

2022年3月期  
**決算説明会**  
2022年5月17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。

森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA &amp; CO., LTD. All rights Reserved.

皆さん。こんにちは。太田でございます。弊社の2022年3月期の決算説明会にお忙しい中、参加をいただき誠にありがとうございます。

まず私から約30分説明をさせていただきます。この2022年3月期は前期がコロナ影響を大きく受けて、商品によっては異常値とも言える数字でしたので、大変数字が読みにくくて不透明な状況だったと思います。

そのような状況下での前期実績の内容分析と、今期の業績予想、特に原材料のさらなる高騰見込みの数字と、その対応について。そして、2021中期経営計画初年度の進捗と今後の打ち手に重点を置いて説明をさせていただきます。

## 2022年3月期 通期実績

売上高は、過去最高を更新\*1。各事業でコロナからの回復や成長加速があり前期比較で増収。営業利益は、原材料価格高騰の影響や中長期成長に向けた基盤構築のための投資により同減益。当期純利益は、政策保有株式の売却による特別利益により同増益。

(単位：億円)	2022年3月期 通期実績	前期比較		予想*3比較	
売上高	1,812	+130	107.7%	+20	101.1%
売上総利益 〔売上総利益率〕	758 〔41.8%〕	+33 〔△1.3pt〕	104.5%	-	-
営業利益 〔営業利益率〕	176 〔9.8%〕	▲15 〔△1.6pt〕	92.2%	▲4	98.3%
経常利益	182	▲15	92.2%	▲3	98.6%
特別損益	209	+217	-	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	277	+143	207.0%	▲3	99.2%
EBITDA*2	277	+7	102.3%	-	-

森永製菓株式会社 \*1 収益認識基準を遡及適用 \*2 EBITDAは簡易版を使用→営業利益+減価償却費 \*3 2022年2月発表値

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 3

まず、通期実績です。売上高が1,812億円、前期比較で130億円の増収、率では107.7%でした。

各事業で前年のコロナからの回復や、さらなる成長がありました。特にinゼリーの回復、復活が大きかったことと、通販、海外が好調に推移をして大幅増収となりました。

前期から適用しております、収益認識に関する会計基準に過去の数字を置き直してみると、この1,812億円は過去最高売上高になります。

前期は、広告投資も期中に追加をして、積極的に増やしました。ここ数年、少し厳しかったトップラインを大きく上げることができました。

次に、営業利益は176億円でした。昨年5月の業績予想の170億円を上回る実績になりましたが、11月に上方修正した数字、180億円には届くことができませんでした。

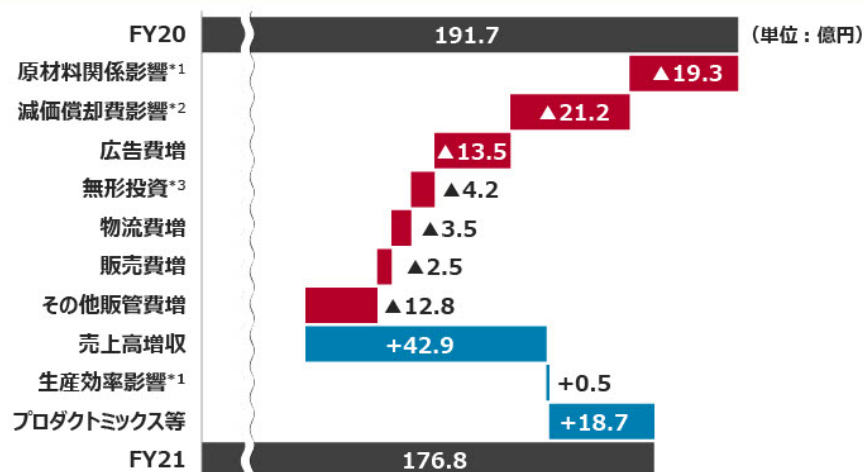
前期比較で15億円の減益、営業利益率が9.8%でした。当期純利益が277億円で143億円の増益。これは森永乳業株の売却による特別利益が効いております。

一番下にEBITDAの数値を入れておりますが、277億円。こちらも過去最高値になります。

なお右に予想比較とありますが、こちらは2月28日に森永乳業株売却時に発表した業績予想との比較です。

## 2022年3月期 通期実績：営業利益増減要因

売上高増収とプロダクトミックス等による増益効果が大きいものの、  
原材料価格高騰の影響や中長期成長に向けた基盤構築のための投資により減益。



森永製菓株式会社 \*1 対象は国内の菓子食品事業、冷凍事業、in事業（森永製菓単体および製造子会社） \*2 原価及び販管費計  
\*3 R&D、DX関連等への投資金額

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 4

次に営業利益の増減要因です。減益要因を上にて赤色で、増益要因を下にて青色で記載しております。

まずは原材料高騰の影響がコストダウンの取り組みを入れても19.3億円増。減価償却費増が21.2億円。広告費、無形投資、これを二つ合わせますと17.7億円。

物流費以下を含めたトータルのコスト増としては、77億円です。売上高130億円の増収効果と、inゼリーの大幅増によるプロダクトミックスの改善で、減益幅を打ち返しましたが、トータルでは約15億円の減益となりました。

## 2022年3月期 通期実績：営業利益増減トピックス

投資関係は予想通りコントロールも、外的要因を主とする原材料関係は予想を超える価格高騰。

(単位：億円)	実績	予想 2021年11月	予想差	ポイント
原材料関係	▲19.3	▲9.1	▲10.2	✓ 4Qにかけて予想を上回る原材料価格の高騰
減価償却費	▲21.2	▲22.7	+1.5	✓ 概ね2021年11月公表の通り
広告費	▲13.5	▲13.8	+0.3	✓ 2021年11月公表の通り主に通販事業へ投下 → 通販事業の成長加速を実現
生産効率	+0.5	▲5.0	+5.5	✓ 4Q売上好調に伴う自工場製造高増加

次に、営業利益の増減要因で、11月の予想との差について、主なものを四つ挙げております。真ん中の予想が半年前にご説明をした数値です。

まず原材料関係、11月時点では9.1億円の悪化予想でしたが、最終的には19.3億円の悪化となりました。半年弱で、予想より10億円悪化したということになります。

また1年前、期首時点では悪化部分を全て打ち返す計画でした。年間では前年比較と同様に、期首予想比でも約19億円の悪化となりました。相場の想定以上の高騰と為替、円安の影響が大きかったと言えます。

減価償却費は、11月時点から若干減少しております。

広告費は半年前にご説明しましたとおり、好調が続く重点領域の通販での追加投入を予定どおり実施し、年間では前年から13.5億円増加しております。

生産効率は、チョコモナカジャンボの復調をはじめ、第4四半期の菓子食品、冷菓の好調により自工場の製造が増加し、11月時点の予想より利益にプラスになっております。

## 2022年3月期 通期実績：事業別サマリー

国内は、菓子食品事業を除く全ての事業で売上高成長。損益は、i n事業で増益も全体では減益。  
海外は、米国事業と他のエリアとも増収増益を達成、連結に占める売上高と利益の貢献度は過去最高。

(単位：億円)	売上高			営業利益		
	2022年3月期 通期実績	前期比較		2022年3月期 通期実績	前期比較	
菓子食品事業*1	724	▲9	98.7%	32	▲29	53.4%
冷蔵事業	401	+17	104.6%	48	▲26	65.0%
i n事業*1	280	+44	118.4%	68	+23	149.9%
通販事業*2	91	+17	122.6%	3	▲3	52.4%
事業子会社	138	+19	115.5%	7	+6	774.5%
その他	12	▲3	82.6%	▲2	+6	-
国内計	1,649	+85	105.4%	158	▲22	87.7%
米国事業*3	105	+33	146.3%	14	+4	139.5%
中国・台湾・輸出等	57	+12	127.5%	3	+3	537.3%
海外計	163	+46	139.0%	18	+7	161.5%
連結計	1,812	+130	107.7%	176	▲15	92.2%

