



making
more
smiles

アニュアルレポート 2016

2016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。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5,602人、国内外の連結子会社は30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周年を迎える森永乳業は、日本を代表する乳業メーカーとしていっそうの飛躍を遂げていきます。

Contents

02	森永乳業の代表的な商品	32	グローバル事業活動
14	連結財務・非財務ハイライト	34	研究開発活動
15	株主・ステークホルダーの皆さまへ	36	生産活動
21	特集：森永乳業の研究開発	38	マーケティング活動
26	森永乳業グループの事業活動	39	サステナブルな経営の推進
28	事業セグメント別動向&4つの事業ドメイン	55	財務セクション
30	主要商品の国内市場規模と当社のシェア	74	コーポレート・データ

<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2016年度の業績見通しおよび事業計画についての記述は、2016年5月16日における将来の経済環境予想等の仮定に基づいており、当社の将来の業績を保証するものではありません。



森永乳業グループが皆さまにお届けしたいもの —— それは日々の笑顔です。

おいしいものを食べた時、人は自然と笑顔になります。健康や若さを実感できた時、おもわず笑みがこぼれます。

仕事に目標をもち精一杯努力して成し遂げた時、充実感を感じるとともにさわやかな笑顔が生まれます。

家族、友人、隣人、仕事仲間、ひとつの笑顔が次の笑顔につながっていくことを私たちは心から願っています。

森永乳業グループは、高品質で高機能なさまざまな商品をお客さまの笑顔に少しでも役立つよう100年近くにわたって「乳」の研究を続けてきました。

そして安定した継続的な企業成長を目指す私たちは、お客さ

まだけではなく、地域社会や自然環境とも価値を共有し笑顔をかち合っていきたいと思っています。

私たちは乳製品の生産者であると同時に消費者でもあります。株主の皆さま、社員の皆さん、取引先の方々、私たちと皆さまは消費者という共通点で結ばれています。

本冊子は森永乳業グループの代表的な商品、独自技術による商品を巻頭で紹介いたします。

商品を通じて私たちの姿勢や特徴を少しでも皆さまにお伝えできれば幸いです。

赤ちゃんの健やかな 成長のために

さまざまな赤ちゃんの
体質に配慮した、
栄養価の高い育児用ミルク

森永乳業は1921年に育児用ミルクを発売して以来、母乳のもつ力の素晴らしさを絶えず追求してきました。1986年、乳幼児の健康と発育に重要な「ラクトフェリン」を配合した育児用ミルクを世界で初めて発売。

現在ではミルクのアレルゲン性に配慮した、ミルクアレルギーの赤ちゃん用ミルクや、ミルクをよく吐く赤ちゃん用ミルク、乳糖不耐症の赤ちゃん用の無乳糖ミルクなど、多様な育児用ミルクを提供しています。



感染防衛機能を高める 「ラクトフェリン」

ラクトフェリンは多くの哺乳動物の乳に含まれており、ヒトの母乳、中でも初乳に最も多く含まれているたんぱく質の一種です。

ラクトフェリンは赤ちゃんの健康維持のために必要な成分であると考えられています。森永乳業は未殺菌の牛乳のなかにわずかに含まれているラクトフェリンを大量に分離・精製する技術を確立し、1986年、世界で初めてラクトフェリン配合の育児用ミルクを発売しました。



森永
E赤ちゃん



森永
はぐくみ



森永
ノンラクト

No.1ブランドのおいしさを
さらなるおいしさへ



チルドカップコーヒー 売上No.1ブランドの 「マウントレーニア」

森永乳業は、1993年にさまざまな場面でカフェショップのような本格的な味わいを手軽に楽しめる、「チルドカップコーヒー」という新たな商品カテゴリーを創造しました。

以来この分野のバイオニアとして、20年以上にわたるロングセラー商品の地位を保っています。本年3月には、コーヒーとミルクの“質”“量”“製法”すべてにこだわりぬいた本格的なカフェラッテ「マウントレーニア リッチカフェラッテ」「マウントレーニア リッチカフェラッテ 砂糖不使用」を新発売。シリーズの新たなラインナップ強化を進めています。

“質”“量”“製法”への 徹底したこだわり

“質へのこだわり”—— ブラジル政府公認の「コーヒー鑑定士」が選定した最高等級豆を贅沢にブレンド。北海道産乳原料と生乳由来クリームの使用により上質な味わいに仕上げました。

“量へのこだわり”—— 従来の「マウントレーニア カフェラッテ」比約2倍のコーヒー豆を使用。ミルクの使用比率も従来より多くなっています。

“製法へのこだわり”—— 濃厚なコーヒーの味わいを実現するため独自の抽出方法を採用。産地それぞれのコーヒー豆の特徴を最大限引き出したブレンドを行っています。



マウントレーニア
カフェラッテ



マウントレーニア
リッチカフェラッテ



マウントレーニア
リッチカフェラッテ 砂糖不使用



濃密な食感、
なめらかな舌ざわり、
そしてクリーミーな味わい

ギリシャの伝統製法「水切り製法」で作られた日本初の「濃密ギリシャヨーグルトバルテノ」。森永乳業が3年の歳月をかけて開発した、日本独自のギリシャヨーグルトです。

2011年の地域限定発売に始まり、現在では、「バルテノ はちみつ付」「バルテノ プレーン」をはじめ、豊富なラインナップを揃え、国内ヨーグルト市場で新たなカテゴリーを創り出しています。

濃密な食感を実現した 日本初のギリシャヨーグルト



高たんぱく&低カロリー

「バルテノ」の魅力は圧倒的なおいしさだけではありません。「バルテノ プレーン」では健康に欠かせない栄養素“たんぱく質”が通常のヨーグルトの3.5gに対しておよそ3倍の9.9gも含まれています。一方カロリーに関してはわずか100kcal、まさに健康や美容に欠かせない高たんぱく&低カロリーの食品です。



濃密ギリシャヨーグルト
バルテノ
はちみつ付



濃密ギリシャヨーグルト
バルテノ
プレーン



濃密ギリシャヨーグルト
バルテノ
ブルーベリーソース入



濃密ギリシャヨーグルト
バルテノ
ラズベリーソース付

日常のくつろぎ時間を ちょっと贅沢に

日々の生活の中に
ちょっとした贅沢を
提供するアイスクリーム

“ロどけ”、“なめらかさ”、“コク”に徹底的にこだわったパータイプのアイスクリーム「PARM(バルム)」。大人が満足できるシンプルで上質な味わいと、それでいてちょっとした贅沢を感じられるアイスクリーム。

バニラアイスとチョコレートの組み合わせから始まった「PARM」は、さまざまなフレーバーを使った商品群を充実させ、大きな支持を獲得。発売以来10年、そのおいしさで新たな市場を確立しています。

“極上のなめらかさ”へのこだわり

「PARM」の開発にあたっては、“極上のなめらかさ”の実現を第一のコンセプトにし、風味の高い本格的なバニラアイスクリームを目指しました。また、最初から最後までバニラとチョコと一緒にしっかりと楽しめる最適の組み合わせにも挑戦しました。試行錯誤をくり返し、1年半がかりでやっと納得のいくアイスクリームが出来上がったのです。



PARM
チョコレート



PARM
ストロベリー&ホワイトチョコ



PARM
バニラホワイトチョコ





おいしさとともに、 「健康」と「美」を

“美しさを体内から
サポートしたい”
健康美のための
機能性ヨーグルト

森永乳業が10年以上にわたる研究の末
に発見した「アロエステロール®」。「ア
ロエステロール®」はアロエベラ葉肉に
含まれる美容食品成分です。

この「アロエステロール®」を含有した
のが「アロエステヨーグルト」です。国内
ヨーグルト市場では“健康”をサポートす
る機能性ヨーグルトが主流ですが、“健
康”と“美容”両方をサポートする「アロエ
ステ」は美容意識の高い女性から大きな
支持を得ています。

“とりやすい”、“続けやすい”
「アロエステヨーグルト」

甘さを控えた爽やかな味わいで、カロリー
を抑えた脂肪ゼロタイプの「アロエステ
ヨーグルト」は、気分に合わせてお選びい
ただけるよう、ドリンクタイプ、個食ヨーグ
ルトタイプで展開しています。

「アロエステヨーグルト」に含まれる「ア
ロエステロール®」はアロエベラの葉7.5t
からわずか1gしか取れない非常に希少な
成分で、森永乳業が国内で10以上の用途
特許を取得しています。



アロエステ
ヨーグルトドリンク



アロエステ
ヨーグルト

食べる喜び、 生きる喜びへの貢献

食べることが困難になった
方々にさまざまな栄養補助食品、
流動食を提供しています

食べることは、人間が生きていくための
原点です。森永乳業は人間らしい“食の
たのしみ”を追求しています。“食”を通じ
て“希望”をお届けするために、一人ひと
りの“Quality of Life”に向き合い、お
いしく、食べやすく、必要な栄養分を含ん
ださまざまな栄養補助食品をラインナップ
しています。

また流動食では日本で高いシェアを
もっており、健康長寿に少しでも貢献し
たいと願っています。

40gでおいしく栄養補給

最近国内では、ロコモティブシンドローム(ロコモ)という問題が年々大きくなっています。ロコモは運動器官の障害による要介護状態や要介護リスクの高い状態を示しています。ロコモの予防には、筋量や骨量維持のために必要な栄養をバランスよく摂ることが重要です。

「エンジョイ小さなハイカロリーゼリー」は、1個40gという少ない量でエネルギー100kcal(ご飯約60g分)、たんぱく質5.0g(牛乳約150ml分)を摂ることができます。チーズケーキ味、レモン味などがあり、“おいしく”“食べやすい”ため、食欲が落ちた方や効率的に栄養を摂りたい方々におすすめです。



エンジョイ小さな
ハイカロリーゼリー
チーズケーキ味



エンジョイ小さな
ハイカロリーゼリー
レモン味

連結財務・非財務ハイライト

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
連結会計年度(億円)			
売上高	5,993	5,948	6,015
営業利益	120	68	143
経常利益	124	82	150
親会社株主に帰属する当期純利益	48	42	106
営業活動によるキャッシュ・フロー	219	85	282
連結会計年度末(億円)			
総資産	3,606	3,834	3,789
純資産	1,210	1,253	1,294
有利子負債	905	1,073	1,004
1株当たり指標(円)			
当期純利益	19.60	16.86	42.80
配当金	7.00	7.00	7.00
純資産	486.84	502.36	518.61
財務指標(%)			
売上高営業利益率	2.0	1.1	2.4
自己資本比率	33.3	32.4	33.8
ROA(総資産営業利益率)	3.3	1.8	3.8
ROE	4.1	3.4	8.4
非財務情報			
従業員数(人)	5,664	5,649	5,602
従業員数(男性/人)	4,469	4,441	4,395
従業員数(女性/人)	1,195	1,208	1,207
CO ₂ 排出量(千トン)	382	367	364
廃棄物排出量(千トン)	47	45	44
再資源化率(%)	96.6	98.1	98.6
自家発電率(%)	51.2	52.2	51.4

株主・ステークホルダーの皆さまへ

私たちは、“おいしさ”“健康”“美容”
といったさまざまなバリューのある商品を
皆さまにお届けし、日々の生活シーンで
皆さまの笑顔の輪を広げていきたいと
願っています。

そして、価値ある商品を創造し続け、
継続的な企業成長をステークホルダー
の皆さまとともに実現していきたい
と考えています。

代表取締役社長

宮原 道夫



2016年3月期は大幅な増益を達成

2016年3月期は前期と同様に、為替の円安進行の影響などによる輸入原材料の高騰、国内での生乳価格引き上げなど厳しい経営環境が続きました。そのため、2015年春には一部商品の価格改定や容量の変更などを行いました。

“厳しい経営環境のなか 増収増益を達成”

一方、「濃密ギリシャヨーグルト パルテナ」、アイスクリーム「MOW」などが引き続きお客さまから高い支持を得たほか、地道なローコストオペレーションにも継続して取り組みました。

その結果、当期の連結売上高は前期比1.1%増の6,015億円、営業利益は110.4%増の143億円、親会社株主に帰属する当期純利益は154.0%増の106億円となり、厳しい経営環境の中でも大幅な増益を達成することができました。

2017年3月期は2ケタの 営業増益を予想

2016年初頭から円高・株安傾向となっており、経済の先行き不透明感が高まっています。このため、春先から消費者の節約意識が再び強まってきました。

2017年3月期の業績予想としましては、売上高が前期比1.9%減の5,900億円、営業利益は14.5%増の164億円、親会社株主に帰属する当期純利益は22.5%減の

82億円を見込んでいます。

売上高の減少は前期に家庭用フローズン卸事業を譲渡した影響、純利益の減少は前期に固定資産売却益を計上した反動によるもので、こうした影響を除けば売上高、純利益とも前期を上回る見通しです。

円高基調で過去2年のような原材料コストの大幅アップは避けられる見込みです。また、足元でもヨーグルトの売上は堅調に推移するなど、健康ニーズの高まりは続いており、2ケタの営業増益を着実に達成したいと考えています。

中期経営計画は予想を超える 好スタート

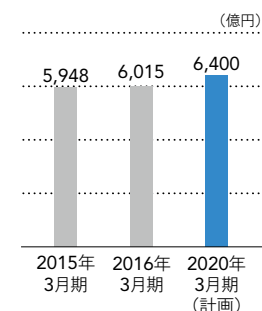
2020年3月期を最終年度とする5カ年の中期経営計画で当社は、売上高6,400億円、営業利益225億円、親会社株主に帰属する当期純利益120億円の達成を目標としています。

1年目となった前期は業績面では予想以上に順調なスタートを切ることができました。私たちとしては5年目の目標をできれば前倒しで達成したいという思いがあります。そのためにも、「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改善を精力的に行っていきたいと考えています。

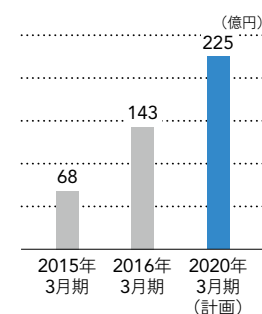
その実行策として前期から、「機能性・食品素材事業(BtoB事業)の強化」「国際事業(グローバル化の推進)」「健康・栄養事業の育成」「BtoC事業(既存事業の収益性の改善)」の4つを柱とする事業ドメインの再構築に取り組んでいます。

