



# *Providing more than products*

アニュアルレポート 2018



2018年3月期



# *More than nutritional, more than health-conscious, more than delicious*

森永乳業は1917年の創業以来、市乳・乳製品の製造販売を中心に事業を行ってきました。

創業以来「乳」の優れた力を最大限に活用することの一貫して取り組み、

独自の商品開発力と高品質で安全・安心な食品の提供により、高いブランド力を確立してきました。

現在、森永乳業グループの社員数はグループ計で5,987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、関連会社1）となっています。事業拠点は、国内では、本社、研究所、

支社・支店、工場、センター等29拠点、海外では欧州、米国、アジアに拠点を有しています。

2017年に創業100周年を迎え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。

## Contents

|                         |                                |                  |
|-------------------------|--------------------------------|------------------|
| 02 連結財務・非財務ハイライト        | 28 サステナブルな経営の推進                | 45 財務セクション       |
| 04 プロローグ—持続的成長に向けて      | 28 7つの重要取組課題を策定                | 62 関係会社一覧        |
| 10 株主・ステークホルダーの皆さまへ     | 30 サプライチェーンにおける具体的な取り組み        | 63 事業所一覧（森永乳業単体） |
| 14 Feature 森永乳業の健康機能性商品 | 32 重要取組課題1 健康・栄養               | 64 コーポレート・データ    |
| 18 森永乳業グループの事業活動        | 34 重要取組課題2 環境                  |                  |
| 18 中期経営計画に基づく4つの基本方針    | 35 重要取組課題3 人権                  |                  |
| 19 成長へ向けた4つの事業ドメイン      | 36 重要取組課題4 供給                  |                  |
| 22 研究開発活動               | 37 重要取組課題5 次世代育成               |                  |
| 24 生産活動                 | 38 重要取組課題6 人財育成                |                  |
| 26 マーケティング活動            | 39 MORINAGA VOICE 奥宮社外取締役メッセージ |                  |
|                         | 40 取締役・監査役一覧                   |                  |
|                         | 42 重要取組課題7 コーポレート・ガバナンス        |                  |
|                         | 44 MORINAGA VOICE 川上社外取締役メッセージ |                  |

## 〈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

### 〈編集方針〉

本冊子は、アニュアルレポートとして財務情報を基本に事業の収益構造や市場環境、今後の成長ビジョンを解説するとともに、森永乳業グループの理念、社会的使命、ステークホルダーの皆さまとの関係に関する姿勢など、読者の皆さまがより森永乳業グループの企業活動に対して理解を深めていただける編集内容を目指しています。

### 〈将来の見通しについて〉

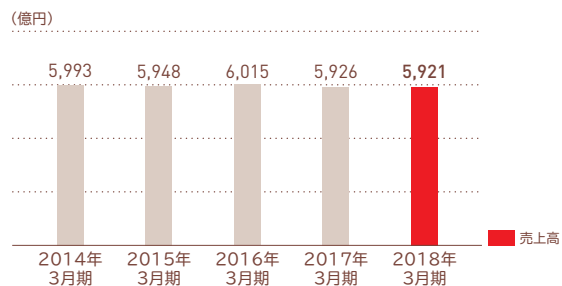
本報告書中の2019年3月期以降の業績見通しおよび事業計画についての記述は、2018年5月10日における将来の経済環境予想等の仮定に基づいており、当社の将来の業績を保証するものではありません。



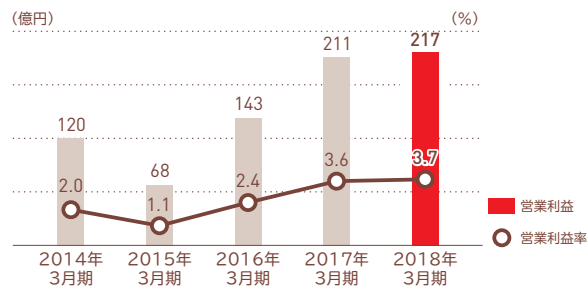
## 連結財務・非財務ハイライト

### 財務ハイライト

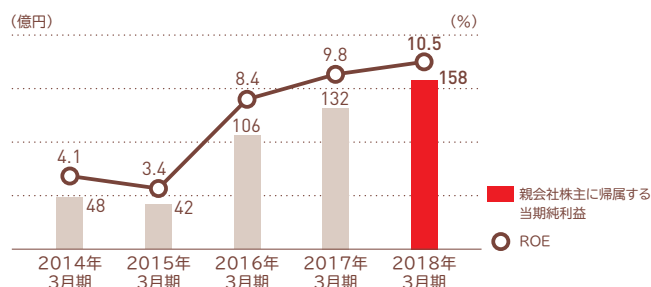
#### ▶ 売上高



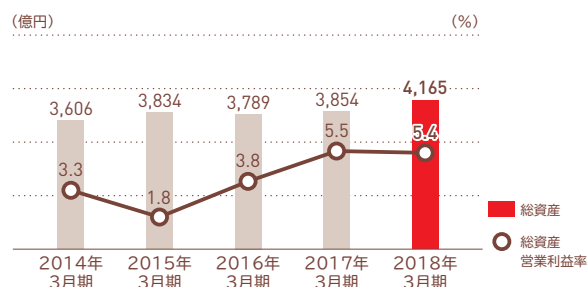
#### ▶ 営業利益／営業利益率



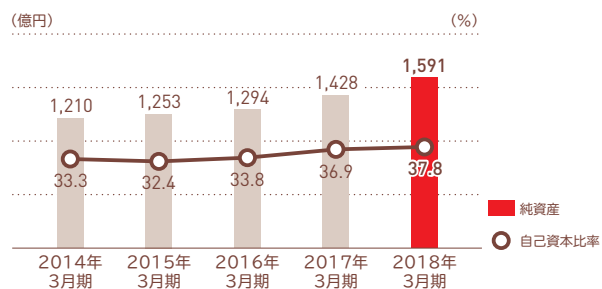
#### ▶ 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



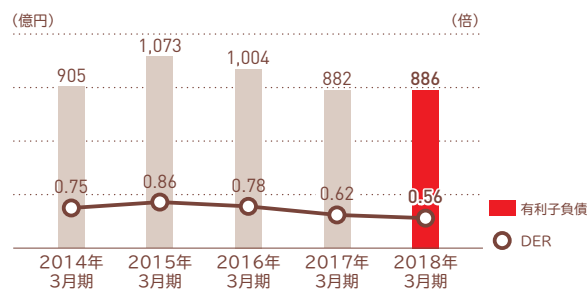
#### ▶ 総資産／総資産営業利益率



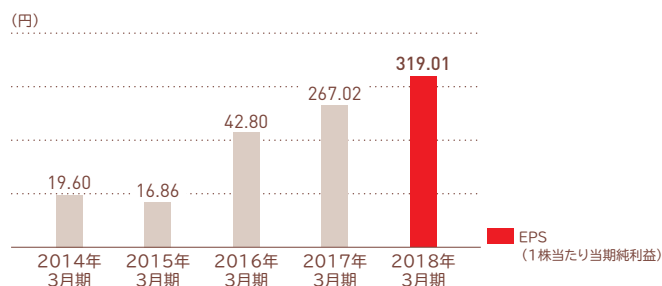
#### ▶ 純資産／自己資本比率



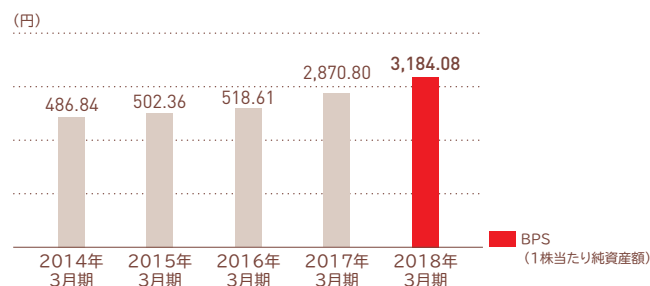
#### ▶ 有利子負債／DER



#### ▶ EPS (1株当たり当期純利益)



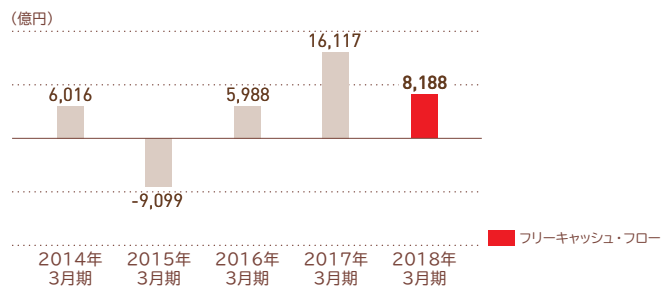
#### ▶ BPS (1株当たり純資産額)



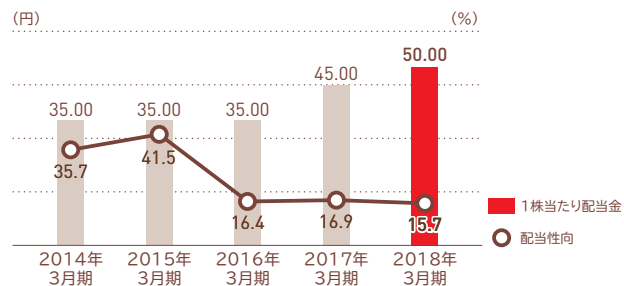
(注) 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っております。2017年3月期の期首から当該株式併合が行われたと仮定し、EPSおよびBPSを算定しております。また、1株当たり配当金は、株式併合後の基準で換算した金額を記載しています。



### ▶ フリーキャッシュ・フロー

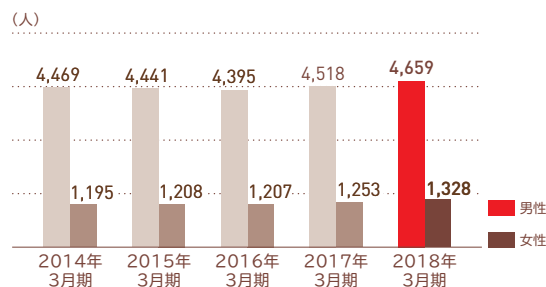


### ▶ 1株当たり配当金／配当性向

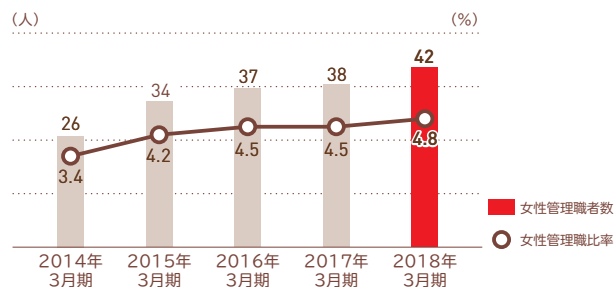


## 非財務ハイライト

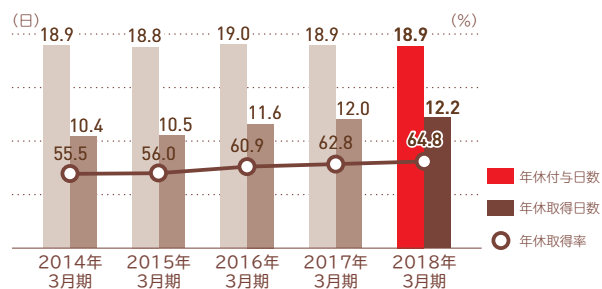
### ▶ 従業員数 (男性・女性)



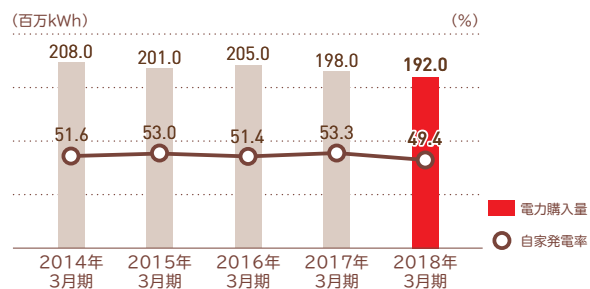
### ▶ 女性管理職者数／女性管理職比率 (森永乳業単体)



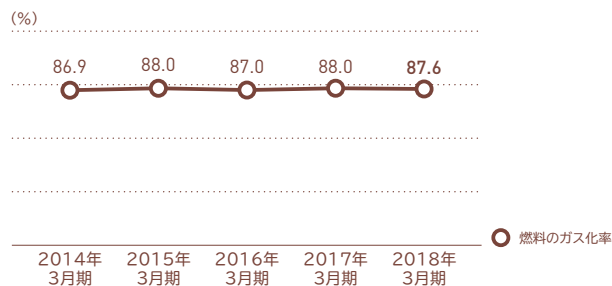
### ▶ 年休取得日数／取得率 (森永乳業単体)



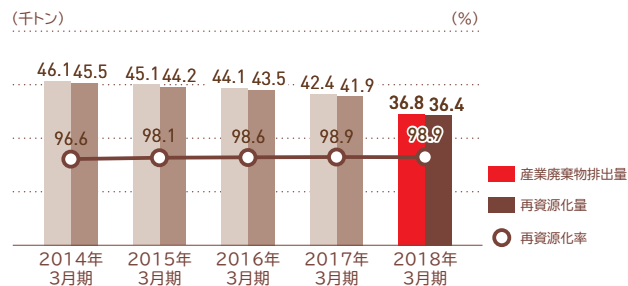
### ▶ 電力購入量／自家発電率



### ▶ 燃料のガス化率



### ▶ 産業廃棄物排出量／再資源化量／再資源化率



プロローグ ― 持続的成長に向けて



# Delicious

## 幅広い世代へ価値ある商品を

健やかな“笑顔”あふれる幸せな生活に貢献したい。母乳の研究から始まり、  
ビフィズス菌やラクトフェリンなど、これまでにない新しい力、可能性を探り、  
「おいしさ」や「健康・機能性」という価値を皆さまにお届けできるよう、日々研究を行っています。  
森永乳業は皆さまにとって価値ある商品を提供し続けることで、持続的成長を目指します。





*Health-  
conscious*

*Nutritional*





# *Technology*





## 乳で培った技術力で新たな価値を創る

森永乳業は人々の健康と豊かな生活に貢献するため、

「おいしさ」「栄養」「健康」「安全・安心」の面から価値を追求し、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た研究開発活動を通して、

新たな価値の創造に取り組んでいます。

### { 生産・製造技術力 }

乳業メーカーとして安全・安心な生産・品質管理は当然です。生産技術、環境へ配慮した生産設備は世界トップクラスを誇り、さらに加工が難しいとされるさまざまな乳由来の素材は、長年培ってきた経験と技術力を活かした加工方法やパッケージングにより、素材本来の機能性を保ったまま、お客さまの元へ提供することを可能にしています。

### { 商品開発力 }

独自の技術を結集し、常にお客さまの期待に応えられる商品開発を目指しています。

おいしさを極めるため、差別化された技術は欠かすことができません。数々のヒット商品は、技術だけでなく、数多くのアイデアや市場調査などによって裏付けられています。おいしさと高い品質、そして創造性あふれる商品を継続的に生み出すために、常に新たな発想で商品を開発しています。

### { 研究開発力 }

プロバイオティクス研究のパイオニアとして、ビフィズス菌研究の最先端を歩んでいます。また、ラクトフェリン、ペプチドなどの独自機能性素材の健康機能性研究、差別化、高付加価値商品につながる応用開発による価値提供は、森永乳業の将来を左右する重要課題の一つです。

最先端の研究手法を活用した新素材の探索や新たな機能性の発見を通じた、価値創出と未来に向けた事業基盤の確立を目指しています。



## 社会に必要とされる企業であるために

森永乳業は、乳で培った技術を活かし、「おいしさ」「健康・機能性」を備えた商品を提供し、人々の健康に大きく関わっています。

健康に関わる食品を扱っているという意味では、事業そのものがCSRであり、社会の期待に応え、責任を果たす意識を持つべきだと考えています。

「国連の持続可能な開発目標（SDGs）」への取り組みも重要事項の一つと位置づけ、世界のさまざまな課題の解決に少しでも貢献することを目指しながら、企業としての責任を果たしていきたいと考えています。

# Society & Environment

{ 環境への取り組みが  
価値創出の基礎をつくる }

私たちが提供する商品は全て自然からの恵みによって支えられています。持続的成長を実現するためには、事業活動における環境への負荷低減努力を怠ることなく、廃棄物、燃料、電力などさまざまな角度から取り組むことが、価値ある商品の創出には欠かせないと考えています。

森永乳業は、全ての商品の製造工程で、こうした環境負荷低減への取り組みを行っており、自然との共存を目指した環境マネジメント体制を確立しています。

{ 社会との関わりから  
価値が生まれる }

社会からの期待に対してどのように応えていくのか、SDGsへの取り組みはもちろんのこと、社員一人ひとりが意識し、行動することで持続可能な社会の実現を目指していきたいと考えています。

商品を通して幅広い世代の人々の「健康」に寄与することもその一つ。そして、東南アジアを中心とした発展途上国での育児用ミルクの供給などによる「栄養インフラ」構築もその一つです。森永乳業は社会とのコミュニケーションを通して、新しい価値の創出を図っていきます。





