

2026年3月期 決算説明会

2026年5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。

森永製菓株式会社

1

森：皆さん、こんにちは。森永製菓の森です。本日は、当社 2026 年 3 月期決算説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

社長就任から 1 年が経過いたしました。この 1 年間、アナリスト・投資家の皆様から多くのご意見、ご指摘、貴重なアドバイスを頂戴してまいりました。この場をお借りして、改めて御礼申し上げます。引き続き、忌憚のないご意見を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。それでは、2026 年 3 月期の実績概要と今後の見通しについてご説明申し上げます。



おいしく たのしく すこやかに



2026年3月期 実績



2027年3月期 業績予想



2024中期経営計画 進捗と見通し

本日の説明の流れですが、2026年3月期実績、2027年3月期業績予想、そして2024中期経営計画の進捗と見通しという順で説明いたします。

2026年3月期 実績



売上高は5期連続、営業利益は2期連続で過去最高を更新 / 各段階利益はいずれも前同を上回る

(単位：億円)	実績	前期比較		予想 ^{*2} 比較	
売上高	2,366	+77	103.4%	+6	100.3%
売上総利益 〔売上総利益率〕	949 〔40.1%〕	+49 〔+0.8pt〕	105.5%	▲5	99.5%
営業利益 〔営業利益率〕	223 〔9.5%〕	+11 〔+0.2pt〕	105.3%	+0	100.4%
経常利益	226	+3	101.6%	+1	100.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	177	+0	100.3%	▲5	97.6%
EBITDA ^{*1}	325	+14	104.4%	+0	100.1%

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11月発表値
* 在外子会社換算レートは、1米ドル=150.77円。前同は151.58円

4

まずは2026年3月期実績についてご説明いたします。こちらは業績の全体像です。売上高は2,366億円、前期比で77億円増、103.4%となり、5期連続で過去最高を更新いたしました。2025年11月に公表した業績予想に対しても、概ね計画通りの着地となっております。

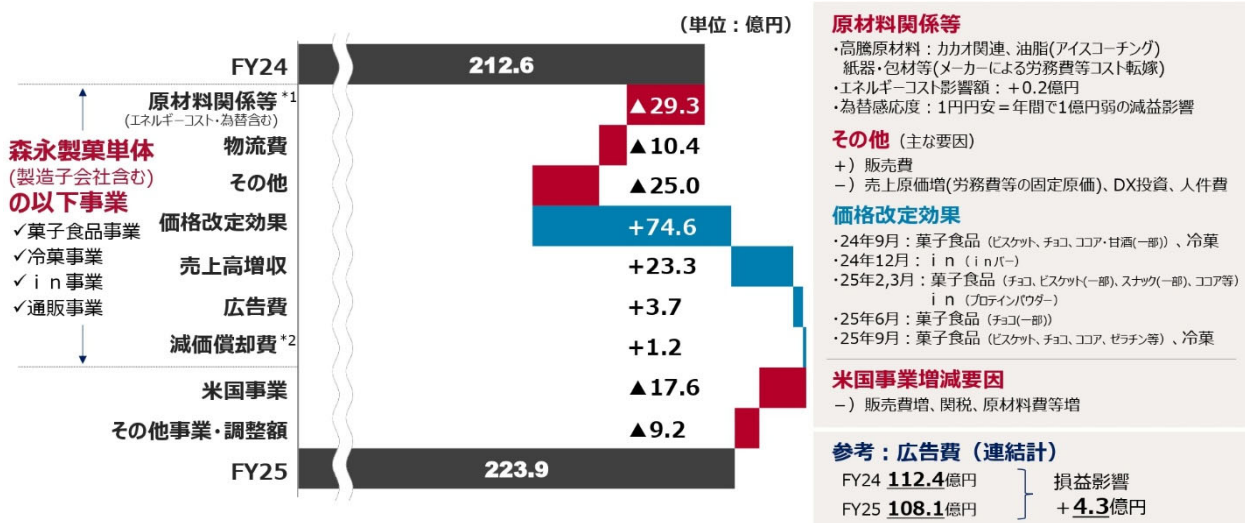
営業利益は223億円、前期比11億円増と、こちらも業績予想通りで、2期連続で過去最高を更新いたしました。EBITDAは325億円となり、こちらも過去最高を更新いたしました。

一方、当期純利益は前期と同様の177億円、政策保有株式の売却等の財務施策は計画通り実行しましたが、法人税等の増加により、業績予想には5億円未達でした。

2026年3月期 実績：営業利益増減要因



カカオを中心とした原材料コストの高騰や人件費・DX投資の増加に対し、価格改定と増収で打ち返し増益



森永製菓株式会社

*1 FY25の実績調達レートは 1米ドル=150.18円、FY24は同150.55円

*2 売上原価計上分のみ

5

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。国内4事業における原材料関係は、前年から約29億円のマイナス影響となりました。通期では、特にカカオ関連の原料コスト上昇が大きく影響しております。

なお、第4四半期においてはカカオ相場の落ち着きに加え、原料置換によるコストダウンなど収益性改善策の効果が順調に発現し、増益方向に転換しております。また、物流費の増加や人材投資・DX投資など、将来を見据えた無形資産投資に伴うコスト増加もありました。

米国事業については厳しい競争環境への対応として、販売費を積極的に投入したこと、加えて関税の影響もあり、大幅な減益要因となりました。

これら合計で約91億円の減益要因がありましたが、菓子食品事業・冷菓事業を中心とした売上高の増収・価格改定効果・コストダウンの取り組みにより、これを吸収し、全体としては11億円の増益を確保することができました。

2026年3月期 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幅に改善
i n・米国事業は環境変化のなかで苦戦

(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}	889	+45	105.4%	81	+42	208.4%	9.2%	+4.6pt
	冷菓事業	535	+42	108.4%	49	+7	116.5%	9.3%	+0.7pt
	i n事業 ^{*1}	299	▲14	95.6%	58	▲15	80.7%	19.7%	▲3.6pt
	通販事業	107	▲4	96.1%	7	+3	149.4%	6.6%	+2.3pt
	事業子会社等	112	+0	100.3%	7	+4	206.9%	6.4%	+3.3pt
	国内計	1,944	+69	103.7%	204	+41	125.4%	10.5%	+1.8pt
	米国事業 ^{*2*3}	202	▲7	96.5%	13	▲17	42.7%	6.5%	▲8.1pt
	中国・台湾・輸出等	104	+14	115.7%	5	+1	114.7%	5.4%	▲0.1pt
	海外計	307	+7	102.3%	18	▲17	52.8%	6.1%	▲5.8pt
	小計	2,251	+76	103.5%	223	+25	112.4%	9.9%	+0.8pt
食料卸売		87	+1	101.2%	6	▲8	47.9%	7.8%	▲8.8pt
不動産及びサービス		18	+0	101.4%	8	+0	109.8%	46.4%	+3.5pt
その他		8	▲0	99.1%	1	▲0	87.7%	18.0%	▲2.3pt
調整額等		—	—	—	▲16	▲6	—	—	—
合計		2,366	+77	103.4%	223	+11	105.3%	9.5%	+0.2pt

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ントステラ（前期 3-2月、当期 4-3月）、海外子会社（前期 1-12月、当期 4-3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97.0%

6

こちらのスライドでは、事業別の売上高および営業利益の実績を示しています。売上高では、菓子食品事業・冷菓事業ならびに米国を除く海外事業が伸長し、全体を牽引いたしました。一方で、i n事業・米国事業・通販事業は前期を下回り、厳しい結果となっております。

営業利益については、菓子食品事業が価格改定およびコストダウンの効果により、前年から約2倍となる大幅な増益を達成しました。営業利益率も9.2%と、前年から4.6ポイント改善しております。通販事業は、事業環境が厳しい中、広告費をコントロールしたことにより増益となりました。一方で、i n事業および米国事業は環境変化の影響を受け、減益となっております。

また、食料卸売のグループ会社である森永商事は、2025年3月期に価格改定効果で大幅な増益となった反動もあり、2026年3月期は原価上昇と販売数量の苦戦から大幅な減益となりました。

