



統合報告書

2019

2019年3月期





# すべては かがやく“笑顔”のために

森永乳業は1917年の創業以来、乳製品の製造販売を中心に事業を行ってきました。2019年3月31日時点で、森永乳業グループの社員数はグループ計で6,157人、国内外の連結子会社は32社、持分法適用会社は2社(子会社1社、関連会社1社)となっています。事業拠点は、国内では本社、研究所、支社、工場、センター計で29カ所、海外では欧州、米国、アジアに拠点を有しています。創業100周年を機に策定したコーポレートスローガン「かがやく“笑顔”のために」のもと、日本を代表する乳業メーカーとして一層の飛躍を遂げていきます。



## 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 自分も仲間も生き生きしていますか
- 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。



森永乳業はおいしさと機能性を兼ね備えた  
商品づくりを通じて皆さまの笑顔を支える  
総合乳業グループであり続けます



## お客さまの笑顔

私たちは、「おいしさ」や「健康・機能性」という価値を高めながら、幅広い世代の方に向けた商品をお届けし、赤ちゃんからシニアまで、皆さまの一生に寄り添える企業になることを目指しています。また、将来の重要なステークホルダーである子どもたちの健康と栄養を支えるとともに、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。

## 従業員の笑顔

私たちは、100年を超える歴史を通して、品質にこだわるよき企業風土を培ってきました。かがやく“笑顔”を実現するためには、人財の力が不可欠です。社員が生き生きと働き、一丸となって挑戦することができる企業風土を守り続けるために、従業員の安全と健康の確保を企業経営の最優先課題として取り組むとともに、人財の育成に力を入れています。

## お取引先・サプライヤーさまの笑顔

高品質でおいしく、安全・安心な商品をお届けするためには、原料等の調達、商品の物流などに関わる多くのお取引先さま・サプライヤーさまとの連携が必要です。お取引先さま・サプライヤーさまに対しては調達方針を示し、法令や社会規範を遵守するとともに、人権や環境などの社会的責任に配慮した調達活動を行い、公平、公正な取引関係を実践しています。

## コミュニティの笑顔

社会の一員として事業活動を行っている私たちにとって、地域社会とのつながりは重要であり、長年にわたり大切に育んできました。これからの100年も地域の皆さまにとって、なくてはならない存在であるために、安全・安心を基本としたものづくりの姿勢などを実感いただける工場見学や、工場・営業拠点での交流会を積極的に開催しています。



# Contents

## Chapter 1



### 森永乳業の価値創造

- 07 森永乳業のあゆみ
- 09 価値創造モデル
- 11 連結財務・非財務ハイライト
- 13 事業分野別ハイライト

## Chapter 2



### 中長期の成長戦略

- 15 株主・ステークホルダーの皆さまへ
- 19 中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)
  - 価値創造を実現する基本方針1
- 21 4本の事業の柱横断取り組み強化による持続的成長
  - THEME 1** 基幹ブランドの更なる強化
- 23 **THEME 2** ビフィズス菌・独自シーズの展開加速
- 25 **THEME 3** 海外事業の育成
- 27 **THEME 4** 次世代ヘルスケア事業の基盤構築
  - 価値創造を実現する基本方針2
- 29 経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践
  - 価値創造を実現する基本方針3
- 35 企業活動の根幹を支える経営基盤の更なる強化

## Chapter 3



### 価値創造を支える経営体制

- 37 取締役・監査役
- 39 社外取締役 × 社長 座談会
- 43 コーポレート・ガバナンス

## Chapter 4



### 財務情報・企業情報

- 49 11ヵ年財務サマリーデータ
- 51 2019年3月期 財務レビュー
- 57 連結財務諸表
- 65 関係会社一覧
- 66 事業所一覧
- 67 コーポレート・データ

## 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、森永乳業は2019年にこれまで発行していたアニュアルレポートを進化させ「統合報告書2019」を発行しました。「統合報告書2019」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森永乳業の考え方・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、当社WEBサイト掲載「サステナビリティレポート 2019」でさらに詳しい内容を開示しています。

## 情報開示ツール



統合報告書2019  
(冊子・WEB)

中期経営計画の内容をベースに、企業価値の向上と持続的な成長に向けた森永乳業の考え方・取り組みを紹介。



サステナビリティレポート  
2019 (WEB)

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/>

## 将来の見通しについて

本報告書中の2020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、2019年5月20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。

## 乳で培った技術を活かし おいしさと栄養を支え続けた100余年

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の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、日本初のコーヒー用インスタント粉末クリーム「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コーヒー用インスタント粉末クリーム



# 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。

「エンゼル110番」  
相談風景



米国で発売した  
ロングライフ豆腐



大人の健康をサポートする  
大人のための粉ミルク



多機能たんぱく質  
配合のヨーグルト



日本初のフォロー  
アップミルク

# 2001～

## 「食と健康」という新領域へ

健康志向の高まりを背景に、当社では2001年以降、多機能たんぱく質を配合した「ラクトフェリンヨーグルト」、「おいしく手軽に飲めるサプリメントドリンク」をキーワードにした機能性飲料「TBCドリンク」、大人のための粉ミルク、独自素材を配合したサプリメントシリーズなど、「食と健康」に着目した機能性表示食品を積極的に展開しています。また、50年以上積み重ねてきた素材研究の成果として森永乳業が保有する多数の機能性素材を、原料として他社の商品に採用してもらうBtoB事業にも注力しています。

# 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タイプのカッププリン、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。



## 持続的な成長と企業価値の向上を目指し ひとつ上のステージへ

当社を取り巻く社会環境は、大きく変化しています。これらの環境変化に柔軟に対応するとともに、更なる飛躍を遂げるため、10年後のありたい姿を明確にするべく「森永乳業グループ10年ビジョン」を掲げました。このビジョンの達成に向け策定したのが、新中期経営計画です。10年ビジョンを実現し成長し続けることで、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

**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

**10年ビジョンを実現し、成長し続けることで  
森永乳業は「持続可能な開発目標(SDGs)」に貢献します。**

創業100周年を迎えた2017年、当社では次の100年を見据え、あらためて世界に目を向け、また自らの足元を見つめ、企業としての責任について考えるために、SDGsを新たな指標として導入しました。まずはSDGsの理解を深めるべく、さまざまな部署・役職の社員が参加し勉強会を開催しました。2018年には、2017年のSDGs勉強会を発展させ、ワークショップを行い、森永乳業が取り組むべき7つの重要取組課題を策定しました。今後も森永乳業は企業活動を通じてSDGsへの貢献を推し進めていきます。

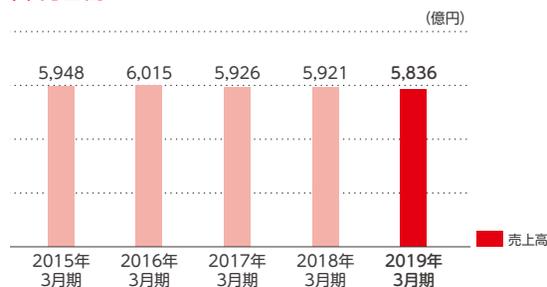
**SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
GOALS**

2030年に向けて  
世界が合意した  
「持続可能な開発目標」です

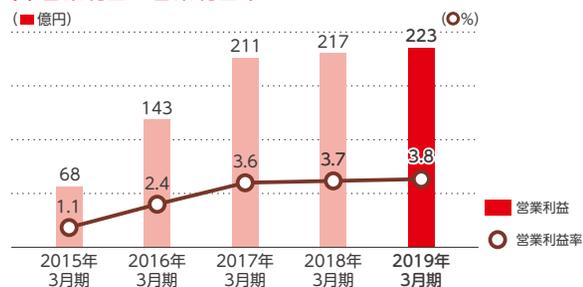
# 連結財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

### 売上高



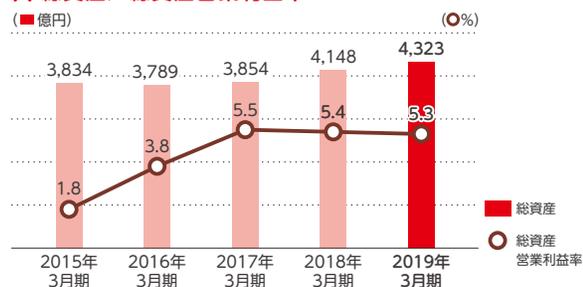
### 営業利益 / 営業利益率



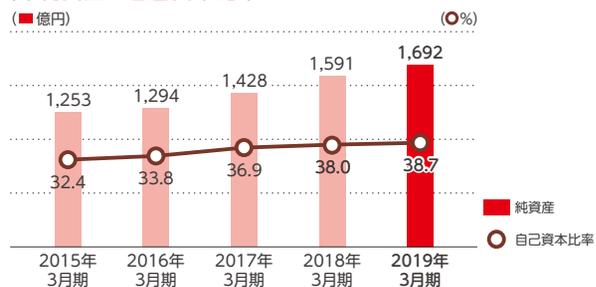
### 親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE



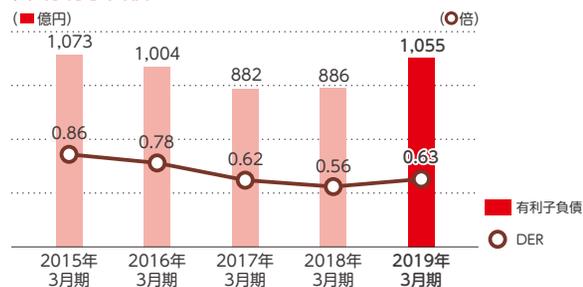
### 総資産 / 総資産営業利益率



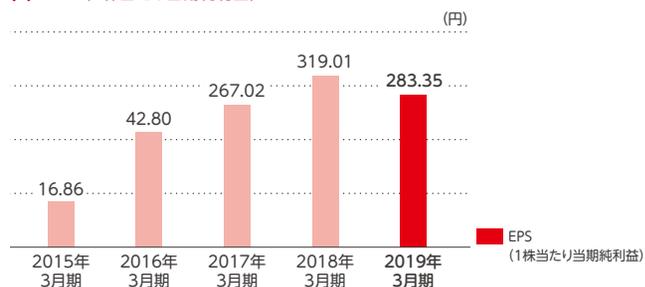
### 純資産 / 自己資本比率



### 有利子負債 / DER



### EPS (1株当たり当期純利益)



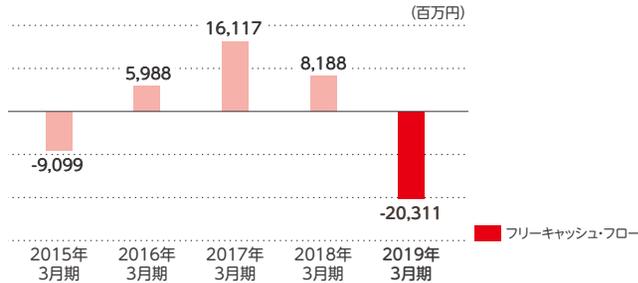
### BPS (1株当たり純資産額)



(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、EPSおよびBPSを算定しています。また、1株当たり配当金は、株式併合後の基準で換算した金額を記載しています。



✂ フリーキャッシュ・フロー



✂ 1株当たり配当金／配当性向



(注) 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定して適用した後の指標等となっています。

非財務ハイライト

✂ CO<sub>2</sub>排出量／CO<sub>2</sub>排出量原単位



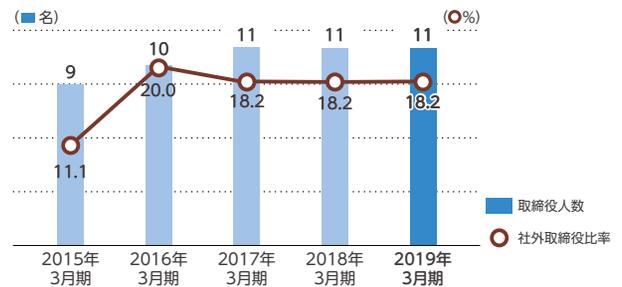
集計範囲:

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

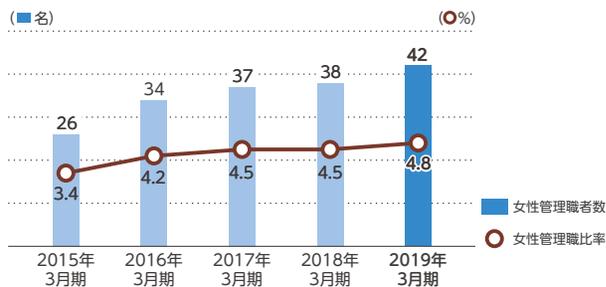
✂ 従業員数(男性・女性)



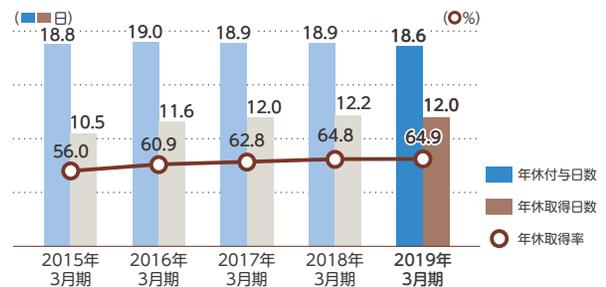
✂ 取締役人数／社外取締役比率



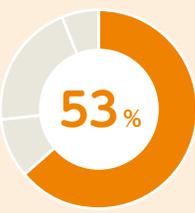
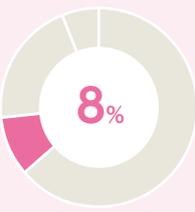
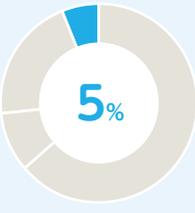
✂ 女性管理職者数／女性管理職比率(森永乳業単体)



✂ 年休取得日数／取得率(森永乳業単体)



## 事業分野別ハイライト

| 事業分野                                  | 事業概要   |  |
|---------------------------------------|--|--|
| <p><b>BtoC事業</b></p>                  |  <p>BtoC事業は当社の売上高の過半を占め、森永乳業の中核をなしている事業です。「マウンレーニア 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。</p> | <p>売上高構成比</p>  <p>53%</p>   |
| <p><b>ウェルネス事業</b><br/>(旧 健康・栄養事業)</p> |  <p>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。</p>  | <p>売上高構成比</p>  <p>8%</p>  |
| <p><b>BtoB事業</b></p>                  |  <p>クリームなどのさまざまな乳原料商品や、ビフィズス菌、ラクトフェリン、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。</p>  | <p>売上高構成比</p>  <p>17%</p> |
| <p><b>海外事業</b><br/>(旧 国際事業)</p>       |  <p>ドイツにあるMILEI GmbH (ミライ社)の乳原料製造販売事業や、育児用ミルクの輸出事業、米国での無菌充填豆腐の製造販売事業などを行っています。</p>  | <p>売上高構成比</p>  <p>5%</p>  |

(注) 1 旧健康・栄養事業は、2020年3月期よりウェルネス事業に名称を変更し、BtoC事業から「クリープ」などの対象商品を一部移管しています。  
次ページに記載の2019年3月期概況は旧事業分野ベースとしています。  
2 4事業以外に「その他」があります。



## 2019年3月期概況

## 売上高

**3,107**億円  
(前年同期比 4%減)

## 営業利益

**105**億円  
(前年同期差 10億円減)

BtoC事業では、新商品の発売、主力品の育成などブランド力強化に取り組む一方、引き続き不採算品の見直しなども行いました。カテゴリー別ではヨーグルト、チルド紅茶が増収となりましたが、チルドカップ飲料、取引制度変更のあったアイスクリームなどは減収となりました。これらの結果、売上高は前期比4%減の3,107億円、営業利益は前期から10億円減の105億円となりました。

商品分野別売上高(単体:2019年3月期)

(億円)

|        | チルド<br>カップ飲料 | チルド<br>紅茶 | アイス<br>クリーム* | ヨーグルト | チーズ | 牛乳  | デザート | 市乳<br>(宅配など) |
|--------|--------------|-----------|--------------|-------|-----|-----|------|--------------|
| 売上高    | 398          | 156       | 452          | 510   | 333 | 529 | 110  | 214          |
| 対前年増減率 | △4%          | +5%       | △7%          | +2%   | +1% | △8% | △18% | △2%          |

\*2019年3月期よりアイスクリームの取引制度を変更(実納価ベース)

## 売上高

**491**億円  
(前年同期比 1%増)

## 営業利益

**31**億円  
(前年同期差 6億円増)

ウェルネス事業では、流動食などを扱う子会社のクリニコが堅調に推移しました。また、育児用食品では乳幼児向けゼリー飲料「うるジュレ」「やさいジュレ」、ヘルスケア・健康食品では大人向けの粉ミルク「ミルク生活」が好調に推移しました。これらの結果、売上高は前期比1%増の491億円、営業利益は前期から6億円増の31億円となりました。

