



統合報告書 2020

2020年3月期



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、さらには成人や高齢者まで、「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。

4つの事業分野

BtoC

BtoB

Milk

ウェルネス

海外





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い、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 自分も仲間も生き活きしていますか
- 8 夢を語り合い 未来へ一歩踏み出していますか

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

Chapter 1

森永乳業の 価値創造

「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。

07 森永乳業のあゆみ

09 At a Glance

11 価値創造ロードマップ

現中期経営計画の進捗
13 (2020年3月期～
2022年3月期)

15 トップメッセージ

19 新型コロナウイルス感染症
への対応状況

Chapter 2

10年ビジョン 実現に向けて

10年ビジョンの実現に向けて現在注力している国内・海外の施策をお伝えします。

Focus1

21 「食のおいしさ・楽しさ」と
「健康・栄養」の両立

Focus2

27 グローバル企業への挑戦

Chapter 3

サステナブルな 社会の実現を 目指して

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。

33 サステナブルな社会の
実現を目指して

35 主要KPIの進捗

37 重要取組課題 健康・栄養

38 重要取組課題 環境

40 重要取組課題 供給

41 重要取組課題 人材育成

43 取締役・監査役

47 社外取締役メッセージ

49 コーポレート・ガバナンス

53 リスクへの対応

Chapter 4

データ& インフォメーション

2020年3月期の
事業報告や会社概要などを
まとめました。

55 11カ年財務・非財務
サマリーデータ

57 2020年3月期
財務レビュー

61 連結財務諸表

69 連結子会社一覧

70 事業所一覧

71 コーポレート・データ

73 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。2冊目となる「統合報告書2020」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2020」(2020年10月発行予定)でさらに詳しい内容を開示します。

情報開示ツール



統合報告書2020 (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2020 (WEB)

(2020年10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。



WEBサイト

「統合報告書」「サステナビリティレポート」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2021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、2020年5月19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、当社の将来の業績を保証するものではありません。

森永乳業のあゆみ

1917年の創業以来、当社は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。日本初の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。



日本初の機械装置によるドライミルク

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、業界最初の乳脂肪均質化（ホモジナイズド）牛乳や、日本初の粉末クリーム「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。



日本初の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、日本初のフォローアップミルク、ロングライフ技術を活用した日本初の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は、グローバル化を加速していきました。現在でも、森永乳業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。森永乳業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れます。



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」



3つの機能性について表示した
「トリプルヨーグルト」



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)



「ピノ」を気軽に楽しめる体験型スポット
「CRAZYpino STUDIO」
(2019年7月20日～8月4日に東京原宿
で期間限定オープン)

1980

1990

2000

2010

2020

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。

チルドカップ
タイプコーヒー



国内シェア **1**位※
42%

※インテージSRI
(2019年4月～2020年3月
販売金額シェア)

ヨーグルト



国内シェア **3**位※
11%

※インテージSRI
(2019年4月～2020年3月
販売金額シェア)

ビフィズス菌
BB536使用実績

累計 **30**カ国以上

(2020年7月31日時点)

ミライ社ラクトフェリン
製造シェア

世界 **No.1**※

※Absolute Reports社
2018年データ

シールド乳酸菌®
採用企業数

延べ **400**以上

(2020年7月31日時点)

事業分野

BtoC事業

BtoC事業は当社の売上高の過半を占め、当社の中核をなしている事業です。「マウントレーニア」、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、子会社のクリニックが展開する流動食などが含まれます。



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

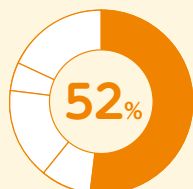
ホエイたんぱく濃縮物やラクトフェリンなどの乳原料製造販売(ミライ社)、育児用ミルクの合併事業・輸出事業、機能性素材の販売、無菌充填豆腐の製造販売などを行っています。



※4事業以外に「その他」があります。

2020年3月期概況

売上高構成比



売上高

3,057 億円
(前年同期比 0.6%増)

営業利益

126 億円
(前年同期差 22億円増)

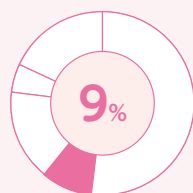
ビバレッジ、アイスクリーム等が冷夏の影響を受けたことに加え、牛乳、デザート等低採算商品の見直しを進めたことにより上期は減収となりましたが、下期はヨーグルトが大きく増収となりました。健康に貢献する機能性素材や内食需要の高まりもあり、事業売上高は通期で増収となりました。利益面では、プロダクトミックスの改善やローコストオペレーション、価格改定の取り組みなどを進め、増益となりました。

商品分野別売上高(単体:2020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	668	536	447	328	530	89	215
対前年増減率	±0%	+5%	△1%	△2%	±0%	△19%	+1%

売上高構成比



売上高

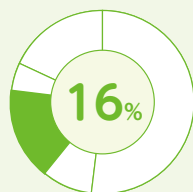
557 億円
(前年同期比 0.5%減)

営業利益

42 億円
(前年同期差 10億円増)

子会社のクリニコが販売する流動食や、大人向け粉ミルク「ミルク生活」、育児用食品などが好調に推移しました。一方、育児用ミルクや「クリープ」、「スキムミルク」が減収となり、事業売上高は減収となりました。利益面では、プロダクトミックスの改善が進んだことで増益となりました。

売上高構成比



売上高

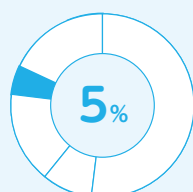
967 億円
(前年同期比 0.2%減)

営業利益

53 億円
(前年同期差 5億円減)

業務用乳製品は牛乳、チーズなどを中心に増収となりましたが、第4四半期には外食産業などに向けた需要が急減しました。また、機能性素材は前期までの急拡大が落ち着いて推移し、事業売上高は減収となりました。利益面では、利益率の高い菌体が減収となったことなどから減益となりました。

売上高構成比



売上高

315 億円
(前年同期比 8.9%増)

営業利益

28 億円
(前年同期差 13億円増)

乳原料を製造販売するミライ社は大きく増収となり事業全体では大幅増収となりましたが、一方で、育児用ミルク(海外)が減少し、機能性素材は輸出拡大の落ち着きがありました。利益面では、ミライ社の業績拡大を背景に増収効果、プロダクトミックスの改善が進み増益となりました。

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」の期間と位置づけ、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*)

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*を決定しました。

*計画時には終了を2020年3月期として公表

ESG
重視経営



主要KPI

	2019年3月期(実績)	2020年3月期(実績)	2021年3月期(予想)
売上高	5,836億円	5,909億円	5,910億円
営業利益	223億円	254億円	260億円
売上高営業利益率	3.8%	4.3%	4.4%
ROE(当期純利益/自己資本)	8.6%	10.7%	7.9%
海外売上高比率	5.0%	5.3%	6.0%

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發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

2022年3月期(計画)

6,300億円

300億円

4.8%

9.3%

7.1%

2029年3月期(数値目標)

—

—

7%以上

10%以上

15%以上

現中期経営計画の進捗(2020年3月期～2022年3月期)

2022年3月期までの3年間を確固たる事業基盤づくりの期間と位置付け、
 「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、売上高6,300億円、
 営業利益300億円を数値目標とする中期経営計画を策定し、取り組んでいます。

	19/3期	20/3期	22/3期 (計画)	19/3期 差増減額	19/3期 差増減率
売上高	5,836億円	5,909億円	6,300億円	+464億円	+8.0%
営業利益	223億円	254億円	300億円	+77億円	+34.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	140億円	187億円*	192億円	+52億円	+37.0%
売上高営業利益率	3.8%	4.3%	4.8%		
ROE(当期純利益/自己資本)	8.6%	10.7%	9.3%		
海外売上高比率	5.0%	5.3%	7.1%		
配当金	55円	60円	配当性向20%目安		

*固定資産(信託受益権)譲渡による特別利益68億円を含む(20/3期)

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。

※2019年3月期比

THEME 1 基幹ブランドの更なる強化

当社の基盤を支える8つの基幹ブランドの価値最大化に努め、
 8ブランド合計の売上高を3年間で18%*拡大します。

基幹ブランドの
 売上高
18%増
 2019年3月期比

2020年3月期の進捗

話題性のあるプロモーションを進めた「ピノ」や、
 ひとくちタイプが大きく伸長した「フレッシュモツ
 ツアレラ」などが好調だった一方、「ギリシャヨーグ
 ルト パルテノ」などが苦戦し、売上高は1,207億
 円(前年比±0%)と前年並みとなりました。



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*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年秋には製造能力を2
 倍*に、将来的にはグループ全体の製造能力を4倍*に引き上げます。

利益額
1.5倍へ
 ビフィズス菌の
 差別化戦略に注力

菌体供給能力
4倍へ
 2019年3月期との比較。
 将来的な計画

2020年3月期の進捗

ビフィズス菌などの機能性素材を配合した商品開発、既存品の拡充
 を進めるとともに、機能性素材に関する情報発信を強化しました。森
 永北陸乳業福井工場の菌体設備増強も2020年秋の稼働に向けて
 準備を進めました。



海外事業の育成

BtoBビジネスの拡大、ピフィズス菌やラクトフェリンの拡大、ミライ社事業の更なる成長などに取り組み、10年間で当社グループ内の海外売上高構成比を3倍の15%^{*}まで高めていきます。

海外売上高構成比

3倍へ

2019年3月期比

2020年3月期の進捗

育児用ミルク(海外)が減少した一方、健康をサポートする機能性素材の世界的な注目の高まりなどから、ホエイたんぱく濃縮物やラクトフェリンなどを製造販売するミライ社が大きく増収となり、海外事業売上高比率は5.3%に高まりました。



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。

次世代ヘルスケア事業年間売上高

100億円へ

2023年3月期から2025年3月期までに達成

2020年3月期の進捗

ドラッグストアと協働でのマーケティング施策や、産学官連携のオープンイノベーションを推進するとともに、2020年1月には新組織「EC事業統括部」を立ち上げ、新規事業拡大に向けた取り組みを強化しました。

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

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（重要業績評価指標）を設定し、達成を目指します。

機能性表示食品「トリプルヨーグルト」の発売、大人のための粉ミルク「ミルク生活」の拡充などによって健康・栄養に関する社会課題解決への貢献を推し進めました。KPIの進捗状況やこの他の各種取り組みについては、Chapter3ならびに「サステナビリティデータブック2020」(2020年10月発行予定)にてご確認ください。

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

ヨーグルト事業、菌体事業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。

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期 (計画)
設備投資額	244億円	394億円	337億円	275億円
減価償却費	167億円	170億円	176億円	200億円

資金・有利子負債、DER

2020年3月期は、本社ビルの持分(信託受益権)50.1%を売却し、68億円の特別利益が発生しました。有利子負債の返済や資金余力確保を重視し、DER改善につなげました。

	18/3期	19/3期	20/3期	22/3期 (計画)
有利子負債	886億円	1,055億円	980億円	900億円
DER	0.56倍	0.63倍	0.54倍	0.42倍

かがやく“笑顔”のために

新型コロナウイルス感染症の拡大という
未曾有の事態が人々の生活を脅かす状況となり、
いま、あらためて企業の姿勢が問われています。
私たち森永乳業グループは
「かがやく“笑顔”のために」実現を目指し、
環境変化への対応力をより一層高め、
持続的成長を目指してまいります。

代表取締役社長

宮原道夫



社会構造の複雑化 変化への対応力が鍵

企業を取り巻く経営環境は、猛烈なスピードで変化しています。業態を超えた競争の激化、IT技術の急速な発展、消費スタイルの多様化、企業の連合・連携の加速、貿易や情報のグローバル化と保護主義の台頭という相反する動きなど世界は大きな潮流の変化に直面しています。こうした中、2020年に入り、新型コロナウイルス感染症が世界中で猛威を振るう未曾有の事態となり、国内では4月に緊急事態宣言が発令され、社会経済の活動が縮小を余儀なくされました。また、リモートワークなど新しいワークスタイルへのシフトも加速しました。日常生活のさまざまな場面で、実に多くの方が従来の意識や行動を変える必要に迫られました。

企業においては、お客さまの行動の変化、ニーズの変化にいかに対応かつ柔軟に対応できるか、複雑化する社会環境の中で、より一層変化への対応力が問われる局面に入ったと感じています。

離農や後継者不足などの問題を抱える酪農業界では、学校の臨時休校やインバウンド需要の減少などにより牛乳等の消費が減少し、生乳に余剰が生じました。国内の生乳生産基盤の維持・強化のため、今後、業界全体で連携した取り組みを進めることがますます重要となってきています。

BCPを盤石に

当社グループは生活必需品を扱う企業として、非常時においても商品の供給責任を果たす使命があります。今回の新型コロナウイルス感染症の対応に際して、BCP(事業継続計画)に基づき対策本部を設置しました。「感染予防と感染拡大防止策の徹底」と「製造体制およびサプライチェーンの堅持」を対応方針に掲げ、事業活動継続のための取り組みを進めました。今回のコロナ禍の経験を踏まえ、BCPを今後さらに実効性の高いものにする必要があると考えています。

10年ビジョン実現に向けて

「森永乳業グループ10年ビジョン」では、2029年3月期の数値目標として「営業利益率7%以上」「ROE10%以上」「海外売上高比率15%以上」を掲げています。これは当社グループが持続的に成長する企業グループであるためには必ず超えなければならない水準だと考えています。外部環境が変化する中で、社会的要請に応えられているか、先を見据えた準備は十分にできているかなど、議論を重ねながら達成に向けてスピードアップして取り組んでまいります。

Vision 1

「食のおいしさ・楽しさ」と 「健康・栄養」を両立した企業へ

人々の健康の基盤は、継続的で適切な栄養の摂取です。当社グループでは、50年以上にわたり、腸内フローラやビフィズス菌に関する研究を進めています。研究で得られた知見や成果を強みに、社会の「健康・栄養」増進への貢献を目指します。また「食」は心の健康にも重要な役割を果たしています。「おいしい」と感じた体験は心に潤いをもたらし、人とのつながりを育み、「楽しさ」を創出します。コーポレートブランドや商品ブランドならびに商品やサービスで「両立」を具現化し、さらには「両立」から「融合」への深化を目指します。

→詳細は [P.21 「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」の両立 参照](#)

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

当社グループは、長年、育児用ミルクの海外展開に取り組んでいます。国内では少子化が進んでいますが、海外では新興国を中心に育児用ミルクの消費増が続く見通しです。各国のビジネ

トップメッセージ

スリスクに柔軟に対応しながら、引き続き伸長を図ります。

「世界で独自の存在感」の確立という点では、機能性素材において高いポテンシャルを有しています。ビフィズス菌やラクトフェリンなどの機能性素材は、今後さらに世界的な需要の拡大が見込まれています。ビフィズス菌BB536、ビフィズス菌M-16Vは乳児向けGRAS*を取得し、販売拡大に向けた取り組みを着実に実施していきます。

ドイツにあるグループ会社のミライ社は、ホエイたんぱく濃縮物やラクトフェリンなどの乳原料の製造や販売をしており、事業は成長軌道にあります。今後、供給能力のさらなる拡大も視野に入れていきます。

※米国で新規に使用される食品原料に関して、安全性を専門家が評価し、素材の特徴から品質に至るまでさまざまな項目が検討されます。1958年以降の新規食品素材をアメリカで販売するためにはGRASが必要になります。

→詳細は P.27 グローバル企業への挑戦 参照

Vision 3

サステナブルな社会の実現に 貢献し続ける企業へ

新型コロナウイルス感染症の拡大により、サステナブルな社会の実現に向けて本当に必要なことは何かということが問われていると感じています。

社会課題は環境面だけ取り上げても多岐にわたります。水資源に関する取り組みにおいて、グループ会社の森永エンジニアリングでは、同社が開発した排水処理設備を自社グループのみならず、300社近くのお取引先様にもご活用いただいています。地球温暖化対策では、エネルギーの効率化や自然エネルギーの活用によりCO₂の削減を推進しています。その他、賞味期限の長いロングライフ商品の拡大による食品ロス削減に向けた対応や食品リサイクルの推進、プラスチック容器の紙化、減容化、バ

