



統合報告書 **2020**

2020年3月期



はじめに

森永乳業は1917年に日本煉乳株式会社として創業し、さまざまなステークホルダーの皆さまに支えられながら、今日まで事業を継続してきました。現在、森永乳業グループでは、牛乳、育児用ミルク、飲料、ヨーグルト、アイスクリーム、チーズから栄養補助食品、流動食まで幅広い商品を展開しています。

生まれたばかりの赤ちゃんや、育ちざかりの子ども、さらには成人や高齢者まで、「乳」には人々の命を支える力があります。森永乳業グループは「乳」の持つさらなる可能性を引き出すことで、末永く、皆さまの「心と身体の健康で人生に寄り添う」存在であり続けることを目指しています。

4つの事業分野

BtoB

BtoC

Milk

ウェルネス

海外



私たちが「乳」にこだわるのは、単に栄養を提供したいからではありません。
私たちが提供する「食」を起点として、日々の生活、家族や仲間との団らんと
いった、栄養の先にある、かがやく“笑顔”を創出することが私たちの使命で
あると考えているからです。あらゆる世代のかがやく“笑顔”を生む力が
「乳」にはあると信じています。

コーポレートスローガン

かがやく“笑顔”のために

私たち森永乳業グループがお客さまにお届けしたい価値である
「健康と幸せ」の結果として、社会に提供していきたいものを
“笑顔”という言葉で表現しました。

「日々の生活や、家族や仲間との団らんを通じて、
内面から自然とあふれてくる“笑顔”を生み出していきたい」
そんな私たちの想いを「かがやく“笑顔”のために」という言葉に込めました。



経営理念

乳で培った技術を活かし 私たちならではの商品をお届けすることで 健康で幸せな生活に貢献し豊かな社会をつくる

お客さまのかがやく“笑顔”のために、私たちは創業から培ってきた力を活かし、商品としての「乳」だけにこだわらず、独自性のあるさまざまな商品やサービスをお届けしてまいります。それにより、心とからだの両面からお客さまの健康を支え、幸せな生活に貢献することで、笑顔あふれる豊かな社会をつくります。

私たちの8つの問いかけ

- 1 お客さまに寄り添い 感動を共有できていますか
- 2 感謝の気持ちを持っていますか 伝えていますか
- 3 全ての品質に自信が持てますか
- 4 本物の安全・安心を追い続けていますか
- 5 常に挑戦し続けていますか
- 6 「チーム森永」の輪 築いていますか
- 7 今 自分も仲間も生き活きしていますか
- 8 夢を語り合い 未来へ一歩踏み出していますか

コーポレートスローガンと経営理念を実現するため、森永乳業グループに所属する一人ひとりが心がけるべき行動上の指針を策定しました。



Contents

Chapter 1

森永乳業の 価値創造

「乳」の力を最大化することで
成長してきた森永乳業グループの
これまでと現在地、そして
これから目指す姿をお伝えします。

07 森永乳業のあゆみ

09 At a Glance

11 価値創造ロードマップ

現中期経営計画の進捗
13 (2020年3月期～
2022年3月期)

15 トップメッセージ

19 新型コロナウイルス感染症
への対応状況

Chapter 2

10年ビジョン 実現に向けて

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

Focus1

21 「食のおいしさ・楽しさ」と
「健康・栄養」の両立

Focus2

27 グローバル企業への挑戦

Chapter 3

サステナブルな 社会の実現を 目指して

10年ビジョンの実現に向けて
最重要課題のひとつである
ESGの考え方と主な取り組みを
お伝えします。

33 サステナブルな社会の
実現を目指して

35 主要KPIの進捗

37 重要取組課題 健康・栄養

38 重要取組課題 環境

40 重要取組課題 供給

41 重要取組課題 人財育成

43 取締役・監査役

47 社外取締役メッセージ

49 コーポレート・ガバナンス

53 リスクへの対応

Chapter 4

データ& インフォメーション

2020年3月期の
事業報告や会社概要などを
まとめました。

55 11カ年財務・非財務
サマリーデータ

57 2020年3月期
財務レビュー

61 連結財務諸表

69 連結子会社一覧

70 事業所一覧

71 コーポレート・データ

73 外部イニシアティブ・
社外からの評価・表彰

編集方針

ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを一層強化すべく、当社は2019年にこれまで発行していたアニュアルレポートを進化させ「統合報告書2019」を発行しました。2冊目となる「統合報告書2020」は、2019年5月に発表した「森永乳業グループ10年ビジョン」と、このビジョンの達成に向けた成長戦略として策定した「中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)」の内容を中心に、企業価値の向上と持続的な成長に向けた当社の考え方・取り組みをご理解いただくことを目的としています。また編集にあたっては、重要度の高い内容に絞り、簡潔でわかりやすい構成を目指しました。ESGに関する情報は、「サステナビリティデータブック2020」(2020年10月発行予定)でさらに詳しい内容を開示します。

