

# INTEGRATED REPORT 2023

森永製菓グループ 統合報告書 2023年3月期



## 森永製菓株式会社

〒108-8403 東京都港区芝5-33-1  
URL <https://www.morinaga.co.jp/>

お問い合わせ先  
サステナブル経営推進部  
TEL 03-3456-4351 FAX 03-3451-3625





## 森永製菓グループ企業理念

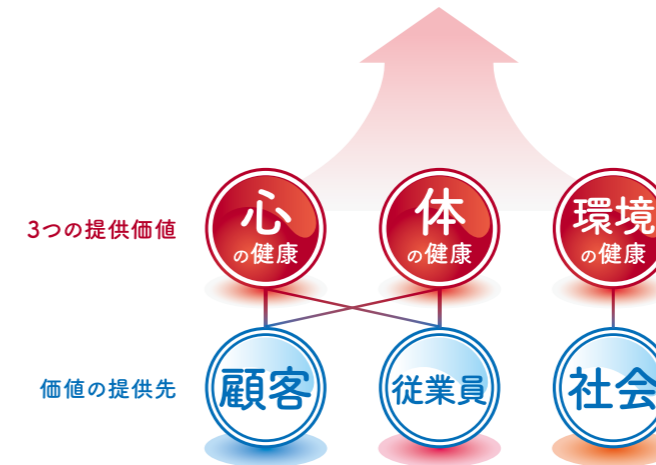


森永製菓グループの企業理念は、「使命、目指す未来、大切にしたい」で構成されています。社会に対してどのように貢献していくかを表明した「わたしたちの使命」、将来に向けてこうありたい、と考える5つの姿を表現した「わたしたちが目指す未来」、そして、創業から100年を超える歴史の中ではくぐみ、これからも揺るぎない信念としていく「わたしたちが大切にしたい」。この企業理念を一言で表したものが、「コーポレートメッセージ」「おいしく、たのしく、すこやかに」です。

## 2030ビジョン

森永製菓グループは、  
2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。

120年の歴史で培った信頼と技術を進化させ、世界のあらゆる世代のウェルネスライフをサポートしていきます。



当社グループでは“ウェルネス”を「いきいきとした心・体・環境を基盤として、豊かで輝く人生を追求・実現している状態」と定義し、顧客・従業員・社会の3つの価値提供先に、「心の健康」「体の健康」「環境の健康」の3つの価値を創出することで、当社グループの持続的成長を実現します。

## Contents

### イントロダクション

- 企業理念
- 02 At a Glance
- 04 森永製菓グループの想いと事業を通じた社会課題解決
- 06 トップメッセージ
- 12 特集 価値共創ストーリー in 事業を通じた社会課題の解決
- 16 財務・非財務ハイライト

### 将来ビジョンと達成に向けた道筋

- 18 森永製菓グループのマテリアリティ
- 20 2030ビジョン実現に向けた価値創造プロセス
- 22 2030ビジョン実現に向けた戦略ロードマップ
- 24 長期経営計画 2030経営計画
- 26 中期経営計画 2021中期経営計画

### 価値創造戦略

- 29 最高財務責任者メッセージ
- 34 in事業
- 36 通販事業
- 38 米国事業
- 40 冷菓事業

### 将来情報に関する注意事項

この報告書は、当社グループの計画・戦略・業績等に関する将来の見通しを含んでいます。この見通しは、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。したがって、実際の業績は、様々なリスクや不確実性の影響を受けるものであり、これらの見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。将来の見通しに影響を与える要素には、当社グループの事業領域を取り巻く経済環境・競争圧力・関連する法規・商品の開発状況の変化・為替レートの変動等があります。ただし、見通しに影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。なお、2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しており、当該会計基準等に基づいた金額、指標を記載しております。

- 42 菓子食品事業
- 44 R&D戦略
- 46 生産機能の構造改革
- 48 DX戦略
- 49 人事戦略
- 52 特集 従業員座談会 2030ビジョン実現に向けて

### サステナブル経営

- 55 サステナブル経営の考え方
- 56 健康経営の推進
- 58 持続可能なバリューチェーン
- 60 地球環境の保全
- 64 人権への取り組み

### ガバナンス

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



# At a Glance

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

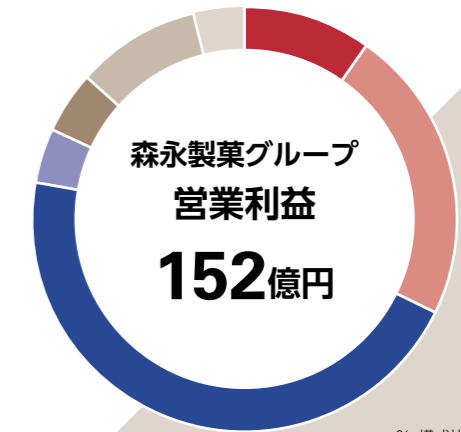
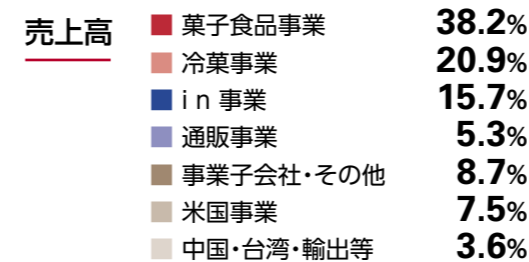
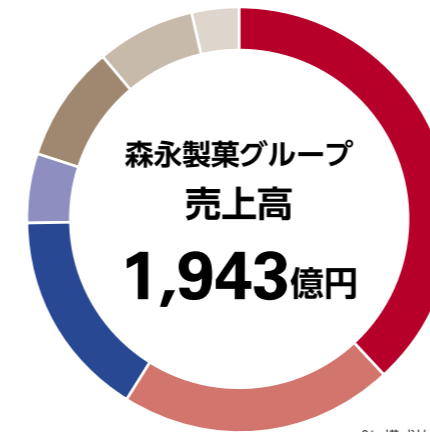
## 森永製菓グループのいま

戦略上の事業区分		事業概要・強み	
主な商品	売上高・営業利益		
<b>菓子食品事業</b> <sup>※1</sup> 	(億円) ■売上高 ●営業利益 2020: 733 (売上), 61 (利益) 2021: 724 (売上), 32 (利益) 2022: 743 (売上), 15 (利益)	「森永ビスケット」「ハイチュウ」「チョコボール」「森永ココア」等のロングセラーブランドを軸に、常に新たなおいしさと食シーンを創造しています。創業120年以上の歴史の中で培った独自の食品加工技術と、素材に関する研究・技術開発の成果を活かして、ウェルネスカンパニーへ向けて、「心と体の健康」に寄与する商品の提供に取り組んでいます。	
<b>冷菓事業</b> 	(億円) ■売上高 ●営業利益 2020: 384 (売上), 74 (利益) 2021: 401 (売上), 48 (利益) 2022: 405 (売上), 34 (利益)	発売50年を超えるトップブランド「チョコモナカジャンボ」や板チョコのような形と食感が特長の「板チョコアイス」等、当社グループならではの冷凍下での菓子技術を活用した商品を強みとしています。主力ブランドに経営資源を集中することで、効果的なマーケティングを展開し、着実に事業成長を遂げています。	
<b>in 事業</b> <sup>※1</sup> 	(億円) ■売上高 ●営業利益 2020: 236 (売上), 45 (利益) 2021: 280 (売上), 68 (利益) 2022: 306 (売上), 70 (利益)	食を通じた「心と体の健康」に向けて新たな価値の創造に取り組んでいます。スポーツ科学の理論に基づき、いつでも手軽に栄養補給ができる「inゼリー」はゼリー飲料市場で28年間トップシェアを維持しています。「in」ブランドの商品展開で現代社会の様々なライフスタイルの健康ニーズにお応えしています。	
<b>通販事業</b> 	(億円) ■売上高 ●営業利益 2020: 74 (売上), 6 (利益) 2021: 91 (売上), 3 (利益) 2022: 102 (売上), 6 (利益)	機能とおいしさを併せ持った商品を直接お届けし、お客様一人ひとりのウェルネスライフをサポートしています。通販専用商品「おいしいコラーゲンドリンク」は、累計販売本数が3億本を突破 <sup>※3</sup> した日本で一番売れている <sup>※4</sup> コラーゲンドリンクです。また、次の柱となる商品として、「おいしい青汁」の育成に取り組んでいます。	
<b>事業子会社・その他</b> 	(億円) ■売上高 ●営業利益 2020: 134 (売上), △7 (利益) 2021: 150 (売上), 5 (利益) 2022: 169 (売上), 7 (利益)	(株)アンスタテラでは、クッキー等の製造販売、飲食店運営を行っています。森永市場開発(株)では、テーマパークや職域向けに菓子・食品の販売ならびに輸入・販売を行っています。森永商事(株)では、業務用食品素材の開発・販売を行っています。(株)森永生科学研究所では、食物アレルギー検査キット等の研究開発・製造・販売を行っています。その他、不動産賃貸業およびゴルフ場の経営を行っています。	
<b>米国事業</b> <sup>※2</sup> 	(億円) ■売上高 ●営業利益 2020: 72 (売上), 10 (利益) 2021: 105 (売上), 14 (利益) 2022: 146 (売上), 14 (利益)	米国事業では、リアルなフルーツ感と独自食感を持つ「HI-CHEW」を展開し、米国のお客様にも受け入れられています。現地のお客様のニーズに合わせて、ウェルネス価値を提供する商品や、新たな包装形態の商品等の発売を進め、「HI-CHEW」ブランドの拡大に取り組んでいます。2022年からは、米国向けに開発したゼリー飲料「Chargel」を発売。「HI-CHEW」で培った事業基盤を活用し、米国ゼリー飲料市場の創造に取り組んでいます。	
<b>中国・台湾・輸出等</b> 	(億円) ■売上高 ●営業利益 2020: 45 (売上), 0 (利益) 2021: 57 (売上), 3 (利益) 2022: 70 (売上), 5 (利益)	「HI-CHEW」のグローバル展開をはじめ、国内事業で培った技術を基盤に食感や味わいで差別化された商品を、「MORINAGA」ブランドおよびコーポレートメッセージ「おいしく、たのしく、すこやかに」とともに、世界のお客様にお届けしています。台湾では1999年に「inゼリー」を発売、健康意識の高まりに合わせ、香港、シンガポールでも販売しています。また中国ECで「おいしいコラーゲンドリンク」を販売する等、ウェルネス商品を展開しながら、市場開拓に取り組んでいます。	

