



2022年3月期決算・ 中期経営計画説明会

1. 2022年3月期決算概要
* 2022年3月期より収益認識会計基準を適用
2. 新中期経営計画 2022-24 (2023年3月期~2025年3月期)
3. 2023年3月期業績見通し

2022年5月17日

森永乳業株式会社

1. 2022年3月期決算概要

* 2022年3月期より収益認識会計基準を適用

2. 新中期経営計画 2022-24（2023年3月期～2025年3月期）

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

3. 2023年3月期業績見通し

2022年3月期決算概要



サマリー：利益計画未達も、増収増益*1

- 売上高：5,034億円（前年比+3.0%*1、計画比+0.7%*2）
- 営業利益：298億円（前年差+9億円*1、計画差△2億円*2）

売上高

- 健康に貢献する商品、高付加価値商品の継続的な拡大
→ ヨーグルト、アイスクリームなど増収
- 新型コロナウイルス感染症の影響
→ BtoB事業：業務用乳製品は前年より持ち直す（外食等向け需要）
- 海外事業：育児用ミルク輸出は前年の反動減も、菌体、ミライ社、米国堅調、Elovi（エロヴィ）新規連結

営業利益

- 原材料・エネルギー価格上昇が大きく影響**（前年差 △29億円、うち下期△28億円）、一部商品の**価格改定実施**
- ヨーグルト、アイスクリームなど**プロダクトミックス改善、BtoB事業など増収効果、海外事業の貢献、コストの見直し**などにより増益
- ただし、**上期増益も下期減益**（前年差 上期+38億円、下期△29億円）

*1 対前年増減額、増減率は、収益認識会計基準を適用した21/3期実績との比較

*2 計画は、2022年2月9日発表の修正計画

2022年3月期業績



(単位：億円)

	21/3期	21/3期 適用後	22/3期 計画*2	22/3期	対前年 増減額*1	対前年 増減率*1	対計画 増減額*2	対計画 増減率*2
売上高	5,836	4,887	5,000	5,034	+147	+3.0%	+34	+0.7%
営業利益	289	289	300	298	+9	+3.2%	△2	△0.7%
経常利益	301	301	308	311	+10	+3.4%	+3	+1.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	187	187	346	338	+150	+80.2%	△8	△2.4%
売上高 営業利益率	4.9%	5.9%	6.0%	5.9%				
ROE 当期純利益/自己資本	9.8%	9.9%	16.1%	16.7%				
一株当たり 配当金	70円	70円	80円	80円				

- **増収増益** (実質ベース)。増収効果、プロダクトミックス改善などにより増益
- 固定資産譲渡による**特別利益約209億円 (税引前)** (1Q：港南ビル 41億円、4Q：近畿工場跡地 168億円)
- **6期連続増配**

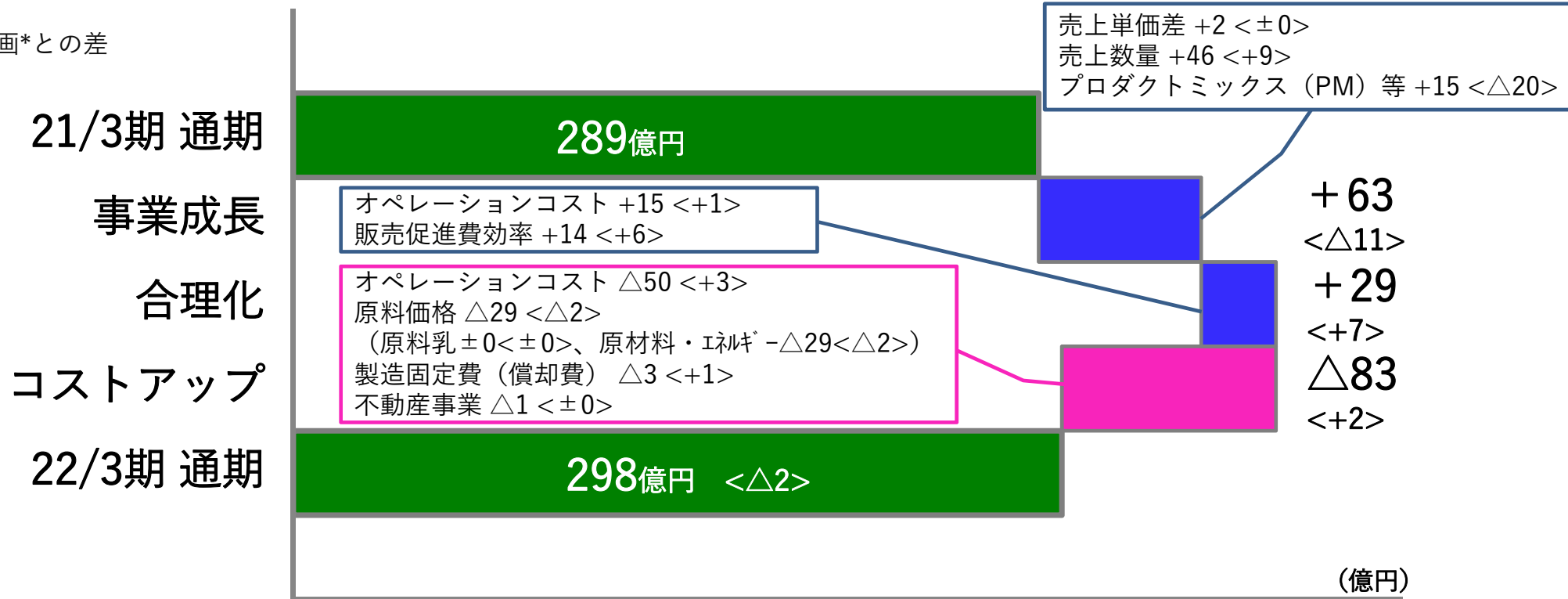
*1 対前年増減額、増減率は、収益認識会計基準を適用した21/3期実績との比較

*2 計画は、2022年2月9日発表の修正計画

2022年3月期 営業利益増減要因



<>は、計画*との差



*計画は、2022年2月9日発表の修正計画

- 売上数量：B to B 事業（業務用乳製品）の回復、「マウントレーニア」価格改定後の数量減
- プロダクトミックス等：機能性ヨーグルト・アイス拡大、ミライ社堅調も、国内 B to B 菌体減収、4Q前年の反動減
- オペレーションコスト：合理化の一方、人件費、物流費の増加影響大。Elovi社のれん償却費（約4億円）
- 原材料・エネルギー価格：下期の影響大。エネルギー、コーヒー、油脂、糖類など上昇

1. 2022年3月期決算概要

* 2022年3月期より収益認識会計基準を適用

2. 新中期経営計画 2022-24（2023年3月期～2025年3月期）

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

3. 2023年3月期業績見通し

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

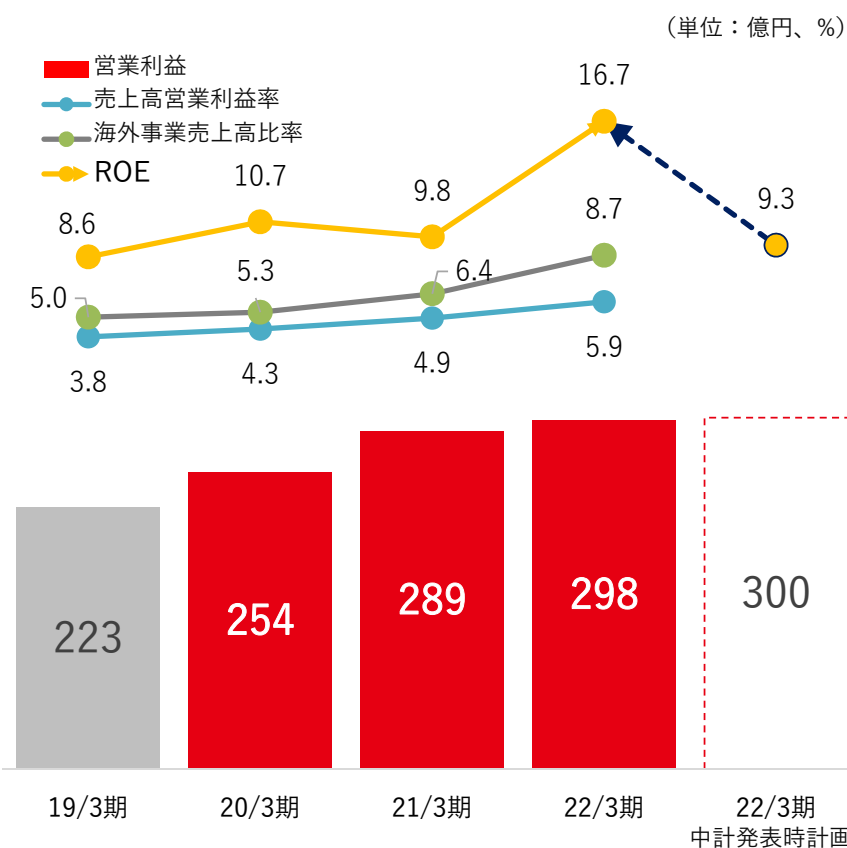


全社財務指標

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

(単位：億円)

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



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

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



事業分野別業績推移

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

(単位：億円)

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

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



重点取り組み

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

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

1. 2022年3月期決算概要

* 2022年3月期より収益認識会計基準を適用

2. 新中期経営計画 2022-24（2023年3月期～2025年3月期）

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

3. 2023年3月期業績見通し

10年ビジョンと当社グループの価値提供

選ばれる企業であり続けるためには??

- ✓ 社会課題の解決と収益力向上の両立が必要

10年ビジョン実現に向けた新中計の位置づけ

前中計 2019-21
経営基盤強化・効率化

新中計 2022-24
攻めの独自価値訴求

次期中計
10年ビジョン実現に向けた飛躍

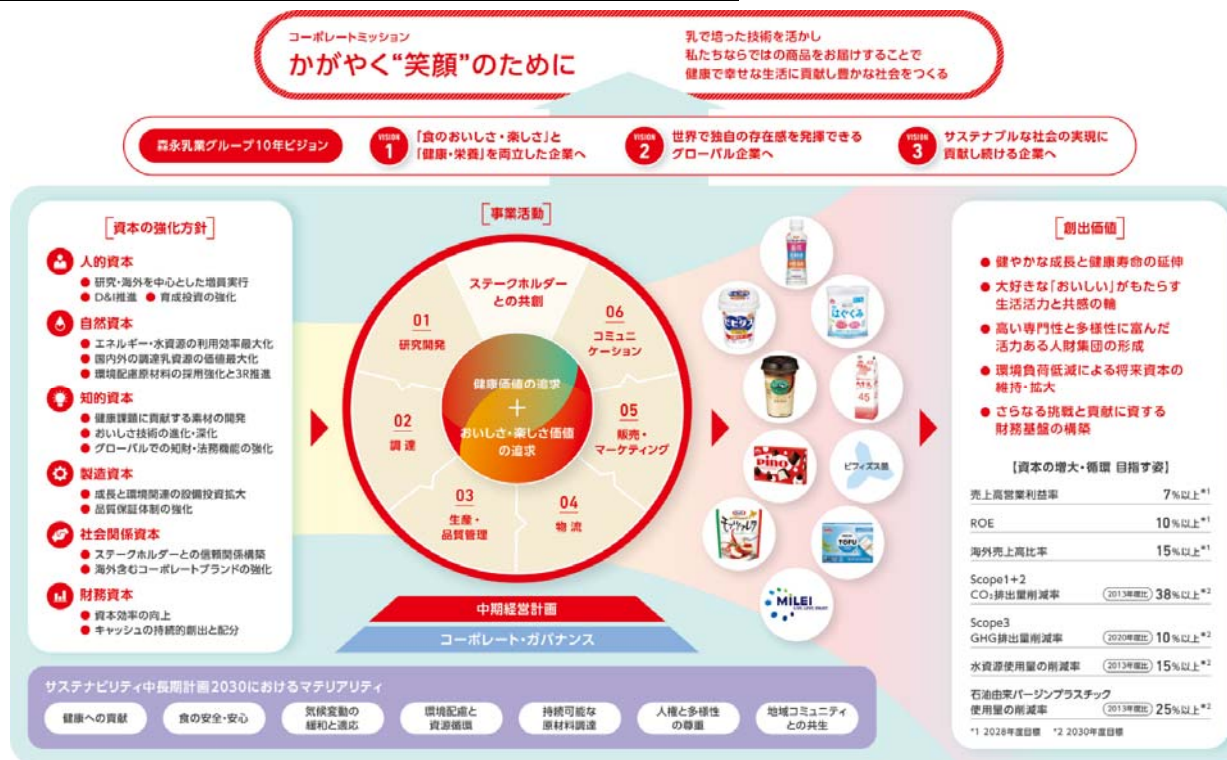
- **提供価値**：当社グループならではの「健康価値」、「おいしさ・楽しさ価値」を追求
- **事業の4本柱**：「主力食品事業」「B to B 事業」を基盤として進化させながら、「栄養・機能性食品事業」「海外事業」を大きく伸長させる。「健康5領域」に注力
- **健康課題の解決のみならず、環境・社会課題の解決においても事業活動と連動。**
単にコストアップとしてではなく、成長・収益力向上の機会として捉える

