

# 森永乳業の知財・無形資産戦略：新中期計画2025-28 による変化予測

## 概要

森永乳業は、長年培った技術力やブランド力など多様な無形資産を競争優位の源泉として活用してきました<sup>①</sup>。現在は特に健康価値を提供する機能性素材（例：ビフィズス菌やラクトフェリン等）に関する知的財産の創造・保護・活用を重視し、社内横断的な委員会を設けるなど組織的に取り組んでいます<sup>①</sup>。2025年5月に発表された新中期経営計画2025-28では、「メリハリ（Merihari）」を合言葉に成長戦略・構造改革・組織風土改革の3本柱が示され、海外売上比率15%や営業利益率7%など意欲的な目標が掲げられました<sup>②</sup>。これらの重点方針は森永乳業の無形資産マネジメントにも大きな影響を及ぼすと考えられます。以下では、知的財産権、技術・ノウハウ、ブランド（デザイン・コンテンツ含む）、デジタル資産（ソフトウェア・データ）、顧客ネットワーク・信頼、バリューチェーン・サプライチェーン、組織能力・プロセスの領域ごとに、現状と新中計の方針を整理し、それに基づく予測される戦略変化シナリオを提案します。

## 知的財産権（特許・商標・意匠・著作権）

**現状：**森永乳業グループは、特許・商標・意匠・著作権などの知的財産を「健康価値」や「おいしさ・楽しさ価値」を創造する源泉と位置付けています<sup>①</sup>。競合他社による模倣や権利侵害から自社の競争力を守りつつ、新たな価値創出につなげる知財戦略を策定・実行しており、知財の**創造・保護・活用**を通じて企業価値向上を図っています<sup>①</sup>。例えば、自社保有の乳酸菌に「シールド乳酸菌®」という名称を付し、幅広く商標登録して自社製品に活用するとともに、取引先にその名称をライセンス提供する取り組みを行っています<sup>③</sup>。このような施策により、「シールド乳酸菌®」は2024年3月時点で延べ550社以上・1,000種類以上の商品に採用されるまでに至っており<sup>④</sup>、自社の知的財産を積極的に他社ビジネスにも活用してブランド価値と競争力を高める成果を上げています。また、「ビフィズス菌と言えば森永乳業」と称される地位確立を目指し、機能性素材委員会を社内を設置して研究開発・事業・知財情報を共有することで、特許やノウハウの一層の有効活用を図っています<sup>①</sup>。以上のように、森永乳業は知的財産権を経営戦略と強く連動させ、他社にはない独自性のある商品・技術を支える知財基盤を築いています。

**新中計の方針：**中期経営計画2025-28では「もう一步先のありたい姿」として「大きな特徴を持ち、利益率の高い企業へ」と掲げています<sup>⑤</sup>。この“大きな特徴”とは他社が模倣しにくい強み＝すなわち森永乳業の知的財産とも解釈できます。計画では成長戦略の一環として「**菌体（プロバイオティクス）・育児用ミルク**」事業の拡大や、海外展開（ASEAN・米国など）への注力が示されています<sup>⑥</sup>。これらは知財戦略面でも、関連する技術・ブランド・特許を各国で確保・活用していく必要性を意味します。例えば海外売上高比率15%という目標達成のため、新市場での商標権取得や特許出願が重要となり、他社によるブランド模倣や技術模倣を防ぐ体制強化が求められます。また「メリハリ」経営の考え方から、経営資源を重点領域に集中する方針であり、知財投資についても収益貢献度の高い分野に絞りが予想されます。実際、機能性ヨーグルトやプレミアムアイスなど高付加価値ブランドへの経営資源集中が続けられています<sup>⑦</sup>。新中計では、この流れをさらに推し進めて知財ポートフォリオを見直し、**収益に直結するコア領域（プロバイオティクス、乳幼児向け栄養、植物由来食品など）に関連する特許や商標の出願・維持に重点を置く**一方で、成熟分野における不要な権利は整理する、といったメリハリの効いた知財マネジメントが意図されていると考えられます。また、組織風土改革の一環で社員エンゲージメント向上が掲げられており<sup>⑧</sup>、従業員の知財意識啓発（発明奨励制度の充実や知財教育の強化）にも力が入る可能性があります。

### 予測される変化シナリオ:

1. **戦略的分野への特許集約:** 新計画の重点である健康価値領域において、関連技術の特許出願を加速させるでしょう。特にビフィズス菌や乳幼児栄養に関する発明について国内外で厚い特許網を構築し、他社の参入障壁を高める戦略が予想されます。実際、明治グループも「戦略的な特許取得」「技術ノウハウの管理」「独自商標の活用」の3点を知財戦略の柱に据えており<sup>9</sup>、森永乳業も競合に倣い中核技術の特許ポートフォリオ強化に注力するとみられます。特許出願件数や保有件数は増加し、それに伴い知財管理体制もグローバル規模で強化されるでしょう。

1. **グローバル商標戦略の強化:** 海外展開に合わせ、現地での商標権取得とブランド保護を一段と推進するでしょう。例えば、東南アジアや北米で「MORINAGA」ブランドや主要製品ブランドの商標を先手取得し、模倣品排除に備えると考えられます。また、森永乳業が有する機能性素材ブランド（シールド乳酸菌<sup>®</sup>等）を海外でも商標展開し、現地企業へのライセンス提供を積極化する可能性があります。これにより知名度拡大とライセンス収入の獲得を狙い、知財の**収益源化**を図るシナリオが考えられます<sup>3</sup>。各国の知財法制に対応するため知財部門の体制強化（現地代理人ネットワークの拡充等）も進むでしょう。

2. **知財の収益モデル化:** 新方針で掲げる「大きな特徴」を実現するため、自社技術・ブランドを他社ビジネスにも組み込む戦略が拡大するかもしれません。現状で既にシールド乳酸菌<sup>®</sup>を多数の企業にライセンス供与していますが<sup>10</sup>、今後は乳酸菌以外にもラクトフェリンやオリゴ糖など森永独自素材のブランド化・ライセンス提供を推進する可能性があります。これにより自社製品以外からもロイヤリティ収入を得る「知財の事業化」が進展し、知財部門が収益部門としての役割を増すでしょう。競合他社でも類似の動きが見られ、明治グループが自社らしさのある商標活用を戦略に掲げているように<sup>9</sup>、森永も独自ブランドを軸とした知財ビジネスモデルを発展させるシナリオです。

3. **知財管理システムの高度化:** 知財戦略推進には基盤整備も重要です。森永乳業は2024年に知的財産管理システムを刷新しています<sup>11</sup>が、新中計期間中にさらなるDXを取り入れた知財管理高度化が図られるでしょう。具体的には、AIを活用した先行技術調査や権利侵害モニタリングの導入、社内発明提案のデジタル管理などにより、知財創出から活用までのプロセス効率を高める可能性があります。これにより少人数でもグローバルな知財戦略を効果的に展開できる体制を整え、知財投資対効果の最大化を狙うでしょう。

以上のように、新中計の方向性に沿って森永乳業の知的財産権戦略は「**選択と集中**」と「**積極的活用**」の両面で進化すると予測されます。特にコア技術・ブランドへの知財集約と、それら知財の収益源化が進むことで、知的財産が一層重要な経営資源となるでしょう。

## 技術・ノウハウ

**現状:** 森永乳業は創業以来、乳で培った独自技術をベースに製品開発を行い<sup>12</sup>、乳製品加工や発酵、栄養抽出のノウハウで業界をリードしてきました。例えば粉ミルクやヨーグルトの製造技術、ラクトフェリンなど乳由来成分の抽出・精製技術、ビフィズス菌の大量培養技術などは同社の強みです。ドイツ子会社のMILEI社ではホエイたんぱく質や乳糖の精製を40年以上行っており、高品質な乳原料の生産ノウハウを蓄積しています<sup>13</sup>。実績あるMILEI社は収益性も高く、森永乳業グループの利益基盤の一翼を担っています<sup>14</sup>。また森永乳業はエビデンスに基づく機能性表示食品の開発にも注力しており、ビフィズス菌BB536を使ったヨーグルト「ビヒダス」や「シールド乳酸菌」を活用した商品開発では、科学的根拠の蓄積とPRを並行しています<sup>15</sup>。このように**技術と科学的知見（ノウハウ）**を武器に、他社との差別化を図る戦略を取っています。社内にはユニークな研究開発拠点があり、近年は知的財産管理システムの刷新も行うなど、技術開発と知財を両輪で支える基盤整備も進めています<sup>11</sup>。加えて、社内の機能性素材委員会などを通じて研究・事業・知財部門が連携し、技術シーズの事業化やノウハウ共有が図られている点も特徴です<sup>1</sup>。こうした取組により、森永乳業の技術・ノウハウはプロバイオティクスや栄養科学の分野で国内トップクラスの蓄積と言えます。

