



統合報告書 2021

2021年3月期

Fulfilling our mission

はじめに

森永乳業は1917年に日本煉乳株式会社として創業し、
さまざまなステークホルダーの皆さまに支えられながら、
今日まで事業を継続してきました。現在、森永乳業グループでは、
牛乳、育児用ミルク、飲料、ヨーグルト、アイスクリーム、チーズから
栄養補助食品、流動食まで幅広い商品を展開しています。
生まれたばかりの赤ちゃんや、育ちざかりの子ども、
成人や高齢者まで、「乳」には人々の命を支える力があります。
森永乳業グループは「乳」の持つさらなる可能性を引き出すことで、
未永く、皆さまの「心と身体の健康で人生に寄り添う」
存在であり続けることを目指しています。





コーポレートミッション

私たちが「乳」にこだわるのは、単に栄養を提供したいからではありません。

私たちが提供する「食」を起点として、日々の生活、家族や仲間との団らんといった、

栄養の先にある、かがやく“笑顔”を創出することが私たちの使命であると考えているからです。

あらゆる世代のかがやく“笑顔”を生む力が「乳」にはあると信じています。

コーポレート
スローガン

かがやく“笑顔”のために

私たち森永乳業グループがお客さまにお届けしたい価値である「健康と幸せ」の結果として、社会に提供していきたいものを“笑顔”という言葉で表現しました。

「日々の生活や、家族や仲間との団らんを通じて、

内面から自然とあふれてくる“笑顔”を生み出していきたい」

そんな私たちの想いを「かがやく“笑顔”のために」という言葉に込めました。

経営理念

乳で培った技術を活かし

私たちならではの商品をお届けすることで

健康で幸せな生活に貢献し豊かな社会をつくる

お客さまのかがやく“笑顔”のために、私たちは創業から培ってきた力を活かし、商品としての「乳」だけにこだわらず、独自性のあるさまざまな商品やサービスをお届けしてまいります。それにより、心とからだの両面からお客さまの健康を支え、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。

私たちの
8つの
問いかけ

1 お客さまに寄り添い 感動を共有できていますか

2 感謝の気持ちを持っていますか 伝えていますか

3 全ての品質に自信が持てますか

4 本物の安全・安心を追い続けていますか

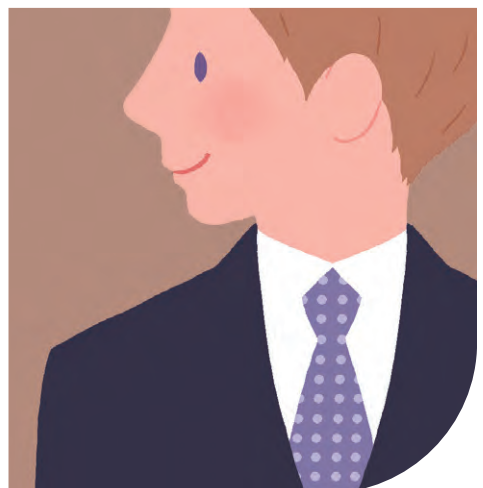
5 常に挑戦し続けていますか

6 「チーム森永」の輪 築いていますか

7 今 自分も仲間も活き活きしていますか

8 夢を語り合い 未来へ一歩踏み出していますか

コーポレートスローガンと経営理念を実現するため、森永乳業グループに所属する一人ひとりが心がけるべき行動上の指針を策定しました。



CONTENTS

1 CHAPTER	2 CHAPTER	3 CHAPTER
森永乳業の 価値創造	10年ビジョン 実現に向けて	サステナブルな社会の 実現を目指して
「乳」の力を最大化することで 成長してきた森永乳業グループの これまでと現在地、そして これから目指す姿をお伝えします。	「森永乳業グループ10年ビジョン」 の実現に向けて、 現在の進捗をお伝えします。	「森永乳業グループ10年ビジョン」 の実現に向けて、最重要課題の ひとつであるESGの考え方と 主な取り組みをお伝えします。
07 トップメッセージ	ROUNDTABLE 23 DISCUSSION 1 事業横断取り組みの現在地	37 サステナビリティ本部長 メッセージ
11 森永乳業のあゆみ	FOCUS1 27 菌体・機能性素材の展開	39 森永乳業グループの サステナビリティ
13 AT A GLANCE	FOCUS2 29 海外事業の展開	42 重要取組課題 健康・栄養
15 価値創造ロードマップ	31 事業分野別動向と戦略	43 重要取組課題 環境
現中期経営計画の進捗 17 (2020年3月期～ 2022年3月期)	31 BtoC事業	44 重要取組課題 人権
19 財務担当メッセージ	33 ウェルネス事業	44 重要取組課題 供給
21 コロナ禍での 森永乳業グループの対応	34 BtoB事業	45 重要取組課題 次世代育成
	35 海外事業	46 重要取組課題 人財育成
		47 取締役・監査役
		ROUNDTABLE 49 DISCUSSION 2 社外取締役対談
		52 コーポレート・ガバナンス

4

CHAPTER

データ& インフォメーション

2021年3月期の事業報告や
会社概要などをまとめました。

- 59 11カ年財務・非財務
サマリーデータ
- 61 2021年3月期
財務レビュー
- 65 連結財務諸表
- 73 連結子会社一覧
- 74 事業所一覧
- 75 コーポレート・データ
- 77 外部イニシアティブ・
社外からの評価・表彰

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。3冊目となる「統合報告書2021」は、2019年5月に発表した「森永乳業グループ10年ビジョン」と、このビジョンの達成に向けた成長戦略として策定した「中期経営計画（2020年3月期～2022年3月期）」の内容を中心に、企業価値の向上と持続的な成長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。ESGに関する情報は、「サステナビリティデータブック2021」（2021年9月発行予定）でさらに詳しい内容を開示します。

（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。

情報開示ツール



統合報告書2021
(冊子・WEB)

企業価値の向上と持続的な成長に向けた当社の考え方・取り組みを紹介。



**サステナビリティ
データブック2021**
(WEB)
(2021年9月発行予定)

環境・社会・ガバナンス(ESG)の取り組み、KPI(重要業績評価指標)などを紹介。



ウェブサイト

「統合報告書」「サステナビリティデータブック」のほか、より詳しいIR情報、会社情報、商品紹介などを掲載。



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

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2022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、2021年5月18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。

A full-length portrait of a middle-aged man with grey hair, wearing a dark blue pinstriped suit, a white shirt, and a striped tie. He is standing with his hands clasped in front of him. A small, colorful circular pin is visible on his left lapel. The background is a bright, out-of-focus interior space with a framed abstract painting on the wall to the left.

代表取締役社長

大貫 陽一

トップメッセージ

かがやく“笑顔”のために

大きな環境変化が続く中、新しい経営体制がスタートしました。

森永乳業グループは、「健康・栄養」を通じて社会課題に貢献する企業として
ニューノーマル時代の健康意識の高まり、ニーズの多様化に向き合い、
新たな価値創造に挑むことで持続的成長と企業価値向上を目指します。

「人」の力を結集させて さらなる成長曲線を

2021年6月、森永乳業株式会社の代表取締役社長に就任いたしました大貫陽一でございます。宮原道夫前社長（現・代表取締役会長）からのバトンを引き継ぎ、森永乳業グループのさらなる成長を実現させるべく、全力を尽くしてまいります。

1983年に入社し、まずは工場に配属されました。約3年間の工場勤務では、ものづくりの現場で汗を流しながら、会社を支える商品ひとつひとつが社内はもちろん、社外のさまざまな人々との協業によってつくられていること、その積み重ねによって会社が成り立っていることを身をもって学びました。その経験は、ビジネスパーソンとしての私の原点であり、以後、経営企画部や広報部（現・広報IR部）など、会社全体の運営に関わる仕事に従事する中でも、「人と人とのつながり」を強く意識してきました。

昨今、時代の変化はめまぐるしく、コロナ禍という未曾有の事態も加わって経営の舵取りが益々難しい状況にあります。しかしながら、どんなに環境

が激変しようと、ビジネスを動かすのは「人」です。私たちのビジネスに関わるすべての人々が存分に力を発揮できるよう、そして、一人ひとりの力を結集させて大きな推進力に変えていけるよう、リーダーの責務を果たしていきます。

「10年ビジョン」実現に向けて 中期経営計画を推進

森永乳業グループでは、「森永乳業グループ10年ビジョン」を制定し、『食のおいしさ・楽しさ』と『健康・栄養』を両立した企業へ「世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ」「サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ」を当社グループのありたい姿と定め、「営業利益率7%以上」「ROE10%以上」「海外売上高比率15%以上」を2029年3月期の数値目標※に掲げています。そして、この「10年ビジョン」実現に向けたロードマップとしての役割を担うのが中期経営計画です。

現在は、2022年3月期までの3年間の中期経営計画に取り組んでおり、確固たる事業基盤づくりの

経営を担う者として進むべき方向性を示し、 人財力を結集してさらなる成長を 目指していきたい

期間との位置付けのもと、「4本の事業の柱横断取り組み強化による持続的成長」「経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践」「企業活動の根幹を支える経営基盤の更なる強化」の3つを基本方針に定めています。

2021年3月期は、コロナ禍の影響を受けながらも、健康志向の高まり、巣ごもり需要などによってBtoC事業が堅調に推移するとともに、菌体・機能性素材、海外事業が伸長し、増益となりました。構造改革の成果が徐々に表れており、進捗に手ごたえを感じています。

中期経営計画の最終年度である2022年3月期は、売上高5,020億円、営業利益310億円の目標を掲げています。目標達成に向けてグループ全員がモチベーションを高め、さらなる企業体質ならびに事業の強化に取り組みます。先の見通しの立てづらさは否めませんが、BtoC事業、ウェルネス事業、BtoB事業、海外事業の横断取り組みを加速させ、刻一刻と変化する環境にスピードを上げて対応しながら、数々の施策を確実に収益に結びつけていく考えです。

※「収益認識に関する会計基準」適用前の数値目標

次期中期経営計画では 全社で共有できる方向性を提示

現中期経営計画の達成を視界に捉えつつ、さらに成長していくために重要となるのは、来期2023年3月期からの新たな中期経営計画です。現在策定を進めている段階であり、10年ビジョン実現に向けてしっかりと方向性を示すプランを検討中です。私たちが将来のありたい姿を実現するためには「人財力」が

鍵であり、経営陣から従業員一人ひとりまで、会社が進むべき方向性を共有し、各々がなすべきことを強く意識できる内容にしたいと考えています。

成長戦略の柱となるのは、当社グループの最大の強みである機能性素材です。高まる健康志向を追い風に、ビフィズス菌をはじめ、シールド乳酸菌、ラクトフェリンなど、機能性素材の展開を加速させ、国内、海外それぞれで伸ばしていく方針です。着々と進んでいる事業間、部門間を超えた展開を拡大するとともに、素材に関する研究を推進し、継続的な競争力のある素材を生み出していくことにも尽力します。

また、海外事業のさらなる展開拡大も重要なミッションです。主軸は、2018年の黒字転換以来好調な業績が続いている、ドイツ・ミライ社です。同社は、主力のホエイたんぱく濃縮物、ラクトフェリンをはじめ、幅広い顧客ニーズに対応する商品群を有しています。ラクトフェリンについてはまだまだ伸びしろがあると考え、2021年4月に製造能力を増強しました。また、現在の海外事業はBtoBが中心ですが、今後はBtoCの展開も視野に入れています。その足がかりとして、2021年6月にベトナムの乳製品メーカー、エロヴィ社を完全子会社化しました。ベトナム市場における事業拡大はもとより、海外で活躍する人財育成の場として活用していく方針です。10年ビジョンで掲げている「海外売上高比率15%以上」はチャレンジングな目標であり、今後もBtoC、BtoB、それからM&Aも含めてさまざまなアプローチを検討していきます。

課題解決と利益創出を両立する ESG経営を実践

国連が採択したSDGs（持続可能な開発目標）の達成期限である2030年まで残り10年を切り、いまやESGは企業経営にとって重要な命題のひとつとなっています。ESG経営に取り組む意義・目的は、社会課題を解決する商品やサービスによって

社会的価値を提供すると同時に利益を創出し、企業価値を向上させることにあり、当社グループでは、中期経営計画の基本方針のひとつに「ESGを重視した経営の実践」を盛り込み、本業と結びついた取り組みを推進しています。

中でも、特に注力しているのが「健康・栄養」による社会貢献です。栄養過多や栄養不足、孤食、子どもの貧困など、全世界で健康・栄養への課題は尽きません。人々の健康や栄養に寄与する商品を扱う企業として、赤ちゃんから高齢者まで、全世代の健康・栄養に寄与できる幅広い商品群を活かし、健康寿命の延伸に貢献すること、それは新たな収益創出の機会となり、当社グループが持続的に成長し、国際社会の中で生き残っていくことにつながります。

具体的には「おいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を両立させた商品の開発を充実させており、これまでには、血圧、血糖値、中性脂肪の3つの機能性を表示した「トリプルヨーグルト」、便秘気味の方の便通を改善する機能性表示食品「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」などを発売しました。いずれも健康サポート力の「体感しやすさ」を重視した商品であり、幅広い世代のお客さまからご好評をいただいています。

なお、2021年6月、当社グループの継続的な発展につなげるサステナビリティ経営を推進するため、社長直轄の組織として「サステナビリティ本部」を新設しました。各部門と連携を取りながら、サステナビリティ経営による企業価値向上に取り組む考えです。

ガバナンス強化を推進

コーポレート・ガバナンスについては、持続的な成長と企業価値の向上の実現に向けて、実効性の高いガバナンス体制の整備および強化に継続的に取り組んでいます。2020年6月より取締役の3分の1が社外取締役となり、経営監督機能の強化と経営

の透明性の一層の向上を図りました。また、役員報酬体系についても、より業績連動の比率が大きくなるよう変更しました。

取締役会は社内・社外の役員が垣根なく、非常に活発な議論を行っています。取締役会は報告の場ではなく、中長期的課題や方向性を議論する場であるべきと考えており、新たな役員体制においても引き続き自由闊達で建設的な意見交換によって議論の質を高め、取締役会が効果的かつ効率的に運営できるよう努めてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

「森永乳業グループ10年ビジョン」は、新型コロナウイルス感染症が発生する前に策定したのですが、おりしも、コロナ禍によって健康・栄養への注目が高まり、私たちが目指す姿と世の中のニーズが合致してきたことを強く感じています。これは、非常に大きな機会であると同時に、ニーズに対応していくことは「健康で幸せな生活に貢献」することを経営理念に掲げる当社グループの使命であると考えています。研究開発力、技術力、販売マーケティング力、人財力など当社には多くの強みがあります。強みを明確化し、磨きをかけ、さらに独自性を打ち出すことで、持続的成長を実現します。

また、株主・投資家の皆さまとの健全な意見交換によって相互理解を深めることは、企業価値向上に欠かせません。今後も、株主、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの積極的な双方向型のコミュニケーションに努めてまいります。皆さまには引き続きご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

森永乳業のあゆみ

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年には牛乳とでんぶを主な原料とした、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

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。日本における牛乳・乳製品への旺盛な需要を背景に、1954年には、東京証券取引所への上場も果たしました。



ホモジナイズド牛乳と
粉末クリーム



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)

1917

1950

1960

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、中期経営計画の取り組みテーマのひとつに「海外事業の育成」を掲げ、海外ビジネス拡大の拠点であるドイツ・ミライ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



ボリビアで展開していた
育児用ミルク

2001-

「食のおいしさ・楽しさ」 「健康・栄養」の追求

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やラクトフェリン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。



「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TVCM
「50年の研究」篇
（2019年9月全国放送）



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」



3つの機能性について表示した
「トリプルヨーグルト」

1980

1990

2000

2010

2021

グローバル化推進

「食のおいしさ・楽しさ」
「健康・栄養」の追求

AT A GLANCE

森永乳業グループの事業は、「BtoC事業」「ウェルネス事業」「BtoB事業」「海外事業」の4つに分類されます。「乳」を基軸としたさまざまな商品で、国内のみならず世界中の皆さまに「健康と幸せ」を届けるべく事業を行っています。

Morinaga Milk in Numbers



価値創造の源泉となる研究開発力・技術力

菌体・機能性 素材関連の論文数 474 (2021年7月31日時点)	保有特許数 (国内外) 823 (2021年7月31日時点)	ビフィズス菌BB536 使用実績 累計 30カ国以上 (2021年7月31日時点)	シールド乳酸菌 採用企業数 延べ450以上 (2021年7月31日時点)
ビフィズス菌M-16V NICUなど国内外施設提供 延べ150以上 (2021年7月31日時点)	ビフィズス菌M-16V 乳幼児栄養賞^{※1} 受賞	ビフィズス菌 MCC1274 浦上賞^{※2} 受賞	ミライ社ラクトフェリン 製造世界シェア No.1^{※3}



「おいしさ・楽しさ」「健康・栄養」の追求



※1 Nutra Ingredients-Asia Awards(シンガポール、2019年9月)でInfant Nutrition Ingredient of the Year(乳幼児栄養賞)受賞
 ※2 第10回日本認知症予防学会学術集会にて「軽度認知障害の疑いのある方のビフィズス菌摂取による認知機能改善作用に関する検証」として発表
 ※3 Absolute Reports社2020年データ
 ※4 インテージSRI+ 2020年4月～2021年3月販売金額シェア

Morinaga Milk Businesses

BtoC事業

BtoC事業は当社グループの売上高の過半を占め、中核をなしている事業です。「マウントレーニア カフェラッテ」「リプトン」などのビバレッジ、アイスクリーム、ヨーグルト、チーズや牛乳など皆さまの食卓になじみのあるさまざまな商品を展開しています。