情報開示ツール



統合報告書2020 (冊子・WEB)

企業価値の向上と持続的な成長に向けた当社の考え方・取り組みを紹介。

サステナビリティ データブック2020 (WEB)

(2020年10月発行予定)

環境・社会・ガバナンス(ESG)の取り組み、KPI(重要業績評価指標)などを紹介。



WEBサイト

「統合報告書」「サステナビリティレポート」のほか、より詳しいIR情報、会社情報、商品紹介などを掲載。



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

参考としたガイドライン

- 国際統合報告フレームワーク
- 価値協創ガイダンス

将来の見通しについて

本報告書中の2021年3月期以降の業績見通しおよび事業計画についての記述は、2020年5月19日における将来の経済環境予想等の仮定に基づいており、当社の将来の業績を保証するものではありません。

森永乳業のあゆみ

1917年の創業以来、当社は創業期の練乳事業から、生産拠点を拡大するとともに、事業領域を広げて、着実に総合乳業グループとしての道を歩んできました。次の100年に向けて、かがやく“笑顔”のために、乳で培った技術による価値を提供し続け、持続的に成長するグループを目指します。

1917-1949

練乳事業からの創業

日本煉乳株式会社としてキャラメル原料である練乳製造から創業した当社は、経営環境の変化に伴い2度の合併分離を経ながら、日本全国に生産拠点を開設していきました。日本初の機械装置によるドライミルクの製造や瓶詰め牛乳の販売により、練乳・粉乳・市乳の3つの事業を確立。太平洋戦争中の統制など幾多の試練に直面しつつも1947年には牛乳とでんぷんを主な原料とした、現在のアイスクリームの原形となる「森永アイスクリーム」の販売を開始し、総合乳業グループとしての森永乳業の礎を築きました。



日本初の機械装置によるドライミルク

1949-1967

戦後の経済成長とともに 企業規模を大きく拡大

戦時統制撤廃の機運が高まる中、1949年、目黒工場を主体として第二次となる森永乳業株式会社を設立。1950年代以降、近代的工場の建設により拠点の拡充・整備を進めながら、先進技術を積極的に導入し、業界最初の乳脂肪均質化（ホモジナイズド）牛乳や、日本初の粉末クリーム「クリープ」など各分野で画期的な商品を開発しました。日本における牛乳・乳製品への旺盛な需要を背景に、1954年には、東京証券取引所への上場も果たしました。



日本初のホモジナイズド牛乳と粉末クリーム



1967-1988

「技術の森永」として 業容を拡大

高度成長期から安定成長期へと移行していく日本経済を背景として、お客さまのニーズの多様化が顕著になる中、「技術の森永」と称された当社は、日本初のフォローアップミルク、ロングライフ技術を活用した日本初のチルドカップタイプのプリン、ビフィズス菌入り飲料など、先例のない商品を多数世に送り出しました。また、流動食などの新分野へ進出し、経営の多角化を進めました。同時に、社会に開かれた企業づくりや情報収集・発信を目的に、お客さまとの対話を進化させる新たな取り組みとして無料の育児電話相談窓口「エンゼル110番」を開設したのもこの時期です。



ビフィズス菌入りプレーンヨーグルト「森永ビヒダスヨーグルト」(1978年発売)

1917

1950

1960

1970

創業期

規模拡大期

業容拡大期

1988-

グローバル化の進展

1970年代半ばよりアプローチを進めた欧州(ベルギー、フランス、ドイツ)を皮切りに、米国、そしてアジア(台湾、中国)において現地企業との提携や現地法人の設立を果たした当社は、グローバル化を加速していきました。現在でも、森永乳業グループの成長に欠かせないのが海外事業の拡大であるとの認識のもと、中期経営計画の取り組みテーマのひとつに「海外事業の育成」を掲げ、海外ビジネス拡大の拠点であるドイツ・ミライ社で生産能力の強化を進めるとともに、経済発展が進むアジア諸国を中心に育児用ミルクの販売を強化しています。