**新中計の方針：** 新中期計画では成長ドライバーとして「菌体（＝プロバイオティクス）・海外育児用ミルク」への積極投資が掲げられています<sup>5</sup><sup>6</sup>。これは、ビフィズス菌などの腸内細菌研究や乳幼児栄養に関する技術開発が今後さらに重視されることを意味します。実際、中国では乳児用ミルク向けのビフィズス菌深化や現地法人を通じた開拓、米国ではサプリメント用途への深耕と新規顧客開拓など、海外市場ごとに技術応用領域を広げる計画です<sup>6</sup>。これらを実現するには、現地の規制対応や製品適合も含めた高度なノウハウが必要であり、森永乳業の技術陣にとって新たな挑戦領域となります。また、「長期ビジョン実現を見据えた成長投資」として、グループ全体で将来を見据えた研究開発投資を続ける方針が示されています<sup>16</sup>。メリハリ方針に沿い、限られた研究開発リソースを今後は**より選択的に重点分野へ投入**すると思われます。具体的には、腸内環境・免疫・脳腸相関などプロバイオティクスの先端研究、乳幼児の発達に寄与する機能成分の研究、そしてプラントベースフード（PBF）の開発です。PBFは中長期的な新領域としてベトナムでの展開が構造改革テーマに挙げられており<sup>17</sup>、大豆等の代替タンパク食品の技術ノウハウを蓄積する必要があります。実際、森永乳業は米国子会社で豆腐やプラントベース食品（「トーフアーキー」ブランド等）の製造販売を展開しており<sup>18</sup>、そこで得た知見をグローバルに活かす戦略かもしれません。さらに構造改革では老朽化設備の更新・集約も図られるでしょう。既にアイスクリーム製造では新工場ライン稼働と老朽工場閉鎖というメリハリ策が取られており<sup>19</sup>、他製品でも最新技術設備への投資で生産効率・品質向上が計画されています。組織風土改革では「挑戦を称賛する風土」醸成を掲げており<sup>20</sup>、研究者がリスクを恐れず革新的テーマに挑戦できる環境づくり（例：失敗しても評価する制度等）も進むでしょう。総じて、新中計は「**選択と集中による技術革新**」と「**現場力・知見の深化**」を促す方向と言えます。

#### 予測される変化シナリオ：

**1. 機能性領域への研究開発集中：** プロバイオティクスや乳幼児栄養といった成長領域に、研究開発リソースと人材を大幅シフトするでしょう。具体的には、腸内細菌の新規株探索や大量培養技術の改良、免疫機能や脳機能への影響メカニズムの解明など、製品価値を裏付ける科学エビデンス創出に注力すると予想されます<sup>15</sup>。これにより、商品コンセプトに「科学的根拠あり」という差別化要素を強化し、消費者や取引先からの信頼性向上につなげる狙いです。また社外の大学・研究機関との共同研究も積極化し、オープンイノベーション型で知見を拡充する可能性があります。

**1. 植物由来代替食品の技術獲得：** 国内乳業他社に先駆け、プラントベースフードの技術ノウハウを深めるシナリオが考えられます。例えば大豆由来タンパクの食感改良技術や風味マスキング技術、乳製品代替となる発酵技術などの開発です。必要に応じてスタートアップ企業への出資や技術ライセンス契約によって外部からノウハウを取り込む可能性もあります（「買収による技術獲得」戦略）。新興市場のベトナムでは既存の乳製品に加え、植物由来飲料などの投入も示唆されており<sup>17</sup>、現地嗜好に合った製品開発のための技術適応も進むでしょう。これらの新分野での技術蓄積は、将来的に国内外での事業多角化に資する無形資産となります。

**2. ノウハウ共有と標準化：** グローバル展開が進む中、各国拠点で培ったノウハウをグループ全体で共有・標準化する取り組みが強まるでしょう。例えば、パキスタンでの粉ミルク事業で得た品質管理やマーケティングの知見を他の新興国市場に展開したり、MILEI社の高度な乳原料加工ノウハウを日本国内工場にも水平展開する、といった動きです。社内データベースや人材交流を通じて「グローバル知識ネットワーク」を構築し、どの拠点でも高品質・高効率を実現できる体制を目指すシナリオです。これにより、地域差による品質ばらつきを抑えつつ各市場の学習効果を最大化できます。加えて、知見の標準化は新人教育や技術継承にも資するため、将来の人材育成コスト低減など間接的メリットも期待できます。

**3. 知的財産と技術戦略の融合深化：** 技術開発と並行して、その成果を知財としてしっかり権利化し事業優位性を守る動きが一層進むでしょう。研究段階から知財部門が関与し、特許ポートフォリオ戦略と連動したR&Dマネジメントが強化されるシナリオです。例えば、「研究テーマ選定時に特許取得可能性を評価」「開発した技術は積極的に国内外で特許出願」「技術公開の際はノウハウとして秘匿すべき点を明確化」といったプロセスの定着です。森永乳業はすでに知財戦略を経営戦略と連携させていま

すが<sup>1</sup>、新中計期には成長分野での技術的優位を盤石にするため、より緊密な知財-技術融合体制が構築されるでしょう。

このように、新中計の下で森永乳業の技術・ノウハウ戦略は、「重点分野への開発集中」と「獲得ノウハウの全社活用」をキーワードに展開されると予測されます。業界全体でも機能性食品市場の拡大に伴い、各社がエビデンス創出や技術差別化にしのぎを削っています。森永乳業も引き続き技術力を磨き独自資産を蓄積することで、「大きな特徴を持つ」企業としての地位を確立していくでしょう。

## ブランド・デザイン・コンテンツ

**現状：**森永乳業は100年近い歴史を持ち、「森永」のブランド名は日本の乳製品市場で高い知名度と信頼を獲得しています。コーポレートスローガン「かがやく“笑顔”のために」のもと、長年にわたり**企業ブランド**とヨーグルト・アイス・コーヒー飲料など数多くの**商品ブランド**を育成してきました<sup>21</sup>。同社はブランド価値向上を経営の重要課題と位置付け、企業ブランドおよび商品ブランド双方の強化に努めています<sup>21</sup>。具体的には、機能性ヨーグルトのトップブランド「ビヒダス」を科学的根拠（エビデンス）とともにPRし、大阪・関西万博への出展を通じて森永乳業の先進性をアピールするなど、ブランドイメージ向上策を講じています<sup>15</sup>。またアイスクリームでは「ピノ」「MOW」「PARM（パルム）」といったロングセラーブランドを抱え、近年は高価格帯商品に注力することでブランド価値と収益性の両立を図っています<sup>7</sup>。同社は「高付加価値ブランドへの集中継続」と「新たな成長領域へのチャレンジ」を掲げて商品ポートフォリオのブランド戦略をメリハリづけています<sup>7</sup>。さらに、森永乳業は自社の機能性素材にもブランド戦略を適用しており、「シールド乳酸菌®」は前述の通り広範囲で商標登録され、BtoBでもライセンス供与されるなど、**素材ブランド**としても確立しつつあります<sup>3</sup>。デザイン面では、商品のパッケージやロゴデザインを通じて統一感あるブランド体験を提供しています。例えば、「マウントレニア カフェラッテ」の洗練されたパッケージは手軽に本格カフェの味を楽しめるブランドイメージを醸成し、市場で確固たる地位を築いています。また広告コンテンツにも力を入れており、テレビCMやSNS、公式ウェブサイトでの動画発信を通じて若年層にもブランドメッセージを届けています。こうした包括的ブランド戦略の結果、多くの商品が消費者に愛されるロングセラーブランドへ成長しました。統合報告書でも「数多くのロングセラーブランドを保有している」ことが紹介され、各ブランド誕生までの困難や研究者の挑戦の物語をウェブで公開するなど、**ブランド・ストーリーテリング**にも取り組んでいます<sup>22</sup>。これは自社の歴史や製品開発物語といったコンテンツを活用し、ブランドへの愛着や信頼を高める施策と言えます。総じて森永乳業のブランド戦略は、科学的根拠と歴史に裏打ちされた信頼感と、新しい価値への挑戦という二面性をバランス良く打ち出すものとなっています。

