



統合報告書

2023

[2023年3月期]

VALUE

CREATION

in Motion





01 | イントロダクション

すべては「かがやく“笑顔”のために」

私たちの使命は、「食」を起点として栄養の先にある、かがやく“笑顔”を創出することです。

コーポレートスローガンと経営理念が、グループ経営はもとより、森永乳業グループ全社員の判断と行動の拠り所となるものです。

■ コーポレートスローガン ■

かがやく“笑顔”のために

私たち森永乳業グループがお客さまにお届けしたい価値である「健康と幸せ」の結果として、社会に提供していきたいものを“笑顔”という言葉で表現しました。「日々の生活や、家族や仲間との団らんを通じて、内面から自然とあふれてくる“笑顔”を生み出していきたい」そんな私たちの想いを「かがやく“笑顔”のために」という言葉に込めました。

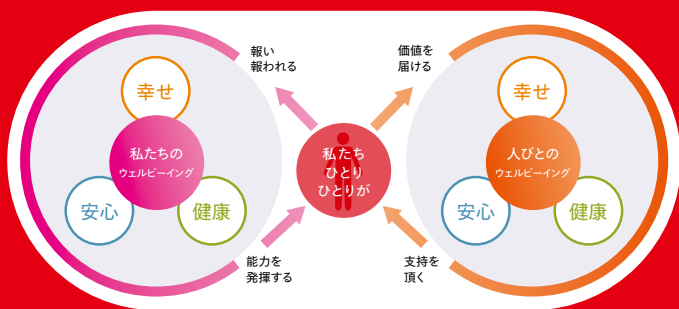
■ 経営理念 ■

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

お客さまのかがやく“笑顔”のために、私たちは創業から培ってきた力を活かし、商品としての「乳」だけにこだわらず、独自性のある様々な商品やサービスをお届けしてまいります。それにより、“心とからだの両面からお客さまの健康を支える”とともに、“食のおいしさ・楽しさの提供を通して幸せな生活に貢献する”ことで、笑顔あふれる豊かな社会をつくります。



■ ウェルビーイングステートメント ■



「ウェルビーイングステートメント」は、森永乳業グループ社員が自身のウェルビーイングを実現し、お客さまを含む国内外の生活者のウェルビーイングにどのように貢献するか、自律的に行動することを言語化したものです。

■ 行動指針 ■

私たちの8つの問いかけ

- 1 お客さまに寄り添い 感動を共有できていますか
- 2 感謝の気持ちを持っていますか 伝えていますか
- 3 全ての品質に自信が持てますか
- 4 本物の安全・安心を追いかけていますか
- 5 常に挑戦し続けていますか
- 6 「チーム森永」の輪 築いていますか
- 7 今 自分も仲間も生き活きしていますか
- 8 夢を語り合い 未来へ一歩踏み出していますか

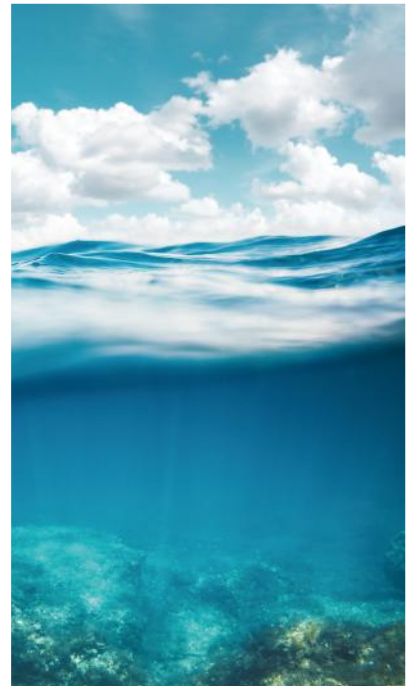
「私たちの8つの問いかけ」は、コーポレートスローガンと経営理念を実現するため、森永乳業グループに所属する一人ひとりが心がけるべき行動上の指針です。



サステナビリティ経営の実現を目指す

私たちが目指すのは、「中期経営計画2022-24」と「サステナビリティ中長期計画2030」を相互に連動させながら「森永乳業グループ10年ビジョン」を実現し、飛躍することです。これからの森永乳業グループにご期待ください。





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

■ 2029年3月期数値目標 ■

営業利益率



7%以上

ROE



10%以上

海外売上高比率



15%以上



CONTENTS

統合報告書 2023

[2023年3月期]

編集方針

ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを一層強化すべく、当社グループは2019年にこれまで発行していたアニュアルレポートを進化させ「統合報告書2019」を発行しました。

「統合報告書2023」は、森永乳業グループ10年ビジョン実現に向けた中長期の価値創造プロセスについて、考え方、各種計画の進捗、取り組みを中心に構成しています。またそれらの報告を通じて、森永乳業グループメンバーの“人となり”をお伝えすることを重視しました。

(注) 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」を適用しています。また2022年3月期第1四半期連結会計期間において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2021年3月期の貸借対照表に係る数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映しています。

参考としたガイドライン

- 国際統合報告フレームワーク
- 価値協創ガイダンス

将来の見通しについて

本報告書中の2024年3月期以降の業績見通しおよび事業計画についての記述は、2023年5月15日における将来の経済環境予想等の仮定に基づいており、当社グループの将来の業績を保証するものではありません。

01	イントロダクション	01
	すべては「かがやく笑顔のために」	01
	長期ビジョンと実行戦略	03

02	価値創造ストーリー	07
	トップメッセージ	07
	価値創造プロセス	13
	価値創造の歴史	15
	AT A GLANCE	17
	事業活動(バリューチェーン)	19
	ウェルビーイングステートメントの策定	21
	酪農乳業界の持続的な成長に向けて	23
	6つの資本と強化方針	25
	人的資本	27
	特集:森永乳業グループの挑戦	29
	知的財産	31

03	中期経営計画2022-24	33
	財務担当役員メッセージ	33
	2023年3月期 経営成績の概況	37
	内外環境分析と戦略の方向性	39
	2023年3月期の進捗	41
	海外事業本部長メッセージ	43
	事業分野別動向	47

04	サステナビリティ中長期計画2030	51
	サステナビリティ中長期計画2030の全体像	51
	マテリアリティの目標と進捗	53
	Theme 01 食と健康	55
	Theme 02 資源と環境	57
	森永乳業グループのTCFD対応について	59
	Theme 03 人と社会	61
	ESG(非財務)データ	63

05	コーポレート・ガバナンス	65
	取締役・監査役	65
	コーポレート・ガバナンス	67
	社外取締役メッセージ	72

06	データ&インフォメーション	79
	11カ年財務サマリーデータ	79
	連結貸借対照表	81
	連結損益計算書および包括利益計算書	83
	連結株主資本等変動計算書	85
	連結キャッシュ・フロー計算書	87
	連結子会社一覧	89
	事業所一覧	90
	コーポレート・データ	91

WORDS AND SPEAKERS

統合報告書2023では、現在の森永乳業グループの姿を率直に伝えたいとの思いから、
当社グループメンバーの声を発信する記事を多く掲載しています。

“

環境変化が大きくとも、
私たちが目指すゴールは
変わらない。
いかなる時も中長期的視点を持って
経営の舵取りを。

トップメッセージ P.07～P.12

”

“

中長期の成長に向けた投資を
着実に実行。
資本市場との対話を深め、
実効性ある取り組みを進める。

財務担当役員メッセージ P.33～P.36

”

“

「海外事業5つのチャレンジ」設定。
日本の乳業メーカーから、
グローバルメーカーへの
成長を目指す。

海外事業本部長メッセージ P.43～P.44

”

“

酪農乳業界の持続的な
成長に向けて、
酪農と乳業、それぞれが自立し、
協働し合う関係を重視。

調達本部長メッセージ P.24

”

“

森永乳業グループ内で
さまざまな挑戦が生まれ、
点と点がつながっていく
未来を創りたい。

特集:森永乳業グループの挑戦 ... P.29～P.30

”

“

取締役会の議論、
実効性レベルは確実に向上。
今後はさらなる多様な視点、
人的資本のフル活用が重要。

社外取締役メッセージ P.72～P.74

”

急激なコスト上昇への対応に 苦慮した2023年3月期

2023年3月期は、コロナ禍からの段階的な活動回復により景気持ち直しの兆しが見えつつも、年間を通じて非常に厳しい事業環境が続きました。原材料およびエネルギー価格高騰の影響はとりわけ大きく、2022年11月に飲用・発酵乳用途向けの生乳取引価格の引き上げが行われたことも加わり、一段とコストアップが進みました。対応策として価格改定を進

めましたが、実行が後追いになったこともあり、コストアップ分に対して打ち返せたのはおよそ6割強という状況でした。そのほか、販促強化、合理化、効率化などにも努めましたがコストアップを吸収するに至らず、全体では増収ながら減益となりました。

厳しい結果となった2023年3月期ですが、海外事業が計画以上に伸長したことは大きな収穫でした。乳原料市況上昇を背景とするMILEI社の躍進、菌体・育児用ミルク輸出の増収効果などにより営業利益が大幅に

拡大し、2023年3月期の海外売上高比率は11.3%、営業利益比率は40%超となっています。また新たに、パキスタンで育児用ミルク事業を展開するNutriCo Morinaga社、米国を中心に大豆等を主原料とするプラント・ベース・フードの製造・販売事業を展開するTurtle Island Foods社、ベトナムにおける育児用ミルクの輸入・販売事業を行うMorinaga Le May社*を子会社化し、拡大戦略が進捗しました。パキスタンやベトナムで育児用ミルク事業の展開を加速す

02 | 価値創造ストーリー

トップメッセージ

TOP MESSAGE

かがやく“笑顔”のために

森永乳業グループは、乳で培った技術を通じてお客さまの健康で幸せな生活に貢献することで、笑顔あふれる豊かな社会の実現を目指しています。明るく健やかな未来に向け、私たちならではの「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の提供により、社会課題の解決と持続的な企業価値向上の両立を追求してまいります。

ると共に、米国・豆腐事業のシナジー創出を目指します。

※Morinaga Le May社の株式取得は2023年5月(2024年3月期)

中期経営計画2022-24の展望 —守りに軸足を置きつつ将来を見据えた投資を実行

2023年3月期は、中期経営計画2022-24でのスタート年であり、前中計のもとで強化が進んだ企業体質を土台に、「守り」から「攻め」に転じる

第一歩と考えていました。しかし、激変する事業環境に鑑み、今中計期間は引き続き「守り」を重視する方針です。ある意味、「我慢の3年間」になるかもしれません。ただし、足元ばかりに目を向けるのではなく、中長期の視点で先につながる投資を抜かりなく実行し、3年後、4年後に開花させるという強い気持ちを持っています。具体的な取り組みは、次のとおりです。

大幅なコストアップは2024年3月期も続いており、価格改定での対応を進めます。価格が上がれば、これ

まで以上に商品力が問われます。値上げ後もお客さまに選んでいただけるよう、どのような付加価値をつけられるかが勝負になるでしょう。当社グループ商品の強み、差別化ポイントのひとつは「体感」と考えており、ご好評いただいている「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」「睡眠改善」などと同様の方向性で、お客さまの健康ニーズに応えることを追求します。注力するのは「健康5領域」商品で、中でも栄養・機能性食品事業を非常に重要なカテゴリーと位置付けています。

大貫 陽一

代表取締役社長



ヨーグルトを中心に、健康に資する高付加価値商品の拡大を進める計画です。

あわせて、主力食品事業の立て直しは喫緊の課題であり、価格改定に加えてテコ入れ策を実施していきます。「マウントレーニア」は、2023年2月の発売30周年を機にロゴとパッケージを大幅刷新しました。これまで以上に気分やシーン、多様な好みにあわせてお楽しみいただけるようにラインアップを拡充し、各種プロモーションの展開など、再び成長軌道に乗せていく考えです。アイスクリームは競合の多いカテゴリーですが、「ピノ」「PARM」「MOW」といった主力ブランドを中心に引き続き販売拡大を目指します。

順調に伸長している海外事業は、中長期的な成長を見据えて、既存事業の拡大とともに、戦略的なM&A、海外人員増加等を実行し、ポートフォリオの変革を推し進めます。

森永乳業グループ10年ビジョンの実現に向けて

当社グループは、「森永乳業グループ10年ビジョン」の実現に向けて、グループ一丸となって取り組みを進めています。ポテンシャルの高い菌体・機能性素材、海外事業のさらなる伸

長を第一とし、国内事業は選択と集中を進めて、勝てる分野で勝負していく方針です。環境変化が大きくとも、私たちが目指すゴールは変わりません。ただし、そこに至るルートについては状況に応じて変更するなど、柔軟に経営判断を行っていくことが私の重要な責務だと考えています。

私たちが目指す姿は「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を両立した企業、世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業、サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業の3つです。策定から時を重ね、グループ各社において10年ビジョンへの意識が浸透してきた実感があり、目標に向かって着実に前進しているという手ごたえを感じています。

一方で、課題として社内における情報発信、対話がまだ不十分だと感じています。社員のモチベーション向上につなげるべく、私を含めた経営陣が10年ビジョンや中期経営計画の進捗を継続的に発信する体制を整えなければなりません。そしてその際には、社員にわかりやすく伝えること、一方的な発信にならないよう双方向のコミュニケーションを意識したいと思いますし、また社員にとって、自分の仕事が業績、企業価値向上にどのように貢献しているのか、理解しやすい仕組みも作らなくては、と考えています。

少しずつ社内でも良くなってきた点として、私は社員の前で話をする際、「意見のある人は手を挙げてください」「どう思われますか、〇〇さん」と声をかけることが多いのですが、最近是指名をしなくても手が挙がります。以前から保守的で何ごととも無難に過ごすという風潮が強い当社グループでしたが、今は積極的に発言し、行動できる雰囲気が変わっていると感じています。

10年ビジョン実現には、社員一人ひとりの積極性、主体的に思考・行動できる組織風土が不可欠であり、このような変化を非常に頼もしく思っています。

当社グループだからこそ実現できる「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」の両立

現代は不確実性の時代です。ゆえに10年ビジョン最終年の2029年3月期がどのような時代になっているかを予測することは困難です。ただし、必ず起きることはあり、AI化などはその最たる事例ではないでしょうか。AIの普及が進めば、より本物が求められる時代がやってくると私は思います。そして、その中で競争を勝ち抜いていくために、当社グループの文化である真面目さ、堅実さ、品質にこだわり抜く姿勢などが武器になるはずで

す。世界のかがやく“笑顔”のために、エビデンスのしっかりした商品を提供し、人々の健康・栄養に貢献する、この方向性は間違っていないと自信を持っています。

食に関する面では、「食べる楽しみ」に対するニーズがなくなることはないでしょう。健康を支えるための栄養や機能は大切ですが、同じくらいおいしさが重要です。食品ですから、やはりおいしくなければ選ばれません。「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」の両立は、高い技術、独自の機能性素材を有するとともに、おいしさ・楽しさにこだわった商品開発を続けてきた私たちだから目指せる目標で、挑戦しがたいと考えています。

近年は変化の速さ、激しさから、長期ビジョンや中期経営計画の策定を疑問視する声もあるようです。しかし、遠景を見据えたシナリオは持続的成長のためになくしてはならないものです。成り行きで行動しては、成長曲線は描けません。足元の業績に捉われるあまり、課題を先送りすることは経営者として最もやっては

“ 環境変化が大きくとも、目指すゴールは変わりません。グループ各社に森永乳業グループ10年ビジョンへの意識が浸透し、実現に向けて着実に前進しているという手ごたえを感じています。 ”

いけない判断だと肝に銘じています。次の世代の社員たちに負の遺産として残さないよう、いかなるときでも中長期的視点を持って経営の舵取りをしていきます。

サステナビリティ経営実現の鍵は「社員一人ひとりの自分事化」

当社グループは、事業を通じて社会課題を解決し、コーポレートスローガン「かがやく“笑顔”のために」を実現していく、という私たちのサステナビリティ経営のあり方を示したサステナビリティビジョンを掲げています。このビジョンに基づくサステナビリティ中長



〇〇 社員一人ひとりの力が企業成長および
企業価値向上の源泉。
森永乳業グループ10年ビジョン実現は、
グループ全員の活躍なくしては不可能です。〇〇

期計画2030では、「食と健康」「資源と環境」「人と社会」の3つのテーマを軸にさまざまな活動を展開しており、中期経営計画2022-24と相互に連動させて取り組みを進めています。

サステナビリティ経営実現の鍵は、社員一人ひとりがサステナビリティを身近に考えて行動を起こすこと、いわば「サステナビリティの自分事化」にあるとの認識です。フォーラムなどを開催しながら、社員の自発的な活動推進をはかっていますが、その効果が現れはじめています。例えば、当社グループの表彰制度「サステナビリティ大賞」に、2022年度はグループ会社含め、さまざまな部門・事業所からたくさんのエントリーがありました。この賞は、地域社会への持続的貢献を表彰するもので、「宮城県の県庁食堂にて乳製品を活用した減塩レシピを提供」など、地域コミュニティとの共生、お客さまの健康で幸せな生活をサポートするユニークな取り組みが揃い、大変充実した内容でした。特に若



い世代の社員たちが積極的であり、チャレンジする姿を非常に頼もしく感じています。

そしてもうひとつ、重要なことは連携です。さまざまなステークホルダーとの連携・協力が必要であり、社内においても部門間で連携し、全社的視点で一丸となって取り組む意識を高めていきたいと考えています。

企業価値向上において 重要な人的資本

昨今、企業価値を高める経営手法として、人的資本経営が重要視されつつあります。企業に対する人的資本の情報開示要請が強まるなどして注目が高まっていますが、当社グループでは、従前より「人財」を言葉通り「財」と捉え、働きがいのある仕事を実現するとともに多様な人財育成に努めてきました。そして、これまでの取り組みを一歩進める形で、中長期の価値創造プロセスにおいて企業価値を向上する重要資本のひとつに人的資本を設定しており、一層の投資により新たな価値の創造と持続的な成長につなげる考えです。

私たちが目指すのは、「高い専門性と多様性に富んだ活力ある人財集団」の形成です。目指す姿の実現に向けて、研究・海外事業の人員体制

の強化、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、人財育成投資の強化など、「人」と「組織」の両面から中長期の取り組みを加速してまいります。

社員一人ひとりの力が企業成長および企業価値向上の源泉であり、各種計画達成、10年ビジョン実現は、グループ全員の活躍なくしては不可能です。そのためには、多様な人財が、やりがい、誇りを持っていきいきと活躍できる組織風土をつくるのが不可欠と考えており、健康経営の強化、安全な職場環境の整備、柔軟な働き方の浸透、選択肢のあるキャリア形成支援などを進めていきます。

また、2023年3月、当社グループは「ウェルビーイングステートメント」を発表しました。社員自身のウェルビーイング実現こそ、生活者など人々のウェルビーイングにつながり、「私たち」と「人びと」の好循環を生むと考えており、今後はこのステートメントをもとにさまざまな取り組みを行っていく考えです。

ステークホルダーとの対話を重視し 企業価値向上に活かす

当社グループは、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを重視し、対話の機会を積極的に設けています。対話の際には、話すことよりも

聞くことを大切にしており、ご意見やご要望を企業活動に取り入れることで戦略の実効性を高め、中長期的な企業価値向上につなげることを重視しています。コミュニケーションがいかに重要か、私自身は特に広報部長（現広報IR部）の時の経験を通じて、強く実感している点です。

2023年6月から、取締役会の新体制がスタートしました。10年ビジョンの実現に向け、海外事業のさらなる拡大をはかるべく、海外事業に高い専門性を発揮する取締役を増員し、社内取締役8名、社外取締役4名の構成となっています。社外取締役の皆さまは、いずれも海外での業務経験が豊富なことから、幅広く知見をお借りできることを期待しています。当社グループの未来について、今まで以上に意見交換を活発化させていきます。

変化の局面が続きますが、守りと攻めのバランスを取りながらグループ一丸となって中期経営計画2022-24ならびに森永乳業グループ10年ビジョンの実現に向けた取り組みを加速し、持続的成長に向けて前進してまいります。

ステークホルダーの皆さまには引き続きご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

02 | 価値創造ストーリー

価値創造プロセス

「中期経営計画2022-24」の策定にあたり、「森永乳業グループ10年ビジョン」の実現とその先を見据え、価値創造の在り方を定義しました。当社グループは「かがやく“笑顔”のために」をコーポレートスローガンに、「健康で幸せな生活に貢献し豊かな社会をつくる」ことを経営理念に掲げています。すべての活動をこれらの実践・実現につなげ、その先の持続可能な経営の実現を目指します。

コーポレートミッション

かがやく“笑顔”のために

森永乳業グループ10年ビジョン

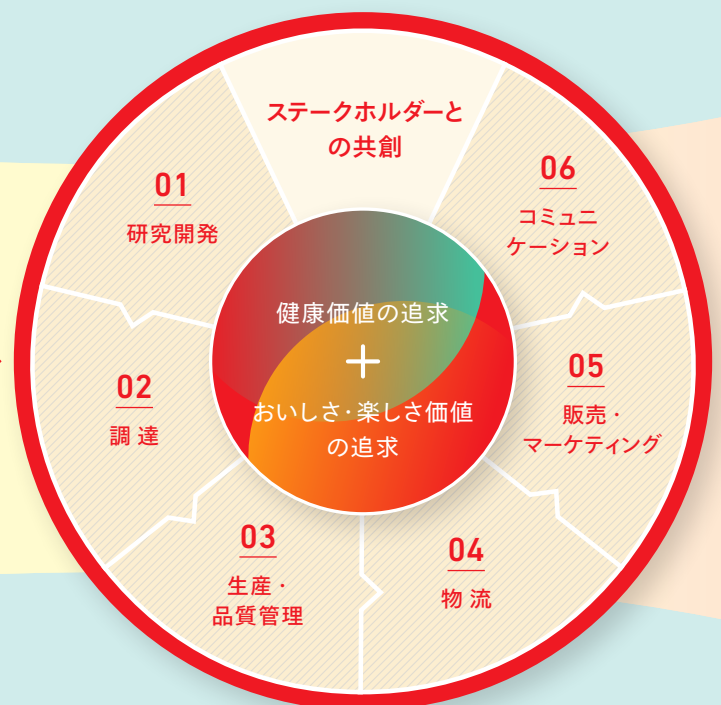
VISION
1

「食のおいしさ・楽しさ」と
「健康・栄養」を両立した企業へ

〔 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

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

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

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



【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

人権と多様性の尊重

地域コミュニティとの共生

価値創造の歴史

主力商品誕生の
歴史



1917年の創業以来、創業期の練乳事業から生産拠点を拡大するとともに、事業領域を広げて、着実に総合乳業グループとしての道を歩んできました。次の100年に向けて、かがやく“笑顔”のために、乳で培った技術による価値を提供し続け、持続的に成長するグループを目指します。

1976年

ひとくちアイス「ピノ」
発売



アイスクリーム市場に“ひとくちアイス”という新しいスタイルを生んだ「ピノ」は世代を超えて愛されるロングセラーブランドです。

1978年

「森永ビヒダスヨーグルト」
発売



研究で培った技術・知見を活用し、ビフィズス菌を配合したプレーンヨーグルトの製品化を実現しました。

50年以上の
ビフィズス菌研究

1969年

赤ちゃんの腸内から
ビフィズス菌
BB536を発見

成長の軌跡

1917年～

練乳事業からの
創業



1949年～

- 1949年
 - 森永乳業株式会社 第二次創業
- 1954年
 - 東京証券取引所上場
- 1955年
 - 森永ひ素ミルク中毒事件(現在も恒久救済実現に向けて取り組んでいます。)
- 1961年
 - 「クリーブ」発売
- 1966年
 - 名古屋市乳工場(現中京工場)、東京多摩工場開設

1970年～

- 1972年
 - 合弁会社MILEI社設立
- 1974年
 - 財団法人ひかり協会(現公益財団法人ひかり協会)設立
- 1976年
 - 「ピノ」発売
- 1978年
 - 「森永ビヒダスヨーグルト」発売

1993年

チルドカップタイプコーヒー
「マウントレニア」発売



総売上本数90億本以上※を記録する「マウントレニア」は、2023年に誕生30周年を迎えました。

※2022年11月時点

2005年

「PARM(パルム)」
発売



“大人のための上質なパーアイス”がコンセプトの「パルム」は、味わいととも、食感にこだわりぬいたブランドです。

2019年～

「トリプルヨーグルト」他
機能性ヨーグルトの展開加速



2019年、血圧、血糖値、中性脂肪の3つの機能性を表示した「トリプルヨーグルト」シリーズを発売しました。

(トリプルヨーグルトのみ2023年8月現在の商品パッケージ)

[2023年3月売上高]

5,256億円

※2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」適用

50年以上の研究成果が詰まったビフィズス菌は、森永乳業グループの成長ドライバーのひとつです。素材が持つ力を活かし、幅広い世代の健康をサポートする商品・サービスの展開を推し進めます。

大腸へ、選び抜かれた
ビフィズス菌。



1980年～

1981年

- ロングライフのハンディパック乳飲料「ビクニック」発売

1985年

- Morinaga Nutritional Foods, Inc.(米国)を設立、TOFU本格発売

- インドネシアで育児用粉乳製造技術供与契約締結

1989年

- 研究・情報センターを開設

1990年～

1993年

- 「マウントレニア カフェラッテ」発売

- 「低リンミルクL.K.P.」が特定保健用食品の第1号として厚生省から許可を受ける(現病者用食品)

1996年

- 「森永アロエヨーグルト」がSIAL('96年/ワリ国際食品見本市)で金賞受賞

- 「森永ビヒダスヨーグルト」が特定保健用食品として許可を受ける

2001年～

「健康価値」「おいしさ・楽しさ価値」の両立へ

健康志向の高まりを背景に、2001年以降、健康に貢献する商品を積極的に展開しています。これらは、長年にわたる乳の研究と、その研究に基づくビフィズス菌など当社グループ独自の機能性素材が大きな原動力となっています。健康機能性の追求とともに、食の基本となる「おいしさ・楽しさ」にもこだわり、商品開発はもちろん、さまざまな取り組みを進めています。当社グループはこれからも、心とからだの両面からお客さまの健康を支え、幸せな生活に貢献することで、笑顔あふれる豊かな社会をつくります。

2006年

- 神戸工場を開設

2012年

- MILEI社完全子会社化

2014年

- 森永北陸乳業(株)福井工場
で菌体の製造開始

2017年

- 創業100周年

AT A GLANCE


「健康価値」「おいしさ・楽しさ価値」の追求

<p>機能性表示食品</p>  <p>発売数 延べ43^{※1}</p>	<p>チルドカップタイプコーヒー</p>  <p>国内シェア1位 41%^{※2}</p>	<p>ヨーグルト</p>  <p>国内シェア2位 13%^{※2}</p>
--	--	--

■ 主な機能性素材 ■

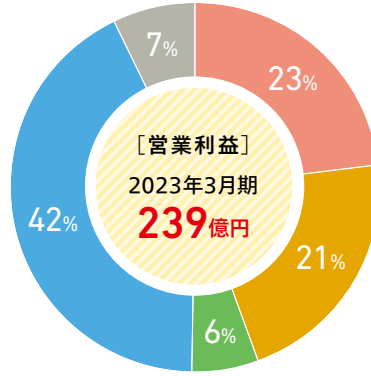
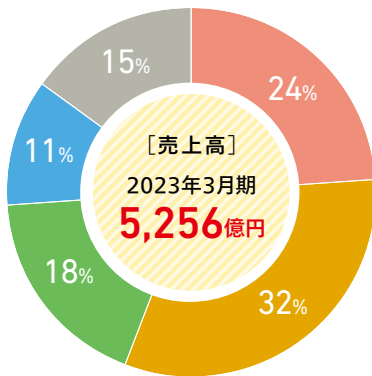
<p>ビフィズス菌BB536</p> <p>一般食品・乳児向けGRAS^{※3}取得 中国「新食品原料^{※4}」登録 使用実績累計30カ国以上^{※1}</p>	<p>シールド乳酸菌[®]</p> <p>採用企業数 延べ500以上^{※1}</p>	<p>MILEI社ラクトフェリン</p> <p>製造世界シェア No.1^{※5}</p>
<p>ビフィズス菌M-16V</p> <p>一般食品・乳児向けGRAS^{※3}取得 NICUなど国内外の無償提供施設数 延べ150以上^{※1} 乳幼児栄養賞^{※6}受賞</p>	<p>ビフィズス菌MCC1274</p> <p>一般食品 GRAS^{※3}取得 浦上賞^{※7}受賞</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ラクトフェリン ・ペプチド ・ラクチュロース ・オーラバリア[®]

主な格付け・インデックス・外部評価

	<p>格付投資情報センター (R&I)</p>	<p>長期A 短期a-1</p>
	<p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>	<p>2022年より構成銘柄選定</p>
	<p>MSCI日本株女性活躍指数</p>	<p>2020年より構成銘柄選定</p>
	<p>SOMPOサステナビリティ・インデックス</p>	<p>2018年より構成銘柄選定</p>

詳細は森永乳業ウェブサイト>HOME>IR情報>株式情報>社債・格付・外部評価
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/stock/bond.html>

2023年3月期の概況



- 栄養・機能性食品事業
- 主力食品事業
- BtoB事業
- 海外事業
- その他・消去

[売上高営業利益率]

4.6%

[ROE]

7.9%

[海外売上高比率]

11.3%

栄養・機能性食品事業



ヨーグルト、市乳(宅配など)、栄養食品、クリニコ(流動食)など

主力食品事業



ビバレッジ、アイス、チーズ、牛乳、デザート

BtoB事業



業務用乳製品、菌体・機能性素材、ピュアスターなど

海外事業



MILEI社、育児用ミルク、菌体、米国事業、ベトナム事業

[連結子会社数]

