森永乳業株式会社
2027年3月期 第2四半期（中間期）決算説明会

2026年11月9日

（2026年11月9日 公表資料）

1. 2027年3月期 第2四半期決算概要
2. 2027年3月期 業績見通し
3. 中期経営計画2025-28の進捗・アップデート
4. 資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて

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

本日お伝えすること

- 最高益の2Q決算内容（海外計画超過、国内減益）
- 通期見通し上方修正（海外↑↑ 最高益へ。配当予想増額）
- 国内事業：課題認識、足元の業績改善策、成長市場での収益獲得
  中長期的な合理化・追加対応
- 海外事業：ホエイプロテイン・菌体等原料素材市場拡大、将来貢献期待
  業績予想前提条件の整理
- 中期経営計画2025-28のアップデート → 2027年5月公表予定
- 資本市場との対話、企業価値向上への考え方

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

はじめに、本日のサマリー（2Q決算のポイント、今後の見通し）

1．2027年3月期 第2四半期決算概要 売上高3,008億円（前年比＋2.6%）、営業利益211億円（前年比＋1.5%）

増収増益（過去最高益）、海外事業拡大（MILEI社・菌体等）・国内事業減益（天候影響等）

・営業利益211億円（前年差＋3億円、計画差+11億円）、最高益。海外事業寄与大（前年差＋45億円）、利益構成比54%
国内事業：98億円（前年差△42億円、計画差±0億円）。大幅減益、中東情勢に伴うコストアップ影響大。一部商品は数量前年超も天候不順影響による販売数量減・効率悪化。一方、製造経費・管理経費等の経費抑制、PM改善、価格改定等の取組継続により計画水準
海外事業：113億円（前年差＋45億円、計画差＋11億円）。大幅増益、計画超過。ホエイ市況高止まりに伴うMILEI社業績寄与大。菌体、育児用ミルクも増収継続・計画超過、米国子会社改善等、円安効果

2．2027年3月期 業績見通し 売上高5,900億円（前年比＋3.2%）、営業利益390億円（前年比＋13.1%）

上方修正（最高益見通し）、海外上方修正・国内引き下げ、配当予想増額修正

・売上高5,900億円（前年比＋3.2%、計画差＋100億円）、営業利益390億円（前年差＋45億円、計画差＋50億円）、配当予想25円→28円（期末配当3円増配予定）
国内事業：130億円（前年差△45億円、計画差△8億円）。中東情勢影響等コストアップ拡大、上期数量減継続、PM改善、経費抑制、価格改定等取り組むも、下期計画引き下げ。成長分野中心に販促集中
海外事業：260億円（前年差＋90億円、計画差＋58億円）。MILEI社はホエイ市況高止まり・価格改定進展織り込み。WPCは直近一部下落傾向有も来期初にかけ高水準の業績推移見通し。菌体販売拡大、他子会社貢献も前回時より拡大見込み。利益構成比約7割へ
・純利益予想増額（210億円→230億円） → 配当予想増額修正（25円→28円）

3．中期経営計画2025-28の進捗・アップデート（P.17 - P.19）

・成長戦略・構造改革の進捗、追加施策

4．資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて（P.20 - P.22）

・資本市場との対話実績、IR活動　　・株主還元、株主優待拡充

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

2027年3月期 第2四半期決算概要

1. 2027年3月期 第2四半期決算概要
2. 2027年3月期 業績見通し
3. 中期経営計画2025-28の進捗・アップデート
4. 資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて

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

2027年3月期 第2四半期決算：業績サマリー

（億円）

	26/3期 2Q	27/3期 2Q	対前年 増減額	対前年 増減率	対計画 増減額
売上高	2,933	**3,008**	+75	+2.6%	+8
営業利益	208	**211**	+3	+1.5%	+11
経常利益	219	**212**	△7	△3.4%	+7
親会社株主に帰属する中間純利益	146	**137**	△10	△6.6%	△3
売上高営業利益率	7.1%	**7.0%**			
海外売上高比率	13.4%	**17.3%**			

（円）

四半期末為替レート*（海外子会社業績に適用）	26/3期 2Q	26/3期 通期	27/3期 1Q	27/3期 2Q
USドル	144.6	156.2	159.7	**161.9**
ユーロ	169.5	183.8	183.3	**184.6**

＊ 海外子会社業績は期初からの累計期間について、当該子会社の各四半期末時点の為替レートで円貨換算しています（上記「27/3期2Q」は「2026年6月末」を指す）

■ **営業利益211億円（計画差+11億円）、計画超過・最高益**

海外拡大（計画差+11億円）国内減益（計画差±0億円）

ホエイプロテイン需要増・単価上昇のMILEI社中心に、海外事業+45億円増益(計画差+11億円)。菌体・育児用ミルク輸出、他海外子会社順調、米国子会社改善なども貢献。円安効果。

一方、国内事業は中東情勢影響含む原材料コスト影響大。一部商品では数量前年超過も、天候不順影響でアイス等計画下回り、販売数量減・物流効率悪化も、価格改定、PM改善、経費抑制などの取組継続により、△42億円減益も計画水準（計画差±0億円）。価格改定直後の数量減発生も、アイス以外カテゴリー売上は概ね計画線、販売状況は1Q時の傾向継続

経常利益に関する補足

- 営業外損益：為替差益・為替差損の前年差△13億円など

親会社株主に帰属する中間純利益に関する補足

- 特別損失：固定資産処分損・事業再編損計△10億円など、構造改革に伴う費用増

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

2027年3月期 第2四半期決算：国内・海外別サマリー

（億円）

	売上高				営業利益（営業利益率）			
	26/3期 2Q	27/3期 2Q	対前年 増減率	対計画 増減率	26/3期 2Q	27/3期 2Q	対前年 増減額	対計画 増減額
国内事業*	2,539	**2,489**	△2.0%	+0.4%	140 (5.5%)	**98** (3.9%)	△42	±0
海外事業	394	**520**	+31.9%	△0.5%	68 (17.4%)	**113** (21.8%)	+45	+11
合計	2,933	**3,008**	+2.6%	+0.3%	208 (7.1%)	**211** (7.0%)	+3	+11

（億円）

売上高		営業利益（営業利益率）	
27/3期 2Q 7-9月	対前年 増減率	27/3期 2Q 7-9月	対前年 増減額
1,263	△2.7%	**50** (4.0%)	△30
274	+38.3%	**61** (22.3%)	+22
1,537	+2.7%	**111** (7.2%)	△8

*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98億円、前年差△42億円、計画差±0億円）

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、売上数量減少など受け大幅減益。夏季天候不順のアイス等への影響、原材料コスト増、物流効率悪化など計画以上にマイナスも、ビバレッジなど中核領域中心とするPM改善、製造経費・管理経費等の合理化・抑制取組により計画水準（計画差±0億円）

成長領域は、「ビヒダス プレーン」「パルテノ」が二桁増収率成長継続などヨーグルト拡大（+11%）もコスト高影響大、アイス数量減大。基幹分野では、価格改定実施の中核領域（ビバレッジ、チーズなど）計画線増収も、牛乳など1Qから大幅減収続く。育成領域は増収増益