2026年3月期 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

現地通貨ベース前年比

	売 上 高		営 業 利 益	
	当期 (4-3月) 前期 (1-12月) 比較	当期 (4-3月) 前期 (4-3月) 比較	当期 (4-3月) 前期 (1-12月) 比較	当期 (4-3月) 前期 (4-3月) 比較
米国事業 ^{*1}	97.0%	98.7%	43.0%	67.8%

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

本スライドでは、海外子会社の決算期統一の影響を除くため、米国事業について現地通貨ベースで前年との比較を行っております。売上高は、決算期変更影響を除く前年同月比でも 98.7%の減収でした。事業別の詳細については、後ほど改めてご説明させていただきます。

業績予想の前提（主なポイント）



● 外部環境（為替・原材料・エネルギーコスト・物流費）

- 想定為替レートは1米ドル=153円
- カカオ相場は落ち着いて推移する前提、前年比では増益方向に寄与
- 中東情勢に伴う影響（包材関連、エネルギーコスト、物流費等）を織り込むが不透明感は継続
- 消費環境を見極めながら追加的な打ち返し策の実施を想定

● M&A影響（My/Mochi社業績、のれん償却、取得・PMI関連費用）

- 26年4月より連結取り込み
- EBITDAベースでは増益貢献ながら、のれん償却等^{*1}と取得・PMI関連費用により営業利益ベースでは減益方向に作用

森永製菓株式会社 *1 PPA前の帳簿価として、のれん・無形資産の償却額を業績予想に織り込み

9

ここから2027年3月期業績予想についてご説明いたします。このスライドでは、2027年3月期の業績予想の前提条件についてご説明いたします。

原材料について、前年度まで大きく影響していたカカオ相場については、足元の相場水準を踏まえ、落ち着いて推移する前提としております。前年比では、収益面でプラスに寄与すると想定いたしました。

一方で、中東情勢の影響に伴う包材関連のコストの上昇やエネルギーコスト、物流費の上昇については一定程度業績予想に織り込み、原材料トータルでは減益方向に作用すると予想しております。為替動向も含め、今後の影響については引き続き注視してまいります。

国内事業については、これまで取り組んできた収益性改善策に一定の成果は見られるものの、コスト上昇リスクに対しては引き続き慎重な判断が必要と認識しております。消費動向を踏まえながら、価格・商品企画・コストの最適化を含めた機動的な対応を継続し、収益性を重視した経営を進めていく方針に変更はありません。

また、M&Aにより取得したMy/Mochi社の業績については、2026年4月より連結業績予想に取り込んでおります。売上高およびEBITDAベースでは増収増益に寄与する見込みですが、のれん償却および取得・PMI関連費用の影響により、短期的には営業利益ベースでは減益方向に作用する見込みとしております。

2027年3月期 業績予想



外部環境への対応、M&Aを含む成長投資による短期的な損益インパクトを吸収しつつ、営業増益を計画

単位：億円	2027年3月期 予想	前期比較	
売上高	2,570	+204	108.6%
売上総利益 〔売上総利益率〕	1,050 〔40.9%〕	+101 〔+0.8pt〕	110.6%
営業利益 〔営業利益率〕	228 〔8.9%〕	+5 〔▲0.6pt〕	101.8%
経常利益	222	▲4	98.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	165	▲12	92.9%
EBITDA ^{*1}	361	+36	111.0%

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=153.00円

10

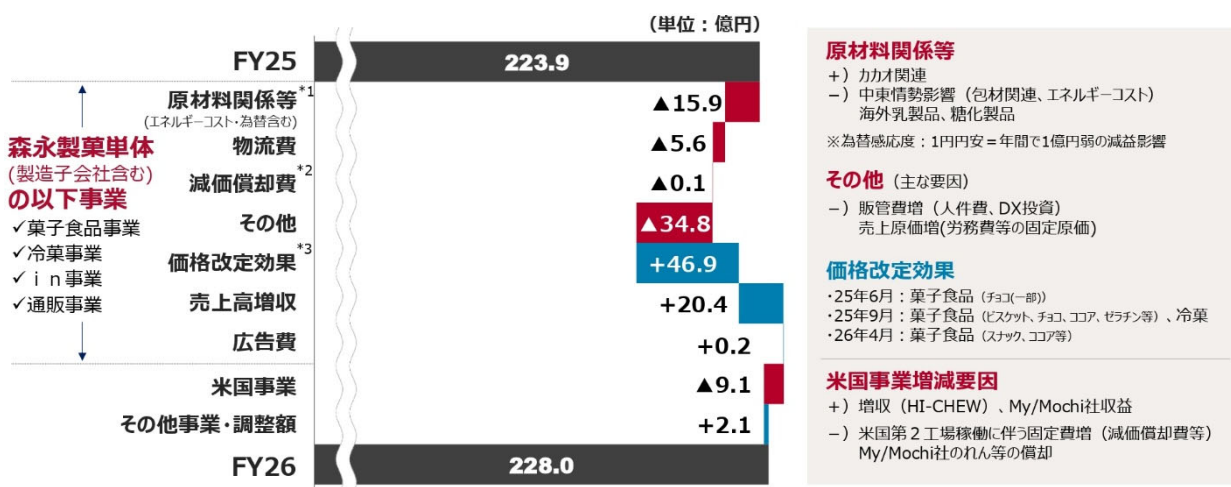
こちらが2027年3月期の連結業績予想です。売上高は2,570億円、前期比204億円増、108.6%とし、6期連続で過去最高を更新する計画です。My/Mochi社の連結が売上成長に大きく寄与する見込みです。

営業利益は228億円、前期比5億円の増益とし、こちらも過去最高益の更新を見込んでおります。外部環境の変化や、My/Mochi社に係るM&A関連費用、のれん償却費等の損益インパクトを織り込みつつ、増益を確保する計画です。EBITDAは361億円、前期比36億円の増益とし、引き続き過去最高を見込んでいます。

2027年3月期 業績予想：営業利益増減要因



原材料等の影響をコストダウン取り組みと価格改定および増収により打ち返し / 人的資本・DX投資を継続



森永製菓株式会社

*1 FY26の予想調達レートは 1米ドル=153.00円、FY25の実績調達レートは同150.18円

*2 売上原価計上分のみ

*3 実施検討中の価格改定効果含む

11

次に、今期の営業利益予想の増減要因についてご説明いたします。原材料関係については、カカオ相場の落ち着きによるプラス影響を見込む一方で、中東情勢の影響による包材・エネルギーコストの上昇を織り込んでおり、トータルでは約16億円のコスト増を見込んでおります。

また、人材投資・DX投資・研究開発投資といった将来の成長を見据えた無形投資の増加に加え、米国第2工場稼働に伴う減価償却費、My/Mochiのれん等の償却影響により、減益要因は合計で約66億円となる見込みです。

これらの減益要因に対しては、機動的な価格改定の実施および増収効果によって打ち返し、増益を確保する計画としております。

2027年3月期 業績予想：事業別サマリー



国内の主要事業は増収増益、海外は成長加速に向けた戦略的投資に伴い増収減益の計画

(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}	900	+11	101.2%	82	+1	101.0%	9.2%	▲0.0pt
	冷菓事業	562	+27	105.0%	54	+5	110.7%	9.8%	+0.5pt
	i n事業 ^{*1}	324	+25	108.2%	63	+5	108.7%	19.7%	+0.0pt
	通販事業	109	+2	101.4%	7	+0	102.0%	6.7%	+0.1pt
	事業子会社等	119	+7	106.1%	11	+4	156.4%	9.4%	+3.0pt
	国内計	2,014	+70	103.6%	219	+15	107.5%	10.9%	+0.4pt
	米国事業 ^{*2*3*4}	328	+126	162.3%	4	▲9	30.5%	1.2%	▲5.3pt
	中国・台湾・輸出等	115	+11	110.1%	1	▲4	34.7%	1.7%	▲3.7pt
	海外計	443	+136	144.4%	5	▲13	31.8%	1.3%	▲4.8pt
小計		2,458	+207	109.2%	225	+2	101.2%	9.2%	▲0.7pt
食料卸売		84	▲3	95.5%	4	▲2	66.5%	5.5%	▲2.3pt
不動産及びサービス		20	+2	105.4%	8	+0	101.4%	44.7%	▲1.7pt
その他		8	▲0	98.8%	1	▲0	85.6%	15.6%	▲2.4pt
調整額等		—	—	—	▲12	+4	—	—	—
合計		2,570	+204	108.6%	228	+5	101.8%	8.9%	▲0.6pt

