ただそうではない組織も見られ、差があるようにも感じます。あまり変化が見られない場合には厳しく指摘をしていきます。一方



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

▶ Roundtable Discussion
社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

中期経営計画2025-28策定の背景に迫る

で、何かを変えたときに失敗が起こっても、そこに対しては寛容でありたいです。失敗を恐れずにどんどん動いてほしいですから。

濱田: 変わりたい、そして変わらなければいけないとも思っています。この中期経営計画2025-28は、社員の意識改革の意味合いも強く持たせています。「Merihari-メリハリ」の考え方は中期経営計画2025-28にとどまらず、春から私の担当となったサステナビリティ経営推進においても、すでに随所に取り入れられています。収益性や資本効率向上などはもちろん



中期経営計画は、変化に応じて柔軟に進化させるべきもの。

—— 久野 浩子

ん重要ですが、ただそれだけではない、当社グループ自体の大きな変化を見せていくことも追求していきます。

富永: 具体的に強化すべき点を挙げるならば、例えばモニタリングのプロセスです。もう一段改革をしていく必要性を感じています。一例として事業性の評価なども、さらなる強化が必要だと考えています。

池田: これから各種計画を進めていく中で、難しい局面も出てくるでしょう。戦略に課題が出てきたり、取り組みがスムーズに進まない状況に陥ったり、といったことも想定されますが、その際には柔軟に対応し、軌道修正をしていけばいいと思います。そのときに適切な助言を行うためのモニタリングであり、私も富永さんと同様、引き続き強化していく必要がある

と思います。

久野: 昨今の外部環境の変化のスピードは加速の一途で、4年後にこうなりたいと目標を掲げても、当初の計画から変えていかざるを得ない状況になるかもしれません。このような時代ですから、中期経営計画を固定された計画と考えるのではなく、変化に対応しながら進化させていくものと捉えています。

吉永: 変化し続けることが企業の本質です。こんなにもスピーディーに世の中が変化している中で、変化しない企業に未来はありません。変化し続けるために、社員たちを盛り立てていってほしいです。大きな石を動かすとき、最初はものすごい力が必要です。でも、一度動き始めたら、自力で転がっていくものですよ。企業もそれと同様で、いったん動き出したら変化のスピードは加速します。社員たちもどんどん面白くなってきて、ぐんぐん変わるはずです。この先、「うちの会社はこんなに変わった」と皆で思えたらいいと思っています。



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

▶ Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

中期経営計画2025-28

前中期経営計画2022-24の振り返り

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、国際的な紛争の開始なども加わり、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中、2022年に中期経営計画2022-24を開始しました。

初年度の2023年3月期はさまざまなコストアップに対して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、価格改定などを着実に実行し、最終年度は営業利益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。指標別・テーマ別の振り返り、また振り返りなどから導き出した課題は下図のとおりです。なおROEは資産売却や自己株式取得などで改善傾向にありましたが、2025年3月期の海外子会社の減損等(*)により、大幅未達となりました。

	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	(当初計画) 25/3期 (22/11公表)	(修正計画) 25/3期 (24/5公表)
売上高	5,034	5,256	5,471	5,612	5,400	5,700
営業利益	298	239	278	297	250	300
売上高営業利益率	5.9%	4.6%	5.1%	5.3%	4.6%	5.3%
海外売上高比率	8.7%	11.3%	11.0%	12.5%	13%	12.3%
ROE (当期純利益/自己資本)	※1 16.7%	7.9%	※2 24.5%	※3 2.0%	6%	7.0%

※1 近畿工場跡地・港南ビル売却益影響を含む ※2 減損損失および政策保有株式売却益影響を含む
 ※3 東京工場跡地売却益影響を含む



*海外子会社の減損(2025年4月15日発表)

海外子会社(NutriCo Morinaga(パキスタン)、Turtle Island Foods(米国)、Morinaga Nutritional Foods Vietnam・Morinaga Le May Vietnam(ベトナム))の収益性を再評価し、2025年3月期第4四半期に減損損失等約201億円を計上しました。各国における経済成長率や市場予測等の外部データも参考とし、減損規模としては各社の資産額の合計に対し、7割減の水準の規模まで実施しました。各国の想定外の環境変化も要因のひとつですが、森永乳業グループの海外事業展開の経験値・スキル、海外経験人員の層、資源配分の在り方などが課題だと捉えています。課題解決に向けた体制構築、取り組みを強化してまいります。

海外子会社の減損の詳細はこちらをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト>IR情報>IR資料室>事業説明会等資料>2024年度>2025年3月期通期業績予想の修正および海外子会社の減損損失等の計上について
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/library/business.html>

新たな中期経営計画2025-28へ



はじめに
 統合報告書2025について

CONTENTS
 TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
 価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
 中期経営計画2025-28
 策定の背景に迫る

▶ 中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営
 財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

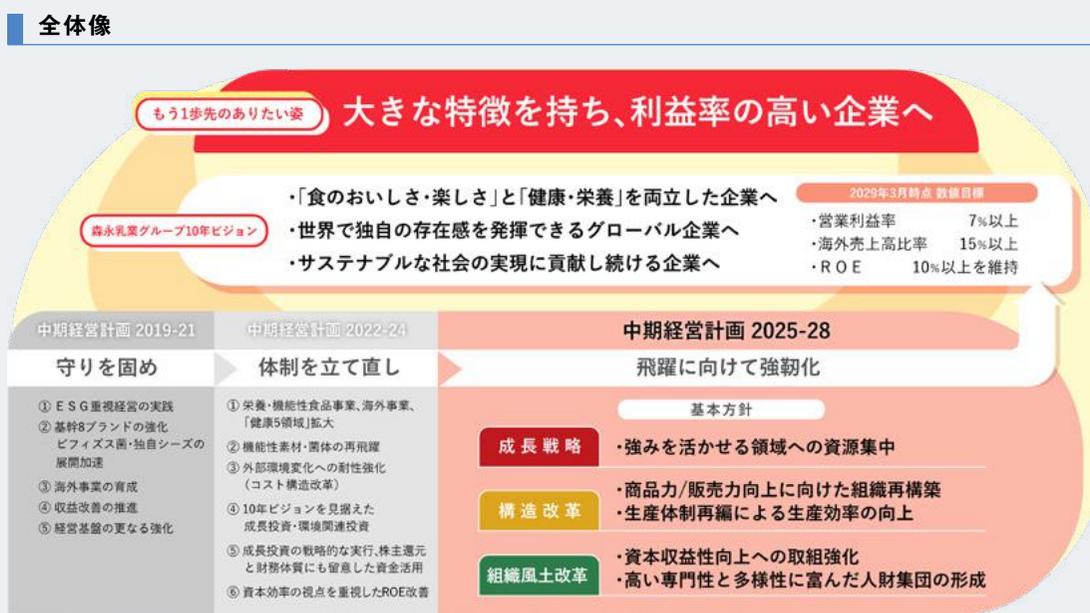
中期経営計画2025-28

中期経営計画2025-28 全体像

P.28の振り返り、「Merihari-メリハリ-」の考えをもとにした中期経営計画2025-28の全体像、経営指標は下図のとおりです。投下資本に対する社内の意識を高めるため、経営指標にROICを新設しました。そして「働きがいのある会社になりたい」という思いから、社員エンゲージメントレーティングも経営指標に設定しました。

経営指標		(億円)			
		25/3期	29/3期	対25/3期 増減額	対25/3期 増減率
財務	売上高	5,612	6,300	+688	+12.3%
	営業利益	297	440	+143	+48.4%
	売上高営業利益率	5.3%	7%		
	海外売上高比率	12.5%	15%		
	ROE (当期純利益/自己資本)	2.0%	10%		
新設 財務	ROIC (税引き後営業利益/ 投下資本)	5.7%	7%		
	社員エンゲージメント レーティング	B	BBB*		

※31/3期目標「A」



策定にあたって重視した考え方

Merihari
-メリハリ-

この言葉には「森永乳業グループに変化をもたらし、将来にわたって成長し続ける会社になりたい」、そんな思いを込めています。全方位に向いていた対応を見直し、強弱をつけた資源配分や体制再編を行うとともに、社員一人ひとりがメリハリを意識し、生産性の向上につなげてまいります。

以降、中期経営計画2025-28について、統合報告書2025では概要のみのご説明となります。

詳細はこちらをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト>IR情報>経営情報>中期経営計画
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/plan.html>



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

▶ 中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

全方位の思考から脱却し、強みを最大限に活かせるヨーグルト、アイス、国内外の菌体、海外育児用ミルクの4つのカテゴリーを成長領域と位置づけて資源を集中投下し、高利益率企業への牽引役とする考えです。注力するカテゴリーを明確化するため、これ以前の事業区分を、役割に応じた管理区分に変更しました。

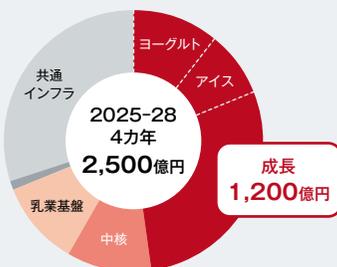
成長領域の定量目標

	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	海外事業					
国内事業	<ul style="list-style-type: none"> ヨーグルト アイス 菌体 		<ul style="list-style-type: none"> ピバレッジ 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 牛乳 業務用食品(乳製品) 	<ul style="list-style-type: none"> デザート 市乳(宅配) 	<ul style="list-style-type: none"> 健康食品(サプリメント) 		
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> 菌体 育児用ミルク 		<ul style="list-style-type: none"> 乳素材(MILEI) 		<ul style="list-style-type: none"> PBF 	<ul style="list-style-type: none"> ベトナム 		

成長分野	(成長)	売上高				営業利益			
		25/3期	29/3期	対25/3期増減額	対25/3期増減率	25/3期	29/3期	対25/3期増減額	対25/3期増減率
成長分野	(成長)	1,183	1,550	+367	+31.0%	138	200	+62	+45.1%
基幹分野	(中核・乳業基盤・転換)	3,530	3,750	+220	+6.2%	137	200	+63	+46.1%
育成・その他分野	(育成・独自事業他・消去等)	899	1,000	+101	+11.3%	22	40	+18	+82.9%
合計		5,612	6,300	+688	+12.3%	297	440	+143	+48.4%

成長領域への資源集中

投資(キャッシュアウトベース)



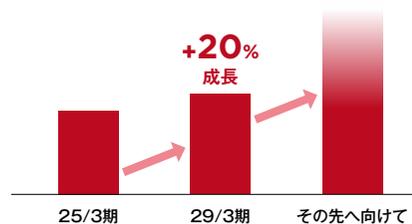
2025-28計画			
成長領域	事業投資	神戸 新製造棟、アイス生産ライン 神戸/利根 ヨーグルト生産ライン	180億円 70億円
	戦略投資	R&D関連 M&A	400億円 300億円
中核・乳業基盤 (事業投資)		北海道えにわ工場	150億円
		飲料生産ライン	50億円
		MILEI省エネ/品質改善	37.5百万円
		水資源対策など環境関連や生産性向上に関する設備投資	100億円

ヨーグルト、アイスなどの売上高・シェアの推移はP. 76をご覧ください。

成長戦略 ヨーグルト

- POINT 1** ビビダスブランドの強化
 - ビフィズス菌PR強化(万博を起点とした情報発信強化)
 - 新たな機能性追求
- POINT 2** パルテノブランドの拡大
 - 生産設備の増強
 - 新製造技術での新たな物性/味わい追求
 - さまざまな販路への展開促進
- POINT 3** 社会環境の変化への積極的な対応
 - 環境負荷に配慮した製品設計(容器包装・アップサイクル)
 - 賞味期限延長によるサプライチェーンリスクへの対応

売上高



29/3期 (25/3期比)



※ビビダス+機能性



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境

価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

▶ 中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

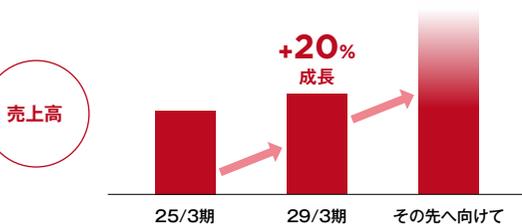


基本方針 > 成長戦略

成長戦略

アイス

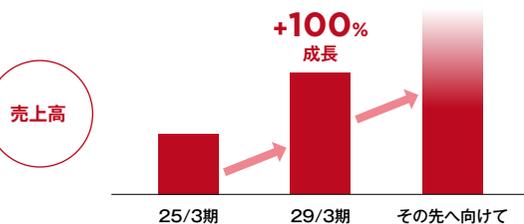
- POINT 1** 国内トップシェア獲得やアジアへの輸出拡大を視野に入れた取り組み強化
 - 国内外／toB／toCのマーケティング機能統合
 - ピノ、PARM、MOWブランドのラインアップ強化
- POINT 2** 新たな製造技術へのチャレンジ
 - 新たな利益源となる新ブランドの育成
 - 競争優位性のある新たな物性／味わい追求
- POINT 3** 年間需要獲得と安定供給体制の構築
 - 神戸工場新設備稼働を含めたSCM強化
 - AI活用促進（新製品需要予測／需給精度向上）



成長戦略

菌体

- POINT 1** 中国育児用ミルク／サプリメント向けの得意先深耕推進
 - 戦略パートナー契約の締結
 - グローバル販売体制を活かした得意先の海外進出支援
- POINT 2** エビデンスの拡充と菌体開発速度の向上
 - エビデンスの多面的な獲得（地域、機能、剤形）
 - 殺菌体開発、生菌体の生残性向上等の研究
- POINT 3** 将来の飛躍に向けた市場探索
 - 新興国への展開検討
 - 剤形開発や新たな用途の探索



注力エリア

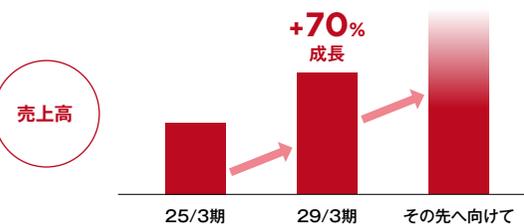
	中国	日韓等	米国
市場規模 (USD)	120M	150M	250M
年平均成長率 '23-'28	11.3%	6.8%	2.7%

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

成長戦略

海外育児用ミルク

- POINT 1** ターゲット層拡大に向けた製品ラインアップ拡充
 - 研究開発リソース強化による商品開発速度向上
 - 母親を起点としたコミュニケーション施策の強化
- POINT 2** 柔軟なマーケティング戦略実行に向けたコスト競争力の強化
 - 現地製造のさらなる拡大による生産効率の向上
 - 調達機能の強化
- POINT 3** 将来の飛躍に向けた種まき
 - 新興国への販路拡大
 - ビフィズス菌の活用による高付加価値商品の研究開発



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%

出典: Euromonitor International

はじめに
統合報告書2025について

CONTENTS
TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

▶ 中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

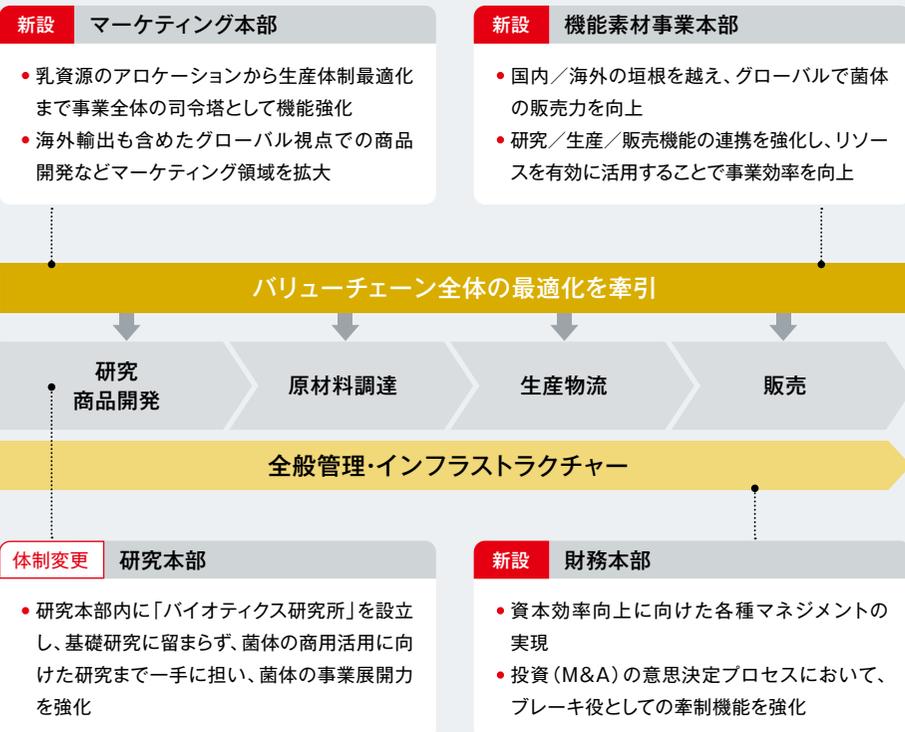
04 | Data & Information



基本方針 > 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

国内・海外で分かれていた組織体制を見直しました。2025年4月新設のマーケティング本部・機能素材事業本部は、国内・海外の隔てなく事業を推進し、バリューチェーン全体のより一層の最適化を目指します。またバイオティクス研究所の設立による菌体の事業展開力強化、財務本部独立による投資の実効性向上を目指します。



構造改革 生産体制再編による生産効率の向上

1 生産体制再編の加速

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

	25/3期	29/3期	-33/3期
紙バックライン数	半減		
生産拠点数	2割減		

2 常温・ロングライフの特徴を活かした収益性改善

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

3 安定的な乳原料の確保

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



ヨーグルト、アイスなどの成長領域を中心に設備を増強するとともに、収益性の改善を目指し、より効率的な生産体制構築に向けた取り組みを加速します。

また飲料の生産体制再編の一環として、北海道えにわ工場の建設稼働を決定しました(2027年4月稼働予定)。国内生乳生産の最大エリアである北海道に牛乳類の製造拠点を設けることで、安定的かつ長期的な乳原料の確保につなげてまいります。

北海道えにわ工場の詳細はこちらをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト>ニュースリリース>北海道における新工場の建設に関するお知らせ
<https://www.morinagamilk.co.jp/release/newentry-4554.html>

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
 価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
 中期経営計画2025-28
 策定の背景に迫る