米国で発売した
ロングライフ豆腐



ボリビアで展開していた
育児用ミルク



新たな健康生活習慣を提案する
大人のための粉ミルク「ミルク生活」



3つの機能性について表示した
「トリプルヨーグルト」

2001-

「食のおいしさ・楽しさ」
「健康・栄養」の追求

健康志向の高まりを背景に、2001年以降、健康に貢献する商品を積極的に展開しています。これらは、長年にわたる乳の研究と、その研究に基づくビフィズス菌やラクトフェリンなど当社独自の機能性素材が大きな原動力となっています。健康機能性の追求とともに、食の基本となる「おいしさ・楽しさ」にもこだわり、商品開発はもちろん、さまざまな取り組みを進めています。森永乳業グループはこれからも、心とからだの両面からお客さまの健康を支え、幸せな生活に貢献することで、笑顔あふれる豊かな社会をつくれます。



ビヒダス ヨーグルトシリーズTVCM
「50年の研究」篇
(2019年9月全国放送)



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

1980

1990

2000

2010

2020

グローバル化推進

「食のおいしさ・楽しさ」
「健康・栄養」の追求

At a Glance

森永乳業グループの事業は、
「BtoC事業」「ウェルネス事業」「BtoB事業」
「海外事業」の4つに分類されます。
「乳」を基軸としたさまざまな商品で
国内のみならず世界中の皆さまに
「健康と幸せ」を届けるべく事業を行っています。



事業分野

BtoC事業

BtoC事業は当社の売上高の過半を占め、当社の中核をなしている事業です。「マウントレーニア」、リプトンなどのビバレッジ、アイスクリーム、ヨーグルト、チーズや牛乳など皆さまの食卓になじみのあるさまざまな商品を展開しています。



ウェルネス事業

ウェルネス事業には育児用ミルクを中心とする栄養食品、サプリメントなどの通信販売、子会社のクリニックが展開する流動食などが含まれます。



BtoB事業

クリームなどのさまざまな乳原料商品や、ビフィズス菌、シールド乳酸菌®、ラクトフェリン、乳素材などの機能性素材を幅広い業態に提供しています。



海外事業

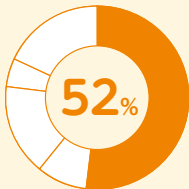
ホエイたんぱく濃縮物やラクトフェリンなどの乳原料製造販売(ミライ社)、育児用ミルクの合併事業・輸出事業、機能性素材の販売、無菌充填豆腐の製造販売などを行っています。



※4事業以外に「その他」があります。

2020年3月期概況

売上高構成比



売上高

3,057 億円
(前年同期比 0.6%増)

営業利益

126 億円
(前年同期差 22億円増)

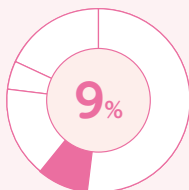
ビバレッジ、アイスクリーム等が冷夏の影響を受けたことに加え、牛乳、デザート等低採算商品の見直しを進めたことにより上期は減収となりましたが、下期はヨーグルトが大きく増収となりました。健康に貢献する機能性素材や内食需要の高まりもあり、事業売上高は通期で増収となりました。利益面では、プロダクトミックスの改善やローコストオペレーション、価格改定の取り組みなどを進め、増益となりました。

商品分野別売上高(単体:2020年3月期)

(億円)

	ビバレッジ	ヨーグルト	アイスクリーム	チーズ	牛乳	デザート	市乳(宅配など)
売上高	668	536	447	328	530	89	215
対前年増減率	±0%	+5%	△1%	△2%	±0%	△19%	+1%

売上高構成比



売上高

557 億円
(前年同期比 0.5%減)

営業利益

42 億円
(前年同期差 10億円増)

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

売上高構成比



売上高

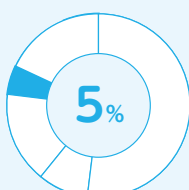
967 億円
(前年同期比 0.2%減)

営業利益

53 億円
(前年同期差 5億円減)

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

売上高構成比



売上高

315 億円
(前年同期比 8.9%増)

営業利益

28 億円
(前年同期差 13億円増)

