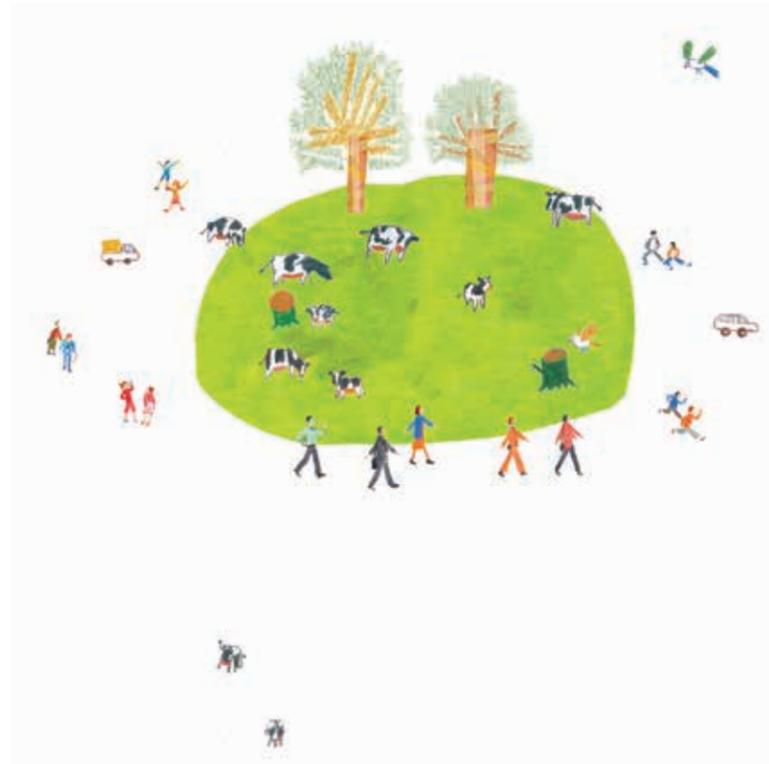


“おいしい”をデザインする  
森永乳業株式会社

森永乳業株式会社  
広報部 CSR室  
〒108-8384 東京都港区芝 5-33-1  
TEL 03-3798-0126 FAX 03-5442-3691  
発行：2014年9月



# 森永乳業 CSR報告書2014の概要



## 編集方針

森永乳業では、当社の環境活動をわかりやすくお伝えする「環境報告書」の発行を2000年に開始し、2008年版からは「CSR報告書」として、経営理念である「乳の優れた力」に則ったCSR活動を開示しています。

2010年からは、広報部にCSR室が設置され、発行担当部署が環境対策室より移管されました。これにより、2010年版から本号2014年版発行にかけては、より多くのステークホルダーの皆さまに当社の考え方と取り組みを知っていただくために、情報発信においてさまざまな試みを実施しました。ダイジェスト編の冊子発行、および本編はWEBサイトに掲載、また、2012年2月にはCSR情報専用のWEBサイト「CSRの取り組み」を企業情報ページに開設し、CSR報告の本編をWEBに移行しました。

2011年版は「社会との“おいしい”共感の輪」という形で当社のCSRへの考え方をまとめるに至り、2012年版は次のステップである「アクションを起こす」をめざし、社内へのCSR概念の浸透をはかる取り組みや社外ステークホルダーとの対話を開始しました。本号においても、成果だけでなく過程をご報告することで、社内外のすべてのステークホルダーの皆さまに当社の思いや姿

勢をご理解いただきたいと願っております。

編集にあたっては正確・誠実な情報開示に努めるとともに、わかりやすい表現を心がけました。「乳の優れた力を基に新しい食文化を創出し、人々の健康と豊かな社会づくりに貢献する」という経営理念の実現をめざし、日々地道な努力を重ねている私たちの姿をお伝えできればと思います。

## 本報告にあたっての基本的要件

- 対象範囲：森永乳業(株)グループを対象としています。ただし対象企業のすべての情報を網羅しているわけではありません。
- 対象期間：2013年4月から2014年3月まで(一部、2014年度の活動も報告しています)
- 対象分野：事業概要、社会、環境
- 発行日：2014年9月
- 次回発行予定：2015年9月
- 作成部署および連絡先：森永乳業(株)広報部 CSR室  
〒108-8384 東京都港区芝5-33-1  
TEL 03-3798-0126 FAX 03-5442-3691



※2014年度版は10月末公開予定です

**本編 (WEB HTML)**

- ・森永乳業のCSR活動について重点的に伝えたい情報
- ・2013年度の活動の詳細な報告

森永乳業 CSR

<http://www.morinagamilk.co.jp/corporate/csr/>

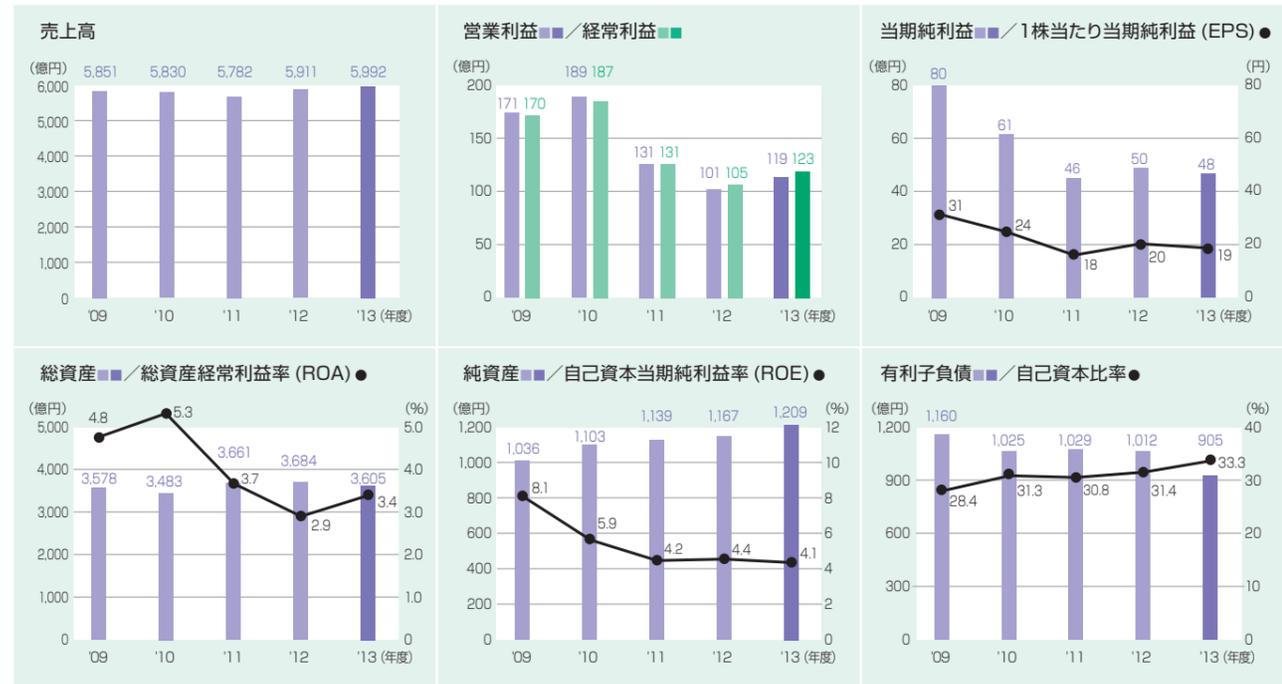
**ダイジェスト編 (冊子) Contents**

- ・森永乳業のCSR活動について重点的に伝えたい情報
- ・簡潔で読みやすい内容

- 01 編集方針・会社概要
- 02 Contents
- 03 Top message
- 05 森永乳業のCSRの考え方
- 07 topic 01  
安全で環境にやさしいものづくりに取り組んでいます
- 11 森永乳業の環境対策 これまでとこれから
- 13 topic 02  
食品廃棄を出さない取り組みを進めています
- 17 topic 03  
生き活きとした職場づくりは対話から!
- 21 森永乳業の代表的商品
- 23 私の仕事とCSR
- 25 第三者意見

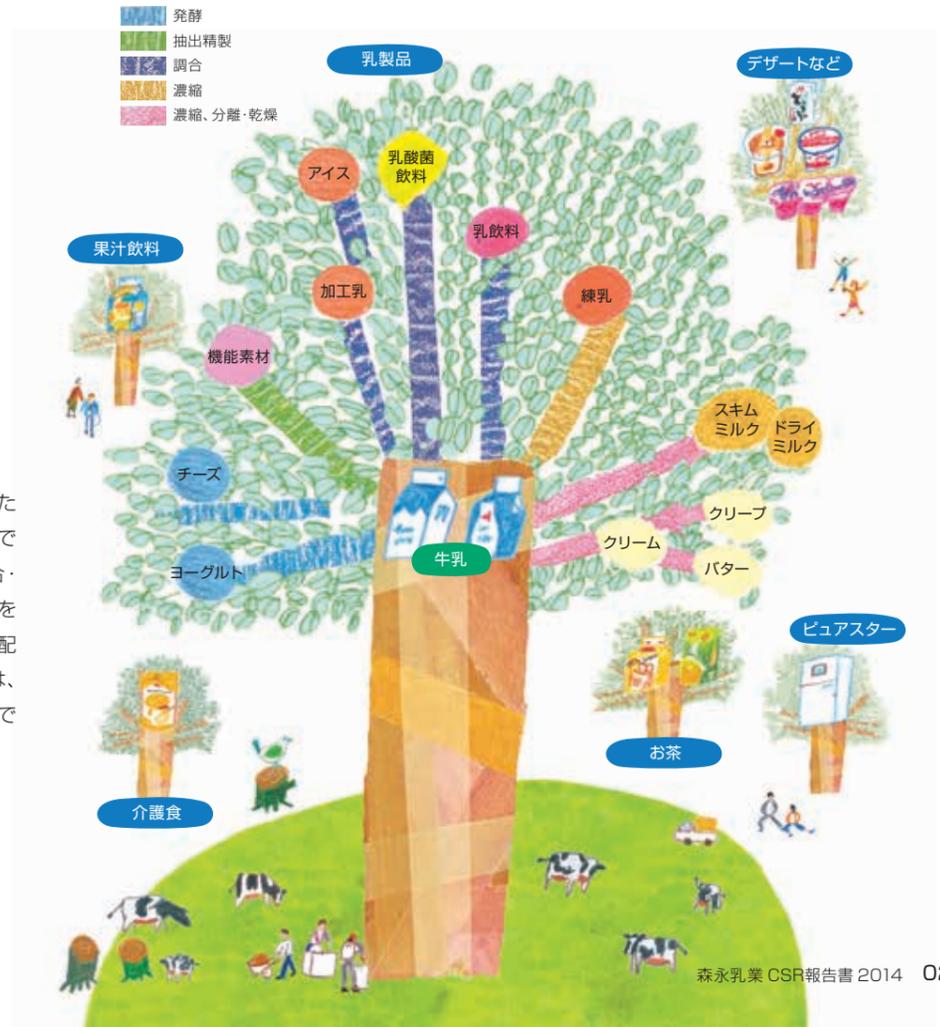
## 会社概要

会社名	森永乳業株式会社 (MORINAGA MILK INDUSTRY CO.,LTD.)	資本金	21,704百万円(2014年3月31日現在)
本社所在地	〒108-8384 東京都港区芝5-33-1	従業員数	3,123名【男子2,512名、女子611名】 (2014年3月31日現在)
代表者	代表取締役会長 大野 晃 代表取締役社長 宮原 道夫	事業内容	牛乳、乳製品、アイスクリーム、飲料、 その他の食品などの製造・販売 他
創業	1917年(大正6年)9月1日	事業所	直系工場14、支社支店5 (2014年6月30日現在)
設立	1949年(昭和24年)4月13日		