10年ビジョンと当社グループの価値提供 森永乳業グループの価値創造プロセス



「10年ビジョン」の実現と、「かがやく”笑顔“のために」

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



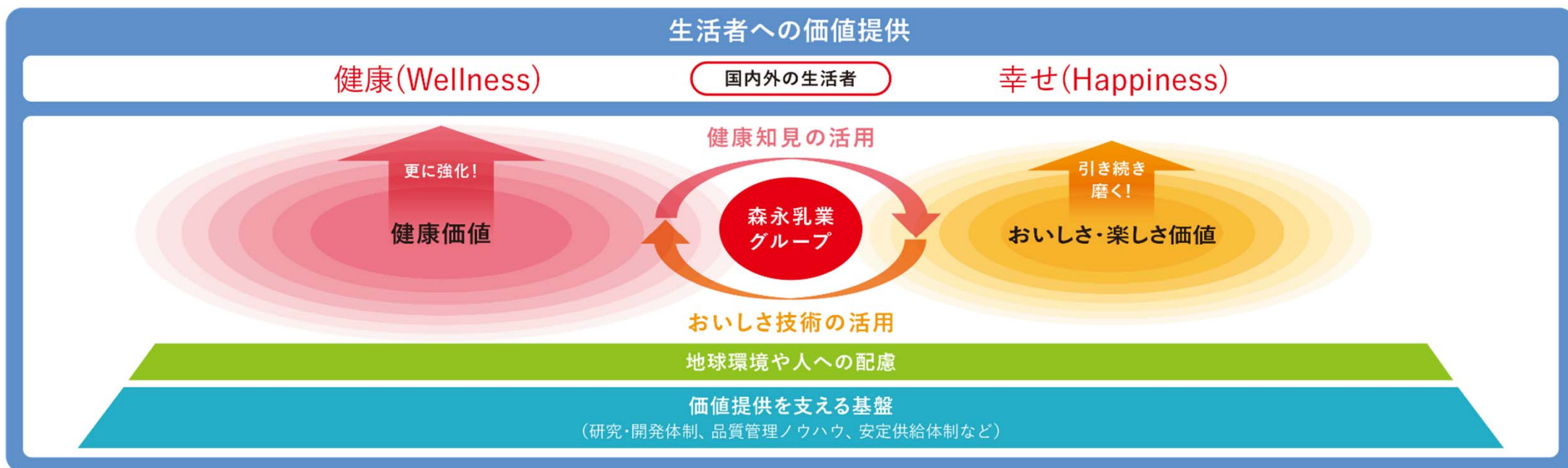
※巻末P52に拡大版掲載

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



「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の提供

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



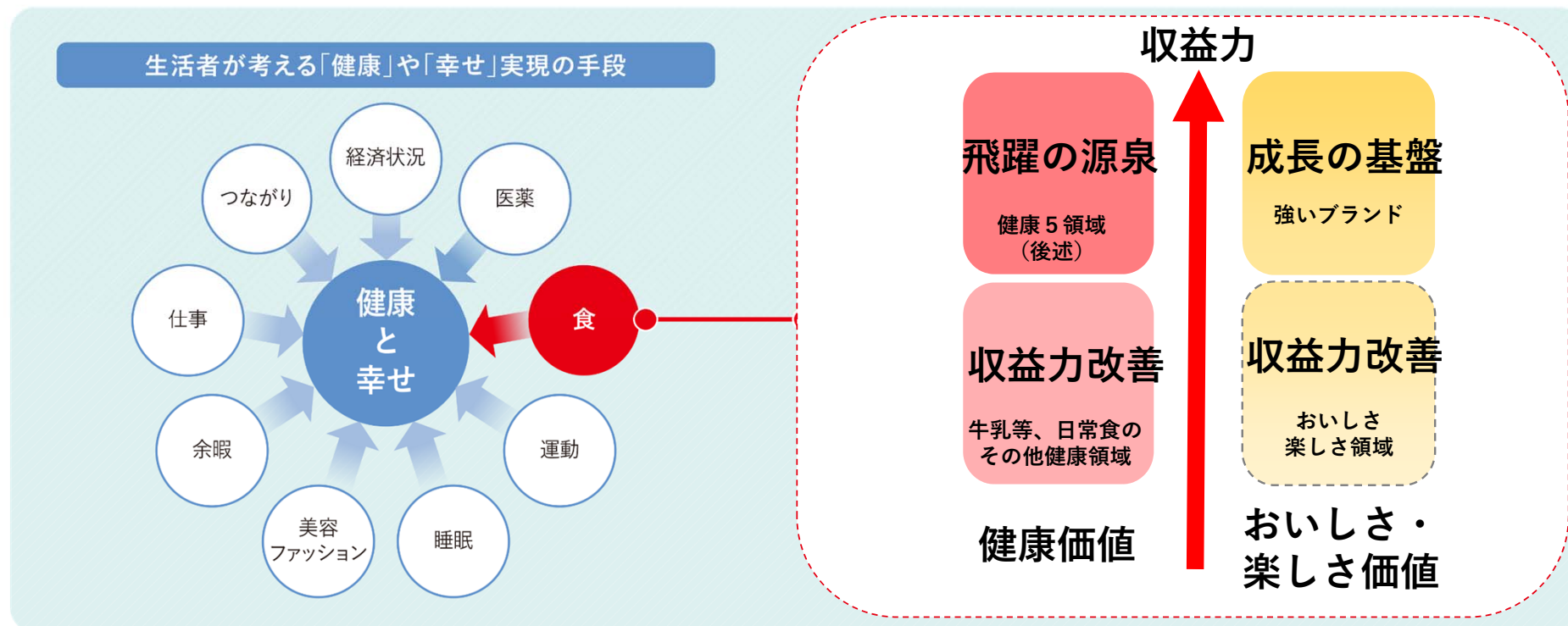
10年ビジョンと当社グループの価値提供

「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の位置づけ



食を通じた価値提供で「健康」と「幸せ」に貢献、収益力向上

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



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



健康強化マップの特定、健康5領域を事業の柱横断で強化

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

森永乳業グループの健康強化マップ

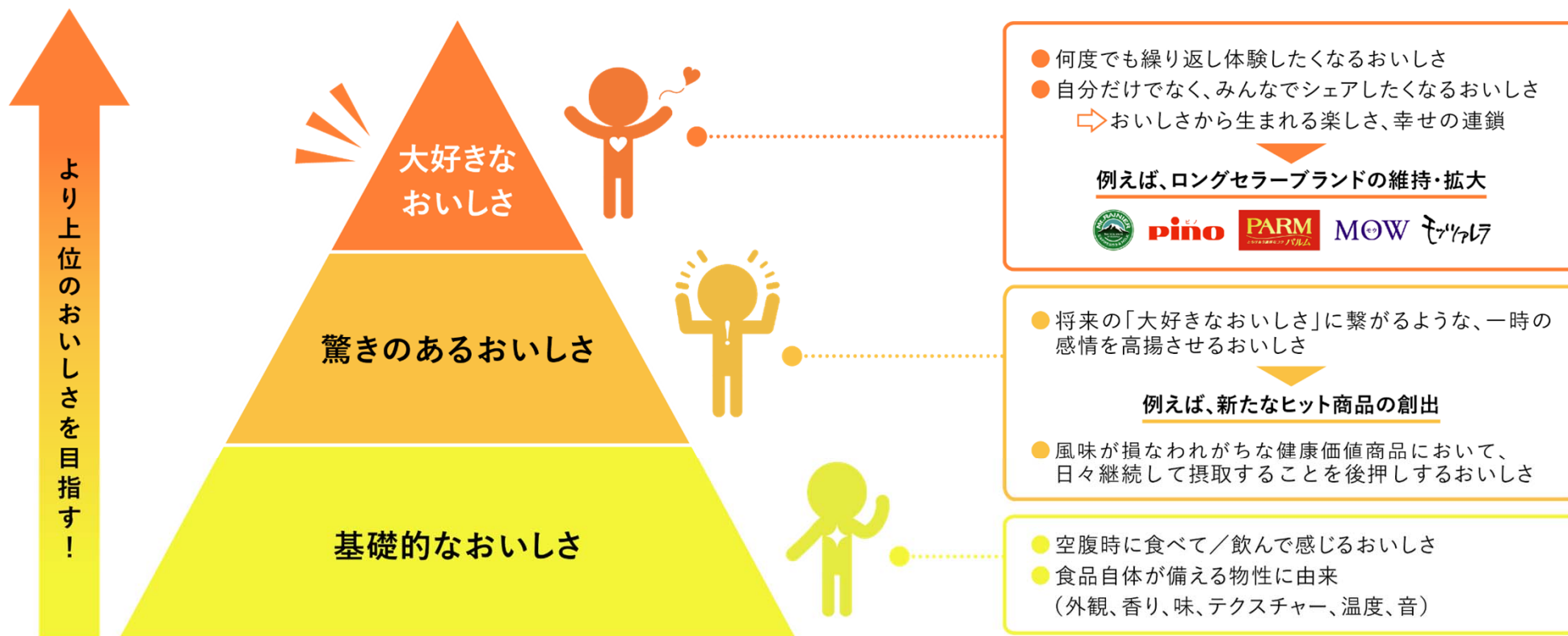


各領域の定義

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

「大好きなおいしさ」を目指し、ロングセラーブランドを拡大

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



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

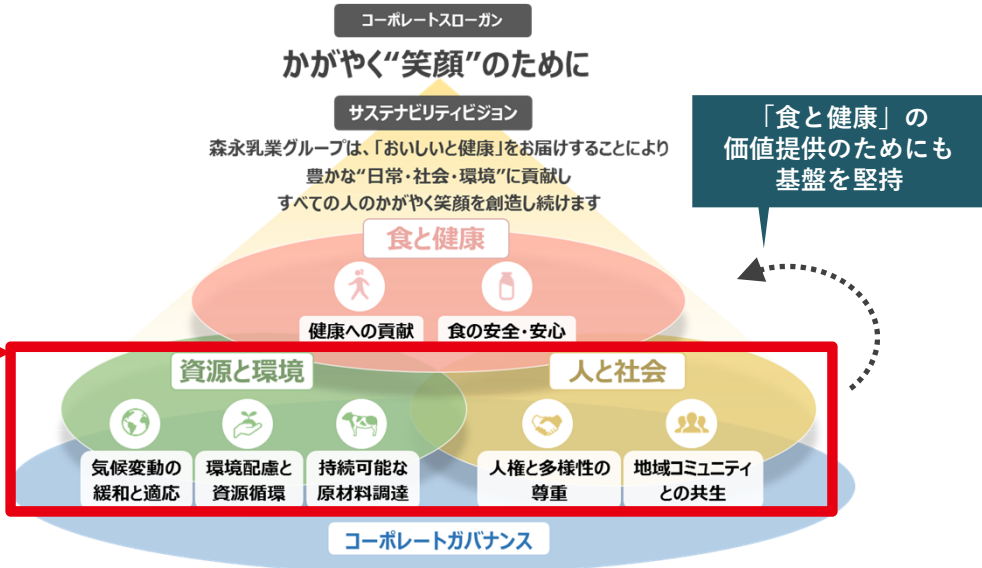


「中期経営計画」と「サステナビリティ中長期計画」相互連動

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

森永乳業グループの価値提供

サステナビリティ体系図



1. 2022年3月期決算概要

* 2022年3月期より収益認識会計基準を適用

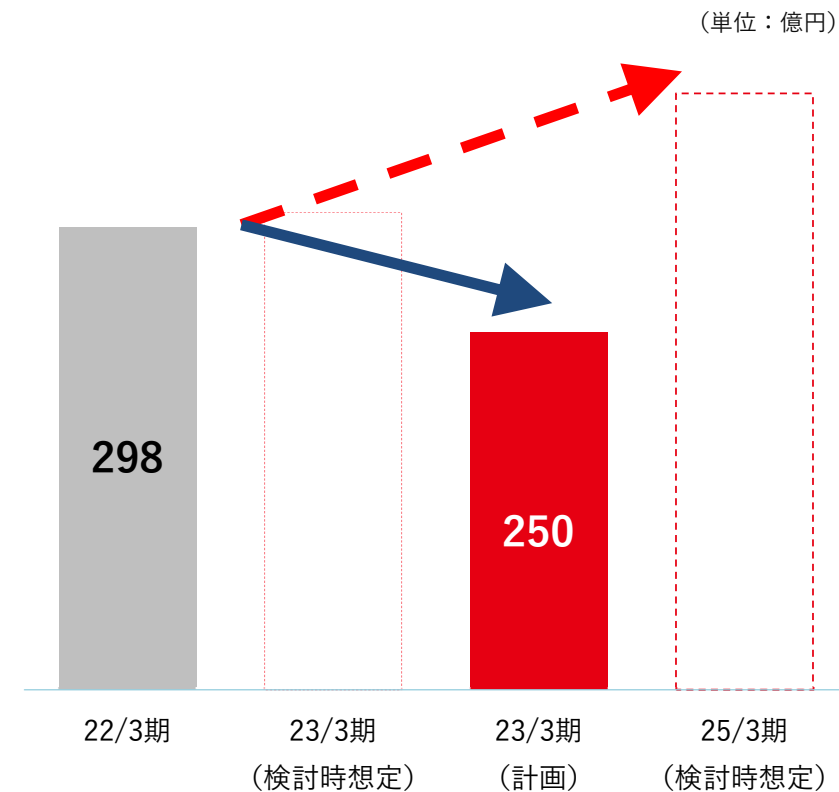
2. **新中期経営計画 2022-24**（2023年3月期～2025年3月期）

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

3. 2023年3月期業績見通し

最終年度（2025年3月期）数値目標の公表を延期

- 約1年かけ新中期経営計画の検討を行うも、需給のひっ迫などから原材料価格やエネルギー高が進行、さらにウクライナ情勢、需要大国の動向変化を受けて、価格急上昇や円安など、外部環境が急激に変化。現時点で中長期でのコスト影響を適切に算出することは困難
- 検討段階では3ヵ年で約50億円規模の利益成長を描き、計画の策定を進めるも大きな計画修正が必要と判断
- 「社会課題の解決と収益力向上の両立を目指す」新中計の方針に沿い、考え方や取り組みの方向性を示し、目標数値や指標は改めて公表予定



内外環境を踏まえた新中期経営計画の方向性

機会

- ・世界的な健康意識の高まり
- ・サステナブルな価値観の広まりによる生活様式の変化
- ・アジア市場の拡大

強み

- ・独自素材やおいしさの技術を顧客価値に繋げる組織能力
- ・総合乳業メーカーとして幅広い年代に向けた製品やブランド
- ・国内での生乳調達力、ミライ社の競争力

脅威

- ・為替や原材料エネルギー市況の急激な変化
- ・人口動態変化によって縮小する国内市場
- ・急速なデジタル化の進展とECの台頭

弱み

- ・原価率の高い利益構造（低利益率）
- ・老朽化した生産設備や拠点
- ・保守的で慎重な風土

基盤強化

前中期経営計画
20/3期~22/3期

- ・ 基幹ブランドの強化
- ・ ビフィズス菌・独自シーズの展開加速
- ・ 海外事業の育成
- ・ ESG重視経営の実践
- ・ 収益改善の推進
- ・ 経営基盤の更なる強化

攻めに転じ

新中期経営計画 2022-24 (2023年3月期~2025年3月期)

**<選ばれる企業であり続けるために>
社会課題の解決と収益力向上の両立を目指す！**

方向性

- 基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現
- 基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化
