



森永乳業 CSR報告書2016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年からは「CSR報告書」として、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。さらに、2016年6月にはCSR推進部となりました。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WEBサイトの活用などの環境整備を進めています。

2011年版で「社会との“おいしい”共感の輪」という形で当社のCSRの考え方をまとめました。本号2016年版では、創業100周年を目前にひかえた号として、中期経営計画の4本の柱を軸にCSRの観点から企業活動を紹介しています。

社内外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くために、成果だけでなく、取り組みの過程も報告の対象としています。また、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、わかりやすく当社の姿を表現することを心がけました。

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：2015年4月から2016年3月まで（一部、2016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：2016年9月
- 次回発行予定：2017年9月
- 作成部署および連絡先：森永乳業（株）CSR推進部
〒108-8384 東京都港区芝 5-33-1
TEL 03-3798-0129 FAX 03-5442-3691
<http://www.morinagamilk.co.jp/corporate/csr/>

森永乳業 CSR

(2016年版は10月中旬更新予定)

“おいしい”をデザインする 森永乳業株式会社



このCSR報告書は、紙パックをリサイクルした紙や天然由来の原料を使用したインクなど、環境に配慮した製品でつくられています。

社会との“おいしい”共感の輪

2016

森永乳業 CSR報告書



おーい、未来!

1919年、長い期間保存できる「森永ミルク」(練乳)を発売した日から、森永乳業は、たくさんの商品をつくり続けてきました。「乳」の力で、毎日の暮らしを支えたい。人々の健康と豊かな社会づくりに貢献したい。私たちの、ずっと変わらない思いです。

森永乳業は、まもなく創業100周年を迎えます。次の100年はどんな未来になるのでしょうか。未来とは、いま働いているこの瞬間の積み重ね。そして、何を実現したいかという強い思いの先にあります。

Our Future それは自分たちでつくるもの。そして、あらゆるステークホルダーの皆さまとともにつくるもの。「おーい、未来!」いつでも、そう呼びかけながら、これからも、森永乳業は活動していきます。



Contents

01 おーい、未来!	13 Topic 01 グローバルな取り組み	21 森永乳業の環境対策
03 Top Message	15 Topic 02 近畿工場の取り組み	23 私の仕事とCSR
05 森永乳業のCSR	17 Topic 03 健康と栄養への取り組み	25 第三者意見
09 森永乳業 社長と従業員の対話	ウエルネス事業部×健康栄養科学研究所 株式会社クリニコ	

「乳」の力で社会に貢献し続ける 森永乳業であるために

代表取締役社長
宮原 道夫



将来に向けた中期経営計画

森永乳業は、経営理念「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」のもと、「優れた価値を提供し社会に貢献する」ための4つの経営ビジョン（※右図）を掲げています。

2015年5月、私たちは2020年3月期まで5か年の中期経営計画を発表しました。基本方針は、「成長に向けた事業ドメインの再構築」「資産効率の改善および合理化の推進」「経営基盤の強化」「社会への貢献」の4つ。特に一番目の「事業ドメインの再構築」では、成長戦略における重点施策を細分化し、①機能性・食品素材事業の強化、②グローバル化の推進、③健康・栄養事業の育成、④既存事業の収益性の改善、という4項目を設定しました。これは、森永乳業の将来に向けた事業の4本の柱となります。

創業100周年への決意

国内の少子高齢化や人口の減少による市場の伸び悩み、お客さまのニーズの多様化など、事業を取り巻く環境が大きく変化する中で迎えた本2016年度は、この中期経営計画を軌道に乗せる重要な2年目となります。

2016年6月、当社は従来の広報部CSR室を独立させ、新たに「CSR推進部」を設置しました。これは、当社が企業として持続可能な成長を遂げながら、社会的責任（CSR）を果たしていくための大きなターニングポイントです。事業を取り巻くさまざまな経営課題に対し、明確なCSR方針に基づく全社的な

体制を構築していきます。そして、業務の適正を確保するための企業内部統制の充実や、お客さまに安全・安心を提供する品質保証体制の強化に取り組んでいきます。

来たる2017年、当社は創業100周年という節目の年を迎えます。これまでの100年、私たちは乳の神秘性と可能性を追求し、さまざまな商品を社会に提供してきました。さらなる高齢化社会を迎える今後、私たちは多くの社会課題を解決しなければなりません。

これから先の100年も、「乳」の力で新しい価値を創出し、社会に貢献していきます。これは森永乳業の使命だと、私は考えています。

経営理念

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

経営ビジョン

- 優れた価値を提供し社会に貢献する
- お客さまに満足と共感をいただける価値ある商品、サービスを提供する
- 変革に努め、独自の価値を創造する
- 社員が生き生きと働く企業風土をつくる
- 社会から信頼される企業となる

ブランドステイトメント

森永乳業がいちばんお届けしたいのは、「おいしいね」から広がる家族や仲間との共感の輪。そのために私たちは、確かな品質と心ある技術で、素材の「おいしい」を生み出し続ける。世界に広がるおいしい共感の輪を目指して、「おいしい」をデザインする森永乳業

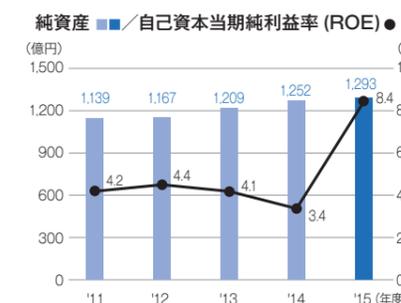
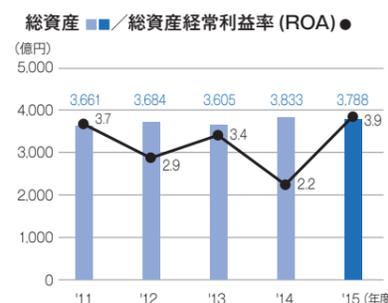
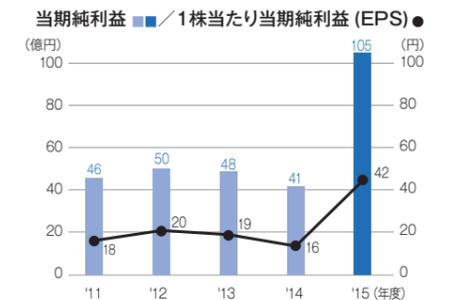
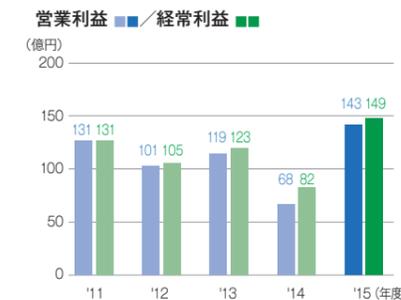
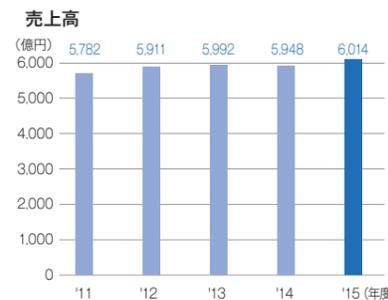
中期経営計画における基本方針 (2015年4月～2020年3月)



中期経営計画期間中の数値目標・経営指標 (単位: 億円未満四捨五入)

	2015年3月期 (実績)	2016年3月期 (実績)	2020年3月期 (計画)
売上高	5,948 億円	6,015 億円	6,400 億円
営業利益	68 億円	143 億円	225 億円
経常利益	82 億円	150 億円	230 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	42 億円	106 億円	120 億円
ROS (営業利益 / 売上高)	1.1%	2.4%	3.5%
ROE (親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本)	3.4%	8.4%	8.0%

業績ハイライト (単位: 億円未満切り捨て)



会社概要

会社名	森永乳業株式会社 (MORINAGA MILK INDUSTRY CO.,LTD.)	創業	1917年(大正6年)9月1日
本社所在地	〒108-8384 東京都港区芝5-33-1	設立	1949年(昭和24年)4月13日
代表者	代表取締役社長 宮原 道夫 代表取締役副社長 野口 純一	資本金	21,704百万円(2016年3月31日現在)
		従業員数	3,023名【男子2,444名、女子579名】(2016年3月31日現在)
		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
		事業所	直系工場13、支社支店4(2016年6月30日現在)

CSR推進部の新設とこれまでの取り組み

全社的なCSR活動のために

CSR推進部をスタート

森永乳業のCSR、それは社会との“おいしい”共感の輪をつくることです。私たちは、「お客さま」「株主・投資家」「取引先」「学術・研究」「従業員」「地域社会」そして「環境」を7つのステークホルダーと位置づけ、それぞれとの関係におけるテーマを掲げ、その実現に取り組んでいます。

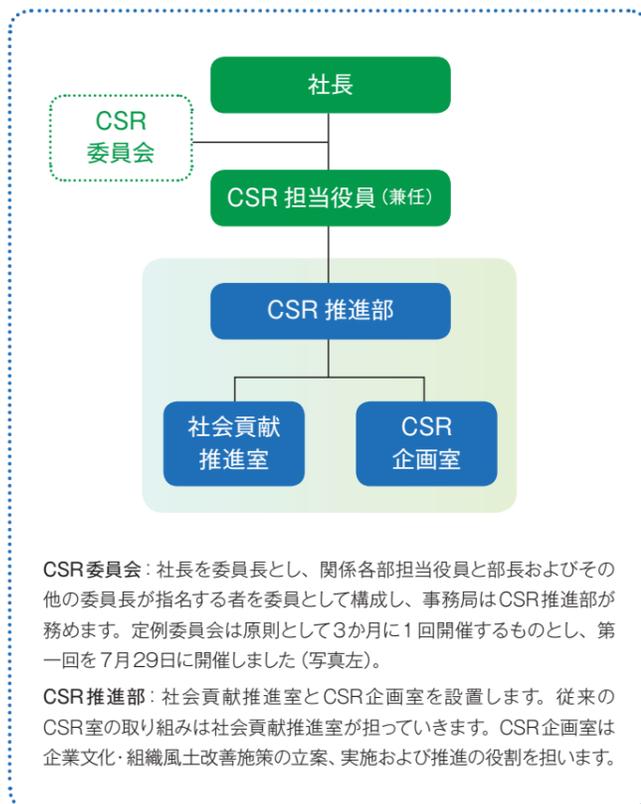
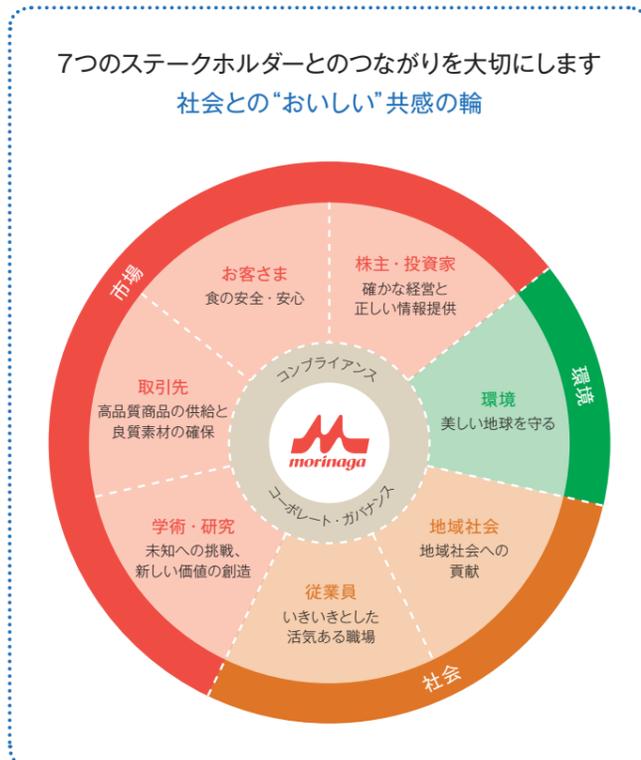
2016年6月1日、当社はCSR推進部を新設しました。これは従来の広報部傘下のCSR室を独立・格上げすることにより、全社的なCSR活動の基盤を構築するための新たなスタートです。

