



森永乳業株式会社 2027年3月期 第1四半期決算説明会

2026年8月7日

(2026年8月7日 公表資料)

1. 2027年3月期 第1四半期決算概要

2. 2027年3月期 業績見通し

はじめに、本日のサマリー（1Q決算のポイント、今後の見通し）



1. 2027年3月期 第1四半期決算概要 売上高1,471億円（前年比+2.4%）、営業利益100億円（前年比+12.9%） 増収増益（過去最高益）、海外事業拡大

- ・ 営業利益100億円（前年差+11億円）、順調な1Q進捗。海外事業寄与大（前年差+23億円）、利益構成比52%
 - 国内事業：48億円（前年差△12億円）。カテゴリごと販売状況に濃淡、全体では数量減。事業成長でコストアップを打ち返されず。
 - 中東情勢に伴うコストアップは包装資材など中心に約△7億円影響（2Q以降影響大）
 - 海外事業：52億円（前年差+23億円）。MILEI社は上昇するホエイプロテイン市況を背景に前年差、販売単価上昇、増収増益。
 - 菌体、育児用ミルク等も増収増益に寄与。円安影響

2. 2027年3月期 業績見通し

海外順調、営業利益を上方修正 上期:200億円（計画差+21億円）、通期:340億円（計画差+20億円）

- ・ 業績予想修正の考え方。海外上方修正・国内下方修正
 - 海外事業（通期 計画差+42億円）：MILEI社、ホエイプロテイン市況急上昇。販売単価引き上げは順調に進捗中、計画大幅引き上げ（減収減益→増収増益）。MILEI社以外の他子会社や菌体も順調、当初計画超過見通し
 - 国内事業（通期 計画差△22億円）：前期価格改定等のカテゴリ減収影響大、8月9月価格改定後の数量見通しを引き下げ。
 - ヨーグルト等一部のカテゴリ販売好調も全般的には販売計画下振れ。そのほかコスト高継続（中東影響継続・円安）、天候影響、物流トラブル影響など算定・見通しが不透明な要素多く計画引き下げ
- ・ 中東情勢に伴う影響：期初計画では9月までの影響△40億円織り込む。10月以降もコスト増影響は見込むも、コストアップに対応した価格改定を公表済み(価格改定 8月:ピバレッジ、ヨーグルト、デザート等、9月:アイス、チーズ、育児用ミルク等)

※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は、2026年8月末までを目途に決定のうえ開示予定

2027年3月期 第1四半期決算概要

1. 2027年3月期 第1四半期決算概要
2. 2027年3月期 業績見通し

2027年3月期 第1四半期決算：業績サマリー



(億円)

	26/3期 1Q	27/3期 1Q	対前年 増減額	対前年 増減率
売上高	1,437	1,471	+34	+2.4%
営業利益	88	100	+11	+12.9%
経常利益	95	106	+11	+11.3%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	69	67	△2	△3.4%
売上高 営業利益率	6.1%	6.8%		
海外売上高比率	13.6%	16.7%		

* 親会社株主に帰属する四半期純利益に関する補足

- ・ 特別利益(26/3期1Q)：退職給付制度終了益 +22億円など
- ・ 特別利益(27/3期1Q)：事業譲渡益 +7億円 (株)森永乳業ビジネスサービス 保険代理事業の譲渡) など

■ 営業利益100億円（前年差+11億円）、過去最高益。

海外事業拡大（前年差+23億円）、国内減収減益

MILEI社中心に海外事業が増益。成長領域（菌体、育児用ミルク）などその他海外事業も増益貢献。円安影響もあり、順調な1Q進捗を牽引
国内事業はカテゴリーごと販売状況に濃淡、全体では数量減。ヨーグルト、ビバレッジなど増収の一方、前期末に価格改定・容量変更したアイス、牛乳など想定以上の減収。国内全体の事業成長の効果を、中東情勢影響に伴うコスト増はじめ、原料・オペレーションコスト、償却費増などコストアップが上回る。中東情勢影響に伴うコストアップは、包装資材など中心に約△7億円発現（2Q以降影響大）

■ 国内の構造改革、実施状況

国内の構造改革として、当第1四半期に以下を公表または実施

- ・ 広島森永乳業(株)生産中止（27年3月末予定）を6月公表
- ・ (株)森永乳業ビジネスサービス 保険代理事業の譲渡実施

2027年3月期 第1四半期決算：国内・海外別サマリー



	(億円)			(億円)		
	売上高			営業利益 (営業利益率)		
	26/3期 1Q	27/3期 1Q	対前年 増減率	26/3期 1Q	27/3期 1Q	対前年 増減額
国内事業*	1,241	1,226	△1.2%	59 (4.8%)	48 (3.9%)	△12
海外事業	196	245	+25.4%	29 (14.9%)	52 (21.2%)	+23
合計	1,437	1,471	+2.4%	88 (6.1%)	100 (6.8%)	+11

		(億円)	
売上高		営業利益 (営業利益率)	
27/3期 修正前 上期計画	対前年 増減率	27/3期 修正前 上期計画	対前年 増減額
2,565	+1.0%	111 (4.3%)	△29
435	+10.3%	68 (15.8%)	±0
3,000	+2.3%	179 (6.0%)	△29

