



統合報告書

2022

[2022年3月期]



VALUE

CREATION



「森永乳業グループ10年ビジョン」 の実現に向け、次なるステップへ

FORWARD 20

森永乳業グループは、2023年3月期から2025年3月期の3年間を対象とする「中期経営計画2022-24」と、2030年を目標年とする「サステナビリティ中長期計画2030」を策定しました。2023年3月期はサステナビリティ経営の実現を目指すスタートラインの年と位置付け、持続的な成長に向けた次なるステップに挑戦します。

中期経営計画の変遷

2016年3月期～
2019年3月期

事業ドメインを再定義し、低収益構造からの脱却を進めました。また、組織体制への改正や工場再編、間接業務の集約化などの経営効率の改善を図りました。その結果、目標とした成果を実現し、1年前倒しで計画を終了しました。

2020年3月期～
2022年3月期

森永乳業グループ10年ビジョンの達成に向けた「確固たる事業基盤づくり」の期間と位置付け、事業基盤の強化を進めました。新型コロナウイルス感染症の影響などがありましたが、営業利益は目標水準に近づくことができました。

2023年3月期～

**新中期経営計画
2022-24**
(2023年3月期～
2025年3月期)

**サステナビリティ
中長期計画2030**

CONTENTS

SECTION 価値創造ストーリー

01	森永乳業グループのあゆみ	07
	AT A GLANCE	09
	トップメッセージ	11
	価値創造プロセス	15
	6つの資本と強化方針	17
	事業活動	19
	特集：酪農乳業界、森永乳業グループの サステナビリティへの挑戦	25
	新中期経営計画2022-24	29
	森永乳業グループの人的資本	39
	サステナビリティ中長期計画2030	41
	ESG(非財務)データ	51
	財務担当役員メッセージ	53

SECTION 価値創造の基盤

02	取締役・監査役	55
	社外取締役メッセージ	57
	コーポレート・ガバナンス	59
	事業等のリスク	67

SECTION データ&インフォメーション

03	11カ年財務サマリーデータ	69
	2022年3月期 財務レビュー	71
	連結財務諸表	75
	連結子会社一覧	83
	事業所一覧	84
コーポレート・データ	85	

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。4冊目となる「統合報告書2022」は、2022年5月に発表した中期経営計画2022-24とサステナビリティ中長期計画2030の内容を中心に、森永乳業グループ10年ビジョンの実現に向けた当社グループの考え方・取り組みをご理解いただくことを目的としています。また編集にあたっては、重要度の高い内容に絞り、簡潔でわかりやすい構成を目指しました。より詳しいIR情報、サステナビリティに関する情報等は、ウェブサイトで開示しています。

(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2023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、2022年5月17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。

目指す価値創出

森永乳業グループは、「健康で幸せな生活に貢献し豊かな社会をつくる」ため、長年にわたり、赤ちゃんからお年寄りまで幅広い世代のお客さまに対して、健康課題やおいしさ・楽しさに寄与する商品・サービスをお届けしてきました。なかでも、健康課題の解決に役立つ機能性素材の研究・開発に注力し、商品化しています。その代表例がビフィズス菌ならびにビフィズス菌BB536配合の「ビヒダス ヨーグルト」です。加えて、「マウントレーニア」「ピノ」といった、おいしさ・楽しさに寄与するロングセラーブランドも常に進化を続けています。

今後も私たちならではの独自性に磨きをかけ、より多くの「かがやく笑顔」につながる商品・サービスをお届けする、そしてそこから価値を生み出せる、そんな企業を目指します。



「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」を追求し、 新たな価値創出を目指す

森永乳業グループが目指すのは、「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の提供です。

長年にわたる乳の技術と、その研究に基づく独自の機能性素材を原動力に、

食の基本である「おいしさ・楽しさ」にもこだわった商品開発で、生活者の「健康」と「幸せ」に貢献します。

健康価値の追求

HEALTH VALUE



おいしさ・楽しさ価値の追求

TASTINESS AND DELIGHTFULNESS

“FOR EVER BRIGHTER SMILES”

選ばれる企業であり続けるために
世界中のかがやく“笑顔”を実現する

「新中期経営計画2022-24」と「サステナビリティ中長期計画2030」は、
2019年に掲げた「森永乳業グループ10年ビジョン」からバックキャストで策定しました。
着実な戦略の遂行によりコーポレートミッションであるかがやく“笑顔”を実現し、
ステークホルダーに選ばれる企業であり続けることを約束します。



コーポレートミッション

かがやく“笑顔”のために

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

森永乳業グループ10年ビジョン

(2029年3月期)

- ①「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を両立した企業へ
- ②世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ
- ③サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ

ステークホルダーの皆さまから将来の成長を期待していただける企業であり続けたいと考え、2019年に掲げた10年ビジョンは、次の100年を見据えた森永乳業グループが目指す姿であり、各種戦略の指針となっています。

新中期経営計画
2022-24

(2023年3月期～
2025年3月期)

サステナビリティ
中長期計画
2030

新中期経営計画2022-24は、社会課題の解決と収益力向上の両立を目指し、「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」に取り組みます。あわせて制定した「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」の3テーマに対し、KPIを定め、中期経営計画と相互に連動させながら取り組みを進めます。



森永乳業グループのあゆみ

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。

1917-1949

練乳事業からの創業

日本煉乳株式会社としてキャラメル原料である練乳製造から創業した当社は、経営環境の変化に伴い2度の合併分離を経ながら、日本全国に生産拠点を開設していきました。機械装置によるドライミルクの製造や瓶詰め牛乳の販売により、練乳・粉乳・市乳の3つの事業を確立。太平洋戦争中の統制など幾多の試練に直面しつつも1947年には牛乳とでんぷんを主な原料とした、現在のアイスクリームの原形となる「森永アイスクリーム」の販売を開始し、総合乳業グループとしての森永乳業の礎を築きました。



ドライミルク

▲ 1917

▲ 1950

1949-1967

戦後の経済成長とともに 企業規模を大きく拡大

戦時統制撤廃の機運が高まる中、1949年、目黒工場を主体として第二次となる森永乳業株式会社を設立。1950年代以降、近代的工場の建設により拠点の拡充・整備を進めながら、先進技術を積極的に導入し、乳脂肪均質化(ホモジナイズド)牛乳や、粉末クリーム「クリープ」など各分野で画期的な商品を開発しました。1954年には、東京証券取引所に上場。1955年、森永ひ素ミルク中毒事件発生。現在も恒久救済実現に向けて取り組んでいます。



ホモジナイズド牛乳と
粉末クリーム



▲ 1960

1967-1988

「技術の森永」として 業容を拡大

高度成長期から安定成長期へと移行していく日本経済を背景として、お客さまのニーズの多様化が顕著になる中、「技術の森永」と称された当社は、フォローアップミルク、ロングライフ技術を活用したチルドカップタイプのプリン、ビフィズス菌入り飲料など、先例のない商品を多数世に送り出しました。また、流動食などの新分野へ進出し、経営の多角化を進めました。同時に、社会に開かれた企業づくりや情報収集・発信を目的に、お客さまとの対話を進化させる新たな取り組みとして無料の育児電話相談窓口「エンゼル110番」を開設したのもこの時期です。



ビフィズス菌入り
プレーンヨーグルト
「森永ビヒダスヨーグルト」
(1978年発売)

▲ 1970

創業期

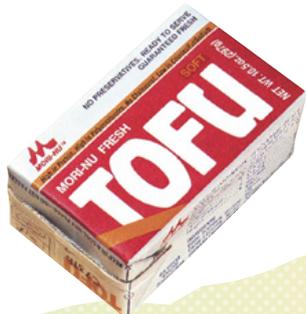
規模拡大期

業容拡大期

1988-

グローバル化の進展

1970年代半ばよりアプローチを進めた欧州(ベルギー、フランス、ドイツ)を皮切りに、米国、そしてアジア(台湾、中国)において現地企業との提携や現地法人の設立を果たした当社グループは、グローバル化を加速していきました。現在でも、当社グループの成長に欠かせないのが海外事業の拡大であるとの認識のもと、2029年3月期までの達成目標として海外売上高比率15%以上を掲げ、海外ビジネス拡大の拠点であるドイツ・MILEI社で生産能力の強化を進めるとともに、経済発展が進むアジア諸国を中心に育児用ミルクの販売を強化しています。



米国で発売した
ロングライフ豆腐

2001-

「健康価値」
「おいしさ・楽しさ価値」の
追求・両立

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。



新たな健康生活習慣を提案する
大人のための粉ミルク「ミルク生活」



「かがやく“笑顔”のために」に込めた想いを表現したコーポレートムービーを展開(2020年12月～)



「ビヒダス ヨーグルト」シリーズ広告
「大腸へ、選び抜かれたビフィズス菌。」篇(2021年9月～)



注目高まる機能性ヨーグルト
左:トリプルヨーグルト
右:ビヒダス ヨーグルト 便通改善

▲ 1980 ▲ 1990 ▲ 2000 ▲ 2010 ▲ 2022

グローバル化推進

「健康価値」「おいしさ・楽しさ価値」の
追求・両立

AT A GLANCE

価値創造の源泉



展開する
主な機能性素材

ビフィズス菌BB536

一般食品・乳児向け**GRAS**^{*1}取得

中国「**新食品原料**^{*2}」登録

使用実績累計**30**カ国以上

シールド乳酸菌[®]

採用企業数
延べ**500**以上

ビフィズス菌M-16V

一般食品・乳児向け**GRAS**^{*1}取得

NICUなど国内外の無償提供施設数
延べ**150**以上

乳幼児栄養賞^{*3} 受賞

ビフィズス菌
MCC1274

一般食品
GRAS^{*1}取得

浦上賞^{*4} 受賞

- ラクトフェリン
- ペプチド
- アロエステロール[®]
- ラクチュロース
- オーラバリア[®]



研究開発力
技術力

菌体・機能性素材
関連の論文数

514

保有特許数
(国内外)

841

MILEI社
ラクトフェリン

製造世界シェア
No.1^{*5}

主な格付け・インデックス・外部評価

	格付投資情報センター(R&I)	長期A 短期a-1
	FTSE Blossom Sector Relative Japan Index	2022年より構成銘柄選定
	MSCI日本株女性活躍指数	2020年～ 3年連続構成銘柄選定
	SOMPOサステナビリティインデックス	2018年～ 5年連続構成銘柄選定
	The All-Japan Executive Team 2022 Ranking (Beverages, Food & Tobacco)	Best IR Program部門3位


 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>

※2022年7月31日時点の情報を掲載しています。

※1 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。

※2 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

※3 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

※4 第10回日本認知症予防学会学術集会以て「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

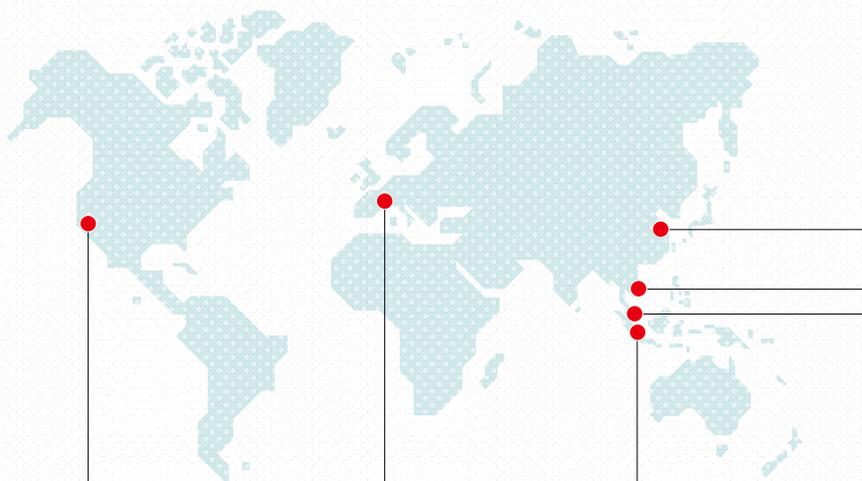
※5 Absolute Reports社2021年データ

※6 インターナショナルSRI+ 2021年4月～2022年3月販売金額シェア

「健康価値」「おいしさ・楽しさ価値」の追求

 <p>チルドカップ タイプコーヒー 国内シェア1位 42%^{*6}</p>	 <p>ヨーグルト 国内シェア2位 13%^{*6}</p>	
<p>進化を続ける ひとくちアイス「ピノ」 1976年発売</p> 	<p>「ビヒダス ヨーグルト」 50年以上のビフィズス菌研究</p>  <p>大腸へ、選抜された ビフィズス菌。</p>	<p>機能性表示食品 発売数 延べ35</p> 

グローバル展開 海外現地法人・合併会社



 <p>Morinaga Nutritional Foods, Inc.</p> <p>1985年 ロサンゼルスに設立 長期保存可能な「TOFU」を全米で販売</p>	 <p>MILEI GmbH</p> <p>1972年 ドイツに設立 ホエイたんぱく濃縮物、乳糖、ラクトフェリンなどを製造、販売</p>	 <p>PT.Kalbe Morinaga Indonesia</p> <p>2005年 インドネシアに設立 インドネシア最大の製菓メーカーであるカルベ社との合併による、育児用ミルクの製造会社</p>	 <p>Morinaga Milk Industry (Shanghai) Co., Ltd.</p> <p>2011年 上海に設立</p>	 <p>Elovi Vietnam Joint Stock Company</p> <p>2021年 完全子会社化 ベトナムで飲料やヨーグルトの製造・販売をしている乳製品メーカー</p>	 <p>Morinaga Nutritional Foods (Asia Pacific) Pte. Ltd.</p> <p>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原料を販売 2022年4月 連結子会社化</p>
---	--	--	--	---	---

かがやく“笑顔”のために

森永乳業グループは、食を通じた私たちならではの価値をお届けすることで広く社会に貢献し、皆さまの健康で幸せな生活を支えるとともに持続的な企業価値向上を果たすことが使命であると考えています。今後は、「社会課題の解決と収益力向上の両立」を目指し、「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」を一層追求していきます。

中期経営計画2019-21を終え 経営基盤の強化に手ごたえ

2022年3月期は中期経営計画2019-21の最終年であり、「森永乳業グループ10年ビジョン」の実現を見据えた「確固たる事業基盤づくり」の期間が終了しました。3年間の成果としてまず挙げられるのは、4事業（BtoC事業、ウェルネス事業、BtoB事業、海外事業）の着実な成長です。特に海外事業はMILEI（ドイツ・ミライ社）を中心に大幅な伸長を達成し、グローバルでの存在感を高めつつあります。そして、当社グループの強みのひとつである独自シーズ展開についても、世界的な健康ニーズの高まりを追い風に順調に拡大し、積極的な設備投資も行いました。さらには、継続的な固定資産売却などにより、財務体質の強化も進んでいます。これらの結果、目標である売上高6,300億円、営業利益300億円※に対し、売上高についてはコロナ禍の影響等もあり目標未達となりましたが、営業利益は概ね目標水準に近づくことができました。基幹ブランドの強化、牛乳事業の黒字化といった積み残し課題はありますが、プロダクトミックスの改善やコスト見直しなどの継続的な取り組み

みが奏功し、利益体質への転換が進んだことに手ごたえを感じています。

※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）、同会計基準適用前

選ばれる企業であり続けるために

2023年3月期からは、新たに中期経営計画2022-24がスタートしました。前中期経営計画に沿って強化した経営基盤を土台に、次に目指すのは「社会課題の解決と収益力向上の両立」です。そして、その実現のためには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」を追求することが肝であり、当社グループが選ばれる企業であり続ける力、すなわち競争力の切り札になると認識しています。

創業以来100年以上にわたって研究実績を積み上げてきた私たちは、さまざまな健康ニーズに応えられる豊富な知見を有しています。これまでもその優位性、独自性を活かして健康に貢献する数多くの商品を開発し、幅広い世代のお客さまに支持をいただけてきました。同時に、食品メーカーである私たちは、おいしく食べる喜び、食がも

代表取締役社長

大貫 陽一



トップメッセージ

たらず幸せを非常に大切にしており、例えば「マウントレニア」「ピノ」などは大好きなおいしさを実現したロングセラー商品として親しまれるとともに、収益に大きく貢献しています。

そうした当社グループだからこそ実現できること、それが「健康」にも「おいしさ・楽しさ」にも等しくこだわった価値提供です。当社グループの機能性ヨーグルトに象徴される商品の特徴“体感できる健康価値”の訴求強化はもとより、健康食品や栄養食品に“続けられるおいしさ”を付加すれば、社会課題の解決の後押しにもつながります。「健康価値」「おいしさ・楽しさ価値」を満たす商品・サービス展開を充実させることで皆さまのかがやく“笑顔”を実現し、自らも成長することを目指していきたいと考えています。

中期経営計画2022-24の概要は次の通りです。

基本方針には、「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」の3つを掲げました。また、計画達成に向けた横断的な戦略推進を目的に、事業セグメントを「栄養・機能性食品事業」「主力食品事業」「BtoB事業」「海外事業」の4事業構成に再編しています。

主力食品事業、BtoB事業を基盤として着実に伸ばしながら、成長ドライバーと位置付ける栄養・機能性食品事業、海外事業に集中的に経営資源を投下する計画です。健康価値の提供を栄養・機能性食品事業が牽引し、海外事業では新たな取り組みやM&A検討を含め、海外売上高比率15%以上の森永乳業グループ10年ビジョンの目標に向けて、ポートフォリオの変革を推し進める考えです。また、全事業の持続的成長の鍵を握るのは研究開発であると考えており、研究開発費の増額、研究本部人員の約15%増(22/3期比)を計画しています。このような戦略投資とともに、外部環境変化への耐性強化に向けたコスト構造改革に取り組み、経営基盤のさらなる強化を推し進めてまいります。

財務戦略においては、戦略的な成長投資を確実に実行するとともに、株主還元と財務体質にも留意した資金活用を目指す所存です。

なお、最終年度の数値目標については、急激な外部環境の変化を受け、中長期のコストの影響を適切に算出することは難しいと判断し、計画数値の公表を延期しました。皆さまの関心が高い情報ゆえに、きちんと環境分析をした上で現実的な数値を開示したいという意図であり、適正な算出が可能になり次第、速やかに公表することをお約束します。

中期経営計画2022-24と連動した サステナビリティ中長期計画 2030を策定

森永乳業グループ10年ビジョンでは、ありがたい姿のひとつに「サステナブルな社会の実現に貢献する企業へ」を掲げています。その実現に向け、社員のサステナビリティ意識の向上、およびサステナビリティ活動の推進を図るべく、中期経営計画2022-24に合わせて「サステナビリティ中長期計画2030」を策定しました。私たちの事業そのものである「食と健康」、そして昨今必須の社会課題である「資源と環境」と「人と社会」の3つをテーマとし、2030年の目標、KPIを定めて経営の根幹に据えるとともに、中期経営計画と相互に連動させながら取り組みを進めます。

私は、サステナビリティ経営とは、その会社が最も社会に貢献できることを追求し、実践していくことだと考えます。CO₂排出量削減やプラスチック使用量削減といった環境対応は、いわば必修科目のようなもので、目標を定めて取り組むのは当然です。そこに選択科目としてどのような活動をプラスするかがポイントで、それぞれの会社が得意分野を活かしたサステナビリティ活動を展開することで社会全体の持続可能性が底上げされてい

くのではないでしょうか。

では、当社グループが強みを活かして社会に貢献できる分野は何かといえば、やはり健康や栄養が挙げられます。日本のみならず世界的に高齢化が進む中、人々の健康をサポートする活動に努めることは普遍的な価値創出にもつながると確信しており、そこにより多くの経営資源を配分していく方針です。