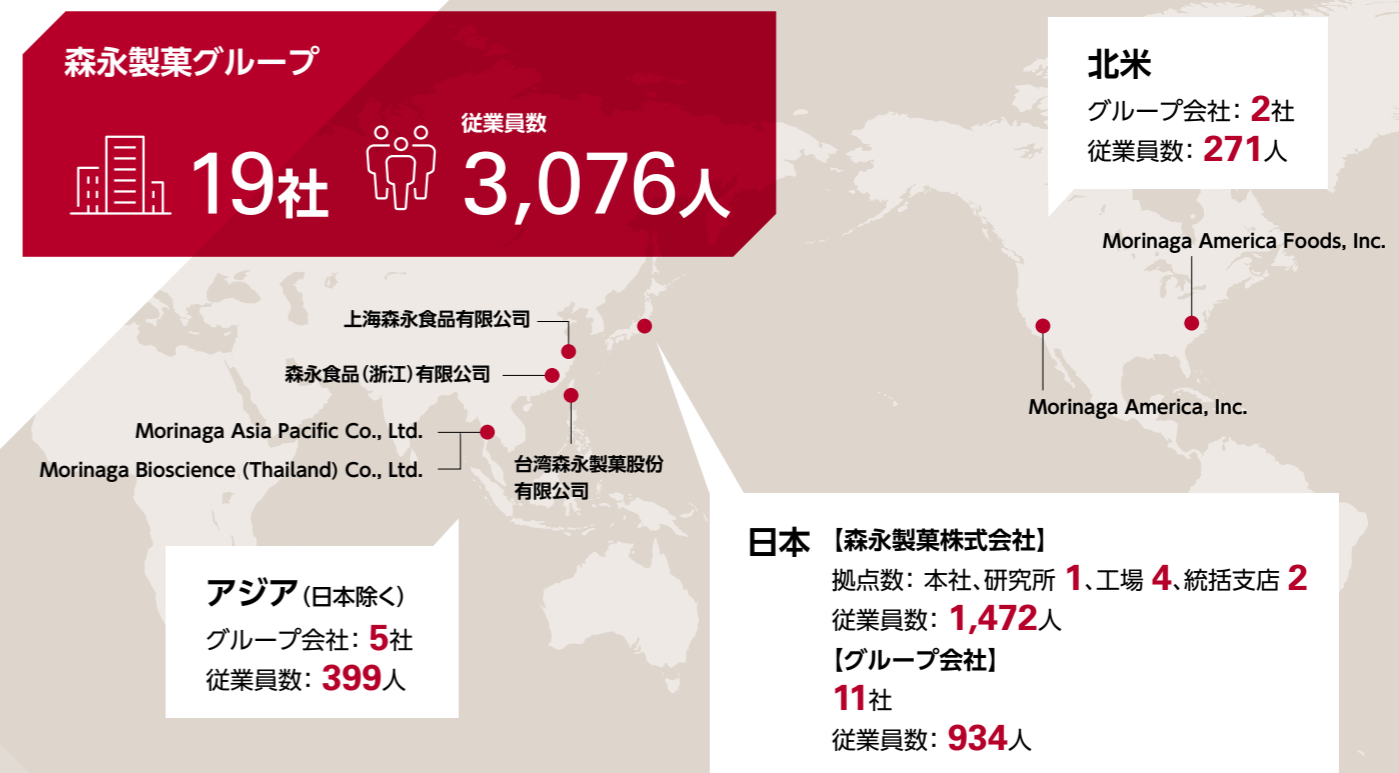
※1 「in」ブランドを冠したキャンディ、チョコレート等の商品は菓子食品事業に含む  
 ※2 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む

※3 2021年10月時点「おいしいコラーゲンドリンク」シリーズ、従来品を含む(当社調べ)  
 ※4 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2023」(美容効果/コラーゲンカテゴリー/2021年実績)「おいしいコラーゲンドリンク」シリーズ、従来品を含む

## 売上高と営業利益(2022年度)※5



## 森永製菓グループの広がり(2023年3月31日現在)※6

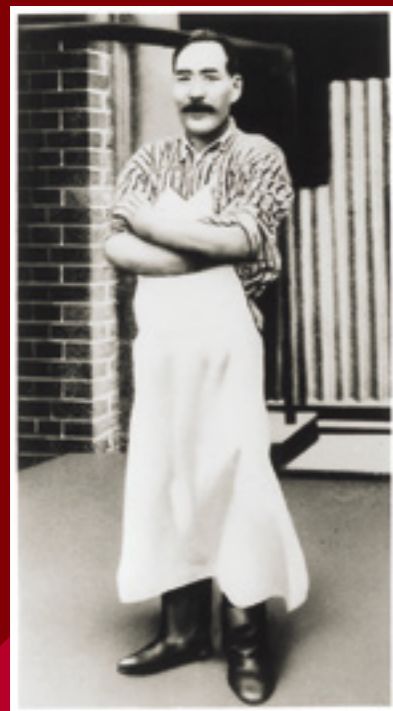


※5 営業利益の構成比は上記以外に調整額として△1.3%があります。  
 ※6 連結対象会社および持分法適用非連結子会社を記載。従業員数は連結対象会社。

# 森永製菓グループの想いと事業を通じた社会課題解決

森永製菓グループは、創業からはぐくんできた想いの下、時代やお客様の暮らしの変化に寄り添い、常に新しい価値と感動を創り出してきました。心と体をすこやかにする食の創造を通じて、今日から明日へ、人から人へ、さらに次の世代へ、世界の人々の笑顔を未来につなぎます。

## わたしたちが大切にしたい想いを象徴するエピソード



### 創業者の想い

**1899年 創業**  
日本の菓子産業の近代化の礎をつくる

アメリカで菓子製造技術を学んだ森永太郎は、「日本人々に栄養価の高いおいしい西洋菓子を届けたい」との想いで創業。機械による大量生産、販売網の整備と広告宣伝による大量販売を実現する等、日本における菓子産業の礎をつくり、西洋菓子を普及させました。1918年には日本初のカカオ豆からのチョコレート貫製造を開始。巨額の設備投資や高度な技術の導入等、多くのハードルを乗り越え、チョコレートの大衆化を実現しました。

### お客様のために

**1905年**  
「エンゼルマーク」商標登録



低品質の類似品と識別してもらうために、「エンゼルマーク」を商標登録。体裁を良くした上げ底等の容器は断固許さない、品質保護のために個包装を採用する等、品質に対する信念は創業当時から今も受け継がれています。

### 従業員のために

**1919年**  
8時間労働制導入



共存共栄の精神を大切にしていた当社は、1919年、業界に先駆けて8時間労働制を導入したり、1926年森永健康保険組合を設立する等、従業員の心身の健康に配慮してきました。こうした経営姿勢は現在も脈々と受け継がれ、近年では「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に認定されています。

### 社会のために

**2008年**  
「1チョコ for 1スマイル」活動開始



ガーナ等カカオの国の未来を担う子どもたちの教育環境の改善や児童労働問題への取り組みを、商品の売上の一部を使って支援する活動で、2008年から継続しています。「チョコレートを食べる人も、カカオの国で学ぶ子どもたちも、みんなの笑顔を未来につなごう。」それが森永製菓の想いです。

創業からの歴史とこれからの未来を見つめ、2021年にあらためて企業理念を策定しました。その企業理念では、今まで120年を超える歴史の中ではぐくんできた想いを「わたしたちが大切にしたい想い（バリュー）※」として再定義しています。この想いを大切に、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※「お客様第一主義であること」「パイオニアであること」「不撓不屈の精神を持つこと」「人の繋がりを大切にすること」「企業と社会の課題を一致させること」企業理念の詳細は、P.1をご覧ください。

## 食の創造のあゆみ・森永製菓の主要ブランド

### 発売100年を超えるブランド



1913年 ミルクキャラメル  
1919年 ミルクココア  
1923年 マリー

### 発売50年を超えるブランド



1957年 ホットケーキミックス  
1967年 チョコボール  
1971年 小枝  
1972年 チョコモナカジャンボ  
1973年 ラムネ

### 発売30年を超えるブランド



1974年 甘酒(缶入り)  
1975年 ハイチュウ  
1982年 おっとっと  
1989年 アイスボックス  
1993年 ダース

### 発売10年を超えるブランド



1994年 inゼリー  
2003年 カレ・ド・ショコラ  
2006年 おいしい コラーゼンドリンク  
2009年 inバー

※商品名、画像は2023年9月時点

## 「食」を通じた課題解決を目指す

### 世界の人々においしさと笑顔を届けるために

当社グループは、「食」を通じた社会課題解決を目指し、菓子製造で培った技術を基軸に新たな価値を生み出してきました。まずは、日本国内を中心に食品、冷凍、健康分野へと事業を拡大。そして近年では、「HI-CHEW」を主柱に海外事業の拡大を加速させています。2022年には、米国におけるゼリー飲料市場の創造を目指して「Charge!」を発売。世界の人々の豊かですこやかな食生活を実現するための挑戦を続けています。



1913年



栄養価の高い菓子の普及

### 「ミルクキャラメル」発売

日本の食糧事情が良好ではなかった時代、栄養価の高いキャラメルの普及を目指しました。日本の気候風土や嗜好に合わせるための試行錯誤を重ね、1913年に「ミルクキャラメル」が誕生。翌1914年には安価で携帯性の高い包装容器入りにして大ヒットしました。「滋養豊富」「風味絶佳」を掲げ、創業者の想いを象徴する「ミルクキャラメル」は、世代を超えて愛されています。

1994年



生活者のニーズに応える新たな食を創造

### 「inゼリー」発売

1994年に発売された「inゼリー」は、すこやかな体づくりに貢献することを目指し開発されました。当時、他に類を見ない携帯性に優れたパウチ入りのゼリー飲料は様々なシーンでの手軽な栄養補給を実現。食文化・市場の創造にもつながりました。今でも、食の簡便化と健康維持を求める時代のニーズに応えながら進化を続けています。