32社

(2023年3月31日現在)

[連結社員数]

7,040名

(2023年3月31日現在)

※1 2023年7月31日現在

※2 インテージSRI+2022年4月~2023年3月販売金額シェア

※3 米国にて新規に使用される食品原料に関して、該当素材の食品素材としての安全性を専門家が評価し、素材の特徴、製造工程、品質管理、製品スペック、使用実績、臨床試験結果等の項目が検討される。米国で1958年以降の新規食品素材を販売するためには、GRASが必要。

※4 中国で伝統的な食習慣を持たない食品原料を中国国内で販売するために必要な制度

※5 Absolute Reports社2022年データ

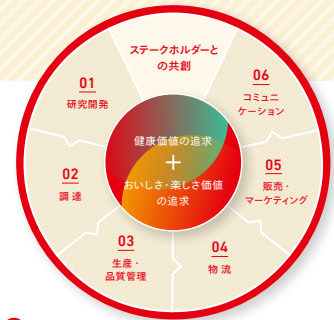
※6 Nutra Ingredients-Asia Awards(シンガポール)でInfant Nutrition Ingredient of the Year(乳幼児栄養賞)2019年、2020年受賞

※7 第10回日本認知症予防学会学術集会(2021年)にて「軽度認知障害の疑いのある方のビフィズス菌摂取による認知機能改善作用に関する検証」として発表

02 | 価値創造ストーリー

事業活動(バリューチェーン)

当社グループの事業活動では、「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の追求が中心軸に位置しています。また、バリューチェーンにおけるすべての活動においてステークホルダーとの共創を重視しており、すべての事業活動はコーポレートミッションの実践・実現につながっています。



01



研究開発

「乳で培った技術を活かし、『おいしさ・楽しさ』『健康・栄養』『安全・安心』の面から研究開発に取り組むことで、サステナブルな社会の実現と世界中の人々の笑顔あふれる生活に貢献する」ことが研究開発のミッションです。ビフィズス菌、腸内フローラの研究は50年以上の歴史があります。

02



調達

安全で品質の良い原材料を調達することを追求しています。そのため厳格な基準に基づく審査、実地監査などを重視しています。サプライチェーンに影響する環境課題、社会課題、人権課題の解決に努め、サプライヤーの課題解決の継続支援も行いながら、「持続可能な原材料調達」を実現していきます。

03



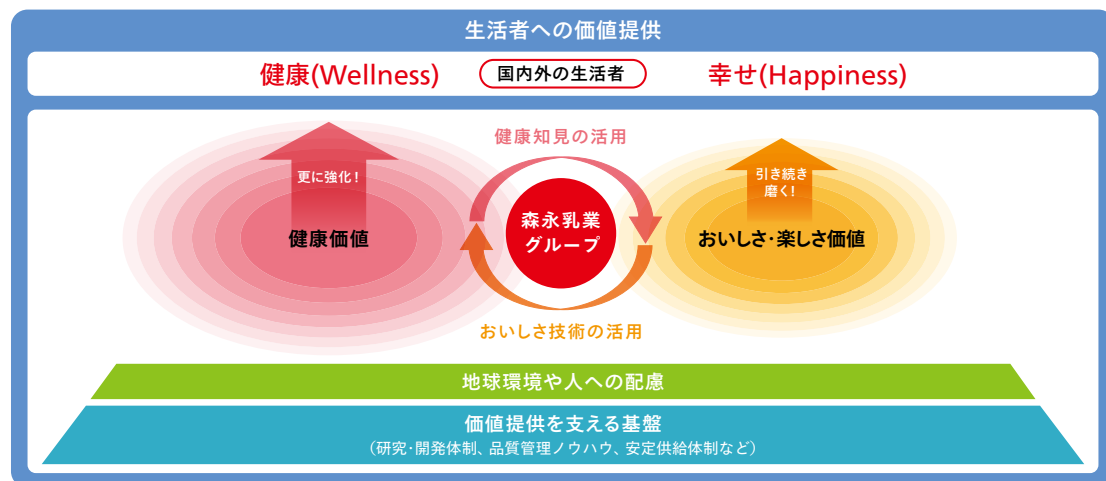
生産・品質管理

安全・安心な商品の生産と、安全で品質の高い商品・サービスを提供することを追求しています。グローバルな食品安全規格FSSC22000の認証規格取得をグループ全体で推進するとともに、気候変動対応、水資源使用量削減など、環境に配慮した生産活動を重視しています。

「健康価値」の追求と「おいしさ・楽しさ価値」の追求

生活者が考える健康や幸せ実現の手段の中で、当社グループが価値を創出していくのは食の領域です。現在の事業基盤を支えているのが、「おいしさ・楽しさ価値」であり、培ってきたブランド力を引き続き磨くことで飛躍的な成長を目指します。

当社グループの強みは健康に役立つ商品をおいしく提供できる点です。健康に関する知見とおいしさ技術の相互活用を加速させることでさらなる収益力の向上につなげます。



04



物流

温度管理、倉庫の維持管理、保管荷役・輸配送管理などを徹底しています。商品の保管・物流拠点や営業倉庫ごとに品質管理責任者を置き、品質管理を徹底しています。物流部門は「商品をお客さまへお届けする最終ランナーである」という認識の物流品質管理向上に取り組んでいます。

05



販売・マーケティング

“生活者起点のマーケティングの実践”を追求し、ソリューション創出につなげています。商品・サービスは多様なチャネルを通じて国内外に幅広く展開し、「健康価値」「おいしさ・楽しさ価値」の提供を推し進め、お客さまの健康で幸せな生活への貢献を目指しています。

06



コミュニケーション

ステークホルダーとの対話を通じて自らの在り方を客観的に捉えることが必要だと考え、さまざまな方法でコミュニケーションをとっています。社会から信頼され、選ばれ続ける企業であるために、環境変化にあわせて既存の取り組みを進化・発展させ、新たな活動の展開も積極的に行ってまいります。

ステークホルダーとの共創

当社グループは長年にわたり、ステークホルダーとの共創の在り方として、積極的な情報発信はもちろんのこと、対話を重視し、社会に開かれた企業づくりを継続して行っています。2022年度もさまざまな方法でコミュニケーションを図りました。

《 コミュニケーション方法 (() 内は2022年度実績) 》



お客さま

- お客さま相談室(相談件数:約52,000件)
- 顧客満足度アンケート調査
- エンゼル110番(8,123件)
- キッズニア、出前授業などの次世代支援活動



社員

- 活き活きサーベイ(従業員満足度調査)(1回)
- キャリア調査(1回)
- 社内報発行(4回)



取引先

- サプライヤー監査
- CSR調達アンケート
- 品質向上セミナー・物流勉強会
- 調達先説明会



株主・投資家

- 株主総会(毎年6月)(議決権行使数:380,632個)
- 個人投資家説明会(1回)
- 決算説明会(4回)
- スモールミーティング(3回)
- 機関投資家・アナリスト面談(409件)
- 機関投資家・アナリスト向け事業説明会、施設見学会(2回)



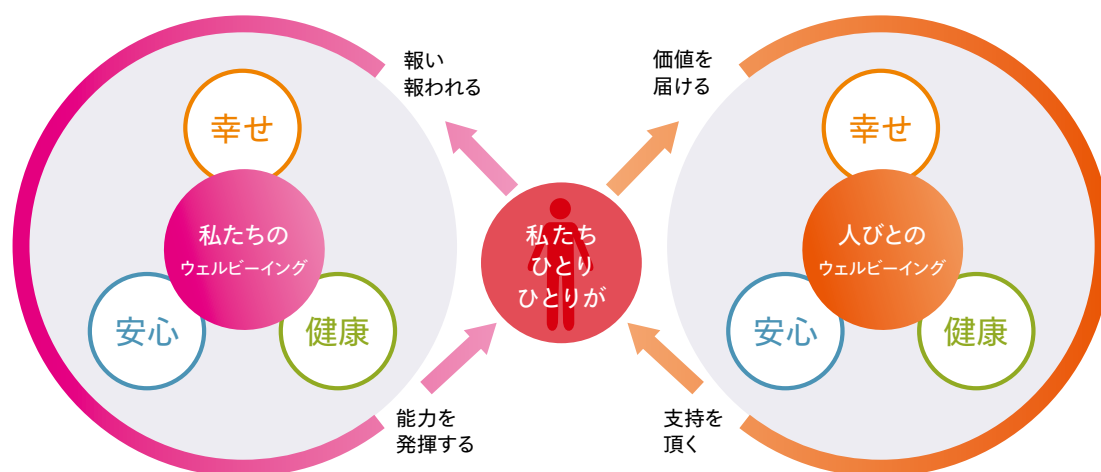
地域社会

- 工場見学
- 環境保全活動や催事への参加
- 災害時の物資供給
- フードバンク、こども食堂への商品提供

ウェルビーイングステートメントの策定

当社グループは、コーポレートスローガン「かがやく“笑顔”のために」のもと、コーポレートミッションの実現に向け、ウェルビーイングステートメントを策定しました。私たち(森永乳業グループ社員)が自身のウェルビーイングを実現し、人びと(お客さまを含む国内外の生活者)のウェルビーイングにどのように貢献するか、自律的に行動することを言語化したものです。

《 ウェルビーイングの循環図 》



ウェルビーイング ステートメント策定に あたって



サステナビリティ本部
サステナビリティ推進部長

稲見 俊憲

森永乳業グループがウェルビーイングステートメントを策定した背景には、未曾有のコロナ禍を経て人びとがより一層「幸福」を求める世の中へ変化してきたこと、また当社グループのコーポレートミッションに掲げた「社員」の笑顔を目指すという想いをより浸透させ、「健康価値」「おいしさ・楽しさ価値」を世の中にもっと伝えていきたいという想いから策定に至りました。私たち、当社グループの社員だけでなく、私たちを支えてくれる人びとのウェルビーイングにも貢献し、その好循環を描きたいという点が特徴です。

このステートメントを策定し、実装することで、社員満足度やモチベーションを高めること、それによって生産性を向上させ、社員の働きやすさを確保し、新たな人財の確保にもつなげることを目指してまいります。

このステートメントは2023年春に始めたばかりです。まずはさまざまな形で社内浸透を始めること、またウェルビーイングを取り巻く世の中の潮流を的確に捉えるために日本経済新聞社と公益財団法人Well-being for Planet Earth、有志の企業や有識者・団体等が連携して発足した「日本版Well-being Initiative」にも加盟し、各加盟企業とともに新たな仕組みを作っていくことにも貢献してまいりたいと考えております。

■ 基本理念 ■

基本的な考え方

- 森永乳業グループにとってウェルビーイングとは、「将来にわたってよりよく生き続けること、健康で幸せな生活を送り続けること」と定義します。
- ウェルビーイングに貢献する要素を「安心(Anshin)」「健康(Wellness)」「幸せ(Happiness)」の3つに集約します。
- 経営理念で謳っている人びと（お客さまを含む国内外の生活者）の「健康で幸せな生活に貢献」していくためには、私たち（森永乳業グループの社員）自身がよりよく生き続けることが重要と考えます。あわせて、私たちと共に働く仲間のことも意識します。
- 私たちひとりひとりが能力を発揮することで、森永乳業グループならではの価値を届けることが可能となります。人びとの支持を頂くことで事業が成長し、その結果が私たち自身に還元されることで、より充実した状態となり、さらなる価値をお届けすることができます。
- 私たちは、そのようなウェルビーイングの好循環を目指します。
- このステートメントはコーポレートミッションを具体化する行動声明として位置付けます。

私たちのビジネスとの関係性

- 創業以来100年以上、人びとの健康で幸せな生活への貢献に努めてまいりました。
- 私たちは6,500人以上の仲間たちと、国内では、毎日800万個以上の商品をお届けし、海外では、年間60カ国以上の人びとの生活に貢献しています。
- これからも、人びとのよりよき生活に貢献していくために、より一層、私たちひとりひとりを意識していきます。

■ ウェルビーイングステートメント ■

〈1章〉 私たちがよりよく生き続けるために

「私たちの安心のために」

私たちは、ハード・ソフト両面で安全な職場環境をつくり、公私の充実のもとで働き続けられる会社を目指します。

「私たちの健康のために」

私たちはこれからも、自身とその家族が心身を大切にすることを支援し続けます。

「私たちの幸せのために」

私たちは、ひとりひとりが誇りをもって仕事に取り組み、働きがいを感じられる会社を目指します。

〈2章〉 人びとがよりよく生き続けるために

「人びとの安心のために」

私たちはこれからも、安全な商品やサービスの安定供給にこだわり、分かりやすい情報をお届けし続けます。

「人びとの健康のために」

私たちはより一層、乳の優れた栄養や独自の機能性素材にこだわり、世界中の人々の健康に貢献します。

「人びとの幸せのために」

私たちはこれからも、家族や友人とつながれるおいしさ・楽しさにこだわり、日々の食シーンに豊かさを提供し続けます。

02 | 価値創造ストーリー

事業活動(バリューチェーン)

酪農乳業界の持続的な成長に向けて

酪農と乳業は「車の両輪」です。

持続可能な酪農乳業の実現に向けて、乳の可能性を未来へ広げる取り組みを加速します。

酪農家とともに

酪農家の皆さんと一緒に良質で安定した生乳生産に取り組み、安全で、おいしい牛乳・乳製品をお届けするのがわたしたちの使命です

森永乳業グループはどうすれば酪農家の力になれるのかを考え、良質でおいしい牛乳・乳製品を安定してお届けするため、酪農家の皆さんとともにさまざまな取り組みを行っています。牛乳は季節によって乳量や成分が変化します。また乳牛の健康を維持する飼養管理は、生乳のおいしさや、良好な生乳風味とも直結します。酪農家の皆さんに良質な生乳を生産してもらうため、当社グループは酪農家を直接訪問し、情報提供や意見交換を行っています。このほかにも、環境課題など酪農家の直面するさまざまな課題を掘り下げ、酪農家の皆さんと共に生乳のさらなる品質向上を目指しています。

グループ会社の森永酪農販売(株)では、「安全・安心は健康な乳牛から」をモットーに、飼料の供給や飼養管理の技術面から酪農家の皆さんをサポートしています。



森永乳業ウェブサイト>学ぶ・体験する
>酪農との関わり

https://www.morinagamilk.co.jp/learn_enjoy/dairy/support.html

森永酪農販売(株)

<https://www.mo-rakunouhanbai.com/>

公益財団法人森永酪農振興協会

酪農経営において、経営者の高齢化や担い手不足、飼料価格の高騰など、酪農経営の持続性を脅かす多くの要因があります。酪農経営の継続・発展に向けた支援活動を目的として1968年に森永酪農振興協会は設立されました。優秀な酪農経営を紹介する「酪農経営発表コンクール」「持続可能な酪農乳業の発展」をテーマにした講演会の開催、調査研究事業として大学との共同研究を行うなど、さまざまな取り組みを進めています。



公益財団法人森永酪農振興協会

<https://morinaga-shinko.com/>

酪農家との共創、牛乳・乳製品消費拡大のための取り組み

「connect with 酪農 酪農の未来を、ともに。」というコンセプトをベースに、酪農家が6次産業化の取り組みで加工・販売しているこだわりの商品を集め、販売代行する取り組み「酪農マルシェ みるくのえん」を2023年5月に開始しました。生産者・販売者・購入者の接点を重視し、各出店場所でお客さまへ商品とともに牧場の情報を紹介することで、各牧場の認知度向上と商品の付加価値向上につなげ、酪農家とともに酪農乳業の未来を創ることを目指しています。

また2022年12月、東京・田町で牛乳等のサンプリングを行い、牛乳・乳製品の魅力、豊富な栄養価値をお伝えするとともに、消費拡大を呼びかけました。ウェブサイトには牛乳・乳製品を活用したレシピを多数紹介しており、「酪農家応援! 国産生乳からできた牛乳・チーズ活用レシピ」のページを設けるなどの取り組みも行っています。今後も引き続き酪農家応援、牛乳・乳製品消費拡大の取り組みを推進します。



connect with 酪農
酪農の未来を、ともに。



酪農マルシェ
みるくのえん



「酪農マルシェ みるくのえん」
Instagram 公式アカウント

https://www.instagram.com/milk_no_en/

森永乳業ウェブサイト>レシピ

<https://www.morinagamilk.co.jp/recipe/>

統合報告書2023の表紙は「ギリシャヨーグルト パルテノ」を使用しています。右記のレシピサイトには、商品別、テーマ別でさまざまなレシピを掲載していますので、ぜひご覧ください。

環境負荷低減、生乳生産基盤の強化に向けて

生乳生産に伴う環境負荷の低減と生乳生産基盤の強化を目指し、畜産バイオマス発電施設と排水処理施設を兼ね備えた酪農・畜産におけるふん尿処理システム「MO-ラグーンfor Dairy」の本格稼働に向けた開発を推し進めています。効果検証に基づく成果を活用し、将来的にはこのシステムを全国へ販売することで、サステナブルな酪農乳業界の実現に貢献したいと考えています。持続可能な酪農乳業界の構築に向けて、今後も挑戦を続けます。



調達本部長メッセージ



常務執行役員
調達本部長

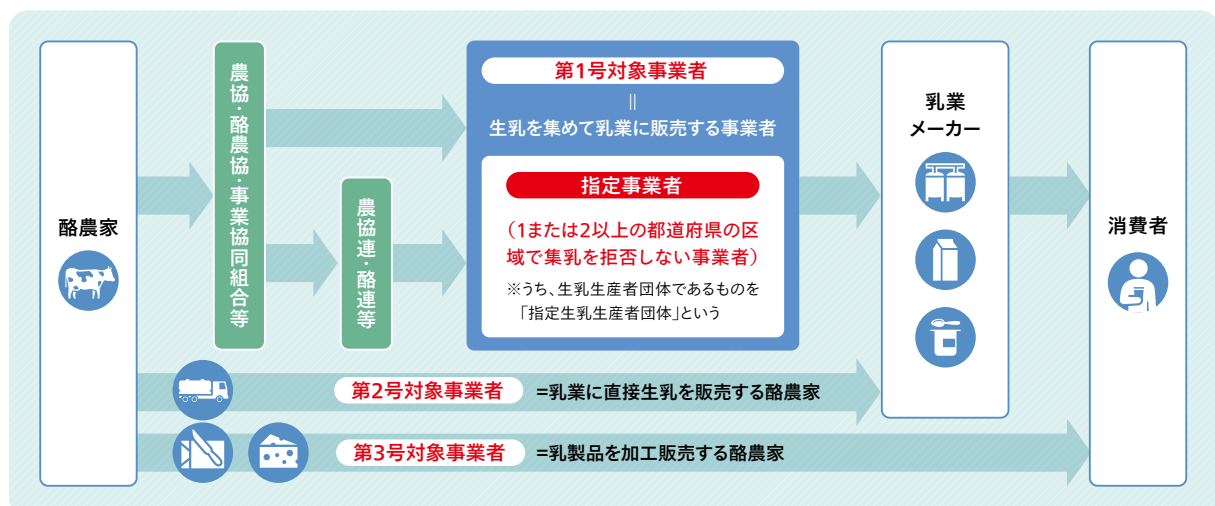
東倉 健人

酪農生産者と乳業者が共に持続的に共存共栄していくためには、酪農と乳業がそれぞれ自立しつつ協働しあう関係が重要です。さらに酪農乳業の活動について、生活者の方々にご理解をいただき牛乳・乳製品を変わらずご愛顧し続けていただくことが、酪農乳業の持続的な成長には欠かせません。そのために、酪農と乳業の間の濃密なコミュニケーションが不可欠ですし、酪農生産者と生活者をつなぐ活動が重要だと考えています。

2022年度は飼料コスト高騰、乳価改定等への対応に特に奔走した1年間でした。本来であれば、持続可能な酪農乳業となすべく、乳牛によるメタン排出の課題、農場労働者の労務課題など、経済面だけでなく多くの課題を酪農生産者とひざ詰めで高濃度の議論をしたかったところであり、これらは今後あらためて取り組んでいく所存です。森永乳業グループは、生乳取引や飼料販売、酪農振興など、酪農生産者との直接的なコミュニケーションはもちろん、酪農生産者が製造・加工する乳製品の販売をお手伝いする活動も始めました。今後は酪農生産現場と生活者を直接つなぐ活動も行っていきたいと思っています。

《【ご参考】日本の生乳生産・流通構造》

(農林水産省ウェブサイトを参照し作成)



6つの資本と強化方針

森永乳業グループでは、価値を創出していく上で重要な資本を特定し、強化方針を策定しました。強化方針に沿って着実に取り組みを実行しています。



人的資本



自然資本



知的資本

人的資本の強化方針

- 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

2023年3月期からの
主な取り組み、進捗

中期経営計画2022-24に基づき、研究本部ならびに海外事業の人員増を着実に実行しました。

また「人権デュー・デリジェンス」を実施し、人権リスクの抽出、取り組むべき課題の特定・評価を行うとともに、グループ会社での現地ヒアリング、インパクトアセスメントなどを行いました。

管理職を対象とした「ダイバーシティマネジメント研修」を新たに開始するなどD&I、教育機会の拡充を着実に推し進めました。今後も人的資本の価値を高め続け、企業価値向上につなげてまいります。



詳細はP.27～P.30「人的資本」をご覧ください。

自然資本の強化方針

- 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

2023年3月期からの
主な取り組み、進捗

ドリンクヨーグルトのペットボトル容器軽量化、物流資材の社内プラスチック資源循環開始、バイオマスプラスチック配合ストローへの切り替え拡大など、環境負荷低減のための取り組みを実行しました。2024年3月期からはインターナショナルカーボンプライシング制度を導入しています。乳資源の価値最大化に向けては、継続して酪農家との対話を行うとともに、牛乳・乳製品消費拡大の取り組みを強化しました(P.23参照)。また、2023年7月、TNFDに賛同表明し、“The TNFD Forum”に参画しました。今後も乳の価値の最大化、サプライチェーン全体での環境負荷低減の取り組みを加速します。

知的資本の強化方針

- 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

2023年3月期からの
主な取り組み、進捗

各種計画に基づき、基礎研究部門を中心にした研究開発体制を強化し、研究開発費増(前年比約10%増)、研究人員増(前年比約5%増)を着実に実行しました。継続して、健康・栄養に関する研究に注力しています。

当社グループの長年の研究成果は国内外で高く評価され、ビフィズス菌BB536が中国「新食品原料」に登録されました。菌体・機能性素材をはじめとする知的資本・知的財産のグローバル展開拡大に向けて、部門横断型の取り組みとともに、知財・法務機能の強化を加速しています。



詳細はP.31～P.32「知的財産」をご覧ください。

各資本の現状※1

※1 知的資本は2023年7月31日現在、それ以外は2023年3月期、2023年3月31日現在の情報

※2 集計範囲はP.63～P.64に記載

社員数	7,040人
研修等育成投資額 (単体・年間1人当たり)	3.1万円

エネルギー使用量※2	1,291,109MWh
水資源使用量※2	16,169千m ³
集乳量(単体)	688千トン

菌体・機能性素材論文	546件
保有特許数(国内外)	836件
ビフィズス菌BB536 使用	延べ30カ国以上 使用



製造資本

製造資本の強化方針

- 成長と環境関連の設備投資拡大
- 品質保証体制の強化

2023年3月期からの 主な取り組み、進捗

利根工場ボトルドリンクヨーグルトラインを稼働(2022年5月)するとともに、神戸工場製造棟の増築(2024年春予定)、メタン排出量削減に寄与する「MO-ラゲーンfor Dairy」のグループ会社農場への導入(2023年稼働予定)など、計画に沿って取り組みを進めました。MILEI社では、省エネルギー設備、製品の品質向上のための投資も予定しています(2024年1月以降順次稼働、2025年4月完了予定)。また2022年6月、サプライチェーン全体に関わる品質重要課題への対応、品質方針・基準の見直しや改定、運用確認を討議、審議する「品質保証委員会」を新設しました。

設備投資	183億円
製造拠点	30拠点



社会関係資本

社会関係資本の強化方針

- 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

2023年3月期からの 主な取り組み、進捗

ステークホルダーとの対話を通じて自らのあり方を客観的に捉えることが必要だと考え、かねてよりさまざまな方法でコミュニケーションをとっています。2023年3月、「わたしたち」と「人びと」のウェルビーイングの好循環を目指した「ウェルビーイングステートメント」を発表しました。また、当社は2025年大阪・関西万博への出展参加が決定しています。「腸からつくるウェルビーイング」をテーマに、世界中のお客さまに、当社ならではの情報・体験をお届けしてまいります。



ウェルビーイングステートメントの詳細はP.21~P.22「ウェルビーイングステートメントの策定」をご覧ください。

大阪・関西万博出展参加の詳細はP.30「特集:森永乳業グループの挑戦」をご覧ください。

お客さま相談件数	約52,000件
投資家アナリスト 面談件数	409件
生き生きサーベイ (従業員満足度調査)	年1回実施



財務資本

財務資本の強化方針

- 資本効率の向上
- キャッシュの持続的創出と配分

2023年3月期からの 主な取り組み、進捗

中期経営計画2022-24では東京工場の売却額合めて1,400億円のキャッシュインを予定しており、成長投資の戦略的な実行、株主還元と財務体質に留意した資金活用を重視しています。2023年3月期、成長投資として海外M&Aを3件発表しました(P.42参照)。国内では、成長が期待できるアイスクリーム、ヨーグルトでの設備投資を予定しています(神戸工場)。また総還元性向を意識した対応のひとつとして2023年5月、上限を100億円とする自己株式の取得・消却について発表しました。

当社は、格付投資情報センター(R&I)より「A(長期)」を取得しています。

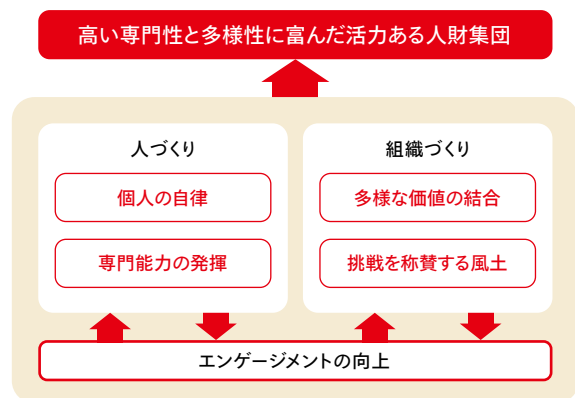
自己資本比率	45.9%
ROE	7.9%
有利子負債	984億円

人的資本

人的資本の価値を高め続けることで、10年ビジョン、コーポレートミッションの実現につなげていきます。

基本的な考え方

「人財」を、企業価値向上の最も重要な源泉と考えています。「高い専門性と多様性に富んだ活力ある人財集団」を目指し、目指す集団形成に向けて「人づくり」「組織づくり」「エンゲージメントの向上」を重視しています。KPIの設定、PDCAの実行により、人的資本の価値を高め続け、経営戦略の実現、企業価値向上につなげていきます。



① 人づくり：個人の自律

「個人の自律」を重視し、自律の促進においては「上司のマネジメント力」「キャリア自律」「健康経営」をポイントとしたさまざまな取り組みを推し進めています。「評価会議」「人財活躍会議」「社内公募制度」を継続して実施し、2023年度には、健康経営に関する組織を新設する計画です。

② 人づくり：専門能力の発揮

高度な専門性を有する人財確保に向け、キャリア採用の強化、専門性を活用した貢献を役割とする等級の設定、グローバル人財の育成を目的とした研修・教育プログラムの拡充などの取り組みを継続的に進めています。

③ 組織づくり：多様な価値の結合 (ダイバーシティ&インクルージョン)

全社員が能力を最大限に発揮し、イノベーションを創出するため、性別・年齢・国籍等の属性に関わらず多様性を認め合い、活かし合う「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進しています。人権尊重、女性活躍、育児・介護、障がい者、LGBTQなどのテーマに対する取り組みを実施しています。

④ 組織づくり：挑戦を称賛する風土

新たな価値を創出し続けるため、「挑戦」できる風土の醸成を重視しています。表彰制度「Morinaga Milk Awards」では、社員の挑戦事例を表彰しています。挑戦の加速に向け、2022年度より「新規事業創出プログラム」を開始し、初年度は140件を超える応募がありました。



特集:森永乳業グループの挑戦 >> P.29-30

⑤ エンゲージメントの向上

人的資本の価値向上において、社員のエンゲージメントを重要な基盤と位置付けています。「社員の会社に対する共感」状況の可視化・共有を目的として、2022年度、エンゲージメントサーベイ(生き生きサーベイ)を一新しました。また、サーベイの結果をもとにした組織改善の取り組みを強化しています。

上記の考え方に沿って、「人」「組織」の成長支援、「エンゲージメント向上」に向けた取り組み等を充実させています。人権、D&I、健康経営などの詳細も含め、下記ウェブサイトをご覧ください。



森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ>人と社会
https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/people_and_society/

経営戦略の実現に向けた強化方針

中長期の人的資本の強化方針として、「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」を掲げています。この方針に基づき、中期経営計画2022-24、サステナビリティ中長期計画2030にて人的資本への投資を計画し、経営戦略の実現に向けた取り組みを着実に進めています。今後も引き続き、経営戦略と連動した人財戦略を実行していきます。