*国内事業は「合計－海外事業」で算出した数値

■ 国内事業（営業利益48億円、前年差△12億円）

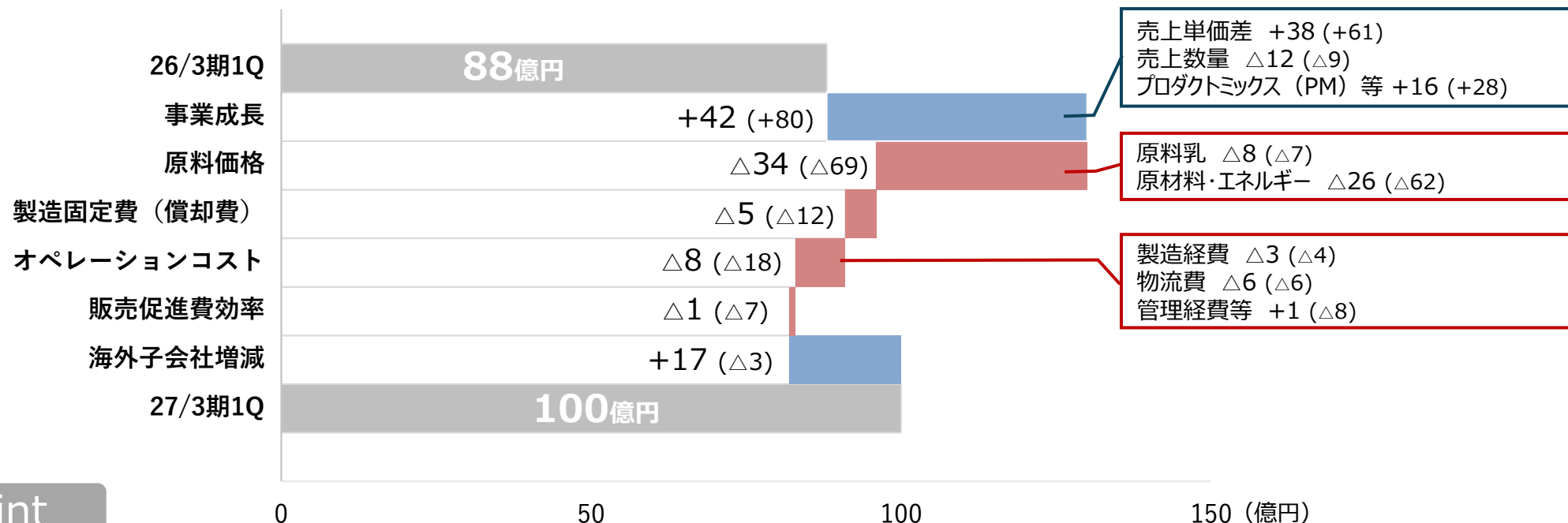
ヨーグルトやビバレッジなど高収益カテゴリー増収も、前期末に価格改定・容量変更のアイス、牛乳など想定以上の減収。中東情勢影響を含む原材料・オペレーションコスト等のコストアップを、売上単価差やプロダクトミックス等の事業成長で打ち返しきれず減益。中東情勢に伴うコスト増影響の想定（9月末まで国内△30億円）のうち、1Q影響は約△7億円
成長領域は将来に向けた資源集中による製造ライン償却費負担増も、「ビヒダス プレーンヨーグルト」「パルテノ」が二桁増収率成長。アイスは上記影響に加えて6月気温、季節限定品数が前年比マイナス影響もあり減収。基幹分野はライン再編・容器変更の牛乳などが大きく減収。育成領域・独自子会社は増収増益

■ 海外事業（営業利益52億円、前年差+23億円）

MILEI社は上昇するホエイプロテイン市況を背景に販売単価上昇、増収増益。成長領域の菌体（育児用ミルク・サプリ向け）は前期に続いて二桁増収率継続。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1Q黒字転換。円安影響。期初想定より進捗良好

2027年3月期 第1四半期決算：営業利益増減要因

() は、期初の上期計画



Point

- 売上単価差：前年実施した価格改定の未経過月分効果（ヨーグルト、アイス、牛乳、業務用乳製品(BtoB) など）
- 売上数量：牛乳、アイス（前期末に価格改定・容量変更）など中心にマイナス影響拡大
- プロダクトミックス等：ヨーグルト、菌体、ビバレッジなど高付加価値商品の拡大。容量変更による効果等
- 原材料・エネルギー：国内事業の中東情勢影響1Q約△7億円。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
- オペレーションコスト：物流費や製造経費で想定以上のコスト増。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社増益効果に加え、パキスタン、米国、ベトナムの海外子会社はすべて増益寄与。円安影響

2027年3月期 業績見通し

1. 2027年3月期 第1四半期決算概要
2. 2027年3月期 業績見通し

2027年3月期 業績見通し

	(億円)					(億円)				
	26/3期 通期	27/3期 通期計画	対前年 増減額	対前年 増減率	期初計画 との差	26/3期 上期	27/3期 上期計画	対前年 増減額	対前年 増減率	期初計画 との差
売上高	5,715	5,800	+85	+1.5%	－	2,933	3,000	+67	+2.3%	－
営業利益	345	340	△5	△1.4%	+20	208	200	△8	△3.9%	+21
経常利益	371	350	△21	△5.7%	+23	219	205	△14	△6.6%	+21
親会社株主に帰属する 当期純利益	226	210	△16	△7.1%	+10	146	140	△6	△4.4%	+10
売上高営業利益率	6.0%	5.9%				7.1%	6.7%			
海外売上高比率	15.3%	17.4%				13.4%	17.4%			
ROE 当期純利益/自己資本	8.4%	7.5%								
ROIC 税引き後営業利益/投下資本	6.3%	6.0%								
一株当たり年間配当金/ 配当性向	25円* 36.2%	25円* 38.4%								
27/3期 想定為替レート (期間中の平均レート)	修正前 (単位：円)	修正後 (単位：円)								
USDドル	155.0	160.0								
ユーロ	180.0	185.0								
豪ドル	105.0	105.0								

