

2026年3月期 第2四半期 決算説明会

2025年11月13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。

皆さん、こんにちは。森永製菓の森でございます。本日はお忙しい中、当社、2026年3月期第2四半期決算説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

半年前の5月の決算説明会では、社長として初めて皆さんへの説明をさせていただきましたが、社長就任から半年が過ぎまして、様々な外部環境の変化がある中でも、これからお話をさせていただきますように、改めて当社のレジリエンスを実感しているところでございます。

それでは、第2四半期の決算のポイントと今後の見通しにつき、ご説明をさせていただきます。

- 1 2026年3月期 第2四半期 実績**
- 2 2026年3月期 業績予想**
- 3 2024中期経営計画 進捗**

最初に第2四半期の実績、次に通期の業績予想、最後に2024中期経営計画の進捗という順で説明を致します。

2026年3月期 第2四半期 実績



売上高は概ね予想水準 / 営業利益は期首予想を上回るも、前同には未達
親会社株主に帰属する四半期純利益は、政策保有株式売却に伴う特別利益計上により前同を上回る

(単位：億円)	実績	前期比較		予想*2比較	
売上高	1,218	+30	102.5%	▲17	98.7%
売上総利益 〔売上総利益率〕	499 〔41.0%〕	+13 〔+0.0pt〕	102.6%	-	-
営業利益 〔営業利益率〕	133 〔11.0%〕	▲5 〔▲0.7pt〕	96.3%	+9	107.7%
経常利益	134	▲6	95.4%	+9	107.6%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	110	+4	103.8%	+3	103.1%
EBITDA*1	183	▲3	98.3%	-	-

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 2025年5月発表値
* 在外子会社換算レートは、1米ドル=146.04円(25年4-9月AR)。前同は152.25円(24年1-6月AR)。期首前掲は147.00円。

4

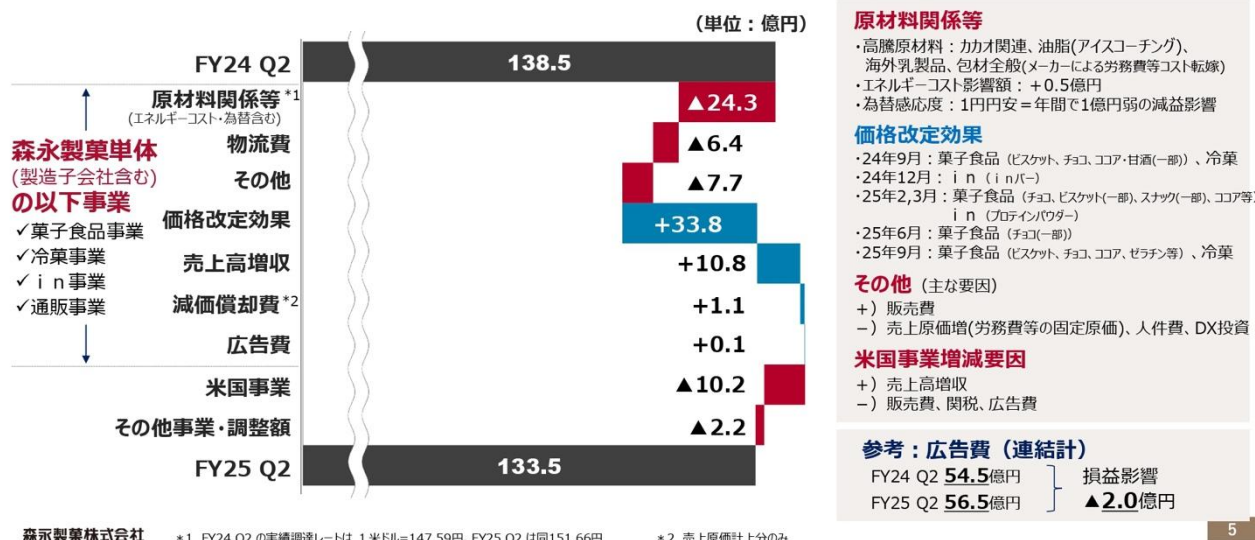
まずは、上期の実績です。売上高は 1,218 億円、前期からプラス 30 億円、率では 102.5%の増収、上期としては過去最高となりました。ただし第2四半期の減収により、業績予想からは 17 億円のマイナスとなりました。営業利益は 133 億円、前期から 5 億円の減益ですが、業績予想からは 9 億円のプラスとなりました。

四半期純利益は 110 億円、政策保有株式の売却に伴う特別利益計上により、前期および業績予想を上回り、こちらも上期として過去最高益となりました。

2026年3月期 第2四半期 実績：営業利益増減要因



国内事業は原材料等のコスト増を菓子食品・冷菓事業を中心とした価格改定および増収で打ち返すも、米国事業が厳しい競争環境への対応や関税影響によりコスト増となり減益



次に、営業利益の増減要因です。減益要因を赤色、増益要因を青色で記載しております。

まず、国内の4事業における為替、エネルギーコストを含めた原材料関係は、前期と比較して24.3億円のマイナス影響となりました。カカオ関連原料のコストアップが大きく占めている状況です。

また物流費および、その他に含まれる人材投資やDX投資等の戦略的に促進している無形資産投資に関するコストが増加しました。

米国事業は、厳しい競争環境への対応として積極的に販売費を投下したことに加え、第2四半期から関税の影響が発生したこともあり、大幅に減益に作用しております。

合計約50億円の減益要因を菓子食品、冷菓事業を中心とした売上高増収と価格改定効果によって、約45億円打ち返しましたが、減益となりました。

2026年3月期 第2四半期 実績：事業別サマリー



菓子食品・冷菓事業が増収を牽引 菓子食品事業は価格改定・コストダウン等により収益性を大きく改善
i n・米国事業は減収・減益

(単位：億円)		売上高			営業利益			営業利益率	
		実績	前期比較		実績	前期比較		実績	前期比較
食料品 製造	菓子食品事業 ^{*1}	411	+25	106.5%	33	+16	190.0%	8.2%	+3.6pt
	冷菓事業	327	+22	107.2%	42	+1	102.8%	13.0%	▲0.5pt
	i n事業 ^{*1}	167	▲8	95.2%	38	▲10	80.0%	23.2%	▲4.4pt
	通販事業	53	▲4	93.8%	0	▲0	69.2%	1.0%	▲0.4pt
	事業子会社等	49	▲4	93.4%	1	+1	217.3%	3.2%	+1.8pt
	国内計	1,010	+32	103.3%	117	+8	107.4%	11.6%	+0.5pt
	米国事業 ^{*2*3}	106	▲3	96.6%	8	▲10	46.0%	8.1%	▲9.0pt
	中国・台湾・輸出等	50	+0	100.3%	3	▲3	45.3%	6.2%	▲7.5pt
	海外計	156	▲4	97.8%	11	▲14	45.8%	7.5%	▲8.5pt
小計		1,167	+29	102.5%	128	▲6	95.6%	11.0%	▲0.8pt
食料卸売		38	+2	106.0%	5	+1	128.7%	14.1%	+2.5pt
不動産及びサービス		9	▲0	98.0%	3	▲1	92.9%	42.6%	▲2.3pt
その他		3	▲1	98.5%	0	▲0	85.9%	16.8%	▲2.4pt
調整額等					▲5	+0	—		
合計		1,218	+30	102.5%	133	▲5	96.3%	11.0%	▲0.7pt