## 森永乳業の商品を1本の木で表現してみました

森永乳業の商品を1本の木で表現したものがミルクツリーです。牛乳を中心である幹に配置。発酵・抽出精製・調合・濃縮・分離・乾燥の製造方法別に枝を色分けして、枝先にそれぞれの商品を配置しました。ミルクツリーの周囲には、牛乳を原料としない商品の木が並んでいます。





代表取締役社長

宮原 道夫

## 乳の優れた力を引き出して 人々の健康と豊かな生活に貢献し 社会との共有価値を創造していきます

が自立して成長し、チームのために自分で考え自ら動かなければ会社としての成長はないと思います。

また、企業が持続的に成長するためには、創業以来の企業文化を継続していく部分と、変革させる部分の両方が必要です。森永乳業はどちらかというと内向的で外に出ない傾向があるように思われるので、その部分は変えていかなければなりません。たとえば、当社は50年前から乳由来の機能性素材、ラクトフェリンの研究を続けており、ドイツにおける子会社、ミライ社で1990年から工業生産を開始し、さまざまな食品に応用しています。しかし、いくらよい素材、よい商品をつくっても、それだけでは社会に認知されません。社会との共有価値を創造するためにも、投資家の方たちへのIR活動の強化や、研究所も大学などと情報交換してたとえば共同研究を行うなど、もっと外部と積極的に関わりを持ち、社会と多角的にコミュニケーションを取っていくことが必要だと思います。

本社部門にはさまざまな役割があります。従って、部門間のコミュニケーションはもとより、部内でも、考え方や行動を理解しやすいすぐ上の年代の先輩が後輩の面倒を見ることがとても大切です。40代が30代を育て、30代が20代を育てるようにしていけば、各年代での知見が重なり、会社としての方向性もまとまって一体感が生まれます。

社内コミュニケーションを活発にする方法として、たとえば利根工場のオフサイトミーティング(\*)のように幅広い人と交流して知識を吸収できるような場を設け、従業員一人ひとりに成長のきっかけを与えることも必要です。

「日本の会社はミドル層がつくっている」とよく言われますが、トップダウンでもボトムアップでもなく、まさしくミドル層が会社を動かしているのだと思います。そういう意味ではミドル層には期待していますし、彼らがやりがいを持って活き活きと働け、会社をよくしたいと思えるような企業風土をつくっていかねばならないと考えています。

### 乳をベースにした研究が 創業以来の森永乳業の原点

森永乳業は3年後の2017年に創業100周年を迎えます。日本は100年続いている企業が比較的多いですが、その根底には長期にわたる計画や目標とともに、人を大事にするということがあると思います。しかし、これからの100年は、まさしくCSRやCSVの部分、企業を取り巻くステークホルダーの方たちと一緒にいかに価値あるものをつくり出せるかが重要になるのではないのでしょうか。

当社は創業以来、牛乳や赤ちゃんの粉ミルクなど、社会的に必要性の高い重要な商品を提供してきました。医療の発達とともに栄養価の高い乳製品や肉を摂るようになったことで日本は長寿国になりましたが、現在は自分たちで健康を維持し、病気を予防しようという方向に社会の流れが変化しています。これは、ビフィズス菌優位な腸内細菌叢をつくって免疫性を高めるといった当社の研究と合致しており、そういった商品を提

供することで社会にとっての価値を実現できるのではないかと考えます。

森永乳業の研究は乳をベースにしたものからスタートしていますから、今後もそこから外れることなく、ビフィズス菌など乳の優れた力を引き出す研究開発にさらに力を入れ、人々の健康や豊かな生活に寄与していきたいと考えています。

### 外部との積極的な関わりが 共有価値の創造につながる

今年はサッカーの世界カップが開催されましたが、いまの会社に求められるのは、指示されて動くのではなく、自分で考え自分でプレーするサッカー型の人間です。また、チームプレーは一人だけが目立ってはダメで、どこかでチームのために動くことがないと結果には結びつきません。ワールドカップをテレビで観戦して、個々に力がある選手がいても、最終的にはやはりチームプレーなのではないかと強く感じました。会社も一人ひとりの従業員で成り立っているチームですから、個々人

### 乳製品は自然からの恵み 環境を守るのは当然のこと

乳製品は自然の恵みがあってこそ成り立つ商品ですから、森永乳業では当たり前のこととして環境保全に取り組んできました。乳業会社は昔から機械化や自動化が進んでいたため、当社でも省エネルギーには早くから各工場が熱心に取り組み、CO<sub>2</sub>削減や自然エネルギーの導入、燃料のガス化といったハード面ではそれなりの成果をあげています。しかし、それが自己満足に留まっているように思います。現在は、若い人や女性たちからアイデアも出てきているので、これからは工場だけでなく全社的な取り組みとしてソフトの面でも地域や環境に貢献し、社会との共感の輪につなげていきたいと考えています。

全社で目標を立てて何かをやるということは、会社の仲間を結びつけるためにも、会社の成長のためにも非常に重要です。工場は高品質で安全・安心な商品をつくるという目的がはっきりしていますから、年齢に関係なくとままりやすいのですが、

### 乳の優れた力を引き出し 社会に貢献していきたい

創業100周年まであと3年となりましたが、次の100年につなぐためにも、現在、社会的ニーズが高まっている乳を由来とする機能性素材の研究開発は、今後もさらに力を入れていく所存です。また、海外でも現地で無理なく事業展開していけるようなネットワークづくりに取り組んでいきたい。CSRとは企業活動そのものですから、100周年を迎えるまでに、森永乳業は牛乳や乳製品で人々の健康を支えるとともに、ラクトフェリンなどの機能性素材についても早くから研究開発に取り組んできた会社だということを、国内外の方たちにわかっていただけるようにしたいと思います。

これからも従業員がやりがいを持って活き活きと働ける企業風土づくりに取り組み、乳の優れた力を引き出すことで共有価値を創造し、社会に貢献してまいります。

(※ P17～20を参照)