ウェルネス事業

ウェルネス事業には育児用ミルクを中心とする栄養食品、サプリメントなどの通信販売、子会社のクリニコが展開する流動食などが含まれます。



2021年3月期
売上高
5,836億円
営業利益
289億円

BtoB事業

クリームなどのさまざまな乳原料商品や、ビフィズス菌、シールド乳酸菌[®]、ラクトフェリン、乳素材などの機能性素材を幅広い業態に提供しています。



海外事業

ホエイたんぱく濃縮物やラクトフェリンなどの乳原料製造販売(ミライ社)、育児用ミルクの輸出・合併、機能性素材の販売、無菌充填豆腐の製造販売などを行っています。



(注) 4事業以外に「その他」があります。中央の円グラフは「その他」事業を含む売上高構成比です。

価値創造ロードマップ

森永乳業グループは、大きく変化する社会環境に柔軟に対応しながら更なる飛躍を遂げるため、「森永乳業グループ10年ビジョン」の実現を目指し、現在は2022年3月期を最終年度とする中期経営計画に取り組んでいます。

現中期経営計画 (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、3つの基本方針に基づき取り組みを進めています。健康志向がより一層高まる中、当社グループ独自の機能性素材をひとつの成長ドライバーとして国内外での展開を加速します。また社会課題の解決に向けてESG重視経営を実践するとともに、事業の効率化や財務体質の改善などを進めることで、計画達成にまい進します。

前中期経営計画 (2016年3月期～2019年3月期^{※1})

注力すべき事業ドメインを「BtoB事業」「国際事業」「健康・栄養事業」「BtoC事業」の4つの柱として再定義し、経営資源を的確に投下することで、低収益構造からの脱却を進めました。また、戦略実行に最適な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も図りました。これらの取り組みが当初計画した水準の成果を上げたこと、および外部環境が想定以上に変化したことから、計画の1年前倒しでの終了^{※1}を決定しました。

※1 計画時には終了を2020年3月期として公表



主要KPI

	2019年3月期(実績)	2020年3月期(実績)	2021年3月期(実績)
売上高	5,836億円	5,909億円	5,836億円
営業利益	223億円	254億円	289億円
売上高営業利益率	3.8%	4.3%	4.9%
ROE(当期純利益／自己資本)	8.6%	10.7%	9.8%
海外売上高比率	5.0%	5.3%	6.4%

現中期経営計画3つの基本方針

- 基本方針Ⅰ 4本の事業の柱横断取り組み強化による持続的成長
- 基本方針Ⅱ 経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践
- 基本方針Ⅲ 企業活動の根幹を支える経営基盤の更なる強化

目指す姿(2029年3月期)

当社グループは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、10年後のありたい姿を明確にするべく2019年に「森永乳業グループ10年ビジョン」を掲げました。当社は2017年9月に創業100周年を迎えましたが、次の100年を見据えて、10年ビジョン実現を目指します。

経営理念

乳で培った技術を活かし
私たちならではの商品
をお届けすることで
健康で幸せな生活に貢献し
豊かな社会をつくる

コーポレートスローガン

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
- 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

2021年3月期(適用後^{※2)})

4,887億円

289億円

5.9%

9.9%

7.5%

2022年3月期(計画)

5,020億円

310億円

6.2%

16.4%

8.1%

2029年3月期(数値目標^{※3)})

—

—

7%以上

10%以上

15%以上

※2「収益認識に関する会計基準」適用後 ※3「収益認識に関する会計基準」適用前

現中期経営計画の進捗(2020年3月期～2022年3月期)

現中期経営計画は、「4本の事業の柱横断取り組み強化による持続的成長」「経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践」「企業活動の根幹を支える経営基盤の更なる強化」の3つを基本方針に定め、確固たる事業基盤づくりを推進しています。最終年度となる2022年3月期、計画達成に向けて取り組みをさらに加速しています。

主要経営指標

	19/3期 ^{※1}	20/3期 ^{※1}	21/3期 ^{※1}	21/3期 適用後 ^{※2}	22/3期 (計画)	19/3期差 増減額	19/3期差 増減率	(億円) 計画発表時
売上高	5,836	5,909	5,836	4,887	5,020	—	—	—
営業利益	223	254	289	289	310	+87	+38.8%	300
親会社株主に帰属する 当期純利益	140	187 ^{※3}	187	187	353 ^{※4}	+213	+151.8%	192
売上高営業利益率	3.8%	4.3%	4.9%	5.9%	6.2%	—	—	—
ROE(当期純利益/自己資本)	8.6%	10.7%	9.8%	9.9%	16.4%	—	—	9.3%
海外売上高比率	5.0%	5.3%	6.4%	7.5%	8.1%	—	—	—
一株当たり配当金	55円	60円	70円	70円	70円	—	—	配当性向 20%目安

基本方針Ⅰ 4本の事業の柱横断取り組み強化による持続的成長

健康栄養機能性を基軸に事業間・部門間連携を強化し、次の4つを最重要テーマとして持続的成長を目指していきます。

THEME 1

基幹ブランドの更なる強化

当社グループの基盤を支える8つの基幹ブランドの利益を最大化させ、盤石な経営基盤構築を推し進めます。

2021年3月期の進捗

「ビヒダス ヨーグルト」「クラフト フレッシュモッツァレラ」などが引き続き好調に推移し、「ギリシャヨーグルト パルテノ」も復調した結果、8ブランド合計売上高は1,244億円(前年比3%増)^{※1}となりました。3年間で売上高18%増(2019年3月期比)^{※1}を計画し、利益の最大化、キャッシュ創出を優先して取り組んでいます。なお、2022年3月期は売上高1,088億円(前年比2%増)^{※2}を計画しています。



THEME 2

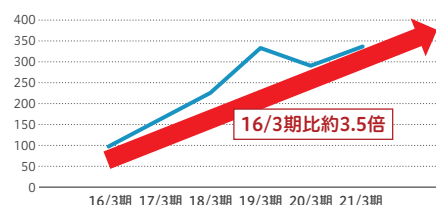
ビフィズス菌・独自シーズの展開加速

機能性素材の展開を強化し、3年間で1.5倍^{※5}の利益獲得を目指すとともに、菌体設備の増設ほか積極的な設備投資を行い、2020年11月に製造能力を2倍^{※5}に増強しました。将来的にはグループ全体の製造能力を4倍^{※5}に引き上げます。

2021年3月期の進捗

事業横断型で機能性素材の展開を加速しました(P.23～26「事業横断取り組みの現在地」参照)。BtoB事業ではお取引先さまでの新規採用・拡充に向けた提案に注力し、BtoC事業では機能性素材を活用した「トリプルヨーグルト」「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」などがお客さまから高い支持を得ました。

国内菌体BtoB売上高の成長(2016/3期=100)



THEME
3

海外事業の育成

BtoBビジネスの拡大、ピフィズ菌やラクトフェリンの拡大、ミライ社の更なる成長、またM&Aなどの新たな取り組みも模索しながら、海外売上高比率15%以上(2029年3月期までの達成目標)^{※1}を目指します。

2021年3月期の進捗

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するミライ社は、品質の改善と生産性の向上、ラクトフェリンの拡大などを進め、増収となり、海外売上高比率は6.4%^{※1}に高まりました。またベトナム・エロヴィ社を連結子会社化(2021年6月完全子会社化)し、ベトナムのBtoCビジネスに本格参入しました。



ベトナム・エロヴィ社

THEME
4

次世代ヘルスケア事業の 基盤構築

健康に貢献する商品をすでに数多く展開していますが、今後はそれらを発展させる形で新たな商品・サービスの開発、デジタル、ECなどの新たなチャネル展開を強化していきます。

2021年3月期の進捗

自社通販サイト、大手通販サイトなどのECチャネルの拡大に取り組みました。また、これまで一部のドラッグストアでテスト的に行っていたO2O(オンラインtoオフライン)施策の対象を広げ、取り組みを推進しました。2021年1月には健康セミナー事業を開始するなど、新たな価値を提供する方法を模索し、将来的な事業基盤の構築につながるよう取り組んでいます。

基本方針Ⅱ

経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践 ▶ P. 36~ CHAPTER 3

サプライチェーン全体で策定した7つの重要取組課題に対し、KPIを設定し、達成を目指します。

基本方針Ⅲ

企業活動の根幹を支える経営基盤の更なる強化

10年ビジョン、基本方針Ⅰ、Ⅱと連動した取り組みを進め、経営基盤の強化に努めます。

設備投資

ヨーグルト、菌体などへの設備投資を進めるとともに、生産体制の合理化施策を推し進めています。設備投資を含め、現中期経営計画期間中に500億円の成長投資を計画しています。

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期 (計画)
設備投資額	394億円	337億円	236億円	207億円
減価償却費	170億円	176億円	196億円	199億円

資金・有利子負債、DER

2022年3月期は固定資産譲渡により、約201億円の特別利益の発生を見込んでいます。有利子負債返済や今後の成長に向けた資金余力確保を重視し、DER改善につなげてまいります。

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期 (計画)
有利子負債	1,055億円	980億円	1,016億円	900億円
DER	0.63倍	0.54倍	0.51倍	0.42倍

2022年3月期から「収益認識に関する会計基準」を適用しています。

※1 「収益認識に関する会計基準」適用前の数値、比率(%)

※2 「収益認識に関する会計基準」適用後の数値、2021年3月期実績に当該基準を適用した上で前年比(%)を記載

※3 固定資産譲渡による特別利益68億円を含む(2020年3月期)

※4 固定資産譲渡による特別利益約201億円(税引前)発生の見込み

※5 2019年3月期比

「成長投資」「財務安定性」「株主還元」の 最適バランスを追求した 資本政策を推進

常務執行役員
経営戦略本部長

野崎 昭弘

2021年3月期の振り返りと株主還元

当社グループは、現在取り組んでいる中期経営計画の資本政策において、3年間で1,000億円の営業キャッシュフローを創出し、成長投資、財務安定性の基盤を確保し、株主に還元する方針を掲げています。

2021年3月期の財務状況につきまして、総資産は、手元流動性確保を目的とした現金、預金の積み増しや成長に向けた設備投資によって有形固定資産が増加したことなどにより、前年度末に比べ176億円増の4,536億円となりました。また純資産は、利益剰余金の増加などにより、前年度末に比べ194億円増の2,025億円となりました。この結果、自己資本比率は2020年3月期末の41.6%から43.9%に向上しました。DERも2020年3月期の0.54倍から0.51倍へと改善が進み、強固な財務体質への転換は着実に進んでいます。しかしながら、資金余力など課題はまだ多く、また、コロナ禍が長引く状況下、改めて財務面に対する重要度が増している背景も踏まえ、引き続き財務体質の強化に取り組み、安定的な経営基盤の確立へとつなげていきます。

株主還元については、先に申し上げた方針のも



と、配当性向20%を目安に、安定的かつ継続的な配当を目指します。なお、2022年3月期の配当金は、前期同様一株当たり70円の予想としています。

バランスに配慮しながら 強みを活かせる分野へ優先投資

成長投資として、中期経営計画期間中に500億円を計画しており、直近では、2021年4月にドイツ・ミライ社でのラクトフェリン製造能力の増強を、同年6月にベトナム・エロヴィ社を完全子会社化いたしました。

今後については、国内、海外ともに、成長を期待

する分野、すなわち、当社の強みを活かし得る分野への優先投資を基本とし、着実に実行していく考えです。優先的な投資分野として位置付けているものとしては、菌体・機能性素材、あるいは機能性ヨーグルトがあげられます。社会全体で健康・栄養への意識が急速に高まる昨今、「ビフィズス菌BB536」をはじめ、当社が保有する機能性素材はこのニーズに大きく貢献するものと確信しており、積極投資を行うことで将来の成長につなげていきたいと考えています。そのほか、工場の老朽化への対応、研究開発やIT・システム強化、環境関連での設備投資などについては、さまざまな角度から検討を進め、財務体質強化と今後の成長確度のバランスを考慮しつつ、最適な投資配分を行っていきます。

あわせて、経営資源の有効活用、ならびにさらなる資産効率の向上を目的とした資産売却を進めています。2020年3月期には本社ビル信託受益権の50.1%を譲渡いたしました。2022年3月期においては第1四半期に港南ビル(東京・港区)を売却し、第4四半期には近畿工場跡地の売却を発表しています。これらの施策には、中長期的視点での投資余力の確保に加え、経営資源の集中という意義も含まれます。経営資源を本来の事業領域に集中させることにより、保有資産の徹底活用を促し、リターンの最適化を目指す、そういった活用面での資産効率向上が、当社グループの今後の成長に向けての大きなポイントになると考えています。

当社グループの変化と連携を加速する 経営戦略本部

経営戦略本部は、経営企画部、財務部、IT改革推進部、関連事業部の4部署を同一本部内に置き、互いに連携を図りながら、当社グループの中長期的成長を推進していく組織です。全社横断取り組みの加速、社内外の多様な意見の収集および経営へのフィードバックといった役割も踏まえながら、4部署の総合力で、当社グループのパフォーマンスを牽引していくことを意識しています。

大貫新社長のもと新経営体制がスタートしていますが、現在、最重要事項の位置付けで取り組んでい

るのが、2023年3月期からの中期経営計画の策定です。次期中期経営計画では、当社グループの持つ数多くの強みを活かすための方向性をより明確化することが大きなテーマです。中長期で注力していく事業や取捨選択を含めた価値判断基準、事業を通じて解決すべき社会課題等を連動する形で具体化し、社内はもちろん、ステークホルダーの皆さまと共有できる形でまとめていく、その機能を果たすことが、当本部の当面の大きな任務であると認識しています。

企業価値最大化と持続的成長に向けて

私は、1988年の入社より約20年間、営業所でのセールスや事業部門での販売・企画、需給などアイスクリームの仕事に携わり、その後、経営企画部、財務部、生産本部を経て、2021年6月より現職を拝命しました。刻一刻と経営環境が変化していく中、当社グループが目指す「森永乳業グループ10年ビジョン」を実現していくには、変化に動じない真の実力をつけていくことが重要です。そのために経営戦略本部の果たすべき役割は大きいと認識しており、これまでのさまざまな部門での業務経験を活かし、スピード感を大切にしながら機能発揮を行ってまいります。持続的成長と企業価値向上に向け、ステークホルダーの皆さまの期待にお応えするべく力を尽くしてまいります。



執行役員
経営戦略本部副本部長
兼経営企画部長
濱田 俊也

常務執行役員
経営戦略本部長
野崎 昭弘

経営戦略本部
財務部長
浅川 敏和

決算発表、決算説明会につきまして、経営戦略本部においては経営企画部、財務部を中心に、ステークホルダーの皆さまと対話しています。

コロナ禍での森永乳業グループの対応

感染予防・感染拡大防止策を徹底・継続し、従業員の安全確保を最優先としながらも生活必需品の供給を堅持するとともに、環境変化への柔軟な対応を推し進めました。



生産・物流

生産部門では、各工場へのサーマルカメラ設置の他、監査、TPM^{※1}指導会、研修等をリモート型に変更し、安全・安心な商品供給体制の継続を徹底しました。物流部門でも、商品供給を堅持するため、各センターの在宅勤務を推進し、感染リスク低減を図りました。物流協力会社にも、感染予防策徹底を継続的にお願いしました。



営業・販売

スーパーマーケット等での試飲・試食活動の中止に伴い、デジタルサイネージ、液晶POPでの露出を高めました。O2O^{※2}等のオンライン施策に継続して注力するとともに、お客さまとのコミュニケーション促進の一環として当社グループ通販サイトのお客さまと従業員のオンライン型「ファンリスニング」イベントを実施しました。



海外事業

リモートワークを加速すると同時に、あらためて業務の在り方を生産性の観点から見直し、駐在の意義や役割などを検証しました。また世界各地で展示会が中止となる中、外部団体主催のオンライン型講演会に講演者として参加し、新規顧客の獲得に努めました。



研究開発

より一層高まる健康・栄養ニーズに対し、引き続き研究開発活動に注力しました。ビフィズス菌、ラクトフェリンなどの機能性素材について研究論文を発表し、研究成果の一部内容は複数の専門紙に掲載^{※3}されました。



全社共通

検温、手洗い、うがい、消毒、マスク着用を徹底し、在宅勤務制度の利用を推進しました。またメンタル・フィジカル面の健康維持、社内コミュニケーションに留意し、「リモートマネジメント力を高めるコミュニケーション」「心と身体の健康」等をテーマにした情報を継続的に社内発信しました。

※1 Total Productive Maintenance。生産効率の極限追求による、全員参加の生産保全

※2 オンラインtoオフライン。ウェブサイトやアプリなどのオンライン上での活動を、実店舗(＝オフライン)での購買につなげる、またはその逆も含めたマーケティング施策

※3 詳細は2021年3月期有価証券報告書P24～25をご覧ください。

https://ssl4.eir-parts.net/doc/2264/yuho_pdf/S100LU7N/00.pdf

2021年3月期 新型コロナウイルス感染症による業績影響

影響額：売上高約▲190億円(BtoB事業)、営業利益約▲15億円

BtoB事業における外食、観光業向けの業務用乳製品需要が特に落ちこみ、売上、利益ともに大きく影響を受けましたが、プロダクトミックス改善や販売促進費などの経費節減に努め、グループ全体の営業利益は5期連続の増益(289億円 前年差+35億円)となりました。



2

CHAPTER

10年ビジョン 実現に向けて

持続的成長を目指す当社グループ
にとって「森永乳業グループ10年
ビジョン」は、「ありたい姿」を明文化
したものです。ビジョン実現に向け
た進捗を解説します。



ROUNDTABLE DISCUSSION 1

事業横断取り組みの 現在地

常務執行役員
研究本部長

阿部 文明

常務取締役兼
常務執行役員
営業本部長

兵働 仁志

常務執行役員
海外事業本部長

柳田 隆宏

「森永乳業グループ10年ビジョン」実現に向け、確固たる事業基盤づくりの期間という位置付けのもとに取り組んでいる現中期経営計画では、基本方針のひとつに「4本の事業の柱横断取り組み強化による持続的成長」を掲げています。中期経営計画最終年度にあたり、研究開発、営業・マーケティング、海外事業のリーダーである3人に、事業横断取り組みの進捗や今後の方向性についてお話を伺いました。