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 一部海外(タイ)を含む  
\*3 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 6

次に、事業別の売上高と営業利益の実績です。今回からこの事業区分で売上高、営業利益を開示してまいります。

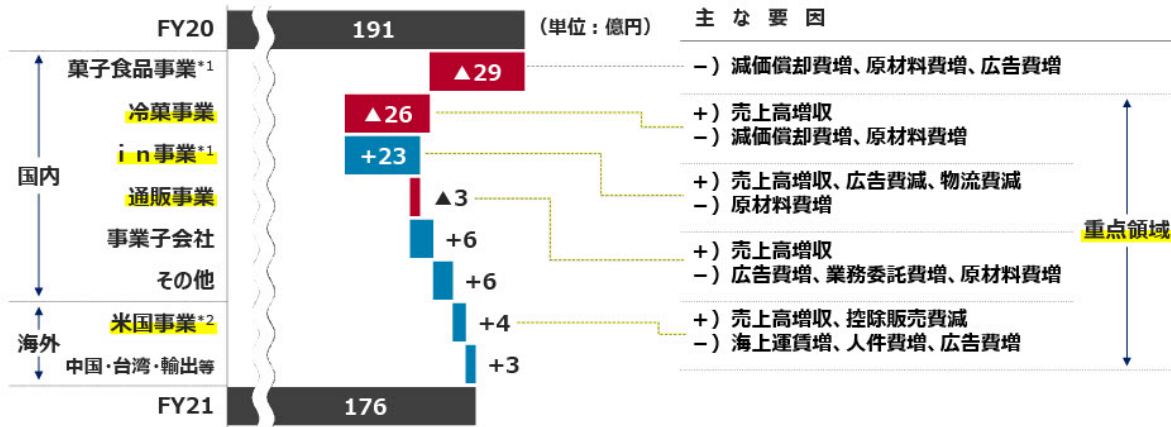
表をご覧くださいと一目でお分かりと思いますが、売上高が菓子食品事業を除く、全ての事業で増収でした。

一方、利益面では原材料高騰、減価償却費増により、国内4事業のうちi n事業を除いて全て減益でした。国内事業子会社と海外がカバーをしましたが、トータルでは減益になりました。

今回、初めて海外事業の利益を開示しました。海外は、海外全体もアメリカも19年度に初めて黒字となりましたが、この2年で米国が14億円、海外計で18億円の実績となりました。為替、円安のプラス効果はありますが、前期、海外事業の貢献が大変大きかったと言えます。

## 2022年3月期 通期実績：事業別の営業利益増減

重点領域の i n 事業と米国事業の利益貢献が大きいものの、減価償却費増と原材料費増の影響が大きい菓子食品事業と冷蔵事業の減益が響く。



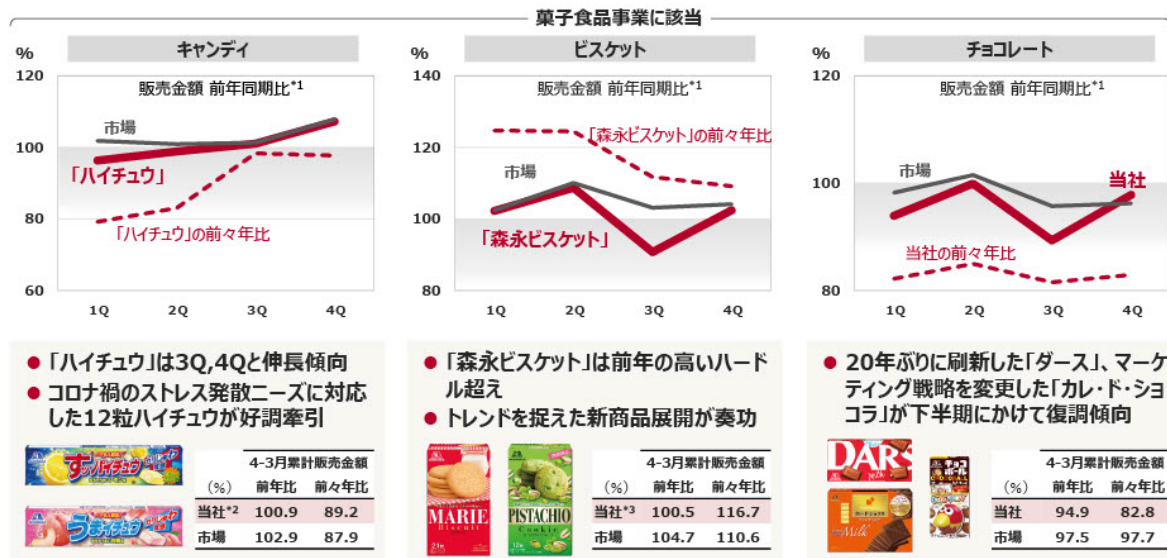
森永製菓株式会社 \*1 i nブランドを冠したキャンディ、チョコレート等の商品は菓子食品事業に含む \*2 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む

事業別の営業利益増減をグラフ化したスライドです。

上段のコメントに記載のとおり、i n 事業と米国事業の利益貢献が大きく、加えて、国内の事業子会社であるアントステラ、森永商事、森永市場開発のコロナからの復調も貢献しております。

反面、原材料高騰と減価償却費増の影響が大きい菓子食品事業と冷蔵事業の減益が響いております。

## 2022年3月期 通期：国内市場のトピックス①



森永製菓株式会社 \*1 出所：インターンSRI+ \*2 ハイチュウ \*3 森永ビスケット

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 8

ここから、前期の国内市場および米国市場のトピックスをまとめております。四半期ごとの前年比のグラフです。なお、国内データはSRIデータを用いております。

まずは、一昨年、コロナで大きくマイナス影響を受けたハイチュウです。4-3月累計の前々年比のとおり、キャンディー市場全体含めてコロナ前には戻ってきておりません。

ただ、年間では苦戦の中でも、第3クォーター、第4クォーターとキャンディー全体もハイチュウも前年を超えてきておりまして、年間では前年をクリアしました。

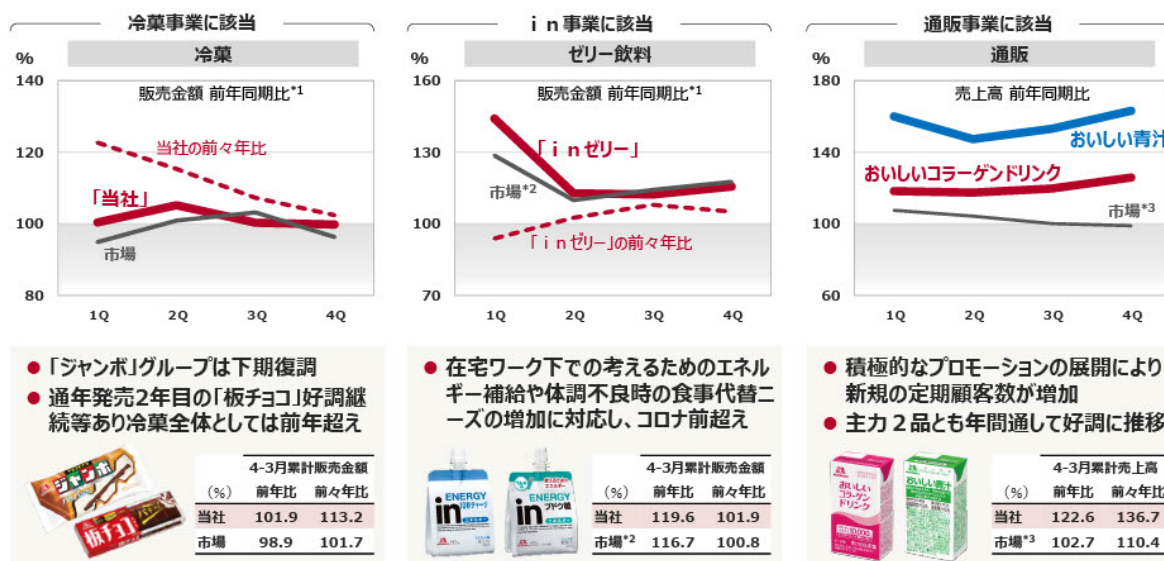
また全体苦戦の中でも12粒のスティックのハイチュウは、商品画像を掲載している、すっパイチュウ、うまいチュウを含め、さまざまな打ち手で好調に推移をしました。12粒スティックのSRIデータでは、年間で前年の112%の実績でした。