# 森永乳業のCSRの考え方

CSRとは

Corporate Social Responsibility (企業の社会的責任) の略称です。

森永乳業では、社会の一員として、

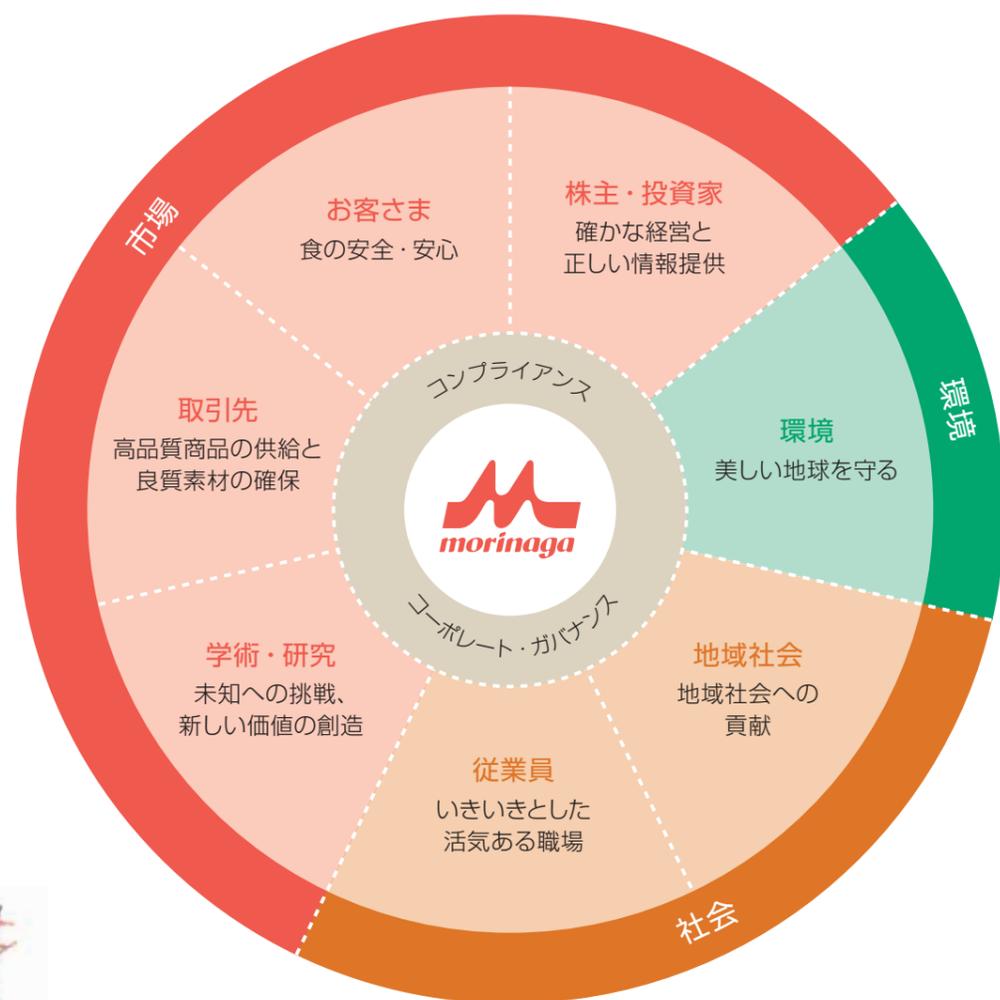
ステークホルダーとの誠実なコミュニケーションに取り組み、

社会との共感の輪をつくるのがCSRと考えています。

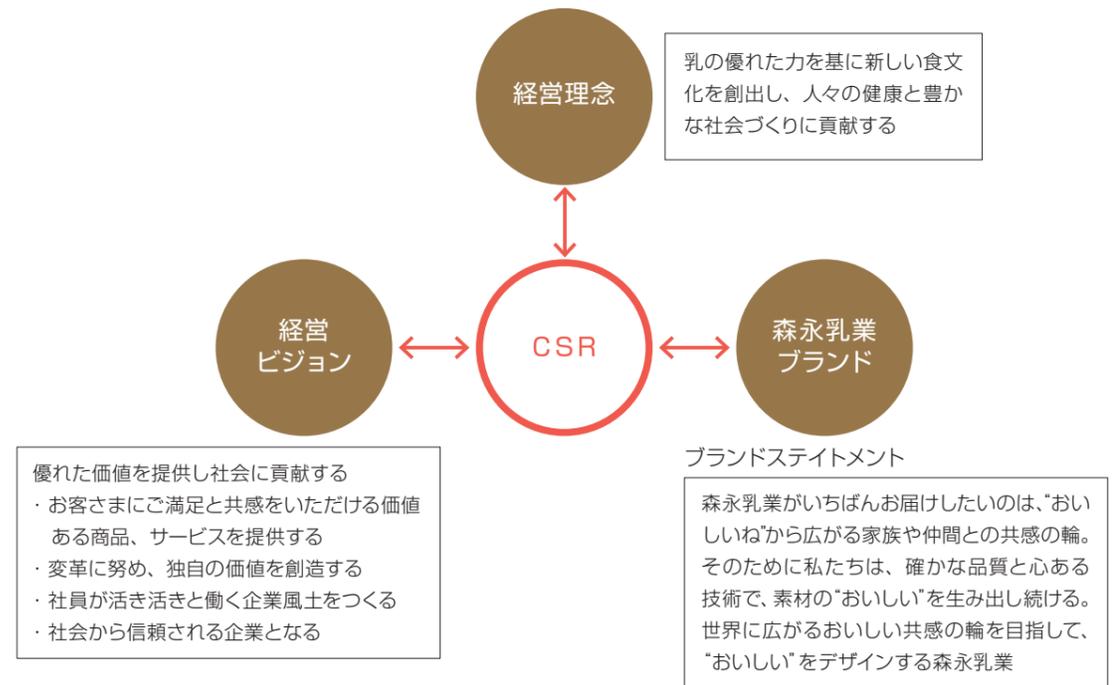


## 7つのステークホルダーとのつながりを大切にします

### 社会との“おいしい”共感の輪



## 森永乳業のCSRの概念



執行役員  
経営企画部長 兼 広報部長  
大貫 陽一

### 本業を通じた活動が社会にとっての価値実現につながる

CSRを直訳しますと「企業の社会的責任」であり、いわゆるコンプライアンス、企業が遵守すべきことを基本とします。「CSRって結局は社会貢献でしょ」という声もよく聞きますが、CSRの概念はより広くより深く、企業理念や経営戦略と密接な関係を持つものです。数年前からCSV (Creating Shared Value) という言葉を聞くようになり、その専門部署をすでに設置している企業もあります。CSVとは社会の課題を解決しながら商売を行っていくこと、言い換えれば、商品やサービスを通じて企業にとっての価値を追求することと、一方では同時に社会にとっての価値を実現することにつながることであり、今後このような傾向はより強く企業に求められていくことになりそうです。一例を挙げれば、レインフォレスト・アライアンスの認証は立派なCSVと言えます。

当社のCSR活動について、「エムズキッチンに工場見学に…。よいことをやっているとは思うけど、本業とは別の取り組みで…」という認識の方も多いかと想像しますが、今後は本業である事業、商品、サービスなどを通じて活動をふやしていくことがより重要になってくると考えています。



# 安全で環境にやさしいものづくりに取り組んでいます

## 安全な製品をつくるための取り組み

### MACCPシステムに基づく品質管理を徹底

神戸工場では、MACCPシステムに基づいた品質管理を徹底。原料・資材受け入れ検査、各工程でブレンディング原料をサンプリングして行う工程検査、でき上がった製品の製品検査（外観・日付印字・風味・組成・微生物検査）などを行って、品質トラブルを防止しています。また、充填室や包材室、スタータータンク室など高清浄度区画に指定されている場内の浮遊塵埃数検査などの環境測定や、お客さまからのご指摘に対する各種検査も実施しています。

#### MACCPシステムとは？

MACCPは、各工場で行っている森永乳業独自の食品衛生管理システム。世界的に導入されている食品衛生管理システム HACCP（\*）に、次の3項目を加えたより厳しい仕組みです。

- ①健康危害に加え、風味や表示などの品質面も危害と捉えて管理
- ②内部監査の重視
- ③工場従業員全員での危害分析(教育プログラム)

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

### 場内の気密性を高め、ゾーニング（衛生区分分け）を徹底

製造環境の清浄度を高く保つために、ゾーニング（衛生区分分け）を徹底。ヨーグルトのスタータータンク室など高度清浄区画はS区画、準高度清浄区画はA区画など清浄度によって場内を区分けし、高清浄度区画の気圧を高くして低清浄度区画から空気が入らないようにしています。



### 風味パネルによる高精度の官能検査を実施

お客さまに満足いただける品質を維持するためには、数値的な安全だけでなく風味をチェックすることも重要です。神戸工場では、工程検査や製品検査で風味や酸度、組成（脂肪分や全固形分）などの数値が管理基準値に入っているかどうかを検査するとともに、「風味パネル」による精度の高い官能検査を実施。通常の検査では見つけられないわずかな風味の異常も見逃さないようにしています。

#### 風味パネルとは？

「風味パネルマイスター制度」は、わずかな異常を検知できる味覚に優れた人材を発掘する森永乳業独自の認定制度。神戸工場の「風味パネル」は、毎年実施される風味パネルマイスター認定会で「風味パネルマイスター」に認定された者や、工場での選考会や訓練で高い成績をおさめた者が選任されます。

### カビや菌の増殖を防ぐため、場内の床をドライフロア化

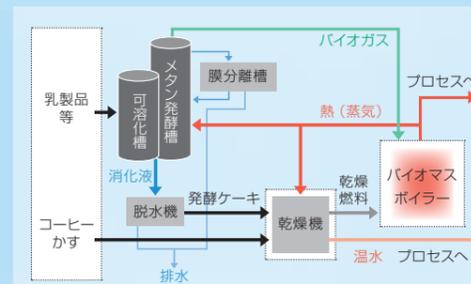
場内の湿気はカビや微生物を増殖させ、場内環境悪化の原因となります。そこで、神戸工場では場内のドライフロア化を推進。充填機などで使用する蒸気も蒸気回収専用の配管で回収し、場内の湿気上昇を防いでいます。



森永乳業の工場では、徹底した品質管理でお客さまに安全・安心とおいしさをお届けするとともに、製造の各過程で環境負荷を軽減するさまざまな取り組みを行っています。ここでは、森永乳業の基幹工場のひとつである神戸工場の取り組みを紹介します。

## 環境にやさしい取り組み

### バイオマス熱利用設備で残渣を有効利用



- NEDO（独立行政法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構）とプラントメーカーとの共同研究で開発した新たなバイオマス熱利用設備の仕組み。
- 兵庫県より2009年度「ひょうごバイオマスecoモデル」として登録されました。

コーヒー飲料やヨーグルトなどの生産プロセスで発生するさまざまな残渣を、メタン発酵とバイオマスボイラーでエネルギーに変換し、製造工程で使用する蒸気として有効利用しています。

### 排水処理水を利用した小型水力発電

神戸工場では、使用後の排水は処理施設できれいにしてから瀬戸内海に放流していますが、そのまま流すだけではもったいないので、その一部を小型水力発電機に利用しています。この小型水力発電では年間840kWhの電力を供給し、約470kgのCO<sub>2</sub>を削減しています。



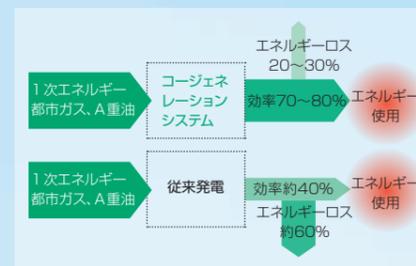
### 瀬戸内海の日風を利用した風力発電

神戸工場では、ジャイロミル型と呼ばれるハイブリッド小型風力発電装置を設置しています。この装置には小型の太陽光発電パネルもセットされており、瀬戸内海の日風を風力として利用するだけでなく、晴れた日には太陽光でも発電可能。年間約300kWhの電力を供給しています。



### コージェネレーションシステムを導入

燃料エネルギーを使ってエンジンを運転し、発電すると同時にエンジンの廃熱を利用して蒸気をつくるコージェネレーションシステム（CGS）を導入。CGSは電気と熱のエネルギーをダブルで活用できる、省エネルギー効果の高い設備です。また、製品の冷却のために終日運転する冷凍機を、蒸気を熱源とする吸収式冷凍機に置き換え、CGSで発生する熱エネルギーを有効活用しています。その他、発電して余った電力は外部に売却するなど、エネルギーを無駄なく利用しています。



事前に申し込みをすれば工場見学もできます！



力を合わせて安全な製品を製造しています！

牛のオブジェは、森永乳業の工場のシンボル！全工場の中でいちばんたくさん牛がいるのが神戸工場です！

#### 製造品

#### 神戸工場概要

2006年5月稼働  
敷地面積：154,800㎡  
緑地面積：16,840㎡  
従業員数：320名

アセティックカップ（AC）  
ヨーグルト  
流動食





## 現場の意識とともに自分の知識も高め、より安全で高品質な製品づくりをめざします

品質管理室  
アシスタントリーダー  
和泉 洋平

神戸工場では、森永乳業の他の工場と同様に、MACCP システムで決められた手順で品質管理を徹底しています。検査基準は全社的な基準よりも厳しくしており、ヨーグルトの果肉量の規定など独自に設定した管理基準も多くあります。また、わずかな風味の異常も見逃さないように、「風味パネル」による高精度の官能検査も行っています。特に、高い安全性が求められる流動食については、独自の基準を設けて厳しく検査しています。

神戸工場は森永乳業で最も新しいので、設計時から清浄度によって場内のゾーニング（衛生区画分け）を徹底。高清浄度

の区画の場内気圧を高めて、低清浄度の区画から空気が入らないようにしています。また、製造には大量の蒸気を使いますが、蒸気が場内に広がるとカビや微生物が増殖してしまうため、蒸気専用の配管を設けて蒸気を回収。ドライフロア化を推進しています。

神戸工場では、月例研修、各種勉強会、テクニカル研修など、現場の人たちが品質管理基準や実践的な技術などを学べる場を数多く設けています。参加者から「次はこういう研修をしてほしい」といった意見が出ることも多く、現場の意識向上につながっていると感じています。