森永製菓株式会社 * 連結子会社の決算日統一に伴い、以下のとおり前期比較は月ずれが生じております。事業子会社等に包含しているアトーステラ（前期2Q 3・8月、当期2Q 4・9月）、海外子会社（前期2Q 1・6月、当期2Q 4・9月）
*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100.8%

6

次に、事業別サマリーです。

売上高は菓子食品事業、冷菓事業が大きく伸長し全体を牽引しましたが、i n事業、米国事業が苦戦し、前期を下回りました。

営業利益は菓子食品事業が大幅な増益を達成し、営業利益率は8.2%と、前期と比較して3.6%プラスと大きく改善することができました。一方、i n事業は主に減収、米国事業はコスト増加により減益となりました。

2026年3月期 第2四半期 実績：米国事業 現地通貨ベース前年比比較



海外子会社決算日

前期まで 12月31日



今期より 3月31日 に統一

2Q 現地通貨ベース前年比

	売 上 高		営 業 利 益	
	当期 (4-9月) 前期 (1-6月) 比較	当期 (4-9月) 前期 (4-9月) 比較	当期 (4-9月) 前期 (1-6月) 比較	当期 (4-9月) 前期 (4-9月) 比較
米国事業 ^{*1}	100.8%	98.7%	47.9%	54.9%

森永製菓株式会社 *1 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む

7

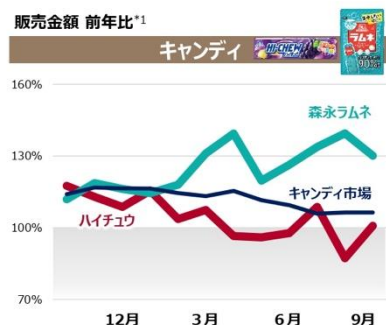
海外子会社の決算を従来の12月決算から、3月決算に変更しましたので、米国事業について、為替や決算変更の影響を除いた現地通貨ベースでの比較です。

前頁における米国事業の売上高前期比は、為替の影響もあり、96.6%の減収ですが、現地通貨ベースでは100.8%とわずかに増収となります。為替は前年の1-6月が1\$ = 152.25円、今期の4-9月が146.04円と、約6円の円高です。ただし前年の同月比では、為替影響を除いても98.7%と減収となります。

営業利益は先ほどもお伝えしたとおり、販売費、広告費等の増加と関税の影響等により、大幅な減益となっております。

国内市場のトピックス【菓子】

※直近の価格改定実施状況
25年2月：チョコレート（ダース、カレ・ド・ショコラ等）／25年6月：チョコレート（カレ・ド・ショコラ）、
25年9月：ビスケット、チョコレート（ダース等）



	4-9月累計 ^{*2}
ハイチュウ	97.0%
森永ラムネ	131.4%
市場	109.2%

- ハイチュウ：3月で価格改定効果が一巡12粒・プレミアム伸び悩み市場比ハイインド
- 森永ラムネ：大粒ラムネの好調に加え、春に再発売した生ラムネ玉も好調継続夏の受験志向け取り組みも寄与



	4-9月累計 ^{*2}
森永ビスケット	101.7%
市場	109.8%

- 8月の落ち込みは、前年の自然災害（地震・台風による大雨）による一時的な需要拡大の影響
- 9月は価格改定の当月で、販促減少の影響あり



	4-9月累計 ^{*2}
ダース	117.4%
カレ・ド・ショコラ	104.0%
市場	107.3%

- ダース：2月・9月に価格改定実施も主力のミルク・白はじめ好調に推移
- カレ・ド・ショコラ：2月・6月に従来より上げ幅を大きく価格改定実施金額ベースでは堅調な推移

森永製菓株式会社

* 1 インテージSRI+ キャンディ・キャラメル市場、ビスケット市場、チョコレート市場 推計販売規模金額 前年比 24年10月～25年9月

* 2 同 25年4月～9月

8

国内、米国市場のトピックスです。

カテゴリー全体を黒色の線、当社のブランドを色の付いた線、価格改定の実施時期を水色の帯で示しております。

キャンディ市場はグミの牽引もあり 109.2%と大きく成長しております。ハイチュウは今年3月で価格改定効果が一巡した中で、グミとの買い回りの影響もあり、基幹品の12粒、ハイチュウプレミアムの数量が伸び悩み、微減となりました。一方、ラムネは大粒ラムネの好調継続に加え、春に再発売した生ラムネ玉の拡大もあり、131.4%と好調に推移しました。当社のキャンディ全体としては108.5%と伸長しましたので、キャンディシフト戦略は順調に推移していると言えます。

ビスケット市場は価格改定に慎重な企業を中心に好調に推移し、109.8%と大きく伸長しました。一方、森永ビスケットは101.7%と前年は上回るものの、9月の価格改定により直近は前年割れの状況です。ただし収益性改善を優先し、販売費をコントロールしていることも踏まえれば、想定内です。

チョコレート市場は各社値上げにより、金額ベースでは伸長が継続しており、107.3%と前年を上回りました。カレ・ド・ショコラは2月、6月と大幅な価格改定により数量は減少しましたが、ハイカカオ需要は根強く、金額ベースでは堅調です。ダースは9月の価格改定と品質リニューアル後も基幹品が好調に推移しております。

国内市場のトピックス【冷菓】

※直近の価格改定実施状況
主力品：25年9月



販売金額 前年比*1

当社



	4-9月累計*2
当社冷菓	106.4%
市場	101.3%



- 板チョコアイス：前年9月に発売した白い板チョコアイスを今期は発売せず2Q単では前年割れも、ミルクは好調継続
- ザ・クレープ：取扱・店頭回転共に伸長し、売上高拡大
- アイスボックス：暑熱対策、割材活用の需要獲得に加え、需要期にCVSでの販売期間を確保できたことも売上に寄与

森永製菓株式会社

*1 インデックスSRI+ 冷菓市場 推計販売規模金額 前年比 24年10月～25年9月 *2 同 25年4月～9月

ジャンボグループ



	4-9月累計*2
チョコモナカジャンボ	103.1%
パニモナカジャンボ	99.2%
市場	101.3%

- チョコモナカ：9月価格改定の当月は前年を割るも、メディア露出の獲得も寄与し、上期を通して購入率は拡大
- パニモナカ：8、9月の落ち込みは前年のメディア露出による需要拡大の影響