株主・ステークホルダーの皆さまへ

---



代表取締役社長  
宮原 道夫

## 次の100年に向けた成長へ、 新たな一歩を踏み出します。

森永乳業は2017年9月、創業100周年を迎えることができました。

これまで当社グループをご支援、ご指導くださったステークホルダーの皆さまに

この場を借りてあらためて深くお礼申し上げます。私たちは乳を基軸として人々の健康に深く関わる事業を

これからも拡大、深耕しながら、新たな価値創造によって社会的課題の解決に貢献することに、

これまで以上に注力してまいります。それが今後の持続的成長につながる最も確かな道だと信じています。

次の100年に向け、新たな一歩を踏み出した森永乳業グループを今後ともどうぞご支援ください。

# More than growth—sustainable growth

## 次の100年を見据えて

森永乳業が歩んできた100年という長い道のりには、さまざまな試練や苦難がありました。私たちはそれらの一つひとつを着実に乗り越え、独自の商品開発力と高品質で安全・安心な食品の提供により、高いブランド力を有するグループへと成長することができました。

森永乳業グループが今後も持続的に成長していくためには、受け継がれてきた精神を不変のものとしつつ、未来に目を向け、時代の変化に対応しながら、世の中に価値を提供し続けていかなければなりません。「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」という経営理念の

もと、私たちは、次の100年に向けた挑戦をすでにスタートしています。

## 2期連続で最高益を更新しました

### 2018年3月期の業績

当期は、2020年3月期を最終年度とする5か年の「中期経営計画」の3年目でしたが、計画達成に向け着実に前進することができました。

私たちは、これまでの「高コスト・低収益体質からの脱却」というテーマに加え、新たに「持続的成長に向けた価値創造へのチャレンジ」という方針に沿って、収益基盤の強化に積極的に取り組みました。

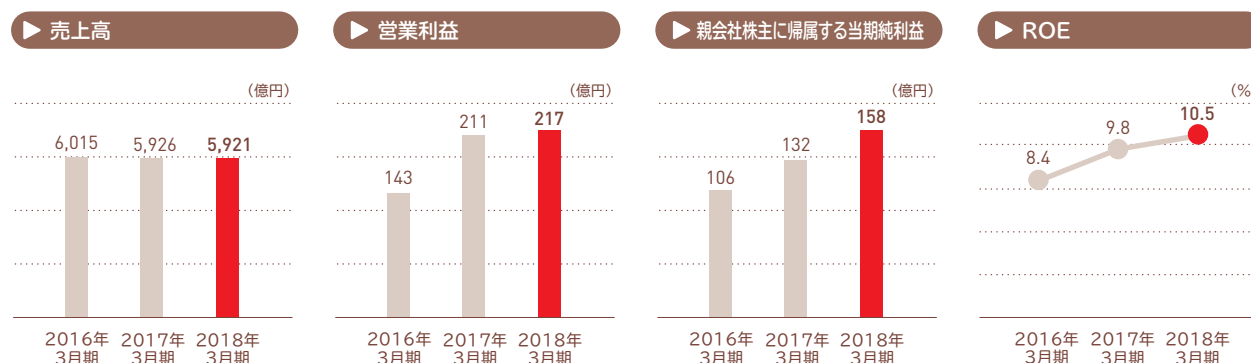
その結果、2018年3月期の連結業績は売上高が前期比0.1%減の5,921億円、営業利益が2.8%増

の217億円、経常利益が1.8%増の224億円、親会社株主に帰属する当期純利益が19.5%増の158億円となり、営業利益は2期連続、当期純利益は3期連続で過去最高益を更新しました。

また、売上高営業利益率は3.7%、ROE（自己資本利益率）は10.5%といずれも過去最高を2期連続で更新し、利益率、資本効率を高めるという点においても、大きな成果を上げることができました。

これまでの3年で利益面での改善は大きく進んできました。中期経営計画最終年度の連結営業利益目標である225億円は、1年前倒して2019年3月期に達成したいと考えています。これを達成できれば当社としては初めて3期連続で営業利益が200億円を超えることになり、当社が目指す「持続的成長に向けた

## 2018年3月期の実績





価値創造へのチャレンジ」の土台は整ったといえます。

2019年3月期の連結業績は、売上高が前期比1.3%増の6,000億円、営業利益は3.8%増の225億円、経常利益は3.8%増の232億円、親会社株主に帰属する当期純利益は14.5%減の135億円を見込んでいます。新たな成長ステージを迎える次期中期経営計画についても、具体的な構想を練り始めました。

現在、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伸長など、高付加価値商品の一部に需要の高まりが見られるものの、消費者物価の上昇ペースは鈍く、今後も厳しい競争環境が続くことが予想されます。

当社のBtoB事業、国際事業、健康・栄養事業、BtoC事業という4つの柱をそれぞれさらに太く伸ばしていきながら、同時に事業の枠を超えた連携を深めて、当社グループ全体としての成長の推進力を高めていくことが次の課題だと考えています。

組織の壁を乗り越え、前例主義に縛られない柔軟で迅速な意思決定と行動によって今まで以上に積極的、継続的な利益創出への取り組みを推進し、さらに筋肉質な企業体質を目指していきます。

### 成長の推進力を 確かなものにするために

#### 今後の重点施策

2019年3月期は、国際事業の利益改善と高付加価値商品のさらなる拡大を推進します。

乳原料製品の製造販売を手がけるドイツの子会社・ミライ社は、新設備の稼働が予定より遅れていましたが、すでにその遅れは解消し、製造量は安定的に拡大しています。2018年3月には、利益段階で償却費を含めて黒字転換するなど、業績は着実に改善しています。

好調を維持しているアジアを中心とした海外での育児用ミルクの販売

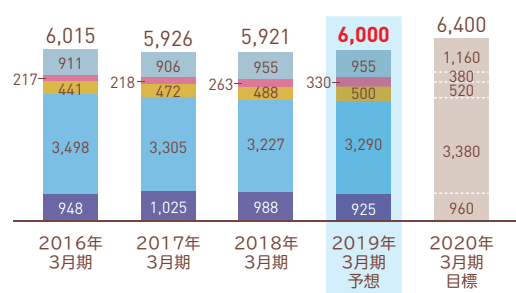
については、パキスタンでの生産工場建設を進めており、2019年6月の稼働を計画しています。パキスタンにおけるシェアは当社推定で約25%となっており、現地での生産体制を整え、ミドルレンジ向けの商品展開を推進することで、さらなる事業拡大を目指します。

国内では、2018年春、機能性ヨーグルトの新商品「トリプルアタックヨーグルト」を発売しました。「塩・糖・脂」の3つを同時にケアし、ヨーグルトでの「生活習慣サポート」を提案するまったく新しい商品です。積極的なプロモーション展開によって大型商品に育てたいと考えています。

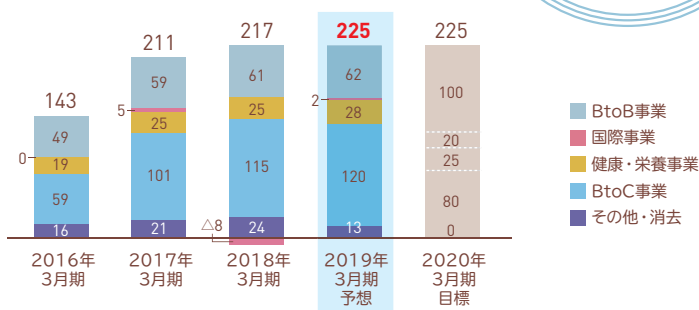
次の100年に向けた成長のためには、中長期的な視点での取り組みも必要です。具体的には、研究開発のさらなる推進、最適な生産体制の構築、ESG対応の強化、という3つの施策にも重点的に取り組みます。

#### 中期経営計画の進捗について

##### ▶ 売上高 (億円)



##### ▶ 営業利益 (億円)



2019年3月期中に  
最終営業利益目標  
達成へ

中長期的な視点での研究開発により、社会課題の解決に貢献していくことは私たちの変わらぬ使命です。2018年1月には、ビフィズス菌研究の最先端をいく国内外の研究者を招き、「森永乳業創業100周年記念国際シンポジウム 腸内細菌と健康」を開催しました。当社はビフィズス菌研究のパイオニアとして、現在、有効性の検証やエビデンスの積み重ねを行っている「ビフィズス菌A1」について発表しました。「ビフィズス菌A1」にはアルツハイマー病の発症を抑える可能性があることを東京大学などとの共同研究で明らかにし、その成果が英国の科学誌「Scientific Reports」に掲載されました。

生産体制については、中期経営計画の基本方針の一つ「資産効率の改善および合理化の推進」に則り、近畿工場・東京工場での生産を中止することを発表しました。両工場は、当社グループの生産量のうち2割弱を占める重要拠点ではありますが、グループ全体の最適な生産体制の構築のために決断しました。他工場への製造移管や商品の輸送距離が延びることにより、一時的にはコスト増加要因となりますが、全てが完了した4年後の2022年3月期時点では、2018年3月期と比較して、25億円の合理化効果を見込んでいます。

3点目に挙げたESG対応の強化については、第一歩として2018年3月、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。続いて4月には国連グローバル・コンパクトに署名。さらに、国際的なコンセンサスを事業活動に具体的に落とし込むべく、国連の持続可能な開発目標 (SDGs) を基本指針として7つの重要取組課題を策定しました。

### 社会的課題の解決に 向けて新たな 価値創造を目指します

#### ステークホルダーの皆さまへ

私たちの事業は、乳を基軸として人々の健康に深く関わる事業です。健康に関わる食品を扱う企業として、少子高齢化への対応や健康長寿社会の実現など、社会的課題の解決に向けて、森永乳業が果たすべき役割は今後ますます大きくなっていきます。

一方で、グローバル化が進行した今日、社会問題は非常に複雑化しており、私たち森永乳業グループだけでは、課題解決に限界があるのも事実です。だからこそ、私たちはステークホルダーの皆さまとより強固なパートナーシップを築き、新たな価値創造を目指していきたいと考えています。

創業100周年を機に昨年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」は、お客さまや社会に私たちがお届けしたい価値である「健康と幸せ」を“笑顔”という言葉で表現しています。コーポ

“  
持続的成長に向けた  
価値創造へのチャレンジに  
取り組んでいきます。”



レートスローガンに込めた思いを念頭に置いて、企業価値の増大と社会課題の解決に向け、一つひとつ着実に歩みを進め、持続的成長を達成してまいります。

全てのステークホルダーの皆さまにおかれましては、社会的課題の解決に向け、一歩一歩成長を続ける森永乳業グループを今後ともご支援くださいますようお願い申し上げます。

2018年6月

代表取締役社長

宮原 道夫



森永乳業の健康機能性商品

## More than expected — Original value creation

森永乳業は今、「持続的成長に向けた価値創造へのチャレンジ」の一つとして、長年にわたる知見を活かした当社独自の機能性素材の販売を強化しています。拡大する機能性市場でのプレゼンスを高めるべく、積極的な商品開発や、中長期志向での機能性素材のプロモーション活動を推進しています。

### 「塩・糖・脂」の3つを同時にケアしたヨーグルト

### 「トリプルアタックヨーグルト」

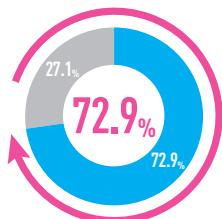
近年、日本人は食生活の乱れなどから、生活習慣の改善が必要と言われています。食に関するアンケート調査によると35～69歳の72.9%の人が塩分・糖分・脂肪分のいずれかの摂り過ぎに注意していると答えています。そのようななか、森永乳業は「塩・糖・脂」の食事が多い現代人を応援するため、当社独自の素材を配合した新ブランド「トリプルアタックヨーグルト」シリーズを2018年春に発売しました。

「トリプルアタックヨーグルト」シリーズは、ヨーグルトの2大購入理由である「整腸」「免疫」に次ぐ、3つ目の新しい価値

「生活習慣サポート」に着目したものです。採用したのは、当社独自の素材であり乳由来のたんぱく質をより吸収のよい栄養成分に分解した「ペプチド（MKP）」、食物繊維の一種である「難消化性デキストリン」、乳由来のオリゴ糖で甘さ控えめのミルクオリゴ糖。また、低塩、糖質40%オフ、脂肪0タイプ※で、甘さを控えめにし、食べ続けやすい味わいに仕上げました。「トリプルアタックヨーグルト」シリーズは生活習慣サポートというこれまでにないジャンルへの挑戦です。生活習慣サポートの必要性を訴求し、市場拡大を目指します。

Q. 塩分・糖分・脂肪分のいずれかの摂り過ぎを気にしていますか？

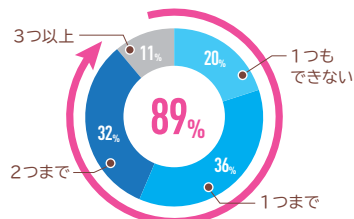
35～69歳の72.9%の人が塩・糖・脂を気にしています。



出典：(株)ビデオリサーチACR/ex調査  
(2017年3月、n=7,825)

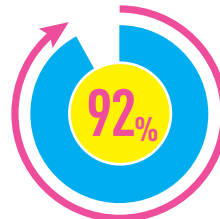
Q. 一度の食事で同時に摂り過ぎをケアできるのは、いくつまでですか？

同時に3つ以上ケアできない人が全体の約9割。



出典：森永乳業調べ（2018年2月、n=108、当社及び関係者による）

管理栄養士の92%がおすすめ







### What is “森永プラスオン”？

「森永プラスオン」とは長年の研究成果から生まれたオリジナルの素材をプラスオンし、健康に貢献する商品シリーズです。

あなたの健康にあたらな答えを



POINT  
01

「塩・糖・脂」の食事が多い現代人に向けて、「塩分、糖分、脂肪分」の3つを同時にケアしたヨーグルト。

POINT  
02

低塩・糖質40%オフ・脂肪0タイプ\*のヨーグルトで、甘さ控えめの味わい。

※ヨーグルトは一般的に低塩食品です。  
日本食品標準成分表2015年ドリンクヨーグルト／脱脂加糖ヨーグルトに対して、食品表示基準に基づき、「脂肪0」は100g当たりの脂質が0.5g未満の場合に表示可能です。

POINT  
03

森永乳業独自の素材であり、乳由来のたんぱく質をより吸収のよい栄養成分に分解した「ペプチド(MKP)」を100μg、食物繊維の一種である「難消化性デキストリン」を5.0g、乳由来のオリゴ糖で甘さ控えめのミルクオリゴ糖を1.0g配合。

### 新たな 生産設備を導入

近年、日本のヨーグルト市場は伸長傾向にあります。ヨーグルトの健康価値がお客さまに認められ、機能性ヨーグルトを中心に需要が高まっています。今後も、日本では高齢化が進み、健康への意識は一層高まっていくものと考えられ、ヨーグルト市場のさらなる成長が期待できます。

神戸工場に増設した新製造ラインは、年間約28,000klの生産能力を有し、全国へと商品を供給しています。



神戸工場

## 大人のための粉ミルク

### 「ミルク生活」シリーズ

「ミルク生活」は2016年10月に発売した大人のための粉ミルク。近年、シニアのお客さまから「赤ちゃんが元気に育つ粉ミルクは自分の健康にもいいと思って飲んでいる」「大人用の粉ミルクをつくってほしい」といった声をいただくようになり、大人の健康をサポートする当社独自の機能性素材と大人に必要な栄養素をバランスよく配合した大人のための粉ミルク「ミルク生活」を商品化しました。2018年4月には、お客さまから特にご要望として多かった、たんぱく質とカルシウムをさらに増やした新商品「ミルク生活プラス」を発売するとともに、リニューアルを実施。発売当初は自社の通信販売でのみの展開でしたが、お客さまからの「店頭でも購入したい」という声にお応えし、店頭販売もスタートしました。お客さまからは高い評価をいただいております、今後は店頭での回転率を高める取り組みを行ってまいります。



#### お客さまの声を 活かしました

森永乳業では「お客さまの声は貴重な経営資源」と考えており、お客さまの声を活かすシステムを構築しています。お客さまとの双方向のコミュニケーションは「お客さま相談室」が担当しています。「お客さま相談室」にいただいた声は、データベースで社内共有し、各部署が連携し、より良い商品づくり、サービスの向上につなげています。

「ミルク生活」シリーズの他にも「低糖質の商品がほしい」という声にお応えした低糖質のプリンや、お客さまの声をもとに容器を改善した事例など、お客さまの声を活かした開発は多岐にわたります。今後、森永乳業グループでは消費者志向経営をさらに推進し、お客さまとともに新たな価値の創造を目指します。



#### ◀クリープ

お客さまから「重くて持ちにくい、ゴミとして捨てにくい」との声をいただき、容器の素材や形状を変更しました。

#### 切れてるチーズ▶

お客さまから「保管するときに箱がかさばる」との声をいただき、箱の真ん中に開け口をつくり、箱を半分に切り離してフタ利用することで、コンパクトサイズに。収納しやすくなりました。





