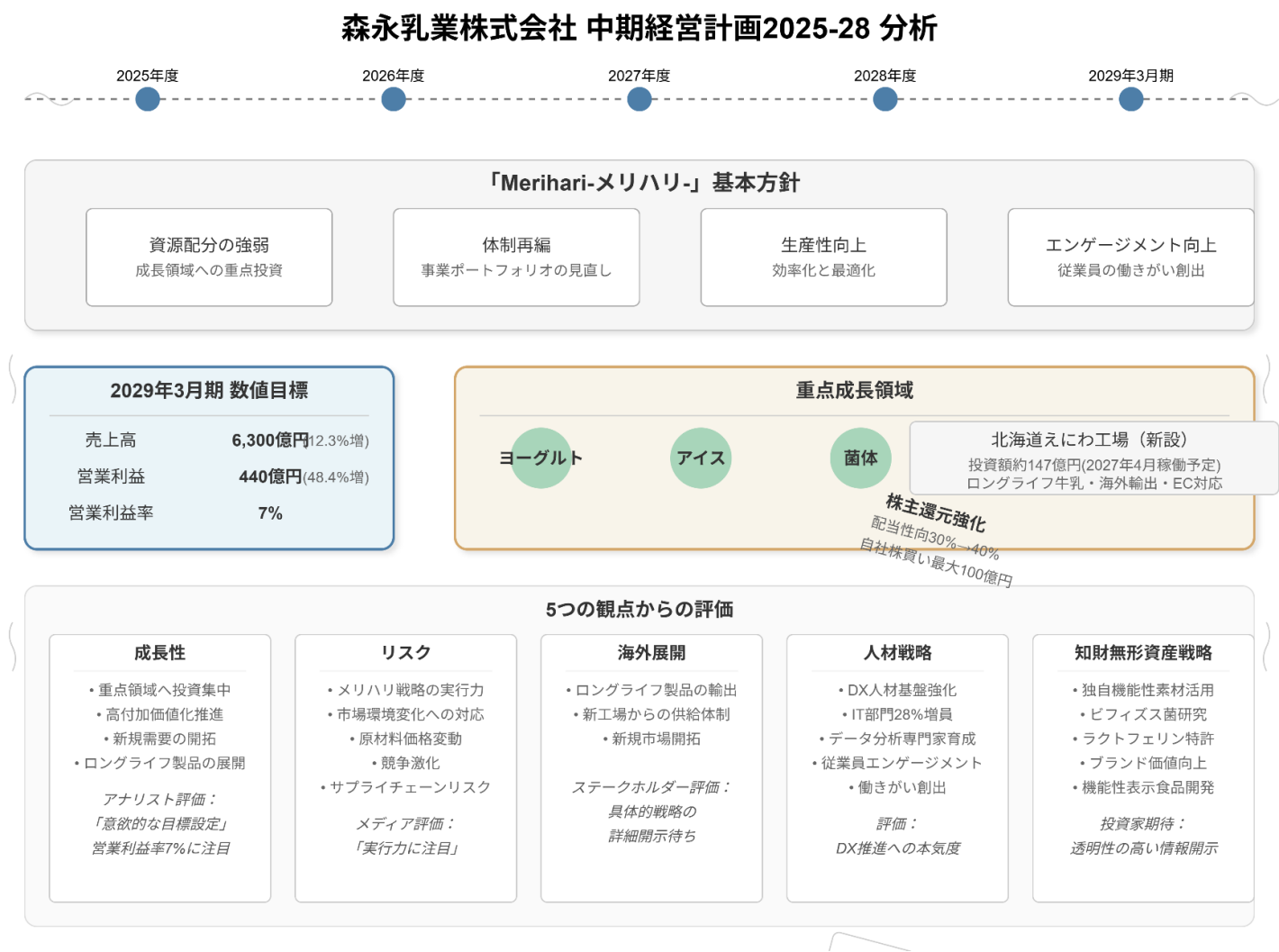


森永乳業中期経営計画 2025-28 内容と評価

Felo AI



概要

森永乳業株式会社は 2025 年 5 月 13 日、「中期経営計画 2025-28」を発表しました [76 78 79](#)。この新中期経営計画は、2025 年度から 2028 年度までの 4 年間を対象とし、「森永乳業グループ 10 年ビジョン」の総仕上げと位置づけられます [76 79 80](#)。基本方針として「Merihari-メリハリ-」を掲げ、強弱を付けた資源配分や体制再編、生産性とエンゲージメント向上を通じて、利益率の高い企業への成長を目指します [76 79 81](#)。数値目標としては、2028 年度（2029 年 3 月

