

価値創造戦略

23	2030経営計画
25	2024中期経営計画
31	最高財務責任者メッセージ
37	【特集】グローバルな事業成長に向けて
41	i n 事業
43	冷菓事業
45	通販事業
47	米国事業
49	菓子食品事業
51	人事戦略
57	R&D戦略
59	DX戦略
60	【特集】新たな市場創造に向けて
61	持続可能なバリューチェーン
63	地球環境の保全
65	—TCFD・TNFD対応(気候変動・自然資本・生物多様性)
67	人権への取り組み



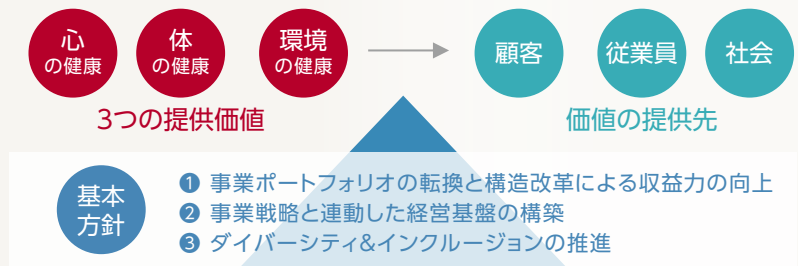
2030経営計画

森永製菓グループは、企業理念のもと、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、中長期的な成長を遂げ企業価値を高めていくため、2030年に向けた長期経営計画として「2030経営計画」を策定しました。

2030ビジョン

森永製菓グループは、
2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります

120年の歴史の中で培った信頼と技術を進化させ
世界のあらゆる世代のウェルネスライフをサポートしていきます



2030経営計画のファーストステージである2021中期経営計画の実績と予想される事業環境の変化を踏まえ、2030年の目標を一部アップデートします。

重要経営指標

財務目標	
売上高	3,000億円以上
売上高営業利益率	12%以上
重点領域売上高比率	60%以上
海外売上高比率	当初目標 15% ▼ 新たな目標 25%以上
ROE	15%以上 NEW
ROIC※1	12%以上 NEW
DOE	4.5%以上 NEW

非財務目標	
ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、日本人口の7割以上に健康価値を提供※2	70%
「心の健康」：森永製菓の企業イメージ「笑顔にしてくれる」への肯定回答率※3	90% NEW
働きがいを感じ、心身ともに健康的に働いている従業員の割合※4	80%
持続可能な原材料の調達比率（カカオ豆、パーム油、紙）※5	100%
CO2排出量※6	30%削減

2030
ビジョン

※1 貸方アプローチで算出 計算式：NOPAT÷投下資本（有利子負債＋株主資本）
※2 対象：当社が定義する＜心の健康を深掘り＞＜体の健康を加速＞＜心の健康から体の健康へ進化＞した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率（対象：全国15才～79才消費者）より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討
※3 当社調べ
※4 従業員意識調査の肯定回答率
※5 グループ連結。紙は製品の包材が対象
※6 Scope1+2（国内グループ連結、2018年度比）

2030
ビジョン

さらなる成長に向けた取り組み

「重点領域」成長の牽引

「基盤領域」安定的なキャッシュ創出

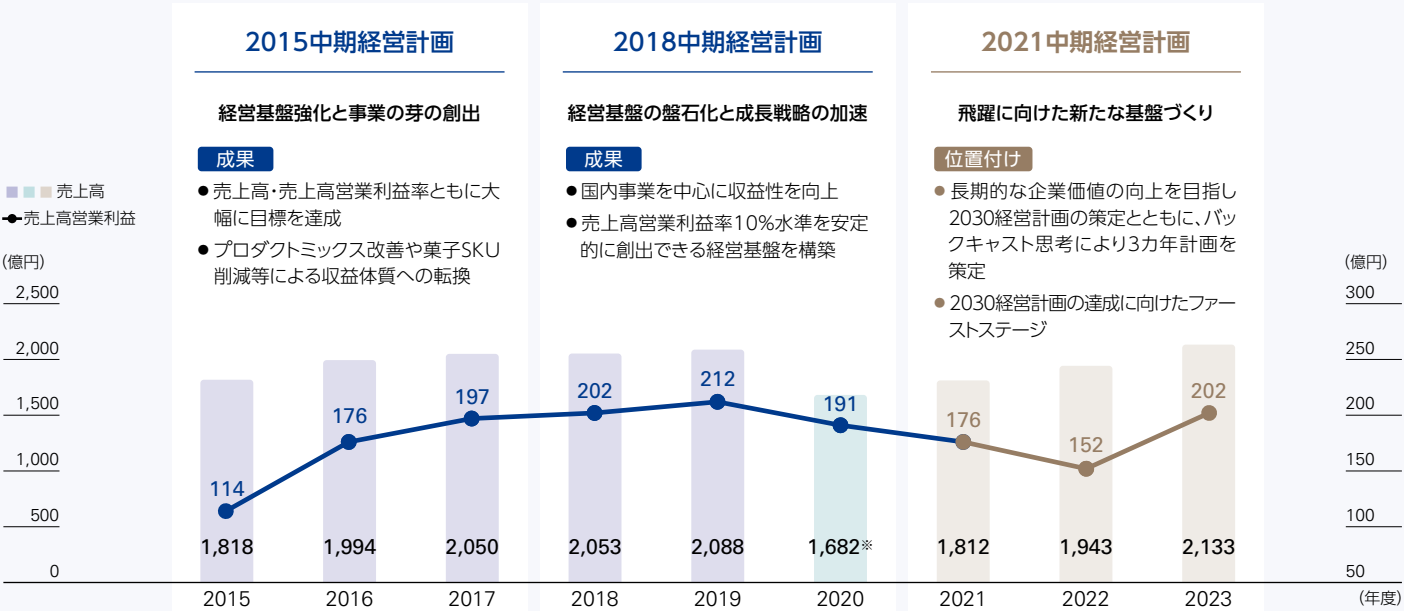
さらなる経営基盤の強化に向けた取り組み

2024中期経営計画

2030経営計画を発表してから3年が経過し、ウェルネスカンパニーへ生まれ変わるという強い想いととも高い目標へ向けて取り組んできました。2021中期経営計画を経て、その高い目標に対して実現の確度が高まっています。2024中期経営計画では、2030年に向けた成長への道筋をより確かなものにしていきます。

藤井 大右
取締役常務執行役員
経営戦略部 担当

過去中期経営計画の実績推移



※ 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値

2021中期経営計画の振り返り

事業環境

新型コロナウイルス感染症の蔓延と5類移行	国際情勢の緊張による地政学リスクの顕在化	原材料やエネルギー等の資源価格高騰	ChatGPTをはじめとする生成AIの台頭
----------------------	----------------------	-------------------	-----------------------

実績

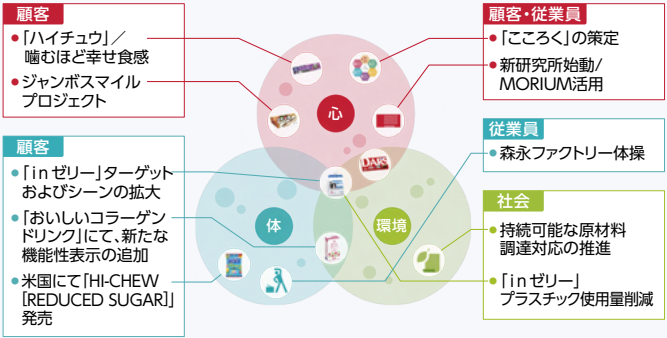
		2018中期経営計画	2021中期経営計画	
		2020年度実績	目標	2023年度実績
売上高		1,682億円※	1,900億円	2,133億円
営業利益		191億円	215億円	202億円
重要経営指標	売上高営業利益率	11.4%	11%以上	9.5%
	重点領域売上高比率	約42%（2018中期経営計画期間平均）	+5%以上（2018中期経営計画期間平均値比）	50.6%
	海外売上高比率	7.0%	9%以上	12.7%
	ROE	11.8%	10%以上	11.8%
	配当性向	30.0%	30%	33.2%

※2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値

2030ビジョン実現に向け、3年間で提供した「心・体・環境の健康」価値

様々な活動や成果を通して「心・体・環境の健康」価値を提供しました。

活動の一例



戦略骨子と各部門の振り返り

重点領域による成長の牽引	機能部門の構造改革	基盤領域の収益力向上	経営基盤の構築
--------------	-----------	------------	---------

重点領域

in事業	●コロナ禍の環境変化に柔軟に対応し、「inゼリー」の売上高拡大を実現
冷菓事業	●「チョコモナカジャンボ」の鮮度マーケティングの取り組み等による売上高拡大や大人デザート需要向け商品が伸長
通販事業	●積極的な広告投資を続け、期首目標の定期顧客数を獲得。「おいしいコラーゲンドリンク」「おいしい青汁」の売上高が好調に推移
米国事業	●「HI-CHEW」の販売店率や店頭回転向上により飛躍的に成長

基盤領域

菓子事業	●ビスケット・キャンディを中心に売上高が安定的に拡大 ●原材料価格高騰の影響を受けるも、価格改定やコストダウンの取り組み実施
食品事業	●原材料価格高騰の逆風に対し、価格改定やお客ニーズの拡大が見込まれる健康系ココアへの取り組みを強化

2021中期経営計画 基本方針の振り返り

2030ビジョンの実現に向け、基本方針に則して戦略を実行しました。

方針① 事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上

- 米国事業を中心に売上高成長を実現し、重点領域売上高比率が向上
- 調達・製造・物流・販売の各部門において、着実に施策を実行
- 原材料をはじめとしたコスト増の打ち返しを実行

方針② 事業戦略と連動した経営基盤の構築

- 人事・R&D・経理財務戦略は、2021中期経営計画で掲げていた戦略を概ね実行
- DX戦略は、組織体制と戦略を再構築し、取り組みを加速

方針③ ダイバーシティの推進

- 当社グループのダイバーシティ&インクルージョン推進におけるポリシーと5つの指針を策定
- 基本的な理解の促進等、全社のリテラシー向上
- 行動具体化を進めるためのマネジメント向け浸透研修の実施

機能部門

調達	●原材料価格高騰・為替影響を受け、コストダウンを計画通り実行
製造	●国内生産事業所に「見える化」システムを導入し、スマートファクトリー化*に向けた基盤を構築
物流	●安定的な輸配送と物流コスト削減に向けて、省人化輸送の拡大や物流拠点再編の進行
販売	●伸長するドラッグストアチャネルを中心に売上高拡大 ●効率的な組織運営と営業力の強化

※IoT・AI技術等を利用して、技術と製造設備のデジタルデータを融合し、安定稼働・生産効率を向上させる取り組み

経営基盤

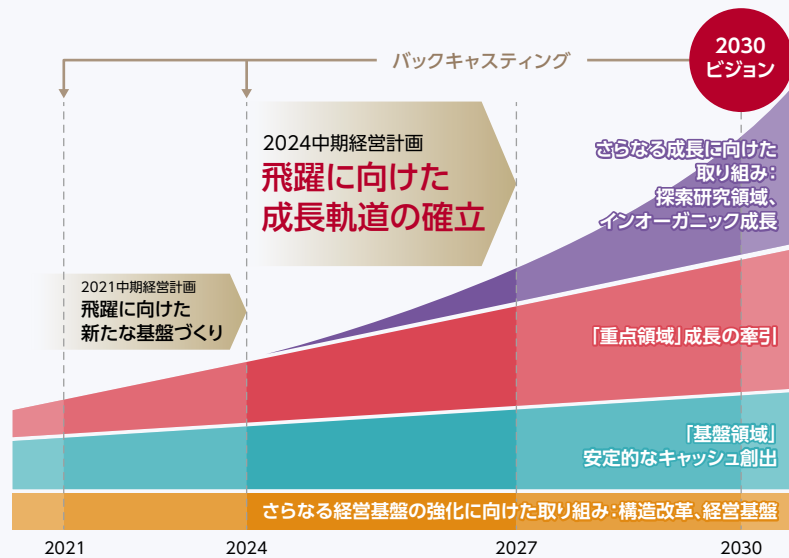
人事	●サクセッションプランの策定・更新や専門人材確保等を実行 ●プロティアン・キャリアの浸透やシニア活躍推進等の従業員のキャリア資本形成に向けた取り組みの進行
R&D	●米国ニーズに即したキャンディ技術の開発や「ジャンボ」吸湿遅延技術の進化等、事業貢献に資する複数の技術を獲得
DX	●戦略を再構築するとともに組織体制を強化し、取り組みを加速
経理財務	●ROICマネジメント実践のための仕組みを構築

2021中期経営計画総括

	成果	課題
事業	●重点領域を中心とした高い成長性により、前中期経営計画からトップラインが大きく伸長 ●米国を中心に、2021中期経営計画目標を大きく上回る海外事業の拡大 ●コスト増の逆風を価格改定・増収効果により打ち返し、営業利益のV字回復を実現	●2030経営計画に向けたさらなる成長確度向上 ●新たな価値創出やインオーガニック成長による非連続成長の実現 ●さらなる収益改善と基盤領域を中心とした資本収益性向上
経営基盤	●無形投資拡大により、事業成長を支える経営基盤を着実に構築 ●アップデートした財務戦略に基づき、継続的に株主還元を実施 ●サステナブル経営の推進	●グローバル視点での構造改革や経営基盤の強化 ●グループ経営の推進によるガバナンス体制強化 ●ROICマネジメントの推進と全社浸透

2024中期経営計画

キーマッセージと位置付け



2024中期経営計画は、2030ビジョンからのバックキャストिंगを前提としたうえで、2021中期経営計画からのフォアキャストの視点も踏まえて策定しました。お客様の消費行動の変化、原材料やエネルギー価格の高騰等、当社グループを取り巻く環境は今後も変化することが予想されますが、継続して積極的な成長投資を実施していきます。また、グローバルな視点での構造改革や経営基盤の強化を図ります。成長性と資本収益性の好循環で2030年に向けた成長軌道を決かなものにしていきます。

キーマッセージに込めた想い

飛躍に向けた 成長軌道の確立

「飛躍」に向けた
2024中期経営計画の位置付け

2030経営計画セカンドステージ

- 2021中期経営計画と同じく「飛躍に向けた」という表現を使用

2030年以降に向けて

- 2030経営計画の目標は、永続企業を目指すうえでのマイルストーン
- その先のさらなる成長を目指すという意志

ROICマネジメントの実践を通して
「成長軌道の確立」に向けた成長性と資本収益性の好循環へ

成長性

- 事業ポートフォリオの最適化による経営資源の集中により、過去最高売上高を達成
- 重点領域を中心とした海外事業・国内事業の力強い成長の実現
- 次世代を担う事業育成に向け、事業の芽を次なるステージへ昇華

資本収益性

- さらなる構造改革・経営基盤強化により、過去最高営業利益額を達成
- 菓子食品事業の資本収益性改善
- 中長期的な資本収益性の向上に資する適切な投資を実行
- 保有資産の活用最大化、および段階的なアセットライトを推進
- 政策保有株式と非事業資産のさらなる圧縮



経営目標

目標数値	2023年度実績	2026年度目標
売上高	2,133億円	2,460億円
営業利益	202億円	246億円
売上高営業利益率	9.5%	10.0%
重点領域売上高比率	50.6%	53%以上
海外売上高比率	12.7%	16%以上
ROE	11.8%	12%以上
ROIC※ NEW	9.6%	10%以上
DOE NEW	4.0%	4.3%

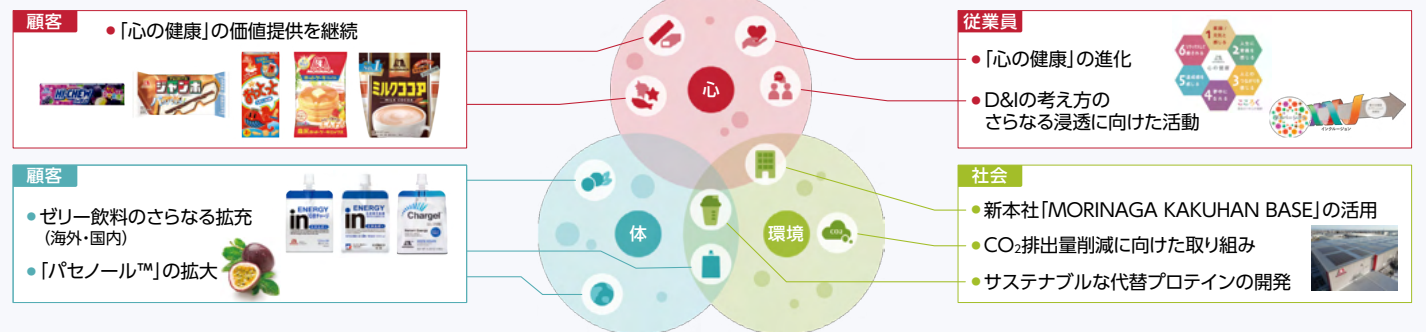
※貸方アプローチで算出 計算式：NOPAT÷投下資本（有利子負債+株主資本）



2030ビジョン実現に向けた、2024中期経営計画における取り組み

2030ビジョンの実現に向け、アクティビティ・アウトプットの質を高めながら総量を増やす様々な取り組みを加速します。

活動の一例

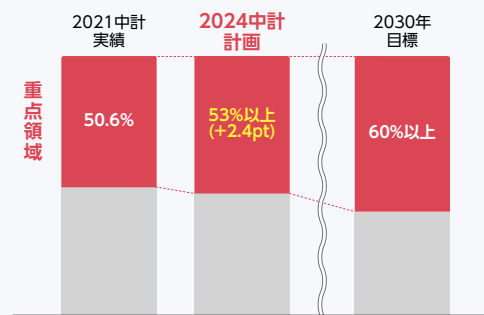


基本方針の考え方

方針① 事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上

2030経営計画基本方針に基づき、2024中期経営計画のテーマである「飛躍に向けた成長軌道の確立」に向け、全社成長を牽引する重点領域への経営資源集中をさらに加速させます。事業ごとのステージや市場でのプレゼンス、持ちうる強み等を適切に捉え、全社におけるありたい事業ポートフォリオの目線を踏まえて、最適なポートフォリオ形成に向けた事業戦略を実行していきます。また、生産・物流・営業部門を中心に各事業部門との連携を密に図り、ROICマネジメントの実践を通して資本収益性向上に向けた構造改革に取り組みます。

重点領域売上高比率



ポートフォリオ形成の方向性と事業別ROIC目標※1

	売上高CAGR 2026年度 2023年度比	ROIC 2023年度 実績	2026年度 目標
in	105%	33.8%	35%以上
冷蔵	104%	13.9%	12%以上
通販	109%	15.2%	40%以上
米国※2	116%	35.6%	10%以上
菓子食品	102%	5.3%	8%以上
連結	105%	9.6%	10%以上

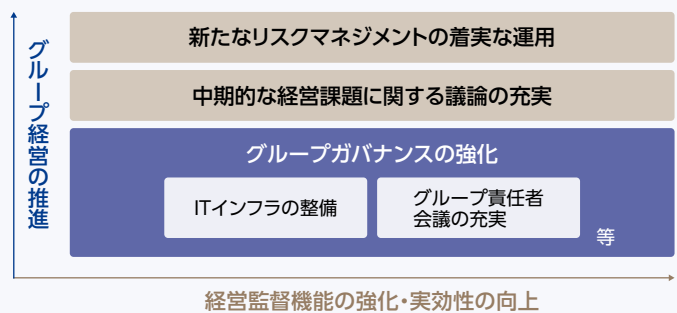
※1 連結ROICは貸方アプローチ、事業別ROICは借方アプローチ（現預金・投資有価証券等の非事業用資産は投下資本に含まない）で算出

※2 米国事業の売上高CAGRは現地通貨ベース

方針② 事業戦略と連動した経営基盤の構築

無形資産への投資の重要性を認識し、事業戦略とも連動させながら人材・R&D・DX等の無形投資を積極的に行うことで、2030ビジョン実現に資する経営基盤を構築していきます。積極的な無形投資を事業成長と結びつけるべく、各戦略を推進していきます。また、経営基盤を強化するうえで、グループガバナンスの充実が不可欠であると認識しています。今後はグループ経営をより意識し、国内外の体制強化によるグループガバナンス改革を推進していきます。

グループガバナンス改革



方針③ ダイバーシティ&インクルージョンの推進

ダイバーシティ&インクルージョンポリシーと5つの指針に基づいた戦略を遂行していきます。多様性への理解の深化、価値創出に資する支援を強化し、レジリエンス向上とイノベーション創出を目指します。



戦略① 全社理解・行動促進支援

- マネジメント向けの浸透研修を継続的に実施
- 情報発信の強化、相互コミュニケーションの質向上・量拡大への取り組み

戦略② 部門別の理解・行動促進支援

- ダイバーシティ&インクルージョンに関する理解が進んでいる部門に対し、さらなるレジリエンス向上とイノベーションの創出につなげるための支援強化

戦略③ 理解・行動の評価

- ポリシー・5つの指針における定性・定量目標のモニタリング
- 行動の振り返りとブラッシュアップ

2024中期経営計画

2024中期経営計画の戦略骨子



重点領域	
in事業	●ライフタイムバリュー戦略の推進による「inゼリー」の拡大 ●「inバー」の成長・利益構造改善と新ブランドの開発推進・定着による「in」ブランドの拡張
冷凍事業	●「ジャンボ」グループの鮮度マーケティングの発展的進化 ●大人デザート需要の獲得や冷凍食品市場等への挑戦による周辺市場からの顧客獲得 ●技術優位性を活かし、味付き氷の用途拡大やウェルネス商品育成による新市場の創造
通販事業	●「おいしいコラーゲンドリンク」売上高拡大と第2の柱商品育成による既存通販事業の強化 ●当社グループが保有するブランド・技術を活用した高付加価値嗜好品展開やインオーガニック成長の実現、BtoBビジネスの拡大探索によるさらなる事業領域拡大
米国事業	●販売店率および取り扱いSKUの拡大による「HI-CHEW」のさらなる売上高拡大 ●プロモーション強化によるブランド理解の促進、「HI-CHEW」ビジネスで得た販売網構築ノウハウを活かした、米系ルートへの「Charge!」の導入 ●ウェルネス商品の開発と育成



基盤領域	
菓子事業	【資本収益性の向上】 保有資産を活用した売上高拡大、段階的なアセットライトの推進等 【キャンディの事業成長】 収益性の高いカテゴリーとして売上高拡大に取り組み、カテゴリーポートフォリオを転換 【ビスケットの事業成長】 顧客接点拡大による売上高拡大と高単価・高付加価値商品シリーズの定着と育成 【チョコレートの資本収益性改善】 価格改定、SKU削減、コストダウン、ライン稼働率向上等の取り組み推進やプロダクトミックスの改善
食品事業	●シェアNo.1*の強みを生かし、健康価値の強化による身近な健康飲料として「森永ココア」「森永甘酒」の事業規模拡大と収益性改善
グループ会社	●各社の強みを活かし、森永製菓グループとして企業価値向上に向けたシナジーの最大化

※インテージSRI+甘酒、ココア各市場（22年4月～24年3月推計販売金額累計）



探索研究領域	
考え方	●当社グループの強みと新機軸を掛け合わせ新たなビジネスを創造 ●これまでに発見した新たな事業の芽を「種まき・水やり・剪定」の3ステージに区分 ●経営の意志をもって成長を促進し、事業ポートフォリオへ早期組み込み
「パセノール™」の事業化加速	●「パセノール™」の主成分であるピセアタンノールがヒト試験においてサーチュイン遺伝子（長寿遺伝子）の発現を増加させるという世界初の研究成果を発表 ●中長期を見据えた成長投資の実施 ●当社グループ独自の機能性表示対応食品素材として、新たな市場創造に挑戦
海外コラーゲンドリンク	●グローバルでのウェルネス事業拡大に向けた布石として取り組み