イオプラスチックの検討などさまざまな取り組みを進めています。

また、製造現場での衛生管理の知見を活かし、微酸性電解水生成装置であるピュアスターを以前から開発・販売しています。新型コロナウイルス感染症の予防対策によって、社会全体の衛生意識の高まりをより一層強く感じています。当社グループの事業成長そのものが社会課題の解決につながるという考えのもと、ビジョンの実現を目指します。

→詳細は P.32 Chapter 3 サステナブルな社会の実現を目指して 参照

中期経営計画は 「確固たる事業基盤づくり」

現在進めている中期経営計画は、10年ビジョン実現のための「確固たる事業基盤づくり」と位置付けています。

初年度である2020年3月期の業績については売上高5,909億円、営業利益254億円となり、増収増益を達成しました。

取り組みを振り返りますと、プロダクトミックスの改善で成果を上げることができました。また、独自開発の機能性素材は4つの事業横断の展開を加速しました。損益改善に向け、牛乳事業では健康栄養をサポートする機能性表示食品、付加価値商品の展開加速などを進めました。さらにはデジタルやECビジネスなどの新たなチャネル展開を目指してEC事業統括部を新設し、ECと融合した次世代ヘルスケア事業の基盤構築に着手しました。一方、マウントレーニアやパルテノなどの基幹8ブランドの売上は、計画どおりの進捗とはならず課題が残りました。今後は、お客さまのライフスタイルやニーズの変化に対応した展開を強化し、各ブランドの利益を高め、基幹8ブランドの後に続く商品ブランド育成を進めます。

ESG重視経営における重要取組課題の進捗は、「環境」分野では初年度中に一部の目標を

達成するなど着実に成果を出しています。「健康・栄養」分野での具体的な商品展開では、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」が計画を大幅に上回る進捗となりました。また、新たな健康習慣を創出した大人向け粉ミルク「ミルク生活」も順調に伸長しました。

経営基盤の強化では、利根工場の新棟の稼働や近畿工場の生産中止等により、生産体制の最適化に向けた取り組みを実施しました。また本社ビルの信託受益権を50.1%譲渡し、資産価値向上、有利子負債の削減、DERの改善を図るなど、財務体質の改善を進めました。

体質強化と成長へのチャレンジ

中期経営計画2年目となる2021年3月期は、最終年度の目標達成に向けた重要な位置付けにあります。ライフスタイルの変化や健康への関心の高まりに応える商品の伸長を図り、プロダクトミックスの改善に注力し、売上高5,910億円、営業利益260億円を目指します。

2020年5月にはグループ会社の東洋醗酵乳の生産を中止し、2021年3月予定の東京工場の生産中止と合わせて計画通り合理化を進めます。2020年秋には、森永北陸乳業福井工場の菌体設備を増強して製造能力を2倍に引き上げ、成長分野に積極的にチャレンジしていきます。

株主の皆さまへの利益還元では、将来に向けた成長投資や財務基盤の安定を図る取り組みを着実に実施しながら配当性向20%以上を目安に、安定的かつ長期的な配当を目指します。2021年3月期の配当金は前期同様一株当たり60円の予想としています。

また、業績目標の達成とともにコーポレートブランドの強化や人材育成等の基盤構築を引き続き進めます。あらゆる取り組みにおいてビジョンの実現にこだわり、企業価値向上に努める所存です。さらに当社はそれぞれの部門とい

う意識が強く、横串が通りにくい企業体質から完全に脱却しきれていません。このような「縦割り文化」や「横の連携意識の不足」などに起因した取り組みのスピード不足など、企業体質の改善に向けて、社内の組織づくりや意識変革を進めます。

ガバナンス強化に向けて

2020年3月期は、人事報酬委員会の機能向上などを中心にガバナンス改革を進めました。さらなるガバナンスの強化を目指して2020年6月に新たな役員体制が発足し、社外取締役を2名から3名に増員しました。その結果、社外取締役比率は1/3となりました。これまで以上に多角的かつ客観的な外部の視点を取り入れ、透明・公正かつ実効性ある経営を引き続き推進してまいります。

→詳細は [P.43 取締役・監査役](#)
[P.49 コーポレート・ガバナンス 参照](#)

ステークホルダーの皆さまへ

新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の事態に直面し、企業の対応姿勢はもちろんのこと、企業の存続意義が問われる状況となりました。このような状況の中、当社グループがなぜ事業を継続するのか、何のためにさらなる成長を目指すのか、その答えは社会のため、人々のためである、というビジネスの原点に一人ひとりが今一度立ち返り、心に刻んでいきたいと思えます。

「かがやく“笑顔”のために」実現に向けて、環境変化への対応力をより一層高め、企業価値の最大化と社会課題の解決に挑戦し、持続的成長を目指してまいります。ステークホルダーの皆さまには引き続きご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

新型コロナウイルス感染症への対応状況

新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大し、国内では2020年4月16日、特別措置法に基づく緊急事態宣言が全都道府県に拡大されました。当社では全従業員の安全確保を最優先としながら、生活必需品を製造する企業としての社会的責任を果たすべく、商品の供給を継続できるよう、さまざまな対策を実施しています。

新型コロナウイルス感染症の広がり～緊急事態宣言発出期間中の当社対応※

- 1

1 全社共通

 - ・ 緊急対策本部の設置
 - ・ 検温、手洗い、うがい、消毒、マスク着用の徹底
 - ・ 商品供給に直接関わらない従業員は原則在宅勤務、対面会議・出張の中止
- 2

2 生産部門

 - ・ 安定供給のための複数社購買、在庫確保、サプライチェーン間の連携強化
 - ・ 従業員が感染した場合を想定した供給継続対策の構築(交代勤務、応援体制、代替製造)
 - ・ 学校の臨時休校等に伴う生乳余剰への対応
- 3

3 販売

 - ・ 外食産業、ホテル、観光業、お土産向け需要のマイナス影響への施策
 - ・ 免疫・衛生への意識の高まり、巣ごもり需要、購買チャネル変化に応じた施策
 - ・ 海外事業の維持継続と、機能性素材への世界的な関心の高まりへの対応

※緊急事態宣言は5月25日に解除されましたが、国内外の状況を常に注視し、状況に応じた感染予防、感染症拡大防止のための対応、対策を実施しています。

2021年3月期業績見通し

新型コロナウイルス感染症の影響により国内外経済が大きく下振れするリスクが懸念され、先行きの見通しも非常に厳しい状況にあります。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まいります。なお、当社グループにおける新型コロナウイルス感染症の影響として、外食産業、ホテル、観光業、お土産等向け業務用乳製品の需要減少が見込まれますが、健康に貢献する機能性素材を有する食品や内食需要においては堅調に推移することが見込まれます。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可能性があります。BCP(事業継続計画)に基づき、商品の供給体制確立に努めてまいります。

そのような中、中期経営計画の2年目となる2021年3月期を中期経営計画達成に向けた最重

要の1年と位置付け、さらなる企業体質ならびに事業の強化に努めてまいります。2021年3月期の通期連結業績予想につきましては、売上高5,910億円(前年比0.0%増)、営業利益260億円(同2.5%増)、経常利益265億円(同2.4%増)、当期純利益148億円(同20.7%減)を見込んでおります。(当業績予想は、新型コロナウイルス感染症による経済活動停滞の影響を9月末まで織り込み算出いたしました)

売上高	5,910億円(前年比0.0%増)
営業利益	260億円(前年比2.5%増)
親会社株主に帰属する当期純利益	148億円(前年比20.7%減)

今後も、対策本部を軸に、国内外の情勢ならびに海外拠点を含むグループ会社および取引先の状況等の把握に努めるとともに、事業継続に必要な指示と各種対応を行ってまいります。



Chapter 2

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、国内外で展開しているさまざまな施策を紹介します。

森永乳業グループならではの新たな価値提案

「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」の両立は、「森永乳業グループ10年ビジョン」の柱のひとつであり、100余年という歴史の中で培われた研究開発力、技術力、販売マーケティング力、そして豊富なブランドを有する当社グループだからこそ実現可能な目標です。蓄積されたノウハウに創造性、革新性を加味し、新たな価値創出への取り組みを加速しています。

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、ヒトの大腸に多くすむ善玉菌の主役であるビフィズス菌をはじめ、ヒト由来の乳酸菌であるシールド乳酸菌[®]、母乳に多く含まれるたんぱく質であるラクトフェリン、ミルクアレルギーからスポーツ栄養分野まで幅広い応用が期待されるペプチド、アロエステロール[®]、オーラバリア[®]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。これらの機能性素材について最先端の研究を進めることで、機能性とおいしさを兼ね備えた多彩な商品の開発、製品応用を実現し、10年ビジョン達成に向けた大きな原動力としていきます。

ビフィズス菌

● ビフィズス菌BB536

1969年に健康な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140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B-3

長年の腸内フローラ研究から発見しました。「ビフィズス菌B-3」は、当社が特許を取得(特許第4834798号)しています。健康な乳児から発見されたビフィズス菌であり、健康的なカラダづくりをサポートします。

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で、体を守る働きを有する機能性素材。

● ペプチド

乳たんぱく質を酵素で分解し、ミルクアレルギー疾患用ミルクの商品化を実現。

● シールド乳酸菌[®]

免疫機能を高める働きに着目。加熱殺菌菌末のため加工食品への応用が可能。

● アロエステロール[®]

肌のコラーゲンを増やし、保湿力を高める働きが確認された希少な食品成分。

● 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。抗菌作用を持つ当社独自素材。

● ラクチュロース

オリゴ糖の一種。育児用ミルクなどで使用。

ビフィズス菌の展開加速に向けて

当社グループのビフィズス菌は、新たな価値創出への大きな原動力です。ビフィズス菌研究のパイオニアとして長年研究開発をリードし、ビフィズス菌のポテンシャルを明らかにしてきました。健康への関心の高まりを背景に急増する需要に対応するため、生産能力強化に向けた設備投資を進めるとともに、ビフィズス菌に関する情報発信にも注力していきます。

研究データに基づく高い健康価値と安全性

当社は、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No.1^{*1}です。豊富な研究データに基づく高い健康価値と安全性で、世界中の人々から支持を集めており、国内外で高い評価を受けています。

※1 株式会社メタジェン調べ 2019年時点



ヒトにすむビフィズス菌
研究論文数

世界No.1

国内外での評価実績



ビフィズス菌BB536
日本食品免疫学会
「食品免疫産業賞」受賞

長年にわたる「ビフィズス菌BB536」に関する一連の研究結果が高く評価され、日本食品免疫学会より「食品免疫産業賞」(2019年度)を受賞しました。



ビフィズス菌BB536
ビフィズス菌M16-V
GRAS取得

「ビフィズス菌BB536」「ビフィズス菌M-16V」は、米国内で食品の原料となる素材を販売する前に必要となるGRAS^{*2}を取得しています。またビフィズス菌で乳児向けGRASの取得をしているのは日本企業で森永乳業だけです(FDA GRAS Notices(2020年4月7日時点))。

※2 P.17注記参照



ビフィズス菌M-16V
乳幼児栄養賞受賞
(シンガポール)

アジア圏の食品やサプリメント等の栄養産業において革新性・卓越性のある最先端の研究を表彰する式典“Nutra Ingredients-Asia Awards”(シンガポール)の乳幼児栄養部門で、「ビフィズス菌M-16V」が“Infant Nutrition Ingredient of the Year”(乳幼児栄養賞)を受賞しました。

生産体制の強化

菌体市場、機能性素材市場の著しい成長を鑑み、生産体制の強化を進めています。森永北陸乳業福井工場での新棟建設・菌体製造ライン増設(2020年秋稼働予定)により、2019年3月期比で生産能力2倍(約150t)に、また将来的には4倍まで伸長する計画です。

情報発信の強化

ビフィズス菌を含めた当社独自の機能性素材について、さまざまな情報をお客さまに知っていただくコミュニケーションに力を入れています。当社WEBサイトはもちろんのこと、国内外のシンポジウムや展示会での研究発表などを通じて、積極的な情報発信を行っています。

10年ビジョン実現に向けて

食に対する知識、技術を高め 健康・栄養、豊かな食文化への 貢献を目指す



常務執行役員 研究本部長
阿部 文明

健康機能に関連する食品への 期待の高まりを追い風に

人生100年時代に向けた健康意識の高まりに伴い、国内外で健康機能に関連する食品素材に注目が集まっています。さらには、「Withコロナ」における新しい生活様式が始まる中、人々の、免疫力向上、感染予防、腸内フローラなどに対する関心が喚起され、予防や未病領域における食品への期待はますます高まると考えられます。

このような環境変化に際し、当社グループは数多くのアドバンテージを発揮して、社会に大きな貢献ができると考えています。柱となるのは、ビフィズス菌やシールド乳酸菌[®]、ラクトフェリン、トリペプチドMKP[®]、アロエステロール[®]などの当社独自の機能性素材であり、これら機能性素材の生産技術と生産体制、基礎から臨床までを研究する能力を有していることを強みに、さまざまな食品形態への活用を促進してさらなる展開拡大を図っていきます。

多くの人々の健康へ役立つ機能性素材の研究に注力

健康、栄養における社会課題解決の手段としてビフィズス菌やラクトフェリンに代表される機能性素材が世界中で注目される中、当社グループでもこれらの研究に最も注力しています。

2020年3月期の成功商品として、「トリプルヨーグルト」、「ミルク生活」が挙げられます。トリペプチドMKP[®]等を活用した「トリプルヨーグルト」は血圧、血糖値、中性脂肪の3つの機能性を表示した商品として発売し、日本食糧新聞社から優秀ヒット賞をいただきました。またビフィズス菌やラクトフェリンを添加した「ミル

ク生活」は、大人の健康・栄養に貢献する商品として多くの方々に愛飲され、2020年6月には粉ミルクでは初の宇宙日本食「森永ミルク生活(宇宙用)」として宇宙航空研究開発機構(JAXA)より認証を取得するなど、活用範囲を大きく拡大しています。

「食のおいしさ・楽しさ」を提供できる商品開発を推進

長年にわたる研究によって機能性素材の可能性を引き出し、人々の健康に有用なことを科学的に解明すると同時に、おいしく食べていただく技術の開発に取り組んできました。たとえば、マウントレニアにおいてはコーヒー本来の香りを長く楽しめる工夫を施し、モツァレラチーズではフレッシュ感やおいしさを保つ技術を駆使しています。ヨーグルトでは、ビフィズス菌という本来はヨーグルトに存在しない腸内の有用菌をヨーグルト中に生存させながらもおいしく食べられる工夫を、アイスクリーム類では食感に影響する氷結晶のでき方を研究し、食べる楽しさを提供できる商品を開発してきました。

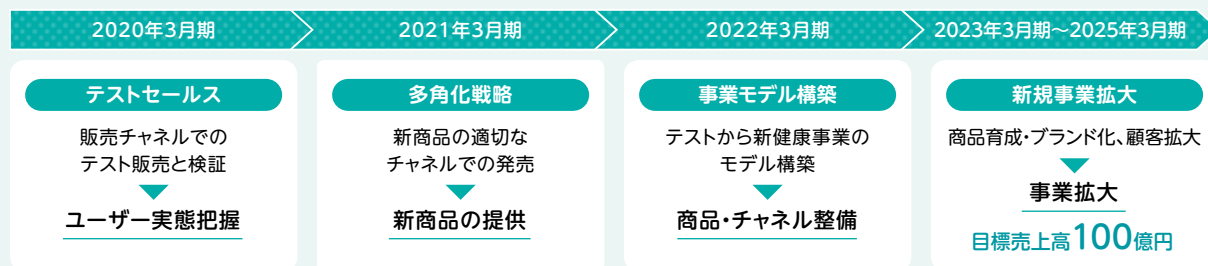
当社グループでは食べたときに喜びや驚き、楽しさを感じられる技術の開発からあまたのオリジナル商品が誕生しており、幅広い世代のお客さまから支持をいただいています。