期)に売上高 6300 億円 (2024 年度実績比 12.3%増)、営業利益 440 億円 (同 48.4%増) を掲げています [77 78](#)。また、2029 年 3 月期には営業利益率 7%の達成を目指しています [85](#)。重点領域としては、ヨーグルト、アイス、菌体が挙げられています [77](#)。この計画に対し、投資家や業界関係者からは、成長戦略の具体性や「メリハリ」戦略の実行力に注目が集まっています。

詳細レポート

1. 新中期経営計画 2025-28 の概要

森永乳業の新中期経営計画 2025-28 は、持続的な成長と企業価値向上を目指すための重要な戦略的枠組みです。

計画期間と位置づけ 計画期間は 2025 年度から 2028 年度までの 4 年間です [76 79](#)。この計画は「森永乳業グループ 10 年ビジョン」の実現に向けた総仕上げであり、さらに先の「大きな特徴を持ち、利益率の高い企業」というありたい姿を目指すものとされています [80](#)。

基本方針「Merihari-メリハリ-」 基本方針として「Merihari-メリハリ-」を掲げています [76 79 81](#)。これは、経営資源の選択と集中を意味し、成長領域への重点投資、事業ポートフォリオの再編、生産性の向上、従業員のエンゲージメント強化などを通じて、収益性の高い事業構造への転換を図るものです [76](#)。中期経営計画は、中長期的な視点から 4 つの基本方針に導かれています [84](#)。事業領域を再構築し、現行の収益構造の大胆な改革を実行するために、将来の事業の 4 つの柱を設定しています [92](#)。

数値目標 意欲的な数値目標が設定されています。

- **2028 年度 (2029 年 3 月期) 目標:**
 - 売上高: 6300 億円 (2024 年度実績 5612 億円に対し 12.3%増) [78 90](#)
 - 営業利益: 440 億円 (2024 年度実績 297 億円に対し 48.4%増) [78 90](#)
- **営業利益率目標: 7% (2029 年 3 月期)** [85](#)

重点施策

- **成長領域への重点投資:** ヨーグルト、アイスクリーム、独自の機能性素材である菌体 (プロバイオティクスなど) を成長ドライバーと位置づけ、積極的な投資を行います [77](#)。
- **構造改革:** 生産体制の効率化と最適化を進めます。その一環として、北海道恵庭市に新工場「北海道えにわ工場」を建設し、主に常温保存可能なロングライフ牛乳などを生産します。これにより、国内市場への安定供給に加え、EC チャネルや海外輸出といった新規需要の獲得を目指します [75 83](#)。この新工場建設の投資予定額は約 147 億円で、2025 年 4 月着工、2027 年 4 月稼働予定です [75](#)。
- **株主還元強化:** 配当性向目標を従来の 30%から 40%へ引き上げるとともに、総還元性向を意識した株主還元方針を掲げています [74](#)。具体策として、年間配当金の増額 (2025 年 3 月期 90 円、2026 年 3 月期 93 円予定) に加

え、上限 100 億円（発行済株式総数の 4.55%相当）の自己株式取得（2025 年 5 月 14 日～2026 年 3 月 31 日）とその全株消却を予定しており、資本効率の向上を図ります [74](#)。

2. 各観点からの分析と評価

成長性

計画内容 森永乳業は、新中期経営計画において、重点領域への投資と新規需要の開拓を成長の柱としています。ヨーグルト、アイス、菌体といった既存の強みを持つ分野でのシェア拡大と高付加価値化を推進します [77](#)。北海道えにわ工場の新設は、生産能力増強だけでなく、ロングライフ製品による EC 市場や海外輸出市場へのアクセス拡大を意図しており、新たな収益源の確保を目指しています [75](#)。収益の柱となる商品開発とブランド価値の向上にも注力する方針です [78](#)。