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159.9% *4 My/Mochi社の連結影響を除く現地通貨ベースの売上高前期比は109.7%

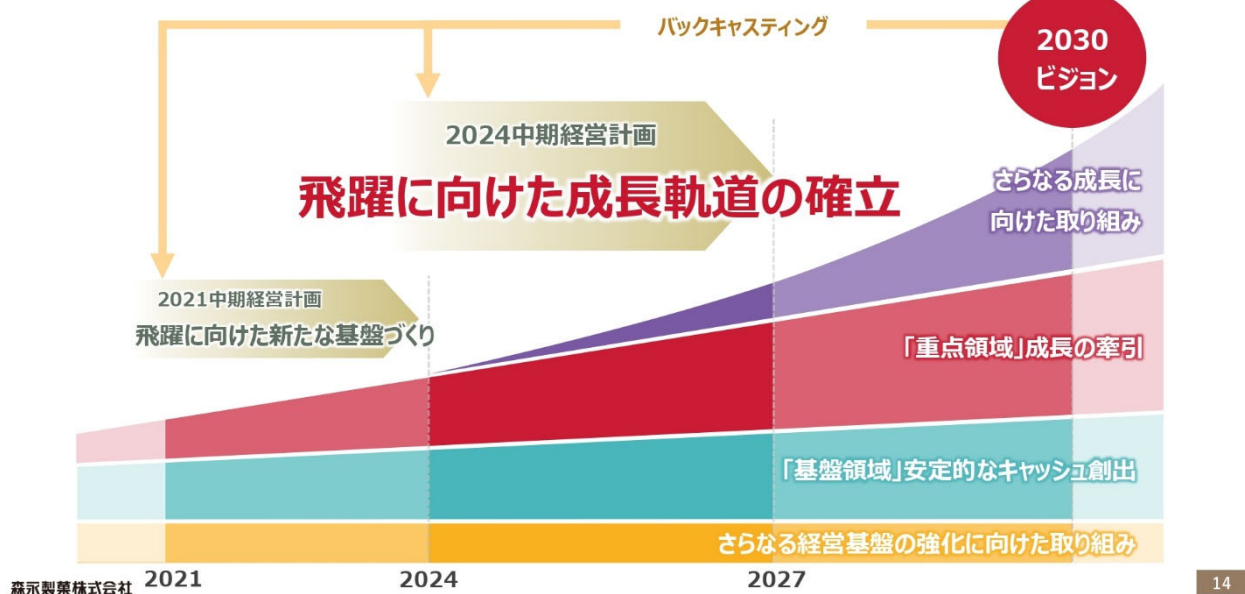
12

こちらは2027年3月期の事業別サマリーです。国内主要事業については、いずれも増収増益を見込んでおります。一方、海外事業については、将来の成長加速に向けた戦略投資を継続することから、増収減益の計画としております。なお、My/Mochi社の連結影響を除く米国事業の売上高前期比は、現地通貨ベースで約110%の計画です。

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



14

ここから 2024 中期経営計画の進捗と見通しについてご説明をいたします。今期は、2030 ビジョンの実現に向けた 2nd ステージである 24 中計の最終年度に当たります。「飛躍に向けた成長軌道の確立」をテーマに、中長期成長を見据えた取り組みを進めてまいりました。

24中計 経営目標進捗：売上高・営業利益



オーガニック成長率としては売上高・営業利益ともに概ね目標水準の進捗
M&Aに伴う損益影響が短期的には目標未達の要因となるが、成長軌道を確立すべく実行

(単位：億円)

	25年3月期 実績	26年3月期 実績	2ヶ年実績 CAGR	進捗評価	27年3月期 予想	3ヶ年予想 CAGR	中計目標
売上高	2,289	2,366	+5.3%	○	2,570	+6.4%	2,460
成長率	+7.3%	+3.4%			+8.6%		+4.9% (3ヶ年CAGR)
(参考) オーガニック成長率 ^{*1}	—	—			+4.3%	+5.0%	
営業利益	212	223	+5.1%	△	228	+4.0%	246
成長率	+4.9%	+5.3%			+1.8%		+6.7% (3ヶ年CAGR)
(参考) オーガニック成長率 ^{*1}	—	+7.5%			+7.6%	+6.7%	
営業利益率	9.3%	9.5%	—	△	8.9%	—	10.0%
(参考) オーガニック目標 ^{*1}	—	9.7%			10.0%	—	

森永製菓株式会社 *1 My/Mochi社に関連する売上・損益影響を除いた場合の参考値

15

こちらのスライドでは、24 中計における売上高および営業利益の進捗状況についてご説明いたします。参考として、グレーの枠には My/Mochi 社を除いたオーガニックベースの数値も記載しております。

まず、赤い部分、24 中計の最初の 2 年間についてですが、売上高は中計目標への CAGR を上回る進捗を果たすことができました。一方、営業利益額および営業利益率については、中計目標への水準に対し、わずかに届かないものの、当初想定を上回る原材料コストの高騰など厳しい外部環境下においても、中長期成長を見据えた人材投資や DX 投資といった無形投資を継続しながら、トップラインの成長と増益を両立することができた点については一定の手応えを感じております。

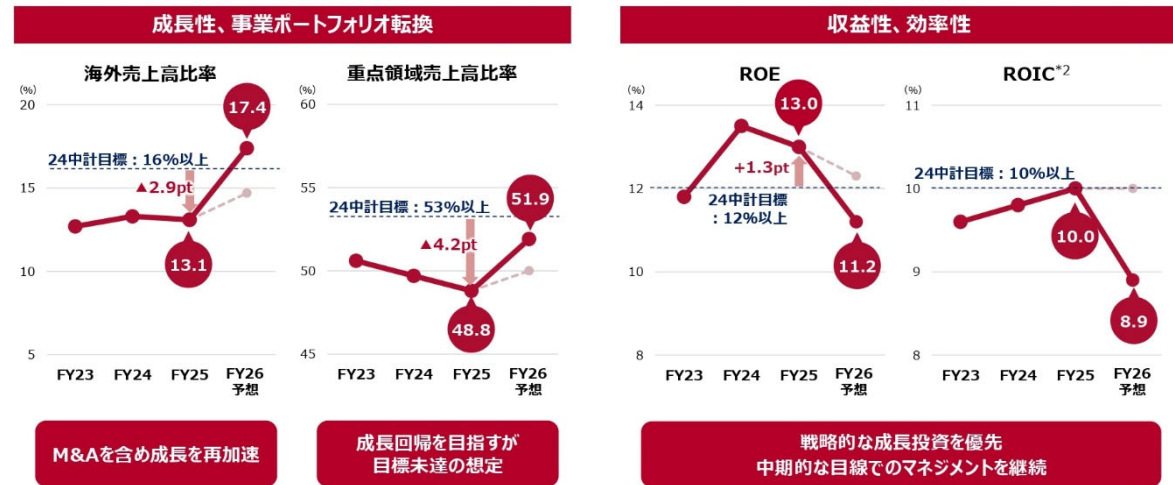
次に、青い部分、今期 2027 年 3 月期の予想には、4 月から連結対象となる My/Mochi 社の業績を含んでおります。こちらをご覧くださいと、グレー枠のオーガニック成長ベースでは、売上高・営業利益ともに概ね中計目標に沿った進捗・見通しとなっております。