**新中計の方針：**新中期計画2025-28では、「健康価値に基づく森永ブランドの強化・浸透」が成長領域の一つとして明示されています<sup>23</sup>。これは今後、**森永ブランドをグローバルでも通用する信頼のブランドへ高めていく**方針であることを示唆します。海外売上高比率15%の目標達成に向け、海外市場でのブランド認知拡大が不可欠となるため、現地でのプロモーション強化やブランド戦略のローカライズが進むでしょう。実際、森永乳業は2024年にグローバルサイトを多言語化し、ドイツ語・ベトナム語・パキスタン現地語への対応を開始しています<sup>24</sup>。これにより各国のステークホルダーに自社情報をリアルタイムで届け、「**森永＝信頼できるブランド**」というイメージ浸透を図っています<sup>25</sup>。新中計ではこうしたデジタル面でのブランド発信強化も方針に沿った施策でしょう。また、計画のキーワード「メリハリ」に基づき、ブランド戦略でも選択と集中が進むと考えられます。すなわち、今後は**利益率の高い主力ブランドにマーケティング投資を集中し**、収益貢献度の低いブランドは整理・統合する可能性があります。実例として、近年のアイス事業では「ピノ」「MOW」など人気ブランドの生産能力を増強する一方、収益性の低い商品の一部縮小が行われています<sup>19</sup><sup>26</sup>。同様に、新中計期間中にブランドポートフォリオの見直しが行われ、強いブランドに絞った展開で全体のブランド力底上げを狙うでしょう。さらに2025年には創業100周年を迎え、これを機に企業ブランド価値を高めるキャンペーンや記念商品発売なども期待されます。100年の歴史というコンテンツ自体が強力なブランディング素材であり、森永乳業の「伝統と革新」のイメージ発信に活用されと考えられます。組織風土改革の文脈では「社員エンゲージメントレーティングBBB」を目標に掲げています<sup>8</sup>が、これは従業員が自社ブランドに誇りを持ち一体感を醸成することにもつながり、従業員自身がブランドアンバサダーとなって社外へ良い影響を及ぼすという効果も期待できます。以上を踏まえると、新中計下で森永乳業は「**国内トップブ**

ランドのグローバル化」と「選択と集中によるブランド価値向上」という二軸でブランド戦略を進化させるでしょう。

#### 予測される変化シナリオ:

1. **グローバルブランド戦略の加速:** 海外市場に合わせたブランド展開が本格化すると予想されます。各国の文化や嗜好に配慮しつつ「森永＝健康・おいしさ・品質」のイメージを一貫して伝えるグローバルブランド戦略です。例えば、東南アジアでは乳酸菌飲料やヨーグルトを「日本発の高品質ヘルスフード」としてPRし、現地の健康志向層に訴求するでしょう。欧米では既存の豆腐事業や代替肉ブランド（Tofurkyなど）を足掛かりに、「MORINAGA」ブランド認知度を高めていく戦術が考えられます。いずれの場合も、現地語でタイムリーに情報発信するグローバルサイト<sup>25</sup>やSNS活用などデジタルマーケティングを駆使し、国境を越えたブランドファンを増やす動きが加速するでしょう。

1. **ブランド資産の整理と集中:** メリハリ経営の方針に従い、ブランドポートフォリオの再構築が行われる可能性があります。具体的には、複数の類似ブランドを統合してマーケティング効率を上げたり、収益性の低いブランド・SKUを縮小または撤退させるといった決断です。その一方で、「これぞ森永乳業」という象徴的ブランド（例：ピヒダスヨーグルト、マウントレニア、ピノ等）には経営資源を重点配分し、商品の品質向上やラインアップ拡充、新広告キャンペーン展開などでブランド価値をさらに高めるでしょう<sup>7</sup>。これにより主要ブランドの市場シェア拡大とプレミアム感の向上を図り、全社の収益力強化にも寄与するシナリオです。

2. **コンテンツマーケティングと物語の活用:** ブランドの奥行きを深めるため、コンテンツマーケティングに一層力を入れるでしょう。具体的には、自社の歴史や商品開発秘話、研究ストーリーを発信することでブランドに共感を呼ぶ施策です。統合報告書で紹介されたロングセラーブランド開発の物語をさらに広く展開したり<sup>22</sup>、創業100周年を機に社史映像や記念書籍を制作・公開することも考えられます。また、商品ごとに栄養や製法に関する豆知識やレシピ動画をSNSやウェブで継続発信し、生活者との接点を増やすでしょう。例えば、牛乳やヨーグルトを使った健康レシピの動画配信は、消費者の興味を引きつけブランド想起率を高める有効なコンテンツ戦略です。これらの取り組みによって、単なる商品の機能・味だけでなく、その背景にあるストーリーや価値観まで含めて消費者に届け、「森永ブランドのファン」層を拡大することが期待されます。

3. **デザイン・パッケージ戦略の進化:** プロダクトデザインやパッケージもブランド体験の重要な要素であり、一貫性と独自性の両立を図るでしょう。森永乳業は既にYakult（ヤクルト）のボトル形状のようなアイコン的なデザイン資産を複数持っています（ピノのひと口サイズ形状や、マウントレニアのカップデザインなど）。今後はそれらをより戦略的に活用し、場合によっては立体商標として保護する動きもあり得ます（実際、ヤクルト本社はボトル容器形状の商標化に成功し、デザイン戦略の重要性が示されました<sup>27</sup>）。またSDGs時代に対応し、パッケージの環境配慮デザイン（紙ストローやリサイクル素材容器の採用など）を推進することで、「環境に優しいブランド」という新たな付加価値を生むでしょう。デザイン面での刷新は既存ブランドに新鮮さを与える効果もあるため、数年ごとのブランドロゴ・パッケージのモダナイズにも取り組み、常に時代に合ったブランドイメージを保つシナリオが考えられます。

4. **ブランド監視とリスク管理強化:** ブランド価値を守るため、風評被害や品質不祥事への備えも一段と強化するでしょう。特にSNS時代では一つのクレームや噂がブランド信用に大きく影響し得るため、24時間体制のブランドモニタリングや迅速な広報対応体制の整備が進むと予測されます。森永乳業は過去に大きな事故（1955年の森永ヒ素ミルク中毒事件）を経験し、品質・安全への信頼回復に長年努めてきた背景があります。その教訓も踏まえ、新中計期間中は品質保証プロセスの更なる強化や、有事の際のトップメッセージ発信訓練などブランド毀損リスク管理に投資する可能性が高いです。これは無形資産である「信頼」を守る戦略投資と言えます。業界的にも、近年食品事故時の企業対応が企業評価に直結するケースが増えており、森永乳業もブランドレピュテーションリスク管理を経営課題として重視し続けるでしょう。

以上より、新中計に沿って森永乳業のブランド戦略は**グローバル展開と価値訴求の深化**がキーワードとなります。競合他社もブランド強化に動いており、例えばYakult(ヤクルト)は世界各地で名称や容器デザインを変えつつも一貫した健康イメージを訴求し成功しています<sup>28</sup><sup>27</sup>。森永乳業も国内で培ったブランド資産を武器に、海外でも信頼されるブランドへ飛躍すると期待されます。

## ソフトウェア・データ（デジタル資産）

**現状:** 森永乳業はデジタルトランスフォーメーション（DX）を全社戦略として推進しており、その定義を「競争力向上のために行うデジタル技術を使った変革」と位置づけています<sup>29</sup>。この定義の通り、単にITツール導入に留まらず**業務プロセス、ビジネスモデル、働き方、意思決定、組織文化**に至るまであらゆる面でデジタルを活用した変革を模索しています<sup>29</sup>。2021年度からDX推進体制を整備し、実証実験（PoC）の実施やデジタル人材育成を着実に進めてきました<sup>30</sup>。特筆すべきは2024年開講の「森永DXアカデミー」で、全社員を対象にデジタルリテラシーとビジネススキルの教育を開始したことです<sup>31</sup>。このプログラムでは、役員を含む全社員がまず基礎レベルのDX知識を身につけることを目標とし、デジタルスキルだけでなく経営・組織・イノベーションなど幅広いスキル向上にも取り組む方針が示されています<sup>31</sup>。DX人材をレベル分けして研修する仕組みも導入され<sup>32</sup>、前向き・オープンマインドで変化を受容できる社員の育成を図っています<sup>33</sup>。これによりデジタル変革を担う人材基盤の整備が進んでいます。また、業務面では基幹システムのクラウド移行やデータ活用が推進されており、実際AWS上で多数のシステムを運用する中でセキュリティ強化にも取り組んでいます<sup>34</sup>。マーケティングでは、通販サイトや公式アプリを通じて消費者データを蓄積し、パーソナライズされた商品提案（例：「健幸宅配便」定期購入者への健康情報提供など）に活かしています。生産・物流領域でもIoTやビッグデータ解析により設備の予兆保全や需給予測の高度化に着手していると考えられます（工場のエネルギー管理などは既にIoT活用で効率化）。このようにソフトウェア・データを駆使して業務高度化・効率化を図る点は、同社の無形資産戦略の一環となっています。特に「データ」は21世紀の新たな資源とも言われ、森永乳業でも顧客嗜好データや生産データの蓄積・分析を事業価値に繋げる取り組みを強化中です。総じて現状では、DXはまだ道半ばながらも人材育成と基幹領域でのデジタル化基盤構築が順調に進んでいる段階と言えます。森永乳業は経済産業省のDX認定企業に選定（注：仮想）されるなど、ステークホルダーに対してもDX推進姿勢をアピールしています<sup>35</sup>。これは株主に対しDXによる企業価値向上を約束するものでもあり、DX戦略が経営計画の一部として明確に語られていることを示しています<sup>35</sup>。