▶ 中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

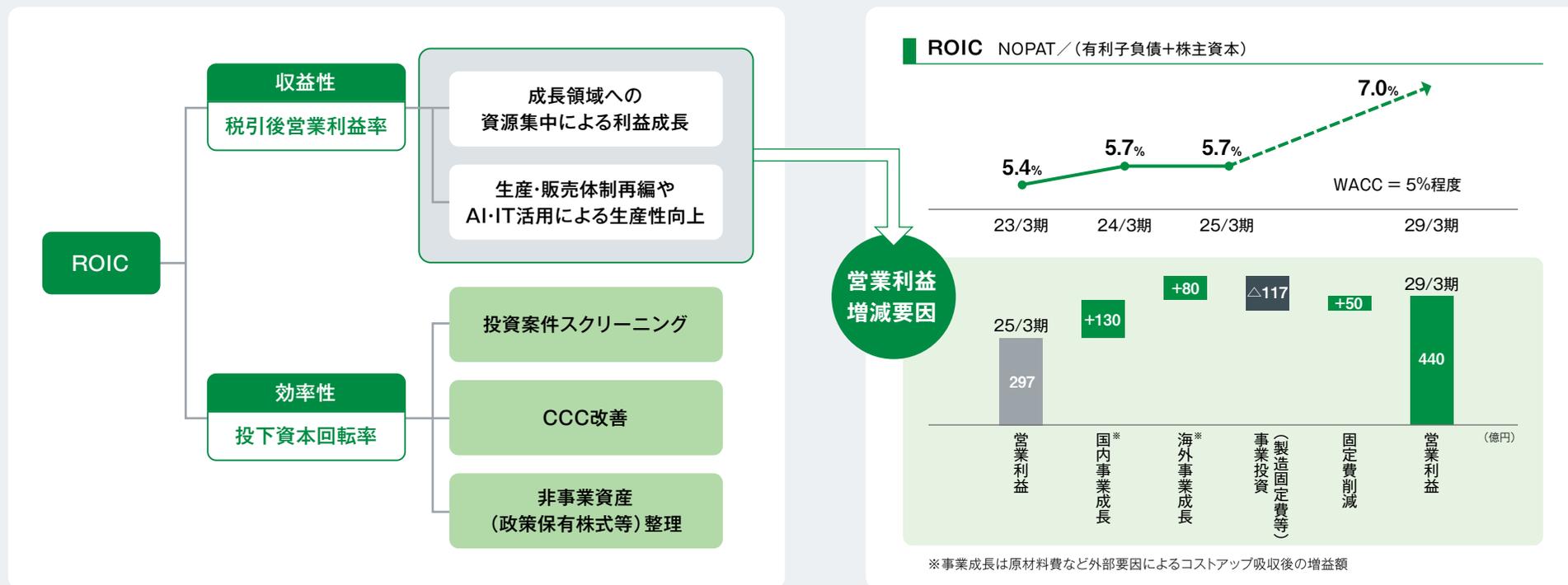
04 | Data & Information



基本方針 > 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

経営指標としてROICを新設し、目標を7%に設定しました(29/3期目標)。より一層資本コストへの意識を高め、利益成長に加えて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(CCC)の改善、非事業資産(政策保有株式等)の整理などにより、目標達成を目指します。政策保有株式の縮減状況はP.70をご覧ください。



組織風土改革 高い専門性と多様性に富んだ人財集団の形成

詳細はP.51~P.54「人財戦略」へ

はじめに
統合報告書2025について

CONTENTS
TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

▶ 中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営
財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

▶ 中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

キャッシュアロケーション・還元方針

成長領域に資源を集中するとともに、最適資本構成に向けた有利子負債の活用ならびに株主還元の強化によって、資本コスト低減を目指します。なお戦略投資枠として計画した約700億円は、R&D関連やM&Aでの利用を予定していますが(P.30下段参照)、今後の計画の進捗ほかさまざまな状況を見て、規模は変わる可能性があります。



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
- R&D・M&A等を含む戦略投資枠を確保し、適時適切な投資を実行
- 資本コスト(WACC)の意識とともに事業成長に資する投資を優先順位付けした上で投資判断

2 最適資本構成に向けた有利子負債の活用

- NetDER0.4~0.5程度を目安とし有利子負債も活用

3 株主還元方針

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

中期経営計画2025-28は、これまで以上にたくさんの議論を重ねて策定いたしました。議論状況の一端を、P.22~P.27社外取締役と本部長の座談会記事にて紹介しています。

サステナビリティ経営

時代の移り変わりとともに顕著になってきた環境課題、社会課題などの解決に向け、サステナブルな社会の実現と森永乳業グループの持続的な成長、これらを両立させる視点を持ち、サステナビリティ経営を加速してまいります。

森永乳業のサステナビリティ経営について

さまざまな環境課題、社会課題を解決しながら、企業価値向上、持続的成長を目指すことが真のサステナビリティ経営だと考えています。現在、2022年策定「サステナビリティ中長期計画2030」と、事業所ならではのサステナビリティ活動、両輪の活動によるサステナビリティ経営を推進しています。

サステナビリティ経営の歴史(2021年以降)

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 CSR推進部をサステナビリティ推進部に改称 事業所サステナビリティ推進体制構築	
2022年	サステナビリティ中長期計画2030 公表 マテリアリティ公表 TCFDシナリオ分析結果公表 グリーンボンド発行	▶ P.36へ
2023年	ウェルビーイングステートメント公表 役員報酬評価指標にESG外部指標 (FTSE、MSCI) 追加決定	
2024年	TNFDレポート発行	
2025年	ガバナンス推進体制変更 テーマ・マテリアリティ名称変更	▶ P.37へ ▶ P.38へ

サステナビリティ経営の詳細はこちらをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ
<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/>

社会変化に対応しながら
サステナビリティ経営を深化

サステナビリティ本部
サステナビリティ推進部長

稲見 俊憲

1998年当社入社。支社支店の営業担当、本社マーケティング複数組織のグループ長を経て、2023年より現職。

サステナビリティ中長期計画2030策定から約3年が経過し、取り組みを積み重ねる中で、活動の幅を広げる力を養ってきました。一方で、気候危機や人権に関する社会問題などが顕著になり、欧米を中心に各種基準や制度、考え方に変化が生じるなど、サステナビリティを取り巻く状況はグローバルに変化し続けています。こうした変化に対応し、当社グループの取り組みをさらに推進するべく、中期経営計画2025-28の考え方も踏まえて、2025年にガバナンス体制の強化やKPIの見直し、テーマやマテリアリティの名称変更を行いました。新名称には、「ウェルビーイングステートメント」における「ウェルビーイング」の考え方を反映しています。

サステナブルな社会の実現と森永乳業グループの持続的な事業成長を両立させる視点を持ち、サステナビリティ経営を加速していきます。



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

サステナビリティ中長期計画2030

サステナビリティ中長期計画2030では、「食とウェルビーイング」「資源と環境」「人と社会」の3つのマテリアリティテーマに7つのマテリアリティを紐づけ、31/3期までの目標、KPIを設定し、取り組みを進めています。森永乳業グループ10年ビジョン実現に向け、中期経営計画と当計画を相互に連動しながら進めることを重視しています。



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

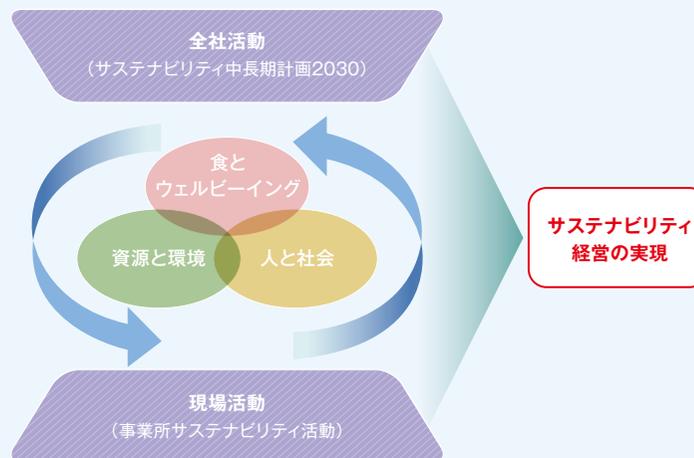
営業利益率 **7%以上**

ROE **10%以上**

海外売上高比率 **15%以上**

事業所サステナビリティ活動

サステナビリティ中長期計画2030を推進する「全社活動」と、事業所ならではのサステナビリティ活動を通じて自分事化を進める「現場活動」の両輪でサステナビリティ経営を推進しています。地域コミュニティとの共生やステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、一人ひとりのサステナビリティの自分事化を目指しています。



推進リーダー制度

国内グループ82事業所で「サステナビリティ推進リーダー(以下、推進リーダー)」を任命し、推進責任者である事業所長のもと、推進リーダーを中心に自事業所の活動テーマに沿って取り組みを推進しています。また、推進リーダーが集う「サステナビリティフォーラム」を開催しています(年2回)。フォーラムを通じてお互いのサステナビリティ活動を研究し、さらに活動の幅を広げることに取り組んでいます。

社内セミナー「あの会社のサステナを知ろう!!」

他社のサステナビリティ活動を学ぶセミナーを25/3期から実施しています。さまざまな企業からサステナビリティ担当者をお招きし、各社の方針や活動事例、ノウハウなどを共有いただいています。



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information



2025年7月、サステナビリティ経営に関する説明会を実施しました。
詳細はこちらの2025年度欄からご覧ください。

<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/library/business.html>



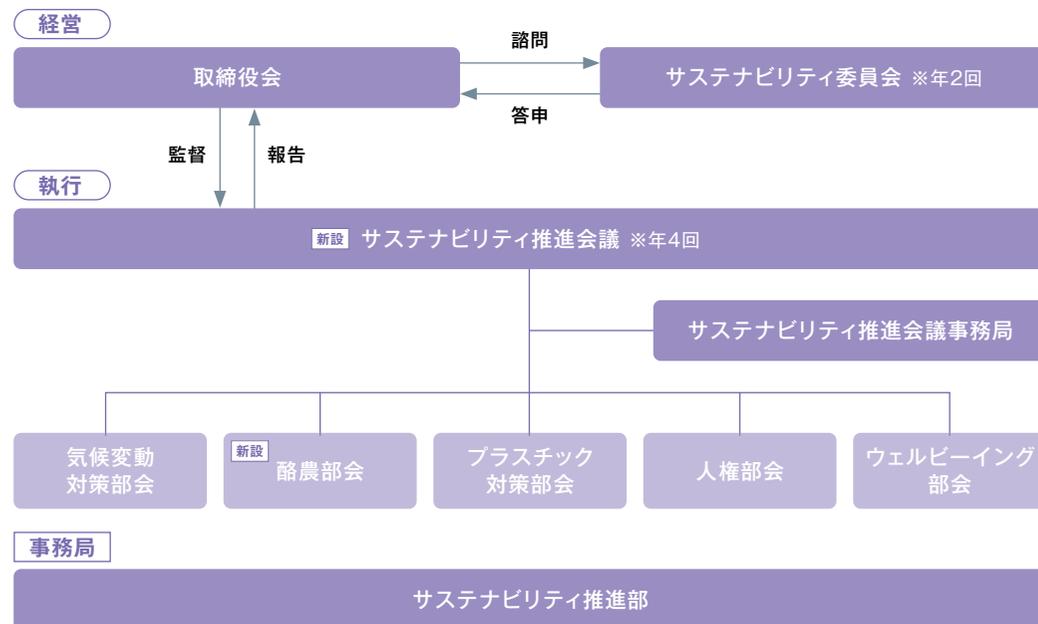
2025年の変更ポイント

社内外のさまざまな環境変化から、2025年、主に以下の点の強化、見直しを実施いたしました。これからは森永乳業グループは、環境変化への柔軟な対応により、ありたい姿の実現を目指してまいります。

1. ガバナンス体制の強化

2021年にCSR委員会を発展させる形で、サステナビリティ委員会を新設し、同委員会でサステナビリティ経営の推進、各種計画の進捗確認などを行ってまいりました。2025年、サステナビリティ委員会は経営層主体・中長期の方向性を検討する場として機能を集中させ、執行層主体・具体的施策の立案・推進を行う「サステナビリティ推進会議」を新たに設置しました。

また酪農乳業を取り巻く環境について、課題が深刻化しています（P.20参照）。酪農乳業の持続的な成長に向け、酪農部会を新設しました。



サステナビリティ委員会の機能、討議内容

筆頭社外取締役を委員長、社長をはじめとした複数名の社内役員・社外役員を委員とし、その他に社外有識者を含む形で構成。経営層主体で中長期の方向性を検討し、討議内容は、取締役会との間で諮問・答申を行う。

サステナビリティ推進会議の機能、討議内容

社長を議長、参加者は全本部長とし、施策の実行を担う部門と討議を行い、討議内容は取締役会に報告。執行層主体で、サステナビリティ委員会で決定された方針の実現に向けた実行施策を企画・推進する。

酪農部会の機能、討議内容

Scope3におけるGHG排出量削減など、酪農分野に係るサステナビリティの課題に対する解決策を検討し、実行する。

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境

価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境

価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

2025年の変更ポイント

2. テーマ・マテリアリティ名称の変更

取り組みの幅をより一層広げるため、テーマ・マテリアリティ名称を再整理し、「ウェルビーイング」の要素を追加しました。森永乳業グループは2023年に公表したウェルビーイングステートメント(P.11)で掲げる、私たち(森永乳業グループ社員)と人びと(お客さまを含む国内外の生活者)のウェルビーイングの好循環を追求し続けます。

テーマ	マテリアリティ		
Theme 1 食とウェルビーイング*1	ウェルビーイングへの貢献*2	食の安全・安心	
Theme 2 資源と環境	気候変動の緩和と適応	環境配慮と資源循環	持続可能な原材料調達
Theme 3 人と社会	人権尊重とウェルビーイング向上*3	地域コミュニティとの共生	

*1 旧「食と健康」 *2 旧「健康への貢献」 *3 旧「人権と多様性の尊重」

マテリアリティ特定プロセス(2022年公表)

経営・事業に与えるリスク・機会の分析や、ステークホルダー視点での優先度評価を通じて、マテリアリティを特定しました。詳細は以下ウェブサイトよりご覧ください。

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

1. 課題一覧の整理
2. リスクと機会の整理
3. 自社視点での課題評価
4. ステークホルダー視点での課題評価
5. マテリアリティマトリクスの整理



7つのマテリアリティを特定、3つのテーマに紐づけ

3. 対象範囲の拡大、KPI・水準見直し

環境課題に対する進捗について、ステークホルダーへの報告範囲は国内中心になっていましたが、海外を含むグローバル連結子会社への拡大を決定しました。また環境以外も含め、社内外の環境変化、テーマ・マテリアリティ名称の変更にして、KPIの新設・変更、水準の見直しを複数行いました。

KPI新設、見直しの主な事例

- ▶ Scope1+2 CO₂排出量削減率(14/3期比): 範囲をグローバル連結子会社に拡大、31/3期目標を38%以上 → 50%以上に引き上げ
- ▶ 【新設】酪農乳業の価値向上のための取り組み数の増加:500件(31/3期目標)
- ▶ 【新設】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)



サステナビリティ中長期計画2030 現状とありたい姿

マテリアリティテーマ別での現状とありたい姿はそれぞれ以下のとおりです。

食とウェルビーイング

森永乳業グループの独自性を活かした価値をお届けすることで、3億人*の健康に貢献するなど、人びとのウェルビーイング向上に貢献する

現状

「3億人の健康に貢献」目標に対し、22/3期~25/3期の累計人数は約8,600万人となりました。また「健幸サポート栄養士®」を中心とした健康増進・食育活動に加え、次世代成長支援なども計画に沿って着実に実施しています。さらに食の安全・安心に向け、品質保証委員会を年に2回実施し、品質重要課題の戦略的な解決を追求しています。

ありたい姿

私たちならではの価値提供により、「健康」からさらに取り組みの幅を広げ、あらゆる世代のウェルビーイング向上に貢献し、テーマの実現を目指します。また、食品の安全を保証し、食品の透明性・追跡性をより一層高めることで、さらに安心して手に取っていただける商品の提供を推し進めます。

資源と環境

サプライチェーンパートナーとともに、持続的に発展するために、サステナブルな地球環境に貢献する

現状

GHG排出量削減など、計画対比で順調な進捗です。2022年にTCFD開示を、2024年度にはTNFDに沿った体制整備や取り組みを推進し、自然資本に関する情報を開示しました。また、世界最大のサプライヤーエシカル情報の共有プラットフォームである「Sedex」へ加入し、サプライヤーの支援拡大を推進しています。

ありたい姿

ロードマップ(2025年公表)に沿って、2050年カーボンニュートラル実現を目指します。また、持続可能な原材料調達、環境に配慮した容器包装の実現、廃棄物のゼロエミッション、水資源と生物多様性の保全などを推し進め、調達から消費、廃棄までの全過程における環境への悪影響をさらに最小化させます。

人と社会

全てのステークホルダーの人権と多様性を尊重し、サステナブルな社会づくりに貢献する

現状

人権ポリシー、DE&I宣言を掲げ、人権と多様性を尊重した経営を行っています。これまで、海外有識者との人権ダイアログや人権デューデリジェンスの実施、苦情処理メカニズム構築などを推し進めました。また2025年3月31日時点で全国で10カ所の自治体と包括連携協定を結ぶなど、地域コミュニティとの共生にも注力しています。

ありたい姿

あらゆる人々の人権と多様性を尊重し、またウェルビーイング向上に寄与する企業経営を重視することで、企業の多様な価値とイノベーション創出を目指します。また、地域の環境保全、地域連携協定などを通じて地域の持続的発展を推し進め、サステナブルな社会づくりに貢献する企業であり続けます。

*世界中の人々の健康に貢献する商品の22/3期~31/3期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

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information



サステナビリティ中長期計画2030 KPI進捗と見直し

2022年公表の当計画は、取り組みの幅を広げるため、2025年に見直しを行いました。

マテリアリティ	モニタリング指標／指標の新設・見直し	中間目標 (25/3期)	25/3期実績	中間目標に対する実績評価	31/3期目標／目標・対象範囲の見直し・新設
食とウェルビーイング	健康課題に配慮した商品の売上高 (22/3期比) ^{*1}	1.2倍	1.2倍	○	1.7倍
	健康増進・食育活動への参加人数 (22/3期～31/3期)	延べ35万人	延べ人数：約44万2千人 (25/3期：約15万1千人)	○	延べ100万人→【見直し】範囲：国内連結子会社へ拡大 (26/3期集計分～)
	健康栄養に関する研究の論文公表数増加 (特許含む) →【見直し】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	—	研究論文公表数 累計122件 (23/3期以降) ● トリペプチドMKP [®] の摂取により、血圧が高めな方の収縮期血圧および拡張期血圧のいずれも低下させることを確認～科学雑誌『Nutrients』掲載～ ● 「ビフィズス菌M-16V」などが、ヒトミルク由来オリゴ糖で増殖する悪玉(ウェルシュ)菌の抑制に寄与する可能性を確認～科学雑誌『Gut Microbes』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 ^{*2})	—	20.4%	△	25%
	【新設】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 ^{*2})	—		△	30%
	グループ全生産拠点でのFSSC22000などGFSI認証をはじめとする認証規格の取得 ^{*3}	国内全生産拠点での認証維持・強化	100%	○	100%
食の安全・安心	消費者の求める安全・安心のためのトレーサビリティの仕組み化	—	トレーサビリティの仕組み化の推進	△	【KPI削除】ただし以降も継続推進
	品質事故ゼロ・法規遵守の取り組み継続 →【見直し】重大品質事故 ^{*4} 件数	—	● サプライヤー監査の継続的な実施 ● 新規サプライヤー採用時に品質監査の継続的な実施 ● 国内自グループ工場の品質監査の継続的な実施	△	【新設】目標：0件
	Scope1+2 CO ₂ 排出量削減率 (14/3期比)	23%以上	29.1%	○	38%以上→【見直し】目標：50%以上／範囲：グローバル連結子会社へ拡大 (26/3期集計分～)
資源と環境	Scope3 GHG排出量削減率 (21/3期比)	3%以上	10.7%	○	10%以上→【見直し】範囲：国内連結子会社 (26/3期集計分～)、グローバル連結子会社 (27/3期集計分～)へ拡大
	気候変動に対するBCP策定拠点率	—	100% ^{*5}	△	100%
	国内生産拠点におけるISO14001認証維持率	国内全生産拠点認証取得完了	国内生産拠点における認証取得率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)	10%以上	24.9%	○	25%以上→【見直し】範囲：グローバル連結子会社へ拡大 (26/3期集計分～)
	産業廃棄物の再資源化率 (ゼロエミッションの達成)	99%	99.7%	○	ゼロエミッションの達成→【見直し】範囲：グローバル連結子会社へ拡大 (26/3期集計分～)
	水資源使用量の削減率 (14/3期比)	11%以上	17.7%	○	15%以上→【見直し】範囲：グローバル連結子会社へ拡大 (26/3期集計分～)