## 売上高

**969**億円  
(前年同期比 2%増)

## 営業利益

**58**億円  
(前年同期差 2億円減)

BtoB事業では、生乳需給が厳しい状況にあったことなどから、業務用食品において、主力のクリーム等が販売減となりました。一方で機能性素材においては、ビフィズス菌やシールド乳酸菌®などの菌体の販売が伸長し、利益にも寄与しました。これらの結果、売上高は前期比2%増の969億円、営業利益は前期から2億円減の58億円となりました。

## 売上高

**289**億円  
(前年同期比 10%増)

## 営業利益

**16**億円  
(前年同期差 24億円増)

海外事業では、乳原料製品を製造販売する子会社のミライ社(ドイツ)が、前期の新工場立ち上げ遅れなどから順調に回復しました。また海外への育児用ミルク輸出事業も好調に推移しました。これらの結果、売上高は前期比10%増の289億円、営業利益は前期から24億円増の16億円となり、黒字化しました。

株主・ステークホルダーの皆さまへ



## かがやく“笑顔”のために

森永乳業は「食」を起点として、お客さまの明るく、かがやく“笑顔”のシーンを創出することを目指しています。この使命を全うするためには、どのような商品・サービスが必要か。また、その商品・サービスを開発し、提供し続けるためには、どのように事業を成長させていくべきか。これらの問いかけに真摯に向き合いながら、グループが一丸となり、持続的な成長に向けてまい進します。

代表取締役社長

宮原 道夫



## 加速する環境変化に立ち向かう

TPP11(環太平洋パートナーシップ)協定や日EUのEPA(経済連携協定)発効などによって貿易の自由化が加速しており、国内産業への影響が懸念されています。このような情勢において当社はより一層安全・安心で、高品質で高付加価値な商品の開発・提供に努め、国内外における競争力を高めていく必要があります。

また、国内に目を向けると、酪農業界では離農、後継者不足、生乳生産量の減少といった厳しい現状に直面しています。2018年4月には畜産経営の安定に関する法律が改正され、改善に向けた行政の取り組みも進んでいますが、2018年は相次ぐ自然災害によって生乳生産に影響が出る事態が生まれました。日本の生乳生産の基盤強化は喫緊の課題だと感じています。

人手不足、物流問題、超高齢社会への突入なども一挙に課題が顕著になってきたのではないのでしょうか。当社グループにおいては、従業員が働

きがいを感じられる、魅力的な企業づくりをさらに進める必要があります。そしてローコストオペレーションを徹底し、生産性向上の追求などによってこれらの課題に立ち向かっていきます。

## 10年後にありたい姿を描く

厳しい経営環境の中でも、将来の成長を期待され、信頼を寄せていただける企業でありたいと考え、「森永乳業グループ10年ビジョン」を策定しました。

「かがやく“笑顔”のために」をコーポレートスローガンとする私たちが、「食」を通じて創出したのは、お客さまの「幸せな生活」です。社会に対して健康・栄養への寄与を高めていくことはもちろん、「食」が持つ機能面の向上だけに注力するのではなく、おいしい、楽しいといった「食」の情感への働きかけも大切にしたいと考えています。

また、前中期経営計画の期間中にグローバル企業を目指して取り組みを進め、ようやく海外で

### 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

### 10年後(2029年3月期)数値目標

営業利益率  
7%以上

ROE  
10%以上

海外売上高比率  
15%以上

独自性を発揮できる領域の輪郭が明確になってきたと感じています。今後はその領域を大きく伸ばしていきます。

さらに、当社は2017年に創業100周年を迎えましたが、次の100年も持続的に成長していくためには、これまで以上に地球規模での企業貢献が必要になると考え、10年ビジョンでは、真にサステナブルな社会づくりに真剣に取り組む決意をあらためて表明しました。

### 考え抜いた森永乳業の強み

「森永乳業グループ10年ビジョン」とともに策定したのが2022年3月期を最終年度とする3か年の中期経営計画です。

策定にあたっては、あらためて当社の強み、独自性、成長ドライバーは何かを考え抜きました。考え抜いた結果、当社の長年にわたる乳の研究と、この研究を礎に発展させてきたビフィズス菌やラクトフェリンなど独自の機能性素材が、重要な成長ドライバーのひとつになるという結論に至りました。腸内フローラの解明が進む中、機能性素材は国内のみならず、海外での更なる拡大も見込んでいます。海外事業においては、東南アジアで育児用ミルクの拡販を着実に推進してい

ます。同時に、機能性素材のひとつであるラクトフェリンをドイツのミライ社で生産しており、このビジネスが軌道に乗りはじめています。将来の成長の種として着実に育成します。

### 事業連携の強化に向けて

当社は前中期経営計画より事業カテゴリーを4つに区分し、4事業(現「BtoC事業」「ウェルネス事業」「BtoB事業」「海外事業」)の基盤確立、強化に努めています。今後はより一層の成長を目指し、4事業横断型の取り組みを加速する計画です。

事業を横断した連携を促進するためには、連携が容易な組織体制を構築することが大事だと考えています。そのため、2018年6月には商品開発と販売の体制を変更しました。これにより、マーケティングにおいてさまざまな素材をより効果的に展開できるようになりました。また販売面では、従来の商品を軸に構成する事業部制から販売チャネル別の営業組織に変更したことで、チャネルごとに多様化するニーズに対応することが可能となりました。今後も、事業成長や計画達成に対して最適かつ有機的な組織づくりを図っていきます。



事業カテゴリーを越えて展開するビフィズス菌シリーズ



## 売上高6,300億円、 営業利益300億円への挑戦

「売上高6,300億円、営業利益300億円」を、中期経営計画終了年度の2022年3月期における数値目標として掲げました。2019年3月期の売上高5,836億円、営業利益223億円からは大きく伸ばすことを目指しており、チャレンジングな計画だと感じられるかもしれません。しかしながら当社はこれまでコストアップなどの逆風に対して、適正価格での販売追求、効率化の徹底などで立ち向かい、2016年3月期に140億円台だった営業利益は、2017年3月期からは3期連続で200億円台を達成しています。更なる成長を遂げるためには一段高い目標が必要です。現状に甘んじることなく挑戦を続けます。

## サステナブルな社会の 実現に向けて

“サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ”を10年ビジョンのひとつに掲げ、中期経営計画においても「ESG重視経営の実践」を方針のひとつとして明文化しました。自社の商品・サービス、活動を通じて社会課題の解決に貢献し、社会とともに持続的な成長を目指すべく、2018年には7つの重要取組課題を策定しました。この7つの重要取組課題に対し、新たにKPI(重要業績評価指標)を設定し、取り組みを進めています。

環境対応については製造部門でのさまざまな環境負荷低減施策をはじめ、物流におけるCO<sub>2</sub>低減に取り組み、「DBJ環境格付」において最高ランクを取得しました。人権と人材育成の面では、「国連

グローバル・コンパクト」への署名、人財教育や働き方改革の推進、ダイバーシティへの対応などの取り組みを行っています。また子どもたちに「食」の大切さを伝える各種「食育活動」も行っています。

気候変動への対応をはじめ、プラスチック容器包装の問題、食品ロスの問題、途上国における子どもたちの栄養不足など、解決すべき社会課題は山積しています。当社が課題解決に向けて最も貢献できることは何か、考え続けながら取り組みを進め、企業価値向上につなげていきます。

## ステークホルダーの皆さまへ

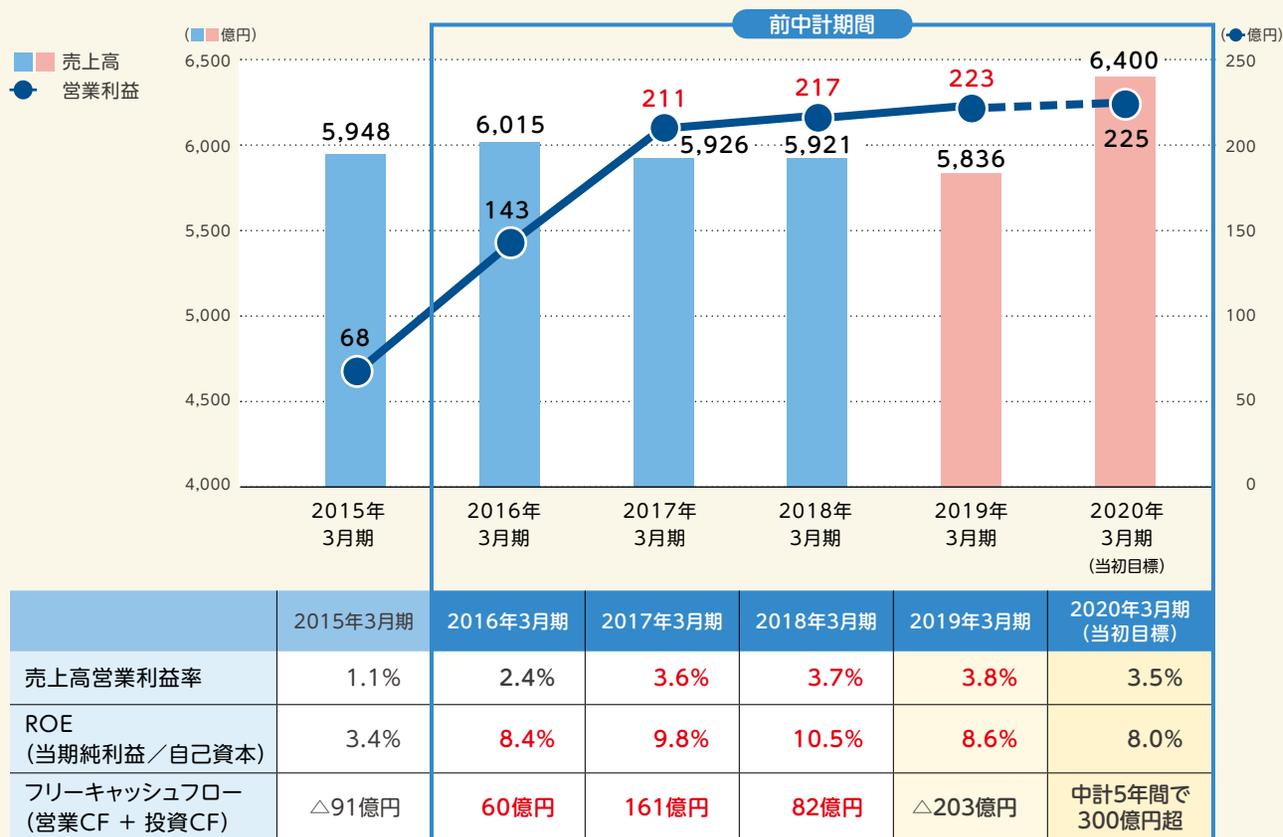
当社はこれまで財務情報ならびに企業活動を中心とした「アニュアルレポート」を発行してきましたが、2019年3月期より「統合報告書」に名称を変更し、内容を拡充して発行することにしました。今後はより一層、発信する情報の質や量の向上に努めるとともに、ステークホルダーの皆さまから貴重なご意見を頂戴できる機会を積極的に設け、「双方向型のコミュニケーション」を一層充実させたいと考えています。

中期経営計画を策定する過程において、あらためてお客さまからのご意見・ご感想が当社の成長を大きく支えていること、そしてそれは他にかえようのない大事な財産であるということを再認識しました。100年以上続く「森永乳業ブランド」はこの財産を糧に紡いできたものです。今後もお客さまとの共創を続けていきます。

「かがやく“笑顔”のために」というコーポレートスローガンに込めた想いを念頭に、企業価値の最大化と社会課題の解決に挑戦し、森永乳業グループは持続的成長を目指します。ステークホルダーの皆さまには引き続きご支援を賜りたく、よろしくごお願い申し上げます。

## 前・中期経営計画の振り返り

2015年よりスタートした前中期経営計画では、課題であった低い利益水準に対して、事業ドメインを再構築し、高コスト・低収益体質からの脱却に最も力を入れて取り組みました。その結果、営業利益200億円以上、ROE8%レベルを安定的に確保できる収益構造を築くことができました。



### 4つの基本方針

#### 1 成長に向けた事業ドメインの再構築

- 利益体質への構造変革と安定した利益獲得
- 将来の成長への足掛かりとなる新規設備投資
- 適切な価格対応、不採算SKUの削減

#### 2 資産効率の改善および合理化の推進

- 遊休資産売却などによる財務体質の改善
- 主力2工場生産中止による合理化

#### 3 経営基盤の強化

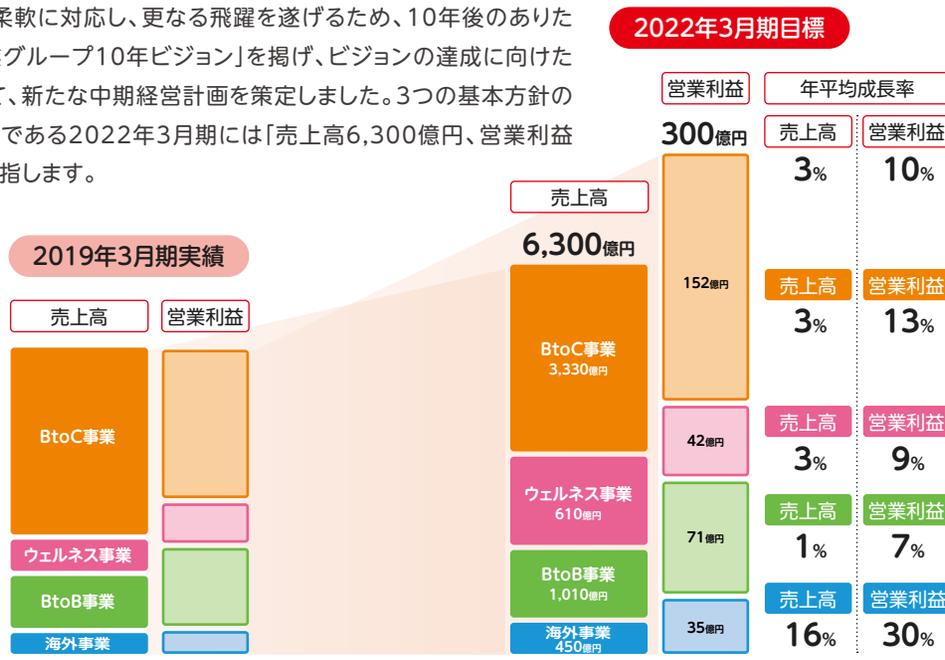
- 経営戦略に連動した全社最適な組織改正の実施
- ガバナンス体制の整備、取締役会の実効性向上
- ダイバーシティ支援プログラムなど人財活用の体系化

#### 4 社会への貢献

- CSR体制の充実
- 新たな理念体系とコーポレートスローガンの策定

## 新・中期経営計画の概要

環境の変化に柔軟に対応し、更なる飛躍を遂げるため、10年後のありたい姿「森永乳業グループ10年ビジョン」を掲げ、ビジョンの達成に向けた成長戦略として、新たな中期経営計画を策定しました。3つの基本方針のもと、最終年度である2022年3月期には「売上高6,300億円、営業利益300億円」を目指します。



|                 | 2019年3月期 | 2020年3月期<br>(予想) | 2022年3月期<br>(計画) | 2019年3月期<br>差増減額 | 2019年3月期<br>差増減率 |
|-----------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 売上高             | 5,836億円  | 5,930億円          | 6,300億円          | +464億円           | +8.0%            |
| 営業利益            | 223億円    | 230億円            | 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    | 195億円*           | 192億円            | +52億円            | +37.0%           |
| 売上高営業利益率        | 3.8%     | 3.9%             | 4.8%             |                  |                  |
| ROE(当期純利益/自己資本) | 8.6%     | 11.1%            | 9.3%             |                  |                  |
| 海外売上高比率         | 5.0%     | 5.8%             | 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70億円(見込み)を含む(2020年3月期)