中期経営計画の 数値目標と進捗状況

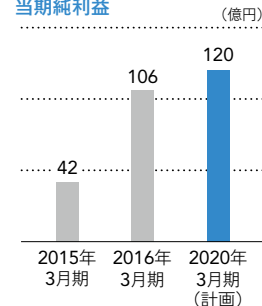
売上高



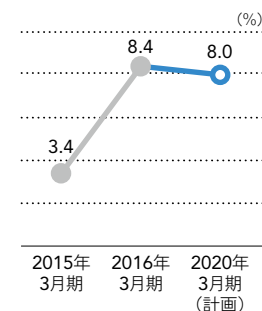
営業利益



親会社株主に帰属する 当期純利益



ROE



“中計最終年度の目標は 前倒して達成する気持ちで 取り組む”

＜機能性・食品素材事業（BtoB事業）＞

当社には、クリームを主体とした乳原料を幅広い業態に提供する業務用食品事業部と、独自に開発したビフィズス菌やラクトフェリン、ラクチュロースなどの機能性素材を提供する機能素材事業部の2つの組織がりましたが、組織力強化を目的に2015年7月にこの2つの組織を統合し、食品素材事業部を編成しました。

健康志向の高まりを背景に機能性食品や健康・栄養の市場は今後も着実な成長が予想されています。当社ではこの成長市場に対して、乳原料と機能性素材を積極的に拡販していきます。

また、新たな研究開発組織として、素材応用研究所を立ち上げました。原料・素材の提供に加えて、当社の乳原料・機能性素材を使った新しい製品の開発を顧客企業と一緒に進めていくことが同研究所のミッションです。

収益性の高いこのBtoB事業では、営業利益を2020年3月期には100億円へと2016年3月期に比べて倍増させる計画です。

＜国際事業＞

2014年からドイツ・ミライ社の新工場への投資を行ってきましたが、今年秋から稼働の予定です。ここで生産する乳原料は主に育児用ミルクの原料として使われ、欧米の大手メーカーに供給していきます。

2015年に73億人だった世界の人口は、2025年には81億人を超えると予測されて

います（国連「世界人口推計」2015年）。このため、乳幼児向けの育児用ミルクの需要は世界的に見れば今後大きく高まると考えられます。とくに中間所得層の人口増加が著しいアジア圏での販売拡大に欧米の大手食品メーカーはこぞって注力し、その拠点がシンガポールに集中しています。

こうした状況に対しアジアでの売上拡大を目的に、当社では新たにシンガポールに販売会社を設立し、本年4月より欧米メーカーと迅速に商談を進められる体制を整えました。



“グローバル規模で 需要増が期待できる 育児用ミルク市場を 見据え、先行投資を実施”

育児用ミルク事業については、インドネシアの合弁会社が現地で10%ほどのシェアを持ち森永乳業ブランドを完全に確立しているほか、パキスタンにおいても現地の輸入品ではナンバーワンのシェアを持つなど、同事業は毎年2ケタの成長を続けています。

アジア圏の経済成長を取り込みながら、国際事業の営業利益は2020年3月期に20億円を目指します。

<健康・栄養事業>

当社では乳幼児から高齢者まで健康・栄養ニーズに対応したさまざまな商品を展開しています。

2016年4月には育児用ミルクと流動食を主体とした栄養食品事業部と健康食品を中心とした健康食品部を統合し、新たにウェルネス事業部を編成しました。

日本是世界有数の長寿国ですが、いまは健康寿命をどれだけ長くできるかという点に社会的な関心が高まっており、政府も健康長寿社会の実現を政策課題の一つとして掲げています。

そうした観点からいうと、運動機能維持のためのたんぱく質摂取を補助する商品、生活習慣病予防に役立つ商品、アンチエイジング効果を持つ商品など、当社が持つ素材や技術を活かせる分野での潜在的ニーズは非常に大きなものがあります。

ウェルネス事業部を中心としてそうした

新たなニーズを掘り起こし、健康・栄養事業では2020年3月期に25億円の営業利益の達成を目標としています。

<BtoC事業>

牛乳・乳製品を主体としたBtoC事業は、当社の売上高の6割近くを占めますが、利益率を高めることが最優先課題だと認識しています。プロダクトミックスの見直しや品種の絞り込みを大胆に行い、高成長商品、高収益商品への経営資源の集中を進めます。

「濃密ギリシャヨーグルト パルテノ」は2011年の発売以来、順調に成長を続けていますが、2016年3月期はアイテム数の拡大などが奏功し、前の期に比べて売上高は約2倍の伸びとなりました。他社からも同様の商品が次々と発売されることでギリシャヨーグルトへの認知度が一段と高まり、市場がさらに成長するという好循環が生まれています。

そこで当社は2015年11月に生産設備を増強し供給能力を高めました。日本におけるギリシャヨーグルトのパイオニアとしてさらなる売上拡大を図ります。

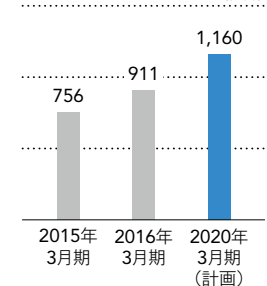
また、アイスクリーム「パルム」はこれまで段階的に製造ラインを増やして需要の増加に対応してきましたが、今夏に向けてさらに1ライン増やし、需要ピーク時にも安定供給できる体制を整えます。

一方、国内で圧倒的なトップシェアを持つチルドカップタイプコーヒーでは、今年3月から新機軸の商品「マウントレニアリッチカフェラッテ」を展開しています。コーヒーとミルクの質・量・製法のすべてにこだわり抜いた商品で、高付加価値市場の創造を目指しています。

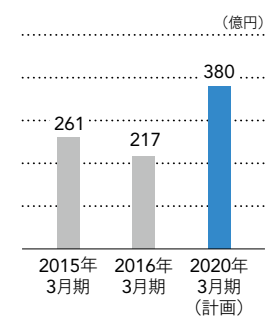
さらに、BtoC事業の分野でも当社の持

中期経営計画における 主力事業ドメイン

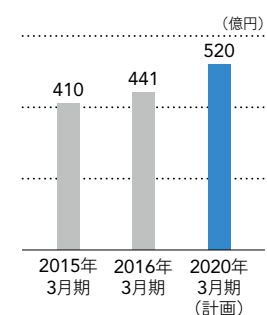
機能性・食品素材事業 (BtoB)
売上高 (億円)



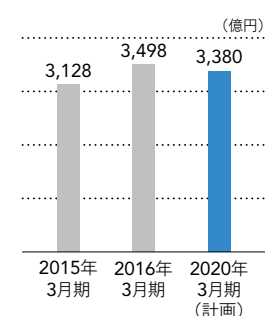
国際事業売上高 (億円)



健康・栄養事業売上高 (億円)



BtoC事業売上高 (億円)



つ機能性素材を付加した商品の展開を加速させていきます。

2016年4月には、植物のアロエベラから抽出した美容食品成分、アロエステロール®を配合したヨーグルト「アロエステ」シリーズを発売しました。拡大を続ける機能性ヨーグルト市場において“美容”という新たな視点から認知を広げていきます。

“お客さまのニーズに合った製品、価値を認めてもらえる製品を提供し続ける”

このように独自性が高く、かつ付加価値も高い商品に集中的に経営資源を投下することで、2016年3月期に59億円だったB to C事業の営業利益を、2020年3月期には80億円に拡大する計画です。

資産効率の改善と合理化推進について

健全な財務体質を構築するために、資産効率の改善と合理化を徹底して推進していきます。

経営資源の集中を図るために2015年11月、子会社デイリーフーズの家庭用フローズン卸事業を譲渡しました。これにより、2017年3月期の連結売上高は約140億円減少しますが、営業利益率は0.1～0.2ポイントの改善を見込んでいます。

品種削減など商品の選択と集中も進めています。今春の新商品数は昨年比べて約3割削減しました。さらに、全体の商品数も100点ほど減らす計画に取り組むな

ど、成長する商品、稼げる商品への投入資源の集中を図っています。

また、販売、生産、研究のそれぞれで組織体系の見直しや再編を行い、業務の効率や生産性の向上を進めています。一例として今年、九州地区の販売体制の再編、首都圏にある大和工場と村山工場の組織統合などを行いました。

ここ数年、市乳事業を中心とした工場再編を進めていますが、将来的には牛乳主体の工場をヨーグルトや健康・栄養食品の生産に切り替えたり、1つの工場で複数の商品カテゴリーを生産する複合化を進めるなどして、生産性を高めていく方針です。

なお、前期は遊休資産を処分して、55億円の売却益を計上しました。今後、工場再編などによって不稼働資産が生じた場合には、基本的に売却して資産効率の向上を図りたいと考えています。

今期以降、中期経営計画の期間中は毎年300億円前後の営業キャッシュ・フローを創出する予定ですが、その範囲内で設備投資を続けていく計画です。国内外の生産設備の統廃合を進めるなど、生産体制をいっそう強化したいと考えています。

次の100年を見据えた経営

当社は2017年に創業100周年を迎えます。企業は株主・投資家、お客さま、取引先など多くのステークホルダーからの信頼がないと存続することはできません。これまでの100年と同じように、次の100年もステークホルダーの皆さまにとって必要な存在であり、信頼できる会社だと認識していただけるよう、謙虚に、地道に人々の健康と豊かな社会づくりに貢献していきたくと考えています。

私たちの大切なステークホルダーの一つが、生乳生産者である酪農家の皆さまです。牛乳や乳製品は手軽に美味しく栄養を摂れる食品として、人々の生活に必要不可欠なものです。酪農者の増加などによりわが国の生乳生産量の減少が進んでおり、国を挙げて解決すべき大きな課題となっています。品質の良い日本の生乳生産基盤の安定化を図るために、当社は酪農家の皆さまとともに発展していきたくと考えています。

“乳業メーカーとして酪農業界を支援することは重要な社会的使命”

企業として持続的な発展を続けるためには、常に挑戦する姿勢が欠かせません。その挑戦の一つが、私たちの競争優位の源泉でもある研究開発です。

例えば、ここ数年、腸内で共存している多種多様な細菌の集まり、いわゆる腸内フローラが広く注目を浴びるようになりました。DNA解析技術の急速な進歩により、肥

満や高血圧、ストレスなど私たちの体や脳と腸内フローラがさまざまな面で深く関わっていることが分かってきました。

腸内で働くビフィズス菌や乳酸菌は我々がもっとも得意とする研究分野の一つであり、ビフィズス菌が持つ免疫性には早くから着目し、研究を重ねてきました。そうした研究の成果が商品化に結びつき、何年か後には社会のお役に立つ日が来るはず。そうした挑戦の繰り返し、次の100年へと結びつくのだと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

当社は株主重視を基本姿勢としつつ、さまざまなステークホルダーの皆さまとのバランスに配慮した利益還元を追求したいと考えています。


株主還元につきましては、安定配当を基本に、利益成長に応じて柔軟に検討していきたいと思っております。

私たち森永乳業は、1917年の創業以来、「乳」の優れた力を活用しながら、「おいしさ」「楽しさ」「健康」「新しいライフスタイル」などさまざまな価値をお客さまに提供することで発展を続けてきました。

今後も次の100年に向けて持続的成長を目指し、継続的に新たな価値を創出していきます。皆さまには今後とも引き続きご支援、ご指導をよろしくお願い申し上げます。

2016年6月29日
代表取締役社長

宮原 道夫



培ってきた 研究開発力が生み出す 森永乳業の価値

私たちのメインテーマは、乳の優れた力を探り、最大限に活用すること。

健やかで活気あふれる暮らしを世界の人々に届けるために、

“おいしさ” “栄養” “健康” “安全・安心” の面から追求した

夢のある新たな商品作りと将来に向けた技術革新をミッションとして

たゆまず前進を続けてきました。

そして、情報化が進む現代は、より獨創性、先見性が問われる時代。

想像力と長きにわたって積み重ねてきた技術やノウハウに

“道なき道を行く” チャレンジ精神を重ね、

私たちだからできる研究開発に取り組んでいきます。

研究開発から始まる、 森永乳業の成長ストーリー

森永乳業の成長の歴史は、そのまま研究開発の歴史でもあります。
牛乳や母乳の研究を通じて発見した「ビフィズス菌BB536」や、
母乳中の感染防御因子である乳たんぱく質「ラクトフェリン」、
美肌効果を持つ「アロエステロール®」など、
時代をリードする研究開発に取り組み、
いくつものハードルを乗り越えて独自の製造技術を確立。
それらは、身近な乳製品はもちろん、サプリメント、医療食に至るまで
さまざまな形に応用され、国内だけにとどまらず
世界でその実績を認められています。



ビフィズス菌研究

世界で活躍する森永のビフィズス菌

赤ちゃんの健康維持の視点から、森永乳業では早くからビフィズス菌に着目し、約50年にわたって研究を重ねてきました。

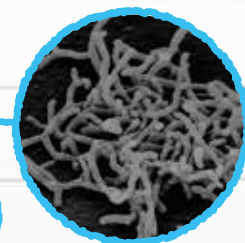
1969年、生菌数が高く、生きたまま大腸に到達できるビフィズス菌BB536を発見したことを契機に応用研究がスタート。1977年に、ビフィズス菌入り乳飲料「森永ビヒダス」を発売しました。

次なるステップは、ビフィズス菌のヨーグルトへの応用でした。ビフィズス菌は酸素に弱く、ヨーグルトの中で一定の菌数を維持することは当時の技術では至難であり、さらには酢酸を産生するという特徴から、おいしさの点でも工夫が求められました。そこで、ヨーグルトとして相性の良いビフィズス菌と乳酸菌の組み合わせを徹底的に探索。研究の成果が実を結び、1978年、ついに「森永ビヒダスヨーグルト」を誕生させるに至りました。

また同時期、ビフィズス菌を乾燥させて粉状にした「ビフィズス菌末」の開発にも着手します。ビフィズス菌末は常温保存すると途

端に死滅するという壁を、画期的な製造技術の開発によってブレイク。この時に得た技術やノウハウは、菌体専門工場の稼働につながるなど、森永乳業にとっての大きな強みとなっています。

21世紀に入り、「プロバイオティクス」の概念の定着とともに、ビフィズス菌について多様な研究が行われていますが、私たちはビフィズス菌研究のパイオニアとして、常に一歩先を行く研究を進めてきました。現在では、アメリカを始め、ヨーロッパ、東南アジアなど、世界各地で森永乳業のビフィズス菌が活躍しています。