強化方針	取り組みの土台となる主なテーマ	2022年度の主な取り組み、進捗
研究・海外を中心とした増員実行	人づくり： 専門能力の発揮	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人材育成のためのトレーニング継続実施 研究開発人員：約5%増(2021年度比)
D&I推進	組織づくり： 多様な価値の結合	<ul style="list-style-type: none"> 人権デューデリジェンス実施、苦情処理メカニズム構築(「JaCER」加入) 管理職を対象とした「ダイバーシティマネジメント研修」を新たに開始 食品企業合同「ダイバーシティフォーラム」(2017年～)にて、人的資本経営から見たD&Iをテーマとした講演会を実施 「女性リーダー研修」(2012年度～)、「仕事×子育てパワーアップセミナー」(2016年度～)の継続実施 産後パパ育休：法定を上回る「100%有給」を導入
育成投資の強化	人づくり：個人の自律 組織づくり： 挑戦を称賛する風土	<ul style="list-style-type: none"> 研修投資額(単体)：約5.7%増(2021年度比) 各種研修の拡充

人的資本に関する主要データ

	2020年度	2021年度	2022年度	2024年度目標	2030年度目標
女性管理職比率(単体)	5.2%	5.5%	5.8%	6.0%以上	10.0%以上

※2023年度からの開示における変更点：①上記の全年度、3月31日時点で開示しています(2022年度までは、全年度4月1日時点で開示)②上記の全年度、集計対象から、出向者を除外して算出しています(2022年度までは、全年度出向者を含んで算出、開示)

	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度～24年度計画
専門性人材のキャリア入社者数(単体)	12名	9名	14名	40名

※研究、マーケティング、法務、知財、IT、海外部門におけるキャリア採用者数

	2020年度	2021年度	2022年度	2030年度目標
研修投資額(単体)	2.6万円/年・人	2.6万円/年・人	3.1万円/年・人	4.0万円/年・人

	2020年度	2021年度	2022年度
表彰制度「Morinaga Milk Awards」申請件数	77件	109件	113件

《 主な外部評価 》



MSCI日本株女性活躍指数

iSTOXX MUTB Japan
プラチナキャリア 150 インデックス



経営企画部非連続的成長推進室、Mori “NEW” 2022新規事業起案メンバー

特集 森永乳業グループの挑戦

コーポレートミッション、10年ビジョン実現に向けて、社員一人ひとりが主体的かつ積極的に思考・行動できる組織風土の醸成を推進しています。この誌面では、挑戦を続ける社員の声をご紹介します。

新規事業創出プログラム「Mori “NEW”」

中期経営計画2022-24と連動し、2022年から公募型の新規事業創出プログラム「Mori “NEW”」を開始しました。部門や役職を問わず、応募が可能なプログラムです。初年度は4件の事業アイデアを採択し、起案者は事業化に向けて取り組みを進めています。

本プログラムの特徴は、自らのアイデアを発表して終わり、ではなく、事業化までチャレンジできるという点です。起案者は社外の助言・支援も得ながらアイデアを具現化・精緻化し、採択を目指します。採択後は、社内関係部門の支援・連携や社外との協働も視野に、事

業化に向けて取り組むことができる体制になっています。現在は例えばスタートアップや異業種の新規事業との連携も進めています。うまくいかないこともあります。起案者の積極的な行動によって新たな突破口が見えることもあり、その情熱に刺激を受けながら事務局も伴走しています。

加えて、守るべきラインを示しつつ、親身に助言くださる社内関係部門の方々もとても心強い存在です。

本プログラムの目的は当社グループの新たな成長手段を得ることですが、特にその土台になる、社員が主体的に

挑戦できる風土醸成を重視しています。そのため、社長から現場まで多くの声を聞き、新規・既存の対立ではなく、全社に貢献できるプログラム設計を目指しています。今後も継続的な応募・採択を目指し、社内周知を進めます。ここで得られた知見や人脈は、新規事業開発だけでなく、既存事業やサステナビリティといった他の取り組みにもつなげていきます。そして、これを一つのきっかけに、森永乳業グループ内でさまざまな挑戦が生まれ、点と点がつながっていく未来を創りたいと考えています。

大阪・関西万博出展

森永乳業は2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）において“大阪ヘルスケアパビリオン”に出展参加いたします。「腸からつくるウェルビーイング」を出展テーマとし、これまで積み上げてきた研究の成果、そこから得られた“可能性”を示すことで、腸から健康になり、ウェルビーイングにつながることを社会に発信していきます。

万博への参加は関西支社に在籍する若手社員の次のような想いから始まりました。社会に対しては“当社グループが、社会課題の解決に寄与する新たな価値創造を目指す集団であること、そしてその実現可能性を含めて、もっと知りたい”という想い。社内に対しては“万博への取り組みを通じて、社員自身が当社グルー

プの価値を再認識し、日々の仕事の楽しみ・やりがいを見出し、社内の一体感を醸成することで社内のエンゲージメント向上につなげたい”、つまり社会と社内の両方の「かがやく”笑顔”のために」行動を起こしたいという想いからでした。

パビリオンについては、訪れてくれた人たちが、楽しく腸の大切さを知り、新たな向き合い方に未来を予感する、ワクワクする体験が提供できるような展示内容を企画中です。森永乳業グループ一丸となり、明るく、楽しく、未来に向かって取り組んでまいります。



万博プロジェクト関西メンバー

「マウントレニア」30周年

「マウントレニア」チームメンバー



2023年2月、「マウントレニア」はおかげさまで発売から30周年を迎えることができました。30周年を迎えるにあたり、改めて「マウントレニア」ブランドがどういった存在であるべきか、部門横断型のチームで議論を重ねました。そしてブランド名の由来となっている「レーニア山」がそうであるように、「山のように、

どんな人にとっても安心できる、やさしい存在」になる、という目標を掲げました。この目標達成に向けて、ロゴデザインを刷新しました。新しいロゴデザインは、ブランドシンボルであるレーニア山の存在感を強調したデザインに変更しています。またパッケージデザインについても、品質へのこだわりや高級感を

意識するとともに、「マウントレニア」のそれぞれの商品特性を表現した現代的なデザインに変更しました。

また、ステークホルダーとのコミュニケーションもより一層強化しています。例えば、「マウントレニア」に関する情報をまとめて、メディア関係者様向けに積極的に配信しています。当社グループからの情報発信だけでなく、このようなメディアリレーション強化などにより、お客さまに継続的に「マウントレニア」のニュースをお届けできていると感じます。

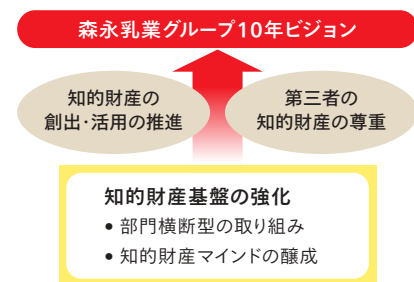
また2023年秋より、新しい製法を展開するさらなるチャレンジも開始しました。新製法を中心とした原材料や製法などへのこだわりをお客さまに継続的にお伝えし、さらなるブランド価値の向上に努めてまいります。

知的財産

知的財産は、森永乳業グループの企業競争力ならびに新たな価値創造の源泉。
この源泉の価値を高めて事業を強化し、持続的な成長を目指します。

基本的な考え方

当社グループは、「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）があると考えています。森永乳業グループ10年ビジョン実現を目指して、この重要な源泉、知的財産の価値を最大化させるため、知的財産基盤の強化、知的財産の創出・活用の推進、第三者の知的財産の尊重を推し進めています。



組織体制

2018年、戦略企画機能・特許実務機能を兼ね備えた組織として知的財産部を設立しました。知的財産部では、知的財産における主に特許、ノウハウおよび技術契約に関する事項を取り扱っています。このような専門部署を設けるだけでなく、知的財産に関わる委員会・会議等を複数設け、知的財産の価値最大化に向けた体制づくりを推し進めています。

知的財産基盤の強化

部門横断型の取り組み

知的財産に関わる委員会・会議等は部門横断型で構成し、知的財産部が参画しています。各部門と知的財産部が連携体制を強化し、委員会・会議等の成果の最大化につなげています。また当社は、大学等との共同研究を積極的に行っています。共同研究の円滑な推進につなげるために、知的財産部は、将来の知財リスク最小化とチャンス最大化の提案、戦略的な知的財産管理および契約書作成を実施しています。

部門横断型の主な組織等	組織等の機能、役割	知的財産関連の進捗
機能性素材委員会	機能性素材に関する全社としての中長期的な戦略策定、部門間調整や意思決定の推進といった横串機能の強化	機能性素材（菌体・ペプチド等）に関する知的財産の情報共有や、取引先様との契約形態の提案等を行うことで、価値創造を推進
菌体戦略会議	菌体に関する研究・開発戦略を総合的に検討し、菌体事業に関連する当社グループ全体の最大利益を追求	菌体および育児用ミルク関連の国内外の特許を組織的にチェックすることで、第三者の知的財産を侵害しない仕組みを強化
情報セキュリティ部会 技術情報分科会	当社グループにとって重要な情報である秘密情報に関する管理体制の強化（情報セキュリティ部会は内部統制委員会の下部組織として設置）	技術情報の機密性区分指定の見直しを図る等の施策を実施することで、技術情報管理の仕組みを強化
海外出願選定会議	当社グループの海外事業の拡大に適した知的財産投資の最適化	海外出願の基準を知的財産部で策定。この基準をもとに、個別案件の特殊性を考慮した上で海外出願要否を判断することで、知的財産投資を最適化

知的財産マインドの醸成

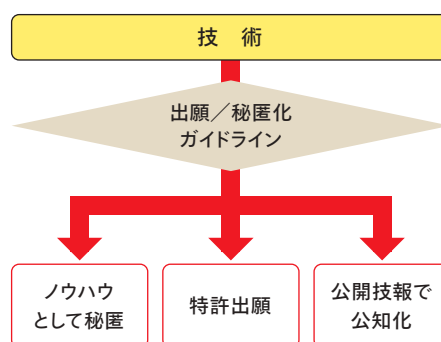
研究部門・事業部門の知財スキル向上：研究員の知財習熟度および食品・バイオ特有の事情（生物多様性条約関連を含む）に即した知財講習会の開催を通じて、研究部門の知財スキル向上を図っています。また、事業部門においても、知的財産の重要性を学ぶ機会を設けています。

知的財産専門人財の育成：知的財産部員を日本知的財産協会主催の専門委員会および海外現地研修、知的財産教育協会主催の知的財産アナリスト認定講座等に派遣することを通じて、知的財産の専門スキル向上を図っています。また、技術経営や交渉術に関する研修会への派遣や、人事ローテーションを通じて、知的財産を事業の競争優位性に活用できる人財の育成を図っています。なお、知的財産関連業務に従事している当社社員の内6名が弁理士登録をしています（2023年7月現在）。

知的財産の創出・活用の推進

戦略的な知的財産管理

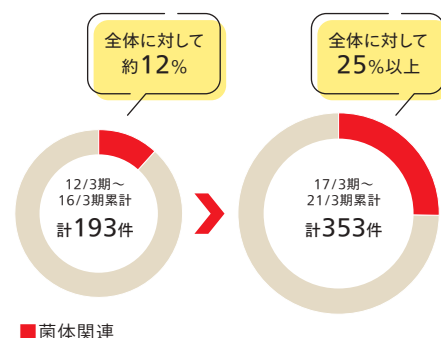
他者の独自開発が困難な技術は、特許出願をせずにノウハウとして秘匿して、営業秘密として保護・管理することが好ましい場合があります。また、特許性が低い技術は、公開技報により公知化することで、ステークホルダーに対して即時に普及することが好ましい場合があります。そこで、当社は、出願／秘匿化のガイドラインの策定・運用を通じて、戦略的な知的財産管理を図っています。特に、製造工程や品質検査に関する技術は、特許出願と並行して、秘匿化や公知化を積極的に進めています。このように、技術を適切な態様で保護・管理することで、知的財産を当社の技術優位性の確保に活用しています。



菌体への集中的な投資

菌体を成長ドライバーの1つとして認識し、積極的な投資を進めています。研究開発投資を通じて創出された菌体関連技術について、積極的に特許出願を進め、17/3期～21/3期における国内特許出願における菌体関連発明の占有率は25%以上となっています。当該占有率は12/3期～16/3期と比較すると2倍以上の水準となっており、菌体への集中的な投資を着実に実行しています。

《 国内特許出願の状況 》



共創ツールとしての知的財産の活用

公共性が高い特定分野では知的財産を開放することで、社会規範の維持・進化の共創ツールとして知的財産を活用して、社会課題解決に貢献することを目指しています。取り組み事例の1つとして、北海道大学COI・北大COI-NEXTに参画し、母子が健康に暮らせる社会を実現することを目的に、健康データに基づいた健康改善アドバイスの配信方法に関する3件の特許を開放しました。

第三者の知的財産の尊重

第三者の知的財産を尊重し、第三者の知的財産を侵害することのないようにチェックを継続して行っています。また、第三者との知財紛争に巻き込まれることを未然に防ぐために、技術ポートフォリオによる当社のポジションを評価するとともに、必要に応じて第三者の知的財産に対する防衛などの問題解決・交渉を行っています。

財務担当役員メッセージ



資本市場との対話を深め、 価値創造に向けた 財務マネジメントを実行

野崎 昭弘

取締役 常務執行役員
コーポレート戦略本部長

中期経営計画2022-24の基本方針のひとつ「効率性を重視した財務戦略」のもと、成長投資の実行、株主還元強化とともに、無形資産の価値を高め、選ばれ続ける企業を目指してまいります。

2023年3月期の振り返り

中期経営計画2022-24を開始した2023年3月期は、年間を通じてコスト上昇の影響等が続いたことから増収ながらも大幅な減益となり、厳しい結果となりました。これまでに経験したことのない環境変化への対応に追われた1年だったというのが率直な思いです。

そのような中でもグループ全体で計画に沿った諸施策を着実に実行し、「効率性を重視した財務戦略」の具体化も進んだと評価しています。指標面ではROE7.9%、自己資本比率45.9%、DER0.44倍、また株主還元においては、2023年3月期の配当性向は24.1%となり、自己株式2百万株の消却を実行しています。中でもポイントは、パキスタンのNutriCo Morinaga社・アメリカのTurtle Island Foods社・ベトナムのMorinaga Le May社^{※1}の海外M&A、研究開発への投資など、中長期の成長を目指した取り組みの実行だと考えています。従来当社グループは、足元に集中しがちなところもある体質でしたが、持続

的な成長に向けたPDCAの形に変わってきていると認識しています。

また、ROE向上に向けて社内における「財務戦略の自分事化」を推進しています。各組織へのROE要素の落とし込みや、動画を活用した財務関連の啓蒙等を行っています。当社グループの一人ひとりが成果と貢献の実感を得られるように、引き続き取り組みを強化していく方針です。

2023年3月期は、企業価値に結びつく非財務価値の向上にも注力した1年でした。そのひとつとして、人的資本に対する基本的な考え方、強化方針を明確化しました^{※2}。また新たにウェルビーイングステートメントを公表し、「日本版 Well-being Initiative」^{※3}への参画を決定しました。産学官連携を通じたウェルビーイングの実践、および狙う効果の獲得へ向けて前進していきたいと考えています。

私は、財務マネジメントを担うとともに、コーポレート戦略本部長として10年ビジョン実現に向けた中期経営計画の推進が重要な役割だと認識しています。しかしこの点については、環境変化に足が止まるような場面もあり、役割遂行

が不十分であったと感じています。その反省を踏まえ、全社において変化をチャンスと捉えて前へ進む意識を高め、施策の立案、実行に取り組んでいかなければならないとの思いを強くしています。

※1 Morinaga Le May社の株式取得は2023年5月(2024年3月期)
 ※2 P.27～P.30「人的資本」参照
 ※3 日本においてWell-being経営を行う企業を増やし、今後の経済における組織の長期的な価値創造および価値評価のあり方を提示することを目的に2021年創設された企業コンソーシアム

守りと攻めのバランスを取り 加速する変化に対応

前中期経営計画の成果により利益体質への転換が進んだことから、当初は中期経営計画2022-24を、攻めに軸足を置く3年間と考えていました。しかし、原料乳・原材料・エネルギーコストの上昇、為替変動など、変化の加速に直面し、足元の対応が急務であることから、守りと攻めのバランスがととも重要な期間になる見通しです。

財務面での守りとしては、例えば、当社グループではルールに基づき一定の為替ヘッジを実施していますが、こうした実務での工夫はもちろん、為替変動に対してより耐性のある事業構造へ変化していくことの必要性も感じています。また、資金繰り面では、影響の大きい生産設備に関して、財務

部とエンジニアリング部が中心となってPDCAを回しています。グループ内での資金管理においてキャッシュ・マネジメントシステムの機能拡大も進めており、グループ内で資金を一元管理することで、効率的な調達、および支払いメリットを追求しています。加えて、本質的な対応ということでは、格付けの維持、すなわち評価に見合う企業価値の創出がポイントになると認識しています。当社は、格付投資情報センター(R&I)様より「A(長期)」を取得しており、この評価を担保できる業績と財務体質の実現に向け守りを固めていきます。

もちろん守り一辺倒ではなく、攻めも必要です。各職場における通常の業務こそが攻めの面から財務を強化する土台になると考えており、当社グループの一人ひとりが担う実務の精度、確度の向上を意識しています。あわせて、中期経営計画2022-24の方向性に沿った成長投資など、厳しい環境の中でも将来を見据えた攻めができるよう、リスク対応を含め財務面の強化を図っていきます。

自らも変化を 当社グループ初、グリーンボンドの発行

2022年10月、サステナビリティ経営の一施策として、当社グループ初のグリーンボンド(第18回無担保社債)を発行しま

2023年3月期の振り返り

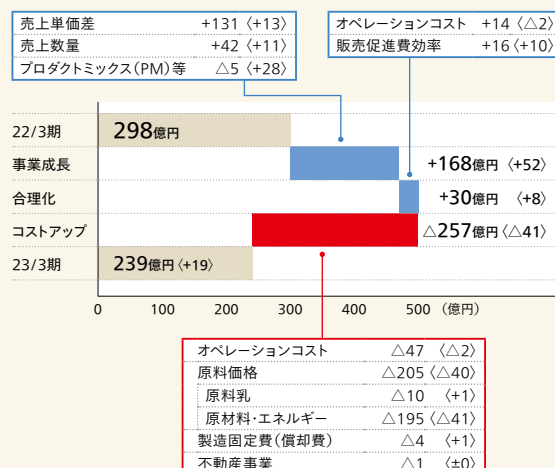
- 原材料高の影響大、特にエネルギーコストは想定以上
- 価格改定後の数量減の影響大も、下期は販促の活用など対応実施
- 大幅な営業減益も計画は超過(売上高、海外事業、販促費効率化は想定以上)

2024年3月期の計画

- 原料乳・原材料・エネルギーコスト上昇：上期ピーク
- 海外事業の反動減：下期中心
- 固定資産売却の一時的な税負担、のれん償却などの費用増
- 原材料高を価格改定で打ち返し、各種取り組みを推進

23/3期 営業利益増減要因

()内は計画差



した。調達した資金は「気候変動の緩和と適応」「環境配慮と資源循環」「持続可能な原材料の調達」への取り組みに充当する計画です。

グリーンボンドの発行は、中期経営計画2022-24とサステナビリティ中長期計画2030を連動させながら事業成長とともに持続可能な社会の実現を目指すための対応であると同時に、社内外に向け、当社グループのサステナビリティ経営の方向性を示し、サステナビリティ経営推進の一助にするという狙いがあります。加えて、小さな変化ではありますが、これまでに実施したことのないアクションにより、当社グループの堅実で保守的な社風に新たな面を加えたいとの思いもあり、そういった意味で、組織の変化を後押しするひとつの機会になったと考えています。発行に際しては社債市場で注目をいただき、多くの機関投資家様から投資表明も頂戴しました。当社グループの「これまで」が評価され、かつ「これから」のサステナビリティ経営の推進に期待を頂いたものと受け止めています。100年以上にわたる諸先輩方の取り組みを始めとしたすべてに感謝するとともに、「森永乳業」ブランドをさらに強くしていくことの責務を感じています。

資本市場との対話を深め、 価値創造に向けた実効性のある取り組みを推進

昨今の環境変化として、資本効率や収益性に関する資本市場との対話を深めるとともに、さらなる改善が求められていると認識しています。当社グループにおいても重要な課題であり、実効性のある取り組みを進めていく考えです。

当社グループの資本政策において柱となるのは、先々の営業キャッシュ・フローを生み出す投資の実行です。中長期の視点で、当社グループが目指す方向性に沿って投資を実行し、着実にリターンを高めることを目指します。方向性としては、「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の両立、機能性素材の伸長、海外展開の拡大、こうした取り組みの加速、独自性の発揮が中心となります。その一方で、目の前の課題への対応もしっかりと進める必要があります。将来に向けた取り組みと足元の対応のバランスを取りながら、中期的にリターンを高めていく、そのことにより企業価値向上が実現すると考えています。

当社グループは従前より投資家の皆さまとの対話件数を大切に考えており、2023年3月期は約400件の機会を持たせていただきました。頂戴するご意見やご指摘は経営陣で共有し、経営に活かしています。こうした対話を通じ、また資本市場における立ち位置、期待も認識し、2023年5月には、当社グループ初の市場内での自己株式取得（100億円上限）を発表しました。今後も資本市場との対話を重視してまいります。

対話において私自身が心がけていることは、どんな時も、正面から事実に向き合い、評価をもとにできる限り見通しをお示しすることです。そしてその際には、方向性や戦略はもちろんのこと、何を重視するのかを含めた情報の連続性が不可欠と考えており、数値と取り組み事項、その進捗をセットで示すことが必要と認識しています。現状はまだまだ十分な形になっておりませんので、引き続き、当社グループらしく誠実に、時にスマートさも意識しながら、建設的な対話ができるよう努めてまいります。

10年ビジョンの数値目標を 仕事のやりがいやおもしろさにつなげる

10年ビジョンでは、2029年3月期までの達成目標として、売上高営業利益率7%以上、ROE10%以上、海外売上高比率15%以上を掲げています。これらの数値は、当社グループが選ばれる企業であり続けるために必要なステップを表すとともに、「健康価値」「おいしさ・楽しさ価値」にこだわった価値提供を通じ、人々の健康で幸せな生活に貢献するというコーポレートミッションにつながる指標の位置付けです。

指標が意味するものは、文字通り、収益力の向上、資本の効率的活用、海外展開の拡大の3つで、当社グループの持続的成長のために重要となるものです。シンプルな数値ですが、この数値を形づくる要素は非常にたくさんあり、だからこそグループの全員が取り組むことができ、やりがいやおもしろさを感じられると思っています。決して簡単な目標ではありませんが、達成に向け、グループ全体での連携を強め、各々の持ち場における活動や取り組みの実践を積み重ねてまいります。

当社グループが10年ビジョンに向けてスタートを切って

“ 企業価値向上を支える重要資本の
ひとつに人的資本を設定し、
強化に取り組む。目指すのは、
「高い専門性と多様性に富んだ
活力ある人財集団」 ”



からおよそ5年が経過し、数値への意識の高まりはもちろん、いろいろな場面で先を見据えながら全体感を踏まえて今取り組むべきことを決定する思考が浸透してきたと感じます。変化の激しい時代だからこそバックキャストで成長戦略を描き、着実に実現していく、そんな仕事の進め方を意識し、10年ビジョンの実現に向け前進していきたいと考えています。

非財務価値を重視

無形資産への投資によりさらなる企業価値向上へ

近年、企業の価値を測る物差しとして、財務価値に加えて、財務指標に表されにくい非財務価値の重要性が高まっています。当社グループは、従前より非財務価値を磨き、経営力向上に結びつけていくことの重要性を認識し、人的資本や知的資本などの価値を高める取り組みを進めています。

具体的には、昨年公開した価値創造プロセス^{※4}において、財務・非財務両面に資本を投下し、両面を統合した価値を創出するストーリーを構築しています。本プロセスの中で「人的資本」「自然資本」「知的資本」「製造資本」「社会関係資本」「財務資本」の6つの資本を特定し、それぞれ10年ビジョン実現に向けた強化方針を定めました。その中でも、特に重点を置くのが人的資本です。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による企業価値向上が不可欠であり、一人ひとりの“知”を結集し、独自価値を生み出すことが求められます。

その源泉が人的資本と考えています。当社グループが目指すのは、「高い専門性と多様性に富んだ活力ある人財集団」です。実現に向け、人づくり、組織づくり両面からのアプローチを展開していきます。

こうした考えの一環として、中期経営計画2022-24では、人財育成、研究開発など無形資産への投資も重視した資金配分を計画しました。施策のひとつとして、社員の株主目線、資本市場と一体となる経営意識の醸成につながるような制度の導入も検討しています。

※4 P.13～P.14「価値創造プロセス」参照

先を見通しづらい時代だからこそ 先を見据えて前進したい

今後もコスト面を中心に経営環境の変化が続くと予想され、中期経営計画2022-24は、当初想定とは異なる対応も必要となる期間です。そのような中で、財務担当として10年ビジョンに基づく方向性をしっかりと見据え、成長投資をはじめとする諸施策の遂行を支えてまいります。コーポレート戦略本部を預かる立場としては、部門間の相互連携と融合を引き出すことを念頭に、信頼する多くの仲間とともに当社グループの発展、企業価値向上に尽力いたします。先を見通しづらい時代だからこそ、将来に向けた長期的な視点を持って前に進む、そのために必要な資源を投入する、そんな未来志向の考え方と挑戦心を忘れずに、職責を果たしていきたいと考えています。

2023年3月期 経営成績の概況

※以下「当期」は2023年3月期を、「前期」は2022年3月期を指します。
 ※2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」を適用しています。

経営成績

当期はウクライナ情勢の長期化など多様化した地政学リスクや、世界的な金融引き締め政策などにより、国際社会におけるさまざまな影響や世界経済の下振れリスクが生じました。国内においては、ウイズコロナのもとで景気が持ち直していくことが期待された一方、物価上昇による家計や企業への影響が発現するなど、今後も国内外の情勢の動向を注視する必要があります。

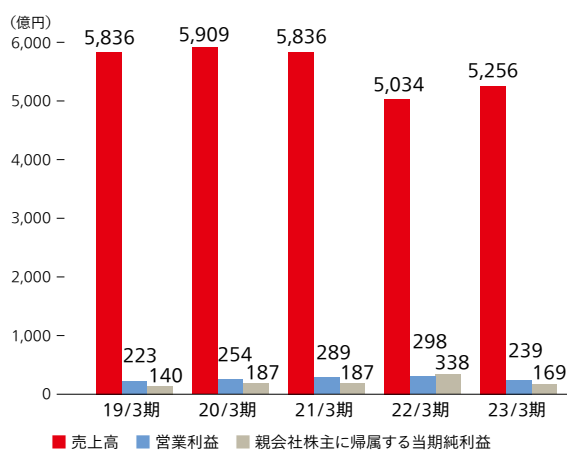
そのような中、当社グループは、当期から開始した「中期経営計画2022-24」のもと、当社グループならではの「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の提供に努め、特に、国内外での健康ニーズの高まりを背景に、ヨーグルトや機能性素材をはじめさまざまな健康課題に配慮した「健康5領域」商品の拡大に取り組みました。また、MILEI社を中心とした海外事業については、売上・利益とも大きく伸張したことに加え、パキスタン、米国、ベトナムなど積極的なM&Aに着手しています。

一方で、世界的な需要の高まりや円安の影響、およびウクライナ情勢の不透明感が加わり、原材料・エネルギー価格および物流コストにおいては、従前の環境とは大きく異なる水準で上昇しました。加えて、2022年11月から飲用・発酵乳用途向けの生乳取引価格の引き上げが行われたことにより、一段のコストアップが進みました。これらに対し、チーズ、アイス、牛乳、ヨーグルト、育児用ミルク、ピバレッジなどの価格改定や、利益率の高い事業や商品の拡大によるプロダクトミックスの改善、グルー

プ全体でのコストの見直しなどによるコスト吸収に努めました。しかしながら、価格改定後の数量減や生活者の消費動向の変化等の影響を受けたことなどにより、コスト上昇分すべてを吸収するには至りませんでした。

これらの結果、当期の連結売上高は、前期比4.4%増の5,256億円となりました。連結営業利益は、前期比19.6%減の239億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比50.0%減の169億円となりました。

《業績推移》



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)			
	22/3期	23/3期	対前年増減率	対計画増減率	22/3期	23/3期	対前年増減額	対計画増減額
栄養・機能性食品事業	1,231	1,237	+0.5%	△0.3%	91 (7.4%)	56 (4.5%)	△35	+7
主力食品事業	1,812	1,702 ^{※2}	△6.1%	+2.5%	108 (5.9%)	51 (3.0%)	△56	+9
BtoB事業 ^{※1}	821	932	+13.4%	+1.5%	26 (3.2%)	15 (1.6%)	△12	+1
海外事業 ^{※1}	439	594	+35.3%	△4.7%	63 (14.3%)	101 (17.1%)	+39	+4
その他・消去 ^{※1}	731	792	+8.4%	+4.3%	10 (1.4%)	16 (2.0%)	+6	△2
合計	5,034	5,256	+4.4%	+1.1%	298 (5.9%)	239 (4.6%)	△59	+19

※1 BtoB事業、海外事業、その他・消去の22/3期営業利益は、「中期経営計画2022-24」における事業分野別の見直しに伴い調整
 ※2 主力食品事業の23/3期売上高は、東京デリーの株式譲渡影響を含む(通期△約75億円。連結消去前売上高単純控除)