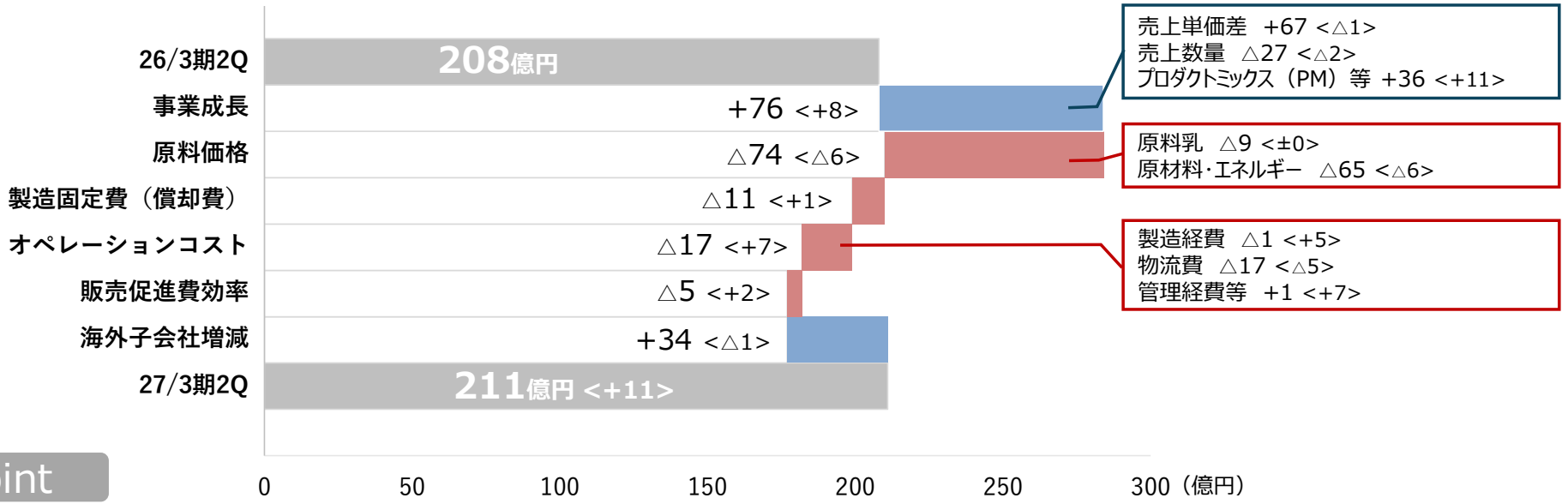
■ 海外事業（営業利益113億円、前年差+45億円、計画差+11億円）

MILEI社は上昇・高止まりのホエイプロテイン市況を背景に販売単価上昇、増収増益で海外事業全体の増益牽引。MILEI社以外の海外事業も寄与。パキスタン育児用ミルクも現地製造品中心に拡大。菌体は海外向け中心に、国内外計で39%増収。転換領域の米国事業は上期黒字転換。円安効果あり（為替換算影響）

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

2027年3月期 第2四半期決算：営業利益増減要因

<>は、計画との差



Point

- 売上単価差：前年実施価格改定の未経過月分、8,9月実施価格改定（ヨーグルト、アイス、牛乳、ビバレッジ、業務用乳製品(BtoB) など）
- 売上数量：牛乳、アイスなど中心にマイナス
- プロダクトミックス等：菌体など高付加価値商品の拡大。ビバレッジ、チーズなど中核領域ミックス改善。容量変更による効果等
- 原材料・エネルギー：中東情勢影響で包装資材・エネルギーなどコスト増。他、コーヒー・チョコレート、輸入乳原料などコスト増
- オペレーションコスト：物流費効率悪化も、製造経費・管理経費等の合理化・抑制取組が計画対比貢献
- 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も増益寄与。円安影響

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

国内上期販売状況。ヨーグルト・ビバレッジ拡大も、コスト高影響・天候不順

（億円）

国内カテゴリー別 2Q売上高		27/3期 2Q	対前年 増減率	対計画 増減率
成長分野				
成長領域	**ヨーグルト**	**319**	**+11%**	**+1%**
	アイス	**273**	**△10%**	**△5%**
基幹分野（中核・乳業基盤・転換）				
中核領域	**ビバレッジ**	**302**	**+4%**	**+1%**
	チーズ	130	+1%	+1%
	栄養食品	74	+7%	+6%
	クリニコ	138	+3%	+1%
乳業基盤領域	**牛乳**	**172**	**△20%**	**△1%**
	BtoB（国内菌体除く）	431	+1%	±0%
転換領域	**デザート**	38	△2%	+1%
	市乳（宅配など）	67	△16%	△1%

■ 主なポイント

成長領域

- 設備増強の「ビヒダス プレーン」「パルテノ」二桁増収、「MOW」好調。数量拡大
- アイスは夏季天候不順影響大、新製造ライン稼働安定優先で商品数限定
- ヨーグルトは中東情勢に伴うプラ包材等の原材料コストアップ先行、売上拡大も減益
- 8,9月価格改定実施後の収益性改善

中核領域

- 計画線の増収。ビバレッジ「マウントレーニア」拡大、価格改定後数量減は計画内
- 原材料コストアップ先行

乳業基盤領域

- 紙パックライン集約、PB牛乳減は計画通りも、容量リニューアルによる減が想定以上

転換領域

- 成長領域への資源転換
  （市乳営業人員数2割減、デザート研究開発組織をヨーグルトへ統合等）

■ 今後に向けて

上期影響大の天候影響・コストアップ先行影響など緩和見込み。
価格改定後の数量維持拡大に取り組む。一方、コストアップ継続、追加価格改定検討。
効率的な費用投下・コスト抑制やPM改善など継続実行

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

2027年3月期 業績見通し

1. 2027年3月期 第2四半期決算概要
2. 2027年3月期 業績見通し
3. 中期経営計画2025-28の進捗・アップデート
4. 資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて

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

2027年3月期 業績見通し

計画修正あり

（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	前回予想 との差
売上高	5,715	**5,900**	+185	+3.2%	**+100**
営業利益	345	**390**	+45	+13.1%	**+50**
経常利益	371	**393**	+22	+5.9%	**+43**
親会社株主に帰属する当期純利益	226	**230**	+4	+1.8%	**+20**
売上高営業利益率	6.0%	**6.6%**			
海外売上高比率	15.3%	**19.6%**			
ROE 当期純利益/自己資本	8.4%	**8.2%**			
ROIC 税引き後営業利益/投下資本	6.3%	**6.6%**			
一株当たり年間配当金/配当性向	25円* 36.2%	**28円* 39.3%**			

（億円）

	26/3期 下期	27/3期 下期計画	対前年 増減額	対前年 増減率	前回予想 との差
売上高	2,781	**2,892**	+111	+4.0%	**+92**
営業利益	137	**179**	+42	+30.9%	**+39**
経常利益	152	**181**	+29	+19.3%	**+36**
親会社株主に帰属する当期純利益	80	**93**	+14	+17.1%	**+23**

（円）

四半期末為替レート**（海外子会社業績に適用）	27/3期 2Q	27/3期 通期（前回予想）	27/3期 通期（修正計画）
USドル	161.9	160.0	**160.0**
ユーロ	184.6	185.0	**180.0**

■ **上方修正。営業利益390億円（前回予想差：上期+11億円、下期+39億円）海外事業の拡大により最高益へ**

- 海外事業：MILEI社ホエイプロテイン市況高止まり・価格改定進展織り込み。9月末時点の市況・販売契約価格を前提に、期末（海外子会社は12月期決算）まで前年大幅超過の販売単価継続想定を業績予想に反映。ホエイプロテイン相場は直近一部下落傾向もMILEI社は来期初にかけ高水準の業績推移見通し。菌体販売拡大、他子会社業績も前回予想を上回る見込み。営業利益計画+58億円上方修正。海外子会社業績への適用為替レートは期末では2Q時より円高想定
- 国内事業：原材料・エネルギーや物流コスト増加、売上数量減等により、営業利益計画△8億円引き下げ。PM改善、各種経費抑制・効率化、価格改定後の売上数量維持拡大図る。追加価格改定検討