当社は「中期経営計画」の基本方針のひとつとして、「社会への貢献」を掲げています。事業活動を通じて社会に貢献し、幅広く価値を提供する企業でありたいという思いは、創業以来変わらない経営の大きな指針です。この指針のもと、私たちは広報部CSR室を中心にさまざまな社会貢献活動に幅広く取り組んできました。しかし、企業としての明確なCSR方針に基づいた全社的活動の推進という点においては十分なものではなく、「CSR活動＝社会貢献活動」という狭義の解釈になりかねませんでした。

今回のCSR推進部新設により、

- ① 企業として取り組むべきCSR活動の整備
- ② 環境・技術・調達等各部署における活動の横串機能を強化
- ③ CSR委員会を設置しCSRに関する経営課題を全社レベルで取り組む体制を構築していきます。

CSRは「経営そのもの」です。私たちは、これまで以上に社内各部署との連携を図り、取り組みのレベルをさらに向上させていかなければなりません。そして、社内外への十分な情報発信と共有を図ることで、これを全社的に浸透させていきます。



社会へ幅広く価値を提供するために

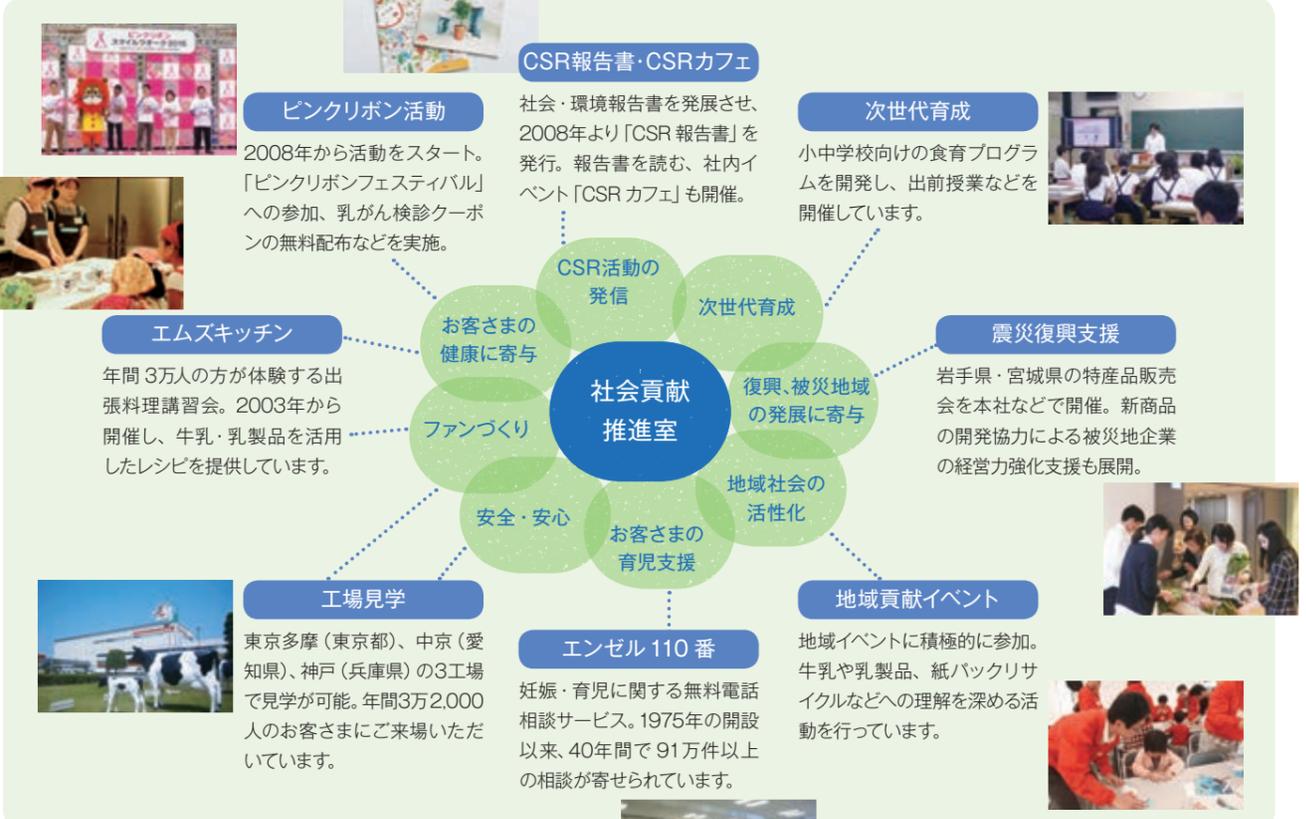
「社会貢献推進室」の役割

新たに「社会貢献推進室」を開設。「健康」「環境」「次世代育成」の分野でさらに充実した活動を展開します。

工場見学、料理教室、震災復興支援など、これまで「CSR室」が取り組んできた社会貢献活動を「社会貢献推進室」が発展させていきます。ここでは、森永乳業がこれまで行ってきた活動と、これから力を入れていく取り組みをご紹介します。



左から：CSR推進部 社会貢献推進室 迫田 千恵、リーダー 石原 沙紀
CSR推進部 担当部長 山本 美穂子、CSR推進部 部長 山口 清之
CSR推進部 社会貢献推進室 室長 長井 聡子、アシスタントリーダー 中村 真美子
(育児休業中：アシスタントリーダー 八幡 絢子)



参加型で、従業員に広めていきます
これから重点的に取り組んでいくのは、「健康」「環境」「次世代育成」の3つのテーマです。中でも「次世代育成」では、食品メーカーならではの「食育」と「キャリア教育」として、健康的な食生活を送るための知識を次世代の子どもたちに伝える活動に力を入れていきます。その一環として、子どもたちに「食の大切さ」を伝え、正しく食を選ぶ「食選力」を育てるプログラムを考案し、従業員が講師となって広められる仕組みをつくっています。従来の活動についても、より多くの従業員が参加できる体制を整え、社会貢献活動を広めていきます。

Our Future 石原 沙紀 3年後

CSR推進部が発足して3年経って、乳のすばらしさ、食の重要性、社会貢献活動などを次の世代に伝える活動が本格化。小学校や中学校への学校訪問、インターンシップなどを通して、「自分もこの会社に入りたい!」「森永乳業ってイケてる!」と思ってもらえる森永乳業のファンをふやしたいです。

CSR意識の浸透のために

「自分ごと」にする場づくりの試み ～「CSRカフェ」の歩み～

2011年から従業員を対象に開催している「CSRカフェ」。ワークショップやグループワークを通して理解を深め、日々の仕事でCSRを実践する流れを後押ししています。

気づきのシェアが第一歩

従業員を対象とした「CSRカフェ」は、その年のCSR報告書を読んで気づいたことや考えたことを他の人と共有する会です。グループワークをするときは、できるだけ部署や世代の違う人で班を構成します。スムーズに思いや考えを伝え合えるように、キーワードを書き出すための模造紙とマジックペンも用意します。リラックスして会話が弾むように、飲み物やお菓子も準備して和やかな場づくりを心がけています。

初開催は、2012年5月でした。2010年5月・6月の「CSRミーティング～森永乳業のCSRとは何か」と2011年2月の「CSR報告書を読む会」の試みに手応えを感じ、「カフェ」という名称とスタイルでの開催に発展させてきました。

「CSR＝企業の社会的責任」を毎日の業務で実践するということは、どういうことなのか。一人ひとりが「自分ごと」として考えて試行錯誤することが、「CSRカフェ」を核として着実に広がってきています。

活発なディスカッションが印象的でした

「CSRカフェ+」は他社の取り組みを知ることで、新たな気づきを得られるよい試みですね。活発なグループディスカッションに刺激を受け、当社も従業員向けの勉強会を始めています。一人ひとりが関心をもって参加し、一緒に未来をつくりあげていく。そんなCSRカフェの広がりを期待しています。



リコージャパン株式会社
コーポレート本部
ビジネスマネジメントセンター
CSR推進部
社会貢献推進グループ
太田康子さん



他社の試みを聴く、新しい試み

2016年2月には、「CSRカフェ+（プラス）」を開催しました。リコージャパン株式会社 CSR推進部の太田康子さんをゲストにお招きし、社員全員が毎年必ずひとつ以上の社会貢献活動を実践する仕組みや、陸前高田市の植樹活動「桜ライン311」やパングラデシュの子どもたちに絵本を届ける活動事例についてお聴きしました。「他社の事例は、今後の参考となります」「多様な活動一つひとつに創業者や社員の思いが込められていることや、ボランティア精神が根づいていることに感銘を受けた」などの感想が寄せられました。

全体の感想としては、「異なる年齢・立場の方々とCSRについて意見交換ができて有意義だった」「感じたことをすぐその場で話し合えるスタイルが秀逸です」「いま以上に社員を巻き込めるような工夫が必要だと感じました。できることがあればお手伝いします!」など、ポジティブな声がたくさん寄せられました。

今後の最終目標は、各事業所で自発的に「CSRカフェ」が行われるようになることです。プログラムを工夫したり、まだ開催していない事業所での実施をふやしたりしながら、従業員の皆さんとキャッチボールを継続し、目標に向かっていきます。

「CSRカフェ+」でのグループセッション。参加するまで、CSRについて社内外で話し合う機会がなかったという従業員が過半数でしたが、参加後には90%以上が「CSRに関心をもつようになった」と回答。CSRを「自分ごと」として実感できたようです。



子ども向け体験イベントを社内表彰 ～次世代を育てる食育活動に注目!～

森永乳業では年に一度、経営ビジョン実現に大きく貢献している組織を表彰しています。

2015年度「森永経営品質賞 経営ビジョン賞」には、応用技術センターが実施している「乳製品体験教室」が表彰されました。従業員全員で考えた、独自の社会貢献活動が評価されました。



リハーサルを重ね、説明や準備に不足している点がないかを確認し、当日を迎えました。

全員で準備

イベントには
近隣の小学生
45名が参加!