次に、一昨年、コロナ禍の巣ごもり需要で好調だったビスケットです。4-3月累計の前年比、前々年比のとおり、当社も市場全体も引き続き好調を継続しております。

次に、チョコレートです。4-3月累計の前年比、前々年比のとおり、市場全体も当社も大変苦戦をしております。年間では当社が市場全体より苦戦をしている状況ですが、第4クォーターにおいては市場平均を超えてきております。

半年前にご説明した、20年ぶりに刷新したダースと、マーケティング戦略を変更したカレ・ド・ショコラが第4クォーターでは回復基調になっております。なお、第4クォーターの出荷実績で見ると、ダースが前年の108%、カレ・ド・ショコラが前年の102%の実績でした。

## 2022年3月期 通期：国内市場のトピックス②



森永製菓株式会社 \*1 出所：インターシRI+ \*2 当社が定める区分による \*3 出所：日本通信販売協会 通信販売「健康食品」販売売上高

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 9

次に、重点領域の冷凍です。

一昨年、市場比較でも大きく伸ばした当社ですが、前年もそのハードルをクリアして101.9%と、一昨年に引き続き市場全体の伸びを上回る実績でした。

また、1SKUで20年連続増収を続けておりましたチョコモナカジャンボが、残念ながら前年を割り込みましたが、下期は復調をしております。当社の出荷実績では、前年比で上期が92%、下期が107%でした。一昨年の上期はコロナ禍の巣ごもり需要で、大変大きな数字を抱えており、上期は前年を割り込みましたが、下期は前年を上回り、年間では前年比97%でした。

次に、こちらも重点領域のi nゼリーです。i nゼリーは一昨年4月、5月と、売上が前年の半分に落ち込みましたが、大きく回復をしております。SRIデータ上では前々年比をクリアするレベルまで戻ってきております。

当社の出荷実績も、i nゼリートータルでは年間で前々年比の数値を超えており、前年比122%、前々年比103%の実績でした。

次に、こちらも重点領域の通販事業です。前期は下期に広告を追加投入し、定期顧客を増やす取り組みをしております。想定どおり獲得できており、おいしいコラーゲン、おいしい青汁ともに年間を通して好調に推移をしました。

今回、市場全体との比較も入れております。通販における健康食品の平均値と比べても、好調な数字が見て取れるかと思えます。



## 2022年3月期 通期：米国市場のトピックス

HI-CHEWの認知率と販売店率が引き続き強い上昇基調のなか、店頭回転も好調を維持。これらの結果、HI-CHEW販売金額のシェアも上昇が続く。



**HI-CHEW**

- 売上高**100億円**を突破
- ブランド認知率 **48%**<sup>\*1</sup> (FY18比+10pt以上)  
- 全米における認知率が安定的に向上
- 販売店率 **70%超**<sup>\*2</sup> (FY18比+15pt以上)  
- 全米における取扱率が安定的に向上
- 店頭回転 **一定水準維持**<sup>\*2</sup> (FY18~維持)  
- 販売店率が向上するなか、店頭回転は一定水準を維持
- 販売金額シェア **1%超**<sup>\*2,3</sup> (FY18比約2倍)  
- 販売金額が安定的に向上

森永製菓株式会社 \*1 当社調べ \*2 出所：IRIデータ \*3 Non Chocolate Candy市場における

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 10

次に米国の HI-CHEW です。為替の影響もありますが、2年前倒しで、売上高 100 億円を突破しました。

ブランド認知率が 48%で、3 年前比較で 10 ポイント以上、向上しております。反面、まだ 48%しかないということで、まだまだ拡大の余地はあると思っております。

販売店率も 1SKU で 70%超となり、3 年前比較では 15 ポイント以上、向上しております。

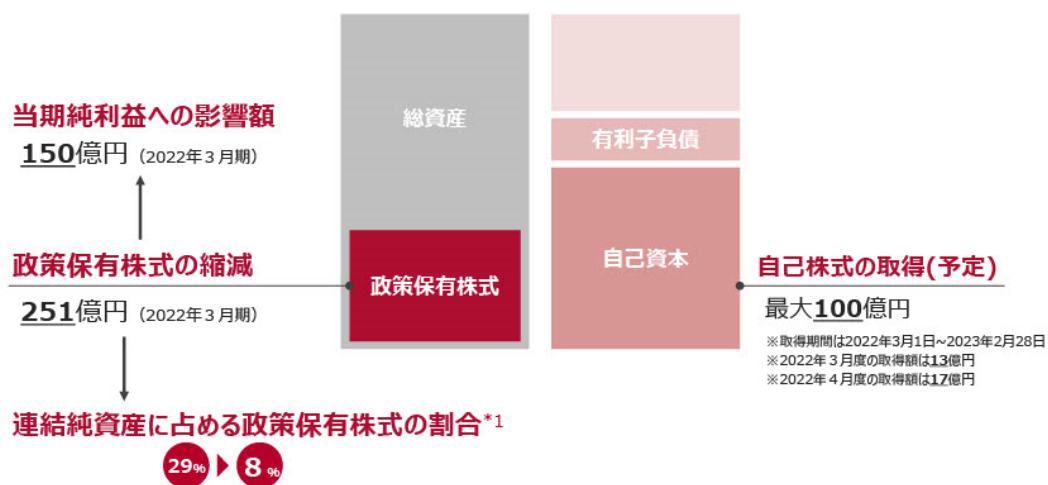
一般的に販売店率が上がると、店頭回転は少し下がる傾向がありますが、店頭回転も好調で、一定水準を維持しております。まだ金額シェアは 1%を超えたレベルであり、まだまだ拡大の余地が大きいと考えております。

全ての指標について 3 年前比較を入れましたが、着実に安定的に成長してきていることが分かるかと思えます。

米国のキャンディーの市場規模は、日本の約 4 倍です。米国 HI-CHEW につきましては、今後も引き続き高い成長に、自信を持って取り組んでまいります。

## 2022年3月期末バランスシート

資本効率の更なる向上を図るべく、政策保有株式縮減と自己株式取得枠の設定



森永製菓株式会社 \*1 期末政策保有株式残高(時価) ÷ 期末連結純資産(小数点第1位を四捨五入)