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

価値創造ロードマップ

森永乳業グループは、大きく変化する社会環境に柔軟に対応しながら更なる飛躍を遂げるため、「森永乳業グループ10年ビジョン」の実現を目指し、現在は2022年3月期を最終年度とする中期経営計画に取り組んでいます。

現中期経営計画 (2020年3月期～2022年3月期)

「森永乳業グループ10年ビジョン」の達成に向けた「確固たる事業基盤づくり」の期間と位置づけ、3つの基本方針に基づき取り組みを進めています。健康志向がより一層高まる中、当社独自の機能性素材をひとつの成長ドライバーとして国内外での展開を加速します。また社会課題の解決に向けてESG重視経営を実践するとともに、事業の効率化や財務体質の改善などを進めることで、計画達成にまい進します。

前中期経営計画 (2016年3月期～2019年3月期*)

注力すべき事業ドメインを「BtoB事業」「国際事業」「健康・栄養事業」「BtoC事業」の4つの柱として再定義し、経営資源を的確に投下することで、低収益構造からの脱却を進めました。また、戦略実行に最適な組織体制への改正や工場再編、間接業務の集約化などの経営効率の改善も図りました。これらの取り組みが当初計画した水準の成果を上げたこと、および外部環境が想定以上に変化したことから、計画の1年前倒しでの終了*を決定しました。

*計画時には終了を2020年3月期として公表



主要KPI

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

現中期経営計画3つの基本方針

- | | |
|-------|-------------------------|
| 基本方針Ⅰ | 4本の事業の柱横断取り組み強化による持続的成長 |
| 基本方針Ⅱ | 経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践 |
| 基本方針Ⅲ | 企業活動の根幹を支える経営基盤の更なる強化 |

経営理念

乳で培った技術を活かし
私たちならではの商品をお届けすることで
健康で幸せな生活に貢献し
豊かな社会をつくる

コーポレートスローガン

かがやく
“笑顔”の
ために

目指す姿(2029年3月期)

当社グループはステークホルダーの皆さまから将来の成長を期待していただける企業であり続けたいと考え、10年後のありたい姿を明確にするべく2019年に「森永乳業グループ10年ビジョン」を掲げました。当社は2017年9月に創業100周年を迎えましたが、次の100年を見据えて、10年ビジョン実現を目指します。

森永乳業グループ10年ビジョン

VISION 1 「食のおいしさ・楽しさ」と
「健康・栄養」を両立した企業へ

VISION 2 世界で独自の存在感を
発揮できるグローバル企業へ

VISION 3 サステナブルな社会の実現に
貢献し続ける企業へ

2022年3月期(計画)

6,300億円

300億円

4.8%

9.3%

7.1%

2029年3月期(数値目標)

—

—

7%以上

10%以上

15%以上

現中期経営計画の進捗(2020年3月期～2022年3月期)

2022年3月期までの3年間を確固たる事業基盤づくりの期間と位置付け、
「4本の事業の柱横断取り組み強化による持続的成長」「経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践」
「企業活動の根幹を支える経営基盤の更なる強化」の3つを基本方針に定め、売上高6,300億円、
営業利益300億円を数値目標とする中期経営計画を策定し、取り組んでいます。

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

*固定資産(信託受益権)譲渡による特別利益68億円を含む(20/3期)

基本方針Ⅰ 4本の事業の柱横断取り組み強化による持続的成長

健康栄養機能性を基軸に部門間連携を強化し、次の4つを最重要テーマとして持続的成長を目指していきます。

※2019年3月期比

THEME 1 基幹ブランドの更なる強化

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

基幹ブランドの
売上高
18%増
2019年3月期比

2020年3月期の進捗

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



THEME 2 ビフィズス菌・独自シーズの 展開加速

機能性素材の展開を強化し、3年間で1.5倍*の利益獲得を目指すとともに、
菌体設備の増設ほか積極的な設備投資を行い、2020年秋には製造能力を2
倍*に、将来的にはグループ全体の製造能力を4倍*に引き上げます。