夏のわくわく
乳製品体験教室
2015年8月19日

牛乳飲み比べ

種類による
色や風味の
違いを体験!



「牛乳」と「無脂肪牛乳」の2種類を飲み比べ。牛乳の種類や成分についての理解を深めました。

これまでの活動の課題

1993年から料理教室を年平均5回実施。しかし、「一部の従業員のみが運営を担当」「参加するお客さまの固定化」「火の使用への不安」が課題に。そこで、活動内容をゼロベースで見直し、「応用技術センターだからこそできる地域社会貢献活動」を改めて検討しました。

2015年度の新たな試み

これまでの料理教室のお客さま満足度を検証し、従業員全員で話し合い、次世代の食育をテーマとした子ども向け体験型イベントに変更し、「楽しむ」「知る」「覚える」というステップで乳製品が身近になるプログラムを組み立て、小学生を対象に実施しました。



牛乳やヨーグルトの製造工程や、乳牛の生態について学んだ後、牛についてのクイズに挑戦!

牛さんクイズ

楽しみながら
牛や乳の
知識を学習



練乳でクッキーにお絵かき。「楽しむ」体験を通して、乳製品の知識や活用法を学習。

練乳アイシング

従業員全員が
先生に!



クリーム入りの容器を振って、バターづくりを体験! できたてのバターをパンに塗って、試食しました。

バターづくり

「自分でつくって
おいしく感じた!」
との声も

イベント実施で、チーム力もアップ!

お客さまと直接触れ合い、対話の大切さを実感できたイベントでした。お子さんはもちろん、保護者の方々にも大好評でした。今後は、大人やシニア層にも拡大したいです。ミルクを使った和食などの応用メニューも組み入れ、森永乳業の独自性と親しみやすさを伝えていきたいです。

今回は、従業員全員で企画を検討し、話し合いながらイベントをつくりあげたことで、組織の一体感が強まりました。「食の専門家」という自分たちの能力も再認識でき、業務チーム以外の人と協力するよい機会にもなりました。これを機に、組織横断的な活動にもさらに力を入れ、全体のパワーアップにつなげていきます。

応用技術センター
マネージャー
小泉 玲子

5
年後

Our Future

仕事と子育てを両立できているのは、周囲の皆さんや会社の制度に助けられているおかげ。5年後には子どもも手がかからなくなるので、仕事で恩返しができるようになっていきたいと思います。仕事で成果をあげるのももちろん、「小泉さんみたいになりたい」と後輩から目標とされるようになりたいですね。



「CSRカフェ」HISTORY

2011年12月



「CSR報告書を読む会」で、部署横断のグループでダイアログ形式のワークショップを開催しました。

2012年5月



第1回「CSRカフェ」。入社2年目の従業員を対象とするワークショップとトークを行いました。

2012年12月～2013年2月



本社のほかに、研究・開発センター、新横浜の事業所で実施。説明会形式で、工場でも初めて開催しています。

2013年11月



「地域との共感の輪」がテーマ。この年から4月の新入社員研修でもカフェスタイルを導入しています。

2014年12月・2015年1月



本社では仕事の専門性を社会貢献活動に活かす「プロボノ」を、新横浜では「地域との共感の輪」をテーマに開催。



森永乳業の宝を、未来へ！

2016年6月1日、宮原代表取締役社長と若手従業員5名が集い、座談会を行いました。仕事に対する思い、そして展望……未来への化学反応が生まれてきそうです。



東京多摩工場 製造部 リーダー 村田 達哉	食品総合研究所 第1開発部 副主任研究員 渡邊 亮介	代表取締役社長 宮原 道夫	東京多摩工場 品質管理室 アシスタントリーダー 神山 明子	商品センター アシスタントリーダー 田村 誠	首都圏支社 東京支店冷菓販売課 リーダー 尾上 誠
-----------------------------	-------------------------------------	------------------	--	------------------------------	------------------------------------

宮原
社長

徹底したものづくり精神が 会社を支えている



私はエンジニアとして入社し、20代のころから工場建設のような大きな仕事に関わり、研究所とも本社とも絡みながら経験を積みました。工場建設といえば、大きな設備投資です。プロジェクトチームの一員として、各部署の担当者と協力して取締役会の議案を作成したり、一流の建設会社や電気メーカーと千円単位から億単位に至る資材の交渉をしたり、同世代の若い仲間と力を合わせて経営の中核の動きにも関わっていたものです。あのころはみんなタフで、言い合いになることもあったけれど、熱意に満ちて、毎日モチベーション高く仕事をしていました。

その後30代は、原料チーズの探査やロングライフの立ち上げのチームで設備投資を任せられました。でも、設備は大道具のようなもので、実際

には工場の人たちが日々徹底的につくり込んでいくわけです。品質を安定させる、新商品を出す、歩留まりを改善する……そこには携わることができなくて、「いちばん大切な現場に行きたい」と思うようになりました。

そんな折、ちょうど東京多摩工場(多摩工場：以下同じ)に転勤になりました。団塊の世代の先輩たちが機械化や自動化を、文字通りバリバリ進めていて、ものづくりの姿勢をとことん教わりました。それまでは「設備ができさえすれば、商品はつくれる」と思っていたけれど、とんでもない。工場の地道なものづくりの伝統こそ、会社を支える底力なのだと思信しました。

皆さんは、森永乳業のどんなよさを実感し、自分として何を実践していますか。

森乳のよさは、どこにある？ 大切にすべきは、何だろう？

従業員たちの徹底した責任感



入社して多摩工場に配属されてまず驚いたのは、先輩一人ひとりのプライドと責任感でした。商品や設備の一つひとつに対して、高度な知識と大きな責任感をつねに持って仕事に向かっているのです。すごい衝撃でした。幼少時、母がご褒美にくれた「ピエネッタ」のうれしい記憶が入社の理由のひとつだったのですが、徹底したものづくり精神によって大好きなアイスクリームがつくられていたと知って、感動しました。私も先輩方と同じように、プライドと責任感を胸に、日々の業務に取り組んでいます。(村田)

安全・安心を第一にする姿勢



人が普段は意識しないけれど、確実に生活に密着して陰で支えてくれている。そんな会社で、理系のバイオの知識を活かして働きたいという思いがあって入社しました。多摩工場の品質管理の業務では、責任感を持って仕事に臨むことが大前提です。わずかな異常も見逃さないよう、細心の注意を払って検査を行っています。安全・安心な商品をお客さまに届けたいという強い思いが、原動力になっています。職場の仲間とは和気あいあいですが、ピシッとやるときはやる。そんな風土が自分には合っているし、森乳のよさでもあると思っています。(神山)

社会貢献度の高い商品



牛乳やヨーグルトなど知名度の高い商品だけでなく、アレルギーのある赤ちゃん向けの特殊ミルクや流道食などの社会貢献度の高い事業を行っていることを知って、入社を決めました。世の中に役立ちたいという思い、そして安全・安心への強いこだわりで共感してのことでした。飲料とアイスクリームを製造する中京工場に配属され、品質管理部門で安全・安心の基礎に関わる仕事をしてきました。現在は飲料の開発を担当しています。おいしい飲料をつくる仕事の根っこでも、高い品質を追求する姿勢を大事にしています。(渡邊)

思いやりと自由な発想

会社の風土として、人を思いやる心が伝えられているところが、とてもよいと思っています。実は入社を決めた理由のひとつが、面接の待合室で人財部の方が「尾上くん」と名前で呼んでねぎらってくれたことでした。何百人と面接するのに一大学生にそんな気づかひができる会社なら、きっと自分も成長できるに違いないと思ったのです。入社直後は九州、そして2011年からは関東でアイスクリームの営業を担当しています。自由な発想で

営業させてくれるながらも、商談の裏づけを上司が厳しく指導してくれるので、成長も実感できています。(尾上)



ルーチンにしっかり向き合う姿勢

入社後、物流部門に配属され、今日まで物流一筋です。

赤ちゃんからお年寄りまでの幅広いお客さまに、日常生活と密着した商品を通して「おいしさ」と「健康」をお届けできると考えて入社しましたが、物流の最前線で商品の流れの早さとその繰り返しの触れて、初めはただただ圧倒されました。当たり前ですが、ルーチンなんです。物流会社さんと協力し、お客さまのお手元に安全・安心な商品を届けること、そして万が一の事故やトラブルに臨機応変に素早く対応できるよう備えることが基本です。つねに緊張感を持って業務に取り組んでいます。(田村)



いま、何がやりたい？
聞かせてほしい。

宮原
社長

与えられたタスクを超えて、
「やりたいこと」を見つけよう。



多摩工場に続いて盛岡工場でも工場長を務めた後、エンジニアリング部長を任じられて国内の工場設備を統括する立場になりました。数年後、そこでまだやりたいことが山積みだったにもかかわらず、生産技術部長になれと言われました。それまで関わりの薄かった酪農部門、物流部門、国際部など、よく知らない現場で役員としてコミットする責任を想像すると、違う会社に行かされるような気持ちにすらなりました。でも根っからの負けず嫌いなので、経営陣にも話を聞き、自分の方向性を徹底的に考えました。与えられたものを超えて、「自分がやりたい」を追求するのが、私のやり方です。

皆さんはいま、心からやりたいと
思っていることがありますか。



質の高い仕事をめざします

物流では、「効率化」が求められます。各工程を見直し、無駄を省き、省エネルギーや省コストを実現すれば、社会にも貢献できます。物流はルーチンの業務が多いので、より質の高い仕事ができるように努力を続けていきたいです。(田村)