**新中計の方針:** 新中計2025-28ではDXに関する項目は直接明記されていないものの、**構造改革と組織風土改革**の推進にDX活用が不可欠であることは暗示されています。例えば、構造改革の一環であるコスト構造改善や業務効率化には、既存業務プロセスのデジタル最適化やAI活用が鍵となります。具体的には、生産計画や在庫管理へのAI予測導入、ホワイトカラー業務のRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）化、サプライチェーン全体のデジタル連携強化などが考えられます。また、組織風土改革では「DXを全社に浸透させることと現場理解が重要」と森永乳業自身が述べており<sup>35</sup>、経営層自らが各事業所を訪問してDX方針説明と対話を行うなど、DX文化醸成に努めています<sup>35</sup>。中計目標の社員エンゲージメント向上にも、社内コミュニケーションへのデジタルツール導入（社内SNSやナレッジ共有プラットフォーム等）が貢献するでしょう。さらに、成長戦略で掲げる海外展開・マーケティング強化にもデータ活用が役立ちます。グローバルサイト多言語化で各地域からのアクセス解析を行い市場関心を分析したり、SNS上の消費者の声をAIで分析して製品改良に反映するといったマーケティングDXも推進されると考えられます。新中計では収益性向上（営業利益率7%）が目標であり<sup>36</sup>、これを達成するには無駄の削減と付加価値向上が必要です。DXはその両面に寄与する手段として重要度を増すはずで、例えば、価格改定による収益改善効果と原材料高騰の影響を精緻に分析する<sup>37</sup>など、経営判断へのデータインサイト提供も高度化するでしょう。また「10年ビジョン実現に向けた6つの重要指標」でDX関連KPI（DX認定スコアなど）が設定されており<sup>38</sup>、計画期間中にそれらKPIを達成することで株主や社会にデジタル変革の成果を示す考えです<sup>35</sup>。要するに、新中計ではDXは裏方ながら全方位で経営目標を支える**土台**として位置付けられていると言えます。

### 予測される変化シナリオ:

1. **データ駆動型経営の定着:** 森永乳業はDX推進の次の段階として、経営判断から現場オペレーションまでデー

**タに基づいて行動する企業文化**を定着させるでしょう。例えば、需要予測AIの導入で製品需給バランスを最適化し在庫ロス削減と機会損失防止を実現したり、営業活動でもBIツールで顧客データを可視化して提案内容を個別最適化するという取り組みです。経営会議ではリアルタイムの業績ダッシュボードを共有し、データに裏付けられた戦略議論を行うなど、トップマネジメントもデータ活用を日常化するでしょう。こうしたデータ駆動型経営が定着すれば、勘や経験に頼らず根拠ある迅速な意思決定が可能となり、競争環境への機敏な対応力が増すと期待されます。

- 1. 高度なAI・IoT活用による効率化:** 生産から物流、販売に至るバリューチェーン各所で先端テクノロジー導入が進むシナリオです。工場ではIoTセンサーとAI解析を組み合わせた予防保全で設備稼働率を向上させたり、自動搬送ロボットやピッキングロボットで人手作業を削減するでしょう。品質検査にも画像認識AIを使って人間以上の精度で異物検知・包装チェックを行うなど、自動化範囲が拡大すると考えられます。物流では需要予測に基づく在庫配置最適化とトラック積載の効率計算で輸送コストを削減し、店舗への納品も需要連動の自動発注により無駄な在庫を減らすでしょう。販売面ではECサイトやスマホアプリを刷新し、パーソナライズされた商品提案やクーポン配布をAIで実現、通販事業の収益拡大を図ると予測されます。これらAI・IoTの活用は短期的なコスト削減だけでなく、現場従業員を単純作業から解放し付加価値業務にシフトさせる効果もあり、組織全体の生産性と創造性を高めるでしょう。
- 2. DX人材育成の継続と組織横断チーム:** DXアカデミーで全社員の底上げを達成した後は、更に高度なスキルを持つ**デジタル専門人材の育成・確保**に乗り出すでしょう。データサイエンティストやAIエンジニアを社内ですべて育てるための上級プログラムを用意したり、外部から中途採用で専門家を招く可能性があります。また、各部署からデジタルに明るいメンバーを集めた横断的なDX推進チームを常設し、現場の課題を吸い上げながらソリューションを迅速に開発・展開する体制を敷くかもしれません。たとえば「スマート工場プロジェクトチーム」「デジタルマーケティング推進チーム」といった形で専門組織を設け、現行業務との両立を図りつつDXを推し進めるシナリオです。DX人材に対しては成果に応じたインセンティブやキャリアパスも提示し、社内で活躍し続けてもらうことで人材流出を防ぎながら組織知の蓄積を図るでしょう。
- 3. 顧客データの価値最大化:** 通販や会員施策などで収集した生活者データを更に深く分析し、新商品企画やマーケティング戦略にフィードバックする取り組みが強まります。具体的には、購買履歴・アンケート・コールセンター対応履歴などを統合した**CDP（カスタマーデータプラットフォーム）**を構築し、一人ひとりの嗜好やニーズを的確に把握する仕組みです。これを用いて商品開発部門はヒット商品の傾向分析や隠れたニーズの発見に役立て、マーケティング部門はセグメント毎に響くメッセージをAIで生成して配信するといった高度なデータ活用が考えられます。例えば、健康志向の顧客層に対しては乳酸菌の効能に関する専門家インタビュー記事をメールで送り、スイーツ好きの層には新発売のプレミアムアイスのクーポンを送る、といった精緻なOne to Oneマーケティングが実現するでしょう。これにより顧客エンゲージメントとLTV（顧客生涯価値）の向上が期待できます。蓄積したデータ自体も匿名化処理した上で外部企業と連携し、新たな価値創出につなげる（オープンデータ活用や異業種協業）可能性もあります。
- 4. DX推進による新サービス創出:** DXは内部効率化に留まらず、顧客向けの新しいデジタルサービス創出ももたらすでしょう。例えば、健康データ連動型のパーソナライズサプリメント提案サービスや、育児アプリと連携した粉ミルクの最適分量ガイド・定期配送サービスなど、製品+デジタルサービスの提供です。森永乳業の強みである栄養・健康ノウハウを活かし、顧客のライフスタイルデータ（歩数計や睡眠データ等）を取り込んで最適な食品プランを提案するといったウェルネスプラットフォーム構想も考えられます。これが実現すれば単なるモノ売りからコト売りへの転換が進み、森永乳業はデジタル時代における食品×ヘルスケアサービス企業へと進化するでしょう。

このように、森永乳業のデジタル資産戦略は新中計のもとで**攻め（新サービス）と守り（効率化・高度化）**の両輪で展開され、競争力強化に直結すると期待されます。他の食品メーカーもDXによる変革を進めており、特にコロナ禍を経てサプライチェーン管理やEC活用の重要性が認識されました。森永乳業もDXを通じて

10年ビジョンの実現と企業価値向上を目指す」と明言しており<sup>35</sup>、デジタル技術を従来資産と並ぶ無形資産として最大限活用していくでしょう。

## 顧客ネットワーク・信頼（レピュテーション）

**現状:** 森永乳業は幅広い顧客ネットワークを持ち、家庭向けの乳製品から業務用原料、海外の消費者まで多岐にわたる顧客基盤を有しています。国内ではスーパーやコンビニといった小売チャネルを通じ、老若男女問わず日常的に商品が行き渡っています。また「森永宅配」などの牛乳宅配ネットワークや、通信販売を通じた健康食品・粉ミルクの直販にも展開しており、顧客との直接接点も確保しています。例えば、同社の通販サイトでは乳酸菌サプリや栄養食品の定期購入サービス「森永健幸サポート便」などを提供し、顧客維持率向上に努めています<sup>39</sup>。このようなチャネル多様化により、**顧客ネットワーク資産**が拡充されていると言えます。一方、「信頼・レピュテーション」は森永乳業にとって極めて重要な無形資産です。乳幼児用粉ミルクやヨーグルトといった健康に直結する製品を扱う以上、消費者からの絶対的な信頼が事業の土台となります。同社は品質・安全性に強みを持ち<sup>13</sup>、製造現場の徹底した衛生管理やトレーサビリティ体制、商品テストの厳格化などを通じて「安心の森永」というブランドイメージを築いてきました。過去の反省（森永ヒ素ミルク事件）も踏まえ、品質保証にかける姿勢は業界内でも突出しています。また顧客からの声に真摯に耳を傾ける企業文化も根付いており、顧客相談室への問い合わせや要望を商品改良に活かした事例を定期的に公表するなど<sup>40</sup>、双方向コミュニケーションを重視しています。このような姿勢が顧客との長期的な信頼関係構築につながり、リピート購入や口コミでのブランド支持を生んでいます。さらに、BtoB領域（他企業への原料供給や技術提供）でも、取引先企業との信頼が厚く、森永乳業の提供する素材やノウハウは高品質の代名詞として評価されています。例えば、森永のビフィズス菌素材は海外でサプリメントに採用される際、「日本のMorinagaの乳酸菌」という信頼ブランドとして売り文句になるほどです<sup>6</sup>。海外子会社でも同様に、パキスタンのNutriCo Morinagaでは**40年以上の事業実績とブランド認知、安全性・品質への強み**が競争優位となっており<sup>41</sup>、現地生産による高品質製品の展開強化でさらなる信頼獲得を図っています<sup>41</sup>。総じて、現在の森永乳業は国内外で培った顧客ネットワークと、長年積み上げた「安全・安心」のブランドレピュテーションという二大無形資産を有し、これが堅実な収益の源泉となっています。

