おいしく　たのしく　すこやかに

MORINAGA

INTEGRATED REPORT 2025

森永製菓グループ 統合報告書
2025年3月期







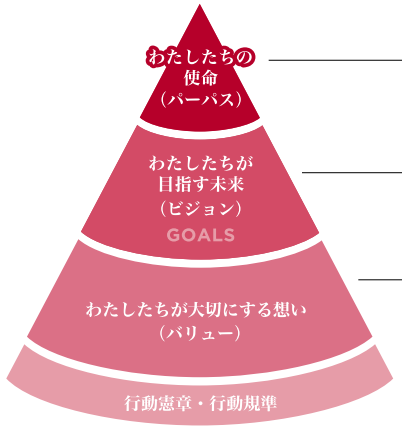






森永製菓グループ 企業理念

コーポレートメッセージ　おいしく たのしく すこやかに



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ぎます

- **Good quality** …… 誠実な姿勢で高品質を追求
- **Only-one value** …… 新たな価値と感動を創造
- **Act globally** …… 活動の舞台と可能性を拡大
- **Link together** …… ステークホルダーとの信頼関係を強化
- **Sustainable society** … 持続可能な社会に貢献

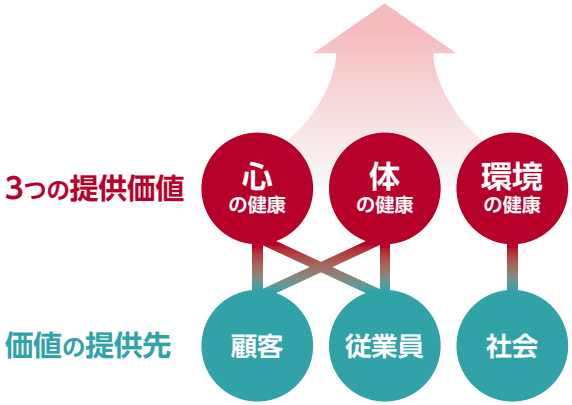
利他の精神
お客様第一主義であること
パイオニアであること
不撓不屈の精神を持つこと
人の繋がりを大切にすること
企業と社会の課題を一致させること

森永製菓グループの企業理念は、「使命、目指す未来、大切にする想い」で構成されています。
社会に対してどのように貢献していくのかを表明した「わたしたちの使命」、
将来に向けてこうありたい、と考える5つの姿を表現した「わたしたちが目指す未来」、
そして、創業から120年を超える歴史の中ではぐくみ、
これからも揺るぎない信念としていく「わたしたちが大切にする想い」。
この企業理念を一言で表したものが、「コーポレートメッセージ」
“おいしく、たのしく、すこやかに”です。

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



当社グループでは“ウェルネス”を「いきいきとした心・体・環境を基盤として、豊かで輝く人生を追求・実現している状態」と定義し、顧客・従業員・社会の3つの価値提供先に、「心の健康」「体の健康」「環境の健康」の3つの価値を創出することで、当社グループの持続的成長を実現します。






おいしく　たのしく　すこやかに

新しい中期経営計画の始動に合わせて、ビジュアル・アイデンティティを刷新しました。
3つのラインは、エンゼルマークの羽をイメージするとともに、
コーポレートメッセージである“おいしく、たのしく、すこやかに” を表現しています。

将来情報に関する注意事項

この報告書は、当社グループの計画・戦略・業績等に関する将来の見通しを含んでいます。この見通しは、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。したがって、実際の業績は、様々なリスクや不確実性の影響を受けるものであり、これらの見通しとは大きく異なる結果となることがあることをご承知おきください。将来の見通しに影響を与えうる要素には、当社グループの事業領域を取り巻く経済環境・競争圧力・関連する法規・商品の開発状況の変化・為替レートの変動等があります。ただし、見通しに影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。なお、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)等を適用しており、当該会計基準等に基づいた金額、指標を記載しています。

Contents

イントロダクション

01 企業理念・2030ビジョン
02 目次・編集方針・情報開示体系
03 森永製菓グループの歴史
04 At a Glance

価値創造ビジョン

07 CEOメッセージ
09 COOメッセージ
13 価値創造プロセス
14 サステナブル経営の推進
15 森永製菓グループのマテリアリティ

価値創造戦略

19 2030経営計画
20 2024中期経営計画
25 CFOメッセージ
32 【特集】「HI-CHEW」を中心としたグローバル戦略の推進
35 in事業
37 冷菓事業
39 通販事業
41 米国事業
43 菓子食品事業
45 【特集】インバウンド需要獲得への取り組み
46 人事戦略
53 R&D戦略
56 DX戦略
58 持続可能なバリューチェーン
60 地球環境の保全
62 ーTCFD・TNFD対応(気候変動・自然資本・生物多様性)
64 人権への取り組み

ガバナンス

67 役員人事報酬諮問委員会委員長・監査役会議長メッセージ
68 コーポレート・ガバナンス
74 コンプライアンス・リスクマネジメント
78 役員一覧
80 11年間財務・非財務サマリー
82 企業情報/株式情報/第三者保証

編集方針

森永製菓グループでは、2021年度より新たな企業理念のもと、持続的な企業価値の向上を目指し、長期経営計画「2030経営計画」をスタートしました。この統合報告書は、当社グループが企業理念を通じて目指す未来と、その実現に向けた短期・中期・長期の価値創造戦略を、国内外に向けて発信し、理解・共感を深めていただくことを目的として作成しました。本報告書を通じて、ステークホルダーの皆様との対話と相互理解を深め、価値創造の歩みをより確かなものにしていきたいと考えています。本報告書では、国際統合報告フレームワーク・価値協創ガイダンスを参考に、企業理念の実現に向けた財務・非財務両面からなる重要課題とその課題解決に向けた取り組みをわかりやすくお伝えすることを目指しています。

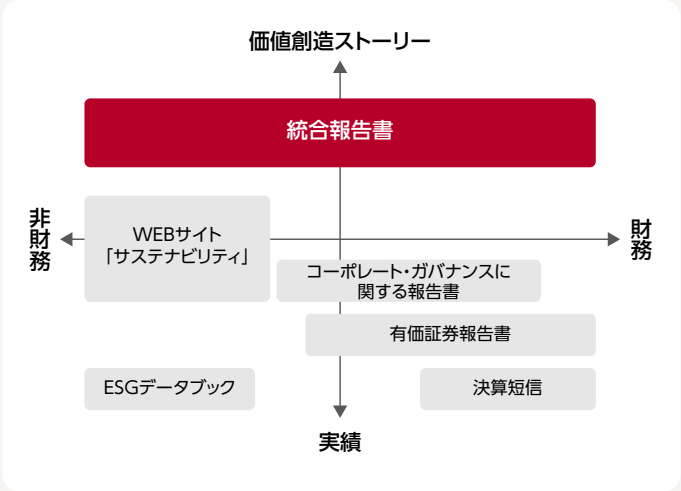
より詳細な情報は、当社のWEBサイトをご覧ください。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

森永製菓グループ企業情報
https://www.morinaga.co.jp/company/



情報開示体系



• 参照ガイドライン
国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省の「価値協創ガイダンス」

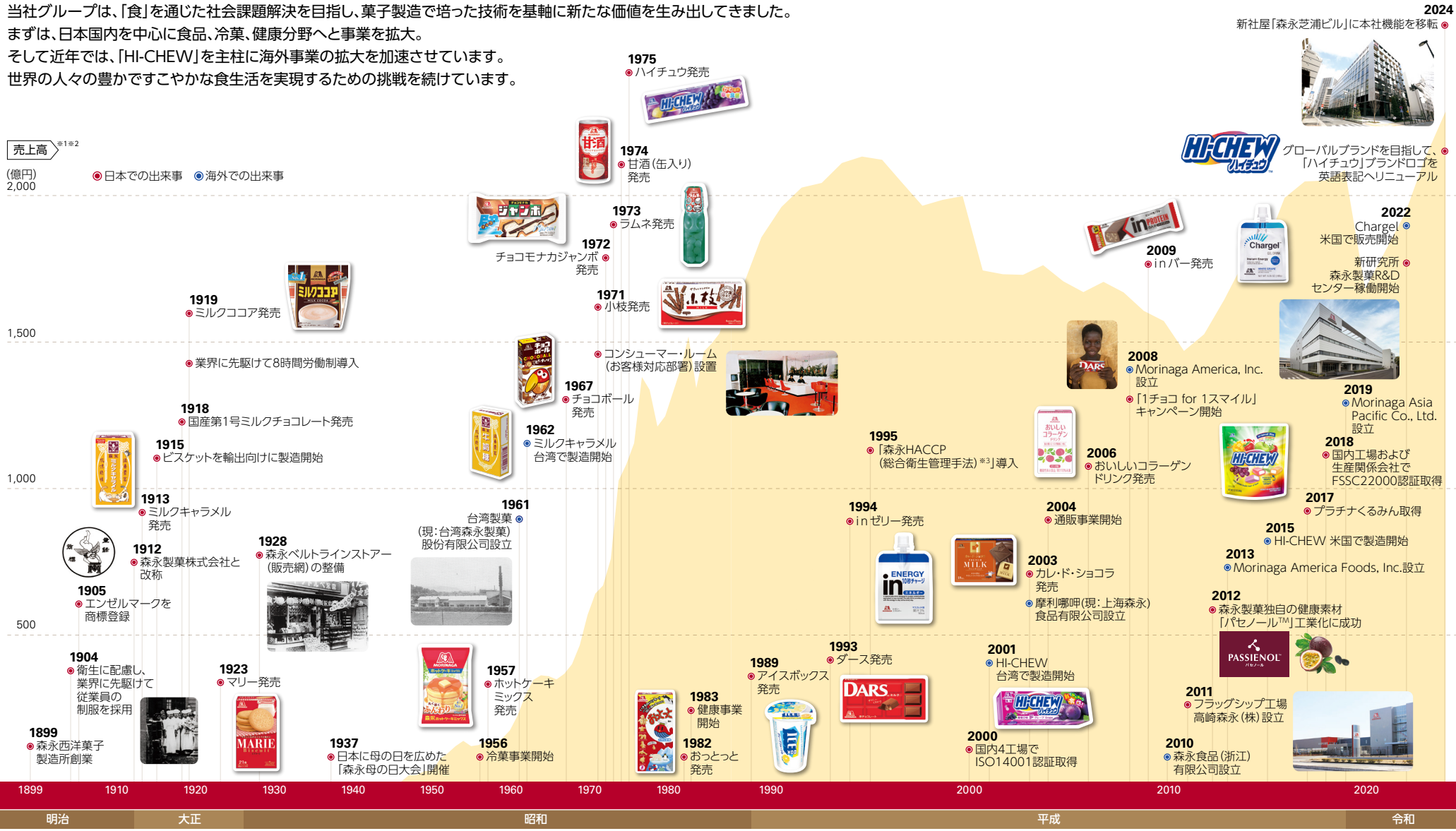
• 報告対象期間
2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)
ただし、過去の情報や最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外の情報についても報告しています。

• 報告対象範囲
森永製菓グループ※について報告しています。ただし、グループ全体の情報を十分に把握できていない場合は、対象範囲等を明示して報告しています。

※原則として、森永製菓(株)とその連結子会社(2025年3月31日現在)を「森永製菓グループ」または「当社グループ」と表記

森永製菓グループの歴史

当社グループは、「食」を通じた社会課題解決を目指し、菓子製造で培った技術を基軸に新たな価値を生み出してきました。
まずは、日本国内を中心に食品、冷菓、健康分野へと事業を拡大。
そして近年では、「HI-CHEW」を主柱に海外事業の拡大を加速させています。
世界の人々の豊かですこやかな食生活を実現するための挑戦を続けています。



※1 1977年度より連結売上高
※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年度については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値
※3 食品危害を未然に防ぐ国際標準の総合衛生管理手法(HACCP)をベースに包装状態や製品の形、味といった品質面も含めて管理する当社独自の仕組み

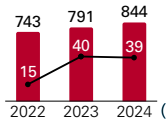
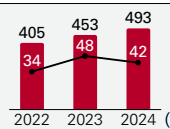
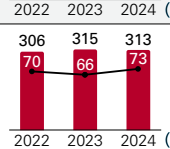
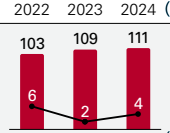
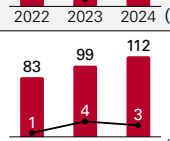
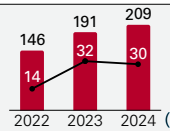
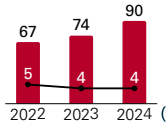
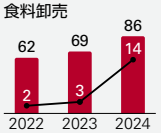
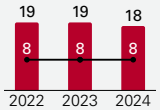
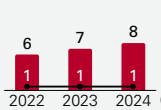
★商品画像は現在のものです



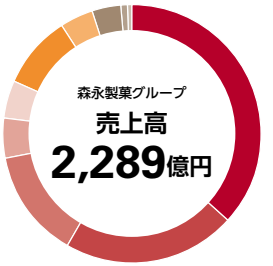
At a Glance

森永製菓グループは、国内においては、菓子食品事業、冷菓事業、in 事業、通販事業、海外においては米国事業を中心に、食料品製造および販売を行っています。
特に、in 事業、冷菓事業、通販事業、米国事業の4事業を「重点領域」と定め、グループ全体の成長を牽引することを目指しています。

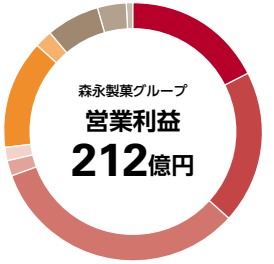
森永製菓グループのいま

	事業区分	主な商品	売上高・営業利益 ※3	事業概要・強み
食料品製造 国内	菓子食品事業 ※1	 ハイチュウ  ミルクココア	 (億円) ■売上高 ●営業利益	「森永ビスケット」「ハイチュウ」「チョコボール」「森永ココア」等のロングセラーブランドを軸に、常に新たなおいしさと食シーンを創造しています。創業126年の歴史で培った独自の食品加工技術や素材に関する研究・技術開発の成果に加え、新たに感性研究との融合も図りながら、ウェルネスカンパニーへ向けて「心と体の健康」に寄与する商品の提供に取り組んでいます。
	冷菓事業 ※1	 チョコモナカジャンボ  板チョコアイス	 (億円) ■売上高 ●営業利益	鮮度マーケティングの進化を追求し、冷菓市場を牽引するブランド「ジャンボ」を中心に、「板チョコアイス」や「ザ・クレープ」等、冷凍下での菓子技術を活用した当社グループならではの差別化された商品を強みとしています。主力ブランドに経営資源を集中することで、効果的なマーケティングを展開し、着実に事業成長を遂げています。
	in 事業 ※1	 in ゼリー  in バー	 (億円) ■売上高 ●営業利益	食を通じた「心と体の健康」に向けて新たな価値の創造に取り組んでいます。スポーツ科学の理論に基づき、いつでも手軽に栄養補給ができる「in ゼリー」はゼリー飲料市場でトップシェア※4を維持しています。現代社会の様々な健康ニーズにお応えするために、「in バー」の拡大や新商品の開発を通じた「in」ブランドの拡張にも取り組んでいます。
	通販事業	 おいしいコラーゲンドリンク  おいしい青汁	 (億円) ■売上高 ●営業利益	機能とおいしさを併せ持った商品を直接お届けし、お客様一人ひとりのウェルネスライフをサポートしています。通販専用商品「おいしいコラーゲンドリンク」は、累計販売本数が4億本を突破※5した日本で一番売れている※6コラーゲンドリンクです。また、次の柱となる商品として、「おいしい青汁」の育成に取り組んでいます。
	事業子会社等	 (株)アントステラ／クッキー詰め合わせ  森永市場開発(株)／お菓子詰め合わせ	 (億円) ■売上高 ●営業利益	(株)アントステラでは、クッキー等の製造を行い、全国の直営店および量販店の銘店コーナーで販売しています。 森永市場開発(株)では、テーマパークや職域向けの菓子・食品の販売ならびにアンテナショップの運営をしています。
海外	米国事業 ※2	 HI-CHEW [ORIGINAL] STAND UP POUCH  Chargel	 (億円) ■売上高 ●営業利益	リアルなフルーツの味わいと独自の食感が楽しめる「HI-CHEW」を展開し、米国のお客様に受け入れられています。現地のニーズに合わせたフレーバーや包装形態の商品を発売し、「HI-CHEW」ブランドの拡大に取り組んでいます。2022年からは米国向けに開発したゼリー飲料「Chargel」を発売し、米国のゼリー飲料市場の創造に取り組んでいます。
	中国・台湾・輸出等	 HI-CHEW(中国)  in ゼリー(台湾)	 (億円) ■売上高 ●営業利益	国内事業で培った技術を基盤に食感や味わいで差別化された商品を世界のお客様にお届けしています。「HI-CHEW」はグローバルブランドとしてのさらなる拡大を目指し、アジアに加えて、オセアニアや欧州でも展開を進めています。台湾を中心とした「in ゼリー」の販売や、コラーゲンドリンク、「パセノール™」等のウェルネス商品の育成にも取り組んでいます。
食料卸売 不動産およびサービス その他		食料卸売  不動産およびサービス  その他 	(億円) ■売上高 ●営業利益	**食料卸売**　：森永商事(株)では、業務用食品素材の開発・販売を行っています。 **不動産およびサービス**　：森永製菓(株)の不動産賃貸業および森永高滝カントリー(株)のゴルフ場の経営を行っています。 **その他**　：(株)森永生科学研究所では、食物アレルゲン検査キット等の研究開発・製造・販売を行っています。

売上高と営業利益(2024年度)



売上高
- 菓子食品事業 …… 36.9%
- 冷菓事業 …… 21.6%
- in 事業 …… 13.7%
- 通販事業 …… 4.9%
- 事業子会社等 …… 4.9%
- 米国事業 …… 9.2%
- 中国・台湾・輸出等 …… 4.0%
- 食料卸売 …… 3.8%
- 不動産およびサービス …… 0.8%
- その他 …… 0.4%



営業利益※7
- 菓子食品事業 …… 18.4%
- 冷菓事業 …… 20.0%
- in 事業 …… 34.3%
- 通販事業 …… 2.2%
- 事業子会社等 …… 1.6%
- 米国事業 …… 14.4%
- 中国・台湾・輸出等 …… 2.3%
- 食料卸売 …… 6.8%
- 不動産およびサービス …… 3.8%
- その他 …… 0.8%

%:構成比

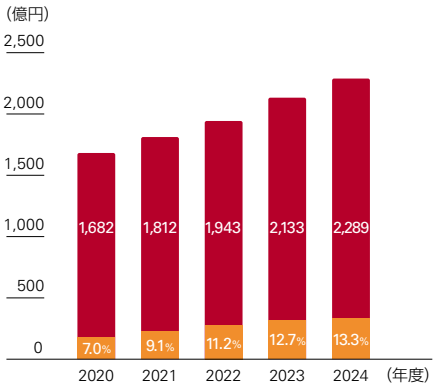
※1「in」ブランドを冠したキャンディ、チョコレート等の商品は菓子食品事業、アイスは冷菓事業に含む　※2 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む　※3 当社グループの経営管理の実態を明瞭に表示するため、2024年度より区分・集計方法を変更。2023年度以前の数値は当該変更を遡及適用し、変更後の区分・集計方法により作成したものを記載　※4 インテージSRI+ ゼリー飲料市場(23年4月～25年3月　推計販売金額累計)　※5 2023年9月時点「おいしいコラーゲンドリンク」シリーズ、従来品を含む(当社調べ)　※6 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧2025」(美容効果健康志向食品/コラーゲンカテゴリー/2023年実績)「おいしいコラーゲンドリンク」シリーズ、従来品含む　※7 営業利益の構成比は上記以外に調整額として△4.7%があります



財務ハイライト

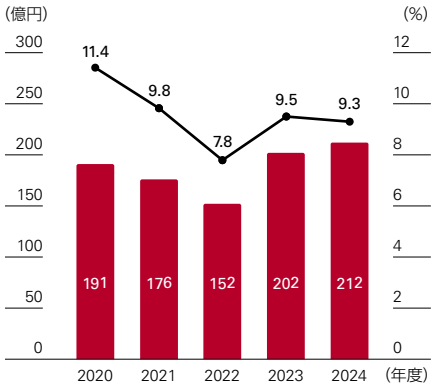
売上高・海外売上高比率※1

■ 売上高 ■ 海外売上高比率



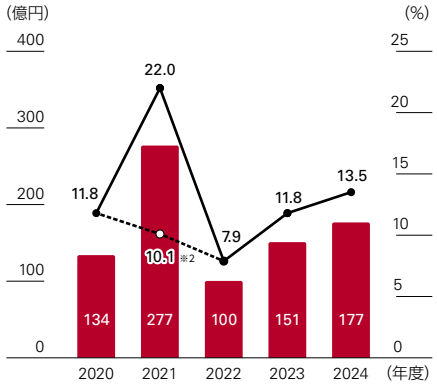
営業利益※1／売上高営業利益率※1

■ 営業利益 ● 売上高営業利益率



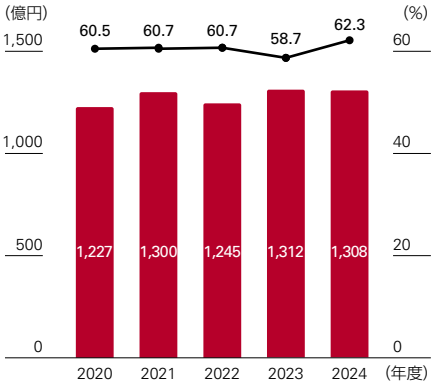
親会社株主に帰属する当期純利益※1／ROE※1

■ 親会社株主に帰属する当期純利益 ● ROE



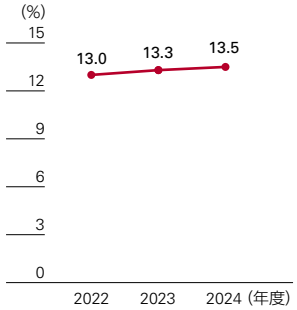
自己資本※1／自己資本比率※1

■ 自己資本 ● 自己資本比率



非財務ハイライト

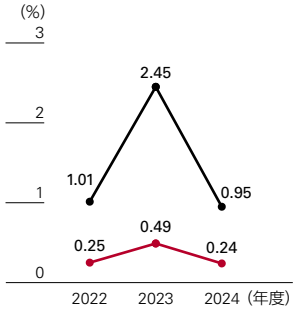
女性管理職比率※3



労働災害率の推移

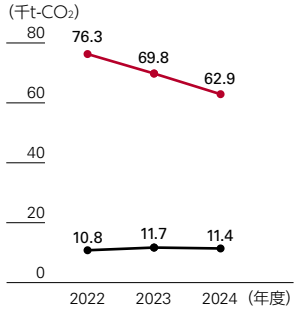
(度数率※4／全度数率※5)

● 度数率 ● 全度数率



CO_2排出量

● 国内 Scope1+2※6
● 海外 Scope1+2※6



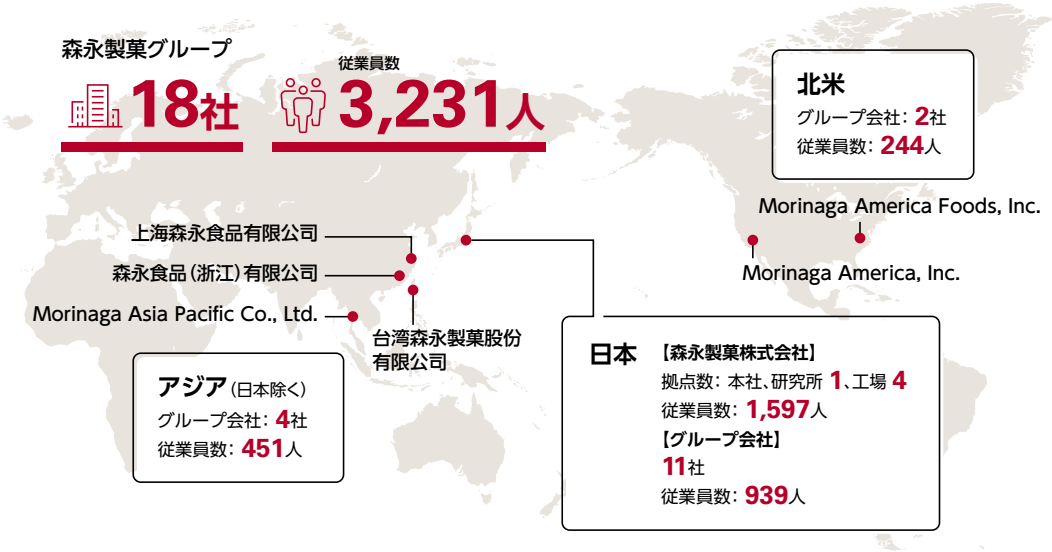
森永製菓グループの広がり (2025年6月30日現在)※7

森永製菓グループ

18社

従業員数

3,231人



北米
グループ会社：**2**社
従業員数：**244**人

アジア(日本除く)
グループ会社：**4**社
従業員数：**451**人

日本
【森永製菓株式会社】
拠点数：本社、研究所 **1**、工場 **4**
従業員数：**1,597**人
【グループ会社】
11社
従業員数：**939**人

※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　※2 政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除いた場合　※3 森永製菓(株)単体における、各年度の4月1日時点の数値。2024年度より算出方法を変更(「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出)。前期比較に用いる2022年度・2023年度実績は、当該基準を遡って適用した後の数値　※4 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数(不休災害による傷病者は含まず)をもって労働災害発生の頻度を表す。(森永製菓(株)工場および生産関係会社における数値)　※5 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数(不休災害による傷病者を含む)をもって労働災害発生の頻度を表す。(森永製菓(株)工場および生産関係会社における数値)　※6 グループ連結　※7 連結対象会社および持分法適用非連結子会社を記載。従業員数は連結対象会社

価値創造ビジョン

07 CEOメッセージ
09 COOメッセージ
13 価値創造プロセス
14 サステナブル経営の推進
15 森永製菓グループのマテリアリティ

CEOメッセージ

CEO MESSAGE



代表取締役会長 CEO

太田 栄二郎

2030ビジョンとその先へ、パーパス実現のための「協働」によるグループ経営を推進、進化し続ける永続企業を目指して

会長就任にあたって

稼ぐ力の強化とレジリエンスの向上

2025年2月の取締役会での代表取締役異動の決議を経て、私は6年間務めた社長職を退き、新たに森信也代表取締役社長COOが選任され、私自身は代表取締役会長CEOに就任いたしました。

私は、今から6年前、120年の歴史を紡ぐ森永製菓グループの社長に就任するにあたって、「永続性」が大切であるということ、そして全員経営を柱に一人ひとりの個を活かしていきたいとの想いを社内に発信しました。社会の発展とともに刻んできた長い歴史はあっても、それが今後も永く続いていく保証はどこにもなく、これまでの「総合菓子メーカー」としての森永製菓グループでは、永続性を追求していくことは難しいとの懸念があったからです。

その後の外部環境は周知の通り、2020年頃からの新型コロナウイルス感染症によるパンデミック、さらには2022年のウクライナ侵攻に端を発した原材料価格の高騰等、非常に大きくかつ急速に、事業環境は厳しさを増す形で変容してきました。

この大逆風の中、私がひるむことなく推し進めてきたのが成長投資です。従来の設備投資に加え、人的資本、広告、R&D、DX等の無形投資も積極的に遂行してきました。2024年度業績を見ても、稼ぐ力が強化され当社グループのレジリエンスが向上したと評価しています。

6年間の取り組みと成果

企業理念と2030ビジョンの策定

今、振り返れば、大きな進化を遂げることができた6年間でしたが、逆風の事業環境下で成長投資を経営として意思決定するにあたっては、大きな拠り所がありました。それが、2021年に策定した企業理念と2030ビジョンです。「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ぎます」というパーパスと、2030年に「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」とした2030ビジョンは、従業員からも意見を募集し、1年以上かけて策定に至ったものですが、特に私が強い想いを込めた部分は「生まれ変わる」という表現です。

これから先のグローバル社会の変化を見通すと、不安定な国際情勢による地政学的なリスクや米国の関税政策による世界経済の後退懸念等、当社グループを取り巻く事業環境において先行き不透明な状態が続くと思われます。当社グループが拠り所とするパーパス・ビジョンの実現に向けて、代表取締役会長CEOとして引き続き、舵を取ってまいります。

新たな経営体制への移行

グループガバナンスの強化に向けて

2025年2月の取締役会において、今後の当社グループの経

営体制として、戦略的な意思決定を行うCEOと、事業の執行責任を担うCOOとで役割を分担して経営を推し進めることを決議しました。この決定の背景として、先行き不透明な時代の中で、当社グループが2030ビジョンに掲げた「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」には、グループガバナンスの強化が一層重要になると考えたことが挙げられます。

当社グループの志向する「ウェルネス」とは、「いきいきとした心・体・環境を基盤として、豊かで輝く人生を追求・実現している状態」を指しますが、このウェルネスカンパニーに生まれ変わるには、126年の歴史で培ってきた信頼と技術を進化させるとともに、イノベーションの創出力や環境変化への対応力を向上させ、挑戦し進化し続ける企業であることが求められます。こうした進化をガバナンスの面で支えるには、日々の業務執行に関してはこれまで以上に迅速に経営判断を下すとともに、中長期的視点でビジョン実現に向けた舵取りを行っていかなければなりません。

新たな経営体制への移行は、属人的な体制変更ではなく、当社グループにとって、2030ビジョンにとどまらず、2030年のその先も当社グループがパーパスの実現を追求し続けるための大きな仕組みの変化です。CEOとCOOの2名体制の下で、意思決定スピードの迅速化、執行における各種施策の着実な推進と目標達成をしっかりと実現していきます。コーポレート・ガバナンスの視点でも、意思決定の透明性がこれまで以上に向上すると考えます。そしてCEOとCOOとがそれぞれの役割を遂行しつつも、相互に協働していくことで、より強靭なコーポレート・ガバナンスの下、当社グループの企業価値をさらに向上させていきます。

会長CEOと社長COOの役割

私はCEOとして、経営全体の責任や対外的な職務を一手に引き受けます。そして、中長期視点で、当社グループが2030ビジョンやパーパスを実現できるよう、戦略的に経営を推し進めていきます。取締役会議長は引き続き私が務めますが、ほとんどの委員会の委員長は、社内の執行責任を負う森COOが担います。

これまで私が担っていた業務執行機能は森COOに一任しますが、CEOとCOOとが役割を分担しながらも、協働することで、「ウェルネスカンパニー」へ生まれ変わる道筋をリードしていきます。

透明性の高い役員選任プロセスを実現

1年以上前から検討・議論による指名

今回、新たに森代表取締役社長COOを指名するに際し、その選任から指名に至るまで、客観性、透明性の高いプロセスを辿ることができました。

当社は取締役会の諮問機関として、取締役の指名・報酬等を検討する任意の役員人事報酬諮問委員会を2021年に設置しています。今回のCOOの人選、選任と内示、さらには取締役会での答申に至るまで、すべてを当委員会が遂行しました。この役員人事報酬諮問委員会は、委員構成を全社外取締役と代表取締役としており、役員の選任にあたっては当委員会で定めた「役員の選任方針並びに選任手続き」に則ったプロセスを踏んでいます。また委員長は、指名・報酬内容の検討プロセスの独立性と客観性の確保を目的に、委員である社外取締役の互選となっています。

今回の社長職の交代に関しては、1年以上前から検討・議論を重ね、最終的に複数の候補者の中から、委員会の総意として森氏を指名しました。また、CEOとCOOによる経営体制への変更についても、当委員会で決定し、委員からの助言を踏まえ、二重構造となることのないよう、明確にCEOとCOOの役割を定義する等の措置を加えています。

本件を決議した2025年2月の取締役会では、私自身は一切発言することなく、説明も質疑応答もすべて社外取締役である役員人事報酬諮問委員会委員長が行いました。私自身が取締役に選任された14年前の当社グループと比べると見違えるほど、役員選任・指名プロセスが大きく進化したことを実感しています。



森COOは、温かい人柄と卓越したリーダーシップを兼ね備えています。常に従業員の意見に耳を傾け、コミュニケーションを重視する姿勢は多くの従業員に信頼されています。森COOの持つR&Dの知見を存分に発揮し、当社グループとして共創の取り組みを推進しながら、これまで以上に新しい価値を創造し、グローバルでのウェルネスカンパニーへと進化していくことを期待しています。

ステークホルダーの皆様へ

2030年とその先に向けて、森永製菓グループは、「心・体・環境の健康」という3つの価値を、顧客・従業員・社会へと提供し続けます。そして、持続可能で豊かな社会の実現に貢献し、ステークホルダーの皆様との信頼関係を築きながら、企業価値を向上させ、成長し続ける永続企業を目指します。

私は、当社グループが世界のあらゆる世代のウェルネスライフをサポートできる、そのような企業像の実現に向けて引き続き尽力していきます。そして、ステークホルダーの皆様に、「森永製菓グループといえばウェルネスだ」と認知していただける姿を、常にありたい姿として追求していきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、新たな経営体制の下で、環境変化に合わせて常に戦略をアップデートしながら、進化・成長し続ける森永製菓グループを、引き続きご支援くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

COOメッセージ

新たな価値創出で「永続的な成長」を確かなものに

COO MESSAGE



代表取締役社長 COO
森 信也

中長期の視点で新たな価値の創出を

2025年4月に、代表取締役社長COOに就任した森信也です。社長という重責を前に身の引き締まる思いです。

私は入社後8年間を研究所にて過ごしました。また、2019年には研究所長として、R&Dの指揮を執る機会を得ました。R&Dの活動を通して、新たな顧客価値の創出によって社会に貢献したいという、入社以来持ち続けてきた想いはより強くなったと感じています。

研究所以外では、当時はまだ新規事業の段階にあったin事業や、当社グループでまだビジネスモデルとして確立されていなかった通販事業も経験しました。未成熟であったこれらの事業は、成長のための粘り強い施策展開や先行投資等により、現在では重点領域に位置付けられるまでに成長しています。私は元来、新しいことに挑戦することが好きで、今までにない価値を生み出すことにやりがいを感じて業務を進めてきました。そうした中、中長期的な視点から、会社の持続的な成長に貢献する新規事業の開発や、新たなビジネスモデルの確立には強い想いを持って取り組んできました。

一方、30代の頃には、構造改革の一環として、当時売上高規模は大きかったものの、収益性に課題があった果汁系の飲料事業からの撤退も経験しました。エネルギーを注ぎ進めてきた事業が消えてしまうという、今振り返ってもつらく苦しい経験でしたが、市場競争力や資本収益性等を全社最適の観点から深く考える機会にもなり、私にとって大きな転機となった出来事でもありました。新事業創出と事業撤退という相反する経験を通じて、長期的視点の重要性を改めて認識しています。

当社グループの強みを最大化し、企業価値のさらなる向上を

外部環境が大きく変化する中では、当社グループの強みを再認識し、持続的な価値向上につなげていくことが私の重要な役割の一つだと認識しています。

我々の競争優位性を支える1つ目の強みとして、126年の歴史の中で培ったブランド力が挙げられます。森永製菓というコーポレートブランドは日本国内で広く認知されており、100年以上続く「ミルクキャラメル」や「マリー」等のロングセラー商品ブランドは、まさに「世代を超えて愛される」という当社グループのパーパスを体現しています。2つ目の強みは、長い歴

COOメッセージ



史の中で蓄積したノウハウ・技術力です。「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3大技術に加え、R&Dで生み出された試作品を低コストで安全・安心かつ高い品質で量産化するノウハウは、工場の製造工程で改善を繰り返す中で磨いてきた当社グループのコアコンピタンスです。

3つ目は、危機に強いレジリエンスのある企業風土です。当社グループは従業員をとても大切にする会社ですが、従業員もまた会社に対して強いロイヤルティを持っています。長い歴史においても、従業員一人ひとりが自らの役割を超えて一体となって連携し、危機を乗り越えてきた経験があります。このレジリエンスは、今後も守り高めていくべき当社グループの強みだと考えています。これらの経験や強みを活かし、社会に新たな価値を提供しながら、企業価値のさらなる向上に努めてまいります。

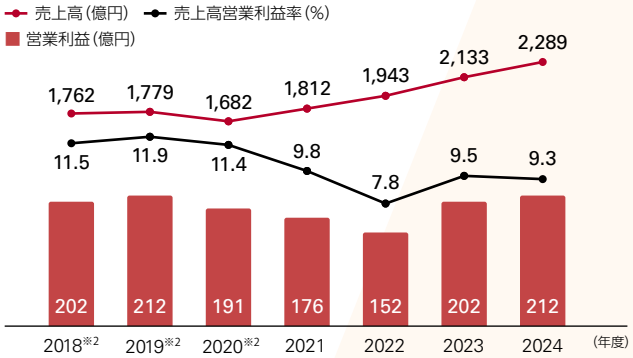
変化に対してレジリエンスを発揮し、売上高、営業利益ともに過去最高を更新

外部環境に目を向けると、食品業界全体では原材料価格の高騰や他業界からの市場参入、さらには予測困難な地政学リスク等、依然として先行き不透明な状況が継続しています。外部環境を正確に予測することは難しいため、レジリエンスを発揮して対応していくことが重要です。また、2024年の菓子市場全体は、小売金額で前年比105.3%※1の成長が見られます。その背景には、好調なインバウンド需要に加え、菓子の持つご褒美感やストレス解消といった情緒的価値からくる「心の健康」への貢献が寄与していることもあると感じます。