2022年



おいしく健康的な食を世界に

### 健康軸の「HI-CHEW」発売

独自の食感とフルーツ感が支持され、世界に広がりつつある「HI-CHEW」。2022年に米国では、ウェルネス価値を付加した「HI-CHEW [REDUCED SUGAR]」を発売しました。砂糖の代替として食物繊維を使用する等、おいしさそのままに、砂糖使用量を通常品比30%削減。商品開発力や生産技術、量産化技術等の強みを生かし、世界の人々に価値と感動を提供しています。



## トップメッセージ

変革を加速し、経営基盤を強化することで、  
森永製菓グループは、2030年に  
ウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。

代表取締役社長

太田 栄二郎

## 2022年度を振り返って

## 厳しい環境下、売上高は過去最高を2期連続で更新

2022年度は年間を通じて憂慮すべき事象が続いた1年でした。コロナ禍に加え、地政学リスクの高まりから原材料およびエネルギー価格が急騰し、大幅な円安の進行と相まって事業活動は想定を上回るコスト増を伴いました。こうした外部環境の変化は、今後も起こり続け、そのスピードはさらに増すことが予想されます。

そのような厳しい環境の下、当社グループにおいては、消費者の変化を的確に捉えて対応したこと、米国事業が好調に推移したこと等により、過去最高売上高\*を2期連続で更新することができました。一方、営業利益確保に向けては、価格改定効果と売上高増収、生産部門をはじめとするローコストオペレーション等の企業努力による吸収を図った結果、78億円にのぼるコスト上昇分の多くを吸収することができました。収益性については課題が残るものの、重点領域売上高比率や海外売上高比率は、2021中期経営計画で掲げた目標を大きく上回り、力強い成長とともに事業ポートフォリオの改善を図ることができました。

中長期に向けては、売上高や営業利益を確保する取り組みと同時に、生産性向上に資する機能強化や積極的な無形投資を通じて企業価値の向上を図っています。広告投資は、重点領域を中心に成長加速のため戦略的に実施しています。業務効率化による収益性向上を目的に工場の稼働状況の可視化や、製造設備の

デジタルデータを用いてさらなる安定稼働を実現するスマートファクトリー化、通販システムの刷新によるデータ活用基盤の整備等も進めています。2030ビジョン実現に向け、今後も企業価値の向上に資する成長投資を継続していく考えです。

\*収益認識基準を適及適用

## 2021中期経営計画最終年度に向けて

これらの取り組みの結果、2022年度は厳しい環境の中でも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ました。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。価格改定も概ね目論見通りで、経営のレジリエンスは着実に高まっていることを強く実感しています。

一方、2022年度の営業利益は大幅に減益となりました。売上高営業利益率は2021中期経営計画の目標が11%であるのに対し、2022年度が7.8%と目標に対し乖離のある状況です。また、ROEについても2022年度時点では目標未達ですが、2023年度には意志をもって目標の10%水準への回復を目指していきたいと考えています。

2021中期経営計画最終年度となる2023年度は、次期中期経営計画につながる重要な年度であり、目標達成に向けて一丸となって取り組みを強化していきます。

## 企業理念の浸透と2030ビジョン実現に向けた自分事化の促進

## パーパスを含む企業理念および2030ビジョンの策定

私が社長に就任した2019年度は、過去最高益を記録したものの、年度末からコロナ禍が本格化し、主力ブランドの「inゼリー」の売上高が大幅に減少する等の難局に直面しました。「パーパスやビジョンが明確に基軸となっている企業は、劇的な環境変化の中でもしなやかに成長し続けるレジリエンスがある」との信念に基づき、就任直後からパーパスとともに、10年後を見据えた長期ビジョンの策定を進めてきました。

2021年にはパーパスを含む企業理念と、「2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」という2030ビジョンを公表しました。

## 企業理念および2030ビジョン実現に向けた取り組み

変化への対応を図りつつ成長を続ける組織を形成するためには、企業理念・ビジョンを明確にし、それが組織を支える一人ひとりにしっかりと浸透していることが不可欠です。額縁の中のキャッチフレーズやスローガンとならないよう、2021年5月の策定以来、70回を超える意見交換会を開催し、国内外の約1,700人の従業員と対話をしてきました。意見交換会もスタート当初は「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」といった、ビジョンの内容を理解するための質問が多かったものの、徐々に「心の健康」の定義に関する質問や、消費者にどうウェルネスを訴求するかというようなビジョン実現に向けた具体的な質問に変化しています。「心の健康」については、目指す状態を「森永6つの心の健康





「こころく」]として定め、全社への浸透を図るセミナーも実施する等、社内での共通理解を深めています。

「心の健康」の定義「こころく」



対象範囲：心の状態が病的ではなくゼロからプラスの領域とする

企業理念策定から2年経過後、国内従業員を対象に、企業理念に関するアンケートを実施しました。その結果、企業理念に対して共感・理解をしている従業員は約9割と、確実に浸透しており、企業理念を自分事化できていると実感する従業員も約6割に達しています。海外の従業員にも、企業理念やパーパスは強く響いています。昨年米国や台湾、タイで実施した現地従業員との意見交換会では、「パーパス実現のために私たちは何に貢献すればよいか」といった当事者意識の高い質問を中心に、各地で活発な対話を行うことができ、強く印象に残っています。今後に向けては、海外と国内の従業員が相互に交流を深め、刺激し合うことで、さらなる企業理念の浸透や自分事化が促進されると期待しています。

ダイバーシティの推進とイノベーションの創出

組織は「人」で成り立っています。ビジョンを実現するのも、変化に対応するのもすべて「人」です。従業員一人ひとりが自立した

強い「個」として存在感を発揮すること、さらに「個」を活かせるだけの強さと柔軟さを備えた多様性と活力のある組織づくりを行っていくことの両方が重要と考え、ダイバーシティの推進を2030ビジョン実現に向けた基本方針の一つに決めました。目的は多様性が生み出すイノベーションから新たな価値を創出することです。持続的なイノベーションによってお客様と社会の課題を解決し続けることで、お客様から選ばれ、成長し続ける永続企業であることができると考えています。

具体的には、一例ですが、2020年から新規事業の公募制度を開始しました。年齢やキャリアにとらわれることなく挑戦し、失敗しても前向きに捉えてそこで得た学びを次につなげる努力をする、そのような風土を醸成したいと考えています。

私も様々な分岐点が自身の成長機会となりました。入社5年目の時に、新卒で配属された50名規模の横浜支店から、当時7名程度しかいない姫路支店への異動を命じられ、私は当時、規模の大きい配属先の方が大きな仕事ができると思っていたので、内



Morinaga America Foods, Inc. での対話

心失望していました。ところが、姫路支店で一人何役もの仕事をこなし、配送や営業等の現場の仕事を幅広く経験したことが、その後の営業キャリアや今の経営に至るまで、本当に大きな財産となりました。「経験は必ず生きる」という私自身の実体験から、人事異動については、将来当社グループの中核を担う人材を中心に、敢えてこれまでとは全く違う分野を経験してもらう配置を行っています。新たな場での経験が、一人ひとりの成長につなが

り、それがさらなる高みへのチャレンジを生み出していくことになると考えています。引き続き、ダイバーシティ推進に向け、人材・風土・組織づくりの取り組みを進めていきます。

2030経営計画達成に向けた諸課題への対応

2021中期経営計画の進捗と見通し

2022年度は前述したとおり、期中での急激かつ想定以上の原材料およびエネルギー価格高騰や為替の影響を大きく受けた中で、戦略的に無形投資を増やしたこともあり、利益面では期首予想および前期を下回る結果となりました。しかし、売上面では2030経営計画で定めた重点領域の中でもin事業、米国事業、通販事業の好調が継続し、着実にトップラインを伸ばし、期首予想も上回る2期連続での過去最高売上高\*1となる1,943億円と、2021中期経営計画最終年度の目標1,900億円を1年前倒しで達成しました。2023年度は、2030経営計画達成に向けた第1ステージの最終年度となります。原材料およびエネルギー価格の高騰は、2021中期経営計画策定当時の想定を大きく上回って推移するものと予想していますが、引き続き外部環境の変化に様々な取り組みで柔軟に対応し、2023年度は増収増益を果たします。

米国事業のさらなる成長

当社グループの成長戦略を大きく牽引するのが、米国事業です。これまで積極的に成長投資を継続してきました。米国事業は2021中期経営計画では売上高100億円を目標に掲げていましたが、2021年度に既に目標を達成し、2022年度は、為替の影響もあり146億円、前年比139%と大きく伸ばしました。2008年の米国森永設立以来14年目にして、飛躍的な成長を遂げていると評価しています。

昨年の米国出張では、日系スーパーだけでなく米国のローカルスーパーの棚にも「HI-CHEW」が並んでいるのを私も目にしました。米国での「HI-CHEW」の認知率は2022年9月末時点で51%\*2となり、現地の消費者へ浸透し、市場定着が進んでいることを実感しています。販売店率は2022年12月末時点で77.4%\*3と全米各地に拡大しており、店頭回転も前年比114%\*4と好調な販売状況を裏付けています。それでもシェアは2022年12月末時

2030年の財務・非財務目標

財務目標*1		非財務目標	
売上高	3,000億円	ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、 日本人口の7割以上に健康価値を提供*5	
売上高営業利益率	12%以上	働きがいを感じ、心身ともに健康的に働いている従業員の割合	80%*6
海外売上高比率	15%以上	持続可能な原材料の調達比率 (カカオ豆、パーム油、紙)	100%*7
重点領域売上高比率	60%	CO <sub>2</sub> 排出量	30%削減*8

\*1 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しています。  
\*2 当社調べ  
\*3 IRIデータ  
\*4 IRIデータ(2022年1月~12月)  
\*5 対象:当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率(対象:全国15才~79才消費者)より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討  
\*6 従業員意識調査の肯定回答率  
\*7 グループ連結。紙は製品の包材が対象  
\*8 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)