■ 海外事業の順調な見通しを受け、**上期・通期上方修正**。
営業利益340億円（期初計画差：上期+21億円、下期△1億円）

－ 海外事業：2026年ホエイプロテイン市況急上昇。MILEI社は前年比数量減、原価高影響から減収減益の期初計画も、販売単価引き上げは順調に進捗中、増収増益計画へ。MILEI社以外の子会社業績や菌体も順調見通しで、期初計画を大きく超過見通し

－ 国内事業：価格改定後の売上数量が当初より厳しく下方修正。中東情勢影響は10月以降もコスト増発現見通しも、コストアップに対応する価格改定は公表済み。ヨーグルト等一部カテゴリーの販売好調も全般的には販売計画下振れ、コスト高継続（中東影響継続・円安進行）、価格改定後の販売動向、天候、物流トラブル影響など算定・見通しが不透明要素多

*2026年7月1日付の1株→4株の株式分割の影響を反映。26/3期の一株当たり年間配当金は当該株式分割が行われたと仮定して算定

Copyright © MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD. All Rights Reserved.

8

2027年3月期 業績見通し：国内・海外別売上高、営業利益計画

計画修正あり



(億円)

	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	期初計画 との差	26/3期	27/3期	対前年 増減額	期初計画 との差	26/3期	27/3期	対前年 増減率	期初計画 との差	26/3期	27/3期	対前年 増減額	期初計画 との差
国内事業*	2,539	2,478	△2.4%	△87	140 (5.5%)	98 (4.0%)	△42	△13	4,840	4,791	△1.0%	△140	175 (3.6%)	138 (2.9%)	△37	△22
海外事業	394	522	+32.5%	+87	68 (17.4%)	102 (19.5%)	+34	+34	875	1,009	+15.3%	+140	170 (19.4%)	202 (20.0%)	+32	+42
合計	2,933	3,000	+2.3%	±0	208 (7.1%)	200 (6.7%)	△8	+21	5,715	5,800	+1.5%	±0	345 (6.0%)	340 (5.9%)	△5	+20

*国内事業は「合計－海外事業」で算出した数値

国内事業（通期計画：営業利益160億円⇒138億円へ下方修正、計画差△22億円）

売上数量、価格改定後の販売見通し、コスト高等を反映し下方修正。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、製造固定費等のコストアップ影響見込みは期初計画線、中東情勢影響はコスト増に対応した価格改定公表済み(8月改定:ビバレッジ、ヨーグルト、デザート等、9月改定:アイス、チーズ、育児用ミルク等)。引き続き、高付加価値商品や新たな価値の訴求等によるPM等拡大、構造改革による合理化などに取り組む

海外事業（通期計画：営業利益160億円⇒202億円へ上方修正、計画差+42億円）

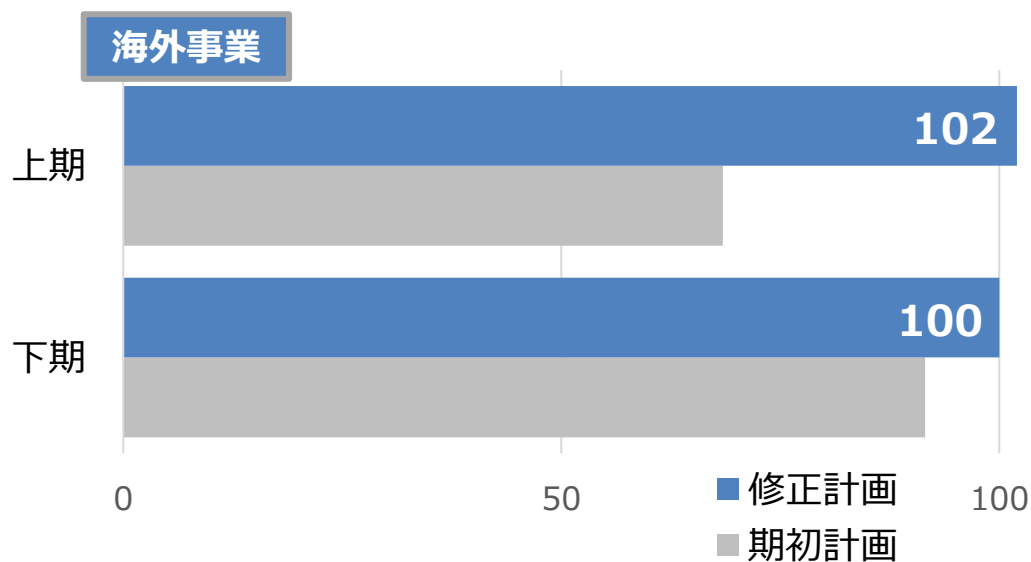
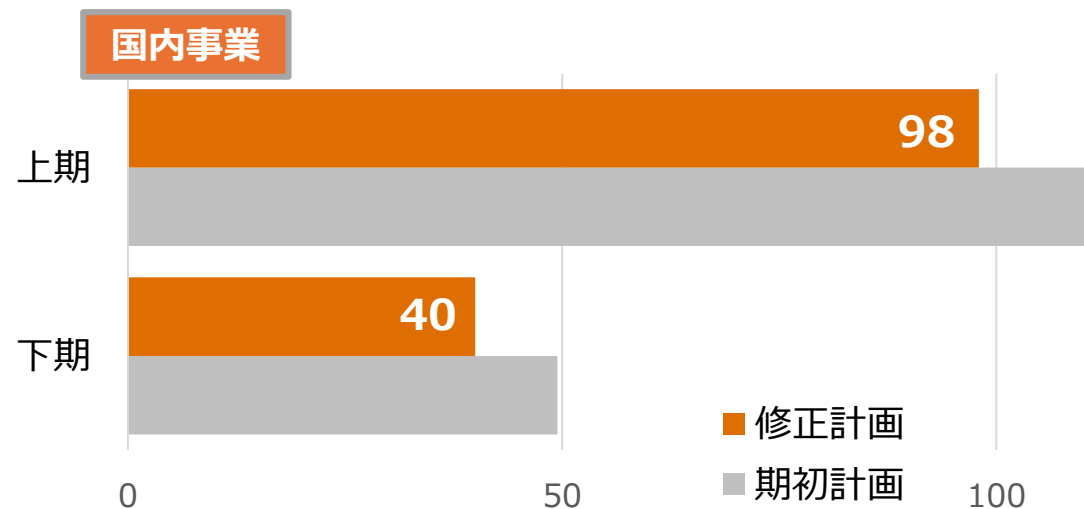
各子会社・菌体等いずれも計画を上回る進捗を背景に上方修正。MILEI社はホエイプロテイン市況上昇を受け2Q以降も取引価格引き上げ見通し。期初計画では減収減益予算も増収増益計画に修正、強い需要を受け、販売数量は上期寄りに。MILEI社を除く海外事業も順調な1Q実績、2Q見通しで上期上方修正。円安影響(前年比)は上期中心に発現見込み（6月末時点対ユーロ、対ドル、対PKRなど円安幅大）。菌体は中国市場におけるレシピ登録数増などを背景に拡大見込み、育児用ミルクはラインアップ拡充したパキスタン現地製造品を中心とした拡大。転換領域の米国事業は構造改革効果発現。前年ハードル下期高い。海外事業利益構成比 26/3期49%→27/3期59%