コロナ禍の影響も相まって、健康・栄養への注目が一段と増すと予想される中、今後も当社グループならではのノウハウを駆使したおいしく、楽しく、健康によい独自商品の開発を積極的に進めてまいります。

次世代ヘルスケア事業

「全世代の『健幸』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。当該事業は、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、提供を目指しています。「売上高100億円」を2023年3月期～2025年3月期中の目標に掲げ、今後は社会の変化のスピードに対応して取り組みを加速させます。乳児からシニア世代まで、お客さまへの新たな価値提供を目指し、着実な成長を実現していきます。

次世代ヘルスケア事業ロードマップ



2020年3月期の取り組み事例

ECとデジタルを活用したマーケティングの強化

次世代ヘルスケア事業のチャネル戦略に不可欠なデジタル・ECの活用促進を図るため、2020年1月にEC事業統括部を新設しました。2020年3月期は計画どおりテストセールスを実施し、本格稼働への準備を進めました。また、リアル店舗における取り組みとして、全国のドラッグストアなど約1,300店舗と協働でO2O施策[※]を実施。今後も「全世代の『健幸』の実現」に貢献する幅広い商品群でマーケティングの強化を進め、販売拡大、ひいては事業拡大へとつなげていきます。



※O2O(Online to Offline)施策: WEB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

オープンイノベーションによる事業成長促進

自社の枠組みを超え、外部団体等との連携によって革新的なビジネスモデル創出を目指すことも、新規事業の基盤構築のために必要だと考えています。当社グループは次世代ヘルスケア事業基盤構築のため、産学官連携でのオープンイノベーションを継続推進していきます。以前から「女性、子どもと高齢者にやさしい社会」の実現を目指す北海道大学COI「食と健康の達人」に参画していますが、2019年度には参画企業、自治体との新たな連携プロジェクトも開始しました。また2019年10月からは長野県松本市立病院、長野県松本市と連携し「赤ちゃんの健康に関する調査と松本市民の出産育児を支援する取り組み」を開始しました。自社独自の取り組みのみならず、外部と連携した取り組みなども通じて、次世代ヘルスケア事業を成長軌道へと乗せていきます。



強い企業づくりに向けた組織改正

環境変化のスピードに柔軟に対応し、戦略を確実に、かつ迅速に実行するためには、機動力の高い組織を構築していくことが重要だと考えています。当社グループでは、組織別に各種資源の最適な配置を行うことはもちろんですが、組織改正を実行し、変化に柔軟に対応できる企業づくりを行っています。これまでさまざまな組織改正を実行してきましたが、2019年3月に本社組織を機能別本部に再編し、会社全般の運営と業務執行の最適化を促進しました。販売体制においては、商品カテゴリ別の縦割り型の事業部制から、販売チャネルを軸とした組織へと再編し、得意先フォローと「チーム森永」での営業活動をより柔軟かつ効率的に推進することが可能な体制へと進化を図りました。現在の中期経営計画では「4本の事業の柱横断取り組み強化」を基本方針に掲げており、販売体制の再編は営業活動の生産性向上のみならず、部門間の横断を助長するものと考え、さらなる効果創出を目指しています。



変化する営業の現場より

首都圏支社カスタマー営業統括部
カスタマー営業企画部 久保田 泰弘

Q. 事業部制からチャネル別組織への営業組織再編から2年以上が経過しました。どのような効果がありましたか。

ひとつのお取引先様に複数担当者が営業活動をしていた以前の事業部制と比べて、営業の生産性が格段に向上しました。食品流通業界では、M&A、海外市場進出、デジタル・ECチャネルの加速化などの環境変化が激しく、今後もこうした変化に対応した取り組みをさらに進める必要があると考えています。

Q. 再編当時の職場の状況を教えてください。

この変革を高く評価されるお取引先様もいらっしゃいました。ご評価いただく中、私自身はもちろん職場全体としても、新たなことへのチャレンジ意欲が湧くと同時に、はじめてのことにつきものの不安もありました。なぜなら事業部制

では特定商品カテゴリへの精通が営業担当に求められていましたが、チャネル別組織への変革により、複数商品カテゴリの市場環境、商品知識、商談の進め方、お取引先様への提案など広範囲にわたって習得する必要に迫られたからです。

Q. 課題解決、再編効果創出に向けたこれまでの挑戦、取り組みを教えてください。

私自身の挑戦として、これまで経験のなかったアイスクリーム部門のセールスプロモーターを担うことになりました。この部門の経験が長い社員に支援を仰いだ上で、基礎知識を各営業担当が習得する機会を設けるなど、職場全体のレベルアップに努めました。また営業活動に注力できるよう、内勤工数削減のための事業所独自の仕組みづくりも行いました。この事業所起点の取り組みは、現在では全国の営業拠点で展開されています。



Q. 自職場での今後の課題や、抱負などを教えてください。

やはり営業力のさらなる強化が必要です。引き続き営業活動に注力できる環境づくりを進めることはもちろんですが、風通しが良い職場づくりもさらに進めたいと考えています。再編当初と比べて、営業担当者同士が意見交換する場面が増えたように感じますが、さらにそうした連携力の向上にも努めたいと考えております。私の所属する首都圏支社は食品の大消費地である東京に位置し、関東エリアを担当する主要拠点です。重要なエリアを担当している気概と責任感を持ち、日々研さんを積んでまいります。

10年ビジョン実現に向けて

基幹8ブランドの強化を進め、 盤石な体制を構築



常務執行役員 営業本部長
兵働 仁志

基幹8ブランドにリソースを集中し さらなる拡販を目指す

基幹8ブランドの強化は10年ビジョン実現に向けての最重要課題です。BtoC事業の基盤である8ブランドにリソースを集中し、さらなる拡販を図るべく、2021年3月期は以下をポイントに取り組みを進めます。

① マウントレーニア

和素材や季節素材などを用いたニュース性のある商品の展開でターゲット拡大を狙うとともに、「RA認証コーヒー豆*」比率を高めるなど、SDGs達成に寄与する取り組みによりブランド価値向上を図ります。

*国際的な環境保護団体レインフォレスト・アライアンス(RA)が認証したコーヒー豆

② ビヒダス ヨーグルト

ビフィズ菌の価値向上と、機能性表示食品「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」の認知拡大に注力し、ブランドへのさらなる信頼感を醸成します。

③ 森永アロエヨーグルト

機能性表示食品「アロエの力」の美肌・美容イメージの市場定着を図り、アロエブランドの価値向上につなげます。

④ ギリシャヨーグルト パルテノ

新たな食べ方の提案、「カラダづくり」をテーマとしたキャンペーンなどの施策を通じ、パルテノならではの「おいしさ」と「健康価値」を訴求します。

⑤ ピノ

新商品や話題化を狙ったプロモーション、デジタルの活用等により、ターゲットの拡大を図ります。

⑥ PARM(パルム)

好奇心を刺激し、再購入やトライアルを促す新商品やプロモーションを展開します。

⑦ MOW(モウ)

素材のおいしさを訴求点にリニューアルを実施し、ターゲットの拡大を図ります。

⑧ クラフト フレッシュモッツアレラ

料理用途提案の強化による日常使い需要へのシフトを進め、拡販につなげます。

柔軟性とスピードを持って環境変化に対応

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う緊急事態宣言発令下においては巣ごもり需要や、免疫力に関連する食品の需要が急増しました。当社グループでは、備蓄に好適な賞味期限の長い商品の販売促進、予防意識の高まりに応える機能性素材の家庭向け商品の拡充などにより環境変化への対応を進めましたが、今後も当社の強み、グループ力を活かした展開を加速する所存です。

また、柔軟かつスピーディな「チーム森永」の推進を企図して2019年3月期に行った営業組織体制の再編については、現在までに一定の成果を上げていますが、さらに磨きをかけ、総合力強化につなげていく考えです。

ステークホルダーの満足を追求し企業価値向上へ

企業価値の向上はすべてのステークホルダーの皆さまの満足を追求することによって実現するものです。私たち森永乳業グループは、100年の歳月をかけて培ってきた研究と技術、マーケティング力と販売力を駆使し、独自性、機能性に優れた価値ある商品を、おいしさ・楽しさとともにお届けすることで、満足度の向上につなげてまいります。

10年ビジョンでは「海外売上高比率15%以上」を2029年3月期の数値目標として設定しています。
ミライ社事業、育児用ミルク事業、菌体などの機能性素材事業を中核とし、ビジョン達成を目指します。

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**

	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	現中期経営計画最終年度 2022年3月期 (目標)
売上高	217億円	218億円	263億円	289億円	315億円	450億円
営業利益	0億円	5億円	-8億円	16億円	28億円	35億円

(注)2020年3月期より「国際事業」から「海外事業」に名称変更

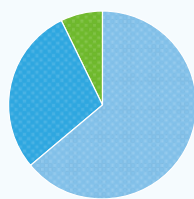
01 ミライ社事業の可能性

ドイツ・ミライ社(MILEI GmbH)では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。これらは数多くの企業で育児用ミルク、ス

ポーツ栄養食品などの原料として活用されています。ミライ社事業は海外事業の売上高の過半を占める(2020年3月期)、重要な事業です。

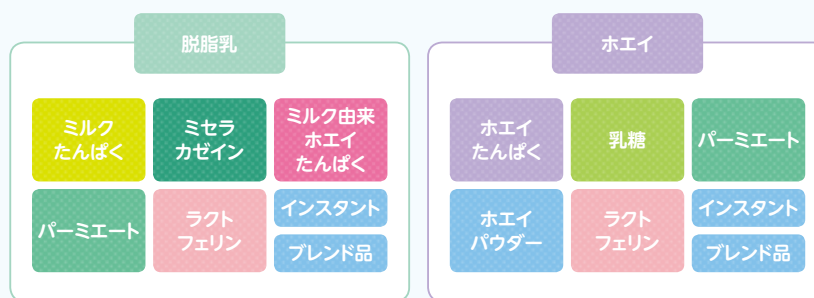


2020年3月期
海外事業売上高構成比



■ ミライ社
■ 菌体・育児用ミルク輸出等(単体)
■ 米国豆腐・ヨーグルト

ミライ社の製造品目



ミライ社のあゆみ

1960年代から1970年代にかけて、欧州各地ではチーズの副産物・ホエイの大量廃棄による環境問題が深刻化していました。その際、日本の高度な膜処理技術が注目され、環境問題の解決をひとつの起点として、ミライ社事業がスタート。その後、ホエイ製品の需要増を背景に事業を拡大させています。

ミライ社の強み

ミライ社は世界有数の膜処理技術・設備を有し、純度の高い品質の製品開発が可能です。長期的な需要増が見込まれるラクトフェリンの製造シェアは世界トップ*で、育児用ミルク市場の拡大が世界各地で期待される中、エリア別ならびに製品カテゴリー別戦略を着実に実行することで、さらなる成長を目指していきます。 ※Absolute Reports社 2018年データ

ドイツ・ミライ社 トップメッセージ

さらなる成長を実現し、 森永乳業グループ 10年ビジョンの達成に貢献



Geschäftsführer
(代表取締役社長)
(生産・品質・開発)

柳田 隆宏

Geschäftsführer
(代表取締役社長)
(販売・調達・管理)

Jens Kutschera

経営体制を再構築し

3期連続の赤字から脱却

ミライ社では2014年に新工場棟建設のための工事を開始しましたが、立ち上げ時の製造トラブル、また市況の悪化等を主な理由として2017年12月期*まで3期連続の営業赤字が続いていました。しかし2018年12月期*には黒字化に成功、翌年2019年12月期*には業績を大幅伸長し、大きな手応えを感じています。

業績回復の要因としては、経営体制の再構築によって、各従業員が本来の力を発揮できる環境を整えたことが挙げられます。現在、ミライ社は2トップによるマネジメント体制を敷いており、管掌分野を生産・品質・開発系と販売・調達・管理系に二分して、各社長が陣頭指揮をとっています。責任の所在を明確にして各々の管掌分野にフォーカスすることで、各部門の課題を深く掘り下げ、抜本的な改革を進めてまいりました。さらに両社長の緊密な連携により各部門が有機的につながり始め、会社全体に好循環が生まれてきました。

加えて、社内報によるビジョンの共有や、現場での綿密なコミュニケーションを図るなど、従業員のモチベーション向上にも注力し、ドイツと日本の企業文化の違いを受け入れ合いながら、現地従業員と森永乳業から出向中の社員が共通の目的に向かって進むという一体感を醸成したことも推進力の源になったと考えています。

高い品質と生産性により

信頼、評価を獲得

ミライ社の強みは、欧州で育児用ミルク、スポーツ栄養食品、一般食品、栄養食品など幅広いお客さまとの長年にわたって築き上げた強い信頼関係にあり、そこに

森永乳業の生産・開発技術や品質管理のノウハウが加わったことでさらに事業が強化されました。

新工場棟建設のための大規模工事が続いた数年間は、品質や生産性を保つことは容易ではありませんでした。しかし、ミライ社と森永乳業がお互いの強みを活かして協業し、適切な品質の製品を適切にお客さまに提供するというメーカーとしての基本を守り、また、お客さまのニーズにきめこまやかに対応したことで信頼を積み重ね、今日、品質の高い商品を安定的に供給できる乳原料製造販売メーカーとして世界で高い評価を得るに至っています。

森永乳業グループの一員として

10年ビジョンへの貢献を目指す

「森永乳業グループ10年ビジョン」では、2029年3月期の数値目標として海外売上高比率を5%から15%に引き上げることをステークホルダーの皆さまに約束しており、この高い目標を達成するためには、ミライ社の成長が不可欠です。今後は持続的成長に向け、市況の影響を受けにくい企業体質への変革をさらに進め、より専門的な製品づくりや用途開発で世界のお客さまとのコラボレーションを進めるとともに、需要が拡大しているラクトフェリン事業の拡大とそのため生産体制強化の取り組みや世界的に伸展しているプロバイオティクスの販売拠点としての取り組みを進め、競合他社との差別化により独自のポジションを確立していく方針です。

一年一年、着実に収益を積み上げることはもちろん、中長期的な視点を持って森永乳業とのシナジーを念頭においた戦略を展開し、森永乳業グループの一員として10年ビジョン達成に貢献してまいります。

*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。

02 育児用ミルクの拡大

世界の育児用ミルク市場は、新興国での消費増や、アジア諸国でのニーズの拡大が大きくけん引し、成長を続けています。当社グループの育児用ミルクの海外展開は、ライセンス契約や合併事業、輸出事業で構成されています。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。2005年には同社との間で製造合併会社を設立し、現在まで順調に業績を伸ばしています。輸出事業はパキスタン、ベトナム、マレーシアなどが中心です。パキスタンへは、1978年から輸出を開始し、2017年には現地で合併会社を設立しました。これまでパキスタンは現地代理店を通じた輸出販売が

中心でしたが、2019年11月には現地工場での製造開始に踏み切り、今後輸出販売と現地製造を両輪とした確固たる成長を目指す計画です。既存シェアの拡大はもちろんのこと、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

03 機能性素材事業の展開加速

近年の世界的な健康志向の高まりを背景として、国内のみならず、機能性素材の海外BtoB販売を強化しています。機能性素材の海外での販売においては、国別で登録・認可が必要な場合があり、海外での展開加速に向けて各種登録・認可のための取り組みを進めています。「ビフィズス菌BB536」は2009年に米国・FDA(食品医薬品局)の安全審査制度において一般食品を対象にしたGRAS※を取得し、2020年4月には新たに乳児向けGRASも取得しました。これにより米国において「ビフィズス菌BB536」を育児用ミルクにも添加す

ることが可能となりました。乳児向けGRASの取得は当社グループにおいて「ビフィズス菌M-16V」に次ぐ2例目となります。「ビフィズス菌BB536」はすでに世界30カ国以上でさまざまな食品に活用され、また「ビフィズス菌M-16V」はアジア圏の食品やサプリメント等の栄養産業において革新性・卓越性のある最先端の研究を表彰する式典“Nutra Ingredients-Asia Awards”で乳幼児栄養賞を受賞するなど、海外で高い評価と信頼を得ています。販売拠点に関しても、国内本社、ドイツ・米国に加え、近年ではシンガポール