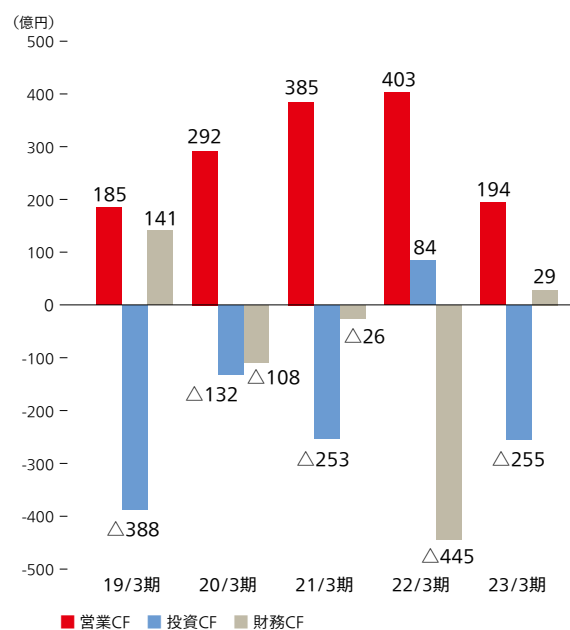
財政状況

資産	2023年3月31日現在の総資産は、前期末に比べ、263億円増の4,851億円となりました。流動資産は、その他流動資産や、原材料及び貯蔵品の増加などにより、151億円増加して1,792億円となりました。固定資産は、無形固定資産の増加などにより、113億円増加して3,059億円となりました。
負債	2023年3月31日現在の負債は、前期末に比べ、72億円増の2,580億円となりました。流動負債は、未払法人税等が減少した一方、コマーシャル・ペーパーが増加したことなどにより、141億円増加して1,566億円となりました。固定負債は、長期借入金の減少などにより69億円減少して1,014億円となりました。
純資産	2023年3月31日現在の純資産は、利益剰余金や為替換算調整勘定の増加などにより、全体では前期末に比べ、191億円増加して2,271億円となりました。この結果、自己資本比率は前期末の44.9%から45.9%に、1株当たり純資産額は前期末の4,554.84円から4,927.30円になりました。

キャッシュ・フローの状況

営業CF	営業活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ209億円減少の194億円の収入となりました。主な要因は、税金等調整前当期純利益237億円がキャッシュ・フローの収入となり、法人税等の支払額172億円がキャッシュ・フローの支出となったことによります。
投資CF	投資活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ338億円支出増の255億円の支出となりました。主な要因は、固定資産の取得により196億円の支出があったことなどによります。営業CFと投資CFを合計したフリーキャッシュ・フローは、△61億円となりました。
財務CF	財務活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ474億円支出減の29億円の収入となりました。主な要因は、長期借入金の返済により81億円の支出があった一方、コマーシャル・ペーパーの増加により100億円の収入があったことによります。

《 キャッシュ・フローの推移 》



2023年5月15日発表

自己株式取得・消却の
お知らせ

取得期間：2023年5月16日～2023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

取得内容：100億円(上限)／230万株(上限)
発行済株式総数(自己株式を除く)に対する比率5.08%(上限)

消却内容：取得した自己株式の全株式数を消却

消却予定日：2023年11月17日

内外環境分析と戦略の方向性

「森永乳業グループ10年ビジョン」の実現に向け、「事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現」

「将来を見据えた経営基盤のさらなる強化」「効率性を重視した財務戦略」を基本方針とした

「中期経営計画2022-24」(2023年3月期～2025年3月期)を策定し、取り組みを進めています。

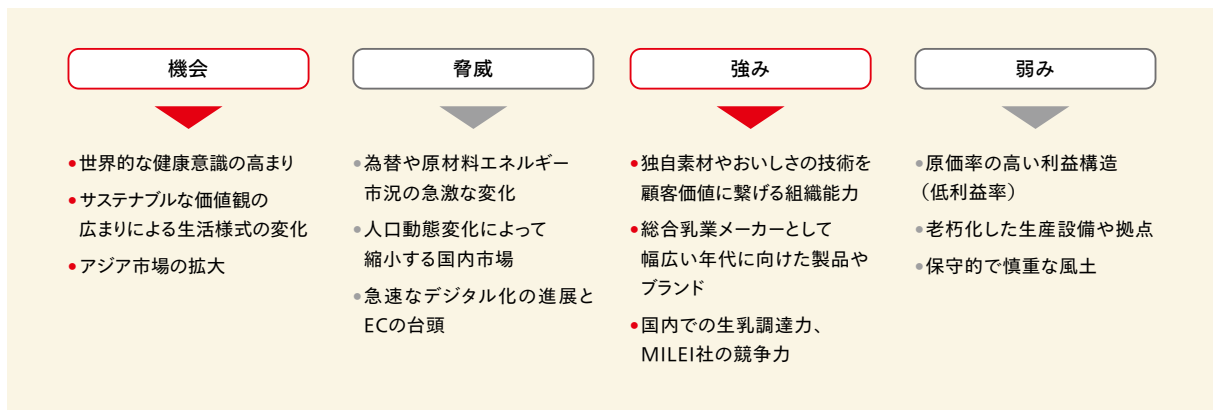
選ばれる企業であり続けるために、社会課題の解決と収益力向上の両立を目指します。

1 ▶ 内外環境分析に基づき戦略を策定

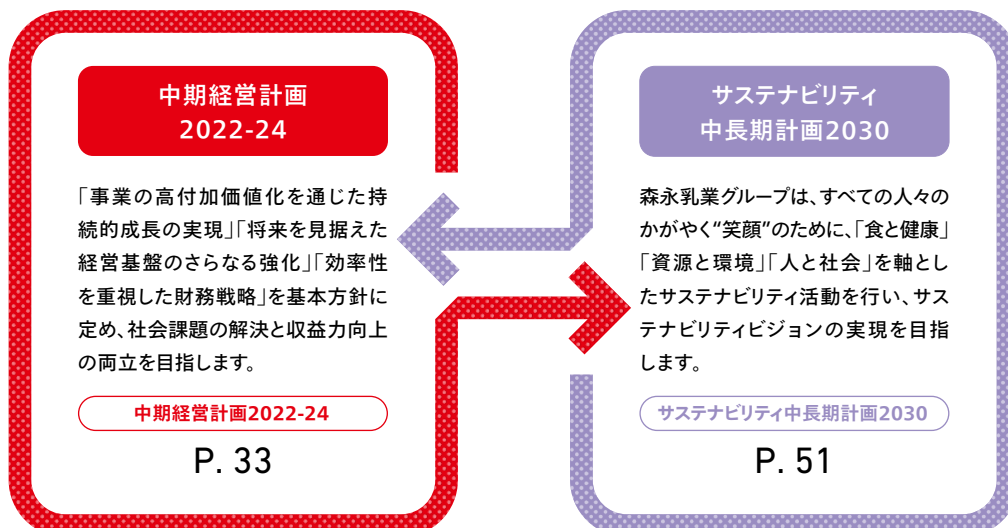
「中期経営計画2022-24」の策定にあたっては、前中期経営計画2019-21の成果と課題の洗い出しとともに、国内外の環境分析を実施し、当社グループを取り巻く機会と脅威、当社グループの持つ強みと弱みを抽出しました。

それらの結果を勘案し、当社グループのさらなる成長のためには、社会課題の解決と収益力向上の両立が不可欠であると結論づけ、中期経営計画2022-24とサステナビリティ中長期計画2030を相互連動しながら各種取り組みを推進していくという方針を決定しました。

《 抽出した S(強み) W(弱み) O(機会) T(脅威) 》



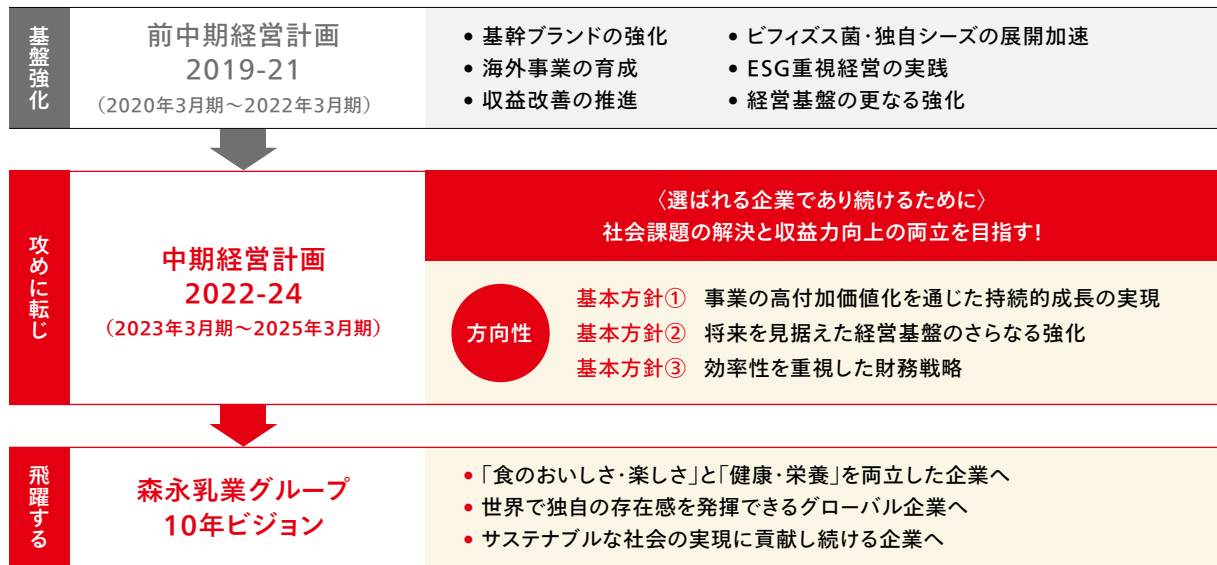
《 中期経営計画2022-24とサステナビリティ中長期計画2030を相互連動し各種取り組みを推進 》



2 ▶ 中期経営計画 2022-24の全体像

当社グループならではの「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」を提供し続けていくことで、生活者の「健康」と「幸せ」に貢献していきます。前中期経営計画2019-21により強化された経営基盤を活かして、攻めの独自価値訴求に取り組むことで後の飛躍につなげ、「森永乳業グループ10年ビジョン」の実現を目指します。また、「サステナビリティ中長期計画2030」を制定し、中期経営計画2022-24と相互に連動させながら取り組みを進め、社会課題の解決と収益力向上の両立を目指します。

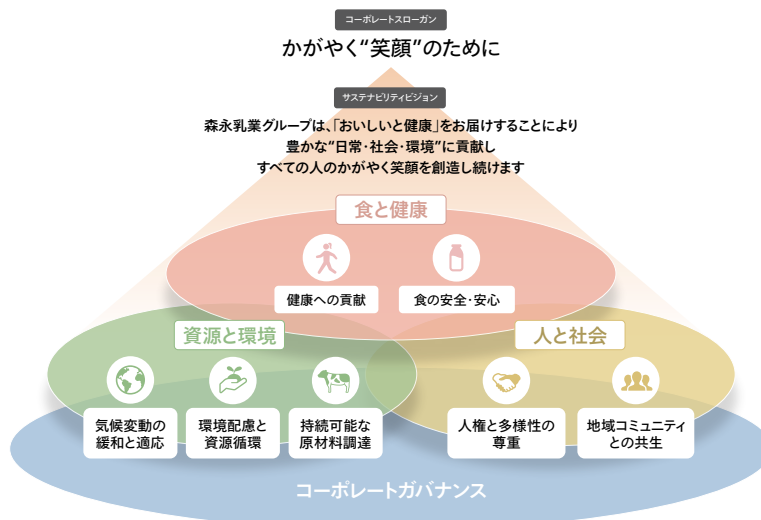
《 中期経営計画の方向性 》



2029年3月時点数値目標

[営業利益率]	[ROE]	[海外売上高比率]
7%以上	10%以上	15%以上

3 ▶ サステナビリティ中長期計画2030の全体像



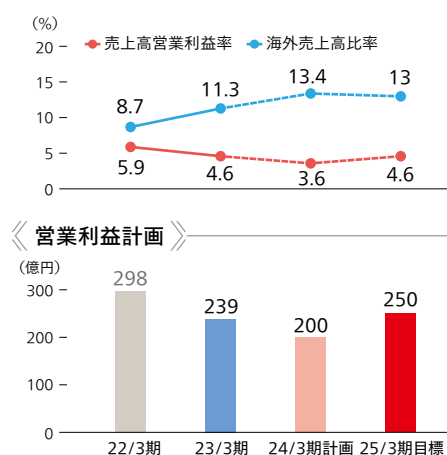
2023年3月期の進捗

中期経営計画2022-24 数値目標と進捗

中期経営計画2022-24の数値目標と進捗は以下のとおりです。

	(億円)				
	22/3期*	23/3期	24/3期計画	25/3期目標	22/3期差
売上高	5,034	5,256	5,500	5,400	+366
営業利益	298	239	200	250	△48
親会社株主に帰属する当期純利益	338	169	577	160	△178
売上高営業利益率	5.9%	4.6%	3.6%	4.6%	
ROE	16.7%	7.9%	23.1%	6%	
海外売上高比率	8.7%	11.3%	13.4%	13%	

※22/3期は前中期経営計画2019-21期間



2023年3月期 主なテーマごとの進捗

2023年3月期は、原材料価格やエネルギーコストの上昇、急激な円安など厳しい事業環境となりましたが、当中計のスタート年であり、当社グループが新たなステージに向かうための重要な1年と位置づけ、激変する足元の環境への対応と、将来に向けた施策に並行して取り組み、企業体質および事業の強化に注力しました。

基本方針	主なテーマ	2023年3月期主な取り組み(一部24/3期含む)
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"> 「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」など機能性ヨーグルト拡大。アイス拡大 海外事業：営業利益グループ計構成比40%超に成長。M&A3件実施 「健康5領域」対象商品売上高：前年比1.1倍
	菌体・機能性素材の再飛躍	<ul style="list-style-type: none"> 菌体 国内(BtoB事業)：売上高前年超えも計画未達 海外事業：売上高約3割増。「ビフィズス菌BB536」中国・新食品原料登録完了
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"> 実現可能性、効果金額をもとに優先順位をつけて対応 23/3期効果金額：約5億円。原材料の見直し、包装材料の統一化など実施
	研究開発機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> 基礎研究部門中心に研究開発体制・費用強化 研究開発費：約10%増、人員：約5%増
基本方針③ 効率性を重視した財務戦略	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"> 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 海外M&A3件：約100億円 加えて、MILEI社設備投資(38百万円)、神戸工場製造ライン(アイス・ヨーグルト)ほか成長分野、環境関連やM&A含め検討。一方で建築コストは高騰
	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"> 成長投資の着実な実行 配当性向目標30% 22/3期：20.5%^{※1} → 23/3期：24.1% → 24/3期予想：34.5%^{※2} 総還元性向を意識した対応： <ul style="list-style-type: none"> ①自己株式消却(22年8月)2百万株/4.01%分 ②自己株式取得・消却(23年5月15日発表)230万株(上限)/100億円(上限)/5.08%分^{※3}
	資本効率の視点を重視したROE改善	<ul style="list-style-type: none"> 自己株式取得・消却(上記) 人的投資：退職給付信託及び自社株式給付制度等の導入検討(24/3期以降予定)

※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7.1%

※3 発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合

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:営業利益グループ計構成比40%超に成長。M&A3件実施

主な取り組み

パキスタン

育児用ミルク販売代理店および製造販売事業を手掛ける合弁会社「NutriCo Morinaga」の連結子会社化(2023年1月)。

POINT

同国は世界第5位^{※1}の人口を有する育児用ミルク成長市場です。同国での当社グループ40年以上の実績・経験を活かし、さらなる事業展開の拡大を推し進めます。

※1 出典:国連世界人口推計2022



ベトナム

- Elovi:ヨーグルト・栄養補助飲料等、森永乳業ブランド商品の現地製造および販売を開始(2022年11月～)
- 育児用ミルクの輸入・販売事業を行う「Morinaga Le May」の株式取得(2023年5月(24/3期))

POINT

ベトナムは今後も高い経済成長が見込まれ、安定的な拡大が期待できます。事業の強化を図り、健康への貢献を目指します。



米国

米国の連結子会社「Morinaga Nutritional Foods」が、米国のプラント・ベース・フード(PBF)の製造・販売事業を展開する「Turtle Island Foods」(TIF社)を完全子会社化(2023年2月)

POINT

当社グループは、同国で40年以上豆腐の輸出版売事業を行っています。全米で認知度の高いブランド・販売網を有するTIF社の子会社化により、シナジー効果創出、PBF事業のさらなる拡大を目指します。



バングラデシュ

育児用ミルクの販売を開始(2022年12月～)

POINT

2021年には人口が約1億6,500万人^{※2}に達し、実質GDP成長率は年平均6%^{※3}と大きく経済成長している国のひとつです。今後の成長が見込める同国市場において、新たな挑戦を行います。

※2 出典:Population and Housing Census 2022

※3 出典:IMF - World Economic Outlook Databases (2022年10月) 2010年～2021年平均成長率

10年ビジョン実現に向けた 海外事業の展開拡大

柳田 隆宏

取締役 常務執行役員
海外事業本部長



森永乳業グループの海外展開

1 MILEI GmbH(ミライ社)

1972年に森永乳業含む数社による合併企業としてドイツに設立。2012年より100%子会社。育児用ミルクなどの原料として、ホエイおよび乳たんぱく濃縮物、乳糖、ラクトフェリンなどを製造販売。売上高、営業利益ともに当社グループの海外事業の中核を成す会社

2 NutriCo Morinaga (Private) Limited (ニュートリコ モリナガ社)

2017年に合併企業としてパキスタンに設立。育児用ミルクの輸入販売および製造販売事業を展開。2023年1月森永乳業が株式を追加取得し51%を保有、子会社化

3 Morinaga Nutritional Foods (Asia Pacific) Pte. Ltd.(MNF-AP社)

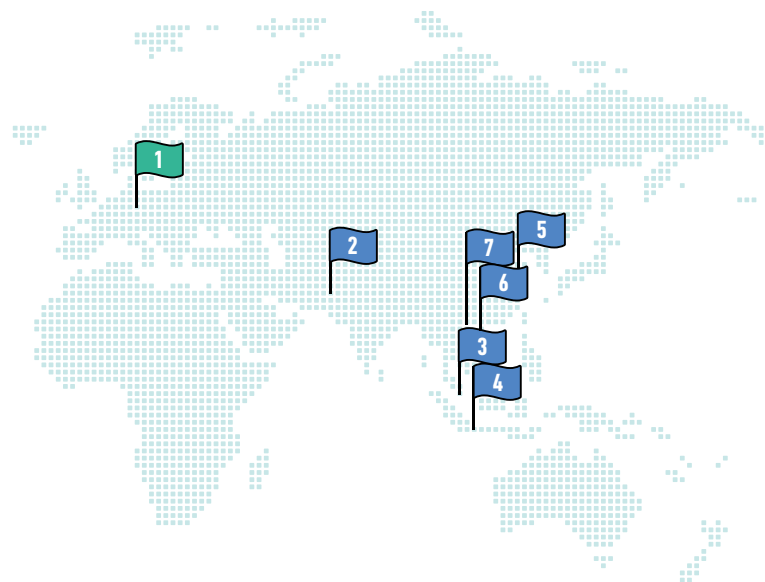
2015年シンガポールに設立。東南アジア・太平洋地域における育児用ミルクメーカーなどへ乳原料製品、ビフィズス菌末を販売

4 PT.Kalbe Morinaga Indonesia(カルベ モリナガ社)

2005年インドネシアに設立。インドネシア最大の製薬メーカーであるカルベ社との合併による、育児用ミルクなどの製造会社

5 Morinaga Milk Industry (Shanghai) Co., Ltd. (森永乳業上海)

2011年中国上海に設立。当社100%子会社



6 Morinaga Le May Vietnam Joint Stock Company (モリナガ ルマイ社)

2023年5月子会社化。ベトナムの現地代理店・Le May(ルマイ社)との合併による育児用ミルクの輸入・販売事業を展開

7 Elovi Vietnam Joint Stock Company(エロヴィ社)

2021年、M&Aにより100%子会社化。ベトナム・ハノイ近郊の乳製品メーカーで、飲料やヨーグルトを製造、販売。2022年11月より現地製造の森永乳業ブランドの商品を展開

少子高齢化が進み、人口減少が加速する日本の現状を勘案すると、海外事業の展開拡大がきわめて重要です。その達成に向けて、あらためて当社グループの方向性、事業ポートフォリオについて、社内議論を重ねました。その結果、限られた資源を有効活用した上で海外事業を成功に導き、10年ビジョンで掲げた海外売上高比率15%以上の目標を達成すべく、MILEI社・育児用ミルク・菌体・米国・ベトナムの5つの事業を「海外事業5つのチャレンジ」と位置付けました。

チャレンジの第1フェーズは、5つの事業^{※1}に関わる国・地域に資源を集中し、事業基盤の確立を目指します。このプロセスを通して、当社グループメンバーがともに自信をつけ、モチベーションを高め合うことを重視する考えです。第2フェーズは、事業規模の拡大と人財育成、進出国のローカルパートナーとの信頼関係の構築です。そして第3フェーズが5つの事

業のシナジー効果を最大化することで効率化を図り、利益を拡大することです。

これらの布石はすでに打っており、健康栄養を軸にしたBtoC事業（育児用ミルクやクリニカル食品等）、BtoB事業（菌体やラクトフェリン等）を中心に、シナジーを創出する垂直統合を目指します。

成功に導くためには、地政学的なリスク、環境課題への対応が必須との認識です。一企業のみでの対応が難しいものの、持続的な成長に向けて、中長期的視点で対策を立案する姿勢が大事です。この視点で考えますと、技術革新は大きな解決策のひとつになると考えています。例えばグローバル規模で不足が見込まれるたんぱく質は、植物性たんぱく質で置き換える、微生物によるたんぱく質の合成等の技術開発を行うといった対策が必要になるでしょう。

一方、当社グループで急務となっているのはグローバル人材不足への対応です。企業風土のグローバル化も含め、早急に進める必要があります。そこで現在、国・地域別、また各事業に必要な能力・スキルを階層別で特定し、対象者に計画的に研修・育成プログラムを付与する仕組みの構築を検討し、準備を進めています。構築においては、社員の将来を見据えたキャリアパスを重視する考えです。

直近海外でM&Aをした会社^{※2}をどのように事業ポートフォリオに組み込み、シナジーを創出しながら効率的に事業を進めていくのか、今はステークホルダーの皆さまに見えにくいかもしれません。しかし、中期経営計画2022-24の中で「点」を「線」でつなぎながら、大きな「面」を獲得することで、今後の事業成長にご期待いただけるよう、しっかりと結果を出していきたいと思えます。次期中期経営計画について、現期中期経営計画の最終フェーズとの接続や、計画内容の検討はすでに始まっており、実現可能かつ「夢」のある事業計画を織り込む所存です。10年ビジョンの目標はあくまでも次の成長のための通過点にすぎません。日本の乳業メーカーからグローバルな健康栄養食品メーカーへの成長を目指し、ステークホルダーの皆さまとの対話の充実、情報開示の拡充を推し進めますので、今後ともよろしくお願い申し上げます。

※1 5つの事業：①育児用ミルクなどに向けた乳原料の製造販売を行うドイツのMILEI社事業②アジアを中心とする育児用ミルクの展開③菌体の輸出版売④米国での豆腐事業を含むプラント・ベース・フード事業⑤ベトナムでのヘルスケアファーズの販売や乳飲料・ヨーグルトなどの製造販売
※2 直近海外でM&Aをした会社：詳細はP.42をご覧ください。



8 Turtle Island Foods Holdings, Inc.

(タートル アイランド フーズ社)

2023年2月、M&AによりMNF社の100%子会社化。米国を中心に、大豆等の原料をベースとした「トーファーキー」ブランドなどのプラント・ベース・フードの製造・販売事業を展開

9 Morinaga Nutritional Foods, Inc. (MNF社)

1985年ロサンゼルスに設立。森永乳業の技術で長期保存が可能になった「TOFU」やプラント・ベース・フードを展開

10 Pacific Nutritional Foods, Inc. (PNF社)

1995年設立。MNF社の100%子会社。豆腐を中心とするプラント・ベース・フードの製造会社

2023年3月期の進捗

➤ 健康5領域の拡大：対象商品売上高：前年比1.1倍

当社グループが追求する「健康価値」について、健康5領域を定義し、健康強化マップを策定しています。サステナビリティ中長期計画2030のKPIのひとつにも設定し、両計画を連動して健康5領域での商品拡大を推し進め、2023年3月期、対象商品の売上高は1.1倍(22/3期比)となりました。(当中計最終年度25/3期目標：売上高1.2倍(22/3期比))

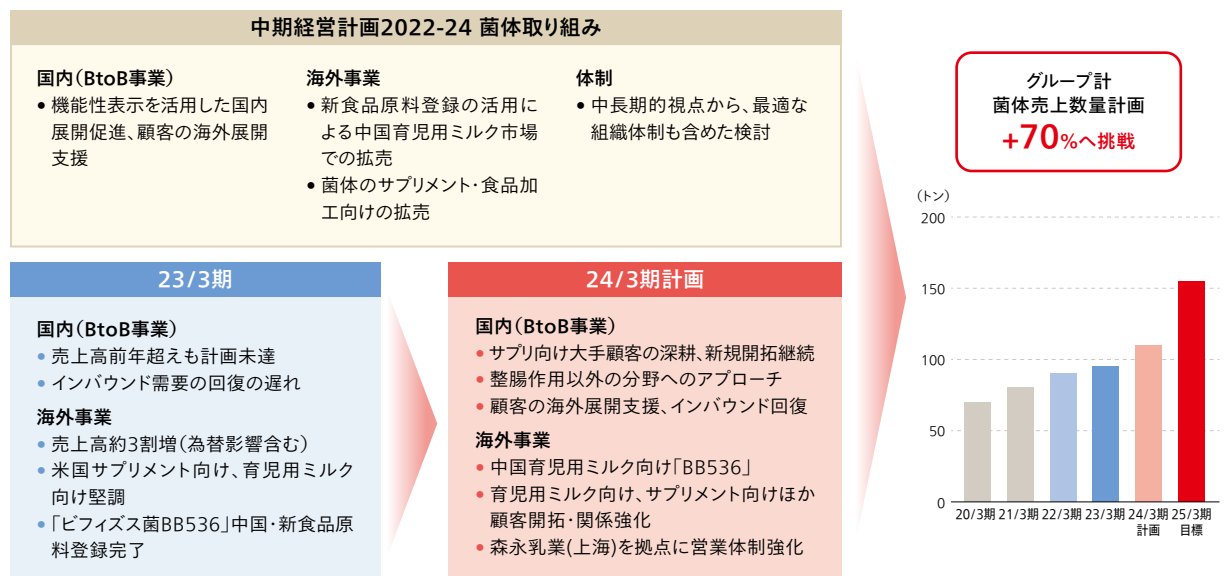
《 森永乳業グループの健康強化マップ 》

《 各領域の定義 》



➤ 菌体・機能性素材の再飛躍：海外事業中心に売上高拡大。中計目標達成に向け、もう一段加速

当社グループの強みである菌体・機能性素材の再飛躍により、国内外での独自のポジション確立を目指しています。2023年3月期は特に海外事業で伸長し、さらなる成長に向けた営業体制の強化なども着実に進めました。



基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化

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を実施

海外M&Aを実行し、神戸工場製造棟の増築決定、MILEI社での省エネルギー設備の投資決定など、将来の成長のための投資を着実に実施、計画しています。

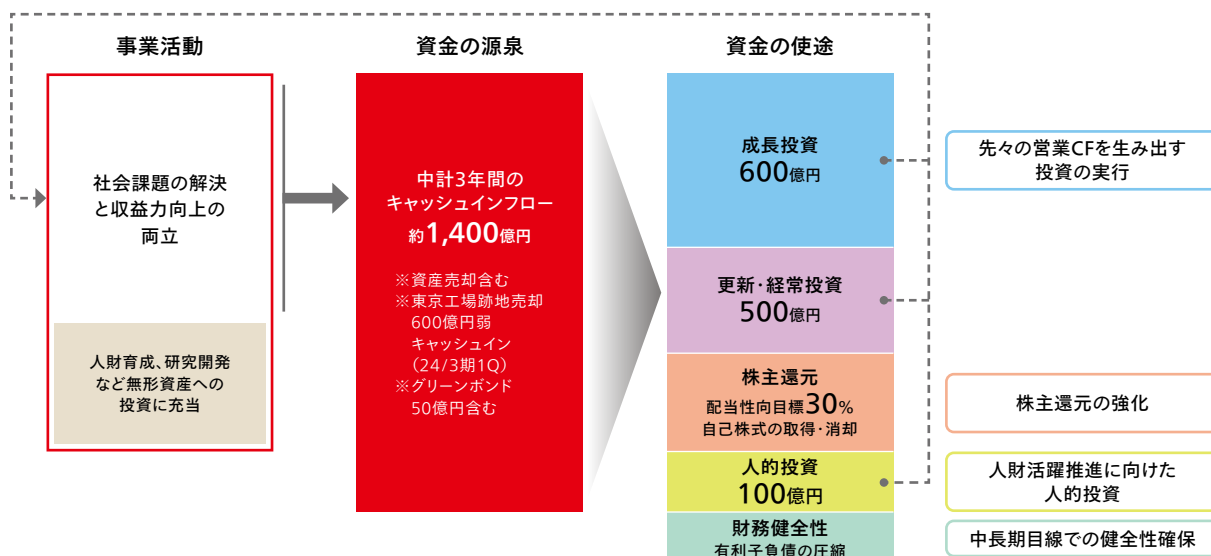
《 中計3カ年の主な投資案件(未公表案件除く) 》

	内容	ステータス	投資金額	環境
成長投資 600億円	利根工場	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)	完工	—
	神戸工場	製造棟増築	24年4月稼働予定	—
	神戸工場	アイス・ヨーグルト製造ライン	検討中	100億円規模
	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	—
	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	適宜検討	—
	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年稼働予定	数億円規模
	海外事業:MILEI社	省エネルギー設備、製品の品質向上	24年1月以降順次稼働、 25年4月完了予定	38百万€
うち環境 関連投資 100億円 レベル	▶ その他成長分野を中心に、環境関連投資やM&A含め検討。一方で、建築コストは高騰			
	経常投資	更新・メンテナンス	適宜実行	—
経常投資 500億円	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	○