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境

価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会

中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information



サステナビリティ中長期計画2030 KPI進捗と見直し

マテリアリティ	モニタリング指標／指標の新設・見直し	中間目標 (25/3期)	25/3期実績	中間目標に対する実績評価	31/3期目標／目標・対象範囲の見直し・新設		
資源と環境	環境配慮と資源循環	排水処理水質の維持・向上	—	生産拠点の排水処理設備の定期的な点検による適切な排水処理の維持と、増産に応じた設備の増強を実施	△	(統合)KPI「国内生産拠点におけるISO14001認証維持率」に統合し、継続して排水処理水質向上に取り組む	
		主要ブランドでの環境配慮設計の適用率	—	95.0%	○	100%	
	持続可能な原材料調達	RSPOマスマバランス認証への切替率	80%(24/3期まで)	80.6%	○	100%(29/3期まで)	
		FSC認証等環境配慮紙使用割合	100%	99.9%	○	(設定なし)→【新設】目標:100%(31/3月期) 【見直し】範囲:グローバル連結子会社へ拡大(26/3期集計分~)	
		原材料サプライヤーへの支援拡大	—	Sedex加入を通じた、サプライヤーの支援拡大	△	(設定なし)→【新設】目標:サプライヤー支援ツール導入率100%【見直し】国内連結子会社へ拡大 【新設】目標:500件	
	【新設】酪農乳業の価値向上のための取り組み数の増加						
人と社会	人権尊重とウェルビーイング向上	サプライチェーン全体での人権ポリシーの継続遵守→【見直し】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DDの実行と対策、継続体制構築	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)、海外有識者ダイアログ実施	○	継続遵守	
		女性管理職比率	10%以上(27/3期まで)*6	7.2%	○	20%以上*6	
		男性育休取得率	—	91.5%	△	100%	
		【新設】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)					【新設】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
		介護離職者	0人	3人	×	【KPI削除】ただし継続して介護関連の制度・取り組みを行い、離職防止を目指す	
		重大労働災害発件数	0件(継続)	0件	○	0件(継続)	
		社員エンゲージメントレーティング*7	▶ P.53へ	—	B	△	A→【新設】中間目標追加:29/3期【BBB】
		人財育成に向けた研修投資額	—	4.3万円/人/年	△	4万円/人/年→【見直し】5万円/人/年	
		地域コミュニティとの共生	各事業所での地域活動への参加人数(22/3期~31/3期)	延べ3万7千人	延べ人数:約6万5千人(25/3期:約4万6千人)	○	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	国内100%	98.8%(国内)	×	グループ内100%

(注) 中間目標を設定していない項目は「-」「/」を表示

- ※1 健康5領域を含む商品
- ※2 当社が実施する消費者調査
- ※3 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とする
- ※4 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
- ※5 森永乳業(株)国内直系生産拠点のみ。今後、国内連結子会社の気候変動BCP策定を行う
- ※6 2024年3月に目標変更
- ※7 2024年3月に新設

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境

価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

食とウェルビーイング

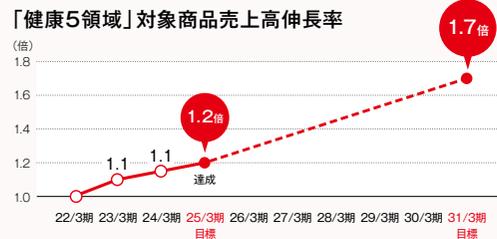
3カ年(23/3期~25/3期)の振り返り、取り組み評価

- ✓ ウェルビーイングへの貢献(旧「健康への貢献」):【評価:○】計画に沿った進捗です。特に「健康増進・食育活動への参加人数(22/3期~31/3期)」は計画を大きく上回る形で推移しています。各活動と事業との連動性も高めながら、活動を推進していきます。
- ✓ 食の安全・安心:【評価:○】計画に沿った進捗です。「グループ全生産拠点でのFSSC22000などGFSI認証をはじめとする認証規格の取得」では、富士工場でのFSSC22000認証取得を目指しています。

取り組み事例



啓発(健康セミナー事業「健康サポート栄養士」、
ベトナム幼稚園給食支援「Smiles & Health for Children」等)



1. ウェルビーイングへの貢献(旧「健康への貢献」)

① 商品による健康

左図の「健康強化マップ」に基づき、それぞれの領域で価値提供を推し進めています。これからも計画に沿って、お客さまのニーズに合わせた健康5領域の商品・サービスを国内外で展開してまいります。

② サービスによる健康

健康に関する研究の中で培われた情報を、「健幸サポート栄養士[®]」がわかりやすくお届けする健康セミナー事業を2021年に開始し、25/3期までに約4万7千人の方に腸内フローラやたんぱく質、免疫等に関する情報をお届けしました。

また、国内外のキッズニアへのパビリオン出展を通じた食育活動、神戸市学校給食会が推進する公民連携食育プログラム「神戸っ子食育応援団」での“腸からつくるウェルビーイング出前授業”などにより、未来を担う子どもたちへの腸活・食育も行っています。

2. 食の安全・安心

品質ポリシーに基づき、食の安全の取り組みを続けています。コーポレート・ガバナンス体制の強化を目的に、品質保証に関わる全社的な基本方針、重要施策について審議・決定する「品質保証委員会」を2022年に設置しました(委員長:代表取締役社長)。品質重要課題の戦略的な解決、品質ポリシー・基準、運用確認について審議し、議論内容は取締役会に報告されます。また品質ポリシーに基づき、各フードサプライチェーンにおける品質ルールを規定しています。この品質ルールに基づく品質管理を組織的に実行することで、取り扱うすべての商品の安全と品質の確保に努めています。2013年以降、グループ全生産拠点でのFSSC22000などGFSI認証をはじめとする認証規格の取得100%に着手し、24/3期に国内外の生産拠点で100%の取得を達成しました(25/3期も100%取得を維持)。



資源と環境

3カ年(23/3期~25/3期)の振り返り、取り組み評価

- ✓ 気候変動の緩和と適応:【評価:○】計画に沿った進捗です。ロードマップ2050(2025年公表)に沿って、2050年カーボンニュートラルを目指します。
- ✓ 環境配慮と資源循環:【評価:◎】計画を大きく上回る順調な進捗です。「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)」では、2025年に「ビヒダス プレーンヨーグルト」を省サイズ化した新容器に変更し、取り組みを加速します。
- ✓ 持続可能な原材料調達:【評価:○】計画に沿った進捗です。「FSC認証等環境配慮紙使用割合」では、対象範囲を国内のみからグローバル連結子会社に拡大し、グループ全体で取り組んでいきます。

取り組み事例

1. 気候変動の緩和と適応

① 「カーボンニュートラルロードマップ2050」公表(2025年)

気候変動の影響が深刻化する中で、持続可能な地球環境の実現に向けた取り組みは急務と認識し、農産物を育む自然との調和を大切にしながら、気候変動の主な原因であるCO₂の排出量削減に取り組んでいます。

従来、カーボンニュートラルに向けて、再生可能エネルギーの活用、省エネルギー活動、燃料の転換など、さまざまな取り組みを進めてきました。

取り組みをさらに加速させるため、「カーボンニュートラルロードマップ2050」を公表するとともに、海外子会社を含む連結グループ全体にバウンダリーを拡大し、目標値も見直しました。森永乳業グループの生産拠点で使用する電力を実質再生可能エネルギー由来に切り替えることを進め、また、太陽光発電設備の設置にも取り組みました。今後もカーボンニュートラルに向け、取り組みを進めてまいります。

右図の具体的な取り組みはこちらをご覧ください。

- P.44 サステナビリティ経営>資源と環境
 - 森永乳業のサステナビリティ>資源と環境
- https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/resources_and_the_environment/



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境

価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information



資源と環境

取り組み事例

② TCFD、TNFD

気候変動ならびに生物多様性を含む自然資本全体へのリスク、機会、財務影響について、TCFD、TNFDそれぞれの枠組みに沿って、積極的な開示を行っています。

森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ>資源と環境>TCFDへの取り組み

https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/resources_and_the_environment/tcfd/

森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ>資源と環境>TNFDへの取り組み

https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/resources_and_the_environment/tnfd/

③ グリーン電力

2025年4月、森永乳業全国11か所の直系工場での使用電力をすべて実質再生可能エネルギーに切り替えました。2026年4月にはグループ会社含めた国内生産拠点でも切り替えが完了する見込みです。各電力会社から購入する電力供給をCO₂フリープラン*とすることで、年間で実質8万トン以上のCO₂排出削減を計画しています。

*再生可能エネルギー指定の非化石証書を活用することで、実質的に再生可能エネルギー100%かつCO₂排出量ゼロの電気が利用できるプラン

④ 太陽光発電

東京多摩工場、利根工場、グループ会社の株式会社フジサポート熊本工場では太陽光発電システムを導入し、年間

約1,000トンのCO₂排出量を削減しています。うち利根工場では、25/3期から設備を増強したことにより、森永乳業グループ初のメガソーラー*が誕生しました。既存設備を含む利根工場全体で、年間約570トンのCO₂排出量削減を見込んでいます。2025年4月には、神戸工場と佐呂間工場の太陽光発電設備が稼働開始し、利根工場の設備と合わせて、森永乳業グループにおける太陽光発電で年間約1,600トンのCO₂削減を見込んでいます。

*1メガワット(1MW=1,000kW)以上の大規模な発電容量を持った産業用の発電設備



2. 環境配慮と資源循環

① プラスチックの取り組み

軽量化ペットボトル容器の採用ほか各種取り組みを推し進め、石油由来バージンプラスチックの使用量削減率は目標を大幅に上回る進捗となりました。プラスチックの

容器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・改良に注力し続けます。

② 水資源の再利用

水は安全・安心な製品の製造において、洗浄や冷却などで重要な資源です。水質汚染や水不足がグローバル全体での課題となる中、当社グループでは、水資源の再利用を積極的に進めています。取り組みの一例として、北海道常呂郡佐呂間町が抱える水資源に関する課題を町とともに解決することを目指し、2025年に佐呂間町と佐呂間工場で「水資源の確保に関する連携協定」を締結しました。今後は佐呂間町の地下水を循環して再利用するための膜処理システムの稼働を予定しています。

3. 持続可能な原材料調達

① マスバランス認証油への切り替え

「パーム油調達ガイドライン」に基づき、持続可能なパーム油の調達に取り組んでいます。2017年RSPO加盟、20/3期~22/3期ブックアンドクレーム100%カバー実現、24/3期本社と国内11生産拠点での「サプライチェーン認証」取得など、取り組みを加速し続けています。

② 環境配慮紙への切り替え

FSC認証紙、PEFC認証紙、再生紙等の環境に配慮した紙の採用を推し進め、今後はグローバル連結子会社も含めて取り組みを加速します。

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information



人と社会

3カ年(23/3期~25/3期)の振り返り、取り組み評価

- ✓ 人権尊重とウェルビーイング向上(旧「人権と多様性の尊重」):【評価:○】概ね計画に沿った進捗ですが、各種制度・相談窓口の充実を図るも、介護離職者が発生しました。引き続き、活用しやすい制度の拡充や職場風土の醸成に取り組みます。
- ✓ 地域コミュニティとの共生:【評価:△】25/3期、「地域活動を実施するグループ全体の事業所の割合」は目標未達となりました。以降、参加しやすい仕組みづくりを推し進めます。

取り組み事例

1. 人権尊重とウェルビーイング向上(旧「人権と多様性の尊重」)

① 人権尊重の取り組み

「国際人権章典」や「国連グローバル・コンパクト」による企業行動規範など、人権に関する国際規範を尊重し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権ポリシーを定めています。人権ポリシーでは「すべての企業活動における強制労働、児童労働の禁止」を定め、取引関係者に対しても理解・遵守を求めています。

● 人権デュー・デリジェンス

株式会社フジボート熊本工場にて、前年に実施したインパクトアセスメントの追跡評価を行い、改善を確認しました(25/3期)。またタイのアロエ原料生産会社と現地のアロエ農家に加え、国内において委託中の物流会社でもインパクトアセスメントを実施しました。いずれも重大な人権課題は確認されませんでした。この他にも、JaCER提供の苦情処理プラットフォームの活用等、引き続き取り組みを進めてまいります。

● ステークホルダーダイアログ

25/3期、人権尊重の取り組みをグローバルな視点で着実に推進していくため、ビジネスと人権の議論を国際レベルで牽引する海外有識者とダイアログを実施しました。

ダイアログの詳細はこちらをご覧ください。

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



©2024 Caux Round table Japan

② DE&I

中期経営計画2025-28の基本方針「組織風土改革」において、「高い専門性と多様性に富んだ人財集団の形成」を掲げ、重点施策のひとつに「DE&I」を設定しました。多様性確保への取り組みは多岐にわたりますが、「女性リーダー研

修」や部下を持つ上司を中心とした「ダイバーシティマネジメント研修」など継続的に実施しています。

うちKPIに掲げた女性管理職比率は着実に増加していますが、ガバナンスにおける多様性の確保も含め、目標達成に向けて取り組みを加速します。

2. 地域コミュニティとの共生

地域社会のご理解に基づき事業を継続しており、地域の皆さまとの共生が不可欠と考えています。工場見学(24/3期に利根工場で見学コースを開始し、神戸工場の来場型見学を再開)や地域イベントの参加などを通じて、地域コミュニティとのコミュニケーションを大切にしています。

また、事業所所在地の自治体が抱える社会課題に対して、自治体と協力し、課題解決を目指す包括連携協定の締結や、日本全国で災害時等の連携に関する個別協定も締結し、地域への貢献に努めています。

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

▶ サステナビリティ経営

財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information



財務担当役員メッセージ

財務・会計機能を集約した財務本部 「経営指標を守る」「結果を創る」の 両面を担う

2025年4月の組織改正により、財務部門が新たな本部として立ち上がりました。予算および年度業績を担う部門と財務会計部門、および資金管理部門をひとつに集約し、単独での本部となった形です。私たちに課せられたミッションは、経営指標を守ることはもちろん、数値・結果、もっとうえば価値創造に貢献する、この両面です。本部として独立した意味をメンバー全員で受け止め、これからの業績を創っていくことに資する本部として社内外と対話を深めながら役割を果たしていきたいと考えています。

取締役常務執行役員
財務本部長

野崎 昭弘

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。取締役常務執行役員財務本部長（現職）。

中期経営計画2022-24の振り返り

中期経営計画2022-24の期間は、社会課題の解決と収益力向上の両立を目指し、企業体質および事業の強化へのさまざまな取り組みを進めました。3年間を振り返ってみると、外部環境を含めた変化の大きさ、スピードが圧倒的であり、厳しい状況に下を向きそうになることもありましたが、グループ全員の力で走り切り、業績面において概ね当初計画に近い形で着地ができました。

営業利益300億円という山への挑戦は、途中で天候急変などの困難もありましたが、登り方や装備、ルートなどを当初の計画から柔軟に変更しながら、山頂近くまで登りることができました。この3年間で次のさらに高い目標に挑戦する力もつけることができたと評価しています。

財務担当としては、中計の基本方針の一つである「効率性を重視した財務戦略の実行」に取り組みました。十分な形ではありませんが、進捗の手応えを感じている点いくつかあります。

1点目は、当社グループの変化を示せたことです。具体的には、2024年春にROE向上に向けての方針を整理した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の公表が大きなトピックでした。方針そのものはもちろん、

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

▶ 財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

期間中の施策においても効率性、変化を意識しました。中でも、資本構成の最適化、バランスシート方針の見直しについては、安全性を第一としてきた当社グループの変化や、これまでにないスピード感を示すことができたのではないかと思います。また、策定の過程を通じて、社内の文化や風土の変化を実感できたこともうれしい成果でした。

2点目は、人的投資の施策が実行できたことです。キャッシュの振り向け先として、「成長への投資」「還元」を中心とした資本市場への向き合いに加え、当社グループでは「社員」の軸も重視したいという思いがあります。こうした考えに基づく施策の一環として、2025年3月期には退職給付信託・株式給付信託の導入を進めました。この施策には、社員の資産形成はもちろん、資本市場を意識した業務推進につながるようとの想いや期待があります。また、直近で実施した大型の資産売却による資金、これは諸先輩方が残してくださった大切な財産であり、一部を社員に向けて活用したいという想いが結実した施策という意味でも、この期間中の取り組みとして印象に残っています。

3点目はステークホルダーとの対話です。会社として地道にIR活動を強化し、株主・投資家の皆さまとの対話は着実に進展していると感じています。私自身も国内外での対話を通じて多くの貴重な示唆や気づきを得るとともに、財務戦略や施策へ反映いたしました。投資家の方々は非

常によく研究されており、厳しいご指摘もいただきますが、当社グループのことを考えた前向きな意見をいただけること、また、そんな方々が当社を見てくださっていることに心から感謝しています。一方、社内でのコミュニケーションの大切さも強く感じています。財務指標との結び付きを通じて社員が自身の成長や貢献を認識できる環境をつくる、会話をする、そういった点を着実に進めていくことが必要と考えています。財務戦略の自分事化の実現も踏まえ、さらなる対話機会の充実に努めます。

経営資源の配分と組織力の強化は 今後の優先課題

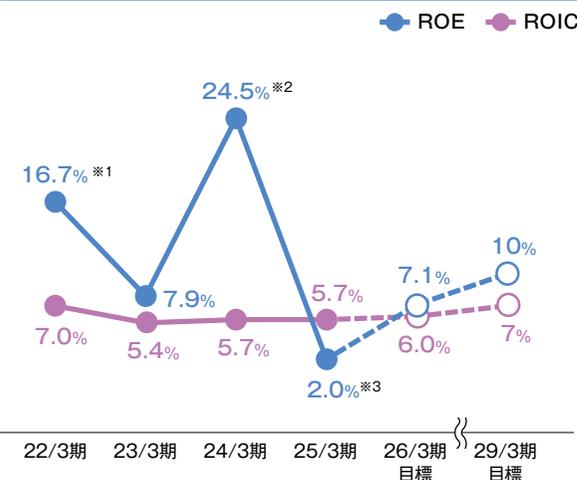
一方で、3年間に於いて課題として残したこともたくさんあります。中でも経営資源の配分、財務力・組織力の強化の2点は、特に意識している課題です。

経営資源配分の点については、ROE、ROICなどの経営指標が低下しているという事実を前に、「全方位に満遍なく」から脱却し、あらゆる面で「メリハリ」をつけていくことが必須です。投資した資産からのリターンを確保するスピードを上げるとともに、より効率性を意識した経営の加速が必要なステージにあるとの認識です。目指す方向性への集中を一層具体化していかなければなりません。

財務力・組織力の強化の点については色々な意味で課

題がありますが、2025年3月期の海外子会社の減損損失等の計上を重く受け止めています。もちろん、海外事業の基盤づくりは絶対的に必要ですのでこれからも挑戦を続けていくことに変わりはありません。当然のことですが、今回の結果を活かしていかなければならないと強く感じています。海外に限らず、またM&Aに限ることなく、投資に対する実行体制、実行前のリスク評価、実行後のモニタリング、環境変化への対応スピードなど、見直しが必要な点がたくさんあります。専門性の向上、体制の拡充を進めていかなければなりません。今般の財務本部

ROE/ROICの推移(%)



※1 近畿工場跡地・港南ビル売却益影響含む

※2 東京工場跡地売却益影響含む

※3 減損損失および政策保有株式売却益影響含む



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

▶ 財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

財務担当役員メッセージ

の独立もその対応のひとつですし、M&Aの実行体制再構築への取り組みもはじめています。財務力・組織力での強化に向けて必要な対応を実行していきます。

3年間、グループ全体で様々な挑戦を進めてきました。成果が上がったもの、まだ時間がかかるもの、いずれもあります。どれも大切な取り組み、時間であり、挑戦を通じて学んだことや経験は間違いなく財産となっています。体制および仕組みをしっかりと整備しながら、メリハリも意識して全員で挑戦を続けていきたいと考えています。