ラクトフェリン研究

多彩な機能を秘めた“乳のチカラ”の象徴

赤ちゃんは母乳のみでなぜ育つのか、母乳で育った赤ちゃんは人工乳で育った赤ちゃんに比べてなぜ病気になりにくいのか。こういったテーマから、いかに栄養成分や機能を母乳に近づけるかが常なる課題でした。そこで私たちが着目したのが、母乳、特に初乳に多く含まれることから、母乳中の感染防御成分の一つとして注目されていたラクトフェリンです。

当時、ラクトフェリンの機能については未解明な部分も多く、文字通りゼロからのスタート。育児用ミルクにラクトフェリンを配合した場合、本当に機能するのかというテーマに向き合い続けた結果、リゾチームというたんぱく質との共存により、有害菌の抑制効果を確認。さらに技術開発チームにより、ラクトフェリンを配合したミルクの製造適性や粉乳中での安定性といった課題をクリアし、1986

年、世界で初めてラクトフェリン配合の育児用ミルク「森永ドライミルク BF-L」を誕生させたのです。

その後、ラクトフェリン研究は一層深化します。通常、たんぱく質は胃や腸で消化されるとペプチドに分解され本来の機能を失いますが、ラクトフェリンが胃の消化酵素ペプシンで分解されてペプチドになると、抗菌作用が数十倍も強くなることを発見。その活性ペプチドは「ラクトフェリシン」と命名され、国際特許も取得しました。

母乳の研究から始まったラクトフェリンの研究は、現在では、成人や高齢者にもその対象を広げています。ラクトフェリンの健康効果に関する知見を積み重ねていくことも、森永乳業の大切な役目であると認識しています。



ペプチド研究

ミルクアレルギーとの闘いで培った 技術を礎に、幅広い応用へ

森永乳業のペプチド研究がスタートしたのは1970年代半ば。「ミルクアレルギーの赤ちゃんのためのミルクを」。そんな強い使命感が出発点となりました。

ミルクアレルギーの多くは、牛乳たんぱく質によって引き起こされます。そこで選択されたのが、牛乳たんぱく質を酵素で分解したペプチドを配合する手法でした。ペプチドの苦味が商品化に向けてのハードルとなりましたが、苦味を除く酵素を持つ乳酸菌を加えることで克服。1977年、日本初アレルギー疾患用ミルク「MA-1」を発売するに至りました。そして、この際に培われた技術は「森永ペプチドミルクE赤ちゃん」の開発へとつながっていきます。1994年に誕生

した同商品は、森永乳業独自の卓越したペプチド製造技術と、半世紀以上にわたって蓄積された育児用ミルク開発のノウハウを融合した全く新しい概念のミルクであり、育児用ミルクの宿命である牛乳たんぱく質のアレルゲン性を低減させたことで、これまでアレルギーを気にしながらも母乳を与えることができなかった母親から絶大な支持を得ました。

その後は、より風味が良く、飲みやすいアレルギー疾患用ミルクの開発に取り組み、2005年、おいしさとアレルゲン性の低減を両立させた、ミルクアレルギー疾患用ミルク「MA-mi」を発売。そして現在、ペプチド研究は、スポーツ栄養や医療用食品をはじめ多彩な分野へ広がっています。森永乳業独自の技術と視点を活かし、人々の健康と豊かな生活に貢献するための研究を進めていきます。



アロエステロール研究

アロエベラから発見された有効成分 “アロエステロール®”

健康、美容への未知なる力を解き明かす

1994年に日本で初めてアロエ入りヨーグルトを商品化し、多くの方々に支持をいただいたことから、おいしさだけではなく「アロエベラ」の新たな可能性を探る研究がスタートしました。糖尿病の民間療法に関する論文にヒントを得て、アロエベラ葉肉の摂取による高血糖値改善について検証を行ったところ効果を確認できたことから、経口摂取による抗糖尿病効果の有効成分を探し出すという方向性を決定。しかしながら、アロエベラ葉肉の中には予想以上に多くの成分が含まれており、その中から活性を示す成分を見出すことは容易ではなく、5つの有効成分を見つけ出した時には、3年の月日が経過していました。

ようやく発見した有効成分に、私たちは“アロエステロール®”と名前をつけました。その機能やメカニズムについての研究を進めていくと、抗肥満効果や抗糖尿病効果、美肌効果などが明らかに。さらに最新の研究では、皮膚真皮内の「線維芽細胞」に働きかけ、コラーゲンやヒアルロン酸の産生を増やす、肝臓や脂肪の細胞に働きかけ、糖・脂質代謝を亢進する等の効果が確認でき、国内において10以上の用途特許を取得しました。一方、研究成果を活かした商品開発にも取り組み、2014年に、内側からの美容をサポートする“アロエステロール®”入りドリンクヨーグルトを発売しています。

“アロエステロール®”の研究は、まだまだ入口の段階。健康、美容に寄与する力を解き明かし、幅広い方々の役に立つ商品づくりへと活かしていくことが今後の目標です。

アロエステロール®

【当社アロエステロール®研究の経緯】

- 2006年** アロエステロール®をアロエベラゲルの抗糖尿病有効成分として同定し論文発表。
- 2008年** アロエステロール®の抗肥満効果を確認。
- 2010年** アロエステロール®が摂取後、血中に移行することを確認し、日本油化学会において発表。
(東北大学・池田郁男教授との共同研究)
- 2011年** アロエステロール®が糖・脂質代謝調節に関わるPPARのリガンド活性を有することを確認。
(京都大学・河田照雄教授との共同研究)
- 2012年** 乾燥肌の女性を対象に、アロエステロール®含有AVGP(アロエベラゲルパウダー)錠菓の摂取による肌への効果を検討。また、皮膚の線維芽細胞でのコラーゲン・ヒアルロン酸の産生促進効果を確認。
- 2016年** アロエステロール®含有ヨーグルト摂取による皮膚水分量および皮膚弾力性の増加を確認し論文を発表。
(和歌山県立医科大学・皮膚科との共同研究)





ラクチュロース研究

ラクチュロースは可能性の宝庫 研究によって、新しい力が次々と明らかに

ラクチュロースは、牛乳に含まれる乳糖を原料として作られるオリゴ糖で、ミルクオリゴ糖とも呼ばれています。

育児用ミルクよりも母乳を飲んでいる赤ちゃんの方が、うんちの中のビフィズス菌数が多く、健康状態が良好。この事実が明らかになった19世紀末から半世紀以上を経た1957年、ラクチュロースを加えた育児用ミルクを赤ちゃんに飲ませると、うんちの中のビフィズス菌数が増え、母乳を飲んでいる赤ちゃんに近づくことが報告されます。それから3年後の1960年、森永乳業はラクチュロースを加えた育児用ミルク「森永Gドライミルク」を発売。以来、当社の育児用ミルクのすべてにラクチュロースを配合しています。

ラクチュロースは通常シロップの形状で流通することの多い素材ですが、森永乳業では、持ち運びやビフィズス菌末と相性を踏ま

え、いち早く粉末化に取り組みました。従来の粉末化の方法では全くうまくいかず困難を極めました。6年の歳月をかけてラクチュロース粉末を得る独自の製造技術を開発しました。

赤ちゃんのビフィズス菌を増やすために加えられたラクチュロースは、その後の研究によって大人でもビフィズス菌が増えることが明らかになり、便秘薬を始めとする医薬品にも応用されています。さらには、腸内環境と直接結びつく病気だけでなく、アレルギー、風邪、インフルエンザとの関係性、カルシウムの吸収や体脂肪量減への関与についての研究結果が報告されるなど多彩な力が少しずつ解明されつつあり、次世代を担う機能性素材として期待が高まっています。



乳たんぱく質研究

“乳のチカラ”でシニア世代の健康をサポート 時代を見据えた新たな食のニーズに いち早く応える

日本における高齢化が加速する中、時代に合ったシニア向け商品の開発プロジェクトが始動したのは、2012年の秋。アクティブシニアの栄養について調査をした結果、2つのキーワードが浮かび上がります。ひとつは「ロコモ予防」。シニアの健康目標として重要視されるロコモ予防には、骨だけでなく筋肉の重要性が周知され

つつあり、筋肉の材料となるたんぱく質を補う食品のニーズは高まっていくと推測されました。そしてもうひとつは「新型栄養失調」。カロリーは足りているのにたんぱく質やビタミン、ミネラル不足のシニアが増えているという実態が浮かび上がります。それらを踏まえ、飲料やヨーグルトなど店頭で誰でも買える、高たんぱく質商品の開発に取り掛かりました。乳たんぱく質は加熱に弱く、pHによっては固まるという性質を持つため商品化は困難を極めました。会社として取り組むべき使命があるということで歩み進め商品開発を行いました。

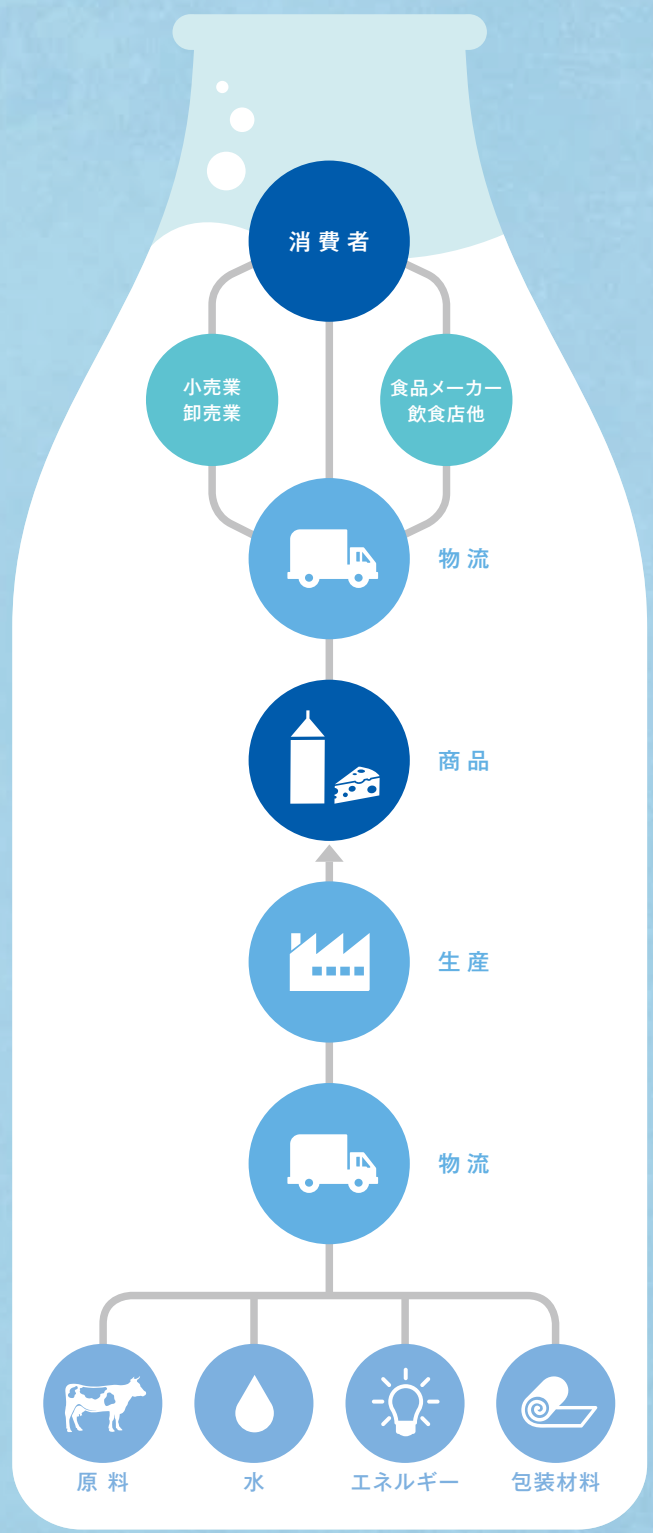
working for their smiles

私たち森永乳業グループは、自然の恵みである乳や水を主原料に使い、当社グループ独自に培ってきた知的・技術的ノウハウを活用し、先端的な製造現場で高品質の商品を製造しています。自然の恵みから人々の日々の暮らしに欠かせない、さまざまな価値を生み出し社会に送り出しています。

また生産活動では、原材料・エネルギーの効率的使用に最大限心掛けるとともに、CO₂や排水処理水、各種廃棄物などによる社会・自然への負荷低減活動を継続的に強化しています。

事業活動フロー

- 財務資本
- 人的資本
- 製造資本
- 知的資本
- 社会資本
- 自然資本



- 財務資本 P55参照
- 人的資本 P50参照
- 製造資本 P36参照
- 知的資本 P34参照
- 社会資本 P48/P54参照
- 自然資本 P52参照
- 大気への放出物質 P53参照
- 排水処理水 P53参照
- 廃棄物 P53参照
- リサイクル P53参照

事業セグメント別動向&4つの事業ドメイン

(連結ベース)

事業セグメント概要

森永乳業の2016年3月期は円安の影響を受けた原材料高騰など厳しい環境が続きましたが、販売価格改定の影響や下期に円高に振れたことで、売上高は前期比1.1%増の6,015億円、営業利益は前期比110.4%増の143億円と、増収増益となりました。

当社グループの事業セグメントは、売上高の90%以上が食品事業となっています。このため、売上高および営業利益については、食品事業とその他の事業の2つの事業セグメントに分けています。

市乳、乳製品、アイスクリーム、飲料などの製造・販売を行う食品事業の当期の売上高は5,810億円で前期比1.1%の増収となりました。また、営業利益は219億円で前期比55.7%の増益となりました。

飼料の製造・販売やプラント設備の設計施工などを中心とするその他事業につきましては、売上高は前期比4.7%増の274億円、営業利益は前期比25.6%増の17億円となりました。

なお、当期の森永乳業単体の売上高は、4,539億円と前期比2.1%の増収、営業利益は前期差69億円増の67億円でした。

中期経営計画に基づく4つの事業ドメイン

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1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)

(億円)

	売上高	営業利益
2016年3月期	911	49
2017年3月期計画	918	51
2020年3月期計画	1,160	100

「BtoB事業」では、主力の生クリーム等の業務用食品事業での成長のほか、「シールド乳酸菌M-1®」が他社BtoC商品での採用が増えるなど、乳代替品・乳風味素材の販売強化にも取り組んでいます。

2016年3月期の売上高は911億円、営業利益は49億円となりました。2017年3月期の売上高は918億円、営業利益は51億円を計画しています。

国際事業

(億円)

