



# 森永乳業株式会社

## 2024年3月期 決算説明会

2024年5月15日

1. 2024年3月期決算概要
2. 2025年3月期業績見通し
3. 持続的な成長に向けて
  - ・ 中期経営計画2022-24（2023年3月期～2025年3月期）の進捗
  - ・ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
  - ・ サステナビリティ中長期計画2030の進捗

## 本日の要旨

24/3期実績  
25/3期見通し

- ✓ 24/3期：増収増益（営業利益前年差+39億円）  
国内は期を通じて好調継続。海外事業は減益も計画線で着地
- ✓ 25/3期見通し：営業増益（前年差+22億円）  
原材料・物流費などコストアップ影響継続も、引き続き価格改定、高付加価値商品拡大などを進め国内中心に増益確保。海外事業は若干の増益を想定
- ✓ 中計最終年度：次期中計および「10年ビジョン」実現に繋げる重要な1年、  
営業利益目標は300億円に上方修正
- ✓ 「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
- ✓ ①「収益力・効率性の向上」②「バランスシート方針のアップデート」③「IR・コーポレートガバナンスの強化」取り組みを進め企業価値を向上
- ✓ 最適資本構成を追求する方針に基づき、25/3期の株主還元を強化  
（配当額24/3期60円→25/3期90円、中間配当制度導入、自己株式取得100億円）

資本コスト・株価  
を意識した経営

資本効率の改善

# 1. 2024年3月期決算概要

1. 2024年3月期決算概要
2. 2025年3月期業績見通し
3. 持続的な成長に向けて
  - ・中期経営計画2022-24（2023年3月期～2025年3月期）の進捗
  - ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
  - ・サステナビリティ中長期計画2030の進捗

# 2024年3月期 決算概要サマリー



## 増収増益。国内は大幅増益、海外事業は減益も計画線

### 国内3事業\*1：増収増益

売上高：3,989億円 前年比+3.1%、計画比△1.0%  
営業利益：187億円 前年差+65億円、計画差△6億円

- ・ 価格改定（栄養・機能性食品事業および主力食品事業各カテゴリ、B to B 事業（業務用））
- ・ 高付加価値商品の拡大・数量増（「マウントレーニア」、アイス等）、好天・人流回復寄与
- ・ 原料乳・原材料価格上昇の一方、エネルギーコストは抑制・良化
- ・ 先々を見据えたビフィズス菌等のプロモーション強化（主に4Q）

### 海外事業：増収減益

売上高：604億円 前年比+1.8%、計画比△5.3%  
営業利益：60億円 前年差△41億円、計画差+5億円

- ・ NutriCo Morinaga社、Turtle Island Foods社（TIF社）など、新規連結子会社の寄与もあり増収
- ・ MILEI社は前期増益の反動減
- ・ TIF社の赤字、のれん償却費の計上もあり事業計で減益も計画線

### 全社計\*2：増収増益

売上高：5,471億円 前年比+4.1%、計画比△0.5%  
営業利益：278億円 前年差+39億円、計画差+8億円

- 国内は大幅増益、海外事業は減益も計画線
- 全社計営業利益は計画を上回って着地（前年差+39億円、計画差+8億円）

\*1国内3事業：栄養・機能性食品事業、主力食品事業、B to B 事業 \*2「その他・消去」含む

# 2024年3月期 業績



(億円)

	23/3期	24/3期 計画	24/3期	対前年 増減額	対前年 増減率	対計画 増減額	対計画 増減率
売上高	5,256	5,500	<b>5,471</b>	+215	+4.1%	△29	△0.5%
営業利益	239	270	<b>278</b>	+39	+16.3%	+8	+3.1%
経常利益	252	280	<b>281</b>	+29	+11.4%	+1	+0.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	169	617	<b>613</b>	+444	+263.3%	△4	△0.6%
売上高営業利益率	4.6%	4.9%	<b>5.1%</b>				
ROE 当期純利益/自己資本	7.9%	24.5%	<b>24.5%</b>				
海外売上高比率	11.3%	11.6%	<b>11.0%</b>				
一株当たり年間配当金/ 配当性向	45円(90円* <sup>1</sup> ) 24.1%	60円(120円* <sup>1</sup> ) 33.6%* <sup>2</sup>	<b>60円</b> <b>33.4%*<sup>2</sup></b>				

## Point

- 増収増益
- 当期純利益
  - ・ 24/3期1Q 東京工場跡地売却による特別利益計上：657億円

\*1 2023年12月1日実施の株式分割前の水準

\*2 東京工場跡地譲渡影響を控除した数値

# 2024年3月期 事業分野別売上高、営業利益実績



(億円)

	売上高				営業利益 (営業利益率)			
	23/3期	24/3期	対前年増減率	対計画増減率	23/3期	24/3期	対前年増減額	対計画増減額
栄養・機能性食品事業	1,237	<b>1,273</b>	+2.9%	+0.2%	56 (4.5%)	<b>53</b> (4.1%)	△3	△14
主力食品事業	1,702	<b>1,753</b>	+3.0%	△1.5%	51 (3.0%)	<b>90</b> (5.1%)	+39	+1
B to B 事業	932	<b>964</b>	+3.5%	△1.6%	15 (1.6%)	<b>45</b> (4.6%)	+30	+8
海外事業	594	<b>604</b>	+1.8%	△5.3%	101 (17.1%)	<b>60</b> (9.9%)	△41	+5
その他・消去	792	<b>877</b>	+10.8%	+5.4%	16 (2.0%)	<b>31</b> (3.5%)	+15	+9
合計	5,256	<b>5,471</b>	+4.1%	△0.5%	239 (4.6%)	<b>278</b> (5.1%)	+39	+8

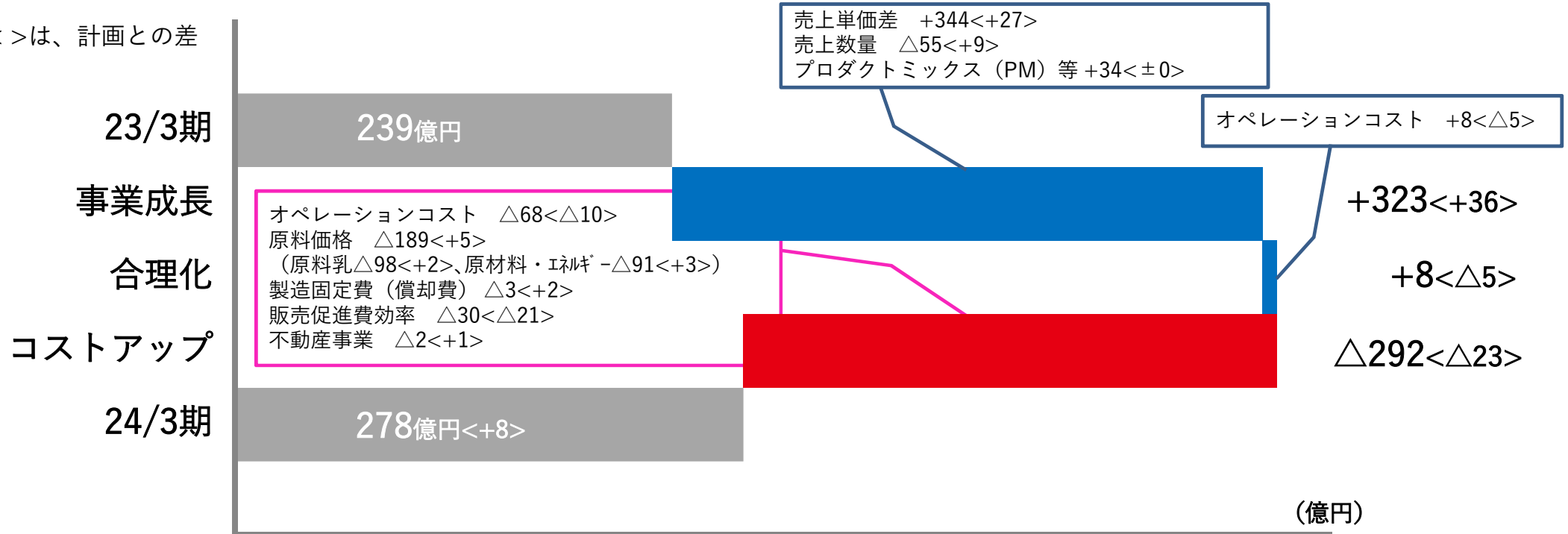
## Point

- 栄養・機能性食品事業：ヨーグルト、栄養食品、クリニコ増収。原料価格上昇および価格改定。ビフィズス菌等のプロモーション費用投下
- 主力食品事業：「マウントレーニア」、アイスなど高付加価値商品の拡大によるPM改善。原料価格上昇および価格改定
- B to B 事業：乳製品向け乳価上昇（4月、12月）および価格改定。人流回復もあり外食等向け需要は堅調も乳製品需給影響による数量抑制継続
- 海外事業：新規連結子会社の寄与（主に売上高）。MILEI社の反動減、TIF社の赤字、のれん償却費計上などにより減益

# 2024年3月期 営業利益増減要因



<>は、計画との差



## Point

- 売上単価差：家庭用・業務用価格改定、チャンネルミックス改善寄与
- プロダクトミックス等：ビバレッジ、アイス増収効果。MILEI社の反動減などにより海外事業はマイナス
- オペレーションコスト：東京工場跡地売却の一時的な税負担、M&Aのれん償却費用のほか、人件費、物流費など増加
- 原材料・エネルギー価格：輸入乳原料、輸入原料チーズ、包装材料など上昇。エネルギーは前年対比で良化
- 販売促進費効率：4Q中心にビフィズス菌等のプロモーション費用の投下

## 2. 2025年3月期業績見通し

1. 2024年3月期決算概要
2. **2025年3月期業績見通し**
3. 持続的な成長に向けて
  - ・中期経営計画2022-24（2023年3月期～2025年3月期）の進捗
  - ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
  - ・サステナビリティ中長期計画2030の進捗



# 2025年3月期 業績見通し

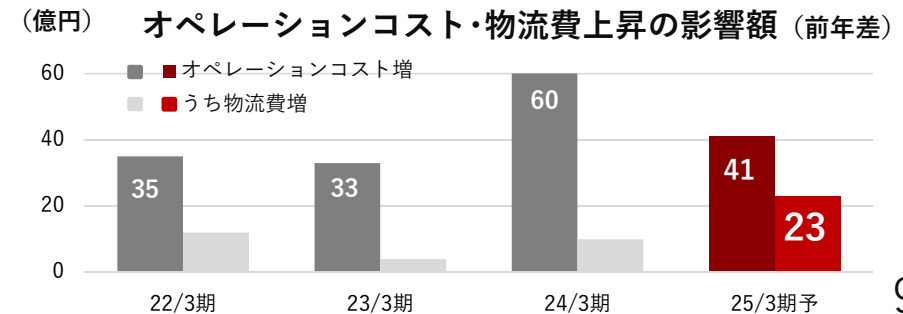
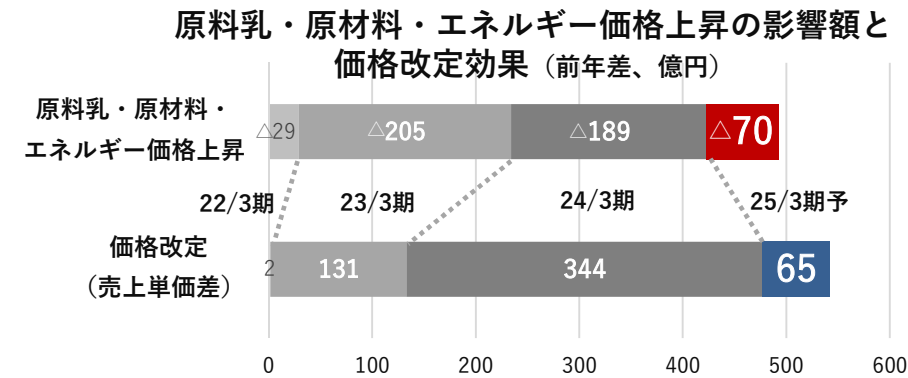


## 営業増益計画：国内を中心に増益を図る、海外事業は若干の増益

- 売上高：5,700億円（前年比+4.2%） 営業利益：300億円（前年差+22億円）
- 国内を中心に増益を図る

### Point

- ✓ コストアップ：原材料・エネルギー価格上昇影響継続、  
物流費大幅上昇（オペレーションコスト前年差△41億円、うち物流費△23億円）
- ✓ 価格改定：原材料・エネルギーコスト上昇の打ち返し  
売上数量増、PM改善：高付加価値商品、新商品の拡大
- 原材料以外のコストアップをカバー、増益を図る
- ✓ 海外事業・上期：1QのMILEI社前年ハードルもあり減益  
下期：菌体輸出、TIF社赤字縮小ほか各子会社で利益増を図る
- 通期では若干の増益見込み



# 2025年3月期 業績見通し



(億円)