## BtoC・BtoBの両面で販売が拡大

# ビフィズス菌・乳酸菌

健康志向の後押しを受け、生きて腸まで届く「ビフィズス菌BB536」や肥満を改善する働きについての特許を取得した「ビフィズス菌B-3」への注目度が高まり、サプリメントをはじめ、さまざまな商品へ応用されています。

また、ヒト由来の乳酸菌で、当社が保有する数千株の中から選ばれた乳酸菌である「シールド乳酸菌®」の販売が

好調です。さまざまな食品の添加が可能で、風味への影響を最小限に抑えられるため、少量でも効果が期待できるという強みから、加工食品のみでなく、中食、外食へと大きく広がり、「シールド乳酸菌®」は2017年3月期末比の約2倍、延べ200社を超える企業で採用されています。

### 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   | 困難の末、粉末化に成功、さまざまな用途が期待されるオリゴ糖      |
| 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®  | 少量でも効果が期待でき、風味影響が少ないため、加工食品への応用が拡大 |
| アロエステロール® | 希少な機能性食品成分で、国内で10以上の用途特許を取得        |
| オーラバリア®   | 安全性が高く、抗菌成分を持った当社独自の機能性素材          |
| ペプチド      | 独自の製造技術により、ミルクアレルギー疾患用ミルクの商品化が実現   |

シールド乳酸菌®  
採用企業数

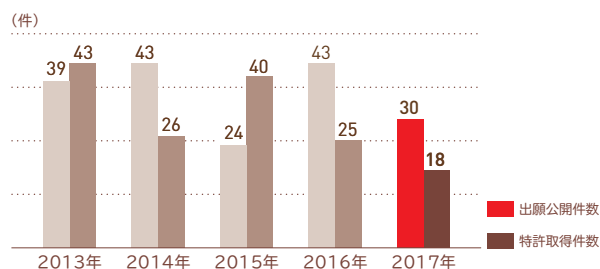
200社超

## 知的財産部を新設

森永乳業では、特許、商標、意匠、著作権等の知的財産権を持続的成長と事業競争力の源泉と位置づけています。研究開発活動等により得られた成果を守るために、積極的に特許の出願を進めています。

今後重視される知的財産に関する戦略企画機能・特許実務機能を兼ね備えた知的財産部を2018年6月に研究部門から発展的に独立する形で新設しました。事業部門・研究部門とともに、知的財産の創造・保護・活用の深化を進めていきます。

### ▶ 出願公開件数と特許取得件数の推移





## 中期経営計画に基づく4つの基本方針

### 1 成長に向けた 事業ドメインの再構築

従来の収益構造を大きく変革するため、将来に向けた事業の4本の柱を設定し、事業ドメインを再構築しています。



### 2 資産効率の改善 および合理化の推進

- ▶コストアップ対策の確実な実施
- ▶製造ラインの再配置など生産体制の見直し
- ▶販売体制の見直し(関係会社含む)
- ▶間接業務の合理化・効率化
- ▶遊休資産の処分などによる資産効率の改善

### 3 経営基盤の強化

#### ビジョン・戦略

- 環境変化に柔軟に対応した意思決定のさらなる迅速化
- コーポレートガバナンスの強化と中長期的な企業価値の向上

#### 組織・人財

- 事業の4本の柱に合わせた組織の最適化
- 研究体制の見直しや産学官の共同開発促進による研究開発力の強化
- 人財のダイバーシティ化および雇用形態の多様化の促進

#### 資金・財務

- 既定投資を前提に5年間でフリーキャッシュ・フロー300億円超を見込む
- 設備投資については、都度、計画のローリングを行う
- 配当政策については安定的かつ継続的な配当を基本とする

### 4 社会への貢献

1

#### 環境への配慮

- ISO14001認証取得
- エコアクション21認証取得
- 省エネ、リサイクルの取り組み

2

#### 地域とのコミュニケーション

- 工場見学
- 工場の緑地開放
- 地域の清掃活動への継続参加
- M'S Kitchen

3

#### 海外の取り組み

- レインフォレスト・アライアンス
- 「ビフィズ菌M-16V」の提供

4

#### 慈善活動・社会奉仕

- 森乳スマイル倶楽部(従業員の社会貢献)
- ピンクリボン運動
- エンゼル110番(無料の育児相談窓口)

## 成長へ向けた4つの事業ドメイン (2015年発表)

当社グループでは2016年3月期からスタートした中期経営計画の基本方針の一つとして、成長に向けた事業ドメインの再構築を行っており、「機能性・食品素材事業 (BtoB事業)」「国際事業」「健康・栄養事業」「BtoC事業」の4つを事業の柱と位置づけています。

2020年3月期を最終年度とする5年間の計画となりますが、2019年3月期に最終営業利益目標を一年前倒しで達成した上で、次期中期経営計画に向けて新たな検討を進めていきます。

### 機能性・食品素材事業 (BtoB事業)

乳原料需給の逼迫が続くなか、資源を確実に確保しながら、食品産業や医薬・健康食品産業などの注力すべき市場へ積極的な拡売を行う。

### 健康・栄養事業

人口動態、健康志向の高まりによって今後生じるニーズを捉えた商品の開発を推進するとともに、育児用ミルクやサプリメントなど既存の健康・栄養食品関連事業と、新規開発商品を合わせ、事業の柱の一つとして確立する。

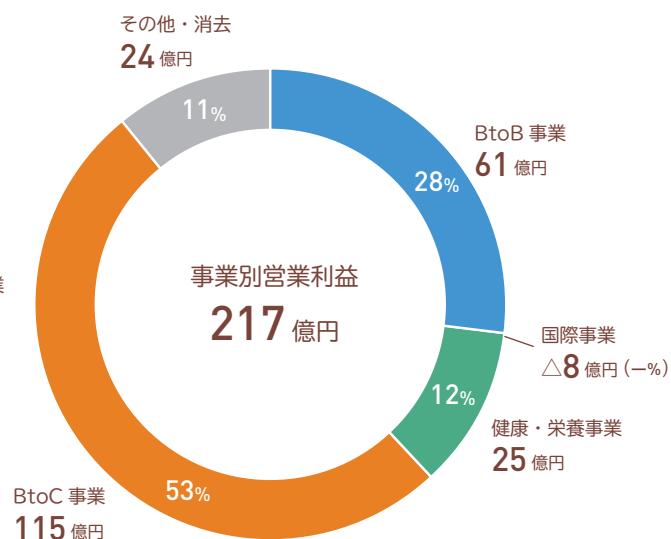
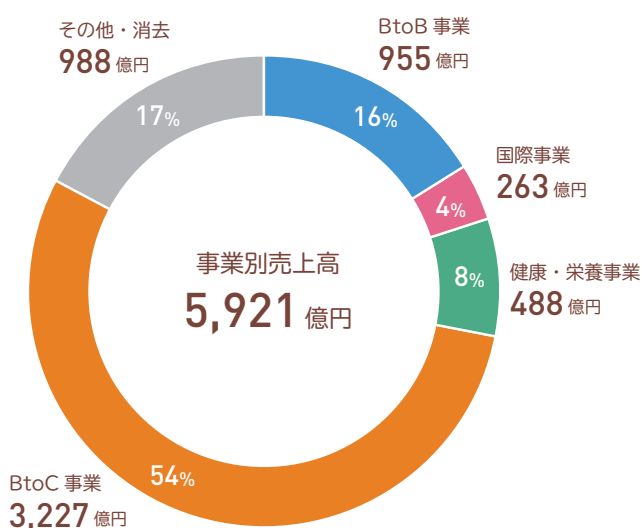
### 国際事業

当社が国内で培ってきた機能性素材や乳製品の知見など、経営資源を積極的に投入し、ブランド認知の向上を図るとともに利益増を図る。

### BtoC事業

独自性の高い商品に集中し、収益性の改善に注力するとともに、機能・味覚・容器形態などの開発、改善による商品の高付加価値化、商品ブランドのさらなる強化を図る。

2018年3月期



## 機能性・食品素材事業 (BtoB事業)

|            | 売上高   | 営業利益 |
|------------|-------|------|
| 2018年3月期   | 955億円 | 61億円 |
| 2019年3月期計画 | 955億円 | 62億円 |

### 業績概況

「BtoB事業」では、業務用食品において、クリーム類、チーズ等が好調に推移したことに加え、機能性素材も伸長しました。健康や栄養への関心が高まるなか、菌体をはじめとする当社独自の機能性素材へのニーズは引き続き高まっています。これらの結果、売上高は前期比5%増の955億円、営業利益は前期から1億円増の61億円となりました。

### 具体的な取り組み

- 食品産業に向けた乳素材・機能性素材の販売強化
- 医薬・健康食品産業に向けた乳素材・機能性素材の販売強化
- ビフィズス菌末、ラクトフェリンなどの機能性素材の販路拡大
- 新商品の開発（クリーム、チーズ、粉乳、菌末、ペプチドなど）
- 乳素材の販売（ドイツの子会社・ミライ製造の乳原料、調製品、代替乳原料など）



## 国際事業

|            | 売上高   | 営業利益 |
|------------|-------|------|
| 2018年3月期   | 263億円 | △8億円 |
| 2019年3月期計画 | 330億円 | 2億円  |

### 業績概況

「国際事業」では、海外の育児用ミルクが伸びたことに加え、世界的に乳製品市況が堅調だったことにより、乳原料製品を製造販売するドイツ・ミライ社が増収となりました。なお、ミライ社においては新しい生産設備への投資を実施してきましたが、新棟立ち上げの遅れ等の要因により、当事業の営業利益は赤字となりました。国際事業においては、ミライ社に加え、米国ヨーグルト事業など、将来に向けた投資を進めています。これらの結果、売上高は前期比21%増の263億円、営業利益は前期から13億円減の△8億円となりました。

### 具体的な取り組み

- ドイツの子会社・ミライの新工場稼働による高付加価値BtoB商品（乳原料）の拡売
- ビフィズス菌末をはじめとした商品輸出の拡大（欧州や米国における販売拠点の確立）
- インドネシア、パキスタンおよび新市場における育児用ミルクの市場開拓





## 健康・栄養事業

|            | 売上高   | 営業利益 |
|------------|-------|------|
| 2018年3月期   | 488億円 | 25億円 |
| 2019年3月期計画 | 500億円 | 28億円 |

### 業績概況

「健康・栄養事業」では、流動食・介護食等を扱う子会社のクリニコが増収となりました。また、育児用ミルク「森永E赤ちゃん」や「大満足ごはん」「やさいジュレ」等の育児用食品が引き続き伸長しました。加えて、大人のための粉ミルク「ミルク生活」が通信販売限定ながら好調に推移しました。これらの結果、売上高は前期比3%増の488億円、営業利益は前期並みの25億円となりました。



### 具体的な取り組み

- 健康・栄養食品の開発・販売
- 変化する消費者ニーズへの対応
- 通販・ドラッグストアでの売上拡大

## BtoC事業

|            | 売上高     | 営業利益  |
|------------|---------|-------|
| 2018年3月期   | 3,227億円 | 115億円 |
| 2019年3月期計画 | 3,290億円 | 120億円 |

### 業績概況

「BtoC事業」では、引き続き主力商品・新商品の育成、不採算品の見直しなど収益性の改善に取り組みました。その結果、アイスクリームは「PARM（パルム）」「MOW（モウ）」などの主力ブランドが順調に拡大し、前期の売上を上回りました。また、チーズは、クラフトブランドの「切れてるチーズ」「100%パルメザンチーズ」等が伸びたことに加え、新商品の「無垢」が寄与し、増収となりました。一方、チルドカップ飲料、ヨーグルト等が減収となりました。これらの結果、売上高は前期比2%減の3,227億円、営業利益は、前期から14億円増の115億円となりました。



### 具体的な取り組み

- チルドカップ飲料、チルド紅茶、アイスクリームなど独自性の高い商品に資源を集中
- ヨーグルト、チーズなど次世代の高シェア商品の育成
- 低採算商品の見直しによる利益率の改善

### 商品分野別売上高（単体：2018年3月期）

|        | チルドカップ飲料 | チルド紅茶 | アイスクリーム | ヨーグルト | チーズ | 牛乳  | デザート | 市乳（宅配など） |
|--------|----------|-------|---------|-------|-----|-----|------|----------|
| 売上高    | 414      | 148   | 488     | 499   | 331 | 576 | 134  | 218      |
| 対前年増減率 | △2%      | △3%   | +4%     | △3%   | +4% | △3% | △6%  | △1%      |

研究開発活動

# R&D

乳の優れた力を探り、その価値を  
さまざまな商品に活かしていく、  
健康に良い機能性素材への関心が高まるなか、  
私たちの挑戦は続きます。

## 研究開発の基本方針

森永乳業グループの研究開発における基本テーマは、乳の優れた力を探り、最大限に活用すること。これまで牛乳や母乳の研究を通じて、健康な赤ちゃんから発見した「ビフィズス菌 BB536」や、母乳中の感染防御因子「ラクトフェリン」、たんぱく質の高機能化やアレルギーへの配慮から開発された「ペプチド」などの乳由来素材の製造技術を確立し、多くの製品に活用しています。乳のもつ独自の価値を追求し、その価値をさまざまな製品に活用して人々の健康と豊かな生活に貢献していく。これが森永乳業グループ

の研究開発活動の基本方針です。

## 研究開発体制

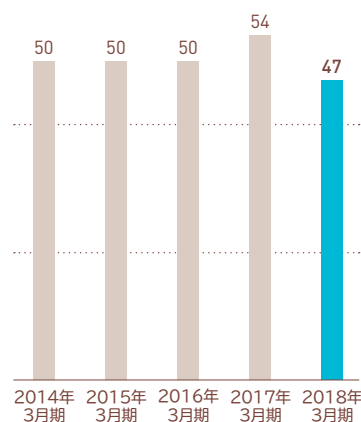
森永乳業グループの研究開発体制は、研究本部体制のもと、研究資産や人財の有機的連携強化を行っています。また、生産本部には装置開発センターがあります。

### 食品開発研究所

常にお客さまの期待に応えるべく、森永乳業の独自技術を結集し、ヨーグルトや乳飲料、アイスクリームなど、乳を中心に、よりおいしく、より質の高い新商品の開発に取り組んでいます。

### ▶ 研究開発費の推移

(億円)





# 健康機能性素材や食品の機能研究を進め、 当社独自の付加価値商品を提供

## 健康栄養科学研究所

赤ちゃんの健やかな発育を願うさまざまなタイプの育児用ミルクから、医療・介護の現場で活躍する流動食や介護食など、赤ちゃんからシニアまで人々の一生の健康をサポートする栄養科学食品を研究開発しています。

## 素材応用研究所

乳素材、ビフィズス菌、ラクトフェリン、アロエ素材などの機能性素材の技術開発と健康機能性の追求、差別化、高付加価値化につながる応用開発による価値提供を行っています。

## 基礎研究所

最先端の研究手法を活用した新素材の探索や新たな機能性の発見、腸内フローラなどの生体内環境と生命現象との関係の解明を通じて、新たな価値創出と未来に向けた事業基盤の確立に取り組んでいます。

## フードソリューション研究所

森永乳業グループの商品特性を活かしたレシピ開発を行っています。また、お客さまの視点で商品の応用や使い勝手を評価し、よりよい商品開発につなげるべくフィードバックしています。

## 装置開発センター

商品の生産に必要な新しい技術や生産装置を開発しています。研究領域は多岐にわたり、食品工学の基礎研究にはじまり、生産プロセス技術、新商品のための製造技術、日々進化する先端技術の応用研究なども含まれます。

## 今後の方針

### ● 研究人財の獲得・育成

森永乳業グループの今後の成長のために、健康機能性価値のある商品の育成と確立は必要不可欠です。同時に人々の健康・栄養を支える研究分野においては従来の研究手法・研究領域にとらわれず、来るべき時代

に向けた知識を獲得していかなければなりません。2017年度、順天堂大学に「腸内フローラ研究講座」を開設し、腸内フローラ研究による予防医療への貢献を目指しています。また、北海道大学COI※に参画し、妊娠期や母子栄養への貢献、乳たんばく質の研究を行っています。今後も産学官の連携を深め、知的資本の蓄積も進めていきます。

※文部科学省と国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）が実施する、産学官連携によって革新的なイノベーションの実現を目指す研究開発プログラム。

## Topics

### 創業100周年記念国際シンポジウムを開催

2018年1月、森永乳業主催の国際シンポジウム「腸内細菌と健康～ビフィズス菌研究の新展開～」を開催しました。ビフィズス菌研究の第一線で活躍されている国内外の先生方の最新成果を通じて、ビフィズス菌の特徴や保健機能を学ぶこ

とが期待されています。活発な議論が展開され、あらためて腸内細菌ならびにビフィズス菌への関心の高さを示すものとなりました。今後もビフィズス菌を一つの柱として研究・商品開発を進め、社会に還元していきたいと考えています。