構造改革	
生産機能	●商品企画・調達・生産現場が一体となったローコストオペレーションの追求、設備投資の選択と集中による市況変化に対応した製造コスト低減 ●国内生産事業所へ展開したスマートファクトリーの活用による生産性向上 ●グローバルにおける生産プロセス等の仕組み化・標準化の検討 ●職場環境のさらなる改善、人材育成、環境配慮等を推進する工場づくり
物流機能	●輸配送網の再編による物流の安定と効率化 ●非効率資産の圧縮等、様々なコスト低減による物流費上昇の抑制
販売機能	●伸長チャネルに対応する組織体制の進化と取り組みの加速、インバウンドの取り組み深耕による顧客接点の拡大 ●販売費の効率的な運用等により収益力を向上し、営業力を強化 ●地域の課題解決につながる取り組み強化、ワークシェアを伴うチーム制のテスト実施による顧客・従業員との信頼関係構築



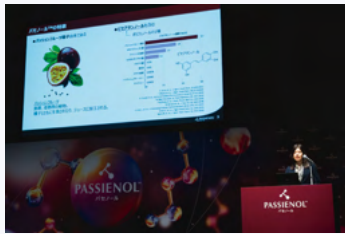
経営基盤の構築	
人事戦略	●サクセッションプランの策定と推進、専門性の高い人材の確保と育成、全従業員のキャリア自律推進の取り組み拡充等によるレジリエンス向上とイノベーションの創出
R&D戦略	●ソフトキャンディ技術、冷凍下の菓子技術、ゼリー飲料技術における革新的な加工技術の獲得 ●「心と体の健康」の基礎研究強化と商品開発への活用によるウェルネス領域のさらなる強化 ●サステナブル分野や新領域での新技術獲得による調達リスク・社会課題への対応
DX戦略	●デジタル経営基盤の構築による業務・システム標準化、業務の効率化・高度化 ●サプライチェーン各機能の計画最適化やデジタル経営基盤とスマートファクトリーとの融合 ●米国事業やダイレクトマーケティング事業のDX ●デジタル人材の育成と確保やグローバルでのITガバナンス・サイバーセキュリティ体制の構築
財務戦略	●ROICマネジメントの実践による成長力と資本収益性の向上 ●財務安全性の確保と資本コストの低減 ●株主還元の強化

キャッシュアロケーションの考え方

「HI-CHEW」のグローバルにおけるブランド成長に向けた生産体制の構築や積極的なM&A探索等、重点領域を中心とした投資を強化していきます。また、経営基盤強化に向けた人材投資やDX投資等の無形投資の加速を計画しています。重点領域を中心とした投資を最優先としつつ、DOEの中長期的な引き上げや機動的な自己株式取得の実施等、株主還元を引き続き強化していきます。

2030年に向けて

米国を中心とした海外事業のさらなる拡大に向け、海外売上高目標を引き上げ、グローバル戦略を加速していきます。「HI-CHEW」の欧州開拓やゼリー飲料等、海外での取り組みを実施していきます。新たな事業の芽の育成・拡大にも注力し、サーチュイン遺伝子（長寿遺伝子）の発現増加のエビデンスを獲得した「パセノール™」は国内・海外においてあらゆるパートナーと新たな市場創造に挑戦し、ビジネスの事業ポートフォリオへの早期組み込みを図ります。2030年の目標達成に向けて、インオーガニックな成長も視野に入れています。2024年4月に食品衛生事業や試薬等への事業拡大を視野に入れ、パクテクス社の買収を実施しました。今後もM&Aや事業提携等を活用し、非連続な成長戦略を具体化していきます。



「パセノール™」研究成果発表会の様子

2021中期経営計画実績	2024中期経営計画計画	
投資 ^{※1} 454億円	投資 ^{※1} 約600億円	有形固定資産 約400億円
株主還元 ^{※2} 345億円	株主還元 ^{※2} 360億円以上	無形固定資産 約60億円 M&A等 100～150億円
		自己株式取得
		配当

※1 中期経営計画期間における計上ベースの金額

※2 中期経営計画期間におけるキャッシュアウトベースの金額

目標 UPDATE

海外売上高	
2021中期経営計画策定時 450億円	▶ 750億円
海外売上高比率	
2021中期経営計画策定時 15%	▶ 25%以上

最高財務責任者メッセージ

高木 哲也

取締役上席執行役員
最高財務責任者



2030年に
向けて

資本コストや株価を意識した経営を実践し
持続的な企業価値向上と安定的かつ継続的な株主還元を目指します。

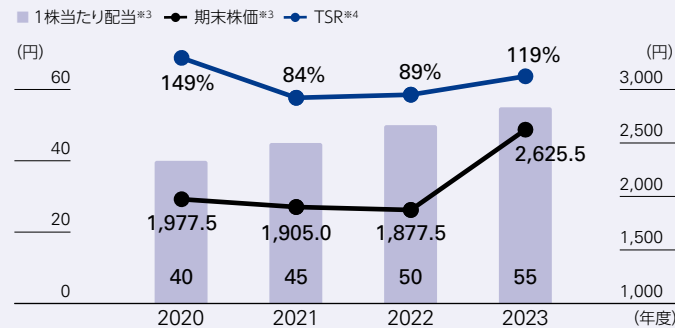
2021中期経営計画(2021-2023)の振り返り

▶ 米国事業を含む「重点領域」の事業成長が牽引し、過去最高売上高^{※1}を更新しました。
原材料およびエネルギー価格の高騰等の事業環境変化への対応策を展開し、収益力は回復基調に転換しています。

当社グループは、2021中期経営計画において、「飛躍に向けた新たな基盤づくり」を進めるべく諸施策の実行に取り組みました。その間、2030経営計画で定めた重点領域の牽引により、3期連続で過去最高売上高^{※1}を実現し、計画を大幅に上回りました。重点領域売上高比率は5割を超え、また米国事業を中心とした海外事業の急速な成長によって、海外売上高比率は初めて2桁に到達しました。事業ポートフォリオの転換が順調に進展した一方、新型コロナウイルス感染症の拡大や原材料価格等の高騰の影響を大きく受けたこと、また中長期計画に基づき経営・事業基盤づくりに向けた投資を実行したことによる費用増もあり、売上高営業利益率は最終年度の2023年度に回復基調に転じたものの、計画は下回りました。

直近年度での業績回復、アセットライトや株主還元の強化でROEも計画を達成し、2023年度において株価は大きく上昇しま

株主還元推移



※3 2024年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。2022年度以前の数値は当該株式分割を遡って適用した後の数値

※4 (各事業年度末日の株価+各事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たり配当額の累計額)÷各事業年度の5事業年度前の末日の株価

森永製菓グループの財務課題

▶ 「持続的な企業価値向上」は最も重要な財務課題と認識しています。

2023年3月に東京証券取引所より、プライム市場およびスタンダード市場の全上場会社を対象に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について要請がありました。

企業価値を資本市場の視点で評価する指標の一つとして、株価純資産倍率(PBR)がありますが、当社グループのPBRの中長期的な推移をみると、2018年度以降下落傾向が継続していました。しかし、直近の2023年度末においては、株価上昇と資本収益性の回復を受けて上昇基調に転じ、約1.8倍の水準となりました。今

した。株価の上昇と9期連続の増配の結果、2023年度末の株主総利回り(TSR)は100%を超える水準(119%)に回復しました。

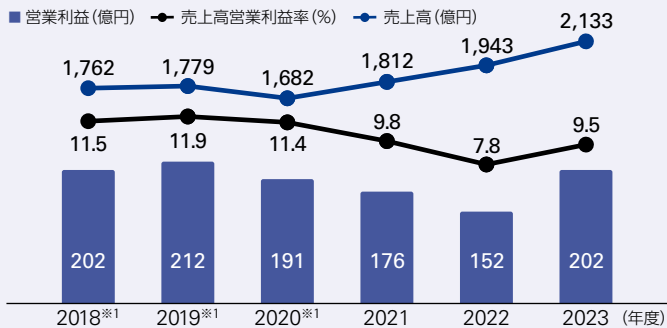
2021中期経営計画における重要経営指標^{※1}

	2018中期経営計画	2021中期経営計画	
	2020年度 実績	計画	2023年度 実績
売上高	1,682億円	1,900億円	2,133億円
営業利益	191億円	215億円	202億円
売上高営業利益率	11.4%	11%以上	9.5%
海外売上高比率	7.0%	9%以上	12.7%
重点領域売上高比率 ^{※2}	約42%	47%以上	50.6%
ROE	11.8%	10%以上	11.8%

※1 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値。2018・2019年度は当該会計基準等を遡って適用したと仮定した概算値

※2 2018中期経営計画の実績は期間平均

売上高と営業利益・売上高営業利益率の推移

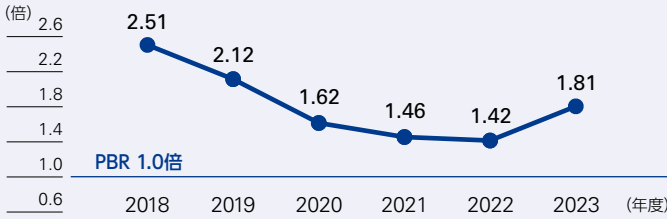


※1 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度以前の数値は当該株式分割を遡って適用した後の数値

※2 2018中期経営計画の実績は期間平均

後も持続的な企業価値向上は当社グループにとって最も重要な財務課題と認識し取り組んでいきます。

PBR推移



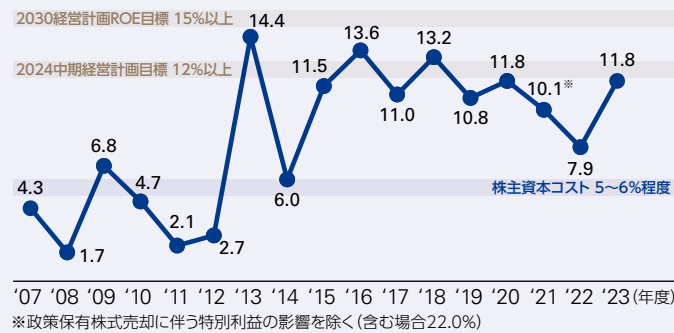
※1 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度以前の数値は当該株式分割を遡って適用した後の数値

▶ 企業価値向上のためには、資本収益性のさらなる改善と資本コスト低減への取り組みが重要となります。

当社グループの場合、PBRに対するROEやPERの相関は比較的高く、特にROEの改善が企業価値(株主価値)の改善に有効と認識しています。

当社グループのROEは、2010年代半ば以降、相対的に収益性の高い冷菓事業やi n事業等の成長を促進し、事業ポートフォリオを変化させたことにより、概ね2桁の水準を維持しています。当社は、CAPMによる理論値やPERの水準から株主資本コストを5~6%程度と推計しており、ROEはこの水準を中長期にわたり上回っています。2030経営計画では、ROEの目標を15%以上と定め、東証プ

当社ROEの推移



※政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除く(含む場合22.0%)

【株主資本コストの推計】

CAPM(理論値)による推計

リスクフリーレート: 0.6%程度
Levered β : 0.7~0.9程度
マーケットリスクプレミアム: 6.0%程度

PER水準(逆数)による推計

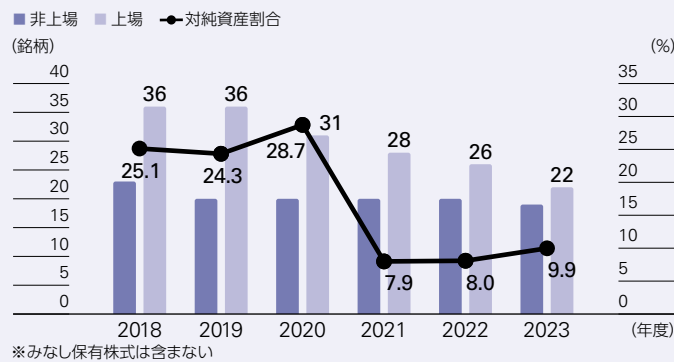
2024年3月末のPER
15.85倍の逆数(=1÷15.85)を用いて算出

当社グループの売上高当期純利益率の推移をみると、2020年度以降は新型コロナウイルス感染症の拡大や原材料価格等の高騰といった急激な外部環境の変化もあり、低下傾向となりましたが、増収および価格改定効果等によって、2023年度は上昇に転じました。さらなる収益性の改善に取り組んでいきます。

総資産回転率の推移をみると、直近3事業年度においては改善傾向です。これは、政策保有株式の売却や配送拠点の再編等を通じて保有不動産を売却し、アセットライトを進めた効果と認識しています。今後は、非事業資産の圧縮に加え、事業用資産の一層の効率化(投下資本回転率)を進めていきます。

財務レバレッジについては、2021中期経営計画期間において

政策保有株式の保有銘柄数と対純資産割合の推移^{*}

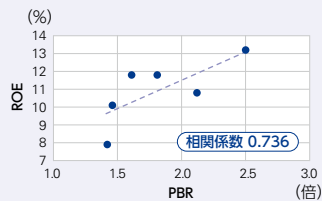


※みなし保有株式は含まない

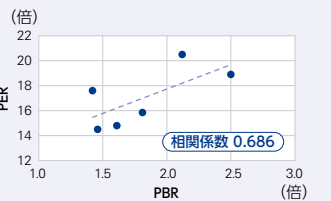
ライム市場の中で、高ROEの企業群に加わり、中長期的に安定してその水準を持続することを目指していきます。

PBR = ROE × PER

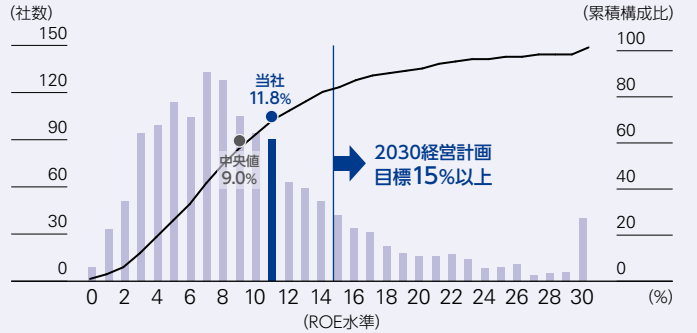
PBRとROEとの相関



PBRとPERとの相関

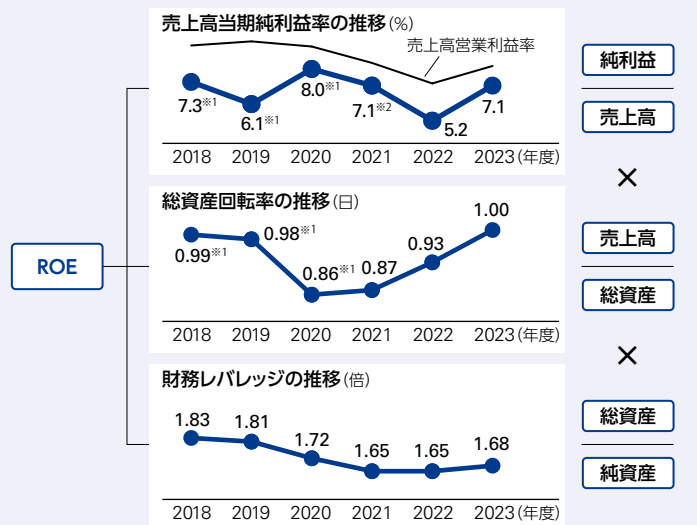


プライム上場企業のROE分布



4.8~6%
6.3%
目線として株主資本コストは5~6%程度と推計

株主還元を大幅に強化したものの、全体としては横ばいに推移しています。中長期的な事業成長のための投資資金需要を考慮しつつ、財務レバレッジを中長期的に調整していきます。



※1 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度の各数値は、当該会計基準等を遡って適用したと仮定して算定。2018・2019年度は当該会計基準等を遡って適用したと仮定した概算値

※2 政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除く(含む場合15.3%)

財務課題

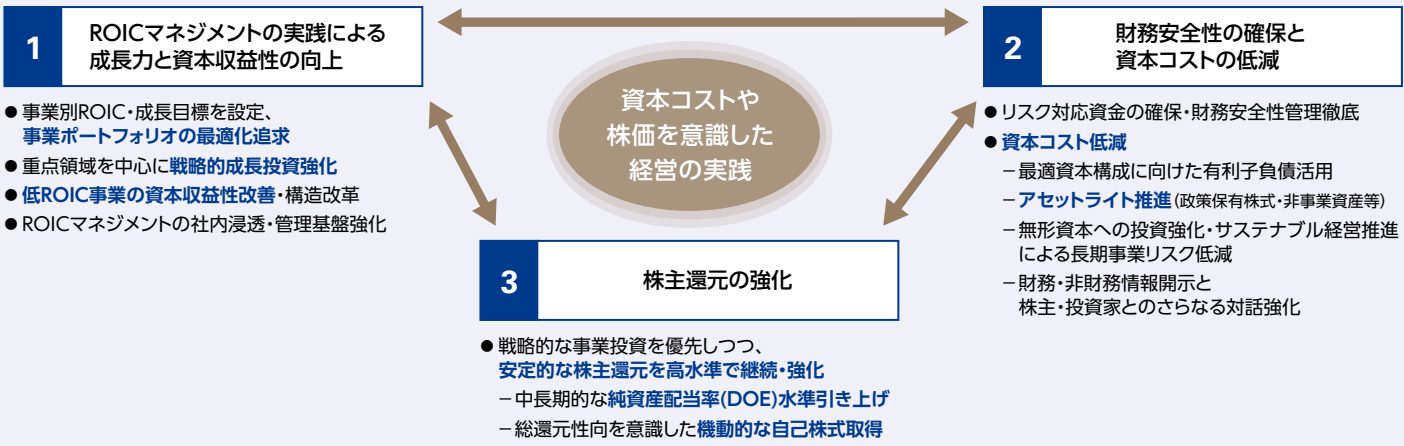
「資本収益性のさらなる改善」と「資本コストの低減」による持続的な企業価値向上

最高財務責任者メッセージ

財務戦略骨子

▶ 持続的な企業価値向上を実現するために、「資本コストや株価を意識した経営」を実践します。

当社グループは、積極的な成長投資と安定した財務基盤を維持することにより、持続的な企業価値向上と継続的かつ安定的な株主還元を実現していくことを基本方針としています。2030経営計画の達成に向けて、「資本コストや株価を意識した経営」を実践し、企業価値を最大化することですべてのステークホルダーに貢献することを目指していきます。



▶ 資本コストや株価を意識して、3つの主要財務戦略を実行することで企業価値の向上を目指します。

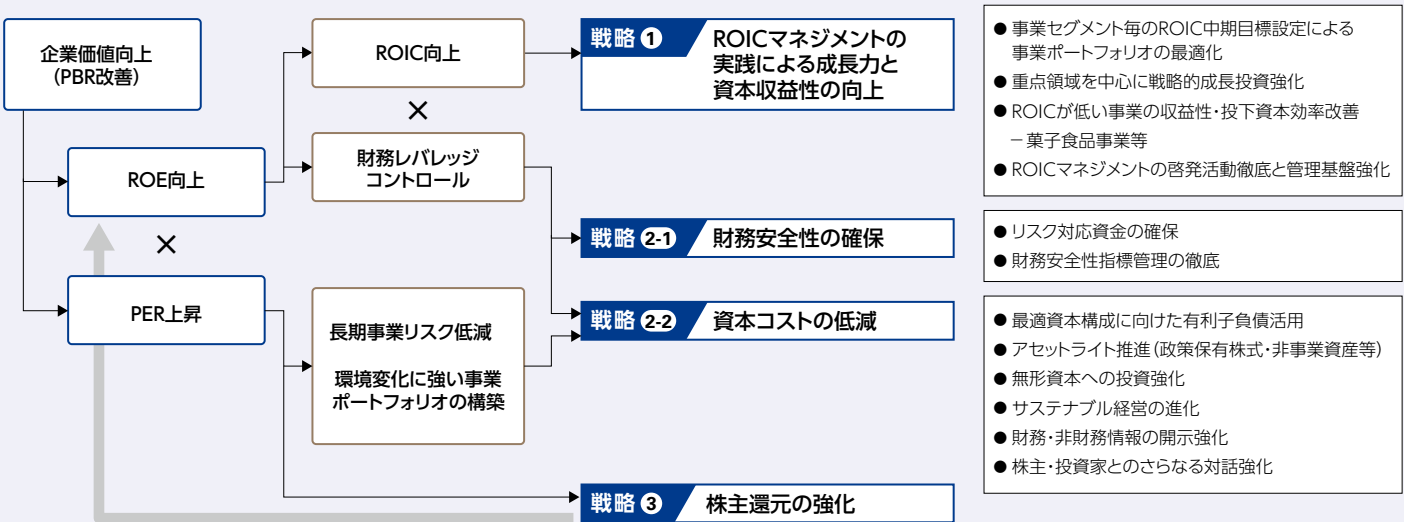
当社グループでは、企業価値(株主価値)を示す代表指標の一つであるPBRに着目し、その構成要素であるROEの向上とPERの上昇を狙いとして、3つの主要財務戦略を実行します。

戦略 1 は「ROICマネジメントの実践による成長力と資本収益性の向上」です。ROIC水準の中長期的な向上を目指し、2024中期経営計画のテーマである「飛躍に向けた成長軌道の確立」を果たすべく、ROICマネジメントに基づき、「成長性」と「資本収益性」の好循環の実現に取り組めます。

戦略 2 は「財務安全性の確保と資本コストの低減」です。当

社グループは財務ガイダンスに基づき一定水準の財務安全性と投資余力を確保することを基本方針としています。これを前提に、最適な財務レバレッジ水準へのコントロールを行うとともに、環境変化に強い事業ポートフォリオの構築を通じて長期事業リスクの低減を図ることで資本コストの低減に努めていきます。

戦略 3 は「株主還元の強化」です。経営基盤の盤石化のもとに、継続的かつ安定的な株主還元を実施し、ROEやPERの改善につなげていきます。



戦略 1 ROICマネジメントの実践による成長力と資本収益性の向上

▶ ROICマネジメントの実践を通じて、「成長軌道の確立」に向けた成長性と資本収益性の好循環を生み出します。

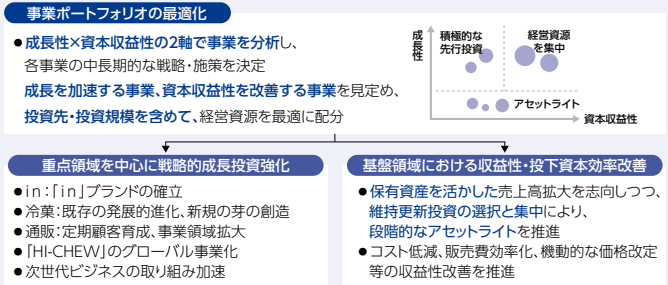
当社グループは、中長期的な企業価値向上を図るために、ROICマネジメントを実践し、最適なポートフォリオ形成に向けた事業戦略を実行します。「成長性」と「資本収益性」の2軸で事業を分析し、各事業の中長期的な戦略・施策を決定します。成長を加速する事業、資本収益性を改善する事業を見定め、投資先・投資規模を含めて、経営資源の最適な配分を行っていきます。

