

2023年3月期
決算説明会
2023年5月16日
森永製菓株式会社

将来予測・業績予想について

本資料には、当社（連結子会社を含む）の見通し、計画、目標など将来に関する記述が含まれておりますが、これは当社が現在入手している情報に基づく判断や仮定を基礎としたものであり、将来における当社の実際の業績または展開と異なる場合があります。

森永製菓株式会社

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved.

皆さん、こんにちは、太田でございます。本日はお忙しい中、弊社2023年3月期の決算説明会に参加をいただき誠にありがとうございます。

まず私から概要を説明させていただきます。2023年3月期は昨年5月に説明させていただいた内容から、期中での急激な想定以上の原材料高騰とエネルギーコスト増、そして為替の影響も大きく受けまして、利益面では期首予想および前期を下回る実績となりました。

ただ、売上面では重点領域を中心にトップラインを着実に上げることができ、期首予想も上回る実績で2期連続の過去最高売上高となりました。また、価格改定効果も計画以上の実績で、概ね目論見どおりと評価しています。

本日は前期実績と今期業績予想、そして21中計最終年度として進捗と見通しについて説明させていただきます。

2023年3月期 通期実績

売上高は、重点領域の i n 事業・米国事業の好調継続が牽引し、2期連続で過去最高を更新
 営業利益は、原材料及びエネルギーコスト高騰の影響、戦略的な広告投資により減益
 当期純利益の減益は、前期の政策保有株式売却に伴う影響（約150億円）*1を含む

(単位：億円)	通期実績	前期比較		予想*3比較	
		増減	増減率	増減	増減率
売上高	1,943	+131	107.2%	+8	100.5%
売上総利益 〔売上総利益率〕	766 〔39.4%〕	+8 〔△2.4pt〕	101.1%	+6	100.7%
営業利益 〔営業利益率〕	152 〔7.8%〕	▲24 〔△2.0pt〕	86.1%	+12	108.8%
経常利益	157	▲25	86.4%	+11	107.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	100	▲177	36.2%	+11	113.0%
EBITDA*2	253	▲24	91.4%	+10	104.6%

森永製菓株式会社 *1 特別利益と法人税等のNET *2 EBITDAは簡易版を使用→営業利益+減価償却費 *3 2023年2月発表値
 *4 在外子会社換算レートは、1米ドル=131円

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 3

まず、前期の実績です。

売上高が1,943億円、前期比較で131億円の増収、率では107.2%。重点領域の i n 事業、米国事業、通販事業の好調が継続し、2期連続で過去最高売上高を更新、21中計最終年度の計画1,900億円を1年前倒しで達成することができました。

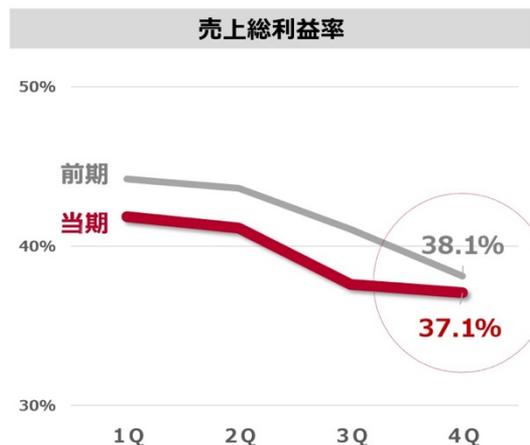
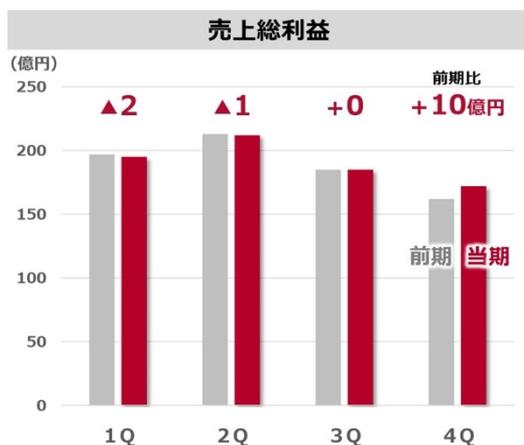
粗利率は原材料高騰により2.4ポイント悪化しましたが、増収効果により打ち返し、売上総利益としては8億円の増益を実現しました。一方、営業利益は広告、R&Dといった無形投資を中長期計画、2030ビジョン実現に向けて戦略的に増やしたため、24億円の減益となりました。

なお、期首予想の営業利益は165億円でしたので、期首予想からは約13億円の未達でした。

また、2月に発表した業績予想比較ではそれぞれ数値が上振れしましたが、第4四半期の実績が想定以上の結果となったことに起因しております。

2023年3月期 通期実績：四半期収益トレンド

菓子食品・冷菓事業の増収効果により、第4四半期の粗利額は増益に転じる
第4四半期では粗利率の前年差が縮小



森永製菓株式会社

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 4

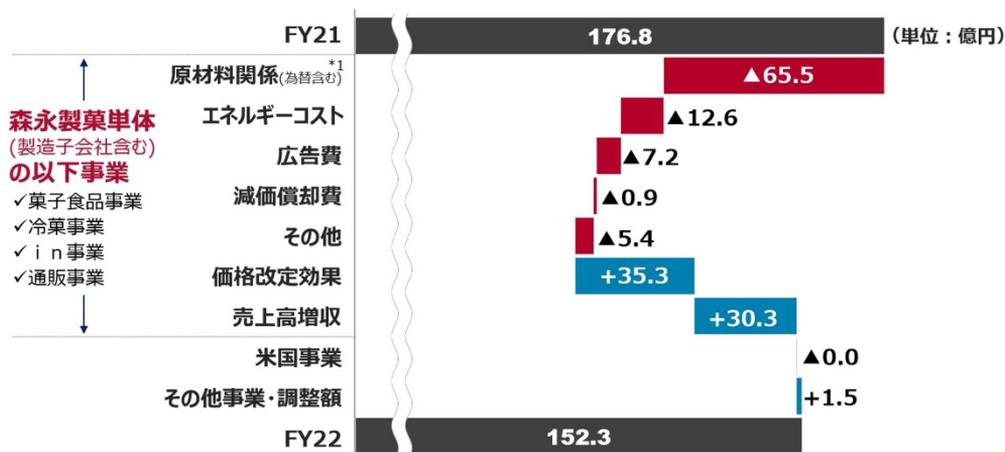
四半期収益のトレンドをグラフにしました。

第4四半期は売上高が連結全体で前年比109%、特に菓子事業と冷菓事業の増収が大きく、売上総利益で10億円の増益となりました。

粗利率も前期比マイナス1ポイントとなり、年間ではマイナス2.4ポイントでしたから、価格改定効果もありますが原材料高騰の影響も小さくなってきていると捉えております。

2023年3月期 通期実績：営業利益増減要因

売上高増収と価格改定による収益性改善に対し、原材料関係(為替含む)及びエネルギーコストの高騰、今後の成長に向けた広告投資により減益



森永製菓株式会社 *1 FY22の実績調達レートは1米ドル=128円、FY21は同109円

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 5

次に、通期実績における営業利益の増減要因です。

為替を含む原材料高騰、エネルギーコスト増については、コストダウンの取り組みを含めても合計約78億円増。広告費は国内で7.2億円増ですが、海外を入れるとトータルでは約10億円増です。

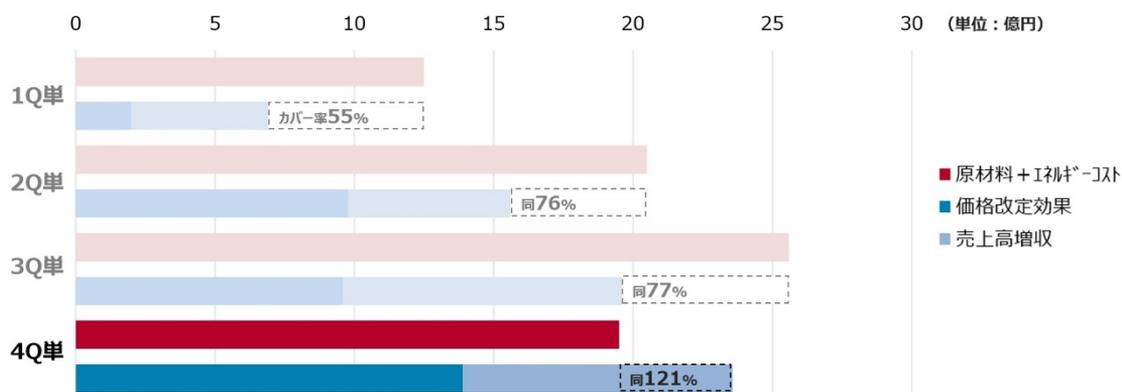
また、その他5.4億円増ですが、R&D、人件費などが含まれています。これらを合わせると減益要因は約92億円です。