	24/3期	25/3期 通期計画	対前年 増減額	対前年 増減率	24/3期 上期	25/3期 上期計画	対前年 増減額	対前年 増減率
売上高	5,471	<b>5,700</b>	+229	+4.2%	2,866	<b>2,930</b>	+64	+2.2%
営業利益	278	<b>300</b>	+22	+7.8%	209	<b>189</b>	△20	△9.4%
経常利益	281	<b>303</b>	+22	+7.8%	218	<b>193</b>	△25	△11.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	613	<b>190</b>	△423	△69.0%	592	<b>120</b>	△471	△79.7%
売上高 営業利益率	5.1%	<b>5.3%</b>	<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; display: inline-block;">Point</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 営業利益計画：300億円（前年差：+22億円） 国内：原材料・エネルギー価格上昇影響継続、物流費大幅上昇 価格改定、高付加価値商品・新商品拡大による数量増・PM改善でカバー 海外事業：上期減益、通期では若干の増益見込み</li> <li>➤ 当期純利益：24/3期・東京工場跡地売却による特別利益657億円</li> <li>➤ 一株当たり配当金：24/3期 60円 → 25/3期予 <b>90円</b>、<b>中間配当制度導入</b></li> </ul>					
ROE 当期純利益/自己資本	24.5%	<b>7.0%</b>						
海外売上高比率	11.0%	<b>12.3%</b>						
一株当たり年間配当金/ 配当性向	60円 33.4%*1	<b>90円 40.0%</b>						

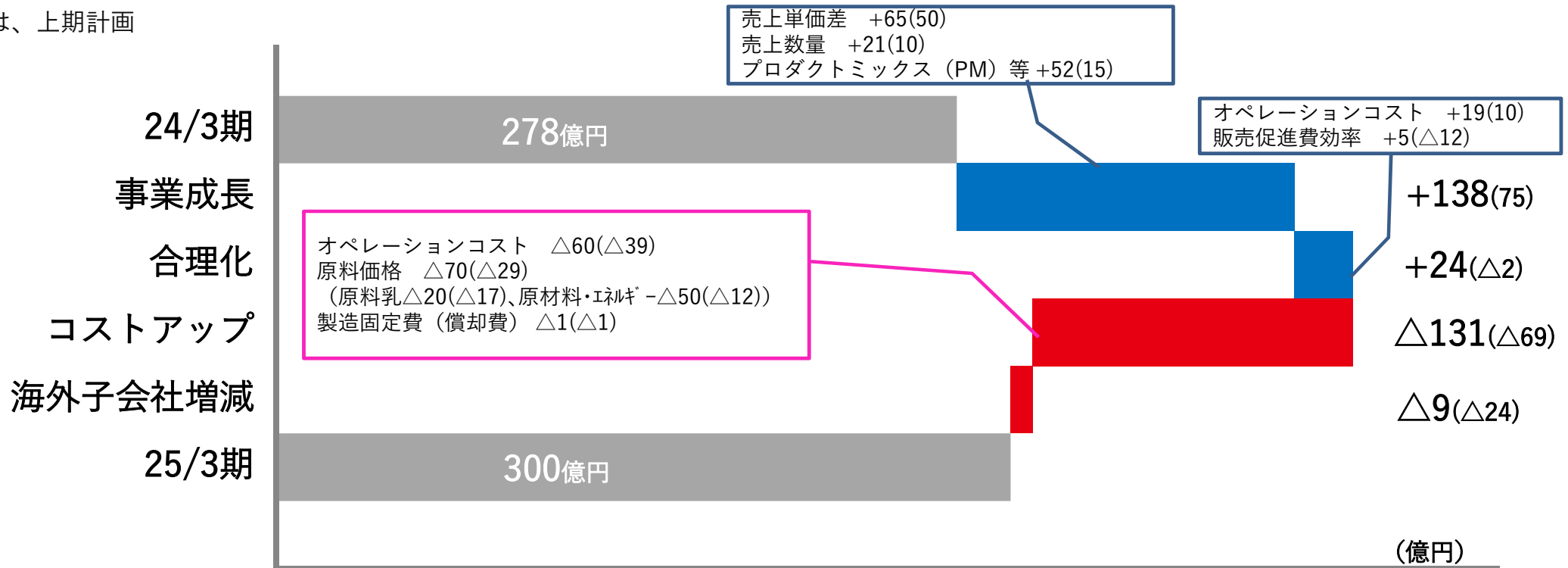
\*1 東京工場跡地譲渡影響を控除した数値

# 2025年3月期 営業利益増減見通し

25/3期計画より、  
「海外子会社増減」を追加



( ) は、上期計画



## Point

- 売上単価差：「マウントレニア」ほかビバレッジ、先期実施分の貢献（上期中心）
- プロダクトミックス等：ビバレッジ・アイスなど高付加価値商品拡大、商品スペックの見直しなど
- 原料価格：エネルギーコスト増加、輸入乳原料やカカオ・包装資材などコスト増、為替影響
- 販売促進費効率：ビフィズス菌等のプロモーション継続、下期は前年の費用増からの良化想定
- 海外子会社増減：上期はMILEI社の前年1Qの反動減もあり減益、下期は米国の赤字縮小ほか各社にて利益増に取り組む

# 事業ごとの取り組み①：栄養・機能性食品事業

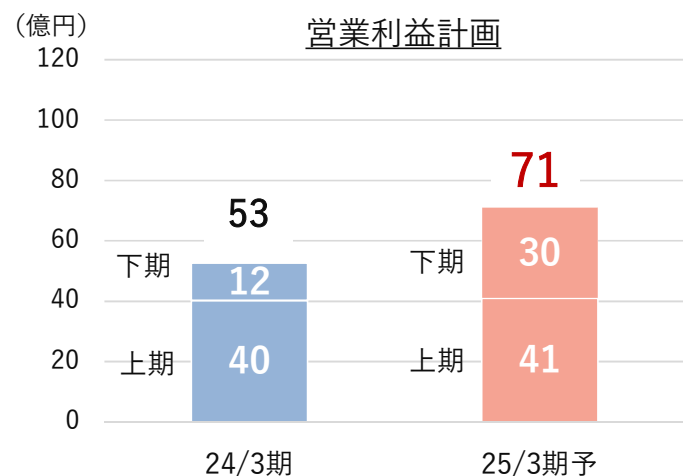


## 健康価値の訴求、ヨーグルト拡大、ビフィズス菌等の訴求継続

### 栄養・機能性食品事業

(億円)

	24/3期 実績	前年比/ 差	25/3期 計画	前年比/ 差
売上高	1,273	+2.9%	1,326	+4.2%
営業利益	53	△3	71	+18



### Point

#### 1. 健康価値の訴求、高付加価値商品の拡大

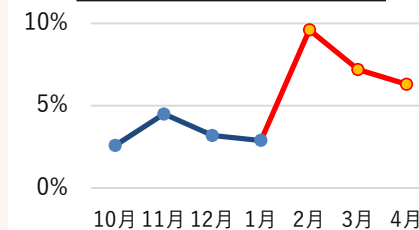
- ヨーグルト (次頁参照)
- 市乳 (宅配)
  - ・ 宅配サービスリニューアル：  
健康志向の高まり・ライフスタイル変化に対応  
機能性商品のラインアップ拡充、容器形態の変更
- 栄養食品：育児用ミルク
  - ・ 環境変化・利便性ニーズへの対応「エコらくパック」



#### 2. ビフィズス菌等プロモーション継続実施

- 中長期の成長を見据えたビフィズス菌の価値伝達、ビフィズス菌関連商品など商品広告とも連動
  - ・ 「ビフィズス菌 = 森永乳業」の醸成に引き続き注力
  - ・ 24/3期：4Q中心にビフィズス菌広告・商品広告投下

「ビヒダス」ブランド (機能性含む)  
月別売上高対前年伸長率



# 事業ごとの取り組み①：栄養・機能性食品事業



## ヨーグルト：新商品、高付加価値商品への集中

### PURESU(ピュレス) 発酵酢ドリンク

- **日本初\*1の新健康飲料**
  - ・伸長するビネガードリンク市場に着目
- **当社ならではの研究技術力を活用**
  - ・チーズの副産物・ホエイを有効活用、ホエイをビフィズス菌で発酵
  - ・3つの健康機能を持つ機能性表示食品

\*1 酢酸の効果とビフィズス菌についてパッケージ上に記載し、かつ原材料に酢を使っていない商品として日本初（先行技術調査およびMintel GNPDを活用した森永乳業調べ 2023年12月）



### 機能性ヨーグルト

- **健康課題解決に応える商品ラインアップ**
  - ・主力商品のテコ入れ  
「トリプル」、「便秘改善」プロモーション強化
  - ・新商品「骨密度対策」、骨と腸のWケアによる差別化
  - ・「記憶対策」リニューアル
- **機能性ヨーグルト群による拡大で再成長へ**
  - ・様々な健康課題に対応、明確な機能による価値訴求



### パルテノ

- **売上堅調、プロテインニーズの継続**
  - ・「おいしさ」とプロテインの両立
  - ・プロテイン10g以上のラインアップ強化



### アロエヨーグルト

- **30周年を迎えるロングセラーブランド**
  - ・プロモーション強化、新商品展開





# 事業ごとの取り組み②：主力食品事業

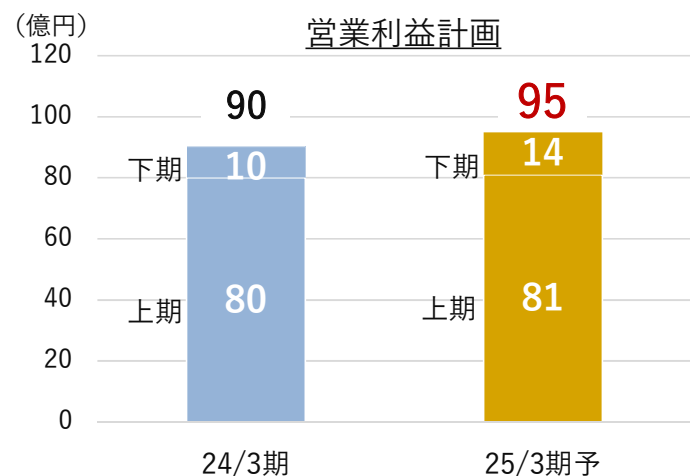


## 高付加価値商品の拡大、価格改定

### 主力食品事業

(億円)

	24/3期 実績	前年比/ 差	25/3期 計画	前年比/ 差
売上高	1,753	+3.0%	1,836	+4.8%
営業利益	90	+39	95	+5



### Point

#### 1. 高付加価値商品の拡大、プロダクトミックス改善

- 「マウントレニア」：先期は大幅伸長、25/3期も維持拡大
  - ・3度目の価格改定（24年3月）、継続したプロモーション展開
  - ・「ノンスイート」育成、「Creamy」シリーズ刷新
- アイス
  - ・主力ブランド「ピノ」「パルム」「モウ」へ引き続き注力
  - ・夏場の需要対策：氷菓系ラインアップ強化
- 神戸工場製造棟増設：25年4月完了予定（当初より1年遅れ、投資額：150億円強）
  - ・アイス製造設備を増強、主力ブランド中心に計5ラインを予定
  - 25年4月以降順次稼働（27年1月全ライン稼働予定）
  - 現中計期間キャッシュアウト：約100億円、総額：約190億円



#### 2. 価格改定

- 24年3月：ビバレッジ（「マウントレニア」「リプトン」など）
- 6月：ビバレッジ「サンキスト」、そのほか、状況に応じ柔軟に検討

# 事業ごとの取り組み③：B to B 事業

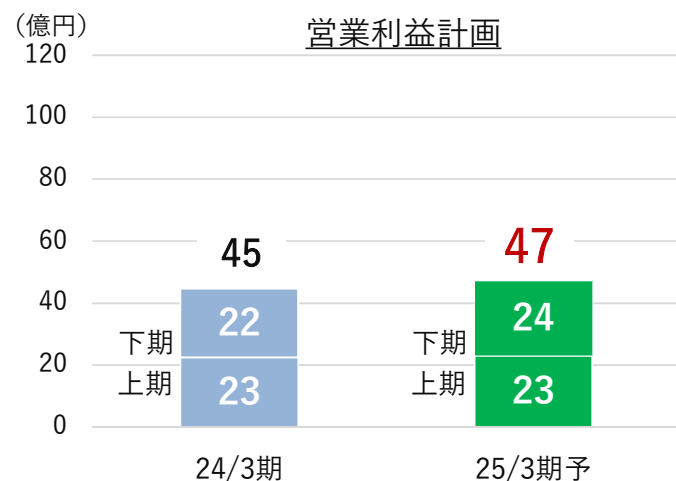


## 菌体拡大、業務用乳製品の拡大・価格改定取り組み浸透

### B to B 事業

(億円)

	24/3期 実績	前年比/ 差	25/3期 計画	前年比/ 差
売上高	964	+3.5%	1,017	+5.5%
営業利益	45	+30	47	+2



### Point

#### 1. 菌体、機能性素材

- 健康ニーズと培ったリソースを背景に菌体の再拡大を図る
  - ・24/3期：減収、インバウンド・海外関連売上の不足
  - ・サプリメント向け大手顧客の深耕、新規開拓、海外展開支援継続
  - ・「ビフィズス菌BB536」に加え「MCC1274」、「はぴねす乳酸菌」など拡大