利益額
1.5倍へ
ビフィズス菌の
差別化戦略に注力

菌体供給能力
4倍へ
2019年3月期との比較。
将来的な計画

2020年3月期の進捗

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



海外事業の育成

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

海外売上高構成比

3倍へ

2019年3月期比

2020年3月期の進捗

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



次世代ヘルスケア事業の基盤構築

健康に貢献する商品をすでに数多く展開していますが、今後はそれらを発展させる形で新たな商品の開発、デジタル、ECなどの新たなチャネル展開を強化していきます。

次世代ヘルスケア事業年間売上高

100億円へ

2023年3月期から2025年3月期までに達成

2020年3月期の進捗

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

基本方針Ⅱ 経営理念実現に向けたESGを重視した経営の実践

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

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

基本方針Ⅲ 企業活動の根幹を支える経営基盤の更なる強化

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

設備投資

ヨーグルト事業、菌体事業などへの設備投資を進めるとともに、生産体制の合理化施策を推し進めています。設備投資を含め、現中期経営計画期間中に500億円の成長投資を計画しています。

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

資金・有利子負債、DER

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

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

かがやく“笑顔”のために

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

代表取締役社長

宮原 道夫



社会構造の複雑化 変化への対応力が鍵

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

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

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

BCPを盤石に

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

10年ビジョン実現に向けて

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

Vision 1

「食のおいしさ・楽しさ」と 「健康・栄養」を両立した企業へ

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

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

Vision 2

世界で独自の存在感を 発揮できるグローバル企業へ

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

スリスクに柔軟に対応しながら、引き続き伸長を図ります。

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

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

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

→詳細は [P.27 グローバル企業への挑戦 参照](#)

Vision 3

サステナブルな社会の実現に 貢献し続ける企業へ

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

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

イオプラスチックの検討などさまざまな取り組みを進めています。

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

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

中期経営計画は 「確固たる事業基盤づくり」

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

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

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

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

達成するなど着実に成果を出しています。「健康・栄養」分野での具体的な商品展開では、血圧、血糖値、中性脂肪の3つの機能性を表示した「トリプルヨーグルト」が計画を大幅に上回る進捗となりました。また、新たな健康習慣を創出した大人向け粉ミルク「ミルク生活」も順調に伸長しました。

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

体質強化と成長へのチャレンジ

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

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

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

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

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

ガバナンス強化に向けて

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

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

ステークホルダーの皆さまへ

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

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

新型コロナウイルス感染症への対応状況

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

新型コロナウイルス感染症の広がり～緊急事態宣言発出期間中の当社対応※

1
全社共通

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

2
生産部門

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

3
販売

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

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

2021年3月期業績見通し

新型コロナウイルス感染症の影響により国内外経済が大きく下振れするリスクが懸念され、先行きの見通しも非常に厳しい状況にありますが、当社グループは生活必需品である食品を製造する企業としての使命を果たせるよう、従業員の安全と健康に最大限の配慮をし、できる限り商品の供給を継続すべく取り組んでまいります。なお、当社グループにおける新型コロナウイルス感染症の影響として、外食産業、ホテル、観光業、お土産等向け業務用乳製品の需要減少が見込まれますが、健康に貢献する機能性素材を有する食品や内食需要においては堅調に推移することが見込まれます。また、各国における事業活動の停滞の影響が長期化する場合、原材料調達、生産、販売において企業活動への影響が出る可能性があります。BCP(事業継続計画)に基づき、商品の供給体制確立に努めてまいります。

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

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

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

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



Chapter 2

10年ビジョン 実現に向けて

持続的成長を目指す当社グループにとって「森永乳業グループ10年ビジョン」は、「ありたい姿」を明文化したものです。ビジョン実現に向け、国内外で展開しているさまざまな施策を紹介します。

森永乳業グループならではの新しい価値提案

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

森永乳業グループが展開する主な機能性素材

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

ビフィズス菌

● ビフィズス菌BB536

1969年に健康な乳児から発見された、ヒトの腸管に棲息するビフィズス菌の種類のひとつです。「ビフィズス菌BB536」は腸まで届き、腸内環境の改善に効果が認められています。累計30カ国以上での使用実績があります。

● ビフィズス菌M-16V

医療機関など、国内外延べ140以上の施設に提供しています。特に赤ちゃんに多くすむビフィズス菌の種類で、「ビフィズス菌M-16V」を摂取し、ビフィズス菌が多い菌叢を保つことで栄養の吸収を効率よくできます。

● ビフィズス菌B-3

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

主な機能性素材

● ラクトフェリン

母乳に多く含まれるたんぱく質で、体を守る働きを有する機能性素材。

● ペプチド

乳たんぱく質を酵素で分解し、ミルクアレルギー疾患用ミルクの商品化を実現。

● シールド乳酸菌[®]