* 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

** 海外子会社業績は期初からの累計期間について、当該子会社の各四半期末時点の為替レートで円貨換算

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

2027年3月期 業績見通し

計画修正あり

（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	前回予想 との差
売上高	5,715	**5,900**	+185	+3.2%	**+100**
営業利益	345	**390**	+45	+13.1%	**+50**
経常利益	371	**393**	+22	+5.9%	**+43**
親会社株主に帰属する当期純利益	226	**230**	+4	+1.8%	**+20**
売上高営業利益率	6.0%	**6.6%**			
海外売上高比率	15.3%	**19.6%**			
ROE 当期純利益/自己資本	8.4%	**8.2%**			
ROIC 税引き後営業利益/投下資本	6.3%	**6.6%**			
一株当たり年間配当金/配当性向	25円* 36.2%	**28円* 39.3%**			

（億円）

	26/3期 下期	27/3期 下期計画	対前年 増減額	対前年 増減率	前回予想 との差
売上高	2,781	**2,892**	+111	+4.0%	**+92**
営業利益	137	**179**	+42	+30.9%	**+39**
経常利益	152	**181**	+29	+19.3%	**+36**
親会社株主に帰属する当期純利益	80	**93**	+14	+17.1%	**+23**

■ **経常利益、当期純利益：為替差損計上、合理化に伴う特別損失等追加計上予定**

– 営業外損益：期末為替レート見通しを円高方向へ変更、為替差損で計画差約△8億円織り込み（前期：為替差益+24億円）

– 当期純利益：広島森永乳業㈱2027年3月末生産停止に向けた設備追加処分（下期計画差に約△5億円影響）等、国内構造改革の製造・販売拠点集約など特別損失等約50億円影響見込む

■ **3円/株、配当予想増額修正（年間配当28円/期末配当16円）、11期連続増配へ**

– 中間配当：前回予想 12円 ⇒ 実績 12円（据え置き）

– 期末配当：前回予想 13円 ⇒ 今回予想 16円（3円の増額修正）

（円）

四半期末為替レート**（海外子会社業績に適用）	27/3期 2Q	27/3期 通期（前回予想）	27/3期 通期（修正計画）
USドル	161.9	160.0	**160.0**
ユーロ	184.6	185.0	**180.0**

＊ 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

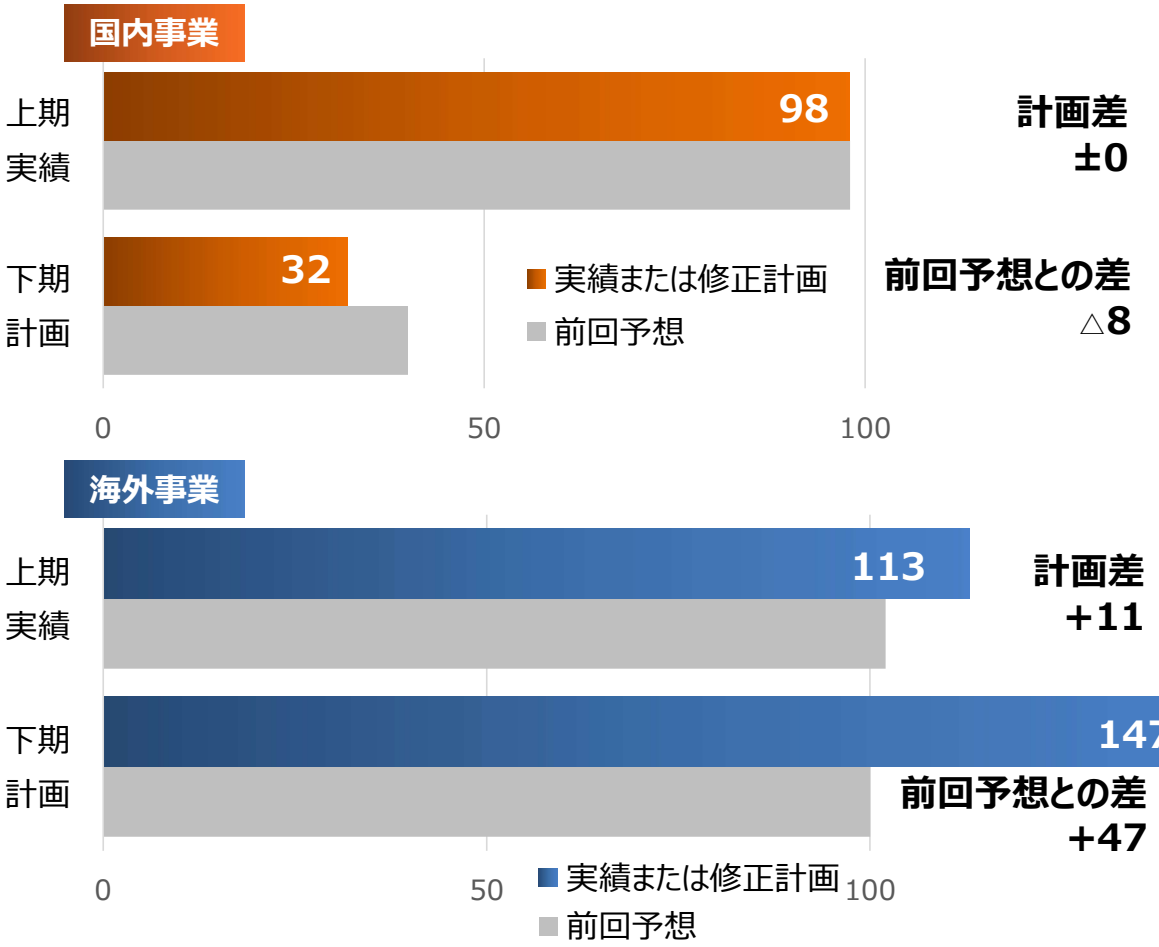
＊＊ 海外子会社業績は期初からの累計期間について、当該子会社の各四半期末時点の為替レートで円貨換算