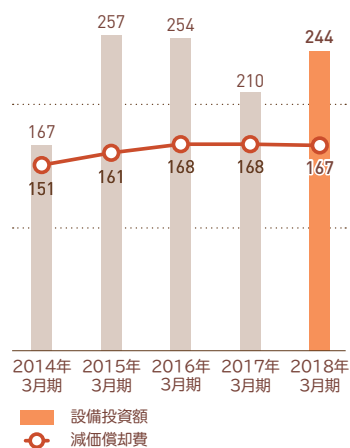
生産活動

# Production

安全・安心な商品を安定供給することを使命に、  
より効率的な生産体制を確立するとともに、  
環境との共生を目指した生産活動を行っています。

## ▶ 設備投資額および減価償却費の推移（連結）

（億円）



(注) 1 2014年3月期より全ての有形固定資産の減価償却方法を定額法に変更  
 2 有形固定資産のみ

## 安全・安心な商品の生産への取り組み

森永乳業グループは、牛乳、粉乳、チーズ、ヨーグルトなど、人々の健康や豊かな食生活に欠かせない商品を1年365日、安定的に供給しています。そして、食品メーカーとして安全・安心で高品質な商品の提供を最優先課題として生産活動を行っています。

食品の原料受け入れから製造・出荷までの全工程において、健康危害の発生を防止するための重要ポイントを継続的に監視・記録する世界標準のHACCP※1を基準として安全・安心な商品の生産を行っています。

また、森永乳業グループでは、HACCPに加え①健康危害に、風味や表示などの品質面も危害と捉えて管理、②内部監査の重視、③工場従業員全員での危害分析（教育プログラム）の3項目を加えたより厳しい品質管理システムを実行しています。

## 市場ニーズに対応した効率的な生産体制の確立

国内市場の成熟化と、お客さまの健康に対する関心の高まりなど市場動向への対応に加え、原材料価格やエネルギー価格など製造コストの上昇も見据え、より効率的な国内生産体

# 生産設備、生産技術については、 世界トップクラスを誇り さらに継続的な革新を続行

制の再構築を進めています。2013年には、比較的採算性の低い市乳事業を主体としていた3工場の統廃合を実施。一方では、クリーム安定供給体制の強化を目的とした新製造棟を浦幌乳業に新設しました。また2014年には、機能性素材であるビフィズス菌末の新たな生産設備が森永北陸乳業福井工場稼働を開始しました。さらに、ヨーグルトの生産能力を増強するため、利根工場での新棟建設、神戸工場での製造ライン増設にも着手しています。2018年3月末における国内生産体制は、グループ全体で27拠点（うち本体13拠点）です。

## 環境にも配慮した生産設備

森永乳業グループの工場では、生産設備の洗浄などに多くの水を使用していますが、こうした生産にともなって排出する放流水をとっても大切に考えています。排水の水質を良くするため、店頭にならぶ商品の品質を管理するのと同様に排水処理施設の管理を行っています。

温室効果ガス削減の取り組みとしては、重油からガスへの燃料転換やコージェネレーション、バイオマス熱利用設備、太陽光発電の導入など再生可能なエネルギーの活用も進めています。また、省エネルギー照明の

導入も積極的に推進しています。蛍光灯や水銀灯を、LEDなどの省エネタイプの照明に交換することで、電力使用量を削減しています。製造室だけではなく、冷蔵庫内の照明電力を減らすことで電球からの発熱も抑えられ、冷やすための電力も削減ができています。今後も必要に応じ拡大していく計画です。

廃棄物への取り組みでは、グループ全体での再資源化率98%以上を目標として最終処分／埋め立て量の削減を進めています。2018年3月期のグループ全体での再資源化率は98.9%でした。各工場ではISO14001の活動の一つとして、どうしても埋め立て処分をせざるを得ない廃棄物の発生を抑えたり、リサイクル可能な業者への処理委託先の変更などの取り組みを行っています。グループの工場、生産関係会社においてはゼロエミッション※2を半数以上の29事業所中16事業所で達成しています。また、製造工程で発生する食品廃棄物量は、コーヒー、紅茶かすなどの不可食分を含んで製造量の1.36%でした。

自然の原料を活かして、価値ある商品を提供している森永乳業グループにとって、安全・安心な商品の提供とともに、環境に十分配慮した生産活動を行うことは重要な基本方針の一つです。

## 今後の方針

### ● 製造資本の維持と拡大

生産拠点については、ここ数年にわたり市乳事業を中心とした工場再編を進めてきました。一方で、成長市場に向けた投資を行ってきており、現在ドイツ・ミライ社での乳原料製造設備増強を図っています。製造資本の価値の維持と拡大を進めています。国内では機能性ヨーグルトをはじめ、アイスクリーム、チーズなどの需要増に対応した設備の増強を図るとともに、2018年2月には、近畿工場および東京工場の生産中止を決定しました。さらに効率的な生産体制を構築していく計画です。

※1 Hazard Analysis and Critical Control Point：食品の原料の受け入れから製造・出荷までの全ての工程において、危害の発生を防止するための重要ポイントを継続的に監視・記録する衛生管理手法。

※2 当社ではゼロエミッションの基準を、再資源化率99.0%以上を3年以上維持と定義しています。

マーケティング活動

# Marketing

私たちは“森永乳業ブランド”を  
何より大切な企業資産だと考えています。  
そして森永乳業のブランドは、お客さまの日々の  
暮らしの中で確実に育まれています。

## ブランド

日本において、“森永乳業”は高いブランド力を誇っています。安全・安心・おいしい、という信頼感を長年にわたって培ってきた成果だと私たち森永乳業グループは思っています。だからこそ創業から100年にわたって築いてきた“森永乳業ブランド”を守り続けていかなければなりません。

## チャネル

森永乳業グループの商品は、多くが食品スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストアを中心とする小売業

を通しお客さまに提供されています。このため販売の原点となる小売業の売場情報は大変貴重で、取引先の小売業の皆さまとの協業を最重要視しています。牛乳等の宅配、レストラン、ファストフード店などへの業務用販売ルートや他の食品メーカー、健康食品会社への機能性素材の販売等のチャネルもあります。

さらに、乳由来の研究力を活かした、健康をサポートする森永乳業のサプリメントシリーズの販売も開始し、既存のチャネル以外の強化も図っています。



# マーケティング活動の原点は 感情のこもったお客さまとのコミュニケーション

## 販売促進／ 広告コミュニケーション

日本国内での食品業界の競争は大変熾烈です。そのため商品がもつ良さや特徴をいかにお客さまに伝えるか、理解していただけるかが大きなポイントとなります。森永乳業では感情のこもったお客さまとのコミュニケーションを通して、森永乳業のファンになっていただくことをマーケティング活動の目標の一つとしています。その中の施策の一つとして、森永乳業の乳製品コミュニティサイト「Newの森」を開設しており、当社商品を使った料理レシピや、新商品のモニターレポート紹介など、お客さまとの「交流の場」として活用しています。

また、当社の代表ブランドの一つである「MOW（モウ）」では、MOWファンの公式コミュニティにて、キッザニア東京・甲子園にある森永乳業のパビリオン「ミルクハウス」で「ミルクフードメーカー」として乳製の商品企画・開発の仕事を体験できるイベントを開催するなど、お客さまとの密なコミュニケーションを大切にしています。こうした活動に加え、小売業の店頭での販売促進活動や効果的なTVCMなど、商品の価値や魅力を伝える努力は私たちにとって終わりのないテーマです。

## 付加価値商品のさらなる拡大

当社にはたくさんのロングセラーブランドがあり、中には発売から25周年を迎えたチルドカップコーヒー「マウントレーニア」のように商品カテゴリーナンバーワンを維持し続ける商品もあります。

それは、その時代その時代の新商品の創出と同時にその商品を知っていただく努力を続けてきたからです。当社は現在進めている中期経営計画で、独自性の高い商品に集中し、収益性の改善に注力しています。また、商品の高付加価値化や商品ブランドのさらなる強化に取り組んでいます。

こうした施策の中で、「濃密ギリシャヨーグルト パルテノ」は“水切り製法”で濃密な味わいを実現し、既存のヨーグルト商品とはまったく別の新たなポジションの確立を目指しました。また、2017年6月にはiTQi（国際味覚審査機構）の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、森永乳業独自の製法で濃厚なうまみとなめらかな食感を実現した「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”を受賞しました。

## 今後の方針

### ● 事業ドメインの再構築

現在取り組んでいる中期経営計画において、「BtoB事業」「国際事業」「健康・栄養事業」「BtoC事業」を4つの新たな事業の柱として位置づけています。2015年7月には「BtoB事業」拡大のため、組織を再編しました。また、2018年6月には本社組織の本部制を導入しました。あわせて、チャネル変化に対応した商品開発・販売体制の整備も行いました。それぞれの事業ドメインにおいて環境変化に応じたチャネル構築を進めます。



クラフト 無垢 大人の熟成チェダー味



クラフト 無垢 大人の熟成ゴーダ味

## 7つの重要取組課題を策定

森永乳業グループが持続的に成長していくためには、ステークホルダーの皆さまと価値を共有し、新たな価値を提供し続けていかなければならないと考えています。

2017年4月、私たちは新コーポレートスローガンを含むグループ理念体系を策定し、発表しました。

2018年は次のステップとして、重要取組課題の策定に取り組みました。

重要取組課題は、次の100年に向けて、サステナブルな社会をつくるため、そして人々の健康に貢献する企業であり続けるための指針となります。



1

### 健康・栄養

「かがやく“笑顔”」を実現する機能性と嗜好性を兼ね備えた商品を開発・販売し、健康・栄養をお届けします。



3

### 人権

人権に配慮した事業活動を行い、多様性を尊重し、あらゆる人々が能力を充分に発揮できる環境をつくります。



2

### 環境

省エネルギー、廃棄物削減に取り組みながら安全・安心な商品を製造し、サステナブルな社会づくりに貢献します。



5

## 次世代育成

サステナブルな社会づくりに貢献する  
次の世代を育成し、未来をつくります。

4

## 供給

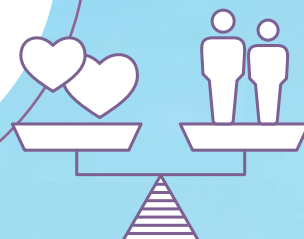
環境・人権に配慮した  
原材料を調達し、安全・安心を  
重視した製造を経て、高品質な  
商品をお届けします。



7

## コーポレート・ガバナンス

持続的な成長と企業価値の  
向上の実現に向けて  
実効性の高いガバナンス体制の  
整備および充実に継続的に  
取り組みます。



6

## 人財育成

「かがやく“笑顔”」を実現する  
人財の育成に力を入れていきます。





# サプライチェーンにおける 具体的な取り組み



## 環境 森林保護のための原材料の選定

- ・レインフォレスト・アライアンス認証の原材料の使用
- ・RSPO認証を受けたパーム油の使用
- ・FSC®認証紙の使用



## 環境 エネルギー利用方法の検討

- ・バイオマスエネルギーの活用
- ・TPM (Total Productive Management)、ISO14001の推進
- ・モーダルシフトの推進



## 人権 人権に配慮した調達

- ・RSPO認証を受けたパーム油の使用
- ・CSR調達アンケートの実施



## 供給 安全・高品質な製品の供給

- ・FSSC22000およびISO22000の取得
- ・風味パネルマイスター※1の育成
- ・物流協力会社とのBCPの初動訓練の実施



## 供給 乳資源など原材料の安定確保

- ・森永酪農振興協会による酪農事業への支援
- ・複数社購買
- ・乳代替原料の研究



## 次世代育成 子どもの成長支援

- ・工場見学の開催
- ・森と食の探検隊※4の実施
- ・キッザニアでのデザート開発体験の運営



## 人権 ダイバーシティ&インクルージョン

- ・ワークスタイル変革の推進(在宅勤務、治療と仕事の両立支援制度など)
- ・女性活躍推進(女性リーダー研修など)
- ・ユニバーサルマナー研修の実施



## コーポレート・ガバナンス

積極的な情報開示、コーポレート・ガバナンスの重視、内部統制、サプライヤーなど取引先との公正な取引、ステークホルダー

原材料の調達から製造、販売、廃棄に至るまで、食品メーカーの活動は多岐にわたります。

2018年5月、サプライチェーン全体で、7つの重要取組課題を策定しました。

課題解決のために当社が行う具体的な取り組みを決め、その中で特に重要だと思われる項目を特定しました。

各部署・部門が連携し、取り組んでいきます。

#### 健康・栄養

#### 健康と栄養に配慮した商品の研究開発と販売

- ・成長をサポートする育児用食品の研究開発と販売
- ・機能性商品の研究開発と販売
- ・独自素材の研究開発と販売
- ・特殊ミルク※2の研究開発と販売



#### 健康・栄養

#### ライフスタイルを変革させる技術や素材の研究開発

- ・アルツハイマー抑制の可能性がある「ビフィズス菌A1」の研究
- ・ピュアスター水※3の開発



#### 環境

#### 食品ロスの削減

- ・賞味期限の見直し
- ・ウェブページを通じての情報発信



販売 > 使用・喫食 > 廃棄

かがやく  
“笑顔”あふれる  
豊かな社会の  
実現

#### サプライチェーンを支える活動

#### 人財育成

#### 社内活性化

- ・能力開発（各種研修など）
- ・夢共創理念フォーラム※5開催
- ・活き活きプロジェクト※6
- ・キャリア調査※7



※1 人間の舌が感じられる限界に近い薄さの五味（甘味、塩味、酸味、苦味、旨味）を判断できる人にのみ与えられる、森永乳業独自の認定資格のこと

※2 アレルギー用ミルク、低出生体重児用ミルクなどのこと

※3 安全かつ効率的な殺菌が可能な微酸性電解水のこと

※4 子ども達が那須の森林で共同生活を行いながら自然にふれ、自分に向きあう野外教育活動のこと

※5 経営理念を実務に落とし込み、自分事とするための社員参加型のフォーラム

※6 社員が活き活きと働く企業風土をつくるための調査・実行・振返りを行うプロジェクトのこと

※7 年一度、社員が自身のキャリアを振り返り、勤務状況や勤務希望などを会社に伝える調査

との対話、正しい情報発信、適切な資金の確保、適切な原価管理

## 重要取組課題1

# 健康・栄養



現代の日本における「食」は、昔に比べ大変豊かな時代です。にもかかわらず、栄養不足や栄養のアンバランスは、多くの人々が抱えている悩みです。森永乳業では、健康と栄養に配慮した商品の研究開発と販売、ライフスタイルを変革させる技術や素材の開発を通じて一人ひとりの健康を支え、豊かな社会の実現を目指します。

### 森永乳業グループの社会的使命

私たちの目標は、「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」という経営理念の実践です。

森永乳業は1917年の創業以来、乳とともに歩み、乳の優れた力を引き出し、活かすための技術開発を積み重ねています。乳に関する技術開発を継続的に行っていくことは当然のことであり、これからは商品としての「乳」だけにこだわらず、独自性のあるさまざまな商品の提供を通して他の食品メーカーにはできない価値創出に取り組んでいきます。それにより心と身体の両面からお客さまの健康を支え、幸せな生活に貢献していきます。

### 森永乳業の主な健康・栄養商品

| カテゴリー      | 主要商品名                                                    |
|------------|----------------------------------------------------------|
| 育児用ミルク     | 森永はぐくみ、森永E赤ちゃん、森永チルミルク、森永MA-mi、森永ARミルク                   |
| サプリメント     | 森永乳業のサプリメント（美&スマートビフィズス菌B-3、生きて届くビフィズス菌BB536、息爽快オーラバリア®） |
| 流動食<br>介護食 | CZ-Hi、エンジョイclimeal(クリミール)、つるりんこ                          |

### 子どもたちに栄養を届ける

赤ちゃんには、健康なお母さんの母乳が最良です。しかし、なんらかの理由で母乳を与えることができない場合、育児用ミルクがその代わりとなります。森永乳業は1921年、当時の最新の製造技術により「森永ドライミルク」を発売しました。以来、独自の研究を重ね、改良を加え、常に新たな商品を送り出しています。

世界を視野に入れると、東南アジアを中心とした途上国では、急速な人口増加・都市化が進んでおり、栄養インフラの構築が重要な課題となっています。森永乳業では、育児用ミルクの供給を栄養インフラの一環と捉え、日本国内やインドネシアの拠点で育児用ミルクを製造し、インドネシア、パキスタン、マレーシア、ベトナム、ミャンマー、フィリピンに展開。まだ十分とは言えない途上国の子どもたちの栄養状態の改善に、少しでも寄与することを目指しています。また、現地にコールセンターを開設し、商品に関する要望から育児の相談まで幅広くお応えしながら、お客さまとのコミュニケーションを図っています。

### 森永乳業の育児用ミルクの歩み

|      |                        |
|------|------------------------|
| 1921 | 当時の最新の製造技術によりドライミルクを発売 |
| 1950 | ビタミン、ミネラルなどを初めて強化      |
| 1960 | 便性に配慮し、ラクチュロースを配合      |
| 1986 | 世界で初めてラクトフェリンを配合       |
| 2007 | ラクトフェリンを増強             |
| 2014 | ガラクトオリゴ糖を配合            |



## 日々の身体づくりをサポート

健康・栄養をテーマにした商品として、長年のミルクの研究から見出した独自素材を配合した「森永乳業のサプリメント」シリーズを2017年3月より販売しています。「生きて届くビフィズス菌BB536」「美&スマートビフィズス菌 B-3」「息爽快オーラバリア®」など計8種類の商品展開です。