新たな定番商品を開発したい

「技術の森永」と社会的に評価の高い会社が、これからも力を十分に発揮できるよう、主力の定番商品をブラッシュアップしたいです。マウントレーニアやリプトンに次ぐ、息の長い新商品の開発にも、経営視点を踏まえて取り組みたいです。(渡邊)



海外で力を試したい

海外勤務が夢です。インドネシアでの育児用調製粉乳生産などが拡大していることもあり、さらに関心が高まっています。ドイツのミライ社には、品質管理室の先輩が駐在しています。私も、海外で自分の可能性を広げてみたいです。(神山)



明るい心で仕事をします

人と話すのが苦手でしたが、営業の仕事を通して克服できました。気持ちは、相手に伝わります。明るい気持ちで臨むと、お得意先での商談も朗らかになります。これからも相手の気持ちを考え、お得意先も私自身も楽しめる仕事をめざします。(尾上)

自分の力を磨き続けます

高品質で安全・安心な商品を安定的に供給することに、これからも力を入れていきます。30代になった現在は、工事担当の責任者として部下の指導にあたっています。部下の力になるためにも、自分もつねに知識や技術を磨いて成長し続けたいです。(村田)



理念を見直す「新たな夢共創プロジェクト」を進めています

新たな100年に向けて、2016年2月より「理念」の見直しを行っています。

「会社の未来を、夢を、従業員全員で描き一丸となってめざしたい」という想いを込めて進めています。

これまで以上にお客様のニーズに応え、社会に貢献することで、お客様から選ばれ続ける企業をめざします。



今後、森永乳業をどんな会社していきたいですか？
・「乳」の優れた力を基に価値提供することで社会に貢献し、そのことを従業員一人ひとりの誇りにしたい。
・当社の技術力、独自性を、ブランドの確立に結びつけていきたい。<アンケートより一部抜粋>

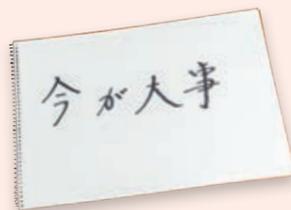
全従業員が何日にも渡って以下のような議論を重ねました。
・社会にどう貢献していくか。
・お客様に何を提供しているのか。
・価値提供のために何を駆使するのか。



議論の様子

夢を叶えたいなら、今を大切にしよう

代表取締役社長
宮原 道夫



夢を叶えるには、やはり「今」が大事です。「いつかやろう」ではなく、「今、何をやるか」を大切にしてほしい。悪いことがあっても、一所懸命がんばれば、必ずいいことがある。人生の帳尻は合うようにできているんです。ずっと悪いなんてことはないのです。仕事への熱意や情熱を忘れずに、辛いときでも「がんばってやる!」というタフさを身につけてください。

どんな未来を
心に描いていますか？



頼れる「森永乳業」に!

田村 誠

物流の仕事は、高品質を維持して効率的に運び、その流れを途絶えさせないのが大前提です。安全・安心、そして安定という価値を、どんなときでもお客様に提供できる体制づくりに、さらに力を入れていきます。お客様にいつでも頼っていただける森永乳業をめざしたいです。



新商品開発で貢献します

渡邊 亮介

目標は、社会に貢献できる商品を開発することです。アレルギー対応や健康維持の機能性を加えた飲料など、「これじゃなきゃダメだ」という商品を開発し、森永乳業の財産として蓄積していきたい。そして社会に認められ、長く持続する企業になることに貢献できたらうれしいです。



「ワクワク」で共感を広げます

尾上 誠

仕事で大切にしているのは、楽しむことです。「尾上さんならワクワクさせてくれる」と、お得意先が期待するような提案をしていきたいです。お客様にも「次の新商品が楽しみ!」と、「ワクワクする森永乳業」を感じていただきたいです。



よい循環を生み出します

神山 明子

まだまだ経験や知識が足りないの、毎日、先輩の仕事を見て勉強しています。私なりに噛み砕いて吸収したものは、言葉で伝えなくても後輩たちに受け継がれ、巡り巡って職場や会社の基盤となっていくと感じています。会社や社会により循環となる仕事を、今後もしていきます。



信頼を守っていきます

村田 達哉

3歳の娘は、多摩工場で製造されたビヒダスヨーグルトを「お父さんのつくったヨーグルトはおいしいね!」と食べてくれます。おいしさで選んでくれる家族とおお客様の信頼を守るのももちろん、もっともっとファンをふやしていきたいです。





乳の優れた力を、世界の人々に届けたい

森永乳業のグローバル化推進の柱は、乳製品原料と育児用調製粉乳です。海外の国々へ高品質の商品を届けるために、どんな取り組みを進めているのでしょうか。

育児用調製粉乳を軸に、アジア諸国の人々へ高い技術に裏づけられた信頼を。

(左から)
国際部 部長
椎野 工

国際部 マネージャー
岸本 博稔



海外でも、森永乳業の高品質を追求

経済発展が進むアジア諸国では、育児用調製粉乳の購買層が年々拡大しています。まだ供給が行き渡っていなかった新興国に、森永乳業は長い年月をかけて育児用調製粉乳を定着させ、インドネシアやパキスタンでは現在7~8%のシェアを超えるまでブランドを浸透させてきました。輸出量は毎年10%以上ふえ、パキスタンへの輸出量は、日本国内の供給量を超えるまでに成長しています。

インドネシアでは、同国最大の製薬会社カルベ社との合併事業として、2007年から現地生産を開始しています。世界でトップクラスと評価される「技術の森永乳業」の高品質を現地でも実現するために、日本の技術者を随時派遣しています。また、国内の生産部門の技術や知識を習得するための研修「ミルク大

学」に、毎年インドネシアから数名の技術者が参加し、徹底した品質管理のシステムと技術を学んでいます。こうした地道な一つひとつの取り組みが、海外での信頼の礎になると考えています。

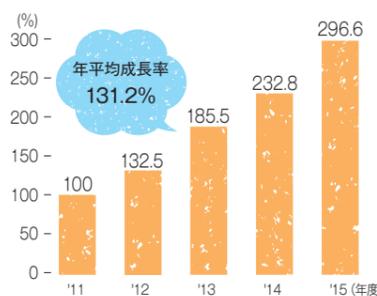
「栄養インフラ」を広げたい

海外での事業展開は、社会的な使命感を持って進めています。めざすは、「栄養インフラ」の構築です。「栄養インフラ」は、私たちがつくった言葉で、乳の優れた力によって栄養と健康、そしておいしさをお届けする仕組みをも提供することを意味します。

たとえば、30年前の日本では、ヨーグルトを日常的に食べる習慣がありませんでしたが、今は多くの人が健康に配慮して毎日の食事に取り入れています。ですから、まだ乳の力が行き渡っていない海外の人々に「栄養インフラ」としてヨーグルトや飲料をお届けすることは、大きな社会貢献ともいえると考えています。

海外で伝えたいことのひとつが、日本の高品質の「ものづくり」のすばらしさです。商品はもちろん、容器に至るまで、きめ細かな心づかいによる「つくりこみ」がなされています。容器メーカーとの協働により、品質管理、賞味期限、容器リサイクルなどの数々の改善も実現されてきました。その高度で繊細な「つくりこみ」のよこごびや達成感を共有しつつ、森永乳業ブランドの信頼を広げていきたいです。

海外での育児用調製粉乳の売上げ推移
※ 2011年を100とした場合の輸出量の推移



※現地生産で供給している、インドネシア向け数量は上記数量に含めず

育児用調製粉乳の販売先



ドイツを拠点に、世界が求める高品質な素材で未来をつくっていきます。

ミライ社 (MILEI GmbH)
ppa./Member of the Executive Board
松井 信一



文化や言葉の壁を超えて

ミライ (MILEI) 社は、1972年に日本とドイツの合併企業として南ドイツのロイトキルヒ市に設立し、2012年

に完全子会社化されました。主力商品はホエイたんぱくなど、育児用調製粉乳や栄養食品の原料となる素材です。販売先はドイツやオランダなどのEU諸国、中国、東南アジア諸国の乳製品・医薬品・食品メーカーです。1990年からはラクトフェリンの製造もはじめ、主に森永乳業に供給するほか、EU諸国でも販売しています。

現在、日本から8人が駐在し(2016年6月時点)、ドイツ人およびトルコや周辺諸国から移民してきた多様なナショナルリティーを持つ人々と働いています。日本では「ホウレンソウ=報告・連絡・相談」による情報共有が重視されますが、ドイツでは他人の責任領域には踏み込まない傾向があり、コミュニケーションが難しいこともあります。日独の異文化理解のためのワークショップの実施やセミナーへの参加、また社内スポーツ行事への参加を通じて、相互理解と交流を深めています。

新工場の建設で、未来に飛躍!

ホエイ、乳たんぱくの供給を通じ、森永乳業グループの海外ビジネスを拡大していく拠点として、ミライ社は位置づけられています。200億円強を投じて建設中の新工場は、質と効率の飛躍的改善をめざすとともに、水のリサイクルから野生動物の生息環境保護まで、厳しい環境保全ルールをクリアした最先端の工場になります。工事完了は2018年の予定です。

現在、力を入れているのは、乳たんぱくの新製品や乳糖の付加価値向上のための開発です。我々の素材はスポーツ栄養食品やシニア栄養食品の品質、機能向上に大きな可能性を開きます。森永乳業が長い年月をかけて育んできた技術、アプリケーションノウハウを活かし、グループのビジネス発展につなげていきたいと思っています。

ミライ社では、森永乳業独自の品質管理手法なども取り入れ

て、品質やコストの管理精度を高める取り組みも進めています。多くの国々に品質の高いホエイ、乳たんぱく製品を安定供給できるよう、また海外のビジネス文化を学びながら、日々チャレンジしています。



左・建設中の新工場では2016年7月中旬に一部が先行稼働し、乳糖の生産がスタート。
右・ミライ社CEO フリック氏(写真右)、マネジング・ディレクター クチュエラ氏(写真中央)とともに。

ホエイたんぱくとは

牛乳に含まれるたんぱく質の一種で、栄養価の高い成分。チーズの製造時にできる上澄みの液に多く含まれます。母乳に含まれるたんぱく質の約6割を占める成分で、育児用ミルクの原料としても使用されます。ミライ社では、「限界濾過膜」の高度な技術でたんぱく質をフィルター(膜)に通し、分離・乾燥させて抽出しています。