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

営業利益計画修正の内容。海外下期を大幅引き上げ

計画修正あり

国内、海外事業の営業利益実績・計画（単位：億円）



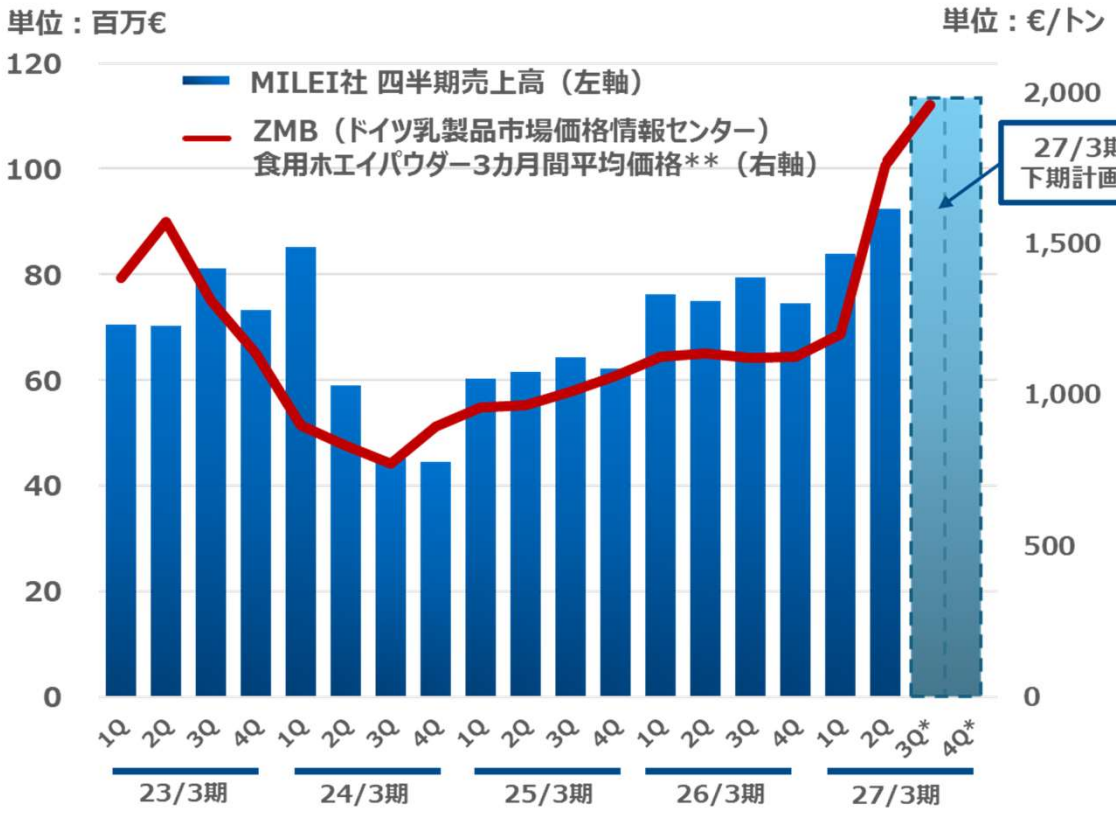
Point

- 原材料・エネルギーコスト増、夏季天候不順影響による売上数量減。一方、PM改善等取組、数量減に伴う販促費等の経費抑制により計画水準
- 包材など原材料・エネルギーや物流コストの増加見込むほか、8,9月価格改定後の販売数量見通し引き下げ。上期に続くPM等改善、販売促進費等の経費抑制・合理化図る。追加の価格改定検討中
- 菌体・育児用ミルクなど中心に計画比順調。MILEI社はホエイ市況上昇、販売価格上昇により業績貢献大。米国、ベトナム等事業も順調な進捗
- MILEI社価格改定進展織り込み上方修正。9月末時点の市況・販売契約価格を前提に期末(12月)まで前年大幅超の販売単価継続を想定。ホエイプロテイン相場は直近一部下落傾向あるもMILEI社は来期初にかけ高水準の業績推移見込む。為替は前回予想時より円高に（例: 185円/€ → 180円/€）上期業績置換影響含め下期計画押し下げ要因

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

MILEI社：ホエイ価格上昇効果は27/3期下期から拡大

MILEI社四半期売上高推移とZMB食用ホエイパウダー価格推移の比較



* 27/3期3Qおよび4Qは下期6か月間の会社計画合計値を四半期等分した形

**出典：ZMB（ドイツ乳製品市場価格情報センター）食用ホエイパウダー、3カ月間平均は当社による算出

これまでの推移

- ドイツ食用ホエイパウダー価格（MILEI社原料ホエイ調達価格の指標）は、生乳生産や需要変化を背景に価格推移。近年は健康意識およびたんぱく質摂取に対する関心の高まりからプロテイン需要増。また、GLP-1受容体作動薬の市場拡大に伴う需要増など、特に2026年に入りホエイプロテイン相場急騰、高止まり、歴史的高値水準
- MILEI社も主要製品であるプロテイン製品の需要変化に応じ価格改定実施。食用ホエイパウダー価格推移にやや遅れながら、同方向の価格変動

今後の見通し・対応

- **MILEI社業績**：9月末時点の市況・販売契約価格を前提に、**期末（12月）まで販売単価見通し上方修正。3Q以降販売価格一段高、来期初にかけ高水準業績見込み**
- **ホエイプロテイン相場**：米国生産拡大等から直近一部下落傾向あり、急反動の可能性含め先行き不確実。**中長期では安定的な市場拡大の方向へ**
- **PM改善**：**ミルクプロテイン等、ホエイプロテイン代替需要獲得。**各製品の付加価値向上
- **増産計画**：**2027年末以降**ホエイ原料調達量増計画。**ホエイプロテイン製品約3割増産へ**

MILEI社の競争優位性

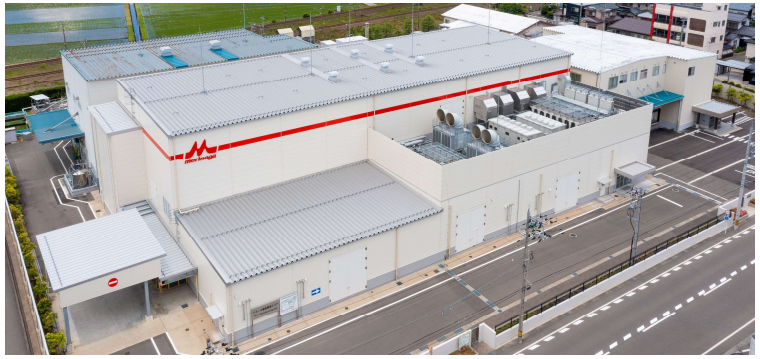
- 南ドイツ中心に地元チーズメーカーなどの原料サプライヤーと長期パートナーシップ契約を結び、高品質原料を安定確保。高品質かつ安全な製品の安定供給が求められる育児用ミルク向け原料中心の製造販売により、高付加価値化を実現。50年以上の歴史で築いたパートナーシップ、60か国以上への製品展開など安定した事業基盤構築

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

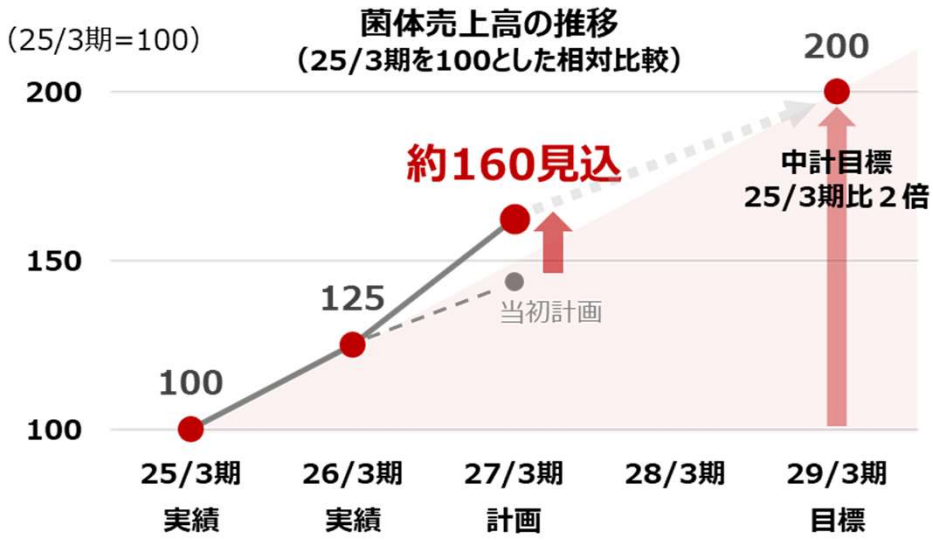
菌体事業：今期は計画を上回るペースで拡大

■菌体事業：海外向け販売中心に上期+39%。通期3割増収見込み
中計目標の売上倍増に向け進捗順調（27/3期は25/3期比約6割増）

- 欧州や米国、中国等のメーカー向け出荷が順調に伸長。育児用ミルク原料向け・サプリメント原料向けともに拡大継続
- さらなる成長見据え、森永北陸乳業㈱福井工場への設備投資決定（2026年10月1日リリース）
  - 投資予定額：約20億円
  - 稼働予定時期：2029年1月
  - **能力：森永乳業グループ全体 約250t／年（既存設備比約3割増）**



↑森永北陸乳業㈱ 福井工場



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

海外BtoC子会社：順調に拡大･改善

■パキスタン（NutriCo Morinaga社）現地製造品中心に、育児用ミルク販売拡大

- 上期30%増収（現地通貨ベース）。現地製造の新商品（2025年9月発売）など中心に販売拡大
- 現地製造品の販売好調により顧客基盤拡大。成長段階に応じた継続購入が進展、さらなる拡大見込む