当社グループはコスト削減や高付加価値化による商品価値の向上、販売価格転嫁を適切に実施し、多くのお客様にご支持いただいた結果、2024年度は、売上高・営業利益ともに過去最高を更新することができました。この1年を振り返ると、当社グループの商品が持つ価値の大きさを改めて実感すると同時に、国内のみならずグローバルで成長を目指せる大きなポテンシャルを感じます。海外で「HI-CHEW」の認知は広がってきましたが、国内のインバウンド消費においても「チョコモナカジャンボ」等多くの商品が高く評価されています。これまで、海外で戦うなら現地の嗜好に合わせることが必要と考えていましたが、日本で販売している商品群がグローバルでも十分競争力を持ち得るという可能性を感じています。その魅力は、おいしさはもちろん、「チョコモナカジャンボ」のパリパリッ食感のような、きめ細かなものづくりの匠の技にあると考えています。「HI-CHEW」は欧米市場では競合品よりも高価格帯でありながら販売が伸長しており、当社グループの商品がグローバルでも通用するという強い手ごたえを感じる1年となりました。

※1 全日本菓子協会「令和6年菓子生産数量・生産金額および小売り金額（推定）」

売上高と営業利益・売上高営業利益率の推移



※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。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

最適な資源配分により さらなる成長と資本収益性の向上へ

2030年に向けて、当社グループは売上高3,000億円、売上高営業利益率12%以上を目指す経営目標を掲げています。これらの達成に向けて、2024中期経営計画の目標実現は社長としての最も重要な責務と認識しています。成長を牽引する海外事業においては、2030年に売上高750億円、海外売上高比率25%以上の達成を目指します。当社グループの海外売上高比率は、数年前の5～6%から現在約13%にまで拡大しています。海外事業の中核商品は「HI-CHEW」ですが、2030年の海外売上高目標の達成には、当社グループの強みである高い技術力を活かし、米国で販売を開始したゼリー飲料「Chargel」の拡大をはじめ、さらなるブランドの展開を視野に入れています。森永ブランドへの認知が日本ほど得られていないグローバル市場において、米国で確立した「HI-CHEW」のブランド力を最大限に活用しつつ、他の商品についても市場開拓を進めていきます。海外事業の拡大には、グローバル展開を支える商品力の強化はもとより、人材基盤の強化が欠かせません。R&Dやマーケティングとともに、グローバル人材の確保・育成体制を早期に整え、事業展開のスピードを加速させていきます。

重点領域の筆頭であるin事業においては、業界のリーディングカンパニーとして引き続き注力し、市場全体の拡大にも貢献し

COOメッセージ

ていきます。基盤領域である菓子食品事業の収益性向上は依然として重要な課題でありますが、資本収益性の高いキャンディカテゴリーの拡大を進め収益性改善を図っていきます。変化する環境に適応するため、柔軟な資源配分に努めるとともに、M&A等のインオーガニック成長も視野に入れて、成長と資本収益性の向上を実現してまいります。

既存事業の深掘りと新規事業の探索の「両利き」で目標達成に挑む

当社グループはこれまでも、既存事業の進化・深化に着実に取り組んできましたが、今後は、新規事業の開発にもこれまで以上に明確な意志とスピード感を持って取り組んでまいります。これこそが私の重視する「両利きの経営」です。

新規事業が事業化する確率は、一般的に数%程度と非常に低いといわれており、事業化に至らない事例も多々あるかと思います。しかし、失敗を恐れていては何も始まりません。正しいリスクテイクとリスク分散を徹底し、新たな挑戦を後押ししていきます。新規事業の創出・育成に取り組み、2030年に向けては探索・研究領域から少なくとも1つの新規事業を支柱事業として育成したいと考えています。

「パセノール™」で長期的視点の社会課題解決へ

当社グループがパッションフルーツ種子由来で開発した「パセノール™」は、ウェルビーイング分野において大きな可能性を秘めています。「パセノール™」はパッションフルーツ種子に含まれるポリフェノールの一種であるピセアタンノールを機能成分として含有する当社グループ独自の機能性表示対応食品素材です。現在、確認されている機能に加えて、さらなるピセアタンノールの可能性を研究しています。健康寿命の延伸は社会課題の一つであり、長寿遺伝子というキーワードはグローバルでも注目されています。当社グループとしても研究を深めていきたいと考えています。



「パセノール™」展示会の様子

「パセノール™」の拡大にあたっては、他社との協業等を通じて知見を集め、まずはBtoBの原料ビジネスの事業化に向けて取り組みます。新たな機能素材の事業化には一定の期間を要しますが、「パセノール™」がウェルネスカンパニーの象徴的素材となれるよう育成していきます。

ウェルネスカンパニーへの道筋

持続的成長を支える無形資産の重要性

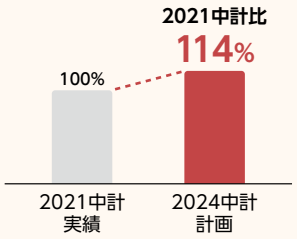
当社グループの持つ様々な無形資産の中でも、人的資本は最も重要であると考えます。当社グループが有するレジリエンスや企業風土の強みも、すべては人材によって築かれてきたものです。その永続性を高めるべく、全従業員に企業理念の浸透を図り、パーパス経営を推進し人的資本のさらなる強化に取り組んでまいります。

私は、新入社員研修の際に出会った「ツキは人と人との出会い、それをプラスにするのは本人の努力」という言葉を大切にしてきました。人との出会いには確かに「ツキ」がありますが、それを本当にプラスに変えるのは本人の努力と、そして企業理念にある利他の精神や共創の意識であると考えています。

今後も異業種との交流機会の拡充や従業員が挑戦しやすい仕組みを整え、利他の精神を風土として根付かせ、外部との共創を図りながら、人的資本の強化と事業成長を結びつけてまいります。また、社長就任時の従業員向けメッセージで「笑顔で挨拶すること」を大事にしようと伝えました。当社グループはパーパスで「世界の人々の笑顔を未来につなぐ」ことを掲げているからです。楽しい時に限らず、苦しい時も笑顔でレジリエンスを発揮して乗り越えられる企業風土を守っていきます。

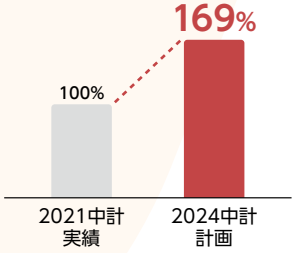
そしてこの人的資本に加えて、今後ますます重要となるのが経営基盤のDX化です。デジタル技術やAIは着実に進化を続けており、テクノロジーをスピーディに活用していくことが競争力向上、ひいては新たな価値創造につながります。高い競争優位性を維持するためにも全社的なITリテラシーの向上とDX推進を強化していきます。

人材投資※



- 売上高増に向けた人材確保
- 戦略的な人材育成
- 人事制度改正を通じた挑戦を促す風土醸成

DX投資※



- デジタル経営基盤の構築推進
- グローバルレベルでの業務・システム標準化による業務効率化・高度化

※中計期間における費用計上ベースの金額比較

COOメッセージ

グループガバナンスの強化と人的交流の活性化でシナジー創出へ

優れた商品を市場に投入し、商品ブランドを高めることは、当社グループのコーポレートブランドの価値向上に寄与します。しかし、それだけでは社会に貢献している企業とはいえません。コーポレート・ガバナンスの観点から、しっかりとした企業体制の構築が不可欠です。当社グループ全体の売上高や営業利益に対するグループ会社の貢献は年々増加しており、グループ全体としての一体的な経営を実現することが重要となっています。グループ各社の従業員にも森永製菓グループのパーパスを浸透させるとともに、経営管理システムや情報インフラ等の経営基盤の共通化を推進しています。さらに、人的交流をこれまで以上に活性化させることで、グループ内に蓄積された知見やノウハウを活用し、新たなシナジーおよびイノベーションの創出につなげ、グループとして持続的に社会への価値提供を行っていきます。



グループ責任者会議の様子

株価や資本コストを意識した経営の推進

当社グループは「守りに強い会社」ではありますが、守りに徹するだけでは持続的な成長は望めません。創業者である森永太一郎のパイオニア精神に立ち返り、正しくリスクを取りながらチャレンジできる風土を醸成し、共創によって新たな顧客価値を創造し続ける「攻めにも強い会社」を目指してまいります。

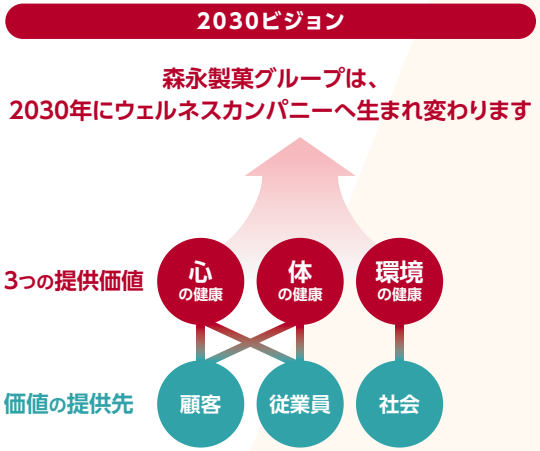
重点領域の売上高比率の低下については、重要な経営課題であると認識しています。資本効率の高い重点領域を強化するとともに、事業ポートフォリオのあるべき姿をあらためて確認し、成長軌道の確立を図る必要があります。また、海外事業の売上高比率向上についても、事業ポートフォリオの観点から重要であると考えています。コロナ禍における「HI-CHEW」の販売動向は、外出時の携帯消費が中心の日本と、大袋を購入して自宅で消費する米国とで、同じ商品でも大きく異なり、これによりリスク分散効果が得られました。2030年に向けて、海外事業を含めた事業ポートフォリオの転換を進め、資本コストを意識した経営を徹底することで、ROEやROIC、DOEといった指標の目標達成を目指してまいります。

ウェルネスカンパニーへ生まれ変わるために

当社グループは、2030ビジョンで掲げている「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」ために、「心・体・環境の健康」価値を顧客・従業員・社会へ提供し続けることを目指し、取り組みを進めています。当社グループが考えるウェルネスには、「体の健康」だけでなく、「心の健康」「環境の健康」が含まれています。「世界の人々の笑顔を未来につなぐ」という当社グループのパーパス実現には、特に「心の健康」の提供が重要であると考えており、当社グループの商品が持つ価値を、R&Dとマーケティングの両面から強化していきます。また、従来取り組んできた「体の健康」についても、in事業や通販事業への注力等を通じて引き続き強化していきます。「環境の健康」では、欧州等の各種規制を認識しながら、CO_2排出量削減や持続可能な原材料調達の推進等、サステナビリティ活動に真摯に取り組むとともに、社内外への情報発信にも努めてまいります。

今後もアクティビティやアウトプットの質を高めながら活動の総量を増やし、2030ビジョンの実現に向けて新たな価値を創造し続け、様々な取り組みを加速させてまいります。

ステークホルダーの皆様には引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。





価値創造プロセス







インパクト
社会に及ぼす影響

笑顔が未来につながる

パーパス

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ぎます

5つのマテリアリティ

1. 世界の人々のすこやかな生活への貢献
2. 多様な人材の活躍
3. 持続可能なバリューチェーンの実現
4. 地球環境の保全
5. サステナビリティガバナンスの強化

外部環境

- 健康志向の高まり(心・体の健康)
- ライフスタイル・価値観の多様化
- デジタル技術の進化
- 日本の少子高齢化・労働力不足
- 世界人口の増加
- 気候変動・地球環境問題の深刻化
- サステナビリティ情報開示要請の高まり

インプット
6つの資本(2024年度)

人的資本 P.46~52
- グループ従業員:3,153人※1
- 従業員ロイヤルティ:85%※2
- 健康経営:健康経営優良法人

社会関係資本 P.03
- 120年を超える歴史の中で培った様々なステークホルダーとの信頼関係
- 多くのロングセラーブランドを保有

財務資本 P.25~31
- 投下資本 1,366億円
- 純資産 1,323億円
- 自己資本比率 62.3%
- 長期発行体格付(JCR) A/安定的

知的資本 P.53~57
- 保有特許:
  国内 154件 海外 61件
- 保有商標:
  国内 681件 海外 763件※3
- 研究開発費:30億円

製造資本 P.05 P.53~55
- 生産拠点:
  国内工場 8、海外工場 3
- 研究所 1

自然資本 P.58~63

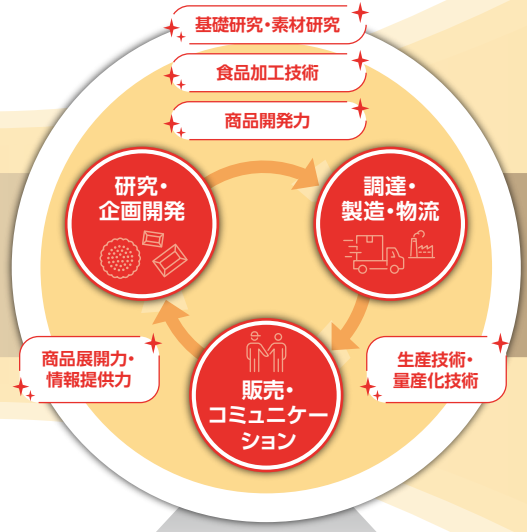
持続可能性に配慮し、
品質管理された多様な原材料

アクティビティ
事業活動

パーパス経営の推進

2030経営計画・2024中期経営計画

強みを活かして価値を創出

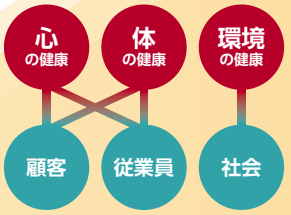


エンゲージメントの高い人材
働きやすい職場環境
120年を超える歴史と、ブランドへの信頼

コーポレート・ガバナンス

アウトプット
生み出した価値

3つの提供価値



価値の提供先



「心と体の健康」に寄与する商品



カカオの持続可能性向上に向けた
1チョコ for 1スマイルの取り組み



従業員の健康や環境に配慮した新本社



高崎森永㈱において太陽光発電電力の受電を開始

アウトカム
価値を提供した成果

2030ビジョン

ウェルネスカンパニーへ生まれ変わります

2030 非財務目標

顧客
- ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、健康価値を提供する日本人口の割合※4 **70%以上**
- 「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※5 **90%以上**

従業員
- 働きがいを感じ、心身ともに健康的に働けている従業員の割合※6 **80%以上**

社会
- 持続可能な原材料調達比率※7 **100%**
  (カカオ豆、パーム油、紙)
- CO_2排出量削減率※8 **30%以上**

株主
- ROE **15%以上**
- DOE **4.5%以上**

※1 2025年3月31日現在 ※2 従業員意識調査「この会社の一員であることに誇りをもっている」肯定回答率 ※3 2024年度末時点保有権利数 ※4 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 ※5 当社調べ ※6 従業員意識調査の肯定回答率。対象:グループ連結 ※7 食料卸売を除くグループ連結。紙は製品の包材が対象 ※8 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)

サステナブル経営の推進



高波 健二
取締役上席執行役員
サステナブル経営推進部　担当

2030年に向けて

森永製菓グループが大切にしている価値観“利他の精神”を礎に、
パーパス・2030ビジョンの実現に向けて、
森永製菓グループ全体でサステナビリティ・マネジメントを強化します。

社会課題の解決と企業価値向上に向けたサステナブル経営を推進

急速に変化する事業環境において、ビジネスの持続可能性をより高めながら、確実にキャッシュフローを生み出し続けるとともに、社会課題の解決へとつなげていくことが重要だと考えています。その中で、自社のビジネスの持続可能性において重要と特定したマテリアリティと取り組みテーマについて、実効性を担保しながら、着実に取り組みを進めていきます。



マテリアリティについては、設定の背景や2030ビジョン・企業価値向上との関係を、よりわかりやすくお伝えするため、P.15にそれらのつながりを示しました。また、社内においても、従業員が、自身の業務とサステナブル経営のつながりを理解し、考え、行動できるよう、浸透活動を行っているところです。

自社の企業価値と関係が深いマテリアリティに取り組むことで、当社グループは「心・体・環境の健康」を「顧客・従業員・社会」に提供し続け、2030ビジョン「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」を実現し、人々や社会がウェルビーイングである状態を目指していきます。

推進体制

サステナビリティ委員会※の傘下に5つの部会※を設置しており、部会は各担当役員が委員長を務め、複数の関係部署のメンバーで構成されています。各部会では、国内・海外のグループ会社を含めた非財務目標の達成に向けて議論を重ね、連携を取りながら、取り組みを推進しています。

※2024年度にESG委員会→サステナビリティ委員会、分科会→部会へ名称変更

サステナビリティ推進体制図



また、当社グループは統合報告書や当社WEBサイトを通じて活動状況・進捗を適切に開示し、様々なステークホルダーとのコミュニケーションを促進するとともに、当社グループの課題やステークホルダーの皆様からのご期待を適切に把握し、サステナブル経営に反映させていきます。

サステナビリティ委員会の討議内容

2024年度サステナビリティ委員会は7回開催しました。各マテリアリティの2030年目標達成に向けて、各部会からの進捗報告や課題の提示、今後の活動計画について審議しました。2024年度はTNFD提言に基づいた検討を進め、リスクと機会の特定と重要度の評価、対応策の検討を行い、開示しました。また、課題であったCO_2排出量の削減については、太陽光発電設備の設置や再生可能エネルギーの導入拡大等を行い、計画的に削減を進めています。

24年度 サステナビリティ委員会の開催実績と主な討議内容

開催回数	全7回
主な討議内容	• 心の健康部会 活動報告 • サステナブル調達部会 2023年度レビュー • サステナブル調達部会 国内グループ会社報告 • 環境部会 2023年度レビュー • TCFD・TNFD部会 TNFD検討報告　等

サステナブル経営のさらなる浸透・実践に向けて

2030経営計画において、サステナブル経営はすべての活動の土台と位置付けています。サステナブル経営について、従業員の理解を深めるべく、イントラネットや社内報で、サステナビリティに関する外部環境やバリューチェーンにおける社会課題に関する情報提供を、継続的に実施しています。従業員がサステナブル経営を自分事として捉え、行動につなげていけるよう、今後も取り組みを進めていきます。

森永製菓グループのマテリアリティ

マテリアリティ特定プロセス

2024中期経営計画策定にあたり、経営を取り巻く外部環境変化を踏まえて、マテリアリティの見直しを行いました。

❶ 取り組むべき課題の把握

経営・事業面の課題や、以下の情報を参考に、当社グループが取り組むべき課題を抽出。
- SDGs、国連グローバルコンパクト等の国際的規範やイニシアティブが重視するテーマ
- ステークホルダーから寄せられた期待や要請
- 外部のESG評価項目　等

❷ 課題の重要度評価

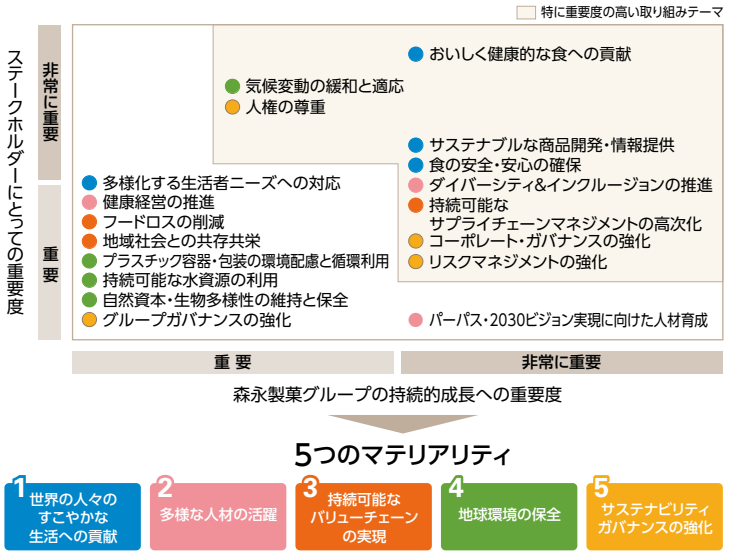
社外ステークホルダーと、社内のキーメンバーにて、❶に関して「社会の持続的な発展への重要度」と「当社グループの持続的な成長への重要度」の2軸で重要度評価を実施。
集計結果を元に、マテリアリティ・取り組みテーマ案を作成。

評価にご協力いただいた社外ステークホルダー	外部有識者・投資家・取引先・NGO・社外役員

❸ マテリアリティ特定

マテリアリティ・取り組みテーマ案について、サステナビリティ委員会で議論を実施。
経営の視点から、重要度や優先順位を精査し、意見を反映したうえで、社内決議および取締役会報告を経て、マテリアリティを特定。

当社グループの取り組みテーマ　重要度マトリックス



5つのマテリアリティ

1 世界の人々のすこやかな生活への貢献
2 多様な人材の活躍
3 持続可能なバリューチェーンの実現
4 地球環境の保全
5 サステナビリティガバナンスの強化

マテリアリティと企業価値向上とのつながり

企業価値向上
- 収益機会の拡大
- 資本コストの低減

	マテリアリティ（重要課題）	取り組みテーマ	マテリアリティ・取り組みテーマ設定の背景	「心・体・環境の健康」との関係
1	世界の人々のすこやかな生活への貢献	1 おいしく健康的な食への貢献 2 多様化する生活者ニーズへの対応 3 サステナブルな商品開発・情報提供 4 食の安全・安心の確保	当社グループは、パーパスで「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ぎます」と掲げています。世界の人々に安全・安心で「心と体の健康」を備えた食を提供することは、当社グループの事業の根幹であり、最重要の取り組みと考えています。	3つの提供価値（心の健康／体の健康／環境の健康）→ 価値の提供先（顧客／従業員／社会）
2	多様な人材の活躍	5 パーパス・2030ビジョン実現に向けた人材育成 6 ダイバーシティ&インクルージョンの推進 7 健康経営の推進	当社グループは、2030経営計画で高い目標を掲げていますが、実現する原動力は「人」であり、人的資本の価値を最大化することが重要と考えています。「心と体の健康」を従業員に提供し、エンゲージメントと生産性を高め、企業価値向上を実現していきます。	3つの提供価値（心の健康／体の健康／環境の健康）→ 価値の提供先（顧客／従業員／社会）
3	持続可能なバリューチェーンの実現	8 持続可能なサプライチェーンマネジメントの高次化 9 フードロスの削減 10 地域社会との共存共栄	原材料の生産・調達から、商品の製造・販売・消費・廃棄に至るまで、バリューチェーン上には、様々な社会課題が存在します。それらの課題解決やリスクの低減に向けて、ステークホルダーと協働して取り組むことは、持続的にビジネスを行うために欠かせない取り組みと考えています。	3つの提供価値（心の健康／体の健康／環境の健康）→ 価値の提供先（顧客／従業員／社会）
4	地球環境の保全	11 気候変動の緩和と適応 12 プラスチック容器・包装の環境配慮と循環利用 13 持続可能な水資源の利用 14 自然資本・生物多様性の維持と保全	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、気候変動や環境汚染等は、当社グループの持続的な事業運営に影響を与える重要な課題と認識しています。様々な環境課題に適切に取り組み、「環境の健康」を社会へ提供することで、社会と自社の持続可能性向上を目指します。	3つの提供価値（心の健康／体の健康／環境の健康）→ 価値の提供先（顧客／従業員／社会）
5	サステナビリティガバナンスの強化	15 コーポレート・ガバナンスの強化 16 グループガバナンスの強化 17 リスクマネジメントの強化 18 人権の尊重	社会と当社グループのサステナビリティ向上に資するガバナンスのことを、サステナビリティガバナンスとしています。2030経営計画において、海外売上高比率を高める計画であり、グローバル目線でのサステナビリティガバナンスの強化は不可欠と考えています。	3つの提供価値（心の健康／体の健康／環境の健康）→ 価値の提供先（顧客／従業員／社会）

森永製菓グループのマテリアリティ

マテリアリティに関する目標・進捗

	マテリアリティ(重要課題)	取り組みテーマ	想定される主な機会とリスク(●:機会、▲:リスク)	目標・進捗 指標	実績 2023年度	実績 2024年度	目標 2028年度	目標 2030年度	進捗状況	関連ページ
1	世界の人々のすこやかな生活への貢献 	1 おいしく健康的な食への貢献	● 消費者の健康志向拡大に伴うビジネス機会拡大 ▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下	顧客に対する「心と体の健康」価値提供	63%	62%	—	70%以上	•各事業において、ウェルネスカンパニーの実現に向けて「心と体の健康」を提供する商品開発を推進。 •「心の健康」について、従業員の理解促進と行動変容に向けた各施策を実施。 •国際的な食品安全規格や認証制度※3等に即した品質管理を実行。 •顧客満足に関する国際規格※4に基づいた顧客対応を実行。	各事業ページ P.35-44 品質保証について P.76-77
		2 多様化する生活者ニーズへの対応	● 潜在市場開拓によるビジネス機会拡大と市場競争力向上 ▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下	ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、健康価値を提供する日本人口の割合※1						
		3 サステナブルな商品開発・情報提供	● 生活者のサステナブル意識の高まりに伴うビジネス機会拡大 ▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下							
		4 食の安全・安心の確保	● 優れた食品安全・品質保証への取り組みによる社会的信頼性向上 ▲ 対応遅れによる社会的信頼性やブランド価値・社会的評価の低下	「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※2	87%	85%	—	90%以上		
2	多様な人材の活躍 	5 パーパス・2030ビジョン実現に向けた人材育成	● パーパス・2030ビジョンの実現に貢献する人材確保 ● エンゲージメントの高い従業員の活躍による企業成長の促進 ▲ 対応遅れによる持続的成長力の低下	従業員意識調査における肯定回答率※5						
				1) 当社グループの持続可能な社会づくりへの貢献	88.2%	88.1%	90%以上※6 NEW	90%以上※7 NEW	•継続的にD&Iポリシー浸透研修を実施し、職場ごとに行動計画を立て、取り組みを推進。	人事戦略 P.46-52
		6 ダイバーシティ&インクルージョンの推進	● イノベーション創出力や環境変化への対応力向上によるレジリエンスの向上 ● グローバル市場における競争力向上 ● 多様な価値観を受け入れる風土づくりによる従業員のロイヤルティ向上 ▲ 対応遅れによる組織の競争力・社会的評価の低下	2) 多様な人材の活躍による企業成長	71.4%	74.1%	77%以上※6 NEW	80%以上	•目標と実績に乖離のある事業所に対して、ヒアリングや改善に向けた取り組みを実施。 •従業員の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。	
		7 健康経営の推進	● 従業員のパフォーマンス向上による企業成長の促進 ▲ 対応遅れによる持続的成長力の低下	3) 従業員の働きがい、「心と体の健康」実現	73.2%	75.8%	77%以上※6 NEW	80%以上		

※1 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
※2 当社調べ
※3 FSSC22000、SQF Codes edition 9、JFS-B規格等
※4 ISO10002
※5 対象:グループ連結
※6 2028年度目標を新規設定
※7 当初目標80%→90%以上に目標を変更

森永製菓グループのマテリアリティ

	マテリアリティ(重要課題)	取り組みテーマ	想定される主な機会とリスク(●:機会、▲:リスク)	目標・進捗 指標	実績 2023年度	実績 2024年度	目標 2028年度	目標 2030年度	進捗状況	関連ページ
3	持続可能なバリューチェーンの実現	8 持続可能なサプライチェーンマネジメントの高次化	● 安全で高品質な原材料の安定調達の実現 ● 人権・環境リスクの低減 ● 持続可能な調達への取り組みを通じた社会的信頼・ブランド価値の強化 ▲ 対応遅れによる原材料調達リスク拡大 ▲ 対応遅れによる社会的信頼性やブランド価値・企業価値の低下	1)持続可能な原材料調達	国内森永製菓※1	国内森永製菓※1	―	グループ連結※2	• 国内の森永製菓(株)製品については、左記実績の通り推進中。 • 国内グループ会社、海外グループ会社に関しても、目標に向けて取り組みを推進中。	持続可能なバリューチェーン P.58-59
				カカオ豆	78%	78%	―	100%		
				パーム油	52%	100%	―	100%		
				紙	100%	100%	―	100%		
				2)CSRサプライチェーンマネジメント:実施する原材料取引額構成比	―	国内森永製菓※3 原料81% 材料82%	国内森永製菓※3 80%以上※4 NEW	グループ連結 80%以上	• 原材料サプライヤーにCSR調達アンケートを実施し、取り組み状況を把握。	
		9 フードロスの削減	● 製造ロスや返品の削減によるコスト削減 ● フードロス削減を起点とした商品開発等による新たなビジネス機会の獲得 ▲ 対応遅れによる市場競争力・社会的評価の低下	3)フードロス削減※5	▲70%	▲83%	▲70%以上※4 NEW	▲70%以上	• 工場、配送センターともにリサイクルが難しかった食品廃棄物のリサイクル化に取り組み、フードロス削減に貢献。	
		10 地域社会との共存共栄	● ステークホルダーからの社会的信頼性の向上 ▲ 対応遅れによる事業所等の操業リスク拡大							
4	地球環境の保全	11 気候変動の緩和と適応	● 効率的な製造・流通プロセスの開発による製造コストや輸送コストの低減 ● 温暖化によるゼリー飲料や冷菓商品の需要拡大 ▲ 対応遅れによる原材料調達コストや開発コストの増加 ▲ 炭素税導入によるコスト負担の増加	1)CO_2排出量削減※6(2050年度GHG排出量実質ゼロ※7)	▲6%	▲15%	▲23%以上※4 NEW	▲30%以上	• 省エネ活動や再生可能エネルギー導入等により、CO_2排出量を削減。	地球環境の保全 P.60-63
		12 プラスチック容器・包装の環境配慮と循環利用	● 外部連携によるイノベーション創出 ▲ 対応遅れによる社会的評価・企業価値の低下	2)「inゼリー」のプラスチック使用量削減※8	―	▲4.7%	▲13%以上※4 NEW	▲25%以上	• 包材メーカーと連携し、キャップやストロー等のプラスチック削減を実施。	
		13 持続可能な水資源の利用	● 効率的な水資源の利用による製造コストの低減 ▲ 対応遅れによる操業リスクの拡大							
		14 自然資本・生物多様性の維持と保全	● 原材料調達や製造工場の操業安定化 ▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下							
5	サステナビリティガバナンスの強化	15 コーポレート・ガバナンスの強化	● 経営の効率化や資本市場からの評価・信頼の向上による企業価値の向上 ▲ 対応遅れによる資本市場からの評価・信頼の低下	一律の2030年目標は定めず、個別に必要な課題対応を推進	―	―	―	―	• 取締役会の実効性向上に向けて、課題の適切な選択等により、幅広い経営課題を議論。 • サステナビリティ、中期経営計画等の中期的な経営課題に関する議論を充実。	ガバナンス P.67-79
		16 グループガバナンスの強化	● グループ全体でのシナジーの最大化 ▲ グループ会社のリスクの表面化によるグループ全体の企業価値低下		―	―	―	―		
		17 リスクマネジメントの強化	● 経営の障壁となるリスクを低減することによる企業価値の維持・向上 ▲ 対応遅れによる危機発生確率の上昇と被害の増大		―	―	―	―		
		18 人権の尊重	● ステークホルダーからの社会的信頼性向上 ● 従業員のロイヤルティ向上 ▲ 対応遅れによる社会的信頼性やブランド価値・企業価値の低下		―	―	―	―	• 人権デューディリジェンスを実施中。 • 全従業員を対象に人権研修を実施。	人権 P.64-65

※1 対象:国内の森永製菓製品。紙は製品の包材が対象
※2 食料卸売を除くグループ連結。紙は製品の包材が対象
※3 対象:国内森永製菓(株)単体
※4 2028年度目標を新規設定
※5 対象:原料受け入れから納品(流通)までに発生するフードロス(国内グループ連結、原単位、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
※6 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)
※7 グループ連結
※8 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)

価値創造戦略

19 2030経営計画
20 2024中期経営計画
25 CFOメッセージ
32 【特集】「HI-CHEW」を中心としたグローバル戦略の推進
35 i n 事業
37 冷菓事業
39 通販事業
41 米国事業
43 菓子食品事業
45 【特集】インバウンド需要獲得への取り組み
46 人事戦略
53 R&D戦略
56 DX戦略
58 持続可能なバリューチェーン
60 地球環境の保全
62 ーTCFD・TNFD対応(気候変動・自然資本・生物多様性)
64 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

心の健康 / 体の健康 / 環境の健康 → 顧客 / 従業員 / 社会

3つの提供価値　　価値の提供先

基本方針
❶ 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
❷ 事業戦略と連動した経営基盤の構築
❸ ダイバーシティ&インクルージョンの推進

重点領域 | 基盤領域 | 探索・研究領域

機能部門を中心とした構造改革

経営基盤

サステナブル経営

財務目標※1

売上高		3,000億円以上
重要経営指標	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	25%以上
	ROE	15%以上
	ROIC※2	12%以上
	DOE	4.5%以上

非財務目標※1

ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、健康価値を提供する日本人口の割合※3	70%以上
「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※4	90%以上
働きがいを感じ、心身ともに健康的に働けている従業員の割合※5	80%以上
持続可能な原材料の調達比率（カカオ豆、パーム油、紙）※6	100%
CO_2排出量削減率※7	30%以上

※1 2024中期経営計画にて、財務目標の一部をアップデート、財務・非財務目標を追加
※2 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）
※3 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
※4 当社調べ
※5 従業員意識調査の肯定回答率
※6 食料卸売を除くグループ連結。紙は製品の包材が対象
※7 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



藤井 大右
取締役常務執行役員
経営戦略部 担当

2030経営計画を発表してから4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に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きています。
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。

2030ビジョン実現

2015中期経営計画

経営基盤強化と事業の芽の創出

成果
- 売上高・売上高営業利益率ともに大幅に目標を達成
- プロダクトミックス改善や菓子SKU※1削減等による収益体質への転換

課題
- 国内既存事業のさらなる収益性向上
- 成長を期待させる健康戦略の加速

2018中期経営計画

経営基盤の盤石化と成長戦略の加速

成果
- 国内事業を中心に収益性を向上
- 売上高営業利益率10%水準を安定的に創出できる経営基盤を構築

課題
- 原材料価格高騰等の経営リスクに備えたさらなる収益性の向上
- 成長性・収益性を見極めたメリハリのある資源配分の実施

2021中期経営計画

飛躍に向けた新たな基盤づくり

成果
- 重点領域を中心に高い成長性を実現し、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
- 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

課題
- 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
- グローバル視点での構造改革や経営基盤の強化

2024中期経営計画

飛躍に向けた成長軌道の確立

位置付け
- 2030経営計画のセカンドステージ
- 永続企業を目指すべく、2030年の先を見据えた成長性と資本収益性の向上を図る

2024中期経営計画の進捗
- 2024年度売上高は4期連続で過去最高を更新。営業利益額も過去最高を記録
- 価格改定等の収益改善策に取り組むも、原材料価格高騰等による影響で売上高営業利益率悪化





※1 ストック・キーピング・ユニットの略。商品数・品目数等を指す
※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

2024中期経営計画 概要

2024中期経営計画は、2030ビジョンからのバックキャスティング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。

2024中期経営計画の2年目にあたる本年度についても、想定を上回る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変化し続けています。

今後も不透明な環境変化が続いていくことが予想されますが、お客様の消費行動や世の中のトレンドを引き続き注視し、成長性と資本収益性を高めていきます。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より一層進め、2030年に向けた成長軌道を確かなものにしていきます。

飛躍に向けた成長軌道の確立

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

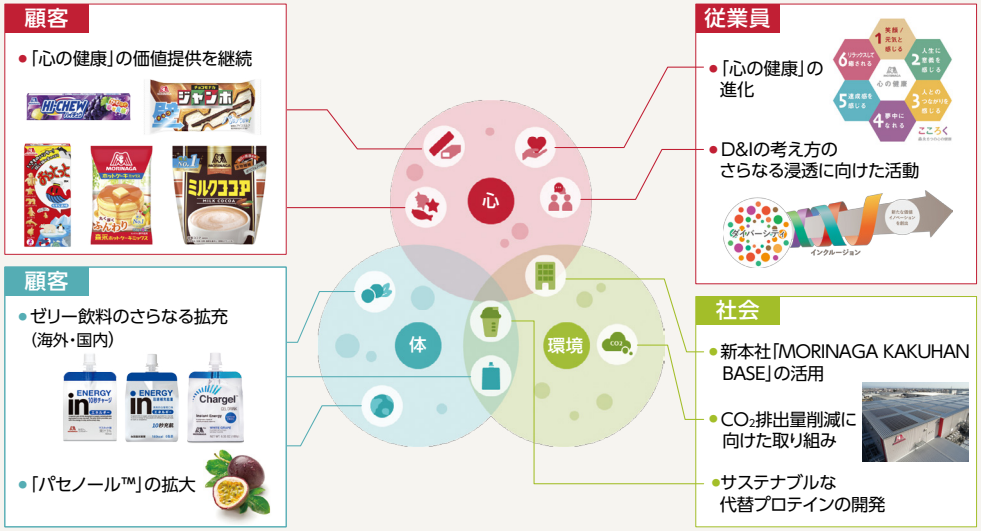
資本収益性

- 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

2024中期経営計画における2030ビジョン実現に向けた取り組み

ウェルネスカンパニーへの生まれ変わりに向けて、
「心・体・環境の健康」を顧客・従業員・社会に提供していきます。

活動の一例



経営目標

目標数値		2023年度実績(2021中計最終年度)	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
重要経営指標	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※	9.6%	10%以上
	DOE	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

