



# Doing More with Nature's Goodness

アニュアル  
レポート  
2017

2017年3月期

## プロフィール

森永乳業は1917年の創業以来、乳製品の製造販売を中心に事業を行ってきました。創業以来「乳」の優れた力を最大限に活用することに一貫して取り組み、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。森永乳業は市乳・乳製品を中心とする食品の製造販売を主力事業とし、社員数はグループ計で5,771人、国内外の連結子会社は32社、持分法適用子会社は1社となっています。事業拠点は、国内では、本社、研究所、支社・支店、工場、センター等28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9月1日に創業100周年を迎える森永乳業は、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

01	連結財務・非財務ハイライト	24	森永乳業グループのロングセラーブランド
02	森永乳業——100年の歩み	26	研究開発活動
04	株主・ステークホルダーの皆さまへ	28	生産活動
10	国内市場での競争力強化	30	マーケティング活動
12	独自機能性素材の販売強化	32	サステナブルな経営の推進
14	幅広い世代に提供する健康・栄養食品	47	財務セクション
16	戦略的なグローバル事業の展開・加速	66	コーポレート・データ
18	森永乳業グループの事業活動—— 中期経営計画に基づく4つのドメイン		

### <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2018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、2017年5月12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

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
<b>連結会計年度(億円)</b>			
売上高	5,948	6,015	<b>5,926</b>
営業利益	68	143	<b>211</b>
経常利益	82	150	<b>220</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	42	106	<b>132</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	85	282	<b>374</b>
<b>連結会計年度末(億円)</b>			
総資産	3,834	3,789	<b>3,854</b>
純資産	1,253	1,294	<b>1,428</b>
有利子負債	1,073	1,004	<b>882</b>
<b>1株当たり指標(円)</b>			
当期純利益	16.86	42.80	<b>53.40</b>
配当金	7.00	7.00	<b>9.00</b>
純資産	502.36	518.61	<b>574.16</b>
<b>財務指標(%)</b>			
売上高営業利益率	1.1	2.4	<b>3.6</b>
自己資本比率	32.4	33.8	<b>36.9</b>
ROA(総資産営業利益率)	1.8	3.8	<b>5.5</b>
ROE	3.4	8.4	<b>9.8</b>
<b>非財務情報</b>			
従業員数(人)	5,649	5,602	<b>5,771</b>
従業員数(男性/人)	4,441	4,395	<b>4,518</b>
従業員数(女性/人)	1,208	1,207	<b>1,253</b>
CO <sub>2</sub> 排出量(千トン)	490	479	<b>466</b>
廃棄物排出量(千トン)	45	44	<b>42</b>
再資源化率(%)	98.1	98.6	<b>98.9</b>
自家発電率(%)	52.2	51.4	<b>53.3</b>

# Milestones in Our Formation

## 売上高の推移

※1999年以降:連結売上高



1917

創業  
(日本煉乳株式会社設立)

1919

小缶練乳「森永ミルク」  
発売

1921

「森永ドライミルク」  
発売



1949

森永乳業株式会社  
設立

10  
億円

1961

「クリーブ」発売

100  
億円

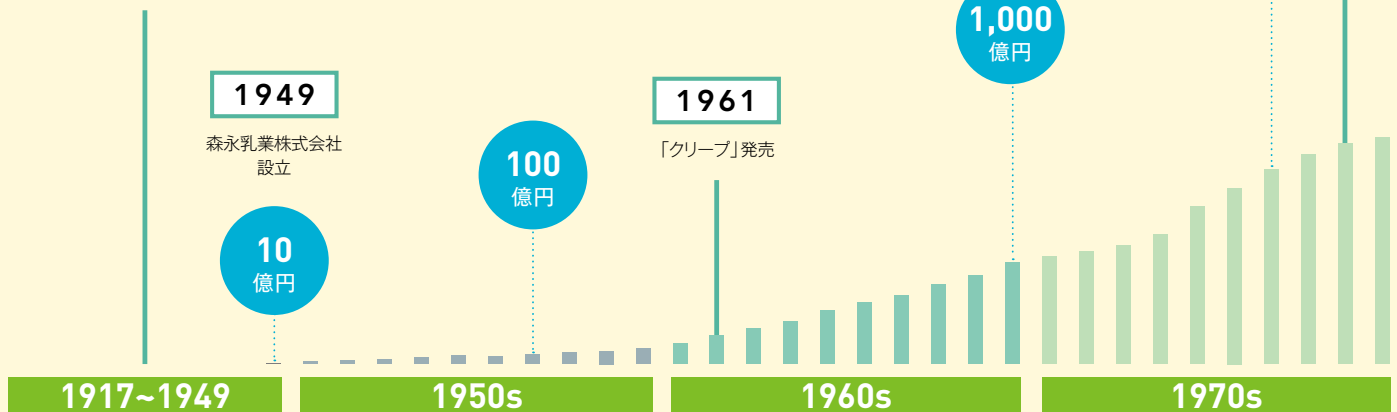


発売当初のパッケージ

1978

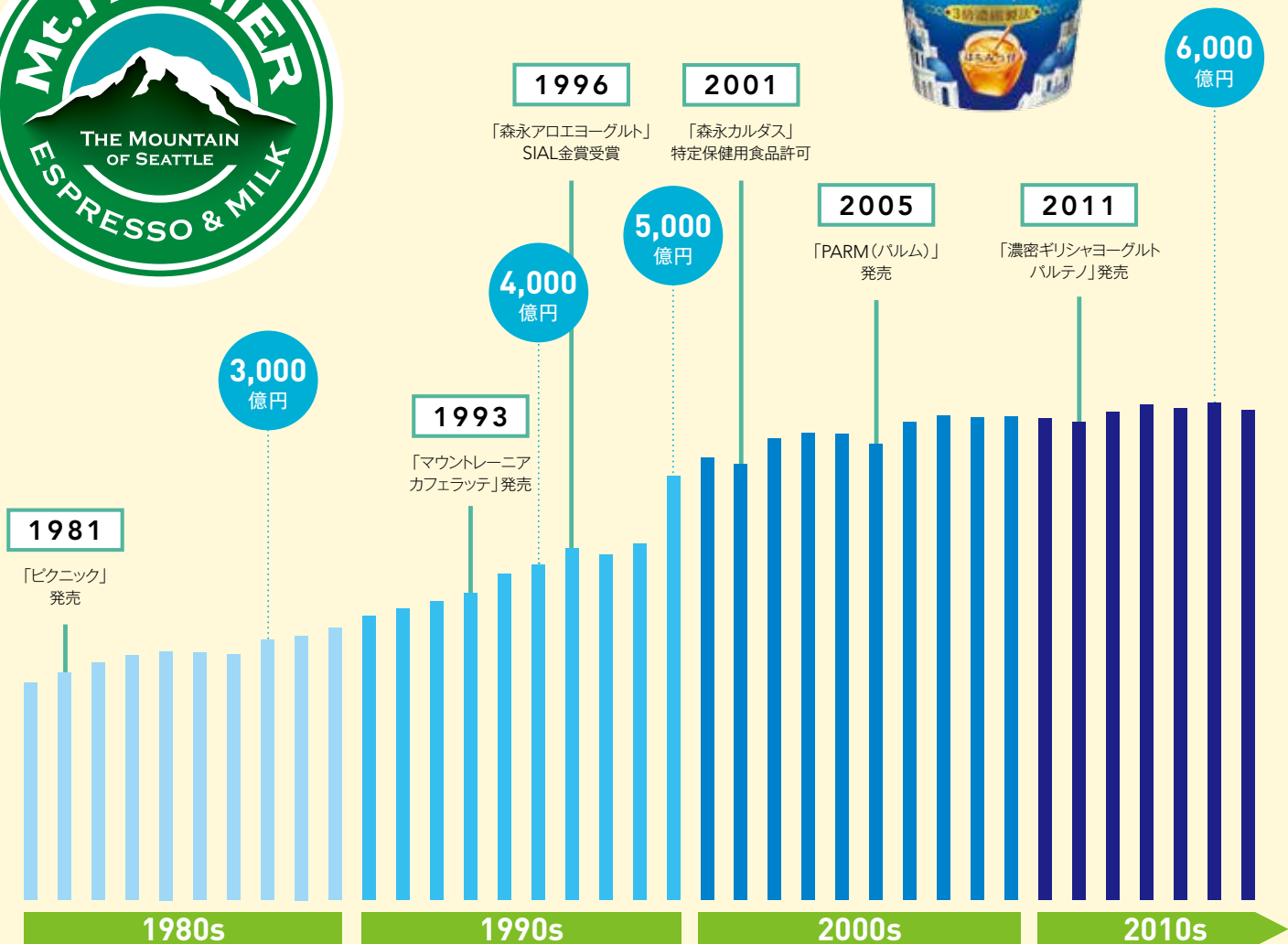
「森永ビヒダスヨーグルト」  
発売

2,000  
億円



# ステークホルダーの皆さまに 支えられた100年間

1917年、日本煉乳株式会社として創業し、100年。企業として成長してこられたのは、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーの支えがあったからこそです。新しい100年に向けて、心と身体の両面からお客さまを支え、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。





## 次の100年を見据え、 新たな一歩を踏み出す

森永乳業は2017年9月、創業100周年を迎えます。

これもひとえに、すべてのステークホルダーの皆さまのご支援、ご指導の賜物と、グループ役職員一同、心より感謝申し上げます。

これからも森永乳業グループは、「おいしさ」や「健康機能性」という価値をお届けし、皆さまの健康で多様なライフスタイルにお役に立てる企業であり続けます。

そして、収益力の強化、持続的な成長を基本とした経営計画の達成に向けて、さまざまな事業基盤強化策に取り組んでいきます。

新たな100年に向けて歩み出す森永乳業グループを、今後ともよろしく願いいたします。

代表取締役社長

**宮原 道夫**

## 新経営理念体系・スローガンの策定

### “かがやく笑顔のために”

企業が100年継続するということは、社会にとって必要な事業を行っているという証であり、誇りを持っています。

またさまざまな出来事があった100年の間に、ここまで育ててくださったお客さまには大変感謝しています。

創業100周年を迎えるにあたって、次の100年を目指す企業の精神・姿勢を改めて明確にしたいと考え、新しい経営理念体系を策定しました。

新しい経営理念体系は、受け継がれてきた精神は不変のものとし、一方で新しい時代を見据えて、全員参加型で作ってきました。「かがやく“笑顔”のために」というコーポレートスローガン、「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」という経営理念は、森永乳業グループのコーポレートミッションであると同時に私たちの“ありたい姿”を示すものでもあることから「夢共創理念」と名付けました。

お客さまが自然と笑顔になるような価値あるものをお届けしたい、そして、いつも笑顔で仕事に取り組ん

でいきたい。それが、夢共創理念に込めた私たちの願いです。

そして、この夢共創理念を実現するための行動指針として、「私たちの8つの問いかけ」を策定しました。

行動指針は、当社グループの将来を担う中堅・若手社員が中心になって作り上げました。「かがやく“笑顔”のために」自らがどう考え、どう行動すべきか。それを問いかけという形でまとめました。

私たちはこの「8つの問いかけ」を常に考えながら、持続的成長の実現に向けて意識改革を実行していきたいと考えています。

### “この夢共創理念を実現していくため、社員自ら考えて行動していきます”

## 2017年3月期の業績

日本経済は全般的に緩やかな回復基調が続きましたが、所得の伸びが経済成長率に追いついていないことなどもあり、消費マインドは厳しい状況が続いています。

一方で、食品分野においては健康志向がますます高まっており、高付加価値品の提供がますます重要と

### コーポレートミッション

#### ■ 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

### 行動指針

#### 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

なっています。そのようななか、当社の主力商品もヨーグルト、アイスクリーム、チーズなどを中心に堅調に推移しました。また、機能性・食品素材事業（BtoB事業）におけるシールド乳酸菌®のヒットも売上拡大に寄与しました。

この結果、2017年3月期の連結業績は、売上高が前期比1.5%減の5,926億円、営業利益が47.4%増の211億円、経常利益が46.8%増の220億円、親会社株主に帰属する当期純利益が24.8%増の132億円となりました。

売上高は連結子会社の家庭用フローズン事業の譲渡等を実施しており、この影響分を除くと実質0.9%の増収となります。利益については、プロダクトミックス（商品構成）の改善やローコストオペレーション等により収益性改善に努めたことで、過去最高益を更新することができました。

## “過去最高益を更新しました”

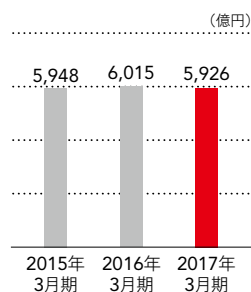
また、売上高営業利益率は3.6%、ROE（自己資本利益率）は9.8%といずれも過去最高を更新し、利益の絶対額だけでなく、利益率、資本効率を高めるという点においても、大きな成果を上げることができました。

## 中期経営計画の進捗状況

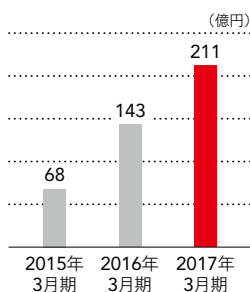
2020年3月期を最終年度とする5カ年の「中期経営計画」では、「1.成長に向けた事業ドメインの再構築」「2.資産効率の改善および合理化の推進」「3.経営基盤の強化」「4.社会への貢献」という4つの基本方針に沿って、高い収益力を持つ企業体質への転換を進めています。

## 2017年3月期の実績

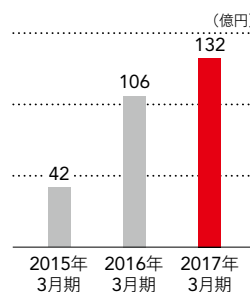
### 売上高



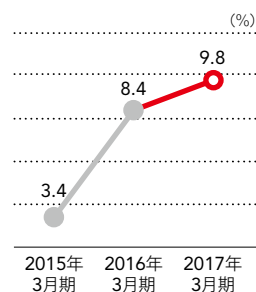
### 営業利益



### 親会社株主に帰属する当期純利益

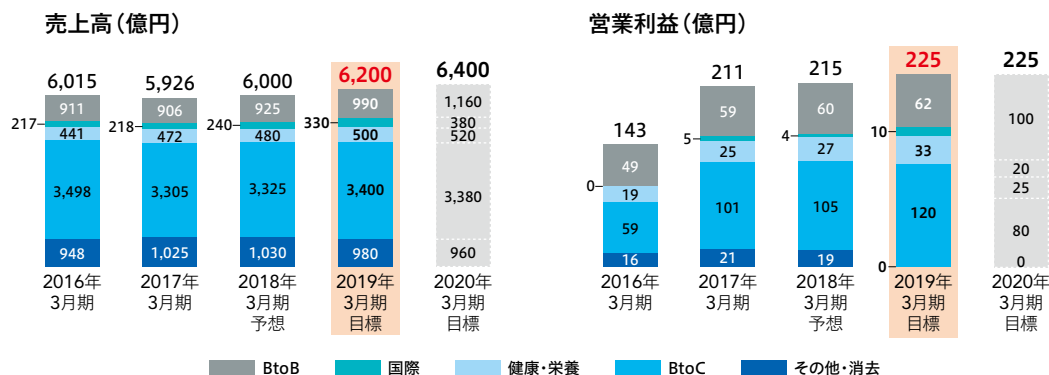


### ROE



## 中期経営計画の進捗について

過去2年の進捗、3年目の取り組みを踏まえ、4年目となる2019年3月期の目標を新たに設定





中期経営計画の2年目となる2017年3月期は、引き続き高採算の事業・商品への経営資源の集中と、全ての部門におけるコストリターン意識の徹底を図りました。

収益性改善の面では、着実にその成果が上がっており、親会社株主に帰属する当期純利益とROEについては2020年3月期の数値目標を3年前倒しで達成することができました。

