



森永乳業株式会社 2026年3月期 決算説明会

2026年5月15日
(2026年5月13日 公表資料)

1. 2026年3月期決算概要
2. 2027年3月期業績見通し
3. 中期経営計画2025-28進捗
4. 資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて

はじめに、本日のサマリー

1. 2026年3月期決算概要 (P.3 - P.5)

- ・ 営業利益345億円 (前年差+48億円、計画差+15億円)、最高益。海外事業寄与大 (前年差+95億円)、利益構成比49%
- ・ 配当額修正 (増配) : 従来予想93円 → 実績100円 (7円増配)
- ・ 国内事業 : 175億円。減益、実質計画水準。厳しい販売環境継続も価格改定、PM改善等の取組継続、子会社寄与。一方、数量減、原材料・オペレーションコストの増加によるマイナス影響継続。資産取得にかかる費用やB/S適正化に向けた在庫処理など、一時費用発生有
- ・ 海外事業 : 170億円。増益、計画超過。ホエイ市況高止まりに伴うMILEI社貢献。菌体、育児用ミルクも増収継続、円安、のれん等減少

2. 2027年3月期業績見通し (P.6 - P.13)

- ・ 売上高5,800億円 (前年比+1.5%)、営業利益320億円 (前年差△25億円)、配当予想25円*で26/3期同額
- ・ 中東情勢影響 : 営業利益△40億円 (原材料コスト影響等) 織り込み (4月上旬時点前提、2026年9月まで影響試算)
- ・ 国内事業 : 160億円。成長領域の拡大、構造改革の両面を実行により当初増益想定も、中東情勢影響織り込み減益
- ・ 海外事業 : 160億円。成長継続も中東情勢影響、MILEI社の在庫販売減等により減益予算。MILEI社を基盤に、成長領域拡大

3. 中期経営計画2025-28進捗 (P.14 - P.21)

- ・ 中計目標超過の海外事業、MILEI社に対する会社認識
- ・ 成長戦略の進捗
- ・ 構造改革の進捗
- ・ 資産回転率、キャッシュアロケーション

4. 資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて (P.22 - P.26)

- ・ 資本市場との対話実績、IR活動
- ・ 対話のポイント、いただくご意見等 (※当社について初めて分析いただく方など向けに、資本市場の皆さまから関心度の高いポイントを整理しています)
- ・ 株主還元
- ・ 役員報酬決定方法の変更
- ・ 株式分割の実施 (1株⇒4株)
- ・ サステナビリティ経営

*2026年7月1日実施予定の株式分割 (1株→4株) の影響を考慮した数値

2026年3月期決算概要

1. 2026年3月期決算概要
2. 2027年3月期業績見通し
3. 中期経営計画2025-28進捗
4. 資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて



2026年3月期決算：業績サマリー

(億円)

	25/3期	26/3期	対前年 増減額	対前年 増減率	対計画 増減額	26/3期 4Q 1-3月	対前年 増減額
売上高	5,612	5,715	+103	+1.8%	+15	1,336	+32
営業利益	297	345	+48	+16.3%	+15	38	△4
経常利益	299	371	+73	+24.3%	+32	43	+5
親会社株主に帰属する 当期純利益	55	226	+171	+313.9%	+36	7	+99
売上高 営業利益率	5.3%	6.0%				2.8%	
ROE 当期純利益/自己資本	2.0%	8.4%	* 経常利益に関する補足				
ROIC 税引き後営業利益/ 投下資本	5.7%	6.3%	<ul style="list-style-type: none"> 営業外損益(26/3期)：為替差益・為替差損の前年差 +30億円など 				
海外売上高比率	12.5%	15.3%	* 親会社株主に帰属する当期純利益に関する補足				
一株当たり 年間配当金/ 配当性向	90円 139.3%	100円 36.2%	<ul style="list-style-type: none"> 特別利益(26/3期)：退職給付制度終了益 +22億円など 特別損失(26/3期)：減損損失△36億円（森永北陸乳業富山工場生産中止 △10億円等）など 特別損益(25/3期)：海外子会社減損損失等△201億円、保有株式売却益 +67億円、固定資産売却益 +46億円など 				

■ 営業利益345億円（計画差+15億円）、過去最高益。

海外事業の寄与大（前年差+95億円 計画差+30億円）

MILEI社中心に海外事業が大幅増益、計画超となり、過去最高益を達成。
一方国内は数量マイナス・コストアップなど厳しい環境下も、価格改定・プロダクトミックス改善効果など寄与。一時費用約15億円計上。グループ全体では営業利益345億円（前年差+48億円、計画差+15億円）

■ 国内事業（営業利益175億円、計画差△15億円）

2024年夏以降の食品価格高騰を背景とした数量マイナス環境は継続も、原材料・オペレーションコスト等のコストアップに対する価格改定、PM改善等の取組を実行。

資産取得にかかる費用やB/S適正化に向けた在庫処理など、一時費用として約15億円計上。一時費用影響を除く営業利益は、実質的に計画水準の着地。

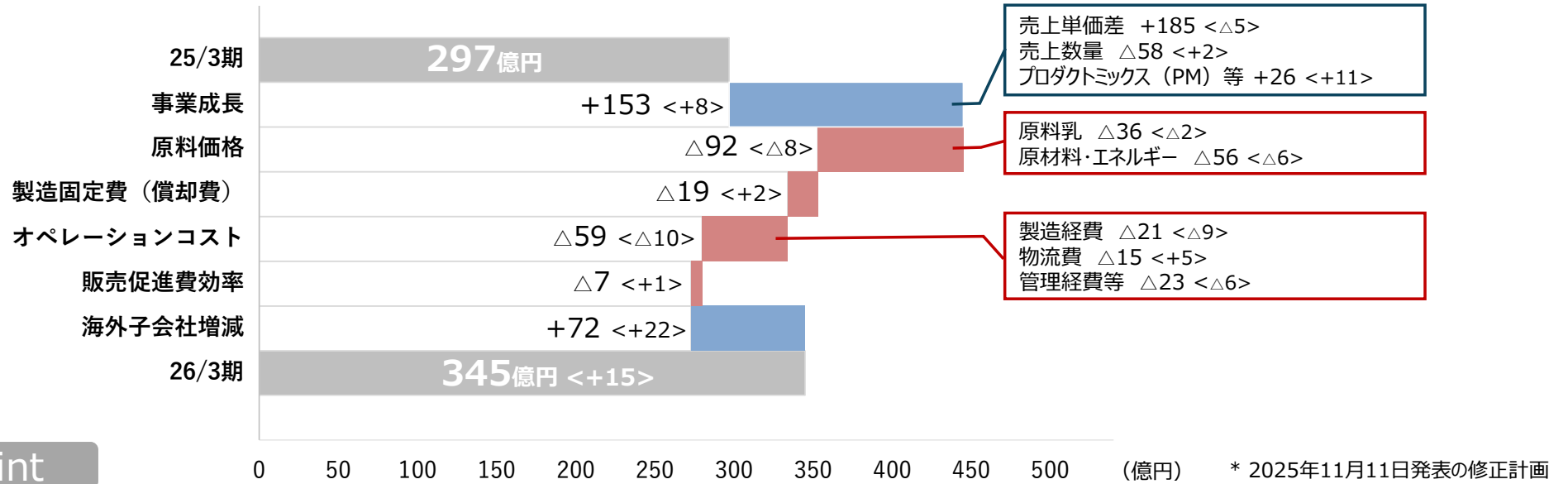
成長領域は将来に向けた資源集中による販促広告費・償却費負担増も、「ビヒダス」「パルテノ」が牽引したヨーグルトは下期増収転換、製造能力増強のアイスも増収継続。基幹分野は業務用乳製品（BtoB）が大きな貢献。独自子会社も増収増益

■ 海外事業（営業利益170億円、計画差+30億円）

MILEI社がホエイたんぱく市況の好況を背景に大幅増収増益。成長領域の菌体（育児用ミルク・サブリ向け）も増収拡大。パキスタンの育児用ミルクも現地製造品を中心に拡大。転換領域の米国事業は赤字幅縮小。円安影響、のれん等減少（約15億円）。全体で計画を大きく上回る。海外事業利益構成比 25/3期25%→26/3期49%