にも販売会社を設立して営業体制を強化し、ビフィズス菌はもちろんのこと、この他の数多くの独自の機能性素材も含めて拡大を進めています。

※P.17注記参照



ビフィズス菌M-16V
「乳幼児栄養賞」授賞式の様子
(2019年9月)

グローバルネットワーク



主な地域ごとの展開状況

展開地域	展開状況
ドイツ	乳原料製造販売会社・ミライ社では200億円超の投資により、生産能力強化が進む
インドネシア	育児用ミルクの製造販売を強化し、現地製造販売は順調に拡大
シンガポール	東南アジア新興国向けの、ビフィズス菌等の原料製品の販売・営業活動を強化
パキスタン	輸入育児用ミルクシェアNo.1。さらなる成長を目指し育児用ミルク製造販売の合併会社設立
ベトナム	現地での販売強化により、育児用ミルクの売上が好調。ブランド認知も向上中
米国	ロングライフのアセプティック豆腐を現地生産、全米へ展開中



10年ビジョン実現に向けて

**「海外売上高比率15%以上」
に向け、中核事業の拡大と
ともに、新規ビジネスにも着手**



専務執行役員 海外事業本部長
野村 聖

ミライ社のけん引により増収増益を更新

当社グループの海外事業の中核は、ドイツ・ミライ社での乳原料製品製造販売事業、アジアを主要市場とする育児用ミルク事業と菌体などの機能性素材事業です。

2020年3月期につきましては、ミライ社の乳原料製品製造販売事業が、新生産ラインの本格稼働に伴い、黒字化となった2019年3月期から、製造工程の安定化や販売単価の上昇、ラクトフェリンの増産への取り組みなどにより、売上、利益ともに大幅伸長とすることができました。その結果、育児用ミルク事業、機能性素材事業は停滞したものの、海外事業の連結業績は、4期連続の増収、2期連続の増益を達成しています。

新たな成長への布石、 海外でのBtoC事業にチャレンジ

10年ビジョンで掲げた目標「海外売上高比率15%以上」を達成するために、ミライ社事業をはじめとする現在の中核事業の拡大を進めることはもちろん、それに加えて、新たな国、新たな事業に進出していく戦略を描いています。

そのひとつが、BtoC事業の海外展開です。当社のBtoC事業は、乳製品やチルド製品がメインであることから、日本からの輸出は事業として成り立ちにくいという課題があります。そこで、海外市場への進出は、まずは一部の国・地域に限定して何らかのBtoC事業で現地生産・現地販売を同時にスタートさせ、軌道に乗せた後に、他のBtoC事業の追加や近隣国市場にも展開していくプランを考えています。

蓄えてきたノウハウを武器に

グローバル企業への進化を目指す

私は食品には、栄養、味、健康という3つの機能があると考えております。当社グループは、乳業を基点とした食品メーカーとして、それぞれの機能に対する多くのノウハウを有しています。このうち味については、世界各国での味覚の違いがあることから、そのまま通用するとは限らないものの、栄養面では、育児用ミルク等で培った技術の蓄積があり、介護食品、栄養補助食品といったクリニカル食品においても、高齢化先進国の日本でトップクラスの企業として培った技術や販売ノウハウを有しています。また健康面では、長年の研究実績のあるビフィズス菌、世界トップの生産能力を誇るラクトフェリン*をはじめ、数多くの機能性素材を保有し、それらの応用技術に関する蓄積も豊富です。新型コロナウイルス感染症拡大等に伴い、社会全体で健康志向や免疫への関心が高まる中、ビフィズス菌やラクトフェリンの需要拡大も期待されます。従って、当社が「世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業」を目指すにあたり、健康と栄養の分野で、これまで培った事業シーズをベースにした独自性を打ち出していくことが鍵になると認識し、グループ一丸となり多角的に取り組みを推進していきます。

海外事業を成長させていくのは、海外事業部門だけでできるものではなく、全社的な取り組みが欠かせません。そこで、これまで海外事業にあまり関係のなかった部門も含め、全社各部門において、海外事業展開を支え、推進していく組織能力を高めていくことで、グローバル企業を目指してまいります。

※Absolute Reports社 2018データ



Chapter 3

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。

サステナブルな社会の実現を目指して

森永乳業グループは商品、サービス、活動を通じて社会課題の解決に貢献し、サステナブルな社会の実現に向けてまい進していきます。

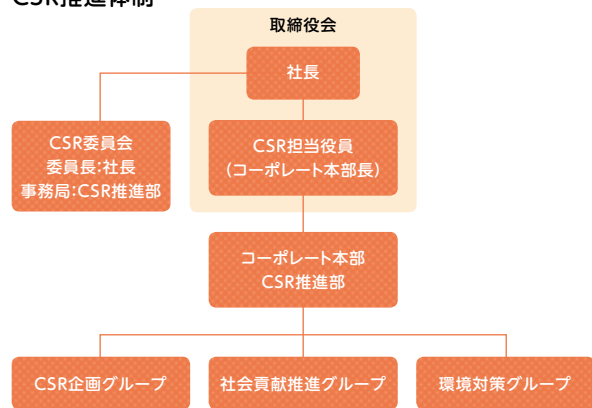
森永乳業グループの各種方針 <https://www.morinagamilk.co.jp/corporate/vision/>

CSR推進体制

社長を委員長とするCSR委員会のもと、グループ全体でCSR活動を推進しています。2016年には、全社横断的機能を果たす専門部署としてCSR推進部を設置し、CSR活動の整備、各部署における活動の横串機能を強化、CSRに関する経営課題に取り組む体制を構築しています。十分な情報発信と共有のもと、CSRの考え方を全社に浸透させていきます。

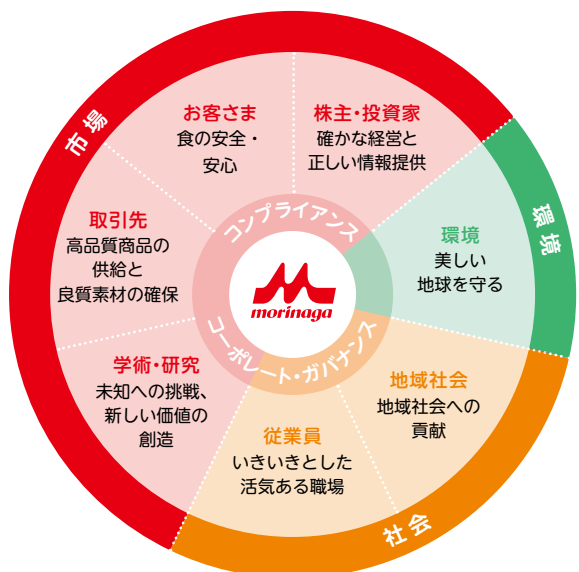
CSR委員会は、取締役会の機能を補強するために、ESG（環境・社会・ガバナンス）の観点からサステナブルな社会の実現に向けて取り組むべき検討項目を洗い出し、対応、進捗、確認を含む議論をしています。

CSR推進体制



ステークホルダーの認識

7つのステークホルダーに共感の輪を広げることを企業活動の基本とし、それぞれのステークホルダーとの関係において取り組むべきテーマを掲げています。



コミュニケーションの方法

ステークホルダー	コミュニケーション方法と実績
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> ① お客さま相談室 ② 顧客満足度アンケート調査 ③ エンゼル110番 ④ 森と食の探検隊などの社会貢献活動
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> ① 株主総会(2020年6月)・・・議決権行使数:407,085 ② 個人投資家説明会……………2019年度開催数:7回 ③ 決算説明会……………2019年度開催数:2回 ④ IRサイトでの情報発信
取引先	<ul style="list-style-type: none"> ① CSR調達アンケート ② 品質向上勉強会・物流勉強会 ③ 調達先説明会
学術・研究	共同研究・学会発表
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ① 活き活きサーベイ(従業員満足度調査) ② キャリア調査 ③ 夢共創フォーラムを通じての対話
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> ① 工場見学……………2019年度来場者数:2.5万人 ② 環境清掃活動や催事への参加
環境	<ul style="list-style-type: none"> ① 認証原材料の使用 ② 環境業界団体の協力と協働 ③ 工場での周辺清掃

サステナブルな社会の実現に向けた重要取組課題の特定

2017年4月、コーポレートスローガンを含むグループ理念体系を新たに策定し、発表しました。2018年、次のステップとして行ったのが、重要取組課題の策定です。重要取組課題の策定にあたっては、計4回にわたるワー

ショップを開催。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。そして協議を重ねて7つの大きな課題を策定し、CSR委員会で承認されました。

7つの重要取組課題

健康・栄養		<p>「かがやく“笑顔”」を実現する機能性とおいしさ兼ね備えた商品を開発・販売し、健康・栄養をお届けします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶「栄養価の高い商品」「嗜好性の高い商品」に対する社会のニーズは高く、また、中長期的には高齢社会が加速することは避けられません。森永乳業独自の研究開発力で、心身ともに健康な社会生活の実現に貢献することをめざします。 ▶人口減少・高齢化が進む中、商品力だけでなくライフスタイルを変革する技術やサービスの創造・提供をめざします。
環境		<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶「気候変動」「森林」などに与える影響を考慮した企業活動を実践します。 ▶限りある資源を有効に活用するためにも、食品ロスの削減に取り組むことを急務とします。
人権		<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶持続可能な社会形成のために、「人」は特に重要な経営資源だと考えています。すべての人の「かがやく“笑顔”」を実現するために、ダイバーシティ(多様性)の推進をはじめ、さまざまな人権課題を社外関係者とともに協力して取り組んでいきます。
供給		<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶将来的な乳原料の不足に備え、新たな乳原料を使いこなせるよう研究所や工場などと協働しながら、配合設計の研究を重ねています。 ▶安全は、当社の中でも最も重要な取組項目です。現在も行っている安全への取り組みを、引き続き実施していきます。
次世代育成		<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶子どもたちの明るい未来のために、森永乳業は心身の成長やキャリア教育、そして子育てを支援する活動を行っています。
人財育成		<p>「かがやく“笑顔”」を実現する人財の育成に力を入れていきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶新入社員から経営層まで幅広く人財を育成することは、企業の持続的な成長につながります。一人ひとりの適性を活かし、能力をのばすことのできる制度構築をめざします。
コーポレート・ガバナンス		<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ステークホルダーとの対話、積極的な情報開示を通して、適切なコミュニケーションをはかっていきます。 ▶経営層からの継続的なメッセージとともに、ルールの整備、従業員の意識の醸成、サプライヤーとの公正な取引など、内部統制の構築に取り組んでいます。

主要KPIの進捗

「サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ」を10年ビジョンに掲げる森永乳業において、ESGへの取り組みは最重要課題のひとつです。2018年に策定した7つの重要取組課題に対し、KPI(重要業績評価指標)を設定し、達成を目指します。

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	<p>健康寿命延伸に対する貢献</p> <p>乳幼児の健やかな成長への貢献</p>	
環境	<p>生産部門を中心としていた環境活動を、連結対象全社・全部門に拡大</p> <p>環境に配慮した容器包装の使用促進</p>	
人権	<p>自社経営に影響を及ぼす原材料ならびに納入先の特定</p> <p>当社グループ(協力会社含む)の外国人従業員への対応</p>	
供給	<p>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</p> <p>安全かつ高品質な商品提供のための体制づくり</p>	
次世代育成	<p>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</p> <p>次世代を育成する環境の整備</p>	
人財育成	<p>グローバルなビジネス環境で活躍できる人財を育成</p> <p>ダイバーシティ推進による、社員一人ひとりの自律的な成長促進</p>	
コーポレートガバナンス	<p>取締役会における、多様な価値観に基づいた、透明かつ公正かつ迅速・果断な意思決定</p> <p>マネジメント体制の強化</p>	

主要KPI	2019年度進捗状況
栄養機能性素材を取り入れた商品の市場投入	<ul style="list-style-type: none"> ● 機能性表示食品「トリプルヨーグルト」発売、大人のための粉ミルク「ミルク生活」拡大(新たな健康習慣創出) ● ビフィズス菌、ラクトフェリンなどの研究・訴求
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	<ul style="list-style-type: none"> ● 「ビフィズス菌M-16V」のNICU(新生児集中治療室)などへの提供。国内外延べ140以上の施設での提供
ISO14001認証事業所: 2030年までに連結対象の全事業所で取得	<ul style="list-style-type: none"> ● 認証サイト数:30サイト ● 2019年度1サイト認証取得。営業事業所としてはじめて首都圏支社で取得
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	<ul style="list-style-type: none"> ● 2013年度比15.9%減
重要サプライヤーのリスト化	<ul style="list-style-type: none"> ● リスト化ならびに実態把握を目的としたアンケート完了
当社グループの外国人従業員の労働環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 外国人従業員数調査完了 ● 業務監査時のチェック項目に外国人に関する項目を追加
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	<ul style="list-style-type: none"> ● 原材料のクラス分類、評価実施 ● クラスに応じたサプライヤー監査を2019年度は23工場で実施
FSSC22000を2020年度中に当社グループ全29工場取得	<ul style="list-style-type: none"> ● 認証工場数:10工場(国内) ● 2019年度4工場取得(国内)
2019年度から3年間の延べ参加者数30万人	<ul style="list-style-type: none"> ● キッザニア、工場見学、企業訪問学習などの延べ参加者数約10万人 ● 企業訪問学習2019年度参加者:前年比2倍の約600人
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	<ul style="list-style-type: none"> ● 相談受付延べ人数約98万人 ● 2020年は事業開始より45周年。広報活動強化
グローバル人材育成プログラムの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 延べ参加者数96人 ● 2019年度20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、若手従業員の人事部門による面談実施	<ul style="list-style-type: none"> ● 各種研修を予定どおり実施 ● 入社1~3年目社員との面談実施
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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価結果から取締役会の実効性確保を確認 ● 取締役会のさらなる実効性向上を目的として、評価結果から課題を抽出、改善に活用
各種定例委員会(人事報酬委員会、内部統制委員会、CSR委員会)の充実	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事報酬委員会:役員報酬制度の改定等を取締役に具申 ● 内部統制委員会:企業秘密管理体制強化を目的として情報セキュリティ部に分科会を新設 ● CSR委員会:ESG重視経営の加速を目的として分科会(調達等)を複数新設



健康・栄養

主要KPIと進捗

- 栄養機能性素材を取り入れた商品の市場投入
 - ➔ 機能性表示食品「トリプルヨーグルト」発売、大人のための粉ミルク「ミルク生活」拡大（新たな健康習慣創出）
 - ビフィズス菌、ラクトフェリンなどの研究・訴求
- 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。国内外延べ140以上の施設での提供

01 トリプルヨーグルト ヨーグルト業界初! 1つの商品で3つの機能

「トリプルヨーグルト」は血圧、血糖値、中性脂肪の3つの機能性について表示した機能性表示食品です。2020年3月期は計画比約2倍の売上高を記録しました。2019年にヒットした商品として日本食糧新聞社制定の第38回食品ヒット大賞にて「優秀ヒット賞」を受賞し、東京都栄養士会からも「3つをケアできる」という理由で推奨されています。



トリプルヨーグルト3つの機能

- ▶ 高めの血圧(収縮期血圧)を下げる
- ▶ 食後の血糖値の上昇をおだやかにする
- ▶ 食後の中性脂肪の上昇をおだやかにする

02 ミルク生活 新たな健康習慣を創出

大人の健康をサポートする6大成分とバランスの良い栄養がまとめて摂れる大人のための粉ミルク「ミルク生活」は、社会に新たな健康習慣を創出した商品のひとつです。「大人のための粉ミルクを作ってほしい」といったお客様の声から2016年に発売し、2020年3月期も順調に売上が伸びました。



