おいしく　たのしく　すこやかに

MORINAGA

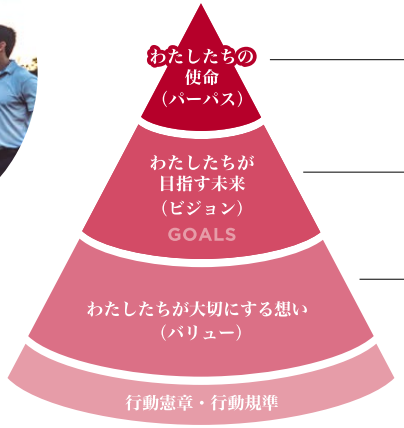
INTEGRATED REPORT 2026

森永製菓グループ 統合報告書

2026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。

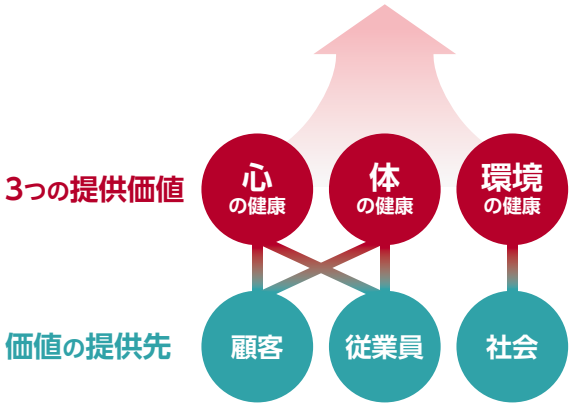
おいしく　たのしく　すこやかに

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。

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。

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
10 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
24 【特集】2030ビジョン実現に向けた従業員ビジョン
25 CFOメッセージ
31 【特集】海外事業成長戦略 6 CORES

事業ポートフォリオの転換と構造改革

34 in事業
36 冷菓事業
38 通販事業
40 米国事業
42 菓子食品事業
44 【特集】新たな市場創造に向けて ～ひとともペットプロジェクト～
45 【特集】知的財産戦略の推進

事業戦略と連動した経営基盤の構築

46 人事戦略
52 R&D戦略
54 DX戦略

サステナビリティへの取り組み

56 持続可能なバリューチェーン
57 地球環境の保全
59 ーTCFD・TNFD対応（気候変動・自然資本・生物多様性）
61 人権への取り組み

ガバナンス

63 社外取締役鼎談
66 コーポレート・ガバナンス
72 コンプライアンス・リスクマネジメント
76 役員一覧
78 11年間財務・非財務サマリー
80 企業情報・株式情報・第三者保証

統合報告書2026見どころ

今年度は2030経営計画のセカンドステージである2024中期経営計画「飛躍に向けた成長軌道の確立」の最終年度になります。
本統合報告書では、特にお伝えしたいこととして、以下の3つのポイントをご紹介します。

Point 1 ウェルネスカンパニー実現に向けたCEO・COOと従業員の想い

ウェルネスカンパニーへ生まれ変わるために、CEO・COO、そして従業員はどのように考えているか。その想いに迫りました。

▶ P.07-09 CEOメッセージ
▶ P.10-12 COOメッセージ
▶ P.24【特集】2030ビジョン実現に向けた従業員ビジョン

Point 2 成長を牽引する海外事業の拡大・成長戦略

ますますスピードを上げて進行する海外事業の取り組みに目が離せません!

▶ P.31-33【特集】海外事業成長戦略 6 CORES
▶ P.40-41 米国事業

Point 3 社外取締役から見た2030経営計画達成や長期的な企業価値向上への課題

2024中期経営計画の総括や今後の課題について、社外取締役の皆様に率直に語っていただきました。

▶ P.63-65 社外取締役鼎談

編集方針

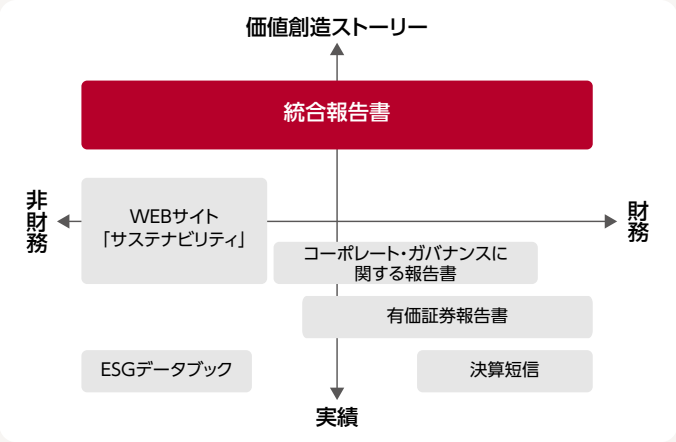
森永製菓グループでは、2021年度より新たな企業理念のもと、持続的な企業価値の向上を目指し、長期経営計画「2030経営計画」をスタートしました。この統合報告書は、当社グループが企業理念を通じて目指す未来と、その実現に向けた短期・中期・長期の価値創造戦略を、国内外に向けて発信し、理解・共感を深めていただくことを目的として作成しました。本報告書を通じて、ステークホルダーの皆様との対話と相互理解を深め、価値創造の歩みをより確かなものにしていきたいと考えています。本報告書では、国際統合報告フレームワーク・価値協創ガイダンスを参考に、企業理念の実現に向けた財務・非財務両面からなる重要課題とその課題解決に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

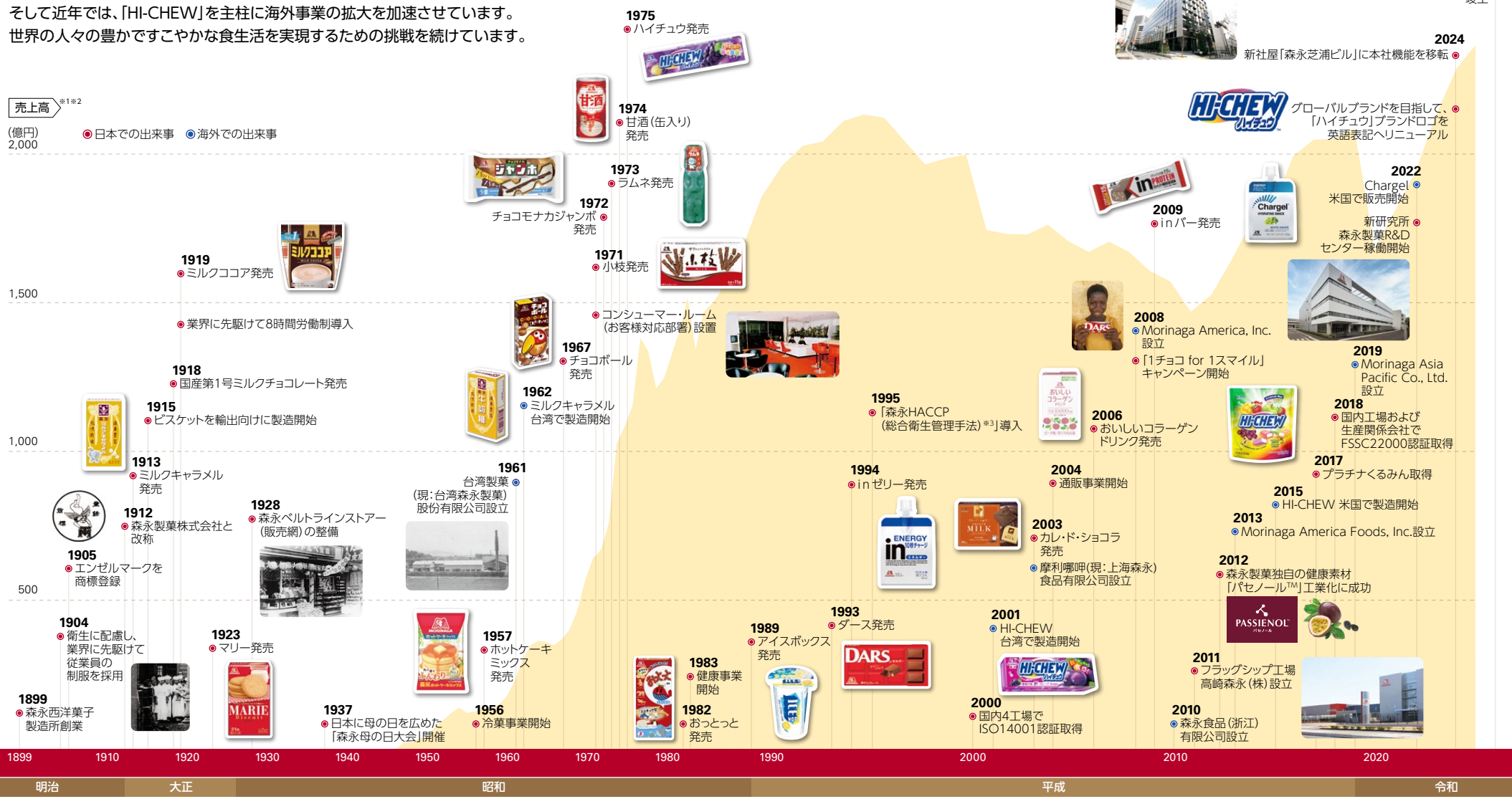
• 報告対象期間
2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）ただし、過去の情報や最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外の情報についても報告しています。

• 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、グループ内の一部の情報を対象とする場合は、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（2026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2026年9月末時点のものです

At a Glance

数字で見る森永製菓グループ（2025年度）

財務指標

売上高	売上高営業利益率	重点領域売上高比率	海外売上高比率	ROE	ROIC※1	DOE
2,366億円	9.5%	48.8%	13.1%	13.0%	10.0%	4.0%
2030年目標 3,000億円以上	2030年目標 12%以上	2030年目標 60%以上	2030年目標 25%以上	2030年目標 15%以上	2030年目標 12%以上	2030年目標 4.5%以上

長い歴史の中で培った当社グループの強み

ブランド力

- 企業に対する信頼（＝森永ブランド）
- 世代を超えて愛される ロングセラーブランドの数々

100年超

ミルクキャラメル　ミルクココア　マリー

技術力・ノウハウ

- 多様な食品加工技術

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 等

- 安全・安心かつ高い品質で 量産化するノウハウ

ソフトキャンディシェア※2	冷菓メーカーシェア※3	ゼリー飲料シェア※2
1位	2位	1位

企業風土

- 従業員一人ひとりが 自らの役割を超え一体となって連携し、 危機を乗り越えてきた変化対応力

森永製菓グループ※4

19社 3,433人

従業員意識調査の肯定回答率※5

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 75.2%　2030年目標 80%以上

※1 貸方アプローチで算出　計算式：NOPAT÷投下資本（有利子負債+株主資本+評価・換算差額等合計）
※2 インテージSRI+ 推計販売規模金額　2025年4月～2026年3月
※3 当社調べ
※4 2026年6月30日現在。社数は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
※5 対象：グループ連結

At a Glance

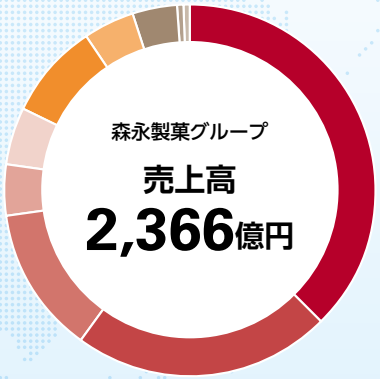
森永製菓グループは、国内においては、菓子食品事業、冷菓事業、in事業、通販事業、海外においては米国事業を中心に、食料品製造および販売を行っています。
特に、in事業、冷菓事業、通販事業、米国事業の4事業を「重点領域」と定め、グループ全体の成長を牽引することを目指しています。

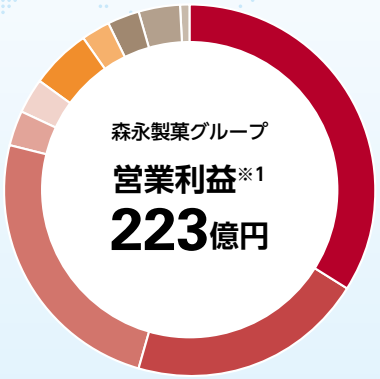
森永製菓グループのいま

売上高と営業利益（2025年度）%：構成比

食料品製造

- 菓子食品事業 …… 37.6%
- 冷菓事業 …… 22.6%
- in事業 …… 12.7%
- 通販事業 …… 4.5%
- 事業子会社等 …… 4.8%
- 米国事業 …… 8.5%
- 中国・台湾・輸出等 …… 4.4%
- 食料卸売 …… 3.7%
- 不動産およびサービス …… 0.8%
- その他 …… 0.3%





食料品製造

- 菓子食品事業 …… 36.5%
- 冷菓事業 …… 22.2%
- in事業 …… 26.3%
- 通販事業 …… 3.2%
- 事業子会社等 …… 3.2%
- 米国事業 …… 5.9%
- 中国・台湾・輸出等 …… 2.5%
- 食料卸売 …… 3.1%
- 不動産およびサービス …… 3.9%
- その他 …… 0.7%

国内事業

菓子食品事業では、主力のロングセラーブランドを軸として、長い歴史で培った独自の食品加工技術や素材に関する研究成果を活かし、安心のおいしさと同時に、新たなおいしさや健康価値を生み出す商品作りに取り組んでいます。

冷菓事業では、当社グループならではの冷凍下の菓子技術を活用した商品を強みとし、主力ブランドに経営資源を集中することで着実な事業成長を遂げています。

in事業では、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商品として、「inゼリー」を中心に現代社会の様々な健康ニーズにお応えする商品群を展開しています。

通販事業ではお客様のウェルネス実現をサポートするDtoCモデルのヘルスケア事業として「おいしいコラーゲンドリンク」を中心に展開を進めています。

菓子食品事業

冷菓事業

in事業

通販事業

海外事業

米国事業では、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、米国市場に広く浸透しつつあります。2026年10月には米国第2工場の稼働を予定しており、商品ラインアップを拡充することで、さらなる成長を見据えています。また、2026年4月には全米でモチアイスを展開するMy/Mochi社※2を子会社化しました。同社の有する冷菓バリューチェーンを活かし、米国冷菓事業への本格参入を目指します。

その他エリアにおいても、主軸となる商品は「HI-CHEW」です。「HI-CHEW」をグローバルブランドとするべく、現地法人のある中国、台湾、タイだけでなく、欧州やオセアニアでも導入を進めています。その他、ゼリー飲料やコラーゲンドリンク等のウェルネス商品の販売も行っており、台湾では「inゼリー」が現地のお客様に受け入れられ、売上高を継続的に伸ばしています。

米国事業

中国　台湾　欧州

中国・台湾・輸出等

※1 営業利益の構成比は上記以外に調整額として△7.4%があります
※2 2026年4月に米国最大手のモチアイス製造・販売企業であるMy/Mochi社（正式名称：The Mochi Ice Cream Company, LLC）の全持分を間接的に保有するMyMo Holdco, Inc.の全株式を取得し子会社化

価値創造ビジョン

07 CEOメッセージ
10 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

2030ビジョンのその先へ パーパス実現を通じて 永続企業として成長し続ける

代表取締役会長 CEO
太田 栄二郎

ごあいさつ

2025年4月より、森永製菓グループは新しい経営体制への転換を図り、私は代表取締役会長CEOに就任し、森信也氏が代表取締役社長COOに就任しました。それから1年、戦略的な意思決定を担うCEOと、事業の執行責任を担うCOOとで役割を分担した、新たなグループ経営体制を推し進めてまいりました。私自身、CEOとして、中長期戦略の策定とグループ経営の統括にこれまで以上に時間を充て、同時にグループ全体のガバナンス強化に向けて、熟考を重ねてまいりました。

森永製菓グループは2021年に、「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」というパーパスを定めました。これに基づき、2030年に「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」という2030ビジョンを打ち出しています。この「生まれ変わる」という言葉には、私の並々ならぬ想いが込められていることは、昨年の統合報告書で紹介した通りです。

当社グループはこれまで、従業員も含めて森永製菓を「総合菓子メーカー」と捉えてきましたが、その枠組みを超え、グループ会社も含めた事業活動のすべてを「ウェルネス」に直結させていきます。そして「心・体・環境の健康」をお客様、従業員、社会に提供していきます。この大きな変革を成し遂げることこそが、森永製菓グループが次の100年も必要とされ続け、永続していくための確かな礎になると確信しています。

新体制の始動

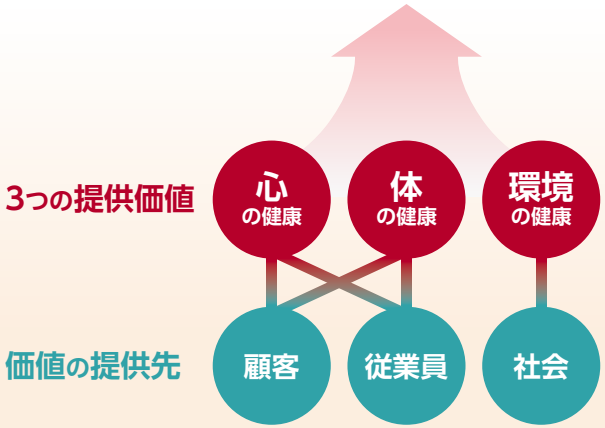
新体制への移行は、形式的なものでも属人的なものでもありません。先行き不透明な時代において、当社グループが変革を完遂し、さらなる成長を遂げるために経営を進化させることが目的です。

CEO MESSAGE

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



私自身は2019年から2025年3月までの6年間、社長として、経営の意思決定から日々の業務執行、さらには従業員、株主・投資家、お取引先様といったステークホルダーの皆様との対話に至るまで、すべてを自らが先頭に立つ形で担ってきました。従業員と対話を深めるミーティングは小規模なものも含めて年に200回を超え、また、国内業界団体の会長も兼任する中で、私の中には一つの大きな課題感がありました。それは、グループの中長期的な戦略構築に、本来割くべき十分な時間を確保できているだろうか、という課題です。

2025年4月、新体制に移行してからは、現場で前面に立ち、業務執行を推進する役割は、すべて森COOに一任しました。R&Dの第一人者でありヘルスケア領域に精通した森COOと、事業・営業現場を熟知した私という、異なるバックグラウンドを持つ二人体制で相互に協力・連携し、強固なタッグを組むことで、この1年を見ても、経営の質は確かに向上したと感じます。新体制の始動前に比べ、両者の役割分担も一層明確になりましたし、互いの強みを最大限に活かした経営を推進できていると感じます。特に実感するのは意思決定スピードの向上です。執行をCOOに任せることで、私自身はより長期的、俯瞰的な視点から経営の舵取りに専念できるようになりました。森COOのリーダーシップのもと、成長戦略に基づく事業の執行は加速し、経営課題の解決は以前にも増して迅速に進んでいます。経営の意思決定は確実に高度化し、その実行力の強化とともに、グループ全体の経営の質が向上したと自負しています。また、こうした体制のもと、私自身もCEOとして国内外のステークホルダーの皆様との対話や情報発信の充実にこれまで以上に取り組んでいきたいと考えています。グローバル市場での事業展開が進む中、海外での対話機会の拡充にも取り組み、当社グループへの理解をより深めていただけるよう努めていきます。

ガバナンスの視点でも、この体制は大きな意味を持ちます。CEOとCOOが相互にチェック機能も果たしながら、透明性の高いプロセスで戦略をアップデートしています。菓子食品事業の資本収益性改善の取り組みは着実に成果を上げており、売上高営業利益率は大幅な改善を果たしました。また米国事業やｉｎ事業についても、積み残した課題に、より客観的かつ戦略的な打ち手を迅速に講じられるようになり、国内外の事業基盤の強化と、新たな価値創出に向けて、着実に前へ進んでいる手ごたえがあります。

中長期未来ビジョン

森永製菓グループは、2030ビジョンの実現に向けて歩みを進めており、2021年に掲げた2030ビジョンは折り返し地点を迎えました。事業ポートフォリオ改革やグローバル展開等の取り組みは着実に進展しており、2030年のありたい姿の実現に向けた変革を継続しています。また、その先の2040年を見据えた議論もすでに始めています。中長期の未来に向けては、安定収益を支える既存事業の改善を進めながら、既存の強みを活かして戦える隣接した領域や、さらには既存ビジネスの延長線上にない領域へも、適切な経営資源を配分していく考えです。また、グローバル戦略の加速に合わせて事業ポートフォリオの最適化を進め、成長領域と基盤領域を含めた資源配分の見直しを継続的に行っていきます。

その象徴的な一手が、2026年4月に米国My/Mochi社※1をグループ会社化したことです。米国の冷菓市場は3兆円を超える※2巨大市場ですが、全米を網羅する販路と強力なファンづくりノウハウを持つ同社をグループに迎え入れたことは、当社グループにとって、非常に戦略的な意義があります。当社

My/Mochi社

※1 2026年4月に米国最大手のモチアイス製造・販売企業であるMy/Mochi社(正式名称：The Mochi Ice Cream Company, LLC)の全持分を間接的に保有するMyMo Holdco, Inc.の全株式を取得し子会社化　※2 Global data 2024年（1$=150円）

「ひととペットプロジェクト」新商品発表会の様子

グループの強みを活かした付加価値の高い商品を展開するためのバリューチェーンを獲得し、米国市場で新たな価値創出を加速させるうえで極めて重要な成長基盤を構築することができます。私は今回の買収が、米国での冷菓事業への本格参入のみならず、グループ全体が次の成長軌道を確立するための大きな転換点になると期待しています。

また、海外市場での事業強化・新規市場の開拓を視野に、2026年4月には「ボーダレス探索プロジェクト」を発足しました。私たちは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大技術をはじめとして、技術優位性を基盤に成長してきた企業です。技術に強みを持つ企業は、その独自の技術を核に、国境も事業領域も超えた事業機会を迅速に捉えることができます。もちろん、エリアごとのニーズの探索や、市場分析に基づいた適応も必要ですが、2040年の未来に向け、当社グループの技術優位性を最大限発揮することで、現在展開している商品や市場に隣接する領域にとどまらず、従来の枠を広げた新たな分野への展開にもつなげていきます。

こうした取り組みはすでに動き始めており、2026年2月には国内で約1.9兆円※の市場規模を有するペット関連総市場への参入となる「ひととペットプロジェクト」の新商品を発表しました。「ムーンライト」「アイスボックス」といったブランドを冠し、飼い主だけでなく、愛犬もおいしく食べられる新商品を通じて、「ひととペットが一緒だから、もっと、おいしく、たのしく、すこやかになれる」という新しい世界の創出に挑戦します。これは、当社グループが「ウェルネスカンパニー」へと生まれ変わるうえでも、重要な一手となります。

中長期の未来へ向けた挑戦を進めながら、それを支える経営基盤、中でも無形資産の強化も図ります。無形資産の中で最も重要なのは人材です。当社グループはダイバーシティ&インクルージョンを推進しており、その考え方のもと、一人ひとりの個を活かす全員経営を加速させ、誰もが挑戦し、力を発揮できる環境整備を進めています。私自身も常に、10勝0敗の守りより、10敗しても20勝していく、そうした挑戦し続ける姿勢が重要だと説いています。失敗を恐れず果敢に挑む組織文化の醸成こそが、未来を創ると考えているからです。

また新たな価値創出を支える基盤として、DXの取り組みも加速させています。DXを単なる効率化の手段にとどめず、競争優位を築き、新たな価値を創造する武器として、その活用のスピードを上げていきます。全社でのITリテラシー向上を図ると同時に、国内システムに加え、米国事業のさらなる成長を見据えたシステム連携を進める等、国内外における基幹システムの強化にも投資をしていきます。強固なITガバナンスならびにサイバーセキュリティを構築することで、競争優位性の発揮と経営リスクの低減の両立を図ります。

R&D&E（研究・開発・エンジニアリング）については、視点を2040年の未来に置き、前述した「ボーダレス探索プロジェクト」も含めて、技術の力で社会課題を解決するイノベーションを追求していきます。

米国第2工場のセレモニーにて

ステークホルダーの皆様へ

森永製菓グループは、「心・体・環境の健康」という価値を社会へ提供し、ステークホルダーの皆様との信頼関係を築きながら、成長し続ける永続企業を目指します。グローバル市場で戦うための組織体制とガバナンスを磨き上げ、パーパスを起点とした価値創造を通じて、社会課題の解決と企業価値向上の両立を実現していきます。ステークホルダーの皆様には、進化・成長し続ける当社グループを引き続きご支援くださいますよう、心よりお願い申し上げます。

※株式会社矢野経済研究所「ペットビジネスに関する調査（2025年）（2023年度実績）」（2025年8月21日発表）

COOメッセージ

代表取締役社長 COO
森 信也

事業の深化と新たな価値創出を通じて「両利きの経営」をさらに加速

社長COO就任後の1年を振り返って

2025年4月に代表取締役社長COOに就任し、1年が経ちました。CEOが示す中長期戦略の下、事業執行の責任者として各事業の成長戦略の遂行と事業基盤の強化に取り組んできました。

事業面では、海外での成長に自信が深まりました。高い技術力に支えられた当社グループ商品の競争力と、多様性やチャレンジ精神を体現する海外人材の高いモチベーションを実感し、当社グループが掲げる2030年の海外売上高750億円、海外売上高比率25%以上の目標達成に向けた確かな手ごたえを感じています。2026年4月には、米国冷菓市場に本格参入すべく、米国モチアイス製造・販売企業の最大手であるMy/Mochi社※1のM&Aを実施いたしました。M&A実施前に行った工場視察やデューディリジェンスを通じて、同社の起源である和菓子の技術や、これまで培われてきた製造ノウハウで差別化を追求する強い意志を感じ取ることができ、PMI※2も着実に進んでおります。同社とともに海外事業の成長を加速できると確信しています。

また、この1年を通じて改めて実感したのが、人材の重要性です。以前から無形資産の中でも人材が最も重要であると認識していましたが、国内外の従業員と計56回にわたり対話を重ねる中でその想いは一層強くなりました。当社グループがステークホルダーに選ばれ続ける企業になるためには、多様な人材が能力を最大限に発揮し、挑戦し続けられる環境づくりが不可欠だと感じています。当社グループには多くの優秀な従業員が集い、それぞれが熱い想いを抱いています。当社グループでは「一人ひとりの個を活かす」方針を掲げ、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを進めています。私は、多様性を重視した「全員活躍」の実現こそが、競争力の源泉になると考えています。引き続き多くの従業員と対話を重ね、それぞれが持つ素晴らしい気づきや意見を経営に活かしながら、個人の成長を当社グループの発展へとつなげていきたいと思います。

COO就任後は従業員以外のステークホルダーの皆様とも対話をする機会が増えました。お取引先様から100年以上前の森永製菓とのエピソードを伺い、長い歴史の中で築き上げた強固な信頼関係が当社グループの大きな財産だと感じました。アナリスト・投資家の皆様との対話では、多くのご意見やご指摘を頂戴し、資本市場からの期待や評価を経営に反映していくことの重要性を改めて認識しました。また、次世代を担う子どもたちへの想いをはじめ、「社会の公器」たる企業として、その社会的責任や社会貢献に対する在り方についても考えを深める1年でもありました。

※1 2026年4月に米国最大手のモチアイス製造・販売企業であるMy/Mochi社(正式名称：The Mochi Ice Cream Company, LLC)の全持分を間接的に保有するMyMo Holdco, Inc.の全株式を取得し子会社化　※2 Post Merger Integration：M&A成立後の統合プロセス

COO MESSAGE

2025年度の総括

2024中期経営計画の2年目となる2025年度は、原材料価格の高騰等の厳しい経営環境が続く中でも、各事業における需要喚起に向けた取り組みや、価格政策、コスト構造の見直し等の施策を着実に実行し、収益性の確保に努めました。特に基盤領域として安定的な利益創出を課題とする菓子食品事業では収益性が大きく改善しました。また、冷菓事業では当社ならではの菓子技術を活かした商品が伸長しました。その結果、売上高は5期連続、営業利益額は2期連続で過去最高を更新し、オーガニックベースでも概ね目標水準の進捗で推移しています。