現在の取り組みとしては、製造管理向上のため、環境測定結果を数日以内に出し、現場がすぐに対応できるようにしています。また、現在2名の風味パネルマイスターをさらに増員することを目標に、風味訓練を強化しています。さらに、各検査値をより高いレベルで管理できるようにするため、工程品質確認書の充実化をはかっています。

自分自身は昨年、品質管理検定2級を取得し、現在、1級取得をめざして勉強中です。1級は統計的手法を用いた品質管理なので、1級を取得することで統計的手法を神戸工場の品質管理に取り入れていきたい。これからもさまざまな知識を高め、お客さまからうれしいお声をいただけるような安全で高品質な製品づくりに取り組みたいと思います。



現場の人たちが自主的に参加できる研修や勉強会などを、月に数回以上開催。参加率も高く、現場の意識向上につながっている



## ゼロエミッションを目標に、省エネルギーと廃棄物削減に取り組めます

製造部  
マネージャー  
加藤 賢二  
(所属は2014年8月時点のものです)

神戸工場は環境に配慮して設計された工場なので、環境負荷を軽減する取り組みには特に力を入れています。

廃棄物関係では、2008年にVVCC濃縮機を導入し、コーヒー・紅茶の二次液（抽出時の廃液）の量を削減。2009年にはバイオマス熱処理設備を導入し、製造工程回収液を主原料とし、濃縮したコーヒー二次液を副原料としてメタン発酵設備へ、乾燥させたコーヒーかすはバイオマスボイラーの燃料に使用することで、製造工程で発生するコーヒーかすの大部分をバイオマスボイラーから発生した蒸気として取り出して、製造工程で使用しています。現在、メタン発酵の主原料とな

る工程回収液が減っているので、今後はコーヒーかすや紅茶かすを入れることで、メタン発酵設備をフル活用していこうと考えています。

さらに、2010年には排水処理設備から出る排水汚泥を乾燥させる汚泥乾燥機を導入。菌体肥料として売却しています。

省エネルギーでは、照明のLED化を進めている他、2011年に電気と熱のエネルギーを同時に活用できるコージェネレーションシステムを導入。無駄なエネルギーを購せせずに、非常時でも製品を製造できるようにしています。また、排水処理水を利用した小型水力発電設備や海風を利用した小型風力発電設備も設置しています。

排水処理では、カフェラッテやリプトンティーなどが主力商品のため、排水の水質に影響が大きく、コーヒーや紅茶抽出液の色素をいかに落とすかが課題。電解処理による脱色が効果的という検証結果が出たので、現在電解処理を中心にいるような脱色設備の導入を考えているところです。

今後は、ゼロエミッションを目標に省エネルギーや廃棄物削減にさらに力を入れていきたい。また、工場では工程の副産物からエネルギーが取り出せ、排水をさらに処理した水や汚泥を乾燥させた肥料もあるので、当社の取り組みをもっとお客さまに知っていただければ、地域との交流にもつながるのではないかと思います。



神戸工場が面している瀬戸内海は、特に排水基準が厳しいため、コーヒー・紅茶抽出液の色素の脱色にも取り組んでいる

# 森永乳業の環境対策 これまでとこれから

森永乳業では、topic1で紹介した神戸工場の取り組みの他にも、さまざまな環境対策を行っています。ここでは、環境対策グループ担当者と神戸工場若手従業員を案内役に、森永乳業のこれまでの環境対策と未来に向けた取り組みを紹介します。

環境対策グループと工場が一丸となって、環境にやさしい取り組みを推進しています！



神戸工場 製造部 アシスタントリーダー 三原 今日子  
生産本部 生産部 環境対策グループ アシスタントリーダー 福地 久美子

これまで

## 森永乳業の全工場でISO14001取得

森永乳業および一部の生産関係会社では1999年の松本工場を皮切りに、ISO14001 認証取得を進め、2008年に本社、自社工場を統合してマルチサイト化しました。

### ISO14001 認証取得事業所 (マルチサイト事業所)

本社	東京多摩工場	近畿工場
研究情報センター	大和工場	西日本市乳センター
佐呂間工場	村山工場	神戸工場
別海工場	東日本市乳センター	エムケーチーズ
盛岡工場	装置開発研究所	横浜乳業
福島工場	松本工場	富士乳業
利根工場	富士工場	熊本乳業
東京工場	中京工場	

これから

## 生産関係会社のマルチサイト化を推進

2012年度より生産関係会社をマルチサイトに組み入れる取り組みを推進。2012年度にはエムケーチーズ、横浜乳業、富士乳業を、2013年度は熊本乳業をマルチサイトに組み入れました。他の生産関係会社も、環境省策定の環境マネジメントシステム「エコアクション21」を認証取得し、環境負荷低減や環境保全活動に取り組んでいます。今後も、生産関係会社のマルチサイト化を推進します。

### エコアクション21 認証取得事業所

森永北陸乳業 富山工場	日本製乳
東北森永乳業 秋田工場	浦幌乳業
東北森永乳業 仙台工場	北海道保証牛乳
東洋乳業	沖縄森永乳業
東洋酪乳	フジポート熊本工場
シェフオーレ	

## ISO の取り組み



他の工場とも協力しているよ

## エネルギー の取り組み



これまで

## コージェネレーションシステム導入

森永乳業の工場では、1990年代からコージェネレーションシステム (CGS) を導入しています。CGSは燃料を用いて発電するとともに、廃熱を熱エネルギーとして利用する仕組みで、ひとつの燃料から2つ以上のエネルギーを生み出す高効率なシステムです。

CGS 導入工場	富士工場	エムケーチーズ
東京工場	近畿工場	別海工場
東京多摩工場	中京工場	熊本乳業
利根工場	佐呂間工場	横浜乳業

これから

## 新たなCO<sub>2</sub>削減の取り組みをスタート

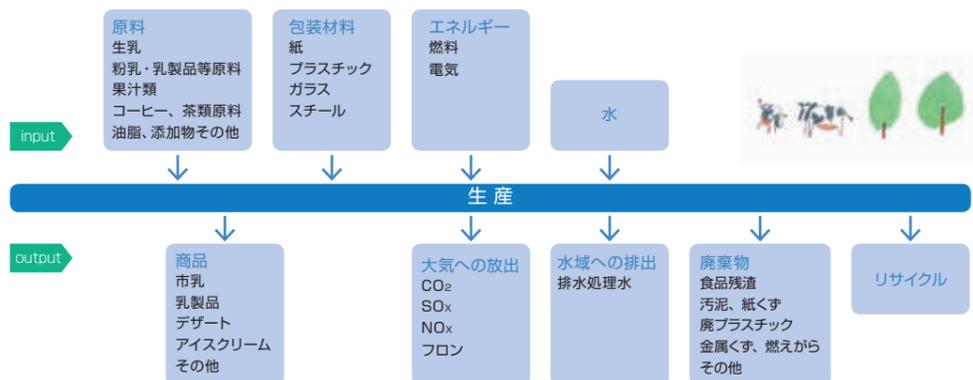
森永乳業では神戸工場冷蔵庫屋上に固定価格買取制度を利用した太陽光発電を設置することを計画しています。太陽光発電の設置は冷蔵庫屋上の遮熱、劣化防止となる上、CO<sub>2</sub>の発生が殆どない電力の供給により、社会への貢献にもつながります。年間発電電力量は600MWhを予定しており、CO<sub>2</sub>年間排出削減量は300トンに相当します。

このように社会への貢献と自社のメリットをともに実現できるような機器の導入を、今後も進めてまいります。

## 森永乳業の物質フロー

物質フローとは、商品の製造からお客さまの手に届くまでに、森永乳業がどれだけのものを消費し、どれだけのものを排出しているかを示したものです。物質の流れ。

※数値はWEBをご参照ください。



## 排水処理 の取り組み

これまで

## 独自の水質管理技術で 工場の排水処理を徹底

森永乳業では、排水をきれいにして自然に還すために、すべての工場に排水処理設備を設置しています。グループ会社である森永エンジニアリング(株)は、森永乳業グループの工場をはじめ全国のさまざまな工場の排水処理施設の設計・建設、維持管理などを担当。微生物に排水中の栄養成分を分解させる「活性汚泥処理法」を中心に、余剰汚泥が出ず管理がしやすい「M.O.ラグーン・システム」(森永グループ独自開発)、厳しい水質規制に対応する「高度処理システム」など、幅広い排水処理技術を提供しています。



工場によって最適な方法を選んでいるよ

これから

## 排水をよりきれいにするために 膜分離活性汚泥法を導入

排水をよりきれいにするために、近年、導入を進めているのが膜分離活性汚泥法です。これは、活性汚泥の固液分離を沈殿槽の代わりに膜で行うため、処理水質が向上します。また、沈殿槽が不要になり曝気槽の容量も低減されるため、コントロールが容易になるなど、管理面でも大きなメリットがあります。すでに、盛岡工場と浦幌乳業には導入済み、今後もこのような新しい技術の導入を計画していきます。



これまで

## 再資源化率 98%以上を 半数以上の事業所で達成

森永乳業グループでは、ゼロエミッションを目標に、各工場で廃棄物の再資源化に取り組んでいます。2013年度の再資源化率は全体の96.6%。工場別では半数以上の20事業所が再資源化率98%以上を達成しており、未達の工場の再資源化率向上の取り組みを進めています。

100%まであとちょっと

これから

## おからの飼料化の取り組みを開始

東京工場では、豆腐製造の際に年間約1,000トン発生しているおからを、飼料として利用していただけるように2013年10月からサイレージ化し、森永酪農販売(株)を通して酪農家の方に販売しています。この取り組みにより、産業廃棄物となっていたおからをすべて飼料化することができました。



東京工場の「おからサイレージ」設備。「おからサイレージ」は、おからに乳酸菌水溶液を混合して乳酸発酵させたもので酸味があり、保存性も良好なため、牛の良好な飼料になる



## 廃棄していたホエイからラクトフェリンを製造

食品総合研究所 ホエイ研究室 主任研究員 農学博士 牛田 吉彦

ホエイ(乳清)はチーズ製造時の副産物で、赤ちゃん用のミルクの製造に欠かせないホエイたんぱく質や乳糖、ミネラルなどの有用成分を多く含んでいます。

世界的にチーズの製造が急増した1960年代、ホエイは河川などに廃棄され、特にライン川の環境汚染がヨーロッパで問題になっていました。そこで、ホエイを有効活用するため、当社は1971年に南ドイツに合併でミライ社を設立し、75年からホエイパウダー、乳糖、ホエイたんぱく質の製造を順次開始しました。現在、ミライ社ではホエイや乳からさまざまな素材を製造し、これらは育児用ミルクや各種食品の原料としてヨーロッパやアジアなどの多くの国々で利用されています。

