

おかげさまで100周年。 これからも、お客さまの健康に貢献して、 社会に必要とされる企業であり続けます

代表取締役社長

宮原 道夫



社員一人ひとりが自らに問い、 自ら実践することが、未来への推進力

おかげさまで、森永乳業は100周年を迎えることができました。今日まで支えてくださったお客さま、株主を含むステークホルダーの方々、また、困難を乗り越えてきた先輩社員、そして、現在の社員にも深く感謝しています。

次の100年に目を向けた時、特にそのスタートの20年、30年は本当に厳しいだろうと思います。企業が生き残るためには、人口問題も含め社会環境の急激な変化を自らのものとして真摯に捉えていかなければなりません。そのためには、社員一人ひとりの意識を変える必要があります。

私が社長に就任したときから、100周年を機に理念体系を見直すことは念頭に置いていました。そしてそのときには、全員参加で新しい経営理念を策定することを当初から考えていました。就任6年目の現在

は、社員の間でも「みんなでやるんだ」という気持ちが芽生えてきたように感じます。コーポレートスローガン、経営理念を策定するプロセスも、我々経営層ではなく、社員主導で進みました（→ P.33）。それに伴う行動指針の策定にも、20～30代の人たちを中心にさまざまな年代・部署の社員が手を挙げて参加しました。

その結果、行動指針は、自らに問いかけるという形式になっています。自らつくりあげ、自らに問いかけ、それを実践することで、コーポレートスローガン、経営理念の精神を遂行していく。それが、これからの森永乳業の推進力となっていくでしょう。

健康を扱う企業だからこそ、 社会の期待に応え、責任を果たす意識を

私たちの事業は、乳を基盤とし、人々の健康に大きく関わっています。健康に関わる食品を扱っているという意味では、事業そのものがCSRであり、またそれを、当然のこととして認識していなければなりません。

事業プロセスの中で、社会からの期待に対してどう応えていくのか、あるいは自ら何を強調し、何を発信していくのか、各部門が自分たちが成すべきことを理解して行動するという文化を持っていれば、CSRの責任・役割は自ずとはっきりしてくるでしょう。

そのためには、つねに社会に、世界に目を向け、そこに潜在するニーズ、お客さまの想いをしっかりと捉えていたい。今の時代、「持続可能な開発目標（SDGs）」が注目されていることから、社会性を重視する時代になっていると言えるでしょう。これを一人ひとりが理解していれば、自分たちが成すべきことを成そう、という文化が自然と生まれてくると思います。

経済性の先を見据えた、 “徳のある企業”でありたい

2020年3月期を最終年度とする5カ年の中期経営計画は、今年が3年目。成長のきっかけをつくらなければいけない大事な年です。最初の2年は外部環境にも恵まれ、業績も良好でしたので、すべてはこれからだと思っています。

そのためには、国内だけではなく、グローバルな視野をもって先を見通していく必要があります。今、世界は激動の時代です。グローバルスタンダードというものが見えにくくなっています。もう一度、停滞した経済を活性化するためには、日本の企業が率先して新しいグローバルスタンダードをつくっていくことが求められています。

たとえば、独自性のある技術。一步も二歩も先をゆく技術。あるいは、こんなところまで気を遣ってくれたのか、という細やかなサービス、おもてなし。そのような、目先の利益だけを見ていたのでは見えてこない、日本人が大切にしてきた「徳」という価値を、企業も持つべきではないでしょうか。

人は、みんな幸せのために生きるもの。そう考えると、最後に残るのは健康です。私たちの事業は、そこにもっとも近いところにいる、それを見失わなければ、どんな時代でも対応できるはずですよ。

これからも、食を通じて、お客さまの健康な暮らしに貢献し、社会に必要とされる企業であり続けたいと思います。

中期経営計画における基本方針 (2015年4月～2020年3月)