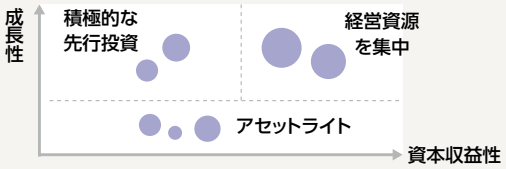
2024中期経営計画実現に向けた基本方針

方針❶ 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

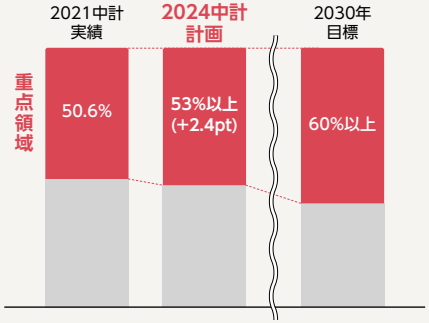
中長期的な企業価値向上を図るため、ROICマネジメントを実践し、最適なポートフォリオ形成に向けた事業戦略を実行します。事業ごとのステージや市場でのプレゼンス、持ちうる強み等を適切に捉え、全社成長を牽引する重点領域に対して、戦略的な成長投資を最優先に実施し、飛躍的な成長を促します。相対的にROIC水準の低い事業においては、主に収益性や投下資本効率を改善し資本収益性の向上に努めます。また、生産・物流・営業部門を中心に各事業部門との連携を強化し、ROICマネジメントの実践を通して資本収益性向上に向けた構造改革に取り組みます。

事業ポートフォリオの最適化

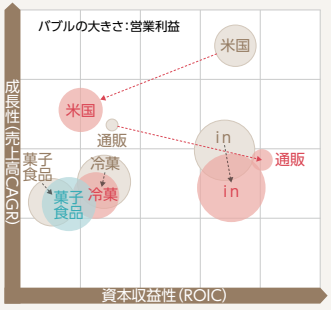
- **成長性×資本収益性の2軸で事業**を分析し、各事業の中長期的な戦略・施策を決定
  成長を加速する事業、資本収益性を改善する事業を見定め、**投資先・投資規模を含めて**、経営資源を最適に配分



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



	売上高 中計CAGR※2	ROIC※1 2023年度実績（2021中計最終年度）	ROIC※1 2026年度目標
in	105%	33.8%	35%以上
冷菓	104%	13.9%	12%以上
通販	109%	15.2%	40%以上
米国※4	116%	35.6%	10%以上
菓子食品	102%	5.3%	8%以上
連結	105%	9.6%	10%以上

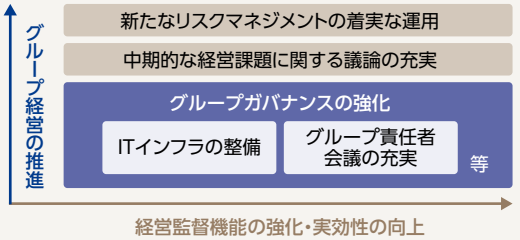
● 2026年度重点領域目標
● 2026年度基盤領域目標
● 2023年度実績※3

※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 2023年度から2026年度のCAGR
※3 売上高CAGRは2020年度比
※4 米国事業の売上高CAGRは現地通貨ベース

方針❷ 事業戦略と連動した経営基盤の構築

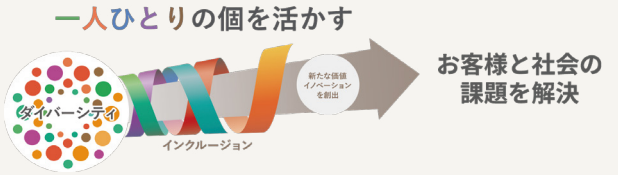
無形投資の重要性を認識し、事業戦略とも連動させながら人的資本・R&D・DX等への無形投資を積極的に行うことで、2030ビジョン実現に資する経営基盤を構築していきます。積極的な無形投資を事業成長と結びつけるべく、各戦略を推進していきます。また、経営基盤を強化するうえで、グループガバナンスの充実が不可欠であると認識しています。今後はグループ経営をより意識し、国内外の体制強化によるグループガバナンス改革を推進していきます。

グループガバナンス改革



方針❸ 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。



「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。
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/policy_diversity.pdf

戦略❶

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❷

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❸

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中期経営計画実現に向けた戦略骨子

重点領域による成長の牽引 / 基盤領域の資本収益性の向上 / 探索・研究領域による新たなビジネス創造と育成 / 機能部門の構造改革 / 経営基盤の構築

					詳細
重点領域による成長の牽引	in 事業	●LTV（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			P.35-36
	冷菓事業	●「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た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			P.37-38
	通販事業	●「おいしいコラーゲンドリンク」売上高拡大と「おいしい青汁」等の第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			P.39-40
	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「Chargel」導入 ●ウェルネス商品の開発と育成			P.41-42
基盤領域の資本収益性の向上	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			P.43-44
	食品事業	●シェアNo.1※の強みを活かし、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 ※インテージSRI+ココア、甘酒 各市場（23年4月～25年3月 推計販売金額累計）			
	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	取り組み	●森永市場開発（株）の持つポップアップショップ展開の知見を活かし、インバウンド向けタッチポイント等新たな売り場での森永ブランドとの接点拡大と新規の顧客開拓	
探索・研究領域による新たなビジネス創造と育成	「パセノール™」の事業化加速	●「パセノール™」の活性成分であるピセアタンノールに関する世界初の研究成果の認知向上 ●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	取り組み	●ブランド認知拡大とパートナー企業の探索 ●継続的な国内外の展示会への出展 ●「若返りを科学する一最新研究の社会実装プロジェクト一」を始動 ●健康経営の取り組みとして、すべての従業員（国内森永製菓（株）単体）を対象に、サンプルを配布、新たな機能性の方向性を検証	
	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	取り組み	●各エリアでのコラーゲンドリンク展開可能性の探索を継続	
機能部門の構造改革	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・標準化の推進 ●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	取り組み	●現場のロス削減等に加え、製品企画に踏み込んだコスト低減を複数実施し、コスト高騰打ち返しを実践 ●データ収集・整理の自動化やデータ利活用による生産性の高いものづくりの進行 ●厚生施設への投資強化等による従業員エンゲージメント向上 ●国内生産拠点の再エネ電力化の横展開	
	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	取り組み	●共同輸送の取り組みやモーダルコンビネーションの活用機会拡大	
	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の向上と営業力を強化 ●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	取り組み	●デジタルマーケティングへの取り組み深耕によるドラッグストアチャネルの売上高伸長 ●インバウンド取り組み強化 ●プロダクトミックスやチャネルミックスによる販売費の効率的な運用 ●行政等との連携によるエリア別戦略の深耕やセールスチーム制のテスト規模拡大	

2024中期経営計画実現に向けた戦略骨子

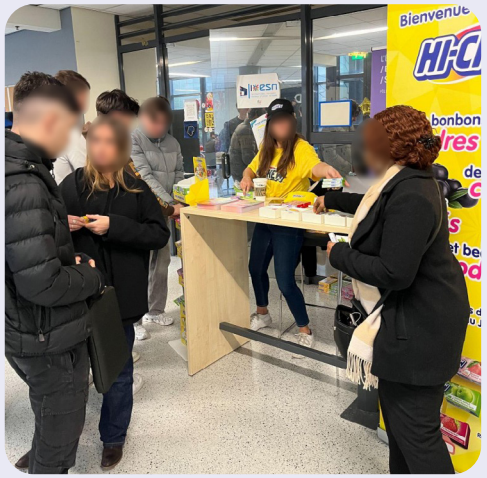
重点領域による成長の牽引 | 基盤領域の資本収益性の向上 | 探索・研究領域による新たなビジネス創造と育成 | 機能部門の構造改革 | 経営基盤の構築

			詳細
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	P.46-52
	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	P.53-55
	DX戦略	●2030経営計画達成に向けた、全方位的なデジタル施策の展開 ●グローバルサイバーセキュリティ体制の構築 ●生成AIを最重要テクノロジーと位置付け、研究テーマにおけるリソースの集中 ●DX戦略を自律的・自立的に実行できるDX人材の育成 ●DX戦略をグローバルで安定的かつ永続的に進めるためのデジタル・ITガバナンス体制の構築	P.56-57
	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	P.25-31

2030年に向けた取り組み

原材料を中心とした価格高騰、先行きの見通せない米国の関税政策等、当社グループを取り巻く環境は不透明な状況が今後も続くと予測されます。こうした中、これまで以上に踏み込んだ価格改定や売上高増収、アセットライト等による構造改革、ポートフォリオの転換を実現することによって成長性と資本収益性の両方を高めていきます。人的資本投資やDX投資等の無形投資は中長期での成長の必要性に鑑み、意志を持って増加させていく考えです。R&Dの新規技術探索については、「心の健康」価値に踏み込んだ研究も開始しています。「パセノール™」等の新規事業への投資やインオーガニック成長を含めた国内外の将来に向けた成長投資も継続していきます。

2030年に向け、海外事業のさらなる成長については、米国における成長と併せて欧州へと「HI-CHEW」の拡大を図ります。欧州における「HI-CHEW」の受け入れ性は高いと見込んでおり、ブランド認知向上や販売店舗の増加等、国別の取り組みを実行し、「HI-CHEW」のグローバルでの規模拡大を目指していきます。



「HI-CHEW」のEUサンプリングの様子

CFOメッセージ



髙木 哲也
取締役上席執行役員
CFO

2030年の目指す姿 ／ 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。

2024中期経営計画の進捗

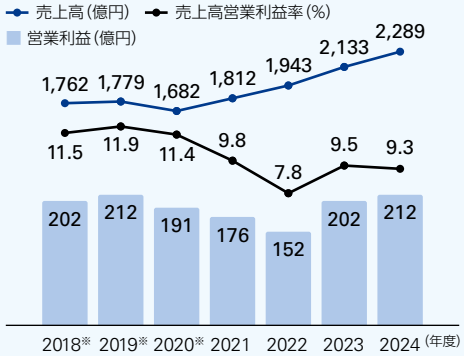
当社グループは「2030経営計画」の達成に向けて、その道筋をつくる2ndステージとして「2024中期経営計画」を策定し、飛躍に向けた成長軌道の確立に向けて成長性と資本収益性の好循環を生み出すべく、各事業の強化を図っています。その1期目にあたる2024年度の売上高は、前年同期実績に比べ7.3%の増収となり4期連続で過去最高を達成しました。損益については、営業利益も過去最高を更新し、また親会社株主に帰属する当期純利益は政策保有株式の売却に伴う特別利益計上等もあり、大幅に伸長しました（前年同期比+16.9%）。期首計画を大幅に上回る原材料価格等の高騰影響や中長期成長を見据えた無形投資を継続したことで売上高営業利益率はやや低下したものの、増収および価格改定といった打ち返し等により、売上高成長と増益を継続できました。

2024中期経営計画経営目標・重要経営指標の進捗

		2021中期経営計画	2024中期経営計画		
		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予想	2026年度 目標
売上高		2,133億円	2,289億円	2,400億円	2,460億円
営業利益		202億円	212億円	214億円	246億円
重要経営指標	売上高営業利益率	9.5%	9.3%	8.9%	10.0%
	重点領域売上高比率	50.6%	49.7%	49.8%	53%以上
	海外売上高比率	12.7%	13.3%	13.6%	16%以上
	ROE	11.8%	13.5%	13.7%	12%以上
	ROIC※	9.6%	9.8%	9.9%	10%以上
	DOE	4.0%	4.0%	4.2%	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）

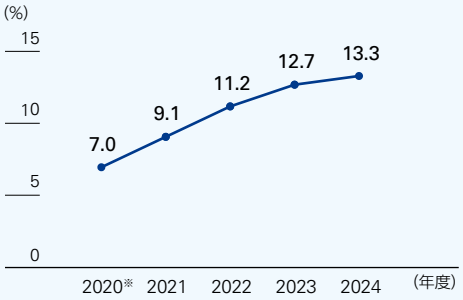
売上高と営業利益・売上高営業利益率の推移



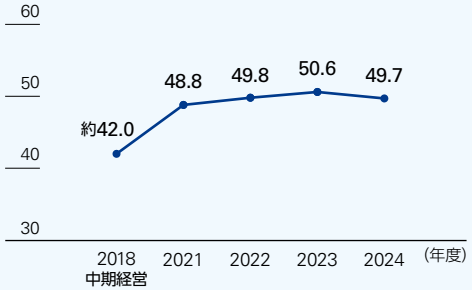
※2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年3月）等を適用。2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値。2018・2019年度は当該会計基準等を遡って適用したと仮定した概算値

基盤領域の菓子食品事業、重点領域の中では冷菓事業が主に増収を牽引した一方、重点領域であるin事業、通販事業および米国事業の成長（為替影響除く現地通貨ベース）はやや踊り場となりました。その結果、重点領域売上高比率は前期と比較してやや低下しましたが、海外売上高比率は事業成長に加え為替影響もあり、上昇傾向を継続しました。事業ポートフォリオ転換を見据える中で、重点領域売上高比率の低下は課題であり、収益性の高いin事業、グローバル戦略の要である米国事業を中心に、改めて成長軌道を確立していく必要があると認識しています。

海外売上高比率



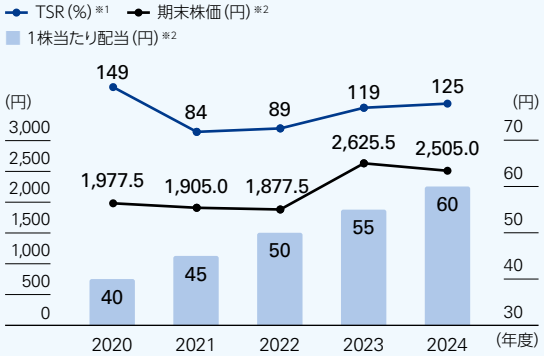
重点領域売上高比率



※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

また、2024年度のROEは13.5%と2022年度を底にV字回復し、2024中期経営計画の目標値水準を上回っています。親会社株主に帰属する当期純利益の伸長に加え、株主還元の強化や政策保有株式等の非事業資産の売却等による資産圧縮策が寄与しました。株価水準の切り上がりと、10期連続の増配により株主総利回り（TSR）は前年に引き続き100%を超える水準（125%）となりました。

株主還元推移



※1 TSR（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
※2 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

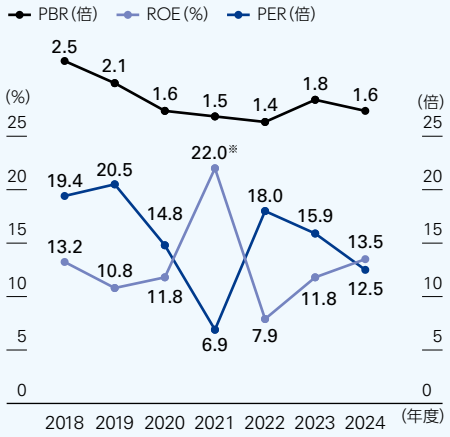
森永製菓グループの財務課題

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。

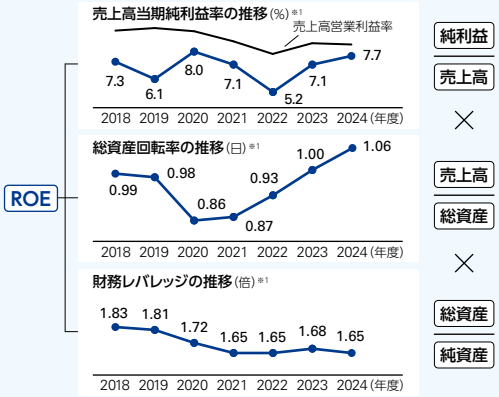
企業価値向上を資本市場の視点で評価する指標の一つである株価純資産倍率(PBR)について、当社グループにおける推移をみると2018年度より下降傾向が継続していましたが、2022年度を底に株価上昇と資本収益性の回復を受けて上昇基調に転じ、2024年度末においては約1.6倍となりました。今後も持続的な企業価値向上は当社グループにとって最も重要な財務課題と認識し取り組んでいきます。

PBRはROEとPERで構成されますが、当社グループのROEについては、相対的に収益性の高い冷菓事業やｉｎ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桁水準を維持しています。直近の数年間の推移をみると、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、2022年度には7.9%まで低下しましたが、増収および価格改定効果等によって事業収益性の維持・改善を図るとともに、株主還元策の強化ならびに政策保有株の縮減や保有不動産の売却等を通じて、手元流動性水準の調整や非事業資産の圧縮を進めたことによって総資産回転率が着実に上昇しました。その結果、2024年度のROEは13.5%となりV字回復しました。

PBR・ROE・PERの推移



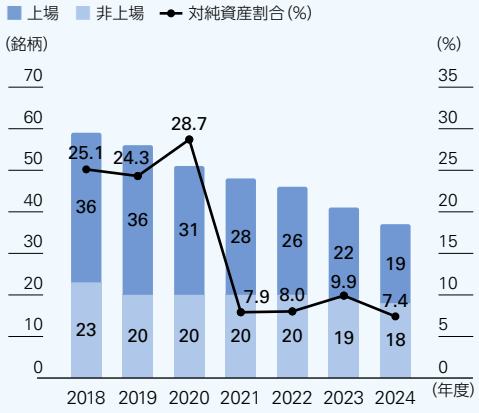
※政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除いた場合は10.1%



※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

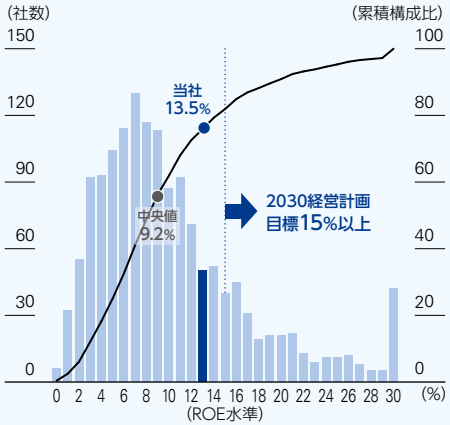
※2 売上高当期純利益率は、政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除いた数値(含む場合15.3%)

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

プライム上場企業のROE分布※



※プライム上場企業のうち、ROEがマイナス値だった企業を除く1,523社を対象
直近公表決算を基準に作成(3月決算会社:2024年3月末時点、12月決算会社:2024年12月末時点)

当社グループでは、CAPMによる理論値やPERの水準から株主資本コストを7~8%程度と推計しています。ROEの目標値を2024中期経営計画では、12%以上、2030経営計画では、15%以上と定め、東証プライム市場の企業の中で高ROEのグループに加わるとともに、中長期的に安定して株主資本コストの水準を上回ることを目指しています。事業収益性の強化によって売上高当期純利益率をさらに改善するとともに、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。

一方のPBRの構成要素であるPERについては、直近数年間の推移をみると低下傾向です。将来の事業成長に対する資本市場の期待をさらに高めること、環境変化に強い事業ポートフォリオの構築やサステナブル経営の徹底による長期事業リスクの低減を図ることが重要と認識しています。

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: 1.5%程度 Levered β: 0.7~0.8程度 マーケットリスクプレミアム:7.6%程度	→ 6.5~7.5%	→ 目線として株主資本コストは 7~8%程度と推計
PER水準(逆数)による推計	2025年3月末のPER 12.5倍の逆数(=1÷12.5)で算出	→ 8%	

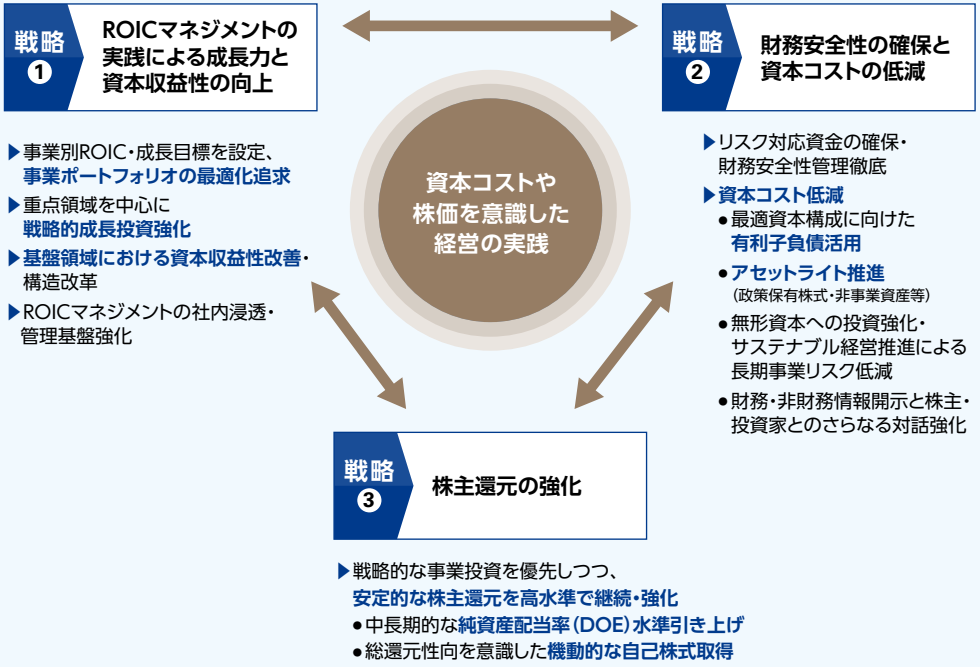
財務戦略骨子

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。

戦略❶ 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

戦略❷ 財務安全性の確保と資本コストの低減

戦略❸ 株主還元の強化

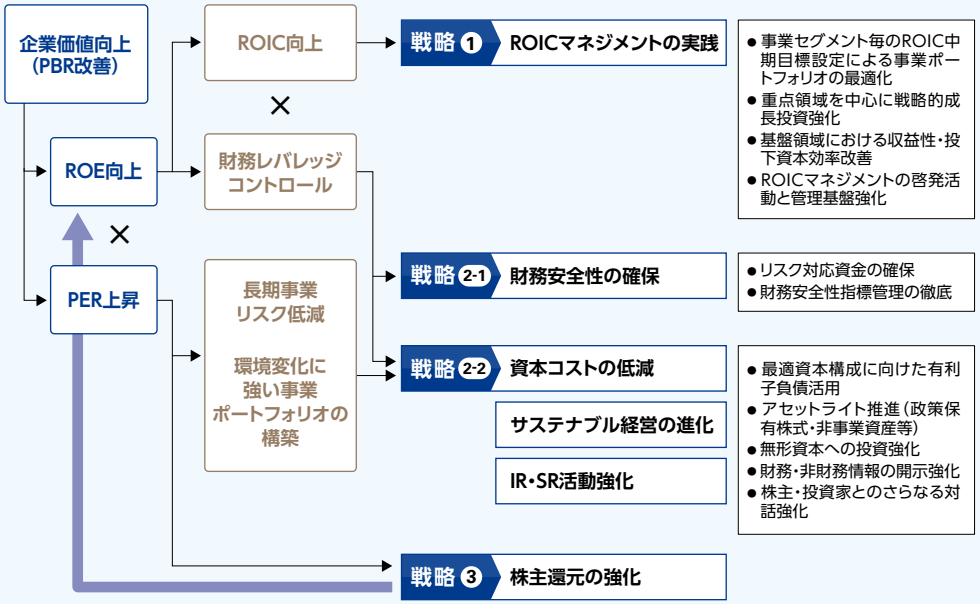


当社グループでは、企業価値（株主価値）を示す代表指標の一つであるPBRに着目し、その構成要素であるROEの向上とPERの上昇を狙いとして、3つの主要財務戦略を実行します。

戦略❶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んでいきます。

戦略❷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やサステナブル経営の推進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❸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。



CFOメッセージ

戦略❶ 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

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、最適な事業ポートフォリオを形成することで「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。そのため「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。

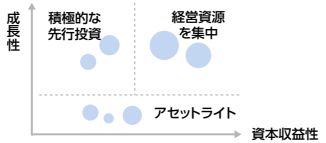
主に2030経営計画で定める重点領域に対して、事業提携やM&A等のインオーガニック成長や当社グループのマテリアリティへの対応による新たな事業機会の創出を含めて、戦略的な成長投資を最優先に実施し、飛躍的な成長を促していきます。一方、相対的にROIC水準が低い基盤領域等の事業においては、主に収益性や投下資本効率の改善を通じて「資本収益性」の改善に取り組みます。具体的には、保有資産を活かした売上高拡大を志向しつつ、維持更新投資の選択と集中により、段階的なアセットライトを推進していきます。同時に、コスト低減、機動的な価格改定等の収益性改善施策を展開します。

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定めました。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、現状6～7%程度と推計される全社WACC（加重平均資本コスト）を上回る8%以上を目指して取り組んでいきます。

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きます。

事業ポートフォリオの最適化

- **成長性×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
  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**、経営資源を最適に配分

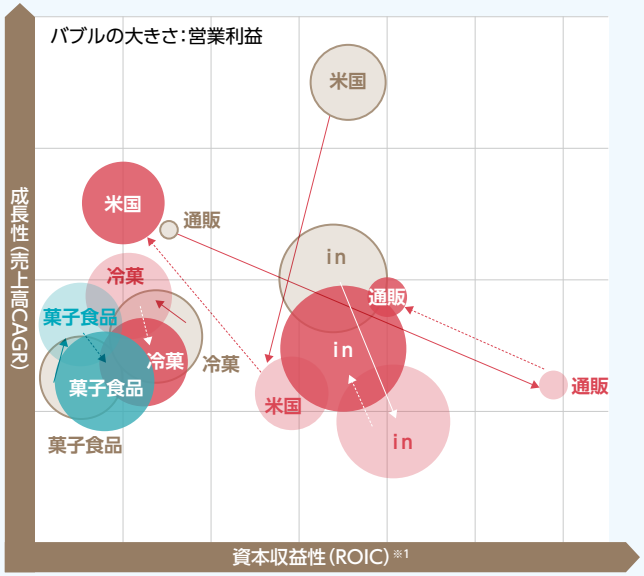


重点領域を中心に戦略的成長投資強化

- in：「in」ブランドの確立
- 冷菓：既存の発展的進化、新規の芽の創造
- 通販：定期顧客育成、事業領域拡大
- 「HI-CHEW」のグローバル事業化
- 次世代ビジネスの取り組み加速

基盤領域における収益性・投下資本効率改善

- **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
- コスト低減、販売費効率化、機動的な価格改定等の収益性改善を推進



※1 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 売上高CAGRは2023年度比
※3 売上高CAGRは2020年度比

	売上高		ROIC※1			2024中期経営計画における考え方
	2024年度 2023年度比	中期計画CAGR※3	2023年度実績	2024年度実績	2026年度目標	
in	99.2%	105%	33.8%	**40.7%**	35%以上	●「in」ブランド強化による売上高拡大 ●プロダクトミックスによる利益率改善
冷菓	108.7%	104%	13.9%	**10.6%**	12%以上	●「ジャンボ」に続く成長ドライバー育成 ●新市場創造への挑戦
通販	102.0%	109%	15.2%	**58.9%**	40%以上	●積極的な広告投資による継続的な成長 ●顧客獲得効果の追求による利益率改善
米国※2	101.3%	116%	35.6%	**29.1%**	10%以上	●積極的なマーケティング投資による持続的成長 ●成長を支えるグローバル生産体制構築
菓子食品	106.6%	102%	5.3%	**5.2%**	8%以上	●カテゴリーポートフォリオ転換による収益性改善 ●維持更新投資の選択と集中による段階的アセットライト
連結	107.3%	105%	9.6%	**9.8%**	10%以上	

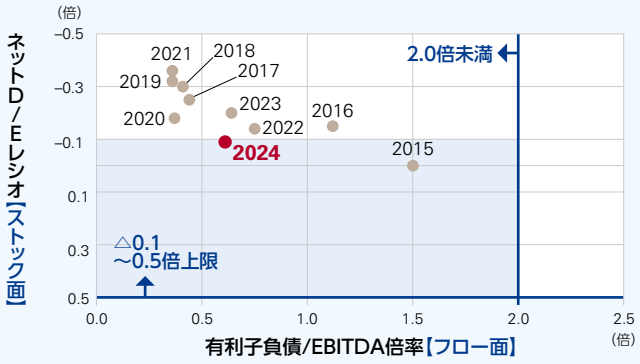
※1 連結ROICは貸方アプローチ、事業別ROICは借方アプローチ（現預金・投資有価証券等の非事業用資産は投下資本に含まない）で算出
※2 米国事業の売上高CAGRは現地通貨ベース
※3 2023年度から2026年度のCAGR

戦略❷ 財務安全性の確保と資本コストの低減

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、手元流動性、ネットD/Eレシオ、有利子負債/EBITDA倍率といった財務指標をモニタリングして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といった財務指標への影響等を総合的に勘案し決定します。なお、短期資金の需要変動および資金不足リスクへの対応を強化するため、手元流動性水準を機動的に調整することができる「短期借入枠」を主要取引銀行にて設定しています。これにより、手元流動性水準を従前の「月商2カ月以上」から「月商1.5カ月以上」に変更し、さらなる資産効率の改善を図っていきます。

財務指標	旧ガイダンス	新ガイダンス
（株）日本格付研究所（JCR）格付	「A」以上維持	**「A」以上維持**
●手元流動性 ●ネットD/Eレシオ ●有利子負債/EBITDA倍率	●月商2カ月以上 ●△0.1～0.5倍上限 ●2.0倍未満	●**月商1.5カ月以上**（更新） ●△0.1～0.5倍上限 ●2.0倍未満

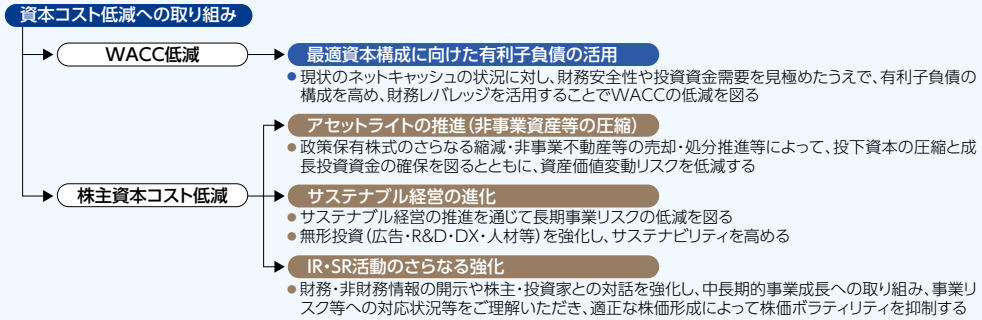
財務ポジションの推移



当社グループは、企業価値の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6～7%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。

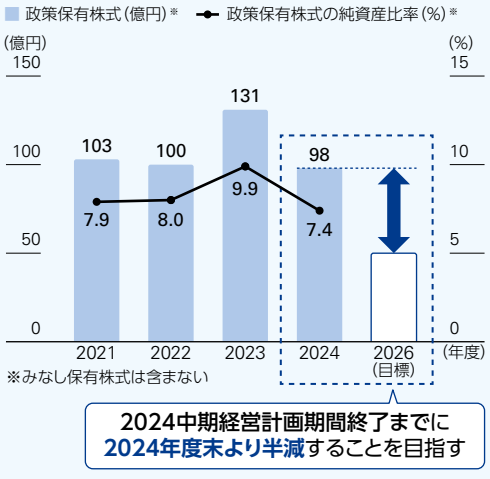
株主資本コストは7～8%程度と推計されますが、その低減にあたっては、環境変化に強い事業ポートフォリオの構築やサステナブル経営の推進による長期事業リスクの低減が重要と認識しています。そのため、当社グループのマテリアリティへの対応を進めるとともに、無形投資（広告・R&D・DX・人材等）を強化し、持続的な事業成長力を高めていきます。

資本コスト低減への取り組み



また、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。そのうち政策保有株式については、2024中期経営計画期間終了までに2024年度末より半減を目指していきます。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。

政策保有株式の縮減目標



戦略❸ 株主還元の強化

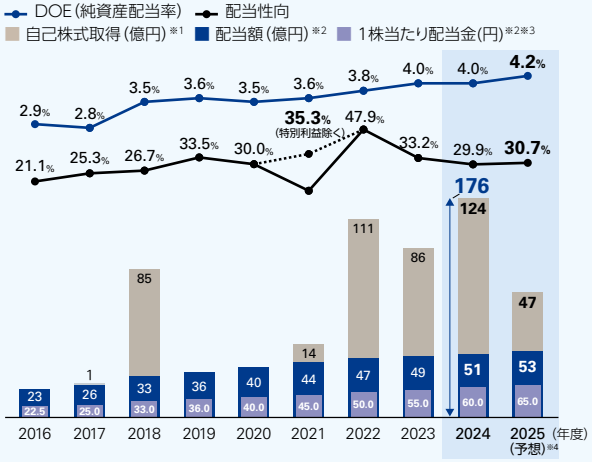
当社グループは、戦略的かつ重要な事業投資を優先することを原則としつつ、株主の皆様への利益還元について、経営基盤の盤石化を進めながら、継続的かつ安定的な株主還元を実施することを基本方針としています。

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。

2024中期経営計画期間においては、3年間で360億円以上の株主還元の実現を目標として掲げています。初年度である2024年度においては、剰余金の配当51億円、自己株式取得124億円の計176億円(キャッシュアウトベースでは174億円)を実施しました。

2025年度まで過去11年連続での増配予想で、今後とも継続的かつ安定的な配当を目指していきます。なお、当社グループはこれまで年1回の期末配当を実施していましたが、2025年度より中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を実施する方針に変更し、2025年度より中間配当を実施する予定で、株主の皆様への利益還元の機会を充実させていきます。さらに、機動的な資本政策の遂行を図るため、今後も必要に応じ自己株式の取得を検討していきます。

株主還元推移と予想



財務指標	ガイダンス
純資産配当率(DOE)	4.3%(2026年度目標) 4.5%以上(2030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 当該会計期間中の取得金額を記載(2025年度は2025年5月13日までの取得分)
※2 当該会計期間に係る剰余金処分の額を記載
※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年度以前の数値は株式分割を遡及適用した数値
※4 2025年5月9日における2025年度業績予想数値
※5 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

キャッシュアロケーションの考え方

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事業成長投資、事業戦略と連動した経営基盤強化投資、無形資産投資を実行し、サステナビリティを強化していきます。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、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年間で総額約600億円の投資を計画しています。

2024年度においては、米国での「HI-CHEW」の現地生産拡張のため、Morinaga America Foods, Inc.の第2工場の建設に着手しました。またDX投資についてはグローバルレベルでの業務・システムの標準化、業務の効率化・高度化の実現を目的とした基幹システムの刷新等に伴い、27億円の投資を実施しました。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360億円以上の還元を目指す方針です。

2024中期経営計画



投資

- 重点領域を中心とした投資を強化
- 「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**(約136百万US$、約196億円)
- 経営基盤の強化に向けた**DX投資**の加速
- 重点領域への積極的な**M&A**探索

株主還元

- DOEの中長期的な引き上げ
- 機動的な自己株式取得の実施

※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

CFOメッセージ

株主・投資家の皆様との対話について

当社グループの長期経営計画である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の実践」に注力する中、積極的にIR活動を展開しています。四半期毎の決算説明会や個別IR面談での関心事項を踏まえたIR Day、スモールミーティングの開催、海外IRやカンファレンスを通じた接点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着実に増加しています。また、個人投資家向けの説明会も実施し、対話の裾野を広げています。

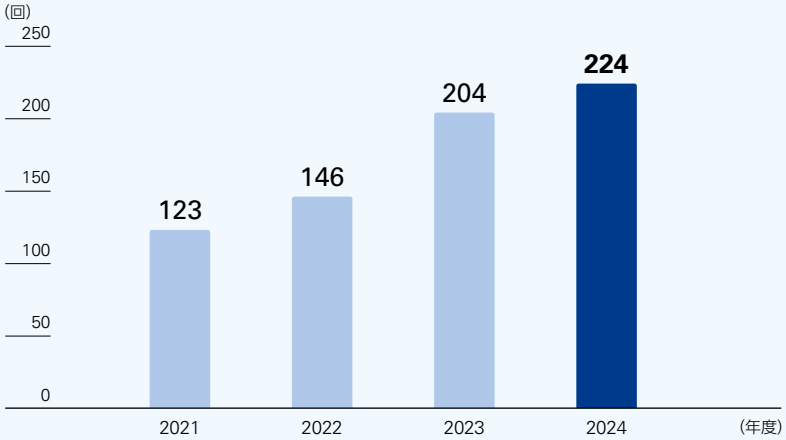
開示情報の拡充にも努め、当社ホームページのIRサイトは前年度に引き続き2024年度も外部機関から高い評価をいただいています。また、2024年6月に開示した有価証券報告書の「経営者における財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析」の記載内容が金融庁公表の好事例として取り上げられました。

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委員会や取締役会に報告し、取り組み・方針等を検討・議論するとともに、年間を通じて適宜関連部門にもフィードバックしています。