#### 2. 業務用乳製品

- 底堅い需要、先期に引き続き拡大を図る
  - ・人流の回復、インバウンド・観光需要の増加による拡大
  - ・慢性的な人手不足・簡便化ニーズへの適切な商品提案
- 酪農乳業界の需給構造変化によるバター・クリームへの供給懸念継続



#### 3. 価格改定

- バター・クリーム向け乳価改定（23年12月）に対する改定・浸透取り組み継続

# 事業ごとの取り組み④：海外事業

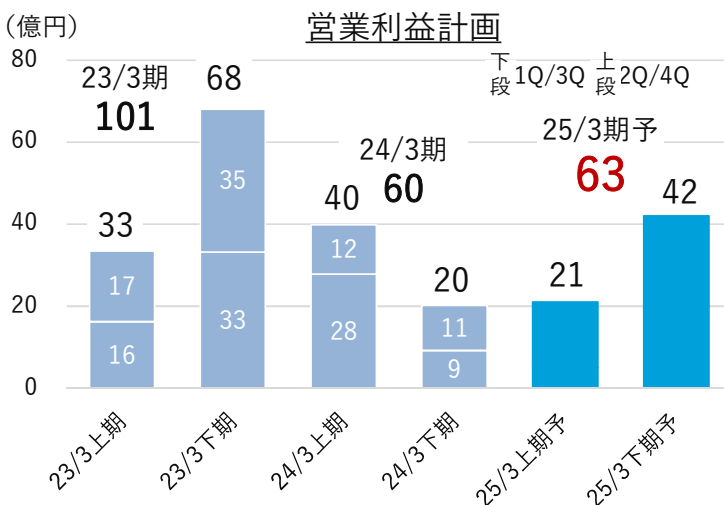


上期減益も下期増益により通期では増益。中長期の取り組み推進

## 海外事業

(億円)

	24/3期 実績	前年比/ 差	25/3期 計画	前年比/ 差
売上高	604	+1.8%	703	+16.3%
営業利益	60	△41	63	+3



## Point

### 1. 営業利益：上期減益も下期増益により通期では若干の増益想定

#### ➤ 24/3期：前年差△41億円

- ・ MILEI社：23/3期3Q～24/3期1Qにかけて欧州ホエイ市況の影響による利益増、そこからの反動減
- ・ M&Aによる新規連結子会社3社ののれん償却増（10億円強）
- ・ 米国・Turtle Island Foods（タートルアイランドフーズ、TIF社）：営業赤字（10億円強）

#### ➤ 25/3期上期：前年差△19億円

- ・ 1Q：MILEI社の前年ハードル影響により減益見通し

#### ➤ 下期増益により通期では若干の増益を見込む：前年差+3億円

- ・ 米国（TIF社）：赤字縮小の取り組み
- ・ 菌体：中国ほか育児用ミルク向け、サプリメント向けそれぞれ拡大
- ・ パキスタン、ベトナムなど各子会社で利益増に取り組む
- ・ MILEI社：2Q以降は利益増を想定も1Qのハードルにより通期では減益想定



# 事業ごとの取り組み④：海外事業



上期減益も下期増益により通期では増益。中長期の取り組み推進

## Point

### 2. 中期経営計画「5つのチャレンジ」を推進



- **ドイツ MILEI社**
  - ・25/3期：市況の底打ちとホエイたんぱく拡大、ラクトフェリン拡販
  - ・今後を見据え、乳糖やバイプロ製品の品質・単価向上の取り組み推進
- **育児用ミルク：パキスタン NutriCo Morinaga（ニュートリコリガ）社**
  - ・25/3期：経済低迷継続も高ブランド認知・シェアを背景に増収計画
  - ・中長期での成長市場としての位置づけは不変
- **米国 Morinaga Nutritional Foods（MNF）社（TIF社含む）**
  - ・25/3期：製造工程改善取り組み継続。販売体制見直し、商品改良、販路拡大を進め赤字縮小、26/3期以降の早期黒字化目指す
- **ベトナム Morinaga Nutritional Foods Vietnam社（旧Elovi社）**
  - ・25/3期：森永乳業ブランド商品の定着、OEM拡大
  - ・Morinaga Le May（育児用ミルク）含め、ベトナム全体でシナジー創出
- **菌体**
  - ・25/3期：中国ほか育児用ミルク向け、サプリメント向け拡大
  - ・ブラジルANVISAより使用承認など今後の拡大に向けた取り組み推進



➤ 26/3期からの次期中計期間にて飛躍すべく「5つのチャレンジ」推進

25/3期：海外子会社売上高計画（億円）

	25/3期計画	前年比
独：MILEI	377	+4%
パキスタン：NutriCo Morinaga	76	+11%
米：MNF(TIF含む)	94	+27%
越：MNF-Vietnam(旧Elovi)	53	+23%

➤ MILEI社は安定的推移を見込む。そのほかの事業を推進しMILEI社に過度に依らないポートフォリオへ変革 17

## 3. 持続的な成長に向けて

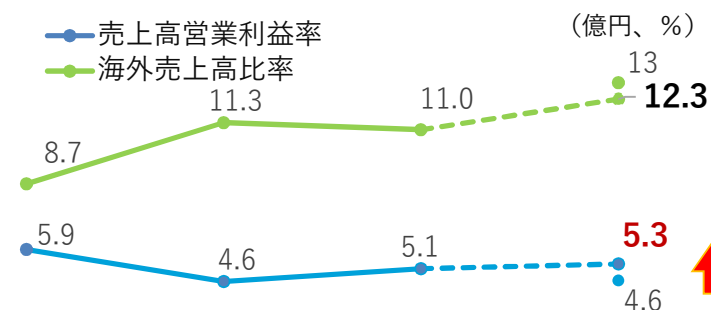
1. 2024年3月期決算概要
2. 2025年3月期業績見通し
3. **持続的な成長に向けて**
  - ・中期経営計画2022-24（2023年3月期～2025年3月期）の進捗
  - ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
  - ・サステナビリティ中長期計画2030の進捗

# 中期経営計画2022-24 数値目標

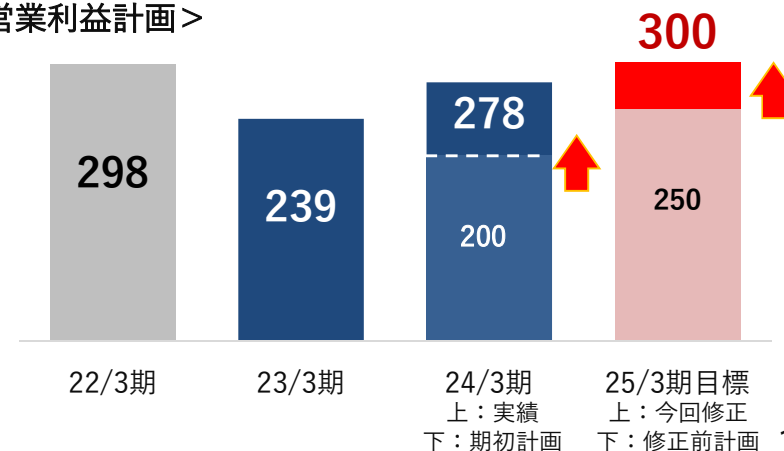


これまでの進捗を踏まえ、最終年度の数値目標を上方修正

	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期 目標	目標 修正額	22/3期 差
	(億円)					
売上高	5,034	5,256	5,471	<b>5,700</b>	<b>+300</b>	+666
営業利益	298	239	278	<b>300</b>	<b>+50</b>	+2
親会社株主に帰属する 当期純利益	338	169	613	<b>190</b>	<b>+30</b>	△148
売上高 営業利益率	5.9%	4.6%	5.1%	<b>5.3%</b>	<b>+0.7 ポイント</b>	
ROE	16.7%	7.9%	24.5%	<b>7.0%</b>	<b>+1.0 ポイント</b>	
海外売上高比率	8.7%	11.3%	11.0%	<b>12.3%</b>	<b>-0.7 ポイント</b>	



< 営業利益計画 >



# 中期経営計画2022-24 主なテーマごとの進捗



基本方針	主なテーマ	2024年3月期 主な取り組み
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	4事業への注力。 特に栄養・機能性食品事業、海外事業を大きく成長、「健康5領域」拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格改定、高付加価値商品の拡大による収益力の回復</li> <li>栄養・機能性食品事業ほか：中長期的な成長に向けたビフィズス菌のPR実施</li> <li>海外事業：MILEI社は市況要因による反動減、新規連結子会社（パキスタン、米国等）基盤作り</li> <li>24/3期「健康5領域」対象商品売上高：1.1倍（22/3期比）、中間目標達成ペース</li> </ul>
	機能性素材・菌体の再飛躍	<ul style="list-style-type: none"> <li>B to B 事業は減収、海外事業はサプリア向けなど伸長、グループ計前年超えも微増</li> <li>進捗を鑑み、中計最終年度の菌体売上数量目標を修正：70%増→30%増（22/3期比）</li> </ul>
基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化	外部環境変化への耐性強化（コスト構造改革）	<ul style="list-style-type: none"> <li>実現可能性、効果金額をもとに優先順位をつけて対応</li> <li>「マウントレーニア」：独自技術の「アロマ製法」による原材料使用量削減、ほか</li> </ul>
	研究開発機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>基礎研究部門中心に研究開発体制・費用強化</li> <li>研究開発費：約2割増、人員：約1割増（それぞれ22/3期比）</li> </ul>
	10年ビジョンを見据えた成長投資・環境関連投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>（発表済み）神戸工場製造棟増築など23/3期初発表済み案件：約200億円</li> <li>（発表済み）海外事業 M&amp;A3件：約100億円、MILEI社省エネほか設備投資：38百万円</li> <li>神戸工場アイス製造設備：約100億円（現中計期間キャッシュアウト）、総額約190億円</li> <li>利根工場製造設備（ヨーグルト：約50億円、飲料：約30億円）ほか</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応、バランスシート方針のアップデート</li> <li>配当：24/3期中2回の増配修正 DPS：23/3期 45円 → 24/3期 60円 → 25/3期予 90円</li> <li>中間配当制度の導入（25/3期より）</li> <li>自己株式取得：24/3期 100億円／3.88%分（23年5～10月取得、11月消却）</li> <li>25/3期予定 100億円（上限）／3.92%分（24年5月発表、消却予定）</li> </ul>
	資本効率の視点を重視したROE改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的投資：退職給付信託及び自己株式給付制度等の導入</li> <li>最適資本構成の追求、グリーンボンドの発行</li> </ul>

# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応



## サマリー

- ここ数年、PBR1倍水準、ROE8%以上で推移も、直近は大規模な資産売却影響により株主資本が増加、ROE低下要因となり、早期に8%以上へ回復することが重要と認識。以下3点に取り組み、企業価値を向上
- ①収益性・効率性の向上：  
「10年ビジョン」、現中計の方向性を基本とし、「10年ビジョン」の最終フェーズとなる次期中期経営計画（2025年春公表予定）にてさらなる向上を図る
- ②バランスシート方針のアップデート：  
最適資本構成を追求し、資本コストの低減、負債を活用した企業価値最大化を目指す。株主還元の強化を実施
  - ✓ 一株当たり配当金 24/3期：60円 → 25/3期：90円、中間配当制度の導入
  - ✓ 自己株式取得・消却 24/3期：100億円 25/3期：最大100億円予定（2期連続）
  - ✓ グリーンボンド発行 23/3期：50億円 25/3期：100億円調達
  - ✓ 人財活躍推進に向けた人的投資 退職給付信託導入、株式給付信託導入：130億円
- ③IR・コーポレートガバナンスの強化：  
積極的な資本市場との対話・情報開示およびコーポレートガバナンス強化により株主資本コストを低減

# サステナビリティ中長期計画2030の進捗

- 2023年度：各取り組み・KPIについては一部遅れはあるものの、全体としては概ね計画通りに進捗
- 常に変化する外部環境、各取り組みの進捗状況を踏まえ、今後取り組み・目標の最適化の実施を進める

マテリアリティ	2023年度 主な取り組み
<b>食と健康</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>健康への貢献</li> <li>食の安全・安心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「健康5領域」対象商品売上高：1.1倍(2021年度比)</li> <li>「3億人に貢献する」という目標に対し、<u>2021～23年度累計約6,700万人への貢献を達成</u></li> <li>「健康5領域」の栄養改善（オン）、機能性（からだ）の商品を中心に上市</li> <li>パキスタンの連結子会社・NutriCo MorinagaにてGFSI認証を取得</li> <li>トレーサビリティの仕組み化に向けて取り組みを継続</li> </ul>
<b>資源と環境</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動の緩和と適応</li> <li>環境配慮と資源循環</li> <li>持続可能な原材料調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICP制度を導入し、社内炭素価格を6,800円/t-CO<sub>2</sub>で運用開始</li> <li>サプライヤーとともにコーヒー豆産地に植樹を実施し、サプライチェーンでのCO<sub>2</sub>削減を目指す</li> <li>水リスク調査を国内製造事業所で実施。水リスクが高い拠点の特定</li> <li>サプライヤーの課題解決の継続支援のため、「Sedex」に加入</li> <li>TNFDに賛同し「TNFD Forum」に参画。TNFD Adopter（TNFD提言の採用者）として登録し、2024年度中にTNFDの情報開示フレームワークに沿って<u>早期開示を目指す</u></li> </ul>
<b>人と社会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人権と多様性の尊重</li> <li>地域コミュニティとの共生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権デュー・デリジェンス継続（人権インパクトアセスメントを実施）</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li><u>女性管理職比率の目標を2030年10%から、20%に変更</u></li> <li><u>社員エンゲージメントに関する目標を新設</u></li> <li>地域連携協定締結：さいたま市、茨城県常総市</li> <li>神戸工場の見学施設リニューアル</li> </ul>