- 基本方針③ 効率性を重視した財務戦略

飛躍する

森永乳業グループ
10年ビジョン

「食のおいしさ・楽しさ」と
「健康・栄養」を両立した企業へ

世界で独自の存在感を発揮
できるグローバル企業へ

サステナブルな社会の実現に
貢献し続ける企業へ

<2029年3月時点 数値目標>

- ・ 営業利益率 7%以上
- ・ 海外売上高比率 15%以上
- ・ ROE 10%以上を維持

新中期経営計画 2022-24 (2023年3月期～2025年3月期) の全体像



<選ばれる企業であり続けるために> 社会課題の解決と収益力向上の両立を目指す！



<基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現>

- 付加価値の高い事業を創出・拡大することで収益力の強化を図り、社会配慮による価値向上取り組みや、さらなる成長投資の原資獲得を実現する
- コロナ禍からの市場の回復を待つのではなく、飛躍に向けた好機として主体的にビジネスモデル改革を進める

<基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化>

- 構造改革：外部環境の急激な変化を前提に、逆風に打ち勝てる企業へと変革を進める
- 戦略投資：当社グループの強みを一層強化し、中長期的な競争優位の確立をめざす
- 資産活用：資産の効率活用により、付加価値向上や体質改善を実現する

<基本方針③ 効率性を重視した財務戦略>

- 成長投資の戦略的な実行、および株主還元と財務体質にも留意した資金活用を目指す
- 資本効率の視点を重視し、ROE改善の取り組みを全社的に展開する

サステナビリティ 中長期計画2030



- 事業との連携を意識した計画の策定
⇒コストから収益機会へ
- 企業価値向上による従業員のモチベーション向上
⇒サステナビリティ経営に秀でた企業への躍進

相互に連動

基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現



< 選ばれる企業であり続けるために >
社会課題の解決と収益力向上の両立を目指す！

栄養・機能性
食品事業

主力食品
事業

B to B
事業

海外
事業

< 基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現 >

- 付加価値の高い事業を創出・拡大することで収益力の強化を図り、社会配慮による価値向上取り組みや、さらなる成長投資の原資獲得を実現する
- コロナ禍からの市場の回復を待つのではなく、飛躍に向けた好機として主体的にビジネスモデル改革を進める

< 基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化 >

- 構造改革：外部環境の急激な変化を前提に、逆風に打ち勝てる企業へと変革を進める
- 戦略投資：当社グループの強みを一層強化し、中長期的な競争優位の確立をめざす
- 資産活用：資産の効率活用により、付加価値向上や体質改善を実現する

< 基本方針③ 効率性を重視した財務戦略 >

- 成長投資の戦略的な実行、および株主還元と財務体質にも留意した資金活用を目指す
- 資本効率の視点を重視し、ROE改善の取り組みを全社的に展開する

サステナビリティ
中長期計画2030



- 事業との連携を意識した計画の策定
⇒コストから収益機会へ
- 企業価値向上による従業員のモチベーション向上
⇒サステナビリティ経営に秀でた企業への躍進

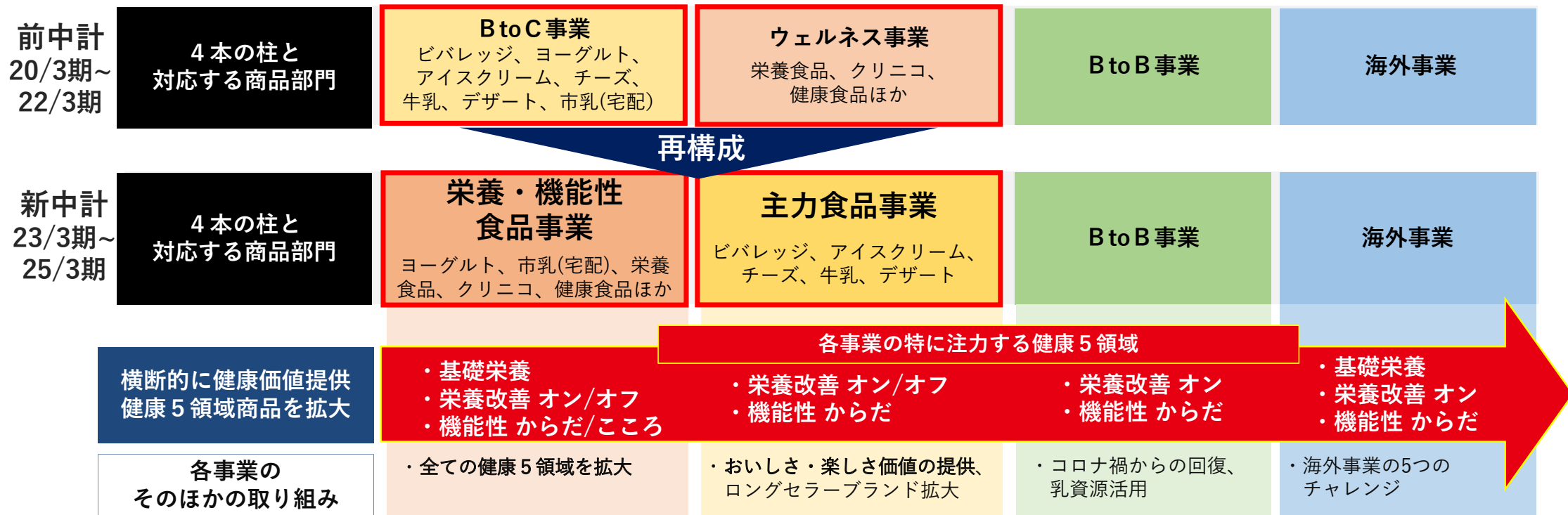
相互に連動

基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現



主な提供価値に基づき4本の柱を再構成

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



基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現



各事業および事業横断的に健康価値提供、健康 5 領域商品拡大

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

※主力食品事業：「おいしさ・楽しさ価値」が主な提供価値

基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現



栄養・機能性食品事業：健康5領域の拡大

- 「健康価値」の提供、飛躍の源泉となる健康ブランドを大きく成長させていく
- 栄養・機能性食品事業がグループ全体の「健康価値」提供をけん引



基礎栄養

乳児用粉ミルク
乳児用液体ミルク
経管流動食



栄養改善 (オン)

パルテノ
ミルク生活
クリミール



栄養改善 (オフ)

森永アロエヨーグルト 脂肪ゼロ
クリープライト



機能性 (からだ)

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



機能性 (こころ/あたま)