2024年度における対話の主なテーマ・関心事項

1	国内事業の足元業績と今後の見通し	●原材料価格高騰の影響や消費環境の見立て、価格改定の考え方 ●菓子食品事業における収益性改善の道筋と進捗状況 ●「inゼリー」の競争環境、今後の成長ストーリーと課題認識
2	米国事業の動向、中長期の成長性と収益性	●「HI-CHEW」の強みや現在までの成功要因、今後の成長余地と根拠 ●足元の経済環境や消費動向を踏まえた市場全体の見通しと対応策 ●米国第2工場への投資による成長性・収益性へのインパクト ●「Chargel」の現況、本格的な市場創造の時間軸
3	中長期視点での経営・事業の展望	●経営体制変更の背景と狙い ●ROICマネジメントの社内への浸透状況、取り組み成果や課題 ●アップデートした2030年目標に向けたグローバル戦略の進捗状況 ●資本コストの考え方、キャッシュの使途、株主還元方針

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。同一四半期において、複数回の接点があった場合も「1」とカウントし、四半期ごとの合算で集計

評価機関		評価
大和IR	大和インターネットIR表彰2024	優良賞
日興アイ・アール	2024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

資本市場の関心や期待を踏まえ、2024中期経営計画において主要事業別の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たうえで、これらの内容を基に対話やアンケートを通じて投資家・アナリストの皆様のご意見を伺っています。具体的な目線を共有することで対話の質が向上し、得られた資本コストに対する多様な考え方を参考にすることで社内議論の活性化につなげています。経営全体として資本効率に対する意識をさらに高め、それらを具体化する形で手元流動性水準のアップデートや、政策保有株式の縮減目標を開示しました。

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ていきます。

特集

HI-CHEW™を中心とした グローバル戦略の推進

「HI-CHEW」のあゆみ

1975年に日本で誕生した「HI-CHEW」は、2025年に50周年を迎えました。
海外市場においても、優れた品質と確かなおいしさ、バラエティ豊かなフレーバーで
多くのお客様に愛され、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っています。
世界中のお客様に「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、
グローバルブランドに向けたさらなる飛躍を目指します。



日本
1975年発売

2024年



ブランドロゴを英字表記へ
リニューアル



台湾
2001年発売



中国
2004年発売



タイ
2008年発売



米国
2008年発売



ニュージーランド
2010年発売

豪州
2019年発売



イギリス
2018年発売

フランス
2024年発売

2030年 グローバルブランドへ

アジアへ → 北米へ → オセアニアへ → 欧州へ

※主たる「HI-CHEW」の販売エリアを抜粋

特集 「HI-CHEW」を中心としたグローバル戦略の推進



松永 秀樹
取締役上席執行役員
海外事業本部長

事業概況

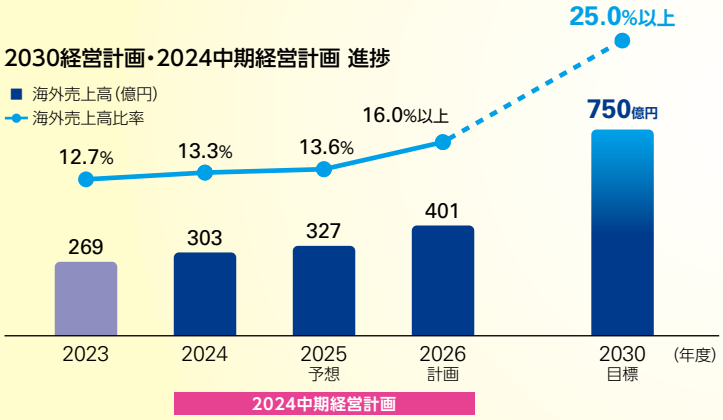
「HI-CHEW」を中心に新たな市場の獲得と販売網の拡充に取り組み、海外市場の事業拡大を進めています。2024年度の海外売上高は前年比112.6%の303億円、戦略的なマーケティング投資により営業利益は前年比2億円減の35億円となりました。原材料や海上運賃、人件費の上昇、為替変動等、厳しい経営環境の中でも海外売上高比率は13.3%に伸長し、2030年目標に向かって力強い成長を続けています。

2030年目標

海外売上高比率
25%以上

海外売上高
750億円

2030経営計画・2024中期経営計画 進捗



成長を実現するための3つの戦略

	ブランド/商品	当社グループ独自の技術・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	コラーゲンドリンク	●機能性を有し高濃度配合でもおいしいコラーゲン飲料	アジア 等
	「パセノール™」	●機能性のエビデンスを持つピセアタンノール含有の独自素材	

海外事業拡大ストーリー

当社グループの海外事業は、各事業ステージに応じた販路開拓とブランド拡大を通じて成長を遂げてきました。

たとえば、重点領域である米国では、当初日本食品の一つとして日系やアジア系の小売店で「HI-CHEW」が販売されていました。その後、米系大手組織小売業のキャンディコーナーを攻略すべき売り場と見極め、販売政策の転換と戦略的なマーケティングを推進しました。これにより、強固な販売網を築くとともに顧客接点を増やし、近年では米国事業は当社グループの成長を牽引する重要な事業へと成長しています。さらに、「HI-CHEW」で培った事業基盤を活用し、「HI-SOFT」や「Chargel」といった新たなブランドに挑戦することで、米国事業のさらなる拡大を図っています。

米国以外のエリアでも「HI-CHEW」による市場進出と事業基盤構築を積極的に推進しており、「HI-CHEW」の海外売上高は日本を超える規模に至りました。今後も各エリアの事業ステージに応じて、攻めるべきチャネルとブランドを見極め、研究開発やマーケティング、生産体制構築への戦略的な投資を行うことで、海外売上高750億円に向かって着実に前進していきます。

市場進出・事業基盤構築 → ウェルネスカンパニーへ向けた事業規模拡大



「HI-CHEW」他 → ゼリー飲料 → ウェルネス商品

特集 「HI-CHEW」を中心としたグローバル戦略の推進

さらなる市場拡大に向けて

●欧州市場の開拓

米国と同規模のキャンディ市場を擁する欧州市場への進出は、当社グループの海外事業成長における大きな機会と捉えています。特にイギリスやフラン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。一方で、欧州市場では各国の規制や商習慣等に基づいた国別の戦略が必要です。そのため、重点的に取り組む国を決め、成功事例をつくりながら拡大を図っていきます。2025年2月には、ドイツのケルンで開催されたISM（国際菓子専門見本市）に、「HI-CHEW」ブースを出展しました。多くの販売代理店との商談を通じ、欧州市場における売上高拡大に向けた手ごたえを改めて感じています。



2025年2月 ISM「HI-CHEW」ブース

欧州市場の取り組み

商 品

ストロベリー等の定番フレーバーに加え、お客様の関心を引くエキゾチックミックス（ドラゴンフルーツ、アサイー、パッションフルーツ）を展開。



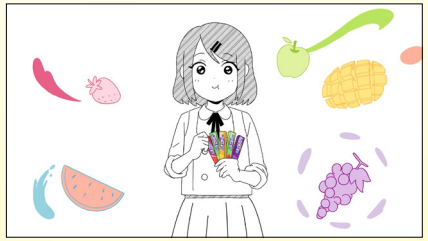
販 売

イギリス、フランスに加え、スペイン、ドイツ、スイスで販売中。サンプリング活動により喫食経験創出、認知拡大を図る。



広 告

日本のカルチャーに関心が高い欧州市場において、日本ブランドであることを訴求するため、マンガ調の動画をSNSで展開。



「HI-CHEW」を基盤としたキャンディ商品の広がり

日本で培った多彩な商品開発力を礎に、「HI-CHEW」を基盤とした新たなキャンディ商品への取り組みも進行しています。米国では日本のロングセラーブランド「HI-SOFT」や、「HI-CHEW」エクステンション品の「HI-CHEW bites」「HI-CHEW gummies」を展開しています。また、中国では2025年2月に新たに現地製造の「塩キャラメル」を発売しました。今後も、様々なリソースを最大限に活用し、海外売上高比率25%以上に向かってボーダーレスな取り組みを推進します。



HI-CHEW gummies



HI-CHEW bites



HI-SOFT



塩キャラメル

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（23年4月～25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

2024中期経営計画　戦略

	戦略	戦術
1	「inゼリー」拡大	**LTV（ライフタイムバリュー）戦略の推進** • 子どもからお年寄りまで、それぞれのライフステージに合ったニーズに対応 • アクティブ・非アクティブ、幅広い飲用シーンを開拓 ➡ エネルギー群の拡大、ターゲット別商品の発売・育成
2	「in」ブランドの拡張	**「inバー」の成長・利益構造改善** • 多様化しつつ拡大するタンパク質周辺ニーズへ対応（ベイクド、ウェファー育成） • 価値・ターゲット拡大への挑戦 • 商品毎の受け入れ性の見極め・コストダウン・プロダクトミックスによる収益改善 **「in」新ブランドの開発推進・定着** • 拡大する健康ニーズに対応 • 栄養摂取の新常識、先進的な未来食（新しい食スタイル）の創造

ブランド強化　知財戦略　inトレーニングラボ活用　サステナビリティの取り組み強化

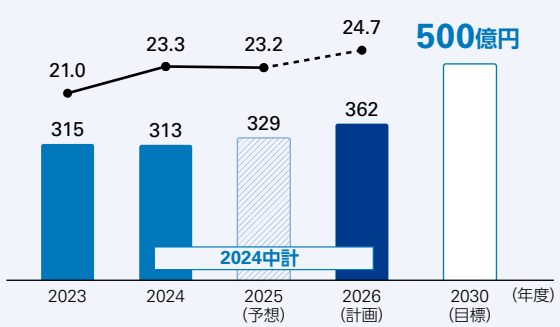
in事業基盤の強化



inゼリー エネルギー　inゼリー エネルギーブドウ糖　inゼリー マルチビタミン　inゼリー フルーツ食感 巨峰　inバープロテイン ベイクドチョコ　inタブレット 塩分プラス

2030経営計画・2024中期経営計画　進捗

～成長性と資本収益性の好循環に向けて～



ROIC	
2023	33.8%
2024	40.7%
2026（計画）	35%以上

2024年度、「inゼリー」は猛暑によるスポーツ需要減や競合品の店頭露出強化により主力の「エネルギー」が苦戦した一方、「ブドウ糖」は勉強や仕事中等の飲用シーン定着により伸長し、ブランド全体の売上高は前年並みとなりました。in事業全体では「inバー」の苦戦により売上高は前年度を下回りましたが、原価低減や販売費のコントロール等により売上高営業利益率は前年度を上回りました。

2030経営計画の達成に向けて、in事業は高い収益性を維持しながら事業規模を拡大し、当社グループの利益成長を牽引していきます。「inゼリー」は、LTV（ライフタイムバリュー）戦略を推進し、新たな飲用シーンの訴求や商品ラインアップの拡充により、子どもからお年寄りまで幅広い年代のお客様の需要獲得につなげ、売上拡大に取り組みます。今期は、最需要期である盛夏期に、スポーツシーンに加えて日常生活での飲用シーンを訴求し、新たなユーザーの獲得を図りました。また、「フルーツ食感」や「ジュニアエネルギー」等、ターゲット別商品の育成も進めていきます。「inバー」は、原価低減やプロダクトミックスの見直しと併せて、プロテイン摂取目的以外の需要獲得に向けた高付加価値商品の開発に取り組み、新たなユーザーの獲得と収益性改善を進めていきます。

in事業

ウェルネスカンパニーへ向けて

●「inゼリー」のLTV（ライフタイムバリュー）戦略の推進

「inゼリー」では、1人のお客様が、子どもの頃から高齢者になるまで「inゼリー」を飲み続けていただくことを目指すLTV（ライフタイムバリュー）戦略を展開しています。2025年3月にはアクティブシニア向けに、機能性表示食品として、加齢とともに低下する骨密度の維持をサポートする「inゼリー Wellingカルシウム※1」や、内臓脂肪の低減をサポートする「inゼリー Wellingプロテイン※2」を一部チャネルで先行発売しました。子ども向けには、エネルギーと成長期に嬉しい栄養を手軽においしく補給できる「inゼリー ジュニアエネルギー」をぶどう味・りんご味の2種で展開しています。子どもからお年寄りまで、それぞれのライフステージに合わせたニーズに対応する商品ラインアップを拡充することで、お客様のウェルネスライフをサポートしています。



inゼリー Wellingカルシウム　inゼリー Wellingプロテイン　inゼリー ジュニアエネルギー ぶどう　inゼリー ジュニアエネルギー りんご

※1 届出表示：本品にはマルトビオン酸が含まれます。マルトビオン酸には、食事に含まれるカルシウムの吸収を促進する機能、加齢とともに低下する骨密度を維持する機能、お通じを改善する機能が報告されています。
※2 届出表示：本品にはローズヒップ由来ティリロサイドが含まれます。ローズヒップ由来ティリロサイドには、BMIが高めの方の内臓脂肪を減らすのを助ける機能があること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。

●「in」ブランド強化の取り組み

スポーツを通じたブランドイメージ醸成

「in」ブランドは、スポーツを軸足にウェルネスをサポートするブランドの確立を目的に、以下の取り組みを強化していきます。

❶ 東京2025 世界陸上オフィシャルサポーター契約



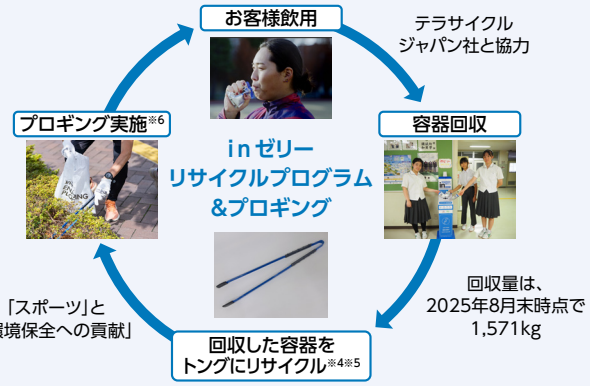
❷ スポーツ関連の公的機関の認定取得の継続

❸ 森永製菓 inトレーニングラボでの契約アスリートのサポート※3



サステナビリティへの取り組み強化

「inゼリー」は「環境の健康」を提供することを目指し、飲み終わった容器の回収・リサイクルに取り組んでいます。



※3 森永製菓inトレーニングラボは、「in」ブランドが契約するトップレベルのアスリートを最先端のトレーニングや栄養指導等を通じてサポートする施設
※4 2024年9月リサイクル時　※5 トングのグリップ部分に「inゼリー」のキャップが10%配合された100%再生原料を使用　※6 ジョギングをしながら、ゴミ拾いを行うスポーツ

VOICE

考えるためのエネルギー 「inゼリー エネルギーブドウ糖」の開発



榎本 浩二
マーケティング本部
健康マーケティング部
ゼリーカテゴリーマネジャー

2018年、働き方改革や労働生産性の向上といった効率的な業務の進め方が話題になる中で、「考えるためのエネルギー」をコンセプトに新商品を開発しました。これは、身体を動かす活動だけでなく頭を使う活動にもエネルギーが必要だという着想から生まれたものです。

その後、新型コロナウイルスの影響で生活スタイルが大きく変わりました。特に在宅ワークの増加で、頭脳活動におけるエネルギーの重要性がさらに注目を集めました。この「考えるためのエネルギー」が必要とされるシーンを具体化し、積極的に広告や店頭で訴求しました。たとえば、在宅ワークや学生の勉強、アーティストの創作活動、またeスポーツ、将棋等のマインドスポーツにおいて、片手で素早くブドウ糖を摂取できるという商品の価値を伝え続けました。

その結果、あるとき受験生が試験時にとても良い、とSNSで発信したことで、売上が飛躍的に拡大しました。もともと受験生向けのコミュニケーションを強化していたこともあり、この消費者目線の情報が受験生を中心に学生たちの間で広まりました。

社会の変化を捉え、プロダクトの魅力をわかりやすく伝え続けることで、使用者自身が新たな使い方やメリットを発見し発信するサイクルが好循環し、現在でも「inゼリー エネルギーブドウ糖」の需要は増加し続けています。今後も、いつでもどこでも誰でもすばやく栄養を摂取できる価値を発信し、「inゼリー」のさらなる需要を開拓していきます。



inゼリー エネルギーブドウ糖

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

2024中期経営計画　戦略

	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、パリパリッ食感の持続性向上 • パリパリッ品質の訴求強化、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
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

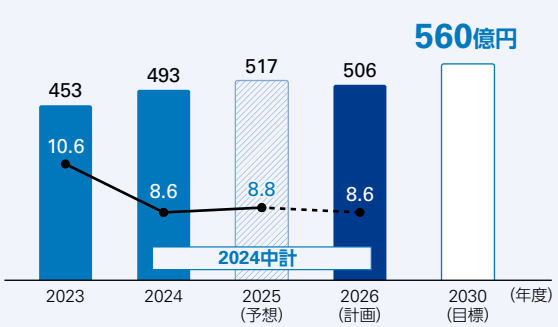
冷菓事業基盤の強化



チョコモナカジャンボ　板チョコアイス　ザ・クレープ　アイスボックス　ビスケットサンド　パリパリバー

2030経営計画・2024中期経営計画　進捗

～成長性と資本収益性の好循環に向けて～



ROIC	
2023	13.9%
2024	10.6%
2026 (計画)	12%以上

2024年度は、「ジャンボ」グループが堅調に推移したことに加え、「板チョコアイス」「ザ・クレープ」「アイスボックス」等、「ジャンボ」グループに次ぐ商品群が成長を牽引し、冷菓事業全体の売上高は前年度から40億円増となりました。一方で、原材料価格高騰の影響により売上高営業利益率は前年度から低下しました。

2030経営計画の達成に向けて、冷菓事業は持続的な成長の実現を目指していきます。「ジャンボ」グループは鮮度マーケティングを一層進化させ、ブランド価値向上を追求し続けるとともに、インバウンドに向けた取り組みの継続により国内の需要喚起につなげていきます。「板チョコアイス」「ザ・クレープ」は、独自性の高い品質を強みにプロモーションを強化し、アイス周辺市場も含めたデザート需要を獲得し顧客拡大につなげていきます。「アイスボックス」は、割材活用等の「アイスボックス」ならではのシーン訴求に注力し、年間を通した喫食機会を創出していきます。

資本収益性の向上に向けては、原材料等のコスト高騰に対し、機動的な価格改定の実施や継続的な原価低減に取り組んでいきます。また、保有している生産ラインの効率的な活用により投下資本回転率の向上を図ります。

冷菓事業

ウェルネスカンパニーへ向けて

●「アイスボックス」、暑さ対策への貢献

地球温暖化の影響で、暑いと感じる時期が長くなり「二季化」が話題になる等、気温の上昇は社会課題として注目されています。暑さ対策には、状況に応じて適切な水分・塩分（ナトリウム）の補給が必要です。「アイスボックス」は、クラッシュ氷の食感や爽やかな味わいを楽しみながら効率的にクールダウン※1ができるほか、ハイポトニック品質※2により汗をかいた後でもすばやい水分補給が可能です。汗で失われる塩分やミネラルだけでなく、ビタミンCやクエン酸も配合されています。この特長を生かし、暑さ対策におすすめの商品として取り組みを強化、2024年夏から、暑さに負けず頑張る人たちを応援するプロモーションを実施しています。2025年も、建設現場で働く方々やイベントスタッフ等へのサンプリングを実施しました。今後も夏季にはお客様の暑さ対策に貢献するとともに、喫食体験を通じて商品理解を促進し、「アイスボックス」の需要拡大につなげていきます。

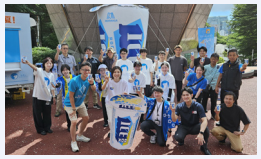


※1 一般的に、氷は水の4倍の冷却効果があるといわれています
※2 糖質やナトリウム等の濃度が低めで、汗をかいて、体内の水分量が減ってしまった状態でも速く吸収されます

❶ 建設現場でサンプリング



❷ 東京タワーで行われた官民連携の暑さ対策啓発イベント



❸ フジロックフェスでの販売



●「パリパリサンド」のプラスチックトレーを廃止

2025年3月、パリパリチョコとビスケットの組み合わせが絶妙なサンドアイス「パリパリサンド」の包装材料からプラスチックトレーを廃止しました。品質改良や工場での製造技術を進化させてきたことにより、トレーを使わなくても形状を保持できるようになり、脱トレーが実現しました。これにより、商品1個当たりのプラスチック使用量は、従来品に比べて約73%削減でき、プラスチック使用量を年間で約85トン※3削減できる見込みです。

トレーをなくしたことで、袋から出さずにそのまま食べていただけるようになり、お客様にとっても、より食べやすくなりました。今後もプラスチック容器・包装における環境配慮を推進していきます。

※3 2025年度の販売計画数量に基づく試算

プラスチック使用量
年間約85トン※3
削減見込み



トレーありの旧形態　トレーなしの新形態

VOICE

どんな人にも「当たり前」のおいしいと笑顔を届けたい

田仲 結子
マーケティング本部
冷菓マーケティング部



OKOMETO
玄米香るバニラ

ウェルネスカンパニーへ向けての取り組みの1つとして、みんなでおいしく楽しめるお米のアイス「OKOMETO（おこめと）」を2024年に発売しました。大切な人の食物アレルギー発症をきっかけに、アイスを通じて「当たり前」のおいしさを届けたい、その周囲の方々の笑顔を生み出したいと思い、アレルギー物質28品目※1を使用しない品質にこだわって開発しました。

日本人に馴染みの深い国産のお米を活用することにしましたが、豆乳等の植物性素材に比べて脂質が少ないため、アイスらしいコクやなめらかさを実現することに非常に苦労しました。また、味わいについては、食物アレルギーのお子様を持つエンゼルプラス※2会員様を中心に社内外の多くの方と一緒に、複数回にわたる座談会を実施して作り上げました。発売後は、初めて姉弟で同じアイスを食べられたというお手紙や、今までアイスを食べられなかった方々からの感動の声が届き、目頭が熱くなりました。

「OKOMETO」は、健康志向の方にも、満足度の高い新しい「お米のアイス」としても受け入れられるチャンスがあると考えています。どんな人にも「当たり前」のおいしいを楽しめるお米のアイスとしての定着を目指していきます。



2023年10月の座談会の様子

※1 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
※2 当社の公式ファンサイト

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2025」(美容効果健康志向食品/コラーゲンカテゴリー/2023年実績)「おいしいコラーゲンドリンク」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

2024中期経営計画　戦略

	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※1・LTV※2向上

事業拡大を支えるCXM※3・データドリブン体制の推進

※1 顧客推奨度　※2 ライフタイムバリュー　※3 顧客体験マネジメント


おいしい コラーゲンドリンク ピーチ味


おいしい コラーゲンドリンク レモン味


おいしい コラーゲンドリンク プレミオ

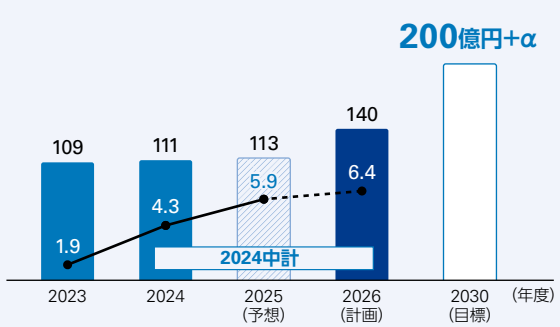

おいしい青汁


ひざ軽コラーゲン


ラクノビ

2030経営計画・2024中期経営計画　進捗

～成長性と資本収益性の好循環に向けて～



ROIC

2023	15.2%
2024	58.9%
2026(計画)	40%以上

2024年度は、消費者の節約志向の高まり等、通販健康食品市場全体として厳しい環境が継続しました。「おいしいコラーゲンドリンク」は、新規顧客獲得数が伸び悩み、売上高は前年度を下回りました。一方、第2の柱として育成している「おいしい青汁」は定期顧客数を着実に拡大し、通販事業全体の売上高は前年度を上回りました。売上高営業利益率は、顧客獲得効率の状況に応じて広告投資をコントロールしたことにより、前年度を上回りました。

2030経営計画の達成に向けて、売上成長とともに、安定的に利益を生み出す事業モデルの確立を目指します。「おいしいコラーゲンドリンク」は、これまでアプローチが手薄であったミドル層(40・50代)に対して、美容ニーズ獲得に向けた新たな広告アプローチを展開します。同時に、広告投資効率の精査、LTV向上による顧客基盤の安定化を推し進めることで、継続的な売上高・営業利益の拡大を目指します。

今後、消費のパーソナル化が広がる中で、通販事業はお客様とダイレクトにつながるOne to One 事業として、CX※の向上に取り組み、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ていきます。

※顧客体験

通販事業

ウェルネスカンパニーへ向けて

●「おいしいコラーゲンドリンク」のさらなる進化

「おいしいコラーゲンドリンク ピーチ味」「おいしいコラーゲンドリンク レモン味」は、コラーゲンペプチド10,000mgを配合し、肌、ひざ関節、骨に関する4つの機能性※1を訴求した機能性表示食品です。当社独自のマスキング技術※2により、コラーゲン特有の風味を抑え、毎日続けやすい“おいしさ”を実現しています。2023年度にはシリーズ累計販売本数4億本を突破※3し、コラーゲンドリンク市場で8年連続売上No.1※4という高い実績を有しています。

従来のシニア層中心のアプローチに加え、2025年にはミドル層（40・50代）をターゲットとしたブランド初のテレビCMを展開し、2030年の目標実現に向けて認知向上と新規顧客の開拓を進めています。

今後も拡大する美容・健康ニーズに対応すべく、科学的エビデンスに基づくコラーゲン素材の基礎研究を継続し、商品価値のさらなる進化と持続的成長を目指していきます。



「森永 おいしいコラーゲンドリンク」通称「モリコラ」の認知度向上を目的とした広告

※1 コラーゲンペプチドの働きとして
①肌の乾燥が気になる方の肌の水分量を保持し保湿力を高める機能（研究報告）
②膝関節の違和感で制限される普段の活動をサポートする機能（研究報告）
③加齢による肌の乾燥が気になる方の肌の弾力を維持し肌の健康に役立つ機能
④骨をつくるはたらきをサポートする機能
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。

※2 商品の嗜好性を高めることを目的に、不快な味・香りを感じにくくさせる技術
※3 2023年9月時点 「おいしいコラーゲンドリンク」シリーズ、従来品を含む（当社調べ）
※4 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧2018-2025」（美容効果健康志向食品/コラーゲンカテゴリー/2016-2023年実績）「おいしいコラーゲンドリンク」シリーズ、従来品含む
※5 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧2025」（美容効果健康志向食品/ドリンク類カテゴリー企業ランキング/2023年実績）「おいしいコラーゲンドリンク」シリーズ、従来品含む

●おかしプリント事業の取り組み強化

「おかしプリント」は、当社直営の法人向けサービスとして、人気商品「ハイチュウ」や「ミルクキャラメル」等をオリジナルデザインで製作できる“おかし名入れサービス”です。「ビジネスのおカタい空気をなごやかに!」をコンセプトに掲げ、和やかな場を創造するノベルティとして、コト価値を提供しています。利用者の方からは、「菓子が持つ楽しさと『●●チュウ!』の遊び心で笑顔が生まれ、コミュニケーションが円滑になった」といった嬉しいお声をいただいています。

菓子の持つ情緒的価値（心の健康）を体現したサービスとして、お客様のビジネスシーンに笑顔を提供するとともに、BtoBによるブランド接点の拡大と事業成長を図ります。



VOICE

お客様との「つながり」から顧客体験価値向上



佐合 清香
ダイレクトマーケティング事業部
ダイレクトストアグループ
CRMフルフィルメントチームリーダー
兼CXM推進室長

森永ダイレクトストアは、長期でご継続いただいているお客様に支えられており、日々お客様の声を傾聴しながら、一人ひとりに寄り添い「つながり」を大切にしています。その声を基に、「おいしいコラーゲンドリンク」の甘味料を植物性由来に変更する等、商品開発にも積極的に活用しています。

2004年より社員がお客様のご自宅に訪問し、商品やサービス、実感について直接ヒアリングを行っていましたが、2016年より多くのお客様との関係を強化することを目指し、「アンバサダーファンミーティング」イベントも開催しています。累計参加者は500名を超え、社員との「つながり（交流）」に対して特に高い評価をいただいています。

また、毎年実施するNPS※1調査およびCXM※2推進室による活動を通じて、商品とサービスの改善を図り、お客様の体験価値を最大化することに注力しています。CXM推進室は多角的に顧客分析を行い、担当業務の枠を超えた改善を提案・実行しており、商品価値や実感を高めるための行動変容の促進にも取り組んでいます。

2025年4月には、CRM※3デジタル化推進を目的としてコミュニケーション活性化に向けた情報提供プラットフォーム「サンテ・ジャーナル」を立ち上げました。新たな「つながり」を創出することを視野に入れ、すこやかな暮らしを支えるヒントを提供していきます。

今後も、お客様との「つながり」を大切にし、お客様に寄り添った情報やサービスを提供することに努めていきます。


「アンバサダーファンミーティング」の様子

※1 顧客推奨度
※2 顧客体験マネジメント
※3 顧客関係性マネジメント

重点領域

米国事業



河辺 輝宏
米国総代表 兼
Morinaga America, Inc.
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

2024中期経営計画　戦略

	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」のブレークスルー	• 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


HI-CHEW [ORIGINAL] STAND UP POUCH


HI-CHEW [fantasy mix]


HI-CHEW bites

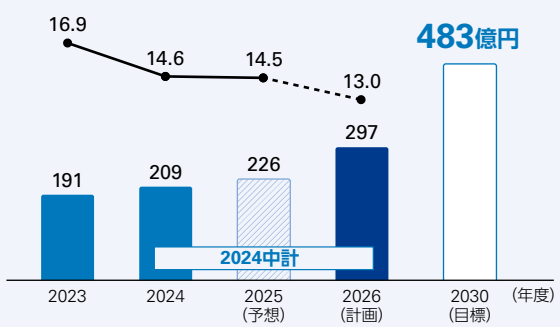

Chargel


HI-SOFT


HI-CHEW gummies

2030経営計画・2024中期経営計画　進捗

～成長性と資本収益性の好循環に向けて～



ROIC

2023	35.6%
2024	29.1%
2026(計画)	10%以上

2024年度、米国経済はインフレによる消費低迷が継続し、「HI-CHEW」は、来店客数の減少したコンビニチャネルでの販売が苦戦しました。一方で、Foodチャネル※1では取り扱いSKU数の拡大に取り組むとともに、空港売店や均一ショップ等、新規チャネルの開拓を進め、米国事業全体の売上高は前年度を上回りました。

2030経営計画の達成に向けて、米国事業の役割は当社グループの成長を牽引することです。「HI-CHEW」は、さらなるブランディングの強化に取り組みます。ブランドマスコットの活用や基幹品の活性化により、「楽しさ」「ワクワク感」を訴求しつつ、Mass※2・Foodチャネルでの販売促進の強化を進めることで、お客様との接点を拡大し、米国市場におけるプレゼンスを高めていきます。

成長に向けた投資として、米国第2工場(約136百万US$、日本円で約196億円)を建設し、2027年の稼働を予定しています。投下資本の増加により一時的にROICは下がりますが、投資をその後の成長に着実につなげていきます。

「Chargel」は新たなタグライン※3「Thirst-Quenching Snack(喉の渇きも癒せるスナック)」を設定し、コンセプトに沿ったマーケティング・売り場提案を行うことで市場浸透を目指していきます。

※1 食品を中心に扱うスーパーマーケットのチャネル　※2 食品、日用品、衣料品等、幅広い商品を取り扱う大型総合量販店のチャネル
※3 ブランドがお客様に提供する価値を表現した短いフレーズ

米国事業

ウェルネスカンパニーへ向けて

●「HI-CHEW」のさらなる拡大に向けた取り組み

「HI-CHEW」のユニークな食感やジューシーさは海外のお客様にも高く評価されています。一方で、子どもから大人までキャンディに親しむ米国市場においては、おいしさに加え、fun（楽しさ）とexcitement（ワクワク感）も重要な要素と考えています。

そのため、「HI-CHEW」の楽しさやワクワク感、噛み心地といった、ブランドを象徴する要素を擬人化したブランドマスコットChewbie（チュービー）を発表し、さらなる「HI-CHEW」ファン獲得やブランド力向上に向けてコミュニケーションを強化しています。また、ブルーラズベリー味のような架空のフルーツ味を取り入れる等、お客様の関心を引く独創的なアイデアで商品開発を行っています。今後も「HI-CHEW」のおいしさはもちろん、お客様の「心の健康」に貢献する情緒的な価値を追求することで、米国市場における確固たる地位を築いていきます。


Chewbie サンプリングの様子


2025年新商品
HI-CHEW [BLUE RASPBERRY]



マイアミ国際空港期間限定ショップ

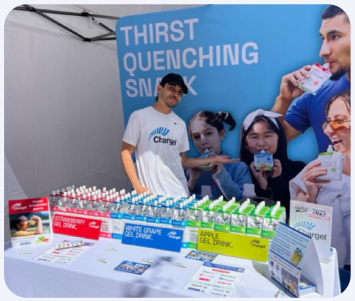


2025年新商品
HI-CHEW [Getaway mix]

●「Chargel」ブレークスルーに向けて

米国向けに開発したゼリー飲料「Chargel」は、発売以来、サンプリングを中心とした積極的なPR活動を推進し、ECチャネルのリピーターが着実に増加しています。2025年には新たなタグライン「Thirst-Quenching Snack」（喉の渇きも癒せるスナック）を設定し、アスリートだけでなく、日常的なスポーツシーンにおける需要獲得と市場定着に向けて取り組んでいます。

引き続きゼリー飲料のリーディングカンパニーを目指し、ブランド認知および商品理解促進に向けた取り組みを推進します。



サンプリングの様子



新たなタグラインによる広告

VOICE

誰も知らない「ゼリー飲料」を根付かせるには？



森永 慶太
Morinaga America, Inc.
Chargel Business Unit
Vice President

「Chargel」の市場導入において「HI-CHEW」と異なる点は、ゼリー飲料というカテゴリーが米国では未知の食品であることです。

「HI-CHEW」はキャンディと紹介すれば誰もが理解できますが、「Chargel」ではそのように簡単にはいきません。日本で常識になっている特長や利用方法を伝えても、米国のお客様はそれを自分事としてすぐに生活に取り入れることはできないのです。たとえば短時間で摂取できる利点を伝えても、「キャップがあるのになぜ急いで飲み切る必要があるのか?」と疑問が出るくらいです。

適切なローカライズのために、まず米国のお客様自身の体験を通した洞察を得ることが必要でした。そこで開発の原点であるアスリートのエネルギー補給に立ち返り、突破口としました。積極的なサンプリングを行い、利用者と体験談の獲得に努めました。段々と米国でのゼリー飲料に関するCommon Sense（共通認識）やVocabulary（語彙）が生まれてきています。そのような学びから「Thirst-Quenching Snack」というタグラインを設定しました。

将来ゼリー飲料が米国でポピュラーな食品になった時には、市場に新しい価値をもたらしたブランドがそのままカテゴリーの代名詞となった事例のように、こういう食品を何と呼ぶか?という問いに対して米国のお客様が「Chargelだ」と答えるビジョンを描いています。



https://chargel.com/

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



ハイチュウ



ダースミルク



ムーンライト



ミルクココア



甘酒



カカオの力
CACAO70

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（23年4月～25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さらなる拡大
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（特にカカオ原料）・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

2024中期経営計画　戦略

		戦略	戦術
1		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
1	2	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してのさらなる成長
1	3	ビスケットの事業成長	• 「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、プレミアムシリーズの市場定着・育成
1	4	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
1	5	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

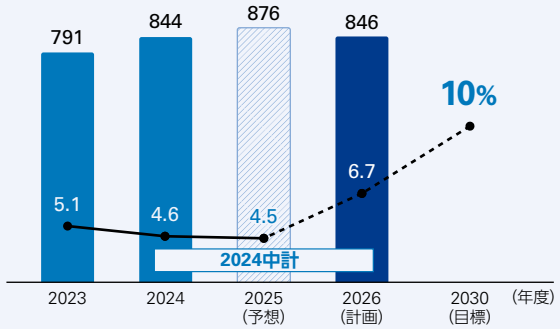
ロングセラーブランド強化と新しい商品創出への挑戦　段階的アセットライト　ウェルネス訴求　インバウンド需要の獲得　継続的なコストコントロール

事業の持続的成長と資本収益性向上

※インテージSRI+ ココア、甘酒 各市場（23年4月～25年3月推計販売金額累計）

2030経営計画・2024中期経営計画　進捗

～成長性と資本収益性の好循環に向けて～



ROIC

2023	5.3%
2024	5.2%
2026（計画）	8%以上

2024年度は、カカオを中心にコスト高騰の影響を受け、すべてのカテゴリーにおいて価格改定を実施しました。菓子食品事業全体として、売上高拡大を継続できていることには手ごたえを感じる一方、収益性の低下には強い危機感を持っています。