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

今中計1,400億円のキャッシュインを計画し、用途は以下のとおり予定しています。うち「総還元性向を意識した対応」について、2023年5月、100億円を上限とした自己株式の取得・消却を発表しました。



事業分野別動向



栄養・機能性食品事業

栄養・機能性食品事業とは

「健康価値」提供を牽引し、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事業です。全世代の健康課題に寄り添い、「ビヒダス」や「パルテノ」などのヨーグルト、「はぐくみ」や「ミルク生活」などの粉ミルク、流動食、サプリメントなどさまざまな商品を、宅配や通信販売を含む多様なチャネルを通じて展開しています。



事業環境認識・リスク分析

- 日本の少子化の加速に伴い、国内の育児用ミルク市場の縮小が想定されます。事業戦略策定・実行においては出生数のみならず、子ども一人あたりの家庭の支出状況の変化にも着目しながら、「安全・安心」を徹底・追求した高品質の商品を展開していきます。
- 高齢化においては健康寿命延伸、QOL(クオリティ・オブ・ライフ)の向上にいかに関与できるかが重要です。介護食・流動食を扱う子会社「クリニコ」事業、新たな健康習慣を創出した大人向けの粉ミルク「ミルク生活」等の展開拡大とともに、健康・栄養に関する知識の普及・啓発活動を継続し、社会課題の解決への貢献を目指します。
- 近年特にECサイトの利用が拡大しており、自社通販事業も含めて成長性の高いチャネルと見込んでいます。

機会

- 健康寿命延伸に貢献する商品・サービスの需要拡大
- ドラッグストア業態の伸長。またECの拡大等、販売チャネルの多様化
- 入院療養から在宅介護へのシフトに伴うニーズの多様化
- コロナ影響下での免疫や抗ストレスなどの健康管理意識の高まり

強み

- 100年以上の育児用ミルク製造・研究の実績
- 新市場創出につながる新商品の開発を実現できる組織風土
- 病院・介護施設・在宅向け等の流動食・介護食の幅広いラインアップ
- 独自性のある機能性素材および知見の保有

戦略の方向性

- 菌体・機能性素材を活用した、新たな健康価値を提案する商品の開発
- 機能性ヨーグルト群のさらなる展開拡大
- 妊娠期、生まれた直後の赤ちゃんから高齢者まで、幅広い世代に向けた当社グループ商品提供価値の訴求強化
- 医療施設での採用実績等、商品の「安全・安心」の訴求強化
- EC・通販サイトの拡大、オンライン・SNS等を通じたコミュニケーションの拡充

24/3期計画

[売上高]	[営業利益]
1,270億円 (増減率+2.7%)	48億円 (増減額△8億円)

2023年3月期の概況

原材料・エネルギー価格の上昇の影響を大きく受け、価格改定の取り組みを進めました。「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」や、流動食などを扱うクリニコ社の堅調な推移により増収となりました。利益面では、原材料・エネルギー価格の上昇の影響を受け、価格改定やプロダクトミックスの改善、コスト削減に努めましたが、減益となりました。

[売上高]	[営業利益]
1,237億円 (増減率+0.5%)	56億円 (増減額△35億円)

商品分野別売上高(単体、または連結子会社) (億円)

	23/3期	増減率	24/3期 予想	増減率
ヨーグルト	532	±0%	539	+1%
市乳(宅配など)	190	△1%	187	△1%
栄養食品	126	△2%	127	+1%
クリニコ	253	+3%	263	+4%



主力食品事業

主力食品事業とは

「おいしさ・楽しさ価値」を深掘りし、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乗せていく事業です。「マウントレニア」などのビバレッジ、「ピノ」「PARM」「MOW」などのアイス、チーズ、牛乳、デザートなど皆さまなじみのあるさまざまな商品を、多様化するニーズに対応しながら展開しています。



事業環境認識・リスク分析

- スーパーマーケット、CVSを主なチャネルとし、より一層の生活者視点、嗜好やニーズの多様化への迅速な対応が重要です。
- 健康・栄養に寄与する商品は競争環境が激化しています。栄養機能性の追求による差別化とともに、コロナ禍での活動自粛等の緩和に伴う「おいしさ・楽しさ」追求も重要です。
- 国内の人口減少、輸入品との競争激化が想定され、シェア拡大・収益向上が重要です。国産乳資源を活用した付加価値商品の推進、主カブランド強化による収益基盤強化、独自素材を活用した新規需要の創出を進めます。

機会

- 健康・栄養ニーズの高まり
- コロナ禍で進んだ内食化の進行とEC普及の加速
- 防災・減災用、フードロス削減に向けた長期保存型食品の需要の伸長
- サステナビリティを意識した消費マインド、消費ニーズの伸長

強み

- シェアNo.1ブランドを保有
- 幅広い年齢層向けの商品を保有
- ビフィズス菌50年以上の研究による知見の蓄積
- チルド商品、ロングライフ商品の両方を製造供給できる技術と品質管理ノウハウ

戦略の方向性

- 主カブランドの利益最大化による収益確保の基盤を構築
- 「お客さまに認めていただける価格」的価値の創出
- 「おいしさ・楽しさ」「健康・栄養」融合の進化ならびに深化
- 環境課題解決につながる当社グループ技術の活用、サステナビリティを意識した消費マインド等への対応

24/3期計画

[売上高]	[営業利益]
1,736 億円 (増減率+2.0%)	47 億円 (増減額△4億円)

2023年3月期の概況

原材料・エネルギー価格の上昇の影響を大きく受け、価格改定の取り組みを進めました。「マウントレニア」などの高付加価値商品の拡大に努めましたが、上期中心に価格改定後の数量減や、国内における消費動向の変化の影響もあり、減収減益となりました。

[売上高]	[営業利益]
1,702 億円 (増減率△6.1%)	51 億円 (増減額△56億円)

商品分野別売上高(単体)

(億円)

	23/3期	増減率	24/3期 予想	増減率
ビバレッジ	503	△8%	519	+3%
アイス	420	+6%	438	+4%
チーズ	251	△4%	263	+5%
牛乳	434	△3%	436	±0%
デザート	73	△8%	70	△5%

事業分野別動向



BtoB事業

BtoB事業とは

多様化する生活者のお困りごとを吸い上げ・先読みし、多様な顧客と一緒に解決策を共創していく事業です。クリームや冷凍ホイップなどの乳原料商品や、ビフィズス菌やラクトフェリンなどの菌体・機能性素材、ピュアスターなどさまざまな商品やレシピ開発といったサービスを幅広い業態に提供しています。



事業環境認識・リスク分析

- コロナ禍での社会全体の食シーンの構造変化は、当該事業に大きな影響を与えました。活動制限・自粛による経済活動の停滞、観光自粛などによる外食産業やお土産等向けの業務用乳製品の需要減少、インバウンド需要減少の影響を受けましたが、今後は回復に向かうことが想定されます。環境変化にあわせて注力すべきチャネル、商品等にリソースを速やかに集中させるとともに、新規需要の創出に向けた取り組みを強化します。
- 当該事業で外販しているビフィズス菌、シールド乳酸菌、ラクトフェリン、ペプチド等の菌体・機能性素材は、健康・栄養をサポートする素材としてコロナ禍より前から注目度が高く、市場拡大が期待されます。より一層高まる健康・栄養ニーズに向けた取り組みを今後も進めます。

機会

- 健康・栄養をサポートする菌体・機能性素材への注目の高まり
- 外食産業、お土産需要、インバウンド需要の回復見込み
- 取引先でのオペレーション簡素化ニーズの高まりと、このニーズに応えられる商材の保有
- BtoB事業でのEC展開等、新しい販路の拡大可能性

強み

- ビフィズス菌、シールド乳酸菌、ラクトフェリン、ペプチド等、成長性のある菌体・機能性素材の外販を展開
- 菌体・機能性素材、業務用乳製品の専門知識に習熟した人財
- 市場環境変化にあわせた商品開発力、提案力
- 国産乳資源の効率的な活用に貢献

戦略の方向性

- 菌体・機能性素材の拡大ならびに拡大によるプロダクトミックスの改善
- コロナ終息後の環境変化へのより迅速な対応
- 商品採用拡大に向けた提案、アプローチ強化
- 菌体・機能性素材、業務用乳製品に習熟し、高い成果をあげる人財の育成強化

24/3期計画

[売上高]	[営業利益]
965億円 (増減率+3.6%)	13億円 (増減額△2億円)

2023年3月期の概況

構成比の高い業務用乳製品において、感染症による環境変化への対応や価格改定を進めたことなどから、増収となりました。また、健康ニーズの高まりから、菌体をはじめとする機能性素材への高い関心も継続しております。利益面においては、増収効果はありましたが、原材料・エネルギー価格の上昇の影響などにより前年を下回りました。

[売上高]	[営業利益]
932億円 (増減率+13.4%)	15億円 (増減額△12億円)



海外事業

海外事業とは

当社グループの成長を牽引し、グローバルで拡大する健康ニーズを捉えて伸長させていく事業です。ドイツにあるMILEI社の乳原料製造販売事業、アジア圏での育児用ミルク事業、海外市場での菌体事業、米国でのプラント・ベース・フード事業、ベトナムのElovi社を中心としたBtoC事業などを行っています。



事業環境認識・リスク分析

- ウクライナ情勢等を受けたサプライチェーンの混乱や世界的なインフレの進行、原材料価格の高騰など、不透明な事業環境が続いています。育児用ミルク事業を展開するパキスタンでは経済不安定化などによる影響が懸念されますが、中長期的には事業展開するアジア各国などでの高い経済成長を見込んでいます。
- 健康・栄養ニーズの高まりから、グローバル規模での菌体・機能性素材のビジネスチャンスの拡大が期待できます。またサステナビリティの観点から、プラント・ベース・フードの消費拡大も期待されます。
- 乳原料の需給状況においては、世界的な需要の高まりなどから中長期的に需要が供給を上回り、主要国・地域の乳原料価格は高値で推移して上昇傾向が続くことが想定されます。

機会

- 健康・栄養ニーズの高まり
- (中長期)グローバル規模での人口増見込み
- ECビジネスのグローバル規模での拡大
- プラント・ベース・フードへの注目の高まり

強み

- グローバル規模で注目度の高い菌体・機能性素材ビジネスの展開
- 品質に対する安心感、信頼の高さ
- 酪農の本場であるヨーロッパにおける乳原料製造事業の確固たる事業基盤
- プラント・ベースである豆腐製造の知見

戦略の方向性

- 菌体・機能性素材のグローバル展開拡大
- 製品のより一層の高付加価値化等によるMILEI社の盤石化
- 育児用ミルクの輸出拡大による、乳幼児栄養食品カテゴリにおけるアジアでの地位確立
- Elovi社連結によるシナジー効果の最大化、ベトナムでの事業領域の拡大
- サステナビリティを意識した消費マインド、消費ニーズへの対応

24/3期計画

[売上高]	[営業利益]
735 億円 (増減率+23.8%)	80 億円 (増減額△21億円)

2023年3月期の概況

育児用ミルク・菌体輸出などが堅調に推移し、MILEI社では原料市況の上昇に対応し価格転嫁を進めました。円安の進行もあり事業全体でも増収となりました。利益面では、原材料・エネルギー価格上昇の影響や、M&A費用投下などがありましたが、MILEI社、育児用ミルク、菌体などの増収効果、円安の進行もあり増益となりました。

[売上高]	[営業利益]
594 億円 (増減率+35.3%)	101 億円 (増減額+39億円)

主な連結子会社売上高

	23/3期	増減率
MILEI社(単位:億円)	415	+39%
MILEI社(単位:百万ユーロ)	295	+29%
Morinaga Nutritional Foods社(単位:億円)	35	+19%
Morinaga Nutritional Foods社(単位:百万ドル)	26	+4%
Elovi社(単位:億円)	48	+38%
Elovi社(単位:億ベトナムドン)	8,584	+25%

サステナビリティ中長期計画2030の全体像

「森永乳業グループ10年ビジョン」の実現とその先を見据え、「中期経営計画2022-24」とあわせて「サステナビリティ中長期計画2030」を策定・推進しています。両計画を相互に連動しながら進めていくことで、変化の大きい時代に、社会課題の解決と収益力向上を両立し、選ばれる企業であり続けます。

サステナビリティ中長期計画2030の全体像

「中期経営計画2022-24」では、「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」を訴求し、その先の飛躍につなげ「森永乳業グループ10年ビジョン」を実現することを目指しています。

私たちが一番大切にしている「食を通じて「健康価値」や「おいしさ・楽しさ価値」をお届けし、かがやく“笑顔”を実現する」ためには「食と健康」と、それを支える土台である「資源と環境」「人と社会」の両方が、あるべき姿を保ち続けることが重要です。

「サステナビリティ中長期計画2030」は、「食と健康」「資源と環境」「人と社会」という3つのテーマに7つのマテリアリティを紐付けています。マテリアリティに基づきサステナビリティ活動を行うことで、森永乳業グループは、すべての人のかがやく“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。

サステナビリティビジョン

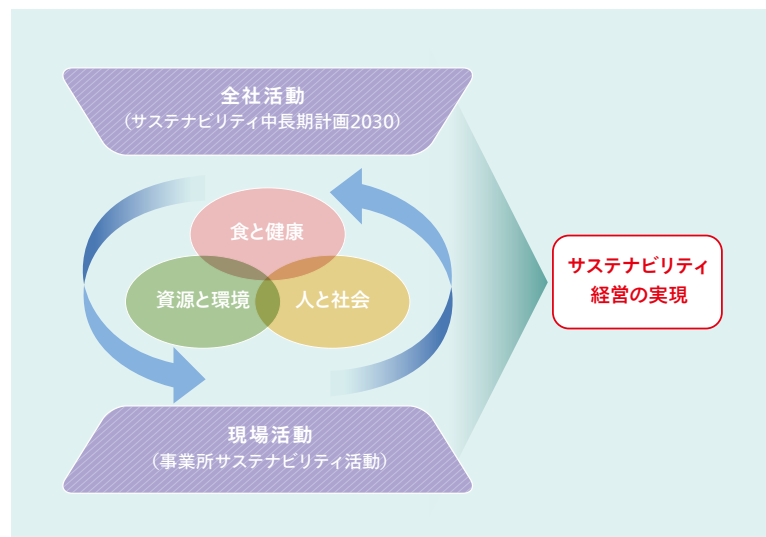
森永乳業グループは、「おいしいと健康」をお届けすることにより、豊かな“日常・社会・環境”に貢献し、すべての人のかがやく笑顔を創造し続けます。

サステナビリティ経営推進体制

POINT 1 全社活動と現場活動で取り組みを加速

当社グループでは、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。

長期的な視点で各課題に取り組んでいくため、2030年を目標年としたグループ共通の目標である「サステナビリティ中長期計画2030」の推進を担う全社活動と、全国の事業所における現場ならではの「事業所サステナビリティ活動」を通じたサステナビリティの自分事化の両輪で、サステナビリティ活動を推進しています。





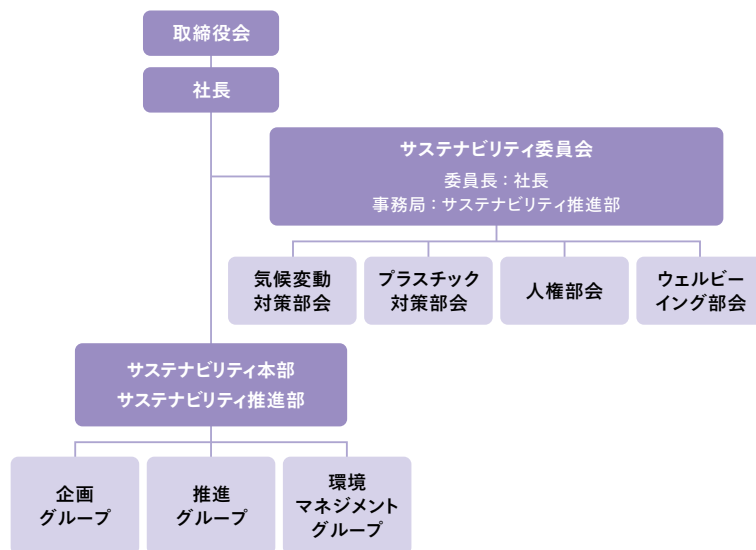
より詳しいサステナビリティ情報は下記URLをご覧ください。
 森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ
<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/>

POINT 2 社長直轄の推進体制を構築

当社グループは、社長を委員長とするサステナビリティ委員会のもと、グループ全体でサステナビリティ経営を推進しています。

サステナビリティ委員会は、取締役会の機能を補強するための特別委員会組織として設置され、7つのマテリアリティに対し、対応、進捗、確認を含む議論をしており、委員会での議論内容は、取締役会に報告されます。

また、気候変動やプラスチック、人権などの重要なサステナビリティ課題に対しては部会を設けて、関係部門がメンバーとなり、討議を行っています。なお、2023年3月には社員と生活者のウェルビーイングについて考え、取り組みを検討するため、ウェルビーイング部会を新設しました。



POINT 3 サステナビリティの自分事化を目指す

当社グループでは、地域コミュニティとの共生やステークホルダーとのコミュニケーション、貢献を通じた一人ひとりのサステナビリティの自分事化を目指し、事業所サステナビリティ活動に取り組んでいます。2021年には、国内グループの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、事業所のサステナビリティ活動テーマを設定し、取り組みを行っています。

また、全国のサステナビリティ推進リーダーが集い、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。



サステナビリティフォーラムの様子

自分事化への取り組み事例

● 学びの機会の提供

全グループ社員を対象に動画コンテンツやe-learningを提供しています。2022年度のe-learningの受講率は96.4%となりました。また、「サステナビリティ中長期計画2030」を理解する機会として、全国の事業所にて、社員参加型のワークショップや勉強会を開催しています。2022年度は国内80事業所中、58事業所、さらに海外の2事業所においても勉強会を開催しました。

● サステナビリティ大賞の表彰

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、「事業所にて自立的に行われる地域貢献や環境保全などの活動を称える賞」であり、事業所のサステナビリティ活動の好事例として、全社的に讃え、各事業所にも共有されます。

04 | サステナビリティ中長期計画2030

マテリアリティの目標と進捗

マテリアリティ		KPI
Theme 01 食と健康	 健康への貢献	健康課題に配慮した商品の売上高('21年度比) ^{※1}
		健康栄養に関する研究の論文公表数増加(特許含む)
		健康増進・食育活動への参加者('21~'30年度)
	 食の安全・安心	自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 ^{※2})
		グループ全生産拠点でのFSSC22000などGFSI認証規格の取得
		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
Theme 02 資源と環境	 気候変動の緩和と適応	Scope1+2 CO ₂ 排出量削減率('13年度比)
		Scope3 GHG排出量削減率('20年度比)
		気候変動に対するBCP策定拠点率
	 環境配慮と資源循環	国内生産拠点におけるISO14001認証維持率
		石油由来バージンプラスチック使用量の削減率('13年度比)
		産業廃棄物の再資源化率 ゼロエミッション達成
		水資源使用量の削減率('13年度比)
		排水処理水質の維持・向上
		主要ブランドでの環境配慮設計の適用率
 持続可能な原材料調達	RSPO マスバランス認証への切替率	
	FSC認証等環境配慮紙使用割合	
	原材料サプライヤーへの支援拡大	
Theme 03 人と社会	 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
		女性管理職比率
		男性育休取得率
	 地域コミュニティとの共生	介護離職者
		重大労働災害発生日数
		人財育成に向けた研修投資額
		各事業所での地域活動への参加者延べ人数('21~'30年度)
		地域活動を実施するグループ全体の事業所の割合

※1 健康強化マップ(P.45)の各領域に含まれる商品の売上高
 ※2 当社が実施する消費者調査。2021年度は健康貢献イメージが15%

	2022年度実績	中間目標(2024年度)	2030年度目標
	1.1倍	1.2倍	1.7倍
	・論文公表数47件 ・研究開発機能の強化として、研究本部人員増を実施 ・健康栄養に関する研究開発を進める		
	2022年度:10万6千人 延べ人数:16万5千人	延べ35万人	延べ100万人
	17.9%	—	25%
	93% ※国内生産拠点取得率は100%	国内全生産拠点での認証 維持・強化	100%(グループ全生産拠 点での認証取得・維持)
	・トレーサビリティのシステム化を推進		
	・サプライヤー監査の実施 ・新規サプライヤー採用時に品質監査を実施		
	23.0%	23%以上	38%以上
	10.0%	3%以上	10%以上
	2023年度開示予定	—	100%
	国内生産拠点における認証取得率96%	国内全生産拠点認証取得 完了	100%
	22.9%	10%以上	25%以上
	99.3%	99%	ゼロエミッション達成
	14.1%	11%以上	15%以上
	・生産拠点の排水処理設備の定期的な点検による適切な排水 処理の維持と、増産に応じた設備の増強を実施		
	2023年度開示予定	—	100%
	22.8%	80%('23年度まで)	100%('28年度まで)
	30.4%	100%	—
	・酪農におけるふん尿処理システム「MO(エムオー)-ラグーン for Dairy」を那須岳麓農場に導入		
	・人権デュー・デリジェンスの過程である人権リスクアセスメント、 インパクトアセスメントの実施 ・苦情処理メカニズムの構築として、(社)JaCERに加入	人権DDの実行と対策、 継続体制構築	継続遵守
	5.8%	6%以上	10%以上
	90.5%	—	100%
	1人	0人	—
	0件	0件(継続)	0件(継続)
	3.1万円/人/年	—	4万円/人/年
	2022年度:5,927人 延べ人数:9,559人	3万7千人	10万人
	100%(国内)	国内100%	グループ内100%

Theme 01 | 食と健康

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

- 「おいしいと健康」を創出する商品の開発・販売、ライフスタイルをより良くするサービスの推進、次世代成長支援のための学びの提供、当社独自シーズを基点としたグローバルビジネスの展開など、事業を通じてお客さまの健康で幸せな生活に貢献します
- 安全な製造体制と、品質維持向上の取り組みを通じて、安全・安心な商品のお届けを約束します

※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、およ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

マテリアリティ



健康への貢献

乳で培った技術、国内における生乳基盤、森永乳業グループならではの独自素材を活かした商品やサービスを通じて、「健やかな成長」と「健康寿命の延伸」に貢献する



食の安全・安心

生活者や取引先に提供する食品の安全を保証し、食品の透明性・追跡性を確保することで、安心して手に取っていただける商品を提供し続ける



エンゼル110番の取り組み

エンゼル110番は、「子育て中の皆さまの役に立ちたい」という思いから、無料の育児電話相談窓口を1975年5月に開設し、時代とともに変化する育児環境に対応しながら事業を継続し、間もなく50年を迎えます。2022年8月には相談件数が累計100万件を超え、その記念として、9月に幼児のお子さまをお持ちの保護者を対象としたオンラインイベントを開催しました。



オンラインイベントの様子



安全・安心の取り組み

当社グループは、食品を製造する企業として、その責任を胸に、食の安全の取り組みを続けています。

コーポレート・ガバナンス体制の強化を目的に、品質保証に関わる全社的な基本方針、重要施策について審議・決定する機関として「品質保証委員会」を設置しています。代表取締役社長を委員長として、年2回開催する品質保証委員会では、品質重要課題の戦略的な解決、品質方針・基準、運用確認について審議しており、品質保証委員会での議論は、取締役会に報告されます。また、「品質方針」に基づき、各フードサプライチェーンにおける品質ルールを規定しています。この品質ルールに基づく品質管理を組織的に実行することで、取り扱うすべての商品の安全と品質を確保しています。

2013年以降、食品安全マネジメントシステムの国際規格であるFSSC22000の全社的な取得に着手し、国内外27の食品生産拠点で認証取得(FSSC22000以外のGFSI認証も含む)しました。

健康5領域での商品拡大

当社グループは、「健やかな成長」と「健康寿命の延伸」に貢献することを目指して、健康5領域を定義し、健康強化マップのもと、商品・サービスを提供しています。2022年度は、生活者ニーズに合わせた商品展開を強化し、「栄養改善(オン)」「機能性(からだ)」を中心に販売し、健康5領域の売上高は2021年度比1.1倍となりました。(健康強化マップはP.45をご覧ください。)

2022年度に発売した代表的な健康5領域の商品

必須栄養

- 森永はぐくみ 液体ミルク

必須栄養は、「生命維持に不可欠な栄養」と定義し、経管流動食や育児用調製粉乳などが該当します。2022年度は、「森永はぐくみ 液体ミルク」を発売しました。



栄養改善(オン)

- タンパク生活

栄養改善(オン)は、「栄養強化の強調表示をするもの」と定義し、たんぱく強化や、カルシウム強化などの商品が該当します。2022年度は、手軽にたんぱく質を摂取できる「タンパク生活」を発売しました。



栄養改善(オフ)

- マウントレーニア カフェラッテ ノンスイート

栄養改善(オフ)は、「栄養素またはカロリーを含まない旨、低い旨などの強調表示をするもの」と定義し、低糖質・低脂肪・低カロリーな商品が該当します。2022年度は、砂糖不使用の「マウントレーニア カフェラッテ ノンスイート」を発売しました。



機能性(からだ)

- ビヒダス ヨーグルト 便通改善 脂肪ゼロ

機能性(からだ)は、「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」と定義し、生活習慣対策や便通改善などの商品が該当します。2022年度は大腸の腸内環境を改善し、便秘気味の方の便通を改善する機能性表示食品の「ビヒダス ヨーグルト 便通改善 脂肪ゼロ」を発売しました。



機能性(こころ/あたま)

- 睡眠改善

機能性(こころ/あたま)は、「機能性成分を含み、脳機能に効果効能のあるもの」と定義し、記憶対策などの商品が該当します。2022年度は睡眠の質を改善する機能性表示食品「睡眠改善」を発売しました。



Theme 02 | 資源と環境

目指す姿

サプライチェーンパートナーとともに永続的に
発展するために、サステナブルな地球環境に貢献する

- サプライチェーン全体での環境負荷低減を目指すため、サプライチェーンの温室効果ガス排出を最小限にするなど、サプライチェーンに影響する環境課題・社会課題の解決に努め、2050年カーボンニュートラルを目指します
- 原材料の調達から消費、廃棄までの全ての過程において環境に与える悪影響を最小化させ、環境にやさしい商品の開発・製造を実施します

マテリアリティ



気候変動の緩和と適応

気候変動に影響する自社およびサプライチェーンの温室効果ガス排出を最小限にするとともに、気候変動による自社事業への影響を低減させる



環境配慮と資源循環

原材料の調達から消費、廃棄までの全ての過程において環境に与える悪影響を最小化させる。また、環境保全への取り組みにより環境に与える影響を緩和する



持続可能な原材料調達

サプライチェーンに影響する環境課題・社会課題の解決に努めるほか、サプライヤーの課題解決の継続支援により、持続可能なサプライチェーンを実現する

TNFDフォーラムに参画

当社グループは、2023年7月、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）のミッションとビジョンに賛同を表明するとともに、その活動を支援するTNFDフォーラムに参画しました。

今後はTNFDの情報開示フレームワークに基づき、事業と自然資本の関係性（依存度と影響）やリスクと機会の整理を行い、TNFDが推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスクと影響の管理」「指標と目標」の4つの視点から積極的な情報開示を進めていきます。



● 生物多様性への取り組み

当社グループの商品は乳をはじめ、原材料の多くが自然の恵みである農産物や有用微生物を利用して作られています。これらを育んできた自然に感謝するとともに、生物多様性を守っていくことは、私たちが事業を継続していくために不可欠と考えています。

当社グループでは、「生物多様性方針」のもと、原材料調達をはじめとして、バリューチェーン上のさまざまな取り組みにおいて生物多様性の保全を行い、豊かな自然との共存を目指していきます。

🌍 インターナルカーボンプライシング (ICP) 制度の導入

当社グループ内の省エネ設備投資などを対象として、2023年度からインターナルカーボンプライシング (ICP) 制度を導入しています。

2022年度に環境省の「ICPを用いた投資決定モデル事業」に参画し、社内検討会メンバーにて議論を行い、社内炭素価格を6,800円/t-CO₂と設定しました。

今後は、GHG排出量の増減を伴う設備投資計画において、設定した社内炭素価格を適用し仮想的な費用を投資判断の一つとして考慮していきます。

本制度を導入することで財務的影響度を測るとともに、GHG排出量削減につなげていきます。

👉 プラスチックの削減・有効利用

サステナビリティ委員会プラスチック対策部会を中心に、石油由来バージンプラスチック使用量の削減に向けた取り組みを進めています。その一環として、2022年3月以降、一部の飲料商品の容器・ストローをバイオマスプラスチック配合品に切り替え、年間約52トンの石油由来プラスチックの削減に取り組みました。

また、劣化・破損したプラスチック製物流資材のリサイクルや、ドリンクヨーグルトに使用されているペットボトル容器の軽量化など、プラスチック資源の有効利用に向けた取り組みを進めています。