「ありたい姿」をキーワードに これまでとは違うプロセスを経て策定した 中期経営計画2025-28

今年度より中期経営計画2025-28がスタートしました。策定プロセスを振り返ると、「ありたい姿」がキーワードのひとつと感じています。プロセスの中で鮮明に覚えているのは、取締役会における「森永乳業グループの志は何か?」の問いかけです。当社の文化はどちらかといえば積み上げ型。真面目で真摯に物事へ取り組む会社と社員を、とても誇らしく思います。しかし、細かなこと、きっちりしたところにこだわりすぎる傾向があることも否定できません。中計策定の初期段階でも現状をベースに「まとめる」ことに重きを置いていた面もありました。しかし、議論を

重ねる中で「志」を起点とし、「ありたい姿・なりたい姿」、「そのための論点」、「強み」、「活かすべき独自性」、といった要素に多くの時間をかけて深掘りしました。その結果、10年ビジョンの先を見据えたありたい姿を「大きな特徴を持ち、利益率の高い企業へ」と定めるに至り、強みを活かせる領域への資源集中など、「メリハリ」を意識した成長戦略を組み立てていきました。従来の現状をベースに積み上げる形ではなく、まずはありたい姿を置き、勝ち筋を検討していくというプロセスを経て策定した中期経営計画です。内容からも「変わらなければ生き残れない」という当社グループの決意を感じていただけるのではないのでしょうか。

財務担当としてこだわったのは、経営指標であり、10年ビジョンの数値、その上でのキャッシュ配分です。投資、還元、社員、3軸のバランスを取りながら、どのようにキャッシュを投入して大切な資本を活かすのか、多くの部門、メンバーたちと意見交換をしました。成長に向けた投資を優先すべき、コスト耐性を高める意味でも生産体制再編を加速すべき、一方で資本市場との向き合いにこだわるべき、人的資本への投資をさらに拡充したいなど、さまざまな意見があり、自由に本音をぶつけ合って議論できたことはとても有意義でした。その上で、バランスを見極め、最終的には「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の方針をベースに、当社グループの立ち位置をきち



んと理解し、変化を示し続ける意志を表す内容としています。還元については、配当性向目標の引き上げ(30%から40%へ)を決定しました。この方針に沿い、2026年3月期の1株当たり年間配当金は、93円を予定しています。3期連続での自己株式取得も行っています。

また、全体のアロケーションと並行して、時間をかけて議論したのが投資の内容と枠、そして優先順位です。経営指標を守るため、一定の枠の中でのコントロールと優先順位付けが必要との共通認識のもと、本部長全員で投資案件毎の位置づけを議論し、リスト化を行いました。今後このリストを基準にコミュニケーションを継続し、実行の可否、時期の選定などを決定していきます。なお、中計でお示ししたアロケーションは今回で確定したということではありません。キャッシュの状況、投資の見極めはもとより、対話も踏まえ、最適なバランスの検討を続ける、そういう位置づけとご理解いただければ幸いです。



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28

サステナビリティ経営

▶ 財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

新中期経営計画2025-28は、
いい意味で「森永乳業グループらしくない」

中期経営計画2025-28で注目していただきたいのは、「森永乳業グループらしくない」ところです。私としては良い意味で「らしくない」と言っているつもりです。「変わった、変わっていく、変わろうとしている」そんな当社を感じていただけるとありがたいなと思います。「らしくない」点についていくつか触れますと、例えば数値目標

	25/3期	29/3期	対25/3期 増減額	対25/3期 増減率
財務	売上高	5,612	6,300	+688 +12.3%
	営業利益	297	440	+143 +48.4%
	売上高営業利益率	5.3%	7%	
	海外売上高比率	12.5%	15%	
	ROE (当期純利益/自己資本)	2.0%	10%	
新設 ROIC (税引き後営業利益/ 投下資本)	5.7%	7%		
プレ 財務	社員 エンゲージメント レーティング	B	※ BBB	

※31/3期目標「A」

です。営業利益をはじめチャレンジングな目標を掲げました。黙ってコツコツ積み重ね結果を出す「不言実行」から、宣言して挑戦する「有言実行」への変化、ありたい姿を基にした考え方への変化、さらには真面目で堅実という従来の文化に「挑戦心」が加わった、そんな新しい姿を示す、その思いも込めた数値です。中計の基本方針に沿った取り組みを通じて価値を創り、達成していきます。

もう1点の「らしくない」ところは、全社ROICの開示かもしれません。この指標の開示により、社内外に効率性を意識する意志をお示しました。当社のROICは、ここ3年ほど5%台で推移しており、効率性向上は重視すべき課題です。目標値を7%に置き、社員一人ひとりが自身の業務がどこにつながり、どこに貢献しているかが分かるよう展開を進めていきたいと考えています。収益性、効率性両面において誰もが必ず結び付く業務を担っていること、だからこそ担う業務の確度、精度を上げるように努めてほしいこと、日常の業務そのものが経営指標につながることを、伝えていきます。成果と貢献の実感が得られる形として展開が進めば、効率性を含めた計画の達成、その先のありたい姿に向けて大きく前進できると考えています。

森永乳業グループ10年ビジョンの実現、そして、もう1歩先のありたい姿を目指して、4カ年の新中期経営計画2025-28が走り出しました。初年度である2026年3月

期は、新たな持続的成長への軌道を描いていくための重要な一年です。まずは足元と中期両面を見据え、現時点、今この時、その場でのバランスをいかに示せるか、実行できるか、ここがポイントになると認識しています。ある意味「(嫌われるではなく)嫌がられる」、本気で物事をとらえ、相手のことを真剣に考え、全社のことをしっかり見据えた上でかかわる、その上で「嫌がられる」ことも厭わずに指摘ができる。簡単なことではありませんが、そんな存在としての役割をメンバーとともに果たしていきたいと考えています。なにより私自身が変わる必要があります。ウォームハートとクールヘッド、そして厳しく。

実務面ではROEおよびROICの目達達成に向けての展開や、機動的な財務戦略を進めていきます。また、事業活動の面では、効率化につながる会計システムの刷新、連結経営の標準化、IFRS導入など、グループ経営、その先のグローバル化を見据えた対応を実行していきます。

本当の意味でこれらを実現するために「メリハリ」が欠かせないと考えています。メリハリを形にし、会社の成長にとって大切なもの、優先順位を常に全員で考え、差別化を実行することが必要です。財務本部として、「経営指標を守る」「結果を創る」、この点をしっかり意識して、役割を果たしてまいります。



はじめに
統合報告書2025について

CONTENTS
TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

森永乳業グループを取り巻く環境
価値創造プロセス

Roundtable Discussion

社外取締役×本部長座談会
中期経営計画2025-28
策定の背景に迫る

中期経営計画2025-28
サステナビリティ経営

▶ 財務担当役員メッセージ

03 | Structure

04 | Data & Information

[はじめに](#)[統合報告書2025について](#)[CONTENTS](#)[TOP MESSAGE](#)[01 | Values](#)[02 | Strategy](#)[03 | Structure](#)[04 | Data & Information](#)

SECTION



03



Structure

実行力を高めるための仕組みと その強化策は？

中期経営計画とサステナビリティ中長期計画2030を推進する

実行力を高めるために、さまざまな側面から組織強化策に取り組んでいます。

注力する組織強化策

P.51

戦略に合致した
人財戦略の推進

P.55

知的財産

P.57

DXの推進

P.59

ガバナンスの
高度化

人財戦略

森永乳業グループは、人財を最も重要な価値創造の源泉とし、取り組みを行っています。

基本的な考え方

持続的な企業価値向上のためには、社員一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮し、新たな価値創造に向けて、持続的に成長し続けることが重要となります。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森永乳業グループの人的資本経営の基本方針としています。

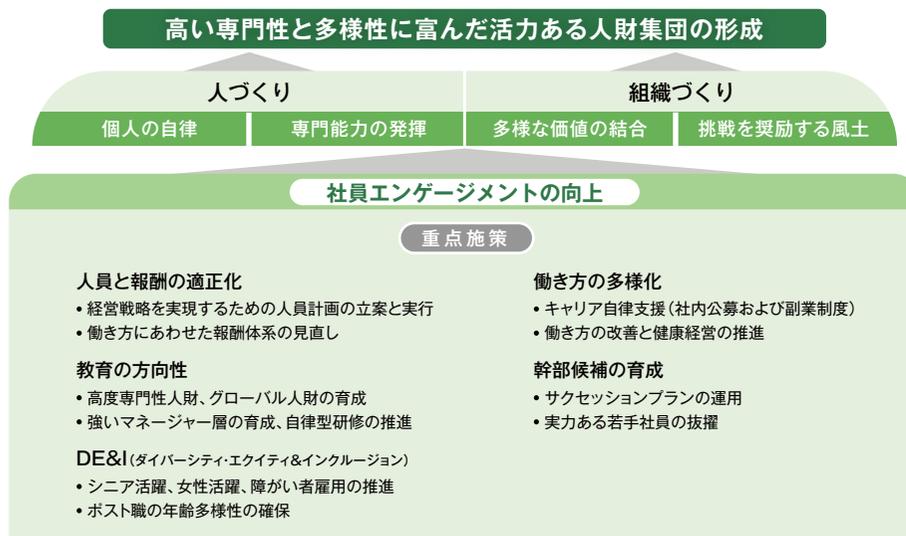
この方針のもと、具体的な戦略・取り組みの策定においては、例えば昨今の就労に対する価値観の多様化など、社内外のさまざまな変化を把握し、経営戦略と人財戦略を連動させることを重視しています。

経営指標、重点施策の特定

中期経営計画2025-28では、基本方針のひとつに「高い専門性と多様性に富んだ人財集団の形成」を掲げました。計画を人財の面から実現するために、当社グループでは「人」と「組織」の両面での取り組みを進めています。「人」の面では、一人ひとりが価値創造のために必要な専門性を磨きながら成長すること、「組織」の面では、組織全体として多様性を確保し、多様なアイデアや価値の統合を生み出す仕組みや組織風土の構築に取り組むことで、イノベーション、生産性向上、ひいては持続的な企業価値向上に結び付けることを目指しています。

計画達成に向け、森永乳業グループの現状を整理し、ありたい姿を描いた上で、重点施策を抽出しました(右図)。また、社員エンゲージメントレーティングを中期経営計画2025-28の経営指標に設定するとともに、既存の人的資本関連の一部目標についても引き上げなどを実施しています。

掲げた計画、目標・KPIに対して、モニタリングを徹底してまいります。



人的資本関連の目標、KPI

	23/3期	24/3期	25/3期	目標、KPI
社員エンゲージメントレーティング	B	B	B	A(31/3期)
研究開発人員	—	—	—	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%	20%以上(31/3期)
男性育休取得率	90.5%	95.8%	91.5%	100%(31/3期)
研修投資額	3.1万円	3.4万円	4.3万円	5万円/人/年(31/3期)
プレゼンティーズム	20.3%	22.3%	22.5%	15%以下(26/3期)

※()内はすべて目標・KPIの達成年度
 ※研修投資額はKPIを4万円(人/年) → 5万円(人/年)に引き上げ(26/3期)
 ※プレゼンティーズム:出勤しているにも関わらず、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)



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information



重点施策ほか各種施策の実行について

経営戦略に沿って、メリハリをつけた資源配分が必要となります。中期経営計画2025-28で成長領域として掲げる事業に対しては、人的資本の集中投下を図り、グローバル人財育成など将来に向けた教育資源の投下も充実させます。また、イノベーション創出、持続的な成長に向け、様々な点での多様性の確保も必要だと認識しています。各組織における多様性の強化をより一層推進し、その多様性を価値創造に結び付けていく仕組みや組織風土を構築することが、当社グループの持続的成長に紐づく、と考えています。

課題への対応

短期・中長期両方の視点を持ち、多様性確保を重視しながら、経営戦略を実現するための人財の獲得・育成、人員計画の立案・実行を基本とします。

主な取り組み・計画

● 成長領域への人的資本投資強化

研究開発人員について、成長領域への配分を増やします。事業構造の変化に応じた人的資本の最適化に向け、その他の領域も含め、それぞれの専門性や知見を活かした価値創出を継続的に進めます。

研究開発人員(人数ベース)



成長領域への人的資源の配分を



● 海外事業の強化、グローバル人財育成

海外事業の拡大には、人財の計画的な育成・配置が重要課題だと認識しています。

課題への対応として、戦略上重要なポジションに海外事業推進のスキルや経験を持つキャリア採用者を配置するなど、取り組みを進めています。また、長期的視点での海外人財育成のプロジェクトも進めています。海外拠点・階層・ポジション別での職務要件をより明確化し、それに沿って計画的に人財を育成・配置していく適所適財の仕組みづくりに取り組んでいます。さらには、グローバルに活躍できる人財の育成に向けて、これまで続けてきた研修・教育プログラムも、対象者や内容の見直しを進める計画です。育成体系の整備を通じ、実践的なビジネスマインドや行動力を高める機会を提供し、グローバル人財の母集団形成を強化していきます。

● 専門性人財の強化に向けた環境整備

専門性人財(研究・IT・法務知財・海外など)のキャリア入社者数は、22/3期9名(年間)から、25/3期には29人(年間)になりました。今後は社員一人ひとりが専門性をより発揮できるよう、専門性に対する評価・報酬制度の見直し、サクセッションプランを通じた次世代リーダーの育成ほか研修・育成体制の整備を推し進めます。

このほかのDE&I、女性活躍、健康経営・働き方改革、育成・研修制度などの、より詳しい内容はこちらをご覧ください。

- P.45 サステナビリティ経営>人と社会
- 森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ>人と社会
https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/people_and_society/
- 森永乳業ウェブサイト>育成制度
https://saiyo.morinagamilk.co.jp/company/training_system.html

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

▶ 人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

社員エンゲージメント

社員のエンゲージメントを重要な基盤と位置づけ、2024年、社員エンゲージメントレーティングをサステナビリティ中長期計画2030のKPIに設定、そして2025年には中期経営計画2025-28の経営指標として新設しました。

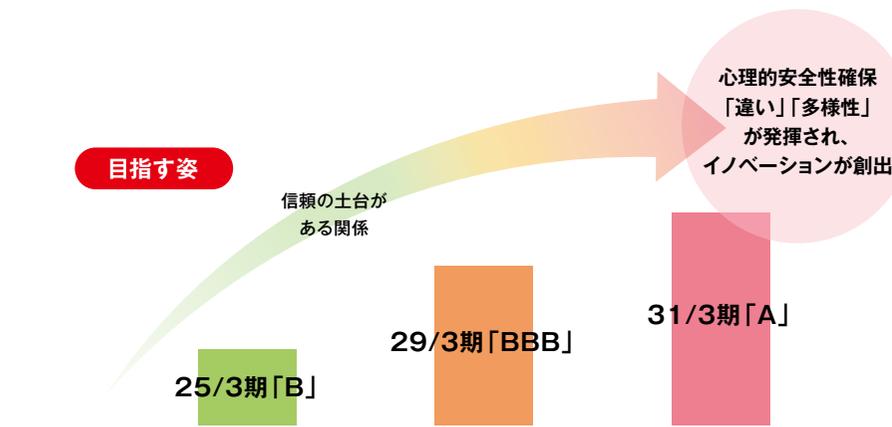
▶ 生き生きサーベイ(エンゲージメントサーベイ)

年に1回、社員の会社に対する信頼度を測る「生き生きサーベイ」を実施しています。森永乳業グループでは長年サーベイを継続的に実施していますが、23/3期から、他社比較の機能も兼ね備えたツールに一新するなど、継続的に見直しを行っています。このサーベイは「期待度」と「満足度」の2軸で測定され、優先課題が把握できる仕組みになっています。サーベイの効果的な活用により、心理的な安全・安心を得た社員それぞれが「違い」を遺憾なく発揮し合うことで、イノベーションの創出につなげ、社員と会社がともに成長する姿を目指しています。また25/3期に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、社員エンゲージメントレーティングはPBRとの相関が確認されました。この結果もひとつの参考として、中期経営計画2025-28の経営指標のひとつに組み込んでいます。

▶ 結果の分析

結果については、自社グループによる分析に加え、外部機関の視点も踏まえて組織の状態を確認し、課題の整理と対応策の検討を行っています。

25/3期の生き生きサーベイは、回答率は96%であり、全社的な傾向を把握する上で一定の参考になる水準と考えています。結果から導き出された強み、課題は右図のとおりであり、前年度も同様の傾向が見られました。一方で、生産・営業・管理などの部門間や事業所間で状況が異なり、全社傾向に加えて、部門・事業所ごとの課題整理と対応が必要です。また加えて、管理職以上のスコアが高い一方で、相对比较で組合員のスコアは低いなど、階層・役職別での乖離が大きいことも課題と捉えています。他の食品企業との比較では、過去の慣習に影響を受けやすい傾向や、やや内向きな組織風土がうかがえる結果もありました。これらは、今後の改善に向けて検討すべき課題と捉えています。



エンゲージメントスコアと判定(レーティング)の関係

42	45	48	52	55	58	61	67	
C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

25/3期実績「B」(50.4 前年差+0.3) 29/3期目標「BBB」 31/3期目標「A」

結果 23/3期~25/3期 全年度「B」

25/3期分析結果の概要(森永乳業(株)単体)

強み(期待度と満足度の乖離が小さい)	課題(期待度と満足度に一定の乖離)
<ul style="list-style-type: none"> ● 直属上司の支援行動 上司が、オープンでフランクな姿勢で意見を傾聴してくれる ● 職場内の業務連携度 業務の目標や計画の共有がされており、職場内での業務連携ができています 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全社的な連帯感 自組織を超えた連携や一体感が持てない状態 ● 階層間の意思疎通 経営⇔現場の距離感が大きい 経営⇔管理職⇔現場の意思疎通に対する不足感がある

※株式会社リンクアンドモチベーションの「モチベーションクラウド エンゲージメント」を活用



はじめに
統合報告書2025について

CONTENTS
TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

▶ 人財戦略

知的財産
DX戦略
取締役・監査役
取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01
コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02
取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03
取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

※ 取り組みの考え方、方針について

エンゲージメントサーベイの結果をもとに、強みを伸ばし、課題については真因分析とそれに対する対策を講じながら、31/3期のAレーティングを目指します。

取り組みの進め方については、部門・事業所・職場別で結果が異なるため、それぞれでの適切な取り組みを企画・実行することが有効だと考えています。各職場での活発な取り組みの延長線上に、当社全体の総合スコアがついてくるもの、と認識しています。

※ 今後について

エンゲージメント向上をさらに加速していくため、中間目標である29/3期のBBBレーティングを見据えながら、活動を強化していきます。そのために、本部ごとの一体感をもった活動推進体制の構築や、特定された組織改善のテーマに絞って集中的に実施する簡易サーベイを追加し、期の途中で改善効果を可視化しながら、施策の改善を図る仕組みも導入していきます。

取り組み事例

● 全社連携、階層間の意思疎通強化

中期経営計画2025-28 全社周知の促進

中期経営計画2025-28は、今まで以上にグループ全体で総力を挙げて達成を目指す必要があります。全社連携に向け、社長による社員向けメッセージを動画制作・公開するとともに、2025年7月、社長をはじめとする経営層と各事業所の若手社員によるタウンホールミーティングを実施しました。

経営層と将来世代との対話プログラム

「Smile Together PROJECT

～聞かせて!Future Generations～」

経営層と将来世代が直接対話するプロジェクトを継続的に実施しています。このプロジェクトでは、社長、取締役、本部長それぞれと、当社グループの若手社員がお互いの想いを伝え合う対話の機会を設けています。



● 社員の挑戦支援

やや内向きな風土の変革に向けた様々な活動も実施しています。例えば表彰制度「Morinaga Milk Awards (MMA)」、新規事業創出プログラム「Mori"NEW"」、公募型の異動など、社員の挑戦を奨励する風土の醸成に努めています。

● 社員の自律支援、ウェルビーイング向上

キャリア自律支援のための研修のほか、退職給付信託・株式給付信託制度を導入するなど、経済的な自律やウェルビーイング向上に向けた取り組みを行っています。社員自身が仕事のやりがいや目的を自己決定し、主体的に会社での自身の役割を理解し、会社への貢献意欲が高まる状況を目指しています。

