



統合報告書 2024

VALUE CREATION





コーポレートミッション

コーポレートスローガン

かがやく“笑顔”のために

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。

私たちの使命は、「食」を起点として栄養の先にある、かがやく“笑顔”を創出することです。

コーポレートスローガンと経営理念を、グループ経営はもとより、森永乳業グループ全社員の判断と行動の拠り所としています。

経営理念

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

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、独自性のある様々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る”とともに、“食のおいしさ・楽しさの提供を通して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。

00 > イントロダクション

▶ コーポレートミッション

提供価値

長期ビジョン

実行戦略

重視する行動

担い手は、私たち一人ひとり。

統合報告書2024について

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた 各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



00> イントロダクション

コーポレートミッション

▶ 提供価値

長期ビジョン

実行戦略

重視する行動

担い手は、私たち一人ひとり。

統合報告書2024について

01> 価値創造ストーリー

02> 価値創造のための行動姿勢

03> 森永乳業の
サステナビリティ経営

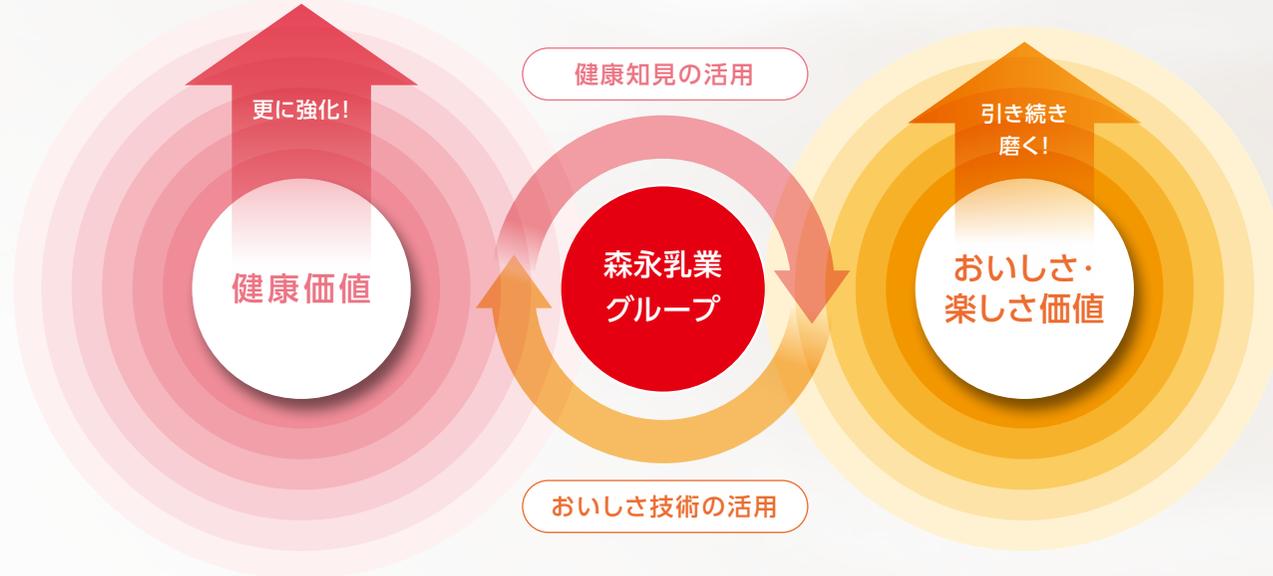
04> 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05> コーポレート・ガバナンス

06> データ & インフォメーション

提供価値

森永乳業グループは、「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の提供を追求します。
長年にわたる乳の研究、培ってきた商品開発力、技術力、知見を原動力に、
これらの価値提供を追求することで、生活者の「健康」と「幸せ」への貢献を目指します。





00 > イントロダクション

コーポレートミッション

提供価値

▶ 長期ビジョン

実行戦略

重視する行動

担い手は、私たち一人ひとり。

統合報告書2024について

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

長期ビジョン

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、

2019年に「森永乳業グループ10年ビジョン」を策定しました。

次の100年を見据えた当社グループが目指す姿であり、各種実行戦略の指針です。

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

2029年3月期数値目標

営業利益率

2019/3期実績
3.8%

2029/3期目標
7%以上

ROE

2019/3期実績
8.6%

2029/3期目標
10%以上

海外売上高比率

2019/3期実績
5.0%

2029/3期目標
15%以上

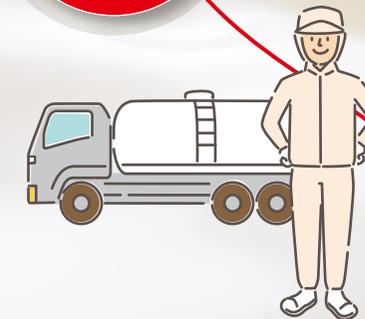
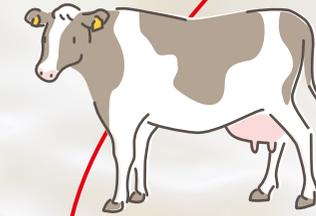
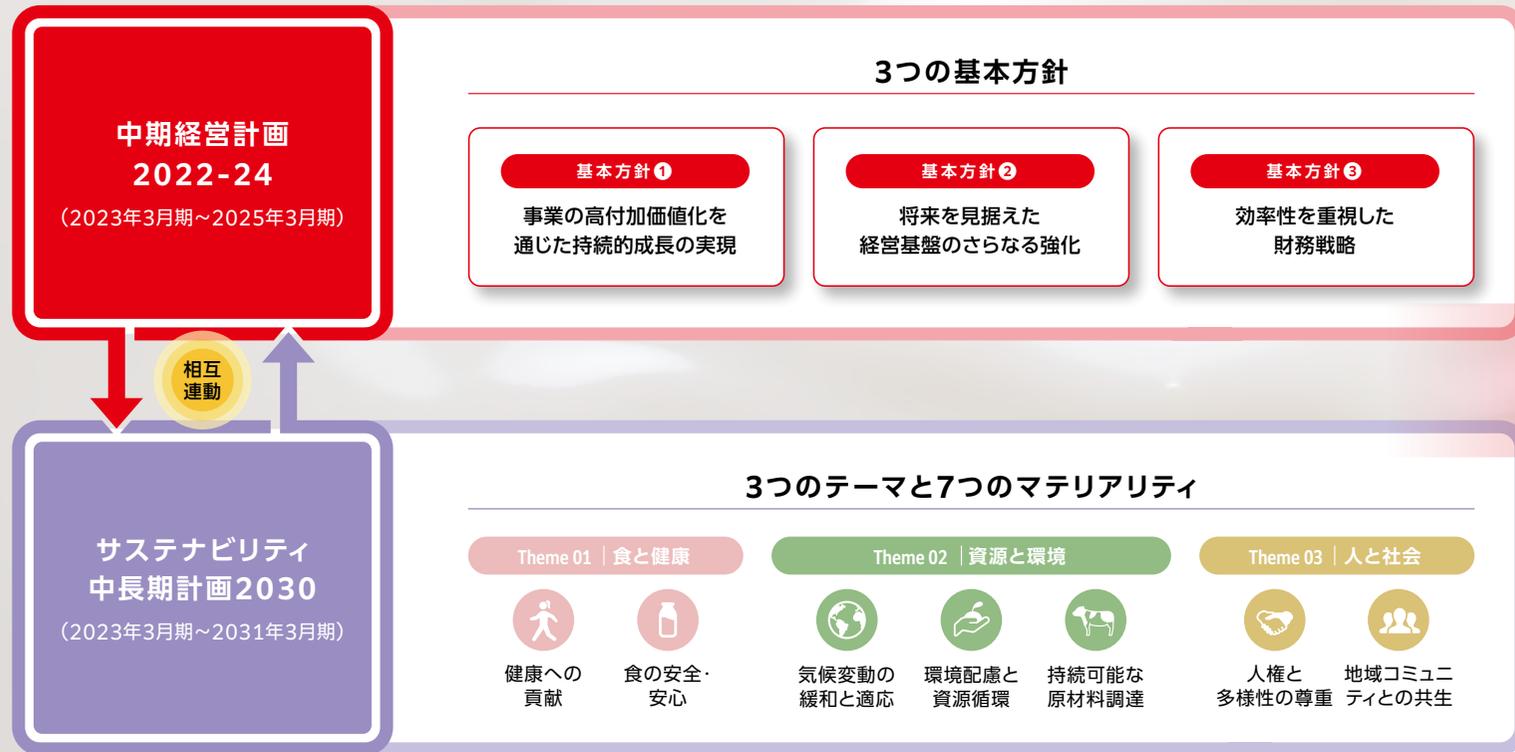




実行戦略

「中期経営計画2022-24」と「サステナビリティ中長期計画2030」を相互に連動させることで「森永乳業グループ10年ビジョン」の実現とさらなる飛躍を目指します。

〈選ばれる企業であり続けるために〉社会課題の解決と収益力向上の両立を目指す！



00> イントロダクション

コーポレートミッション

提供価値

長期ビジョン

▶ 実行戦略

重視する行動

担い手は、私たち一人ひとり。

統合報告書2024について

01> 価値創造ストーリー

02> 価値創造のための行動姿勢

03> 森永乳業のサステナビリティ経営

04> 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05> コーポレート・ガバナンス

06> データ & インフォメーション



00> イントロダクション

コーポレートミッション

提供価値

長期ビジョン

実行戦略

▶ 重視する行動

担い手は、私たち一人ひとり。

統合報告書2024について

01> 価値創造ストーリー

02> 価値創造のための行動姿勢

03> 森永乳業のサステナビリティ経営

04> 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05> コーポレート・ガバナンス

06> データ & インフォメーション

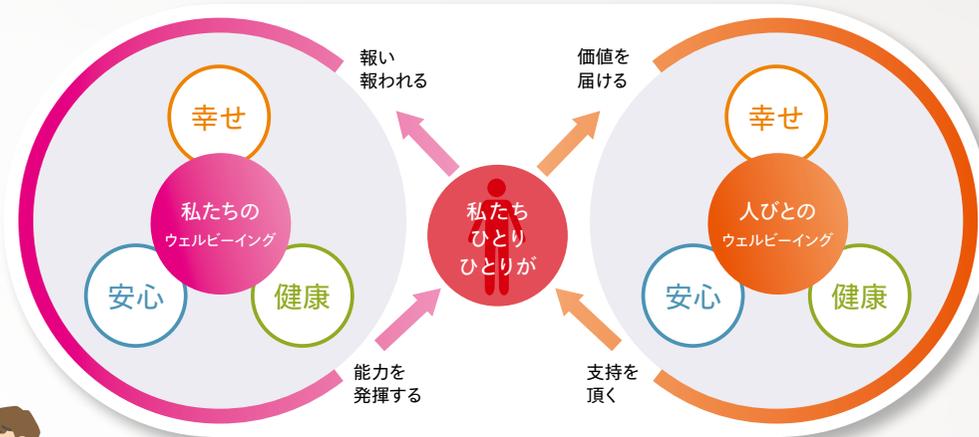


重視する行動

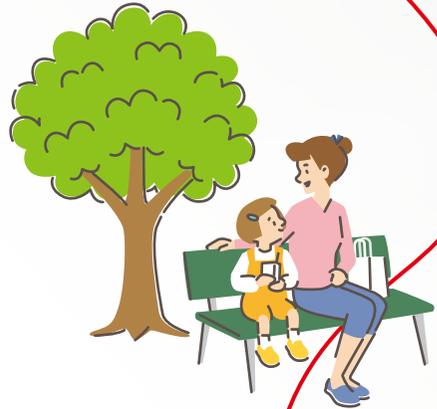
10年ビジョンの実現を担うのは、紛れもなく森永乳業グループの全社員です。私たちが自立的に行動するために必要な行動を言語化した「ウェルビーイングステートメント」と、コーポレートミッションを実現するための行動上の指針である「私たちの8つの問いかけ」を、森永乳業グループ全社員が重視します。

ウェルビーイングステートメント

行動指針



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





00> イントロダクション

コーポレートミッション

提供価値

長期ビジョン

実行戦略

重視する行動

▶ 担い手は、私たち一人ひとり。

統合報告書2024について

01> 価値創造ストーリー

02> 価値創造のための行動姿勢

03> 森永乳業の
サステナビリティ経営04> 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05> コーポレート・ガバナンス

06> データ & インフォメーション



担い手は、
私たち一人ひとり。

私たちは目指します。
かがやく“笑顔”と、その先を。





統合報告書2024について

統合報告書2024では、ステークホルダーの皆さまに「森永乳業グループらしさ」や、メンバーの「想い」や「人となり」が少しでも伝わることを目指し、作成しました。

編集方針

森永乳業グループの統合報告書は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの「共創」のためのツールと位置付けています。「国際統合報告フレームワーク」「価値協創ガイダンス」を参照の上、中長期的価値創造の在り方など財務・非財務情報を統合したご報告を中心とし、本書を通じて皆さまとの建設的な対話を促進したいと考えています。

対話、共創につなげるため、まずは当社グループを充分にご理解いただきたい想いから、イラスト、写真、デザインも含め、「森永乳業らしさ」や当社グループメンバーの「人となり」をお伝えすることにこだわっています。また本書は中長期的な視点にたち、価値創造に特に重要な内容に絞っており、詳しい情報を掲載している自社ウェブサイトへアクセスいただけるよう、機能面の向上にも努めています。

統合報告書を契機にした対話の創出により、森永乳業グループの持続的な成長と、社会への新たな価値提供を目指します。

統合報告書2024のポイント

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまが統合報告書に期待すること、私たち自身が伝えたいこと、両方を重視して本書をまとめました。

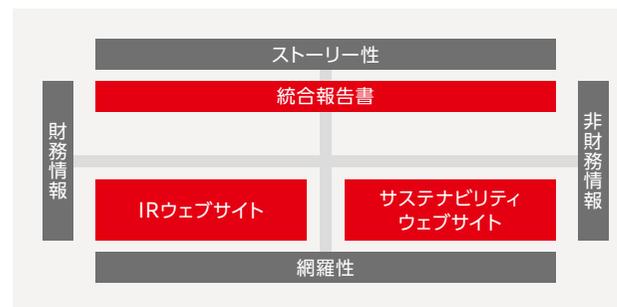
ポイントとして、持続的な成長の実現可能性をお示しすることを重視し、そのために必要な情報を掲載内容の中心に位置付けました。具体的には、中長期的視点にたち、創業以来受け継がれ、進化・発展させてきた当社グループの強みは何か、環境変化にどのように対応できたか、また充分に対応できなかったことや課題は何かなどもご報告内容に含めました。

そして未来に向け、私たちが「変化」「挑戦」し続ける姿を、なるべくリアルにご報告することも大事にしました。これに伴い、また編集方針に沿って、メッセージなどは本人の言葉をなるべくそのまま掲載することを優先しました。

本書が、森永乳業グループへの成長期待とより一層のご支持につながり、双方向型の対話、共創が生まれるツールになることを目指します。

情報開示体系

統合報告書は、中長期的な企業価値創造に特に重要な内容を中心にしています。また報告は、森永乳業株式会社ならびに連結子会社を対象範囲の中心にしています。より詳しい内容は自社ウェブサイトなどに掲載し、ステークホルダーの皆さまの用途・目的にあわせた情報発信、情報開示体系の構築を目指しています。



森永乳業 統合報告書ウェブサイト
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/library/annual.html>

森永乳業 IR情報ウェブサイト
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/>

森永乳業 サステナビリティウェブサイト
<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/>

森永乳業 ウェブサイト
<https://www.morinagamilk.co.jp/>

当社グループのウェブサイトでは、株主・投資家向けの「IR情報」、サステナビリティ推進についてまとめた「森永乳業のサステナビリティ」のほか、牛乳・乳製品を活用したレシピ、酪農、研究・開発、商品・サービスなどを掲載しています。また、SNSなども効果的に活用し、情報発信を加速しています。

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

免責事項

本報告書中の2025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、2024年5月14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、当社グループの将来の業績を保証するものではありません。

00 > イントロダクション

コーポレートミッション

提供価値

長期ビジョン

実行戦略

重視する行動

担い手は、私たち一人ひとり。

▶ 統合報告書2024について

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



- このPDFにはインタラクティブ機能を実装しています。
- レポート内の関連コンテンツへの移動や、当社のさまざまなWebコンテンツへのアクセスが容易にできるよう、各ページにナビゲーションボタンを設けています。

グループの方向性と打ち手

価値創造で追求するポイント

足元の戦略と戦略遂行を支える仕組み

00 > イントロダクション

- 01 コーポレートミッション
- 02 提供価値
- 03 長期ビジョン
- 04 実行戦略
- 05 重視する行動
- 06 担い手は、私たち一人ひとり。
- 07 統合報告書2024について

01 > 価値創造ストーリー

- 10 トップメッセージ
- 14 価値創造プロセス
- 15 価値創造の歴史
 - グループの強み①:
- 16 「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して
- 18 グループの強み②:
 - 数字で見る森永乳業
- 19 見えてきた成果と主な課題
 - 価値創造の現在地
- 27 財務担当役員メッセージ
- 32 人的資本
- 35 知的財産
- 37 DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

- 40 ウェルビーイングステートメント
- 41 私たちと人びとの「安心」「健康」「幸せ」のために

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

- 49 森永乳業のサステナビリティ経営
 - 特集:
 - 持続可能な酪農乳業の実現に向けて

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

- 56 中期経営計画2022-24の進捗
- 60 事業分野別動向
- 65 サステナビリティ中長期計画2030の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

- 74 取締役・監査役
- 75 社外取締役座談会
- 79 コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

- 88 11カ年財務サマリーデータ、経営成績の概況
- 90 非財務データ集 (環境・社会・ガバナンス)
- 92 コーポレートデータ
- 93 編集後記



表紙に戻ります



目次に戻ります



前のページに戻ります



次のページに進みます



直前に閲覧していたページに戻ります



本レポートの該当ページへ移動します



関連するWebコンテンツへ移動します



01 > 価値創造ストーリー

森永乳業グループは「かがやく“笑顔”のために」をコーポレートスローガンに、「健康で幸せな生活に貢献し豊かな社会をつくる」ことを経営理念に掲げています。すべての活動をこれらの実践・実現につなげ、その先の持続可能な経営の実現を目指します。このセクションでは、皆さまに向けたマネジメントのメッセージとともに、過去・現在・未来にわたる価値創造の全体像および現在注力している具体的な取り組みについて説明します。



グループの方向性と打ち手

01 > 価値創造ストーリー

価値創造で追求するポイント

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

足元の戦略と戦略遂行を支える仕組み

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

大貫 陽一

代表取締役社長



TOP MESSAGE

かがやく“笑顔”のために

森永乳業グループは、“心とからだの両面からお客さまの健康を支える”とともに、“食のおいしさ・楽しさの提供を通して幸せな生活に貢献する”ことで、笑顔あふれる豊かな社会の実現を目指しています。私たちの強みである乳で培った技術を活かし、皆さまの「かがやく“笑顔”」のために、飽くなき挑戦を続けてまいります。



厳しい事業環境が続く中、 増収増益を達成

2024年3月期は、原材料価格の上昇といった厳しい環境下、地道に積み重ねてきた価格改定やプロダクトミックスの改善等が実を結び、増収増益を達成することができました。厳しい事業環境にもかかわらず、営業利益は278億円と事業成長がコストアップを打ち返した実りある1年でした。主力商品のテコ入れなどによる足元の収益回復に一定の成果は上げられましたが、海外事業の展開拡大や、菌体・機能性素材、機能性ヨーグルトなどの成長という点では課題を残したままとなりました。

また、依然として酪農乳業界は厳しい状況が続いています。後継者問題をはじめ、酪農家が多く課題を抱える中、乳を使った付加価値の高い“お客さまに必要とされる商品”をつくること为我们に期待されていることだと認識しています。持続可能な酪農乳業の実現に向け、酪農生産者と乳業者との協業の幅も広げたいと考えています。

引き続き、足元の対応はもちろんですが、中長期的視点を持ち経営の舵取りを行い続ける所存です。

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

▶ トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

中期経営計画2022-24の 達成に向けて

2025年3月期は、中期経営計画2022-24の最終年度であり、次の中期経営計画に良い形でつなぐための重要な1年になります。営業利益目標は過去最高益となる300億円に設定しており、好調な「マウントレーニア」やアイスなどのさらなる伸長とともに、海外事業および栄養・機能性食品事業の巻き返しに注力します。

海外事業は、2021年～2023年にかけてM&Aを実施したパキスタン、アメリカ、ベトナムでの事業を着実に軌道に乗せることが一番の課題です。特に海外BtoCの拡大は大きな挑戦であり、技術支援や人材拡充等の施策を含め中長期の成長を見据えた基盤づくりに注力します。

栄養・機能性食品事業は、機能性ヨーグルト群の再成長を目指し、当社グループならではの価値の訴求に取り組みます。中長期的視点に立ち、コーポレートブランド強化を主な目的としたビフィズス菌のプロモーションを強化していますが、商品広告や販売施策と連動することで、短期的にも一定の効果が確認

できています。多くの方々に「ビフィズス菌といえば森永乳業」というイメージを持っていただけるよう、取り組みを進める所存です。

コスト上昇の影響は今後も継続すると考えられ、厳しい事業環境が想定されます。利益率の高い事業ならびに商品・サービスの拡大、グループ全体でのコストの見直しなどを推進し、中期経営計画2022-24の達成を目指します。

なお、次期中期経営計画は、2025年春公表の予定です。成長曲線を加速させるため、当社グループがどこで勝負するかの取捨選択が重要と認識しており、攻めどころを絞ったプランを検討しています。また、社員一人ひとりが戦略を自分事に落とし込み、目標達成に向けて行動できる内容にしたいと考えています。

社員一人ひとりの挑戦心が 森永乳業グループ10年ビジョン 実現の確度を上げる

10年先を見据えた「森永乳業グループ10年ビジョン」を2019年に発表し、在りた姿に向かって歩みを進めています。

ビジョンの2つ目「世界で独自の存在感を發揮できるグローバル企業へ」については、充分とは言えない進捗です。ビフィズス菌などビジョン実現に導く成長ドライバーはあるとの認識ですが、各国の政治経済問題、消費環境の変化などの外部要因もあれば、当社グループにおけるグローバル人材育成などの内部要因もあり、課題が山積しています。日本国内の人口減少が見込まれる中グローバル企業への成長は必須命題であり、ステークホルダーの皆さまに成長期待をいただけるよう、取り組みを加速する所存です。

課題が山積する一方、収益力の着実な向上とともにビジョン実現に向けて前進していることもたくさんあります。

最も顕著なのは、組織風土の変化です。当社グループの社風といえば、真面目、堅実といった言葉が社内外から上がりますが、これからの競争時代を勝ち抜くためにも、挑戦する文化を加えたいとの想いがありました。年を追うごとに社内に変化が見られ、今ではこれまでとはひと味もふた味も違った挑戦が増えています。2025年の大阪・関西万博への出展、ビフィズス菌のプロモーション強化などはその一例で、私自身も「今までならやらなかった」

“挑戦”を、そして“変化”を。かがやく“笑顔”のために、いかなる時も中長期的視点を持ち、経営の舵取りを行います。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

▶ トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



トップメッセージ

ことだからこそ挑戦するべきだと考え、勇気をもってゴーサインを出しました。

私は、社員に向けて「チャレンジ精神を持つ」と事あるごとに発信をしています。些細なチャレンジでも構いません。例えば1時間かかっていた仕事を30分で終わるなど、自ら課題を設定してアクションを起こすことが大切です。私自身は、会合でスピーチをする際にメモを見ずに話してみる、様々な企業の社長が集まる勉強会で「話を聞いてみたい」と思った人に勇気を出して食事に誘うなどの挑戦を最近では試みました。どちらも大成功で、達成感はなかなかのものでした。

たった一人の小さなひとつの挑戦であっても、社員の数だけ集まれば大きな力になります。その積み重ねが挑戦する風土の醸成につながり、10年ビジョン実現に向けての推進力になると期待しています。

※ビジョン別での振り返り、今後の注力ポイントはP.19～26をご覧ください。

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を発表

近年当社グループは、PBR1倍水準、ROE8%以上を維持してきましたが、大規

模な資産売却影響などにより株主資本が増加し、ROE低下要因につながっていました。ROE10%以上(2029年3月期目標)を掲げる当社グループにおいて、まずは早期に8%以上へ回復することが重要と考え、2024年5月、改善に向けた方針をまとめた「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を発表しました。

策定に当たっては、現状分析・評価をしっかり行った上で、方針や目標、具体的な取り組みについて、社内外の役員をはじめ多くのメンバーが参画して議論を重ねました。重視したのは、様々な立場のステークホルダーの期待に応えられるようにバランスを取ることです。なおROEの向上に関して、今回は分母(資本)に関する更新を中心としました。しかし今後は分子に当たる収益をどのような方向性および戦略によって成長させていくかが重要なポイントだと認識しています。

また、当社グループを理解していただくことが不可欠と認識し、「積極的な資本市場との対話・情報開示」を打ち出しました。この開示を通じて「変わってきた森永乳業」をアピールしたいという強い想いがあり、妥協することなくブラッシュアップを重ね、踏み込

んだ内容にまとめています。株主・投資家をはじめ外部ステークホルダーから非常に意欲的な内容と評価のお声を数多くいただいております。手応えを感じています。

※「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」はP.31をご覧ください。

「食と健康」「資源と環境」「人と社会」を軸にサステナビリティ活動を展開

中期経営計画2022-24と相互連動して進めている「サステナビリティ中長期計画2030」では、「食と健康」「資源と環境」「人と社会」の3つのテーマを設定し、テーマごとに取り組みを進めています。

「食と健康」は、当社グループの事業そのものであり、最も社会全体、多くのステークホルダーに貢献できる分野との認識です。目指す姿に「森永乳業グループならではの、かつ、高品質な価値をお届けすることで、3億人※1の健康に貢献する」を示し、2021年度～2023年度の累計は約6,700万人と堅調な進捗です。目標達成に向けさらにスピードを上げて取り組みます。「資源と環境」は、GHG(温室効果ガス)削減をはじめ

待ったなしの課題が山積しており、事業活動とのバランスを見極めながら対応を進めています。酪農乳業におけるGHG削減対策として、ふん尿処理設備の「MO-ラグーンfor Dairy」※2、紅茶粕を利用した飼料の開発なども行っています。「人と社会」は、人権への取り組み、多様性の尊重、働きやすい環境づくりなどを推し進め、一定の成果を上げられています。今後は社員の「働きがい」にさらにフォーカスした取り組みにも注力する方針です。当社グループに縁を持った社員一人ひとりが仕事を通じて満足感、成長実感を得られる会社にすることが私の心からの願いです。

※1 健康課題に配慮した商品の2021年度～2030年度の対象商品のお届け見込み人数、および当社提供の健康増進・食育活動への参加見込み人数をリーチ数(人数)として計算

※2 2024年8月時点で実証実験中

私たちと人びとのウェルビーイングを追求

2023年3月、コーポレートミッションの実現に向け、ウェルビーイングステートメントを発表しました。当社グループにとって

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

▶ トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



素晴らしい社員たちが、高いモチベーションを持ち、それぞれの仕事に全力を尽くすことで、森永乳業グループは力強く前進していけると確信しています。

ウェルビーイングとは、「将来にわたってよりよく生き続けること、健康で幸せな生活を送り続けること」と定義しました。

私たちが目指すゴールは、社員のウェルビーイングのみならず、社員のモチベーションおよび満足度向上から新たな価値創出、事業の発展を促し、世界の人々のウェルビーイングへの貢献へつなげるという好循環をつくり出すことです。誰にとっても身近な「食」を通じて、人々の笑顔、幸せに貢献できる当社グループだからこそこのウェルビーイングを追求し、明るく豊かな未来づくりの一助を担いたいと考えています。

社内浸透は一朝一夕にいくものではありませんが、サステナビリティ委員会におけるウェルビーイング部会の新設、外部団体への加盟なども通じて推進活動を拡げています。

会社を成長させる原動力は「人」
若い世代の積極性に期待

当社グループは、価値創出をしていく上での重要な6つの資本を特定しており、特に重点を置くのが人的資本です。会社を成長させるのは間違いなく社員たちであり、

中でも次世代の主役となる若手社員には大きな期待を寄せています。コロナ禍では難しかった事業所訪問も最近復活させ、2023年度は社員と直接話す機会を多く持つことができました。私は、特に若い人たちが考えていることに興味があるため、直接話す時間はとても楽しく、様々な気づきを得られました。

2024年度の入社式後の懇親会では、新入社員から「こういう研究をしたい」「海外に行って、こんな事業に携わりたい」など、志が感じられるコメントをたくさん聞き、頼もしく感じました。このような素晴らしい社員たちが、高いモチベーションを持ち、それぞれの仕事に全力を尽くすことで、当社グループは力強く前進していけると確信しています。

時代の変化に対応しながら
飽くなき挑戦で未来を切り拓く

経営の基盤となるコーポレート・ガバナンスについては、より実効性を高めるべく改革を続けています。取締役会の雰囲気も随分変わってきました。かつては挙手して「どう

ぞ」と言われた人が意見を述べるのが多かったのですが、そのような堅苦しいやりとりはなくなり、自由に意見を交換するスタイルで毎回活発な議論が行われています。

一方で、課題に感じているのは、経営会議と取締役会の棲み分けです。経営および業務執行に関する意思決定は主に経営会議でスピード感をもって行い、取締役会は、中長期的な企業価値向上に向けた戦略やガバナンス、コンプライアンスを含めて会社の在り様を議論する場にさらにシフトしていきたいと考えています。

先を読むのが難しい時代ではありますが、森永乳業グループ10年ビジョンの実現を目指し、グループ一丸となって飽くなき挑戦に取り組み、新たな価値創造に向けてまい進してまいります。

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、よろしくごお願い申し上げます。

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

▶ トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



価値創造プロセス

森永乳業グループは、下図の価値創造プロセスにより、世界中のかがやく“笑顔”を実現したいと考えています。増大させた資本はさらなる成長のために再投下することで、社会への価値提供と、森永乳業グループの持続的な成長の好循環を目指します。

コーポレートミッション
かがやく“笑顔”のために
 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

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



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①: 「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

価値創造の歴史

主力商品誕生の歴史



1917年の創業以来、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。



アイスクリーム市場に“ひとくちアイス”という新しいスタイルを生んだ「ピノ」は世代を超えて愛されるロングセラーブランドです。

研究で培った技術・知見を活用し、ビフィズス菌を配合したプレーンヨーグルトの製品化を実現しました。

総売上本数96億本以上*を記録する「マウントレーニア」は、2023年に誕生30周年を迎えました。
※2024年3月末時点

“大人のための上質なパーアイス”がコンセプトの「PARM(パルム)」は、味わいとともに、食感にこだわりぬいたブランドです。



ビフィズス菌を活用し、幅広い世代の健康をサポートする商品・サービスの開発を推し進めます。

50年以上のビフィズス菌研究

1969年
赤ちゃんの腸内からビフィズス菌BB536を発見

成長の軌跡

1917年~
練乳事業からの創業



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

- トップメッセージ
- 価値創造プロセス
- 価値創造の歴史
- グループの強み①: 「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して
- グループの強み②: 数字で見る森永乳業
- 見えてきた成果と主な課題
- 財務担当役員メッセージ
- 人的資本
- 知的財産
- DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

グループの強み① 「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

ビフィズス菌は森永乳業グループの強みのひとつです。この特集では、研究・開発から販売・コミュニケーションについて、そして成長戦略と進捗をご報告します。

ビフィズス菌研究は50年以上

森永乳業グループは、育児用ミルクの開発から、赤ちゃんの腸内フローラを研究していく中で、ビフィズス菌に注目しました。1969年にビフィズス菌BB536が発見されて以降、長年の研究を積み重ね、ビフィズス菌には健康に寄与するさまざまな機能を有していることが分かってきました。

多くの種類があるビフィズス菌ですが、ヒトのおなかにすんでいる種類と動物のおなかにすんでいる種類とは菌種がはっきりと分かれています。現在森永乳業グループでは、ヒトにはヒトのビフィズス菌が適しているのではという考えのもと、商品開発を、そしてグローバル展開を推し進めています。

分析技術の発達により2000年代には腸内フローラ全体を網羅的に調べることが可能になりました。現在でも世界中で研究がさかんに行われており、森永乳業グループでも、腸内フローラと健康との関わりや、ビフィズス菌が腸内フローラに与える影響などの研究に取り組んでいます。

森永乳業のビフィズス菌

ビフィズス菌BB536のほか、ビフィズス菌M-16V、ビフィズス菌MCC1274など、さまざまな菌の研究、製品への応用を行っています。その結果、ビフィズス菌は新生児から高齢者まで、幅広い世代の方の健康をサポートする素材になりました。



研究論文、学会発表については以下のウェブサイトをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト > 学ぶ・体験する > 森永乳業の研究開発 > 論文・学会発表
https://www.morinagamilk.co.jp/learn_enjoy/research/presentation/

受賞歴、使用許可

50年以上にわたる森永乳業グループのビフィズス菌研究、製品への応用実績は、国内外で高い評価を受けています。またグローバル展開拡大に向けて、国外での使用許可についても、取り組みを着実に進めています。

	受賞歴	使用許可
ビフィズス菌 BB536	<ul style="list-style-type: none"> 農芸化学技術賞(2013) 高菌数、高生残性ビフィズス菌含有ヨーグルト製造方法の技術開発 食品免疫産業賞(2019) ビフィズス菌BB536の保健効果の研究について NutralIngredients-Asia Awards (2020) Editors' Award for Infant & Child Nutrition of the Year (シンガポール) 	<ul style="list-style-type: none"> 米国 一般食品向けGRAS(2009) 米国 乳児向けGRAS(2019) 中国 新食品原料登録(2022) ブラジル ANVISA(2023)
ビフィズス菌 M-16V	<ul style="list-style-type: none"> NutralIngredients-Asia Awards(2019) Infant Nutrition Ingredient of the Year (乳幼児栄養賞/シンガポール) 	<ul style="list-style-type: none"> 米国 一般食品向けGRAS(2013) 米国 乳児向けGRAS(2013) 中国 新食品原料登録(2016) ブラジル ANVISA(2021)
ビフィズス菌 MCC1274	<ul style="list-style-type: none"> 日本認知症予防学会(2021) 優秀演題賞(浦上賞) NutralIngredients-Asia Awards (2023) Cognitive Function Ingredient of the Year (シンガポール) ウェルネスフードアワード最優秀賞(2023) ウェルネスフードアワード認知・睡眠部門 農芸化学技術賞(2023) 認知機能改善作用を有するビフィズス菌MCC1274の開発と事業化 	<ul style="list-style-type: none"> 米国 一般食品向けGRAS(2022)
ビフィズス菌 全体	<ul style="list-style-type: none"> 科学技術庁長官賞(1984) 乳製品へのビフィズス菌利用の研究 日本酪農科学会賞(2016) ビフィズス菌・乳酸菌の保健機能と応用技術に関する研究 文部科学大臣表彰科学技術賞(開発部門)(2023) ビフィズス菌生菌末の製造技術および応用製品の開発 	<p>※()内の数値は取得年 ※この他、ビフィズス菌BB536・M-16V・M-63の3菌株の組み合わせで、ブラジルANVISAより使用承認取得。ビフィズス菌M-63、中国の新食品原料登録。</p>