ステークホルダーの評価 メディアは、掲げられた数値目標について「意欲的」と報じており、計画の達成に関心が寄せられています [78](#)。アナリストは特に、2029 年 3 月期に営業利益率 7%という目標に注目しています [85](#)。2025 年 3 月期決算が売上高 5,612 億円（前期比 2.6%増）、営業利益 297 億円（同 6.5%増）と増収増益であったことも、新計画への期待感を高める一因となっている可能性があります [90](#)。

2025/05/28 15:30
3,306.0 円
前日比 -23.0 (-0.69%)

株価の動向 [72](#) は、投資家の期待や評価を反映する指標の一つとなります。

リスク

計画内容 中期経営計画においては、経営環境の変化へ能動的に対応し、安定的で成長力のある事業ポートフォリオを構築しつつ、資本効率の向上と財務健全性の維持を両立させることが一般的です [35 56](#)。森永乳業の「メリハリ」戦略は、資源を特定分野に集中させることで大きな成長を目指すものですが、選択と集中の判断が市場環境の変化と適合しなかった場合、期待した成果が得られないリスクも内包します。

ステークホルダーの評価 メディア報道では、新中計のテーマである「メリハリ」の実行力に注目が集まっていますが、具体的な事業リスクに関する詳細な指摘は現時点では少ないようです [76 81](#)。一般的な経営リスクとしては、原材料価格の変動、市場競争の激化、サプライチェーンの混乱などが考えられます [48](#)。また、アクティビスト投資家の活動が経営リスクとなる可能性も指摘されており、企業は建設的な対話を通じて企業価値向上に努める必要があります [8 50](#)。中期経営計画の数値目標達成には様々な不確実性が伴うため、そのリスク評価の重要性が指摘されています [51](#)。

海外展開

計画内容 新設する「北海道えにわ工場」で生産されるロングライフ牛乳などを活用し、海外輸出による新規需要の獲得を目指す方針が示されています [75](#)。これにより、国内市場の成熟化に対応し、新たな成長機会を模索します。他社の事例では、中期経営計画においてグローバルピアとの比較可能性向上 [36 44](#) や、グローバルな事業展開 [19](#) が掲げられることもありますが、森永乳業の今回の計画における海外展開の具体的な戦略や対象地域、数値目標などの詳細については、現時点での公開情報は限定的です。

ステークホルダーの評価 海外展開に関するステークホルダーからの具体的な評価は、現時点のコンテキストからは多く見られません。北海道えにわ工場を通じた輸出拡大への期待が示唆される程度に留まっています [75](#)。今後の具体的な戦略開示が待たれます。

人材戦略

計画内容 森永乳業は、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進を支える人材基盤の強化を計画しています。具体的には、IT 部門の正規社員数を 2026 年 3 月期までに 2024 年 3 月期比で 28%増員する計画です [88](#)。これにより、データ分析やデジタル技術を活用できる専門人材を育成・確保し、業務効率化や新規事業創出を目指します。また、計画の基本方針には生産性の向上とともに従業員のエンゲージメント向上も含まれており [76](#)、働きがいのある環境づくりも重視していると考えられます。一般的な人材戦略としては、企業のビジョン達成に必要な人材の採用、育成、適正な評価と配置、そして人的資本経営の推進が重要とされています [33 69](#)。

ステークホルダーの評価 人材戦略に関するステークホルダーからの直接的な評価コメントは、コンテキストからは多く

確認できませんでした。しかし、DX人材の具体的な増員計画 [88](#) は、デジタル化への本気度を示すものとして注目される可能性があります。

知財無形資産戦略

計画内容 森永乳業は、研究開発を強みとしており、独自の機能性素材（ビフィズス菌、ラクトフェリンなど）に関する知見や特許を保有しています。2025年5月8日には、ラクトフェリンを機能性関与成分とした「免疫機能の維持」に関する機能性表示食品が届出受理されたと発表しています [73](#)。これは、研究開発成果を知的財産として活用し、製品の付加価値向上に繋げる取り組みの一環と考えられます。また、ブランド価値の向上を通じて収益の柱となる商品を育成することも計画に含まれています [78](#)。近年、企業価値評価において知財・無形資産の重要性が高まっており、これらの情報を積極的に開示し、投資家と建設的な対話を行うことが求められています [1 11 28](#)。経営戦略と知財戦略を一体化させ [10 27 52](#)、知財・無形資産ガバナンスを推進することも重要です [21 31 65](#)。