### “収益性改善の成果が上がってきています”

2017年3月期の利益水準は予想を上回るものでした。これは、中期経営計画に基づく成長戦略を着実に実行してきた成果に加え、円高、原材料市況安など外部環境も追い風となったためです。強い収益基盤を安定的に確立するという目標については、まだ道半ばと考えています。

中期経営計画の目標については、ここまでの進捗を踏まえ、このたび、4年目となる2019年3月期の見通しとして、「売上高6,200億円、営業利益225億円」をお示ししています。営業利益225億円は当初2020年3月期の目標として設定していたものです。引き続き、成長戦略と事業別計画を確実に実行することで、この目標を4年目には達成したいと考えています。

### “持続的成長に向けた価値創造へのチャレンジをテーマに取り組みます”

#### 次期(2018年3月期)の取り組みと業績見通し

2017年3月期は「高コスト・低収益体質からの脱却」をテーマとして取り組み、計画を上回る利益水準を達成することができました。次期はこれに加えて、「持続的成長に向けた価値創造へのチャレンジ」をテーマに取り組んでいきます。

経営効率の改善やローコストオペレーションの徹底という体質改善は継続して実施していきますが、企業価値の向上を図るにはそれだけでは限界がありま

す。そこで成長を意識したさまざまなチャレンジを実施していきます。具体的には、新設備・新工場稼働に向けた準備、主力商品・新商品の確実な展開による売上の伸長などです。

一方、2017年3月期には追い風となった外部環境ですが、原材料やエネルギー価格の市況の上昇などにより、2018年3月期は一転して逆風となる見込みです。

このため、効率化、最適化の取り組みを引き続き着実に実行することで、外部環境の変化に左右されない強固な収益基盤を確立することも、重要なポイントになるものと認識しています。

成長を意識したチャレンジとしては、チルドカップコーヒー「マウントレニア」において豆の抽出方法や素材にこだわった新商品を投入しました。市場拡大が続いているアイスクリームでは、主力ブランドを中心に拡販を図るとともに、高付加価値商品の展開を進めます。ヨーグルトでは機能性ヨーグルトの設備投資を進めます。チーズカテゴリーにおいても、独自技術を使った価値ある新商品の展開を強化します。

また、健康・栄養事業では、育児・栄養食品、流動食とも堅調に推移していますが、加えて、当社のミルク研究の知見を生かした商品展開として、大人に必要な栄養素や当社の機能性素材を摂取できる大人向けの粉ミルク「ミルク生活」を発売し、通販チャネルにおいてご好評をいただいています。

同時に、強固な収益基盤の確立に向けて、乳価改定、原材料価格上昇を受けた商品の価格改定を順次進めてきました。戦略的なプロダクトミックス改善にも引き続き取り組んでおり、2017年春以降、家庭用紅茶リーフやチルド紙パック果汁飲料から事業撤退しています。

2018年3月期の業績見通しにつきましては、売上高6,000億円、営業利益215億円、経常利益223億円、当期純利益140億円と増収増益を計画しています。

外部環境は厳しい状況ではありますが、前期に続く過去最高益の更新を目指し、中期経営計画の3年目に取り組んでいきます。

## 持続的成長のための重点施策

■ 中期経営計画の4つの基本方針の一つ「成長に向けた事業ドメインの再構築」では、次の4つの事業を柱にしています。

1. 機能性・食品素材事業の強化 (BtoB事業)
2. グローバル化の推進 (国際事業)
3. 健康・栄養事業の育成
4. 既存事業の収益性の改善 (BtoC事業)

**“シールド乳酸菌®をはじめとする当社独自の機能性素材は、他の食品・飲料メーカーのさまざまな商品への使用が拡大しています”**

BtoB事業では以前から、製菓・製パンメーカー、飲料メーカー、外食業界などへ生クリーム・チーズ・アイスクリーム・脱脂粉乳などの業務用食品素材を販売してきました。そこで培ってきた販売力、提案力を活かしながら、ピフィズス菌やシールド乳酸菌®などの菌体、ラクトフェリンなど付加価値の高い機能性素材の販売をさらに拡大していきます。

**“5年先、10年先を見据え、国際事業の成長のための土台づくりに取り組んでいます”**

国際事業については、ドイツの乳原料製造販売子会社・ミライ社での生産設備増強プロジェクトが計画通りに進んでいます。2016年には一部の施設が稼働を始め、2020年にフル稼働の予定です。ミライ社では今後の世界的な乳原料製品不足を見越し、ホエイ蛋白濃縮物、乳糖などの乳原料製品、ラクトフェリンなどの機能性素材をグローバルなスケールで生産しています。

2016年4月に乳原料製品販売などの強化を目的にシンガポールで新会社が事業を開始したほか、2017年3月にはパキスタンで育児用ミルクの製造販売を行う合弁会社を現地有力企業と設立するなど、成長するアジア市場の開拓に向け大きな布石を打ちました。

また、2017年3月には健康志向の高まりによって成長が見込まれる、米国ヨーグルト市場への参入を決定し、今夏から販売を開始いたします。海外でのヨーグルト事業の展開は当社グループにとって初のチャレンジとなります。

**“健康・栄養事業はサプリメントなど商品ラインアップを強化するとともに、早期育成に取り組んでいます”**

健康・栄養事業は育児用ミルク、子会社のクリニコが展開している流動食、各種サプリメントの販売などがメインです。

育児用ミルクではアレルギーを持つ赤ちゃん用「森永MA-mi」など豊富な商品群を提供しています。

2016年10月には大人に必要な栄養素と当社独自の機能性素材をバランスよく摂取できる「ミルク生活」を発売したほか、2017年3月にはミルク研究由来の8種類の新サプリメントシリーズ「森永乳業のサプリメント」を発売するなど、商品開発も強化しています。

健康・栄養事業では今後とも新商品のラインアップを強化するとともに、ドラッグストア、通販など新たな販売チャネル開拓を積極的に進め、早期育成・拡大に取り組んでいます。

**“独自の価値を持った強い商品を育成し、売上拡大と利益増進に取り組みます”**

当社グループにおいて、収益基盤はBtoC事業です。収益性改善に加え、チルドカップ飲料、ヨーグルト、アイスクリーム、チーズなどの主力商品の売上伸長に取り組んでいます。

ヨーグルトに関しては特に機能性ヨーグルトの市場拡大が続いています。当社独自の機能性素材を活用した「ラクトフェリンヨーグルト」「アロエステ」などの価値訴求に取り組むとともに、生産能力増強のために利根工場（茨城県常総市）、神戸工場（兵庫県神戸市）への新たな投資を進めていきます。

少子高齢化への対応、健康長寿社会の実現など  
世界の国々は共通の課題に直面しています。  
森永乳業の描く未来は、かがやく“笑顔”あふれる豊かな社会。  
創業以来の想いと技術の蓄積を生かし、挑戦心を持って、  
「食」を通じて皆さまに求められる企業を目指します。



#### 株主価値向上を目指して

#### “「公共性」「社会性」が乳業会社の 基本だと考えます”

株主の皆さま、当社グループ商品を愛用して下さっている皆さまほか、すべてのステークホルダーの皆さまのご支援、ご鞭撻によって、当社は創業100周年を迎えることができました。この場をお借りしてあらためて御礼を申し上げます。

私は、乳業会社というのは社会になくてはならない存在だと思っていますし、森永乳業もまた常に皆さまから必要とされる企業であり続けたいと考えています。それゆえに、その時代時代が求める社会的ニーズに常に敏感でなければなりません。

例えば、少子高齢化は世界の国々が直面している、あるいは近い将来避けては通れない大きな社会的課題です。また、健康長寿も現代社会における大きなテーマとなっています。

#### “森永乳業の収益成長、株主価値の 増大はまだ道半ばです。 今後も更なる発展を目指します”

乳業メーカーとしてこうした社会的課題の解決へ向けた責任を果たすためには、企業としての持続的成長、企業価値の増大を実現することが大前提であ

り、それが私たち経営陣に課せられた使命だと自覚しています。

なお、配当についてこのたび、1株当たり2円の増配、年間9円の配当を実施させていただきました。2018年3月期についても、創業100周年の記念配当を予定しています。また、中長期的な株価変動等を勘案しつつ売買単位を適切な水準に調整することを目的として2017年10月1日をもって単元株式数を1,000株から100株に変更するとともに、株式併合(5株を1株に併合)を実施いたします。

私が社長に就任して5年、また現中期経営計画をスタートさせてから2年が過ぎました。この2年の間に私があらためて実感したのは、森永乳業グループが大きな成長の可能性があるということです。

社会的課題の解決に向け、一步一步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。

2017年6月  
代表取締役社長

宮原道夫

# お客さまに選ばれる 価値ある商品展開が 成長への 確かな道

当社グループの持続的な成長には、国内事業での収益力の向上が不可欠であり、ゆえに国内市場における事業展開を拡充し、競争力を高めていくことが未来に向けての大きな課題です。チルドカップ飲料、ヨーグルト、アイスクリーム、チーズのような、日々の生活を豊かに彩る商品など、さまざまなシーン、ニーズに合った商品を通じて、心と身体の両面からお客さまの健康を支えていきたい。こうした切なる思いとともに、多角的な取り組みを進めています。

最も注力しているのは、主力商品の強化です。多様化するニーズを捉え、培った技術を、乳製品に限らず、より多くの商品に応用する。そして「おいしさ」や「健康機能性」といった私たちならではの価値を創造する。それは企業の成長に直結すると確信しています。





マウントレーニア  
カフェラッテ



マウントレーニア  
SELECTIVE  
香るラテ



リプトン  
ミルクティー



PARM  
(パルム)



ラクトフェリン  
ドリンクヨーグルト



フィラデルフィア  
贅沢3層仕立ての濃厚  
クリーミーチーズ



森永の  
焼プリン

### 国内市場における主要商品

カテゴリー	主要商品名
チルドカップ飲料	マウントレーニア、ミルクたっぷり、リプトン
チルド紅茶	リプトン
アイスクリーム	PARM (パルム)、ピノ、MOW (モウ)
ヨーグルト	ビヒダスヨーグルト、森永アロエヨーグルト、濃密ギリシャヨーグルト パルテノ、ラクトフェリンヨーグルト
チーズ	クラフト スライスチーズ、切れてるチーズ、フレッシュモッツアレラ、100%パルメザンチーズ
デザート	森永の焼プリン、森永牛乳プリン、おいしい低糖質プリン、森永とろけるゼリー



森永  
アロエヨーグルト



ピノ



濃密ギリシャヨーグルト  
パルテノ はちみつ付



クラフト 無垢  
大人の熟成チエダー味



森永  
とろけるゼリー



クリープ



マウントレーニア カフェラッテ  
コールドブリュー

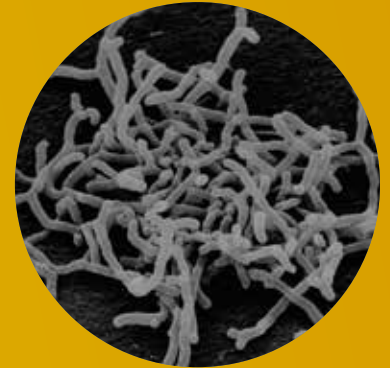
# 成長の鍵を握るのは、 培ってきた研究開発力から 生み出された機能性素材

森永乳業は今、長年にわたる知見を生かした当社独自の機能性素材の販売を強化しています。

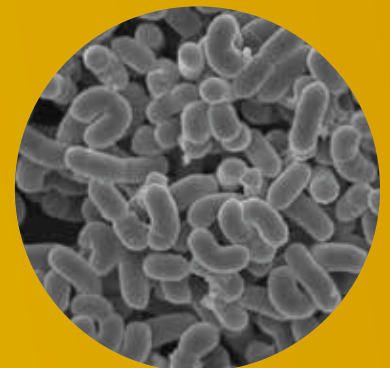
健康志向の後押しを受け、生きて腸まで届く「ビフィズス菌BB536」、体の中でさまざまな働きをする乳たんぱく質「ラクトフェリン」をはじめ、品質に定評がある当社素材のニーズは高まっており、他の食品・飲料メーカー等のさまざまな商品への採用が拡大しています。中でも近年注目を集めているのが、免疫力アップが期待される「シールド乳酸菌®」。当社が保有している数千株の菌株の中から発見されたこの独自素材は、熱や水に強く、加工食品に応用

しやすいことから健康食品のほか、菓子、ドレッシング、みそ汁など、幅広いジャンルへと利用が拡大しています。

健康志向はもはやブームから定番となり、機能性素材のニーズは加速すると予想され、今後は、国内での販売強化に注力することはもちろん、海外市場でも更なる展開拡大を見据えています。



ビフィズス菌BB536



シールド乳酸菌®

### 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、世界が目にする菌末に
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
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
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
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
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
乳たんぱく質	たんぱく質の栄養をテーマに研究、シニア向け新商品の開発へ繋げている

# 栄養を科学し、 健康をサポートする 一人ひとりの健やかな 未来のために



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



野菜をもっと!  
やさいジュレ  
たっぷり緑黄色野菜  
とくだもの



野菜をもっと!  
やさいジュレ  
20種類の野菜  
とくだもの

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。そのような中で、長年にわたって栄養を科学し、心と身体の両面から人々の健康を支える商品を提供し続けてきた森永乳業だからこそできることがあるはず。健康・栄養をテーマにした商品展開の原点はそこにあります。