	売上高	営業利益
2016年3月期	217	0
2017年3月期計画	222	3
2020年3月期計画	380	20

「国際事業」では、中長期の需要拡大を見込んだ設備投資を実行しています。ドイツ・ミライ社の新工場は2016年秋に稼働予定で、付加価値の高い乳原料をBtoB商品として拡販していくほか、インドネシアやパキスタンでは育児用ミルクの販売を強化しています。さらに、世界の大手育児用ミルクメーカーや原料サプライヤーが集中するシンガポールに販売会社を設立 (2015年12月) 初年度は17億円の販売を計画しています。

2016年3月期の売上高は217億円、営業利益はプラス・マイナス0となりましたが、2017年3月期の売上高は、222億円、営業利益は3億円を計画しています。

セグメント別売上高

(億円)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
食品事業	5,764	5,749	5,810
その他事業	294	262	274
調整額	(65)	(62)	(69)
合計	5,993	5,948	6,015

セグメント別営業利益

(億円)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
食品事業	182	141	219
その他事業	25	13	17
小計	207	154	236
調整額	(87)	(86)	(92)
合計	120	68	143

健康・栄養事業

(億円)

	売上高	営業利益
2016年3月期	441	19
2017年3月期計画	449	21
2020年3月期計画	520	25

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

高齢化の進展といった人口動態の変化や健康志向の高まりによって生じる新たなニーズを確実に捉え、商品の開発と販売の強化に注力しています。

当社の強みである病院チャネルだけでなく、ドラッグストア、宅配、通販などさまざまな販売チャネルを活用し着実な売上拡大に取り組んでいます。

2016年3月期の売上高は441億円、営業利益は19億円となりました。2017年3月期の売上高は、449億円、営業利益は21億円を計画しています。

BtoC事業

(億円)

	売上高	営業利益
2016年3月期	3,498	59
2017年3月期計画	3,367	69
2020年3月期計画	3,380	80

「BtoC事業」では独自性の高い商品の拡販と変化するニーズへの対応を図るため、成長市場へ資源を集中させます。販売が好調な「濃密ギリシャヨーグルト パルテノ」は設備投資を行い、供給能力を倍増させました。また、パーアイス「パルム」でも新たに設備投資を行い、生産能力の増強を図ります。また、新機軸商品の展開にも取り組んでいます。人気シリーズマウントレーニアでは、史上最も贅沢なカフェラテ「マウントレーニアリッチカフェラテ」を発売し、初年度販売目標25億円を計画しています。

2016年3月期の売上高は3,498億円、営業利益は59億円となりました。2017年3月期の売上高は、3,367億円、営業利益は69億円を計画しています。

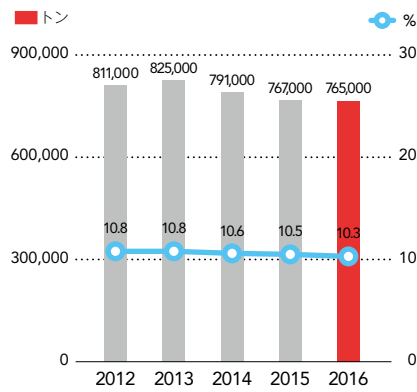
商品分野別売上高(単体)

(億円)

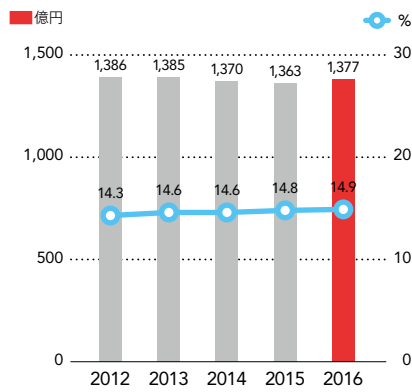
	チルド カップ飲料	チルド 紅茶	冷菓	ヨーグルト	チーズ
2016年 3月期	440	168	459	502	317
2017年 3月期計画	450	168	455	511	322
2020年 3月期計画	480	190	470	600	400

主要商品の国内市場規模と当社のシェア

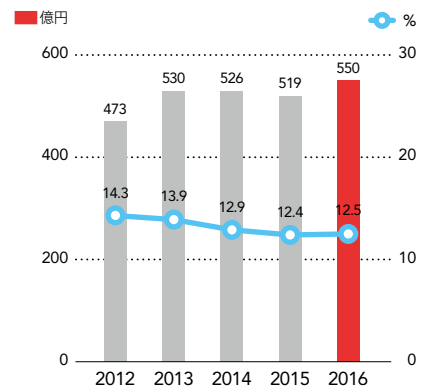
集乳量



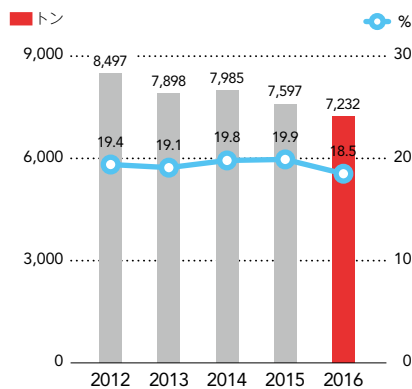
市乳 うち飲用牛乳類 (販売額)



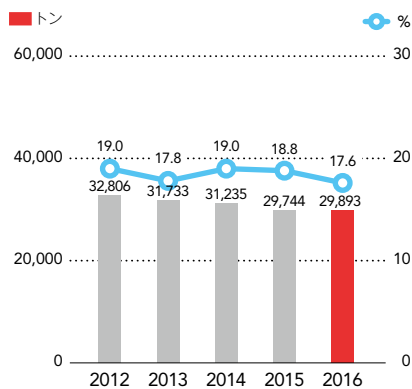
市乳 うちはっ酵乳 (販売額)



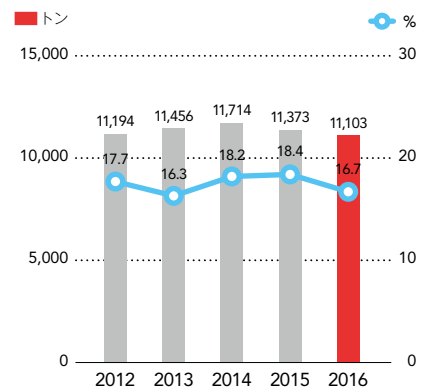
乳製品 うち練乳 (販売量)



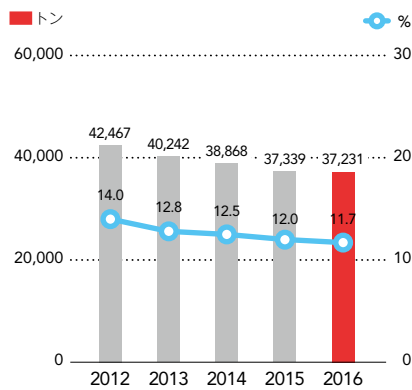
乳製品 うち粉乳 (販売量)



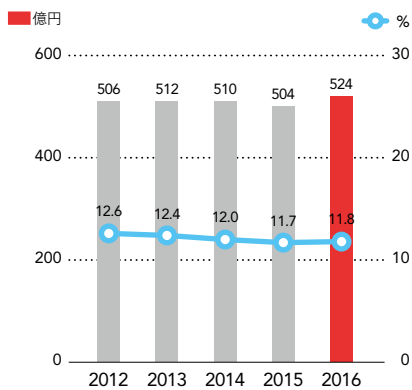
乳製品 うちバター (販売量)



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、はっ酵乳、
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



森永の
おいしい牛乳



PREMiL
毎日のカラダに



ビヒダス
プレーンヨーグルト



濃密ギリシャ
ヨーグルト パルテノ



アロエステ
ヨーグルト



ラクトフェリン
ヨーグルト



森永ミルク・
加糖れん乳



クリーブ



スキムミルク



森永
チルミル



森永
E赤ちゃん



森永
北海道バター



クラフト100%
パルメザンチーズ



クラフト
切れるチーズ



クラフト
スライスチーズ



MOW
(モウ)



ピノ



PARM
(パルム)

グローバル事業活動



Global

森永乳業グループの将来の成長ドライバーとして大きな可能性をもっているのが国際事業であり、同時に今後の着実な拡大が大きなテーマでもあります。

国際事業の概要

森永乳業グループの国際事業は、1972年にドイツにおける乳製品原料の製造会社を合併で設立したのが具体的な事業活動の始まりです。一方で、日本国内でも海外ブランドとの提携を積極的に進め、1970年にクラフト、1971年にサンキスト、1984年にリプトンブランドとライセンス契約をしています。現在では、2012年にドイツ・ミライ社を100%子会社化し、ヨーロッパを中心に乳製品原料の製造販売を行っています。また、アジアでは、インドネシアで同国最大の製菓会社カルベ社との合併事業として育児用ミルクの製造販売を行っているほか、シンガポールでは、2015年12月に販売会社を設

立しました。さらに、米国では、現地子会社が長期保存可能な「TOFU」を全米に展開しています。

今後の重点施策

—— 乳製品原料のグローバル供給体制の強化と新興国での販売事業の拡大

ドイツ・ミライ社の生産能力増強

将来におけるグローバルな乳製品原料の供給体制の確立を目的に、ミライ社に200億円超を投じ生産能力の増強を進めています。2016年秋には新工場が一部稼働予定です。本格稼働は2020年を計画しています。本格稼働後は、製造量が10万トンと2013年と比べ25%増となり、売上高も50%増になる見込みです。生産した乳製品原料は、欧米市場を中心にアジア市場にも展開し、質の高い乳製品原料の安定供給につなげる計画です。

インドネシアでの合併事業拡大

インドネシアでの合併会社PT.Kalbe Morinaga Indonesia(カルベモリナガ社)の業績は好調を維持しています。多様化が進む消費者ニーズに対応できるよう製品ラインナップの拡充を図りながら、同国での製品売上は10%程度の着実な成長を実現しています。

2020年3月期に売上高380億円を 目指す国際事業

成長事業の新展開

2014年にビフィズス菌末の新たな生産設備を稼働し、ビフィズス菌など機能性素材の輸出が順調に拡大しています。また、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のBtoB事業の販売強化のため、シンガポールに販売会社を設立し、本年4月から、ビフィズス菌末を含めた機能性素材の積極的な営業活動を開始しています。一方で、パキスタン向けの育児用ミルクは、輸入品市場におけるシェアNo.1であり、毎年2ケタ以上の伸びを示しています。

今後の方針

—— 成長ドライバーとして事業拡大に注力

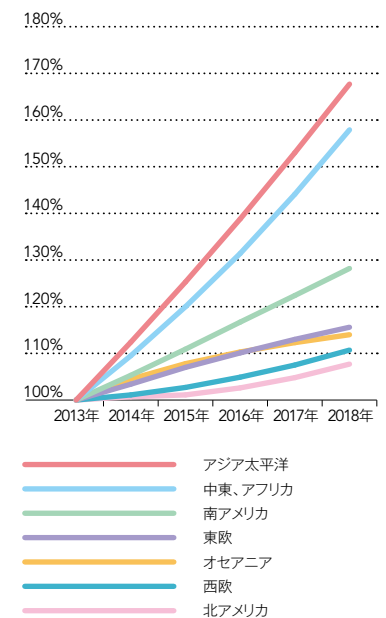
国際事業の拡大は、長期における森永乳業グループの成長には欠かせない重要課題です。またグローバル社会の観点において

も、将来の食糧問題は最重要テーマの一つです。私たち森永乳業グループは、日本でもその品質を認められている数々の高品質商品を有しています。育児用ミルクを例にとれば、好調なインドネシアでの事業をはじめパキスタンやベトナムなどアジア諸国向けの輸出が順調に拡大しています。

一方で健康に対する関心は、先進国のみでなくアジアを中心とする新興国でも大きな広がりを見せています。

森永乳業グループは高品質な育児用ミルクや各国の消費者の皆さまが“おいしい”と実感できる商品、そしてビフィズス菌をはじめ健康な体作りをサポートする機能性素材を世界中へ広げていきたいと考えています。

育児用ミルク販売金額
グローバル市場予測
(2013年を100%とする)



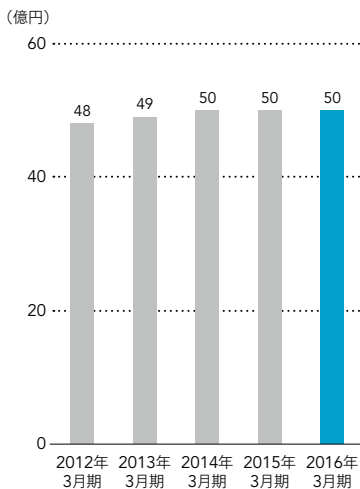
研究開発活動



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。

研究開発費の推移



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、5つの研究所と2つのセンターで構成されています。また、2016年6月より研究本部制を導入し、研究資産や人財の有機的連携強化を行っています。

食品総合研究所

食品総合研究所は、森永乳業の独自技術を総合的に結集し、ヨーグルトや乳飲料、アイスクリームなど、乳を中心とした、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能性の追求、差別化、高付加価値化商品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

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製品を提供

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。

装置開発研究所

装置・システムを中心とした幅広い生産技術の研究開発を行っています。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、各種先端技術の応用研究などを行っています。

分析センター

ミネラルやビタミンといった栄養成分組成の分析から、食中毒菌や残留農薬など食品衛生に関わる各種成分を最新の分析機器を使い、極微量の世界を分析しています。

応用技術センター

森永乳業グループの商品を使用し、実際にさまざまな料理レシピを開発しています。ま

た、ホームページや料理教室を通して商品のより豊かな楽しみ方を提案する活動も行っています。

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は、健康・栄養・機能性食品の拡大が大きな課題となります。当社独自のビフィズス菌や「アロエステロール®」などの機能性素材の活用をはじめ、各種乳製品や栄養食品の開発で培った超高齢社会に適する栄養機能性を有する食品の研究開発に注力していきます。

今後も知的財産の蓄積を着実に進めるとともに、これらの機能性素材を活かした収益の柱となる商品の育成と確立が最大のテーマです。

TOPICS



今回、紫外線による皮膚細胞ダメージに対するアロエステロール®の作用を調べるため、ヒト皮膚から採取した線維芽細胞と角化細胞から成る、ヒト皮膚由来3次元モデルを用いた検討を行いました。その結果、アロエステロール®は、ヒト皮膚3次元モデルにおいて、紫外線照射による炎症