機能性素材という強みを最大限に 活用するために

Q》 「森永乳業グループ10年ビジョン」実現に向けて機能性素材が果たす役割は非常に大きいと思われます。機能性素材の横断取り組みはいかがでしょうか。

兵働: 2019年発足の「機能性素材委員会」は部門横断型の構成であり、ビフィズス菌、ラクトフェリン、ペプチド、ラクチュロースなど、当社グループが有するさまざまな機能性素材の活用を最適化するための橋渡しの組織として運営しています。

阿部: 連携をスムーズにするためには、いかに情報を共有し、同じ方向を見て共に進められるかがポイントです。組織体制強化を契機として、自ずと横方向にも意識が向くようになり、相互に情報を共有することが浸透してきました。

Q》 あらためて、森永乳業グループにとって機能性素材とは。また組織体制強化によって、何か具体的な成果は創出されましたか。

阿部: 健康・栄養をサポートする機能性素材への注目が世界的に高まる中、当社グループが有する機能性素材は重要な成長ドライバーのひとつです。この強みを最大限に活用するため、事業の垣根を取り払った連携を推進し、随所に成果があらわれ始めています。

兵働: 一例としては、2020年4月発売の機能性表示食品「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」。営業本部では、当社グループを代表する「ビフィズス菌 BB536」を強く押し出していくことを第一とし、

「ビフィズス菌＝森永乳業」のイメージが定着するよう差別化戦略に注力してきました。各種取り組みを継続した結果、健康志向の高まりとともに「大腸」「ビフィズス菌」に関連する情報がさまざまな媒体で扱われるようになり、認知度が高まってきました。そのような中、研究本部と連携をさらに強化し、開発したのがこの商品です。ネーミングも含めてよりダイレクトに“体感できる価値”を届けることを企図しており、今までにない展開が生まれました。

阿部: 「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」には長年研究されてきた「ビフィズス菌 BB536」の確固たるエビデンスがあり、それらを基に機能性表示を取得し、“便通改善”というわかりやすい名前を含めることを可能にしました。研究開発力を起点に、生産、営業・マーケティング、広報など各部門と連携がうまくできた好事例です。

兵働: 目指すのは「おいしさ・楽しさ」「健康・栄養」の融合。これによりブランド価値が向上し、お客さまからの信頼と期待感の醸成につながります。新しい企業価値を創出する手段として、機能性素材を大いに活用していく。そのために、より一層横断取り組みを加速させる所存です。

世界で独自の存在感を発揮できる グローバル企業へ

Q》 機能性素材への注目はもちろんですが、海外事業の伸長も目覚ましい状況です。

柳田: 海外事業の伸長にはドイツ・ミライ社の貢献が大きく、自信にもつながっています。「森永乳業グループ10年ビジョン」での数値目標は海外売上高比率15%以上であり、きわめてチャレンジングな目標です。しかし、夢物語かというところでもない。現中期経営計画における海外事業の好調な進捗から、社内で「いけるぞ」という良い雰囲気生まれています。今後はマーケットインの展開強化を考えており、その鍵になるのが全社連携です。お

事業横断取り組みの加速により ビフィズス菌を軸に機能性素材の展開に 新しい風を吹かせる

兵働 仁志

「ブランド力強化」「グローバル人財育成」 「総力戦」を重視し、国際的な プレゼンスを向上させる

柳田 隆宏

客さまのニーズを確実に満たす商品開発が必要であり、訴求や販売に至るまで、より一層しっかりしたブランニングが重要です。お客さまの具体的なニーズを営業部門から他部門に共有する、部門横断型でグローバル人財育成を強化するなど、総力戦で取り組む体制が必要です。

Q》 海外における森永乳業グループの菌体・機能性素材の認知度はいかがでしょうか。

柳田: 学会等での発表実績があり、業界内での認知度は非常に高いです。展示会などでのアピール効果もあり、市場の中でも当社グループの菌体・機能性素材の知名度は高まっています。

阿部: 製品の品質が高く評価されており、原料メーカーのサプライヤーとしてのポジションを確立しています。海外では、「森永乳業グループは“菌の会社”」というイメージが強いようで、取引先の方から「乳業メーカーだったのか」と、後になって驚かれることもあるぐらいです。

柳田: 今後は「いかに各国のお客さまに使っていただくか」に照準を合わせ、全社連携しながら攻めていきたいですね。プロバイオティクスビジネスは世界的に注目度が高まっており、競争が激化しています。しかし、当社グループにはビフィズス菌において「研究実績50年以上」「研究論文数世界No.1※」など、先駆者としての優位性があり、独自のノウハウによって付加価値をつけることで、その優位性を保ちたいと考えています。市場のニーズやお客さまの声を研究部門にフィードバックして、当社グループならではのエビデンスや技術、新しい菌の開発へとつなげていく。そういったプロセスを効率的にやっていくことが肝心です。

※株式会社メタジェン調べ2019年時点

Q》 海外売上高比率15%以上を達成するための戦略とは。M&Aなどはどのように考えていますか。

柳田: 既存の取り組みの延長線上にある成長だけでは、15%以上の達成は難しい状況です。M&Aも戦略のひとつとして検討していますが、単純な事業規模拡大を目的とするのではなく、グローバル企業への成長に向けて、国内のBtoC事業と海外のビジネスをいかに垂直統合できるか、という視点が重要です。グローバル企業への成長のためには段階的にステップを踏んでいくことが大切です。ミライ社という強い基盤ができた今、次のステップとしては、このような基盤を根拠に当社グループが世界で戦えることを示し、プレゼンスを向上させたいと考えています。

次の成長に向けて 横断型の人財育成をさらに強化

Q》 森永乳業グループのさらなる成長に向けての課題は何でしょうか。

阿部: 最優先で取り組むべき課題は人財育成です。今後の成長は海外市場を抜きには成し得ませんから、全社を挙げて、海外で通用する人財の育成に一層注力していかなければなりません。

柳田: これまでの海外の現場では、語学力や商品の訴求ポイントをうまく伝えるコミュニケーション能力の高い人財が望まれていました。しかし、これからはマーケットインを実践していくため、各国で異なるマーケット事情を調査・分析して、見極めた上で戦略を立てていけるような、マーケット的な人財が必要です。そのような人財を育てるため、各部門、人財部と協働してキャリアパスの構築に努める所存です。

兵働: 日本の人口減少、市場縮小は明白です。今後は間違いなく海外市場を攻めるべきであり、営業本部では海外でも通用する人財育成に注力す

る考えです。国内の営業手法がそのまま海外で通用するかというと、厳しい部分も多いのが実情ですが、国内での経験値など活かせることも多いはず。海外に出て経験を積ませることも大事ですね。

Q》 横断取り組みの今後の展開についてコメントをお願いします。

兵働: 私たちの財産である機能性素材の価値がお客様に正確に伝わるよう、各部門を巻き込んで、さまざまな仕掛けをしていきます。広報面、情報発信はさらに強化が必要と考えており、新たに立ち上げた健康セミナー事業なども本格化させていきます。

阿部: ラクチュロース(ミルクオリゴ糖)は昔からあるBtoBメインの素材でしたが、現在ではBtoCの商品でも幅広く活用しており、多くのお客様からご愛顧いただいています。営業本部が販売マーケティング戦略を練り、それに対して研究本部が機能性表示を取得するための方向性を決めたり、必要なデータを揃えたりしながら、新しい研究を加えてエビデンスをつくり、進化させることができました。こういったことが継続的にできる体制を構築したいと考えています。

歴史ある素材に新たなエビデンスや 技術を加えることで進化、発展させ続ける

阿部 文明

柳田: たくさんありますね。ひとつ挙げるならば、グループとしてのブランド力の強化です。なぜならば、ミライ社が事業を拡大できた一番の理由は、ブランド力なのです。お取引先さまがミライ社製品を採用してくださったポイントは、ミライ社・森永乳業グループ、双方の「品質への信頼」であり、品質がブランド力形成の根幹にあると認識しています。ブランド力や信頼感は、短期間で育てられるものではなく、ミライ社の事例を活かしながら、各本部とともに模索していきたいです。

価値を創造する企業で あり続けるために

Q》 最後に森永乳業グループが目指す価値創造の方向性について、お考えをお聞かせください。

兵働: 赤ちゃんから高齢の方まで、幅広い世代の、多くの人々の健康・栄養に寄与する商品をお届けできるのが当社グループの強みです。その強みをもって各世代が抱えている健康課題に寄り添う商品を提供していくこと、さらには、ライフステージ、ライフスタイルに沿った価値を創出していくことは、「健康で幸せな生活への貢献」を経営理念とする私たちの使命であり、どんなに環境が変化しても変わらないと思っています。

阿部: 研究本部の目標は、健康・栄養の価値、豊かな食生活といった社会的価値を技術でつくっていくこと。独自の技術を活用し、競争優位性のある商品を生み出すことで、より大きな社会価値を創出する。その社会的価値が大きければ大きいほど、当社グループの収益につながり、さらなる投資、技術革新を経て、より大きな社会価値の創出が実現できます。そのような好循環をもって当社グループが社会とともに持続的に成長し、多くの人々に笑顔になっていただく、それが目指している姿です。

柳田: 真のグローバル企業になるためには、利益追求だけでなく、国際的なプレゼンスを高めていくことが重要です。したがってESGの取り組みは必須であり、活動内容を広く発信していく必要があります。世界に向けて“森永乳業グループのサステナブルな社会づくりへの貢献”をオープンにすることで、ブランド力や企業価値の向上を図っていく。これは海外事業本部が果たさなければならないミッションであると考えています。

森永乳業グループが展開する主な機能性素材

当社グループでは、ビフィズス菌をはじめ、ラクトフェリン、シールド乳酸菌など、健康・栄養をサポートする多くの機能性素材を保有しています。健康・栄養ニーズが高まる中、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、研究ならびに研究成果について、情報発信を強化しています。当社グループ独自の機能性素材をさらに活用し、機能性とおいしさを兼ね備えた多彩な商品開発、製品応用を実現することで、「森永乳業グループ10年ビジョン」実現にまい進します。

ビフィズス菌

ビフィズス菌BB536

1969年に乳児から発見された、ヒトの腸管に棲息するビフィズス菌の種類のひとつです。「ビフィズス菌BB536」は腸まで届き、腸内環境の改善に効果が認められています。累計30カ国以上での使用実績があります。

ビフィズス菌M-16V

医療機関など、国内外延べ150以上の施設に提供しています。特に赤ちゃんに多くすむビフィズス菌の種類で、「ビフィズス菌M-16V」を摂取し、ビフィズス菌が多い菌叢を保つことで栄養の吸収を効率よくできます。

ビフィズス菌MCC1274

認知機能改善作用が期待できることを見出し、研究を重ねているビフィズス菌です。第10回日本認知症予防学会学術集会において研究成果を発表し、優秀演題賞「浦上賞」を受賞しました(2021年6月)。

主な機能性素材

ラクトフェリン

母乳に多く含まれるたんぱく質。健康価値を付与する機能性素材として注目。

ペプチド

乳たんぱく質を加工・精製したミルク由来ペプチド。

アロエステロール®

アロエベラに含まれる特定成分。国内で複数の用途特許を取得。

シールド乳酸菌®

乳酸菌の一種。加熱殺菌菌末のため加工品への応用が可能。

ラクチュロース

牛乳に含まれる乳糖を原料としてつくられる糖類。

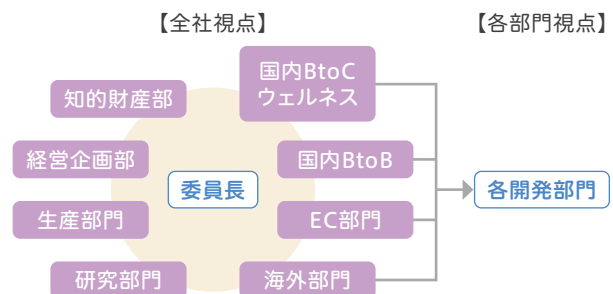
オーラバリア®

ラクトフェリンとラクトパーオキシダーゼ配合。

機能性素材の活用を最大化する 機能性素材委員会

2019年発足の「機能性素材委員会」は部門横断型で構成しています。この委員会の発足により、これまで各部門、各部署に分散しがちだった情報を集約し、より戦略的に事業横断型・部門横断型で機能性素材を活用することを目指しています。各プロジェクト、取り組みの進捗はKPIで管理し、経営会議で報告を行うなど、全社戦略を製品に着実に具現化できる体制を構築しています。

委員会体制



森永乳業の研究開発

https://www.morinagamilk.co.jp/learn_enjoy/research/

機能性素材の研究・開発とビジネスモデル

機能性素材活用における当社グループの強みのひとつは、基礎研究、機能研究、製造技術、応用技術、臨床研究といった研究・開発領域すべてをグループ内で行うことができる点です。これらの研究・開発を通じ、機能性素材に機能性データ、安全性・安定性といった付加価値を添加することで、独自性、競合優位性、健康価値を持った商品を生み出し、展開しています。機能性表示食品制度[※]が開始されてからは機能性表示を取得した商品展開を推し進め、2021年7月31日時点、グループで延べ29の機能性表示食品を発売しています。

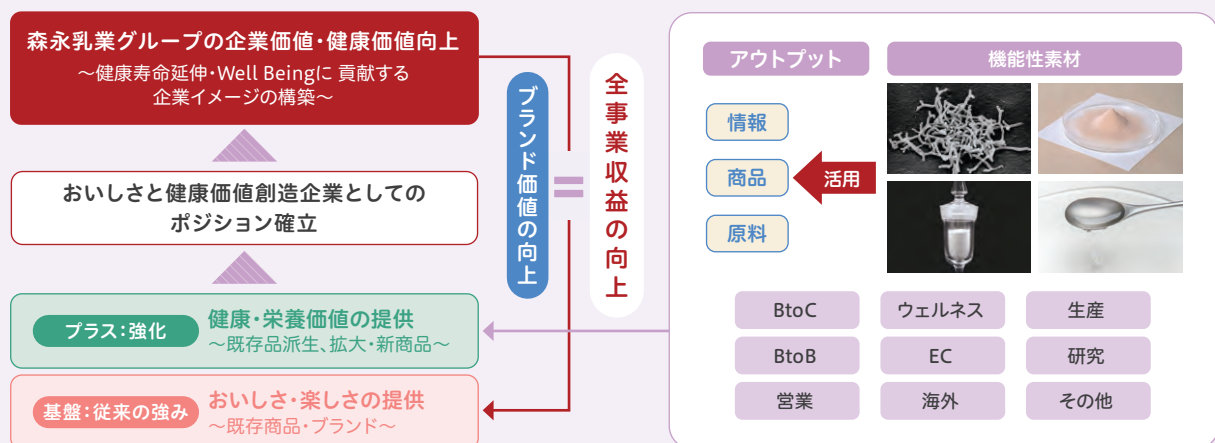
※2015年4月よりスタート



10年ビジョン実現に向けて

当社グループは機能性素材を活用した既存商品のさらなる拡大と、新たな商品の開発を推進し、10年ビジョンのひとつに掲げる「おいしさ・楽しさ」「健康・栄養」融合の進化ならびに深化を目指しています。それにより、お客さまの健康価値向上と当社グループの企業価値向上を両立し、ひいてはブランド価値と収益の向上につなげていく考えです。

10年ビジョン実現に向けて、機能性素材の新たな可能性の発掘を推し進め、エビデンスを積み重ねるとともに、事業横断・部門横断の取り組みをより一層加速します。



森永乳業グループの海外事業展開

当社グループの海外事業の中核を担うのは、ドイツ・ミライ社による乳原料の製造販売、育児用ミルクの輸出、菌体などの機能性素材の展開です。2021年6月にはベトナム・エロヴィ社をM&Aにより完全子会社化し、海外BtoCのさらなる拡大への足掛かりをつかみました。

「森永乳業グループ10年ビジョン」のひとつに「世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ」、2029年3月期までの数値目標に「海外売上高比率15%以上」を掲げており、海外事業の成長は不可欠です。ビジョン実現、目標達成に向けて着実に歩みを進めます。

海外事業計画

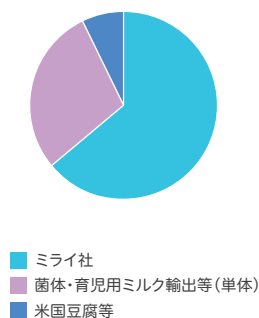
2029年3月期までに海外売上高比率を15%以上に拡大

海外事業の成長

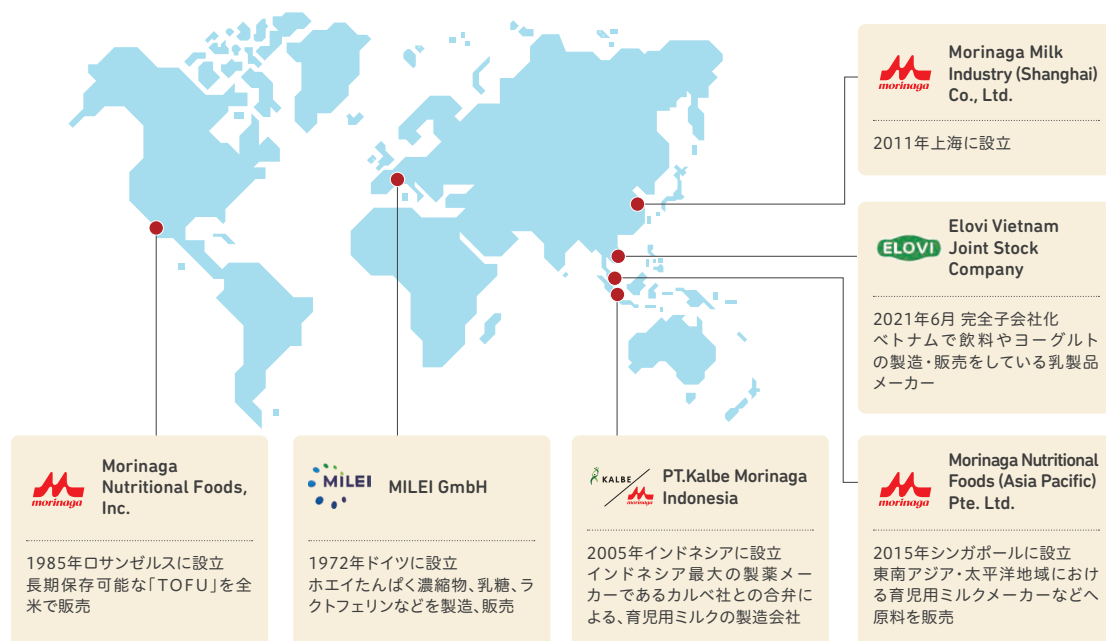
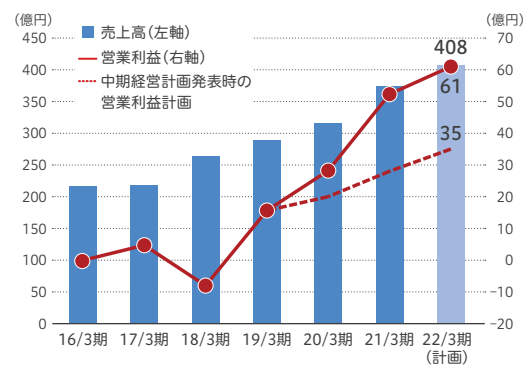
海外事業は好調に推移しており、2021年3月期の売上高は372億円（前年同期比18.2%増）^{※1}、営業利益は55億円（前年同期差27億円増）^{※1}、海外事業売上高比率は6.4%^{※1}となりました。