2026年3月期決算：営業利益増減要因

< >は、計画*との差



- 売上単価差：ヨーグルト、アイス、ピバレッジ、チーズ、栄養食品、牛乳、業務用乳製品(BtoB)など価格改定
- プロダクトミックス等：成長領域カテゴリー（ヨーグルト、アイス、菌体）の増収効果。「マウントレニア」の下期復調も寄与
- 原料価格：原料乳は生乳取引価格上昇（6、8月）。原材料・エネルギーはコーヒー・チョコレート・包装資材など中心にコスト増
- 製造固定費（償却費）：神戸工場新製造棟・アイスクリーム製造ライン稼働
- オペレーションコスト：資産取得・在庫処理等の一時費用、研究開発費など計画対比で費用増。物流費は独自子会社貢献もありコスト増抑制
- 販売促進費効率：下期以降、成長領域のヨーグルトを中心に資源集中
- 海外子会社増減：ホエイたんぱく市況の好況を背景に好調継続したMILEI社中心に計画超過。加えて、米国子会社の工場統合効果、パキスタン育児用ミルク拡大など貢献、円安影響、のれん減

2027年3月期業績見通し

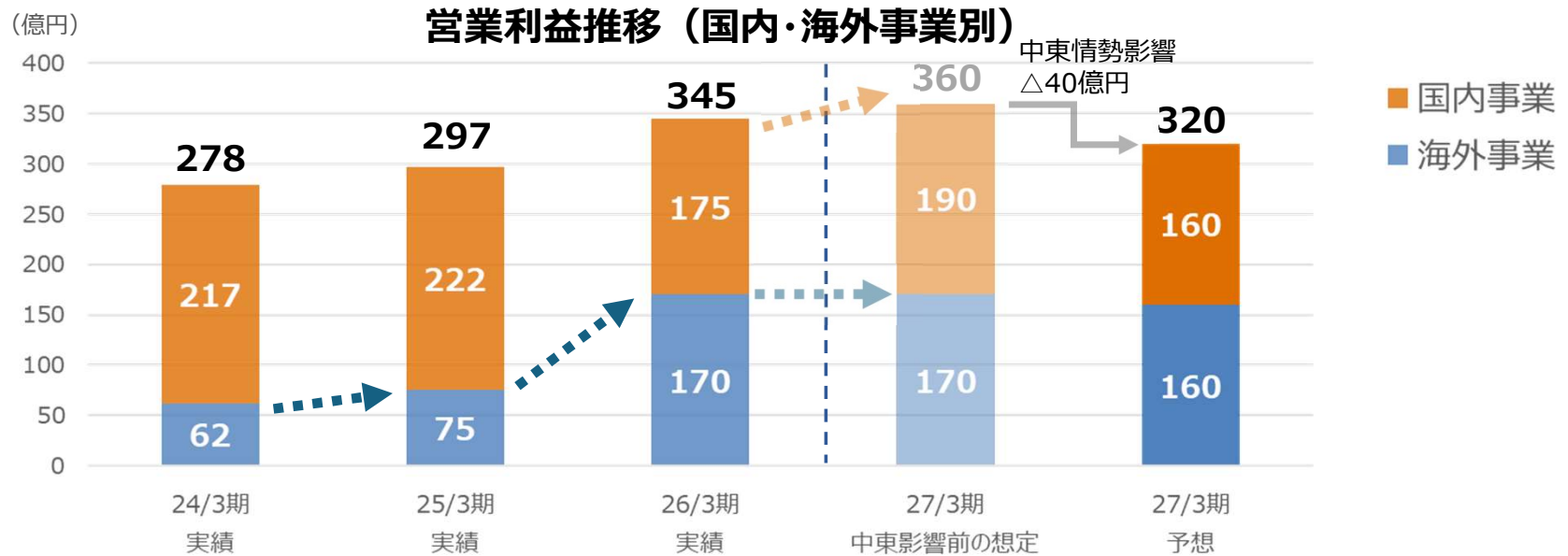
1. 2026年3月期決算概要
2. 2027年3月期業績見通し
3. 中期経営計画2025-28進捗
4. 資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて

2027年3月期業績見通し:ポイント

■ 当初は27/3期営業利益360億円水準での増益想定も、中東情勢影響△40億円（国内30、海外10）を織り込み減額

→ **営業利益予想320億円（前年差△25億円）**（4月上旬時点の前提、2026年9月までの影響試算）

■ 上記影響への対応要も、海外事業、成長領域の拡大と構造改革推進により、中計目標達成を目指すストーリーは不変



- ・ 国内事業：成長領域の拡大、構造改革の両面の実行により当初増益想定も、中東情勢影響を織り込み減益計画
- ・ 海外事業：営業利益の半分を占める事業へと成長。成長は継続も、中東情勢影響、MILEI社の在庫販売減等（P.9参照）により今期は減益予算。MILEI社を基盤に、成長領域（菌体、育児用ミルク）拡大

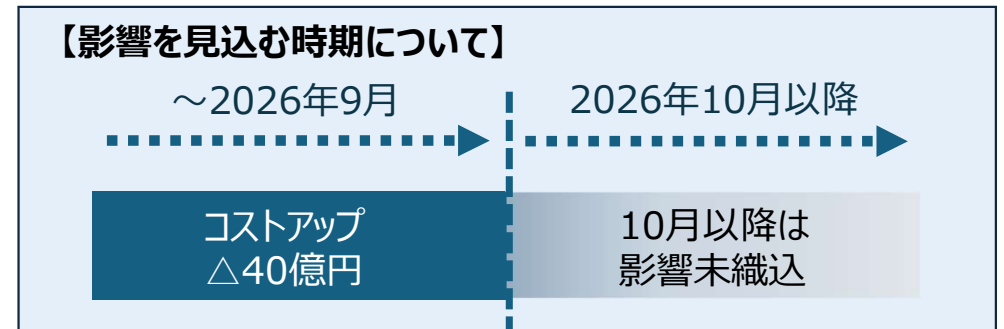
2027年3月期業績見通し:当社が前提としていること

■ 中東情勢に伴う影響

4月上旬時点の情勢をもとに、2026年9月までの影響見通しを業績予想に反映

- 2026年9月までの影響額を40億円と試算
(原材料・エネルギーコスト上昇影響等)
- 内訳：国内事業30億円、海外事業10億円
- 2026年10月以降の影響は未織込

9月までの影響（△40億円）を業績予想に反映



- 主な影響対象
 - プラスチックカップ、アルミ、フィルム等の包材
 - エネルギーコスト

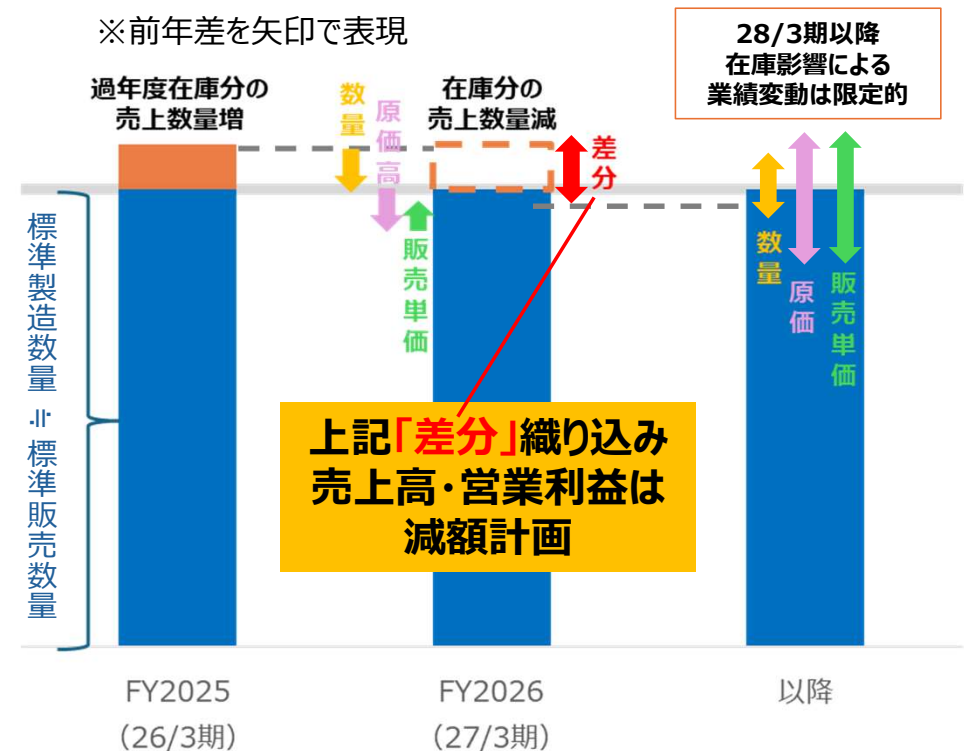
2027年3月期業績見通し:当社が前提としていること

■ MILEI社の業績計画

ホエイたんぱく市況は高水準も、
単年度では減収減益予算

- 前期は在庫からの売上出荷数量増有
- 製造量の大きな変動は無く、在庫分出荷の前年差および原価高を織り込み計画
- 売上高計画：517億円（前年比△8%）
287百万€（前年比△6%）