03 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。

04 衛生管理装置・微酸性電解水ピュアスター 社会衛生向上への貢献

製造現場での衛生管理の知見を活かし、微酸性電解水生成装置であるピュアスターを以前から開発・販売しています。社会における衛生向上に貢献することを目指しています。

05 「ビフィズス菌BB536」研究 2019年度日本食品免疫学会 「食品免疫産業賞」受賞

長年にわたる「ビフィズス菌BB536」に関する一連の研究成果が高く評価され、2019年10月に日本食品免疫学会より「食品免疫産業賞」を受賞しました。

06 機能性素材 研究成果の情報発信強化

機能性素材の研究成果に関する情報発信を強化しています。新しい研究成果などを中心として、WEBサイト上での情報発信強化を押し進め、また2019年度は学会での発表を96件行い、海外でのシンポジウムや展示会にも積極的に参加しました。機能性素材の価値を広めることで、健康増進への寄与を目指します。



環境

主要KPIと進捗

- ISO14001認証事業所:2030年までに連結対象の全事業所で取得
 - 認証サイト数:30サイト
 - ・2019年度1サイト認証取得。営業事業所としてはじめて首都圏支社で取得
- 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
 - 2019年度:15.9%削減

01 | ISO14001環境マネジメントシステムの認証取得

本社研究所、工場、グループ会社では「環境マネジメントシステムISO14001:2015マルチサイト」の認証を取得しています。生産事業所のみならず、営業事業所を含めた全事業所でのISO14001環境マネジメントシステムの取得を目指しており、2019年度は営業事業所として当社ではじめて、首都圏支社で認証を取得しました。

02 | プラスチックの対応

プラスチックは当社商品の容器材料として多く使用しており、プラスチック製容器包装による河川や海洋の環境汚染は当社が取り組むべき重要な社会課題と認識しています。当社では従来、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)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。2018年度には「CSR委員会プラスチック対策分科会」を発足し、プラスチック削減に向けた活動や、バイオマスプラスチックの使用の検討など、さまざまな取り組みを進めています。2019年度はプラスチック製容器包装の使用量

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)



を2013年度比で15.9%削減しました。KPIは達成することができましたが、引き続き取り組みを推進します。

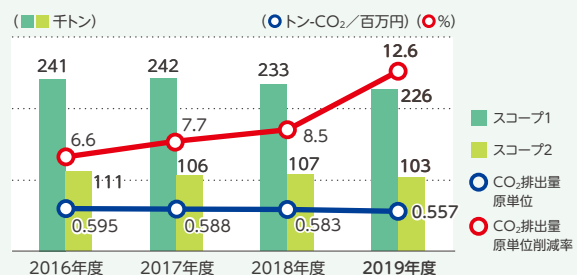
03 | 気候変動対策 CO₂削減

- KPI CO₂排出量原単位削減:2021年度までに2013年度比8%削減
 - 進捗 2019年度:12.6%削減

気候変動対策としてCO₂削減を進めています。北海道にある佐呂間工場、別海工場においては、総合エネルギー効率を高める「コージェネレーションシステム」を更新し、燃料を重油から熱量当たりのCO₂排出量がより少ない天然ガスに転換する取り組みを進めました。また利根工場には太陽光パネルを設置し、神戸工場ではコーヒー飲料製造時に排出されるコーヒーかすなどをエネルギー化して工場内で利用するなど、自然エネルギーの利用を進めています。これらの取り組みを進めた結果、2019年度はCO₂排出量原単位*を2013年度比で12.6%削減しました。

※CO₂排出量原単位:2020年度から、算出における分母を売上高に変更して開示しています。(トン-CO₂/百万円)変更にあたり、掲載年度分すべて、分母を売上高に変更して再計算を行い、開示しています。

CO₂排出量／CO₂排出量原単位／
CO₂排出量原単位削減率(2013年度比)



集計範囲:P.55注記参照

環境

04 | 水資源の保護

- KPI 水使用量削減:2021年度までに年間使用量 2013年度比9%削減
→ 進捗 2019年度:7.6%削減

水資源のより効率的な活用によって水使用量削減を、また排水処理技術の開発・改良によって水質保全を推し進めています。水使用量削減のための取り組みとしては、一度使用した水を再度洗浄水として使用する水リサイクルを行っています。水質保全のための取り組みにおいては、当社すべての工場に排水処理施設を備え、一部の工場では活性汚泥の分離に膜を使用するMBR(膜分離活性汚泥法)を導入しています。膜分離のため、これまで以上に清澄度が高い処理水が得られています。グループ会社の森永エンジニアリングでは、同社が開発した排水処理設備を自社グループのみならず、300社近くのお取引先様にもご活用いただいています。

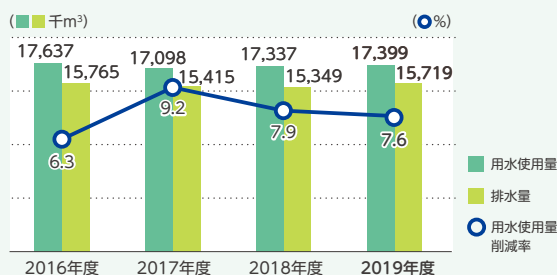


森永エンジニアリング株式会社
<https://www.morieng.co.jp/>



噴流式酸素供給装置(フォームジェット)により、酸素ガスをファインバブル化することで、高効率酸素供給が可能となる装置です。排水中にファインバブルを溶解させることにより、さまざまな効果を得ることが期待されます。

水使用量 / 排水量 / 水使用量削減率 (2013年度比)



05 | 食品廃棄物削減

- KPI 食品廃棄物発生量原単位削減:2021年度までに 2013年度比30%削減
→ 進捗 2019年度:23.9%削減

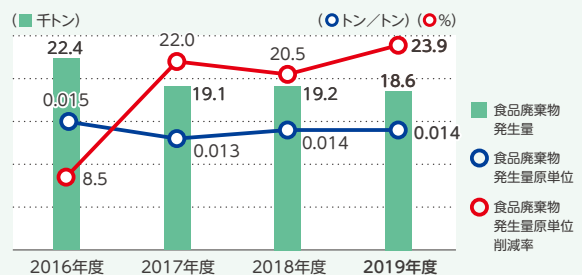
食品ロス削減に向けた取り組みとして、ロングライフ商品を展開しています。当社の商品の賞味期限を見ていただくと、賞味いただける期間が1カ月以上ある商品があります。この一部は無菌の状態で作成した、当社独自のロングライフ製法により実現された商品です。牛乳、チルドカップ飲料、流動食、デザート、とうふなど当社のさまざまな商品で応用されており、ロングライフ商品は、家庭内の食品廃棄率を下げるほか災害時の備蓄にも使える便利な食糧として活用いただいています。



ロングライフ製法
https://www.morinagamilk.co.jp/learn_enjoy/quality_safety/base/secret/



食品廃棄物発生量 / 食品廃棄物発生量原単位 / 食品廃棄物発生量原単位削減率 (2013年度比)



(注) 1. 食品廃棄物発生量:産業廃棄物、有価物、場内処理した動植物性残渣の量
2. 食品廃棄物発生量原単位:年間で排出した食品廃棄物の重量(トン)を年間生産量(トン)で除した数値
3. 2019年3月期の集計方法と整合させるため、過去の実績値を再集計し、修正しました



供給

主要KPIと進捗

- 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
 - ➔ 原材料のクラス分類、評価実施
 - クラスに応じたサプライヤー監査を2019年度は23工場で実施
- FSSC22000を2020年度中に当社グループ全29工場で取得
 - ➔ 認証工場数:10工場(国内)
 - 2019年度4工場認証取得(国内)

01 | サプライチェーンマネジメント

当社グループは商品開発、原料調達、製造、流通販売の各サプライチェーンにおいて数多くのお取引先様と関わり、事業活動を行っています。高品質の商品をお届けするためには、お取引先様との連携強化が重要だと認識のもと、安全・安心を重視した原材料調達を行う取り組みとして、年1回、原材料のお取引先様と「品質向上セミナー」を開催しています。また高品質の原材料を供給いただくため、お取引先様の工場の品質監査を継続実施しています。2019年からは原材料をリスクマネジメントの観点でクラス分類し、クラス別での監査を行うことで、品質管理強化とともにBCPの実効性向上に努めています。

02 | FSSC22000の取得

FSSC22000は、食品安全マネジメントシステム認証の国際規格です。より安全・安心な商品をお届けしたいとの思いに基づき、全工場での取得を目指しています。2020年3月31日時点で10工場が「FSSC22000」を取得しており、KPI達成に向けて、引き続き取得に向けた取り組みを進めていきます。

03 | 国産良質生乳の基盤強化 酪農家支援

安全でおいしい牛乳・乳製品をお届けするためには、良質な生乳生産に向けた取り組みが重要です。当社グループの森永酪農販売では、飼料販売などを通して飼養管理コンサルティングを行い、乳牛の栄養管理など酪農家をサポートする事業を行っています。また、森永酪農振興協会^{*1}では、全国の特徴ある優秀な経営を紹介する酪農経営発表大会の開催、地域の優秀な酪農家を視察して実地で情報交換する

バーン・ミーティングの実施、国内外の優良な酪農技術・知見を紹介する講演会の開催など、さまざまな形で酪農家支援を進めてきました。今後も酪農の持続的発展への寄与に努めます。

※1 森永酪農振興協会：1968年、森永乳業の創立50周年を記念して財団法人森永酪農振興協会として設立。2011年12月より公益財団法人森永酪農振興協会に移行



04 | 物流品質向上と社会課題解決に向けて

商品物流の輸配送業務および庫内荷役業務を委託している協力会社との勉強会や会議を継続的に実施し、物流品質の継続的な向上に取り組んでいます。現在、物流業界では、小口配送の増加、人員不足などを要因としたドライバーの長時間労働をはじめとして、さまざまな課題を抱えています。これらの課題解決に向け、当社は2019年9月、「ホワイト物流」推進運動^{*2}の趣旨に賛同し、自主行動宣言を提出するなどの取り組みを進めています。

※2 「ホワイト物流」推進運動:「トラック輸送の生産性の向上・物流の効率化」、「女性や60代の運転者等も働きやすい」「ホワイト」な労働環境の充実」を目的として、国土交通省が進める運動



人財育成

主要KPIと進捗

- グローバル人財育成プログラムの推進
➡ 延べ参加者数96人。2019年度20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
➡ ・各種研修を予定どおり実施
・入社1～3年目社員との面談実施

01 | グローバル人財育成

当社グループは2029年3月期海外売上高比率15%以上を数値目標に掲げ、グローバル企業へのさらなる成長を目指しています。成長に向けて、「グローバルビジネス実践力強化プログラム」「海外異文化体験チャレンジ研修」などのプログラムを継続実施し、グローバル人財育成を推し進めています。

	2017年度	2018年度	2019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

02 | ダイバーシティ推進

多様な社員が活躍することで、その結果として経営上の成果につなげていくダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進しています。多様性を活かし合うD&Iの実現においては、多様な人財の採用、能力開発・スキル強化の支援、意識改革、また職場の環境整備など、さまざまな側面における施策を総合的に推し進めることが重要だと考えています。当社グループでの具体的な取り組みとして、在宅勤務・サテライト勤務制度の推進、女性活躍、育児・介護と仕事の両立をテーマにした教育施策の実施や関連諸制度の拡充、LGBT啓発活動の実施など、さまざまな取り組みの展開を加速しています。採用面では、中途採用、外国人労働者や障がい者採用を実施しています。

	2017/4/1 時点	2018/4/1 時点	2019/4/1 時点	2020/4/1 時点
女性管理職者数	38名	42名	43名	46名

03 | Morinaga Milk Awards(社内表彰制度)

当社グループは、常に挑戦し続ける企業を目指しています。社内表彰制度を「挑戦」や「活き活き」といった「私たちの8つの問いかけ」(行動指針)と紐づけて2019年3月期に拡充し、「Morinaga Milk Awards」(MMA)として新設しました。MMAでは複数の賞を設け、成果への表彰だけでなく、行動やプロセスに対する賞も設けています。運用面での工夫として、社員投票による大賞決定や取り組みから得られた経験や知恵などの全社共有も行っています。MMAを通じ、「私たちの8つの問いかけ」を実践した組織・チーム・個人をグループ全体でたたえることで、コーポレートミッション実現に向けた自律的な行動を促進していきます。



04 | 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。特定保健指導[※]に取り組む社員には、健康をサポートする当社商品を提供するなど、社員の健康増進に努めています。また睡眠改善を目的とした事業所の取り組みは、Morinaga Milk Awards2019においても表彰され、社員の生活習慣改善による健康増進の意識も高まっています。フィジカルケア、メンタルケア双方の観点からこの他にもさまざまな取り組みを進めた結果、森永乳業は経済産業省より「健康経営優良法人企業2020」の認定を受けました。

※特定保健指導:メタボリックシンドロームに着目した特定健診(40歳以上75歳未満対象)の結果から、生活習慣病の発症リスクが高く、生活習慣の改善による生活習慣病の予防効果が多く期待できる方に対して専門スタッフが行う生活習慣見直しサポート

10年ビジョン実現に向けて

事業活動を通じて
社会課題を解決し、
社会とともに持続的成長を実現

常務執行役員 コーポレート本部長
高野 秀一

SDGsへの貢献を目指し
ESGを重視した経営の実践

世界経済が持続的に発展・成長していくためには、企業がさまざまな社会課題に真摯に向き合い、課題解決に向けて貢献していくことが不可欠です。

そのような認識のもと、森永乳業グループの存続意義は何か、期待される役割や貢献とは何か、社会とともに持続的成長を果たしていくには何が必要か等、議論を重ね、2020年3月期よりスタートした中期経営計画では「ESGを重視した経営の実践」を基本方針のひとつに掲げました。7つの重要取組課題(2018年5月策定)別に設定したKPIに基づいて、中計2年目も全社一丸となって取り組みを推進していきます。

喫緊の社会課題である新型コロナウイルス感染症

多方面への影響が続いている新型コロナウイルス感染症拡大は、国際社会全体で対応していかねばならない最優先の社会課題です。緊急事態宣言の発令に至る過程において当社グループは、生活必需品を提供する食品メーカーとして、まずは商品の供給責任を全うすることが大事であると考え、従業員の感染予防や健康に細心の注意を払いながら、「健康・栄養」「供給」に対して役割を果たす取り組みに尽力しました。また社内においては、従来の仕事のやり方や生産性を見直す大きな契機となり、テレワークやWEBミーティングの積極的な活用など、新たな働き方への対応を進めています。

新たな働き方を通して社員一人ひとりが生き生きと働き、自己実現を果たしながら成長できる枠組み作りにも取り組んでいきます。

等身大の森永乳業を伝える
情報発信と対話の強化を推進

近年、コーポレートガバナンスコードやステュワードシップコードの市場への浸透とともに、当社の経営の在り方も変化してきました。取締役会では議案に対して社内外役員の予定調和ではない活発な議論が行われ、中長期の経営視座を交えて有効に機能しています。

また、株主や投資家、取引先の皆さま、お客さま、社員へのアカウンタビリティを高められるよう、2019年より統合報告書を発行し、多くの方々に当社グループの活動を知ってもらうべく努めています。加えて、2020年6月の組織再編では、広報IR部、CSR推進部と株主対応を担う総務部をコーポレート本部所管とし、対外的コミュニケーションを集約して体制強化を図りました。今後はステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの機会を一層広げるとともに、現場の顔が見える、等身大の森永乳業が伝わる情報発信に取り組む考えです。

当社は、創業以来、品質や安全衛生にこだわり、きわめて地道に事業活動を営んでまいりました。堅実な企業文化を大切に引き継いでいく一方、社会の変化に伴い、より視野を広げる意識の変革が必要とも感じています。持続的成長に向け、社員一人ひとりが社会への貢献を意識し、自負心をもって仕事に取り組める体制づくりを推進してまいります。

取締役・監査役(2020年6月26日現在)

取締役



代表取締役社長
宮原 道夫

1975年4月 当社入社
 2001年4月 当社盛岡工場長
 2003年6月 当社執行役員生産技術部エンジニアリング担当部長
 2005年6月 当社常務執行役員生産技術部長
 2006年2月 当社常務執行役員生産本部長
 2007年6月 当社専務執行役員生産本部長
 2007年6月 当社専務取締役 専務執行役員生産本部長
 2009年6月 当社取締役副社長
 2010年2月 当社取締役副社長 副社長執行役員第二営業本部長
 2011年6月 当社代表取締役副社長
 2012年6月 当社代表取締役社長(現職)
 現在に至る