# サステナビリティ中長期計画2030の進捗：食と健康



## 当社ならではの、かつ高品質な価値をお届けし3億人の健康に貢献

### ◆ 2021～23年度累計：0.6億人(約6,700万人)

健康課題に配慮した商品のお届け数、健康増進・食育活動への参加者数の延べ人数

### ➤ 2030年度目標「3億人※の健康に貢献」に向けて

- ・ 事業との連動の加速（健康5領域）、健康課題に対応する商品の拡充
- ・ 健康増進・食育活動での付加価値提供
- ・ 新たな健康課題の探索、など

### 2023年度に発売した主な健康課題に配慮した商品



※健康課題に配慮した商品の2021年度～2030年度の対象商品のお届け見込み人数、及び当社グループ提供の健康増進・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

2023年4月より、健康増進・食育活動として、ベトナムにおける子どもの健康・栄養を支援する取り組み「Smiles & Health for Children」を開始



©World Vision



## 持続的成長のため、サステナブルな地球環境に貢献

### TNFDへの取り組み

- 2023年7月：TNFDへ賛同表明、TNFDフォーラム参画
- 2024年1月：「TNFD Adopter」に登録発表
- **2024年5月現在、TNFDのフレームワークに沿った情報開示を準備中**

### 水リスク調査の取り組み

#### 乳業・製造業という事業特性上、水は欠かせない資源

- 2022年度：海外連結子会社（製造会社）
- 2023年度：国内の製造子会社にて水リスク調査実施
- 「渇水リスク」「洪水リスク」「水質リスク」について、高リスクの事業所を特定
- **今後、対策の検討と実施を行う**

### 酪農乳業におけるGHG排出量削減の取り組み

#### 「MO-ラグーンfor Dairy」

- 関係会社の森永酪農販売(株)が運営する牧場にて試験導入
- **現在、実証実験中**

#### 紅茶粕の乳牛への供与によるメタン削減

- 乳牛に抽出後の紅茶葉を混合した飼料を給与し、ゲップ中のメタンを約9%削減する効果を確認し、研究成果を発表
- **現在、飼料の商品化を目指し取り組み中**

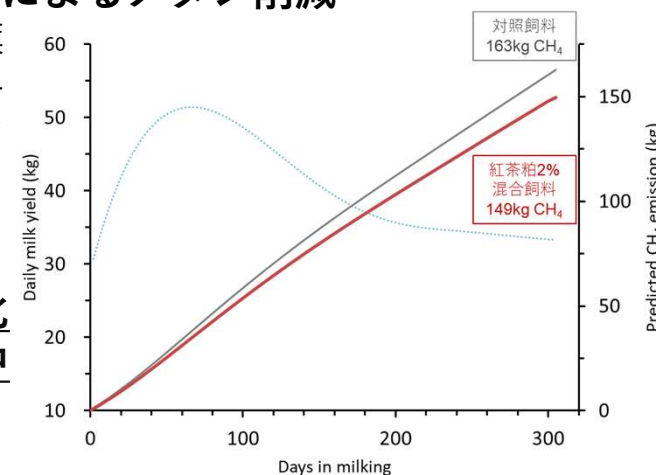


図. 紅茶粕 2% 給与時の、乳期あたりメタン発生低減効果 (経産牛におけるモデル泌乳曲線)





# サステナビリティ中長期計画2030の進捗：人と社会



## 「人財」：企業価値向上の最も重要な源泉

### 女性管理職比率の目標変更

- ◆ 変更前：2030年度 10%、2024年度 6%
- 変更後：2030年度 20%、2026年度 10%

### 多様性のある組織づくりに向けた取り組みを加速

- 目標変更により、多様性のある組織の構築に向けてスピードを上げて取り組む
- 女性管理職はもちろんのこと、多様な背景を持つ全ての社員が個性や強み、能力を十分に発揮できる企業風土を醸成する



### 社員エンゲージメントレーティングに関する目標の新設

#### ➤ (新設) 2030年度目標：「A」

※第三者調査会社による調査結果を偏差値化し、AAAからDDまでの11段階で示したスコア

### 「社員が生き活きと働く企業風土」の実現を目指す

- 組織風土改善をより加速させ、「社員が生き活きと働く企業風土」の実現を目指すため、社員エンゲージメントの目標を新設
- 社員のウェルビーイング向上を図る

### エンゲージメント向上に関する取り組み

- エンゲージメント向上のための事業所との意見交換や好事例の共有
- 社内表彰制度「Morinaga Milk Awards」

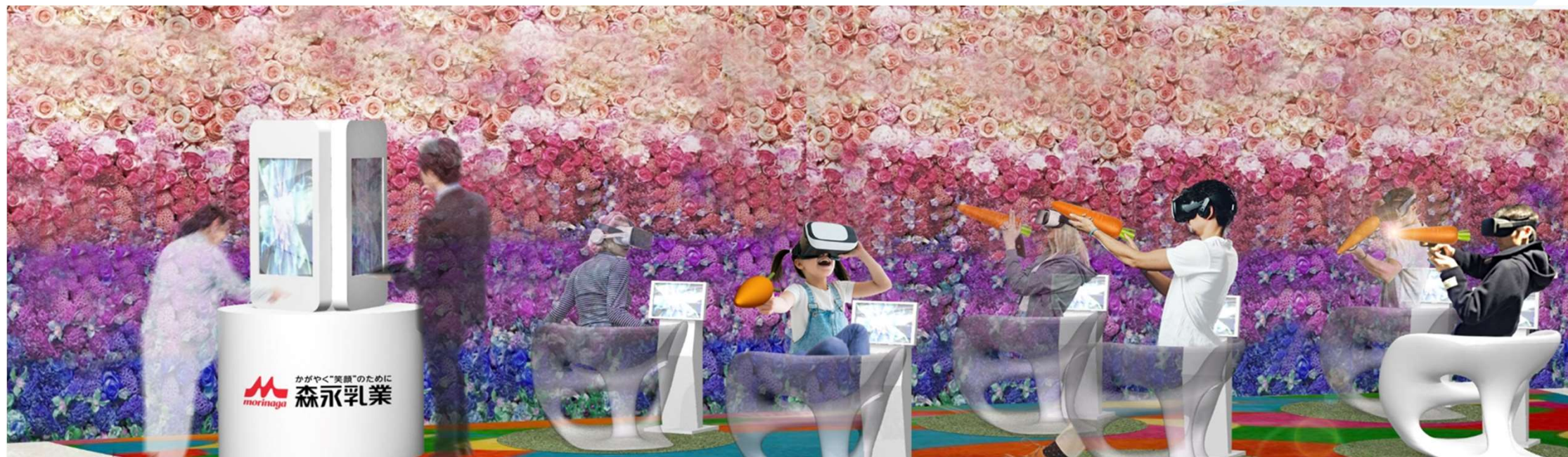
最後に：

「大阪・関西万博 “腸からつくるウェルビーイング”で未来の健康を」



## ➤ 新しい取り組みを通じて「挑戦」する企業文化へ

【イメージ図】



※名称、企画や展示の概要、イメージ画像は、現在検討中のため今後変更することがあります

若手社員の発案からスタートしたプロジェクトを通じ  
ワクワク体験を通じて“森永乳業の独自性・強みであるビフィズス菌や腸内フローラ”による未来の健康をお届けします

# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

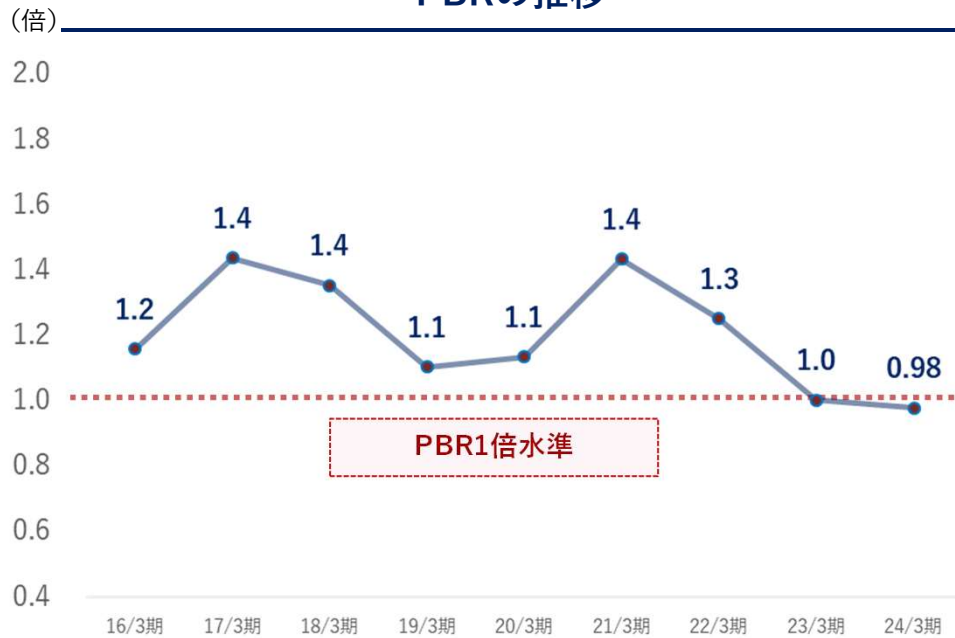
2024年5月14日公表



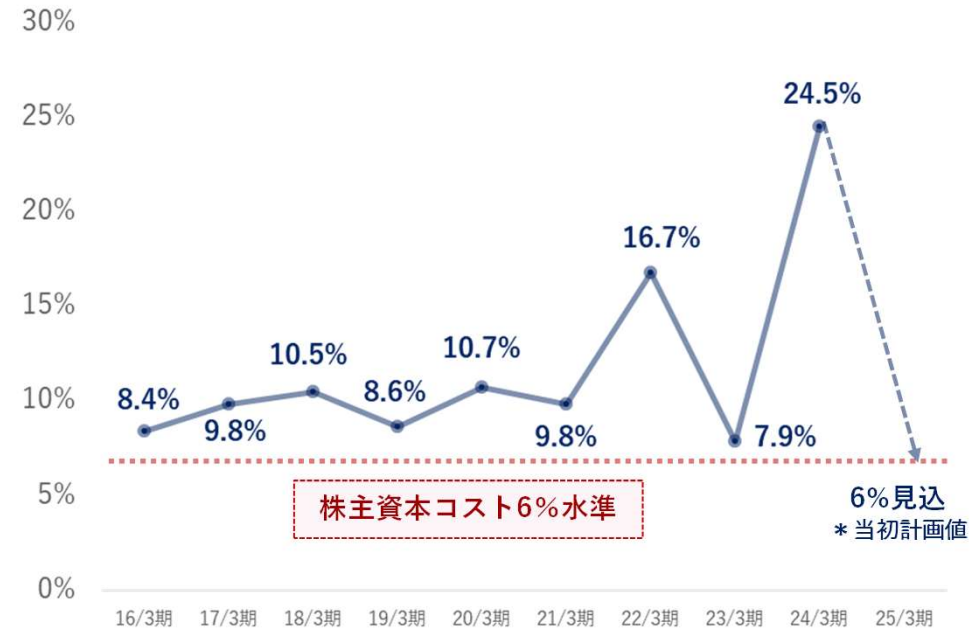
# 1. PBR・ROEの推移

PBR1倍水準、ROE8%以上で推移も、直近は大規模な資産売却影響等により株主資本が増加、ROE低下要因となり、早期に8%以上へ回復することが重要と認識

PBRの推移



ROEの推移

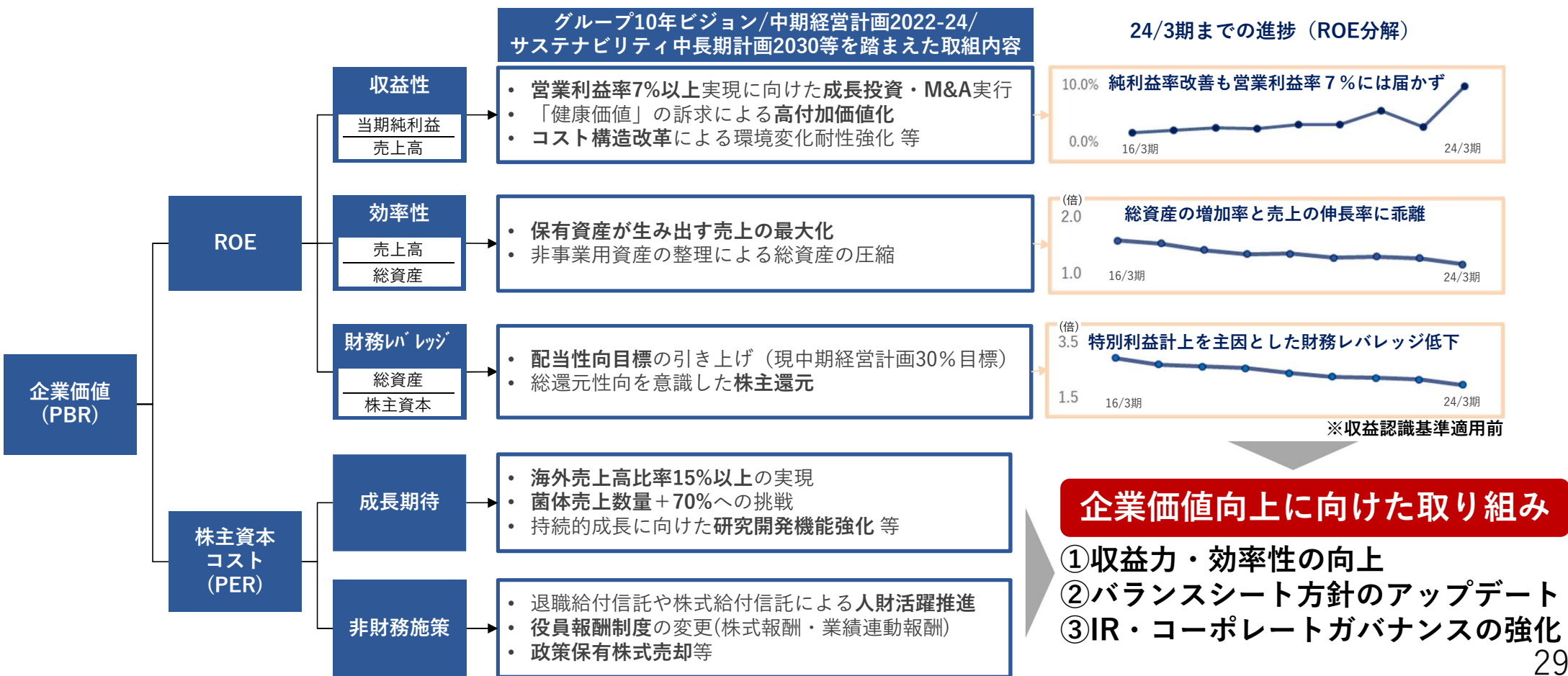


- ・1倍水準で推移も、利益増に加え、直近数年は大型の資産売却（森永プラザビル、近畿工場・東京工場跡地）もあり株主資本増加。24/3期は0.98倍

- ・当社株主資本コスト：6%程度と認識（CAPMモデルおよび株主・投資家ヒアリングより）

## 2. 課題認識と企業価値向上に向けた全体像

①収益力・効率性の向上 ②バランスシート方針のアップデート ③IR・コーポレートガバナンスの強化  
上記3点に取り組み、企業価値を向上



### 3. 収益力・効率性向上への取り組み

激変する環境下、価格改定の遂行で収益力の回復に注力。10年ビジョンにおける現中計の位置づけや方向性に変化はなく、方針に合致した取り組みを着実に実行（次期中期経営計画は2025年春公表予定）

#### 中期経営計画2022 - 24

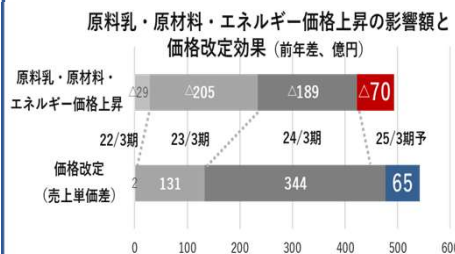
(2023年3月期～2025年3月期)

＜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
- 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

#### 激変する環境変化への対応に加え、基本方針を実行



➢ 2年で400億円規模のコスト増をカバーする価格改定により、収益力の回復に注力

- 高付加価値商品拡大 (マウントレーニア・アイス等)
- 「健康5領域」対象商品売上高：1.2倍 (22/3期比)
- 菌体拡大に向けた販売体制・提案力の強化
- 基礎研究部門中心に研究開発体制・費用強化
- 海外M&A・神戸新製造棟など600億円の成長投資
- 株主還元と財務体質にも留意した資金活用

#### 25/3期業績見通し

当初計画 2024年5月公表値

	当初計画	2024年5月公表値
売上高	5,400億円	5,700億円
営業利益	250億円	300億円
営業利益率	4.6%	5.3%
ROE	6%	7%
海外売上高比率	13%	12%

さらなる  
収益力・効率性  
向上への取り組み  
(2026年3月期～)

- 高付加価値商品や注力領域へのリソース集中
- 市場に新たな価値を提供し続ける体制・事業基盤の構築
- 生産販売体制の見直しによる事業効率向上 等の視点で検討中

10年ビジョン最終フェーズとなる  
次期中期経営計画  
(2025年春公表予定)

## 4. バランスシート方針のアップデート（最適資本構成）

財務健全性は担保しつつも最適資本構成を追求し資本コストの低減、企業価値最大化に向けたバランスシート方針にアップデート。今後は一定程度負債を活用しながら成長を目指す

### 最適資本構成の考え方

- 事業リスク上問題なく、A格維持を意識した範囲で株主資本を抑制
- 当面はネット有利子負債/株主資本0.4~0.5倍程度を目安（内外環境にあわせ毎期見直し）
- 将来の投資計画を踏まえた中長期の時間軸で段階的に最適化

### アプローチ方法

### イメージ図

#### ①事業リスクアプローチ

有事の際に最低限必要な  
株主資本額

一般指標に基づく債権者視点と資産  
分析に基づく当社視点の双方を  
勘案した必要額

両面を考慮し  
最適な資本構成  
を追求

#### ②格付けアプローチ

格付けA格維持を  
意識した財務バランス

ネット有利子負債/株主資本 0.7倍以内  
ネット有利子負債/EBITDA 3倍以内

有利子負債

株主資本

有利子負債

株主資本

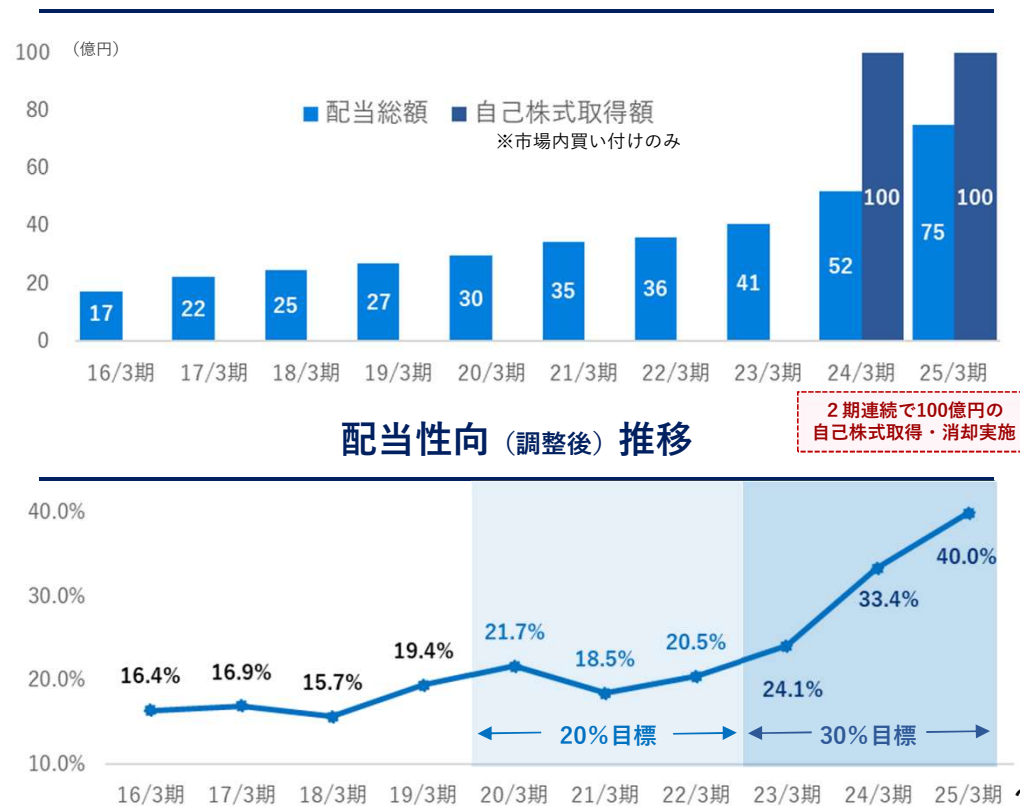
# 4. バランスシート方針のアップデート（株主還元）

最適資本構成を追求するバランスシート方針に基づき株主還元強化を実施  
 年間配当金を前期60円から25/3期は90円へ増配、自己株式取得は前期に続き25/3期も100億円予定

## 株主還元方針

	現中計方針	24/3期	25/3期 (予)	26/3期以降
<b>配当</b>	配当性向 30%目標	年間配当金 60円 配当性向33.4%*	年間配当金 90円 配当性向40.0% ※資産売却影響除く	最適資本構成に向けた配当政策  機動的な自己株式取得
			中間配当制度導入	
<b>自己株式取得額</b>	総還元性向を意識	100億円 ※消却済	100億円 ※消却予定	

## 株主還元推移





# 5. IR・コーポレートガバナンスの強化

## 積極的な資本市場との対話・情報開示およびコーポレートガバナンス強化により株主資本コストを低減

### <市場との対話・情報開示>

#### 1. 海外事業の情報開示強化

- 海外連結子会社の売上高計画、営業利益増減要因等  
24/3期～主要子会社売上高実績開示  
25/3期～主要子会社売上高計画、海外事業営業利益増減開示

#### 2. 社外取締役の対話機会創出（25/3期実施予定）

#### 3. 森永乳業グループ社員への資本市場に関する説明・理解醸成

- 株式給付信託制度導入（25/3期～森永乳業で実施）  
人的資本投資、資本市場への関心・意識向上
- 社内ステークホルダーとの対話機会創出と資本市場への理解醸成  
機関投資家・証券アナリストによる講演会：年1回  
社内向けIR説明会：計17回

### <コーポレートガバナンス強化>

#### 4. 人事報酬委員会運営体制の見直し

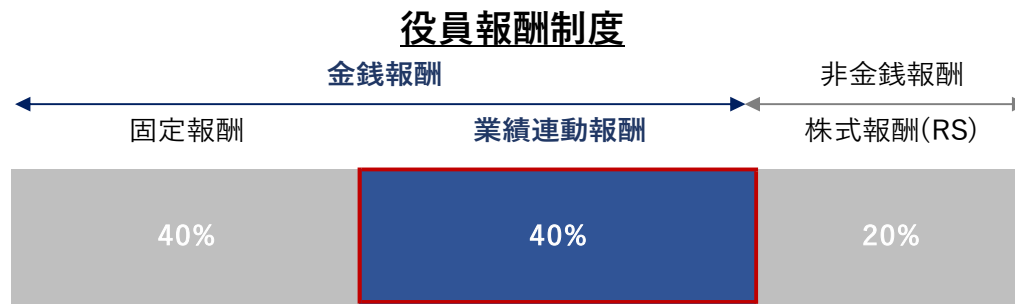
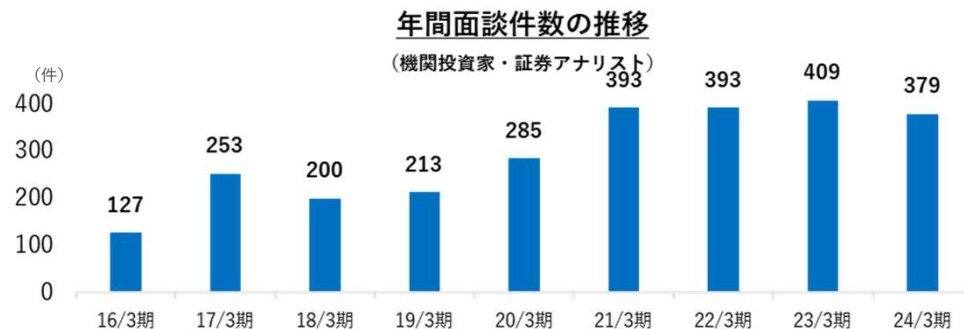
#### 5. 役員報酬制度（業績連動報酬設計）変更（右下図）

#### 6. 女性管理職比率目標値変更、社員エンゲージメント目標値設定

- 女性管理職比率目標 2030年度 10%以上→20%以上  
2026年度 6%以上→10%以上
- 社員エンゲージメントに関する目標値を新たに設定  
2030年度 社員エンゲージメントレーティング「A」