性サイトカインとコラーゲン分解酵素の産生亢進を真皮側から働いて抑制し、紫外線で引き起こされる皮膚のダメージを低減している可能性が示唆されました。

生産活動



Production

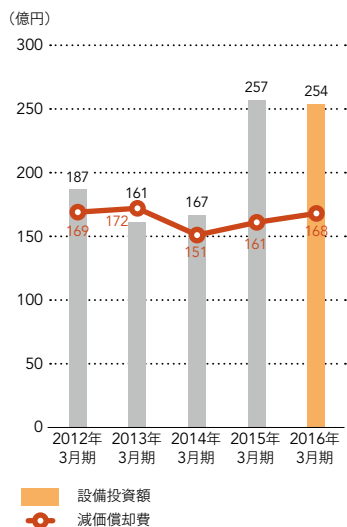
安全・安心な商品を安定供給することを使命に、より効率的な生産体制を確立するとともに、環境との共生を目指した生産活動を行っています。

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、消費者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すえ、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(株)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(株)福井工場稼働を開始しました。2016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。

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*食品衛生管理システムを基準として安全・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

*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。

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、バイオマス熱利用設備、太陽光発電設備などを導入。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、グループ全体でゼロエミッションを目標に廃棄物の資源化を進めています。2015年度のグループ国内全工場の再資源化率は前年度の98.1%から向上し、98.6%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、中でも現在ドイツ・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ります。

森永乳業グループの
再資源化率は98.6%
まで向上しています。





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、消費者の皆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。だからこそ一世紀近くになんて築いてきた“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消費者の皆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。販売チャネルとしては、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。

販売促進／広告宣伝

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消費者に伝えるか、理解してもらえるかが大きなポイントとなります。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。

今後の方針

—— 事業ドメインの再構築

2020年3月までの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。



smiles for the future

私たち森永乳業グループは、2017年に創業100周年を迎えます。しかし100年を迎えたとしても、そのあとには次の100年が待っています。

森永乳業グループが継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、乳業会社としての使命と誇りを自覚し、ステークホルダーの皆さまとともに「人々の健康と豊かな社会づくり」に貢献し続けていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスの状況等

■ 企業統治等の状況

企業統治に関する基本的な考え方

当社グループは、「乳の優れた力を基に新しい食文化を創出し、人々の健康と豊かな社会づくりに貢献する」を経営理念として掲げ、その実現に向けて「お客さまに満足と共感をいただける価値ある商品、サービスを提供する」「変革に努め、独自の価値を創造する」「社会から信頼される企業となる」「社員が生き活きと働く企業風土をつくる」の4つを経営ビジョンとして定めています。

当社グループは、経営理念および経営ビジ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。

企業統治の体制の概要

当社は監査役設置会社です。会社の機関、内部統制の関係は右ページの体制図のとおりです。

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。

内部統制システム等の整備の状況

①〈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。

②〈内部統制システム・リスク管理体制・子会社の業務の適正を確保するための体制の整備状況〉

当社グループは、内部統制を構築するために、当社に内部統制委員会を設置し、総務部がその担当部署となっています。また、各グループ会社の内部統制の統括は、各グループ会社の管理部門が担当しています。そして内部統制委員会は、定期的にこれら当社グ

ループから統制状況の報告を受け、検証を行い、必要な指示を出すこととしています。

コンプライアンスについては、行動規範に則り、取締役および使用人が、法令および定款、社規社則、社会倫理の遵守を企業活動の前提として、経営理念の実現に向けて職務を遂行することを徹底しています。そのために、内部統制委員会コンプライアンス部会を設置し、グループ全体のコンプライアンス活動を推進し、グループコンプライアンス意識の拡大・浸透・定着に努めるとともに、内部通報制度を整え、社内相談窓口に加え社外弁護士を直接の情報受領者とする社内通報・相談制度「森乳ヘルプライン」を運用しています。

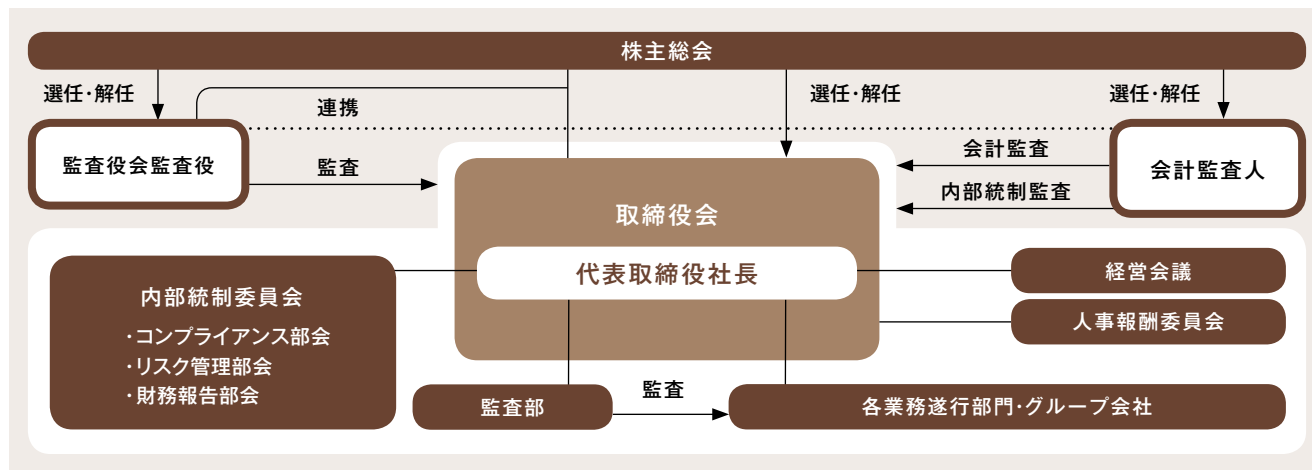
リスク管理については、個々のリスクを洗い出し、個々のリスクについての管理責任者を決定し、リスク管理体制の構築を進めています。そのために、内部統制委員会リスク管理部会を設置し、報告体制や協力体制の整備を進めています。また、不測の事態が発生した場合は、危機管理に関する規程に従って迅速な対応を行い、損害の拡大を防止し、最小限に留めることとしています。

情報管理体制については、当社の取締役の職務の執行に係る文書および関連する情報については、各所管部門が情報セキュリティ方針書やほかの社内規程に従い、適切に保存および管理し、取締役は、必要に応じて、これらの文書等を閲覧できるものとしています。また、子会社の取締役等にその職務の執行に係る重要情報を当社に定期的に報告することを義務付け、その基準を明示するとともに体制の整備を進めています。

財務報告の信頼性確保については、業務手順の文書化をはじめとする財務報告作成のために必要な業務プロセス管理を徹底しています。そのために、内部統制委員会財務報告部会を設置し、また、会計監査人とも緊密な連携をとり、グループ全体の財務報告の信頼性を確保できる体制の整備を進めています。

監査役監査の実効性確保については、グループ全体からの報告体制を維持強化し、その報告者の保護、情報の管理を徹底するほか、監査役が重要な会議へ出席し、関係者からの説明を受ける体制の整備を進めています。また、監査役の職務を補助する使用人を設置しております。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス体制

③〈反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方〉

当社グループは、取引を含め、反社会的勢力との一切の関係を遮断するとともに、不当な要求を拒絶するための体制を整備し、外部専門機関と緊密な連携をとりながら、毅然とした経営姿勢を貫き、組織的かつ法的に対応しています。

④〈反社会的勢力排除に向けた整備状況〉
対応統括部署により、警察署等の外部専門機関と連携をとり、各種対策を講じ対応することとしています。また、反社会的勢力に関する情報を収集蓄積するとともに、対応マニュアルを整備し、本社各部各事業所に対し研修等を行い対応方針の徹底を図っています。

■ 取締役会の役割および責務

1. 取締役会は、効率的かつ実用的なコーポレート・ガバナンスの実現を通じて、当社グループが持続的に成長し、中長期的な企業価値の最大化を図ることについて責任を負います。

2. 取締役会は、上記の責任を果たすため、次の役割を果たします。

- ・経営理念を踏まえて当社グループとしての戦略を決定する。
- ・ステークホルダーの視点を踏まえて中長期的な経営計画を策定するとともに、その進捗状況を監督し、公正かつ透明性のある手続きで業務執行者の評価および人事権の行使を行う。
- ・当社グループにおいて実効性のある内部統制システムを構築し、運用状況を定期的に検証することにより、経営の健全性を確保する。

- ・重要な業務執行の決定に際して多面的に検討し、最善の意思決定を行う。
- ・重要な役職が円滑に承継されるよう、後継者の育成について適切に監督を行う。
- ・株主との間で建設的な対話を行う機会を確保するよう適切に監督を行う。

3. 取締役会は、監査役および会計監査人ならびに監査部が十分かつ適正な監査を行うことができる体制を確保します。

4. 取締役会は、監査役または会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や不備・問題点を指摘した場合の対応体制を確立します。

■ 内部監査、監査役監査および会計監査の状況

内部監査および監査役監査の組織、人員および手続

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

監査役監査については、各監査役が、監査役会が定めた監査方針、監査計画および監査方法に従って監査活動を実施しています。なお、法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠監査役1名を選任しています。

社外監査役の米田敬智氏は、長きにわたり金融機関に在籍し、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

社外監査役の伊香賀正彦氏は、公認会計士としての財務および会計に関する知見と、企業経営者としての豊富な経験、幅広い見識を有しています。

会計監査の状況

会計監査については、当社は新日本有限責任監査法人と監査契約を結び、会社法に基づく計算書類および連結計算書類等の監査ならびに金融商品取引法に基づく財務計算に関する書類の監査を受けています。なお、2016年3月期において会計監査業務を執行した公認会計士および会計監査業務に係る補助者は下記のとおりです。

業務を執行した公認会計士の氏名
指定有限責任社員 業務執行社員

長 光雄、市瀬 俊司

会計監査業務に係る補助者の構成
公認会計士5名、公認会計士試験合格者4名、その他11名

内部監査、監査役(社外監査役を含む)監査および会計監査の相互連携ならびにこれらの監査と内部統制部門との関係

監査役は、会計監査人より定期的に監査計画、監査状況および監査結果の説明・報告を受けるほか、随時期中において情報交換を行い、情報を共有化しています。また、会計監査人が行う現預金・有価証券類の実査への立会および共同でたな卸資産の実地たな卸の立会を行うことにより、監査の信頼性、妥当性の向上に向け一層の連携強化を図っています。

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

内部統制委員会の特別委員として監査役1名を選任し、監査役と内部統制委員会における情報の共有化を図っています。また、内部監査を担当する監査部は、内部統

制委員会に対し、監査計画、監査状況、監査結果の説明・報告を行うとともに、会計監査人と随時情報交換を行い、内部統制の信頼性、妥当性の向上に向け、連携強化に努めています。

■ 社外役員の状況

社外役員の員数等

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。

社外役員が企業統治において果たす機能および役割ならびに選任状況

現在11名の取締役のうち2名を社外取締役、また現在4名の監査役のうち半数の2名を社外監査役とし、より公正な経営管理体制の構築に努めています。社外取締役2名および社外監査役2名は当社グループ外出身者です。なお、この4名の社外役員すべてを独立役員として届出しています。

社外役員の独立性判断基準

当社は、社外取締役および社外監査役ならびにそれらの候補者が、次の各項目の要件を満たす場合、当社から十分な独立性を有しているものと判断しています。

(1) 現在、当社グループの業務執行取締役等でなく、かつ、過去に当社グループの業務執行取締役等でなかったこと。社外監査役にあつては、これらに加え、当

社グループの非業務執行取締役でなかったこと。

(2) 現事業年度および過去3事業年度において、次のいずれにも該当していないこと。

- ① 当社グループを主要な取引先とする者および当該取引先の業務執行取締役等。
- ② 当社グループの主要な取引先である者および当該取引先の業務執行取締役等。
- ③ 当社グループから役員報酬以外に、多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家である者。なお、当該財産を得た者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属している者。
- ④ 当社の現在の主要株主である者および当該主要株主の業務執行取締役等。
- ⑤ 当社グループから一定額を超える寄付または助成を受けている法人や組合等の団体の出身者。

(3) 現在、次のいずれかに該当する者の配偶者または2親等内の親族でないこと。

- ① 当社グループの業務執行取締役等および非業務執行取締役。ただし、業務執行取締役等のうち使用人である者については、重要な使用人である者に限る。
- ② 上記(2)①ないし⑤のいずれかに該当する者のうち重要な者。

(4) 現在、当社グループとの間で、取締役、監査役、執行役または執行役員を相互に派遣している会社の取締役、監査役、執行役、執行役員または使用人でないこと。

(5) 次のいずれにも該当していないこと。

- ① 当社の一般株主との間で利益相反が生じるおそれのある者。
- ② 通算の在任期間が8年を超える者。

社外役員の独立性判断基準に関する詳細な情報は下記URLをご覧ください。

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

■ 役員報酬等

役員の報酬等又はその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方法

① 取締役・監査役の基本報酬の決定方法
取締役・監査役とも総報酬額が過去の株主総会で承認されている上限(月額:取締役360万円、監査役60万円)の範囲内で、以下により決定いたします。

- ・ 基本報酬は役位ごとに設定し、原則として年功による加算は行わない。
- ・ 取締役の基本報酬の体系は「基本給(固定報酬)+業績報酬=基本報酬額(月額)」とする。監査役については基本報酬額全額を基本給(固定報酬)とし、業績報酬の対象としない。
- ・ 業績報酬部分は、前年の業績を評価して毎年7月に見直しを行い、必要な改定を行う。固定報酬部分は世間水準等と比較して、改定が必要と判断される場合に改定する。
- ・ 業績報酬部分の業績反映は、代表取締役は単体および連結の会社業績によるものとし、その他の取締役は、単体および連結の会社業績と個人業績の双方を評価して行う。

② 取締役へのストックオプション付与決定方法

- ・ 当社取締役に対する退職慰労金制度を廃止し、これに代えてストックオプションとして新株予約権(行使することにより交付を受けることのできる当社普通株式1株あたりの払込金を1円とする新株予約権)を割り当てている。
- ・ 総個数および総報酬額が過去の株主総会で承認されている上限(予約権1個につき付与普通株式数1千株とし、1年以内に発行できる予約権数上限は120個、

報酬等合計上限は1年間で60百万円)の範囲内で、付与個数を役位別に決定している。

人事報酬委員会

当社は、取締役会の機能を補強するため、人事報酬委員会を設置しています。

①人事報酬委員会は、役員候補者の選任および報酬の決定に対する透明性と客観性を高めるため、次の事項を行う。

- ・ 役員の選任および解任に関する議案の内容について、当該議案の確定前に検討し、取締役会に答申する。
- ・ 独立性判断基準を改定する必要がある場合は、取締役会に答申する。