記憶対策ヨーグルト
メモリービフィズス



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

基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現



主力食品事業：ロングセラーブランドの拡大

- 「おいしさ・楽しさ価値」の提供、事業成長の基盤となるロングセラーブランドを成長軌道に
- 合わせて、商品特性に合わせた「健康価値」の提供、健康5領域の拡大

5大ロングセラーブランド

発売開始



29年目



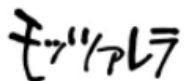
45年目



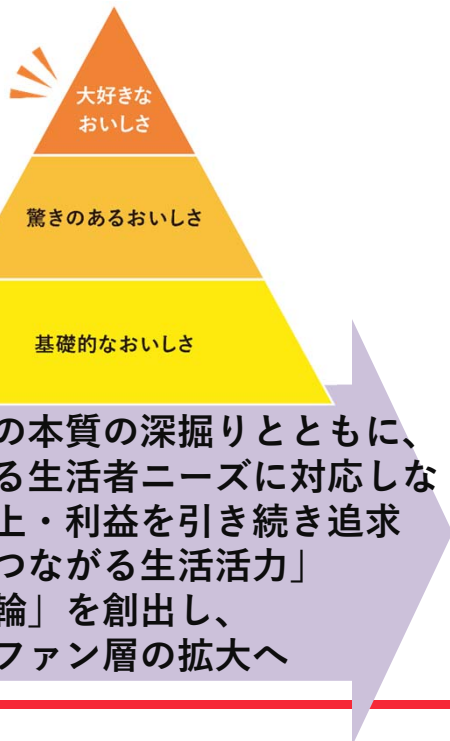
17年目



19年目



23年目



+

健康5領域の拡大

栄養改善（オン）

PREMiL(プレミル)

inPROTEIN

- たんぱく質ニーズ対応



栄養改善（オフ）

マウントレニア カフェラッテ ノンスイート
低糖質プリン

- 甘さ、糖質オフ



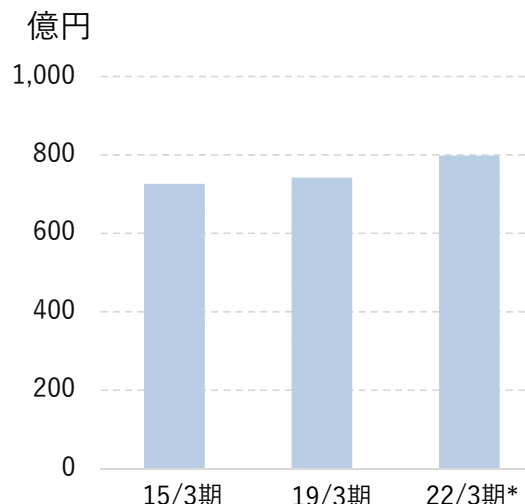
機能性（からだ）

毎朝爽快

- 整腸作用



5ブランド合計 売上高推移



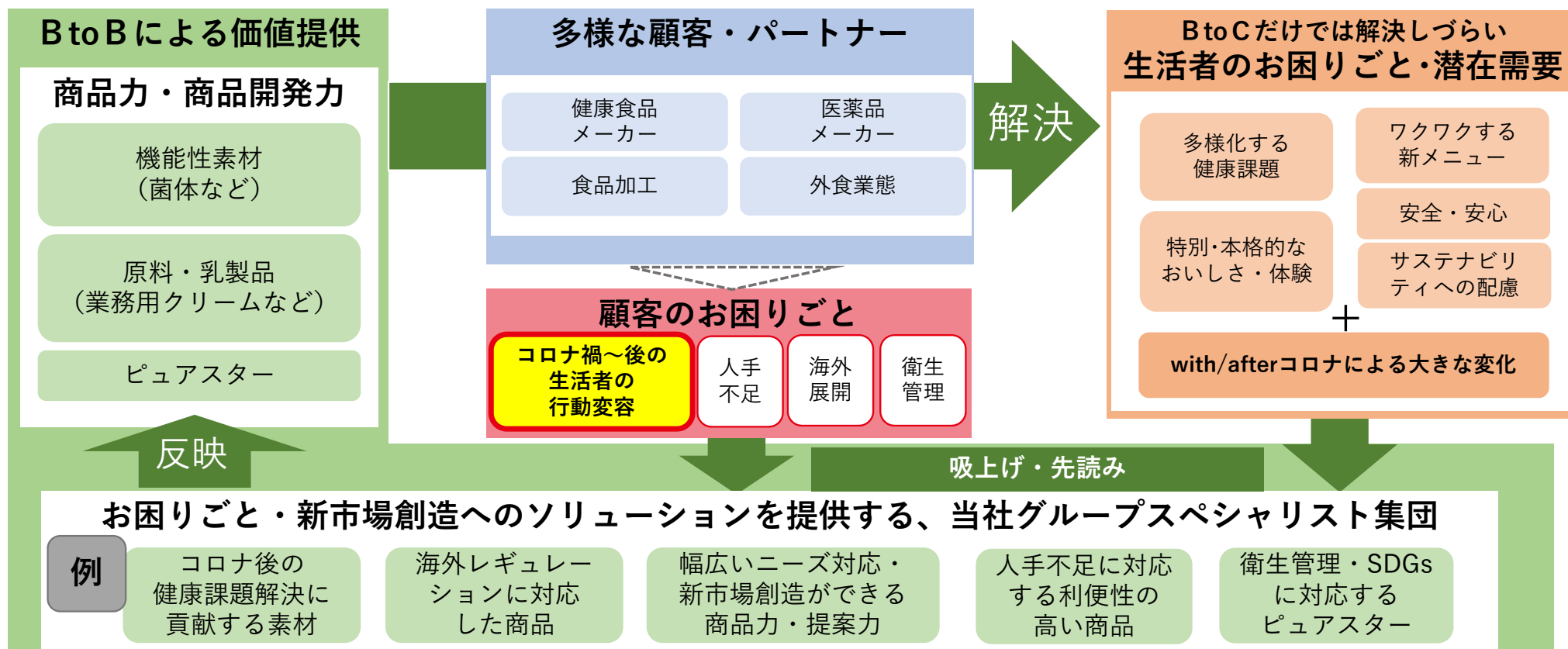
*22/3期：収益認識会計基準適用前の数値

基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現



B to B 事業：多様化するお困りごとへのソリューション提供

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



基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現



海外事業：5つのチャレンジによるポートフォリオ変革

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

ミライ社事業

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

育児用ミルク事業

- アジア圏における乳幼児栄養食品カテゴリでの森永ブランド価値向上

菌体事業

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

北米事業

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

ベトナム事業

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

海外事業の人員計画

25/3期 計画：約2割増
(22/3期比)

ポートフォリオ変化 (売上高構成比、M&A除く)



- 森永乳業グループ10年ビジョン (29/3期目標)
- 世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ
 - 海外事業売上高比率15%

上記実現を目指し、
新規取り組みやM&A含め、ポートフォリオを変革

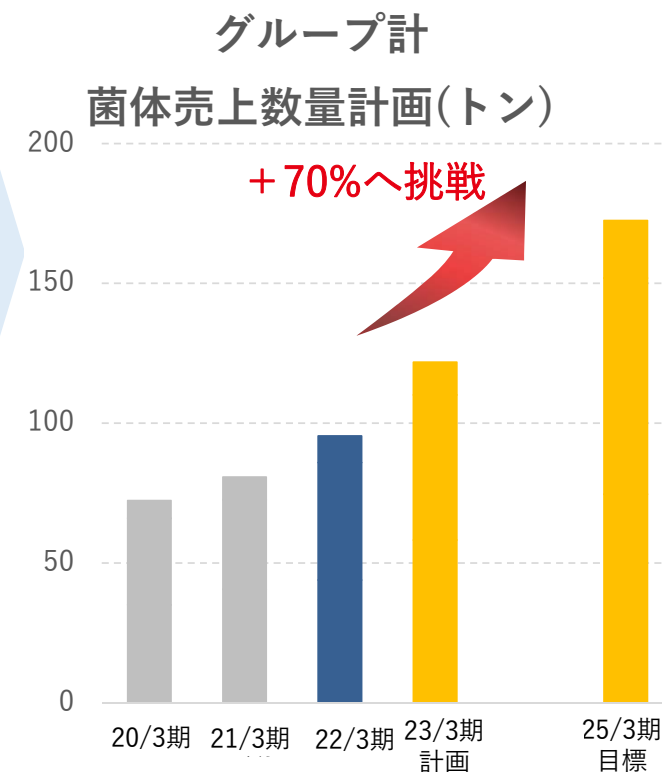
基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現



機能性素材・菌体の再飛躍

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

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



* Source: Absolute Reports (2021)

基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化

＜選ばれる企業であり続けるために＞
社会課題の解決と収益力向上の両立を目指す！

栄養・機能性
食品事業

主力食品
事業

B to B
事業

海外
事業

＜基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現＞

- 付加価値の高い事業を創出・拡大することで収益力の強化を図り、社会配慮による価値向上取り組みや、さらなる成長投資の原資獲得を実現する
- コロナ禍からの市場の回復を待つのではなく、飛躍に向けた好機として主体的にビジネスモデル改革を進める

＜基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化＞

- 構造改革：外部環境の急激な変化を前提に、逆風に打ち勝てる企業へと変革を進める
- 戦略投資：当社グループの強みを一層強化し、中長期的な競争優位の確立をめざす
- 資産活用：資産の効率活用により、付加価値向上や体質改善を実現する

＜基本方針③ 効率性を重視した財務戦略＞

- 成長投資の戦略的な実行、および株主還元と財務体質にも留意した資金活用を目指す
- 資本効率の視点を重視し、ROE改善の取り組みを全社的に展開する

サステナビリティ 中長期計画2030



- 事業との連携を意識した計画の策定
⇒コストから収益機会へ
- 企業価値向上による従業員のモチベーション向上
⇒サステナビリティ経営に秀でた企業への躍進

相互に連動

基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化

1

構造改革

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

2

戦略投資

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

持続的成長に向け研究開発機能強化

神戸工場増設棟など成長投資、環境関連投資を実行

3

資産活用

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

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



持続的成長に向けて研究開発機能強化、経営資源の投下を加速

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

「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を両立した企業へ

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

世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ

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

サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ

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

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

基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化

戦略投資：10年ビジョンを見据えた成長投資・環境関連投資



10年ビジョン実現に向け、成長投資・環境関連投資を実行

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

主な投資案件（未公表案件除く）

成長投資

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

経常投資

500億円
レベル想定

- ・適宜実行

うち、環境関連投資（100億円レベル想定）

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

ほか検討

- ◆ 気候変動対策
 - ・太陽光発電設備の拡充、冷凍設備更新

ほか検討

基本方針③ 効率性を重視した財務戦略



＜選ばれる企業であり続けるために＞
社会課題の解決と収益力向上の両立を目指す！

栄養・機能性
食品事業

主力食品
事業

B to B
事業

海外
事業

＜基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現＞

- 付加価値の高い事業を創出・拡大することで収益力の強化を図り、社会配慮による価値向上取り組みや、さらなる成長投資の原資獲得を実現する
- コロナ禍からの市場の回復を待つのではなく、飛躍に向けた好機として主体的にビジネスモデル改革を進める

＜基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化＞

- 構造改革：外部環境の急激な変化を前提に、逆風に打ち勝てる企業へと変革を進める
- 戦略投資：当社グループの強みを一層強化し、中長期的な競争優位の確立をめざす
- 資産活用：資産の効率活用により、付加価値向上や体質改善を実現する