#### 7. 政策保有株式の縮減

- 売却により生み出したキャッシュを成長投資や株主還元を活用  
29/3期までの5年間で50%縮減目標（24/3期簿価比）

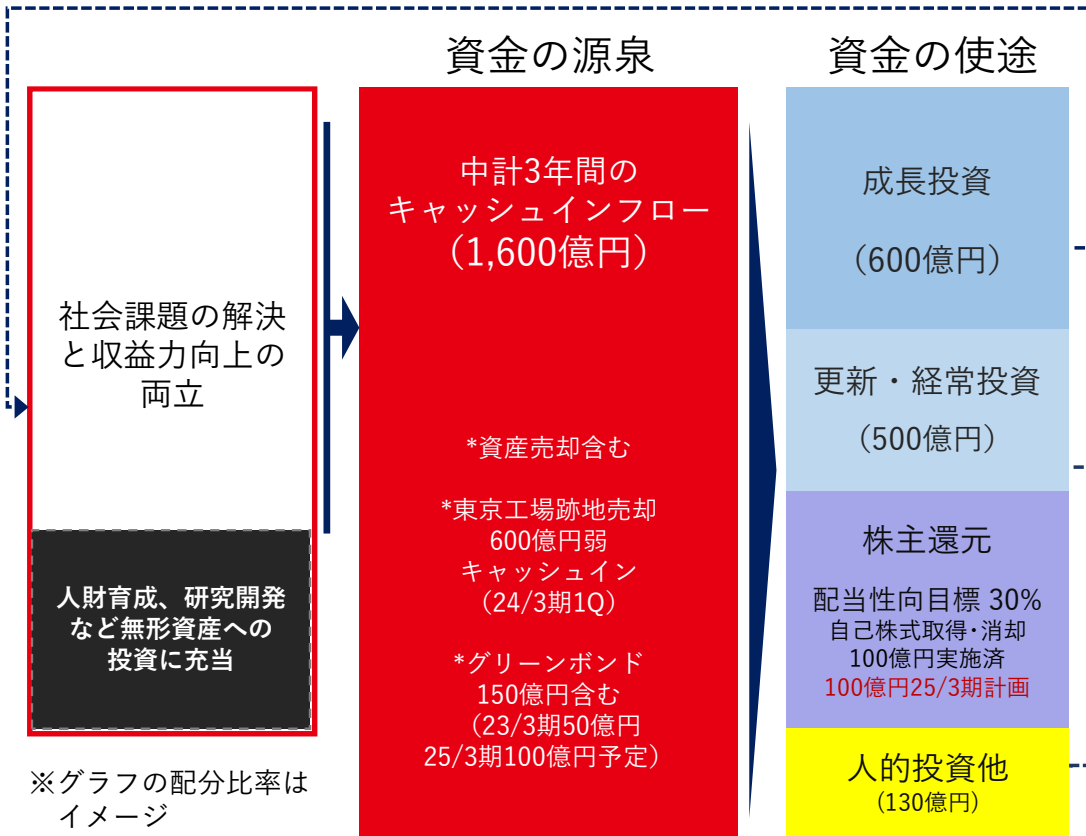


変更前		24/3期～			
財務KPI 100%		財務KPI 80%		非財務KPI 20%	
連結売上高	40%	連結売上高	30%	FTSE	50%
連結営業利益	40%	連結営業利益	40%	MSCI	50%
ROE	20%	ROE	30%		

※KPIおよびその評価割合は毎年取締役会で審議のうえ決定

## 6. 現中計キャッシュアロケーション（更新）

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（増配＋自己株式取得）  
 人財活躍推進および資本市場への意識向上に向けた人的投資の実行（退職給付・株式給付信託）



### 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を実行
  - ・ 神戸工場製造棟増築ほか23/3期初発表済み案件：約200億円
  - ・ 海外M&A：約100億円
  - ・ MILEI社設備投資：38百万€
  - ・ 神戸工場製造ライン（アイス）：約100億円
  - ・ 利根工場製造ライン（ヨーグルト、飲料）：約100億円 他

### 最適資本構成を意識した株主還元強化 (配当170億円＋自己株式取得200億円)

- 配当性向目標：30%（一過性要因除く）
  - ・ 22/3期：20.5%\*1 → 24/3期：33.4%\*2 → **25/3期予：40.0%**
- 総還元性向を意識した対応
  - ・ 自己株式消却（22年8月）：4.01%分
  - ・ 自己株式取得・消却（24/3期実施済）：3.88%分/100億円
  - ・ **自己株式取得・消却（25/3期実施予定）：3.92%分(上限)/100億円**

### 人財活躍推進に向けた人的投資

- **退職給付信託導入、株式給付信託導入（130億円）**  
 将来の退職一時金に充てる原資の確保を目的として退職給付信託を設定。  
 退職給付信託の運用収益相当額を活用して株式給付信託を実施。  
 当社社員へ株式を付与することにより株価や業績に対する意識向上を図る

\*1 近畿工場および森永乳業港南ビル譲渡影響を控除した数値。影響を控除しない場合11.6%  
 \*2 東京工場跡地譲渡影響を控除した数値。影響を控除しない場合8.6%

# Appendix

# (参考) 2024年3月期 サブセグメント売上高

(億円)

23/3期

24/3期

対前年  
増減率

対計画  
増減率

Point

## 栄養・機能性食品事業

ヨーグルト	532	<b>541</b>	+2%	±0%	➤ 価格改定（4月、8月:プレーン）、「ビヒダス」「パルテノ」増収、「ビヒダス 便通改善」増収も機能性ヨーグルト計減収
市乳（宅配など）	190	<b>183</b>	△3%	△2%	➤ 価格改定（4月:「絹とうふ」、8月:宅配専用商品）
栄養食品	126	<b>133</b>	+5%	+4%	➤ 価格改定（4月:「ミルク生活」など、6月:育児用ミルク）、育児用ミルク増収
クリニコ	253	<b>267</b>	+6%	+2%	➤ 介護向け等の商品堅調

## 主力食品事業

ビバレッジ	503	<b>548</b>	+9%	△2%	➤ 「マウントレニア」増収：価格改定（23年3月、24年3月）、リブランディング。「リプトン」増収、「ピクニック」など価格改定（6月）
アイス	420	<b>443</b>	+6%	△2%	➤ 価格改定（23年3月）、主要ブランド堅調・増収
チーズ	251	<b>265</b>	+6%	±0%	➤ 価格改定（4月、12月:バター）、前年の反動もあり増収
牛乳	434	<b>452</b>	+4%	±0%	➤ 価格改定（8月）、PM改善方向へミックス変化
デザート	73	<b>72</b>	△2%	+2%	➤ 「焼プリン」ほか価格改定（4月、7月）

## (参考) 2024年3月期 サブセグメント売上高

	23/3期	24/3期	対前年増減率	Point
海外事業				
MILEI (ドイツ)	415億円 295百万€	<b>364億円</b> <b>234百万€</b>	△12% △21%	➤ 23/3期3Q~24/3期1Q：ホエイ市況影響による拡大 24/2Q~：平準化、反動により減収
NutriCo Morinaga (パキスタン)	-	<b>68億円</b> <b>136億PKR</b>	-	➤ M&Aにより子会社化、24/3期より連結。育児用ミルクの製造販売。パキスタン現地の通貨安・経済低迷の影響有
Morinaga Nutritional Foods (米国、含む TIF)	35億円 26百万\$	<b>74億円</b> <b>53百万\$</b>	+115% +101%	➤ M&AによりTurtle Island Foods社をMNF社の子会社化、24/3期より連結、売上高上乘せ。MNF社の豆腐とTIF社の植物由来代替肉とで販売面のシナジー創出、製造効率改善を推進。早期黒字化を目指す
Morinaga Nutritional Foods Vietnam* <sup>1</sup> (ベトナム、旧Elovi)	48億円 8,584億VND	<b>43億円</b> <b>7,426億VND</b>	△10% △13%	➤ 森永乳業ブランド商品（ヨーグルト、栄養補助飲料）注力。ベトナム現地経済の低迷影響。既存商品、OEM中心に減収

\*1 Morinaga Nutritional Foods Vietnam Joint Stock Company：2024年3月25日、Elovi Vietnam Joint Stock Companyより社名変更

# (参考) 2025年3月期 事業分野別売上高、営業利益計画



(億円)

2025/3期 計画	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 (営業利益率)	対前年 増減額	営業利益 (営業利益率)	対前年 増減額
栄養・機能性食品事業	658	+3.4%	1,326	+4.2%	41 (6.2%)	+1	71 (5.4%)	+18
主力食品事業	990	+3.8%	1,836	+4.8%	81 (8.2%)	+1	95 (5.2%)	+5
B to B 事業	510	+6.8%	1,017	+5.5%	23 (4.5%)	+1	47 (4.6%)	+2
海外事業	326	△5.0%	703	+16.3%	21 (6.4%)	△19	63 (9.0%)	+3
その他・消去	446	△1.9%	818	△6.7%	23 (5.2%)	△3	24 (2.9%)	△7
合計	2,930	+2.2%	5,700	+4.2%	189 (6.5%)	△20	300 (5.3%)	+22

## Point

- 栄養・機能性食品事業：ヨーグルトなど高付加価値品拡大。ビフィズス菌プロモーション継続（下期：販促費効率の良化想定）
- 主力食品事業：「マウントレニア」やアイスなど高付加価値品の拡大継続。価格改定
- B to B 事業：菌体拡大。外食等向けの業務用乳製品需要は引き続き堅調も乳製品需給影響による数量抑制継続
- 海外事業：MILEI社の反動減（1Q）もあり上期は減収減益。菌体等の輸出増、米国の赤字改善などにより通期の営業利益は前期並みを計画

# (参考) 2025年3月期 サブセグメント売上高計画

25/3期計画より、  
「海外事業サブセグメント」  
売上高計画を追加



(億円)

2025/3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
栄養・機能性食品事業				
ヨーグルト	292	+5%	570	+6%
市乳 (宅配など)	84	△8%	177	△3%
栄養食品	68	+1%	134	+1%
クリニコ	135	+3%	273	+2%
主力食品事業				
ビバレッジ	308	+2%	563	+3%
アイス	283	+3%	469	+6%
チーズ	137	+6%	281	+6%
牛乳	244	+6%	478	+6%
デザート	39	+4%	75	+4%
海外事業				
MILEI (ドイツ)	183	△19%	377	+4%
NutriCo Morinaga (パキスタン)	34	△5%	76	+11%
Morinaga Nutritional Foods (米国)	43	+34%	94	+27%
Morinaga Nutritional Foods Vietnam (ベトナム、旧Elovi)	24	△3%	53	+23%

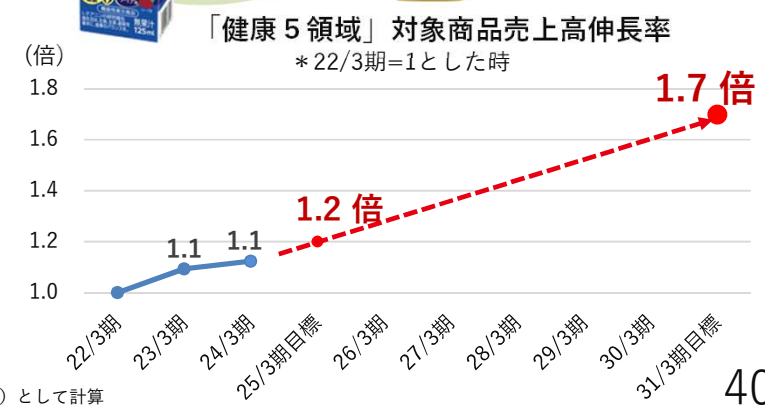


# (参考) 中期経営計画2022-24の進捗： 健康5領域の拡大

- 健康価値の提供、飛躍の源泉となる健康ブランド拡大。「サステナビリティ中長期計画2030」との連動
- 24/3期：「便通改善」「パルテノ」拡大など、対象商品売上高約1.1倍（22/3期比）、中間目標達成ペース



必須栄養	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



## 「サステナビリティ中長期計画2030」との連動

- 2024年度 (25/3期) **売上高目標：1.2倍** (22/3期比)
- 2030年度 (31/3期) **売上高目標：1.7倍** (同)
- **3億人※の健康に貢献**

※「健康5領域」商品など健康課題に配慮した商品の2021年度～2030年度の対象商品のお届け見込み人数、及び当社提供の健康増進・食育活動への参加見込み人数をリーチ数(人数)として計算



(参考) 中期経営計画2022-24の進捗：  
**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
- **24/3期：海外事業中心に売上高拡大。進捗を踏まえ中計目標を修正：売上数量70%増→30%増 (22/3期比)**