点で1.24%\*と、まだまだ大きな成長の可能性を感じます。2030年に向けては、まずは「HI-CHEW」の販売、マーケティングをさらに強化し、戦略的な広告投資を実行することで成長加速を図ると同時に、2022年2月に発売したゼリー飲料「Charge!」の米国での基盤づくりに注力します。「Charge!」については、西海岸を中心に日系スーパーでの取り扱いも始まり、マラソンやサイクリングイベントでのサンプリング等を通じてスポーツシーンにおける「Charge!」ブランドの認知拡大に取り組んでおり、手ごたえを感じています。また、2023年度中には「第三の矢」の候補として、新たな商品の発売を検討しています。

\*IRIデータ

## グローバル成長の実現

「HI-CHEW」については、今後さらにグローバルに拡大していくことが成長ドライバーになると位置付け、2023年4月にハイチュウグローバル推進室を本社に新設しました。当社グループの「HI-CHEW」の海外展開は、米国に先駆けて台湾、中国でスタートし、そのほかにも欧州やインドネシア等で拡大してきました。しかし、2030経営計画では重点領域を「海外事業」ではなく「米国事業」と明確化し、台湾を基盤領域に位置付け、中国、東南アジア、オセアニア、欧州は探索・研究領域としました。それは、これまで各地で事業を展開してきた経験により、気候や消費行動の特徴、さらには人々の宗教や文化等の違いから「HI-CHEW」の受け



シカゴにてSweets & Snacks Expoに出展

入れ性が高いエリアがより明確になってきたためです。そして米国を重点に市場開拓を進めた結果、多くのお客様からご支持をいただき、「HI-CHEW」は米国市場に力強く根付くまでに至りました。一方で、種まきを続けてきたオセアニアや欧州でも「HI-CHEW」の受け入れ性が高まってきています。「HI-CHEW」を今後さらにグローバルに拡げていくには、生産キャパシティやグローバルでの原料調達面で課題があります。そこでハイチュウグローバル推進室では、グローバルでの最適な生産体制の構築や「HI-CHEW」ブランドとしての統一したマーケティング戦略について検討を進めていきます。

## 資本コストを意識した経営の実践

2030経営計画の達成に向けては、収益性や効率性の改善も大きな課題と認識し、取り組みを進めています。2022年度には資本コストを意識した様々な財務施策を実行し、年度末のネットキャッシュを大幅に圧縮し、前期末から292億円減となりました。また、事業の構造改革や投資計画の一層の精査を実行していくうえで、ROICマネジメントを推し進め、利益体質の強化や投資効率への意識向上を図っています。ROICマネジメントについては、従業員の理解・浸透が不可欠であることから独自の動画教材の配信等を実施しました。一人ひとりの目の前の業務がROICにどのような影響を与えるのか、その理解を通じてROIC経営の「自分事化」を後押ししています。

## インオーガニック成長の機会創出

2030年に向けて、インオーガニックな成長を実現させたいと考えています。M&Aや事業提携等を通じた非連続な形での事業成長を視野に様々な案件の検討を具体的に行っています。成長市場でありながらも競争の激しい重点領域では、当社グループの成長スピードを高められる連携先企業を探索しており、「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」という視点では、健康素材や機能性食品製造ノウハウ、原材料の安定調達、通販事業の新たな商材等の観点から様々な投資機会を模索しています。

## 社会課題解決に向けたステークホルダーとの共創

社会課題の解決に向けては、ステークホルダーの皆様との共創が不可欠です。現在、多様な領域での共創が進んでいます。

森永製菓R&Dセンターでは、90以上の大学・研究機関や、他社との共創を通じて、「心の健康」に寄与する菓子食品のおいしさや楽しさといった情緒的価値を様々な手法で解明し、付加価値の高い商品の開発・提供につなげていく取り組みを行っています。たとえば、「チョコモナカジャンボ」や「ハイチュウ」等で活かされている当社グループの強みである「物性・食感コントロール技術」において、感性研究の手法を取り入れることにより、喫食時の体や情動の変化を捉え、情緒的価値の高い商品開発や顧客理解の深耕を目指しています。「チョコモナカジャンボ」の研究結果については「ジャンボスマイルプロジェクト」\*の一環として幅広く外部にも発信しています。

また、「ビジネスと人権」に関する取り組みもアップデートし、グローバルにビジネスを推進する企業としての基盤を強化しています。当社グループは、2022年4月に国連グローバル・コンパクトに署名し、10月には社外に対する人権侵害救済の仕組みを設置すべく、「ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）」に発足メンバーの一員として入会しました。2023年4月には人権方針を改定し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿った当社グループの人権尊重の考え方を明示する等、人権への取り組みを進めています。そのほか、持続可能な原材料調達、気候変動問題や自然資本への対応等、サステナビリティへの取り組みに関しても、当社グループの企業活動を行っていくうえで大変重要な取り組みだと考えています。それらの推進にはお取引先様をはじめとするステークホルダーとの連携・協業が欠かせないと考えており、ご理解とご協力を得ながら推進していきます。若年層を中心にSDGsや環境等への意識が高まっており、こうした取り組みを着実に進めていくことが

\*2023年春から展開している、「みんなが笑顔になれるアイス」を目指してお客様とのコミュニケーションを強化する取り組み

当社グループにとって事業機会の創出にもなると考えています。

そして、2030ビジョンでは従業員に「心と体の健康」を提供すると宣言しています。従業員それぞれが自身の持つ能力を最大限発揮できる職場環境の実現に向けて、健康経営を推進しており、「健康経営優良法人2023～ホワイト500～」に認定されています。今回新たにスポーツ庁の「スポーツエールカンパニー2023」にも認定されました。inT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したほか、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されています。今後も、重要なステークホルダーである従業員の健康の維持・増進に向けて、積極的に取り組みを進めていきます。

また、2023年3月に開催したサステナビリティ・アドバイザリーボードでは、ダイバーシティ、「心の健康」、ESG情報開示の3つのテーマについて有識者とディスカッションを行い、これまでご説明したような取り組みについて、今後の自信につながるポジティブな評価を得ることができました。国際的な潮流や社会動向等、幅広い知見から当社グループの取り組みに対して助言・提言をいただいております。今後のサステナブル経営に適切に反映させ、当社グループの新たな価値創造につなげていきたいと思っております。



第2回 サステナビリティ・アドバイザリーボード

## パーパスの体現と2030ビジョンの実現に向けて

当社グループは、100年先も輝き続けている会社であるために、変化に対して柔軟に対応できるレジリエンスを高めながら、引き続きステークホルダーの皆様とともに、持続的に成長するサステナブルな企業を目指しています。まずはこの2023年度に、R&DやDX等の成長投資を続けながら営業利益のV字回復を実現し、次期中期経営計画の策定を見据えた議論を重ねていきます。

株主の皆様に対しては、8期連続での増配や自己株式の取得等

で、過去最大規模の株主還元を実施しました。これからも、株主・投資家の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様との対話を大切にしながら、変革スピードを加速し、さらなる成長・進化を遂げていきます。そのための羅針盤ともいえるパーパスを全従業員の拠り所として、世界の人々の豊かで輝く人生に貢献できる「ウェルネスカンパニー」の実現に向けて邁進していきますので、引き続きご支援いただきますようお願い申し上げます。



# in事業を通じた社会課題の解決

当社グループの成長を牽引するin事業が、「心・体・環境の健康」に関する社会課題をどのように捉え、その解決に向けてステークホルダーとともにどのように取り組んでいるのか、価値共創ストーリーをご紹介します。



佐藤 実  
執行役員  
マーケティング本部  
健康マーケティング部長

## 「心・体・環境の健康」を提供し、 2030ビジョンの実現へ



森永製菓inトレーニングラボ



### ▶ in事業の競争力の源泉

当社グループは、健康志向の高まりを背景に、スポーツを軸足としてお客様の「すこやかな心と体づくり」に貢献すべく、1984年にin事業の前身である健康事業を開始しました。手軽に栄養補給ができる「inゼリー」、手軽にタンパク質が補給できる「inバー」等の商品を生み出し、事業開始以来、お客様の食の課題解決に貢献してきました。そのような商品を生み出すにあたっては長年蓄積してきた健康事業のノウハウが存分に活用されています。in事業は、1986年にトレーニング指導と栄養カウンセリングを行うハイテクラボを開設してから現在のinトレーニングラボに至るまで、約40年にわたり、体づくりと栄養摂取に関するノウハウを蓄積し続けてきました。特に様々な競技のトップアスリートをサポートすることで得られた体づくりやコンディショニングに関

するノウハウは、in事業の独自資産であり、強みであると考えています。また、長年のサポートで構築された、多くのトップアスリートやスポーツ関係者とのつながりも大きな財産となっています。

それと同時に、当社グループは食品メーカーとして、栄養素をしっかりと配合しながらおいしさを実現する食品加工技術や、様々なシーンに合わせた包装形態等の商品開発力を磨いてきました。



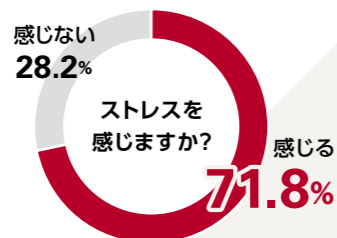
in事業の強みと当社グループの強みを掛け合わせて、「おいしさ」「利便性」「栄養」「スポーツに関する情報や機会」をお客様や社会に提供していくことで、「心・体・環境の健康」に貢献していく考えです。

#### 「in」ブランド契約アスリート



### ▶ 「心・体・環境の健康」に関する今後の予測

およそ3年続いたコロナ禍も、2023年5月から新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが5類に移行する等、コロナウイルスへの不安は低下傾向にあります。しかし、日常生活でストレスを感じている人は依然として多い状況にあります。



博報堂生活総合研究所「生活定点」調査、2022年5～6月、首都圏+阪神圏、20歳～69歳男女、3,084名

仕事、人間関係、介護・育児、社会環境・地政学上の不安等、様々なストレス要因が存在し心の不調に対する関心が高まっています。また、ポジティブな感情にフォーカスし、心が良好な状態を目指すポジティブ心理学\*のような考え方にも注目が集まっています。今後も「心の健康」の重要性は高まっていくと考えています。