9

次に、冷菓です。冷菓市場全体は 101.3%と堅調、当社は 106.4%と市場を上回り、好調を継続しております。

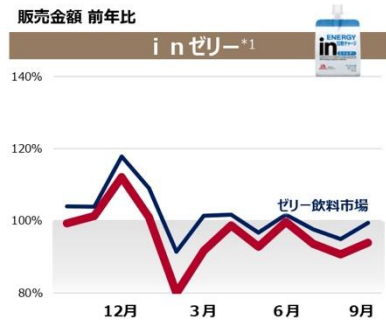
チョコモナカジャンボはメディア露出や消費者キャンペーンの展開などの話題喚起も寄与して、9月の価格改定後も堅調に推移しております。

板チョコアイスは夏季限定品の展開などにより基幹品は好調が継続していますが、昨年9月に発売した白い板チョコアイスを今期は発売していない影響もあり、第2四半期は前年を下回っております。

一方で、ザ・クレープは春夏の取扱率が拡大し、店頭回転も好調であることから、大きく伸長しております。アイスボックスも暑熱対策需要の喚起や、割材としての喫食シーンの訴求強化によって、堅調に推移しております。

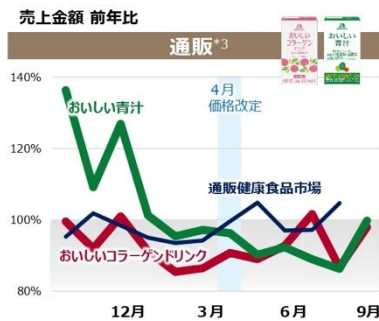
国内・米国市場のトピックス

※直近の価格改定実施状況
通販：2025年4月



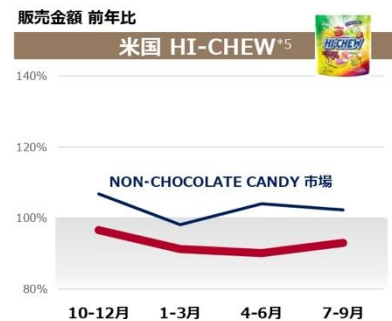
	4-9月累計*2
i nゼリー	94.6%
市場	98.4%

- 盛夏期の需要獲得を目的に7月後半に TVCM投入も、酷暑による消費者の行動変容により期待した効果は得られず
- PBやコンセプトに特化したNB商品が市場で着実に定着



	4-9月累計
おいしいコラーゲンドリンク	93.0%
おいしい青汁	92.2%
市場	100.4%*4

- 節約志向の高まりや4月価格改定による解約増加により苦戦
- オフライン広告好調により、5月以降、定期顧客数は純増で推移



	4-9月累計
HI-CHEW	91.6%
市場	103.2%

- 大手菓子メーカーのキャンディ注力もあり市場は増収を維持するも、インフレによる消費低迷でCVSでは苦戦継続
- HI-CHEWはFOODでは増収継続も、CVS・MASS苦戦の影響により前年割れ

※Circana(旧IRI)データのカバー範囲
HI-CHEWの売上高に占めるカバレッジは約60% (当社推定)

森永製菓株式会社

*1 インテージSRI+ゼリー飲料市場 推計販売規模金額 前年比 2024年10月～25年9月 *2 同 25年4月～9月
*3 当社出荷金額、総務省統計局 家計調査「健康ネット通販」支出(データ公開日の都合上記載は8月まで) *4 2025年4-8月累計 *5 Circana(旧IRI)データ

10

次に i nゼリーです。ゼリー飲料市場は、酷暑による外出機会・買い物頻度の減少、および消費者の節約志向の高まり等もあり、98.4%と市場全体として苦戦しました。i nゼリーは、インフレを背景とした流通各社の PB 強化により、競合状況が非常に厳しく、94.6%と市場全体よりもさらに苦戦しました。

通販市場は、100.4%と機能性表示食品に対する逆風から市場自体は徐々に立ち直りつつあります。当社はおいしいコラーゲンドリンク、おいしい青汁ともに、市場を下回る 90%台前半と苦戦しました。4月の値上げに伴う解約の増加や節約志向の高まりもあり、期首時点での定期顧客数が前年を下回ったことが主な減収の要因になります。一方、直近では新規顧客の獲得効率は改善しつつあります。

米国の non-chocolate candy 市場はカカオ高騰に伴う大手の菓子競合企業のキャンディシフトや PB の強化継続などもあり、103.2%と緩やかな増収を維持しております。

一方、HI-CHEW は競合の攻勢が続く中で、CVS の苦戦継続に加えて、MASS チャンネルでの SKU 減の影響もあり、91.6%と苦戦しました。当社の現地通貨ベースでの同時期の出荷売上実績では 98.7%ですので、そこまで大きな落ち込みではないですが、この差異は、Circana データ対象外である均一ショップや映画館といった新規チャネルへの積極的な取組みが寄与したことによります。

i nゼリー、米国の HI-CHEW につきましては、皆様の懸念もあるかと思いますので、それぞれの現状分析と今後の取り組みについて、後ほど説明させていただきます。

2026年3月期 業績予想



売上高は期首予想を下回る想定ながら、5期連続の過去最高更新を見込む
営業利益を上方修正、厳しい経営環境の中でも最高益達成を見込む

(単位：億円)	通期予想	前期比較		期首予想比較	
売上高	2,360	+71	103.1%	▲40	98.3%
売上総利益 〔売上総利益率〕	954 〔40.4%〕	+54 〔+1.1pt〕	105.9%	▲6	99.3%
営業利益 〔営業利益率〕	223 〔9.4%〕	+11 〔+0.1pt〕	104.9%	+9	104.2%
経常利益	225	+2	100.9%	+8	103.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	182	+5	102.8%	+4	102.2%
EBITDA ^{*1}	325	+14	104.3%	+8	102.3%

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
* 在外子会社換算レートは、1米ドル=147.00円

12

次に、通期の業績予想です。

5月に発表した期首予想に対し、売上高を下方修正、営業利益を上方修正しております。

売上高はi n事業、米国事業の厳しい競争環境や、菓子食品事業の価格改定による影響を織り込み、期首予想の2,400億円から若干下方修正し、2,360億円といたしました。