ミルクアレルギーを持つ赤ちゃんのための育児用ミルク、女性をターゲットにしたサプリメントシリーズ、高齢者向け流動食や介護食など、一人ひとりの健やかな未来を思い描き、赤ちゃんからシニア世代向けまで、幅広い商品ラインナップを展開。加えて、現代における食生活の傾向を鑑みながらの商品開発にも注力しています。2016年に発売した大人向け粉ミルク「ミルク生活」は、大人に必要な栄養素をバランスよく摂取できる商品で、通信販売チャネルでの販売を強化しています。





ミルク生活



森永E赤ちゃん



森永はぐくみ



エンジョイ  
climeal  
(クリミール)

### 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、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 介護食	CZ-Hi、 エンジョイclimeal(クリミール)、 つるりんこ

# 世界に広がる 森永乳業のポテンシャル 各国での製造販売強化を 着々と

森永乳業グループでは、5年先、10年先を見据え、グローバルカンパニーとして成長するための土台づくりを着々と進めています。

子会社であり、ホエイ蛋白濃縮物、乳糖など、育児用ミルクや栄養食品の原料となる素材を製造販売しているドイツ・ミライ社は、森永乳業グループのグローバルビジネスを拡大していく拠点であり、将来に向けて大規模な生産設備増強プロジェクトを進めている最中です。2016年には新工場棟にて一部の

製品の製造を開始し、今後順次製造品目を拡大していく予定です。また、2016年4月にはシンガポールにおいて乳原料製品などの販売強化を目的とした新会社の営業が開始、2017年3月には、パキスタンで育児用ミルクの製造販売を行う合弁会社を現地有力企業と設立するなど、成長著しいアジア市場の開拓も進めています。さらには、米国のヨーグルト市場への参入を決定。2017年7月より販売を開始しました。



海外で販売中の  
育児用ミルク



アラブ  
alove オリジナル

## 展開地域と現状

展開地域	展開状況
ドイツ	乳原料製品の製造販売を行うミライ社では、200億円超の投資により、生産能力強化が進む
インドネシア	育児用ミルクの製造販売を強化し、現地製造販売は順調に拡大
シンガポール	東南アジア新興国向け乳原料販売の営業活動の強化
パキスタン	輸入育児用ミルクシェアNo.1。更なる成長を見据え育児用ミルク製造販売の合弁会社設立
ベトナム	現地での販売強化により育児用ミルクの売上が好調、ブランド認知も向上中
米国	今後の成長が見込まれるヨーグルト市場へ参入、アロエ葉肉入りヨーグルト「alove」を発売



森永乳業グループの事業活動 —  
中期経営計画に基づく4つの事業ドメイン

# New Reasons to Smile

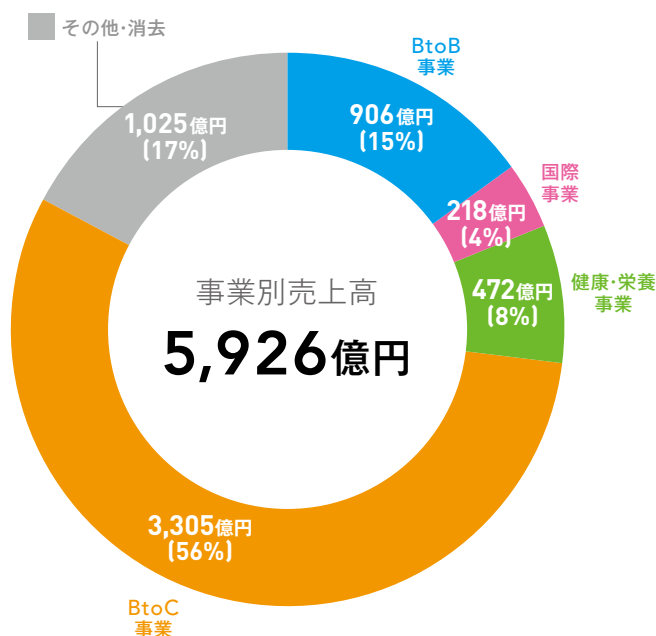
次の100年を見据えて、社員一人ひとりが新たな経営理念、  
行動指針をしっかりと意識、共有し、健康と幸せを  
提供していきたいと考えています。  
これらを実現するため、森永乳業では、  
新たな収益の柱として位置付けている4つの事業をもとに、  
持続的な成長を図っていきます。



当社グループでは2016年3月期からスタートした新たな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つを新たな事業の柱と位置づけています。

## ■ 機能性・食品素材事業 (BtoB事業)

乳原料需給の逼迫が続く中、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

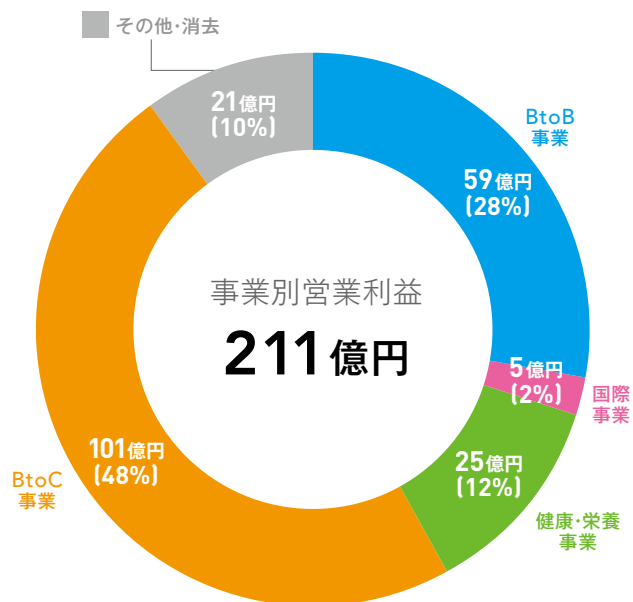


## ■ 健康・栄養事業

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

## ■ 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、商品ブランドの更なる強化を図る

※【】は全体に占める構成比

# 機能性・食品素材事業 (BtoB事業)

## 売上高

2017年3月期	906億円
2018年3月期計画	925億円
2019年3月期目標	990億円

## 営業利益

2017年3月期	59億円
2018年3月期計画	60億円
2019年3月期目標	62億円

## 業績概況

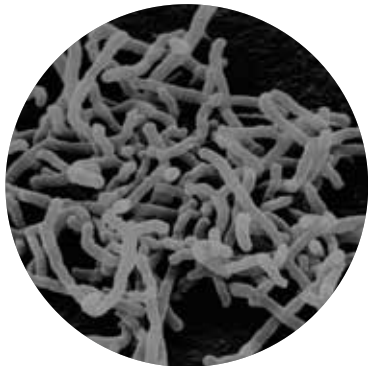
「BtoB事業」では、当社独自の機能性素材に注力しており、シールド乳酸菌®の他社商品への採用増など、菌体の販売が大きく伸びました。業務用食品はチーズ等が好調に推移した一方、国内生乳生産量の減少などを理由に生クリーム等が伸び悩みました。

これらの結果、売上高は前期比1%減の906億円、営業利益は前期から10億円増の59億円となりました。

## 今後の具体的な取り組み

- 食品産業（等）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
- ピフィズス菌末、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）

ピフィズス菌BB536



森永フレッシュクリーム  
大雪原 45

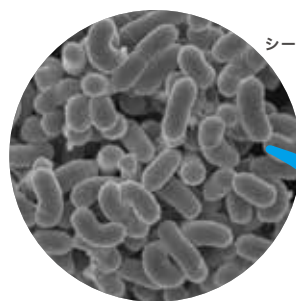


## TOPIC 「シールド乳酸菌®」の採用が拡大!

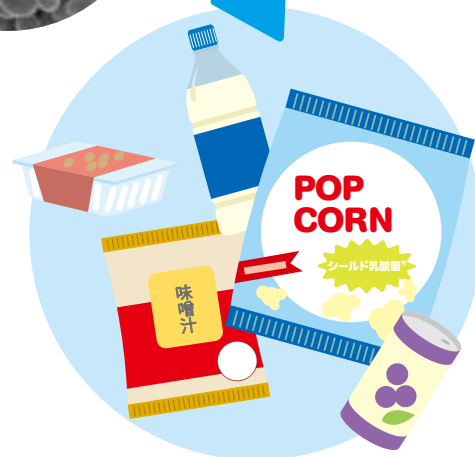
「シールド乳酸菌®」はヒト由来の乳酸菌で、当社が保有する数千株の中から選ばれた乳酸菌です。

加熱殺菌済みの菌であることから、さまざまな食品への添加が可能になりました。

少量添加で風味への影響を最小限に抑えられるという強みから、加工食品のみでなく、中食、外食へと大きく採用が広がり、現在は100社を超える企業で採用されています。



シールド乳酸菌®



# 国際事業

## 売上高

2017年3月期	218億円
2018年3月期計画	240億円
2019年3月期目標	330億円

## 営業利益

2017年3月期	5億円
2018年3月期計画	4億円
2019年3月期目標	10億円

## 業績概況

「国際事業」では、世界的に乳製品市況が下落した影響を受けて、乳原料製品を製造販売するドイツ・ミライ社は減収となりましたが、育児用ミルクの輸出については需要の拡大に伴い増収となりました。

これらの結果、売上高は前期比1%増の218億円、営業利益は前期から5億円増の5億円となりました。

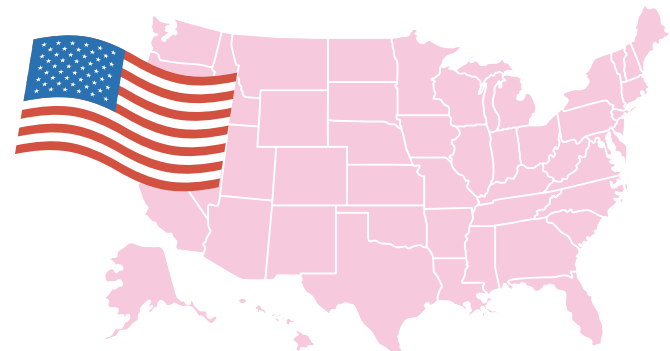
## 今後の具体的な取り組み

- 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

## TOPIC 米国でヨーグルト事業を開始

2015年度の米国のヨーグルトの市場規模は約9,500億円であり、年平均成長率が約5%\*と伸長しております。一方で、一人あたりのヨーグルト消費量は、ヨーロッパ諸国や日本と比較し、少ない状況であることから米国のヨーグルト市場は今後も拡大すると見込んでいます。当社はこの米国市場で、アロエ葉肉入りヨーグルト「alove」を2017年7月より販売しています。アロエ葉肉入りヨーグルトのバイオニアとして国内市場を牽引してきた当社の開発技術、ノウハウを活かし、同商品の現地定着を目指します。今後も米国でのヨーグルト事業を含む国際事業の強化を図っていきます。

\*出典:ユーロモニター(期間:2010年~2015年)



アロエ  
alove オリジナル

アロエ  
alove ストロベリー

アロエ  
alove ブルーベリー

BF-3



Chil-kid



# 健康・栄養事業

## 売上高

2017年3月期	472億円
2018年3月期計画	480億円
2019年3月期目標	500億円

## 営業利益

2017年3月期	25億円
2018年3月期計画	27億円
2019年3月期目標	33億円

## 業績概況

「健康・栄養事業」では、流動食等を取り扱う子会社のクリニコや大人のための粉ミルク「ミルク生活」などの新商品が好調に推移したことに加え、「森永E赤ちゃん」等の育児用ミルクが堅調に推移しました。育児用食品については、お子さま向けゼリー飲料「フルーツでおいしい やさいジュレ」シリーズ等が好調に推移しました。

これらの結果、売上高は前期比7%増の472億円、営業利益は前期から6億円増の25億円となりました。

## 今後の具体的な取り組み

- 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

森永E赤ちゃん



森永乳業のサプリメント  
「強いカラダへ  
ラクトフェリン&シールド乳酸菌」



## TOPIC 大人向け粉ミルク「ミルク生活」が好評!

健康寿命の延伸に関心が高まっている社会背景を踏まえ、大人に必要な栄養素、当社独自の機能性素材を摂取できる大人のための粉ミルク「ミルク生活」が、2016年10月の発売以降、通販チャンネルにおいて好評を得ています。

「ミルク生活」は50代以上の身体にうれしい栄養素がギュッと詰まった粉ミルクで、当社独自の機能性素材である「ビフィズス菌BB536」、「ラクトフェリン」、「シールド乳酸菌®」に加え、カルシウム、中鎖脂肪酸、鉄などが配合されており、健康な身体作りをサポートする商品となっています。

### 6大成分が総合力で健康をサポート!

- 1 守る力をサポートするラクトフェリン
- 2 生きたまま腸まで届くビフィズス菌BB536
- 3 健康力をサポートするシールド乳酸菌®
- 4 カルシウム
- 5 中鎖脂肪酸
- 6 鉄



ミルク生活



# BtoC事業

## 売上高

2017年3月期	3,305億円
2018年3月期計画	3,325億円
2019年3月期目標	3,400億円

## 営業利益

2017年3月期	101億円
2018年3月期計画	105億円
2019年3月期目標	120億円

## 業績概況

「BtoC事業」は、主力商品や新商品の育成、商品数の削減等収益性の改善に取り組み、商品分野別では、ヨーグルト、アイスクリーム、チーズが増収となりました。ヨーグルトでは、「濃密ギリシャヨーグルト パルテノ」や「ラクトフェリンヨーグルト」等の機能性ヨーグルトが伸長しました。アイスクリームでは、「PARM(パルム)」「ピノ」「MOW(モウ)」の主力3ブランドが好調に推移しました。チーズについては、新商品「フィラデルフィア 贅沢3層仕立ての濃厚クリーミーチーズ」などが寄与しました。一方、チルドカップ飲料やチルド紅茶は減収となり、収益性の改善に取り組んだ牛乳、デザート等も商品数削減の影響等により減収となりました。

これらの結果、売上高は前期比5%減の3,305億円、営業利益は、前期から42億円増の101億円と大幅な増益となりました。

## 今後の具体的な取り組み

- 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)

	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	423	153	471	514	320	592	143	221
補正増減率*	△2%	△7%	+6%	+3%	+3%	△4%	△18%	±0%

\*「補正増減率」は九州地区における子会社への販売移管影響調整後の増減率

## TOPIC 新商品育成、主力商品の強化を図り、プロダクトミックスを改善

収益基盤であるBtoC事業では収益性の向上を目的に、新商品、主力商品の育成と拡大に取り組むとともに、プロダクトミックスの改善を図っています。

また、拡大する機能性市場を見据え、「ラクトフェリンヨーグルト」や、「アロエステ」などの機能性ヨーグルトの強化にも取り組んでいます。



マウントレニア  
カフェラッテ  
コールドプレュー

コーヒー鑑定士が選定したアラビカ種コーヒー豆を低温抽出。コーヒー本来の香りやコクはそのままに苦味や酸味を抑えた澄みきった味わいのカフェラッテ。



アロエステ  
ヨーグルトドリンク/  
アロエステ ヨーグルト

アロエベラから発見した希少な美容食品成分「アロエステロール®」を含有したヨーグルトです。毎日継続しやすいようカロリーを抑えた、脂肪ゼロタイプです。



ラクトフェリン  
ヨーグルト

カラダの中から守ってくれる「ラクトフェリン」を配合したヨーグルト。

(億円)