失敗を恐れず挑戦する 企業文化を育む

中期経営計画2022-24とサステナビリティ中長期計画2030を策定し、中長期的な発展を視野に入れた体制づくりは着々と進んでいますが、両計画の達成、ひいては森永乳業グループ10年ビジョン実現に向けて前進していくためには、社員一人ひとりがさまざまな場面で主体的かつ積極的に思考・行動できる組織のムードが不可欠です。当社グループは堅実で保守的な風潮が根強いので、今後は、失敗を恐れずに挑戦する風土、結果ではなく挑戦する姿勢を歓迎・評価する文化を育てていきたいと考え、さまざまなアプローチを試みています。その甲斐があり、社内で若手社員の積極的な発言や行動が増えてきたとの声が上がると、少しずつ変化が現れはじめていると感じています。例えば、「マウントレニア」で展開している「深い癒やしプロジェクト」は、若手社員たちのアイデアが形になったものです。食品のパッケージに動物を用いるという我々世代には思いもつかない発想で、想像を超える反響をいただきました。また、2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)の“大阪パビリオン”出展参加企業に選出されていますが、これも若手社員の発案によるチャレンジです。

未来の森永乳業グループを創っていくのは中堅から若手の社員たちが中心ですから、彼らの声を聴き、経営計画に活かしていくことは大変重要

です。上下関係を気にせず意見を出し合える環境を定着させて組織全体のモチベーションアップを促し、当社グループの持続的成長の原動力にしたいと考えています。

厳しい環境に立ち向かい 持続的成長を目指す

2021年6月の社長就任から1年余り、この期間を振り返りますと、新型コロナウイルス感染症拡大によって変化する事業環境への対応に奮闘する日々でした。また、後半は特に世界経済に大きな打撃を与える出来事が続き、国際情勢の不安定化から原材料・エネルギーコストが上昇するなど、さらに厳しい経営環境に置かれました。変化のスピードも日々加速していると感じています。このように経営の舵取りが難しい状況において、今後はグループ全体の統合力をさらに高め、力強く難局を乗り越えていきたいと考えています。そして、環境変化に柔軟に対応し、企業価値を向上させ続けるためにはステークホルダーのみなさまとの対話の機会が欠かせません。今後も対話の機会を積極的に設け、双方向のコミュニケーションを重視し、得られたフィードバックを経営に活かして中長期的な企業価値向上につなげていく所存です。

2022年6月から取締役・監査役が新体制となりました。新たな視点を積極的に取り入れ、より活発な議論を行うことで、引き続きコーポレート・ガバナンス強化に取り組んでまいります。不確実性の高い時代ではありますが、グループ一丸となって中期経営計画2022-24ならびにサステナビリティ中長期計画2030の着実な実行、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まい進いたします。

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、よろしくごお願い申し上げます。

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

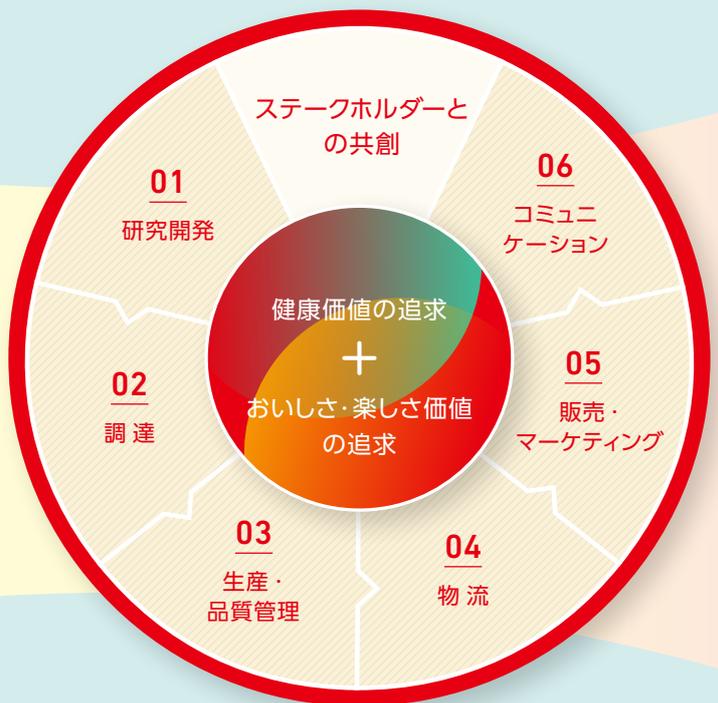
- ステークホルダーとの信頼関係構築
- 海外含むコーポレートブランドの強化



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

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。

いずれも当社グループが長い歴史の中で培ってきた資本であり、

価値創造プロセスにおいて重要な役割を果たします。



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

「人財」は、価値創造における重要な資本と考えています。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」であり、目指す姿の実現に向けて、「人」「組織」、それぞれのアプローチを重視する考えです。

中期経営計画2022-24においては、研究本部人員の約15%増(22/3期比)、海外事業の人員約2割増(22/3期比)を計画し、サステナビリティ中長期計画2030ではD&I推進、育成投資に関するKPIを設定しています。今後は経営戦略に連動した人財戦略の実行を推進します。



詳細はP.39~40「森永乳業グループの人的資本」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

乳をはじめとした自然由来の原材料を多く使っており、原材料の調達から消費、廃棄までのすべての過程において環境に与える影響を最小化し、環境にやさしい商品を開発・製造することを重視しています。ドイツ・MILEI社は欧州で深刻化していたチーズの副産物の大量廃棄による環境問題の解決をひとつの契機として、副産物を活かした事業を開始しました。このように、グローバル規模で乳資源、自然の恵みを余すことなく活用し、乳の価値を最大化するとともに、サプライチェーン全体での環境負荷低減の取り組みを推し進めます。

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

注目高まる機能性ヨーグルト「トリプルヨーグルト」「記憶対策ヨーグルト」など、ビフィズス菌をはじめとする機能性素材やその他の開発技術、商品のブランド力等を知的資本に位置付け、そのブランド展開、拡充に取り組んでいます。

こうした価値創造の源泉・知的資本に対し、創造・保護・活用の観点から、研究部門、営業部門、知的財産部門をつなぐ機能として、機能性素材の戦略的な活用を目指し、2019年に「機能性素材委員会」が発足しました。研究開発の進捗、知的財産管理の状況は経営会議で報告を行うなど、知的資本を商品ブランド価値に着実に具現化できる体制を構築しています。

各資本の現状^{※1}

※1 2022年3月期、または2022年3月31日時点。特別な記載がないものはすべて連結での情報。

※2 P.51のエネルギー、水資源と同じ集計範囲

従業員数	6,839人
研修等育成投資額 (単体・年間1人当たり)	2.6万円

エネルギー使用量 ^{※2}	1,332,157MWh
水資源使用量 ^{※2}	17,179千m ³
集乳量(単体)	711千トン

菌体・機能性素材論文	514件
保有特許数(国内外)	841件
ビフィズス菌 BB536 使用	延べ30カ国以上



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

ISO14001、FSSC22000認証取得の取り組みを推し進め、安全・安心を重視した原材料調達と製造、品質の高い商品を安定的にお届けすることに取り組んでいます。また、ロングライフ製法、微生物の力で廃水を分解処理する「M0-ラグーン®」、純度の高い品質の製品開発を可能とするドイツ・MILEI社の膜処理技術など、事業推進ならびに社会課題解決に貢献する独自の高い技術力を有しています。中期経営計画2022-24では100億円レベル想定で環境関連の投資を計画しており、環境負荷低減を目指した設備投資を着実に実行します。

設備投資	180億円
製造拠点	31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

「お客さま」「株主・投資家」「取引先」「従業員」「地域社会」、それぞれの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見直す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。社会から信頼され、選ばれる企業であり続けるため、今後もステークホルダーの皆さまとの継続的な対話を重ねたいと考えています。さらなる成長に向けては、コーポレートブランド強化がひとつの課題です。国内外含めた森永乳業グループとしての統合力を高め、森永乳業ブランドをさらに強化します。

お客さま相談件数	約59,000件
投資家アナリスト 面談件数	393件
活き活きサーベイ (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

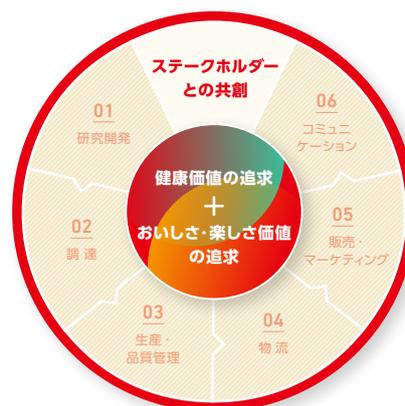
- 資本効率の向上
- キャッシュの持続的創出と配分

前中期経営計画2019-21では、計画通りの営業CF創出による投資・還元を着実に、また遊休資産売却なども実行しました。DER0.5以下の目標に対しては0.42倍(22/3期)となりました。取り組みを推し進め、格付けは、格付投資情報センター(R&I)より「A(長期)」に格上げされました(22/3期)。中期経営計画2022-24では「効率性を重視した財務戦略」を方針に掲げ、「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」「資本効率の視点を重視したROE改善」に注力します。長期では、2029年3月期までの数値目標達成に向けてまい進します。

自己資本比率	44.9%
ROE	16.7%
有利子負債	870億円

事業活動

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。



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。例えば無料の育児電話相談「エンゼル110番」は1975年に開設し、現在も継続して運営しています。既存の取り組みは環境変化にあわせて進化・発展させるとともに、新たな活動にも積極的に取り組んでいます。昨今では、社会課題をテーマにした有識者ダイアログを実施し、また外部イニシアティブ・団体への参加を通じたステークホルダーとの対話なども加速・強化しています。ステークホルダーの皆さまに選ばれ続ける企業であるために、引き続き丁寧なコミュニケーションを重視し、サステナビリティ経営を推進します。

● コミュニケーション方法()内は2021年度実績)



お客さま

- お客さま相談室(相談件数:約5万9千件)
- 顧客満足度アンケート調査
- エンゼル110番(8,895件)
- キッズニア、出前授業などの次世代支援活動



従業員

- 生き生きサーベイ(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:389,179個)
- 個人投資家説明会
- 決算説明会(4回)
- スモールミーティング(2回)
- 機関投資家・アナリスト面談(393件)
- 機関投資家・アナリスト向け事業説明会(1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

外部イニシアティブ・団体への参加



森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ>森永乳業のサステナビリティ経営
<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/management/>

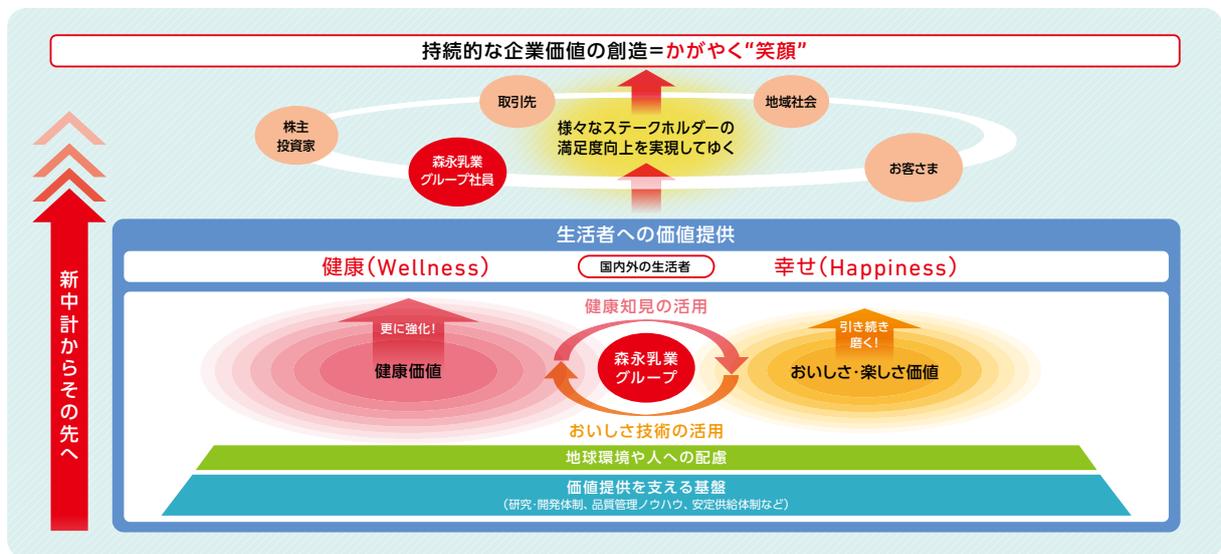
「健康価値」の追求と「おいしさ・楽しさ価値」の追求

「中期経営計画2022-24」の策定をひとつの契機として、当社グループが選ばれる企業であり続けるため、必要なことは何かを真剣に議論しました。

議論の結果、森永乳業グループ10年ビジョンの実現には、当社グループの強みを活かした独自価値の創出が不可欠であり、それこそが「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」であるとの結論にたどり着きました。「健康価値」と「お

いしさ・楽しさ価値」を強化し、さらに磨くことで、ステークホルダーの満足度向上を実現し、持続的な企業価値向上につなげる考えです。

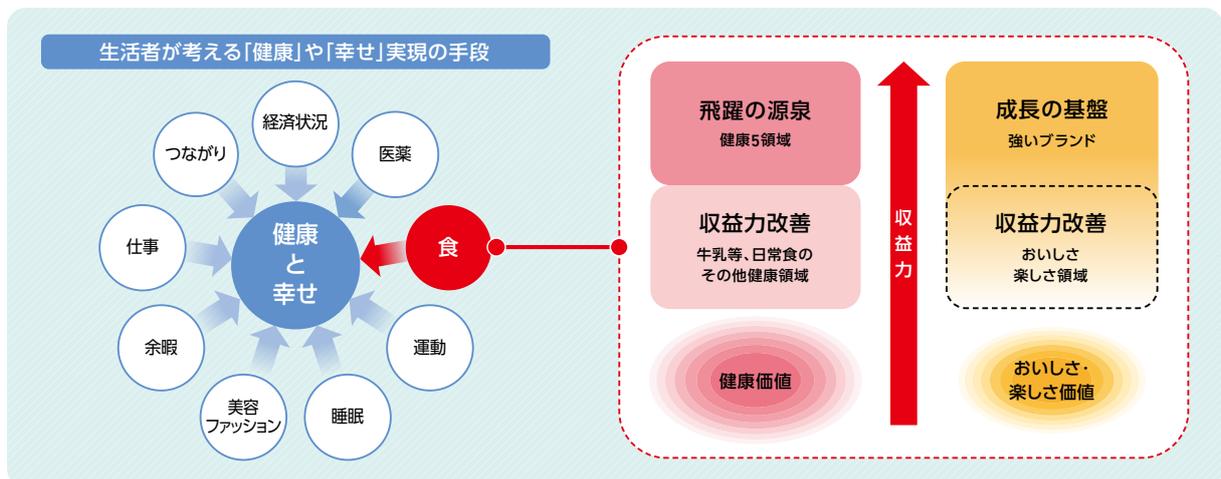
中期経営計画2022-24の3か年で当社グループの独自価値の追求を徹底し、その後の4か年で、さらなる飛躍を目指します。



● 「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」で収益力を向上

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。



事業活動(バリューチェーン)



01 | 研究開発



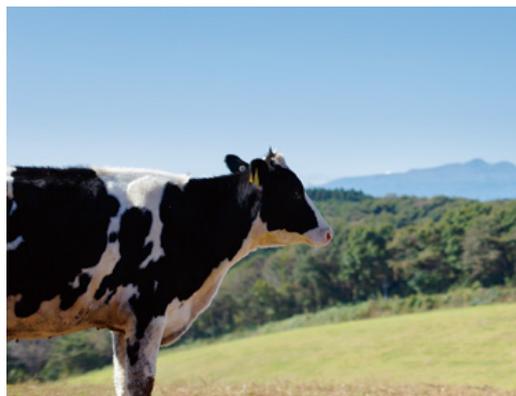
乳の優れた力を探り 最大限に活用する

「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」ことを研究開発のミッションに掲げています。赤ちゃんから高齢者まで、さまざまな健康課題解決への貢献を目指して研究開発を行う当社グループは、50年以上にわたってビフィズス菌、腸内フローラの研究に取り組んでおり、ヒトにすむビフィズス菌研究論文数では世界一です*1。このほかでも健康・栄養をサポートする多くの機能性素材を保有し、これらの機能性素材について最先端の研究を進めるとともに機能性とおいしさを兼ね備えた多彩な商品開発、製品応用を目指しています。また研究の段階から、商品の品質と安全性の確保を最優先にしています。

※1 (株)メタジェン調べ 2019年時点(医薬文献DBにて企業による研究論文数で世界1位)



02 | 調達



原材料の品質と安全性を重視 持続可能な原材料調達を

「調達方針」「品質方針」などに基づき、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。当社グループでは、原材料の品質と安全性に問題がないことを確認するために、さまざまな審査を行っています。特に新規の原材料サプライヤー(調達先)から原材料を調達する場合、工場の実地監査により、衛生環境、設備、品質管理システムの状況を十分にチェックし、問題のないことを確認します。このサプライヤーチェックは原材料サンプルの検査と品質保証書などの文書による審査とあわせて、品質と安全性を確保するために不可欠なものとして、厳格な基準のもとに実施しています。またサステナビリティ中長期計画2030では、「持続可能な原材料調達」をマテリアリティのひとつとしています。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。



森永乳業グループ各種方針は以下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/>



03 | 生産



安全・安心へのこだわり 環境への配慮

「安全衛生基本方針」「品質方針」などにに基づき、安全・安心な商品の生産を追求しています。工場での三重の原材料受け入れ検査(トリプルチェック)実施、食品への異物混入や微生物の汚染を防ぐための製造環境(製造室、製造設備、器具、作業衣)整備、製造工程における危害要因分析に基づいた品質トラブルの未然防止と再発防止徹底など、こだわりを追求しています。また製造技術者の育成を目的とした社内教育機関「森永ミルク大学」など、生産部門の各階層に必要な技術や知識を習得するための研修を設けるとともに、工場ごとに教育プログラムを実施し、社員一人ひとりに必要な技能の向上を図っています。ISO14001の取り組みを今後も継続し、生産時の再生可能エネルギー比率の向上、水資源使用量の削減・水源の保全、プラスチック削減・有効利用などをさらに推し進め、環境に配慮した生産活動を加速します。



03 | 品質管理



業界水準を上回る 「品質ルール」を規定

お客さまの声に真摯に耳を傾け、安全性と品質の確保に努め、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。この追求において、グローバルな食品安全規格FSSC22000^{*2}をグループ国内24の生産拠点で認証取得しており(2022年7月時点)、グループ全体での認証規格の取得をさらに推し進める計画です。また、①商品開発②原材料調達③製造④流通・販売のサプライチェーンにおいて、「品質方針」に基づく「品質ルール」を規定し、このルールは、法令・業界自主基準等の遵守はもちろんのこと、業界水準を上回る基準を社内を設定しています。このルールによる品質管理を実行し、取り扱うすべての商品の品質と安全性確保につなげる品質保証体制を構築しています。2005年導入の「風味パネルマイスター制度」では、味覚が研ぎ澄まされた専門家、品質のプロフェッショナルの育成も行っています。

*2 GFSI(Global Food Safety Initiative)によって承認された食品安全のためのシステム規格



04 | 物流



最終ランナーとしての 役割を果たす

品質保持追求のため、「品質方針」に基づく「品質ルール」に沿って、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、物流段階で品質管理が適切に行われていることを確認しています。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」という認識のもとに、各物流協力会社と協働して物流品質管理向上へ向けたさまざまな取り組みを推進しています。全物流拠点で「流通製商品品質管理基準」の遵守状況や設備面の確認、改善点の抽出ならびに改善を品質保証部・生産部連携で毎年実施し、また物流協力会社との合同会議や勉強会も定期的に開催しています。配送コースの見直しや他社との共同配送による車輛台数の削減など、気候変動の緩和と適応を目指す取り組みを、さらに加速します。



05 | 販売



「健康価値」と「おいしさ・楽しさ 価値」をグローバルに展開

当社グループのご家庭用商品・サービスは、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストアなどの実店舗での販売のみならず、定期的にお客さまのお手元に商品をお届けする宅配サービスでの販売など、多様なチャネルを通じた販売活動により展開しています。また昨今のデジタル化の進展によるお客さまの購買起点の変化に対応し、SNSを活用したプロモーション展開とともに通信販売の拡大も進めています。業務用乳製品、菌体・機能性素材は、メニュー開発提案、用途開発提案とあわせた幅広い業態のお取引先さまに展開をしています。これら国内での販売活動に加えて、市場成長著しい東南アジアをはじめとした海外事業の拡大を進めています。販売活動のグローバル展開により、「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の提供をさらに進め、お客さまの健康で幸せな生活に貢献していきます。