2030経営計画で定める重点領域に対して、事業提携やM&A等のインオーガニック成長を含めて、戦略的な成長投資を最優先に実施し、飛躍的な成長を促していきます。一方、相対的にROIC水準の低い菓子食品等の基盤領域と位置付けられる事業においては、主に収益性や投下資本効率の改善を通じて「資本収益性」の改善に取り組めます。具体的には、保有資産を活かした売上高拡大を志向しつつ、維持更新投資の選択と集中により、段階的なアセットライトを推進していきます。同時に、コスト低

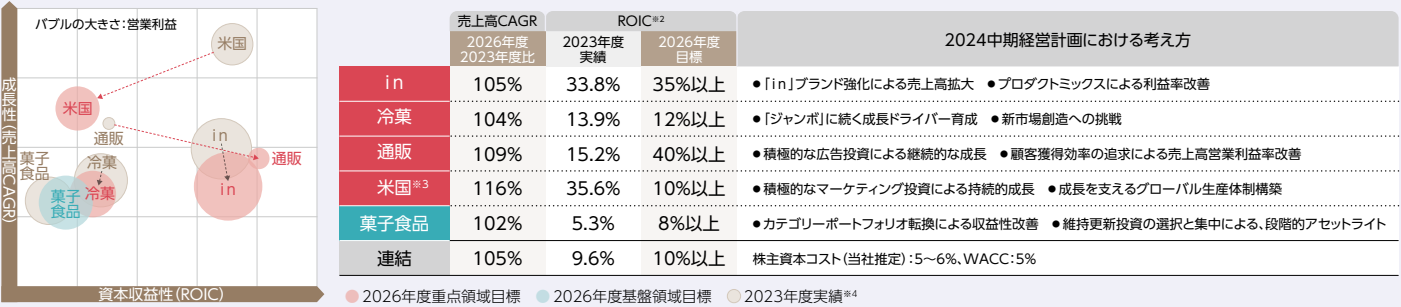
減、機動的な価格改定等の収益性改善施策を展開します。

これらを通じて、2024中期経営計画における各事業のミッションや具体的な取り組みの考え方を明確化するとともに、成長性と資本収益性の中期目標を事業毎に決めました。同中期経営計画期間においては、「重点領域」は成長軌道の確立に向けて、成長投資先行の取り組みとなります。基盤領域である菓子食品事業については資本収益性の改善を重視し、全社WACC※1(5%程度)を上回る8%以上を目指して取り組んでいきます。

※1 加重平均資本コスト



ポートフォリオ形成の方向性と事業別ROIC目標



▶ ROICツリーの活用や教育プログラムの展開を通じて、ROICマネジメントの浸透を図ります。

ROICマネジメントを実践するためには、各事業の現場部門に対してROICマネジメントの浸透を図ることが重要と考えています。そのため、事業毎にROICツリーを活用して、経営層と事業責任部門で資本収益性の改善につながる課題領域を抽出するとともに、課題解決に向けた戦略および施策の検討を行っています。2023年度予算編成より、ROICツリーに基づく予算水準の点検を開始し、2024中期経営計画の策定にあたっては具体的な戦略施策の策定と目標設定を行いました。今後、PDCAによる継続的な改善活動につなげていきます。なお、ROICマネジメントを現場レベルまで浸透させるべく、全社従業員を対象に、独自の動

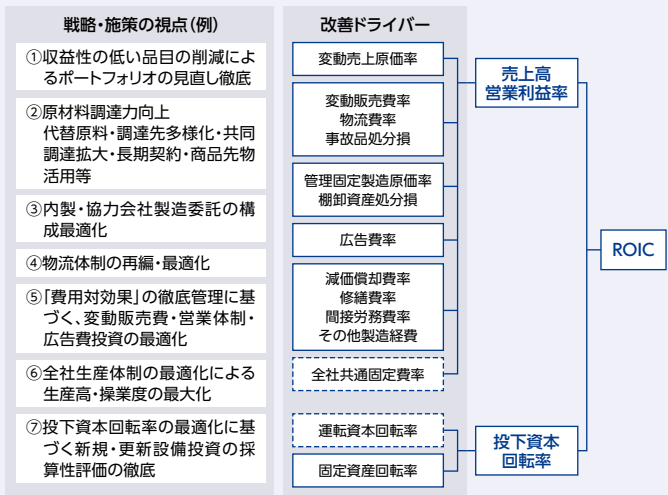


従業員を対象とした動画教育プログラム「資本コスト経営の実践に向けて」

画教材等を用いてROICマネジメントの概念と現場活動との関連性等について理解の促進を図っています。

また、個別の投資の実行にあたっては、投資決定基準に基づき案件評価を厳格に行い、投資回収状況を継続的にフォローしながら、資本コストを意識した投資管理を行っています。

ROIC逆ツリー



最高財務責任者メッセージ

戦略② 財務安全性の確保と資本コストの低減

▶ 財務レバレッジの活用および環境変化に強い事業ポートフォリオの構築による長期事業リスク低減を図ります。

当社グループは、外的経営環境の急変や戦略的大型投資案件(M&A等)の発現に備え、一定水準の財務安全性と投資余力を確保することを基本方針としています。財務安全性の基準としては、(株)日本格付研究所(JCR)における長期発行体格付「A」以上を維持することを原則としています。また、財務安全性指標をモニタリングし、財務安全性を確保していきます。そのうえで、投資資金需要を満たすための資金調達にあたっては、適切な手元資金の水準、資金調達コストの水準等の調達条件、財務安全性指標やROE・ROIC等の財務指標への影響等を総合的に勘案したうえで、決定します。

当社グループは、企業価値向上に向けて資本コストの低減に取り組んでいきます。現状のネットキャッシュの状況に対し、財務安全性や投資資金需要を見極めたうえで、有利子負債の構成を高め、財務レバレッジを活用することで、現状5%程度と推計されるWACC(加重平均資本コスト)の低減を図っていきます。

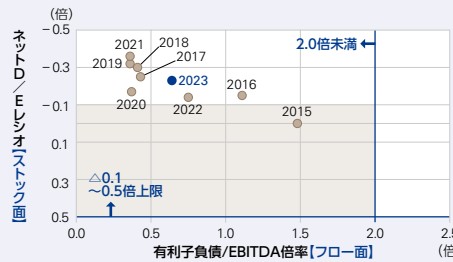
また、株主資本コストは5~6%程度と推計していますが、その

低減にあたっては、環境変化に強い事業ポートフォリオの構築による長期事業リスクへの対応が重要と認識しています。そのために、政策保有株式のさらなる縮減、非事業不動産等の売却・処分推進等のアセットライトによって、投下資本の圧縮と成長投資資金の確保を図るとともに、資産価値変動リスクを低減します。また、マテリアリティへの対応を進めるとともに、無形投資を強化し、事業の長期的成長力(サステナビリティ)を高めていきます。

さらに、財務・非財務情報の開示や株主・投資家との対話を強化し、中長期的な事業成長への取り組み、事業リスク等への対応状況等をご理解いただき、適正な株価形成によって株価ボラティリティを抑制していきます。

財務指標	ガイダンス
株日本格付研究所(JCR)格付 ●手元流動性 ●ネットD/Eレシオ ●有利子負債 / EBITDA倍率	「A」以上維持 ●月商2か月以上 ●△0.1~0.5倍上限 ●2.0倍未満

財務ポジションの推移



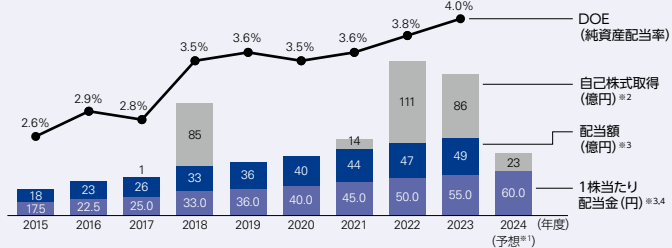
資本コスト低減への取り組み

- WACC低減
 - 最適資本構成に向けた有利子負債の活用
 - 現状のネットキャッシュの状況に対し、財務安全性や投資資金需要を見極めたうえで、有利子負債の構成を高め、財務レバレッジを活用することでWACCの低減を図る
- アセットライトの推進(非事業資産の圧縮)
 - 政策保有株式のさらなる縮減・非事業不動産等の売却・処分推進等によって、投下資本の圧縮と成長投資資金の確保を図るとともに、資産価値変動リスクを低減する
- 株主資本コスト低減
 - サステナブル経営の進化
 - 5つのマテリアリティに対し、重要度の高い18項目を中心に取り組み、サステナビリティを高める
 - 無形投資(広告投資・R&D投資・DX投資・人材投資等)を強化し、サステナビリティを高める
 - IR・SR活動のさらなる強化
 - 財務・非財務情報の開示や株主・投資家との対話を強化し、中長期的事業成長への取り組み、事業リスク等への対応状況等をご理解いただき、適正な株価形成によって株価ボラティリティを抑制する

戦略③ 株主還元の強化

▶ 2021中期経営計画期間において株主還元を大幅に強化しました。今後も持続的な企業価値向上を図り、継続的かつ安定的な株主還元を目指します。

当社グループは、戦略的かつ重要な事業投資を優先することを原則としつつ、株主の皆様への利益還元について、経営基盤の盤石化のもとに、継続的かつ安定的な株主還元の実施を基本方針としています。株主還元にあたっては、健全なバランスシートを維持することを前提に、配当性向の水準、フリーキャッシュ・フローを考慮しながら、資本政策の指標である純資産配当率(DOE)の水準を中長期的に引き上げていくことを目指していきます。また、総還元性向を意識して、投資資金需要を考慮しつつ、必要に応じ自己株式の取得を機動的に実施することも検討していきます。



2021中期経営計画期間においては、計画を大幅に上回る過去最高の株主還元345億円^{※5}を実施しました(計画比約3倍)。2024年度まで過去10年連続の増配の予想で、今後とも継続的かつ安定的な配当を目指していきます。加えて、必要に応じて機動的な自己株式の取得を行うこととし、2024中期経営計画期間の3年間で360億円以上^{※5}の株主還元を実現できるように取り組んでいきます。

財務指標	ガイダンス
純資産配当率(DOE)	4.3%(2026年度目標)
自己株式取得額	投資資金需要を考慮しつつ機動的に実施
総還元額 2024中期経営計画期間:360億円以上^{※5}	

^{※1} 2024年5月10日における2025年3月期配当予想数値
^{※2} 当該会計期間中の取得金額を記載(2024年度は2024年5月14日までの取得分)
^{※3} 当該会計期間に係る剰余金処分の額を記載
^{※4} 2024年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。
 2022年度以前の数値は株式分割を遡及適用した数値
^{※5} 剰余金の配当、自己株式取得ともキャッシュアウトベース

▶ 3つの主要財務戦略を踏まえ、2024中期経営計画では重点領域を中心とした投資を最優先としつつ、引き続き株主還元を強化します。

当社グループは、2030経営計画達成のための道筋をつくるため、2024中期経営計画では「飛躍に向けた成長軌道の確立」をテーマと定め、重点領域を中心とした投資を最優先に実施します。特に「HI-CHEW」のグローバルにおけるブランド成長に向けた生産体制構築のための戦略的投資を実施します。また、DX投資をはじめとした経営基盤強化のための戦略投資、重点領域への積極的なM&A探索を含め、2024中期経営計画期間の3カ年で総額約600億円^{※1}の投資を実施します。これは、2021中期経営計画期間の投資実績454億円^{※1}から大幅に増額しています。今後の事業展開によっては、さらに投資額を増額することも検討していきます。

一方、株主還元については、事業からのキャッシュ創出力を引き続き強化し、2024中期経営計画期間で360億円以上^{※2}の還元を目指す方針です。

株主・投資家の皆様との対話について

▶ 企業価値向上に向けた取り組みをご理解いただけるように株主・投資家の皆様との対話をさらに強化していきます。

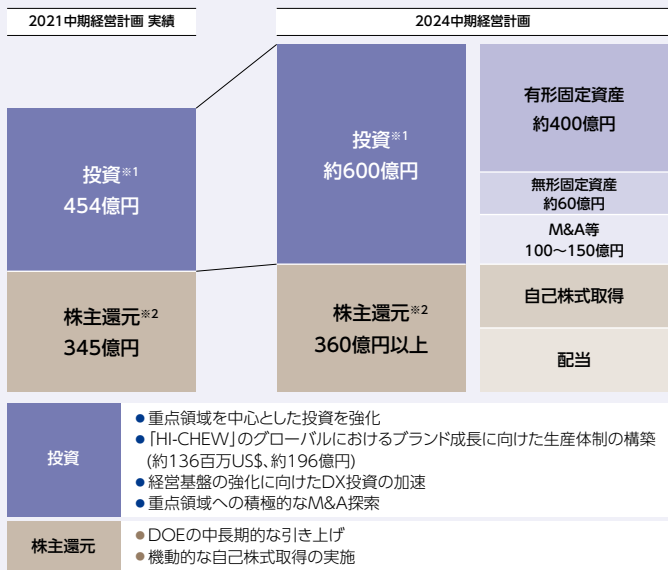
当社グループの長期経営計画である2030経営計画の実現に向けて、「資本コストや株価を意識した経営の実践」に注力しています。

株主・投資家の皆様これらの取り組みについてご理解いただくべく、積極的にIR活動を展開してきました。開示情報におけるセグメント情報の充実、決算説明会や資料提供の四半期化、IR Day開催、スモールミーティングや個別IR面談、海外IRやカンファレンスを通じた対話機会の創出に取り組んできた結果、資本市場の皆様との面談回数は過去2年間で大幅に増加しています。また、当社ホームページのIRサイトでの開示情報の拡充や利便性の改善にも努めており、2023年度は外部機関から高い評価をいただいています。

対話の実施状況や内容については、四半期毎に開催されるIR委員会や2024年3月開催の取締役会に報告するとともに、年間を通じて適宜関連する所管部門にもフィードバックしています。

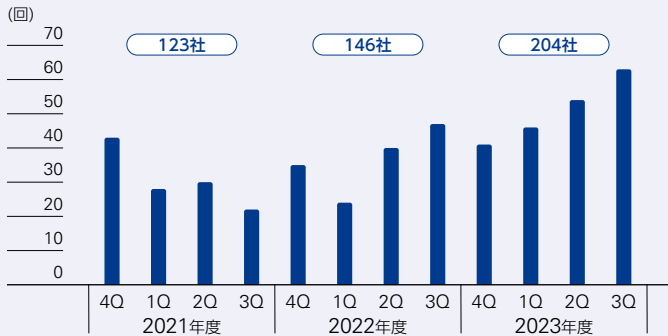
2023年度における対話の主なテーマ・関心事項

1	短期的な国内事業の業績見通し ●原材料価格高騰影響の見立てと、価格改定の考え方 ●菓子食品事業の収益性改善の持続性 ●冷菓事業における市場を上回る成長の背景と猛暑の反動想定 ●コロナ特需—巡後の「inゼリー」の成長イメージ
2	米国事業の見通し、中長期での成長性 ●「HI-CHEW」の強みや現在までの成功要因、成長の持続性 ●定元の経済環境、消費動向を踏まえた市場全体の見通しと打ち手 ●中長期でのグローバルにおける「HI-CHEW」展望・増産投資の規模感 ●「Charge!」の市場創造スピード
3	中長期視点での経営・事業の展望 ●2024中期経営計画期間における成長性・資本収益性のイメージ ●2030年を見据えた事業ポートフォリオの考え方、ROIC経営の推進 ●人口減少を見据えたうえでの国内市場の捉え方 ●業界再編の可能性、M&Aに対する考え方 ●キャッシュの使途、株主還元方針



^{※1} 中期経営計画期間における計上ベースの金額
^{※2} 中期経営計画期間、剰余金の配当、自己株式取得ともキャッシュアウトベースの金額

投資家・アナリストとの面談回数推移[※]



[※] 個別IR面談、IR Day、スモールミーティング、カンファレンス、海外IRにて投資家・アナリストとの接点を得た回数(カウントの単位は「社」、同一四半期において複数回の接点があった場合も「1」とカウント)

評価機関	評価
大和IR 大和インターネットIR表彰2023	優良賞
日興アイ・アール 2023年度 全上場企業ホームページ 充実度ランキング	総合部門 最優秀サイト

また、これらの対話を通じて得られた貴重なご意見を2024中期経営計画策定において参考にさせていただきました。特に、事業ポートフォリオの考え方、ROIC経営の推進に対する関心が多く寄せられたことを踏まえ、主要事業別のROIC実績および目標ならびに資本コストの推計値を開示しました。

引き続き、建設的な対話の促進に努め、対話を通じて得られた示唆を今後の経営活動に活かすことで持続的な企業価値向上を目指します。

// 特集 // グローバルな 事業成長に向けて

米国を中心とした海外事業のさらなる拡大に向け、
グローバル戦略を加速します。

森永製菓グループ グローバルネットワーク

米国・中国・台湾に販売拠点と製造拠点、タイに販売拠点を有し、
「HI-CHEW」を中心に新たな市場の獲得と販売網の拡充に取り組み、
海外市場の事業拡大を進めています。
優れた品質と確かなおいしさで、世界中のお客様へ
「おいしく、たのしく、すこやかに」のコーポレートメッセージを
伝えるべく、各国に進出しています。

2019年～ Morinaga Asia Pacific

「HI-CHEW」「inゼリー」「DARS」「Manna」等の販売



2010年～ 森永食品(浙江)

「HI-CHEW」の製造



1961年～ 台湾森永製菓

「HI-CHEW」「inゼリー」等の
製造販売、輸出



上海森永食品有限公司
(上海市)
森永食品(浙江)有限公司
(浙江省)
Morinaga
Asia Pacific Co., Ltd.
(Bangkok)
台湾森永製菓
股份有限公司
(台北市)

2003年～ 上海森永食品

「HI-CHEW」、日本製の輸入品等の販売



2013年～ Morinaga America Foods

「HI-CHEW」の製造

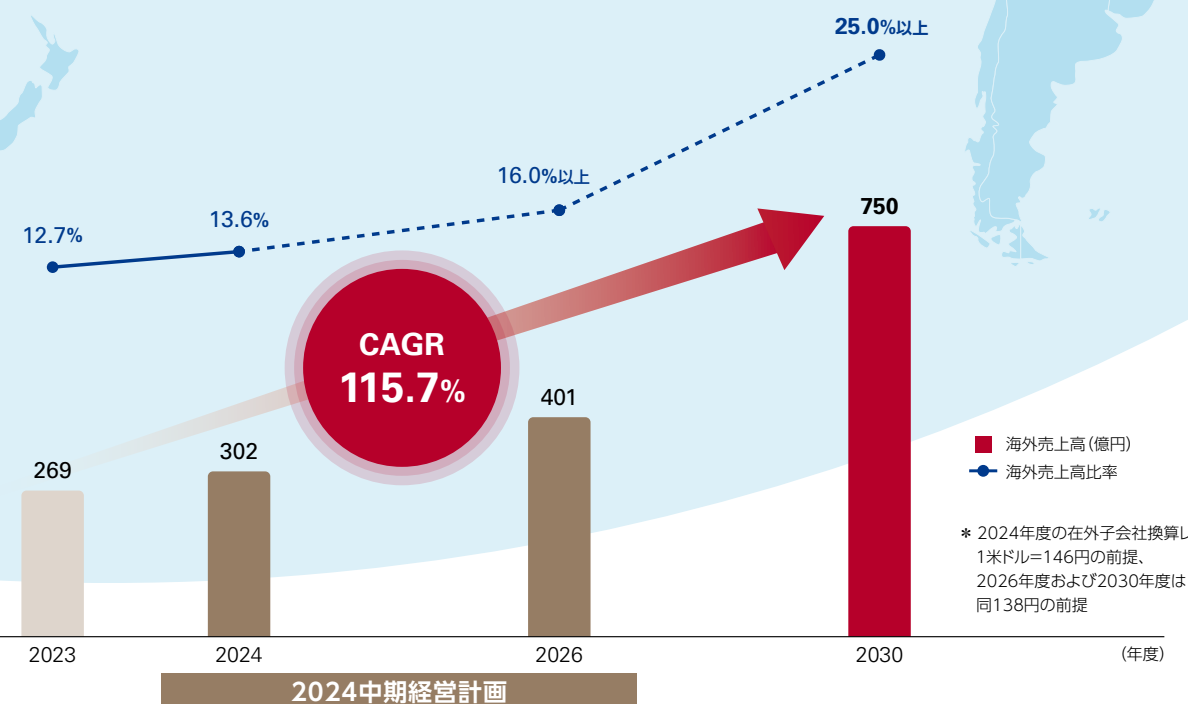


Morinaga America, Inc.
(California)

Morinaga America Foods, Inc.
(North Carolina)

2008年～ Morinaga America

「HI-CHEW」「Charge!」等の販売



グローバルな事業成長に向けて

松本 正樹

上席執行役員
海外事業本部長

海外事業 中長期戦略

▶ 森永製菓グループにとっての海外進出

当社グループ創業者の著書「パイオニアの歩み」には、「森永が世界の五大製菓会社の一つになろうという大願を抱いていたのである」との記載があります。創業当初より「世界の森永」を志していた創業者の想いは、現代においても私たちの海外市場への挑戦の大切な礎となっています。

▶ 事業概況

現在、「HI-CHEW」はグローバルブランドとして世界で着実に拡大しており、「HI-CHEW」で培った事業基盤を活用しながら、各エリアでウェルネス領域の事業拡大にも挑戦しています。2023年度の海外売上高は前年比124.4%の269億円、営業利益は前年比17億円増の37億円となりました。海外売上高比率も12.7%となり、特に米国を中心に力強い成長を遂げています。2024中期経営計画では2030経営計画の目標を海外売上高750億円、海外売上高比率25%以上に引き上げました。為替相場変動、原材料やエネルギーコストの急激な上昇等、厳しい経営環境の中でも新たな経営目標の達成に向けて取り組んでいます。

▶ 中長期戦略

各地域で「HI-CHEW」の売上高拡大、独自技術を活かしたゼリー飲料やウェルネス商品の育成を推進し、経営基盤や生産体制の強化にも注力しています。現地ニーズに合わせた商品開発のスピードアップを目的として、2022年に米国研究室を設立し、2023年には「HI-CHEW」ブランド深耕のため、HI-CHEWグローバル推進室も開設しました。また、海外事業の加速に伴い、グローバル人材育成も急務であると考え、インターン制度、海

外現地法人の幹部研修、海外生産部門の人材育成にも取り組んでいます。海外の経営基盤をより強固なものとするため、各エリアの文化やライフスタイル等に配慮しながら、企業理念の理解促進に取り組み、海外のグループ会社従業員もこれまで以上に一体となって働ける体制を構築することが重要であると認識しています。

当社グループは、「森永製菓グループは、世代を超えて愛されるすこやかな食を創造し続け、世界の人々の笑顔を未来につなげます」というパーパスを掲げ、「HI-CHEW」で培った事業基盤を活用しながら、研究開発やDX、海外拠点への成長投資を通じて海外売上高比率25%以上を目指し、国境を越えて挑戦し続けます。

