perplexity

森永乳業中期経営計画2025-28の戦略分析と市場評価

森永乳業株式会社が2025年5月13日に発表した新中期経営計画2025-28は、同社のグループ10年ビジョンの総仕上げとして位置づけられ、「Merihari（メリハリ）」をキーコンセプトに据えた4年間の成長戦略を提示している[1]。本計画では、2029年3月期に売上高6,300億円（2025年3月期実績比688億円増）、営業利益440億円（同143億円増）、営業利益率7%という意欲的な数値目標を設定し、高収益企業への転換を目指している[1] [2]。一方で、2025年3月期決算では海外子会社の減損損失により純利益が前年比91.1%減の54億円となるなど、海外事業の課題も浮き彫りとなっている[3] [4]。

中期経営計画2025-28の戦略概要

基本コンセプト「Merihari（メリハリ）」の導入

森永乳業の大貫陽一社長は、新中期経営計画のキーワードとして「Merihari（メリハリ）」を設定したことについて、「これまでの全方位的な施策を見直し、強みを生かしていく。中長期的な変化と将来にわたる成長につなげる考え方だ」と説明している[5]。この戦略転換により、従来の分散的なアプローチから、成長領域への集中投資へと経営方針を大幅に変更している[6] [2]。

新たな事業区分では、役割に応じて四つの領域を設定している[1]。成長領域には菌体と育児用ミルクを位置づけ、積極投資の対象としている。中核領域では安定的な利益創出を担い、育成領域では将来性を見据えた価値探求を行う。転換領域では収益性改善を図りながら将来可能性を模索するという明確な戦略的位置づけを行っている[1]。

数値目標と財務戦略

2029年3月期の数値目標として、売上高6,300億円、営業利益440億円、営業利益率7%、海外売上高比率15%、ROE 10%を設定している[1]。特に注目すべきは、新たにROIC（投下資本利益率）7%と社員エンゲージメントレーティングBBBという指標を追加したことである[1] [7]。これは、投下資本に対する社内意識を高め、財務価値向上と高収益企業への飛躍を目指すものとして評価されている[7]。

配当政策については、配当性向目標40%を設定し、2026年3月期は自己株式取得枠100億円を予定している[1]。これは株主還元強化の姿勢を示すものとして、投資家から一定の評価を得ている。

成長戦略と注力領域の分析

成長領域への集中投資戦略

新中期経営計画では、ヨーグルトとアイスクリームを成長領域として明確に位置づけ、積極的な投資を行う方針を打ち出している[2]。特にヨーグルト事業については、森永乳業が保有するビフィズス菌の価値訴求を軸とした差別化戦略を推進している[8]。同社は「ビフィズス菌といえば森永乳業」というブランドイメージの確立を目指しており、機能性素材の研究開発・事業・知的財産の状況を関係部門で共有する「機能性素材委員会」を社内に設置している[9]。

アイスクリーム事業では、2025年4月に神戸工場のアイス製造設備を増強するなど、生産体制の拡充を図っている[8]。これらの設備投資は、成長市場での競争優位性確保を狙ったものとして、業界関係者から注目されている。

菌体事業の戦略的重要性

菌体事業は新中期経営計画において最も重要な成長ドライバーとして位置づけられている[1]。ビフィズス菌を中心とした機能性素材の拡大により、サプリメントや育児用ミルクなどの高付加価値商品への展開を図っている[10]。2025年3月期決算においても、菌体「ビフィズス菌」などの販売事業が堅調に推移し、営業利益の上方修正要因となった[10]。

海外事業戦略とリスク管理

海外事業の現状と課題

森永乳業の海外事業は、ドイツのMILEI社を中核とした安定的な利益貢献が期待される一方で、新興国での事業展開には大きな課題を抱えている[1] [8]。2025年3月期第4四半期において、パキスタンのNutriCo Morinaga、米国のTurtleIsland Foods、ベトナムのMorinaga Nutritional Foods Vietnam・Morinaga Le May Vietnamの4社で合計199億円の減損損失を計上した[3] [4]。

パキスタンでは2022年夏の洪水影響による経済停滞が長引いており、米国ではプラントベースフードの市場縮小が想定以上に進行している[11] [10]。これらの海外子会社が買収時に想定していた事業計画を下回って推移していることが、減損損失計上の主要因となっている[3]。

海外展開の戦略的再編

新中期経営計画では、海外事業を成長ドライバーとして位置づけつつも、地域別に異なるアプローチを採用している[1]。MILEI社を中心とした欧州事業では利益基盤としての安定収益を目指し、ベトナムを中心とするASEAN・BtoC事業では体制再構築を図りながら次代の成長ドライバーを模索するという戦略を打ち出している[1]。

海外売上高比率については、2029年3月期に15%という目標を設定しているが、これは10年ビジョンの目標値をそのまま適用したものであり[1]、現在の海外事業の課題を考慮すると、達成には相当な戦略的転換が必要となる見込みである。

人材戦略と組織風土改革

エンゲージメント向上への取り組み

新中期経営計画では、組織風土改革を基本方針の一つに掲げ、社員エンゲージメントトレーティングBBBという新たなKPIを設定している[1]。これは、生産性とエンゲージメント向上を実現することで、利益率の高い企業への成長を目指すものである[6]。

人材戦略においては、「個人の自律」と「専門能力の発揮」、組織づくりにおいては「多様な価値の結合」と「挑戦を称賛する風土」の構築を目指している[9]。具体的な取り組みとして、強化すべき部門を中心とした増員実行や育成投資に関するKPIを設定している[9]。