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①: 「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

グループの強み① 「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

機能性素材・菌体の成長戦略

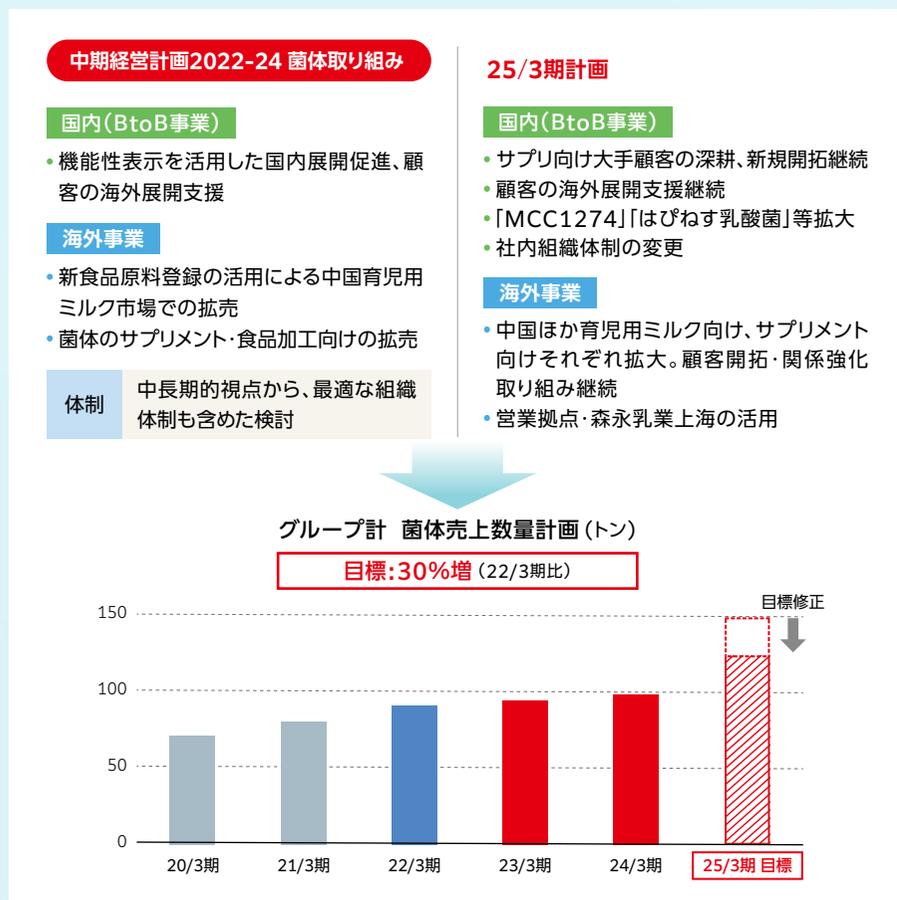
ビフィズス菌以外にもシールド乳酸菌®、ラクトフェリン、ペプチドなどの機能性素材・菌体を取り扱い、国内外でBtoB、BtoC両方で展開しています。育児用ミルク、サプリメント、ヨーグルトのほか、さまざまな商品への活用により、世界中の健康への寄与を目指しています。

中期経営計画2022-24 菌体取り組み

中期経営計画2022-24で「機能性素材・菌体の再飛躍」を掲げ、国内外で独自のポジションを確立することを目指しています。進捗状況などから、菌体の売上数量目標は30%増(22/3期比)に修正しましたが(計画発表当初70%増)、国内外の体制強化も含め、引き続き機能性素材・菌体の拡大を目指す考えです。

コミュニケーションの強化

広告、SNS、ウェブサイト等を効果的に活用した情報発信を強化しています。また、2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)「大阪ヘルスケアパビリオン」への出展が決定しており、「腸からつくるウェルビーイング」をテーマとし、ビフィズス菌を含めた長年の研究成果を発信する計画です。



コミュニケーション戦略

「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して



渡辺 裕

営業本部 営業企画部
素材戦略グループ長

日本国内におけるビフィズス菌自体の一般生活者の認知率は高い*1一方で、乳酸菌と同じ菌と捉えているなど、必ずしも正しい理解がされているわけではありません。当社グループの50年以上の研究成果を効果的に活かすため、ビフィズス菌に関する情報発信を2019年頃から強化しています。健康志向の高まりも相俟って、大腸や小腸に棲むビフィズス菌の重要性について理解が進み、ビフィズス菌の購入意向も高まっています。一方、ビフィズス菌と森永乳業の繋がりを示す企業想起率は第3位*2と課題があります。第1位を目指して、特に2024年3月期下期は広告コミュニケーションを強化しました。好評をいただいております。企業想起率も上がってきています。広告活動だけでなく、社内ではビフィズス菌検定が立ち上がり、各地でも啓発活動が活発化するなど、社員の気運も益々高まっていると感じます。森永乳業グループのビフィズス菌が持つ高い健康価値や長年の研究成果に裏打ちされた安心感が生活者に伝わることでコーポレートの価値向上に繋がると考えています。引き続き、「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指します。

*1 出所: 自社インターネット調査、2021年12月実施、対象者547人
*2 出所: 自社インターネット調査、2023年10月実施、対象者8,527人



- 00 > イントロダクション
- 01 > 価値創造ストーリー
 - トップメッセージ
 - 価値創造プロセス
 - 価値創造の歴史
 - グループの強み①: 「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して
 - グループの強み②: 数字で見る森永乳業
 - 見えてきた成果と主な課題
 - 財務担当役員メッセージ
 - 人的資本
 - 知的財産
 - DX戦略
- 02 > 価値創造のための行動姿勢
- 03 > 森永乳業のサステナビリティ経営
- 04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗
- 05 > コーポレート・ガバナンス
- 06 > データ & インフォメーション



グループの強み② 数字で見る森永乳業 (2024年3月期または2024年3月31日現在の情報)

売上高

5,471億円

営業利益

278億円

連結子会社数

34社

うち海外子会社

10社

連結社員数

7,415名

チルドカップコーヒー

国内シェア **1位**
40%^{※1}



ヨーグルト

国内シェア **2位**
12%^{※1}



アイスクリーム

国内シェア **4位**
11%^{※1}



主な機能性素材

ビフィズス菌BB536 シールド乳酸菌® MILEI社ラクトフェリン

論文数: **260**報以上
取引実績: 世界 **30**カ国以上

採用企業数 延べ **550**以上

製造世界シェア **No.1**^{※2}

ビフィズス菌M-16V ビフィズス菌MCC1274

論文数: **110**報以上
NICUなど国内外の施設提供数^{※3} 延べ **150**以上

論文数: **15**報
浦上賞ほか数々の受賞実績

- ペプチド
- ラクチュロース
- オーラバリア®

2024年3月31日現在。論文数は当社以外の機関の論文を含む。

製造資本、知的資本、社会関係資本

集乳量(単体・年間) **646**千トン

保有特許数(国内外) **879**件

お客さま相談件数(年間) 約 **52,000**件

※1 インターナショナルSRI+2023年4月~2024年3月販売金額シェア
 ※2 Absolute Reports社2023年データ
 ※3 食品として医師の監督下で利用

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

- トップメッセージ
- 価値創造プロセス
- 価値創造の歴史
- グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

▶ グループの強み②: 数字で見る森永乳業

- 見てきた成果と主な課題
- 財務担当役員メッセージ
- 人的資本
- 知的財産
- DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

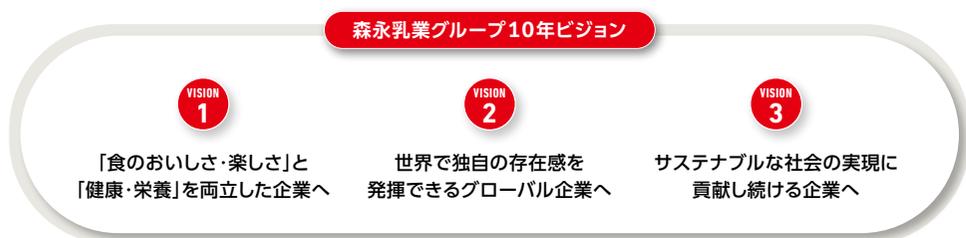
見えてきた成果と主な課題

価値創造の現在地

(10年ビジョン策定(2019年)以降を中心に構成)

VISION 1

2019年、持続的な成長を目指す森永乳業グループは、2029年3月期までにありたい姿を定めた「森永乳業グループ10年ビジョン」を発表しました。このパートでは、ビジョン公表の2019年以降、どのような環境変化があったか、そして10年ビジョン実現に向けて当社グループは環境変化にどのように対応してきたのか、これまでの成果とともに今後の課題・注力ポイントをご報告します。財務面を軸にした振り返りについては、P. 27~31掲載の財務担当役員メッセージもあわせてご覧ください。



10年ビジョン策定(2019年)からこれまでの主な環境変化

2019年に10年ビジョンを公表し、概ねその翌年から新型コロナウイルス感染症が世界的に猛威をふるい、社会全体に大きな影響を及ぼしました。ライフスタイルが大きく変化し、健康志向の高まりは、コロナを契機にさらに加速したと考えています。また2015年に国連で採択されたSDGs目標などもあり、2019年以降もサステナビリティ推進が加速し続けています。2022年からはコロナ禍からの段階的な活動回復により、景気持ち直しの兆しが見えてきましたが、ウクライナ情勢等に起因するさまざまな問題が発生し、世界経済に大きな打撃を与える出来事が続きました。原材料・エネルギー価格、人件費、物流費などの様々なコストの上昇に伴い、価格改定ほか多くの企業が対応を迫られました。森永乳業グループは環境変化に柔軟に対応することで、10年ビジョン実現を目指し続けています。

VISION
1

「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を両立した企業へ

“心とからだの両面からお客さまの健康を支える”とともに、“食のおいしさ・楽しさの提供を通して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る—森永乳業グループのコーポレートミッションにはこのような想いが込められています。10年ビジョンにも明確に定め、コーポレートミッション達成への強い想いをお示しています。

当社グループが創業以来長年培ってきた健康に関する知見と、“おいしい”にこだわり、“おいしい”を実現する「おいしさ技術」、これらの相互活用により、日常にちょっとした幸せをもたらし、毎日の活力につながる「おいしさ・楽しさ価値」提供と、生活者の健やかな生活や成長、健康寿命の延伸につながる「健康価値」提供の両立を目指します。

Numbers FYE Mar. 2024

チルドカップコーヒー



国内シェア
40%
1位

(24/3期)

(出所: インテージSRI+2023年4月~
2024年3月販売金額シェア)

健康5領域対象商品売上高



1.1倍

(24/3期実績、22/3期比)

25/3期 目標 **1.2倍**

31/3期 目標 **1.7倍**



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

▶ 見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

戦略の進捗および成果

① 環境変化に対応した商品サービス開発

変化するお客さまのライフスタイル、ニーズに対応した商品サービスの開発に努めています。例えばコロナ禍では「健康価値」を追求した商品サービス強化はもちろんのこと、コロナ禍でストレスを抱えた方に寄り添うことを重視した「マウントレニア 深い癒やしプロジェクト」などを展開し、好評価をいただきました。また「おいしさ・楽しさ価値」を追求したアイスの「ピノ」「PARM」「MOW」は環境変化が大きい中でも継続してお客さまから高い支持をいただいております。マーケティングの一定の成果を創出しています。

② 健康価値の追求

2019年以降、機能性ヨーグルトの展開を加速しました。「トリプルヨーグルト」「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」「ビヒダス ヨーグルト 骨密度対策」など、健康課題の解決に寄与する商品を継続的に開発しました。「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指した情報発信も強化し、ビフィズス菌の当社想起率に一定の成果が確認できています。

③ 健康5領域を定義 健康強化マップを策定

2022年、森永乳業グループが提供したい「健康価値」をあらためて整理した上で健康5領域を定義し、下図の健康強化マップを策定しました。

④ 生産体制の合理化、成長分野への投資

近畿工場、東京工場の生産中止*など生産体制の合理化を進めました。また注力分野への成長投資として、ドリンクヨーグルトライン、菌体、ラクトフェリン生産能力(ドイツMILEI社)の増強を行いました。中期経営計画2022-24では、研究開発費の増額、研究本部人員15%増(22/3期比)を計画し、着実に知的資本・人的資本投資を実行しています。

*生産中止:近畿工場は2019年、東京工場は2021年



今後の課題、注力ポイント

- 2022年以降を中心とした原材料エネルギー他各種コストの上昇に伴いさまざまな商品カテゴリで価格改定を実施しました。物価高騰が長引く中、いかに価値を認めていただける商品を創出し続けられるか、これが継続した課題です。価格に見合った価値提供を重視し、コーポレートブランドならびに商品ブランドの価値向上を目指します。
- 「おいしさ・楽しさ価値」提供で、中心となるのは主力食品事業です。24/3期は「マウントレニア カフェラッテ」シリーズが価格改定の効果もあって堅調に推移しており、引き続き拡大を目指します。アイスは「ピノ」「PARM」「MOW」に注力する考えですが、昨今の天候・気温なども踏まえ、25/3期から氷菓系のラインアップを強化しています。なお2024年春に予定していた神戸工場の増強(アイス・ヨーグルト中心)は、工期の遅れにより、2025年4月完了を見込んでいます。
- 機能性ヨーグルトの再成長がひとつの課題です。情報発信の強化などを通じて再成長を目指すとともに、中長期的目線での「ビフィズス菌といえば森永乳業」実現を推し進めます。大阪・関西万博(2025年)では、ビフィズス菌や腸内フローラの可能性を感じていただけるプログラムを企画しています。
- 健康5領域に含まれる対象商品の売上高は、25/3期で対象商品売上高1.2倍(22/3期比)を目標とする中、24/3期は約1.1倍(22/3期比)で着地し、好調に推移しています(31/3期目標1.7倍)。引き続き目標達成を目指します。
- 投資に対するリターンを引き続き確認します。うち非財務資本への投資は、財務価値への影響のより精緻な検証が課題であり、課題解決に向けた取り組みを進めます。

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

▶ 見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

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

1970年代半ばよりアプローチを進めた欧州を皮切りに、以降、森永乳業グループはグローバル化を加速しました。海外事業売上高構成比の多くを占める(24/3期時点)ドイツMILEI社は、1972年に合併会社として設立し、2012年に完全子会社化しました。1985年の米国「TOFU」の本格販売開始なども含め、日本で培ってきた研究実績、製造技術を活かしたグローバル展開を進めてきました。

日本国内の少子化が見込まれる中、グローバル展開の拡大が持続的な成長には欠かせないと考えています。グローバル人財育成などの人的資本投資を含めてさらに取り組みを加速し、シナジー創出、ビジョン実現を目指します。

海外事業5つのチャレンジ

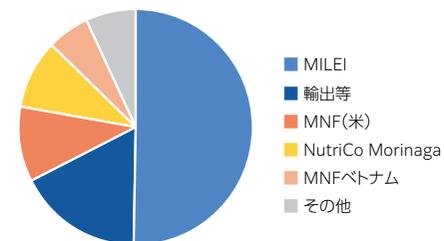
グローバル企業への成長に向け、海外事業の展開拡大が不可欠です。中期経営計画2022-24の開始に伴い、海外事業においては右記の「5つのチャレンジ」を重点的に取り組む内容として位置付けています。

- 1 ドイツMILEI社事業(乳原料製造販売)
- 2 アジア圏の育児用ミルク事業
- 3 菌体の輸出版売事業
- 4 米国プラント・ベース・フード事業
- 5 ベトナム事業

海外売上高構成(2024年3月期)

2019年3月期の全事業に対する海外売上高構成比は5%でしたが、既存事業の伸長や、海外M&Aなどにより、2024年3月期には11%まで高めています。海外売上高の内訳は右図のとおりです。

海外売上高構成比(24/3期)
消去前単純合算



Numbers FYE Mar. 2024

海外売上高比率



(24/3期)

海外連結子会社数



(2024年3月31日時点)

10年ビジョン(29/3期) 目標
海外売上高比率 **15%以上**

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

- トップメッセージ
- 価値創造プロセス
- 価値創造の歴史
- グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して
- グループの強み②: 数字で見る森永乳業
- ▶ 見えてきた成果と主な課題
- 財務担当役員メッセージ
- 人的資本
- 知的財産
- DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

見えてきた成果と主な課題

価値創造の現在地

VISION 2

森永乳業グループの海外展開

10年ビジョンを掲げる前から戦略的に拠点の拡充を行っていますが、2021年～2023年に複数の海外M&Aを実行するなど、ビジョン実現に向けた取り組みをさらに加速しています。

1 MILEI GmbH(ミライ社)

1972年に森永乳業含む数社による合併企業としてドイツに設立。2012年より100%子会社。育児用ミルクなどの原料として、ホエイおよび乳たんぱく濃縮物、乳糖、ラクトフェリンなどを製造販売。売上高、営業利益ともに当社グループの海外事業の中核を成す会社

2 NutriCo Morinaga (Private) Limited (ニュートリコ モリナガ社)

2017年に合併企業としてパキスタンに設立。育児用ミルクの輸入販売および製造販売事業を展開。2023年1月森永乳業が株式を追加取得し51%を保有、子会社化

3 Morinaga Nutritional Foods (Asia Pacific) Pte. Ltd.(MNF-AP社)

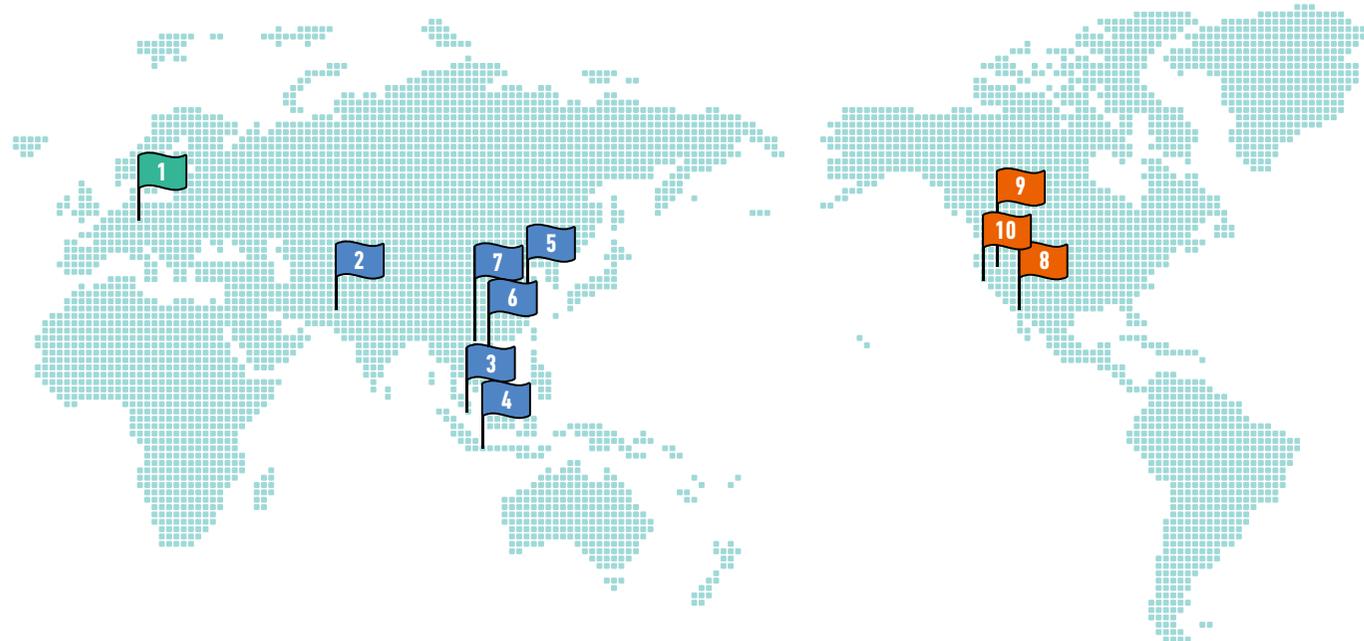
2015年シンガポールに設立。東南アジア・太平洋地域における育児用ミルクメーカーなどへ乳原料製品、ビフィズス菌末を販売

4 PT.Kalbe Morinaga Indonesia(カルベ モリナガ社)

2005年インドネシアに設立。インドネシア最大の製薬メーカーであるカルベ社との合併による、育児用ミルクなどの製造会社

5 Morinaga Milk Industry (Shanghai) Co., Ltd. (森永乳業上海社)

2011年中国上海に設立。当社100%子会社。2023年より営業拠点化、菌体・機能性素材を販売



6 Morinaga Le May Vietnam Joint Stock Company (モリナガ ルマイ社)

2023年5月子会社化。ベトナムの現地代理店・Le May(ルマイ社)との合併による育児用ミルクの輸入・販売事業を展開

7 Morinaga Nutritional Foods Vietnam Joint Stock Company(MNF ベトナム社)

2021年、M&Aにより100%子会社化。ベトナム・ハノイ近郊の乳製品メーカーで、飲料やヨーグルトを製造、販売。2022年11月より現地製造の森永乳業ブランドの商品を展開

※2024年3月にElovi Vietnam Joint Stock Companyより社名を変更

8 Morinaga Nutritional Foods, Inc.(MNF社)

1985年ロサンゼルスに設立。長期保存可能な「TOFU」、プラント・ベース・フード、菌体・機能性素材を販売

9 Turtle Island Foods, Inc.(TIF社) (タートル アイランド フーズ社)

2023年2月、M&AによりMNF社の100%子会社化。米国を中心に、大豆等の原料をベースとした「トーフアーキー」ブランドなどのプラント・ベース・フードの製造・販売事業を展開

10 Pacific Nutritional Foods, Inc. (PNF社)

1995年設立。MNF社の100%子会社。豆腐を中心とするプラント・ベース・フードの製造会社

※2024年3月31日現在。掲載は主な海外拠点(連結・非連結含む)に限定



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

▶ 見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

見えてきた成果と主な課題

価値創造の現在地

VISION 2

取締役
常務執行役員
海外事業本部長
柳田 隆宏海外事業本部
海外企画管理部長
千早 隆司海外事業本部
海外BtoC事業部長
武田 隆海外事業本部
海外企画管理部
企画グループ長
齋藤 千文海外事業本部
海外BtoB事業部長
牛田 吉彦

VISION2について、
戦略の進捗および成果、今後の課題や
注力ポイントを海外事業本部からの
メッセージ形式でご報告します。


 海外BtoB

海外事業本部
海外BtoB事業部長
牛田 吉彦

海外BtoB*1事業部は主にドイツ・MILEI社をはじめとする乳素材事業およびビフィズス菌等のグローバル菌体事業を担当しています。MILEI社では、過去の3期連続営業赤字(2015/12期~2017/12期*2)から黒字転換した成功体験が、以降の経営に大きな影響を与えました。一体となって危機を乗り越えた経験が糧となり、以降、顕在化した課題はもちろんです。潜在リスクについても皆でともに考え適切に対処する力が備わったことで、コロナやウクライナ侵攻によるエネルギー課題などを乗り越え、着実な成果を創出しています。これからのMILEI社は製品ポートフォリオの最適化、高付加価値化を一層推し進め、より乳原料相場の変動に左右されにくい盤石な基盤づくりに注力します。また欧州での地政学的リスク、酪農乳業を取り巻く環境の変化なども踏まえ、乳資源、原材料、エネルギーの安定的な確保に向け、さまざまなステークホルダーとのコミュニケーションも引き続き重視しています。

菌体・機能性素材については、強みであるビフィズス菌の米国GRAS、中国新食品原料、ブラジルANVISAなど各国での使用を可能とする認証の取得や、国内外の展開拡大を見据えた生産設備の増強(森永北陸乳業(株)福井工場)、グローバルでの販売拠点の整備など戦略的に取り組んできました。また、夫々の菌体製品の健康への寄与に関する研究論文も積み上げています。このような取り組みはお取引先さまから高い評価を得て育児用ミルクやサプリメント製品を中心に採用いただき、グローバル菌体事業は着実に成長を遂げています。日本で広くご使用いただいているシールド乳酸菌については、各国のレギュレーション取得や啓蒙活動等を継続し今後の成長ドライバーの一つとして育成しています。

海外事業本部は、団結力をもって課題解決に取り組む風土が醸成されています。現在多くのチャレンジングな目標を設定していますが、組織力をもとに、達成を目指します。

*1 海外BtoB:ドイツ・MILEI社の乳原料製造販売、菌体・機能性素材の販売など

*2 MILEI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。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②:数字で見る森永乳業

▶ 見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

海外BtoC

海外事業本部
海外BtoC事業部長
武田 隆

2021年～2023年にかけて、パキスタン・ベトナム・米国でM&Aを実施するなど、海外BtoC事業拡大に向けた成長投資を着実に実行しました。しかしながら、当初掲げた事業計画については、各国の経済情勢、市場環境の大きな変化を受け、特に売上拡大については計画どおりに進んでおらず、課題として残りました。次期中期経営計画の開始が予定されている2025年3月期からは、それらの課題のリカバリー策の検討と、対策のスピーディーな実行に向け、今から抜本的な体制の見直しを進めています。

海外BtoC事業については、エリア別の消費者の嗜好や市場規模や伸張性、競争環境が、当然日本とは全く異なりますので、単純に日本での成功事例をそのまま横展開しても成功するのは難しいのが実情です。しかし現在事業を展開中のエリアでの人口増加率や経済成長率、それに伴う市場のポテンシャルの高さは非常に魅力的です。日本製品の品質の高さやそれに対する現地生活者のリスペクトする姿勢も見ていると、当社グループの研究実績、製品開発力、菌体・機能性素材の持つ価値などにより、グローバル規模で独自のポジションを築き海外BtoC事業の成長、森永乳業ブランドの確立を実現するチャンスは十分にあると考えております。現中計までは特に事業規模拡大に向けた新規顧客の開拓に注力してきましたが、今後はより質的な改善を、利益成長をさらに追求する所存です。チャレンジングな目標に取り組み続ける海外事業本部のメンバーとともに、やりがいをもって課題を着実に解決しながら、さらなる高みを目指します。

※海外BtoC: アジア圏での育児用ミルク、ベトナムでの飲料・ヨーグルト、米国での豆腐など

海外サステナビリティ活動

海外事業本部
海外企画管理部長
千早 隆司

海外事業本部
海外企画管理部
企画グループ長
齋藤 千文

森永乳業グループが事業を展開するベトナムでは、急速な経済成長を続ける半面、都市部と一部地域の経済格差が広がっており、子どもの健康栄養不良などが大きな問題になっています。

問題の解決に向け、2023年、ベトナム幼稚園給食支援「Smiles & Health for Children」を開始しました。本取り組みは国際協力NGOワールド・ビジョン・ジャパンをパートナーとして実施している地域開発プロジェクトと当社独自の取り組みである幼稚園給食支援の2つのプログラムを同時に推進しています。具体的には、ベトナム現地の幼稚園の調理・給食施設の整備、栄養・衛生に関する知識・スキル向上の支援など将来的に現地での「自走」することを重視した取り組みです。

このような取り組みの推進は、弊社が事業を展開している国の課題に向き合い、当社の強みを活かした課題解決への貢献、持続的な社会の実現、生活者との信頼関係の構築を前提としています。また支援活動を通じて多様なニーズを発見しそれらに応えるためのイノベーション促進により、将来的に健康・栄養に関する新規事業、ソーシャルビジネスに発展する第1歩にもなるものと考えています。ベトナムでの本支援取組「Smiles & Health for Children」を基盤とし、他の国・地域での横展開も同時に検討しながら、持続可能な社会の実現、森永乳業グループのさらなる成長を目指した取り組みを加速してまいります。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

▶ 見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

VISION 3

サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ

森永乳業グループは創業以来、社会的責任を果たし、豊かな食シーンを提供することを重視し続けてきました。その後のさまざまな環境変化に伴い、現在では社会的責任を果たすだけでなく、サステナビリティ経営の深化が求められています。

2017年に創業100周年を迎えた森永乳業グループは、次の100年も持続的に成長していくため、真にサステナブルな社会づくりに真剣に取り組む決意を10年ビジョンであらためて表明しました。ビジョン実現に向け、サステナビリティ経営をさらに加速してまいります。

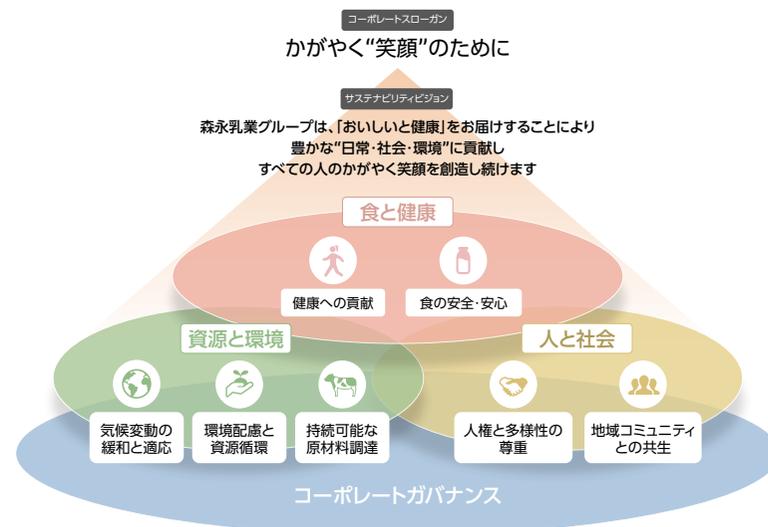
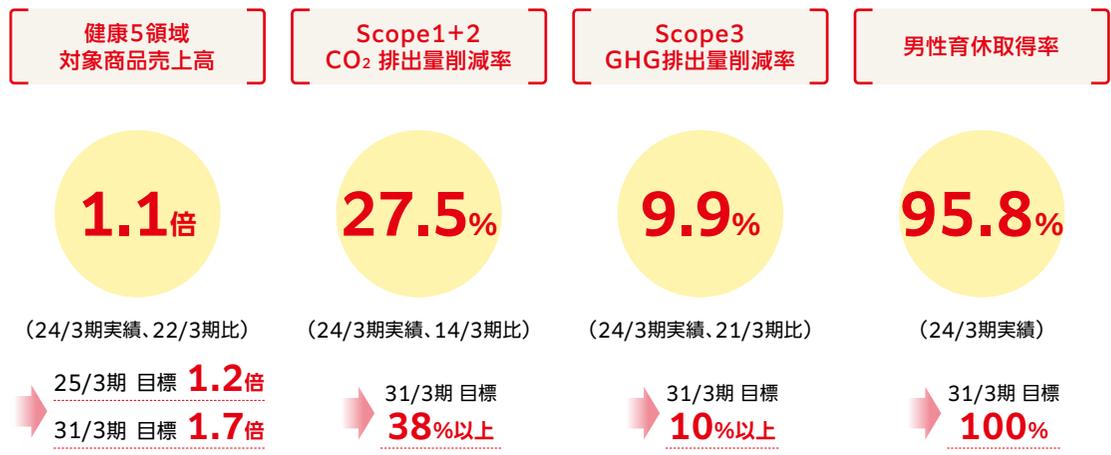
森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ>森永乳業のサステナビリティ経営>サステナビリティ経営実現への歩み
<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/management/history/>

サステナビリティビジョン、マテリアリティの設定

中期経営計画2022-24の開始と同時にサステナビリティビジョンを新たに掲げました。そして、ビジョン実現に向けたマテリアリティの特定、サステナビリティ中長期計画2030の策定など、サステナビリティ経営を加速させています。

森永乳業グループのサステナビリティ経営、マテリアリティの特定プロセス、推進体制などの詳細は、P.49~54「森永乳業のサステナビリティ経営」をご覧ください。

Numbers FYE Mar. 2024



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

- トップメッセージ
- 価値創造プロセス
- 価値創造の歴史
- グループの強み①: 「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して
- グループの強み②: 数字で見る森永乳業

▶ 見えてきた成果と主な課題

- 財務担当役員メッセージ
- 人的資本
- 知的財産
- DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



戦略の進捗および成果

① CSRからサステナビリティ経営への移行

森永乳業グループは、CSRからESG重視経営、そして現在ではこれらを発展させる形でサステナビリティ経営に移行しています。2017年には新たな理念体系を、その翌年の2018年にはサステナブルな社会実現を目指した重要取組課題*を策定しました。20/3期～22/3期までの中期経営計画においては、方針のひとつに「ESG重視経営の実践」を掲げ、重要取組課題*の解決に向けた取り組みを実施し、一定の成果を創出しました。

そして、2021年、社長を委員長とするCSR委員会をサステナビリティ委員会に改称、サステナビリティ本部を新設、CSR推進部をサステナビリティ推進部に改称するなど、推進体制を強化しました。以降も委員会内の部会を拡充し、TCFD、TNFD、人権、ウェルビーイングなどの取り組みの加速につなげています。

*23/3期公表のマテリアリティ(重要取組課題)とは内容が異なります。

② サステナブル・ファイナンス

事業成長とともに持続可能な社会の実現に向けて、当社グループ初となるグリーンボンドを2022年に発行しました。また、2024年にも2回目のグリーンボンドを発行しています。グリーンボンド発行については、社内外のステークホルダーに向け、森永乳業グループのサステナビリティ経営の方向性をお示しすることも重視しました。

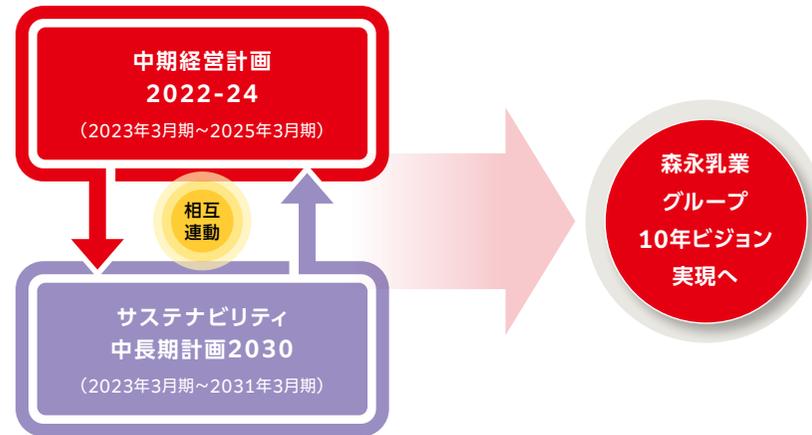
③ 役員報酬制度の評価指標にサステナビリティ活動の外部評価を追加

役員報酬は固定報酬・業績連動報酬・株式報酬で構成しており、うち業績連動報酬について、これまでグループ業績(連結売上高、連結営業利益、ROE)を評価指標にしていました。24/3期からはグループ業績80%、サステナビリティ活動の外部評価20%の割合で構成し、外部評価においてはFTSE、MSCIを評価指標として取り入れました。

今後の課題、注力ポイント

● 中期経営計画2022-24と連動させながら、サステナビリティ中長期計画2030を実行、推進しています。「食と健康」「資源と環境」「人と社会」を軸とした計画の進捗、KPIの達成状況はP.65～72に詳細を掲載しています。