2030年目標



成長を実現するための3つの戦略

ブランド/商品	当社独自の技術・品質	展開エリア
1 「HI-CHEW」 エクステンション 含む	●柔らかさ・弾力性・チューイング性の両立 ●溢れ出すジューシーな味わい ●バラエティ豊かなフレーバー	北米 アジア オセアニア 欧州
2 ゼリー飲料	●多様な食感・バリエーション豊かな風味の実現 ●様々な栄養素をおいしく摂取できる	北米 アジア 等
3 ウェル ネス	●機能性を有し高濃度配合でもおいしいコラーゲン飲料 「パセノール™」 ●機能性のエビデンスを有する独自素材	アジア 等

「HI-CHEW」のグローバル化と新たな取り組み

「HI-CHEW」のユニークな食感やジューシーさは、海外の幅広い世代のお客様に愛され、販路はアジアから米国、オセアニアへ、そして米国での躍進をきっかけに欧州へと広がり、現在は世界30カ国以上で販売をしています。

海外市場では、通常品に比べ砂糖使用量を削減した健康軸の商品や、キャンディの個包装をなくし、環境に配慮した商品等、様々なニーズに対応する商品ラインアップの拡充や、多様な包装形態の展開に力を入れています。グローバルブランドとしての飛躍を目指し、日本ではブランドロゴを「ハイチュウ」から英語表記の「HI-CHEW」に一新しました。また、急成長する海外売上高を支えるため、約136百万US\$（約196億円）を投資し、米国第2工場を建設します。安定供給体制を礎として、「HI-CHEW」のさらなる売上高拡大を推進します。

さらに、海外事業の中長期的な成長を見据え、ウェルネス商品の育成にも注力しています。台湾、香港、シンガポールでは「inゼリー」を展開し、中国やタイではコラーゲンドリンクの販売拡大を進めています。米国では新たなゼリー飲料「Chargel」を発売し、ブランド認知拡大に取り組んでいます。これらの商品は売上高としてはまだ限定的ですが、いずれも近年の健康意識の高まりとともに大きなポテンシャルがあると考え、今後もウェルネス領域の事業拡大に積極的に取り組むことで、「HI-CHEW」に次ぐ新たな成長の原動力を創出していきます。



タイ「森永コラーゲンドリンク」広告

海外事業拡大ストーリー



台湾「inゼリー」広告



香港「inゼリー」広告

各エリア 展開状況

「HI-CHEW」やウェルネス商品と併せて、日本で培ったブランドの展開を進めています。

展開エリア	取り組み状況
米国	森永アメリカフーズ（株）第2工場建設を決定（2027年1月稼働予定）。「HI-CHEW」の供給体制強化と生産効率化を推進。
中国	「HI-CHEW」と輸入品の2つの事業を柱として展開。新たな販売チャネル拡大によって「HI-CHEW」が順調に伸長。
台湾	「HI-CHEW」および「inゼリー」が好調に推移。設備投資を行い、2024年度より「inゼリー」の生産能力強化を図る。
オーストラリア・ニュージーランド	大手組織小売業へ「HI-CHEW」の導入が進み、着実に売り場を拡大。広告やサンプリング等で認知度向上に取り組む。
タイ・ベトナム	東南アジアのウェルネス事業の基盤を築くべく、「森永コラーゲンドリンク」や「Manna」の販売拡大に取り組む。
欧州	大手組織小売業へ「HI-CHEW」の導入が進み、イギリスの売上高が伸長。既存販売国以外の国へ向けて販売戦略を構築。



中国 サッカースクール大会協賛の様子



米国「HI-CHEW」サンプリングの様子



ニュージーランドのビーチで「HI-CHEW」サンプリング



ベトナム幼児商品展示会に「Manna」出展

欧州市場拡大に向けて

米国と同規模のキャンディ市場を擁する欧州への進出は、海外事業成長の大きな機会と捉え、アジアや米国といった既存エリアの深耕と並行して開拓を進めています。特にイギリスでは大手組織小売業への導入が進み、着実に売上高が伸長しています。

2022年11月、イギリスの流通業界誌が主催するThe Grocer New Product Awardsで、「HI-CHEW [Watermelon]」が、Highly Commended (Winnerに次ぐ2番目の賞)を受賞しました。この賞は新商品を対象に、味、食感、デザイン、革新性等の10項目で審査されます。審査員からは「革新的な商品で、フルーツ感とリアルな風味に良い意味で驚いた」「甘さ、フルーツ感、酸味のバランスが素晴らしい」「売り場で目を引くデザインも良い」等、高く評価されました。2024年4月には、ドイツの流通業界誌が主催し、革新性ある新商品を表彰する Sweetie 2024 で、同じく「HI-CHEW [Watermelon]」がキャンディ部門で大賞を受賞しました。このような賞を受賞できたことは、「HI-CHEW」の品質や価値が現地のお客様に受け入れられたからこそと考え、欧州市場における「HI-CHEW」の販売に確かな手ごたえを感じています。



The Grocer New Product Awards 認定証



HI-CHEW [Watermelon]

重点領域 in 事業

木戸口 典洋
マーケティング本部
健康マーケティング部長

2030年の
目指す姿

スポーツを軸足とした「心と体の健康」を
サポートする食のブランドNo.1を目指します。

強み

- ゼリー飲料シェアNo.1※、強いブランド力
- トップアスリートから一般の生活者まで幅広い顧客層
- 食感とおいしさにこだわり、進化させてきたゼリー飲料技術
- 約40年にわたり蓄積してきた、体づくりや栄養摂取のノウハウ

※インテージSRI+ ゼリー飲料市場(22年4月～24年3月 推計販売金額累計)

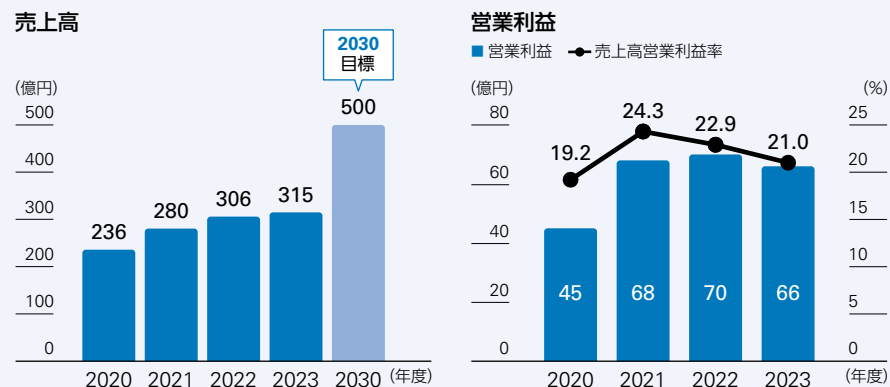
事業環境

- 機会 健康ニーズの高まり・多様化
- 機会 食の簡便化・時短志向の拡大
- 機会 スポーツへの関心の高まり
- リスク 原材料・エネルギーコストの高騰
- リスク 新規参入企業増加による競争激化

2023年度の振り返りと2021中期経営計画 総括

多様なお客様の様々な生活シーンに合わせたウェルネス価値を提供するために、「inゼリー」の飲用シーンの訴求に取り組んだ結果、2023年度は「inゼリー エネルギーブドウ糖」や「inゼリー フルーツ食感」が好調に推移しました。「inバー」は競争環境が激化する中でも、喫食シーンを訴求したプロモーションの奏功により主力品が堅調に推移し、in事業全体の売上高は増収となりました。一方で価格改定による収益改善を行うも、原材料価格の高騰に加え、中長期的な事業成長を見据えた戦略的な広告投資の実施により営業利益は減益となりました。

2021中期経営計画期間の3年間にあっては、コロナ禍の環境変化に柔軟に対応することで間口の拡大に成功し、売上高は2020年度から79億円増、営業利益は21億円増と大きく伸長することができました。今後も多様なお客様に対してウェルネス価値の提供を目指し、「inゼリー」拡大・「in」ブランドの拡張という2つの戦略を柱に、「in」ブランドの確立に向けたチャレンジを加速していきます。



2021中期経営計画 基本戦略の成果

	基本戦略	成果
1	「inゼリー」の拡大	・コロナ禍の環境変化への柔軟な対応により、間口拡大 ・健康維持のためのスポーツ啓発として、各種スポーツイベントへの協賛を実施、認知が拡大 ・「inゼリー フルーツ食感」「inゼリー 成長期サポート」を発売することでターゲット・飲用シーンを拡大
2	「inバー」の拡大	・多様化するタンパク質ニーズに向けて、1本でタンパク質が20g摂れる商品や鉄分が摂れる商品を発売
3	新たな食の創造	・仕事の間食の取りすぎを管理したいニーズに向けて「inタンサン※」の開発・テスト販売を実施

※炭酸飲料から、ふくらみながらゼリー状に変化する空腹マネジメントドリンク

今後の課題

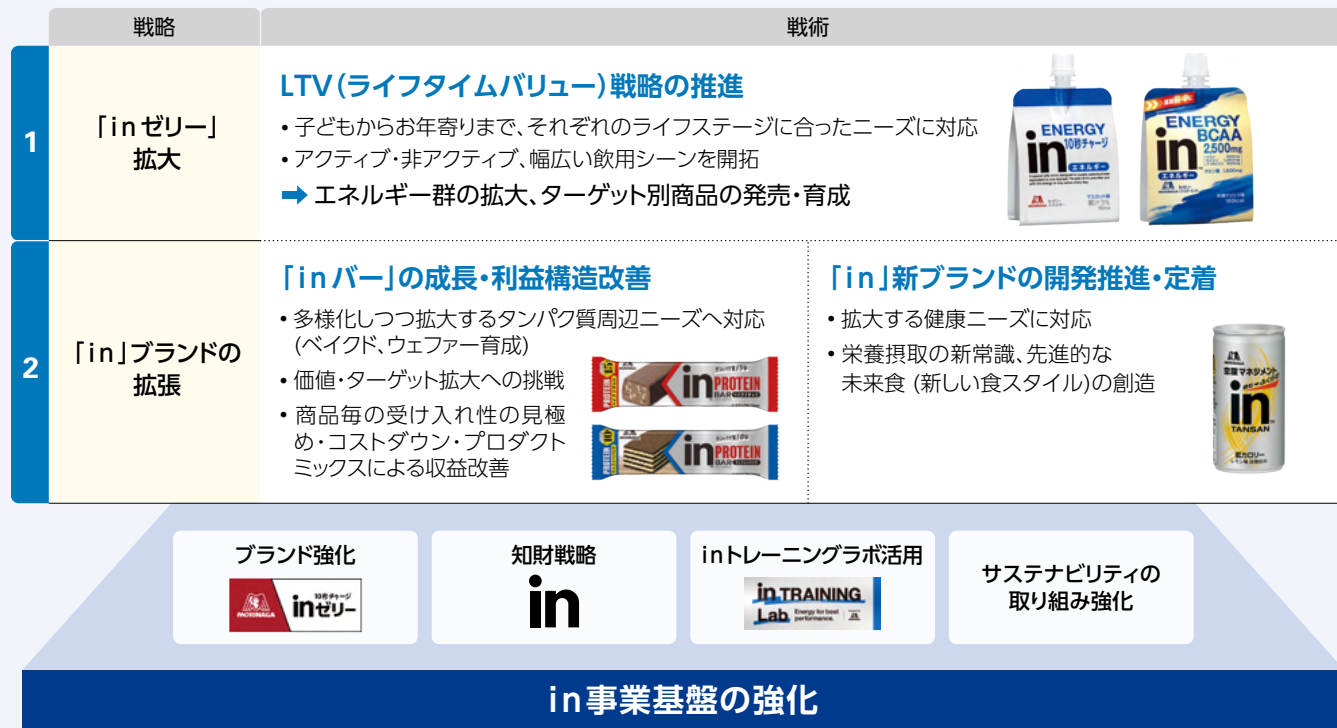
- 中期 LTV(ライフタイムバリュー)戦略の推進 (各ターゲットのニーズに対応した商品開発)
- 長期 新しい価値創造への挑戦
- 中期 仕事中・勉強中等、非アクティブシーンの開拓



2024中期経営計画 戦略

2026年度
目標

売上高	売上高営業利益率	ROIC
362億円	24.7%	35%以上



ウェルネスカンパニーへ向けて

in事業では、「in」ブランドの基盤となるスポーツ科学を軸足に、トップアスリートの栄養とトレーニングのサポートの実践等から得られる「栄養・体づくり」のノウハウを独自の食品加工技術と融合させることで、トップアスリートから一般の生活者まで、おいしく健康的な食生活を実現したいと考えるすべてのお客様のニーズに応えることを目指しています。

アスリートのサポートとしては、2024年2月に3人制バスケットボールのグローバルリーグ「3x3.EXE PREMIER」2024～25シーズンのオフィシャルメインパートナー契約を締結しました。多様なアスリートとのつながりを持ちながら、スポーツを通じた「in」ブランドの強化に引き続き取り組みます。



©3x3.EXE PREMIER

また2024年3月には、「inゼリー」として初めて、子ども向け商品「inゼリー 成長期サポート」を発売しました。成長期の子どもの嬉しい1食分※のカルシウムのほか、ビタミンD、鉄分、考えるためのエネルギーであるブドウ糖を配合し、子どもに人気の味に仕立てました。また、子どもが扱いやすい包装設計とする等、親と子の視点を取り入れました。ターゲット別のニーズを捉えた商品展開でLTV戦略を推進していきます。

※日本人の食事摂取基準(2020年版)8～11歳の男女推奨量の1/3以上で算出



重点領域 冷菓事業

高橋 龍太
マーケティング本部
冷菓マーケティング部長

2030年の
目指す姿

菓子技術を活用した差別化商品に集中し、
安定的に事業を拡大します。

強み

- 冷菓市場を牽引するブランド「ジャンボ」を保有
- 冷菓市場における鮮度マーケティングのノウハウ
- 冷凍下の菓子技術を活用した、差別化された商品ラインアップ
- 様々な事業で構築してきた、多様な販売チャネル

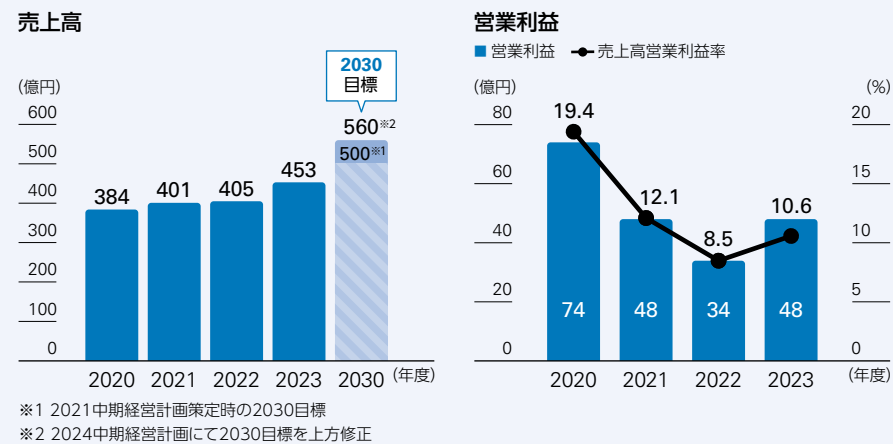
事業環境

- 機会 シニアのアイス喫食機会の増加
- 機会 気候変動による消費行動の変化
- 機会 インバウンド需要の回復
- リスク 原材料・エネルギーコストの高騰
- リスク 健康志向の高まりによる買い控え

2023年度の振り返りと2021中期経営計画 総括

冷菓事業は菓子技術を活用した差別化商品に集中し、安定的な事業拡大を目指して取り組みを進めました。2023年度は「ジャンボ」グループにおいて、インパウトのあるパッケージデザインで展開した冬季限定品が好調に推移し、さらにインバウンド需要獲得の取り組み等、ブランドの価値訴求を継続的に実施しました。「板チョコアイス」は品質の独自価値を訴求するTVCMを投入し、基幹品の販売が好調に推移したほか、秋冬限定品として発売した「白い板チョコアイス」も多くのお客様にご好評をいただきました。その他、「ザ・クレープ」や「アイスボックス」等の各商品においても、ブランドの特長を活かしたプロモーション展開等により、冷菓事業全体の売上高は増収となりました。営業利益についても原材料価格の高騰を増収および価格改定効果で打ち返し増益となりました。

2021中期経営計画期間の3年間においては、売上高が2020年度から69億円増となった一方、営業利益は原材料およびエネルギー価格の高騰や減価償却費の増加により26億円減となりました。



2021中期経営計画 基本戦略の成果

	基本戦略	成果
1	鮮度マーケティングの進化	・「ジャンボ」グループは「チョコの壁」により、モナカのパリパリ感をできるだけ長持ちさせることに成功 ・ブランドの価値訴求を継続的に言い、間口が拡大
2	周辺市場からの顧客獲得	・「板チョコアイス」「ザ・クレープ」において、品質の独自価値を訴求したCMや新商品発売等のブランド接点拡大により、新たな顧客を獲得
3	技術優位性のある商品開発で新市場を創造	・「アイスボックス」は喫食シーン拡大に向けたプロモーションにより購入率が伸長 ・お酒の割材「アイスボックス大粒 チューハイ用」のテスト販売を実施

今後の課題

- 中期 「ジャンボ」の鮮度マーケティングの進化
- 中期 次世代ブランドの育成・定着
- 中期 周辺市場からの顧客獲得
- 中期 菓子との複合技術を追求めた商品開発



2024中期経営計画 戦略

2026年度
目標

売上高	売上高営業利益率	ROIC
506億円	8.6%	12%以上

戦略	戦術
1 鮮度マーケティングの発展的進化	「ジャンボ」吸湿遅延技術の進化 ・新たな技術革新により、パリパリ食感の持続性向上 ・パリパリ品質の訴求強化、全世代の間口拡大&インバウンド需要開拓
2 周辺市場からの顧客獲得	大人デザート需要獲得 ・買い回りが多いチルドデザートやチョコレートから需要を獲得 新セグメント形成 ・冷凍食品市場等への挑戦による価値提供領域拡大
3 技術優位性で新市場創造	味付き氷用途拡大 ・暑さ対策・割材活用等、他社氷菓商品と異なるニーズへアプローチし喫食シーン拡大 ウェルネス商品育成 ・機能性アイス、プラントベースアイス等の潜在需要掘り起こしに挑戦

菓子×冷菓 複合技術の追求 戦略と連動した組織体制 単品を磨くブランドコミュニケーション

冷菓事業基盤の強化

ウェルネスカンパニーへ向けて

2023年春に始動したみんなが笑顔になれるアイスを目指す「ジャンボスマイルプロジェクト」を通じて、開発者の声や商品のこだわり等を積極的に情報発信することで、お客様とのコミュニケーションを強化しています。また、「ジャンボ」のパリパリ食感に由来する情緒的価値についても研究を進めています。2024年には「パリパリッ」の音が心地よさやおいしそうという快感を引き起こすことがわかりました。今後も様々な視点から「パリパリ食感」の追求を継続していきます。

また、2024年3月には当社初の「米」を使用した植物性ミルクアイス※1「OKOMETO」を発売しました。環境への配慮や健康志向に伴い、プラントベースフードへの関心が高まっています。また、食物アレルギーという課題があり、それらに着目して開発を進めました。米を原料とする甘酒製造で半世紀以上にわたり培ってきた知見を活用し、乳・卵・大豆等のアレルギー物質28品目※2

を使わない、お米を使用したアイスが実現しました。

2024年秋には、健康をコンセプトにしたマルチアイスバー「サプリス」を地区先行発売し、ウェルネスカンパニーへ向けた取り組みを加速させていきます。



※1 乳製品ではありません ※2 特定原材料8品目のうち、小麦・卵・乳を含む製品と共通の設備で製造しています。特定原材料に準ずるもの20品目は、共通の設備での製造については把握しておりません

重点領域 通販事業

永野 浩司
ダイレクトマーケティング
事業部長

2030年の
目指す姿

お客様のウェルネス実現をサポートする
ヘルスケア事業に進化します。

強み

- コラーゲンドリンク売上No.1※
- コラーゲンの機能性研究(肌、ひざ関節、骨等)と食品加工技術
- 約20年にわたり蓄積してきた、通販事業のノウハウ
- ダイレクトなコミュニケーションにより、関係を構築してきた通販顧客基盤

※富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧2024」(美容効果健康志向食品/コラーゲンカテゴリ)/2022年実績) おいしいコラーゲンシリーズ、従来品含む

事業環境

- 機会 健康寿命延伸ニーズの高まり
- 機会 食を通じた健康意識の高まり
- 機会 シニアのネット通販利用増加
- リスク 原材料・エネルギーコストの高騰
- リスク 物価高騰による実質賃金の減少、節約志向

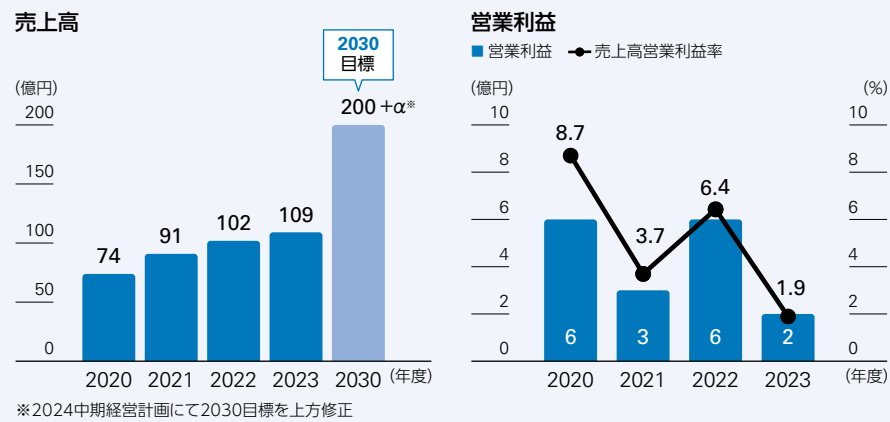
2023年度の振り返りと2021中期経営計画 総括

通販事業はお客様のウェルネス実現をサポートするヘルスケア事業への進化を目指して取り組んでいます。

2023年度、「おいしいコラーゲンドリンク」では、オンライン広告を戦略的に投入することで定期顧客数を着実に伸ばし、売上高は前年度実績を上回りました。通販事業の第2の柱候補の商品である「おいしい青汁」も順調に売上高を拡大しています。「おいしいコラーゲンドリンク プレミオ」は11月に肌・ひざ関節・骨に関する5つの機能性を訴求する機能性表示食品としてリニューアルしました。

さらなる事業拡大に向けては、“お菓子をこえる「をかし」な体験を”をコンセプトにした「TAICHIRO MORINAGA」から4月に「キャラメルバウム」、9月には「焦がしキャラメルフィナンシェ」を発売しました。これらの結果、通販事業全体の2023年度の売上高は増収となりましたが、営業利益については先述の戦略的な広告投資により減益となりました。

2021中期経営計画期間の3年間にあっては、売上高が2020年度から35億円増と当初の目標を大きく上回る着地となりました。営業利益は中長期的な事業成長を見据えた広告投資により4億円減となりました。



2021中期経営計画 基本戦略の成果

	基本戦略	成果
1	既存事業の進化	「おいしいコラーゲンドリンク」とともに「おいしい青汁」の成長により事業が大きく拡大 「おいしいコラーゲンドリンク プレミオ」を機能性表示食品としてリニューアル発売 - ひざ関節が気になる方に向けた新商品「ひざ軽コラーゲン」を発売 2022年11月にWEBサイトのデザインやシステムリニューアルを実施
2	新規事業の創造	販売する商品の領域拡大に向け、「TAICHIRO MORINAGA」商品を発売