・ 取締役の報酬に関する方針および個人別の報酬等の内容について検討し、取締役会に答申する。

②人事報酬委員会は、独立社外取締役に、再任時において在任期間が8年を超える場合には、再任の可否を特に慎重に検討する。

③人事報酬委員会は、代表取締役、独立社外取締役、人事担当取締役、監査役会議長で構成する。

④人事報酬委員会の委員長およびその議事進行は代表取締役社長が務める。

⑤人事報酬委員会の運営に関する事項は、別途、人事報酬委員会規則で定める。

2016年3月期における役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数は以下のとおりです。

区分	員数	基本報酬	ストックオプション	報酬等の総額
取締役(社外取締役を除く)	8名	127百万円	52百万円	180百万円
社外取締役	2名	15百万円	—	15百万円
監査役(社外監査役を除く)	2名	47百万円	—	47百万円
社外監査役	2名	13百万円	—	13百万円
計	14名	204百万円	52百万円	256百万円

(注)1 2015年6月26日付けにて退任いたしました取締役3名に対し基本報酬30百万円、2005年6月29日株主総会決議による退職慰労金の打ち切り支給203百万円を支払い、同日付けにて退任いたしました社外監査役1名に対し基本報酬1百万円を支払っておりますが上記の表には含まれていません。

2 スtockオプションは、2015年7月10日開催の取締役会決議に基づき、新株予約権(株式報酬型ストックオプション)104個を取締役8名に付与したものです。

3 取締役のうち使用人兼務取締役6名には上記表のほか使用人給与相当額138百万円を支払っています。

取締役・監査役一覧

(2016年6月29日現在)

常勤監査役
木村 康二

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)

代表取締役副社長
野口 純一
(営業・マーケティング)



社外取締役
川上 正治

社外取締役
奥宮 京子

代表取締役社長
宮原 道夫

専務取締役
青山 和夫
(生産・品質・酪農・物流)

常務取締役
大川 禎一郎
(研究・開発・国際)

取締役
大貫 陽一
(企画・広報・財務・情報)

取締役
齋藤 光政
(人財・管理)



常務取締役
港 毅
(渉外・総務)

社外監査役
米田 敬智

常勤監査役
飯島 信夫

社外監査役
伊香賀 正彦

森永乳業グループの社会的使命

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。



乳業会社としての使命

森永乳業は食品メーカーですから、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、「乳の優れた力を基に新しい食文化を創出し、人々の健康と豊かな社会づくりに貢献する」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乳業会社の使命であり、世界的にも高い水準にあるという誇りも持っています。

乳業会社として、他の食品メーカーにはできない独自の価値の創出に今後も取り組んでいきます。



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わたってサポートし、乳業会社として社会への価値提供に取り組んでいます。

価値の創出と価値の共有

私たちが提供したい基本的な価値のひとつが、“おいしいね”から広がる家族や仲間との共感の輪です。また「おいしい」にとどまらず、当期は機能性表示食品として、当社が発見した「ビフィズス菌BB536」を含んだサプリメントなど計4商品の発売に取り組みました。また、当社独自の素材「アロエステロール®」を配合した新商品「アロエステ」の発売など、新たな価値の提供にも引き続き取り組んでいます。

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従業員をはじめ、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、相互理解をより深く“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。



安全性の確保を前提とし、科学的根拠に基づいた機能性が事業者の責任において表示される食品「機能性食品」として、「PREMIL 毎日のカラダに」「ビヒダス のむヨーグルト」「ビヒダス のむヨーグルト 脂肪ゼロ」、サプリメント「ビヒダス BB536」を新発売しました。

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実行しています。



新しいヨーグルトの市場を創造したことが高く評価され、「濃密ギリシャヨーグルト ハルテノ」が、日本食糧新聞社制定の2015年度「第34回食品ヒット大賞（優秀ヒット賞）」を受賞しました。

持続可能な事業体制の基盤整備

森永乳業およびグループ会社では、1999年よりISO14001の取得を進めています。2008年には本社、森永乳業全工場を統合してマルチサイト事業所としてISO14001認証を取得。2012年度からは、グループの生産関係会社を順次マルチサイトに組み入れる取り組みを推進しています。

2016年3月期末におけるマルチサイト認証事業所は30。今後もグループ企業の

全事業所のマルチサイト化を進め、継続的な価値の提供が可能なグループ体制の基盤づくりを進めていきます。



ヨーグルト、牛乳などの日配チルド品は賞味期限が短いため、細かな需給コントロールが必要です。通常時の適時適量生産はもとより、非常時の生産にも万全の体制を準備しています。

人の尊重

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、社員一人ひとりの知識・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、海外留学制度、MBA

取得制度、通信教育・eラーニングなど、さまざまな教育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、自律型人財の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 —— 経営ビジョンの実現

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。

また、森永乳業は2015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。DBJ健康経営格付とは、DBJが行う独自の評価システムで企業の健康経営や従業員の健康配慮への取り組みを評価し、融資条

件を決定するという世界で初めての融資メニューです。当社は社員の健康増進を重視し、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、医療費の節減等を推進しており、今後もこうした「健康経営」に精力的に取り組んでいきます。

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。



日本政策投資銀行が行う独自の評価システムで企業の健康経営や従業員の健康配慮への取り組みを評価し、融資条件を決定するという世界で初めての融資メニュー、「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。

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持っています。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、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、障がいをお持ち

ちの方の採用や、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（事前に年休取得予定日を上司に届け出ることによって職場のフォロー体制を構築し、安心して年休を取得できる休暇）」に取り組んでいます。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ひとつです。

自然との共存

乳や水を主原料とする
乳業メーカーにとって、自然資本維持への
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多くの水を原材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

大気への放出物質の低減

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CO₂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。食品残渣は酪農家向けの飼料に、プ

ラスチック類はレジ袋やハンガー用のプラスチック・ペレットに加工するなどしています。2016年3月期における再資源化率は、国内グループ全体で98.6%に達しています。

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。また放流水から電力を取り出す、小型水力発電の取り組みも行っています。



流動食パウチやカフェラッテ製品のプラスチック容器は粉碎し、アルミ等のプラスチック以外の素材を除去した後、ペレット加工され、ハンガーなどのプラスチック製品に加工されます。



2014年10月より神戸工場で太陽光発電事業を開始しました。発電した電気は、20年間一定額で電気事業者に販売します。

環境保全支援活動の推進

森永乳業は、「レインフォレスト・アライアンス認証農園」で栽培された優れた品質のコーヒー豆や紅茶を使用した商品を販売しています。当社の人気商品である「マウントレーニア カフェラッテ」シリーズでは、2000年からブラジルにあるダテラ農園の高品質なコーヒー豆を原料として一部使用してきました。2003年に環境保全や労働条件などの厳しい基準をクリアし、ダテラ農園は「レインフォレスト・アライアンス」の認証を取得しました。森永乳業は現在もこのコーヒー豆を使い続けており、商品と環境の調和を目指しています。

レインフォレスト・アライアンスは、1987年に設立された国際的な非営利環境保護団

体で、地球環境と人々の持続可能な生活を確保することを使命としています。

そのほか環境に関する支援活動としては、子どもたちに森林の中で生活し「環境と食」「社会と自分」の関係を考える機会を与える、「森と食の探検隊」プロジェクトを実施しています。



森永乳業では子どもたちの健全な心身の育成のため、夏休みにキャンプを開催しています。野外体験や自然観察、酪農・農業体験、帰途には乳業工場見学などを行い、「環境と食」「社会と自分」などの関係を考えます。「遊ぶ」「食べる」「協力する」といった共同生活の中で、「生きる力」を子どもたち自らが発見する機会を提供します。

コミュニケーションの重要性

継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Web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従来にも増して高めていく考えです。



私たちは赤ちゃんからシニア層まで、幅広い顧客に食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、「お客さまサービス部」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」など各事業所で活動を行っています。

主力三工場（東京多摩、中京、神戸）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2万3千人を超える見学者を受け入れています。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も“おいしいね”から広がる家族や仲間との共感の輪を広げる活動をしています。

重要なステークホルダーのひとつに酪農家の皆さまがあります。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、経営のアドバイスも行っています。

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションは、個人・機関、国内・海外と多種多様なため十分に行えているとは考えていません。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ホームページでも情報を開示していますが、今後インベスター・リレーションズは年々強化していく方針です。



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

-
- 56 10カ年財務サマリー・データ
 - 58 2016年3月期
財務レビュー
 - 64 連結貸借対照表
 - 66 連結損益計算書及び
連結包括利益計算書
 - 68 連結株主資本等変動計算書
 - 70 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

		2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期
売上高	(百万円)	578,257	586,848	583,910
営業利益	(百万円)	10,623	7,810	11,524
経常利益	(百万円)	12,535	8,409	11,235
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	5,329	2,064	4,254
包括利益	(百万円)	—	—	—
純資産額	(百万円)	101,806	97,747	97,497
総資産額	(百万円)	342,972	353,474	348,111
1株当たり純資産額	(円)	393.98	378.07	378.61
1株当たり当期純利益金額	(円)	21.06	8.16	16.83
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	(円)	21.05	8.15	16.81
自己資本比率	(%)	29.1	27.1	27.5
ROE	(%)	5.4	2.1	4.4
株価収益率(PER)	(倍)	27.6	37.4	17.5
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	27,832	18,216	31,333
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△35,390	△23,641	△26,023
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△166	1,927	△5,987
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	3,759	3,974	3,411
従業員数	(名)	5,718	5,799	5,739
〔外、平均臨時雇用者数〕		〔2,048〕	〔1,985〕	〔1,971〕

2010年3月期	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
585,116	583,019	578,299	591,197	599,273	594,834	601,499
17,102	18,917	13,184	10,166	11,982	6,805	14,317
17,018	18,746	13,187	10,551	12,395	8,232	14,959
8,017	6,164	4,608	5,016	4,839	4,164	10,576
—	8,908	5,635	6,133	6,899	7,416	5,794
103,635	110,310	113,935	116,750	120,959	125,286	129,370
357,880	348,394	366,190	368,498	360,578	383,357	378,852
405.26	434.37	449.35	469.07	486.84	502.36	518.61
31.78	24.57	18.39	20.04	19.60	16.86	42.80
31.72	24.52	18.34	19.98	19.54	16.81	42.67
28.4	31.3	30.8	31.4	33.3	32.4	33.8
8.1	5.9	4.2	4.4	4.1	3.4	8.4
11.6	12.1	17.7	14.3	16.9	27.0	14.1
29,497	30,913	23,342	21,055	21,946	8,543	28,223
△15,587	△17,388	△14,221	△13,312	△15,930	△17,642	△22,234
△4,762	△15,959	△2,889	△6,859	△18,211	12,887	△10,449
12,555	10,101	16,336	17,305	7,080	11,105	6,203
5,653	5,627	5,639	5,712	5,664	5,649	5,602
(2,087)	(2,844)	(2,751)	(2,617)	(2,435)	(2,244)	(2,266)

2016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、2015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。2016年3月31日現在の連結子会社は30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

2016年3月31日に終了した当期のわが国の経済は、政府・日銀の経済・金融政策の効果もあり、企業業績や雇用情勢は引き続き改善の動きがみられるなど全般に緩やかな回復傾向が続きました。しかしながら、中国を始めとするアジア新興国等の経済の減速がわが国の景気に与える影響等の懸念もあり、依然として不透明な状況で推移しました。

食品業界においては、円安などの影響を受けた原材料価格の高騰に伴う価格改定が幅広い分野で行われ、消費者物価は緩やかに上昇するなかで、一部では高付加価値品が支持されるなど底堅い消費が見られました。酪農乳業界においては、2015年4月に生乳取引価格が引き上げられた一方で、減少の続いていた国内生乳生産量が若干ながら上向き傾向となりました。また、TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）の大筋合意や生乳取引に入札制度が試行的に導入されることが決定するなど、今後の酪農乳業界の変化が示唆される一年でした。

連結売上高および売上総利益

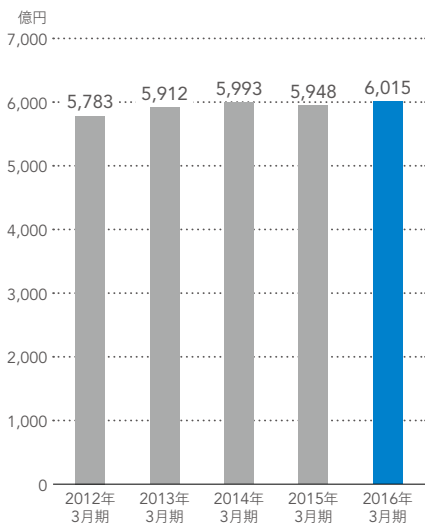
このような環境のもとで、当社グループは、引き続きお客さまのニーズに応えた商品の開発・改良に努めるとともに、一部商品において価格改定とその浸透に努めました。その結果、当期の連結売上高は前期比1.1%増の601,499百万円となりました。

売上原価は、前期に引き続き原材料価格が上昇しましたが、プロダクトミックスの改善やローコストオペレーションが奏功し、前期比0.7%減の419,454百万円となりました。この結果、売上総利益は前期比5.5%増の182,045百万円となりました。また売上総利益率は前期より1.3ポイント上昇し、30.3%となりました。

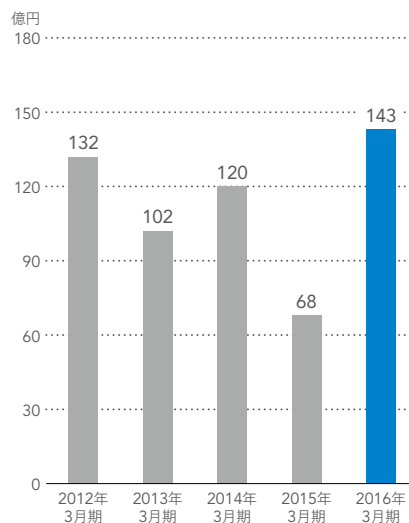
販売費及び一般管理費および営業利益

販売費及び一般管理費（販管費）は、販売促進費の効率的な支出の徹底に取り組みましたが、2017年3月期に向けて、主に第4四半期に新商品・主力商品を中心としたTVCMや交通広告などを積極的に展開したことなどにより、前期比1.2%増の167,728百万円となりました。売上高も増加したことから、売上高販管費