一方で、当社グループの重点領域であるin事業や米国事業は外部環境の影響もあり、期待した成長を実現できず、成長の勢いを十分に取り戻すに至りませんでした。「inゼリー」は、これまでスポーツ用途を軸として拡大してきましたが、酷暑の影響により夏場のスポーツシーンにおける需要を十分に獲得することができませんでした。加えて、廉価な競合商品等の台頭により市場の中での競争環境が激化し苦戦しました。米国事業の「HI-CHEW」は、カカオの原材料価格高騰に伴う大手菓子メーカーのキャンディ注力により、競争環境が激化しました。また、消費環境の低迷により、CVSチャネルの来店客数が減少したことも影響しています。in事業と米国事業の再成長は、当社グループ全体の持続的な成長に直結する重要な課題です。2025年度の結果を真摯に受け止め、今後も課題解決のスピードを上げ、成長戦略の実現につなげていきます。

2030ビジョン実現に向けた成長戦略

2030年に向けては、売上高3,000億円以上、売上高営業利益率12%以上という財務目標を掲げ、事業ポートフォリオの変革を加速します。

この実現に向けては、基盤領域が安定的に利益を創出できることが重要です。その意味でも、菓子食品事業の収益性改善に取り組み、成長投資を支える収益基盤の強化を進めてきた意義は大きいと捉えています。価格改定の潮目の変化を感じている中で、さらなる収益性の改善は決して容易ではありませんが、従来以上に消費動向、競争環境の変化を注視するとともに、各カテゴリーの戦略を進化させることで、今後も着実な収益性の改善に取り組みます。

in事業については、「inゼリー」の基本方針であるLTV戦略は維持しながら、スポーツ用途に依存したビジネス構造から、日常生活の様々なシーンに寄り添うブランドへの進化を図るべく、戦術の見直しをしています。強固なブランド基盤を活かしながら、新たな顧客接点や飲用機会の創出を通じて、持続的な成長モデルへの転換を図ります。

そのうえで、海外事業を今後の成長ドライバーと位置付け、経営資源の投下を進めていきます。現状は投資フェーズにあるため、短期的には売上高営業利益率が低下する局面もありますが、その先にある大きな飛躍の実現を見据えて取り組んでいます。

米国事業は競争環境こそ厳しいものの、市場自体は拡大を続けており、その成長機会を確実に捉えていくことが重要です。米国第2工場の稼働による供給能力の拡大をテコに、対消費者への販売力の強いMassチャネル※等への積極的展開や米国キャンディ市場において大きな構成比を占めるシーズナル需要への対応を進め、米国キャンディ市場におけるプレゼンスの強化を図っていきます。単なる販売数量の拡大ではなく「HI-CHEW」というブランド価値に基づく差別化を軸に、中長期的な成長基盤を構築していきます。また、

※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

米国第2工場 竣工式

「HI-CHEW」のエクステンション品等ではOEMも活用しながら、将来的な事業拡大を見据えて、最適な供給体制の構築に向けた検討を進めています。「HI-CHEW」をグローバルブランドとして、米国に加えて欧州やオセアニア等新市場への展開も進めていきます。

また、海外では冷菓事業にも大きな可能性を感じています。前述のMy/Mochi社の有する基盤と当社グループの強みである冷凍下における菓子技術を掛け合わせることで、米国における冷菓の展開を本格化していきます。

引き続きインオーガニックな成長機会については、スピーディな成長を実現する手段として、国内外問わず、重点領域やその周辺を主要ターゲットに検討していきます。

新規事業に関しても、「パセノール™」に加え、「ひととペットプロジェクト」「おくちすこやかプロジェクト」を全社プロジェクトという位置付けに変更し、2030年に向けた新たな収益の柱として育てていきます。当社グループが持続的に企業価値を高めていくためには、既存事業の競争力を高めながら、新たな事業機会の創出にも挑戦し続ける「両利きの経営」が重要です。基盤領域で安定的な収益を創出しながら、重点領域の成長を加速するとともに、当社グループの強みを活かした新規事業の探索や育成にも継続的に取り組み、将来の事

業機会を創出していきます。これらの取り組みを通じて、「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」という2030ビジョンの実現を着実に前進させていきます。

価値創造を支える無形資産

当社グループの価値創造を支えるのが、人的資本、R&D&E、DXに代表される当社グループの無形資産です。

人材については、働きやすさと働きがいの向上を目的に、2025年度から人事制度の見直しも実施し、従業員に対して挑戦と成長を促しています。前期、菓子食品事業の収益性が劇的に改善できた背景には、当社グループの強みである「従業員の一体感」が存分に発揮されたことにあり、その強力な実行力を高く評価しています。一方で、この「一体感」は、同質性の強さでもある面は否めません。性別や年齢・国籍といった属性の多様性だけでなく、一人ひとりが自身の特性や強みを活かしてもっと活躍できる会社にしていきたいと思います。そしてなにより、組織の心理的安全性を担保したうえで異なる意見も安心してぶつけ合える、健全なコンフリクトを通じて多様な意見を交わし、新たな価値創造につなげる挑戦的な企業風土を醸成したいと考えています。

R&D&Eに関しては、ソフトキャンディ技術、冷凍下における菓子技術、ゼリー飲料技術の3大技術を起点に、今後もお客様に独自性のある価値を提供し続けていきます。特に、当社グループの強みである食感コントロール技術や冷凍下の菓子技術は、研究所でも基盤研究を深化させています。当社グループの競争力の源泉は技術優位性にあると考えており、この技術優位性を戦略と市場性の両面から成長チャンスにつなげていく「ボーダレス探索プロジェクト」も始動しています。ほかにも感性科学研究センターでは、「モノ」の価値から「コト」の価値へと顧客の関心が移行する中で、「心の健康」に寄与する菓子食品の価値を追究してマーケティングや事業開発へと結び付ける取り組みも進んでいます。

効率化と付加価値を生み出す経営の基盤としてDXの推進を進めていますが、革新的な戦略に基づいてリスキリング施策を推進している企業として、2025年10月に外部から表彰※1されたことは自信にもなりました。しかしながら、それでもまだ道半ばであると捉えており、研究開発におけるAIの積極的な導入をはじめ、攻めと守りの両面でITリテラシーの高い組織を構築していくことが、今後のグローバル競争を勝ち抜く力になると考えています。

また、中長期視点ではサステナビリティに関する研究も非常に重要です。2024年に設立したサステナブル技術研究センターを軸に、代替原料や包装材料等の研究も進めます。こうした「環境の健康」への取り組みも当社グループが掲げるウェルネスカンパニーに不可欠です。引き続きサステナブル経営を推進していきます。

ステークホルダーの皆様へ

当社グループは中長期の財務戦略の基本方針として、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。株主還元については、2024中期経営計画における360億円※2以上の目標に対して、2カ年で約300億円※2と順調に進捗をしております。成長戦略の一環で実行したMy/Mochi社のM&Aに伴い、ROEやROICは一時的に低下する見込みですが、中長期的な企業価値向上につながる投資であると考えています。今後も株主資本コストを上回るROE水準の維持を念頭に、資本効率を意識した経営を推進していきます。

私たちは、「世界の人々の笑顔を未来につなげていく」ことをパーパスに謳っています。幼少期に祖父母と一緒に「ミルクキャラメル」を食べた懐かしい思い出や、食事を取りにくい時に口にした「inゼリー」への感謝、「ハイチュウ」で新しいフレーバーに出会えた時のワクワク感等、お客様から寄せられる声の中には目頭の熱くなるようなエピソードや、こちらまで幸せが伝わってくるようなエピソードが多々あります。こうした声に触れるたびに、当社グループの商品が「体の健康」に貢献するだけでなく、人々の「心の健康」にも寄与していることを実感します。私たち自身も仕事に誇りを持ちながら挑戦を続け、人々の心に寄り添い、笑顔を未来につないでいく価値を提供し続けます。COOとして、事業の成長と資本収益性の向上を両立させながら、2030ビジョンの実現に向けた取り組みを着実に前進させていきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

※1 株式会社ベネッセコーポレーション主催の「Benesse Reskilling Award 2025」において、イノベーティブストラテジー賞を受賞　※2 中計期間におけるキャッシュアウトベースの金額

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(2025年度)

人的資本 P.46~51
- グループ従業員:3,222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
- 経営戦略と連動した人事戦略

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.25~30
- 投下資本 1,609億円
- 純資産　1,436億円
- 自己資本比率 62.8%
- 長期発行体格付(JCR)A/安定的

知的資本 P.45 P.52~55
- 事業と連動した知財戦略
- 保有特許:
  国内 145件　海外 61件
- 保有商標:
  国内 742件　海外 788件※3
- 研究開発費:32億円

製造資本 P.52~53
- 生産拠点:
  国内工場 8、海外工場 3
- 研究所 1

自然資本 P.56~60
持続可能性に配慮し、
品質管理された多様な原材料

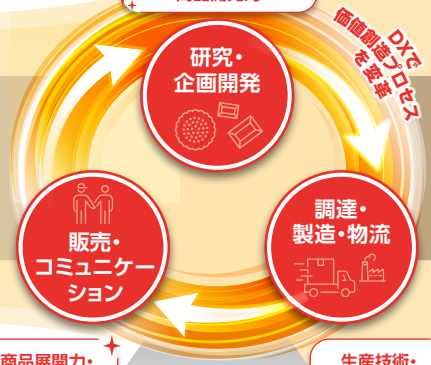
アクティビティ
事業活動

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

- 基礎研究・素材研究
- 食品加工技術
- 商品開発力



- 商品展開力・情報提供力
- 生産技術・量産化技術
- 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

心の健康　体の健康　環境の健康
顧客　従業員　社会

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

環境や従業員の健康に配慮した本社

高崎森永㈱において太陽光発電電力を受電

アウトカム
価値を提供した成果

2030ビジョン
森永製菓グループは、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
顧客	「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(カカオ豆、パーム油、紙)	100%
社会	CO_2排出量削減率※8	30%以上
株主	ROE	15%以上
株主	DOE	4.5%以上

※1 2026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 2025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

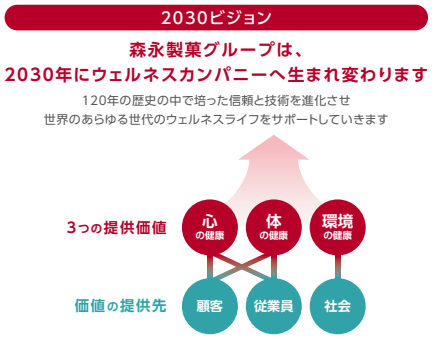
国近 文子
上席執行役員
サステナブル経営推進部　担当

2030年の目指す姿

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

当社グループは、2024年度にマテリアリティの見直しを行い、社会課題の解決と企業価値向上に向けて、実効性をより重視しながら各取り組みを進めています。これらの取り組みの実効性を高めるためには、外部環境の変化への対応が不可欠です。近年の気候変動は、原材料調達から商品安定供給に至るサプライチェーン全体に中長期的な影響を及ぼすほど、深刻かつ常態化しており、国内においては、温室効果ガス排出量削減やSSBJ基準等に基づく開示の高度化、グローバルでは、各国・地域における環境規制の高まりや地政学リスクへの対応が喫緊の課題となっています。加えて、様々な健康課題の顕在化、労働力不足、人権問題等、社会課題は年々複雑化し、その難度も高まる様相を呈しています。このように不確実性が一層強まる社会環境下においては、グループ全体でのサステナビリティ推進とレジリエンスの強化なくして、事業の持続可能性向上と確固たる成長は成しえないと確信を深めています。森永製菓の創業の精神は、日本の人々においしく栄養価の高い西洋菓子を届けたいという想いからはじまり、現在のパーパスと2030ビジョン「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」へと受け継がれています。当社グループは2030ビジョンの実現、さらにはその先の未来へと目線を定め、グループ全体でのサステナブル経営推進体制の確立を進めています。そのうえで、当社グループが生み出す商品・ブランド・技術等を通じた「心と体の健康」に資する価値の提供と、気候変動をはじめとする「環境の健康」への対応の強化に一層注力し、ウェルビーイングな社会の実現を目指していきます。



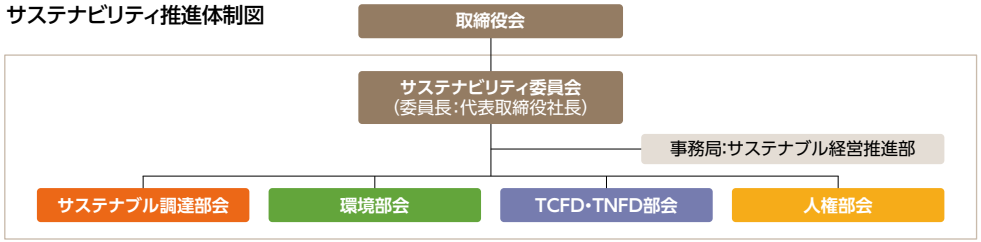
推進体制

サステナビリティ委員会の傘下に4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。

さらに、2025年度は、日本貿易振興機構（JETRO）やサステナビリティ分野の有識者である夫馬賢治氏との有識者ダイアログを実施し、外部の専門的知見や客観的な視点を取り入れることで、取り組みの実効性向上を図っています。加えて、当社グループは統合報告書や当社WEBサイトを通じて、活動状況や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の促進に努めています。こうした取り組みを通じて、当社グループの課題や社会からの要請、ステークホルダーの皆様からのご意見等を適切に把握し、それらをサステナブル経営に反映させていきます。

夫馬賢治氏との有識者ダイアログ

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ委員会の討議内容

2025年度はサステナビリティ委員会を6回開催し、各マテリアリティの2030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。

2025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6回
主な討議内容	• サステナブル調達部会　2024年度レビュー • 環境部会　環境方針改定 • 環境部会　カーボンフットプリント（CFP）算定検討 • 環境部会　SBT認定取得に向けた目標案・申請方針 • 人権部会　人権方針改定　等

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

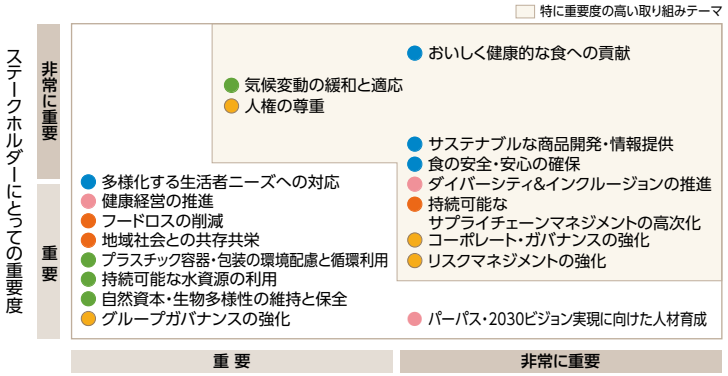
社外ステークホルダーと、社内のキーメンバーにて、❶に関して「社会の持続的な発展への重要度」と「当社グループの持続的な成長への重要度」の2軸で重要度評価を実施。
集計結果を元に、マテリアリティ・取り組みテーマ案を作成。

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。	
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	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。	
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。	
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。	

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 2024年度	実績 2025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	62%	61%	―	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.34-43 品質保証について P.74-75
		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							
	3つの提供価値 心の健康 体の健康 環境の健康 顧客 従業員 社会 価値の提供先	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	85%	86%	―	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	88.1%	89.4%	90%以上	90%以上	•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。 •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。	人事戦略 P.46-51
		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	74.1%	75.0%	77%以上	80%以上		
	3つの提供価値 心の健康 体の健康 環境の健康 顧客 従業員 社会 価値の提供先	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	75.8%	75.2%	77%以上	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

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 2024年度	実績 2025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** 3つの提供価値 心の健康 体の健康 環境の健康 顧客 従業員 社会 価値の提供先	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。 • 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.56
				カカオ豆	78%	77%(100%※3)	—	100%		
				パーム油	100%	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※4 原料81% 材料82%	国内森永製菓※4 原料82% 材料80%	国内森永製菓※4 80%以上	グループ連結 80%以上	• 原材料サプライヤーに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	▲83%	▲83%	▲70%以上	▲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** 3つの提供価値 心の健康 体の健康 環境の健康 顧客 従業員 社会 価値の提供先	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)	▲15%	▲23%	▲23%以上	▲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.57-60
		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%	▲9.1%	▲13%以上	▲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** 3つの提供価値 心の健康 体の健康 環境の健康 顧客 従業員 社会 価値の提供先	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.62-80
		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。 • 従業員を対象に研修等を実施。	**人権** P.61

※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 2026年3月単月実績
※4 対象:国内森永製菓(株)単体
※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 Scope1+2(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
24 【特集】2030ビジョン実現に向けた従業員ビジョン
25 CFOメッセージ
31 【特集】海外事業成長戦略 6 CORES
34 in事業
36 冷菓事業
38 通販事業
40 米国事業
42 菓子食品事業
44 【特集】新たな市場創造に向けて ～ひととペットプロジェクト～
45 【特集】知的財産戦略の推進
46 人事戦略
52 R&D戦略
54 DX戦略
56 持続可能なバリューチェーン
57 地球環境の保全
59 ーTCFD・TNFD対応(気候変動・自然資本・生物多様性)
61 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+評価・換算差額等合計）
※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

川岸 聖史
上席執行役員
経営戦略部長

2030経営計画を発表してから5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

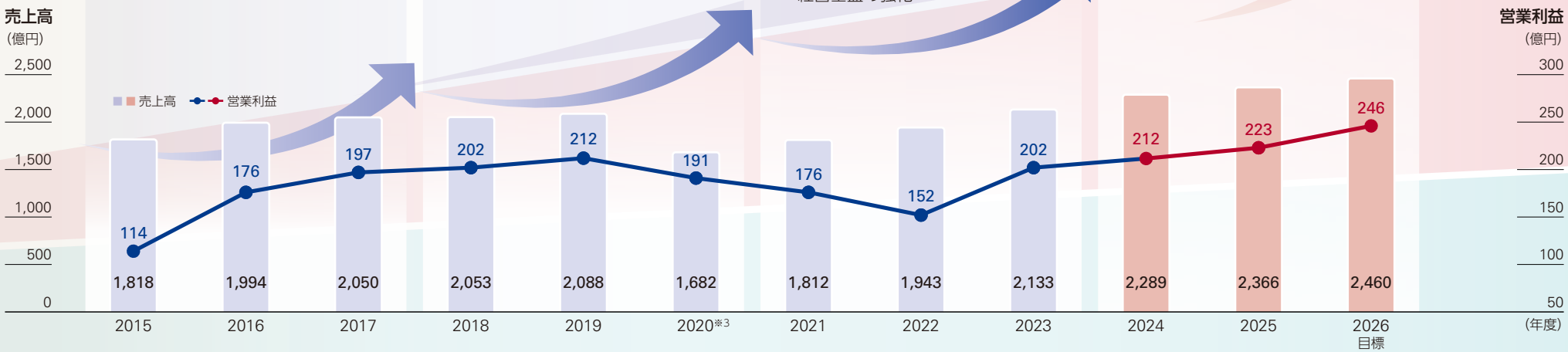
課題
- 新たな価値創出やインオーガニック成長による非連続成長の実現
- さらなる収益改善と基盤領域を中心とした資本収益性向上
- グローバル視点での構造改革や経営基盤の強化

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
- 売上高は5期連続で過去最高を更新し、成長軌道を着実に維持
- My/Mochi社※2のM&Aや米国第2工場への大型投資を実行し、将来の成長に向けた事業基盤を拡充
- 人材・R&D・DX等の無形投資を継続し、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを推進



※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 2026年4月に米国最大手のモチアイス製造・販売企業であるMy/Mochi社（正式名称：The Mochi Ice Cream Company, LLC）の全持分を間接的に保有するMyMo Holdco, Inc.の全株式を取得し子会社化
※3 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

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中期経営計画の最終年度にあたる今年度についても、原材料やエネルギー等の各種コストや為替動向等、当社グループを取り巻く事業環境は引き続き不透明な状況が続いています。

こうした環境下においても、お客様の消費行動や社会の変化を的確に捉えながら、成長性と資本収益性の向上に取り組んでいきます。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引き続き推進し、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

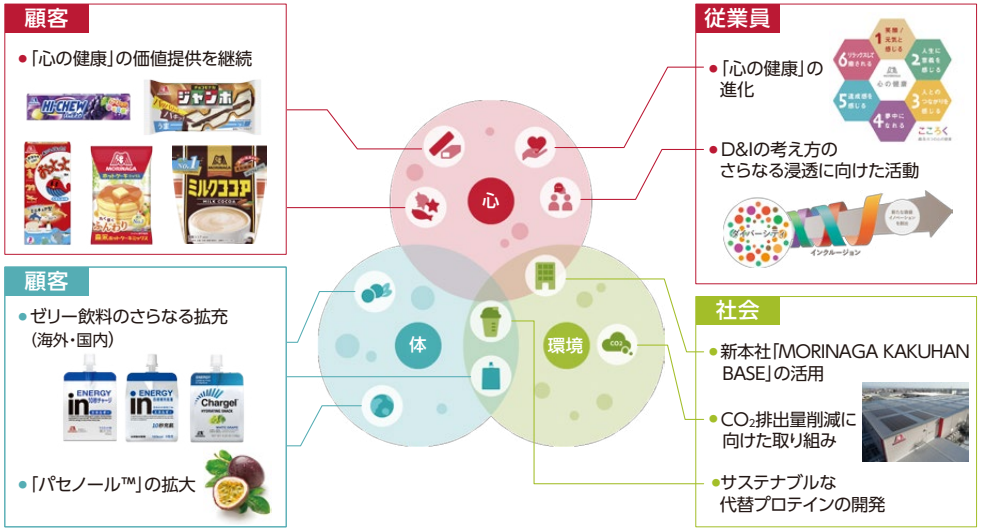
資本収益性

- 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+評価・換算差額等合計）

2030ビジョン実現

2024中期経営計画

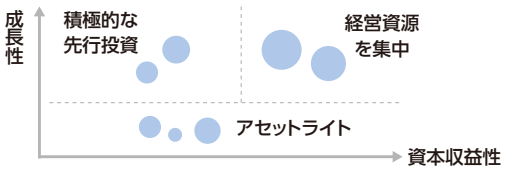
2024中期経営計画実現に向けた基本方針

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

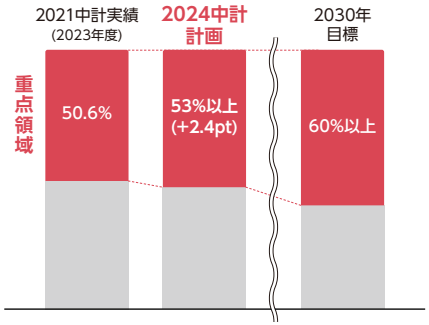
中長期的な企業価値向上を図るため、ROICマネジメントを実践し、最適なポートフォリオ形成に向けた事業戦略を実行します。事業ごとのステージや市場でのプレゼンス、持ちうる強み等を適切に捉え、全社成長を牽引する重点領域に対して、戦略的な成長投資を最優先に実施し、飛躍的な成長を促します。相対的にROIC水準の低い事業においては、主に収益性や投下資本効率を改善し資本収益性の向上に努めます。また、生産・物流・営業部門を中心に各事業部門との連携を強化し、ROICマネジメントの実践を通して資本収益性向上に向けた構造改革に取り組みます。

事業ポートフォリオの最適化

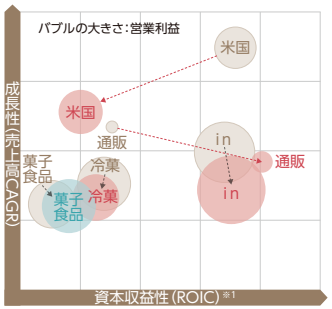
- **成長性×資本収益性の2軸で事業**を分析し、各事業の中長期的な戦略・施策を決定
  成長を加速する事業、資本収益性を改善する事業を見定め、**投資先・投資規模を含めて**、経営資源を最適に配分



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	ROIC※1	
	2024中計 CAGR※2	2023年度実績 (2021中計最終年度)	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

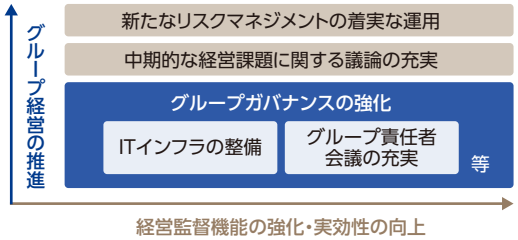
- 2026年度重点領域目標
- 2026年度基盤領域目標
- 2023年度実績※3

※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

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	i n 事業 P.34-35　冷菓事業 P.36-37　通販事業 P.38-39　米国事業 P.40-41			
基盤領域の資本収益性の向上	菓子食品事業 P.42-43			
	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	●国内外展示会に出展を継続 ●ウェルネスフードアワード 2025食品素材部門　金賞受賞 ●Longevity(健康長寿)市場を目指したパートナー企業との取り組み強化 ●シンガポールでHealth Longevity and Medicine Conference 2025に参加
	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		●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 ●生産計画や原料発注のDX化を推進、業務の効率化を推進 ●工場のデータ収集・整理の自動化やデータ利活用による業務効率化を実現 ●エイジフレンドリーな職場環境や生産全体のレベル底上げに向けた人材育成プログラムの構築
	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		●改正物流効率化法に対応しながら、モーダルシフトおよび積載効率化推進 ●伸長する冷菓事業へ対応するためのコールドチェーン整備と適正在庫運用
	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		●AI活用と専門人員配置による提案価値最大化に向けた取り組み強化 ●「ハイチュウ」「ジャンボ」に次ぐインバウンドの柱となる商品育成 ●プロダクトミックス・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ごとの戦略深耕、相互業務支援の仕組み導入によるエンゲージメント向上
経営基盤の構築	人事戦略 P.46-51　R&D戦略 P.52-53　DX戦略 P.54-55　財務戦略 P.25-30			

特集 2030ビジョン実現に向けた 従業員ビジョン

2030ビジョン実現に向けて、「心・体・環境の健康」を提供するためにみんなが取り組んでいることや熱い想いを聞いてみたクエッ!

心の健康

「ハイチュウ」の人気の秘密を、香りやジューシー感、ユニークな食感、さらに喫食時に湧き起こる感情等に着目し、心理学・生理学の手法を用いて科学的に解明しています。得られた研究成果を商品開発に活かし、「ハイチュウ」を通じて世界中の人々に笑顔あふれる幸せな瞬間を提供します。

研究所　感性科学研究センター　**和食 麻衣**

心の健康

従業員の笑顔あふれる接客と量り売りの楽しさを通しておいしいクッキーをお届けし、お客様の心安らぐ時間と空間をご提供できるよう日々励んでいます。

株式会社アントステラ　**早川 くるみ**

心の健康

海外の仲間とともに、各国のお客様に合った商品を作り、マーケティング活動を通して日常に小さな楽しさや前向きな気持ちと笑顔を届けています。また、現地チームが自ら考え成長できる環境を整え、従業員のモチベーションにつながるように心がけています。

Morinaga Asia Pacific Co., Ltd.　**李　思文**

心の健康

「森永ホットケーキ」=幸せな時間と想起される存在を目指し、作る楽しさやおいしさを通じて日常にほっとできる温かい時間と笑顔を届け続けたいと考えています。

マーケティング本部　食品マーケティング部　**天野 恵理菜**

体の健康

「Chargel」の拡大を通じ日々を前向きに活動したい米国中の方々の様々なアクティブシーンにおいて元気と笑顔をチャージできるように取り組んでいきます!

Morinaga America, Inc.　**八木　格**

環境の健康

日々の生産活動において小さな無駄も見逃さず、一つひとつ改善を積み重ねて人にも環境にも配慮した持続可能な社会を実現するものづくりを目指します!