免疫機能を高める働きに着目。加熱殺菌菌末のため加工食品への応用が可能。

● アロエステロール[®]

肌のコラーゲンを増やし、保湿力を高める働きが確認された希少な食品成分。

● オーラバリア[®]

ラクトフェリンとラクトパーオキシダーゼ配合。抗菌作用を持つ当社独自素材。

● ラクチュロース

オリゴ糖の一種。育児用ミルクなどで使用。

ビフィズス菌の展開加速に向けて

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

研究データに基づく高い健康価値と安全性

当社は、50年以上にわたってビフィズス菌、腸内フローラの研究に取り組んでおり、ヒトにすむビフィズス菌研究論文数では世界No.1^{※1}です。豊富な研究データに基づく高い健康価値と安全性で、世界中の人々から支持を集めており、国内外で高い評価を受けています。

※1 株式会社メタジェン調べ 2019年時点



ヒトにすむビフィズス菌
研究論文数

世界No.1

国内外での評価実績



ビフィズス菌BB536
日本食品免疫学会
「食品免疫産業賞」受賞

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



ビフィズス菌BB536
ビフィズス菌M16-V
GRAS取得

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

※2 P.17注記参照



ビフィズス菌M-16V
乳幼児栄養賞受賞
(シンガポール)

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

生産体制の強化

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

情報発信の強化

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

10年ビジョン実現に向けて

食に対する知識、技術を高め 健康・栄養、豊かな食文化への 貢献を目指す



常務執行役員 研究本部長
阿部 文明

健康機能に関連する食品への 期待の高まりを追い風に

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

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

多くの人々の健康へ役立つ機能性素材の研究に注力

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

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

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

「食のおいしさ・楽しさ」を提供できる商品開発を推進

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

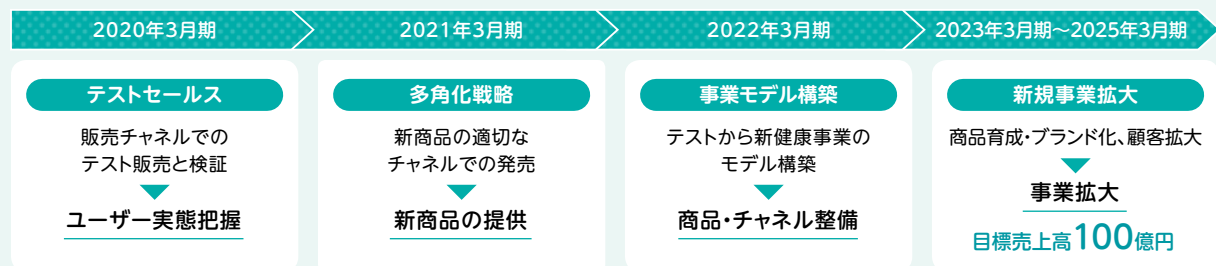
当社グループでは食べたときに喜びや驚き、楽しさを感じられる技術の開発からあまたのオリジナル商品が誕生しており、幅広い世代のお客さまから支持をいただいています。

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

次世代ヘルスケア事業

「全世代の『健幸』の実現へ」をテーマに、次世代ヘルスケア事業の基盤構築を進めています。当該事業は、デジタル・ECなどのチャネルを活用し、より長期的な視点で健康課題に対応した商品の開発、提供を目指しています。「売上高100億円」を2023年3月期～2025年3月期中の目標に掲げ、今後は社会の変化のスピードに対応して取り組みを加速させます。乳児からシニア世代まで、お客さまへの新たな価値提供を目指し、着実な成長を実現していきます。

次世代ヘルスケア事業ロードマップ



2020年3月期の取り組み事例

ECとデジタルを活用したマーケティングの強化

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



※O2O(Online to Offline)施策: WEBサイトやアプリなどのオンライン上での活動を、実店舗(=オフライン)での購買につなげる、またはその逆も含めたマーケティング施策

オープンイノベーションによる事業成長促進

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



強い企業づくりに向けた組織改正

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



変化する営業の現場より

首都圏支社カスタマー営業統括部
カスタマー営業企画部 久保田 泰弘

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

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

Q. 再編当時の職場の状況を教えてください。

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

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

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

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



Q. 自職場での今後の課題や、抱負などを教えてください。

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

10年ビジョン実現に向けて

基幹8ブランドの強化を進め、 盤石な体制を構築



常務執行役員 営業本部長
兵働 仁志

基幹8ブランドにリソースを集中し

さらなる拡販を目指す

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

① マウントレーニア

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

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

② ビヒダス ヨーグルト

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

③ 森永アロエヨーグルト

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

④ ギリシャヨーグルト パルテノ

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

⑤ ピノ

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

⑥ PARM(パルム)