24/3期の総括として、一部遅れはあるものの全体としては概ね計画どおりに進捗しています。しかし常に変化する外部環境や、各取り組みの進捗状況を踏まえ都度の取り組みや目標の見直し、最適化が重要だと考えています。このような考えに基づき、2024年に女性管理職の31/3期目標を10%以上から20%以上に変更するとともに、社員エンゲージメントに関する目標を新設しています。今後も両計画の相互連動により、引き続き、社会課題の解決と収益力向上の両立を目指す考えです。



● 森永乳業グループは創業以来、社会に開かれた企業づくりを行ってきました。さまざまなステークホルダーとの対話実績、対話をもとにした改善事例などは、P.41～42をご覧ください。サステナブルな社会を実現し、森永乳業グループが持続的に成長するためには、いかに今後もステークホルダーと建設的な対話を行い続けていくかが重要な課題だと考えています。情報発信、対話を重視した経営を推進します。

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①: 「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

▶ 見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

財務担当役員メッセージ



野崎 昭弘

取締役 常務執行役員
コーポレート戦略本部長

変化・進化する森永乳業グループを支える 財務戦略を推進

収益力・効率性の向上、最適資本構成の追求、IR・コーポレートガバナンスの強化に取り組み、企業価値向上と持続的成長を目指してまいります。

2024年3月期の振り返り

2024年3月期は、森永乳業グループ10年ビジョンの折り返し地点となる、重要な位置づけの1年でした。業績面では2022年から続いた大幅なコストアップ、環境変化への対応を実行したことに加え、中期経営計画2022-24の基本方針に即して着実な取り組みを進めた結果、増収増益を達成できました。当期純利益については、東京工場跡地売却益により、大幅な増益となりました。諸先輩方が残してくれた貴重な財産を企業価値向上に結びつく形で有効活用したいと考え、具体化への取り組みも進めた期間でした。

また、グループの目指す方向に沿った人財戦略に基づく施策を実行するなど、非財務価値としての人的資本強化にも注力し、足元での収益力回復に軸足を置きながら、先の成長への視野を持った施策にも取り組めたと考えています。

10年ビジョンの実現に向けて 挑戦心を忘れない

私は、2022年の財務担当就任時に、森永乳業グループ10年ビジョンの実現に向けて取り組みたい3つのテーマを掲げました。約2年が経過したこのタイミングで、それらの進捗や成果をお伝えします。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

▶ 財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

財務担当役員メッセージ

1つ目は、「企業価値向上に資する財務戦略の展開」です。中期経営計画2022-24期間のキャッシュについては、当初計画を上回る額を確保できる見通しで、計画に沿ったアロケーションを実行する目途がついています。安全性を最重視したこれまでのスタイルからの変化を進め、資本構成の最適化を視野にいたれたバランスシート方針のアップデート、その考えに基づく、自己株式取得、機動的な増配、株式分割、中間配当制度導入など、中期経営計画2022-24の基本方針「効率性を重視した財務戦略の展開」が加速できたとの認識です。

2つ目は、「財務戦略の自分事化」です。社内におけるROEの分解と目標設定を実施し、動画を活用した啓蒙をはかるなどして取り組みを進めています。しかし、社員一人ひとりが成果と貢献の実感を得るまでには至っておらず、引き続き取り組みを強化していく考えです。また、退職給付信託・株式給付信託制度の導入を決定しました。社員の資産形成支援はもちろんですが、株式を保有することにより、社員がいつそ自分の会社の株価や業績に対する意識向上を図り、企業価値向上につなげる狙いも含めた施策です。

3つ目は、「ステークホルダーとの対話」です。株主・投資家との対話は、社内のメンバーとともに、少しずつですが加速できている実感があります。当社IRの対話機会は全体で年間約400件あり、メンバーも私も対話を通じて多くの示唆、気づきを得ています。一方で、社内における広い意味でのコミュニケーションはまだ不十分であり、課題です。社員が自身の成長や貢献をより認識できる環境づくりを進めていく必要性を強く感じています。施策を提示するだけでなく、施策の意味や位置づけの理解を促し、「どこに向けて、今、何をすべきか」を伝えていく、簡単ではありませんが、こうした取り組みの積み重ねが働きがいや組織風土の進化につながると考えています。社内外ともに、さらなる対話機会の充実に努めます。

総括しますと、「効率性を重視した財務戦略の展開」の歩みは進められたものの、ありがたい姿に向けては道半ばというのが正直なところですが、当社グループが着実に変化、進化していることは間違いなく、挑戦心を忘れることなく、森永乳業グループ10年ビジョン実現に向けての後半戦に臨みたいと思っています。

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について

2024年5月、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を発表しました。今回の開示内容の検討にあたっては、「ROE」「変化」「社員」の3つを重視し、スピード感を持って当社グループの対応をお示しすることにこだわりました。

1点目の「ROE」については、実績値としては一定の水準を保っているものの、実力面の底上げが急務という認識で、大きな方針として「収益力・効率性の向上」「バランスシート方針のアップデート」「IR・コーポレートガバナンスの強化」の3つを掲げ、それぞれ取り組みを整理しています。そして、当社グループへの評価や期待値が変わってきたことを理解した上で、2点目、私たちの「変化」を社外はもちろん、社内にも伝えることにこだわりました。さらには、一つひとつの施策を重視しながら「全体感」にも気を配り、目指す方向や求める成果に向けて一連の施策を位置づけた内容としています。そして3点目の「社員」においては、キャッシュの振り向け先として「社員」を重要な軸として大切



成長分野への投資、株主還元、両面のバランスを、そして「社員」の軸も重視し、企業価値に結びつく財務戦略を実行していきます。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

▶ 財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

「人財」あつての森永乳業グループ。人的資本への投資、人を重視する取り組み強化を最優先に取り組んでいます。

にしたい、その考えから、先ほどあげた退職給付信託・株式給付信託制度の導入決定に至っています。

今後、ROEの分子に当たる収益の引き上げ、成長に向けての経営指標の設定や具体的な取り組みの展開について、次期中期経営計画とあわせてアップデートしていく予定です。

今回の開示内容は、多くの部門、メンバーが参画し、遠慮することなく交わした議論をまとめた形であり、当社グループにおける財務戦略、資本政策へのリテラシーや考え方の広がり、深掘りへつながったという点でも、大変有意義でした。各々が自由に、忖度なく意見を言い合える雰囲気や挑戦を促す空気など、変わってきた当社グループを実感しています。

積極的な資本市場との 対話・情報開示により 変化、進化、成長を目指す

当社グループは従前より資本市場との対話・情報開示を重視しており、その方針は、「資本コストや株価を意識した経営の

実現に向けた対応」の中にも引き継がれています。

対話を通じて当社グループを理解していただく、そして価値を認めていただくことは、資本市場で事業を営んでいく上で必須であり、当社グループの変化、進化、成長に欠かせないプロセスです。耳が痛いご指摘やご意見もありますが、「気にかけていただけるうちが花」と私は受け止めており、皆さまとの対話が当社グループの成長加速を後押しし、チャンスを広げる機会につながると考えています。さらには、社員にとっても、当社グループの置かれた状況や実力、強み、弱み、財務価値、非財務価値について客観的なフィードバックを得られるため、大きな意味があります。

対話においては、当社グループらしく、真面目に、誠実という姿勢を大切にしつつ、そこに強かさを加え、もっと積極的に主張するなどして、殻を破っていく必要があることも感じています。良いときも悪いときも正面から事実に向き合い評価をもとにした対策と見直しをお示しする、方向性や戦略を部分的にではなくストーリーで語り当社グループをご理解いただく、そして対話を経

営や事業に活かす、そのような双方向の形を意識してまいります。

人的資本の強化なくして 企業価値向上は実現しない

当社グループは、価値を創出していく上で「人的資本」「自然資本」「知的資本」「製造資本」「社会関係資本」「財務資本」の6つを重要な資本と特定し、強化に取り組んでいます。6つの資本はいずれも重要ですが、中でも人的資本は最重要な位置づけと考えています。

選ばれる企業であり続けるためには、社会課題の解決と収益力向上の両立による企業価値向上が必要です。そして、そのためには知や力を結集し、独自の価値を生み出すことが求められます。その源泉が人財です。当社グループには、見えないところで懸命に事業を支えているメンバーが大勢います。事業活動が成り立つのもそんなメンバーがいるからこそです。人財あつての当社グループですから、人的資本への投資、人を重視する取り組み強化は最優先すべき事項です。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

▶ 財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた 各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

財務担当役員メッセージ

そうした考えのもと、待遇や処遇面の充実のもとより、働きやすさ、働きがいの向上に向け、ジェンダーや年代にかかわらず、成長実感や貢献認識、社会課題解決との連動、サステナビリティとのつながりといった点で満足度を上げていく取り組みを推進しています。直近の取り組みとしては、女性管理職比率の当初目標の前倒しと「2030年度目標の20%以上」への更新、社員エンゲージメントレーティングに関するKPIを新設し、かつ「B」スコアから「A」スコア*への向上を掲げたことなどが挙げられます。加えて、DX戦略と連動した「森永DXアカデミー」を新たに開講しました。デジタル技術を活用して変革を行える人財の育成を目的とした取り組みであり、全社員に向けて新たなチャレンジの場をつくる狙いもあります。こうした取り組みを通じて、「学びたい」「成長したい」という社員たちの想いに応えるとともに、前向き、自発的、オープンマインド、変化への受容性が高い人財を育成したいと考えています。

このような人的資本の取り組み強化は、企業価値向上へ結びつく確信を持って実行しています。またステークホルダーの皆さま

への積極的な開示は、当社グループが変わりつつあることを示す証しであり、変化を加速させるものに他ならないとの考えです。これまでであれば、手堅いところに目標を設定し、黙々と取り組み、結果を出すというのが当社グループの文化でした。ですが今回の開示は、それが変わりつつあることのひとつの現れです。達成が難しいことや高い数値目標であっても、宣言をする、一歩踏み出してみる、達成に向けベクトルを合わせて取り組む、このプロセスは、結果として目標に届かなかったとしても、間違いなくグループ全体のステップアップにつながると思っています。

このような確信は持ちつつも、人的資本への複数の取り組みそれぞれが財務価値にどう結びつくのかの検証は必要だと考えています。これについても社内でプロジェクトを立ち上げるなど、取り組みを進めています。

*第三者調査会社による調査結果を偏差値化し、AAAからDDまでの11段階で示したスコア

グループ一丸となって 飛躍へのたゆめめ挑戦を

最後に、私が1年を通じて心がけた変化についてお話いたします。

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」への取り組みを進める中で、全社におけるバランスシートに対する意識変化、具体策への展開の点は少し踏み込めたと考えています。株主資本を抑制していくことについては意識の転換が必要でしたが、これまでの保守的、安全性を重視する会社から変化する必要性を認識して、社内でのいっそうの理解醸成が進みました。「投資中心」のやや固定化した概念を打破すること、パーツごとの施策ではなく全体感の中で施策を組み立てること、スピード感を市場に示すことなどに留意しながらの対応でした。

もうひとつ、財務担当2年目となる昨春秋に初めて海外でのIR活動に赴きました。現地の空気に触れながら海外機関投資家の皆さまと直接対話をしたことは、今後活かせる気づきや学びを多く得られ、大変有意義な時間となりました。今年度も同様

の活動を進める予定としています。当社グループをご理解いただくことはもちろん、自分自身の成長につながるチャンスとして捉え、前向きに取り組んでまいります。

2024年3月、本社ビルの建て替えに伴ってオフィスが移転したことも、よい変化をもたらされたと感じています。私自身は、資料等の多くをあらためて整理の上、大胆に処分しました。整理を行う過程で「自分にとって」大切なものは何かを考え、取捨選択をする断捨離は、「会社にとって」に置き換えられると再認識しました。変化の激しい時代だからこそ、これまでの常識に捉われず、その時々で本当に必要なものを選ぶこと、時に捨てることが大切であり、それが未来への種まきにもつながっていくと思います。

そんな心意気を胸に、たくさんの仲間とともに森永乳業グループのさらなる飛躍に向けて挑戦を続けてまいります。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

▶ 財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

財務担当役員メッセージ



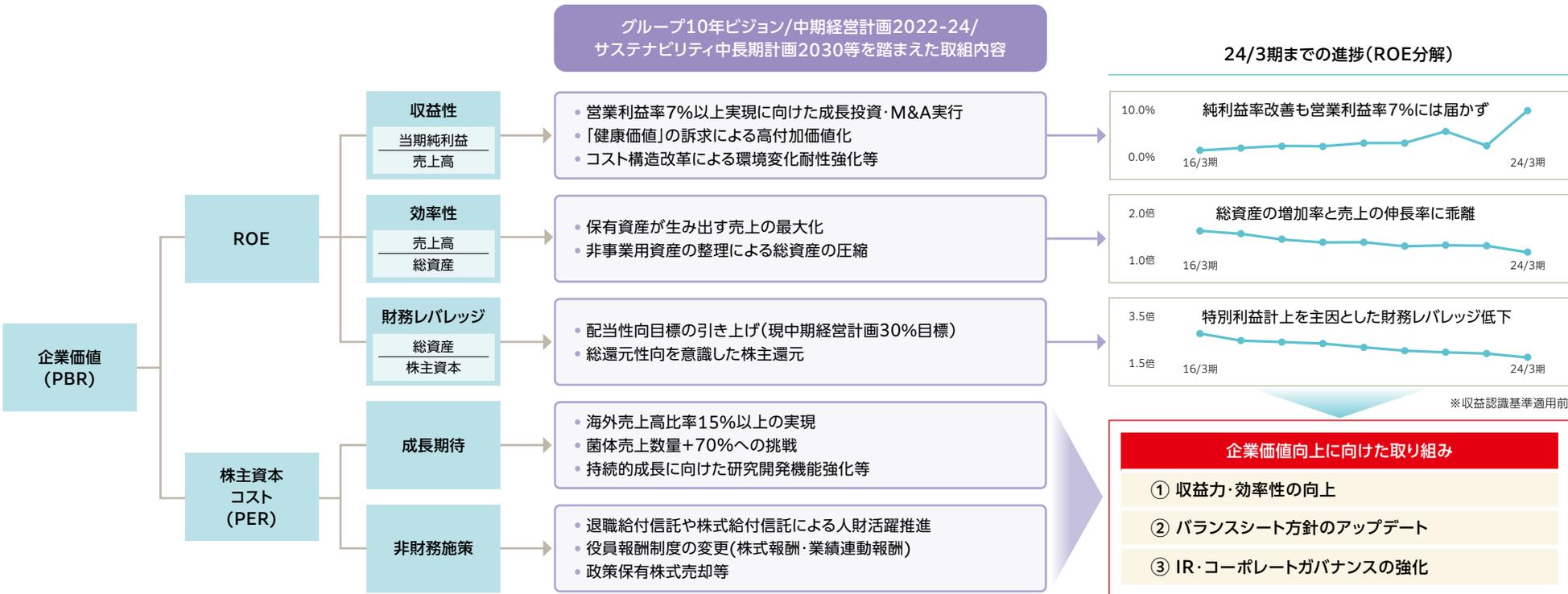
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応(2024年5月発表)

課題認識と企業価値向上に向けた全体像

各取り組み(①②③)の詳細は、以下ウェブサイトをご覧ください。

森永乳業ウェブサイト > IR情報 > 経営情報 > 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/cost.html>

① 収益力・効率性の向上	中期経営計画2022-24で一定の進捗。次期中計は、リソースの集中、価値提供基盤の構築、事業効率の向上等の視点で検討中。
② バランスシート方針のアップデート	最適資本構成を追求し、資本コストを低減、一定程度の負債を活用。資本構成の最適化に向けたひとつとして株主還元を強化。
③ IR・コーポレートガバナンスの強化	積極的な資本市場との対話・情報開示およびコーポレートガバナンス強化により株主資本コストを低減。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

▶ 財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



人的資本

森永乳業グループでは、人的資本を最も重要な価値創造の源泉とし、取り組みを加速しています。このパートでは基本的な人的資本の考え方を中心にご報告します。

人的資本に関する外部環境の認識、対応の方向性

企業経営において、サステナビリティやグローバル化、DXなどの重要性が急速に高まる中で、人的資本に求められる価値も広範囲化しています。そのため、10年ビジョンを意識し

ながら、従来の考え方にとどまらず、新しい視点を取り入れた人財確保・育成の仕組みや社員が活躍できる環境の整備を進めていかなければなりません。また、社員の就労に対する価値観がますます多様化していることから、組織と個人の双方に目を向けた人財戦略を構築していく必要があります。

このような観点から、企業戦略との整合性を重視しながら、優秀な人財が集まり、個性と能力を十分に発揮し、高い意欲をもって働ける会社づくりを継続的に実行していきます。

目指すのは「高い専門性と多様性に富んだ活力ある人財集団」

価値創造プロセスで定義のとおり、「高い専門性と多様性に富んだ活力ある人財集団」の実現を目指しています。「高い専門性」とはいわゆる専門知識にとどまらず、一人ひとりがプロのビジネスパーソンとして、得意な分野で大きな価値を生み出せる状態にあることも含みます。また、組織が多様性を持つことによって、さまざまな専門性が最大限発揮されると考えています。

このような人財集団を形成するために、「人」と「組織」の双方にアプローチしていきます。

以上を踏まえて、KPI、目標を設定し、取り組みを推し進めています。

人的資本関連での各種KPI、目標

海外事業人員	約2割増・2021年度比 (2024年度)
研究本部人員	約15%増・2021年度比 (2024年度)
社員エンゲージメント レーティング	A(2030年度) ★2024年度新設
女性管理職比率	20%以上(2030年度) ★2024年度目標引き上げ
男性育休取得率	100%(2030年度)
研修投資額	4万円/人/年(2030年度)
プレゼンティーズム*	15%以下(2025年度)

注：()内はすべて目標・KPI達成の年度
*プレゼンティーズム：出勤しているにも関わらず、心身の健康問題によりパフォーマンスが低下している状態(損失率)



上記のKPI・目標の進捗状況はP.57、P.71を、またプレゼンティーズムなど健康経営関連については以下のウェブサイトよりご覧ください。



森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ>人と社会>健康経営の実践
https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/people_and_society/

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②:数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

▶ 人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

人的資本

個人の自律

社員一人ひとりがプロである状態を目指す上で、自ら考え、動き出す自律的な人材の確保と育成が不可欠です。個人の自律を目指し、以下の取り組みを進めています。

採用 ▶ ミッション・10年ビジョンに沿って求める人材像を定義しています。各種イベントや面談でミッション・10年ビジョンを十分に説明し、相互の対話機会を重視することで、企業と個人のWin-Winを目指します。

研修・教育 ▶ 従来の階層別研修・部門別研修に加え、公募型の研修を充実させています。特にキャリア自律に注力しており、自分のキャリアを自分で考え、実現を目指す自律的な社員の育成に努めています。

人事制度 ▶ 2021年度の人事制度改定以降、「挑戦・貢献・成長」を奨励する思想を深耕するとともに、評価や報酬の納得性を高める取り組みを継続しています。特に評価の妥当性を向上させる「評価会議」、組織全体で人材育成を真剣に議論する「人材活躍会議」などの継続実施により、マネージャーの評価や人材育成のスキルが着実に高まっています。

専門能力の発揮

競争に勝ち抜く企業となるためには独自性が重要となります。当社グループでは特に研究開発、IT、グローバル等を重視し、人的資本を増強していく方針です。

研究開発 ▶ 研究開発費の増額ならびに研究本部人員を2021年度から約15%増強(2024年度目標)する計画を進めており、順調に進捗しています。

IT ▶ IT戦略の立案と実行、DXの推進、セキュリティの強化等の課題に対し、質と量の両面からIT人材の強化を図っています。キャリア採用を中心にした人員増を計画するとともに、2024年には森永DXアカデミーを開講しました。

グローバル人材 ▶ 海外での事業展開を加速させるため、グローバル人材育成研修を継続的に開催し、2023年度までに累計で456名が受講しています。今後もより体系立てた育成を進めてまいります。

多様な価値の結合

全社員が能力を最大限に発揮し、イノベーションを創出するため、多様性を認め合い、活かす「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進しています。

人権尊重 ▶ 人権デュー・デリジェンスを実施しています。2022年度の(株)フリジポート熊本工場でのアセスメントに続き、2023年度は取引先の資材メーカーと、ベトナム・Morinaga Nutritional Foods Vietnamにてアセスメントを実施しました。いずれも重大な人権侵害は確認されませんでした。2024年度も継続しアセスメントを実施します。

女性活躍 ▶ 女性本人を対象とした「女性リーダー研修(2012年度～)」や管理職を対象とした「ダイバーシティマネジメント研



ダイバーシティマネジメント研修の様子

修(2022年度～)」を実施しています。2030年度の女性管理職比率目標を10%以上から20%以上に変更し、今まで以上にスピードを上げて多様性のある組織となることを目指します。

育児・介護 ▶ 「仕事×子育てパワーアップセミナー(2016年度～)」や「仕事と介護の両立セミナー(2018年度～)」、相談窓口の設置や制度による補助で、育児・介護と仕事の両立を支援しています。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

▶ 人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



人権尊重はP.72「人権尊重の取り組み」もご覧ください。

人的資本

挑戦を奨励する風土

新たな価値を創出し続けるため、挑戦できる風土の醸成に取り組んでいます。表彰制度「Morinaga Milk Awards (MMA)」、新規事業創出プログラム「Mori “NEW”」、異動・MBA社外留学の公募制度、また上司・部下の個別面談での働きかけも通して、社員の挑戦を促進しています。



Morinaga Milk Awards2023の様子

エンゲージメントの向上

社員のエンゲージメントを重要な基盤と位置付けていることから、2022年度にエンゲージメントサーベイを一新し、また2024年にはサステナビリティ中期計画2030において社員エンゲージメントに関するKPIを新設するなど、取り組みを加速し続けています。



※これより前からサーベイは実施していますが、2022年度の一新により、質問、スコアの基準などが大きく変わっています。

● 2022年度の分析

特徴として、「上司の支援行動」や「業務目標・計画の共有」などの満足度が高い一方、「施設環境面」や「階層間の意思疎通」の満足度が低く、管理職と非管理職のスコアの差が会社全体に関する質問項目を中心に大きくなっており、課題と捉えました。

● 2023年度の改善事例

2022年度の分析をもとに組織別に改善行動を推進しました。一部の事業所には人財部が訪問し、組織課題について一緒に議論し、改善策を講じました。ある事業所では、教育不足や業務の属人化によりトラブルに対処しきれていないという課題が認識されたため、「小チーム型の担当制の導入による権限委譲の促進」や「作業手順の充実化」を進めた結果、スコアが前回比+62%となりました。各組織によって課題が異なるため、今後も事業所と人財部が一体となって課題解決を進め、エンゲージメントの向上を目指します。

● 2024年度の方針、取り組み

2023年度の取り組みから一定の成果を得られたため、2024年度は社員数の多い工場を皮切りに、事業所に人財部が直接訪問し、対話する機会を増やす方針です(2023年度: 2事業所⇒2024年度: 13事業所)。今後も全社一体となった改善を推進していきます。

終わりに、今後に向けた課題

P.27～30に記載のとおり、退職給付信託・株式給付信託導入、D&I関連目標の引き上げ、社員エンゲージメントレーティングのKPI新設など、企業価値向上への寄与に確固とした自信を持ち、人的資本の取り組みを加速させています。

今後ですが、人的資本を中心とした非財務資本の強化・投資が財務価値にどのように影響を及ぼすのか、より精緻に検証していくことが重要だと考えています。財務・非財務を統合した成長ストーリーの報告を引き続き目指してまいります。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズ菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

▶ 人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



健康経営はP.47「健康経営」もご覧ください。

知的財産

知的財産は、森永乳業グループの企業競争力ならびに新たな価値創造の源泉。この源泉の価値を高めて事業を強化し、持続的な成長を目指します。

基本的な考え方

当社グループは、「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」を追求する価値創造プロセスの源泉に、知的財産（特許、商標、ブランド、技術、ノウハウ等）があると考えています。

森永乳業グループ10年ビジョン実現を目指して、この重要な源泉、知的財産の価値を最大化させるため、ユニークな研究開発拠点や、効率的な知的財産管理システムに代表される知的財産基盤を礎に、知的財産の創出・活用の推進、第三者の知的財産の尊重を推し進めています。



知的財産基盤

● 「集合知」が生まれる研究開発拠点

当社の研究開発部門には、基礎研究から応用研究までさまざまな知見をバックグラウンドに持つ研究員が所属してい

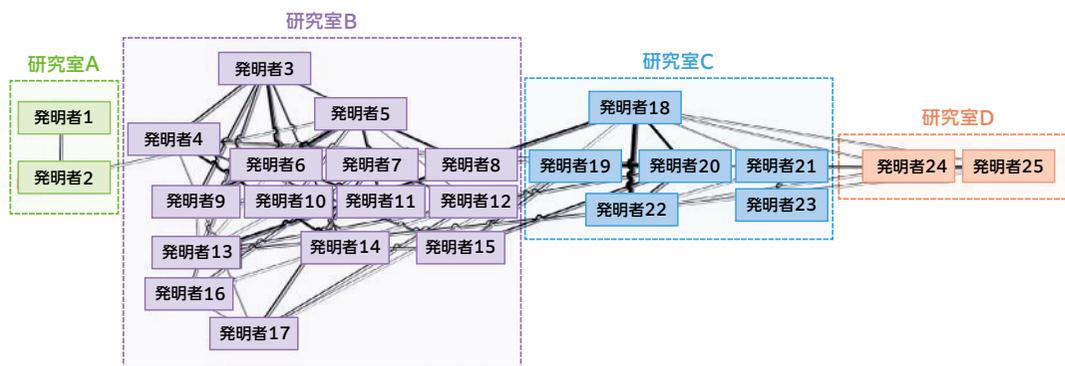
ます。各研究員は研究分野ごとの研究室において研究開発を行います。これらの研究室が、1つの拠点（「研究・情報センター」：神奈川県座間市）に集約されていることが当社の特色です。例えば、菌体の基礎研究を担当する研究員と菌体を添加した製品開発を担当する研究員とが同じ拠点で研究を協働することで、時代のニーズに合った研究開発が可能となります。その結果、各研究室の研究の「集合知」である共同発明が複数生じ（下図）、当社グループのさまざまな事業に役立つ研究開発の促進および知的財産の取得につながっています。

● 知的財産管理システムの一新

当社は2024年3月期より知的財産管理システムを一新しました。新しいシステムの導入により、機動的な知的財産の権利化、維持管理業務の効率化が進むことが見込まれます。当社は、このシステムを活用し、知的財産の事業への将来的な活用を目指します。

菌体関連の発明について、発明者相互の関係を示したもの

（パテントマップ EXZ（インパテック株式会社製）を用いて作成）



知的財産の創出・活用の推進

● シールド乳酸菌®のブランド価値向上に向けて

当社グループは菌体・機能性素材のブランディング、認知拡大に注力しています。当社が保有する乳酸菌のひとつに「シールド乳酸菌」の名称を付け、広範囲に商標登録し、自社製品への活用やBtoBのお取引先さまに「シールド乳酸菌」の名称をライセンスするなどの取り組みを推進しています。お取引先さまとは丁寧なコミュニケーションを重視し、「シールド乳酸菌」という商標でつながることによって、シールド乳酸菌のブランド価値向上、競争力の強化を図っています。

※シールド乳酸菌は2024年3月時点で、のべ550社以上の企業、1,000種類以上の商品に採用されています。

当社登録商標

「シールド乳酸菌」



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

知的財産

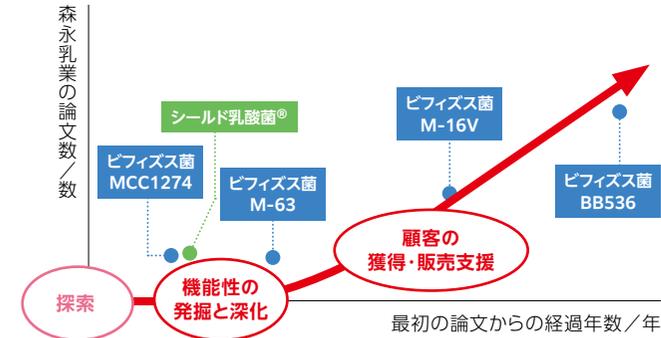
● 事業に生きる菌体の知的財産の活用・推進

当社グループは、菌体を成長ドライバーの1つとして認識し、積極的な投資を進めています。グローバルに拡大する健康ニーズに応えるためには、食品素材として有用な機能性および安全性を有する菌株の探索および当該菌株を機能性素材として選抜し、製品に応用することが不可欠です。当社グループは、研究部門が行った菌株の探索(選抜)およびヒト臨床試験等の評価試験の結果を生かし、機能性表示食品や特定保健用食品(日本)、GRAS(米国)、新食品原料(中国)といった、食品素材の機能性および安全性に関する公的な承認を世界各国

で積極的に取得しています。加えて、当社グループでは、菌体および菌体を含む製品を世に出した後も当該菌体の研究を完了することなく、菌体の新たな特性の発見、関連技術の発明や論文投稿を継続的にを行います。優れた機能性を持つ菌体の研究への長期的な投資が、当社グループの菌体に対する高い信頼に基づく新たな顧客の獲得および既存顧客への販売支援を促し、将来にわたって当社グループ事業を支え、成長させる知的財産の創出・活用を推進します。

 P.16~17「ビフィズ菌といえば森永乳業」を目指して、もあわせてご覧ください。

当社の菌体についてそれぞれの論文数と最初の論文投稿からの経過年数の関連を示したもの



菌株の探索から事業への活用に至るまで

探索(選抜)

保有する数千株の菌株から、食品素材に適した菌株を探索します。有用な菌株は、菌株そのもの、あるいは菌株の持つ機能に着目した特許権を取得したり、自社の菌株として名称を付し、商標登録を行ったりします。

機能性の発掘と深化

選抜した菌株が機能性・安全性を有するかを確認するため、ヒト臨床試験等の評価試験を実施し、機能性の発掘および安全性の確認をします。機能性・安全性が確認された菌株のうち有用なものを機能性素材として採用します。そして、当該菌株の機能性に関する特許やノウハウを取得することにより、継続的な知的財産の創出につなげます。優れた機能性を持つ菌株はさまざまな製品への応用が見込まれ、当社グループの事業優位性の向上に寄与します。

BtoC事業

菌関連の特許権および製品の名称に関する商標権の取得を行い、ヨーグルトや乳酸菌飲料等の自社製品に添加した菌体について、消費者の認知度を高め、他社製品との差別化、競争力の強化を進めています。

BtoB事業

菌関連の特許権および製品の名称に関する商標権の取得に加え、製造技術の秘匿化および品質検査技術の公知化等を通じてグローバルレベルの品質維持に努め、他社製品との差別化、競争力の強化を進めています。

機能性素材委員会

菌体をはじめとする機能性素材について、全社としての中長期的な戦略策定、部門間調整や意思決定の推進という役割を有し、知的財産に関する情報共有や、素材活用ルール策定、お取引先さまとの契約形態の提案等を行うことで、価値創造を推進します。

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズ菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

▶ 知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



DX戦略

10年ビジョン実現に向け、経営基盤を一層強化するため、デジタル技術の活用、DX(Digital Transformation)の取り組みを進めています。DX推進による「顧客価値」の実現はもちろんのこと、「攻め」の姿勢を強化し、より一層のチャレンジを目指す組織風土を醸成していきます。

森永乳業グループにおけるDXとは

森永乳業グループでは、DXを「当社グループが競争力を向上させるために行う、デジタル技術を使った変革」とし、これを満たせば、ビジネスモデル・業務プロセス・働き方・意思決定の仕方・組織風土等、あらゆるものが該当すると定義しました。当社グループがDXを推進する意義は以下の2点です。

挑戦し続ける組織風土を醸成する

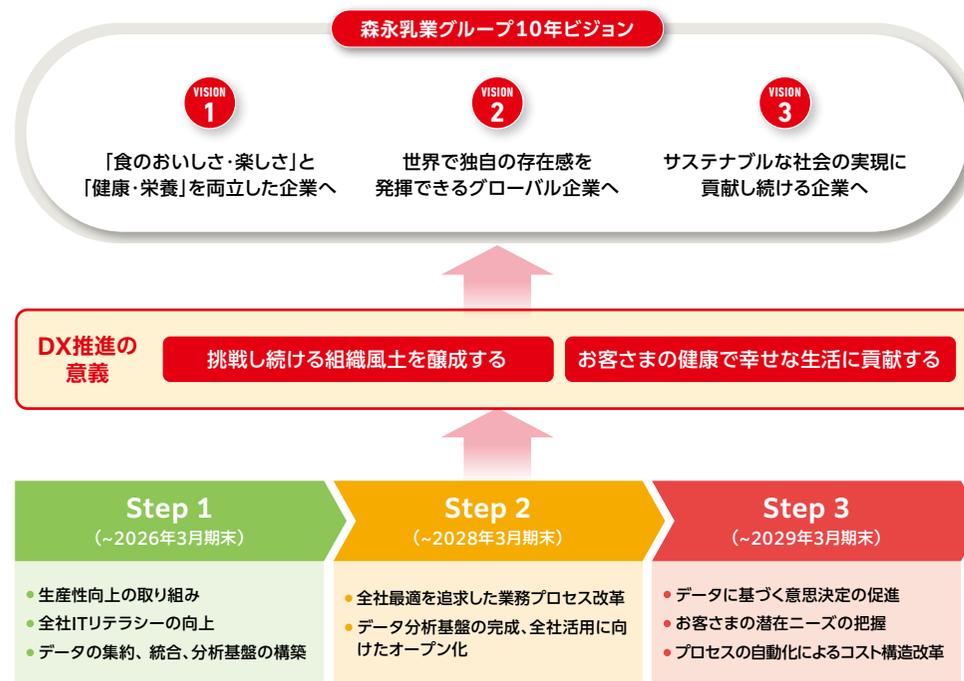
デジタル技術の活用は、生産性の大幅向上を実現するだけでなく、社員一人ひとりがその個性や能力を発揮する可能性の拡大をもたらします。多様な人財の特性も生かした成功体験や失敗からの学びを通じ、当社グループ全体で新たな課題や困難な課題へのチャレンジを促す組織風土を醸成していきます。

お客様の健康で幸せな生活に貢献する

当社グループならではの「おいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を両立した価値をお客さまに認めていただくには、多様化するお客さまの姿を正しく理解し続ける必要があります。これまでに当社グループが培った知識、経験に加え、社内外に散在するデータやデジタル技術を有効活用することで、お客さまの理解を深め、お客さまの健康で幸せな生活を応援してまいります。

DXの計画概要

下図のとおり、特に2026年3月期までは、業務プロセスの自動化・効率化による生産性向上に重点的に取り組みます。また、全社ITリテラシーの向上に着手し、社内外に散在するデータを集約、統合、分析する基盤も構築して業務改革を進め、10年ビジョン実現年度である2029年3月期までに「データに基づく意思決定ができる会社への変革」を目指してまいります。



取り組み事例

- データ活用によるお客さまとのコミュニケーションの高度化
- 生産現場における全帳票の電子化
- 生成AIの活用
- 財務会計業務のデジタル化
- 原材料価格変動シミュレーション高度化
- データ活用基盤の構築