価格改定効果35.3億円と売上高増収30.3億円はいずれも期首計画以上の実績となり、コスト増をカバーしましたが、全てはしきれず、前期から約24億円の減益でした。

なお、2022年度の調達為替レートは1ドル128円、前年同期が109円でしたから19円の大幅な円安ということになりました。

コスト高騰に対する価格改定と増収効果によるカバー率

4Qにおいては、コスト高騰を価格改定効果と増収効果によってカバー

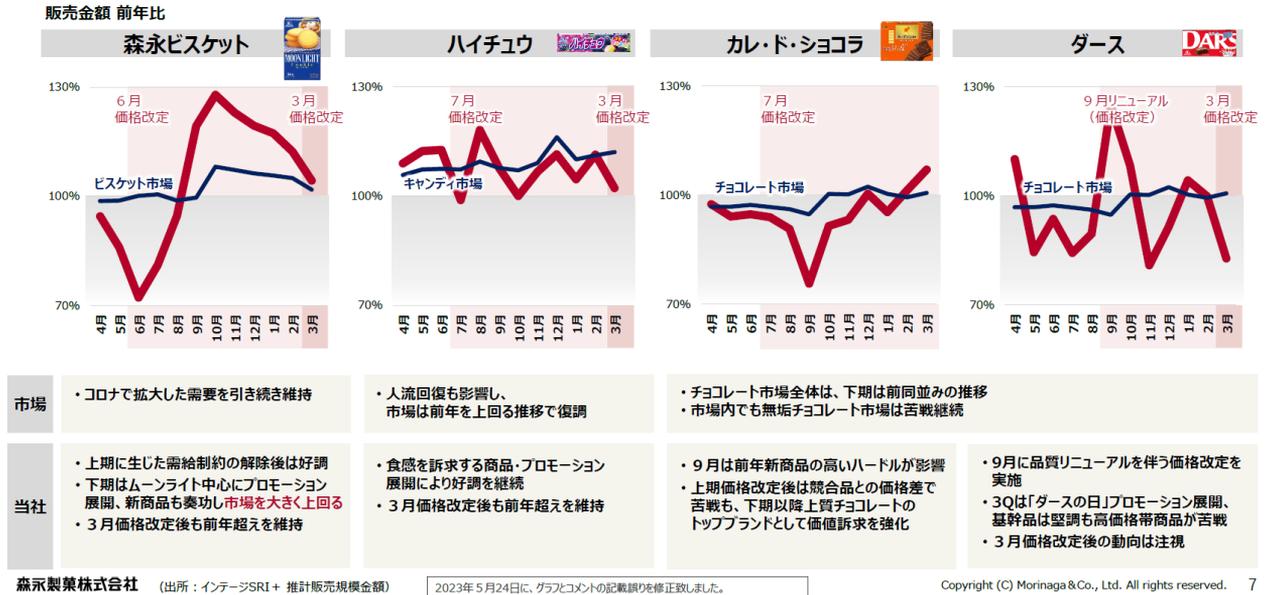


※森永製菓単体（製造子会社含む）の菓子食品事業・冷菓事業・i n事業・通販事業の合計。影響（効果）金額は前年同期比にて算出。

次に、価格改定と増収効果によるカバー率を四半期ごとに示しました。2月の第3四半期決算説明会の際に説明した資料の更新版です。

第4四半期だけで見ますと、コスト高騰を価格改定と増収効果でカバーすることができ、四半期ごとに、期が進むにつれてコスト増加に対する打ち返しが効いてきております。

2023年3月期 通期：市場状況①【菓子】



次に、価格改定後の状況も含めて、この1年の国内市場と米国市場のトピックスをまとめました。国内はSRIデータ、店頭での前年比を月別にグラフで示しております。

まず、国内菓子のビスケットです。ビスケット市場全体はコロナで大きく拡大したものを引き続き維持をしております。当社は第1四半期にライン増設の関係での需給調整もありました。かつ、6月の価格改定で大きく落ち込みましたが8月以降持ち直し、新製品発売、広告投資もあって9月以降は市場の伸長を大きく上回る推移です。年間で見ると市場全体が102.6%、当社は103.9%の実績でした。

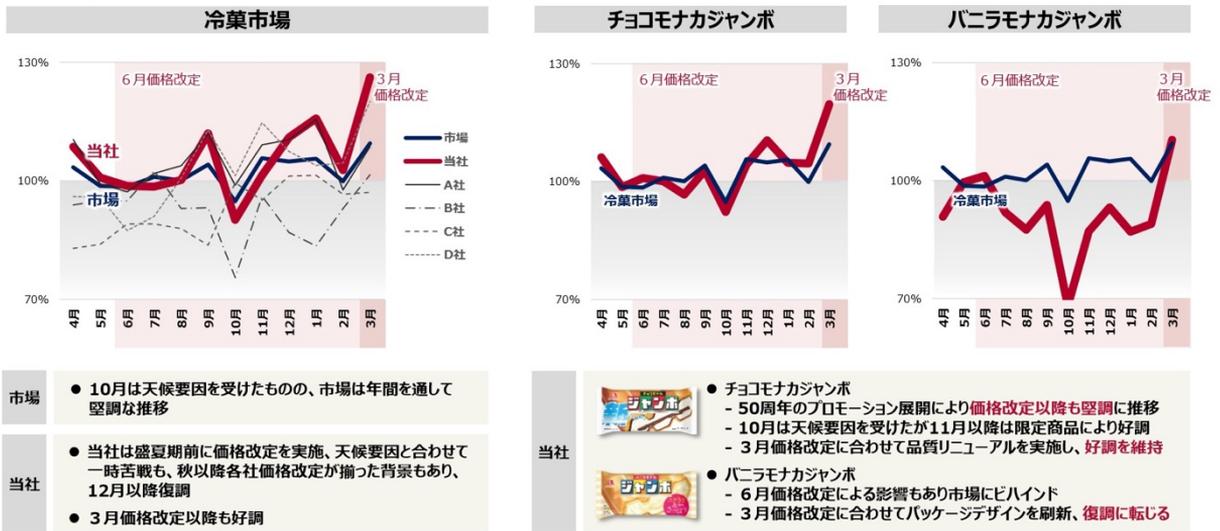
次に、ハイチュウです。キャンディ市場全体はコロナで落ち込みましたが復調傾向で、年間で市場全体は109.3%と2桁近い伸長でした。ハイチュウも一昨年から好調を継続しており、7月と3月で2度の価格改定をしましたが、様々な仕掛けも効いて順調な推移です。

次に、カレ・ド・ショコラ、ダースです。チョコレート市場全体で、下期は前年並みの推移ですが、年間では特に無垢チョコが厳しいトレンドであることも含め、前年比98%でした。カレ・ド・ショコラ、ダースとも収益力改善に向けて価格改定を実施しております。

売上高の月別の変動幅は大きいですが、年間で見れば苦戦をしております、ともに年間ではSRIで前年比95%を切る実績でした。出荷実績ではダースが前年比100%、カレ・ド・ショコラが94%でした。

2023年3月期 通期：市場状況②【冷菓】

販売金額 前年比



森永製菓株式会社 (出所：インテージSRI+ 推計販売規模金額)