● 工場における組織改善活動の推進

職場ごとに異なる課題への対応を加速するため、各職場にアクションプラン担当者を任命し、組織改善に向けた施策を考案・推進しています。特に森永乳業グループを構成する社員の多くが所属する工場を中心に、自発的な活動を尊重するとともに、サーベイを主管する人財部が職場を直接訪問するなど、取り組みを積極的に支援する体制を構築しています。



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

▶ 人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

知的財産

知的財産は、森永乳業グループの企業競争力を支える重要な要素であり、新たな価値創造の源泉です。この源泉の価値を高め、事業を強化し、持続的な成長を目指しています。

基本的な考え方

当社グループの「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の提供を追求する価値創造プロセスの中心に、知的財産（特許、商標、ブランド、技術、ノウハウ等）があると考えています。森永乳業グループ10年ビジョンの実現を目指し、この重要な源泉である知的財産の価値を最大化させるため、「知的財産基盤の強化」「知的財産の創出・活用の推進」「第三者の知的財産の尊重」の施策を推進しています。

知的財産基盤の強化

▶ 事業を支える機動力・専門性を高めた法務知的財産部門の組織改正

海外売上高比率の伸長に伴い、当社においても知的財産の権利化、管理、法令・契約対応について、より高い機動力・専門性が求められる状況に鑑み、社内外から専門的人財を増員し、総務部の一組織であった法務グループと2018年に発足した知的財産部とを統合する形で「法務知的財産部」を設立しました（2025年4月組織改正）。

弁護士や弁理士の有資格者を含む高い専門性を持つ人財が同じ組織のメンバーになることで、法務と知的財産両部門で培ってきた強みを生かして、各自が得意とする知見をいかに発揮できる体制が整いました。

この組織改正により、顧客との契約、事業リスクの調査、知的財産の権利化、訴訟・審決対応等、素材や製商品の研究開発から販売までの一連の事業活動から生じる様々な法的課題に機動的に対応し、当社事業を支援する知的財産基盤としての役割を今まで以上に果たすことを目指します。

▶ 菌体に関する研究開発部門・事業部門と法務知的財産部門との連携

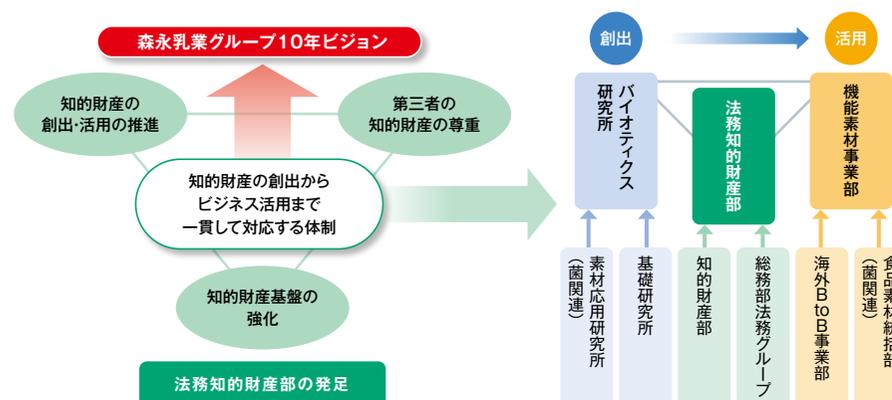
当社の研究開発部門は一つの拠点（「研究・情報センター」：神奈川県座間市）に集約されており、各研究員は研究分野ごとの研究室において研究開発を行っています。

2025年度は、菌体研究に関わる研究開発部門および菌体をはじめとする素材の販売に関わる事業部門が特に大きく変わりました（2025年4月・6月組織改正）。

研究開発部門では、菌体事業、特にピフィス菌を中心とした有用微生物の研究機能に特化した組織としてバイオティクス研究所を設立しました。バイオティクス研究所は、食品機能研究所（機能性食品研究）および食品開発研究所（発酵乳製品開発）と協働し、新しい菌体の探索から機能性の発掘を経て、ピフィス菌末等BtoB事業向け製品および発酵乳等BtoC事業向け製品の開発や品質向上等の中長期課題に取り組みます。

事業部門では、取引先が国内であるか海外であるかの区別なく、菌体をはじめとする素材のBtoB事業を扱う機能素材事業部を設立しました。この組織改正により、従来、国内と海外とで事業担当が分かれていたことの課題であった、担当部門間の情報の非対称性の解消や、グローバルな取引先との商談のスピードの向上が見込まれます。

法務知的財産部は、研究開発部門が置かれている研究・情報センターと事業部門が置かれている本社の両方にメンバーを置き、各部門と緊密な連携を取ることで、研究開発部門および事業部門を法務的な側面から支援するとともに、知的財産の創出からビジネス活用まで一貫して対応する体制を強化しています。



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

▶ 知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

知的財産の創出・活用の推進

「世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業」(森永乳業グループ10年ビジョン)として、当社は、国内のみならず海外も含めて、菌体事業を成長領域の一つととらえています(中期経営計画2025-28)。

以下では、「ビフィズス菌MCC1274」と「シールド乳酸菌®」を例に挙げ、知的財産の創出・活用におけるグローバルな取り組みを紹介します。

▶ 「ビフィズス菌MCC1274」のグローバル展開

「ビフィズス菌MCC1274」は、国内外で認知機能に関する特許を取得しています(基本特許につき日中韓米欧エリアで出願・登録済み)。認知機能は国内外から注目を集めている機能であり、認知機能に付随する用途や周辺技術についても、グローバルな視点をもって、特許の権利化および商標の確保を進めています。

国内では、認知機能に関し消費者庁に機能性表示食品の届け出を行い、この機能性表示を付したBtoC製品として「認知機能対策ヨーグルト」「メモリービフィズス記憶対策サプリ」を発売しました。

また、「ビフィズス菌MCC1274」は、BtoB製品として他社製品に添加する素材としても取引先に採用されています。当社は、日本国内のほか、中国・欧州・米国を中心に「ビフィズス菌MCC1274」のグローバル展開を開始しました。

「ビフィズス菌MCC1274」は、2025年5月、InformaMarkets社(本社:イギリス)が主催する“Vitafoods Innovation Awards”において「認知および感情の健康成分」部門で最優秀賞に値する“Winner”を受賞するなど、高い評価を受けています。

▶ 「シールド乳酸菌®」のグローバル展開

「シールド乳酸菌®」は、国内外で菌株の特許を取得しています(日中韓米欧エリアで出願・登録済み)。菌株の権利を自社で保有することで、他社の菌株との差別化を図り、グローバル市場での競争力を強化しています。

また、「シールド乳酸菌®」は、国内における商標にとどまらず、海外における商標の登録も進

めています。加えて、「シールド乳酸菌®」のブランド力の強化と認知度のさらなる向上のため、ブランドコンセプトを再定義し、グローバルに通用するブランドロゴを制作しました。

このブランドコンセプトに基づいて、国内外の取引先に「シールド乳酸菌®」のロゴを使用いただくにあたってのガイドラインも作成しています。当該ガイドラインは、「シールド乳酸菌®」ブランドの保護と事業部門のニーズである取引先との取引のスピードとのバランスを重視した内容としています。

「シールド乳酸菌®」は既に海外での採用実績もあり、今後もグローバル展開を進めてまいります。



Brand Idea ブランドの核となる考え方を端的に表すコンセプト

Our Purpose ブランドの存在意義

ポストバイオティクスの可能性を活かし、常に変化する生活のリズムに合わせて生活者の健康を維持、進化させていく。

Always Adapting

Our Positioning ブランドの独自性を担保する立ち位置

LAC-Shieldは、先端を走る食品・飲料にとって無くてはならないポストバイオティクス成分。食品・飲料業界を牽引するメーカーと協力し、人々が生涯を通してさまざまな環境下でも健康であり続けられることをサポートする。

	The Next Wave of Biotics	Forever Resilient	Always in Evolution
To the end consumer	LAC-Shieldは、体の防衛機能にはたらきかけるバイオティクス業界のニューウェーブです	LAC-Shieldは、体が本来持っている自己防衛力を強化し、人生を前向きに歩んでいくことをサポートします	LAC-Shieldがあれば、どんな状況にも対応でき、どんな日にも前向きな気持ちで臨むことができるのです
To the business partner	ポストバイオティクスを取り入れてカテゴリリーダーになりましょう	LAC-Shieldは、さまざまな製造条件や保管条件に耐え、保存期間も長いので、あらゆる製品で活用できます	ポストバイオティクスのイノベーションの機会を見つけ出し、この分野をリードするために私たちとパートナーを組みましょう

Beliefs すべての言動の源となる信念や心情を明確にしたキーワード



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

▶ 知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

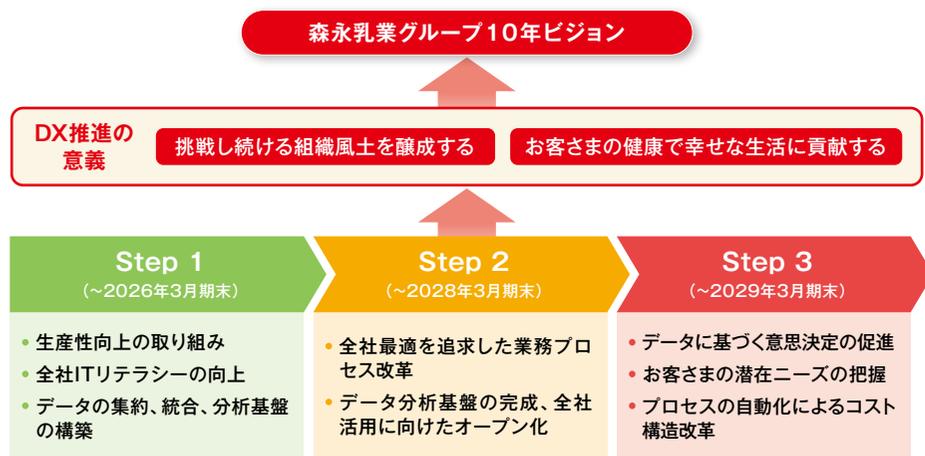
04 | Data & Information

DX戦略

10年ビジョン実現に向け、経営基盤を一層強化するため、デジタル技術の活用、DX (Digital Transformation) の取り組みを進めています。DX推進による「顧客価値」の実現はもちろんのこと、「攻め」の姿勢を強化し、より一層のチャレンジを目指す組織風土を醸成していきます。

森永乳業グループにおけるDX

森永乳業グループでは、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。

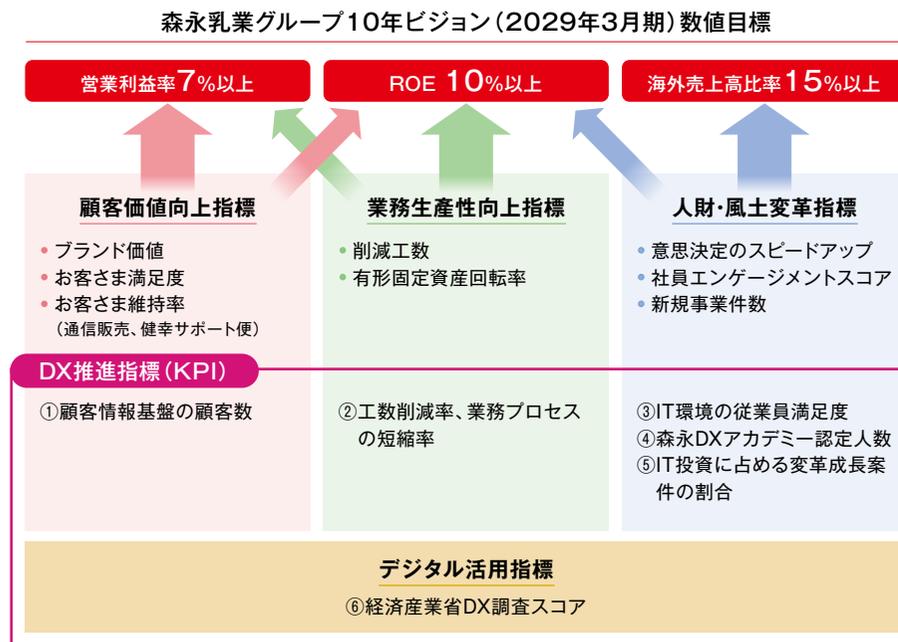


DXの計画概要

2026年3月期まで、業務プロセスの自動化・効率化による生産性向上に重点的に取り組めます。また、全社ITリテラシーの向上に着手し、社内外に散在するデータを集約、統合、分析する基盤も構築して業務改革を進め、2029年3月期までに「データに基づく意思決定ができる会社への変革」を目指してまいります。

10年ビジョン実現への6つの指標と進捗

10年ビジョン実現に向け、2024年に6つのDX推進指標 (KPI) を公表しました。進捗の総括として、人財育成面では一部計画未達となったものの、工数削減につながる一定の取り組みができたことから、全体的には順調な進捗状況にあると考えています。



具体的な取り組み事例は次のページでご紹介



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

取り組み事例

● AIを活用したアイスの需要予測

アイスの需要予測精度を向上させ、迅速かつ正確な判断を可能にすることを目的に、AI技術を活用した取り組みを進めています。2024年10月から2025年3月の約6カ月間にわたる実証実験で有効性を確認できたため、ピノ、PARM、MOWなどの定番フレーバーについては、2025年4月からAIによる需要予測に切り替えました。これにより、各事業所で行っていた対象製品の需給用販売計画を本社に集約し、需要予測業務の工数が24/3期比で約80%削減される見込みです。一方、市場のニーズやマーケティングの影響などの要因を組み合わせた限定品や新製品の需要予測は、難易度の高い取り組みとなりますが、実運用に向けてシステムを構築しています。

● 生産現場におけるデジタル活用

生産効率の向上を目指した森永スマートファクトリーパッケージ構想を策定し、製造現場における全帳票の電子化、稼働状況の可視化、予知保全などのテーマに取り組んでいます。全帳票の電子化では、2025年6月時点で5工場において電子化ソリューションを展開中です。その他の一部のテーマはシステム構築に着手しており、製造設備から収集したデータを活用・分析できる基盤を整えています。スピード感を持って展開するために各工場にDX推進担当者を配置し、導入事例を工場間で共有することで、効率化・省人化を加速させていきます。

● 生成AI「MORIMILK-GPT」の活用

情報漏洩や著作権侵害などのセキュリティおよびコンプライアンスリスクに配慮した、当社グループ専用の生成AI「MORIMILK-GPT」の利用者数は、2024年4月時点と比較して約1.5倍に増加し、約2,000名に達しました(2025年3月末時点)。また、RAG(検索拡張生成)を用いた生成AIと社内データの活用により、業務効率化ツールの構築を進めています。製造現場の過去のトラブルシューティングの知見をデータ／ナレッジ化し、技術の継承やトラブル解決の精度とスピードの向上を目指すツールや、人事労務に関する社内規程などの社内ルールを検索できるツールを構築しています。

DX人材育成

森永乳業グループ全社員を対象とした教育プログラム「森永DXアカデミー」では、今後は研修の機会やカリキュラムを増やし、デジタル技術を活用して変革を実現できる人材の育成を目指していきます。

定義	2029年3月期末 目標人数	2025年3月期末 目標人数	2025年3月期末 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	—	—
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	50人 1~2人/本社各部・各事業所・関係会社	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%	2,800人 ※全体の約40%	1,734人 ※全体の約26%
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	全員	5,972人 ※全体の約89%



DX Leaderの集合研修では、課題解決に向けた活発な議論を通じて、多くのアイデアが生まれました。参加者からは、「デジタルはあくまで手段であり、変革し続けることがDXの目的であることを深く理解できた」という声が寄せられました。各職場で、Microsoft 365やRPAなどを活用した改善が進められています。

今後の方針

10年ビジョン実現に向けた仕上げの期間である中期経営計画2025-28では、中期経営計画とDXを連動させ、価値創出にこだわって取り組んでまいります。目標達成に向けては、IT費用全体に対する変革案件の投資比率を引き上げるとともに、事業部門におけるIT改善案件を800件以上実現する計画です。



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

取締役・監査役



<p>後列</p>	<p><u>池田 隆之</u> 社外取締役</p>	<p><u>久野 浩子</u> 取締役</p>	<p><u>兵働 仁志</u> 取締役</p>	<p><u>森居 達郎</u> 社外監査役</p>	<p><u>富永 由加里</u> 社外取締役</p>	<p><u>末永 明</u> 常勤監査役</p>	<p><u>中村 寛</u> 社外取締役</p>	<p><u>野崎 昭弘</u> 取締役</p>
<p>前列</p>	<p><u>柳田 恭彦</u> 取締役</p>	<p><u>弘田 圭希</u> 常勤監査役</p>	<p><u>高取 幸子</u> 社外取締役</p>	<p><u>大貫 陽一</u> 代表取締役社長</p>	<p><u>吉永 泰之</u> 社外取締役</p>	<p><u>大川 禎一郎</u> 代表取締役副社長</p>	<p><u>山本 眞弓</u> 社外監査役</p>	

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

- 01 | Values
- 02 | Strategy
- 03 | Structure**

- 人財戦略
- 知的財産
- DX戦略

▶ 取締役・監査役

- 取締役・監査役の略歴
- CLOSE UP 01**
コーポレート・ガバナンスの変遷
- CLOSE UP 02**
取締役会の実効性評価
- CLOSE UP 03**
取締役会の主な議題
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

取締役・監査役の略歴 ※2025年6月26日時点の情報



代表取締役社長
大貫 陽一

取締役在任年数
10年
所有する当社の株式数
39,600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、2015年取締役就任。
2017年常務取締役、2019年専務取締役を経て、
2021年当社代表取締役社長に就任（現職）。
一般社団法人Jミルクの会長を兼務。



代表取締役副社長
大川 禎一郎

取締役在任年数
10年
所有する当社の株式数
44,400株
取締役会 出席状況
92% (13回中12回)

1982年当社入社。
食品総合研究所長を歴任し、2013年執行役員就任。
2015年常務取締役、2017年専務取締役就任の後、
2020年代表取締役副社長に就任。
代表取締役副社長兼海外事業本部長（現職）。
国内外の関係団体の役員を経験。



取締役
柳田 恭彦

取締役在任年数
4年
所有する当社の株式数
19,100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。
取締役常務執行役員生産本部長（現職）。
関係団体の役員を兼務。



取締役
兵働 仁志

取締役在任年数
4年
所有する当社の株式数
13,800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。
取締役常務執行役員国内営業本部長（現職）。



取締役
野崎 昭弘

取締役在任年数
3年
所有する当社の株式数
12,200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。
取締役常務執行役員財務本部長（現職）。



取締役
久野 浩子

※2025年取締役就任

所有する当社の株式数
2,600株

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、コーポレート
戦略本部長を経験。2025年取締役就任。
取締役常務執行役員コーポレート戦略本部長（現職）。



はじめに
統合報告書2025について

CONTENTS
TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略
知的財産
DX戦略
取締役・監査役

▶ 取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information



社外取締役
吉永 泰之

取締役在任年数
2年
所有する当社の株式数
700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)。



社外取締役
池田 隆之

取締役在任年数
3年
所有する当社の株式数
800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に就任し、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。



社外取締役
富永 由加里

取締役在任年数
5年
所有する当社の株式数
2,100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。



社外取締役
中村 寛

取締役在任年数
3年
所有する当社の株式数
400株
取締役会 出席状況
100% (13回中13回)

1981年株式会社トーマン入社。
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。



社外取締役
高取 幸子

※2025年取締役就任
所有する当社の株式数
0株

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)。



常勤監査役
弘田 圭希

監査役在任年数
7年
取締役会 出席状況
100% (13回中13回)
監査役会 出席状況
100% (15回中15回)