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズ菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

▶ DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

DX戦略

推進体制とDX人材育成

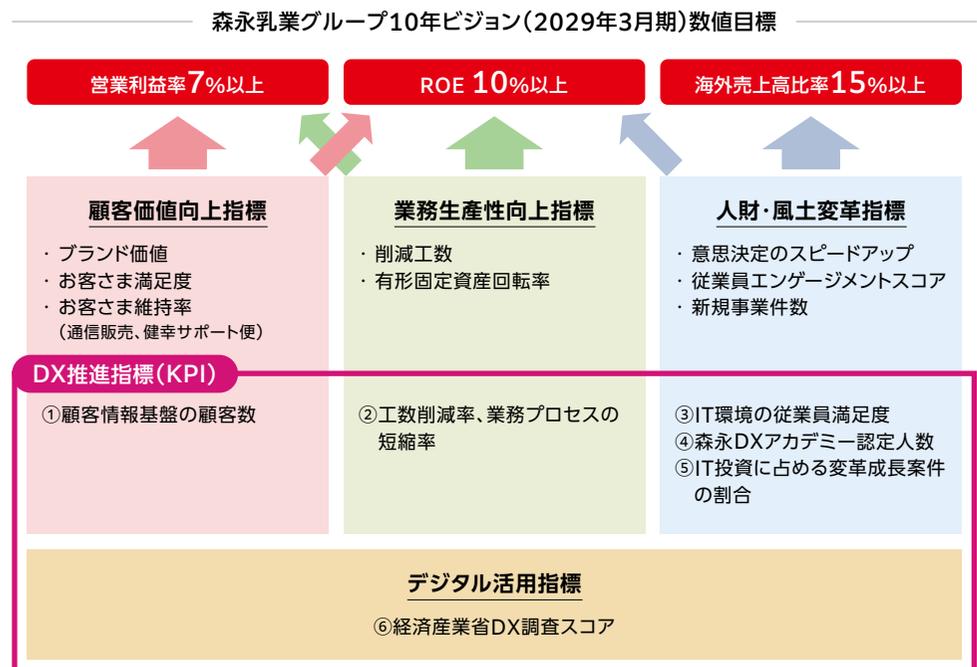
IT改革推進部内に2024年4月、「DX推進グループ」を新設しました。加えて、事業部門の課題にスピード感を持って取り組んでいくため、社内公募等も含めて事業部門からIT部門への異動を増やすとともに、IT部門の正規社員を2026年3月期までに28%増員(24/3期比)する計画です。

また、デジタル技術を活用して変革を行える人材を育成するため、グループ全社員を対象とした教育プログラム「森永DXアカデミー」を2024年より開講しました。教育内容はデジタルスキルに限定せず、経営・組織・イノベーションといったビジネススキル向上にも取り組んでいく方針です。

定義	2029年3月期末 目標人数	2025年3月期末 目標人数
DX Creator デジタル技術/データをベースにビジネスをデザインする、創造・変革する。 全社最適の観点で理想を描ける。	100人 1~2人/本社各部・各事業所・関係会社	—
DX Leader デジタル技術/データを駆使して自部門のビジネスプロセスの改善を推進・実現できる。	700人 2~3人/1部署	50人 1~2人/本社各部・各事業所・関係会社
DX Member デジタル技術/データを駆使して自身の業務の改善ができる。	5,600人 ※全体の8割	2,800人 ※全体の4割
DX Entry DXによる変革の重要性を意識・理解し、変化に遅れなく適応できる。	全員	全員

10年ビジョンとの関係性、ビジョン実現への6つの重要指標

DXを通じて私たちが目指すのは企業価値の向上と「森永乳業グループ10年ビジョン」の実現です。6つの重要指標の達成度を測りながら、DXの取り組みを進めてまいります。



VOICE



コーポレート戦略本部 IT改革推進部
副部長
鳥居 雅

コーポレート戦略本部 IT改革推進部
DX推進グループ アシスタントマネージャー
石崎 良美

DXを推進するためには、その意義や考え方を社内全体に浸透させることと、現場の状況を深く理解することが重要であると考えています。そのため、私たちは各事業所を訪問し、DX方針の説明会と併せて、事業所の方々との対話の機会を設けています。対話の中で、DXに必要なスキルを学びたいという意欲や、DXに興味はあるもののチャレンジできる機会が得られなかったという声を多く耳にしました。そのような社員を後押しするためにも「森永DXアカデミー」を開講しました。これからも現場の声に耳を傾けながら、DXの推進を通じて新たな課題や困難な課題へのチャレンジを促す組織風土を醸成していきます。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

トップメッセージ

価値創造プロセス

価値創造の歴史

グループの強み①:
「ビフィズス菌といえば森永乳業」を目指して

グループの強み②: 数字で見る森永乳業

見えてきた成果と主な課題

財務担当役員メッセージ

人的資本

知的財産

DX戦略

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



02 > 価値創造のための行動姿勢

企業価値向上の最も重要な源泉は、人財です。また、これまでの長い歴史の中で培ってきた企業文化や、社員の中で受け継がれてきた企業風土が、森永乳業グループの「らしさ」であり、商品やサービスの創出につながる競争優位性のひとつです。このセクションでは、2023年に公表した「ウェルビーイングステートメント」の位置付けから、当社グループにとっての当たり前、文化として根付いている考え方や取り組みを改めて説明します。



グループの方向性と打ち手

01 > 価値創造ストーリー

価値創造で追求するポイント

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

足元の戦略と戦略遂行を支える仕組み

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

ウェルビーイングステートメント

私たちと人びとの
「安心」「健康」「幸せ」のために

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



ウェルビーイングステートメント

「社員の働きがいをより一層高めるためにはどうすべきか」、また「人的資本経営を加速するためにどうすべきか」、このような問いが起点となり、組織横断型で社員が協議を重ね、2023年3月、ウェルビーイングステートメントを公表しました。

事業活動で重視する私たちの行動姿勢

ウェルビーイングステートメント(2023年3月公表)とは

私たち森永乳業グループ社員が自身のウェルビーイングを実現し、人びと(お客さまを含む国内外の生活者)のウェルビーイングにどのように貢献するか、自律的に行動することを言語化した行動声明です。公表以前もウェルビーイングに関する様々な取り組みは行っており、公表を契機にさらに取り組みを加速しています。「ウェルビーイングステートメント」は、コーポレートミッションを具体化する行動声明であり、全ての事業活動で重視する行動姿勢です。

ウェルビーイング推進体制、今後に向けて

サステナビリティ委員会(委員長:社長)内の「ウェルビーイング部会」が中心となり、社内浸透を推進しています。この部会は各本部より選抜されたメンバーで構成しており、部門独自での取り組み実施のほか、有識者をお招きした社内セミナー開催、ウェルビーイングに関する外部団体への参画などの社外との積極的な対話も重視しています。社内の浸透状況についてはサーベイなどを通じて確認しており、この結果から、取り組みのさらなる加速が必要だと考えています。

ウェルビーイングステートメント

<1章> 私たちがよりよく生き続けるために

「私たちの安心のために」

私たちは、ハード・ソフト両面で安全な職場環境をつくり、公私の充実のもとで働き続けられる会社を目指します。

「私たちの健康のために」

私たちはこれからも、自身とその家族が心身を大切にすることを支援し続けます。

「私たちの幸せのために」

私たちは、ひとりひとりが誇りをもって仕事に取り組み、働きがいを感じられる会社を目指します。

<2章> 人びとがよりよく生き続けるために

「人びとの安心のために」

私たちはこれからも、安全な商品やサービスの安定供給にこだわり、分かりやすい情報をお届けし続けます。

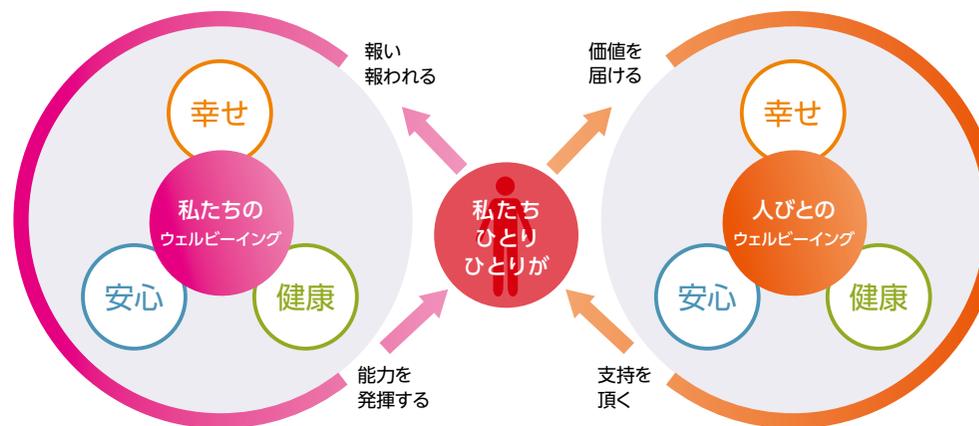
「人びとの健康のために」

私たちはより一層、乳の優れた栄養や独自の機能性素材にこだわり、世界中の人々の健康に貢献します。

「人びとの幸せのために」

私たちはこれからも、家族や友人とつながれるおいしさ・楽しさにこだわり、日々の食シーンに豊かさを提供し続けます。

ウェルビーイングの循環図



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

▶ ウェルビーイングステートメント

私たちと人びとの
「安心」「健康」「幸せ」のために

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

私たちと人びとの「安心」「健康」「幸せ」のために

ステークホルダーとの共創

バリューチェーン(下図)におけるすべての活動においてステークホルダーとの共創を、そして共創においてはP.40の「ウェルビーイングステートメント」を重視しています。



コミュニケーション実績(2023年度)

	お客さま	<ul style="list-style-type: none"> お客さま相談室(相談件数:約52,000件) 顧客満足度アンケート調査 	<ul style="list-style-type: none"> エンゼル110番(6,269件) キッズニア、出前授業などの次世代支援活動
	社員	<ul style="list-style-type: none"> 活き活きサーベイ(エンゲージメント調査)(1回) 未来アンケート(キャリア調査)(1回) 社内ポータルサイトでの情報発信・対話 	<ul style="list-style-type: none"> 社内報発行(4回)
	取引先	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー監査 CSR調達アンケート 	<ul style="list-style-type: none"> 品質向上セミナー・物流勉強会 調達先説明会
	株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会(毎年6月)(議決権行使数:725,213個) 決算説明会(4回) スモールミーティング(3回) 	<ul style="list-style-type: none"> 機関投資家・アナリスト面談(379件) 機関投資家・アナリスト向け事業説明会、施設見学会(3回)
	地域社会	<ul style="list-style-type: none"> 工場見学 環境保全活動や催事への参加 	<ul style="list-style-type: none"> 災害時の物資供給 フードバンク、こども食堂への商品提供

PICK UP

経営層と将来世代との対話プログラム「Smile Together PROJECT ~聞かせて!Future Generations~」



2024年、森永乳業グループの未来をさらにウェルビーイングなものにするために、経営層が将来世代と直接対話して経営に活かすことを目的とした新たなプロジェクトを開始しました。

本プロジェクトでは、社長・大貫が将来世代ひとりひとりの本音を聞き、対話を通してお互いの想いを伝えながら、未来に活かすアクションアイデアを考える対話プログラムを実施しました。2024年7月に2回実施し、事業所、担当業務など、異なるバックグラウンドを持つ当社グループの若手社員が各回8名ずつ参加しました。

コーポレートスローガン「かがやく“笑顔”のために」をメインテーマに「心からつくりたい『おいしさ・楽しさあふれる団らん体験』や「かがやく“笑顔”にしたいと強くおもう人」といったサブテーマについて対話を重ね、当社グループならではの未来に活かすアクションアイデアがいくつも生み出されました。生み出されたアクションアイデアについては、今後実施を検討してまいります。

参加した若手社員からは「自身の仕事や企業活動がどのように社会へ貢献しているのかが明確になり、一体感を感じた」「対話を通じてたくさんの気づきが得られた。自職場のみならず、周辺の職場にもフィードバックし活かしていきたい」「私たちが未来をつくっていく!という気概が生まれた」などの感想があがりました。

今回のセッションで得られた気づきを、ウェルビーイング推進のための取り組みを含め、今後の経営に活かしてまいります。

※この対話プログラムは、森永乳業が参画中の企業コンソーシアム「ウェルビーイングイニシアチブ」にて、複数企業が合同で実施するアクション「FR活動」とも連携しています。

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

ウェルビーイングステートメント

私たちと人びとの「安心」「健康」「幸せ」のために

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

私たちと人びとの「安心」「健康」「幸せ」のために



ステークホルダーとの共創 —株主・投資家との対話—

対話の方針、実績

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

株主・投資家の属性および投資スタイル、運用規模にかかわらず積極的な対話に努め、海外への個別訪問、証券会社主催のカンファレンスなどにも積極的に参加しています。2023年度の個別面談件数は379件と、10期前との比較で5倍以上です。また、資本市場の関心度が高い情報の開示の充実にも努めており、2022年度～2023年度は、海外事業説明会、サステナビリティに関する説明会、菌体設備に関する見学会などを実施しました。

対話事例

株主・投資家からの意見

- 1 成長が期待される海外事業。投資判断に重要であり、開示をより充実させてほしい
- 2 配当性向、株主還元について考え方を明確にしてほしい

森永乳業グループの対応

- 1
 - 海外事業説明会の開催
 - 海外子会社の売上高開示
 - 営業利益増減グラフに「海外子会社」項目を追加
- 2
 - 中期経営計画2022-24で3か年のキャッシュフロー計画を公表。資金使途・配分の水準を報告
 - 配当性向目標20%→30%に引き上げ
 - 2024年5月、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を発表

※事例は10年ビジョン(2019年)以降の内容が中心です。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

2024年5月、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について、改めて当社グループの現状を分析・評価し、改善に向けた方針を取締役会で決議いたしました。改善の方針として、「収益力・効率性の向上」「バランスシート方針のアップデート」「IR・コーポレートガバナンスの強化」の3点に取り組むことを掲げています。詳細はP.31ならびに以下ウェブサイトよりご覧ください。



森永乳業ウェブサイト>IR情報>経営情報>資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/cost.html>

社内IR活動 社員の資本市場理解を促進

株主・投資家からいただいた意見を社内で共有し、経営の改善に活かし続けています。

資本市場により一層向き合うため、2020年頃から、資本市場に対する理解を深める機会を社内で拡充しています。

具体的な取り組み事例

- 「機関投資家アナリスト講演会」開催
- 決算説明会、事業説明会動画の社内配信
- 事業所・職場別「IR説明会」開催
- 昇格者研修におけるIR講義実施



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

ウェルビーイングステートメント

▶ 私たちと人びとの「安心」「健康」「幸せ」のために

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

私たちと人びとの「安心」「健康」「幸せ」のために

P.40のとおり、ウェルビーイングステートメントでは、ウェルビーイングに貢献する要素を「安心」「健康」「幸せ」の3つに集約しています。

研究・開発からお客さまに商品サービスをお届けするまで、またコミュニケーションも含めたバリューチェーンにおいて、私たちと人びと、両方の「安心」「健康」「幸せ」を大切にしています。

研究・開発

「乳の優れた力を探り、最大限に活用すること」をテーマに様々な研究を推し進めており、中期経営計画2022-24では、競争優位の維持・盤石化に向けて、研究開発費の増額ならびに研究本部人員の約15%増(22/3期比)を計画するなど、研究開発機能への経営資源投下を加速させています。森永乳業グループでは、「健康・栄養」をサポートする多くの機能性素材を保有し、これらについて最先端の研究を進めるとともに機能性とおいしさを兼ね備えた多彩な商品開発、製品応用を目指しています。

また、「おいしさ・楽しさ」をお届けする数多くのロングセラーブランドを保有しています。これらの商品が誕生するまでにはさまざまな困難がありました。研究者たちが困難にどう立ち向かい、乗り越えてきたか。その道のりの一部を、ぜひ以下ウェブサイトよりご覧ください。

森永乳業ウェブサイト > 学ぶ・体験する > 森永乳業の研究開発 > イノベーションストーリー > 商品開発
https://www.morinagamilk.co.jp/learn_enjoy/research/story/index02.html

また、日々、研究に邁進する研究者たち、その努力の源は、まだ誰も知らない新しい未来をつくる喜びです。各分野の“研究者=エキスパート”だからこそ語れる、リアルな言葉、想いも、ぜひ以下ウェブサイトよりご覧ください。



森永乳業ウェブサイト > 学ぶ・体験する > 森永乳業の研究開発 > 研究者インタビュー
https://www.morinagamilk.co.jp/learn_enjoy/research/#interview

調達・生産

原材料調達、チェック体制

安全・安心な商品をお届けするため、取引先とともに、法令や社会規範を遵守し、人権や環境などの社会的責任に配慮した調達活動を重視しています。森永乳業グループは牛からの恵み、生乳が主な原材料であり、酪農家や集乳の中継拠点であるクーラーステーション(生乳を冷却、一時保存するための設備)を定期的に訪問しています。その他各種原材料についても、サプライヤー監査、アンケートなどを徹底しています。また採用された原材料は、工場での受け入れ前・受け入れ後、いずれも何度も検査を行う体制を構築しています。トレーサビリティのシステム化も推し進めています。

PICK UP

原材料のトリプルチェック

製造工場では原材料の三重の受入検査(トリプルチェック)を行った後に原材料を使用します。

① 受入一次検査 ✓

原材料の工場への受入を決める検査

受入時に商品名、メーカー、ロット(賞味期限)、数量、包装の外観や臭気の有無を確認(資材・倉庫担当者が検査・記録)

② 受入二次検査 ✓

原材料の使用の可否を決める検査

・先行ロット検査の結果をデータベースで確認
・原材料の品質(規格を満足しているか)を確認
・外観、風味、理化学検査、微生物検査

③ 受入三次検査 ✓

原材料の使用前使用中に実施する検査

表示の確認や外観の点検、内容物の外観・風味を確認



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

ウェルビーイングステートメント

▶ 私たちと人びとの「安心」「健康」「幸せ」のために

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

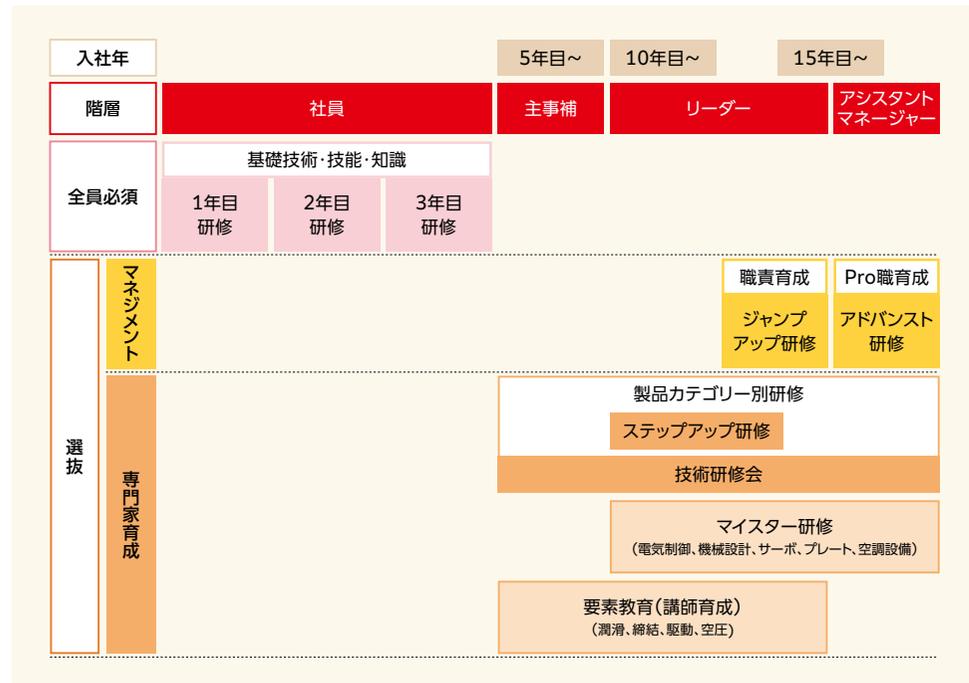
私たちと人びとの「安心」「健康」「幸せ」のために

FSSC22000、社員教育

生産拠点におけるFSSC22000認証取得をグループ全体で推進するとともに、気候変動対応、水資源使用量削減など、環境に配慮した生産活動を重視しています。

また、「安全・安心」をつくりあげるのには「人=社員」であるとの考えから、2002年に生産部門の社内教育機関として「森永ミルク大学」を開校し、技術・技能の伝承、品質技術の維持向上などを目的とするさまざまな社員教育を行っています。

生産部門の主な研修



「森永ミルク大学」の実施する職場責任者育成のためのジャンプアップ研修において、2023年度からウェルビーイングをテーマにしたプログラムを導入しました。

自分にとってのウェルビーイングとは何か、ウェルビーイング実現に向けてできることは何かを考察し、共有しました。意見、内容の一部をご紹介します。

自分にとって最も重要なウェルビーイングとは？

- ✓ 成功体験を得られた時
- ✓ 自分や家族、仲間などが心身ともに健康でいること

ウェルビーイング実現に向けてできることは？

- ✓ チャレンジし続けられる環境を作る、チャレンジをフォローする
- ✓ 安全第一、時間にゆとりを持つ
- ✓ 家族や仲間とのコミュニケーションをしっかりとる

物流

サステナブルな物流体制の構築

「安全で安心な日々の物流」と「将来につながる物流」の両立に向け、最適な物流体制を追求しています。

温度管理、倉庫の維持管理、保管荷役・輸配送管理について、品質管理の基準が遵守されているかを物流拠点ごとに毎年チェックし、品質管理を徹底しています。また、トレーサビリティシステムを刷新し、2024年2月の熊本デボから、順次、全物流拠点へ展開する予定です。

昨今の物流に関する社会課題として、人手不足が挙げられます。ドライバー労働時間の上限規制(物流2024年問題)においては、荷主企業としての責任を持ち、ステークホルダーであるドライバーの労働環境改善に積極的に努めるとともに、森永乳業グループ商品を安定してお客さまにお届けできるよう、各種対策を実行しています。

物流2024年問題対策の例

- ドライバーの荷役・荷待ち時間の短縮
- パレット輸送体制の拡大
- 取引先の納品条件見直し



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

ウェルビーイングステートメント

▶ 私たちと人びとの「安心」「健康」「幸せ」のために

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

私たちと人びとの「安心」「健康」「幸せ」のために

販売マーケティング、コミュニケーション

顧客満足度向上、お客さまの声を活かす

森永乳業グループの商品・サービスは、多様なチャネルを通じて幅広く展開し、ソリューション開発においては“生活者起点のマーケティングの実践”を追求しています。

また提供した商品・サービスについて、お客さま相談室に寄せられる貴重なご意見、アンケートなどをもとに、さらなる改善に活かすようにしています。2024年3月期の相談件数は約52,000件でした。

2024年5月にはDX宣言を行い、「データ活用によるお客さまとのコミュニケーションの高度化」をこれからの取り組みとして計画しています。

 詳細はP.37~38「DX戦略」をご覧ください。

健幸サポート栄養士

健康に関する長年の研究の中で培われた情報を、「健幸サポート栄養士」がわかりやすくお届けする健康セミナー事業を2021年に開始しました。セミナーでは、森永乳業グループの栄養士のうち、厳しい研修を受けた栄養士が講師をつとめています。

健康経営を推進する企業様、自治体、学校など、幅広いお客さまにご利用いただいております。2024年3月までに約3万4千人の方に腸内フローラやたんぱく質、免疫等に関する情報をお届けしてまいりました。

セミナーを受講された方が、「参加してよかった」と笑顔になっていただける場を提供することを、これからも目指します。

公式キャラクター
さぼこ先生

さぼこ先生が持っている指し棒は「ビフィズス菌」をモチーフにしています。



VOICE

営業活動で大事にしていること



坂 ななみ

東海支社
カスタマー営業統括部
カスタマー営業1部

森永乳業グループの「健康価値」「おいしさ・楽しさ価値」にこだわった商品サービスをひとつでも多くお客さまに知っていただきたい—このような想いをもち、東海エリアでチルド商品を中心に営業活動を行っています。

営業活動においては、主に次の2点を心がけています。1点目は、「お取引先さまのニーズ、悩みを聞くこと」です。商談時など、お取引先さまがどのカテゴリで苦戦されているのか、どのようなカテゴリを伸ばしていきたいのかなどをヒアリングさせていただき、お取引先さまと、その先にいらっしゃるお客さまに寄り添った提案を心がけています。2点目は当たり前かもしれませんが、「約束を守ること」です。提案は着実に遂行する、ご依頼には迅速に対応するなど、当たり前であっても、ひとりの人間として本当に重要なことだと考えています。

これらを通じて「お取引先さまに信頼され、頼っていただける存在になること」を目指し続けています。そうした私の最近のチャレンジとして、「マウントレーニア」でのお客さま参加型の売り場企画、また「ビフィズス菌といえば森永乳業」の認知度向上に向けた地域の大学生との共創型の企画立案などが挙げられます。森永乳業グループが2023年に公表したウェルビーイングステートメントには“挑戦を後押しする風土の醸成”、“ひとりひとりの個性と能力の発揮”が含まれています。このようなチャレンジはステートメントにもなかったものであり、さらに磨きをかけたいと考えています。

模索を続ける毎日ですが、“ワクワク”“楽しく”買い物をしていただける新しい売り方の提案、森永乳業グループの理解促進・認知度拡大を目指した取り組みに、これからも注力してまいります。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

ウェルビーイングステートメント

私たちと人びとの
「安心」「健康」「幸せ」のために

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

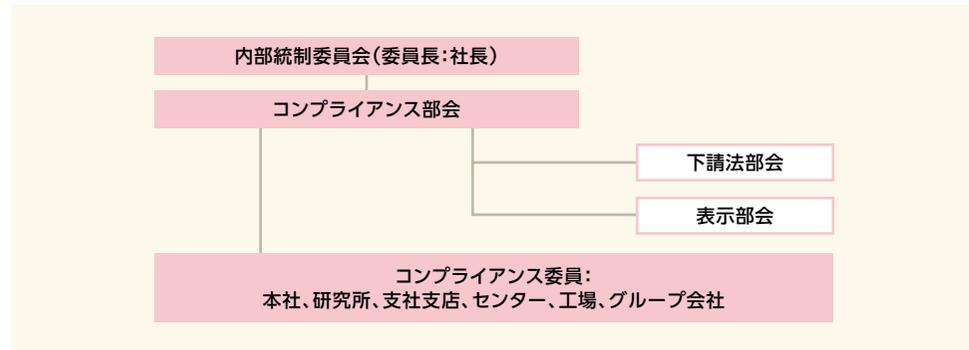
06 > データ & インフォメーション

私たちと人びとの「安心」「健康」「幸せ」のために

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

社長を委員長とする「内部統制委員会」を組織し、下部組織のひとつに「コンプライアンス部会」を設置しています。コンプライアンスの推進は、主にコンプライアンス部会を中心に実施され、コンプライアンス活動方針の決定、活動の指示、確認を行っています。また、コンプライアンス行動基準の遵守状況は、年1回実施するアンケート調査「コンプライアンス意識調査」等により確認しています。この結果も参考にしながら、コンプライアンス推進の各取り組みを適宜見直しています。



コンプライアンス意識啓発

コンプライアンス意識の浸透・定着のために、複数の教育機会を設けています。「コンプライアンス研修」に加えて、年に4回、森永乳業グループ社員を対象にした「コンプライアンス教室」(eラーニング)を開講しています。またコンプライアンス違反の事例や、ケーススタディなどの「コンプライアンス情報定期便」も定期的に発行しています。この他階層別研修でもコンプライアンスのプログラムを導入し、意識啓発を徹底しています。

コンプライアンス相談窓口「森乳ヘルプライン(内部通報制度)」

社員がコンプライアンスに関する相談をする際の窓口として「森乳ヘルプライン」を設けています。森乳ヘルプラインは、社内相談窓口に加えて、弁護士を情報受領者とする社外相談窓口も設置しています。相談者の氏名、所属、相談内容などは法律や守秘義務などを明文化した社内規定で守られているため、役員および社員、退職者、その家族等が安心して相談をすることができます。相談・通報された事例は、事務局により、相談者や関係者の人権・プライバシーに十分な配慮の上、必要な調査を行います。海外の拠点の社員向けに、英語、ドイツ語で対応可能な通報用ウェブサイトの整備を行っています。

PICK UP

社員の「コンプライアンス宣言」

年に1度、「森永乳業グループ・コンプライアンス週間」を設定しています。この週間は「一人ひとりがコンプライアンスを自らの問題として再認識し、普段の行動や周囲の人への関わり方を振り返る」ことを主な目的として様々な取り組みを行っています。そのうちのひとつの内容として、新入社員が「コンプライアンス宣言」を行っており、特に優れた内容に対して、社長賞、優良賞を贈っています。2023年度は311の宣言が提出され、それぞれの職場の様子が窺える個性豊かで熱意のこもった内容でした。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

ウェルビーイングステートメント

私たちと人びとの
「安心」「健康」「幸せ」のために

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

私たちと人びとの「安心」「健康」「幸せ」のために

健康経営

考え方、推進体制

生産性やエンゲージメントの向上などを主な目的として、またステークホルダーの「健康で幸せな生活」に貢献するためには、私たちが健康であることが何より重要との考えから、健康経営を推進しています。推進にあたっては、「健康経営戦略マップ」を作成し、健康課題を特定したうえで、解決に向けた取り組みを実施しています。推進体制として、サステナビリティ委員会内にウェルビーイング部会を設置し、健康経営推進についてモニタリングを実施しています。

テーマ、取り組み

解決に向けた大きなテーマとして、「生活習慣の改善」「健康診断の有効活用」「健康関連知識の向上」「組織・職場の環境改善」を掲げ、それぞれ目標を設定しています。各種目標、目標に対する進捗状況は以下ウェブサイトに掲載しています。

 [森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ>人と社会>健康経営の実践](https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/people_and_society/)

https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/people_and_society/

取り組み事例

法定の制度はもちろんのこと、法定を上回る制度構築や、各種取り組みの拡充により、健康経営を加速しています。

- 人間ドック、婦人科系がん検診費用補助
- 特定保健指導受診者への自社サプリメント商品提供・提案
- メンタルヘルス研修、外部のメンタルヘルス相談窓口との提携
- 生理休暇等の女性ヘルスケア支援制度、「働く女性のヘルスケアについて」解説動画の配信
- 治療と仕事の両立支援制度

健康経営優良法人認定

これまでの取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で選出する「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に2020年度より認定されています。また、グループ会社の横浜森永乳業(株)も2023年度より中小規模法人部門にて認定されています。



おわりに

研究・開発からコミュニケーションに至るまで、ここには掲載しきれない数々の活動・取り組みがあり、それらにも、私たちと人びとの「安心」「健康」「幸せ」が重視されています。

商品・サービスは、部門ごとに作業が綺麗に分断されて出来上がっているものではなく、重視する価値観、方針を森永乳業グループ全体でしっかりと共有し合い、部門連携型の会議体も豊富に設けながら、開発・提供することを大事にしています。

ひとつひとつの取り組みの規模は様々であり、また定量的に効果を語れない部分もありますが、これらの積み上がりが森永乳業グループの文化を創り、価値創出、業績向上に影響していると考えています。

これからも、私たちと人びとのウェルビーイングの好循環を描くべく、同ステートメントのもと、高い価値創出、企業価値向上を目指してまいります。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

ウェルビーイングステートメント

▶ 私たちと人びとの「安心」「健康」「幸せ」のために

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

森永乳業グループは創業以来、社会的責任を果たし、豊かな食シーンを提供することを重視し続けてきました。CSR (Corporate Social Responsibility) からESG (環境・社会・ガバナンス) 重視経営へ、そしてサステナビリティ (社会と事業の持続可能性の両立) 経営へと移行し、活動を進化させています。この章では、サステナビリティ経営の全体像と、喫緊の課題となっている酪農乳業界での取り組みを説明します。(サステナビリティ経営の進捗はP.55～72「10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗」で説明しています。)



グループの方向性と打ち手

01 > 価値創造ストーリー

価値創造で追求するポイント

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

足元の戦略と戦略遂行を支える仕組み

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

森永乳業のサステナビリティ経営

特集: 持続可能な酪農乳業の実現に向けて

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

森永乳業のサステナビリティ経営

このパートでは、森永乳業グループが推進するサステナビリティ経営の全体像をご報告します。そして、私たちがステークホルダーの皆さまにぜひ知っていただきたい「酪農乳業」について、現状の課題や、その課題解決に向けた取り組みもあわせてご報告します。

価値創造プロセスにおけるサステナビリティ経営の位置づけ

創業から今日まで、自然の豊かな恵みや人々とのつながりを起点にした発見やイノベーションに支えられ、森永乳業グループは価値創造を続けてまいりました。

時代の移り変わりとともにより深刻化し、顕著になってきた環境問題、社会課題などを背景とし、サステナブルな社会の実現と森永乳業グループの持続的な成長、これらを両立させる視点をこれまで以上に持ち合わせる事が企業経営には必要不可欠だと考えています。このような考えから、持続的な成長を目指すサステナビリティ経営を加速させています。

森永乳業のサステナビリティ経営について

サステナビリティ経営の加速に向け、サステナビリティビジョン、「サステナビリティ中長期計画2030」を2022年度に公表しました。

私たちは、あらゆるステークホルダーのかがやく“笑顔”のために、基盤となるコーポレートガバナンスをはじめ、「食と健康」「資源と環境」「人と社会」という3つのテーマを軸に活動を行い、サステナビリティビジョンの実現を目指します。



食と健康

森永乳業グループならではの、かつ、高品質な価値をお届けすることで、3億人の健康に貢献します

資源と環境

サプライチェーンパートナーとともに持続的に発展するために、サステナブルな地球環境に貢献します

人と社会

全てのステークホルダーの人権と多様性を尊重し、サステナブルな社会づくりに貢献します

CHECK!