# LONG SELLER BRANDS

## 森永乳業グループのロングセラーブランド

100年という歳月をたゆみなく歩み続けてきた森永乳業。  
その中心には、世代を超えてお客さまに愛され、親しまれてきた  
数々のロングセラーブランドの存在があります。

since  
1921

### 母乳に近い、新生児からのミルク 森永はぐくみ

製造方法の試行錯誤を繰り返し、1921年「森永ドライミルク」が誕生。以後研究を重ね、現在では赤ちゃんを外敵から守る「ラクトフェリン」、赤ちゃんの成長を助ける「DHA」「アラキドン酸」などを配合し、栄養成分の量とバランスを母乳に近づけているのが特徴です。最新の母乳研究によって都度改良を加えながら、一世紀近くにわたって赤ちゃんの健やかな発育を応援し続けています。



### コーヒーのおいしさを引き立てる ミルク生まれのクリームパウダー クリープ

1961年に発売。コーヒーを飲む習慣が広まり、インスタントコーヒーが普及するとともに、爆発的に売り上げを伸ばしました。その後も、瞬間乾燥・冷却技術「MDドライヤー」を開発・導入するなどしてコクのあるミルク風味はそのままに、甘味と脂肪を控えたタイプなど、時代に合った味を追求。“コーヒーの友”として、確たるポジションを獲得しています。

since  
1961



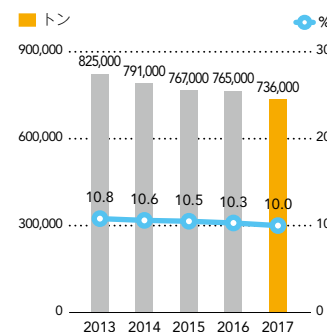
### おなかに寄り添い約40年 ビヒダス プレーンヨーグルト

生きて腸まで届く「ビフィズス菌BB536」を配合したプレーンヨーグルト。1978年の発売以来、酸味を抑えたまろやかな味わいが老若男女を問わずご好評をいただくとともに、おなかの調子を整えたい方におすすめの特定保健用食品の許可を受け、おいしさ  
と機能で選ばれる商品に成長を遂げ、多くの食卓で親しまれています。

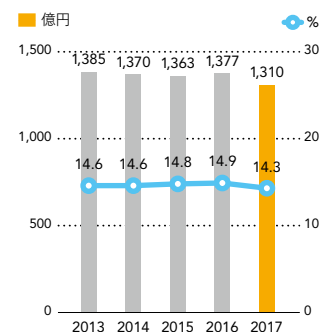
since  
1978

## ■ 主要商品の国内市場規模と当社のシェア

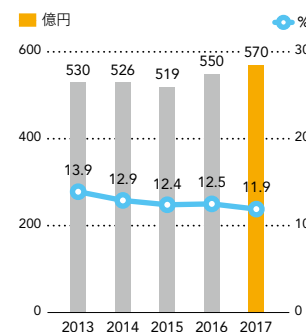
### 集乳量



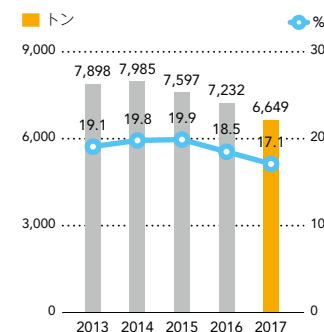
### 市乳 うち飲用牛乳類(販売額)



### 市乳 うちはっ酵乳(販売額)



### 乳製品 うち練乳(販売量)





40年以上も愛され続ける  
ひとロサイズのアイス  
ピノ

since  
1976

「新しいスタイルのアイスを提供したい」という想いから開発をスタートさせ、1976年に誕生。子どもから大人まで食べられる一口サイズのアイスは、日本のアイスクリーム市場に強いインパクトを与え、チョコとアイスが口の中でバランスよく溶け合う絶妙なおいしさはたちまち大人気。今日に至るまでさまざまなフレーバータイプが登場し、「新しいひと粒」の幸せを提供しています。



since  
1993

チルドカップコーヒーのバイオニア  
マウントレニア  
カフェラッテ

今では私たちの生活に馴染み深いチルドカップコーヒーのバイオニア。1993年、当時米国・シアトルで主流だった、コーヒーを持ち歩きながら飲むという文化を取り入れるとともに、エスプレッソにミルクをたっぷり加えたフレッシュなおいしさを提供し、コーヒーの新しい楽しみ方を根づかせました。誕生から20年余り、幅広い世代の方々にご愛顧をいただいています。

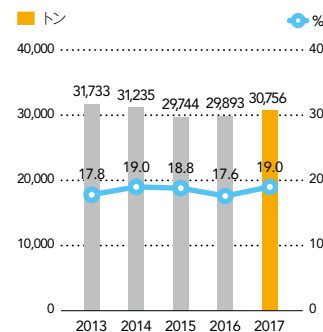


since  
1971

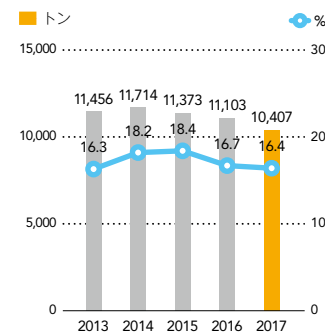
グリーンのパッケージでおなじみ  
クラフト  
100%パルメザンチーズ

森永乳業が、北米最大級の食品企業であるクラフト・フーズと技術提携したのは1970年。ほどなくして日本市場にお目見えしたのが、米国産ナチュラルパルメザンチーズを100%使用した「クラフト100%パルメザンチーズ」です。それから40年余り、クセのない風味、ほどよいコクと香りで広く愛され、一般家庭はもちろん飲食店でもおなじみの粉チーズの定番商品となっています。

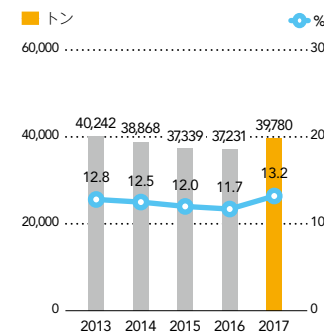
乳製品 うち粉乳(販売量)



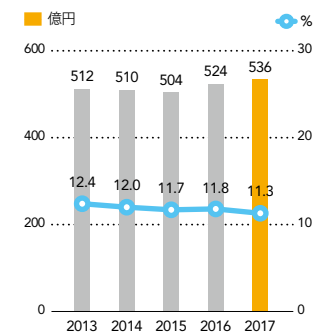
乳製品 うちバター(販売量)



乳製品 うちチーズ(販売量)



アイスクリーム(販売額)



出所:練乳、粉乳、バター:農林水産省 飲用牛乳類、はち酵乳、チーズ、アイスクリーム:富士経済最新版(一部見込)  
集乳量:当社実績値 シェア:当社実績値を基に算出

R&D



乳の優れた力を探り、その価値をさまざまな商品に生かしていく、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認し、多くの製品に応用しています。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、研究資産や人財の有機的連携強化を行うため、4

つの研究所と1つのセンターで構成されています。

食品総合研究所

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。

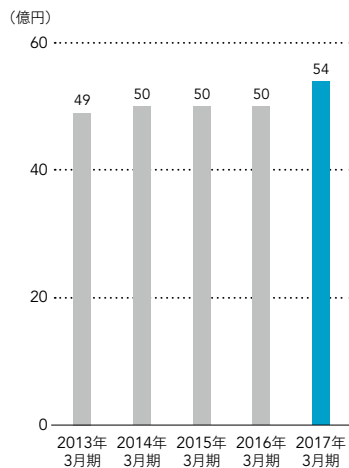
健康栄養科学研究所

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、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

研究開発費の推移



# 健康機能性素材や食品の機能研究を進め、 当社独自の高付加価値商品を提供

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。

## 応用技術センター

森永乳業グループの商品特性を生かしたレシ  
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。

## 今後の方針

### ● 知的資本の蓄積

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くてはなりません。  
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、  
妊娠期や母子栄養への貢献、乳たんぱく質の  
研究を、大学、自治体など行っており、知的  
資本の蓄積も進めています。

## TOPICS

### ビフィズス菌BB536の 可能性がさらに広がる

森永乳業は、マレーシアのマレーシ  
アサインズ大学 (Universiti Sains  
Malaysia) と共同研究を行い、ビフィ  
ズス菌BB536の長期摂取による幼  
児の風邪症状の発症ならびに罹患日  
数に対する改善効果を確認しました。  
これにより、ビフィズス菌の長期摂取  
は、のどの痛みなどの感冒様症状の  
発現を抑える可能性があることが示



され、本研究で得られた知見を活かし  
て、乳幼児を含めてビフィズス菌  
BB536 による健康増進作用を訴求  
していきます。

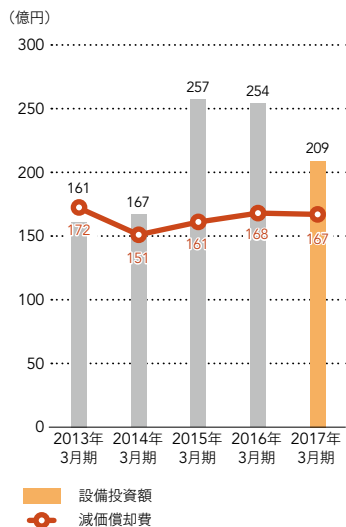
出典: Beneficial Microbes (2017)

# 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)



※2014年3月期よりすべての有形固定資産の減価償却方法を定額法に変更  
 ※減価償却費は有形固定資産のみ

## 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。加えて原材料価格やエネルギー価格など製造コストの上昇を見据え、より効率的な国内生産体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、機能性素材であるピフィズ菌末の新たな生産設備が森永北陸乳業福井工場で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。2017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。

# 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

## 環境に配慮した最先端の生産設備

森永乳業グループの工場では非常に多くの水を使用していますが、生産にともなって排出する放流水をととても大切に考えています。より良い水質の排水を放流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。

省エネルギーへの取り組みとしては、国内主力工場でコージェネレーションシステムに加えバイオマス熱利用設備や太陽光発電設備の導入など、石油・石炭・天然ガスなどの化石燃料以外の再生可能な自然エネルギーの活用も推進しています。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、冷蔵庫や事務所の照明にも設置範囲を広げています。今後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、グループ全体で最終処分／埋め立て量をゼロに近づけるゼロエミッション\*2を目標に廃棄物の資源化を進めています。各工場ではISO14001の活動の一環として、工場毎の年間計画・目標を立てて取り組みを進めています。再資源化率は98%以上を目標としており、リサイクル可能な業者への処理委託先の変更や埋め立て廃棄物の発生を抑える取り組みを行っており、半数以上の20事業所が再資源化率98%以上を達成しています。2016年度のグループ国内全工場の再資源化率は前年度の

98.6%から向上し、98.9%まで達しています。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最も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。国内では大和工場・村山工場の組織統合を進め、製造レベル向上と重複業務効率化を図るとともに、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も図っていきます。

\*1 Hazard Analysis and Critical Control Point:食品の原料の受け入れから製造・出荷までのすべての工程において、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。



神戸工場内の排水処理施設

# 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なか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らないと、私たちは強く感じています。

## チャンネル

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ンネルもあります。

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、既存のチャンネル以外の強化も図っています。

## 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



# 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

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バビリオン「ミルクハウス」で「ミルクフードメーカー」として乳製品の商品企画・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。

## 新たな商品カテゴリーの創出

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更なる強化に取り組んでいます。

こうした施策のなかで、「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

た。商品開発からネーミング、プロモーション戦略、販売促進にいたるまでのマーケティング活動によって日本で「ギリシャヨーグルト」という新たなカテゴリーを創り出しました。今後もこうした商品を通して、新しい価値の創出に取り組んでいきます。

## 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2016年4月には、BtoC部門(リテール部門)の組織改正による全体最適の推進を行ったほか、素材戦略部、ウェルネス事業部を新たに立ち上げました。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。



キッザニア東京・甲子園 「ミルクハウス」バビリオン



森永乳業 Newの森



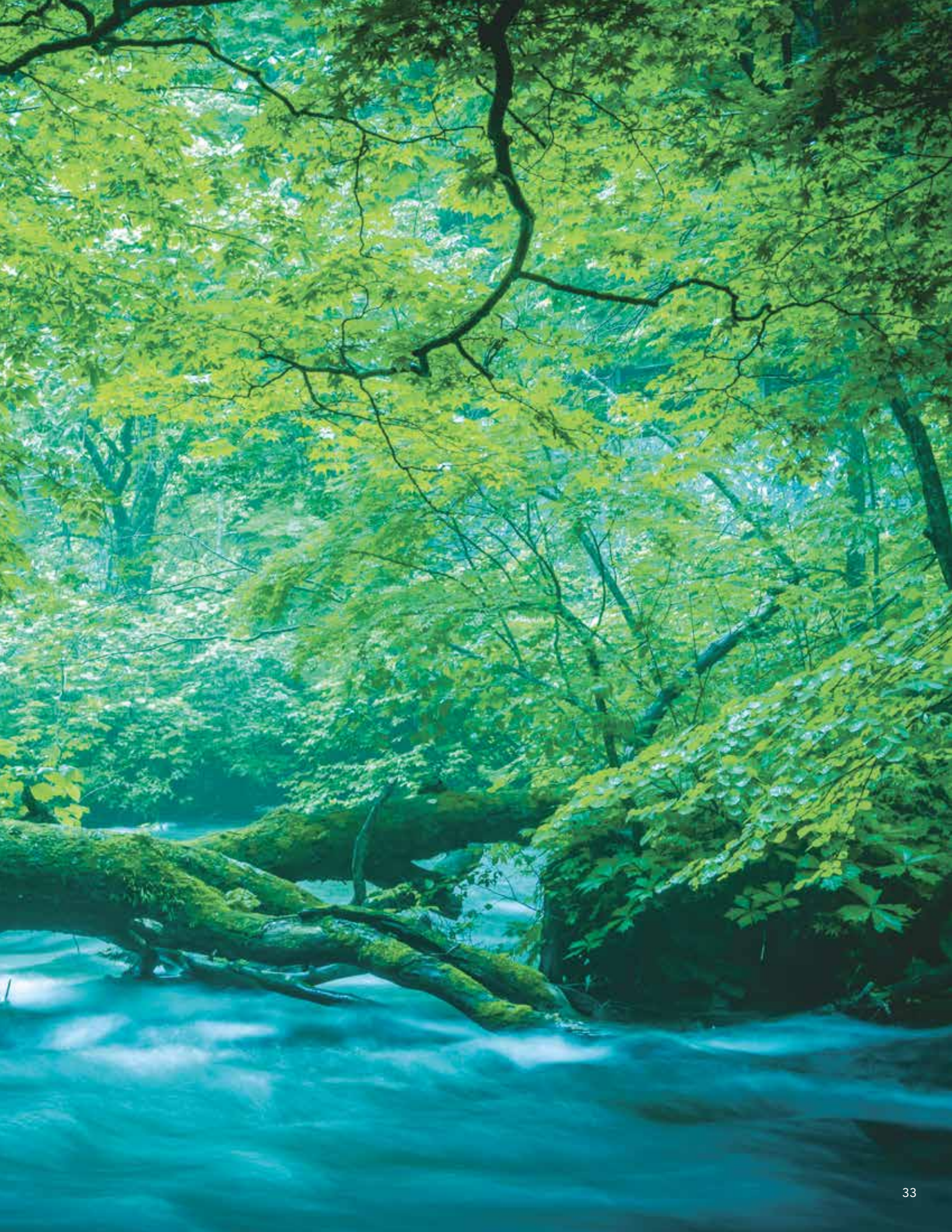
濃密ギリシャヨーグルト パルテノのブランドサイト

# Our Mission for a Sustainable Future

as a provider of good nutrition

森永乳業グループが持続的に成長していくためには、  
より透明性の高い企業経営体制を構築するとともに  
すべての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。  
社員全員が経営理念に則り、使命と誇りを自覚し、  
すべてのステークホルダーの皆さまとの良好な関係を築くことによって、  
「笑顔あふれる豊かな社会づくり」に貢献し続けていきたいと思っています。