環境変化に対応しながら、グループ全体での成長を継続し、前期からはプラス71億円、103.1%の伸長、5期連続での最高売上更新となる見込みです。

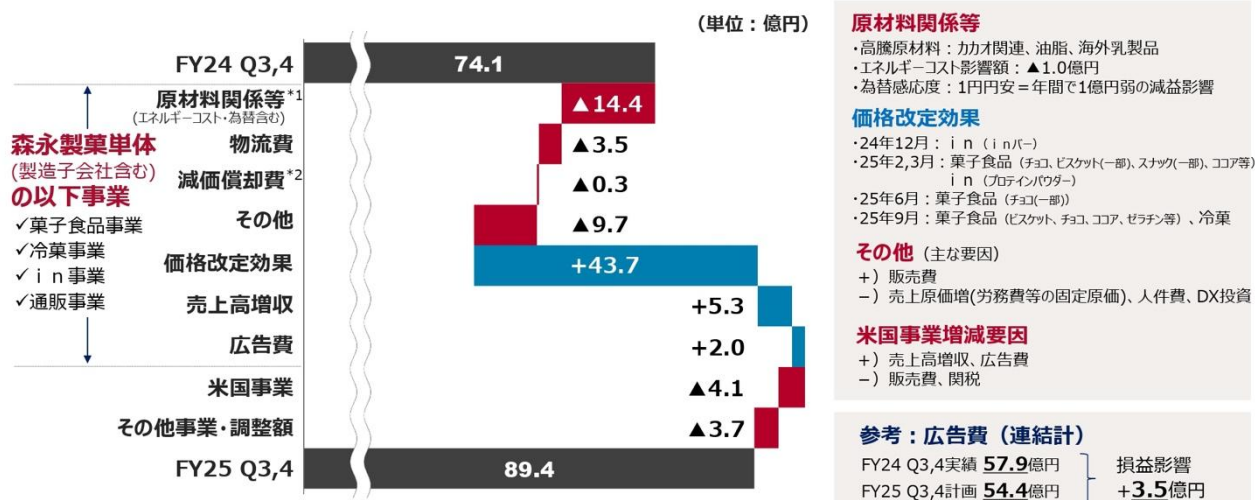
営業利益は、期首予想からの減収や米国関税の影響等のマイナス要素もありますが、想定以上の価格改定効果による打ち返し、販管費の効率化、原材料影響の軟化やコストダウン効果等を見込み、期首予想の214億円から上方修正し、223億円としております。前期の212億円からは11億円の増益で、過去最高の更新を見込みます。

当期純利益は営業利益の拡大により182億円と、前期からプラス5億円、期首予想からもプラス4億円を見込んでおります。EBITDAは325億円、過去最高となる見込みです。

2026年3月期 業績予想：営業利益増減要因（下期）



原材料関係等の影響は上期より軟化も、DXや人件費等の無形投資増、米国関税影響は継続
9月実施分を含めた価格改定効果の増大によりコスト増を打ち返す



森永製菓株式会社 *1 FY24 Q3,4の実績調達レートは 1米ドル=152.39円、FY25 Q3,4の予想調達レートは同144.72円 *2 売上原価計上分のみ

13

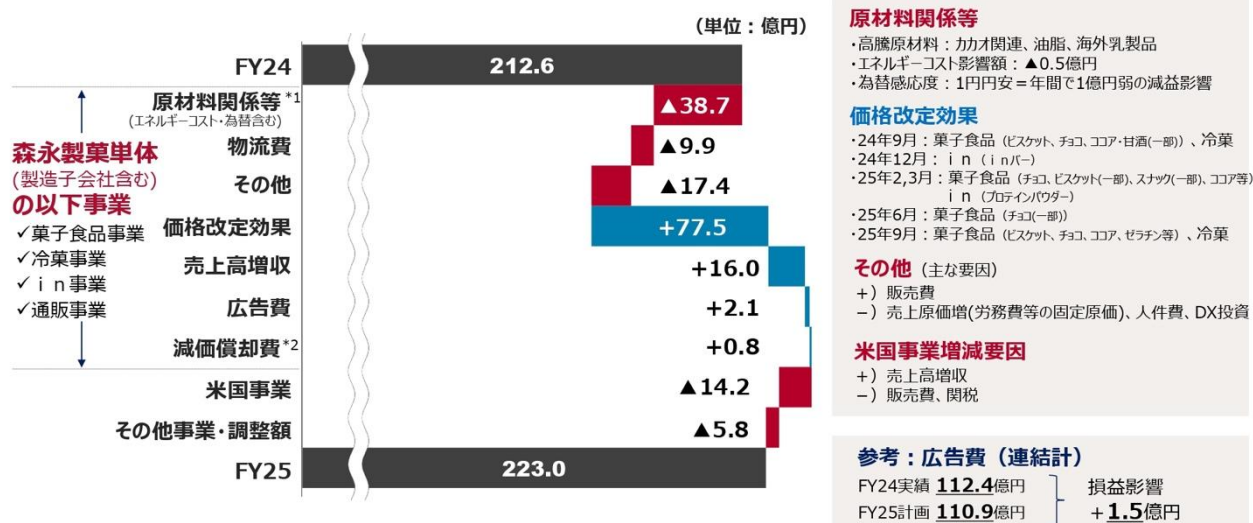
下期の営業利益増減要因です。

原材料価格の高騰、その他に含まれる人材投資や DX 投資等の無形投資増、米国事業における関税の影響等のマイナス要因を価格改定と増収で打ち返し、前期から 15 億円の増益見込みです。

2026年3月期 業績予想：営業利益増減要因



原材料等のコスト増や米国事業の影響を価格改定効果と増収で打ち返す



森永製菓株式会社

*1 FY24の実績調達レートは 1米ドル=150.55円、FY25の予想調達レートは同148.00円

*2 売上原価計上分のみ

14

次に、通期の営業利益増減要因です。

年間で見ると原材料関係が約 39 億円の増加、その他に含まれる人材投資、DX 投資等の意志を含めた無形投資の増加、物流費の増加や米国事業の減益を含めると、約 86 億円の減益要因となります。それらをこれまで以上に踏み込んだ価格改定と売上増収で打ち返し、約 10 億円の増益となる見込みです。

それぞれの期首想定との差異が大きいものを次頁で説明いたします。

2026年3月期 業績予想：営業利益増減要因トピックス



営業利益増減要因				
(単位：億円)	新予想 11月時点	旧予想 5月時点	新旧 予想差	差異の主要因
原材料関係 (エネルギーコスト・為替含む)	▲38.7	▲49.4	+10.7	✓ 主要原料の相場動向による影響軟化
価格改定効果	+77.5	+67.7	+9.8	✓ 上期は菓子食品事業が牽引 ✓ 下期は冷菓事業の牽引を見込む
米国事業	▲14.2	+2.1	▲16.3	✓ 競争環境の激化に伴う売上減と販促費増加 ✓ 関税政策の影響

原材料関係は、カカオの高騰が落ち着き、乳原料も期首予想ほどの高騰はしないと想定し、10.7億円の軟化を予想しております。

なお、調達の為替レートは1ドル148円で見えており、前期実績の150.55円に対し、2.5円の円高で見込んでおります。期首の予想調達レートは147円でした。

また、価格改定効果は9.8億円上振れる見通しです。一方、米国事業は2.1億円の増益の期首予想に対して、14.2億円の減益予想となり、16.3億円下振れる見込みです。