高崎森永株式会社　**溝口 麗菜**

環境の健康

外装の段ボールに少しへこみがある等の品質には問題ない製品を、ご協力いただける納品先に再販していただく等、製品の廃棄削減を通じて環境に配慮したサプライチェーンの構築に貢献。

物流部　**谷口 健吾**

環境の健康

ウェルネスカンパニーとして、生産活動拡大とCO_2削減の両立をはじめ「環境の健康」に積極的に取り組むことで持続可能な社会の実現を目指します。

サステナブル経営推進部　**里吉 史江**

環境の健康

包装材料の機能や生産の工程適性を追求して、社会に「環境の健康」を提供できるサステナブルなパッケージ開発に取り組んでいます。

研究所　サステナブル技術研究センター　**米山 達也**

体の健康

ウェルネスカンパニーの実現に向け、営業として手軽においしく栄養補給できる価値を発信し、「in」ブランドをお客様にお届けしていきます。

営業本部　関西支店　**出口 紘平**

体の健康

グローバルスマイルの実現!明日の自分はもっと楽しい。独自素材「パセノール™」を軸に共創を拡大し、「体の健康」から生まれる笑顔を世界に届けます。

新規事業開発部　**内田 智史**

体の健康

食を扱う企業として、まず私たちがすこやかであることを大切にしています。従業員の健康が会社や社会を支える基盤であるという想いから、健康経営の推進に取り組んでいます。

人事部　**茅野 優子**

CFOメッセージ

奥村 徹也
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

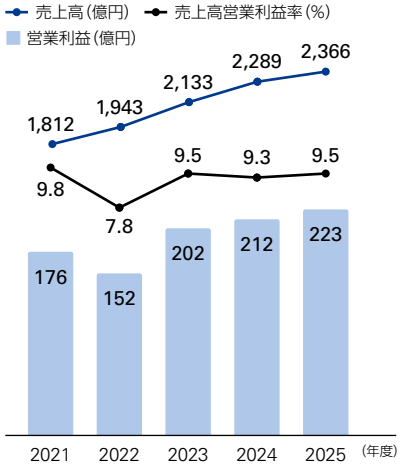
当社グループは「2030経営計画」の達成に向けたセカンドステージとして「2024中期経営計画」を策定し、成長性と資本収益性の好循環を生み出すことで、飛躍に向けた成長軌道を確立するべく、各事業の強化を図っています。2期目にあたる2025年度の売上高は、前年実績に比べて3.4%の増収となり、5期連続で過去最高を更新しました。損益については、営業利益は過去最高を更新しましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は前年実績並みとなりました。自助努力により原材料価格をはじめとする高騰影響を軽減するとともに、価格改定等の打ち返し策を機動的に実行することで、中長期的な成長を見据えた無形投資を継続しながらも、増益を実現し、売上高営業利益率を改善しました。

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年度実績	2026年度目標
売上高		2,133億円	2,289億円	**2,366億円**	2,460億円
営業利益		202億円	212億円	**223億円**	246億円
重要経営指標	売上高営業利益率	9.5%	9.3%	**9.5%**	10.0%
	重点領域売上高比率	50.6%	49.7%	**48.8%**	53%以上
	海外売上高比率	12.7%	13.3%	**13.1%**	16%以上
	ROE	11.8%	13.5%	**13.0%**	12%以上
	ROIC※	9.6%	9.8%	**10.0%**	10%以上
	DOE	4.0%	4.0%	**4.0%**	4.3%

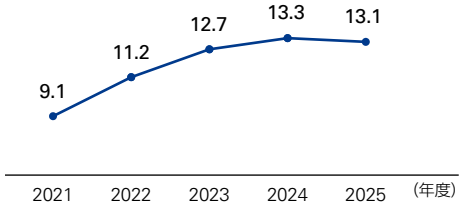
※貸方アプローチで算出 計算式：NOPAT÷投下資本（有利子負債+株主資本+評価・換算差額等合計）

売上高と営業利益・売上高営業利益率の推移

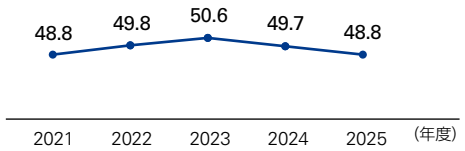


売上高は、基盤領域の菓子食品事業、重点領域の冷菓事業が増収を牽引した一方、同じく重点領域のｉｎ事業と米国事業は外部環境の変化等により、苦戦しました。その結果、重点領域売上高比率および海外売上高比率は前年実績と比較してやや低下しました。事業ポートフォリオの転換に向けて、重点領域売上高比率の低下は課題であり、収益性の高いｉｎ事業、グローバル戦略の要である米国事業を中心に、改めて成長軌道を確立していく必要があると認識しています。

海外売上高比率の推移（%）



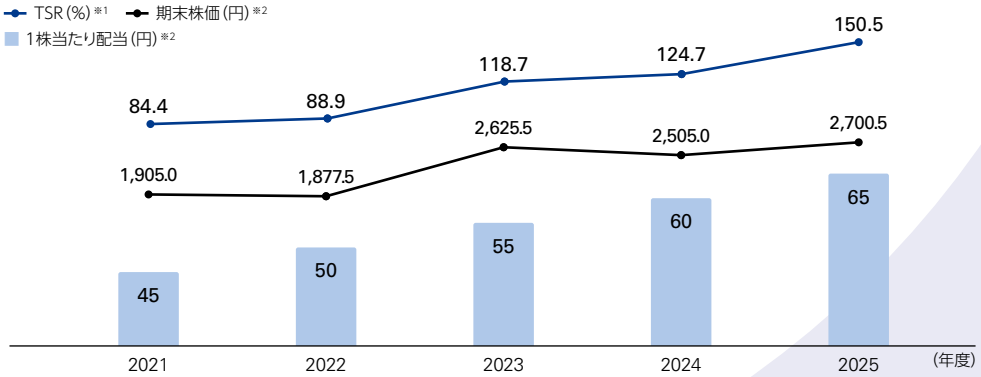
重点領域売上高比率の推移（%）



2025年度のROE・ROIC・DOEは概ね2024中期経営計画の目標水準まで高めることができました。これは、株主還元の強化や政策保有株式等の非事業資産の売却による資産圧縮策が寄与しています。

株主総利回り（TSR）は、株価水準の切り上がりと11期連続の増配により、2023年度以降100%を超える水準を維持し、2025年度は150.5%となりました。

株主還元の推移



※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

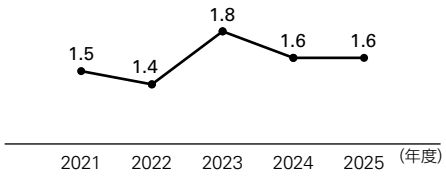
森永製菓グループの財務課題

企業価値を評価する指標の1つである株価純資産倍率（PBR）は、2022年度を底に株価の上昇とROEの回復を受けて上昇に転じ、2025年度末には約1.6倍となりました。

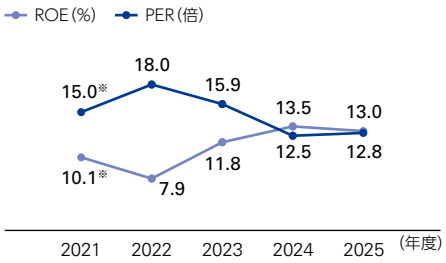
PBRを構成するROEは、2022年度には、原材料価格等高騰の急激な外部環境の変化を受けて7.9%まで低下しました。直近では、菓子食品事業の収益性向上や冷菓事業の増収等により事業収益性を改善したこと、株主還元策の強化ならびに政策保有株の縮減等により総資産回転率が上昇したことで概ね2桁水準を維持しており、2025年度は13.0%となりました。

PBRを構成するPERは、2025年度は12.8倍となり前年実績から僅かに改善しました。さらなる改善に向けては、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。今後も、持続的な企業価値向上を最も重要な財務課題と捉えて、当社グループの株主資本コストとして推計される7～8%を、中長期的かつ安定的に上回ることができるよう、事業基盤の構築を目指していきます。

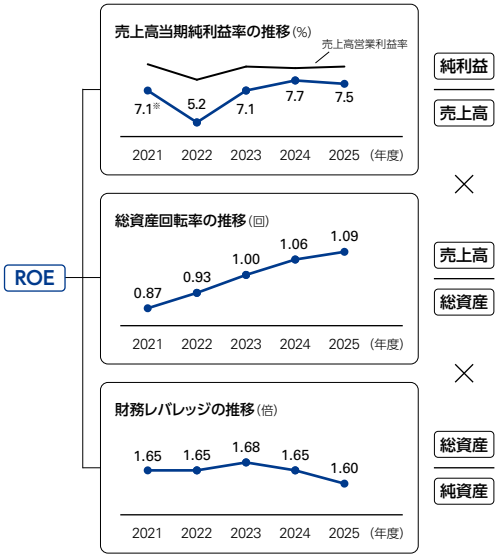
PBRの推移（倍）



ROE・PERの推移



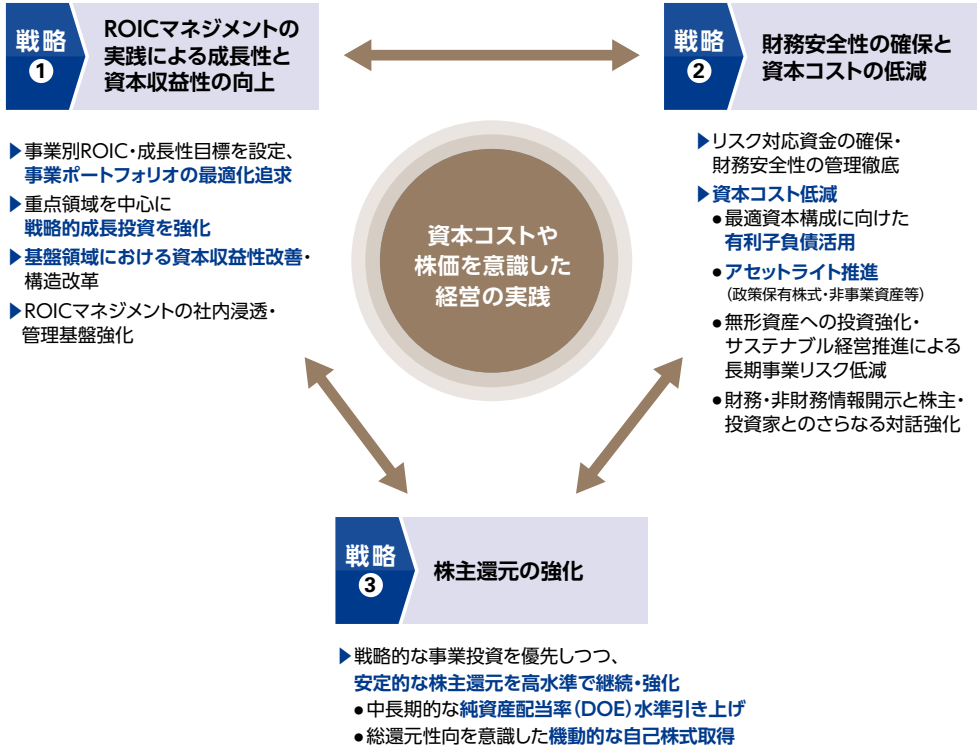
※政策保有株式売却に伴う特別利益を除いた値



※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値

財務戦略骨子

当社グループの基本方針は、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です。引き続き、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ます。そのため、企業価値を示す代表指標の1つであるPBRに着目し、その構成要素であるROEとPERの向上を狙いとして、以下に挙げる3つの主要財務戦略を実行します。各戦略の詳細については、次項以降で触れていきます。



CFOメッセージ

戦略❶ ROICマネジメントの実践による成長性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は、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水準が低い事業は、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に向けた施策を展開します。

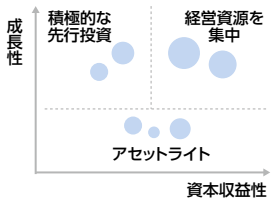
こうした取り組みを全社一丸となって進めるために、2025年度は、経営層から管理職までを対象として、それぞれの役割に応じたROICマネジメント研修を実施しました。従業員の会計リテラシーを高め、業務との結びつきを強めることで取り組みを加速していきます。

2024中期経営計画では、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ごとに定めました。重点領域である米国事業を中心に成長軌道の確立に向けて、積極的な投資を実行しています。基盤領域である菓子食品事業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、採算性の評価を厳格に行い、投資回収状況を継続的にモニタリングしながら、資本コストを意識した投資管理を行います。

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：定期顧客数増加、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、機動的な価格改定等の収益性改善を推進

	売上高CAGR※3		ROIC※1			2024中期経営計画における考え方
	2025年度 2023年度比	2024中期経営計画目標	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標	
in	▲ 3%	＋ 5%	40.7%	**34.6%**	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	＋ 9%	＋ 4%	10.6%	**11.0%**	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	▲ 1%	＋ 9%	58.9%	**89.3%**	40%以上	●積極的な広告投資による継続的な成長 ●顧客獲得効果の追及による利益率改善
米国※2	▲ 1%	＋ 16%	29.1%	**6.4%**	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	＋ 6%	＋ 2%	5.2%	**10.9%**	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	＋ 5%	＋ 5%	9.8%	**10.0%**	10%以上	

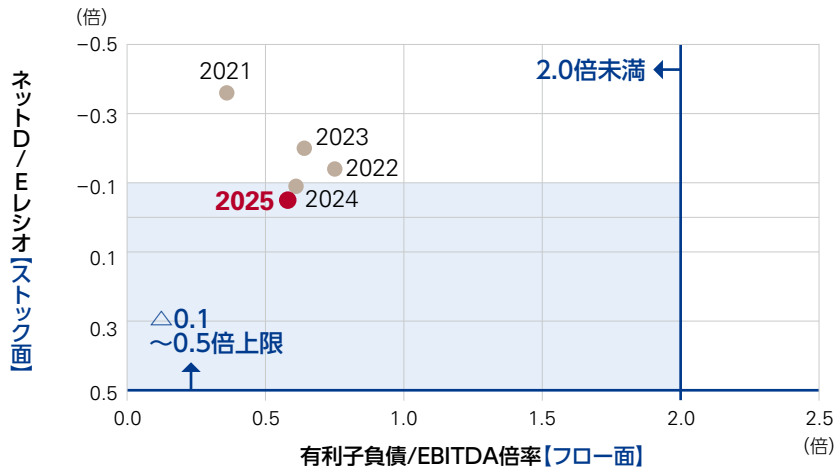
※1 連結ROICは貸方アプローチ、事業別ROICは借方アプローチ（現預金・投資有価証券等の非事業用資産は投下資本に含まない）で算出
※2 米国事業の売上高CAGRは現地通貨ベース
※3 2023年度から2026年度のCAGR

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、外部環境の急変や戦略的大型投資案件（M&A等）の実行に備え、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。

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

財務ポジションの推移



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

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

また、アセットライトにより、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年度末時点から半減を掲げており、2025年度には時価総額で36億円の売却を行いました。

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。

CFOメッセージ

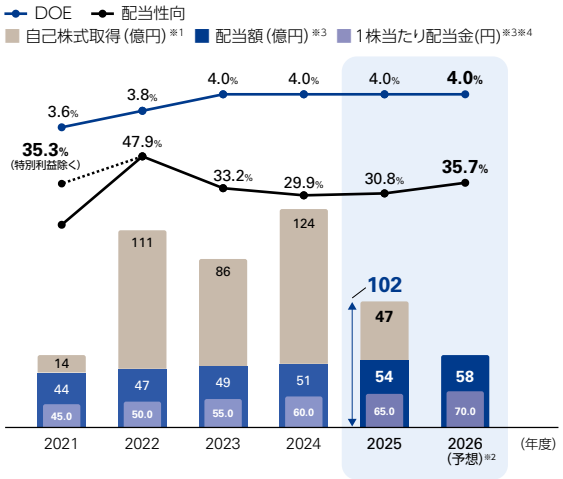
戦略❸　株主還元の強化

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DOEの水準を中長期的に引き上げていくことを目指します。また、総還元性向を意識して、投資資金需要を考慮しつつ、機動的な資本政策を遂行するために、今後も必要に応じて自己株式の取得を検討していきます。

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。中計2年目である2025年度においては、剰余金の配当54億円、自己株式取得47億円の計102億円を実施し、総還元額は2024年から累計で278億円（キャッシュアウトベースでは約300億円）となりました。加えて、2025年度より中間配当を実施する方針に変更し、株主の皆様への利益還元の機会を増やしました。2026年度においては、12年連続の増配を見込んでおり、今後とも継続的かつ安定的な配当を目指していきます。

株主還元推移と予想



財務指標	ガイダンス
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（2026年5月11日までの取得分。なお2025年度の金額は所在不明株主の株式買取り分を除いたもの）
※2 2026年5月11日における2026年度業績予想数値
※3 当該会計期間に係る剰余金処分の額を記載
※4 2024年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。2022年度以前の数値は株式分割を遡及適用した数値
※5 2024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投資、DX投資をはじめとした経営基盤強化のための投資、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年間の投資総額は、当初約600億円の計画に対して約650億円に増加する見通しです。主な取り組みとしては、米国での「HI-CHEW」の現地生産拡張のため、Morinaga America Foods, Inc.の第2工場の建設を進めています。さらには、2026年4月1日付で米国最大手のモチアイス製造・販売企業であるMy/Mochi社（正式名称：The Mochi Ice Cream Company, LLC）の全持分を間接的に保有するMyMo Holdco, Inc.の全株式を取得し子会社化する等、確実に重点領域の成長に向けた投資を遂行しています。

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、37億円の投資を実施しています。こうした投資を遂行しつつ、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。

24中計3カ年累計 計画

- 投資※1 約600億円
  - 有形固定資産 約400億円
  - 無形固定資産 約60億円
  - M&A等 100～150億円
- 株主還元※2 360億円以上
  - 自己株式取得
  - 配当

24中計3カ年累計 見通し

投資

投資総額※1 約650億円（見込み）

- 「HI-CHEW」ブランドのグローバルな成長に向けた、生産体制の構築（米国第2工場）
- デジタル経営基盤の構築推進（S/4 HANA本稼働等）
- 2030経営計画達成とその先の持続的成長を見据えた、米国における冷菓バリューチェーンの獲得（My/Mochi社）

株主還元

- 中計2年目までの総還元額※2は約300億円
- 計画に対する進捗は順調、引き続き安定的な配当と機動的な自己株式取得を実施する方針

※1 中期経営計画期間における計上ベースの金額　※2 中期経営計画期間におけるキャッシュアウトベースの金額

株主・投資家の皆様との対話について

当社グループは、中長期的な企業価値向上を目指し、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」を重要な経営課題の一つと位置付けています。この方針のもと、株主・投資家の皆様との建設的な対話の促進およびその内容の経営への反映に注力し、IR活動を継続的に深化してきました。四半期毎の決算説明会や個別IR面談に加え、海外IRやカンファレンス、資本市場の関心事項を踏まえたIR Dayやスモールミーティングを通じて、特に中長期視点での対話の拡充を図っています。また、個人投資家向けの説明会も継続し、幅広い投資家層とのコミュニケーションを推進しています。

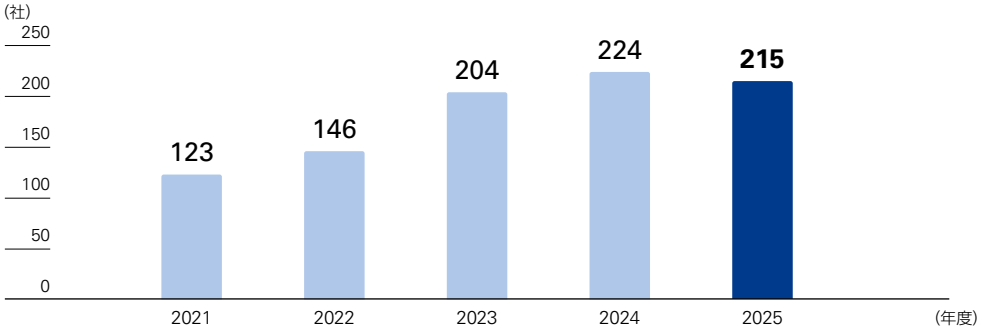
開示情報の拡充にも引き続き取り組んでおり、当社WEBサイトのIRページにおいては、投資判断に資する情報をわかりやすく提供することに努めてきた結果、継続的に外部機関から高い評価をいただいています。

対話の実施状況や内容については、四半期ごとに開催される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を行い、資本市場の視点を踏まえた経営判断や施策検討につなげています。

2025年度における対話の主なテーマ・関心事項

1	国内事業の業績動向と今後の見通し	●原材料価格高騰影響や消費環境の見立て、価格政策の考え方 ●菓子食品事業の収益性改善の背景、既存戦略による持続性 ●「inゼリー」の競争環境、成長回帰に向けた課題認識と対応
2	米国事業の競争環境、成長性と収益性の見通し	●「HI-CHEW」の競争環境や消費動向を踏まえた打ち手 ●持続的な成長を実現していくための構造的な課題と対応方針 ●米国第2工場を含めた長期視点の事業構造、資本収益性の水準 ●M&Aを通じた米国における冷菓事業の展望
3	中長期視点での経営・事業の展望	●経営体制の変更を通じた変化、経営計画達成に向けた進捗とギャップ ●ROICマネジメントの推進状況、菓子食品事業の構造改革の時間軸 ●グローバル戦略を推し進めるための人的資本や組織体制の考え方 ●資本コストの認識、成長投資と株主還元のバランス

投資家・アナリストとの面談回数推移※



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

評価機関	評価
大和インベスター・リレーションズ(株) 大和インターネットIR表彰2025	優良賞
日興アイ・アール(株) 2025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
(株)ブロードバンドセキュリティ Gomez IRサイトランキング2025	優秀企業 銅賞

対話では、事業戦略や成長性に加え、資本効率に対する関心が引き続き高いことを踏まえ、2024中期経営計画で開示した主要事業別のROIC実績、目標ならびに資本コストの推計値を共通の議論基盤として用いています。投資家・アナリストの皆様のご意見や評価を社内での検証に活かし、資本効率改善に向けた検討を継続するとともに、資本の有効活用および企業価値向上の観点から、手元流動性水準や政策保有株式の保有意義を定期的に検証したうえで、縮減を含む対応を進めています。

引き続き、建設的な対話の促進に努め、得られた示唆を経営活動に活かす好循環を通じて、持続的な企業価値向上を目指していきます。

特集

海外事業成長戦略 6 CORES

松永 秀樹
取締役常務執行役員
海外事業本部長

- **オーセンティック**
  「HI-CHEW」既存ラインを活用した商品展開拡充、市場開拓深耕
- **ファミリー・グミ他**
  「HI-CHEW」ブランドを活用した他カテゴリーへの展開
- **ゼリー飲料**
  米国「Chargel」、台湾「i n ゼリー」事業拡大、新規国の検討
- **アイス**
  独自性のある商品展開により、海外冷菓事業の展開加速
- **ウェルネス**
  世界の健康トレンドに沿ったウェルネス商品の展開検討
- **日本製**
  積極的な日本製商品輸出により、さらなる可能性を探索

事業概況

2025年度は、海外事業を次の成長ステージへ引き上げるための礎を築いた1年となりました。米国第2工場の建設に加え、米国最大手のモチアイス製造・販売企業のM&Aを推進し、生産能力の拡充と事業ポートフォリオの強化に取り組みました。

海外売上高は前年比102.1%の310億円となった一方、原材料価格の高騰や米国の関税政策をはじめとする外部環境の変化等により、営業利益は18億円、海外売上高比率は13.1%となりました。今後は、設備投資およびM&Aの統合効果を早期に顕在化させ、投資の成果を確実な成長につなげる取り組みを加速していきます。

海外事業成長戦略「6 CORES」

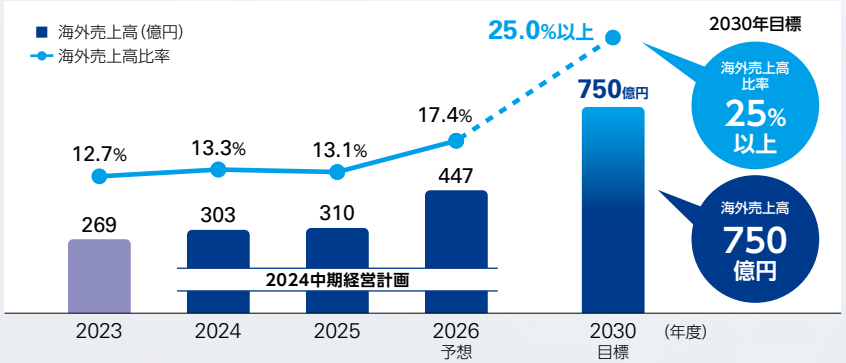
当社グループは、創業者・森永太一郎が米国で菓子製造技術を学び、「日本の人々においしく栄養価の高い菓子を広めたい」という想いを胸に、森永西洋菓子製造所を設立したことからはじまりました。以来、菓子製造で培った技術を活かしながら、食品、アイス、健康分野へと事業を拡大してきました。

海外市場においても主力の「HI-CHEW」を核に、当社グループの強みを発揮できるカテゴリーへの展開を加速します。2030年目標の実現に向け、海外事業成長戦略の重点取り組みを「6 CORES」と定義し、「HI-CHEW」（オーセンティック／ファミリー・グミ他）、ゼリー飲料、アイス、ウェルネス、日本製と、注力すべきカテゴリーを明確化しました。

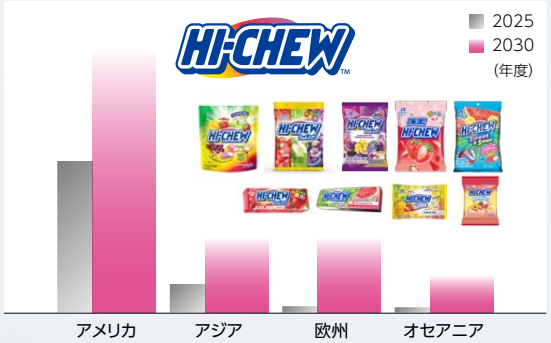
また「6 CORES」は、商品・販売・生産の3つの戦略を一体で推進する枠組みです。海外事業本部・海外グループ会社に加え、生産本部や研究所等の関係部門が緊密に連携し、全社一丸でスピード感をもって取り組んでいます。

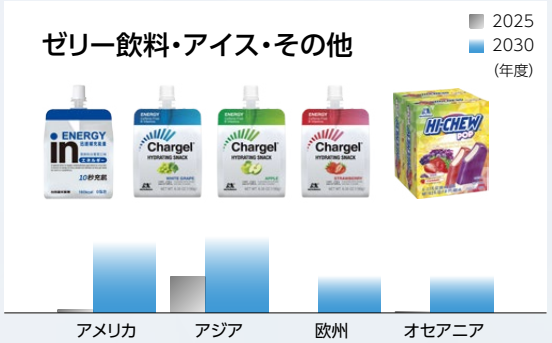
重点領域である米国事業および「HI-CHEW」のさらなる成長に取り組むとともに、その他のエリア・カテゴリーへの拡大にも積極的に挑戦することで、2030年目標の実現およびその先の持続的成長へとつなげていきます。

●2030経営計画・2024中期経営計画 進捗



●事業成長イメージ





売上高の中心となっている米国「HI-CHEW」から他市場・他カテゴリーへの拡大を図る

特集 海外事業成長戦略 6 CORES

6 CORESの取り組み

HI-CHEW

「HI-CHEW」は2030年目標達成のためのコアとなる商品です。「6 CORES」では、「HI-CHEW」という従来の基本形ともいえるシリーズを「オーセンティック」、プロダクトのイノベーションによって新たな価値を提供するものを「ファミリー・グミ他」と位置付け、それぞれの拡大を目指します。

「ファミリー・グミ他」の展開は、「HI-CHEW」ブランドとお客様との接点拡大につながり、売上高の伸長に加えて「HI-CHEW」のマインドシェア拡大の効果も期待されます。

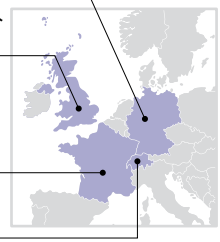
HI-CHEW bites

HI-CHEW gummies

また、グローバルブランドとして確固たる地位を築くべく、ポテンシャルの高いエリアでの展開を加速しています。これまでは北米およびアジアを中心に展開してきました。今後、これらのエリアでは商品カテゴリーの拡大を通じて「HI-CHEW」ブランドの成長を図ります。加えて、欧州およびオセアニアについても、成長余地の大きいエリアとして積極的なマーケティング投資を行い、市場での取り組みを強化していきます。特に欧州は、今後の海外事業の成長に向けた重要なエリアの一つになると考えています。