一方で、My/Mochi 社を含めた数値では、売上高・成長率は目標を上回るものの、営業利益については中計目標を下回る見込みとなります。これは、M&A に伴う短期的な損益影響によるものですが、2030 年に向けた成長軌道の確立という観点で、2030 年への折り返し地点を過ぎた、まさにこのタイミングにおいて、成長チャンスを機動的に捉えた戦略的意義の大きい投資であると考えております。

24中計 経営目標進捗：重要経営指標^{*1}



重点領域の伸び悩みは課題、環境変化を踏まえた戦術のアップデートへ
成長投資により収益性・効率性へのインパクトは生じるが、財務戦略に基づき中期的な目線でマネジメント



森永製菓株式会社
^{*}1 My/Mochi社に関連する売上高等を除いた場合の参考値
^{*}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）

16

24 中計期間における重要経営指標の推移です。海外売上高比率は非連続成長に向けて経営判断を行った My/Mochi 社の連結効果により、成長がプラスオンとなり、24 中計目標を上回る水準となる見込みです。

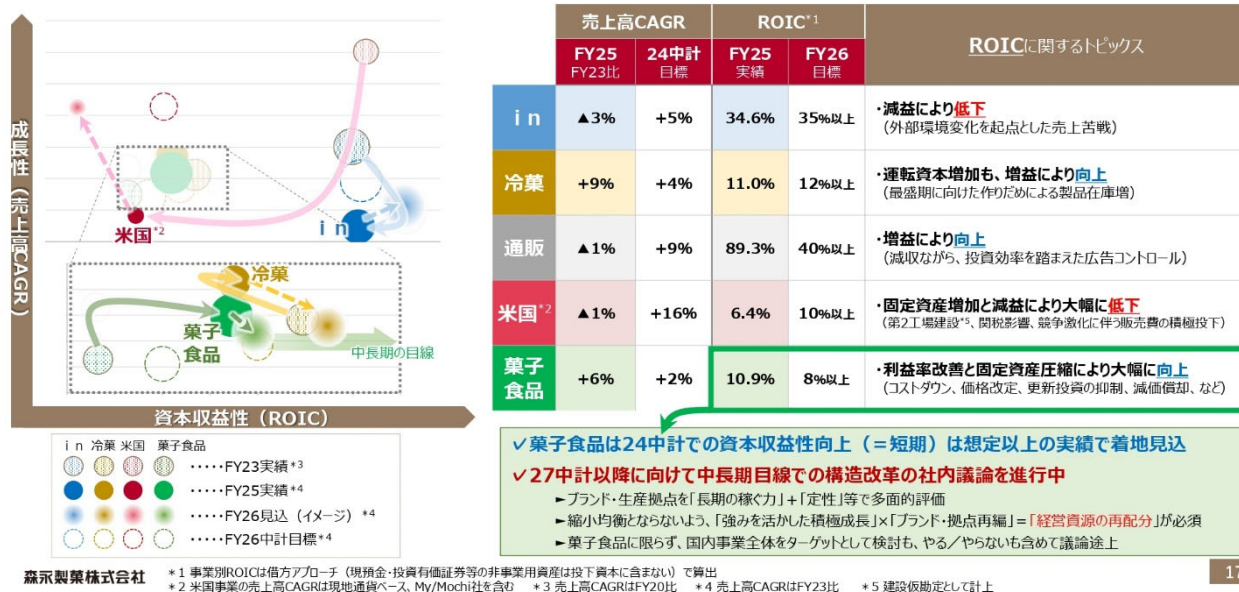
一方、重点領域売上高比率は十分な伸びに至っておらず、課題として認識しております。環境変化を踏まえた成長チャンスの選択と集中等の戦術のアップデートが必要であると考えております。

ROE および ROIC は、My/Mochi 社の影響を除いたオーガニックベースではおおむね目標に沿った進捗ですが、My/Mochi 社 M&A による成長投資の影響により、全体としては目標を下回る見通しです。戦略的な成長投資を優先した経営判断の結果であり、今後も財務戦略に基づき、中期的な視点でマネジメントを行います。

ROICマネジメントの進捗



短期と中長期の資本収益性改善を両睨みしながら取り組みを継続



17

当社では、事業ポートフォリオ転換を見据え、主要事業ごとの ROIC 目標を設定し、その進捗を開示してきました。左側のグラフは、縦軸が成長性（売上高 CAGR）、横軸が資本収益性（ROIC）です。右側の表数値は 2025 年度の実績と 2026 年度の目標を記載しております。

左側のグラフでは、事業ごとの 2023 年度の実績、2025 年度の実績、そして 2026 年度の見込みを示しております。菓子食品事業と冷菓事業は切り出して、点線枠の中で拡大して示しております。

冷菓事業を除く重点領域は成長の実現が十分とは言えず、課題と認識しております。基本方針や中長期的な成長への考え方は不変ですが、短期的な戦術の見直しと中期的な戦略再構築の両面から検討を進めています。その上で、27 中計以降に向けて、重点領域の見直しも含め、あるべき事業ポートフォリオの検討を進めています。

一方、菓子食品事業は価格改定やコストダウンの取り組みに加え、段階的なアセットライトを進行させ、売上高成長と資本収益性の改善を両立することができました。特に課題と認識していた ROIC が、24 中計目標を大きく上回る進捗であり、重要な成果です。

他方、価格改定に対する潮目が変わりつつある認識の中で、菓子食品事業の持続的な資本収益性の向上のためには、ここで手を緩めることなく、27 中計以降に向けた中長期目標での抜本的な構造改革も含め、検討を継続しております。

当社の菓子食品事業は自工場比率が高いため、他社には真似のできない独自の技術価値を提供することができます。一方、固定費比率が高く、トップラインが伸びないときには収益を圧迫するビジネス構造でもあります。

構造改革を考える上では、ブランドとそれに紐づく生産拠点について、長期目線での稼ぐ力を定量評価するとともに、ブランドなどの無形資産価値の目線なども加え、多面的に経営議論をしております。

議論においては、縮小均衡とならないような積極的な成長戦略と、ブランド・拠点再編の最適な組み合わせが重要論点であり、それに伴う経営資源の再配分も必須です。菓子食品に限らず、国内事業全体をターゲットとして検討していますが、最大効果を考える上では、どこまで踏み込んでやるのか、あるいはやらないのかも含めて議論途上であり、今後の社内議論をより加速させたいと考えております。

コストアップや価格改定の荒波を泳ぎ切り、収益改善を大きく前進させた / 次なるステージの戦略構築へ

Review

基本方針と現状認識

2030年に向けた基本方針

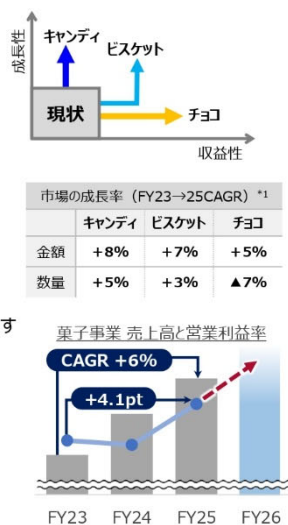
- 高収益基盤を構築するべく
カテゴリーポートフォリオを転換

内外環境変化

- 【外】カテゴリーごとに明暗
- 【内】事業モデル上の成果・課題
 - コストダウン・価格改定が奏功
 - ラムネは伸長もハイチュウ成長には課題を残す
 - 価格改定の潮目の変化有

24中計2年間での実績

- 売上高CAGR：+6%
- 営業利益率：+4.1pt (FY23比)



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、23年4月～26年3月

Action

環境変化を踏まえた戦術のアップデート

方向性と施策

● キャンディ成長戦略の先鋭化

- “ラムネ成功”の学びから、機能・喫食シーンをより細かくブレークダウンしたマーケティング施策へ
- ソフトキャンディ⇄グミなどの買い回りを踏まえ市場をより大きく捉えた戦略へのアップデート
- ブドウ糖のさらなる可能性探索