＜基本方針③ 効率性を重視した財務戦略＞

- 成長投資の戦略的な実行、および株主還元と財務体質にも留意した資金活用を目指す
- 資本効率の視点を重視し、ROE改善の取り組みを全社的に展開する

サステナビリティ 中長期計画2030



1. 事業との連携を意識した計画の策定
⇒コストから収益機会へ
2. 企業価値向上による従業員のモチベーション向上
⇒サステナビリティ経営に秀でた企業への躍進

相互に連動

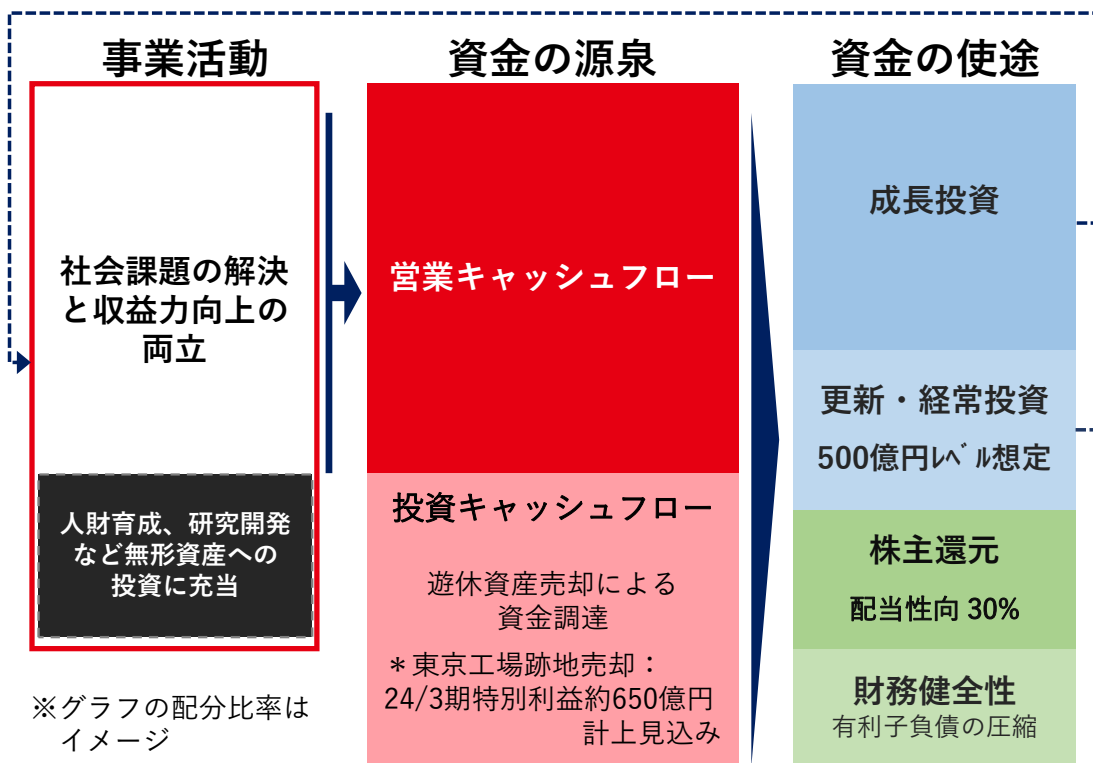
基本方針③ 効率性を重視した財務戦略

成長投資の戦略的な実行、株主還元と財務体質にも留意した資金活用



事業の拡大・体質強化への投資、重要課題としての株主還元の実行

➤ 成長投資、株主還元、財務健全性確保に適切な配分を実施。資本効率を最適化



※グラフの配分比率はイメージ

先々の営業CFを生み出す投資の実行

- 10年ビジョン実現に必要な成長投資、M&Aなどの検討・実行
- 業績の基盤となる主力食品事業の収益貢献
- 各投資案件は資本コストに基づき評価

株主還元の強化

- 配当性向目標引き上げ 20% → 30% (一過性要因除く)
- 総還元性向を意識した対応検討
- 保有する自己株式は、基本的には消却するが、将来の柔軟な資本政策に備えて一部を保有

中長期目線での健全性確保

- 突発的な環境変化に備えた格付けAの維持

基本方針③ 効率性を重視した財務戦略 資本効率の視点を重視したROE改善



収益性と効率性を改善、現場の取り組みに連動させROE向上

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

ROE

売上高
当期純利益率

収益性 必要な投資・費用を投下したうえで、利益率を向上

- (例)・事業の高付加価値化、プロダクトミックス改善
- ・コスト構造改革による利益率改善
 - ・効率化の一方で将来を見据えた研究開発・人財などへの必要な資源投下も

総資産回転率

効率性 保有資産が生み出す売上を最大化

- (例)・適正在庫水準の設定/モニタリング、乳原料の活用促進などによる在庫最適化
- ・投資計画後の進捗管理の強化

財務レバレッジ

レバレッジ 将来投資に向けて、財務の健全性を高めながら株主還元を実行

- (例)・あるべき財務体質を前提にレバレッジ水準を設定

サステナビリティ中長期計画2030



＜選ばれる企業であり続けるために＞
社会課題の解決と収益力向上の両立を目指す！



＜基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現＞

- 付加価値の高い事業を創出・拡大することで収益力の強化を図り、社会配慮による価値向上取り組みや、さらなる成長投資の原資獲得を実現する
- コロナ禍からの市場の回復を待つのではなく、飛躍に向けた好機として主体的にビジネスモデル改革を進める

＜基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化＞

- 構造改革：外部環境の急激な変化を前提に、逆風に打ち勝てる企業へと変革を進める
- 戦略投資：当社グループの強みを一層強化し、中長期的な競争優位の確立をめざす
- 資産活用：資産の効率活用により、付加価値向上や体質改善を実現する

＜基本方針③ 効率性を重視した財務戦略＞

- 成長投資の戦略的な実行、および株主還元と財務体質にも留意した資金活用を目指す
- 資本効率の視点を重視し、ROE改善の取り組みを全社的に展開する

サステナビリティ 中長期計画2030



1. 事業との連携を意識した計画の策定
⇒コストから収益機会へ
2. 企業価値向上による従業員のモチベーション向上
⇒サステナビリティ経営に秀でた企業への躍進

相互に連動

サステナビリティ中長期計画2030



サステナビリティ中長期計画2030

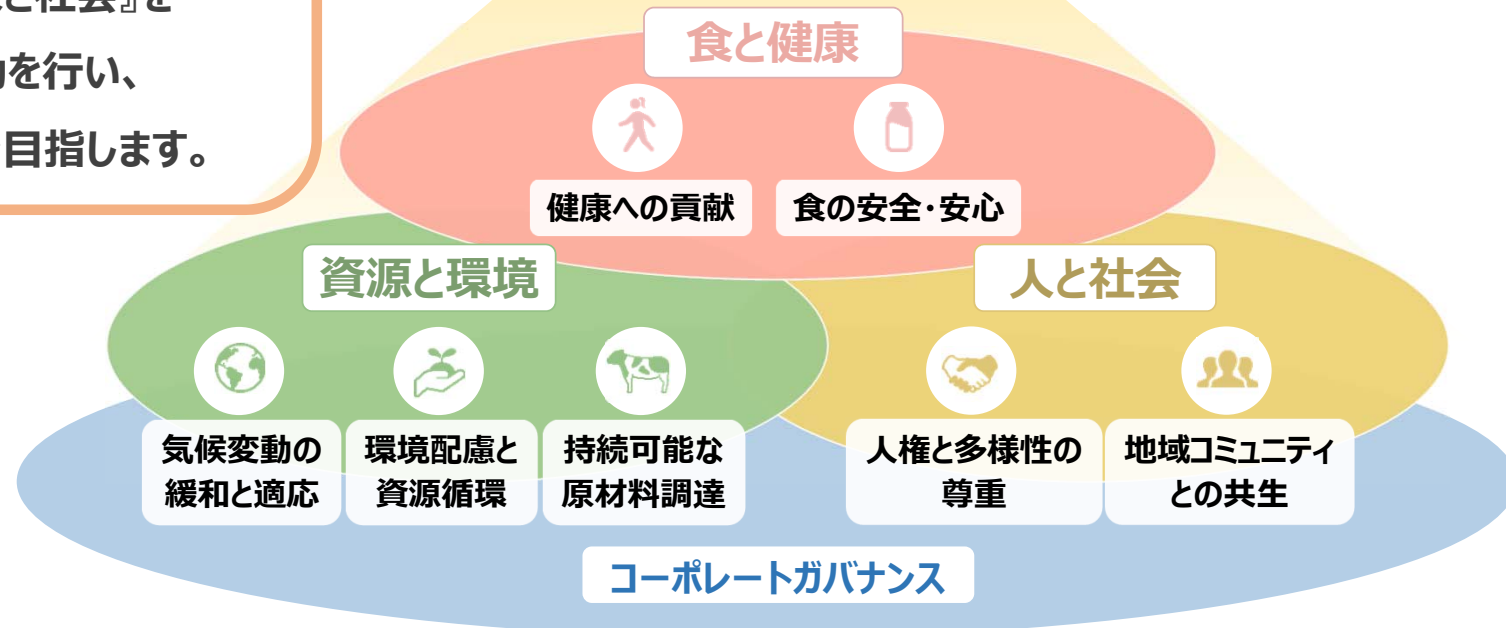
森永乳業グループは、
すべての人々のかがやく“笑顔”のために、
『食と健康』『資源と環境』『人と社会』を
軸としたサステナビリティ活動を行い、
サステナビリティビジョンの実現を目指します。

コーポレートスローガン

かがやく“笑顔”のために

サステナビリティビジョン

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



食と健康

健康への貢献

食の安全・安心

森永乳業グループならではの、かつ高品質な価値をお届けすることで、「3億人※の健康に貢献する」

※健康課題に配慮した商品の2022年度～2030年度の延べ販売計画個数等の計画数、及び当社提供の健康増進・食育活動への参加見込み人数をリーチ数（人数）として計算

資源と環境

気候変動の緩和と適応

環境配慮と資源循環

持続可能な原材料調達

サプライチェーンとともに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

人と社会

人権と多様性の尊重

地域コミュニティとの共生

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

1. 2022年3月期決算概要

* 2022年3月期より収益認識会計基準を適用

2. 新中期経営計画 2022-24（2023年3月期～2025年3月期）

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

3. 2023年3月期業績見通し

2023年3月期業績見通し

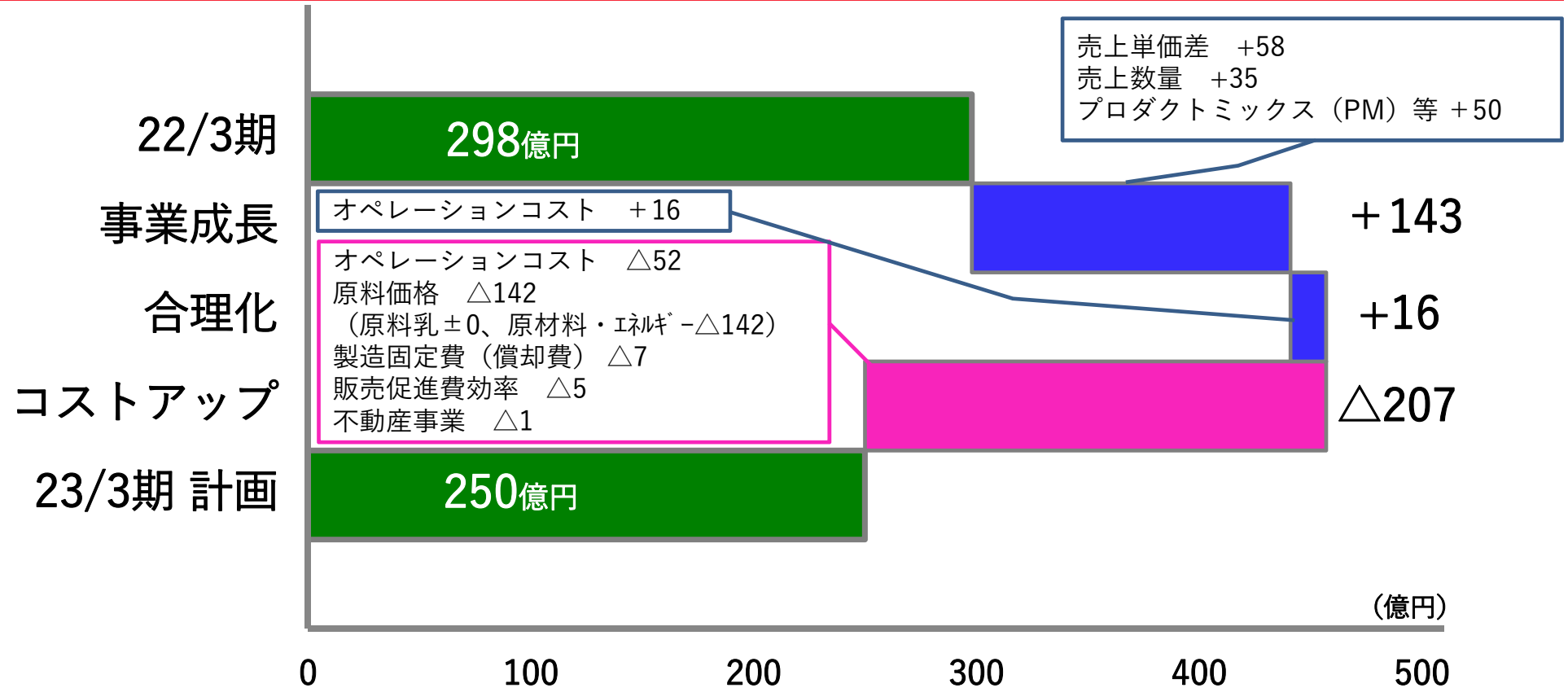


(単位：億円)