## コーポレート・ガバナンス

### ■ 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す

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。

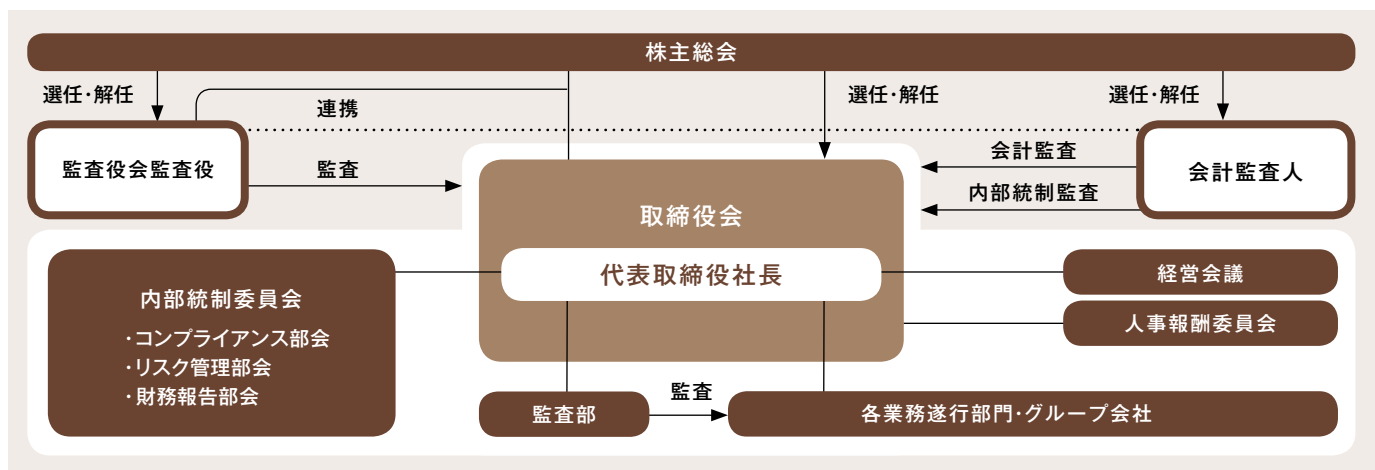
### ■ 当該企業統治の体制を採用する理由

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

コーポレート・ガバナンス体制図 当社は監査役設置会社です。会社の機関、内部統制の関係は以下のとおりです。



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。

### ■ 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名選任しております。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、調査方法は無記名アンケート方式とし、調査結果の回収・集計・分析は外部機関に委託しています。本年の当該評価の結果において、取締役会の実効性は社外役員との連携強化など前回より改善されていることが確認できましたが、今後の

課題として、取締役会での審議をより充実したものにすること、役員の後継者をより効果的に育成することなどが挙げられました。今後も、本評価で抽出された課題の解決を通じて取締役会の機能向上を図るなど、引き続きコーポレート・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担当取締役が統括いたします。株主との窓口は総務部および広報部が担当し、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>

取締役・監査役一覧（2017年6月29日現在）

社外取締役  
川上 正治

取締役  
齋藤 光政  
(人財・管理)

常務取締役  
大貫 陽一  
(企画・広報・  
財務・情報)

専務取締役  
青山 和夫  
(品質・酪農・物流)



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  
(渉外・総務)

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)

常勤監査役  
飯島 信夫

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



### 法律専門家の経験を生かして、 ガバナンス体制を監視する

社外取締役  
奥宮 京子 *Kyoko Okumiya*

#### 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(現職)  
株式会社デイ・シー  
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)

弁護士として高度な専門知識を有しており、2014年6月より社外取締役として、法令を含む企業社会全体を踏まえた客観的視点から独立性をもって経営に参画

社外取締役としての重要な職務の一つは、取締役会の討議、決議に参加し、取締役会が正しく機能しているかを監視することです。私は法律家ですので、決議の前提となる事実関係の認識に誤りがないか、討議資料に不足はないか、決議内容に不合理な点はないかを検討し、違法、不当な経営判断がなされないようチェックすることに、とりわけ留意しています。また、取締役会では、攻めのガバナンスの観点から、事業戦略について閣達に議論がなされる必要があります。したがって、各議題が事業戦略の中でどのような位置付けになるのか等について社内取締役に説明を求め、外部の目から疑問や意見を出し、議論が活性化するよう努めています。

このような役割を果たすために、取締役会に先立って各部署の責任者などから決議事項について説明を受け、イントラネットに掲載されている文書などにも広く目を通し、主要工場や研究所を視察して現場の意見を聴き、経営会議もできる限り傍聴しています。

森永乳業は長い歴史のある乳製品メーカーであり、高い技術と堅実な企業文化を有する会社です。しかし、私が取締役に就任した2014年ごろの取締役会は、トップダウ

ンの様相で、事業戦略などについて閣達な議論が行われているとは言いがたい面がありました。その後、トップの交代などを経て、この2年間は、培った技術を生かしつつ、これからの社会で求められる商品をいかに開発するか、将来を見据えて生産、販売体制をどのように再構築すべきかなどについて、かなり議論がなされるようになってきました。さらに、会社全体としても、各部署が連携し意見を出し合いながら仕事を進めていくという体制が作られてきました。まだ試行錯誤中の事柄もありますが、この流れを大切に、当社の経営理念を踏まえて各社員が自ら考え、スピード感をもって実行してゆけば、株主の皆さまやお客さまの期待に応えられる企業に成長できると考えます。

今後は、女性管理職の育成の更なる強化、男女を問わず、仕事と家庭が両立し得る業務体制構築(働き方改革)なども課題となります。社外取締役として、引き続きコンプライアンス体制をチェックしつつ、課題解決に尽力する所存です。



## 取締役会での議論の活発化が ガバナンス強化へつながる

社外取締役  
Shoji Kawakami 川上 正治



私は、2015年6月に森永乳業の社外取締役に就任しました。ちょうど日本では、コーポレートガバナンス・コードが適用開始となり、多くの国内企業で情報開示の充実やコーポレート・ガバナンス強化への取り組みの機運が高まっていたころでした。森永乳業においても、企業統治（コーポレート・ガバナンス）の在り方を社内で見直し、強化策への取り組みを進めていました。コーポレート・ガバナンスをさらに強化していくには、一度の見直しだけでなくとどまらず、継続的な強化・改善を行っていく必要があると考えています。

それには、取締役会で議論すべきテーマを明確にし、その上で骨太で活発な議論をしていくことが重要です。社外取締役として第三者の目線から、経営方針・戦略の妥当性を吟味・検証し、問題があれば厳しい意見をぶつけることも必要だと考えています。

私が食品企業である森永乳業の社外取締役に選任されたのは、フィールドは違うものの、同じくものづくりを大事にする企業で培ってきた経営手腕、実績等を評価していただいたからに他なりません。社外取締役に、第一に株主や投資家に代わり経営を監視することが求められていますが、それと同

時に、経営陣に対しては、私のこれまでの知見や経験を生かし、積極的に助言や提言することも大事な役割の一つです。社外取締役の職務を全うし、経営の一助を担いたいと思っています。

森永乳業は現在、2016年3月期にスタートした中期経営計画のもと、国内だけでなく海外でもプレゼンスを高めようとしています。2017年に創業100周年を迎えますが、次の100年を生き抜き、更なる成長を遂げるためには、より一層迅速な経営判断が必要になってきます。経営戦略の妥当性やそれが適切に執行されているかなどを第三者の視点で監視し、中長期的な企業価値向上に貢献できるよう努めてまいります。

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)

企業経営者としての経験や、海外事業に携わってきた経験など、幅広い見識を有しており、2015年6月より社外取締役として経営に参画

森永乳業グループは絶えず  
新たな価値の創造に取り組んでいます。

## 豊かな社会の実現へ向けて

森永乳業は食品メーカーとして、安全で優れた品質をもつ商品を提供することは当たり前として、「おいしさ」「健康や機能性」「環境へのやさしさ」を備えていることが重要だと考えています。

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きています。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。



森永乳業は育児用ミルクの販売などを通じ健康な赤ちゃんの発育を一世紀近くにあたりサポートし、社会への価値提供に取り組んでいます。

## 価値の創出と共有

私たちが提供したい価値、それは「かがやく「笑顔」」です。この「笑顔」を生み出すため、「健康と幸せ」をテーマにさまざまな商品を発売しています。当社の強みである研究開発から生まれた独自機能性素材の「ビフィズス菌BB536」「ラクトフェリン」などを配合した「森永乳業のサプリメント」シリーズや大人の健康な身体づくりをサポートする大人向け粉ミルク「ミルク生活」に加え、機能性ヨーグルト「ラクトフェリンヨーグルト」や「アロエステ」など、新たな価値の提供に取り組んでいます。

また、森永乳業グループは、商品という価

値の提供以外にもさまざまなステークホルダーの皆さまとの価値の創出と価値の共有を目指しています。私たちが事業を行っていくうえで欠かすことのできない7つのステークホルダー。お客さま、株主・投資家や取引先の皆さま、そして日々の事業活動を支える社員をはじめ、環境や地域社会に加え学術・研究分野を森永乳業グループのステークホルダーと認識しています。そしてそれぞれのステークホルダーと、相互理解をより深め“価値の創出”と“価値の共有”をともに進めていきたいと考えています。



健康・栄養をテーマにした商品として、「森永乳業のサプリメント」シリーズ、「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」などを新発売。長年にわたる乳で培った研究から見出した当社独自の機能性素材を配合したミルク研究生まれのサプリメントです。

## お客さまに学ぶ

森永乳業は、1972年の「お客さま相談室」開設以来、商品に関するご指摘、お問い合わせ、ご相談に対応し、お客さまとの双方向のコミュニケーションを実践しています。そして、「お客さま相談室」にご連絡くださったお客さまを対象に、「対応に関する満足度」と「商品・サービスに関するご意見」の

アンケート調査を実施し、その結果を商品やサービスの改善に反映させています。

森永乳業グループは「お客さまの声は貴重な経営資源」と考え、絶えずお客さまの声に耳を傾け、お客さまに学ぶ姿勢を大切にしています。



2007年にJISQ10002に則り「お客さま満足のための基本方針」「行動指針」を定め、お客さまの満足度向上に努めてきました。

2017年には、更なる消費者志向経営を推進するため、「消費者志向自主宣言」しています。

## 海外での栄養インフラ拡充


森永乳業グループは、海外での事業展開を、社会的な使命を持って進めています。目指すは、「栄養インフラ」の構築です。「栄養インフラ」とは、乳の優れた力によって栄養と健康、そしておいしさをお届けする仕組みを提供することです。

日本だけでなく、海外の人々に「栄養イン

フラ」として、育児用ミルクやヨーグルト、飲料をお届けすることで社会に貢献することを目指しています。こうした事業活動を通じて、高品質な「ものづくり」のすばらしさを伝え、森永乳業ブランドの信頼につなげていきたいと考えています。



育児用ミルクの販売先はインドネシア、パキスタン、ベトナム、マレーシアなど、世界各国に広がっています。



私たちは社員の一人ひとりの  
多様な価値観を尊重し、  
人と会社がともに成長する  
ことを目指しています。

## 人財育成への注力 —— 人と会社の相互成長

確かな品質の商品を世に送り出す。新たな価値を創出する。こうした目標を実現するためには、研究開発力や生産技術力などの高さばかりではなく、社員一人ひとりの能力・スキルや、仕事に対する意欲の高さも必要不可欠な要素になります。

森永乳業グループでは、自ら考えて行動できる自律型人財の育成に注力しています。そのために、職場でのOJTはもちろんのこと、集合型研修、海外研修、MBA取得制度、通信教育・eラーニングなど、さまざま

な人財育成プログラムを設けています。森永乳業グループは「人を大切にし、人を育て、人の力で会社を変革していく」という基本姿勢のもと、社員一人ひとりと会社がともに成長し、人と会社がWin-Winの関係を構築することを人財育成の目標としています。



森永乳業グループは人と会社の相互成長を目指し、自律型人財育成のためにさまざまな教育プログラムを実施しています。

## 社員が生き活きと働く企業風土づくり —— コーポレートミッションの実現

社員が生き活きと働く企業風土をつくることは、経営ビジョンの重要な柱の一つです。

森永乳業では、「チャレンジする組織風土」「一体感のある組織風土」「安心して勤務できる組織風土」を醸成するためにさまざまな取り組みを実施しています。

例えば、組織の垣根を越えた新たな取り組みを創出する目的で、「レクリエーション費」として、事業所間や組織内の交流企画を支援しています。

創業100周年を機に、森永乳業グループの経営理念体系を見直したことで、あらためて全社のベクトルを一致させるため「夢共創プロジェクト」を進めています。新理念策定のための情報収集、理念・行動指針の策定、共有、浸透までを行う「夢共創プロジェクト」は現在、CSR推進部が中心となり全国の事業所を回る浸透活動を続けていま