また、当社では育児用ミルクを母乳に近づける研究の中で、出産後早期の母乳に特

に多く含まれるラクトフェリンの重要性に着目。50年前からラクトフェリンの研究を開始し、乳幼児をはじめ人々の健康に有用な生理作用を持つ多機能たんぱく質であることを見出しました。このラクトフェリンをいろいろな食品に応用するため、研究所では関係部署と協力して、ホエイに微量にしか含まれないラクトフェリンの大量分離・精製技術を開発し、1990年にミライ社での工業生産を開始しました。現在、同社のラクトフェリンの製造量は世界でもトップクラスとなっています。なお、2003年には、「ラクトフェリンの工業的な製造法の開発」で、当時の研究所長が文部科学大臣賞を受賞しています。



ホエイや乳を原料とする素材は世界的に不足しており、ミライ社では旺盛な需要に対応するため2014年3月に新工場の建設に着工しました。当研ではミライ社や関係部と連携して2016年の稼働に向けた取り組みを進めています。ホエイや乳には乳たんぱく質や乳糖、ラクトフェリン以外にも多くの有用成分が含まれています。これらの分離・精製技術を確認することで世界の人々の健康や豊かな食生活に貢献したいと考えています。



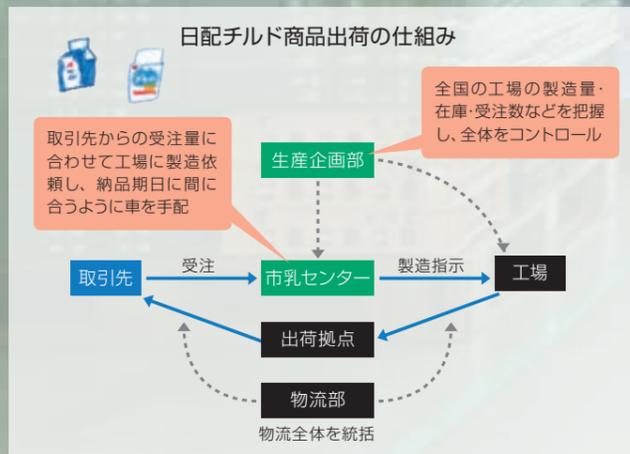
## 食品廃棄を出さない取り組みを進めています

森永乳業では各工場で廃棄物の再資源化に努めていますが、規格外商品、返品などにより製品化されてから廃棄される商品もゼロではありません。そこで、商品製造から供給までの流れの中で、各部門が協力して食品廃棄を出さないためのさまざまな取り組みを行っています。



多摩工場内の物流倉庫。ここで商品を得意先別にピッキングし、トラックに積み込んでいます

### 森永乳業の商品製造から供給の流れ



ヨーグルト、牛乳などの日記チルド商品は賞味期限が短いため、より細かな需給コントロールが必要です。そこで森永乳業では、日記チルド商品や宅配商品は、東西市乳センターが中心となって商品の需給調整を担当。各得意先からの受注数量に合わせて全国の工場での製造量を確定し、3分の1ルール(右ページ参照)をベースに設定された納入許容内の商品を準備しています。

また、生産企画部では全国の工場の製造量・在庫量・出荷量などを把握して、大きな過不足が出ないように全体をコントロール。売れ行き予測がむずかしい新商品発売時や天災などの非常時には、生産企画部が主導的に製造量や在庫量を調整しています。

これらの取り組みにより、食品廃棄を最小限に抑えています。

### 日本の食品廃棄の現状

日本では、食品由来の廃棄物が年間約1,700万トン排出され、このうち本来は食べられるのに捨てられている食品廃棄物が年間約500~800万トンあると推計されています(2010年度農林水産省推計)。これは日本の米生産量に匹敵し、世界の食料援助量の約2倍にもなります。食品メーカー、卸、小売店などからの食品廃棄は、新商品発売などによる定番カット、在庫商品の期限切れ、3分の1ルールによる慣行的な返品、汚損・破損などの規格外商品が中心。食品廃棄をなくすためには、各企業や店舗が取り組みを進めるとともに、家庭での食べ残しや過剰廃棄を防ぐ努力も必要です。

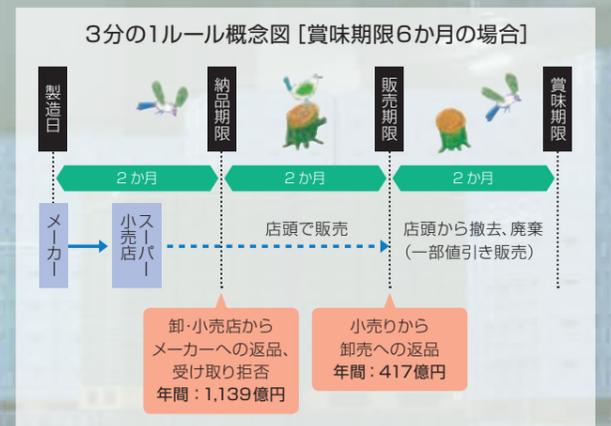


### 食品ロスと食品廃棄

日本では一般的に食品ロス、フードロスという言葉が使われていますが、世界的にはフードロスとは食品が倉庫で腐ってしまう、配送途中で強奪されるといった事例を意味します。そのため、食品廃棄の意味で食品ロス、フードロスという言葉を使うのではなく、正しくは食品ウェイスト、フードウェイスト(food waste)と表現するのが適切です。本誌面では「食品廃棄」という言葉を使用しています。

### 3分の1ルールとは?

製造日から賞味期限までの期間を3等分。メーカーは最初の3分の1の期日までに店に商品を納品し、小売店は次の3分の1の期日までに店頭で販売するという小売業界の商習慣。賞味期限まで3分の1の期間が残っていても店頭から撤去されてしまうため、食品廃棄の要因のひとつとされています。そのため、農林水産省が中心になり、現在フードチェーン全体で食品廃棄削減のための商習慣再検討がはじまっています。



※上図2点とも、出典：農林水産省資料「食品ロスの現状等」より

### 独自の技術でよりおいしく長持ちする商品を

食品総合研究所 第1開発部 マネージャー 農学博士 秋山 正行

森永乳業では長年、商品の品質やおいしさの向上に取り組むとともに、賞味期限を長くする技術の開発にも力を入れてきました。

長期保存できる(ロングライフ)商品は、以前はレトルト殺菌製法による缶などの商品しかありませんでしたが、レトルト殺菌製法は中身を容器に詰めてから高温で長時間殺菌するので、どうしても風味や外観などの品質レベルが低くなってしまいます。そこで、長持ちするだけでなく、より品質が高くておいしい商品を提供するために、殺菌方法や充填方法、容器の材質などさまざまな技術を研究開発。中身の品質ができるだけ変化しない程度に殺菌し、無菌環境下で殺菌済容器に充填する無菌充填製法によるロングライフのハンディパック乳飲料、ピクニックを1981年に発売。1993年には、カップタイプ飲料

のマウントレニアを発売しました。

マウントレニアは、風味品質の低下を防ぐため、チルド物流・保存しています。カップタイプのロングライフ商品は、森永乳業が日本ではじめて

商品化したもので、無菌充填製法の技術とチルド物流を持っていたからこそできた商品といえます。その他の無菌充填商品としては、豆腐やデザート類、流動食などがあります。

現在は、常温保存できる乳飲料はピクニックだけではなく、常温保存できれば、チルド物流の発達していない国や地域でも持ち運べるし、保存食としての価値も出てくるので、現在はチルドで扱っている商品についても、無菌充填製法の技術レベルや中身の品質変



化を抑える技術をさらに高めることによって常温化を進めていきたい。特に、牛乳は栄養価も高いので、チルド牛乳と同じくらいおいしい、森永乳業独自の常温ロングライフ牛乳を開発するのが今後の目標です。チルドの品質をロングライフ商品でつくるのができれば、いままで新鮮な牛乳を届けられなかったより多くの国や地域に、本当においしくて安全な牛乳をお届けできるようになると思うので、がんばって取り組んでいきたいですね。



## 商品の過不足が起きないように 需要供給全体をコントロールしています

日配チルド商品は、通常は東西市乳センターが中心となり需給調整を担当。生産企画部では製造数量や在庫数量を全国的に把握し、大きな過不足が見込まれる場合は、製造数量の調整を依頼するなど需要供給全体をコントロールしています。通常のサイクルでは対応できないイレギュラーな商品や、販売実績がない新規商品も、生産企画部で需給方法や製造計画を検討し、市乳センターや各工場と調整しています。また、毎日製造していないロングライフ商品は急に商品が必要になっても対応できないため、生産企画部で日々製造量や出荷量をチェックして調整を行っています。余剰を出さないことも大切ですが、メーカーとしての供給責任もあるので、商品供給が滞って得意先に迷惑をかけることがないように調整することを第一に考えて取り組んでいます。

台風や大雪などの際は、工場で製造が停止する場合や道路事情で商品の輸送が遅れる場合に備えて事前に在庫を積み増したり、代替できる遠距離輸送はあらかじめ中止しておくといった対応をとっています。在庫を積み増す一方で、逆に天候が悪化することで出荷量が落ち込むこともあるため、つねに情報収集して臨機応変に対応するように心がけています。

生産本部 生産企画部  
生産計画課 アシスタントリーダー  
鈴木 博人

販売計画の精度が高ければ商品の過不足は大幅に減らすことができますので、販売計画精度を高めていただくことや、規模の大きな特売の情報は早めに入手することが大切です。このような事前情報や直近での出荷実績を踏まえ、市乳センター中心に日々製造量の調整や拠点間での在庫調整を行うことで、商品の余剰を防いでいます。

また、得意先の納入許容期限を過ぎてしまう商品でも、販売部門と商品余剰の情報を共有し、できるだけ商品廃棄を防ぐためにクリアランス販売など商品の活用方法を探していただくよう依頼しています。

今後は、新商品の過不足をスピーディーに調整するとともに、終売商品の余剰を減らす取り組みを進めていきたい。少しでも賞味期限、納入許容期限をのばして長く販売していただけるように販売部門と協力して取り組んでいきます。

### ①通常の出荷の仕組み

日配チルド商品は、得意先からの発注数量や特売計画、在庫量に合わせて市乳センターが各工場での製造数を決定。賞味期限が(3分の1ルールをベースとする)納入許容内の商品を納品時間に間に合うように準備し、得意先に配送している。

### ②新商品の出荷の仕組み

販売部門が過去の類似商品の初動の売れ行きデータなどから販売計画を作成。その計画を各需給拠点、製造工場と共有し、出荷開始前から製造を開始。出荷拠点にあらかじめ在庫を確保し、発注後すぐに出荷できるように準備している。