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 8

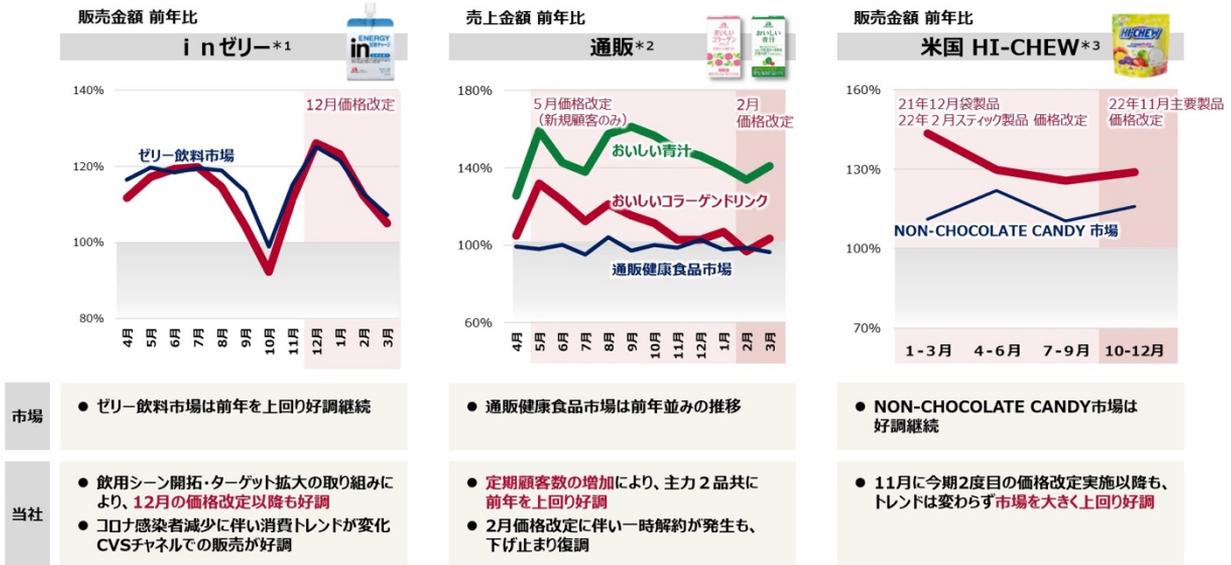
次に、冷菓です。

冷菓市場全体は堅調で、年間で前年比 101.6%、当社は前年比 104%でした。当社は冷菓も 6 月、3 月と 2 度の価格改定をしましたが、大きく影響を受けることもなく堅調に推移しており、市場全体の伸長を上回っております。

右側は、チョコモナカジャンボとバニラモナカジャンボです。チョコモナカジャンボについては発売 50 周年の 프로모ーションを展開しまして、価格改定以降も堅調に推移をしています。SRI では前年比 102.3%、出荷実績も前年を超えています。

ただ、バニラモナカジャンボが苦戦をしており SRI 年間計で前年比 91%となっていますが、3 月価格改定時からは復調傾向です。

2023年3月期 通期：市場状況③【ゼリー飲料・通販・米国】



森永製菓株式会社 (出所：*1 インテージSRI+ 推計販売規模金額、*2 当社出荷金額、日本通信販売協会 通信販売「健康食品」売上高、*3 IRI)

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 9

次に、重点領域の i nゼリー、通販、米国 HI-CHEW です。

ゼリー飲料市場と i nゼリーがほぼ同じ推移で好調が継続しております。年間で市場全体が 115%、i nゼリーが 113% でした。

通販は、通販健康食品市場の伸びを大きく上回る勢いで成長が継続しております。おいしいコラーゲン、青汁ともに戦略的な広告投資も効いて、着実に定期顧客数が増えております。

最後に、米国 HI-CHEW です。昨年 11 月に前期 2 度目の価格改定を実施していますが、好調な市場全体平均を上回る推移です。

価格改定後の動向は商品により差はありますが、トータルの進捗としては順調です。3 月に追加の改定も実施しましたが、4 月の SRI データを見ても現時点では目論見どおりの推移と捉えております。

2023年3月期 通期実績：事業別サマリー

国内は、i n事業・菓子食品事業を中心に全事業が増収。損益は、菓子食品事業・冷菓事業の減益が影響。
海外は、米国事業の売上拡大が継続。損益は、成長投資を行いつつ、コスト増を吸収。

(単位：億円)	売上高			営業利益		
	通期実績	前期比較		通期実績	前期比較	
菓子食品事業*1	743	+19	102.6%	15	▲17	47.2%
冷菓事業	405	+4	100.8%	34	▲14	71.0%
i n事業*1	306	+26	109.2%	70	+2	103.1%
通販事業	102	+11	112.6%	6	+3	193.4%
事業子会社	156	+18	113.2%	9	+2	126.4%
その他	12	+0	100.8%	▲2	▲0	—
国内計	1,726	+77	104.7%	133	▲25	84.6%
米国事業*2*3	146	+41	138.9%	14	▲0	99.8%
中国・台湾・輸出等	70	+13	121.8%	5	+2	169.3%
海外計	217	+54	132.8%	20	+2	112.7%
連結計	1,943	+131	107.2%	152	▲24	86.1%

森永製菓株式会社 *1 i nブランドを冠したキャンディ、チョコレート等の商品は菓子食品事業に含む *2 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む
*3 現地通貨ベースの売上高前期比は121.5%

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 10

次に、通期実績の事業別サマリーです。

売上面では全ての部門で増収を実現しました。重点領域のi n事業、通販事業、米国事業の数字が特に目立っていますが、コロナでこれまで大きく影響を受けたアントステラ、森永商事、森永市場開発などの事業子会社も復活してきております。

利益面では、菓子食品事業、冷菓事業が大幅減益で、原材料高騰の影響を大きく受けております。

2023年3月期末バランスシート

資本コストを意識した財務戦略の実行により、ネットキャッシュを前期末比で大幅に圧縮



森永製菓株式会社

*1. 消却前の発行済株式総数に対する割合 11.2%

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 11

次に、期末のバランスシートのトピックとしてネットキャッシュの圧縮について説明いたします。

資本コストを意識した財務戦略の実行により、ネットキャッシュの大幅圧縮、マイナス 293 億円を実現しました。半年前に説明しましたサステナビリティボンドの発行、そして退職給付信託への資金拠出、株主還元の強化として自己株取得と償却をそれぞれ実行しております。

経営環境の認識と基本的な考え方

2030経営計画達成に向け、
21中計最終年度として「飛躍に向けた新たな基盤づくり」を深耕し、次期中計へつなげる



森永製菓株式会社

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 13

経営環境の認識と基本的な考え方です。

今期は 2030 経営計画実現に向けた 1st ステージにおける 21 中計の最終年度になります。外部環境の変化、特に原材料及びエネルギー価格高騰は 21 中計策定時の想定を大きく上回る推移です。外部環境の変化に対して、様々な取り組みで打ち返してまいります。

2024年3月期 業績予想

厳しい経営環境を打ち返し増収増益を計画、売上高は3期連続の過去最高更新を見込む

単位：億円	2024年3月期 予想	前期比較	
売上高	2,040	+97	105.0%
売上総利益 〔売上総利益率〕	819 〔40.2%〕	+53 〔+0.8pt〕	106.9%
営業利益 〔営業利益率〕	173 〔8.5%〕	+21 〔+0.7pt〕	113.5%
経常利益	178	+21	113.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	122	+22	121.3%
EBITDA*1	269	+16	106.6%

森永製菓株式会社 *1 EBITDAは簡易版を使用→営業利益+減価償却費 *2 在外子会社換算レートは1米ドル=133円の前提

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 14

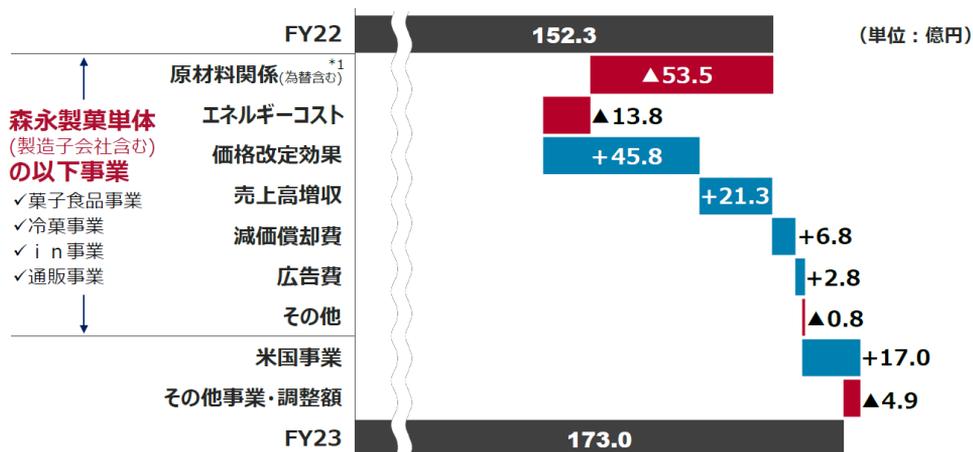
24年3月期の業績予想です。

外部環境の厳しさは先行き不透明で、今期も逆風が継続すると見込んで計画を立てておりますが、中長期に向けた戦略的投資は継続していきたいと考えております。

売上高が2,040億円、前期比較で97億円の増収、率では105%、3期連続の過去最高売上高更新を実現していきたいと考えております。営業利益は173億円、前期比較で21億円の増益、当期純利益は122億円で22億円の増益予想です。