中期経営計画2022-24 菌体取り組み

国内（B to B 事業）：

- ・ 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：

- ・ 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

24/3期

国内（B to B 事業）：

- ・ 減収
- ・ インバウンド・海外関連売上の不足

海外事業：

- ・ 増収、二桁増
- ・ サプリメント向け拡大：米国、韓国等
- ・ 育児用ミルク向け「ビフィズス菌 BB536」：中国・新食品原料登録完了

25/3期 計画

国内（B to B 事業）：

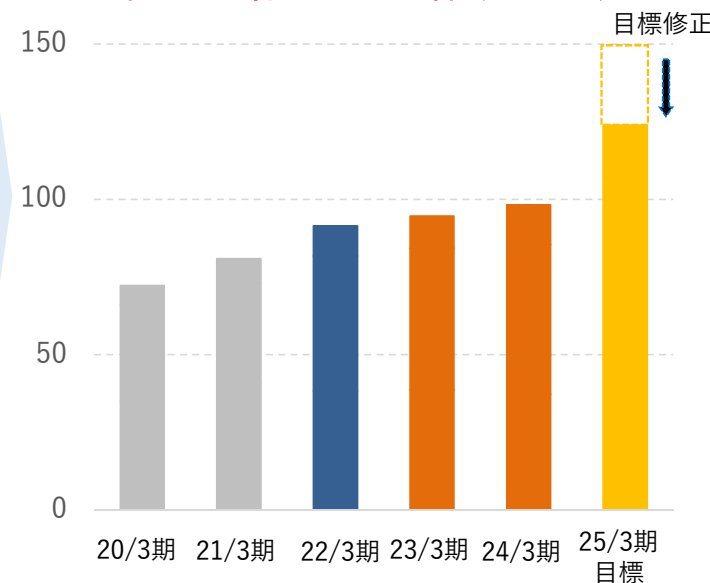
- ・ サプリ向け大手顧客の深耕、新規開拓継続
- ・ 顧客の海外展開支援継続
- ・ 「MCC1274」「はびねす乳酸菌」等拡大
- ・ 社内組織体制の変更

海外事業：

- ・ 中国ほか育児用ミルク向け、サプリメント向けそれぞれ拡大。顧客開拓・関係強化取り組み継続
- ・ 営業拠点・森永乳業上海の活用

グループ計  
 菌体売上数量計画(トン)

修正目標：30%増 (22/3期比)



(参考) 中期経営計画2022-24の進捗：  
**10年ビジョンを見据えた成長投資・環境関連投資**

- 新中計のさらに先を睨んだ生産体制の再構築、M&A含めた積極投資。環境負荷低減を目指した設備投資の実施
- 24/3期：神戸工場製造棟増築：現中計期間でアイス製造ライン増強、稼働は1年後ろ倒し（25年4月予定）

今回更新	中計3カ年の主な投資案件		ステータス	投資金額	環境投資	
<div style="background-color: #FFD700; padding: 5px; text-align: center;">成長投資</div> <div style="background-color: #FFD700; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">600億円</div> <div style="background-color: #008000; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">うち環境関連投資100億円レベル</div> <div style="background-color: #808080; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">経常投資500億円</div>		利根工場	ボトルドリンクヨーグルト	22年5月稼働	} 3件計 約200億円	-
		森永北陸乳業福井工場	菌体設備（第二期）	完工		-
		神戸工場	製造棟増築	25年4月完了予定 （当初より1年遅れ）		-
	✓	神戸工場	アイス製造設備	25年4月以降順次稼働 27年1月完了予定	約100億円*現中計キャッシュアウト 総額約190億円	-
	✓	利根工場	ヨーグルト製造設備	24年4月完了：ドリンクヨーグルト	約50億円	-
	✓	利根工場	飲料製造設備	26年2月完了予定	約30億円	-
		海外事業M&A：パキスタン	NutriCo Morinaga社：育児用ミルク製造販売等	23年1月株式取得	-	
		海外事業M&A：米国	Turtle Island Foods社：プラント・ベース・フード事業	23年2月株式取得	3件計 約100億円	-
		海外事業M&A：ベトナム	Morinaga Le May社：育児用ミルク販売	23年5月株式取得	-	
		環境：プラ対策	プラスチック対策	適宜実行		✓
		環境：気候変動対策	グループ会社農場へのバイオガス発電設備の導入	23年稼働、実証実験中	数億円規模	✓
		海外事業：MILEI	省エネルギー設備、製品の品質向上	25年3月完了予定	38百万€	✓
		経常投資	更新・メンテナンス	適宜実行		-
		環境：気候変動対策ほか	太陽光発電設備の拡充、冷凍設備更新など	適宜実行		✓

# (参考) 「サステナビリティ中長期計画2030」の進捗

## サステナビリティ中長期計画2030

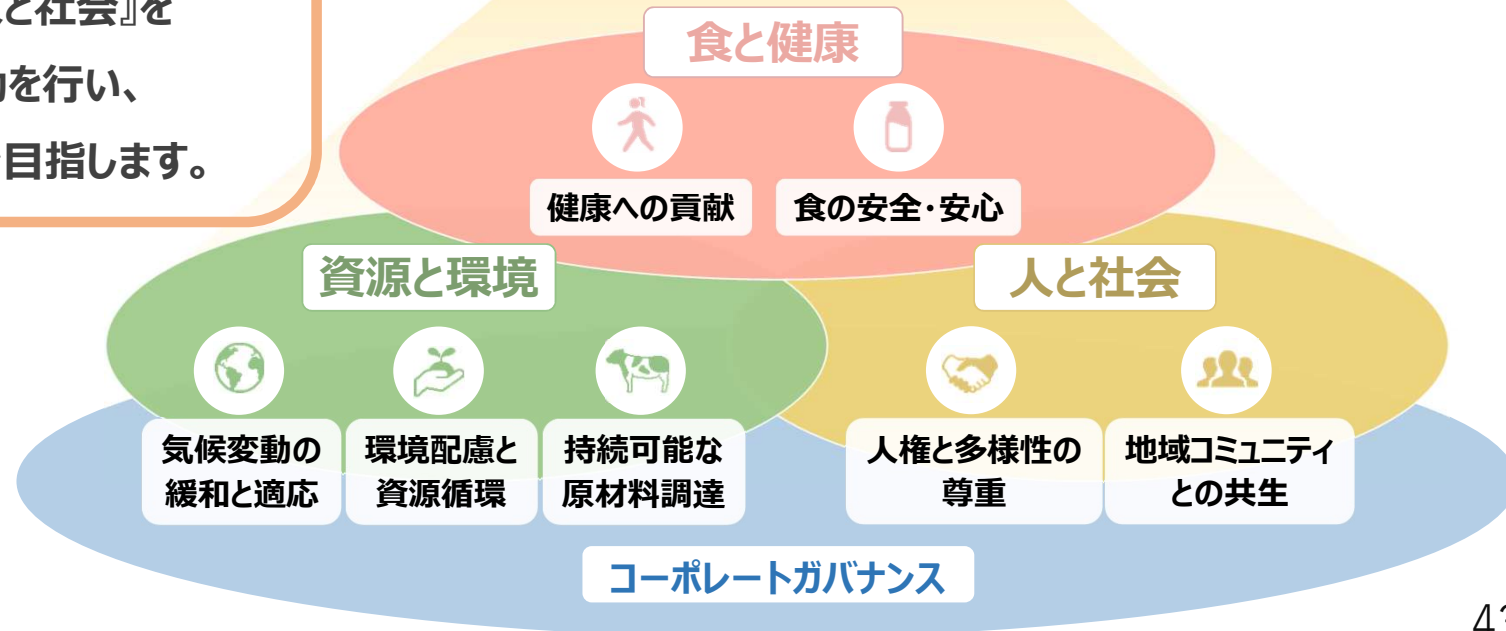
森永乳業グループは、  
 すべての人々のかがやく“笑顔”のために、  
 『食と健康』『資源と環境』『人と社会』を  
 軸としたサステナビリティ活動を行い、  
 サステナビリティビジョンの実現を目指します。

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





(参考) サステナビリティ中長期計画2030の進捗：

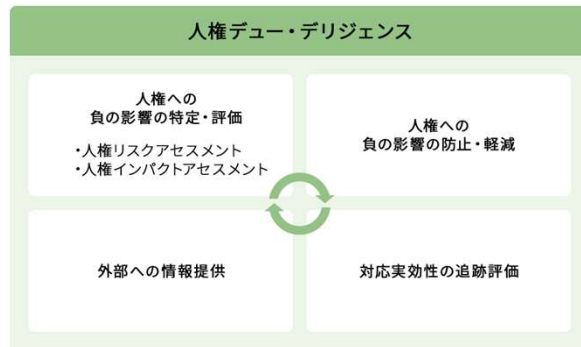
# 人と社会：人権デュー・デリジェンス（インパクトアセスメント）



- 2022年度より、事業活動に伴う人権侵害リスクを把握し予防や軽減策を講じる「人権デュー・デリジェンス」実施
- 2023年度は、サプライヤーおよび海外事業所にてインパクトアセスメントを実施

## 人権デュー・デリジェンスの実施

- ✓ 2022年より、「森永乳業グループ 人権ポリシー」に定めている人権尊重の取り組みを進めるため、事業活動に伴う人権侵害リスクを把握し、予防や軽減策を講じる「人権デュー・デリジェンス」を実施
- ✓ 2022年4月～6月は、外部専門家の協力のもと、事業領域のサプライチェーン全体における潜在的な人権リスクを抽出し、森永乳業グループの優先的に取り組むべき潜在的な人権課題を特定・評価
- ✓ 2023年3月に、グループ会社の「株式会社フリジポート 熊本工場」でインパクトアセスメントを実施。  
2024年3月に、サプライヤーおよびベトナムにある連結子会社「Morinaga Nutritional Foods Vietnam Joint Stock Company（MNF-Vietnam社、旧Elovi社）」にてインパクトアセスメントを実施



当社グループで取り組んでいる人権デュー・デリジェンスプロセス

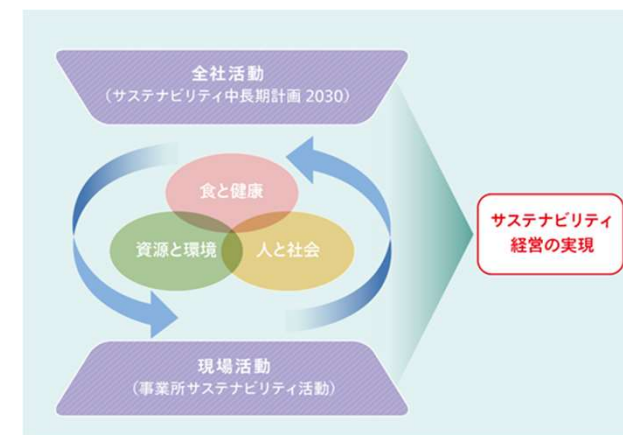


MNF-Vietnam社での現地ヒアリングの様子

## (参考) サステナビリティ中長期計画2030の進捗： 事業所サステナビリティ活動の取り組み



- ▶ 森永乳業グループでは、サステナビリティ経営の実現のために「社員一人ひとりがサステナビリティを自分事化することが重要である」という考えのもと、事業による社会課題の解決を目指し、全社活動と現場活動に取り組んでいます。
- ▶ 2023年度は、サステナビリティ推進部が26事業所を訪問し、「サステナビリティ中長期計画2030」に関する勉強会を実施し、意見交換を行いました。  
事業所独自で取り組む多くの優良事例を確認すると共に、より多くの方に参画意識をもってもらい自分事化させることの課題感を確認いたしました。  
今後、さらなる「サステナビリティの自分事化」のため、サステナビリティを自分事化しやすい取り組みの強化を中心に、取り組みを進めていきます。



### サステナビリティフォーラムの実施

- ✓ 2021年に、事業所のサステナビリティ活動推進のため、国内グループの約80事業所で「サステナビリティ推進リーダー」を任命しました。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、自事業所のサステナビリティ活動のテーマを設定し、取り組みを行っています。推進リーダーを一同に集めて、活動推進に向けてのナレッジ共有等を行う相互啓発の機会として、「サステナビリティフォーラム」を年に2回開催しています。

### Morinaga Milk Awardsの実施

- ✓ 年に1回開催される社内表彰制度「Morinaga Milk Awards (森永ミルクアワード)」に、「サステナビリティ大賞」を設けています。サステナビリティ大賞は、「事業所にて自律的に行われる地域貢献や環境保全などの活動を讃える賞」であり、事業所のサステナビリティ活動の好事例として、全社的に称え、各事業所にも共有されます。



## (参考) 2024年5月14日発表・適時開示①

### 自己株式取得に係る事項の決定および自己株式の消却に関するお知らせ

#### 自己株式の取得および消却を行う理由

- ✓ 中期経営計画において、配当性向目標の引き上げとともに、総還元性向を意識した株主還元方針を掲げている
- ✓ また、財務健全性を担保しつつ最適資本構成を追求し、資本コストの低減、企業価値の最大化に向けたバランスシート方針に改めて整理を実施
- ✓ 年間配当金の増額（24/3期60円→25/3期90円予想）に加え、自己株式の取得により、株主還元を実施し、総還元性向を引き上げるとともに、資本効率の向上を図る
- ✓ 中長期的な株主価値の向上を図るため、取得した自己株式はその全株の消却を実施