Our Future

松井 信一

100年後

政治的な意味での国境が消滅する時代になっていて、食料・食品の開発から供給までグローバルに最適化をはかる**企業連合も発足**しているのではないのでしょうか。森永乳業の社員も企業の壁を超えて、**世界中で縦横無尽に活動**しているはず! 栄養の最適化や食文化の改善も実現しているといいですね。



歴史ある工場を支えるのは、社内も社外も信頼の関係

森永乳業の全国の工場では、徹底した品質管理とともに、独自の社会貢献活動を行っています。ここでは兵庫県西宮市・近畿工場の「安全・安心」と「地域貢献」への取り組みをご紹介します。

日々の細やかな品質チェックとデータ蓄積による指標が、安全・安心の基礎になります。

近畿工場 品質管理室
アシスタントリーダー
山本 大介



徹底した検査が、安全・安心を守る

近畿工場で製造しているのは、森永乳業の顔ともいえる牛乳、成分調整乳、乳飲料をはじめ、紅茶飲料、生クリームなどです。

徹底した品質管理は、他工場と同様に「MACCPシステム」に基づいて行っているのですが、中でも繊細な業務用の生クリームは、製造上の微妙な変化に影響を受けやすいので、独自の指標もつくっています。ケーキのクリームが保持できなかつたら大問題ですから、品質管理室では毎日クリームをホイップし、含まれる空気量や保形性などを確認してデータを蓄積し、基準値を設定して物性を管理しています。プロのパティシエに安心して選んでいただけるのは、日々のデータ蓄積と品質管理あってこそです。

品質管理室は、提出されたサンプルを検査し、合否判定を出す役割も担っています。商品はすべて、殺菌後と充填後に検査をしてから出荷されます。合格を出すと、工場内の製造はもとより物流も動きはじめ、お客さまのもとに届けられるのです。それだけに合否判定は、大きな責任を伴う仕事です。また、万が一に備え、高い判定精度でスピーディに事故対応が行えるよう、品質管理室では定期的に教育訓練を行っています。

使命感と親密さを受け継いで

近畿工場は、創業57年。阪神淡路大震災を乗り越えた経験もある歴史の古い工場です。震災後は、「必要な物が無い」という大きな不安を解消するために、先輩方がギリギリまで生産量を上げて尽力されました。その使命感を受け継ぎ、平成28

年熊本地震の際には、被災した関連会社の熊本乳業を支援し、九州のお客さまに安心していただけるように製造能力の限りを尽くしました。

近畿工場の雰囲気はとてもフレンドリーで、部署を超えたコミュニケーションも活発です。他部署に課題があると聞けば、自分の部署でサポートできることを考えたり意見交換したりもします。関西特有の気風や人間関係もあってのことかもしれませんね。

近畿工場では「風味パネルマイスター」の育成にも力を入れていて、現在2名の認定者を4名までふやす取り組みとして、毎月、「風味パネル訓練」が従業員全員参加で行われています。私は「強化メンバー」として風味感度を上げる特別訓練も受け、風味パネルマイスターに認定されるよう日々努力しています。

MACCP システム

食品衛生管理システム HACCP(※)に、(1)品質危害の管理、(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)を加えた、森永乳業独自の品質管理システム。

※ Hazard Analysis and Critical Control Point: 食品の原料の受入から製造・出荷までの全工程で、危害の発生を防止する重要ポイントを継続的に監視・記録する衛生管理手法。

風味パネルマイスター

わずかな異常を探知できる風味感度の優れた“センサー”の持ち主を発掘し、その能力を品質管理やおいしい製品づくりに活用する森永乳業独自の認定制度。3年連続でマイスターに認定された者は、「グランドマイスター」として5年間の任期が与えられる。



地域での活動を通して、地域の方々をもっと知りたい。地域の方々に、知ってもらいたい。

近畿工場 事務部
リーダー
梶山 久美子



小学校の出前授業に、初チャレンジ

2015年11月、新しい社会貢献活動として西宮市立瓦林小学校で「出前授業」を行いました。当初は、3年生の社会科学習での工場見学のご依頼でしたが、近畿工場では一般向けの見学を行っていないため、「出前授業」を提案したところ、「ぜひお願いしたい!」と快諾いただいたのでした。

工場内で講師の公募に手をあげてくれたのが、製造部、品質管理室、事務部と部門を横断した4名。どうすればわかりやすく伝えられるか、楽しんでもらえるかを何度も検討し、クイズや学校給食用ミニパック牛乳の組み立て体験などを取り入れたプログラムを作成。会場となる小学校の体育館にも下見に行き、リハーサルを重ねました。当日は、工場毎日着用している作業着で出かけ、工場の仕事について解説し、子どもたちはメモを取りながら熱心に聞いてくれました。講師も同席した私も、

子どもたちや先生方に喜んでもらったことに感動し、大きな達成感を得られました。

地域の活動は、豊かな心を育む

近畿工場では、西宮市が主催する「わがまちクリーン大作戦」での清掃活動や、西宮市保健所主催の「食育フェスタ」でのチーズづくり体験のほか、近隣イベントへの商品提供などの地域貢献活動も積極的に継続しています。参加する従業員にとって学びとなり、楽しみにもなります。特に「わがまちクリーン大作戦」は家族連れでの参加を歓迎していて、チームに分かれて収集したゴミの重量を競い合い、清掃後には懇親会も行われます。従業員の家族も含めた一体感を大切に、毎年参加しています。

近畿工場は57年前に西宮市で創業しました。この地に工場があるのは、「地域の皆さまに支えられているおかげ」とつねに感謝しています。地域貢献を通して感動や達成感を多くの従業員が実感すれば、自分たちの仕事に対する誇りをより強く感じられるようになると思うのです。今後は、地域の方々と直接触れ合えるような取り組みをさらにふやしていきたいです。

瓦林小学校から届いた新聞と手紙



子どもたちがつくってくれた「森永新聞」と感謝の手紙。出前授業を楽しんでくれたことがわかる内容のものばかりです。従業員全員が読むことができるように食堂に掲示されています。



Our Future

梶山 久美子

5年後

もっともっと地域の皆さまに愛される工場になっているとうれしいです!「出前授業にぜひ来てほしい!」とオファーが殺到しているといいですね。こちらから出向いたり、工場に来ていただいたり、地域の方々と工場のつながりが生まれる交流の場を広げ、森永乳業ファンをふやしていきたいです。





「お母さんを応援したい!」の想いから生まれました

不足しがちな栄養を配合したお子さん向け飲料として、2015年9月に発売された「こどもミルク」。健康栄養科学研究所とウェルネス事業部の担当者の方々に、開発の舞台裏を聞きました。

親として、安心して与えられる商品を。開発の原動力に、親の想いがあります。



(右から)
健康栄養科学研究所
栄養食品開発部
マネージャー
木村 隆文

ウェルネス事業部
マネージャー
迫口 真輔

健康栄養科学研究所
栄養機能研究部
研究員
神村 卓也

栄養バランスで、お母さんの悩みを解消

— 「こどもミルク」の開発コンセプトを教えてください。

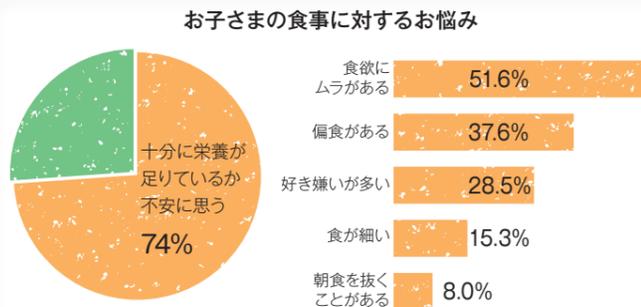
迫口 離乳食が進んでくると、「食べムラ」「偏食」などが出てくる時期があります。「栄養は足りているのかな」という不安やストレスを感じてしまうお母さんも少なくありません。そんなお母さんたちの味方となり、不足しがちな栄養を補える商品をお届けしたいという強い想いから開発しました。「こどもの“足りない”栄養を応援するミルク」、略して「こどもミルク」です。

木村 使うシーンに合わせて選べるように、ドリンクタイプ（液状タイプ）とスティックタイプ（粉末タイプ）の2種を商品化しました。液状タイプは、鉄、カルシウム、DHAの3つを軸に、

16種類のビタミン・ミネラルをバランスよく配合しています。常温保存でそのまま飲めるので、外出時の携帯にも便利です。

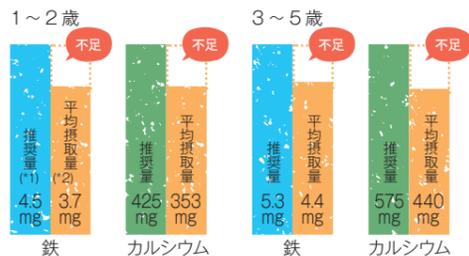
神村 水やお湯で溶かして使う粉末タイプは、さらに2種類のビフィズス菌やラクトフェリン、食物繊維やルテインなどの成分を配合しています。毎日飲んでも飽きないように、液状タイプよりすっきりとした味つけにしました。

木村 今の子どもたちの栄養面での課題は、肥満と痩せの二極化、ビタミン類の不足、そして食物繊維の不足から生じる便秘などがあげられます。オールインワンで栄養素を広くカバーする「こどもミルク」は、「ママお助け飲料」なんです。



※ 1歳～5歳のお子さまを持つお母さんに調査 ※ 2013年 森永乳業調べ (N=530)

鉄・カルシウムは不足しがち —1日の不足量—



(*) 日本人の食事摂取基準 2015年版
(*) 平成 24年度国民健康・栄養調査

こどもミルク (こどもの“足りない”栄養を応援するミルクシリーズ)



ドリンクタイプ スティックタイプ

DHAの魚臭が、難関だった

— 商品開発の過程で、ハードルになったことは？

神村 実は、商品開発は10年以上も前にスタートしたのですが、発売までにこれほど長い年月がかかったのは、体によい栄養成分を配合した商品ならではの風味の問題があったからです。特に脳の発達に重要なDHAから徐々に酸化に伴う魚臭が出てきて、おいさが損なわれることが最大の難関でした。強いフレーバーや抗酸化剤を添加すれば風味を調えることはできますが、「はたして自分の子どもに安心して飲ませられるだろうか?」と自問し、原料配合や製造方法の工夫を重ねることで栄養とおいさを両立しました。