MILEI社の業績変動のイメージ (26/3期と27/3期の差)

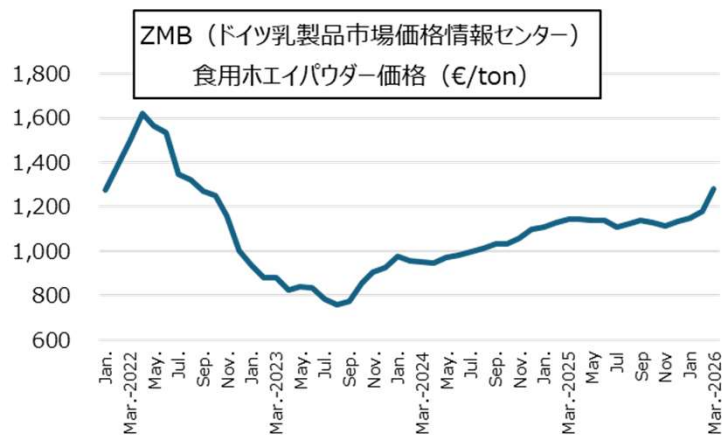


2027年3月期業績見通し:当社が前提としていること

■ ホエイたんぱく市況*

足元の急変動は織り込まず、市況は安定的に推移する前提で計画

*ホエイたんぱく濃縮物は海外事業の中核である
MILEI社売上高の約6割を占める



↑ドイツ・MILEI社の調達する原料ホエイ価格と相関

● ホエイたんぱく市況が高まっている背景

中～長期) 人口増加 (たんぱく源の必要性)

健康意識、日々のたんぱく質摂取に対する関心の高まり
(米国における食事ガイドライン見直し等)

短～中期) GLP-1受容体作動薬の市場拡大、併用

短期) 育児用ミルクリコール等

⇔ 対する供給増は現時点では限定的

● 当社のホエイたんぱく市況の前提 (見通し)

上記の強い需要は継続する可能性も、相対的な価格差から植物性たんぱく等の代替原料へ需要が分散するリスクや中東情勢影響も想定。足元の急変動は織り込まず、安定的に推移する見通し

2027年3月期業績見通し

(億円)

	26/3期	27/3期 通期計画	対前年 増減額	対前年 増減率
売上高	5,715	5,800	+85	+1.5%
営業利益	345	320	△25	△7.2%
経常利益	371	327	△44	△11.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	226	200	△26	△11.5%
売上高営業利益率	6.0%	5.5%		
海外売上高比率	15.3%	15.0%		
ROE 当期純利益/自己資本	8.4%	7.1%		
ROIC 税引き後営業利益/投下資本	6.3%	5.5%		
一株当たり年間配当金/ 配当性向	100円 36.2%	25円* 40.3%		

■ 当初は増益計画を想定も、中東情勢に伴う影響△40億円を織り込み、営業利益320億円と減益予想

- 国内事業（営業利益160億円、前年差△15億円）
中東情勢の影響△30億円織り込み。中東情勢影響以外を背景とする原料、オペレーションコスト、製造固定費等の増加も見込まれるも、前期価格改定の未経過月分効果、一時的な費用計上の反動による利益増、また、成長領域を中心とする高付加価値商品、新たな価値の訴求等によるPM等拡大に加え、構造改革による合理化効果など見込む
- 海外事業（営業利益160億円、前年差△10億円）
MILEI社はホエイたんぱく市況は高水準も、在庫分出荷の前年差および原価高を織り込み単年度では減収減益予算。MILEI社を除く海外事業は実質増益を図る。菌体は中国市場におけるレシビ登録数増などを背景に拡大見込み、育児用ミルクはラインナップ拡充したパキスタン現地製造品を中心とした拡大。転換領域の米国事業は構造改革効果発現。
海外事業利益構成比 26/3期49%→27/3期50%。中東情勢の影響△10億円織り込み。
- 一株当たり年間配当金：25円*据え置き（配当性向予想40.3%）
27/3期は減益予想ではあるものの、“安定的、かつ長期的な配当を実現する”という配当政策の基本方針に基づき、一株当たり年間配当金は25円*で26/3期から据え置き

*2026年7月1日付の1株→4株の株式分割の影響を反映。株式分割の影響を考慮しない場合は一株あたり100円

2027年3月期業績見通し：分野別売上高、営業利益計画



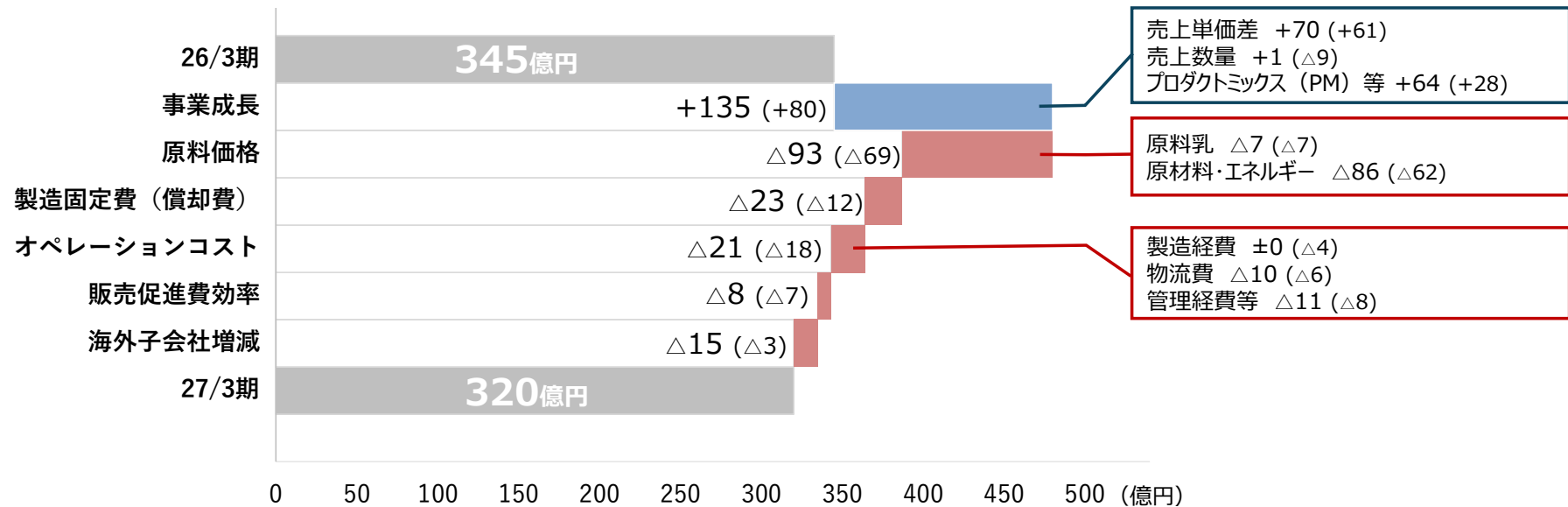
	上期計画						通期計画					
	売上高			営業利益 (営業利益率)			売上高			営業利益 (営業利益率)		
	26/3期	27/3期	対前年 増減率	26/3期	27/3期	対前年 増減額	26/3期	27/3期	対前年 増減率	26/3期	27/3期	対前年 増減額
成長分野	655	730	+11.5%	87 (13.3%)	87 (11.9%)	±0	1,245	1,358	+9.1%	126 (10.1%)	139 (10.2%)	+13
基幹分野 (中核,乳業基盤,転換)	1,800	1,812	+0.7%	107 (5.9%)	78 (4.3%)	△29	3,650	3,603	△1.3%	200 (5.5%)	164 (4.6%)	△36
育成・その他分野	479	458	△4.3%	14 (3.0%)	14 (3.1%)	±0	820	839	+2.4%	19 (2.3%)	17 (2.0%)	△2
合計	2,933	3,000	+2.3%	208 (7.1%)	179 (6.0%)	△29	5,715	5,800	+1.5%	345 (6.0%)	320 (5.5%)	△25
(内訳) 国内事業*	2,539	2,565	+1.0%	140 (5.5%)	111 (4.3%)	△29	4,840	4,932	+1.9%	175 (3.6%)	160 (3.2%)	△15
(内訳) 海外事業	394	435	+10.3%	68 (17.4%)	68 (15.8%)	±0	875	868	△0.7%	170 (19.4%)	160 (18.4%)	△10