森永乳業グループ各種方針は以下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/>

05 | マーケティング

生活者起点を重視し
価値創出を目指す

当社グループは、「生活者起点のマーケティングの実践」を追求しています。2018年6月には、マーケティング機能の強化をひとつの目的として、各事業部にわかれていたマーケティング部門をひとつの組織に統合しました。このような組織体制強化に加えて、組織間連携、生活者理解からのソリューション創出などを課題として取り組んだ結果、お客さまから高く評価をいただく「トリプルヨーグルト」「ビヒダスヨーグルト 便通改善」開発、「ピノ」「MOW」高付加価値商品のヒットなど、高い成果が創出されました。また、たんぱく質ニーズの高まりをとらえ、訴求価値を転換した「パルテノ」も成功事例のひとつです。さらなるマーケティング強化に努めます。



2022年3月「BtoC事業におけるマーケティングに関する説明会」動画をウェブサイト上で公開しています。各種資料とあわせて以下URLをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト>IR情報>IR資料室>事業説明会等資料>2021年度
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/library/business.html>

06 | コミュニケーション

ステークホルダーとの
対話を重視

「お客さま」「株主・投資家」「取引先」「従業員」「地域社会」、それぞれの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見直すことが必要だと考え、「お客さま満足のための基本方針」「IR情報開示方針」「地域コミュニティ方針」などに基づき、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。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。また近年の環境変化に柔軟に対応し、デジタルサイネージ、液晶POP活用の促進、SNSでのコミュニケーションも推進しています。



➡ P.19
ステークホルダーとの共創



SNS(Twitter、LINE、Instagram、YouTubeなど)の公式アカウントは以下URLをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト>CM・動画・公式アカウント>森永乳業 ソーシャルメディア公式アカウント
<https://www.morinagamilk.co.jp/communication/community.html>

特集

酪農乳業界、森永乳業グループのサステナビリティへの挑戦

SUSTAINABLE DAIRY

酪農乳業界の持続性は
グループの持続的成長に直結。
乳の可能性を未来へ広げるために

「車の両輪」といわれる酪農と乳業。持続可能な酪農乳業の構築に向けて、

持続可能な経営を目指す森永乳業グループには何ができるか。

そして、それぞれの事業成長にどのようにリンクしていくのか。

生産本部、調達本部、海外事業本部のリーダーである3人が、それぞれの視点から語りました。



常務取締役兼常務執行役員
生産本部長
柳田 恭彦



常務執行役員
調達本部長
東倉 健人



常務執行役員
海外事業本部長
柳田 隆宏

近年、酪農乳業の持続可能性に対して国際的に関心が高まっていますが、業界の現状や抱えている課題についてお聞かせください。

柳田(隆)(海外):“酪農乳業の持続可能性”、これはグローバル規模での大きなテーマであり、国や地域ごとにそれぞれ異なる課題を抱えています。酪農先進国である欧州諸国を例にあげますと、一人当たりの牛乳・乳製品の消費量は日本比較ではるかに多い状況で、ここ数年の生乳生産量は増加傾向にあります。日本以上に牛乳・乳製品の食文化の根付きも強く、このような欧州諸国はもちろん、米国やオセアニアなど含め、酪農の規模が大きい国々では、特に環境関連での対応は日本以上に求められていることを痛切に感じます。グローバル規模での環境関連を含めた各課題の解決において、国を越えた協力・支援も必要だろうと私は考えています。

東倉(調達):日本の酪農においても課題が山積しています。まずは生乳の生産量が国内の需要に対して不足している。飲用向けの乳は国内生産でまかなえていますが、乳製品は需要の半分以上を輸入に頼っているのが現状です。そして、牛の飼料が足りない。日本のような面積の少ない酪農経営では、飼料作物を育てるスペースが確保できず、国内自給率が低いことから、こちらも輸入が頼りです。つまり、現状としては輸入への依存度が大きい産業というわけです。さらには、酪農家の人手不足、後継者不足も深刻です。酪農家戸数は年々減少傾向です。そして国内外問わず、近年酪農に起因する環境負荷が社会課題の

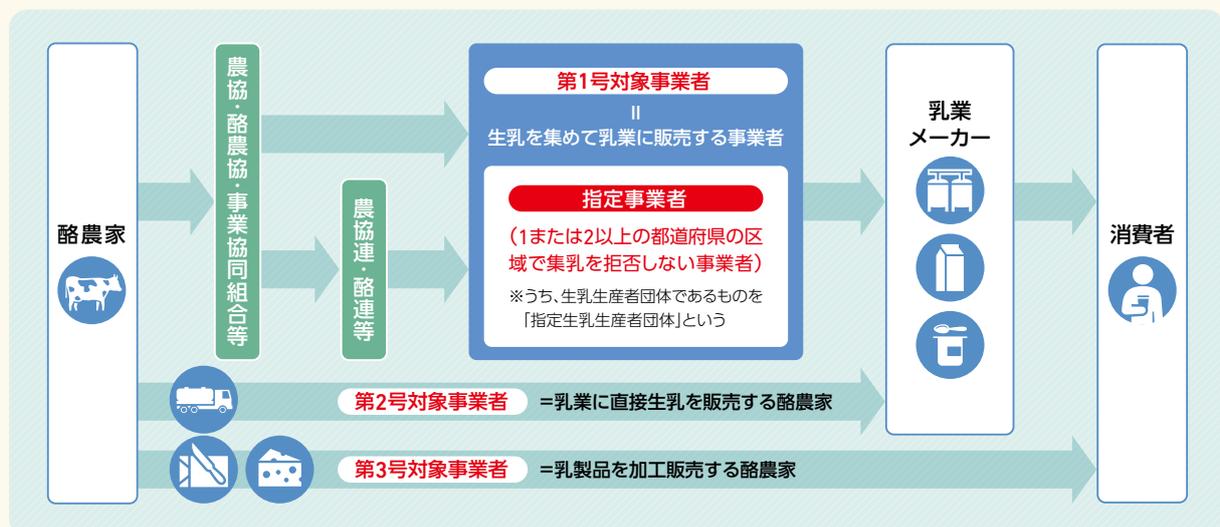
ひとつとして議論されることも多くなり、例えば牛のゲップやふん尿から発生するメタンガスと地球温暖化の関係が指摘されています。後述しますが、もちろん森永乳業グループでは、このような課題解決への対応を継続して進めています。

柳田(恭)(生産):酪農家が生産した生乳を牛乳・乳製品に加工・販売する乳業もまた、環境対応という大きな課題に直面しています。乳業は、実は非常に多くのエネルギーを必要とする産業です。生乳を冷やして運び、運び込んだ後は殺菌のために高温にし、その後直ちに冷却するなど、温度のコントロール幅が大きいので、大量のエネルギーを必要とします。しかし、安全・安心な商品をお届けするためには不可欠な工程であり、それを守りながらも、省エネルギーおよびCO₂排出量削減のための対策を講じていく必要があります。それからもうひとつ、生乳は日持ちしないがゆえ、生産工場は365日24時間操業です。省人化や無人化も一部では進んでいますが、まだ充分ではない状況であり、こちらの対応も優先すべき課題のひとつです。

さまざまな課題がある中で、持続可能な酪農乳業を実現するために、森永乳業グループはどのような取り組みを行っていますか。

東倉(調達):何より酪農家の方々は、良質で安定した生乳の生産や各課題への対応に向けて、日々大変尽力されています。当社グループでは、酪農部や関係会社の森永酪農販売(株)が中心となり、酪農振興にも取り組んでいます。

日本の生乳生産・流通構造



(農林水産省ウェブサイト参照し作成)

酪農振興は、さまざまな面から酪農家をサポートし、酪農の活性化を図る活動ですが、酪農部は酪農家を訪問して情報提供や意見交換を行い、また森永酪農販売(株)は最適な飼養管理方法を提案するなど、営業活動プラスαのコミュニケーションで酪農の発展を後押ししています。地域コミュニティの場としても酪農の果たす役割は大きく、酪農の活性化は地域の活性化にもつながります。そのほか、当社創立50周年に設立した公益財団法人森永酪農振興協会は、多様な酪農経営を紹介する取り組みや最新の酪農技術・情報の発信などを行っています。このような地道な取り組みの一つひとつが乳の価値をさらに高め、その結果消費拡大にもつながると考えていますし、酪農家側からの私たちへの期待も大きいと認識しています。酪農家と手を携えて作ってきた乳の可能性を広げ、持続可能な酪農につなげていきたいと思っています。

森永乳業グループの酪農の取り組み、森永酪農販売株の詳細は、以下ウェブサイトよりご覧ください。



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/
 森永酪農販売(株)ウェブサイト
<https://www.mo-rakunouhanbai.com/>

柳田(恭)(生産): 森永乳業グループは、昨今のように環境問題が大きく取り上げられる以前から、力を入れて環境対応に取り組んできました。独自技術である、微生物の力で廃水を分解処理する「M0-ラグーン®」はその一例です。この技術は、自然界の浄化作用に近い形で微生物の力を用いてゆっくりと分解処理を行うため、環境負荷を抑

**世界中の健康・栄養に貢献し、
サステナビリティ経営の実現を、そして
森永乳業グループのプレゼンス向上を目指す**

柳田 隆宏



**グループ全体でベクトルを合わせ、
サステナブルな企業、サステナブルな社会を
目指して取り組みを加速**

柳田 恭彦



えられるのが特徴です。1969年の開発以来、当社グループの自社工場だけでなく、食品メーカーを中心に約300社(2022年7月時点)でご利用いただいています。現在、このM0-ラグーン®にバイオガスプラントを組み合わせた「M0-ラグーン for Dairy」の開発を進めており、実証研究として、2023年春に森永酪農販売(株)が運営する那須岳麓(がくろく)農場に導入予定です。そこでの効果検証に基づく成果を活用して、将来的にはこのシステムを全国の酪農家へ販売し、多くの酪農家が直面しているふん尿処理課題と環境負荷の低減に貢献したいと考えています。ふん尿処理は酪農家にとっての悩みの種で、この負担が離農の原因になることも少なくありません。当社グループの技術が課題解決の一助になればという想いが出発点となった取り組みです。

M0-ラグーン for Dairyの詳細は以下ニュースリリースをご覧ください。



森永乳業ウェブサイト>ニュースリリース>酪農におけるふん尿処理システム「M0(エムオー)-ラグーンfor Dairy」2023年春 森永乳業グループの牧場へ導入予定(2022年5月10日)
<https://www.morinagamilk.co.jp/release/newsentry-3911.html>

柳田(隆)(海外): チーズを作る際の副産物を活用する、いわば乳を余すところなく活用してビジネスを発展させてきたドイツ・MILEI社は、事業活動そのものが「サステナビリティ」の象徴的な事例だと考えています。2012年に子会社化して以後、原料の供給元となるお取引先さまとのより良い製品開発に向けたコミュニケーションを重視し、強

固なパートナーシップを築いてまいりました。MILEI社製品は現在高く評価をいただいております。それは、このようにコミュニケーションを重視してきたこともひとつの要因だと考えており、成果物としての製品だけでなく、経営の在り方を含めて我々も自信を持っています。

中期経営計画2022-24とサステナビリティ中長期計画2030をあわせて発表し、相互に連動を図りながら、サステナビリティ経営に取り組む方針を提示しています。今後の展開についてどのようなお考えでしょうか。

柳田(恭)(生産):当社グループの持続的成長の柱として、「健康価値」と「楽しさ・おいしさ価値」を追求するとともに、気候変動や資源循環への対応は必須です。先ほどお話しした省エネルギー対策、プラスチック使用量削減あるいは代替素材の導入など、サプライチェーン全体で取り組み、成果を世の中に示していかなければならないと考えます。サステナビリティ中長期計画2030で掲げている7つのマテリアリティは、サプライチェーン全体の活動に関与するものであり、サプライチェーンの最適化を進めることにより、社会課題の解決を目指す考えです。その際、さまざまな企業とパートナーシップを築き、取り組みを拡充していくことが重要なポイントです。

柳田(隆)(海外):当社グループがこれまで培ってきた研究実績、技術力を最大限に活用し、世界中の人々の健康・栄養に貢献することでブランド価値が高まり、事業成長の実現や森永乳業グループのプレゼンス向上につながると考えています。これまでの海外展開では、育児用ミルクの輸出、菌体や乳原料のBtoB販売を中心として、グローバル規模での森永乳業ブランド拡大を進めてきました。最近の事例では、ベトナム・Elovi社でのBtoC事業展開などの新たなチャレンジも行っていますが、エリア拡大の観点で言えば、このような東南アジアをはじめ、今後は“さらに広く、深く”、との方向で考えています。そのため、今後はより一層生産部門、調達部門をはじめとする全社各部門と連携して、グローバルサプライチェーンの構築、という次のステップに進みたいと構想しています。同時に、グローバル規模での社会課題解決に貢献すべく、現地のパートナー企業と共同で、途上国などの酪農支援にも取り組む考えです。加えて、海外事業本部は、世界の情報がいち早く集まる部門ですから、常にアンテナを張り、グローバル視点で当社グループのサステナビリティ経営を牽引する役目を果たしたいと考えています。

東倉(調達):2022年4月に調達本部が新設されました。これもまた、サステナビリティ経営の取り組みのひとつです。世界中のサプライチェーンがコロナの影響を受け、調達や物流の重要性が再認識されました。ウクライナ情勢などにより不確実性が一段と高まる中で、当社グループのみならず社会全体を支える持続可能な調達を目指し、しっかりと取り組んでいきます。また、サステナビリティ中長期計画2030の達成という視点で語るなら、ダイバーシティ&インクルージョンがフォーカスポイントだと考えています。女性活躍に限らず、多様性を尊重し、あらゆる人財が能力を最大限発揮できる風土を醸成することが、当社グループにとって、ひいては社会にとっての持続的成長の推進力になるのではないのでしょうか。

柳田(恭)(生産):当社グループの中では、従前より社会課題の解決に対するアクションが必要という認識は高かったものの、収益性などの面で躊躇したことも多くありました。しかし、近年の急激な環境変化を受け、今やらなければ手遅れになるという危機意識が芽生えるとともにサステナビリティに対する理解が進み、グループ内での方向感が一致しました。これは非常に大きな変化です。そして、その変化点を中期経営計画2022-24やサステナビリティ中長期計画2030という形でステークホルダーの皆さまにお示しできたことも、大きな変化のひとつだと認識しています。サステナビリティの追求は長い時間を要する取り組みですが、グループ一丸となり、サステナビリティ経営の実現、持続可能な酪農乳業界の構築に向けて挑戦を続けていきます。



**酪農家の支援や乳業界全体での協働も含め、
サプライチェーン全体で持続可能な
調達に取り組む**

東倉 健人

新中期経営計画 2022-24 (2023年3月期～2025年3月期)

「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

新たな「中期経営計画2022-24」(2023年3月期～2025年3月期)を策定しました。

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。

前中期経営計画 2019-21 (2020年3月期～2022年3月期)の振り返り

前中期経営計画では、売上高6,300億円、営業利益300億円を目標とし、事業基盤の強化を進めました。健康に貢献するビフィズス菌をはじめとする機能性素材の拡大、機能性素材や独自技術を活用したヨーグルトやアイスクリームなど高付加価値商品の伸長、加えてドイツ・MILEI社を中心とした海外事業の大幅な成長を実現しました。

また、工場の統廃合などによる生産体制の合理化、有利

子負債の削減を中心とした財務体質の改善など、経営基盤の強化を着実に進めました。

その結果、数値目標については、売上高は新型コロナウイルス感染症の影響もあり未達となりましたが、営業利益は概ね目標水準に近づくことができました。また、ROEは継続的な資産売却や2022年3月期の自己株式取得もあり、目標を大幅に達成しました。

主要経営指標

	19/3期	20/3期	21/3期	21/3期 適用後 ^{※1}	22/3期	22/3期 中計発表時計画
売上高(億円)	5,836	5,909	5,836	4,887	5,034	—
営業利益(億円)	223	254	289	289	298	300
売上高営業利益率(%)	3.8	4.3	4.9	5.9	5.9	—
海外売上高比率(%)	5.0	5.3	6.4	7.5	8.7	—
ROE(%)	8.6	10.7 ^{※2}	9.8	9.9	16.7 ^{※3}	9.3

※1 「収益認識に関する会計基準」適用後 ※2 本社ビル信託受益権売却益の影響を含む ※3 近畿工場跡地・港南ビル売却益の影響を含む

重点取り組みの振り返り

テーマ	結果	評価
基幹ブランドの強化	<ul style="list-style-type: none"> 「ビヒダス」「ピノ」「パルテノ」成長も、コロナ影響もあり「マウントレーニア」足踏み 新たな基幹ブランド候補として機能性ヨーグルト群が伸長 	△
ビフィズス菌・独自シーズの展開加速	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な需要増を受けてラクトフェリンは大幅拡大 ビフィズス菌など菌体事業は国内BtoCでの展開が進展も、国内海外のBtoBでは計画に遅れ 	△
牛乳事業黒字化	<ul style="list-style-type: none"> 乳飲料「あじわい便り」への集中や不採算品削減により、限界利益は大幅な改善 一方、設備更新とその他のチルドパック製品の数量減影響もあり固定費配賦が増加 	△
海外事業の育成	<ul style="list-style-type: none"> MILEI社の業績回復・成長が海外事業の拡大をけん引 さらなる拡大を目指しElovi社の買収を遂行 	◎
ESG重視経営の実践	<ul style="list-style-type: none"> ESG評価のスコア等において一定のレベルアップを果たすも、まだ改善余地あり 事業との統合についてスタートラインに立つ 	△
生産基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> 東京工場・近畿工場の閉鎖など統廃合を遂行する一方、利根工場新棟の立ち上げ、菌体・ヨーグルト・MILEI社への追加投資など生産基盤を着実に強化 	○
財務・資本政策	<ul style="list-style-type: none"> 計画通りの営業CF創出により投資・還元を順調に実行。遊休資産売却も実施 先行き不透明なコロナ禍において手元資金を適切に管理 DER0.5以下の目標に対して0.42倍。格付Aを獲得 	○

ESG重視経営の実践



各KPIの達成状況は2022年秋、ウェブサイトの以下の場所でご報告予定です。

森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ>ESGデータ>2019-21中期経営計画の活動報告

https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/data/file/Morinaga-Milk_ESGdata_2020.pdf#page=21

新中期経営計画 2022-24 (2023年3月期～2025年3月期)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、その