価値創造を実現する  
基本方針 1

### 4本の事業の柱横断取り組み強化による持続的成長

→ P.21

健康栄養機能性を基軸に部門間連携を強化し、4つの最重要テーマを定め持続的成長を目指していきます。

価値創造を実現する  
基本方針 2

### 経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践

→ P.29

サプライチェーン全体で策定した7つの重要取組課題ごとにKPI(重要業績評価指標)を設定し、達成を目指します。

価値創造を実現する  
基本方針 3

### 企業活動の根幹を支える経営基盤の更なる強化

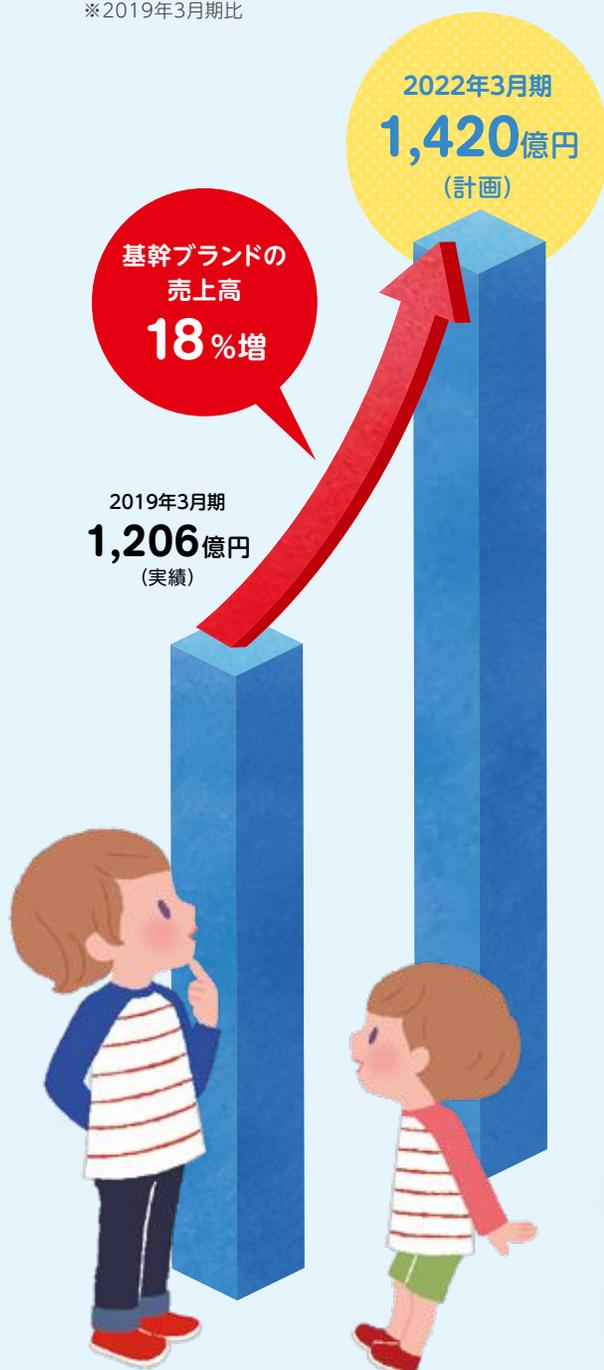
→ P.35

10年ビジョン、基本方針1、2と連動した取り組みを進め、経営基盤の強化に努めます。

## THEME 1 基幹ブランドの更なる強化

森永乳業グループは、長年にわたって商品カテゴリートップクラスを維持し続ける商品を数多く創出しています。中期経営計画では、中でも最もお客さまの支持を受け、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。

\*2019年3月期比



### ① マウントレーニア

チルドカップコーヒーのパイオニアとして、1993年の誕生以来25年以上、トップブランドの地位を保っています。ラインアップ強化によるブランド露出の最大化を実現します。

### ② ビヒダス ヨーグルト

大腸まで届く「ビフィズス菌BB536」を配合したヨーグルト。1978年の発売以来世代を超えて支持され続けるヨーグルトブランドです。ビフィズス菌の差別化戦略に注力します。

### ③ 森永アロエヨーグルト

「おいしさ」と「美容・健康」を兼ね備えたアロエ葉肉入りヨーグルト。1994年の発売から愛され続けるロングセラーブランド。フルーツヨーグルト市場で絶対的地位の確立を目指します。

### ④ ギリシャヨーグルト パルテノ

2011年誕生の日本初のギリシャヨーグルト。独自の3倍濃縮製法で濃厚かつクリーミーなおいしさを実現しカテゴリーNo.1ブランドの地位を獲得。健康価値の訴求も強化します。

### ⑤ PARM(パルム)

口どけ、なめらかさ、コクに徹底的にこだわり、2005年に発売したパーティップのアイスクリーム。今後は新たな価値を提案し、国民的アイスクリームへの更なる成長を育みます。

### ⑥ ピノ

1976年の発売以来、さまざまな年代のお客さまから支持され続けるひとくちタイプのチョココーティングアイス。シニアも含めたユーザー層の開拓と、販路拡大に挑戦します。

### ⑦ MOW(モウ)

乳化剤・安定剤を使用せず、素材が持つ“個性あるおいしさ”を活かすことにこだわった2003年発売のカップアイス。素材と製法へのこだわりをより一層追求していきます。

### ⑧ クラフト フレッシュモッツアレラ

100%北海道産の生乳を原材料に使用したナチュラルチーズ。100gタイプとひとくちタイプを用いたレシピ提案等により、モッツアレラチーズ市場の拡大にチャレンジします。





中期経営計画達成に向けて

## 基幹ブランドを強化し、 売上高を3年で18%拡大へ

取締役  
営業本部長  
大原 賢一



### さらに強いブランドへの 進化を目指す

8つの基幹ブランドは、いずれも森永乳業が誇る研究開発力、マーケティング力によって誕生し、他社商品にはない強み、優位性を持ち安定的に利益を出し続けているトップブランドです。中期経営計画では、これまで築き上げてきた商品価値を大切にしながら、部門間の横断取り組みによって多様なコラボレーションを創出し、さらに強いブランドへ進化させてまいります。

### ラインアップの強化、差別化、 新たな機能価値の提案

例えばチルドカップコーヒー売上No.1ブランドとして市場をリードする「マウントレーニア」は、スタンダードラインの主要4品に加え、時代背景、社会環境や市場環境変化を踏まえてラインアップを強化し、幅広くお客様の嗜好や生活シーンに対応できる商品展開により、ブランド露出の最大化を図っていく考えです。

また2019年は、当社がビフィズス菌を発見してから50年の節目の年です。当社のビフィズス菌はヒト由来であり、人に優しいビフィズス菌、人の大腸になくはならない重要な菌として、更なる市場浸透に取り組みます。主力の「ビヒダス プレーンヨーグルト」をはじめ、ビフィズス菌に機能性シーズを組み合わせた商品の拡充なども進める考えです。ビフィズス菌の可能性をさらに広げることで、ビヒダスブランドの拡大につながっていきます。

### 既存チャネルの深耕と 新規チャネルの開拓

8ブランドの売上高については、3年で18%の拡大を計画しており、目標達成に向け次の2つの取り組みに注力する方針です。

ひとつは、チャネルの垣根を越えて商品の相互活用を図り、組織横断取り組みを強化します。既存チャネルにおいて、既存商品の更なる深耕を図る一方、付加価値のある新規商品についても積極的に導入を推進し、新

たなお客さまの獲得につなげていきます。加えて、既存、新規商品ともに、ECサイトや調剤薬局、老健施設等のフードサービスなど、今まで当社商品の取り扱いがなかった取引先を開拓し、販路の拡大に取り組みます。

もうひとつは、取引先に対する最適な人員配置と人材育成です。従来の事業部制から販売チャネル別の営業組織へと再編し、ひとりの担当者がどの部門の商品も商談できるように育成、配置をすることで営業の生産性向上を図ります。また、新規開拓を強化し、販路拡大に向けた取り組みを推進してまいります。

当社は、創業以来、乳の力を最大限に活用し、お客様の健康に寄与する私たちならではの商品をお届けすることで、高いブランド力を確立してきました。今後も、お客様本位の取り組みに注力し、心身の両面からお客様の健康を支える商品をお届けできるようまい進していきます。

## 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、中でも「ビフィズス菌=森永乳業」のイメージが国内外で定着するよう、差別化戦略に注力します。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、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。

※2019年3月期比

### 森永乳業が持つシーズの強み・競争優位性

森永乳業は、人の大腸に多くすむ善玉菌の主役であるビフィズス菌、ヒト由来の乳酸菌であるシールド乳酸菌<sup>®</sup>、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、この他アロエステル<sup>®</sup>、オーラバリア<sup>®</sup>、トリペプチドMKPなどの機能性素材を保有しています。

ビフィズス菌は、ヒト由来のBB536、M-16V、B-3、M-63などの独自素材を保有しており、最先端の研究によってそれぞれの菌の保健機能が明らかにされています。また、ラクトフェリンについては、さまざまな機能研究で世界をリードし、最近ではノロウイルス胃腸炎などへの研究も進めています。そのほか、トリペプチドMKPの血圧への効果、アロエステル<sup>®</sup>の肌の保湿効果などの研究も進んでおり、これらを活用した多彩な商品が事業成長の大きな原動力となっています。

シールド乳酸菌<sup>®</sup>  
採用企業数  
延べ300社超

ビフィズス菌  
BB536使用実績  
累計  
30カ国以上

#### 森永乳業の展開する主な機能性素材

| カテゴリー                | 概要                                   |
|----------------------|--------------------------------------|
| ビフィズス菌               | 独自の高い技術力により菌末の製品応用を実現。世界が注目する菌末に。    |
| ラクチュロース              | 粉末化の成功によりさまざまな用途が期待されるミルクオリゴ糖。       |
| ラクトフェリン              | 同粉末を配合した世界初の育児用ミルクを製造。さまざまな商品へ配合可能。  |
| シールド乳酸菌 <sup>®</sup> | 少量でも効果が期待でき、風味影響も少ないため加工食品への応用が可能。   |
| アロエステル <sup>®</sup>  | 肌の保湿力を高め、肌の水分量を増やす、希少な機能性食品成分。       |
| オーラバリア <sup>®</sup>  | 抗菌成分を持った当社独自の機能性素材。                  |
| 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。 |



中期経営計画達成に向けて

## ビフィズス菌の差別化戦略、 独自素材の展開加速を両軸に、 利益150%を実現

専務取締役  
研究本部長

大川 禎一郎



### 健康志向の高まりを背景に 機能性素材のニーズが急増

高齢化が進み、健康寿命の延伸が喫緊の課題として掲げられるなど、社会全体で健康への意識が高まる中、今後は機能性表示食品をはじめ、健康に配慮した食品のニーズがますます高まると予想されます。そのような市況を鑑み、当社独自の機能性素材の活用分野を広げ、商品展開を拡大し、更なる事業成長へとつなげていきます。

あわせて、上述の成長戦略を支える施策として、供給体制の強化に向けた積極的な設備投資を進める計画です。現在着工している森永北陸乳業株式会社福井工場における新棟・製造ラインの増設については、2020年秋頃からの稼働を予定しています。

### BtoCはヨーグルトを軸に展開

BtoC事業では、ヨーグルトが大きな市場となります。現在展開している「ビヒダス ヨーグルト」シリーズ、ラクトフェリンを活用した「カラダ強くするヨーグルト」や「ラクトフェリンヨー

グルト」、トリペプチドMKPを活用した「トリプルヨーグルト」などの更なる展開拡大を推し進めます。加えて、ヨーグルト以外の商品やサプリメントへの機能性素材の活用についても、積極的に進めていく方針です。

### BtoBは原料販売事業の 展開に注力

BtoB事業では、ビフィズス菌末やシールド乳酸菌®を中心とした原料販売事業の展開を加速します。近年、腸内環境を整えることの重要性がうたわれ、腸内フローラといった言葉も浸透しつつあることから、サプリメント分野を中心にこれらの素材の活用がさらに広まると考えられます。また、ラクトフェリンの世界的な需要も高まっています。このような状況を当社の機能性素材の価値をさらに高める好機ととらえ、研究開発および事業を横断した商品開発に一層注力していきます。

海外事業では、東南アジアを中心に展開している、ビフィズス菌、ラクトフェリンを添加した育児用ミルクの

拡販と、世界的に展開するビフィズス菌の展開拡大に努めます。特に、「ビフィズス菌BB536」や「ビフィズス菌M-16V」はGRAS\*取得も相まって、欧米、アジア、オセアニアの国々にて育児用ミルクやサプリメントなどに広く活用されており、今後も事業拡大を進めていく考えです。

\*アメリカ食品医薬品局(FDA)より食品素材に与えられる安全基準合格証

### 独自のシーズの価値を追求し、 健康課題の解決の一助に

当社は、約100年におよぶ育児用ミルクの研究開発を通じて培ってきた人々の健康価値追求の歴史の中で、他社にはない多種多様な独自シーズを生み出してきました。そしてこれらは、BtoCのみならず、国内外のBtoBのお客さまからも多くの取引をいただき、数多くの研究データに基づく技術的真価は世界が認めるところとなっています。今後も引き続き研究を重ね、真に人々の健康に役立つ独自シーズの価値を追求してまいります。

## THEME 3 海外事業の育成

成長著しい海外事業にさらに注力すべく、事業の拡大、組織体制の強化に力を入れていきます。EU、北米、中国、東南アジアを拠点としたBtoBビジネスの拡大、ビ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。

※2019年3月期比



### 主な地域ごとの展開状況

| 展開地域   | 展開状況   |
|--------|--|
| ドイツ    | 乳原料製品の製造販売を行うミライ社では、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。更なる成長を見据え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     | 今後の成長が見込まれるヨーグルト市場へ参入、アロエ葉肉入りヨーグルト「alove」を発売 |





## 中期経営計画達成に向けて

# 強固な基盤を確立し、 10年間で海外売上高構成比3倍へ

常務執行役員  
海外事業本部長  
**野村 聖**



### 育児用ミルクの輸出事業、 菌体事業の展開強化

森永乳業の海外事業において中核を担っているのは、育児用ミルクの輸出事業、菌体事業、そしてドイツの子会社・ミライ社の乳原料製造販売事業です。中期経営計画では、引き続きこれらの事業に注力し、目標達成の基盤とする考えです。

育児用ミルクの輸出事業については、アジア地域にターゲットを絞り、既出市場のシェア拡大と新規市場開拓に取り組めます。菌体事業については、世界的な健康志向の高まりを背景に各国各地で需要が拡大傾向にあり、当社独自のシーズであるビフィズス菌やシールド乳酸菌®を強みとして拡販に取り組むとともに、それを支える供給体制も整えていきます。

### ミライ社事業を中長期的な 海外事業成長の推進力に

ミライ社の事業については、増産投資の効果最大化を目指し、設備稼働率向上、品質安定化、高付加価値化

に取り組めます。また、需要増が見込まれるラクトフェリンの増産体制を整え、更なる売上拡大を目指します。

ミライ社の強みは、当社から持ち込んだ製造、品質管理、応用研究に関する高レベルな技術です。中でも「膜処理を中心とした製造技術」によって生産される高純度のラクトフェリンは、グローバルシェアとしてトップクラスであり、業績を牽引する力のひとつです。ミライ社事業は今後も強みに磨きをかけ、将来の成長の種としてしっかりと育てていく考えです。

### 新たな事業展開にも着手

さらには、新たな事業展開計画も着々と進めており、そのひとつが東南アジアでのBtoC事業です。まずは国、地域を限定してBtoC事業をスタートさせ、現地生産、販売を軌道に乗せた後に事業拡大、および近隣国市場への展開を目指すという戦略を描いています。

なお、これまでの当社の海外事業展開は、リスク回避の観点から、合併事業ではマイノリティ出資に留め、販

売についても代理店主導のスタイルが主流でした。ですが、今後はマジョリティ出資を基本とし、当社の人財を派遣することにより現地での事業展開を主体的にコントロールする体制にシフトしていきます。

### 強い意思のもと、 グローバル企業への進化を目指す

人口減少を背景に国内市場の縮小は避けられず、次の成長を求めての海外市場進出は必然の成りゆきです。「売上高構成比を10年間で3倍」は決してたやすい目標ではありません。しかし目標達成に全力を尽くそうという「経営の意思」を持ち、全社を挙げて取り組めば、10年という歳月の間に、国内志向であった会社がグローバル視点で事業を考えられるイノベティブな会社へと変わっていくはずはです。