	22/3期	23/3期 通期計画	対前年 増減額	対前年 増減率	22/3期 上期	23/3期 上期計画	対前年 増減額	対前年 増減率
売上高	5,034	5,200	+166	+3.3%	2,613	2,700	+87	+3.3%
営業利益	298	250	△48	△16.1%	207	170	△37	△18.0%
経常利益	311	259	△52	△16.8%	215	177	△38	△17.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	338	158	△180	△53.2%	172	107	△65	△37.9%
売上高 営業利益率	5.9%	4.8%						
ROE 当期純利益/自己資本	16.7%	7.5%						
一株当たり 配当金	80円	90円						

- 急激な外部環境の変化を受け、営業減益計画
- 当期純利益：先期の固定資産売却益の反動減、
本社ビル建て替え・減損処理による特別損失約12億円発生見込み（23/3期 1Q）（詳細：巻末P58参照）
- 配当性向目標を30%に引き上げ**。減益計画ながらも、一株当たり配当金 **10円増配、90円**（予想）
- 取り組み方針 **1. 原材料・エネルギーコスト上昇の対応を最優先で実施**
2. 中期経営計画、サステナビリティ中長期計画2030に沿った取り組みを推進

2023年3月期 営業利益増減見通し



- 売上単価差：価格改定効果（「マウントレーニア」、チーズ、アイスクリームなど）
- プロダクトミックス等：商品規格見直し、取引条件の見直しなど価格改定以外の対策。機能性ヨーグルト・アイスなど高付加価値商品拡大
- オペレーションコスト：合理化の一方、人件費、物流費の増加影響大きい
- 原材料・エネルギー価格：輸入乳原料、輸入原料チーズ、エネルギー、コーヒー、包装資材などの上昇影響、為替影響

2023年3月期 事業分野別売上高、営業利益計画



(単位：億円)

2023/3期	売上高				営業利益 (営業利益率)			
	上期計画		通期計画		上期計画		通期計画	
	売上高	対前年増減率	売上高	対前年増減率	営業利益	対前年増減額	営業利益	対前年増減額
栄養・機能性食品事業	644	+4.0%	1,290	+4.8%	47 (7.3%)	△11	79 (6.1%)	△12
主力食品事業	1,015	+1.2%	1,840	+1.5%	81 (8.0%)	△17	90 (4.9%)	△18
B to B 事業*	434	+8.8%	870	+5.9%	12 (2.6%)	△4	21 (2.4%)	△5
海外事業*	230	+9.8%	464	+5.8%	27 (11.7%)	△5	53 (11.4%)	△10
その他・消去*	377	△1.4%	736	+0.7%	4 (0.9%)	△1	7 (1.0%)	△3
合計	2,700	+3.3%	5,200	+3.3%	170 (6.3%)	△37	250 (4.8%)	△48

* B to B 事業、海外事業、その他・消去の対前年増減率、増減額は、新中期経営計画における事業分野別の見直しに伴い調整

2023年3月期 サブセグメント売上高計画



(単位：億円)

2023/3期	上期計画		通期計画	
	売上高	対前年増減率	売上高	対前年増減率
栄養・機能性食品事業				
ヨーグルト	290	+6%	572	+8%
市乳（宅配など）*1	97	±0%	193	+1%
栄養食品	66	±0%	130	+1%
クリニコ	125	+3%	251	+2%
主力食品事業				
ビバレッジ*2	310	+2%	558	+2%
アイスクリーム	268	+5%	428	+7%
チーズ	140	+6%	274	+5%
牛乳*2	230	△2%	439	△2%
デザート	41	△2%	78	△2%

*1 市乳（宅配など）の前期実績は、新中期経営計画における事業分野別の見直しに伴い調整

*2 23/3期より、ビバレッジ、牛乳間の対象商品を移管。対前年増減率を移管後のものに調整

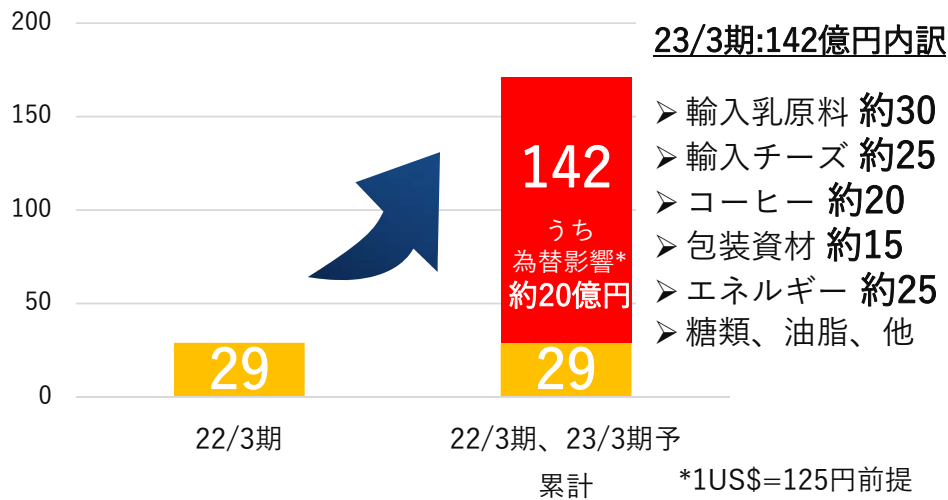
2023年3月期 主な取り組み：原材料・エネルギー価格高騰への対応



原材料・エネルギー価格高騰への対応

- 原材料価格・円安影響は当初想定を大きく超える見込み（前期差 △142億円）
想定以上かつ急激な上昇。今期で全て吸収は困難も、価格改定やその他対策を推進

当社グループにおける原材料・エネルギー価格上昇の
営業利益影響額（億円）



- 23/3期：外部環境の急激な変化により、
大幅なコストアップを見込む

対応策

- ✓ **価格改定** → **58億円**
 - ・「マウントレニア」（22年2月～）
 - ・チーズ、焼プリン（22年4月～）
 - ・アイスクリーム（22年6月～）
 - ・業務用（適宜対応）、ほか
- ✓ **その他対応（プロダクトミックス改善等）** → **50億円**
 - ・取引条件の見直し
 - ・原材料、商品スペックの見直し
 - ・リブランディングによる新たな価値提供
- ✓ **コスト削減、追加対応検討**
- あらゆる対応により、
コストアップ影響を最小限に

* PM改善等計、
原材料価格対応
以外も含む



「マウントレニア」ブランド
フルーツラテシリーズとして新発売

2023年3月期 主な取り組み：栄養・機能性食品、主力食品事業



成長分野への設備投資

➤ アイスクリーム、ヨーグルトの能力増強を実施。さらなる成長を目指す

神戸工場：製造棟増築、新ライン増設

工場名：神戸工場

設備内容：製造棟増築、立体冷凍庫

➤ アイスクリーム、ヨーグルト計8ライン分

投資額：約150億円（予定）

着工：2022年6月

稼働：2024年4月（予定）

- 現在、基幹工場の1つとして、牛乳、「マウントレーニア」、機能性ヨーグルトなどを製造
- 増築により、アイスクリームやヨーグルトの持続的成長と将来の製造能力拡大を図る

利根工場：ドリンクヨーグルト製造ライン増設

工場名：利根工場

製造品目：ドリンクヨーグルト

生産能力：21/3期比2倍

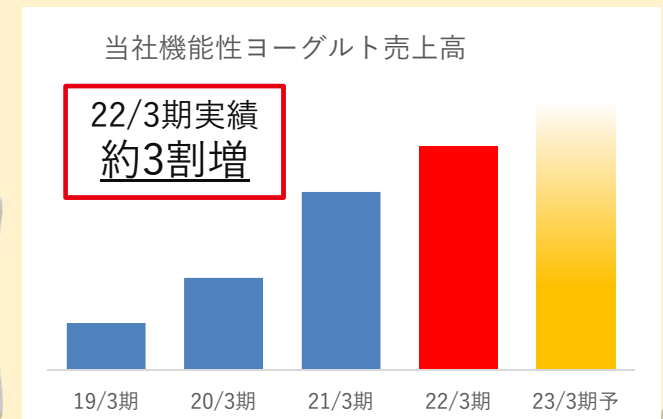
* 利根工場ドリンクヨーグルト生産能力比

投資額：約25億円

稼働：2022年5月



利根工場



2023年3月期 主な取り組み：海外事業



ミライ社：乳糖の品質向上

- 設備投資および高度な品質管理体制の構築により、乳糖の品質を「育児用ミルクドライブレンド」向けに向上

内容：① 育児用ミルクと同等の微生物品質

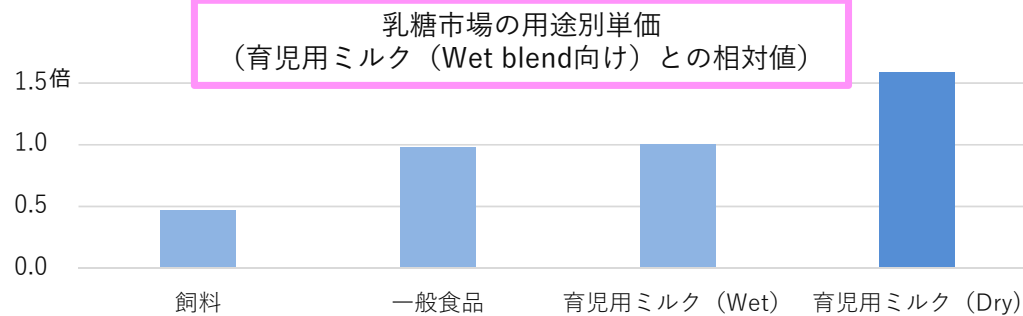
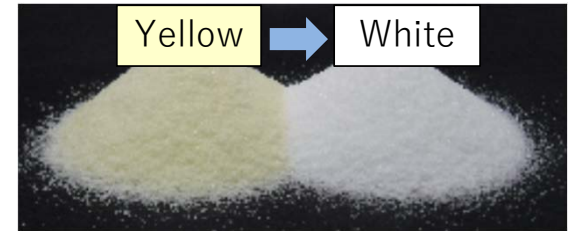
高い衛生管理により溶解することなく粉のまま育児用ミルクに配合すること（ドライブレンド）を可能とし、育児用ミルクメーカーでの工数・エネルギー削減、製造量増に貢献可能

② ビタミンB2含量制御

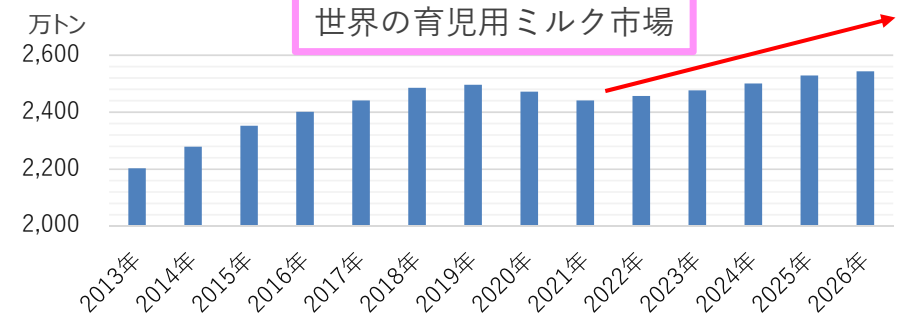
ビタミンB2の含有量を低減・一定化することで（黄色→白色）、育児用ミルクのビタミンB2含量の品質管理を容易にする

投資額：約17百万€（約22億円） *1€=130円換算

稼働：2022年4月



Source: Absolute Reports (2022)



Source: Euro monitor (2021)