生きて届くビフィズス菌  
BB536



美&スマートビフィズス菌  
B-3



息爽快オーラバリア®

## いつまでも食の喜びを感じていただくために

高齢化の進行とともに「Quality of Life（生活の質）」という発想が重視されつつあります。生きることの原点である「食」のよろこびは、「生きる」力の源でもあります。

森永乳業グループでは、高齢や病気の方も、食のよろこびを感じることで、「Quality of Life」を維持できるよう、おいしさ、栄養価、安全性、食べやすさ、さまざまな面でご満足いただける医療食や介護食の開発に取り組んでいます。

森永乳業グループのクリニコと、森永乳業の健康栄養科学研究所が連携して商品を開発。商品化された介護食、流動食、栄養補助食品、ゼリー食品、嚥下困難者向けのとろみ調整食品などは、クリニコを通じて医療や介護の現場に提供されています。

また、フードソリューション研究所では、とろみ調整食品などを活用したメニューを開発しており、クリニコを通じて介護施設などへご提案しています。



## 低出生体重児に「ビフィズス菌M-16V」を提供しています

通常、健康で生まれた赤ちゃんの腸内フローラは、90%以上がビフィズス菌です。しかし、出生時の体重が1,500g未満の極低出生体重児または超低出生体重児は腸管が未発達でビフィズス菌の定着が遅れ、大腸菌や黄色ブドウ球菌などの悪い菌が増えてしまいます。

森永乳業では、大学病院と共同研究を進め、独自に開発した「ビフィズス菌M-16V」を、極低出生体重児または超低出生体重児に投与することで、ビフィズス菌優位な腸内細菌叢をより早く形成し、新生児に発症すると危険な壊死性腸炎（NEC）や敗血症を予防できることがわかってきました。現在ではNICU（新生児集中治療室）や小児科など、全国120以上の施設に提供されており、多

くの赤ちゃんの健全な成長を支えています。2012年からはオーストラリアのNICUでも使用されています。さらに近年では、ニュージーランド、シンガポールのNICUでも使用が始まりました。

ビフィズス菌M-16V



重要取組課題2

## 環境



私たちの商品は、乳、農産物、水といった自然の恵みを原料としています。  
このため健全な自然環境の維持は、サステナブルな経営に欠かすことのできない重要な要素です。森永乳業グループは原材料や包装材料、燃料・電気などのエネルギーを最大限有効に活用するとともに、環境負荷低減の努力をさまざまな角度から行っています。

### 環境負荷低減への取り組み

森永乳業グループは、法令基準値より厳しい自主基準値を定め、環境影響の低減に努めています。

#### ● エネルギーとCO<sub>2</sub>削減

地球温暖化対策としてCO<sub>2</sub>削減の取り組みを進めています。大型ボイラーを小型ボイラーに置き換え蒸気利用の効率化を図ったり、商品冷蔵庫の冷凍機の運用改善を行ったりするなど、各工場ですまざまな取り組みを行っています。また、流通においても、自動車から鉄道・船舶へ輸送手段を切り替えるモーダルシフトにより、CO<sub>2</sub>排出量削減を進めています。

#### ● 廃棄物の削減・リサイクル

営業や工場、他拠点との連絡を密にして細かな調整を行い、余剰生産や欠品を限りなくゼロに近づけています。流動食パウチやチルドカップ飲料のプラスチック容器は粉碎し、レジ袋やハンガーへリサイクルしています。食品残渣は酪農家向けの飼料へ加工していることに加え、廃棄物から製品製造までの循環サイクルを構築しています。当社商品の一つ「森永絹ごしとうふ」の製造過程でできる「おから」を乳牛の飼料に加工し、その飼料を食べた乳牛から搾乳したミルクで「森永のおいしい牛乳」の製造へとつなげています。この取り組みは2017年「第5回食品産業もったいない大賞」にて審査委員会委員長賞を受賞しました。

また、限りある資源を有効に活用するためにも、長期保存可能な飲料などの開発を通じて、食品ロスの削減に取り組んでいます。

#### ● 排水処理

排水処理は、微生物が排水の有機物を分解する「活性污泥処理法」により浄化された良質な排水を放流しています。また、よりきれいな水を効率よくつくるため、膜を使用する処理技術であるMBR（膜分離活性污泥法）や、油脂成分の処理を安定して行えるファインバブルの導入などを進めています。



### 森林保護のための 原材料の選定

2018年3月、森永乳業は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。パーム油は、生産の際に大規模な森林伐採を行うため、生物多様性の喪失など自然環境面への影響、さらには農場での労働上の人権問題も指摘されていました。当社は「森永乳業の調達方針」に則り、当社商品にRSPO認証のパーム油を使用し、持続可能な社会づくりに貢献していきます。

コーヒー、紅茶などの飲料に関しては、現在一部の商品にレインフォレスト・アライアンス認証の原材料を使用しています。また、「MOW (モウ)」の紙スリーブにFSC®認証紙を使用しています。冷菓マーケティンググループでは、切り替え可能な全ての商品について、2020年までにFSC®認証紙に移行することを目標としています。

### 重要取組課題3

## 人権



人権に配慮した企業活動を推進しています。

多様性を尊重し、一人ひとりが持てる能力を充分に発揮できる  
環境をつくっていくことで、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に  
取り組んでいます。

### 人権に配慮した事業活動

原材料の調達から、商品がお客さまに届くまでの全ての段階において、人権への配慮を進めています。2018年4月、森永乳業は持続可能な成長を実現するために「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。その指針である4分野の一つが、人権です。「人権擁護の支持と尊重」と「人権侵害への非加担」を原則とすることを表明しました。現在、人権に対する森永乳業としての姿勢をより明確にするために、「人権方針」の策定準備を進めています。

また、原材料の生産・加工現場での労働環境について「CSR調達アンケート」などにより定期的に調査しています。設問は、人権をはじめコンプライアンス、環境管理、地域社会との関係、情報セキュリティなど26項目にわたり、サプライヤーに対して詳細で正確な回答を求めています。

### ダイバーシティ&インクルージョン

森永乳業は、単に多様性（ダイバーシティ）を認めるだけでなく、それぞれが個性を発揮しながら互いの違いを受容し（インクルージョン）、企業理念の実現に向けて一体となって企業活動をする、すなわち、一人ひとりが持てる能力を充分に発揮できることが大切だと考えます。森永乳業では、この考え方に基づいて、社内の仕組み・諸制度の整備、職場環境の改善やその考え方の浸透に取り組んでいます。

### 「働きやすさ」から「働きがい」のある職場へ

森永乳業は社員が「働きやすい」だけではなく、社員が能力を充分に発揮できる「働きがい」のある職場環境に向けて取り組んでいます。

2017年には、多様な背景をもつ全ての社員がそれぞれの能力を充分に発揮できるよう「ワークスタイル変革委員会」を立ち上げ、インフラ環境や諸制度の整備を進めています。同年、一部の業務を除く全事業所を対象に「在宅勤務」を導入し、一人ひとりがワークライフバランスを意識しながら、働き方を選択できる制度を整えました。また、2018年は「治療と仕事の両立」に着目し、継続的な治療が必要な社員が安心して働き続けられるよう、「短時間勤務」「短日勤務」「時差勤務」という3つの制度を導入しました。

女性活躍推進についても、近年はダイバーシティ推進の一環として捉え、多様な働き方を志向できる制度や環境の構築などを進めています。

### ダイバーシティ&インクルージョンの目標指標

|             | 目標項目                | 現状<br>(2017年) | 目標<br>(2027年) |
|-------------|---------------------|---------------|---------------|
| 働き方         | 在宅勤務・サテライト勤務制度の利用者数 | 67名           | 1,000名        |
|             | 年次有給休暇取得率           | 62.8%         | 85%           |
| 性別役割分担意識の排除 | 新卒採用時の女性比率※         | 40%           | 50%           |
|             | 女性管理職者数             | 38名           | 100名          |
|             | 配偶者出産休暇取得率          | 68%           | 100%          |
|             | 男性育児休業取得率           | 9.3%          | 100%          |
| 介護支援        | 介護による離職者数           | 6名            | 0名            |

※事務営業職、研究開発職計



重要取組課題4

## 供給



森永乳業グループは牛乳、乳製品、アイスクリーム、飲料等の食品を製造、販売する食品メーカーとして「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」ことを目指しています。今後も安全で高品質な商品・サービスを提供し続けることをお約束します。

### 品質マネジメントシステム「MACCP」

森永乳業グループではHACCPを基本とし、工場ごとに商品に適合した独自の品質マネジメントシステム「MACCP」を構築・運用しています。「MACCP」はお客さまに安心していただける商品を提供すること、安定した製造を行うことを目的としています。特徴として危害要因分析を重視し、未然防止と再発防止を徹底することで食品安全と品質を確保します。また、内部監査とその検証によりシステムの強化を図り、高品質を実現し、常にシステムの強化と品質向上を目指します。

### 品質を守る風味パネルマイスター

品質管理において、科学的な検査で数値を測定するよりも、人間の舌のほうが感度が高い場合も多くあります。そこで森永乳業では、社員の中から特に風味感度が高い者を発掘し「風味パネルマイスター※」として認定しています。わずかな異常も出荷前に人間の舌で感知できる体制を整えています。

※毎年、全従業員を対象に認定会を行い、好成績を収めた者が風味パネルマイスターとして認定されます。3年連続でマイスターに認定されると、グランドマイスターと呼ばれます。現在66名のマイスターが活躍しています。



## 日本の酪農の発展と原材料の安定供給を目指して

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。現在、牛乳・乳製品の国内消費量は生乳換算で約1,200万トンといわれ、その約4割を輸入乳原料に頼らざるを得ない状況です。

森永乳業では、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。国内における酪農の持続的な発展に向けて今後も酪農振興に

努めます。

また、一層の安定調達に向けて、森永乳業では、オセアニア、アメリカ、ヨーロッパなどからも乳原料を調達していますが、天候や国際情勢に影響を受けるリスクがあることから、できる限り複数の購買ルートを確認するように努力しています。そうすることで、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。

さらに、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て配合設計の研究を重ねています。

## 次世代育成

森永乳業は、育児用ミルクの製造・販売を通じ、子どもたちの健康と栄養を支えてきました。昨今、社会が企業に求めるものは変わってきています。森永乳業では、商品だけでなく蓄積してきたノウハウや知見を活かし、子どもたちの明るい未来のために、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。



### 野外教育活動の実施

「森永リトルエンゼル育成 森と食の探検隊」は、森永乳業が2015年から実施している野外教育活動です。小学校4～6年生の子どもたちが参加し、夏休みにキャンプ場で共同生活を送ります。

自然の中で力を合わせてのテント設営や、炊飯、片付け、農作物の収穫などの体験を通して、仲間と協力し尊重し合うことの大切さなどを学びます。また最終日には、工場見学も実施。生産現場から商品となるまでの過程を実際に見ることで、自分たちが普段食べているものがどのようにできているかを知り、理解します。



森永リトルエンゼル育成 森と食の探検隊

### キッズニアへの出展

子どもたちがあこがれの仕事にチャレンジし、楽しみながら社会の仕組みを学ぶことができる“子どもが主役の街”「キッズニア東京」「キッズニア甲子園」に出展しています。

森永乳業のパビリオン「ミルクハウス」では、子どもたちが「ミルクフードメーカー」となって、ベースとなる乳製品にソースやトッピングなどの組み合わせを考え、商品を完成させます。また、職業体験に参加できない3歳未満のお子さまのために、自由に遊べる「乳幼児エリア」を併設し、育児用ミルクや離乳食を無料でご提供しています。

2017年度には、東京：39,541人、甲子園：40,479人の方にパビリオンを体験いただきました。

### 子育てを支援する

妊娠中から小学校就学前まで、妊娠・育児に関する質問・疑問をお受けする無料の育児相談窓口「エンゼル110番」を運営しています。2017年度は16,037件、1975年の開設以来、延べ95万件を超えるご相談にお応えしてきました。

「エンゼル110番」では匿名で相談ができ、専門知識を持つ相談員が個々のケースに寄り添って一緒に解決の道筋を考えられるようにサポートしています。

重要取組課題6

# 人財育成



森永乳業は、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。  
これからの100年に向け、築き上げてきたものを大切にしながら、  
社員が生き活きと一丸となって挑戦しつづける企業風土を創造していきます。

## 人財育成プログラム・自己啓発支援

森永乳業では、社員がそれぞれのキャリアスタイルを選択し、自身の能力とモチベーションを高めながら働くことができる環境づくりを目指しています。そのために、さまざまな立場の社員に対して、きめ細かな人財育成プログラムや自己啓発支援を整えています。

### ● 階層別教育

「新入社員研修」、新入社員をサポートする若手社員のための「若手メンター研修」、マネジメントの原理原則を学び考える「プレ・マネジメント研修」、部下を育てる心得とスキルを学ぶ「人財マネジメント研修」など、各階層に応じた研修プログラムを用意しています。

### ● 自己啓発支援プログラム

自身のパソコンやスマートフォンを利用して好きな講座を学習できるeラーニングを導入しました。また、通信教育は、語学、マネジメント、ライフプラン、各種資格など約300講座から選択でき、社員の7割が受講しています。費用の一部は会社が負担し、奨励金として支給しています。講座型社外ビジネススクールについても費用の一部を会社が負担し、受講を推奨しています。

### ● ダイバーシティ支援プログラム

ダイバーシティ推進の一環として、社員の多様な働き方を支援する研修・セミナーを各種用意しています。「女性リーダー研修」は、女性が自らキャリアをデザインしていくなか

で、既存概念にとらわれずに自分なりのマネジメントスタイルを築き上げるための研修です。これまでに6回実施し、100名以上が参加しました。「仕事×子育てパワーアップセミナー」は、限られた時間の中で質・量ともに実りある仕事の成果を出し、モチベーション高く仕事に向き合える自分のワークスタイルを身につけてもらうセミナーです。今年で3回目となり、延べ50名以上が参加しています。

### ● グローバル人財育成プログラム

海外勤務や海外企業との交渉など、グローバルなビジネス環境で活躍する人財を育成するために、さまざまなプログラムを用意しています。異文化を尊重し、協働するためのコミュニケーション力を磨き、グローバル人財を育てます。

### ● 新たな社内表彰制度

森永乳業ではこれまで、業績への著しい貢献を讃える「社長賞」と、経済効果や創造性などが高い改善提案を表彰する「年間提案賞」を社員に授与してきました。

2018年度よりこれらに加え、「トライアル&エラー大賞」（成果へとつなげる挑戦）、「活き活き大賞」（事業所活性化施策）、「イクボス大賞」（働き方改革に取り組み、自身も部下も生産性を高める上司）を新設しました。

模範となる取り組みを表彰し、その過程で得た経験や知恵を全社で共有していきます。



## 多様な人財が未来を創る

女性活躍を中心としたダイバーシティとグローバル人財育成に特に関心を持っています。

2014年の就任以来、女性管理職との懇談会や事業所、研究所への訪問を通じて女性社員と交流してきましたが、優秀で向上心のある女性社員が多く、頼もしく感じています。

ちなみに、2017年度における当社の育児休業取得率は女性98%（500人以上の企業の平均は92.6%）、男性12.9%（同4.98%）、女性の第一子出産後復職率は100%です。女性管理職も徐々に増え、2018年4月には4.8%になりました。当社では育児、復職の支援、女性管理職養成のための制度を設けており、その取り組みが効を奏していると思われます。今後は、経営陣を筆頭に全社員が協力してこれらの制度を柔軟に運用し、男女を問わず、育児や介護をしながらも当社の発展を担える人財を育成、定着させることが肝要でしょう。

また、グローバル化の推進は当社の経営戦略の柱です。ドイツ・ミライ社プロジェクトはその一つであるため、2018年7月に視察しました。ミライ社では、チーズやバター製造後の乳原料を分画してホエイ蛋白濃縮物、乳糖、ラクトフェリン等を製造しており、現在、生産設備増強を進めています。この事業は、以前には飼料用または廃棄されていたバイプロダクトから育児用粉乳や栄養食品の原料となる乳原料製品や機能性素材を製造するため、ESG、SDGsに適っていますが、高度の技術を要する当社初挑戦の事業です。現地では、8名の当社駐在員が、言葉も文化も違う200名余のミライ社ドイツ人スタッフと連携、協力してさまざまな課題を解決しながら、大規模なプラントの稼働に奮闘していました。こうした海外事業を通じて、グローバルかつオール森永での強みを最大限に活かせる戦略を打ち出せる人財が育っていくよう願っています。