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。

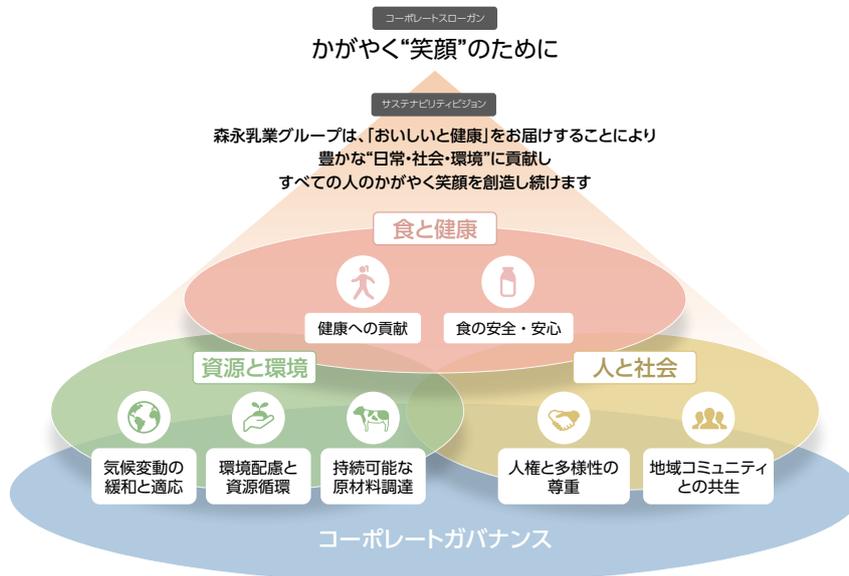
新中期経営計画の方向性



〈2029年3月時点数値目標〉

営業利益率 **7%**以上 海外売上高比率 **15%**以上 ROE **10%**以上を維持

サステナビリティ中長期計画2030の全体像

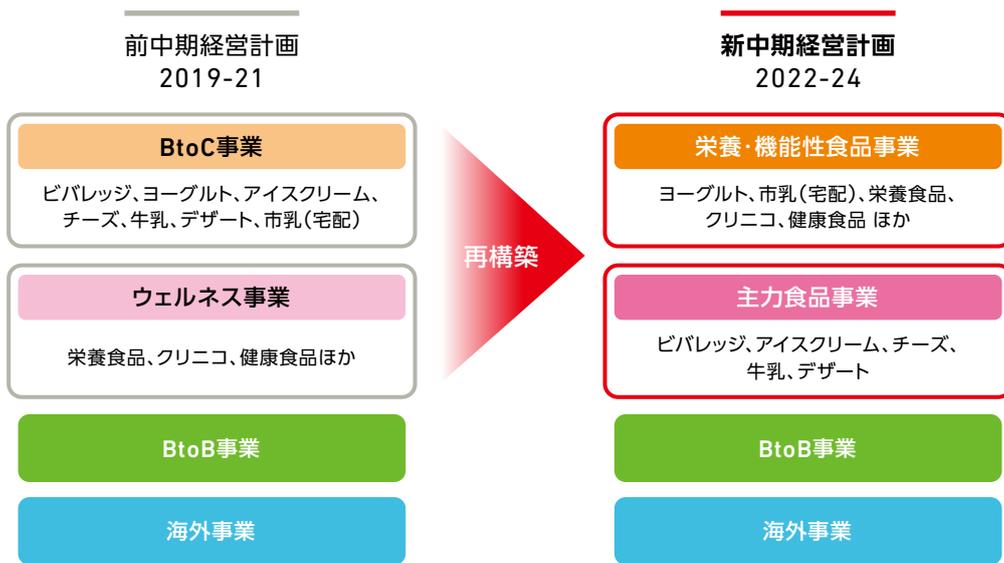


基本方針① 事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現

● **事業の4つの柱を再構築**

これまでのBtoC事業とウェルネス事業を統合し、「栄養・機能性食品事業」、「主力食品事業」として再構成し、「BtoB事業」、「海外事業」を含め、新たな4本の柱としました。主力

食品事業とBtoB事業を基盤として進化させながら、栄養・機能性食品事業と海外事業を大きく伸ばさせていきます。



● **健康5領域を事業の柱横断で強化**

当社グループが追求する「健康価値」について、健康強化マップを特定し、「基礎栄養」「栄養改善(オン)」「栄養改善(オフ)」「機能性(からだ)」「機能性(こころ/あたま)」の

健康5領域を定義しました。領域ごとに最適な方策を展開するとともに、各事業および4事業横断での取り組みを強化し、健康5領域での商品拡大を目指していきます。

森永乳業グループの健康強化マップ



各領域の定義

基礎栄養	生命維持に不可欠な栄養(育児用粉乳・育児用液状乳・経管流動食など)
栄養改善(オン)	栄養強化の強調表示をするもの(たんぱく・Ca・鉄分強化など)
栄養改善(オフ)	栄養素またはカロリーの含まない旨、低い旨などの強調表示をするもの(低糖・低脂肪・低塩など)
機能性(からだ)	機能性成分を含み、脳機能を除くからだに効果効能のあるもの
機能性(こころ/あたま)	機能性成分を含み、脳機能に効果効能のあるもの
啓発	機能性素材や栄養に関する知識を専門家が伝え、生活者の気づきや理解を醸成していくこと

栄養・機能性食品事業

売上高 1,231億円 営業利益91億円(22/3期)

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 ヨーグルト」「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、サプリメントなどのさまざまな商品を、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

- コロナ禍の影響はありますが、栄養・機能性食品は当社グループが注力すべきカテゴリーです。ビフィズス菌等の菌体・機能性素材の情報発信、これらの素材を使用した商品の開発に取り組めます。
- 日本では少子高齢化が加速しています。少子化においては国内の育児用ミルク市場の縮小が想定され、事業戦略策定・実行においては出生数のみならず、子ども一人当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・追求した品質の高い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。
- コロナ禍以降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。

機会と強み

機会

- 健康・栄養ニーズの高まり
- 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

強み

- ビフィズス菌等の菌体・機能性素材に関する知見
- 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

戦略の方向性

- 菌体・機能性素材を活用した、健康寿命延伸に貢献する付加価値を高めた商品の開発
- 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

主力食品事業

売上高 **1,812**億円 営業利益 **108**億円(22/3期)

主力食品事業とは

「おいしさ・楽しさ価値」提供を牽引し、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。「マウントレーニア」などのビバレッジ、「ピノ」「パルム」「MOW」などのアイスクリーム、チーズ、牛乳など皆さまに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、コンビニエンスストア等を主なチャネルとする当該事業では、より一層生活者視点に立ち、嗜好やニーズの多様化に迅速に対応することが求められます。
- 原材料・エネルギー価格上昇への対応が必要であり、一部商品での価格改定、プロダクトミックス改善等のさまざまな対策を実施しています。
- コロナ禍に伴う活動自粛等は続いており、各ブランドでの「おいしさ・楽しさ価値」のさらなる追求とお客さまに実感いただける価値の創出が重要となります。
- 国内は人口減少が予想されており、日EU・EPA等の発効により、輸入品とのさらなる競争激化も想定される中、シェア拡大や収益向上が重要となります。国産乳資源を活用した付加価値商品を推進するとともに、主力ブランドの強化による収益基盤の強化、独自性を活かした新規需要の創出を進めます。

機会と強み

機会

- 健康・栄養ニーズの高まり
- コロナ影響による内食化の進行とEC普及の加速化
- 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
- 健康・栄養とともに、長年「おいしさ」を追求してきた研究実績、知見
- 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

- ロングセラーブランドの拡大
- 商品特性にあわせた「健康価値」の提供、健康5領域※の拡大(※P.31参照)
- 「健康価値」「おいしさ・楽しさ価値」融合の進化・深化
- 高付加価値商品の展開による提供価値の向上
- 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

BtoB事業

売上高 **821**億円 営業利益**26**億円(22/3期)

BtoB事業とは

多様化する生活者のお困りごとを吸い上げ、また顕在化していない潜在的なニーズを先読み・提案し、多様な顧客とソリューションを共創していく事業です。クリームなどのさまざまな乳原料商品や、ビフィズス菌、ラクトフェリンなどの機能性素材、ピュアスターなどの商品を、レシピ開発含めて幅広い業態に提案しています。



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、現在に至るまで当該事業に大きな影響を与えています。さまざまな活動制限・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は、コロナ収束の際には回復に向かうことが想定されます。今後もこうした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、乳製品の消費喚起に努め、新規需要の創出に向けた取り組みを強化していきます。
- 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。

機会と強み

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
- コロナ収束後の外食産業、お土産、インバウンドの需要回復、また各業態での新たなプレーヤーの出現
- 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
- 激しい環境変化の中でも、生活者に選ばれ続けるブランド・信頼感の確立
- 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

海外事業

売上高 **439**億円 営業利益**63**億円(22/3期)

海外事業とは

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。乳原料製造販売を行うMILEI社事業、アジア圏での育児用ミルク事業、菌体事業、北米でのプラントベースフード事業、Elovi社を中心としたベトナム事業などを行っています。



事業環境認識・リスク分析

- 長引くコロナ禍により、各国において経済成長の鈍化や出生率の低下等が続いています。育児用ミルク事業の中心であるパキスタン、ベトナム、インドネシア等のアジア各国においても影響が出ており、短期的な業績影響が懸念されます。しかしながら中長期目線では、コロナ収束後、経済成長や出生率は上昇基調に入ると見込んでいます。
- 健康・栄養ニーズの高まりから、菌体・機能性素材に関するグローバル規模でのビジネスチャンスの拡大が期待できます。また加えて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。
- 世界の乳原料の需給状況は、中国や東南アジア諸国の需要増などにより需要が供給を上回る状況が継続し、ひっ迫傾向で推移するとみられています。したがって、主要国・地域の乳原料価格は引き続き高値で推移し、今後も上昇傾向が継続することが想定されます。

機会と強み

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、事業基盤強化による、アジアにおける乳幼児栄養食品カテゴリーでの地位確立
- Elovi社を中心としたベトナムにおける事業の拡大
- 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

FOCUS 01

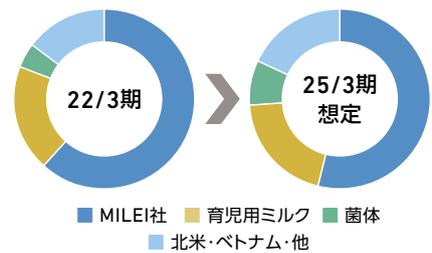
海外事業のポートフォリオ変革

≫「森永乳業グループ10年ビジョン」実現を目指し、新規取り組み、M&A含めポートフォリオを変革

海外事業は、以下の5つのチャレンジに重点的に取り組みます。将来的には、MILEI社のウエイトを減らし、そのほかの事業が増えていくというポートフォリオを想定しています。

1 MILEI社事業	品質・生産性向上により安定的成長へ(ラクトフェリン増産、乳糖高付加価値化、ホエイたんぱく製品拡大)
2 育児用ミルク事業	アジア圏における乳幼児栄養食品カテゴリでの森永ブランド価値向上
3 菌体事業	大手育児用ミルクメーカーとの取り組み強化など、25/3期に菌体数量+70%へ挑戦(22/3期比、国内BtoB事業含む)
4 北米事業	プラントベースフード事業として再活性化、新規ブランドの立ち上げによる需要創出
5 ベトナム事業	Elovi社への栄養強化商品・機能性素材活用商品の投下など、買収シナジー効果の最大化により29/3期地域売上高100億円へ

ポートフォリオ変化(売上高構成比、M&A除く)



海外事業の人員計画

25/3期計画
約2割増(22/3期比)

FOCUS 02

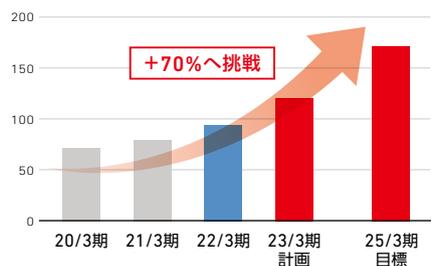
機能性素材・菌体の再飛躍

≫ 独自機能性素材の展開を加速し、国内・海外全体での独自のポジション確立
≫ 菌体:売上数量70%増に挑戦

菌体は世界的な健康需要の増加を背景に、引き続き拡大を図っていく計画です。国内BtoBでは、サプリメント用途などのビフィズス菌、さまざまな食品に添加できるシールド乳酸菌®に注力します。

ビフィズス菌BB536は、中国の新食品原料登録が完了しました。これを起点に、中国の育児用ミルク向けの展開を加速します。環境や需要の変化を鑑みながら、グループ全体で菌体売上数量70%増という大きな成長を目指します。

グループ計 菌体売上数量計画(トン)



菌体	前中計	<ul style="list-style-type: none"> 前中計期間で20t 増加 一方、中国新食品原料登録の遅れ、コロナ禍での商談停滞
	新中計	<ul style="list-style-type: none"> 国内(BtoB事業):機能性表示を活用した国内展開促進、顧客の海外展開支援 海外事業:・新食品原料登録の活用による中国育児用ミルク市場での拡売 菌体のサプリメント・食品加工向けの拡売 体制:中長期的視点から、最適な組織体制も含めた検討
ラクトフェリン		<ul style="list-style-type: none"> MILEI社:世界No.1(P.9※5参照)の生産能力※を維持し、当社グループ全体で最大活用(ヨーグルト、サプリメント、国内外BtoBなど) ※数量増の計画の一方で、当中計期間中は市場単価の落ち込み影響を受ける見込み 免疫賦活の機能性表示取得・活用に向けて取り組み推進
ペプチド		<ul style="list-style-type: none"> 幅広い機能での研究を継続。機能性表示取得も視野に、多様な形態での商品展開を目指す

基本方針② 将来を見据えた経営基盤のさらなる強化

構造改革、戦略投資、資産活用の観点からそれぞれ取り組みを進めていきます。

構造改革では、外部環境の急激な変化に打ち勝つコスト構造改革や、グループ経営の推進に取り組みます。戦略投資では、持続的成長に向け研究開発機能を強化すべく、研究開発費の増額、研究本部人員の約15%増(22/3期

比)を計画するなど、中長期的な競争優位の確立を目指します。また、森永乳業グループ10年ビジョンを見据えた神戸工場増設棟などの成長投資、環境関連投資を実行する計画です。資産活用では、知的財産基盤の強化や、国産乳資源活用の推進を図っていきます。

<p>01 構造改革</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部環境変化への耐性強化(コスト構造改革) ● DX推進の本格展開 ● グループ経営の推進
<p>02 戦略投資</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究開発機能の強化 ● 研究開発成果を継続的に創出し、それを効率的に製品開発・上市に繋げるプロセスの強化 <p style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">中計期間中での研究開発費の増額、研究本部人員の約15%増(22/3期比)を計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 森永乳業グループ10年ビジョンを見据えた成長投資・環境関連投資 ● 新規事業など、「未来」を創る新たな取り組み ● 価値創造と働きがいを最大化する人財開発
<p>03 資産活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 知的財産基盤の強化と知的財産の創出・活用の推進 ● 生乳調達量の維持と国産乳資源活用の推進

● 戦略投資の方向性

森永乳業グループ10年ビジョン実現に向けた成長投資と環境関連投資を実行します。具体的には、成長投資として、アイスクリームやヨーグルトの需要増に対応するための神戸工場製造棟増築や、利根工場の増強、森永北陸乳業の菌体設備増強を進め、生産体制を再構築します。海外を中心としたM&Aも積極的に検討していきます*。

環境関連投資については、喫緊の課題となっているプラスチック対策や、気候変動への対策としてバイオガス発電設備の導入などを検討しています。環境関連投資額は100億円レベルを想定しています。

※2022年8月9日、NutriCo Morinaga(Private)Limitedの子会社化に向けた株式譲渡契約の締結に関する取締役会の決議について発表しています。
<https://www.morinagamilk.co.jp/release/newsentry-3973.html>

主な投資案件(未公表案件除く)		うち、環境関連投資(100億円レベル想定)
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康価値提供の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・利根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) ● 神戸工場製造棟増築(24年4月稼働予定) <ul style="list-style-type: none"> ・アイスクリーム、ヨーグルト計8ライン分 <p style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">▶ 3件合計投資金額:約200億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ● M&A <ul style="list-style-type: none"> ・海外を中心に、事業成長の手段として積極的に検討 	<ul style="list-style-type: none"> ● プラスチック対策の検討 ● 気候変動対策 <p>バイオガス発電設備の導入: バイオガスプラントと組み合わせ、当社グループ農場のふん尿処理設備を一新。自社農場で排出されるメタンを最大30%削減。他の生産拠点へも導入検討。</p> <p style="text-align: right;">ほか検討</p>
経常投資 500億円 レベル想定	<ul style="list-style-type: none"> ● 適宜実行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動対策 <p>太陽光発電設備の拡充、冷凍設備更新</p> <p style="text-align: right;">ほか検討</p>

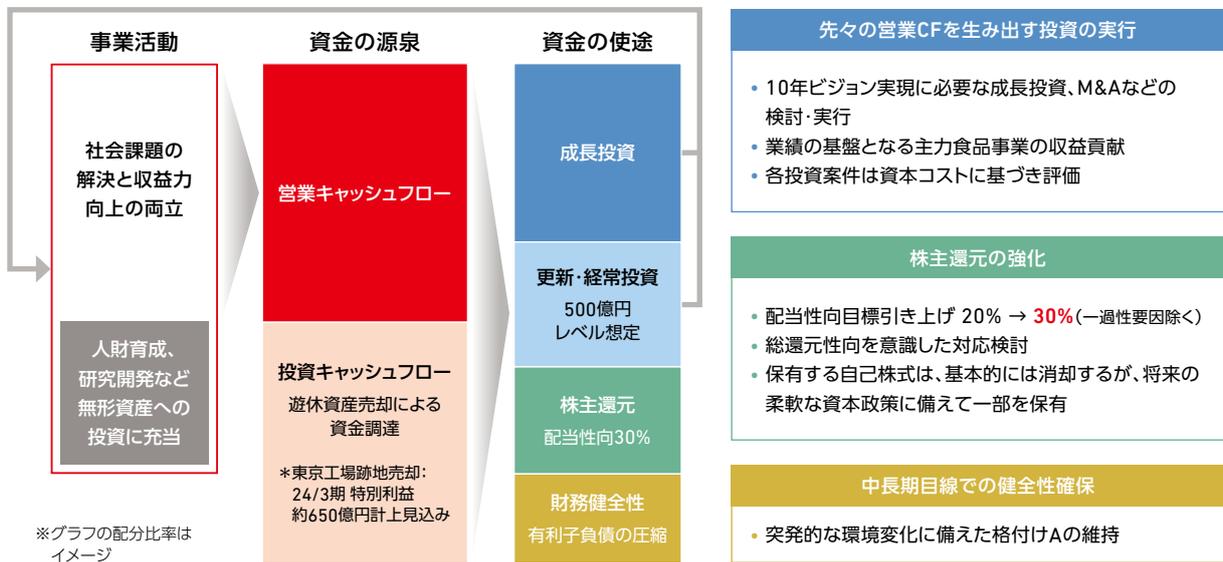
基本方針③ 効率性を重視した財務戦略

成長投資の戦略的な実行と、株主還元と財務体質にも留意した資金活用を目指します。また、株主還元を重要課題と位置付け、強化を図ります。具体的には、配当性向目標をこれまでの20%から30%へ引き上げ、合わせて総還元性向も意識した対応を検討します。また、保有する自己株式につきましては、基本的には消却しますが*、将来の柔軟な資本政策に備えて一部を保有する考えです。

*2022年8月9日、自己株式の消却に関するお知らせを公表しています。
<https://www.morinagamilk.co.jp/release/newsentry-3972.html>



キャッシュフローの考え方



P.53~54 財務担当役員メッセージ

「サステナビリティ中長期計画2030」との相互連動

事業活動とサステナビリティ活動を別物としてではなく、「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取り組みを推進していきます。



P.41~P.50 サステナビリティ中長期計画2030

最終年度(2025年3月期)数値目標の公表を延期
 外部環境の急激な変化により、2022年5月時点で、最終年度(2025年3月期)数値目標の公表は延期しています。適切な時期に改めて発表する予定です。

森永乳業グループの人的資本

なぜ「人財」を資本と捉え、投資するのか

お客さまから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、企業価値向上が必要だと考えています。そのためには、社員一人ひとりが持つ“知”を結集させ、独自の価値を生み出す組織であり続けなければなりません。当社グループは、その源泉となる「人財」を重要な資本と捉え、人的資本への一層の投資により、新たな価値の創造と持続的な成長を目指します。

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」

2021年に実施した社員アンケートでは、社員は現在の当社グループの特徴を「保守的」「堅実」であると評価している一方で、ありたい会社の姿としては「チャレンジ精神のある」「変化し続ける」といった声が多く挙がりました。ありたい姿を実現するために、社員一人ひとりが学び続けるとともに、多様な意見が活発に議論される組織風土をつくることが不可欠であると考えます。私たちは、社会に健康価値を提供する企業として、社員の健やかで充実した人生に貢献するとともに、高い専門性と多様性に富んだ活力ある人財集団の形成を目指します。

目指す姿に向けたアプローチ

目指す人財集団の形成を実現するためには、「人」「組織」、それぞれのアプローチが重要です。人づくりでは「個人の自律」と「専門能力の発揮」に向けたアプローチ、組織づくりにおいては「多様な価値の結合」と「挑戦を称賛する風土」に向けたアプローチ、それらを両立させることが必要だと考えています。