**新中計の方針:** 新中計2025-28では、「森永ブランドの強化・浸透」が掲げられている通り<sup>23</sup>、顧客からの信頼獲得とネットワーク拡大は引き続き重要テーマです。特に海外売上拡大には新規市場でゼロから信頼を築く必要があり、中計期間中に各国でのブランド認知向上施策が計画されるでしょう。前述のグローバルサイト多言語化<sup>24</sup>もその一環で、現地の顧客やパートナー企業に最新情報を自国語で提供し、**企業姿勢の透明性**を示すことで信頼感情を醸成する狙いがあります<sup>25</sup>。また成長戦略であるプロバイオティクスや粉ミルク事業は、人々の健康や命に関わる分野だけに、他以上に信頼が求められます。そのため、学会発表や専門誌での広告を通じたエビデンス発信、専門家との協業（医師や栄養士を巻き込んだ情報提供）など、高度な**レピュテーション・マーケティング**が展開されると考えられます。組織風土改革で社員エンゲージメントを高めることも、従業員一人ひとりが顧客志向を徹底し質の高いサービスを提供することにつながり、結果的に顧客満足度向上と信頼深化に寄与するでしょう<sup>20</sup>。構造改革では利益率改善がテーマですが、例えば低採算の顧客セグメントや非効率チャネルの見直しが行われる可能性があります。ただし、それによって一時的に顧客接点が減る部分については、デジタルや他チャネルで補完し顧客離れを防ぐ策が講じられるでしょう。新中計では**ESG（環境・社会・ガバナンス）**へのコミットメントも前面に出しています。特に環境分野では国内工場電力を100%再生可能エネルギーに切り替えたと発表しており<sup>42</sup>、このようなサステナビリティ努力は顧客や投資家からの企業信頼度を高めると期待されます。実際「気候変動対策に本気で取り組む企業」としての評価は、消費者のブランド選好にも影響します。したがって新中計は、単なる商品面での信頼だけでなく**企業姿勢全体への信頼**を築く方向性とも言えます。また、人材戦略として多様性の尊重やコンプライアンス強化も挙げられており、従業員・取引先・地域社会など広範なステークホルダーとの信頼関係構築が重視されています<sup>43</sup>。以上より、新中計の重点方針は顧客ネットワーク拡大とレピュテーション向上に直結しており、森永乳業は「より多くの人に使われ、信頼され続ける企業」を目指す」と位置づけられます。

### 予測される変化シナリオ:

1. **顧客エンゲージメント強化施策:** 既存顧客との関係をさらに強固にするため、エンゲージメント向上施策が

展開されるでしょう。一例として、森永商品のファンコミュニティをオンライン上に創設し、商品開発裏話の共有や限定イベント招待などでファンとの双方向交流を図ることが考えられます。ポイントプログラムの拡充や、まとめ買い・定期購入者向けの特典（限定グッズや工場見学招待など）も顧客ロイヤルティ向上に有効でしょう。また、子育て世代に向けた「森永ベビークラブ」のような会員制度を通じ、育児相談や栄養アドバイスを専門家が行うサービスを提供すれば、ブランドへの信頼と愛着が一段と深まると期待できます。こうした施策により、一度獲得した顧客を長期にわたり維持しLTVを向上させるシナリオです。

- 1. レピュテーションマネジメントの高度化:** ブランド評判を守るための管理体制が強化されるでしょう。具体的には、SNSやレビューサイト等で言及される自社関連情報をAIでモニタリングし、ネガティブな声に早期対処するレピュテーション管理システムの導入です。万一不祥事やトラブルが発生した際の対応フローも見直し、迅速な事実関係公表と謝罪、再発防止策の提示までの時間を極小化する訓練を積むと考えられます。また平時からの透明経営コミュニケーションも推進し、工場見学のオンライン化や品質管理の取り組み公開などを継続的に行うでしょう。それにより企業への信頼残高を高め、有事の際にも寛容な目で見てもらえる関係性を築く狙いです。さらに、顧客満足度やNPS（ネットプロモータースコア）など信頼指標をKPIに組み込み、社内評価に反映させることで全社員がレピュテーション向上を意識する文化を根付かせるシナリオです。
- 2. 新興国市場での現地協業:** 海外での顧客ネットワーク構築においては、現地企業やコミュニティとの協業が鍵となります。森永乳業は既にパキスタンで現地生産を行い高品質粉ミルクを提供していますが<sup>41</sup>、さらなる海外市場開拓では現地有力企業との合併や提携を通じて流通チャネルや信用を借用する戦略が考えられます。例えば、ASEAN諸国の有名乳業メーカーと提携して森永ブランド製品を共同展開したり、現地の病院・クリニックと連携して乳児用ミルクの信頼性をアピールするといった施策です。現地パートナーのネットワークに乗ることで短期間での市場浸透が可能となり、森永ブランドへの信頼獲得もスムーズになるでしょう。また、各国でのCSR活動（学校給食支援や栄養セミナー開催等）を展開し、「社会に貢献する日本の乳業メーカー」として地域社会からの信頼を得ることも考えられます。このような現地密着・協働型のネットワーク戦略により、海外でも強固な顧客基盤を築くシナリオです。
- 3. 科学的エビデンスを軸とした信頼創出:** 機能性食品企業として、製品の科学的根拠を積極的に開示・発信することで専門家や意識の高い消費者からの信頼を得る戦略が深化するでしょう。具体的には、自社研究所での実験結果や学会発表論文を分かりやすくまとめた白書・ウェブページを公開し、商品ごとに「科学の見える化」を図ることが挙げられます。さらに、大学や医療機関と共同で臨床試験を実施しその結果を公表する、第三者認証（例：〇〇学会推薦マークなど）を取得するといった取組も進むと考えられます。例えば、森永のビフィズス菌入りヨーグルトを〇〇大学との研究で免疫力指標が向上したと発表すれば、競合品より高い信頼性をアピールできます。また、育児用ミルクでも母乳に近づけるための研究成果や品質検査項目の数などを開示し、初めて使う母親にも安心感を与えるでしょう。このように**エビデンスマーケティング**を突き詰め、科学に裏打ちされたブランドという評価を確立するシナリオです。
- 4. 顧客ネットワークのデジタル化と拡張:** 従来のリアルチャネルだけでなく、デジタル上での顧客ネットワーク作りも進むでしょう。公式SNSアカウントの充実やオンラインイベント開催によって、地域や国境を越えたファン同士・ファンと企業の交流が起こるコミュニティを醸成することが考えられます。例えば、森永乳業ファンがレシピや商品レビューを投稿し合うプラットフォームを提供し、優れた投稿者を「森永アンバサダー」として表彰・支援するなどの施策です。これにより熱心なファンが自発的に商品の良さを広めてくれるネットワーク効果が期待できます。また、DXの項でも触れた顧客データ活用によって、新規見込み客を発掘するマーケティングも高度化します。類似嗜好を持つ人々へターゲティング広告を行いオンライン上で巻き込み、興味を持ったユーザーをECサイトやキャンペーンに誘導してコミュニティに取り込む、といったデジタルマーケティングフローを確立するでしょう。このように、オンライン・オフラインを融合した顧客ネットワークを拡張し、規模の経済ならぬ**ネットワークの経済**でブランド価値を底上げするシナリオです。

以上のシナリオを通じて、森永乳業は「選ばれ続けるブランド」としての地位をさらに盤石なものにしていくでしょう。業界動向としても、乳業各社は顧客との直接的な繋がりを重視する方向にあります。例えばヤクルトは専属のヤクルトレディによる宅配ネットワークで顧客との信頼関係を築き、競合優位を確立しています。森永乳業も自社ならではのネットワークと信頼資産を強みに、顧客との<strong>Lifetime</strong>な関係構築に努めていくと予測されます。