### ③天災など突発的 事態の場合の対応

台風や大雪などの予報が出た場合は、工場での製造停止や道路の通行止めなどによる商品輸送の遅延に備え、欠品を防ぐため事前に出荷拠点の商品在庫を積み増すよう依頼している。代替が可能な場合は長距離輸送を休止することも検討している。



## 営業や工場、他拠点との連携を密にして 細かな調整を行い、廃棄をゼロに近づけています

東日本市乳センター  
リーダー  
中山 大輔

市乳センターでは日配チルド商品を扱っており、各得意先からの注文を基に需要予測を立て、それに基づいて各工場に何をどれくらい製造するかを指示。製造品を得意先に納品するまでの各種管理を行っています。また、各拠点間の調整も行っています。

得意先にはできたての商品をお届けするのが前提ですが、コンビニエンスストアなどは午前11時に注文が入って午後1時には出発しなければならないので、あらかじめ予測して先に製造しておく必要があります。注文を受けた商品が足りないということがないように、事前に商品を揃えておくことが大前提ですが、日配チルド商品は賞味期限が1~2週間ですから3分の1ルールで納品できるのは製造後3~4日までなので、余剰を出さないためにはかなり細かい調整が必要です。それでも、天候などでやむなく余ってしまう場合もあるので、毎週月・水・金曜日に余剰商品と数量を記載した販売依頼を営業部門に提出し、賞味期限内に売り切ってもらえるようにしています。さらに、出荷の際に端数で残った商品は会議などの際に使用して、廃棄をなくしています。

また、発注数がふえる特売などは、営業部門から事前に連絡をもらうルールに

なっていますが、連絡がないまま特売が計画されて急に注文がふえたり、大量の発注に向けて準備していたのに予測を下回る場合もあります。その都度、各工場や各拠点とやりとりして在庫商品をお互いに融通してもらったりするのですが、そういった調整がいちばん苦心します。仕事は大変ですが、日々の需給業務の経験から、営業の販売計画に注意喚起をして、未然に欠品や余剰を防げたときはやりがいを感じますね。

現在、森永乳業の食品廃棄は限りなくゼロにちかい状態ですが、技術的に賞味期限を延長するとともに、得意先への出荷許容期限を1日でものばせればさらに商品余剰は少なくなると考えています。また、お客さまにとって魅力ある商品をふやしていくことも、結果的には食品廃棄の削減につながるのではないかと思います。



東京多摩工場の敷地内にある冷蔵倉庫。得意先毎の納品時間から逆算して遅れないように作業を組み、トラックで出荷している

## topic 03 生き生きとした職場づくりは対話から！

利根工場で実施されている『オフサイトミーティング』は、2013年8月にスタートし、2014年6月で第7回を数えました。何をめざして、どんな取り組みが行われているのでしょうか？ 当日の様子をじっくりとレポートします。



すべし

### Rules 聴く&共有する姿勢で

- ① アイデアは簡潔に述べよう。
- ② 積極的に「聴く」ようにしよう。
- ③ 時間を守ろう。
- ④ 他人の意見を基に、自分の意見を構築しよう。
- ⑤ 「いかに〇〇するか」など積極的な表現を用いよう。
- ⑥ 全員が参加し、発言しよう。

すべからず

- ① 他者の意見に対し、否定的な発言。
- ② 実現可能性からアイデアを考える。
- ③ 一人が長々としゃべる。
- ④ 個人攻撃。
- ⑤ あげ足を取る。
- ⑥ 居眠り。
- ⑦ 人の話を遮る。

### 大切なのは、共感の広まり

会を主催するのは、工場長をはじめ経営品質向上活動カテゴリ1のメンバー4人。「気楽にまじめな話をする場」として企画されています。

発端は、「まずは「きちんと対話する場」をつくってみよう」という高橋亮アシスタントリーダーの提案。「昨年6月に異動してきたら実施が決まっていて、正直、当初は後ろ向きでした(笑)」と大杉工場長。「でも、実際にやってみたら従業員同士に親近感が生まれ、フラットな対話の場づくりの貴重さを実感しています」

お互いを知るのが第一歩！



左から、桑村典和事務部長、樋口真波社員、高橋亮アシスタントリーダー、大杉徹工場長

### お互いを知り合うために、和やかな場を設える

折しも梅雨入りが宣言された6月5日14時過ぎ、利根工場の広い敷地の奥にある多目的棟に、9人の従業員が三々五々集まってきました。

この9人は、10日前に『オフサイトミーティング』の招待状を受け取り、「仕事の中でやりがいを感じるのはどんなときですか？ 自分の考えをかんたんにまとめておいてください!」というお題を受けてやってきました。

多目的棟の部屋は、会議用テーブル、パイプ椅子、ホワイトボードが置かれているだけで少し殺風景ですが、パーカーやTシャツなどの私服のメンバーが集まると活気を帯びてきます。会場にはクッキーやおせんべい、飲み物も用意され、ゆるやかなバックミュージックが流れ、この会の主催メンバー4人が和やかに9人の参加者を迎えます。

ホワイトボードの隅には、こんなメッセージも……「今日は研修ではありません。みんなが気づきを持って帰れるように!」終了後は定時にそのまま帰るのもお約束です。

そして『オフサイトミーティング』の幕開けは、工場長の説明。

「お父さんみたい」と若い従業員から言われることもしばしばというも納得の穏やかなお話しぶりです。

会の進行の仕方やルールについての説明の後、2つのグループに分かれます。それぞれのテーブルの中央に置かれているのはもぞう紙、付箋、マジック。そして各グループの進行役として主催メンバーの高橋さんと樋口さんが加わります。

### 一人ひとりが意見を言う。それをみんなで聴く

グループで自己紹介が一巡したら、「仕事の中でやりがいを感じるのはどんなときですか?」のテーマについて自分の意見を付箋に一つひとつ書き出します。

『オフサイトミーティング』は「気楽に、まじめな話をする場」で、「意見を競い合う場」ではないことは事前に説明されているとはいえ、職場の異なる知らない人を前に、心を開いて話すことは容易ではありません。でも、思うことや考えたことを付箋に一枚一枚書き出すことはむずかしくありません。しかも、他者の意見を否定せずに「聴く」ことが前提とされる場です。話すのが苦手でも、言うのを迷うようなことでも、書いた付箋を見せながら発表すれば、みんなが受けとめてく

れるのです。

書き出された「やりがいを感じる」ときは、多様でした。「仕事をまかされたとき」「必要とされるとき」「何かやったとき」「自分で考え行動したとき」「単純作業で量をこなしたとき」「予期せぬトラブルに対応できたとき」「発想を形にできたとき」「意見を言い合えるとき」「同じ方向性を共有したとき」「みんな協力して大きな仕事を終えたとき」「できなかったことができるようになったとき」「先輩に誉められたとき」「人に認められたとき」「考えていた通りの結果が出たとき」「給与明細を見ると」「帰って飲むビールがおいしいとき」など。

そして各グループで進行役の高橋さんと樋口さんが舵を取り、書き出されたたくさんの付箋の分類軸を探ります。ときに笑い、ときに悩みつつ議論が深められ、「困難があるから成長できる!」「みんなでやるからこそ、We can!!」「感謝されたり認められたりすることはご褒美!」といった気づきが共有されました。

2つのグループの発表の後、大杉工場長が「上司は大きな『器』になって、若い人たちに技術を伝えながらみんなで『We can!』をめざすのが大切だと、あらためて感じました」と総括し、グループワークを終えました。

### Program 第7回 利根工場『オフサイトミーティング』 2014年6月5日(木) 14:15 ~ 15:45 @多目的棟



1

工場長から、主旨や進め方についての説明。いざスタート!



2

5人のグループ2つに分かれ、まずは自己紹介。



3

テーマについて各自が思うことを付箋に書き出し。



4

みんなの付箋を出し合い、意見を聴き合い、みんなで分類。



5

各グループで話し合われたことを発表し、全体で共有。



6

印象的だった点、これからやりたいことを一人ひとり発表。



**問題解決をめざし、  
試行錯誤を重ねています**



この『オフサイトミーティング』は「一緒に働く仲間と忌憚なく話し、意見を共有する場をつくりたい」という思いから生まれました。そして、参加者が平等に自分の言葉で話せるワークショップ形式のプログラムが提案されました。

テーマ選定にあたって、2012年度の従業員意識調査の結果を分析してみると、「コミュニケーションがうまくいっていない」「協力や連携が進んでいない」「本音で話し合っていない」など、この企画の目的とつながるポイントも見えてきました。

とはいえ、ワークショップ形式による対話の場づくりは利根工場では初の試み。当初は、意見を言える人と言えない人に差が出てしまったり、積極的に参加したくない人がいたり、主催メンバーはハラハラドキドキし通しだったそうです。でも、2013年8月の第1回から回を重ねながら参加者の感想を基に少しずつ改良し、招待状の内容や会のテーマ設定と進行もブラッシュアップ。3回目からは進行役を各グループに配置し、ワークショップ形式に不慣れな人でも話し合いに入りやすくする心配りをするようにしました。また、工場では作

業服、帽子、マスクなどをつけていることもあって、異なる職場だと名前と顔が一致しない人が多く、殆ど知り合っていないことも発覚。遅ればせながら7回目からは自己紹介にも時間を取るようになりました。

**いい気持ちで話し合う。  
そうすれば共感が広まる**



「みんなが話しやすい場をつくるにしても、はじめは『不満ばかりが噴出したらどうしようか』と不安でした。しかも、異動してきたばかりで状況も人もよく知らず、予算も限られています。でも、回を重ねる毎にいろんなことが見えてきました。『他の職場の人と話せてうれしい』という参加者の声も励みになります。工場の従業員200人が一巡するまでは継続したいと思っています」と大杉工場長。

「活き活き」は強制できるものではありません。職場や立場の違う人同士がお互いを知り合い、気持ちよく話し合えるようになれば、職場の風土が自ずと変化していくことでしょう。

約1か月半毎に、10人を無作為に招待する『オフサイトミーティング』。一期一会の「対話の場」から、活気のあるポジティブな流れが生まれてきているようです。

**活き活きプロジェクトチーム**

経営ビジョンのひとつである「社員が活き活きと働く企業風土をつくる」の具現化をめざし、2013年より、経営企画部と人財部でプロジェクトチームを結成し、取り組みをスタートしています。

「従業員意識調査」(2008年より実施)を活用した課題抽出から施策実行を各組織で推進するとともに、今年度は、調査の活用実態や要望についてのヒアリングを行い、調査の

改善にも着手しています。各組織でも独自の視点でさまざまな取り組みを実施しており、今回は中でも工場部門の活動に焦点を当ててご紹介しました。

工場部門では社員数が多く年齢構成も若手が多いため、お互いを知り認め合うことをテーマに活動する組織が目立ちます。今後は組織の活動支援に加え、全社的な見地からの企業風土改革に積極的に取り組みます。