*国内事業は「全社計－海外事業」で算出した数値

- 成長分野
 - ・ 菌体：前期までの成長（P.18参照）に引き続き増収計画
 - ・ 海外育児用ミルク：ラインアップ拡充したパキスタン現地製造品を中心とした拡大を図る
 - ・ ヨーグルト、アイス：中東情勢影響はじめとするコスト増や設備稼働による償却負担増も、増収計画により国内成長領域も増益を図る
- 基幹分野
 - ・ MILEI社：前期在庫分出荷の反動減・原価高影響を織り込み減収減益計画
 - ・ 国内は多くのカテゴリーが増収計画である一方、中東情勢影響はじめコストアップ影響により上期中心に減益計画

2027年3月期業績見通し：営業利益増減見通し

() は、上期計画



Point

- 売上単価差：前年実施した価格改定の未経過月分（ヨーグルト、アイス、牛乳、業務用乳製品(BtoB) など）が上期中心に寄与見込み
- プロダクトミックス等：成長領域カテゴリー（ヨーグルト、アイス、菌体など）中心に高付加価値商品を拡大。容量変更による効果等も織込
- 原材料・エネルギー：上期国内事業の中東情勢影響約△30億円を織込、包装資材などコスト増。そのほか輸入乳原料・コーヒー・チョコレートなど中心にコスト増見込む
- 製造固定費（償却費）：神戸工場アイスクリーム製造ラインの増設等、成長領域の設備増強
- オペレーションコスト：物流費や人件費等コストアップ見込み。前期の一時費用影響や合理化取組効果で一部コストアップ抑制
- 海外子会社増減：MILEI社の減益計画影響でマイナス寄与見込み。パキスタン、米国、ベトナムの海外子会社は拡大・改善・増益寄与見込む

中期経営計画2025-28進捗

1. 2026年3月期決算概要
2. 2027年3月期業績見通し
3. 中期経営計画2025-28進捗
4. 資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて

中期経営計画2025-28 数値目標等は修正なし

【FAQ、想定QA】

■ 海外事業や分野別の数値目標（29/3期）は変更しないのか？

- 中東情勢等の中期的影響予測難、計画時と前提変化する可能性大きく現時点では変更しない。海外事業の営業利益は29/3期目標150億円に対し、26/3期実績170億円と中計1年目で既に超過、2年目の計画も160億円。海外・国内、分野別の進捗、方向性は中計策定時から変化しているのは事実。

■ MILEI社を基幹分野から成長分野へと変更しないのか？

- ホエイたんぱく需要は安定的に拡大する可能性があり、相場上昇に伴ってMILEI社の売上高・利益の拡大の可能性は十分にあり得る。ただし現状ではMILEI社は製造キャパシティの拡大余地が限定的であることを背景に、短期的な販売数量増による成長拡大は見込まず。従い、数量成長を目指す「成長領域（成長分野）」には位置付けないものの、中計策定時よりも一段高い水準へと高まった重要な事業であると認識。

※森永乳業グループ 中期経営計画 2025-28

<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/MTBP2025-2028.pdf>

中期経営計画2025-28進捗

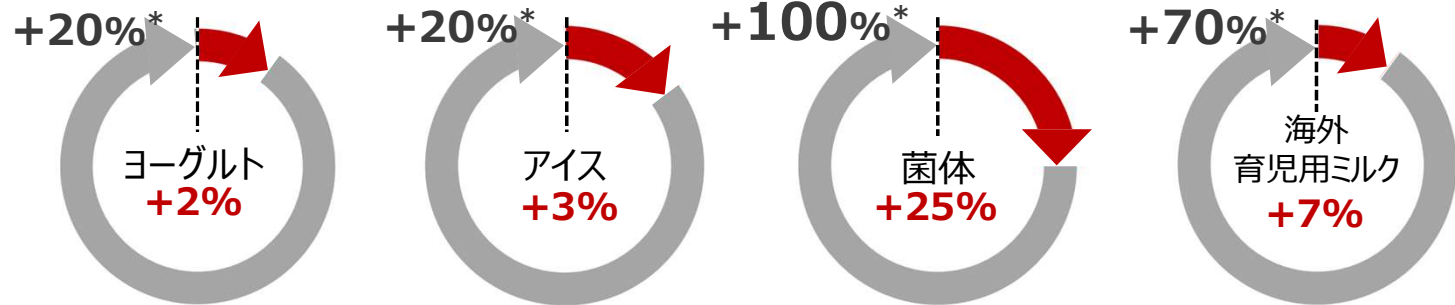
■中期経営計画2025-28の進捗について

- 成長領域の拡大 ⇒ P.17,18
- 構造改革の推進 ⇒ P.19
- 資本収益性向上への取組強化 ⇒ P.20
- キャッシュアロケーションの考え方 ⇒ P.21
- 人的資源配分の変更について ⇒ Appendix P.32