2026年3月期 業績予想：事業別サマリー



菓子食品・冷菓事業が通期で増収増益を牽引、菓子食品事業は収益性改善が進む
i n・米国事業は通期で減益

(単位：億円)		売上高			営業利益			営業利益率	
		通期予想	前期比較		通期予想	前期比較		通期予想	前期比較
食料品 製造	菓子食品事業 ^{*1}	875	+31	103.6%	68	+29	173.7%	7.8%	+3.2pt
	冷菓事業	530	+37	107.4%	52	+10	122.4%	9.8%	+1.2pt
	i n事業 ^{*1}	306	▲7	97.6%	62	▲11	85.0%	20.3%	▲3.0pt
	通販事業	109	▲2	97.5%	7	+3	159.2%	7.0%	+2.7pt
	事業子会社等	116	+4	103.5%	7	+4	230.0%	6.9%	+3.8pt
	国内計	1,936	+61	103.2%	197	+34	121.3%	10.2%	+1.5pt
	米国事業 ^{*2*3}	209	▲0	99.7%	16	▲14	53.7%	7.9%	▲6.7pt
	中国・台湾・輸出等	104	+14	115.6%	2	▲2	47.1%	2.2%	▲3.3pt
	海外計	313	+13	104.5%	18	▲17	52.7%	6.0%	▲5.9pt
小計		2,250	+75	103.4%	216	+18	109.0%	9.6%	+0.5pt
食料卸売		82	▲4	94.8%	10	▲4	70.3%	12.3%	▲4.3pt
不動産及びサービス		19	+1	102.6%	8	+0	106.4%	44.4%	+1.5pt
その他		8	+0	102.8%	1	▲0	76.7%	15.2%	▲5.1pt
調整額等					▲13	▲3	—		
合計		2,360	+71	103.1%	223	+11	104.9%	9.4%	+0.1pt

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102.8%

16

次に、通期業績予想の、事業別のサマリーです。

大きく捉えると、菓子食品事業、冷菓事業の増益により、i n事業、米国事業の減益を補う構図です。

菓子食品事業は、下期は9月の価格改定の影響から成長性は少々鈍化する見通しですが、通期では103.6%の増収予想です。営業利益も売上高増収に加えて、価格改定効果、原材料価格高騰の軟化、販管費の削減等により、大幅な増益を見込みます。

冷菓事業はジャンボ、ノベルティの拡大により、107.4%と大幅な増収を見込みます。営業利益も売上高増収に加えて、価格改定効果、原材料価格高騰の軟化等により、増益予想となります。

i n事業は、下期からの売上の回復基調を見込みますが、通期では減収。営業利益も売上高減収に加えて、セールスマックスの悪化等による原価率上昇により、減益予想となります。

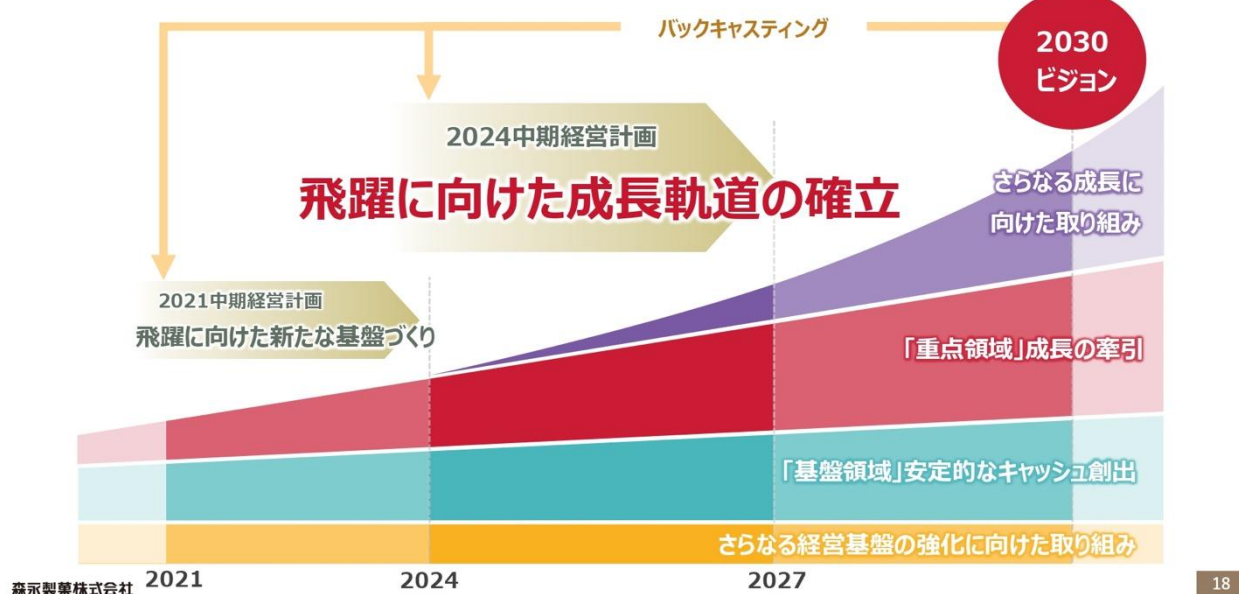
米国事業も下期からの挽回により、売上高は円ベースでも通期前期実績並みを見込みますが、上期の販売費増、第2四半期以降の関税影響の顕在化により、大幅な減益予想となります。

通販事業は減収予想ですが、広告費のコントロールにより増益を確保する見込みです。

2030経営計画における2024中期経営計画の位置づけ



2030経営計画達成のための「道筋をつくる」2ndステージ



2030 経営計画および 2024 中期経営計画における今期の位置づけについて説明します。

今期は 2030 経営計画の売上高 3,000 億円、営業利益率 12%以上の目標に向けた中間点であり成長軌道を確立する 2024 中期経営計画の中間点でもあります。

2030 目標をしっかりと見据えながら、まずは 2024 中期経営計画の目標である売上高 2,460 億円、営業利益 246 億円の達成に向けてしっかり取り組んで参ります。

外部環境の影響を受け苦戦継続 ゼリー飲料トップブランド*1として需要開拓を進め、来期に向け回復を図る

市場環境

ゼリー飲料市場 推計販売規模移動年計*2 (億円)



- 酷暑の影響により夏の需要減少 (買い物頻度減少)
- PBがシェアを拡大
- NBではコンセプトに特化した商品が新規参入し、定着

進捗/今後の取り組み

現状 (上期進捗)