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

⑦ MOW(モウ)

素材のおいしさを訴求点にリニューアルを実施し、ターゲットの拡大を図ります。

⑧ クラフト フレッシュモッツアレラ

料理用途提案の強化による日常使い需要へのシフトを進め、拡販につなげます。

柔軟性とスピードを持って環境変化に対応

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

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

ステークホルダーの満足を追求し企業価値向上へ

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

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

海外事業計画

→ 2029年3月期までに **海外売上高比率を15%以上に拡大**

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	現中期経営計画最終年度 2022年3月期 (目標)
売上高	217億円	218億円	263億円	289億円	315億円	450億円
営業利益	0億円	5億円	-8億円	16億円	28億円	35億円

(注) 2020年3月期より「国際事業」から「海外事業」に名称変更

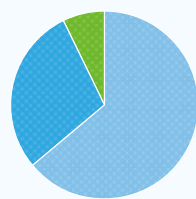
01 ミライ社事業の可能性

ドイツ・ミライ社(MILEI GmbH)ではホエイたんぱく濃縮物、乳糖、ラクトフェリンなどを生産しています。これらは数多くの企業で育児用ミルク、ス

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

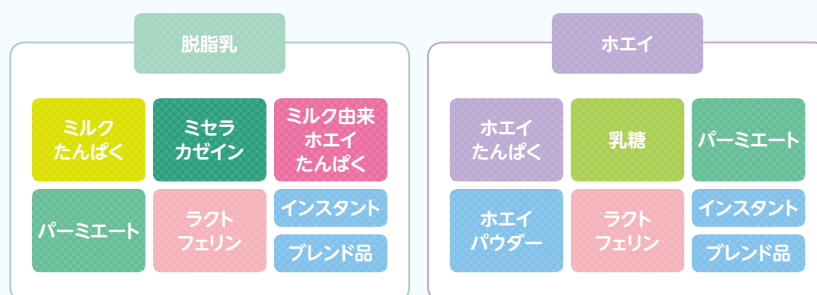


2020年3月期
海外事業売上高構成比



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

ミライ社の製造品目



ミライ社のあゆみ

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

ミライ社の強み

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

※Absolute Reports社 2018年データ

ドイツ・ミライ社 トップメッセージ

さらなる成長を実現し、 森永乳業グループ 10年ビジョンの達成に貢献



Geschäftsführer
(代表取締役社長)
(生産・品質・開発)

柳田 隆宏

Geschäftsführer
(代表取締役社長)
(販売・調達・管理)

Jens Kutschera

経営体制を再構築し

3期連続の赤字から脱却

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

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

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

高い品質と生産性により

信頼、評価を獲得

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

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

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

森永乳業グループの一員として

10年ビジョンへの貢献を目指す

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

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

*ミライ社の決算日は森永乳業の連結決算日(3月31日)と異なります。連結財務諸表の作成に当たって、連結決算日との間に生じた重要な取引を調整した上でその決算日の財務諸表を使用しています。

02 育児用ミルクの拡大

世界の育児用ミルク市場は、新興国での消費増や、アジア諸国でのニーズの拡大が大きくけん引し、成長を続けています。当社グループの育児用ミルクの海外展開は、ライセンス契約や合併事業、輸出事業で構成されています。インドネシア最大の製薬グループ・カルベ社にライセンス供与を行っており、森永乳業ブランドは現

地で広く認知されています。2005年には同社との間で製造合併会社を設立し、現在まで順調に業績を伸ばしています。輸出事業はパキスタン、ベトナム、マレーシアなどが中心です。パキスタンへは、1978年から輸出を開始し、2017年には現地で合併会社を設立しました。これまでパキスタンは現地代理店を通じた輸出版売が

中心でしたが、2019年11月には現地工場での製造開始に踏み切り、今後輸出版売と現地製造を両輪とした確固たる成長を目指す計画です。既存シェアの拡大はもちろんのこと、新規市場開拓にもチャレンジしていきます。