左から、人財部 人財課 アシスタントマネージャー 小林賢造  
人財部 人財課 アシスタントリーダー 川口佐和子  
経営企画部 経営品質推進室 アシスタントリーダー 藤中祐介  
経営企画部 経営品質推進室 伊藤ほなみ

**各工場での取り組みもご紹介！**

**独自の表彰制度 実施工場**

**別海工場 ナイス☆別海賞**

2012年から半期に一度、自己啓発や地域ボランティア活動などに熱心に取り組んでいる社員を称えて表彰しています。対象は、自工場または協力会社の社員。推薦により決定した受賞者には、工場長から表彰状と記念品が贈呈されます。これまでに表彰されたのは、雪祭りや地域清掃活動で工場代表として活躍した社員、場内の改善活動に大きく貢献した社員などです。

**東京多摩工場 GOOD JOB賞**

四半期に一度、努力や創意工夫が感じられ、工場全体に夢や希望をもたらした個人やグループを表彰する GOOD JOB賞と、年に一度、改善提案の件数と評価得点の多い入社3年目までの若手を表彰する NEW WAVE賞を実施。マンネリ化しないよう、毎年見直しをはかっています。工場には、歴代受賞者の名前を刻んだプレートを飾っています。

**NEW WAVE賞**



**神戸工場 MVP賞**

2013年から2つの表彰制度を実施しています。工場への貢献が著しく高い業績や、定量的に評価できない功績を挙げた社員を対象とする MVP賞と、入社3年目までの社員を対象とする新人 MVP賞です。推薦者は工場長、事務部長、品質管理室長、製造部長、他管理職。表彰では、栄誉と感謝を伝えるとともに、他の社員の模範となるよう称えています。

**村山工場 感謝のこたば**

2010年から半期に一度、全社員を対象に「感謝したい人」アンケートを実施。表彰如何に関わらず、感謝の言葉はすべて本人に届けられます。「日ごろは恥ずかしくて言いづらい感謝の気持ちを伝えるのによい制度だ」「表彰を通して他の人のモチベーションにつながる」など好評。回数をふやし、より多くの縁の下の力持ちにスポットライトを当てていく予定です。



**女性社員勉強会 実施工場**

※これまでに「女性社員勉強会」を実施した工場は、村山工場、福島工場、盛岡工場



女性が働き続ける上で生じる悩みを解決することをめざし、人財部を講師として勉強会を実施しています。社会情勢や会社の制度・仕組み、実際に活躍している女性社員の事例について理解を深め、自身のキャリアについて考えます。参加者からは「女性のみだと意見が言いやすい」「自身のキャリアプランを真剣に考える機会となり、い

ま何をすべきかわかった」「女性が抱えている問題を男性社員にも理解してもらうことで、お互いにとってよい職場環境がつけられるのではないかな」などの意見が挙げられ、勉強会を機会に女性目線の職場改善案などがスピード感を持って実施されています。2013年の村山工場を皮切りに、各工場に広がっています。

**2013年度実施済**

- 7~8月/従業員意識調査の項目見直し
- 9月 / 【新】従業員意識調査を実施
- 1月/調査結果のフィードバック
- 2~3月/各組織で課題抽出  
アクションプランの作成



**2014年度実施中**

- 4月~/各組織での経営品質向上活動で  
課題解決のための施策実行、進捗確認
- 調査→分析→課題抽出→施策実行をくり返す
- 5月/現場で積極的に活用できる調査に向けて、  
活用実態や要望などをインタビュー
- 6~8月/結果を基に、よりわかりやすく、  
当社にフィットする質問表現へ変更
- 10月/従業員意識調査実施
- 12月/調査結果のフィードバック
- 1~3月/各組織で課題抽出、アクションプランの作成  
・活き活きプロジェクトで全社的な課題抽出、  
アクションプランの作成

**2015年度計画**

- 4月~/各組織での経営品質向上活動で  
課題解決のための施策実行、進捗確認
- ・活き活きプロジェクトで全社的な  
課題解決のための施策実行、進捗確認
- 調査→分析→課題抽出→施策実行をくり返す



# 森永乳業の代表的商品

森永乳業の商品は、お客さまにおいしさや利便性を提供し、健康的な生活をサポートしています。環境保護や災害時の備蓄などに役立つ商品も、ますます充実させていきたいと考えています。



## レインフォレスト・アライアンス認証農園産原料を使い、持続可能な農業を支援

森永乳業は「レインフォレスト・アライアンス認証農園」で栽培された、優れた品質のコーヒー豆や、紅茶を利用した商品を発売しています。それにより、地球環境の保護や、持続可能な社会への貢献をめざしています。緑のカエルマークが認証原料使用商品の目印です。



森永のおいしい牛乳    リプトンレモンティー    ビヒダスヨーグルト



森永牛乳    TBC食物繊維    森永絹ごしとうふ

## 災害時などにも役立つ ロングライフ(長期保存可能)商品

無菌状態で製造することで、長期間保存可能な飲料、豆腐、デザートが森永乳業にはあります。高温での長時間殺菌と違い、風味・香りもよく、中には常温で保存できる商品も。東日本大震災を契機に、備蓄用の保存食としても注目されています。ロングライフ豆腐は、海外でも製造・販売しています。



マウントレーニアダブル    リプトンイエローラベルティーバッグ



フィラデルフィアクリームチーズ    パルメザンチーズ    スライスチーズ    クリープ

## ピンクリボン運動を応援

森永乳業では、2008年より乳がんの早期発見、早期検査、早期治療を啓発する「ピンクリボンスマイルウォーク」に協賛しています。女性の健康を応援する活動として、乳がん検診クーポンの配布や、宅配商品の一部と森永マミーのパッケージにマークを掲載して、啓発に努めています。



このマークはピンクリボンフェスティバル(日本対がん協会など主催)のマークです



森永カルダス    うるおうグルコサミン    森永アロエヨーグルト    森永の焼プリン

## 緊急支援の物資として、優先的に送られる商品

育児用粉ミルクを製造している森永乳業などのメーカーは、災害が発生した際、被災地の自治体などからの要請に従い、日本乳業協会を通じて粉ミルクを供出する取り決めがあります。2011年の東日本大震災では、発災後3日目に水産庁の船でお届けしました。他に、介護食、医療食なども含めた独自の支援も行います。



はぐくみ    E赤ちゃん    チルミル

## パッケージにFSC®認証紙を使用

素材にこだわったアイスクリーム「MOW」は、パッケージにもこだわっています。適切に管理された森林からの木質原材料を使用して生産されたことが証明されたFSC®認証紙を採用、この紙を使用することは社会・環境・経済に配慮した森林経営を支援し、森を育てることに役立ちます。



MOW    ピノ    パルム

## レインフォレスト・アライアンス主催の アワードで表彰される

レインフォレスト・アライアンスでは、世界的に優れた環境貢献を実現した個人・企業・団体を対象に、年1回厳正な審査の上、特別表彰しています。

森永乳業は、2014年5月米・ニューヨークで開催された表彰式で「The Sustainable Standard-Setter Award」で表彰されました。

2000年から協業を開始し、事業、商品と環境との調和をめざし、持続可能性へ責任を果たしたことが受賞につながりました。

今後も活動を通じて、限りある地球環境資源を次世代につなげ、お客さまとともに環境保全に取り組み、持続可能な社会づくりに貢献していきます。



# すべての仕事 CSRにつながっています

## ペプチドの取り組みを通じて 社内外とのつながりが広がっています

栄養科学研究所  
クリニカル食品開発部  
研究員  
齋藤 史子



クリニカル食品開発部で、主に「ペプチドEX」(\*)の飲用効果、関連製品の研究開発や営業支援を行っています。研究開発では、スポーツジム会員や支援スポーツチーム選手などを対象に、飲用効果などを調査検証。結果を学会などに外部公表している他、関連商品の開発や、営業活動の販促資料として役立てています。営業支援では、健康食品部営業部門の担当者と一緒に各地で試飲会や製品説明会を実施し、販売増や認知度アップにつなげています。

10年ほど前から、60～80代の男女約800名が参加するダンスパーティーで、「ペプチドEX」の試飲ブースを設けていますが、毎年参加される方からは「足がつかずに最後までダンスできる」「翌日の疲れが違う」「筋肉痛にならない」といった評価をいただいています。また、研究所のある座間市が主催するスポーツイベントでも提供・協賛を実施しています。駅伝大会には研究所の陸上部員も参加。ペプチドの取り組みを通じて社内外とのつながりが広がっています。

「ペプチドEX」の製品認知度はまだ高いとはいえませんが、お客さまの声を直接聴くことで、ペプチドのよさをあらためて実感。研究者としてペプチドの利点を明らかにし、お客さまの声の裏づけとなるエビデンスを構築して、「ペプチドEX」という商品を通じて当社の素材であるペプチドの価値を高めていきたいと思っています。

(\*)「ペプチドEX」は、運動する際に必要な栄養素であるたんぱく質を補給できる商品。乳由来のたんぱく質を吸収性のよいペプチドの形にし、運動で疲れた体に負担をかけずに補給できるよう配慮しています。



## 業務に活かしていただくため お客さまの声を大切に届けています

お客さまサービス部  
森 由希



お客さまサービス部の情報発信チームで、社内イントラネットの「お客さまの声」「ハートライン商品情報」の更新、栄養食品のお客さまの電話対応と社内連携窓口を担当しています。

社内向け業務の際は、さまざまな職場の方々がお客さまの声に関心を持ち、仕事に役立てていただくためにはどうしたらよいかを常に意識しています。また、電話対応の際には、「ロイヤルカスタマーにつながるお客さま対応」を心がけています。

「お客さまの声」は、日々電話やメールで届くお客さまのお声をさまざまな媒体で情報発信していますが、特に「お客さまからのうれしいお言葉」新聞には、反応が多く、「担当商品が載っているとやる気につながる」「毎回楽しみにしている」といった評価をいただけたときは、大きな達成感が得られます。

より多くのお客さまのお言葉を社内にお届けするために、現在「お客さまの声」のブラッシュアップを実施中。また、お客さま対応時に使用する「ハートライン」は、お客さまからの生のお声が蓄積された「情報の宝庫」です。今後もさらに従業員の方々に活用していただける形に進化させたいと考えています。

お客さまのご意見を社内をしっかり届けることが、「お客さま満足」につながると考え、今後も社内、お客さまどちらに対しても「わかりやすい」「お役に立てる」情報発信を心がけ、「お客さま満足向上」に努めていきます。



## 従業員が安心して働ける 情報提供を心がけています

人財部 人財課  
マネージャー  
萩原 かおる



人財課で給与計算や福利厚生などの業務、人事労務系システムの整備と運用を行っています。仕事の際は、誰に対しても公平を心がけ、相手がいま、何を必要としているかを考えて業務にあたるようにしています。