2024年3月期 業績予想：営業利益増減要因

原材料及びエネルギーコスト高騰の影響を価格改定効果と売上高増収で打ち返し、国内主要事業合計として増益へ転換。米国事業の利益伸長と合わせて連結全体で増益を計画。



森永製菓株式会社 *1 FY23の予想調達レートは1米ドル=133円、FY22の実績調達レートは同128円

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 15

次に、業績予想における営業利益増減要因です。

為替も含めた原材料高騰が今後も継続する想定で、エネルギーコスト増を含めて約67億円増です。前期が約78億円増でしたので、高騰したものがさらに上がり、今期も収まらない見通しとなっております。

原材料及びエネルギーコスト高騰の影響に対し、価格改定効果と増収効果の66億円ではほぼ打ち返すこととなります。米国事業の増益17億円も含めてトータルで21億円の増益予想です。広告投資は国内主要事業のみですと年間で2.8億円の減少ですが、海外を加えると全社では3億円増加になります。

なお、為替レートは今期1ドル133円の予想、前期は128円でしたので、5円円安で見えております。

2024年3月期 業績予想：事業別サマリー

国内は、各主要事業と事業子会社において増収増益の計画

海外は、米国事業において売上拡大継続と前期比で倍以上となる利益伸長を計画

(単位：億円)	売上高			営業利益		
	通期予想	前期比較		通期予想	前期比較	
菓子食品事業*1	749	+6	100.9%	16	+1	109.1%
冷菓事業	425	+20	104.9%	37	+3	110.1%
i n事業*1	324	+18	106.0%	71	+1	102.5%
通販事業	107	+5	104.8%	8	+2	128.8%
事業子会社	161	+5	103.3%	10	+1	106.2%
その他	11	▲1	92.4%	▲3	▲1	—
国内計	1,781	+55	103.1%	141	+8	105.9%
米国事業*2*3	187	+41	128.2%	31	+17	215.1%
中国・台湾・輸出等	71	+1	101.0%	1	▲4	18.3%
海外計	259	+42	119.3%	32	+12	160.4%
連結計	2,040	+97	105.0%	173	+21	113.5%

森永製菓株式会社 *1 i nブランドを冠したキャンディ、チョコレート等の商品は菓子食品事業に含む *2 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む
*3 現地通貨ベースの売上高前期比は126.6%

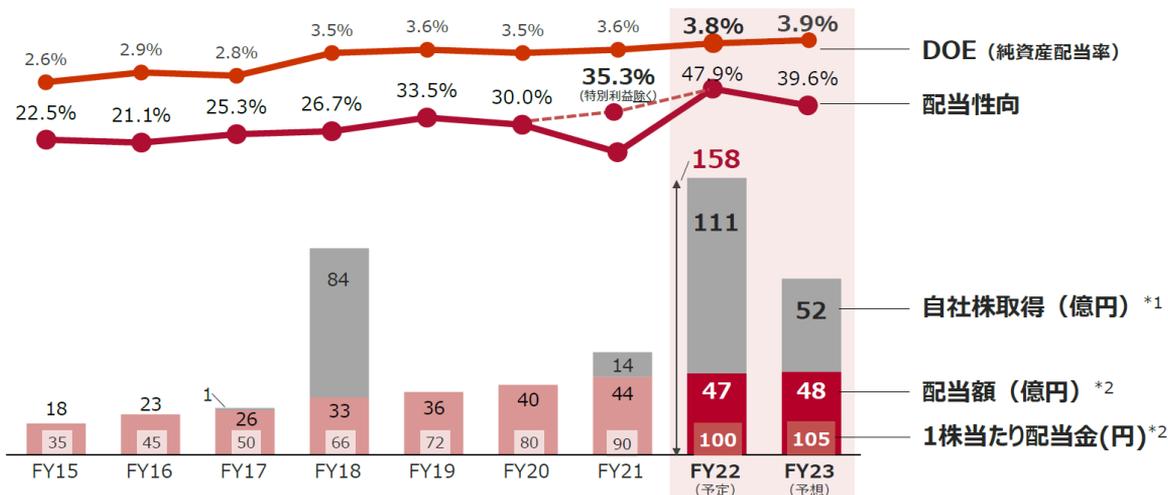
Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 16

次に、年間業績予想の事業別サマリーです。

各主要事業および事業子会社で増収増益を計画しておりますが、特に米国事業の増益幅が大きくなっております。米国事業について広告費は増額しますが、増収効果と前期2度実施した価格改定効果が大きく効いております。

株主還元

23年3月期は、1株当たり配当金を10円増配し100円を予定、自社株取得を含めた株主還元は過去最大
 24年3月期は、1株当たり配当金を更に5円増配し105円を計画、必要に応じて自社株取得を機動的に検討



森永製菓株式会社 *1 当該会計期間中の取得金額を記載 (FY23は2023年5月16日までの取得分)
 *2 当該会計期間に係る剰余金処分の額を記載

2023年5月24日に、以下の通り記載誤りを修正致しました。
 FY18の配当性向(25.9%→26.7%)、FY18のDOE(3.4%→3.5%)

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 17

次に、株主還元についてです。

2022年度は10円増配して1株当たり100円を予定しており、8期連続増配予定となります。

また、自社株取得111億円を含めてトータル158億円は過去最大の株主還元となります。そして、業績予想としてはおそらく初めて、2023年度の増配も併せて発表いたしました。DOEの水準を中長期的に引き上げていくことを方針とし、その実現に向けての経営としての意志表示です。

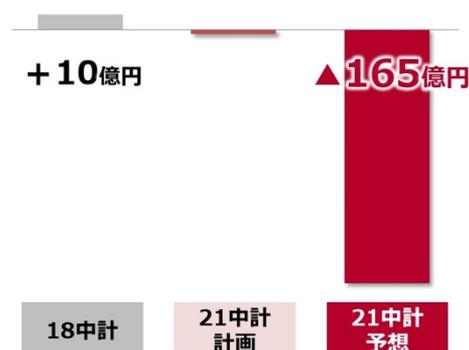
また、決算発表と同時に自社株取得52億円も発表いたしました。今後も総還元性向を意識して自己株式の取得は必要に応じ、機動的に実施していくことを検討してまいります。

経営目標進捗：売上高・営業利益

売上高は、21中計目標を1年前倒しで達成し、140億円上回る予想
 営業利益は、原材料価格等の高騰が中計策定時より大幅に増加し、計画比▲42億円の予想

2021中期経営計画（2024年3月期）		
	計画	予想
売上高	1,900 億円	2,040 億円
営業利益	215 億円	173 億円

21中計3カ年 原材料・エネルギー価格高騰の影響



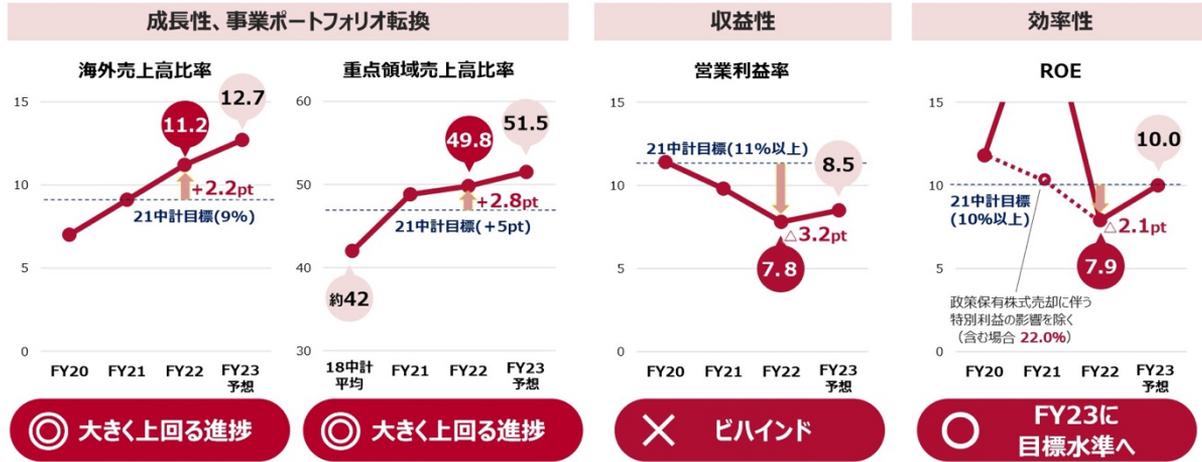
21中計は今期が最終年度となりますが、ここから21中計のレビューと今後について説明させていただきます。