※1「収益認識に関する会計基準」適用前の数値、比率

海外事業売上高構成比
(2021年3月期)



海外事業業績推移



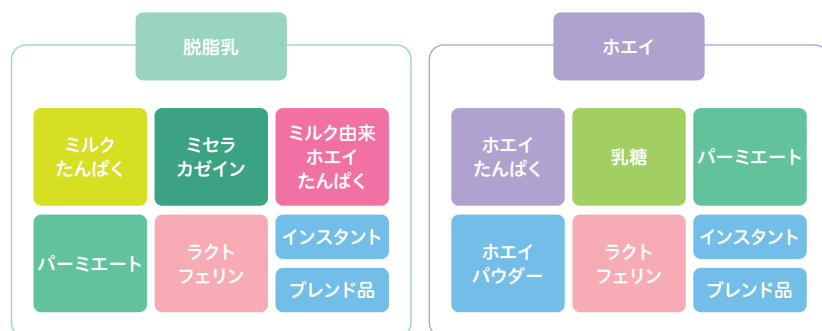
ミライ社

ミライ社は、ホエイたんぱく濃縮物、乳糖、ラクトフェリンなどの乳原料の製造販売を主な事業としています。売上高が海外事業の過半を占める（2021年3月期）、重要な事業です。2012年に完全子会社化し、設備増強、品質安定化等に取り組み、事業を拡大してきました。長期的な需要増が見込まれるラクトフェリンの生産量は世界トップシェア※2であり、世界有数の膜処理技術・設備を有し、質の高い製品開発を可能としています。

※2 Absolute Reports社 2020年データ

ミライ社の製造品目

ミライ社の製品は、育児用ミルク、スポーツ栄養食品などの原料として、数多くのお取引先さまに活用いただいています。

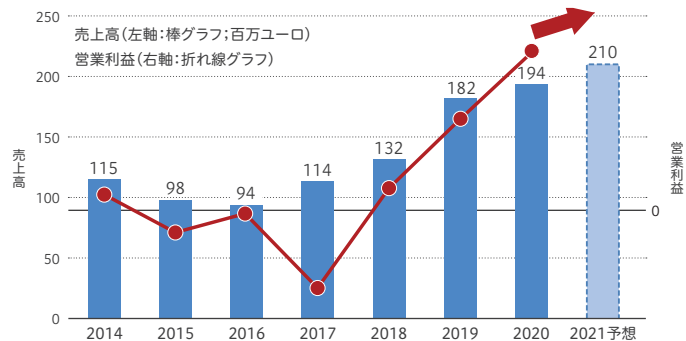


ミライ社の業績推移

新工場建設のための工事を2014年に開始し、その後製造トラブルなどで一時営業赤字が続いていました。業績回復に向けて経営体制を再構築するなど、さまざまな取り組みを行い、2018年12月期※3には黒字化に成功しました。以降、ホエイ製品や乳糖などの品質・生産性向上に注力し、ラクトフェリンの販売量増もあり、業績は順調に推移しています。

※3 ミライ社の決算日は森永乳業の連結決算日（3月31日）と異なります。連結財務諸表の作成に当たって、連結決算日との間に生じた重要な取引を調整した上でその決算日の財務諸表を使用しています。

ミライ社の売上高／営業利益



育児用ミルク輸出・合併

世界の育児用ミルク市場は、長期目線では新興国での人口増加や都市化による女性の社会進出などにより、安定した成長が見込まれています。当社グループは、ライセンス契約や合併・輸出で育児用ミルクを展開しています。インドネシア最大の製薬グループ・カルベ社にライセンス供与を行っており、森永乳業ブランドは現地で

広く認知されています。より安全・安心が求められる育児用ミルクにおいて、当社グループの研究開発力、技術力を最大限に活かし、品質の高い商品の提供を追求し続け、既存シェア拡大はもちろん、新規市場開拓にもチャレンジしていきます。



パキスタン

インドネシア

ベトナム

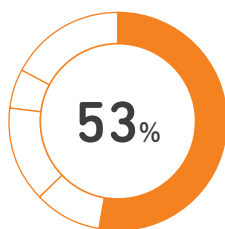
マレーシア

事業分野別動向と戦略

BtoC事業

2021年3月期

売上高構成比



売上高

3,100億円
(前年同期比1.4%増)

営業利益

161億円
(前年同期差35億円増)



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。
- コロナ禍の影響もあり、機能的表示食品等、健康・栄養をサポートする食品のニーズが伸長しています。健康・栄養に寄与する商品の競争環境は激化しており、差別化においては栄養機能性をより一層追求することはもちろんですが、コロナ禍に伴う活動自粛等から、今後は「おいしさ・楽しさ」のさらなる追求も重要となります。
- 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、独自素材を活用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

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

戦略の方向性

- 基幹8ブランドの利益最大化による収益確保の基盤を構築
- 好調な機能的ヨーグルトのさらなる展開拡大
- 「おいしさ・楽しさ」「健康・栄養」融合の進化ならびに深化
- 環境課題解決につながる当社グループ技術の活用、サステナビリティを意識した消費マインド等への対応

2021年3月期の概況

オフィス、施設等向け需要減少の影響を大きく受けましたが、ヨーグルト、アイスクリーム、チーズをはじめとする家庭内需要は堅調に推移し増収となりました。また、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」などの機能性表示食品が計画を上回り、プロダクトミックス改善にも大きく貢献しました。利益面では、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、経費の抑制を進めたこともあり増益となりました。

商品分野別売上高(単体:2021年3月期)

(億円)

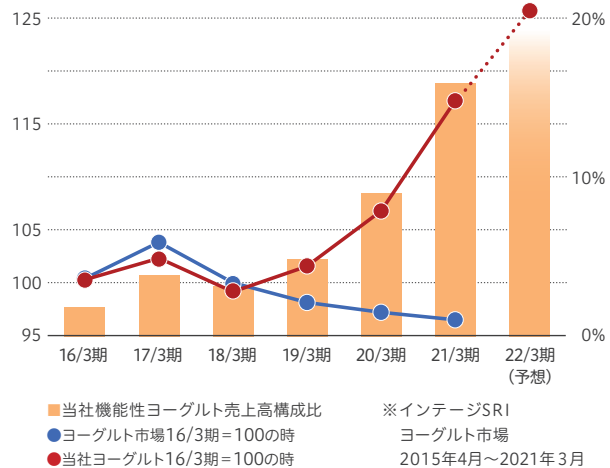
	ビバレッジ	ヨーグルト	アイスクリーム	チーズ	牛乳	デザート	市乳 (宅配など)
売上高	545	588	466	352	590	88	209
対前年増減率	△6%	+10%	+4%	+7%	△4%	0%	△3%

ポスト基幹ブランドへ 成長する機能性ヨーグルト

ヨーグルトは市場を
アウトパフォーム



ヨーグルト市場※と当社ヨーグルト推移(左軸)
当社機能性ヨーグルト売上高構成比(右軸)

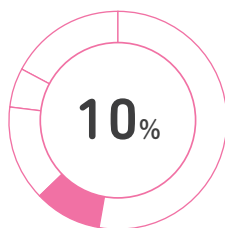


当社グループのヨーグルトは、市場を大きく上回って推移しました。近年当社グループでは特に機能性ヨーグルトの展開拡大に注力しています。血圧、血糖値、中性脂肪の3つの機能性について表示した「トリプルヨーグルト」、便秘気味の方の便通を改善する「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」など、大変好評をいただいています。これらの商品において、栄養面、味、素材へのこだわりはもちろんですが、お客さまに手に取っていただけるよう、商品のネーミングやパッケージの記載において「分かりやすさ」を追求しました。今後はリピートにつながっていくようなプロモーションをさらに強化します。また機能性素材の新たな可能性の探求・発掘を続け、「おいしさ・楽しさ」「健康・栄養」を融合した商品開発を推し進めていきます。

ウェルネス事業

2021年3月期

売上高構成比



売上高

555億円
(前年同期比0.3%減)

営業利益

35億円
(前年同期差7億円減)



事業環境認識・リスク分析

- 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、子ども一人あたりの家庭の支出状況の変化にも着目しながら、「安全・安心」を徹底・追求した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」、新たな健康習慣を創出した大人向けの粉ミルク「ミルク生活」等の展開拡大とともに、健康・栄養に関する知識の普及・啓発活動を継続し、社会課題の解決への貢献を目指します。
- 近年特にECサイトの利用が拡大しており、自社通販事業も含めて成長性の高いチャネルと見込んでいます。

機会と強み

機会

- 健康寿命延伸に貢献する商品・サービスの需要拡大
- ドラッグストア業態の伸長。またECの拡大等、販売チャネルの多様化
- 入院療養から在宅介護へのシフトに伴うニーズの多様化

強み

- 100年以上の育児用ミルク製造・研究の実績
- 新市場創出につながる新商品の開発を実現できる組織風土
- 病院・介護施設・在宅向け等の流動食・介護食の幅広いラインアップ

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新たな商品の開発
- 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

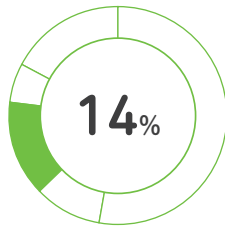
2021年3月期の概況

大人向け粉ミルク「ミルク生活」などは好調に推移しましたが、育児用ミルクが前期末における仮需要の反動から減少し、事業全体では前年並みとなりました。なお、6月には日本初の常温保存可能なヨーグルトをECチャネルで発売するなど、新たな取り組みも開始しました。利益面では、育児用ミルクの減収影響およびEC事業の立ち上げにかかる費用発生などにより減益となりました。

BtoB事業

2021年3月期

売上高構成比



売上高

789億円
(前年同期比18.4%減)

営業利益

26億円
(前年同期差27億円減)



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、特に2021年3月期、当該事業に大きな影響を与えました。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、コロナ終息とともに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、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
- コロナ終息後の外食産業、お土産需要、インバウンド需要の回復見込み
- 取引先でのオペレーション簡素化ニーズの高まりと、このニーズに応えられる商材の保有
- BtoB事業でのEC展開等、新しい販路の拡大可能性

強み

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

戦略の方向性

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

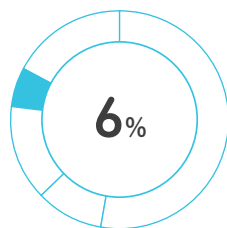
2021年3月期の概況

新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、業務用乳製品は外食産業、ホテル、観光業、お土産等向けが大幅な需要減少となりました。一方、健康ニーズの高まりからビフィズス菌など、当社グループ保有の機能性素材への引き合いが強まりました。また、衛生ニーズの高まりから微酸性電解水生成装置「ピュアスター」の販売が増加しましたが、事業全体では業務用乳製品の大幅減収の影響を受け、減収減益となりました。

海外事業

2021年3月期

売上高構成比



売上高

372億円
(前年同期比18.2%増)

営業利益

55億円
(前年同期差27億円増)



事業環境認識・リスク分析

- コロナ禍の影響で特に発展途上国の経済環境が悪化しており、経済成長の鈍化や一時的な出生率の低下が顕著になっています。育児用ミルク輸出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ています。しかしながら中長期目線では、コロナ終息後、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、逼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
- プラントベースとしての豆腐製造の知見

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ミライ社の盤石化
- 育児用ミルクの輸出拡大による、乳幼児栄養食品カテゴリーにおけるアジアでの地位確立
- ベトナム・エロヴィ社連結によるシナジー効果の最大化、ベトナムでの事業領域の拡大
- サステナビリティを意識した消費マインド、消費ニーズへの対応

2021年3月期の概況

乳原料を製造販売するミライ社は、育児用ミルク向け需要の増加などにより増収となりました。また、育児用ミルクなどの輸出は前期から大きく反動増となりました。加えて、機能性素材(菌体、ラクトフェリンなど)の販売が増加しました。利益面では、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増益となりました。



3

CHAPTER

サステナブルな 社会の実現を目指して

社会や環境が大きく変わる中、持続的成長を実現していくためには、地球環境への配慮や社会課題解決への貢献が不可欠です。サステナブルな社会の実現に向けて、当社グループが注力しているESGの取り組みを紹介します。

サステナビリティ本部長メッセージ

10年ビジョンの実現を目指し スピード感を持って取り組みを 強化することでサステナビリティ経営の 推進を図ります

常務執行役員
サステナビリティ本部長

久野 浩子

サステナビリティ本部の新設

森永乳業グループでは、サステナビリティ経営の推進を経営における重要な課題のひとつと考え、推進のための組織を見直し、2021年6月に「サステナビリティ本部」を新設しました。

当社グループは、これまでも企業として社会的責任を果たすということを大切にしてきました。長らく「CSRは事業活動そのもの」という考えに基づき事業活動を推進し、加えて、お客さま、お取引先、地域社会、株主・投資家、従業員などステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションは、世の中の変化を知り、社会に対してどのような価値を提供していけるか、自らの方向性を考え、実践するにあたり、重要なものと位置付けてきました。しかし昨今の社会情勢の変化により、企業は単に社会的責任を果たすということだけでなくとどまらず、サステナビリティ経営の進化と深化が求められています。

経済活動は、何らかの形で環境や社会に負荷をかけることは避けられません。製品をつくるために原料を調達し、加工して輸送、販売する。そのプロ



セスを考えると、原材料として資源を使い、また農作物をつくる際も環境に影響を与えます。生産や輸送では、水資源、エネルギーを使用し、CO₂などの温室効果ガスを排出しています。また残った製品や使用済みパッケージの廃棄についても問題が起きている。その影響が自然の自浄作用や企業のCSR活動といったものではカバーしきれず、大きな問題になっているのと同時に、一方で企業にはそのような状況であっても経済的な付加価値を生み出すということも求められています。今回の本部新設は、このような状況を鑑み、取り組みの強化やスピードアップが必須と考えたためです。

当社グループが目指す サステナビリティ経営の方向性

企業活動が環境・社会にかかる負荷「外部不経済」に考慮することが求められる社会であるということは、事業推進の前提条件、競合状況をはじめとした事業環境が大きく変わる、ということを意味します。私たちがその変化にどのように対応して生き残っていくのか、これまでと異なる戦略を考えなければなりません。そして、それは従来の経営戦略に付加すれば良いというものではなく、経営戦略そのものの見直しを迫られているということでもあります。従来は、環境対策、研究開発、商品開発、人財育成、CSR活動等、それぞれが社会的責任を果たしたいと取り組んできましたが、これからは事業そのものにおいてサステナビリティの視点を取り込み、統合的な考えのもと成長を目指す、というプロセスが不可欠です。課題が山積する中、社内にあるさまざまな知恵を活用し、先行企業の取り組みや外部の知見を取り入れ、そして何より本気で取り組むということを社内に浸透させていかなければなりません。

現在の取り組みと進捗

そこで当社グループではまず、2022年度から始まる次期中期経営計画の策定において、サステナビリティ経営を意識し社内外の課題を改めて見直し、外部環境認識のアップデート、社内の意識変革等の取り組みを開始しました。現在の中期経営計画においては、基本方針Ⅱ「経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践」を掲げ、サプライチェーン全体で策定した7つの重要取組課題に対しKPIを設定、その達成を目指してきました。その間、社会の変化がさらに進んだことに加えて、取り組みの優先順位がわかりにくい等、課題がいろいろと見えてきました。そこでまず今年度は次期中計の検討において、事業計画との連携を進めるとともに、現在明らかになっている課題の対応、ならびにサステナビリティ経営の社内浸透を図っていきます。そのために現在、サステ

ナビリティ推進部ならびに各本部から集まったメンバーによるチームを構成し、次期中計の企画立案、課題解決に向けた検討、各本部とのコミュニケーション等を実施しています。

まずは年々深刻化する気候変動をはじめとする環境問題、人権等の社会課題などへの対応は当然のことながら進めていく必要があります。加えて、サステナビリティ経営を考える際には、「なぜ当社グループがこれをやるのか」という自らの問いかけ、当社の存在意義を深く考えることが不可欠であると考えています。例えば、現在の重要取組課題のひとつ「健康・栄養」という領域において、私たちが目指すものは何か、私たちならではの提供できる価値は何か、それを事業計画とどのようにリンクさせていくのか、などを考えたうえで、取り組みのスピードを上げていきたいと考えています。目指す姿と比べるとまだギャップの大きい現状ですが、課題解決による変化の余地は大きいと前向きに捉え、取り組みを進めます。

ステークホルダーの皆さまとともに

社会はこれからも、これまで以上に速いスピードで変化すると想定されます。その中で、私たちがあるべき姿に近づいていくためには、自らのミッションを自覚し、進んでいくことに加えて、ステークホルダーとの対話を通じて、自らのあり方を客観的に見直し、計画をブラッシュアップし、進んでいくことが必要です。例えば、株主・投資家との対話についてはこの数年で、回数の増加に加えて質的向上にも取り組んでおり、今後も継続していく所存です。