す。浸透活動では、「夢共創理念共有会」を開催し、理念の重要性理解、理念策定プロセスの理解、新理念体系（夢共創理念・私たちの8つの問いかけ）の理解向上につなげる活動を行っています。

また、当社は社員の健康増進も重視しています。健康管理を「経営課題」として捉え、その実践を図ることで、社員の健康維持・増進と会社の生産性向上、医療費の節減などを推進しており、今後もこうした「健康経営」にも精力的に取り組んでいきます。2015年、2016年に、株式会社日本政策投資銀行（以下DBJ）が行う「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」にて最高ランクの格付を取得しました。

当社は、このような活動を通じて、社員が生き活きと働く企業風土づくりを目指しています。



森永乳業グループ各社でも夢共創理念共有会を開催しています。

## 多様な価値観の尊重 —— ダイバーシティの実現

人はそれぞれ独自の価値観をもっています。森永乳業が新たな価値を社会に生み出し続けるためには、多様な価値観をもつ人材が必要だと考えています。

また、社員一人ひとりには、現にさまざまな生活環境のもとで仕事をしています。森永乳業では、価値観や生活環境が多様な社員それぞれが力を十分に発揮できるような制度や研修を用意しています。


例えば、男性の育児参加を促す目的で配偶者が出産する際に利用できる配偶者出産休暇を新設したり、仕事と子育ての両立に課題を抱えている社員を対象に研修を実施するなど、育児に関わる社員の支援をしています。また、外国籍の方、障がいのある方の

採用や、一度森永乳業を退社した方の再雇用、定年後の再雇用制度など、多様な価値観やバックグラウンドをもつ方が当社で活躍いただけるような仕組みを整えています。

また、ワークライフバランスの推進という点においては、「ノー残業デー」や「マイ・ホリデー制度（計画的年休取得制度）」などを実施しています。また、事業所ごとにフレックスタイムや時差勤務など、柔軟な働き方を推進しています。



多様な価値観をもち、さまざまな生活環境のもとで仕事に従事している森永乳業グループの社員。ダイバーシティの尊重は、私たちの基本理念の一つです。



乳や水を主原料とする  
乳業メーカーにとって、自然環境への  
配慮は基本的なテーマです。

## 自然の恵みから生まれる商品

私たちがお客さまに提供している商品は、自然の恵みである乳や農産物などの原材料、多くの水を原料として生まれています。このため天候をはじめとする健全な自然環境の維持は、事業活動の安定的な継続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乳や水などの原料や包装材料、そして燃料・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、

生産や物流段階で発生する環境への負荷要素の低減努力をさまざまな角度から行っています。

私たちはこれからも、自然への感謝、自然への思いやりを忘れずに美しい地球とともに持続可能な世界へ貢献していきたいと考えています。



健全な自然環境の維持は、私たち森永乳業グループにとって事業活動の重要な基盤要素です。自然資本への配慮は私たちの基本姿勢です。

## 環境負荷低減への取り組み

### 温室効果ガスの低減

森永乳業グループは国内の主力工場では、燃料を使ってエンジンを動かし発電するとともに、エンジンからの廃熱を利用して蒸気をつくるコージェネレーションシステム(CGS)を導入しています。CGSは、電気と熱のエネルギー双方を活用できるため効率よくエネルギーを利用できるシステムです。また使用している燃料についても、重油よりCO<sub>2</sub>の発生量の少ない都市ガスに順次移行しています。

### 廃棄物の削減・リサイクル

廃棄物の削減については、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。こうした循環サイクルの実践により、当社の東京工場は2016年循環型社会形成推進功労者として環境大臣表彰を受けました。2017年3月期における再資源化率は、国内グループ全体で98.9%となりました。

また、紙パックなど容器包装についてはリサイクル率向上を目指し業界としての取り組みに積極的に参加するとともに消費者との協働を進めています。

### 排水処理

排水処理は、微生物が排水の有機物を分解する「活性汚泥処理法」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作るため、膜を作った処理技術であるMBR(膜分離活性汚泥法)などの新しい技術の導入を進めています。



①製造時に発生する食品廃棄物を飼料化し、その飼料を食べた牛の乳を工場で受け入れ、乳製品の原料とする循環サイクルを構築していること、②排水処理設備に新技術を導入して余剰汚泥発生量を大幅に削減していることなどの取り組みが評価され、当社の東京工場が「第11回3R\*推進全国大会」において、「3R\*活動優良企業」部門で循環型社会形成推進功労者として環境大臣表彰を受けました。

\*「3R」とは、ゴミの削減や資源の有効活用に関する取り組みを表すリデュース(Reduce 発生抑制)、リユース(Reuse 再使用)、リサイクル(Recycle 再資源化)という3つの英単語の頭文字です。

## 環境マネジメント体制

森永乳業および一部の生産関係会社では1999年の松本工場を皮切りにISO14001認証取得を進め、2008年に本社、自社工場を統合してマルチサイト化しました。マルチサイトでは、社長および担当役員を統括トップマネジメント、生産本部生産部長を統括環境管理責任者とし、マネジメント体制を構築しています。2015年度の外部更新審査では外部認証機関による監査の結果、高レベルの環境管理が行われているとの評価をいただき、ISO14001認証の継続が承認されています。

2015年9月にはISO14001が改定され、より経営と結びついたシステムへと規格が見直されました。森永乳業グループの環境マネジメントシステムも、この2015年度版ISO14001規格へと移行するため、2016年10月に移行キックオフミーティングを開催しました。移行作業の一環として、2015年度版ISO14001規格でのマルチサイト共通マニュアルを作成し、運用を開始しています。



統括トップマネジメントのもと、本社部署と研究所委員からなる「環境会議」で総合的な方針を決定し、目標設定と達成状況について統括トップマネジメントに報告を行っています。また、ISO14001内部監査員の養成にも努めるなど組織的な取り組みを強化しています。

持続的な企業価値増大の実現には  
ステークホルダーの皆さまとの  
相互理解が不可欠です。

### ステークホルダーとの相互理解

森永乳業グループが、次の一世紀に向かって持続可能な成長を実現するためには、ステークホルダーの皆さまとの相互理解、共存共栄が不可欠だと私たちは考えています。また、そのためには従来にも増して皆さまとの相互コミュニケーションが重要である

と思っています。

私たちは今後も冊子やウェブサイトでの情報開示、ステークホルダーの皆さまとの直接対話などの強化を進め相互理解を深めていく考えです。



私たちは赤ちゃんからシニア層まで、幅広いお客さまに商品を提供しています。このため小さな子どもたち向けの食への理解、食の大切さを伝える活動も行っています。

### ステークホルダー・コミュニケーションの強化

お客さまとのコミュニケーションの窓口はお客さま相談室が担当し、商品に関するアレルギー物質や工場での製造方法など、さまざまな問い合わせにフリーダイヤルやメールで対応しています。また、育児に関する無料電話相談「エンゼル110番」を開設しています。

社員とのコミュニケーションについては、社員一人ひとりが自由な意見を発信し、普段身近で働いていない他の社員の考えを聞く「オフサイトミーティング」などの活動を各事業所で行っています。

東京多摩、中京、神戸の3工場では、安全・安心を実感していただくために一般の方を対象とした工場見学を実施。年間23万人を超える方にご見学いただいています。また各事業所では地域社会とのつながりを大切に捉え、地域の交流会に積極的に参加す

るとともに自社商品を使った料理講習会を開催するなど、地域社会の皆さまとともに豊かな社会づくりを目指しています。

重要なステークホルダーの一つが酪農家の皆さまです。原料乳の生産者である酪農家は森永乳業グループにとって重要な存在であり、飼料などの生産資材を販売するとともに、課題を共有しサポートに取り組んでいます。

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションは、現在株主総会を中心に、年2回の決算説明会や個別ミーティングを行い、ウェブサイトでも情報を開示しています。英語でのタイムリーな情報開示を進めるなどインベスター・リレーションズの取り組みを強化しています。



森永乳業は、品質マネジメント、顧客満足、苦情対応のための指針である「JISQ10002:2015」に則り、お客さま対応の継続的な改善に取り組んでいます。



# financial section

## 財務セクション Contents

---

- 48 10ヵ年財務サマリー・データ
- 50 2017年3月期  
財務レビュー
- 56 連結貸借対照表
- 58 連結損益計算書及び  
連結包括利益計算書
- 60 連結株主資本等変動計算書
- 62 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

		2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期
売上高	(百万円)	586,848	583,910	585,116
営業利益	(百万円)	7,810	11,524	17,102
経常利益	(百万円)	8,409	11,235	17,018
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,064	4,254	8,017
包括利益	(百万円)	—	—	—
純資産額	(百万円)	97,747	97,497	103,635
総資産額	(百万円)	353,474	348,111	357,880
1株当たり純資産額	(円)	378.07	378.61	405.26
1株当たり当期純利益金額	(円)	8.16	16.83	31.78
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	(円)	8.15	16.81	31.72
自己資本比率	(%)	27.1	27.5	28.4
ROE	(%)	2.1	4.4	8.1
株価収益率(PER)	(倍)	37.4	17.5	11.6
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	18,216	31,333	29,497
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△23,641	△26,023	△15,587
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	1,927	△5,987	△4,762
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	3,974	3,411	12,555
従業員数	(名)	5,799	5,739	5,653
〔外、平均臨時雇用者数〕		〔1,985〕	〔1,971〕	〔2,087〕

2011年3月期	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
583,019	578,299	591,197	599,273	594,834	601,499	592,617
18,917	13,184	10,166	11,982	6,805	14,317	21,099
18,746	13,187	10,551	12,395	8,232	14,959	21,960
6,164	4,608	5,016	4,839	4,164	10,576	13,202
8,908	5,635	6,133	6,899	7,416	5,794	15,240
110,310	113,935	116,750	120,959	125,286	129,370	142,846
348,394	366,190	368,498	360,578	383,357	378,852	385,366
434.37	449.35	469.07	486.84	502.36	518.61	574.16
24.57	18.39	20.04	19.60	16.86	42.80	53.40
24.52	18.34	19.98	19.54	16.81	42.67	53.25
31.3	30.8	31.4	33.3	32.4	33.8	36.9
5.9	4.2	4.4	4.1	3.4	8.4	9.8
12.1	17.7	14.3	16.9	27.0	14.1	15.5
30,913	23,342	21,055	21,946	8,543	28,223	37,350
△17,388	△14,221	△13,312	△15,930	△17,642	△22,234	△21,233
△15,959	△2,889	△6,859	△18,211	12,887	△10,449	△15,243
10,101	16,336	17,305	7,080	11,105	6,203	7,077
5,627	5,639	5,712	5,664	5,649	5,602	5,771
(2,844)	(2,751)	(2,617)	(2,435)	(2,244)	(2,266)	(2,285)

# 2017年3月期

## 財務レビュー

注：すべての比較数値は、特に記載のない限り、2016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。2017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

当期の国内経済は、政府・日銀の経済・金融政策の効果等により、雇用・所得環境は改善し、一部回復の遅れがみられたものの、穏やかな回復傾向となりました。一方、海外ではアジア新興国の先行きに対する懸念、英国のEU離脱決定、米国新政権の動向等、引き続き不透明な状況が続いています。

食品業界においては、健康志向の高まりにより機能性食品が注目されるなど、高付加価値品の一部に動きがみられる一方、消費者物価上昇が鈍化するなか、厳しい競争環境が続きました。酪農乳業界においては、国内生乳生産量の減少という大きな課題がある一方、ヨーグルトやアイスクリームをはじめとする乳製品の消費は堅調に推移しました。また、生乳の流通制度改革に関する動き等、業界環境の変化もありました。

#### 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

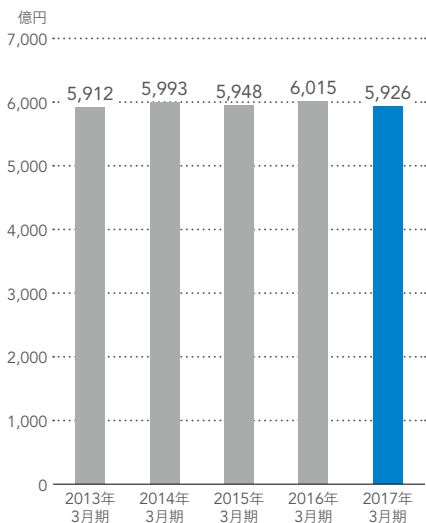
期経営計画に掲げた経営課題に取り組み、経営基盤の強化を進め、お客さまのニーズに応える商品の提供とその価値の訴求に努めました。一方前期に連結子会社の家庭用フローズン事業の譲渡等を実施しており、その結果、当期の連結売上高は前期比1.5%減の5,926,617百万円となりました。なお、家庭用フローズン事業の譲渡等の影響分を除くと実質0.9%の増収となります。

原価面では、商品アイテム数の適正化と低採算商品の削減によるプロダクトミックス（商品構成）の改善、生産等におけるローコストオペレーションの推進など、徹底的な合理化・効率化を推進しました。その結果、収益性の大幅な改善につながり、売上原価は前期比4.8%減の3,99,286百万円、売上総利益は前期比6.2%増の1,93,330百万円となりました。また売上総利益率は前期より2.3ポイント上昇し、32.6%となりました。

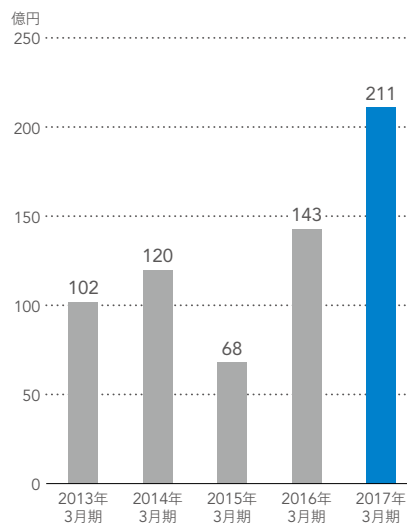
#### 販売費及び一般管理費および営業利益

販売費及び一般管理費（販管費）では、販売促進費のうち拡売費を抑制する一方、下期を中心に、2018年3月期あるいはその先

売上高



営業利益



を見据えた積極的な広告投入を実施しました。その結果、広告費の額としては過去最高となりましたが、ピフィズス菌、ラクトフェリンといった当社の強みである機能性素材への接触機会を高めることができました。また、人件費や公租公課が増加しました。以上より、当期の販管費は前期比2.7%増の172,231百万円となりました。販管費が増加した一方で売上高が減少したため、売上高販管費比率は前期より1.2ポイント上昇して29.1%となりました。