パキスタン



インドネシア



ベトナム



マレーシア

03 機能性素材事業の展開加速

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

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

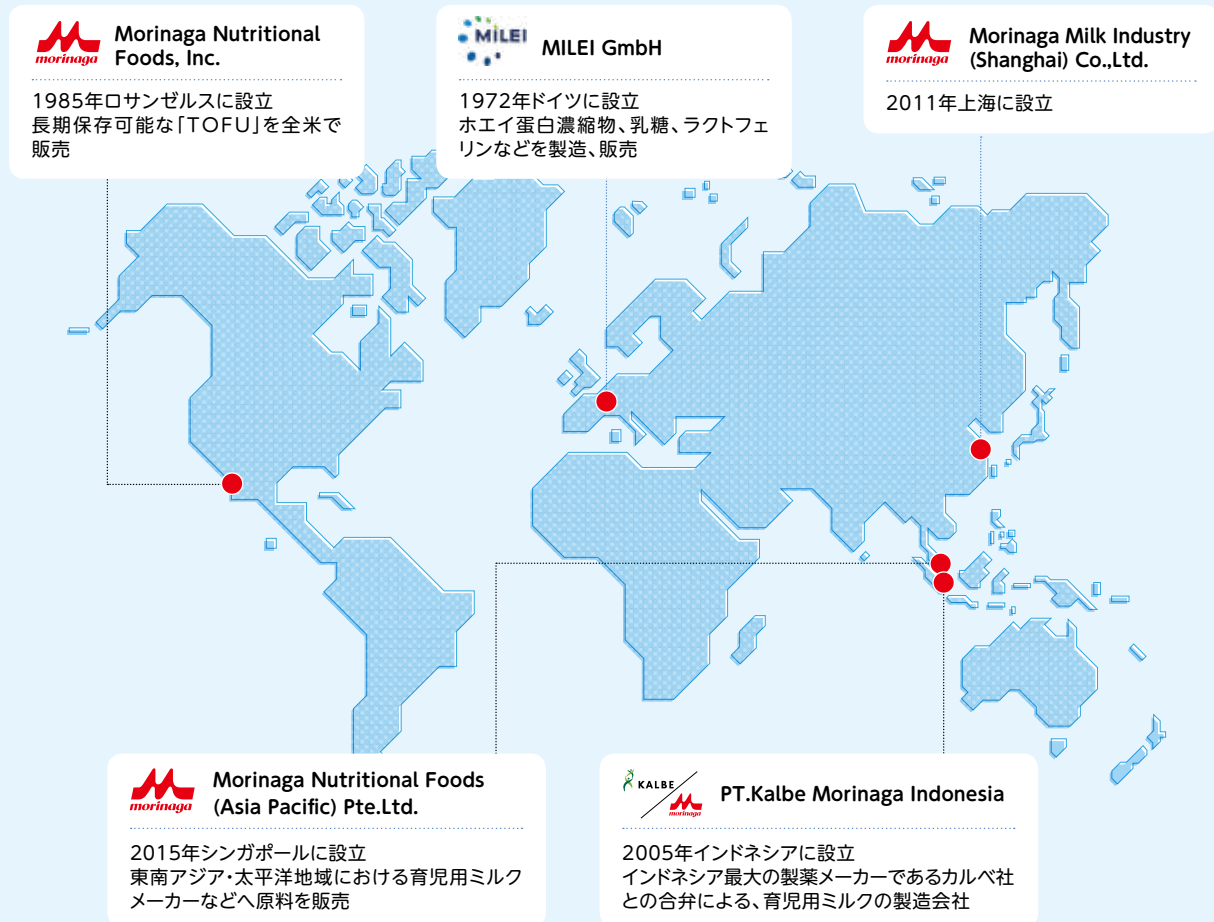
にも販売会社を設立して営業体制を強化し、ビフィズス菌はもちろんのこと、この他の数多くの独自の機能性素材も含めて拡大を進めています。

※P.17注記参照



ビフィズス菌M-16V
「乳幼児栄養賞」授賞式の様子
(2019年9月)

グローバルネットワーク



主な地域ごとの展開状況

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



10年ビジョン実現に向けて

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



専務執行役員 海外事業本部長
野村 聖

ミライ社のけん引により増収増益を更新

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

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

新たな成長への布石、 海外でのBtoC事業にチャレンジ

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

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

蓄えてきたノウハウを武器に

グローバル企業への進化を目指す

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

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

※Absolute Reports社 2018データ