今後の課題

- 中期 コラーゲンドリンクに次ぐ第2の柱の育成
- 中期 既存通販事業から新たな事業領域への拡大
- 長期 定期顧客育成による通販事業の成長



2024中期経営計画 戦略

2026年度
目標

売上高	売上高営業利益率	ROIC
140億円	6.4%	40%以上

戦略	戦術
1 既存通販事業の強化	「おいしいコラーゲンドリンク」の売上高拡大 - デジタル接点拡大による新規顧客獲得 - 美容に加え、健康(骨・関節)ニーズへの対応を継続強化 第2の柱育成 「おいしい青汁」「ひざ軽コラーゲン」の育成
2 さらなる事業拡大の取り組み	- 定期顧客の規模拡大、事業領域の拡大を目的としたインオーガニック成長の実現 - 当社グループが保有するブランド・技術を活用した高付加価値嗜好品を展開し、食の領域拡大を図る - 既存通販事業とは異なる顧客獲得を目指し、「おかしプリント」を起点としたBtoBビジネスの拡大を探索

顧客利便性向上

デジタル人材育成

セキュリティ強化

NPS※2・LTV※3向上

事業拡大を支えるCXM※1・データドリブン体制の推進

※1 カスタマーエクスペリエンスマネジメント ※2 ネットプロモータースコア。顧客ロイヤルティを測る指標 ※3 ライフタイムバリュー

ウェルネスカンパニーへ向けて

今年20周年を迎えた通販事業では、主力のコラーゲン関連商品に加え、様々な健康寿命の延伸に寄与する商品を育成し、お客様の美容・健康ニーズに応えています。

また、さらなる事業拡大を目指し、当社グループのブランドや技術を最大限に活用した高付加価値商品、日々の美容・健康に貢献する食品の販売を行っています。2024年2月には、日々の食事からお客様のウェルネスをサポートすべく、雑穀商品「国産十六雑穀」「国産もち麦」を新たに発売しました。また6月には、成長期をサポートするココア「ラクノビ」をリニューアル発売しました。

さらに法人向けサービスとして、「ハイチュウ」や「ミルクキャラメル」をオリジナルデザインで作れるおかしプリント事業の運営も強化・育成し、和やかな場を創出できるノベルティとしてコト価値

を訴求し、既存の通販事業とは異なる顧客獲得を目指します。

今後も継続的にコラーゲン素材の基礎研究に取り組み、科学的エビデンスに基づいた新たな価値を創造することで、お客様の「心と体の健康」への貢献を目指していきます。



国産十六雑穀



おかしプリントの「ハイチュウ」

森永ダイレクトストア <https://www.morinaga.co.jp/direct-store/>
おかしプリント <https://okashiprint.com/>

重点領域 米国事業

河辺 輝宏

米国総代表 兼
米国森永製菓(株)
代表取締役社長

2030年の
目指す姿

「HI-CHEW」ブランドの拡大とゼリー飲料市場創造による
事業成長を目指します。

強み

- 長年磨き上げてきたソフトキャンディ技術に基づく、「HI-CHEW」独自の食感と味わい
- 国内事業で培った多彩な商品開発力
- 米系大手組織小売業を含む強固な販売網
- 米国事業で展開しうる、次なるブランドを多数保有

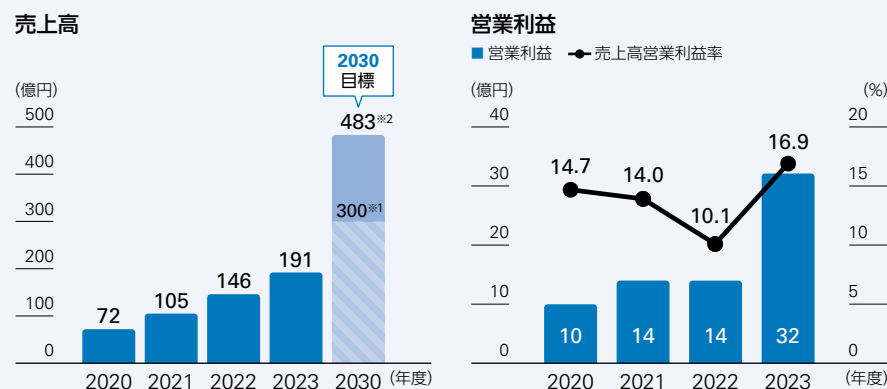
事業環境

- 機会 米国キャンディ市場の継続的な伸長
- 機会 米国キャンディ市場における多様な顧客ニーズ
- 機会 健康志向の高まりによるウェルネス市場拡大
- リスク 原材料・エネルギーコストの高騰
- リスク 人件費上昇による人材確保難

2023年度の振り返りと2021中期経営計画 総括

米国事業は「HI-CHEW」ブランドの拡大とゼリー飲料市場の創造による事業成長に向けて、各戦略を実行してきました。2023年度は「HI-CHEW」の品質価値の一つである“chewy”を訴求する新作TVCMの投入や販売好調商品の容量ラインアップの拡充等に取り組み、前年実績を大きく上回りました。ゼリー飲料「Chargel」は、日系スーパーへの導入が進み、試飲販売等で飲用体験を創出し購買喚起に取り組んだほか、米系スーパーおよびスポーツ系チャネルへの導入促進に取り組みました。また、スポーツイベントでのサンプリング活動をはじめとしたPR活動を強化し、ブランド認知および商品理解の促進を積極的に進めました。これらの取り組みの結果、2023年度の米国事業の売上高・営業利益は増収・増益となりました。

2021中期経営計画期間の3年間においては、売上高が2020年度から119億円増、営業利益は22億円増と、ともに当初の目標から大きく飛躍し、海外売上高比率も目標の9%を3.7%上回る12.7%となりました。今後も持続的な事業成長に向けたブランド育成と経営基盤の強化に向けて、積極的な成長投資を継続していきます。



※1 2021中期経営計画策定時の2030目標
※2 2024中期経営計画にて2030目標を上方修正

2021中期経営計画 基本戦略の成果

	基本戦略	成果
1	「HI-CHEW」のさらなる加速	・販売店率、店頭回転の向上に加え価格改定が奏功し、売上計画を大きく上回った ・「HI-CHEW bites」等のブランドエクステンション品を発売
2	ゼリー飲料市場の創造	・「Chargel」を発売、日系スーパーへの導入拡大 ・積極的なサンプリング活動や試飲販売等を実施し、飲用体験の機会を創出
3	第3の矢 探索	・「HI-CHEW」で構築した販売網を活かし、日本のロングセラーブランド「HI-SOFT」を発売

今後の課題

- 中期 グローバルでの供給体制強化
- 中期 ウェルネス商品の育成
- 長期 持続的な事業成長実現に向けたブランドの育成と経営基盤の強化



2024中期経営計画 戦略

2026年度
目標

売上高	売上高営業利益率	ROIC
297億円	13.0%	10%以上

戦略	戦術
1 「HI-CHEW」のさらなる売上高拡大	さらなる販売店率拡大・取扱SKU増に向けた新商品発売 ・地域別の販売店率向上の取り組み強化 ・新商品や容量バリエーション拡充により、多様な販売チャネルへの導入促進 ブランドエクステンション品発売による接点拡大 ・グミ等、複数のキャンディカテゴリーでの顧客接点拡大に向けた取り組みを実施
2 「Chargel」のブレイクスルー	・イベントサンプリングやWEB広告等のプロモーションを強化し、Energy Gelとしてのブランド理解とファン化を促進 ・「HI-CHEW」ビジネスで得た販売網構築ノウハウを活かし、米系ルートへの導入を促進
3 ウェルネス商品の育成	・市場調査を行い、商品開発を進行

グローバル
R&D体制の構築

グローバル
生産体制の構築

社内インフラ
DXの推進

資金活用に向けた
経理財務戦略の立案

事業の拡大を支える経営基盤・生産体制の強化

ウェルネスカンパニーへ向けて

米国向けに開発したゼリー飲料「Chargel」は、発売から2年半が経過しました。ゼリー飲料がまだ一般的ではない米国において、当面はサンプリング等、ゼリー飲料そのものの浸透に向けた投資が必要なステージですが、お客様からは「おいしい」「カフェインフリーが良い」等好評を得ています。引き続き、新たな価値提供と市場創造に向けて、確実に前進していきます。



「Chargel」ホームページの商品説明



「Chargel」サンプリングの様子

森永アメリカフーズ(株) 第2工場(米国第2工場)建設

「HI-CHEW」の供給体制強化と生産効率化を推進し、
米国事業のさらなる成長を目指すべく、米国第2工場を建設します。

米国第2工場
概要

- 所在地：米国ノースカロライナ州オレンジ郡メバイン市
- 工場規模：鉄骨造 延べ床面積 12,322㎡
- 投資額：約136百万US\$ (建物・製造設備等) (約196億円)
- 工事計画：2024年10月工事着工、2027年1月稼働開始(予定)



米国第2工場 完成イメージ図

基盤領域 菓子食品事業

佐藤 実
執行役員
マーケティング本部
菓子マーケティング
部長

殿原 康宏
マーケティング本部
食品マーケティング
部長

2030年の
目指す姿

収益基盤の改善に向けて
カテゴリーポートフォリオを転換します。

強み

- ロングセラーブランドを数多く保有
- 「森永ココア」「森永甘酒」「森永ホットケーキ」市場シェアNo.1*
- カテゴリーを横断したマーケティング力、商品開発力
- 「心と体の健康」に関する機能性研究や感性研究
- 顧客ニーズに対応した売り場提案、商品展開力

※インテージSRI+ ココア、甘酒、ホットケーキ 各市場(22年4月～24年3月 推計販売金額累計)

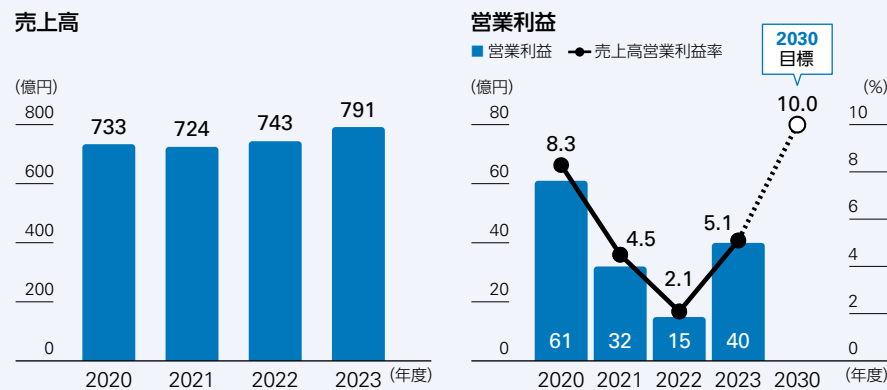
事業環境

- 機会 人流回復、外出機会の増加、インバウンド需要の回復
- 機会 健康ニーズの高まり・多様化
- 機会 食の簡便化・時短志向の拡大
- リスク 原材料・エネルギーコストの高騰
- リスク 少子化・平均世帯人数の減少

2023年度の振り返りと2021中期経営計画 総括

菓子食品事業は高収益基盤を構築すべく、カテゴリーポートフォリオの転換に向けて取り組みました。2023年度、菓子事業では「森永ビスケット」が商品価値の見直しによるブランディング強化により好調が続いています。「ハイチュウ」は世界中で愛されるグローバルブランドを目指してブランドロゴのリニューアルを実施、「森永ラムネ」は機能性表示食品の発売等により、いずれも好調で、収益性改善にも寄与しました。チョコレートカテゴリーでは「ダース」が高付加価値化に向けた取り組みを実施、「カレ・ド・ショコラ」は新商品が苦戦したものの、基幹品は堅調に推移しました。食品事業では、「森永ココア」「森永甘酒」ともに健康価値強化に向けて、機能価値を訴求するプロモーションを実施しました。これらの結果、菓子食品事業の売上高・営業利益は増収・増益となりました。

2021中期経営計画期間の3年間においては、売上高が2020年度から58億円増となる一方で営業利益は21億円減となりました。次の2024中期経営計画期間は、資本収益性向上への道筋を立てる3年間にしていきます。



2021中期経営計画 基本戦略の成果

	基本戦略	成果
1	売上高営業利益率改善への取り組み(全体)	・原材料価格高騰の影響を受けたものの、価格改定に加えてプロダクトミックス改善やコストダウンによる構造改革により、V字回復を実現
2	チョコレートの利益改善	・「ダース」は新商品「香るダース」や「半熟ダース」の売上高が寄与し、高付加価値化に向けた戦術変更が奏功
3	ビスケット、キャンディの需要喚起・創造	・「森永ビスケット」は既存品の限定パッケージ展開や高付加価値商品の贅沢シリーズが好調に推移 ・「ハイチュウ」「森永ラムネ」は、食感を訴求したCMや、受験生をターゲットとした販売促進により、新たな食シーンを開拓し売上高が拡大
4	ココア・甘酒の「健康ブランド」への転換	・プロモーション展開や機能性表示食品の発売により、健康ブランドとしてのイメージを強化

今後の課題

菓子

- 中期 さらなるカテゴリーポートフォリオの転換
- 長期 適切なアセット保有による資本収益性の向上

食品

- 中期 ココア・甘酒の健康価値強化と間口拡大
- 長期 安定した収益の確保

2024中期経営計画 戦略

2026年度
目標

売上高	売上高営業利益率	ROIC
846億円	6.7%	8%以上

	戦略	戦術
1 2 3 4 5	資本収益性向上	・保有資産を活かした売上高拡大を志向しつつ、維持更新投資の選択と集中により段階的なアセットライトを進める ・コスト低減、販売費効率化、機動的な価格改定等の収益改善を推進
	キャンディの事業成長	・菓子食品事業を牽引するカテゴリーとしてポートフォリオを転換 ・「ハイチュウ」ブランドの価値強化、グローバルブランドと幸せ食感のイメージ定着へ
	ビスケットの事業成長	・「ムーンライト」を軸に森永ビスケット全体の顧客接点を増やし、売上高拡大 ・高単価・高付加価値商品として、贅沢ビスケットシリーズの市場定着・育成
	チョコレートの資本収益性改善	・価格改定、SKU削減、コストダウン、製造ライン稼働率向上等の取り組み推進 ・カカオの価格高騰等の環境変化と今後のお客様ニーズ変化に対応する商品戦略の見直し
	ココア・甘酒の事業成長	・シェアNo.1の強みを活かし、健康価値の強化により身近な健康飲料として定着を図り、持続的な事業規模拡大と収益性改善への取り組みを推進

ロングセラーブランド
強化と新しい
商品創出への挑戦

段階的
アセットライト

ウェルネス訴求

インバウンド需要の
獲得

継続的な
コストコントロール

事業の持続的成長と資本収益性向上

ウェルネスカンパニーへ向けて

菓子食品事業では気軽に楽しめる商品群だからこそ実現できる「心と体の健康」の価値の提供に注力し、ウェルネスカンパニーの実現へ向けて、様々な研究・技術の成果を活かした商品開発を進めています。

「ハイチュウ」をはじめとするソフトキャンディ・グミに関しては、電気通信大学の坂本真樹教授と進めてきた共同研究「子どもにおけるソフトキャンディ・グミの食感と幸福度の関係に関する研究」結果を2023年11月に日本感性工学会大会で発表しました。この研究から導き出された幸福感和感性の関係をソフトキャンディ、グミの製品設計に活かしていきます。

食品事業では、ココアを継続飲用することで子どもの精神的健康

度が改善することが小児科医師・公衆衛生の専門医である赤坂ファミリークリニック伊藤明子院長との共同研究から判明しました。これからお客様の「心の健康」に貢献すべく研究に取り組み、研究成果を商品開発に活かしていきます。また、2024年2月にテスト発売を始めた「国産米粉使用ホットケーキミックス」の展開拡大を控えているほか、8月には甘酒で培った技術を活用し、疲労感の軽減や睡眠の質向上に役立つといった機能性表示食品の「発酵ラボ お米のチカラ*」を地区発売しました。今後も幅広い商品群で健康価値の提供を図っていきます。

※ 届出表示:本品にはγ-アミノ酪酸(GABA)が含まれます。γ-アミノ酪酸(GABA)には日常作業による一時的な精神的疲労感を軽減する機能、睡眠の質(眠りの深さ、すっきりとした目覚め)の向上に役立つ機能が報告されています。
本品は、特定保健用食品と異なり、消費者庁長官による個別審査を受けたものではありません。
本品は、疾病の診断、治療、予防を目的としたものではありません。
食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、食事のバランスを。



研究から導き出された幸福感和感性の関係を商品開発に活用



人事戦略

高橋 正明
上席執行役員
人事部担当

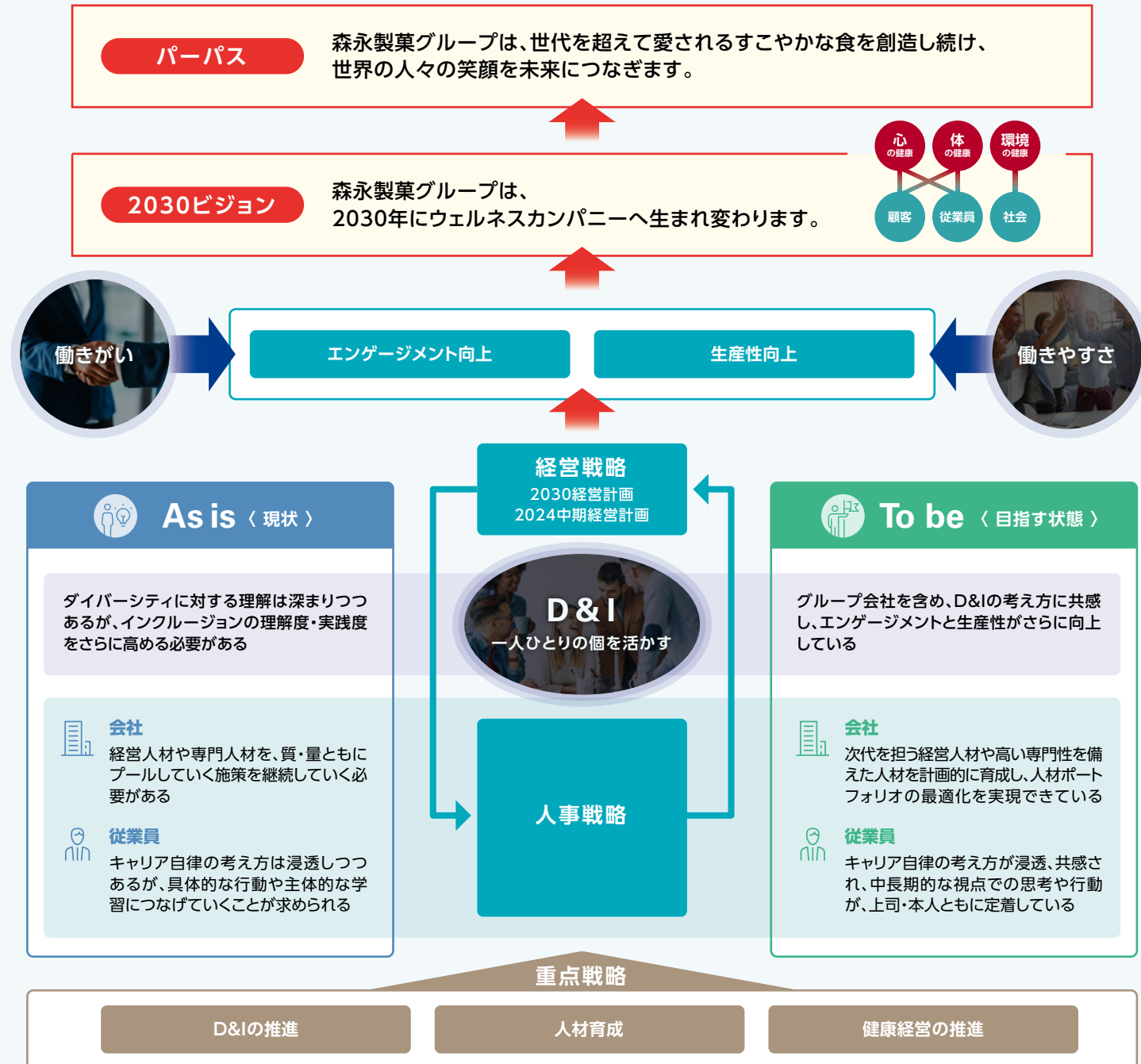
2030年の 目指す姿

会社と従業員相互の信頼関係のもと、従業員に自律した成長を促すことで従業員の幸せを実現するとともに、社会へ価値を生み出し続け、当社グループの持続的成長を実現します。

経営戦略と連動した人事戦略

当社グループは企業理念のもと、2030ビジョンを掲げ、成長し続ける永続企業を目指しています。これを実現する原動力は「人」、そしてその力を最大化するのはダイバーシティ&インクルージョン

(D&I)の実践と捉え、経営戦略の中心に位置付けています。「人」の持つ力、すなわち人的資本の価値を最大化すべく、2030経営計画と連動した人事戦略を推進し、人的資本投資を実行します。



ダイバーシティ&インクルージョンの推進

基本的な考え方と位置付け

当社グループは、2030ビジョン実現に向けた重要な基本方針として、D&Iの推進を掲げています。従来より、企業成長の原動力を「人」と捉えてきた当社グループにとって、D&Iの推進は、未来への成長を支える強力なエンジンです。

「一人ひとりの個を活かす」という考えのもと、すべての従業員が互いに信頼関係を築き、個々の持てる力を最大限に発揮できる環境を整備していきます。多様な背景や視点を持つ従業員が協力し合うことで、多様性から生まれる知恵を結集し、変化に柔軟に対応できるレジリエンスを高めることが可能になります。これにより、新たな価値＝イノベーションを創出し、お客様や社会が抱える複雑な課題を解決していきます。

このD&Iを推進するために、当社グループは包括的な人事戦略を展開しています。健康経営に力を入れ、従業員が心身ともに健康で働ける環境を提供し、誰もが最高のパフォーマンスを発揮

できる状態を目指します。また、多様な従業員の自律的な能力開発と能力発揮を目的として、キャリア自律を促進し、従業員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に設計し、成長できる機会を提供します。様々な属性の従業員の活躍を後押しする中でも、ボリュームゾーンであるミドルシニア・シニアの活躍を推進し、長年の経験と知識を持つシニア社員が引き続き重要な役割を担うことができるよう支援します。そして、自身の強みやキャリア志向を把握した自律した従業員について、会社の経営戦略に整合した適材適所の配置を行う、すなわち人材ポートフォリオの最適化を図ることで、組織全体のパフォーマンスを最大化します。

D&Iが進むことで、多様な人材が活躍できる場が広がり、全員活躍が推進され、新たな価値を創出する力が強化されます。そして、この力こそが当社グループの2030ビジョン実現の原動力となります。

D&Iの考え方を浸透させるために

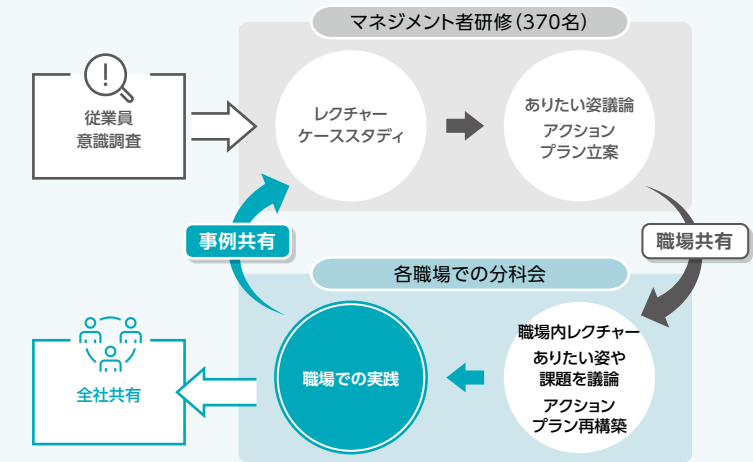
D&I推進に役立つ知識やスキルの習得に向けて、全従業員にアンコンシャスバイアスの研修や、多様性を理解するセミナー、チームビルディングを学ぶセミナー等を実施しています。