21中計最終年度の売上高と営業利益について、計画と今期予想の比較です。売上高は中計目標を大きく上回る2,040億円でプラス140億円ですが、営業利益は173億円でマイナス42億円であり、想定を上回る原材料及びエネルギーコスト増が影響しております。

18中計の3年間では、相場上昇はありましたがコストダウン効果も大きく、3年間では10億円の利益増加要因となっております。それを受けて、21中計策定時は相場で毎年5億円程度の上昇を想定しつつも、打ち返せる範囲と考えておりました。サステナブル原材料の調達を進める上である程度の影響は見込んでおりましたが、3年間で数億レベルと想定していた中で、今期予想どおりとすると、3年間で165億円の影響ということになります。

経営目標進捗：主要な経営指標

成長性を示す海外売上高比率と重点領域売上高比率はともに21中計目標を大きく上回る進捗
 営業利益率は計画に対してビハインド、ROEは2024年3月期は10%を目指す



森永製菓株式会社

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 20

次に、21 中計の主な経営指標の数字です。

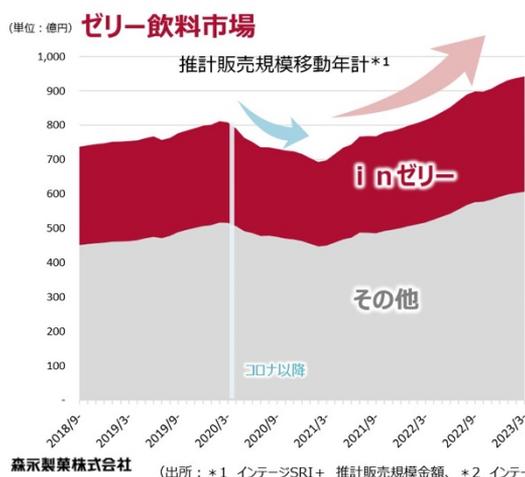
海外売上高比率、重点領域売上高比率ともに前期実績で 21 中計目標を大きく上回る数字となりました。海外売上高比率が目標 9%に対して前期実績が 11.2%、重点領域売上高比率が目標プラス 5 ポイント（18 中計平均比）に対して前期実績でプラス 7.8 ポイントであり、今期計画ではそれぞれさらに上を目指してまいります。

一方、営業利益は残念ながら大きくビハインドで今期計画でも未達の見込みです。また、ROE については現状未達ですが、今期 2023 年度は意志を持って目標の 10%水準を目指していきたいと考えております。

重点領域 i n 事業

コロナ禍の環境変化に対応して新たな需要を獲得し、好調継続

1) ゼリーの拡大



i nゼリー現状

- 2023年3月期売上高 前年比**114%**
過去最高売上高を更新
- 購入率 23年3月移動年計**14.3%** (前年+0.2pt) *2
- 飲用シーン訴求、ターゲット拡大に取り組み
新たな需要を獲得
- 仕事・勉強中、女性の間食
- コロナ感染者数減少に伴い、生活者のニーズが変化
- CVSにおける販売好調



Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 21

ここからは重点領域を中心に、各事業のレビューと今後について説明いたします。

まず、i n 事業です。

i nゼリーは、コロナ禍で2020年度が年間で80%台と大変大きく落ち込みましたが2021年度、2022年度とV字回復を実現しまして、2022年度は前年比114%で過去最高売上高を更新いたしました。飲用シーンやターゲット拡大の取り組みが新たな需要の獲得に繋がり、購入率も増加しております。

また前期はコロナ特需、ワクチン特需的な実績も上乗せになっており、今期はその影響を受けるかと思いますが、直近では人流回復もあり、コンビニエンスストアでの販売は好調です。特需はなくなりつつありますが、アクティブな場面は増えていると思いますし、通勤や通学、行楽など、人の動きが復活してきていますので、期待をしたいと思います。

重点領域 in事業

環境変化に対応し、ターゲット拡大・飲用シーン啓発に取り組み、継続ユーザーを育成していく

1) ゼリーの拡大 : 今後の成長戦略



森永製菓株式会社

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 22

次に、inゼリーの今後の成長戦略です。

引き続き環境変化に対応して飲用シーン、ターゲットの拡大に取り組んでまいります。先ほど説明しましたとおり、短期的にはコロナ特需的なものはなくなりつつありますが、復活する飲用シーンも増えてくると思います。

また、中長期的には現在、テスト期間のものもありますが、様々な仕掛けに取り組んでまいります。

重点領域 i n 事業

様々な健康ニーズに対応し、i nブランドの拡張・強化を進める

2 バーの拡大

i nバー現状

- プロテイン摂取手段の多様化に加え、プロテインバー市場においても競争激化
- ラインナップを見直し新商品を発売も、商品価値の伝達に課題

今後

- タンパク質・食の簡便ニーズは引き続き拡大見通し
- 商品・プロモーション両面で商品価値の伝達を強化し、需要獲得を図る



森永製菓株式会社

3 新たな食の創造

- 栄養摂取の新常識の創造、先進的な未来食の創造をテーマに開発を進行



i n スプレッド



i n タンサン

i nブランド強化

- コーポレートブランドとの結びつき強化
- スポーツ系イメージの強化



Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 23

次に、i nゼリー以外のi nブランドの展開です。

まず、i nバーですが、前期は競争激化の中で苦戦をしまして、年間では前年比93%の出荷実績でした。

今後もタンパク質・食の簡便ニーズは引き続き拡大すると考えており、今期における巻き返しを目指して商品・プロモーション両面で積極的な展開を図ってまいります。

現在、CMにおいてヌートバー選手を起用することが大変話題になっております。話題をきっかけにして、i nバーの再拡大に取り組んでまいります。また、新たな食の創造ということで、まずは2品テスト発売をしており、その他にもテーマを決めて取り組んでおります。

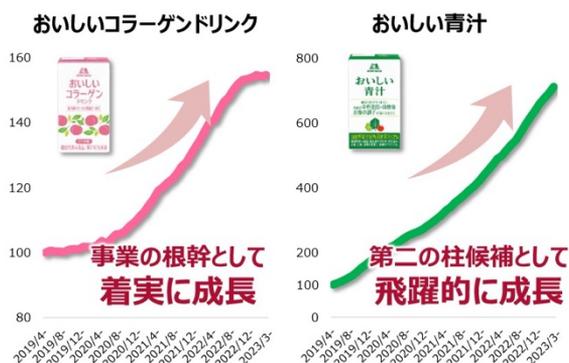
森永とi nの結び付きを強化すべく、前期から戦略的に広告投入も増やしてテレビCMなどで訴求しております。

重点領域 通販事業

戦略的な広告投下により新規顧客を獲得、定期顧客化へ取り組み事業規模を拡大

1 既存事業の進化

売上高推移 2019年4月を100とした伸長率



森永製菓株式会社

① 新規顧客の更なる獲得

- オンライン広告強化
- 商品リニューアルによる訴求力向上

② 定期顧客化（継続）への取り組み

③ 通販システムを刷新し、データ活用基盤を整備中

2 更なる事業拡大の取り組み

- コラーゲンドリンクの海外展開
- ダイレクトストアにおける食の領域拡大
- インオーガニック成長の探索

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 24

次に、通販事業です。

前期、戦略的に広告投入を増やして定期顧客獲得に努めてまいりました。結果、おいしいコラーゲンドリンク、おいしい青汁ともに計画以上の売上成長を実現しております。通販事業はお客様とダイレクトにつながっているという意味でも大変重要な事業です。前期に通販システムを刷新し、個々のお客様への対応を強化すべく、データ活用基盤を整備中です。