「体の健康」にもコロナ禍で大きな変化がありました。感染拡大による行動制限の影響でスポーツ実施率は低下しています。運動機会の減少は、「inゼリー」や「inバー」等の喫食機会の減少

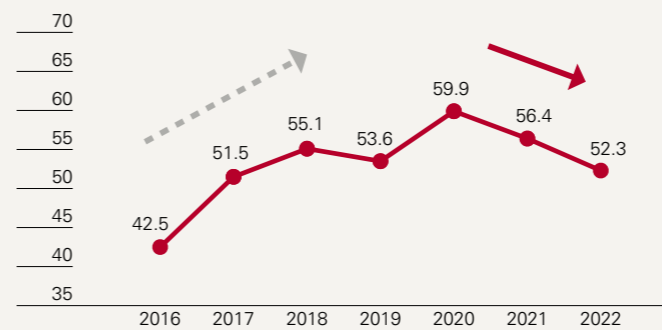
にもつながるため、in事業のビジネスとして特に注視しています。さらに、在宅ワークの定着やオンラインショッピングの利用拡大等による外出機会の減少や、家事を便利にする商品やサービスの普及等により、生活者の日常生活における身体活動量は減少傾向にあります。これまでと変わらない栄養摂取を続けると、肥満等の生活習慣病のリスクが高まると考えています。さらに高齢者においては、身体活動量が少ない状態が続くと体力低下からフレイルや介護等のリスクも高まると考えられます。「体の健康」のためには、スポーツ実施機会の創出や、消費者の変化に対応した商品開発に取り組む必要があると考えています。

「環境の健康」については、プラスチック廃棄物による環境汚染は、世界的な課題の一つと認識しており、当社グループにおいても、対応が必要だと考えています。また、持続可能な社会の実現に向けてはすべての人がSDGsを意識し行動していく必要があります。しかしながら、消費者のSDGsの認知率は高まっているものの、実際に行動を起こしている人はまだ少ない状況にありま

す。消費財メーカーとして、SDGsの目標達成に向けて、お客様と一緒に取り組んでいただける機会を提供し、「環境の健康」に貢献したいと考えています。

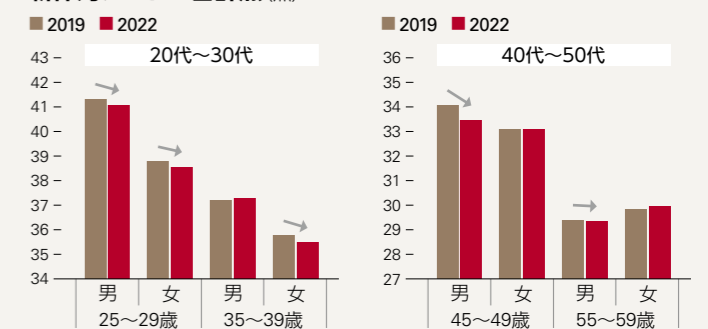
こういった状況や予測を踏まえ、in事業の持てる資産を活用し、あらゆるステークホルダーと共創しながら、お客様や社会へ「心・体・環境の健康」を提供すべく、取り組んでいきます。

#### 20歳以上のスポーツ実施率(週1日以上) (%)



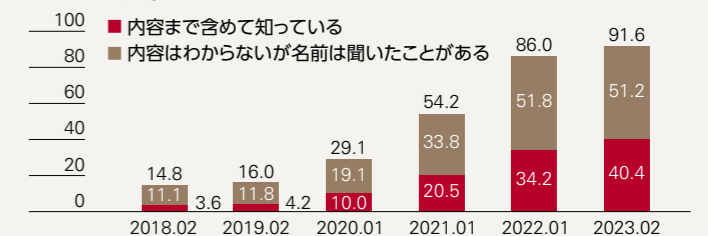
スポーツ庁 令和4年度「スポーツの実施状況等に関する世論調査」全国18～79歳男女計40,000人

#### 新体力テストの合計点(点)



スポーツ庁 令和元年度「体力・運動能力調査」全国6～79歳男女計62,936人(2022年は速報値)

#### SDGs認知率 (%)



電通「SDGsに関する生活者調査」第1回～第6回 全国10～70代の男女計1,400人(第2回のみ6,576人)

\*うまくいっていることや未来に目を向ける等、ポジティブな感情をはぐくんでいくことを目指す心理学



in事業を通じた社会課題の解決



in事業が提供する「体の健康」

摂取する栄養をコントロールする商品の提供

糖質は、人間が活動するためのエネルギー源として重要な栄養素です。しかし、体重増加を気にする方等、糖質摂取を制限したいと考えるお客様が増加しており、糖質コントロールへのニーズは今後も高まると考えています。

このようなお客様のニーズに対応するため、中鎖脂肪酸MCTオイルを配合した「inゼリー エネルギーマネジメント」を開発し、(株)セブン-イレブン・ジャパン様で先行発売しました。この商品は糖質ではなく脂質でエネルギーを補給する商品として、「inゼリー」では初めて脂質を特長とした商品となります。脂質が入ることによる風味と食感への影響を調整することに苦労しました。脂質



inゼリー エネルギーマネジメント



試作品 試飲の様子

由来の風味や食感を抑え、「inゼリー」らしいすっきりおいしく飲みやすい品質を目指して、香料等の配合検討や試作を何度も行い、商品化に至りました。

さらに2023年4月には、MCTオイルの供給元である日清オイルグループ(株)様のエビデンスを活用して機能性表示食品としてリニューアルしました。今後も商品のさらなる改良とわかりやすい価値の伝達を継続し、お客様の「体の健康」に貢献していきます。



試作中の様子

運動機会の創出

2023年5月に、WEBサイト「RUNNET」を展開し多くのランナーとのつながりを持つ(株)アールビーズ様が運営するオンラインスポーツイベント「さつきラン&ウォーク」に協賛しました。スマートフォンさえあれば、時間と場所を問わず参加できるランニングとウォーキングのイベントです。運動の苦手な方や高齢者の方でも、日常生活の中で気軽に参加できることから、コロナ禍で減少した運動機会の創出を狙いました。250,916人と多くの方に参加していただきました。また、国立競技場で実施された「さつきリレーマラソン」にも協賛しました。

2023年10月には「オクトーバー・ラン&ウォーク」も協賛予定



スマートフォンで気軽に参加できる「さつきラン&ウォーク」

さつきリレーマラソン

で、今後も継続的に生活者の運動機会創出と運動実施促進に努めていきます。



in事業が提供する「心の健康」

集中したい場面に最適な食を提供

当社グループでは、「心の健康」について定義付けを行っており、人は「夢中になれる」「達成感を感じる」「笑顔/元気に感じる」等、うまくいっていることやポジティブな感情に目を向けることにより、「心の健康」がはぐくまれると考えています。

今後はワークライフバランスの推進に向けて、自分の趣味や娯楽を重視する消費者が増えていくと考えています。主力商品である「inゼリー」のエネルギーを手軽に補給でき、かつ適度にお腹を満たせるという価値は、体をを使う活動のみでなく頭を使う

ような趣味や娯楽の場面でも貢献できると考えています。

その象徴的な例として、将棋を指す場面で「inゼリー」が愛飲されているという事実を受けて、in事業では2022年から将棋のタイトル戦の1つである『王将戦』に協賛することにしました。「inゼリー」を飲むことで、空腹でも満腹でもなく適度にお腹を満たせ



第72期ALSOK杯王将戦



in事業が提供する「環境の健康」

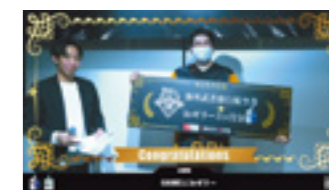
サプライヤーとの共創による容器開発でユーザビリティの向上とプラスチック使用量の削減を実現

「inゼリー」は、1994年の発売から現在に至るまで、4回のキャップの改良を行っています。これらの改良は、発売時からチアーパック®\*を供給していただいている(株)細川洋行様との共同開発で実現しました。キャップの開けやすさを向上させるとともにプラスチック使用量の削減を実現し、お客様のユーザビリティの向上と「環境の健康」への貢献を両立させてきました。

キャップの直径が大きいほど開けやすい傾向にあるため、使用量削減との両立は決して容易なものではありません。そんな中、



inゼリー esports WORLD CHALLENGE CUP 2022



より詳細な情報は、当社WEBサイト「森永製菓が考える心の健康」をご覧ください。  
▶ <https://www.morinaga.co.jp/company/ir/policy/strategy/kokoroku/>



榎本 浩二

マーケティング本部  
健康マーケティング部  
ゼリーカテゴリマネジャー

「心・体・環境の健康」のハイブリッド「プロギング」の普及推進

in事業の商品は、スポーツ等のアクティブなシーンとの親和性が高く、いつでもどこでも消費できるという特長を持つ商品が多くあります。しかし、それは街中のプラスチックごみの発生という社会課題と密接に関係していると認識しています。

そこでin事業は、ジョギングしながらゴミ拾いをする「プロギング」という新しいスポーツを広め、「環境の健康」に貢献していきたいと考えています。包括連携協定を結んでおり「健幸(けんこう)・スポーツ都市宣言」をしている埼玉県久喜市と2023年3月に「プロギング」を実施しました。また7月にはパートナーシップ契約を結んでいる横浜F・マリノス、「inバープロテイン」の製造工場がある横浜市鶴見区役所有志、横浜市スポーツ協会と連携して実施しました。スポーツの魅力を体現し発信力のあるプロスポーツチームと、市民の健康づくりや住みよい街づくりに取り組む自治体、そしてアクティブなシーンに適した食を提供する当社という、異なる立場

当社と(株)細川洋行様の様々な部門の担当者が知恵を出し合い、現在のキャップやストローの形状について試行錯誤を重ねて、実現に至っています。

今後も検討を続け、お客様満足と社会課題解決の両方を目指した「環境の健康」に取り組んでいきます。



(株)細川洋行様との打ち合わせの様子

\*チアーパックは(株)細川洋行の登録商標です。

の企業・団体が連携することで、取り組みの輪を広げていくことができると考えています。

「プロギング」は、普段からランニングを楽しむ人はもちろん、スポーツの苦手な人も体を動かすきっかけになり、運動機会の創出にもつながります。また、仲間と一緒に体を動かしながら、街をきれいにする経験は、「人とのつながりを感じる」といった「心の健康」にもつながると考えています。この活動を浸透させていくことで、「環境の健康」だけでなく、「心の健康」「体の健康」にもつながっていきます。