売上高



営業利益



比率は前期と同じ27.9%となりました。

研究開発費は、前期比0.1%増の4,965百万円で、連結売上高の0.8%を占めています。

以上の結果、当期の連結営業利益は、前期比110.4%増の14,317百万円となりました。売上高対営業利益率も、前期比1.3ポイント増の2.4%となりました。

営業外損益

営業外損益純額は642百万円の純利益となり、前期の1,427百万円を下回りました。これは主に、受取配当金が前期比48.9%減の555百万円、また負ののれん償却額が前期比69.7%減の141百万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、営業外損益純額に営業利益を加えた連結経常利益は、前期比81.7%増の14,959百万円となりました。

特別損益

特別利益の主なものは、固定資産売却益5,451百万円です。一方特別損失の主なものは、固定資産処分損1,520百万円、公益財団法人ひかり協会負担金1,667百万円、および減損損失1,586百万円です。固定資産処分損と減損損失がそれぞれ648百万円、1,329百万円増加した一方で、固定資産売却益が

4,464百万円増加した結果、特別損益純額は前期の2,137百万円の純損失から大きく改善して825百万円の純利益となりました。

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

営業利益が大きく増加したことに加え、特別損益項目が純利益を計上したことなどにより、税金等調整前当期純利益は前期比158.9%増の15,784百万円となりました。法人税等合計も前期比180.0%増の5,129百万円となり、その結果法人税等負担率は前期より2.5ポイント上昇して32.5%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21.3%減の79百万円となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比154.0%増の10,576百万円となりました。

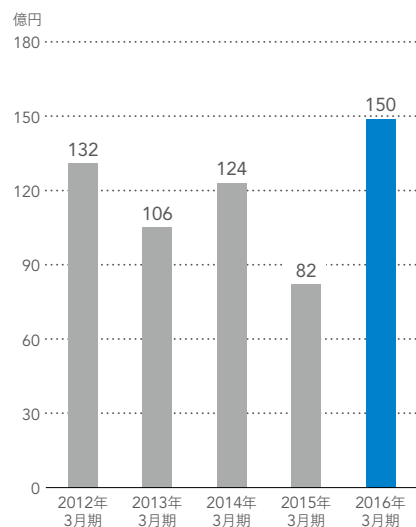
事業セグメントの業績

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。

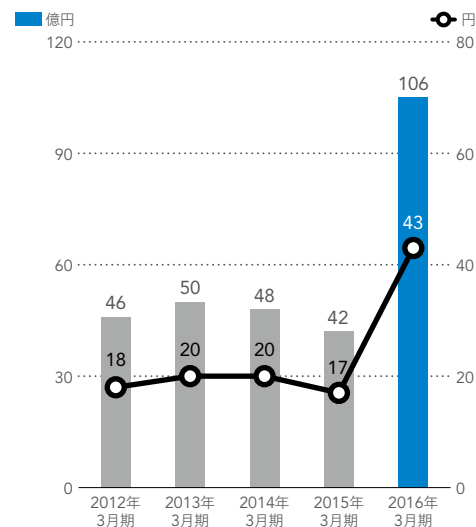
食品事業

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

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



財務レビュー

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1.1%増の580,973百万円、営業利益は前期比55.7%増の21,888百万円となりました。

その他の事業

その他の事業セグメントでは、主に飼料の製造・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4.7%増の27,418百万円、営業利益は前期比25.6%増の1,663百万円となりました。

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%増の453,865百万円となりました。損益面では、営業損益は前期の営業損失267百万円から当期は営業利益6,654百万円に転じ、当期純利益は前年比369.5%増の7,834百万円となりました。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、「森永あじわい便り」などの白物乳飲料や成分調整牛乳「まきばの空」が前年を上回ったことから、全体でも前年の売上を上回りました。

●乳飲料等は、「リプトンミルクティー」が前年を上回りましたが、「マウントレーニア カフェラッテ」シリーズが前年を下回ったことから、全体でも前年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」が大幅に前年を上回ったことに加え、「ビヒダスヨーグルト」も前年を上回ったことから、全体でも前年の売上を上回りました。

これらにより、市乳の売上高は前期比1.9%増の206,779百万円となりました。

乳製品

●粉乳は、調製粉乳の「森永E赤ちゃん」や「森永はぐくみ」が前年を上回ったことから、全体でも前年の売上を上回りました。

●バターは、家庭用、業務用ともに前年を上回ったことから、全体でも前年の売上を上回りました。

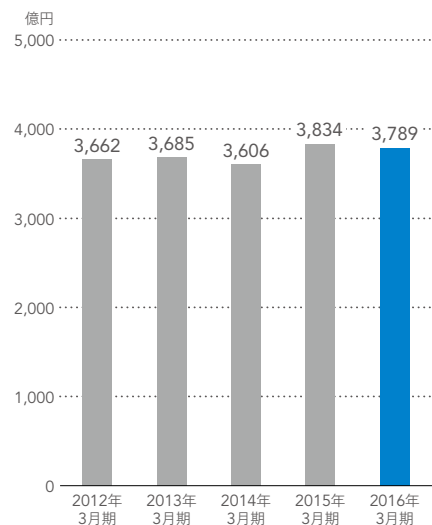
●チーズは、クラフトブランドの「6Pチーズ」や「フレッシュモッツアレラ」が前年を上回ったことから、全体でも前年の売上を上回りました。

これらにより、乳製品の売上高は前期比3.2%増の96,588百万円となりました。

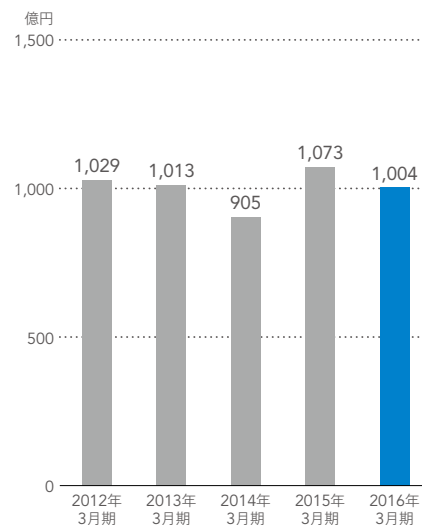
アイスクリーム

●アイスクリームは、「ピノ」が前年を上回ったことに加え、

総資産



有利子負債



「MOW(モウ)」が大幅に前年を上回ったことから、全体でも前年を上回りました。

これらにより、アイスクリームの売上高は前期比4.0%増の52,396百万円となりました。

その他

●「リプトンフルーツティー」が前年を下回りましたが、流動食やベビーフード「大満足ごはん」などが前年を上回ったことから、全体でも前年の売上をわずかに上回りました。

これらにより、その他の売上高は前期比0.7%増の98,100百万円となりました。

財政状態

資産

2016年3月31日現在の総資産は、前期末に比べ4,504百万円(1.2%)減少して378,852百万円となりました。流動資産は、主に現金及び預金の減少により、3,950百万円(3.1%)減少して124,828百万円となりました。固定資産は、設備投資により有形固定資産が増加したものの、投資有価証券や退職給付に係る資産の減少により、全体では554百万円(0.2%)減の254,023百万円となりました。

負債

2016年3月31日現在の負債は、前期末に比べ8,588百万円(3.3%)減の249,481百万円となりました。流動負債は、主にコマーシャル・ペーパーの減少により15,157百万円(9.3%)減少して147,804百万円となりました。一方固定負債は、主に長期借入金と退職給付に係る負債の増加により6,569百万円(6.9%)増加して101,677百万円となりました。

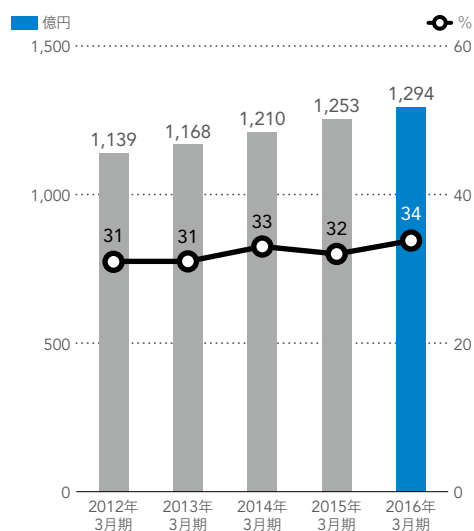
純資産

2016年3月31日現在の純資産は、利益剰余金が増加した一方、主に退職給付に係る調整累計額の減少等により、全体としては前期末に比べ4,083百万円(3.3%)増加して129,370百万円となりました。この結果、自己資本比率は前期末の32.4%から33.8%に、1株当たり純資産額は前期末の502.36円から518.61円になりました。

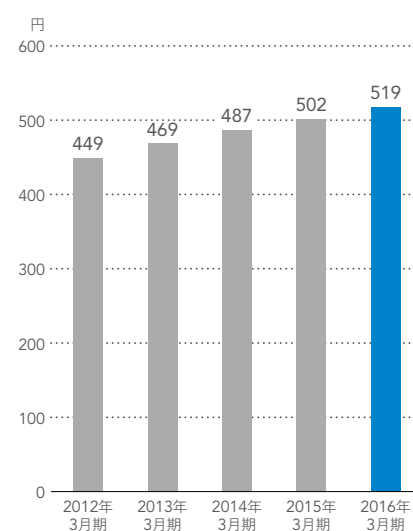
キャッシュ・フローの状況

2016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4,902百万円(44.1%)減少して6,203百万円となりました。

純資産／自己資本比率



1株当たり純資産額



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19,680百万円(230.4%)増加し、28,223百万円となりました。これは、税金等調整前当期純利益が増加したことに加え、たな卸資産の増加額が前期に比べ小さかったことなどによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によって使用した資金は、前期より4,592百万円(26.0%)増加し、22,234百万円となりました。これは、固定資産の取得による支出が増加したこと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、前期の9,099百万円の支出から5,989百万円の収入に転じました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期の12,887百万円の収入から10,449百万円の支出に転じました。これは、借入金の返済や社債の償還による支出が借入総額を上回ったことなどによるものです。

設備投資の概要

当社グループでは、当期は主として生産設備の新設、更新および合理化と販売体制の強化を目的として、総額25,429百万円(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24,083百万円となりました。

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。

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7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22.1%となりました。次期についても同水準の配当を予定しています。

研究開発活動

当社グループの研究開発部門では、2016年6月に組織改正し、研究本部制のもと、食品総合研究所、健康栄養科学研究所、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センターの体制で、「乳の優れた力を基に新しい食文化を創出し、人々の健康と豊かな社会づくりに貢献する」という経営理念のもと、「健康に寄与する商品」「安全で品質の高い商品」「おいしくて使いやすい商品」「楽しさや安らぎを提供する商品」をお客さまにお届けするよう研究開発活動を行っています。

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います。また、これらの研究所は、相互に連携し、それぞれの研究成果をもとに、各種商品の研究開発を行っています。基礎研究所では、腸内フローラ研究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、学界などへの情報配信を行っています。装置開発研究所では、製造プロセスや機器類の開発・改良を担当し、分析センターでは、商品の安全性と品質向上のための分析技術の研究に取り組んでいます。また、応用技術センターでは、当社商品や乳素材をお客さまにとっての価値を高めることを目的に、レシピの開発と製商品の評価を行っています。

2017年3月期の見通し

2017年3月期の通期連結業績予想については、売上高590,000百万円(前期比1.9%減)、営業利益16,400百万円(前期比14.5%増)、経常利益17,000百万円(前期比13.6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益8,200百万円(前期比22.5%減)を見込んでいます。

2017年3月期のわが国の経済は、雇用・所得環境の改善が続く中で、引き続き緩やかな景気回復が期待されますが、海外景気の下振れリスクへの懸念などもあり、先行きは依然不透明な状況にあります。

食品業界においても、原材料価格高騰が一巡したことによって、販売価格が低減する可能性もあり、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中、2015年10月に大筋合意となったTPPの影響や、生乳取引制度の見直しが検討されるなど、大きな変化を迎えています。

こうした中で、当社グループは、低採算事業を見直し基幹事業に経営資源を集中するとともに、商品の高付加価値化を図ることによって収益性の改善に努めていきます。

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、本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に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 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	11,409	6,506
受取手形及び売掛金	52,357	53,511
商品及び製品	36,577	37,218
仕掛品	982	572
原材料及び貯蔵品	13,457	14,559
繰延税金資産	4,303	4,003
その他	10,194	8,923
貸倒引当金	△503	△467
流動資産合計	128,779	124,828
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	158,741	162,564
減価償却累計額	△89,281	△92,225
建物及び構築物(純額)	69,459	70,339
機械装置及び運搬具	257,915	254,157
減価償却累計額	△200,220	△196,556
機械装置及び運搬具(純額)	57,694	57,600
土地	72,485	70,478
リース資産	7,991	8,001
減価償却累計額	△4,076	△4,252
リース資産(純額)	3,914	3,748
建設仮勘定	14,220	18,652
その他	14,237	13,927
減価償却累計額	△11,066	△10,619
その他(純額)	3,171	3,307
有形固定資産合計	220,946	224,127
無形固定資産		
その他	6,829	6,719
無形固定資産合計	6,829	6,719
投資その他の資産		
投資有価証券	17,136	15,468
出資金	76	101
長期貸付金	388	369
退職給付に係る資産	3,083	1,147
繰延税金資産	1,049	1,143
その他	5,225	5,070
貸倒引当金	△157	△124
投資その他の資産合計	26,801	23,176
固定資産合計	254,578	254,023
資産合計	383,357	378,852

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	54,317	52,852
電子記録債務	5,063	4,516
短期借入金	5,049	6,433
1年内返済予定の長期借入金	5,056	4,810
コマーシャル・ペーパー	15,800	2,000
1年内償還予定の社債	10,000	10,000
リース債務	1,959	1,893
未払法人税等	186	3,082
未払費用	29,578	31,736
預り金	19,315	18,468
その他	16,636	12,009
流動負債合計	162,962	147,804
固定負債		
社債	35,000	35,000
長期借入金	36,425	42,142
リース債務	3,419	3,024
退職給付に係る負債	15,541	18,011
資産除去債務	260	273
その他	4,462	3,225
固定負債合計	95,108	101,677
負債合計	258,070	249,481
純資産の部		
株主資本		
資本金	21,704	21,704
資本剰余金	19,442	19,518
利益剰余金	76,442	85,280
自己株式	△621	△585
株主資本合計	116,967	125,918
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,936	5,127
繰延ヘッジ損益	△8	△43
為替換算調整勘定	767	△321
退職給付に係る調整累計額	461	△2,475
その他の包括利益累計額合計	7,157	2,287
新株予約権	196	204
非支配株主持分	965	959
純資産合計	125,286	129,370
負債純資産合計	383,357	378,852