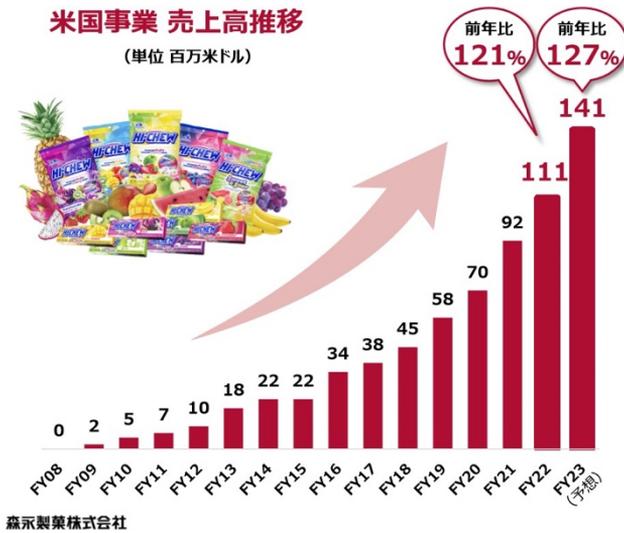
更なる事業拡大の取り組みについては、コラーゲンドリンクの海外展開として主に中国とタイでの販売を進めております。また、ダイレクトストアにおける食の領域拡大にも取り組んでおります。インオーガニック成長の探索として、提携、M&Aの検討も進めてまいります。

重点領域 米国事業

21中計の米国事業売上高目標100億円を中計初年度で達成、23年度は187億円の計画

米国事業 売上高推移

(単位 百万米ドル)



1 HI-CHEW ブランド拡大の更なる加速

現状

- 22年度 売上高 **146億円** 前年比**138.9%**
- 2008年米国進出から14年で飛躍的な成長
- 中計最終年度の売上目標 (100億円) を達成

- 販売店率は全米各地で継続して拡大

21年1月時点 **70%** → 22年12月時点 **77.4%***¹



60-70%
70-80%
80-90%

- 店頭回転も前年比**114%***¹と好調な推移

*1 出所：IRI

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 25

次に、好調が続いている米国事業です。

2030 経営計画において、米国事業を重点領域の1つに定め、投資も集中して積極展開を図ってきた結果、2022年度の売上高は146億円まで伸長しました。当初の21中計最終年度の売上高目標が100億円でしたので、為替の影響もありますが想定以上の大幅伸長です。

直近では大きな為替変動もありますので、グラフでは現地通貨ベースでの売上推移を掲載しております。前期の売上高は、円ベースでは前年比138.9%ですが、ドルベースでは121%、今期も127%を計画しております。

HI-CHEWは、現時点でのシェアはまだ1.24%、認知率は51%であり、各種指標を見てもまだまだ大きな成長を継続できると考えております。また、販売店率も拡大し、店頭回転も好調を継続しております。

重点領域 米国事業

2030年に向けて、HI-CHEWの成長加速とChargelの市場創造による事業成長を目指す

1 HI-CHEW : 今後の成長戦略

① 販売

- 全国の販売店率の拡大
- 店舗当たりの取扱SKU数増加を促進

② マーケティング

- 新たな顧客獲得に向けた新機軸の商品発売
- ブランド認知・ロイヤリティ向上に向けたプロモーション展開

MLBチーム
St. Louis Cardinals
イベントでのサンプリング



2023年1月発売
HI-CHEW Bites

③ 生産

- 2023年度に現有拠点のライン増強を実施
- さらに抜本的な製造能力増強に向けて検討中

森永製菓株式会社

2 Chargel ゼリー飲料市場の創造

現状

- スポーツシーンにおけるブランド認知向上に向けた各種施策を積極的に展開
 - マラソン・サイクリングイベントでのサンプリング
 - 広告・PR活動



今後

- どのような利点があるのか分かりやすく発信し、ターゲットのブランド理解・支持を高めていく
- スポーツ界隈で存在感のあるブランドを目指す

3 第三の矢探索

- 2023年度中に日本製造品の発売に向けて進行中

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 26

2030年に向けては、HI-CHEWの成長加速とChargelの市場創造に引き続き取り組んでまいります。

HI-CHEWについては、販売、マーケティングをさらに強化し、広告費も増加して戦略的な投資を実施してまいります。生産についても台湾のライン増強、日本国内の工場からの輸出の他、今年4月には本社にハイチュウグローバル推進室を新設し、世界全体を見た上での生産体制の検討に入っています。

Chargelについては、まだ数字、成果をお示しする段階にはありませんが、サンプリング等を実施し、手応えを感じております。西海岸を中心に日系スーパーでの取り扱いも始まっており、今後に期待しております。HI-CHEWも日系スーパーからスタートして時間をかけてここまで来ました。Chargelについても、着実に浸透に向けて様々取り組んでまいります。

また、第三の矢探索と記載しておりますが、まだ発表できる段階にはありませんが、今年度中にスタートを切りたいと考えております。

重点領域 冷菓事業

菓子技術を活用した差別化商品により、成熟市場においてもシェアを拡大、着実に事業成長



23年3月時点 シェア 4位に浮上

森永製菓株式会社

(出所：*1 インター-SMRI+ 推計販売規模金額、*2 インター-SMRI+ 推計販売規模金額(マルチ高級-PE除く))

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 27

1 鮮度マーケティングの進化

- 「チョコモナカジャンボ」50周年取り組み奏功し好調
- 23年春：チョコさらなる品質改良
バニラ 品質特徴の訴求強化



2 周辺市場の顧客獲得

- 菓子技術を活かしたデザート性が高い差別化商品で需要獲得
- 板チョコアイスの通年化定着 ノヘルティ単品売上10位に成長*2
- ザ・クレープ 通年化により、単品売上22位に(前年27位)*2
- 新たな高付加価値商品の開発



3 技術優位性で新市場創造

- アイスボックス お酒の割り材市場への挑戦 (テスト発売 需要検証中)
- 冷凍食品カテゴリーの商品開発 (冷凍ホットケーキテスト発売など)



次に、冷菓事業です。

こちらのグラフはSRIデータで、2019年4月を100とした場合の移動年計の伸長率ですが、当社は市場平均を大きく上回る推移で、今年3月にはシェア4位まで上がっております。10年以上前は7位メーカーでしたので、ここ数年の飛躍は目覚ましいものがあります。

2019年4月と今年3月との比較では、市場全体が103%に対して当社は131%の伸びです。ただ、直近の2年間では原材料高騰の影響を大きく受けております。売上高に対する比率では主要事業の中で一番影響度が高くなってはおりますが、その中でも前期2度の価格改定を実施し、収益力向上に取り組んでまいりました。

ジャンボグループの鮮度マーケティングについてです。昨年はチョコモナカジャンボ50周年の取り組みが効いて増収を実現しておりますが、今期は新たに「チョコの壁」をつける品質改良を実施しました。

昨年苦戦しましたバニラモナカジャンボは、バニラモナカジャンボ単体でのテレビ広告を展開し、復活させたいと考えております。

周辺市場の顧客獲得と新市場創造については、板チョコアイス、クレープの取り組み、そしてアイスボックスのお酒の割り材への挑戦、ホットケーキ等冷凍食品としての商品開発にもチャレンジをしてまいります。

基盤領域 菓子食品事業

ビスケット・キャンディの売上構成を高め、収益性改善を進める

ビスケット

推計販売規模移動年計*1 伸長率（2019年4月を100）



森永ビスケット

- ムーンライト中心に
広告投下、シリーズ全体好調

森永製菓株式会社 （出所：*1 インターSRI+ 推計販売規模金額）

キャンディ

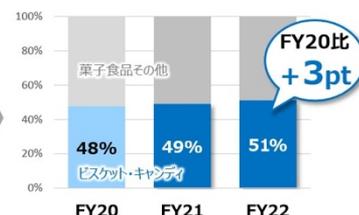
推計販売規模移動年計*1 伸長率（2019年4月を100）



ハイチュウ

- 食感を訴求する商品・
プロモーションにより好調

ビスケット・キャンディ売上構成比



チョコレート

- カレ・ド・ショコラ、ダースの戦術見直し
- ウェルネス軸や多様な食シーンに対応した高付加価値新商品の市場浸透

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 28

次に、基盤領域の菓子食品事業です。

菓子食品事業は2030年に向けて利益率目標を出しておりますが、今回、原材料高騰の影響を額では一番大きく受けております。前期は商品により2度の価格改定を実施し挽回を図っておりますが、カバーしきれず、利益面では営業利益率2%台と大変厳しい状況です。