木村 常温保存での賞味期限は、粉末タイプが18か月、液状タイプが8か月です。これだけ豊富な栄養素を配合して、しかも長期間保存できるのは、大きな特長です。とりわけ液状タイプは時間の経過で変化が起きやすいので、安定した品質をキープするためにはさまざまなノウハウが必要でした。私はこれまで主に育児用調製粉乳を開発してきましたので、馴染みのない飲料の製造ノウハウについては、工場や研究所のたくさんの方々



に話を聞いて学び、これまでに森永乳業が培ってきた技術力を結集して課題解決につなげることができました。

うちの子の「おいしい!」が指標

— 「こどもミルク」が発売されて1年。今後どのように展開していきたいと考えていますか？

木村 お子さんが「おいしい!」と笑顔になれば、お母さんやお父さんも笑顔になり、その周りの人たちも笑顔になる。そんな笑顔の連鎖が広がっていったらいいなと思っています。私の場合、自分自身の子どもや妻を笑顔にするにはどうすればいいかと考えることを基本にしている、それが小さな工夫を積み重ねる原動力となっています。お客さまに長く喜ばれ、愛される商品となるよう、その基本を大切に「こどもミルク」を成長させていきたいです。

神村 お子さんの病中病後の栄養補給に「こどもミルク」を使っているお母さんも多いと聞くので、検証結果などの科学的根拠を蓄積して提供できるように力を入れていきたいと考えています。また、私自身も娘を持つ親ですので、引き続き安心して与えられる、おいしい商品を開発していきたいです。実は、うちの娘は「こどもミルク」がすごく好きというわけではないので、「おいしい!」と飲んでくれるまで改良したいと思っています(笑)。

迫口 お母さんたちからはとても好評で、不安やストレスをやわらげるお手伝いできているんだと実感しています。将来的には、「離乳食を卒業したら『こどもミルク』が常識になるほど広まってほしいですね。

ママさんモニターの声



イチゴ&ミルクは糖分控えめの優しい味でとても飲みやすかったです。おやつに飲ませたいです。

甘すぎず、粉ミルクに近い味で安心してあげられます。甘さも控えめでちょうどいい感じです。

バナナ&ミルクは濃すぎず飲みやすく、コップを放さないくらい気に入ったようです。

甘そうなイメージを持っていましたが、思ったよりも甘くなく、子どもにはよいと思いました。

これで鉄やCa、DHAの栄養素が摂れるならとても手軽でよいと思いました。



Our Future 100年後

迫口 真輔

森永乳業が「世界中から愛されて、200周年!!!」を迎えている! 「こどもミルク」も海外展開しているでしょう。現在も海外から「こどもミルク」へのお問合せをいただいている、子どもの栄養への関心はとても高いんです。100年後には「世界中の子どもたちの健康」を「こどもミルク」がサポートしていると思います。



「食」を通して、みんなの「Quality of Life」を高めたい！

株式会社クリニコは、流動食、病態ケア食品、栄養補助食品などの商品を提供しています。森永乳業グループの病態栄養部門として、どんな取り組みを進めているのかをご紹介します。

患者さんには、食べる楽しみを。
介護や看護をする人には、使いやすさを。
小さな心配りを重ねて実現します。

株式会社クリニコ
企画情報部
製品開発チーム課長
内門 将彦



「QOL (生活の質)」を向上させるために

私が担当しているのは、クリニコが主に病院や介護施設に販売している流動食の商品開発です。流動食とは、1,000ml程度で1日分の栄養を摂ることができるように考えられた液状の食品です。たとえば、CZ-Hi (シーゼットハイ) は、経口摂取が不十分な方の食事代替品として、消費者庁より「特別用途食品 総合栄養食品」の表示許可を受けています。栄養や安全性についてはもちろんですが、開発する上で何よりこだわっているのは、食の楽しみです。胃瘻などでチューブを使って栄養を補給する流動食にもコーンスープ風味、あずき風味などのバリエーションを揃えているのは、たとえ口から食べることができなくとも、1日1日の食事を大切にしたいからです。おいしさは、必ず生きる力になると思います。

医療スタッフの方々の使いやすさにも、こだわっています。スタッフの作業時間が短くなれば、その分、患者さんに関わる時間をふやすことができます。商品の使いやすさの改善などの工夫の積み重ねが、実は、介護や看護のサービスの質や患者さんのQOL (生活の質) の向上につながるのです。

「QOL (生活の質)」とは？

「QOL (Quality of Life・生活の質)」は、その人らしい生活を送り、幸せだと感じているかどうかを評価する概念のこと。「食べる」ことは精神的健康感に影響し、おいしいという充足感などを得られることから、食事の持つ「精神的効果」が注目され、「QOLを高める食事」への意識も高まっています。

※参考文献：厚生労働省 e-ヘルスネット「QOLと食事」

「特別用途食品 総合栄養食品」とは？

特別用途食品とは、病者用食品、乳児用調製粉乳、えん下困難者用食品などのこと。消費者庁の許可を受け乳児、幼児、妊産婦、病者などの発育、健康の保持・回復などに適するという、特別の用途について表示します。「総合栄養食品」は、その中の「病者用食品」に区分され、疾患などで通常の食事で十分な栄養を摂ることが困難な人に適したものです。

使命感を持って商品開発に携わる

商品開発には、現場を知ることが不可欠です。私は、営業担当者から現場の声を聞くことはもちろん、病院や介護施設に足を運んで自分の目で確認したり、在宅の患者さんやご家族の方とお話ししたりする機会も大切にしています。自分が開発した流動食が必要不可欠になっている患者さんから、感謝の言葉をいただくこともありますし、逆に、よりよくするためにご指摘を受けることもあります。現場に行くと、商品の開発や改善のアイデアも得られますが、何よりも使命感が高まります。

これからも、患者さんや現場の方々の声に耳を傾け、病気のメカニズムと予防の最先端の成果も取り入れ、より多くの方々の「QOL (生活の質) を高める」という使命感を持って商品開発を進めていきます。



バッグタイプの流動食は紙パックと比べて、容器への入れ替え作業が不要で使いやすいといわれます。また、流動食のバッグには「つりさげ口」を持つときに指が痛くならない、水分が入れやすいなどの細やかな工夫も。QOL向上のための使い勝手への配慮です。

皆さんの声を活かした
おいしくて栄養ある商品の数々。
在宅療養の拠点にも広めます。

株式会社クリニコ
南東北地区
エリアプロデューサー
大津 博丈

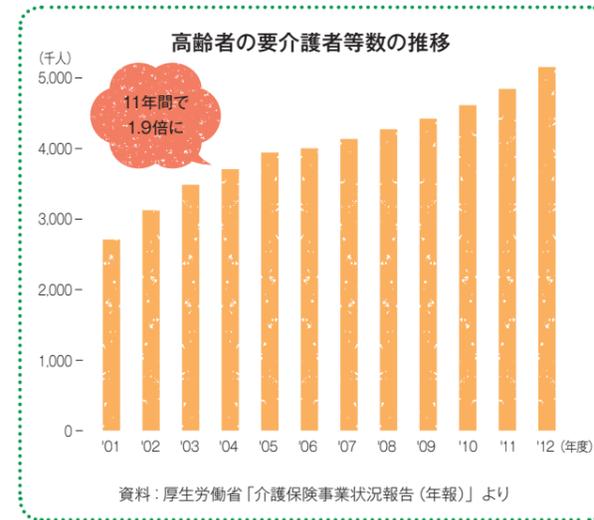


現場の声を新たな商品開発に活かす

私はエリアプロデューサーとして、南東北三県（宮城県・福島県・山形県）エリアの営業のとりまとめを担当しています。

営業を行っているとお得意先から「この商品、これじゃダメだよ」という厳しいご指摘をいただくこともあります。スタッフの方々が困っていることや不便なことが、新商品や改善のヒントになることもありますので、営業で回る現場の声をしっかりと受け止め、製品開発チームときめ細かく共有することも、私の役割です。

実際に現場の声から生まれた商品も多くなっています。たとえば、高カロリーの栄養補助食品といえば甘い味ばかりのため、「甘くないものがほしい」という声から生まれた、おかず風味の



ゼリーと大豆風味のゼリーが2層になっている「おかずゼリー」もそのひとつです。また、「ほとんど食べられない」という患者さんのために、従来の半分ほどの量で、摂取カロリーをアップした「小さなハイカロリーゼリー」も、評価がとても高いです。クリニコの商品はどれも味がよくてバリエーションも豊富なので、食べることを毎日楽しみ、満足していただけていると思います。

めざすは、地域医療における栄養のスペシャリスト

これまで営業活動の中心は、病院や介護施設でした。いま試みているのは、調剤薬局、訪問看護ステーション、診療所などの地域医療の拠点へのアプローチです。在宅療養がふえる傾向にあり、地域の拠点が連携して在宅療養を支えていこうという気運が高まっているいまだからこそ、病院や介護施設で行われていた栄養管理をご自宅でも無理せずに行える体制を整えていきたいのです。

クリニコの商品は、現在も通信販売で入手できますが、高齢者には敷居が高いとおっしゃる方が多いです。たとえば、病院帰りにご自宅近くの調剤薬局で、信頼している薬剤師さんのアドバイスによって購入いただけるようになれば、より多くの方々に、その方に必要な栄養が詰まったおいしい食事、現場の声から生まれたクリニコの商品を届けることができると思うのです。

ゆくゆくは、地域医療におけるスペシャリストとして、「栄養のことならクリニコさんに聞けばいいよ」と頼られる存在になれるらうれしいです。

商品ラインナップ



Our Future 大津 博丈 50年後

世界の中でも高齢化がいち早く進んだ日本では高齢者の数が減っていますが、海外では高齢化が問題になっているところです。クリニコが日本国内で培ったノウハウを活かして海外展開を進め、**海外事業が大きな柱**に。50年後は私も80代。クリニコの商品で「**食の楽しさ**」を味わっていると思います！

未来に向けて、一つひとつ着実に進めています。

今回ご紹介するのは、サステナブルな包装材料の使用と、廃棄物の再資源化の事例です。INPUTとOUTPUT、それぞれにおける環境対策トピックスに注目します。

生産本部 生産部
生産技術課
環境対策グループ
リーダー
福地 久美子



森林の未来のために、FSC® 認証紙を採用

森永乳業では2012年から、一部の商品の包装材にFSC® 認証紙を採用しています。製品を製造・販売するために投入する材料や水、エネルギーなどの「INPUT」の総量からすると、まだ小さな割合ではありますが、社会の動きと連携して着実に進めています。地球環境を持続可能な状況にしていくためのひとつの試みとして、今後も続けていきます。



FSC® ジャパンの
河野絵美佳さんに
4つの質問にお答え
いただきました!!