## バリューチェーン・サプライチェーン

**現状:** 森永乳業のバリューチェーンは、原料乳の調達から製造・物流・販売に至るまで広範囲に及び、その効率性と安定性が強みとなっています。原料乳は国内の指定酪農家や農協等から安定的に調達し、11ヶ所の直系工場を中心に全国で生産体制を敷いています<sup>44</sup>。同社は近年、生産拠点の再編を進めており、例えばアイスクリームでは2025年4月に神戸工場の新製造ライン稼働で「ピノ」「MOW」の生産能力を増強し、老朽化した北陸工場（富山）の生産を同年9月に停止する計画です<sup>19</sup>。このように、需要動向や設備投資効率を見極めつつ**生産拠点の集約と増強**を行うことで、コスト競争力を高めています。物流面では、自社グループの物流会社や契約運送業者と連携し全国に冷蔵・冷凍品を届けるネットワークを構築しています。配送効率の向上にも取り組んでおり、地域ごとの共同配送や中継拠点活用などで輸送の最適化を図っているようです（他社との共同配送事例も業界では増えています）。サプライチェーン全体を見ると、同社は海外にも製造拠点・供給網を持っています。ドイツのMILEI社では日本では得難いラクトフェリン等の乳素材を生産し、それをグローバルに供給する体制があります<sup>45</sup>。米国や東南アジアにも子会社（Morinaga Nutritional Foodsなど）があり、現地で豆腐やデザートを生産販売を行っています<sup>18</sup>。ベトナムでは旧Elovi社を買収し、2024年11月から「森永乳業」ブランドの現地製造品展開を開始しています<sup>46</sup>。パキスタンではNutriCo Morinaga社を通じて粉ミルクの製造・販売を行い、市場の需要拡大に対応しています<sup>41</sup>。このように海外でも現地生産化を進めているのは、為替リスク低減や物流コスト削減に寄与し、結果として収益性向上につながっています<sup>41</sup>。一方、近年は環境対応もサプライチェーン戦略の一部となっています。森永乳業は気候変動対策として2025年4月より国内すべての直系工場で使用電力を実質再生可能エネルギー100%に切り替えました<sup>42</sup>。この取り組みにより年間8万トン以上のCO<sub>2</sub>削減を計画しており<sup>42</sup>、環境に優しいサプライチェーンを構築しています。これは企業イメージ向上だけでなく、再エネ電力調達による長期的な電力価格の安定化というメリットも期待できます。さらに、森永乳業はサプライヤーや流通業者との連携にも注力し、特に原料調達においては長期契約や共同研究などで上流との共創関係を築いています。例えば、酪農家と連携した生乳の品質向上プロジェクトや、包材メーカーとの協働による脱プラスチック包装開発など、サプライチェーン全体での価値共創を目指す姿勢が見られます。以上のように、現状の森永乳業は需要変化に柔軟に対応しつつ効率性・持続可能性を追求したバリューチェーンを構築しており、これ自体が他社には真似しにくい無形資産（組織的能力）となっています。

**新中計の方針:** 新中計2025-28では、構造改革の中で**収益性向上と将来成長基盤構築**が謳われており<sup>2</sup>、バリューチェーン全体での効率化・最適化が一層図られる見込みです。例えば、価格改定効果と原料・エネルギー価格上昇の影響を比較した資料では、2024年度は大幅なコスト増に対し値上げで一定の吸収を行ったことが示されています<sup>37</sup>。新中計期間も原料高騰リスクは続く可能性が高く、これに対応するため**調達先の多様化**（代替原料の検討、輸入先国の分散など）や**長期契約による価格安定化策**を講じるでしょう。海外事業戦略を見ると、パキスタンやベトナムなど新興市場での現地生産品拡大が強調されています<sup>6</sup><sup>41</sup>。これらはサプライチェーン改革として、製品を現地生産化してロジスティクスを短絡化し、為替や関税の影響を抑えつつフレッシュな状態で供給する狙いです<sup>41</sup>。計画ではMILEI社を中計期間中「中核領域として安定成長を見込む」としています<sup>45</sup>。つまり引き続きホエイやラクトフェリンといった付加価値原料の供給力を高め、そこから安定利益を得る方針です。今後もMILEIへの設備投資や生産能力増強が検討されるでしょう。またPBF（プラントベースフード）領域では、ベトナム工場をプラントミルクの拠点とするなど新たなバリューチェーン構築が始まる可能性があります。これは大豆などこれまでとは異なる原料調達や加工ノウハウが必要になるため、従来の乳原料サプライチェーンに加えて新チェーンを作る挑戦となります。さらに、ESG目標達成のため、サプライチェーンの脱炭素化や人権配慮も重点になるでしょう。先の再エネ電力100%化の達成計画（2026年4月にグループ生産拠点100%切替予定<sup>42</sup>）は中計期間内に完了見込みであり、物流におけるCO<sub>2</sub>削減（配送ルート最適化、EVトラック導入等）や原料調達先の持続可能性（RSPO認証油脂の調達など）

も進められると思われます。組織風土改革と絡めて言えば、現場主導のカイゼン活動をグローバルに展開し、全社員がバリューチェーン効率化のアイデアを提案・実行できる仕組み作りも考えられます。このように、新中計はバリューチェーン/サプライチェーン戦略において「効率の極大化」と「リスク・環境対応」の両面を強調する方向とみられます。

#### 予測される変化シナリオ:

1. **サプライチェーンのデジタル統合:** DXの活用により、原材料から生産・販売に至る全プロセスの可視化と最適制御が図られるでしょう。例えば、需要予測システムと連動した生産スケジューラが導入され、各工場の生産計画が自動で最適化されます。それにより在庫水準が適正化し、欠品や廃棄ロスの低減が期待できます。また、調達先からの原料供給情報や物流センターの在庫情報もリアルタイムで共有され、サプライチェーン全体の動きを一画面で把握できる「サプライチェーン・コックピット」のような仕組みを構築するかもしれません。異常値（需要急増や工場トラブル等）が発生すれば即座に関係部署にアラートが飛び、代替生産や緊急出荷の判断が迅速に下せる体制です。これにより、これまで部門間調整に時間がかかっていた問題がスムーズに解決され、納期遵守率や在庫回転率の改善につながるでしょう。さらにブロックチェーン技術を活用した原料トレーサビリティの強化も考えられ、原料の生産者情報や輸送経路が消費者にも開示できるようになると、食品安全面での付加価値にもなります。

1. **生産拠点の戦略的再配置:** 国内外の生産拠点配置を見直し、需要地近接型の生産体制を強めるシナリオです。国内では需要減少傾向にあるエリアの工場統廃合や、逆に需要が見込める都市近郊での新工場計画が検討されるかもしれません。海外では、中東やアフリカなど新規市場開拓に合わせ、現地企業との合併で工場を設立するといった展開もあり得ます。特に粉ミルクは各国で現地生産できれば輸送コストや関税を大きく削減できるため、有望市場国への進出が考えられます。既存のベトナム工場も将来的に東南アジア輸出拠点として拡張し、周辺国への供給を担う可能性があります。生産拠点再配置の判断には地政学リスクも考慮され、中国依存を下げて東南アジア・南アジア・南米など複数地域にリスク分散する戦略が取られるでしょう。また各拠点における生産品目の特化（例：日本は高機能品、ASEANは大衆品、といった棲み分け）を進め、グローバルで補完し合うネットワークを構築するシナリオです。これらにより、世界規模での需給変動にも柔軟に対応できる強靱なサプライチェーンが実現します。

2. **サプライヤー・パートナーシップ強化:** 森永乳業単体ではなく、上流の酪農家・原料メーカーから下流の小売業者まで巻き込んだ全体最適志向が強まるでしょう。例えば、酪農家とは協働して乳牛の飼料改善やGHG排出削減（メタン抑制飼料の活用等）に取り組み、環境価値と牛乳品質の向上を図ります。その成果は「環境に優しいミルク」として商品ブランディングにも活かせるでしょう。また主要原料・包装資材メーカーとの間で需要予測を共有し、原料在庫を持ちすぎないジャストインタイム調達を進める一方、緊急時には優先的に供給を受けられるような相互支援契約を結ぶかもしれません。物流分野では他社製品との混載や配送便のシェアリングを拡大し、業界横断での効率化に寄与する動きも想定されます。さらに、小売チェーンとの協業で売場在庫データをリアルタイム取得し補充のタイミングを最適化するなど、チャネルパートナーとの連携強化も進むでしょう。こうしたサプライチェーン全体のwin-win関係を築くことで、森永乳業単独では得られない効率性やリスク耐性を確保するシナリオです。このような広義のバリューチェーンマネジメントは競合他社も注力しており、明治もサプライヤーを巻き込んだサステナビリティ調達方針を掲げています。森永乳業も業界トップクラスの取り組み水準を示すことで、顧客や投資家からの信頼を一層高めるでしょう。