● もう一段踏み込んだ収益改善とその先の戦略構築

- 「稼げるもの」×「成長可能性」×「強み」から次の成長ドライバーの見極めへ

次に主要事業の現状認識と、2026年度の考え方について説明いたします。まずは基盤領域の菓子食品事業です。24中計の2年間では、売上高CAGRはプラス6%、営業利益率は約4ポイント改善と、コスト上昇や価格改定といった厳しい環境の中でも、収益性改善を大きく前進させることができました。

今後は収益性、成長性ともに高いキャンディカテゴリーへのシフトをさらに推進してまいります。先期の成長における一番のドライバーはラムネであり、お客様に様々なシーンで食べていただける施策の展開が奏功しました。この学びをさらに拡大し、より細やかに展開したマーケティング施策を実施してまいります。

ハイチュウは成長に課題を残している状況です。ハイチュウミニやハイチュウプレミアム、スッパイチウといったサブブランドは、個性的な商品であるため、それぞれの役割を明確にした訴求、施策展開を実施することで、ブランド全体の裾野拡大を図ってまいります。

ソフトキャンディとグミの買い回り現象等を踏まえ、キャンディ市場をより大きく捉え、キャンディの可能性を拡張するような新商品の投入等により、きめ細かな戦略へのアップデートをしていきます。

ラムネは大きく伸長しているため、ブドウ糖の価値の認知をさらに高め、新商品や新たな機能訴求により、多様な喫食シーンへの展開を進めていきます。

また、チョコレートカテゴリーを中心に、価格改定後の環境変化も踏まえ、もう一段踏み込んだ収益性の改善を進めるとともに、短期施策の効果をより生かすべく、前述の構造改革の議論も横にらみしながら、メリハリの利いたその先の戦略構築を進めてまいります。

外部環境変化を起点とした足元の苦戦により、市場成長鈍化の流れを変えられず

Review

基本方針

2030年に目指す姿

- スポーツを軸とした心と体の健康をサポートする食のブランドNo.1

i nゼリーの基本方針

- LTV戦略で市場を牽引

- 子ども～お年寄り、アクティブ～非アクティブなど、前向きに活動するすべての人々に寄り添った飲用シーンを開拓

現状（課題認識）

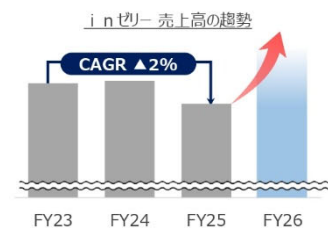
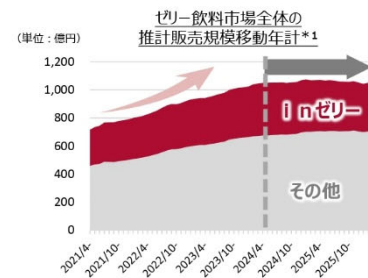
内外環境の変化

- 【外】酷暑と廉価品の台頭
 - 夏場のスポーツ需要の落ち込み
 - PB等のシェア拡大
- 【内】事業モデル上の課題
 - スポーツ用途への依存度が高い構造（日常シーンの取り込み不足）
 - ブドウ糖以外の成長エンジンの不足

24中計2年間での実績

- 売上高CAGR : ▲2%
- 購入率^{*2} : ▲2.2pt (FY23比)

「i n」のブランド力を厳しい競争環境下で
利用シーン・顧客層拡張に活かしていかない



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、21年4月～26年3月 *2 インテージSCI、ゼリー飲料市場、表示年月を最終月とする年間購入率、23年3月～26年3月

19

i nゼリーの状況についてです。i nゼリーのブランドコンセプトは「スポーツを軸とした心と体の健康をサポートする食のブランド No.1」であり、前向きに活動するすべての人々に寄り添い、飲用シーンを拡張していく LTV 戦略を基本方針としてまいりました。

一方、直近2年間の実績を見ると、売上高 CAGR はマイナス 2%、購入率も 2.2 ポイント低下しており、厳しい結果となっております。背景としては、酷暑による夏場のスポーツ需要の落ち込みや、廉価な PB 商品のシェア拡大といった外部環境要因に加え、スポーツ用途への依存度が高い構造や、ブドウ糖以外の成長エンジンの不足といった内部要因が重なったものと考えております。

先期は今まで実施していなかった夏場の日常生活シーンへの訴求を行う CM の投入や、東京世界陸上協賛等、夏場の需要獲得に向け、広告販促強化を実施しましたが、残念ながら結果に結びつきませんでした。酷暑という外部環境変化と、厳しい競争環境下で、圧倒的シェア No.1 である i n のブランド力を、利用シーン、顧客層の拡張に生かしていかないことが課題と認識しております。

基本方針は不変ながらも戦術を機動的に見直しながら、中長期でのゲームチェンジを追い求めていく

Action

環境変化を踏まえた戦術のアップデート

方向性とマーケティング施策

● 現在離れてしまっているお客様の再獲得により成長回帰へ

- ブランド想起No.1が当社の強み
- ブランド力＝信頼を活かし、お客様の「困りごと」へアプローチ
- 「5季化」をチャンスに変え、生活に寄り添った様々な顧客接点を創出することで、離反ユーザーの購買行動を引き出す

● 上記を効果的に訴求する積極的なマーケティング投資

- i nブランド統一プロモーションでブランディング強化＝「in my life,」
- 既存シーン以外への広告投資で潜在ニーズ掘り起こし

商品・販売施策

● 再エントリーにふさわしい新商品展開

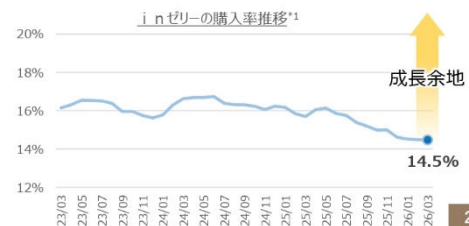
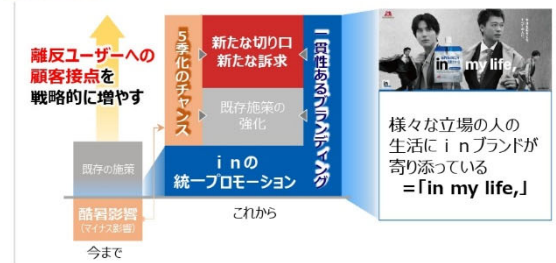
- 「熱中症対策」の新たな形態
- 「リフレッシュ」を訴求する新商品

● ブランディング連動での売場作りでエネルギー群の間口最大化

森永製菓株式会社

* 1 インテージSCL、ゼリー飲料市場、表示年月を最終月とする年間購入率、23年3月～26年3月

大切に考える



20

こうした状況を踏まえ、基本方針は不変ながらも戦術を機動的に見直し、中長期でのゲームチェンジを追求していく考え方で取り組みます。i nゼリーの最大の武器は、高いブランド想起力とそれに伴うお客様の喫食経験の高さです。環境変化の中で、i nゼリーから離れてしまったお客様が多くいることは、裏を返すとチャンスでもあります。

ブランド力は、お客様からの信頼そのものであり、それを活かして、現在離れてしまっているお客様をまずは再獲得することです。その上で、市場リーダーの当然の使命として、新たなお客様をゼリー飲料市場に招き入れることにより、成長回帰を目指してまいります。

酷暑、インフレなどはお客様の行動変容の重要な要素です。この環境変化によって、お客様は多くの困りごとを新たに抱えていると考えます。その成長チャンスを獲得すべく、i nブランドが様々な生活シーンに寄り添うという新たなタグライン「in my life,」のもと、竹内涼真さん、中川大志さんを起用し、生活に寄り添った、様々な顧客接点創出に向けた積極的なプロモーションでブランディング強化を展開してまいります。

その上で、商品・販売施策については、一つの切り口として、従来の春夏秋冬の四季から、夏の長期化によるお客様の熱中症対策リテラシー向上の行動変容に対して、夏を初夏・盛夏、猛暑・酷暑の二季に分けた「5季化」を顧客接点の拡大のチャンスと捉え、新たな商品・販売施策展開とプロモーション戦略の連動を進めていきます。