バイオマスを5%配合したストローを採用している商品例

🌍 水リスク調査の実施

当社グループは、事業特性上でも、水は欠かせない資源と認識しており、水資源使用量の削減や水資源の保全を目指し、取り組みを進めています。

近年、海外拠点における水資源リスクが懸念されており、水資源リスクは、操業の継続性に係る重大なリスクと捉え、現状の把握を目的に、2022年度に海外拠点における水リスク調査を実施しました。世界資源研究所 (WRI: World Resources Institute) が公開する、世界の水リスクを地図上に表示するツール「Aquaduct」による調査結果に加えて、海外の生産拠点へアンケートを実施し、事業特性を踏まえて評価しました。その結果、地理的な要因から水リスクの高い海外生産拠点が認められました。該当の拠点においては、すでに水リスクに対する対策を実施中または策定中であり、水資源の保全に向けて適切に対応を進めます。(水リスクの高い海外生産拠点の水使用量は、1,705千m³)

🐄 持続可能なパーム油の使用に向けて

当社グループは、2018年にRSPO[※]に加盟し、生物多様性や現地の人々の暮らしへの配慮が証明されたパーム油の使用拡大を進めています。また2019年に「持続可能なパーム油ネットワーク (JaSPON)」に参加するとともに、理事に就任しました。

2018年以降、ブックアンドクレームでのパーム油の購入を推進し、2019年度～2021年度はブックアンドクレームで100%カバーを実現しました。

2022年度に、マスバランス認証油の拡大を図るとともに、RSPOが定める要求事項を満たしていることを外部審査機関が認証する「サプライチェーン認証」を本社と3工場取得しました。

※RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil (持続可能なパーム油のための円卓会議)

森永乳業グループのTCFD対応について

当社グループの商品は、乳をはじめ、コーヒー豆、茶葉、アロエなど、自然の恵みである農産物を原材料としています。これら農産物を育んできた自然に感謝するとともに、これからも自然環境を守り続けていくため、気候変動の緩和と適応への対応を進めていきます。

当社グループでは、TCFDに対応した情報開示に取り組む前段階として気候変動による事業活動への影響を評価する目的で、2020年にCSR委員会TCFD分科会を設け、事業リスクに関してシナリオ分析を行いました。気候変動リスクが事業活動に甚大な影響を及ぼすことが明確になり、2021年3月にTCFDへの賛同を表明しました。その後、同年10月のサステナビリティ委員会(同年6月にCSR委員会より改称)での討議を経てTCFD分科会を気候変動対策部会に格上げしました。



森永乳業グループのTCFD対応の詳細は、以下URLをご覧ください。

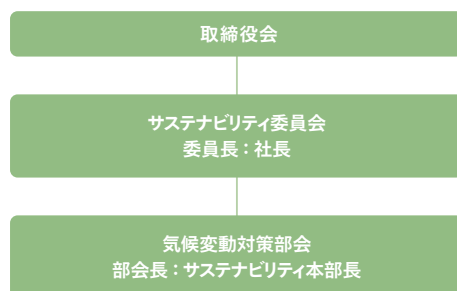
森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ>資源と環境>TCFDへの取り組み

https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/resources_and_the_environment/tcfd/

ガバナンス

取り組み内容	2022年度の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 社長を委員長とするサステナビリティ委員会において議論し、グループの横断的な気候変動への対応を決定する。 気候変動に対応する戦略を全社の事業戦略と結び付けてサステナビリティ委員会に提案するため、下部組織として気候変動対策部会(部会長:サステナビリティ本部長)を設置する。 気候変動対策部会のメンバーは、森永乳業本社ISO14001活動における職場推進責任者でもあり、気候変動に対応したグループ全体の戦略およびリスク管理を十分に考慮して、自部門の環境取り組みを推進。 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会を2回開催し、気候変動に関する報告を実施。 気候変動対策部会を3回開催。 TCFD1.5°Cシナリオ分析の実施。

● 気候変動対策推進体制



● 2022年度の委員会での討議内容

- インターナルカーボンプライシング(ICP)制度導入について
- TCFD1.5°Cシナリオ分析について
- マテリアリティ「気候変動の緩和と適応」の進捗について

戦略

取り組み内容	2022年度の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 2030年から2050年を想定した中長期のシナリオ分析を実施し、気候変動が社会および当社グループに及ぼす影響を検討。特に事業活動を通じて社会課題を解決することを意識した戦略を策定。 事業機会:気温上昇による感染症の流行などの健康課題に対する研究開発や商品の提供を実施する。また、消費行動の変化として、温室効果ガス排出の少ない商品が選択されるライフスタイルの変化が進んだ場合、スコープ3の温室効果ガス排出量を抑えることができる常温ロングライフ商品の需要が増える。 	<ul style="list-style-type: none"> ビフィズス菌やラクトフェリンに関する研究を実施し、それらを使用した商品を販売。

リスク管理

取り組み内容	2022年度の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動を中心としたサステナビリティ課題への対応策とその取り組み状況について、サステナビリティ委員会でモニタリングを実施。 全社のオペレーショナルリスクについては、内部統制委員会の下部組織であるリスク管理部にて、定期的なリスクの洗い出しと見直しを実施。また、個々のリスクごとに要因と対応策をまとめ、モニタリングを実施。 気候変動対策部会事務局より、リスク管理部に定期的な報告を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> [原料調達(原乳)]メタン排出の課題に対応するふん尿処理システム「MO-ラグーンfor Dairy」の実証実験設備を森永酪農販売の那須岳麓牧場へ導入。 [気候変動]当社グループ初となるグリーンボンド(第18回無担保社債)を10月に発行。(用途にはMO-ラグーンfor Dairyの設備投資などを含む) [原料調達(農産物)]RSPOサプライチェーン認証を森永乳業本社および直系3工場取得。また、Rainforest Allianceのサプライチェーン認証を森永乳業神戸工場ver.1.1に更新。

● 事業活動において想定されるリスク

影響	主な内容	リスク分類	対応戦略	財務インパクト			
				影響度		可能性	
				4°Cシナリオ	1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ	1.5°Cシナリオ
気象災害	気象災害(台風・高潮)の激甚化・頻度増加により、生産事業所や物流網が被災する。	物理(急性)	生産事業所や物流拠点のBCP対応を進める。	中	中	高	中
原料調達(原乳)	気温上昇により、国内の原乳生産が減少する。	物理(慢性)	気温上昇を緩和するため、国内酪農の温室効果ガス排出削減の支援に取り組む。	大	中	高	中
原料調達(乳原料)	気温上昇により、世界的に乳原料の生産が減少する。	物理(慢性)	ドイツMILEI社を活用し、乳糖や乳たんぱくなどの乳原料を確保する。	中	中	中	中
原料調達(農産物)	気温上昇により世界的にコーヒー栽培適地が減少する。	物理(慢性)	原材料BCPを強化するとともに、持続可能性に配慮した原料調達により生産者を支援する。	中	中	高	中
炭素税	化石エネルギーの使用を抑えるために炭素税が導入され、工場操業や物流のコストが増す。	移行(法規制)	財務影響を緩和するため、二酸化炭素を始めとした温室効果ガスの排出削減にサプライチェーン全体で取り組む。	中	大	中	高

指標と目標

取り組み内容	
<ul style="list-style-type: none"> 森永乳業グループでは緩和と適応により、気候変動のリスクに適切に対処する。 緩和策として省エネルギーやエネルギーの低炭素化などにより温室効果ガス排出の削減に取り組む。 適応策としては、気候変動に伴って顕在化する事業活動および社会活動へのネガティブインパクトを回避・縮小する取り組みを実施する。 	

	指標	2022年度実績	2030年度目標
1	(工場操業による)エネルギー起源CO ₂ 排出量(Scope1+2)	23.0%削減(2013年度比)	38%以上削減(2013年度比)
2	温室効果ガス排出量(Scope3)	10.0%削減(2020年度比)	10%以上削減(2020年度比)
3	持続可能性に配慮した原材料使用比率	・RSPO-MB認証への切替率 22.8% ・FSC認証等環境配慮紙 30.4%	・RSPO-MB認証への切替率 100% ・FSC認証等環境配慮紙 100%
4	健康課題に配慮した商品売上高	1.1倍(2021年度比)	2021年度比 売上高1.7倍
5	気候変動に対応したBCP適応拠点率	2023年度開示予定	策定拠点率 100%

Theme 03 | 人と社会

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

- あらゆる人々が能力を十分に発揮できる社会の実現に向け、人権と多様性の尊重を実現します
- 地域の皆さまと連携し、サステナブルな社会の実現を目指します

マテリアリティ

人権と多様性の尊重



従業員やサプライヤーをはじめ、商品・サービスを通じて関わる全てのステークホルダーに対し、人権や多様性配慮を
実践する。また、社内のD&Iの推進、安全な職場環境の整備や柔軟な働き方の浸透、学習機会の提供により、働きが
いのある人間らしい仕事を実現するとともに、企業の多様な価値とイノベーションを創出する

地域コミュニティとの共生



地域の方々への学習機会の提供、地域の環境保全、地域連携協定などを通じて、地域と連携したサステナブルな社会
づくりへ貢献する



人権尊重の取り組み

当社グループでは、「国際人権章典」や「国連グローバル・コンパクト」による企業行動規範など、人権に関する国際規範を尊重し、国連
の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、取締役会で承認された「森永乳業グループ人権方針」を定め、人権尊重の取り組み
を推進しています。

2022年度は国内グループ会社の社員8,051人※に対して人権方針に関する研修を実施し、人権方針の周知活動を実施しました。

人権方針の実行については森永乳業株式会社の人事担当役員が責任者として実施状況を監督しています。

※当社グループで働く就業者(社員、派遣社員、パート、および協力会社社員など職場を同じにする人)



人権方針は以下URLをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ>方針等

<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/policy/#humanrights>

● ガバナンス体制

サステナビリティ委員会内に人権部会を設置し、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」を開始しま
した。森永乳業の取締役会は、これらの活動について定期的に報告を受
け、活動プロセスと対策の有効性について監督を行っています。

取締役会

サステナビリティ委員会

人権部会

● 人権デュー・デリジェンス

「人権デュー・デリジェンス」を、2022年度より実施しています。

2022年4月～6月は、人権の専門家である経済人コー円卓会議(CRT)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人権リスクを抽出し、当社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・評価する「人権リスクアセスメント」を実施しました。

抽出した人権課題の一つである「日本国内の外国人労働者の権利」について調査を行うため、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、CRT同席の上、人権インパクトアセスメントを実施しました。人権影響評価には、「尊厳ある移民のためのダッカ原則」を用いて確認をし、その結果、外国籍社員にとって概ね働きやすい環境であり、大きな課題はないことを確認しました。

● 苦情処理メカニズムの導入

2022年度に、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく非司法的な苦情処理プラットフォームを提供し、専門的な立場から会員企業の苦情処理の支援を行う「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)」に入会し、苦情処理メカニズムを導入しました。匿名での通報が可能で、当社グループとの関わりの中で、人権の観点から影響を受ける、もしくは影響を受ける可能性がある社内外のステークホルダーはどなたでも利用できます。

👤 ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

全社員が能力を最大限に発揮し、イノベーションを創出することを目的としてD&Iを継続推進し、現状の課題を分析した上で、2022年度、取り組みを拡充しました。

D&Iの基礎・マネジメントの学習が重要と考え、管理職向けの「ダイバーシティマネジメント研修」を開始しました。食品企業合同実施の「ダイバーシティフォーラム」では、“人的資本経営から見たD&I”をテーマにするなど、環境変化を踏まえた内容としました。

女性活躍推進では、女性管理職比率をひとつの指標にしており、育成投資を進めています。2012年度開始の「女性リーダー研修」では、複数の受講生の管理職昇格のみならず、受講後の職場での成果創出など、女性社員のより一層の活躍を後押ししています。

育児支援の面では、出生時育児休業(産後パパ育休)において法定を上回る「100%有給」導入、育児に係る費用の一部を出生時や小中高入学時に祝い金として補助する「はぐくみ祝い金」設置、子どもが生まれた社員への当社商品「赤ちゃんのピフィズ」配布等を実施しました。社員が仕事と子育てを両立し、安心して働き続けられる環境づくりを推進することは、当社グループの持続的な発展において重要だと考えています。LGBTQ、障がい者、介護などをテーマとした取り組みも行い、D&Iを包括的に推進しました。



人的資本に関する考え方はP.27～P.28をご覧ください。



👥 地域連携協定の取り組み

全国各地に製造や営業の拠点を持つ当社グループにとって、地域コミュニティは企業活動を推進する上で非常に重要な存在です。当社グループでは、地域との共生を目指し、事業所所在地の自治体が抱える社会課題に対して、自治体と協力し、課題解決を目指す「包括連携協定」を締結しています。当社グループの商品やサービスを通じて、健康寿命の延伸を含む、主に地域の方々の健康に寄与する取り組みを行っています。

包括連携協定以外にも、日本全国で清掃や、災害時の連携に関する個別協定を15カ所以上で締結し、地域への貢献に努めています。

04 | サステナビリティ中長期計画2030

ESG(非財務)データ

環境データ

エネルギー使用量、CO₂排出量実績(Scope1、Scope2)は、2019年度～2022年度第三者保証を受けています。

Scope1+2 CO₂排出量*

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
計	千トン-CO ₂	345	334	319	303	294
Scope1 ^{※2}	千トン-CO ₂	238	196	186	211	205 ^{※4}
Scope2 ^{※3}	千トン-CO ₂	107	138	134	93	89 ^{※4}
売上高原単位	トン-CO ₂ /百万円	0.591	0.565	0.547	0.602 ^{※5}	0.559 ^{※5}

※1 算定基準: 排出係数は、エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)および地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)による。バウンダリは、2018年度以前はエネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)により、2019年度以降はISO14064-1による。

※2 燃料の使用による排出量

※3 購入した電力、熱による排出量

※4 第三者保証を受けた数値は205,345トン-CO₂(Scope1)、88,622トン-CO₂(Scope2)*

※5 2021年度及び2022年度の売上高原単位は、Scope1、2計(トン-CO₂)を「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)適用後の売上高で除した数値

Scope1+2 CO₂排出量削減率(2013年度比)

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2024年度目標	2030年度目標
Scope1+2 CO ₂ 排出量削減率(2013年度比)	%	9.7%	12.6%	16.3%	20.5%	23.0%	23%以上	38%以上

Scope3 CO₂排出量

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
計	千トン-CO ₂ e	2,415.5	2,357.0	2,319.3	2,153.1	2,088.1
1 購入した製品・サービス	千トン-CO ₂ e	1,222.9	1,176.0	1,193.0	1,183.2	1,132.5
2 資本財	千トン-CO ₂ e	123.6	105.9	74.1	56.5	57.5
3 その他燃料及びエネルギー関連活動	千トン-CO ₂ e	60.5	63.1	58.5	55.2	53.3
4 輸送、配送(上流)	千トン-CO ₂ e	45.6	40.4	41.1	41.1	39.2
5 事業から出る廃棄物	千トン-CO ₂ e	1.5	1.3	1.3	1.2	1.2
6 出張	千トン-CO ₂ e	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9
7 雇用者の通勤	千トン-CO ₂ e	1.8	1.9	2.1	2.0	2.0
8 リース資産(上流)	千トン-CO ₂ e	Scope1、Scope2に含めて算定				
9 輸送、配送(下流)	千トン-CO ₂ e	940.5	949.6	929.4	794.1	784.1
10 販売した製品の加工	千トン-CO ₂ e	事業活動との関連が少なく、算定から除外				
11 販売した製品の使用	千トン-CO ₂ e	1.4	1.3	1.3	1.1	1.2
12 販売した製品の廃棄	千トン-CO ₂ e	16.9	16.7	17.6	17.8	16.4
13 リース資産(下流)	千トン-CO ₂ e	事業活動との関連が少なく、算定から除外				
14 フランチャイズビジネスからの発生	千トン-CO ₂ e	事業活動との関連が少なく、算定から除外				
15 投資	千トン-CO ₂ e	事業活動との関連が少なく、算定から除外				

水資源*

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2024年度目標	2030年度目標
水資源使用量(取水量)	千m ³	17,231	17,399	17,668 ^{※1}	17,179 ^{※2}	16,169 ^{※3}	—	—
売上高原単位	m ³ /百万円	29.7	29.4	30.3	34.1 ^{※4}	30.8 ^{※4}	—	—
水資源使用量(取水量)削減率(2013年度比)	%	8.5%	7.6%	6.1%	8.7%	14.1%	11%以上	15%以上
排水量	千m ³	15,336	15,705	16,089	15,596	14,909	—	—

※1 2020年度の用水内訳は、表層水(河川水)476千m³、地下水(井水、湧水)11,631千m³、自治体から購入(市水、上水、工業用水、公共原水)5,561千m³

※2 2021年度の用水内訳は、表層水(河川水)484千m³、地下水(井水、湧水)11,916千m³、自治体から購入(市水、上水、工業用水、公共原水)4,779千m³

※3 2022年度の用水内訳は、表層水(河川水)482千m³、地下水(井水、湧水)11,356千m³、自治体から購入(市水、上水、工業用水、公共原水)4,331千m³

※4 2021年度以降の売上高原単位は、水資源使用量合計(千m³)を「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)適用後の売上高(百万円)で除した数値

エネルギー使用量*

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
エネルギー使用量(燃料、購入した2次エネルギー) ^{※1、※2、※3}	MWh	1,414,115	1,343,231	1,291,134	1,332,157	1,291,109 ^{※4}
エネルギー使用量 売上高原単位	MWh/百万円	2.423	2.273	2.213	2.647	2.456 ^{※5}

※1 算定基準: 燃料及び購入した2次エネルギー(電力、蒸気、温水)の熱量換算係数は、エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)による。バウンダリについては、2018年度以前はエネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)により、2019年度以降はISO14064-1による

※2 燃料は、化石燃料による(高位)発熱量を示し、1,000kWh = 3.6GJとして換算する。バイオマスエネルギーなどの再生可能エネルギーは含まない

※3 購入した2次エネルギーは、電力、蒸気および温水の合計量を示す電力、蒸気および温水の合計を記載する

※4 2022年度の再生可能エネルギー使用量は、5,508MWhであった。再生可能エネルギーを含めた1,296,617MWhについて、第三者保証を受けた*

※5 2021年度及び2022年度の売上高は、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)適用後の売上高

廃棄物発生量*

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
廃棄物発生量合計	千トン	49.6	46.1	41.4	41.6	39.7

※2021年度以前の集計範囲は、「*」から株式会社フジボート沖縄うるま工場を除く

石油由来バージンプラスチック使用量の削減率

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2024年度目標	2030年度目標
石油由来バージンプラスチック使用量の削減率	%	13.7%	16.5%	15.4%	15.2%	22.9%	10%以上	25%以上

※集計対象：森永乳業が表示義務者であり、容器包装リサイクル法の対象となる商品
 ※日本容器包装リサイクル協会への再商品化委託申し込みの根拠となる数量。自主回収分を除く

「*」を付記した実績の集計対象範囲は次の通りです。

森永乳業株式会社の生産事業所（近畿工場は2020年3月に閉鎖したため2020年度以降の集計分には含まれません、東京工場は2021年3月に閉鎖したため2021年度以降の集計分には含まれません）、北海道保証牛乳株式会社、十勝浦幌森永乳業株式会社、日本製乳株式会社、横浜森永乳業株式会社、富士森永乳業株式会社、森永北陸乳業株式会社（福井工場、富山工場）、広島森永乳業株式会社、熊本森永乳業株式会社、沖縄森永乳業株式会社、エムケーチーズ株式会社、東北森永乳業株式会社（仙台工場、秋田工場）、株式会社フジポート（熊本工場、沖縄うるま工場（沖縄うるま工場は2020年度操業の為、2019年度以前の集計分には含まれません）、千葉工場（旧株式会社シェフォーレ）、東洋醸酵乳株式会社（2020年5月に解散したため2021年度以降の集計分には含まれません）

社会データ

社員数

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
計（連結）	人	6,157	6,303	6,871	6,839	7,040
男性	人	4,743	4,834	5,152	5,091	5,286
女性	人	1,414	1,469	1,719	1,748	1,754
計（単体）	人	3,247	3,340	3,377	3,349	3,325
男性	人	2,629	2,697	2,711	2,681	2,659
女性	人	618	643	666	668	666

女性管理職（単体）

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2024年度目標	2030年度目標
女性管理職者人数	人	40	43	46	—	—
女性管理職者比率	%	5.2%	5.5%	5.8%	6%以上	10%以上

※出向者を除く。各年度3月31日時点。

社員一人当たりの報酬総額の男女比（単体）

	2021年度	2022年度
報酬総額（管理職）（女性：男性）	1:1.12	1:1.12
報酬総額（一般社員）（女性：男性）	1:1.20	1:1.19

※処遇は男女同一であり、差は性別ごとの年齢構成・等級構成の違いなどによるものです。

※報酬総額には基本給、各種手当、賞与等を含み退職手当は除きます。

離職者（単体）

	単位	2020年度	2021年度	2022年度
離職者 比率（定年退職含まない）	%	1.4%	2.0%	2.2%
離職者 比率（新卒入社3年以内）	%	7.8%	6.2%	5.8%

育児休業取得（単体）

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2030年度目標
男性育児休業取得者 人数	人	52	58	86	—
男性育児休業取得者 比率	%	47.3%	58.6%	90.5%	100%
女性育児休業取得者 人数	人	41	42	25	—

育児休業復帰（単体）

	単位	2020年度	2021年度	2022年度
男性育児休業取得者 復帰率	%	100.0%	100.0%	100.0%
女性育児休業取得者 復帰率	%	100.0%	95.1%	95.0%

人財育成に向けた研修投資額（単体）

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2030年度目標
一人当たり研修費用	万円/年	3.9	2.6	2.6	3.1	4.0

ガバナンスデータ

	単位	2019年6月	2020年6月	2021年6月	2022年6月	2023年6月
取締役 人数	人	10	9	9	11	12
社外取締役 比率	%	20.0%	33.3%	33.3%	36.4%	33.3%
取締役・監査役 人数	人	14	13	13	15	16
取締役・監査役 女性人数	人	1	2	2	2	2
取締役・監査役 女性比率	%	7.1%	15.4%	15.4%	13.3%	12.5%

※人数、比率は記載月次の末日時点

取締役・監査役



宮原 道夫

代表取締役会長
(経営全般)



大貫 陽一

代表取締役社長
(経営全般、サステナビリティ)



大川 禎一郎

代表取締役副社長
(経営全般、社長補佐、研究・開発)



港 毅

取締役
(渉外・酪農・調達)



柳田 恭彦

取締役
(品質・生産・物流)



兵働 仁志

取締役
(営業・マーケティング)



野崎 昭弘

取締役
(企画・財務・IT・人事・総務)



柳田 隆宏

取締役
(海外)



富永 由加里

社外取締役



中村 寛

社外取締役



池田 隆之

社外取締役



吉永 泰之

社外取締役



弘田 圭希

常勤監査役



齋藤 光政

常勤監査役



伊香賀 正彦

社外監査役



山本 眞弓

社外監査役



スキル・マトリックスと社外役員の選任理由・出席状況はP.69～P.70をご覧ください。



取締役・監査役の略歴は以下URLをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト>IR情報>経営情報>役員紹介

<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/member.html>

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、コーポレートミッションに基づく事業活動を通じて社会に貢献し、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、下記の基本方針に沿って実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の整備および充実に継続的に取り組んでいます。会社法上の機関設計としては、監査役会設置会社を選択しており、取締役会による監督と監査役による適法性・妥当性監査の二重のチェック体制を構築しています。取締役会は経営の最高意思決定機関としての機能を担うとともに、コーポレート・ガバナンス体制を構成する各機関と有機的に連携することで、経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図り、その実効性を確保しています。

基本方針

- (1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- (2) 株主、お客さま、取引先、地域社会、従業員等、さまざまなステークホルダーの立場や権利等を尊重し、適切な関係の構築を図る。
- (3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- (4) コーポレートガバナンス体制を構成する各機関が有機的に連携する仕組みを構築するとともに、取締役会の業務執行に対する監督機能の実効性を確保する。
- (5) 持続的な成長と企業価値の向上を目指し、その実現と中長期的な利益の実現を期待する株主との間で、建設的な対話を行う。



コーポレートガバナンス・ガイドライン
コーポレート・ガバナンス報告書

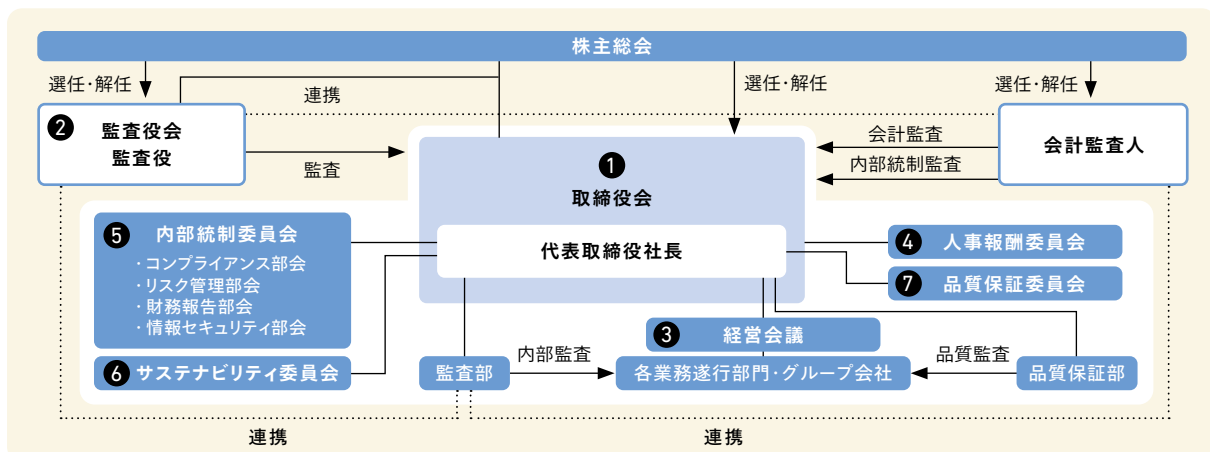
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/governance.html>

コーポレート・ガバナンスの変遷

当社グループでは、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンス体制の整備・充実に継続的に取り組んでいます。2015年6月に適用開始となった「コーポレートガバナンス・コード」への対応を軸に、独立性、透明性、監督機能を強化した体制づくりに取り組むとともに、同年10月には当社グループのコーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方を定めた「森永乳業グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。

2014年	6月	社外取締役1名を選任
	6月	社外取締役を2名に増員
2015年	10月	「森永乳業グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定
	1月	取締役会実効性評価を開始
	2月	監査役スタッフの設置
2016年	6月	CSR委員会(現サステナビリティ委員会)の設置 取締役の任期を1年に短縮
2017年	12月	相談役制度の廃止
	6月	社内取締役を対象に譲渡制限付株式報酬の導入 本部制の導入 (経営の監督と執行の実効性向上を目的)
	11月	人事報酬委員会の構成員の過半数を社外役員に
2019年	6月	買収防衛策の廃止
	4月	役員報酬制度の改定
2020年	6月	社外取締役を3名に増員 (取締役の1/3が独立社外取締役に)
2021年	6月	人事報酬委員会の構成員の過半数を社外取締役に
2022年	6月	社外取締役を4名に増員 品質保証委員会の設置

コーポレート・ガバナンス体制図



① 取締役会

取締役会の構成に関する考え方

2023年3月期
実施回数

13回

当社の取締役会は、12名の取締役（うち4名が独立社外取締役であり、取締役の1/3以上を構成）および4名の監査役で構成しています（2023年6月29日現在）※。

当社は、ジェンダー、国籍等の多様性を考慮し、優れた人格、見識とともに、当社の持続的成長のために必要な専門的能力および豊富な業務・経営経験を持つ者を役員とする方針です。また、独立社外取締役は2名以上、独立社外監査役は監査役の半数以上とし、当社の持続的成長のために必要な員数を招聘しています。なお、すべての社外役員は独立性判断基準を満たす者としています。

また、当社は、事業の継続性および発展性ならびに後継者育成に配慮し、重任者と新任者、業務執行者と非業務執行者のバランスを決定しています。

※取締役会は定款に従い、12名以下の取締役および4名以下の監査役で構成されています。

② 監査役会・監査役

2023年3月期
実施回数

14回

当社の監査役は4名であり、常勤監査役2名と社外監査役2名から構成されています。なお、法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠監査役1名を選任しています。

監査役会は取締役会開催に先立ち毎月1回開催されるほか、必要に応じて随時開催され、監査方針・監査計画および監査方法等の決議、監査の状況等の報告、株主総会に提出する議案等に対する調査結果等の協議を行っています。

監査役監査の実効性確保のため、グループ全体からの報告体制を維持強化し、その報告者の保護、情報の管理を徹底するほか、監査役が重要な会議へ出席し、関係者からの説明を受ける体制を整えています。また、監査役の職務を補助する使用人を設置しています。

監査役は内部監査を担当する監査部より定期的に監査計画、監査状況および監査結果の説明・報告を受けるほか、随時情報交換を行い情報の共有化を図るとともに、監査の信頼性、妥当性の向上に向け一層の連携強化に努めています。