国内・海外別 営業利益の計画修正について

計画修正あり



国内、海外事業の営業利益計画（単位：億円）



Point

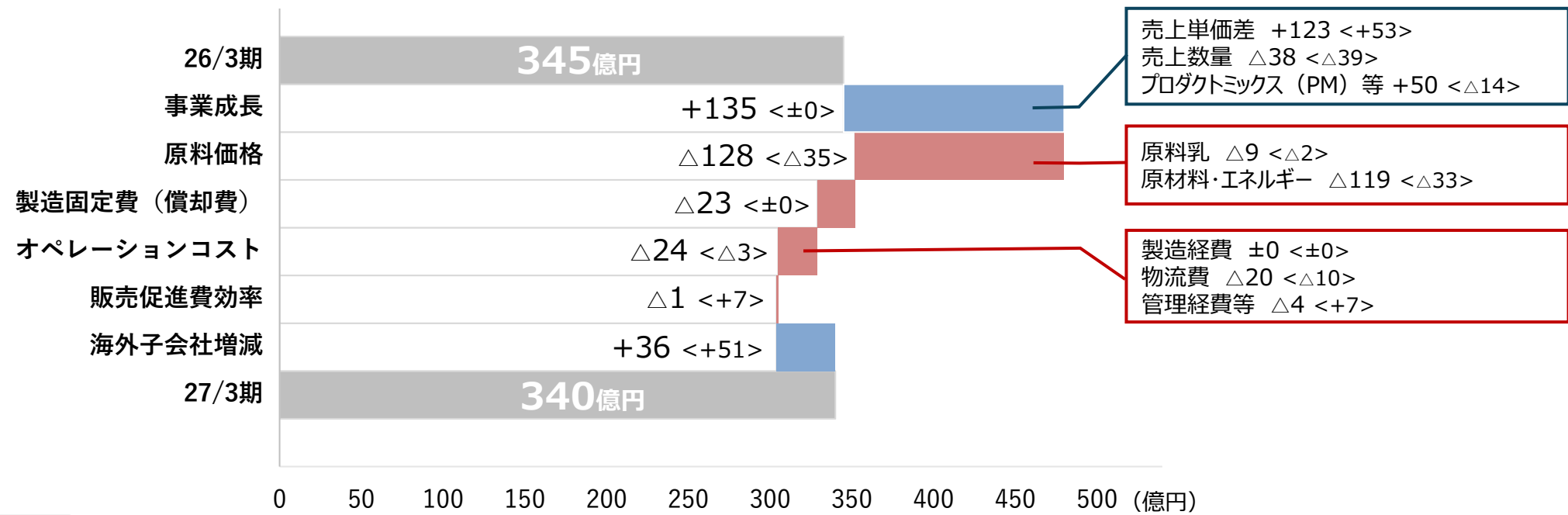
- 売上数量、コスト高等の動向など反映。8月9月価格改定後の販売動向、気温影響なども当初より厳しい見通しを想定
- 8月9月価格改定後の販売動向など見通し修正。引き続き、高付加価値商品や新たな価値の訴求等によるPM等拡大、構造改革による合理化など取り組む
- 各子会社・菌体等いずれも期初計画を上回る進捗。MILEI社はホエイプロテイン市況上昇、取引価格引き上げ見通し。販売数量上期寄りに。MILEI社除く海外事業も順調な上期見通し、上方修正。円安影響も寄与
- MILEI社は取引価格引き上げの進捗踏まえ計画引き上げ。MILEI社除く海外事業は、上期順調も当初計画に下期利益拡大を織り込んでおり計画差には大きな影響無し