- 取り組み**
- 盛夏期の需要獲得に向け、主軸エネルギーを中心に広告・販促を強化 (TVCM: 夏の日常生活シーン訴求 / 世界陸上)
- 結果**
- PB・酷暑の影響により、スタンダードライン売上苦戦 (特にSMチャネル) 夏期限定品好調もカバーできず
 - 購入率は減少 25年9月(年計) 15.2% (前同 ▲1.1pt)*4



課題 価格競争とは一線を画す、ブランド価値の伝達と需要開拓

今後の取り組み

- 下期: 受験生向け取り組みの早期仕掛け
- 来春: ブランディングを強化

森永製菓株式会社

*1 インテージSRI+ ゼリー飲料市場 推計販売規模金額 24年10月~25年9月 *2 インテージSRI+ ゼリー飲料市場 推計販売規模金額 20年10月~25年9月
*3 インテージSRI+ ゼリー飲料市場 推計販売規模金額 構成比 20年10月~25年9月 *4 インテージSCI ゼリー飲料市場 購入率 23年10月~24年9月、24年10月~25年9月

19

ここからは今期の業績予想も踏まえての主要事業における現状分析と今後の取り組みについて説明いたします。

ゼリー飲料市場は昨年、酷暑によって外出やスポーツシーンが制限され、売上がマイナスの影響を受けるという想定外の事象が発生したため、今期 i nゼリーは今まで実施していなかった夏場の日常生活における飲用シーンを訴求する TVCM の投入や、東京世界陸上への協賛等、夏場の需要獲得に向けて広告、販促強化を行いました。残念ながら効果は薄い結果となりました。

加えて、インフレを背景に、流通各社が PB を引き続き強化してきたことや医薬系の参入企業がドラッグストアの取り組みを強化してくる等、競合品の攻勢を受けました。

結果、スタンダードラインが苦戦し、夏季限定品のエネルギーレモンやフローゼンは好調に推移しましたが、スタンダードラインの苦戦をカバーすることができませんでした。

下期に向けては、昨年大変好調であった受験生企画の早期展開や PB にはできない i n ブランド独自の仕掛け等を強化し、回復を図ってまいります。

来期に向けては、この2年間の反省を踏まえながら、価格競争とは一線を画す i nゼリーブランド価値の再構築と新たな需要開拓でレジリエンスを果たすべく、現時点で詳細はお伝えできませんが、着々と準備を進めておりますので、ぜひご期待ください。

重点領域 冷菓事業



ジャンボをはじめ主力ブランドの戦略が奏功し、事業全体の成長を実現 収益性の改善は引き続き課題

市場環境



- 市場は引き続き伸長
22年以降 各社価格改定実施
- 当社は市場を上回り成長
21年9月-25年9月 CAGR
市場 4.4%
当社 8.0%

森永製菓株式会社

*1 インデックスSRI+ 冷菓市場 推計販売規模金額 20年10月~25年9月 *2 インデックスSRI+ 冷菓市場 推計販売規模金額 構成比 20年10月~25年9月

ジャンボグループ

- 全世代の間口拡大に向けた取り組み
 - メディア露出によるブランド接点拡大
 - バニラモナカの価値訴求による購買喚起
 - 年間を通じた需要喚起
11月~冬季限定品展開



→ 9月価格改定以降も購入率拡大傾向

板チョコアイス / ザ・クレープ

- 品質価値訴求・期間限定品発売によりデザートアイスとして引き続き存在感向上
- 9月価格改定実施 (他商品より上げ幅大きい) に合わせて需要喚起策を用意
 - 板チョコ: TVCM投入
 - クレープ: 品質価値向上(生地もちもちアップ)

→ 価格改定以降も堅調

アイスボックス

- 多様な用途の訴求による年間を通じた需要拡大
 - 暑熱対策: 春夏
 - 割材活用: 年間



20

冷菓事業です。

冷菓の市場環境は、直近4年間のCAGRは4.4%と、各社価格改定を実施しながら、高い伸長率を示しております。そうした中でも、当社はCAGR8.0%と市場を上回る伸長を示しており、メーカーシェアも4年間で1.5%拡大し、12.3%とSRI上で2位の位置付けを確固たるものとしていきます。

ジャンボグループは価格改定後も購入率が拡大し、堅調に推移しております。板チョコアイス、ザ・クレープは9月の価格改定で、値上げ幅を他の商品よりも引き上げましたが、堅調に推移しております。

板チョコアイスはTVCMの投入、ザ・クレープは価値の源泉であるクレープ生地のさらなる品質改善を行う等、両ブランドの強みである冷凍下の菓子技術を活用した独自価値の訴求によって、価格改定を乗り越えてまいります。

また、アイスボックスも年間を通して拡大しております。記載にはないビスケットサンドやパリパリサンドといった、当社が得意とする冷凍下の菓子技術を活用した次の主力商品候補も順調に育成しております。

課題としては収益性の改善もありますが、重点領域として順調に推移すると想定しております。

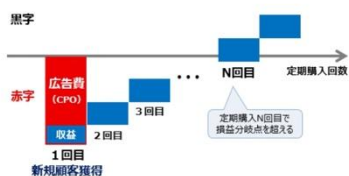
重点領域 通販事業：おいしいコラーゲンドリンク



期初の定期顧客数減少により今期は減収見込み 新規獲得に向け様々な対策を講じ来期回復を見込む

通販事業の収益構造

広告費投入・黒字化イメージ



売上を伸ばすためには・・・

- 定期顧客数を増やす
新規顧客の獲得 > 既存顧客の解約

利益を増やすためには・・・

- 顧客獲得効率を上げる(CPO*を抑える)
最適な広告媒体・運用を検討
- 定期顧客の継続率を上げる(LTV向上)
継続見込み客を獲得することが重要

森永製菓株式会社

* CPO・・・Cost Per Order (定期獲得コスト/人)

進捗/今後の取り組み

現状（上期進捗）

- 定期顧客数：価格改定や節約志向の高まりにより、前年を下回る推移

新規獲得 (認知・購入)

- オフライン広告の獲得効率好調により新規顧客増加
- 7月 首都圏でテスト的にマス広告投入
⇒ 広告ターゲット40・50代女性のブランド認知拡大・
検索購入構成比拡大、一定の効果あり

既存維持

- 4月価格改定により1Qは解約が増加
- 新規顧客の初期離脱が増加 (WEB広告で購入意欲の低い顧客にもリーチしたことが要因)

課題 安定的な顧客基盤の拡大による事業成長の継続

今後の取り組み

- 新たな顧客アプローチ探索により、ブランド認知・接点拡大
- オフライン・オンライン広告の顧客獲得効率を精査し、定期獲得コスト低減

21

次に、通販事業です。

先ほどお伝えしましたように、今期は期首時点の定期顧客数減少により減収を見込んでおります。改めて通販事業の収益構造について記載しましたが、売上伸長のためには新規定期顧客獲得数が既存定期顧客数の解約数を上回りながら、全体の定期顧客数を増加させていく必要があります。