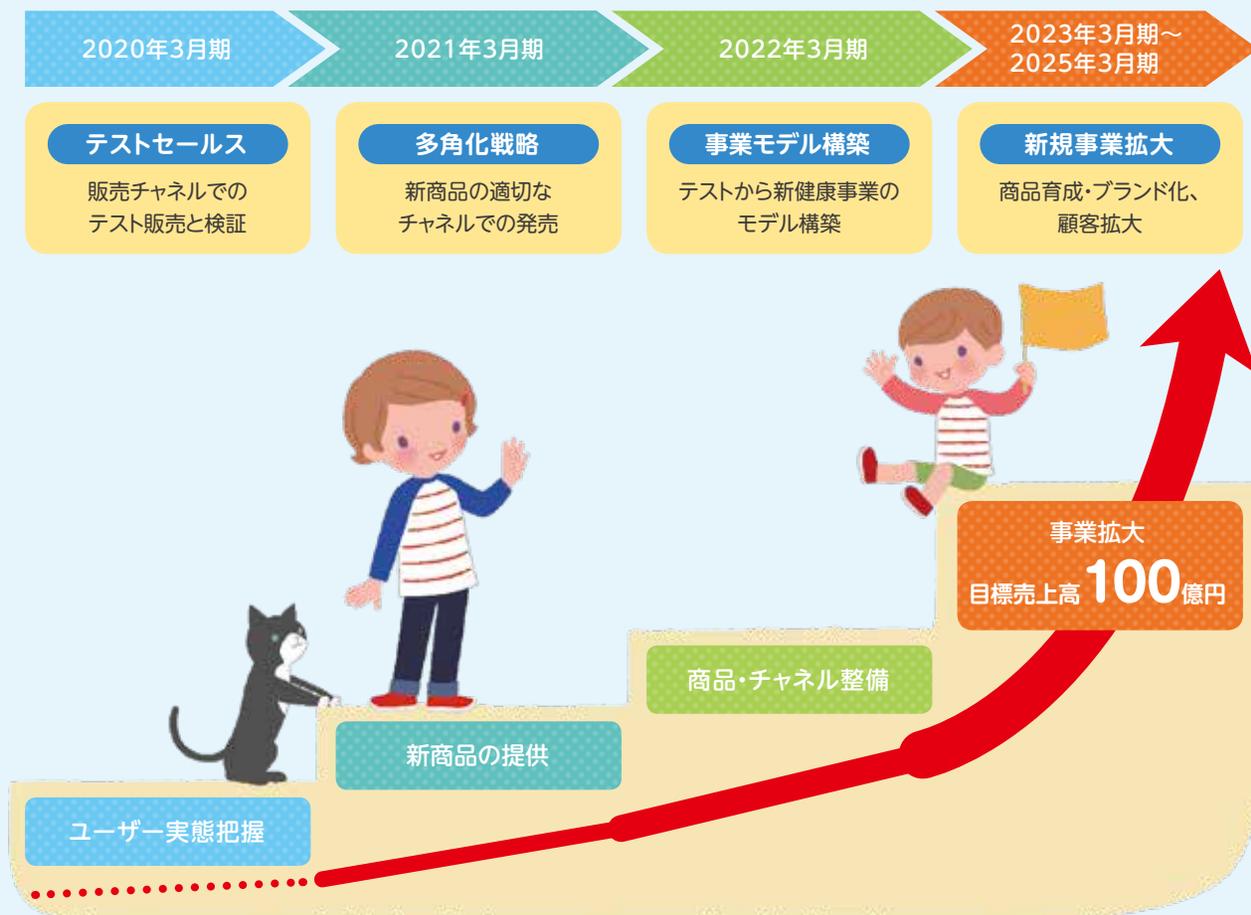
世界の人々の「かがやく「笑顔」のために」の実現を目指し、国内事業で培ったさまざまな経営資源を積極的に海外事業に投入し、「世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業」への進化を実現してまいります。

## THEME 4 次世代ヘルスケア事業の基盤構築

森永乳業グループでは、乳で培った技術を活かし、健康に貢献する商品を数多く展開しています。今後は、それらを発展させる形で、より長期的な目線に立って「食と健康」の期待に応える商品の開発、提供に取り組むとともに、デジタル、ECなどの新たなチャネル展開も強化します。



次世代ヘルスケア事業ロードマップ





## クリニコの栄養補助食品・流動食事業

### 食の楽しみをいつまでも感じてほしいから

日本では高齢化が進み、介護を必要とする方、病気からの回復を望む方、病気予防を願う方が年々増えています。森永乳業グループでは、高齢や病気の方も食の喜びを感じることで、「Quality of Life(生活の質)」を維持できるよう、おいしさ、栄養価、安全性、食べやすさなどに配慮した医療食・介護食の研究に取り組んでいます。

#### 40年以上の歴史を持つクリニコ

1978年に森永乳業の100%出資で創業したクリニコは、「森永乳業グループ 病態栄養部門」としてウェルネス事業の中核を担っています。商品開発においては、クリニコの栄養情報アドバイザーが集めた医療現場の生の声をもとに、クリニコと森永乳業の研究所が連携して行っています。

クリニコは「QOLの向上に貢献する」という企業理念のもと、栄養がある、安全、食べやすいという食品の基本のみならず、おいしさ、そして手軽にお使いいただけるよう、機能面も含めて、森永乳業とともに追求しています。

#### クリニコの取り組み

クリニコでは病態や症状によって異なるニーズに応えるため、流動食、病態ケア食品、栄養補助食品、嚥下困難者向けのとろみ調整食品など、多様な商品群を展開しています。

流動食シリーズにおいては、液体、とろみ状、半固形状のバリエーションを有し、栄養バランスのみならず使用シーンなどにも考慮しています。

2001年に発売した高栄養流動食「CZ-Hi(シー



ゼット・ハイ)は、消費者庁による審査を経て、「特別用途食品 病者用食品(総合栄養食品)」第1号として表示許可を受けました。この商品は、食品タイプ流動食でトップクラスのシェアを維持しています。

総合栄養補助飲料「エンジョイ クリミール」は医療現場の声から誕生した商品で、補食に適した飲みきりサイズを、全8種類の味で展開しています。

#### 森永乳業グループが切り拓く可能性

医療や介護の現場では、口から食べることの重要性がさらに高まっています。また、栄養不足や栄養のアンバランスに悩む人も多くなっています。

森永乳業グループは長く栄養を研究してきたことで、健康に貢献するさまざまな素材を有しています。また、クリニコの事業を通じて病態栄養の知見・ノウハウを蓄積してきました。今後お客さまの健康に対するニーズがますます多様化する中、複数の素材と「おいしさ」を掛け合わせ、全く新しいヘルスケア商品を提案することができるのは、森永乳業グループの強みです。クリニコの事業など、これまで培ってきたさまざまな強みを活かすような横断取り組みを強化し、次世代ヘルスケア事業の基盤構築を目指します。

## 経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践

「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。中期経営計画では、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  |
|---|---|
|  <b>健康・栄養</b>          | 健康寿命延伸に対する貢献<br><br>乳幼児の健やかな成長への貢献  |
|  <b>環境</b>             | 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<br><br>環境に配慮した容器包装の使用促進                         |
|  <b>人権</b>           | 自社経営に影響を及ぼす原材料ならびに納入先の特定<br><br>当社グループ(協力会社含む)の外国人従業員への対応                       |
|  <b>供給</b>           | 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<br><br>安全かつ高品質な商品提供のための体制づくり                          |
|  <b>次世代育成</b>        | 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<br><br>次世代を育成する環境の整備 |
|  <b>人財育成</b>         | グローバルなビジネス環境で活躍できる人財を育成<br><br>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                    |
|  <b>コーポレート・ガバナンス</b> | 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<br><br>マネジメント体制の強化                       |



## 主要 KPI

栄養機能性素材を取り入れた商品の市場投入

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

ISO14001認証事業所:2030年までに連結対象の全事業所で取得

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

重要サプライヤーのリスト化

当社グループの外国人従業員の労働環境整備

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

FSSC22000を2020年度中に当社グループ全29工場を取得

2019年から3年間の延べ参加者数:30万人

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

グローバル人材育成プログラムの推進

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、若手従業員の人材部による面談実施

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)

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

## 関連する SDGs





重要取組課題

# 環境

森永乳業の商品は、乳をはじめ、原材料の多くが自然の恵みである農産物からできており、これらを育んできた自然や環境を守り続けていくことは、事業の継続に不可欠です。省エネルギーや気候変動対策、廃棄物・食品ロス削減、プラスチック容器への対応などの取り組みを進めながら安全・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。

## 01 | 資源循環、容器包装の取り組み

2014年3月期から2019年3月期までの6年間で食品廃棄物を約6,000トン削減しました。食品リサイクルの取り組みとしては、豆腐製造時に出るおから100%を飼料として再利用し、この飼料を給餌している乳牛からの生乳を使用して乳製品をつくる活動を進めています。容器包装においては、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・運用するとともに、2019年3月期に「CSR委員会プラスチック対策分科会」を発足し、プラスチック容器の使用量削減やバイオマスプラスチックの採用などの検討を進めています。さらには、保存料や防腐剤を使用せず、「おいしさ」と「長持ち」を両立させる「ロングライフ商品<sup>※1</sup>」の開発にも力を入れ、食品ロスの削減を図っていきます。

※1 ロングライフ商品:無菌環境下での充填・包装によるロングライフ製法で、「おいしさ」と「長持ち」の両立を可能にした商品

## 02 | 気候変動対策

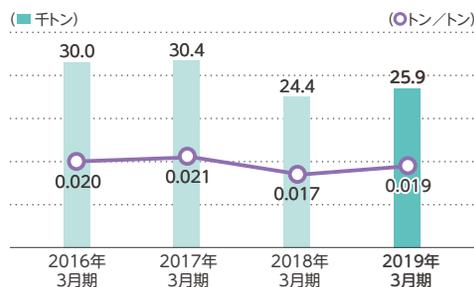
温暖化の原因といわれる二酸化炭素削減のため、高効率冷凍機への更新、空調設備・排水処理ポンプ等のインバータ化、重油から天然ガスへの転換など、各工場でのエネルギー対策を進めています。また、流通においても、トラック輸送から鉄道・船舶へ輸送手段を切り替える「モーダルシフト」の採用、共同配送や低公害車の導入などを着々と進めており、これらの取り組みを加速させることで、更なるCO<sub>2</sub>削減を実現します。

## 03 | 水資源の有効活用

使用後の排水をきれいにして自然に還すために、すべての工場に排水処理施設を備えており、排水処理の更なる高度化を目指して開発・改良に取り組みます。あわせて、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にも注力し、各工場における水資源のより効率的な活用を目指します。

データの集計範囲は、12ページをご参照ください。

### 産業廃棄物排出量<sup>※2</sup>と原単位

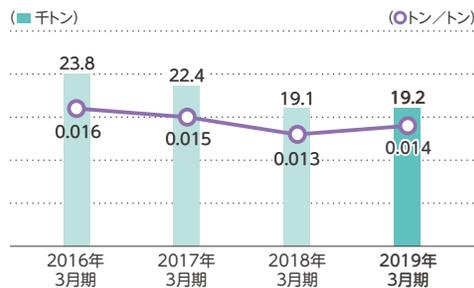


■ 産業廃棄物排出量 ○ 産業廃棄物排出量原単位

※2 マニフェストを発行する廃棄物の量

(注) 1 産業廃棄物排出量原単位:年間で排出した産業廃棄物の重量(トン)を年間生産量(トン)で除した数値  
2 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。

### 食品廃棄物発生量<sup>※3</sup>と原単位

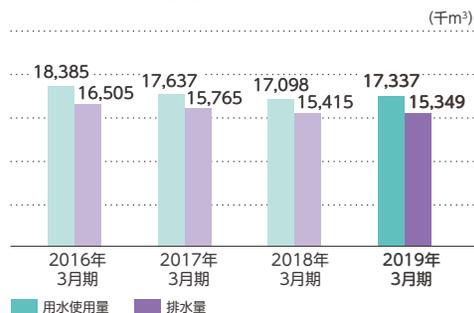


■ 食品廃棄物発生量 ○ 食品廃棄物発生量原単位

※3 産業廃棄物、有価物、場内処理した動植物性残渣の量

(注) 1 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  
2 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。

### 用水使用量/排水量



■ 用水使用量 ■ 排水量



## 重要取組課題

## 供給

日本の酪農業が厳しい現状にある中で、事業の核である乳の安定供給は喫緊の課題です。お客さまに安全で安心、高品質な商品を届けるにはどうしたらいいかを常に考え、国内外での乳の安定供給とサステナブル調達に向けて、サプライチェーン全体でさまざまな取り組みを進めていきます。

## 01 | 国内における酪農振興、 生乳生産量の増加のための取り組み

日本の生乳生産量は、1996年度の866万トンピークに減少傾向にあり、日本の酪農は非常に厳しい状況にあります。そのような中で、森永乳業は、グループ会社である森永酪農販売、日本の酪農業発展のために設立された公益財団法人・森永酪農振興協会、森永乳業酪農部の三者が連携し、事業の基盤ともいえる酪農を長年サポートしてきました。

森永酪農販売は、飼料販売業務を通して飼養管理コンサルティングを実施することで、乳牛の栄養管理・繁殖管理、酪農家の環境管理などをサポートしています。

日本を代表する乳業メーカーとして、国内における酪農の持続的な発展、生乳生産量増加のための取り組みを進めていきます。

## 02 | 海外での乳原料の安定調達に向けて

安定調達に向けて、オセアニア、米国、ヨーロッパなどから乳原料を調達しています。海外からの調達は気候変動や国際情勢などの影響によるリスクを受けやすいことから、できる限り複数の購買ルートを確認することを目指し、常に適切な価格で安定した品質の乳原料を購入する体制を整えています。

今後は、国内生乳生産状況を注視しながら、一層の安定調達に向けて体制を強化するとともに、将来的な乳原料の不足にも備え、新たな乳原料を使いこなせるよう、研究所、工場との協働のもと配合設計などの研究も重ねていきます。

## COLUMN

### 安全で高品質な商品・ サービスの提供に向けた トリプルチェック体制

森永乳業グループは、高品質で安全な原料だけからしか良い商品につくれないと考えています。そのために原料調達段階から「先行ロット検査」という検査体制を築き、商品の品質と安全性を支えています。これは、原料が工場に納入される前に品質管理部においてすべてのロットのサンプルで検査を実施するものです。検査を実施し、資材規格に基づき評価し、データベース上で原料を使用する工場に公開します。検査に合格した原料だけが工場に納入されますが、工場に納入された後も原料受入時・倉庫保管時・製造使用時に、合計3回の検査(トリプルチェック)を実施しています。





重要取組課題

## 人財育成

これからの100年に向け、挑戦しつづける企業風土を育むために、自ら課題を設定して行動し、成果へとつなげる「自律型人財」の育成に注力します。同時に、さまざまな職場で人を育てる文化を醸成し、育成のサイクルを永続的にまわすことで、かがやく「笑顔」を実現し、企業の持続的成長につなげていきます。

### 01 | ダイバーシティ支援の取り組み

森永乳業グループでは、多様性を認めるだけでなく、それぞれの従業員が個性や能力を十分に発揮しながら、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、「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を発信しています。具体的な取り組みとしては、女性活躍推進、子育て支援策の充実、介護支援制度の導入、障がい者雇用などを実施しており、引き続き、社員の多様性を尊重し、すべての社員が強みを最大限に発揮できる職場づくりに取り組みます。

### 02 | グローバル人財育成の取り組み

森永乳業が考えるグローバル人財とは、英語を話せるだけでなく、日本人以外(=自分とバックグラウンドや価値観が異なる人)と人間関係を構築し、自分の要望を正確に相手に伝え、相手と合意形成しビジネスを推進していくスキルをもった人財のことです。「グローバルビジネス実践力強化プログラム」や若手従業員に海外での就労および生活の経験を付与する「海外トレーニー制度」などを通じ、今後の海外事業の成長を支えるグローバル人財の育成を推進していきます。

### 03 | 健康経営の推進

2015年、森永乳業グループの経営理念である「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」を実現するために、まずは従業員自らが健康であることを目指して、「森永乳業健康宣言<sup>\*</sup>」を発信しました。この宣言のもと、「森永乳業健康経営プログラム」を進めており、フィジカルケア、メンタルケア双方の観点において、予防、治療、再発予防の取り組みを進め、引き続き従業員の健康増進活動を推進していきます。

<sup>\*</sup>2017年8月に一部内容を改定

#### 森永乳業 健康宣言

森永乳業グループの経営理念は「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」です。この経営理念は社員の皆さんの日々の努力があってこそ実現できるものですが、人々の健康に貢献するために、まず私たちが健康でなくてはなりません。

森永乳業は人々の健康に貢献する企業として、当社で働く社員の皆さんの健康を大切な「資産」と考え、健康の維持・増進に向けて健康づくりの取り組みを強化し、積極的に取り組むことを宣言します。

具体的には、フィジカルケア、メンタルケアといった2つの観点から、疾病の発症予防、治療、再発予防に関する取り組みを行う『森永乳業健康経営プログラム』を進めています。

プログラムへの参加者は、役員も含む全社員です。健康づくりの主役は自分自身であり、自らの健康は自分でつくることが基本です。会社はその支援を積極的に行っていきます。

健康であることは、何にも代えがたい「宝」です。

健康であるからこそ私生活を充実させることができ、生き活きと仕事にまい進することができます。

社員の皆さんは会社の支援を積極的に利用しながら、個人の自己責任において、健康の保持、増進に努めてください。社員全員が健康で、生き活きと働くことができるよう、皆で取り組んでいきましょう。

2017年8月1日

代表取締役社長  
宮原 道夫



中期経営計画達成に向けて

## 企業活動を通じて 社会課題を解決し、社会とともに 持続的成長を

取締役  
コミュニケーション本部長  
齋藤 光政



### ESGへの取り組みは 中長期的な企業価値向上に不可欠

私たち一人ひとりは、この地球上に社会を作って生活をしています。当然、企業もその一員であることから、気候変動やそれに伴う資源、環境の問題、人権問題といった社会課題の解決に取り組んでいかなければなりません。加えて昨今、ESGへの取り組みが企業価値向上、つまり中長期的な企業価値に影響をおよぼすことが市場の共通認識となりつつあります。