1978年当社入社。
主に当社の営業、販売部門で重要な職務に就き、2012年に当社グループ子会社である株式会社デイリーフーズ(現森永乳業販売株式会社)に出向。
同社で2012年代表取締役副社長、2014年代表取締役社長に就任。
2018年当社常勤監査役就任(現職)。



はじめに
統合報告書2025について

CONTENTS
TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略
知的財産
DX戦略
取締役・監査役

▶ 取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

取締役・監査役の略歴 ※2025年6月26日時点の情報



常勤監査役

末永 明

監査役在任年数

1年

取締役会 出席状況

100% (10回中10回)

監査役会 出席状況

100% (15回中15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、さまざま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)。



社外監査役

山本 眞弓

監査役在任年数

6年

取締役会 出席状況

100% (13回中13回)

監査役会 出席状況

100% (15回中15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。



社外監査役

森居 達郎

監査役在任年数

1年

取締役会 出席状況

100% (10回中10回)

監査役会 出席状況

100% (15回中15回)

1989年監査法人朝日新和会計社(現有限会社あずさ監査法人)入所。1993年公認会計士登録。有限会社あずさ監査法人退所(法人パートナー退任)後、2022年森居総合公認会計事務所開所(現職)。
2024年当社社外監査役就任(現職)。
他社の監査役を兼務。

新任社外取締役ご挨拶



社外取締役
高取 幸子

「つくる」「つなぐ」「かえる」。私は味の素株式会社にて、研究開発やマーケティング、海外法人経営に携わり、また、サステナビリティや非財務情報開示の立上げなどを担当してきました。様々な経験をしました振り返って総括すると、新しい価値を提供する“もの”や組織を創り、技術と事業、組織と組織を繋ぎ、そして、激動する社会環境の中で企業価値向上にむけて変革していくことに力を注いできました。

森永乳業の社外取締役に就任し、自身のスキルを活かして多様な社外視点・長期的視座にたち、当社が中期経営計画2025-28で掲げる成長戦略・構造改革・組織風土改革のPDCAが適切にまわっているか、そして、さらに先を見据えた経営の大きな方向性などについて、しっかりと建設的な議論をしていきたいと思っています。

おだやかで真面目な会社だというのが当社に対する私の印象です。このような良いところを継続しながら、持続可能な企業体質への変革にむけて、環境変化を迅速にとらえ、強みを活かし、様々なステークホルダーと繋がり相乗効果を生み、変えるべきところは変えて果敢に挑戦し、スピード感をもって成果をだして企業価値も社会へのインパクトも創出する。そういうより強靱な企業に成長していくことが今当社に求められていると感じています。私も「かがやく笑顔」のために」尽力してまいります。



はじめに
統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

▶ 取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

取締役・監査役の略歴 ※2025年6月26日時点の情報

スキル・マトリックス

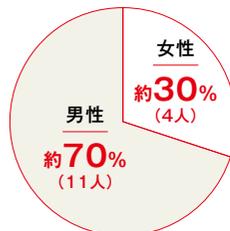
森永乳業グループ10年ビジョンの実現に向け、中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らし、当社取締役会が備えるべきスキルを設定しています。

取締役										
氏名	役職	企業経営	経営基盤強化に係るスキル				中長期的目標達成に向けて当社事業を推進するために必要なスキル			
			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	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
大貫陽一	代表取締役社長	●	●					●		●
大川禎一郎	代表取締役副社長 海外事業本部長	●				●			●	
柳田恭彦	取締役常務執行役員 生産本部長					●				
兵働仁志	取締役常務執行役員 国内営業本部長							●		
野崎昭弘	取締役常務執行役員 財務本部長		●	●	●					●
久野浩子	取締役常務執行役員 コーポレート戦略本部長		●			●				
吉永泰之	筆頭社外取締役	●						●		
富永由加里	社外取締役			●			●			●
中村寛	社外取締役	●						●	●	
池田隆之	社外取締役	●			●				●	●
高取幸子	社外取締役	●			●	●	●	●		
監査役										
弘田圭希	常勤監査役	●						●		
末永明	常勤監査役			●				●		
山本眞弓	社外監査役				●					
森居達郎	社外監査役		●	●						

スキル	スキルを選定した理由	
企業経営	激変する環境に対応しながら、当社グループの経営理念の実現に向け、10年ビジョン、中期経営計画に基づく重要な戦略的意思決定を行うために、企業経営に関する幅広い見識と豊富な経験が必要。	
経営基盤強化に係るスキル	財務・会計	当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、経営基盤を強化し、適切な財務戦略を推進するために、財務・会計に関する知見が必要。
	人事・人財開発	企業価値向上の最も重要な源泉である「人財」を適切に確保、育成し、個性や強み、能力を十分に発揮できる企業風土を醸成するために、人事・人財開発に関する知見が必要。
	法務・リスクマネジメント	多様なリスクを的確に把握、評価の上、適切なリスク管理体制を構築し、公正かつ適切な運営を実現するために、法務・リスクマネジメントに関する知見が必要。
	サステナビリティ	「サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業」を目指し、サステナビリティ経営を浸透・推進するために、サステナビリティに関する知見が必要。
中長期的目標達成に向けて当社事業を推進するために必要なスキル	研究開発・生産・品質	「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」の両立を目指し、当社ならではの独自素材を活かした研究開発を推進し、高品質で安全・安心な商品を提供するために、研究開発・生産・品質に関する知見が必要。
	マーケティング・営業	市場環境を的確に捉え、多様化するお客さまのニーズに対応しながら、ブランド価値向上に向けて、適切な販売戦略を推進するために、マーケティング・営業に関する知見が必要。
	海外事業	「世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業」を目指し、グローバルで拡大する健康ニーズを捉えて海外事業をさらに伸長させるために、海外事業に関する知見が必要。
	デジタル	挑戦し続ける組織風土を醸成し、お客さまの健康で幸せな生活に貢献することを目指し、当社グループの競争力向上に向け、デジタル技術を使った変革を推進するために、デジタルに関する知見が必要。

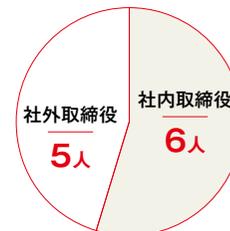
取締役会の構成

2025年6月株主総会決議後



【ご参考】
2024年6月株主総会決議後
女性 約10% (2人)
男性 約90% (13人)

2025年6月株主総会決議後



【ご参考】
2024年6月株主総会決議後
社内取締役 7人
社外取締役 4人



はじめに
統合報告書2025について

CONTENTS
TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

▶ 取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

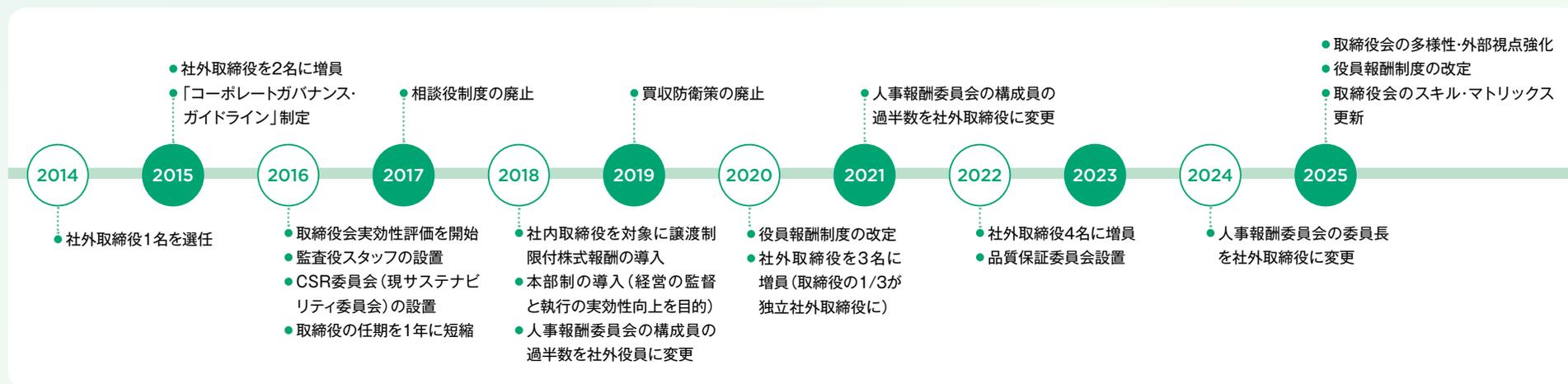
04 | Data & Information

コーポレート・ガバナンス

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンス体制の整備・充実に継続的に取り組んでいます。2015年6月に適用開始となった「コーポレートガバナンス・コード」への対応を軸に、独立性、透明性、監督機能を強化した体制づくりに取り組むとともに、同年10月には当社グループのコーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方を定めた「森永乳業グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。



2025年の
主な変更点

取締役会の多様性・外部視点強化

取締役会の多様性と外部視点をさらに強化しました。社外取締役比率を高めるとともに、サステナビリティ、研究、IRなどの分野において他企業で培われた知見・経験を取り入れ、より客観性・網羅性の高いガバナンス体制を構築しました。

▶ 詳細はP.63参照

役員報酬制度の改定

中長期計画の達成をより強く動機づけるものとするため、社内取締役の業績連動報酬の変動幅を拡大し、株式報酬の割当数も目標達成度に応じて変動するよう改定いたしました。あわせて、当社の役付執行役員にも株式報酬を付与することといたしました。

▶ 詳細はP.69参照

取締役会のスキル・マトリックス更新

取締役会のスキル項目、選定基準など見直しを行いました。またあわせて森永乳業グループ10年ビジョンの実現に向けて取締役会が十分な実効性を有することをお示すため、従前より詳細を公表しました。

▶ 詳細はP.63参照



はじめに
統合報告書2025について

CONTENTS
TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

▶ CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

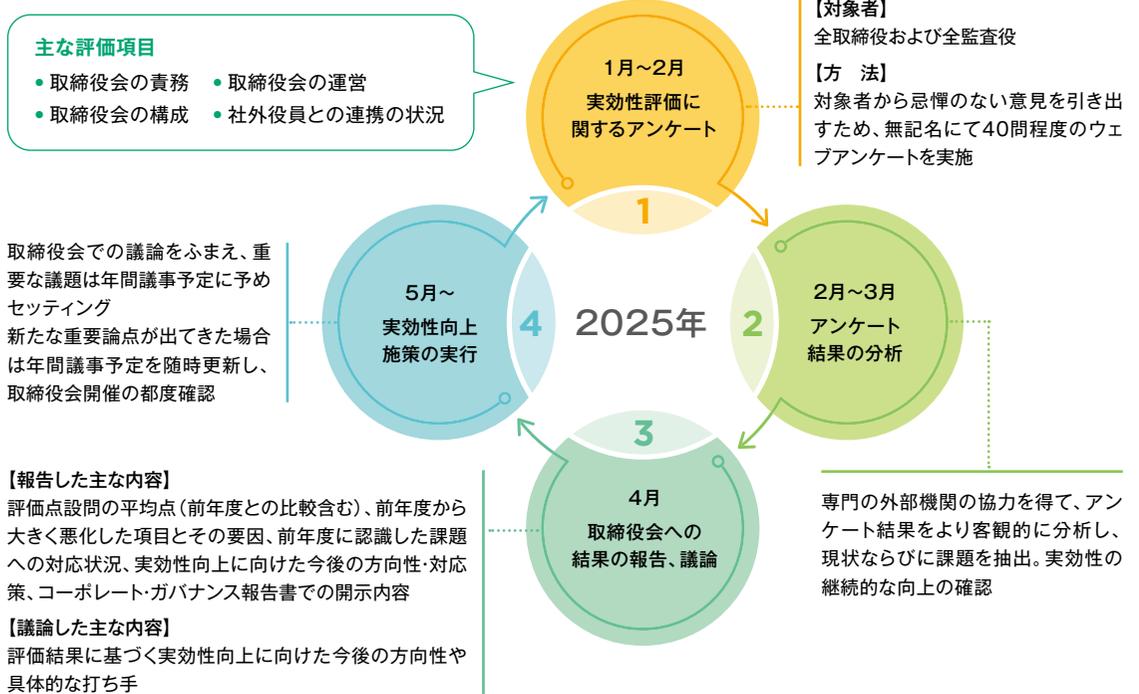
リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

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。本評価で抽出された課題の解決を通じてコーポレート・ガバナンスの向上に努め、持続的な企業価値向上を目指した経営をさらに推進してまいります。ここでは2025年に実施した実効性評価プロセスと課題への対応状況について解説します。

評価プロセス



評価結果の概要

昨年に引き続き取締役会の実効性が概ね確保されていることを確認しました。
2024年3月期の調査で課題と認識した「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」は、議論の深化について一定の評価を受けているものの、取締役会の実効性向上に向けたさらなる活性化が必要であることを確認しました。

今後の対応

取締役会が中長期、また、大局的な課題を議論する場となるよう、取締役会から経営会議への権限移譲をさらに推し進めるとともに議題はあらかじめ年間計画に設定し、実施状況を確認の上、随時更新いたします。
また、取締役会で協議された重要論点やそれに基づく対応事項については、速やかに執行部門へ共有することで、経営陣による意思決定とその後の実行をより迅速に進められる体制を構築してまいります。



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information



取締役会の主な議題

取締役会の実効性評価から抽出された課題に基づき、また定例的に議論すべき内容、経営戦略なども総合的に踏まえた上で、年間の議題をあらかじめ設定します。議題は環境変化に伴い、柔軟かつ適切に変更することも重視しています。取締役会での建設的で充実した議論に向け、さまざまな取り組みを推進しています。

充実した議論や活性化に向けての主な取り組み

▶ 取締役会事務局機能の強化

これまで取締役会事務局は総務部が務めていましたが、執行との接点強化を主目的に、2025年からは経営企画部も加わった2部署体制としました。

この新体制により、取締役、監査役とのコミュニケーションも深まり、取締役会の議論の質向上など活性化にも結び付いています。

▶ 社外役員への情報提供

常勤監査役から社外役員に向け、各事業所の現状や課題を報告し、意見交換を行う「非業務執行役員連絡会」を年に4回開催し、相互理解を図っています。

また、当社グループ事業への理解を深めるため、本部長との対話の機会を設けるほか、工場や支社・支店などの事業所を訪問する取り組みを行っています。25/3期には、社外役員が2工場を訪問し、設備や安全管理体制などを確認するとともに、現場社員と業務内容に関する意見交換を行いました。

取締役会の付議事項については、社外役員全員を対象とする事前説明会も開催しています。

2025年3月期の主な議題一覧

	決算・予算関連	事業関連	ガバナンス
4月～6月	<ul style="list-style-type: none"> 通期決算 有価証券報告書提出 	<ul style="list-style-type: none"> 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 業務執行状況報告 自己株式取得 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会体制 定時株主総会招集 人事報酬委員会活動報告 監査部監査報告
7月～9月	<ul style="list-style-type: none"> 第1四半期決算 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画2025-28策定方針 業務執行状況報告 	<ul style="list-style-type: none"> 株式報酬決定 権限基準改定 人事報酬委員会活動報告
10月～12月	<ul style="list-style-type: none"> 第2四半期決算 中間配当 次期年度予算編成方針 	<ul style="list-style-type: none"> 組織改正 業務執行状況報告 自己株式売却 	<ul style="list-style-type: none"> 人事報酬委員会活動報告 監査部監査報告
1月～3月	<ul style="list-style-type: none"> 第3四半期決算 次期年度予算 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画2025-28概要報告 サステナビリティ中長期計画2030の見直し 業務執行状況報告 	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬制度改定 取締役会のスキル・マトリックス見直し 内部通報制度の運用状況

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

▶コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

基本的な考え方

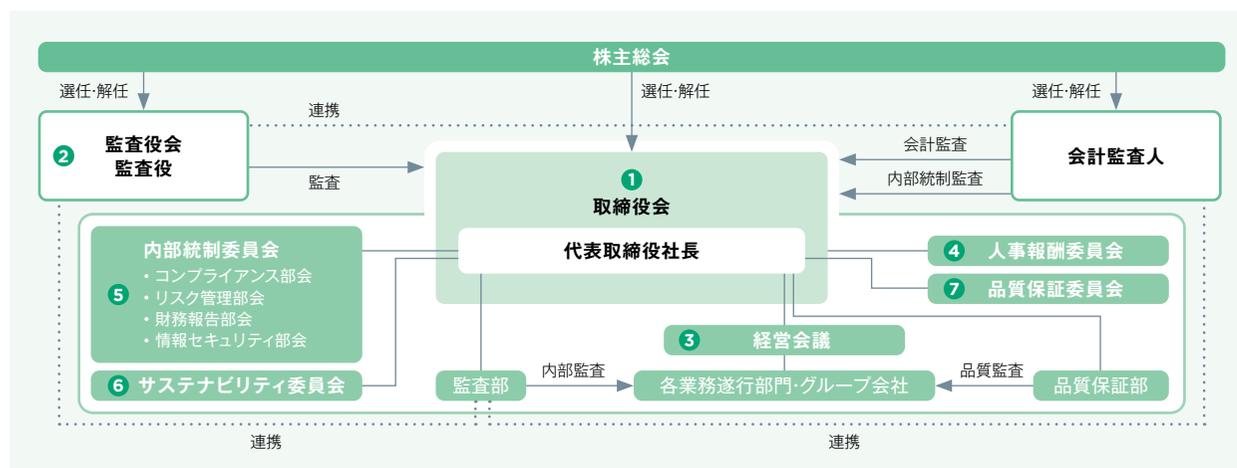
経営理念に基づく事業活動を通じて社会に貢献し、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、右の基本方針に沿って実効性の高いコーポレートガバナンス体制の整備および充実に継続的に取り組んでまいります。

基本方針

- (1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- (2) 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。
- (3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- (4) 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。
- (5) 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。

コーポレート・ガバナンスの体制

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。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）
 ※監査役会は補欠監査役1名選任（2025年6月26日現在）

1 取締役会（25/3期：13回実施）

経営の最高意思決定機関として独立した機能を担い、取締役および監査役で構成しています。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。社外取締役5名、社外監査役2名については、会社法上の要件ならびに当社独立性判断基準を満たしています。

社外役員の独立性判断基準はこちらをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト>IR情報>経営情報>コーポレート・ガバナンス>取締役会・役員
https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/governance_board.html

役員トレーニングに関する方針はこちらをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト>IR情報>経営情報>コーポレート・ガバナンス>コーポレート・ガバナンス報告書
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/governance.html>

取締役会の実効性評価、議題はP.65、P.66をご覧ください。

2 監査役会 (25/3期:15回実施)

監査役会は取締役会開催に先立ち毎月1回開催されるほか、必要に応じて随時開催され、監査方針・監査計画および監査方法等の決議、監査の状況等の報告、株主総会に提出する議案等に対する調査結果等の協議を行っています。また監査役は、監査役会が定めた監査方針・監査計画に従って監査活動を行っています。

監査活動の概要:

取締役会や経営会議等の重要会議への出席、社内稟議書・各種会議議事録等の重要書類の閲覧、取締役との面談、各組織・関係会社への監査・ヒアリング、会計監査人からの監査の実施状況・結果の報告の確認、内部監査部門・関係会社監査役との意見交換・情報共有

その他の機関の名称・目的・権限および構成員 (25/3期)