残りの任期中、これらの観点から提言をしていく所存です。



社外取締役 奥宮 京子

### 略歴

- 1984年4月 弁護士登録（第一東京弁護士会所属）  
岩田合同法律事務所入所（～2000年8月）
- 2000年9月 田辺総合法律事務所入所（現職）
- 2001年9月 法務省法制審議会民事訴訟・民事執行法部会幹事（～2004年2月）
- 2003年8月 川崎市監査委員（～2015年7月）
- 2006年2月 防衛省防衛調達審議会委員（～2014年3月）
- 2014年6月 日本電気株式会社 社外監査役（～2018年6月）  
株式会社デイ・シイ 社外取締役（～2016年6月）  
当社社外取締役（現職）
- 2017年7月 厚生労働省労働政策審議会雇用環境・均等分科会会長（現職）
- 2018年6月 株式会社横浜銀行 社外取締役（現職）  
東芝テック株式会社 社外監査役（現職）

## 取締役・監査役一覧（2018年6月29日現在）

社外取締役

川上 正治

取締役

齋藤 光政  
(広報・CSR・監査)

常務取締役

大貫 陽一  
(企画・財務・情報)

専務取締役

青山 和夫  
(品質)



常勤監査役

木村 康二

社外取締役

奥宮 京子

代表取締役社長

宮原 道夫

常務取締役  
港 毅  
(管理・渉外)

取締役  
大原 賢一  
(営業・マーケティング)

取締役  
草野 茂実  
(生産・酪農・物流)

常勤監査役  
弘田 圭希



代表取締役副社長  
野口 純一

専務取締役  
大川 禎一郎  
(研究・開発)

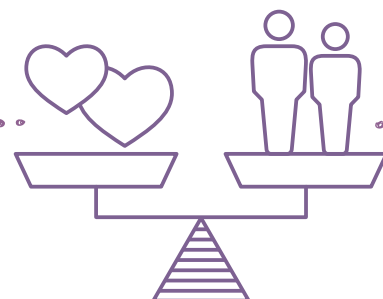
社外監査役  
米田 敬智

社外監査役  
伊香賀 正彦



重要取組課題7

# コーポレート・ガバナンス



森永乳業グループは、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」に基づき、持続的な成長と企業価値の向上に資する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。

## 企業統治に関する基本的な考え方

当社グループは、コーポレートミッションとして、コーポレートスローガン「かがやく“笑顔”のために」、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」を掲げています。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、次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きます。

- 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

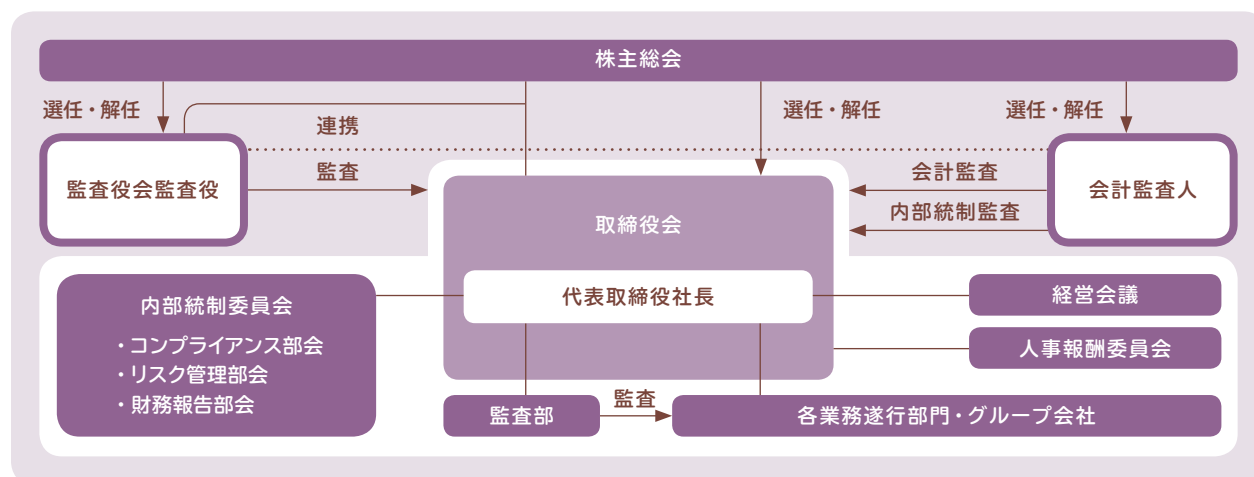
なステークホルダーの立場や権利等を尊重し、適切な関係の構築を図る。

- 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。

## 当該企業統治の体制を採用する理由

当社は、取締役会とは別に取締役と執行役員を主な構成員とする経営会議を設置しています。取締役および執行

## コーポレート・ガバナンス体制図



役員は、経営会議において、それぞれの職務の執行状況について意見交換を行い、当社にとって最も効率的な事業運営を追求するように努めています。本体制においても、取締役会を経営の最高意思決定機関、経営会議を業務執行上の協議・連絡・諮問機関として、それぞれ独立した機能を担うものとし、引き続き、コーポレート・ガバナンスの強化を図る体制を確保していきます。

### 内部統制システムに関する基本的な考え方

当社グループは、その企業活動の安全と効率とを求めて内部統制を推進することとし、コンプライアンス・リスク管理・財務報告の信頼性確保に取り組んでいます。具体的には、統制基準を定めてこれに基づき業務を執行するとともに、それぞれの担当部署が、相互に内部統制に関する協議、情報の共有化、指示・要請の伝達等が効率的に行われるよう、当社グループの内部統制の構築に取り組んでいます。また、監査役による監査の実効性を確保するため、監査を支える体制の整備にも努めています。

### 取締役会の構成に関する考え方

取締役会は、12名以下の取締役および4名以下の監査役で構成しています。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、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・監査役に対するトレーニングの方針

当社は、役員が、その役割および責務を適切に果たすことができるよう、顧問弁護士による会社経営に関する法令の研修や、当社の経営戦略、財務状態その他の重要な事項に関する説明会など、それぞれの知見や経験を踏まえ、必要な研修等を実施することを方針としています。なお、

当社は、役員の後継者を育成するため、従業員の職位に応じて、経営に必要な知識を習得するための教育訓練を実施します。

### 社外取締役、社外監査役の選任について

社外取締役は2名、社外監査役は2名選任しています。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。

### 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うえで、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。本年の調査の結果、全般的に昨年よりも改善が見られ、取締役会の実効性は着実に向上していると評価しています。今後、本調査において相対的に評価の低かった項目や、本年新たに調査を行った取締役会の監督機能の強化に向けた諸施策への取り組みを推進することにより、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。

### 株主との建設的な対話に関する方針

当社は、株主との建設的な対話を通じて相互の信頼関係を築くことを経営の重点事項と位置付けています。当社は、積極的に株主構造の把握に努めるとともに、定時株主総会、決算説明会、個別の訪問や面談などを通じて、株主

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

に応じて経営陣幹部や取締役会に報告し、共有します。なお、当社は、株主との対話にあたって、公平性を確保するため、決算情報に関する沈黙期間を設定するなど、インサイダー情報の管理を徹底しています。

コーポレート・ガバナンスに関する詳細情報は当社ウェブサイトをご覧ください。



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

#### MORINAGA VOICE

### 森永乳業の取締役会

## 透明かつ迅速な意思決定で 持続的成長を

コーポレートガバナンス・コード適用を機に、企業のガバナンス強化の取り組み、とりわけ取締役会の実効性に対する要請が増えています。私も就任から3年、就任当初と比較すると森永乳業の取締役会では随分と活発な議論が行われ、経営改革は着実に前進していると感じています。

2016年から、取締役と監査役を対象に無記名のアンケート形式で取締役会の実効性評価を行っていますが、2017年の調査では、全般的に改善が見られ向上しているという結果が出ています。

森永乳業は、まもなく次期中期経営計画を策定する予定です。今後の成長・発展のためには国際化等、さまざまな経営課題に取り組んでいかなければなりません。

今後の取締役会において、特に重要度の高い事項の審議を充実させ、前向きなリスクは取りつつもミニマム化を図り、スピード感のある意思決定、そして経営の透明性を一層高めることが必要です。

私自身、事業や戦略に対する理解は深まってきていますが、社外取締役の役割を常に自問し、森永乳業の持続的成長に貢献していきたいと思います。

社外取締役  
川上 正治



#### 略歴

|         |                             |
|---------|-----------------------------|
| 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（現職）       |





# *Financial Section*

財務セクション

## Contents

- 46 10カ年財務サマリー・データ
- 48 2018年3月期 財務レビュー
- 54 連結貸借対照表
- 56 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 58 連結株主資本等変動計算書
- 60 連結キャッシュ・フロー計算書

## 10カ年財務サマリー・データ

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

(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おります。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おります。

| 2012年3月期 | 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 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 578,299  | 591,197  | 599,273  | 594,834  | 601,499  | 592,617  | 592,087  |
| 13,184   | 10,166   | 11,982   | 6,805    | 14,317   | 21,099   | 21,684   |
| 13,187   | 10,551   | 12,395   | 8,232    | 14,959   | 21,960   | 22,355   |
| 4,608    | 5,016    | 4,839    | 4,164    | 10,576   | 13,202   | 15,781   |
| 5,635    | 6,133    | 6,899    | 7,416    | 5,794    | 15,240   | 17,788   |
| 113,935  | 116,750  | 120,959  | 125,286  | 129,370  | 142,846  | 159,102  |
| 366,190  | 368,498  | 360,578  | 383,357  | 378,852  | 385,366  | 416,463  |
| 449.35   | 469.07   | 486.84   | 502.36   | 518.61   | 2,870.80 | 3,184.08 |
| 18.39    | 20.04    | 19.60    | 16.86    | 42.80    | 267.02   | 319.01   |
| 18.34    | 19.98    | 19.54    | 16.81    | 42.67    | 266.27   | 318.27   |
| 30.8     | 31.4     | 33.3     | 32.4     | 33.8     | 36.9     | 37.8     |
| 4.2      | 4.4      | 4.1      | 3.4      | 8.4      | 9.8      | 10.5     |
| 17.7     | 14.3     | 16.9     | 27.0     | 14.1     | 15.5     | 13.6     |
| 23,342   | 21,055   | 21,946   | 8,543    | 28,223   | 37,350   | 25,110   |
| △14,221  | △13,312  | △15,930  | △17,642  | △22,234  | △21,233  | △16,921  |
| △2,889   | △6,859   | △18,211  | 12,887   | △10,449  | △15,243  | △5,774   |
| 16,336   | 17,305   | 7,080    | 11,105   | 6,203    | 7,077    | 9,838    |
| 5,639    | 5,712    | 5,664    | 5,649    | 5,602    | 5,771    | 5,987    |
| [2,751]  | [2,617]  | [2,435]  | [2,244]  | [2,266]  | [2,285]  | [2,364]  |



## 2018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、2017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。2018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、海外経済の不確実性や金融資本市場の変動の影響等、不透明感も残る状況となりました。

食品業界におきましては、健康志向の高まりによる機能性食品の伸長など、高付加価値品の一部に動きがみられる一方、消費者物価上昇のペースは鈍く、引き続き厳しい競争環境となりました。酪農乳業界におきましては、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なか、改正畜産経営安定法が可決され、2018年4月より施行されることが決定す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まいりました。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、より一層の合理化・効率化を推進してまいりました。これらの結果、当期の連結売上高は前期比0.1%減の592,087百万円となりました。

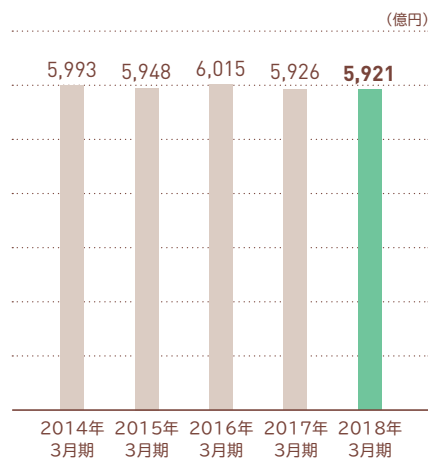
原価面では、原料乳価格および原材料価格上昇の影響を大きく受けました。その結果、売上原価は前期比0.7%増の402,139百万円、売上総利益は前期比1.7%減の189,948百万円となりました。また売上総利益率は前期より0.5ポイント低下し、32.1%となりました。

#### 販売費及び一般管理費および営業利益

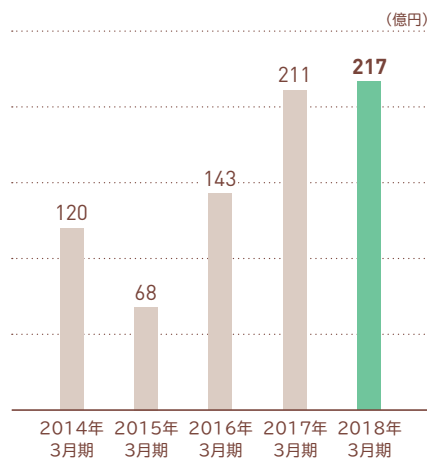
販売費及び一般管理費（販管費）では、ローコストオペレーションの推進および販売促進費の抑制に取り組みました。以上により、当期の販管費は前期比2.3%減の168,263百万円となりました。売上高販管費比率は前期より0.7ポイント低下して28.4%となりました。

研究開発費は、前期比11.5%減の4,747百万円で、連結売上高の0.8%を占めています。

#### ▶ 売上高



#### ▶ 営業利益



以上の結果、当期の連結営業利益は、前期比2.8%増の21,684百万円となりました。売上高営業利益率も、前期比0.1ポイント増の3.7%となりました。

#### 営業外損益

営業外損益純額は671百万円の純利益となり、前期の860百万円を下回りました。これは主に、受取配当金は前期の493百万円から854百万円となった一方、前期に計上した持分法による投資利益236百万円がゼロであったこと、持分法による投資損失が370百万円となったことなどによります。営業外純利益の計上に加え、営業利益も増加したことから、営業利益に営業外損益純額を加えた連結経常利益は、前期比1.8%増の22,355百万円となりました。

#### 特別損益

特別損益純額は、前期の2,807百万円の純損失から1,115百万円の純利益に転じました。これは主に、特別利益が固定資産売却益3,739百万円、段階取得に係る差益612百万円となった一方、特別損失が公益財団法人ひかり協会負担金1,674百万円、固定資産処分損1,646百万円となったことなどによります。

#### 税金等調整前当期純利益および

#### 親会社株主に帰属する当期純利益

営業利益が増加したことに加え、営業外損益および特別損益

が純利益を計上したことから、税金等調整前当期純利益は前期比22.5%増の23,470百万円となりました。法人税等合計は前期比30.0%増の7,655百万円となり、その結果法人税等負担率は前期より1.9ポイント上昇して32.6%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47.8%減の33百万円となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比19.5%増の15,781百万円となりました。

### 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。

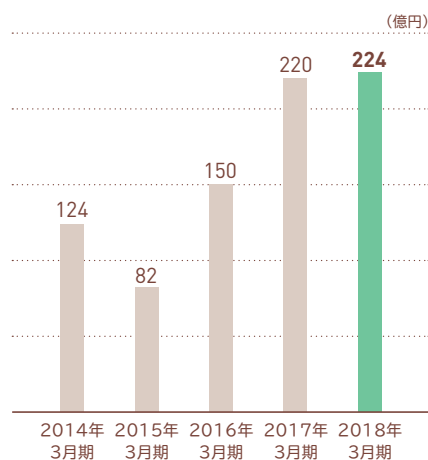
#### 食品事業

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0.1%減の571,404百万円、営業利益は前期比0.2%増の29,315百万円となりました。

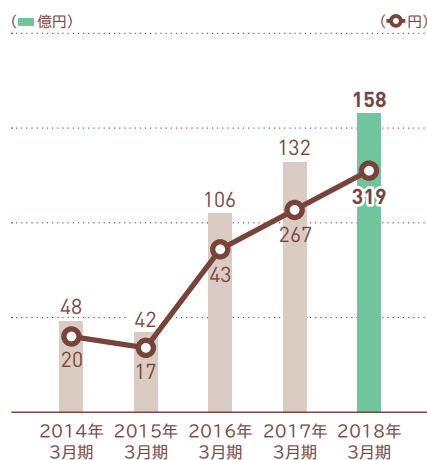
#### その他の事業

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、不動産の賃貸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10.5%増の29,821百万円、営業利益は前期比18.9%増の2,719百万円となりました。

#### ▶ 経常利益



#### ▶ 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おります。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おります。

## 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0.8%減の440,554百万円となりました。利益面では、営業利益は前期比25.5%増の14,353百万円、当期純利益は前期比48.7%増の13,583百万円となりました。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、主力ブランド「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、「マウントレーニア」シリーズはおおむね堅調に推移したものの、同シリーズの小容量タイプがマイナスになったことから、前期の売上を下回りました。
  - ヨーグルトは、「ビヒダスプレーンヨーグルト」等が前期を上回りましたが、「濃密ギリシャヨーグルト パルテノ」が前年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、市乳の売上高は前期比1.7%減の196,216百万円となりました。

### 乳製品

- 粉乳は、調製粉乳の「森永E赤ちゃん」が前期を上回りましたが、「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「切れてるチーズ」「100%パルメザンチーズ」等が伸長したことに加え、新商品の「無垢」が寄与し、前期の売上を上回りました。