短期的な V 字回復を過度に見込むのではなく、ブランド強化の原点に立ち返り、ゼリー飲料市場における No.1 ブランド、市場リーダーとして、既存シーン以外の潜在ニーズを掘り起こしていきながら、当社、市場ともに中長期的な成長を着実に取り戻してまいります。

重点領域 冷菓事業



複数素材を組み合わせた独自価値で成長を牽引 / 攻めの姿勢でさらなる高みを目指す

Review

基本方針と現状認識

2030年に向けた基本方針

- 菓子技術を活かした差別化商品に集中した事業拡大

外部環境変化

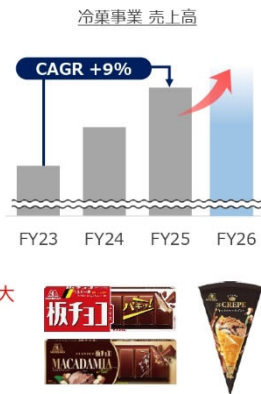
- 市場成長の継続

- 金額(FY23→25CAGR) : +3%*1
- 個数(FY23→25CAGR) : +0%*1

24中計2年間での実績

- 売上高CAGR : +9%

- デザート訴求が奏功し
板チョコアイスとザ・クレープ間口拡大
- ジャンボの売上高続伸
- プレミアム商品の実績好調



森永製菓株式会社 *1 インターJSRI+ 冷菓市場、推計販売規模金額、23年4月～26年3月

Action

環境変化を踏まえた戦術のアップデート

方向性と施策

- 好調さに甘んじることなく
事業を支える柱ごとの強靱化を進める

- チョコモナカジャンボは間口拡大の高みを目指し、より多くのお客様との接点を増やす
- バニラモナカジャンボは競合品では味わえない“コンビネーションのおいしさ”を訴求し、一段上の成長軌道へ
- 板チョコアイス等のデザート訴求商品は、成長投資の可能性も意識したチャレンジフェーズへ



- 次なる成長ドライバーの育成

- ビスケットサンドやパリパリサンドなどを品質価値を丁寧に浸透させ、板チョコやザ・クレープに次ぐ柱の育成を進める



21

冷菓事業は、菓子技術を活かした差別化商品に集中する戦略により、24中計の2年間で売上高CAGRは9%と、市場成長率の3%を大きく上回る成長を実現いたしました。

主力のジャンボグループの安定成長に加え、板チョコアイスやザ・クレープといったデザート訴求商品の拡大が成長を牽引しております。また、プレミアム商品の好調も収益性改善に寄与しました。今後もこの好調さに甘んじることなく、主力商品ごとの競争力強化を進めるとともに、次の柱となる商品の育成に取り組んでまいります。

チョコモナカジャンボは、継続的な鮮度マーケティングのもと、モナカ、チョコ、アイスの三位一体となったおいしさの訴求を高めながら、さらなる間口拡大に取り組めます。バニラモナカジャンボは「バニラコンビネーション」という新たな概念を訴求し、一段上の成長軌道を目指します。

加えて、板チョコアイス、ザ・クレープなどのデザート訴求商品は、先期までの手応えを踏まえて、追加の成長投資も視野に入れたチャレンジングな成長を追い求めてまいります。

また、板チョコアイスなどに続く菓子技術を生かしたデザート訴求商品であるビスケットサンドやパリパリサンドも大きく伸長しており、品質価値を丁寧に浸透させながら、次の柱商品に育成してまいります。

環境悪化が続くも積み上げてきた事業基盤は成果 / 施策の積み重ねで成長チャンスをつかろう

Review

基本方針と現状認識

2030年に向けた基本方針

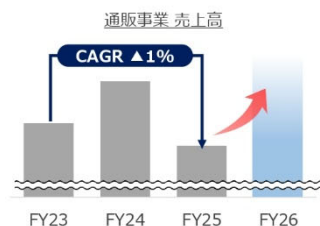
- 顧客のウェルネス実現をサポートするヘルスケア事業に進化

内外環境変化

- 【外】TV通販モデルの厳しさ
 - 視聴率低下
 - 視聴層の高齢化
 - 経済性志向の高まり
- 【内】事業モデル上の課題
 - 価格改定に対する感応度
- 【外】コスト上昇
 - 原材料費
 - 物流費
 - 人件費

24中計2年間での実績

- 売上高CAGR: ▲1%
 - 価格改定影響
 - 顧客数の低迷・頭打ち
 - 費用コントロール影響



森永製菓株式会社 *1 ROAS: 広告回収効率を評価するKPI。計算式はLTV÷(CPO+獲得諸費用)。LTV=累計購入金額/人、CPO=定期獲得コスト(広告費)/人

Action

環境変化を踏まえた戦術のアップデート

方向性と施策

- 定期顧客獲得の再上昇に向け細やかに施策を展開
 - ROAS*¹視点での広告運用の強化
 - 期間限定品の発売
 - デジタルを活用した1to1マーケティング強化(LINE、バリアブル印刷等)
 - 定期購入を継続していただくための取組(サポート・特典等)の強化
 - 認知広告継続によるコラーゲンの価値訴求
- 次なる成長ドライバーの育成の継続
 - 「おいしい青汁」などの次なる柱の商品育成の継続
 - 「おかしプリント」などの新たな通販モデルの確立
- 広告効率に課題がある中で、投資⇔リターンを踏まえた、成長スピードのコントロール



次に、通販事業についてです。テレビ視聴率の低下や節約志向の高まりといった外部環境に加え、2025年4月に実施した価格改定の影響もあり、新規顧客獲得と継続率の双方で厳しい状況が続いております。

こうした環境を受け、先期の期中より広告費をコントロールし、利益を優先する戦略へと舵を切りました。その結果、売上高は前年を下回ったものの、営業利益率は改善し、増益を果たしました。成長に課題はあるものの、今まで積み上げてきた事業基盤の成果があったからこそその結果と捉えております。

今後は、ブランド認知施策として、一定の効果が認められたブランド浸透マス広告の効果検証をさらに進める等、定期顧客獲得の再上昇に向けた様々な施策を展開しながら、投資とリターンのバランスを見極め、次なる成長チャンスを伺いながら事業推進してまいります。

プロダクトの強みを活かした成長が期待できる伸びしろある市場であることは不変も、現状打破が必要

Review

基本方針

2030年に目指す姿

- 差別化された商品価値で誰もが知るキャンディブランドへ

HI-CHEWの基本方針

- 販売店率・SKU数の拡大
 - 新規導入開拓で買いたいときに買えるようにする
 - 面を広げて選ぶ楽しさを提供する
- 店頭回転の向上
 - ブランド認知・ロイヤリティ向上で生活に寄り添う商品にする
- 販売戦略連動での供給体制構築

現状（課題認識）

内外環境の変化

- 【外】競争環境の激化
 - カカオ高による大手競合のキャンディシフト
 - 景気減退による主戦場だったCVS苦戦

- 【内】事業モデル上の課題
 - 販売店率の高止まり/伸び悩み
 - 競争激化によるSKU拡大の苦戦

24中計2年間での実績

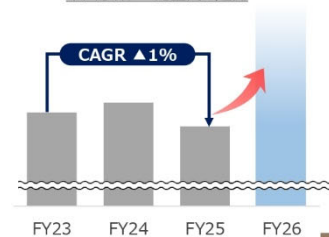
- 売上高CAGR*2：▲1%

新工場の稼働開始に向けて、成長回帰が急務

キャンディ市場のチャネルごとの趨勢*1



米国事業*2 売上高の趨勢



森永製菓株式会社 *1 Circana(旧IRI)データ Non Chocolate Candy24年3月末比の販売金額増減率、カバレッジ範囲の変更は補正せず表現 *2 米国事業全体としての現地通貨ベースで記載

23

米国事業の HI-CHEW についてです。日本で育て上げた価値を生かし、販売店率、SKU、店頭回転の向上を基本方針として取り組み、成長を続けてきました。しかし、直近2年間は、キャンディ市場における競争激化などを背景に、売上高 CAGR はマイナス1%と厳しい足取りとなっています。