2030経営計画の達成に向けて、菓子食品事業は収益性の改善に取り組みます。市場成長が見込まれ、収益性が高いキャンディカテゴリーの成長による事業ポートフォリオの転換を加速させていきます。「ハイチュウ」は、ブランドロゴの英字表記へのリニューアルや発売50周年の取り組みに続けて需要喚起策を徹底し、国内需要のさらなる拡大とインバウンド需要の獲得を目指します。「森永ラムネ」は、集中・考えるシーンにおける商品価値が浸透し、着実に売上高を拡大しています。今後は、機能を主軸として、おいしさ・食感と3つの方向性で価値を提供していきます。

チョコレートカテゴリーは、価格改定や原料置換による原価低減に取り組むとともに、生産設備の維持更新投資の見極め等を行っていきます。

今後も原材料等のコスト高騰の影響を受けることが予想されますが、上記の多角的な取り組み等により、2030年の目標に向けた道筋を描いていきます。

菓子食品事業

ウェルネスカンパニーへ向けて

●菓子が持つ価値と、2030ビジョン実現に向けた菓子事業の意義

菓子には、栄養摂取や食事補助等の身体面の価値、心に潤いを与える精神面の価値、人と人の関係を円滑にする社会面の価値があり、人々が良い状態でいるための必需品（ウェルビーイングの必需品）であると考えています。日本では多くの人がストレスや疲れを感じている状況にあるため、菓子事業は主に「心の健康」を良い状態にすることに貢献していきます。また、「体の健康」にはキャンディカテゴリーを中心に取り組んでいきます。



●ぶどう糖配合ブランド「森永ラムネ」のさらなる拡大

「森永ラムネ」は、「ぶどう糖を配合した、おいしく様々なシーンで食べられるお菓子」というブランドコンセプトがお客様に幅広く認知され、売上高の大幅伸長が継続しています。今後も、集中シーンのベストサポーターとして機能とおいしさの両軸で考える人に寄り添えるよう、商品ラインアップを拡充し、さらなるブランド接点拡大を目指します。



●食品事業の主力ブランドを活用した健康軸の強化

食品事業では、甘酒市場のトップブランド※1である「森永甘酒」から「甘酒 糖質50%オフ」を発売しました。糖質オフタイプの商品は2023年2月の「甘酒 糖質30%オフ」発売時、「自分の身体に向き合い始める」お客様に好評いただきました。さらに糖質のオフ率向上を目指して品質改良を行い、2025年においしさそのままで“糖質50%オフ※2”の品質が実現しました。

また、健康価値発信の取り組み強化で市場成長が好調なココアカテゴリーから、ココアの味わいと溶けやすさを両立した液体タイプの「割るだけココア」を発売しました。より手軽にココアを楽しめる商品をラインアップすることで、健康価値の提供を図っていきます。



甘酒 糖質50%オフ　割るだけココア

※1 インテージSRI+ 甘酒市場（23年4月～25年3月　推計販売金額累計）
※2「甘酒 糖質50%オフ」185g　当社「甘酒」190g缶比（100g当たり）
「甘酒 糖質50%オフ」1000ml　当社「甘酒」1000ml比

ありがとう50CHEW年

VOICE

「ハイチュウ」50周年、さらなる飛躍へ

堤 崇将
マーケティング本部
菓子マーケティング部



1975年に誕生した「ハイチュウ」は、今年で発売50周年を迎えました。長年にわたり多くのお客様にご愛顧いただき、2024年度は国内において過去最高の売上高を記録し、ソフトキャンディ市場においては、No.1※のシェアを獲得しています。50周年施策として実施した「ハイチュウミュージアム」や「フレーバー総選挙」も多くの反響をいただき、ブランドロイヤリティの高さと新たなファンの広がりを実感する機会となりました。

「ハイチュウ」ならではの“心地よい食感”は、大学との共同研究により、幸福感を高める効果があることが明らかになっています。私たちは独自食感を通じて、変化が多く、ストレスを感じやすい日常の中で、ポジティブな気持ちを大切にしたいお客様を応援するブランドでありたいと考えています。

2024年春にはブランドロゴを英字表記へリニューアルしました。インバウンド需要の獲得に加え、グローバル市場でのさらなる飛躍を見据えた大きな一歩であり、世界に羽ばたく「ハイチュウ」の姿は日本のお客様にも新たなワクワク感をもたらしていると考えています。

これからも、「ハイチュウ」ならではの魅力を通じて、世界中のお客様の「心の健康」に貢献し、世界中で愛されるキャンディブランドになることを目指します。



※インテージSRI+ ソフトキャンディ市場（23年4月～25年3月　推計販売金額累計）

特 集

インバウンド需要獲得への取り組み

森永製菓グループは、国境なきグローバル戦略を展開し、
世界中から訪れる訪日外国人の皆様に日本のお菓子のおいしさをお届けしています。
当社グループ商品の最高の喫食体験を通して、商品認知を拡大し、
インバウンド需要を継続的に獲得していきます。

旅マエ、旅ナカ、旅アトでお客様とつながる

「ハイチュウ」の取り組み



「ハイチュウ」は、グローバルブランドとしてさらなる飛躍を目指して、ブランドロゴの英字表記へのリニューアルや、インバウンド需要に対応した商品開発等を実施しています。プロモーションにおいては、お客様のカスタマージャーニーに基づき、旅行前の期待感の醸成、旅行中の体験、そして旅行後のリピートに至るまで、それぞれのフェーズで最高の商品と喫食体験の提供を行い、ブランド認知から購買まで一貫した施策で訪日外国人のお客様と接点を持ち続けることを目指しています。



新幹線・新大阪駅での大規模展開



小売店様での多言語POPの掲示

●お客様のカスタマージャーニー

旅マエ	旅ナカ	旅アト
認知	喫食体験・購買	再購買
海外のSNSを活用したインフルエンサーによる情報発信	訪日外国人のお客様の行動に即したタッチポイントの創出や購買喚起施策の実施 ●空港での広告掲出 ●観光地に立地している小売業様の店舗において、訪日外国人のお客様に向けた売り場づくり ●観光地でのサンプリング実施	帰国後も現地で商品を購入できる環境づくり （各国での「HI-CHEW」の販売体制構築・強化）

旅マエ・旅ナカ・旅アトまで一貫してお客様と接点を持ち続ける

パリパリッ食感を世界中の人に伝える

「チョコモナカジャンボ」の取り組み



「チョコモナカジャンボ」は、特長であるモナカ皮のパリパリッ食感を保つため、製造から5日以内を目安に出荷する等、緻密な製造・需給コントロールを実施しています。日本でしか体験できないおいしさを楽しんでいただくべく、2024年は東京・浅草寺や大阪・戎橋での大規模サンプリングイベントを実施しました。また、忍者・侍・大和撫子が登場しながら「チョコモナカジャンボ」を紹介する動画は内閣府CJPF AWARD※2025にてムービー（動画）部門優秀賞を受賞しました。



浮世絵風に描き、「A tastiness only found in Japan」（日本にしかないおいしさ）を訴求した訪日外国人のお客様向け広告

※CJPF AWARDは、内閣府が主催する表彰イベント。世界に向けて日本の文化や製品、サービスの魅力を発信する優れたプロジェクトや活動を表彰し、グローバルな視点から「クールジャパン」を推進することを目的として実施されている

内閣府 CJPF AWARD2025 優秀賞受賞動画はこちら!
https://www.youtube.com/watch?v=o3FzcYFpo9s


「チョコモナカジャンボ」浅草寺サンプリングの様子

VOICE

訪日外国人向けの売り場づくり ～関係者を巻き込む営業力～



大角 秋皓
営業本部
広域量販部

2022年頃に訪日外国人が急増する兆しを感じ、当社商品を手に取っていただく大きなチャンスだと思いました。そこで、他社に先駆けて、小売業様に訪日外国人向けの常設売り場づくりと、インバウンド需要を狙った商品発売を提案しました。渋谷を中心とした全国30店舗以上で、外国人のお客様に好まれる商品群を取り揃え、店頭の目立つ位置に大量陳列する等、インパクトある売り場づくりを実現しました。結果、その小売業様において、「ベイク クリーミーチーズ」が訪日外国人のお客様に1年間で最も売れた商品※となりました。今後も小売業様と協働し、訪日外国人のお客様の需要を積極的に開拓していきます。


提案した小売業様にて2024年度に最も売れた「ベイク クリーミーチーズ」の売り場

※小売業様POS実績データ（2024年4月～2025年3月販売金額）

人事戦略



安藤 正
執行役員 人事部長

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、
経営戦略と連動した人事戦略を推進し、
人的資本価値の最大化により、当社グループの持続的成長を実現します。

永続企業を目指すための人事戦略

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（サステナブルカンパニー）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限に引き出すために、ダイバーシティ&インクルージョン（以降D&I）の推進を、経営戦略の中核に位置付けます。多様な人材が尊重され、それぞれの違いが価値として活かされる環境こそが、変化の激しい社会におけるイノベーションや課題解決を生み出す源泉であると捉えています。そのため「一人ひとりの個を活かす」というD&Iの根幹となる考え方を基に、人事戦略については経営戦略と連動した形で、人材ポートフォリオの最適化と経営効率の向上に取り組みます。

そして、会社と従業員の相互信頼を基盤に、D&Iの考え方を通じて、従業員の幸せを実現するとともに、エンゲージメントを高め、生産性を向上し社会に対して持続的な価値を提供し続けることを目指します。そのために従業員の自律的な成長を促し、能力をいかんなく発揮できる環境を整備することで「働きがい」と「働きやすさ」の両立を追求していきます。そのうえで「人材育成」および「健康経営」の推進を重要戦略として位置付け、多様な人材が活躍し、組織としての創造性と競争力を高める「人的資本経営」の実践に取り組んでいきます。



人事戦略

人事戦略の推進による企業価値の向上

人的資本経営の実効性を高めるポイントは、エンゲージメントと生産性を向上することであると考えています。そのために、D&I・人事戦略の各取り組みを推進するとともに、働きがいと働きやすさを実感できる取り組みを推進します。

インプット

2024中計における人材投資　2021中計比 **114%**　中計期間における費用計上ベースの金額比較

アウトプット

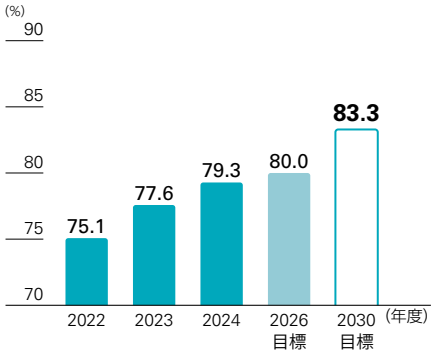
●各取り組みの目標・実績

D&Iの推進	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2026年度目標
D&Iポリシー浸透研修　受講者数※1※2	100%	113%	113%	114%
女性管理職比率	13.0%	13.3%	13.5%	15.0%
経営戦略との連動				
重点領域に関わる従業員数※1※3	100%	114%	114%	2024年度以上
採用者数※1※4	100%	90%	155%	150%
人材育成				
研修費※1※4	100%	84%	106%	109%
社内公募・異動希望PR申告制度利用者数※1※4※5	100%	293%	200%	200%
シニア研修受講者数※1※4	100%	216%	244%	267%
専門人材育成研修受講者数※4※6※7	—	100%	82%	108%
健康経営				
健康診断受診率※4	100%	100%	100%	100%
ストレスチェック実施率※4	96%	98%	98%	100%
年間総労働時間※4	1,946時間	1,933時間	1,936時間	1,950時間以下
労働災害率（度数率）※8※9	0.25	0.49	0.24	0.00

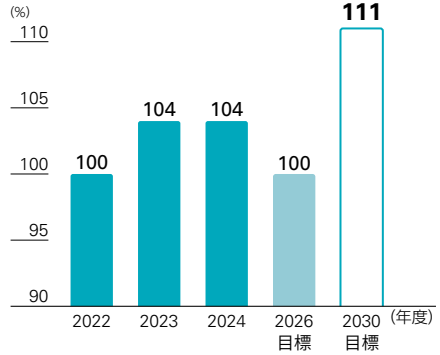
※1 2022年度の数値を100とした場合の率
※2 対象：国内グループ連結
※3 対象：グループ連結
※4 対象：国内森永製菓(株)単体
※5 異動希望PR申告制度は、2023年度より実施開始
※6 2023年度の数値を100とした場合の率（専門人材育成研修は2023年度より開始）
※7 2024年度に一部研修の内容を高度化し、対象者を限定
※8 対象：国内森永製菓(株)工場および国内生産グループ会社
※9 100万人延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数（不休災害による傷病者は含まず）をもって労働災害発生の頻度を表す

アウトカム

エンゲージメント向上※1※2



生産性向上※3※4※5



※1 マテリアリティ「2.多様な人材の活躍」に関する従業員意識調査(3項目)の肯定回答率平均値
※2 対象：2022年度国内グループ連結(正規従業員)。2023年度以降グループ連結(一部非正規従業員を含む)
※3 2022年度の数値を100とした場合の率
※4 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
※5 Morinaga America Foods, Inc.の第2工場新設に伴い人員増となるため、2025～2026年度は一時的に生産性が低下



人事戦略

/// ダイバーシティ&インクルージョンの推進

●基本的な考えと位置付け

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。

「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づくりを進めています。

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。たとえば、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た「人材育成」を促進し、従業員一人ひとりの自律的な成長と多様なキャリアの実現を後押ししています。また、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すため「健康経営」にも注力しています。

これらの施策が有機的に結びつき、D&Iが進むことで、多様な従業員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を単なる理念に留めず、全社に浸透させ実践につなげるため、当社グループでは段階的かつ体系的な取り組みを展開しています。

全従業員にアンコンシャスバイアスの研修や、多様性の理解向上を目的とした研修、チームビルディングを学ぶセミナー等を実施し、行動変容を促しています。

さらに、マネジメント層に対しては、当社グループの「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」を深く理解し、自組織の課題を的確に捉えて解決に導くためのポリシー浸透研修を実施しています。マネジメント層は研修で得た知見をもとに、職場メンバーとともに行動計画を策定・実行し、職場全体で変革を推進していきます。これらの取り組みを可視化するため、当社グループでは、D&I推進に関するKPIを設定し、毎年度の従業員意識調査により、その達成状況をモニタリングしています。定量・定性の両面から進捗を確認し、施策の改善につなげることで、実効性と持続性を高めています。

「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。
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/policy_diversity.pdf

●人事制度改正

外部環境変化への対応や現行制度運用上の課題解決とともに、D&Iの推進と経営戦略と連動した人事戦略遂行を目的に、2025年4月に人事制度を抜本的に改正しました。

導入にあたっては、改正内容の理解を深めるために理解促進会を実施し、約70の事業所において従業員との活発な意見交換を行いました。なお、人事制度改正の主なポイントは以下の通りです。


理解促進会の様子

人事制度改正の主なポイント

1. 年齢に関わらない活躍を推進するため、56歳での役職定年制度を廃止
2. 現在価値を重視するため、管理職は毎年の評価が報酬に直結する制度に
3. 組合員のチャレンジ促進に向け、管理職への昇格を最速3年短縮可能に
4. 自身の立ち位置を可視化するため、号俸制度を導入
5. 多様な人材の活躍促進に向け、職務等級に専門性を基準とした等級を追加
6. 職務の明確化とキャリア自律の後押しのため、職務記述書を導入
7. 職務を重視するため、基本給において能力給と職務給の比率を見直し、従来よりも職務給の割合を高めた構成に
8. 定年後再雇用者の活躍を推進するため、報酬制度に職務の要素を追加

VOICE

人事制度改正への思い

人事制度改正にあたり、ジョブ型雇用へのシフト等、労働関連の環境変化を踏まえつつ、当社に適した制度設計を意識しました。そのために、企業理念や経営戦略等と連動したものであると同時に、社内での理解・共感へのプロセスも重視しました。今後は、会社の永続性、社会への貢献に対して有効な手段となるよう浸透や活用に向けて取り組んでいきます。



石田 雅彦
人事部
人事企画グループマネジャー

人事戦略

経営戦略と人事戦略の連動

●人材ポートフォリオの最適化

当社グループは2030年までに重点領域（in、冷菓、通販、米国）の売上高構成比を60%以上に引き上げるという目標を掲げています。

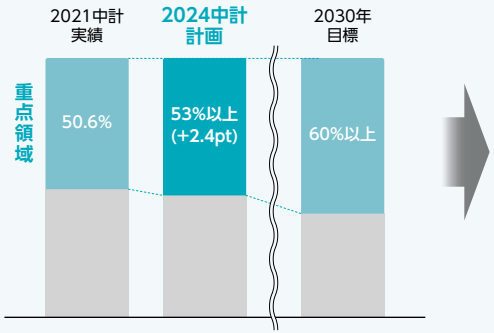
これを達成するために、人事戦略が果たすべき役割を踏まえ、中長期的な視点で重点領域への人材配置を強化しています。

2024年度における重点領域の従業員数伸長率（2022年度比）は下図の通りです。

また、将来的に国内労働力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。

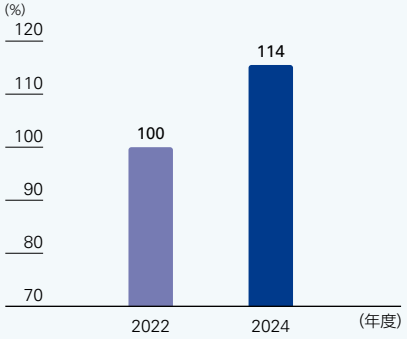
事業ポートフォリオに連動した従業員構成への転換

重点領域売上高比率



重点領域従業員数伸長率

（2022年度の数値を100とした場合の率）



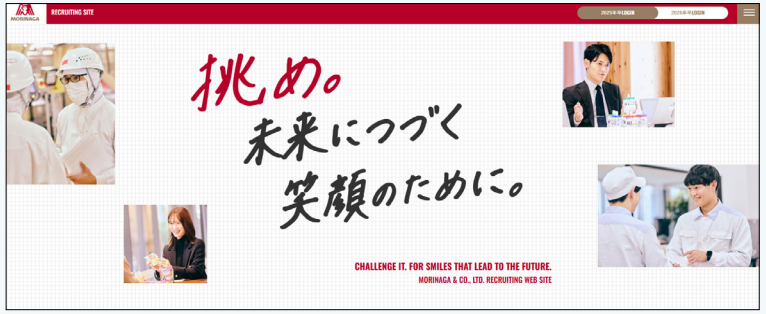
※当社グループ定義により、in事業・冷菓事業・通販事業・米国事業に関わる従業員数から算出

●採用戦略

当社の採用活動は新卒採用・キャリア採用の両輪で進めています。

新卒採用については、学生の皆様が具体的なキャリアパスをイメージできるよう、8つの採用コースを設けています。自らが多様な選択肢から採用コースを選択することで、入社前より自律したキャリアオーナーとしての成長を支援します。2025年2月には、採用コースの理解を一層深めていただくことを目的とし、様々な部門で活躍する先輩社員のインタビュー記事や職種説明を拡充する等、採用ホームページをリニューアルしました。

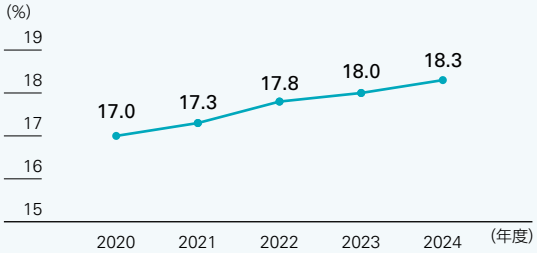
リニューアルした新卒採用ホームページ



キャリア採用では、多様なバックグラウンドをもつ人材を外部から積極的に獲得することで、D&Iを直接的に推進します。また経営戦略を確実に実行するため、専門性の高い領域では積極的に採用を強化しています。

これらの採用戦略を通じて、企業の原動力である「人」の多様性を高めます。キャリア採用は競争が激しい市場ではありますが、当社グループの企業理念に共感いただき、ともに実現できる仲間を募ることで未来に向けた成長を加速させます。

当社従業員におけるキャリア入社従業員比率



人事戦略

人材育成

●サクセッションプランの策定と推進

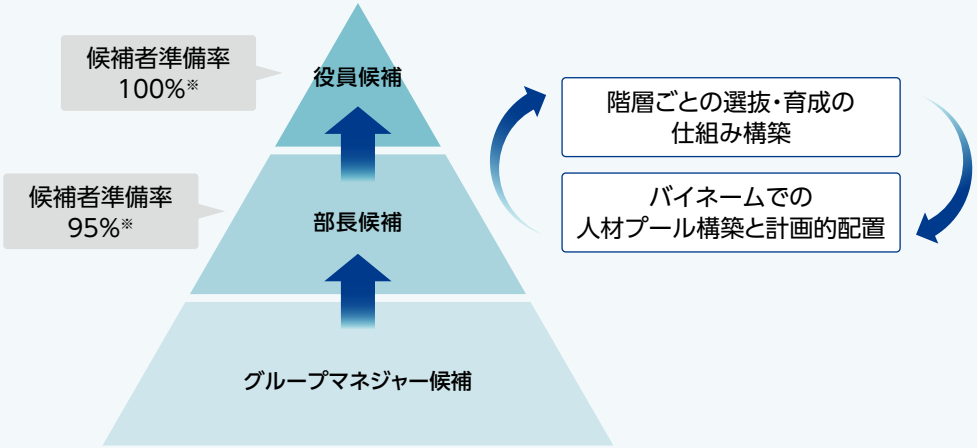
各階層候補者の継続的な育成に向けて、中長期的な視点で取り組みを実施しています。

役員候補者に対しては、プロフェッショナルコーチとの1対1のコーチングを通して、全社リーダーとしてのあり方等のテーマで、自ら気づきを得る機会を設けています。また、グローバルスタンダードの経営哲学や価値観を習得する外部研修に1年間派遣しています。それらにより、経営人材要件を備えた人材の継続的な育成に取り組んでいます。

部長候補者については、他流試合型研修等、選抜した従業員を派遣し、他社の選抜者とともに社会課題等のテーマについてディスカッションを行い、社会を捉える視野の拡大や外部との共創力の醸成等を図ります。

マネジャー候補者については、30代の選抜社員に対し、次世代リーダーに求められる要件開発に取り組む研修を実施しています。また、次世代リーダー研修修了者の有志を対象に、森永製菓に勤務しながら、ベンチャー企業でのプロジェクト業務に副業として短期間参画し、越境体験の中で変化対応力を身につける機会を設けています。

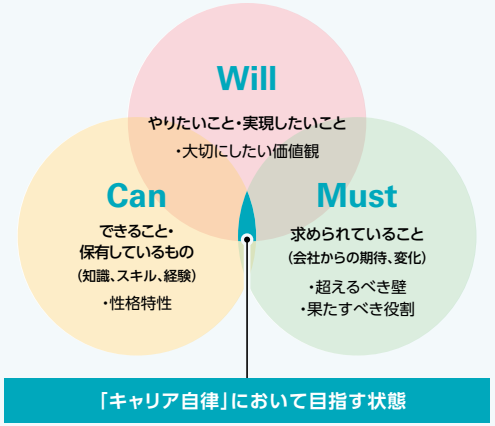
サクセッションプランイメージ



※2024年度実績

●キャリア自律の推進

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。



- **「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

2024年度は同じ職場の30代を対象とした、30代対話型キャリアワークショップを開催しました。同じ職種の同僚同士が少人数で気軽に知見や経験談を共有し合うことで、従業員が自身のキャリアを内省する機会としています。参加者からは、「互いの知らない一面が垣間見えた」「自身の強みや伸びしろが理解でき、改めてあるべき姿を設定できた」等のコメントが寄せられました。

社内制度においては、社内公募制度や異動希望PR申告制度を継続的に実施しています。従業員それぞれがキャリアオーナーとして、自身のキャリアパスを主体的に描き、実際に行動に移すことができる機会を提供します。

また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、自己学習や人的ネットワーク拡大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。

具体例としては、社内表彰制度の受賞者が登壇し、行動事例やマインドを従業員に語ることで、成功体験を幅広く共有したり、当社グループの商品を取り上げ、研究所員が直接商品技術や歴史を語り、従業員の商品知識向上・インナーブランディングの強化を図る等の機会を設けました。


30代キャリアワークショップの様子

人事戦略

●シニア層人材のさらなる活躍推進

労働力人口減少を背景に、2022年度より年齢に関係なく活躍し続けるためのキャリア自律研修を50代従業員に実施しています。Will・Can・Mustを再考するアンラーニング研修に加え、Will実現に向けて「自分の武器」を探索・明確化するワークショップも2024年度に試行しました。越境ワークショップへの応募者や高難度資格取得者の増加等、キャリア自律につながる行動も表れています。

2025年4月の人事制度改正では、シニア層人材のさらなる活躍も重視しています。役職定年の廃止や定年後再雇用時の報酬制度の変更により、人事制度面からもエイジズム※解消に向けて、取り組みを進めています。

アンラーニングの考え方

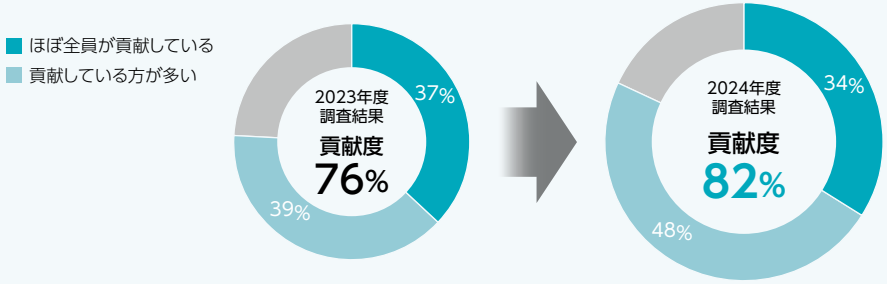
不要なこだわりは棄てる　／　“今”必要ない知見は一旦仕舞っておく

キャリア資本を蓄積していくためのスペースを空けて

“今”や“将来”必要なスキルを学ぶ（加える）

※エイジズム…年齢を理由にした固定観念や決めつけ

またシニア層を部下にもつ部門長を対象に「組織への貢献度」調査を行うことで、定量的にモニタリングをしています。貢献度は年々着実に向上しており、シニア層のみならず、全社的にシニア層人材の活躍への意識が定着してきています。

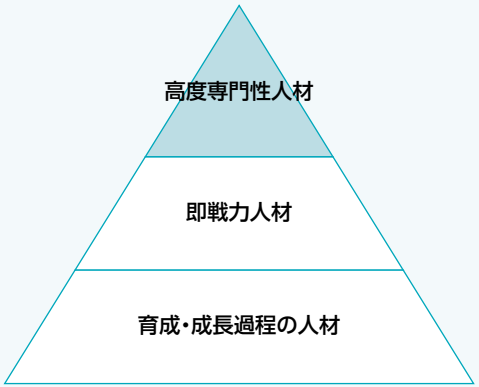


●専門性の高い人材の確保と育成

専門性の高い人材のポートフォリオを「高度専門性人材」「即戦力人材」「育成・成長過程の人材」として設定しています。それぞれの階層において、人材要件を定義し、採用・育成計画を策定、実行することで経営基盤を強固にし、経営戦略の遂行を加速します。

短期的には専門性の高い人材の採用を積極的に行い、中長期的には成長後のステージで高度な戦略実行が可能な人材の育成を行っています。

専門性の高い人材のポートフォリオ



「グローバル人材」「DX人材」「経理財務CFO人材」の3領域については高い優先度で人材育成を行っています。2022年度より人材定義を行い、これを基に2023年度から即戦力で活躍するレベルの人材育成に取り組みました。次のステップとして、より高度な育成プログラムを導入し、2024年度にはグローバル人材、2025年度にはDX人材や経理財務CFO人材で実行することで、高度専門性人材に向けたプロフェッショナル化を推進しています。

2024年度の具体的な取り組み



グローバル人材

海外でのマネジメントや交渉の実践的なプログラムを講師とマンツーマンで学び即戦力化を推進

DX人材

DX・IT部門を対象にアセスメントとeラーニングを繰り返し、効果測定を実施することで、即戦力化を推進

経理財務CFO人材

オンラインプログラムの受講者を全社で募集。様々な部署の従業員が受講しており、プロ化の裾野を拡大

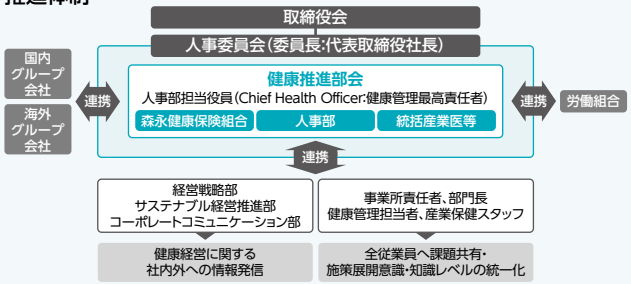
人事戦略

健康経営

●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、下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し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。

推進体制



●「心の健康」維持・増進

従業員と顧客に「心の健康」を提供することを目指し、心が健康な状態を6つの要素で定義した「こころく」を2022年度に策定しました。従業員一人ひとりが「こころく」を意識して業務に取り組むことを促し、エンゲージメント向上と事業貢献を目指しています。具体的には、全従業員向けに「心の健康」の価値提供に関する解説資料や動画を提供したり、ポジティブ心理学の専門家を招いたセミナーを開催し、ポジティブ感情やウェルビーイングをはぐくむ重要性を浸透させる等、「心の健康」の増進に向けた取り組みを進めています。

また、セルフケアセミナーや職位者研修を定期的に実施し、健康意識と自己管理能力の向上も図っています。ストレスチェックの受検率は制度導入以来95%以上を維持し、ストレスへの気づきと職場環境改善に役立てています。さらに、海外赴任者には産業医による定期的なフォロー体制を整え、異なる環境下でも安心して活躍できるよう支援しています。

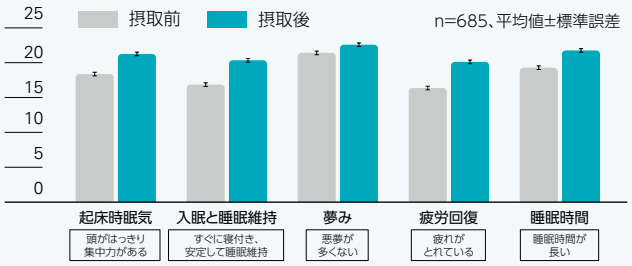


●「体の健康」維持・増進

従業員が生き生きと健康的に働くうえで、活動のための基盤となる「体の健康」が維持されていることも重要です。当社グループでは、従業員とご家族の健康づくりや生活習慣改善に向けて、森永健康保険組合と共同で健康増進イベント「ハビット」を開催し、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23回目を迎え、参加者は2,200人を超えており、従業員の健康意識が高まっています。

また、社内アンケートの結果により睡眠の質に課題のある従業員が多いことが明らかになったことをきっかけに、改善取り組みを実施しました。すべての従業員(国内森永製菓(株)単体)を対象に、ピセアタンノールを含む飲料を配布し、継続的に飲用してもらった結果、解析対象者の約75%以上が「ぐっすり眠れた」と実感することができました。

改善取り組み後の社内アンケート結果



OSA-MAによる睡眠アンケートより

●労働安全衛生の取り組み

企業経営の基盤である労働安全衛生活動を「森永製菓グループ労働安全衛生方針」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開催し、職場環境の改善に向けた建設的な議論を行っています。

2024年度の度数率は0.24で、部門横断での継続的な取り組みにより前年と比較して改善しました。

●外部評価

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2025(大規模法人部門)」に認定され、今回で8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2025」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。





R&D戦略



渡部 宏之
執行役員
研究所長

2030年の目指す姿　中長期視点での研究開発強化を図り、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、全社・事業戦略推進を横串で支えます。

「飛躍」に向けたR&D戦略

当社グループは、「食感創造」「心の健康」「体の健康」に関する研究開発を強みとしています。それらの技術にさらに磨きをかけて、未来に向けて新たな顧客価値を生み出すことが研究所の役割と考え、日々のR&D活動に取り組んでいます。

R&D戦略においては、経営戦略と連動するとともに、2030年のさらに先を見据えて、以下の3つの戦略に沿って取り組みを進めています。

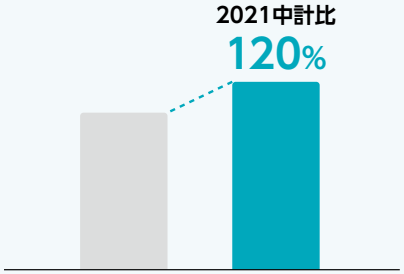
❶ 3大技術での革新的な加工技術の獲得
❷ 成長戦略としてのウェルネス領域のさらなる強化
❸ 新技術の獲得による調達リスクと社会課題への対応

R&D投資については、2024中期経営計画において、積極的に実施する計画です。投資内容としては、3つの戦略推進にあたり、イノベーション創出に向けた投資を強化する考えです。スタートアップ企業等の民間企業、教育・研究機関、自治体等の外部との共創活動や共同研究を通じたオープンイノベーションに取り組むとともに、DX活用への投資を増やし、未来に向けた新たな価値創出を促進しています。

また、海外売上高拡大に向けて、グローバル対応の強化も欠かせないポイントです。国内で培った技術をグローバルで横展開し、商品開発を加速するとともに、今後に向けた探索活動にも積極的に取り組んでいます。

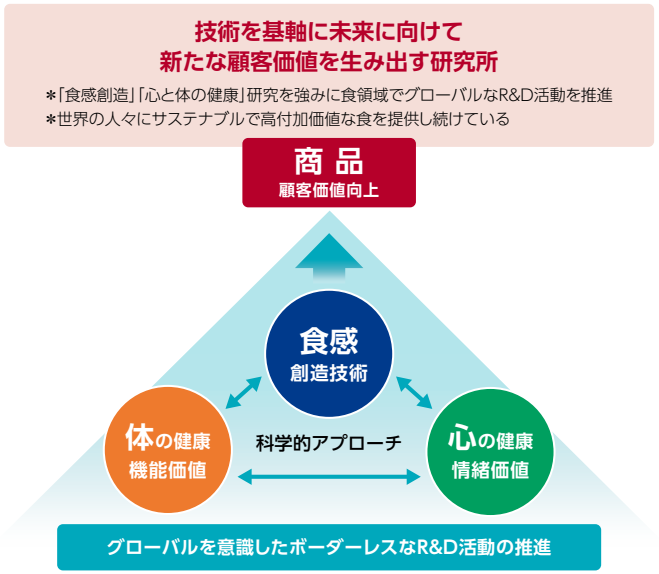
グローバル対応については、現地ニーズにスピード感を持って対応できる人材の育成が課題です。グローバルを意識し、ボーダーレスに活躍できるR&D人材の育成にも計画的に取り組んでいきます。

R&D投資計画※

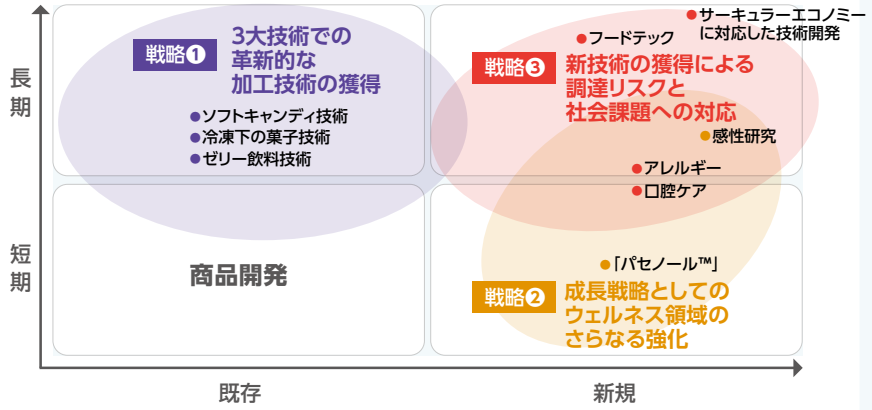


※中計期間における費用計上ベースの金額比較

〈 R&Dの役割 〉



3つの戦略



R&D戦略

As is〈現状〉

- 「HI-CHEW」のグローバルでの売上高拡大に伴い、現地ニーズへの対応強化が課題
- データやデジタル技術を活用した技術の深化・探索、および高度化・効率化が必要
- 「心の健康」では感性研究を推進し、「体の健康」ではピセアタンノールのサーチュイン遺伝子（長寿遺伝子）研究を強化
- 注力分野において環境や調達リスクへの対応、社会課題解決に向けた取り組みが必要

インプット
資本（2024年度）

新たな価値創出に向けた研究の深耕
（実績数値は24年度実績）

- **研究開発費**：30億円
- **研究成果外部発表**：
  論文発表13件　学会発表27件
- **産学官提携（共創）状況**：
  民間企業140件
  教育・研究機関39件
  自治体8件

社内外の共創促進をテーマとした働きやすい職場環境の整備

- 試作室について、商品カテゴリーごとの壁をなくし、グループ間の技術交流を促進
- 偶発的なコミュニケーション発生を促進する、オープンスペースの設置
- 社外の方と一緒に試作ができるオープンラボ、外部共創プラントの設置