埼玉県久喜市と実施した「プロギング」



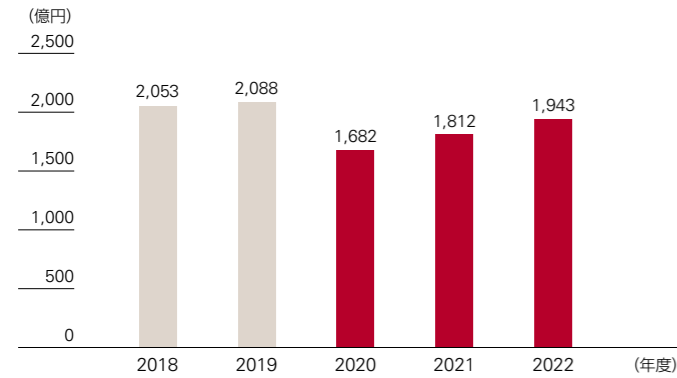
横浜F・マリノス、横浜市鶴見区役所有志、横浜市スポーツ協会と実施した「プロギング」



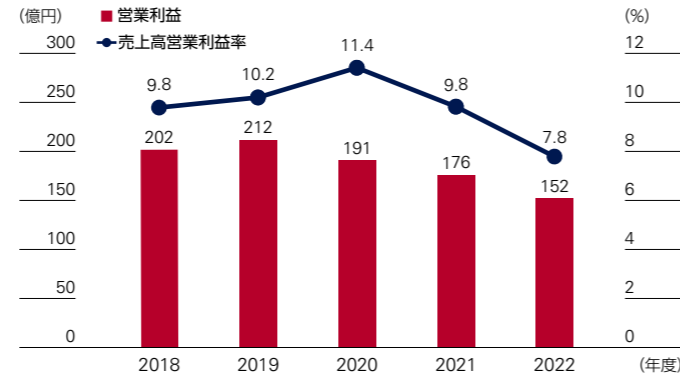
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

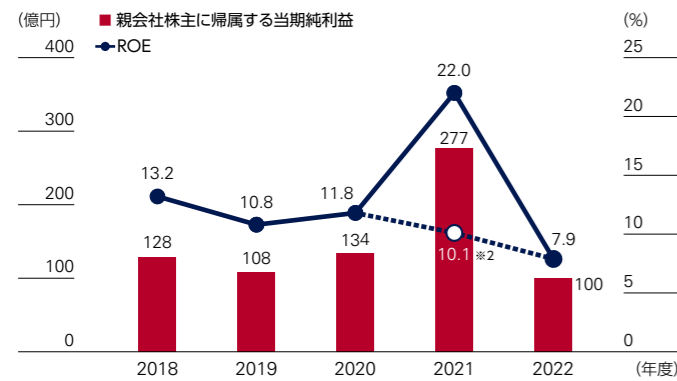
売上高<sup>※1</sup>



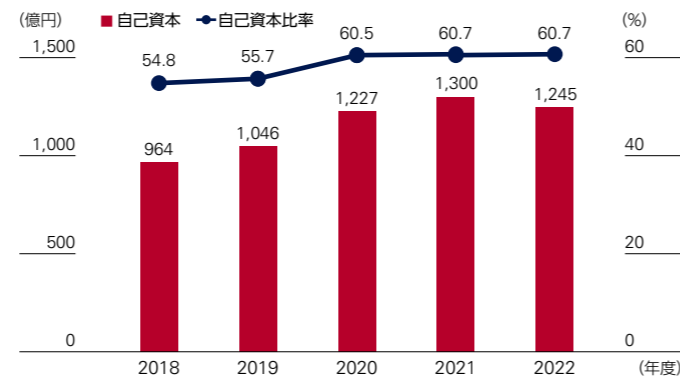
営業利益<sup>※1</sup> / 売上高営業利益率<sup>※1</sup>



親会社株主に帰属する当期純利益<sup>※1</sup> / ROE<sup>※1</sup>



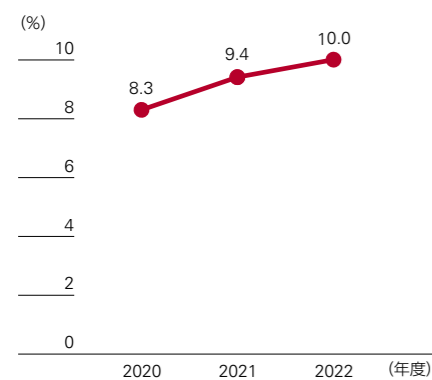
自己資本<sup>※1</sup> / 自己資本比率<sup>※1</sup>



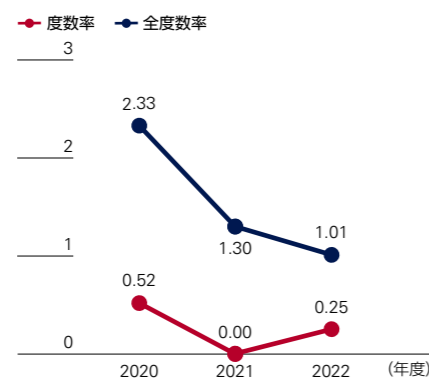
※1 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しているため、2021年3月期に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値としています。  
 ※2 政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除いた場合

## 非財務ハイライト

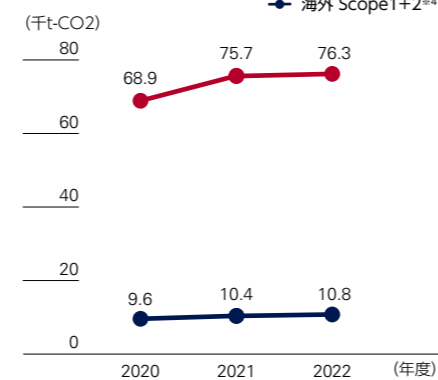
女性管理職比率<sup>※1</sup>



労働災害率の推移 (度数率<sup>※2</sup> / 全度数率<sup>※3</sup>)



CO<sub>2</sub>排出量



※1 森永製菓(株)単体における、各年度の4月1日時点の数値。  
 ※2 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数(不労災害による傷病者は含まず)をもって労働災害発生頻度を表す。(森永製菓(株)工場および生産関係会社における数値)  
 ※3 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数(不労災害による傷病者を含む)をもって労働災害発生頻度を表す。(森永製菓(株)工場および生産関係会社における数値)  
 ※4 グループ連結

# 将来ビジョンと達成に向けた道筋

森永製菓グループのマテリアリティ	18
2030ビジョン実現に向けた価値創造プロセス	20
2030ビジョン実現に向けた戦略ロードマップ	22
長期経営計画 2030経営計画	24
中期経営計画 2021中期経営計画	26