これからも当社グループの持続的な企業価値向上に向けて、さまざまなチャレンジをしていきたいと考えています。

森永乳業グループのサステナビリティ

サステナブルな社会の実現に向けて

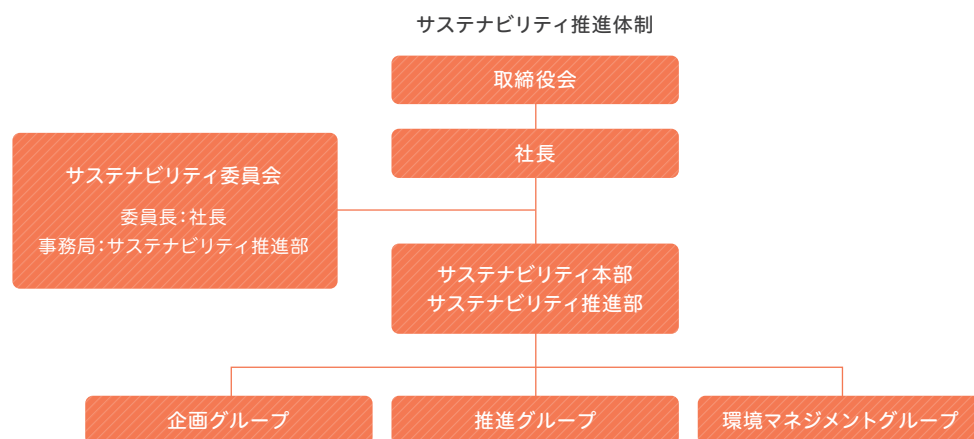
「森永乳業グループ10年ビジョン」のひとつに「サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ」を掲げています。ビジョン実現に向けて、現中期経営計画では基本方針のひとつに「経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践」を定め、7つの重要取組課題別にKPIを設定し、達成に向けて取り組んでいます。

サステナビリティ推進体制

「持続可能な社会」に貢献することで、当社グループの継続的な発展につなげるサステナビリティ経営を推進するため、2021年6月、関連する組織体制を変更いたしました。

具体的には社長直轄のサステナビリティ本部を新設し、従来のCSR推進部はサステナビリティ推進部に改称してサステナビリティ本部の傘下に位置付けました。

またCSR委員会もサステナビリティ委員会に改称しました。当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つの重要取組課題に対し、対応、進捗、確認を含む議論をしています。



ステークホルダーとのコミュニケーション

持続可能な経営を推し進め、サステナブルな社会づくりに貢献するためには、ステークホルダーの皆さまと継続的に対話を重ねることが不可欠だと考えています。

ステークホルダー	コミュニケーション方法と2020年度実績
お客さま	①お客さま相談室 相談件数:約65,000件 ②顧客満足度アンケート調査 ③エンゼル110番 相談件数:9,941件 ④キッザニア、森と食の探検隊などの社会貢献活動
株主・投資家	①株主総会議決権行使数:422,198個 ②個人投資家説明会:0回 ^{※1} 決算説明会:4回 スモールミーティング:2回 ③機関投資家・アナリスト面談:393件 ④機関投資家・アナリスト向け事業説明会:1回

ステークホルダー	コミュニケーション方法と2020年度実績
取引先	①サプライヤー監査:16工場 ②CSR調達アンケート:3年に1回実施 ^{※2} ③品質向上セミナー・物流勉強会:0回 ^{※1} ④調達先説明会:0回 ^{※1}
従業員	①活き活きサーベイ(従業員満足度調査):1回 ②キャリア調査:1回 ③夢共創フォーラム参加者:166名 ④社内報:4回
地域社会	①工場見学:0回 ^{※1} ②環境清掃活動や催事への参加 ③災害時の物資供給 ④フードバンク、こども食堂への商品提供

※1 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため2020年度は中止
 ※2 2019年実施。次回は2022年

7つの重要取組課題

重要取組課題の策定（2018年）においては、計4回のワークショップを開催し、さまざまな部署から約30名の社員が参加し、取り組むべき課題を抽出しました。当社グループのコーポレートスローガン「かがやく“笑顔”のために」を念頭に協議を重ねた上で7つの課題を策定し、CSR委員会（現在のサステナビリティ委員会）で承認されました。

7つの重要取組課題

重要取組課題	考え方と活動の方向性	関連するSDGs
 健康・栄養 「かがやく“笑顔”」を実現する機能性とおいしさを兼ね備えた商品を開発・販売し、健康・栄養をお届けします。	健康寿命延伸に対する貢献 乳幼児の健やかな成長への貢献	  
 環境 省エネルギー、廃棄物削減に取り組みながら安全・安心な商品を製造し、サステナブルな社会づくりに貢献します。	生産における環境負荷削減 生産部門を中心としていた環境活動を、連結対象会社全部門に拡大 環境に配慮した容器包装の使用促進	        
 人権 人権に配慮した事業活動を行い、多様性を尊重し、あらゆる人々が能力を十分に発揮できる環境をつくります。	自社経営に影響を及ぼす原材料ならびに納入先の特定 当社グループ（協会社含む）の外国人従業員への対応	   
 供給 安全・安心を重視した原材料調達と製造を経て、高品質な商品を安定的にお届けします。	原料リスクに応じた効率的なサプライヤーマネジメント 安全かつ高品質な商品提供のための体制づくり	  
 次世代育成 サステナブルな社会づくりに貢献する子どもたちの健やかな成長を応援します。	健康で豊かな生活の基礎力を獲得するための食文化や栄養を学ぶ場の提供、自然の恵みとそれを活かす技術・研究を学ぶ場の提供 次世代を育成する環境の整備	    
 人財育成 「かがやく“笑顔”」を実現する人財の育成に力を入れています。	グローバルなビジネス環境で活躍できる人財の育成 ダイバーシティ&インクルージョン推進による、従業員一人ひとりの自律的な成長促進	 
 コーポレート・ガバナンス 持続的な成長と企業価値の向上の実現に向けて、実効性の高いガバナンス体制の整備および充実に継続的に取り組みます。	取締役会における、多様な価値観に基づいた、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定 マネジメント体制の強化	

森永乳業グループのサステナビリティ

主要KPI進捗

重要取組課題	主要KPI	2020年度の主な取り組み
健康・栄養	栄養機能性素材を取り入れた商品の市場投入	「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」等の機能性表示食品、健康・栄養をサポートする商品を複数発売 - 次世代ヘルスケア事業のさらなる推進
	ビフィズス菌(M-16V)の提供。 国内外で120以上の施設での提供継続	「ビフィズス菌M-16V」のNICU(新生児集中治療室)などへの提供。国内外で150以上の施設での提供継続
環境	CO ₂ 排出量原単位削減: 2030年度までに2013年度比20%削減 2050年度までに2013年度比80%削減	2013年度比14.1%減
	ISO14001認証事業所: 2030年度までに連結対象の全事業所で取得	- 認証事業所数:34事業所(2021年3月31日時点)^{※1} 2020年度:1事業所認証取得(商品センター)
	容器包装リサイクル法対象プラスチック 容器包装の重量:2013年度比10%減	2013年度比15.4%減
人権	重要サプライヤーのリスト化	重要なサプライチェーンでの確認・調査スキームの検討開始
	当社グループの外国人従業員の労働環境整備	国内子会社向け業務監査チェック項目に「外国人従業員に対する適正な雇用管理」に関する項目を新たに追加
供給	原料リスク等によりサプライヤーの管理レベルを評価する仕組みの強化	クラスに応じたサプライヤー監査を2020年度は16工場で実施
	FSSC22000を2020年度中に当社グループ23工場 ^{※2} で取得	- 認証工場数:24工場(国内)(2021年3月31日時点) - 認証取得への取り組みを加速し、計画を上回って着地
次世代育成	2019年度から3年間の延べ参加者数30万人	コロナ禍においてオンライン型イベントをトライアルも含めて実施し、次世代育成の機会を継続して創出
	エンゼル110番での継続的な育児相談の実施。2020年度で延べ100万人の相談を受け付け	- 相談受付延べ人数約99万人(2021年3月31日時点) 2020年度:エンゼル110番社内向けオンライン型イベントを新たに実施
人財育成	グローバル人財育成プログラムの推進	- 延べ参加者数148人(2021年3月31日時点) 2020年度52人参加
	女性リーダー研修、仕事と子育ての両立を促す研修、プレマネジメント研修の継続的な実施と、若手従業員の人財部による面談実施	オンライン型で研修・面談等を継続して実施
コーポレート・ガバナンス	取締役会評価における評価点およびコメントの内容(取締役会の多様性、審議内容)	独立社外取締役の取締役総数割合1/3(社内6名:社外3名)(うち、女性(社外)1名)
	各種定例委員会(人事報酬委員会、内部統制委員会、サステナビリティ委員会 ^{※3})の充実	- 人事報酬委員会: 役員報酬を改定。固定報酬:業績連動報酬=2:1から1:1に変更、業績連動報酬の評価指標にROEを追加 - 内部統制委員会: 腐敗行為の防止に取り組むため「腐敗防止方針」を策定 - サステナビリティ委員会:CSR委員会をサステナビリティ委員会に変更、発展

※1 東洋醗酵乳株式会社(2020年5月解散)、近畿工場(2021年3月生産中止)は、認証サイト合計数から削減しています。

※2 生産中止等の関係から、2020年10月、対象工場数を23に変更しました(変更前:29)。

※3 CSR委員会は2021年6月、サステナビリティ委員会に改称しました。

重要取組課題



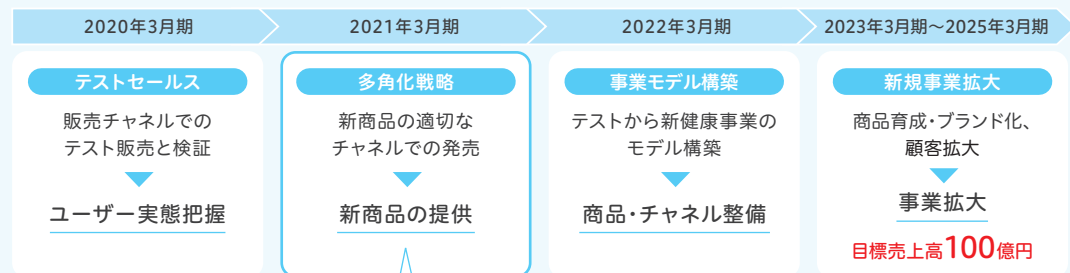
健康・栄養

健康寿命の延伸や、乳幼児の健やかな成長に寄与する商品の開発・販売が、当社グループの中核事業と認識しています。今後はより一層、世界の人々の健康と栄養に寄与することを目指し、挑戦を続けます。

次世代ヘルスケア事業の推進

「全世代の健康で幸せな毎日の実現へ」をテーマに、次世代ヘルスケア事業の基盤構築を進めています。この事業では、デジタル・ECなどのチャネルを活用し、より長期的な視点で健康課題に対応した商品の開発、サービスの提供を目指しています。

次世代ヘルスケア事業ロードマップ



2021年3月期の取り組み

● ECサイトでの商品先行発売

購買チャネルのECシフトに伴い、大手通販サイトでの展開拡大、自社通販サイトの強化に注力しています。具体的な取り組みの一例としては、保存時の利便性などを追求した常温保存可能なのむヨーグルト「1日不足分の鉄分 のむヨーグルト」をECサイトで先行発売しました。

● 機能性表示食品の発売

「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」をはじめとする複数の機能性表示食品を発売しました。「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」は、便秘気味でお悩みの方をサポートしたいと考え開発した商品で、多くの方にご支持いただいています。



● 健康セミナー事業「健幸サポート栄養士」の開始

健康で幸せな毎日を送るためのヒントをお伝えする健康セミナー事業を2021年1月より開始しました。講師は精鋭の栄養士が務め、半年以上の研修を受けています。セミナーのメニューは「腸内フローラから健康に！」など複数用意しており、知識だけでなく、おすすめのレシピや簡単な運動プログラムなど受講者の行動変容をサポートする内容を紹介しています。サービス開始後、健康経営を推進する企業さま等に導入いただいています。



https://www.morinagamilk.co.jp/learn_enjoy/kenko-support/

ビフィズス菌M-16VのNICU(新生児集中治療室)などへの提供

腸の機能が未発達になりがちな低出生体重児等の赤ちゃんに向けて、「ビフィズス菌M-16V」をNICU(新生児集中治療室)や小児科などの医療機関へ提供しています。日本国内のみならず、海外ではオーストラリア、ニュージーランド、シンガポールなどで使用いただいています。



環境

当社グループの商品は、原材料の多くが自然の恵みである農産物からできています。恵みに感謝するとともに、環境を守り続けていくため、気候変動、食品ロスや廃棄物削減、プラスチック容器への対応等、お取引先さまとも密にコミュニケーションをとりながら、サプライチェーン全体でサステナブルな社会づくりに貢献します。

気候変動の緩和に向けて

気候変動問題は当社グループにとって大変重要な環境課題だと考えています。CO₂をはじめとする温室効果ガス排出量削減に向けて、目標設定の再検討なども含めて、取り組みを加速しています。

主な活動内容

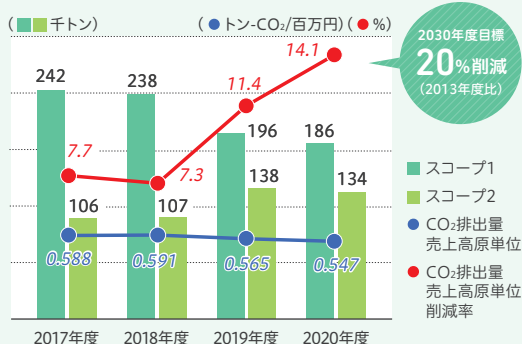
- 森永乳業全11工場の主燃料を重油から天然ガス・都市ガスに転換完了(2021年2月)
- 太陽光パネルの設置(利根工場)、コーヒーかすのエネルギー化(神戸工場)など自然エネルギーの活用を推進
- 多摩サイト(東京多摩工場、大和工場、装置開発センター※、東日本市乳センター)においてグリーン電力を導入(2021年4月)
- 「温室効果ガス排出総量削減義務と排出量取引制度」のトップレベル事業所として認定継続
- TCFD提言への賛同とTCFDコンソーシアム加盟

※現生産技術センター(2021年6月改称)

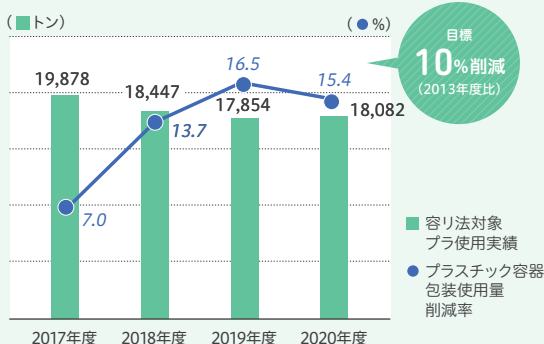
プラスチック容器包装低減に向けて

プラスチックは当社グループ商品の容器包装材料として多く使用しており、地球環境へのネガティブな影響の低減に向けたさまざまな取り組みが重要だと考えています。当社グループでは、環境に配慮した容器包装の設計ガイドライン「エコパッケージガイド」を制定・運用し、3R(リデュース・リユース・リサイクル)の推進や、安全性と使いやすさに配慮した容器包装の開発・改良を進めています。また、プラスチック問題への取り組みをより効果的に進めるため、各種業界団体に加え経済産業省が立ちあげた「クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)」や環境省の「プラスチック・スマート」フォーラムにも参加しています。2021年7月には使用済みプラスチックの再資源化事業に取り組む共同出資会社「株式会社アールプラスジャパン」へ資本参加しました。

CO₂排出量／CO₂排出量売上高原単位／
CO₂排出量売上高原単位削減率
(2013年度比)



プラスチック容器包装使用量／
プラスチック容器包装使用量削減率
(2013年度比)



集計範囲:P.59参照



人権

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を尊重し、サプライチェーン全体で人権を尊重していくことを目指しています。「森永乳業グループ 人権方針」は自社グループ内のみならず、お取引先さまなどステークホルダーの皆さまにも周知しています。

サプライヤーとの対話

サプライヤーとの対話を重視し、原材料の生産・加工現場での労働環境の確認を含めたお取引先さま向けのアンケートを行っています。アンケートの調査項目には、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが公開している「CSR 調達セルフ・アセスメント・ツール・セット」を採用しています。事前にお取引先さまに対して説明会を行い、当社グループの人権方針・調達方針・品質方針を踏まえ、アンケートの目的・意義について説明しています。結果はお取引先さまにフィードバックし、取り組みの改善・強化につなげています。

外国人従業員の労働環境整備

従業員の人権ならびに多様性を認めるだけでなく、それぞれが個性や能力を充分に発揮しながら、互いの違いを受容し、企業活動を推進することが大切だと考えています。当社グループでは、外国人従業員や、母国語が日本語以外の従業員が数多く働いていることから、こうした従業員の労働環境の整備を目的とした社内調査を定期的に行い、労働環境の改善につなげています。2020年度の新たな取り組みとして、国内子会社向け業務監査において、外国人従業員に対する適正な雇用管理に関する項目を追加しました。



供給

商品開発、原料調達、製造、流通販売の各サプライチェーンにおいて、お客さまに安全・安心な商品を届けるにはどうしたらよいかを常に考えて取り組みを進めています。

サプライヤー監査

さまざまなリスクを未然に防ぐための一つの施策として、複数の指標に基づく原材料のクラス分類と、クラスに応じたサプライヤー監査を実施しています。コロナ禍でさまざまな制約がある中、安全・安心な商品をお届けすることを使命とし、国内原料全サプライヤーの監査を継続しました。またヨーロッパやオセアニアなどからも原料を輸入しているため、海外サプライヤーについても必要に応じて監査を実施しています。当社グループの品質方針をお取引先さまに説明し、国内外ともに、高い品質の原料を調達する体制を推進しています。