Copyright (C) MORINAGA &amp; CO., LTD. Allrights Reserved. 11

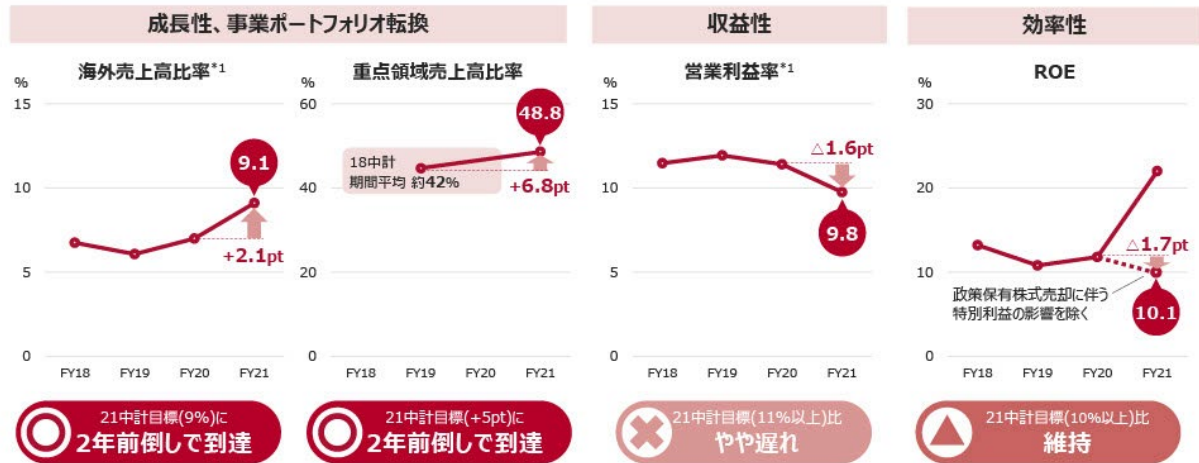
次に2022年3月末のバランスシートです。

今期、森永乳業株を売却しまして、政策保有株の縮減に取り組み、3月末での政策保有株が連結純資産に占める割合は8%となり、10%を切る水準になりました。

同時に自己株式の取得を1年かけて100億円予定をしております。3月の取得額が13億円、4月が17億円と、順調に取得ができております。

## 主要な経営指標の推移

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中計目標に2年前倒しで到達。  
収益性(営業利益率)はやや遅れがみられる一方、効率性(ROE)は21中計目標水準をキープ。



森永製菓株式会社 \*1 FY18とFY19は一定条件のもと収益認識基準を適及適用した数値

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 12

次に、主要な経営指標の推移です。

成長性、事業ポートフォリオの転換という指標では、海外売上高比率、重点領域売上高比率ともに2021 中期経営計画 3 年目の目標値を、2 年前倒しで達成しております。

また、営業利益率は 10%を切りましたので、収益性はやや遅れておりますが、ROE は森永乳業株売却による特別利益を除いて 10.1%と、中計目標水準をキープしております。

## 基本的な考え方

1. 21中計の2年目として、中計テーマの「**飛躍に向けた新たな基盤づくり**」を基本とする
2. 「資本コスト経営」の原則をもとに**重点領域への事業成長・基盤強化投資を実行し、中長期的経営基盤を整える**
3. 原材料高騰等のリスクに対し、機動的で的確な「**価格改定**」を実行するとともに、「**原価低減**」、「**営業費効率化**」および「**投資効率の精査**」を徹底する



次に、23年3月期、今期の業績予想です。

基本的な考え方、三つあります。1、2は1年前の2021中期経営計画発表時と変わりませんが、急激かつ大きな原材料高騰への対応として価格改定その他、原価低減、効率化、投資効率の精査も徹底し、さまざまな手を打ってまいります。

## 2023年3月期 業績予想

厳しい経営環境を打ち返し、過去最高売上高1,900億円、営業利益165億円、EBITDA271億円を計画する。

単位：億円	2023年3月期 予想	前期比較	
売上高	1,900	+88	104.8%
売上総利益 〔売上総利益率〕	777 〔40.9%〕	+19 〔△0.9pt〕	102.5%
営業利益 〔営業利益率〕	165 〔8.7%〕	▲11 〔△1.1pt〕	93.3%
経常利益	169	▲13	92.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	107	▲170	38.5%
EBITDA*1	271	▲6	97.8%

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 1米ドル=128円の想定。以下同。

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 15

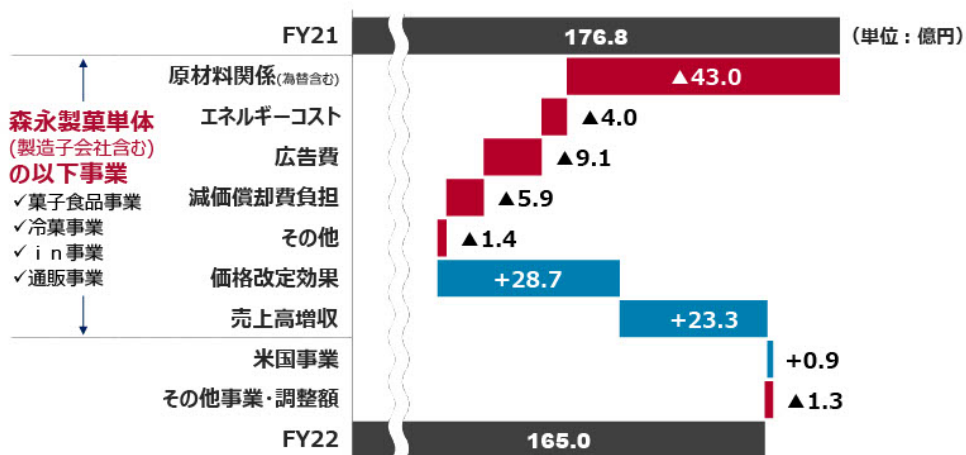
今期の業績予想数値です。

売上高は1,900億円、前期から88億円の増収。この1,900億円は過去最高売上高ですが、2021中期経営計画最終年度の目標値で、1年前倒しで計画をしております。

営業利益は165億円、前期から11億円の減益、当期純利益は107億円、減益は前期、森永乳業株を売却したことが要因であります。参考に、一番下にEBITDAを記載しております。

## 2023年3月期 業績予想：営業利益増減要因

原材料関係(為替含む)、エネルギーコストといった外的要因に加え、中長期成長に向けた経営基盤構築のための投資増に対して、価格改定効果および売上高増収で打ち返すも減益の予想。



森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA &amp; CO., LTD. Allrights Reserved. 16

次に、今回の年間業績予想での営業利益の増減要因です。

年間で原材料高騰、為替は1米ドル128円で想定をしておりますが、為替を含めて高騰額を43億円で想定をしております。

さらに水道光熱のエネルギーコスト増は4億円、広告費が年間で9.1億円増、2030経営計画達成に向けて、重点領域の広告投資を、意思を持って増やしてまいります。

特にi n事業で広告投入を継続しておりますが、後ほど詳しく説明をさせていただきます。

減価償却費増が約6億円、これらに対して価格改定と増収効果で打ち返していく想定ですが、トータルでは11億円の減益予想としております。

## 価格改定の実施（主要な事業）

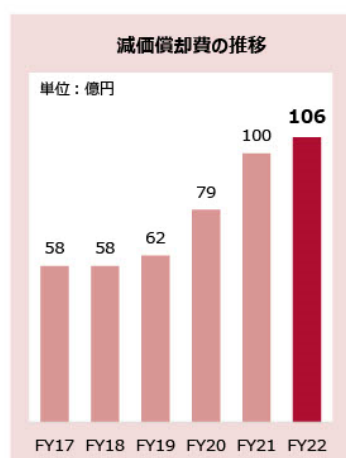
原材料価格の高騰に対する打ち返し策として、国内・海外ともに価格改定実施へ

事業	価格改定実施日	価格改定率	主な対象品
国内	菓子食品事業	2022年5月31日 発売分より順次 出荷価格の約 <u>3%</u> ~ <u>11%</u>	キャンディ、ビスケット、チョコレート各種製品（一部製品除く）
	冷菓事業	2022年7月1日 出荷分より 希望小売価格の約 <u>5.4%</u> ~ <u>7.9%</u>	ホットケーキミックス、 ケーキシロップ等の一部製品
	通販事業	2022年6月1日 出荷分より 希望小売価格の約 <u>6.1%</u> ~ <u>10.0%</u>	各種（一部製品除く）
海外	米 国 事 業	2022年5月16日 出荷分より 定期お届け便価格の約 <u>2.7%</u> ~ <u>4.4%</u>	ドリンク製品各種
		2021年12月1日 出荷分より順次 出荷価格の約 <u>8%</u> ~ <u>9%</u> の値上げ	HI-CHEW