そのような状況を踏まえ、中期経営計画の達成とその後の持続的な成長のためには、ESGへの取り組みは不可欠です。そして、その成果をもって森永乳業が、社会に必要とされる企業として在り続けられると確信しています。

### 「健康・栄養」「環境」「次世代育成」に注力

ESGの取り組みとして掲げた7つの重要取組課題の中で、特に重点を置くのは、当社グループの強みを存分に発

揮できる「健康・栄養」「環境」「次世代育成」の3つです。

例えば、健康寿命の延伸が叫ばれる昨今、当社のビフィズス菌やペプチド、ラクトフェリンといった機能性素材を活用した商品や、乳幼児の健やかな成長に寄与する育児用ミルクの数々は、皆さまの健康・栄養に大いに役立つ商品です。

また、バイオマスエネルギーの利用や排水処理技術では長年業界をリードしており、その技術、ノウハウの蓄積は、今後の環境対策にも活かされていくと考えます。さらには、かつて当社がいち早く開発した長期保存可能なロングライフ商品は、最近では食品ロスの削減にも貢献する技術として再び注目を集めています。

「次世代育成」については、当社はこれまで、「森永リトルエンゼル育成プログラム 森と食の探検隊」や無料の電話育児相談「エンゼル110番」の運営など、独自の取り組みを行っており、今後も引き続き、子どもたちの健やかな成長を応援する施策を実施していく考えです。

### 情報発信を強化し、全社一丸となって次のステージへ

森永乳業グループは、「健康と幸せ」に貢献する企業として、今日に至るまでサステナビリティに関する活動を幅広く展開してきました。しかしながら、情報発信の面では十分とはいえず、今後は、ウェブサイトや統合報告書などの媒体を通じての情報開示を強化するとともに、ステークホルダーの皆さまの評価や意見、社会の動きなどについて、社内で随時情報共有ができる体制を早急に整えます。

ステークホルダーの皆さまに評価していただくことは、社員が各々の役割や当社と社会との関わりに関心を持つきっかけとなり、モチベーション喚起へとつながります。そして、そのためのサイクルをしっかりと回して成長につなげることが経営層の役割であると考えます。

中期経営計画の実行を通じてESGへの取り組みを強化し、できることから着実に駒を進めて一層の成長を目指してまいります。

## 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、経営方針と連動した取り組みにより、次の6つの視点から経営基盤の更なる強化を進めます。事業の効率化や財務戦略にとどまらず、コーポレートブランドの強化、人材育成、研究開発を通じた社会への貢献などにも力を入れ、森永乳業ならではの価値創造にチャレンジします。

### コーポレートブランド

#### ▶ マルチブランド戦略から コーポレートブランド強化戦略へ

「心と身体の健康で人生に寄り添う」をコーポレートコミュニケーションテーマに据え、「森永乳業らしさ」あふれる取り組み、ならびに各機能への最適な資源配分を推し進め、ブランド価値向上に努めます。

### 人員・人材育成

#### ▶ 人材の確保と最適な人員配置と抑制

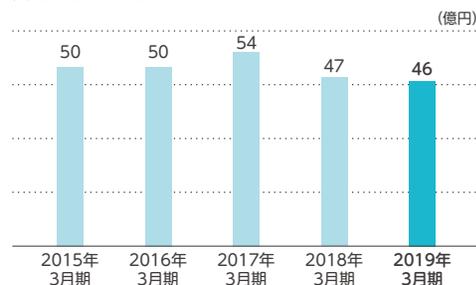
加速する労働力人口減少への対応を進め、キャリア採用、外国人労働者の受け入れなど、幅広い採用を実現します。また、AI、IoTロボットなどの活用による効率化、合理化と合わせ、適切な人材確保と人員配置を目指します。

### 研究開発

#### ▶ 重点分野の研究開発推進、最適資源配分と 研究開発を通じたかがやく“笑顔”の実現

全世代に向けた健康・栄養研究を推進し、今日の健康課題への挑戦を続けます。また、健康機能性の追求はもちろん、食の基本でもある「おいしさ」「楽しさ」の追求も続け、社会に役立つ商品を生み出す努力を継続します。

#### ✦ 研究開発費

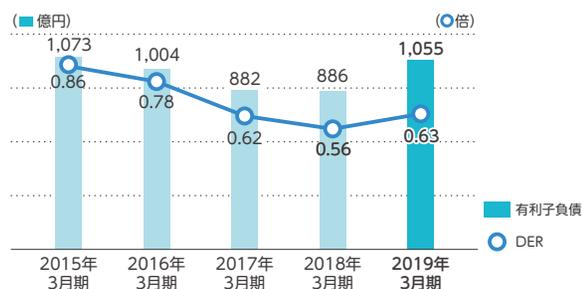


### 資金・有利子負債

#### ▶ 本社ビル資産価値最大化、 遊休資産売却促進による資産効率の改善 有利子負債返済、資金余力の確保

資産価値最大化および地域との共生に向けて、本社ビルの信託受益権の約半分の持分売却を実施。2020年3月期は、これによる特別利益70億円を見込んでいます。今後は、更なる資産効率化を追求し、将来の大型投資案件(設備投資、M&A)を見据えた資金余力の確保に努めます。

#### ✦ 有利子負債／DER





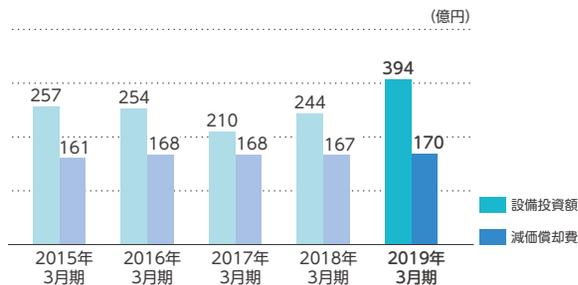
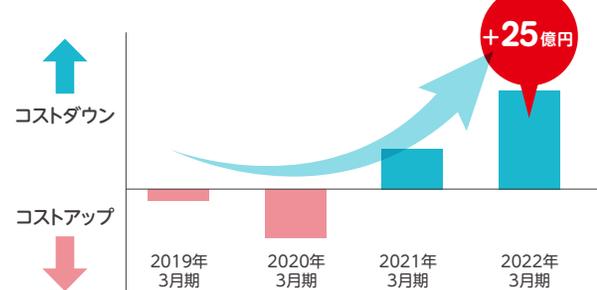
## 設備投資

## ▶成長分野への積極投資と国内生産体制の見直し継続

成長分野である菌体事業への投資に重点を置き、進行中の森永北陸乳業福井工場の菌体製造ライン増設を含め、将来的には生産能力を4倍<sup>\*</sup>まで増強する計画です。また、合理化のための一施策として、2020年3月に近畿工場、21年3月に東京工場の生産中止を予定しています。

※2019年3月期比

## ✕ 設備投資額／減価償却費

✕ 生産体制の最適化における営業利益影響累計額イメージ<sup>\*</sup>  
(2018年3月期比)

※主に近畿工場、東京工場生産中止分が充当

## 資本政策

## ▶成長投資と財務安定性のバランスを維持しながら配当性向20%を目指す

2019年4月からの3年間で営業キャッシュフロー1,000億円を試算しており、主に成長投資と有利子負債の返済に充当します。また資本政策の最も重要なポイントは株主還元であると考えており、成長投資と財務安定性のバランスを維持しながら、配当性向20%を目標とします。



取締役・監査役 (2019年6月27日現在)

取締役

大原 賢一

(営業・マーケティング)

常務取締役

港 毅

(管理・渉外)



取締役

齋藤 光政

(広報・CSR・監査)

常勤監査役

弘田 圭希

専務取締役

大川 禎一郎

(研究・開発・海外)

代表取締役社長

宮原 道夫

専務取締役

大貫 陽一

(企画・財務・情報)

常務取締役

草野 茂実

(品質・生産・酪農・物流)

社外取締役

川上 正治

常勤監査役

木村 康二

社外監査役

伊香賀 正彦



代表取締役副社長

野口 純一

社外監査役

山本 真弓

社外取締役

米田 敬智

より実効性の高いガバナンス体制を構築し  
中期経営計画の達成を目指すために



川上 正治  
社外取締役



宮原 道夫  
代表取締役社長



米田 敬智  
社外取締役

## 企業価値向上を目指して ガバナンス改革を継続

—— 森永乳業グループのコーポレート・ガバナンスの取り組みの変遷、また、それに伴う取締役会の変化などについてお聞かせください。

**宮原:** 当社グループは、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きました。2015年には、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「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、独立性、透明性、監督機能を強化した体制を整えたことで実効性を高めることができたと考えています。2015年より、川上さんは社外取締役として、米田さんは社外監査役として経営に携わっていただいております、変化を肌で感じていらっしゃるのではないのでしょうか。

**川上:** 取締役会の雰囲気は随分変わってきました。2015年の就任当時は、アジェンダについてある程度方向性が決まると、議論するというよりは確認するというプロセスで物事が進んでいたように思います。ですが、今は全員で十分に議論をした上で結論を導き出すことが常となっており、大変活気があり、機能面の向上も実感しています。

**米田:** 当時の森永乳業は、まともりの良い社風、文化を持っている一方で、完璧主義に陥りがちな体質で、経営のダイナミズムが不足しているように感じていました。そこで、監査役としての視点に加え、私自身の経験を踏まえた経営に関する助言を積極的に行うように努めました。特に意識したのは「取締役会の活性化」で、予算の組み方、中計の在り方、決断と行動のスピード

アップなどについて、遠慮なく発言させていただきました。また、各種会議を、情報共有として  
の場から「決める会議」へ進化させる、経営の体幹に焦点を当てた議論により会議の質向上を図る、といった提案などもさせていただきました。この4年間を見てきて、会社は確実に良い方向へと変わりつつある印象です。本年からは社外取締役の立場となり、監査経験を活かしつつ、適正なガバナンス、企業価値の一段の向上に役立てるよう取り組んでまいります。

**宮原:** 2015年は、前中期経営計画を策定して、会社の変わり目となった年でした。そのタイミングで、経験豊富なお2人に社外役員に就いていただき、さまざまなご指摘をいただきながら意識改革、風土改革に取り組んだことで、随所に変化が表れています。2016年から実施している取締役会の実効性に関する分析・評価を鑑みるに、取締役会の運営方法、審議状況、社外役員との連携の状況など、いずれについても年を追うごとに改善が見られ、取締役会の実効性は着実に向上していると考えています。もちろんまだまだ発展途上ではありますが。

## 自由闊達な議論を経て 策定された10年ビジョン、 中期経営計画

—— 「森永乳業グループ10年ビジョン」、および中期経営計画の策定にあたって、取締役会でのどのような議論が交わされたのでしょうか。

**川上:** 今回、10年ビジョン、新中計の策定に参画し、忌憚なく意見を言わせていただきました。企業は永続的に成長していくことを前提として、ステークホルダー、中でも社員に対して、将来の

姿を目標として示すことがとても大切です。ターゲットとなる将来の姿があることで、各自の中にそこに向かって努力しようという前向きな思考が生まれ、会社が成長するための大きな原動力になります。だからこそ、まずは「10年後の森永乳業のあるべき姿」を示し、そこから立ち戻って、最初の3年でなすべきことと、次の3年でなすべきことを、逆算して考えていく必要があるのです。単純な3年サイクルの経営計画では、長期的な成長戦略は描けません。この点については、特に強く言わせていただきました。

**米田:** 今回の中計策定は、当社の体質をより強いものへと変える好機として捉えるべきであり、そのための「10年後を見据えての3年」という発想です。当初は執行部門の皆さんに戸惑いがあり、ベクトルを合わせることに腐心されましたが、最終的には一致団結してまとまっていきました。

**宮原:** 当社には、長期的なビジョンを持って経営を進めるという文化ができあがっておらず、今回、目標から逆算して戦略を立案するという助言は、社内の意識改革のきっかけになりました。そして、そこから議論が深まり、10年ビジョンの策定へとつながっていったのです。

**米田:** 一方で、私たちは、細かな数字については、ほとんど申し上げませんでした。社外役員の役割として大切なのは、実現可能な最善の姿を目指して経営の方向付けをすることであり、個々の数字目標については、執行部門にお任せすれば良いという認識です。

**川上:** 現在は、米田さんと私とで、この3年を含めた中長期的な実行計画について、各取締役のヒヤリングを行っています。持続的な成長と企業価値向上に対して、数値目標だけではなく、実行計画を伴った成長戦略を描けているかをチェックしています。

## 次のステージに向けて 課題はスピードアップ

—— ガバナンス体制における今後の課題については、どのように捉えていますか。

**川上:** 課題として一番に挙げたいのは、スピードアップです。経営のいたる局面で、まだまだスピードが足りないと感じます。近年、事業環境が変化の中で問題が山積しており、優先順位を判断し、いかにスピーディーに対応していくかは、より実効性を高めるために不可欠です。

**米田:** 縦割り文化が根強いことも影響しているのではないのでしょうか。自分の部門はしっかり見ても、それ以外には目が行き届かず、判断や決裁等のスピードが鈍る、というような。一段高い高みから仕事を捉える感性の涵養と、そのための人事評価を含めた総合的な改革・見直しの必要性を感じます。

**宮原:** スピード不足については強く認識しています。また、ご指摘の通り、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です。かつてはそれで十分に戦えた時代もあったのですが、これからの時代には通用しません。部分最適から全体最適へ変革していく必要を感じています。加えて、内部だけでなく、外部とも柔軟に連携できる企業に変わっていかねばなりません。そして諸改革実行の軸となるのが、取締役会です。一段高いところから物事を俯瞰し、的確な状況分析、判断によって選択と集中をリードする、そのようにして取締役会の機能を高めることでスピード感が創出され、繰り返すうちに新しい企業文化が育まれていくと考えています。

**川上:** 食品業界を取り巻く環境は、絶え間なく変化していきます。そのような中で企業は、数値目標はもちろん大事ですが、短期、中期、長期、各視

点で状況を把握した上で、持続的成長のためのアクションプランを策定、実行するとともに、想定通りに事が進まない場合など、あらゆる事態を想定し、常に二の矢、三の矢を準備しておくことが重要です。そして、それらについてのPDCAをチェックするのが取締役会の役割であり、特に私たち社外役員が担う責任は大きいと思っています。

**米田:** 今後はグローバル企業を目指して、新規分野、新事業、M&Aなどへの取り組みが増えていくことも想定され、今までの延長線上での考えは捨て、挑戦心を持った戦える集団になっていかなければなりません。そういう面でも取締役会の役割はこれまで以上に重要になると思います。一丸となって戦える組織づくりをリードする取締役会を目指します。

—— 社員の意識改革についてはいかがでしょうか。

**宮原:** 100年以上にわたって形成されてきた企業体質や文化を変えていくことは容易ではありません。しかしながら、本当に強い企業になるために、徹底的に風土改革、意識改革を成し遂げたいと、危機感を持って取り組んでいます。

**米田:** 社員の意識改革は重要な鍵です。いくら組織を改革しても、人が変わらなければ効果は生まれません。高みに立った目線、圧倒的スピード感、強烈な責任感、こうした“経営感性”を備えた人が多い会社が強い。会社は最終的には人なのです。高い挑戦意識、目標達成への強い執念を持って仕事に取り組む社員と、そんな社員たちを積極的に評価する会社。そして、それをサポートする私たち。そういう関係をつくっていきたくと思っています。

**川上:** 当社には素晴らしい才能や、技術開発力を持った優秀な人材がいると思っていますが、この人的リソースをどう活かすかに勝負がかかっています。実績を正当に評価すると同時に、挑戦ができる機会を設けるなど、モチベーションや挑戦心を

枯渇させないシステムを構築して機能させていけば、次の成長につながるのではないのでしょうか。

### 更なる成長と 企業価値向上のために

—— 今後に向けての抱負をお聞かせください。

**米田:** これからの10年間は、森永乳業が生き残れる会社になれるかどうかの正念場です。幸い今トレンドとして当社は良い流れにあるので、この機を失することなく、経営改革の徹底、未曾有の領域に踏み込む覚悟を後押ししたいと思っています。適正なガバナンスの維持向上に努めることはもちろん、より軸足を経営参画にシフトし、強い経営へ後押しすべく、「統治」という以上に、ガバナンス本来の意味である「舵取り」の意識を強めていきたいと考えています。

**川上:** まさにこれからが本番です。10年後に向け、当中計の3年間で確固たる事業基盤づくりが進むよう、強い経営、スピード感ある経営の推進に尽力する決意です。また、ビジネスにはリスクがつきものであり、それを自分自身でどうミニマイズし、どう評価するかといったことも含めて責任を持つことが大事。いわば一人ひとりが経営者の感覚を持つことで、決断のサイクルが早まり、スピードアップが図られると思います。