しかし今期は、節約志向の高まりや機能性表示食品の逆風といった外部環境に加え、4月の価格改定による影響もあり、既存顧客の解約者数が増加し、期首時点で定期顧客数が前年を下回りました。

上期の活動を通じて、期首時点から定期顧客数は増加に転じておりますが、第1四半期では価格改定やインフレの影響もあり、新規顧客獲得効率が低下傾向にあったため、今期は無理に広告を投下して増収を目指すのではなく、広告費を適切にコントロールしながら、利益の確保と来期以降の再成長に向けた基盤を整える方針といたしました。

7月には40-50歳代のミドル層の顧客獲得に向けて首都圏でマス広告のテストを行い、一定の効果が見られております。

また第2四半期以降もTVの長尺オフライン広告（通販番組広告）の新規獲得効率に改善が見られ、定期顧客数の増加により下期としては売上も前期並みに戻る見込みですが、通期では減収増益の予想となります。

重点領域 米国事業：HI-CHEW ①



外部環境の影響を受けつつも、戦略進捗には手応え

市場環境

① ノンチョコキャンディ市場 競争激化

- カカオ原料相場高騰をきっかけとした大手メーカーのキャンディ注力
 - キャンディブランドのSKU拡充
 - 販売費を積極投入し売場・販促枠を獲得
- 国内外より新規ブランドの参入

② 消費行動/販売チャネルの状況

- インフレによる消費低迷
- ECチャネル台頭
- CVSチャネル販売苦戦継続
- DRUGチャネル低迷
- FOOD、MASSチャネル “容量を減らし価格を抑えた”品揃えを強化

森永製菓株式会社 * 当社調べ 25年9月 N=4,600

現状（上期進捗）

マーケティング

- 基幹品リニューアル（内外反転）9月
→ 切替店舗の初動過販好調
- シーズナル商品：ハロウィン専用品発売
→ 導入・販売好調
 - ブランドの“Fun”イメージ醸成に寄与



ハロウィン専用品
ミステリーフレーバー

販売

- 競争環境激化により、売場維持・販促枠獲得のための販売費増加
- Dollarストアや特殊市場（映画館等）の開拓・導入促進

課題

- ブランド拡大のための基盤強化
- 環境変化に適應した攻めと守り：費用投下と適切な収益管理

HI-CHEW ブランド調査*



- ✓ 認知度・購入意向ともに向上
- ✓ 若年層（Z世代、ミレニアル世代）が牽引

次に米国事業です。

non-chocolate candy 市場は大手菓子メーカーのキャンディシフトにより、キャンディブランドのSKUが拡充し、競争が激化しております。またインフレによる消費減退を受け、安価なPBも積極展開をされております。

そうした中で、特に当社は販売比率が高いCVSチャネルの影響を受け、苦戦を強いられました。またMASSチャネルでもSKUを削減され、苦戦しております。

一方、FOODチャネルではSKUの拡充や販促強化により伸長し、またDollarストア（均一ショップ）や映画館等の新規チャネルへの導入率が高まりましたが、全体をカバーするまでには至りませんでした。

直近の明るいニュースとして、9月頃より順次店頭に並び始めた基幹品のリニューアル（内外反転）は、非常に好調に推移しております。また、従来はあまり取り組みができていなかったシーズナル市場において、ハロウィンに向けて初めて発売した専用品のミステリーフレーバーは導入・販売とも好調に推移しました。

今年の9月に実施した調査では、HI-CHEWのブランド認知率は57%から62%と前年から5%上昇し、購入意向率も22%から24%と着実に上昇しております。これらの結果は、伝統的な競合ブラ

ンドにはまだ及ばないものの、伸長率は最も高く、Z世代の若い世代においては競合に劣らない結果となっております。

一方、ブランドイメージ調査では、おいしさや食感、フルーティー等の品質面は高い評価を得ていますが、“Fun”すなわち“楽しさ”のイメージは課題となっております。現地の方は、この“楽しさ”を非常に重要視しております。そうした課題に対して、フレーバーの品揃えを強化したり、HI-CHEWのブランドマスコットのChewbieを活用したりしています。

Chewbieは登場からまだ日は浅いですが、若い世代の中では一定の認知率を得ています。

このように厳しい競争環境下においても、特に若い世代にはHI-CHEWの独自性やブランドイメージは高く評価されており、将来に向けて自信の持てる結果となっております。

重点領域 米国事業：HI-CHEW ②



27年新工場稼働以降の飛躍に向け、課題への対応を進める

今後の取り組み

ブランド拡大のための基盤強化

マーケティング

- **基幹品**：リニューアルをフックに販促を強化し導入拡大
ブランド認知を向上させつつ購入意向を喚起
- **シーズナル商品**：年間での提案に注力
新工場稼働により更なる拡大につなげるべく、
供給可能な範囲で対応

イースター
ハロウィン など

販売

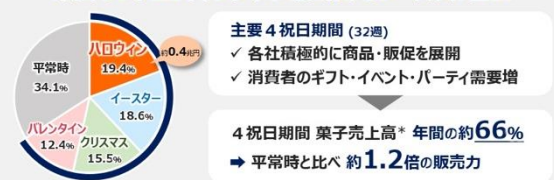
- **基幹品・ハロウィン商品の実績データを
活用し、導入拡大**
- **各チャネルの状況に適応した販売促進**
- FOODチャネルを中心に店頭販促を強化

チャネル毎に編成した
セールス部門が対応

適切な収益管理

- **25年11月 価格改定実施**（一部商品除く）
 - 22年11月以来
 - 関税含む直近3年間のコストアップに対応
- **販売費の最適化・効率運用**
各販促の効果を見極め、**効果的な販促施策を展開**

米国 ノンチョコキャンディ市場におけるシーズナル需要



森永製菓株式会社

* Circanaデータ Nonchocolate Candy市場 期間：2024年4月22日～2025年4月20日
各祝日売上集計期間 ハロウィン：2024年9月9日-11月3日(8週間)、ウィンターホリデー：11月4日-12月29日(8週間)、バレンタイン：2024年12月30日-2025年2月16日(7週間)、イースター：2月17日-4月20日(9週間)

23

米国 HI-CHEW の下期の取り組みです。

好調なスタートを切った内外反転の基幹品リニューアルをフックに FOOD チャネルでのプロモーションを強化し、さらにブランド認知を向上させつつ購買意欲の喚起を行います。

ハロウィン、イースター、クリスマス、バレンタインの米国における国民的4大イベントの店頭販売期間は32週間に及ぶ中、その期間中の non-chocolate candy の販売力は平常時の1.2倍というデータが示されております。