1 FSC® マークって何?

FSC® マークは、森を守る国際的なマークです。環境保全の視点から適切で、社会的な利益にかなない、経済的にも持続可能な森林管理のもとで生産された森林資源を使用していることを、FSC (Forest Stewardship Council®: 森林管理協議会) の基準で、第三者の認証機関が審査・認証したものにだけ付けることができます。



2 なぜ森林管理?

地球上の陸地の約3割が森林です。その森林が、2000~2012年で約2億3,000万haも失われています。1.2秒毎にサッカー場1面分という速度で激減しているのです。このまま森林破壊が続いたら、未来の森林資源は枯渇してしまいます。木材を原料とする紙製のパッケージも、十分に製造できなくなってしまうのです。

!!



3 日本での活動は?

FSC® ジャパンは、2015年に初の「FSC® フォレストウィーク」を開催し、小売店の店頭で消費者にマークのついた製品を探してもらったり、遊びながら学べる教育プログラムを子どもたちに実施したりしました。ロンドンとリオでのオリンピックではFSC® 認証を得た木材の調達に求められ、2020年の東京オリンピックに向けても働きかけを行っています。

4 海外では?

FSC® 認証は、元々は欧米の一般消費者や環境NGOの不買運動を背景に成立した制度です。日本とは社会の問題に対する基本的な意識や姿勢に違いがあり、海外では、環境NGOなどが企業を名指しで批判することもしばしばです。批判を受けた際のリスクヘッジとして、認証製品の調達に取り組んでいる事例もあるようです。



世界で森林が失われているペース
1.2秒でサッカー場1面分

商品のパッケージで、 森林の大切さの普及啓発を FSC® ジャパン 河野絵美佳さん



いまは、より多くの一般消費者にFSC® マークを認知してもらうことが重要です。マークつきの商品を手にとってもらうだけでなく、同時にその意味を知ってもらうことが必要です。FSC® ジャパンでは認知を広めるために、各メーカーや小売店の皆さまと連携してイベントなどを行っています。特に子ども向けの普及活動が効果的だと考えています。

パッケージは、最も一般消費者に近いプロモーション媒体です。森永乳業さんも商品を通して、FSC® 認証を普及していただければ大変ありがたいです。

「おから」の活用で、廃棄物を大幅に削減

廃棄物は、製品の製造・販売の過程で発生する「OUTPUT」の一部です。森永乳業では年間計画・目標を立て、その再資源化に努めています。東京工場では2013年から、豆腐の製造過程でできる「おから」を乳牛の飼料に加工し、森永酪農販売(株)を通じて酪農家に販売しています。大量の「おから」を資源に変え、廃棄物の大幅削減も叶えた優良事例です。



豆腐にならない「おから」

東京工場年間1,000万丁製造している豆腐は、保存料や防腐剤を使用せず、紙パックに無菌状態でつめているので製造から10か月保存が可能です。豆腐は、大豆を水に浸し、すり潰して豆乳と「おから」に分離させた後、その豆乳だけをにがり固めてつくり、「おから」は使われていませんでした。



乳酸発酵がポイント!

2013年10月から「おから」に乳酸菌を混ぜて乳酸発酵させ、乳牛の飼料として加工しています。発酵しているので、保存がしやすく、牛の好む酸味の効いた風味になります。関係会社の森永酪農販売(株)を通じてこの飼料を酪農家に販売しています。



栄養たっぷり。資源を無駄なく。

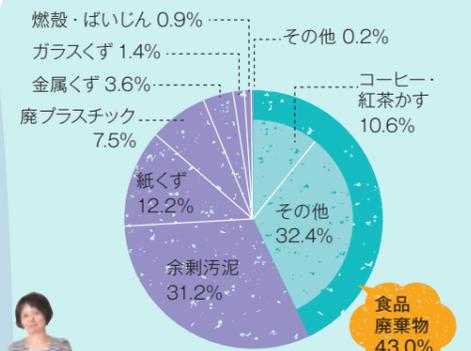
乳酸発酵させた「おから」は、牧場の乳牛たちの良好な飼料となります。高たんぱく質で安価な飼料として、酪農家の皆さまにも喜ばれています。また、豆腐の原料の大豆が納品時に入っていた袋も、飼料の運搬用の袋として再利用しています。



生乳が加工されて、お客さまの元へ

「おから」の飼料を食べている乳牛から搾乳された生乳は、東京多摩工場へ運ばれて、牛乳などの商品となってお客さまのお手元に届きます。まさに循環のサイクルができています。

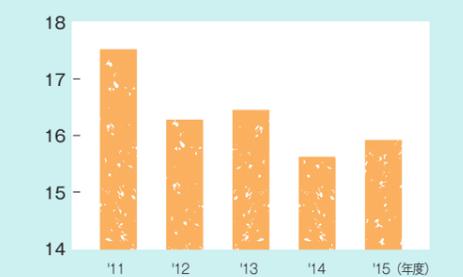
2015年度 種類別廃棄物排出量の割合 (単位:%)



種類別廃棄物排出量	種類別廃棄物排出量
食品廃棄物	19,000トン
コーヒー・紅茶かす	4,700トン
その他	14,300トン
余剰汚泥	13,800トン
紙くず	5,400トン
廃プラスチック	3,300トン
金属くず	1,600トン
ガラスくず	600トン
燃殻・ばいじん	400トン
その他	100トン
合計	44,200トン

工場の廃棄物で一番多いのは、コーヒー・紅茶の抽出かすなどの食品廃棄物です。各工場て努力を重ね、発生量が年々削減されています。

食品廃棄物の発生量原単位 (単位: トン/トン・kL)



2013年以降は、東京工場での「おから」の飼料化による発生抑制により、廃棄物削減の大きな成果を上げています。
※食品廃棄物の発生量を製造量で割ったもの。

環境対策グループ
マネージャー
橋本 晃樹

20
年後

Our Future

認証原料・資材を多く利用し、「地球にやさしい」生産活動を行うことで、持続可能な事業に大きく貢献! また、パッケージ不良など品質には問題ないのに販売できない商品を、福祉施設などへ無料で提供する活動が発展し、**食品廃棄物発生量も大幅に削減**できています。



東日本大震災から5年。そして、これから

乳製品や健康食品など人の生命を支える商品を提供している森永乳業にとっても、大震災は大きな節目となりました。5年を経て、従業員一人ひとりにどんな変化があったのか、あらためて振り返ってみます。

いざという事態が訪れないことを願いつつ、万が一のリスクに備えています。

総務部
リスクマネジメント室 室長
水野 伸英



私の仕事

森永乳業グループ全体の内部統制システムの構築・整備、コンプライアンス・リスクマネジメントの強化。

あれから5年

地震などの発生時に、状況確認、報告・連絡、復旧への手順や役割分担等が、迅速かつ円滑に、また、自発的に行われているのを見て、東日本大震災時の経験が会社の中で活かしていると感じます。また、大震災を機に、リスクマネジメントの一環として「BCP＝事業継続計画」を検討し、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法・手段などをまとめました。5年経過したいま、当時の被害想定と若干異なってきているところもあるので、あらためて事業継続計画の全般について実効性を精査したうえで、全グループに周知していきたいと考えています。

これからの抱負

コーポレートガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントもCSRの大きな課題です。社会から信頼される企業市民をめざして、各種規程や規則、体制、運営ルールなどについて、環境変化を的確にとらえて実態に即したものに、また、よりよいものへと、順次、見直しているところです。

また、人の意識は時とともに風化していきます。それを前提に万が一緊急事態が発生した場合、事前に検討された対応計画が活用され、大きな混乱なく円滑に事態が解決されるよう、事前準備の重要さ・大切さをしつこく伝えていきたいと思えます。もちろん、そのような緊急事態が起きないことを、何よりも願っています。

大震災を乗り越えた体験が、いまも大きな力になっています。

東北森永乳業(株)
仙台工場 工場長
金子 清隆



私の仕事

東北森永乳業(株) 仙台工場長として、工場全般の管理業務。

あれから5年

5年経ったいまでも、「あの日のような経験をしたのだから、他に何も怖いものは無い!」という当時の感覚が残っています。この感覚が、特に重要な判断を必要とされる場面などで、よい意味で自分を後押ししてくれるように感じることもあります。

震災後、避難安否確認訓練のリアル化(訓練に救出作業を盛り込む、衛星電話の使用など)、設備・備品の地震対策強化、備蓄品の充実化も行いました。これからも危機感を風化させずに、こうした取り組みを継続していきたいです。

また、地域貢献の一環として工場を開放しているのですが、とりわけ学校教職員の勉強会には「震災からの復興」のプログラムが生まれ、当時の学校給食用牛乳に対する当工場の想いを伝える機会にもなり、非常に有意義な活動になっています。

これからの抱負

生産工場でコストダウン、品質向上、安全文化、環境対策の諸活動をしっかりと推進するためには、「人材の育成」が最大の課題です。つねにリーダーとして率先垂範であることを心がけ、「やってみせ 言って聞かせて させてみて ほめてやらねば 人は動かじ」の教えに則り、数多くの研修、勉強の機会をつくり、スキルアップを図り、そのスキルを現場に落とし込む意識づけをしています。それが、しっかりと「森永 12の約束」を守った商品づくりを支え、さらなる発展を推進していく力になっていくと考えています。

被災地で牛の世話を最優先する姿を見て、「もっとお役に立ちたい」と思いました。

森永酪農販売(株)
九州支店 熊本営業所 所長
上山 惟人



私の仕事

飼料や酪農資材の販売、配送手配や集金業務、乳牛の飼養管理や経営アドバイスなどの酪農経営をサポート。

あれから5年

震災時の大変な状況下においても、酪農家の方々は何よりも乳牛の世話を最優先に行動されていました。乳牛が心配で家にも帰らず、牛舎に寝泊まりしている姿を目の当たりにして、生産現場に携わっている者としてもっとお客さまのお役に立たなければという強い使命感を持ちました。飼料の安定供給と供給責任はもちろんのこと、「健康な乳牛育成」「健康な乳牛の飼養管理」を基本に、もっともっとお客さまに貢献していきたいと思っています。日々の乳牛飼養管理の悩みの解決や改善ができて、お客さまに喜んでいただけたときの達成感は格別です。