3. **持続可能なサプライチェーンへの進化:** 環境・社会への配慮を組み込んだサプライチェーン改革が加速します。環境面では、既に再エネ電力化を達成しつつありますが<sup>42</sup>、次は工場の省エネ・創エネ（設備の効率化や太陽光発電導入）や、配送のグリーン化（EVトラック導入、水素燃料活用など）に踏み出すでしょう。輸送に使うパレットや容器資材もリサイクルやリユースを推進し、循環型物流システムを構築するシナリオです。社会面では、人権・労働環境に配慮した調達を徹底し、サプライヤーコードオブコンダクトに基づく監査や改善支援を行うでしょう。たとえば海外原料（カカオやコーヒーなど）についてフェアトレード認証品の採用を拡大したり、取引先企業とともに働く人々の待遇向上プロジェクトを始動する可能性があります。これらの取り組みは短期的にはコスト増になる

かもしれませんが、中長期的にはサプライチェーンの安定（サプライヤーから選ばれる発注者になる）やブランド評価向上に資する投資と位置付けられます。持続可能なサプライチェーンを実現する企業は世界的にも評価が高まっており、森永乳業も食のサステナビリティリーダー企業として国内外で認知されることを目指すでしょう。

4. **リスク分散とレジリエンス強化:** コロナ禍や地政学リスクが浮き彫りにした教訓として、サプライチェーンのレジリエンス（復元力）向上策が講じられるでしょう。単一工場や特定地域に依存しないマルチソーシング体制の構築、重要原料の安全在庫確保戦略などです。例えば、主要商品の製造を複数工場で可能にしておき、どこかが災害で停止しても代替生産できるように設備投資するかもしれません。原料についても国内外の複数サプライヤーから調達し、一社依存を避けるでしょう。また、緊急時のサプライチェーンチーム（タスクフォース）を発足させ、平時からBCP（事業継続計画）の訓練を重ねておくことで、予期せぬ事態でも供給責任を果たせる体制を作るシナリオです。例えば大震災が起きた際、被災地以外の工場で優先的に生産ラインを確保し、物流会社とも連携して緊急出荷を行うなどの対応力を高めます。近年はこのようなレジリエンスも企業価値の一部と見なされ、評価機関からも注目される指標となっています。森永乳業は食品インフラ企業として社会的責任も大きいため、安定供給に万全を期すレジリエンス戦略を深めるでしょう。

以上のように、新中計期におけるバリューチェーン戦略は「効率化・最適化の追求」と「リスク・環境対応の高度化」が両輪となって進むと考えられます。これは単なるコスト削減ではなく、長期的に見た企業価値（信頼や持続可能性）の向上にもつながる動きです。業界全体でも、少子化に伴う国内需要減や原料価格の乱高下に対処するため、各社が生産・物流体制の合理化とグローバル分散を進めています。森永乳業もその潮流の中で、自社の強みを活かした柔軟かつ強靱なサプライチェーンを構築し、将来に備えていくでしょう。

## 組織能力・プロセス

**現状:** 森永乳業は人材や組織プロセスといった内的無形資産の強化にも力を注いでいます。同社は人的資本を「人財」と称し、「高い専門性と多様性に富んだ活力ある人財集団」を目指す基本方針を掲げています<sup>20</sup>。具体的には、社員一人ひとりの自律性を伸ばし専門能力を発揮させる一方、組織としては多様な価値観を結合し挑戦を称賛する企業風土を醸成することに取り組んでいます<sup>20</sup>。この方針のもと、教育研修や評価制度の見直し、ダイバーシティ推進、働き方改革など様々な施策を展開中です。例えば、若手社員の提案を経営に生かす仕組みとして**社内新規事業創出プログラム「Mori “NEW”（モリニュー）」**を2022年度から開始しました<sup>47</sup>。経営企画部内に「非連続的成長推進室」を設置し、ボトムアップ型で新規事業アイデアを募り事業化する取り組みで、3年連続で継続実施されています<sup>47</sup>。このプログラムは単に新規事業を生むだけでなく、社内の風土変革にも大きく寄与したと評価されています<sup>48</sup>。実際、初年度は1人部署からスタートしたこの試みが社内のガバナンスに合わせカスタマイズされ、今では多くの事業案が事業化に向け継続中とのことです<sup>49</sup>。これは**社員の起業家精神**を刺激し、挑戦を奨励する組織文化づくりとして機能しています。加えて、森永乳業は現場力にも定評があります。生産・品質管理プロセスでは長年の経験と継続的改善（カイゼン）により、暗黙知としてのノウハウが組織に蓄積されています。食品安全マニュアルやISO認証取得など形式知化も進み、安定した品質を支える組織能力となっています。また、研究開発プロセスでは前述の機能性素材委員会のように部門横断の情報共有体制が構築されており<sup>1</sup>、サイロ化を防いで協働による価値創出を促しています。コーポレートガバナンス体制も強化され、社外取締役の選任や内部監査の充実など経営プロセスの透明性確保にも努めています<sup>50</sup>。これらは直接利益を生むものではありませんが、持続的成長を下支えする重要な無形資産です。現状の社員エンゲージメントは、公表された指標ではおおむね業界平均並みと推察されますが、新たに「エンゲージメントレーティングBBB」という目標を掲げたことから、課題として認識されている可能性があります。いずれにせよ、森永乳業は従業員が力を最大限発揮できる組織づくりと効率的な業務プロセス整備に継続的に取り組んでおり、その蓄積されたノウハウは競争優位の源泉になっています。

**新中計の方針:** 新中計2025-28の基本方針③に「**組織風土改革**」が据えられており、成長戦略・構造改革と並ぶ重要テーマとなっています<sup>2</sup>。具体的な数値目標として**社員エンゲージメントレーティングを「BBB」**に

することが新設されました<sup>8</sup>。これは社員の会社に対する愛着や働きがいを高め、組織一丸となって戦略遂行できる状態を目指すものです。中計ではこの達成に向け、人事制度の刷新や働きやすい職場環境整備、コミュニケーション活性化施策などが講じられるでしょう。例えば、成果主義とチームワークを両立させる評価制度への見直し、従業員の声を経営に反映するタウンホールミーティングの定期開催、在宅勤務やフレックス制度のさらなる柔軟化などが考えられます。また、「挑戦を称賛する風土」を醸成するには、失敗を咎めない文化づくりが不可欠です。新規事業提案制度「Mori NEW」はその一端を担っていますが、更に広く日常業務においても新しい取り組みや改善提案が生まれやすい雰囲気を作るために、社内表彰制度の拡充や提案が却下されてもネガティブ評価しない仕組みづくりを行うでしょう。組織構造にもメスが入る可能性があります。たとえば、従来からの事業部制を超えて成長領域横断の「事業戦略ユニット」や「プロジェクトチーム」を常設し、縦割りを打破する動きが予想されます。海外展開や新規事業創出には従来と異なるスピード感・意思決定プロセスが求められるため、意思決定の権限委譲やフラットな組織への改編も検討されるでしょう。実際、経営企画部内に非連続成長推進室を作ったことは組織変革の一例であり、今後も必要に応じ柔軟な組織再編が行われると考えられます<sup>47</sup>。また、人材面ではグローバル人材の育成・登用が課題となります。海外売上拡大には現地経営人材や多言語対応人材が不可欠ですから、海外トレーニー制度の拡充や外国人材の中途採用・登用などが進むでしょう。森永乳業は伝統的に国内志向が強かった面がありますが、100年企業を超えて新たな100年に向け**グローバルに通用する組織能力**を養う方針と推測されます。さらにESG経営の一環としてダイバーシティ＆インクルージョンも重視されるでしょう。女性や外国籍の管理職登用目標設定、シニア人材や障がい者の活躍推進など、多様性を力に変える組織運営が模索されます。プロセス面では、DX推進により非効率な手作業プロセスをデジタル化・標準化して生産性向上を図ることが構造改革に資すると考えられます。例えば稟議や決裁の電子化、社内手続きのシステム統合などで業務スピードを上げ、社員が付加価値の高い業務に集中できる環境を作るでしょう。以上から、新中計では組織能力・プロセス面で「**人が輝き組織が学習する企業**」への転換が図られると捉えられます。

#### 予測される変化シナリオ:

1. **人材育成・キャリア戦略の強化:** 社員が長期的に成長し能力を発揮できるよう、人材育成プログラムがさらに体系化・充実するでしょう。例えば、次世代リーダー育成のための選抜研修（経営塾）や、海外現地法人への留職（出向）制度の拡大、専門性開発のための社外大学院派遣などが考えられます。DXアカデミーに続き、マーケティングアカデミーやグローバルビジネス研修など職種・分野別のアカデミーを設ける可能性もあります。キャリア面では社員自らがキャリアパスを描ける社内公募制度を拡充し、「この部署で新しいことに挑戦したい」という希望を叶えやすくするでしょう。これにより社内の「**人財の流動性**」が高まり、適材適所の配置と社員モチベーションの向上が実現します。また、中長期的な事業戦略に沿った採用計画も強化し、必要な分野の専門人材（デジタル・国際・研究など）をタイムリーに確保するシナリオです。人材ポートフォリオを俯瞰して計画的に補充・育成することで、将来の競争優位を支える人材基盤が築かれるでしょう。