#### 取得期間

- ✓ 2024年5月15日～2024年10月31日

#### 取得方法

- ✓ 東京証券取引所における市場買付け
- ※ 市場動向等により一部又は全部の注文の執行が行われない場合有り

#### 取得内容

1. 取得する株式の種類：当社普通株式
2. 取得する株式の総数：3,400,000株（上限）  
発行済株式総数（自己株式を除く）に対する比率3.92%
3. 株式の取得価額の総額：100億円（上限）
4. 取得結果の公表：取得結果を公表します
5. 消却の内容  
(1)消却する株式の種類：当社普通株式  
(2)消却する株式の総数：取得した自己株式の全株式数  
(3)消却予定日：2024年11月15日

#### (ご参考) 2024年4月30日時点の自己株式の保有

- ✓ 発行済株式総数（自己株式を除く）：86,791,152株
- ✓ 自己株式数：5,186,734株



# (参考) 2024年5月14日発表・適時開示②



## 中間配当制度の導入

### および定款一部変更に関するお知らせ

#### 中間配当制度の導入

##### 1. 導入の目的

株主の皆さまへの利益還元を機会を充実させるため、現在年1回の期末配当に加えて、中間配当制度を導入

##### 2. 中間配当基準日：毎年9月30日

※ 中間配当制度の導入については、これに伴う定款変更に関する議案が2024年6月27日開催の第101期定時株主総会にて承認可決されることを条件とする

#### 定款の一部変更

##### 1. 変更の理由

株主の皆さまへの利益還元を機会を充実させるため、会社法第454条第5項の規定に基づき、取締役会の決議によって剰余金の配当（中間配当）をすることができる規定を新設する。また、これに伴い中間配当金の除斥期間の規定を設ける

##### 2. 変更の内容（下線は変更部）

- （中間配当金）第50条 当社は、取締役会の決議によって毎年9月30日の最終の株主名簿に記載または記録された株主または登録株式質権者に対し、会社法第454条第5項に定める剰余金の配当（以下「中間配当金」という。）をすることができる。
- （配当金の除斥期間）第51条 期末配当金および中間配当金が、支払開始の日から満3年を経過しても受領されないときは、当社はその支払の義務を免れる。  
②未払の期末配当金および中間配当金には利息をつけない。

## グリーンボンド発行に関するお知らせ

#### 背景・目的

- ✓ 事業成長とともに持続可能な社会の実現に向けて、グリーンボンド（第19回無担保社債）を発行予定
- ✓ 当該グリーンボンドの発行により調達する資金は、神戸工場製造棟増築に係る費用として活用。省エネルギー性能の高い製造棟などを増築することで、温室効果ガス削減の取り組みを進め、アイスクリームやヨーグルトの環境に配慮した生産による持続的成長の実現と将来の製造能力拡大を図る。事業成長とともに持続可能な社会の実現に向けた取り組みをより一層加速させていく

#### グリーンボンドの概要

- 名称：森永乳業株式会社第19回無担保社債（社債間限定同順位特約付）（グリーンボンド）
- 発行年限：7年（予定）
- 発行額：100億円（予定）
- 発行時期：2024年6月（予定）
- 主幹事証券会社：SMBC日興証券、みずほ証券、野村證券、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、大和証券
- ストラクチャリング・エージェント：SMBC日興証券

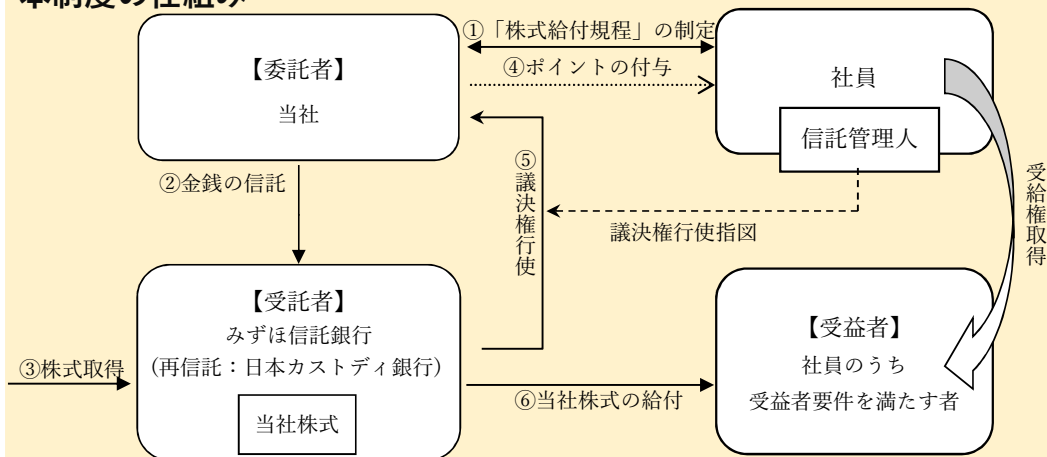
# (参考) 2024年5月14日発表・適時開示③

## 株式給付信託 (J-ESOP) 導入に関するお知らせ

### 概要・背景

- ✓ 当社は、社員に対しポイントを付与し、一定の条件により受給権を取得したときに当該付与ポイントに相当する当社株式を給付。給付する株式については、予め信託設定した金銭により将来分も含め取得し、信託財産として分別管理
- ✓ 中計における人財活躍推進に向けた人的投資の位置づけ。当社の株価や業績向上を目指した当社社員の業務遂行を一層促進し、中長期的な企業価値の向上を図る
- ✓ なお、人的投資の一環として別途120億円の退職給付信託を設定。社員の将来の退職一時金に充てる支払原資を確保するとともに、資産運用で得られる期待運用収益により退職給付費用を削減。この削減コスト相当額を活用して本制度の運営コストをまかなう予定

### 本制度の仕組み



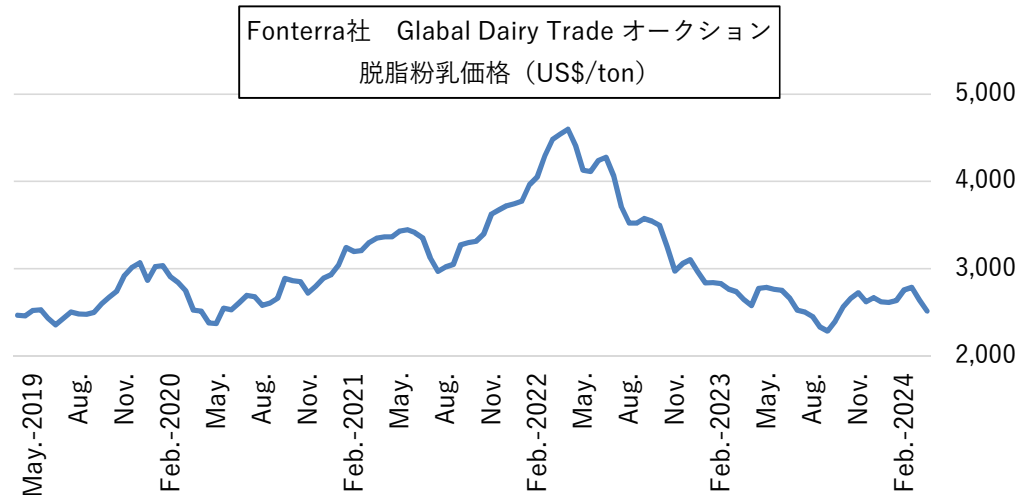
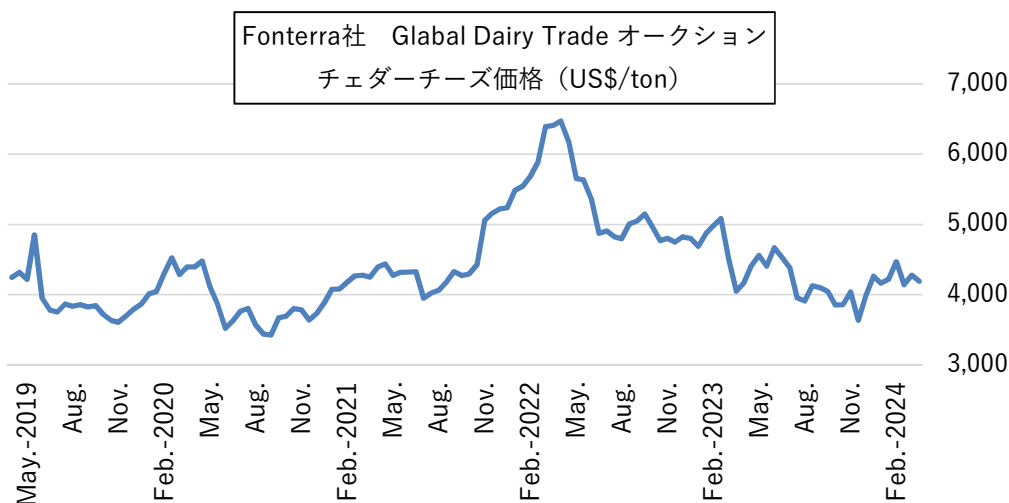
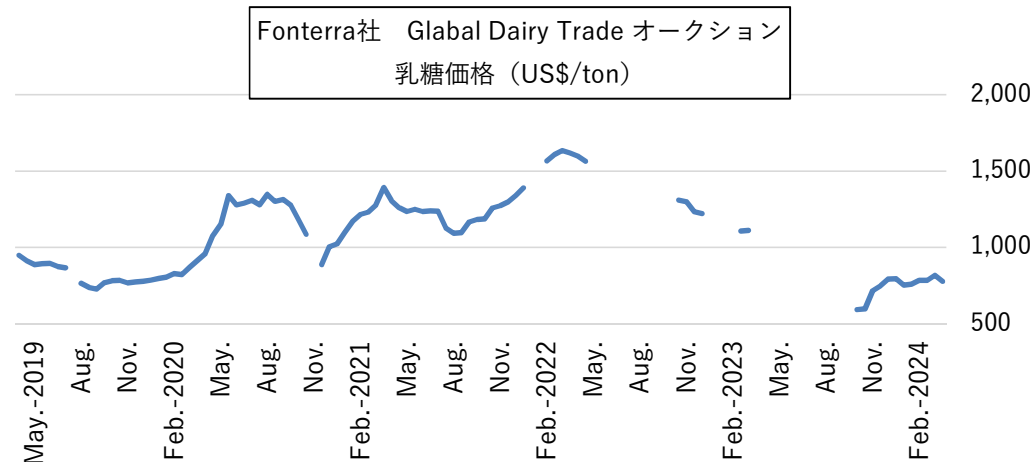
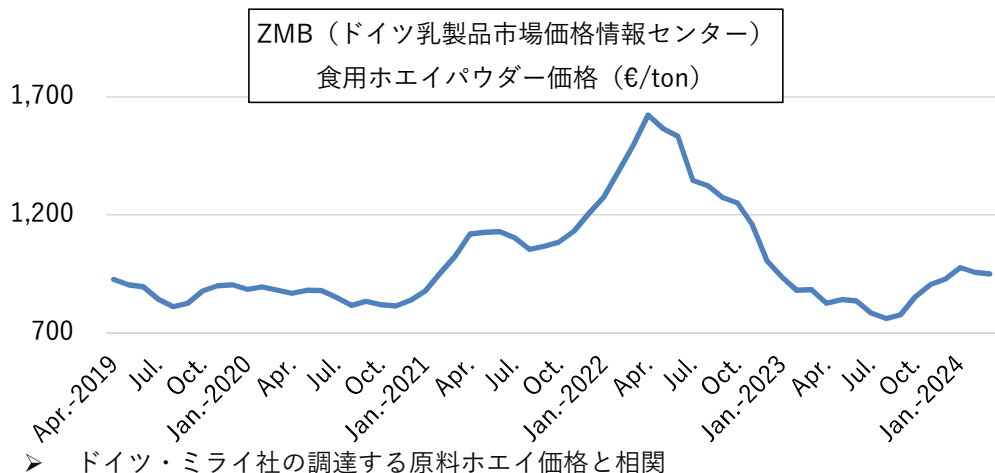
### 本信託の概要

1. 名称 : 株式給付信託 (J-ESOP)
2. 委託者 : 当社
3. 受託者 : みずほ信託銀行(株) (再信託受託者 : (株)日本カストディ銀行)
4. 受益者 : 社員のうち株式給付規程に定める受益者要件を満たす者
5. 信託管理人 : 当社の社員から選定
6. 信託の種類 : 金銭信託以外の金銭の信託 (他益信託)
7. 信託の目的 : 株式給付規程に基づき信託財産である当社株式を受益者に給付すること
8. 本信託契約の締結日 : 2024年6月10日
9. 金銭を信託する日 : 2024年6月10日
10. 信託の期間 : 2024年6月10日から信託が終了するまで (特定の終了期日は定めず、本制度が継続する限り信託は継続します。)

### 本信託における当社株式の取得内容

1. 取得する株式の種類 : 当社普通株式
2. 信託金額 : 1,200,000,000円
3. 株式の取得方法 : 取引所市場より取得
4. 株式の取得期間 : 2024年6月10日より同年6月末予定

# (参考) 乳原料市況データ (過去5年間)



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。