中期経営計画2025-28進捗：成長戦略の進捗

■成長領域について：成長領域の拡大、今後の取り組み

中計1年目（4年間）
26/3期の進捗状況



*29/3期の目標（25/3期対比）

目標達成に向けた今後の取り組み

■ヨーグルト

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

■アイス

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

■菌体

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

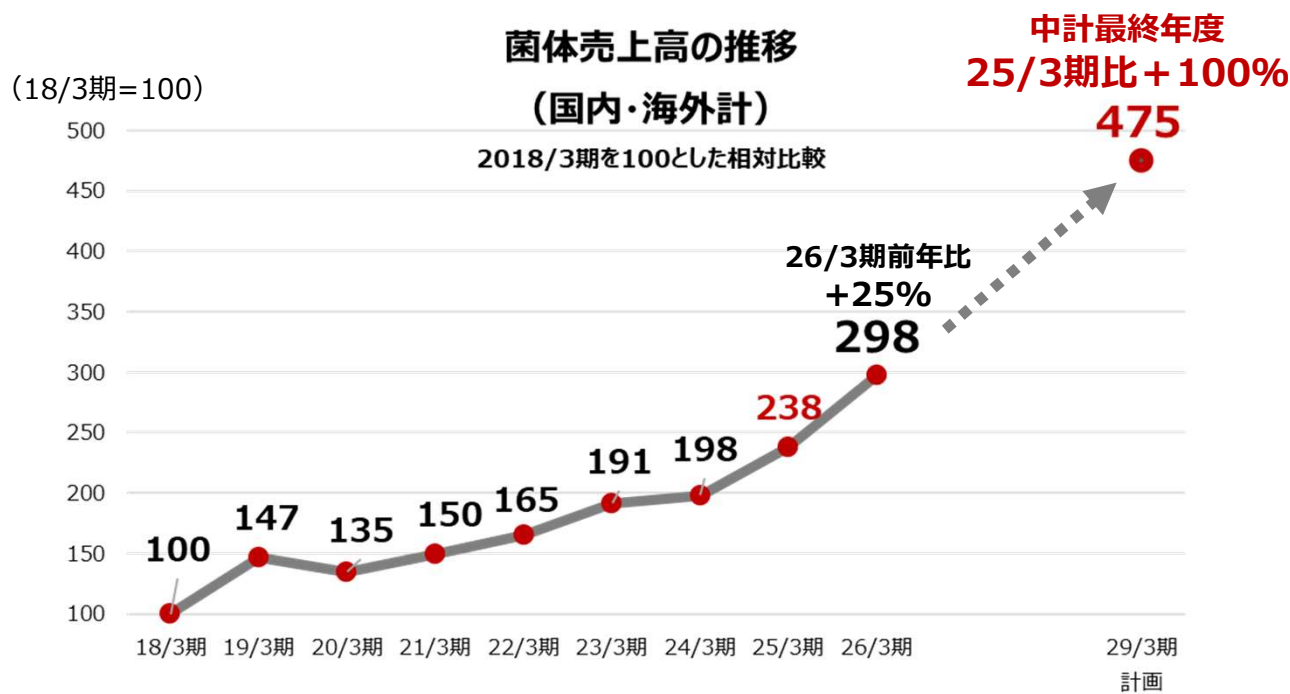
■海外育児用ミルク

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

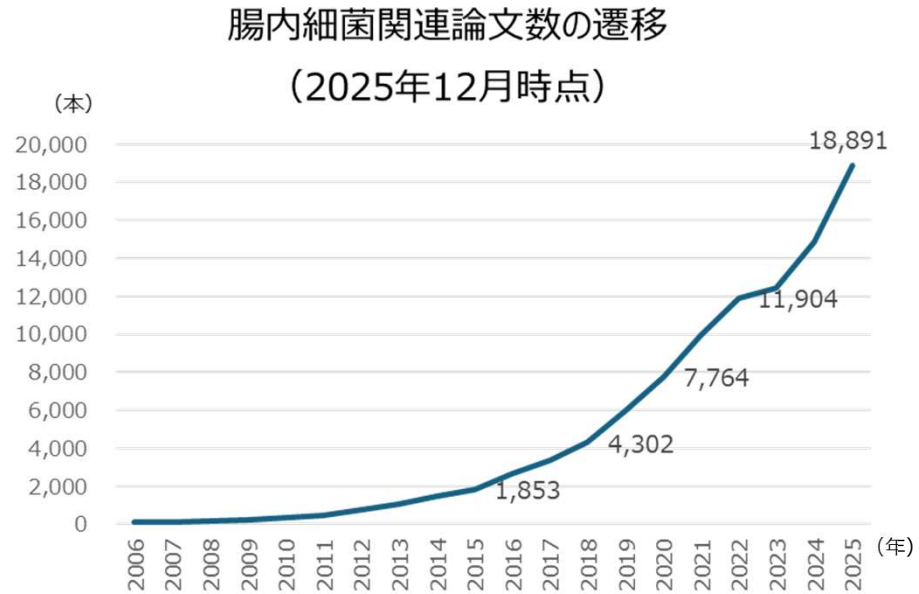
中期経営計画2025-28進捗：成長戦略の進捗

■菌体売上高 成長率（国内・海外計）

菌体は当社のビジネス上、最も付加価値の高い素材。腸内フローラに関する世界的な関心度は高い
 売上高伸長率は直近8年で約3倍、成長率は 海外 > 国内（今後も海外中心に成長）



【参考】腸内フローラ市場の広がり

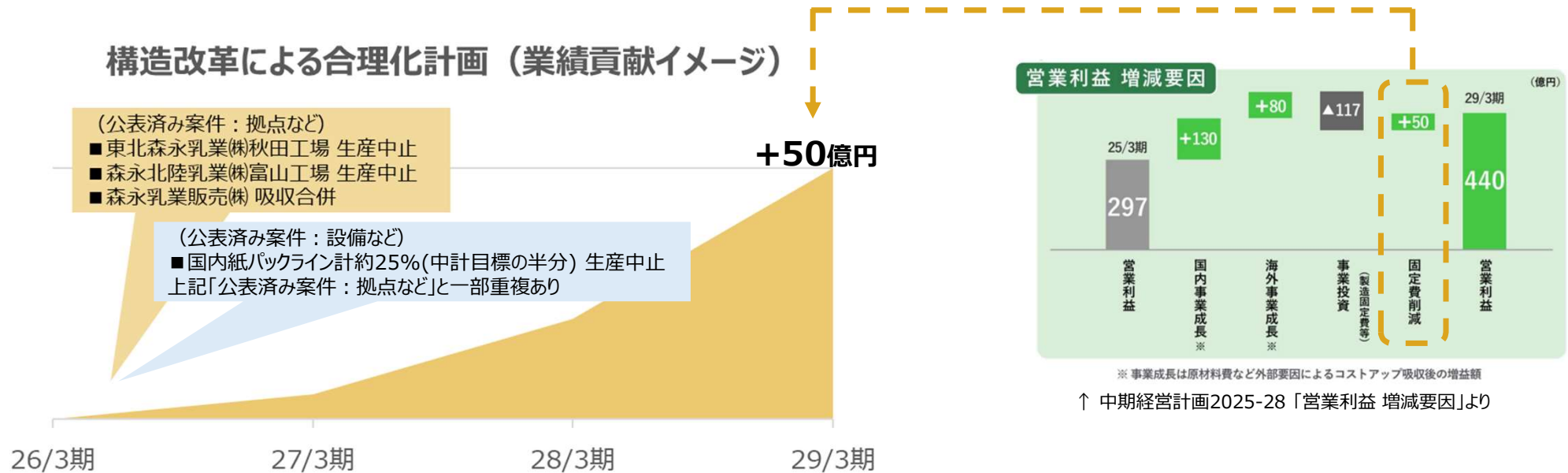


*18/3期を100とした相対比較。21/3期以前は収益認識に関する会計基準適用前、22/3期以降は同会計基準適用後の数値をもとに作成

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

中期経営計画2025-28進捗：構造改革の進捗

■国内の構造改革について



- 構造改革、生産・販売体制再編等による業績貢献は主に28/3期以降の発現を想定
- 生産・販売体制ともに構造改革に向けた意思決定を着実に遂行
 - ・生産拠点：△2拠点（2026年5月13日時点公表済み）
 - ・販売体制：森永乳業販売(株)の吸収合併による生産性向上
- 今後もさらなる合理化に向けて取り組み継続

中期経営計画2025-28進捗：資産回転率（資本収益性向上への取組強化）

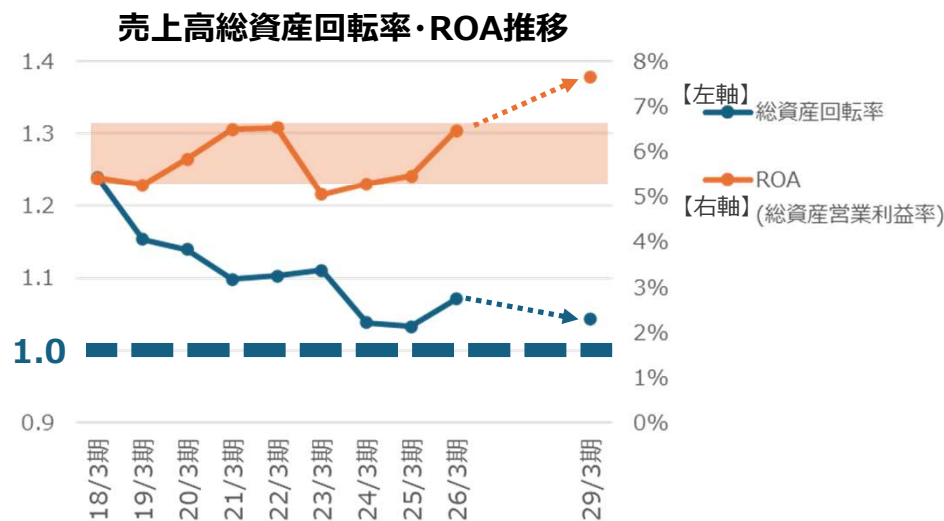


■売上高総資産回転率に対する考え方

■ 現状認識：売上高総資産回転率・ROAは低位で推移

固定資産：近年は海外事業、アイス・ヨーグルト等の成長分野への投資に加え、インフラ・老朽化対策を含め国内販売数量を見据えた再編投資等を進めていることで有形固定資産が増加

流動資産：海外事業・アイス等の拡大により、在庫を持つ事業の構成比が高まり、棚卸資産等が増加



■ 今後の方針

- 資本収益性指標の達成へ、売上高総資産回転率は1倍を目安にコントロール。近年の低下傾向は継続させない考え
- ROAは総資産回転率の悪化局面でも一定水準維持、今後は上昇を目指す
- 中期経営計画キャッシュアロケーション、事業投資1,800億円の計画のうち約200億円部分について見直し（P.21）。さらなる効率化に向けた検討継続

* 原則として21/3期以前は収益認識に関する会計基準適用前、22/3期以降は同会計基準適用後の数値をもとに作成。
ただし総資産回転率の算出に用いる売上高のみ、21/3期以前も収益認識に関する会計基準が適用された場合を仮定した数値を使用して作成

中期経営計画2025-28進捗：キャッシュアロケーション

■キャッシュアロケーションに関する考え方

- 投資計画については資本効率向上に向けて、また外部環境等も踏まえ投資案件の精査を実施。

成長領域以外への投資について一部見直しを判断（財務本部中心とするモニタリング、牽制強化）

投資計画の見直し

	当初計画	修正計画
成長分野 アイス・YG・菌体・海外ミルク	500	500
基幹分野 MILEI社100億円、北海道え こわ工場150億円等を計画	500	➡ 350
共通インフラ等 新本社ビルは150億円*と当 初より微増も全体では抑制	800	➡ 750
事業投資計	1,800	1,600
戦略投資 海外M&A、研究投資検討中	700	700
投資合計	2,500	2,300