■米国Turtle Island Foods社 (TIF社)、工場統合･継続的コスト改善で連続単月黒字達成、着実に回復

- TIF社、新旧2工場統合による人員削減･固定費抑制に加え、価格改定を通じて収益性が改善
- 「Tofurky」は根強い顧客基盤を維持、ブランドの強さを発揮し販売シェアを23年10.5%→26年16.0%へ拡大※当社調べ
- TIF社の業績回復により、米国事業計では今期通年黒字を達成見込み

■育成領域のベトナム事業、ブランド認知力向上と組織体制強化により事業体質改善

- Morinaga Nutritional Foods Vietnam（MNFV社）全製品にMブランドロゴ採用、コーポレートブランディング施策強化
- 販売組織改革を進め、自社ブランド商品の販売が堅調に推移
  上期11%増収（現地通貨ベース）

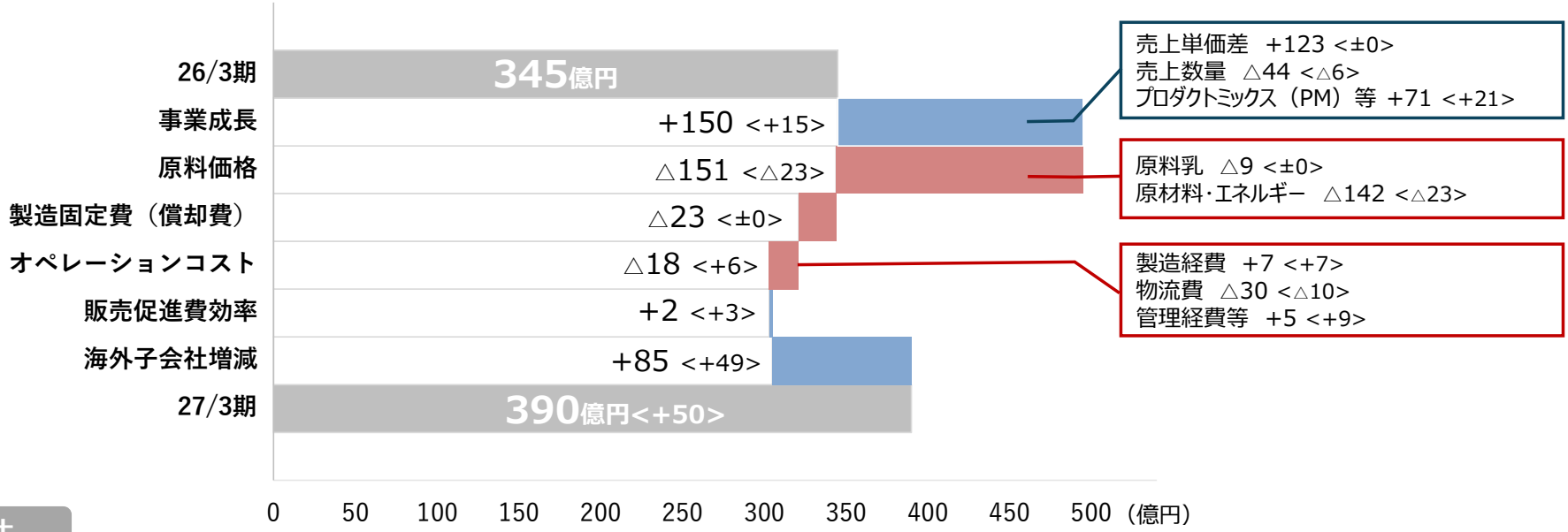


Copyright © MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD. All Rights Reserved.

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、前回計画との差



Point

- 売上数量：上期数量減の影響大。下期は価格改定影響のほか、牛乳等引き続き数量マイナス想定も、アイスは数量増転換へ
- プロダクトミックス等：菌体など高付加価値商品の拡大。国内ミックス改善継続。容量変更による効果等
- 原材料･エネルギー：包材･エネルギー中心に当初想定よりコストアップ影響増見込み
- オペレーションコスト：製造経費･管理経費等は上期に続きコスト抑制･合理化図る。物流費は単価上昇･売上数量減に伴う積載効率悪化等で悪化
- 販売促進費効率：メリハリを付けた資源集中、費用投下でさらなる効率化図る
- 海外子会社増減：MILEI社価格改定進展織り込み、下期大幅上方修正。その他海外子会社も順調。円高影響マイナス寄与

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

中期経営計画2025-28の進捗・アップデート

1. 2027年3月期 第2四半期決算概要
2. 2027年3月期 業績見通し
3. 中期経営計画2025-28の進捗・アップデート
4. 資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて

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

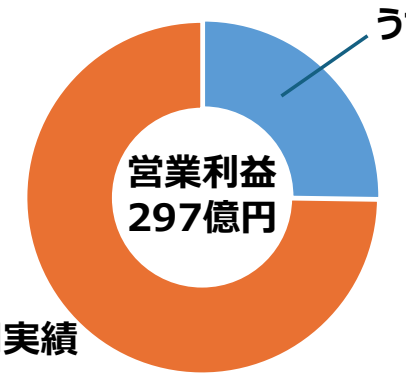
中期経営計画2025-28の進捗・アップデート

■ 中期経営計画のアップデートを予定（2027年5月）

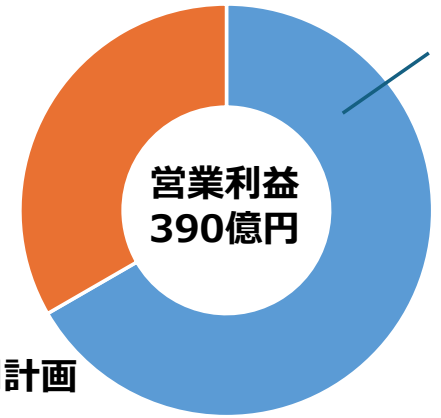
通期決算での公表（2027年5月）に向けて詳細検討中。以下ポイント等を踏まえ、数値目標含め修正予定

- 中計策定時の想定を大きく上回るホエイプロテイン需要拡大およびMILEI社の業績貢献
- 菌体・パキスタン育児用ミルクなど、その他海外事業の順調な進捗
- 中東情勢に伴うコストアップ影響が顕在化した国内の事業環境、数量減少への対応が喫緊の課題
- 構造改革取組の加速。当初合理化計画+50億円に加え、追加施策実行
- 投資計画の見直し・使途再検討など、キャッシュアロケーションのアップデート

中計策定時から海外事業の
利益構成が大きく変化



2025/3期実績



2027/3期計画

■ 海外事業
■ 国内事業

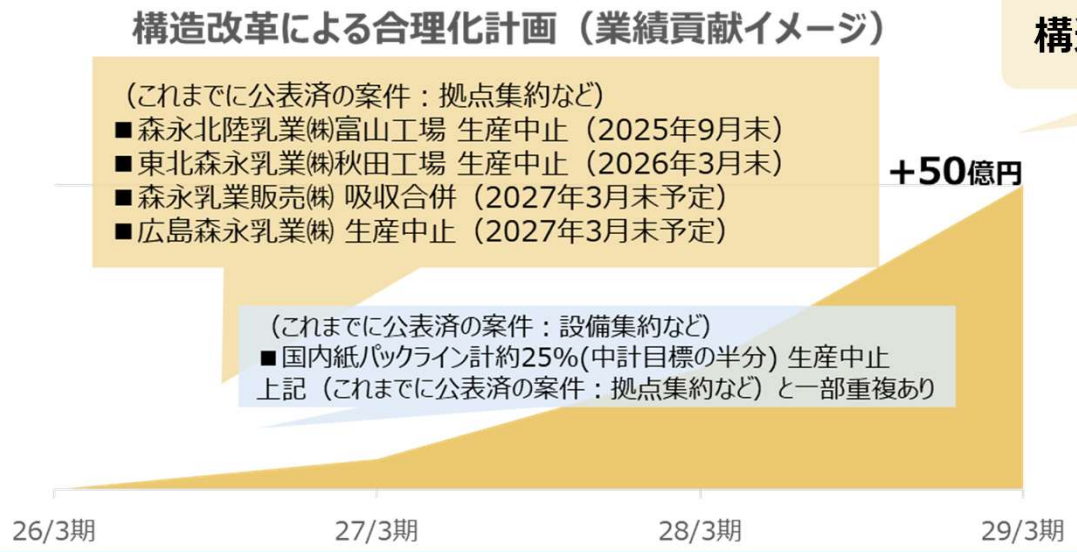
Copyright © MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD. All Rights Reserved.