ステークホルダーの評価 森永乳業の具体的な知財・無形資産戦略の詳細な開示や、それに対するステークホルダーからの具体的な評価は、現時点のコンテキストからは限定的です。しかし、継続的な研究開発活動やその成果の公表 [72 73](#) は、無形資産価値向上の取り組みとしてポジティブに評価される可能性があります。投資家は、企業が保有する知財・無形資産がどのように企業価値創造に貢献するのかについて、より透明性の高い情報を期待していると考えられます [1 28 54](#)。

1. [知財・無形資産の開示と建設的な対話で ― 経済産業省](#)
2. [3期ぶり増収増益で再成長へ5ヶ年の中期経営計画も同時発表](#)
3. [中期経営計画 | IR情報 ― U-NEXT HOLDINGS](#)
4. [機関投資家・アナリスト向け「中期経営計画説明会」開催の ...](#)
5. [中期経営計画 / IR Day | 投資家向け情報 ― 東京エレクトロン](#)
6. [6つの“力”を具現化する重点施策「Value4」を強力に推進 ...](#)
7. [株主・投資家とのコミュニケーション ― Konica Minolta](#)
8. [アクティビスト投資家動向（2024年総括と2025年への示唆）](#)
9. [中期経営計画（2025~2027年度） ― コマツ](#)
10. [集中的な知財投資で事業成長支える ～経営と一体化](#)
11. [特許庁 ― X](#)
12. [新たな中期経営計画（2025年度―2027年度）「Driving value ...](#)
13. [株主・投資家の皆様 プレゼンテーション : Fujitsu Japan](#)
14. [中期経営計画 | 株主・投資家情報 | メタウォーター株式会社](#)
15. [中期経営計画 ― 投資家情報 | TOPCON](#)

16. [インテルの SWOT 分析：ファウンドリー戦略転換の中で AI 課題 ...](#)
17. [1. 知的財産アナリストとは](#)
18. [アナリスト・機関投資家向け 2025 年 3 月期決算・中期経営計画 ...](#)
19. [中期経営計画 － KADOKAWA](#)
20. [チャレンジングな知財・無形資産 KPI － 高野誠司特許事務所](#)
21. [知財・無形資産ガバナンス推進協会（IPIAGPA）](#)
22. [中期経営計画 | 株式会社メディアドゥ](#)
23. [資生堂、中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を策定](#)
24. [知的財産戦略 | サステナビリティマネジメント－デクセリアルズ](#)
25. [中期経営計画 | 三菱HCキャピタル株式会社](#)
26. [中期経営計画 2025 | 経営方針 | IR 情報 | 株式会社やまびこ](#)
27. [産業財産権制度 140 周年記念「内閣総理大臣感謝状 ...－特許庁](#)
28. [知的財産権活用事例 | 経済産業省 特許庁](#)
29. [【QA あり】メディアドゥ、電子書籍流通事業の成長回帰や ...](#)
30. [経営戦略 2027 | 会社情報 | 三菱商事－Mitsubishi Corporation](#)
31. [2025 年 1 月 29 日（水）開催『知財・無形資産ガバナンス入門 ...](#)
32. [IR リリース動画配信サービス「IRTV」にて中期経営計画を ...](#)
33. [中期経営計画－三井住友フィナンシャルグループ](#)
34. [「知財経営への招待～知財・無形資産の投資・活用 ...－特許庁](#)
35. [中期経営計画（2025 年 3 月期～2027 年 3 月期）策定のお知らせ](#)
36. [新中期経営計画（2024～2026 年度）](#)
37. [中期経営計画とは | 記載すべき内容や義務、メリットを解説](#)
38. [中期経営計画－株主・投資家情報－Tokuyama](#)
39. [中期経営計画 2025 | 経営方針 | IR 情報 | 株式会社やまびこ](#)
40. [IR イベント | 第一生命ホールディングス株式会社](#)
41. [中期経営計画 | IR 情報－U-NEXT HOLDINGS](#)
42. [中期経営計画 | 株式会社 SCREEN ホールディングス](#)
43. [【機関投資家・アナリスト様向け】 2025 年 3 月期決算および ...](#)
44. [新中期経営計画（2024～2026 年度）](#)
45. [中期経営計画（2025～2027 年度）－コマツ](#)
46. [株主・投資家の皆様 プレゼンテーション：Fujitsu Japan](#)
47. [中期経営計画の進捗－SOMPOホールディングス](#)