次に、価格改定の内容について1枚シートを入れました。海外については、米国事業は既に昨年12月に実施済みです。それぞれ内容をご確認ください。

## 設備投資

中長期的な経営基盤構築に向けた積極的な設備投資を継続



FY22の主な設備投資案件

分類	投資内容	狙い
重点領域 - 冷蔵事業	製造子会社の機械設備	冷蔵事業の安定成長を支える
重点領域 - 米国事業	台湾森永のHI-CHEWライン増設	米国事業の成長加速を支える
基盤領域 - 菓子食品事業	高崎工場のビスケット増産 中京工場のオープン設備更新	成長カテゴリーであるビスケットの成長加速を支える 安心・安全な商品の安定供給
経営基盤 - 鶴見工場サイト	旧研究所棟の改築など	グループ企業の拠点集約（森永生科学研究所、森永ビジネスパートナーの移転）
その他、スマートファクトリー化設備の工場横展開、省エネルギー・環境配慮設備の導入 ほか		

合計 160 億円

次に、設備投資の内容です。

2030 経営計画達成に向けて、積極的な設備投資を継続してまいります。1 年前、2021 中期経営計画発表時に説明した 21 中計 3 年間の設備投資計画、約 450 億円は基本的には変わっていません。先ほど少し言及したとおり、外部環境が大きく変化している中、投資内容について投資効率の精査をさらに徹底して、内容によっては見直しもしていきたいと思っております。

ただ反面、重点領域を中心に、その他重要性が高い案件については、追加投資もあり得るかと思っております。

今期の設備投資の主な内容については、そこに記載のとおりです。



## 2023年3月期 業績予想：事業別サマリー

国内は、全事業で増収を計画。戦略的広告投資により i n 事業は減益も、冷菓事業は増益を計画。  
海外は、米国事業は増収増益を計画。引き続き戦略的広告投資を予定するなかでも増益へ。

(単位：億円)	売上高			営業利益		
	2023年3月期 予想	前期比較		2023年3月期 予想	前期比較	
菓子食品事業*1	736	+12	101.7%	21	▲11	66.3%
冷菓事業	416	+15	103.7%	50	+2	104.8%
i n 事業*1	294	+14	104.9%	63	▲5	93.9%
通販事業*2	101	+10	111.2%	4	+1	141.8%
事業子会社	149	+11	108.4%	8	+1	102.4%
その他	12	+0	102.2%	▲1	+1	-
国内計	1,711	+62	103.8%	147	▲11	93.2%
米国事業*3	144	+39	136.5%	15	+1	106.4%
中国・台湾・輸出等	60	+3	103.7%	1	▲2	47.4%
海外計	204	+41	124.8%	17	▲1	95.5%
連結計	1,900	+88	104.8%	165	▲11	93.3%

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 一部海外(タイ)を含む  
\*3 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 19

事業別の業績予想です。

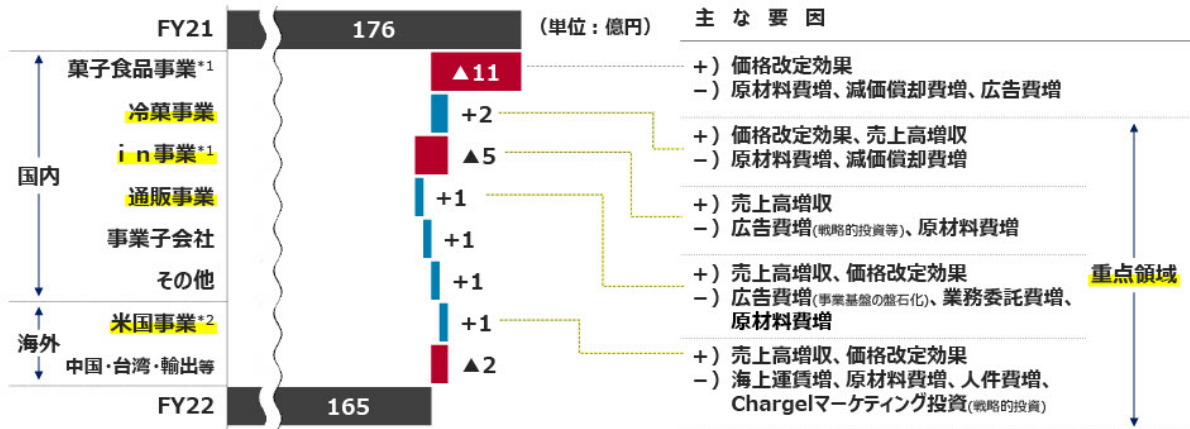
売上高は国内、海外ともに全ての事業で増収を計画しております。利益面では i n 事業は減益となっておりますが、ブランディング広告の戦略的投下の影響です。

また米国事業も、売上高は大幅増を計画しておりますが、利益面では米国も原材料のコストアップがあります。その中で、Chargel と HI-CHEW のさらなる成長に向けた積極投資を継続する予定です。

結果、米国事業トータルとしては微増益で計画をしております。

## 2023年3月期 業績予想：事業別の営業利益増減

冷菓事業、通販事業、米国事業は原材料費増等の逆風を増収と価格改定で打ち返して増益を目指す。  
i n事業は、戦略的広告投資があり減益。菓子食品事業は価格改定により減益幅を最小化へ。



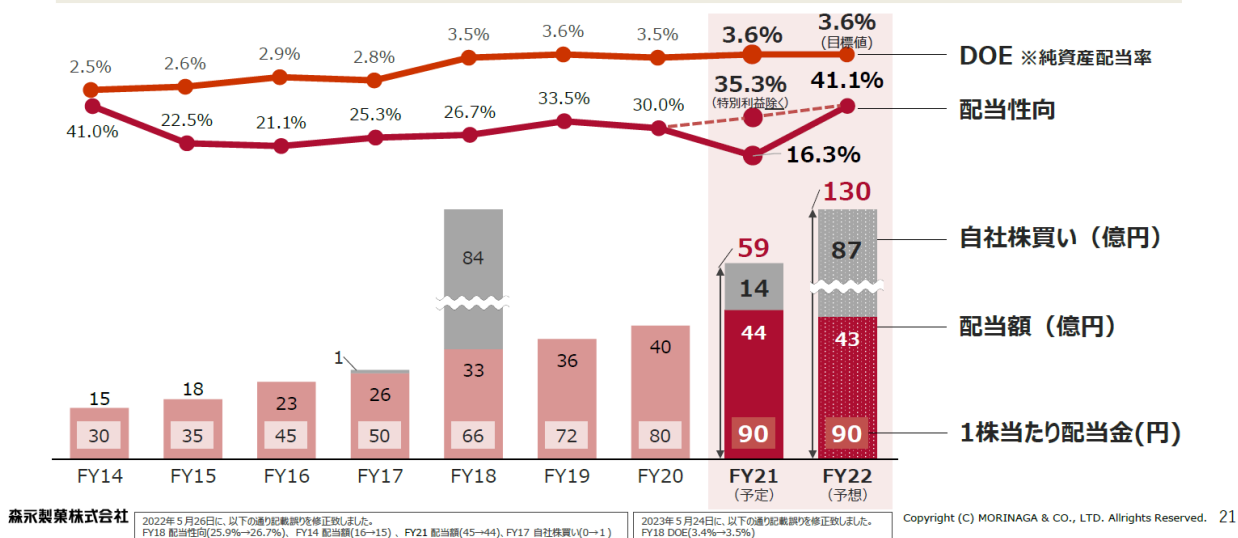
森永製菓株式会社 \*1 i nブランドを冠したキャンディ、チョコレート等の商品は菓子食品事業に含む \*2 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む