*当中計期間中のみ金額。本件の主なキャッシュアウトは30/3期以降の見込み

キャッシュイン
約3,000億円



有利子負債
資産売却
約1,000億円

キャッシュアウト

約200億円



戦略投資枠
約700億円

株主還元
約500億円

- 成長に向けた投資を最優先、加えて構造を変えるために必要な再編対応を進める
- それ以外の領域や共通インフラ等に係る投資計画の見直しを実行
- 事業投資、当初計画の約1,800億円から約1,600億円へと縮減
- 差分となる200億円の用途は再検討

資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて

1. 2026年3月期決算概要
2. 2027年3月期業績見通し
3. 中期経営計画2025-28進捗
4. 資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて

資本市場との対話

■資本市場との対話実績、IR活動

・ 対外向け活動

年間面談件数：432件（過去最多） ※2010年代前半水準比約5倍（Min.67件(14/3期)）

決算説明会（四半期）、社長スモール（自社主催・証券会社主催）、取締役MTG（社外役員含）

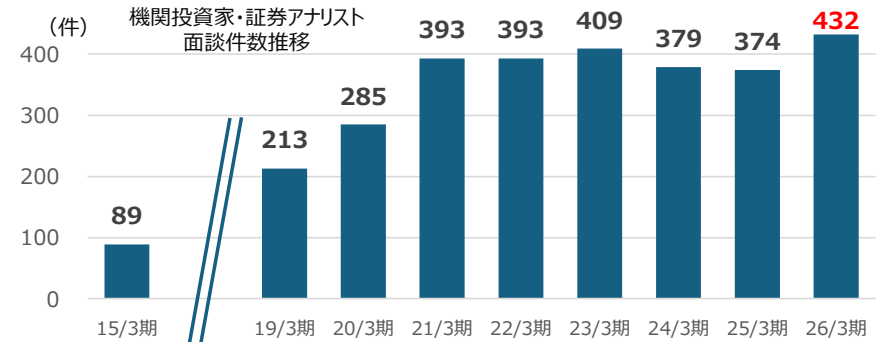
海外子会社減損損失等説明会、サステナビリティ説明会、証券会社カンファレンス（3回）

海外IR（欧州：社長・戦略担当役員、米国：財務担当役員、香港：IRG） 他

・ 社内向け活動

機関投資家講演・対話会（取締役、本部長クラス向け）

社内向けIR説明会（5回）、管理職昇格者研修、新入社員向け説明会 他



■対話のポイント、いただくご意見等

- ・ 資産回転率低下、（主に国内）投資・資本効率 → P.20,21
- ・ 成長領域の成長期待、可能性は？ → P.17
- ・ 国内事業の構造改革進捗 → P.19
- ・ キャッシュアロケーション、株主還元 → P.21,24

・ 外部からの評価

（一社）日本IR協議会「IR優良企業賞2025」 “共感!”IR賞 2年連続受賞

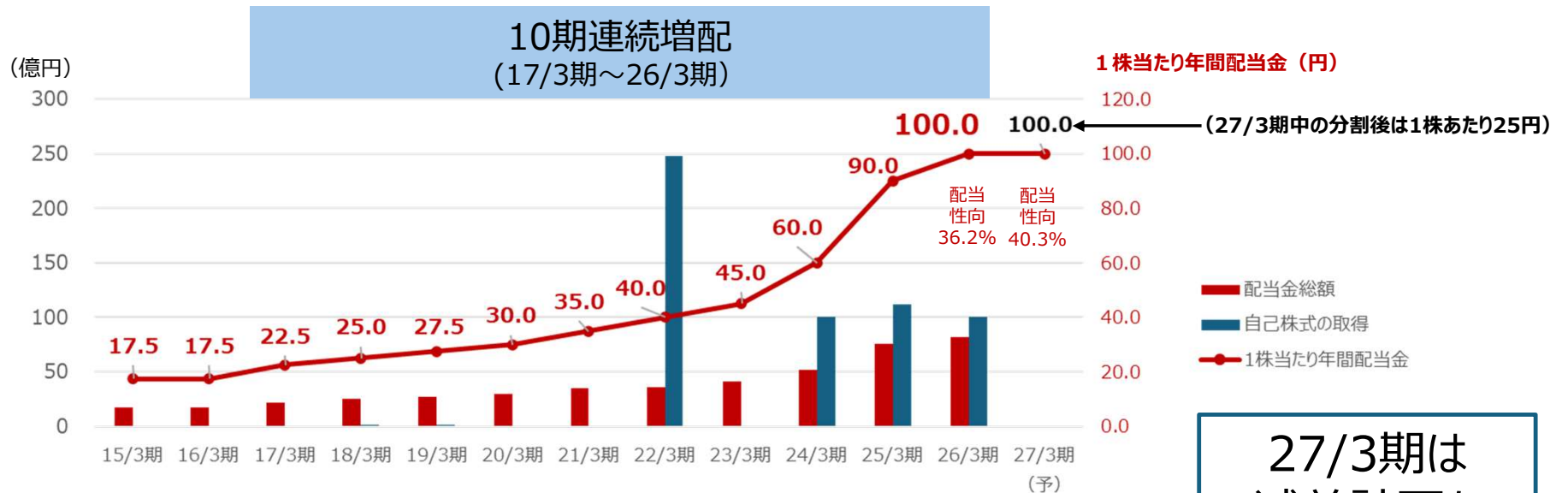
（公社）日本証券アナリスト協会「2025年度ディスクロージャー優良企業評価（食品）」
3位 / 20社中（発表時点時価総額20位）

日本経済新聞社主催「第5回日経統合報告書アワード」 優秀賞（第3回以来2度目） 他

- ・ 海外事業利益計画引き上げは？ → P.15
- ・ MILEI社の位置付けは「成長」ではないか？ → P.15
- ・ 海外事業（特にMILEI社）の情報開示拡充 → P.9,10
- ・ 菌体の特長、成長ポテンシャル → P.18

さらなる企業価値向上に向けて：株主還元

- 中期経営計画2019-21：配当性向目安(20%)を初めて明示
- 中期経営計画2022-24：配当性向目標30%に引き上げ。「総還元性向も意識した対応」を初めて明示、自己株式取得
- 中期経営計画2025-28：配当性向目標40%に引き上げ。「状況に応じた機動的な自己株式取得」を明示。26/3期取得



中期経営計画 2019-21 中期経営計画 2022-24 中期経営計画 2025-28

27/3期は
減益計画も
配当額維持

* 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合。
2023年12月1日付で普通株式1株につき2株の割合で分割。
1株当たり年間配当金は、2015年3月期期初に上記処理が行われたと仮定して算出
*2026年7月1日実施予定の株式分割の影響を考慮しない場合の数値

さらなる企業価値向上に向けて：役員報酬変更、株式分割

■ 役員報酬決定方法の変更

<2025年度報酬→2026年度報酬の変更（2025年5月13日付）>

業績連動金銭報酬については、収益性および資本効率をより一層重視するとともに、中期経営計画における成長戦略の達成を強く動機づける観点から、評価指標の構成を変更。株式報酬については、持続可能性への取り組みの進捗としてFTSEおよびMSCIといったサステナビリティ活動に対する外部評価指標に加え、株主価値の向上との連動性をより明確にするため、新たにTSR（株主総利回り）を導入

<2026年度報酬→2027年度報酬の変更（2026年4月27日付）>

当社の持続的な成長のためには、企業風土改革が重要なテーマであるため、エンゲージメントスコアに関する評価指標を新たに導入。毎年実施するエンゲージメントサーベイのうち、特に経営戦略の浸透や組織風土変革に関連する項目を評価指標としている

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

■ 株式分割の実施

- 投資家の皆さまに投資いただきやすい環境を整え、投資家層の拡大を目的に1株⇒4株に分割（効力発生日：7月1日）
- 株主優待は継続実施予定も内容等検討中

（参考）株主優待制度について

- 当社では、株主の皆さまからの日頃のご支援にお応えするとともに、当社商品へのご理解を深めていただくことを目的として、株主優待制度を実施しています。毎年9月30日現在の株主名簿に記録された100株（1単元）以上ご所有の株主さまに対し、その保有株式数に応じて、当社商品詰合せをお届けする、または同等金額の寄付のいずれかをお選びいただける制度です。
- 2026年9月30日時点の株主さまを対象とした株主優待制度の内容につきましては、2026年8月末までを目途に決定のうえ、開示する予定です。また、株式分割前の既存株主さまについては、今回の株式分割により優待額等が現行制度を下回らないよう検討しております。