森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ

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

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

▶ 森永乳業のサステナビリティ経営

特集:持続可能な酪農乳業の実現に向けて

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

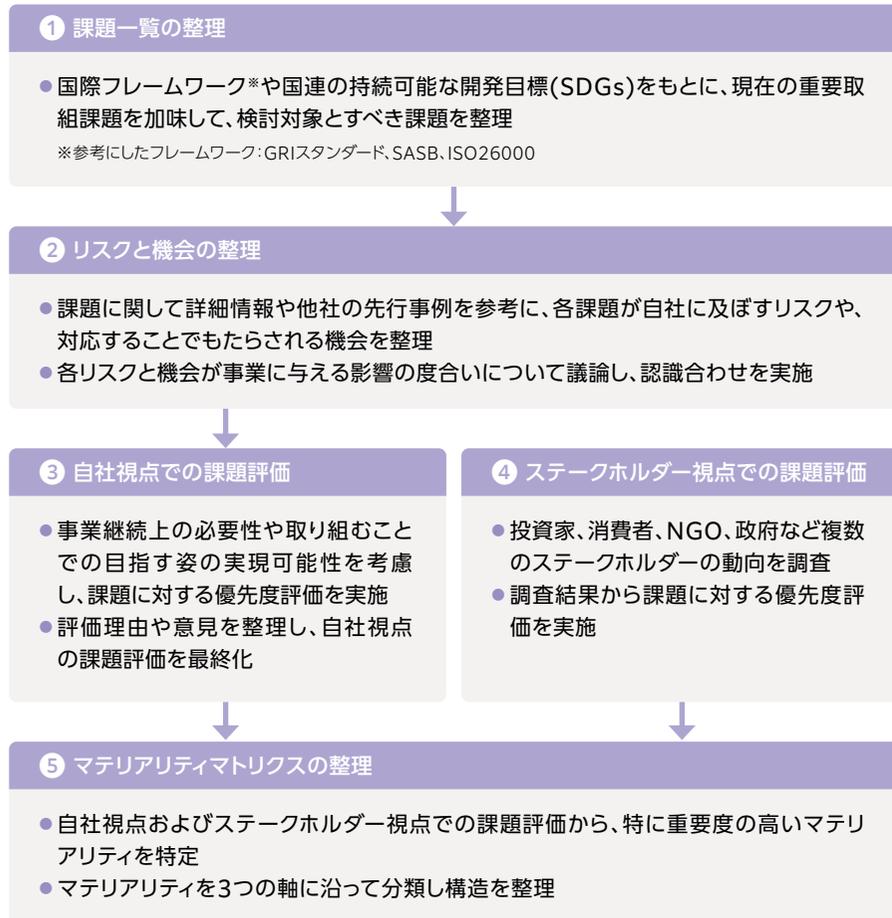
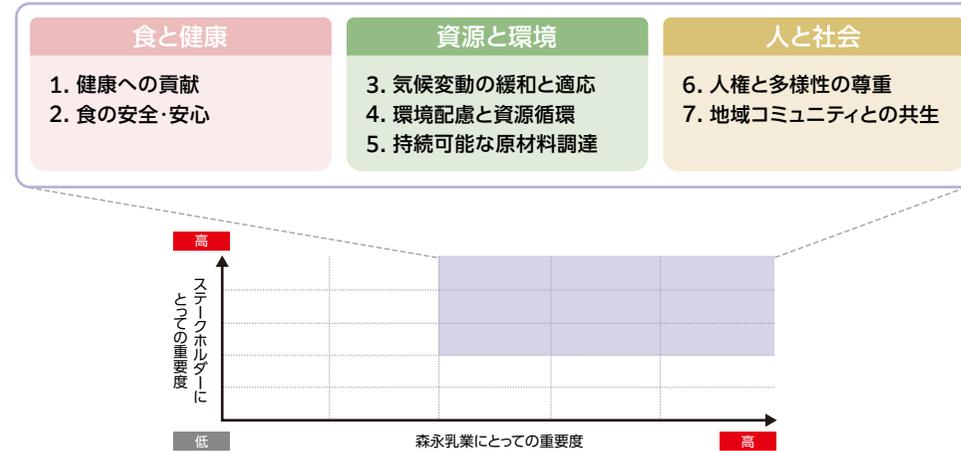
06 > データ & インフォメーション



森永乳業のサステナビリティ経営

マテリアリティの特定(2022年度)について

リスク・機会の分析などを通じて、7つのマテリアリティ(重要取組課題)を特定しました。特定されたマテリアリティは3つのテーマ「食と健康」「資源と環境」「人と社会」に紐づけています。環境変化に対応し、2023年度はKPIの新設、一部変更を行いました。



サステナビリティ中長期計画2030について

サステナビリティ中長期計画2030は、部門横断型のSXプロジェクトを中心に協議し、取締役会で決議しました。中期経営計画2022-24とサステナビリティ中長期計画2030の相互連動による10年ビジョンの実現こそが、私たちが目指すサステナブルな社会の実現と、森永乳業グループの持続的な成長につながると考え、両計画達成に向けた取り組みを推進しています。



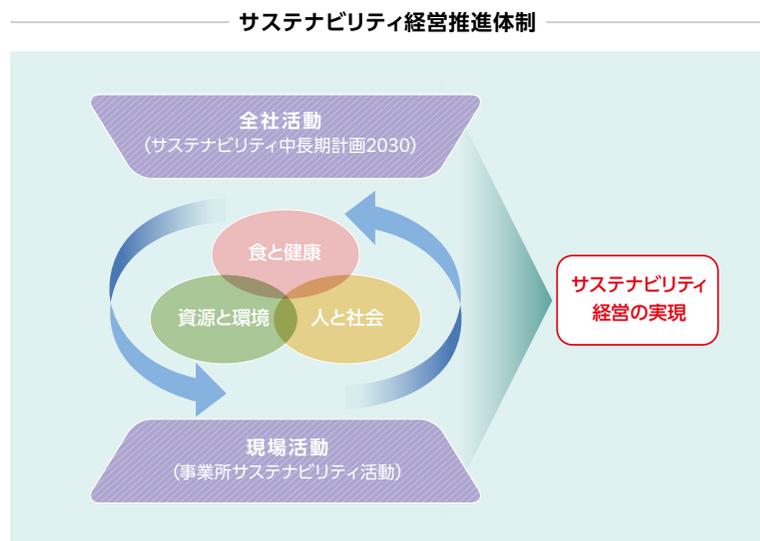
- 00 > イントロダクション
- 01 > 価値創造ストーリー
- 02 > 価値創造のための行動姿勢
- 03 > 森永乳業のサステナビリティ経営**
- ▶ 森永乳業のサステナビリティ経営
 - 特集: 持続可能な酪農乳業の実現に向けて
- 04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗
- 05 > コーポレート・ガバナンス
- 06 > データ & インフォメーション

森永乳業のサステナビリティ経営

サステナビリティ経営の推進

Point 1 「全社活動」、「事業所活動」で取り組みを加速

全社活動と現場活動の両輪で、サステナビリティ経営を推進しています。全社活動ではサステナビリティ中長期計画2030の推進を、現場活動では、事業所における現場ならではの「事業所サステナビリティ活動」を通じたサステナビリティの自分事化に取り組んでいます。



Point 2 「事業所サステナビリティ活動」

当社グループでは、地域コミュニティとの共生やステークホルダーとのコミュニケーションを通じた一人ひとりのサステナビリティの自分事化を目指し、事業所サステナビリティ活動に取り組んでいます。サステナビリティ推進リーダーによる「サステナビリティフォーラム」開催(年2回)、職場の優れた活動を表彰する「サステナビリティ大賞」を設置するなど、さまざまな取り組みを行っています。

■ サステナビリティフォーラム

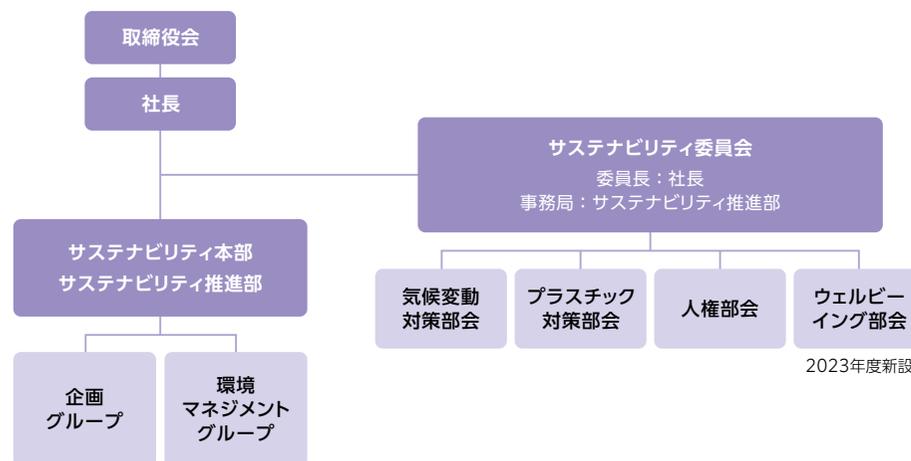
全国のサステナビリティ推進リーダーが集い、活動推進に向けてのナレッジの共有等を行い、相互に啓発する機会として「サステナビリティフォーラム」を年に2回開催しています。2023年度1回目となる6月のフォーラムには194名が参加し、社長と社員間の対話や、推進リーダー同士での意見交換を実施しました。2回目となる1月には190名が参加し、有識者をお招きした講演と、事業所活動の好事例の紹介を行いました。



サステナビリティフォーラム

Point 3 「社長直轄の推進体制」

社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、グループ全体でサステナビリティ経営を推進しています。委員会にはサステナビリティ課題に対応するための複数の部会を設置しています。サステナビリティ委員会は、7つのマテリアリティに対し、対応、進捗、確認を含む議論しており、議論内容は、取締役会に報告されます。



- 00 > イントロダクション
- 01 > 価値創造ストーリー
- 02 > 価値創造のための行動姿勢
- 03 > 森永乳業のサステナビリティ経営
- ▶ 森永乳業のサステナビリティ経営
 - 特集: 持続可能な酪農乳業の実現に向けて
- 04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗
- 05 > コーポレート・ガバナンス
- 06 > データ & インフォメーション

特集 持続可能な酪農乳業の実現に向けて

酪農と乳業は「車の両輪」です。お客さまに安全でおいしく、健康に寄与する牛乳・乳製品を将来にわたってお届けするため、森永乳業グループは酪農家に寄り添い、それぞれの自立・協働を重視し、さまざまな取り組みを続けています。

酪農の社会的価値

牛乳・乳製品は豊富な栄養を持ち、全世界で60億人以上へのエネルギー源であり、たんぱく質やビタミン、ミネラルの重要な供給源です。また日本は他の用途での利用が難しい土地を中心に牛は生育し、乳の豊かな恵みを提供してくれています。放牧地の草は牛が出す炭素源の多くを吸収・隔離する炭素吸収源でもあります。牛の堆肥は炭素隔離の源であり、作物における化学肥料への依存度を大幅に下げ、生物多様性にも寄与しています。酪農乳業で生計を立てる人は世界で約10億人、また約1億3千万戸の酪農場で6億人以上が従事しています。

※数値はグローバル・デイリー・プラットフォームによる2024年3月末時点の公表内容をもとにしています。

日本における酪農家と森永乳業のあゆみ

戦後から高度経済成長期にかけて、食の欧米化などにより牛乳・乳製品の需要が拡大し、国内での生乳生産の増加が求められました。そのような中、森永乳業グループは乳牛の育

種・繁殖などを通じた国産生乳の増産、酪農家育成など、現在の日本の酪農業の礎となる取り組みを行ってきました。

また森永乳業グループは、酪農家から生乳を買い取るだけでなく、良質で安定した生乳生産を実現するために、酪農家に対し品質の高い飼料の販売も行ってきました。2006年には飼料販売部門を森永酪農販売(株)として分社化しその取り組みを強化しています。

酪農振興への想い

森永乳業グループは創立50周年を記念し、1968年に財団法人森永酪農振興協会を設立しました。同協会は酪農業の発展を支援し、酪農業の持続的な発展に寄与することによって、国民生活に不可欠な食料となる酪農畜産物の安定供給に資することを目的としています。このため国内外の酪農家やその関係者が取り組む合理化策、安定化策を調査し、その成果や関連情報を広く普及する事業を行っています。2011年には公益法人化し、公益財団法人となっています。具体的には、優秀な酪農経営を全国に紹介する酪農経営発表コンクールや酪農経営発表大会の開催、各種酪農技術・経

営改善に関する酪農講演会の開催、海外酪農事情調査、酪農後継者育成研修などを行っています。近年では牛のゲップに含まれるメタンの発生抑制のための研究・調査を行い、紅茶抽出粕利用による効果確認につなげています。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

森永乳業のサステナビリティ経営

▶ 特集: 持続可能な酪農乳業の実現に向けて

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

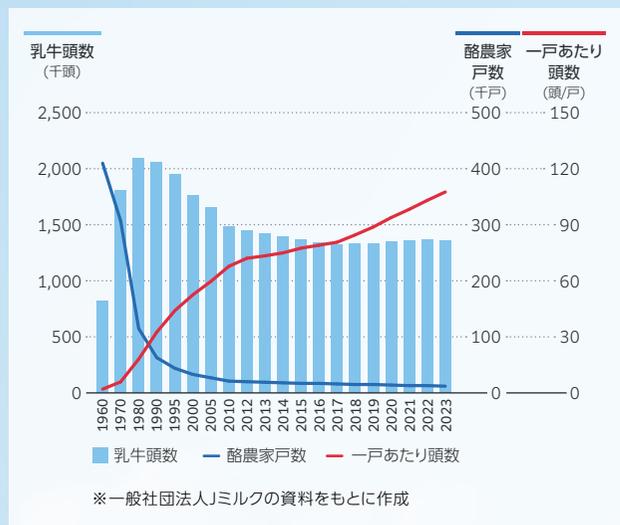
05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

特集 持続可能な酪農乳業の実現に向けて

日本の酪農の現状と課題

日本の酪農家戸数は、農村の都市化、経営者の高齢化と後継者・担い手不足などから年々減少傾向にあります。一方で、経営規模の拡大や集約化などにより、生産戸数は減少するものの乳牛頭数は一定数維持され、生乳生産量は比較的安定して推移しています。



一方で、十分な飼料畑面積を確保できないことなどにより、飼料の輸入依存度は高く、特に土地面積に制約が大きい都府県ではその傾向が顕著です。昨今の国際的な穀物インフレや円安などにより、飼料価格は高騰し、酪農経営の圧迫要因となっており、飼料の国産化、自給化が課題となっています。

また、酪農家の多くは乳牛のふん尿処理に課題を抱えています。規模拡大に応じてその処理量も増える一方、労力や費用がかかる半面で収益にはならないという側面もあります。

加えて、酪農経営における環境負荷低減も重要な課題です。日本のGHG排出量のうち畜産由来は約1%、畜産から排出されるGHGのうち乳用牛由来は約45%です。牛のゲップに含まれるメタンや糞尿から発生するメタンや亜酸化窒素などのGHG削減のための取り組みが求められています。

※数値は農林水産省「畜産・酪農をめぐる情勢」をもとに記載

生乳の需給構造

生乳は毎日生産されます。乳牛は暑さや湿度に弱く、生乳生産は夏場に減少し、冬から春にかけて増加します。一方で需要は暑い時期に多く、構造的に需給ギャップが生じています。

子牛が成長し、妊娠して生乳生産するまでに一定期間が必要であることから、需要に応じて短期間で生産量を調整することは容易ではありません。

このため、乳業者は主要産地である北海道では保存の利く乳製品を多く製造し、賞味期限の短い飲用牛乳などは都府県で製造する体制をとっています。それにより、暑い時期に牛乳向けが不足するときには北海道から都府県へ生乳を輸送し、寒い時期には保存性の高い乳製品へ加工するなどして、需給調整を行っています。しかし輸送にも物理的な限界がありますし、都府県への輸送が増えて北海道で製造する乳製品が減少すれば、国産乳製品の安定供給に影響が出ます。

日本の生乳取引

乳業者は主に指定生乳生産者団体(指定団体)を通じて生乳の取引をしています。指定団体は多くの酪農家から生乳販売委託を受けて乳業者との取引を行っています。

生乳取引価格「乳価」は、生乳取引条件交渉(乳価交渉)により原則として年に1回決定され、乳業者ごと、地域ごと、生乳の用途(「飲用向け」「加工向け」など)によって価格が異なります。乳価だけでなく、取引乳量や品質なども交渉によって定められています。これらは牛乳・乳製品の需給状況、海外乳製品の価格相場、生乳生産にかかる各種コストなどの変動など、さまざまな要因を総合的に勘案して決定されます。

生乳取引は酪農家が生産した乳量全量を乳業者が受け入れることを基本とします。酪農家は安定した生産を行い、乳業者は乳製品処理により需給調整機能を担うことで、酪農乳業の相互事業発展につながることから、酪農と乳業は車の両輪に例えられています。

課題解決に向けた森永乳業グループの取り組み

酪農を取り巻く現状・課題を把握し、安全でおいしい牛乳・乳製品をお届けするため、森永乳業グループは酪農家との継続的なコミュニケーションを重視しています。直接酪農家を訪問して情報提供、意見交換を行ったり、飼料の供給や飼養管理の技術面から酪農家の皆さんをサポートしています。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

森永乳業のサステナビリティ経営

▶ 特集: 持続可能な酪農乳業の実現に向けて

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

特集 持続可能な酪農乳業の実現に向けて

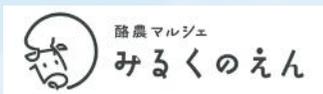
● 「MO-ラグーンfor Dairy」

ふん尿処理課題、メタン排出量削減、圃場散布労力削減等への寄与を目指したシステム「MO-ラグーンfor Dairy」を、グループ会社である森永酪農販売(株)那須岳麓農場に導入しています。実証研究による成果、効果を活用し、将来的には全国の酪農家に販売することで、環境負荷低減ほか、酪農家が抱えるさまざまな課題の解決を目指します。



● 酪農マルシェ「みるくのえん」

酪農家が6次産業化の取り組みで加工・販売しているこだわりの商品を集め、販売代行する取り組み「酪農マルシェ みるくのえん」を2023年5月に開始しました。生産者・販売者・購入者の接点を重視し、商品とともに多様な牧場の情報をお客さまへ紹介することで、各牧場の認知度・商品の付加価値向上につなげるとともに、酪農業の魅力を発信。酪農家とともに酪農乳業の未来を創ることを目指します。



Pick UP

調達本部長メッセージ

これまでもこれからも酪農家と牛とともに



東倉 健人

常務執行役員
調達本部長

森永乳業グループは日本の酪農業をつくり育ててきたという歴史と気概を持っています。いまや持続可能性の概念は当たり前になっていますが、酪農家とともに育ち、日本の酪農乳業の持続的発展を願って事業を営んできたこれまでを振り返ると、その設立当初から酪農乳業の持続可能性が経営のテーマであったことに気づかされます。

地球温暖化問題から、酪農、牛に関する課題が山積しています。確かに牛からゲップ中のメタンなどのGHG発生はありますが、その一方で、牛乳の栄養価値、酪農による炭素隔離、酪農産業の地域社会や女性活躍への貢献実態などを考えると「牛のいない世界」は私には考えられません。物事の一部の側面だけを見るのではなく、牛と共存し、牛乳・乳製品の恩恵を正しく評価し享受し続けられる社会を作る方がよほど建設的ではないかと思えます。もちろん、そのためにも酪農におけるGHG抑制対策は進めていかなければなりません。MO-ラグーンfor Dairyを用いたふん尿処理技術や紅茶抽出粕を用いたゲップ中メタンの抑制研究など、微力ながら当社グループも力を注いでいます。

「みるくのえん」は社内起業の取り組みから生まれた酪農家さんとのつながり事業ですが、酪農部門ではなく、営業本部の熱意ある社員の発想によるものです。酪農部門としては、先を越されたような少し悔しい気持ちもありましたが、共感し同調する感覚がそれ以上にあり、全面的に応援しています。こういった小さなつながりや取り組みが少しずつでも大きな波になっていけばよいと思っていますし、それこそ持続可能な取り組みになってほしいと思っています。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

森永乳業のサステナビリティ経営

▶ 特集: 持続可能な酪農乳業の実現に向けて

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



04 > 10年ビジョン実現に向けた 各種戦略の進捗

森永乳業グループは現在、10年ビジョンの実現とその先を見据え、「中期経営計画2022-24」(2023年3月期～2025年3月期)と「サステナビリティ中長期計画2030」を策定・推進しています。両計画を相互に連動させながら進めていくことで、社会課題の解決と収益力の向上の両立を目指します。このセクションでは、両計画の足元の進捗のほか、事業分野別の動向について説明します。



グループの方向性と打ち手

01 > 価値創造ストーリー

価値創造で追求するポイント

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

足元の戦略と戦略遂行を支える仕組み

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

中期経営計画2022-24の進捗

事業分野別動向

サステナビリティ中長期計画2030の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



中期経営計画2022-24の進捗

内外環境分析に基づき戦略を策定

中期経営計画2022-24は、前中期経営計画2019-21の課題の洗い出しとともに、国内外の環境分析を実施し、当社グループを取り巻く機会と脅威、当社グループの持つ強みと弱みを抽出した上で策定しています。

抽出した S(強み) W(弱み) O(機会) T(脅威)

O 機会	T 脅威	S 強み	W 弱み
<ul style="list-style-type: none"> 世界的な健康意識の高まり サステナブルな価値観の広まりによる生活様式の変化 アジア市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 為替や原材料エネルギー市況の急激な変化 人口動態変化によって縮小する国内市場 急速なデジタル化の進展とECの台頭 	<ul style="list-style-type: none"> 独自素材やおいしさの技術を顧客価値に繋げる組織能力 総合乳業メーカーとして幅広い年代に向けた製品やブランド 国内での生乳調達力、MILEI社の競争力 	<ul style="list-style-type: none"> 原価率の高い利益構造(低利益率) 老朽化した生産設備や拠点 保守的で慎重な風土

中期経営計画2022-24の方向性

分析を踏まえ、そしてありたい姿を考え、「社会課題の解決と収益力向上の両立を目指す」、これをテーマとしました。3つの基本方針をもとに取り組みを推し進め、当社グループならではの「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の提供を追求しています。また本計画はサステナビリティ中長期計画2030との相互連動により、社会課題の解決と収益力向上の両立を目指すものと位置付けています。

〈選ばれる企業であり続けるために〉社会課題の解決と収益力向上の両立を目指す！

基本方針 ①

事業の高付加価値化を通じた持続的成長の実現

基本方針 ②

将来を見据えた経営基盤のさらなる強化

基本方針 ③

効率性を重視した財務戦略

中期経営計画2022-24 数値目標

中期経営計画2022-24の数値目標と進捗は以下のとおりです。これまでの進捗を踏まえ、最終年度である2025年3月期の目標を上方修正(2024年5月14日)しています。

	22/3期*	23/3期	24/3期	25/3期目標	上方修正 (2024年5月公表)	22/3期差
売上高	5,034	5,256	5,471	5,700	+300	+666
営業利益	298	239	278	300	+50	+2
親会社株主に帰属する当期純利益	338	169	613	190	+30	△148
売上高営業利益率	5.9%	4.6%	5.1%	5.3%	+0.7ポイント	
ROE	16.7%	7.9%	24.5%	7.0%	+1.0ポイント	
海外売上高比率	8.7%	11.3%	11.0%	12.3%	△0.7ポイント	

※22/3期は前中期経営計画2019-21期間

中期経営計画2022-24開始が間近に迫った頃、需給のひっ迫などから原材料・エネルギー価格の高騰が進行し、国際的な紛争の開始なども加わり、円安のさらなる加速など、従前とは大きく異なる水準で外部環境が変化しました。

コロナ禍から段階的に活動が回復する中、このような外部環境変化の影響が大きく、2023年3月期は原材料・エネルギー価格上昇に十分な打ち返しができず、大幅な減益で着地しました。しかし、価格改定の着実な実施、高付加価値品の拡大、プロダクトミックス改善などに注力し続け、「マウントレーニア カフェラッテ」やアイスなどが数量面でも好調に推移したことで、2024年3月期は増益を達成しました。当期純利益は東京工場跡地売却益などにより大幅な増益となっています。最終年度となる2025年3月期は国内を中心に増益を図り、営業利益300億円を目指す計画です。

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

▶ 中期経営計画2022-24の進捗

事業分野別動向

サステナビリティ中長期計画2030の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



中期経営計画2022-24の進捗

基本方針 主なテーマごとの進捗

厳しい事業環境が続くなか、足元の対応のみならず、海外M&Aや神戸工場の増強など、中長期目線での成長に向けた投資を戦略的に実行しました。また、価値創造の最も重要な源泉である人的資本への投資を強化するなど、持続的な成長に向けた取り組みを着実に実行できました。引き続き基本方針に沿った取り組みを推し進めることで、計画達成を目指してまいります。

基本方針	主なテーマ	2023年3月期～2024年3月期の主な取り組み
基本方針 ① 事業の高付加価値化を通じた 持続的成長の実現	4事業への注力 特に栄養・機能性食品事業、海外事業を大きく成長 <u>健康5領域の拡大</u> (P.58)	<ul style="list-style-type: none"> 価格改定、高付加価値商品の拡大 栄養・機能性食品事業ほか：中長期的な成長に向けたビフィズス菌のPR実施 海外事業：海外M&A3件実施（パキスタン、ベトナム、米国）、海外事業人員約20%増（22/3期比）計画に対し着実に人員強化 健康5領域商品売上高：24/3期 1.1倍（22/3期比）、中間目標達成ベース
	<u>機能性素材・菌体の再飛躍</u> (P.58)	<ul style="list-style-type: none"> 23/3期：ビフィズス菌BB536 中国・新食品原料登録完了 進捗を鑑み、最終年度の売上数量目標を修正 70%→30%増（22/3期比）
基本方針 ② 将来を見据えた 経営基盤のさらなる強化	外部環境変化への耐性強化（コスト構造改革）	<ul style="list-style-type: none"> 実現可能性、効果金額をもとに優先順位をつけて対応 原材料の見直し、包装材料統一化など実施 「マウントレーニア」で独自技術のアロマ製法による原材料使用量削減
	研究開発機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> 基礎研究部門を中心に研究開発体制・費用強化 研究開発費：23/3期 約1割増（22/3期比）→24/3期 約2割増（22/3期比） 研究人員：23/3期 約5%増（22/3期比）→24/3期 約1割増（22/3期比）
	10年ビジョンを見据えた成長投資・環境関連投資	<ul style="list-style-type: none"> 神戸工場製造棟増築など：約200億円 神戸工場アイス製造設備：約100億円（現中計期間キャッシュアウト）、総額約190億円 利根工場製造設備（ヨーグルト：約50億円、飲料：約30億円）ほか 海外事業M&A3件：約100億円 MILEI社省エネほか設備投資：38百万€
基本方針 ③ 効率性を重視した財務戦略	成長投資の戦略的な実行、株主還元と財務体質にも 留意した資金活用	<ul style="list-style-type: none"> 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応、バランスシート方針のアップデート 配当：24/3期中2回の増配修正 1株当たり年間配当金：23/3期45円→24/3期60円→25/3期予想90円 中間配当制度の導入（25/3期より） 自己株式取得：24/3期100億円/3.88%分（23年5～10月取得、11月消却） 25/3期予定100億円（上限）/3.92%分（24年5月発表、消却予定）
	資本効率の視点を重視したROE改善	<ul style="list-style-type: none"> 人的投資：退職給付信託・株式給付信託制度等の導入 最適資本構成の追求、グリーンボンドの発行

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

▶ 中期経営計画2022-24の進捗

事業分野別動向

サステナビリティ中長期計画2030の進捗

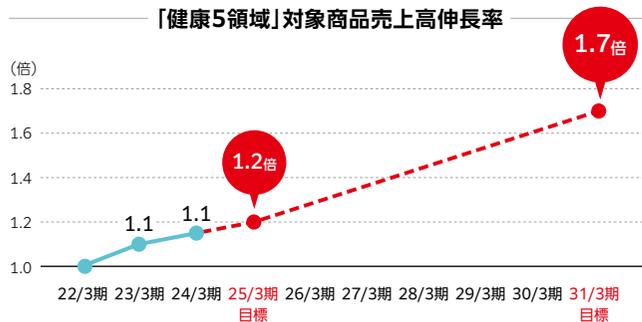
05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

中期経営計画2022-24の進捗

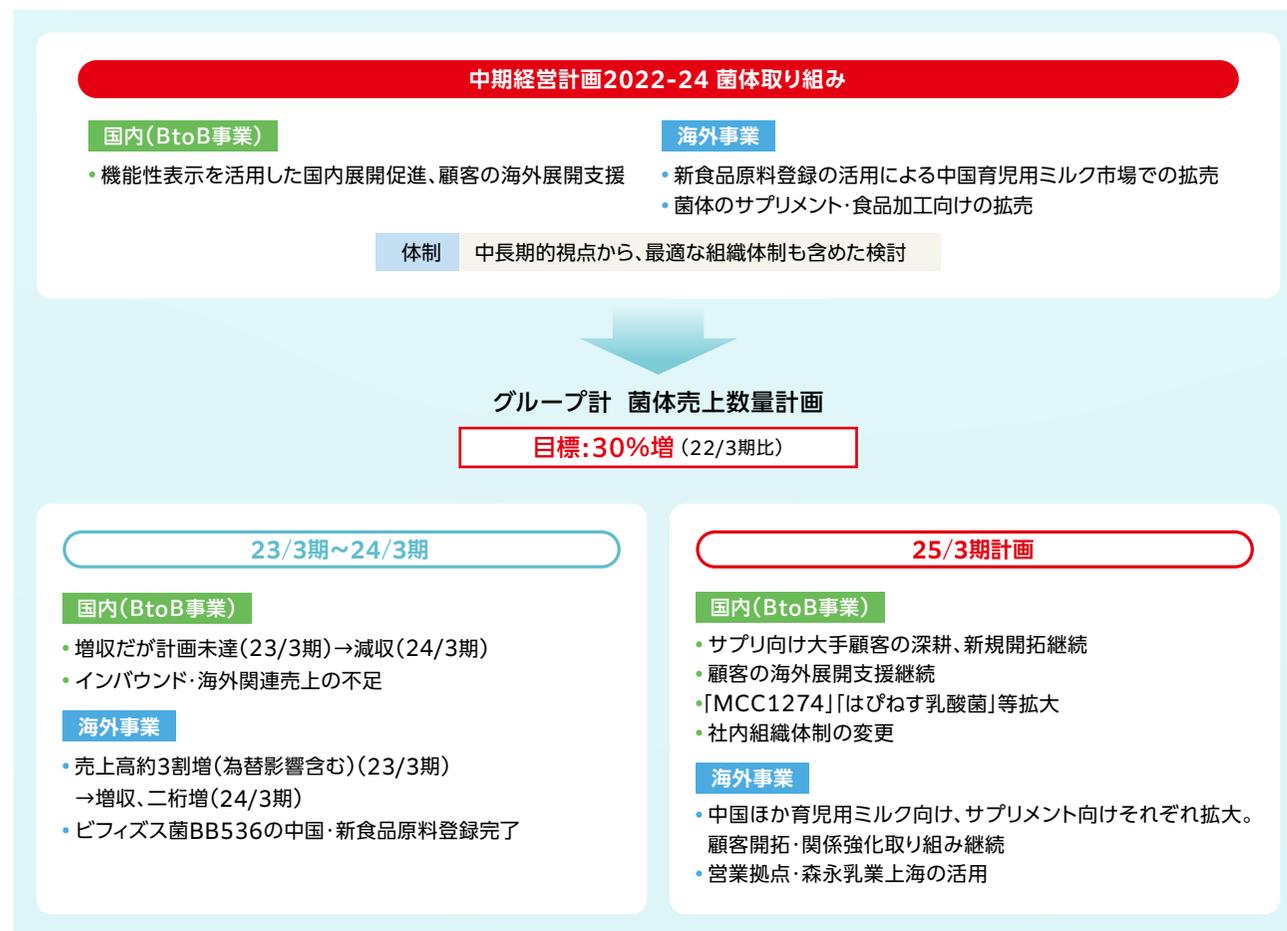
健康5領域の拡大

当社グループが追求する「健康価値」について、健康5領域を定義し、健康強化マップを策定しています。サステナビリティ中長期計画2030のKPIのひとつにも設定し、両計画を連動して健康5領域の商品拡大を推し進めました。2024年3月期は、「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」「ギリシャヨーグルト パルテノ」などの拡大により、対象商品売上高1.1倍(22/3期比)となりました。



機能性素材・菌体の再飛躍

強みである菌体・機能性素材の再飛躍により、国内外での独自のポジション確立を目指しています。これまでの進捗を踏まえ、売上数量に関する目標を70%増から30%増(22/3期比)に修正しました(2024年5月発表)。
売上数量30%増といえども簡単ではなく、国内外のBtoBを中心に取り組みを加速します。



- 00 > イントロダクション
- 01 > 価値創造ストーリー
- 02 > 価値創造のための行動姿勢
- 03 > 森永乳業のサステナビリティ経営
- 04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

▶ 中期経営計画2022-24の進捗

事業分野別動向
サステナビリティ中長期計画2030の進捗

- 05 > コーポレート・ガバナンス
- 06 > データ & インフォメーション



中期経営計画2022-24の進捗

キャッシュアロケーション

約1,600億円のキャッシュインフローを、また資金使途として下図のとおり計画しています。事業の拡大・体質強化への投資、重要課題としての株主還元の実行、人財活躍推進および資本市場への意識向上に向けた人的投資の実行など、計画に沿って取り組みを着実に進めています。

※当計画発表時(2022年5月)から内容を更新しています



※グラフの配分比率はイメージ

※1 近畿工場および森永乳業港南ビル譲渡影響を控除した数値。影響を控除しない場合11.6%

※2 東京工場跡地譲渡影響を控除した数値。影響を控除しない場合8.6%

先々の営業CFを生み出す投資の実行

10年ビジョン実現に必要な成長投資、M&Aを実行

- ▶ 神戸工場製造棟増築ほか23/3期初発表済み案件:約200億円
- ▶ 海外M&A:約100億円
- ▶ MILEI社設備投資:38百万€
- ▶ 神戸工場製造ライン(アイス):約100億円
- ▶ 利根工場製造ライン(ヨーグルト、飲料):約100億円 他

最適資本構成を意識した株主還元の強化(配当170億円+自己株式取得200億円)

配当性向目標:30%(一過性要因除く)

- ▶ 22/3期:20.5%*1 → 24/3期:33.4%*2 → 25/3期予:40.0%

総還元性向を意識した対応

- ▶ 自己株式消却(22年8月):4.01%
- ▶ 自己株式取得・消却(24/3期実施済):3.88%分/100億円
- ▶ 自己株式取得・消却(25/3期実施予定):3.92%分(上限)/100億円

人財活躍推進に向けた人的投資

退職給付信託導入、株式給付信託導入(130億円)

将来の退職一時金に充てる原資の確保を目的として退職給付信託を設定
退職給付信託の運用収益相当額を活用して株式給付信託を実施
当社社員へ株式を付与することにより株価や業績に対する意識向上を図る

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

▶ 中期経営計画2022-24の進捗

事業分野別動向

サステナビリティ中長期計画2030の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

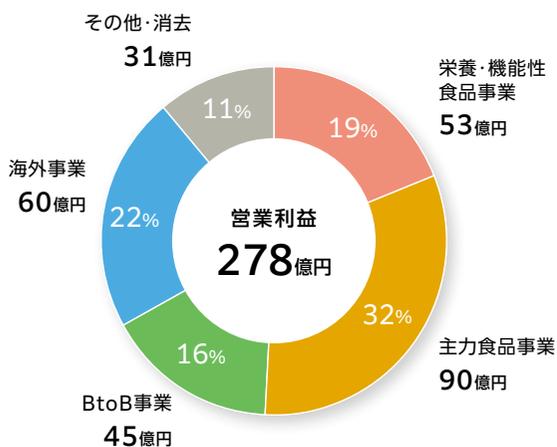
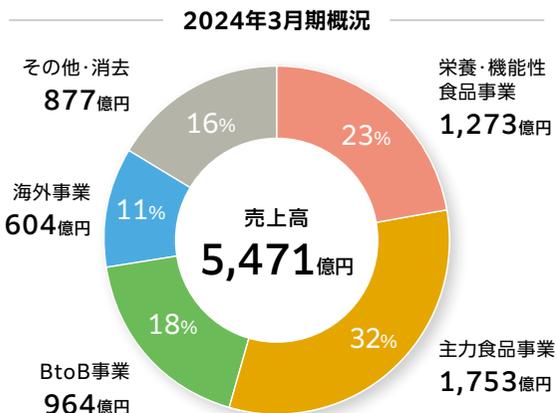
06 > データ & インフォメーション

