

企業名： 森永乳業

レポート名： 森永乳業 統合報告書

### 1. この会社が目指す姿が理解できるか

森永乳業は統合報告書の中で繰り返し幅広い世代の多くの人々の健康・栄養に寄与する商品を届けるということに言及している。そのため、森永乳業の目指す姿は理解できるといえる。また、2021年6月にサステナビリティ本部を設置し、サステナビリティ経営を推進していく方針を統合報告書の中で力強く打ち出しており、今後はより一層環境や地域社会に寄り添って社会的な責任を果たすことができるような経営をしていくという意味が読み取れた。実際に、その一例として森永乳業は各人のライフステージ・ライフスタイルに寄り添った商品を提供していくという目標を掲げている。その一方で、森永乳業はもともと乳業メーカーであるが、最近では菌の研究に力も入れている。だが、今後乳業と菌のどちらにどれほどの力を注ぐのかということは書かれていなかったため、森永が今後何を主軸にしていく計画であるのかをもっと明確にしていくべきだと考えた。そうすることで、森永乳業が将来的にどのような会社になるのかという展望がより一層明確になるだろう。

### 2. この会社の競争優位性が理解できるか

森永乳業は100年以上の育児用ミルク製造・研究の実績があり、この分野で業界をリードしている。また、森永乳業は機能性素材（ビフィズス菌、シールド乳酸菌、ラクトフェリン）の研究に力を入れており、とくに森永乳業はビフィズス菌について学会等での発表実績があり、乳酸菌についての研究論文数は世界一位であるため、ビフィズス菌といえば森永乳業というイメージを定着させることに成功している。この点は森永乳業の競争優位性であるといえる。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

森永乳業は前述のとおりビフィズス菌の分野で競争優位性があるが、乳酸菌に関する研究の分野で優れているのは森永乳業だけではない。例えば、森永乳業の同業他社である明治乳業でも、乳酸菌に関する研究が進んでいる。明治乳業はコロナ下での健康意識の高まりを反映して、新たな乳酸菌によるプロバイオティクスヨーグルトの開発に成功した。そのため、森永乳業がビフィズス菌に限らず乳酸菌の分野でリードをとり続けるには乳酸菌のさらなる研究が必要であるといえるだろう。また、乳酸菌の分野に専念しすぎず、100年以上蓄積されてきた育児用ミルクの製造・研究の分野でもさらに存在感を発揮していけば競争優位性に持続性が生まれるといえるだろう。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

森永乳牛では、世界のあらゆるビジネスシーンで活躍できる人材を育てる「グローバル人材育成プログラム」というものを開講している。コロナ禍ではオンライン型の育成プログラムとなり、より多くの社員がこのプログラムに参加することができたようだ。そのため、森永乳業ではグローバル志向の人材になる環境が整っているといえるだろう。だがもちろん、社会で活躍できる人材を育成するプログラムを実施しているのは森永乳業だけではない。例えば同業他社の明治乳業では、従来のグローバルな人材を育成するプログラムに加え、従業員の意欲や能力をさらに引き出すための「アクセラレータープログラム」や、女性や障がい者、外国人労働者がより活躍できる環境を作る「DIAMOND プロジェクト」を実施している。このように競合相手の明治乳業は、森永乳業と比較して幅広い人材育成を行っている。

コロナ禍で海外とのやり取りが希薄している中では、グローバル志向にとらわれない人材育成プログラムも重要になってくるだろう。そのため、森永乳業でもグローバル要素に囚われない人材育成プログラムを推進していく必要がある。

#### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

まず同業他社やその他の企業と比較した際に目立つ森永乳業の統合報告書の弱点としては、分割ファイルが用意されていないことが挙げられる。そのため、他社と比較して森永乳業の統合報告書は閲覧者が求める情報に即座にアクセスすることが難しくなってしまうている。改善策としては当然のこととなってしまいが、分割ファイルを用意し、それぞれに目次をつけて各情報にサイト閲覧者がアクセスしやすくすることがあげられる。

また、森永乳業の統合報告書では用いられるグラフの数が少ないという問題点も挙げられる。例えば、同業他社の明治乳業を含む明治ホールディングスの統合報告書では、売上高や営業利益、配当性向などの財務・非財務ハイライトが過去 5 年間にわたりグラフ化されており、視覚的に財務・非財務状況が把握しやすくなっている。それに対して森永乳業の統合報告書では、特定の商品の市場についてのコラム等においては確かにグラフが用いられているものの、財務・非財務状況を示す部分では全くグラフが用いられておらず、会社の経営状況が統合報告書において可視化されていないという問題点がある。この点に関しての改善策としては、当然のことではあるが財務・非財務状況をグラフ化して載せるということである。現在の森永乳業の統合報告書には確かに視覚的な情報がかけているが、すでに 11 年分の財務・非財務状況に関するデータが数値として載っているの、これをグラフにして可視化するだけでも統合報告書が大幅に改善するだろう。