「HI-CHEW」販売戦略

欧州・オセアニア展開状況



- **ドイツ** 2024年参入
  大手ドラッグストア、スーパーに導入
- **イギリス** 2018年参入
  大手4大スーパーチェーン、一部店舗に導入
- **フランス** 2024年参入
  大手ハイパーマーケット 、スーパーマーケット中心に導入
- **スイス** 2021年参入
  大手スーパー、一部店舗に導入

- **オーストラリア** 2019年参入
  2大スーパーチェーンの1つに導入
- **ニュージーランド** 2010年参入
  全国レベルの配荷を達成

ゼリー飲料

海外では1999年に台湾で「inゼリー」を発売し、市場を開拓してきました。台湾ではゼリー飲料が一つのカテゴリーとして定着し、現地ニーズに基づいた商品ラインアップを展開しています。マーケティング投資も積極的に行い、売上高は継続的に伸長しています。

2022年には米国向けにゼリー飲料「Chargel」を開発し、発売しました。ゼリー飲料がまだ一般的ではない米国では市場開拓は初期段階にありますが、積極的なサンプリング活動やデザインリニューアル等、商品価値を伝えるための様々な取り組みを推進しています。

既存市場の深耕と新規市場への拡大を進め、海外事業の成長を支える柱へと育成していきます。

アイス

日本で冷菓事業に強みを持つ当社グループは、海外の巨大な冷菓市場に大きな可能性を見出しています。米国では2025年に「HI-CHEW POP」（アイスバーのマルチパック）のテスト販売を実施し、好調な売れ行きから手ごたえを得ました。台湾では長い歴史の中でアイスを展開してきており、現地の主要コンビニエンスストアにも導入されています。さらに、オセアニアでは「HI-CHEW アイスバー」と「HI-CHEW FREEZE」を日本から輸出し、販売しています。

冷菓事業はまだ導入初期段階のエリアが多いものの、着実に成長させ、海外での事業基盤を築いていきたいと考えています。

ウェルネス・日本製

海外事業の中長期的な成長を見据え、ウェルネス商品の育成は重要なテーマの一つと認識しています。

タイでは、東南アジアにおけるウェルネス事業の基盤づくりに向けて、「森永コラーゲンドリンク」の販売拡大を推進しています。台湾においても2024年より自社ECサイトで「おいしいコラーゲンドリンク」の販売を開始し、日本の通販事業で培ったノウハウを活用しながら市場浸透に取り組んでいます。今後も、ウェルネスカテゴリーでの商品・ブランド育成を進めるとともに、日本製商品の輸出を通じてさらなる可能性の探索を行い、海外事業を牽引する新たな成長の原動力を創出していきます。

特集 海外事業成長戦略 6 CORES

世界に広がる森永製菓グループ

My/Mochi社 子会社化

当社グループは、世界のお客様に笑顔を届けるグローバル企業への成長を目指し、海外事業成長戦略「6 CORES」を軸に、長年培ってきた強みを活かした事業拡大を推進しています。

2026年4月1日、米国最大手のモチアイス製造・販売企業であるMy/Mochi社(正式名称:The Mochi Ice Cream Company, LLC)の全持分を間接的に保有するMyMo Holdco, Inc. の全株式を取得し、子会社化しました。米国ではアイスのサブカテゴリーの一つとしてモチアイスが定着しており、My/Mochi社が展開する「My/Mochi」ブランドの商品は非常に高いシェアを有しています。

「My/Mochi」がユニークで魅力的な商品である一方、当社グループの買収目的は、米国における冷菓事業のバリューチェーンを獲得することにあります。My/Mochi社は全米の主要小売業に向けてアイスを販売しており、米国冷菓市場に関するノウハウと販売機能を有しています。本買収により、米国冷菓事業への本格参入を速やかに実現していきます。

初期的なPMI※は順調に進行しており、安定的な事業運営を優先しつつも、各部門でシナジー創出に向けた活発な議論が行われています。My/Mochi社の強みである製造技術・米国内での自社製造体制・販売網に、当社グループの「HI-CHEW」ブランド・日本国内事業で培った研究開発力を掛け合わせ、米国事業のさらなる成長を加速して推進します。

※Post Merger Integration:M&A成立後の統合プロセス

● 買収概要

被取得企業の名称	MyMo Holdco, Inc.
取得原価	130百万米ドル(20,818百万円)※1
取得関連費用(アドバイザリー費用等)	5百万米ドル(892百万円)※2
取締役会決議日・株式譲渡契約締結日	2026年3月6日
株式譲渡実行日	2026年4月1日

● My/Mochi社概要

企業名	The Mochi Ice Cream Company, LLC
創業/設立	1910年
本社所在地	Alcoa Ave, Vernon, CA, USA
代表者	Craig Berger
従業員数	92名(2026年3月時点)
事業内容	モチアイスの製造販売
事業構成比	モチアイス100%(モチアイスやソルベを使用した商品)

実績 ※3
2025年7月～2026年3月は増収増益(EBITDAベース)
売上高 前年同期比:104.5%

〈 両社シナジーによる成長機会 〉

MORINAGA

R&D
- 冷凍下の菓子技術、フレーバリング技術

「HI-CHEW」ブランド
- 米国内ブランド認知率62%※
- 世界約30カ国以上で販売

※当社調べ 2025年9月 N=4,600

my mochi ice cream

モチアイス配合技術

モチアイス製造ノウハウ
- 米国に生産工場保有

米国におけるアイス販路
- Mass、Foodチャネル※4を中心に取り扱い

米国冷菓事業本格展開

商品力強化・持続的成長

当社グループ米国事業のさらなる成長へ

※1 円換算額は株式取得日2026年4月1日の支払為替レートに基づき算定　※2 円換算額は支払為替レートに基づき算定　※3 My/Mochi社の決算期は6月　※4 Massチャネル: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、Foodチャネル:食品を中心に扱うスーパーマーケットのチャネル

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+推計販売金額累計（ゼリー飲料市場25年4月～26年3月）

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（栄養バランス食品への対応） • 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

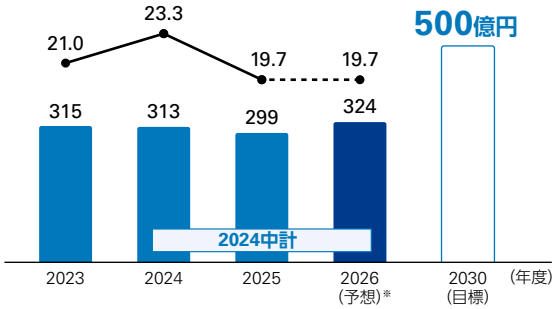
ブランド強化　知財戦略　inトレーニングラボ活用　サステナビリティの取り組み強化

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 マルチミネラル　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%
2025	34.6%
2026（目標）	35%以上

※2026年5月11日における業績予想数値

2025年度、「inゼリー」は、「ブドウ糖」が堅調に推移した一方、主力の「エネルギー」が酷暑により夏場の需要を十分に取り切れなかったことや、廉価品の台頭によって苦戦しました。「inバー」は堅調に推移しましたが、in事業全体での売上高は前年度を下回りました。売上高営業利益率は、収益性の高い「inゼリー」の不振によってプロダクトミックスが悪化し、前年度を下回りました。

2030経営計画の達成に向けて、「inゼリー」は基本方針であるLTV（ライフタイムバリュー）戦略は維持しながらも、環境変化に応じた戦術のアップデートを実施します。「in」ブランドの持つブランド力、信頼を活かして、お客様の日常における「困りごと」にアプローチした飲用シーンの提案を行います。また、「in」ブランドのタグライン※として「in my life,」と定め、「in」ブランド統一プロモーションの展開を2026年3月より開始しました。スポーツシーンでの強みに加えて、より幅広いシーンで「in」ブランドを印象付けることで、ブランディングを強化します。これらの取り組みにより、新規顧客の獲得ならびに現在離反している顧客の再獲得を図り、「inゼリー」を再び成長軌道に戻します。「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。

※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

in事業

ウェルネスカンパニーへ向けて

●「inゼリー」の喫食シーン拡大の取り組み

夏の暑さ対策としてこまめに塩分補給をしたい方に向けて、「inゼリー ミニ塩分+」を発売しました。塩分とともに3種のミネラルを配合した、手軽に塩分と水分を摂取できる小容量タイプのゼリーです。新たな包装形態のプロダクトを発売することにより、酷暑期に子どもや外で働く家族の暑さ対策のために、家族や周囲の人が本人に代わって「持たせる・差し入れる」目的で購入する需要を獲得しました。

また、仕事や勉強の合間に“気分を切り替えたい”、“リフレッシュしたい”といったリフレッシュニーズに向け、強力なミントの冷涼感が特長の「inゼリー エネルギーEX-COOL」をコンビニエンスストア先行で発売しました。そして、主に持久系スポーツのパフォーマンスを高めたい人に向け、「inゼリー　エネルギーDEEP」を一部のチャネル限定で発売しました。運動の最中でも飲みやすい小容量のゼリー飲料です。

このように、お客様の日常における様々な「困りごと」にアプローチした喫食シーン拡大の取り組みと商品展開により、これからもお客様のウェルネスライフをサポートしていきます。

inゼリー
ミニ塩分+

inゼリー
エネルギー
EX−COOL

inゼリー
エネルギー
DEEP

●「in」ブランド強化の取り組み

「in」ブランド ブランディング刷新

忙しい現代人の健康維持と毎日の生活を前向きにサポートする「in」ブランドは、ブランド強化に向けて、以下の取り組みを実施していきます。

新シンボルマーク策定

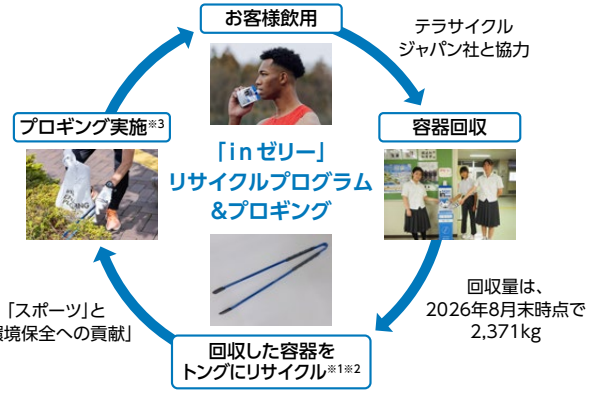
すべての「in」ブランドのプロダクトで統一して使用するシンボルマークを作成し、視覚的なブランドイメージの蓄積を強化します。

新CM「 in my life, 」

様々な立場の人の生活に「in」ブランドが寄り添っている様子を「in my life, 」というタグラインにのせて描いた新CMを展開。

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。



※1 2024年9月リサイクル時
※2 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
※3 ジョギングをしながら、ゴミ拾いを行うスポーツ

VOICE

「inバー」の成長戦略
栄養バランス食品カテゴリーへの挑戦

中村 望
マーケティング本部
健康マーケティング部
inブランドマネジャー

「inバー」はプロテインを軸に、ベイクドやウェファー等、様々な品質を展開しながら売上を拡大してきました。一方、栄養バランス食品カテゴリーで訴求ポイントをプロテインに限定すると間口が限られてしまうため、ブランドとしての捉え方を転換することで、まだ伸長余地があると考えています。そこで、お客様の生活変化や健康ニーズの多様化に合わせ、プロテイン以外のボリュームゾーンへの商品展開にチャレンジしています。具体的には、栄養素別のラインアップを拡充し、2026年春に鉄分を含む「inバーマルチミネラルココア」を全国展開しました。また、動き続けるためのエネルギーをチャージ! というコンセプトを掲げ、ゆっくり吸収される性質から持続的にエネルギーを供給できる持続型パラチノース®を配合した「inバーエネルギー サツマイモ」を2026年秋に一部小売業様で先行発売しました。今後も「in」ブランドの資産を活かしながら、「必要な栄養を選べる」という価値を提供し、ニーズの拡大に向け、商品の育成・定着に取り組みます。

inバーマルチミネラル
ココア

inバーエネルギー
サツマイモ

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さらなる拡大
- 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

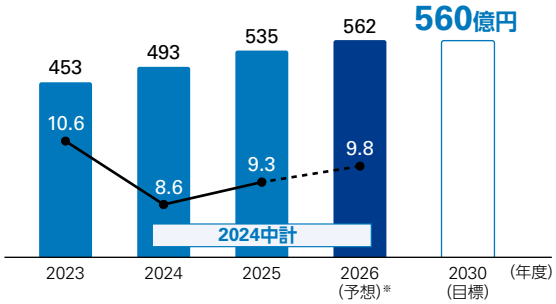
単品を磨くブランド
コミュニケーション

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%
2025	11.0%
2026(目標)	12%以上

※2026年5月11日における業績予想数値

2025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」等の商品群も売上高の伸長に寄与しました。利益面では、原材料価格の高騰や最盛期の夏場に向けた戦略的な作りだめによる製品在庫の保管料の増加等がありましたが、増収効果等によってコストの増加を打ち返し、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た進捗は非常に順調であり、2026年度で2030経営計画の目標に到達する見通しです。「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、ブランド価値の向上を追求し、需要喚起につなげていきます。近年高い成長を遂げてきた「板チョコアイス」「ザ・クレープ」は、成長投資の可能性も視野に入れながら、アイス周辺市場も含めたデザート需要の獲得で顧客拡大につなげていきます。「アイスボックス」は、暑熱対策や飲料の割材活用をはじめとした多様な喫食シーンの訴求で、年間を通して需要の拡大を図ります。また、「ビスケットサンド」「パリパリサンド」は品質価値をお客様に丁寧に浸透させ、次なる成長ドライバーとして育成します。

資本収益性の向上に向けては、最盛期を見据えた作りだめを含めて年間を通じた製品在庫のコントロールを行い、適切な在庫水準を目指します。原材料等のコスト高騰に対しては、商品力のブラッシュアップや継続的な原価低減に取り組んでいきます。

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

地球温暖化により暑い時期の長期化が進み、暑さ対策の重要性が高まっています。「アイスボックス」はクラッシュ氷の食感と爽やかな味わいで効率的なクールダウン※1を促し、ハイポトニック設計※2により発汗後も素早い水分補給をサポートします。ナトリウム、ビタミンCやクエン酸も配合し、おいしい暑さ対策にぴったりです。2025年に引き続き、好評だった「アイスボックス ソルティライチ」を2026年もドラッグストア限定で発売しました。また2024年から継続して実施している「暑さに負けずがんばる人を応援」する取り組みとして、調理施設やレジャー施設、イベント運営のスタッフ等、屋内外の厳しい暑さの中で生活環境を支えるためにがんばる方々へのアプローチやサンプリングを拡大しました。さらに、活動前に体内外の温度を下げる「プレクーリング」の考え方も取り入れ、「アイスボックス」で暑さ対策ができるシーンをより一層広げていきます。

アイスボックス
ソルティライチ

※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水分が速く吸収されます

❶ レジャー施設でサンプリング

❷ 海で働く方々（ライフセーバーや海の家スタッフ）へのサンプリング

❸ フジロックフェスでの販売、およびスタッフや演者へのサンプリング

●お米のアイス「OKOMETO」の取り組み

ウェルネスカンパニーへ向けた取り組みの一つとして、食物アレルギー物質28品目※を使用しないお米のアイス「OKOMETO」を2024年から展開しています。アイスらしいなめらかさにこだわりながら、国産米由来のやさしい味わいを軸に、2025年9月にはより“お米らしさ”を楽しめる「玄米香るバニラ」へリニューアルしました。また、2026年3月には、カカオならではのおいしさを追求した「カカオ香るチョコ」も発売しました。これらの2品を食物アレルギー当事者の方が参加する都内ホテル等のアレルギーブッフェに並べていただいたところ、いずれも品質に高い評価をいただきました。現在は、一部小売業様のみで販売していますが、今後も検証を繰り返し、健康志向の方の選択肢としての定着を図りながら、誰もが「当たり前」においしさを楽しめる社会に貢献していきます。

※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

OKOMETO
玄米香るバニラ

OKOMETO
カカオ香るチョコ

都内ホテルの料理長が「OKOMETO」をサーブ

VOICE

「パリパリバー」40周年 家族の笑顔とともに、新たな挑戦へ

渡邉 花弥乃
マーケティング本部
冷菓マーケティング部

「パリパリバー」は、世代を問わず幅広いお客様にご愛顧いただき、2025年度は過去最高売上高を達成※、今年はおかげさまで発売40周年を迎えました。

「パリパリバー」には、“王道のチョコ×バニラ”“やみつきのパリパリ食感”“ちょうどいいサイズ感”等、家族みんながいつでも嬉しい秘密が詰まっています。1986年に当時の特許製法で実現した繊細な“パリパリ食感”はブランドの核であり、クリームとの絶妙なバランスとともに、時代に合わせた改良を重ね、変わらぬおいしさとして受け継いできました。この普遍的な価値こそが、何気ない日常の中でほっとできる安心感につながっていると感じています。

今年は、発売40周年プロモーション施策に加え、新たなお客様接点の創出を目指した取り組みにも踏み出しました。その一つが手に取りやすい1本タイプの発売です。“1本タイプだからこその究極のパリパリ体験”を追求し、クリームの味わいからチョコ比率まで1から磨き込みました。さらに、“いいものを少しだけ”という自己需要に応える4本入りの「ちょっとリッチなパリパリバー」も発売しました。ローストした微細なアーモンド粒が入った初の具材入り商品として、技術部門と連携して製造面の難題に挑み、新たな価値を形にしています。

これからも「パリパリバー」の魅力を軸に、新たな需要を切り拓き、世代を超えて愛され続けるブランドへと進化させていきます。

※当社出荷実績

パリパリバー
（1本タイプ）

ちょっとリッチな
パリパリバー

重点領域

通販事業

榎本 浩二
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2026」(美容効果健康志向食品/コラーゲンカテゴリー/2024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

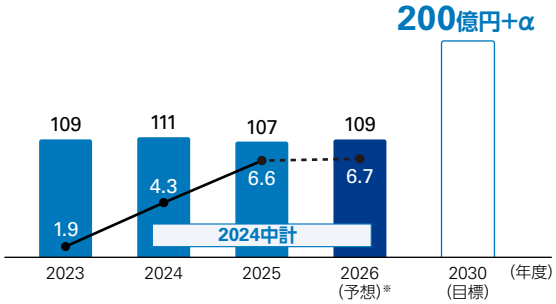
事業拡大を支えるCXM※3・データドリブン体制の推進

※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%
2025	89.3%
2026(目標)	40%以上

※2026年5月11日における業績予想数値

2025年度は、消費者の節約志向の高まりや2025年4月に実施した価格改定の影響により、定期顧客の継続率が想定以上に悪化し、年間を通して厳しい状況が続きました。「おいしいコラーゲンドリンク」は従来の広告手法に加えて、初となるマス広告の投入を行い、ターゲットである40～50代の女性の認知率の向上に一定の成果が見られました。しかしながら、新規顧客の獲得数は伸び悩み、売上高は前年度を下回りました。一方、売上高営業利益率は、顧客獲得効率の状況に応じて販促費用をコントロールしたことで前年度を上回りました。

2030経営計画の達成に向けて、厳しい事業環境の中でも着実に築き上げてきた事業基盤を礎に、様々な施策の積み重ねでさらなる成長の機会をうかがいます。「おいしいコラーゲンドリンク」は、ブランド浸透に焦点を当てた広告施策を継続的に実施することで、認知度を高め新規顧客の獲得につなげます。また、「おいしい青汁」等の次なる商品の育成も行います。ROAS※視点での広告運用に基づき、投資⇔リターンを踏まえた成長スピードのコントロールを図ることで、売上高成長と安定的な利益創出の両立を追求します。

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、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を目指します。

※ROAS(Return On Advertising Spend):広告投資回収率

通販事業

ウェルネスカンパニーへ向けて

MORINAGA DIRECT STORE 森永ダイレクトストア

●生活者のウェルネス習慣の定着を目指して

森永ダイレクトストアは、「毎日継続できること」を健康食品の提供価値の中核に位置づけています。品質・安全性の徹底に加え、日々の摂取が負担ではなく“楽しみ”となる商品設計を追求しています。菓子・食品開発で培った独自のマスキング技術※1を活用し、続けやすいおいしさを高めることで、生活者のウェルネス習慣の定着に貢献します。

●「コラーゲン」をデイリースタンダードへ

「おいしいコラーゲンドリンク」は、コラーゲン特有の風味を抑えた飲みやすさにこだわり、シリーズ累計販売本数5億本※2を突破、コラーゲン市場で9年連続売上No.1※3を達成しています。2026年度には発売20周年を迎え、周年限定フレーバーとして発売したゴールデンパイン味は、会員の皆様を中心にご好評をいただきました。

広告では、美と健康のイメージを体現する矢田亜希子さんを起用したコミュニケーションにより、40～50代の女性との接点を継続的に強化しています。加えて、たんぱく質摂取への関心の高まりを踏まえ、コラーゲンがたんぱく質の一種である点に着目し、この春より「コラーゲンでたんぱく質を補う、という選択。」を新たなコミュニケーションメッセージとして展開しています。コラーゲンの日常摂取の定着を促進し、「美と健康を支える基幹アイテム」としての認知確立と市場拡大を通じて、当社グループがウェルネスカンパニーへと生まれ変わることに貢献していきます。

おいしい
コラーゲンドリンク
ゴールデンパイン味

40～50代女性との接点強化を目的としたTVCM

※1 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　※2 2025年11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）
※3 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧2018-2026」（美容効果健康志向食品/コラーゲンカテゴリー/2016-2024年実績）「おいしいコラーゲン」シリーズ、従来品含む

●「おいしい青汁」の機能性の強化

「おいしい青汁」は、不足しがちな野菜や食物繊維を補いながら、難消化性デキストリンの働きで食後の血糖値/血中中性脂肪の上昇・おなかの調子をケアする機能性表示食品です。青汁特有の風味をりんごとにんじんの甘味で整える独自技術により、続けやすい味わいを実現しています（特許第6208839号）。

2026年度には毎日の食事に取り入れていただくことを考えて、大麦若葉を追加、野菜汁・果汁を100%化しました。さらに、難消化性デキストリンによるビフィズス菌を増加させておなかの調子を整える機能や、食事の糖と脂肪の吸収を抑える機能を追加することで日々の健康課題により幅広く応えられる商品へと進化させました。

おいしい青汁

【機能性表示食品】おいしい青汁　【機能性表示】本品には難消化性デキストリン（食物繊維）が含まれます。
難消化性デキストリン（食物繊維）は、食事の糖や脂肪の吸収を抑える機能、食後の血糖値や血中中性脂肪の上昇をおだやかにする機能、ビフィズス菌を増加させて腸内環境を整えることにより、おなかの調子を整え、便通を改善する機能が報告されています。
○本品は、特定保健用食品と異なり、機能性及び安全性について国による評価を受けたものではありません。届け出られた科学的根拠等の情報は消費者庁のウェブサイトで確認できます。
○医薬品ではありません。　○食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、食事のバランスを。

VOICE

“おかしの力で、ビジネスのコミュニケーションをデザインする”

江口 美輝
ダイレクトマーケティング事業部
事業推進グループ

「おかしプリント」は当社ロングセラー商品をオリジナルデザインのパッケージにすることができる法人向けのおかし名入れサービスです。2016年度にサービスを開始、2025年度にはご利用企業数1万社を突破し、2026年度に10周年を迎えました。

ベストセラーの「ハイチュウ」は、ユーモアあふれる「○○チュウ」デザインを自由に作成できる点を評価いただき、企業の展示会での配布物や周年記念品等でご利用いただいています。

ご利用いただいたお客様から「商談の場が和やかになりコミュニケーションが円滑になった」「過去様々なノベルティを利用した中で一番期待していた効果を実感できた」という嬉しいお声をいただき、おかしの持つ力が法人様の課題解決になっていることを実感しています。お客様に楽しく、かつ気軽にご作成いただき、お渡しした方の笑顔につながるサービスになることを目指し、日々お客様のお声からヒントをいただきながらブラッシュアップを重ねています。

2026年度には、新たに「チョコボール」を商品ラインアップに追加しました。菓子の持つ情緒的価値からくる「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ノベルティとしてBtoB需要を獲得することで、ブランド接点を拡大し、事業成長を図ります。

重点領域

米国事業

河辺 輝宏
上席執行役員待遇
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、Hydrating Snack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

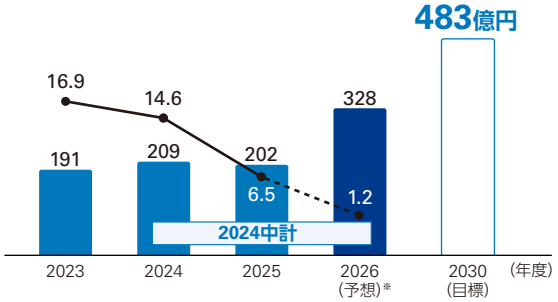
グローバル R&D体制の構築
グローバル 生産体制の構築
社内インフラ DXの推進
資金活用に向けた 経理財務戦略の立案

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　HI-CHEW POP

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%
2025	6.4%
2026(目標)	10%以上

※2026年5月11日における業績予想数値

2025年度、「HI-CHEW」はFoodチャネル※1における取り扱いSKU数の拡大や新規チャネルの開拓、季節催事における販売促進に取り組みました。一方で、米国経済のインフレによる消費低迷が継続したことで来店客数が減少したコンビニチャネルでの販売が苦戦し、売上高は前年度を下回りました。売上高営業利益率は、店頭での「HI-CHEW」の露出拡大に向けた積極的な販売費の投入や関税影響等のコストの増加を受け、前年実績を下回りました。

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。2026年10月の米国第2工場の稼働に伴い、「HI-CHEW」は商品ラインアップを拡大し、市場におけるプレゼンスを高めていきます。また、注力すべきチャネルの「選択と集中」を意識し、対消費者への販売力が強い大手Massチャネル※2等への、戦略的なマーケティング投資を行い、売り場の確保・拡大を目指します。2026年4月には全米でモチアイスを展開するMy/Mochi社※3を子会社化しました。My/Mochi社の有する冷菓バリューチェーンを活かし、米国冷菓市場に本格参入することで、米国事業のさらなる成長を目指します。

米国第2工場の投資やMy/Mochi社のM&A等の戦略的な成長投資を優先したことにより、一時的にROICは下がりますが、中長期的での成長に着実につなげていきます。

※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 2026年4月に米国最大手のモチアイス製造・販売企業であるMy/Mochi社（正式名称：The Mochi Ice Cream Company, LLC）の全持分を間接的に保有するMyMo Holdco, Inc.の全株式を取得し子会社化

米国事業

ウェルネスカンパニーへ向けて

Chewbie

●「HI-CHEW」ブランドの楽しさを追求

「HI-CHEW」は、おいしさやユニークな食感、バラエティ豊かなフレーバーがお客様から高く評価され、米国における認知度および購入意向率が着実に伸長しています。加えて、「fun」要素を付加したブランディングを継続することで、米国のお客様がキャンディに求める楽しさやワクワク感の提供を追求しています。2025年度は、基幹品の品質変更（内外反転※）およびデザインを刷新し、お客様からご好評をいただきました。また、米国第2工場の稼働を見据え、シーズナル商品を段階的に展開しています。ハロウィン向けに発売した［Mystery Flavor］は、販売が好調に推移し手ごたえを得ました。さらに、米国生まれの「HI-CHEW」ブランドマスコット「Chewbie」も、SNSやプロモーションで活躍しています。

今後も「HI-CHEW」のおいしさに加え、お客様の「心の健康」に貢献する情緒的価値の創出を追求し、米国市場における確固たるポジションの確立に取り組んでいきます。

※日本の「ハイチュウ」と同様に、中と外の層を逆転（外側の層が色つきに）

HI-CHEW
［Mystery Flavor］

HI-CHEW基幹品 品質・デザインリニューアル

HI-CHEW［Mystery Flavor］プロモーション

●「Chargel」新たな食シーンへの拡大と市場開拓

米国向けゼリー飲料「Chargel」は、発売以来、積極的なサンプリング活動や実店舗およびECチャネル等での販売を通じ、リピーターの定着が進んでいます。また、従来のスポーツシーンに加えて、日常の食シーンにも訴求する戦略に転換し、フルーツのシズル感を表現したパッケージ刷新や商品コンセプトの明確化に取り組んでいます。さらに、Antioxidants※として新商品2品を発売し、売り場提案およびポジショニングの強化を図ります。展示会やサンプリングでは、引き続きお客様から高い評価をいただいています。今後もスポーツシーンから日常シーンへと訴求を広げ、市場開拓を推進します。