代表取締役副社長
大川 禎一郎
(社長補佐、研究・開発・海外担当)

1982年4月 当社入社
 2012年6月 当社食品総合研究所長
 2013年6月 当社執行役員食品総合研究所長
 2015年6月 当社常務取締役 常務執行役員食品総合研究所長
 2015年11月 当社常務取締役
 2016年6月 当社常務取締役 常務執行役員研究本部長
 2017年6月 当社専務取締役 専務執行役員研究本部長
 2020年6月 当社専務取締役
 2020年6月 当社代表取締役副社長(現職)
 現在に至る



専務取締役
大貫 陽一
(企画・財務・情報担当)

1983年4月 当社入社
 2008年5月 当社営業本部営業本部室長
 2010年2月 当社営業本部室長
 2011年6月 当社執行役員経営企画部長兼広報部長
 2014年11月 当社執行役員経営企画部長
 2015年6月 当社取締役 常務執行役員経営企画部長
 2016年4月 当社取締役
 2017年6月 当社常務取締役
 2018年6月 当社常務取締役 常務執行役員経営戦略本部長
 2019年6月 当社専務取締役 専務執行役員経営戦略本部長(現職)
 現在に至る



常務取締役

港 毅

(管理・広報・CSR・渉外・監査担当)

1988年4月 当社入社
 2007年11月 当社渉外部長
 2010年6月 当社執行役員渉外部長
 2015年6月 当社取締役 常務執行役員渉外副本部長兼渉外部長
 2015年11月 当社取締役 常務執行役員渉外副本部長
 2016年6月 当社常務取締役 常務執行役員渉外本部長
 2018年6月 当社常務取締役 常務執行役員コーポレート本部長兼渉外本部長
 2020年6月 当社常務取締役 常務執行役員渉外本部長(現職)
 現在に至る



常務取締役

草野 茂実

(品質・生産・酪農・物流担当)

1980年4月 当社入社
 2008年4月 当社東京工場長
 2011年6月 当社品質保証部長
 2013年6月 当社執行役員生産本部生産技術部長
 2013年11月 当社執行役員生産本部生産部長
 2016年6月 当社取締役 常務執行役員生産本部副本部長兼生産部長
 2017年6月 当社取締役 常務執行役員生産本部長
 2019年4月 当社取締役
 2019年6月 当社常務取締役(現職)
 現在に至る



常務取締役

大原 賢一

(営業・マーケティング担当)

1982年1月 米国ケリー・クラークカンパニー入社(～同年10月)
 1982年12月 はごろも缶詰株式会社(現はごろもフーズ株式会社)
 入社(～1986年4月)
 1986年4月 株式会社フューチャーマーケティング入社(～1987年10月)
 1987年12月 当社入社
 2007年6月 株式会社シェフォーレ出向(代表取締役社長)
 2010年6月 当社執行役員東京支社副支社長
 2012年6月 当社執行役員第一営業本部副本部長
 2016年6月 当社取締役 常務執行役員第一営業本部長
 2017年6月 当社取締役 常務執行役員営業本部長
 2020年6月 当社取締役
 2020年6月 当社常務取締役(現職)
 現在に至る

取締役



社外取締役
川上 正治

1974年4月 トヨタ自動車工業株式会社(現トヨタ自動車株式会社)入社
 1994年1月 同社経理本部経理部原価管理室長
 1998年1月 国瑞汽車股份有限公司出向 協理
 2000年1月 同社副総経理
 2001年1月 トヨタ自動車株式会社経理本部関連事業部長
 2005年1月 愛三工業株式会社出向
 2005年6月 同社転籍 取締役
 2007年6月 同社常務取締役
 2008年6月 同社代表取締役専務
 2013年6月 同社非常勤顧問(～2014年6月)
 2015年6月 当社社外取締役(現職)
 2018年6月 株式会社テクノスマイル 社外取締役(～2019年6月)
 現在に至る



社外取締役
米田 敬智

1968年4月 株式会社日本興業銀行(現 株式会社みずほフィナンシャルグループ)入行
 1993年5月 同行バンコック支店(BIBF)支店長
 1997年1月 同行バンコック支店(フルプランチ)支店長
 1997年6月 同行国際融資部長(～1998年5月)
 1998年6月 株式会社コパル(現日本電産コパル株式会社)取締役
 1998年10月 日本電産コパル・マレーシア株式会社代表取締役会長
 2002年4月 日本電産コパル株式会社常務取締役CFO
 2008年6月 同社取締役専務執行役員CFO
 2012年6月 同社専務執行役員(～2012年12月)
 2015年6月 当社社外監査役
 2019年6月 当社社外取締役(現職)
 現在に至る



社外取締役
富永 由加里

1981年4月 日立コンピュータコンサルタント株式会社(現株式会社日立ソリューションズ)入社
 2007年4月 同社第2事業グループアプリケーションシステム本部長
 2010年10月 同社理事 産業・流通システム事業本部第1産業・流通システム事業部
 アプリケーションシステム本部長
 2011年4月 同社執行役員 産業・流通システム事業本部流通ソリューション事業部副事業部長
 2012年4月 同社執行役員 産業・流通システム事業本部流通ソリューション事業部長
 2013年4月 同社執行役員 金融システム事業本部金融システム事業部長
 2014年4月 同社常務執行役員 金融システム事業本部長兼グループ経営基盤強化本部員
 2015年4月 同社常務執行役員 社会イノベーション推進本部長兼営業統括本部
 副統括本部長兼業務改革統括本部員
 2015年10月 同社常務執行役員兼業務改革統括本部員
 2016年10月 同社常務執行役員 品質保証統括本部長
 2016年12月 同社常務執行役員 品質保証統括本部長兼調達本部長
 2018年10月 同社常務執行役員 品質保証統括本部長
 2019年4月 同社チーフ・ダイバーシティ・オフィサー
 2020年4月 同社本部員(現職)
 2020年4月 戸田建設株式会社 顧問(現職)
 2020年6月 当社社外取締役(現職)
 現在に至る

監査役



常勤監査役
弘田 圭希

1978年4月 当社入社
 2005年6月 当社執行役員市乳・DY事業部長
 2006年2月 当社執行役員東北支店長
 2007年6月 当社執行役員営業本部副本部長
 2008年5月 当社執行役員営業本部副本部長兼広告部長
 2009年5月 当社執行役員営業本部副本部長
 2010年2月 当社執行役員第一営業本部副本部長
 2012年6月 株式会社デイリーフーズ出向(代表取締役副社長)
 2014年6月 同社代表取締役社長
 2018年6月 当社常勤監査役(現職)
 現在に至る



常勤監査役
齋藤 光政

1980年4月 当社入社
 2008年6月 当社総務部長
 2009年5月 当社生産本部調達部長
 2011年6月 当社執行役員生産本部調達部長
 2012年6月 当社執行役員人財部長
 2016年6月 当社取締役
 2018年6月 当社取締役 常務執行役員コミュニケーション本部長
 2020年6月 当社取締役
 2020年6月 当社常勤監査役(現職)
 現在に至る



社外監査役
伊香賀 正彦

1979年10月 等松青木監査法人(現有限責任監査法人トーマツ)入社
 1988年5月 等松トウシュロスコンサルティング株式会社(現アビームコンサルティング株式会社) 取締役
 1990年5月 等松青木監査法人 パートナー
 1993年4月 トーマツコンサルティング株式会社(現デロイトトーマツコンサルティング合同会社) 取締役
 2000年3月 同社代表取締役社長
 2010年10月 同社取締役会長(～2013年11月)
 2013年11月 有限責任監査法人トーマツ CSO(～2015年11月)
 2016年3月 同監査法人 パートナー 退任
 2016年4月 伊香賀正彦公認会計士事務所開所
 2016年5月 ブラジュナリンク株式会社 代表取締役(現職)
 2016年6月 当社社外監査役(現職)
 2017年3月 ヤマハ発動機株式会社 社外監査役(現職)
 2017年6月 リョービ株式会社 社外取締役(現職)
 現在に至る



社外監査役
山本 眞弓

1984年4月 弁護士登録(東京弁護士会)、石黒武雄法律事務所入所
 1990年9月 銀座新総合法律事務所開所(～2004年12月)
 2005年1月 銀座新明和法律事務所開所(現職)
 2019年6月 当社社外監査役(現職)
 2020年6月 株式会社ミライト・ホールディングス 社外取締役(現職)
 現在に至る

社外取締役
川上 正治

「森永乳業グループ10年ビジョン」実現に向け、アクションプランの策定が課題

「森永乳業グループ10年ビジョン」を掲げて中期経営計画がスタートしてから約1年、取締役会や経営会議は報告の場から活発に議論を交わす場へと変化し、会社全体が前向きに変わり始めていることに心強さを感じています。社員一人ひとりの目標達成意欲も醸成されており、その成果は数字にも表れています。中計達成に向け、一步一步前進しているといえるのではないのでしょうか。

一方で、「森永乳業グループ10年ビジョン」に関しては、アクションプランの策定がやや遅れている感があり、早急に、部門ごとの方向性を定めて具体的な施策を示す必要があります。たとえば「グローバル展開」なら、どこの国のどのマーケットに力点を置き、何を狙い、どう攻めていくのか、中長期的視点での戦略や優先順位を明確にし、ゴールに向かうプロセスをみんなで共有することで、もう一段階強い結束と推進力が生まれます。これは、ビジョン実現のために最優先かつ最速で取り組むべき課題です。

また、さらなる成長への施策を支えるのは人であり、従前より進めている社員の意識改革についても、スピードを上げて取り組んでいかなければなりません。あわせて、挑戦心が芽生えてきた社員たちが、躊躇なくアクションを起こせる環境づくりにも注力していきたいと考えています。



取締役会のメンバーに課せられた最も重要な使命は、企業価値向上と、企業価値の毀損防止に向けて機能を果たすことであると認識しています。

私は、これまでIT業界一筋でキャリアを重ね、経営も経験してきました。食品業界での就労経験はありませんが、そのことが独立役員としての任務を遂行する上で大いに役立つと考えています。なぜなら、食品業界特有の事情を熟知していないゆえに気づけることが多々あると思われ、そういった俯瞰的な意見や判断も期待されていることのひとつであるからです。

今般、新型コロナウイルス感染症の影響も相まって、社会、経済の不確定要素が増えています。そのようなときだからこそ大切なのは、「リスクテイクの意識で、失敗を恐れず挑戦すること」です。私は常々、「成功51、失敗49が、人間が最も成長するバランス」という成功理論を奨励しており、執行部門を含めた社員が各々の持ち場で勇気を持って行動を起こせる体制づくりをバックアップするとともに、エンゲージメント向上の役割を担いたいと考えています。

当社は、ステークホルダー全員がお客さまになる、誰にとっても身近で親しみある企業グループです。そんな魅力的な企業グループをさらに魅力的に発展させるべく、これまでに培った経験や知見を活かして貢献してまいります。



これまでの経験を活かし、
かがやく“笑顔”の提供に貢献してまいります

社外取締役
富永 由加里

社外取締役
米田 敬智

強さ、スピード、挑戦心で、社会的価値を
経済価値・企業価値につなげる

2020年3月期は営業利益が4期連続の最高益更新となり、当社の収益力は着実に向上しています。これを「持続的成長の伴った本格的な収益・財務改革につなげていく」ことがこれからの課題であり、その裏付けとなる諸施策の取り組みもかなり進んできております。ただ、熾烈な競争を勝ち抜いていける強い企業、ステークホルダーの皆さまに高いレベルでお応えできる持続性のある企業へと進化を遂げるためには、「今以上のスピード感、厳しさ」が不可欠です。当社にはまだまだ伸びしろがあると確信しており、さらなる変革とそこから生まれるシナジーに向けて、しっかりと後押しをしたいと考えています。

2021年3月期は、中期経営計画の達成に向け、「ニューノーマル」も織り込んだ上で道筋を固める重要な年です。中計の着実な遂行は、当社が強い経営体質・企業文化、全社一丸となって挑戦する集団に変わっていく大きな第一歩であり、大変期待しております。

中長期的視点で見ると、コロナ禍による消費動向やライフスタイルの変化がビジネスの在り方を一変させる一方、健康志向や機能性志向の高まりによって「森永乳業グループ10年ビジョン」はますます時代に合致することとなっています。この波を捉え、世の中の期待に応えることで、当社の社会的価値を経済価値・企業価値につなげ、より存在感のある企業グループへの飛躍を目指します。

コーポレート・ガバナンス

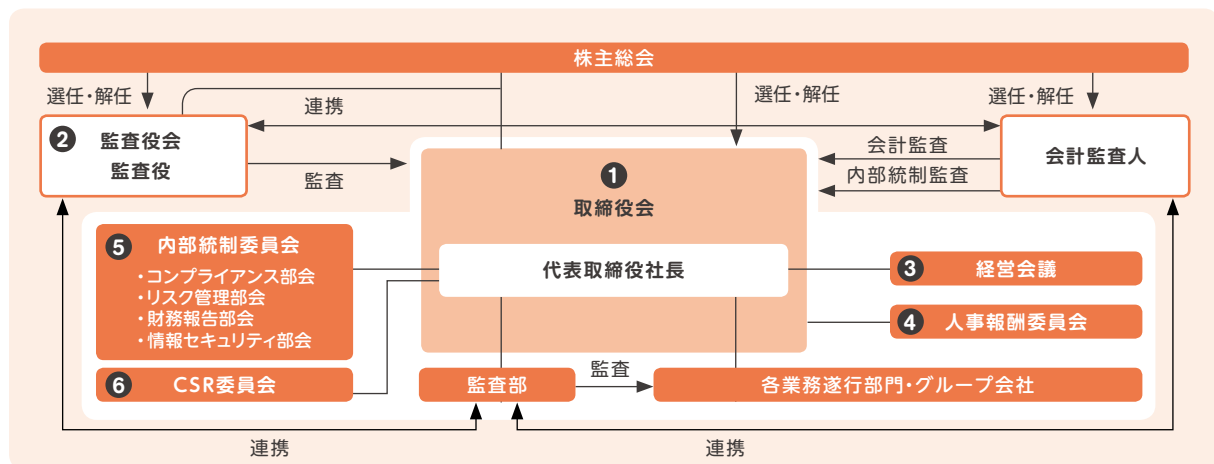
基本的な考え方

当社グループは、コーポレートミッションに基づく事業活動を通じて社会に貢献し、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、右記の基本的な考え方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。

基本的な考え方

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

コーポレート・ガバナンス体制図



① 取締役会

2020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、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しています。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、当社の持続的な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、当社の持続的な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調査を実施し、調査結果の回収・集計・分析は外部機関に委託しています。

2020年3月期の調査の結果、昨年に引き続き、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。

昨年の調査の結果で認識した課題(取締役会のさらなる独立性・多様性の確保、経営の監督と執行の分離の推進、人事報

酬委員会での充実した審議の実施)については改善の余地は残すものの取り組み・改善が進んでいることを確認しました。

今後の課題として、取締役会での中長期的な視点に立った当社グループ全体における経営戦略・計画に関する議論のさらなる充実を図っていくこと、また、取締役会において一昨年

より委員の過半数を社外役員とした人事報酬委員会からの具申に基づく議論を深化させていくことなどが挙げられました。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ていきます。

② 監査役会・監査役

2020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回開催される他、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。

内部監査については、当社に監査部(7名)を設置し、当社各部門およびグループ会社の業務の適法性、妥当性および有効性について計画的に監査を実施しています。

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 2020年3月期実施回数 22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)、業務執行取締役、本部長、常勤監査役 他
④ 人事報酬委員会 2020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、次の事項について検討し、取締役会に具申する <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に関する事項 ▶ 業務執行取締役の担当部門に関する事項 ▶ 取締役の報酬に関する事項 ▶ 監査役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 	代表取締役(委員長)、社外取締役(2名)、社外監査役(1名)
⑤ 内部統制委員会 2020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)、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 CSR委員会 2020年3月期実施回数 2回	当社グループのCSR活動に対する基本方針を策定し、各種の取り組みを推進する	代表取締役(委員長)、CSRを担当する取締役、関係部門長 他