さらなる企業価値向上に向けて：サステナビリティ経営

■ 中期経営計画2025-28×サステナビリティ中長期計画2030の連動

- サステナビリティ経営推進のため、2025年にガバナンス体制を見直し。
サステナビリティ委員会では外部有識者も交え、実効性強化に向けたディスカッション
- 中計最終年度（2028年度）のサステナビリティ中長期計画2030 KPI計画値を公表
(P.33参照)

<サステナビリティ中長期計画2030 テーマと中計との関係性>

テーマ	中計との関係性
食とウェルビーイング	健康とおいしさで選ばれ続ける価値をつくる
資源と環境	中計を成立させるための前提条件を整える
人と社会	人財の活躍や社会・地域からの信頼を基盤に 中計を実行する

※森永乳業グループ サステナビリティ中長期計画2030 <https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/management/>



Appendix



(参考) 2026年3月期決算：分野別サマリー

	売上高			営業利益 (営業利益率)			(億円)			
	25/3期	26/3期	対前年 増減率	25/3期	26/3期	対前年 増減額	26/3期 4Q 1-3月	対前年 増減率	26/3期 4Q 1-3月	対前年 増減額
成長分野	1,183	1,245	+5.2%	138 (11.6%)	126 (10.1%)	△12	287	+7.6%	10 (3.6%)	△7
基幹分野 (中核,乳業基盤,転換)	3,530	3,650	+3.4%	137 (3.9%)	200 (5.5%)	+63	873	+5.7%	26 (3.0%)	+7
育成・その他分野	899	820	△8.8%	22 (2.4%)	19 (2.3%)	△3	177	△16.8%	1 (0.8%)	△4
合計	5,612	5,715	+1.8%	297 (5.3%)	345 (6.0%)	+48	1,336	+2.4%	38 (2.8%)	△4
(内訳) 国内事業	4,913	4,840	△1.5%	222 (4.5%)	175 (3.6%)	△47	1,081	△2.2%	△8 (-%)	△21
(内訳) 海外事業	699	875	+25.1%	75 (10.7%)	170 (19.4%)	+95	256	+28.3%	46 (18.2%)	+17

- 成長分野
 - ・ 菌体計、海外育児用ミルクは計画超過、増益寄与
 - ・ ヨーグルト：競合との価格差解消(8月)、販促強化等により四半期ごと販売状況改善。「パルテノ」大幅増収。ヨーグルト全体では各種コスト増および販促広告費増も、前年並みの利益貢献
 - ・ アイス：好天、新製造設備稼働により計画線の増収も、原料コスト増拡大、償却増分により減益
- 基幹分野
 - ・ MILEI社：ホエイたんぱく市況上昇を背景に好調維持し、増益に大きな貢献
 - ・ 国内はBtoC商品カテゴリーの数量減大、原材料ほかコスト増。一方、価格改定や業務用乳製品の寄与

(参考) 2026年3月期決算：カテゴリ別売上高

	(億円)	25/3期	26/3期	対前年 増減率
成長分野				
		569	578	+2%
		464	479	+3%
(海外)		79	88	+11%
	142億PKR		158億PKR	+11%
育成・その他分野				
(海外)		43	45	+5%
	6,901億VND		7,618億VND	+10%

Point

- 価格改定・容量変更の実施状況
ビバレッジ（3月）、ヨーグルト、チーズ、デザートなど（4月）、栄養食品（5月）、チーズ（7月）、牛乳、ヨーグルト、デザートなど（8月）、アイス（9月、2-3月）、業務用乳製品(B to B)
- アイス：神戸工場新ライン稼働、増産体制構築

	(億円)	25/3期	26/3期	対前年 増減率
基幹分野 (中核・乳業基盤・転換)				
		544	536	△1%
		267	262	△2%
		137	137	±0%
		272	269	△1%
(海外)		407	561	+38%
	248百万€		305百万€	+23%
		443	410	△7%
		822	859	+4%
		80	76	△4%
		161	159	△1%
(海外)		98	93	△5%
	62百万\$		60百万\$	△4%

(参考) 2026年3月期決算：カテゴリー別売上高（四半期単位）



(億円)

	25/3期 1Q 4-6月	26/3期 1Q 4-6月	対前年 増減率	25/3期 2Q 7-9月	26/3期 2Q 7-9月	対前年 増減率	25/3期 3Q 10-12月	26/3期 3Q 10-12月	対前年 増減率	25/3期 4Q 1-3月	26/3期 4Q 1-3月	対前年 増減率
成長分野												
ヨーグルト	146	143	△2%	145	144	±0%	139	143	+3%	139	147	+6%
アイス	129	134	+4%	159	168	+5%	97	100	+3%	78	77	△1%
基幹分野 (中核・乳業基盤・転換)												
ビバレッジ	147	138	△6%	157	153	△3%	127	128	±0%	113	117	+4%
チーズ	67	64	△5%	67	65	△3%	69	71	+2%	63	63	△1%
栄養食品	33	35	+5%	35	34	△4%	37	38	+4%	32	30	△5%
クニコ	67	66	△1%	69	69	△1%	78	76	△2%	58	58	±0%
牛乳	113	104	△8%	119	112	△6%	108	101	△7%	102	93	△9%
BtoB (国内菌体除く)	202	214	+6%	205	215	+5%	221	230	+4%	194	200	+3%
デザート	20	20	△4%	20	19	△6%	20	19	△7%	19	19	±0%
市乳 (宅配など)	41	41	△1%	40	39	△1%	42	42	△2%	38	37	△1%



(参考) 2027年3月期業績見通し：カテゴリ別売上高計画

(億円)

2027/3期 計画	売上高			
	27/3期 上期計画	対前年 増減率	27/3期 通期計画	対前年 増減率
成長分野				
ヨーグルト	312	+9%	613	+6%
アイス	314	+4%	505	+5%
(海外) NutriCo Morinaga (パキスタン)	46	+20%	96	+9%
基幹分野 (中核・乳業基盤)				
ビバレッジ	303	+4%	552	+3%
チーズ	136	+6%	273	+4%
栄養食品	71	+3%	142	+4%
クリニコ	143	+6%	298	+11%
(海外) MILEI (ドイツ)	258	+1%	517	△8%
牛乳	196	△9%	381	△7%
B to B (国内菌体除く)	430	±0%	868	+1%