2027年3月期 業績見通し：営業利益増減見通し

計画修正あり



<>は、期初計画との差



Point

- 売上単価差：期初計画差は主に8月9月実施の価格改定（ヨーグルト、ビバレッジ、デザート、アイス、チーズ、育児用ミルク等）
- 売上数量：1Q売上数量、価格改定後の販売見通しから計画修正。ヨーグルトや「マウントレーニア」など好調も、アイスや牛乳など期初計画下回る販売状況
- 原材料・エネルギー：下期への中東情勢影響中心に計画修正。ただし対応する価格改定は売上単価差に反映、中東情勢影響による減益要因としては実質変更なし
- オペレーションコスト：物流費は単価上昇・売上数量減に伴う積載効率悪化等で期初想定比コスト増。そのほか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
- 販売促進費効率：当初計画以上にメリハリの利いた資源集中、費用投下で効率化を図る
- 海外子会社増減：上期中心に上方修正。MILEI社はホエイプロテイン市況上昇を受け2Q以降も取引価格引き上げ見通し、増益計画に修正。パキスタン、米国、ベトナムの海外子会社も上方修正

その他、トピックス

■菌体（1Q売上高前年比＋38％（国内・海外計））

- ・ 研究リリース（ビフィズス菌BB536等に関する新たな臨床試験論文等）
 - [「ビフィズス菌BB536」配合プレーンヨーグルトと生活習慣の改善により老化の進行速度が減速する可能性を確認 ～科学雑誌『Aging』掲載～（7/27）](#)
 - [老化進行の要因の一つ「ヒト免疫細胞の応答性」に関する研究 ビフィズス菌が体内の過剰な炎症反応を抑制する可能性を確認 ～科学雑誌『iScience』掲載～（7/27）](#)
 - [乳酸菌「LAC-Living+®（*Lactobacillus helveticus* MCC1848（殺菌体））」が米国でGRAS自己認証を取得 ～国内では「一時的な精神的ストレスのかかる状況での前向きな気分（活気があること）を維持する機能」に関する機能性表示が受理～（7/7）](#)
 - [松本市との包括連携協定に基づく取組み ヒトのビフィズス菌M-63が離乳期以降の乳幼児において排便習慣および腸内環境に良好な作用を示すことを確認 ～科学雑誌『Pediatric Research』掲載～（5/11）](#)
 - [ヒトのビフィズス菌BB536が高たんぱく食を摂取する男性アスリートの下痢に関連するQOLスコアの改善および体臭関連代謝物を低減する可能性が示唆 ～科学雑誌『Journal of the International Society of Sports Nutrition』掲載～（5/8）](#)

■構造改革・メリハリ

- ・ 生産体制の再編継続
 - [広島森永乳業\(株\) 生産中止（27年3月末予定）（6/2公表）](#)
- ・ 成長領域への資源集中のための構造改革
 - (株)森永乳業ビジネスサービス 保険代理事業譲渡（事業譲渡益 ＋7億円計上）

Appendix

(参考) 2027年3月期 第1四半期決算：分野別サマリー



(億円)

	売上高			営業利益 (営業利益率)		
	26/3期 1Q	27/3期 1Q	対前年 増減率	26/3期 1Q	27/3期 1Q	対前年 増減額
成長分野	321	344	+7.2%	40 (12.6%)	43 (12.4%)	+2
基幹分野 (中核,乳業基盤,転換)	902	911	+1.0%	45 (5.0%)	50 (5.5%)	+5
育成・その他分野	214	216	+1.0%	3 (1.5%)	7 (3.2%)	+4
合計	1,437	1,471	+2.4%	88 (6.1%)	100 (6.8%)	+11

(億円)

売上高		営業利益 (営業利益率)	
27/3期 修正前 上期計画	対前年 増減率	27/3期 修正前 上期計画	対前年 増減額
730	+11.5%	87 (11.9%)	±0
1,812	+0.7%	78 (4.3%)	△29
458	△4.3%	14 (3.1%)	±0
3,000	+2.3%	179 (6.0%)	△29

■ 成長分野（営業利益43億円、前年差+2億円）

成長領域は、菌体やNutriCo Morinaga社（パキスタン）中心とする育児用ミルクなど、海外カテゴリーの大幅増収が増益に大きく貢献。国内は、「ビヒダス」「パルテノ」中心にヨーグルトが11%増収も、アイス減収影響（容量変更等・6月気温・季節限定品数減少）、原材料・オペレーションコスト増、将来に向けた資源集中による製造ライン償却費増など影響大きく、成長分野計では若干の前年超え着地

■ 基幹分野（営業利益50億円、前年差+5億円）

MILEI社は上昇するホエイプロテイン市況を背景に販売単価上昇、増収増益。国内はビバレッジ等一部カテゴリーは順調な売上進捗も、ライン再編・容器変更の牛乳などが大きく減収。国内の事業成長では原料・オペレーションコスト増を打ち返しきれず、基幹分野計では前年超え着地

■ 育成・その他分野（営業利益7億円、前年差+4億円）

ECチャネル通じたサプリメント販売等、育成領域カテゴリーは増益寄与、独自子会社も増収増益

(参考) 2027年3月期 第1四半期決算：カテゴリー別売上高



	(億円)	26/3期 1Q	27/3期 1Q	対前年 増減率
成長分野				
		143	159	+11%
		134	126	△6%
(海外)	NutriCo Morinaga (パキスタン)	20 38億PKR	25 44億PKR	+27% +18%
育成・その他分野				
(海外)	Morinaga Nutritional Foods Vietnam (ベトナム)	11 1,914億VND	11 1,832億VND	△1% △4%

Point

- 1Qまでの主な価格改定・容量変更の実施状況
栄養食品（25年5月）、チーズ（25年7月）、牛乳、ヨーグルト、デザートなど
（25年8月）、アイス（25年9月、26年2-3月）、業務用乳製品（B to B）
- アイス：6月気温、季節限定品数が前年下回る1Q環境
- 牛乳、市乳（宅配など）：製造ライン再編・容器変更実施（26年3月）