中期経営計画2025-28の進捗・アップデート

■ 国内、構造改革・合理化取組を順次実行。追加対応も実行中

【新たに実施した取組、意思決定】

- **2033/3期までの生産拠点数20%集約計画を、30%集約計画へ拡大決定。**その他追加取組も検討継続
- 営業拠点集約（27/3期：千葉・京都オフィスほか閉鎖）※26/3期：南近畿・松山ほか
- 転換領域から成長領域への資源転換（実施済事例：市乳営業人員数2割減、デザート研究開発組織をヨーグルトへ統合）



構造改革・合理化取組は当初計画に沿って実行中

- 国内事業は、本社組織スリム化等、追加の構造改革含む合理化取組を中期経営計画アップデートとともに検討・実行へ
- 強い需要を背景に製造能力増強、機会ロス解消が進む成長領域（ヨーグルト、アイス）を中心とする事業成長の両面から国内の改善に取り組む

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

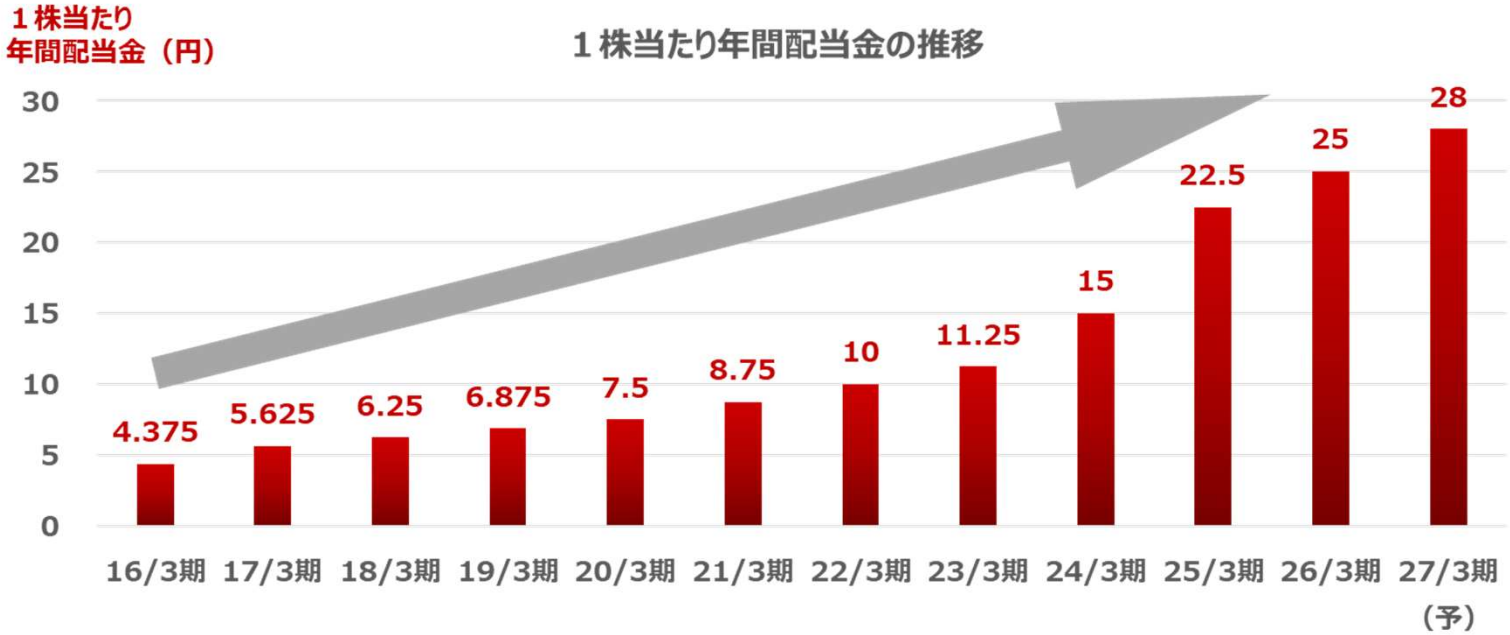
資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて

1. 2027年3月期 第2四半期決算概要
2. 2027年3月期 業績見通し
3. 中期経営計画2025-28の進捗・アップデート
4. 資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて

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

資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて

■ 配当予想引き上げ、11期連続増配へ（3円増配 → 年間28円／期末16円）



中期経営計画2025-2028における配当性向目標：40%
（配当政策基本方針：安定的、かつ長期的な配当の実現）

＊ 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。2026年7月1日付で普通株式1株につき4株の割合で分割。
１株当たり年間配当金は、2016年3月期期初に上記処理が行われたと仮定して算出

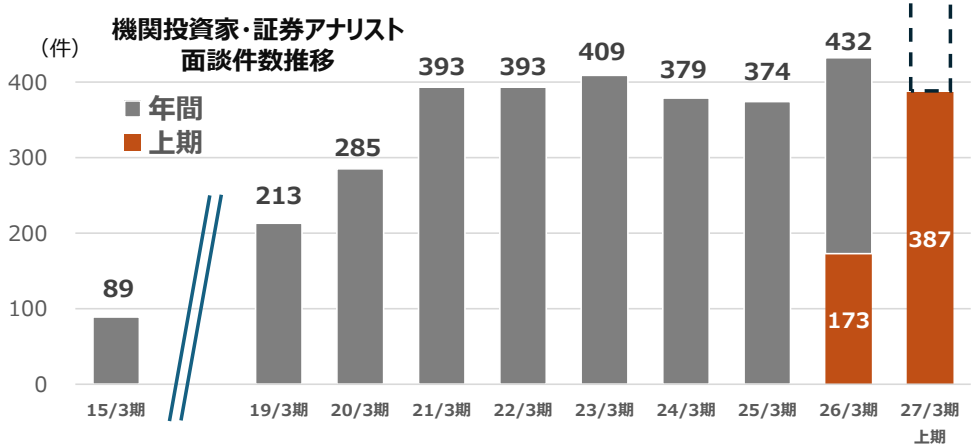
Copyright © MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD. All Rights Reserved.