事業別の数値をグラフにしました。

全ての事業で、原材料高騰が影響しております。内容をご確認ください。

## 株主還元

1株当たり配当金は10円増配の90円予定。  
経営基盤盤石化のもと継続的かつ安定的な株主還元を実施へ。



次に、株主還元です。

6月の株主総会決議で正式決定となりますが、一株当たり配当金は10円増配の90円を予定しており、7期連続増配になります。今回、次期の予想も入れました。

また、自己株買いを予定しておりますので、その数値を入れております。

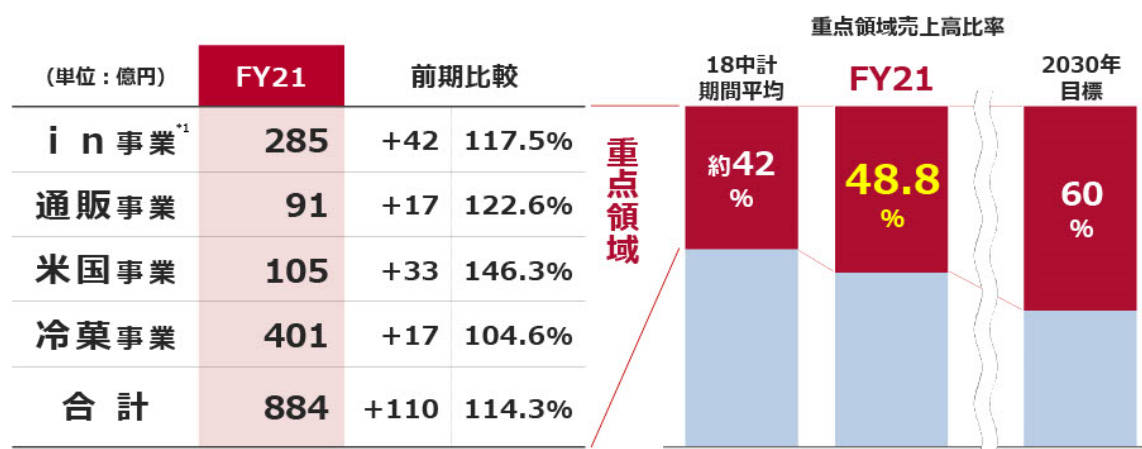
継続的、安定的に株主還元をしていくという、基本的な考え方は変わっていませんが。今回 DOE の数値も入れました。

これから、この純資産配当率の水準を中長期的に上げていくことを目指してまいります。また、総還元性向を意識して、必要に応じて自己株式の取得を機動的に実施していくことも、検討をしております。

以上、前期の実績と今期の予想について説明をいたしました。

## 2030経営計画における重点領域の売上高

重点領域売上高比率は21中計の目標を2年前倒して達成。  
重点領域を構成する、成長ステージやビジネスモデルが異なる全事業で飛躍的な成長を実現。



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を含む

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 23

ここから、2021 中期経営計画の進捗と見通しについての説明です。

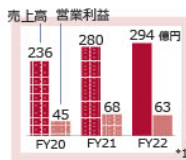
21 中計、2030 経営計画に向けて最大のポイントは、事業ポートフォリオの転換です。重点領域を4つ選定し積極的な経営資源の投下による飛躍的な成長で、2030年に売上構成比を60%にするという目標です。

1年目の実績は、全て好調に推移し、トップラインを大きく上げることができ、構成比は年間で48.8%となりました。

2018 中期経営計画3年間の平均は42%で、6.8ポイントアップし、21中計の目標を、2年前倒して達成することができました。

4事業の合計で売上高前年比114%、110億円の増収となります。先ほど連結全体の増収が130億円と説明をしましたが、そのうち110億円、85%が重点領域の売上高となります。

## 重点領域① i n事業



### FY21の成果

- ゼリーはコロナ影響からのV字回復を達成
- バーは過去最高売上高を更新
- 新たな食創造に向けた着実な取り組み

### FY22のポイント

- ウェルネスカンパニーの象徴事業としてのブランディング
- ゼリーの成長加速、バーの競争勝ち残り
- 新規カテゴリーへの参入(テスト)

#### 各商品戦略の推進



#### 新たなブランディング

- ① コーポレートブランドとi nブランドの紐づけ
- ② i nブランドのスポーツイメージ強化



#### ゼリー コロナ影響からのV字回復

- 売上高 前々年比 **103%** (コロナ前超え)
- 購入率 **14%** (過去最高を更新中)

#### 成長戦略の加速

- 更なる飲用シーン、ターゲット拡大



#### バー 過去最高売上高の更新

- 売上高 前年比 **101%**

#### 激しい競争環境の勝ち残り

- プロテインバーNo.1を目指した商品発売 (秋予定)

#### 中長期の成長に向けた種まき

#### 新たなカテゴリーへの参入(テスト)も

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含まない

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 24

ここから、4事業それぞれについて簡単に言及をさせていただきます。

まずi n事業です。2021年度の成果と2022年度のポイントについてですが、2021年度の成果については先ほども説明しましたので詳しくは割愛します。一つ、真ん中に記載しておりますi nゼリーの購入率、社内では間口と呼んでおりますが、14%を超えてきました。コロナ前の数値を超えて過去最高値を更新しております。

確かにワクチンによる体調不良の需要等もありますが、飲む人が確実に増えてきた。2年前の説明会でコロナの影響で、通勤通学など人流が減り飲むシーンが激減したということで、売上高に大きな影響を受けたとお話しました。それ以降新たな飲用シーン、ターゲット拡大にさまざま取り組んでまいりました。

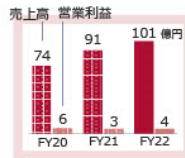
広告も商品増強も、いろいろな取り組みが数字として表れてきていると思っております。人流がプラス戻ってきたということも大きいと思います。

2022年度のポイントです。今期、減益予想になる要因でもありますが新たなブランディングに取り組んでまいります。ウェルネスカンパニーに生まれ変わる象徴としてのi nブランドを、森永と結びつける取り組みを徹底強化してまいります。

それから、成長戦略の加速として、ターゲット拡大に取り組んでいます、商品画像の1つにフルーツのゼリーを掲載しておりますが、女性の開拓ということで発売し、テレビ広告も入れました。売上高は現在、好調に推移をしております。

i nバーについても、今年の秋にプロテインバー、ナンバーワンを目指した商品発売を予定しております。

## 重点領域② 通販事業



森永製菓株式会社

### FY21の成果

- 17年連続の売上高成長
- 第2の柱候補の順調な成長
- 中長期の成長に向けた種まき

#### ● 飛躍的な成長

- コラーゲンドリンク販売金額 **5年連続No.1**
- コラーゲンドリンクの累計販売数 **3億本突破**
- スタンダード、プレミアム どちらのラインも成長
- 定期顧客数は前期末比**126%**

#### ● 第2の柱候補の順調な成長

- 売上高4年CAGR **188%**
- おいしいコラーゲンドリンクと異なるターゲット開拓  
※生活習慣病予防ニーズ

#### ● 中長期の成長に向けた種まき

- コラーゲンのパウダー形態に参入

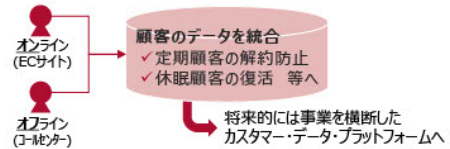
### FY22のポイント

- 通販システムの刷新による事業基盤の盤石化
- 成長ドライバーとなる定期顧客獲得のための広告投下
- 品質リニューアルと価格改定の断行

#### ● 事業規模の拡大とシステム刷新による事業基盤盤石化

- 品質リニューアルを伴った価格改定
- 事業基盤盤石化に向けた定期顧客獲得のための広告投下
- システムの刷新によるLTV向上

LTV...Life Time Value の略で、1人の顧客から得られる売上高の総額のこと。



#### ● 次の柱候補に向けた育成

- 広告の媒体選定、投入量、メッセージの見直し

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 25

次に通販事業です。

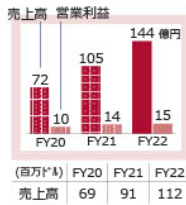
今期計画段階ですが、売上高が100億を初めて超えてまいります。前期の成果は、コラーゲンドリンクと青汁に追加広告投資を大きく実施し、想定どおり定期顧客増につなげました。