- 育児用ミルクメーカーでの使いやすさに貢献
より高単価での販売が見込まれ、成長続く育児用ミルク向けの販売をさらに拡大

2023年3月期 主な取り組み：サステナビリティ



サステナビリティ経営の推進に向けて

- 「サステナビリティ中長期計画2030」初年度。
足元の対応のみならず、中長期的な発展を同時に追求すべく、各取り組みを推進

課題、今期の取り組み事項

食と健康

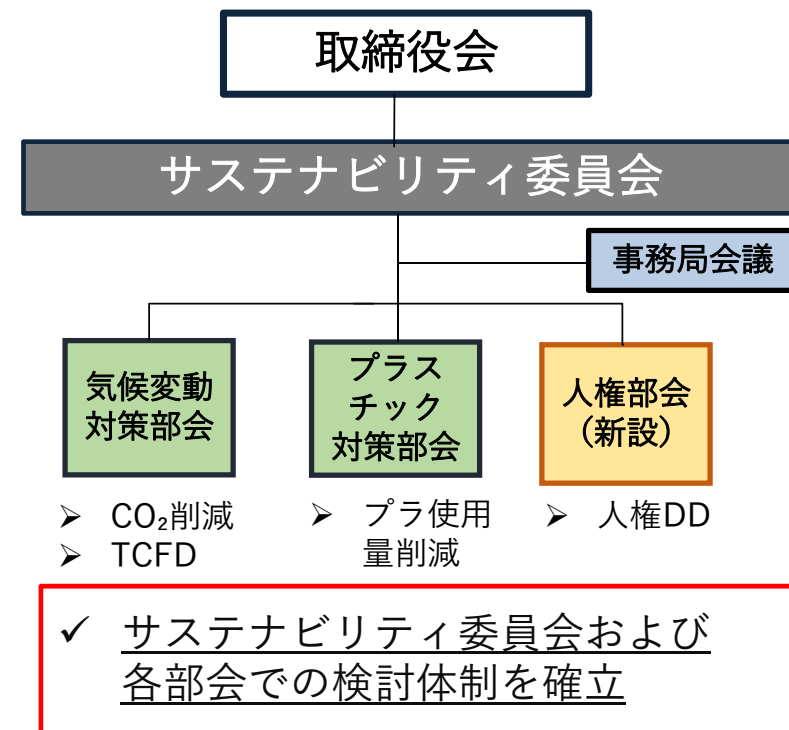
- 本業を通じた健康への貢献
「中期経営計画 2022-24」の方針に沿い健康5領域を拡大

資源と環境

- CO₂削減、プラスチック使用量削減
それぞれ部会にて2030年目標達成取り組みを具体化
- TCFDの対応
2021年ガバナンス開示済。開示内容のアップデート図る
- サステナブルな酪農乳業界の実現に貢献
独自のふん尿処理施設。GHG削減、ふん尿処理問題解決に貢献
(巻末P56参照)

人と社会

- 人権、多様性への配慮
人権部会の新設、人権デューディリジェンスの構築
- グループ全体のサステナビリティ意識の浸透
事業所サステナビリティ活動の推進
(巻末P57参照)



Appendix

(参考) 2022年3月期 事業分野別売上高、営業利益実績



(単位：億円)

	売上高				営業利益 (営業利益率)			
	21/3期 適用後	22/3期	対前年 増減率*1	対計画 増減率*2	21/3期 適用後	22/3期	対前年 増減額*1	対計画 増減額*2
B to C 事業	2,623	2,601	△0.8%	△0.7%	161 (6.1%)	146 (5.6%)	△15	△13
ウェルネス事業	430	442	+2.7%	+1.0%	35 (8.0%)	38 (8.5%)	+3	+1
B to B 事業	742	821	+10.7%	+1.2%	26 (3.5%)	34 (4.1%)	+8	△2
海外事業	368	439	+19.2%	+2.9%	55 (15.0%)	72 (16.5%)	+17	+3
その他・消去	724	731	+0.9%	+3.5%	12 (1.6%)	8 (1.0%)	△4	+10
合計	4,887	5,034	+3.0%	+0.7%	289 (5.9%)	298 (5.9%)	+9	△2

- B to C 事業：ヨーグルト、アイスクリーム拡大・PM改善もビバレッジ、チーズ減収。原材料価格上昇、2月「マウントレニア」価格改定
- ウェルネス事業：「ミルク生活」、「ジュレ」拡大、クリニック堅調、健康食品通販の伸長、原材料価格上昇
- B to B 事業：業務用乳製品反動増（外食等向け需要）、菌体減収も関心継続、原材料価格上昇
- 海外事業：育児用ミルク輸出の反動減も、菌体、ミライ社、米国堅調。Elovi社連結の寄与

*1 対前年増減額、増減率は、収益認識会計基準を適用した21/3期実績との比較

*2 計画は、2022年2月9日発表の修正計画

(参考) 2022年3月期 サブセグメント売上高 (B to C事業、海外事業)



(単位：億円)

B to C事業 (単体)	21/3期 適用後	22/3期	対前年増減率*1	対計画増減率*2
ビバレッジ	481	453	△6%	△2%
ヨーグルト	518	531	+3%	△1%
アイスクリーム	387	398	+3%	△1%
チーズ	271	260	△4%	△2%
牛乳	536	541	+1%	±0%
デザート	79	79	+1%	+3%
市乳 (宅配など)	196	193	△1%	△3%
基幹ブランド計*3	1,067	1,080	+1%	±0%

- ビバレッジ：「マウントレーニア」プロモーションやフレーバー品の寄与あるも微減、価格改定実施（2022年2月～）。「リプトン」減収
- ヨーグルト：機能性ヨーグルト計画線で着地（約3割増）、「記憶対策ヨーグルト」堅調。「パルテノ」好調継続
- アイスクリーム：「パルム」「ピノ」「モウ」それぞれ増収。需給上の問題で一部の商品で出荷制限（主に4Qに影響）

海外事業	21/3期 適用後	22/3期	対前年増減率*1
ミライ社	247億円 / 195百万€	298億円 / 229百万€	+21% / +17%

- ミライ社：ラクトフェリンの寄与は落ち着く。乳糖やホエイたんぱく濃縮物は乳原料市況の高騰もあり拡大
- 輸出など（育児用ミルク、菌体他）：育児用ミルクは前期の大幅伸長からの反動減、菌体は米国のサプリメント向け需要などにより大きく増収
- Elovi社：22/3期よりPLに連結。売上高約30億円超、増収

*1 対前年増減額、増減率は、収益認識会計基準を適用した21/3期実績との比較

*2 計画は、2022年2月9日発表の修正計画

*3 基幹ブランド計：マウントレーニア、ビヒダスヨーグルト、森永アロエヨーグルト、パルテノ、パルム、ピノ、モウ、フレッシュモッツァレラ、計8ブランド合計

Copyright©Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.All Rights Reserved.

(参考) 森永乳業グループの価値創造プロセス

コーポレートミッション

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

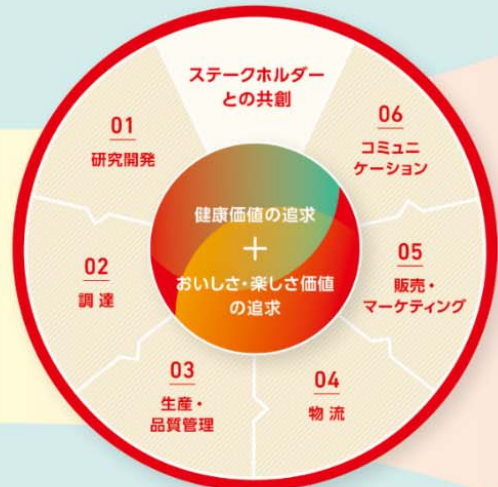
VISION 2 世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ

VISION 3 サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ

【資本の強化方針】

- 人的資本**
 - 研究・海外を中心とした増員実行
 - D&I推進 ● 育成投資の強化
- 自然資本**
 - エネルギー・水資源の利用効率最大化
 - 国内外の調達乳資源の価値最大化
 - 環境配慮原材料の採用強化と3R推進
- 知的資本**
 - 健康課題に貢献する素材の開発
 - おいしさ技術の進化・深化
 - グローバルでの知財・法務機能の強化
- 製造資本**
 - 成長と環境関連の設備投資拡大
 - 品質保証体制の強化
- 社会関係資本**
 - ステークホルダーとの信頼関係構築
 - 海外含むコーポレートブランドの強化
- 財務資本**
 - 資本効率の向上
 - キャッシュの持続的創出と配分

【事業活動】



中期経営計画

コーポレート・ガバナンス

【創出価値】

- 健やかな成長と健康寿命の延伸
- 大好きな「おいしい」がもたらす生活活力と共感の輪
- 高い専門性と多様性に富んだ活力ある人財集団の形成
- 環境負荷低減による将来資本の維持・拡大
- さらなる挑戦と貢献に資する財務基盤の構築

【資本の増大・循環 目指す姿】

売上高営業利益率	7%以上*1
ROE	10%以上*1
海外売上高比率	15%以上*1
Scope1+2 CO ₂ 排出量削減率	(2013年度比) 38%以上*2
Scope3 GHG排出量削減率	(2020年度比) 10%以上*2
水資源使用量の削減率	(2013年度比) 15%以上*2
石油由来バージョンプラスチック 使用量の削減率	(2013年度比) 25%以上*2

*1 2028年度目標 *2 2030年度目標

サステナビリティ中長期計画2030におけるマテリアリティ

健康への貢献

食の安全・安心

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

人権と多様性の尊重

地域コミュニティとの共生

【目指す姿】

森永乳業グループならではの、かつ高品質な価値をお届けすることで、3億人の健康に貢献する

「健康への貢献」

健康課題に配慮した商品の売上増 (海外含む)
1.7倍 ('21比)



健康増進・食育活動への参加者数 ('21~'30)
延べ100万人

<中間目標>
延べ35万人 ('24まで)

健康栄養に関する研究の論文公表数・
(特許含む)

当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)
25% ← 15% ('21)

「食の安全・安心」

グループ全生産拠点でのGFSI認証規格の取得
100%

<中間目標>
国内全生産拠点での維持・強化

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

品質事故ゼロ・
法規遵守の取り組み継続

【目指す姿】

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

「気候変動の緩和と適応」

Scope1+2
CO₂排出量削減率
38%以上 ('13比)

<中間目標>
23%以上 ('24まで)

Scope3
GHG排出量削減率
10%以上 ('20比)

<中間目標>
3%以上 ('24まで)

2050年までに**カーボンニュートラル**を実現

気候変動に対するBCP策定拠点率 100%

「持続可能な原材料調達」

RSPO MB認証品への
切替率
100% ('28まで)

<中間目標>
80%以上 ('23まで)

FSC認証等環境配慮紙
使用割合
100% ('24まで)

原材料サプライヤーへの支援拡大

「環境配慮と資源循環」

国内全生産拠点における
ISO14001認証維持率
100%

<中間目標> ('24まで)
全国生産拠点認証取得

石油由来バージンプラスチック
使用量削減率
25%以上 ('13比)

<中間目標>
10%以上 ('24まで)

産業廃棄物の
再資源化
ゼロエミッション達成

<中間目標>
99% ('24まで)

水資源使用量の
削減率
15%以上 ('13比)

<中間目標>
11%以上 ('24まで)

主要ブランドでの
環境配慮型設計の
適用率 100%

【目指す姿】

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

「人権と多様性の尊重」

サプライチェーン全体での
人権方針の継続遵守

<中間目標> ('24まで)
人権DD実行と対策、体制構築

女性管理職比率
10%以上

<中間目標>
6%以上 ('24まで)

男性育休取得率
100%

介護事由離職者数
0人 ('24まで)

人財育成に向けた
研修投資額
4万円/人・年

重大労働災害発生件数
0件

「地域コミュニティとの共生」

各事業所での地域活動
への参加者数
延べ10万人 ('21~)

<中間目標>
延べ3万7千人 ('24まで)

地域活動を実施する
事業所の割合 (海外含む)
100%

<中間目標>
国内100% ('24まで)