資本市場との対話、さらなる企業価値向上に向けて

■ 前下期より資本市場とのIR対話件数大幅増加（26/3上期 173件 ⇒ **27/3上期 387件**）

対話のポイント、いただくご意見等

- MILEI社、ホエイプロテイン需要拡大・業績影響
  会社計画に織り込まれた市況前提が不透明 → P.12、13
- MILEI社の増産見込みなど → P.13
- 海外事業（特にMILEI社）の情報開示拡充
- 菌体の特長、成長ポテンシャル → P.14
- 中東情勢に伴うコストアップ影響、価格改定の対応状況
- 国内販売状況の厳しさ、固定費削減・構造改革 → P.19



■ 2026年7月、株式分割実施（1:4）。2026年8月、株主優待の拡充を公表

株主数約80%増（2026年3月末時点 28,575名 ⇒ **9月末時点 51,849名**）

これまで以上に多くの株主・投資家の皆さまに、当社への関心をいただく

- 資本市場との積極的なコミュニケーション継続
- 個人株主・個人投資家向け活動の強化



保有株式数1,000株以上の優待内容イメージ
※株主優待品の内容は変更となる場合があります

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

Appendix

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

（参考）2027年3月期 第2四半期決算：分野別サマリー

（億円）

	売上高				営業利益（営業利益率）			
	26/3期 2Q	27/3期 2Q	対前年 増減率	対計画 増減率	26/3期 2Q	27/3期 2Q	対前年 増減額	対計画 増減額
成長分野	655	**714**	+9.1%	△2.5%	87 (13.3%)	**86** (12.1%)	±0	△5
基幹分野（中核,乳業基盤,転換）	1,800	**1,862**	+3.4%	△1.6%	107 (5.9%)	**109** (5.9%)	+2	+20
育成・その他分野	479	**432**	△9.8%	+15.3%	14 (3.0%)	**16** (3.6%)	+1	△3
合計	2,933	**3,008**	+2.6%	+0.3%	208 (7.1%)	**211** (7.0%)	+3	+11

（億円）

売上高		営業利益（営業利益率）	
27/3期 2Q 7-9月	対前年 増減率	27/3期 2Q 7-9月	対前年 増減額
370	+11.0%	**44** (11.9%)	△3
951	+5.9%	**59** (6.2%)	△3
216	△18.5%	**9** (4.0%)	△3
1,537	+2.7%	**111** (7.2%)	△8

■ 成長分野（営業利益86億円、前年差±0億円、計画差△5億円）

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、海外カテゴリーが大幅増収・増益貢献。一方、「ビヒダス」「パルテノ」中心にヨーグルトが11%増収もプラ包材コスト増影響などで減益、夏季天候不順影響大のアイスも減収減益となり、国内カテゴリーで大きく減益、成長分野全体では前年並み。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も減益要因に

■ 基幹分野（営業利益109億円、前年差+2億円、計画差+20億円）

MILEI社はホエイプロテイン高騰背景に販売単価上昇、大幅増収増益。一方、国内は期初から続く牛乳などの大幅数量減、2Q以降本格化の中東情勢に伴う原材料・エネルギーコスト増影響により大幅減益。ただし計画対比では、ビバレッジ、チーズ、栄養食品など計画超過、PM改善効果など良化。製造経費・管理経費等の抑制取組も寄与（予算配分割合大きく、計画差）、海外事業での消去計画差など

■ 育成・その他分野（営業利益16億円、前年差+1億円、計画差△3億円）

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、独自子会社は増収減益

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

（参考）2027年3月期 第2四半期決算：カテゴリー別売上高

	（億円）	26/3期 2Q	27/3期 2Q	対前年増減率
成長分野				
	ヨーグルト	287	**319**	+11%
	アイス	302	**273**	△10%
（海外）	NutriCo Morinaga（パキスタン）	39 76億PKR	**57** **98億PKR**	+47% +30%
育成・その他分野				
（海外）	Morinaga Nutritional Foods Vietnam（ベトナム）	21 3,746億VND	**26** **4,176億VND**	+26% +11%

	（億円）	26/3期 2Q	27/3期 2Q	対前年増減率
基幹分野（中核・乳業基盤・転換）				
	ビバレッジ	291	**302**	+4%
	チーズ	128	**130**	+1%
	栄養食品	69	**74**	+7%
	クリニコ	135	**138**	+3%
（海外）	MILEI（ドイツ）	256 151百万€	**326** **176百万€**	+27% +17%
	牛乳	216	**172**	△20%
	BtoB（国内菌体除く）	429	**431**	+1%
	デザート	39	**38**	△2%
	市乳（宅配など）	80	**67**	△16%
（海外）	Morinaga Nutritional Foods（米国、含むTIF）	38 26百万＄	**49** **30百万＄**	+27% +13%

Point

- 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）、ヨーグルト、ビバレッジ、デザートなど（2026年8月）、アイス、チーズ、栄養食品など（2026年9月）業務用乳製品(BtoB)
- アイスなど：夏季天候不順影響大
- 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）

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

（参考）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）

	下期計画							
	売上高				営業利益（営業利益率）			
	26/3期	27/3期	対前年増減率	前回予想との差	26/3期	27/3期	対前年増減額	前回予想との差
国内事業*	2,301	**2,257**	△1.9%	△57	35 (1.5%)	**32** (1.4%)	△3	**△8**
海外事業	481	**635**	+32.1%	+148	102 (21.1%)	**147** (23.1%)	+45	**+47**
合計	2,781	**2,892**	+4.0%	+92	137 (4.9%)	**179** (6.2%)	+42	**+39**

（億円）

	通期計画							
	売上高				営業利益（営業利益率）			
	26/3期	27/3期	対前年増減率	前回予想との差	26/3期	27/3期	対前年増減額	前回予想との差
国内事業*	4,840	**4,746**	△1.9%	△46	175 (3.6%)	**130** (2.7%)	△45	**△8**
海外事業	875	**1,154**	+32.0%	+146	170 (19.4%)	**260** (22.5%)	+90	**+58**
合計	5,715	**5,900**	+3.2%	+100	345 (6.0%)	**390** (6.6%)	+45	**+50**

*国内事業は「合計－海外事業」で算出した数値

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

（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）

	下期計画								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	前回予想との差	26/3期	27/3期	対前年増減額	前回予想との差	26/3期	27/3期	対前年増減率	前回予想との差	26/3期	27/3期	対前年増減額	前回予想との差
成長分野	591	**670**	+13.5%	+37	39 (6.6%)	**42** (6.3%)	+3	**△12**	1,245	**1,385**	+11.2%	+19	126 (10.1%)	**129** (9.3%)	+3	**△17**
基幹分野 (中核,乳業基盤,転換)	1,850	**1,889**	+2.1%	+27	93 (5.1%)	**133** (7.1%)	+40	**+55**	3,650	**3,751**	+2.8%	△4	200 (5.5%)	**242** (6.5%)	+42	**+74**
育成・その他分野	341	**332**	△2.5%	+28	4 (1.2%)	**4** (1.1%)	△1	**△4**	820	**764**	△6.8%	+85	19 (2.3%)	**19** (2.5%)	+1	**△7**
合計	2,781	**2,892**	+4.0%	+92	137 (4.9%)	**179** (6.2%)	+42	**+39**	5,715	**5,900**	+3.2%	+100	345 (6.0%)	**390** (6.6%)	+45	**+50**

■ 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、下期・通期は増益計画。営業利益の前回予想との差は、主に国内のヨーグルト、アイスが要因。包装資材など原材料・エネルギーコストが当初想定より増加見込み。販売促進費等は国内全体で効率化図るも成長領域へ資源集中。設備稼働による償却負担増

■ 基幹分野

MILEI社の価格改定進展を織り込み、下期の営業利益は大幅増益計画へ上方修正。下期国内カテゴリーは原材料・エネルギーや物流コスト増、牛乳など数量減で減益見込みも、上期実施価格改定、コスト抑制取組、PM改善などの効果を見込む