中長期の成長に向けた種まきと記載しておりますが、前期、コラーゲンのパウダー形態にも参入をいたしました。

2022年度のポイントは、引き続き事業規模の拡大に取り組むことです。システムの刷新も実施してまいります。

まずは通販の顧客データの統合とその活用です。将来的には全ての事業を横断した、カスタマー・データ・プラットフォームをつくらせていきたいと考えております。

## 重点領域③ 米国事業



(百万円) FY20 FY21 FY22  
売上高 69 91 112



森永製菓株式会社 \*1 当社調べ \*2 出所：IRIデータ \*3 Non Chocolate Candy市場における

### FY21の成果

- 成長性、収益性の両面で飛躍的な成長
- HI-CHEWの全米取扱率が確実に伸長
- ゼリー飲料市場創造に向けた着実な進捗

### ● 成長性、収益性の両面で成長加速

- 売上高**100億円**突破 ※21中計目標の早期達成
- 過去最高の営業利益**14億円**
- ブランド認知率 **48%**\*1 (FY18比 +10pt以上)
- 販売店率 **70%**超\*2 (FY18比 +15pt以上)
- 店頭回転 **好調維持**\*2
- 販売金額シェア**1%**超\*2,3 (FY18比約2倍)

### FY22のポイント

- 更なる事業拡大 ⇒ 売上高目標**144億円**
- HI-CHEW事業のバリューチェーン進化で成長加速
- Chargelでゼリー飲料市場創造の挑戦本格スタート

### ● バリューチェーン全体の更なる進化による成長加速



### ● 第二の矢 着手

### ● ゼリー飲料市場創造の挑戦 本格スタート

- 2022年2月 自社ECサイト、3月にはリアル店舗で販売開始
- 各種マーケティング活動の開始



Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 26

次が、米国事業です。

前期2年前倒しで100億円を達成しました。為替の影響もありますので、棒グラフの下に現地通貨、ドルベースの売上高も記載しております。

先ほど前期までの成果について説明をしました。2022年度のポイントは、やはりさらなる売上拡大、事業拡大で、144億円を計画しております。

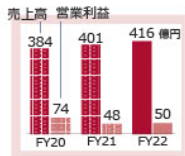
また今期、現地に日本から研究員を送り込み R&D 室を設置しました。また HI-CHEW の売上高好調を受けて、今後の設備増強の検討もスタートをしております。

商品面では半年前の説明会で、健康軸の商品展開についてお話をしましたが、計画どおり健康軸の商品を中心に SKU もプラス 5 品発売をしております。

そしてゼリー飲料の Chargel です。今年 2 月に EC サイトで発売し、これから本格展開に向けてスタートを切るところです。このような形態のゼリー飲料がない米国市場で、じっくり育成をしていますが、次回の説明会ではもう少し詳しく説明できるかと思います。



## 重点領域④ 冷菓事業



### FY21の成果

- 特徴ある製品群により事業トータルで着実な成長
- 高崎第3工場の本格稼働による事業基盤確立
- ジャンボグループに続く柱候補の順調な成長

### FY22のポイント

- 原材料価格高騰に対する価格改定による打ち返し
- ジャンボグループを再びの成長軌道へ
- 次の柱候補の拡大、中長期の成長に向けた種まき

#### ● 製造基盤の確立

- 高崎第3工場が本格稼働



#### ● 原材料価格高騰に対する価格改定による打ち返し

- 2022年6月1日出荷分より各種製品の価格改定実施

#### ● 安定成長に向けたチャンス発見

- ジャンボグループ売上高 前年比 **97%**も、購入率は過去最大かつ初の**30%**超えとなる**31.4%** (冬限定規格品の好調)



#### ● 絶え間ない話題喚起による再びの成長軌道へ

- チョコモナカジャンボ発売50周年をフックにした様々なコミュニケーション戦略の展開



#### ● 次の柱候補の順調な成長

- 板チョコアイスの売上高 前年比 **113%**、購入率は**過去最高**を更新



#### ● 次の柱候補の拡大、中長期の成長に向けた種まき

- 更なる拡大へ



森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 27

次に、重点領域、最後、4つ目はここ数年、市場の中でも競合比較でも大きく伸ばしている冷菓事業です。

まずは製造基盤の確立ということで、既にご案内をしていますとおり、高崎の第3工場が本格稼働しました。

それから先ほど少しお話しましたが、チョコモナカジャンボは2021年度減収になりましたが、購入率は過去最高値を更新しております。この購入率はバニラも含めたジャンボグループの数字が入っておりますが、チョコモナカ自体も同様に過去最高値となっております。

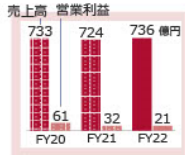
冬季限定品が好調に推移をして、下半期の売上増に貢献しております。

2022年度は、やはりまずは何よりも価格改定による打ち返しを成功させることです。また今年度は、チョコモナカジャンボが発売50周年を迎えます。

さまざまなコミュニケーション戦略で話題喚起もして、20年連続で増収記録は途絶えましたが、再スタートを切ります。

それから次の柱として、板チョコアイスのさらなる拡大、ザ・クレープの通年化、さらに中長期の成長に向けた種まきがあります。

## 基盤領域 菓子食品事業



森永製菓株式会社

### FY21の成果

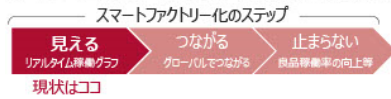
- ・ 購買変化への順応による伸長カテゴリーの成長
- ・ 製造機能の構造改革へ着手 (スマートファクトリー化の第一歩)

### ● 購買変化への順応による伸長カテゴリーの成長

- 前年超え
- ▶ **ビスケット** ・ 在宅ワーク等での喫食シーン定着
  - ▶ **チョコレート** ・ ダース、カレ・ド・ショコラの戦略見直し後、復調傾向
- 前年割れ
- ▶ **キャンディ** ・ 食感を進化させたハイチュウの好調
  - ▶ **甘酒・ココア** ・ 底打ち感がみられ、反転への兆し

### ● 製造機能の構造改革

- 高崎第3工場のダース等ラインの稼働状況「見える化」



### FY22のポイント

- ・ 原材料価格高騰に対する価格改定による打ち返し
- ・ カテゴリー特性に合わせた戦略の展開による収益性向上
- ・ ライン稼働状況の見える化 他工場への横展開

### ● 原材料価格高騰に対する価格改定による打ち返し

- 2022年5月31日発売分より順次各種製品の価格改定実施

### ● カテゴリー特性に応じた戦略の展開による収益性向上

- 相対的に収益性が優れるカテゴリーであるキャンディ、ビスケットの売上高構成比向上へ
- ダース、カレ・ド・ショコラは昨年変更した戦略を今期も推進することで売上拡大、工場稼働率向上へ
- 甘酒・ココアは機能性訴求等をフックに健康飲料化へ

### ● スマートファクトリー化に向けた「見える化」展開拡大

- ラインの稼働状況「見える化」国内工場への横展開

前期実施済み	今期実施予定	
高崎第3工場 ・ダース (・チョコが「キャン」) (・板チョコ)	高崎第1,2工場 ・森永ビスケット ・カレ・ド・ショコラ ・ハイチュウ	三島工場 ・ココア (・インゼリー)

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 28

次に、基盤領域の菓子食品事業です。

利益面では原材料高騰、減価償却費増で大変厳しい環境ですが、2022年度のポイントはまずは価格改定による打ち返し、そして収益性のあるビスケット、キャンディーの構成比を上げていくことです。

それにチョコレート、特にダース、カレ・ド・ショコラは、昨年秋にマーケティングを見直したことで、先ほどお話ししましたが少し復調の兆しが見えてきましたので、そこをさらに深めていきたいと思っております。