また、当社グループの「ダイバーシティ&インクルージョンポリシー」を体現するため、マネジメント層向けにD&Iポリシー浸透研修を実施しています。マネジメント層はそこで認識した自組織の課題解決のため、職場メンバーとともに行動計画を立て、皆を巻き込みながらその課題解決策を実践していきます。さらに、部門による進捗の差を埋めるべく、各部門に適したフォローも実施しています。

これらD&I推進の取り組みを可視化するために、KPIを策定しています。毎年度、従業員意識調査結果のモニタリングを実施し、そのKPIの確からしさを検証するとともに、成果の測定を行っています。

「森永製菓グループ ダイバーシティ&インクルージョンポリシー」の詳しい内容は、当社WEBサイトをご覧ください。
「ダイバーシティ&インクルージョンポリシーを実践するための5つの指針」<https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/people/diversity.html>

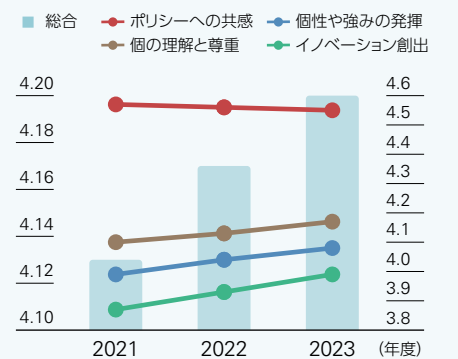
D&I浸透・実践プログラム



従業員意識調査(一部)の推移※1

大項目	中項目	内容	2021年	2022年	2023年
ダイバーシティ	ポリシーへの共感	私は、森永製菓グループのダイバーシティポリシーの「考え方」に共感している	4.57	4.56	4.55
	個の理解と尊重	この会社では、社員の属性に関わらず、互いの個性を尊重し理解し合う風土がある	4.10	4.13	4.17
	個性や強みの発揮	この会社では、社員がそれぞれの個性や強みを発揮して、仕事の成果を上げている	3.99	4.04	4.08
	イノベーション創出	この会社では、社員の個々の力の発揮と、その相乗効果により、新たな価値が生み出されている	3.87	3.93	3.99
総合※2			4.13	4.17	4.20

※1 森永製菓(株)単体、出向者を除く正規従業員 ※2 ダイバーシティに関わる設問の平均値(6点満点)



人事戦略

人材育成：人材ポートフォリオの最適化

▶ 要員構成の最適化(採用・配置)

2030ビジョンを実現するためには、経営戦略と連動した人事戦略を力強く推進していく必要があります。こうした中で、当社グループは2030年までに重点領域(in、通販、冷蔵、米国)の売上高構成比を60%以上に引き上げるといった目標を掲げています。これを達成するために、人事戦略が果たすべき役割を踏まえ、中長期的な視点で重点領域への人材配置を強化しています。2023年度における重点領域の従業員数伸長率(2020年度比)は右図の通りです。

また、将来的に国内労働人口の減少が見込まれる中で、事業の成長を牽引できる人材を確保・育成し、適切に配置していくことが求められています。こうした認識の下、各事業部門と連携しながら、部門ごとの要員計画の立案とその後のモニタリングを強化することにより、全社における生産性と経営効率の向上に取り組んでいきます。

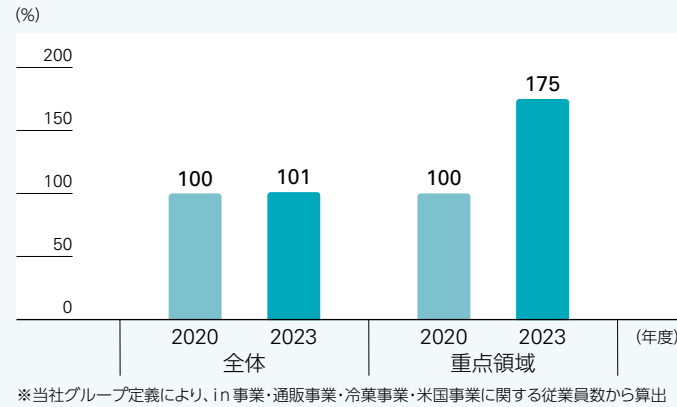
▶ 会社の意志としての人材育成

各階層候補者の継続的な育成に向けて、中長期的な視点で取り組みを実施しています。役員候補者については外部のプロフェッショナルコーチによる個別コーチングを実施しています。1対1のコーチングを通して、リーダーとしての在り方や周囲からの期待等、自己を客観的に見つめる機会を提供し、リーダーシップをはじめとする当社グループの経営人材要件を備えた人材の継続的な育成に取り組めます。部長候補者については、他流試合型研修や問題解決のフレームワークを体得する森永レシピ研修を実施しています。マネジャー候補者については、次世代リーダー研修修了者に対して、手挙げ式で外部スクールへの派遣を行い、それぞれのマネジメントスキル開発に向けた主体的な学びの機会を用意しています。

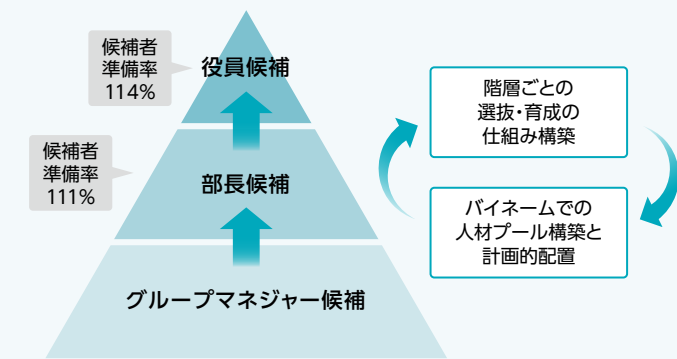
▶ 専門性の高い人材の確保・育成

当社グループの持続的な成長に向けて、各業務領域において、専門性の高い人材の確保と中長期的な育成に取り組んでいます。育成においては、2023年度に重点分野であるDX、経理、グローバルの各要件に基づき、専門性の現状把握や育成メニューを実施しました。2024年度はより高度な専門性の育成メニューを展開するほか、R&D人材にも対象を拡大します。また、採用においては、即戦力人材のキャリア採用に加えて、新卒のコース別採用をさらに細分化し、中長期的な視点で計画的に人材を育成し輩出していきます。

重点領域の従業員数伸長率(2020年度を100とする)



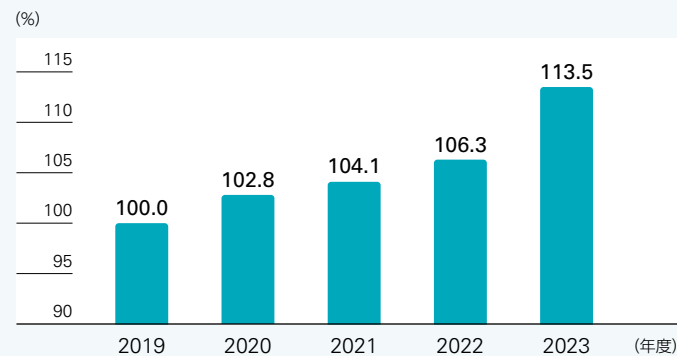
サクセッションプランイメージ



あるべき人材像

- 広い視点から **本質を捉え、考え抜く**ことができる
- **事業家意識**を持ち、**外に目を向け**、高い視座から判断できる
- 現状に甘んじることなく **挑戦し、主体的に行動**できる
- **周りを巻き込み**成果を出せる

全従業員に占めるキャリア採用者構成比の伸長率(2019年度を100とする)



人材育成：多様な従業員の自律的な能力開発と発揮

▶ キャリア自律(プロティアン・キャリア)の推進

当社グループでは、従業員のキャリア自律を推進すべく、「プロティアン・キャリア(主体的かつ変幻自在なキャリア)」の考え方を中心に据えています。右図のように、従業員のWill・Can・Mustの重なりが増えることがキャリア自律を実現できている状態と捉え、様々な施策を組み合わせることで、その支援を行っています。

一例として、2023年度は他社同階層の方々と、オンラインでキャリアへの向き合い方や悩みについて率直に語り合う「越境キャリアワークショップ」への派遣をスタートし、20代～50代の従業員約20名が参加しました。外部の方々と交流し、自己を客観視する機会を持つことで、今後蓄積すべきビジネス資本や社会関係資本を幅広く考える機会を提供しています。

▶ 自律的なキャリア形成を支援するその他の取り組み

キャリア自律のさらなる浸透に向けて、人事部主導による施策に加え、現場の上司によるきめ細かなキャリア支援が不可欠であると考えました。そこで、2023年9月から10月にかけて、「キャリア支援力ワークショップ」を開催しました。人事部のキャリアコンサルタント資格保有者が講師となり、従業員のキャリア支援を行うための心構えやコミュニケーションスキルについて、事例を踏まえながら幅広く学ぶ機会を提供しました。全国で対面を中心に合計23回開催し、参加者は350名強となりました。

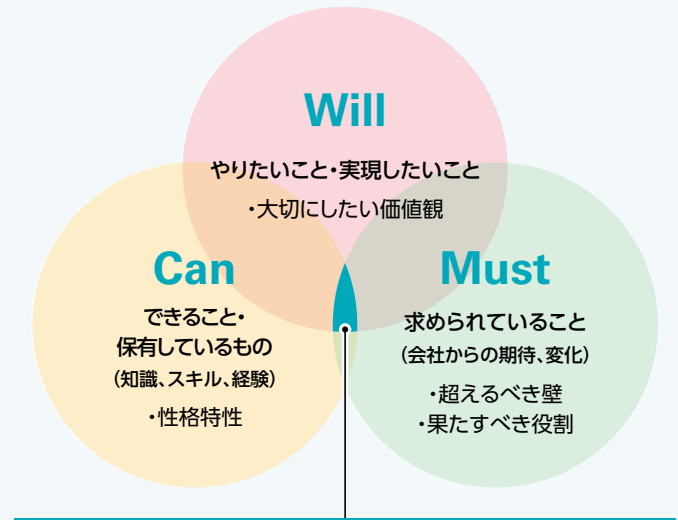
2023年秋に開設した、自己啓発用社内プラットフォーム「CO-MORIキャンパス」によって、従業員は自己学習や人的ネットワーク拡充のための機会や情報を幅広く得ることができるようになりました。立ち上げから半年で、グループ会社を含めて800名以上の従業員が利用し、自発的に学び合う風土の醸成が進んでいます。



CO-MORIキャンパスのトップ画面

▶ シニア人材の活躍推進

労働力人口の減少に伴い、シニアの活躍は必須と捉え、2022年度より50代従業員に対してキャリア自律の研修を実施しています。Will・Can・Mustを再考するアンラーニング研修は累計134名が受講し、2024年度は対象部署を拡大して実施します。ほかにも越境ワークショップやキャリア解像度向上等、多角的にキャリアを考えるための様々な研修を実施する計画です。また、エイジズム※解消に向けた人事部と現場上司層との対話も継続的に実施しています。



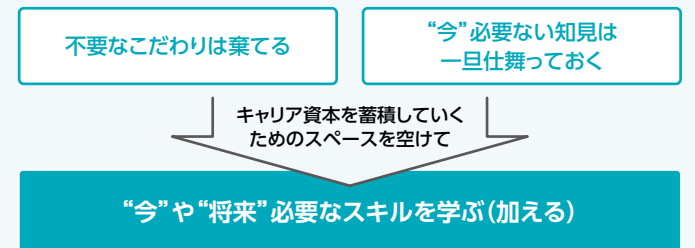
「キャリア自律」において目指す状態

- 「**キャリアは自らが切り拓く**」という当事者意識を持ち、環境変化に応じて変幻自在に自身を変え、学び高めていくキャリア観=**プロティアン・キャリア**
- 自分を知ること(アイデンティティ)と変化すること(アダプタビリティ)を通して、Will・Can・Mustの統合を目指す



キャリア支援力ワークショップ

森永製菓グループにおけるアンラーニングの考え方



※エイジズム…年齢を理由にした固定観念や決めつけ

人事戦略

健康経営の推進

▶ 基本的な考え方

当社グループは「森永製菓健康宣言」を指針に掲げ、右記の推進体制のもとに、従業員の「心と体の健康」を維持・増進する取り組みと、労働環境の改善に向けた施策を進めています。従業員が健康でやりがいをもって働くことができる職場環境を整備することで、従業員の活力向上や生産性向上等を通じた組織の活性化を実現し、当社グループの持続的な成長と社会により良い価値を提供することを目指しています。

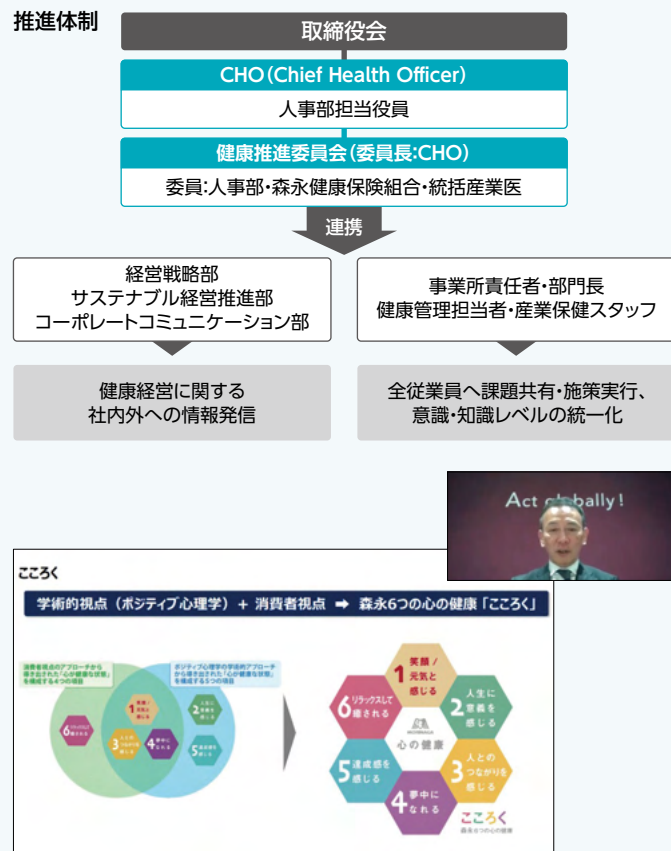
▶ 心の健康

当社グループが目指す「心の健康」の状態を6つの要素で表し、「こころく」として定めています。「こころく」のさらなる理解と取り組みの推進に向けて、心の健康分科会委員長による従業員向けメッセージ動画を作成し、社内へ発信しています。日常の業務において、「笑顔／元気とを感じる」「人生に意義を感じる」等の6つの要素が、従業員や顧客の「心の健康」とどのようにつながっているのか、そして最終的にパーパス実現にどのようにつながっているのかをわかりやすく説明することで、従業員エンゲージメントの継続的な向上につなげていきます。また、健康に対する意識や自己管理能力の向上に向けて、セルフケアセミナーや職位者研修での啓発を定期的に実施しています。ストレスチェックの受検率は制度導入以降95%以上を維持しており、従業員自らがストレスに気づく機会の提供と集団分析による環境改善に活かしています。さらに、海外赴任中の従業員が日本と異なる環境や文化の中で安心して活躍できるよう、産業医・保健師が定期的に健康状態のフォローを実施する等、社内外に専門的な相談窓口を設け、従業員が相談しやすい環境も整備しています。

▶ 体の健康

従業員が生き生きと健康的に働くうえで、心だけでなく、活動のための基盤である「体の健康」が維持されていることが重要です。当社グループでは、従業員とご家族の健康づくりと生活習慣改善に向けて、森永健康保険組合独自の取り組み「ハビット」を人事部とともに展開し、一人ひとりが健康に関する目標を立てて運動や食生活改善等を行う活動に取り組んでいます。今年で22回目を迎え、参加者は1,700人を超え、従業員の健康意識への高まりがうかがえます。

また、職場には、様々な年齢層の従業員がいます。当社グループでは、年齢に関係なく、すべての従業員が活躍するエイジフレンドリーな職場づくりに力を入れています。たとえば、豊富な知識と経験を持つシニア層の安全とさらなる活躍を支援するため、当社グループの工場においてシニア教育や体力測定、独自の転倒

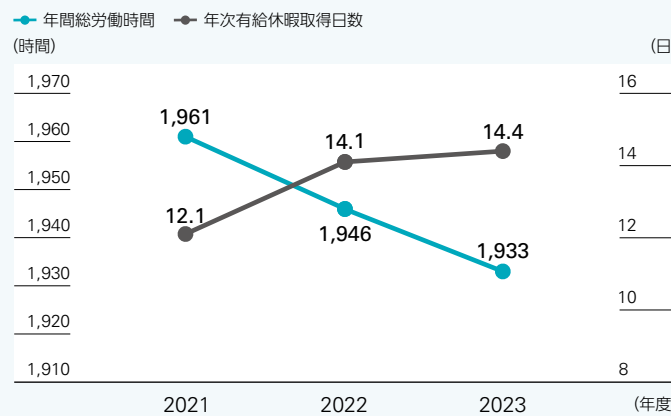


心の健康分科会委員長 (右上写真) による従業員向けメッセージ発信



森永転倒予防体操の一部

年間総労働時間と年次有給休暇取得日数の推移



※森永製菓(株)単体、出向者を除く正規従業員

予防体操を展開し、全員が安全かつ健康的に長く働き続けることを目指した取り組みを行っています。

また、健康を損ないかねない長時間労働を発生させないため、労働時間管理の精度向上をはじめ、システムによるアラート機能の付加等、様々な施策を実施しています。さらに労働組合とともに労働時間対策労使会議を開催し、現状把握と対策につい

▶ 労働安全衛生の取り組み

当社グループは、企業経営の基盤である労働安全衛生活動を「労働安全衛生方針」に沿って行っています。

年齢・経験・言語・雇用関係・働く場所等の一人ひとりの違いにかかわらず、安全で働きやすい職場環境の維持・向上を目指しています。

たとえば、従業員の安全と健康を最優先に考えた定期的な安全教育の実施や職場の安全管理の徹底、事故や災害の予防活動に取り組んでいます。営業配属となった新入社員に対しては毎年、配属直後に安全運転講習の機会を設け、労働安全への意識醸成を進めています。さらに労働組合とは、安全対策労使会議を

▶ 外部評価

当社グループは経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2024(大規模法部門)」に認定され、今回で7年連続の認定となりました。また、スポーツ庁が主宰する「スポーツエールカンパニー2024」に認定されました。今後も人的資本経営の基盤となる人材の健康状態を継続的に高めていくための取り組みを進めます。



従業員エンゲージメントと生産性の向上に向けて

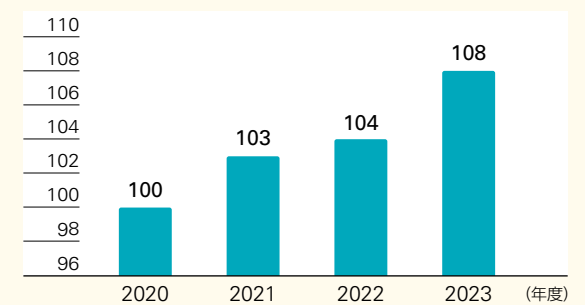
人的資本経営の実効性を高めるうえでのポイントは、従業員エンゲージメントと生産性を向上させていくことです。

そのためには、①人材の価値を継続的に高めること(働きがい)②従業員が持てる能力をいかに発揮できるよう、心理的安全性が高く、柔軟な働き方が可能な環境を整えていくこと(働きやすさ)の2点が不可欠と考えています。そして、これらの施策は、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進と密接に関連しています。

「働きがい」の向上においては、従業員の企業理念への共感を高め、自発的な挑戦や貢献意欲を促すために、社内公募や自主的な研修参加機会を提供し、キャリア自律を支援しています。一方、「働きやすさ」については、出産や育児、介護等の個々の状況に対応できるよう、テレワークやフレックスタイム勤務制度を導入しています。また、部署や時期ごとの繁閑に応じて、休日を柔軟に変更できる個人別休日の制度も整備しています。

これらの一連の施策を組み合わせることで、働きがいと働きやすさを両立させ、D&Iを推進しながら、企業の持続的な成長を目指しています。

生産性*の推移 (%)



※グループ連結(一部非正規従業員を含む)。生産性=人件費÷売上高にて算出。2020年度を100とする



R&D戦略

森 信也

取締役常務執行役員
研究所 担当

2030年の
目指す姿

技術を基軸に未来に向けて、新たな顧客価値を生み出し続けることで、
中長期視点での研究開発強化を図り、全社戦略・事業を横串で支えます。

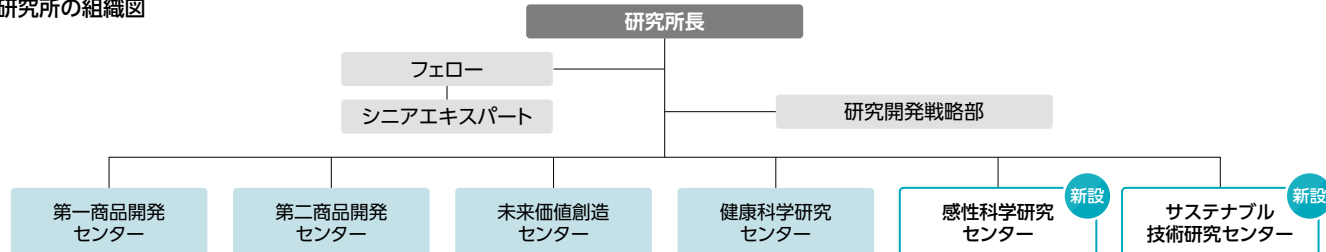
未来に向けたR&D戦略

当社グループにおける研究開発活動は、これまで培ってきた既存技術をさらに深化させていくとともに、日本国内だけでなくグローバル視点での研究開発を推進します。2030ビジョン実現に向け、具体的には右図3つの戦略（①3大技術での革新的な加工技術の獲得 ②成長戦略としてウェルネス領域のさらなる強化 ③新技術の獲得による調達リスク・社会課題への対応）に沿って取り組みを進めていきます。

また、「心・体・環境の健康」についての研究強化を図るべく組織改正を行い、2つのセンターを新設しました。感性科学研究センターは生理学と心理学の視点を融合させた研究を推進し、各部門との連携強化により、その成果を事業貢献につなげます。サステナブル技術研究センターは、SDGsの達成を含む社会課題の解決を目指し、包装技術を含めた新技術獲得と量産化に向けたスピーディーな実装を推進していきます。



研究所の組織図



As is 〈現状〉

- ▶「HI-CHEW」のグローバルでの売上高拡大に伴う現地ニーズへの対応や安定した商品供給体制の強化が課題
- ▶「心の健康」では感性研究を推進、「体の健康」では「パセノール™」のサーチチェーン遺伝子（長寿遺伝子）研究を強化
- ▶注力分野での原料調達リスクへの対応や社会課題解決に向けた取り組みが必要

〈取り組み〉

戦略① 3大技術での革新的な加工技術の獲得

- ▶ソフトキャンディ技術、冷凍下の菓子技術、ゼリー飲料技術の進化
- ▶「HI-CHEW」のグローバルな安定供給体制の強化と生産効率化

戦略② 成長戦略としてウェルネス領域のさらなる強化

- ▶生理学・心理学の手法を用いた情緒価値研究の推進
- ▶「パセノール™」のサーチチェーン遺伝子（長寿遺伝子）研究深耕

戦略③ 新技術の獲得による調達リスク・社会課題への対応

- ▶未利用資源を利用した代替タンパク質の開発
- ▶食物アレルギー、口腔ケア分野の取り組み

To be 〈目指す状態〉

技術を基軸に新たな顧客価値を生み出し続けている

- ▶「食感創造」「心と体の健康」研究を強みに食領域でグローバルなR&D活動を推進している
- ▶世界の人々にサステナブルで高付加価値な食を提供し続けている

新たな顧客価値を生み出す取り組み

戦略① 3大技術での革新的な加工技術の獲得

▶ ソフトキャンディ技術の進化（多様な食感創造・海外ウェルネス対応）

心地よい食感が特長の「ハイチュウ」では、「ハイチュウ すいか味」「ハイチュウ 和梨味」の開発等、様々な果実の食感の再現によりお客様へさらなる楽しさを提供しています。また、健康志向の高い米国市場に向けて発売した「HI-CHEW [REDUCED SUGAR]」は、噛みごたえある食感にリニューアルし、現地ニーズに合わせて進化を続けています。



ハイチュウ すいか味



ハイチュウ 和梨味



HI-CHEW
[REDUCED SUGAR]

▶「HI-CHEW」のグローバルな生産体制の構築

「HI-CHEW」のグローバルブランドとしての成長を加速させるために、米国第2工場建設を決定しました。R&Dセンターでは、生産部門と連携しながら各工程で達成されるべき品質を数値化し、最適化された標準工程要件の確立を目指しています。それにより、グローバルでの安定供給体制の強化と生産効率化を実現していきます。

戦略② 成長戦略としてウェルネス領域のさらなる強化

▶ 心理学の手法を用いた情緒価値研究の推進

保育の現場での行動観察研究により、おやつが子どもたちの共食の場を楽しく、豊かなものになっていることがわかりました。心理学の手法を用いて観察した結果をまとめ、2024年3月に開催された第35回日本発達心理学会にて発表しました。特に「おっとと」は様々な種類の立体的な形、「ホットケーキミックス」は調理過程の見た目や色、香り等の状態変化が五感を刺激し、楽しさや満足感といった情緒の価値を提供していることがわかりました。今後も、おやつの栄養的な価値に留まらず、「心の健康」への寄与に着目した研究を進めていきます。

行動観察研究

～おやつ時間の楽しみ方～

（おっとととイカの形を見て）
「ロケット、しゅーー！」



（ホットケーキを切り分けながら）
こうやって切ったら何個になる？
これであってるかな？
数えてみる？ 1, 2, 3, 4...