FSSC22000の取得

2013年からFSSC22000[※]の全社的な取得に着手し、2019年より厚生労働省の総合衛生管理製造過程認証工場を主体に取り組みを進め、2021年3月までに国内24工場で認証取得を完了しました。また、認証の取得だけでなく従業員が正しくFSSC22000を理解するための社内教育にも力を入れており、FSSC22000の内部監査員養成講習を実施しています。安全・安心な商品をお客さまに提供し続けるために、一人ひとりが知識・技能に磨きをかけ、品質レベルの維持・向上を目指しています。

※FSSC22000: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



次世代育成

健康で豊かな生活の基礎力を獲得するための栄養を学ぶ場や、自然の恵みとそれを活かす技術を学ぶ場を提供するという考えのもと、さまざまな活動を行っています。持続可能な社会の創り手となる上で必要な資質・能力を育むため、当社グループ独自のプログラムの開発・展開をさらに加速します。

主な活動内容

活動	概要	2020年度：コロナ禍での取り組み
料理教室 「M'S Kitchen」	身近な食材に牛乳・乳製品をプラスした当社オリジナルのレシピと、健康に関する知識が学べる料理教室です。	オンライン形式で実施し、従来以上に、学校等のお客さまのニーズにあわせた多様なプログラムを開発・展開しました。
企業訪問	中高生等を対象に、当社グループの事業内容、社員の働き方や学生時代の過ごし方など、インタラクティブに紹介しています。	
出前授業	小学生等を対象に、身近な食品である牛乳・乳製品や、発酵の仕組み等をテーマにした授業を行っています。	
森永リトルエンゼル育成プログラム 森と食の探検隊	小学校4～6年生を対象とした、野外教育活動です。自然の中での共同生活で、野菜の収穫体験、酪農、木登り、川遊び、工作、工場見学など、さまざまな「食べる」「創る」「遊ぶ」を通して、仲間たちと協力しながら「生きる上で大切なモノを自ら発見する」ことを目指すプログラムです。	野外教育活動は中止しましたが、過去5年（2015年～2019年）の参加者を対象にした「オンライン座談会」を開催するとともに、大自然での活動が疑似体験できる「バーチャル体験映像」をウェブサイトに公開しました。

コミュニケーションプログラムの刷新

昨今の教育現場のICT化への対応とともに、今だからこそできる新たなコミュニケーション形式として、2021年度からは次世代育成の取り組みのオンライン化をさらに推進しています。「M'S Kitchen」「企業訪問」「出前授業」「森永リトルエンゼル育成プログラム 森と食の探検隊」は、コロナ禍以前は対面型のみでの提供でしたが、オンライン型のコミュニケーションプログラムとして内容を新たにスタートしました。



オンライン出前授業の様子

育児に関する無料相談 エンゼル110番

1970年代の高度成長期に核家族が急増し育児環境が大きく変化した時代の社会状況を背景に、1975年5月に無料の育児電話相談窓口として開設しました。妊娠中からお子さまが小学校に就学する前までの妊娠・育児に関する相談をお受けしています。また当社ウェブサイトでは育児に関する傾向をまとめた「エンゼル110番レポート」を定期的に発行しています。



人財育成

グローバル人財の育成

10年ビジョンのひとつに「世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ」を掲げている当社グループでは、世界のあらゆるビジネスシーンで活躍できる人財を育てるため、研修、eラーニングを中心とした「グローバル人財育成プログラム」を実施しています。2020年度はコロナ禍により渡航型の研修は中止しましたが、オンライン型プログラムを新設・追加し、参加者数が大幅に増加しました。より実践的なケース演習を設けるなど内容も改善し、取り組みを加速しています。

	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度
グローバル人財育成プログラム参加者数	20名	24名	20名	52名

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

変化する外部環境に対応し成長し続ける企業であるために、多様な「個」を活かせる企業風土を目指して、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組んでいます。

●女性活躍推進

女性活躍推進のための複数の取り組みを展開しています。キャリアやマネジメントをテーマとした組合員向けの「女性リーダー研修」を2012年度から継続実施しており、当該研修参加者の複数人が現在管理職として、また各部門のスペシャリストとして多方面で活躍しています。今後もキャリアアップにつながる教育機会の拡充を進めます。

	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度
女性リーダー研修参加者数	29名	24名	23名	17名

●LGBTQ

「LGBTQ人財の雇用に関するガイドライン」の策定・周知、社内相談窓口の設置、学習会開催など、LGBTQに関するさまざまな取り組みを実施しています。このような取り組みが評価され、任意団体「work with Pride[※]」策定、2020年のLGBTQに関する企業の取り組みに対する評価指標「PRIDE指標2020」にて、当社は最高評価「ゴールド」を受賞しました。



※企業などの団体において、性的マイノリティに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体

若手社員育成

配属職場でのOJTのほか、入社1～3年目社員と人財部との面談等、多方向からの育成フォローを継続実施しています。2020年度はイントラネットやメール等で「リモートマネジメント力を高めるコミュニケーション」「心と身体の健康」等をテーマとした情報を発信し、コロナ禍での育成の在り方について、若手社員含めた全従業員向けの育成フォローを強化しました。

健康経営の推進

「森永乳業健康宣言」のもと、「森永乳業健康経営プログラム」を推進しています。2020年度は、がん専門医による「女性のがんを考える」社内講演会、コロナ禍でのストレスとの付き合い方をテーマにした「セルフケア研修」、健幸サポート栄養士[※]等による従業員向けセミナーなど、新たな取り組みを実施しました。フィジカルケア、メンタルケア双方の観点からさまざまな取り組みを進め、経済産業省より2年連続（2020、2021）で「健康経営優良法人」の認定を受けました。

※P.42「健康セミナー事業『健幸サポート栄養士』の開始」参照



取締役・監査役（2021年6月29日現在）

常務取締役

兵働 仁志

（営業・マーケティング）

社外監査役

伊香賀 正彦

社外取締役

米田 敬智

常務取締役

港 毅

（総務・人事・渉外・監査）

常勤監査役

齋藤 光政



社外取締役

富永 由加里

代表取締役社長

大貫 陽一

（経営全般、サステナビリティ・広報）

常務取締役

柳田 恭彦

(品質・生産・酪農・物流)

社外監査役

山本 真弓

社外取締役

川上 正治

常勤監査役

弘田 圭希



代表取締役会長

宮原 道夫

代表取締役副社長

大川 禎一郎

(経営全般、研究・開発・海外)

ROUNDTABLE DISCUSSION 2

社外取締役対談

変革への取り組みを加速した 2021年3月期

Q 森永乳業グループの2021年3月期について、評価をお願いします。

川上: 中期経営計画の基本方針のひとつに掲げて注力している「横断取り組み」が大きく進みました。また取締役会だけでなく、いろいろな場面で活発な議論が交わされるようになり、社内全体の目標達成意識が醸成されたと感じています。企業を取り巻く経営環境が大きく変化し続けた中、利益目標を達成できたのは、このような社内の活性化が要因のひとつにあると考えています。

米田: プロダクトミックスの改善、機能性素材の開花、海外事業の伸長などによって営業利益は5期連続最高益を更新し、中期経営計画の達成も射程圏内に入ってきました。当社グループに対する市場の評価や注目度も高まっています。ひとことで言えば、「上昇気流の入り口にある」という印象です。

近年の構造改革、事業横断の取り組みが結実しつつあり、経営体質の変化の兆しも見えてきていることから、会社として一皮剥けてきたと言えるのではないのでしょうか。

富永: 2021年3月期はコロナ禍への対応が続いた一年でした。先の見通しが立てづらい厳しい状況の中でも、ベトナム・エロヴィ社のM&Aや設備投資なども予定どおり遂行できています。また、各工場についても、安全・安心を最優先しながら商品の安定供給を継続し、食品メーカーとしての責務を果たしながら増益を達成しました。このように、事業推進と社会的

責任遂行を両立した点も非常に高く評価できます。

米田: もちろん、経営上の課題はまだ多く、改善の余地は大いにあります。これからの企業経営には、目標・計画を断言し、完遂する、いわば「有言実行の厳しさ」が求められます。厳しい経営環境を乗り越える意志をより強固に持ち、企業文化の改革を推し進めていくことが、市場に対する力強いメッセージになると考えます。

川上: 成長路線をさらに進めるためには、今以上のスピード感、柔軟な発想、幅広い視点が欠かせません。コロナ禍を含めた環境変化への対応についても、現状に対処するだけでなく、二の矢、三の矢をどう準備するかが重要です。変化を先読みして準備をする体制は、まだ十分とは言えません。これらが整えば、もう一段上のステージに上げられるでしょうし、10年ビジョン実現への道筋もより鮮明に見えてくるでしょう。

富永: 会議時間が非常に長い傾向にあり、このこともスピード感に欠ける要因ではないかと感じます。経営幹部が自由闊達に議論を交わすのは素晴らしいことですので、そこは活かしつつ、細かい説明などは極力省く、会議資料は必要最低限にする、といった対応を進め、意思決定のスピードを上げていくことが必要だと考えています。

ガバナンスの課題を克服し、 経営体質の一層の強化を

Q 昨今の急激な環境変化を踏まえ、コーポレートガバナンス視点での課題について、お考えをお聞かせください。

川上: 2015年に社外取締役に就任して以来6年間、当社グループを見てきましたが、経営体質がポジティブに変化し、経営力は非常に強化されたと実感しています。そして、良い流れが起きている今だからこそ、5年後、10年後を見据えて、さらに改革を進めていかなければなりません。

中長期的な視点で経営判断をしていく際、次の



社外取締役
米田 敬智

社外取締役
川上 正治

社外取締役
富永 由加里

3つが重要だと考えています。1つ目は、海外事業の拡大を含め、国内外のグループ経営をどう強化し、総合力を高めていくのか。2つ目は、それに伴い、人財や資金など、経営資源をどう配分していくのか。そして3つ目は、SDGsへの対応を含め、ESG経営、サステナビリティ経営をどう推進していくのか。今後はこの3つをガバナンスの面からしっかり見ていく必要があると考えています。

米田: 海外展開は、世界の市場動向や各国の法制度、知的財産、文化・環境問題などへの対応、スタッフのマネジメントや人財育成など、これまでとは一桁違ったスピード感と柔軟さで前広に備えていく必要があるでしょう。また、企業経営の真正面にそびえ

立つESGの課題を避けて通ることはできません。素材の奥深さや商品展開の幅広さなど、当社グループの強み、社会的価値を活かしながら、イノベーションをテコに、「利益成長」と「ESG経営」とを両輪として新次元的発想で取り組んでいく、そんな「真のサステナビリティ経営」を目指す必要があります。

富永: これからの経営は、過去の傾向値だけではなく、未来の予測値も活用して意思決定を行うことが不可欠です。「仮説を立てて夢を語っていく」、この実践が当社グループにおいてはまだ不十分といえます。もちろん未来を正確に予測するのは不可能です。しかし全社的なマインド・チェンジが進めば、今以上に変革が軌道に乗るのではないのでしょうか。

Q》 ガバナンスの実効性についてはいかがですか。

川上: ガバナンスは非常に効いていると思います。私たち社外取締役からは、各々の経験や知見に基づき、疑義を指摘したり、あるいは別のやり方を提案したりと、かなり積極的に意見を申し上げています。それに対して、経営陣は熱心に耳を傾け、場合によっては方向転換をするなど、真摯に取り組んでくださっています。

富永: 取締役の3分の1以上を独立社外取締役で構成するなど、ガバナンス体制の整備および充実を図っており、実効性は高まっていると思います。年1回の取締役会に関する評価も有効に機能しており、取締役会の構成や運営方法、審議状況、社外役員との連携状況などについて、より多くの議論がなされ、改善が進んでいます。

さらなる成長へ、 新体制に期待大

Q》 2021年6月より新たな経営体制がスタートしました。どのようなことを期待していますか。

川上: 当社グループのありたい姿である10年ビジョンというゴールに対し、進むべき方向性ははっきりしています。着実に歩みを進めるためには、人財、商品、素材、研究開発の知見など、当社グループの優れたリソースを適材適所で活かし、成長につなげていくことが重要です。次期中期経営計画の策定もあわせて、今は10年ビジョン実現に向けて具体的に行動していく段階にあり、新体制となったことを契機に各所での取り組みが一層加速することを期待しています。

富永: 社長、そして品質・生産・酪農・物流担当ならびに営業・マーケティング担当の取締役が交代し、経営体制が刷新された今、さらなる変革のチャンスです。不確実性が高い経営環境の中では、変わる

ことに対してさまざまなリスクを考えて慎重になりがちです。しかし、リスクばかり考えて尻込みをしていては、リターンも得られません。企業価値向上を目指し、積極的なリスクテイクを進め、攻めの経営を実践することが重要です。

米田: 新体制に期待することのひとつは、眼前の上昇気流をしっかりとつかむこと。そして、もうひとつは、「利益成長」と「ESG重視」の両輪経営を粘り強く進めること。これまで培ってきた土台を活かし、上昇を加速していくことが新体制のミッションと考えています。新社長の豊かな感性や市場との対話力といった持ち味が、大いに活かされることを期待しています。

Q》 新体制において、社外取締役として果たしたい役割は何でしょうか。

川上: 社外取締役の役割は、経営戦略に対して、大きな方向性や考え方を示すことだと認識していますので、大きな視点でチェック機能を働かせつつ、新体制の自律的な変革を支えたいと考えています。

富永: 持続的成長と中長期的な企業価値向上の創出を見据え、リスクテイクを支える役割を果たしたいと思っています。海外戦略を推し進める上でも、適切なリスクテイクは極めて重要です。この役割を重視し、当社グループのグローバル規模でのプレゼンス向上を後押しする考えです。

米田: 人財力をはじめ、当社グループのポテンシャルは高く、伸びしろは非常に大きいと考えています。秘めたポテンシャルを企業文化の活性化、経営体制の強化につなげるべく、広い視野、高い目線、鋭い眼力を培い、それをスピード感、挑戦力、行動力といった形に結実させていければと思っています。

取締役会の場合を中心に、経営の適切な舵取り、監督の役割を全うできるよう、意見、助言をしていくのが私たち社外取締役の任務です。森永乳業グループがエクセレントカンパニーへと成長できるよう尽力いたします。

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
	6月	社外取締役を2名に増員
2015年	10月	「森永乳業グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定
	1月	取締役会実効性評価を開始
	2月	監査役スタッフの設置
2016年	6月	CSR委員会(現サステナビリティ委員会)の設置 取締役の任期を1年に短縮
2017年	12月	相談役制度の廃止
	6月	社内取締役を対象に譲渡制限付株式報酬の導入
2018年	11月	本部制の導入(経営の監督と執行の実効性向上を目的) 人事報酬委員会の構成員の過半数を社外役員に
2019年	6月	買収防衛策の廃止
	4月	役員報酬制度の改定
2020年	6月	社外取締役を3名に増員(取締役の1/3が独立社外取締役に)
2021年	6月	人事報酬委員会の構成員の過半数を社外取締役に

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

当社では「コーポレートガバナンス・コード」の各原則について、すべて実施しています。各原則の実施状況については、コーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。

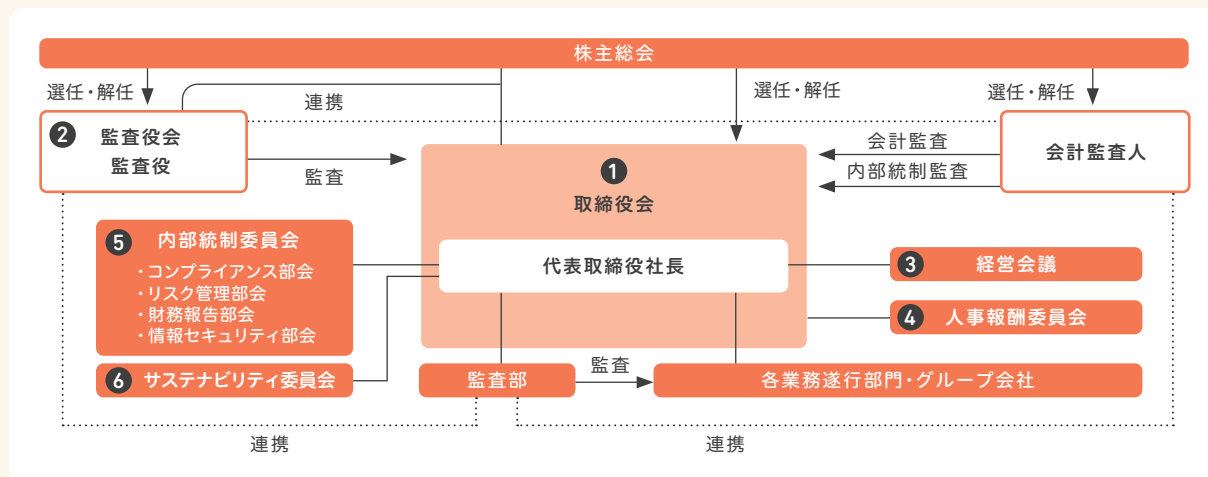


コーポレート・ガバナンス報告書

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

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制図



① 取締役会

2021年3月期
実施回数

14回

取締役会の構成に関する考え方

当社の取締役会は、9名の取締役（うち3名が独立社外取締役であり、取締役の1/3を構成）および4名の監査役で構成しています

（2021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。

※定款において、取締役会は12名以下の取締役および4名以下の監査役で構成することを定めています。

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月期の調査の結果、全般的に昨年より改善され、引き続き、取締役会の実効性はおおむね確保されていると判断しました。

2020年3月期の調査結果で課題と認識した「取締役会での人事報酬委員会からの答申に基づく議論の深化」については、人事報酬委員会から取締役会への報告の頻度が増加し、より多くの議論がなされ、大きく改善が進んでいます。

今後の課題としては、取締役会での中長期視点に立っ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を図ることなどが挙げられました。昨年から継続した課題であり、改善する傾向にありますが、さらなる充実に向けて取り組んでいます。