	(億円)	26/3期 1Q	27/3期 1Q	対前年 増減率
基幹分野 (中核・乳業基盤・転換)				
		138	147	+6%
		64	65	+1%
		35	36	+3%
		66	67	+1%
(海外)	MILEI（ドイツ）	124 76百万€	154 84百万€	+24% +10%
	牛乳	104	84	△19%
	B to B (国内菌体除く)	214	212	△1%
	デザート	20	19	△3%
	市乳（宅配など）	41	34	△16%
(海外)	Morinaga Nutritional Foods (米国、含むTIF)	21 14百万\$	24 15百万\$	+17% +9%

(参考) 2027年3月期 業績見通し：分野別売上高、営業利益計画

計画修正あり



(億円)

	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	期初計画 との差	26/3期	27/3期	対前年 増減額	期初計画 との差	26/3期	27/3期	対前年 増減率	期初計画 との差	26/3期	27/3期	対前年 増減額	期初計画 との差
成長分野	655	733	+12.0%	+3	87 (13.3%)	92 (12.5%)	+5	+5	1,245	1,366	+9.7%	+8	126 (10.1%)	145 (10.6%)	+20	+6
基幹分野 (中核,乳業基盤,転換)	1,800	1,893	+5.2%	+81	107 (5.9%)	89 (4.7%)	△18	+11	3,650	3,755	+2.9%	+152	200 (5.5%)	168 (4.5%)	△32	+4
育成・その他分野	479	374	△21.8%	△84	14 (3.0%)	19 (5.0%)	+5	+5	820	679	△17.2%	△160	19 (2.3%)	27 (3.9%)	+8	+10
合計	2,933	3,000	+2.3%	±0	208 (7.1%)	200 (6.7%)	△8	+21	5,715	5,800	+1.5%	±0	345 (6.0%)	340 (5.9%)	△5	+20

■ 成長分野

順調な海外カテゴリー（菌体・育児用ミルク）中心に、上期利益計画を引き上げ。国内はコスト高やアイス販売動向等を反映。菌体：前期までの成長（26/3期:25%増収）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：中東情勢影響ははじめとするコスト増や設備稼働による償却負担増などのほか、現時点までの販売動向および価格改定後の不透明な見通しなど反映

■ 基幹分野

MILEI社：期初計画では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も、ホエイプロテイン市況上昇を受け2Q以降も取引価格引き上げ見通し、基幹分野の上方修正に大きく貢献。
国内は価格改定後の販売動向などの不透明な見通しを背景に、ほぼ全てのカテゴリー計画引き下げ。中東情勢影響ははじめコストアップ影響は上期中心に減益要因となる計画

■ 育成・その他分野

育成領域の順調な貢献および独自子会社の見通しを修正

(参考) 2027年3月期 業績見通し：カテゴリー別売上高計画

計画修正あり



(億円)

2027/3期 計画		売上高					
		27/3期 上期計画	対前年 増減率	期初計画 との差	27/3期 通期計画	対前年 増減率	期初計画 との差
成長分野							
	ヨーグルト	315	+10%	+3	623	+8%	+10
	アイス	288	△5%	△26	467	△3%	△38
(海外)	NutriCo Morinaga (パキスタン)	56	+45%	+10	111	+26%	+15
基幹分野 (中核・乳業基盤)							
	ビバレッジ	299	+3%	△5	545	+2%	△7
	チーズ	129	+1%	△7	261	△1%	△13
	栄養食品	69	+1%	△1	142	+3%	△1
	クリニコ	138	+2%	△5	279	+4%	△19
(海外)	MILEI (ドイツ)	323	+26%	+65	621	+11%	+104
	牛乳	174	△19%	△22	333	△19%	△48
	B to B (国内菌体除く)	431	±0%	+1	869	+1%	+1

Point

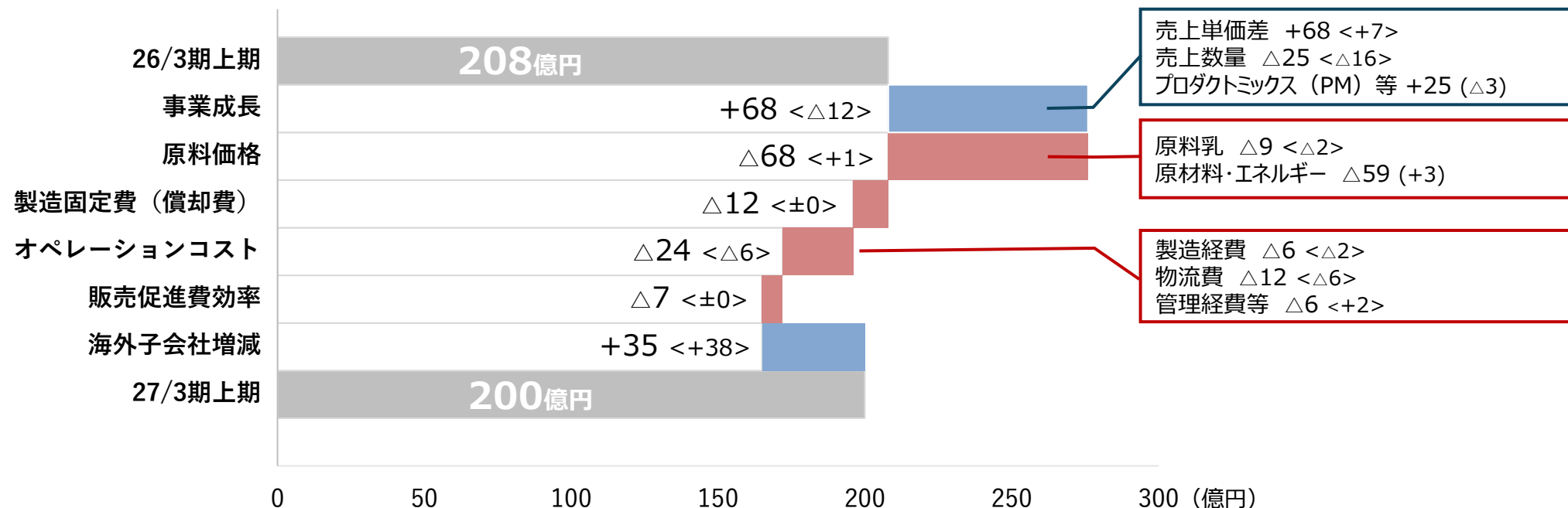
- 価格改定・容量変更の主な実施状況
チーズ（25年7月）、牛乳、ヨーグルト、デザート
など（25年8月）、アイス（25年9月、26年
2-3月）、ビバレッジ、ヨーグルト、デザート（8
月）、アイス、チーズ、育児用ミルク（9月）、業
務用乳製品(BtoB)
- アイス：神戸工場新設備（27/3期:「PARM」、
「ピノ」）
- MILEI社：当初想定以上のホエイプロテイン市
況が継続