(参考) 中期経営計画2025-28進捗：人的資源配分

■ 人的資源配分の変更について

- 中計の成長戦略における成長領域の資源集中として、人財についても、「研究開発部門をはじめ、販売部門を含めて全社的に人的資源配分を変更」する考え

成長領域の研究開発人員（2026年4月時点）：約20%増（25/3期比）

↓ 中期経営計画2025-28「成長戦略（成長領域への資源集中）」より



- 今後も中計方針に沿った人的資源配分により、成長領域や海外事業などの強化を図る

■ 人的資本の観点では、組織風土改革における取組もあわせて推進。

社員エンゲージメント向上（**レーティング 26/3期:B**）。「高い専門性と多様性に富んだ活力ある人財集団の形成」へ

(参考) さらなる企業価値向上に向けて

■ 中期経営計画2025-28×サステナビリティ中長期計画2030の連動

- 中計最終年度（2028年度）のサステナビリティ中長期計画2030 KPI計画値を新たに公表

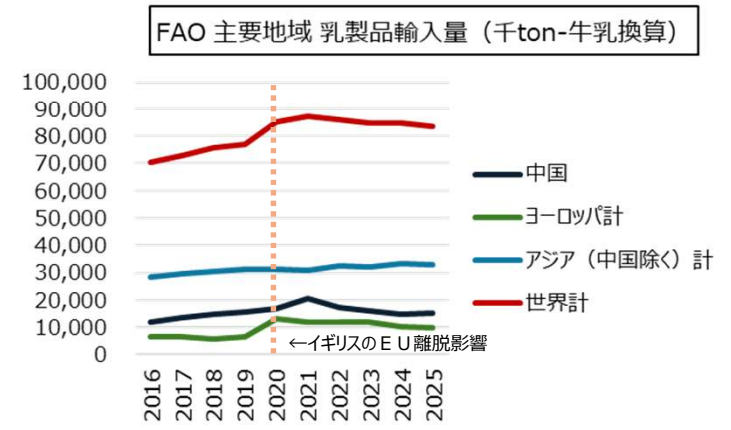
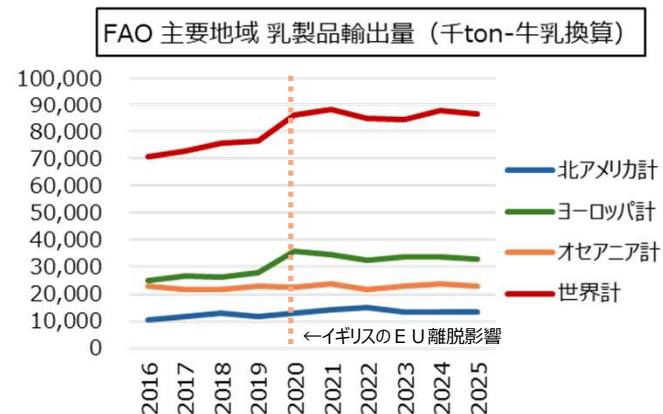
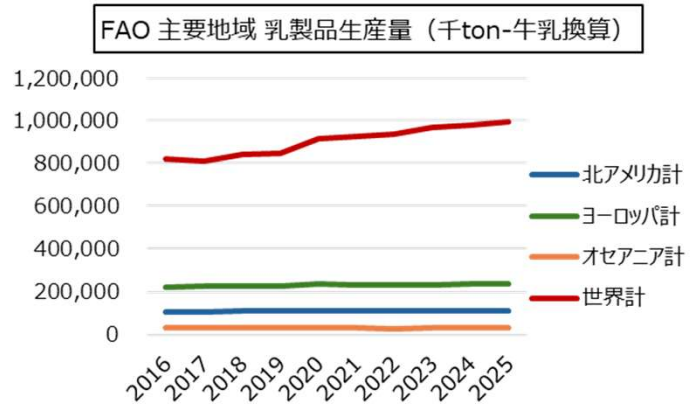
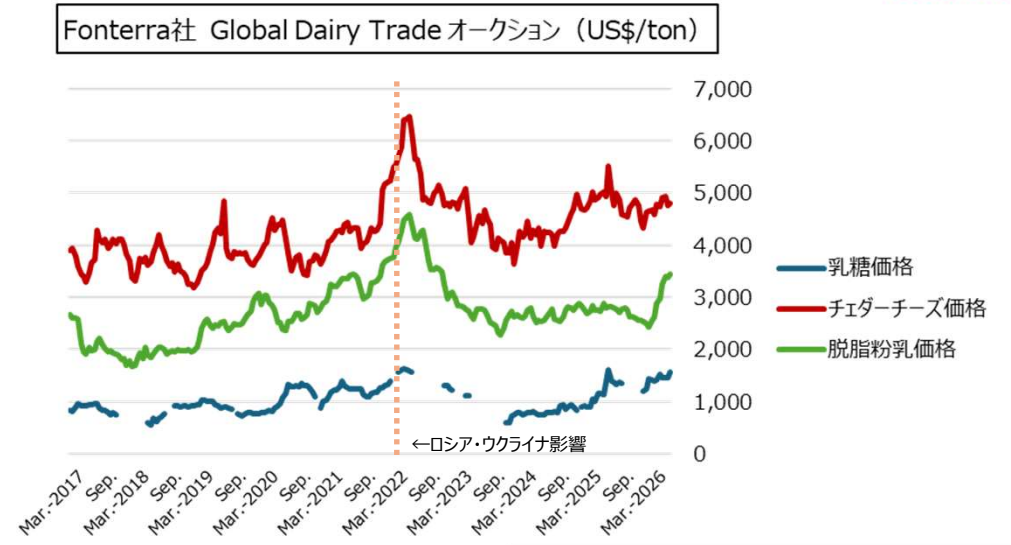
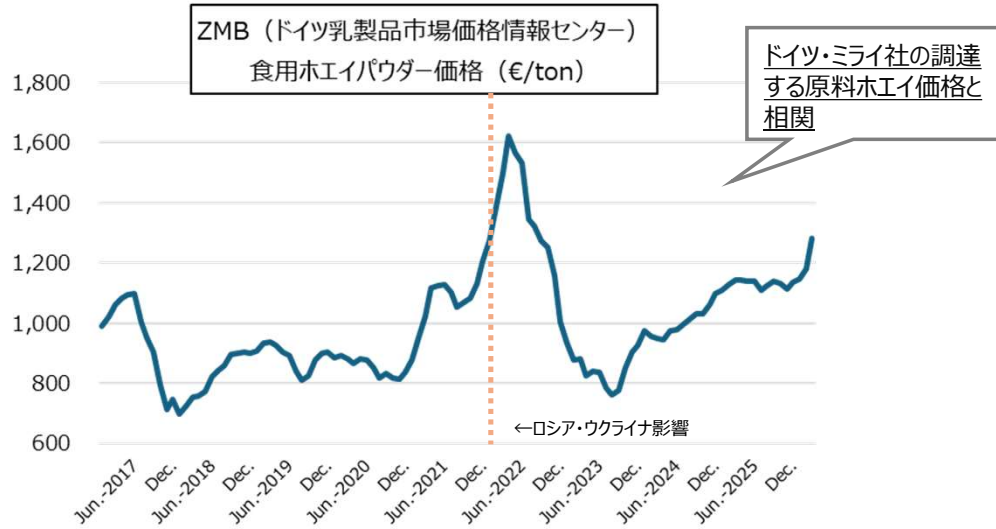
<サステナビリティ中長期計画2030 KPI計画値 一部抜粋>

中期経営計画最終年度の計画値

テーマ	中計との関係性	KPI	2030年度 計画値	2028年度 計画値	2025年度 速報値
食と ウェルビーイング	健康とおいしさで 選ばれ続ける価値をつくる	健康課題に配慮した商品の売上高（'21年度比）	1.7倍	1.5倍	1.3倍
		健康増進・食育活動への参加人数（'21~'30年度）	延べ100万人	延べ100万人	延べ62.5万人
資源と環境	中計を成立させるための 前提条件を整える	Scope1+2 CO ₂ 排出量削減率（'13年度比）	50%以上	38.6%	集計中
		Scope3 GHG排出量削減率（'20年度比）	10%以上	9.5%	
		水資源使用量の削減率（'13年度比）	15%以上	14.8%	
		酪農乳業の価値向上のための取り組み数の増加	500件	390件	
人と社会	人財の活躍や 社会・地域からの信頼を 基盤に中計を実行する	社員エンゲージメントレーティング	A	BBB	B
		女性管理職比率*	20%以上	15%以上	9.0%
		男性育休取得率*	100%	100%	104.1%

森永乳業グループ サステナビリティ中長期計画2030 <https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/management/> *森永乳業(株)のみ

(参考) 乳原料市況データ



Source : ZMB (食用ホエイパウダー)、Fonterra社 Global Dairy Trade オークション (乳糖、チェダーチーズ、脱脂粉乳) * 線無し部は売買不成立、FAO「FoodOutlook」(主要地域 乳製品生産量、輸出量、輸入量) * EU加盟国間の貿易は除外、2025年は予測値、「アジア (中国除く)」は当社による算出

成長戦略(カテゴリーごとの位置づけ/役割の明確化)

成長戦略

構造改革

組織風土
改革



- 不変の提供価値『健康価値／おいしさ・楽しさ価値』のもと、役割に応じた管理区分へと見直し
- 国内・海外共に全方位思考から脱却し、強みを最大限活かせる成長領域に資源を集中投下





かがやく“笑顔”のために 森永乳業株式会社

業績予想に関する注意事項

この資料の数値のうち、過去の事実以外の計画、方針、その他の記載にかかわるものは、将来の業績にかかる予想値であり、それはいずれも、現時点において当社が把握している情報に基づく経営上の想定や見解を基礎に算出されたものです。

従いまして、かかる予想値は、リスクや不確定要因を含むものであって、現実の業績は諸々の要因により、かかる予想値と異なってくる可能性があります。かかる潜在的リスクや不確定要因としましては、主要市場の経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行などの変更等が含まれます。

なお、この資料における記載金額については、億円単位未満を四捨五入して表示しているため、内訳と合計金額等が合わない場合があります。また、特に注記のない場合は、累計値を表示しています。