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きについては、取締役の候補者は、人事報酬委員会における検討および具申を経た上で、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具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具申を経た上で、取締役会で決定します。

コーポレート・ガバナンス

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、2020年3月期に一部保有株式を売却しました。検証にあたっては、取引上の利益、配当利回り、時価変動リスク、資本コスト等を加味した銘柄ごとの投資損益を一定の基準で評価するとともに、株式保有による経済的なメリットや必要性も考慮し、保有可否を判断します。

政策保有株式の議決権については、各議案の内容が当社の企業価値を毀損させる可能性がないか、発行会社の健全な経営に役立ち、企業価値の向上を期待することができるかを精査した上で、適切に行使します。

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。

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、総務および広報IR部門を担当している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
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	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)



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

役員報酬について

取締役*の報酬は、中長期的利益の実現などの経営成績に連動しています。当社グループの持続的成長と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という方針に基づき、このたび、取締役の報酬制

度を一部見直しました。当社の企業価値の最大化に向けた意欲を高めることができる役員報酬制度の実現を目指し、今後も人事報酬委員会で継続的に検討を行ってまいります。また、社外取締役および監査役の報酬には、株式関連報酬その他の業績連動型の要素を含まないこととしています。

※社外取締役を除く

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

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)	8名	216百万円	106百万円	58百万円	381百万円
社外取締役	2名	18百万円	- 百万円	- 百万円	18百万円
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	17百万円	- 百万円	- 百万円	17百万円
計	14名	300百万円	106百万円	58百万円	465百万円

- (注) 1 2019年6月27日付にて退任いたしました取締役1名に対し、基本報酬10百万円、社外取締役1名に対し、基本報酬2百万円、社外監査役1名に対し、2百万円を支払っておりますが上記の表には含まれていません。
- 2 基本報酬内の業績連動報酬に係る指標の目標及び実績は以下の通りです。
業績連動報酬目標:連結売上高6,000億円、連結営業利益225億円(2019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223億円(2019年3月期実績)
- 3 譲渡制限付株式報酬は、2019年7月11日開催の取締役会決議に基づき、取締役8名に普通株式13,400株を割り当てたものです。
- 4 重要な使用人給与相当額はありません。

内部統制システム・子会社の業務の適正を 確保するための体制の整備状況

当社グループは、内部統制を構築するために、当社に内部統制委員会を設置し、総務部がその担当部署となっています。また、各グループ会社の内部統制の統括は、各グループ会社の管理部門が担当しています。そして内部統制委員会は、定期的にこれら各グループ会社から統制状況の報告を受け、検証を行い、必要な指示を出しています。

コンプライアンスについては、取締役および使用人が、法令および定款、社規社則、社会倫理および行動規範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。

情報セキュリティについては、内部統制委員会情報セキュリティ部会を設置し、情報管理の強化を図っています。当社の取締役の職務の執行に係る文書および関連する情報については、各所管部門が情報セキュリティ方針書ほかの社内規程に従い、適切に保存および管理し、取締役は、必要に応じて、これらの文書等を閲覧できるものとしています。また、子会社の取締役等はその職務の執行に係る重要情報を当社に定期的に報告することを義務付けています。

財務報告の信頼性確保については、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しています。

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>

リスクへの対応

当社グループの経営成績および財政状態などに影響を及ぼす可能性のあるリスクは以下のようなものがあります。リスク管理については、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定に従って迅速な対応を行い、損害の拡大を防止し、最小限にとどめることとしています。なお、文中の将来に関する事項は、2020年3月期有価証券報告書発行日(2020年6月29日)現在において当社グループが判断したものです。

(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、さまざまな対策を講じ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います。

(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るとともに、適切な商品の供給および早期に事業活動を復旧できる体制の構築に努めています。

(7)情報の漏洩について

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

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

(8)情報システムについて

当社グループでは、商品の受注、原材料の発注、製品製造の指示、経理処理等、事業全般にわたって情報システムを活用していることから、規定類の整備、サポート体制の充実やセキュリティの対策を行っています。しかしながら、災害、停電、コンピュータウィルスの感染、不正アクセス等によって、情報システムの停止または消失等のリスクがあります。このような事態が発生した場合には、事業の停滞や社会的信用の低下などにより、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、事業継続計画書等のマニュアル整備、重要データのバックアップ、脆弱性対応の強化を行う

とともに、従業員にリスクに対する教育等を行うことでその徹底を図っています。

(9)知的財産について

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

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

(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、さまざま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います。

11カ年財務・非財務サマリーデータ

		2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
売上高	(百万円)	585,116	583,019	578,299	591,197
営業利益	(百万円)	17,102	18,917	13,184	10,166
経常利益	(百万円)	17,018	18,746	13,187	10,551
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	8,017	6,164	4,608	5,016
包括利益	(百万円)	8,210	8,908	5,635	6,133
純資産	(百万円)	103,635	110,310	113,935	116,750
総資産	(百万円)	357,880	348,394	366,190	368,498
1株当たり純資産額	(円)	405.26	434.37	449.35	469.07
1株当たり当期純利益	(円)	31.78	24.57	18.39	20.04
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	(円)	31.72	24.52	18.34	19.98
自己資本比率	(%)	28.4	31.3	30.8	31.4
ROE	(%)	8.1	5.9	4.2	4.4
株価収益率(PER)	(倍)	11.6	12.1	17.7	14.3
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	29,497	30,913	23,342	21,055
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△15,587	△17,388	△14,221	△13,312
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△4,762	△15,959	△2,889	△6,859
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	12,555	10,101	16,336	17,305
従業員数	(名)	5,653	5,627	5,639	5,712
[外、平均臨時雇用者数]		[2,087]	[2,844]	[2,751]	[2,617]

(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。

Environmental Data

CO₂排出量/CO₂排出量原単位

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
スコープ1(千-CO ₂) ^{*1}	242	233	226
スコープ2(千-CO ₂)	106	107	103
CO ₂ 排出量原単位(t-CO ₂ /百万円)	0.588	0.583	0.557

*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)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
用水使用量	17,098	17,337	17,399
排水量	15,415	15,349	15,719

エネルギー使用量/エネルギー使用量原単位

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
燃料(TJ) ^{*2}	4,505	4,376	4,477
電力量(TJ) ^{*3}	691	715	749
合計	5,196	5,091	5,226
エネルギー使用量原単位(GJ/百万円)	8.78	8.72	8.91

*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

*3 電力は1,000kWh=3.6GJとして算出

集計範囲: 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)、株式会社フジレポート(熊本工場)、広島森永乳業株式会社、エムケーチーズ株式会社、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、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、北海道保証株式会社

2014年3月期	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
599,273	594,834	601,499	592,617	592,087	583,582	590,892
11,982	6,805	14,317	21,099	21,684	22,331	25,359
12,395	8,232	14,959	21,960	22,355	23,174	25,867
4,839	4,164	10,576	13,202	15,781	14,017	18,656
6,899	7,416	5,794	15,240	17,788	12,600	16,659
120,959	125,286	129,370	142,846	159,102	169,167	183,142
360,578	383,357	378,852	385,366	414,823	432,256	436,061
486.84	502.36	518.61	2,870.80	3,184.08	3,384.81	3,663.73
19.60	16.86	42.80	267.02	319.01	283.35	377.11
19.54	16.81	42.67	266.27	318.27	282.70	376.36
33.3	32.4	33.8	36.9	38.0	38.7	41.6
4.1	3.4	8.4	9.8	10.5	8.6	10.7
16.9	27.0	14.1	15.5	13.6	13.3	11.1
21,946	8,543	28,223	37,350	25,110	18,506	29,209
△15,930	△17,642	△22,234	△21,233	△16,921	△38,817	△13,193
△18,211	12,887	△10,449	△15,243	△5,774	14,112	△10,843
7,080	11,105	6,203	7,077	9,838	3,384	8,505
5,664	5,649	5,602	5,771	5,987	6,157	6,303
(2,435)	(2,244)	(2,266)	(2,285)	(2,364)	(2,339)	(2,298)

Social Data

従業員数(連結)※1

	2018年3月	2019年3月	2020年3月
男性	4,659	4,743	4,834
女性	1,328	1,414	1,469
合計	5,987	6,157	6,303

女性管理職者数／女性管理職比率(単体)※2

	2018年4月	2019年4月	2020年4月
管理職者数	42	43	46
管理職比率	4.8%	4.7%	4.9%

離職者数／離職率(定年退職含む)(単体)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
離職者数	99	85	100
離職率	2.7%	2.3%	2.7%

Governance Data

取締役人数／社外取締役比率※1

	2018年6月	2019年6月	2020年6月
人数	11	10	9
比率	18.2	20.0	33.3

※1 人数、比率は記載月次の月末時点

※2 人数、比率は記載月次の1日時点

2020年3月期 財務レビュー

注: 全ての比較数値は、特に記載のない限り、2019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。2020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」)。

経営成績

事業環境概要

当期は国内外経済の不確実性の高まり、冷夏や自然災害の多発、消費税率引き上げ後の消費マインドの変化に加えて、第4四半期には新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大する、大きな環境の変化が続きました。これを受け、国内の消費活動も大きく変化しています。足元では、健康への意識の高まりなどから、牛乳やヨーグルトなどの売上が伸長する一方、外出や旅行の自粛などにより、業務用乳製品は急激なマイナスとなりました。

連結売上高および売上総利益

当社グループは、「森永乳業グループ10年ビジョン」のもと、「4本の事業(BtoC事業、ウェルネス事業、BtoB事業、海外事業)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た中期経営計画を策定しました。その初年度となる当期を新たなステージに向かうための重要なスタートの1年と位置付け、中期経営計画達成に向けて、お客さまのニーズに応える商品の提供とその価格訴求、オペレーションコストの上昇への対応、グループ全体の生産拠点再編をはじめとする、さまざまな取り組みを行いました。

これらの結果、当期の連結売上高は、前期比1.3%増の590,892百万円となりました。売上原価は、原材料価格が想定よりも上昇しなかったことに加え、プロダクトミックスの改善などにより、前期比0.8%増にとどまり、401,538百万円となりました。その結果、売上総利益は前期比2.2%増の189,354百万円となりました。また売上総利益率は前期より0.3ポイント上昇し、32.0%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、販売促進費の効率的な活用を進めましたが、人件費の増加などにより、前期比0.7%増の163,995百万円となりました。また売上高販管費率は前期より0.1ポイント低下し、27.8%となりました。

以上の結果、当期の連結営業利益は、前期比13.6%増の25,359百万円となりました。売上高営業利益率も、前期比0.5ポイント増の4.3%となりました。

営業外損益

営業外損益純額は508百万円の純利益となり、前期の843百万円を下回りました。これは主に、受取配当金が752百万円に減少したことによります。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11.6%増の25,867百万円となりました。

特別損益

特別損益純額は、前期の2,943百万円の純損失から639百万円の純利益に転じました。これは主に、生産拠点再編に伴う減損損失の計上2,677百万円があった一方で、本社ビル信託受益権譲渡などにより固定資産売却益6,849百万円を計上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、営業外純利益及び特別純利益が計上されたことから、税金等調整前当期純利益は前期比31.0%増の26,506百万円となりました。法人税等合計は前期比27.2%増の7,687百万円となり、その結果法人税等負担率は前期より0.9ポイント下落して29.0%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3.4%減の162百万円となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比33.1%増の18,656百万円となりました。

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1.0%増の569,702百万円、営業利益は前期比7.4%増の32,734百万円となりました。

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9.6%増の33,166百万円、営業利益は前期比23.7%増の3,309百万円となりました。

中期経営計画における事業分野別業績概況

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、ビバレッジ、アイスクリーム等が冷夏の影響を受けたことに加え、プロダクトミックス改善のため牛乳、デザート等低採算商品の見直しを進めたことにより上期は減収となりましたが、下期は3つの機能性について表示した「トリプルヨーグルト」をはじめとするヨーグルトが大きく増収となりました。また、新型コロナウイルス感染症の広がりを受け、健康に貢献する機能性素材を有する食品や内食需要の高まりもあり、通期では前期比0.6%増の305,674百万円となりました。

事業営業利益は、ローコストオペレーションの推進、価格改定の取り組み等を進めたことで、前期比21.3%増の12,592百万円となりました。

ウェルネス事業

事業売上高は、子会社のクリニコが販売する流動食や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」、育児用食品などが好調に推移しました。一方、育児用ミルクや「クリープ」、「スキムミルク」が減収となり、全体では前期比0.5%減の55,720百万円となりました。

事業営業利益は、プロダクトミックスの改善が進んだことで、前期比29.9%増の4,171百万円となりました。

BtoB事業

事業売上高は、構成比の高い業務用乳製品は牛乳、チーズ等を中心に需要の高まりがあり増収となりましたが、新型コロナウイルス感染症拡大により、第4四半期には外食産業、ホテル、観光業、お土産等向け業務用乳製品の需要が急減しました。また、機能性素材は前期までの急拡大が落ち着いて推移し、全体では前期比0.2%減の96,723百万円となりました。

事業営業利益は、利益率の高い菌体が減収となったことなどから、前期比8.7%減の5,337百万円となりました。

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大きく増収となり、事業全体では大幅増収となりましたが、一方で、輸出先国の情勢不安による育児用ミルクの減少、機能性素材は輸出拡大の落ち着きがありました。その結果、全体では前期比8.9%増の31,518百万円となりました。

事業営業利益は、ミライ社の業績拡大を背景に増収効果、プロダクトミックスの改善が進み、前期比80.6%増の2,821百万円となりました。

財政状態

資産

2020年3月31日現在の総資産は、前期末に比べ3,804百万円(0.9%)増加して436,061百万円となりました。流動資産は、受取手形及び売掛金などが減少した一方、現金及び預金や商品及び製品などの増加により、全体では5,325百万円(3.8%)増加して145,403百万円となりました。固定資産は、主に本社ビル信託受益権の売却などに

よる有形固定資産の減少、および投資有価証券の減少により、1,520百万円(0.5%)減少して290,658百万円となりました。

負債

2020年3月31日現在の負債は、前期末に比べ10,169百万円(3.9%)減少して252,918百万円となりました。流動負債は、コマーシャル・ペーパー、1年内償還予定の社債、および預り金の減少などにより、全体では12,619百万円(7.8%)減少して149,890百万円となりました。固定負債は、長期借入金などが減少したものの、社債などの増加により、2,450百万円(2.4%)増加して103,028百万円となりました。

純資産

2020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13,974百万円(8.3%)増加して183,142百万円となりました。この結果、自己資本比率は前期末の38.7%から41.6%に、1株当たり純資産額は前期末の3,384.81円から3,663.73円になりました。

キャッシュ・フローの状況

2020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5,121百万円(151.3%)増加して8,505百万円となりました。

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10,703百万円(57.8%)増加して29,209百万円となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益、減価償却費の増加によるものです。

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25,624百万円(66.0%)減少して13,193百万円となりました。これは主に、固定資産の取得による支出の減少、および本社ビル信託受益権の売却などによる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20,311百万円の資金流出から、16,016百万円の資金流入に転じました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期の14,112百万円の資金流入から、当期は10,843百万円の資金流出に転じました。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や、長期借入れによる収入の減少、および社債の償還による支出の増加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33,729百万円(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32,607百万円です。

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60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15.9%(単体配当性向21.8%)となりました。2021年3月期については、1株当たり60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作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」(ドリンクタイプ、個食タイプ)
……血圧・血糖値・中性脂肪の3つの機能性について表示したヨーグルト。
- 「森永アロエヨーグルト アロエのカ」
……肌の保湿力を高め、水分量を増やす機能性を表示したヨーグルト。
- 「ビフィズス菌BB536」
……米国FDA(食品医薬品局)から、2009年取得の一般食品向けGRASに加え、乳児向けGRASを取得。これにより、米国内において育児用ミルクなどの原料として、販売の可能性が拡大。