副業制度の導入と人材流動性への対応

森永乳業は2025年に副業制度を解禁し、社員の多様な働き方を支援する取り組みを開始している[12]。同社の人事担当者は、副業制度導入の狙いについて、社員の働きがいと働きやすさを高めるための仕組み構築の一環であると説明している[12]。ただし、副業先への人材流出や単なる収入目的での副業の増加が懸念点として挙げられており、会社が副業社員に期待することをガイドラインで明示することで、社員が会社と同じ方向性で副業に取り組むことを期待している[12]。

知的財産・無形資産戦略

ビフィズス菌を核とした知的財産戦略

森永乳業グループでは、「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」を追求する価値創造プロセスの源泉に知的財産（特許、商標、ブランド、技術、ノウハウ等）があると認識している[9]。知的財産の創造・保護・活用を念頭に知的財産戦略を策定し、実行することで企業価値の向上を図っている[9]。

特にビフィズス菌などの機能性素材については、研究開発・事業・知的財産の状況を関係部門で共有し、機能性素材の価値創造を検討する「機能性素材委員会」を社内に設置している[9]。これにより、同社の中核的な競争優位性である機能性素材の価値最大化を図っている。

ブランド戦略と価値訴求

新中期経営計画では、主軸8ブランドに絞ったトップライン戦略を実行している[13] [14]。特にヨーグルト市場においては、市場をアウトパフォームする成果を上げており[14]、商品広告や販売施策と連動することで短期的にも一定の効果が確認されている[15]。同社は多くの消費者に「ビフィズス菌といえば森永乳業」というイメージを持ってもらえるよう、取り組みを進めている[15]。

市場評価と専門家の見解

アナリストによる評価

SMBC日興証券のアナリストレポートでは、森永乳業の底堅いファンダメンタルは不変であるとの評価を示している[13]。同レポートでは、収益性向上への強いコミットメント、MILEI社を中心とする海外成長の継続性、中期的な一桁後半増益の実現可能性を評価している[13]。

一方で、株価パフォーマンスが軟調に推移していることについて、来期のトップライン反動減への市場の懸念、利益成長の源泉であるミックス改善の度合いを測りかねている状況、来期業績への不安感の増大が要因として分析されている[13]。

業界関係者の反応

乳業業界の専門メディアである日本食糧新聞社は、新中期経営計画について「全方位思考から脱却した明確な注力カテゴリー戦略」として評価している[2]。特に成長領域への集中投資により、森永乳業が高収益企業への転換を図る姿勢を評価している[6]。

酪農乳業速報は、大貫社長の「メリハリ」戦略について、「これまでの全方位的な施策を見直し、強みを生かしていく」アプローチとして、中長期的な変化と将来にわたる成長につなげる考え方であると評価している[5]。

サステナビリティ戦略への評価

森永乳業は2025年にTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の開示フレームワークに基づく情報開示を実施し、サステナビリティ経営の推進を図っている[16]。特にコーヒー豆の調達において、レインフォレスト・アライアンス認証を受けているブラジルのダテーラ農園との長期的な取り組みが評価されている[16]。

結論

森永乳業の中期経営計画2025-28は、「メリハリ」というコンセプトのもと、従来の全方位戦略から成長領域への集中投資へと大きく舵を切った戦略転換として評価できる。特にビフィズス菌を核とした菌体事業とヨーグルト・アイスクリーム事業への注力は、同社の競争優位性を活かした合理的な選択である。新たにROICと社員エンゲージメントをKPIに加えたことは、財務効率性と組織力強化への意識の高さを示している。

しかし、海外事業における大幅な減損損失は、新興国展開のリスクの高さを浮き彫りにしており、海外売上高比率15％という目標達成には相当な戦略的転換が必要となる。また、プラントベースフード市場の縮小など、外部環境の急激な変化への対応力が今後の成長を左右する重要な要素となるであろう。投資家や業界関係者からは、明確な戦略方針と数値目標設定について概ね肯定的な評価を得ているものの、実行力と環境変化への適応力が真価を問われる局面を迎えている。

⁂

1. https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250513/20250513545170.pdf
2. https://news.nissyoku.co.jp/news/ozawa20250513040251614
3. https://www.nikkei.com/article/DGXZRST0515806U5A410C2000000/

4. https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250513/20250513544967.pdf
5. https://dailydairynews.jp/post/7339
6. https://news.nissyoku.co.jp/flash/1179553
7. https://news.nissyoku.co.jp/news/ozawa20250514010617862
8. https://www.morinagamilk.co.jp/ir/result/report.html
9. https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/pdf_governance/cgr.pdf
10. https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC156BJ0V10C25A4000000/
11. https://www.nikkei.com/nkd/company/article/?DisplayType=1&ng=DGXZQOUC156BJ0V10C25A4000000&scode=2264
12. https://www.hrpro.co.jp/series_detail.php?t_no=4288
13. https://researchdirect.smbcnikko.co.jp/pdf/front_pdf_preview.php?reportid=frCbR%2FyGNxw%3D&u=SWzsKyzKY%2BI%3D&wf=1
14. https://researchdirect.smbcnikko.co.jp/mdl.php?r=Ql7FIzQpOURjXC%2FjBG6KuEvAubLAbdZbn&wf=1
15. https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240926/20240925588509.pdf
16. https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001146.000021580.html