(参考) 2023年3月期 主な取り組み：サステナビリティの取り組み

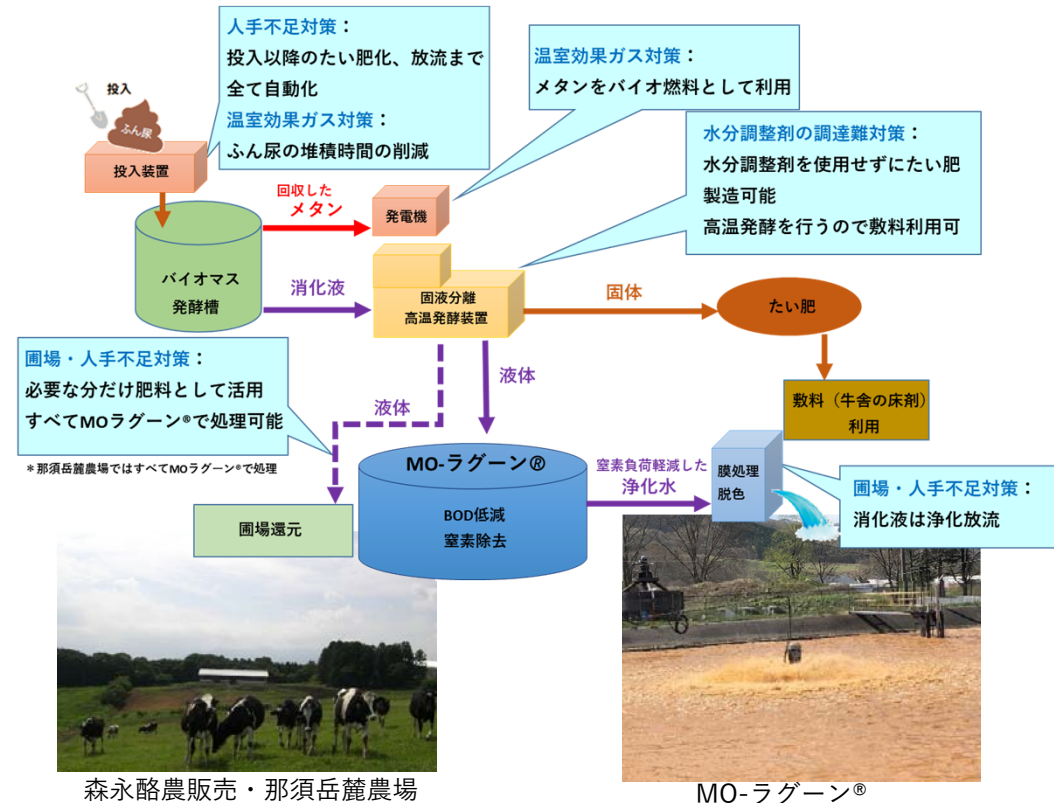
サステナブルな酪農乳業界の実現に貢献

- 独自のふん尿処理システムにより、メタン削減やふん尿処理問題に貢献
サステナブルな酪農乳業界のため、環境負荷の低減と生乳生産基盤の維持を目指す

独自のふん尿処理システム「MO-ラグーンfor Dairy」

- 酪農乳業の課題（GHG、ふん尿処理問題）に当社技術で貢献

- **2023年春 森永乳業グループの牧場へ導入予定、将来的にはシステムそのものを販売**
実証研究施設として「森永酪農販売株式会社 那須岳麓農場」に導入、検証。将来的にシステムそのものを全国へ販売し、ふん尿処理課題と環境負荷の低減に貢献
- **メタン排出量を最大30%削減**
独自技術の“微生物の力で排水を分解処理する設備”を酪農・畜産におけるふん尿の浄化に応用したシステム「MO-ラグーンfor Dairy」によって、那須岳麓農場で排出されるメタン排出量を最大30%削減することを目指す
- **ふん尿処理問題を解決**
ふん尿処理に関する慢性的な人手不足や、圃場（ほじょう、農作物を育てる場所）不足の対策として、那須岳麓農場では圃場に散布するたい肥の量を現状の約75%削減することを目指す



(参考) 2023年3月期 主な取り組み：事業所サステナビリティ活動



「事業所サステナビリティ推進体制」発足

➤ グループ77組織に「サステナビリティ推進リーダー」を設置

「サステナビリティ中長期計画2030」実現に向け、現場レベルで実践すべき活動を推進。
サステナビリティフォーラムによる活動の横展開や、サステナビリティマインド醸成に向けたワークショップなどを実施

表彰制度による活動促進

➤ 毎年開催の「Morinaga Milk Awards」にて「サステナビリティ大賞」新設

現場レベルでの優れたサステナビリティ活動事例を全社的に表彰

※初年度受賞事例 東京多摩工場：GHG排出量削減による、行政からのトップレベル認証取得



東京多摩工場

自治体を通じた地域コミュニティ活動促進

➤ 地域連携協定締結を起点とした地域コミュニケーション進化

地域の健康増進に寄与する独自のコンテンツ（健康セミナー、食育出前授業、料理教室 など）を提供

長野県松本市



東京都東大和市



兵庫県神戸市



長崎県



(参考) 5月13日適時開示「森永プラザビル建替えに関するお知らせ」



2022年5月13日

各 位

森永プラザビル建替えに関するお知らせ

当社は、2022年5月13日開催の取締役会において、当社の本社が入居する森永プラザビルの建替えについて、下記のとおり決定いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 森永プラザビル建替えについて

現在、当社の本社が入居する森永プラザビル（1974年竣工）は、築後48年を経過しており、当社は従前より老朽化に伴う建替えを検討してまいりましたが、このたび現在の所在地にて、当ビルを建て替えることを決議いたしました。

建替えにあたりましては、都市計画提案制度の活用により資産価値の向上を図るとともに、持続可能な社会の実現に向けた環境性能および地域との共生に十分配慮して取り組んでまいります。

- (1) 所在地
東京都港区芝五丁目33番1号
- (2) 敷地面積
6,135.55㎡
- (3) 建替え後のビルの概要
建物の仕様、投資金額、時期（着工および完成時期）等は未定です。

2. 当社の移転先

当社の移転先は以下のとおり、計画しております。

- (1) 移転先
汐留シティセンター 東京都港区東新橋一丁目5番2号
- (2) 移転時期
2024年春（予定）

3. 当ビル建替えによる影響

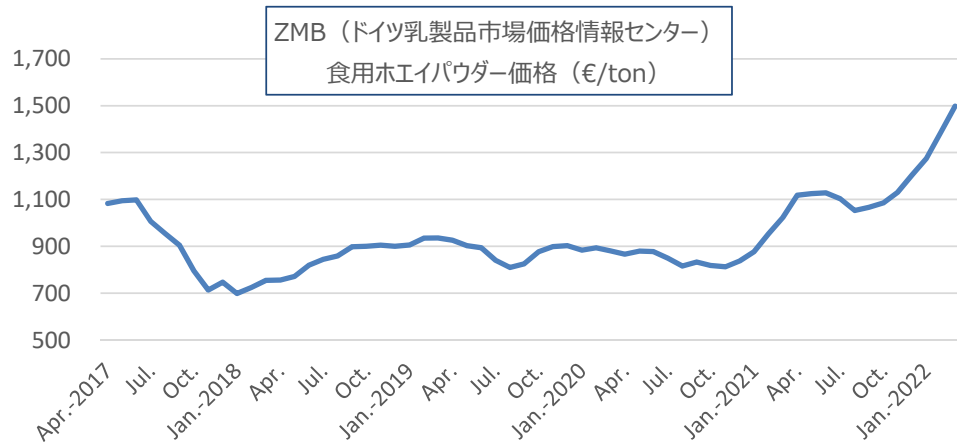
本決議に伴い、当ビルの賃貸部分を減損処理することにより、2023年3月期第1四半期において、特別損失が約12億円発生する見込みです。

また、当ビルのその他の部分について新たな耐用年数を採用することにより、2023年3月期において、減価償却費が約2億円増加する見込みです。

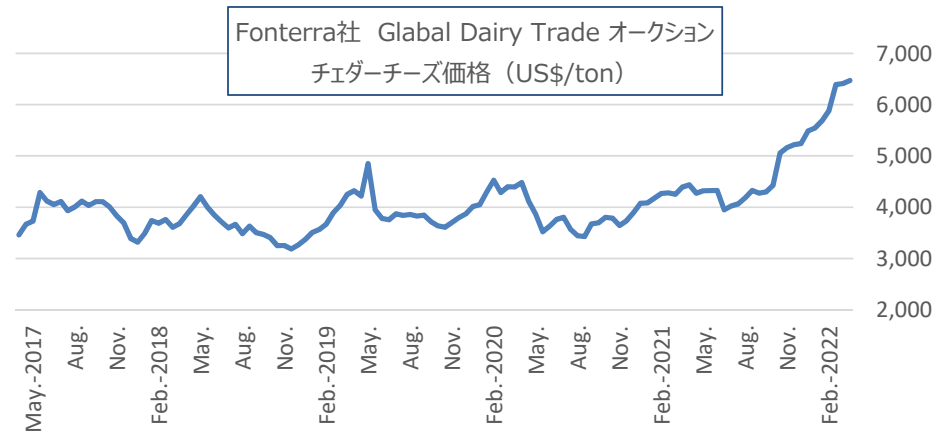
なお、金額については、いずれも精査中です。

以 上

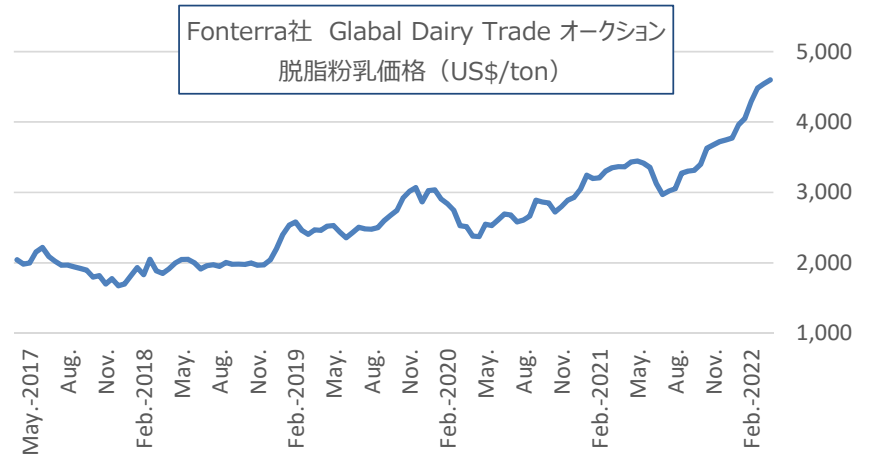
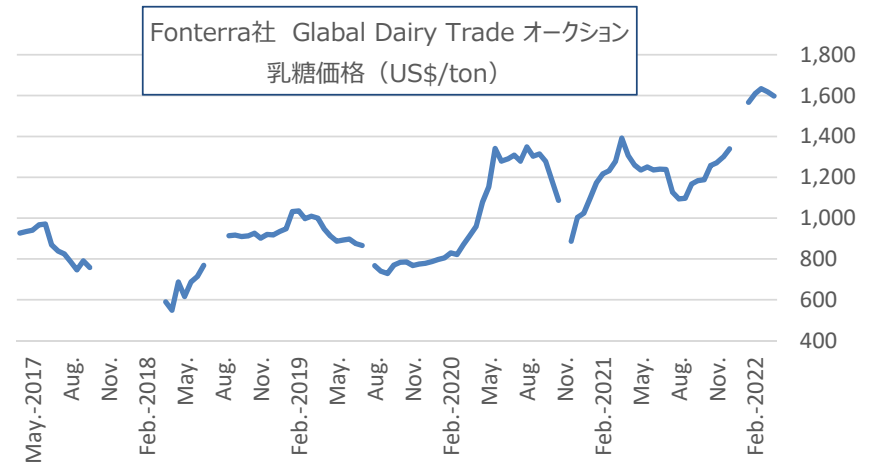
(参考) 乳原料市況データ (過去5年間)



▶ ドイツ・ミライ社の調達する原料ホエイ価格と相関



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





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。