新たな顧客価値を生み出す取り組み

戦略❶ 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（海外現地ニーズへの対応）

「ハイチュウ」の開発を通じて得た知見を活かし、グミカテゴリーの商品開発に取り組んでいます。ジューシー感、ユニークな食感、色違いの2層構造をグミで表現すべく、柔らかなセンター生地と歯切れのよい外側生地の2層構造でリアルなフルーツ感を再現した、「HI-CHEW gummies [original]」と「HI-CHEW gummies [sour]」を2024年度に発売しました。また、砂糖使用量を削減した「HI-CHEW [REDUCED SUGAR]」については、今後も米国の現地ニーズや健康市場の動向を注視しながら、さらなる改良に取り組んでいきます。

● 「チョコモナカジャンボ」の吸湿抑制技術の進化

「チョコモナカジャンボ」最大の価値である「パリパリッ食感」を維持するため、水分を吸着する食物繊維原料をチョコレートコーチングに加えることで、さらに水分のモナカ皮への移行を抑えることに成功しました。現在は基礎研究を通じて水分移行に影響を与える要因を洗い出し、その影響度を明らかにすることで、対策すべき箇所の特定と最適な技術の創出に取り組んでいます。鮮度の良い「パリパリッ食感」のおいしさを常に提供できるよう、技術を磨き続け商品価値の向上に努めます。



● AIを活用した「inゼリー」の品質価値向上

当社グループは商品開発におけるAI活用を推進しており、ベイズ最適化というAIアルゴリズム等を用いて「inゼリー」の品質改善に取り組んでいます。これまでに、研究員が通常では想定しない組み合わせで従来の品質を超える配合を見出すことに成功しました。今後は「ハイチュウ」にも活用を広げていく予定です。商品開発の効率化と高度化を目指し、AI活用をさらに推進していきます。

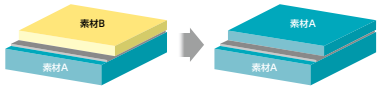
戦略❷ 成長戦略としてのウェルネス領域のさらなる強化

- **脳活動計測による感情推定の取り組み**
- **咀嚼音の音響解析による情緒価値研究の推進**
- **ピセアタンノールやサーチュイン遺伝子研究の加速**
- **タンパク質を中心としたスポーツ栄養研究**



戦略❸ 新技術の獲得による調達リスク・社会課題への対応

- **サーキュラーエコノミー実現に向け、環境に配慮した容器・包装の開発を推進**
- **食物アレルギー、口腔ケア分野の取り組み**



包装材料のモノマテリアル（単一素材）への移行検討

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

アウトカム
価値を提供した成果

2030ビジョン
ウェルネスカンパニーへ生まれ変わります

革新的な加工技術の獲得によって

- 「HI-CHEW」のグローバルブランド化を実現
- DX活用により新価値を創出し、お客様満足を向上

ウェルネス領域の強化によって

- 「心の健康」では感性研究の強化により真の顧客体験を反映した商品、サービスを提供し世界中の人々の笑顔を創出
- 「体の健康」では「サーチュイン遺伝子研究」や「スポーツ栄養研究」を通じて世界中の人々が生き生きと過ごせるよう貢献

調達リスク・社会課題への対応によって

- 脱炭素、循環型社会に向けた技術開発を推進してサステナブルな社会を実現
- 食物アレルギーの有無を気にせずに、お客様が食べることの楽しさや幸せを実感できるよう食の選択肢を広げることに貢献
- 子どもから大人まで、おいしくたのしく続けられる口腔ケアの新習慣づくりに貢献

R&D戦略

新規技術探索 戦略❷ 戦略❸

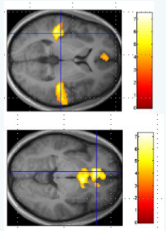
戦略❷

● 脳活動計測による感情推定の取り組み

嗜好性を理解するためには、「意識と無意識の理解」が重要です。そのため、fMRI※を用いて、脳全体の活動を捉える研究を行っています。その結果、聴覚野と内側前頭前野の活動や主観的嗜好度との相関から、「チョコモナカジャンボ」のパリパリッとした音が「心地よさ」に影響を与えている可能性が示唆されました。

この成果は第20回日本感性工学会春季大会で発表されました。

※脳の各部位の機能的活動を画像として可視化する技術



上図：聴覚野
下図：内側前頭前野

● ピセアタンノールやサーチュイン遺伝子研究の加速

2023年のポリフェノールの一種であるピセアタンノールの大規模ヒト試験について、ビッグデータ追加解析により、サーチュイン遺伝子（長寿遺伝子）発現に影響を与える生活習慣を解明し、日本農芸化学会2025年度大会で発表しました。

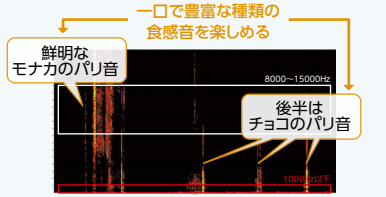
また、ウェルビーイングな地域社会モデルの実現に向けた取り組みである 文部科学省・国立研究開発法人科学技術振興機構のプログラム、弘前大学COI-NEXTへの参画により、サーチュイン遺伝子の研究をさらに加速します。



森永製菓（株）と弘前大学との共同研究講座「ウェルネスフードイノベーション講座（おいしくたのしくすこやかに研究）」開設式

● 咀嚼音の音響解析による情緒価値研究の推進

咀嚼音の情緒価値研究により、「チョコモナカジャンボ」のような複雑な構造の食品は、複数の周波数の音が重層的に発生することで、心地よさをもたらすことがわかりました。この成果は日本官能評価学会 2024年大会で発表されました。2025年2月のイベント、「森永製菓のおやつの音」ではお客様に実際に体験いただく等、情報発信にも活用しています。



縦軸：周波数（Hz）、横軸：時間、色は相対信号強度（5dB step）



感性研究を紹介する体験イベント

● タンパク質を中心としたスポーツ栄養研究

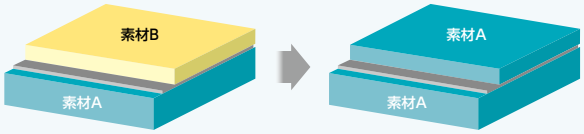
当社グループはタンパク質研究に力を入れています。タンパク質研究を進める中で、一部のタンパク質原料を摂取することで、腱および筋肉の質が変化し、瞬発的筋力が増加することが明らかになりました。本研究成果は学術雑誌「Medicine & Science in Sports & Exercise」にて発表しています。

さらに、このタンパク質原料とビタミンCを含む飲料を一定期間摂取することで、股関節に違和感を訴える長距離陸上競技者において、違和感の増加が軽減されることも明らかになりました。この研究成果は、日本スポーツ栄養学会第11回大会にて発表しています。今後もタンパク質の研究を通じて、人々の「体の健康」に貢献していきます。

戦略❸

● サーキュラーエコノミー実現に向け、環境に配慮した容器・包装の開発を推進

当社グループはマテリアリティ「地球環境の保全」の取り組みテーマとして「プラスチック容器・包装の環境配慮と循環利用」を掲げています。品質を保持しながら、プラスチック使用量の削減とリサイクルしやすい包装設計を目指し、研究を進めています。「ハイチュウ」では、個包装について、モノマテリアル(単一素材)への移行を検討しています。

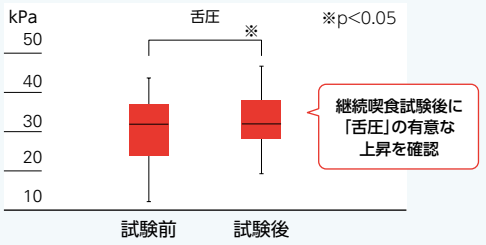


包装材料のモノマテリアル（単一素材）への移行検討

● 口腔ケア分野の取り組み

鶴見大学歯学部と共同研究を行い、硬性チューイングキャンディを4週間継続喫食した際の口腔機能への効果を確認しました。本結果は、2025年5月に開催された第63回日本小児歯科学会大会にて鶴見大学からポスター発表を行い、当社も企業ブースを出展しました。

喫食試験前後で確認された口腔機能（舌圧）への効果



ニュースリリース
https://www.morinaga.co.jp/company/newsrelease/detail.php?no=2926



DX戦略



藤井 大右
取締役常務執行役員
DX推進部 担当

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。

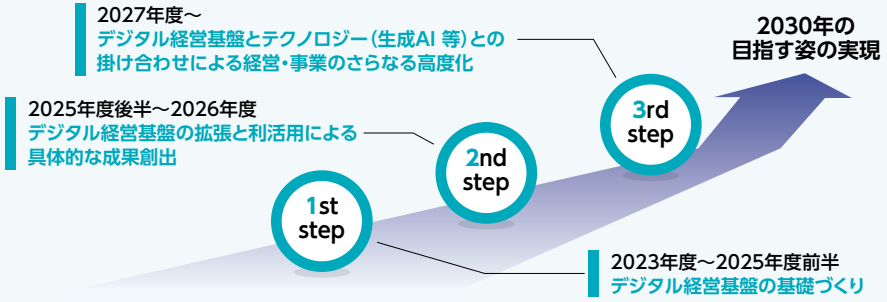
2030経営計画の達成をより確実にするDX戦略

当社グループは、通信技術の進展やAI、ビッグデータ、IoTの普及等、社会の急速なデジタル化に伴う経営環境の変化を踏まえ、生産性向上や経営基盤の強化、セキュリティ対策の重要性を認識し、DX戦略を推進しています。従来の基本方針に基づき、2030経営計画の着実な遂行に向けて、デジタル施策を展開し、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

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

●DXロードマップ“3つのステップ”

当社グループは、2030年に目指す姿の実現に向け、DXを3つのステップで段階的に推進しています。これまでに、デジタル経営基盤の整備を進めてきましたが、2025年度以降はその拡張と利活用を通じて、具体的な成果の創出を図ります。さらに、先進テクノロジーとの融合により、経営・事業の高度化を実現し、2030経営計画の達成をより確かなものにしていきます。



1st step.デジタル経営基盤の基礎づくり

2030経営計画の達成に向け、当社グループはデータドリブン経営の基盤構築を目的に「全社DXプロジェクト」を立ち上げました。本プロジェクトでは、デジタル技術を活用し、業務とシステムの標準化を進めることで、業務の効率化と高度化を図っています。現在も進行中の施策を含め、1stステップにおける主な取り組みと成果は以下の通りです。

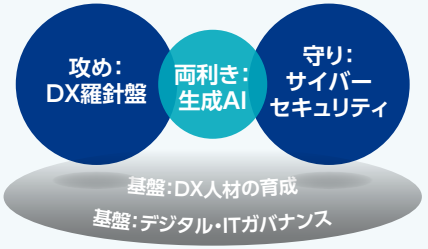
国内 基幹システム移行	●Fit to Standard※によるアドオン開発削減率 54 % ●Fit to Standardを経て再定義した業務 94プロセス ●基幹システム移行に伴い、新たに作成した操作マニュアル 51本
森永製菓グループにおける標準ポリシー策定	●海外拠点（Morinaga America Foods, Inc.）への初めての基幹システムの展開 ●森永製菓グループの標準業務モデル策定 ●グループITガバナンス検討スキームの確立
SCM高度化	●営業・物流・生産の需給計画の統合による効率化 ●工場の生産計画の標準化 ●原料費シミュレーションの高度化 ●上記を含めたExcelでの調整業務の削減 2.5万時間/年（見込み）

※業務内容に合わせてシステム開発や機能変更をするのではなく、システムの標準機能に合わせて業務を変えること

2nd step.デジタル経営基盤の拡張と利活用による具体的な成果創出

●5つの戦略による効果の発現

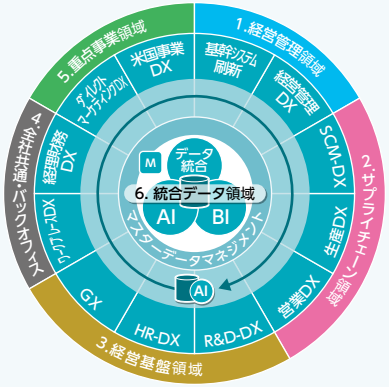
2nd stepではデジタル経営基盤のさらなる拡張と利活用による効果発現が必要となります。その実現に向けて、新たに5つの戦略（右図）を策定し、実行に移しています。攻めの戦略としては、「DX羅針盤」を軸に、2030経営計画の達成に向けた全方位的なデジタル施策を展開しています。守りの戦略としては、デジタル施策の半歩先を見据えたセキュリティ体制の強化に取り組んでいます。



DX戦略

●全方位的なデジタル施策 DX羅針盤

多様な領域を支援する全方位的なデジタル施策として、「DX羅針盤」（右図）を策定しました。この羅針盤では、6つの領域と13のDXテーマを定義し、次期経営計画期間中の効果発現を目指して、各種取り組みを推進しています。以下に、主な施策の内容を示します。



領域	DXテーマ	取り組み内容
重点事業領域	米国事業DX	経営管理高度化・サプライチェーンの最適化・業務オペレーションの効率化等を目的とした基幹システムの刷新。
サプライチェーン領域	SCM-DX	データに基づいたPDCA体制の確立によるサプライチェーンの最適化、および需要予測の高度化。
	営業DX	組織最適化と営業力強化による生産性向上を目指したSFA※の導入
経営基盤領域	HR-DX	ダイバーシティ&インクルージョンの推進および経営戦略と連動した人事戦略の遂行を実現するタレントマネジメントシステム導入。

※Sales Force Automationの略。営業活動を効率的・効果的に管理、支援、自動化するためのシステム

これらのデジタル施策を進めることで2030経営計画を達成に導きます。

●AIの適用業務の拡大

2024年6月より、社内専用の生成AIツール「MORI AI Chat」の提供を開始しました。全社展開と同時に、利用ルールの整備や体験会・勉強会を実施し、従業員が安心して最新技術を活用できる体制を整えています。

今後は、社内情報の参照機能等の強化に加え、リテラシー向上施策にも注力し、さらなる成果創出を目指します。また、業務支援に特化したアシスタント型AIの導入も視野に入れ、一層の生産性向上を図ります。さらに、生成AIにとどまらず、SCM・人事・セキュリティ等、多様な領域でのAI活用を推進し、業務プロセスの自動化と意思決定の高度化を実現していきます。

生成AIの業務利活用の可能性探索3つのstep

Step1.2024年 業務への活用推進	全社展開および活用範囲の拡大・定着化 例…情報要約、アイデアの壁打ち
Step2.2025年 業務の効率化推進	社内情報連携による回答機能の強化と適用業務の拡充 例…リリース文の作成、データの分析
Step3.2026年～ 業務の高度化推進	個人のバックグラウンドに応じて柔軟に思考や業務をサポート、 高付加価値業務へのリソースシフトを促す 例…単純業務のアシスタント

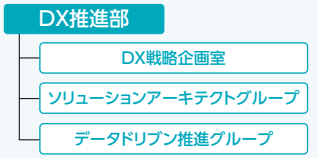
●デジタル・ITガバナンス、サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティ対策とガバナンスの強化をグローバルレベルで実現すべく、2024年度に、NIST CSF※1をベースとした当社グループのセキュリティフレームワークを策定しました。それを基に、組織・規則・技術のあらゆる側面から網羅的に課題を抽出し、中期計画を策定・推進しています。具体的には、社内CSIRT※2の立ち上げや規程類の整備、グループ全体のネットワークインフラ基盤の刷新等を検討しています。これらのセキュリティ施策の確実な実行を通じ、経営基盤を盤石化することで、2024中期経営計画や2030経営計画の達成に貢献します。

※1 米国国立標準技術研究所（NIST）が策定した、サイバーセキュリティリスク管理のためのフレームワークのことで、世界中の多くの企業・組織で活用されている
※2 Computer Security Incident Response Teamの略。セキュリティインシデントに対応する専門チームのこと

●5つの戦略を実現する組織体制と人材育成

高い専門性を発揮し、5つの戦略・施策をよりスピーディーかつ確実に実行できるよう、2025年度から組織体制を変更しました（右図）。また、当社グループのDX人材を、大きく2種類に分け、DX戦略をさらに加速させる人材育成に取り組んでいます。



DX推進人材	高いレベルでデジタル施策を推進する人材として、DX推進スキルを身につけ、当社グループのDXを加速させる。
デジタル活用人材	積極的にデジタルを活用する人材として、DXリテラシーを身につけ、自身の業務の効率化を行う。

DX推進人材においては、2024年度に育成サイクルを構築し、育成施策を開始しています。デジタル活用人材においては、2025年度から育成サイクル構築を開始しており、従業員のDXリテラシー向上を進めていきます。

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%以上削減**※3

※1 食料卸売を除くグループ連結。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

持続可能な社会の実現に向けて

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みを進めていきます。特に、農産原料の生産段階における人権・環境問題や、原材料を調達するサプライチェーン上で生じる社会・環境問題およびフードロス削減を取り組むべき課題と考え、「持続可能な原材料調達」「CSRサプライチェーンマネジメント」「フードロス削減」を推進しています。



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の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年度までに国内の森永製菓製品について、持続可能な調達100%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、国内の森永製菓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

持続可能な原材料調達 目標と進捗

	長期目標※1※2	中期目標※2		2024年度実績※2※3
カカオ豆	グループ連結 100%	対象：国内の森永製菓製品	2025年度 100%	78%
パーム油			2023年度 100%	100%
紙			2022年度 100%	100%

※1 食料卸売を除くグループ連結　※2 紙は製品の包材が対象　※3 対象：国内の森永製菓製品

森永製菓グループ調達方針
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/valuechain/procurement.html



VOICE

チョコレートのサステナビリティ向上に向けた「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」は、森永製菓が2008年から続けているチョコレートのサステナビリティ向上を目指す活動です。支援パートナー様※とともに、カカオ産地の児童労働問題や教育環境の改善、カカオ農家の収入向上に向けた取り組みを行っています。本活動は、お客様参加型の取り組みであることを大切にしており、お客様のアクションがカカオ産地の支援につながる活動を実施しています。100年後もチョコレートを提供できることを願い、将来のサプライチェーンを守るために「チョコレートを食べる人も、カカオの国の子どもたちも、みんなの笑顔を未来につなぎたい。」という想いの下、今後も活動を続けていきます。

※公益財団法人プラン・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

1チョコ for 1スマイル https://www.morinaga.co.jp/1choco-1smile/



渡辺 啓太
コーポレート
コミュニケーション部

持続可能なバリューチェーン

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。具体的には、2021年6月に策定した「森永製菓グループ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。

森永製菓グループサプライヤーガイドライン
https://morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/policy_supplier-guideline.pdf



●CSR調達アンケートの実施

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、2024年10月に国内の森永製菓の主要取引先50社に対し、CSR調達アンケート※を実施しました。

前回アンケートを実施した2021年度から、原料サプライヤー、材料サプライヤーともに平均得点率が改善し、全体で3%の上昇となりました。項目別には、品質・安全性が原料・材料ともに95%以上の高スコアとなり、一方で原料におけるサプライチェーン・地域社会との共生はやや低スコアとなりました。

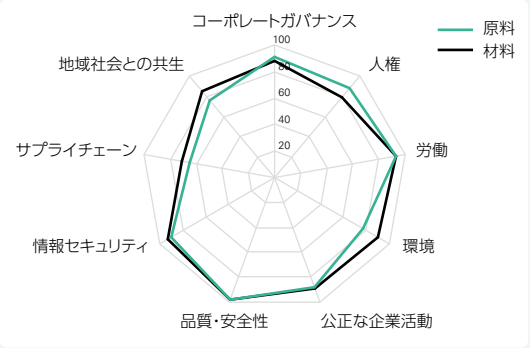
回答いただいたアンケートについては詳細を確認し、低評価項目の内容に応じて、サプライヤー様と適切にコミュニケーションを行い、改善に向けた取り組みをともに進めていきます。

今後も当社グループは、定期的なモニタリングを実施し、サプ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、「森永製菓グループ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。

※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を使用

2024年度CSR調達アンケート結果

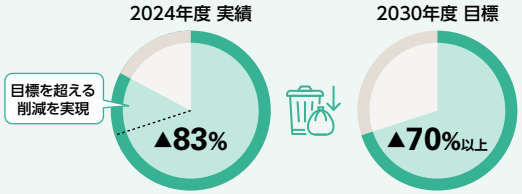
	アンケート送付社数・回答社数	原材料取引額構成比	平均得点率	平均得点率前回差
原料	37社	81%	87%	+4%
材料	13社	82%	90%	+2%
計	50社	ー	88%	+3%



フードロス削減の推進

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ています。製造工程におけるロス削減や配送センターにおける廃棄物のリサイクル化推進等により継続して目標を達成、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。

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

フードロス削減に向けた2STEP

❶ 食品廃棄物を削減

廃棄物そのものを発生させない
・製造条件のさらなる適正化による生産性の向上
・設備や工程の見直しによる規格外品の抑制

❷ 食品廃棄物をリサイクル

発生した廃棄物はリサイクルを促進
・工場や配送センターで発生した規格外品や賞味期限切れ商品を肥料や飼料等に再資源化

2024年度森永製菓グループ生産事業所※における食品リサイクル率 **100%達成**

※ISO14001マルチサイト認証の森永製菓4工場と生産関係会社3社

●フードロスの削減に向けた外部との共創

外部と連携し、様々な取り組みを行っています。

With 大阪府

「おおさか食品ロス削減パートナーシップ制度」事業者として、フードバンクを通じた商品寄贈、店頭での食品ロス削減啓発レシピの展開、事業者向けセミナー登壇等



With 小売業様

製造時に発生した規格外品を廃棄せず、お求めやすい価格にて販売

3品で約120トン※以上を製品化

※2024年度実績



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CO_2排出量 30%以上削減**※2
- **2030年度までに「inゼリー」のプラスチック使用量 25%以上削減**※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）

「環境の健康」を社会に提供

気候変動や生物多様性の喪失、汚染と廃棄物といった地球規模の環境課題は、当社グループの中長期にわたる事業や業績に影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、「環境の健康」を社会に提供することを目指して、「森永製菓グループ環境方針」に基づき、適切かつ戦略的に環境保全活動への取り組みを加速します。



この取り組みにあたっては、生産統括部とサステナブル経営推進部が連携し、環境統合事務局を設置しています。当該事務局が主管となり、各工場と連携し、ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを構築しています。今後も事業活動を通じた環境負荷の低減と当社グループの持続的成長に努めます。

森永製菓グループ環境方針　https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/policy_environment.pdf
環境マネジメントシステムやISO14001認証取得状況は当社WEBサイトをご覧ください
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/#anchorPromotionSystem

気候変動問題への対応

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。2024年度は、高崎森永(株)の太陽光発電電力の受電、本社ビル、研究所や工場のある鶴見サイト※1での再エネ由来電力プランの導入により、約6,800トン以上のCO_2を削減し、2018年度比で15%、前年度比では10%減少させることができました。

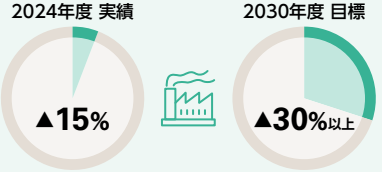
今後に向けては、三島工場と森永エンゼルデザート(株)でも再エネ由来電力プランの導入を検討しています。

また、各工場においても、「脱炭素目標達成に向けた考え方」(右図)を共通認識に据え、脱炭素実現に向けた省エネ活動に精力的に取り組み、2024年度は7生産工場で合計約57,000千円相当の光熱費を削減することができました。

今後、SBT認定※2の取得を検討しており、外部認定された目標の達成に向け、環境統合事務局を中心に、全社が一体となって「環境の健康」を社会に提供することを目指した生産活動に取り組んでいきます。

※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 国際的なイニシアチブであるSBTiが、企業の温室効果ガス排出削減目標について、パリ協定が求める水準と整合した目標であると認定すること

CO_2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）

CO_2排出量のグラフは下記にて確認できます。
▶ P.05 非財務ハイライト　▶ P.81 11年サマリー

脱炭素目標達成に向けた考え方

Ⅰ. 省エネ（運用改善）	●主な取り組み エアー漏れ・蒸気漏れ補修 断熱補修・各種設備の設定値変更
Ⅱ. 省エネ（設備更新）	●主な取り組み 老朽化設備更新（空調機等）
Ⅱ. 省エネ（電気転換）	●主な取り組み 温水タンク ヒートポンプ※1化 AHU※2ヒートポンプ化
Ⅲ. 再エネ	●主な取り組み 太陽光発電の設置検討 再エネ由来電力プランの導入

※1 化石燃料を燃やさずに空気中にある熱エネルギーを集めて空調や給湯等に使う技術
※2 Air Handling Unitの略。大きな建築物に設置される大型の空調設備

VOICE

意識変革で自発的な行動を促進
小山工場の省エネプロジェクト

小山工場では2023年度から省エネプロジェクトを開始しました。製造現場が意識を変えない限り、省エネにはつながらないと考え、「やらせるではなく現場が自らやる・考える省エネ」をコンセプトに、現場が主体となって本社と密に連携し、毎月の省エネ戦略を立てています。省エネアイデアは小さくても効果を算出して見える化し、様々な人の意見を取り入れて「一緒に考え、取り組む」ことで、現場での自発的な省エネを実現しています。その結果、2024年度は電力消費量の大幅削減を達成。活動成果もデータですぐに確認できるようになっており、やりがいにつながっています。今後も工場全体で自発的な省エネ活動を推進していきます。



冨田 雄斗
小山工場 設備グループ
省エネルギー推進チーム
リーダー

地球環境の保全

容器・包装における環境配慮の推進

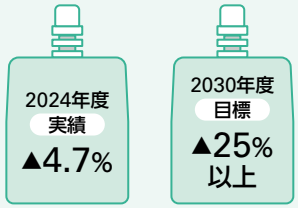
近年、プラスチック廃棄物による海洋汚染が深刻化し、世界的に関心が高まっています。当社グループにおいては、主力商品である「inゼリー」の包装材料を対象に、プラスチック使用量削減の長期目標を定めています。この長期目標を基点に、資源循環型社会の実現に向けて取り組んでいきます。

●主要ブランドの容器・包装における環境配慮施策

▶プラスチックの減量

プラスチック使用量削減に向けて、森永製菓全商品において、環境に配慮した包装容器の設計を目指しています。その中で、「inゼリー」は、1994年の発売以来キャップの改良を4回行い、キャップの開けやすさを向上させると同時にプラスチック使用量を削減し、お客様の利便性向上と環境への配慮を両立させてきました。キャップの直径が大きいほど開けやすいため、キャップの開けやすさとプラスチック使用量削減との両立は容易ではありませんが、材料サプライヤー様のご協力のもと、実現させることができました。今後もキャップやストローの形状について改良を重ね、包装容器を進化させていきます。

「inゼリー」プラスチック使用量削減長期目標と進捗※



※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）

▶環境配慮型材料の使用



大玉チョコボール
バイオマスプラスチックフィルム使用



チョコボール 大袋
バイオマスインキ使用

▶リサイクルの推進

テラサイクルジャパン合同会社様と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行っています。



持続可能な水資源の利用

気候変動による干ばつや洪水等の自然災害の頻発、水資源の不足地域の拡大といった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※の適切な把握と水資源の効率的な利用は、事業活動を推進するうえで重要と考えています。

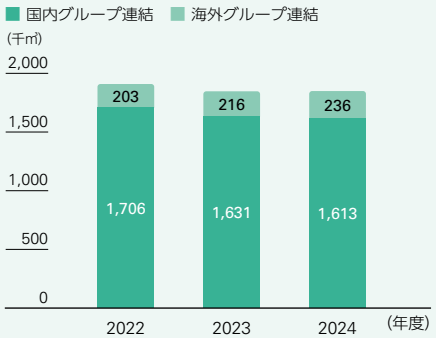
自然資本への依存と影響を確認するにあたり、生産拠点地域の水ストレス評価や取水量調査を行っています。また、国内外の全工場では法令に基づいた取排水管理を徹底し、水使用量の第三者保証を取得しています。

水ストレスが高いと評価された地域には、現地に赴き実地調査を行い、必要に応じて対策を講じています。2025年は、昨年の中国浙江省にある森永食品（浙江）有限公司に続き、米国ノースカロライナ州にあるMorinaga America Foods, Inc.の調査を行いました。その結果、当該生産拠点の主たる水源は広大な湖であり、安定した水資源であることを確認しています。様々な取り組みにより、国際NGOのCDPより水セキュリティ領域でA－評価を取得しています。

今後も実態に即した水リスク管理により、水ストレスの適切な把握と水資源の効率的な利用に努めていきます。

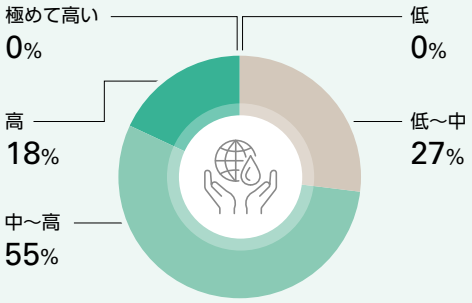
※水需給が逼迫している状態のこと。人口1人当たりの最大利用可能水資源量が1,700m³を下回ると水ストレス下にある状態とされている

水資源使用量※



※2022年度以降の国内グループ連結・2023年度以降の海外グループ連結の数値はLRQAリミテッドによる第三者保証を受けています

全生産拠点の水ストレス（2024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。

●ガバナンス

当社グループのサステナビリティに関する推進体制は、取締役会の監督のもと、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会の傘下に5つの部会を設置し、部会ごとに専門性ある検討・推進を行っています。

検討・推進体制



気候変動・自然資本・生物多様性に関しては、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る「TCFD・TNFD部会」が中心となり、TCFD・TNFDの各提言に沿って、気候変動に関連するリスクと機会の分析や自然資本への依存と影響の評価・指標と目標の設定・対応策の検討・推進・進捗モニタリングを行っています。当部会での検討結果や進捗状況はサステナビリティ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、活動状況を監督しています。

●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の分析・評価に伴うリスクについては、「TCFD・TNFD部会」にてリスク管理し、サステナビリティ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。

●戦略

▶気候変動に関する分析

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

※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

地球環境の保全

▶自然資本に関する分析

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の評価等を実施しています。

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。

リスクと機会の分析等、より詳細な情報は、当社のWEBサイト「自然資本・生物多様性の維持と保全」をご覧ください。
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/biodiversity.html

※1 自然関連の依存と影響を評価する統合的なアプローチ。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

自然資本への依存と影響 評価※2

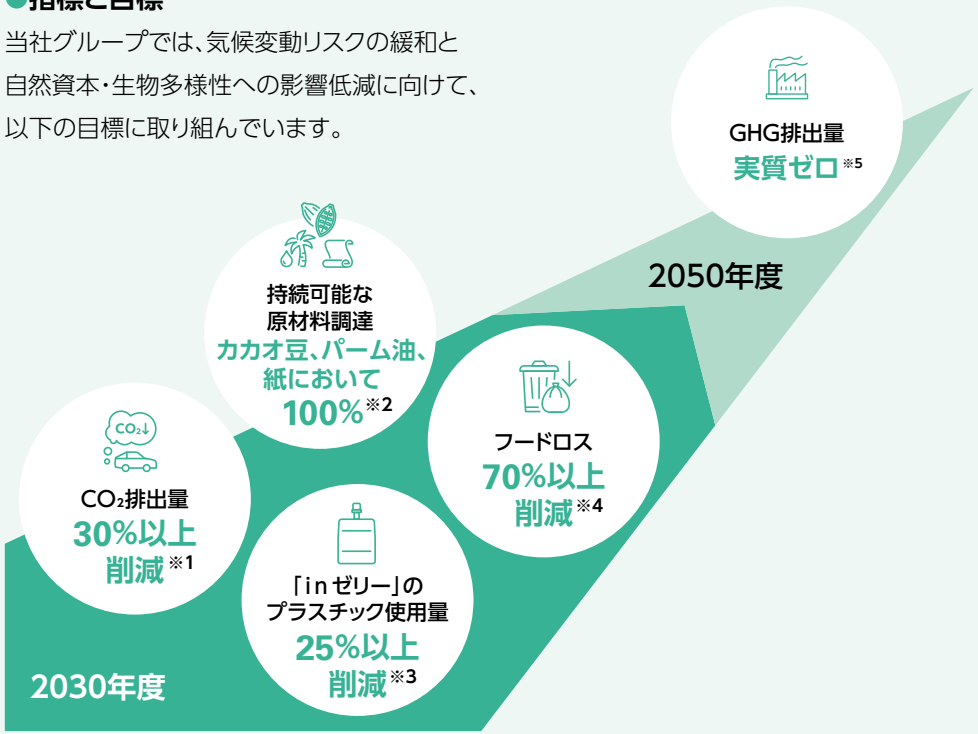
● 依存度・影響度が大きい　○ 依存度・影響度がやや大きい

				カテゴリー			
				食品の製造	カカオ	パーム	木材(紙)
依存	基盤サービス&調整サービス	生態系サービス	良質な土壌		●	●	●
			良質な水	○	○	○	○
			生態系の維持				○
			花粉媒介		○	○	○
		調整サービス	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	○	●	●	●
		供給サービス	水の供給	●	○	○	●
			木材の供給				●
影響	生物多様性への圧力		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・大気の汚染	○	●	●	○
	環境要因		保護区・保全地域への影響		●	●	●
			重要な生物多様性地域への影響		○	○	○
			その他の重要な地域への影響		○	○	○
			生態系への影響		●	●	○

※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

●指標と目標

当社グループでは、気候変動リスクの緩和と自然資本・生物多様性への影響低減に向けて、以下の目標に取り組んでいます。



今後も継続的に気候変動・自然資本・生物多様性に対する状況把握を深め、目標達成に向けて取り組みを進めていきます。

※1 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)
※2 食料卸売を除くグループ連結。紙は製品の包材が対象
※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)
※4 対象:原料受け入れから納品(流通)までに発生するフードロス(国内グループ連結、原単位、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
※5 グループ連結



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。

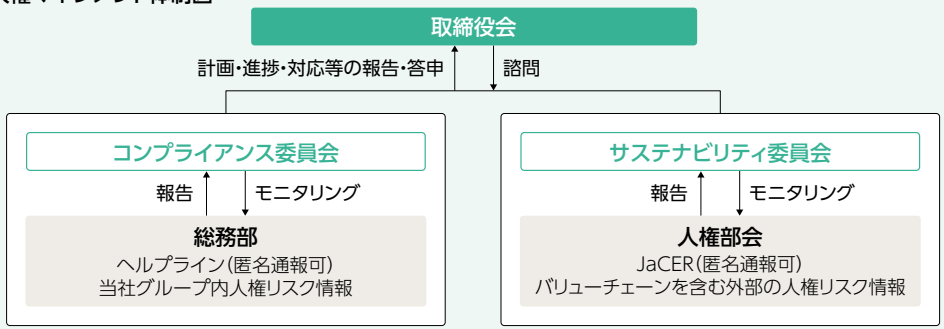
人権マネジメント推進体制

当社グループは「心・体・環境の健康」を「顧客・従業員・社会」に提供し続けることを目指しています。そのうえで、バリューチェーンにおける人権の尊重は欠かせない取り組みです。



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は、従業員に対してコンプライアンス研修と「ビジネスと人権」の研修を実施し、またサプライヤーの皆様には説明会やCSR調達アンケート、協力工場情報交換会を通して、浸透を図っています。万が一人権の尊重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サステナビリティ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。なお、サステナビリティ委員会の部会として「人権部会」を設置し、人権課題の生じる可能性の分析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・専門家にご意見をいただきながら改定した「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等を明示しています。また、従来明示してきた、子どもに負の影響を及ぼす広告を実施しないことに加え、2025年6月には、「子どもの権利条約」と「子どもの権利とビジネス原則※」を尊重することも新たに明示しました。

※国連児童基金（ユニセフ）、国連グローバル・コンパクト、セーブ・ザ・チルドレンが作成

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年度に実施した、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。

「ビジネスと人権」をテーマにした研修を、2022年度は役員を対象に、2024年度は国内全従業員を対象にeラーニングにて実施しています。研修においては、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権尊重の考え方を軸に、事業活動の様々な場面で生じうる人権課題の事例を示すとともに、「森永製菓グループ人権方針」に沿った行動を周知し、徹底を図っています。

▶原材料調達過程における取り組み

机上評価で特定された負の影響には、原材料調達における人権課題が含まれていました。そこで2024年度には、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、国内の森永製菓の主要取引先50社に対し、CSR調達アンケートを実施しました。アンケート結果等の詳細は、P59「CSR調達アンケートの実施」をご確認ください。

人権への取り組み

▶製造過程における取り組み

机上評価で特定された負の影響には、製造現場における労働安全衛生や、外国人労働者の権利も含まれていました。

そこで、2023年度に「森永製菓グループ労働安全衛生方針」を制定し、安全で働きやすい職場環境をつくることを明確にしました。また、2024年度には当社グループのCSR監査規準チェックリストを用いて、国内の工場で自己点検を実施しました。低評価の項目に関しては、改善を図っています。加えて、工場の業務委託先等に対しても、CSR管理体制チェックリストを用い、現状の把握を行っています。なお、毎年協力工場との情報交換会を実施し、CSR監査に関する情報を共有しています。

また、外国人労働者の権利について、当社グループでは多くの特定技能外国人が働いており、その中でもベトナムからの技能者が多数を占めています。この状況を受けて、話す言語に関わらずすべての従業員が同じ意識を持てるよう、2024年度にコンプライアンス研修のベトナム語版を作成しました。この研修の実施を通して、ベトナム出身の従業員も権利や義務について理解を深められるよう努めています。