※抗酸化ビタミン（A・C・E）を配合。パイナップルとスイカフレーバーの2品展開

Chargelデザインリニューアル・新商品発売（右2品）

Chargel
サンプリング
の様子

VOICE

米国第2工場竣工による成長軌道の確立と供給体制の強化

福嶋 輝男
Morinaga America Foods, Inc.
President & CEO

Morinaga America Foods, Inc. は2015年の操業開始以来、北米市場における「HI-CHEW」の需要拡大に対応するため、シフト数の増加や生産ラインの増設を重ねてきました。そしてこのたび、さらなる成長に向けた重要な節目として第2工場が竣工しました。4月21日には州知事や自治体関係者、多くの取引先の皆様をお迎えして竣工式を執り行いました。式典を通じて、地域社会やお客様から寄せられる期待の大きさと、それに応える責任の重さを改めて実感しています。

新工場の稼働により、生産能力は従来の2倍以上へと拡大し、「HI-CHEW」をより安定的に供給できる体制が整います。本工場では最新設備の導入による生産効率向上に加え、安全性の強化や環境負荷低減にも取り組み、人にも環境にも配慮した工場づくりを進めています。また、地域に根差した事業拠点として、持続可能な事業運営を支える重要な役割を担います。

今後も生産能力の向上とコスト競争力の強化を両立しながら、地域社会との共生を大切にし、ステークホルダーの皆様から信頼され、必要とされ続ける企業を目指して、チーム一丸となった取り組みを継続します。

竣工式の様子

重点領域

菓子食品事業

佐藤 実
執行役員
マーケティング本部
菓子マーケティング部長

殿原 康宏
マーケティング本部
食品マーケティング部長

2030年の目指す姿

収益基盤の改善に向けて
カテゴリーポートフォリオを転換します。

強み

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

※インテージSRI+推計販売金額累計(ココア、甘酒市場25年4月～26年3月、ホットケーキ市場24年4月～26年3月)

事業環境

- 機会　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・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 • 原材料・エネルギーコスト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

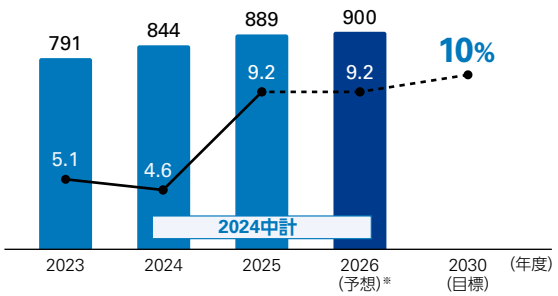
事業の持続的成長と資本収益性向上

※インテージSRI+推計販売金額累計(ココア、甘酒市場25年4月～26年3月)

ハイチュウ　大粒ラムネ　ムーンライト　ダースミルク　ミルクココア　甘酒

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%
2025	10.9%
2026(目標)	8%以上

※2026年5月11日における業績予想数値

2025年度は、カカオ等のコスト高騰に対し、ビスケット、チョコレートカテゴリーを中心としたコストダウン取り組みや価格改定によって、収益性を大幅に改善しました。また、キャンディカテゴリーの「森永ラムネ」はぶどう糖の価値の訴求により大きく伸長し、菓子食品事業全体として、売上高は前年度を上回る結果となりました。

2030経営計画の達成に向けて、売上高営業利益率の進捗は順調である一方、節約志向の高まり等により価格改定の潮目は変化しつつあります。消費動向、競争環境の変化を注視しながら各カテゴリーの戦略を進化させ、着実な収益性の改善を目指します。キャンディカテゴリーは、収益性が高く、市場の成長も見込めることから、「ハイチュウ」「森永ラムネ」を軸として、成長戦略を先鋭化し需要拡大に取り組みます。ビスケットカテゴリーでは、収益性の改善に加え、食事代替ニーズ等に対応するべく「森永ビスケット」を中心に拡大を図ります。チョコレートカテゴリーでは、引き続き収益性改善を課題として、原価低減や機動的な価格改定等、あらゆる打ち手を講じていきます。

資本収益性の向上に向けては、ブランド・生産拠点について、長期での稼ぐ力を定量評価するとともに、ブランド等の無形資産価値の目線も加えて、多面的に経営議論をしています。縮小均衡とならないよう、「強みを活かした積極成長」×「ブランド・拠点再編」の最適な組み合わせを探り、経営資源の再配分も検討しています。

菓子食品事業

ウェルネスカンパニーへ向けて

●菓子が持つ多様な価値と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、人と人との関係を円滑にする社会面の価値があり、ウェルビーイングの必需品であると考えています。「心の健康」に寄与する精神面の価値が中心ですが、食の簡便化志向が進行していることから、「体の健康」に寄与する身体面の価値も今後高まると予測しています。菓子事業では、「心の健康」をメインに、「体の健康」へも貢献することに取り組んでいきます。

●キャンディシフトに向けた価値創造の取り組み

キャンディ市場は、嗜好や機能、新しさの体験等、様々な価値提供をすることで伸長しています。「ハイチュウ」は、それぞれ異なる食感の多様な商品ラインアップで、嗜好から機能まで幅広いニーズに対応し、消費拡大に取り組んでいきます。「森永ラムネ」は、これまで「大粒ラムネ」の発売、受験生応援の広告展開等によって、大きく伸長してきました。今後は、「集中」を軸にして、ビジネスパーソン向けの広告を展開し、さらなる消費拡大を図っていきます。

●食品事業のココアブランドを活用した健康軸の強化

ココア市場は近年、健康意識の高まりを背景に伸長していますが、その成長を牽引しているのは純ココアやハイカカオ商品です。特に「純ココア」は、ビターな味わいと「ギルトフリーで体にうれしい」という価値認識の広がりにより支持を拡大しています。当社グループでは、「純ココア」の研究を進め、その成果を2026年2月のチョコレート・ココア国際栄養シンポジウムにて発表しました。今後は、科学的エビデンスを起点に健康価値を一層強化するとともに、ココアブランドの強化と市場拡大を加速していきます。

純ココア　カカオの力

VOICE

「ハイチュウ」の成長戦略
サブブランド強化による多彩なニーズへの対応

鳥居 楓
マーケティング本部
菓子マーケティング部

昨年は、「ハイチュウ」発売50周年という大きな節目でした。今年も、さらなるブランド価値向上を目指し、サブブランドの育成を強化しています。従来は基幹商品である「ハイチュウ グレープ」を中心にコミュニケーションを展開してきましたが、今年は「すッパイチュウ」「ハイチュウミニ」「ハイチュウプレミアム」を定番商品じゃない方の「ハイチュウ」=『じゃないチュウ』としてキャラクター化したCMを展開し、各商品の特長や喫食シーンをわかりやすく訴求しました。また、2026年2月新発売の「すッパイチュウプレミアム レモン」では、約3年の研究努力の末、もちもちとした食感とキャンディチップのカリッとしたアクセントがバランスよく調和する品質が実現しました。こうした取り組みを通じて、リフレッシュ、リラックス、集中したい時等、日常の多様な場面に寄り添う魅力を届けていきます。さらに、新しい体験や驚きを提供するため、4月に「Dole」、6月に森永乳業(株)「森永れん乳」、7月には映画「スパイダーマン:ブランド・ニュー・デイ」とのコラボ商品で話題化を図りました。

今後も多彩な食感と包装形態でお客様との接点を広げ、世界中で愛されるブランドを目指します。

特集 新たな市場創造に向けて

ひととペットプロジェクト

“いっしょだから”もっと
おいしく たのしく すこやかに

松﨑 勲
上席執行役員
新規事業開発部長

ひともペットも、すべての家族の笑顔をつくりたい

ペットも家族といわれるようになった今、私たちは「ひともペットも同じおやつを食べて、ともにしあわせを感じる世界」を目指し、「ひととペットプロジェクト」を立ち上げました。ひととペットの食の境界線をなくし、同じおいしさを分かち合える、新しいウェルネスの形を提案します。

当社グループは、120年以上ひとと向き合い続けてきました。社会の変化に合わせて、ペットも家族の一員として捉え、創業以来初めて、国内で約1.9兆円※の市場規模を有するペット関連総市場に参入します。ひととペットの両方に向き合い、ともにしあわせになれる世界をつくるために市場創造に挑みます。

※株式会社矢野経済研究所「ペットビジネスに関する調査（2025年）（2023年度実績）」（2025年8月21日発表）

「経験のない商品開発」への挑戦

「ひととペットのしあわせな食の体験をつくる」という大きな目標を掲げたものの、何から着手すべきか、安全性の担保はどうすべきか、「わからないことがわからない」手探りの状態でした。そのような中、ひとと愛犬がおやつの時間を共有することで、心理的な満足や幸福感が高まることが研究により明らかになりました。そこで、当社はひとと愛犬がともに楽しめる商品の開発をスタートしました。

前例のない商品開発には多くの壁が立ちはだかりましたが、ひと向けのプロフェッショナルたちが「愛犬にもおいしさを届けたい」という一心で品質と安全性を追求し、獣医師や外部機関との共創を重ね、おなじみのブランドを愛犬と一緒に楽しめる商品が完成しました。

ワンゼリースティック with ドッグ

ワンゼリーパウチ with ドッグ

ミニムーンライト with ドッグ

アイスボックス with ドッグ

冷凍ホットケーキ with ドッグ

「ともにしあわせを感じる世界」を目指して

2026年2月に新商品発表会を本社ビルにて開催しました。その後、SVリーグ※初となる愛犬と一緒に観戦できるイベントの開催をはじめ、多くの催事や展示会にも参加し、ひとと愛犬に新しい体験を提供することができました。そこでの対話やSNS等の反響から私たちの提案が社会の潜在ニーズを捉えていることを実感しています。

小売業各社からも「新カテゴリーの創出」という期待と注目をいただいており、現在、テスト販売を通じて市場の受容性を検証中です。

これからもひととペットが一緒に同じものを食べることでともにしあわせを感じる世界の実現を目指します。

※日本のプロバレーボールリーグ

新商品発表会

SVリーグ

店頭の様子

これまでの歩みと今後に向けた想い

「ペットも大切な家族である」という考えのもと、これまでにない価値の創造を目指してプロジェクトを進めてきました。未知の領域への挑戦であり、科学的根拠の構築や法規制への対応、品質基準の整備等、多くの課題がありましたが、一つひとつ向き合いながら歩みを重ねてきました。これからも、ひととペットがともにしあわせを感じられる世界の実現に向けて、一つでも多くの笑顔を生み出せるよう挑戦を続けていきます。

鈴木 聡子
新規事業開発部
プロジェクトリーダー

ひととペットプロジェクト
https://www.morinaga.co.jp/hitotopet/

特集

知的財産戦略の推進

当社グループは、知的財産を含む無形資産を重要な経営資源と捉え、研究開発・ブランド・事業戦略を連動させて価値創出を図っています。事業ポートフォリオ転換を進める経営戦略と連動し、持続的な競争優位の確立を通じて、事業成長に資する知的財産戦略を推進しています。

技術開発アイディア → 事業テーマ化 → 商品開発 → 商品化 → 発売

知財戦略部参画　知財戦略部伴走

当社グループは、特許・商標・意匠を統合した知財ポートフォリオの高度化を通じて、競争優位の確立と収益機会の最大化を図るとともに、グローバル展開におけるブランド価値の強化とリスクマネジメントを徹底しています。こうした取り組みを確実に実行するため、組織の基盤強化を通じて知財機能全体の実行力を高め、持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

知的財産戦略の基本方針・体制図はこちら
https://www.morinaga.co.jp/company/rd/ip.html

古庄 優一
知財戦略部長

「HI-CHEW」のグローバルブランド化に向けた知財支援

「HI-CHEW」のグローバルでの持続的な成長を実現するため、ブランド価値の確立と保護を軸とした知的財産の取得・活用を進めています。2024年には、日本のブランドロゴを刷新し、英語表記の「HI-CHEW」と片仮名を併記したバイリンガルロゴにしたことにより、グローバルで使用する「HI-CHEW」表記との一貫性を高めました。これにより、グローバルでの認知性・視認性を高め、ブランド価値の中長期的な向上を図っています。一方で、日本文化への親和性が高い欧州等の地域では、日本と同じバイリンガルロゴを活用する等、国・地域ごとの文化や市場特性に応じた事業展開を行っています。

片仮名を併記した「HI-CHEW」バイリンガルロゴ

これらの取り組みを支えるため、現地法人と連携し、各国・各地域の戦略に沿って商標登録出願・権利化を計画的に進めていくことで、グローバルで一貫性のある商標ポートフォリオの構築を推進しています。

タイ特許庁訪問の様子

こうしたブランド価値を守る取り組みの背景には、当社グループが創業以来、模倣品からお客様を守り、安全・安心な商品を届けることを大切にしてきた姿勢があります。その原点は、20世紀初頭の「ミルクキャラメル」における商標活用にあり、この考え方は現在の知財活動にも受け継がれています。この考えのもと、「HI-CHEW」のグローバル展開に伴う模倣品リスクに対して、世界規模で対策を推進しています。各国の知財専門家や政府機関、国際的な知財ネットワークを通じて最新動向を継続的に把握し、模倣品対策として、予防から水際での差止め・オンライン監視を含む各種対応を迅速に実施しています。当社グループは、今後も各国・各地域の事業戦略と連動した知的財産の取得・活用・保護を通じて、「HI-CHEW」を世界中で信頼され愛されるグローバルブランドへと育成していきます。

事業と連動した知財活動

事業の構想段階から商品化に至るまで、知的財産を起点に商品価値の最大化を図っています。

●「ひととペットプロジェクト」における取り組み

当社は、飼い主とペットが「同じおやつを一緒にたのしむ」という新たな食体験を提案する「ひととペットプロジェクト」を始動しました。本プロジェクトでは、商品品質や飼い主とペットの感情反応に基づく商品評価手法といった技術的要素に加え、ロゴやコンセプト名称等のブランド要素についても、特許・意匠・商標を組み合わせた出願・権利化を各事業部と一体で推進しています。これらの出願戦略および権利活用を通じて、事業の円滑な立ち上げを支えるとともに、将来の事業展開を見据えた基盤づくりに貢献しています。

いっしょに食べるって！うれしい！ ひととペットプロジェクト

代表例
特許　登録 第7872884号
意匠　登録 第1827845号
商標　登録 第7046125号

代表例
特許　登録 第7869414号
意匠　登録 第1826967号
商標　登録 第7046128号

●「板チョコアイス」における取り組み

「板チョコアイス」は、品質進化に加え、パッケージ価値の強化にも取り組んでいます。箱の形状を活かして保管できる仕組みを「チョコッとストック」と命名し、差し込むとストーリーが変化するギミックを企画しました。企画段階から各事業部と連携し、箱の外観・形状に関する意匠、ギミックの構造や作用に関する特許、仕組みの名称に関する商標を組み合わせた知財ミックス戦略を推進しています。

人事戦略

安藤 正
上席執行役員 人事部長

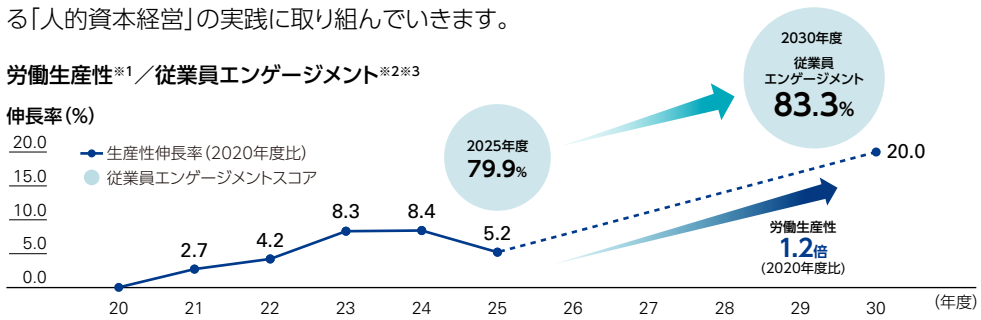
2030年の目指す姿

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。

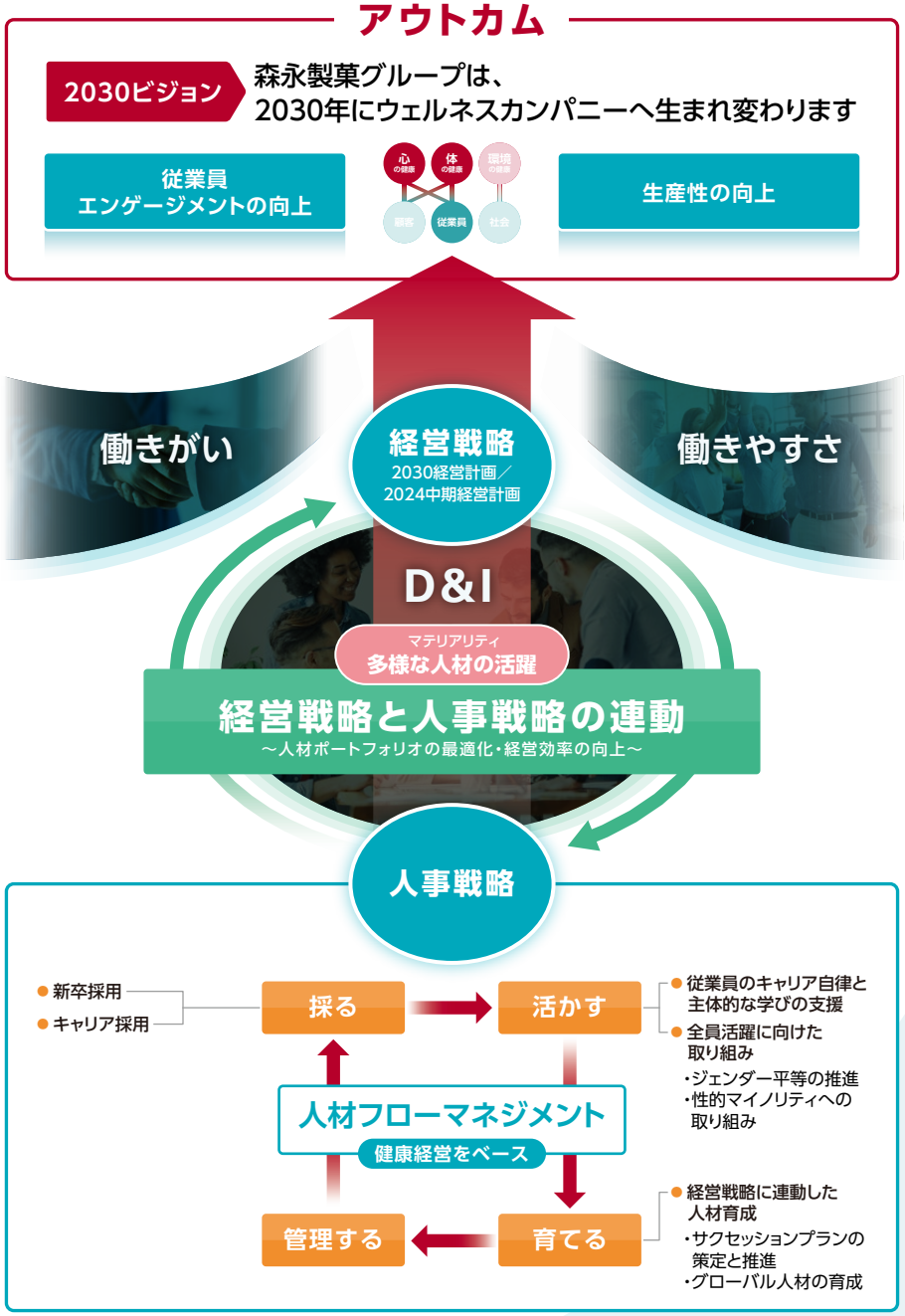
当社グループは企業理念のもと2030ビジョンを掲げ、成長し続ける永続企業（サステナブルカンパニー）を目指しています。これを実現する原動力は「人」、そしてその力を最大限に引き出すために、ダイバーシティ&インクルージョン（以降D&I）の推進を、経営戦略の中核に位置付けます。多様な人材が尊重され、それぞれの違いが価値として活かされる環境こそが、変化の激しい社会におけるイノベーションや課題解決を生み出す源泉であり、生産性向上および事業成長を支える重要な基盤であると捉えています。そのため「一人ひとりの個を活かす」というD&Iの根幹となる考え方を基に、人事戦略については経営戦略と連動した形で、人材ポートフ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。そのうえで人材フローマネジメントを効果的に推進し、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。

労働生産性※1／従業員エンゲージメント※2※3



※1 グループ連結（一部非正規従業員を含む）。労働生産性=人件費÷売上高
※2 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）の肯定回答平均値　※3 対象：グループ連結



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および持続的成長を支える経営基盤として、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。

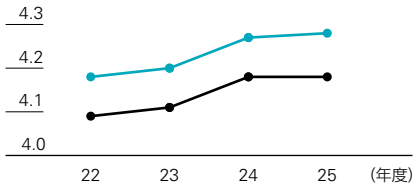
D&I推進のために、当社グループは包括的な人事戦略を展開しています。たとえば、多様な従業員の自律的な能力開発と能力発揮を目的とした「人材育成」を促進し、一人ひとりの成長と多様なキャリアの実現を後押ししています。また、従業員が自分らしく働き、能力を発揮できる環境づくりを目指し「全員活躍に向けた取り組み」にも注力しています。

これらの施策が有機的に結びつき、従業員一人ひとりの力が十分に発揮されることで多様な視点や価値観が組織に活かされ、新たな価値創出につながります。こうした価値創出の積み重ねが事業競争力の向上や企業価値の向上につながると考えています。

●D&Iの考え方を浸透させるために

D&Iを単なる理念にとどめず、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。たとえば、全従業員を対象にアンコンシャスバイアス研修や多様性理解向上の研修等を実施し、行動変容と心理的安全性の醸成を図っています。さらに、マネジメント層に対しては、「森永製菓グループ D&I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ます。また、これらの取り組み進捗と効果を適切に把握するため、当社グループでは、D&I推進に関するKGI・KPIを設定し、毎年度の従業員意識調査を通じて、モニタリングしています。定量・定性の両面から状況を把握し、継続的な改善につなげています。

従業員意識調査結果（単位：点 ※6点満点）



「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

人材ポートフォリオの最適化

KPI　2030年度 重点領域従業員数伸長率 120%以上（2022年度比）

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

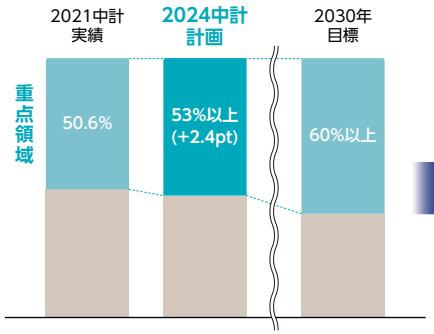
これを達成するために、人事戦略が果たすべき役割を踏まえ、中長期的な視点で重点領域への人材配置を強化しています。

2025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。

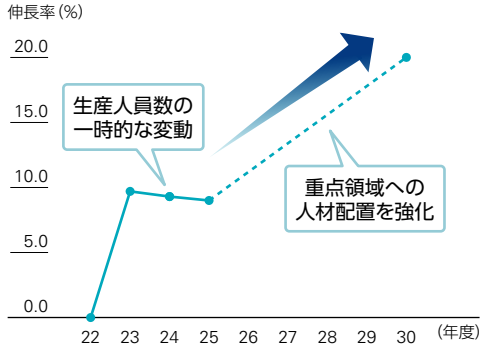
また、将来的に国内労働力人口の減少が見込まれる中で、事業の成長を牽引できる人材を確保・育成し、適切に配置していくことが求められています。こうした認識の下、各事業部門と連携しながら、部門ごとの要員計画の立案とその後のモニタリングを強化することにより、全社における生産性と経営効率の向上に取り組んでいきます。

事業ポートフォリオに連動した人材ポートフォリオへの転換

重点領域売上高比率



重点領域従業員数伸長率※1※2



※1 当社グループ定義により、in事業・冷菓事業・通販事業・米国事業に関する従業員から算出
※2 2025年度より集計方法を変更

人事戦略

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

新卒採用は、個々のキャリアビジョンや適性に合わせて応募ができるよう、複数のコースを設けています。多様なキャリアビジョンを実現できる採用を行うことで、安定した採用数の充足やそれぞれの領域に適した豊かな人材の確保につなげています。

新卒採用の概要・採用コースの詳しい内容は、当社新卒採用WEBサイトをご覧ください。
https://www.morinaga.co.jp/company/recruit/

VOICE

新卒採用担当者からのコメント

私たちは公平公正な採用活動を通じて、相互の理解・信頼を最も大切にしています。そのために森永製菓への理解を深めていただくことを目的に、様々な切り口から情報提供を行い、事業や社風、そして何より当社で働く「人」について丁寧にお伝えしています。今後も採用活動の質を高め続けることで、皆さんに共感と納得をもって選ばれ続ける企業を目指していきます。

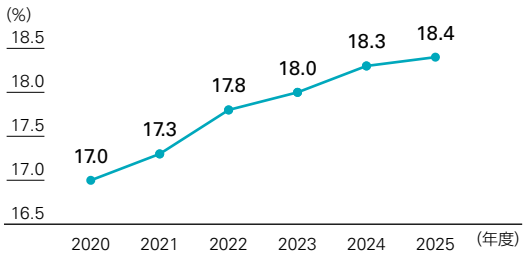
竹下 明里
人事部　人事グループ

●キャリア採用

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。

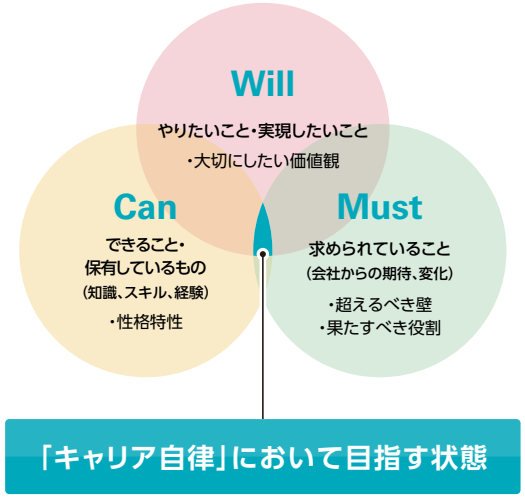
これらの採用戦略を通じて、企業の原動力である「人」の多様性を高めます。キャリア採用は競争が激しい市場ではありますが、当社グループの企業理念に共感いただき、ともに実現できる仲間を募ることで未来に向けた成長を加速させます。

当社従業員におけるキャリア入社従業員比率



従業員のキャリア自律の推進と主体的な学びの支援

従業員のキャリア自律を推進すべく、「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、学びを高めていくキャリア観である「プロティアン・キャリア」の考え方を中心に据えています。右図のように、従業員が自分を知り(アイデンティティ)、変化すること(アダプタビリティ)を通して、Will・Can・Mustの重なりを増やす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。



2025年度は新規取り組みとして、「MORINAGA CAREER MONTH～仲間とともにキャリアについて考える1か月間～」を開催しました。キャリア意識を高め、部署の垣根を超えたコミュニケーションの活性化を目的に、「組織を知る」「働く人を知る」「仕組み・概念を知る」の各テーマに合わせた約20のイベントを開催し、延べ345名の従業員が参加しました。

特に「組織を知る」を目的に、ランチタイムに開催した部署説明会ライトセッションでは、事後アンケートでイベントへの満足度98%、「働く人を知る」を目的に開催した先輩社員座談会イベント「実際どうなの!? ○○部」では満足度100%と好評で、従業員が自身のキャリア観をブラッシュアップするよい機会となりました。