21中計で菓子事業の収益性改善に向けてビスケット、キャンディの売上構成比を高めていくと説明しましたが、2020年度との比較で、2022年度は3ポイントアップしております。

また、SRIデータの2019年4月を100としたときの伸長率のグラフでは、両カテゴリーともに市場の伸びを上回る推移でシェアも上げていることとなります。

また、チョコレートについては、ダース、カレ・ド・ショコラとも価格改定により収益性改善に取り組んでおりますが、売上高では苦戦から抜け出せない状況です。この秋には再拡大に向けて思い切った戦略、戦術の見直しを図ってまいります。

そして、ウェルネス軸の高付加価値新商品の展開を計画しておりますが、これも2030年に向けて大変重要な取り組みと考えております。

基盤領域 菓子食品事業：ウェルネス商品展開

幅広いニーズに合わせて商品を展開、高付加価値商品として事業の収益改善にも貢献

<p>既存 ブランド</p>	<p>森永ラムネ (鉄分・カルシウム・ビタミン)</p>  <p>テスト発売にて需要検証中</p>	<p>森永ビスケット (糖質50%オフ)</p> 	<p>i n (プロテイン、免疫ケア)</p> 
	<p>新 ブランド</p>	<p>カカオの力 (血流改善、腸活) 機能性表示食品</p> 	<p>MCTスタイル (体脂肪を減らす) 機能性表示食品</p> 

森永製菓株式会社

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 29

菓子食品事業におけるウェルネス商品展開の内容です。

これらは全て高付加価値商品として菓子食品事業の収益改善にも貢献してまいります。2030年に向けて大きな塊にしていきたいと考えております。

2030ビジョン実現に向けた「心の健康」取り組み

顧客・従業員に提供する「心の健康」について、6つの要素で定義した『こころく』を策定
 全社への浸透を推進し、事業活動への寄与と従業員エンゲージメント向上を目指す



ここからは2シート、「心の健康」についての資料を入れました。

2030 ビジョンについては、「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」ということを何度か説明しておりますが、その中で、「心の健康」の定義が分かりにくいという指摘もいただいております。

「心の健康」の定義を『こころく』と定めて、全社への浸透に向けてセミナーも実施し、従業員のエンゲージメント向上に向けての取り組みをスタートさせております。まずは社内理解、共感、自分ごと化が大切であると考えております。

「心の健康」に基づいた取り組み事例

情緒価値を解明する感性研究でパリパリ食感を深掘りし、発信も強化



JUMBO SMILE

“みんなが笑顔になれるアイス”を目指す活動

チョコモナカジャンボを食べると笑顔になれる
アイスの美味しさがもたらす“幸福”は老若男女問わず、
これからの社会にとって大事な価値になっていく。
みんなが笑顔になれる美味しさを目指して
チョコモナカジャンボは日々鮮度や美味しさへの研究を絶やさずしていきます。



森永製菓株式会社

ジャンボスマイルプロジェクト

- ① 『パリパリ食感追求に向けた取り組み』の発信
- ② パリパリ食感に関する感性研究内容の発信



埼玉大学 綿貫教授との共同研究をスタート

モナカ皮の水分量が異なるモナカアイスの喫食時について、行動・生理・情動の観点から客観的および主観的指標を総合的かつ同時に捉えることで、食感の違いが身体等の活動、及び情動に与える影響を明らかにすることに挑戦

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 31

また、事業への貢献の取り組みもスタートしており、その一例がジャンボの「ジャンボスマイルプロジェクト」です。

パリパリ食感に関する感性研究の発信等をお客様にも訴求し、“みんなが笑顔になれるアイス”を目指す活動を展開してまいります。

財務戦略・キャッシュアロケーション

重点領域の成長投資・経営基盤構築のための投資を行いつつ、計画を上回る株主還元を実施

21中計3カ年累計 計画

設備投資 約 450 億円
無形投資
株主還元 120 億円以上
成長投資

21中計3カ年累計 見通し

設備投資 490億円 (計画比+40億円)

- 重点領域や経営基盤づくりのための投資を優先しつつ、老朽化対応も実施
- 今後は成長投資の構成比を高めていく

株主還元 309億円*1 + α (計画比+189億円)

- 中計計画を大きく上回る還元を実施
(5月11日 新たに自己株式取得を発表し、実施済)

森永製菓株式会社 *1 2021年4月～2024年3月における配当金支払額（予定含む）及び自己株式取得額（2023年5月11日発表分含む）の合計

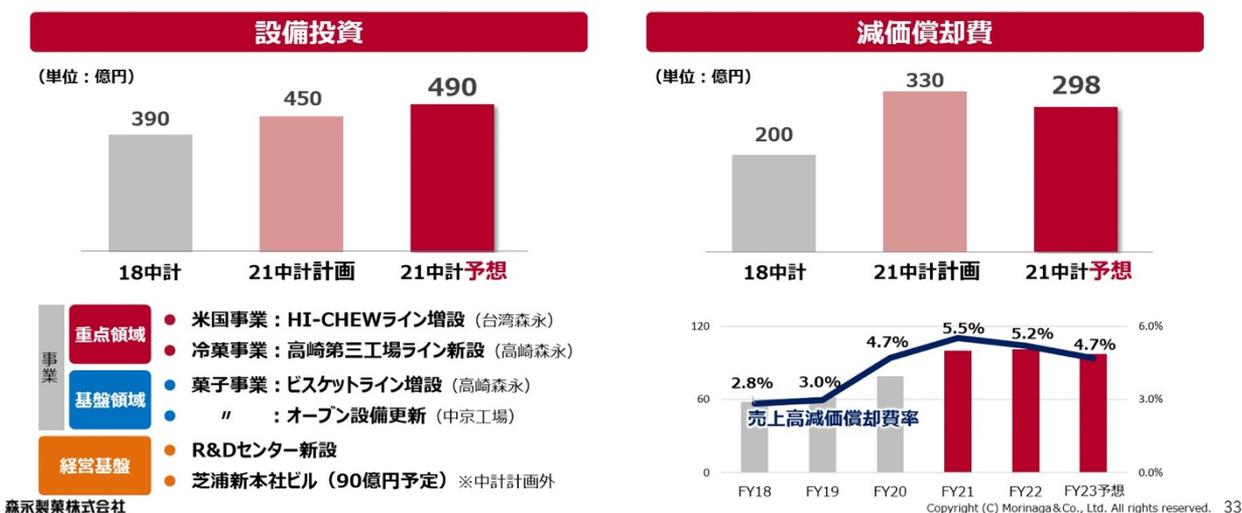
Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 32

次に、財務戦略・キャッシュアロケーションです。

21 中計 3 年間の計画に対して、今期見込みを入れた 21 中計の見通しを記載しております。設備投資については、次のページで説明いたします。株主還元は 3 年間で 309 億円、計画比プラス 189 億円と計画を大きく上回る還元を実施予定です。

設備投資・減価償却費

重点領域の成長投資の他、経営基盤構築のための投資を実施
 トップライン成長に伴い、売上高減価償却費率は2022年3月期以降低下傾向

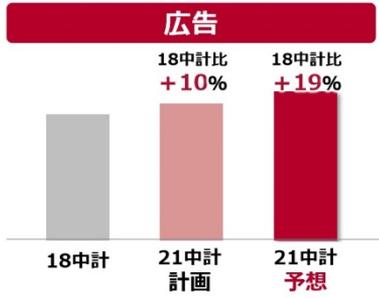


次に、設備投資・減価償却費です。

設備投資額は、21中計の計画外である芝浦新本社ビル建設が加わったため、トータルでは計画を上回っておりますが、その他の設備投資については細かく精査、見直しを実施しており、本社ビル建設を除くと計画対比では減少となっております。