ベトナム語版コンプライアンス研修を実施

当社グループは原材料調達や製造の場に限らず様々なサービスとの接点も多いことから、今後もバリューチェーンにおける人権課題を認識し、リスクの把握、そしてその低減に努めていきます。

●苦情処理体制（グリーバンスメカニズム）

2022年に設立された一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に発足時メンバーの一員として加入し、その苦情通報の仕組みと専門家の助言を活用しています。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、既存のヘルプラインに加え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。通報者に対しては、専門家の助言を受けながら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。

人権マネジメントの強化に向けたロードマップ

2021年度 実績	●人権デューディリジェンスに着手 ●「森永製菓グループ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
2022年度 実績	●国連グローバル・コンパクトに署名 ●カカオ豆、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 ●ビジネスと人権のグローバルな考え方等についての社内研修・教育の拡充 ●人権部会発足
2024年度 実績	●国内の工場についてCSR監査規準の自己点検を実施 ●工場の業務委託先についてCSR管理体制の自己点検を実施 ●従業員向け「ビジネスと人権」の研修実施 ●コンプライアンス研修のベトナム語版作成
2025年度	●「森永製菓グループ人権方針」一部改定 （「子どもの権利」に関する国際的な規範への支持を明記） ●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

ガバナンス

67 役員人事報酬諮問委員会委員長・監査役会議長メッセージ
68 コーポレート・ガバナンス
74 コンプライアンス・リスクマネジメント
78 役員一覧
80 11年間財務・非財務サマリー
82 企業情報/株式情報/第三者保証

役員人事報酬諮問委員会委員長・監査役会議長メッセージ

当社グループは、内部統制の強化や、取締役会の実効性の向上を図る等、ガバナンス体制の強化を目指しています。
役員人事報酬諮問委員会委員長および監査役会議長により、2024年度の振り返りと今後の目指す姿をご紹介します。



榊 真二

社外取締役(独立役員)
役員人事報酬諮問委員会委員長

当社グループは、2030ビジョン、パーパスの実現に向けた健全なガバナンス体制構築の一環として、役員人事報酬諮問委員会を設置し、運営しています。主なミッションとしては、取締役の選任、評価、後継者の育成、役員報酬制度の策定、報酬額の決定等であり、2024年度は、社外取締役3名、代表取締役社長の計4名の構成で、委員長は社外取締役が務め、透明性、公平性を担保した運営体制となっています。

2024年度の委員会活動実績ですが、まず最重要事項として、代表取締役社長の交代と、新たな体制として、代表取締役として会長(CEO)と社長(COO)の二人体制の採用が挙げられます。社長のサクセッションプランにつきましては、1年以上前から候補者を数名選定し、当社グループの成長軌道をしっかり確立しながら、2030ビジョンの実現をリードしていく人材として、「能力」「実績」「経験」「人間性」「リーダーシップ」等、経営トップとして相応しい人材かどうか、多面的な評価を行いました。そして各委員がそれぞれの知見・経験に基づき、率直かつ、活発な議論を継続的に行い、最終的に全員一致で森取締役の社長選任を決定しました。また、今後も不透明な経営環境が続く中、グループ価値の最大化を図るため、新たなCEO・COO体制が最適であるという判断のもと、太田前社長の代表取締役会長選任を決定しています。その他、社外取締役については、スキルマトリックス・多様性という観点から、新たに2名の選任を行いました。役員報酬については、株式報酬分に関しての指標にESG評価結果を導入する等、新報酬制度の運用を開始しています。

健全な企業ガバナンス体制がますます求められる中、今後も、より実効性の高い委員会運営を目指してまいります。



福永 俊朗

常勤監査役
監査役会議長

私ども監査役会は、取締役の職務執行状況の監査と提言等を通して会社の適法性・健全性・合目的性の確保に努め、ステークホルダーの期待に応える「良質な企業統治体制」を確立し、企業価値向上に寄与する役割を担っています。

2024年度はコーポレート・ガバナンス重視を大原則に、2024中期経営計画で掲げる経営基盤の構築、ROICマネジメント実践、D&I推進等を重点監査項目とし、取締役会等諸会議への出席・確認や全部門長・取締役への個別ヒアリングを含む国内外拠点計35カ所での監査、会計監査等を、内部監査部門や会計監査人とも適切に連携して活動しました。

2024年初夏には、本来起こしてはいけない商品の自主回収に至る品質事故が発生しました。お客様やお取引先様に大変なご迷惑をおかけした反省を踏まえ、当社グループは2024年度より常設委員会体制を見直し、その一環として新たに品質保証委員会を設置しました。引き続き、最適な仕組みづくりと適切な運用に目を配っていきます。

今年度はトップ交代(CEO・COOの新体制)、連結子会社の決算日統一対応、将来のIFRS適用に備えた検討、人的資本経営を基にした人事制度改正、海外事業のさらなる拡大、インオーガニックの探索等々、注視すべき課題を数多認識しています。パーパス経営にこだわり、客観性をもって自己変革と挑戦を継続できる企業体でいられるよう、ガバナンスの強化と内部統制の進化に力を尽くしてまいります。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本方針

当社グループは、企業価値の最大化ならびに企業の永続的発展を図ることを目的に、経営の健全性および効率性の向上、財務内容の信頼性の確保、適時適切な情報開示、法令の遵守ならびに各ステークホルダーとの信頼関係の強化を基本方針とし、コーポレート・ガバナンスを強化していきます。

1. ステークホルダーの位置付け

当社グループは、企業理念・行動憲章に則り、企業活動のすべての領域にわたり社会的責任を果たすべく、当社グループを支えていただいているステークホルダーとの良好な関係を維持・発展させ、社会との共生と持続的成長を実現することに努めています。

2. 経営監視機能

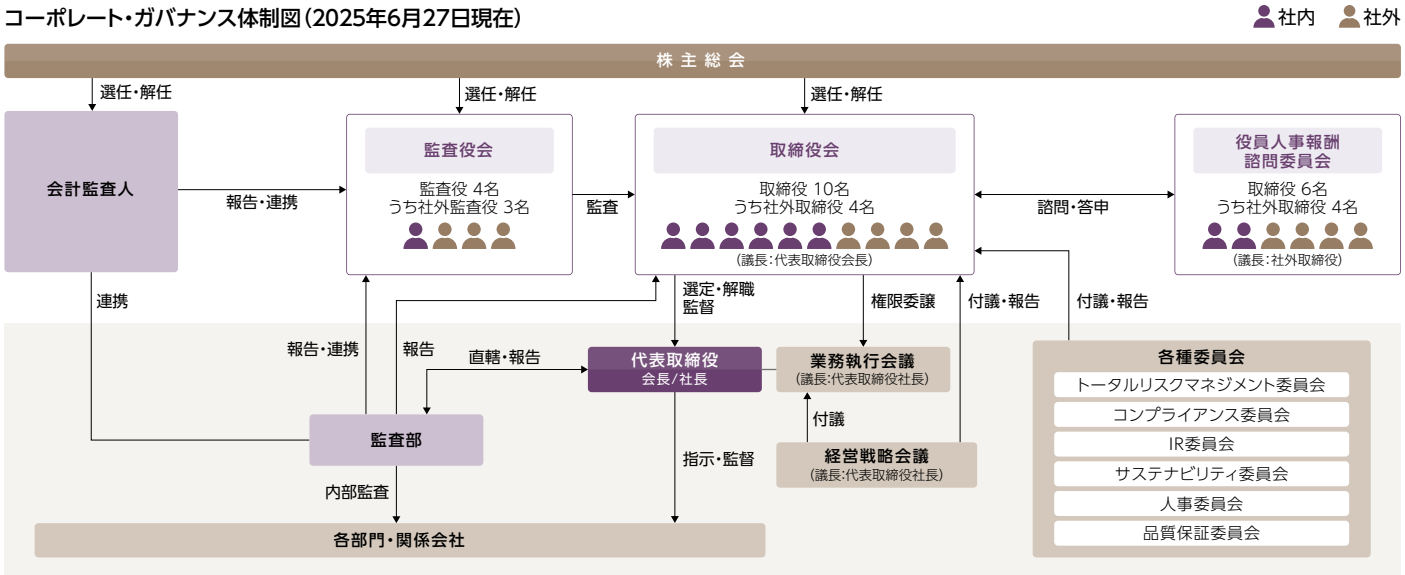
取締役会の経営監視機能の強化、社外取締役および社外監査役の設置、常勤監査役の重要会議への出席、監査部の社長直轄化等により、実効性のある内部統制システムの構築に努めています。

3. 企業グループ全体における考え方

当社は、子会社の独立性を尊重するとともに、密接に連携しています。

コーポレート・ガバナンス体制と特長

コーポレート・ガバナンス体制図（2025年6月27日現在）



POINT
① 取締役会の経営監督機能の強化

取締役会においては、経営計画その他経営上の重要事項の審議・決議と業務執行の監督を行うものとし、取締役会決議事項以外の業務執行機能については権限委譲を進め、経営監督機能と業務執行機能の緩やかな分離を図っています。また、取締役会において、中長期経営計画の進捗確認等を通じた経営陣の貢献度、パフォーマンス評価等を行い、経営監督機能を強化しています。

POINT
② 取締役会審議の実効性と構成の独立性・多様性

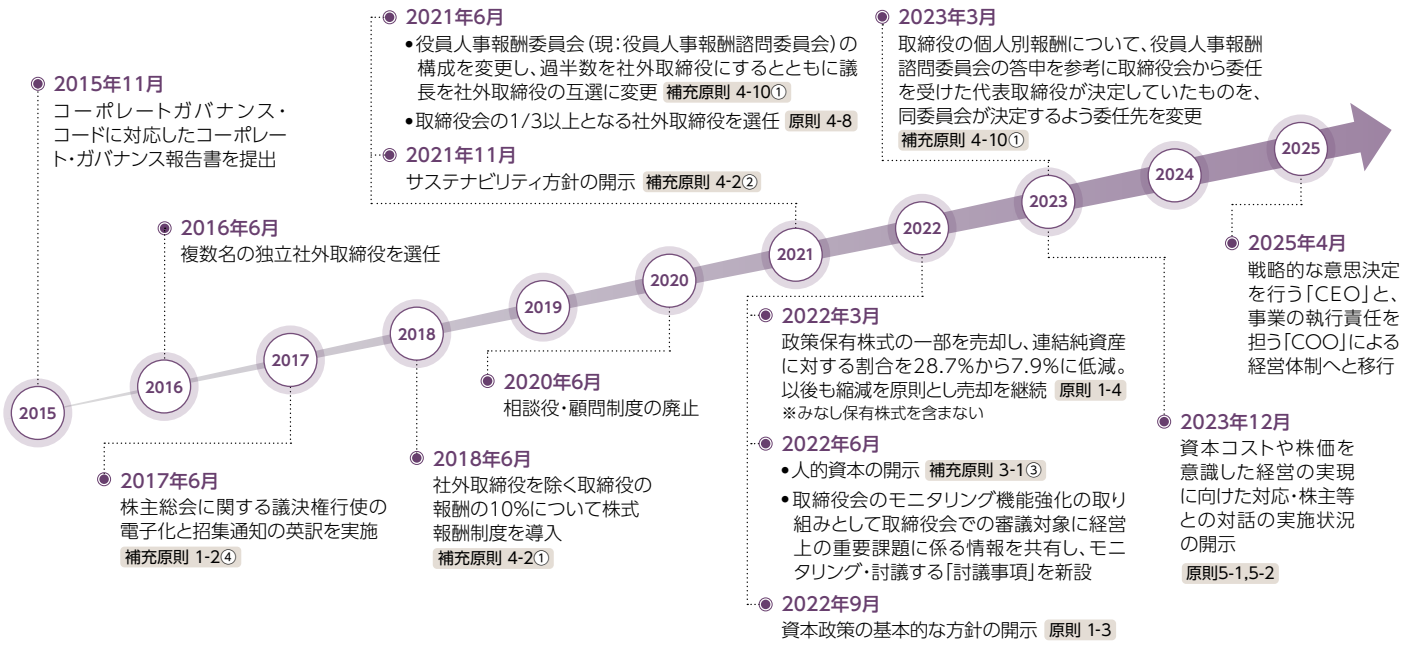
取締役会の審議の実効性と効率性を確保するため、役員人事報酬諮問委員会および各種委員会（左図参照）で、事前に十分な協議を行っています。また、取締役会構成の独立性・多様性も考慮し、取締役10名のうち3分の1以上である4名を社外取締役で構成するとともに、男性8名、女性2名で構成しています。

POINT
③ 三様監査の充実

常勤監査役は定期的に代表取締役と面談するとともに、取締役会のほか重要会議に出席し、取締役の職務執行の監査を行っています。取締役会から執行部門に権限が委譲された事案のうち、重要なものについては、常勤監査役が決裁申請の監査を行っています。監査役は会計監査人と、また常勤監査役は監査部長と定期的および必要に応じて意見交換を行い、緊密な連携のもと、会計監査および業務監査を行っています。さらに、監査部は、代表取締役社長 COOのみならず、取締役会および監査役会に対しても適宜直接の報告を行うことにより、内部監査の実効性の向上を図っています。

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

内は対応するコーポレートガバナンス・コードの各原則



役員の選任方針

当社においては、当社の価値創造に対して十分な貢献ができる人材を役員として選任するため、「役員の選任方針並びに選任手続き」を定めています。役員の選任方針の概要は以下の通りです。

1. 当社の取締役および監査役は当社グループのパーパス・ビジョンを実現するために、必要な各分野における専門性と経験を有する人材を、国籍やジェンダー、年齢等の多様性を考慮して選任する。
2. 業務執行取締役は、「森永製菓グループ経営人材要件」（基本的資質、人望、リーダーシップ、チャレンジ精神、先見性と構想力、実行力、新技術・新分野の活用力を有する者）を満たし、当社グループの持続的な成長に貢献できる人材を選任する。
3. 社外取締役は、別途定める当社の独立性判断基準を満たし、当社グループの経営課題等に関して独立かつ客観的な立場からの適切な意見陳述と問題提起を期待することができる者を選任する。
4. 監査役は業務執行の適法性や妥当性について、その知見と経験を活かし客観的かつ中立的な観点から的確な監査を期待することができる者を選任する。なお、監査役のうち1名以上は財務・会計に関する十分な知見を有する者を選定するとともに、社外監査役は当社の独立性判断基準を満たす人材を選任する。

役員独立性判断基準

当社においては、金融商品取引所の定める独立性基準を勘案しつつ、取締役会において、当社独自の「森永製菓株式会社 役員独立性判断基準」を策定し、当該基準を満たす独立社外役員を選任することで、役員の独立性を確保しています。

森永製菓株式会社 役員独立性判断基準

当社は社外取締役、社外監査役、ならびにそれらの候補者が次のいずれの項目にも該当しない場合に独立性を満たしているものと判断する。

1. 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者。具体的には、直近事業年度において、その者またはその者が所属する法人の当社グループに対する売上高がその年間連結売上高の2%以上であること。
2. 当社グループの主要な取引先またはその業務執行者。具体的には、直近事業年度において、その者またはその者が所属する法人に対する当社グループの売上高が当社の年間連結売上高の2%以上であること。
3. 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、または法律専門家、また、当該財産を得ている法人、団体等の所属員。なお、多額の財産とは、直近事業年度において当該法人等の年間連結売上高の2%または1,000万円のいずれか高い方の額以上の金額をいう。
4. 過去1年間において上記1～3に掲げる者に該当していた者。
5. 就任時および就任前10年間において当社または当社子会社の業務執行者であった者。
6. 上記1～5に掲げる者の2親等以内の親族。
7. 東京証券取引所が定める独立性判断基準に抵触する者、その他、当社株主との間で利益相反が生じるおそれのある者。
8. 通算の在任期間が8年を超える者。

取締役・監査役のスキル・マトリックス

当社グループのパーパス・ビジョンならびに2030経営計画や中期経営計画の実現を図るため、当社取締役および監査役に特に期待される専門的な知識・経験を以下の通り特定しています。取締役候補者および監査役候補者の選出にあたっては、これらのスキルを有する人材のバランスと多様性の確保に配慮しています。

取締役・監査役の専門性と経験（スキル・マトリックス）

氏名	地位	専門性と経験							
		企業経営 経営戦略	ESG サステナビリティ	財務 会計 DX	人事 労務	法務 コンプライアンス リスク管理	マーケティング 営業	グローバル	研究 生産 物流
太田 栄二郎	代表取締役会長 CEO	●	●		●	●	●	●	●
森 信也	代表取締役社長 COO	●				●	●		●
藤井 大右	取締役 常務執行役員	●	●	●	●	●			
松永 秀樹	取締役 上席執行役員	●					●	●	●
髙木 哲也	取締役 上席執行役員 CFO	●		●	●	●		●	
高波 健二	取締役 上席執行役員	●	●				●		●
榊　真二	取締役	●	●			●	●	●	
澤村　環	取締役			●			●		
下村 陽一郎	取締役	●					●		
山岸 裕美	取締役		●		●	●			●
福永 俊朗	監査役	●						●	●
笹森 建彦	監査役	●	●	●	●	●		●	
上野 佐和子	監査役			●		●		●	
岸　日出夫	監査役				●	●			

※各分野における事業責任者の経歴がある場合等、専門的な知識・経験を有している場合に、該当項目に●を記載

スキル選定の理由

スキル項目	選定理由
企業経営 経営戦略	経営環境の変化への対応を図りつつ、当社グループの持続的な成長を実現するうえで適切な経営戦略を構築し、責任ある経営判断を行うため
ESG サステナビリティ	事業に関わる社会課題の解決に向けてステークホルダーと共創し、当社グループの企業価値の向上と持続可能な社会の実現を図るため
財務 会計 DX	資本コストの適正化を意識した経営の実践により資金創出力を高め、安定的かつ継続的な株主還元を実現するとともに、デジタル技術等への投資による経営基盤の強化および持続的な企業価値向上を図るため
人事 労務	会社と従業員の相互の信頼関係の下、多様な人材の活躍を推進し、従業員の幸せを実現するとともに、新たな価値を創出し、当社グループの持続的な成長を実現するため
法務 コンプライアンス リスク管理	適切なリスクマネジメント体制を確立するとともに、コンプライアンス経営を推進し、当社グループの経営基盤を構築・維持するため
マーケティング 営業	事業を取り巻く環境の変化や生活者のニーズを的確に捉え、これらに対応した経営戦略を構築し、ブランド価値および企業価値の向上を図るため
グローバル	世界の人々の豊かですこやかな食生活の実現に向けて、現地の文化等を理解・尊重しながら海外進出の基盤を強化し、さらなるグローバル展開を推進するため
研究 生産 物流	技術を基軸に新たな価値を生み出すとともに、外部環境の変化に対応し収益力を高めるための構造改革を進め、事業基盤を強化し、競争優位の体制を確立するため

●取締役の独立性・多様性

社外取締役比率 4名／10名

社外取締役 40%

女性取締役比率 2名／10名

女性取締役 20%

取締役会の活動状況

取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。2024年度に開催された取締役会は計15回、その審議時間の合計は約1,700分でした。2022年度より、取締役会のモニタリング機能強化の取り組みとして取締役会での審議対象に「討議事項」を設けました。経営計画の進捗や、重点領域・基盤領域に係る施策の進捗、新規事業開発の取り組み状況等、経営上の重要課題に係る情報を共有するとともに討議を実施しています。2024年度における主な審議テーマは以下の通りです。

	テーマ	
経営戦略 サステナビリティ関連	•2030経営計画および2024中期経営計画の進捗状況の確認 •今後の事業ポートフォリオ形成と成長に向けた戦略 •海外事業戦略 •他社株式の譲受	•株価動向のモニタリング •海外設備投資 •インオーガニック成長戦略 •人的資本経営 •R&D戦略 •サステナビリティ委員会等各種委員会の活動状況
ガバナンス関連	•取締役会の実効性評価 •利益相反取引 •新人事制度	•政策保有株式の保有状況 •会議体の見直し •役員人事・報酬関連
コンプライアンス リスクマネジメント関連	•内部統制システムの運用状況 •コンプライアンス委員会の活動状況	•トータルリスクマネジメント委員会の活動状況
財務・投融資関連	•決算・予算の承認 •財務施策の実行 - 株主還元（剰余金配当、自己株式取得・消却、ASRに伴う新株予約権発行） - 政策保有株式売却　- 資金運用	

なお、当日の審議をより充実させるため、取締役会の開催に先立ち、社外取締役に対しては適宜経営戦略部担当取締役等から議案内容に関し事前説明を実施しています。また、非常勤監査役に対しては、常勤監査役より各回とも議案内容に関し事前説明を実施しています。

●2024年度の重点的な審議内容

2030経営計画、2024中期経営計画の実現に向けて「最適なポートフォリオ形成に向けた事業戦略と経営資源の配分」「森永製菓グループのガバナンス改革の推進」「インオーガニック成長戦略の具体化」等、幅広い経営課題について闊達な議論を行いました。

取締役会実効性向上に向けた取り組み

当社は、取締役会全体としての実効性について、2025年2月に、全取締役および全監査役に対して、アンケートを実施し、第三者機関（法律事務所）による分析・評価を受け、2024年度の当社取締役会は、「有効に機能している」との評価が得られました。

上記第三者機関による評価を踏まえ、2025年4月および5月の当社取締役会において議論を行ったところ、当社取締役会は当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方等に沿った実効性を有し、有効に機能していることを確認しました。

●評価結果と実効性向上に向けた取り組み

2024年 取り組み課題	議題の適切な選択や審議時間の確保等により、幅広い経営課題を議論することで 取締役会のさらなる活性化を図る。	サステナビリティ・中期経営計画等の中長期的な経営課題に関する議論のさらなる充実に向けた 取り組みを継続する。
課題に対する 2024年度の 取り組み内容	①取締役会の議題を選別し審議時間を確保することで、より議論を深め、取締役会の活性化を図った。特に討議事項については、充実した議論をする中で、具体的な施策の発案や、さらにその具体的な施策についての議論の場が設定される等、発展的な取り組みができた。 ②常設委員会の整理により取締役会への報告事項を見直し、一部、取締役会から権限移譲された業務執行会議への報告に変更する等、審議時間の確保について対策した。 ③社外役員への事前説明や、書面での業務執行状況報告による十分な議論時間の確保等、取締役会の活性化に向けた取り組みを行った。	2023年度に実施した「今後の事業ポートフォリオ形成・成長に向けた戦略」「24中計策定および2030計画の達成に向けて必要な議論のあり方」等中期経営計画策定に資する大きな経営課題に関する議論を踏まえ、人的資本充実の観点から従業員エンゲージメントを高める施策、今後の海外展開、R&D戦略およびインオーガニック成長についての議論を行った。
2024年度の 実効性評価　結果	いずれも全体評価が相応に高水準となっており、問題意識を持って取り組んだ項目について 改善の効果が得られている。	
2025年度 取り組み課題	議題の適切な選択や審議時間の確保等により、中長期的な経営課題に関する議論のさらなる充実を図る。	

内部統制

当社グループは、企業価値の最大化ならびに企業の永続的発展を図ることを目的に、内部統制システムの強化および経営の効率化を図り、業務を適正に執行するとともに、監督および監査の実効性の確保に努めています。職務の執行が適正に行われるために、取締役会は実効性のある内部統制システムの構築と法令および定款等の遵守体制の確立に努めるとともに、監査役が当該システムの有効性と機能を監査する体制としています。また、国内子会社を含めた「ヘルプライン」を社内外に設置し、コンプライアンス上問題となる情報を広く収集し、適切な対応を行っています。

主な委員会の活動状況

委員会の名称	委員会の役割・機能	委員長
トータルリスクマネジメント委員会	全社的なトータルリスクマネジメント体制、クライシスマネジメント体制の構築・推進等を行う。	代表取締役社長
コンプライアンス委員会	「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」の実現に向けたコンプライアンスに関する方針・規程の策定、コンプライアンス行動計画策定および進捗フォロー等を行う。	代表取締役社長
IR委員会	適時・適切な情報開示、株主との双方向コミュニケーションの在り方に関する審議等を行ったうえで、株主価値向上施策の策定および進捗フォロー等を行う。	代表取締役社長
サステナビリティ委員会	サステナブル経営に関する方針・目標・アクション・KPI等の策定や進捗フォロー、部会等の設置および各部会等の検討内容の共有・提案・審議等を行う。	代表取締役社長
人事委員会	人事異動、リーダー候補の選抜・育成、賞罰・年棒決定、健康課題、健康保持・増進のための施策の企画立案遂行、健康経営理念・方針の策定、分析、施策決定等を行う。	代表取締役社長
品質保証委員会	品質保証に関する重要問題や取り組みの報告・議論、お客様からのご意見・ご指摘に関する重要案件の報告・議論等を行う。	品質保証部担当役員

●委員会の見直し

▶各種委員会の見直し

常設委員会を再設定し、14委員会から10委員会としました（トータルリスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、IR委員会、サステナビリティ委員会、人事委員会、品質保証委員会、役員人事報酬諮問委員会、発明委員会、対価不服審査委員会、動物実験審査委員会）。

▶品質保証委員会の新設

経営層による品質保証ガバナンス強化のため、新たに品質保証委員会を立ち上げ、傘下にお客様の声共有部会を設置しました。

役員人事報酬諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の構成・活動状況

当社は、取締役の指名・報酬等を検討する任意の委員会として役員人事報酬諮問委員会を設置しています。役員人事報酬諮問委員会は、全社外取締役および代表取締役により組織され、また委員長を委員である社外取締役の互選により決定することにより、その独立性を確保しています。役員人事報酬諮問委員会は、当社のコーポレート・ガバナンスの強化および経営の透明性と客観性の向上を目的に、取締役会の諮問に基づき、取締役、監査役および上席執行役員の選任（選定）・解任および賞罰ならびに代表取締役会長および代表取締役社長を含む取締役、執行役員等の後継者育成方針等を審議し、取締役会に対し答申しています。

また、役員人事報酬諮問委員会は、取締役会の委任に基づき、取締役および上席以上の執行役員の評価および個人別の報酬等の額について、代表取締役社長の作成した原案を審議のうえ決定し、その決定プロセスを取締役会に報告しています。

●CEO・COOの選定について

2024年度は、会長（CEO）と社長（COO）による新たな経営体制への移行を検討し答申しました。戦略的な意思決定を行うCEOと、事業の執行責任を担うCOOを置き、CEOとCOO がそれぞれの役割を遂行しつつ協働することで、コーポレート・ガバナンスの強化と経営計画達成による森永製菓グループの企業価値向上を図っていきます。また代表取締役の選定にあたっては、サクセッションプランに基づく議論を進める中で、候補者に対して多面的な評価を行い、会長には太田前社長、社長には森取締役をそれぞれ選定しました。

役員人事報酬諮問委員会

氏名	地位	役割
榊真二	社外取締役	委員長
太田栄二郎	代表取締役会長 CEO	委員
森信也	代表取締役社長 COO	委員
澤村環	社外取締役	委員
下村陽一郎	社外取締役	委員
山岸裕美	社外取締役	委員

2024年度においては、役員人事報酬諮問委員会を計6回開催しました。主に審議された内容は以下の通りです。

	審議内容
第1回 2024年 4月	•次期社外取締役候補の探索についての審議
第2回 2024年 5月	•役員報酬についての審議
第3回 2024年10月	•サクセッションプランについての審議　•社外取締役候補の状況についての審議
第4回 2024年11月	•次期役員体制についての審議　•社外取締役候補選考内容についての審議
第5回 2024年12月	•サクセッションプランについての審議　•次期役員体制についての審議　•CEO・COO設置の検討および役割についての審議
第6回 2025年 1月	•サクセッションプランについての審議　•次期役員体制についての審議　•CEO・COO体制への移行についての審議

/// 役員報酬の基本方針およびその決定プロセス

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を取締役会において決議していますが、2024年2月8日開催の取締役会決議においてその内容を一部変更しました。

1. 役員報酬の基本方針

(1) 森永製菓グループのパーパス・ビジョンの実現に資するものであること。
(2) 将来にわたる企業価値向上のために中長期的に定める経営計画の実現を促すものであること。
(3) 取締役の適切なリスクテイクを支えつつ、その貢献意欲を高める制度ならびに水準であること。
(4) ステークホルダーに対して透明性、公正性および合理性を備えた制度であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること。

2. 役員報酬制度の内容

(1) 報酬等の構成および内容

① **業務執行取締役**
固定報酬および業績連動報酬により構成されています。なお、業績指標を100%達成した場合における報酬総額に占める業績連動報酬の割合は30%です。
ア. 固定報酬：月次で一定額を金銭で支給します。
イ. 業績連動報酬：業績指標を100%達成した場合において、報酬総額に占める業績連動報酬の割合30%のうち3分の2に相当する部分は月次で一定額を金銭で支給し、3分の1に相当する部分は業務執行取締役の退任時に株式報酬として支給します（国内非居住者を除きます。）。

② **社外取締役および監査役**
その役割に鑑み固定報酬のみとし、月次で一定額を金銭で支給します。

(2) 報酬の決定方針

職責に応じ役位ごとに基準額を定めるものとします。基準額は市場競争力を担保するとともに各取締役の貢献意欲を高める水準とします。

(3) 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬の業績指標の内容は次の通りです。

① **代表取締役**
金銭報酬の部分についてはグループの連結営業利益、株式報酬（非金銭報酬）の部分については中長期のESG数値目標（グループの従業員意識調査にかかる肯定回答率および外部評価機関のESGスコア結果）とします。

② **代表取締役以外の業務執行取締役**
金銭報酬の部分については事業年度ごとのグループの連結営業利益および個人の業績評価をそれぞれ2分の1ずつとし、株式報酬（非金銭報酬）の部分については中長期のESG数値目標（グループの従業員意識調査にかかる肯定回答率および外部評価機関のESGスコア結果）とします。

(4) 非金銭報酬等の内容

中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めるとともに、株主との利益意識の共有を目的として、業務執行取締役に対し、中長期のESG数値目標を業績指標とする業績連動報酬部分を、非金銭報酬等として株式報酬を支給しています。業務執行取締役は、第170期定時株主総会において承認された業績連動型株式報酬制度に基づき、毎年、業績指標を100%達成した場合において、報酬総額に占める業績連動報酬の割合30%のうち3分の1に相当する部分を株式報酬としてポイント付与を行うものとし、退任時に、累積したポイント数に応じて、役員報酬BIP信託を通じて当社株式等の交付を受けることとします。

3. 2024年度の取締役および監査役の報酬等の総額

2024年度の報酬は、変更前の方針に基づいて支払っています。変更前の方針における報酬の構成は以下の通りです。

ア. 基本報酬：固定報酬（70%相当）および業績連動報酬（30%相当）の2種類から成り、月次で一定額を金銭で支給します。なお、基本報酬の10%については、株式報酬（非金銭報酬）として支給します。また、業績連動報酬の業績指標は、代表取締役社長についてはグループの連結営業利益およびROE、代表取締役社長以外の業務執行取締役については基本報酬に占める業績連動報酬の割合30%のうち15%部分はグループの連結営業利益およびROE、残り15%部分はESG取組みに対する貢献実績を含む個人の業績評価です。
イ. 役員賞与：株主総会の決議を経て7月に金銭で一括支給します。
ウ. 株式報酬（非金銭報酬）：業務執行取締役の退任時に株式報酬を支給します（国内非居住者を除きます）。

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数
		金銭報酬		非金銭報酬等	
		固定報酬	業績連動報酬	役員報酬BIP信託に関する報酬（業績連動型）	
取締役（うち社外取締役）	305（33）	204（33）	73（−）	27（−）	13名（5名）
監査役（うち社外監査役）	54（32）	54（32）	−（−）	−（−）	5名（4名）

※取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない
※対象となる役員の員数には2024年6月27日付にて退任した取締役4名および監査役1名（うち社外取締役2名、社外監査役1名）を含む
※役員報酬BIP信託に関する報酬の総額は、当該制度に基づき当事業年度中に付与された株式交付ポイントに係る費用計上額を記載

コンプライアンス・リスクマネジメント

コンプライアンス

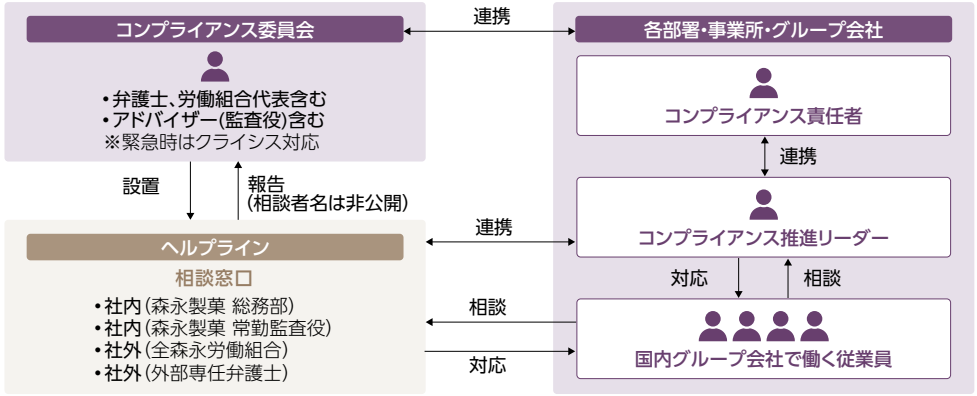
●基本的な考え方

当社グループは、「コンプライアンスはあらゆる事業活動において、すべてに優先する課題である」との意識のもと、「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」を制定し、これに基づいてコンプライアンスへの取り組みを推進しています。

●コンプライアンス経営体制

当社グループでは、「コンプライアンス規程」を制定するとともに、当社代表取締役社長が委員長を務める「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスに関する方針の策定・見直しや活動状況のモニタリングを実施する等、コンプライアンス経営の構築・推進を行っています。コンプライアンス違反事案が発生した場合には、社内規程に基づき、処分や処罰を含め、厳正に対処しています。

コンプライアンス経営体制図



●コンプライアンス推進に向けた2024年度の取り組み

当社グループでは、コンプライアンス風土のさらなる定着を図るために、「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」を各事業所に掲示し、啓発用の冊子等を全従業員が所持するようにしています。また、コンプライアンス意識の一層の向上を図るため、2024年度も、新入社員研修等の階層別研修、全社イントラネットで視聴可能な法務研修動画の作成等に加え、本社・各事業所においてハラスメント防止に関する研修や下請法、景品表示法等の各種法令に関する研修等、事業所のニーズや状況に応じた各種コンプライアンス研修を実施しました。さらに、毎年1回国内グループ会社の全従業員を対象に、コンプライアンス経営の浸透、定着度の把握を目的としてコンプライアンス・アンケートを実施し、行動憲章や行動規準を意識した行動ができているか、その他コンプライアンス上の問題がないかをモニタリングしています。当該コンプライアンス・アンケートの結果やコンプライアンスに関する取り組み・課題等についてはコンプライアンス委員会において経営陣に報告のうえ議論を行い、当社グループのコンプライアンス状況の把握や今後の対策につながるようなレビューを行っています。コンプライアンス委員会の議論については適時取締役会にも報告しています。

●内部通報制度の運用

贈収賄を含む腐敗等の不正行為や、ハラスメント・差別等の人権に関する事案を含めた様々なコンプライアンス違反関連の通報が可能な窓口として全従業員を対象とする「ヘルプライン」(匿名可能の内部通報窓口)を設置しています。窓口は社内(総務部、常勤監査役)、社外(労働組合、外部弁護士)の4カ所を選択可能であり、腐敗防止を含むコンプライアンス違反の根絶に向け努めています。外部弁護士は男性と女性をそれぞれ選任し、相談者の選択の幅を広げています。また、相談者が被害を受けているコンプライアンス違反案件だけでなく、周りの従業員が被害を受けている場合や、違反かどうか疑問に思うあいまいな案件についても対応しています。なお、2024年度のヘルプライン利用件数はグループ全体で19件であり、各相談について、秘匿性を確保しつつ、適時適切に対応しました。今後も適切な制度運用によりコンプライアンス違反行為の早期発見と是正を図っていきます。

コンプライアンス研修実績(2024年度)

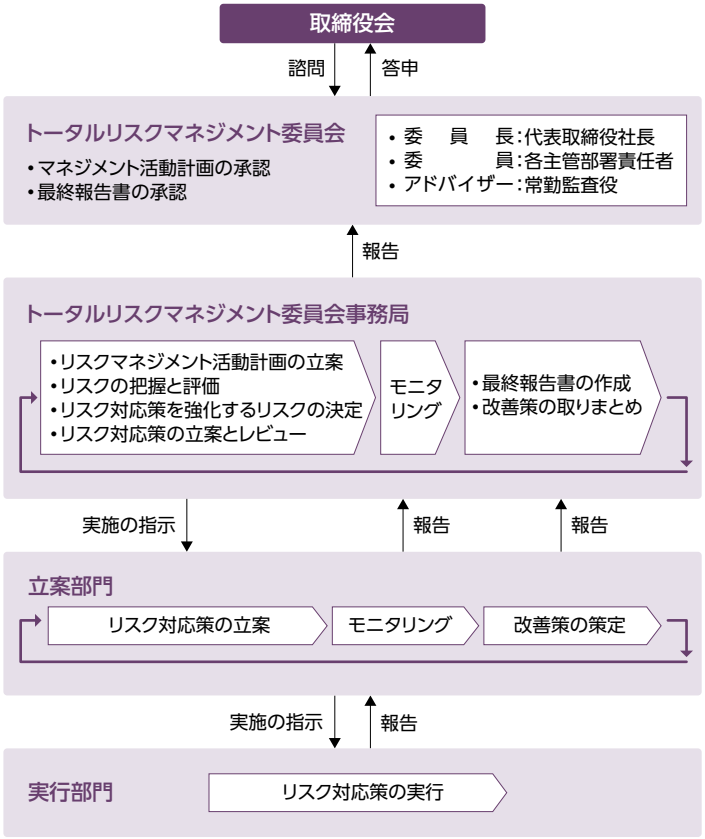
研修名	対象	受講者数(延べ)
階層別研修	各年次・各職位該当者	218名
事業所研修	森永製菓およびグループ会社の各従業員	1,158名
役員研修	取締役・監査役(年1回以上)	13名