NEXT STAGE

森永乳業グループ10年ビジョンの最終フェーズとなる次の中期経営計画は、2025年春に公表予定です。収益力・効率性をさらに高めることに寄与する内容としてお示しする予定であり、より一層の成長期待、ご支持をいただけるよう、準備を進めてまいります。

事業分野別動向

提供価値に基づき、「栄養・機能性食品事業」「主力食品事業」「BtoB事業」「海外事業」の4事業に再構成しました(23/3期)。事業ごとの環境認識・リスク分析などを踏まえた上で、成長に向けた戦略を立案し、戦略に沿った取り組みを加速しています。



栄養・機能性食品事業

「健康価値」提供を牽引し、飛躍の源泉となる健康ブランドを大きく成長させていく事業です。全世代の健康課題に寄り添う商品・サービスを、多様なチャネルを通じて展開しています。

BtoB事業

グローバル化、多様化する生活者のニーズを予測・解決し、パートナーである顧客と一緒にマーケットを共創していく事業です。幅広い業態に商品・サービスを展開しています。

主力食品事業

「おいしさ・楽しさ価値」を深掘りし、事業成長の基盤となるロングセラーブランドを成長軌道に乗せていく事業です。多様化するニーズへの対応を重視しています。

海外事業

MILEI社事業、育児用ミルク事業、菌体事業、米国プラントベースフード事業、ベトナム事業などを行っています。



- 00 > イントロダクション
- 01 > 価値創造ストーリー
- 02 > 価値創造のための行動姿勢
- 03 > 森永乳業のサステナビリティ経営
- 04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗
- 中期経営計画2022-24の進捗
- ▶ 事業分野別動向
- サステナビリティ中長期計画2030の進捗
- 05 > コーポレート・ガバナンス
- 06 > データ & インフォメーション

事業分野別動向



栄養・機能性食品事業

栄養・機能性食品事業とは

「健康価値」提供を牽引し、飛躍の源泉となる健康ブランドを大きく成長させていく事業です。全世代の健康課題に寄り添い、ヨーグルト、粉ミルク、流動食、サプリメントなどの商品を、多様なチャネルを通じて展開しています。

事業環境認識、リスク分析

- 健康・栄養に関連する商品サービスの競争環境は激化し、「安全・安心」な、差別化された商品展開が重要です。
- 日本は少子化の加速に伴い、育児用ミルク市場の縮小が想定されます。
- 日本の高齢化においては、健康寿命延伸、QOL(クオリティ・オブ・ライフ)向上が重要です。介護食・流動食を扱う子会社「森永乳業クリニコ」、大人向けの粉ミルク「ミルク生活」等の展開拡大とともに、健康・栄養に関する知識の普及・啓発活動の継続が、社会課題の解決に寄与すると考えます。
- ECサイトの利用が拡大しており、自社通販事業も含めて成長性の高いチャネルと見込んでいます。

機会

- ▶ 健康寿命延伸に貢献する商品・サービスの需要拡大
- ▶ ドラッグストア業態の伸長。またECの拡大等、販売チャネルの多様化
- ▶ 入院療養から在宅介護へのシフトに伴うニーズの多様化
- ▶ コロナ不安薄らぐも、免疫、睡眠、抗ストレス等健康管理への強い意識が継続

強み

- ▶ 100年以上の育児用ミルク製造・研究の実績
- ▶ ビフィズス菌50年以上の研究による知見の蓄積
- ▶ 病院・介護施設・在宅向け等の流動食・介護食の幅広いラインアップ
- ▶ 独自性のある機能性素材および知見の保有

戦略

- ▶ 菌体・機能性素材を活用した、新たな健康価値を提案する商品の開発
- ▶ 機能性ヨーグルト群のさらなる展開拡大
- ▶ 妊娠期、生まれた直後の赤ちゃんから高齢者まで、幅広い世代に向けた当社グループ商品提供価値の訴求強化
- ▶ 医療施設での採用実績等、商品の「安全・安心」の訴求強化
- ▶ EC・通販サイトの拡大、オンライン・SNS等を通じたコミュニケーションの拡充

業績推移

	売上高	営業利益
23/3期	1,237億円 (増減率+0.5%)	56億円 (増減額△35億円)
24/3期	1,273億円 (増減率+2.9%)	53億円 (増減額△3億円)
25/3期目標	1,326億円 (増減率+4.2%)	71億円 (増減額+18億円)

商品分野別売上高(単体、または連結子会社)

	23/3期	24/3期	25/3期目標
ヨーグルト	532	541	570
市乳(宅配など)	190	183	177
栄養食品	126	133	134
クリニコ	253	267	273

(単位:億円)

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

中期経営計画2022-24の進捗

▶ 事業分野別動向

サステナビリティ中長期計画2030の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

事業分野別動向



主力食品事業

主力食品事業とは

「おいしさ・楽しさ価値」を深掘りし、事業成長の基盤となるロングセラーブランドを成長軌道に乗せていく事業です。ビバレッジ、アイス、チーズ、牛乳、デザートなど、多様化するニーズに対応しながら展開しています。

事業環境認識、リスク分析

- スーパーマーケット、コンビニエンスストア等を主なチャネルとする当該事業では、より一層生活者視点に立ち、嗜好やニーズの多様化に迅速に対応することが求められます。
- 国内は人口減少が予想されており、輸入品とのさらなる競争激化も想定される中、シェア拡大や収益向上が重要となります。国産乳資源を活用した付加価値商品を推進するとともに、主力ブランドの強化による収益基盤の強化、独自素材を活用した新規需要の創出を進めます。

機会

- ▶ 健康・栄養ニーズの高まり
- ▶ コロナ禍で進んだ内食化の進行とEC普及の加速
- ▶ 防災・減災用、フードロス削減に向けた長期保存型食品の需要の伸長
- ▶ サステナビリティを意識した消費マインド、消費ニーズの伸長

強み

- ▶ シェアNo.1ブランドを保有
- ▶ 幅広い年齢層向けの商品を保有
- ▶ 新市場創出につながる新商品の開発を実現できる組織風土
- ▶ チルド商品、ロングライフ商品の両方を製造供給できる技術と品質管理ノウハウ

戦略

- ▶ 基幹ブランドの利益最大化による収益確保の基盤を構築
- ▶ 独自性・収益性・将来性を考えた商品開発
- ▶ 「おいしさ・楽しさ」「健康・栄養」融合の進化ならびに深化
- ▶ 環境課題解決につながる当社グループ技術の活用、サステナビリティを意識した消費マインド等への対応

業績推移

	売上高	営業利益
23/3期	1,702億円 (増減率△6.1%)	51億円 (増減額△56億円)
24/3期	1,753億円 (増減率+3.0%)	90億円 (増減額+39億円)
25/3期目標	1,836億円 (増減率+4.8%)	95億円 (増減額+5億円)

商品分野別売上高(単体)

(単位:億円)

	23/3期	24/3期	25/3期目標
ビバレッジ	503	548	563
アイス	420	443	469
チーズ	251	265	281
牛乳	434	452	478
デザート	73	72	75

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

中期経営計画2022-24の進捗

▶ 事業分野別動向

サステナビリティ中長期計画2030の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

事業分野別動向



BtoB事業

BtoB事業とは

グローバル化、多様化する生活者のニーズを予測・解決し、パートナーである顧客と一緒にマーケットを共創していく事業です。乳原料商品、菌体・機能性素材など様々な商品やレシピ開発といったサービスを幅広い業態に提供しています。

事業環境認識、リスク分析

- 当該事業で外販している菌体・機能性素材は、健康・栄養をサポートする素材として注目度が高く、市場拡大が期待されます。より一層高まる健康・栄養ニーズに向けた取り組みを今後も進めます。
- お取引先様での慢性的な人手不足・労働力不足から、簡便化ニーズへの適切な商品提案が求められています。
- 酪農乳業界の需給構造変化により、バター・クリームの供給懸念が継続しています。
- 世代により求めるニーズをキャッチすることが重要となっています。

機会

- ▶ 健康・栄養をサポートする菌体・機能性素材への注目の高まり
- ▶ 外食産業、お土産需要、インバウンド需要の拡大
- ▶ 取引先でのオペレーション簡素化ニーズの高まりと、このニーズに応えられる商材の保有
- ▶ BtoB事業でのEC展開、海外への新しい販路の拡大

強み

- ▶ ビフィズス菌、シールド乳酸菌、ラクトフェリン、ペプチド等、成長性のある菌体・機能性素材の外販を展開
- ▶ 菌体・機能性素材、業務用乳製品の専門知識に習熟した人財
- ▶ 市場環境変化にあわせた商品開発力、提案力
- ▶ 国産乳資源の効率的な活用に貢献

戦略

- ▶ 菌体・機能性素材の拡大ならびに拡大によるプロダクトミックスの改善
- ▶ 商品採用拡大に向けた提案、アプローチ強化
- ▶ 菌体・機能性素材、業務用乳製品に習熟し、高い成果をあげる人財の育成強化

業績推移

	売上高	営業利益
23/3期	932億円 (増減率+13.4%)	15億円 (増減額△12億円)
24/3期	964億円 (増減率+3.5%)	45億円 (増減額+30億円)
25/3期目標	1,017億円 (増減率+5.5%)	47億円 (増減額+2億円)

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

中期経営計画2022-24の進捗

▶ 事業分野別動向

サステナビリティ中長期計画2030の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

事業分野別動向



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

中期経営計画2022-24の進捗

▶ 事業分野別動向

サステナビリティ中長期計画2030の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



海外事業

海外事業とは

乳原料製造販売を行うMILEI社事業、アジア圏での育児用ミルク事業、菌体事業、北米でのプラントベースフード事業、Morinaga Nutritional Foods Vietnam社(旧Elovi社)を中心としたベトナム事業などを行っています。

事業環境認識、リスク分析

- 原材料価格の高騰ほか不透明な事業環境が続いていますが、中長期的には育児用ミルク事業などを展開するアジア各国などで高い経済成長を見込んでいます。
- 健康・栄養ニーズの高まり、サステナビリティの観点などから、菌体・機能性素材、プラント・ベース・フードの拡大が期待されます。
- 乳原料の需給状況は、世界的な需要の高まりなどから中長期的に需要が供給を上回り、主要国・地域の乳原料価格は高値で推移して上昇傾向が続くことが想定されます。

機会

- ▶ 健康・栄養ニーズの高まり
- ▶ (中長期)グローバル規模での人口増見込み
- ▶ ECビジネスのグローバル規模での拡大
- ▶ プラント・ベース・フードへの注目の高まり

強み

- ▶ グローバル規模で注目度の高い菌体・機能性素材ビジネスの展開
- ▶ 品質に対する安心感、信頼の高さ
- ▶ 酪農の本場ヨーロッパでの乳原料製造事業の確固たる事業基盤
- ▶ プラント・ベースである豆腐製造の知見

戦略

- ▶ 菌体・機能性素材のグローバル展開拡大
- ▶ 製品のより一層の高付加価値化等によるMILEI社の盤石化
- ▶ 育児用ミルクの輸出拡大による、乳幼児栄養食品カテゴリーにおけるアジアでの地位確立
- ▶ ベトナムでの事業領域の拡大
- ▶ サステナビリティを意識した消費マインド、消費ニーズへの対応

業績推移

	売上高	営業利益
23/3期	594億円 (増減率+35.3%)	101億円 (増減額+39億円)
24/3期	604億円 (増減率+1.8%)	60億円 (増減額△41億円)
25/3期目標	703億円 (増減率+16.3%)	63億円 (増減額+3億円)

主な連結子会社売上高

	(単位:億円)		
	23/3期	24/3期	25/3期目標
ドイツ・MILEI社	415	364	377
パキスタン・NutriCo Morinaga社 ^{*1}	—	68	76
米国・MNF社 ^{*2}	35	74	94
ベトナム・MNF Vietnam社	48	43	53

^{*1} 2023年1月連結子会社化、24/3期から売上高開示 ^{*2} 2023年2月にTIF社を連結子会社化

サステナビリティ中長期計画2030の進捗

サステナビリティ中長期計画2030は、中期経営計画2022-24と相互連動で取り組みを推し進めることで、森永乳業グループ10年ビジョンの実現を、ひいては「かがやく“笑顔”」の実現を目指すものです。このパートでは、各KPIに対する進捗状況を中心にご報告します。

このパートはサステナビリティ中長期計画2030で設定中のKPIを中心にした進捗報告をしています。このパートに掲載していないESGデータ、サステナブルファイナンス、各種方針、また数々の取り組みを、ぜひ以下のウェブサイトよりご覧ください。

森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ
<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/>

食と健康 森永乳業グループならではの、かつ、高品質な価値をお届けすることで、3億人の健康に貢献します

マテリアリティの目標と進捗

重点的に取り組むべき課題	モニタリング指標	2023年度実績	中間目標(2024年度)	2030年度目標
健康への貢献	健康課題に配慮した商品の売上高(2021年度比) ^{※1}	1.1倍	1.2倍	1.7倍
	健康栄養に関する研究の論文公表数増加(特許含む)	研究論文公表数 累計82件(2022年度以降) ・ビフィズス菌MCC1274、シールド乳酸菌 [®] 等に関する研究成果が科学雑誌に掲載 ・当社グループ研究員が「ビフィズス菌生菌末の製造技術および応用製品の開発」にて、文部科学大臣表彰「科学技術賞(開発部門)」を受賞		
	健康増進・食育活動への参加者(2021~2030年度)	2023年度:約12万6千人 延べ人数:29万1千人	延べ35万人	延べ100万人
	自社の健康貢献イメージ向上(コーポレートブランドイメージ調査 ^{※2})	13%	—	25%
食の安全・安心	グループ全生産拠点でのFSSC22000などGFSI認証をはじめとする承認規格の取得	100%	国内全生産拠点での認証維持・強化	100%
	消費者の求める安全・安心のためのトレーサビリティの仕組み化	トレーサビリティの仕組み化の推進		
	品質事故ゼロ・法規遵守の取り組み継続	・サプライヤー監査の継続的な実施 ・新規サプライヤー採用時に品質監査の継続的な実施 ・国内自グループ工場の品質監査の継続的な実施		

※1 健康5領域に含む商品 ※2 当社が実施する消費者調査。2022年度は健康貢献イメージが17.9%

AS IS

「3億人の健康に貢献」目標に対し、2021年度~2023年度の累計人数は約6,700万人となりました。また、健康増進・食育活動については、健康セミナー事業「健幸サポート栄養士」の継続的な実施のほか、次世代成長支援施策などを計画に沿って着実に実施し、2023年度はベトナム・ハノイのキッザニアへのパビリオン出展など、食育活動のグローバル展開拡大も推し進めました。

食の安全・安心に向けた取り組みのひとつとして、品質保証委員会を年に2回実施し、品質重要課題の戦略的な解決を図っています。

TO BE

近年、健康に対するお客さまのニーズが多様化しています。このような変化に対応し、乳の豊富な栄養素、培った研究実績、製品への応用技術などはもちろん、森永乳業グループが追求する「健康価値」を5領域に区分した「健康強化マップ」(2022年公表、P.66参照)に基づき、多様なニーズに応え、お客さまに「健康とおいしいを届ける」ことを目指します。

また、引き続き食品の安全を保証し、食品の透明性・追跡性を確保することで、安心して手に取っていただける商品の提供を目指します。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

中期経営計画2022-24の進捗

事業分野別動向

▶ サステナビリティ中長期計画2030の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

サステナビリティ中長期計画2030の進捗

食と健康 健康への貢献

商品による貢献

生活者ニーズと当社シーズを掛け合わせ、かつ森永乳業グループがより強化していく「健康価値」を、商品の提供による5領域+啓発活動と定義し、それぞれの領域で価値創造(研究、商品、サービスの開発)を進めています。

たんぱく質やカルシウム、鉄分を強化した商品や、脂肪、砂糖、塩分を控えた商品、生活習慣対策に配慮した商品など、お客さまのニーズにあわせた健康5領域の商品を、国内はもちろん、海外でも展開しています。



健康強化マップ

健康5領域とは?

必須栄養	生命維持に不可欠な栄養 (例: 育児用粉乳、液状乳、経管流動食など)
栄養改善(オン)	栄養強化の強調表示をするもの (例: たんぱく強化、カルシウム強化、鉄分強化など)
栄養改善(オフ)	栄養素またはカロリーのない旨、低い旨などの強調表示をするもの (例: 低糖、低脂肪、低塩など)
機能性(からだ)	機能性成分を含み、脳機能を除くからだに効果効能のあるもの (例: 生活習慣対策、便秘改善、体調管理など)
機能性(こころ/あたま)	機能性成分を含み、脳機能に効果効能のあるもの (例: 記憶対策、抗ストレスなど)

サービスによる貢献

健康に関する長年の研究の中で培われた情報を、「健幸サポート栄養士」がわかりやすくお届けする健康セミナー事業を2021年に開始しました。セミナーでは、森永乳業グループの栄養士のうち、厳しい研修を受けた栄養士が講師をつとめています。健康経営を推進する企業様、自治体、学校など、幅広いお客さまにご利用いただいております。2024年3月までに約3万4千人の方に腸内フローラやたんぱく質、免疫等に関する情報をお届けしてまいりました。

セミナーを受講された方が、「参加してよかった」と笑顔になっていただける場を提供することを、これからも目指します。



食と健康 食の安全・安心

「森永乳業グループ 品質ポリシー」に基づき、食品を製造する企業として、その責任を胸に、食の安全の取り組みを続けています。

コーポレート・ガバナンス体制の強化を目的に、品質保証に関わる全社的な基本方針、重要施策について審議・決定する機関として「品質保証委員会」を設置しています。代表取締役社長を委員長として、年2回開催する品質保証委員会では、品質重要課題の戦略的な解決、品質ポリシー・基準、運用確認について審議しており、品質保証委員会での議論は、取締役会に報告されます。

また、品質ポリシーに基づき、各フードサプライチェーンにおける品質ルールを規定しています。この品質ルールに基づく品質管理を組織的に実行することで、取り扱うすべての商品の安全と品質の確保に努めています。2013年以降、グループ全生産拠点でのFSSC22000などGFSI認証をはじめとする承認規格の取得100%に着手し、2023年度に国内外の生産拠点で100%の取得を達成しました。



- 00 > イントロダクション
- 01 > 価値創造ストーリー
- 02 > 価値創造のための行動姿勢
- 03 > 森永乳業のサステナビリティ経営
- 04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

中期経営計画2022-24の進捗

事業分野別動向

▶ サステナビリティ中長期計画2030の進捗

- 05 > コーポレート・ガバナンス
- 06 > データ & インフォメーション

サステナビリティ中長期計画2030の進捗



資源と環境

サプライチェーンパートナーとともに持続的に発展するために、サステナブルな地球環境に貢献します

マテリアリティの目標と進捗

重点的に取り組むべき課題	モニタリング指標	2023年度実績	中間目標(2024年度)	2030年度目標
気候変動の緩和と適応	Scope1+2 CO ₂ 排出量削減率(2013年度比)	27.5%	23%以上	38%以上
	Scope3 GHG排出量削減率(2020年度比)	9.9%	3%以上	10%以上
	気候変動に対するBCP策定拠点率	100% ※森永乳業(株)国内直系生産拠点のみ 今後、国内外連結子会社の気候変動BCP策定を行う	—	100%
環境配慮と資源循環	国内生産拠点におけるISO14001認証維持率	国内生産拠点における認証取得率96%	国内全生産拠点 認証取得完了	100%
	石油由来バージンプラスチック使用量の削減率(2013年度比)	25.6%	10%以上	25%以上
	産業廃棄物の再資源化率(ゼロエミッションの達成)	99.4%	99%	ゼロエミッションの 達成
	水資源使用量の削減率(2013年度比)	16.6%	11%以上	15%以上
	排水処理水質の維持・向上	生産拠点の排水処理設備の定期的な点検による適切な排水処理の維持と、増産に応じた設備の増強を実施		
	主要ブランドでの環境配慮設計の適用率	2024年度開示予定	—	100%
持続可能な原材料調達	RSPO マスバランス認証への切替率	45%	80% (2023年度まで)	100% (2028年度まで)
	FSC認証等環境配慮紙使用割合	93.6%	100%	
	原材料サプライヤーへの支援拡大	Sedex加入を通じた、サプライヤーの支援拡大		



GHG排出量削減に向けた取り組みとして、従来より再生エネルギーの活用、省エネルギーの取り組み、燃料転換(ガス化)などを進め、Scope 1、2の排出量削減は計画に沿った進捗です。また、Scope 3の削減の取り組みとして、物流におけるモーダルシフト推進やパレット積載効率の改善、酪農におけるメタン削減の取り組みを進めました。

2023年度は、生物多様性とサプライヤーの支援拡大にも注力し、「TNFD Forum」への参画と、TNFD 提言の採用者として「TNFD Adopter」に登録し、生物多様性への取り組みを加速させました。また、世界最大のサプライヤーエシカル情報の共有プラットフォームである「Sedex」への加入を行いサプライヤーの支援拡大を行う体制を整えています。



森永乳業グループは、2050年カーボンニュートラルを目指します

サプライチェーン全体での環境負荷低減に向けた取り組みを進め、サプライチェーンの温室効果ガス排出を最小限にすることなどを通じて、2050年カーボンニュートラルを目指します。

また、原材料の調達から消費、廃棄までの全ての過程において環境に与える悪影響を最小化させるため、持続可能な原材料調達や、環境に配慮した容器包装の実現、廃棄物のゼロエミッション、水資源と生物多様性の保全など、様々な取り組みを通じて、サステナブルな地球環境への貢献を目指します。

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

中期経営計画2022-24の進捗

事業分野別動向

▶ サステナビリティ中長期計画2030の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

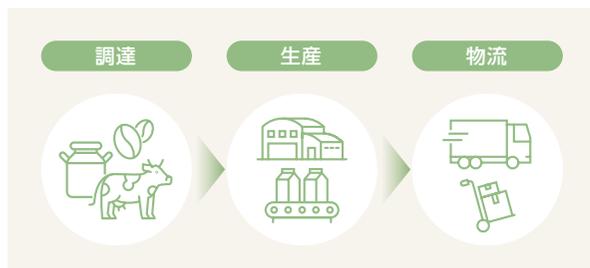
06 > データ & インフォメーション

サステナビリティ中長期計画2030の進捗

資源と環境 気候変動の緩和と適応

サプライチェーンにおけるGHG削減の取り組み

サプライチェーンを通じたGHG排出量の削減を目指し、調達・生産・物流の各過程で様々な取り組みを行っています。



調達

〈生乳、酪農〉牛からいただく生乳が原材料の中心であり、酪農家とともに持続可能な酪農乳業を目指しています。

酪農家が経営規模を拡大する場合、ふん尿処理工数が拡大することや、堆肥を還元する圃場（ほじょう、農作物を育てる場所）の確保などが課題になります。また、温室効果ガス（GHG）削減も求められています。特に酪農業から排出されるGHGの中ではメタンが多くを占めますが、メタンは温暖化に対する影響が二酸化炭素に次いで大きく、これも課題となっています。これらの課題解決を目指し、独自技術である“微生物の力で排水を分解処理する「MO-ラグーン®」”とバイオガスプラントを組み合わせたシステム「MO-ラグーンfor Dairy」の本格稼働に向けた開発を推し進めています。このシステムでは、浄化した水の放出とあわせて、牧場でのメタンガス排出量最大30%削減などが期待されています。

また、森永乳業グループは、信州大学、ノーサンファーム（日本農産工業グループ）、森永酪農振興協会との共同研究により、乳牛に抽出後の紅茶葉を混合した飼料を給与し、ゲップ中のメタンを削減する効果を確認し、2023年10月に開催された国際酪農連盟（IDF）ワールドデーリィサミットにて発表しています。

〈コーヒー豆〉チルドカップコーヒー「マウントレーニア」は、2020年より「マウントレーニア」のコーヒー豆の調達先であるブラジルのダテーラ農園とともに植樹事業「マウントレーニアの森プロジェクト」に取り組んでいます。

2024年までに合計7万7,000本を植樹し、向こう30年で約5,000トンのCO₂削減を見込んでいます。また、ダテーラ農園が環境保護のために取り組んでいる植樹事業「Tree_Illion_PROJECT（トリリオン プロジェクト）」の理念に共感し、2030年までに30万本の植樹を実施する計画です。

生産

生産拠点を中心に、省エネルギー活動に関するプロジェクトの推進を通じて、生産設備の運用見直し、空調機器インバータ化などCO₂排出量の削減を進めています。

また各事業所でグリーン電力への切り替えや、購入電力の一部に相当するグリーン電力証書を購入しています。

〈燃料転換（ガス化）〉生産事業所で使用する主燃料の切り替えも進め、2020年度には直系全11工場の主燃料を重油に比べて熱量あたりのCO₂排出量が少ない都市ガス・液化天然ガスに切り替えました。

物流

トラックから鉄道や海上輸送に切り替えるモーダルシフトを推進しています。2021年度より、東京一福岡間の輸送について、トラック輸送から海上輸送に切り替えを行い、車両台数の削減と船舶への転換によってCO₂年間排出量を約610トン抑制しました。また積載効率改善も進めており、外装サイズの変更によって物流用パレット1枚あたりに積載できる数量を39%増加させ、かつ空となったクレートの返却輸送を不要にしたことにより、輸送におけるCO₂排出量を56%削減し、年間排出量を約800トン抑制しました。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

中期経営計画2022-24の進捗

事業分野別動向

▶ サステナビリティ中長期計画2030の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

サステナビリティ中長期計画2030の進捗

資源と環境  気候変動の緩和と適応

インターナルカーボンプライシング制度

省エネ設備投資などを対象として、2023年度からインターナルカーボンプライシング（ICP）制度を導入しました。

2022年度には環境省の「ICPを用いた投資決定モデル事業」に参画し、社内検討会メンバーにて議論を行い、社内炭素価格を6,800円/t-CO₂と設定しました。

GHG排出量の増減を伴う設備投資計画において、設定した社内炭素価格を適用し、仮想的な費用を投資判断の一つとして考慮しています。本制度により、財務的影響度を測り、GHG排出量削減につなげることを重視しています。

資源と環境  環境配慮と資源循環

プラスチックの取り組み

■ 石油由来バージンプラスチックの削減

ドリンクヨーグルトの一部ラインに軽量化したペットボトル容器を採用しています。これにより、ペットボトル容器1本当たりの重量が10.0gから8.5gとなり、石油由来プラスチック使用量を約15%削減しました。

また、バイオマスプラスチックへの置き換えにも取り組んでおり、キャップ付き紙パック容器（330ml）のプラスチックキャップの100%、ストロー付き飲料商品のストローの約96%をバイオマスプラスチック配合品に切り替え、年間約52トンの石油由来プラスチックを削減しました。

水リスク調査

2022年度に海外生産拠点、2023年度より国内生産拠点における水リスク調査を進めました。世界資源研究所（WRI: World Resources Institute）が公開する世界の水リスクの評価結果を地図上で確認できるグローバルツール「Aquaduct Water Risk Atlas」による調査結果に加えて、生産拠点に対してアンケートを行い、総合的な評価をしています。調査結果をもとに、必要な対策の検討・実施を継続的に進めてまいります。

資源と環境  持続可能な原材料調達

■ 持続可能なパーム油の取り組み

「パーム油調達ガイドライン」の考えに基づき、持続可能なパーム油の調達に取り組んでいます。2017年度にRSPOに加盟し、生物多様性や現地の人々の暮らしへの配慮が証明されたパーム油の調達拡大を進めています。ブックアンドクレームでのパーム油の購入を推進し、2019年度～2021年度はブックアンドクレームで100%カバーを実現しました。2022年度以降はマスバランス認証油の拡大を目指し、2023年度は本社と国内10製造拠点で「サプライチェーン認証」を取得しました。2023年度のマスバランス認証油への切り替え率は45%となりました。

■ 持続可能な紙の取り組み、環境配慮紙の採用

FSC認証紙、PEFC認証紙、再生紙等の環境に配慮した紙の採用を進めています。商品パッケージや段ボールについて順次切り替えを進めており、2024年度環境配慮紙100%達成に向け、2023年度の切り替え率は93.6%となりました。

■ Sedexへの加入

持続可能なサプライチェーン構築を目指し、責任ある調達の取り組みを進めています。2023年度にはその一環として、世界最大のサプライヤーエシカル情報の共有プラットフォームである「Sedex」に加入しました。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

中期経営計画2022-24の進捗

事業分野別動向

▶ サステナビリティ中長期計画2030の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

サステナビリティ中長期計画2030の進捗



森永乳業ウェブサイト>森永乳業のサステナビリティ>資源と環境>TNFDへの取り組み
https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/resources_and_the_environment/tnfd/

TNFD

自然資本の持続可能性を追求し、生物多様性への配慮を重視した事業活動を行う森永乳業グループは、TNFDへの賛同を表明しています。本紙は概要報告となり、詳細はウェブサイトに掲載されているTNFDレポートをご覧ください。

■ ガバナンス

自然資本について、社長を委員長とするサステナビリティ委員会内の、気候変動対策部会を中心に、議論を進めています。

■ 戦略

TNFD v1.0版のLEAP アプローチに従って、森永乳業グループの事業活動における自然資本への影響と生態系サービスへの依存に対する自然資本関連のリスクについて調査しました。調査方法はグローバルなデータに基づく評価ツールであるENCOREとWWF Risk Filter Suiteを用いて、森永乳業グループのバリューチェーン上の「農産物調達」「生乳調達」「製造」「流通」について評価を行いました。

「農産物調達」「生乳調達」は森永乳業グループが調達している主要20品目が含まれます。また、「製造」は基幹工場について行い、「流通」は国内流通としました。

ENCOREとWWF Risk Filter Suiteによる評価は業界の代表値によるもので、自社事業で定性的に把握しているリスクの反映が十分ではないため、森永乳業グループのバリューチェーン実態に合わせた定性評価を別途実施し、ヒートマップに反映させました。

項目別のインパクトを「Very High」「High」「Medium」「Low」「Very Low」の5段階で整理した結果、自然資本の影響では「農産物調達」の陸域改変と「生乳調達」「製造」「流通」の気候変動で、自然資本への依存では「生乳調達」と「製造」の供給サービス、「農産物調達」の調整サービスで「Very High」と認識しました。

■ リスクと機会の評価

森永乳業グループにとって重要な原材料である生乳については、酪農家、指定生産者団体、乳業会社およびそれぞれの業界、団体、行政と連携して、課題に対する取り組みを検討することとし、2024年度は調達原材料の主要20品目のうち、国際的に自然資本リスクが注目されているコーヒー豆と、そのコーヒー豆をもとに製造したコーヒー製品に絞り、リスクと機会について詳細に分析を行いました。

リスク評価では、コーヒー豆の調達とコーヒー製品の製造それぞれについて、急性、慢性リスクとそれを踏まえた事業における想定リスク、財務インパクト、およびリスクに対しての打ち手を整理しました。財務インパクトの試算では森永乳業の主力商品の一つである「マウントレーニア」シリーズを対象とし、コーヒー豆調達とコーヒー製品製造の売上に相当するリスク試算と、これらを踏まえた事業機会を検討しました。

総括として、リスク評価では、水質汚染、土壌汚染、自然災害などに伴う収量低下による調達価格上昇の財務インパクトが「大」となりました。また植樹事業、水資源保全、トレーサビリティの進化など、リスクの発現を予防する取り組みなどが、事業機会として評価されました。(インパクト大:50~100億円、中:25~50億円、小:~25億円)

■ 目標と指標

サステナビリティ中長期計画2030において自然資本、生物多様性に関する指標(KPI)を設定しており、リスクや機会との紐づけを行っています。今後もKPI達成に向けた取り組みを加速してまいります。

代表的な指標

見出されたリスク	指標	2030目標
自社拠点製造における物理リスク(GHG)	Scope1+2 CO ₂ 排出量削減率(2013年度比)	38%以上
原材料調達に対するリスク	Scope3 GHG排出量削減率(2020年度比)	10%以上
自社拠点製造における物理リスク全般(GHG、水採取、水域汚染、廃棄物)	国内生産拠点におけるISO14001認証維持率	100%
	気候変動に対するBCP策定拠点率	100%



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

中期経営計画2022-24の進捗

事業分野別動向

▶ サステナビリティ中長期計画2030の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

サステナビリティ中長期計画2030の進捗



人と社会 全てのステークホルダーの人権と多様性を尊重し、サステナブルな社会づくりに貢献します

マテリアリティの目標と進捗

重点的に取り組むべき課題	モニタリング指標	2023年度実績	中間目標(2024年度)	2030年度目標
人権と多様性の尊重	サプライチェーン全体での人権ポリシーの継続遵守	人権インパクトアセスメントの継続的な実施(海外事業所1件、サプライヤー1件)	人権DDの実行と対策、継続体制構築	継続遵守
	女性管理職比率	6.3%	10%以上(2026年度まで)*	20%以上*
	男性育休取得率	95.8%	—	100%
	介護離職者	3人	0人	0人
	重大労働災害発生件数	0件	0件(継続)	0件(継続)
	社員エンゲージメントレーティング*	B		A
	人材育成に向けた研修投資額	3.4万円/人/年	—	4万円/人/年
地域コミュニティとの共生	各事業所での地域活動への参加者延人数(2021~2030年度)	2023年度:9,640人 延べ人数:19,199人	3万7千人	10万人
	地域活動を実施するグループ全体の事業所の割合	100%(国内)	国内100%	グループ内100%

*女性管理職比率目標は2024年3月に変更、社員エンゲージメントレーティングは2024年3月に新設しました。



2022年度から「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に則った取り組みをより一層強化し、人権ポリシーの改訂、人権デュー・デリジェンスの実施、苦情処理メカニズムの構築を実施しました。

また2024年春、女性管理職比率目標を上方修正し、社員エンゲージメントスコアのKPIを新設するなどの見直しも積極的に行っています。

地域コミュニティとの共生では、2023年度に2か所の包括連携協定を締結し、2024年3月31日時点で全国で8か所の自治体と包括連携協定を結んでいます。



全てのステークホルダーの人権と多様性を尊重し、サステナブルな社会づくりに貢献することを目指します。そのため、今後も人権デュー・デリジェンスを継続し、人権ポリシー遵守を通じたサプライチェーン上の人権尊重に取り組めます。

また、D&Iの推進、安全な職場環境の整備や柔軟な働き方の浸透、学習機会の提供など、人的資本の取り組み強化によって、企業の多様な価値とイノベーションの創出を目指します。