人事戦略

全員活躍に向けた取り組み

●ジェンダー平等の推進

KPI　女性管理職比率　2025年度 13.4% ▶ 2030年度 20%

多様な人材が意思決定に参画し、多様な視点を経営や事業活動に反映することが持続的な成長と価値創出に不可欠であるとの考えのもと、ジェンダー平等の推進に取り組んでいます。社内調査で明らかになった、ジェンダーに起因する意識や機会のギャップを課題とし、2025年度より全社プログラム「Gempower PROGRAM」を開始しました。すべてのGenderとGenerationのempowerを掲げ、一人ひとりの可能性や選択肢を広げながら、自分らしく挑戦できる環境づくりを目指しています。その実現のために、従業員の新たな気づきや挑戦を生み出す情報発信や機会の創出にも取り組んでいます。これまでも、女性従業員向け研修や外部研修への派遣、営業部門での働きやすい環境整備、キャリア相談室の常設等により、継続的に支援体制を強化してきました。2025年度は、女性管理職のキャリアを可視化するリレーインタビューや、国際女性デーに合わせた啓発施策を通じ、組織全体の理解促進と行動変容のきっかけづくりを進めました。今後もジェンダーに関わらず多様な人材の活躍を促進し、意思決定の質の向上と企業価値の創出につなげていきます。

Gempowerのトークイベントの様子

ジェンダー平等推進に向けた共創パートナーである
HAPPY WOMAN®代表小川 孔一様と森社長

Morinaga Gempower Week（国際女性デーを中心に、ジェンダー平等への気づきと行動を広げる2週間）の社内装飾

●性的マイノリティへの取り組み

当社グループは、性的マイノリティに関する理解促進と、誰もが安心して働ける環境づくりを重要課題の一つと位置付け、取り組みを推進しています。これまでにも、就業規則における同性パートナーの配偶者認定（要公的機関の証明）や、トランスジェンダーに関する医療対応への休暇制度の整備、オールジェンダートイレの設置等、誰もが安心して働ける環境づくりを継続的に推進してきました。こうした取り組みの積み重ねを基盤として、2025年度はさらなる理解の深化とアライ※1の創出に重点を置きました。6月のプライド月間に合わせ、社内映画上映会やニュースレター配信を通じた情報発信を行い、正しい知識の浸透と共感の醸成を図りました。また、「LGBT-Allyプロジェクト」※2に参画し、企業横断での意見交換や取り組みの高度化を推進しています。

社内では、人事部門の採用・キャリア支援担当者を対象にアライワークショップを実施し、理解促進に加えアライの可視化にも取り組みました。さらに、アライガイドブックの整備や社外相談窓口の設置、人事制度や申請システムの見直し、ハラスメント対応の強化等、制度・環境の両面から基盤整備を進めています。これらの取り組みの結果、職場における包摂性の向上が評価され、当社として初めて「PRIDE指標 2025」のゴールド認定を獲得しました。

work with Pride Gold 2025

今後も、継続的な理解促進と環境整備を通じ、一人ひとりが能力を発揮できる組織づくりを進めるとともに、従業員エンゲージメントや心理的安全性の向上を通じて、多様な価値観や顧客ニーズへの理解を深め、事業価値の創出につなげていきます。

社内映画上映会の様子

アライの意思を表明するストラップ

VOICE

性的マイノリティへの取り組み担当者からのコメント

私たちが大切にしているのは、誰もが自分らしく、安心して働ける環境をつくることです。そのためには、「一人ではない」という実感を持てることが何より重要だと考えています。「自分らしくいたい」、その意思が自然に受け止められる文化を育てていきたいです。

酒井 賢士
人事部　人事企画グループ
兼経営戦略部
ダイバーシティ推進室

※1 性的マイノリティを理解し、支援する考え方そのものや、理解者・支持者であることを表明する人
※2 We are Here!! We are Ally!!をテーマにひとりでも多くのアライを増やすことを目指すプロジェクト

人事戦略

経営戦略に連動した人材育成

●サクセッションプランの策定と推進

KPI　3つの階層における候補者準備率 **100%以上**(2026年度)

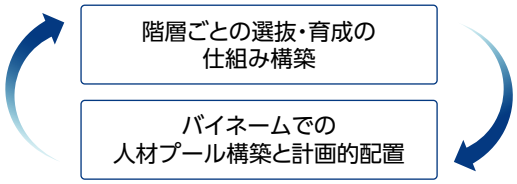
各階層候補者の継続的な育成に向けて、中長期的な視点で取り組みを実施しています。

▶役員候補者

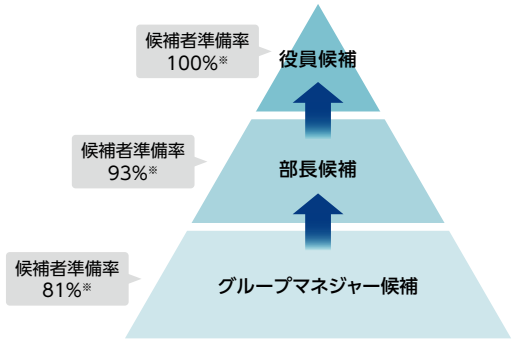
プロフェッショナルコーチとの1対1のコーチングを通して、全社リーダーとしての在り方等のテーマで、自ら気づきを得る機会を設けています。また、グローバルスタンダードの経営哲学や価値観を習得する外部研修に1年間派遣しています。それらにより、経営人材要件を備えた人材の継続的な育成に取り組んでいます。

▶部長候補者

他流試合型研修等に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。



サクセッションプランイメージ



※2025年度実績

▶マネジャー候補者

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。

●グローバル人材の育成

KPI　2030年度 グローバル人材 **120%以上**(2025年度比)

経営戦略との連動をより強化するためにグローバル人材の定量把握・育成をさらに強化します。現在は、社内で適性を確認し、必要人材を異動配置するにとどまっていますが、事業のグローバル展開を見据え、より長期的かつ戦略的な視点でグローバル人材を育成していくことが課題となっています。この課題への対応として、グローバル人材の質・量の可視化を実施しています。具体的には、グローバル人材定義を策定し、当該定義に基づきレベル1～3の3段階で水準を設定するとともに、各レベルに該当する人材の把握を行っています。併せてレベル0を設け、海外事業の未経験者のうち、海外勤務希望者や語学力を一定水準以上保有している人材をグローバル人材候補として位置付けています。

また、定量把握した人材のレベルアップを目的として、グローバル人材育成施策も行っています。大きく2つの施策として、**❶海外ビジネス経験者の拡充　❷学習機会の提供による質の向上(OFF-JT)**を実施しています。海外ビジネス経験者を拡充するために、通常の異動配置に加え、20代従業員を中心に「海外インターン」を実施し、海外実務の理解を深めるとともに、コミュニケーション力や異文化対応力の向上機会を提供しています。学習機会の提供による質の向上については、選抜人材に向けた1対1のコーチング(異文化理解・グローバルビジネス支援)やeラーニングでの学習支援、全正規従業員を対象にした英語学習のサポート等を実施しています。

このように質・量ともにグローバル人材を可視化し、向上させることで、滞りなく事業戦略を遂行できるように意思をもって人事戦略を実行していきます。

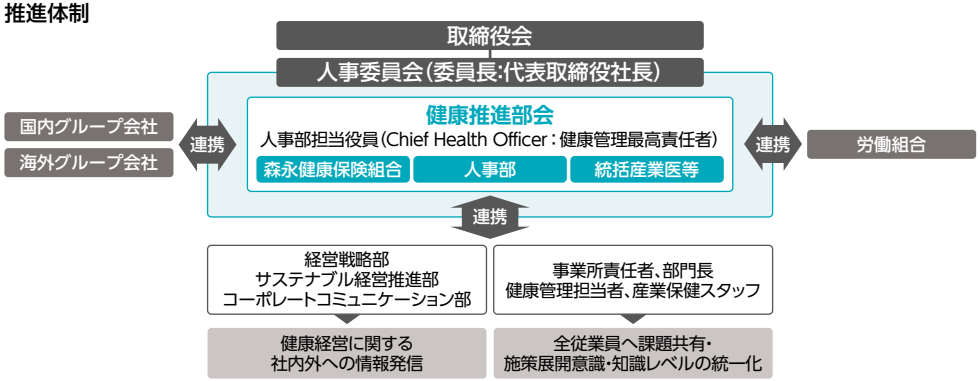
人事戦略

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

2022年度に従業員・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」を策定しました。この「こころく」に基づき、従業員一人ひとりが日々の業務に落とし込み、自発的に行動している状態を推進することで、従業員エンゲージメントの向上と事業活動への貢献を目指しています。これまで、全社的な意識浸透を中心とした取り組みを実施してきましたが、一定の浸透が図られたことから、現在は、D&I関連の研修において各マネジメント者が策定するアクションプランと「こころく」を連動させ、日々のマネジメントや業務における具体的な行動として実践する取り組みへと移行しています。併せて、経営トップによるメッセージ発信を継続し、当社グループ全従業員に対して、「心の健康」の維持・増進に向けた取り組みを進めています。

●「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24回目を迎え、参加者は昨年に引き続き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、従業員の安全と健康を最優先に考え、森永製菓の各部門・各事業所およびグループ各社に対し、熱中症の恐れがある場所の特定、早期発見の体制構築、ならびに重症化予防に向けた適切な水分補給や身体の冷却等、必要な措置の手順を整理し、全従業員へ周知しています。

●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関わらず、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。2025年度の度数率は0.48で、部門横断での継続的な取り組みを実施しています。

●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2026（大規模法人部門）」に認定され、今回で9年連続の認定となりました。また2023年度より引き続き、2025年度も「東京都スポーツ推進企業」の認定を取得しました。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るための取り組みを進めます。

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

TOKYO 東京都スポーツ推進企業 2025認定

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」を核とするR&Dを強みとしてきました。これらの技術を磨き上げ、未来に向けた新たな顧客価値を創出することを研究所の役割と捉え、日々のR&D活動に取り組んでいます。

R&D戦略は、経営戦略と連動し、次の4つの柱で推進しています。

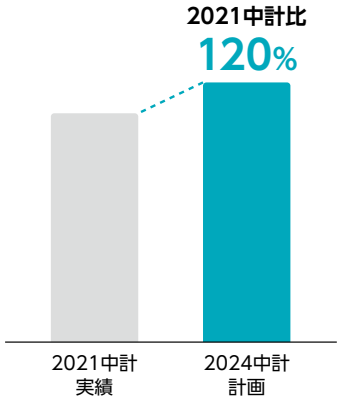
1. 3大技術での「食感」を切り口とした革新的加工技術の獲得
2. ウェルネスカンパニーに向けた成長戦略の強化
3. 新技術の獲得によるリスク・社会課題への対応と競争力強化
4. 商品開発における生産性向上と事業貢献の強化

2024中期経営計画の策定以降、今後の成長を牽引する領域に重点的にR&D資源を配分しています。特に、以下の領域に多くの資源を投入してきました。

- 「HI-CHEW」のグローバルな売上高拡大に伴い、生産能力の増強を図る「量産新技術によるグローバルでの生産最適化」
- 当社が注目する成分「ピセアタンノール」に関連する「サーチュイン遺伝子(長寿遺伝子)研究」
- 生理学と心理学の両輪で顧客価値の解像度を高め、事業を下支えする「感性研究」
- フードテックを活用し、食料危機への対応力を高める「サステナブル分野での研究」

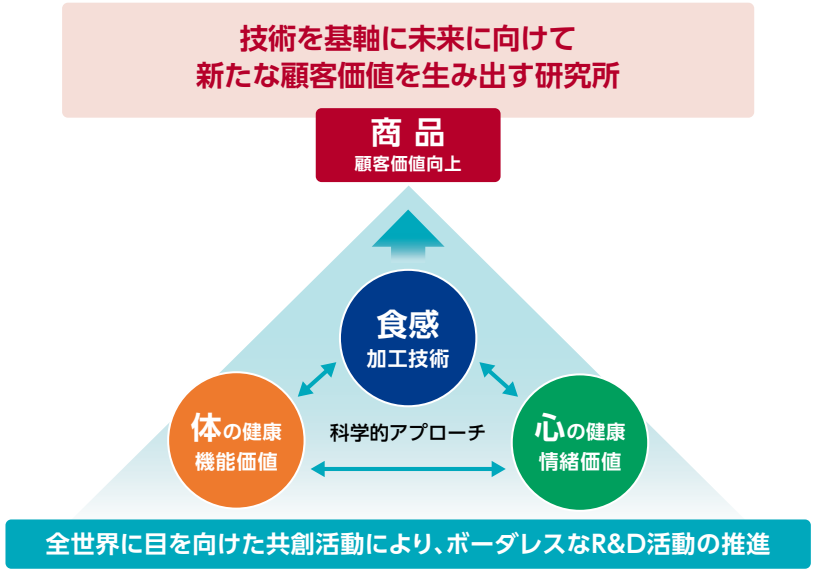
各取り組みは事業・生産部門と連動しており、現時点では計画通り、感性研究やサーチュイン遺伝子研究での新たな知見獲得をはじめ、着実に成果を積み上げています。今後も、2030年のさらに先を見据え、全世界に目を向けた共創活動を通じて、世界中の人々の笑顔を未来へつなぎ続けます。

R&D投資計画※

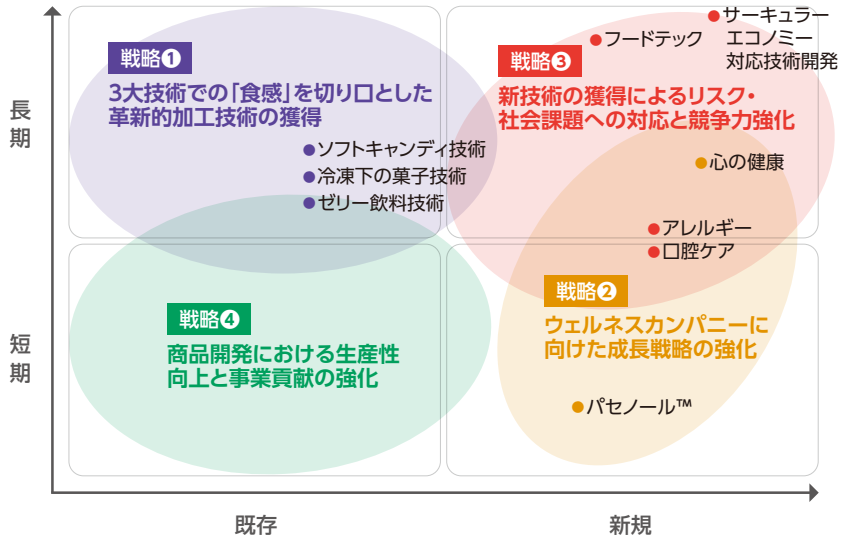


※中計期間における費用計上ベースの金額比較

〈 R&Dの役割 〉



4つの戦略



R&D戦略

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」「心の健康」「体の健康」研究を強みに、全世界に目を向けた共創活動を通じてグローバルなR&D活動を推進している
- 世界中の人々の笑顔を未来へつなぎ続けている

インプット
資本（2025年度）

新たな価値創出に向けた研究の深耕

研究開発費
32億円

海外事業向けR&D工数
37.8%増加 ※2024年度比

新規探索研究比率
27.3% ※全工数中の比率

共同研究投資比率
7.5% ※研究開発費中の比率

研究成果外部発表
論文発表16件　学会発表32件

産学官提携（共創）状況
民間企業68件　教育・研究機関42件

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「食感」を切り口とした革新的加工技術の獲得

- HI-CHEW：グローバルな標準製造プロセスの構築
- チョコモナカジャンボ：モナカ皮への水分移行を抑制する技術の高度化
- inゼリー：のどごし・腹持ち・離水のコントロールによる商品価値向上研究

戦略❷ ウェルネスカンパニーに向けた成長戦略の強化

- 独自素材「パセノール™」研究の深化：活性成分ピセアタンノールの新機能探索と用途多様化
- 機能的価値の解明：ぶどう糖含有ラムネ菓子摂取に関する研究
- 情緒的価値の解明：「カレ・ド・ショコラ」のパッケージの視認から開封・喫食・余韻に至る喫食体験全体の価値研究

戦略❸ 新技術の獲得によるリスク・社会課題への対応と競争力強化

- 「inゼリー」容器のプラスチック削減とキャップの開けやすさの改良
- フードテックを活用したコラーゲン原料の調達選択肢拡大の検討
- 食物アレルギー、口腔ケア分野の研究・開発

戦略❹ 商品開発における生産性向上と事業貢献の強化

- 生産本部と連動した生産性向上・省人化の推進
- 既存技術の応用・進化による「食感」起点の商品開発
- DXの活用による新たな価値創出の検討

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

革新的加工技術の獲得によって
マテリアリティ❶
- 「HI-CHEW」のグローバルブランド化を支える標準製造プロセスを確立
- 「チョコモナカジャンボ」の食感コントロール技術の高度化により、継続的な売上高伸長とファン拡大に貢献
- 「inゼリー」の商品価値向上により、様々な健康ニーズに対応

ウェルネス領域の強化によって
マテリアリティ❶
- 「心の健康」では感性研究を基盤に、顧客体験に基づいた商品・サービスを提供し、世界中の人々の笑顔を創出
- 「サーチュイン遺伝子研究」および機能的価値の解明を通じ、世界中の人々のウェルネスに貢献

社会課題・調達リスクへの対応によって
マテリアリティ❶❸❹
- 脱炭素・循環型社会に向けた包装技術開発・導入を推進し、サステナブルな社会の実現に寄与
- 食物アレルギーに配慮した商品開発・情報提供により、食の選択肢拡大に貢献
- 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習慣づくりに貢献

生産性向上と事業貢献の強化によって
マテリアリティ❶❷
- 従業員が挑戦しやすい環境を整備
- DXの活用による新たな価値創出を通じ、世界中の人々の笑顔を未来へつなぐことに貢献

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

As is 〈現状〉

- 「HI-CHEW」のグローバルな売上高拡大に伴い、グローバルでの生産最適化が課題
- 「心の健康」では感性研究を推進し、「体の健康」では当社独自素材「パセノール™」に関する研究を強化
- 注力分野において、環境負荷低減および調達リスクへの対応を含むサステナビリティ対応を加速し、社会課題の解決に資する取り組みを推進
- 商品開発およびR&Dにおける生産性の向上とR&D業務の高度化（データドリブン化、デジタル技術の活用等）を推進

DX戦略

川岸 聖史
上席執行役員
DX推進部 担当
CISO

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。

当社グループは、通信技術の発達やAI、ビッグデータ、IoT等、社会のデジタル化に伴う経営環境の劇的な変化を踏まえ、デジタル技術への投資による生産性向上と経営基盤強化への取り組みおよびセキュリティ対策が不可欠であると認識しています。DX戦略においては、従来から掲げている基本方針に基づき、価値創造プロセスの変革を通じて、2030経営計画をより確実に実行するデジタル施策を展開していきます。

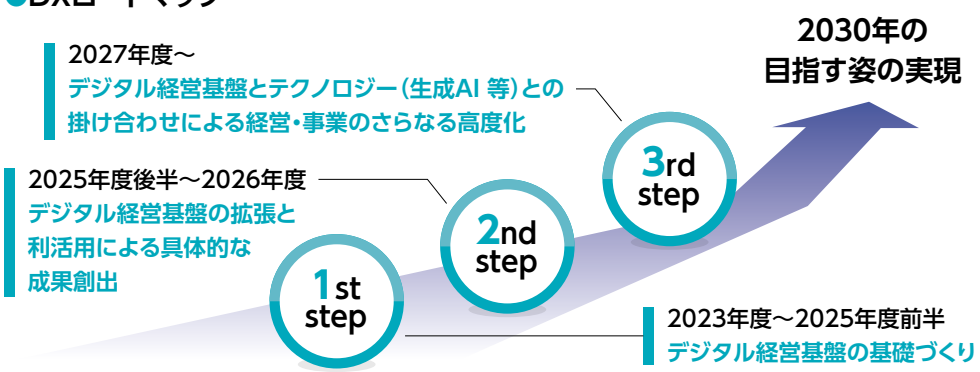
DXの全体像

●基本方針

2030年の目指す姿の実現に向け、価値創造プロセスの変革を推進する基本方針として、以下を定めています。

❶ 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
❷ 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



基本方針のもと、2030年に目指す姿の実現に向け、当社グループでは3つのステップからなるロードマップを策定し、段階的にDXを推進しています。経営および事業のさらなる高度化を図り、中長期的な競争力の強化につなげています。

●5つのDX戦略

1st stepでは、2030経営計画の達成に向け、データドリブン経営の基盤構築を目的に、基幹システム刷新や業務・データの標準化を進めてきました。国内基幹システムの移行やグループ共通ルールの整備を通じて、業務の効率化と高度化を支えるデジタル経営基盤の整備を行いました。

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を図ります。その実現に向けて、5つの戦略（上図）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。これにより、DXを全社的かつ継続的に実行できる体制を構築しています。

DX戦略

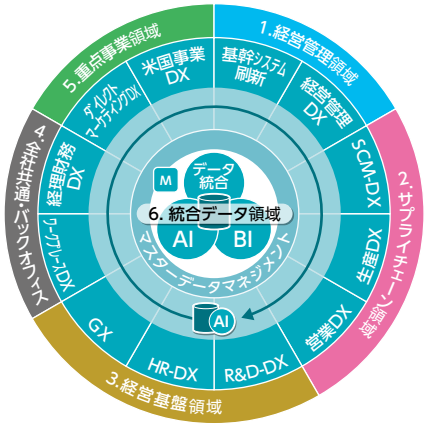
DXロードマップに基づく取り組みの進捗（2nd STEP）

2nd step

1st stepで創り上げた基盤を土台として、サイバーセキュリティとデータ活用を中核に、価値創出に向けたDXの実行フェーズ（2nd step）へと移行しています。

攻め　全社変革を導く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。本羅針盤では、6つの領域と13のDXテーマを定義し、2030経営計画の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。



両利き　業務プロセス変革への進化を志向するAI活用

社内専用の生成AIツール「MORI AI Chat」やMicrosoft Copilotを展開する等、AIの業務活用を進めています。併せて、利用に関するガイダンス・ルールの整備や体験会・勉強会を実施し、全社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、業務プロセス変革を見据え、AIを人と協働する業務の担い手として位置付けながら、業務の高度化を段階的に進めていきます。それらの取り組みにより、バリューチェーンの多様な領域でのAI活用を拡大し、価値創出と競争優位性の確立を目指します。

守り　事業基盤を支えるセキュリティ

当社グループでは情報セキュリティ対策の強化に継続的に取り組んでいます。グループ情報セキュリティ方針の公開や、セキュリティ関連の社内規程の刷新を通じて、全社共通の考え方と対応ルールの明確化を進めました。併せて、グループネットワーク基盤のゼロトラスト化を進めるとともに、セキュリティガバナンスを強化する体制を整備し、インシデント対応力の向上を図ります。こうした取り組みをより実効性のあるものとするため、2026年6月15日付でCISO（Chief Information Security Officer）を設置し、グループ全体の情報セキュリティに関する統括・推進体制を強化しました。これらの取り組みの一環として、社内CSIRT※1を立ち上げ、グループ全体でのセキュリティ対応体制の強化を進めています。

基盤　DXを自律的・自立的に推進できる人材の育成

「DX推進人材プログラム」を実施し、DX人材※2の育成を推進しています。2025年度は58名が受講し、2026年度も継続的なスキル習得に取り組んでいます。本取り組みは、株式会社ベネッセコーポレーション主催の「Benesse Reskilling Award 2025」において、イノベーティブストラテジー賞を受賞しました。

Benesse Reskilling Award 2025
イノベーティブストラテジー賞

基盤　意思決定を支えるデータ活用

当社グループでは、経営および業務の意思決定をデータに基づき高度化し、価値創出につなげることを目指しています。来期以降の本格展開を見据え、構造・非構造データの活用を想定したテーマ選定や効果検証を行い、基幹システムデータや外部データ、AIを活用した分析・示唆抽出の有効性を確認してきました。現在は、データ活用基盤の選定と、来期以降の開発・活用に向けたルール整備や環境準備を進めており、判断の質とスピードの向上を目指しています。

※1 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　※2 デジタル技術を活用して、業務やビジネスそのものを変革し、成果を創出できる人材

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

当社グループでは、様々な社会課題に対応し、「環境の健康」を社会に提供するため、バリューチェーン全体での取り組みを推進しています。

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

主要な原材料であるカカオ豆・パーム油・紙について、当社グループ全体で2030年までに持続可能な原材料へ切り替えることを目標とし、その実現に向けた取り組みを進めています。国内の森永製菓製品に使用するカカオ豆については、2026年3月に中期目標を達成しました。

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		2025年度実績	
				年間※2※3	3月単月※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%	77%	100%
パーム油			2023年度100%	100%	100%
紙			2022年度100%	100%	ー

※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

●海外生産拠点における持続可能なパーム油調達の推進

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.）では、RSPO※のサプライチェーン認証を取得し、認証パーム油（RSPO認証原料）への切り替えを推進しています。

Morinaga America Foods, Inc.

