

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

森永乳業は長期ビジョンとして、2019年に「森永乳業グループ10年ビジョン」を策定している。この長期ビジョンの中で、商品の味と健康・栄養面のバランスの両立、世界へ訴求できるグローバル企業になること、サステナブル社会への貢献の3つを掲げている。商品開発については健康・栄養面の追究についてはよく理解できた。グループの強みであるビフィズス菌の研究や「サステナビリティ中長期計画2030」で挙げられている「食と健康」の部分で見ることができる。しかし味の方はあまり伝わらなかった。既存の人気商品について語られるところが多く、商品の味自体の研究については言及されていなかったのが分りにくかった。味と健康・栄養の両立が健康・栄養を味に追いつかせることを言っているのであればそのような記載があってもいいと考えた。グローバル企業化への試みとしては海外拠点の拡充や「海外事業5つのチャレンジ」など、様々な部分でまとめられており、理解できた。サステナブル社会への貢献についてはとても分かりやすく理解できた。「サステナビリティ中長期計画2030」と「中期経営計画2022-24」の連動についてや今までの施策についても分かりやすくまとめられており、森永乳業がサステナブル社会への実現に向けて力を入れて取り組んでいることが理解できた。森永乳業は2019年以降、前述した3柱に注力しており、その中でもサステナブル社会への実現には特に力を入れているように見受けられた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

森永乳業はグループの強みとしてビフィズス菌を挙げている。1969年に赤ちゃんの腸内からビフィズス菌を発見して以降、50年以上ビフィズス菌の研究を続けている。ビフィズス菌に関して様々な受賞歴や特許を持っている。また、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・菌体を取り扱っており、ビフィズス菌と同様に森永乳業の強みと言える。MILEI社ラクトフェリンは製造世界シェア1位である。また、食品について、チルドカップコーヒーは国内シェア1位で40%を持っている。ヨーグルトやアイスクリームでも高いシェアを獲得しており、競争優位性が理解できる。

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

ビフィズス菌の分野では競争優位性を持っているが他の菌体については森永乳業だけが優れているという訳ではない。他の菌体の代表として挙げられるのが乳酸菌である。同業他社である雪印メグミルクでは独自の乳酸菌である「ガゼリ菌SP株」をヨーグルトに使用し

ている。また、明治ホールディングスではプロバイオティクスヨーグルトを開発している。その他亀田製菓等も乳酸菌の研究については知られておりビフィズス菌以外の菌体では森永乳業は確固たる優位性を築けているようには見えない。また、ビフィズス菌においても、雪印メグミルクの「ナチュレ」などで使われているように現在は確固たる優位性を築けているものの他の同業他社も研究を進めていることからビフィズス菌を含め菌体の研究は今後とも注力していく必要があると考えられる。食品であるチルドカップコーヒーについては森永乳業が大きなシェアを持っており、競争優位性に持続性はあると考えられる。アイスクリームやヨーグルトにおいてはシェア 1 位では無いものの上位にくい込んでおり、確固たる人気を持つ商品は廃れることはないと考えられる。しかし、同業他社は多く競争が激しい商品のため、商品開発にも注力していく必要があるといえる。

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

グローバル人財育成研修や 2024 年には IT 人財の強化を図る「森永 DX アカデミー」が生まれるなど、専門領域の能力を伸ばすための施策を行っている。また、「ダイバーシティマネジメント研修」や「仕事と介護の両立セミナー」を行い、多様性やワークライフバランスにも理解のある会社だと感じられる。「Morinaga Milk Award」という表彰制度や「Mori”NEW”」という新規事業プログラムがあるなど、社員が挑戦できる仕組みが整えられている。前述した通り、森永乳業では人的資本の価値向上が達成できると考える。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

良かった点はページの右側に常に大まかな目次が載っていた点だ。読んでいる内容と関連した項目まで飛ばそうと思った時に右側を見ることで遡って最初の目次を見に行かなくても目的のページにたどり着くことが出来た。目次を全てのページに載せるというのは他の統合報告書と比べてもいい点だと感じた。また、全体を通して図が散りばめられており見やすくまとめられていた。特に「森永乳業のサステナビリティ経営」の部分は良い意味で空白が多く、背景に牧場が描かれていたりと見る気にさせる工夫が垣間見えた。

改善点は「森永乳業のサステナビリティ経営」の位置である。イントロダクションでサステナブル社会への貢献への意識が強く伝わってきたので、その流れのままサステナビリティ経営についての話ができればページを行ったり来たりしなくて読み手としては楽だと感じた。