そして、地域コミュニティとの共生では、地域の環境保全、地域連携協定などを通じて地域の持続的発展に貢献を図ります。

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

中期経営計画2022-24の進捗

事業分野別動向

▶ サステナビリティ中長期計画2030の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



サステナビリティ中長期計画2030の進捗

人と社会 人権と多様性の尊重

人権尊重の取り組み

「国際人権章典」や「国連グローバル・コンパクト」による企業行動規範など、人権に関する国際規範を尊重し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「森永乳業グループ人権ポリシー」を定め、人権尊重の取り組みを推進しています。人権ポリシーにおいては、「すべての企業活動における強制労働、児童労働の禁止」も定め、取引関係者に対しても理解・遵守を求めています。

サステナビリティ中長期計画2030策定をひとつの契機として、サステナビリティ委員会内への人権部会設置、人権デュー・デリジェンス開始、人権ポリシーに関する社内研修の実施(いずれも2022年度)など、取り組みを加速しています。

■ 人権デュー・デリジェンス

2022年度はグループ会社である(株)フリジポート熊本本場で、2023年度は取引先の包材メーカーとベトナム・Morinaga Nutritional Foods Vietnamで、それぞれ人権インパクトアセスメントを実施しました。2022年度、2023年度ともに、重要な人権課題は見受けられませんが、引き続き、取り組みを進めてまいります。



■ 苦情処理メカニズム

「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく非司法的な苦情処理プラットフォームを提供し、専門的な立場から会員企業の苦情処理の支援を行う「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構」に入会し、苦情処理メカニズムを導入しています。なお、2023年度の通報件数は0件でした。

人的資本の強化

2023年度、女性管理職比率目標の上方修正と、社員エンゲージメントスコアのKPI新設を行いました。

①女性管理職比率	②社員エンゲージメントに関する目標
(変更前)2030年度 10%以上 ↓ (変更後)2030年度 20%以上	(新設)2030年度 社員エンゲージメントレーティング「A」

※中間目標は、2026年度10%以上に変更(変更前中間目標: ※第三者調査会社による調査結果を偏差値化し、AAAからDDまでの11段階で示したスコア
2024年度6%)

この上方修正・新設の理由として、今まで以上にスピードを上げて多様性のある組織となることで、様々な視点や考え方をもとに、より多くの人に親しまれる商品・サービスを提供したいこと、また組織風土改善をより加速させ、「社員が生き生きと働く企業風土」を実現したいこと等が挙げられます。

このように森永乳業グループでは、サステナビリティ中長期計画2030をはじめとする各種計画について、進捗を確認するだけでなく、目まぐるしく変化する環境において、KPI・目標の見直しを行うことを重視しています。

人と社会 地域コミュニティとの共生

森永乳業グループは地域社会のご理解に基づき事業を継続しており、地域の皆さまとの共生が不可欠と考えています。工場見学、地域清掃活動の実施、地域イベントの参加など、様々な取り組みを通じて地域とのコミュニケーションを大事にしています。

また事業所所在地の自治体が抱える社会課題に対して、自治体と協力し、課題解決を目指す「包括連携協定」を締結しています。また包括連携協定以外にも、日本全国で清掃や災害時の連携に関する個別協定も締結しており、地域への貢献に努めています。

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

中期経営計画2022-24の進捗

事業分野別動向

▶ サステナビリティ中長期計画2030の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



05 > コーポレート・ガバナンス

森永乳業グループは、変化の大きい時代に、ステークホルダーの皆さまから選ばれ続ける企業であるためには、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を実現するコーポレート・ガバナンスの充実が不可欠であると認識しています。このセクションでは、コーポレート・ガバナンスの体制、考え方、取り組みを紹介します。また、現在のマネジメントの紹介とともに、社外取締役の生の声を伝えるべく2024年6月に実施した社外取締役座談会の様子も紹介します。



グループの方向性と打ち手

01 > 価値創造ストーリー

価値創造で追求するポイント

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

足元の戦略と戦略遂行を支える仕組み

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

社外取締役座談会

コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

取締役・監査役



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

▶ **取締役・監査役**

社外取締役座談会

コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

後列

港 毅

取締役

森居 達郎

社外監査役

中村 寛

社外取締役

富永 由加里

社外取締役

兵働 仁志

取締役

末永 明

常勤監査役

柳田 隆宏

取締役

大川 禎一郎

代表取締役副社長

前列

弘田 圭希

常勤監査役

柳田 恭彦

取締役

吉永 泰之

社外取締役

大貫 陽一

代表取締役社長

野崎 昭弘

取締役

山本 眞弓

社外監査役

池田 隆之

社外取締役



客観的視点と、各々の専門性、知見をもって 変革に挑む森永乳業グループを支える

森永乳業グループが10年ビジョンの実現に向けて持続的に成長していくために、何が必要で、どう変わっていくべきか。多様なバックグラウンドと専門分野を持つ社外取締役の皆さんより、多様なご意見をいただきました。



中村 寛
社外取締役

吉永 泰之
社外取締役

富永 由加里
社外取締役

池田 隆之
社外取締役

変化しつつある組織風土

—— 社外取締役の立場から、客観的に見た森永乳業グループについてお聞かせください。

富永:社外取締役に就任して約4年になりますが、就任当時に比べると、取締役会において議論に充てる時間の割合が増え、意見交換も活発になったと感じています。かつては、一つひとつの案件に対して担当者が非常に細かく丁寧な説明を行うのが通例で、「この説明は必要か?」と思うことも度々でした。詳細に語ると、どうしても短期目線になりがちです。本来、取締役会は中長期のマクロな方向性を議論する場であるべきで、折に触れその旨を申し上げてきました。まだその傾向は残っていますが、少しずつ改善されてきていると思います。

吉永:2023年6月に就任し、現在、筆頭社外取締役に務めています。一緒に仕事をさせていただく中で感じたのは、森永乳業グループは本当に真面目で誠実な人たちの集まりだということです。しかし、真面目で誠実な会社は、それゆえの弱さもあります。です

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

▶ 社外取締役座談会

コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

から、「生き残るためには、たくましさを身につけて強くなりたい」「世の中は変化するのだから、同じことをしてはダメ」と繰り返しお伝えしています。これは聞き飽きたと言われても、言い続けたいことです。当社グループはとて素晴らしい会社ですから、世の中のために生き残るべきです。

池田: コロナ禍や原材料の高騰、円安など、目先の対応に追われる状況が続いたので、短期目線の話に寄り過ぎるを得ない面もあったかと思います。それらが一段落し、本質的で戦略的、中長期的な経営課題を議論する取締役会に変わってきた印象です。社内、社外の両方の役員から多様な意見が出る、活気ある雰囲気だと思います。また、経営会議にはオブザーバーとして参加できる体制となり、都合がつく限り出席しています。オブザーバーですから基本的に発言はしませんが、当社グループの状況を把握するのに非常にありがたいシステムです。

中村: 取締役会と経営会議、両方の会議に出席して気になったのは、経営会議で決めるべき案件と取締役会で議論すべき案件が明確に分けられていないことです。また、誰もが自由に忌憚なく意見を言える雰囲気は醸成

されていますが、まだまだ大人しいと私は思います。時として、怒りをぶつけ合うぐらいの議論があってもいいのです。コストアップへの対応策を検討する際には、一方の部門からの値上げ要請をもう一方の部門が粛々と受けるような形で話し合いが進みましたが、双方言い分があるはずで、もっと徹底的に議論をすべきです。

池田: 確かにそうですね。商品が売れなければその負荷は社員全員で背負うわけですから、ものを作る側から売る側まで一蓮托生です。お互いの立場を理解しすぎているといいですか、オブザーバーとして聞いていて少し歯がゆい気がしました。

森永乳業グループ 10年ビジョンの進捗

—— 森永乳業グループ10年ビジョンの進捗についてはいかがでしょうか。

富永: 策定から約5年が経過し、中期経営計画2022-24の各種取り組みのもと、着実に収益力がついてきたと感じています。また、掲げた目標に向かって成長していこうという

「建設的な対話を通じて資本市場と取締役会の橋渡しをする」、これは社外取締役がステークホルダーから期待されている重要な役割のひとつだと思います。

—— 富永 由加里



文化も育っているのではないのでしょうか。

池田: 目指す方向はなるほど、と思います。しかし、社員の皆さんが本当にどうありたいのか、この会社をどうしていきたいのか、社員の皆さんの腹落ち感も含めて、成長ストーリーを充分につなぎ切れていない印象です。ありがたい姿を掲げるだけでなく、どのように実現していくのか、もっと社内で共有し合う必要があると感じています。

中村: 池田さんが仰いましたように、ビジョン自体はわかりやすく、良いものです。ただビジョン実現に向けた個別の取り組みには課題があります。例えば、「海外売上高比率15%以上」の目標は今の人員体制で成し遂げ

るのは厳しいでしょう。戦略に沿って海外人員を迅速に強化する必要があります。具体的な方策について、取締役会などでもっと議論すべきです。今手を打たなければ他社との差が広がりますから、大変危惧しています。

吉永: おそらくブレイクダウンをすることがあまり得意ではなく、抽象論で終わる癖があるのではないのでしょうか。もちろん具体論に持っていく段階では議論が起こるでしょうし、全員一致とはならないこともあるでしょう。本気で議論をすれば、揉めることもあります。しかし、そこが勝負です。言いたいことを言い合って、最後に決まったら従う、そういう文化をつくるのが今後の課題ではないのでしょうか。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

▶ 社外取締役座談会

コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

社外取締役座談会

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について

—— 2024年5月、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を発表しました。

吉永:非常に踏み込んだ内容にまとめ、資本市場からも相当よい評価をもらったと思います。「森永乳業グループが変わり始めた」と資本市場も思っているところでしょうか、一過性で終わらせないよう、変化、進化を見せていくことを続けていかなければ、と感じます。

富永:策定にあたっては取締役会でも徹底的に議論をしました。売上高営業利益率

7%以上、ROE10%以上と数値目標を設定しながら、予算化も具体的な取り組みへの落とし込みもそこまで進んでいない状態でしたので、ようやく一歩踏み出したと評価しています。ただし、目標設定は個人的には少し低いと感じます。もっと高いものであっても良かったと思います。

—— この対応策の中には、積極的な資本市場との対話への取り組みとして「社外取締役の対話機会創出」が盛り込まれています。

中村:独立した立場である社外取締役との対話機会は、いろいろな角度から森永乳業グループを見せられるチャンスです。投資家

誰もが自由に忌憚なく意見を言える雰囲気醸成されていますが、まだまだ大人しい。時と場合によっては怒りをぶつけ合うぐらいの議論があってもいいのです。

—— 中村 寛



経営のスピードを上げることが必要。想定外の問題が起きた時、軌道修正が必要になった時も、歩みを止めずに、前に進みながら対処していくことが肝心です。

—— 池田 隆之

側にとっても、第三者である社外取締役だからこそ聞きたいというポイントがあるはずです。

池田:資本市場との対話は非常に重要です。投資家たちが当社グループをどう見ているのか、そのフィードバックが企業価値を上げるカギになります。加えて、客観的な視点を持つ社外取締役が語ることで、説得力が増すという利点もあると考えています。

富永:建設的な対話を通じて資本市場と取締役会の橋渡しをすることは、社外取締役の重要な役割のひとつだと思います。当社グループは、年間約400件もの対話機会を設けており、私たち社外取締役も積極的に

協力をしていきたいです。

吉永:そして社外取締役だけでなく、社内の方々が投資家の思考を知る機会をたくさん作ることが重要です。経営者視点を持つ意味でも、若手社員まで含めて、投資家のものの見方を知ることは大変勉強になるでしょう。

これからの経営に必要なこと

—— これからの森永乳業グループの経営に必要なのは、どのようなことでしょうか。

池田:経営のスピードを上げることです。今のやり方を続けるだけでは持続的成長は難



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

▶ 社外取締役座談会

コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



しい、それは経営陣も認識していて、さまざまな新しい挑戦を試みています。ただし、新しい取り組みは想定通りには進まないものです。想定外の問題が起きた時、軌道修正が必要になった時、歩みを止めずに前に進みながら対処していくことが肝心です。

中村:スピーディな意思決定のために、私たち社外取締役もしっかり役目を果たしていかなければなりません。世の中の状況、市場のニーズに対して森永乳業グループの強みはここにあり、重要なのはここだから、この方向性で手を打ちましょう、と、自らの知見に基づきながらの有益な助言を心がけていきたいです。

富永:変化の激しい時代ですから、プランを

細かく立てる必要はなく、まずトライすることです。どちらかというプランづくりに時間をかける傾向が強いので、トライと修正に軸足を移していくことが大事だと思います。

吉永:取締役会で「これだけは絶対にやる」と決めて、全社員に浸透させる。そうすれば、会社は変わり出します。会社は変わり出すところまでが大変で、最も力がある部分です。そして、ステークホルダーの中で一番の軸は社員です。森永乳業グループに人生を託した社員にとっていい会社をつくるのが何より大事です。社員の皆さんが何を望んでいるのか聞き、それを実現するために経営陣は力を尽くしていただきたいと思っています。



社員にとっていい会社をつくるのが最も大事。社員の皆さんが何を望んでいるのか聞き、それを実現するために、経営陣は力を尽くして努力していただきたい。

—— 吉永 泰之

未来を担う社員たちへの想い

—— 最後に、森永乳業グループの社員に向けてメッセージをお願いします。

富永:当社グループに限らず、日本企業はすべての物事に絶対的な品質を求めすぎがゆえ、失敗を恐れる文化が根強いと感じます。もちろん、商品の品質は非常に大切です。しかし、社内のルールを変えること自体において、品質の議論は不要です。伝統の延長線上にある制度、ルールなど、実は無駄なことや整合性が取れていないこともたくさんあります。会社をよりよくするために、どんどん変えてください。皆さんで変革の文化を根付かせてほしいと強く思っています。

中村:森永乳業グループの良さである真面目さを守りつつ、経営陣から若手社員まで全社員が、どのような状況においても発言しやすく、挑戦しやすい企業文化を育てていきたいと思っています。変化や挑戦には勇気がいりますが、「こうなりたい。だから、これをやる」といった動機づけを明確にすれば、一步を踏み出しやすくなるので

はないでしょうか。

池田:先ほど経営のスピード感が必要とお話ししましたが、その原点は現場にあると思います。社員の皆さんは、それぞれの現場での気づいたことについて勇気をもって進言していただきたい。社員も一消費者なので、皆さんの声はお客さまの声でもあります。さまざまな現場からのフィードバックが経営会議や取締役会まで上がってくる、そんな風通しのいい会社になれば、自ずとスピード感のある経営につながっていくはずです。

吉永:日本は「失われた30年」から抜け出せないまま低迷を続けており、世界の中で存在感が薄れつつあります。そんな今だからこそ、危機感を持って、古い慣習や既成の概念をぶち壊して、前に進もうと伝えたいです。特に若い人たちには、どんどんぶち壊していただきたい。失敗を恐れないでほしい。私は挑戦を応援しますし、フォローもします。森永乳業グループの原点である技術を活かして、生き活きとした新しい価値を創造する会社へ、社員全員で導いてほしいです。それが実現できれば、本当に魅力的な会社になると思います。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

▶ 社外取締役座談会

コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

コーポレート・ガバナンス

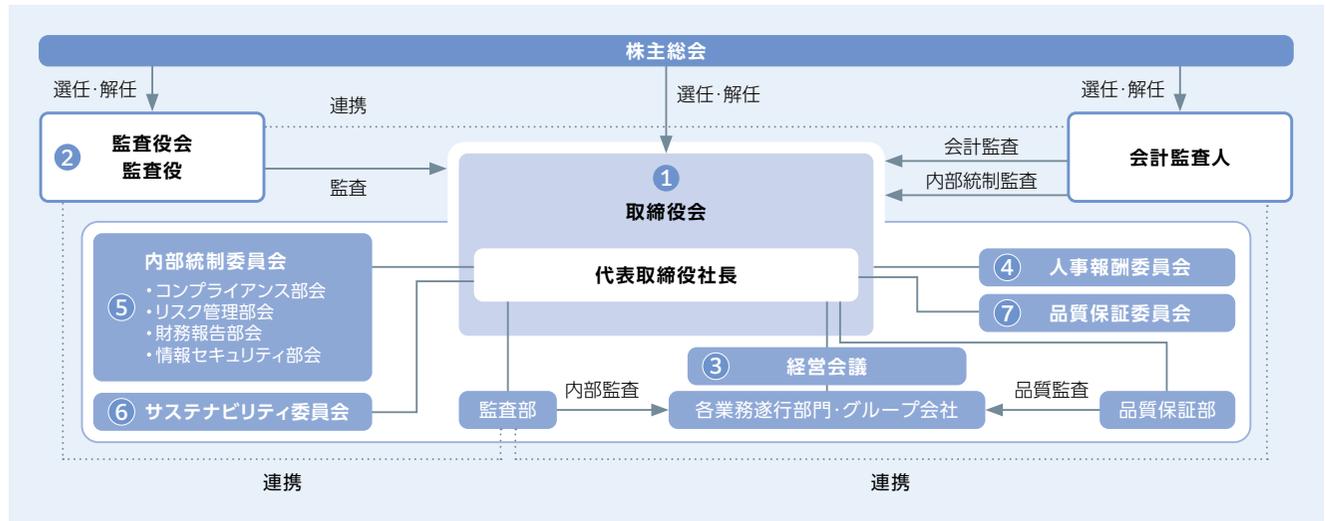
基本的な考え方

当社グループは、コーポレートミッション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、下記の基本方針に沿って実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の整備および充実に継続的に取り組んでいます。会社法上の機関設計としては、監査役会設置会社を選択しており、取締役会による監督と監査役による適法性・妥当性監査の二重のチェック体制を構築しています。取締役会は経営の最高意思決定機関としての機能を担うとともに、コーポレート・ガバナンス体制を構成する各機関と有機的に連携することで、経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図り、その実効性を確保しています。

基本方針

- (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、様々なステークホルダーの立場や権利等を尊重し、適切な関係の構築を図る。
- (3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- (4) コーポレートガバナンス体制を構成する各機関が有機的に連携する仕組みを構築するとともに、取締役会の業務執行に対する監督機能の実効性を確保する。
- (5) 持続的な成長と企業価値の向上を目指し、その実現と中長期的な利益の実現を期待する株主との間で、建設的な対話を行う。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレートガバナンス・ガイドライン
 コーポレート・ガバナンス報告書
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/governance.html>



コーポレート・ガバナンスの変遷

当社グループでは、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンス体制の整備・充実に継続的に取り組んでいます。2015年6月に適用開始となった「コーポレートガバナンス・コード」への対応を軸に、独立性、透明性、監督機能を強化した体制づくりに取り組むとともに、同年10月には当社グループのコーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方を定めた「森永乳業グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。

2014年	6月	社外取締役1名を選任
2015年	6月	社外取締役を2名に増員
	10月	「コーポレートガバナンス・ガイドライン」制定
2016年	1月	取締役会実効性評価を開始
	2月	監査役スタッフの設置
	6月	CSR委員会(現サステナビリティ委員会)の設置 取締役の任期を1年に短縮
2017年	12月	相談役制度の廃止
2018年	6月	社内取締役を対象に譲渡制限付株式報酬の導入 本部制の導入(経営の監督と執行の実効性向上を目的)
	11月	人事報酬委員会の構成員の過半数を社外役員に変更
2019年	6月	買収防衛策の廃止
2020年	4月	役員報酬制度の改定
	6月	社外取締役を3名に増員(取締役の1/3が独立社外取締役に)
2021年	6月	人事報酬委員会の構成員の過半数を社外取締役に変更
2022年	6月	社外取締役4名に増員、品質保証委員会設置
2024年	6月	人事報酬委員会の委員長を社外取締役に変更

- 00 > イントロダクション
- 01 > 価値創造ストーリー
- 02 > 価値創造のための行動姿勢
- 03 > 森永乳業のサステナビリティ経営
- 04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗
- 05 > コーポレート・ガバナンス
- 06 > データ & インフォメーション

取締役・監査役
社外取締役座談会

▶ **コーポレート・ガバナンス**

コーポレート・ガバナンス

取締役会の構成に関する考え方

1 取締役会

2024年3月期実施回数:12回

当社の取締役会は、11名の取締役(うち4名が独立社外取締役であり、取締役の1/3以上を構成)および4名の監査役で構成しています(2024年6月27日現在)※。

当社は、ジェンダー、国籍等の多様性を考慮し、優れた人格、見識とともに、当社の持続的成長のために必要な専門的能力および豊富な業務・経営経験を持つ者を役員とする方針です。また、独立社外取締役は2名以上、独立社外監査役は監査役の半数以上とし、当社の持続的成長のために必要な員数を招聘しています。なお、すべての社外役員は独立性判断基準を満たす者としています。

また、当社は、事業の継続性および発展性ならびに後継者育成に配慮し、重任者と新任者、業務執行者と非業務執行者のバランスを決定しています。

※取締役会は定款に従い、12名以下の取締役および4名以下の監査役で構成されています。

2 監査役会・監査役

2024年3月期実施回数:15回

当社の監査役は4名であり、常勤監査役2名と社外監査役2名から構成されています。なお、法令に定める監査役の員数を

欠くことになる場合に備え、補欠監査役1名を選任しています。

監査役会は取締役会開催に先立ち毎月1回開催されるほか、必要に応じて随時開催され、監査方針・監査計画および監査方法等の決議、監査の状況等の報告、株主総会に提出する

議案等に対する調査結果等の協議を行っています。

監査役監査の実効性確保のため、グループ全体からの報告体制を維持強化し、その報告者の保護、情報の管理を徹底するほか、監査役が重要な会議へ出席し、関係者からの説明を受け

森永乳業が設置する機関の名称・目的・権限および構成員

機関の名称	目的・権限	構成員
3 経営会議 2024年3月期実施回数 15回	経営上の重要事項を円滑且つ確実に実行するため、権限に基づく業務執行の決定、経営課題、戦略に関する討議、業務執行状況の確認と検証を行う	代表取締役(議長:代表取締役社長)、社内取締役、本部長、常勤監査役 他
4 人事報酬委員会 2024年3月期実施回数 8回	役員の選解任および報酬の決定に対する透明性と客観性を高めるため、次の事項について取締役会からの諮問を受け検討を行い、取締役会に答申する <ul style="list-style-type: none"> ▶ 取締役および監査役の選任・再任および解任に関する事項 ▶ 社外役員の独立性判断基準に関する事項 ▶ 代表取締役および役付取締役の選定および解職に関する事項 ▶ 代表取締役社長の後継者育成計画の策定および改廃、ならびに直近および将来の計画における候補者選抜・育成等、計画の運用に関する事項 ▶ 取締役の担当に関する事項 ▶ 取締役および監査役ならびに執行役員報酬に関する事項 ▶ 取締役および監査役の退任後の待遇に関する事項 ▶ その他取締役会から諮問を受けた事項 	代表取締役2名、社外取締役4名(委員長:社外取締役)
5 内部統制委員会 2024年3月期実施回数 2回	内部統制の実効性を高めるため、次の事項を行う <ul style="list-style-type: none"> ▶ 当社グループ内に対して法令や定款、社会倫理等の遵守に関する啓発活動を行うなど、不正を起こさせないコンプライアンス体制を整備する ▶ 当社グループの重要なリスクに対して事前に対策を講じるなど、リスク管理体制を整備する ▶ 業務プロセスに潜むリスクを統制できているかを確認し、財務報告の信頼性を確保する ▶ 当社グループの情報セキュリティ組織の統制を行い、情報セキュリティを維持向上するために、情報セキュリティ組織に対する管理と指導を行う 	代表取締役(委員長:代表取締役社長)、社内取締役、本部長、常勤監査役 他
6 サステナビリティ委員会 2024年3月期実施回数 2回	社会とともに持続的に成長することを目的に、サステナビリティ経営の推進に関する事案に対し、対応、進捗、確認を含む討議を行う	代表取締役(委員長:代表取締役社長)、社内取締役、本部長 他
7 品質保証委員会 2024年3月期実施回数 2回	品質保証にかかわる全社的な基本方針、重要施策について審議・承認する。また、当社グループの製商品のサプライチェーンにおける品質方針・品質基準とその運用確認を統括して、事業リスクの低減、もしくは除去を図る	代表取締役(委員長:代表取締役社長)、社内取締役、本部長、常勤監査役 他



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

社外取締役座談会

▶ コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

コーポレート・ガバナンス

る体制を整えています。また、監査役の職務を補助する使用人を設置しています。

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。

社外役員の選任

現在11名の取締役のうち4名を社外取締役、また現在4名の監査役のうち半数の2名を社外監査役とし、より公正な経営管理体制の構築に努めています。

社外取締役との関係については、社外取締役4名は会社法第2条第15号の要件を満たしており、当社との間に特別な利害関係はありません。

社外監査役との関係については、社外監査役2名は会社法第2条第16号の要件を満たしており、当社との間に特別な利害関係はありません。

社外役員の独立性判断基準

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^{*1}の業務執行取締役等^{*2}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^{*3}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^{*4}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^{*5}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^{*6}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^{*7}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^{*8}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^{*9}。

(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。

※1 当社グループとは、当社および当社の子会社をいう。

※2 業務執行取締役等とは、業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人その他の使用人をいう。

※3 当社グループを主要な取引先とする者とは、当該取引先の年間連結総売上高の2%以上の支払いを、当社グループから受けた者をいう。

※4 当社グループの主要な取引先とは、次のいずれかに該当する者をいう。

①当社に対して、年間連結総売上高の2%以上の支払いを行っている者。

②事業年度末における借入金の総額が当社グループの連結総資産の2%以上を占める金融機関。

※5 多額の金銭とは、過去3事業年度の平均で、年間1,000万円または当該法人の連結売上高もしくは総収入の2%のいずれか大きい額を超える金額をいう。

※6 主要株主とは、総議決権の10%以上の株式を保有する株主をいう。

※7 一定額とは、過去3事業年度の平均で、年間1,000万円または当該団体の年間総費用の30%のいずれか大きい額を超える金額をいう。

※8 重要な使用人とは、部長職以上の上級管理職に当たる使用人をいう。

※9 重要な者とは、公認会計士、弁護士(いわゆるアンソニエイトを含む)、法人の理事や評議員等の役員、またはこれらと同等の重要性を持つと客観的、合理的に判断される者をいう。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

社外取締役座談会

▶ コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

コーポレート・ガバナンス

社外役員をサポート体制

社外取締役および社外監査役に対し、定期的に情報を提供しているほか、取締役会の開催に際して付議事項の事前説明を行っています。

執行側の議論の状況・課題等が把握できるよう、社外取締役および社外監査役は、経営会議にオブザーバーとして参加できる体制としています。

社外取締役、社外監査役および常勤監査役は、定期的に非業務執行役員連絡会を開催し、情報共有と意見交換を行っています。

経営陣幹部のトレーニングの方針

当社は、役員が、その役割および責務を適切に果たすことができるよう、顧問弁護士による会社経営に関する法令の研修など、それぞれの知見や経験を踏まえ、必要な研修等を実施することを方針としています。なお、当社は、役員の後継者を育成するため、従業員の職位に応じて、経営に必要な知識を習得するための教育訓練を実施しています。

スキル・マトリックス

森永乳業グループ10年ビジョンの実現に向け、中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らし、当社取締役会が備えるべきスキルを7つ(下表参照)に設定しています。

		スキル・マトリックス							
	氏名	役名	項目						
			経営経験	営業・マーケティング	品質・生産・調達・研究開発	財務・会計	総務・人事・法務	IT	グローバル・M&A
取締役	大貫 陽一	代表取締役社長	●	●		●		●	●
	大川 禎一郎	代表取締役副社長	●		●				●
	港 毅	取締役 常務執行役員	●		●		●		
	柳田 恭彦	取締役 常務執行役員 生産本部長	●		●			●	
	兵働 仁志	取締役 常務執行役員 営業本部長	●	●					
	野崎 昭弘	取締役 常務執行役員 コーポレート戦略本部長	●		●	●	●	●	
	柳田 隆宏	取締役 常務執行役員 海外事業本部長	●						●
	吉永 泰之	筆頭社外取締役 [独立]	●	●		●	●		
	富永 由加里	社外取締役 [独立]	●		●			●	
	中村 寛	社外取締役 [独立]	●	●					●
池田 隆之	社外取締役 [独立]	●					●	●	
監査役	弘田 圭希	常勤監査役	●	●					
	末永 明	常勤監査役		●		●	●	●	
	山本 真弓	社外監査役 [独立]					●		
	森居 達郎	社外監査役 [独立]	●			●	●		

(注)吉永泰之氏は2024年に筆頭社外取締役に就任



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

社外取締役座談会

▶ コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

コーポレート・ガバナンス



社外役員の選任理由・出席状況

氏名	選任理由	2024年3月期出席状況
[社外取締役] 吉永 泰之	株式会社SUBARUでさまざまな事業分野における重要な職務を経験したほか、代表取締役社長を長年務めるなど企業経営に関する幅広い見識と経験を有しており、2023年より社外取締役として、2024年より筆頭社外取締役として当社グループの経営に参画しています。引き続き、幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくことを期待し、社外取締役に選任しています。	取締役会 (9/9回)
[社外取締役] 富永 由加里	株式会社日立ソリューションズでさまざまな事業分野における重要な職務を経験したほか、チーフ・ダイバーシティ・オフィサーを務めるなど企業経営に関する幅広い見識と経験を有しており、2020年より社外取締役として当社グループの経営に参画しています。引き続き、幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくことを期待し、社外取締役に選任しています。	取締役会 (12/12回)
[社外取締役] 中村 寛	株式会社トーマンでカシオ計算機株式会社との合併会社であったカシオドイツ社の代表取締役社長を務め、カシオ計算機株式会社に転籍後は、カシオヨーロッパ社の代表取締役社長を務めたほか、同社の経営者として海外事業に長く携わり、企業経営に関する高い見識と豊富な経験を有し、2022年より当社グループの経営に参画しています。これらの知見に基づく助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくことを期待し、社外取締役に選任しています。	取締役会 (12/12回)
[社外取締役] 池田 隆之	株式会社東芝グループで海外を含むさまざまな事業分野における重要な職務を経験したほか、東芝テック株式会社の代表取締役社長を長年務めるなど企業経営に関する高い見識と豊富な経験を有し、2022年より当社グループの経営に参画しています。これらの知見に基づいて助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくことを期待し、社外取締役に選任しています。	取締役会 (12/12回)
[社外監査役] 山本 真弓	直接企業経営に関与された経験はありませんが、弁護士として高度な専門知識を持つとともに、商事問題に関する豊富な経験を有しています。客観的・専門的な視点から当社の経営を監査いただくことを期待し、2019年より社外監査役に選任しています。	取締役会 (12/12回) 監査役会 (15/15回)
[社外監査役] 森居 達郎	公認会計士としての財務および会計に関する知見と豊富な経験を有しており、客観的・専門的な視点から当社の経営を監査いただくことを期待し、2024年6月より社外監査役に選任しています。	2024年6月 就任

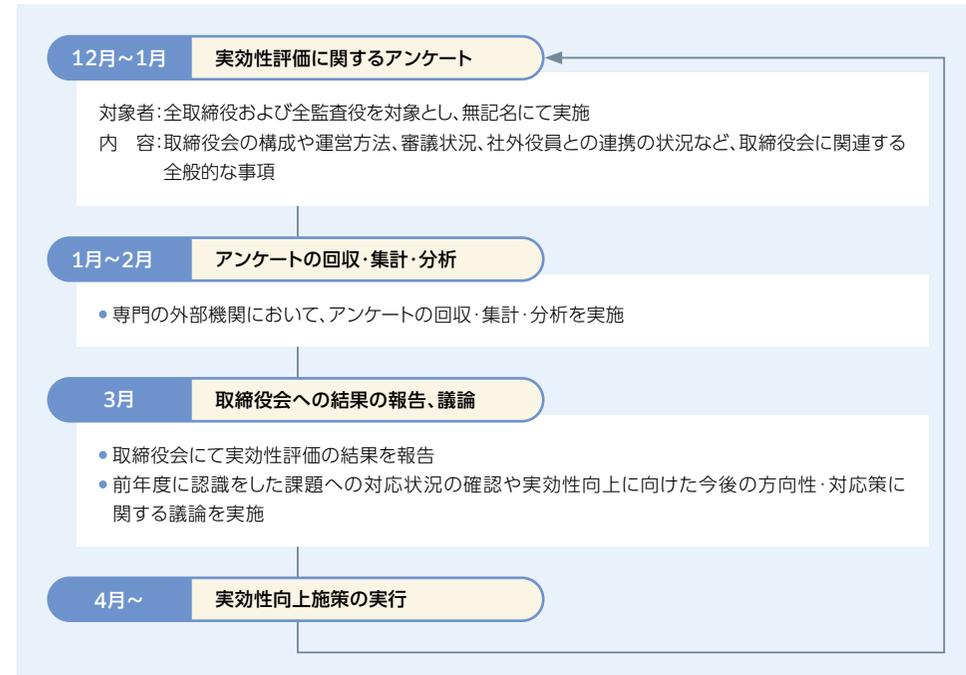
取締役会の実効性評価

当社は取締役会の機能向上を図るため、取締役会の実効性に関する分析および評価を実施しています。本評価で抽出された課題の解決を通じてコーポレート・ガバナンスの向上に努め、持続的な企業価値向上を目指した経営をさらに推進してまいります。

1. 評価プロセス

取締役および監査役を対象とし、無記名にてアンケート調査を実施し、調査結果の回収・集計・分析は外部機関に委託しています。集計・分析結果については、取締役会にて共有、評価を行っています。

取締役会の実効性に関する分析・評価のPDCAサイクル



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

社外取締役座談会

▶ コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

コーポレート・ガバナンス

2. 主な評価項目

取締役会の審議状況	取締役会の構成	社外役員との連携の状況	取締役会の運営方法
-----------	---------	-------------	-----------

3. 課題への対応状況



取締役会の主な議題

	2023年3月期	2024年3月期
経営戦略 関連	森永乳業グループ10年ビジョンの実現に向け策定した中期経営計画2022-24および、併せて制定したサステナビリティ中長期計画2030を達成するための課題に関する議論を行いました。また、当社グループ事業の柱の一つである海外事業をさらに拡大するための課題に関する議論を重ねました。	森永乳業グループ10年ビジョンに基づき、経営基盤の強化や環境負荷軽減を目指した設備投資・環境関連投資に関する議論を行いました。また、当社グループ事業の柱の一つである海外事業拡大に向けた議論を重ねました。
財務戦略 関連	中期経営計画2022-24の基本方針の1つである「効率性を重視した財務戦略」に基づいた資金の用途および株主還元強化に関する議論を行いました。	中期経営計画2022-24の基本方針の1つである「効率性を重視した財務戦略」に基づき、株主還元強化、最適資本構成の追求など「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の議論を重ねました。
ガバナンス 関連	人事報酬委員会からの答申に基づく役員指名や報酬に関する議論を行いました。また、企業価値向上に資するコーポレートガバナンス・コードの対応課題や取締役会の実効性向上への取り組みに関する議論を行いました。	人事報酬委員会からの答申に基づく役員指名や報酬に関する議論を行いました。また、取締役会の実効性向上への取り組み、内部監査部門からの報告に基づき、ガバナンス強化に向けた議論を行いました。