売上高減価償却費率は、売上高が上がっていることに伴い、率としては減少傾向です。

無形投資

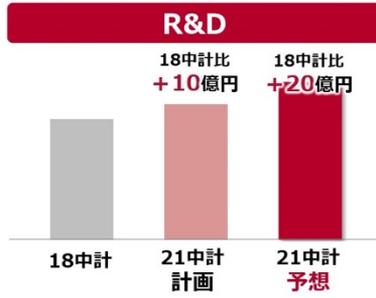


**重点領域の成長加速のため
戦略的な広告投資を実施**

- 重点領域の割合は計画比+5pt

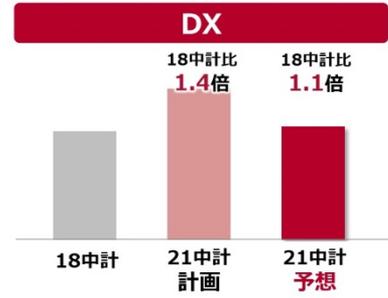


森永製菓株式会社



**ウェルネスカンパニー実現へ向けた
新たな顧客価値創出の取り組み**

- R&Dセンター新設
- 3大技術の更なる進化
- ゼリー飲料/冷凍下の菓子/ソフトキャンディ
- サステナブル対応
- 米国R&D機能の強化
- ウェルネス領域へ向けた価値開発
- 新たな開発手法による新価値創出



**業務効率化による収益性向上
を目的に「DX1.0」として推進**

- スマートファクトリー化取り組み
- 工場稼働状況の可視化、分析環境の構築
- 通販システム刷新しデータ活用基盤整備
- 商品開発システム再構築
- 経理業務の電子化推進、クラウド導入

Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 34

次に、無形投資の進捗と見通しです。

広告費は、計画では18中計比プラス10%でしたが、プラス19%の見込みです。重点領域の成長加速に向けて戦略的に投下しております。

R&Dについては、18中計比プラス10億円の計画に対して、プラス20億円の見込みで、倍となります。R&Dセンターを新設し、ウェルネスカンパニーの実現に向けて、またグローバルに向けても様々な取り組みでまいります。

DXは、18中計比で1.4倍の計画に対して、1.1倍の見込みです。収益性向上に向けた業務効率化について、スマートファクトリー化の取り組みなど、推進しております。

DXについては計画ほど費用を投下できなかった面もありますが、全体としては2030経営計画の達成に向けて、大変厳しい環境の中でも意志を持って戦略的に投資をしております。

サステナブル経営に向けて

パーパスと2030ビジョン実現に向けた財務・非財務両面におけるマテリアリティに基づき遂行



サステナビリティ方針

森永製菓グループは、森永製菓グループのパーパスである「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」の実現に向けた企業活動を通じて、持続可能な社会への貢献と当社グループの持続的成長を目指します。

当社グループのマテリアリティ



Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 35

次に、サステナブル関連です。

2030 経営計画の中で、サステナブル経営が土台にあると説明しましたが、パーパス、2030 ビジョン実現に向けた財務・非財務両面でのマテリアリティを特定し、それに基づき、様々な取り組みを実行しております。

なお、マテリアリティに対する実績については、今年 9 月に発行する統合報告書の中で開示する予定ですが、今回は次のスライドでサステナビリティ情報のアップデートとして、「健康経営の推進」と「ビジネスと人権の取り組み」について掲載しております。

サステナビリティ情報アップデート

多様な人材の活躍

健康経営の推進

- 「健康経営優良法人2023 ～ホワイト500～」認定（「健康経営優良法人(大規模法人部門)」認定は6年連続）

- ① 心の健康に関する取り組み
- ② 体の健康に関する取り組み
- ③ 労働環境の整備



- スポーツ庁「スポーツエールカンパニー2023」認定

- 従業員の健康増進のためのスポーツ実施に向けた、積極的な取り組みを行っている企業として認定

- 「i nトレーニングラボ」のトレーナーが、工場勤務者向けに「森永ファクトリー体操」を開発

- 運動の継続的实施促進に加え、全従業員の健康増進を目的とした自発的な活動を促す取り組みが評価



森永製菓株式会社

持続可能なバリューチェーンの実現

ビジネスと人権の取り組み

- 人権方針改定
 - 2023年4月改定
 - 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って、当社グループの人権尊重の考えを明示
- ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）入会
 - 2022年10月に発足メンバーの一員として参加
 - 社外に対する人権侵害救済の仕組みを設置



Copyright (C) Morinaga & Co., Ltd. All rights reserved. 36

「健康経営優良法人 2023～ホワイト 500～」と「スポーツエールカンパニー2023」の認定、そして人権方針の改定等です。ご参照いただければと思います。

2030経営計画達成に向けて



2021中計見通し

- 外部環境の逆風により利益は未達も、重点領域の成長が牽引し売上高は計画を上回る進捗
- ROE10%への回復を目指す

次期中計・2030経営計画に向けて

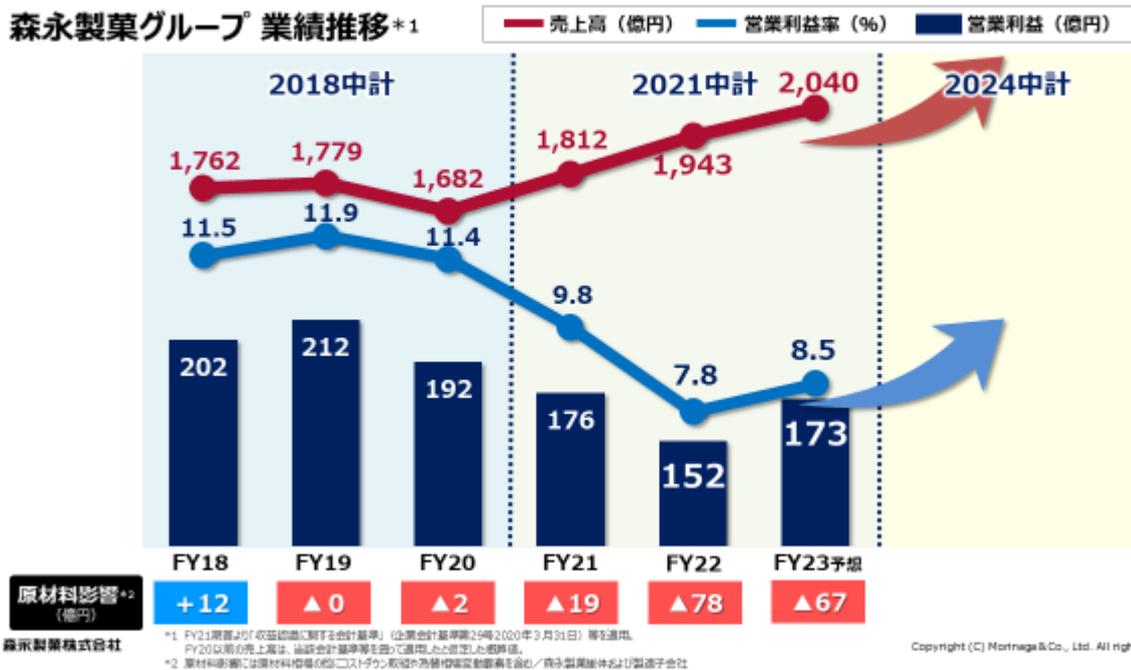
- 2030年に向けて順調な進捗売上高目標 3,000億円達成を目指す
- 各事業の戦略について2024中計で明示すべく議論を進める

本日の説明のまとめとして、21 中計の見通しと今後についてです。

大きな外部環境の変化、逆風の中、2030 年に向けての投資を意志を持って増加させた結果、営業利益は未達の見込みですが、売上高は 2 期連続過去最高で計画を大幅に上回る実績でした。また重点領域、海外売上高ともに計画以上の推移です。

なお、ROE は前期 7.9%まで落ち込みましたが、今期は目標である 10%までの回復を意志を持って目指していきたいと考えております。

森永製菓グループ 業績推移*1



最後に、18中計と21中計の6年間の売上高と営業利益の推移をグラフにしました。

赤の折れ線が売上高です。棒グラフが営業利益の額、青い折れ線が営業利益率です。下に年度別の原材料とエネルギーコストの高騰額を入れております。

売上高では、コロナの影響で2020年度は前年から約100億円の減収でしたが、2021年度から2年連続で7%超えの成長、2年間で261億円の増収により、V字回復を実現してコロナ前を上回り過去最高を更新しております。

営業利益は大幅に落ち込んでおりますが、2023年度をV字回復のスタートの年にして24中計につなげていきたいと考えております。

なお、次期24中計については既に議論に入っておりますが、2030経営計画のアップデートを含めて、来年の春までには発表させていただく予定です。

私からの説明は、以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

【ご注意事項】

将来予測・業績予想について

本資料には、当社（連結子会社を含む）の見通し、計画、目標など将来に関する記述が含まれておりますが、これらは当社が現在入手している情報に基づく判断や仮定を基礎としたものであり、将来における当社の実際の業績または展開と異なる場合があります。