※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

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

CSRサプライチェーンマネジメントの推進

サプライチェーンにおいて人権・労働・環境問題等に加担することがないよう、サプライヤーの皆様と連携しながら取り組んでいます。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、原材料サプライヤー・協力会社の皆様との公平・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。また、サプライヤーの皆様との相互理解を深めるため、アンケートの実施に加え、取り組み状況や課題について対話を行うことで、エンゲージメントの強化を図っています。

2025年度サプライヤーアンケート結果※　※国内森永製菓(株)単体

	アンケート送付社数・回答社数	取引額構成比	平均得点率
原料	32社	82%	87%
材料	13社	80%	92%
協力会社	43社	93%	85%
計	88社	ー	ー

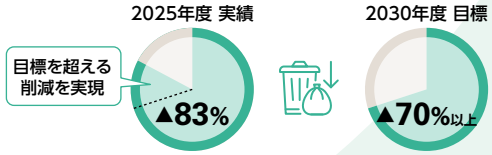
2025年10月 サプライヤー様とのオンライン面談の様子

CSRアンケートの詳しい内容は、当社WEBサイトをご覧ください。
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/valuechain/management.html#anchor_01

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の推進等により目標を達成するとともに、さらなる削減率の向上を目指し、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）までに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。（国内グループ連結）
［年間フードロス量(t)÷年間製造重量(t)］（2019年度比・原単位）

フードロス削減取り組みや外部との連携の詳しい内容は、当社WEBサイトをご覧ください。
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/valuechain/food-loss.html

地球環境の保全

関係するステークホルダー

お客様　従業員　取引先　地域社会　地球環境

2030年に向けて

「環境の健康」を社会に提供することを目指し、環境負荷の低減を推進するとともに、不可避な環境変化に対するレジリエンスを高め、持続可能な社会の実現に貢献します。

2030・2050年の中長期目標

- 2030年度までにCO_2排出量 30%以上削減※1
- 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※2
- 2050年度までにGHG排出量 実質ゼロを目指す※3

※1 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)
※2 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)
※3 Scope1+2(グループ連結)

「環境の健康」を社会に提供

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、2025年度に「森永製菓グループ環境方針」を改定しました。本方針は、2030ビジョンとの整合を図るとともに、環境課題を取り巻く社会的要請の変化を踏まえて策定したもので、以下の視点も反映しています。

1) 気候変動、資源循環、生物多様性といった地球規模の課題に対する考え方と行動指針を明確化
2) サプライチェーン全体での環境負荷低減、製品・サービスを通じた環境価値の創出
3) 従業員への環境に関する教育・理解浸透

これにより、環境課題への対応を単なる取り組みにとどめず、経営判断や事業戦略に組み込むことを目指しています。

森永製菓グループ環境方針
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/policy_environment.pdf

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ほど、深刻かつ常態化しています。持続可能な社会の実現と長期的な企業価値向上に向けて、新たな方針に基づき、事業活動に伴う環境負荷の低減と、中長期視点での環境変化を踏まえたレジリエンス強化に、適切かつ戦略的に取り組みます。

検討・推進体制

取締役会
- サステナビリティ委員会　委員長・代表取締役社長
  - 環境部会　委員長・取締役上席執行役員

環境課題に関する法規制は世界的に急速な変化と厳格化が進んでおり、気候変動や自然資本等に対する国際的な要請も高まりを見せています。グローバルでの事業拡大を支えるため、こうした変化を重要な経営課題として捉えています。そのため、サステナビリティ委員会の傘下に環境部会を設置し、社会的期待と整合させた実効性のある環境経営を推進しています。工場における環境課題への取り組みでは、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。各工場と連携して、ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを運用しています。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。

気候変動問題への対応

●気候変動対応の進捗

再エネ由来の電力プランへの切替については、2024年度の本社ビル、研究所や工場のある鶴見サイトに加え、2025年度は三島工場と森永エンゼルデザート(株)まで完了しています。2025年度は、約6,400トン以上のCO_2排出量を削減し、2018年度比で23%、前年度比では9%減少させることができました。あわせて、省エネの取組みとして、生産本部では国内7工場を対象としたエネルギー管理規定を策定し、省エネ活動の基盤を整備しました。さらに2025年度には各事業所で「省エネルギー推進チーム」を発足し、空調管理の徹底やスチームトラップの定期点検、断熱強化等の施策を継続的に推進しています。また、推進チームメンバーに対しては、環境基礎勉強会(年5回)を実施し、省エネや環境推進に関する知識レベルの向上を図ることで、組織全体での気候変動対応力の強化につなげています。

環境事務局長会議での省エネ実演講習会

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排出量の推移は下記にて確認できます。
▶ P.79 11年間非財務サマリー

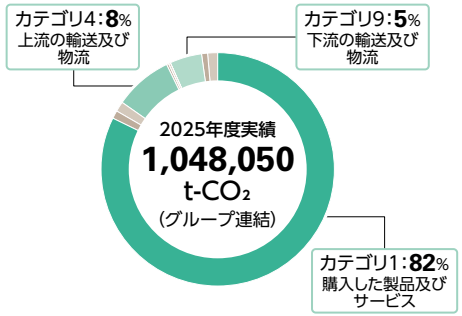
地球環境の保全

●SBT認定※取得とScope3削減戦略

気候変動への対応の一環として、2030年目標の達成と2050年に向けたGHG排出量の実質ゼロを見据え、2035年度を目標年とするSBT目標（グループ連結・Scope1+2およびScope3〔FLAGを含む〕）を策定し、国際的イニシアチブであるSBTiの認定を取得しました。目標策定にあたりScope3を重点的に分析した結果、カテゴリ1（購入製品・サービス）がScope3全体の8割強を占めているとわかりました。そのため、主要サプライヤー様との連携を軸とした削減戦略を策定し、Scope3排出量の削減に取り組んでいきます。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

Scope3排出量（%：構成比）



※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

●第三者保証の取得

CO_2排出量に関する開示データの透明性と信頼性を高めるため、これまでScope1+2を対象に第三者保証を取得してきました。今年度はこれに加え、グループ連結のScope3についても第三者保証を取得し、全カテゴリを保証対象としました。これにより、当社グループを取り巻くバリューチェーン全体のCO_2排出量の信頼性を一段と高め、ステークホルダーへの説明責任の強化につなげています。また、実際の活動に基づくデータを活用し、実態に即した排出量を把握することで、削減戦略の策定や施策推進の実効性向上にも寄与しています。

保証声明書
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/data/pdf/3rdAS_MorinagaCo2025_JP.pdf

●主力製品「inゼリー エネルギー」のCFP算定

当社グループは、農林水産省のフードサプライチェーンの見える化推進委託事業に参画し、「inゼリー エネルギー」のカーボンフットプリント（CFP）算定を実施しました。原材料調達から生産、流通・販売、使用、廃棄・リサイクルまで、ライフサイクル全体のCO_2排出量を可視化し、ホットスポット分析を行った結果、原材料調達段階が総排出量の50%超を占めることを確認しました。当社グループは、今回の算定で得られた知見をものづくりとサプライチェーンを含むバリューチェーン全体の改善に生かし、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

●株式会社伊藤園様との共同物流

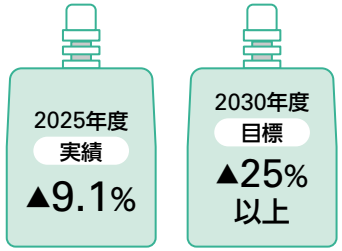
輸送時の環境負荷低減には、他企業との協業も重要と考えています。取り組み事例として、当社は（株）伊藤園様および両社の物流パートナーである日本通運（株）様と連携し、群馬～北海道間で菓子（軽量物）と飲料（重量物）の重軽混載による共同輸送を行っています。重量の制約から2段積みができない（株）伊藤園様の飲料の上部空きスペースに、軽量貨物である当社の菓子を積載することで、ドライバーの負荷軽減に配慮した物流プロセスへ最適化し、またCO_2排出量の削減にも貢献しています。

下段に（株）伊藤園様の飲料（重量物）、上段に森永製菓の菓子（軽量物）を混載

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。当社グループでは、主力商品である「inゼリー」を対象に包装材料の見直しを進めています。具体的には、包装材料におけるプラスチック使用量（原単位）について、2019年度比で2030年度までに25%以上削減する長期目標を設定し、包装材料の軽量化や設計改善、バイオマス由来材料・環境配慮インキへの切り替え等を順次実施しています。加えて、商品の空き容器を回収して再生につなげるリサイクルプログラムを展開し、消費者参加型の取り組みを通じて資源循環に関する社会的な理解の向上にも取り組んでいます。

「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）

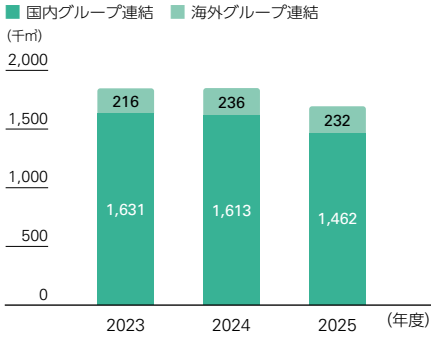
また、サンドアイス「パリパリサンド」をリニューアルし、プラスチックトレーを廃止しました。品質改良と製造技術の進化によりトレーなしで形状保持が可能となり、袋サイズも小型化したことにより商品1個当たりプラスチック使用量を従来品比で約73%削減しました。その結果、2025年度は前年比で約107トンのプラスチック使用量を削減しています。

地球環境の保全

持続可能な水資源の利用

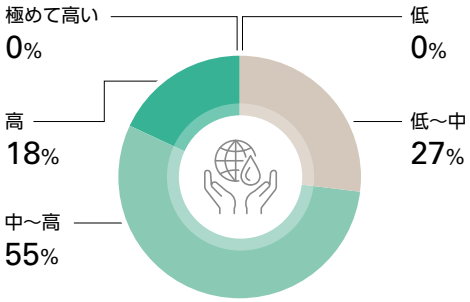
干ばつ・洪水の頻発や水不足地域の拡大等により、世界的に水リスクが高まっています。当社グループでは、水資源は事業の継続や持続的な成長に影響を及ぼす可能性があるため、生産拠点における水ストレス評価および取水量調査を実施しています。水ストレスが高い地域については現地調査を行い、2025年度には米国Morinaga America Foods, Inc.において、主たる水源の安定性を確認しました。また、国内外の全工場で法令に基づく取排水管理を徹底するとともに、取水量データについて第三者保証を取得しています。製造工程では、洗浄工程の最適化、循環水の導入、漏えい対策等を通じて、取水量の削減と効率化を推進しています。これらの取り組みにより、CDP水セキュリティで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と効率的な水利用を進めていきます。

取水量※



※取水量は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(2025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)

TCFD・TNFD対応(気候変動・自然資本・生物多様性)

当社グループは、気候変動と自然資本・生物多様性を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。気候変動についてはTCFD提言に賛同し、シナリオ分析を通じて気候関連のリスクと機会を把握・評価しています。自然関連についてはTNFD提言を参照し、LEAPアプローチ等により自然資本への依存と影響、およびリスクと機会を整理し、気候変動と自然資本・生物多様性を統合的に捉えた対応と開示を進めています。

●ガバナンス

気候変動と自然資本・生物多様性への対応については、サステナビリティ委員会傘下の「TCFD・TNFD部会」が中心となり、サステナブル経営推進部の担当役員である上席執行役員を委員長として推進しています。同部会では、TCFD提言に沿った気候関連のリスクと機会の評価、ならびにTNFD提言を参照した自然資本への依存と影響および自然関連のリスクと機会の整理を行っています。検討結果および進捗はサステナビリティ委員会で審議のうえ取締役会へ報告し、取締役会が取り組み状況を監督しています。

検討・推進体制

●戦略

▶気候変動に関する分析

気候変動に伴うリスクと機会を把握するため、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)などが公表する情報を参照し、当社グループの国内食料品製造を中心に、4℃・2℃・1.5℃の各シナリオを設定のうえ、2030年および2050年時点の事業への影響を分析しています。下表は、想定される主なリスクと機会、および対応策の一例です。

森永製菓グループの重要度の高いリスクの一例

大分類	小分類	リスク要因	事業への影響	重要度	対応策
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	炭素税導入による当社のエネルギーコスト、物流コスト増加(中～長期)	中	●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 ●再生可能エネルギーの使用検討

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	効率的な製造、流通プロセスの開発による製造コスト、輸送コスト減少(短～長期)	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

地球環境の保全

▶自然資本に関する分析

TNFDフレームワークおよびTNFDが提唱するLEAPアプローチ※を参照し、当社グループの自然資本への依存と影響の評価を実施しています。主力事業である食料品製造における依存と影響に加え、主要原材料のうちカカオ、パーム、木材（紙）の生産段階における依存と影響を確認しました。食品製造では水の安定的な供給への依存が大きいこと、またカカオ、パーム、木材（紙）の生産では多様な自然資本に依存する一方、土壌・水・大気の汚染等を通じて生物多様性へ影響を及ぼし得ることを認識しています。

下表は、自然資本への依存と影響に関する25項目を評価し、依存度・影響度が大きいと評価された一例です。

※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

● 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		●	●	●
		調整サービス	猛暑の抑制		●	●	●
		供給サービス	水の供給	●	○	○	●
影響	生物多様性への圧力		土壌・水・大気の汚染	○	●	●	○
	環境要因		生態系への影響		●	●	○

●リスク管理

TCFD・TNFDに基づく分析・評価は「TCFD・TNFD部会」を中心に実施し、気候変動および自然資本・生物多様性に関するリスクを特定・評価しています。気候変動についてはIPCC・IEA等の情報を参照し、4℃・2℃・1.5℃シナリオで2030年・2050年の影響を分析しています。自然資本についてはTNFDフレームワーク（LEAPアプローチ）を参考に、食品の製造および主要原材料（カカオ、パーム、木材（紙））を対象に、自然資本への依存および影響を評価しています。

また、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、重要度（レベル）の評価、対応策の検討、進捗のモニタリングを行い、リスクの適切な管理・対応を推進しています。気候変動ならびに自然資本・生物多様性に関するリスクについても、経営リスクとして位置付け、全社的なリスク管理プロセスの中で管理しています。

これらの体制により、全社的なリスクを統合的に管理し、事業運営の安定性とレジリエンスの向上に努めています。

●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。

2050年度

- GHG排出量　実質ゼロ※1

2030年度

- CO_2排出量　30%以上削減※2
- 持続可能な原材料調達　カカオ豆、パーム油、紙において100%※3
- 「in ゼリー」のプラスチック使用量　25%以上削減※4
- フードロス　70%以上削減※5

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。

「TCFD提言に基づく情報開示」および「自然資本・生物多様性の維持と保全」のより詳しい内容は、当社WEBサイトをご覧ください。
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/climate-change/tcfd/
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/biodiversity.html

※1 Scope1+2（グループ連結）
※2 Scope1+2（国内グループ連結、2018年度比）
※3 食料卸売を除くグループ連結。紙は製品の包材が対象
※4 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）
※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

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。バリューチェーンにおける人権の尊重はそのために欠かせない取り組みです。当社グループは、「森永製菓グループ人権方針」で、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。

森永製菓グループ　人権方針
https://www.morinaga.co.jp/company/ir/policy/pdf/humanrights.pdf

本方針に則った、人権に関する取り組みは、サステナビリティ委員会の傘下に設置した「人権部会」を中心に推進しています。また、人権侵害の防止・軽減や救済の仕組み構築は、コンプライアンス委員会と密に連携し推進しています。万が一、人権の尊重を損なう懸念が生じた場合は、当社グループ内の人権事案はコンプライアンス委員会が、社外を含む事案はサステナビリティ委員会が対応を議論し、推進します。そして事案について両委員会から報告・答申を受けた取締役会が監督し、指示する体制を構築しています。

また、人権に関する懸念や苦情を受け付ける社内外の通報窓口も設置し、対応する体制を整備しています。

人権マネジメント体制
https://www.morinaga.co.jp/company/ir/policy/humanrights.html#policy2

人権マネジメントの推進

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。

人権に関する取り組み
https://www.morinaga.co.jp/company/ir/policy/humanrights.html

●原材料調達過程における取り組み

森永製菓(国内)の主要な原材料サプライヤーの皆様に、定期的にアンケートを実施し、人権課題の状況の把握に努めています。

▶ P.56 サプライヤーアンケート

CSRサプライチェーンマネジメントの推進
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/valuechain/management.html

●製造過程における取り組み

2025年度は製造現場で働くベトナム出身の従業員への対応を進めました。ベトナム語版のコンプライアンス研修を実施し、また、特定技能の従業員との面談で就労環境をはじめとする現状の把握を行いました。

当社グループは原材料調達や製造の場に限らず様々な外部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把握し、リスクの低減に努めていきます。

人権マネジメントの進捗

				～2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
1	方針	人権方針		2018年 制定		改定		改定
1	方針	その他方針等		2021年 サプライヤーガイドライン制定	原材料別 調達ガイドライン制定			
2	人権DD	リスク評価	リスク特定		机上評価⇒対応優先度が高い課題を特定	優先度が高い課題への対応		
2	人権DD	リスク評価	アンケート・自己点検・対話等	2021年 原材料サプライヤー			原材料サプライヤー	
2	人権DD	リスク評価	アンケート・自己点検・対話等				国内グループ工場とその業務委託先	国内協力工場 特定技能外国人従業員
2	人権DD	教育			役員向け勉強会	従業員対象の研修		
2	人権DD	情報開示等		課題への対応状況のレビューと統合報告書等での報告				
3	救済				導入 苦情処理メカニズム：JaCER（対話救済プラットフォーム）			
4	エンゲージメント			ステークホルダーとの信頼関係を強化するため、対話機会を継続的に拡充				

ガバナンス

63 社外取締役鼎談
66 コーポレート・ガバナンス
72 コンプライアンス・リスクマネジメント
76 役員一覧
78 11年間財務・非財務サマリー
80 企業情報・株式情報・第三者保証

社外取締役鼎談

活発な議論を通じてガバナンスの実効性を高め グローバル企業としての成長を後押ししていく

現状の当社グループガバナンスの評価

澤村：私が社外取締役に就任して3年目を迎えましたが、この間、当社グループのガバナンス体制は着実に進化を遂げてきたと実感しています。取締役会の構成についても、2025年度は社外取締役が4名体制になったことで、経営、研究開発、事業運営、マーケティングと、より多面的な専門性を持つメンバーが揃いました。執行側からの提案や取締役会の議論についても、これまで以上に多角的な観点から深い議論ができるような体制が整っています。特に大きな変化を感じるのは、議題の設定です。取締役会で議論すべき議案の内容が、以前に比べてかなり精査され、中長期的な企業価値の向上に資するテーマについて、これまで以上に討議する機会や時間を増やせていると実感しています。大型のM&A案件等、経営に大きな影響を及ぼす重要事案については、取締役会の前に社外取締役だけで意見交換を行い、その見解を取締役会で共有しながら議論する仕組みも定着しており、監督機能の実効性を高める取り組みがかなり進化してきていると考えています。

※企業やブランドが持つ著作権・特許権・意匠権等の知的財産(IP：Intellectual Property)を活用して収益を生み出すビジネス

下村：私は当社の社外取締役に就任して1年が経過したところです。私自身はIPビジネス※の業界に長く在籍していたのですが、比較して、当社の取締役会の印象は資本政策、ブランド管理やサプライチェーンについての議論が多く、守りの基盤が大変強固である印象を抱いています。また、社外取締役に対する情報の透明性は高く、大型投資等の重要案件については、前段階で事前に共有する機会もあるので、執行側との情報の格差も少なく積極的な議論が交わされていると感じます。取締役会は準備段階も含めて効率的な運営がなされており、議論の質も高く、発言しやすい雰囲気が作られているところは当社の企業風土によるものだと思っています。

山岸：私もお二人と似たような見方をしています。当社の取締役会は非常にインクルーシブで、意見を出しやすく、フラットな議論ができる雰囲気が醸成されています。私は研究開発や品質保証、ダイバーシティ推進の経験から発言することが多いのですが、ほかの専門性を持つ方々の意見も非常に参考になり、それがまたボードメンバーそれぞれに新たな気づきをもたらし、議論が広がっていくという好循環が生まれています。取締役会の議事進行も、どなたか特定のメンバーの意見に偏ることなく、全員が活発に発言し、他者の視点から気づきを得てさらに議論が深まっています。

澤村：そうですよね。当社の取締役会は、否定的なところから話をする方がいらっしゃらないので、建設的な風土が醸成されていて、皆さんの発言を聞きながら考えが深まり論点が明確化することもあるように思います。

下村：お二人と同感です。取締役会メンバー同士の関係性についても大変フラットです。CEO・COOに対しても意見があればはっきりと言える環境があり、その点でも実効性の高いガバナンス体制が構築されていると考えています。

経営体制の刷新（CEO・COO体制）による変化

澤村：昨年、CEOとCOOの体制に移行したことで、経営の役割分担が以前よりも大変明確になりました。

社外取締役鼎談

昨今は、原材料費の高騰や地政学リスクの高まり、さらには資本市場からの要請等、当社グループが向き合うべき課題が複雑化してきていますが、それらに対応するという意味でも、太田会長が中長期的な戦略や対外的な方針決定を担い、森社長がスピード感を持って前向きなリーダーシップで事業執行を推進するという点で、マネジメントの安定感が増したように感じます。ガバナンスの形式として、CEOが取締役会議長を兼任していることに関しては、一般論としては様々な議論があることは承知していますが、現状の当社においては、今の体制が最適解だと感じています。当社は太田会長が議長として、社内外役員の多様な意見を引き出す適切なファシリテーションを行われ、取締役会の実効性を高めることができていると評価しています。

山岸：議長が会長・社長である場合と社外取締役が担う場合と、その双方にメリットもデメリットもあると思いますが、それぞれの会社に一番合う形があると思います。当社の場合は、社外取締役が議長を担わなくても、取締役会の実効性や社外取締役の独立性は十分保たれています。CEOとCOOの2名体制に関しても、この1年で混乱を感じる場面は一度もなく、会長が発言される領域と、社長に任せるべき領域が明確にすみ分けられていると感じます。

澤村：経営体制刷新後の滑り出しは非常に良い形だと思いますが、さらなる進化も必要です。資本市場からは当社グループのPERの水準や2030ビジョン実現に向けた成長の蓋然性を厳しく見られており、我々社外取締役の責任も大きいと思っています。成長戦略についてはKPIやマイルストーンと照らした進捗を厳しくモニタリングし、必要であれば軌道修正を提言していく責任があると考えています。

下村：お二人が言われた通りで、取締役会議長については、監督機能を過度に重視し経営実態から離れすぎると、迅速な経営判断を妨げる恐れもあると考えます。当社におけるCEOとCOOの体制はそれぞれの役割が適切に機能し、バランスのとれた体制であると感じています。

2024中期経営計画の進捗と2030経営計画に向けた課題

下村：今後の最大の焦点の一つは、海外事業、特に欧米市場における継続的な成長と捉えています。米国市場では、商品力に加え、マーケティングやブランド体験が競争力を大きく左右します。「HI-CHEW」の持つ独特の食感や現地ニーズに即した柔軟なフレーバー開発等、当社グループの優れたR&Dから生まれる商品の独自性は大きな強みです。さらに、「HI-CHEW」ならではの楽しさやワクワク感といった体験価値の進化により、さらに大きな市場の開拓につながるものと期待しています。加えて、こうした強みをグループ入りしたMy/Mochi社※1にも展開することで、海外事業全体のさらなる成長を実現できるものと考えています。

山岸：My/Mochi社の買収は、2024中期経営計画の重点課題である米国事業の飛躍に向けた大きな攻めの一手だったと思います。研究開発、商品開発、生産効率化の面でも大きなシナジー効果を創出し、ブランド価値をさらに高めていくことが大事だと思います。一方で、品質保証の観点からは、世界中のどこで製造・販売しても森永製菓グループ基準の製品を出していく守りの姿勢も重要だと思っています。

澤村：2024中期経営計画の最終年度となる2026年度を迎えましたが、国内の菓子食品事業では価格改定や収益率の改善等、一定の成果が出ています。しかし、2030経営計画の達成という観点で見れば、まだ5合目といった印象です。特にこれからの数年で重要なのは、価値創造ストーリーです。取締役会でも今後重点的に議論を進めていきますが、優先順位をつけ、収益力の向上につなげていく具体的な道筋を、投資家をはじめとしたステークホルダーに示していく必要があります。「HI-CHEW」は復調の兆しが見られますし、2026年度中に米国第2工場も稼働しますので、よりアグレッシブなマーケティング活動を通じて飛躍のステージに入っていくことを期待します。そして、My/Mochi社への投資もしっかりと確実に米国事業全体の成長につなげていくことが重要なテーマです。こうしたことを進めていくうえで重要なのが人材基盤です。グローバルな視点で事業をリードできる経営人材の育成と、データを武器に業務変革を推進できるデジタル人材の確保等、組織基盤の強化もさらに加速させる必要があります。

長期的な企業価値向上への課題

下村：My/Mochi社のM&Aについては、取締役会や経営戦略会議において十分な議論と検証を重ねたうえで、投資を実行しました。買収価格の妥当性については様々な意見もありましたが、適切なタイミングを逃すことなく買収を実現できたことは、当社グループにとって貴重な経験と知見の蓄積につながったと考えています。ただ、買収はあくまでスタート地点であり、これからPMI※2の質を高め、企業価値の向上とシナジーの最大化を着実に実現していくことが重要です。その成果をもって皆

※1 2026年4月に米国最大手のモチアイス製造・販売企業であるMy/Mochi社（正式名称：The Mochi Ice Cream Company, LLC）の全持分を間接的に保有するMyMo Holdco, Inc.の全株式を取得し子会社化　※2 Post Merger Integration：M&A成立後の統合プロセス

社外取締役鼎談

様の期待に応え、持続的な企業価値の向上につなげていくことこそが、当社グループの真価が問われる局面であると考えています。我々も社外取締役として、引き続きその責務を果たしていきます。

山岸：中長期的な視点では、役員報酬制度の改定も、ガバナンス面で重要な前進でした。役員報酬において株式報酬の比率を高めたことで、経営陣がこれまで以上に株主と同じ目線で、中長期的な価値創造を意識した経営判断を行うインセンティブが強化されました。また、人的資本投資や研究開発投資、新規事業への挑戦は、短期的な企業価値向上の成果としては表れにくいものですが、中長期目線で経営判断をして、それを積み重ねていくことが今後の企業価値向上につながると思っています。

澤村：企業価値向上に向けては、海外事業を成長させること、成長投資の成果を出していくこと、そして資本市場との対話をより意識していくことの3点が大事だと思います。投資家からは時に厳しい指摘もありますが、私はその視点を、自社の課題を客観的に見つめ直すチェック機能として少し引いた目線で捉え、活用していくことも大事だと思います。

下村：ステークホルダーの皆様からいただく貴重なご意見は、経営において重要な示唆を与えていただけるものと認識しています。その一方で、個々の意見に過度に左右されることなく、経営としての軸をしっかりと持ちながら、適切に経営へ反映していくことが重要であると考えます。また、当社グループでは生成AIの活用が着実に進んでいます。業務効率化や知識の高度化に加え、AI検索の普及によって消費者の購買行動も変化しつつある中、AI活用をさらに進化させていく必要があると認識しています。

持続的成長と企業価値向上への寄与

澤村：当社グループは長年にわたってブランド力と研究開発力で素晴らしい商品を数多く送り出してきましたし、まだまだ大きな成長の伸びしろがある企業だと感じています。変化の激しいVUCAの時代に当社グループがこれまでの成功体験にとらわれすぎることなく、顧客視点での事業変革を進められるよう、私がマーケティングやDXの領域で培った知見も活かしつつ、変化を恐れない文化を醸成するための触媒のような役割も果たしていきたいと思います。そして、当社グループがウェルネスカンパニーに生まれ変わるという2030ビジョンの実現に向けて、引き続き建設的な議論を通じて後押ししていきます。

山岸：私は、当社グループの強みは商品、技術、そして人材にあると思います。海外を含めた多様な市場でシナジーを生むための攻めの視点と、当社グループのブランドや商品の品質を維持・向上させていく守りの視点の両面から、当社グループの企業価値向上につなげていけるよう尽力していきます。特にグローバル展開では、現地のルールや法律を遵守しつつ、現地人材の育成も強化していくことが重要ですので、そうした盤石な成長基盤を築いていけるよう後押ししていきます。また、多様性に関しては、女性の社内取締役の誕生も期待しています。

下村：120年以上にわたり培われてきた当社の企業風土は、世界に誇るべき強みの一つであると考えています。特にグローバル企業として、様々な社会課題の解決に向けた取り組みを推進していることは、変化の激しい時代においても新たな価値創造につながるものと期待しています。我々はそれぞれの多様な経験や知見を活かし、経営に対する責務を適切に果たすとともに、自由で建設的な議論が行われる取締役会の風土を大切にしながら、当社グループの持続的な企業価値の向上に貢献していきます。また、将来的に海外比率の拡大が見込まれる中では、取締役会の多様性をさらに高めていくことも重要だと認識しています。外国籍を含む多様な人材やグローバルな知見を有する人材の視点を経営に積極的に反映していくことが、グローバルでの競争力のさらなる強化につながると考えます。

新任社外取締役メッセージ

社外取締役
岩田 義浩

私は食品業界で海外事業や飲料食品事業の責任者、持株会社の財務担当役員を務めてきました。当社グループはコーポレートメッセージ・パーパス・ビジョン等、企業理念が体系的にわかりやすく整理されており、社内にも浸透している印象を持ちました。

2025年度も、売上高・営業利益ともに過去最高で、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」を着実に実現できていると思います。特にROICマネジメントによる事業ポートフォリオの考え方はよく整理され、それに基づき具体的な事業戦略が策定されていると感じました。

今後は社外取締役として、2030ビジョンの先の、当社グループのありたい姿について議論し、形にしていきたいと考えています。

今後の当社グループの成長にとって海外事業のさらなる成長は欠かせません。自身の知見や経験を踏まえて、海外事業の成長戦略に貢献していきたいと思います。また、ROICを活かしたマネジメントはしっかり機能していますが、さらなる進化に向けて取り組んでいきたいと考えています。

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。

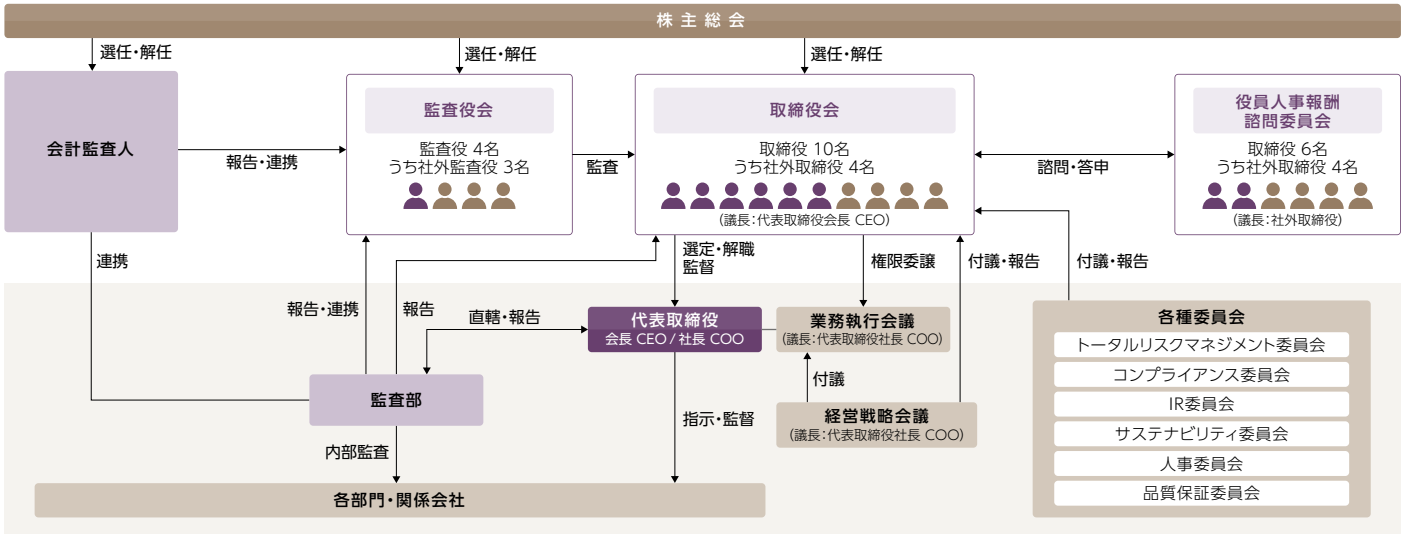
3. 企業グループ全体における考え方

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（2026年6月26日現在）

社内　社外



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。なお、会計監査人は、その職務に基づき、独立した立場から監査を実施しています。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