■ 育成・その他分野

前年並みの営業利益見込む。独自子会社の見通し中心に計画修正

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

（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）

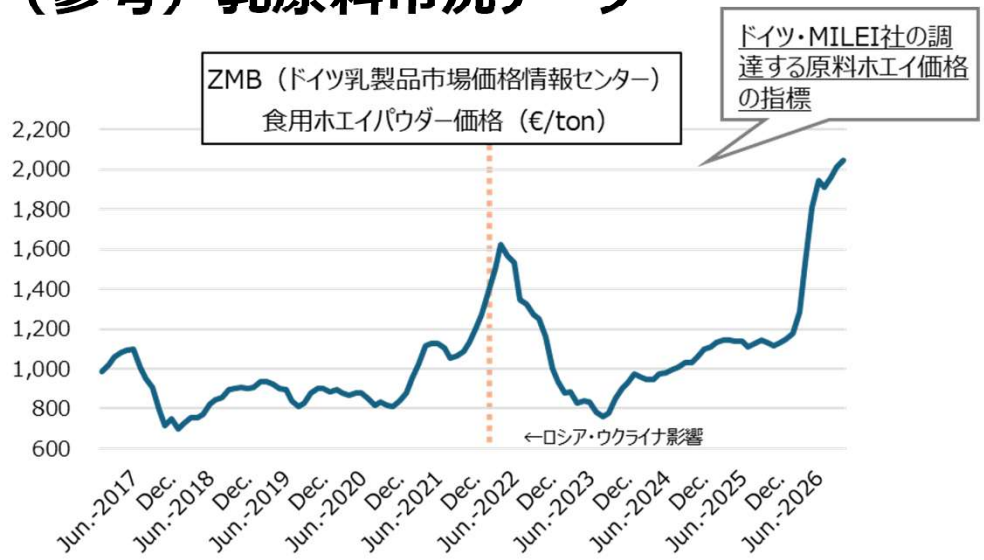
2027/3期 計画		売上高					
		27/3期 下期計画	対前年 増減率	前回予想 との差	27/3期 通期計画	対前年 増減率	前回予想 との差
成長分野							
	ヨーグルト	309	+6%	+1	628	+9%	+5
	アイス	194	+10%	+15	467	△3%	△1
（海外）	NutriCo Morinaga（パキスタン）	59	+19%	+4	116	+31%	+5
基幹分野（中核・乳業基盤）							
	ビバレッジ	250	+2%	+4	553	+3%	+7
	チーズ	133	±0%	+2	263	+1%	+3
	栄養食品	73	+7%	+1	147	+7%	+5
	クリニコ	143	+6%	+1	281	+4%	+2
（海外）	MILEI（ドイツ）	400	+31%	+102	725	+29%	+105
	牛乳	158	△19%	△1	330	△20%	△3
	BtoB（国内菌体除く）	434	+1%	△4	865	+1%	△4

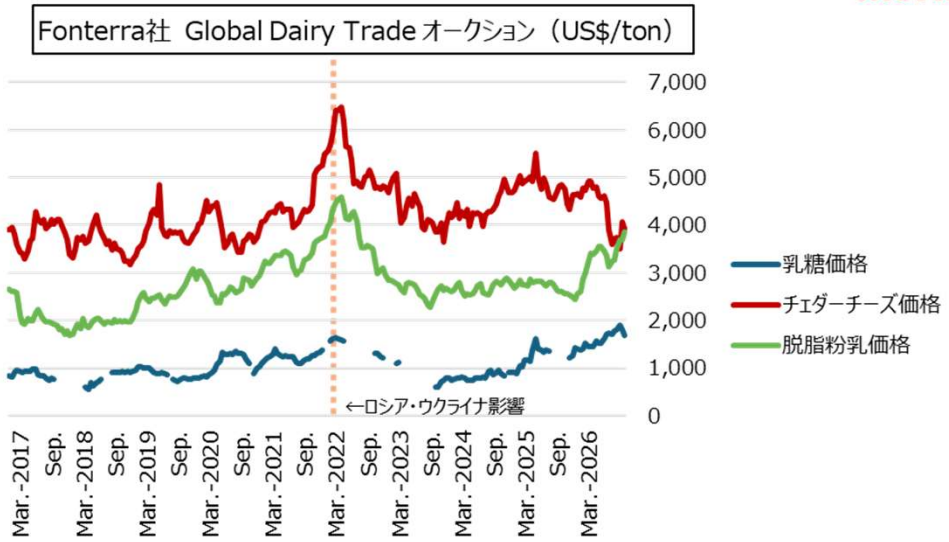
Point

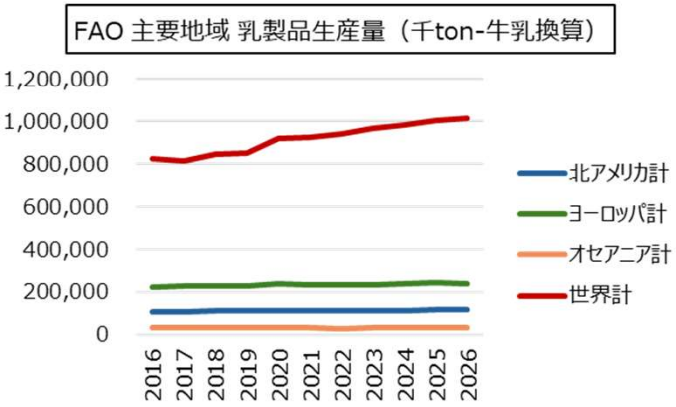
- 価格改定・容量変更の主な実施状況
  アイス（26年2-3月）、ビバレッジ、ヨーグルト、デザート（8月）、アイス、チーズ、育児用ミルク（9月）、業務用乳製品(BtoB)
- アイス：神戸工場新設備（27/3期:「PARM」、「ピノ」）
- MILEI社：当初想定以上のホエイプロテイン市況が継続

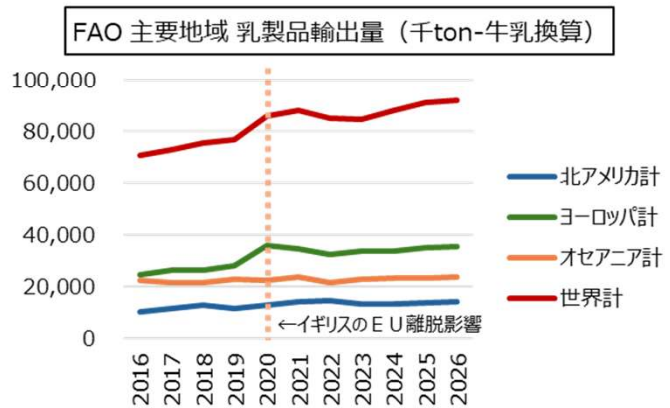
Copyright © MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD. All Rights Reserved.

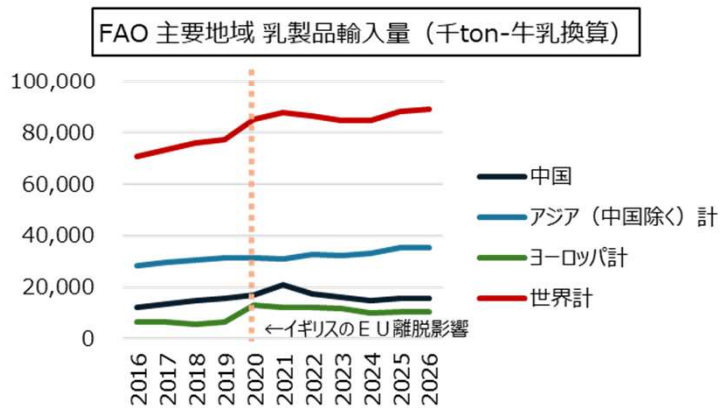
（参考）乳原料市況データ











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

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

成長戦略（カテゴリーごとの位置づけ/役割の明確化）

■ 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	主力食品事業	BtoB事業	海外事業
	ヨーグルト、市乳（宅配）、栄養食品、クリニコ、健康食品ほか	ビバレッジ、アイス、チーズ、牛乳、デザート	菌体、機能性素材、業務用食品	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

中期経営計画2025-28	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。

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