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 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)
売上高	594,834	601,499
売上原価	422,281	419,454
売上総利益	172,552	182,045
販売費及び一般管理費	165,746	167,728
営業利益	6,805	14,317
営業外収益		
受取利息	49	48
受取配当金	1,087	555
受取家賃	462	451
負ののれん償却額	466	141
持分法による投資利益	125	103
その他	1,007	1,018
営業外収益合計	3,198	2,319
営業外費用		
支払利息	1,108	1,024
コマーシャル・ペーパー利息	5	6
その他	657	646
営業外費用合計	1,771	1,677
経常利益	8,232	14,959
特別利益		
固定資産売却益	987	5,451
投資有価証券売却益	131	248
負ののれん発生益	1	—
特別利益合計	1,119	5,699
特別損失		
固定資産処分損	872	1,520
公益財団法人ひかり協会負担金	1,614	1,667
減損損失	257	1,586
工場再編費用	340	55
その他	171	43
特別損失合計	3,256	4,874
税金等調整前当期純利益	6,096	15,784
法人税、住民税及び事業税	1,996	4,095
法人税等調整額	△165	1,034
法人税等合計	1,831	5,129
当期純利益	4,265	10,655
非支配株主に帰属する当期純利益	100	79
親会社株主に帰属する当期純利益	4,164	10,576

(連結包括利益計算書)

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)
当期純利益	4,265	10,655
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,581	△801
繰延ヘッジ損益	△78	△33
為替換算調整勘定	297	△1,088
退職給付に係る調整額	1,350	△2,936
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	3,151	△4,860
包括利益	7,416	5,794
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	7,314	5,706
非支配株主に係る包括利益	101	87

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2014年4月1日 至 2015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	77,377	△2,285	116,238
会計方針の変更による累積的影響額			△1,723		△1,723
会計方針の変更を反映した当期首残高	21,704	19,442	75,654	△2,285	114,515
当期変動額					
剰余金の配当			△1,728		△1,728
親会社株主に帰属する当期純利益			4,164		4,164
自己株式の取得				△15	△15
自己株式の処分		△10		42	32
自己株式の消却		△1,636		1,636	—
利益剰余金から資本剰余金への振替		1,646	△1,646		—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	—	—	788	1,663	2,452
当期末残高	21,704	19,442	76,442	△621	116,967

	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	4,357	69	469	△889	4,007	197	516	120,959
会計方針の変更による 累積的影響額								△1,723
会計方針の変更を反映した 当期首残高	4,357	69	469	△889	4,007	197	516	119,235
当期変動額								
剰余金の配当								△1,728
親会社株主に帰属する 当期純利益								4,164
自己株式の取得								△15
自己株式の処分								32
自己株式の消却								—
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								—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	1,579	△77	297	1,350	3,149	△0	449	3,598
当期変動額合計	1,579	△77	297	1,350	3,149	△0	449	6,050
当期末残高	5,936	△8	767	461	7,157	196	965	125,286

当連結会計年度(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
会計方針の変更による累積的影響額					—
会計方針の変更を反映した当期首残高	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
自己株式の消却					—
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
会計方針の変更による 累積的影響額								—
会計方針の変更を反映した 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
自己株式の消却								—
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

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 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016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	6,096	15,784
減価償却費	16,810	17,561
減損損失	257	1,586
のれん償却額	132	133
負ののれん償却額	△466	△141
負ののれん発生益	△1	—
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	3,082	2,483
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△96	△67
投資有価証券評価損益(△は益)	9	3
受取利息及び受取配当金	△1,136	△603
支払利息	1,108	1,024
為替差損益(△は益)	34	△127
持分法による投資損益(△は益)	△125	△103
固定資産売却損益(△は益)	△987	△5,451
固定資産処分損益(△は益)	872	1,520
投資有価証券売却損益(△は益)	△131	△247
売上債権の増減額(△は増加)	△487	△1,195
たな卸資産の増減額(△は増加)	△8,589	△1,584
仕入債務の増減額(△は減少)	△4,581	△1,864
未払費用の増減額(△は減少)	△256	2,129
預り金の増減額(△は減少)	△418	△846
その他	1,094	△460
小計	12,220	29,532
利息及び配当金の受取額	1,188	1,077
利息の支払額	△1,109	△1,002
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△3,757	△1,383
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,543	28,223
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	△20,221	△29,175
固定資産の売却による収入	2,419	6,793
投資有価証券の取得による支出	△367	△201
投資有価証券の売却による収入	407	336
貸付けによる支出	△7,723	△7,098
貸付金の回収による収入	7,845	7,135
その他	△3	△24
投資活動によるキャッシュ・フロー	△17,642	△22,234

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016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)	△1,184	1,651
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	10,800	△13,800
長期借入れによる収入	12,400	13,397
長期借入金の返済による支出	△5,220	△7,778
社債の発行による収入	15,000	9,929
社債の償還による支出	△15,040	△10,000
自己株式の取得による支出	△15	△16
配当金の支払額	△1,728	△1,729
非支配株主への配当金の支払額	△13	△16
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△0
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△2,109	△2,086
財務活動によるキャッシュ・フロー	12,887	△10,449
現金及び現金同等物に係る換算差額	207	△442
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	3,995	△4,902
現金及び現金同等物の期首残高	7,080	11,105
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	30	—
現金及び現金同等物の期末残高	11,105	6,203

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(10.0)	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	310	食品	100.0(5.7)	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、その他	100.0	栄養食品、医薬品等の販売会社
(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(7.6)	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)トーワテクノ	90	その他	100.0(16.9)	食品機械装置の製造・販売会社
(株)森乳サンワールド	61	その他	100.0	飼料等の販売会社
(株)シェフォーレ	60	食品	100.0(33.4)	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(20.1)	飼料等の販売を行う会社
東洋酪農乳(株)	30	食品	100.0	当社仕入商品の製造会社
北海道森永乳業販売(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	原料乳製品の製造販売会社
森永ニュートリショナル フーズInc.(注)2	21 百万ドル	食品	100.0	豆腐他大豆加工食品の販売会社
日本製乳(株)	140	食品	99.1	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
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	80.0(80.0)	豆腐他大豆加工食品の製造会社
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。

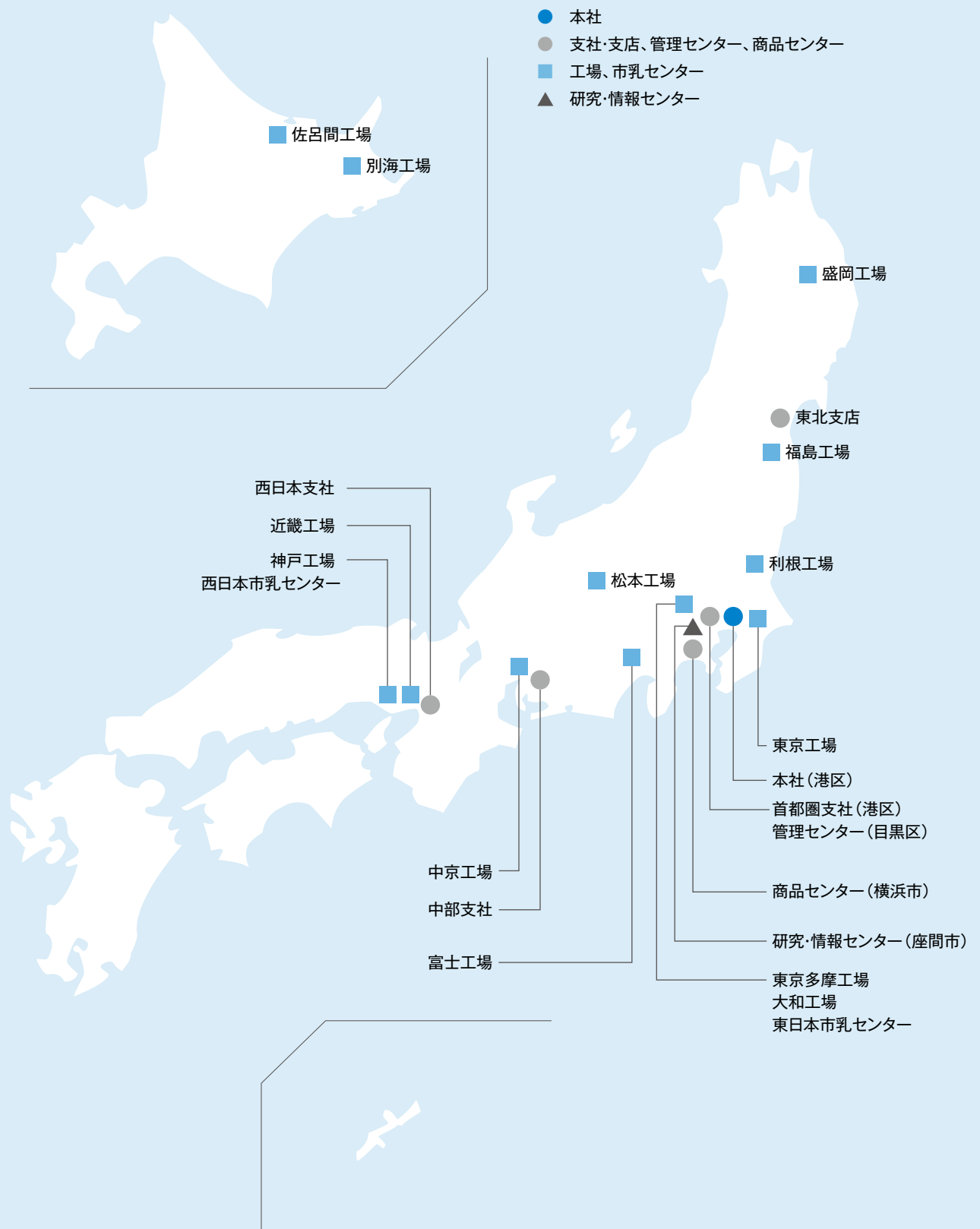
4 上記の会社はすべて有価証券届出書又は有価証券報告書の提出はしていません。

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。

主要な損益情報等	(1)売上高	96,676百万円
	(2)経常利益	526百万円
	(3)当期純利益	256百万円
	(4)純資産額	9,372百万円
	(5)総資産額	24,016百万円

6 議決権の所有割合欄の(内書)は間接所有であります。

事業所一覧



コーポレート・データ


会社概要 (2016年3月31日現在)

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)	3,023名
URL	http://www.morinagamilk.co.jp/

海外現地法人・合弁会社

	Morinaga Nutritional Foods, Inc.	1985年、ロサンゼルスに設立。森永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。 http://www.morinu.com/
	Morinaga Milk Holland B.V.	2011年、オランダアムステルダムに設立。Morinaga Nutritional Foods Deutschland GmbHの商標を引き継ぎ、「TOFU」を販売しています。
	Milei GmbH	1972年に日独の合弁企業として設立、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製造、販売しています。 http://www.milei.de/
	Morinaga Milk Industry (Shanghai) Co., Ltd.	2011年、中国上海に設立した当社100%子会社です。中国国内で森永乳業ブランド製品の販売を展開しています。 http://www.morinaga-milk.com.cn/
	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菓メーカーであるカルベ社との合弁による、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で最大級の食品企業。1970年にチーズおよびチーズ関連製品で技術提携しています。 ※KRAFTはKraft Foods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やデザート製品を幅広く販売しています。 http://www.sunkist.com ※サンキストはSunkist Growers Inc., USA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。

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	247,210,011株(自己株式1,767,207株を除く)
株主数	27,263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

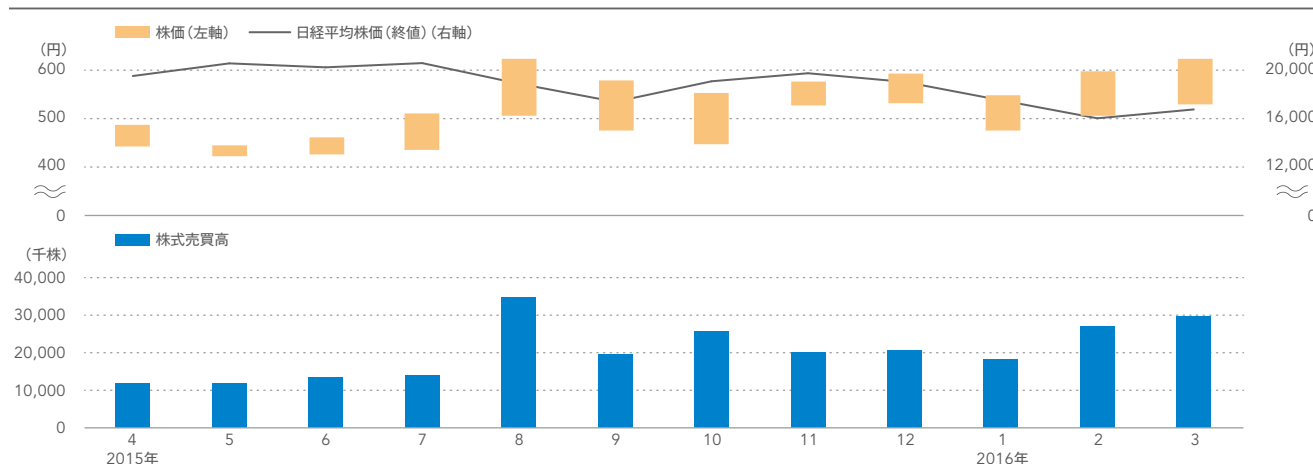
株主名	持株数(千株)	持株比率
(1) 森永製菓株式会社	26,248	10.62%
(2) 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,209	5.34%
(3) 株式会社みずほ銀行	12,228	4.95%
(4) 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	11,434	4.63%
(5) 株式会社三菱東京UFJ銀行	6,942	2.81%
(6) 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (三井住友信託銀行再信託分・株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	6,644	2.69%
(7) 森永乳業従業員持株会	5,281	2.14%
(8) 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	5,224	2.11%
(9) 三菱UFJ信託銀行株式会社	4,617	1.87%
(10) 農林中央金庫	3,837	1.55%

(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





“おいしい”をデザインする
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/corporate/ir/>