●個人の自律

私たちは、社員個人が自律するということを「自分自身の働く意義を今の仕事に見出し、受け身ではなく自ら考え、自ら判断し動いている状態」と定義しており、これが「働きがい」や「エンゲージメント」に直結すると考えています。個人が自律した状態をつくることができれば、各所で活発な議論が行われ、生き活きとしたチャレンジ精神のあふれる職場が形成されると考えています。こうした状態を実現するために私たちが重視するポイントは「上司のマネジメント力向上」「選択肢のあるキャリア形成支援」「健康経営の強化」の3点です。

ポイント①上司のマネジメント力向上

個人の自律には、上司のマネジメント力向上や評価力の向上が重要であり、かつこれらの向上により、メンバーとの高い信頼関係構築につながると考えています。この実現に向け、評価者間での目線合わせを目的とした「評価会議」や、メンバーの育成方法を議論し合う「人財活躍会議」を通じ、マネジメント力の向上を目指すとともに、毎年、社員アンケート結果を各組織にフィードバックし、継続的な改善に努めています。

ポイント②選択肢のあるキャリア形成支援

毎年、異動希望などの確認を含めた「キャリア調査」を行うとともに、2021年より異動公募制を開始しました。今後はより一層、自身のキャリア形成を考える場の提供を充実させていきます。

ポイント③健康経営の強化

何より、社員の心身が健康であることが重要です。健康価値をビジネスの根幹に置く当社グループにとって、社員の健康への投資、すなわち健康経営の推進は必然のテーマとなります。社員の健康の維持・向上がすべての活動の源泉であると考え、「森永健康経営プログラム」のもと、2022年度からはメンタルヘルス専門の外部相談窓口を新設するなど、継続的に推進しています。

	2020年度	2021年度	2024年度 目標
ストレスチェック実施率 (単体)	89.1%	86.6%	90.0% 以上



※2020年、2021年、2022年、3年間連続で「健康経営優良法人」大規模法人部門認定を取得しています。

●専門能力の発揮

社員のスキル・能力向上への投資拡大は必須であり、より一層拡充する計画です。現在の具体的な取り組み事例としては、マネジメント職向け選抜型の「マネジメントトレーニング」「評価者研修」、マネジメント職一步手前の候補者層向けには公募型の「プレ・マネジメント研修」、昇格者には「昇格者研修」等を実施しています。また、グローバル人材育成プログラム、MBA派遣や通信教育、eラーニングプログラムを充実させ、社員のキャリア形成を支援しています。社員一人当たりの年間研修投資額は、コロナ禍に経験したオンライン化等の適切な効率化を継続した上で、2030年度までにコロナ前を上回る水準まで拡大させることを目標としています。

	2019年度	2020年度	2021年度	2030年度 目標
研修投資額 (単体)	3.9万円/ 年・人	2.6万円/ 年・人	2.6万円/ 年・人	4.0万円/ 年・人



2021年グローバル人材育成プログラムの様子

教育制度の充実に加え、高度な専門性が必要となる職種に対しては、キャリア採用を強化し、外部人材の登用も積極化しています。キャリア採用の社員は即戦力としての専門能力の高さはもちろんのこと、新卒から入社している社員に良い刺激となり、議論の活性化にもつながっています。これらを通じて、社員の専門能力の向上を目指します。

	2020年度	2021年度	2022~ 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	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

●多様な価値の結合

(ダイバーシティ&インクルージョン)

活力ある組織づくりに向けて、多様性を認め合うことが必須条件だと考えています。そのための取り組みとして、2017年からは全国でD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)研修を継続して開催しています。また、多様な働き方を実現するため、在宅勤務やフレックスタイム等の制度のほか、外国人採用や障がい者雇用の整備もしてきました。今後はより一層取り組みを加速し、組織の心理的安全性を確保し、各社員が全力で能力を発揮することのできる組織をつくっていきます。

	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)	4.9%	4.9%	5.3%	6.0% 以上	10.0% 以上

●挑戦を称賛する風土

社員の多様な価値観を認め合い、個々の社員が能力を発揮することができれば、新たな発想が創出されることが期待されます。ただし、それを成果につなげていくには、発想を行動に移すことができるかが大切であり、そのためには、失敗を許容し、挑戦を後押しする風土をつくり上げていくことが必要であると考えています。

2018年度から大きくリニューアルした森永乳業グループの表彰制度(Morinaga Milk Awards)では、毎年多くの社員・事業所からの申請が上がっています。表彰制度には、失敗に終わろうとも大きな挑戦を表彰する「トライアル&エラー大賞」、組織活性化の取り組みを表彰する「活き活き大賞」、多様な価値観を理解し部下の成長を見守る「イクボス大賞」などに加え、2021年には地域社会への持続的貢献を表彰する「サステナビリティ大賞」が新設されるなど、称賛し合う文化の定着に向け進化を続けています。

	2020年度	2021年度
森永乳業グループ表彰制度 (Morinaga Milk Awards)申請件数	77件	109件



その他のESGデータは以下URLをご覧ください。
森永乳業ウェブサイト>サステナビリティ>ESGデータ
<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/data/>

サステナビリティ中長期計画2030

「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」を策定しました。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ることを目指します。

森永乳業グループのサステナビリティ経営

● なぜサステナビリティ課題に取り組むのか

当社グループは、創業より培ってきた力を活かし、食を通じてあらゆる世代のかがやく“笑顔”を生み出していくことを経営の使命と考えています。「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

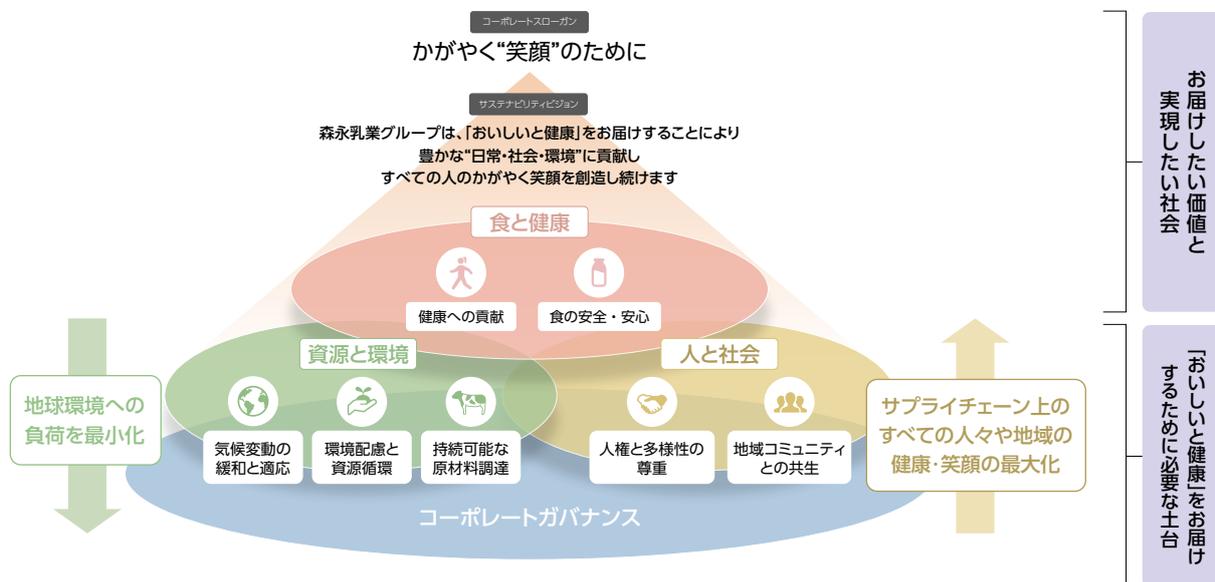
実現するためには「食と健康」と、それを支える土台である「資源と環境」「人と社会」の両方があるべき姿を保ち続けることが重要です。

「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、サステナビリティビジョンの実現を目指します。

サステナビリティ中長期計画2030

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

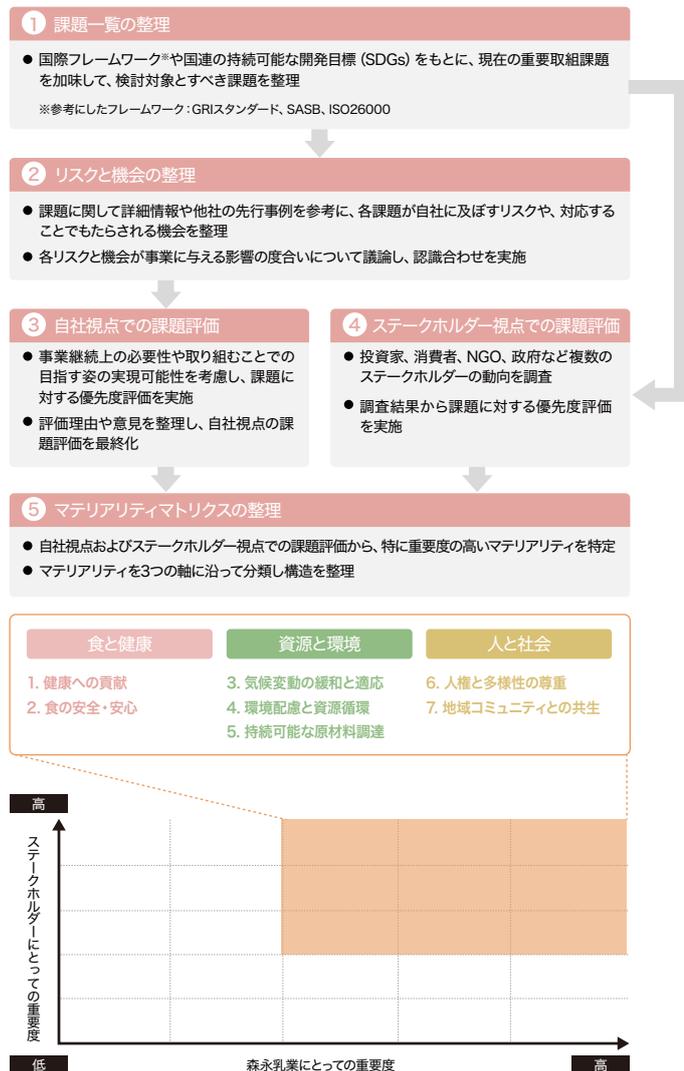
サステナビリティ中長期計画2030の全体像



マテリアリティ策定に向けたアプローチ

● 2軸のマトリクスで特に重要となる課題を特定

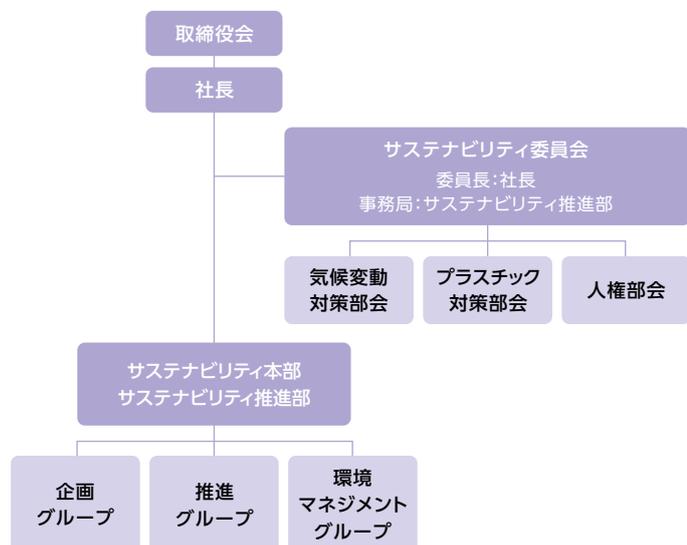
当マテリアリティ策定では、まず検討対象の課題テーマを抽出し、自社に影響を及ぼすリスクと機会を整理しました。その上で、自社視点での課題評価を行うとともに、ステークホルダー視点での課題評価を実施しています。今後も、環境変化に応じたマテリアリティの定期的な見直し・レビューを図ります。



サステナビリティ経営推進体制

● 社長直轄で全社一丸となって取り組む

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。2021年には、より加速度的にサステナビリティ経営を推進するため、CSR推進部をサステナビリティ推進部に改称、社長直轄本部として新設したサステナビリティ本部の傘下に位置付けることにより、全社一丸となって取り組む体制を構築しています。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います。



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

2030年度目標
健康課題に配慮した
商品の売上高

1.7倍
(’21年度比)



Contribution to Wellness

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

2030年度までの目標

健康課題に配慮した
商品の売上高
(’21年度比)

1.7倍

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)

延べ 100 万人
中間目標(’24年度まで)
延べ35万人

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*)

25%

*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%

健康課題に配慮した商品開発

中期経営計画2022-24策定にあたり、当社グループが追求する健康価値を改めて整理し、当社グループならではの機能性素材、研究知見、乳の優れた栄養素を強みとする「森永乳業グループの健康強化マップ」を策定しました(P.31参照)。

今後は健康強化マップに基づき、生活者ニーズと当社シーズを掛け合わせ、それぞれの領域で価値創造(研究、商品、サービスの開発)を進め、「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ます。



健幸サポート栄養士の取り組み

当社グループが半世紀以上にわたって健康に関する研究の中で培ってきた情報を通して生活者の健康に貢献するため、2021年より企業や自治体などに向けたセミナー事業をスタートしました。

厳しい研修を受けた特別な栄養士が、健康で幸せな毎日を送るためのヒントをお伝えしていくセミナーで、受講者の意識や行動の変化につながる結果も得られています。腸内フローラやたんぱく質、女性の健康等に関する健康情報を提供しています。

笑顔の毎日をいっしょに。
健幸サポート栄養士



Food Safety and Reliability

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供給し続ける

2030年度までの目標

グループ全生産拠点での
FSSC22000など
GFSI認証規格の取得

100%

中間目標('24年度まで)
国内全生産拠点での
認証維持・強化

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

取引先との品質の取り組み

当社グループは、原材料の品質と安全性に問題がないことを確認するために、さまざまな審査を行っています。特に新規の原材料サプライヤーから原材料を調達する場合、工場の実地監査により、衛生環境、設備、品質管理システムの状況をチェックし、問題のないことを確認します。このサプライヤーチェックは原材料サンプルの検査と品質保証書などの文書による審査とあわせて、品質と安全性を確保するために不可欠なものとして、厳格な基準のもとに実施しています。

既存の原材料サプライヤーに対しても原材料の品質の維持・向上のために計画的な工場チェックを行っています。厳しい目を光らせることで、互いに刺激となるばかりでなく、相互に顔を合わせ、膝を突き合わせることで良いコミュニケーションの場となっています。このような品質指導を通じてよりサプライヤーとの強固な信頼関係を築くことができ、結果として原材料の安全・安心につながります。

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

2030年度目標
Scope1+2
CO₂排出量削減率

38%以上
(13年度比)



Mitigation of and Adaptation to
Climate Change

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

2030年度までの目標

Scope1+2
CO₂排出量削減率('13年度比)

38%以上

中間目標('24年度まで)
23%以上

Scope3
GHG排出量削減率('20年度比)

10%以上

中間目標('24年度まで)
3%以上

気候変動に対する
BCP策定拠点率*

100%

*BCPを策定する必要がある拠点のうち、適応ができていない拠点の割合

TCFDへの取り組み

当社グループでは気候変動への取り組みを進めています。まず、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。その結果、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、同年4月にCSR委員会へ報告を行いました。2022年4月、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提言に基づく情報を開示しました。

活動実績

2019年 12月	CSR委員会*にてTCFD分科会の設置を決定
2020年 3月	TCFD分科会でシナリオ分析を実施(～11月)
2021年 4月	CSR委員会にシナリオ分析結果を報告
2021年 12月	サステナビリティ委員会にて気候変動対策部会の設置を決定
2022年 1月	気候変動対策部会にてTCFD開示の内容を検討(～3月)
2022年 4月	サステナビリティ委員会にて、TCFD開示内容を決定

*2021年6月にサステナビリティ委員会に改称



TCFD提言で開示を推奨している、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の4つの項目に沿って、シナリオに基づき分析した関連情報は以下をご覧ください。

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



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」※1

当社グループは、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」を関係会社の森永酪農販売が運営する那須岳麓農場に導入予定(2023年春)です。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。

ふん尿処理システム「MO-ラグーンfor Dairy」を導入することで、牧場で排出されるメタンの排出量を最大30%と大幅に削減することを目指します※2。また、酪農家を悩ませるふん尿処理に関する慢性的な人手不足や、たい肥散布先の農地不足対策として、那須岳麓農場では散布するたい肥の量を現状の約75%削減することを目指しています※3。

※1 詳細はニュースリリースをご覧ください。 <https://www.morinagamilk.co.jp/release/newsentry-3911.html>

※2 当社調べ 那須岳麓農場で発生するメタンのうち、排せつ物由来のメタンを削減した場合

※3 システム導入前の那須岳麓農場のたい肥発生量を元に算出



Environmental Consideration and
Resource Recycling

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

2030年度までの目標

国内全生産拠点における
ISO14001認証維持率

100%

中間目標('24年度まで)
国内全生産拠点
認証取得完了

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)

25%以上

中間目標('24年度まで)
10%以上

産業廃棄物の
再資源化
ゼロエミッション達成

中間目標('24年度まで)
99%

水資源使用量の削減率
('13年度比)

15%以上

中間目標('24年度まで)
11%以上

排水処理水質の
維持・向上

主要ブランドでの
環境配慮型設計の適用率

100%

プラスチックの削減・有効利用に向けた取り組み

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の検討を進めています。取り組みの一環として、2022年3月以降、一部の飲料商品の容器・ストローを環境配慮型のバイオマスプラスチック配合品に切り替えています。また、クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)やプラスチック・スマートフォーラムへの参加や、使用済みプラスチックの再資源化事業を展開する株式会社アールプラスジャパンへ資本参加しています。今後も環境に配慮した容器包装の使用を促進します。



Sustainable Raw Material Procurement

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

2030年度までの目標

RSP0 マスバランス認証への切替率('28年度まで)

100%

中間目標('23年度まで)
80%

FSC認証等環境配慮紙使用割合('24年度まで)

100%

原材料サプライヤーへの支援拡大

サプライヤーとの取り組み

当社グループでは取引先とともに法令や社会規範を遵守し、人権や環境などの社会的責任に配慮した調達活動を行うため調達方針を策定し、リスクの予防・軽減に努めています。2022年3月にはサプライヤーガイドラインを策定し、取引先とともに環境・社会課題に向き合い持続可能なサプライチェーン構築に向けて取り組んでいます。

サプライヤーに対しては3年に1回CSR調達アンケートを実施し、人権や環境、コーポレート・ガバナンス等のリスクについてモニタリングを実施しています。アンケート結果からサステナビリティの観点もしくはコンプライアンス上の懸念のある取引先についてはヒアリングを実施するなどの体制を整えています。

2022年度の調査では、サステナビリティの観点およびコンプライアンス上の懸念のある取引先はありませんでした。

	2019年度	2022年度
CSR調達アンケート回収率(%)	100.0%	92.5%

● 酪農との関わり —安全でおいしい牛乳・乳製品をお届けするために—

安全でおいしい牛乳・乳製品をお届けするためには、酪農家の皆さんに良質な生乳を生産してもらうことが必要です。森永乳業グループは、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。直面する課題を掘り下げ、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。



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

2030年度目標
男性育休
取得率

100%



Respect for Human Rights and Diversity

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

2030年度までの目標

サプライチェーン全体での
人権方針の継続遵守中間目標('24年度まで)
人権DDの実行と対策、
継続体制構築

女性管理職比率

10%以上

中間目標('24年度まで)
6%以上男性育休
取得率

100%

介護離職者
('24年度まで)

0人

重大労働災害発生件数

0件

(継続)

人財育成に向けた
研修投資額

4万円/人/年

人権デューデリジェンスの取り組み

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、「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4月には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・軽減、対処等を講じる「人権デューデリジェンス」を開始しました。

2022年4月～6月は、最初のステップとして、経済人コー円卓会議日本委員会の協力のもと、関係部門が集まりサプライチェーン上の潜在的な人権リスクを特定するワークショップを実施しました。

ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

● 女性活躍推進

自らの成長を目指す女性従業員の支援の一環として、女性リーダー研修などを実施しています。また、2021年からはフレックスタイム制度と短時間勤務制度の併用を可能とするなど、柔軟な働き方を促進しています。