**宮原:** 10年後のあるべき姿を目指して前進していきます。会社が持続的に成長していくために、真に強い企業体質への変革に向けて、今、ようやくスタートラインに立ったという認識です。まずは最初の3年間、聖域なき改革に取り組み、新しい森永乳業らしさという文化を醸成するとともに、強い経営への改革を徹底的に行うことで、全社を挙げて持続的成長、企業価値向上を実現していきます。

## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

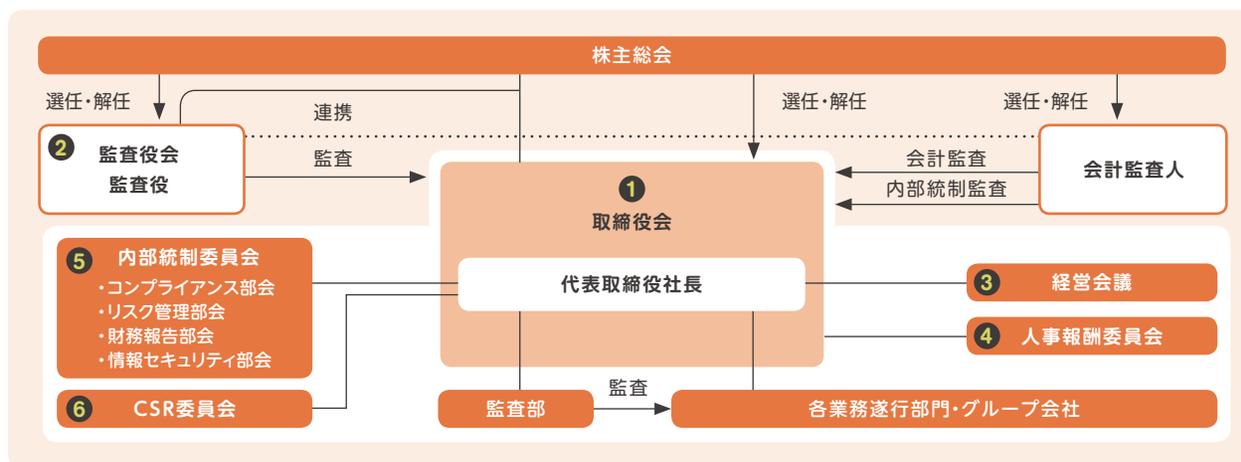
森永乳業グループは、コーポレートミッションに基づく事業活動を通じて社会に貢献し、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、右記の基本的な考え方に沿って実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の整備および充実に継続的に取り組んでいます。

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



### 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。

2019年3月期の調査の結果、取締役会の実効性はおおむね確保されていると判断いたしました。今後の課題として、取締役会の体制として独立性・多様性をさらに高めていくことも

に、経営の監督と執行の分離を進め、取締役会の機能向上を図ること、また、先般、委員の過半数を社外役員とした人事報酬委員会ですらに透明性・客観性の高い充実した審議を行っ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ます。

## 2 監査役会・監査役



監査役会は、4名以下の監査役で構成し、監査役のうち最低1名は、財務・会計に関する適切な知見を有しているものとしています。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の整備を進めています。また、監査役の職務を補助する使用人を設置しています。

内部監査につきましては、当社に監査部(8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  |
|-------------------------------------|---|--|
| <b>3</b> 経営会議<br>2019年3月期実施回数 12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                                |
| <b>4</b> 人事報酬委員会<br>2019年3月期実施回数 4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<br>▶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<br>▶社外役員の独立性判断基準に関する事項<br>▶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<br>▶代表取締役社長の後継者育成計画に関する事項<br>▶業務執行取締役の担当部門に関する事項<br>▶取締役の報酬に関する事項<br>▶監査役の報酬に関する事項<br>▶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、社外監査役(1名)                                   |
| <b>5</b> 内部統制委員会<br>2019年3月期実施回数 3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 |
| <b>6</b> CSR委員会<br>2019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。また分科会を設置し、個別課題に対応する。  | 代表取締役(委員長)、CSR担当取締役、関係部門長 他                                  |



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

**社外役員の選任**

現在10名の取締役のうち2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2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  | 2019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たほか、国瑞汽車股份有限公司で海外事業に携わるなど豊富な経験を有しており、2015年6月より当社の社外取締役として独立性をもって経営に参画。幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくため、社外取締役として選任しています。  | 取締役会<br>(14/14回)                       |
|       | 米田 敬智  | ○    | 株式会社日本興業銀行に長く在籍し、財務・会計ならびに国際業務に関する専門的知見を有しており、日本電産グループでは長期間にわたり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での豊富な経験を有しています。また、2015年6月より社外監査役として客観的な視点から当社の経営に対して有効な助言をいただきました。2019年からは社外取締役として、独立性をもって経営に参画いただくとともに、幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくことを期待し、選任しています。 | 取締役会<br>(14/14回)*<br>監査役会<br>(14/14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6月に選任しています。  | 取締役会<br>(13/14回)<br>監査役会<br>(14/14回)   |
|       | 山本 真弓  | ○    | 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6月に選任しています。  | —<br>(2019年6月に選任)                      |

\*米田敬智氏は、2015年6月から社外監査役を務め、2019年6月社外取締役に選任されたため、2019年3月期は、監査役としての出席状況を記載しています。

**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。

#### 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。今後はさらに取締役の当社の企業価値の最大

化に向けた意欲を高めることのできるものとしていく方針であり、人事報酬委員会において継続的に検討を行っています。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<br>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) | 9名  | 238百万円 | 115百万円 | 54百万円         | 408百万円 |
| 社外取締役         | 2名  | 20百万円  | －百万円   | －百万円          | 20百万円  |
| 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             | 15名 | 319百万円 | 115百万円 | 54百万円         | 490百万円 |

- (注) 1 2018年6月28日付にて退任いたしました監査役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およ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215億円(2018年3月期目標数値)  
 業績連動報酬実績:連結売上高5,921億円、連結営業利益217億円(2018年3月期実績)  
 3 譲渡制限付株式報酬は、2018年7月11日開催の取締役会決議に基づき、取締役9名に普通株式14,600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。

#### 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。

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

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

#### 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、業務の適正と効率化を確保するため、「内部統制システム構築に関する基本方針」を定めるとともに、内部統制委員会および各種部会を設置し、適宜、諸規定の見直しと必要な指示を行っています。

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、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「森乳ヘルプライン」を運営しています。

財務報告の信頼性確保のためには、財務報告部会を設置し、財務計算に関する書類その他情報を収集し適正な管理お

## コーポレート・ガバナンス

よび報告を行っています。また、当社グループ内に統一した財務会計システムの構築を進めるとともに、グループ各社から月次経営概況を報告させています。

リスク管理については、リスク管理部会を設置し、個々のリスクを洗い出し、リスクの現実化を未然に防止するための体制を整えるとともに、不測の事態が発生した場合には、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、最小限に留めることとしています。

情報管理体制については、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定に従い、適切に保存および管理をしています。また、子会社については、取締役等による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る基準を明示し体制を整備しています。

### 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。

### IRに関する活動状況

| 区分                       | 補足説明  |
|--------------------------|---|
| ディスクロージャーポリシーの作成・公表      | ウェブサイトに公開の「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 第4章 第15条(情報開示の基準)」に詳細を記載しています。また、IR情報開示方針を別途制定し、ウェブサイトに公表しています。                      |
| アナリスト・機関投資家向けに定期的に説明会を開催 | 毎期11月中旬に第2四半期決算説明会および5月中旬に決算説明会を開催しています。  |
| IR資料のホームページ掲載            | 決算短信、決算説明スライド、年次報告書、アニュアルレポート、有価証券報告書、IRカレンダーなどを掲載しています。<br>また、英文ウェブサイトにIR情報を設け、決算短信、決算説明スライド、アニュアルレポートなどについて英訳を実施、公開しています。 |
| IRに関する部署(担当者)の設置         | 広報IR部 IRグループ  |

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>

Chapter 4



財務情報・企業情報

- 49 11ヵ年財務サマリーデータ
- 51 2019年3月期 財務レビュー
- 57 連結貸借対照表
- 59 連結損益計算書および連結包括利益計算書
- 61 連結株主資本等変動計算書
- 63 連結キャッシュ・フロー計算書
- 65 関係会社一覧
- 66 事業所一覧
- 67 コーポレート・データ



## 11ヵ年財務サマリーデータ

|                   |       | 2009年3月期 | 2010年3月期 | 2011年3月期 | 2012年3月期 |
|-------------------|-------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高               | (百万円) | 583,910  | 585,116  | 583,019  | 578,299  |
| 営業利益              | (百万円) | 11,524   | 17,102   | 18,917   | 13,184   |
| 経常利益              | (百万円) | 11,235   | 17,018   | 18,746   | 13,187   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益   | (百万円) | 4,254    | 8,017    | 6,164    | 4,608    |
| 包括利益              | (百万円) | —        | 8,210    | 8,908    | 5,635    |
| 純資産               | (百万円) | 97,497   | 103,635  | 110,310  | 113,935  |
| 総資産               | (百万円) | 348,111  | 357,880  | 348,394  | 366,190  |
| 1株当たり純資産額         | (円)   | 378.61   | 405.26   | 434.37   | 449.35   |
| 1株当たり当期純利益        | (円)   | 16.83    | 31.78    | 24.57    | 18.39    |
| 潜在株式調整後1株当たり当期純利益 | (円)   | 16.81    | 31.72    | 24.52    | 18.34    |
| 自己資本比率            | (%)   | 27.5     | 28.4     | 31.3     | 30.8     |
| ROE               | (%)   | 4.4      | 8.1      | 5.9      | 4.2      |
| 株価収益率(PER)        | (倍)   | 17.5     | 11.6     | 12.1     | 17.7     |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー  | (百万円) | 31,333   | 29,497   | 30,913   | 23,342   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー  | (百万円) | △26,023  | △15,587  | △17,388  | △14,221  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー  | (百万円) | △5,987   | △4,762   | △15,959  | △2,889   |
| 現金及び現金同等物の期末残高    | (百万円) | 3,411    | 12,555   | 10,101   | 16,336   |
| 従業員数              | (名)   | 5,739    | 5,653    | 5,627    | 5,639    |
| [外、平均臨時雇用者数]      |       | [1,971]  | [2,087]  | [2,844]  | [2,751]  |

(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。



| 2013年3月期 | 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        |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------|
| 591,197  | 599,273  | 594,834  | 601,499  | 592,617  | 592,087  | <b>583,582</b>  |
| 10,166   | 11,982   | 6,805    | 14,317   | 21,099   | 21,684   | <b>22,331</b>   |
| 10,551   | 12,395   | 8,232    | 14,959   | 21,960   | 22,355   | <b>23,174</b>   |
| 5,016    | 4,839    | 4,164    | 10,576   | 13,202   | 15,781   | <b>14,017</b>   |
| 6,133    | 6,899    | 7,416    | 5,794    | 15,240   | 17,788   | <b>12,600</b>   |
| 116,750  | 120,959  | 125,286  | 129,370  | 142,846  | 159,102  | <b>169,167</b>  |
| 368,498  | 360,578  | 383,357  | 378,852  | 385,366  | 414,823  | <b>432,256</b>  |
| 469.07   | 486.84   | 502.36   | 518.61   | 2,870.80 | 3,184.08 | <b>3,384.81</b> |
| 20.04    | 19.60    | 16.86    | 42.80    | 267.02   | 319.01   | <b>283.35</b>   |
| 19.98    | 19.54    | 16.81    | 42.67    | 266.27   | 318.27   | <b>282.70</b>   |
| 31.4     | 33.3     | 32.4     | 33.8     | 36.9     | 38.0     | <b>38.7</b>     |
| 4.4      | 4.1      | 3.4      | 8.4      | 9.8      | 10.5     | <b>8.6</b>      |
| 14.3     | 16.9     | 27.0     | 14.1     | 15.5     | 13.6     | <b>13.3</b>     |
| 21,055   | 21,946   | 8,543    | 28,223   | 37,350   | 25,110   | <b>18,506</b>   |
| △13,312  | △15,930  | △17,642  | △22,234  | △21,233  | △16,921  | <b>△38,817</b>  |
| △6,859   | △18,211  | 12,887   | △10,449  | △15,243  | △5,774   | <b>14,112</b>   |
| 17,305   | 7,080    | 11,105   | 6,203    | 7,077    | 9,838    | <b>3,384</b>    |
| 5,712    | 5,664    | 5,649    | 5,602    | 5,771    | 5,987    | <b>6,157</b>    |
| (2,617)  | (2,435)  | (2,244)  | (2,266)  | (2,285)  | (2,364)  | <b>(2,339)</b>  |

## 2019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、2018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。2019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

当期のわが国の経済は、雇用・所得環境の改善が続く中で緩やかに回復しているものの、通商問題の影響や海外経済の不確実性、金融資本市場の変動の影響等により、不透明感も残る状況となりました。

食品業界においては、健康志向の高まりによる機能性食品のニーズは引き続き高い一方で、嗜好の多様性や商品ライフサイクルの短縮化、原材料等のコスト上昇等、厳しい環境が続きました。酪農乳業界においては、チーズやアイスクリーム等の乳製品の消費は堅調に推移する一方で、国内生乳生産量の減少という大きな課題がある中、2018年4月より改正畜産経営安定法が施行されるなど、酪農乳業を取り巻く環境は大きく変化しました。

#### 連結売上高および売上総利益

このような環境のもとで、当社グループは、中期経営計画の4年目となる当期も経営課題への取り組みを引き続き実施し

て、経営基盤の強化を進めました。お客さまのニーズに応える商品の提供とその価値訴求に努め、健康に貢献する機能性素材の積極的な販売促進活動や海外事業の拡大も進めました。一方で、低採算商品の見直し等によるプロダクトミックスの改善、ローコストオペレーションの推進など、合理化・効率化を推進しました。また、環境変化により迅速に対応できるよう、社内組織の変更を実施しました。これらの結果、当期の連結売上高は、前期比1.4%減の583,582百万円となりました。

原価面では、売上数量減による金額減少があったものの、原材料価格上昇の影響を大きく受けたほか、減価償却費等の製造固定費が増加しました。その結果、売上原価は前期比0.9%減の398,337百万円、売上総利益は前期比2.5%減の185,245百万円となりました。

また売上総利益率は前期より0.4ポイント低下し、31.7%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)では、徹底した合理化に取り組みました。販促費の効率化では、特に広告費において広告効果の最大化と効率化に取り組みました。その結果、当期の

#### 売上高



#### 営業利益





販管費は前期比3.2%減の162,913百万円となりました。売上高販管費率は前期より0.5ポイント低下して27.9%となりました。

研究開発費は、前期比2.1%減の4,648百万円で、連結売上高の0.8%を占めています。

以上の結果、当期の連結営業利益は、前期比3.0%増の22,331百万円となりました。売上高営業利益率も、前期比0.1ポイント増の3.8%となりました。

### 営業外損益

営業外損益純額は843百万円の純利益となり、前期の671百万円を上回りました。これは主に、為替差損の計上318百万円などの減益要因があった一方、支払利息が750百万円に、持分法による投資損失が88百万円に、それぞれ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3.7%増の23,174百万円となりました。

### 特別損益

特別損益純額は、前期の1,115百万円の純利益から2,943百万円の純損失に転じました。これは主に、固定資産処分損が748百万円と減少した一方で、固定資産売却益が36百万円に大幅に減少したこと、前期に計上されていた段階取得に係る差益612百万円がゼロとなったこと、また減損損失286百万円を計上したことなどによるものです。

### 経常利益



### 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、営業外純利益を計上した一方、特別損益純額が前期の純利益から当期は純損失に転じたことから、税金等調整前当期純利益は前期比13.8%減の20,230百万円となりました。法人税等合計は前期比21.0%減の6,044百万円となり、その結果法人税等負担率は前期より2.7ポイント下落して29.9%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406.6%増の168百万円となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比11.2%減の14,017百万円となりました。

### 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1.3%減の563,918百万円、営業利益は前期比4.0%増の30,486百万円となりました。

#### 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

### 親会社株主に帰属する当期純利益 / 1株当たり当期純利益



(注)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株当たり当期純利益を算定しています。

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1.5%増の30,254百万円、営業利益は前期比1.6%減の2,675百万円となりました。

### 森永乳業株式会社単体の概況

当社単体の業績は、売上高は前期比2.3%減の430,363百万円となりました。利益面では、営業利益は前期比7.3%減の13,298百万円、当期純利益は前期比26.8%減の9,943百万円となりました。主要製品別の売上の状況は、以下の通りです。

#### 市乳

- 牛乳類は、主カブランド「森永のおいしい牛乳」シリーズが堅調に推移しましたが、採算改善に向けた商品数削減などにより、前期の売上を下回りました。
- 乳飲料等は、「リプトン ミルクティー」等が前期を上回りましたが、「マウントレーニア カフェラッテ」が前期を下回ったことから、全体でも前期の売上を下回りました。
- ヨーグルトは、「ビヒダスヨーグルト」等が前期を上回り、全体でも前期の売上を上回りました。  
これらにより、市乳の売上高は前期比3.2%減の189,842百万円となりました。