リスクマネジメント

●基本的な考え方

当社グループは、事業活動の中で顕在化しているリスクだけでなく、潜在的なリスクも含めて把握に努め、管理・対応を行うリスクマネジメント「トータルリスクマネジメント」を行っています。

リスクマネジメント体制図



当社グループにおける主なリスクと対応

■ 短期・中期の視点から事業、業績および財政状態等に影響を与える可能性のある重要なリスク

リスク項目	想定されるリスク	影響度	発生頻度	当社グループの対応
サイバー攻撃	●個人情報、顧客情報および機密情報の漏えい ●生産ラインや物流機能等のサプライチェーンの停止	高	中	●セキュリティオペレーションセンターによる24時間監視の実施 ●セキュリティリスク診断の受診と結果に対する迅速・適切な対応 ●セキュリティに係る各種規程類の適宜適切な更新と、全従業員に向けたセキュリティ教育の徹底 ●システム面のセキュリティ強化 ●インシデント発生時の迅速かつ適切な関係各所との連携による対処・回復
商品欠陥・リコール	●商品への異物混入等による規定された品質水準を満たさない商品の市場への出荷	高	中	●「森永製菓グループ品質方針」「品質保証規程」等に基づく体系的な品質保証体制の構築 ●商品開発段階での「品質アセスメント」による原材料および商品の安全性・適法性その他重要項目の確認 ●製造委託先の管理・点検 ●品質事故発生に備えた「欠陥製品クライシス対応要領」の整備
労働災害	●従業員の生命身体を脅かす事故の発生による貴重な人材の喪失（製造等の業務実施中における事故／交通事故）	高	中	●「森永製菓グループ労働安全衛生方針」の制定・社内外への周知、安全で快適な職場環境の推進 ●労働災害に関する情報を共有し、事故防止に向けた、安全対策労使会議の実施
固定資産の投資	●投資当初に想定・計画した通りの成果が獲得できず、固定資産の減損が発生すること	高	中	●「投資管理規程」に則った以下の投資マネジメントの実施 ▷ 一定水準以上の投資を行う場合は取締役会決議を得るものとし、定性・定量・リスクアセスメント等の多面的な視点による包括的な評価を実施 ▷ 投資回収状況についての継続的なモニタリング、変化点の適時把握と適切なリカバリープランの実行
不正持ち出しによる個人情報等の情報漏えい	●役員、従業員の不正持ち出しによる顧客の個人情報等の機密情報・重要情報の漏えい	高	中	●「個人情報取扱い規程」「個人情報取扱い細則」「個人情報の取扱いに関する運用マニュアル」の制定・運用
台風・高潮・水害・洪水によるサプライチェーンの停止	●工場や倉庫、従業員の被災、物流寸断等による調達・生産・物流・販売活動の停止 ●工場の浸水による固定資産および棚卸資産に関する災害損失の発生	中	中	●ハザードマップ、避難場所の確認、防災設備点検、防災訓練、非常食点検等の実施 ●台風や大雨の襲来が予測される場合の配送センター、製品倉庫等の周辺状況の把握および関係先への注意喚起
感染症のまん延	●従業員の感染症罹患による生産ライン、物流機能等のサプライチェーンの停止 ●本社、販売事業所の従業員の感染症罹患による間接業務の運用の非効率化	中	中	●「感染症がまん延した時の対応方針」の更新による未発生時・初期段階での周知、準備の徹底 ●社内感染対策としての衛生用品の備蓄

■ 中期・長期の視点から事業、業績および財政状態等に影響を与える可能性のある重要なリスク

リスク項目	想定されるリスク	影響度	発生頻度	当社グループの対応
原材料調達・資材調達	●気候変動・人口動態・政情不安・為替変動等の環境変化による原料不足および代替原料の調達不能	高	高	●生産地、サプライヤー等調達拠点の分散・多様化 ●重要原材料のサステナブル化、サプライヤーのサステナビリティへの取り組みの推進 ●適正在庫水準の維持 ●為替変動をヘッジするための為替予約等の実施
温室効果ガス排出規制への対応コストの増加	●温室効果ガス排出規制によるエネルギーに関する追加コストの発生	中	高	●スマートファクトリー化の推進による高効率な生産体制への転換 ●老朽化設備の省エネ設備への更新 ●高崎森永㈱における、オンサイトPPAによる太陽光発電電力の受電開始 ●再生可能エネルギー導入の推進
省エネ政策への対応コストの増加	●省エネ対応に伴う製造設備投資に起因する追加コストの発生	高	中	
サクセッションプランの停滞	●サクセッションプランの適切な作成・運用がなされないことによる経営者の継続的輩出不能	高	中	●役員候補、部長候補、マネジャー候補の選定および毎年の見直し、候補者に対する選抜育成と計画配置の実施 ●内部選抜・育成と並行した外部キャリア採用による多様な人材の確保

より詳細な情報は、当社WEBサイト「有価証券報告書」をご覧ください。 https://pdf.irpocket.com/C2201/OtX6/idES/htOf.pdf

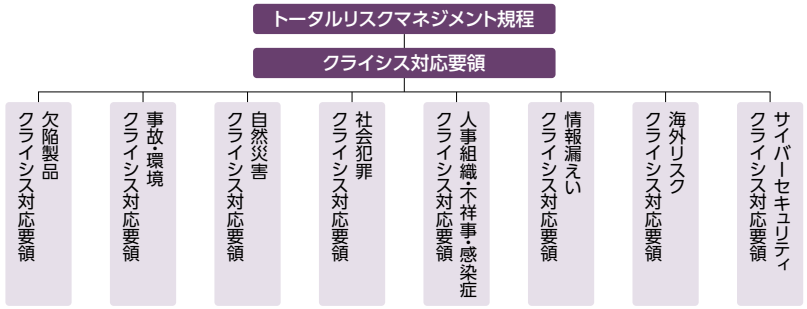
●リスクマネジメント体制・リスクの把握と管理

当社グループは、「トータルリスクマネジメント規程」に基づき、想定リスクの把握とリスクの影響度・発生頻度の評価を行い、その結果について「トータルリスクマップ」を作成して、リスク対応の優先順位を決定しています。また、リスク対応策の立案部門と実行部門を明確にし、立案部門はリスク対応策の立案と実施状況のモニタリング、改善策の策定を行い、トータルリスクマネジメント委員会に報告する、という一連のPDCAを回しています。さらに、災害発生時においても、事業継続を確実に行うために、主要商品について事業継続マネジメント(BCM)の円滑な運用が図られるよう定期的に見直しを行っています。トータルリスクマネジメント委員会は、これらの取り組み結果等を取締役会に報告しています。

●クライシス対応要領

当社では、事故等が発生した場合に備えて、各種対応要領をクライシスの種類別に設定しております。

森永製菓グループのトータルリスクマネジメント体系



▶サイバーセキュリティへの対応

当社グループでは、昨今の社会情勢に鑑み、グローバルでのサイバーセキュリティ対策とガバナンスの強化を喫緊の経営課題として、グローバル標準のセキュリティフレームワークをベースに、当社グループにおけるサイバーセキュリティ中期計画を策定し取り組んでいます。引き続き、組織面・技術面等、サイバーセキュリティを多面的に捉え、計画の完遂に向けて実行していきます。

品質保証に関する考え方

パーパス・2030ビジョンを実現するためには、お客様の信頼こそが最も重要であると考えています。お客様からの信頼確保の前提となる「優れた品質」および「安全・安心の確保」に向けて、品質に関する最上位概念として品質方針を定め、品質保証活動を推進しています。

森永製菓グループ品質方針(抜粋)

森永製菓グループは、優れた品質と安全・安心の確保を最優先の課題とし、お客様に満足いただける商品を提供することを目指します。

そして、“お客様からの信頼”こそが最も尊い価値であると考え、お客様との信頼の絆を大切に誠実な姿勢で高品質な商品を追求してまいります。

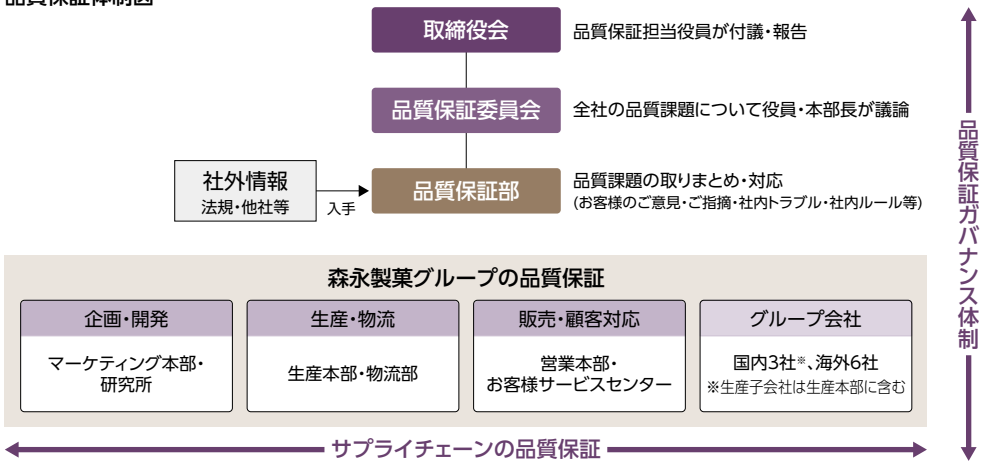
森永製菓グループ品質方針 https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/product-safety.pdf

●品質保証体制

品質方針を実践するために「品質保証規程」を定め、「品質活動方針(目的)」「目標とする水準」「各種ルール」「品質基準」を一元的・体系的に管理・整備し、各部門で品質保証のための活動を実行しています。

今年度、新たに品質保証委員会を立ち上げ、経営層による品質保証ガバナンスを強化しています。

品質保証体制図



コンプライアンス・リスクマネジメント

●品質保証の仕組み

お客様に安全・安心な商品をお届けするために、商品開発から調達・生産・物流・販売に至るすべての過程にわたる品質保証体制を構築しています。

1. **商品開発段階**
   開発段階のリスクを確実に取り除く仕組みとして品質アセスメントを設けています（後述）。
2. **原材料調達段階**
   原材料は厳格な規格を定め、対応できるサプライヤーからのみ購入しています。
3. **生産段階**
   すべての国内生産工場（森永製菓4工場、グループ会社4社）で食品安全マネジメントシステムFSSC22000またはJFS-B規格の認証を取得しています。製造委託先に対しては品質点検を行い、品質保証体制が適正であることを確認したうえで生産を行っています。
4. **出荷段階**
   商品の最終品質確認として風味、色調、重量・寸法、菌規格（微生物管理）等の出荷検査を行っています。
5. **輸送・保管・店頭管理段階**
   物流業者様、お得意先様に対して品質維持のためのルールを設け、ルールの準拠をお願いしています。

◆ **トレーサビリティの確保**
原材料～生産～輸送・保管の各段階で原材料や商品の履歴情報を確実に管理しています。

◆ **検査体制の確保**
微生物、栄養成分、化学物質、食物アレルゲン等の検査体制を備え、原材料や商品の安全性・法規適合性を確認しています。

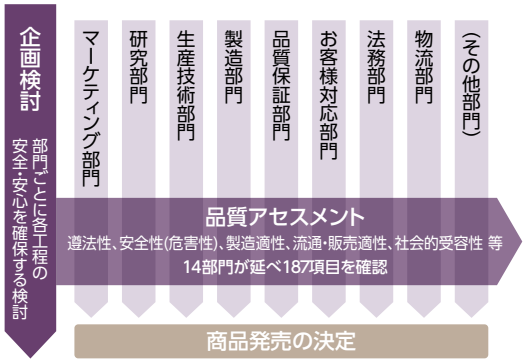
◆ **品質に関する問い合わせへの対応**
各種調査・分析を行い、結果を速やかに回答することで、お客様に安心いただける体制を作っています。

▶品質アセスメント

「品質アセスメント」は開発工程を横断し、特に最終商品の安全・安心を左右する重要な確認項目（14部門・延べ187項目）を設定し、一覧表で管理しています。商品発売を決定する前に企画全体を見渡すことでリスクを把握し、取り除く仕組みで、開発・検討が縦割りにならないよう横軸を通す仕組みでもあります。

リニューアル品を含む全商品を対象に「品質アセスメント」を実施し、安定した品質水準と安全性・適法性を確保しています。

品質アセスメントの役割



●海外生産拠点における品質保証

海外の生産拠点（台湾森永製菓股份有限公司、森永食品（浙江）有限公司、Morinaga America Foods, Inc.）は、「森永製菓グループ品質方針」を遵守し、現地の状況に応じ、国際的な食品安全マネジメントシステムであるFSSC22000（台湾・浙江）やSQF Codes Edition 9※（米国）の第三者認証を取得して、安全・安心な商品の生産を行っています。

※SQF：Safe Quality Food（安全で高品質な食品）の略。食品の安全と品質を確保するために、HACCPに基づく食品安全管理システムと品質管理システムを組み合わせた国際認証規格。

また、海外の製造委託先にも品質点検を行い、適正な品質保証体制のもとに、安全・安心な商品が出荷されていることを確認しています。


Morinaga America Foods, Inc. X線検査装置


Morinaga America Foods, Inc. 工程検査

役員一覧 (2025年6月27日現在)

取締役



代表取締役会長 CEO

太田 栄二郎

1959年6月30日生

重要な兼職

一般財団法人森永エンゼル財団理事長
全日本菓子協会会長
一般社団法人日本食品・バイオ知的財産権センター会長

取締役在任期間	14年
取締役会への出席状況	15回/15回
担当	ー
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)	47,692株(23,892株)

•略歴

1982年 4月 当社入社
2011年 6月 当社取締役就任冷菓事業本部長委嘱
2014年 4月 当社営業本部長委嘱
2014年 6月 当社取締役上席執行役員就任
2015年 6月 当社取締役常務執行役員就任
2017年 6月 当社取締役専務執行役員就任
2019年 6月 当社代表取締役社長就任
2020年 6月 一般財団法人森永エンゼル財団理事長就任(現任)
2021年 6月 全日本菓子協会会長就任(現任)
2024年 6月 一般社団法人日本食品・バイオ知的財産権センター会長就任(現任)
2025年 4月 当社代表取締役会長 CEO就任(現任)



代表取締役社長 COO

森 信也

1962年3月14日生

取締役在任期間	6年
取締役会への出席状況	15回/15回
担当	監査部、研究所
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)	14,536株(9,036株)

•略歴

1984年 4月 当社入社
2013年 6月 当社ヘルスケア事業部長
2016年 4月 当社執行役員健康事業本部長
2018年 4月 当社執行役員研究所副所長
2019年 1月 当社執行役員研究所長
2019年 6月 当社取締役上席執行役員就任 研究所長委嘱
2023年 6月 当社取締役常務執行役員就任
2025年 4月 当社代表取締役社長 COO就任(現任)



取締役常務執行役員

藤井 大右

1964年10月18日生

取締役在任期間	6年
取締役会への出席状況	15回/15回
担当	経営戦略部、総務部、DX推進部、知財戦略部
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)	11,754株(8,754株)

•略歴

1987年 4月 当社入社
2018年 4月 当社総務部長
2019年 4月 当社執行役員総務部長
2019年 6月 当社取締役上席執行役員就任
2019年 8月 当社経営戦略部長委嘱
2022年 7月 当社総務部長委嘱
2022年 9月 当社戦略投資部長委嘱
2023年 6月 当社取締役常務執行役員就任(現任)



取締役上席執行役員

松永 秀樹

1967年2月16日生

重要な兼職

上海森永食品有限公司 董事長
森永食品(浙江)有限公司 董事長

取締役在任期間	3年
取締役会への出席状況	15回/15回
担当	海外事業本部
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)	16,166株(4,366株)

•略歴

1990年 4月 当社入社
2010年10月 当社菓子食品営業部広域営業部長
2014年 4月 当社営業本部営業戦略部長
2018年 4月 当社執行役員営業本部営業戦略部長
2019年 4月 当社執行役員営業本部菓子食品営業部長
2019年10月 当社執行役員営業本部長
2021年 4月 当社上席執行役員営業本部長
2022年 4月 当社上席執行役員マーケティング本部長
2022年 6月 当社取締役上席執行役員就任(現任) マーケティング本部長委嘱
2025年 4月 当社海外事業本部長委嘱(現任) 上海森永食品有限公司 董事長就任(現任) 森永食品(浙江)有限公司 董事長就任(現任)



取締役上席執行役員 CFO

髙木 哲也

1963年8月16日生

取締役在任期間	3年
取締役会への出席状況	14回/15回
担当	経理部、コーポレートコミュニケーション部
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)	6,474株(4,374株)

•略歴

1986年 4月 富士ゼロックス株式会社(現富士フイルムビジネスイノベーション株式会社)入社
2015年 7月 同社執行役員総合企画部長
2017年 7月 同社エグゼクティブカウンセラー
2018年 4月 ユニゾホールディングス株式会社常務執行役員 経営企画部門副担当
2019年 7月 ツインバード工業株式会社(現株式会社ツインバード)最高財務責任者執行役員管理本部長
2021年11月 当社入社
2022年 4月 当社上席執行役員
2022年 6月 当社取締役上席執行役員就任(現任) 株式会社森永ファイナンス代表取締役社長就任



取締役上席執行役員

高波 健二

1972年3月6日生

取締役在任期間	1年
取締役会への出席状況	11回/11回
担当	サステナブル経営推進部、ダイレクトマーケティング事業部
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)	1,752株(952株)

•略歴

1994年 4月 当社入社
2016年 4月 当社マーケティング本部 菓子食品マーケティング部長
2017年 4月 当社マーケティング本部 冷菓マーケティング部長
2021年 4月 株式会社アントステラ代表取締役社長就任
2024年 4月 当社上席執行役員
2024年 6月 当社取締役上席執行役員就任(現任)

役員一覧

社外取締役



社外取締役(独立役員)

榊 真二

1957年1月23日生

重要な兼職

株式会社サンエー社外取締役
(監査等委員)
株式会社千趣会社外取締役

取締役在任期間	3年
取締役会への出席状況	15回/15回
所有する当社株式の数	0株

•略歴

1980年 4月 東急不動産株式会社入社
2006年 4月 同社執行役員経営企画部統括部長
2007年 6月 株式会社東急ハンズ(現株式会社ハンズ)
取締役常務執行役員就任
2011年 4月 同社代表取締役社長就任
2014年 6月 東急不動産ホールディングス株式会社取締役就任
2015年 4月 東急リバブル株式会社代表取締役社長就任
2019年 4月 同社取締役会長就任
2022年 4月 同社顧問(現任)
2022年 5月 株式会社サンエー社外取締役(監査等委員)就任(現任)
2022年 6月 当社社外取締役就任(現任)
2024年 3月 株式会社千趣会社外取締役就任(現任)

【選任理由】小売業界、不動産業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただけるものと判断しています。



社外取締役(独立役員)

澤村 環

1962年10月3日生

重要な兼職

タカラスタンダード株式会社
社外取締役

取締役在任期間	1年
取締役会への出席状況	11回/11回
所有する当社株式の数	0株

•略歴

1985年 8月 ネスレ日本株式会社入社
1991年 7月 アサツーインターナショナル株式会社入社
1992年10月 株式会社電通東日本入社
2007年10月 アフラック生命保険株式会社入社
2008年 4月 同社広告宣伝部長
2015年 1月 同社マーケティング部門担当執行役員
2023年 1月 同社顧問
2023年 8月 ホームサーブ株式会社顧問(現任)
2024年 6月 タカラスタンダード株式会社社外取締役就任(現任)
当社社外取締役就任(現任)

【選任理由】保険業界、サービス業界における執行役員、顧問としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただけるものと判断しています。



社外取締役(独立役員)

下村 陽一郎

1962年3月11日生

重要な兼職

株式会社フルール代表取締役社長

取締役在任期間	—
取締役会への出席状況	—
所有する当社株式の数	0株

•略歴

1984年 3月 株式会社サンリオ入社
2010年 4月 同社執行役員
2013年 6月 同社執行役員ライセンス事業本部長
2014年 6月 同社取締役就任
2020年 6月 同社常務執行役員エンターテインメント事業本部長
株式会社サンリオファーイースト(現株式会社サンリオ)取締役就任
2022年 6月 株式会社フルール代表取締役社長就任(現任)

【選任理由】卸売業界、ライセンスビジネス業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただけるものと判断しています。



社外取締役(独立役員)

山岸 裕美

1963年3月4日生

取締役在任期間	—
取締役会への出席状況	—
所有する当社株式の数	0株

•略歴

1985年 4月 アサヒビール株式会社入社
2014年 4月 同社生産本部製品保証センター所長
2019年 3月 同社執行役員生産本部製品保証センター所長
2022年 3月 アサヒグループジャパン株式会社執行役員DE&I室長
2023年 3月 同社顧問DE&I室長
2023年 9月 同社顧問People&Culture本部Culture&Employee Experience 部長
2024年 4月 アサヒグループホールディングス株式会社顧問(現任)

【選任理由】食品業界において生産部門やダイバーシティ推進部門等の部門長を務めるとともに、執行役員、顧問としての豊富な経験を有しており、かかる経験に基づく幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただけるものと判断しています。

監査役



常勤監査役

福永 俊朗

1960年2月4日生

監査役会への出席状況	16回/16回
取締役会への出席状況	15回/15回
所有する当社株式の数	5,400株

•略歴

1982年 4月 当社入社
2006年 6月 当社執行役員研究所開発企画室長
2011年 6月 当社執行役員中京工場長
2014年 1月 Morinaga America Foods, Inc.
代表取締役社長就任
2017年 4月 当社執行役員研究所長
2017年 6月 当社取締役上席執行役員就任
研究所長委嘱
2019年 1月 Morinaga America Foods, Inc.
代表取締役社長就任
2022年 6月 当社常勤監査役就任(現任)



社外常勤監査役(独立役員)

笹森 建彦

1962年8月7日生

監査役会への出席状況	16回/16回
取締役会への出席状況	15回/15回
所有する当社株式の数	800株

•略歴

1985年 4月 三菱商事株式会社入社
2007年 9月 PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors社(インドネシア)取締役就任
2013年 6月 日本食品化工株式会社取締役執行役員就任
2017年 4月 三菱商事株式会社リスク管理室長
2018年 4月 東洋ゴム工業株式会社(現 TOYO TIRE株式会社)経営企画本部長
2019年 1月 同社執行役員
2019年 3月 同社取締役就任
2023年 6月 当社社外監査役就任(現任)

【選任理由】食品業界、製造業界における豊富な経営経験と米国デラウェア州公認会計士としての高度な専門知識を有していることから、その知見と経験に基づく幅広い見地から客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しています。



社外監査役(独立役員)

上野 佐和子

1964年8月12日生

重要な兼職

上野佐和子公認会計士事務所所長
空港施設株式会社社外監査役
スミダコーポレーション株式会社
社外取締役(監査委員)

監査役会への出席状況	16回/16回
取締役会への出席状況	15回/15回
所有する当社株式の数	0株

•略歴

1988年 4月 株式会社第一勧業銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
1996年10月 太田昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所
2008年10月 同所パートナー
2017年 9月 有限責任監査法人トーマツ入所 パートナー
2019年 9月 同所ディレクター(2020年12月同所退所)
2021年 1月 金融庁入庁 証券取引等監視委員会事務局 証券取引特別調査官
2023年 4月 上野佐和子公認会計士事務所開設 所長就任(現任)
2023年 6月 当社社外監査役就任(現任)
空港施設株式会社社外監査役就任(現任)
2024年 3月 スミダコーポレーション株式会社社外取締役(監査委員)就任(現任)

【選任理由】公認会計士としての高度な専門知識と豊富な経験、金融庁における業務経験を有していることから、その知見と経験に基づく幅広い見地から客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しています。



社外監査役(独立役員)

岸 日出夫

1958年5月13日生

重要な兼職

東京都立大学法科大学院教授

監査役会への出席状況	12回/12回
取締役会への出席状況	11回/11回
所有する当社株式の数	0株

•略歴

1988年 4月 裁判官任官
2019年 2月 高松地方裁判所所長
2020年12月 長野地方・家庭裁判所所長
2022年 4月 千葉家庭裁判所所長
2024年 4月 東京都立大学法科大学院教授(現任)
2024年 6月 当社社外監査役就任(現任)

【選任理由】裁判官および大学教員として高度な専門知識と経験を有していることから、その知見と経験に基づく幅広い見地から客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しています。

11年間財務・非財務サマリー

財務情報

会計年度	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度※7	2021年度※7	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	(百万円)	177,929	181,868	199,479	205,022	205,368	208,878	168,240	181,251	194,373	213,368	228,957
営業利益	(百万円)	5,939	11,456	17,612	19,751	20,217	21,230	19,176	17,685	15,235	20,273	21,266
経常利益	(百万円)	6,530	12,062	18,325	20,422	20,767	21,950	19,782	18,247	15,757	21,039	22,304
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	3,806	8,092	11,115	10,289	12,816	10,824	13,416	27,773	10,059	15,154	17,710
設備投資額	(百万円)	2,393	7,406	3,750	7,310	7,983	10,661	20,404	20,411	9,995	14,998	10,689
減価償却費	(百万円)	6,581	6,130	5,771	5,820	5,835	6,230	7,909	10,032	10,087	9,492	9,918
研究開発費※1	(百万円)	2,005	2,152	2,210	2,205	2,194	2,240	2,217	2,686	2,892	3,206	3,045
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	11,182	16,715	18,400	17,788	20,897	20,994	12,127	24,825	△2,966	30,174	10,763
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△3,022	△2,091	△29,736	8,154	△20,025	16,993	△19,862	9,312	△14,209	△5,345	△9,837
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,491	△2,311	△2,398	△17,906	△11,888	△4,375	△4,084	△5,943	△7,348	△14,073	△18,008
フリーキャッシュ・フロー※2	(百万円)	8,159	14,223	15,663	13,943	15,871	7,988	△7,735	34,318	△17,080	24,829	820

会計年度末												
総資産※3	(百万円)	151,310	163,085	183,112	177,920	175,837	188,060	202,910	214,300	205,226	223,644	209,986
純資産	(百万円)	69,393	77,223	91,763	100,331	97,193	105,487	123,706	131,174	125,856	132,653	132,393
有利子負債※4	(百万円)	26,764	26,446	26,282	11,265	10,666	10,000	10,000	10,000	19,000	19,000	19,000

財務指標												
売上高営業利益率	(%)	3.3	6.3	8.8	9.6	9.8	10.2	11.4	9.8	7.8	9.5	9.3
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	6.0	11.5	13.6	11.0	13.2	10.8	11.8	22.0	7.9	11.8	13.5
総資産経常利益率(ROA)※3	(%)	4.4	7.7	10.6	11.3	11.7	12.1	10.1	8.7	7.5	9.8	10.3
自己資本比率※3	(%)	43.8	45.7	48.7	55.0	54.8	55.7	60.5	60.7	60.7	58.7	62.3
D/Eレシオ	(倍)	0.40	0.35	0.29	0.12	0.11	0.10	0.08	0.08	0.15	0.14	0.15
1株当たり純資産(BPS)※5	(円)	637.05	716.25	856.75	941.11	958.61	1,040.39	1,220.62	1,301.97	1,322.63	1,448.01	1,523.09
1株当たり当期純利益(EPS)※5	(円)	36.56	77.74	106.80	98.88	123.57	107.59	133.36	276.29	104.38	165.60	200.85
1株当たり配当金※5	(円)	15.00	17.50	22.50	25.00	33.00	36.00	40.00	45.00	50.00	55.00	60.00
配当性向	(%)	41.0	22.5	21.1	25.3	26.7	33.5	30.0	16.3	47.9	33.2	29.9
純資産配当率(DOE)	(%)	2.5	2.6	2.9	2.8	3.5	3.6	3.5	3.6	3.8	4.0	4.0
総還元性向※6	(%)	41.5	22.9	21.5	26.7	92.5	33.6	30.1	21.5	158.7	90.2	99.5

※1 実態をより明瞭に表示するため2024年度より集計方法を変更
※2 定期預金の預入による支出および定期預金の払戻による収入については除外して算定
※3 2018年度より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」を適用。2017年度以前の数値については、当該会計基準等を遡及適用した後の数値
※4 有利子負債は、リース債務を除く利子を支払っている負債を対象
※5 2016年10月1日付で、普通株式5株を1株とする株式併合を実施。また2024年1月1日付で、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。2013年度期首に当該株式併合、株式分割が行われたと仮定して算定
※6 基準日が当事業年度に属する配当金総額および当事業年度に取得した自己株式の合計額を親会社株主に帰属する当期純利益で除算
※7 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

11年間財務・非財務サマリー

非財務情報

			単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
従業員数※1	連結		(人)	2,978 (2,613)	3,056 (2,330)	3,256 (2,186)	3,169 (1,950)	2,717 (1,712)	2,711 (1,687)	2,825 (1,597)	2,937 (1,658)	3,076 (1,673)	3,093 (1,832)	3,153 (1,905)
女性管理職比率※2	単体		(%)	4.4	4.2	4.6	5.2	6.7	7.7	8.3	9.4	13.0	13.3	13.5
持続可能な原材料調達比率※3	国内	カカオ豆	(%)								9	34	78	78
		パーム油	(%)								2	9	52	100
		紙	(%)								98	99.9	100	100
CO_2排出量※4※5	国内	Scope1	(千t-CO_2)	58.0	55.3	57.0	56.7	24.0	20.6	21.4	22.3	22.3	21.0	20.5
		Scope2	(千t-CO_2)					50.1	46.9	47.5	53.4	54.0	48.8	42.4
	海外	Scope1	(千t-CO_2)	9.0	14.3	18.4	15.1	2.8	3.4	3.3	3.7	4.0	4.4	4.5
		Scope2	(千t-CO_2)					6.6	7.2	6.3	6.8	6.8	7.3	6.9
水資源使用量※5※6	国内		(千㎥)	1,488	1,483	1,549	1,530	1,504	1,593	1,602	1,599	1,706	1,631	1,613
	海外		(千㎥)	215	183	247	209	159	148	170	179	203	216	236
廃棄物排出量※7	国内		(t)	10,093	9,796	9,962	9,843	9,716	9,556	9,393	10,843	9,554	9,798	9,698
	海外		(t)	1,109	1,210	1,264	860	515	616	588	690	757	868	899

※1 各年度の3月31日時点のデータ。従業員数は就業人員数(当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループ外から当社グループへの出向者を含む)であり、臨時従業員は( )内に年間の平均人員を外数で記載。臨時従業員には、パートタイマーおよび嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除く
※2 森永製菓(株)単体における、各年度の4月1日時点の数値。2024年度より算出方法を変更(「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出)。前期比較に用いる2022年度・2023年度実績は、当該基準を遡って適用した後の数値
※3 紙は製品の包材が対象
※4 2018年度以降の国内についてはグループ連結における数値。2019年度以降の海外についてはグループ連結における数値。それ以前までは国内・海外ともに生産拠点における数値
2017年度以前のCO_2算出時における換算係数は2003年に設定した社内管理固定係数0.378kg-CO_2/kWhを使用
※5 2020年度以降の国内グループ連結・2023年度以降の海外グループ連結のCO_2排出量(Scope1、2)および水資源使用量はLRQAリミテッドによる第三者保証を受けています
※6 2018年度以前は国内・海外ともに生産拠点における数値。2019年度以降の国内についてはグループ連結数値
※7 国内・海外ともに生産拠点における数値

企業情報／株式情報／第三者保証

会社情報 (2025年3月31日現在)

社名 ：森永製菓株式会社(Morinaga & Co., Ltd.)
代表者※ ：代表取締役会長 CEO　太田 栄二郎
代表取締役社長 COO　森 信也
※ 2025年4月1日時点
本社所在地 ：〒105-8309　東京都港区芝浦1-13-16
創業 ：1899(明治32)年8月15日　森永西洋菓子製造所　創業
会社設立 ：1910(明治43)年2月23日
資本金 ：186億12百万円
事業内容 ：菓子(キャラメル、ビスケット、チョコレート等)、食品(ココア、ケーキミックス等)、
：冷菓(アイスクリーム等)、健康(ゼリー飲料等)の製造、仕入れおよび販売
売上高 ：【森永製菓グループ連結】2,289億57百万円　【単体】1,830億19百万円
従業員数 ：【森永製菓グループ連結】3,153名　【単体】1,538名(平均年齢43.4歳)

事業所および関連会社 (2025年6月30日現在)

主な事業所
本社
北海道支店
東北支店
関東信越支店
東京支社
中部支店
関西支店
中四国支店
九州支店
小山工場
鶴見工場
三島工場
中京工場
研究所

国内グループ会社
- **食料品製造**
  森永エンゼルデザート株式会社
  森永デザート株式会社
  高崎森永株式会社
  株式会社アントステラ
  森永市場開発株式会社
- **食料卸売**
  森永商事株式会社
- **不動産およびサービス**
  森永高滝カントリー株式会社
- **その他**
  株式会社森永生科学研究所
  森永ビジネスパートナー株式会社
  株式会社SEE THE SUN★
  バクテクス株式会社★

海外グループ会社
台湾森永製菓股份有限公司(台湾台北市)
上海森永食品有限公司(中国上海市)
森永食品(浙江)有限公司(中国浙江省)
Morinaga America, Inc.(米国カリフォルニア州)
Morinaga America Foods, Inc.(米国ノースカロライナ州)
Morinaga Asia Pacific Co., Ltd.(タイ バンコク市)

★=持分法適用非連結子会社

外部評価

FTSE4Good
FTSE Blossom Japan Index
2025 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION

各指標の詳細は、当社WEBサイト「外部からの評価」をご覧ください
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/governance/evaluation.html

株式・株主情報 (2025年3月31日現在)

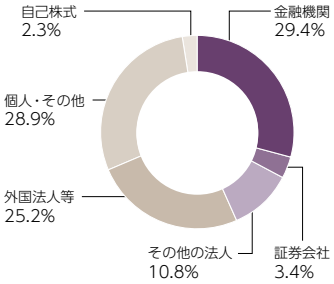
上場証券取引所 ：東証プライム
業種 ：食料品
証券コード ：2201
単元株式数 ：100株
事業年度 ：4月1日から翌年3月31日まで
発行可能株式総数 ：200,000,000株
発行済株式数 ：普通株式 86,001,766株(自己株式2,009,872株を除く)
株主数 ：51,605人

大株主の状況※

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,097	14.0
森永製菓取引先持株会	6,457	7.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,922	6.8
明治安田生命保険相互会社	2,242	2.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,049	2.3
森永乳業株式会社	1,372	1.5
株式会社みずほ銀行	1,278	1.4
森永製菓グループ従業員持株会	1,272	1.4
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,162	1.3
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,066	1.2

※当社は自己株式2,009,872株を保有していますが、上記大株主から除いています。持株比率については、自己株式を控除して算出

株式の所有者別分布状況



第三者保証

森永製菓グループは、「森永製菓グループ統合報告書2025」に掲載する情報の信頼性、正確性を高めるために、本報告書に掲載する下記の情報について、2020年度よりLRQAリミテッドによる保証を受けています。

保証の対象項目	CO₂排出量 P.5 P.60 P.81	水資源使用量 P.61 P.81

より詳細な情報は、当社のWEBサイト「ESGデータ」内 第三者保証 保証声明書をご覧ください。
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/data/pdf/AS_MorinagaCo2024_JP_Fixed20250713.pdf

管掌役員保証



高波 健二
取締役上席執行役員
サステナブル経営推進部　担当

「森永製菓グループ統合報告書2025」の発行にあたって

当社グループは、2021年度より「2030経営計画」をスタートさせ、「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」というビジョンを掲げて、企業活動を推進しています。株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に、森永製菓グループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みへの理解を深めていただけるよう、2021年度から統合報告書を発行しています。

今年で5回目の制作となる本報告書では、2024中期経営計画の進捗をわかりやすくお伝えするとともに、中長期のグローバル成長に向けた海外事業の戦略や、インバウンド需要獲得に向けた取り組みを特集として掲載いたしました。当社グループの2030年に向けた成長を感じていただく一助となれば幸いです。

本報告書は、サステナブル経営推進部が中心となり、多くの関係部署メンバーから構成された「統合報告書制作タスクチーム」で制作をしています。私は、本報告書の制作に関する統括責任を担う取締役上席執行役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを、ここに表明します。

今後も、ステークホルダーの皆様との対話を重視し、開示内容とコミュニケーションのさらなる充実を目指してまいります。ぜひご一読いただき、忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。

お問い合せ先　サステナブル経営推進部　TEL 03-3456-4351