● LGBTQ相談窓口

社内メール相談窓口の設置、LGBTQマナー学習会の実施、全グループ会社向けのLGBTQに関するガイドラインの策定などの取り組みを行っています。これらの施策が評価され、work with Prideが主催するLGBTQに関する企業の取り組みに対する評価指標「PRIDE指標2020」「PRIDE指標2021」にて、2年連続でゴールドを獲得しました。



● 育児支援制度

育児支援のため、短時間勤務制度、時差勤務制度、配偶者出産休暇等を導入しています。また2022年より育児にかかる費用の一部をお祝い金として補助するはぐくみ祝い金を新設しました。こうした取り組みが評価され、2021年10月には、厚生労働省から「プラチナくるみん」認定を受けました。



● 介護支援制度

2017年に、介護休業の法律を上回る通算185日まで3回に分けて介護休暇を取得できるようにしました。2018年には介護帰省補助を、2021年には介護両立支援一時金を新設しました。その他にも、仕事と介護の両立ブックの制作や両立セミナーを実施しています。

● 障がい者雇用

新卒・キャリア採用を問わず、多様なバックグラウンドを持った方を採用しています。障がいのある従業員もそれぞれの個性を活かせる部署で、自身の能力を発揮しています。2021年度の連結における障がい者雇用者数は150名でした。

柔軟かつ多様な働き方の奨励

ノー残業デー、マイ・ホリデー制度、インターバル制度といった制度を導入し、社員の心とからだの健康の維持・向上を図っています。柔軟な働き方を後押しする制度としては、在宅勤務・サテライト勤務制度、時差勤務制度、フレックスタイム制度などを導入しています。在宅勤務・サテライト勤務制度は、業務生産性の向上および仕事と私生活の両立のため、育児や介護等の事由がなくても利用可能な制度としています。

健康経営への実践

当社は森永乳業健康宣言のもと、森永乳業健康経営プログラムを進めており、フィジカルケア、メンタルケア双方で、従業員のさらなる健康増進活動を推進しています。また、健康の基盤となる安全に業務を遂行できる環境づくりを確保することを定めた安全衛生基本方針を策定し、公開・周知しています。これらの活動が評価され、2020年、2021年、2022年に経済産業省から「健康経営優良法人」大規模法人部門の認定を受けました。





Coexistence with Local Communities

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します

2030年度までの目標

各事業所での地域活動への参加者数延べ('21~'30年度)

10万人

中間目標('24年度まで)
3万7千人

地域活動を実施するグループ全体の事業所の割合

100%

中間目標('24年度まで)
国内100%

地域連携協定

全国各地に製造拠点や営業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。自治体との連携を通じて地域コミュニティとの共生と持続的な相互成長を目指しています。

● 長野県松本市「松本市との包括連携協定」

松本工場のある松本市とは、2013年から健康増進に関する研究を共同で開始し、その成果は松本市民の皆さまの健康づくりに役立つ情報発信に活用されています。2021年、さらに連携の範囲を広げ、商品やサービスを活用した地域課題の解決や地域産業振興などに取り組むことを目的に、包括連携協定を締結しました。



松本市 市長
臥雲 義尚

森永乳業株式会社
代表取締役社長 大買 陽一

● 兵庫県神戸市「高齢者見守り事業協定」

2021年、当社の基幹工場や営業拠点がある神戸市内にお住まいの高齢者の安全・安心をサポートする地域貢献活動として神戸市みまもり隊の活動を開始しました。神戸市内に毎日当社の商品を配達している牛乳販売店の強みを活かし、日々の配達の中で異変を感じた場合、行政機関に連絡します。



● 東京都東大和市「東大和市との包括連携協定」

東京多摩工場、大和工場がある東大和市とは、これまでも子育て支援、催事への協力や災害時における支援物資協定の締結などを行ってきました。2021年7月、子育てや高齢者の支援により力を入れていくという考えに共感し、包括連携協定を締結しました。出生届を出された方に、大和工場で製造の「はぐくみ」のサンプルを配布するなど、子育て支援を始めています。



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～2021年度第三者保証を受けています。

Scope1+2 CO₂排出量*

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
計	千トン-CO ₂	348	345	334	319	303
Scope1	千トン-CO ₂	242	238	196	186	211 ^{※4}
Scope2	千トン-CO ₂	106	107	138	134	93 ^{※4}
売上高原単位	トン-CO ₂ /百万円	0.588	0.591	0.565	0.547	0.509 ^{※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。パウンダリは、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210,912トン-CO₂(Scope1)、92,521トン-CO₂(Scope2)*

※5 2021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)適用前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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021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)	%	8.9%	9.7%	12.6%	16.3%	20.5%	24%以上	38%以上

Scope3 CO₂排出量

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
計	千トン-CO ₂	2,324.5	2,415.5	2,357.0	2,319.3	2,161.8
1 購入した製品・サービス	千トン-CO ₂	1,224.9	1,222.9	1,176.0	1,193.0	1,183.2
2 資本財	千トン-CO ₂	76.6	123.6	105.9	74.1	56.5
3 その他燃料及びエネルギー関連活動	千トン-CO ₂	60.3	60.5	63.1	58.5	55.2
4 輸送、配送(上流)	千トン-CO ₂	47.5	45.6	40.4	41.1	40.8
5 事業から出る廃棄物	千トン-CO ₂	1.3	1.5	1.3	1.3	1.3
6 出張	千トン-CO ₂	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9
7 雇用者の通勤	千トン-CO ₂	1.8	1.8	1.9	2.1	2.0
8 リース資産(上流)	千トン-CO ₂	Scope1、Scope2に含めて算定				
9 輸送、配送(下流)	千トン-CO ₂	892.1	940.5	949.6	929.4	802.9
10 販売した製品の加工	千トン-CO ₂	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	1.2	1.4	1.3	1.3	1.2
12 販売した製品の廃棄	千トン-CO ₂	18.0	16.9	16.7	17.6	17.8
13 リース資産(下流)	千トン-CO ₂	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	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	事業活動との関連が少なく、算定から除外				

水資源*

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2024年度目標	2030年度目標
水資源使用量(取水量)	千m ³	17,096	17,231	17,399	17,668 ^{※1}	17,179 ^{※2}		
売上高原単位	m ³ /百万円	28.9	29.7	29.4	30.3	28.8 ^{※3}		
水資源使用量(取水量)削減率(2013年度比)	%	9.2%	8.5%	7.6%	6.1%	8.7%	11%以上	15%以上
排水量	千m ³	15,405	15,336	15,705	16,089	15,596		

※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 2021年度の売上高原単位は、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)適用前の売上高(百万円)で除した数値

エネルギー*

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
エネルギー使用量	MWh	1,443,535	1,414,115	1,343,231	1,291,134	1,332,157 ^{※4}
エネルギー使用量 売上高原単位	MWh/百万円	2.438	2.423	2.273	2.213	2.237

※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。パ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 2021年度の再生可能エネルギー使用量は、5,975MWhであった。再生可能エネルギーを含めた1,338,132MWhについて、第三者保証を受けた

廃棄物

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
廃棄物発生量合計	千トン	47.7	49.6	46.1	41.4	41.6

※[*]から株式会社フジレポート沖繩うるま工場を除く

プラスチック容器包装削減率

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
プラスチック容器包装削減率	%	7.0%	13.7%	16.5%	15.4%	15.2%

※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
 ※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

[*]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、株式会社シェフォーレ、株式会社フジレポート（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））、東北森永乳業株式会社（仙台工場、秋田工場）、東洋醗酵乳株式会社（2020年5月に解散したため2021年度集計分には含まれません）

●社会データ

従業員数

	単位	2018年 3月	2019年 3月	2020年 3月	2021年 3月	2022年 3月
計(連結)	人	5,987	6,157	6,303	6,871	6,839
男性	人	4,659	4,743	4,834	5,152	5,091
女性	人	1,328	1,414	1,469	1,719	1,748
計(単体)	人	3,144	3,247	3,340	3,377	3,349
男性	人	2,556	2,629	2,697	2,711	2,681
女性	人	588	618	643	666	668

※人数、比率は記載月次の末日時点

女性管理職(単体)

	単位	2018年 4月	2019年 4月	2020年 4月	2021年 4月	2022年 4月	2024年 年度目標	2030年 年度目標
女性管理職者人数	人	42	43	46	47	52		
女性管理職者比率	%	4.8%	4.7%	4.9%	4.9%	5.3%	6%以上	10%以上

※人数、比率は記載月次の1日時点

従業員一人当たりの報酬総額の男女比(単体)

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

※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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
離職者 比率(定年退職含まない)	%	1.8%	1.5%	1.7%	1.4%	2.0%
離職者 比率(新卒入社3年以内)	%	7.2%	4.7%	4.8%	7.8%	6.2%

育児休業取得(単体)

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2030年度目標
男性育児休業取得者 人数	人	18	27	34	52	60	
男性育児休業取得者 比率	%	12.9%	16.7%	22.5%	44.1%	57.7%	100%
女性育児休業取得者 人数	人	49	54	47	38	42	

育児休業復帰(単体)

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
男性育児休業取得者 復帰率	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
女性育児休業取得者 復帰率	%	100.0%	100.0%	98.2%	100.0%	95.1%

人財育成に向けた研修投資額(単体)

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2030年度目標
一人当たり研修費用	万円			3.9	2.6	2.6	4.0

●ガバナンスデータ

	単位	2018年6月	2019年6月	2020年6月	2021年6月	2022年6月
取締役 人数	人	11	10	9	9	11
社外取締役 比率	%	18.2%	20.0%	33.3%	33.3%	36.4%
取締役・監査役 人数	人	15	14	13	13	15
取締役・監査役 女性人数	人	1	1	2	2	2
取締役・監査役 女性比率	%	6.7%	7.1%	15.4%	15.4%	13.3%

※人数、比率は記載月次の末日時点



ESGデータの詳細は以下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>ESGデータ
<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/data/>



経営環境の変化に グループ全員の力で対応し 効率性を重視した財務戦略を実行

常務取締役兼常務執行役員
コーポレート戦略本部長
野崎 昭弘

新たにスタートした中期経営計画2022-24では、基本方針のひとつに「効率性を重視した財務戦略」を掲げています。前中期経営計画2019-21への取り組みを経て強化された経営基盤を活かし、戦略的な成長投資の実行とともに、資本効率の視点を重視したROE改善を進めてまいります。

前中期経営計画2019-21の振り返り

2022年3月期までの中期経営計画2019-21では、3年間で1,000億円の営業キャッシュフローを創出し、戦略に沿った成長投資、財務安定性、株主還元を確保の方針として掲げ、財務体質の改善、強化に取り組んできました。3年間で振り返りますと、コロナ禍の影響を受けながらも安定した営業キャッシュフローを創出でき、財務健全化に対して一定の成果を上げられたと考えています。成長投資や海外M&Aも概ね計画通り実行できたほか、本社ビル信託受益権(50.1%)や近畿工場跡地など、大型の資産売却により、効率性の向上も進みました。必要な施策を行った上で財務基盤の強化を推進できたこと、また株主還元についても計画に沿って対応できたことが大きなポイントだと考えています。

財務指標として重視しているROEは、営業利益の確保、固定資産の売却、自己株式の取得などにより計画を達成しました。その他の指標についても、自己資本比率が2022年3月期末で44.9%、DERも0.42倍となるなど、3年間で

着実に改善が進みました。いずれも森永乳業グループすべてのメンバーの取り組みによるものです。これらの成果創出などにより、2022年3月期、格付けは、格付投資情報センター(R&I)より「A(長期)」に格上げされました。

メリハリのある投資戦略を進め 着実なリターンの確保を目指す

新中期経営計画2022-24策定にあたり、ステークホルダーの皆さまからの「今は成長投資を重視すべきだ」「株主還元をさらに強化してほしい」等のさまざまなご意見のもとに、議論を重ねました。議論の結果、当計画においては前中期経営計画の方針を踏襲し、成長に向けた投資に軸足を置きつつ、効率性をさらに意識した財務戦略で持続的な株主価値の向上を目指す方針といたしました。

環境が大きく変化する中、先々の営業キャッシュフローを生み出すための投資を着実に実施していく必要性を認識しています。成長投資では、事業拡大・体質強化につながる設備増強やM&Aの検討を積極的に推し進める計画で

す。M&Aについては、40年を超える歴史を持つパキスタン事業のさらなる飛躍を目指し、2022年8月の取締役会で、NutriCo Morinaga社の連結子会社化に向けた株式譲渡契約の締結を決議しました。今後もグローバルでのさらなる事業拡大を視野に入れたM&Aについて、積極的に機会を探っていきます。また、メンテナンスや品質向上などの経常投資は3年間で500億円レベルを想定しています。気候変動ならびにプラスチック対策などの環境関連投資は、3年間で100億円レベルを想定しています。森永乳業グループ10年ビジョンの実現に向けてステージアップをしていくためには、投資した資産からのリターンを着実に確保することが課題です。そのような観点から、当社グループが目指す「ありたい姿」を見据えて経営資源の投入先にメリハリをつけ、独自価値の追求、強みの強化に注力することで、リターンの最適化、最大化を実現していく考えです。

重要な経営課題としての株主還元

原材料・エネルギー高や円安進行などから、中長期でのコスト影響を適切に算出することが困難と判断し、新中期経営計画2022-24において、最終年度の数値目標の公表を延期しております。不確実性の高い時代だからこそ数値目標に対して責任を持ちたいと考え、議論を重ねた末の決断であり、ご理解いただけますと幸いです。

一方で、株主還元については、配当性向目標を20%から30%へ引き上げることを決定しました。資本市場との向き合い、すなわち株主還元の強化は当社グループの重要課題であり、配当性向目標の引き上げを優先すべきと判断しました。あわせて総還元性向も意識した対応を検討する所存です。また、保有する自己株式につきましては、基本的に消却する方針ですが、将来の柔軟な資本政策に備えて一部は保有する考えです。この方針に従い、2022年8月に200万株の消却を実施しました。

サステナビリティ経営を推進

新中期経営計画2022-24の核となるテーマは、社会課題の解決と収益力向上の両立です。健康・栄養に関する知見とおいしさ・楽しさを創る技術の相互活用を加速させ、収益力のさらなる向上を目指すことはもちろんです。

が、「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の追求を通じて“かがやく笑顔”をお届けし続けるためには、サステナビリティ経営の本格化も非常に重要だと考えています。

そこで今般、新中期経営計画2022-24と連動を図りながら長期的な視点で各課題に取り組んでいくため、具体的なアクションを取りまとめたサステナビリティ中長期計画2030を策定しました。同計画に基づいてグループ全体でサステナビリティ経営の方向性・価値観を共有し、各施策に対する適切な経営資源の配分を実行していきます。さらには、財務指標に表れない非財務価値を積み上げ経営力向上に結びつけていくことについても、これまで以上に重要性が増しています。人的資本や知的資本など、非財務価値を高め、企業価値向上を推し進めてまいります。

企業価値向上と持続的成長に向けて

私は、2022年6月の株主総会でご承認を得て常務取締役 に就任いたしました。経営の舵取りが非常に難しいこの時期に大役を仰せつかり、身の引き締まる思いです。

財務担当の役割においては、企業価値向上に資する財務戦略を展開し、森永乳業グループの事業活動を財務面から支えてまいります。ROEの目標達成に向けて「財務戦略の自分ごと化」をテーマのひとつに掲げており、森永乳業グループメンバーの一人ひとりが担う業務の成果と数字のつながりが実感できる仕組みをより具現化したいと考えています。加えて、ステークホルダーの皆さまとの対話を引き続き重視し、相互信頼の関係を深めるべく対話機会の充実に努めてまいります。また、コーポレート戦略本部長としては、新中期経営計画2022-24の推進が最も重要な役割であるとの認識です。想定した経営環境との相違がある中で立ちすくむことなく、これまで培った力を信じて、足元の対応はもちろん、森永乳業グループ10年ビジョンを見据え、中長期的な視点を意識して進むことが重要だと考えています。

変化のスピードが早く、将来を見通しづらい時代ですが、見方を変えれば今までの常識を変えるチャンスでもあります。このチャンスを活かすべく、多くの仲間とともに森永乳業グループのさらなる発展に向けて尽力してまいります。

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)



兵働 仁志

常務取締役
(営業・マーケティング)

野崎 昭弘

常務取締役
(企画・財務・IT・人事・総務)

米田 敬智

社外取締役



池田 隆之

社外取締役

弘田 圭希

常勤監査役



大川 禎一郎
代表取締役副社長
(経営全般、社長補佐、海外)



港 毅
常務取締役
(渉外・酪農・調達)



柳田 恭彦
常務取締役
(品質・生産・物流)



富永 由加里
社外取締役



中村 寛
社外取締役



齋藤 光政
常勤監査役



伊香賀 正彦
社外監査役



山本 真弓
社外監査役

社外取締役メッセージ



米田 敬智

社外取締役

社外役員就任後の7年間を振り返ると、営業利益は6期連続で最高益を更新するなど利益改善が進む一方、機能性素材や海外展開などで事業成長の足掛かりもつかみかけ、道半ばながらも経営体質・経営感性の向上を実感しています。さて2023年3月期は未曾有の環境激変による試練の年ですが、これを打ち返して次の飛躍のための試金石とすべく、挑戦の毎日となるでしょう。これまでより一段上の知恵と力の結集が求められます。同時に利益成長とコーポレート・ガバナンスの経営軸にサステナビリティが一体化し、舵取りの難易度は上がり、真の経営力が問われるステージとなりました。そうした中、事業の高付加価値化と低重心化を徹底しつつ、社会価値・企業価値創出の最大化を目指す当社グループの大きな強みは人財の豊かさです。サステナビリティ併進・深化に向け、ダイバーシティ視点を強め、人的資本のフル活用を期待しています。今は大変革の絶好のチャンスであり、ビジョン・計画の実現に向けてギアを上げ、攻めの姿勢で突き進んでほしいと考えています。行き着く先はExcellent Company!後押ししてまいります。



富永 由加里

社外取締役

世界情勢は、コロナ感染、ウクライナ侵攻など急激な変化が続き、予断を許さない状況が続いています。そうした中で、当社グループは需要変動、原材料・エネルギーコスト上昇などの厳しい環境変化に対処しつつも、短期的利益の追求はもちろんのこと、中長期の将来成長をあきらめず、粘り強く尽力しており、これは当社グループの誇るべきDNAではないかと思えます。今後は食品業界に期待される役割の変化が想定されるため、変化への対応力をさらに強化していく必要があります。そのためにはトランスフォーメーションのためのDX、ダイバーシティ推進をさらに加速させる必要があります。DX推進では2021年度から推進体制も整備され、実証実験、デジタル人財育成など着実に進んでおります。ダイバーシティ推進も同様に体制が整備され、制度、風土両面からさまざまなチャレンジが進行しており、今後の変化への対応力に期待しております。当社グループの独自性を生かし、いかなる環境変化の中でも持続的に成長し続けられるよう、10年ビジョンの実現に向け尽力してまいります。



中村 寛

社外取締役

時計・電子機器メーカーでの約24年間の海外駐在経験では、欧州での販売マーケティングがその中心でした。東西ドイツの統合、ユーロ導入等の歴史的転換期のなか、欧州での統轄会社の立ち上げ、主要国での代理店契約解消・販売会社化などにより、メーカーの意志を実現しやすい体制を構築したことが実績として挙げられます。帰国後も販売マーケティングに注力し続け、さまざまな困難にも遭遇しましたが、これらの経験を通し、同じ思いを強く持つ現地の仲間と一緒に推進することの重要性、またそのことで視野が広がることを実感いたしました。開拓の余地や課題は、現地密着型のマーケティング推進によって、よく見えてくるものだと考えています。100年以上の歴史と高い技術力を有する当社グループの社外取締役として私が期待されているのは、特に海外事業拡大だと認識しています。この課題において、対象エリアに深い知見を有していることはもちろん、チャレンジ精神を有する人財と、実行をサポートする環境が不可欠です。実現可能とすべく、最善の努力をする所存です。