特に、外部環境におけるカカオ高を背景とした大手競合のキャンディ強化が進んだことや、HI-CHEW の主戦場であった CVS チャネルの不振の影響が大きいと捉えております。

右側のグラフで、キャンディ市場のチャネルごとの趨勢を示しました。MASS、Food チャネルの伸長が継続しているのに対し、CVS チャネルは低迷から抜け出せていないことが分かります。新工場の稼働開始を控える中、成長回帰が急務であると認識しております。

新工場稼働を成長のテコとすべく、投資フェーズと位置付けた売場進出・拡大を進め、反転攻勢へ

Action

環境変化を踏まえた戦術のアップデート

方向性

● 注力チャネルの“選択と集中”の上で、
戦略的なマーケティング投資による販売チャンス拡大

- 対消費者への販売力が強い大手MASSチャネル等へより積極的にアプローチし、売り場を確保・拡大
- そのための人員・ブローカーの最適配置を実行
- インテリジェンスチームの活用で、より効率的・効果的なマーケティング投資を実践

● 新工場で得る生産キャパで**商品ラインナップ**を拡大

- 今まで抑制的にしてきたSKUを拡充路線へ



森永製菓株式会社

商品施策

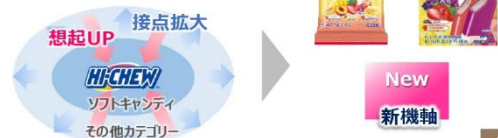
● シーズナル市場にふさわしい**新商品展開**

- 四大シーズナルへの更なる規模拡大＝定位置獲得へ



● **ブランドエクステンション品の拡充により
売り場での面拡大**

- 日本で磨き上げた技術の活用
- HI-CHEW POPでの売り場拡大



環境変化、課題認識を踏まえ、新工場稼働を成長のテコとするべく、生産・販売の連動で反転攻勢を目指します。今までは供給能力の制限により、MASS チャネル、Food チャネルでの大手チェーンへの大口提案は難しい状況でしたが、新工場稼働による供給能力アップを見据え、既にシーズナル商品の提案等の大口商談を開始しており、良好な手応えを感じております。

また、営業基盤として、人員、ブローカーの最適配置を実行し、加えて昨年設置したインテリジェンスチームの活用により、より効率的・効果的なマーケティング投資を実践してまいります。

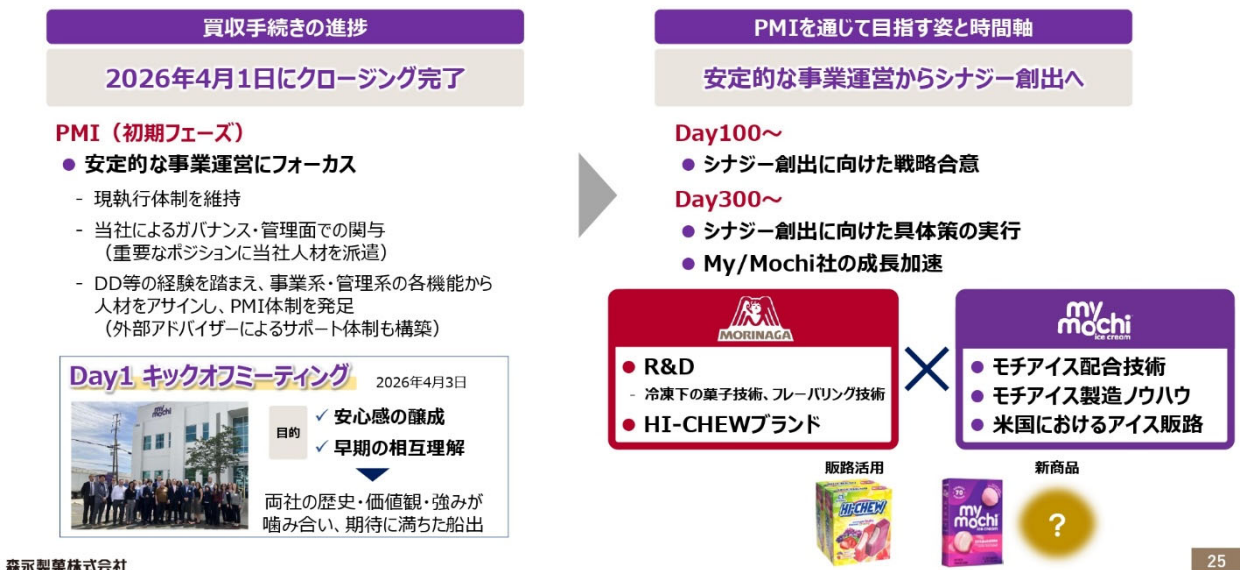
このような販売戦略上の選択と集中、生産性向上を実践した上で、攻めるべき領域へは戦略的で積極的なマーケティング投資を継続してまいります。商品戦略面においても、シーズナルな SKU 拡充やソフトキャンディ技術を活用した新商品の投入、さらにはアイスクャンディの HI-CHEW POPなどで、ブランドエクステンション戦略も強化してまいります。

今期は投資フェーズと位置付け、短期的なコスト増も織り込みながら、中長期的な成長回帰に向けた基盤づくりを進めていく考えです。必ず再上昇を果たしますので、ぜひご期待いただきたいと思います。

グローバル戦略の加速：My/Mochi社



初期的なPMIは順調な進捗 / 安定的な事業運営を優先しつつ、シナジー創出に向けた取り組みを推進



25

次に、M&Aにより当社グループに加わったMy/Mochi社についてご説明いたします。4月1日にクロージングを完了し、現在はPMIの初期フェーズにあります。現地の経営体制を尊重しつつ、中長期の成長戦略とガバナンス面を中心に当社としての関与を進めております。

4月3日には、グループ会社としての新たな旅立ちであるMy/Mochi社キックオフミーティングを開催し、担当役員の松永、米国総代表の河辺とともに参加しました。森永製菓グループについて、My/Mochi社に期待することについて、My/Mochi社のマネージャー以上の管理者25名にお話し、活発な意見交換を行いました。

意見交換の場では両社の歴史や価値観、強みについて相互理解を深めることができ、良好なスタートを切れていると認識しております。My/Mochi社からは当社の主力冷凍商品の技術に関する質問も受け、両社の技術シナジーへの期待も膨らんでおります。

スタンドアローンでの安定的な事業運営を優先しつつ、シナジー創出に向けて目標日数を設定しながら取り組みを推進してまいります。

足元の業績は堅調に推移 / のれん等の償却により短期的にはEPS低下も、成長加速によるプラス貢献を描く

足元の業績トレンド

概ね想定どおりに推移

実績^{*1}

- 25年7月～26年3月は増収増益（EBITDAベース）
 - 売上高 前年同期比：104.5%
 - 主要得意先への新規導入、再導入実現

業績予想^{*2}

- 着実な増収を見込む
- EBITDAベースでの収益力は維持の想定
 - 主要得意先における伸長継続、未導入企業への展開



森永製菓株式会社

*1 My/Mochi社の決算期は6月 *2 27年3月期の連結業績予想は26年4月～27年3月の見込みを取り込み *3 PPA実施前の試算値
*4 My/Mochi社のマネジメントによる一時費用等を調整後のEBITDA

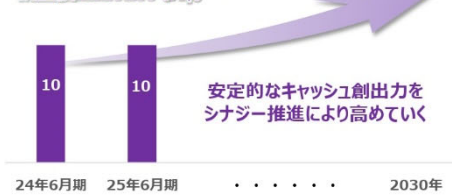
PPAに関する今後の見通し

第2四半期決算を目途に確定させる方針

現時点の見積もり^{*3} ※P.32-33に補足記載あり

- のれん等の概算額：約120M\$
- 償却期間の想定：のれん12年 / 無形資産5年
- 償却方法の想定：定額法

調整後EBITDA (M\$) ^{*4}



My/Mochi 社の現状および PPA に関する今後の見通しです。2025 年 7 月～2026 年 3 月実績はおおむね想定どおりに推移しており、EBITDA ベースで増収増益となっております。