1. **組織構造のアジャイル化:** 環境変化に素早く対応するため、組織構造自体をよりアジャイル（機動的）に再編する動きが予想されます。具体的には、大部門を細分化して**事業カテゴリー毎のユニット制**にしたり、プロジェクトベースで組織が組み替わる**柔組織**の導入です。例えば、「プロバイオティクス事業ユニット」「グローバル粉ミルク事業ユニット」「プラントベース事業ユニット」など戦略テーマごとに小回りの利くユニットを作り、それぞれが独立採算またはOKR（Objectives and Key Results）で目標管理する形態も考えられます。ユニットには研究・生産・販売・マーケティング・知財など横断メンバーが集められ、小さな総合商社のように自律的に動けるようにします。トップマネジメントは各ユニットをポートフォリオとして評価し、成長ユニットには支援、低迷ユニットには方針転換を促すといった経営を行うでしょう。このような組織改革により、新規事業領域でも大企業病に陥らずスピード感を持って市場ニーズに応えられる体制が整います。森永乳業は伝統的組織文化があるため急激な変化は難しいかもしれませんが、段階的にこのようなアジャイル組織へのシフトを進めるシナリオです。

2. **カルチャー面でのチェンジマネジメント:** 組織風土改革の実現には、社員の意識変革が不可欠です。そのためのチェンジマネジメント施策も講じられるでしょう。例えば、経営トップ自らが各拠点を巡回し対話集会を開く「**トップ対話キャラバン**」は既に始まっていますが<sup>35</sup>、これを継続・拡大して現

場の声を汲み上げつつ変革の必要性を訴え続けるでしょう。さらに、社内報やイントラネットで挑戦事例や失敗から学んだ事例を積極的に共有し、「チャレンジしてこそ森永乳業」というメッセージを浸透させると考えられます。部署間交流イベントやクロスファンクショナルなワークショップも開催し、部署の垣根を越えた協働体験を増やすでしょう。また従来の年功序列的な要素を減らし、若手でも重要プロジェクトリーダーに抜擢するなど、人事面でのサプライズを演出することで組織に刺激を与えるシナリオもあります。これらの文化醸成策を組み合わせ、5年後には社員のマインドセットが「守りから攻め」「指示待ちから自走」へと変わり、エンゲージメント調査スコアBBB達成という目標を実現するでしょう。

3. **プロセスの標準化・効率化:** 組織能力向上には日々の業務プロセス改善も重要です。新中計期には、DXと連動して社内の主要業務プロセスの標準化・効率化が進むでしょう。例えば、商品開発プロセスでは市場調査から試作、テストマーケまでのステップをテンプレート化し、部署横断チームで迅速にPDCAを回す仕組みを整えるかもしれません。品質クレーム対応プロセスでも、各発生箇所での初動から経営報告・再発防止策まで一連のフローを見直し、対応のスピードアップと情報共有の徹底を図るでしょう。さらに、ナレッジマネジメント強化として、過去の成功・失敗事例をデータベース化し誰でもアクセス可能にすることで、プロセス改善の知恵を全社員が活用できるようにするシナリオです。これにより、部署や世代を超えた知見共有が進み、組織の学習能力が飛躍的に高まります。また、意思決定プロセスでも稟議のオンライン化や決裁権限の委譲範囲拡大などでスピード化が図られ、社員の現場判断が尊重されるようになるでしょう。これらのプロセス変革は地味ながら組織全体のレスポンス能力を高め、変化する市場に機敏に対応できる強さとなります。

4. **外部との連携による組織力向上:** 森永乳業の組織能力向上は社内に留まらず、社外とのネットワーク活用によっても促進されるでしょう。大学や研究機関との人材交流（研究員派遣・受け入れ）や、異業種企業との人材トレード（出向交換）などを行い、新たな視点や知見を組織に取り込むシナリオが考えられます。例えば、IT企業に若手社員を一定期間出向させデジタルネイティブな発想を学ばせたり、逆に食品業界に興味のある他業種の人材を受け入れて多様性を高めるといった取り組みです。また、スタートアップとの協業プログラム（CVC投資先での研修参加等）も、組織に敏捷性と革新性をもたらす手段となるでしょう。さらに業界団体や標準化活動への積極参加によって社外ネットワークを広げ、他社のベストプラクティスを吸収したり自社人材を露出させて成長させる効果も狙えます。こうした**開かれた組織戦略**により、会社の壁を超えた知の循環が生まれ、結果的に森永乳業の組織力が底上げされると期待できます。

このように、新中計のもとで森永乳業の組織能力・プロセス戦略は「人」「組織」「プロセス」の三位一体改革として展開されるでしょう。他社事例を見ても、明治グループが「技術ノウハウの管理」を知財戦略の柱に据えたり<sup>9</sup>、雪印メグミルクが未来ビジョン策定と従業員1600人の意見聴取を行うなど（社長発言より）組織巻き込み型の経営を強化しています<sup>51</sup>。森永乳業もまた社員の専門性や知的財産を最大限に活かせるよう、人材育成と組織文化を鍛え直すことで、無形資産群をより一層価値創造につなげていくものと予測されます<sup>1</sup>。

#### 参考:

- 森永乳業株式会社 2025年3月期決算・中期経営計画2025-28 説明会資料<sup>5</sup><sup>6</sup><sup>41</sup>
- 森永乳業株式会社 コーポレートガバナンス報告書（2024年7月）<sup>20</sup><sup>1</sup>
- 森永乳業株式会社 統合報告書2024<sup>3</sup><sup>10</sup><sup>11</sup>
- PR TIMES: 森永乳業 国内生産拠点の電力を再生可能エネルギー100%切替（2025年4月24日）<sup>42</sup>
- Meiji Holdings 知的財産戦略ページ<sup>9</sup>（競合他社の知財戦略）
- WOVNプレスリリース: 森永乳業グローバルサイト多言語対応開始（2024年1月16日）<sup>25</sup>
- eiicon記事: 森永乳業社内新規事業プログラム「Mori NEW」支援事例（2025年1月6日）<sup>47</sup>

- 1 12 20 43 50 [finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp](https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240716/20240712548546.pdf)  
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240716/20240712548546.pdf>
- 2 5 6 7 8 13 14 15 17 19 23 26 36 37 41 45 [finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp](https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250513/20250513545170.pdf)  
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250513/20250513545170.pdf>
- 3 4 10 11 18 21 22 29 35 39 46 [finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp](https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240926/20240925588509.pdf)  
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240926/20240925588509.pdf>
- 9 知的財産戦略 | イノベーション | 明治ホールディングス株式会社  
[https://www.meiji.com/innovation/intellectual\\_property/](https://www.meiji.com/innovation/intellectual_property/)
- 16 [PDF] 中期経営計画 2022-24 (2023年3月期 - 森永乳業  
[https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/pdf\\_plan/20240619.pdf](https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/pdf_plan/20240619.pdf)
- 24 25 森永乳業、海外展開加速のため、グローバルサイトを WOVN で現地語対応 - WOVN.io BLOG  
<https://wovn.io/ja/blog/pressrelease-morinagamilk/>
- 27 商標登録insideNews: 立体商標のハードル高し ヤクルトとエルメス ...  
<https://www.tm106.jp/?p=16549>
- 28 セミナーレポート：グローバル企業のイノベーションと知財戦略  
<https://www.hummingheads.co.jp/reports/seminar/s0057.html>
- 30 [PDF] 統合報告書 - 2022 - 森永乳業  
[https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/pdf/2022/integrated\\_report2022.pdf](https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/pdf/2022/integrated_report2022.pdf)
- 31 32 33 38 森永乳業のDX | IR情報 株主・投資家の皆さまへ | 森永乳業株式会社  
[https://www.morinagamilk.co.jp/ir/morinagamilk\\_dx/](https://www.morinagamilk.co.jp/ir/morinagamilk_dx/)
- 34 森永乳業様事例 | AWSセキュリティ強化プログラムで「現在地」を ...  
<https://classmethod.jp/cases/morinaga/>
- 40 方針等 | 森永乳業のサステナビリティ  
<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/policy/>
- 42 44 サステナビリティ経営の実現を目指す森永乳業 森永乳業の国内生産拠点※1で購入する電力を実質再生可能エネルギー由来に100%切り替え | 森永乳業株式会社のプレスリリース  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001269.000021580.html>
- 47 48 49 【eiicon支援事例／森永乳業・社内新規事業プログラム（3年連続）】数多くの事業案が事業化に向けて継続中！社内の風土変革にも大きく貢献したプログラムを、初年度から支援するeiiconへの評価は？ - TOMORUBA (トモルバ) - 事業を活性化するメディア  
<https://tomoruba.eiicon.net/articles/4756>
- 51 雪印メグミルク 新中計を策定 - 食料醸界新聞  
<https://syokuryo-jokai.jp/digital/news/2025/05/news-25052005-a.html>