当社は今まで商品の供給制限があったため、催事対応を抑えてきた経緯がありますが、来年度の米国第2工場の稼働も見据え、さらなる拡大につなげるべく、供給可能な範囲で徐々にアクセルを踏める状況になってまいりました。2027年1月に予定されている新工場の稼働以降は、より積極的に対応することも可能となり、大きな伸びしろになると思っております。

また、費用管理面においては、上期は従来対応してこなかった FOOD チャネルの販促に本格的に対応したことにより、想定よりも販売費が増加し収益を圧迫しましたが、上期の経験も踏まえ、米国森永に昨年新たに設置したセールスインテリジェンス部門を中心に、DX等を活用しながら販売費の最適化・効率運用を検証し、修正を図ってまいります。

さらに関税を含めたコストアップへの対応としては、11 月に一部商品で価格改定を実施いたします。流通対応にはタイムラグが生じますので、本格的な効果の発現は来期以降と想定されますが、収益性改善につなげてまいります。

戦略を着実に遂行 キャンディカテゴリーの成長を実現しつつ、チョコレートを中心に収益性を改善

収益性改善 進捗

営業利益率推移



収益改善策を着実に遂行

- ✓ 継続的な価格改定
- ✓ カテゴリーミックス（キャンディシフト）
- ✓ コストダウン（原料置換）
- ✓ 販売費コントロール

森永製菓株式会社

* インターナショナル キャンディ・キャラメル市場 購入率 23年10月～24年9月、24年10月～25年9月

キャンディ

ハイチュウ

- 今年3月で価格改定効果が一巡
- 12粒・プレミアムの苦戦により前年割れ

課題 商品ごとの価値訴求

- 来春 プロモーションを強化し売上回復へ

森永ラムネ

- 大粒・生ラムネ玉を中心に好調継続
- 購入率は着実に伸長
25年9月(年計) 17.8% (前同+2.9pt)*



- 商品展開を広げ、更なる売上拡大・キャンディ市場におけるシェア拡大へ

ビスケット

- 25年9月に価格改定を実施
- 森永ビスケット 8、9月苦戦

- チョコ使用商品のコストダウン実施
- 収益性改善を優先しつつ、限定品発売等より主力ブランドのリマインドを図り、売上拡大へ

チョコレート

- 25年2、6、9月に価格改定を実施し、各ブランド収益性を改善
- ダース 9月リニューアルで商品価値を高めつつコストダウンを実現、価格改定後も堅調



- 価格改定後の売上・利益の状況を注視しつつ、今後も機動的に収益改善策を検討

24

基盤領域の菓子食品事業です。

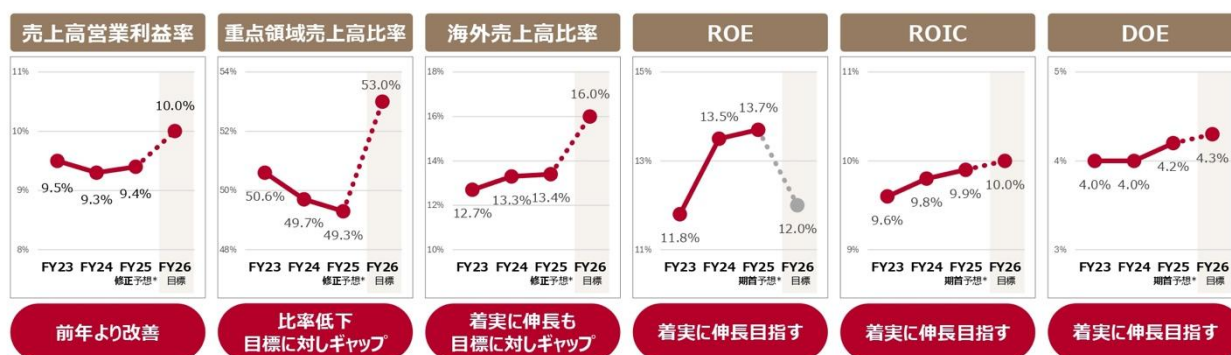
継続的な価格改定やカテゴリーミックス（キャンディシフト）、コストダウン（原料置換）や販売費コントロール、設備投資や更新投資の精査等の実施により、原材料価格が高騰する中でもトップラインを伸ばしながら、今期の営業利益率は7.8%の予想です。前年よりも3.2%の改善が図れる見込みであり、2030年の目標である営業利益率10%の達成に向けて着実に収益性改善が図れていると認識しております。

引き続き価格改定後の状況も見極めながら、価格に見合う価値を提供し続けるとともに、カテゴリーミックスでは収益力の高いキャンディシフトを推進し、資本収益性についても2026年度の目標であるROIC8%の達成に向けて、しっかりと取り組んでまいります。

2024中期経営計画 経営目標・重要経営指標の進捗・見通し



	2026年 目標	2025年 予想	目標達成に向けて
売上高	2,460億円	2,360億円	収益性の高い i n 事業、グローバル戦略の要である米国事業を中心に、来期以降改めて成長軌道を確認していく
営業利益	246億円	223億円	国内主要事業における安定的な成長、価格改定やコストダウン、投下資本効率の改善を通じ、利益創出力をさらに高めていく



森永製菓株式会社

* FY25予想...売上高営業利益率・重点領域売上高比率・海外売上高比率 2025年11月修正予想に基づく数値 / ROE・ROIC・DOE 2025年5月発表値

25

最後に重要経営指標の進捗です。2024 中期経営計画最終年度の目標と、その 1 年前にあたる今期の予想を記載しております。

様々な環境変化の中でも、営業利益の上方修正を示せる状況にあることは、当社のレジリエンスの表れだと考えております。継続的なトップライン成長と増益を果たし、来期の中計目標達成に向けた道筋をつけてまいります。

しかしながら、中計目標に向けては今期予想に対して売上高で 104.2%、営業利益はプラス 23 億円が必要となります。今期予想が前同から売上高は 103.1%の増収、営業利益は 11 億円の増益です。来期はさらなる伸長が必要です。

また事業ポートフォリオ転換を見据える中で、重点領域売上高比率・海外売上高比率の伸び悩みは課題として認識しており、今期苦戦している収益性の高い i n 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認していく必要があると強く認識しています。

資本収益性の観点では原材料影響の軟化もありますが、価格改定による打ち返しの累積効果が現れております。引き続き ROIC マネジメントに基づき、投下資本効率の改善、コストダウン取り組みや販管費の効率化、カテゴリーポートフォリオ転換と併せて、事業全体をマネジメントしてまいります。

ROE、ROIC、DOE の各指標は中計目標の達成に向けて、資本コストを意識した経営が推進できていると認識しております。ROE、ROIC における分母の観点では、必要に応じた機動的な自己株取得やアセットライトの実行など、引き続き資本コストを意識した経営を実践してまいります。

変化する外部環境に対しても、当社の強みであるレジリエンスを発揮し、計画を達成していく所存です。

私からの説明は以上となります。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。