売上高は前年同期比で 104.5%、主要得意先への新規導入、再導入が実現できております。

My/Mochi 社の決算時期は 6 月ですが、業績予想では 2026 年 4 月～2027 年 3 月の見込みを取り込んでいます。足元の売上高の状況も堅調であることから、EBITDA ベースでの収益力は維持できるとの想定です。

スライドの右側では現時点における PPA の見積もりを示しました。第 2 四半期決算を目途に確定させる方針であり、現時点ではのれん＋無形資産の概算額は約 120M\$ と想定しています。償却期間はのれん 12 年、無形資産 5 年、償却方法としては定額法を想定しております。

短期的には、のれんおよび無形資産の償却により、利益面でのマイナス影響はありますが、EBITDA ベースでは安定的なキャッシュ創出力を有しており、今後はシナジー創出を通じて、その水準をさらに高めていく考えです。

投資・株主還元



投資総額は計画をやや超過する見込みながら、戦略に沿って適切にマネジメント
株主還元は計画に対して順調に進捗しており、総還元額のガイダンスへの見通しは立てられている

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のグローバルにおけるブランド成長に向けた、生産体制の構築（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	

森永製菓株式会社 *1 中計期間における計上ベースの金額 *2 中計期間におけるキャッシュアウトベースの金額

27

24 中計期間における投資および株主還元についてです。投資総額は 600 億円の計画に対し、約 650 億円とやや上回る見込みです。国内設備投資は減少傾向ですが、成長戦略としての海外への投資が、為替の影響等も含め、円ベースで増加しております。

基盤強化としての DX 投資も含め、2030 ビジョン達成に向けた戦略的投資であり、内容面を重視したマネジメントを行います。株主還元は、360 億円以上の計画に対して、2 カ年で約 300 億円と順調に進捗しており、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です。

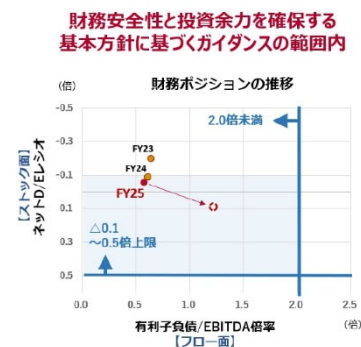
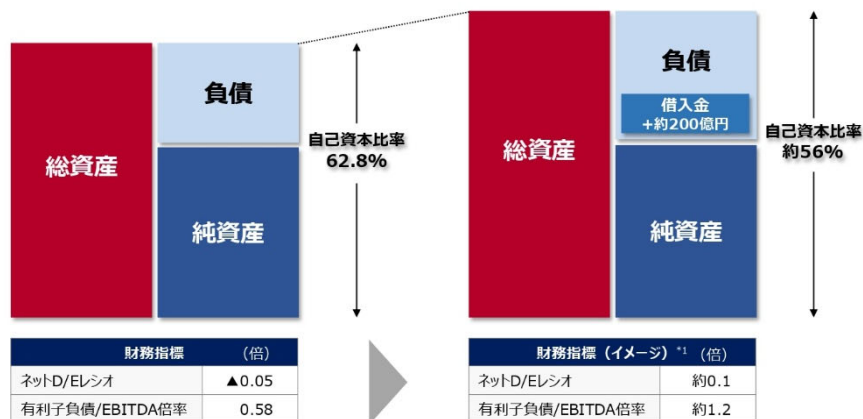
M&A実行に伴う財務指標への影響



財務安全性と投資余力の観点で懸念はない / 引き続き、中長期財務戦略に基づくマネジメントを遂行

買収前連結B/S (26年3月期末)

買収後連結B/S (イメージ) ^{*1}



森永製菓株式会社 *1 26年3月期末B/SにMy/Mochi社買収に係る影響を連結させたイメージ (PPA実施前の試算値に基づき算出)

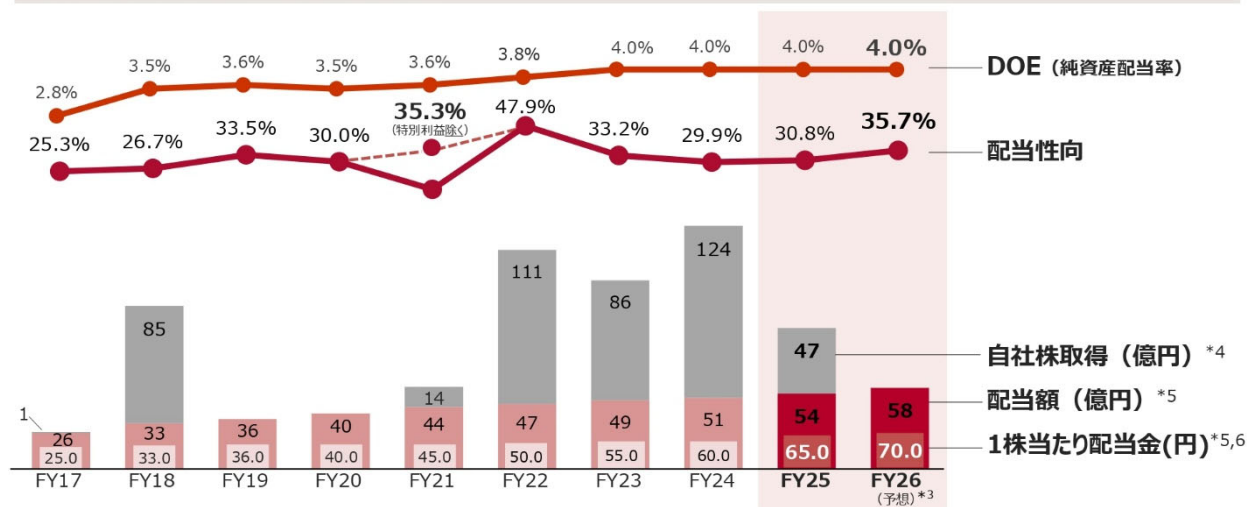
28

M&A 実行に伴う財務指標への影響についてです。My/Mochi 社の買収に伴い、有利子負債は増加しますが、自己資本比率やネット D/E レシオ、有利子負債/EBITDA 倍率は、いずれも当社が定める財務ガイダンスの範囲内にあります。したがって、今回の M&A によって、財務体質面での懸念はございません。

株主還元



配当金は、26年3月期は1株当たり年間**65円**^{*1}（5円増配）を予定、27年3月期は同**70円**^{*2}（5円増配）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} うち中間配当32.5円 ^{*2} うち中間配当35円 ^{*3} 2026年5月11日における2027年3月期業績予想数値
^{*4} 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） ^{*5} 当該会計期間に係る剰余金処分の額を記載
^{*6} 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。FY22以前の数値は株式分割を適応した数値

29

最後に株主還元についてご説明いたします。配当金は、2026年3月期は1株当たり年間65円で5円増配を予定、2027年3月期は70円で5円増配を計画しております。必要に応じて、自社株取得を機動的に検討してまいります。

2026年3月期の配当が6月の株主総会で決議されれば、11期連続の増配となります。株主還元にあたっては、健全なバランスシートを維持しつつ、DOEの水準を中長期的に引き上げていくことを基本方針としております。

一方、2027年3月期は、退職給付に係る調整累計額や為替換算調整勘定が、株価上昇および金利環境の変化を背景に増加したことで、純資産が計画を上回り拡大する見込みです。このため、DOEは目標としている4.3%には届かず、一定の乖離が生じる想定です。

なお、DOEの低下は、配当水準や自己株式取得といった株主還元を抑制する判断によるものではなく、あくまで分母である純資産の増加による影響です。株主還元総額はこれまでお示ししてきた方針、水準を着実に実行してまいります。

短期的なDOEの変動に対応した調整を行うのではなく、安定的かつ継続的な株主還元を通じて、中長期的にDOEの水準を引き上げていくことが重要であると考えております。引き続き成長投資と株主還元の両立を図りながら、基本方針を継続していく考えです。

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。