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

2021年3月期
実施回数

14回

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

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

監査役監査の実効性確保のため、グループ全体からの報

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

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

森永乳業が設置する機関の名称・目的・権限および構成員

機関の名称	目的・権限	構成員
③ 経営会議 2021年3月期実施回数 19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、常勤監査役、本部長
④ 人事報酬委員会 2021年3月期実施回数 7回	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、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 ▶ 取締役および監査役の選任・再任および解任に関する事項 ▶ 社外役員の独立性判断基準に関する事項 ▶ 代表取締役および役付取締役の選定および解職に関する事項 ▶ 代表取締役社長の後継者育成計画の策定および改廃、ならびに直近および将来の計画における候補者選抜・育成等、計画の運用に関する事項 ▶ 取締役の担当に関する事項 ▶ 取締役および監査役ならびに執行役員の報酬に関する事項 ▶ 取締役および監査役の退任後の待遇に関する事項 ▶ その他取締役会から諮問を受けた事項	代表取締役(2名、委員長:代表取締役社長)、社外取締役(3名)
⑤ 内部統制委員会 2021年3月期実施回数 2回	当社グループ全体の内部統制システムの構築と実効性の維持・向上を図る	代表取締役(委員長:代表取締役社長)、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、常勤監査役、関係部門長 他
⑥ サステナビリティ委員会 (旧CSR委員会) 2021年3月期実施回数 1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、常勤監査役、本部長 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
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・広報	●	●		●		●	
大川 禎一郎	代表取締役副社長	経営全般、研究・開発・海外	●		●				●
港 毅	常務取締役	総務・人事・渉外・監査	●				●		
柳田 恭彦	常務取締役	品質・生産・酪農・物流			●			●	
兵働 仁志	常務取締役	営業・マーケティング		●					
川上 正治	取締役(社外取締役)	経営全般	●			●	●		●
米田 敬智	取締役(社外取締役)	経営全般	●			●	●		●
富永 由加里	取締役(社外取締役)	経営全般	●		●			●	
弘田 圭希	常勤監査役		●	●					
齋藤 光政	常勤監査役		●		●		●		
伊香賀 正彦	監査役(社外監査役)		●			●	●		●
山本 真弓	監査役(社外監査役)						●		

(注) 企画・財務・情報は、常務執行役員経営戦略本部長 野崎 昭弘が担当

コーポレート・ガバナンス

社外役員の選任

現在9名の取締役のうち3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3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	2021年3月期 出席状況
社外取締役	川上 正治	○	トヨタ自動車株式会社で経理本部関連事業部長、愛三工業株式会社で経営者を務め、また、国瑞汽車股份有限公司では海外事業に携わるなど国内外における豊富な経験を有しており、2015年より当社の社外取締役として経営に参画。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)
	米田 敬智	○	株式会社日本興業銀行では国際業務に長く携わり、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おります。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。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は、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の経営に参画。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、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 (10/10回)
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。それらを当社の監査に反映いただくことを期待し、2016年に社外監査役に選任しています。	取締役会 (13/14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おり、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年に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)

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。

役員の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、当該役員の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

社外取締役に對し、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、社外監査役に對し、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、2021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。

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。

コーポレート・ガバナンス

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が、当事業年度における報酬等は、変更前の基本方針および決定

方法に基づいて支給しています。変更後の基本方針および決定方法については、「役員報酬の基本方針および基本報酬の決定方法の変更について」をご参照ください。

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	172百万円	85百万円	52百万円	310百万円
社外取締役	3名	29百万円	―百万円	―百万円	29百万円
監査役(社外監査役を除く)	2名	42百万円	―百万円	―百万円	42百万円
社外監査役	2名	19百万円	―百万円	―百万円	19百万円
計	13名	263百万円	85百万円	52百万円	402百万円

(注) 1 2020年6月26日付にて退任しました取締役2名に対し、基本報酬19百万円、監査役1名に対し、基本報酬6百万円を支払っていますが上記の表には含まれておりません。
 2 譲渡制限付株式報酬は、2020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10,700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。

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)の目標達成度を評価指標とします。代表取締役は全社グループ業績の結果のみによって評価され、その他の取締役は全社グループ業績と個人業績によって評価されます。

- 業績連動報酬目標
連結売上高5,930億円、連結営業利益230億円
(2020年3月期目標)
- 業績連動報酬実績
連結売上高5,908億円、連結営業利益253億円
(2020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。なお、譲渡制限付株式の割当て数は役位ごとに設定しています。

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 役員の員数
	基本 報酬	業績連動報酬			
取締役	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	取締役8名
	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)

役員報酬の基本方針および 基本報酬の決定方法の変更について

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決定方法を変更しました。変更後の主な内容は以下のとおりです。

● 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付け、以下を基本方針とする。

1. 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。
2. 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。
3. 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。
4. 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

- 取締役の基本報酬は役位ごとに設定し、年功による加算は行わない。
- 基本報酬の体系は「固定報酬＋業績連動報酬＝基本報酬」とし、固定報酬と業績連動報酬は半々の割合を基本とする。
- 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行う。なお、代表取締役社長については全社グループ業績の結果のみによって評価する。
- 譲渡制限付株式報酬は、取締役（社外取締役を除く）に対して役位に応じて割り当てる。
- 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上で、取締役会が決定する。

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おります。また、監査役の職務を補助する使用人を設置しています。

11カ年財務・非財務サマリーデータ

		2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
売上高	(百万円)	583,019	578,299	591,197	599,273
営業利益	(百万円)	18,917	13,184	10,166	11,982
経常利益	(百万円)	18,746	13,187	10,551	12,395
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	6,164	4,608	5,016	4,839
包括利益	(百万円)	8,908	5,635	6,133	6,899
純資産	(百万円)	110,310	113,935	116,750	120,959
総資産	(百万円)	348,394	366,190	368,498	360,578
1株当たり純資産額	(円)	434.37	449.35	469.07	486.84
1株当たり当期純利益	(円)	24.57	18.39	20.04	19.60
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	(円)	24.52	18.34	19.98	19.54
自己資本比率	(%)	31.3	30.8	31.4	33.3
ROE	(%)	5.9	4.2	4.4	4.1
株価収益率(PER)	(倍)	12.1	17.7	14.3	16.9
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	30,913	23,342	21,055	21,946
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△17,388	△14,221	△13,312	△15,930
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△15,959	△2,889	△6,859	△18,211
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	10,101	16,336	17,305	7,080
従業員数	(名)	5,627	5,639	5,712	5,664
〔外、平均臨時雇用者数〕		〔2,844〕	〔2,751〕	〔2,617〕	〔2,435〕

(注) 1. 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っています。2017年3月期の期首から当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しています。
2. 『税効果会計に係る会計基準』の一部改正(企業会計基準第28号2018年2月16日)を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。

ENVIRONMENTAL DATA

CO₂排出量／CO₂排出量売上高原単位

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
スコープ1(キトン-CO ₂)※1	238	196	186
スコープ2(キトン-CO ₂)	107	138	134
原単位(t-CO ₂ /百万円)	0.591	0.565	0.547

※1 販売した副生エネルギーにともなうCO₂排出量は除く

用水使用量／排水量(千m³)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
用水使用量	17,337	17,399	17,664
排水量	15,349	15,719	16,089

エネルギー使用量／エネルギー使用量原単位

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
燃料(MWh)※2	1,215,452	1,031,964	994,813
購入した電力・蒸気・熱(MWh)※2	198,663	311,267	296,321
合計	1,414,115	1,343,231	1,291,134
エネルギー使用量原単位(MWh/百万円)	2.423	2.273	2.213

※2 燃料は化石燃料使用量を、電力は購入電力量を示す。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

集計範囲(2021年3月期):

森永乳業株式会社の生産事業所、東北森永乳業株式会社(仙台工場、秋田工場)、株式会社フジポート(熊本工場、沖縄うるま工場)、広島森永乳業株式会社、エムケーチズ株式会社、森永北陸乳業株式会社(福井工場、富山工場)、株式会社シェフォーレ、東洋醗酵乳株式会社(4～5月のみ)、十勝浦幌森永乳業株式会社、日本製乳株式会社、富士森永乳業株式会社、沖縄森永乳業株式会社、熊本森永乳業株式会社、横浜森永乳業株式会社、北海道保証牛乳株式会社

2015年3月期	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
594,834	601,499	592,617	592,087	583,582	590,892	583,550
6,805	14,317	21,099	21,684	22,331	25,359	28,867
8,232	14,959	21,960	22,355	23,174	25,867	30,109
4,164	10,576	13,202	15,781	14,017	18,656	18,741
7,416	5,794	15,240	17,788	12,600	16,659	21,240
125,286	129,370	142,846	159,102	169,167	183,142	202,503
383,357	378,852	385,366	414,823	432,256	436,061	453,646
502.36	518.61	2,870.80	3,184.08	3,384.81	3,663.73	4,028.36
16.86	42.80	267.02	319.01	283.35	377.11	378.73
16.81	42.67	266.27	318.27	282.70	376.36	378.01
32.4	33.8	36.9	38.0	38.7	41.6	43.9
3.4	8.4	9.8	10.5	8.6	10.7	9.8
27.0	14.1	15.5	13.6	13.3	11.1	15.4
8,543	28,223	37,350	25,110	18,506	29,209	38,544
△17,642	△22,234	△21,233	△16,921	△38,817	△13,193	△25,305
12,887	△10,449	△15,243	△5,774	14,112	△10,843	△2,627
11,105	6,203	7,077	9,838	3,384	8,505	19,138
5,649	5,602	5,771	5,987	6,157	6,303	6,871
(2,244)	(2,266)	(2,285)	(2,364)	(2,339)	(2,298)	(2,377)

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。

SOCIAL DATA

従業員数(連結)※1

	2019年3月	2020年3月	2021年3月
男性	4,743	4,834	5,152
女性	1,414	1,469	1,719
合計	6,157	6,303	6,871

女性管理職者数／女性管理職比率(単体)※2

	2019年4月	2020年4月	2021年4月
管理職者数	43	46	47
管理職比率	4.7%	4.9%	4.9%

離職者数／離職率(定年退職含む)(単体)※1

	2019年3月	2020年3月	2021年3月
離職者数	85	100	96
離職率	2.3%	2.7%	2.6%

GOVERNANCE DATA

取締役人数／社外取締役比率※1

	2019年6月	2020年6月	2021年6月
人数	10	9	9
比率	20.0%	33.3%	33.3%

※1 人数、比率は記載月次の末日時点

※2 人数、比率は記載月次の1日時点

2021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、2020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。2021年3月31日現在の連結子会社は33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」）。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。

経営成績

事業環境概要

当期は新型コロナウイルス感染症の世界的拡大が深刻なものとなり、世界各国において外出・移動規制が行われ、感染拡大防止の観点から事業活動にも大きな制限を受けました。また、個人消費も大きく落ち込み、世界経済は急速に悪化、停滞しました。この間における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が大幅な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、チーズ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、当期を2022年3月期までの中期経営計画達成に向けた最重要の1年と位置付け、激変する環境に対応しながら、新型コロナウイルス感染症への足元の対策と中長期視点での対応の両立、お客さまのニーズに応える商品の提供とその価値訴求、オペレーションコストの上昇への対応など、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1.2%減の583,550百万円となりました。売上原価は、主にプロダクトミックスの改善や製造経費の効率化などにより、前期比2.0%減の393,478百万円となりました。売上総利益は前期比0.4%増の190,072百万円となり、売上総利益率は前期より0.6ポイント上昇し、32.6%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、主に販売促進費の効率化に努め、前期比1.7%減の161,204百万円となりました。また、売上高販管費率は前期より0.2ポイント低下し、27.6%となりました。

以上の結果、当期の連結営業利益は、前期比13.8%増の28,867百万円となりました。売上高営業利益率も0.6ポイント上昇し、4.9%となりました。

営業外損益

営業外損益純額は1,241百万円の純利益となり、前期の508百万円を上回りました。これは主に、前期に計上されていた261百万円の為替差損が、当期は546百万円の為替差益に転じたことによります。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16.4%増の30,109百万円となりました。

特別損益

特別損益純額は、前期の639百万円の純利益から4,111百万円の純損失に転じました。これは主に、前期に計上されていた6,849百万円の固定資産売却益が、当期は1,176百万円に減少したことによります。

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、また営業外純利益が計上された一方、特別純損失の額がこれらを上回ったことから、税金等調整前当期純利益は前期比1.9%減の25,998百万円となりました。法人税等合計は前期比7.7%減の7,095百万円となり、その結果法人税等負担率は前期より1.7ポイント低下して27.3%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0.6%減の161百万円となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比0.5%増の18,741百万円となりました。

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前期比1.7%減の559,752百万円、営業利益は前期比10.2%増の36,086百万円となりました。

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前期比2.3%増の33,915百万円、営業利益は前期比6.8%減の3,085百万円となりました。

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。

BtoC事業

事業売上高は、主にビバレッジにおいて、オフィス、施設等向け需要減少の影響を大きく受けましたが、ヨーグルト、アイスクリーム、チーズをはじめとする家庭内需要は堅調に推移し増収となりました。また、健康ニーズの高まりを受け「トリプルヨーグルト」「ビビダス ヨーグルト 便通改善」などの機能性表示食品が計画を上回り、プロダクトミックス改善にも大きく貢献しました。以上の結果、全体では前期比1.4%増の309,995百万円となりました。

事業営業利益は、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、経費の抑制を進めたこともあり、前期比28.1%増の16,128百万円となりました。

ウェルネス事業

事業売上高は、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」などは好調に推移しましたが、育児用ミルクが前期末における仮需要の反動から減少しました。一方2020年6月には日本初の常温保存可能なヨーグルトをECチャネルで発売するなど、新たな取り組みも開始しました。以上の結果、全体では前期比0.3%減の55,528百万円となりました。

事業営業利益は、育児用ミルクの減収影響およびEC事業の立ち上げにかかる費用発生などにより、前期比17.1%減の3,456百万円となりました。

BtoB事業

事業売上高は、売上構成比の高い業務用乳製品は外食産業、ホテル、観光業、お土産等向けが大幅な需要減少となりました。一方、健康ニーズの高まりから、ビフィズス菌など当社の保有する機能性素材への引き合いが強まりました。また衛生ニーズの高まりから、微酸性電解水生成装置「ピュアスター」の販売が増加しましたが、全体では業務用乳製品の大減収の影響を受け、前期比18.4%減の78,904百万円となりました。

事業営業利益は、売上高が大幅減少となったことから、前期比51.0%減の2,614百万円となりました。

海外事業

事業売上高は、乳原料を製造販売するミライ社は粉ミルク向け需要の増加などにより増収となりました。また、育児用ミルクなどの輸出は前期から大きく反動増となり、さらに菌体やラクトフェリンなどの機能性素材の販売も増加しました。以上の結果、全体では前期比18.2%増の37,249百万円となりました。

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、前期比95.1%増の5,505百万円となりました。

財政状態

資産

2021年3月31日現在の総資産は、前期末に比べ17,584百万円(4.0%)増加して453,646百万円となりました。流動資産は現金及び預金の増加などにより、全体では10,212百万円(7.0%)増加して155,615百万円となりました。固定資産は、設備投資による有形固定資産の増加などにより、全体では7,372百万円(2.5%)増加して298,030百万円となりました。

負債

2021年3月31日現在の負債は、前期末に比べ1,776百万円(0.7%)減少して251,142百万円となりました。流動負債は、コマーシャル・ペーパーが増加した一方、短期借入金が増減したことなどにより、全体では4,983百万円(3.3%)減少して144,906百万円となりました。固定負債は、長期借入金の増加などにより、3,207百万円(3.1%)増加して106,236百万円となりました。

純資産

2021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19,361百万円(10.6%)増加して202,503百万円となりました。この結果、自己資本比率は前期末の41.6%から43.9%に、1株当たり純資産額は前期末の3,663.73円から4,028.36円になりました。

キャッシュ・フローの状況

2021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10,632百万円(125.0%)増加して19,138百万円となりました。

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9,334百万円

(32.0%)増加して38,544百万円となりました。これは主に、固定資産売却益の減少や、前期に計上されていたたな卸資産の増加が当期は減少に転じ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

投資活動により使用した資金は、前期より12,112百万円(91.8%)増加して25,305百万円となりました。これは主に、固定資産の売却による収入の減少によるものです。

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16,016百万円の資金流入から2,777百万円減少し、13,238百万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8,215百万円(75.8%)減少して2,627百万円となりました。これは主に、短期借入金が増減から純減に転じたものの、コマーシャル・ペーパーが純減から純増に転じ、また長期借入れによる収入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23,615百万円(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23,114百万円です。

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、連結配当性向20%を目安に、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、上記方針に基づき、1株につき70円とすることを決定しました。この結果、当期の連結配当性向は18.5%（単体配当性向30.0%）となりました。2022年3月期については、1株当たり70円の配当を予定しています。

研究開発活動

当社グループの研究開発のメインテーマは、乳の優れた力を探り、最大限に活用することです。その価値を、「おいしさ」「栄養」「健康」「安全・安心」の面から追求し、人々の健康と豊かな生活に貢献するさまざまな商品に活かしています。夢のある新たな商品づくりと将来に向けた技術革新をミッションとして、研究開発に取り組んでいます。

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。

●「トリプルヨーグルト」シリーズ

……1つの商品で血圧、血糖値、中性脂肪の3つの機能性表示はそのままに、砂糖を不使用にした「砂糖不使用ドリンクタイプ」および「砂糖不使用」を開発・販売。

●ビフィズス菌入りフォローアップミルク「森永チルミル」

……離乳期から幼児期の腸内環境に適した「ヒトにすむタイプ」の生きたビフィズス菌2種類を配合してリニューアルしたフォローアップミルク（菌末配合調整粉乳の製造に関する承認を厚生労働省より取得）。

●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を改善する作用を確認、その研究論文が「Journal of Alzheimer's Disease」に掲載。

●ラクトフェリン

……保育園児の冬季の急性胃腸症状・呼吸器症状を抑制することを確認、その研究論文が「Frontiers in Pediatrics」に掲載。

なお、当期における研究開発費の総額は、前期比0.0%減の4,779百万円で、連結売上高の0.8%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