森永乳業が設置する機関の名称・目的・権限および構成員

機関の名称	目的・権限	構成員
③ 経営会議 2023年3月期実施回数 18回	経営上の重要事項を円滑かつ確実に執行するため、権限に基づく業務執行の決定・協議・連絡を行う	代表取締役（議長：代表取締役社長）、社内取締役、本部長、常勤監査役 他
④ 人事報酬委員会 2023年3月期実施回数 8回	<p>役員の選解任および報酬の決定に対する透明性と客観性を高めるため、次の事項について取締役会からの諮問を受け検討を行い、取締役会に答申する</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 取締役および監査役の選任・再任および解任に関する事項 ▶ 社外役員の独立性判断基準に関する事項 ▶ 代表取締役および役付取締役の選定および解職に関する事項 ▶ 代表取締役社長の後継者育成計画の策定および改廃、ならびに直近および将来の計画における候補者選抜・育成等、計画の運用に関する事項 ▶ 取締役の担当に関する事項 ▶ 取締役および監査役ならびに執行役員の報酬に関する事項 ▶ 取締役および監査役の退任後の待遇に関する事項 ▶ その他取締役会から諮問を受けた事項 	代表取締役（社内役員2名、委員長：代表取締役社長）、社外取締役（4名）
⑤ 内部統制委員会 2023年3月期実施回数 2回	当社グループ全体の内部統制システムの構築と実効性の維持・向上を図る	代表取締役（委員長：代表取締役社長）、社内取締役、本部長、常勤監査役 他
⑥ サステナビリティ委員会 2023年3月期実施回数 2回	当社グループのサステナビリティ活動に対する基本方針の策定、具体的取り組み、課題解決等についての討議、および各種取り組みを推進する	代表取締役（委員長：代表取締役社長）、社内取締役、本部長 他
⑦ 品質保証委員会 2023年3月期実施回数 2回	品質保証にかかわる全社的な基本方針、重要施策について審議・承認する。また、当社グループの製商品のサプライチェーンにおける品質方針・品質基準とその運用確認を統括して、事業リスクの低減、もしくは除去を図る	代表取締役（委員長：代表取締役社長）、社内取締役、本部長 他

05 | コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

スキル・マトリックス

森永乳業グループ10年ビジョンの実現に向け、中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らし、当社取締役会が備えるべきスキルを7つ(下表参照)に設定しています。

社外役員の選任

現在12名の取締役のうち4名を社外取締役、また現在4名の監査役のうち半数の2名を社外監査役とし、より公正な経営管理体制の構築に努めています。

社外取締役との関係については、社外取締役4名は会社法第2条第15号の要件を満たしており、当社との間に特別な利害関係はありません。

社外監査役との関係については、社外監査役2名は会社法第2条第16号の要件を満たしており、当社との間に特別な利害関係はありません。

社外役員の独立性判断基準

当社は、社外取締役および社外監査役ならびにそれらの候補者が、次の各項目の要件を満たす場合、当社から十分な独立性を有しているものと判断しています。

- (1) 現在、当社グループ^{*1}の業務執行取締役等^{*2}でなく、かつ、過去に当社グループの業務執行取締役等でなかったこと。社外監査役にあつては、これらに加え、当社グループの非業務執行取締役でなかったこと。
- (2) 現事業年度および過去3事業年度において、次のいずれにも該当していないこと。
 - ① 当社グループを主要な取引先とする者^{*3}および当該取引先の業務執行取締役等。
 - ② 当社グループの主要な取引先^{*4}である者および当該取引先の業務執行取締役等。
 - ③ 当社グループから役員報酬以外に、多額の金銭^{*5}その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家である者。なお、当該財産を得た者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属している者。
 - ④ 当社の現在の主要株主^{*6}である者および当該主要株主の業務執行取締役等。
 - ⑤ 当社グループから一定額^{*7}を超える寄付または助成を受けている法人や組合等の団体の出身者。
- (3) 現在、次のいずれかに該当する者の配偶者または2親等内の親族でないこと。
 - ① 当社グループの業務執行取締役等および非業務執行取締役。ただし、業務執行取締役等のうち使用人である者については、重要な使用人^{*8}である者に限る。

スキル・マトリックス

氏名	役名	項目							
		経営経験	営業・マーケティング	品質・生産・調達・研究開発	財務・会計	総務・人事・法務	IT	グローバル・M&A	
取締役	宮原 道夫	代表取締役会長	●	●	●				
	大貫 陽一	代表取締役社長	●	●		●		●	
	大川 禎一郎	代表取締役副社長	●		●				●
	港 毅	取締役 常務執行役員	●		●		●		
	柳田 恭彦	取締役 常務執行役員 生産本部長	●		●			●	
	兵働 仁志	取締役 常務執行役員 営業本部長	●	●					
	野崎 昭弘	取締役 常務執行役員 コーポレート戦略本部長	●		●	●	●	●	
	柳田 隆宏	取締役 常務執行役員 海外事業本部長							●
	富永 由加里	社外取締役	●		●			●	
	中村 寛	社外取締役	●	●					●
	池田 隆之	社外取締役	●					●	●
	吉永 泰之	社外取締役	●	●		●	●		
監査役	弘田 圭希	常勤監査役	●	●					
	齋藤 光政	常勤監査役	●		●		●		
	伊香賀 正彦	社外監査役	●			●	●		●
	山本 眞弓	社外監査役					●		

- ②上記(2)①ないし⑤のいずれかに該当する者のうち重要な者^{※9}。
- (4) 現在、当社グループとの間で、取締役、監査役、執行役または執行役員を相互に派遣している会社の取締役、監査役、執行役、執行役員または使用人でないこと。
- (5) 次のいずれにも該当していないこと。
- ①当社の一般株主との間で利益相反が生じるおそれのある者。
- ②通算の在任期間が8年を超える者。

※1 当社グループとは、当社および当社の子会社をいう。

※2 業務執行取締役等とは、業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人その他の使用人をいう。

- ※3 当社グループを主要な取引先とする者とは、当該取引先の年間連結総売上高の2%以上の支払いを、当社グループから受けた者をいう。
- ※4 当社グループの主要な取引先とは、次のいずれかに該当する者をいう。
①当社に対して、年間連結総売上高の2%以上の支払いを行っている者。
②事業年度末における借入金の総額が当社グループの連結総資産の2%以上を占める金融機関。
- ※5 多額の金銭とは、過去3事業年度の平均で、年間1,000万円または当該法人の連結売上高もしくは総収入の2%のいずれか大きい額を超える金額をいう。
- ※6 主要株主とは、総議決権の10%以上の株式を保有する株主をいう。
- ※7 一定額とは、過去3事業年度の平均で、年間1,000万円または当該団体の年間総費用の30%のいずれか大きい額を超える金額をいう。
- ※8 重要な使用人とは、部長職以上の上級管理職に当たる使用人をいう。
- ※9 重要な者とは、公認会計士、弁護士(いわゆるアソシエイトを含む)、法人の理事や評議員等の役員、またはこれらと同等の重要性を持つと客観的、合理的に判断される者をいう。

社外役員の選任理由・出席状況

	氏名	独立役員	選任理由	2023年3月期出席状況
社外取締役	富永 由加里	○	株式会社日立ソリューションズでさまざまな事業分野における重要な職務を経験したほか、チーフ・ダイバーシティ・オフィサーを務めるなど企業経営に関する幅広い見識と経験を有しており、2020年より社外取締役として当社グループの経営に参画しています。引き続き、幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくため、社外取締役に選任しています。	取締役会 (13/13回)
	中村 寛	○	株式会社トーマンでカシオ計算機株式会社との合併会社であったカシオドイツ社の代表取締役社長を務め、カシオ計算機株式会社に転籍後は、カシオヨーロッパ社の代表取締役社長を務めたほか、同社の経営者として海外事業に長く携わり、企業経営に関する高い見識と豊富な経験を有し、2022年より当社グループの経営に参画しています。これらの知見に基づく助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくことを期待し、社外取締役に選任しています。	取締役会 (10/10回)
	池田 隆之	○	株式会社東芝グループで海外を含むさまざまな事業分野における重要な職務を経験したほか、東芝テック株式会社の代表取締役社長を長年務めるなど企業経営に関する高い見識と豊富な経験を有し、2022年より当社グループの経営に参画しています。これらの知見に基づいて助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくことを期待し、社外取締役に選任しています。	取締役会 (10/10回)
	吉永 泰之	○	株式会社SUBARUでさまざまな事業分野における重要な職務を経験したほか、代表取締役社長を長年務めるなど企業経営に関する幅広い見識と経験を有しています。これらの知見に基づいて助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくことを期待し、2023年の第100期定時株主総会にて取締役に選任しました。	2023年6月29日 就任
社外監査役	伊香賀 正彦	○	公認会計士としての財務および会計に関する知見と企業経営者としての豊富な経験、幅広い見識を有しています。客観的・専門的な視点から当社の経営を監査いただくことを期待し、2016年より社外監査役に選任しています。	取締役会 (13/13回) 監査役会 (14/14回)
	山本 眞弓	○	直接企業経営に関与された経験はありませんが、弁護士として高度な専門知識を持つとともに、商事問題に関する豊富な経験を有しています。客観的・専門的な視点から当社の経営を監査いただくことを期待し、2019年より社外監査役に選任しています。	取締役会 (13/13回) 監査役会 (14/14回)

05 | コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

経営陣幹部のトレーニングの方針

当社は、役員が、その役割および責務を適切に果たすことができるよう、顧問弁護士による会社経営に関する法令の研修など、それぞれの知見や経験を踏まえ、必要な研修等を実施することを方針としています。なお、当社は、役員の後継者を育成するため、従業員の職位に応じて、経営に必要な知識を習得するための教育訓練を実施しています。

社外役員をサポート体制

社外取締役および社外監査役に対し、総務部より定期的に情報を提供しているほか、取締役会の開催に際して付議事項の事前説明を行っています。

執行側の議論の状況・課題等が把握できるよう、社外取締役および社外監査役は、経営会議にオブザーバーとして参加できる体制としています。

社外取締役、社外監査役および常勤監査役は、定期的に非業務執行役員連絡会を開催し、情報共有と意見交換を行っています。

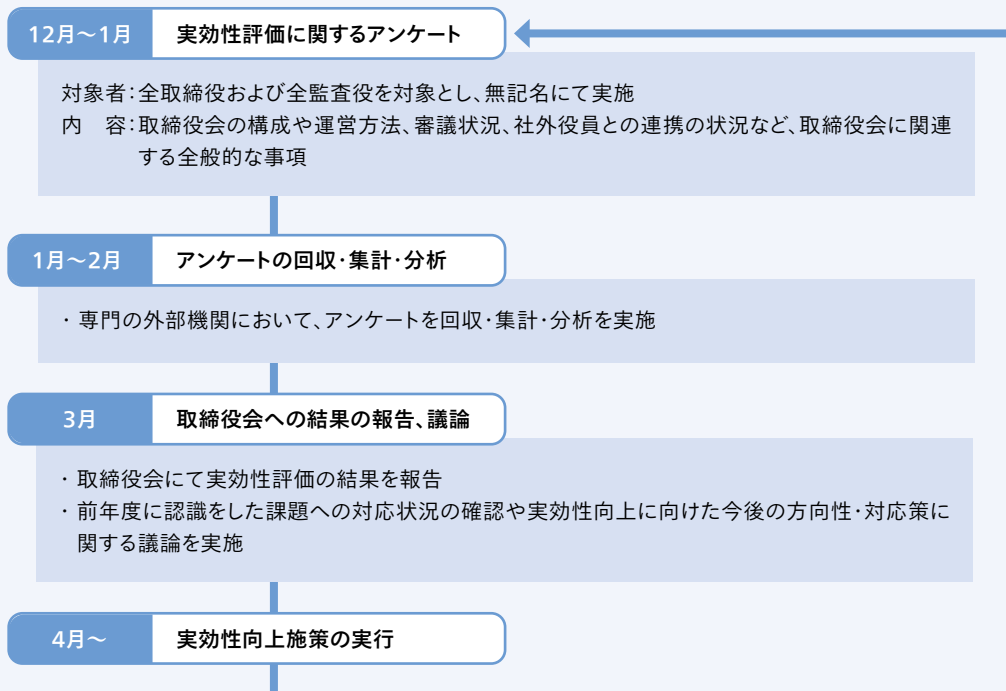
取締役会の実効性評価

当社は取締役会の機能向上を図るため、取締役会の実効性に関する分析および評価を実施しています。本評価で抽出された課題の解決を通じてコーポレート・ガバナンスの向上に努め、持続的な企業価値向上を目指した経営をさらに推進してまいります。

1. 評価プロセス

取締役および監査役を対象とし、無記名にてアンケート調査を実施し、調査結果の回収・集計・分析は外部機関に委託しています。集計・分析結果については、取締役会にて共有、評価を行っています。

取締役会の実効性に関する分析・評価のPDCAサイクル



2. 主な評価項目

取締役会の構成	取締役会の運営方法
取締役会の審議状況	社外役員との連携の状況

3. 課題への対応状況

2023年3月期は以下の取り組み等により、2022年3月期より改善が進み、取締役会は実効性が概ね確保されていると判断いたしました。

2022年3月期の主な課題	2023年3月期の対応実績
・ 中長期戦略に関する議論の充実	・ 取締役会の議題の一部を経営会議に移管したことによる議論時間の増加
・ 資本政策に関する議論の充実	・ 中期経営計画2022-24の基本方針に基づいた資金の用途および株主還元強化に関する議論の深耕

4. 今後の課題、取り組み

2024年3月期は、取締役会にて認識した以下の課題に対応し、中長期的視点での議論のさらなる充実を図ってまいります。

2023年3月期を振り返って認識した主な課題	2024年3月期の対応策(予定)
・ グループ全体における経営戦略に関する議論の充実	・ 議題設定および運営のさらなる工夫 ・ 事業ポートフォリオの再整理

■ 新社外取締役からのメッセージ



社外取締役
吉永 泰之

私は、「クルマ」と「飛行機」のスパルで経営を行ってきました。今回縁あって、当社の社外取締役に就任しました。よろしくお願いいたします。自己紹介としてひとつだけ挙げると、変化の激しい時代に企業を成長させるためには、まず具体的な「仮説」を立ててみるのだと思います。限りある経営資源をどこに集中したらチャンスはあるのか、優先順位をどうつけるのか、時間軸をどう設定するのか。考え抜いて、それらが決まったら全社員、猛スピードでやってみる。そして販売現場のお客さまの反応を確かめる。数字は結果です。そんな取り組みを行ってきました。当社に対する印象は、元々とても良い印象で、今回社内の方々との対話や会議への出席等を通して、さらに「良い会社だなあ」という印象を強くしています。私の考える良い会社とは、第一に「誠実」で「真面目」であることです。当社は正にそういう会社だと感じています。

次に社外取締役としての抱負は、「良い会社こそ成長しなければならない」という思いです。当然ですが良い会社が成長するとは限りません。今日本の抱える大きな課題は企業の成長力が弱っていることで、「アニマルスピリッツが足りない」と言われています。しかし、ただアニマルスピリッツがあるだけではなく、人間として、良い会社こそ成長してもらいたいと考えるのは当然だと思います。

熟慮しながらもスピード感があり、変化への対応力を高めて果敢にチャレンジし、成果を上げ続ける、そして人間社会に貢献している。そんな逞しい会社の実現に向けてお役に立ちたいと思っています。

2023年3月期の取締役会の主な議題

経営戦略関連

「森永乳業グループ10年ビジョン」の実現に向け策定した「中期経営計画2022-24」および、併せて制定した「サステナビリティ中長期計画2030」を達成するための課題に関する議論を行いました。また、当社グループ事業の柱の一つである海外事業をさらに拡大するための課題に関する議論を重ねました。

財務戦略関連

「中期経営計画2022-24」の基本方針の1つである「効率性を重視した財務戦略」に基づいた資金の用途および株主還元の強化に関する議論を行いました。

ガバナンス関連

人事報酬委員会からの答申に基づく役員の指名や報酬に関する議論を行いました。また、企業価値向上に資するコーポレートガバナンス・コードの対応課題や取締役会の実効性向上への取り組みに関する議論を行いました。

2023年3月期の取締役会の評価

コロナ禍の2020年に就任して4年目になりますが、当社グループでは、コロナ禍で需要動向の急激な変化への対応、続いてはグローバルなインフレ傾向が続き、原材料高騰の対応に苦慮するといった、変化への対応に追われる3年間だったと思います。

私が就任当初の取締役会では、社外取締役は積極的に発言しておりましたが、社内取締役は発言の頻度が低く、執行の立場での発言が多く見受けられました。最近では、社内取締役の発言頻度も高まり、会社全体を見渡した発言も出てくるようになり議論が活発化したと感じています。

D&I推進においては、2021年度に専門組織を発足させたことにより、女性社員のキャリア支援に係るセミナーや教育、両立支援制度などを推進しスピード感が出てきたと感じております。しかしながら、女性役員比率、女性管理職比率など、優秀な女性社員が多くいる当社グループにおいては満足できる状況には至っておりません。もう一段進めるためには、DEIのEquity(公平)の浸透ともう一段高い目標を掲げ、バックキャストにより戦略策定することだと思っております。違いを考慮に入れず全員に平等なサポートをする「平等」から、違いを考慮に入れそれぞれに公平な(異なる)サポートをしていくことに大きくシフトした制度と意識の改革が必要だと思っております。

変化のスピードが増す中、取締役会は多様な視点で議論を活発化させていくことがより重要になっていると思います。取締役会では、社内取締役の発言頻度をさらに増やすことに加え、議題の説明においても細部の説明にとどまらず、全社の視点を入れていくよう改善し議論を活発化させ、さらなる質の向上を図っていききたいと思っております。



社外取締役

富永 由加里

当社の取締役会はとても発言しやすい雰囲気があり、その他の場面での話し合いにおいても、疑問に感じた点や確認したい点を自由に発言することができます。また、社内取締役からの発言も自由闊達にされており、その実効性はかなりレベルの高いものだと感じています。今後、経営会議に決議事項をどれだけ移譲するかについては取締役会と経営会議の役割の明確化の論議が必要なものの、その内容によっては、経営会議にオブザーバーとしての立場である我々社外取締役にも発言の機会が与えられることも検討すべきでしょう。

海外事業の展開拡大という観点でポイントになるのは、(1)MILEI社の有効活用による欧州事業の拡大 (2)国内と海外の戦力融合による菌体事業の推進 (3)買収したTIF社の早期立て直しと米国事業の再編 (4)東南アジアの中でも市場の大きいインドネシアに注力、の4点だと考えています。当社の足掛かりのない地域や国への展開は難しいので、インドネシア市場においては、現状の取引先との関係を早急に変革していくことを期待しています。

2023年3月期においては、ウクライナ問題・急激な円安という環境下、原材料高・物流費高騰が商品ごとにどのくらいコスト増になるかの把握に手間暇がかかり、価格対応にスピード感が欠けたという点は反省し、そのインフラ整備を早急に推進することが必要です。

当社の企業価値向上に向けて、社外取締役として果たしたい役割の中では、海外事業展開とマーケティング戦略に注力したいと考えています。特にブランド戦略については、強みとなるピフィズス菌の戦略について再構成が必要ではと感じています。



社外取締役
中村 寛

当社の取締役会では、審議事項について適切な事前の情報共有があり、忌憚のない活発な議論が行われていると感じています。

2023年3月期は、急激な原材料・エネルギーのコスト高騰への対応が議論の中心になり、短期的な対応(商品の価格改定や構成の改善、固定費削減等々)と、中長期的な対応に向けた活発な議論を持ちました。どうしても短期的な対応への議論が中心となり、10年ビジョンに向けた中長期的対応の議論が少なくなりがちでしたが、栄養・機能性食品事業、主力食品事業、BtoB事業、海外事業の4本の事業の柱ごとの再構成や事業強化に向けての議論を継続しています。

人口減少の影響を受ける国内食品市場を含め、変化の激しい外部環境の時代の中で、収益性の向上を伴った持続的成長が求められる企業として、当社グループは前述の4本の事業の柱を見据え、新たな技術と革新を取り入れ、お客さまの真のニーズに合った価値を提供することを目指しています。社外の視点から、新たな市場分野の機会とリスクを理解し、中立的かつ公正な意見を提供し、経営陣の事業戦略の策定に貢献してまいります。

策定した事業戦略の遂行には豊かな人財が必要です。今までも、当社グループは人財の流動化、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、ウェルビーイングステートメントの策定等々、さまざまな人財育成施策に力を注いできましたが、人的資本のフル活用ができるよう、さらにこれらを推進していく必要を感じています。また、企業の社会的責任に対しても敏感であるとともに、環境・社会・ガバナンス(ESG)の視点を取り入れた経営を推進し、社会的に貢献する取り組みをサポートし、社会的にも意義のある成長を目指してまいります。



社外取締役
池田 隆之

05 | コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

役員報酬について

当事業年度における役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数は以下のとおりです。

取締役および監査役の報酬等の総額

区分	員数	基本報酬		譲渡制限付 株式報酬	報酬等の総額
		固定報酬	業績連動報酬		
取締役(社外取締役を除く)	7名	151百万円	152百万円	64百万円	368百万円
社外取締役	4名	38百万円	—百万円	—百万円	38百万円
監査役(社外監査役を除く)	2名	48百万円	—百万円	—百万円	48百万円
社外監査役	2名	19百万円	—百万円	—百万円	19百万円
計	15名	257百万円	152百万円	64百万円	473百万円

注1 2022年6月29日付けにて退任しました社外取締役1名に対し、基本報酬2百万円を支払っていますが、上記の表には含まれていません。

注2 譲渡制限付株式報酬は、2022年7月14日開催の取締役会決議に基づき、取締役7名に普通株式12,600株を割り当てたものです。

注3 重要な使用人給与相当額はありません。

取締役および監査役の個人別の報酬等の内容に係る 決定方針に関する事項

当社は、取締役および監査役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を取締役会にて決議しています。その主な内容は次のとおりです。

● 基本方針

当社は、役員報酬を経営理念実現のための重要事項と位置づけ、以下を基本方針とする。

- ・当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、中長期経営戦略の達成を強く動機づけるものとする。
- ・経営理念を実現するために適切な人材を確保し、維持できる報酬水準とする。
- ・株主と利害を共有し、株主視点での経営意識を高めるものとする。
- ・人事報酬委員会の機能向上を図り、報酬決定に係るプロセスの客観性と透明性を確保する。

● 報酬の構成

- ・取締役(社外取締役を除く。)の報酬は、固定報酬および業績連動報酬から成る基本報酬と中長期インセンティブ報酬としての株式報酬(譲渡制限付株式報酬)により構成される。
- ・報酬の種類ごとの構成割合は、業績連動報酬が基準額である場合、概ね、固定報酬:業績連動報酬:株式報酬=40%:40%:20%となる。

- ・基本報酬は役位ごとに設定し、毎月、一定の時期に支給される。株式報酬は毎年、取締役会が決議した割当日に、役位に応じて割り当てられる。
- ・社外取締役および監査役は、固定報酬のみとし、業績連動報酬および株式報酬の対象としない。
- ・取締役(社外取締役を除く。)の個人別の基本報酬は人事報酬委員会が決定し、個人別の株式報酬は人事報酬委員会の公正な検討および答申を経たうえで、取締役会が決定する。

業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬は、当社が持続的成長を実現し、グループ全体での事業基盤を拡大するために、全社グループ業績(連結売上高、連結営業利益、ROE)の目標達成度を評価指標とし、取締役の個人業績評価のほか、サステナビリティへの取り組みなど非財務情報への貢献度等の観点から人事報酬委員会が決定します。取締役の個人業績評価は、担当する部門および取締役個人の評価により構成されており、人事報酬委員会で審議のうえ、決定します。なお、代表取締役会長および代表取締役社長の評価については、全社グループ業績の目標達成度のみをもって人事報酬委員会が決定しています。

業績連動報酬に係る指標の目標および実績

- ・業績連動報酬目標: 連結売上高5,020億円、連結営業利益310億円、ROE16.4%(2022年3月期目標数値)
- ・業績連動報酬実績: 連結売上高5,034億円、連結営業利益298億円、ROE16.7%(2022年3月期実績)

非金銭報酬等の内容

取締役(社外取締役を除く)が、株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまと共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

取締役の個人別の基本報酬の決定にあたっては、報酬決定プロセスの透明性と客観性を確保するため、取締役会での決議

に基づき人事報酬委員会に委任をしています。また、人事報酬委員会よりその報酬の内容が決定方針に沿うものである旨、取締役会に報告されています。当該手続きを経ていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しています。なお、当事業年度の報酬の決定時点における人事報酬委員会の構成員は、代表取締役社長大貫陽一、代表取締役副社長大川禎一郎、社外取締役川上正治^{※1}、社外取締役米田敬智^{※2}、社外取締役富永由加里の5名となっています。

注1 取締役の個人別の株式報酬(譲渡制限付株式報酬)は、取締役会の決議により決定しています。

注2 監査役報酬は、監査役協議により決定しています。

※1 2022年6月29日付けにて退任

※2 2023年6月29日付けにて退任

取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

	報酬の種類		報酬限度額	株主総会決議年月日	株主総会最終時点の役員員数
	取締役	基本報酬	固定報酬 業績連動報酬	月額36百万円以内	2003年6月27日 第80期定時株主総会
		譲渡制限付株式報酬	年額120百万円以内 (但し、15,000株を上限とする)	2018年6月28日 第95期定時株主総会	取締役9名 (社外取締役2名を除く)
監査役	固定報酬		月額6百万円以内	2015年6月26日 第92期定時株主総会	監査役4名 (うち社外監査役2名)

政策保有株式について

当社は、事業運営上の必要性、経済合理性等を総合的に勘案し、中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合のみ、政策保有株式を保有します。また、個別の主要な政策保有株式については、毎年、取締役会で保有する意義を検証し、意義が乏しいと判断される銘柄は、市場への影響等に配慮しつつ売却します。

検証の結果、2023年3月期に一部保有株式を売却しました。

検証にあたっては、取引上の利益、配当利回り、時価変動リスク、資本コスト等を加味した銘柄ごとの投資損益を一定の基準で評価するとともに、株式保有による経済的なメリットや必要性も考慮し、保有可否を判断します。政策保有株式の議決権については、各議案の内容が当社の企業価値を毀損させる可能性がないか、発行会社の健全な経営に役立ち、企業価値の向上を期待することができるか否かを精査した上で、適切に行使します。

株主との建設的な対話に関する方針

当社は、株主との建設的な対話を通じて相互の信頼関係を築くことを経営の重点事項と位置付けています。当社は、積極的

に株主構造の把握に努めるとともに、定時株主総会、決算説明会、個別の訪問や面談などを通じて、株主との対話の充実を図っています。

株主との建設的な対話に関する事項は、総務担当取締役および広報IR担当取締役が統括します。株主との窓口は総務部および広報IR部が担当し、随時、情報を共有するなど相互に連携しながら株主とのコミュニケーションの充実を図っています。また、面談等の対話については、その目的や内容の重要性、面談者の属性等を勘案し、適切な体制で対応することとし、対話を通じて把握した意見等は、経営陣幹部に都度報告、共有、また取締役会には四半期ごとに報告、共有しています。

なお、当社は、株主との対話にあたって、公平性を確保するため、決算情報に関する沈黙期間を設定するなど、インサイダー情報の管理を徹底しています。

株主・投資家との個別対話における主な対応者は、代表取締役社長、財務担当取締役、サステナビリティ本部長、サステナビリティ本部広報IR部長、同広報IR部IRグループ長です。

当社は、株主・投資家とは、その属性および投資スタイル、運用規模に関わらず積極的な対話に努めています。海外への個別訪問、証券会社主催のカンファレンスなどにも積極的に

コーポレート・ガバナンス

参加し、年間での個別面談件数は2023年3月期では約400件と、10期前との比較で5倍以上となっています。また、資本市場の関心度が高い情報の開示の充実に努めており、2023年3月期はサステナビリティに関する説明会や菌体設備に関する見学会などを実施しました。加えて、事業拡大により構成比が高まっている海外子会社に関する定量情報などの開示も事業戦略に影響を及ぼさない範囲で進めています。

内部統制システム・リスク管理体制・子会社の業務の適正を確保するための体制の整備状況

当社グループは、内部統制を構築するために、当社に内部統制委員会を設置し、総務部がその担当部署となっています。また、各グループ会社の内部統制の統括は、各グループ会社の管理

部門が担当しています。そして内部統制委員会は、定期的これら当社グループから統制状況の報告を受け、検証を行い、必要な指示を行っています。

コンプライアンスについて

行動規範に則り、取締役および使用人が、法令および定款、社規社則、社会倫理の遵守を企業活動の前提として、経営理念の実現に向けて職務を遂行することを徹底しています。そのために、内部統制委員会コンプライアンス部会を設置し、グループ全体のコンプライアンス活動を推進し、グループコンプライアンス意識の拡大・浸透・定着に努めるとともに、内部通報制度を整え、社内相談窓口に加え社外弁護士を直接の情報受領者とする社内通報・相談制度「森乳ヘルプライン」を運用しています。

事業等のリスクについて

経営者が当社グループの経営成績および財政状態などに影響をおよぼす可能性があること認識しているリスクについて、主な事項を記載しています。なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において当社グループが判断したものであります。
(2023年6月30日現在)

(1) 酪農乳業界について

当社グループが生産する乳製品の原料である生乳の取引では、「畜産経営の安定に関する法律」の加工原料乳生産者補給金制度により、生産者に補給金が支払われます。将来において同法律が大幅に変更もしくは廃止され、補給金の水準が変化する場合は、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループが生産する乳製品は、国内農業の保護を目的として関税制度が設けられていますが、関税制度が大幅な変更になることで、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、酪農乳業界における課題等について、適時適切な対応を取ることができるよう、関係省庁、関係諸団体と連携をとり、解決を図っています。また、酪農家や酪農組織を日常的に訪問し、乳牛の健康管理技術や生乳需給に関する情報提供を通じて酪農生産振興活動を行っています。

(2) 原材料の調達リスクについて

当社グループの主要な原材料は、国内外の需給状況や関税制度の変化、原材料相場や為替相場などにより、価格に影響を受ける可能性があります。これらによる価格変化は、原材料調達や生産コストに影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、需給状況の大きな変化に備え、原材料市場の動向を注視するとともに、「森永乳業グループ調達方針」を定め、安全・安心を第一に、複数地域・複数取引先からの購買、代替原材料手当等、様々な対策を講じていることとしています。