人財課の業務は、何事もなく正しく行われるのが当たり前の仕事の割には専門的な知識が求められ、法律などの改正にもつねに対応する必要があります。それらを限られた人数でいかに効率よく行っていかかが課題。そこで、研修などを定期的に受講している他、社内外での情報収集・共有に努めています。また、制度の導入時などには誤りなく処理ができるように、関係のある法律などと照らし合わせて必ず確認しています。さらに、できる限り手作業を軽減できるシステムづくりを推進しています。

以前、担当した全国の労務担当者研修は、参加者からも評価をいただくことができました。現在は、定型業務整理とマニュアルづくり、Q&Aの整備に取り組んでいます。担当者全体の連携がうまくいって滞りなく業務が進んだときや、従業員の方に対応を喜んでいただけたときは、達成感を感じますね。

年金や保険など暮らしに密接した事柄を取り扱っている中で、これからも従業員の方々が入社から退職まで安心して働けるような情報提供を積極的に行っていきたいと思っています。

## 「第14回森永リトルエンゼル探検隊 無人島チャレンジ!!」開催

2013年で第14回目を迎えた森永製菓と共同開催の小学生30人による無人島探検は、さらにプログラムを進化させました。「大自然の中での直接体験を通して、生きる上で大切なモノを自ら発見する」というテーマに基づき、子どもたちの自主性と創造性をさらにのばすため、より自由度の高いプログラムに改編しました。

自由行動日には、島中を探検するグループ、となりの島までカヤックで海を渡るグループ、塩づくりに励むグループなど思

い思いの活動をします。自分たちで考え、仲間と一緒に力を合わせてやり遂げる充実感を知った子どもたちは、自信に満ちあふれた表情で、ひと回りたくましくなって帰ってきました。

昨年に引き続き、東京学芸大学との産学共同研究による教育的効果の客観的評価では今年も最高ランクの評価をいただきました。

子どもたちの活躍やこの事業の詳細は、ホームページをご覧ください。



森永製菓・森永乳業共同ホームページ：  
<http://www.morinaga.com/>

## 安全・安心の意識を販売店と共有し 地域社会との信頼関係を深めています

西日本支社 大阪支店 神戸支店  
市乳販売課  
アシスタントリーダー  
小野 隼



市乳販売課で主に牛乳販売店の営業を担当。担当販売店の経営品質の向上に取り組んでいます。お客さまに安全・安心でおいしい商品をお届けするためにも、宅配における経営品質活動とお客さまとの信頼関係を積み重ねていきたいと思っています。

また、地域社会に対しても、乳がん検診を啓発するピンクリボン活動への参加、販売店による防犯パトロールや独居老人の安否確認など、さまざまな活動の可能性があります。地域の行事などにも販売店が積極的に参加することで、森永ブランドの浸透に取り組んでいきたいと思っています。

2013年10月、私もピンクリボンマイルウォーク神戸大会に、神戸支店の一員として参加。宅配商品の「森永カルダス」をスタートとゴール地点で提供しました。当日はあいにくの雨でしたが、ゴール地点でカルダスを飲まれている参加者の皆さんの和やかな表情が印象的でした。

宅配において、安全・安心の意識を販売店と共有し、森永乳業が地域社会に信頼され、愛される存在になっていかなければならないと考えています。地域の方々と良好な関係を保ち、支持していただくために、これからも営業の一員として市場に対して提案やコミュニケーションをはかり、森永乳業のファンを一人でも多くふやせるよう、日々の活動に取り組んでいきたいと思っています。

## 第三者意見



毎日新聞社  
生活報道部編集委員  
小島 正美氏

食品の安全・安心を確保する上で、一番大事なことは何でしょうか。たったひとりで要約すれば、「人」(従業員)の教育に尽きるのではないのでしょうか。

いくら衛生管理システムや倫理指針が整備されていても、それを遵守する「人」の心がつくりだされていなければ、優れたシステムも役に立ちません。

「人」の教育さえしっかりしておけば、安全・安心は半ば達成されたも同然です。このCSR報告書を読んでいてまず気づいたのは、この「人」の心の教育がごく自然に社風として根付いているという点です。

CSRの考え方は、会社によって異なるでしょうが、森永乳業では、宮原道夫・代表取締役社長が述べておられるように「企業活動そのものがCSR」という位置づけです。また「社会との共感の輪をつくるのがCSR」や「すべての仕事がCSRにつながっている」といった言葉にも表れているように、従業員の日々の活動、意識がCSRの中心になるんだという姿勢が随所に出てきます。これは他社にはない森永乳業ならではの特色だろうと思います。

いまでは、どこの会社もCSR報告書を作成するようになりました。硬くて読みにくのが普通ですが、この報告書はとて親しみやすい。それは、製品の安全性、おいしさ、環境対策などを追求するために、従業員が日々、どんなことをやっているかを顔写真付きで「私はこうしてやっています」と

紹介する形になっているからでしょう。

神戸工場で品質管理を担当する和泉洋平さんが「品質管理検定1級をめざして、勉強中です」と真摯に語っている姿を見るとなんだか安心します。廃棄ゼロをめざして、創意工夫を凝らす東日本市乳センターの中山大輔さんのさわやかな表情にも大きな好感が持てます。また、人事労務などを扱う人財部の萩原かおるさんまでがCSRを意識して、従業員が安心して働ける職場づくりを心がけている姿にも素直に感動します。

こういう「人」の教育が各部署で徹底され、従業員同士の信頼関係があれば、昨今、注目されている意図的な犯罪(食品テロ)への食品防御(フードディフェンス)にも強い体質が醸成されていくだろうと想像します。

「人」の教育といえば、利根工場で行われている「活き活きとした職場づくりは対話から!」と題した「オフサイトミーティング」はとてユニークです。毎回、10人前後が集まって、顔見知りになり、意思疎通をはかる。これを約200人の全従業員が一巡するまで継続するという壮大な試みは、やがて大きな財産になるでしょう。

新しい発見も報告書を読む楽しみです。私はラクトフェリン入りヨーグルトをほぼ毎日のように食べていますが、このラクトフェリンがホエイの有効活用から生まれたという事実を初めて知りました。また、各工場でいろいろな表彰制度が実施されていることも初めて知りました。どんな人が受賞したかをもっと詳しく知りたくなりました。

あえて注文を言えば、「7つのステークホルダーとのつながりを大切にします」とうたっていますが、そのつながりがよく見えないことです。お客さまや取引先の声がどのようにCSRに活用されているかをもっと詳しく知りたいところです。もうひとつ、地球環境の保護につながる各種認証を取得した商品づくりは評価できますが、そうした認証が本当に環境保護につながっているのか検証するレポートも期待したいです。最後に表紙のデザインは商品の全体像がひと目でわかり、とても素敵ですね。



株式会社 志庵  
エグゼクティブアドバイザー  
大和 克好氏

森永乳業さんのCSR報告書は2012年度版から拝見していますが、一般的な企業のレポートと比べアットホームな第一印象に好感を持っていました。

私は主に海外向けの企業広報ツールの企画制作に30年携わり、世界最大のアニュアルレポート(英文年次報告書)のコンペティションのジャッジを長年行っています。こうした経験から、多くの努力と費用をかけて制作した広報ツール(冊子)が読者になかなか読んでもらえない、伝えたい内容が読者に届かないという現実を数多く見てきています。

今回、第三者意見を執筆するにあたり2014年度版を拝見しましたが、30分かからずに「ふうん。なるほど」「へえ、そうなんだ」といった感じで全文を読ませていただきました。なかなか読者に読んでもらえない広報冊子が多数存在する中で、「興味を引き起こす表紙と導入部分」「わかりやすい表現」「理解しやすい事例の解説」と読者心理に十分配慮した制作姿勢を強く感じました。

神戸工場をハイライトした内容は、人の生命と直接関わる「食品メーカーとしての品質に対する姿勢」、省エネルギー、排水処理、ゼロエミッションなど「環境に対応した最先端の製造システム」がよく理解できました。また製造に続く物流システムのより効率的なオペレーションの説明は、森永乳業さんのバリューチェーンの一端を理解する上でとても役に立ちました。

日配チルド商品出荷の仕組みや、3分の1ルール(1リットル)の解説は、あらためて多くの読者の方たちの参考になったのではないのでしょうか。

特に3分の1ルールに関連して、本来は食べられるのに捨てられている食品廃棄が年間約500~800万トンあると推計されていること。それが日本の米生産量に匹敵し、世界の食料援助量の約2倍にもなること。

こうした問題に対して、「食の安全・安心」をベースに、より効率的な商品の適時提供、賞味期限を長くする技術開発への取り組み、という説明をしてもらえると、食品業界に精通していない私にも森永乳業さんがめざしている方向のひとつが理解できた気がします。

同様に、たとえば森永乳業グループで生産している育児用ミルクの原料であるホエイが、世界で何人(何百万人?)分の乳幼児に供給されているのか? 2016年、グループ会社であるドイツ・ミライ社の製造設備増設後には、何人の乳幼児が新たな恩恵を受けることができるのか? そういった数字にも興味をあらためてわきました。

CSR活動は企業活動そのものとよくいわれます。同様に、仕事を含めた私たちの日常生活もCSR活動でなければならないと思います。

森永乳業さんは、現在社内におけるCSR概念のさらなる浸透と社外ステークホルダーとの対話の強化に取り組んでいることと思います。今後も本CSR報告書を核として、社内で同様の問題意識を持つ社員の方々とのネットワーク構築、社外ステークホルダーの方たちとのコミュニケーションをより具体的に実行することにより、「育児問題」「独居老人問題」の支援など、本来の事業活動とともに、事業活動の身近に存在する社会課題も視野に入れ、より社会との関わりを深める企業活動を展開することを期待しています。

## 編集後記

あるセミナーを受講した際に名刺交換をした方が、「森永乳業の方ですか。CSR報告書を読みましたよ」と言ってくださり、大変感激しました。また、社内でのアンケートに「自分の知らなかった活動を知って、会社が好きになりました」という意見もありました。「会社の姿をさまざまな側面から伝えたい」という思いで制作している担当として、とても励みになりました。

CSR報告書の編集をとおして、日々の業務では

見えにくい各部門の横のつながりも見えてきます。今回の報告書では、ホエイ(乳清)の有効活用が環境配慮にも貢献しているという、部門を超えた連携にも焦点を当てました。

食品に対するお客さまの期待は、「安全であること」「おいしいこと」「食べたいときに確実に手に入ること」です。それを可能にしている背景をお伝えするとともに、サステナビリティにつながる活動についても、引き続きご報告していきたいと考えています。