▶「パセノール™」のサーチチェーン遺伝子（長寿遺伝子）研究深耕

「パセノール™」は、当社グループが独自に開発した健康機能を持つ食品素材です。有効成分ピセアタンノールを含む飲料の摂取により、ヒトでサーチチェーン遺伝子*発現が増加することを世界で初めて確認しました。また、筋肉細胞でのミトコンドリア関連指標の増強効果や皮膚細胞でのサーチチェーン遺伝子の機能解明を進めました。それぞれの研究成果は学術雑誌（Life, Biochem. Biophys. Rep.）にて発表しました。今後さらに「パセノール™」のサーチチェーン遺伝子研究を強化し、多くの人々が人生を生き生きと笑顔で過ごせるように貢献します。

※20世紀末に発見された「長寿遺伝子」「抗老化遺伝子」と呼ばれる、アンチエイジングや寿命延伸に重要な遺伝子のこと

サーチチェーン遺伝子に着目した研究



図▶ P60では「パセノール™」について特集しています。

戦略③ 新技術の獲得による調達リスク・社会課題への対応

▶ 未利用資源を利用した代替タンパク質の開発

今後、世界人口の増加とともにタンパク質が不足することが懸念されており、サステナブルでおいしく、加工特性の優れたタンパク原料の調達が課題となっています。そのため、植物性タンパク質の物性や風味の改良研究と並行し、バイオマス発酵で作られたタンパク質等、様々なタンパク原料を探索するとともに、一部原料開発にも着手しています。

▶ 食物アレルギー、口腔ケア分野の取り組み

当社グループの食品加工技術を活用し、2つの社会課題解決に向けた取り組みを推進しています。1つ目は食物アレルギー検査キットの開発・販売で培った（株）森永生科学研究所の知見を活用した食物アレルギーへの取り組み、2つ目は国民皆歯科健診*の導入を見据え、おいしくたの

しく続けられる口腔ケアの新習慣を提供することを目標とした取り組みです。当社独自の技術をベースに、様々な共創活動により挑戦を続けていきます。



株式会社森永生科学研究所
モリナガFASPEKエライザII卵
（卵白アルブミン）

※政府が2025年導入開始を目安に推進している、国民全員が年に1回歯科健診を受診する制度



おくちの健康のための情報サイト
森永おくち研究所
https://okuchi-lab.jp

DX戦略

2030年の
目指す姿

デジタルで価値創造プロセスを変革し、
環境変化に対応しながら競争に打ち勝ち続けます。

藤井 大右
取締役常務執行役員
DX推進部 担当

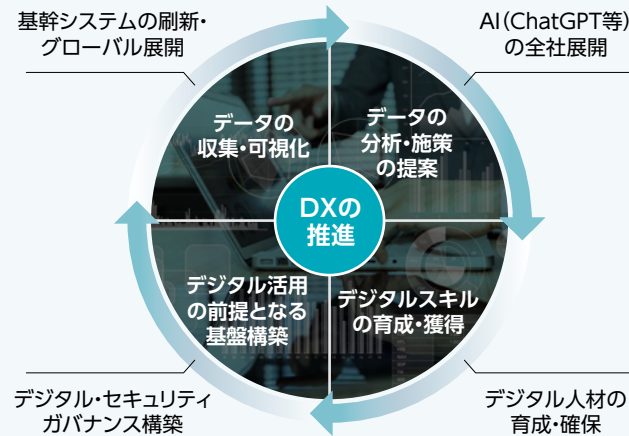


経営戦略と連動したDX戦略

当社グループは、通信技術の発達や、AI、ビッグデータ、IoT等、社会のデジタル化に伴う経営環境の劇的な変化を踏まえ、デジタル技術への投資による生産性向上と経営基盤強化への取り組みおよびセキュリティ対策が不可欠であると認識し、DX戦略を推進しています。DX戦略においては、基本方針を策定し、右図の活動を行っています。

基本
方針

1. 社内外のあらゆる情報を資産と捉えてデジタル化し、デジタル経営基盤を構築・拡張する
2. デジタル経営基盤にAI等の技術を掛け合わせ、新規ビジネスの創出、既存ビジネスの進化、現業の高度化・効率化に貢献する



As is 〈現状〉

- ▶ データを十分に蓄積できるシステム基盤の整備およびセキュリティレベルを高める必要がある
- ▶ 製造現場やサプライチェーンの各機能の計画策定において、一層の効率性が求められている
- ▶ 重点領域への経営資源投入により成長のスピードを加速していく必要がある
- ▶ DXに関する専門性の高い人材の育成と確保が急務である

〈取り組み〉

- 戦略①**：経営基盤の盤石化に資するDX (デジタル経営基盤の構築)
- 戦略②**：収益力の向上に資するDX (サプライチェーン各機能の計画最適化、デジタル経営基盤とスマートファクトリーとの融合)
- 戦略③**：事業ポートフォリオ変革に資するDX (米固事業のDX、ダイレクトマーケティング事業のDX)
- 戦略④**：DX推進のための基盤構築 (デジタル人材の育成・確保、グローバルでのITガバナンス・サイバーセキュリティ体制の構築)

To be 〈目指す状態〉

- ▶ 業務標準化・ガバナンス強化と、業務高度化の両立を図り、持続的成長を支える強固かつ柔軟なデジタル経営基盤が構築できている
- ▶ デジタル経営基盤とスマートファクトリーを融合・連携させ、生産現場の生産性向上を実現している
- ▶ 顧客データを一元管理し、マーケティング活動や顧客サービスにおいて新たな価値を提供し続けている
- ▶ 生成AIをはじめとする各種テクノロジーの可能性を常に探索しており、発見したチャンスに対して速やかに行動している
- ▶ DX人材の育成・確保に向けた体制を整備し、DX戦略を着実に進展させている
- ▶ グローバルでのITガバナンス・サイバーセキュリティ体制を構築し、競争優位性を築くとともに経営リスクを低減している

取り組み状況

2022～2023年度については、下記取り組みを実行しました。

稼働・導入時期	目的	取り組み	説明
2023年12月～	翻訳業務のセキュリティ強化と効率化	AI翻訳ツールの新規導入	セキュリティを強化するとともにファイル翻訳や長文翻訳等の業務を効率化する。
2024年1月～	熟練研究員の知見の伝承・組織知の形成	熟練研究員の知見を蓄積・活用するシステムの構築	個人のナレッジを企業の財産として蓄積・共有し、生産性の向上・永続性の確保へ貢献する。
2022年～順次	生産機能の構造改革 (安全・安心の確保、安定稼働、業務効率向上)	スマートファクトリー化*	IoTによる工場の稼働状況の可視化で、問題の早期発見や、遠隔での稼働進捗把握を実現。今後、機能を拡大し、改善を継続する。
2023年～順次	商品開発業務の効率化	商品データベースシステムの再構築	商品開発業務に係るシステムを統合し、生産性向上・リソース創出を実現する。
2024年～順次	商品画像活用業務の効率化	デジタルアセットマネジメントシステムの導入	商品画像データとマスターデータを連携させ、商品に関するデジタルデータを一元管理し、生産性向上・リソース創出を実現する。
2024年～順次	生成AIの活用可能性の探索	ChatGPT等を活用した当社生成AI環境の構築と全社展開	最新AI技術を活用した業務の効率化・高度化に取り組むために、活用可能性を柔軟かつ幅広く探索する。

※IoT・AI技術等を利用して、技術と製造設備のデジタルデータを融合し、安定稼働・生産効率を向上させる取り組み

今後に向けて

2030ビジョン実現に向けて、グローバルで付加価値の高い商品を上市し続けることは重要な課題です。価値創造の質とスピードを上げ、事業競争力の強化に貢献していくため、まずは、国内のデジタル経営基盤の構築から始め、続けて米国にも拡大の予定

です。サプライチェーンマネジメントにおける、調達・生産・物流・営業といった各業務オペレーションの標準化・効率化・高度化にも取り組んでいきます。その他、連結経営管理の高度化等、絶え間ない変革を続け、2030経営計画の達成に貢献していきます。

// 特集 // 新たな市場創造に向けて

独自素材「パセノール™」を活用し、健康長寿市場へ挑戦

健康寿命の延伸が社会課題となっている中、当社グループでは2030年に向けたビジョンとして、「ウェルネスクンパニーへ生まれ変わる」ことを掲げています。その実現に向けて、「パセノール™」の取り組みを加速していきます。「パセノール™」は当社グループが独自に研究を進めてきた健康機能を持つ食品素材であり、今後さらに注目されるであろうサーチュイン遺伝子*の発現増加が確認されています。「パセノール™」を通じて世界中のあらゆる世代の人々のウェルネスライフをサポートすることで、健康寿命に対するポジティブな機運を醸成するとともに、当社グループが掲げる2030ビジョンの実現を目指していきます。このような背景の中、2024年には「パセノール™」プロジェクトチームを新設しました。社外・社内との連携を推進する核として、「パセノール™」の早期事業化を目指します。

※20世紀末に発見された「長寿遺伝子」「抗老化遺伝子」と呼ばれる、アンチエイジングや寿命延伸に重要な遺伝子のこと

松崎 勲
上席執行役員
新規事業開発部長



「パセノール™」とは

「パセノール™」とは、パッションフルーツ由来のポリフェノール成分「ピセアタンノール」を、森永製菓の特許技術 (特許：5347018号) で抽出して完成させた森永製菓グループ独自の食品素材です。「ピセアタンノール」はサーチュインを活性化することが確認されています。



「パセノール™」研究成果および新プロジェクト発表会開催

2024年5月、当社は研究成果発表会を開催し、「パセノール™」で、ヒトにおいてサーチュイン遺伝子 (長寿遺伝子) の発現の増加を世界で初めて確認したことを報告しました。さらに、ウェルネスナビ

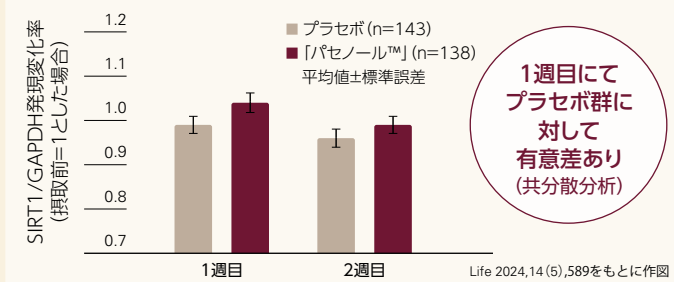
ゲーターとしてタレントの櫻井翔さん、パートナー企業・アスリートの皆様にご登壇いただき、新プロジェクトを発表し、取り組みや「パセノール™」の可能性について共有しました。

ヒト試験の概要

▶ 試験方法

20～60代の成人男女 (BMI 20～45、基礎疾患の疑いのない方) を対象に2群に分けて比較。総解析対象者281名。
1日当たりピセアタンノール100mgを含む/含まない飲料を2週間摂取。
摂取0.1、2週間後に血中サーチュイン遺伝子発現を測定。

▶ 試験結果 「パセノール™」摂取により血中のサーチュイン遺伝子発現が増加



代表取締役社長 太田による開会のあいさつ
2030ビジョンの実現に向けた「パセノール™」プロジェクトへの想いを説明

これまでの歩みと今後に向けた想い

「パセノール™」は当社グループが独自素材を探索するテーマの中で生まれました。当時、上長に常に問われていたのは独自素材探索に対する想いの強さでした。探索した素材の中で、南国の強い日差しを浴びているパッションフルーツに最も可能性を感じ、強い意志を伝え進めるに至りました。研究は2006年から着手し、当社ではこれまでに査読付き論文35件、学会発表は60件以上行ってきました。中でも、2014年にサーチュイン遺伝子 (長寿遺伝子) の発現を増加させる研究成果を細胞において確認したことにより、あらためてサーチュインの重要性を認識し、さらにヒトでのエビデンス取得を進めました。そして今年、世界で初めて「パセノール™」がヒトのサーチュイン遺伝子の発現を増加させることを確認し、皆様に発表することができました。
今後も「パセノール™」の機能性研究や応用研究を推進するとともに、賛同いただけるパートナー企業の皆様と一緒に、当社グ

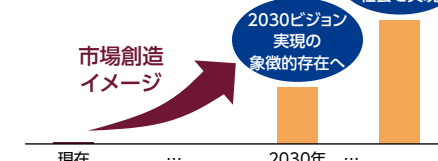
ループの独自素材「パセノール™」の力を余すことなく使っていけるよう取り組みを広げ、「パセノール™」を通じて世界中の多くの人々が人生を生き生きと笑顔で過ごせるよう貢献していきます。

今後の事業展開

新たな市場創造へ挑戦
中長期を見据えた成長投資を実施
「パセノール™」市場をあらゆるパートナーと創出

想定される事業領域

- ☒ 国内/海外
- ☒ BtoB/BtoC



松井 悠子
新規事業開発部
パセノール™プロジェクトリーダー

持続可能なバリューチェーン

関係するステークホルダー

お客様

従業員

取引先

地域社会

地球環境

2030年に
向けて事業に関わる社会課題の解決にバリューチェーン全体で取り組み、
持続可能な社会の実現に貢献します。2030年の
長期目標

- 持続可能な原材料調達：カカオ豆、パーム油、紙において100%※1
- CSRサプライチェーンマネジメント：原材料取引額構成比80%以上に実施※2
- フードロス削減：原料受け入れから納品（流通）までに発生するフードロスを70%削減※3

※1 グループ連結。紙は製品の包材が対象 ※2 グループ連結 ※3 国内グループ連結、原単位、2019年度比

現在、気候変動等の社会課題が深刻さを増し、すべてのステークホルダーが自らの能力や責任に応じて課題解決に取り組むことが求められています。当社グループにおいても、「環境の健康」

を社会に提供するために、バリューチェーン全体で取り組んでいきます。

持続可能な原材料調達の推進

主要原材料であるカカオ豆・パーム油・紙は、2030年までに持続可能な原材料へ切り替えを目指します。

チョコレートの原料であるカカオ豆は、労働環境や貧困、児童労働等の人権問題、森林伐採等、様々な社会課題を抱えています。2020年度から持続可能な調達に貢献する認証カカオ豆（バリーカレボー社のココアホライズン認証カカオ※1等）の調達を推進し、2025年度までに100%にすることを目指しています。

アブラヤシから搾油・精製されるパーム油は、原産地の違法伐採や人権問題等が社会課題となっています。当社グループは、認証パーム油（RSPO※2認証原料）の調達を進め、2024年3月に国内の当社製品に使用するパーム油について持続可能な調達100%を達成しました。

紙原料の木質資源は、乱伐・違法伐採により世界的に減少が続いており、持続可能な調達が求められています。当社グループは、「FSC®認証紙※3」（一部の特殊な紙は、再生紙または第三者

機関による認証紙を使用）等の調達を進め、国内の当社全製品において持続可能な紙への切り替えが完了しました。引き続き、持続可能な原材料調達の推進に取り組んでいきます。

※1 「ココアホライズン認証カカオ」は、バリーカレボー社が主導するココアホライズン財団のマスバランス方式（認証原料と非認証原料が混合される認証モデル）で提供されるカカオ豆
※2 RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil（持続可能なパーム油のための円卓会議）の略。持続可能なパーム油の認証スキームを開発・運用している
※3 FSC®N003064

持続可能な調達 中期目標と進捗※

	中期目標	2023年度実績	2024年3月単月実績
 カカオ豆	2025年度100%	78%	82%
 パーム油	2023年度100%	52%	100%
 紙	2022年度100%	100%	—

※対象：国内の森永製菓製品。紙は製品の包材が対象

調達方針

<https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/valuechain/procurement.html>

CSRサプライチェーンマネジメントの推進

サプライチェーンにおいて人権・労働・環境問題等に加担することがないように、原材料サプライヤーの皆様とともに取り組みを進めています。2021年6月に策定したサプライヤーガイドラインに基づき、サプライヤーの皆様との公平・公正で透明性の高い関係構築を基盤に、社会・環境に配慮した調達活動を推進しています。

2022年3月には原材料サプライヤーの皆様のESGに関する取

り組みを把握するため、森永製菓（国内）の主要取引先48社に対し「CSR調達アンケート」を実施しました。また、協力工場情報交換会を毎年実施しています。2023年度は当社グループ調達方針・人権方針・環境方針の説明を行うとともに、当社グループ生産事業所における環境に対する取り組みをお伝えしました。

今後も当社グループは、定期的なモニタリングを実施し、サブ

ライヤーの皆様と長期的で強固なパートナーシップを築くとともに、サプライヤーガイドラインに則した活動を継続することで持続可能な調達の実現を目指します。

※1 国内森永製菓（株）単体

※2 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのCSR調達セルフ・アセスメント質問表による環境・人権等の項目の評価

サプライヤーガイドライン

https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/policy_supplier-guideline.pdf

フードロスの削減

フードロス削減 長期目標と進捗※



※対象：原料受け入れから納品（流通）まで（国内グループ連結）
原単位〔年間フードロス量（t）÷年間製造重量（t）〕（2019年度比）
発生した食品廃棄物のうち、飼料化・肥料化等、食資源循環に戻すものを除き、焼却・埋め立て等により処理・処分されたものを「フードロス」と定義

フードロスの削減は食品企業の責任として真摯に取り組む必要があると考え、当社グループではフードロス削減に向けた長期目標を設定しています。2023年度には首都圏配送センターの廃棄物リサイクル化推進等により、目標を7年前倒しで達成しました。次年度以降もこの削減率を維持すべく、全社で様々な取り組みを推進していきます。

生産本部では、食品リサイクル率向上に取り組み、2022年度に100%を達成した三島工場、高崎森永（株）、森永エンゼルデザート（株）に、2023年度は新たに森永デザート（株）も加わり、計4工場で100%を達成しました。

営業本部でも複数の取り組みを実施しており、関西支店では「お

2021年度 CSR調達アンケート結果

	アンケート 送付社数	原材料 取引額構成比※1	アンケート 回収率	平均得点率※2
原料	35社	81%	100%	83%
材料	13社	81%	100%	88%
計	48社	—	100%	85%

おさか食品ロス削減パートナーシップ制度」の事業者として、大阪府と連携した取り組みを継続して行っています。2023年度はフードバンクを通じて商品を寄贈したほか、店頭での食品ロス削減啓発レシピーの展開、事業者向けセミナーや府内高校での啓発活動等に取り組みました。これらの取り組みは、食品製造業ならではの視点で食品ロス削減に向けて様々な取り組みを実施している点を評価いただき、令和5年度「おおさか環境賞」奨励賞を受賞しました。

また、小売業様とは製造時に発生した規格外品を廃棄せず、お求めやすい価格で提供することで世の中から無駄な廃棄をゼロにする取り組みを行っています。当社は2022年度より長さ不揃いにより規格外となった「ポテロング」、2023年度には割れ等により規格外となった「ムーンライト」、2024年度には「チョコチップクッキー」を発売することで、この取り組みに参画しています。

引き続きこれらの取り組み、食品廃棄物の発生抑制やリサイクル率向上等により、食資源の循環・有効利用を推進していきます。



※2024年度の見込販売数量から算出

1チョコ for 1スマイルの取り組み

1チョコ for 1スマイル
あなたが食べると、もう一人がうれしい

カカオ産業の持続可能性向上に向けて

社員がガーナを訪問し、現地の子どもたちや政府関係者と対話

森永製菓は2008年から「1チョコ for 1スマイル※1」を通じて、ガーナをはじめとするカカオの生産国を支援してきました。支援パートナーの公益財団法人ブラン・インターナショナル・ジャパン様、特定非営利活動法人ACE様を通じて寄付した金額は、2023年までの累計で約3億円にのぼります。

2023年にはカカオ生産における現地の状況や課題の理解を深め、今後の課題解決に向けた取り組みに活かすことを目的とし、社員3名がガーナを訪れました。「1チョコ for 1スマイル」で支援している地域の学校や施設を訪問し、ガーナ政府管轄機関であるココボード※2様やカカオマーケティング公社※3様とも対話しました。

「1チョコ for 1スマイル」を通じた10年以上の支援は、ACE様とガーナ政府の連携により、ガーナ全体の児童労働撤廃に向けた「児童労働フリー

ゾーン※4」の取り組みへと広がっています。これからも「チョコレートを食べる人も、カカオの国で学ぶ子どもたちも、みんなの笑顔を未来につなきたい。」という想いで活動を続けていきます。