(3) 食品の安全性について

当社グループの製品製造にあたっては、食品の安全性や品質の確保に万全を期していますが、仮に大規模な回収や製造物責任賠償につながるような不測の製品事故の発生があれば、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、製造現場のみならずサプライチェーンすべてにおける品質の考え方を「森永乳業グループ品質方針」として定め、商品の安全と品質を確保することとしています。

(4) 為替レートの影響について

当社グループは、一部の原材料等を海外から調達していることから、これらの相場や為替レートの変動により購入価格は影響を受けます。為替レートの円安の進行および相場の高騰は、原価の上昇要因となり、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、金融機関等から情報収集を行いながら為替予約や外貨決済を行うことで、為替リスクの抑制を図っております。

(5) 天候による影響について

当社グループの各事業の売上は、天候の影響を受ける可能性があります。特に、冷夏の場合には、アイス、ピバレッジなどの売上が減少し、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、生産から営業に関わる各部門が密接に連携をとり、販売状況に応じたタイムリーな生産調整を行うなど、全体最適を図ることで天候による影響に対しフレキシブルに対応し

リスク管理について

個々のリスクを洗い出し、個々のリスクについての管理責任者を決定し、リスク管理体制の構築を進めています。そのために、内部統制委員会リスク管理部会を設置し、報告体制や協力体制の整備を進めています。また、不測の事態が発生した場合は、危機管理に関する規程に従って迅速な対応を行い、損害の拡大を防止し、最小限に留めることとしています。

情報セキュリティについて

情報を適切に管理し、情報セキュリティを維持向上するために、情報資産を管理する情報セキュリティ組織の統制を行い、情報セキュリティ組織への管理と指導を行っています。そのために、内部統制委員会情報セキュリティ部会を設置し、グループ全体の情報セキュリティに関する課題を明らかにするとともに、その対応策

の立案と実行及び監査を主導する体制の整備を進めています。

財務報告の信頼性確保について

業務手順の文書化をはじめとする財務報告作成のために必要な業務プロセス管理を徹底しています。そのために、内部統制委員会財務報告部会を設置し、また、会計監査人とも緊密な連携をとり、グループ全体の財務報告の信頼性を確保できる体制の整備を進めています。

監査役監査の実効性確保について

グループ全体からの報告体制を維持強化し、その報告者の保護、情報の管理を徹底するほか、監査役が重要な会議へ出席し、関係者からの説明を受ける体制を整えています。また、監査役の職務を補助する使用人を設置しています。

てまいります。

(6) 自然災害、大事故、感染症などによる影響について

当社グループの事業所において、地震や暴風雨などの自然災害、火災・テロなどの事件・事故、感染症のまん延など、突発的かつ甚大な災害が発生した場合には、長期間の事業停止や物流の混乱による商品供給の停止、市場・生活の変化などにより、業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、事業継続計画書等のマニュアルを整備し、従業員およびその家族、ならびにお客さま、お得意先、近隣社会、関係先の人命保護を最優先に考えるとともに、適切な商品の供給および早期に事業活動を復旧できる体制の構築に努めています。

(7) 情報の漏洩について

当社グループでは、グループ各社が保有する個人情報や営業秘密の保護・管理および情報システムへの不正アクセス防止のための情報セキュリティ対応策を策定し、取り組んでおります。しかしながら、不測の事態により情報の流出等が発生した場合には、社会的信用の低下などによって、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、内部統制委員会のもとに情報セキュリティ部会を設置し、不正アクセス対策や脆弱性対応の強化、技術情報の適正な管理、セキュリティルールの見直しなど各種対応を行うとともに、従業員に対する教育、標的型メール対応訓練などにより、情報セキュリティの知識と意識の向上を図っています。

(8) 情報システムについて

当社グループでは、商品の受注、原材料の発注、製品製造の指示、経理処理等、事業全般にわたって情報システムを活用していることから、規定類の整備、サポート体制の充実やセキュリティの対策を行っています。しかしながら、災害、停電、コンピュータウィルスの感染、不正アクセス等によって、情報システムの停止ま

たは消失等のリスクがあります。このような事態が発生した場合には、事業の停滞や社会的信用の低下などにより、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、事業継続計画書等のマニュアル整備、重要データのバックアップ、脆弱性対応の強化を行うとともに、従業員にリスクに対する教育等を行うことでその徹底を図っています。

(9) 知的財産について

当社グループは、その事業活動において、当社グループが所有する、または第三者から適法に使用許諾を受けた種々の知的財産を活用しており、知的財産権を侵害したとして第三者から不測の訴訟を提起された場合、その結果によっては、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、知的財産権を尊重し、適正な事業活動のための知的財産の出願・維持と、第三者の権利を侵害することのないよう専門部門によるチェックを継続して行っております。

(10) 環境への影響について

気候変動に代表される世界的な環境問題の深刻化を受け、化石エネルギーやプラスチック使用、水リスク等に関する規制や風評が発生した場合、商品戦略の見直しや設備投資、エネルギーや原材料調達費用の増大など当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。そのため、様々なステークホルダーを通して情報を収集し対応を進めています。

当社グループでは、「サステナビリティ中長期計画2030」において「資源と環境」をマテリアリティの一つに掲げるとともに「森永乳業グループ環境方針」を定めISO14001環境マネジメントシステムに基づき適切な目標設定と管理を行っています。なお、気候変動への対応については、気候変動対策部会及びサステナビリティ委員会において定期的に見直しております。詳細は当社ウェブサイト「TCFDへの取り組み」をご参照ください。

11カ年財務サマリーデータ

		2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
売上高	(百万円)	591,197	599,273	594,834	601,499
営業利益	(百万円)	10,166	11,982	6,805	14,317
経常利益	(百万円)	10,551	12,395	8,232	14,959
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	5,016	4,839	4,164	10,576
包括利益	(百万円)	6,133	6,899	7,416	5,794
純資産	(百万円)	116,750	120,959	125,286	129,370
総資産	(百万円)	368,498	360,578	383,357	378,852
1株当たり純資産額	(円)	469.07	486.84	502.36	518.61
1株当たり当期純利益	(円)	20.04	19.60	16.86	42.80
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	(円)	19.98	19.54	16.81	42.67
自己資本比率	(%)	31.4	33.3	32.4	33.8
ROE	(%)	4.4	4.1	3.4	8.4
株価収益率(PER)	(倍)	14.3	16.9	27.0	14.1
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	21,055	21,946	8,543	28,223
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△13,312	△15,930	△17,642	△22,234
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△6,859	△18,211	12,887	△10,449
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	17,305	7,080	11,105	6,203
従業員数		5,712	5,664	5,649	5,602
	(名)				
〔外、平均臨時雇用者数〕		〔2,617〕	〔2,435〕	〔2,244〕	〔2,266〕

(注) 1. 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を行っています。2017年3月期の期首から当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しています。

2. 『『税効果会計に係る会計基準』の一部改正』(企業会計基準第28号2018年2月16日)を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。

2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
592,617	592,087	583,582	590,892	583,550	503,354	525,603
21,099	21,684	22,331	25,359	28,867	29,792	23,939
21,960	22,355	23,174	25,867	30,109	31,127	25,218
13,202	15,781	14,017	18,656	18,741	33,782	16,875
15,240	17,788	12,600	16,659	21,240	34,792	20,220
142,846	159,102	169,167	183,142	202,503	208,026	227,124
385,366	414,823	432,256	436,061	453,646	458,788	485,116
2,870.80	3,184.08	3,384.81	3,663.73	4,028.36	4,554.84	4,927.30
267.02	319.01	283.35	377.11	378.73	687.45	373.15
266.27	318.27	282.70	376.36	378.01	686.33	372.61
36.9	38.0	38.7	41.6	43.9	44.9	45.9
9.8	10.5	8.6	10.7	9.8	16.7	7.9
15.5	13.6	13.3	11.1	15.4	7.6	12.8
37,350	25,110	18,506	29,209	38,544	40,268	19,382
△21,233	△16,921	△38,817	△13,193	△25,305	8,371	△25,463
△15,243	△5,774	14,112	△10,843	△2,627	△44,522	2,925
7,077	9,838	3,384	8,505	19,138	23,486	20,976
5,771	5,987	6,157	6,303	6,871	6,839	7,040
〔2,285〕	〔2,364〕	〔2,339〕	〔2,298〕	〔2,377〕	〔2,302〕	〔2,208〕

3. 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」を適用しています。

4. 2022年3月期第1四半期連結会計期間において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2021年3月期の貸借対照表に係る数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映しています。

連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	23,607	21,096
受取手形、売掛金及び契約資産	63,298	65,354
商品及び製品	51,015	49,482
仕掛品	1,724	1,221
原材料及び貯蔵品	17,709	23,679
その他	7,019	18,676
貸倒引当金	△247	△322
流動資産合計	164,127	179,189
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	187,885	188,542
減価償却累計額	△102,541	△104,287
建物及び構築物(純額)	85,344	84,255
機械装置及び運搬具	300,617	312,590
減価償却累計額	△208,855	△218,296
機械装置及び運搬具(純額)	91,761	94,294
土地	54,003	53,959
リース資産	4,621	4,234
減価償却累計額	△2,798	△2,589
リース資産(純額)	1,822	1,645
建設仮勘定	10,335	10,091
その他	15,976	16,652
減価償却累計額	△11,798	△12,509
その他(純額)	4,178	4,142
有形固定資産合計	247,446	248,388
無形固定資産		
のれん	2,066	11,127
その他	7,668	10,112
無形固定資産合計	9,735	21,239
投資その他の資産		
投資有価証券	21,583	21,760
出資金	78	78
長期貸付金	215	206
退職給付に係る資産	2,998	2,985
繰延税金資産	6,328	5,037
その他	6,434	6,375
貸倒引当金	△158	△145
投資その他の資産合計	37,479	36,298
固定資産合計	294,660	305,926
資産合計	458,788	485,116

(百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	52,122	53,844
電子記録債務	4,668	4,600
短期借入金	3,084	5,233
1年内返済予定の長期借入金	7,905	7,952
コマーシャル・ペーパー	—	10,000
リース債務	856	913
未払法人税等	10,036	2,927
未払費用	34,474	35,991
預り金	16,215	15,733
その他	13,136	19,411
流動負債合計	142,500	156,607
固定負債		
社債	50,000	55,000
長期借入金	26,051	20,196
リース債務	1,368	2,039
退職給付に係る負債	21,146	21,483
資産除去債務	735	355
その他	8,960	2,309
固定負債合計	108,261	101,384
負債合計	250,762	257,991
純資産の部		
株主資本		
資本金	21,821	21,821
資本剰余金	19,980	19,985
利益剰余金	183,884	186,518
自己株式	△25,476	△14,316
株主資本合計	200,210	214,009
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,497	8,591
繰延ヘッジ損益	△41	△49
為替換算調整勘定	△613	1,549
退職給付に係る調整累計額	△1,156	△1,198
その他の包括利益累計額合計	5,685	8,893
新株予約権	174	124
非支配株主持分	1,955	4,097
純資産合計	208,026	227,124
負債純資産合計	458,788	485,116

連結損益計算書および連結包括利益計算書

連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
売上高	503,354	525,603
売上原価	381,077	407,308
売上総利益	122,277	118,295
販売費及び一般管理費	92,484	94,355
営業利益	29,792	23,939
営業外収益		
受取利息	45	43
受取配当金	820	724
受取家賃	281	272
為替差益	445	613
その他	948	835
営業外収益合計	2,542	2,488
営業外費用		
支払利息	747	710
持分法による投資損失	19	53
その他	441	445
営業外費用合計	1,207	1,210
経常利益	31,127	25,218
特別利益		
固定資産売却益	21,214	814
投資有価証券売却益	9	53
段階取得に係る差益	—	2,653
その他	240	—
特別利益合計	21,464	3,521
特別損失		
固定資産処分損	656	592
公益財団法人ひかり協会負担金	1,500	1,691
減損損失	—	1,226
工場再編費用	1,936	494
その他	202	1,016
特別損失合計	4,296	5,020
税金等調整前当期純利益	48,296	23,719
法人税、住民税及び事業税	14,279	5,447
法人税等調整額	90	1,252
法人税等合計	14,369	6,699
当期純利益	33,926	17,019
非支配株主に帰属する当期純利益	143	144
親会社株主に帰属する当期純利益	33,782	16,875

連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
当期純利益	33,926	17,019
その他の包括利益		
其他有価証券評価差額金	△110	1,088
繰延ヘッジ損益	△163	△9
為替換算調整勘定	438	2,137
退職給付に係る調整額	622	△41
持分法適用会社に対する持分相当額	78	25
その他の包括利益合計	865	3,200
包括利益	34,792	20,220
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	34,680	20,082
非支配株主に係る包括利益	111	137

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	21,787	19,947	153,540	△708	194,566
会計方針の変更による累積的影響額			12		12
会計方針の変更を反映した当期首残高	21,787	19,947	153,552	△708	194,579
当期変動額					
新株の発行	34	34			68
剰余金の配当			△3,464		△3,464
親会社株主に帰属する当期純利益			33,782		33,782
自己株式の取得				△24,783	△24,783
自己株式の処分		△2		14	11
自己株式の消却					—
利益剰余金から資本剰余金への振替					—
連結範囲の変動			13		13
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		1			1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	34	33	30,331	△24,768	5,630
当期末残高	21,821	19,980	183,884	△25,476	200,210

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	7,625	73	△1,131	△1,779	4,787	203	2,945	202,503
会計方針の変更による累積的影響額								12
会計方針の変更を反映した当期首残高	7,625	73	△1,131	△1,779	4,787	203	2,945	202,516
当期変動額								
新株の発行								68
剰余金の配当								△3,464
親会社株主に帰属する当期純利益								33,782
自己株式の取得								△24,783
自己株式の処分								11
自己株式の消却								—
利益剰余金から資本剰余金への振替								—
連結範囲の変動								13
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△127	△114	517	622	898	△28	△990	△120
当期変動額合計	△127	△114	517	622	898	△28	△990	5,510
当期末残高	7,497	△41	△613	△1,156	5,685	174	1,955	208,026

当連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	21,821	19,980	183,884	△25,476	200,210
会計方針の変更による累積的影響額					—
会計方針の変更を反映した当期首残高	21,821	19,980	183,884	△25,476	200,210
当期変動額					
新株の発行					—
剰余金の配当			△3,616		△3,616
親会社株主に帰属する当期純利益			16,875		16,875
自己株式の取得				△8	△8
自己株式の処分		△84		198	113
自己株式の消却		△10,970		10,970	—
利益剰余金から資本剰余金への振替		11,052	△11,052		—
連結範囲の変動			427		427
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		6			6
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	4	2,633	11,160	13,798
当期末残高	21,821	19,985	186,518	△14,316	214,009

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	7,497	△41	△613	△1,156	5,685	174	1,955	208,026
会計方針の変更による累積的影響額								—
会計方針の変更を反映した当期首残高	7,497	△41	△613	△1,156	5,685	174	1,955	208,026
当期変動額								
新株の発行								—
剰余金の配当								△3,616
親会社株主に帰属する当期純利益								16,875
自己株式の取得								△8
自己株式の処分								113
自己株式の消却								—
利益剰余金から資本剰余金への振替								—
連結範囲の変動								427
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								6
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,093	△8	2,163	△41	3,207	△49	2,141	5,299
当期変動額合計	1,093	△8	2,163	△41	3,207	△49	2,141	19,098
当期末残高	8,591	△49	1,549	△1,198	8,893	124	4,097	227,124

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	48,296	23,719
減価償却費	21,102	21,231
減損損失	—	1,226
のれん償却額	243	255
負ののれん償却額	△83	△67
段階取得に係る差損益(△は益)	—	△2,653
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	154	372
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△52	60
投資有価証券評価損益(△は益)	14	68
受取利息及び受取配当金	△866	△767
支払利息	747	710
為替差損益(△は益)	△346	△452
持分法による投資損益(△は益)	19	53
固定資産売却損益(△は益)	△21,214	△814
固定資産処分損益(△は益)	656	592
投資有価証券売却損益(△は益)	△4	221
売上債権の増減額(△は増加)	△1,423	△433
棚卸資産の増減額(△は増加)	△3,833	△1,966
仕入債務の増減額(△は減少)	3,272	93
未払費用の増減額(△は減少)	1,058	977
預り金の増減額(△は減少)	103	△552
その他	1,057	△5,390
小計	48,900	36,486
利息及び配当金の受取額	867	768
利息の支払額	△754	△709
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△8,745	△17,162
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,268	19,382
投資活動によるキャッシュ・フロー		
固定資産の取得による支出	△18,878	△19,587
固定資産の売却による収入	30,926	1,157
投資有価証券の取得による支出	△376	△31
投資有価証券の売却による収入	27	171
貸付けによる支出	△3,227	△3,832
貸付金の回収による収入	3,257	3,821
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△3,269	△7,248
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	85
その他	△86	△0
投資活動によるキャッシュ・フロー	8,371	△25,463

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△298	193
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△10,000	10,000
長期借入れによる収入	3,235	442
長期借入金の返済による支出	△8,165	△8,106
社債の発行による収入	—	4,972
自己株式の売却による収入	0	0
自己株式の取得による支出	△24,783	△8
配当金の支払額	△3,464	△3,616
非支配株主への配当金の支払額	△22	△16
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△0	△0
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△1,024	△934
財務活動によるキャッシュ・フロー	△44,522	2,925
現金及び現金同等物に係る換算差額	169	223
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,286	△2,931
現金及び現金同等物の期首残高	19,138	23,486
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	61	—
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	421
現金及び現金同等物の期末残高	23,486	20,976

連結子会社一覧 (2023年3月31日現在 32社)

会社名	所在地	資本金	議決権比率	主要な事業内容
森永乳業販売株式会社	東京都港区	497百万円	100.0%	乳製品等の販売
東北森永乳業株式会社	宮城県仙台市	470百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
株式会社フリジポート※1	東京都千代田区	310百万円	100.0%	乳製品等の販売、 手作りデザート等の製造
広島森永乳業株式会社	広島県広島市	215百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
エムケーチーズ株式会社	神奈川県綾瀬市	200百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
株式会社クリニコ	東京都目黒区	200百万円	100.0%	栄養食品等の販売
株式会社森永乳業ビジネスサービス	東京都目黒区	100百万円	100.0%	不動産の賃貸、各種リース等
森永北陸乳業株式会社	福井県福井市	90百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
株式会社トーワテクノ	広島県広島市	90百万円	100.0%	食品機械装置の製造販売
株式会社森乳サンワールド	東京都港区	61百万円	100.0%	ペット飼料等の販売
森永酪農販売株式会社	東京都港区	42百万円	100.0%	飼料等の販売
森永乳業北海道株式会社	北海道札幌市	30百万円	100.0%	乳製品等の販売
森永乳業九州株式会社	福岡県福岡市	30百万円	100.0%	乳製品等の販売
株式会社ナポリアイスクリーム	東京都港区	20百万円	100.0%	アイスクリーム類の製造販売
十勝浦幌森永乳業株式会社	北海道十勝郡	20百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
MILEI GmbH	ドイツ・ロイトキルヒ市	90百万ユーロ	100.0%	原料乳製品の販売
MILEI Plus GmbH	ドイツ・ロイトキルヒ市	0百万ユーロ	100.0%	MILEI Proteinの持株会社
MILEI Protein GmbH&Co.KG	ドイツ・ロイトキルヒ市	5百万ユーロ	100.0%	原料乳製品の製造
Morinaga Nutritional Foods, Inc.	米国カリフォルニア州 トーランス市	31百万ドル	100.0%	豆腐他大豆加工食品等の販売
Pacific Nutritional Foods, Inc.	米国オレゴン州 テュアラティン市	21百万ドル	100.0%	豆腐他大豆加工食品の製造
Elovi Vietnam Joint Stock Company	ベトナム・タイグエン 省・フォーイエン市	2,000億 ベトナムドン	100.0%	乳製品等の製造販売
Morinaga Nutritional Foods (Asia Pacific) Pte. Ltd.※2	シンガポール	318百万円	100.0%	原料乳製品の販売
日本製乳株式会社	山形県東置賜郡	140百万円	99.3%	乳製品等の製造販売
富士森永乳業株式会社	静岡県駿東郡	50百万円	99.1%	アイスクリーム類の製造販売
沖縄森永乳業株式会社	沖縄県中頭郡	305百万円	97.3%	乳製品等の製造販売
熊本森永乳業株式会社	熊本県熊本市	50百万円	97.1%	乳製品等の製造販売
横浜森永乳業株式会社	神奈川県綾瀬市	60百万円	96.5%	乳製品等の製造販売
森永エンジニアリング株式会社	東京都港区	200百万円	90.0%	プラントの設計および施工等
北海道保証牛乳株式会社	北海道小樽市	97百万円	87.2%	乳製品等の製造販売
NutriCo Morinaga (Pvt.) LTD.※3	パキスタン・シンド州・ カラチ市	8,212百万 パキスタンルピー	51.0%	乳製品等の製造販売
株式会社サンフコ	東京都千代田区	50百万円	45.0%	乳製品等の販売
エム・エム・プロパティ・ファンディング 株式会社	東京都港区	10百万円	—	不動産の賃貸事業

Turtle Islands Foods Holdings, Inc.、Turtle Island Foods,SPC.、Morinaga Le May Vietnam Joint Stock Companyは2024年3月期に連結子会社化

(注) 議決権比率には間接所有分を含む
ほか持分法適用子会社 1社
ほか持分法適用関連会社 1社

※1 株式会社フリジポート:2022年10月株式会社シェフォールを吸収・合併
※2 Morinaga Nutritional Foods(Asia Pacific)Pte. Ltd.:2022年4月連結子会社化
※3 NutriCo Morinaga (Pvt.)LTD.:2023年1月連結子会社化

事業所一覧 (2023年3月31日現在)

事業所名	所在地	主な製造商品
本社	東京都港区	—
食品開発研究所	神奈川県座間市	—
健康栄養科学研究所	神奈川県座間市	—
素材応用研究所	神奈川県座間市	—
基礎研究所	神奈川県座間市	—
フードソリューション研究所	神奈川県座間市	—
東北支店 ^{※1}	宮城県仙台市	—
首都圏支社 ^{※1}	東京都港区	—
関東支店 ^{※1}	群馬県高崎市	—
東京支店 ^{※1}	東京都港区	—
中部支社 ^{※1}	愛知県名古屋市	—
東海支店 ^{※1}	愛知県名古屋市	—
北陸支店 ^{※1}	石川県野々市市	—
西日本支社 ^{※1}	大阪府大阪市	—
大阪支店 ^{※1}	大阪府大阪市	—
中四国支店 ^{※1}	広島県広島市	—
佐呂間工場	北海道常呂郡	粉乳、濃縮乳、バター、クリーム
別海工場	北海道野付郡	ナチュラルチーズ、粉乳、ホエイパウダー、バター
盛岡工場	岩手県盛岡市	流動食
福島工場	福島県福島市	粉乳、バター、デコレーションホイップ、アイスクリーム類
利根工場	茨城県常総市	デザート、LLソフトミックス、LL豆腐、菌体、ヨーグルト
東京多摩工場	東京都東大和市	牛乳類、乳飲料、紅茶、ヨーグルト、クリーム
大和工場	東京都東大和市	粉乳
松本工場	長野県松本市	粉乳、ペプチド分解物、医療用食品原末
富士工場	静岡県富士宮市	ラクチュロース(シロップ、パウダー)
中京工場	愛知県江南市	牛乳類、乳飲料、乳酸菌飲料、紅茶、アイスクリーム類
神戸工場	兵庫県神戸市	牛乳類、乳飲料、紅茶、ヨーグルト、流動食
管理センター	東京都目黒区	—
情報システムセンター	神奈川県座間市	—
生産技術センター ^{※2}	東京都東大和市	—
東日本市乳センター	東京都東大和市	—
西日本市乳センター	兵庫県神戸市	—
商品センター	神奈川県横浜市	—

※1 販売組織再編に伴い、一部拠点を2023年4月に名称変更(東北支店、関東支店、東京支社、東海支社、北陸支店、関西支社、中四国支店に再編、変更)

※2 生産技術センター:「技術開発部」として2023年4月に本社部組織化

海外現地法人・合併会社



詳細はP.43～P.44
「森永乳業グループの海外展開」をご覧ください。



各法人、各会社のウェブサイトは下記URLにまとめています。

森永乳業ウェブサイト>会社情報>グローバル

<https://www.morinagamilk.co.jp/corporate/oversea/>

コーポレート・データ (2023年3月31日現在)

株式情報

証券コード	2264
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
配当金受領株主確定日	毎年3月31日(当社は中間配当制度を採用していません)
上場証券取引所	東京証券取引所(市場区分プライム)
発行可能株式総数	144,000,000株
発行済株式総数	45,238,225株(自己株式2,607,118株除く)
株主数	23,826名
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

※なお、2023年5月15日に「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」を発表しています。

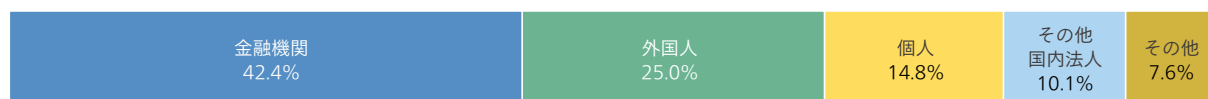
大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率 [※] (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,648	16.91
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,668	8.11
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	1,328	2.94
株式会社みずほ銀行	1,222	2.70
森永乳業従業員持株会	1,043	2.31
森永製菓株式会社	949	2.10
DBS BANK LTD 700170	898	1.99
JP MORGAN CHASE BANK 385839	793	1.75
農林中央金庫	767	1.70
株式会社三菱UFJ銀行	694	1.53

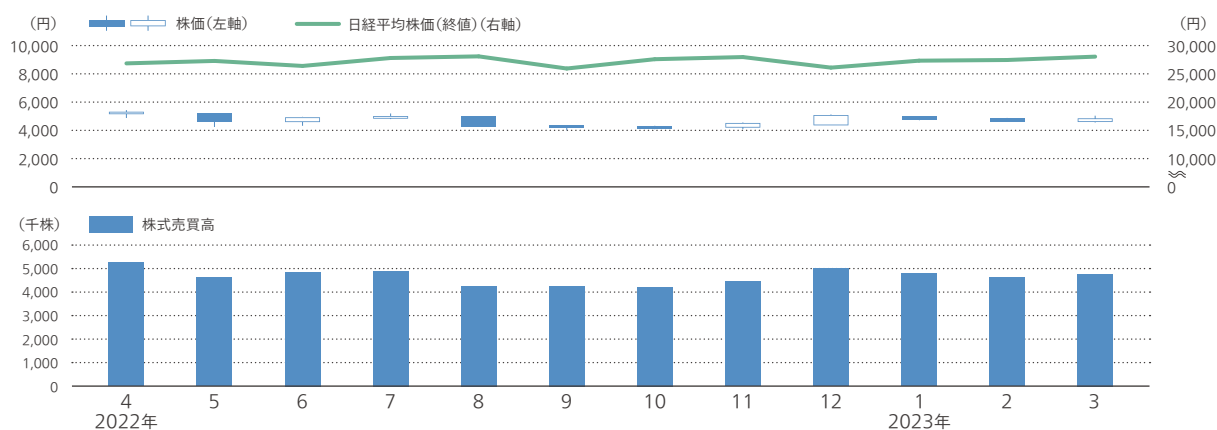
※持株比率は発行済株式総数から自己株式を控除した数に基づき算出しています。

※当社は自己株式2,607,118株を保有していますが、上記大株主から除いています(2023年3月31日現在)。

株式分布状況



株価・株式売買高の推移



会社概要

会社名	森永乳業株式会社
本社所在地	東京都港区芝五丁目33番1号
創業	1917年(大正6年)9月1日
設立	1949年(昭和24年)4月13日
資本金	21,821百万円
社員数	単体:3,325名(男性:2,659名、女性:666名) 連結:7,040名(男性:5,286名、女性:1,754名)
URL	https://www.morinagamilk.co.jp/

■ 情報開示ツール ■

より詳しいIR(投資家情報)およびサステナビリティ情報を入力したい方はウェブサイトをご覧ください。

IR(投資家情報)ウェブサイト



<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/>

サステナビリティウェブサイト



<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/>

編集後記



サステナビリティ本部広報IR部長
山田 拓

「統合報告書2023」を最後までお読みいただきありがとうございます。

われわれ広報IR部は、特に、ここ数年、ステークホルダーの皆さまとの積極的な対話を心がけ、経営へのフィードバックはもとより、情報開示の強化にも努めてまいりました。

統合報告書の編集においても、ステークホルダーの皆さまからいただいたお声になるべくお応えしていきたいという気持ちで取り組んでおります。まだまだ不十分などところがあるかと思いますが、これまでとの変化を感じていただけると嬉しく感じます。

今回のこだわりの一つとして、社長の大貫をはじめメッセージを載せている発信者の“人となり”をなるべくお伝えしたいという想いから、本人が用いる“言葉・表現”をそのまま使うことを意識しております。森永乳業という会社の長所を知っていただくとともに、“人となり”を知っていただく良い場であると捉えております。

当社グループが成長していく上で、さらなる対話の充実が必要と考えております。引き続き、皆さまの忌憚のないご意見を頂戴できると幸いです。



かがやく“笑顔”のために

森永乳業株式会社

本報告書の内容に関するお問い合わせ先

森永乳業株式会社 サステナビリティ本部 広報IR部 IRグループ

TEL:03-3798-8171

<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/>