これからの抱負

日本の酪農は、現在、後継者不足による酪農家戸数の減少、生乳生産量の減少など、多くの課題を抱えています。そのような厳しい状況の中でも、お客さまの酪農経営が順調になり、地域酪農を引っ張るリーダー的存在になることをめざす。そんな中、日々の牧場訪問の中で改善提案に取り組み、また一戸でも多くの新たなお客さまと出会い、「牛の調子がよくなった!」と実感していただき、よろこびを共有できればと考えています。お客さまと同じ目線に立って、一緒に考え、行動することを意識し、提案に際しても押しつけにならないよう謙虚な姿勢で、信頼関係を築くことを心がけています。「酪農」から「楽農」になるよう、引き続き酪農家さんたちをサポートしていきます。

復興庁への出向が、多様な企画に発展。広い視野で情報に接し、広報していきます。

広報部 広報課
リーダー
渡辺 光典



私の仕事

ニュースリリースの作成と発信、マスコミ取材対応、取材時の社内調整など。担当は、チーズ・食品、市乳、冷菓。

あれから5年

平成26年4月から平成28年3月まで復興庁宮城復興局に出向し、国の立場で、主に甚大な被害を受けた沿岸部の基幹産業である水産業の復興支援に携わりました。その間、森永乳業の多くの人たちにも協力を仰ぎ、被災地域の特産品を活用したスイーツのレシピを開発し、その試食会を兼ねた被災地マルシェを本社食堂で開催しました。現在も、被災地企業の素材商品を活かした介護食を森永乳業グループで商品開発中なのですが、これは復興庁の施策で職業体験に来ていた名古屋の学生のアイデアを元にした産学官連携のプロジェクトとして取り組んでいます。

復興庁にいる間、被災地から遠い地域の人たちの震災の記憶が風化していくことや、放射能に関する情報が正確に伝わっていないことに日々思い悩みました。そしていま、森永乳業の情報を外部に伝える広報部にいることに、深い縁を感じています。

これからの抱負

森永乳業には、社会にもっと知ってほしい商品、技術、人材などの「財産」がたくさんあります。社内で話を聞くうちに、一見些細なことから新たな視点に気づくこともあるので、自分の情報の引き出しをふやすように、いつも心がけています。先入観で判断せず、現場に行き、見て、聞いて、触れてみる現場主義も大切にしています。広報活動を通して、話題性を高めた情報を発信し、より多くの人に森永乳業の魅力を伝えていきたいです。

第三者意見



サステナビリティ消費者会議 代表
博士（総合政策）

古谷 由紀子氏

中央大学総合政策研究科博士後期課程修了。経営倫理実践研究センター（BERC）フェロー、（公社）日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会常任顧問。消費者庁「消費者教育推進会議」委員、「社会的責任に関する円卓会議」運営委員、企業の社外委員などに参画。CSR、消費者志向、製品安全などの活動及び研究。主な書籍・論文に「消費者志向の経営戦略」（芙蓉書房出版2010年）、「今後の消費者政策の在り方について」など。

CSR推進部による体系的な全社レベルのCSRへの期待

CSR推進部の設置はCSRの取り組みを飛躍的に進化させるターニングポイントになると思われます。これまでの社会貢献という枠を超えて、貴グループを取り巻く社会課題の解決に積極的に挑戦をしていってほしいと思います。

そこで次の3つの提案をしたいと思います。第一に、どのような社会課題に取り組むかについて検討をし、重点課題としていく必要があります。社会課題の例として参考になるものに、昨年採択された国連のSDGs（持続可能な開発目標）があります。たとえば、ミライ社新工場建設の際の野生生物の生息環境保護などの例は、陸の資源として目標15に、そこでの工場操業には地域や労働者が存在し、目標8や11が関係します。社会課題と自社の商品プロセスから行うべき課題を照らし合わせて検討する必要があります。第二に、ステークホルダーとの関係構築です。自社のみで取り組み課題を決定するのではなく、貴グループに関わるステークホルダーとともに対話を重ねながら決定していくことを勧めます。たとえば、インドネシ

ア等での地域の人々へ乳製品を届ける取り組みは「栄養インフラを広げる」との姿勢で臨まれており、まさに社会課題の解決としての優れた取り組みですが、地域の人々の声を聞きながら、自社の商品の観点だけではなく、地域の人々のトータルとしての栄養と健康の改善に役立てるよう取り組むことが重要です。第三に、これまでの貴グループの特徴である社員の主体的な取り組みとの相乗効果を期待します。2011年からのCSRを「自分ごと」にするCSRカフェや「私の仕事とCSR」での発言にも見られるように、社員が主体的にCSRに取り組むという貴グループの特徴を活かしてほしいと思います。たとえばCSRカフェの今後の目標として、各事業所での自主的な「CSRカフェ」をあげていますが、さらに社員がお客さまのみならず関係する多様なステークホルダーと対話し、課題の発見や解決をしていくというプランです。CSR推進部がこれらを支援していくことによって全社的に総合的な取り組みが加速していくと思われます。

消費者とともに持続可能な社会づくりへの期待

貴グループでは、小学校への出前授業や乳製品体験教室、近隣イベントでの商品提供、工場見学などを通して、消費者と接することが多く、その中には消費者のニーズを聞くだけでなく、食育も含まれていると思われます。ぜひこれらの機会を通して、貴グループの取り組みや商品のよさを伝えるだけではなく、持続可能な社会をつくる消費者を育成することも検討していただければと思います。前述したSDGsの目標12には「持続可能な生産消費形態の確保」があります。企業が持続可能な生産、そして消費者が持続可能な消費をともに実践してこそ、持続可能な社会はつくられていきます。消費者啓発・教育は消費者との多くの接点を持つだけではなくその機会を持つ企業に期待されることのひとつでもあります。



経済人コー円卓会議日本委員会
専務理事兼事務局長
九州大学大学院経済学府 客員教授

石田 寛氏

日本興業銀行での勤務後、2000年より経済人コー円卓会議日本委員会に参画。経済人コー円卓会議とは、CSRの浸透と普及をめざすビジネスリーダーの世界的ネットワークである。2015年より、英国ケンブリッジ大学「ビジネスと人権ジャーナル」のDevelopments in the Field Panel。

来年2017年に創業100周年を迎える森永乳業は、「乳」の力で我々の毎日の生活を支えていくことを再認識し、次の100年を見据えてスタートラインに立ち、「CSRを経営そのもの」と全社的に位置づけて、一人ひとりの社員が日々の活動に根づかせたいという姿勢を評価します。

特に部門横断的にCSR活動を推進するために、2016年6月にCSR推進部を新設されたことです。これまでのCSRの軸足が社会貢献中心から、本業を含めた事業そのものもカバーすることを中期経営計画でコミットし、社長を委員長に据えたCSR委員会を開始しました。大きく森永乳業のCSRが変化し、前進したと受け止めています。その経営としての真剣さが伝わるものとなっています。

私は、CSR委員会を形骸化させないためには、以下3点がとても肝要だと考えます。

- ① 社内外へのコミュニケーション強化
- ② CSRの経営マネジメントへの組み込み
- ③ 社員がCSRを自分ごと化するためのトレーニング

また一人ひとりの社員が日々の活動でCSR活動を実践するには、各人の腹に落ちたものにするのが重要です。理念を見直す「新たな夢共創プロジェクト」に全社員が参画し、全社一丸とな

り合意形成を大事にする姿勢は、「人」を大事にし、「人」が活躍できる企業の証です。「未来に向かう森永乳業」の力を感じます。

こうした継続的な取り組みを基礎として、今後のグローバル企業としての課題を述べたいと思います。今日、企業がグローバルで事業を展開していく中で、以下の2つのことについてこれまで以上にステークホルダーから強く求められてきています。

1. 人権課題の解決に向けて、国連「ビジネスと人権に関する指導原則（UN Guiding Principles）」に沿った人権デューデリジェンス等の取り組みを行っているか。
2. 「持続可能な開発目標（SDGs）」のゴールに向けて、事業を通じた形で社会的課題の解決に貢献するCSR活動を実践しているか。

今後、アジアへの進出を足掛かりにグローバルに事業展開を計る御社にとっては、地球規模で社会的課題を捉えて、その解決を製品やサービスで提供していくことが、今後のCSR課題になると捉えています。そのためには、「UN Guiding Principles」や「SDGs」に着目するとともに、G7ドイツ、エルマウサミットの首脳宣言の「責任あるサプライチェーンを推進」する方針に着目することです。これらは、CSRを経営そのものとする御社の方針とは、極めて親和性が高いものです。

また、現状は、御社のCSRコミュニケーションは、日本語のみで行われていますが、今後は、英語での情報発信と、GRIに代表されるグローバルなCSR基準に沿ったレポートを検討されることに期待します。

創業100周年を来年に控え、御社グループがさらに健全なる発展を成し遂げていくためには、サプライチェーンを含めた協力会社とともに、会社のアイデンティティである「新たな夢共創プロジェクト」を実現していくためにも、弊害になるような潜在的リスクを予防する手立ても併せていくことで、CSR経営が実現できると期待しています。



CSR推進部 部長
山口 清之

新たな体制で、CSRの取り組みをさらに進めてまいります

本年6月から、CSRの取り組みをさらに進めていくために、従来広報部にあったCSR室を、CSR推進部として独立させました。

当社が、全社をあげて社会的責任を果たしていく強い思いを形に表したということでもあります。これまでの活動はもちろんのこと、新たな取り組みも加えることで、一層社会に貢献していくことを進めてまいります。

当社は、乳を中心とした事業を続けてもうじき100年を迎えます。次の100年に向けて、新

たな社会価値の創造を、全社で加速させてまいります。

今回の報告書についていただいた貴重なご意見を踏まえて、全社員がCSRを「自分ごと」とし、より生活者に近づくことを意識して、真摯に取り組むことが重要であると認識しております。

今後も、ありのままの活動内容をお伝えし、様々なステークホルダーの声に傾聴して、取り組みを進化させてまいります。

編集後記

未来を考えることは、持続可能な事業のあり方を考えることにつながる—— そのように考えて、本報告書は「未来を展望する」をテーマに作成しました。この制作中にCSR推進部への組織変更があり（本文内でも紹介のとおり）、この稿を執筆している時点でCSR企画室に3名が加わって、体制が様変わりしました。2010年にCSR室を立ち上げ、社内各部署で実行していた社会貢献活動と対外的な発信を

集約しました。それから6年目にしての大きな変化です。創業100周年を来年に控え、未来を見据えた報告書を作成したいとの思いを込めて編集をスタートさせた時点では、ここまでの変化は想像していませんでした。会社だけでなく自分たちも新しいステージに立っているという自覚を持ちながら、森永乳業のCSRをさらに広く、深く進める役割を果たしたいと思います。