	目的・権限	構成員	実施回数	主な議題
3 経営会議	経営上の重要事項を円滑且つ確実に実行するため、権限に基づく業務執行の決定・協議・連絡を行う	代表取締役(議長:代表取締役社長)、社内取締役、本部長、常勤監査役 他	14	<ul style="list-style-type: none"> 10年ビジョン・中期経営計画・サステナビリティ取り組みに関する討議 各種投資、プロモーションの効果検証 資産効率の改善に向けた討議
4 人事報酬委員会	取締役・監査役・執行役員の報酬、代表取締役社長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、取締役会に答申する	代表取締役、社外取締役(委員長:筆頭社外取締役)	12	<ul style="list-style-type: none"> 26/3期の機関設計および役員体制等関連事項、後継者育成計画の運用等について審議を行い、取締役会への答申内容を決定 取締役および執行役員の報酬制度の運用やあり方等について審議を行い、取締役会への答申内容を決定
5 内部統制委員会	当社グループ全体の内部統制システムの構築と実効性の維持・向上を図る	代表取締役(委員長:代表取締役社長)、社内取締役、本部長、常勤監査役 他	2	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制を推進、強化するための体制に関する討議 内部統制委員会傘下の4部会(コンプライアンス、リスク管理、財務報告、情報セキュリティ)の活動方針等に関する討議 部会の活動報告および重要課題解決に向けた討議
6 サステナビリティ委員会	当社グループのサステナビリティ活動に対する基本方針の策定、具体的取り組み、課題解決等についての討議、および各種取り組みを推進する	代表取締役(委員長:代表取締役社長)、社内取締役、本部長 他	2	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ経営見直しに関する討議 サステナビリティ中長期計画2030の進捗確認と討議
7 品質保証委員会	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・承認する。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、もしくは除去を図る	代表取締役(委員長:代表取締役社長)、社内取締役、本部長、常勤監査役 他	2	<ul style="list-style-type: none"> 品質規格の規定に関する討議 海外取引に関する討議 品質監査結果の確認



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

▶ コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

役員報酬

取締役および監査役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を取締役会にて決議しています。

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財を確保し、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。

報酬の構成

- 取締役（社外取締役を除く）の報酬は、固定報酬および業績連動報酬から成る金銭報酬と中長期インセンティブ報酬としての株式報酬により構成される。
- 報酬の種類ごとの構成割合は、業績連動報酬が基準額である場合、概ね、固定報酬：業績連動報酬：株式報酬＝50%：30%：20%となる。
- 社外取締役および監査役は固定報酬のみとし、業績連動報酬および株式報酬の対象としない。

固定報酬	役位および職責ごとに設定された報酬額を支給する。
業績連動報酬	役位および職責ごとにあらかじめ設定された基準額に、当社グループ業績を評価指標とし、その達成度に応じて係数（目標達成時を100%とした場合、0%～172.5%の範囲で変動）を乗じて算出し、支給する。
株式報酬	役位および職責ごとにあらかじめ設定された割当数に、サステナビリティ活動の外部評価を評価指標とし、その達成度に応じて係数（目標達成時を100%とした場合、0%～150%の範囲で変動）を乗じて算出し、譲渡制限付株式を支給する。

役員報酬の決定方法（2025年7月～2026年6月支給分）

(1) 金銭報酬の決定方法

取締役・監査役とも総報酬額が過去の株主総会で承認されている上限（月額：取締役36百万円（2003年6月27日開催の第80期定時株主総会決議）、監査役6百万円（2015年6月26日開催の第92期定時株主総会決議））の範囲内で、以下により決定いたします。

- 固定報酬は役位ごとに設定する。
- 業績連動報酬は、役位ごとに設定された基準額に、当社グループ業績（連結売上高、連結営業利益、ROE）を評価指標とし、その達成度に応じて係数（目標達成を100%とした場合、0%～172.5%の範囲で変動）を乗じることで算出する。
- 監査役の報酬は、監査役の協議により決定する。

(2) 譲渡制限付株式報酬の決定方法

取締役（社外取締役を除く）が、株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまと共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、金銭報酬とは別枠で月額120百万円（ただし30,000株を上限とする）を上限として2018年6月28日開催の第95期定時株主総会において譲渡制限付株式報酬制度の導入が承認されております。報酬額は以下により決定いたします。

- 特定譲渡制限付株式の割当て数は役位ごとに設定された基準割当て数に、サステナビリティ活動の外部評価（FTSE、MSCI）を評価指標とし、その達成度に応じて係数（目標達成を100%とした場合、0%～150%の範囲で変動）を乗じることで算出する。



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

25/3期の役員報酬総額

区分	員数	金銭報酬		譲渡制限付株式報酬	報酬等の総額
		固定報酬	業績連動報酬		
取締役 (社外取締役を除く)	7名	148百万円	155百万円	82百万円	386百万円
社外取締役	4名	43百万円	-百万円	-百万円	43百万円
監査役 (社外監査役を除く)	2名	42百万円	-百万円	-百万円	42百万円
社外監査役	2名	16百万円	-百万円	-百万円	16百万円
計	15名	251百万円	155百万円	82百万円	489百万円

※2024年6月27日付で退任いたしました取締役1名に対し、金銭報酬12百万円、監査役1名に対し、金銭報酬6百万円、社外監査役1名に対し、金銭報酬2百万円を支払っておりますが、上記の表には含まれていません。
 ※譲渡制限付株式報酬は、2024年7月18日開催の取締役会決議に基づき、取締役7名に普通株式23,800株を割り当てたものです。
 ※重要な使用人給与相当額はありません。

取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

役員	報酬の種類		報酬限度額	株主総会決議年月日	株主総会決議時点の役員員数
	金銭報酬	譲渡制限付株式報酬			
取締役	固定報酬	業績連動報酬	月額36百万円以内	2003年6月27日 第80期定時株主総会	取締役8名
			年額120百万円以内 (但し、30,000株を上限とする)	2018年6月28日 第95期定時株主総会	取締役9名 (社外取締役2名を除く)
監査役	固定報酬		月額6百万円以内	2015年6月26日 第92期定時株主総会	監査役4名 (うち社外監査役2名)

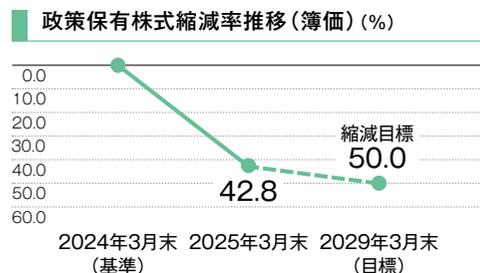
サクセッションプラン

当社では、持続的な成長と中長期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の後継者育成計画「サクセッションプラン」を重要なテーマのひとつに位置づけています。本プランは取締役会で策定（取締役会の諮問に基づき人事報酬委員会で検討、取締役会へ答申）し、その運用は、人事報酬委員会が担当しています。

政策保有株式

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うえで判断を行います。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否かを精査した上で、適切に行使します。



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

▶ コーポレート・ガバナンス

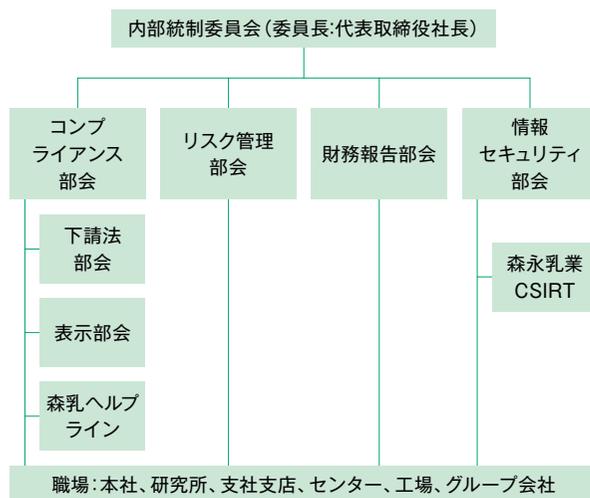
リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

リスクマネジメント、コンプライアンス

▶ 推進体制

企業活動の安全と効率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。統制基準を定めてこれに基づき業務を執行するとともに、それぞれの担当部署で相互に内部統制に関する協議、情報の共有化、指示・要請の伝達等が効率的に行われるよう、当社グループの内部統制の構築に取り組んでいます。



▶ リスクと対応

当社グループの経営成績および財政状態などに影響をおよぼす可能性がある主なリスクを特定するとともに、対応についてご報告しています(右の表内のリスクが当社グループにおけるすべてのリスクではありません)。

	主なリスク	発現の防止・発現時の影響を低減させる対応
酪農乳業界の動向	加工原料乳生産者補給金の水準変化、乳製品への関税制度変更	関係省庁・諸団体との密な連携、また酪農家や酪農組織の日常的な訪問による酪農現場・生乳生産の支援
原材料調達	国内外の需給状況や関税制度、為替相場の変化等に伴う価格や納期の変動	市場等の動向を注視、複数の地域・取引先からの購買、代替原材料の手当て、為替予約や外貨決済
食品安全	大規模な製品回収や製造物責任賠償につながるような不測の事態の発生	「森永乳業グループ 品質ポリシー」に基づく製品の安全と品質の確保
海外事業、新規事業等	事業計画が未達となる等、予測と実態との間に大きな負の乖離が生じた場合の減損損失発生	各投資案件における牽制機能の強化や、M&Aを実施した会社や新規事業への定期的なモニタリング、進捗確認を通じた将来の減損リスクの事前回避
天候	各事業への売上影響。特に冷夏の場合の、アイス、ピバレッジ等の売上影響	生産から営業までの各部門の密接な連携、販売状況に応じたタイムリーな生産調整
自然災害、感染症等の不測の事態	地震や暴風雨等の自然災害、火災・テロ等の事件・事故、感染症のまん延等の突発的かつ甚大な災害に伴う長期間の事業停止や物流の混乱による商品供給の停止、また市場・生活の変化	人命保護を最優先したうえで、適切な商品の供給および早期に事業活動を復旧するための事業継続計画書等のマニュアル整備
情報システム、情報セキュリティ	災害、停電、コンピューターウイルスの感染、不正アクセス等による情報システムの停止や情報の流出等の発生、また発生に伴う商品の供給不能や社会的信用の低下	情報セキュリティ部会の設置。脆弱性対策や重要データのバックアップ等ハード面を強化。事業継続計画書やセキュリティルールの見直し、社員教育等のソフト面の整備、改善
知的財産	知的財産権を侵害したとする第三者からの不測の訴訟	適正な事業活動のための知的財産の出願・維持と、第三者の権利侵害に対する専門部門でのチェックの継続的な実施
気候変動	化石エネルギーやプラスチック使用、水リスク等に関する規制や風評が発生した場合の商品戦略の見直しや設備投資、エネルギーや原材料調達費用の増大	ステークホルダーからの情報収集・対話、サステナビリティ中長期計画2030
コンプライアンス	コンプライアンス違反等が発生した場合の、社会的信用の低下	コンプライアンス部会を中心としたコンプライアンス活動、コンプライアンス意識調査によるコンプライアンスの遵守状況の定期的なモニタリング、内部監査部門による運用状況の監査結果を踏まえた取り組みの見直し



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

▶ リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

リスクマネジメント、コンプライアンス

▶ BCP (事業継続計画)

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、BCP (事業継続計画) 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、その事態にどのように対応するかについての役割・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。

▶ BCP体制 / 日ごろの備え

災害・混乱発生直後は本社にて対策本部を組織し、初動対応に関する方針・手順を定め関係者への共有を図ります。また本社のみならず災害現場にある事業所の社員がBCPおよび諸マニュアルに基づき、柔軟かつ適切に当事者意識を持って災害対応をしていくように取り組んでいます。

日ごろの備えとして、地震・火災・台風・洪水などに関して消防計画を作成し、定期的な防災訓練でその徹底をはかっています。工場は、消防計画と別に「緊急対策業務マニュアル」により、迅速な情報収集や復旧対応を行うことを定めています。

▶ 災害発生時の支援体制

関係省庁や業界団体と連携し、緊急災害時に被災地等へ応急食料として育児用ミルクやロングライフ商品などを供給しています。今後もステークホルダーと連携を取りながら災害支援を行ってまいります。

コンプライアンス

コンプライアンスの推進は、主にコンプライアンス部会を中心に実施され、コンプライアンス活動方針の決定、活動の指示、確認が行われます。コンプライアンス行動基準の遵守状況は、年1回実施するアンケート調査「コンプライアンス意識調査」等により確認しています。この結果も参考にしながら、コンプライアンス推進の各取り組みを適宜見直しています。

コンプライアンス意識の浸透

コンプライアンス意識の浸透・定着のため、「コンプライアンス研修」「コンプライアンス教室」(eラーニング)など、複数の教育機会を設けています。またコンプライアンス違反の事例や、ケーススタディなどの「コンプライアンス情報定期便」も定期的に発行しています。この他階層別研修でもコンプライアンスのプログラムを導入し、意識啓発を徹底しています。

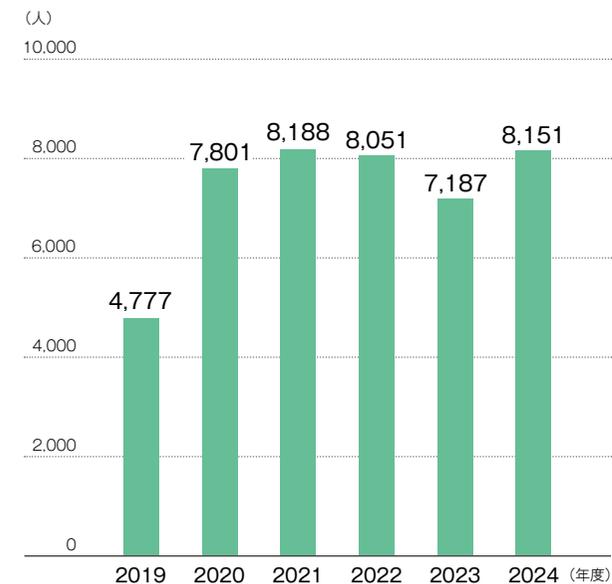
▶ コンプライアンス相談窓口

「森乳ヘルプライン (内部通報制度)」

社員がコンプライアンスに関する相談をする際の窓口として「森乳ヘルプライン」を設けています。森乳ヘルプラインは、社内相談窓口に加えて、弁護士を情報受領者とする社外相談窓口も設置しています。相談者の氏名、所属、相談

内容などは法律や守秘義務などを明文化した社内規定で守られているため、役員および社員、退職者、その家族等が安心して相談をすることができます。相談・通報された事例は、事務局により、相談者や関係者の人権・プライバシーに十分な配慮の上、必要な調査を行います。海外の拠点の社員向けに、英語、ドイツ語で対応可能な通報用ウェブサイトの整備を行っています。

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



はじめに
統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

人財戦略

知的財産

DX戦略

取締役・監査役

取締役・監査役の略歴

CLOSE UP 01

コーポレート・ガバナンスの変遷

CLOSE UP 02

取締役会の実効性評価

CLOSE UP 03

取締役会の主な議題

コーポレート・ガバナンス

▶ リスクマネジメント、コンプライアンス

04 | Data & Information

[はじめに](#)[統合報告書2025について](#)[CONTENTS](#)[TOP MESSAGE](#)[01 | Values](#)[02 | Strategy](#)[03 | Structure](#)[04 | Data & Information](#)

SECTION

.....

04 Data & Information

P.74

財務データ集

P.77

非財務データ集

P.79

株式データ

P.80

コーポレートデータ



11年財務サマリーデータ、経営成績の概況

		2015/3期	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
売上高	(百万円)	594,834	601,499	592,617	592,087	583,582	590,892	583,550	503,354	525,603	547,059	561,173
売上原価	(百万円)	422,281	419,454	399,286	402,139	398,337	401,538	393,478	381,077	407,308	415,100	426,120
営業利益	(百万円)	6,805	14,317	21,099	21,684	22,331	25,359	28,867	29,792	23,939	27,839	29,658
営業利益率	(%)	1.1	2.4	3.6	3.7	3.8	4.3	4.9	5.9	4.6	5.1	5.3
経常利益	(百万円)	8,232	14,959	21,960	22,355	23,174	25,867	30,109	31,127	25,218	28,104	29,864
税金等調整前当期純利益	(百万円)	6,096	15,784	19,153	23,470	20,230	26,506	25,998	48,296	23,719	88,571	15,286
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	4,164	10,576	13,202	15,781	14,017	18,656	18,741	33,782	16,875	61,307	5,459
設備投資額*4	(百万円)	25,679	25,429	20,956	24,393	39,373	33,729	23,615	17,988	18,307	38,497	29,926
減価償却費*4	(百万円)	16,072	16,757	16,792	16,723	17,027	17,631	19,566	19,934	19,939	20,963	21,421
研究開発費	(百万円)	4,958	4,965	5,362	4,747	4,648	4,779	4,779	5,091	5,558	5,956	6,183
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	8,543	28,223	37,350	25,110	18,506	29,209	38,544	40,268	19,382	56,583	△12,456
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△17,642	△22,234	△21,233	△16,921	△38,817	△13,193	△25,305	8,371	△25,463	25,223	△18,786
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	12,887	△10,449	△15,243	△5,774	14,112	△10,843	△2,627	△44,522	2,925	△38,624	△5,028
フリーキャッシュフロー	(百万円)	△9,099	5,989	16,117	8,188	△20,311	16,016	13,238	48,639	△6,081	81,806	△31,243
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	11,105	6,203	7,077	9,838	3,384	8,505	19,138	23,486	20,976	64,528	28,559
総資産	(百万円)	383,357	378,852	385,366	414,823	432,256	436,061	453,646	458,788	487,441	565,998	520,423
有利子負債*5	(百万円)	107,330	100,386	88,235	88,635	105,457	98,002	101,632	87,042	98,382	81,312	98,707
純資産	(百万円)	125,286	129,370	142,846	159,102	169,167	183,142	202,503	208,026	228,249	282,135	271,103
自己資本比率	(%)	32.4	33.8	36.9	38.0	38.7	41.6	43.9	44.9	45.7	49.0	51.2
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	3.4	8.4	9.8	10.5	8.6	10.7	9.8	16.7	7.9	24.5	2.0
投下資本税引き後営業利益率(ROIC)	(%)	2.0	4.2	6.4	6.3	6.0	6.4	6.9	7.0	5.4	5.7	5.7
負債資本倍率(D/Eレシオ)*6	(倍)	0.86	0.78	0.62	0.56	0.63	0.54	0.51	0.42	0.44	0.29	0.37
ネットD/Eレシオ*7	(倍)	0.77	0.73	0.57	0.50	0.61	0.49	0.41	0.31	0.35	0.06	0.26
株価収益率(PER)	(倍)	27.0	14.1	15.5	13.6	13.3	11.1	15.4	7.6	12.8	4.5	48.2

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

▶ 11年財務サマリーデータ、
経営成績の概況

分野別動向

非財務データ集
(環境・社会・ガバナンス)

コーポレートデータ



11カ年財務サマリーデータ、経営成績の概況

		2015/3期	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
1株当たり当期純利益 (EPS) *8	(円)	16.86 (42.2)	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)
潜在株式調整後1株当たり当期純利益*8	(円)	16.81 (42.0)	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)
1株当たり年間配当金*8	(円)	7.0 (17.5)	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)
配当性向	(%)	41.5	16.4	16.9	15.7	19.4	15.9	18.5	11.6	24.1	8.6	139.3

(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2015/3期の期首に行われたと仮定して算出した参考値



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100%子会社化や設備投資による欧州拠点としての確立や、ピフズス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ピフズス菌等拡大、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DERO.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、DERO.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中、2022年に中期経営計画2022-25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300億円にあと一歩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%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。

はじめに
統合報告書2025について

CONTENTS
TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

▶ 11カ年財務サマリーデータ、経営成績の概況

分野別動向

非財務データ集
(環境・社会・ガバナンス)