これらにより、乳製品の売上高は前期比1.4%増の97,053百万円となりました。

### アイスクリーム

- アイスクリームは、「PARM（パルム）」「MOW（モウ）」等主力ブランドが順調に拡大し、全体でも前期の売上を上回りました。

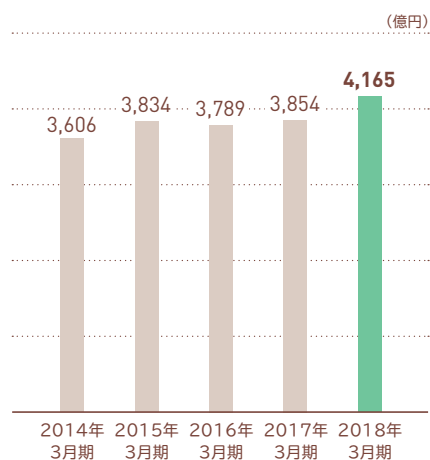
これにより、アイスクリームの売上高は前期比4.0%増の55,721百万円となりました。

### その他

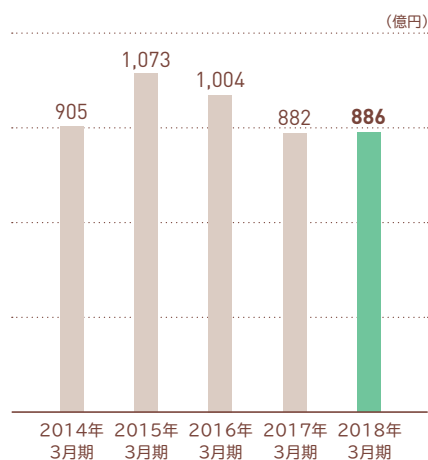
- 「シールド乳酸菌<sup>®</sup>」などの機能性素材やベビーフードなどの伸びが寄与した一方、2017年春にサンキスト果汁飲料の一部や、家庭用リプトンリーフティーの販売を中止したため、前期の売上を下回りました。

これらにより、その他の売上高は前期比4.1%減の91,561百万円となりました。

### ▶ 総資産



### ▶ 有利子負債





## 財政状態

### 資産

2018年3月31日現在の総資産は、前期末に比べ31,097百万円(8.1%)増加して416,463百万円となりました。流動資産は、受取手形及び売掛金や商品及び製品の増加などにより、19,818百万円(15.7%)増加して146,236百万円となりました。固定資産は、有形固定資産や投資有価証券などが増加し、全体では11,279百万円(4.4%)増加して270,226百万円となりました。

### 負債

2018年3月31日現在の負債は、前期末に比べ14,841百万円(6.1%)増加して257,361百万円となりました。流動負債は、1年内返済予定の長期借入金や1年内償還予定の社債などが減少した一方で、支払手形及び買掛金や預り金などが増加し、全体では3,376百万円(2.2%)増加して158,154百万円となりました。一方固定負債は、主に社債の増加により、11,464百万円(13.1%)増加して99,206百万円となりました。

### 純資産

2018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、全体としては前期末に比べ16,256百万円(11.4%)増加して159,102百万円となりました。この結果、自己資本

比率は前期末の36.9%から37.8%に、1株当たり純資産額は前期末の2,870.80円から3,184.08円になりました。

## キャッシュ・フローの状況

2018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2,760百万円(39.0%)増加して9,838百万円となりました。

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

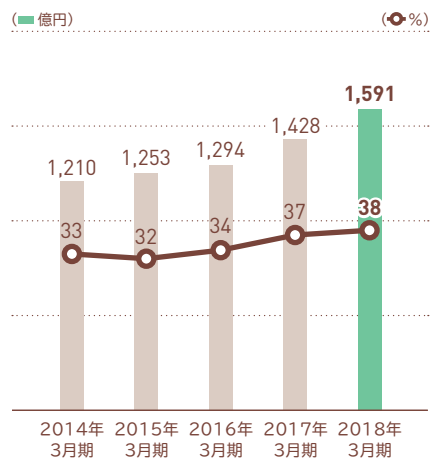
営業活動により得られた資金は、前期より12,240百万円(32.8%)減少して25,110百万円となりました。これは、税金等調整前当期純利益が増加した一方、売上債権の増加やたな卸資産の増加などによるものです。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

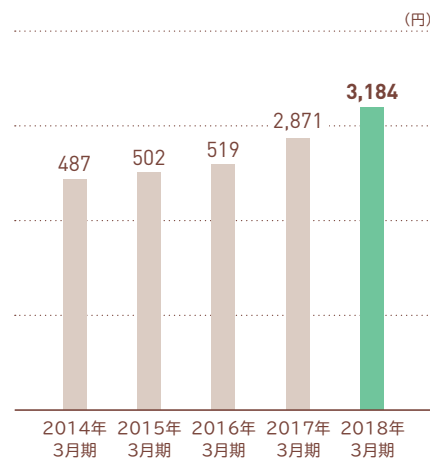
投資活動により使用した資金は、前期より4,311百万円(20.3%)減少して16,921百万円となりました。これは、固定資産の取得による支出の減少や固定資産の売却による収入の増加などによるものです。

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、前期より7,929百万円(49.2%)減少して8,188百万円となりました。

### ▶ 純資産／自己資本比率



### ▶ 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おります。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おります。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動により使用した資金は、前期より9,469百万円（62.1%）減少して5,774百万円となりました。これは主に、短期借入金の増加や長期借入れや社債の発行による収入の増加によるものです。

### 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24,393百万円（有形固定資産）の設備投資を実施しました。このうち食品事業セグメントにおける設備投資は23,621百万円です。

### 利益配分

当社は、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、配当性向等も十分勘案しながら、安定的な配当を継続する方針です。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って、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ますこととしています。

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50円とすることを決定いたしました。この結果、当期の配当性向は15.7%（単体18.2%）となりました。2019年3月期については、1株当たり50円の配当を予定しています。

### 研究開発活動

当社グループの強みである乳・乳製品分野を中心に、少子高齢社会に対応できる食品分野を強化すべく技術力の強化を図っています。その方策として、おいしさ、フレッシュさの向上につながる乳原料の新規開発や、新たな市場の発掘につながるチルドやアセプティックといった当社得意技術を活用した商品、あるいは、新たな価値を提供する商品の開発を進めています。

また、機能性シーズの研究開発も注力しており、ビフィズス菌やラクトフェリンによるさまざまな健康効果を検証していくほか、アロエステロールやペプチドなどの新たな機能性素材の活用についての基礎ならびに応用研究も進めています。新商品・新事業を効率的に生み出すため、社外の研究機関や企業とのオープンイノベーションを積極的に活用し、新たな価値を発

信できる商品開発を推進していきます。

なお、当期における研究開発費の総額は4,747百万円となります。

また、当社グループの研究開発体制は2018年6月1日付の組織改正により、次の通りとなりました。

#### 研究本部

- 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  
製品の評価、用途・レシピ開発
- 研究企画部  
各研究所の研究計画の統括等

#### 生産本部エンジニアリング部

- 装置開発センター  
製造プロセスや器具類の開発・改良

### 2019年3月期の見通し

2019年3月期の通期連結業績予想については、売上高600,000百万円（前期比1.3%増）、営業利益22,500百万円（同3.8%増）、経常利益23,200百万円（同3.8%増）、親会社株主に帰属する当期純利益13,500百万円（同14.5%減）を見込んでいます。

2019年3月期のわが国の経済は、雇用・所得環境の改善が続くなかで、緩やかな回復が続くことが期待されますが、海外経済の先行きと不確実性による影響や金融資本市場の変動の可能性に加え、国内では人手不足の懸念がさらに高まるなど、先行きは依然不透明な状況にあります。

食品業界においては、引き続き、健康志向の高まりのなか、付加価値を訴求した商品が増える一方、汎用品については価格低下の動きもみられ、厳しい競争環境が続くものと予想されます。

酪農乳業界においては、生乳生産量の減少が大きな課題と

なるなか、乳資源の確保が一層重要となっております。また、改正畜産経営安定法が2018年4月から施行され、生乳取引制度が50年ぶりに改正されるなど、大きな環境変化の年です。

そのようななか、2016年3月期から2020年3月期までの中期経営計画におきましては、「成長に向けた事業ドメインの再構築」「資産効率の改善および合理化の推進」「経営基盤の強化」「社会への貢献」の4つを基本方針としております。4年目となる2019年3月期も引き続き、①機能性・食品素材事業の強化、②グローバル化の推進、③健康・栄養事業の育成、④既存事業の収益性の改善を将来に向けた事業の4本の柱と位置づけて、事業ドメインの再構築を推進し、上記の環境変化に対応できる力を強化すると同時に、当中期経営計画終了後の方向性も視野に入れた取り組みを強化し、持続的な成長を目指していきます。

すでに発表しておりますとおり、上記「資産効率の改善および合理化の推進」に則り、全社的な生産拠点再編の一環として、利根工場に新棟を建設し、神戸工場の製造ラインを増設する一方で2019年12月に近畿工場、2021年3月に東京工場の生産を中止することで、より効率的な生産体制を構築してまいります。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。

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、当アニュアルレポート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、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。このたびの制度変更については特段の影響はありませんが、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

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度<br>(2017年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2018年3月31日) |
|---------------|-------------------------|-------------------------|
| 資産の部          |                         |                         |
| 流動資産          |                         |                         |
| 現金及び預金        | 7,378                   | 10,139                  |
| 受取手形及び売掛金     | 53,721                  | 61,799                  |
| 商品及び製品        | 36,949                  | 42,256                  |
| 仕掛品           | 839                     | 1,622                   |
| 原材料及び貯蔵品      | 13,716                  | 15,571                  |
| 繰延税金資産        | 4,067                   | 4,285                   |
| その他           | 10,165                  | 11,104                  |
| 貸倒引当金         | △419                    | △542                    |
| 流動資産合計        | 126,418                 | 146,236                 |
| 固定資産          |                         |                         |
| 有形固定資産        |                         |                         |
| 建物及び構築物       | 165,324                 | 173,997                 |
| 減価償却累計額       | △94,689                 | △98,228                 |
| 建物及び構築物（純額）   | 70,634                  | 75,768                  |
| 機械装置及び運搬具     | 257,821                 | 280,334                 |
| 減価償却累計額       | △201,111                | △208,677                |
| 機械装置及び運搬具（純額） | 56,709                  | 71,656                  |
| 土地            | 70,049                  | 68,347                  |
| リース資産         | 7,092                   | 6,276                   |
| 減価償却累計額       | △3,935                  | △3,676                  |
| リース資産（純額）     | 3,157                   | 2,600                   |
| 建設仮勘定         | 21,758                  | 10,623                  |
| その他           | 13,853                  | 14,421                  |
| 減価償却累計額       | △10,456                 | △10,746                 |
| その他（純額）       | 3,397                   | 3,674                   |
| 有形固定資産合計      | 225,707                 | 232,671                 |
| 無形固定資産        |                         |                         |
| その他           | 6,105                   | 6,333                   |
| 無形固定資産合計      | 6,105                   | 6,333                   |
| 投資その他の資産      |                         |                         |
| 投資有価証券        | 18,793                  | 22,420                  |
| 出資金           | 100                     | 97                      |
| 長期貸付金         | 357                     | 326                     |
| 退職給付に係る資産     | 1,510                   | 2,006                   |
| 繰延税金資産        | 1,150                   | 1,302                   |
| その他           | 5,338                   | 5,210                   |
| 貸倒引当金         | △115                    | △142                    |
| 投資その他の資産合計    | 27,135                  | 31,222                  |
| 固定資産合計        | 258,947                 | 270,226                 |
| 資産合計          | 385,366                 | 416,463                 |

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度<br>(2017年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2018年3月31日) |
|---------------|-------------------------|-------------------------|
| 負債の部          |                         |                         |
| 流動負債          |                         |                         |
| 支払手形及び買掛金     | 52,212                  | 57,701                  |
| 電子記録債務        | 5,510                   | 3,762                   |
| 短期借入金         | 4,132                   | 8,077                   |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 11,581                  | 7,692                   |
| 1年内償還予定の社債    | 10,000                  | —                       |
| リース債務         | 1,610                   | 1,335                   |
| 未払法人税等        | 4,433                   | 5,105                   |
| 未払費用          | 35,161                  | 34,289                  |
| 預り金           | 18,655                  | 24,811                  |
| その他           | 11,479                  | 15,378                  |
| 流動負債合計        | 154,778                 | 158,154                 |
| 固定負債          |                         |                         |
| 社債            | 25,000                  | 35,000                  |
| 長期借入金         | 37,522                  | 37,864                  |
| リース債務         | 2,402                   | 2,100                   |
| 退職給付に係る負債     | 18,475                  | 19,521                  |
| 資産除去債務        | 285                     | 287                     |
| その他           | 4,055                   | 4,431                   |
| 固定負債合計        | 87,741                  | 99,206                  |
| 負債合計          | 242,519                 | 257,361                 |
| 純資産の部         |                         |                         |
| 株主資本          |                         |                         |
| 資本金           | 21,704                  | 21,704                  |
| 資本剰余金         | 19,877                  | 19,858                  |
| 利益剰余金         | 96,736                  | 110,291                 |
| 自己株式          | △543                    | △596                    |
| 株主資本合計        | 137,774                 | 151,257                 |
| その他の包括利益累計額   |                         |                         |
| その他有価証券評価差額金  | 7,326                   | 8,457                   |
| 繰延ヘッジ損益       | 39                      | △61                     |
| 為替換算調整勘定      | △898                    | 159                     |
| 退職給付に係る調整累計額  | △2,205                  | △2,305                  |
| その他の包括利益累計額合計 | 4,261                   | 6,250                   |
| 新株予約権         | 200                     | 247                     |
| 非支配株主持分       | 610                     | 1,347                   |
| 純資産合計         | 142,846                 | 159,102                 |
| 負債純資産合計       | 385,366                 | 416,463                 |

## 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

### 連結損益計算書

(単位：百万円)

|                 | 前連結会計年度<br>(自 2016年4月 1日<br>至 2017年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2017年4月 1日<br>至 2018年3月31日) |
|-----------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 売上高             | 592,617                                   | 592,087                                   |
| 売上原価            | 399,286                                   | 402,139                                   |
| 売上総利益           | 193,330                                   | 189,948                                   |
| 販売費及び一般管理費      | 172,231                                   | 168,263                                   |
| 営業利益            | 21,099                                    | 21,684                                    |
| 営業外収益           |                                           |                                           |
| 受取利息            | 38                                        | 39                                        |
| 受取配当金           | 493                                       | 854                                       |
| 受取家賃            | 434                                       | 397                                       |
| 持分法による投資利益      | 236                                       | —                                         |
| その他             | 1,142                                     | 1,088                                     |
| 営業外収益合計         | 2,345                                     | 2,379                                     |
| 営業外費用           |                                           |                                           |
| 支払利息            | 925                                       | 861                                       |
| コマーシャル・ペーパー利息   | 0                                         | —                                         |
| 持分法による投資損失      | —                                         | 370                                       |
| その他             | 559                                       | 476                                       |
| 営業外費用合計         | 1,485                                     | 1,708                                     |
| 経常利益            | 21,960                                    | 22,355                                    |
| 特別利益            |                                           |                                           |
| 固定資産売却益         | 73                                        | 3,739                                     |
| 投資有価証券売却益       | 39                                        | 97                                        |
| 段階取得に係る差益       | —                                         | 612                                       |
| 災害見舞金           | 40                                        | —                                         |
| 関係会社清算益         | 35                                        | —                                         |
| その他             | —                                         | 254                                       |
| 特別利益合計          | 189                                       | 4,704                                     |
| 特別損失            |                                           |                                           |
| 固定資産処分損         | 640                                       | 1,646                                     |
| 公益財団法人ひかり協会負担金  | 1,641                                     | 1,674                                     |
| 減損損失            | 193                                       | —                                         |
| 災害による損失         | 474                                       | 212                                       |
| その他             | 46                                        | 56                                        |
| 特別損失合計          | 2,996                                     | 3,589                                     |
| 税金等調整前当期純利益     | 19,153                                    | 23,470                                    |
| 法人税、住民税及び事業税    | 6,087                                     | 8,023                                     |
| 法人税等調整額         | △200                                      | △368                                      |
| 法人税等合計          | 5,887                                     | 7,655                                     |
| 当期純利益           | 13,265                                    | 15,814                                    |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 63                                        | 33                                        |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 13,202                                    | 15,781                                    |



## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

|                  | 前連結会計年度<br>(自 2016年4月 1日<br>至 2017年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2017年4月 1日<br>至 2018年3月31日) |
|------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 当期純利益            | 13,265                                    | 15,814                                    |
| その他の包括利益         |                                           |                                           |
| その他有価証券評価差額金     | 2,199                                     | 1,150                                     |
| 繰延ヘッジ損益          | 82                                        | △135                                      |
| 為替換算調整勘定         | △577                                      | 1,058                                     |
| 退職給付に係る調整額       | 270                                       | △100                                      |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 0                                         | 0                                         |
| その他の包括利益合計       | 1,974                                     | 1,973                                     |
| 包括利益             | 15,240                                    | 17,788                                    |
| (内訳)             |                                           |                                           |
| 親会社株主に係る包括利益     | 15,175                                    | 17,770                                    |
| 非支配株主に係る包括利益     | 65                                        | 18                                        |