政策保有株式について

当社は、事業運営上の必要性、経済合理性等を総合的に勘案し、中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合のみ、政策保有株式を保有します。政策保有株式については、毎年、取締役会で保有の適否を検証し、縮減を行います。検証にあたっては、銘柄ごとに資本コスト等を加味した投資損益を一定の基準で評価し、株式保有による経済的なメリットや必要性も考慮した上で判断を行います。

検証の結果、2024年3月期において、3銘柄を全株売却、1銘柄を一部売却いたしました。2029年3月期までの5年間で2024年3月末の簿価ベースで50%縮減する目標を掲げ、取り組みを進めています。政策保有株式の議決権については、各議案の内容が当社の企業価値を毀損させる可能性がないか、発行会社の健全な経営に役立ち、企業価値の向上を期待することができるかを精査した上で、適切に行使します。



- 00 > イントロダクション
- 01 > 価値創造ストーリー
- 02 > 価値創造のための行動姿勢
- 03 > 森永乳業のサステナビリティ経営
- 04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗
- 05 > コーポレート・ガバナンス**
 - 取締役・監査役
 - 社外取締役座談会
 - ▶ **コーポレート・ガバナンス**
 - 06 > データ & インフォメーション

コーポレート・ガバナンス

役員報酬について

当事業年度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。

取締役および監査役の報酬等の総額

区分	員数	基本報酬		譲渡制限付 株式報酬	報酬等の総額
		固定報酬	業績連動報酬		
取締役(社外取締役を除く)	8名	168百万円	161百万円	65百万円	396百万円
社外取締役	4名	40百万円	—百万円	—百万円	40百万円
監査役(社外監査役を除く)	2名	48百万円	—百万円	—百万円	48百万円
社外監査役	2名	19百万円	—百万円	—百万円	19百万円
計	16名	276百万円	161百万円	65百万円	504百万円

注1 2023年6月29日付けにて退任いたしました取締役1名に対し、基本報酬2百万円を支払っておりますが、上記の表には含まれておりません。

注2 譲渡制限付株式報酬は、2023年7月13日開催の取締役会決議に基づき、取締役8名に普通株式14,000株を割り当てたものです。

注3 重要な使用人給与相当額はありませぬ。

取締役および監査役の個人別の報酬等の内容に係る 決定方針に関する事項

当社は、取締役および監査役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を取締役に決議しています。その主な内容は次のとおりです。

● 基本方針

- ・当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、中長期経営戦略の達成を強く動機づけるものとする。
- ・経営理念を実現するために適切な人材を確保し、維持できる報酬水準とする。
- ・株主と利害を共有し、株主視点での経営意識を高めるものとする。

- ・人事報酬委員会の機能向上を図り、報酬決定に係るプロセスの客観性と透明性を確保する。

● 報酬の構成

- ・取締役(社外取締役を除く。)の報酬は、固定報酬および業績連動報酬から成る基本報酬と中長期インセンティブ報酬としての株式報酬(譲渡制限付株式報酬)により構成される。
- ・報酬の種類ごとの構成割合は、業績連動報酬が基準額である場合、概ね、固定報酬:業績連動報酬:株式報酬=40%:40%:20%となる。
- ・社外取締役および監査役は、固定報酬のみとし、業績連動報酬および株式報酬の対象としない。

役員報酬の決定方法

(2024年7月~2025年6月支給分)

(1)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36百万円(2003年6月27日開催の第80期定時株主総会決議)、監査役6百万円(2015年6月26日開催の第92期定時株主総会決議))の範囲内で、以下により決定します。

- ・基本報酬は役位ごとに設定する。
- ・業績連動報酬は、当社が持続的成長を実現し、グループ全体での事業基盤を拡大するために、全社グループ業績(連結売上高、連結営業利益、ROE)およびサステナビリティ活動の外部評価(FTSE、MSCI)の目標達成度を評価指標とし、その達成度に応じて基準額に係数(目標達成を100%とした場合、±35%の範囲で変動)を乗じることで支給額を算出する。なお、業績連動報酬は全社グループ業績80%、サステナビリティ活動の外部評価20%の割合で構成する。
- ・代表取締役社長の評価については全社グループ業績およびサステナビリティ活動の外部評価の目標達成度のみをもって、その他の取締役については個人業績評価のほか、「サステナビリティ中長期計画2030」の進捗など非財務情報への貢献度等の観点をお案して、人事報酬委員会が個人別の最終的な支給額を決定する。
- ・監査役の報酬は、監査役の協議により決定する。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

社外取締役座談会

▶ コーポレート・ガバナンス

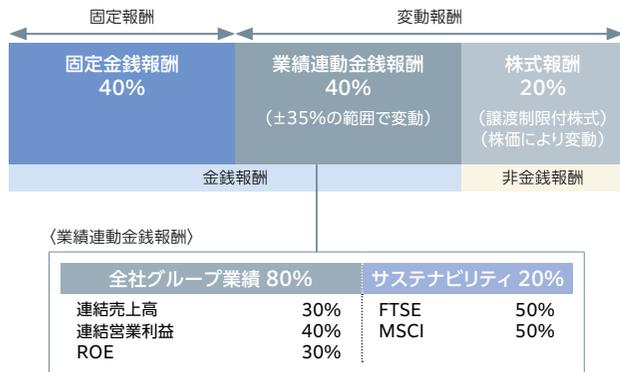
06 > データ & インフォメーション

コーポレート・ガバナンス

(2) 譲渡制限付株式報酬の決定方法

取締役(社外取締役を除く。)が、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、基本報酬とは別枠で年額120百万円(ただし30,000株を上限とする)を上限として2018年6月28日開催の第95期定時株主総会において譲渡制限付株式報酬制度の導入が承認されています。報酬額は以下により決定いたします。

・特定譲渡制限付株式の割当て数は役位ごとに設定する。



取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

取締役の個人別の基本報酬の決定にあたっては、報酬決定プロセスの透明性と客観性を確保するため、取締役会での決議に基づき人事報酬委員会に委任をしています。また、人事報酬委員会よりその報酬の内容が決定方針に沿うものである

取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

	報酬の種類	報酬限度額	株主総会決議年月日	株主総会終結時点の役員の員数
取締役	基本報酬	月額36百万円以内	2003年6月27日 第80期定時株主総会	取締役8名
	業績連動報酬			
	譲渡制限付株式報酬	年額120百万円以内 (但し、30,000株*を上限とする)	2018年6月28日 第95期定時株主総会	取締役9名 (社外取締役2名を除く)
監査役	固定報酬	月額6百万円以内	2015年6月26日 第92期定時株主総会	監査役4名 (うち社外監査役2名)

※2023年12月1日付けで普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。当該株式分割に伴い、譲渡制限付株式報酬の株式数の上限は30,000株となります。(株式分割前は上限15,000株)

旨、取締役会に報告されています。当該手続きを経ていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しています。なお、当事業年度の報酬の決定時点における人事報酬委員会の構成員は、代表取締役社長大貴陽一、代表取締役副社長大川禎一郎、社外取締役社長大貴陽一、代表取締役副社長大川禎一郎、社外取締役米田敬智^{*1}、社外取締役富永由加里、社外取締役中村寛、社外取締役池田隆之の6名となっています。

注1 取締役の個人別の株式報酬(譲渡制限付株式報酬)は、取締役会の決議により決定しています。

注2 監査役報酬は、監査役協議により決定しています。

※1 2023年6月29日付けにて退任

株主との建設的な対話に関する方針

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

図っています。

株主との建設的な対話に関する事項は、総務担当取締役が統括します。株主との窓口は総務部およびコーポレートコミュニケーション部が担当し、随時、情報を共有するなど相互に連携しながら株主とのコミュニケーションの充実を図っています。また、面談等の対話については、その目的や内容の重要性、面談者の属性等を勘案し、適切な体制で対応することとし、対話を通じて把握した意見等は、その重要性および内容に応じて経営陣幹部に都度報告、共有、また取締役会には四半期ごとに報告、共有しています。なお、当社は、株主との対話にあたって、公平性を確保するため、決算情報に関する沈黙期間を設定するなど、インサイダー情報の管理を徹底しています。株主・投資家との個別対話における主な対応者は、代表取締役社長、財務担当取締役、サステナビリティ本部長、サステナビリティ本部コーポレートコミュニケーション部長、同コーポレートコミュニケーション部IRグループ長です。

当社は、株主・投資家とは、その属性および投資スタイル、運用規模にかかわらず積極的な対話に努めています。海外への



- 00 > イントロダクション
- 01 > 価値創造ストーリー
- 02 > 価値創造のための行動姿勢
- 03 > 森永乳業のサステナビリティ経営
- 04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗
- 05 > コーポレート・ガバナンス
- 取締役・監査役
- 社外取締役座談会
- ▶ コーポレート・ガバナンス
- 06 > データ & インフォメーション



05 > コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

個別訪問、証券会社主催のカンファレンスなどにも積極的に参加し、年間での個別面談件数は2024年3月期では379件と、10期前との比較で5倍以上となっています。また、資本市場の関心度が高い情報の開示の充実に努めており、2024年3月期は海外事業およびサステナビリティに関する説明会や工場見学会などを実施しました。加えて、事業拡大により構成比が高まっている海外子会社に関する定量情報などの開示も事業戦略に影響を及ぼさない範囲で進めています。



株主・投資家との対話については、P.42「ステークホルダーとの共創 ー株主・投資家との対話ー」をご覧ください。

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、必要な指示を行っています。

コンプライアンスについて

行動規範に則り、取締役および使用人が、法令及び定款、社規社則、社会倫理および行動規範の遵守を企業活動の前提として、経営理念の実現に向けて職務を遂行することを徹底しています。そのために、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

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。

情報セキュリティについて

情報を適切に管理し、情報セキュリティを維持向上するために、情報資産を管理する情報セキュリティ組織の統制を行い、情報セキュリティ組織への管理と指導を行っています。そのために、内部統制委員会情報セキュリティ部会を設置し、グループ全体の情報セキュリティに関する課題を明らかにするとともに、その対応策の立案と実行及び監査を主導する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

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しています。

監査役監査の実効性確保について

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を整えています。また、監査役の職務を補助する使用人を設置しています。

事業等のリスクについて

経営者が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があるとして認識している主なリスクは次のとおりです。各リスクの詳細や、発現時に影響を低減させるための対応については以下URLをご覧ください。



森永乳業ウェブサイト>IR情報>経営情報>事業等のリスク

<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/risk.html>

- | | |
|----------------------------|----------------|
| (1)酪農乳業界について | (7)情報の漏洩について |
| (2)原材料の調達リスクについて | (8)情報システムについて |
| (3)食品の安全性について | (9)知的財産について |
| (4)為替レートの影響について | (10)環境への影響について |
| (5)天候による影響について | |
| (6)自然災害、大事故、感染症などによる影響について | |

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業のサステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

社外取締役座談会

▶ コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション



11カ年財務サマリーデータ、経営成績の概況

		2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
売上高	(百万円)	599,273	594,834	601,499	592,617	592,087	583,582	590,892	583,550	503,354	525,603	547,059
売上原価	(百万円)	421,844	422,281	419,454	399,286	402,139	398,337	401,538	393,478	381,077	407,308	415,100
営業利益	(百万円)	11,982	6,805	14,317	21,099	21,684	22,331	25,359	28,867	29,792	23,939	27,839
経常利益	(百万円)	12,395	8,232	14,959	21,960	22,355	23,174	25,867	30,109	31,127	25,218	28,104
税金等調整前当期純利益	(百万円)	8,660	6,096	15,784	19,153	23,470	20,230	26,506	25,998	48,296	23,719	88,571
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	4,839	4,164	10,576	13,202	15,781	14,017	18,656	18,741	33,782	16,875	61,307
設備投資額	(百万円)	16,743	25,679	25,429	20,956	24,393	39,373	33,729	23,615	17,988	18,307	38,497
減価償却費	(百万円)	15,120	16,072	16,757	16,792	16,723	17,027	17,631	19,566	19,934	19,939	20,963
研究開発費	(百万円)	4,991	4,958	4,965	5,362	4,747	4,648	4,779	4,779	5,091	5,558	5,956
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	21,946	8,543	28,223	37,350	25,110	18,506	29,209	38,544	40,268	19,382	56,583
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△15,930	△17,642	△22,234	△21,233	△16,921	△38,817	△13,193	△25,305	8,371	△25,463	25,223
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△18,211	12,887	△10,449	△15,243	△5,774	14,112	△10,843	△2,627	△44,522	2,925	△38,624
フリーキャッシュフロー	(百万円)	6,016	△9,099	5,989	16,117	8,188	△20,311	16,016	13,238	48,639	△6,081	81,806
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	7,080	11,105	6,203	7,077	9,838	3,384	8,505	19,138	23,486	20,976	64,528
総資産	(百万円)	360,578	383,357	378,852	385,366	414,823	432,256	436,061	453,646	458,788	487,441	565,998
有利子負債	(百万円)	90,533	107,330	100,386	88,235	88,635	105,457	98,002	101,632	87,042	98,382	81,312
純資産	(百万円)	120,959	125,286	129,370	142,846	159,102	169,167	183,142	202,503	208,026	228,249	282,135
自己資本比率	(%)	33.3	32.4	33.8	36.9	38.0	38.7	41.6	43.9	44.9	45.7	49.0
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	4.1	3.4	8.4	9.8	10.5	8.6	10.7	9.8	16.7	7.9	24.5
総資産営業利益率(ROA)	(%)	3.3	1.8	3.8	5.5	5.4	5.3	5.8	6.5	6.5	5.1	5.3

(注)減価償却費、設備投資額：有形固定資産のみ、発生ベース。有利子負債：長期借入金+短期借入金+社債+コマーシャルペーパー

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

▶ 11カ年財務サマリーデータ、
経営成績の概況

非財務データ集(環境・社会・ガバナンス)

コーポレートデータ

編集後記



11カ年財務サマリーデータ、経営成績の概況

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
負債資本倍率(有利子負債/自己資本) (DER)	(倍) 0.75	0.86	0.78	0.62	0.56	0.63	0.54	0.51	0.42	0.44	0.29
株価収益率(PER)	(倍) 16.9	27.0	14.1	15.5	13.6	13.3	11.1	15.4	7.6	12.8	4.5
1株当たり当期純利益(EPS)	(円) 19.60	16.86	42.80	53.40	319.01	283.35	377.11	378.73	687.45	373.15	696.92
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	(円) 19.54	16.81	42.67	53.25	318.27	282.70	376.36	378.01	686.33	372.61	696.09
1株当たり純資産(BPS)	(円) 486.84	502.36	518.61	574.16	3,184.08	3,384.81	3,663.73	4,028.36	4,554.84	4,927.30	3,192.33
1株あたり年間配当金	(円) 7.0	7.0	7.0	9.0	50.0	55.0	60.0	70.0	80.0	90.0	60.0
配当性向	(%) 35.7	41.5	16.4	16.9	15.7	19.4	15.9	18.5	11.6	24.1	8.6

(注) 1. 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っています。

2. 「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号2018年2月16日)を2019年3月期の期首から適用しています。

3. 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」を適用しています。

4. 2023年12月1日付で普通株式1株につき2株の割合で分割しています。

前々々・中期経営計画
(2013/3期~2015/3期)

外部環境への適応力向上や収益基盤の確立を目指し、国内主要ブランドの売上成長や海外への進出、生産効率改善、機能性素材の強化を進めるべく取り組みました。しかし、原料乳・原材料・エネルギーの高騰などの外部環境の大きな変化に直面し、コストアップへの十分な打ち返しができずに2015/3期には営業利益68億円へと落ち込みました。

その中においてもドイツ・MILEI社100%子会社化や設備投資による欧州拠点としての確立や、ビフィズス菌製造設備への投資や海外販路拡大、国内の新たな市場ニーズに対応した商品投入など、将来の成長につながる取り組みを推進しました。

前々・中期経営計画
(2016/3期~2019/3期)

高コスト・低収益体質からの脱却を目指し、独自性の高い商品への資源の集中や低採算商品の見直しを進めました。その結果、神戸工場、利根工場、MILEI社等への投資を進めた一方で、2つの主要工場の生産中止による生産体制の再編やSKU数を約1,200⇒約1,000としたことをはじめ各種の合理化を進め、当時の最高益となる営業利益200億円台を安定して獲得できる体質へと変化しました。

また不動産等の資産売却を進め、財務安定化や必要な投資等を実行し、経営基盤の強化を図りました。その一方で、海外事業や機能性素材、健康・栄養商品、主力ブランドの拡大・育成には課題を残す形となりました。

前・中期経営計画
(2020/3期~2022/3期)

森永乳業グループ10年ビジョンを策定。中計では基幹ブランド強化やビフィズス菌等の拡大、海外事業の育成などを重点テーマに取り組みました。また資本政策においては、財務安定性確保のためDER0.5以下を目標としたほか、配当性向目安(20%)を初めて明記しました。

その結果、新たな基幹ブランド候補として機能性ヨーグルト群が売上100億円規模まで成長。MILEI社の業績回復・成長が海外事業拡大を牽引。最終年度は過去最高益となる営業利益298億円に到達しました。また営業CFの創出、遊休資産売却等を進め、DER0.5以下の目標を達成しました。

中期経営計画2022-24
(2023/3期~2025/3期)

ウクライナ情勢悪化以降の原料乳・原材料・エネルギー高騰、円安影響による大きなコストアップの打ち返しを進め、かつ成長ドライバーと考える「栄養・機能性食品事業」「海外事業」を大きく伸ばさせるための取り組みは歩みを止めず継続しています。

また現在の中計から配当性向目標を30%へ引き上げたほか、当社初となる市場からの自己株式の取得を行っています。

2024/3期には東京工場跡地売却によるキャッシュインによって自己資本が大幅に増加していますが、中計期間のキャッシュフロー計画に沿って成長投資や株主還元等に活用しています。

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

11カ年財務サマリーデータ、
経営成績の概況

非財務データ集(環境・社会・ガバナンス)

コーポレートデータ

編集後記



非財務データ集(環境・社会・ガバナンス)

環境データ

Scope1+2 CO₂排出量、排出量削減率** ※1

	単位	2019	2020	2021	2022	2023	2024目標	2030目標
計	千トン-CO ₂	334	319	303	294	277	—	—
Scope1※2	千トン-CO ₂	196	186	211	205	188※4	—	—
Scope2※3	千トン-CO ₂	138	134	93	89	89※4	—	—
売上高原単位	トン-CO ₂ /百万円	0.565	0.547	0.602※5	0.559※5	0.506※5	—	—
Scope1+2 排出量削減率(2013年度比)	%	12.6	16.3	20.5	23.0	27.5	23%以上	38%以上

※1 算定基準:排出係数は、エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)および地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)による。パウンドリは、2019年度以降はISO14064-1による。

※2 燃料の使用による排出量

※3 購入した電力、熱による排出量

※4 第三者保証を受けた数値は188,177トン-CO₂(Scope1)、88,781トン-CO₂(Scope2)*

※5 2021年度及び2022年度の売上高原単位は、Scope1、2計(トン-CO₂)を「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)適用後の売上高で除した数値

Scope3 CO₂排出量(国内)

	単位	2019	2020	2021	2022	2023	2024目標	2030目標
計	千トン-CO ₂ e	2,357.0	2,319.3	2,153.1	2,088.1	2,090.4	—	—
1. 購入した製品・サービス	千トン-CO ₂ e	1,176.0	1,193.0	1,183.2	1,132.5	1,048.8*	—	—
2. 資本財	千トン-CO ₂ e	105.9	74.1	56.5	57.5	120.8	—	—
3. その他燃料及びエネルギー関連活動	千トン-CO ₂ e	63.1	58.5	55.2	53.3	53.7	—	—
4. 輸送、配送(上流)	千トン-CO ₂ e	40.4	41.1	41.1	39.2	38.5	—	—
5. 事業から出る廃棄物	千トン-CO ₂ e	1.3	1.3	1.2	1.2	1.1	—	—
6. 出張	千トン-CO ₂ e	0.8	0.9	0.9	0.9	1.0	—	—
7. 雇用者の通勤	千トン-CO ₂ e	1.9	2.1	2.0	2.0	1.9	—	—
8. リース資産(上流)	千トン-CO ₂ e	Scope1、Scope2に含めて算定					—	—
9. 輸送、配送(下流)	千トン-CO ₂ e	949.6	929.4	794.1	784.1	807.7	—	—
10. 販売した製品の加工	千トン-CO ₂ e	事業活動との関連が少なく、算定から除外					—	—
11. 販売した製品の使用	千トン-CO ₂ e	1.3	1.3	1.1	1.2	1.2	—	—
12. 販売した製品の廃棄	千トン-CO ₂ e	16.7	17.6	17.8	16.4	15.7	—	—
13. リース資産(下流)	千トン-CO ₂ e	事業活動との関連が少なく、算定から除外					—	—
14. フランチャイズビジネスからの発生	千トン-CO ₂ e	事業活動との関連が少なく、算定から除外					—	—
15. 投資	千トン-CO ₂ e	事業活動との関連が少なく、算定から除外					—	—
Scope3 排出量削減率(2020年度比)	%	—	—	7.2	10.0	9.9	3%以上	10%以上

社会データ

正規社員数 ※各年度3月31日時点

	単位	2019	2020	2021	2022	2023
正規社員数(連結)	名	6,303	6,871	6,839	7,040	7,415
男性	名	4,834	5,152	5,091	5,286	5,528
女性	名	1,469	1,719	1,748	1,754	1,887
正規社員数(単体)	名	3,340	3,377	3,349	3,325	3,302
男性	名	2,697	2,711	2,681	2,659	2,620
女性	名	643	666	668	666	682

女性管理職者(単体) ※各年度3月31日時点、出向者除く

	単位	2021	2022	2023	2026目標	2030目標
女性管理職数	名	43	46	51	—	—
女性管理職比率	%	5.5	5.8	6.3	10%以上	20%以上

社員一人当たりの報酬総額の男女比(単体)

	2021	2022	2023
	女性:男性	女性:男性	女性:男性
報酬総額(管理職)	1:1.12	1:1.12	1:1.10
報酬総額(一般社員)	1:1.20	1:1.19	1:1.17

※処遇は男女同一であり、差は性別ごとの年齢構成・等級構成の違いなどによるものです。

※報酬総額には、基本給、各種手当、賞与等を含み、退職手当は除く

離職率(単体)

	単位	2022	2023
自己都合離職率	%	2.2	2.8
離職率(新卒3年以内)	%	5.8	4.7

※新卒3年以内に離職した数を、過去3年に入社した総人数で割ったもの

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

11カ年財務サマリーデータ、
経営成績の概況

▶ 非財務データ集(環境・社会・ガバナンス)

コーポレートデータ

編集後記



非財務データ集(環境・社会・ガバナンス)

環境データ

石油由来バージンプラスチック使用量の削減率(2013年度比)*

	単位	2019	2020	2021	2022	2023	2024目標	2030目標
石油由来バージンプラスチック使用量の削減率(2013年度比)	%	16.5	15.4	15.2	22.9	25.6	10%以上	25%以上

*集計対象は森永乳業が表示義務者であり、容器包装リサイクル法の対象となる商品。容器包装リサイクル協会への再商品化委託申し込みの根拠となる数量が基準。自主回収分除く。

廃棄物発生量合計**

	単位	2019	2020	2021	2022	2023
廃棄物発生量合計	千トン	46.1	41.4	41.6	39.7	36.2

水資源**

	単位	2019	2020	2021	2022	2023	2024目標	2030目標
水資源使用量(取水量)合計	千m ³	17,399	17,668	17,179	16,169	15,697	—	—
売上高原単位	m ³ /百万円	29.4	30.3	34.1*1	30.8*1	28.7*1	—	—
水資源使用量(取水量)削減率(2013年度比)	%	7.6	6.1	8.7	14.1	16.6	11%以上	15%以上
排水量	千m ³	15,705	16,089	15,596	14,909	14,363	—	—

*1 2021年度以降の売上高原単位は、水資源使用量合計(千m³)を「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)適用後の売上高(百万円)で除した数値

エネルギー使用量** *1

	単位	2019	2020	2021	2022	2023
燃料*2、購入した2次エネルギー*3計	MWh	1,343,231	1,291,134	1,332,157	1,291,109	1,230,425*4
売上高原単位	MWh/百万円	2.273	2.213	2.647	2.456	2.249

*1 算定基準：燃料及び購入した2次エネルギー(電力、蒸気、温水)の熱量換算係数は、エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)によるパウンダリについては、2019年度以降はISO14064-1による

*2 燃料は、化石燃料による(高位)発熱量を示し、1,000kWh=3.6GJとして換算する。バイオマスエネルギーなどの再生可能エネルギーは含まない

*3 購入した2次エネルギーは、電力、蒸気および温水の合計量を示す電力、蒸気および温水の合計を記載する

4 2023年度の再生可能エネルギー使用量は、6,610MWhであった。再生可能エネルギーを含めた1,237,035MWhについて、第三者保証を受けた

第三者保証とデータの対象範囲

エネルギー使用量と二酸化炭素(CO₂)排出量については、第三者保証を受けています。

* : 第三者保証を受けた実績には[*]を付記しています

** : [*]を付記した実績の集計対象範囲は次の通りです

森永乳業株式会社の生産事業所(近畿工場は2020年3月に閉鎖したため2020年度以降の集計分には含まれません。東京工場は2021年3月に閉鎖したため2021年度以降の集計分には含まれません)

北海道保証牛乳株式会社、十勝浦幌森永乳業株式会社、日本製乳株式会社、横浜森永乳業株式会社、富士森永乳業株式会社、森永北陸乳業株式会社(福井工場、富山工場)、広島森永乳業株式会社、熊本森永乳業株式会社、沖縄森永乳業株式会社、エムケーチーズ株式会社、東北森永乳業株式会社(仙台工場、秋田工場)、株式会社フリンポート(熊本工場、沖縄うるま工場(沖縄うるま工場は2020年度操業の為、2019年度以前の集計分には含まれません)、千葉工場(旧株式会社シェフォーレ)、東洋醗酵乳株式会社(2020年5月に解散したため2021年度以降の集計分には含まれません)

社会データ

育児休業(単体) ※出向者除く(臨時社員含む)

	単位	2020	2021	2022	2023	2030目標
男性 育児休業取得人数	名	52	58	86	91	—
男性 育児休業取得率	%	47.3	58.0	90.5	95.8	100.0
女性 育児休業取得人数	名	41	42	25	31	—

研修投資(単体)

	単位	2020	2021	2022	2023	2030目標
研修金額	万円/人/年	2.6	2.6	3.1	3.4	4万円
研修時間	時間/人/年	3.8	5.0	4.8	5.1	—

*人財部主管の研修のみ。森永ミルク大学の研修等は除く。

ガバナンスデータ

	単位	2021年6月	2022年6月	2023年6月	2024年6月
取締役人数	人	9	11	12	11
社外取締役比率	%	33.3	36.4	33.3	36.4
取締役・監査役人数	人	13	15	16	15
取締役・監査役女性人数	人	2	2	2	2
取締役・監査役女性比率	%	15.4	13.3	12.5	13.3

*人数、比率は記載月次末日時点

00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

11カ年財務サマリーデータ、
経営成績の概況

▶ 非財務データ集(環境・社会・ガバナンス)

コーポレートデータ

編集後記



コーポレートデータ (2024年3月31日現在)

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
上場証券取引所	東京証券取引所(市場区分プライム)
発行可能株式総数	288,000,000株
発行済株式総数	86,791,416株(自己株式5,186,470株除く)
株主数	25,080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

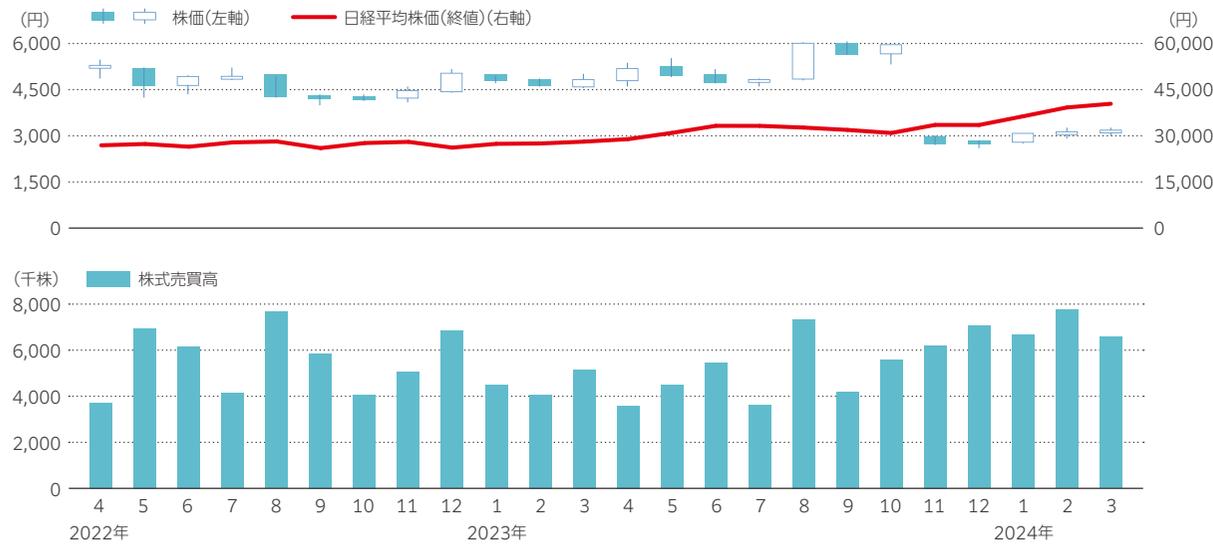
※2023年12月1日付、普通株式1株につき2株の割合にて株式分割をしています。
 ※2024年度より中間配当制度を導入しました。

大株主の状況

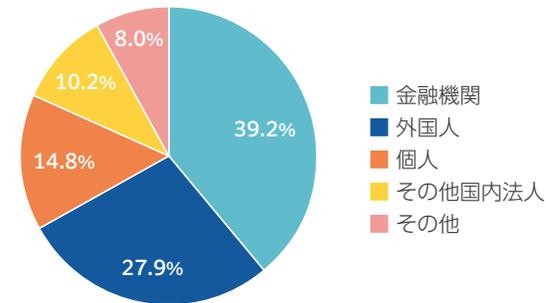
株主名	持株数(千株)	持株比率*(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,920	14.89
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,793	6.67
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	2,657	3.06
株式会社みずほ銀行	2,445	2.82
森永乳業従業員持株会	2,136	2.46
JP MORGAN CHASE BANK 385839	1,902	2.19
森永製菓株式会社	1,899	2.19
DBS BANK LTD 700170	1,796	2.07
農林中央金庫	1,534	1.77
株式会社三菱UFJ銀行	1,388	1.60

※当社は、2024年3月31日時点において、自己株式5,186,470株を保有していますが、上記大株主から除外しています。
 ※持株比率は発行済株式総数から自己株式を控除した数に基づき算出しています。

株価・株式売買高の推移



株主分布状況



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

11カ年財務サマリーデータ、
経営成績の概況

非財務データ集(環境・社会・ガバナンス)

▶ コーポレートデータ

編集後記

会社概要

会社名	森永乳業株式会社
本社所在地	東京都港区東新橋一丁目5番2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	21,821百万円
社員数	単体:3,302名(男性:2,620名、女性:682名) 連結:7,415名(男性:5,528名、女性:1,887名)
URL	https://www.morinagamilk.co.jp/

連結子会社(34社)

森永乳業販売株式会社	MILEI Protein GmbH&Co.KG
東北森永乳業株式会社	Morinaga Nutritional Foods, Inc.
株式会社フリジポート	Pacific Nutritional Foods, Inc.
広島森永乳業株式会社	Turtle Island Foods, Inc.
エムケーチーズ株式会社	Morinaga Nutritional Foods Vietnam Joint Stock Company
森永乳業クリニコ株式会社	Morinaga Nutritional Foods (Asia Pacific) Pte. Ltd.
株式会社森永乳業ビジネスサービス	日本製乳株式会社
森永北陸乳業株式会社	富士森永乳業株式会社
株式会社トーフテクノ	沖縄森永乳業株式会社
株式会社森乳サンワールド	熊本森永乳業株式会社
森永酪農販売株式会社	横浜森永乳業株式会社
森永乳業北海道株式会社	森永エンジニアリング株式会社
森永乳業九州株式会社	北海道保証牛乳株式会社
株式会社ナポリアイスクリーム	NutriCo Morinaga(Pvt.)LTD.
十勝浦幌森永乳業株式会社	Morinaga Le May Vietnam Joint Stock Company
MILEI GmbH	株式会社サンフコ
MILEI Plus GmbH	エム・エム・プロパティ・ファンディング株式会社

※株式会社ナポリアイスクリーム2024年3月解散。エム・エム・プロパティ・ファンディング株式会社25/3期より連結範囲から除外

社債・格付・外部評価は以下URLをご確認ください。



森永乳業ウェブサイト>IR情報>株式情報>社債・格付・外部評価

<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/stock/bond.html>

事業所

本社	東京支社	福島工場	管理センター
食品開発研究所	東海支社	利根工場	情報システムセンター
健康栄養科学研究所	北陸支店	東京多摩工場	東日本市乳センター
素材応用研究所	関西支社	大和工場	西日本市乳センター
基礎研究所	中四国支店	松本工場	商品センター
フードソリューション研究所	佐呂間工場	富士工場	
東北支店	別海工場	中京工場	
関東支店	盛岡工場	神戸工場	

編集後記



サステナビリティ本部
コーポレートコミュニケーション部長

山田 拓

「統合報告書2024」を最後までお読みいただきありがとうございます。本報告書は、われわれIR部門を中心に、日頃、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの対話の中で浮かび上がってきた課題やご指摘いただいた意見を、われわれなりに拾い上げることを意識して作成いたしました。まだまだ不十分な点があるとは思いますが、皆さまからいただいた意見に真面目に取り組んでいることが少しでも伝われば非常に嬉しく感じます。私自身のこだわりとして、編集方針でも触れている「人となり」をお伝えすることを、一番大事にいたしました。各インタビューをはじめ、社外取締役の座談会等において、なるべくご本人の「想い」を、ありのまま発言し易い雰囲気づくりを心掛けたつもりです。その甲斐あってか、登場していただいた皆さまからは自由奔放に発言いただき、本紙面に収まりきれないものとなりました。最後となりますが、これまで、ご意見をお寄せいただいたステークホルダーの皆さま、本当にありがとうございます。本紙での変化、進化を感じていただけることを期待しつつ、更なるご意見を楽しみに、また、ドキドキしながらお待ちしております。



00 > イントロダクション

01 > 価値創造ストーリー

02 > 価値創造のための行動姿勢

03 > 森永乳業の
サステナビリティ経営

04 > 10年ビジョン実現に向けた
各種戦略の進捗

05 > コーポレート・ガバナンス

06 > データ & インフォメーション

11カ年財務サマリーデータ、
経営成績の概況

非財務データ集(環境・社会・ガバナンス)

▶ コーポレートデータ

▶ 編集後記



本報告書の内容に関するお問い合わせ先

森永乳業株式会社 サステナビリティ本部 コーポレートコミュニケーション部IRグループ

TEL:03-6281-4683

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