なお、当期における研究開発費の総額は、前期比2.8%増の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細菌叢の研究
- 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

生産本部エンジニアリング部

- 装置開発センター:生産装置・システムを中心とした生産技術の研究開発

2021年3月期の見通し

新型コロナウイルス感染症の影響により国内外経済が大きく下振れするリスクが懸念され、先行きの見通しも非常に厳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、出来る限り商品の供給を継続すべく取り組んでいきます。なお、当社グループにおける新型コロナウイルス感染症の影響として、外食産業、ホテル、観光業、お土産等向け業務用乳製品の大幅な需要減少が見込まれますが、健康に貢献する機能性素材を有する食品や内食需要においては堅調に推移することが見込まれます。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可能性があります。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きます。

そのような中、中期経営計画の2年目となる2021年3月期を中期経営計画達成に向けた最重要の1年と位置付け、さらなる企業体質ならびに事業の強化に努めます。2021年3月期の通期連結業績予想については、売上高591,000百万円(前年比0.0%増)、営業利益26,000百万円(同2.5%増)、経常利益26,500百万円(同2.4%増)、親会社株主に帰属する当期純利益14,800百万円(同20.7%減)を見込んでいます。なお当業績予想は、新型コロナウイルス感染症による経済活動停滞の影響を2020年9月末まで織り込み算出しています。

連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	3,685	8,680
受取手形及び売掛金	65,844	61,729
商品及び製品	45,497	49,193
仕掛品	2,339	3,453
原材料及び貯蔵品	16,432	16,171
その他	6,809	6,463
貸倒引当金	△530	△288
流動資産合計	140,077	145,403
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	177,111	186,154
減価償却累計額	△100,600	△99,559
建物及び構築物(純額)	76,511	86,595
機械装置及び運搬具	282,134	293,148
減価償却累計額	△207,007	△209,381
機械装置及び運搬具(純額)	75,126	83,766
土地	68,231	57,927
リース資産	6,166	5,783
減価償却累計額	△3,524	△3,167
リース資産(純額)	2,642	2,615
建設仮勘定	25,656	16,092
その他	14,946	14,981
減価償却累計額	△10,985	△10,752
その他(純額)	3,961	4,229
有形固定資産合計	252,130	251,226
無形固定資産		
その他	6,525	6,518
無形固定資産合計	6,525	6,518
投資その他の資産		
投資有価証券	21,238	19,586
出資金	97	97
長期貸付金	285	263
退職給付に係る資産	1,877	537
繰延税金資産	4,793	7,150
その他	5,372	5,392
貸倒引当金	△142	△116
投資その他の資産合計	33,523	32,913
固定資産合計	292,178	290,658
資産合計	432,256	436,061

(百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	54,346	51,386
電子記録債務	5,194	5,235
短期借入金	10,695	11,644
1年内返済予定の長期借入金	9,486	8,628
コマーシャル・ペーパー	5,000	—
1年内償還予定の社債	5,000	—
リース債務	1,215	1,139
未払法人税等	2,830	4,816
未払費用	32,366	32,461
預り金	20,442	16,063
その他	15,932	18,514
流動負債合計	162,510	149,890
固定負債		
社債	40,000	50,000
長期借入金	35,275	27,729
リース債務	2,016	2,017
退職給付に係る負債	20,218	20,639
資産除去債務	289	292
その他	2,778	2,349
固定負債合計	100,578	103,028
負債合計	263,088	252,918
純資産の部		
株主資本		
資本金	21,731	21,760
資本剰余金	19,886	19,919
利益剰余金	121,831	137,767
自己株式	△702	△690
株主資本合計	162,745	178,757
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,820	6,738
繰延ヘッジ損益	△9	△13
為替換算調整勘定	△678	△885
退職給付に係る調整累計額	△2,470	△3,312
その他の包括利益累計額合計	4,661	2,526
新株予約権	229	203
非支配株主持分	1,531	1,655
純資産合計	169,167	183,142
負債純資産合計	432,256	436,061

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 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)
売上高	583,582	590,892
売上原価	398,337	401,538
売上総利益	185,245	189,354
販売費及び一般管理費	162,913	163,995
営業利益	22,331	25,359
営業外収益		
受取利息	41	40
受取配当金	929	752
受取家賃	346	320
その他	1,245	1,116
営業外収益合計	2,563	2,229
営業外費用		
支払利息	750	743
持分法による投資損失	88	53
為替差損	318	261
その他	563	662
営業外費用合計	1,720	1,721
経常利益	23,174	25,867
特別利益		
固定資産売却益	36	6,849
投資有価証券売却益	266	126
その他	118	47
特別利益合計	421	7,023
特別損失		
固定資産処分損	748	802
公益財団法人ひかり協会負担金	1,710	1,680
減損損失	286	2,677
その他	619	1,223
特別損失合計	3,364	6,384
税金等調整前当期純利益	20,230	26,506
法人税、住民税及び事業税	6,551	9,214
法人税等調整額	△506	△1,527
法人税等合計	6,044	7,687
当期純利益	14,186	18,819
非支配株主に帰属する当期純利益	168	162
親会社株主に帰属する当期純利益	14,017	18,656

連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)
当期純利益	14,186	18,819
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△646	△1,101
繰延ヘッジ損益	65	△8
為替換算調整勘定	△754	△185
退職給付に係る調整額	△165	△841
持分法適用会社に対する持分相当額	△84	△22
その他の包括利益合計	△1,585	△2,159
包括利益	12,600	16,659
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	12,428	16,521
非支配株主に係る包括利益	171	137

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2018年4月1日 至 2019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	21,704	19,858	110,291	△596	151,257
当期変動額					
新株の発行	27	27			54
剰余金の配当			△2,473		△2,473
親会社株主に帰属する当期純利益			14,017		14,017
自己株式の取得				△129	△129
自己株式の処分		△4		22	18
利益剰余金から資本剰余金への振替		4	△4		—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	27	27	11,539	△106	11,488
当期末残高	21,731	19,886	121,831	△702	162,745

	その他の包括利益累計額							
	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	新株予約権	非支配株主 持分	純資産合計
当期首残高	8,457	△61	159	△2,305	6,250	247	1,347	159,102
当期変動額								
新株の発行								54
剰余金の配当								△2,473
親会社株主に帰属する 当期純利益								14,017
自己株式の取得								△129
自己株式の処分								18
利益剰余金から 資本剰余金への振替								—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△637	52	△838	△165	△1,588	△18	183	△1,423
当期変動額合計	△637	52	△838	△165	△1,588	△18	183	10,064
当期末残高	7,820	△9	△678	△2,470	4,661	229	1,531	169,167

当連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

(百万円)

	株主資本				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	21,731	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
利益剰余金から資本剰余金への振替					—
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							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	新株予約権	非支配株主 持分	
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
利益剰余金から 資本剰余金への振替								—
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

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020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	20,230	26,506
減価償却費	17,892	18,469
減損損失	286	2,677
のれん償却額	133	104
負ののれん償却額	△141	△132
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	707	426
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△11	△267
投資有価証券評価損益(△は益)	0	71
受取利息及び受取配当金	△971	△792
支払利息	750	743
為替差損益(△は益)	266	216
持分法による投資損益(△は益)	88	53
固定資産売却損益(△は益)	△36	△6,849
固定資産処分損益(△は益)	748	802
投資有価証券売却損益(△は益)	△266	△123
売上債権の増減額(△は増加)	△4,074	4,036
たな卸資産の増減額(△は増加)	△5,075	△4,710
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,857	△2,875
未払費用の増減額(△は減少)	△1,917	119
預り金の増減額(△は減少)	△4,368	△4,379
その他	4,724	2,397
小計	27,110	36,495
利息及び配当金の受取額	972	822
利息の支払額	△754	△768
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△8,822	△7,340
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,506	29,209
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	△39,247	△32,781
固定資産の売却による収入	51	19,474
投資有価証券の取得による支出	△37	△123
投資有価証券の売却による収入	381	181
貸付けによる支出	△5,067	△3,631
貸付金の回収による収入	5,101	3,746
その他	0	△58
投資活動によるキャッシュ・フロー	△38,817	△13,193

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020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)	3,022	1,116
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	5,000	△5,000
長期借入れによる収入	7,661	1,747
長期借入金の返済による支出	△7,633	△9,641
社債の発行による収入	9,941	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	△11	△9
配当金の支払額	△2,473	△2,720
非支配株主への配当金の支払額	△16	△13
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△1,378	△1,264
財務活動によるキャッシュ・フロー	14,112	△10,843
現金及び現金同等物に係る換算差額	△254	△51
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△6,454	5,121
現金及び現金同等物の期首残高	9,838	3,384
現金及び現金同等物の期末残高	3,384	8,505

連結子会社一覧(2020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
株式会社リザンコーポレーション*1	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
株式会社トワテクノ	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
東洋酪乳株式会社*2	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	山形県東置賜郡高島町	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
株式会社サンフコ	東京都千代田区	50百万円	45.0%	乳製品等の販売会社
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4月1日より、株式会社森永乳業ビジネスサービスに社名変更

*2 2020年5月解散

(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

海外現地法人・合併会社



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 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/>




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(2020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)	—
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)	—
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(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	広島県広島市中区南吉島2-3-17	—
四国支店	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宮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	LLプリン、LLゼリー、LLソフトミックス、菌体、ヨーグルト
東京工場	東京都葛飾区奥戸1-29-1	牛乳類、プリン、クリーム、LL豆腐
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
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
近畿工場*	兵庫県西宮市津門飯田町2-95	—
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	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)	—

*2020年3月生産中止

 **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へホエイたんばく濃縮物、乳糖などの乳原料製品、ピフィズ菌を販売しています。
<https://mnf-ap.com/>

 **KALBE**


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 (2020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	21,761百万円
従業員数(単体)	3,340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。 ※リプトン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/ ※サンキストはSUNKIST GROWERS, INC., U.S.A.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



<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	49,480,545株(自己株式342,898株を除く)
株主数	24,243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

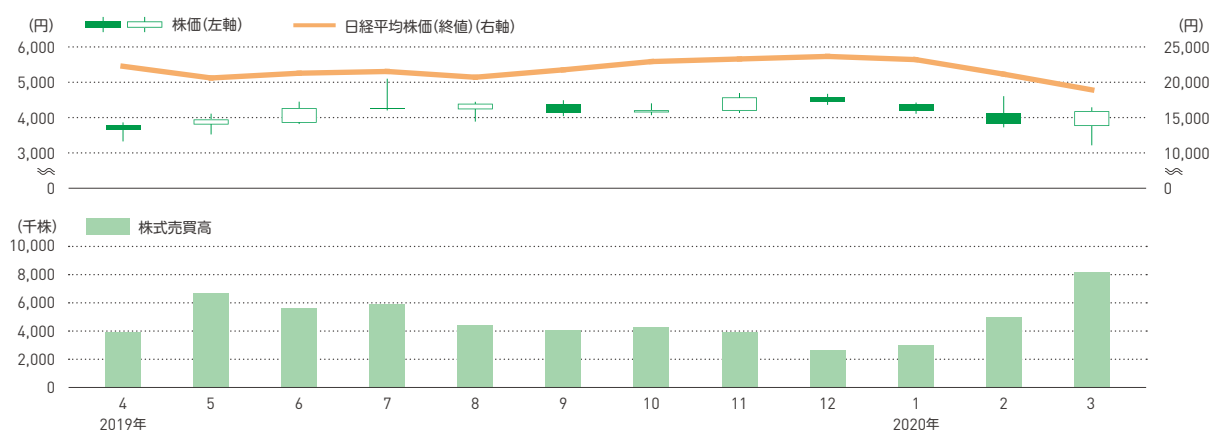
株主名	持株数(千株)	持株比率*(%)
森永製菓株式会社	5,249	10.61
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,578	7.23
株式会社みずほ銀行	2,445	4.94
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,323	4.70
株式会社三菱UFJ銀行	1,388	2.81
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	1,328	2.69
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,071	2.17
森永乳業従業員持株会	1,001	2.02
三菱UFJ信託銀行株式会社	923	1.87
農林中央金庫	767	1.55

*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、調達方針に基づき、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「DBJ 健康経営格付」最高ランク取得 (2015年12月)

株式会社日本政策投資銀行(DBJ)の融資メニューである「DBJ 健康経営格付」において、従業員の健康配慮への取り組みに優れた企業に与えられる最高ランクの格付けを取得しました。

日本政策投資銀行「DBJ BCM格付」取得 (2018年3月)

株式会社日本政策投資銀行(DBJ)の融資メニューである「DBJ BCM格付」において、防災および事業継続への取り組みが優れている企業として認定され、格付けを取得しました。

日本政策投資銀行「DBJ環境格付」最高ランク取得 (2019年3月)

株式会社日本政策投資銀行(DBJ)の融資メニューである「DBJ環境格付」において、環境への取り組みに優れた企業に与えられる最高ランクの格付けを取得しました。

「SNAMサステナビリティインデックス※」構成銘柄選定 (2018年6月、2019年6月)

2012年8月から運用が開始された「SNAMサステナブル運用」は、ESG(環境・社会・ガバナンス)の評価が高い企業に幅広く投資する、年金基金・機関投資家向けの運用プロダクトです。当社は2018年に初めて構成銘柄に選ばれ、2019年も継続して選定されました。

※現在は「SOMPOサステナビリティ・インデックス」に名称変更

表彰

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)) 食品や飲料品の味覚と品質を国際的に評価するコンテスト

において、「クラフト 無垢 大人の熟成チェダー味」が「極めて優秀」と認められた商品に贈られる最高レベルの優秀味覚賞“三ツ星”を、また、「クラフト 無垢 大人の熟成ゴーダ味」が「特記に値する」と認められた商品に贈られる優秀味覚賞“二ツ星”を、3年連続で受賞しました。



「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)

子育て期のママ達が愛用している〈モノ〉や、ママたちの応援となる〈コト〉の中で“便利な”、“元気になる”、“癒される”、“子育てに役立った”など、一般のママたちからの応募(投票)の得票結果で選出し表彰するアワードで、「森永ジュレ」シリーズが大賞を受賞しました。



「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)

食品業界の新たな商材として業界に活発な需要を生み出し、その商品を取り扱う流通部門を潤すとともに市場を活性化させた商品として認められ、受賞しました。



■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)

森永乳業はアロエベラの葉肉部位(透明なゲル)に含まれる機能性成分に着目し、2003年より研究を進め、「アロエステロール」を見いだしました。研究ならびに研究成果と、機能性食品への応用を進めたことが評価されました。

森永乳業の「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)

アジア圏の食品やサプリメント等の栄養産業において、革新性・卓越性のある最先端の研究を表彰する式典で、乳幼児栄養部門における赤ちゃんの健康を守るための研究が認められたことで、「ビフィズス菌M-16V」が選ばれました。

森永乳業の「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)

長年にわたる「ビフィズス菌BB536」に関する一連の研究成果が高く評価され、日本食品免疫学会より「食品免疫産業賞」を受賞しました。

■社会活動

「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))

世界最大規模のアニュアルレポートコンペティションである「International ARC Awards」において、発行を開始した2015年度版以降、4年連続で受賞しました。

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)

無菌充填技術により豆腐の長期保存を可能にしたことで、海外での販売・災害時の備蓄品としての活用など新たな市場を創造した点を高く評価いただきました。また、豆腐製造時に「おから」に乳酸菌を混ぜ発酵させることで風味良好なサイレージ飼料をつくり、関係会社の森永酪農販売が販売しています。

「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)

「森永リトルエンゼル育成 森と食の探検隊」は大自然の中での直接体験を通して、生きる上での大切なモノを自ら発見する子ども向けのプログラムです。「企業が行う青少年の体験活動に関する優れた実践」として認められ、受賞しました。

「健康経営優良法人2020」大規模法人部門認定(2020年3月)

健康推進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している企業として、「健康経営優良法人2020」の大規模法人部門に認定されました。





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 コーポレート本部 広報IR部 IRグループ

TEL:03-3798-8171

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