(参考) 2027年3月期 上期業績見通し：営業利益増減見通し

計画修正あり



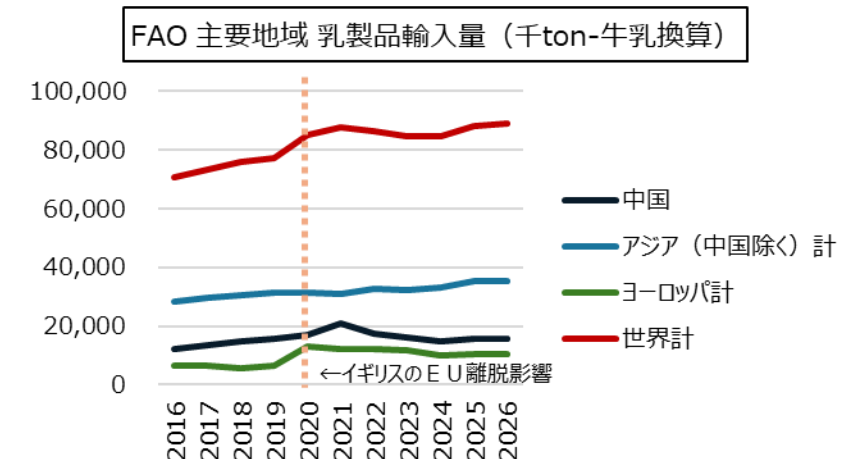
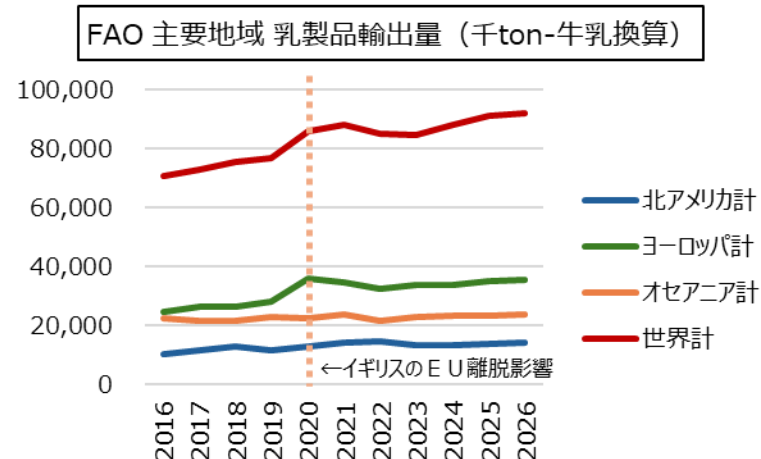
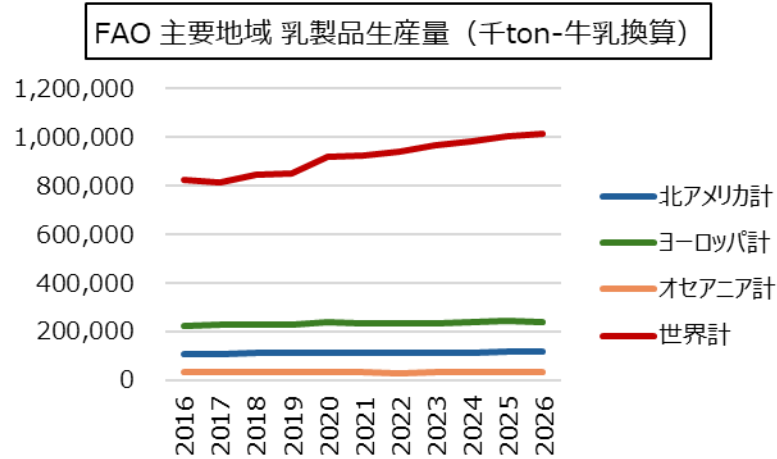
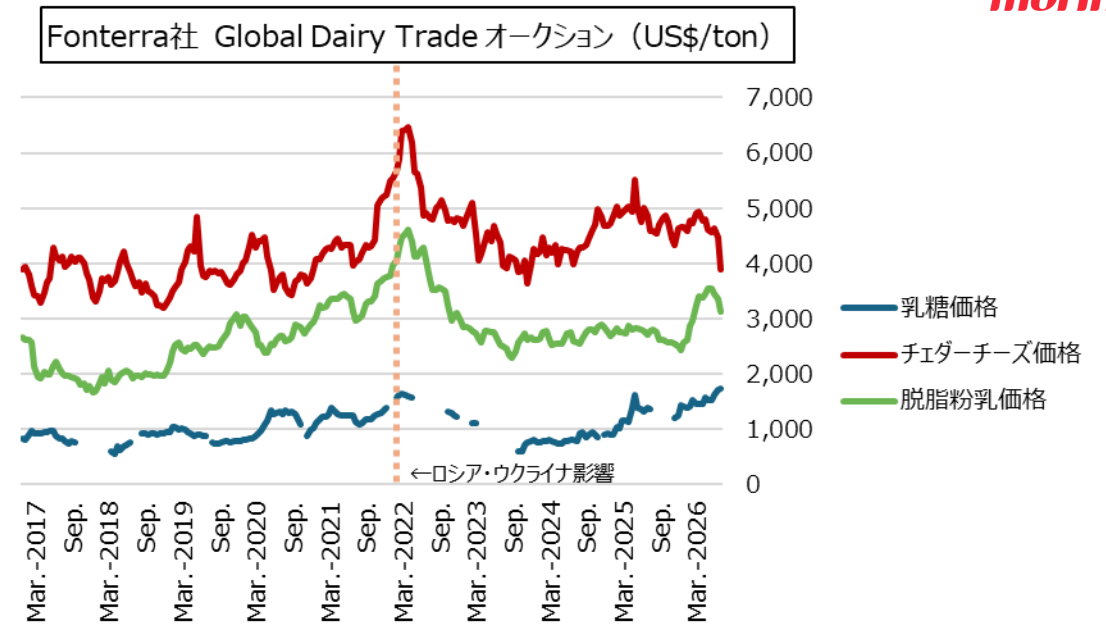
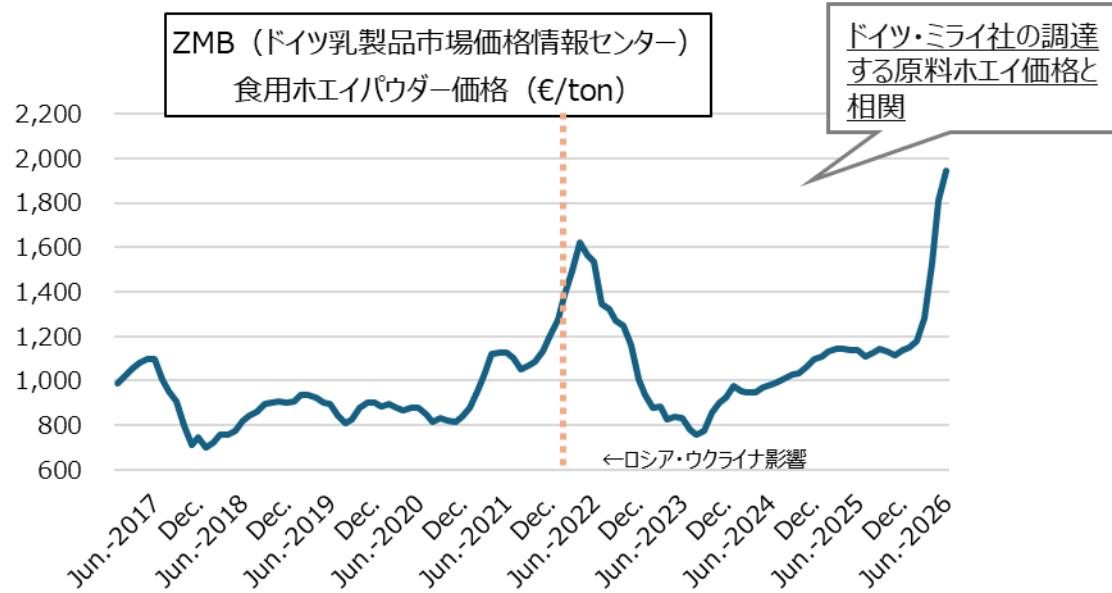
<>は、期初計画との差