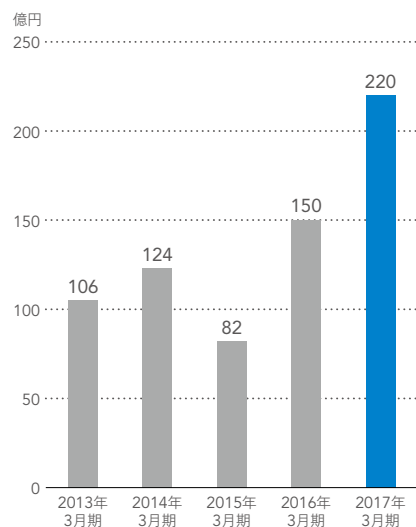
研究開発費は、前期比8.0%増の5,362百万円で、連結売上高の0.9%を占めています。

以上の結果、当期の連結営業利益は、前期比47.4%増の21,099百万円となりました。売上高営業利益率も、前期比1.2ポイント増の3.6%となりました。

#### 営業外損益

営業外損益純額は860百万円の純利益となり、前期の642百万円を上回りました。これは主に、持分法による投資利益が前期比129.4%増の236百万円、また支払利息が前期比9.6%減の925百万円になったことなどによります。営業外純利益の計上に加え、営業利益も大きく増加したことから、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46.8%増の21,960百万円となりました。

経常利益



#### 特別損益

主な特別損益項目は、公益財団法人ひかり協会負担金1,641百万円、および固定資産処分損640百万円です。固定資産処分損と減損損失がそれぞれ880百万円、1,393百万円減少した一方で、固定資産売却益が5,378百万円減少したことにより、特別損益純額は、前期の825百万円の純利益から2,807百万円の純損失に転じました。

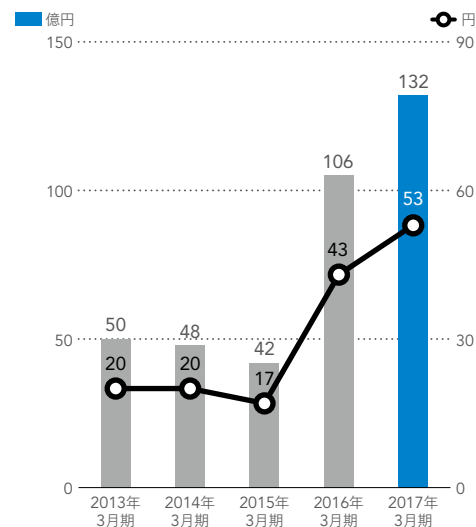
#### 税金等調整前当期純利益および親会社株主に帰属する

##### 当期純利益

特別損益純額が大きな損失となったものの、営業利益が大きく増加したことに加え、営業外損益も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21.3%増の19,153百万円となりました。法人税等合計は前期比14.8%増の5,887百万円となり、その結果法人税等負担率は前期より1.8ポイント低下して30.7%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19.7%減の63百万円となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比24.8%増の13,202百万円となりました。

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



## 事業セグメントの業績

事業セグメント別の業績(セグメント間取引消去前)は次の通りです。

### 食品事業

食品事業セグメントでは、主に市乳、乳製品、アイスクリーム、飲料などの製造・販売を行っています。当期の食品事業売上高は前期比1.6%減の571,957百万円、営業利益は前期比33.7%増の29,265百万円となりました。

### 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1.6%減の26,976百万円、営業利益は前期比37.5%増の2,287百万円となりました。

## 森永乳業株式会社単体の概況

当社単体の業績は、売上高は前期比2.1%減の444,311百万円となりました(新たに森永乳業九州株式会社を設立し、販売を移管した影響を除くと0.5%減)。利益面では、営業利益は前期比71.9%増の11,440百万円、当期純利益は前期比16.6%増の9,134百万円となりました。主要製品別の売上の状況は、以下の通りです。

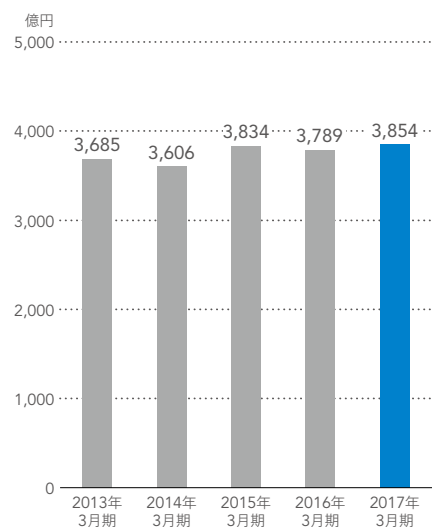
## 市乳

- 牛乳類は、採算改善に向けたアイテム数削減の影響などにより、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 カフェラッテ」シリーズが前期を下回り、全体でも前期の売上を下回りました。
  - ヨーグルトは、「濃密ギリシャヨーグルト パルテノ」が引き続き伸長したことに加え、「アロエステ」「ラクトフェリンヨーグルト」も売上増となり、全体でも前期を上回りました。
- これらにより、市乳の売上高は前期比3.5%減の199,546百万円となりました。

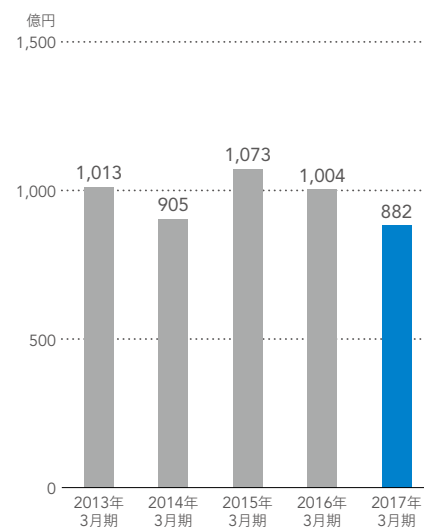
## 乳製品

- 粉乳は、調製粉乳の「森永E赤ちゃん」が前期を上回ったものの、「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、業務用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。
  - チーズは、クラフトブランドの「フィラデルフィアクリームチーズ」や「フレッシュモッツアレラ」が伸長し、全体でも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0.9%減の95,688百万円となりました。

## 総資産



## 有利子負債



### アイスクリーム

- アイスクリームは、「PARM(パルム)」が大幅に伸長したことから、全体でも前期の売上を上回りました。

これらにより、アイスクリームの売上高は前期比2.3%増の53,577百万円となりました。

### 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が前期を上回ったものの、「リプトン フルーツティー」「サンキスト」など飲料が前期を下回り、全体でも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2.7%減の95,499百万円となりました。

## 財政状態

### 資産

2017年3月31日現在の総資産は、前期末に比べ6,513百万円(1.7%)増加して385,366百万円となりました。流動資産は、主に原材料及び貯蔵品が減少したものの、現金及び預金や仕掛品の増加などにより、1,589百万円(1.3%)増加して126,418百万円となりました。固定資産は、無形固定資産が減少した一方で、

有形固定資産や投資有価証券などが増加し、全体では4,924百万円(1.9%)増加して258,947百万円となりました。

### 負債

2017年3月31日現在の負債は、前期末に比べ6,962百万円(2.8%)減少して242,519百万円となりました。流動負債は、短期借入金やコマーシャル・ペーパーなどが減少した一方で、1年内返済予定の長期借入金や未払費用などが増加し、全体では6,973百万円(4.7%)増加して154,778百万円となりました。一方固定負債は、主に社債と長期借入金の減少により、13,936百万円(13.7%)減少して87,741百万円となりました。

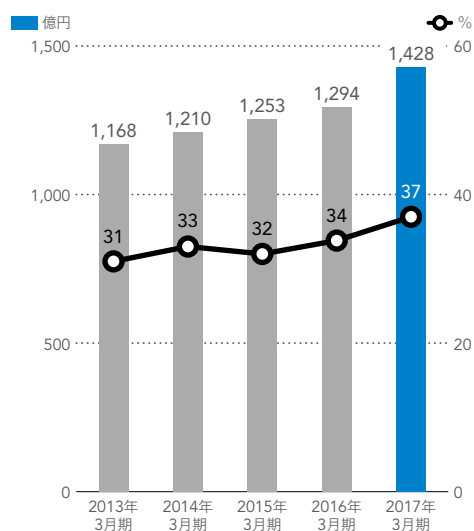
### 純資産

2017年3月31日現在の純資産は、主に利益剰余金やその他有価証券評価差額金の増加により、全体としては前期末に比べ13,475百万円(10.4%)増加して142,846百万円となりました。この結果、自己資本比率は前期末の33.8%から36.9%に、1株当たり純資産額は前期末の518.61円から574.16円になりました。

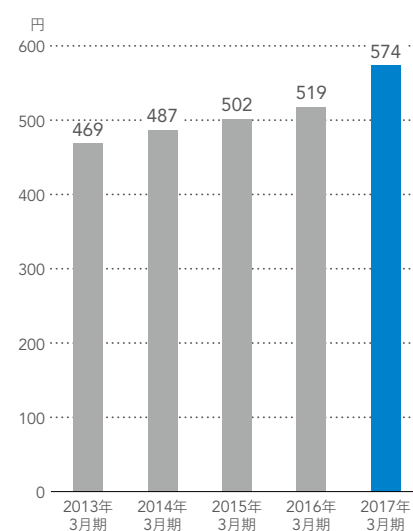
### キャッシュ・フローの状況

2017年3月31日現在の現金及び現金同等物の残高は、前期末

純資産／自己資本比率



1株当たり純資産額



より874百万円(14.1%)増加して7,077百万円となりました。

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動により得られた資金は、前期より9,127百万円(32.3%)増加して37,350百万円となりました。これは、税金等調整前当期純利益が増加したことに加え、固定資産売却益の減少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1,001百万円(4.5%)減少して21,233百万円となりました。固定資産の売却による収入が減少した一方、固定資産の取得による支出も減少しました。

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10,128百万円(169.1%)増加して16,117百万円となりました。

#### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動により使用した資金は、前期より4,794百万円(45.9%)増加して15,243百万円となりました。これは主に、長期借入れや社債の発行による収入の減少によるものです。

#### 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20,956百万円(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20,363百万円です。

#### 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り、取締役会の決議によって剰余金の配当等を行うことができることとしています。

当期の株主配当金については、上記方針に基づき、1株につき9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16.9%(単体24.4%)となりました。2018年3月期については、1株当たり10円の配当を予定しています。

#### 研究開発活動

当グループの研究開発部門では、2015年7月1日より、食品総合研究所、栄養科学研究所、素材応用研究所、基礎研究所、装置開発研究所、分析センター、および応用技術センターの5研究所、2センターの体制のもと、研究開発活動を行ってまいりました。

2016年6月1日付で、研究開発部門について新たに研究本部制を施行しました。これに伴い研究本部内に「研究企画部」を新設するとともに、栄養科学研究所の内部組織を改編し、「健康栄養科学研究所」と改称しました。

また、2016年10月1日付で、「装置開発研究所」を研究本部から独立させ、生産本部エンジニアリング部に「装置開発センター」を設置し、エンジニアリング部との協働による、エンジニアリング業務の一体化と効率化を図ることとしました。

食品総合研究所、健康栄養科学研究所、および素材応用研究所では、関係事業部との連携および研究所間の相互の連携により、商品開発力の増強と研究開発スピードの向上に努め各種商品の研究開発を行っております。基礎研究所では、腸内フローラや新素材に関する研究を進め、事業部門への情報提供のほか、学会などへの情報発信を行っております。分析センターでは、商品の安全性と品質向上のため、分析技術の研究に取り組んでおります。応用技術センターでは、当社グループ商品や乳素材のお客さまにとっての価値を高めることを目的に、レシピの開発と商品の評価を行っております。

#### 2018年3月期の見通し

2018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1.2%増)、営業利益21,500百万円(同1.9%増)、経常利益22,300百万円(同1.5%増)、親会社株主に帰属する当期純利益14,000百万円(同6.0%増)を見込んでいます。

2018年3月期の我が国の経済は、雇用・所得環境の改善が続く中で、緩やかな景気回復が期待されますが、国際情勢は混迷が続いており、国内では人手不足の懸念が急速に高まるなど、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、生乳生産基盤の弱体化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、また、生乳取引における入札制度の試行的導入、規制改革推進会議における生乳の流通制度改革の議論により生乳取引制度見直しが決定するなど、環境変化に直面しています。

そのようななか、2020年3月期を最終年度とする中期経営計画では、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して、持続的な成長を目指していきます。さらに、中期経営計画策定時からの環境変化等を勘案して、国内でのヨーグルト生産設備への投資、パキスタンにおける育児用ミルクの製造・販売合弁会社の設立、米国でのヨーグルト事業展開といった事業強化策を決定し、着手しています。

### 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「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ており、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 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	6,506	7,378
受取手形及び売掛金	53,511	53,721
商品及び製品	37,218	36,949
仕掛品	572	839
原材料及び貯蔵品	14,559	13,716
繰延税金資産	4,003	4,067
その他	8,923	10,165
貸倒引当金	△467	△419
流動資産合計	124,828	126,418
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	162,564	165,324
減価償却累計額	△92,225	△94,689
建物及び構築物(純額)	70,339	70,634
機械装置及び運搬具	254,157	257,821
減価償却累計額	△196,556	△201,111
機械装置及び運搬具(純額)	57,600	56,709
土地	70,478	70,049
リース資産	8,001	7,092
減価償却累計額	△4,252	△3,935
リース資産(純額)	3,748	3,157
建設仮勘定	18,652	21,758
その他	13,927	13,853
減価償却累計額	△10,619	△10,456
その他(純額)	3,307	3,397
有形固定資産合計	224,127	225,707
無形固定資産		
その他	6,719	6,105
無形固定資産合計	6,719	6,105
投資その他の資産		
投資有価証券	15,468	18,793
出資金	101	100
長期貸付金	369	357
退職給付に係る資産	1,147	1,510
繰延税金資産	1,143	1,150
その他	5,070	5,338
貸倒引当金	△124	△115
投資その他の資産合計	23,176	27,135
固定資産合計	254,023	258,947
資産合計	378,852	385,366

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	52,852	52,212
電子記録債務	4,516	5,510
短期借入金	6,433	4,132
1年内返済予定の長期借入金	4,810	11,581
コマーシャル・ペーパー	2,000	—
1年内償還予定の社債	10,000	10,000
リース債務	1,893	1,610
未払法人税等	3,082	4,433
未払費用	31,736	35,161
預り金	18,468	18,655
その他	12,009	11,479
流動負債合計	147,804	154,778
<b>固定負債</b>		
社債	35,000	25,000
長期借入金	42,142	37,522
リース債務	3,024	2,402
退職給付に係る負債	18,011	18,475
資産除去債務	273	285
その他	3,225	4,055
固定負債合計	101,677	87,741
負債合計	249,481	242,519
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	21,704	21,704
資本剰余金	19,518	19,877
利益剰余金	85,280	96,736
自己株式	△585	△543
株主資本合計	125,918	137,774
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	5,127	7,326
繰延ヘッジ損益	△43	39
為替換算調整勘定	△321	△898
退職給付に係る調整累計額	△2,475	△2,205
その他の包括利益累計額合計	2,287	4,261
新株予約権	204	200
非支配株主持分	959	610
純資産合計	129,370	142,846
負債純資産合計	378,852	385,366