#### 乳製品

- 粉乳は、大人向け粉ミルク「ミルク生活」が前期を上回りました。

したが、「森永はぐくみ」や「森永チルミル」が前期を下回ったことから、全体でも前期の売上を下回りました。

- バターは、家庭用、業務用ともに前期の売上を上回りました。
- チーズは、クラフトブランドの「パルメザンチーズ」「フレッシュモッツアレラ」等が前年を上回りましたが、「スライスチーズ」が前期を下回ったことから、全体でも前期の売上を下回りました。

これらにより、乳製品の売上高は前期比0.2%減の96,883百万円となりました。

#### アイスクリーム

- アイスクリームは、「PARM(パルム)」「ピノ」「MOW(モウ)」等主カブランドが、取引制度変更の影響もあり、前期の売上を下回りました。  
これにより、アイスクリームの売上高は前期比6.7%減の51,979百万円となりました。

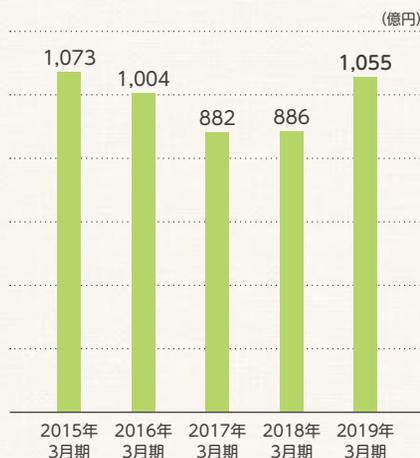
#### その他

- 「ビフィズス菌」「シールド乳酸菌<sup>®</sup>」などの機能性素材の販売拡大や育児用食品などの伸びが寄与し、前期の売上を上回りました。  
これらにより、その他の売上高は前期比0.1%増の91,657百万円となりました。

#### ✿ 総資産



#### ✿ 有利子負債





## 財政状態

### 資産

2019年3月31日現在の総資産は、前期末に比べ17,433百万円(4.2%)増加して432,256百万円となりました。流動資産は、受取手形及び売掛金や商品及び製品が増加した一方、現金及び預金の減少などにより、全体では1,873百万円(1.3%)減少して140,077百万円となりました。固定資産は、主に設備投資による有形固定資産の増加により、19,306百万円(7.1%)増加して292,178百万円となりました。

### 負債

2019年3月31日現在の負債は、前期末に比べ7,368百万円(2.9%)増加して263,088百万円となりました。流動負債は、支払手形及び買掛金や預り金が増加した一方、コマーシャルペーパーや1年内償還予定の社債が計上されたことなどにより、全体では4,355百万円(2.8%)増加して162,510百万円となりました。固定負債は、社債の増加などにより、3,012百万円(3.1%)増加して100,578百万円となりました。

### 純資産

2019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10,064百万円(6.3%)増加して169,167百万円となりました。この結果、自己資本比率は前

### 純資産/自己資本比率



期末の38.0%から38.7%に、1株当たり純資産額は前期末の3,184.08円から3,384.81円になりました。

## キャッシュ・フローの状況

2019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6,454百万円(65.6%)減少して3,384百万円となりました。

### 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6,604百万円(26.3%)減少して18,506百万円となりました。これは主に、仕入債務や預り金が増加から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21,895百万円(129.4%)増加して38,817百万円となりました。これは主に、固定資産の取得による支出の増加、および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8,188百万円の資金流入から、20,311百万円の資金流出に転じました。

### 1株当たり純資産額



(注)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株当たり純資産額を算定しています。

### 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5,774百万円の資金流出から、当期は14,112百万円の資金流入に転じました。これは主に、コマース・ペーパーの増加や、長期借入金の返済による支出の減少、および社債の償還による支出の減少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39,373百万円(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38,584百万円です。

### 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55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19.4%(単体配当性向27.4%)となりました。2020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は、次の通りです。

- 「トリプルヨーグルト」(個食タイプ、ドリンクタイプ)…機能性表示食品。ひとつの商品で血圧、血糖値、中性脂肪の3つの機能性を表示した商品は、ヨーグルト業界では初。
- 「蜜と雪」(氷菓カップ)…独自の製法による香り立ちが良くやわらかい食感の自家製ソースと、舌触りの良い微細氷の絶妙な融合が新感覚の濃厚氷。
- 「クラフト ひとくちフレッシュ モッツアレラ」(チーズ)…切る手間不要、サラダにぴったりのひとくちタイプのフレッシュモッツアレラ。

なお、当期における研究開発費の総額は4,648百万円です。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:乳飲料、デザート、ヨーグルト、アイスクリーム、チーズの研究開発
- 健康栄養科学研究所:プレママ・乳幼児から高齢者に向けた栄養食品の研究開発
- 素材応用研究所:機能性素材・乳素材の研究開発
- 基礎研究所:腸内フローラ・新素材等の基礎研究
- 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:製造プロセスや機器類の開発・改良

### 中長期的な会社の経営戦略、 経営環境および対処すべき課題等

これまで当社グループでは、2015年に発表した中期経営計画に掲げた経営課題への取り組みを実施し、経営基盤の強化を進めてきました。お客さまのニーズに応える商品の提供とその価値訴求に努める一方で、低採算商品の見直し等によるプロダクトミックスの改善、ローコストオペレーションの推進など、合理化・効率化を推進してきました。その結果、数値目標と各取り組みに一定の成果を上げることができました。またこの間、食品業界、酪農乳業界を取り巻く外部環境も大きく変化してきました。そこで、当初5年間で策定した計画を見直し、当社グループが更なる持続的成長を実現するための成長戦略としてあらためて検討し、新たに2020年3月期より3年間の中期



経営計画をスタートすることとしました。

この新たな3年間の中期経営計画策定に先立ち、10年先を見据えた「森永乳業グループ10年ビジョン」を制定しました。当ビジョンでは、『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10年後の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月期の数値目標に設定しました。

この考えのもと、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づけ、「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630,000百万円、営業利益30,000百万円の数値目標にも取り組んでいきます。

また、お客さまに安全・安心を提供する品質保証体制の一層の強化にも、引き続き取り組んでいきます。

以上の中長期ビジョン・方針のもとで、2020年3月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年と位置づけ、最高益の更新を目指します。2020年3月期の通期連結業績予想については、売上高593,000百万円(前期比1.6%増)、営業利益23,000百万円(同3.0%増)、経常利益23,700百万円(同2.3%増)、親会社株主に帰属する当期純利益19,500百万円(同39.1%増)を見込んでいます。

当社グループは今後も、笑顔あふれる豊かな社会の実現のため、私たちならではの価値を高め、その価値をお届けし続けることによって、より一層社会に貢献していきます。

### 事業等のリスク

当社グループの経営成績および財政状態などに影響をおよぼす可能性のあるリスクには、以下のようなものがあります。なお、文中の将来に関する事項は、当統合報告書発行日現在において当社グループが判断したものです。

#### 酪農乳業界について

当社グループが生産する牛乳・乳製品には、国内農業の保護を目的とした関税制度が設けられていますが、WTO、TPP、EPA、FTA農業交渉の結果いかんによって関税制度に大幅な変更があれば、当社グループの業績および財政状態に大きく影響する可能性があります。

また、当社グループが生産する乳製品の原料である生乳の生産者に対しては、長らく「加工原料乳生産者補給金等暫定措置法」に基づく補給金が支払われ、2018年からは「改正畜産経営安定法」に基づく新たな加工原料乳生産者補給金制度となりました。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、当社グループの原料購入価格が影響を受ける可能性があります。

#### 食品の安全について

当社グループの製品製造にあたっては、法律よりも厳しい独自の品質管理基準を適用し、食品の安全性や品質の確保に万全を期していますが、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などの発生は、当社グループの業績および財政状態に重大な影響をおよぼす可能性があります。

#### 相場・為替レートの影響について

当社グループは、一部の原材料および商品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に影響を受けます。相場の高騰および為替レートの円安の進行は、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およぼす可能性があります。

#### 天候不順について

当社グループのアイスクリーム部門・市乳部門の売上は、天候の影響を受ける可能性があります。特に、冷夏の場合はこれらの部門の売上が減少し、当社グループの業績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

#### 天災について

地震などの大規模な自然災害の影響で生産・物流施設等が損害を被ることにより生産が停滞し、復旧のための費用が発生することにより、業績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

#### 情報セキュリティについて

当社グループでは、グループ各社が保有する個人情報の保護・管理ならびに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およぼす可能性があります。

## 連結貸借対照表

(百万円)

|               | 前連結会計年度<br>(2018年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2019年3月31日) |
|---------------|-------------------------|-------------------------|
| 資産の部          |                         |                         |
| 流動資産          |                         |                         |
| 現金及び預金        | 10,139                  | 3,685                   |
| 受取手形及び売掛金     | 61,799                  | 65,844                  |
| 商品及び製品        | 42,256                  | 45,497                  |
| 仕掛品           | 1,622                   | 2,339                   |
| 原材料及び貯蔵品      | 15,571                  | 16,432                  |
| その他           | 11,104                  | 6,809                   |
| 貸倒引当金         | △542                    | △530                    |
| 流動資産合計        | 141,951                 | 140,077                 |
| 固定資産          |                         |                         |
| 有形固定資産        |                         |                         |
| 建物及び構築物       | 173,997                 | 177,111                 |
| 減価償却累計額       | △98,228                 | △100,600                |
| 建物及び構築物(純額)   | 75,768                  | 76,511                  |
| 機械装置及び運搬具     | 280,334                 | 282,134                 |
| 減価償却累計額       | △208,677                | △207,007                |
| 機械装置及び運搬具(純額) | 71,656                  | 75,126                  |
| 土地            | 68,347                  | 68,231                  |
| リース資産         | 6,276                   | 6,166                   |
| 減価償却累計額       | △3,676                  | △3,524                  |
| リース資産(純額)     | 2,600                   | 2,642                   |
| 建設仮勘定         | 10,623                  | 25,656                  |
| その他           | 14,421                  | 14,946                  |
| 減価償却累計額       | △10,746                 | △10,985                 |
| その他(純額)       | 3,674                   | 3,961                   |
| 有形固定資産合計      | 232,671                 | 252,130                 |
| 無形固定資産        |                         |                         |
| その他           | 6,333                   | 6,525                   |
| 無形固定資産合計      | 6,333                   | 6,525                   |
| 投資その他の資産      |                         |                         |
| 投資有価証券        | 22,420                  | 21,238                  |
| 出資金           | 97                      | 97                      |
| 長期貸付金         | 326                     | 285                     |
| 退職給付に係る資産     | 2,006                   | 1,877                   |
| 繰延税金資産        | 3,947                   | 4,793                   |
| その他           | 5,210                   | 5,372                   |
| 貸倒引当金         | △142                    | △142                    |
| 投資その他の資産合計    | 33,867                  | 33,523                  |
| 固定資産合計        | 272,872                 | 292,178                 |
| 資産合計          | 414,823                 | 432,256                 |



(百万円)

|                      | 前連結会計年度<br>(2018年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2019年3月31日) |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>負債の部</b>          |                         |                         |
| <b>流動負債</b>          |                         |                         |
| 支払手形及び買掛金            | 57,701                  | 54,346                  |
| 電子記録債務               | 3,762                   | 5,194                   |
| 短期借入金                | 8,077                   | 10,695                  |
| 1年内返済予定の長期借入金        | 7,692                   | 9,486                   |
| 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                | 1,335                   | 1,215                   |
| 未払法人税等               | 5,105                   | 2,830                   |
| 未払費用                 | 34,289                  | 32,366                  |
| 預り金                  | 24,811                  | 20,442                  |
| その他                  | 15,378                  | 15,932                  |
| <b>流動負債合計</b>        | <b>158,154</b>          | <b>162,510</b>          |
| <b>固定負債</b>          |                         |                         |
| 社債                   | 35,000                  | 40,000                  |
| 長期借入金                | 37,864                  | 35,275                  |
| リース債務                | 2,100                   | 2,016                   |
| 退職給付に係る負債            | 19,521                  | 20,218                  |
| 資産除去債務               | 287                     | 289                     |
| その他                  | 2,790                   | 2,778                   |
| <b>固定負債合計</b>        | <b>97,565</b>           | <b>100,578</b>          |
| <b>負債合計</b>          | <b>255,720</b>          | <b>263,088</b>          |
| <b>純資産の部</b>         |                         |                         |
| <b>株主資本</b>          |                         |                         |
| 資本金                  | 21,704                  | 21,731                  |
| 資本剰余金                | 19,858                  | 19,886                  |
| 利益剰余金                | 110,291                 | 121,831                 |
| 自己株式                 | △596                    | △702                    |
| <b>株主資本合計</b>        | <b>151,257</b>          | <b>162,745</b>          |
| <b>その他の包括利益累計額</b>   |                         |                         |
| その他有価証券評価差額金         | 8,457                   | 7,820                   |
| 繰延ヘッジ損益              | △61                     | △9                      |
| 為替換算調整勘定             | 159                     | △678                    |
| 退職給付に係る調整累計額         | △2,305                  | △2,470                  |
| <b>その他の包括利益累計額合計</b> | <b>6,250</b>            | <b>4,661</b>            |
| <b>新株予約権</b>         | 247                     | 229                     |
| <b>非支配株主持分</b>       | 1,347                   | 1,531                   |
| <b>純資産合計</b>         | <b>159,102</b>          | <b>169,167</b>          |
| <b>負債純資産合計</b>       | <b>414,823</b>          | <b>432,256</b>          |

## 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<br>(自 2017年4月 1日<br>至 2018年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2018年4月 1日<br>至 2019年3月31日) |
|-----------------|---|---|
| 売上高             | 592,087                                   | 583,582                                   |
| 売上原価            | 402,139                                   | 398,337                                   |
| 売上総利益           | 189,948                                   | 185,245                                   |
| 販売費及び一般管理費      | 168,263                                   | 162,913                                   |
| 営業利益            | 21,684                                    | 22,331                                    |
| 営業外収益           |   |   |
| 受取利息            | 39  | 41  |
| 受取配当金           | 854                                       | 929                                       |
| 受取家賃            | 397                                       | 346                                       |
| 補助金収入           | 164                                       | 270                                       |
| その他             | 923                                       | 975                                       |
| 営業外収益合計         | 2,379                                     | 2,563                                     |
| 営業外費用           |   |   |
| 支払利息            | 861                                       | 750                                       |
| 持分法による投資損失      | 370                                       | 88  |
| 為替差損            | —   | 318                                       |
| その他             | 476                                       | 563                                       |
| 営業外費用合計         | 1,708                                     | 1,720                                     |
| 経常利益            | 22,355                                    | 23,174                                    |
| 特別利益            |   |   |
| 固定資産売却益         | 3,739                                     | 36  |
| 投資有価証券売却益       | 97  | 266                                       |
| 受取保険金           | 251                                       | 118                                       |
| 段階取得に係る差益       | 612                                       | —   |
| その他             | 2   | 0   |
| 特別利益合計          | 4,704                                     | 421                                       |
| 特別損失            |   |   |
| 固定資産処分損         | 1,646                                     | 748                                       |
| 公益財団法人ひかり協会負担金  | 1,674                                     | 1,710                                     |
| 減損損失            | —   | 286                                       |
| 災害による損失         | 212                                       | 328                                       |
| その他             | 56  | 290                                       |
| 特別損失合計          | 3,589                                     | 3,364                                     |
| 税金等調整前当期純利益     | 23,470                                    | 20,230                                    |
| 法人税、住民税及び事業税    | 8,023                                     | 6,551                                     |
| 法人税等調整額         | △368                                      | △506                                      |
| 法人税等合計          | 7,655                                     | 6,044                                     |
| 当期純利益           | 15,814                                    | 14,186                                    |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 33  | 168                                       |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 15,781                                    | 14,017                                    |



## 連結包括利益計算書

(百万円)

|                  | 前連結会計年度<br>(自 2017年4月 1日<br>至 2018年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2018年4月 1日<br>至 2019年3月31日) |
|------------------|---|---|
| 当期純利益            | 15,814                                    | 14,186                                    |
| その他の包括利益         |   |   |
| その他有価証券評価差額金     | 1,150                                     | △646                                      |
| 繰延ヘッジ損益          | △135                                      | 65  |
| 為替換算調整勘定         | 1,058                                     | △754                                      |
| 退職給付に係る調整額       | △100                                      | △165                                      |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 0   | △84                                       |
| その他の包括利益合計       | 1,973                                     | △1,585                                    |
| 包括利益             | 17,788                                    | 12,600                                    |
| (内訳)             |   |   |
| 親会社株主に係る包括利益     | 17,770                                    | 12,428                                    |
| 非支配株主に係る包括利益     | 18  | 171                                       |





## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

|                     | 前連結会計年度<br>(自 2017年4月 1日<br>至 2018年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2018年4月 1日<br>至 2019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         | 23,470                                    | 20,230                                    |
| 減価償却費               | 17,519                                    | 17,892                                    |
| 減損損失                | —   | 286                                       |
| のれん償却額              | 133                                       | 133                                       |
| 負ののれん償却額            | △141                                      | △141                                      |
| 退職給付に係る負債の増減額(△は減少) | 1,032                                     | 707                                       |
| 貸倒引当金の増減額(△は減少)     | 108                                       | △11                                       |
| 投資有価証券評価損益(△は益)     | 46  | 0   |
| 受取利息及び受取配当金         | △893                                      | △971                                      |
| 支払利息                | 861                                       | 750                                       |
| 為替差損益(△は益)          | △48                                       | 266                                       |
| 持分法による投資損益(△は益)     | 370                                       | 88  |
| 固定資産売却損益(△は益)       | △3,739                                    | △36                                       |
| 固定資産処分損益(△は益)       | 1,646                                     | 748                                       |
| 投資有価証券売却損益(△は益)     | △94                                       | △266                                      |
| 売上債権の増減額(△は増加)      | △4,821                                    | △4,074                                    |
| たな卸資産の増減額(△は増加)     | △7,383                                    | △5,075                                    |
| 仕入債務の増減額(△は減少)      | 1,393                                     | △1,857                                    |
| 未払費用の増減額(△は減少)      | △944                                      | △1,917                                    |
| 預り金の増減額(△は減少)       | 6,153                                     | △4,368                                    |
| 段階取得に係る差損益(△は益)     | △612                                      | —   |
| その他                 | △1,671                                    | 4,724                                     |
| 小計                  | 32,382                                    | 27,110                                    |
| 利息及び配当金の受取額         | 887                                       | 972                                       |
| 利息の支払額              | △834                                      | △754                                      |
| 法人税等の支払額又は還付額(△は支払) | △7,324                                    | △8,822                                    |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー    | 25,110                                    | 18,506                                    |
| 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        | △19,779                                   | △39,247                                   |
| 固定資産の売却による収入        | 5,088                                     | 51  |
| 投資有価証券の取得による支出      | △2,723                                    | △37                                       |
| 投資有価証券の売却による収入      | 345                                       | 381                                       |
| 貸付けによる支出            | △5,438                                    | △5,067                                    |
| 貸付金の回収による収入         | 5,582                                     | 5,101                                     |
| その他                 | 2   | 0   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー    | △16,921                                   | △38,817                                   |



(百万円)

|                            | 前連結会計年度<br>(自 2017年4月 1日<br>至 2018年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2018年4月 1日<br>至 2019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)           | 3,191                                     | 3,022                                     |
| コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)      | —   | 5,000                                     |
| 長期借入れによる収入                 | 7,284                                     | 7,661                                     |
| 長期借入金の返済による支出              | △12,141                                   | △7,633                                    |
| 社債の発行による収入                 | 9,932                                     | 9,941                                     |
| 社債の償還による支出                 | △10,000                                   | —   |
| 自己株式の売却による収入               | 2   | 0   |
| 自己株式の取得による支出               | △37                                       | △11                                       |
| 配当金の支払額                    | △2,226                                    | △2,473                                    |
| 非支配株主への配当金の支払額             | △5  | △16                                       |
| 連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出 | △41                                       | —   |
| ファイナンス・リース債務の返済による支出       | △1,732                                    | △1,378                                    |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー           | △5,774                                    | 14,112                                    |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額           | 165                                       | △254                                      |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少)        | 2,580                                     | △6,454                                    |
| 現金及び現金同等物の期首残高             | 7,077                                     | 9,838                                     |
| 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額       | 180                                       | —   |
| 現金及び現金同等物の期末残高             | 9,838                                     | 3,384                                     |

## 関係会社一覧 (2019年3月31日現在)

| 名称                                       | 資本金又は出資金<br>(百万円) | 主要な<br>事業の内容 | 議決権の所有割合<br>(%) <sup>(注)7</sup> | 関係内容  |
|--|-------------------|--------------|---------------------------------|---|
| <b>連結子会社</b>                             |                   |              |                                 |   |
| (株)デイリーフーズ <sup>(注)2,5</sup>             | 497               | 食品           | 100.0                           | 市乳、乳製品等の販売会社  |
| 東北森永乳業(株)                                | 470               | 食品           | 100.0<br>(12.0)                 | 当社仕入商品の製造会社   |
| (株)フリジポート <sup>(注)6</sup>                | 310               | 食品           | 100.0                           | 乳製品等の販売会社   |
| 広島森永乳業(株)                                | 215               | 食品           | 100.0                           | 当社仕入商品の製造会社   |
| エムケーチーズ(株)                               | 200               | 食品           | 100.0                           | 当社仕入商品の製造会社   |
| (株)クリニコ                                  | 200               | 食品           | 100.0                           | 栄養食品等の販売会社  |
| (株)東京デーリー                                | 121               | 食品           | 100.0                           | チーズ等の販売会社   |
| (株)リザンコーポレーション                           | 100               | その他          | 100.0                           | 不動産の賃貸、営業用車輛等のリース会社                                       |
| 森永北陸乳業(株)                                | 90                | 食品           | 100.0                           | 当社仕入商品の製造会社   |
| (株)トワテクノ                                 | 90                | その他          | 100.0                           | 食品機械装置の製造・販売会社  |
| (株)森乳サンワールド                              | 61                | その他          | 100.0                           | 飼料等の販売会社  |
| (株)シェフォーレ                                | 60                | 食品           | 100.0                           | 手作りデザート等の製造会社   |
| 森永酪農販売(株)                                | 42                | その他          | 100.0                           | 飼料等の販売を行う会社   |
| 東洋酪乳(株)                                  | 30                | 食品           | 100.0                           | 当社仕入商品の製造会社   |
| 森永乳業北海道(株)                               | 30                | 食品           | 100.0<br>(49.0)                 | 市乳、乳製品等の販売会社  |
| 森永乳業九州(株)                                | 30                | 食品           | 100.0<br>(20.0)                 | 市乳、乳製品等の販売会社  |
| (株)ナポリアイスクリーム                            | 20                | 食品           | 100.0                           | アイスクリーム類の製造・販売会社  |
| 十勝浦幌森永乳業(株)                              | 20                | 食品           | 100.0                           | 当社仕入商品の製造会社   |
| ミライGmbH <sup>(注)2</sup>                  | 90<br>(百万ユーロ)     | 食品           | 100.0                           | MILEI Plus GmbH、MILEI Protein GmbH&Co.KGに出資している原料乳製品の販売会社 |
| MILEI Plus GmbH <sup>(注)2</sup>          | 0<br>(百万ユーロ)      | 食品           | 100.0<br>(100.0)                | MILEI Protein GmbH&Co.KGを傘下に持つ持株会社                        |
| MILEI Protein GmbH&Co.KG <sup>(注)2</sup> | 0<br>(百万ユーロ)      | 食品           | 100.0<br>(100.0)                | 原料乳製品の製造会社  |
| 森永ニュートリショナルフーズInc. <sup>(注)2</sup>       | 31<br>(百万ドル)      | 食品           | 100.0                           | 豆腐他大豆加工食品等の販売会社   |
| パシフィック・ニュートリショナルフーズInc. <sup>(注)2</sup>  | 21<br>(百万ドル)      | 食品           | 100.0<br>(100.0)                | 豆腐他大豆加工食品の製造会社  |
| 日本製乳(株)                                  | 140               | 食品           | 99.2                            | 当社仕入商品の製造会社   |
| 富士森永乳業(株)                                | 50                | 食品           | 98.9                            | 当社仕入商品の製造会社   |
| 沖縄森永乳業(株)                                | 305               | 食品           | 97.3                            | 市乳製品等の製造・販売会社   |
| 熊本森永乳業(株)                                | 50                | 食品           | 97.1                            | 当社仕入商品の製造会社   |
| 横浜乳業(株)                                  | 60                | 食品           | 96.5<br>(11.7)                  | 当社仕入商品の製造会社   |
| 森永エンジニアリング(株)                            | 200               | その他          | 90.0                            | プラントの設計、施工および機器の販売会社                                      |
| 北海道保証牛乳(株)                               | 97                | 食品           | 87.2                            | 当社仕入商品の製造会社   |
| (株)サンフコ <sup>(注)3</sup>                  | 50                | 食品           | 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) <sup>(注)3</sup>   | 10                | その他          | —                               | 提出会社は、同社との契約に基づき匿名組合に対して出資しています。                          |
| <b>持分法適用関連会社</b>                         |                   |              |                                 |   |
| 南京森旺乳業有限公司                               | 400<br>(百万円)      | 食品           | 20.0                            | ヨーグルト、プリン等の製造・販売会社  |

(注) 1 「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載しています。

2 特定子会社に該当しています。

3 持分は100分の50以下ですが、実質的に支配していると認められるため子会社としています。

4 上記の会社はすべて有価証券届出書または有価証券報告書の提出はしていません。

5 (株)デイリーフーズの売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く。)が連結売上高に占める割合は10%を超えています。<sup>\*1</sup>

6 (株)フリジポートの売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く。)が連結売上高に占める割合は10%を超えています。<sup>\*2</sup>

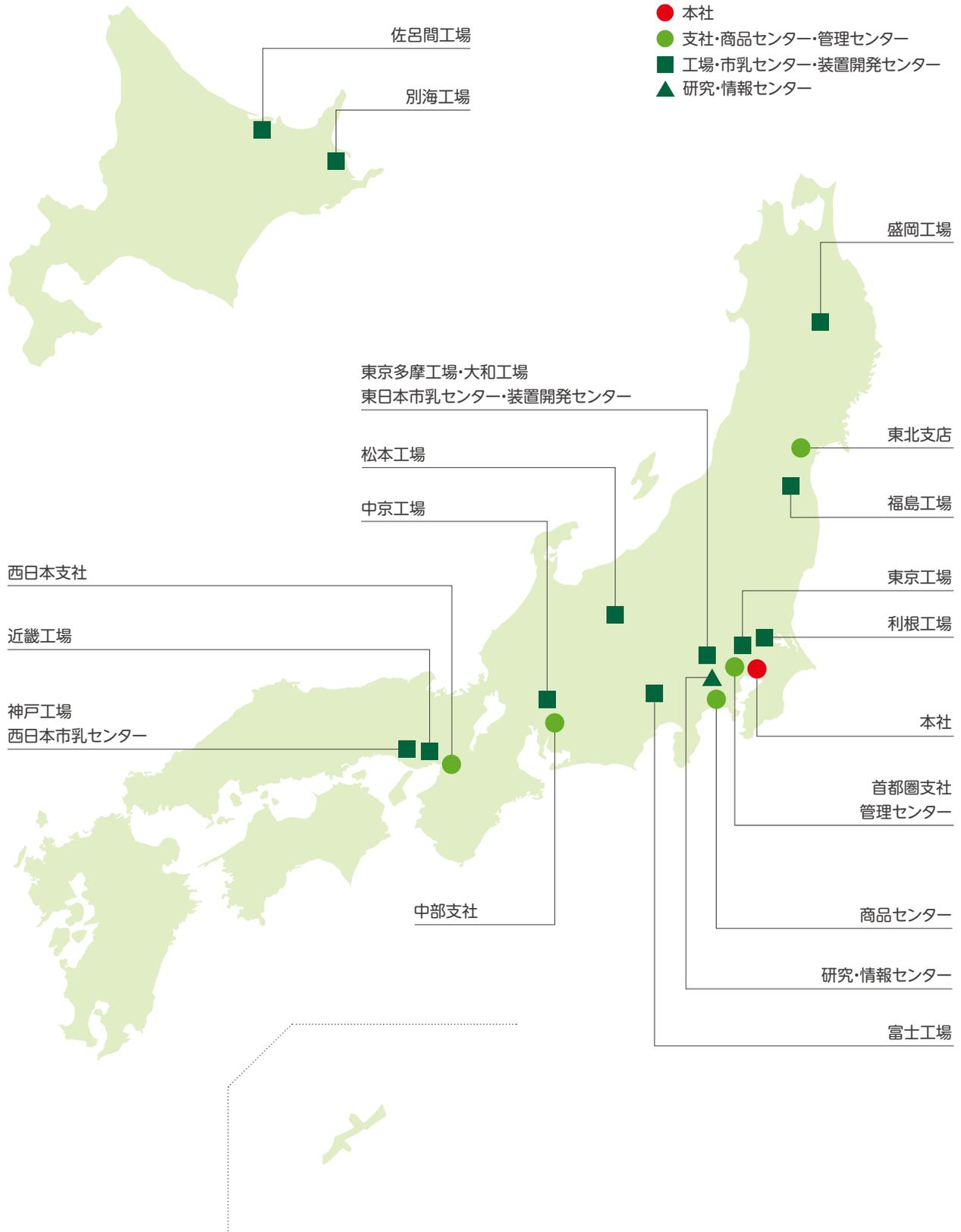
7 議決権の所有割合欄の(内書)は間接所有です。

※1 主要な損益情報等 (1)売上高 75,700百万円  
(2)経常利益 83百万円  
(3)当期純利益 65百万円  
(4)純資産額 9,571百万円  
(5)総資産額 23,483百万円

※2 主要な損益情報等 (1)売上高 59,089百万円  
(2)経常利益 1,506百万円  
(3)当期純利益 1,035百万円  
(4)純資産額 6,657百万円  
(5)総資産額 12,628百万円



### 事業所一覧(森永乳業単体) (2019年3月31日現在)



## コーポレート・データ (2019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      | 21,731百万円   |
| 従業員数(単体) | 3,247名  |
| URL      | <a href="https://www.morinagamilk.co.jp/">https://www.morinagamilk.co.jp/</a> |

### 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。<br><a href="http://www.morinu.com/">http://www.morinu.com/</a>        |
|   | 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。ホエイ蛋白濃縮物、乳糖、ラクトフェリンなどを生産しています。<br><a href="http://www.milei.de/">http://www.milei.de/</a> |
|  | 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。   |
|  | 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蛋白濃縮物、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。  |
|  | 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。  |

### 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。<br>※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。<br>※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。<br><a href="https://www.sunkist.com/">https://www.sunkist.com/</a><br>※サンキストはSUNKIST GROWERS, INC., U.S.A.の登録商標です。 |



## 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               | 49,458,374株(自己株式351,669株を除く) |
| 株主数                   | 26,718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

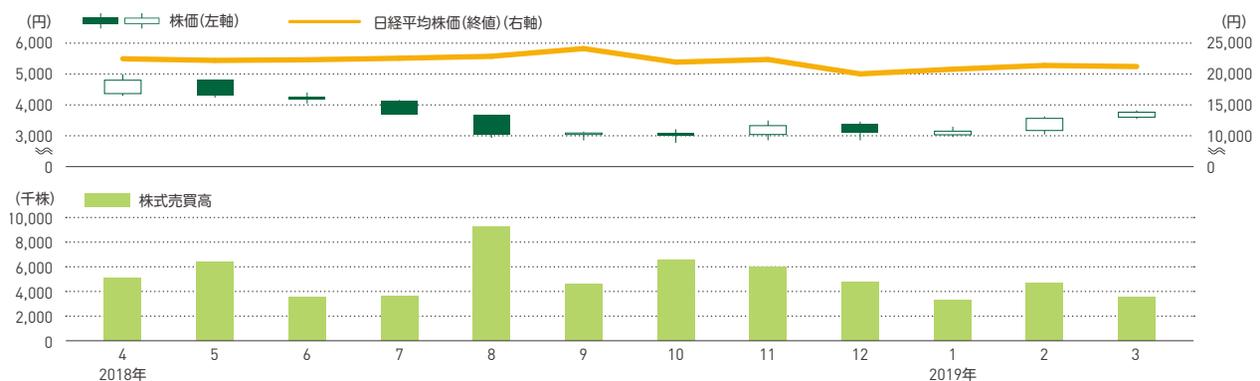
| 株主名                             | 持株数(千株) | 持株比率*(%) |
|---------------------------------|---------|----------|
| 森永製菓株式会社                        | 5,249   | 10.61    |
| 株式会社みずほ銀行                       | 2,445   | 4.94     |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)         | 2,016   | 4.08     |
| GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL     | 1,854   | 3.75     |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)       | 1,746   | 3.53     |
| 株式会社三菱UFJ銀行                     | 1,388   | 2.81     |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)      | 1,341   | 2.71     |
| 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     |
| 森永乳業従業員持株会                      | 969     | 1.96     |
| 三菱UFJ信託銀行株式会社                   | 923     | 1.87     |

※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





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 コミュニケーション本部 広報IR部 IRグループ

TEL:03-3798-0126

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