池田 隆之

社外取締役

今までコンピュータ用部品でBtoB(toC)事業の経験が長く、この分野で世界を変えられるような優れた製品のお手伝いがいくつかできました。このようなお取引先さまはVOC(Voice Of Customer)を聴かれたというより、「消費者はこのような製品を必要としているはず」「自分だったらこれが欲しいだろう」、と考えたものを作られたことで、成功につながったように思います。VOCを聴くことはとても大事ですが消費者、お客さまは既存製品の比較に陥りがちで、まだ気づいていない真のVOC(本当に欲しいもの)を探り当てた製品が、世の中を変えるような大成功をおさめてきたように思います。当社グループにも他社製品、自社の他製品との比較VOCが多く寄せられ、これらが重要であることは当然ですが、お客さまがまだ気づかれていない新しい価値がまだあるものと思います。乳製品メーカーのトップ企業として新しい価値提供を目指すため、社内での自由闊達な議論と、実現に向けての挑戦を目指してほしいと考えます。このような活動を社外取締役として支えてまいります。

コーポレート・ガバナンス

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
2015年	6月	社外取締役を2名に増員
	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
2016年	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
	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
2018年	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
2020年	4月	役員報酬制度の改定
	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 (取締役の1/3超が独立社外取締役に)
	6月	品質保証委員会の設置

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。

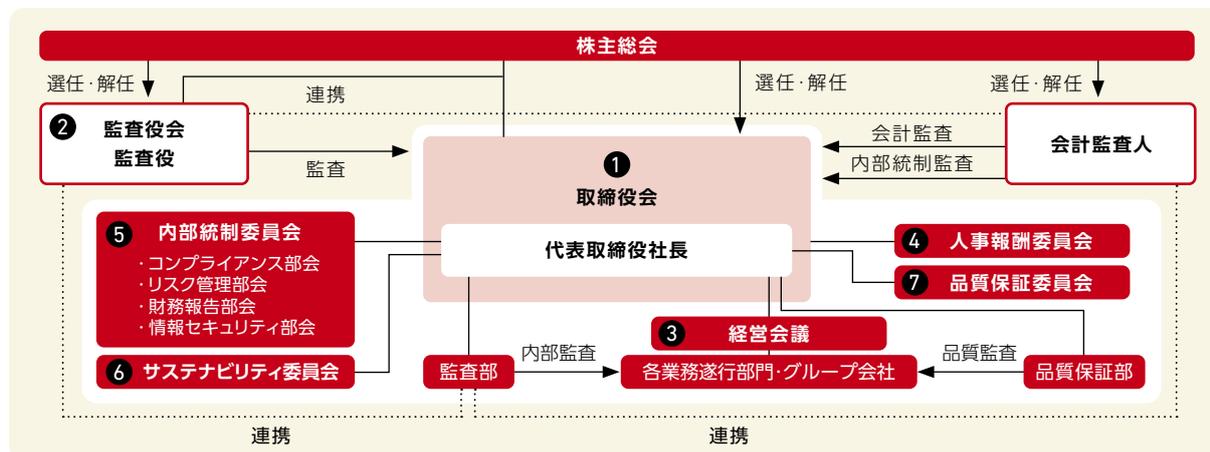
森永乳業グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン

 https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/pdf_governance/guideline.pdf

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・ガバナンス体制図



① 取締役会

取締役会の構成に関する考え方



当社の取締役会は、11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(2022年6月29日現在)*。当社は、性別や国籍などに関係なく、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。

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。

具体的には、取締役会の構成や運営方法、審議状況、社外役員との連携の状況など、取締役会に関連する全般的な事項について取締役および監査役を対象とした調査を行った上で、その分析結果について取締役会での評価を行っています。なお、調査対象者から忌憚のない意見を引き出すため、匿名にてアンケートを実施し、調査結果の回収・集計・分析は外部機関に委託しています。

2021年3月期の調査結果で課題と認識した「当社グループ全体における経営戦略に関する議論のさらなる充実」については、議論する時間が増加した、グループ全体における議論に移行してきている等、これまでより改善されていることを確認しました。

今後の課題としては、中長期的な企業価値向上に向けて議論のさらなる充実を図ることなどが挙げられました。取締役会と経営会議の在り方について改めて見直しを行い、議論のさらなる充実が図れるよう引き続き取り組んでいきます。

今後も、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ます。

② 監査役会・監査役



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、監査役の仕事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。

コーポレート・ガバナンス

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 2022年3月期実施回数 21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 2022年3月期実施回数 6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 2022年3月期実施回数 2回	内部統制の実効性を高めるため、コンプライアンス体制・リスク管理体制の整備、財務報告の信頼性確保、情報セキュリティの維持向上を推進する	代表取締役(委員長:代表取締役社長)、コンプライアンス・リスク管理・財務報告・情報セキュリティを担当する各取締役、本部長、常勤監査役 他
⑥ サステナビリティ委員会 2022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、常勤監査役 他
⑦ 品質保証委員会 (2023年3月期発足)	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、当社グループ製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	代表取締役社長(委員長:代表取締役社長)、社内取締役、本部長、常勤監査役 他

スキル・マトリックス

氏名	役名	担当分野	項目							
			経営経験	営業・マーケティング	品質・生産・研究開発	財務・会計	総務・人事・法務	IT	グローバル	
取締役	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、海外	●		●				●
	港 毅	常務取締役	涉外・酪農・調達	●				●		
	柳田 恭彦	常務取締役 常務執行役員生産本部長	品質・生産・物流	●		●			●	
	兵働 仁志	常務取締役 常務執行役員営業本部長	営業・マーケティング	●	●					
	野崎 昭弘	常務取締役 常務執行役員 コーポレート戦略本部長	企画・財務・IT・人事・総務			●	●		●	
	米田 敬智	社外取締役		●			●	●		●
	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		●					●	●	
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 真弓	社外監査役						●		

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(P.61表参照)に設定しています。

社外役員の選任

現在11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。

社外役員の選任理由・出席状況

	氏名	独立役員	選任理由	2022年3月期出席状況
社外取締役	米田 敬智	○	株式会社日本興業銀行で海外業務に長く携わり、日本電産グループでは日本電産コパル株式会社の経営者を務めるなど、企業経営に関する高い見識と国内外における豊富な経験を有しています。また、2015年より社外監査役として当社グループの経営に対して客観的な立場から有効な助言をいただくとともに、2019年より社外取締役として、独立性をもって経営に参画。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 (14/14回)
	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。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 (14/14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。	2022年6月29日 就任
	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。	2022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 (14/14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 (14/14回) 監査役会 (14/14回)

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。
- 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。

経営陣幹部の選解任と

取締役・監査役候補の指名方針と手続き

役員候補者の指名手続については、取締役の候補者は、人事報酬委員会における検討および答申を経た上で、取締役会で決定しています。また、監査役(補欠監査役を含む)の候補者は、人事報酬委員会における検討および答申ならびに監査役会の同意を経た上で、取締役会で決定しています。

役員職務の執行に関する懈怠、不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実の疑義がある場合ならびに健康上の理由から職務の継続が困難となった場合には、当該役員解任に関する株主総会議案の内容ならびに代表取締役および業務執行取締役としての地位の解任について、人事報酬委員会における検討および答申を経た上で、取締役会で決定します。

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や、当社の経営戦略、財務状態その他の重要な事項に関する説明会など、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ます。

社外取締役のサポート体制

社外取締役に対し、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。

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。

また、社外監査役に対し、常勤監査役および総務部より定期的に情報を提供しています。

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、2022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、保有要否を判断します。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。

役員報酬について

当社は、2020年4月28日の取締役会決議にて、役員報酬の基本方針および基本報酬の決定方法を変更しました。当事業年度における報酬等は、2021年4月から2021年

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、その重要性および内容に応じて経営陣幹部や取締役会に報告し、共有します。

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。

6月までの支給については変更前の基本方針および決定方法に基づいており、2021年7月から2022年3月までの支給については変更後の基本方針および決定方法に基づいています。

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)	6名	135百万円	122百万円	68百万円	326百万円
社外取締役	3名	32百万円	—百万円	—百万円	32百万円
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	13名	235百万円	122百万円	68百万円	426百万円

(注) 1 2021年6月29日付にて退任しました取締役2名に対し、基本報酬17百万円を支払っていますが上記の表には含まれていません。
2 譲渡制限付株式報酬は、2021年7月14日開催の取締役会決議に基づき、取締役6名に普通株式11,200株を割り当てたものです。
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。

コーポレート・ガバナンス

- ・経営理念を実現するために適切な人財を確保し、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(社外取締役を除く)個人の評価は、担当する部門の業績のほか、ESGなど非財務情報への貢献度などの観点から、人事報酬委員会が決定します。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5,910億円、連結営業利益260億円、ROE7.9% (2021年3月期目標数値)
- ・業績連動報酬実績:連結売上高5,835億円、連結営業利益288億円、ROE9.8% (2021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	株主総会終結時点の役員員数
	取締役	基本報酬	固定報酬	月額36百万円以内	2003年6月27日 第80期定時株主総会
		業績連動報酬			
	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)

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、代表取締役社長宮原道夫(現・代表取締役会長)、代表取締役副社長大川禎一郎、社外取締役川上正治^{*}、社外取締役米田敬智、社外監査役伊香賀正彦の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. 監査役の報酬は、監査役の協議により決定しています。

^{*}2022年6月29日付けにて退任

当社グループ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、定期的に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、必要な指示を出すこととしています。

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。

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およ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の整備を進めています。また、監査役の職務を補助する使用人を設置しています。

事業等のリスク

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として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。
(2022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、アイスクリーム、ビ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、標準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

世界的な環境問題の深刻化を受け、容器包装や化石エネルギー使用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エネルギー費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。

当社グループでは、様々なステークホルダーを通じた情報収集に努めるとともに「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。また当社の容器設計指針として「エコパッケージガイド」を定め環境配慮設計を進めております。

11カ年財務サマリーデータ

		2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
売上高	(百万円)	578,299	591,197	599,273	594,834
営業利益	(百万円)	13,184	10,166	11,982	6,805
経常利益	(百万円)	13,187	10,551	12,395	8,232
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	4,608	5,016	4,839	4,164
包括利益	(百万円)	5,635	6,133	6,899	7,416
純資産	(百万円)	113,935	116,750	120,959	125,286
総資産	(百万円)	366,190	368,498	360,578	383,357
1株当たり純資産額	(円)	449.35	469.07	486.84	502.36
1株当たり当期純利益	(円)	18.39	20.04	19.60	16.86
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	(円)	18.34	19.98	19.54	16.81
自己資本比率	(%)	30.8	31.4	33.3	32.4
ROE	(%)	4.2	4.4	4.1	3.4
株価収益率(PER)	(倍)	17.7	14.3	16.9	27.0
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	23,342	21,055	21,946	8,543
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△14,221	△13,312	△15,930	△17,642
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△2,889	△6,859	△18,211	12,887
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	16,336	17,305	7,080	11,105
従業員数	(名)	5,639	5,712	5,664	5,649
〔外、平均臨時雇用者数〕		〔2,751〕	〔2,617〕	〔2,435〕	〔2,244〕

(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、当該会計基準等を選り適用した後の指標等となっています。

2016年3月期	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
601,499	592,617	592,087	583,582	590,892	583,550	503,354
14,317	21,099	21,684	22,331	25,359	28,867	29,792
14,959	21,960	22,355	23,174	25,867	30,109	31,127
10,576	13,202	15,781	14,017	18,656	18,741	33,782
5,794	15,240	17,788	12,600	16,659	21,240	34,792
129,370	142,846	159,102	169,167	183,142	202,503	208,026
378,852	385,366	414,823	432,256	436,061	453,646	458,788
518.61	2,870.80	3,184.08	3,384.81	3,663.73	4,028.36	4,554.84
42.80	267.02	319.01	283.35	377.11	378.73	687.45
42.67	266.27	318.27	282.70	376.36	378.01	686.33
33.8	36.9	38.0	38.7	41.6	43.9	44.9
8.4	9.8	10.5	8.6	10.7	9.8	16.7
14.1	15.5	13.6	13.3	11.1	15.4	7.6
28,223	37,350	25,110	18,506	29,209	38,544	40,268
△22,234	△21,233	△16,921	△38,817	△13,193	△25,305	8,371
△10,449	△15,243	△5,774	14,112	△10,843	△2,627	△44,522
6,203	7,077	9,838	3,384	8,505	19,138	23,486
5,602	5,771	5,987	6,157	6,303	6,871	6,839
[2,266]	[2,285]	[2,364]	[2,339]	[2,298]	[2,377]	[2,302]

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。

2022年3月期 財務レビュー

注:すべての比較数値は、特に記載のない限り、2021年3月31日に終了した前期との比較数値となっています。森永乳業株式会社(「当社」)の連結財務内容の開示は、日本において一般に公正妥当と認められた会計原則に準拠しています。2022年3月31日現在の連結子会社は32社、持分法適用子会社は1社、持分法適用関連会社は1社です(以上合わせて「当社グループ」)。なお当期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、前期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。また、当期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しているため、前期との比較数値は同会計基準等を前期より適用したと仮定して算出した参考値との比較となります。

経営成績

事業環境概要

当期は、世界各国における新型コロナウイルス感染症の再拡大や、ウクライナ情勢等を要因とする多様化した地政学リスクによるさまざまな問題が生じ、この影響は今後も続くことが予想されます。国内においても、感染対策に万全を期し、経済社会活動が正常化に向かう中で、景気が持ち直していくことが期待されていますが、今後も感染症および世界情勢の動向を注視する必要があります。感染症拡大以前と比べた大きな需要の変化として、外食産業、ホテル、観光業、お土産等向け業務用乳製品は依然として需要減少となった一方、健康に貢献する機能性素材やヨーグルト、アイスクリームをはじめとする家庭内需要は堅調に推移しました。

連結売上高および売上総利益

そのような中、当社グループは生活必需品である食品を製造する企業としての使命を果たせるよう、従業員の安全と健康に引き続き最大限の配慮をし、できる限り商品の供給を継続すべく取り組みました。また当期は3年間の中期経営計画2019-21の最終年であり、新型コロナウイルス感染症の影響への対応、お客さまのニーズに応える商品の提供とその価値訴求、サステナブルな社会づくりに貢献するための取り組みなど、さらなる企業体質ならびに事業の強化に努めました。

これらの結果、当期の連結売上高は、前期比3.0%増の503,354百万円となりました。売上原価は、主にプロダクトミックスの改善やグループ全体でのコストの見直しなどに取り組んだものの、原材料・エネルギー価格の上昇が大きく影響し、前期比3.4%増の381,077百万円となりました。売上総利益は前期比1.9%増の122,277百万円となり、売上総利益率は前期より0.3ポイント低下して24.3%となりました。

販売費及び一般管理費および営業利益

販売費及び一般管理費(販管費)は、前期比1.5%増の92,484百万円となりましたが、主に販売促進費の効率化に努めたことで、売上高販管費率は前期より0.3ポイント低下し、18.4%となりました。

以上の結果、当期の連結営業利益は、前期比3.2%増の29,792百万円となりました。売上高営業利益率は前期と同様の5.9%となりました。

営業外損益

営業外損益純額は1,334百万円の純利益となり、前期の1,241百万円を上回りました。これは主に、前期に計上されていた424百万円のデリバティブ評価損が、当期は計上されなかったことなどによります。営業外純利益の計上に加え、営業利益も増加したことから、営業利益に営業外損益純額を加えた連結経常利益は、前期比3.4%増の31,127百万円となりました。

特別損益

特別損益純額は、前期の4,111百万円の純損失から17,168百万円の純利益に転じました。これは主に、固定資産売却益が前期の1,176百万円から当期は21,214百万円に増加したこと、また前期に計上されていた2,297百万円の減損損失が、当期は計上されなかったことなどによります。

税金等調整前当期純利益および親会社株主に帰属する当期純利益

営業利益が増加し、また営業外純利益および特別純利益が計上されたことにより、税金等調整前当期純利益は前期比85.7%増の48,296百万円となりました。法人税等合計は前期比102.5%増の14,369百万円となり、その結果法人税等負担率は前期より2.5ポイント上昇して29.8%とな

りました。非支配株主に帰属する当期純利益は、前期比10.9%減の143百万円となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比80.2%増の33,782百万円となりました。

事業セグメントの業績

事業セグメント別の業績(セグメント間取引消去前)は次の通りです。

食品事業

食品事業セグメントでは、主に市乳、乳製品、アイスクリーム、飲料などの製造・販売を行っています。当期の食品事業売上高は478,940百万円、営業利益は38,262百万円となりました。

その他の事業

その他の事業セグメントでは、主に飼料の販売、プラント設備の設計施工などを行っています。当期のその他の事業の売上高は30,048百万円、営業利益は2,782百万円となりました。

中期経営計画における事業分野別業績概要

事業分野別の業績(事業分野間取引消去前)は次の通りです。

BtoC事業

事業売上高は、ヨーグルト、アイスクリームなどが堅調に推移しました。特に、健康ニーズの高まりを受け「トリプルヨーグルト」「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」などの機能性ヨーグルトが伸長し、プロダクトミックス改善にも大きく貢献しました。一方、ビバレッジの落ち込みや、前期の家庭内需要の増加に対する反動減が見られたチーズの減収などが響き、事業全体では前期比0.8%減の260,066百万円となりました。

事業営業利益は、ヨーグルトやアイスクリームなどでの高付加価値商品の拡大によるプロダクトミックスの改善に加え、販売活動のコントロールなどを進め、利益創出を図

りました。しかしながら、特に下期に原材料・エネルギー価格の上昇の大きな影響を受けました。一部の商品の価格改定も進めましたが、事業全体では前期差1,510百万円減の14,617百万円となりました。

ウェルネス事業

事業売上高は、栄養補助食品および流動食等を製造販売するクリニコ社における販売、健康栄養補助食品としての大人向け粉ミルク「ミルク生活」、健康食品などが拡大し、前期比2.7%増の44,218百万円となりました。

事業営業利益は、原材料・エネルギー価格の上昇の影響はありましたが、増収効果に加え、販売活動のコントロールなど、経費の抑制を進めたこともあり、前期差323百万円増の3,780百万円となりました。

BtoB事業

事業売上高は、売上構成比の高い業務用乳製品は前期の大幅減の反動から大きく増収となりました。一方、健康ニーズの高まりから、当社グループの保有する機能性素材への高い関心も継続しており、全体では前期比10.7%増の82,149百万円となりました。

事業営業利益は、原材料・エネルギー価格の上昇の影響はありましたが、売上利益の大幅な増加などにより、前期差786百万円増の3,400百万円となりました。

海外事業

事業売上高は、育児用ミルクなどの輸出が前期の大幅増の反動から減収となりましたが、乳原料を製造販売するMILEI社は増収となりました。加えて、2021年3月にElovi社を新たに連結子会社としたことなどから、全体では前期比19.2%増の43,862百万円となりました。

事業営業利益は、増収効果に加え、利益率の高い機能性素材が拡大したことでプロダクトミックスの改善が進み、前期差1,731百万円増の7,237百万円となりました。

財政状況

資産

2022年3月31日現在の総資産は、前期末に比べ5,142百万円(1.1%)増加して458,788百万円となりました。流

2022年3月期 財務レビュー

動資産は現金及び預金や受取手形、売掛金及び契約資産の増加などにより、全体では8,511百万円(5.5%)増加して164,127百万円となりました。固定資産は、無形固定資産が増加したものの、有形固定資産の減少などにより、全体では3,369百万円(1.1%)減少して294,660百万円となりました。

負債

2022年3月31日現在の負債は、前期末に比べ380百万円(0.2%)減少して250,762百万円となりました。流動負債は、未払法人税等が増加した一方、コマーシャル・ペーパーが減少したことなどにより、全体では2,405百万円(1.7%)減少して142,500百万円となりました。固定負債は、長期借入金が増加したものの、その他固定負債の増加などにより、2,025百万円(1.9%)増加して108,261百万円となりました。

純資産

2022年3月31日現在の純資産は、主に利益剰余金の増加により、全体では前期末に比べ5,522百万円(2.7%)増加して208,026百万円となりました。この結果、自己資本比率は前期末の43.9%から44.9%に、1株当たり純資産額は前期末の4,028.50円から4,554.84円になりました。