1. 成長に向けた事業ドメインの再構築
2. 資産効率の改善および合理化の推進
3. 経営基盤の強化
4. 社会への貢献

成長戦略における重点施策

1. 機能性・食品素材事業の強化（B to B事業）
2. グローバル化の推進（国際事業）
3. 健康・栄養事業の育成
4. 既存事業の収益性の改善（B to C事業）



生活者・マーケットと ともに満足度を高めていく

代表取締役副社長

野口 純一

企業の社会的価値を伝えることが重要

ひと昔前なら、企業活動は商品の機能的な価値さえ提供していれば成り立っていました。その後、さらに情緒的な価値をも訴求していくことが求められるようになりました。しかし、今は、それだけでは十分ではありません。商品の背景にある企業の社会的な価値を生活者の皆さまに伝えていくことが、企業に求められています。

お客さまに伝えていくためには、まず、一人ひとりの社員がそれをしっかりと理解していなければなりません。

当社では昨年、新たにCSR委員会を立ち上げました。それまで、さまざまな部門で個別に行ってきたCSR活動を体系化し、社会に向け、また社員に向けて、共通言語で語っていく。そうした活動を今、進めています。

顧客本位から、支持される企業へ

社員の意識も、ここ1、2年で大きく変わってきて

いるように感じられます。たとえば、各拠点の地域の皆さまとの交流活動について、工場だけではなく、営業拠点からも声があがるようになりました。昨年より実施している「森永乳業杯 ツアー オブ バレーボール」は、元全日本女子バレーボールチーム代表選手とともに、バレーボールで夢を追いかける女子中学生を応援するイベントで、たいへんご好評をいただいています。

これからは、「熱烈なサポーター」になってもらうことが大切だという話を聞いたことがあります。少なくとも全国規模の企業であれば、ただ商品を製造・販売して利益を得るだけではなく、地域に対し、社会に対して、どのような価値を提供して、支持を得るかが最大の課題だと思います。

生活者の皆さま、マーケット、当社、3者のトライアングルをつねに意識し、それぞれの満足度を、いかにバランスよく、持続的に高めていくことができるか。そのためには、生活者の皆さまの意識・心情・感覚と、企業全体がつねに一体化しうる企業風土をつくりあげていくことが重要と認識しています。



乳児から高齢者まで、 幅広い年代の食に関わる企業として

専務取締役

青山 和夫

安全安心・品質第一が基本

お客さまから寄せられる「声」のリストが、毎日私のデスクに届けられます。それに目を通して、食というものがいかに人々にとって身近で、かつ切実な問題であるかがわかります。

ご高齢のために飲み込むことさえ困難な方もいらっしゃる。小さなお子さまをお持ちのお母さまは、安心して食べさせることができる食品かをつねに心配されています。また、何らかのアレルギーを持つ方の割合も年々増えています。

乳児から高齢者まで、幅広い年齢層の方々に安心して口にいただけるように、生産の現場ではつねに安全安心・品質第一を心がけることはもちろん、品質保証部などの本社の関連部門がサポートすることで、責任を持って商品をお届けする体制づくりを、推し進めていく必要があると思っています。

広い視野を持った人材育成を

近年、国連が定める「持続可能な開発目標(SDGs)」

が注目されています。これにより、以前から行われていたさまざまな活動が体系的に把握でき、よりわかりやすくなりました。

私たちの企業活動を見ても、研究・開発、原料調達、製造、販売などさまざまな工程が、ひとつの商品を送り出すために必要です。SDGsという考え方によって、こうしたサプライチェーン全体の流れと社会との関わりを、より整理して捉えることができるようになったとも言えるでしょう。

これから、次の世代にバトンタッチしていく中で、サプライチェーン全体はもちろんのこと、より広い視野で業務を捉えられる人材を育てていくことが大切です。今、当社としては海外への事業展開も大きな柱のひとつと考えていますので、グローバルな視野を持った人たちも必要になるでしょう。

これからはどの部署にいても、そのような視野をもてる人材育成に努めていきたい。そして、20年後、30年後に、森永乳業で働いてよかった、と思えるような会社になりたいと思います。