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
なお、記載は2026年改訂前の原則

2015年11月
コーポレートガバナンス・コードに対応したコーポレート・ガバナンス報告書を提出

2016年6月
複数名の独立社外取締役を選任

2017年6月
株主総会に関する議決権行使の電子化と招集通知の英訳を実施
補充原則 1-2④

2018年6月
社外取締役を除く取締役の報酬の10%について株式報酬制度を導入
補充原則 4-2①

2020年6月
相談役・顧問制度の廃止

2021年6月
- 役員人事報酬委員会（現：役員人事報酬諮問委員会）の構成を変更し、過半数を社外取締役にするとともに議長を社外取締役の互選に変更 補充原則 4-10①
- 取締役会の1/3以上となる社外取締役を選任 原則 4-8

2021年11月
サステナビリティ方針の開示 補充原則 4-2②

2022年3月
政策保有株式の一部を売却し、連結純資産に対する割合を28.7%から7.9%に低減。以後も縮減を原則とし売却を継続 原則 1-4
※みなし保有株式を含まない

2022年6月
- 人的資本の開示 補充原則 3-1③
- 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経営上の重要課題に係る情報を共有し、モニタリング・討議する「討議事項」を新設

2022年9月
資本政策の基本的な方針の開示 原則 1-3

2023年3月
取締役の個人別報酬について、役員人事報酬諮問委員会の答申を参考に取締役会から委任を受けた代表取締役が決定していたものを、同委員会が決定するよう委任先を変更
補充原則 4-10①

2023年12月
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応・株主等との対話の実施状況の開示
原則5-1,5-2

2025年4月
戦略的な意思決定を行う「CEO」と、事業の執行責任を担う「COO」による経営体制へと移行

株式報酬制度の拡充
補充原則 4-2①

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 常務執行役員	●					●	●	●
高波 健二	取締役 上席執行役員 CLO	●	●				●		●
奥村 徹也	取締役 上席執行役員 CFO			●					
澤村 環	取締役			●			●		
下村 陽一郎	取締役	●					●		
山岸 裕美	取締役		●		●	●			●
岩田 義浩	取締役	●		●				●	
笹森 建彦	監査役	●	●	●	●	●		●	
佐野 友一	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。2025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1,500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。2025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経営計画の進捗状況 •2024中期経営計画達成に向けた進捗 •海外事業戦略 •他社株式の譲受 •国内外設備投資 •インオーガニック成長戦略	•品質保証体制強化 •中長期的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 •健康経営推進への取り組み •新規事業、新商品の開発に係るリソースの創出
ガバナンス関連	•取締役会の実効性評価 •利益相反取引	•政策保有株式の保有状況 •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 •投資マネジメントモニタリング
財務・投融資関連	•財務施策（資金運用、株主還元）の実行 •自己株式取得・消却・退職給付信託設定 •グループ財務管理	

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。

●2025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、2026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、2025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、2026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

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。
課題に対する 2025年度の 取り組み内容	❶ 取締役会の議題を選別し、中長期的な経営課題に関する審議時間を確保した。特に討議事項については、R&D戦略や品質管理体制の強化等、前年までになかった幅広い経営課題に対し、充実した議論を実施した。 議案数⇒前年度比90%に削減　討議時間⇒前年度比120%に増加 ❷ 経営課題につき社外取締役による議論の場が設定され、その見解について取締役会全体で討議するといった、これまでにない取り組みを実施した。 ❸ 社外役員への会議資料の事前共有や書面による業務執行状況報告等により、議論の時間を十分に確保し取締役会の活性化を図った。
2025年度の 実効性評価　結果	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。
2026年度 取り組み課題	❶ 価値創造ストーリーの構築を含む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。 ❷ 取締役会運営の効率化により、幅広い経営課題に関する議論の深化と活性化を図る。

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・年俸決定、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。	代表取締役社長

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。

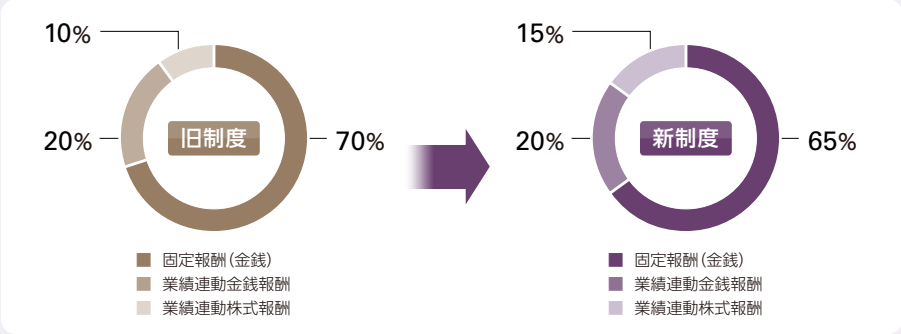
役員人事報酬諮問委員会

氏名	地位	役割
澤村環	社外取締役	委員長
太田栄二郎	代表取締役会長	委員
森信也	代表取締役社長	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
岩田義浩	社外取締役	委員

取締役等に対する業績連動型株式報酬制度の改定について

コーポレートガバナンス・コードに則り、業務執行取締役の報酬に適切なインセンティブ付けを行うべく、業績連動型の株式報酬を導入しています。2026年6月開催の株主総会の決議により、役員等が一丸となって、さらなる中長期的な企業価値の向上を目指すべく、報酬水準を見直し、業績連動型株式報酬の割合を増加させるとともに、新たに上席執行役員を制度の対象者に加える等の改定を行いました。また、役員等の不正行為や会社を害するリスクの高い意思決定を抑止し、ガバナンスの実効性を確保すべく、役員等の不正行為等が行われた場合に株式報酬を付与せず、付与した報酬相当額の金銭の返還を求める、いわゆる、マルス・クローバック条項を取締役報酬の決定方針に明記しました。制度改定にあたっては、役員人事報酬諮問委員会の審議、答申を経ています。

報酬割合の変化



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関する決定方針を取締役会において決議していますが、2026年3月6日および同年5月25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. 2026年度の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35%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35%のうち報酬全体の20%に相当する部分は月次で一定額を金銭で支給し、報酬全体の15%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等の貢献意欲を高める水準とします。

(3) 業績連動報酬の業績指標（各指標の達成度合いにより0%～150%の範囲で変動）

① 金銭報酬の部分
代表取締役：事業年度ごとのグループの連結営業利益
代表取締役以外の業務執行取締役：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

② 株式報酬（非金銭報酬）の部分
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）

(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期定時株主総会および第178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35%のうち報酬総額の15%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. 2025年度の取締役および監査役の報酬等の総額

2025年度の報酬は、変更前の方針に基づいて支払っています。変更前の業績連動報酬割合は、次の通りです。

代表取締役および業務執行取締役の業績連動報酬

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）。

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）	314（37）	217（37）	64（–）	32（–）	11名（5名）
監査役（うち社外監査役）	54（32）	54（32）	–（–）	–（–）	4名（3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2025年6月27日付にて退任した社外取締役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

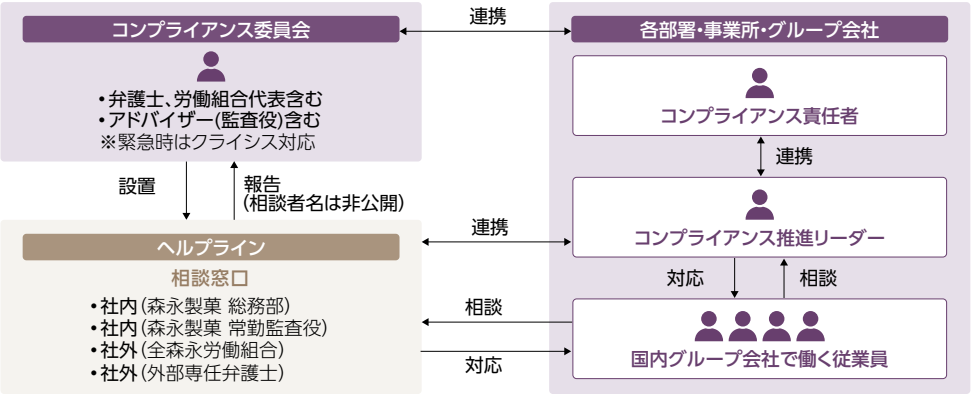
●基本的な考え方

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2025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、2025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取適法、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、2025年度のヘルプライン利用件数はグループ全体で29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(2025年度)

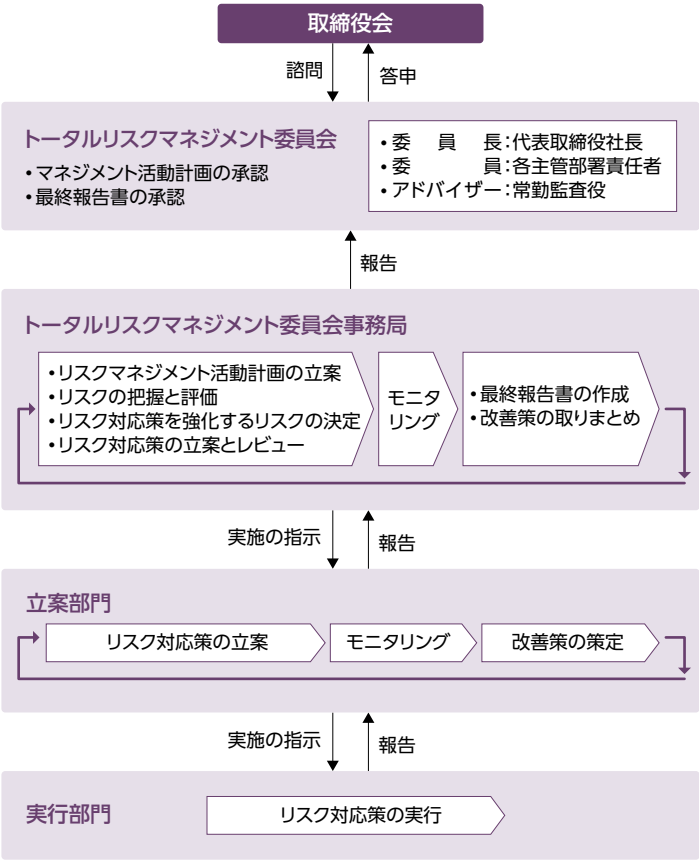
研修名	対象	受講者数(延べ)
階層別研修	各年次・各職位該当者	178名
事業所研修	森永製菓およびグループ会社の各従業員	1,513名
役員研修	取締役・監査役(年1回以上)	14名

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	●グループ全体のセキュリティ管理体制における役割および責任を明確化した管理体制の段階的な整備 ●インシデント発生時の対応計画、復旧計画および対応フローの整備、運用 ●ゼロトラストの考え方を取り入れたネットワーク構成、アクセス管理の設計および段階的な導入 ●各種規程類の整備および継続的な見直し ●サイバー保険の加入継続
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
大地震・津波・噴火・風水害等の自然災害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 ●「南海トラフ地震臨時情報対応要領」を策定し、臨時情報「巨大地震警戒」発表時に事業継続・停止の判断を実施
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/WvLb/EMDy/kiue.pdf

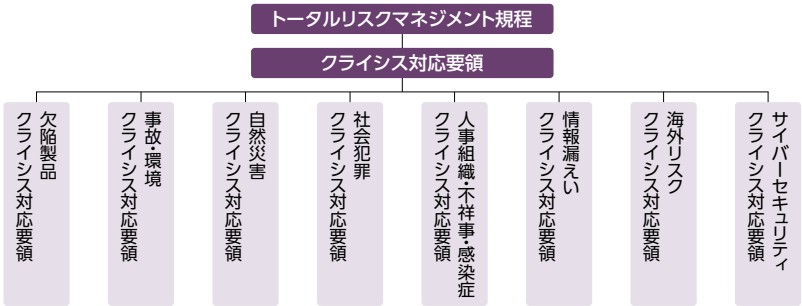
●リスクマネジメント体制・リスクの把握と管理

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

当社グループでは、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、情報セキュリティを重要な経営リスクの一つと位置付け、トータルリスクマネジメント体制のもとグループ全体でセキュリティガバナンスの強化に取り組んでいます。2026年6月にはCISO（Chief Information Security Officer）を設置し、経営主導による統括・推進体制を強化しました。引き続き、情報セキュリティリスクへの対応力向上と適切なリスクコントロールに努めていきます。

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）

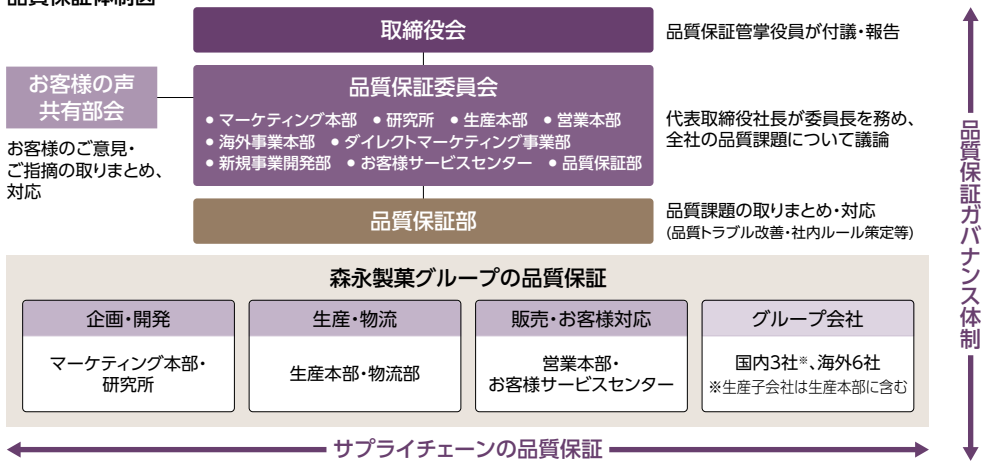
森永製菓グループは、優れた品質と安全・安心の確保を最優先の課題とし、お客様に満足いただける商品を提供することを目指します。
そして、“お客様からの信頼”こそが最も尊い価値であると考え、お客様との信頼の絆を大切に誠実な姿勢で高品質な商品を追求してまいります。

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

2025年度に、品質保証委員会を新設しました。代表取締役社長を含む経営層が品質課題を討議し、品質保証ガバナンスの強化を図っています。初年度は、外部専門家による食品企業に今後求められる品質保証をテーマとした講演を実施し、品質関連リスク事例と対策、国内外製造委託先の管理、海外事業の品質保証体制等について議論を行いました。

品質保証体制図

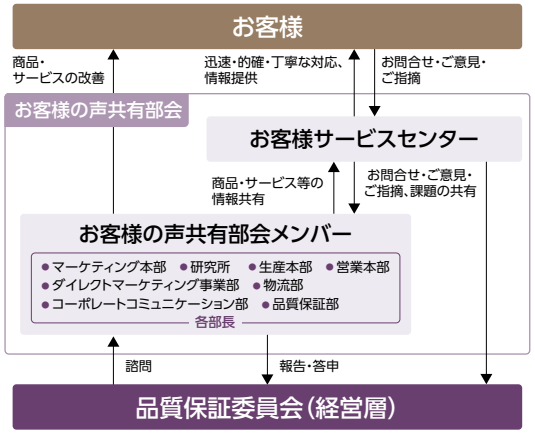


▶お客様の声を活かす取り組み

お客様サービスセンターでは、お客様の声に真摯に耳を傾け、お客様満足の向上に取り組んでいます。寄せられたご意見やご要望は品質保証委員会傘下のお客様の声共有部会にて関係部門に共有し、商品やサービスの改善に活かしています。

また、お客様の声を、日次・月次で広く社内に共有し、企業活動に反映しています。各工場へも共有の機会を設け、従業員の品質意識やエンゲージメントの向上につなげています。

お客様の声共有部会
～お客様の声を活用するための仕組み～



●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、取引先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。

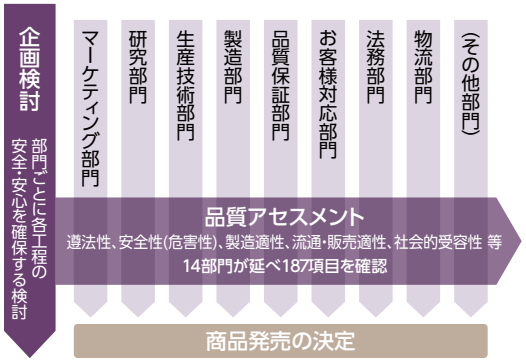
◆ **品質に関するお問合せへの対応**
各種調査・分析を行い、結果を速やかに回答することで、お客様に安心いただける体制をつくっています。

▶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

▶グローバル品質保証会議

2025年度、海外グループ各社の経営層と品質保証関連担当者による集合研修を実施しました。「森永製菓グループ品質方針」の浸透を図るとともに、各社の取り組みについて理解を深め、活発な意見交換が行われました。今後も海外グループ各社と良好なコミュニケーションを維持しながら、グローバル品質保証体制の構築を進めます。

グローバル品質保証会議の様子

役員一覧（2026年6月26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	15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（うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）	52,662株（27,962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	7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（うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）	18,448株（12,248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	7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（うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）	13,428株（10,328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）

取締役常務執行役員
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	4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（うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）	17,782株（5,682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
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）
2026年 4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 CLO
高波 健二
1972年3月6日生

取締役在任期間	2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（うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）	3,732株（2,232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
2026年 6月　当社取締役上席執行役員 CLO就任（現任）

取締役上席執行役員 CFO
奥村 徹也
1967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（うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）	0株

•略歴
1990年 4月　株式会社ニコン入社
2019年 4月　同社財務・経理本部長
2024年 8月　当社入社
2024年12月　当社経理部長（現任）
2025年 4月　当社執行役員
2026年 4月　当社上席執行役員 CFO就任
2026年 6月　当社取締役上席執行役員 CFO就任（現任）

社外取締役

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	2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

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

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

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就任（現任）
2025年 6月　当社社外取締役就任（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	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 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）
2025年 6月　当社社外取締役就任（現任）

【選任理由】食料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。

社外取締役（独立役員）

岩田 義浩

1961年8月21日生

重要な兼職

大王製紙株式会社社外取締役

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 4月　サッポロビール株式会社入社
2011年 3月　サッポロインターナショナル株式会社取締役就任
2014年 3月　同社代表取締役社長就任
サッポロホールディングス株式会社取締役グループ執行役員就任
2016年 3月　ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社取締役専務執行役員就任
2017年 1月　同社代表取締役社長就任
2020年 3月　サッポロホールディングス株式会社常務取締役就任
2025年 6月　大王製紙株式会社社外取締役就任（現任）
2026年 6月　当社社外取締役就任（現任）

【選任理由】食料品業界における経営者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

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	2,200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　当社社外常勤監査役就任（現任）

【選任理由】食料品業界、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。

常勤監査役

佐野 友一

1963年10月3日生

監査役会への出席状況	—
取締役会への出席状況	—
所有する当社株式の数	200株

•略歴

1986年 4月　当社入社
2011年10月　当社菓子事業本部菓子マーケティング部長
2014年 4月　当社マーケティング本部総合企画部長
2015年 4月　当社マーケティング本部ウイダーマーケティング部長
2016年 4月　当社執行役員健康事業本部マーケティング部長
2018年 4月　当社執行役員マーケティング本部総合企画部長
2021年 4月　当社執行役員DX推進部長
2023年 4月　森永ビジネスパートナー株式会社専務取締役就任
2026年 4月　当社社長付
2026年 6月　当社常勤監査役就任（現任）

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

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）
ジャパン・インテグリティ株式会社代表取締役
株式会社ADワークスグループ社外取締役（監査等委員）

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
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）
2025年11月　ジャパン・インテグリティ株式会社代表取締役就任（現任）
2026年 3月　株式会社ADワークスグループ社外取締役（監査等委員）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	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　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	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	2025年度
売上高	(百万円)	181,868	199,479	205,022	205,368	208,878	168,240	181,251	194,373	213,368	228,957	236,672
営業利益	(百万円)	11,456	17,612	19,751	20,217	21,230	19,176	17,685	15,235	20,273	21,266	22,394
経常利益	(百万円)	12,062	18,325	20,422	20,767	21,950	19,782	18,247	15,757	21,039	22,304	22,659
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	8,092	11,115	10,289	12,816	10,824	13,416	27,773	10,059	15,154	17,710	17,765
設備投資額	(百万円)	7,406	3,750	7,310	7,983	10,661	20,404	20,411	9,995	14,998	10,689	5,936
減価償却費	(百万円)	6,130	5,771	5,820	5,835	6,230	7,909	10,032	10,087	9,492	9,918	10,160
研究開発費※1	(百万円)	2,152	2,210	2,205	2,194	2,240	2,217	2,686	2,892	3,206	3,045	3,213
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	16,715	18,400	17,788	20,897	20,994	12,127	24,825	△2,966	30,174	10,763	23,637
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△2,091	△29,736	8,154	△20,025	16,993	△19,862	9,312	△14,209	△5,345	△9,837	△14,289
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△2,311	△2,398	△17,906	△11,888	△4,375	△4,084	△5,943	△7,348	△14,073	△18,008	△13,236
フリーキャッシュ・フロー※2	(百万円)	14,223	15,663	13,943	15,871	7,988	△7,735	34,318	△17,080	24,829	820	9,773

会計年度末												
総資産※3	(百万円)	163,085	183,112	177,920	175,837	188,060	202,910	214,300	205,226	223,644	209,986	225,921
純資産	(百万円)	77,223	91,763	100,331	97,193	105,487	123,706	131,174	125,856	132,653	132,393	143,696
有利子負債※4	(百万円)	26,446	26,282	11,265	10,666	10,000	10,000	10,000	19,000	19,000	19,000	19,000

財務指標												
売上高営業利益率	(%)	6.3	8.8	9.6	9.8	10.2	11.4	9.8	7.8	9.5	9.3	9.5
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	11.5	13.6	11.0	13.2	10.8	11.8	22.0	7.9	11.8	13.5	13.0
総資産経常利益率(ROA)※3	(%)	7.7	10.6	11.3	11.7	12.1	10.1	8.7	7.5	9.8	10.3	10.4
自己資本比率※3	(%)	45.7	48.7	55.0	54.8	55.7	60.5	60.7	60.7	58.7	62.3	62.8
D/Eレシオ	(倍)	0.35	0.29	0.12	0.11	0.10	0.08	0.08	0.15	0.14	0.15	0.13
1株当たり純資産(BPS)※5	(円)	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	1,690.58
1株当たり当期純利益(EPS)※5	(円)	77.74	106.80	98.88	123.57	107.59	133.36	276.29	104.38	165.60	200.85	211.07
1株当たり配当金※5	(円)	17.50	22.50	25.00	33.00	36.00	40.00	45.00	50.00	55.00	60.00	65.00
配当性向	(%)	22.5	21.1	25.3	26.7	33.5	30.0	16.3	47.9	33.2	29.9	30.8
純資産配当率(DOE)	(%)	2.6	2.9	2.8	3.5	3.6	3.5	3.6	3.8	4.0	4.0	4.0
総還元性向※6	(%)	22.9	21.5	26.7	92.5	33.6	30.1	21.5	158.7	90.2	99.5	57.5

※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。2015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	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	2025年度
従業員数※1	連結		(人)	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)	3,222 (1,985)
女性管理職比率※2	単体		(%)	4.2	4.6	5.2	6.7	7.7	7.8	11.0	13.0	13.3	13.5	13.4
持続可能な原材料調達比率※3	国内	カカオ豆	(%)							9	34	78	78	77
		パーム油	(%)							2	9	52	100	100
		紙	(%)							98	99.9	100	100	100
CO_2排出量※4※5※6	国内	Scope1	(千t-CO_2)	55.3	57.0	56.7	24.0	20.6	21.4	22.3	22.3	21.0	20.5	20.1
		Scope2	(千t-CO_2)				50.1	46.9	47.5	53.4	54.0	48.8	42.4	36.9
	海外	Scope1	(千t-CO_2)	14.3	18.4	15.1	2.8	3.4	3.3	3.7	4.0	4.4	4.5	4.4
		Scope2	(千t-CO_2)				6.6	7.2	6.3	6.8	6.8	7.3	6.9	7.0
	連結	Scope3	(千t-CO_2)								1,116.5	988.3	1,139.5	1,048.1
取水量※5※7	国内		(千㎥)	1,483	1,549	1,530	1,504	1,593	1,602	1,599	1,706	1,631	1,613	1,462
	海外		(千㎥)	183	247	209	159	148	170	179	203	216	236	232
廃棄物排出量※8	国内		(t)	9,796	9,962	9,843	9,716	9,556	9,393	10,843	9,554	9,798	9,698	8,838
	海外		(t)	1,210	1,264	860	515	616	588	690	757	868	899	907

※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2020年度～2023年度は、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 Scope1、2について、2017年度以前の国内は生産拠点における数値、2018年以前の海外は生産拠点における数値
※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 2025年度以降のScope3はLRQAリミテッドによる第三者保証を受けています
※7 2018年度以前は国内・海外ともに生産拠点における数値
※8 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 (2026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
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】2,366億72百万円　【単体】1,906億6百万円
従業員数　：【森永製菓グループ連結】3,222名　【単体】1,587名(平均年齢43.4歳)

事業所および関連会社 (2026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**
  - 高崎森永株式会社
  - 森永エンゼルデザート株式会社
  - 森永デザート株式会社
  - 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**
  - 森永ビジネスパートナー株式会社
  - 株式会社森永生科学研究所
  - 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)
MyMo Holdco, Inc.(米国カリフォルニア州)
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
2026 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)
免責事項:Notice & Disclaimer | MSCI
https://www.msci.com/legal/notice-and-disclaimer
2026 Sompo Sustainability Index

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 (2026年3月31日現在)

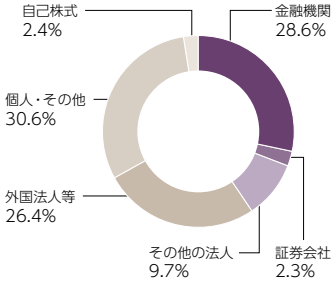
上場証券取引所：東証プライム
業種　：食料品
証券コード　：2201
単元株式数　：100株
事業年度　：4月1日から翌年3月31日まで
発行可能株式総数：200,000,000株
発行済株式数　：普通株式 84,050,246株(自己株式2,061,392株を除く)
株主数　：64,665人

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)	10,743	12.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,138	8.4
森永製菓取引先持株会	6,451	7.6
明治安田生命保険相互会社	2,242	2.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,149	2.5
THE CHASE MANHATTAN BANK,N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	1,383	1.6
森永乳業株式会社	1,372	1.6
森永製菓グループ従業員持株会	1,288	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,066	1.2
日本生命保険相互会社	961	1.1

※当社は自己株式2,061,392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2026」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、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	CO_2排出量 P.57 P.58 P.79	水資源使用量 P.59 P.79

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/3rdAS_MorinagaCo2025_JP.pdf

管掌役員保証

藤井 大右
取締役常務執行役員
サステナブル経営推進部　管掌

「森永製菓グループ統合報告書2026」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。

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知的財産戦略、新たな市場創造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常務執行役員として、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。

お問合せ先　サステナブル経営推進部　TEL 03-3456-4351