それから製造面での構造改革にも着手、さまざま取り組んでまいります。

## 経営基盤

### R&D

- 当社グループの重要技術「ゼリー飲料技術」「冷凍下での菓子技術」「ソフトキャンディ技術」の更なる進化
- 成長戦略の強化 -ウェルネス（心と体）-
  - ジャンボグループ、ゼリー飲料、ハイチュウ等の感性可視化
  - タンパク質の研究、機能性研究の推進
- 成長戦略の強化 -米国-
  - 米国でのR&D室設置
- 新たな価値創出に向けた取り組み

R&amp;Dセンター



- 技術を基盤とした、体と心の健康づくりに向けたクリエイティブ空間
- 共創をテーマ、社内外との関連を深め、様々な価値を創出へ

森永製菓株式会社

### DX

- 商品開発システム再構築によるサプライチェーン業務の効率化実施へ
- 通販システム刷新による事業基盤の盤石化へ
- グローバル水準の先進サービスの展開による業務の効率化、セキュリティレベルの向上へ
  - Office365、ZOOM、BOX、Concur ほか
- 不正アクセス等による情報漏洩リスクに対する、セキュリティ対策の一層強化と、厳重な情報管理体制へ

**無形資産への投資継続により、  
中長期的な企業価値向上を果たす  
事業戦略を支える強固な経営基盤の構築へ**

Copyright (C) MORINAGA &amp; CO., LTD. Allrights Reserved. 29

ここから、経営基盤の R&D と DX についてです。2021 中期経営計画の基本方針、3つのうちの1つが事業戦略と連動した経営基盤の構築で、1年前、R&D を強化するというお話をしました。

写真にありますとおり、R&D センターがこの4月に完成、稼働しております。今日はこの部分は、時間がないので詳しくは説明しませんが、そこに記載しておりますさまざまな取り組みを強化してまいります。

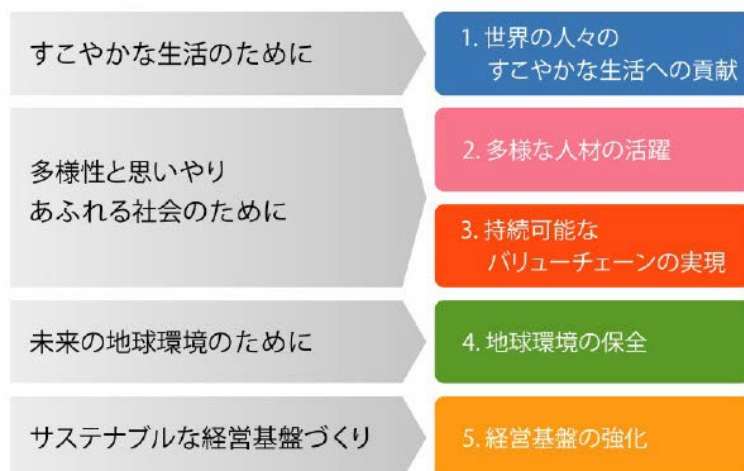
それから DX、これも1年前、21 中計期間中、1.4 倍の費用投下をすとお話しました。2つ目にありますのは、先ほどお話しした通販システムの刷新です。

それから4つ目について、今回ご心配をおかけしました。不正アクセス等による漏えいリスクに対するセキュリティー対策を一層強化し、厳重な情報管理体制を取っていきます。

いずれにしても無形資産の投資継続することによって、中長期的な企業価値向上を果たしてまいります。

## サステナブル経営に向けて

### 当社グループのマテリアリティ



サステナブル経営に向けて、昨年9月に財務、非財務全て網羅をしました統合報告書を初めて発行しました。そこで、このマテリアリティ、重要課題を五つ挙げております。

このサステナブル経営を本格化するというこも、2030 経営計画達成に向けて大きなテーマです。

## サステナビリティ情報アップデート

## 1チョコ for 1スマイル

- チョコレートの売上の一部で  
カカオの国の子どもたちを支援する活動

2008年より14年間取り組みを継続  
公益財団法人プラン・インターナショナル・  
ジャパンへの長期にわたる支援活動により、  
紺綬褒章を受章



©プラン・インターナショナル

森永製菓株式会社

## 多様な人材の活躍

- 2022年4月より副業制度を導入  
→ 社員の成長やスキルアップにつなげる
- 2022年4月より  
ボランティア休暇を導入  
→ 社員の社会貢献意識の高揚と  
業務外経験による成長促進を期待



Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 31

サステナビリティ情報アップデートです。2008年から14年続けております1チョコ for 1スマイルの取り組みに対し、今回、紺綬褒章を受章しました。

また社内の話ですが、従業員のエンゲージメント向上も併せて、多様な人材の活躍ということで副業制度、ボランティア休暇をこの4月から導入をしております。

## サステナビリティ情報アップデート

## 地球環境の保全

## ●2022年4月 TCFD\* 提言へ賛同

\*Task Force on Climate-related Financial Disclosures  
(気候関連財務情報開示タスクフォース)



## サステナビリティ・アドバイザリーボード設置

- 最新の社会情勢やステークホルダーのニーズを適切に把握・対応し、サステナブル経営の質の向上を図る
- 外部有識者3名に参画頂く

## ビジネスと人権の取り組み

- 2021年6月 サプライヤーガイドラインを策定し、21年10月説明会を実施
- 2022年4月 国連グローバルコンパクトへ署名



吉高まり氏

水口剛氏

大崎麻子氏

森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA &amp; CO., LTD. Allrights Reserved. 32

地球環境の保全では、この4月26日にリリースを出しましたとおり、TCFDへの賛同を表明しております。

今、それに沿って気候変動リスクと機会の特定とシナリオ分析を進めております。

それから人権について、4月27日にリリースいたしましたとおり、国連のグローバルコンパクトへ署名をいたしました。国連の原則にのっとり、検討を進めてまいります。

またサステナビリティのアドバイザリーボードを設置しております。3名の方の写真が出ておりますが、外部の有識者3名に参画いただく予定で、サステナブル経営の質の向上を図ってまいります。

## 森永エンゼルミュージアムMORIUM

2022年1月12日 鶴見工場内に見学施設「森永エンゼルミュージアムMORIUM」がオープン



- 森永製菓が商品にかける想い、こだわりの技術、おいしさの歴史などを展示や映像を通してお客様に体感いただける施設
- 新たなお客様とのコミュニケーションの場として、森永製菓の120年を超えるこれまでの歴史とこれからの未来をお客様と共有させていただきたい

そして、森永エンゼルミュージアムの MORIUM です。

コロナでオープンが遅れました。今年の1月、正式オープンをしました。当社が商品にかける思い、技術、おいしさの歴史などを展示や映像を通じてお客様に体感いただける施設としてオープンをしております。

ぜひ皆さんも一度来ていただければと思います。

## 2030ビジョン達成に向けて



森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA &amp; CO., LTD. Allrights Reserved. 34

最後のシートになります。昨年初めて中長期の計画を策定、2030 ビジョン・経営計画を発表しました。

そのファーストステージとしての2021中期経営計画の1年目が終わりました。今、説明をさせていただきましたが、売上高は過去最高値で、今期の売上高を21中計最終年度の1年前倒しで計画をすることができました。

また、重点領域の売上高構成比も2年前倒しで、米国も2年前倒しで計画を達成しております。売上面では、全体でも21中計以上の順調な推移です。

ただ利益面では、想定以上の原材料高騰影響で厳しい計画となっております。

今期はお話ししたとおり機動的で的確な価格改定を実行するとともに、原価低減、営業費の効率化にもしっかり取り組んでまいります。

今後も引き続き重点領域のさらなる成長に加え、さまざまな打ち手で、今期この予想数値、営業利益165億円を最低目標として達成していきたいと思っております。

以上ですが、資料としては、この後、参考情報としてつけておりますので、ご参照ください。

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。