パーパス・2030ビジョンの実現に向けて、当社グループが対応すべき重要課題を特定しました。

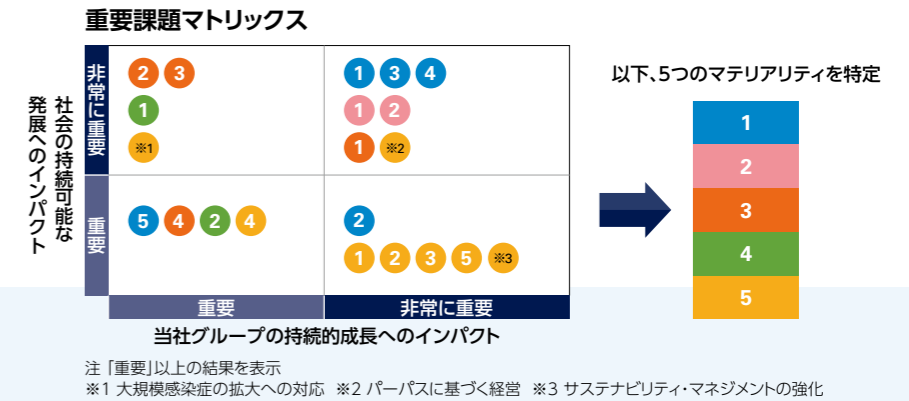
## マテリアリティ特定プロセス

有識者へ当社グループの  
取り組むべき課題をヒアリング

外部環境、経営・事業面、  
SDGsや各種国際的規範等を踏まえ、  
当社グループの重要課題候補を把握

社内外のステークホルダーにて、  
重要課題候補の重要性を評価  
※右図「重要課題マトリックス」

役員で議論を重ね、  
マテリアリティを特定



マテリアリティ(重要課題)	重要課題に含まれる主な課題	想定される主な機会とリスク (●:機会 / ▲:リスク)	目標・進捗					
			2030年目標	2021年度実績	2022年度実績	進捗状況	関連ページ	
1 世界の人々の すこやかな生活への貢献	1 おいしく健康的な食の開発	● 健康志向拡大に伴うビジネス機会拡大 ▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力低下	ウェルネスカンパニーに向けた 新たな取り組みにより、 日本人口の7割以上に健康価値を提供*1	詳細要件検討中	詳細要件検討中	<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業において、ウェルネスカンパニーの実現に向けて「心と体の健康」を提供する商品開発を推進。</li> <li>「心の健康」について、定義付けを実施。</li> <li>国際的な食品安全規格や認証制度*12等に即した品質管理を執行。</li> <li>顧客満足に関する国際規格*13に基づいた顧客対応を執行。</li> </ul>	各事業ページ P.34-43	
	2 生活者のニーズに応える 新たな価値を持つ食品の開発	● 潜在市場開拓によるビジネス機会拡大と競争力向上 ▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力低下						
	3 サステナブルな商品の開発	● 生活者のサステナブル意識の高まりに伴うビジネス機会拡大						
	4 食品安全・品質保証	● 社会的信頼性の向上 ▲ 社会的信頼性とブランド価値・企業価値の低下						
	5 商品の社会・環境情報の適切な伝達							
2 多様な人材の活躍	1 ビジョンの実現に向けた人材育成	● パーパス・2030ビジョンの実現に貢献する人材確保 ▲ 対応遅れによる持続的成長力の低下	従業員意識 調査における 肯定回答率 80%	対象	森永製菓(株) 単体*8	上段:森永製菓(株)単体*8 下段:国内グループ連結*9	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度、調査対象を森永製菓(株)単体から国内グループ連結に拡大。</li> <li>目標と実績に乖離のある事業所に対して、ヒアリングや改善に向けた取り組みを実施。</li> <li>今後、調査対象を海外グループ会社まで拡大すべく、検討中。</li> </ul>	人事戦略 P.49-51 健康経営 P.56-57
	2 ダイバーシティ&インクルージョン	● イノベーション創出力や環境対応力の向上 ▲ 対応遅れによる組織の競争力・社会的評価の低下			1)当社グループの持続 可能な社会づくりへの貢献	89.7%		
3 持続可能なバリューチェーンの実現	1 持続可能な原材料調達	● 安全で高品質な原材料の長期的安定調達の実現 ▲ 対応遅れによる農産原料の調達リスク拡大	1) 持続可能な 原材料調達*2	カカオ豆 100%	9%*10	34%*10	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内の森永製菓(株)製品については、左記実績のとおり推進中。</li> <li>国内グループ会社、海外グループ会社に関しても、目標に向けたロードマップを策定し、推進中。</li> </ul>	持続可能な バリューチェーン の実現 P.58-59
	2 農産原料の生産段階での 人権・環境問題	● 人権・環境リスクの低減 ▲ 社会的信頼性とブランド価値・企業価値の低下		パーム油 100%	2%*10	9%*10		
	3 フードロスの削減	● 製造ロスや返品削減によるコスト削減 ▲ 対応遅れによる社会的評価の低下		紙 100%	98%*10	99.9%*10		
	4 地域社会との共存共栄	● 社会的信頼性の向上 ▲ 事業所などの操業リスク拡大		2) CSRサプライチェーンマネジメント :原材料取引額構成比80%以上に実施*3	原料 材料 81%*11	81%*11		
4 地球環境の保全	1 気候変動の緩和と適応	▲ 農産原料の調達リスク拡大 ▲ 炭素税などによる生産コスト上昇 ▲ 対応遅れによる企業価値の低下	1) 温室効果ガス(GHG)削減 ・2050年度 GHG排出量 実質ゼロ*5 ・2030年度 CO2排出量 30%削減*6		+2%	+3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内生産拠点で設備からのエアリー・蒸気漏れを検知するカメラを導入。</li> <li>高崎森永(株)に太陽光発電の設置を計画。</li> </ul>	地球環境の保全 P.60-63
	2 プラスチック容器・包装の 環境配慮・循環利用	● 外部連携によるイノベーション創出 ▲ 対応遅れによる企業価値の低下		2) プラスチック廃棄物削減 「inゼリー」のプラスチック使用量 25%削減*7		削減検討中		
5 経営基盤の強化	1 コーポレート・ガバナンスの強化	● 経営効率と企業価値の向上 ▲ 資本市場からの評価の低下	一律の2030年目標は定めず、 個別に必要な課題対応を推進		-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性向上に向けて、リスク管理に関する議論の充実、取締役会のモニタリングボードとしての機能強化を推進。</li> <li>取締役の個人別の報酬額について、代表取締役社長への一任から役員人事報酬諮問委員会による決定へと変更。</li> </ul>	ガバナンス P.66-77
	2 経営基盤のグローバル化 (海外進出基盤の強化、現地の文化などの尊重)	● 進出先の国・地域から信頼獲得 ● 経営戦略の推進力・実行力向上			-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>基幹システムの国内、海外統一化に向け、検討実施。</li> <li>従業員の現地採用を積極的に実施。</li> </ul>	DX戦略 P.48
	3 人権マネジメント	▲ 社会的信頼性とブランド価値・企業価値の毀損			-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年4月人権方針改定。</li> <li>人権デューデリジェンスを実施中。</li> </ul>	人権 P.64
	4 次世代フードテクノロジーへの対応 (次世代フードサービス・DX・ロボット対応など)	● 生産性向上 ● イノベーションによるビジネス機会拡大			-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートファクトリー化を推進。</li> </ul>	生産機能の構造改革 P.46-47
	5 ESG情報開示による 社会的信頼・評価の向上	● 社会的信頼性と企業価値の向上			-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合報告書の発行、WEBサイトのサステナビリティ情報の定期的な更新。</li> </ul>	外部評価 P.80

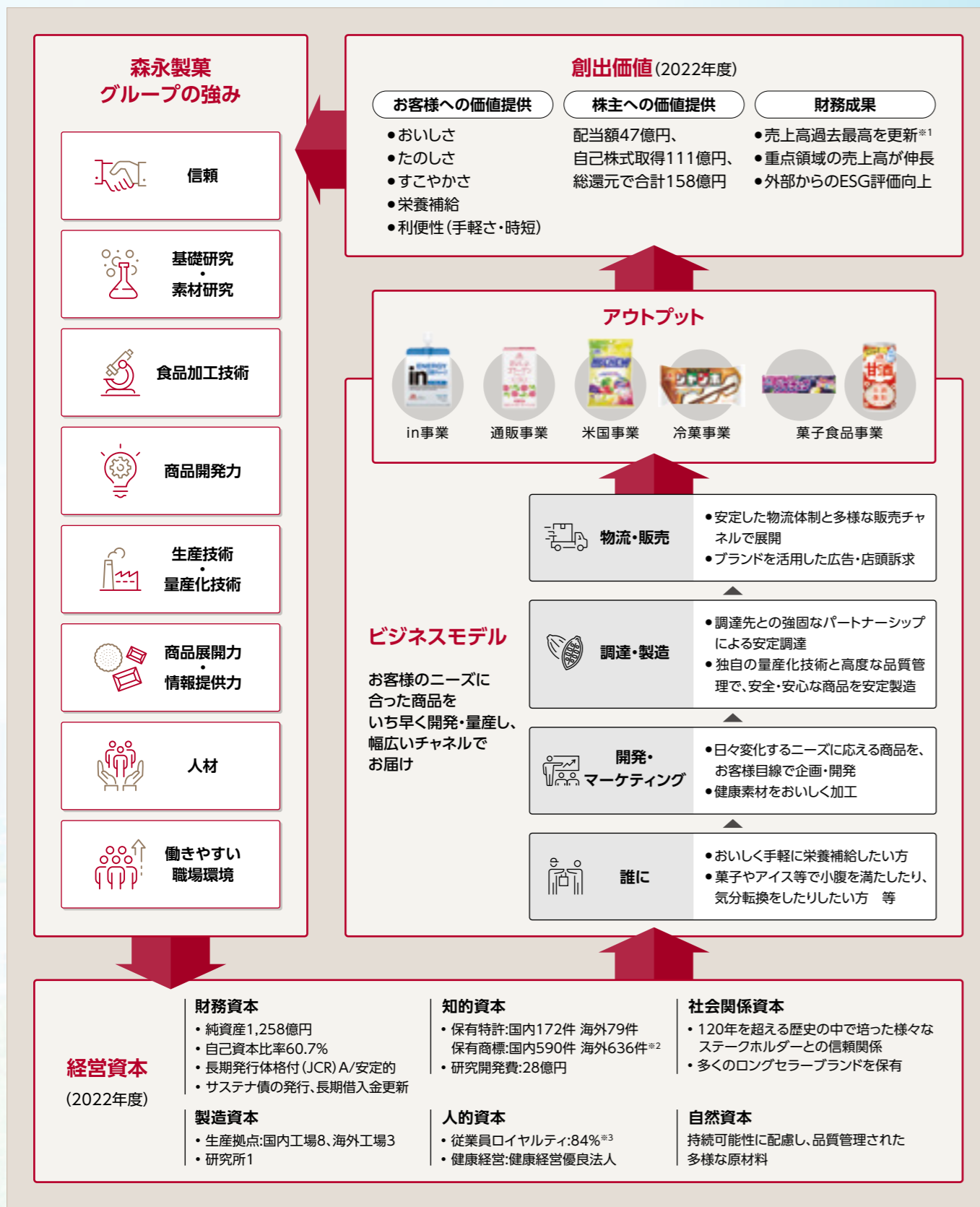
※1 対象:当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率(対象:全国15才~79才消費者)より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討 ※2 グループ連結。紙は製品の包材が対象 ※3 グループ連結 ※4 対象:原料受け入れから納品(流通)までに発生するフードロス(国内グループ連結、原単位、2019年度比)。発生した食品廃棄物のうち、飼料化・肥料化等、食資源循環に戻すものを除き、焼却・埋め立て等により処理・処分されたものを「フードロス」と定義 ※5 グループ連結

※6 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比) ※7 対象:包装材料におけるプラスチック使用量(原単位、2019年度比、バイオマスプラスチックへの置換を含む) ※8 対象:森永製菓(株)単体、出向者を除く正規従業員 ※9 対象:国内グループ連結、海外グループ会社への出向者を除く正規従業員 ※10 対象:国内の森永製菓製品。紙は製品の包材が対象 ※11 対象:国内森永製菓(株)単体 ※12 FSSC22000、SQF Codes edition 9、JFS-B規格等 ※13 ISO10002