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)

(単位: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 | 19,518 | 85,280 | △585 | 125,918 |
| 当期変動額                |        |        |        |      |         |
| 剰余金の配当               |        |        | △1,730 |      | △1,730  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益      |        |        | 13,202 |      | 13,202  |
| 自己株式の取得              |        |        |        | △28  | △28     |
| 自己株式の処分              |        | △15    |        | 70   | 54      |
| 利益剰余金から資本剰余金への振替     |        | 15     | △15    |      | —       |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 |        | 359    |        |      | 359     |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)  |        |        |        |      |         |
| 当期変動額合計              | —      | 359    | 11,455 | 41   | 11,856  |
| 当期末残高                | 21,704 | 19,877 | 96,736 | △543 | 137,774 |

|                          | その他の包括利益累計額          |             |              |                      |                       | 新株予約権 | 非支配株主<br>持分 | 純資産合計   |
|--------------------------|----------------------|-------------|--------------|----------------------|-----------------------|-------|-------------|---------|
|                          | その他<br>有価証券<br>評価差額金 | 繰延ヘッジ<br>損益 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に<br>係る<br>調整累計額 | その他の<br>包括利益<br>累計額合計 |       |             |         |
| 当期首残高                    | 5,127                | △43         | △321         | △2,475               | 2,287                 | 204   | 959         | 129,370 |
| 当期変動額                    |                      |             |              |                      |                       |       |             |         |
| 剰余金の配当                   |                      |             |              |                      |                       |       |             | △1,730  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益      |                      |             |              |                      |                       |       |             | 13,202  |
| 自己株式の取得                  |                      |             |              |                      |                       |       |             | △28     |
| 自己株式の処分                  |                      |             |              |                      |                       |       |             | 54      |
| 利益剰余金から<br>資本剰余金への振替     |                      |             |              |                      |                       |       |             | —       |
| 非支配株主との取引に<br>係る親会社の持分変動 |                      |             |              |                      |                       |       |             | 359     |
| 株主資本以外の項目の<br>当期変動額(純額)  | 2,198                | 82          | △577         | 270                  | 1,973                 | △4    | △349        | 1,619   |
| 当期変動額合計                  | 2,198                | 82          | △577         | 270                  | 1,973                 | △4    | △349        | 13,475  |
| 当期末残高                    | 7,326                | 39          | △898         | △2,205               | 4,261                 | 200   | 610         | 142,846 |

当連結会計年度(自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)

(単位: 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 | 19,877 | 96,736  | △543 | 137,774 |
| 当期変動額                |        |        |         |      |         |
| 剰余金の配当               |        |        | △2,226  |      | △2,226  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益      |        |        | 15,781  |      | 15,781  |
| 自己株式の取得              |        |        |         | △60  | △60     |
| 自己株式の処分              |        | △0     |         | 8    | 7       |
| 利益剰余金から資本剰余金への振替     |        | 0      | △0      |      | —       |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 |        | △18    |         |      | △18     |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)  |        |        |         |      |         |
| 当期変動額合計              | —      | △18    | 13,554  | △52  | 13,483  |
| 当期末残高                | 21,704 | 19,858 | 110,291 | △596 | 151,257 |

|                          | その他の包括利益累計額          |             |              |                      |                       | 新株予約権 | 非支配株主<br>持分 | 純資産合計   |
|--------------------------|----------------------|-------------|--------------|----------------------|-----------------------|-------|-------------|---------|
|                          | その他<br>有価証券<br>評価差額金 | 繰延ヘッジ<br>損益 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に<br>係る<br>調整累計額 | その他の<br>包括利益<br>累計額合計 |       |             |         |
| 当期首残高                    | 7,326                | 39          | △898         | △2,205               | 4,261                 | 200   | 610         | 142,846 |
| 当期変動額                    |                      |             |              |                      |                       |       |             |         |
| 剰余金の配当                   |                      |             |              |                      |                       |       |             | △2,226  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益      |                      |             |              |                      |                       |       |             | 15,781  |
| 自己株式の取得                  |                      |             |              |                      |                       |       |             | △60     |
| 自己株式の処分                  |                      |             |              |                      |                       |       |             | 7       |
| 利益剰余金から<br>資本剰余金への振替     |                      |             |              |                      |                       |       |             | —       |
| 非支配株主との取引に<br>係る親会社の持分変動 |                      |             |              |                      |                       |       |             | △18     |
| 株主資本以外の項目の<br>当期変動額(純額)  | 1,131                | △101        | 1,058        | △100                 | 1,988                 | 47    | 736         | 2,773   |
| 当期変動額合計                  | 1,131                | △101        | 1,058        | △100                 | 1,988                 | 47    | 736         | 16,256  |
| 当期末残高                    | 8,457                | △61         | 159          | △2,305               | 6,250                 | 247   | 1,347       | 159,102 |



## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

|                      | 前連結会計年度<br>(自 2016年4月 1日<br>至 2017年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2017年4月 1日<br>至 2018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          | 19,153                                    | 23,470                                    |
| 減価償却費                | 17,643                                    | 17,519                                    |
| 減損損失                 | 193                                       | —                                         |
| 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) | 474                                       | 1,032                                     |
| 貸倒引当金の増減額 (△は減少)     | △56                                       | 108                                       |
| 投資有価証券評価損益 (△は益)     | 25                                        | 46                                        |
| 受取利息及び受取配当金          | △531                                      | △893                                      |
| 支払利息                 | 925                                       | 861                                       |
| 為替差損益 (△は益)          | 8                                         | △48                                       |
| 持分法による投資損益 (△は益)     | △236                                      | 370                                       |
| 固定資産売却損益 (△は益)       | △73                                       | △3,739                                    |
| 固定資産処分損益 (△は益)       | 640                                       | 1,646                                     |
| 投資有価証券売却損益 (△は益)     | △37                                       | △94                                       |
| 売上債権の増減額 (△は増加)      | △229                                      | △4,821                                    |
| たな卸資産の増減額 (△は増加)     | 631                                       | △7,383                                    |
| 仕入債務の増減額 (△は減少)      | 399                                       | 1,393                                     |
| 未払費用の増減額 (△は減少)      | 3,458                                     | △944                                      |
| 預り金の増減額 (△は減少)       | 186                                       | 6,153                                     |
| 段階取得に係る差損益 (△は益)     | —                                         | △612                                      |
| その他                  | 262                                       | △1,671                                    |
| 小計                   | 42,829                                    | 32,382                                    |
| 利息及び配当金の受取額          | 529                                       | 887                                       |
| 利息の支払額               | △957                                      | △834                                      |
| 法人税等の支払額又は還付額 (△は支払) | △5,050                                    | △7,324                                    |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー     | 37,350                                    | 25,110                                    |
| 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         | △22,291                                   | △19,779                                   |
| 固定資産の売却による収入         | 816                                       | 5,088                                     |
| 投資有価証券の取得による支出       | △53                                       | △2,723                                    |
| 投資有価証券の売却による収入       | 132                                       | 345                                       |
| 貸付けによる支出             | △6,247                                    | △5,438                                    |
| 貸付金の回収による収入          | 6,396                                     | 5,582                                     |
| その他                  | 13                                        | 2                                         |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー     | △21,233                                   | △16,921                                   |

(単位：百万円)

|                            | 前連結会計年度<br>(自 2016年4月 1日<br>至 2017年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2017年4月 1日<br>至 2018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)          | △2,173                                    | 3,191                                     |
| コマーシャル・ペーパーの増減額 (△は減少)     | △2,000                                    | —                                         |
| 長期借入れによる収入                 | 7,621                                     | 7,284                                     |
| 長期借入金の返済による支出              | △4,832                                    | △12,141                                   |
| 社債の発行による収入                 | —                                         | 9,932                                     |
| 社債の償還による支出                 | △10,000                                   | △10,000                                   |
| 自己株式の売却による収入               | —                                         | 2                                         |
| 自己株式の取得による支出               | △28                                       | △37                                       |
| 配当金の支払額                    | △1,730                                    | △2,226                                    |
| 非支配株主への配当金の支払額             | △14                                       | △5                                        |
| 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 | △1                                        | △41                                       |
| ファイナンス・リース債務の返済による支出       | △2,083                                    | △1,732                                    |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー           | △15,243                                   | △5,774                                    |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額           | 0                                         | 165                                       |
| 現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)       | 874                                       | 2,580                                     |
| 現金及び現金同等物の期首残高             | 6,203                                     | 7,077                                     |
| 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             | 7,077                                     | 9,838                                     |

## 関係会社一覧

| 名称                                          | 資本金又は<br>出資金（百万円） | 主要な<br>事業の内容 | 議決権の<br>所有割合（％）  | 関係内容                                                        |
|---------------------------------------------|-------------------|--------------|------------------|-------------------------------------------------------------|
| 連結子会社                                       |                   |              |                  |                                                             |
| (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                                                   |
| 東洋乳業（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) トーフテクノ                                  | 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) シェフオーレ                                  | 60                | 食品           | 100.0            | 手作りデザートの製造会社                                                |
| 森永酪農販売（株）                                   | 42                | その他          | 100.0            | 飼料等の販売を行う会社                                                 |
| 東洋醗酵乳（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                                            |
| 浦幌乳業（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おります。                           |
| 持分法適用関連会社                                   |                   |              |                  |                                                             |
| 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おります。

2 特定子会社に該当しております。

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たものであります。

4 上記の会社は全て有価証券届出書又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％を超えております。<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％を超えております。<sup>※2</sup>

7 議決権の所有割合欄の（内書）は間接所有であります。

※1 主要な損益情報等

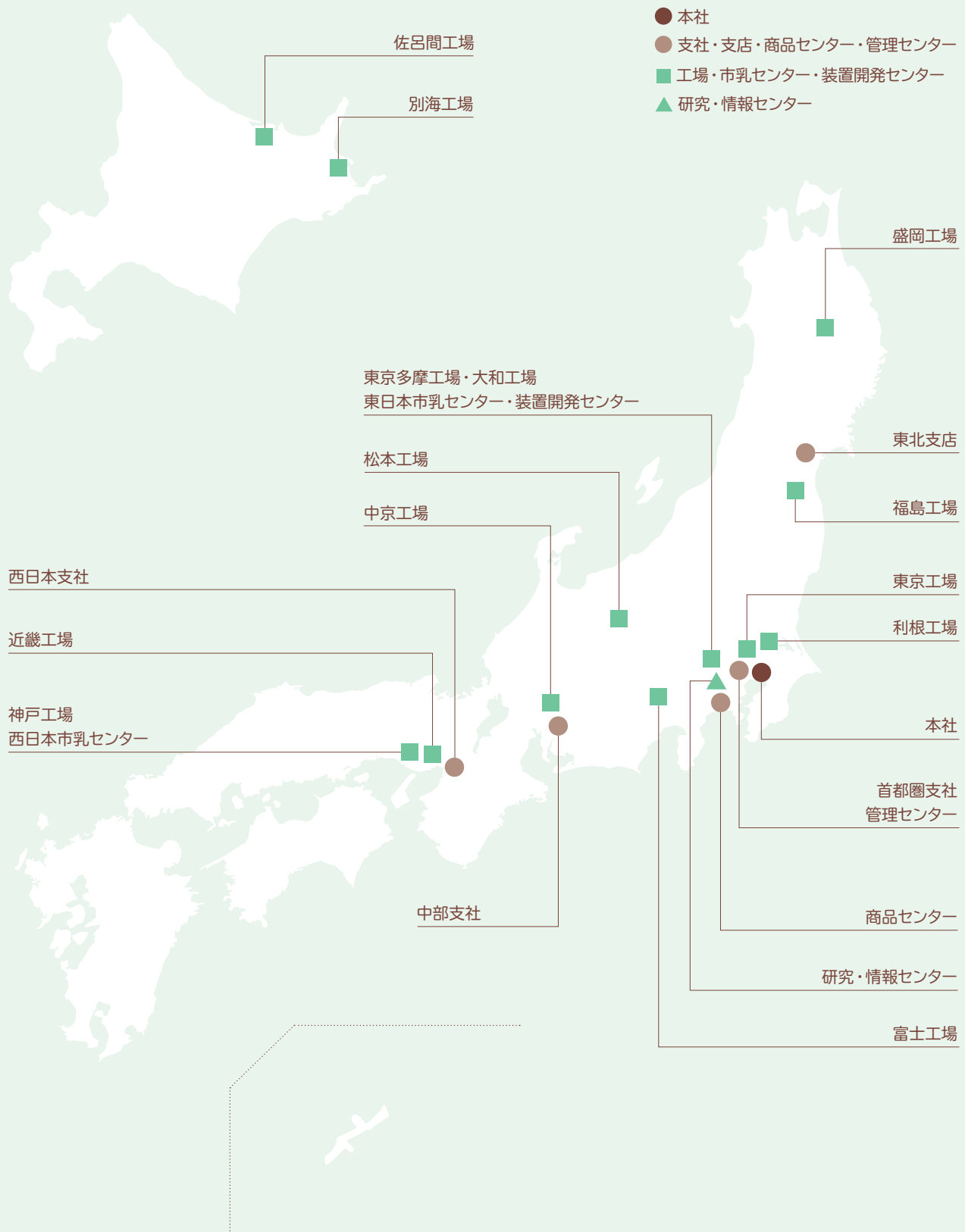
|           |           |
|-----------|-----------|
| (1) 売上高   | 77,828百万円 |
| (2) 経常利益  | 591百万円    |
| (3) 当期純利益 | 347百万円    |
| (4) 純資産額  | 9,731百万円  |
| (5) 総資産額  | 23,578百万円 |

※2 主要な損益情報等

|           |           |
|-----------|-----------|
| (1) 売上高   | 60,205百万円 |
| (2) 経常利益  | 1,327百万円  |
| (3) 当期純利益 | 880百万円    |
| (4) 純資産額  | 5,722百万円  |
| (5) 総資産額  | 11,260百万円 |



## 事業所一覧（森永乳業単体）



## コーポレート・データ

(2018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      | 21,704百万円                                                                   |
| 従業員数(単体) | 3,144名                                                                      |
| URL      | <a href="http://www.morinagamilk.co.jp/">http://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., SHERMAN OAKS, CALIFORNIA 91423 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おりません） |
| 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               | 49,472,342株（自己株式323,101株を除く） |
| 株主数                   | 24,972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                |

（注）2017年10月1日付で単元株式数の変更（1,000株から100株に変更）、株式併合（5株を1株に併合）および発行可能株式総数（720,000千株から144,000千株に変更）を実施しました。

## 大株主の状況

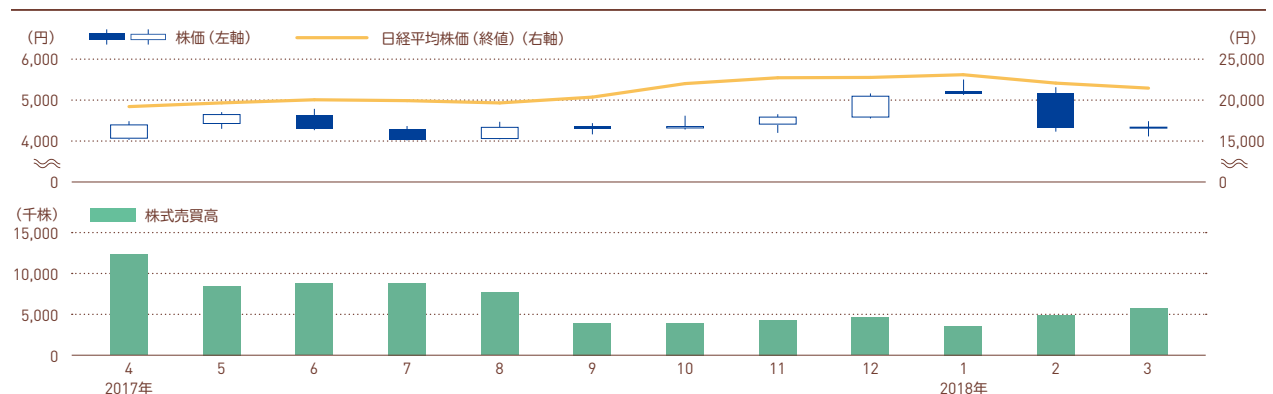
| 株主名                             | 持株数（千株） | 持株比率（%） |
|---------------------------------|---------|---------|
| 森永製菓株式会社                        | 5,249   | 10.61   |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）         | 2,649   | 5.36    |
| 株式会社みずほ銀行                       | 2,445   | 4.94    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）       | 2,424   | 4.90    |
| 株式会社三菱東京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    |
| 三菱UFJ信託銀行株式会社                   | 923     | 1.87    |
| 森永乳業従業員持株会                      | 920     | 1.86    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）      | 800     | 1.62    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）      | 768     | 1.55    |

（注）1 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おります。  
2 株式会社三菱東京UFJ銀行は、2018年4月1日より行名変更し株式会社三菱UFJ銀行となっております。

## 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**

【本レポート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

URL:<http://www.morinagamilk.co.jp/ir/>