※1 商品の売上の一部を使って、ガーナ等カカオの生産国の未来を担う子どもたちの教育環境の改善や児童労働問題への取り組みを支援する活動。特別期間には森永チョコレート等の対象商品の売上1個につき1円を寄付するキャンペーンを実施

※2 農家のためのカカオの購入価格の決定を含む、ガーナのカカオセクターを規制する権限を持つ政府機関

※3 ココボードの子会社

※4 ガーナ政府が国の制度として導入を進めている、児童労働の予防と解決のための仕組みが構築されている地域

1チョコ for 1スマイル <https://www.morinaga.co.jp/1choco-1smile/>もう一人の笑顔に会いに ～ガーナへの訪問～ <https://www.morinaga.co.jp/1choco-1smile/2024report/index.html>

地球環境の保全

関係するステークホルダー

お客様 従業員 取引先 地域社会 地球環境

2030年に
向けて

「環境の健康」を社会に提供することを目指し、
事業活動を通じた環境負荷の最小化と中長期視点での
環境保全活動に取り組みます。

2050年・
2030年の
長期目標

- 2050年度までにGHG排出量 実質ゼロを目指す※1
- 2030年度までにCO₂排出量 30%削減※2
- 2030年度までに「inゼリー」のプラスチック使用量 25%削減※3

※1 グループ連結 ※2 Scope1+2 (国内グループ連結、2018年度比)
※3 対象：包装材料におけるプラスチック使用量 (原単位、2019年度比、バイオマスプラスチックへの置換を含む)

当社グループはお客様に商品をお届けする過程において、社会に対して「環境の健康」を提供することを目指しています。この実現に向けて、ESG委員会では、環境に関する重要方針および目標の策定・進捗状況のレビューを行っています。また、生産統括部とサステナブル経営推進部による環境統合事務局を設置し、工場環境管理委員会等と情報交換を図りながら、ISO14001を軸とした環境マネジメントシステムを構築しています。2023年度実績より、CO₂排出量と水資源使用量の第三者保証の対象

範囲を海外を含むグループ連結まで拡大しました。
今後も「森永製菓グループ環境方針」に基づき、持続可能な社会への貢献と当社グループの持続的成長を目指して、事業活動を通じた環境負荷の最小化と中長期視点での環境保全活動を推進していきます。

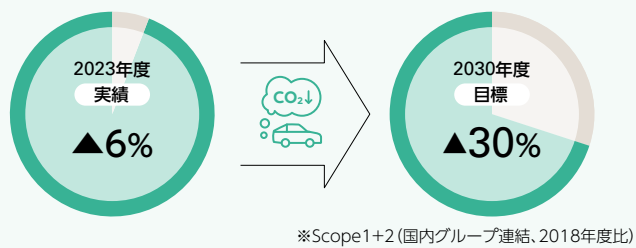


森永食品(浙江)での第三者保証審査の様子

森永製菓グループ環境方針、環境マネジメント推進体制図、ISO14001の認証取得状況は当社WEBサイトをご覧ください
「環境方針」<https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/#policy>
「環境マネジメント推進体制図」[「ISO14001認証取得状況」https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/](https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/)

気候変動問題への対応

CO₂排出量削減 長期目標と進捗※



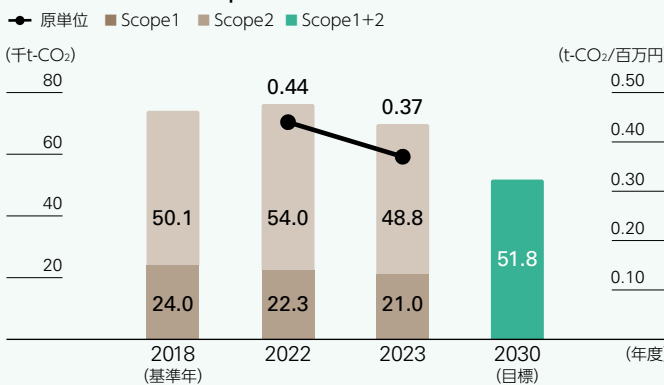
※Scope1+2 (国内グループ連結、2018年度比)

脱炭素社会の実現に貢献するため、2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする長期目標の実現に向け、省エネルギーおよび再生可能エネルギー導入拡大を図っています。2023年度は省エネ活動や再生可能エネルギー導入等により、CO₂排出量が2018年度比で6%減少し、前年度比では9%減少しました。

高崎森永(株)では2024年2月よりオンサイトPPA※太陽光発電電力の受電を開始しました。発電能力は2.0MWで、年間約1,100トン以上のCO₂削減を見込んでいます。この取り組みにより、国内グループ会社のCO₂排出量を年間約1.5%削減できる見込みです。

※オンサイトPPA：発電事業者(PPA事業者)が、需要家(企業等)の敷地内に太陽光発電設備を発電事業者の費用により設置し、所有・維持管理をしたうえで、発電設備から発電された電気を需要家に供給する仕組み

CO₂排出量の推移 (Scope1+2) ※



※国内グループ連結。CO₂排出量は小数点第二位を四捨五入して記載。2020年度以降の数値はLRQAリミテッドによる第三者保証を受けています。2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を選定して適用した後の数値



屋上太陽光発電パネルが設置された高崎森永(株)

また、研究所や工場のある鶴見サイト※1と、2024年3月に移転した新本社ビルでは、使用電力の全量において、CO₂排出量がゼロとなる再生可能エネルギー由来電力を供給するグリーンベシックプラン※2の導入を開始しました。この取り組みにより、鶴見サイトと新本社ビルの2カ所合計で国内グループ会社のCO₂排

出量の約10%以上に相当する年間約9,000トン以上のCO₂削減になる見込みです。

※1 神奈川県横浜市鶴見区の鶴見工場、R&Dセンター、MORIUM、横浜支店、森永商事(株)、(株)森永生科学研究所、森永ビジネスパートナー(株)等
※2 東京電力エナジーパートナー株式会社が提供する、全電源平均電力にFIT非化石証書(トラッキング付き)および再エネ指定の非FIT非化石証書(電源属性情報有り)を組み合わせた実質的な再エネメニュープラン

温室効果ガス排出削減に向けた主な施策

	施策	内容
1	生産拠点におけるCO ₂ 排出削減	・CO ₂ 排出量の見える化の推進 ・スマートファクトリー化推進による高効率な生産体制の確立 ・省エネ施策の実施(高効率な省エネルギー型設備の導入、効率的な空調の実施等) ・太陽光発電設備を設置 ・再生可能エネルギー由来電力の導入
2	フロン使用設備での取り組み	・オゾン層破壊係数の低い代替フロンへの切り替え、ノンフロン化の検討 ・フロンガスの漏えい防止管理強化 ・オゾン層破壊係数ゼロで温暖化係数も低い自然冷媒設備の導入(森永エンゼルデザート(株)、森永デザート(株)、高崎森永(株))
3	物流における取り組み	・同業他社との共同輸配送・積載率向上による輸配送車両の削減 ・在庫拠点の再構築(輸送距離の短縮等) ・モーダルシフトの推進

容器・包装における環境配慮の推進

近年、プラスチック廃棄物による海洋汚染が深刻な問題となっており、世界的に関心が高まっています。当社グループにおいても企業活動を通じた環境配慮の推進が重要と考え、主力商品である「inゼリー」の包装材料を対象に、プラスチック使用量削減の長期目標を定めています。この長期目標を基点に、資源循環型社会の実現に向けて取り組んでいきます。

主要ブランドの容器・包装における環境配慮施策

※写真は一例です

プラスチックの減量・減容

包装寸法の短縮化
「チョコモナカジャンボ」で包装機械の改善・調整を行い、従来よりも包装寸法を約1.9%短縮、約1トン/年※1のプラスチック削減に成功しました。2024年4月より順次切り替えを開始しています。

包装容器のコンパクト化
「inゼリー フルーツ食感」で容量をそのまま、包装容器形状の見直しによりパウチのコンパクト化に成功し、従来よりも約1.3%使用量を削減しました。2024年4月より順次切り替えを開始しています。

環境配慮型材料の使用

大玉チョコボール
小枝※2

リサイクルの推進

2021年9月より「inゼリーリサイクルプログラム」を実施

プラスチックごみ削減に向け、飲み終えたゼリー容器を回収し、資源として新たなプラスチック製品へリサイクルする取り組みをテラサイクルジャパン合同会社様と一緒にしています。ゼリー容器を回収するための回収ボックスは、全国の学校やスポーツ関連施設等に設置していただいています。

※1 2023年度実績 ※2 バイオマスプラスチックフィルムを内袋の表層に使用

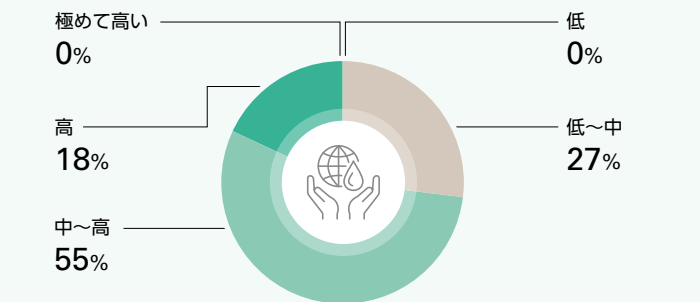
水資源の有効利用

気候変動の影響による自然災害の頻発や、人口増加等によりグローバルで水資源が不足するリスクが高まっています。当社グループの事業活動に水資源は必要不可欠であり、水ストレス※1の適切な把握と水資源を効率的に利用する事業活動推進が重要であると考え、Aqueduct※2を使用し、生産拠点がある地域の水ストレス評価や取水量調査を行っています。また、CDPウォーターセキュリティ2023では、B評価に選定されました。

今後も、水不足が生じる可能性が高い地域や水資源使用量を把握し、リスクの把握に努めるとともに、水資源の有効利用を図っていきます。

※1 水需給が逼迫している状態のこと。人口1人当たりの最大利用可能水資源量が1,700m³を下回ると水ストレス下にある状態とされている
※2 WRI(世界資源研究所)のAqueduct Water Risk Atlas 4.0

全生産拠点の水ストレス(2023年度)



対象：森永製菓工場4カ所(神奈川県横浜市、栃木県小山市、静岡県三島市、愛知県安城市)、グループ会社4カ所(群馬県高崎市、神奈川県大和市、佐賀県鳥栖市、兵庫県尼崎市)、海外生産事業所3カ所(米国ノースカロライナ州、台湾台北市、中国浙江省)

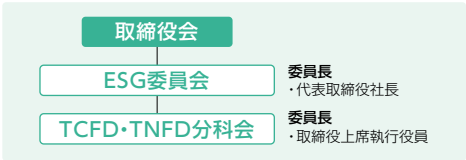
地球環境の保全

TCFD・TNFD対応(気候変動・自然資本・生物多様性)

当社グループでは、気候変動は事業の継続や持続的な成長に影響を及ぼす重要な課題と認識しています。また当社グループは、多くの自然資本に依存して事業を行っており、自然資本・生物多様性の維持と保全も重要な取り組みテーマです。気候変動と自然資本・生物多様性の問題は密接に関わっているため、それらを統合的に捉えて対応を進めています。

項目	内容
ガバナンス	当社グループのサステナビリティに関するリスクと機会の分析・目標設定・進捗モニタリングについては、代表取締役社長を委員長とするESG委員会にて審議され、取締役会はその報告を受けるとともに、活動状況について監督しています。 気候変動・自然資本・生物多様性に関する検討については、ESG委員会の分科会である「TCFD・TNFD分科会」にて実施しています。TCFD・TNFDの各提言に沿って、依存と影響やリスクと機会の分析、対応策の検討等を実施しています。同分科会は、サステナブル経営推進部の担当役員である取締役上席執行役員が委員長を務めています。2023年度、分科会は4回開催しました。検討結果については、ESG委員会で審議され、取締役会はその報告を受けるとともに、活動状況について監督しています。
リスク管理	当社グループでは、代表取締役社長を委員長とする、トータルリスクマネジメント委員会において、リスクの洗い出しやレベル評価、リスクへの対策検討と進捗モニタリングを行い、リスクの適切な管理・対応を実施しています。気候変動等に関するリスクについても、同委員会にて、経営リスクとして適切に管理し、対応を推進しています。また、TCFD・TNFDの各提言に沿った検討については「TCFD・TNFD分科会」において実施し、その結果をESG委員会にて審議しています。両委員会で審議された内容は、取締役会へ報告され、取締役会はリスクの管理状況について監督しています。 以上により、全社のリスクを経営で適切に管理し、事業運営を行っています。

検討・推進体制



TCFD提言に基づく情報開示

戦略

気候変動によるリスクと機会の特定にあたり、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)やIEA(国際エネルギー機関)等が発表している情報をもとに、森永製菓(株)の国内・食料品製造事業について、4℃シナリオ・2℃シナリオ・1.5℃シナリオを設定し、2030年と2050年の影響を分析しました。下表はリスクと機会、その対応策の一例です。

より詳細な情報は、当社のWEBサイト「TCFD提言に基づく情報開示」をご覧ください。
<https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/climate-change/tcfd/>

森永製菓グループの重要度の高いリスクの一例

大分類	小分類	リスク要因	事業への影響	重要度	対応策
移行リスク	政策および規制	GHG排出の価格付け進行・GHG排出量の報告義務の強化	炭素税導入によるエネルギーコスト、物流コスト増加	中	●CO ₂ 排出量削減目標に向けた取り組み推進 ●工場におけるCO ₂ 排出量の見える化推進、省エネ施策の実施、生産体制再編による高効率な生産体制の確立
		省エネ政策の強化	省エネ対応に伴う製造設備投資コスト増加	大	
物理的リスク	慢性	降雨パターンの変化、気象パターンの極端な変動	農作物の品質劣化や収穫量減少による原材料コスト増加や開発コスト増加	大	●調達方針、サプライヤーガイドラインに準じた地球環境に配慮した原材料調達の推進 ●原材料の複数社(または複数拠点)購買の実施

森永製菓グループの重要度の高い機会の一例

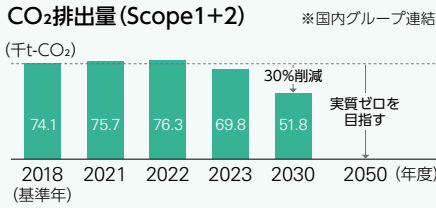
大分類	機会要因	事業への影響	重要度	対応策
資源の効率	効率的な生産・流通プロセスの開発や利用	製造コスト、輸送コスト減少	大	●生産体制再構築、スマートファクトリー化*による効率的な生産活動の推進 ●効率的で環境負荷の少ない物流体制、輸配送の推進
製品およびサービス	気候への適応	温暖化による「inゼリー」、冷菓商品の需要増加	中	●「inゼリー」、冷菓商品の販売強化

重要と評価されたその他のリスク・機会に対しても、適切に対応を進めていきます。

※スマートファクトリー化:IoT・AI技術等を利用して、技術と製造設備のデジタルデータを融合し、安定稼働・生産効率を向上させる取り組み

指標と目標

当社グループでは、気候変動リスクを緩和するため、2030年に2018年度比で国内グループ連結CO₂排出量(Scope1+2)を30%削減、2050年にGHG排出量実質ゼロを目指す目標を設定しています。生産現場における省エネ活動(エアー漏れ防止、断熱補修等)や省エネ設備の導入・更新、化石燃料から電気エネルギーへの置換推進等に取り組むとともに、再生可能エネルギーの導入を検討し、目標の達成に向けた取り組みを進めています。



TNFD提言に基づく情報開示

TNFDフレームワークとTNFDが提唱するLEAPアプローチ*1を参考とし、当社グループの自然資本への依存と影響、リスク・機会の分析等を実施しました。

自然資本への依存と影響

当社グループの主な事業である食品の製造に関する依存と影響と、当社グループの主要な原材料のうち、カカオ、パーム、木材(紙)の生産について依存と影響を確認しました。食品の製造については、特に水の供給に依存しています。カカオやパーム、木材(紙)の生産においては、良質な土壌や水、気候の調整等の多くの自然資本に依存し、また、農地の拡大や森林破壊等によって生物多様性に影響を及ぼす可能性があることをあらためて理解しました。

自然資本への依存と影響 評価*2 ● 依存度・影響度が大きい ○ 依存度・影響度がやや大きい

	依存												影響						
	生態系サービス												生物多様性への圧力			環境要因			
	基盤サービス&調整サービス				調整サービス				供給サービス										
良質な土壌	良質な水	生態系の維持	花粉媒介	地すべりの抑制	火災の抑制	害虫と病気の抑制	除草の容易さ	猛暑の抑制	熱帯低気圧の抑制	水の供給	木材の供給	農地拡大・河川の利用等による自然の変化	森林破壊	土壌・水・大気汚染	保護区・保全地域の影響	地域への影響	重要な生物多様性	その他の重要な地域への影響	生態系への影響
カテゴリー																			
食品の製造		○			○			○		○	●		●	●	○	●	○	○	●
カカオ	●	○		○	●	○	○	○	●	●	○		●	●	●	●	○	○	●
パーム	●	○		○	●	○	○	○	●	●	○		●	●	●	●	○	○	●
木材(紙)	●	○	○	○	●	●	○	○	●	●	●	●	●	●	○	●	○	○	○

リスクと機会

以下は、分析したリスクと機会、その対応策の一例です。今後も継続的に自然資本に対する状況把握を深め、自然資本・生物多様性の維持と保全に努めていきます。

森永製菓グループの重要度の高いリスクの一例

大分類	小分類	リスク要因	事業への影響	重要度	対応策
物理リスク	慢性	生態系の基盤・調整サービスの变化	土壌や水質悪化、害虫や病気の発生増加による農作物の収穫量減少に伴う原材料コスト増加や開発コスト増加	大	●調達方針、サプライヤーガイドラインに準じた地球環境に配慮した原材料調達の推進 ●サプライヤーとの連携、リスク対応に向けてのコミュニケーション強化 ●原材料の複数社(または複数拠点)購買の実施
移行リスク	法律および規制	生態系維持に関する法律や規制の変更	環境に配慮した認証原材料等の需要増加による、原材料コスト増加	中	●継続的な情報収集 ●自然関連リスクへの継続的な対応
		自然関連報告義務の厳格化	報告に関する対応コスト増加中	中	

森永製菓グループの重要度の高い機会の一例

大分類	機会要因	事業への影響	重要度	対応策
製品およびサービス	消費者の好みの変化	Z世代を含む消費者の環境意識の向上による環境配慮型商品への需要増加	大	●2030年カカオ豆、パーム油、紙の持続可能な原材料調達100%目標に向けた取り組み推進*3 ●環境配慮型商品の開発

今後も継続的に自然資本に対する状況把握を深め、自然資本・生物多様性の維持と保全に努めていきます。

*1 自然関連のリスク・機会を評価するためのガイダンス。Locate(自然との接点の発見)、Evaluate(依存と影響の診断)、Assess(リスクと機会の評価)、Prepare(対応と開示の準備)の4つのステップが推奨されている
*2 25項目を評価し、依存度・影響度が大きい、やや大きいと評価された19項目を掲載
*3 グループ連結。紙は製品の包材が対象

人権への取り組み

関係するステークホルダー

お客様

従業員

取引先

地域社会

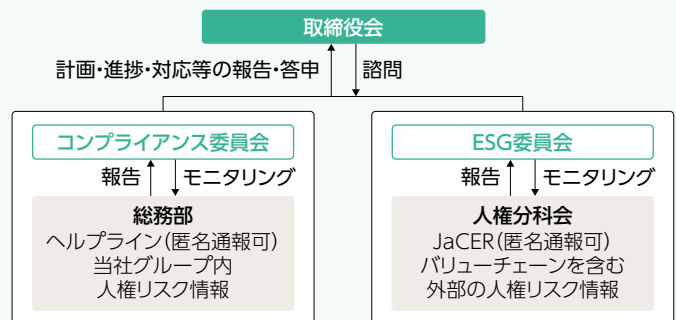
2030年に
向けて世界の一人ひとりの個が活かされ権利が守られるように
グローバルな理念やガイドラインを尊重してビジネスを行います。

人権マネジメント推進体制

当社グループは、「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」および「森永製菓グループ人権方針」「森永製菓グループサプライヤーガイドライン」を定めています。これらが示す人権に対する考え方について、従業員全員が受講するコンプライアンス研修や、サプライヤー様を対象とした説明会等を通して、浸透を図っています。万が一、人権を損なう懸念が生じた場合は、コンプライアンス委員会とESG委員会にて対応を議論のうえ、両委員会からこれらの報告・答申を受けた取締役会が監督・指示を行う体制を構築しています。また、2023年度にはESG委員会の分科会として「人権分科会」を設置し、人権課題の生じる可能性や顕在化した際の

対応等、人権に関する取り組みを推進しています。

人権マネジメント体制図



人権マネジメントの推進

▶ 人権方針

2023年に、有識者・専門家にご意見を伺いながら改定した「森永製菓グループ人権方針」では、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際的な枠組みと規範を尊重することを宣言しています。その中で、差別・ハラスメント・児童労働・強制労働・人身取引の排除に加え、生活賃金を満たす賃金の実現に努めること、採用と処遇におけるジェンダーをはじめとする差別の排除、子どもに負の影響を及ぼす広告を実施しないこと等を明示しています。

☐ 森永製菓グループ人権方針

<https://www.morinaga.co.jp/company/ir/policy/pdf/humanrights.pdf>

▶ 人権デューディリジェンスの取り組み

2022年に実施した、当社グループの事業が及ぼす人権への負の影響についての机上評価結果に基づき、人権デューディリジェンスの取り組みを推進しています。2023年度はお取引先様の人権の取り組みについてのアンケートを見直しました。これを用いて、2024年度は工場における各種業務の委託先の状況把握に努めます。また、「ビジネスと人権」の研修を、2022年度は役員を対象に、2024年度は従業員を対象に実施しました。今後も机上評価にて特定された負の影響への対応等に取り組んでいきます。

▶ 苦情処理体制(グリーンバンスメカニズム)

2022年に設立されたJaCER(一般社団法人ビジネスと人権

人権マネジメントの強化に向けたロードマップ

2022年度 まで 実績	- 人権デューディリジェンスに着手 - サプライヤーガイドライン制定とCSR調達アンケート開始 - 国連グローバル・コンパクトに署名 - カカオ、パーム油、紙の原材料別調達ガイドライン策定 - 事業が及ぼす人権への負の影響の机上評価実施 - JaCERに加入、苦情処理プラットフォームの利用開始 - 役員向け「ビジネスと人権」の研修実施
2023年度 実績	「森永製菓グループ人権方針」改定 - サプライヤー書面調査票の更新 - 社内研修・教育の拡充(ビジネスと人権のグローバルな考え方等) - 人権分科会発足
2024年度	- 工場の取引先に対する書面調査開始 - 従業員向け「ビジネスと人権」の研修実施 - 明らかになった課題への対応(緊急性のあるものから取り組む) - 課題への対応状況のレビューと統合報告書等での報告
～2030年	ビジネスと人権の取り組みにより、ステークホルダーとの信頼関係をさらに強化するとともに、ブランド価値・企業価値を向上

対話救済機構)に発足時メンバーの一員として加入し、苦情通報の仕組みと専門家の助言を活用しています。従業員が対象である既存のヘルプラインに加えて、JaCERが提供する、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「対話救済プラットフォーム」を通して、社外や海外からも通報を受け付けることが可能になりました。専門家の助言を受けながら通報者への適切な対応に努めることで、ビジネスと人権の課題解決につなげます。