Point

- 売上単価差：主に8月9月実施の価格改定効果分を期初計画から修正
- 売上数量：アイス、牛乳など1Q販売動向、および2Q価格改定後の販売動向の見通しを反映
- 原材料・エネルギー：上期国内事業の中東情勢影響約△30億円は期初計画時点で織り込み済み、包装資材などコスト増
- オペレーションコスト：物流費が期初想定よりもコスト増見込み、単価上昇・売上数量減に伴う積載効率悪化など
- 海外子会社増減：MILEI社の見通し修正、およびパキスタン、米国、ベトナムなどその他海外子会社も見通し上方修正

(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

4本の柱と
対応するカテゴリー

中期経営計画2022-24

栄養・機能性食品事業

ヨーグルト、市乳(宅配)、
栄養食品、クリニコ、
健康食品ほか

主力食品事業

ビバレッジ、アイス、
チーズ、牛乳、デザート

BtoB事業

菌体、機能性素材、
業務用食品

海外事業

菌体、育児用ミルク、
乳素材、PBF、ベトナム

注力すべきカテゴリーを明確化

成長領域

中核領域

乳業基盤領域

転換領域

育成領域

国内事業

・ヨーグルト
・アイス
・菌体

・ビバレッジ
・チーズ
・栄養食品(育児用ミルク等)
・クリニコ
・機能性素材(ラクトフェリン等)

・牛乳
・業務用食品(乳製品)

・デザート
・市乳(宅配)

・健康食品(サプリメント)

海外事業

・菌体
・育児用ミルク

・乳素材(MILEI)

・PBF

・ベトナム

役割

高利益率企業に向けた
最注力領域

全社成長の原資を
創出する核となる領域

全体最適を最優先に
全社を下支えする領域

構造改革も含めた
体質改善を優先する領域

次世代の柱を目指し
規模拡大を志向する領域



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。