2022年3月期の見通し

新型コロナウイルス感染症拡大の影響は予断を許さず、ワクチン接種の状況や有効性など、先行きの見通しは非常に難しい状況にありますが、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、各国における事業活動の停滞の影響が長期化する場合、原材料調達、生産、販売において企業活動への影響が出る場合がありますが、BCP（事業継続計画）に基づき、商品の供給体制確立に努めています。

そのような中、2022年3月期は3年間の中期経営計画の最終年を迎えます。さらなる企業体質ならびに事業の強化に努めていきます。2022年3月期の通期連結業績予想については、売上高502,000百万円（前年比2.7%増）、営業利益31,000百万円（同7.4%増）、経常利益31,800百万円（同5.6%増）、親会社株主に帰属する当期純利益35,300百万円（同88.3%増）を見込んでいます。なお、2022年3月期より「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、以下「収益認識会計基準」）等を適用するため、前年比については、2022年3月期予想値と、2021年3月期を収益認識会計基準を適用した数値にあわせたものとの比較で算出しています。

連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	8,680	19,262
受取手形及び売掛金	61,729	61,573
商品及び製品	49,193	49,324
仕掛品	3,453	828
原材料及び貯蔵品	16,171	16,439
その他	6,463	8,556
貸倒引当金	△288	△368
流動資産合計	145,403	155,615
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	186,154	184,509
減価償却累計額	△99,559	△96,779
建物及び構築物(純額)	86,595	87,730
機械装置及び運搬具	293,148	290,708
減価償却累計額	△209,381	△197,017
機械装置及び運搬具(純額)	83,766	93,691
土地	57,927	57,185
リース資産	5,783	5,078
減価償却累計額	△3,167	△2,904
リース資産(純額)	2,615	2,174
建設仮勘定	16,092	9,221
その他	14,981	15,474
減価償却累計額	△10,752	△11,140
その他(純額)	4,229	4,334
有形固定資産合計	251,226	254,336
無形固定資産		
その他	6,518	7,968
無形固定資産合計	6,518	7,968
投資その他の資産		
投資有価証券	19,586	21,193
出資金	97	96
長期貸付金	263	233
退職給付に係る資産	537	2,476
繰延税金資産	7,150	6,646
その他	5,392	5,169
貸倒引当金	△116	△90
投資その他の資産合計	32,913	35,724
固定資産合計	290,658	298,030
資産合計	436,061	453,646

(百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	51,386	48,764
電子記録債務	5,235	4,695
短期借入金	11,644	3,292
1年内返済予定の長期借入金	8,628	7,936
コマーシャル・ペーパー	—	10,000
リース債務	1,139	1,006
未払法人税等	4,816	4,169
未払費用	32,461	33,413
預り金	16,063	16,111
その他	18,514	15,518
流動負債合計	149,890	144,906
固定負債		
社債	50,000	50,000
長期借入金	27,729	30,404
リース債務	2,017	1,650
退職給付に係る負債	20,639	20,985
資産除去債務	292	—
その他	2,349	4,846
固定負債合計	103,028	106,236
負債合計	252,918	251,142
純資産の部		
株主資本		
資本金	21,760	21,787
資本剰余金	19,919	19,947
利益剰余金	137,767	153,540
自己株式	△690	△708
株主資本合計	178,757	194,566
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	6,738	7,625
繰延ヘッジ損益	△13	73
為替換算調整勘定	△885	△1,131
退職給付に係る調整累計額	△3,312	△1,779
その他の包括利益累計額合計	2,526	4,787
新株予約権	203	203
非支配株主持分	1,655	2,945
純資産合計	183,142	202,503
負債純資産合計	436,061	453,646

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 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)
売上高	590,892	583,550
売上原価	401,538	393,478
売上総利益	189,354	190,072
販売費及び一般管理費	163,995	161,204
営業利益	25,359	28,867
営業外収益		
受取利息	40	27
受取配当金	752	1,017
受取家賃	320	307
持分法による投資利益	—	51
為替差益	—	546
その他	1,116	936
営業外収益合計	2,229	2,888
営業外費用		
支払利息	743	707
持分法による投資損失	53	—
デリバティブ評価損	—	424
為替差損	261	—
その他	662	514
営業外費用合計	1,721	1,646
経常利益	25,867	30,109
特別利益		
固定資産売却益	6,849	1,176
投資有価証券売却益	126	221
その他	47	64
特別利益合計	7,023	1,462
特別損失		
固定資産処分損	802	643
公益財団法人ひかり協会負担金	1,680	1,635
減損損失	2,677	2,297
工場再編費用	597	924
その他	626	72
特別損失合計	6,384	5,573
税金等調整前当期純利益	26,506	25,998
法人税、住民税及び事業税	9,214	7,616
法人税等調整額	△1,527	△521
法人税等合計	7,687	7,095
当期純利益	18,819	18,903
非支配株主に帰属する当期純利益	162	161
親会社株主に帰属する当期純利益	18,656	18,741

連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)
当期純利益	18,819	18,903
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,101	899
繰延ヘッジ損益	△8	150
為替換算調整勘定	△185	△253
退職給付に係る調整額	△841	1,533
持分法適用会社に対する持分相当額	△22	7
その他の包括利益合計	△2,159	2,337
包括利益	16,659	21,240
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	16,521	21,003
非支配株主に係る包括利益	137	237

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020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	21,731	19,886	121,831	△702	162,745
当期変動額					
新株の発行	29	29			58
剰余金の配当			△2,720		△2,720
親会社株主に帰属する当期純利益			18,656		18,656
自己株式の取得				△9	△9
自己株式の処分		4		21	26
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	29	33	15,936	11	16,011
当期末残高	21,760	19,919	137,767	△690	178,757

	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	7,820	△9	△678	△2,470	4,661	229	1,531	169,167
当期変動額								
新株の発行								58
剰余金の配当								△2,720
親会社株主に帰属する 当期純利益								18,656
自己株式の取得								△9
自己株式の処分								26
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動								—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△1,082	△3	△207	△841	△2,135	△26	124	△2,036
当期変動額合計	△1,082	△3	△207	△841	△2,135	△26	124	13,974
当期末残高	6,738	△13	△885	△3,312	2,526	203	1,655	183,142

当連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(百万円)

	株主資本				
	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	21,760	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	—	705	2,967
当期変動額合計	887	86	△245	1,533	2,261	—	705	18,776
当期末残高	7,625	73	△1,131	△1,779	4,787	203	2,361	201,918

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021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	26,506	25,998
減価償却費	18,469	20,484
減損損失	2,677	2,297
のれん償却額	104	16
負ののれん償却額	△132	△114
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	426	331
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△267	52
投資有価証券評価損益(△は益)	71	48
受取利息及び受取配当金	△792	△1,045
支払利息	743	707
為替差損益(△は益)	216	△449
持分法による投資損益(△は益)	53	△51
固定資産売却損益(△は益)	△6,849	△1,176
固定資産処分損益(△は益)	802	643
投資有価証券売却損益(△は益)	△123	△221
売上債権の増減額(△は増加)	4,036	320
たな卸資産の増減額(△は増加)	△4,710	2,566
仕入債務の増減額(△は減少)	△2,875	△3,352
未払費用の増減額(△は減少)	119	889
預り金の増減額(△は減少)	△4,379	47
その他	2,397	△1,502
小計	36,495	46,490
利息及び配当金の受取額	822	1,046
利息の支払額	△768	△705
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△7,340	△8,287
営業活動によるキャッシュ・フロー	29,209	38,544
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	△32,781	△28,181
固定資産の売却による収入	19,474	3,950
投資有価証券の取得による支出	△123	△415
投資有価証券の売却による収入	181	300
貸付けによる支出	△3,631	△3,918
貸付金の回収による収入	3,746	3,994
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
その他	△58	52
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,193	△25,305

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021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)	1,116	△8,855
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△5,000	10,000
長期借入れによる収入	1,747	9,397
長期借入金の返済による支出	△9,641	△8,757
社債の発行による収入	9,942	—
社債の償還による支出	△5,000	—
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	△9	△17
配当金の支払額	△2,720	△2,968
非支配株主への配当金の支払額	△13	△25
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
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△1,264	△1,400
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,843	△2,627
現金及び現金同等物に係る換算差額	△51	19
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	5,121	10,630
現金及び現金同等物の期首残高	3,384	8,505
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
現金及び現金同等物の期末残高	8,505	19,138

連結子会社一覧(2021年3月31日現在 33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%	手作りデザートの製造
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
東洋醗酵乳株式会社※1	名古屋市	30百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
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.	米国オレゴン州テュアラティン市	21百万ドル	100.0%	豆腐他大豆加工食品の製造
日本製乳株式会社	山形県東置賜郡高畠町	140百万円	99.2%	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
Elovi ベトナム Joint Stock Company※2	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	51.0%※3	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

※1 2020年5月解散
 ※2 2021年3月連結子会社化
 ※3 2021年6月末 100.0%

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

海外現地法人・合併会社



Morinaga Nutritional
Foods, Inc.

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/>



MILEI GmbH

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/>



Morinaga Milk Industry
(Shanghai) Co., Ltd.

2011年、中国上海に設立した当社100%子会社です。

事業所一覧(2021年3月31日現在)

事業所名	所在地	主な製造商品
本社	東京都港区芝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	—
フードソリューション研究所	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(森永乳業港南ビル※1)	—
関東支店	群馬県高崎市栄町16-11(高崎イースタワービル7F)	—
東京支店	東京都港区港南3-8-1(森永乳業港南ビル※1)	—
中部支社	愛知県名古屋市中区徳川1-15-30(名古屋リザンビル4F)	—
東海支店	愛知県名古屋市中区徳川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(ザイマックス梅田新道ビル6F)	—
大阪支店	大阪府大阪市北区堂島1-1-5(ザイマックス梅田新道ビル6F)	—
中国支店※2	広島県広島市中区南吉島2-3-17	—
四国支店※2	香川県高松市今里町4番18号	—
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、医療用食品原料
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	—
装置開発センター※3	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)	—

※1 2021年7月、住友不動産品川港南ビルに変更

※2 中国支店、四国支店は2021年6月、「中四国支店」として統合

※3 2021年6月、「生産技術センター」に改称



Elovi Vietnam Joint
Stock Company

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://www.elovi.com.vn/en>



Morinaga Nutritional
Foods(Asia Pacific)Pte.
Ltd.

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/>



PT. Kalbe Morinaga
Indonesia

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

コーポレート・データ(2021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	21,787百万円
従業員数(単体)	3,377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。 ※KraftはKraft Foodsの商標です。
	Lipton	リプトンは世界最大級の食品・日用品メーカー、ユニリーバの主力紅茶ブランド。100年以上の歴史を持ち、世界中で愛飲されています。 ※Liptonはユニリーバの商標です。
	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。 https://www.sunkist.com/ ※Sunkistはサンキストグローワーズ社の登録商標です。

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
発行可能株式総数	144,000,000株
発行済株式総数	49,487,828株(自己株式346,315株を除く)
株主数	21,908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

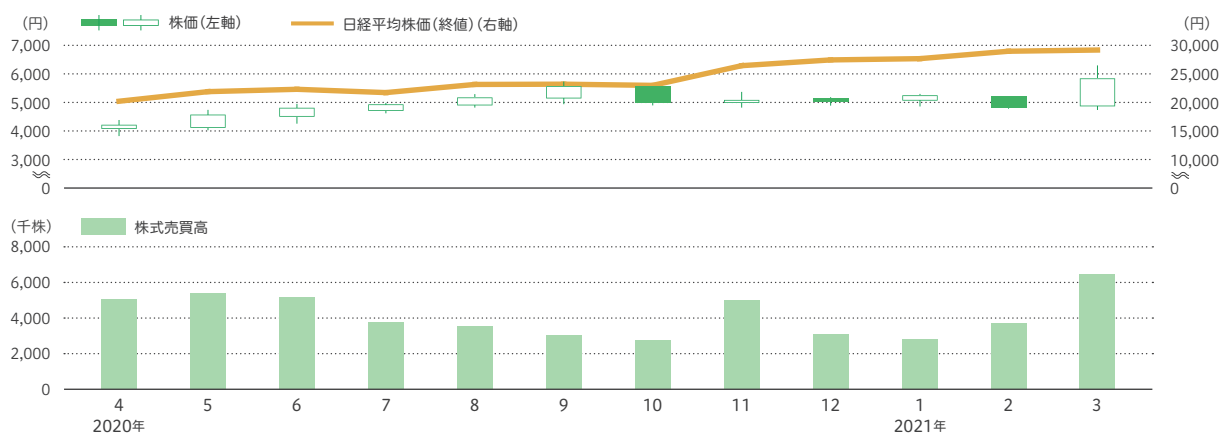
株主名	持株数(千株)	持株比率※(%)
森永製菓株式会社	5,249	10.61
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,666	9.43
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,703	7.48
株式会社三菱UFJ銀行	1,388	2.81
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	1,328	2.69
株式会社みずほ銀行	1,222	2.47
森永乳業従業員持株会	973	1.97
三菱UFJ信託銀行株式会社	923	1.87
農林中央金庫	767	1.55
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(退職給付信託口・森永製菓株式会社口)	600	1.21

※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。

株式分布状況



株価・株式売買高の推移



外部イニシアティブ・社外からの評価・表彰

外部イニシアティブ・団体への参加

サステナブルな社会の実現のため、さまざまなステークホルダーと対話・協働しています。

グローバルでは、2018年4月に国連の提唱する人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止に関わる10の原則に賛同し、「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。

また、原材料として使用している「パーム油」「パーム核油」においては、調達方法に基づき、2018年3月にRSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil: 持続可能

なパーム油のための円卓会議)に加盟しました。また、2019年4月には、「持続可能なパーム油ネットワーク (JaSPON)」に参加し、理事に就任しました。これからも引き続き、持続可能なパーム油の購入を行っていきます。



格付け評価

持続可能な社会の実現に向けた活動を推進している企業グループとして、さまざまな外部機関より高く評価されています。()内は取得または選定年月)

- 日本政策投資銀行「DB」健康経営格付」最高ランク取得 (2015年12月)
- 日本政策投資銀行「DB」BCM格付」取得 (2018年3月)

- 日本政策投資銀行「DB」環境格付」最高ランク取得 (2019年3月)
- (株)格付投資情報センター (R&I) 発行体格付 A- (2020年9月)
- 「SOMPOサステナビリティ・インデックス」構成銘柄選定 (2018年、2019年、2020年、2021年 (各年6月))
- 「MSCI日本株女性活躍指数」構成銘柄選定 (2020年、2021年 (各年6月))

表彰・認定

商品の品質や研究活動、社会活動について、さまざまな外部機関より表彰・認定をいただいています。()内は受賞年月)

■商品

- 「クラフト 無垢 大人の熟成チェダー味」と「クラフト 無垢 大人の熟成ゴーダ味」が、iTi (国際味覚審査機構)※のコンテストで「優秀味覚賞“三ツ星”」と「優秀味覚賞“二ツ星”」を3年連続受賞 (2017年、2018年、2019年 (各年6月))
- 「濃密ギリシャヨーグルト パルテノ プレーン砂糖不使用/プレーン加糖」が、iTi (国際味覚審査機構)※で「優秀味覚賞“二ツ星”」を受賞 (2018年6月)

- 「森永ジュレ」シリーズが「2019年 マザーズセレクション大賞」を受賞 (2019年11月)



- 「トリプルヨーグルト」が日本食糧新聞社第38回食品ヒット大賞「優秀ヒット賞」受賞 (2019年12月)



- 「MOW(モウ)」シリーズがiTi(国際味覚審査機構)※のコンテストで「優秀味覚賞“三ツ星”」を受賞(2020年9月、2021年1月) ※iTiQi



■研究活動

- 「アロエステロール」の研究開発の成果である「アロエベラ由来植物ステロールの新規保健機能研究と機能性食品への応用」が、「日本栄養・食糧学会」で「平成30年度技術賞」を受賞(2018年4月)
- 「ビフィズス菌M-16V」がシンガポールの“Nutra Ingredients-Asia Awards”で“Infant Nutrition Ingredient of the Year”(乳幼児栄養賞)を受賞(2019年9月)
- 「ビフィズス菌BB536」研究が2019年度 日本食品免疫学会「食品免疫産業賞」を受賞(2019年10月)
- ペプチド研究において日本生物工学会 2020年度学会賞(生物工学論文賞)受賞(2020年9月)
- 「ビフィズス菌MCC1274」の研究において第10回日本認知症予防学会「浦上賞」受賞(2021年6月)

■環境活動

- 一般社団法人日本有機資源協会主催「第5回食品産業もったいない大賞」で「審査委員会委員長賞」を受賞(2018年2月)
- 東京都環境確保条例「温室効果ガス排出総量削減義務と排出量取引制度」のトップレベル事業所として認定継続(2021年4月)

■社会活動

- 子育てサポート企業「くるみんマーク」認定(2008年、2010年、2012年)
- アニュアルレポートが「International ARC Awards」で4年連続受賞(2016年、2017年、2018年、2019年(各年10月))
- 「森永リトルエンゼル育成 森と食の探検隊」が、文部科学省主催「青少年の体験活動推進企業表彰」で「審査委員会奨励賞」を受賞(2018年4月)
- 「健康経営優良法人」大規模法人部門認定(2020年、2021年(各年3月))



- LGBTQに関する取り組み指標「PRIDE指標2020」にて最高位「ゴールド」を受賞(2020年11月)



「森永ミルク生活(宇宙用)」が“宇宙日本食”の認証を取得

宇宙ではより効率的に栄養を摂取する必要があることをJAXA(宇宙航空研究開発機構)からお聞きし、大人向けの栄養バランスを配合した「ミルク生活」が宇宙飛行士の皆さまのお役に立てるのではないかと考え、2017年にプロジェクトチームが発足しました。当該チームでの活動を推し進め、2020年6月、「森永ミルク生活(宇宙用)」としてJAXAより認証を取得しました。





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/>