キャッシュ・フローの状況

2022年3月31日現在の現金及び現金同等物の残高は、前期末より4,347百万円(22.7%)増加して23,486百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動により得られた資金は、前期より1,724百万円(4.5%)増加して40,268百万円となりました。これは主に、固定資産売却益が大きく増加した一方で、税金等調整前当期純利益も大きく増加したことなどによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期の25,305百万円の資金流出から、当期は8,371百万円の資金流入に転じました。これは主に、固定資産の取得による支出の減少と、

固定資産の売却による収入の増加によるものです。

これらの結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリーキャッシュ・フローは、前期の13,238百万円の資金流入から35,400百万円増加し、48,639百万円の資金流入となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動により使用した資金は、前期より41,894百万円(1,594.8%)増加して44,522百万円となりました。これは主に、コマーシャル・ペーパーが純増から純減に転じたこと、また自己株式の取得による支出が増加したことなどによるものです。

設備投資の概要

当社グループでは、当期は主として生産設備の新設、更新および合理化と販売体制の強化を目的として、総額17,988百万円(有形固定資産)の設備投資を実施しました。このうち食品事業セグメントにおける設備投資は17,571百万円です。

利益配分

当社は、株主の皆さまへの利益還元を重要な経営課題のひとつとして認識しており、利益配分については、企業体質の維持、強化のため、内部留保に意を用いつつ、業績等を十分勘案しながら、安定的かつ長期的な配当を実現することを基本方針とし、配当性向の目標はこれまでの20%から30%に引き上げていきます。当社は、年1回、期末において剰余金の配当を行うことを基本方針としており、剰余金の配当の決定機関は株主総会です。なお、災害等の不測の事態が原因で株主総会の開催が困難であると判断される場合に限り、取締役会の決議によって剰余金の配当等を行うことができることとしています。

当期の株主配当金については、1株につき80円、連結配当性向は11.6%(単体配当性向14.5%)となりました。2023年3月期については、上記方針に基づき、1株当たり90円の配当を予定しています。

研究開発活動

当社グループは、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していくことをミッションとしています。

当期に開発・発売された主な商品や研究開発活動は、次の通りです。

● マウントレニア カフェラッテ ノンスイート

……甘さ・糖類が気になる方でも、ミルクとコーヒーのほどよいバランスを楽しめるカフェラテとして発売。コーヒー豆は本商品専用に配合したオリジナルブレンドを使用し、本商品独自の焙煎度や抽出条件を設定。

● MOWシリーズ

……iTi(国際味覚審査機構)が実施する食品や飲料の味覚と品質を国際的に評価するコンテストにおいて、定番フレーバー「バニラ」・「宇治抹茶」・「エチオピアモカコーヒー」の3つすべてで「優秀味覚賞 三ツ星」を受賞。

● MORI-NU PLUS FORTIFIED TOFU

……プラントベース食品として豆腐の需要が高まる米国で、米国人に不足しがちなビタミンやミネラルに加え、「シールド乳酸菌®」を配合した豆腐を発売。

● ビフィズス菌MCC1274

……軽度認知障害(MCI)の疑いがある方の認知機能改善作用があること、血中HbA1cが相関することを確認した研究成果が、科学雑誌「Journal of Alzheimer's Disease」に2021年4月15日掲載。

なお、当期における研究開発費の総額は、5,091百万円で、連結売上高の1.0%を占めています。

また、当社グループの研究開発体制は以下の通りです。

研究本部

- 研究企画部:各研究所の研究計画の統括等
- 食品開発研究所:新たな技術開拓と各種商品開発
- 健康栄養科学研究所:育児用ミルクや臨床栄養食品などの研究開発
- 素材応用研究所:各種素材の研究ならびに応用技術開発
- 基礎研究所:素材研究ならびに腸内菌叢の研究
- フードソリューション研究所:商品の評価、用途・レシピ開発

生産本部

- 生産技術センター:生産装置・システムを中心とした生産技術の研究開発

2023年3月期の見通し

新型コロナウイルス感染症の影響は今後も続くと予想されますが、当社グループは生活必需品である食品を製造する企業としての使命を果たせるよう、従業員の安全と健康に引き続き最大限の配慮をし、できる限り商品の供給を継続すべく取り組んでいきます。また、原材料・エネルギー価格および物流コストにおいては、世界的な需要の高まりや円安の進行に加え、ウクライナ情勢の不透明感が加わり、従前の環境とは大きく異なる水準での上昇が見込まれます。これに対し、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をさらに推進させるなどの対応を図っていますが、短期的な見通しのみならず中長期においても、コスト構造の大きな変化により、大変厳しい環境が見込まれます。

そのような中、新たに2023年3月期より3年間の中期経営計画をスタートしますが、初年度である2023年3月期の通期連結業績予想については、大きなコスト影響を見込んでおり、大幅減益となる見込みです。具体的には、売上高520,000百万円(前年比3.3%増)、営業利益25,000百万円(同16.1%減)、経常利益25,900百万円(同16.8%減)、親会社株主に帰属する当期純利益15,800百万円(同53.2%減)を見込んでいます。

連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	19,262	23,607
受取手形及び売掛金	61,573	—
受取手形、売掛金及び契約資産	—	63,298
商品及び製品	49,324	51,015
仕掛品	828	1,724
原材料及び貯蔵品	16,439	17,709
その他	8,556	7,019
貸倒引当金	△368	△247
流動資産合計	155,615	164,127
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	184,509	187,885
減価償却累計額	△96,779	△102,541
建物及び構築物(純額)	87,730	85,344
機械装置及び運搬具	290,708	300,617
減価償却累計額	△197,017	△208,855
機械装置及び運搬具(純額)	93,691	91,761
土地	57,185	54,003
リース資産	5,078	4,621
減価償却累計額	△2,904	△2,798
リース資産(純額)	2,174	1,822
建設仮勘定	9,221	10,335
その他	15,474	15,976
減価償却累計額	△11,140	△11,798
その他(純額)	4,334	4,178
有形固定資産合計	254,336	247,446
無形固定資産		
その他	7,968	9,735
無形固定資産合計	7,968	9,735
投資その他の資産		
投資有価証券	21,193	21,583
出資金	96	78
長期貸付金	233	215
退職給付に係る資産	2,476	2,998
繰延税金資産	6,646	6,328
その他	5,169	6,434
貸倒引当金	△90	△158
投資その他の資産合計	35,724	37,479
固定資産合計	298,030	294,660
資産合計	453,646	458,788

(百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	48,764	52,122
電子記録債務	4,695	4,668
短期借入金	3,292	3,084
1年内返済予定の長期借入金	7,936	7,905
コマーシャル・ペーパー	10,000	—
リース債務	1,006	856
未払法人税等	4,169	10,036
未払費用	33,413	34,474
預り金	16,111	16,215
その他	15,518	13,136
流動負債合計	144,906	142,500
固定負債		
社債	50,000	50,000
長期借入金	30,404	26,051
リース債務	1,650	1,368
退職給付に係る負債	20,985	21,146
資産除去債務	346	735
その他	2,849	8,960
固定負債合計	106,236	108,261
負債合計	251,142	250,762
純資産の部		
株主資本		
資本金	21,787	21,821
資本剰余金	19,947	19,980
利益剰余金	153,540	183,884
自己株式	△708	△25,476
株主資本合計	194,566	200,210
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,625	7,497
繰延ヘッジ損益	73	△41
為替換算調整勘定	△1,131	△613
退職給付に係る調整累計額	△1,779	△1,156
その他の包括利益累計額合計	4,787	5,685
新株予約権	203	174
非支配株主持分	2,945	1,955
純資産合計	202,503	208,026
負債純資産合計	453,646	458,788

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 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)
売上高	583,550	503,354
売上原価	393,478	381,077
売上総利益	190,072	122,277
販売費及び一般管理費	161,204	92,484
営業利益	28,867	29,792
営業外収益		
受取利息	27	45
受取配当金	1,017	820
受取家賃	307	281
持分法による投資利益	51	—
為替差益	546	445
その他	936	948
営業外収益合計	2,888	2,542
営業外費用		
支払利息	707	747
持分法による投資損失	—	19
デリバティブ評価損	424	—
その他	514	441
営業外費用合計	1,646	1,207
経常利益	30,109	31,127
特別利益		
固定資産売却益	1,176	21,214
投資有価証券売却益	221	9
その他	64	240
特別利益合計	1,462	21,464
特別損失		
固定資産処分損	643	656
公益財団法人ひかり協会負担金	1,635	1,500
減損損失	2,297	—
工場再編費用	924	1,936
その他	72	202
特別損失合計	5,573	4,296
税金等調整前当期純利益	25,998	48,296
法人税、住民税及び事業税	7,616	14,279
法人税等調整額	△521	90
法人税等合計	7,095	14,369
当期純利益	18,903	33,926
非支配株主に帰属する当期純利益	161	143
親会社株主に帰属する当期純利益	18,741	33,782

連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)
当期純利益	18,903	33,926
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	899	△110
繰延ヘッジ損益	150	△163
為替換算調整勘定	△253	438
退職給付に係る調整額	1,533	622
持分法適用会社に対する持分相当額	7	78
その他の包括利益合計	2,337	865
包括利益	21,240	34,792
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	21,003	34,680
非支配株主に係る包括利益	237	111

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(百万円)

	株主資本				株主資本 合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	
当期首残高	21,760	19,919	137,767	△690	178,757
当期変動額					
新株の発行	26	26			52
剰余金の配当			△2,968		△2,968
親会社株主に帰属する当期純利益			18,741		18,741
自己株式の取得				△17	△17
自己株式の処分		0		0	0
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	26	27	15,772	△17	15,809
当期末残高	21,787	19,947	153,540	△708	194,566

	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	6,738	△13	△885	△3,312	2,526	203	1,655	183,142
当期変動額								
新株の発行								52
剰余金の配当								△2,968
親会社株主に帰属する 当期純利益								18,741
自己株式の取得								△17
自己株式の処分								0
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)	887	86	△245	1,533	2,261	—	1,290	3,551
当期変動額合計	887	86	△245	1,533	2,261	—	1,290	19,361
当期末残高	7,625	73	△1,131	△1,779	4,787	203	2,945	202,503

当連結会計年度(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
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
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

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022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	25,998	48,296
減価償却費	20,484	21,102
減損損失	2,297	—
のれん償却額	16	243
負ののれん償却額	△114	△83
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	331	154
貸倒引当金の増減額(△は減少)	52	△52
投資有価証券評価損益(△は益)	48	14
受取利息及び受取配当金	△1,045	△866
支払利息	707	747
為替差損益(△は益)	△449	△346
持分法による投資損益(△は益)	△51	19
固定資産売却損益(△は益)	△1,176	△21,214
固定資産処分損益(△は益)	643	656
投資有価証券売却損益(△は益)	△221	△4
売上債権の増減額(△は増加)	320	△1,423
棚卸資産の増減額(△は増加)	2,566	△3,833
仕入債務の増減額(△は減少)	△3,352	3,272
未払費用の増減額(△は減少)	889	1,058
預り金の増減額(△は減少)	47	103
その他	△1,502	1,057
小計	46,490	48,900
利息及び配当金の受取額	1,046	867
利息の支払額	△705	△754
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△8,287	△8,745
営業活動によるキャッシュ・フロー	38,544	40,268
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	△28,181	△18,878
固定資産の売却による収入	3,950	30,926
投資有価証券の取得による支出	△415	△376
投資有価証券の売却による収入	300	27
貸付けによる支出	△3,918	△3,227
貸付金の回収による収入	3,994	3,257
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,088	△3,269
その他	52	△86
投資活動によるキャッシュ・フロー	△25,305	8,371

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022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)	△8,855	△298
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	9,397	3,235
長期借入金の返済による支出	△8,757	△8,165
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	△17	△24,783
配当金の支払額	△2,968	△3,464
非支配株主への配当金の支払額	△25	△22
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	△1,400	△1,024
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,627	△44,522
現金及び現金同等物に係る換算差額	19	169
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	10,630	4,286
現金及び現金同等物の期首残高	8,505	19,138
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	2	61
現金及び現金同等物の期末残高	19,138	23,486

連結子会社一覧（2022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	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	東京都千代田区	310百万円	100.0%	乳製品等の販売
広島森永乳業株式会社	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
株式会社東京デリー*	東京都江東区	121百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
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
株式会社トーフテクノ	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
株式会社シェフォーレ	千葉県八千代市	60百万円	100.0%	手作リデザート等の製造
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	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	北海道十勝郡浦幌町	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.	米国オレゴン州チュアラティン市	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町	2,000億ベトナムドン	100.0%	乳製品等の製造販売
日本製乳株式会社	山形県東置賜郡高島町	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	静岡県駿東郡長泉町	50百万円	98.9%	アイスクリーム類の製造販売
沖縄森永乳業株式会社	沖縄県中頭郡西原町	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
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

(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

*東京デリー：2022年9月1日、株式譲渡に関するお知らせを発表
 *Morinaga Nutritional Foods(Asia Pacific)Pte. Ltd.:2022年4月、連結子会社化

海外現地法人・合併会社



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」を全米で販売しています。
<https://www.morinu.com/>



1972年、日独の合併企業として設立。現在は当社100%子会社です。ホエイたんぱく濃縮物、乳糖、ラクトフェリンなどを生産しています。
<https://www.milei.de/>

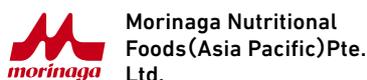


2011年、中国上海に設立した当社100%子会社です。

事業所名	所在地	主な製造商品
本社	東京都港区芝5-33-1	—
食品開発研究所	神奈川県座間市東原5-1-83	—
健康栄養科学研究所	神奈川県座間市東原5-1-83	—
素材応用研究所	神奈川県座間市東原5-1-83	—
基礎研究所	神奈川県座間市東原5-1-83	—
フードリノベーション研究所	神奈川県座間市東原5-1-83	—
東北支店	宮城県仙台市青葉区中央2-2-10(仙都会館ビル6F)	—
首都圏支社	東京都港区港南3-8-1(住友不動産品川港南ビル)	—
関東支店	群馬県高崎市栄町16-11(高崎イーストタワービル7F)	—
東京支店	東京都港区港南3-8-1(住友不動産品川港南ビル)	—
中部支社	愛知県名古屋市東区徳川1-15-30(名古屋リザンビル4F)	—
東海支店	愛知県名古屋市東区徳川1-15-30(名古屋リザンビル4F)	—
北陸支店	石川県野々市市徳用二丁目362番地	—
西日本支社	大阪府大阪市北区堂島1-1-5(関電不動産梅田新道ビル6F)	—
大阪支店	大阪府大阪市北区堂島1-1-5(関電不動産梅田新道ビル6F)	—
中四国支店	広島県広島市中区南吉島2-3-17	—
佐呂間工場	北海道常呂郡佐呂間町字西富123	粉乳、濃縮乳、バター、クリーム
別海工場	北海道野付郡別海町西春別清川町18	ナチュラルチーズ、粉乳、ホエイパウダー、バター
盛岡工場	岩手県盛岡市青山2-3-14	流動食
福島工場	福島県福島市伏拝字清水内5	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	茨城県常総市内守谷町4013-1	デザート、LLソフトミックス、LL豆腐、菌体、ヨーグルト
東京工場	東京都葛飾区奥戸1-29-1	(2021年3月生産中止)
東京多摩工場	東京都東大和市立野4-515	牛乳類、乳飲料、紅茶、ヨーグルト、クリーム
大和工場	東京都東大和市立野4-601	粉乳
松本工場	長野県松本市鎌田2-1-4	粉乳、ペプチド分解物、医療用食品原末
富士工場	静岡県富士宮市中里東町639	ラクチュロース(シロップ、パウダー)
中京工場	愛知県江南市中奈良町一ツ目1	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	兵庫県神戸市灘区摩耶埠頭3番	牛乳類、乳飲料、紅茶、ヨーグルト、流動食
管理センター	東京都目黒区目黒4-4-22	—
情報システムセンター	神奈川県座間市東原5-1-83	—
生産技術センター	東京都東大和市立野4-515	—
東日本市乳センター	東京都東大和市立野4-540	—
西日本市乳センター	兵庫県神戸市灘区摩耶埠頭3番	—
商品センター	神奈川県横浜市港北区新横浜2-8-1(森永乳業新横浜ビル3F)	—



2021年、M&Aにより100%子会社化。ベトナムのハノイ近郊の乳製品メーカーで、飲料やヨーグルトの製造・販売をしています。
<http://morinaga-elovi.com.vn/en>



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ホエイたんぱく濃縮物、乳糖などの乳原料製品、ビフィズス菌末を販売しています。
<https://mnf-ap.com/>

※2022年4月 連結子会社化



インドネシア最大の製菓メーカーであるカルベ社との合併による、育児用ミルクの製造会社です。

コーポレート・データ (2022年3月31日現在)

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
従業員数	単体:3,349名 連結:6,839名
URL	https://www.morinagamilk.co.jp/

提携ブランド

	Kraft	クラフトフーズは北米最大級の食品企業。 1970年にチーズおよびチーズ関連商品で技術提携しています。
	Lipton	リプトンは100年以上の歴史を持ち、 世界中で愛飲されているブランドです。
	Sunkist	米国のサンキストといえば、フルーツの代名詞。 日本では森永乳業が果汁飲料などの商品を販売しています。

情報開示ツール

より詳しいIR関連情報を入手したい方はIR(投資家情報)ウェブサイトをご覧ください。

- IRニュース
- 経営情報
- 個人投資家の皆さまへ
- 業績情報
- 株式情報
- IR資料室
- IRカレンダー



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



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	45,203,805株(自己株式4,641,538株を除く)
株主数	22,181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

大株主の状況

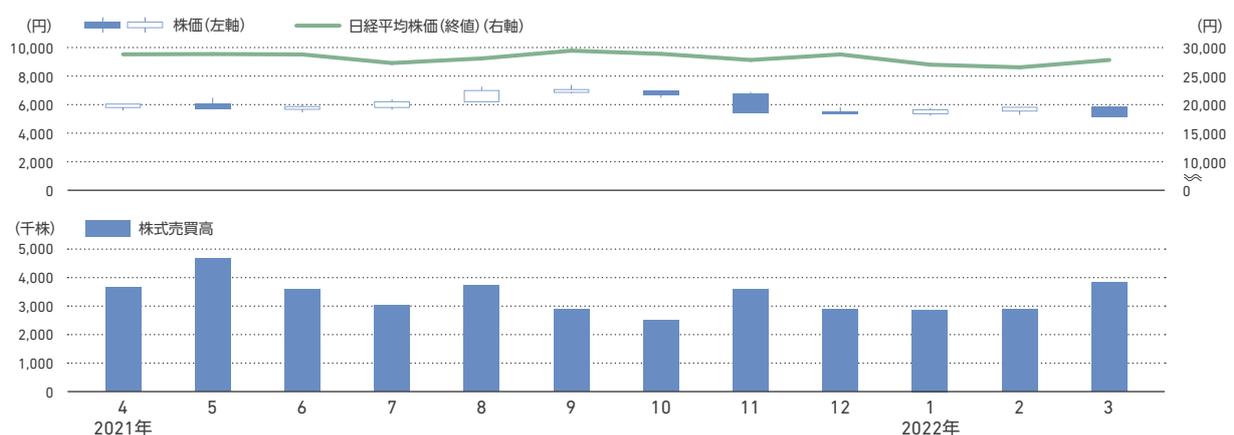
株主名	持株数(千株)	持株比率*(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,205	15.94
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,442	7.62
株式会社三菱UFJ銀行	1,388	3.07
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	1,328	2.94
株式会社みずほ銀行	1,222	2.70
森永乳業従業員持株会	974	2.15
森永製菓株式会社	949	2.10
三菱UFJ信託銀行株式会社	923	2.04
JP MORGAN CHASE BANK 385839	892	1.97
農林中央金庫	767	1.70

※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4,641,538株を保有していますが、上記大株主から除いています(2022年3月31日現在)。
 なお、2022年8月に、うち2,000,000株の消却を実施しています。

株式分布状況



株価・株式売買高の推移





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/>