48. [経営戦略・経営リスク－株式会社電通グループ](#)
49. [中期経営計画 | 経営方針 | Nikon 企業情報](#)
50. [アクティビスト投資家動向（2024 年総括と 2025 年への示唆）](#)
51. [Vol.135（2017.7.27）「中期経営計画と株価－インテグラート](#)
52. [知的財産活用の取り組みにおいて「内閣総理大臣感謝状」を受賞](#)
53. [新たな中期経営計画（2025 年度－2027 年度）「Driving value ...](#)
54. [知財・無形資産の開示と建設的な対話で－経済産業省](#)
55. [集中的な知財投資で事業成長支える～経営と一体化](#)
56. [中期経営計画（2025 年 3 月期～2027 年 3 月期）策定のお知らせ](#)
57. [事業説明会等 | IR 資料室 | IR 情報 | 旭化成株式会社](#)
58. [3 期ぶり増収増益で再成長へ 5 ヶ年の中期経営計画も同時発表](#)
59. [中期経営計画 | 株式会社メディアドゥ](#)
60. [資生堂、中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を策定](#)
61. [機関投資家・アナリスト向け「中期経営計画説明会」開催の ...](#)
62. [中期経営計画－投資家情報 | TOPCON](#)
63. [知的財産戦略本部](#)
64. [特許庁－X](#)
65. [知財・無形資産ガバナンス推進協会（IPIAGPA）](#)
66. [知的財産権活用事例 | 経済産業省 特許庁](#)
67. [知財や無形資産を生かす戦略、先進企業 2 社に聞く](#)
68. [株主・投資家とのコミュニケーション－Konica Minolta](#)
69. [【2025 年 2 月】人材戦略とは何か？企業の成長を支える要素を ...](#)
70. [中期経営計画－KADOKAWA](#)
71. [チャレンジングな知財・無形資産 KPI－高野誠司特許事務所](#)
72. [IR 情報 株主・投資家の皆さまへ | 森永乳業株式会社](#)
73. [ニュースリリース | 森永乳業株式会社](#)
74. [自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ | ニュースリリース | 森永乳業株式会社](#)
75. [北海道における新工場の建設に関するお知らせ | ニュースリリース | 森永乳業株式会社](#)
76. [【速報】森永乳業、新中計のテーマは「メリハリ」成長領域 ...](#)
77. [森永乳業 新中計 25-28、営業利益 440 億円へ－食料醸界新聞](#)
78. [森永が新中計を発表、成長領域に資源を集中－酪農乳業速報](#)

- 79. [新中計テーマ「メリハリ」 ヨーグルト・アイスの成長領域に ...](#)
- 80. [森永乳業 — Morinaga Milk Industry 2264 — Shared Research](#)
- 81. [「メリハリ」打ち出し継続的成長・大貫森永社長 — 酪農乳業速報](#)
- 82. [森永乳業【2264】：2025年3月期決算・中期経営計画説明会 ...](#)
- 83. [北海道における新工場の建設に関するお知らせ — 森永乳業](#)
- 84. [Growth Strategy — Investor Relations | MORINAGA MILK](#)
- 85. [Morinaga Milk Industry Co \(2264 JP\) : Full-year FY03/25 flash update](#)
- 86. [Mid-term Management Plan 2025 | Sumitomo Electric](#)
- 87. [IR 情報 株主・投資家の皆さまへ | 森永乳業株式会社](#)
- 88. [森永乳業の DX | IR 情報 株主・投資家の皆さまへ](#)
- 89. [MORINAGA MILK](#)
- 90. [森永乳業 \(2264 JP\) : 2025年3月期通期決算速報 — Smartkarma](#)
- 91. [2030 Business Plan/2024 Medium-term Business Plan — 森永製菓](#)
- 92. [Management Information | Investor Relations | MORINAGA MILK](#)
- 93. [Mid-term Business Plan | Management Policy/Strategy — DMG MORI](#)