## 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 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
売上高	601,499	592,617
売上原価	419,454	399,286
売上総利益	182,045	193,330
販売費及び一般管理費	167,728	172,231
営業利益	14,317	21,099
営業外収益		
受取利息	48	38
受取配当金	555	493
受取家賃	451	434
持分法による投資利益	103	236
その他	1,160	1,142
営業外収益合計	2,319	2,345
営業外費用		
支払利息	1,024	925
コマーシャル・ペーパー利息	6	0
その他	646	559
営業外費用合計	1,677	1,485
経常利益	14,959	21,960
特別利益		
固定資産売却益	5,451	73
投資有価証券売却益	248	39
災害見舞金	—	40
関係会社清算益	—	35
特別利益合計	5,699	189
特別損失		
固定資産処分損	1,520	640
公益財団法人ひかり協会負担金	1,667	1,641
減損損失	1,586	193
災害による損失	13	474
工場再編費用	55	—
その他	29	46
特別損失合計	4,874	2,996
税金等調整前当期純利益	15,784	19,153
法人税、住民税及び事業税	4,095	6,087
法人税等調整額	1,034	△200
法人税等合計	5,129	5,887
当期純利益	10,655	13,265
非支配株主に帰属する当期純利益	79	63
親会社株主に帰属する当期純利益	10,576	13,202

## (連結包括利益計算書)

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
当期純利益	10,655	13,265
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△801	2,199
繰延ヘッジ損益	△33	82
為替換算調整勘定	△1,088	△577
退職給付に係る調整額	△2,936	270
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	△4,860	1,974
包括利益	5,794	15,240
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	5,706	15,175
非支配株主に係る包括利益	87	65

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2016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	19,442	76,442	△621	116,967
当期変動額					
剰余金の配当			△1,729		△1,729
親会社株主に帰属する当期純利益			10,576		10,576
自己株式の取得				△16	△16
自己株式の処分		△8		52	44
利益剰余金から資本剰余金への振替		8	△8		—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		75			75
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	75	8,837	36	8,950
当期末残高	21,704	19,518	85,280	△585	125,918

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他 有価証券評価 差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益累計 額合計			
当期首残高	5,936	△8	767	461	7,157	196	965	125,286
当期変動額								
剰余金の配当								△1,729
親会社株主に帰属する 当期純利益								10,576
自己株式の取得								△16
自己株式の処分								44
利益剰余金から 資本剰余金への振替								—
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動								75
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△809	△34	△1,088	△2,936	△4,869	8	△5	△4,866
当期変動額合計	△809	△34	△1,088	△2,936	△4,869	8	△5	4,083
当期末残高	5,127	△43	△321	△2,475	2,287	204	959	129,370

当連結会計年度(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	非支配株主持分	純資産合計
	その他 有価証券評価 差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益累計 額合計			
当期首残高	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 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 資本剰余金への振替								—
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動								359
株主資本以外の項目の 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

## 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 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	15,784	19,153
減価償却費	17,561	17,643
減損損失	1,586	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)	2,483	474
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△67	△56
投資有価証券評価損益(△は益)	3	25
受取利息及び受取配当金	△603	△531
支払利息	1,024	925
為替差損益(△は益)	△127	8
持分法による投資損益(△は益)	△103	△236
固定資産売却損益(△は益)	△5,451	△73
固定資産処分損益(△は益)	1,520	640
投資有価証券売却損益(△は益)	△247	△37
売上債権の増減額(△は増加)	△1,195	△229
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,584	631
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,864	399
未払費用の増減額(△は減少)	2,129	3,458
預り金の増減額(△は減少)	△846	186
その他	△460	262
小計	29,532	42,829
利息及び配当金の受取額	1,077	529
利息の支払額	△1,002	△957
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△1,383	△5,050
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,223	37,350
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
固定資産の取得による支出	△29,175	△22,291
固定資産の売却による収入	6,793	816
投資有価証券の取得による支出	△201	△53
投資有価証券の売却による収入	336	132
貸付けによる支出	△7,098	△6,247
貸付金の回収による収入	7,135	6,396
その他	△24	13
投資活動によるキャッシュ・フロー	△22,234	△21,233



(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	1,651	△2,173
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	△13,800	△2,000
長期借入れによる収入	13,397	7,621
長期借入金の返済による支出	△7,778	△4,832
社債の発行による収入	9,929	—
社債の償還による支出	△10,000	△10,000
自己株式の取得による支出	△16	△28
配当金の支払額	△1,729	△1,730
非支配株主への配当金の支払額	△16	△14
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△0	△1
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△2,086	△2,083
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,449	△15,243
現金及び現金同等物に係る換算差額	△442	0
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△4,902	874
現金及び現金同等物の期首残高	11,105	6,203
現金及び現金同等物の期末残高	6,203	7,077

## 関係会社一覧

名称	資本金又は出資金 (百万円)	主要な事業の 内容	議決権の 所有割合(%)	関係内容
(連結子会社)				
(株) デイリーフーズ (注)2、5	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 (12.0)	当社仕入商品の製造会社
(株) フリジポート(注)6	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) シェフォール	60	食品	100.0	手作りデザート等の製造会社
森永酪農販売(株)	42	その他	100.0	飼料等の販売を行う会社
東洋酪酵乳(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 (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 (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
(株) エフディーサービス	10	食品	100.0 (100.0)	物流業務の受託・運営等を行う会社
ミライGmbH(注)2	90 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(注)2	0 百万ユーロ	食品	100.0 (100.0)	MILEI Protein GmbH&Co.KGを傘下に持つ持株会社
MILEI Protein GmbH&Co.KG(注)2	0 百万ユーロ	食品	100.0 (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.(注)2	31 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.(注)2	21 百万ドル	食品	100.0 (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 (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、施工及び機器の販売会社
北海道保証牛乳(株)	97	食品	87.2	当社仕入商品の製造会社
エム・エム・プロパティ・ファンディング(株)(注)3	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。

(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 上記の会社はすべ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。\*1

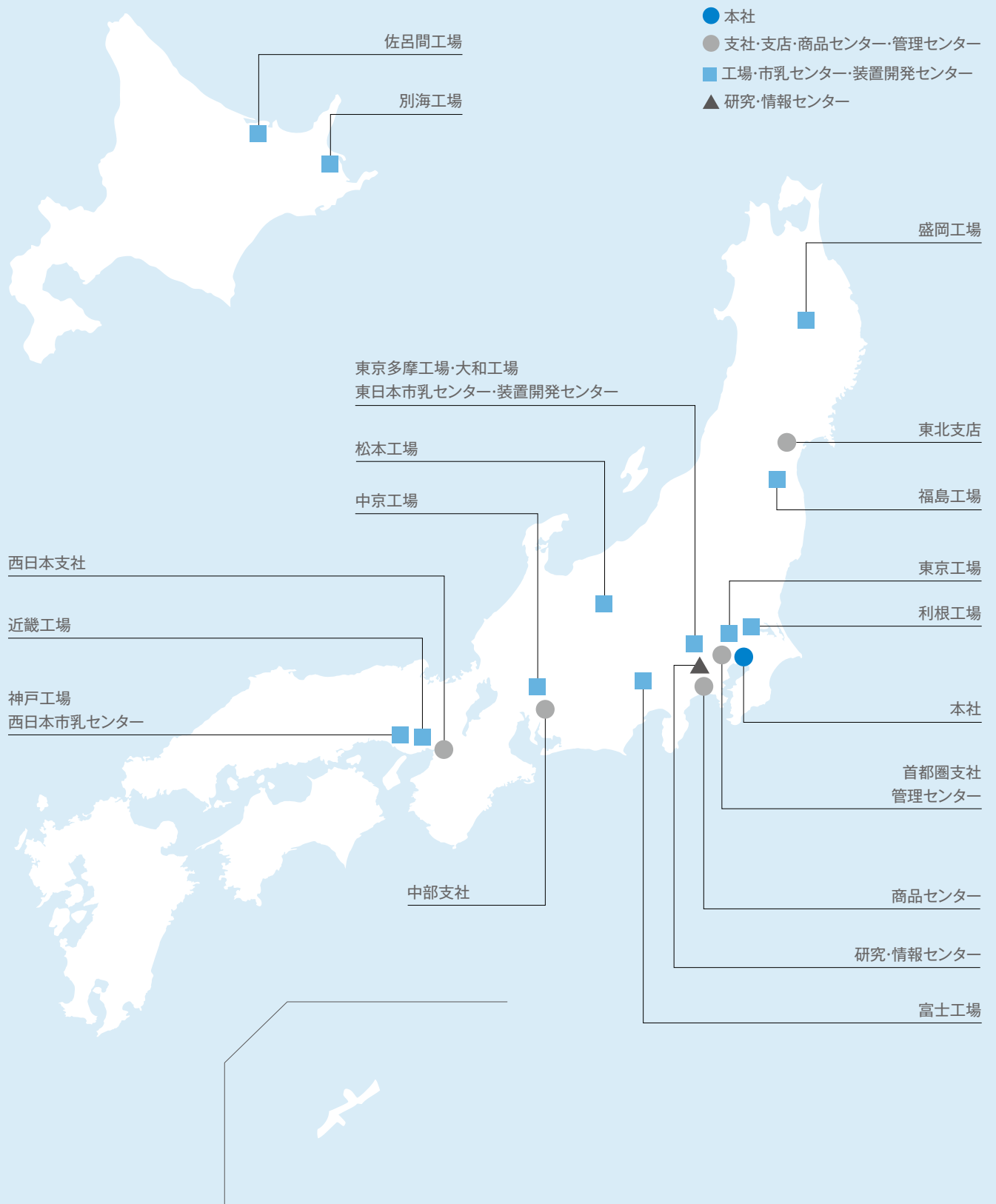
6 (株) フリジポートの売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く。)が連結売上高に占める割合は10%を超えております。\*2

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 77,807百万円  
(2) 経常利益 778百万円  
(3) 当期純利益 521百万円  
(4) 純資産額 9,700百万円  
(5) 総資産額 24,007百万円

\*2 主要な損益情報等 (1) 売上高 62,282百万円  
(2) 経常利益 1,321百万円  
(3) 当期純利益 867百万円  
(4) 純資産額 4,942百万円  
(5) 総資産額 10,816百万円

# 事業所一覧



## コーポレート・データ (2017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)	3,035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。 <a href="http://www.morinu.com/">http://www.morinu.com/</a>
	Milei GmbH	日欧の合併会社として設立し、1972年に製造開始。現在は当社の完全子会社です。ホエイ蛋白濃縮物、乳糖などを製造、販売しています。 <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。中国国内で森永乳業ブランド商品の販売を展開しています。 <a href="http://www.morinaga-milk.com.cn/">http://www.morinaga-milk.com.cn/</a>
	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。 ※KRAFTはKraft Foodsの商標です。
	Lipton	リプトンは世界最大級の食品・日用品メーカー、ユニリーバの主力紅茶ブランド。100年以上の歴史を持ち、世界中で愛飲されています。 ※リプトンはユニリーバの商標です。
	Sunkist	米国のサンキストといえば、フルーツの代名詞。日本では森永乳業が果汁飲料などの商品販売しています。 <a href="https://www.sunkist.com/">https://www.sunkist.com/</a> ※サンキストはSunkist Growers, Inc., USAの商標です。

## 株式情報

証券コード	2264
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
配当金受領株主確定日	毎年3月31日(当社は中間配当制度を採用していません)
上場証券取引所	東京証券取引所
発行可能株式総数	720,000,000株
発行済株式総数	247,380,338株(自己株式1,596,880株を除く)
株主数	25,469名
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

## 大株主の状況

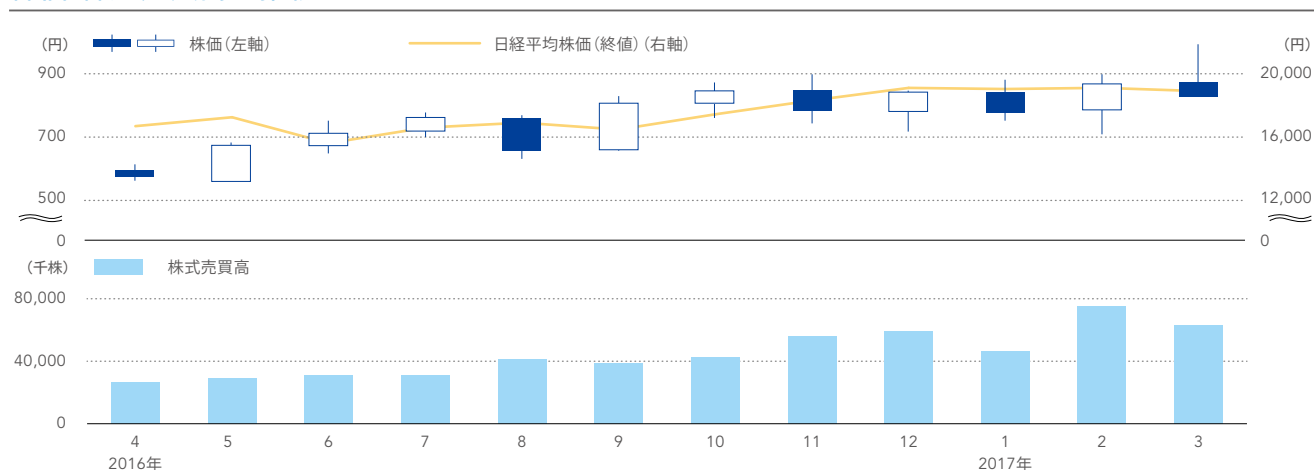
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
(1) 森永製菓株式会社	26,248	10.61
(2) 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,722	5.95
(3) 株式会社みずほ銀行	12,228	4.94
(4) 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	8,414	3.40
(5) 株式会社三菱東京UFJ銀行	6,942	2.81
(6) 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (三井住友信託銀行再信託分・株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	6,644	2.69
(7) 森永乳業従業員持株会	4,839	1.96
(8) 三菱UFJ信託銀行株式会社	4,617	1.87
(9) 農林中央金庫	3,837	1.55
(10) 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	3,697	1.49

(注) 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。

## 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 広報部 IR 課

TEL:03-3798-0126

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