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

	2020/3期	2021/3期*1	2022/3期*2	2023/3期*3	2024/3期	2025/3期	2026/3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)	536	588	531	532	541	569	611	7%
ヨーグルト(金額シェア)	11%(3位)	11%(3位)	13%(2位)	13%(2位)	12%(2位)	12%(2位)		
アイス(売上高)(単位:億円)	447	466	398	420	443	464	496	7%
アイスクリーム(金額シェア)	11%(3位)	11%(4位)	12%(4位)	11%(3位)	11%(4位)	11%(4位)		
NutriCo Morinaga(パキスタン)(売上高)(単位:億円)					68	79	75	-5%
NutriCo Morinaga(パキスタン)(売上高)(単位:億パキスタンルピー)					136	142		
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)	668	545	546	503	548	544	597	10%
チルドカップタイプコーヒー(金額シェア)	42%(1位)	42%(1位)	42%(1位)	41%(1位)	40%(1位)	38%(1位)		
チルド紅茶飲料(金額シェア)	75%(1位)	66%(1位)	62%(1位)	54%(1位)	54%(1位)	54%(1位)		
チーズ(売上高)(単位:億円)	328	352	260	251	265	267	281	5%
チーズ(金額シェア)	12%(3位)	11%(3位)	11%(3位)	10%(4位)	10%(3位)	10%(3位)		
栄養食品(売上高)(単位:億円)			129	126	133	137	143	5%
クリニコ(売上高)(単位:億円)			246	253	267	272	288	6%
MILEI(ドイツ)(売上高)(単位:億円)		247	298	415	364	407	419	3%
MILEI(ドイツ)(売上高)(単位:百万ユーロ)		195	229	295	234	248		
乳業基盤領域								
牛乳(売上高)(単位:億円)	530	590	448	434	452	443	428	-3%
B to B(国内菌体除く)(売上高)(単位:億円)						822	854	4%
転換領域								
デザート(売上高)(単位:億円)	89	88	79	73	72	80		
市乳(宅配など)(売上高)(単位:億円)	215	209	192	190	183	161		
Morinaga Nutritional Foods社(US)(売上高)(単位:億円)			29	35	74	98		
Morinaga Nutritional Foods社(US)(売上高)(単位:百万ドル)			25	26	53	62		
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		
MNF Vietnam社(売上高)(単位:億ベトナムドン)			6,856	8,584	7,426	6,901		

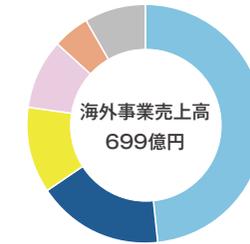
※1 2021/3期よりビバレッジ、牛乳間の対象商品を移管。2021/3期の実績から移管後の数値に調整して表示

※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

(注) シェアデータ: 2020/3期はインテージSRI、2021/3期以降はインテージSRI+を用いた当社調べ。各年度4月~翌年3月

海外事業売上高構成
(2025/3期)(消去前単純合算)



- MILEI
- 輸出等
- MNF(米国)
- NutriCo Morinaga(パキスタン)
- MNF Vietnam(ベトナム)
- その他

NutriCo Morinaga (Private) Limited (ニュートリコ モリナガ社)

2017年に合弁企業としてパキスタンに設立。育児用ミルクの輸入販売および製造販売事業を展開。2023年子会社化(2025年6月末55.7%保有)。

MILEI GmbH(ミライ社)

1972年に合弁企業としてドイツに設立。育児用ミルクなどの原料として、ホエイおよび乳たんぱく濃縮物、乳糖、ラクtofelinなどを製造販売。2012年100%子会社化。

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

11カ年財務サマリーデータ、経営成績の概況

▶ 分野別動向

非財務データ集(環境・社会・ガバナンス)

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)



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

11カ年財務サマリーデータ、
経営成績の概況

分野別動向

▶ 非財務データ集
(環境・社会・ガバナンス)

コーポレートデータ

環境データ

CO₂排出量 (Scope1、Scope2)、エネルギー使用量は、2020/3期~2025/3期、第三者保証を受けています。

Scope1+2 CO₂排出量、削減率^{※1}

	単位	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2025/3期 目標	2031/3期 目標
Scope1+2 CO ₂ 排出量削減率('13年度比)	%	20.5	23.0	27.5	29.1	23%以上	50%以上
Scope1 ^{※2}	千トン-CO ₂	211	205	188	188 ^{※4}	—	—
Scope2 ^{※3}	千トン-CO ₂	93	89	89	83 ^{※4}	—	—
Scope1+2 計	千トン-CO ₂	303	294	277	271	—	—
売上高原単位	トン-CO ₂ / 百万円	0.602	0.559	0.506	0.483	—	—

※1 算定基準:排出係数は、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)による。バウンダリはISO14064-1による

※2 燃料の使用による排出量

※3 購入した電力、熱による排出量

※4 第三者保証を受けた数値は187,500トン-CO₂(Scope1)、83,327トン-CO₂(Scope2)

Scope3 GHG排出量削減率、排出量

	単位	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2025/3期 目標	2031/3期 目標
Scope3 GHG排出量削減率('20年度比)	%	7.2	10.0	9.9	10.7	3%以上	10%以上
1 購入した製品・サービス	千トン-CO ₂ e	1,183.2	1,132.5	1,048.8	1,935.4	—	—
2 資本財	千トン-CO ₂ e	56.5	57.5	120.8	93.9	—	—
3 その他燃料及びエネルギー関連活動	千トン-CO ₂ e	55.2	53.3	53.7	52.1	—	—
4 輸送、配送(上流)	千トン-CO ₂ e	41.1	39.2	38.5	32.8	—	—
5 事業から出る廃棄物	千トン-CO ₂ e	1.2	1.2	1.1	1.1	—	—
6 出張	千トン-CO ₂ e	0.9	0.9	1.0	1.0	—	—
7 雇用者の通勤	千トン-CO ₂ e	2.0	2.0	1.9	1.9	—	—
8 リース資産(上流)	千トン-CO ₂ e	Scope1、Scope2に含めて算定				—	—
9 輸送、配送(下流)	千トン-CO ₂ e	794.1	784.1	807.7	51.2	—	—
10 販売した製品の加工	千トン-CO ₂ e	事業活動との関連が少なく、算定から除外				—	—
11 販売した製品の使用	千トン-CO ₂ e	1.1	1.2	1.2	0.9	—	—
12 販売した製品の廃棄	千トン-CO ₂ e	17.8	16.4	15.7	15.7	—	—
13 リース資産(下流)	千トン-CO ₂ e	事業活動との関連が少なく、算定から除外				—	—
14 フランチャイズビジネスからの発生	千トン-CO ₂ e	事業活動との関連が少なく、算定から除外				—	—
15 投資	千トン-CO ₂ e	事業活動との関連が少なく、算定から除外				—	—
Scope3 計	千トン-CO ₂ e	2,153.1	2,088.1	2,090.4	2,186.1	—	—

※2025/3期よりカテゴリ1と9の算定方法を変更

※2025/3期Scope3 GHG排出量削減率は、「基準年度(2021/3期)を同一算定方法によって再計算した排出量」で除した数値

社会データ

	単位	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2025/3期 目標	2031/3期 目標
男性社員数(連結)	人	5,091	5,286	5,528	5,511	—	—
女性社員数(連結)	人	1,748	1,754	1,887	1,942	—	—
計(連結)	人	6,839	7,040	7,415	7,453	—	—
男性社員数(単体)	人	2,681	2,659	2,620	2,597	—	—
女性社員数(単体)	人	668	666	682	713	—	—
計(単体)	人	3,349	3,325	3,302	3,310	—	—
女性管理職者人数	人	43	46	51	59	—	—
女性管理職者比率	%	5.5	5.8	6.3	7.2	10%以上 ※27/3期目標	20%以上
報酬総額(管理職) (女性・男性) ^{※1}	—	1:1.12	1:1.12	1:1.10	1:1.12	—	—
報酬総額(一般社員) (女性・男性) ^{※1}	—	1:1.20	1:1.19	1:1.17	1:1.17	—	—
離職者比率 (定年退職含まない)	%	2.0	2.2	2.8	2.8	—	—
離職者比率 (新卒入社3年以内)	%	6.2	5.8	4.7	6.4	—	—
男性育児休業取得者 人数 ^{※2}	人	58	86	91	86	—	—
男性育児休業取得者 比率 ^{※2}	%	58.6	90.5	95.8	91.5	—	100%
女性育児休業取得者 人数 ^{※2}	人	42	25	31	28	—	—
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}	%	95.1	95.0	97.4	96.3	—	—
一人当たり研修費用	万円 / 年	2.6	3.1	3.4	4.3	—	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

女性管理職比率は2025/3期までに7.2%に引き上がり、また男性育児休業取得者は2023/3期以降連続して9割以上の取得率を維持しています。様々な取り組みが一定の成果を創出していますが、目標達成に向けては、今後も取り組みを強化する必要があります。

非財務データ集(環境・社会・ガバナンス)



環境データ

その他各種データ

	単位	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2025/3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(*13年度比)*1	%	15.2	22.9	25.6	24.9	10%以上	25%以上
水資源使用量(取水量)	千m³	17,179	16,169	15,697	15,498	—	—
水資源使用料(取水量) 売上高原単位	m³/百万円	34.1	30.8	28.7	27.6	—	—
水資源使用量(取水量) 削減率(*13年度比)	%	8.7	14.1	16.6	17.7	11%以上	15%以上
排水量	千m³	15,596	14,909	14,363	14,284	—	—
エネルギー使用量(燃料、 購入した2次エネルギー)*2、*3、*4	MWh	1,332,157	1,291,109	1,230,425	1,253,514	—	—
エネルギー使用量 売上高原単位	MWh/百万円	2.647	2.456	2.249	2.234	—	—
廃棄物発生量	千トン	41.6	39.7	36.2	34.5	—	—

※1 集計対象は森永乳業が表示義務者であり、容器包装リサイクル法の対象となる商品。容器包装リサイクル協会への再商品化委託申し込みの根拠となる数量が基準。自主回収分除く
 ※2 エネルギー使用量の算定基準: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。バウンダリについては、2019年度以降はISO14064-1による
 ※3 燃料:化石燃料による(高位)発熱量を示し、1,000kWh=3.6GJとして換算する。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
 ※4 購入した2次エネルギー:電力、蒸気および温水の合計量を示す電力、蒸気および温水の合計を記載する。また2025/3期の再生可能エネルギー使用量は、6,466MWhであり、再生可能エネルギーを含めた1,259,980MWhについて、第三者保証を受けた

CO₂排出量(Scope1、Scope2)、水資源使用量、エネルギー使用量、廃棄物発生量の集計範囲は以下のとおり
 ・森永乳業株式会社の生産事業所
 ・北海道保証牛乳株式会社、十勝浦幌森永乳業株式会社、日本製乳株式会社、横浜森永乳業株式会社、富士森永乳業株式会社、森永北陸乳業株式会社(福井工場、富山工場)、広島森永乳業株式会社、熊本森永乳業株式会社、沖縄森永乳業株式会社、エムケーチーズ株式会社、東北森永乳業株式会社(仙台工場、秋田工場)、株式会社フジポート(熊本工場、沖縄うるま工場、千葉工場(旧株式会社シエフォーレ))

環境負荷低減に向けたPDCAを着実に回し、Scope1+2 CO₂排出量削減率ほか概ね中間目標を達成しました。ここまでの結果も踏まえ、これまで国内中心だったところ、事業環境などの大きな変化や社会的な要請なども考え、2026/3期、一部のKPI・目標について新設・変更するとともに、バウンダリをグローバル連結子会社に拡大しました。詳細はP.40~41をご覧ください。

ガバナンスデータ

	単位	2021年 6月	2022年 6月	2023年 6月	2024年 6月	2025年 6月
取締役 人数	人	9	11	12	11	11
社外取締役 比率	%	33.3	36.4	33.3	36.4	45.5
取締役・監査役 人数	人	13	15	16	15	15
取締役・監査役 女性人数	人	2	2	2	2	4
取締役・監査役 女性比率	%	15.4	13.3	12.5	13.3	26.7

*人数、比率は記載月の株主総会決議後の内容

2025年6月株主総会の決議に伴い、取締役における社外比率、また取締役会における女性比率が従前より上昇しました。多様性の確保、外部視点の強化に努め続けています。

この他のESGデータはこちらをご覧ください。

[森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ>ESGデータ](https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/data/)
<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/data/>

はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

11カ年財務サマリーデータ、
経営成績の概況

分野別動向

▶ 非財務データ集
(環境・社会・ガバナンス)

コーポレートデータ

コーポレートデータ (2025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	83,886,130株(自己株式5,158,956株除く)
株主数	31,099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

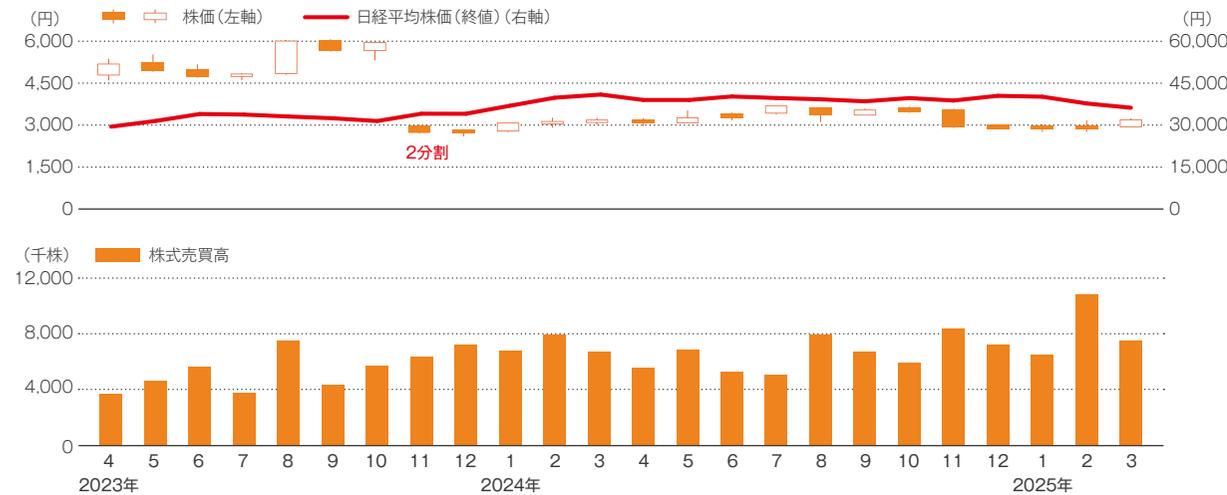
※2023年12月1日付、普通株式1株につき2株の割合にて株式分割を行っています。
 ※2025/3期より中間配当制度を導入しました。

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)	12,153	14.49
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,981	7.13
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	3.17
株式会社みずほ銀行	2,445	2.92
森永乳業従業員持株会	2,198	2.62
DBS BANK LTD 700170	1,796	2.14
JP MORGAN CHASE BANK 385840	1,646	1.96
農林中央金庫	1,534	1.83
JPモルガン証券株式会社	1,464	1.75
株式会社三菱UFJ銀行	1,388	1.66

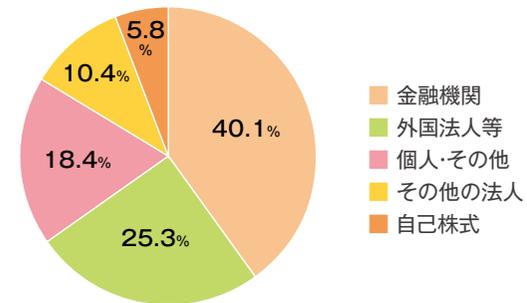
※当社は、2025年3月31日時点において、自己株式5,158,956株を保有していますが、上記大株主から除外しています。
 ※持株比率は発行済株式総数から自己株式を控除した数に基づき算出しています。なお、自己株式には、株式給付信託(J-ESOP)制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が保有する当社株式(364,500株)は含めていません。

株価・株式売買高の推移



※2023年12月に株式分割を行っています。

株主分布状況



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

11カ年財務サマリーデータ、
経営成績の概況

分野別動向

非財務データ集
(環境・社会・ガバナンス)

▶ コーポレートデータ

04 | Data & Information

コーポレートデータ (2025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:3,310名(男性:2,597名、女性:713名) 連結:7,453名(男性:5,511名、女性:1,942名)
URL	https://www.morinagamilk.co.jp/

連結子会社(32社)

森永乳業販売株式会社	MILEI Protein GmbH&Co.KG	①
東北森永乳業株式会社	Morinaga Nutritional Foods, Inc.	②
株式会社フリジポート	Pacific Nutritional Foods, Inc.	③
広島森永乳業株式会社	Turtle Island Foods, Inc.	④
エムケーチーズ株式会社	Morinaga Nutritional Foods Vietnam Joint Stock Company	⑤
森永乳業クリニコ株式会社	Morinaga Nutritional Foods (Asia Pacific) Pte. Ltd.	⑥
株式会社森永乳業ビジネスサービス	日本製乳株式会社	
森永北陸乳業株式会社	富士森永乳業株式会社	
株式会社トワテクノ	沖縄森永乳業株式会社	
株式会社森乳サンワールド	熊本森永乳業株式会社	
森永酪農販売株式会社	横浜森永乳業株式会社	
森永乳業北海道株式会社	森永エンジニアリング株式会社	
森永乳業九州株式会社	北海道保証牛乳株式会社	
十勝浦幌森永乳業株式会社	NutriCo Morinaga (Pvt.) LTD.	⑦
MILEI GmbH	Morinaga Le May Vietnam Joint Stock Company	⑧
MILEI Plus GmbH	株式会社サンフコ	①

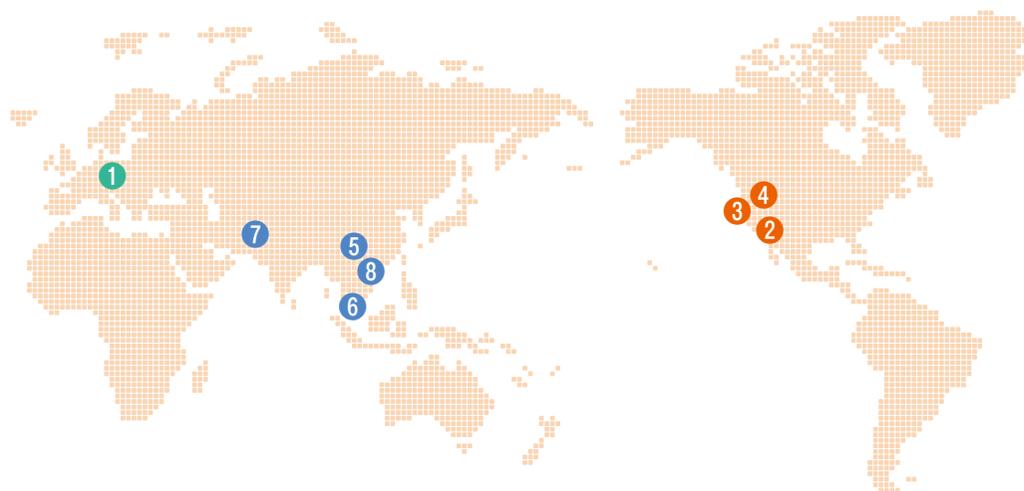
社債・格付・外部評価はこちらをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト> IR 情報> 株式情報> 社債・格付・外部評価
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/stock/bond.html>

事業所

本社	東京支社	福島工場	管理センター
食品開発研究所	東海支社	利根工場	情報システムセンター
健康栄養科学研究所	北陸支店	東京多摩工場	東日本市乳センター
素材応用研究所*	関西支社	大和工場	西日本市乳センター
基礎研究所*	中四国支店	松本工場	商品センター
フードソリューション研究所	佐呂間工場	富士工場	
東北支店	別海工場	中京工場	
関東支店	盛岡工場	神戸工場	

*「食品機能研究所」「バイオティクス研究所」に組織改正(2025年6月)



海外拠点の詳細はこちらをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト> 会社情報> グローバル
<https://www.morinagamilk.co.jp/corporate/oversea/>



はじめに

統合報告書2025について

CONTENTS

TOP MESSAGE

01 | Values

02 | Strategy

03 | Structure

04 | Data & Information

11カ年財務サマリーデータ、
経営成績の概況

分野別動向

非財務データ集
(環境・社会・ガバナンス)

▶ 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

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 サステナビリティ本部 コーポレートコミュニケーション部IRグループ

TEL:03-6281-4683

<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/contact/>