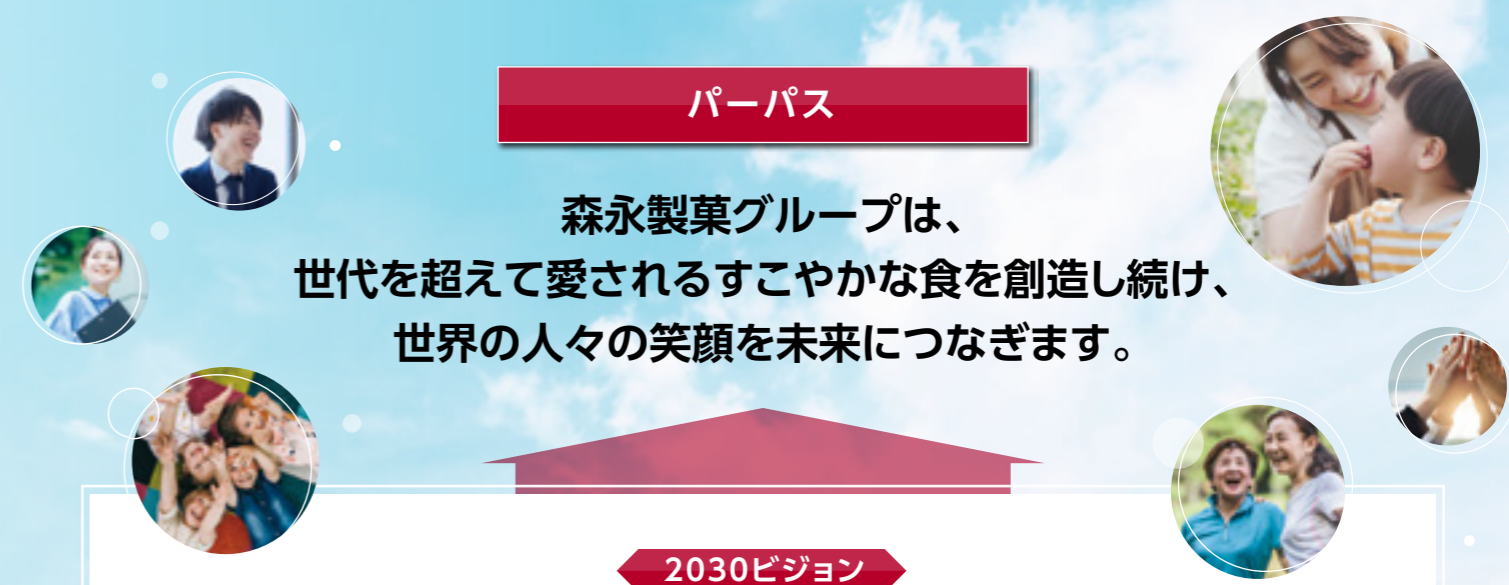


# 2030ビジョン実現に向けた価値創造プロセス

2030ビジョンの実現に向けて、「3つの提供価値(心・体・環境の健康)」を創造し、世界の人々のウェルネスに貢献することで持続的成長を実現します。



※1 収益認識基準を遡及適用  
 ※2 2022年度末時点保有権利数  
 ※3 従業員意識調査「この会社の一員であることに誇りをもっている」肯定回答率  
 ※4 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しています。  
 ※5 対象:当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率(対象:全国15才~79才消費者)より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討  
 ※6 従業員意識調査の肯定回答率  
 ※7 グループ連結。紙は製品の包材が対象  
 ※8 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)



## パーパス

森永製菓グループは、  
 世代を超えて愛されるすこやかな食を創造し続け、  
 世界の人々の笑顔を未来につなぎます。

## 2030ビジョン

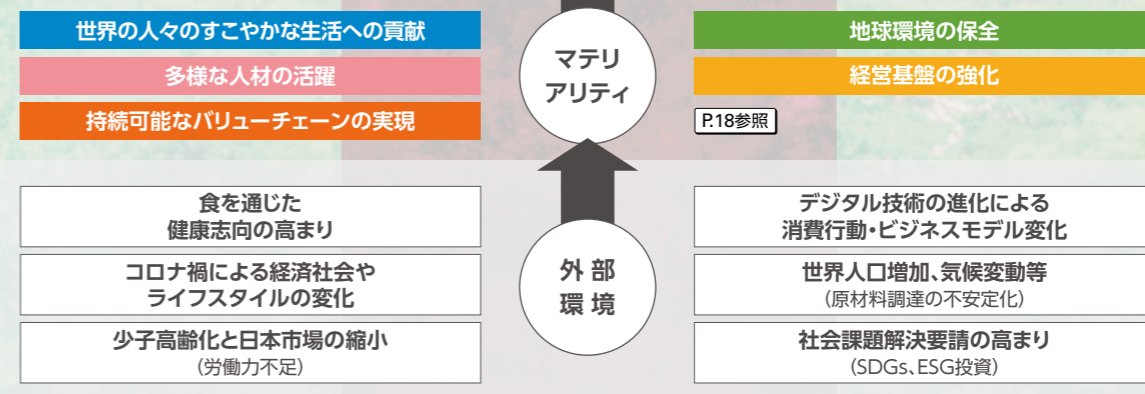
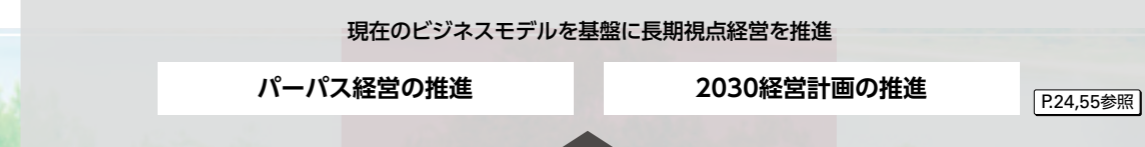
ウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。

「ウェルネス」とは「いきいきとした心・体・環境を基盤として、豊かで輝く人生を追求・実現している状態」を表します。  
 私たちは「心・体・環境の健康」という価値を、「顧客」「従業員」「社会」のステークホルダーに提供し続け、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### 財務・非財務目標 (共創価値)

財務目標 <sup>*4</sup>		非財務目標	
経済価値	売上高 <b>3,000億円</b>	顧客価値	ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、 日本人口の <b>7割以上</b> に健康価値を提供 <sup>*5</sup>
	売上高営業利益率 <b>12%以上</b>	従業員価値	働きがいを感じ、心身ともに健康的に働いている従業員の割合 <b>80%<sup>*6</sup></b>
	海外売上高比率 <b>15%以上</b>	社会価値	持続可能な原材料の調達比率(カカオ豆、パーム油、紙) <b>100%<sup>*7</sup></b>
	重点領域売上高比率 <b>60%</b>		CO <sub>2</sub> 排出量 <b>30%削減<sup>*8</sup></b>

## 経営の進化





2030ビジョン実現に向けて「理念・長期ビジョン」「戦略」「パフォーマンス」のロードマップを示します。

## 森永製菓 グループの強み

- 信頼**  
120年を超える歴史、ブランド
- 基礎研究・素材研究**  
甘酒、ココア、コラーゲンをはじめとした機能性研究
- 食品加工技術**  
ゼリー飲料、冷凍下の菓子技術、ソフトキャンディをはじめとした加工技術と栄養成分添加や糖質・カロリー削減とおいしさの両立
- 商品開発力**  
多様な食シーンやニーズへの対応
- 生産技術・量産化技術**  
スマートファクトリー化等による安定稼働と業務効率向上の実現
- 商品展開力・情報提供力**  
広範なチャネルでの商品展開  
正確・適切な情報発信
- 人材**  
理念への深い共感と  
エンゲージメントの高さ
- 働きやすい職場環境**  
多様性をはぐくむ制度や  
生産性を高める就業環境の実現

### 2018中期経営計画(2018~2020年度) 経営基盤の盤石化と成長戦略の加速

**理念・長期ビジョン**

創業から大切にしてきた想い  
創業～ P.4-5参照  
創業者の想いを「おいしく、たのしく、すこやかに」  
という言葉に込め、大切にしてきた。

2019年  
創業120周年の節目を迎え、全従業員から意見を募り、「おいしく、たのしく、すこやかに」を体現するための当社グループのあるべき姿をあらためて見つめなおした。

**戦略**

安定的に利益を創出できる経営基盤を構築

戦略

- 既存領域：主力ブランドに集中し、収益性を向上
- ウェルネス領域：体の健康に資する商品の開発・販売促進に注力
- グローバル領域：米国での事業基盤の確立
- 新マネジメント：経営・事業のPDCAサイクル確立、マネジメントレベルの向上

成果

- 国内事業を中心に収益力が向上
- 米国で「HI-CHEW」が飛躍的に成長
- 売上高営業利益率10%水準を安定的に創出できる経営基盤を構築

課題

- さらなる成長に向けた効率的な資源配分による資本効率の向上

**パフォーマンス**

【2018中期経営計画の実績】

財務	2018年度	2019年度	2020年度
売上高	2,053億円	2,088億円	1,682億円 <sup>※1</sup>
売上高営業利益率	9.8%	10.2%	11.4%
海外売上高比率	5.9%	5.3%	7.0%
重点領域売上高比率	18中期経営計画期間平均で約42%		

### 2030経営計画

### 1stステージ 2021中期経営計画(2021~2023年度) 飛躍に向けた新たな基盤づくり

**新たに企業理念と2030ビジョンを策定**

森永製菓グループ企業理念 P.1参照

2030ビジョン P.24-25参照

森永製菓グループは、2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。  
120年の歴史で培った信頼と技術を進化させ、世界のあらゆる世代のウェルネスライフをサポートしていきます。

3つの提供価値  
心・健康、体・健康、環境・健康

価値の提供先  
顧客、従業員、社会

- 当社グループの存在意義や目指すべき未来、大切にしている価値観を構成要素とした理念体系を再構築
- 「おいしく、たのしく、すこやかに」はコーポレートメッセージへ
- 「心・体・環境の健康」を顧客・従業員・社会に提供し続ける会社へ

**2030経営計画 P.24-25参照**

さらなる成長に向けた取り組み<sup>※8</sup>  
探索・研究領域、イノベーション成長

領域	取り組み
探索・研究領域	
重点領域	「重点領域」成長の牽引
基盤領域	「基盤領域」安定的なキャッシュ創出
経営基盤	さらなる経営基盤の強化に向けた取り組み：構造改革、経営基盤

【2021中期経営計画の目標・実績】

財務 <sup>※2</sup>	2021年度実績	2022年度実績	2023年度目標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度目標	
売上高	1,812億円	1,943億円	1,900億円	重点領域売上高比率	48.8%	49.8%	+5pt以上 <sup>※3</sup>
営業利益	176億円	152億円	215億円	ROE	22.0% (10.1%) <sup>※4</sup>	7.9%	10%以上
売上高営業利益率	9.8%	7.8%	11%以上	配当性向	16.3% <sup>※5</sup>	47.9%	30%
海外売上高比率	9.1%	11.2%	9%以上				

【2030経営計画の目標】

財務 <sup>※2</sup>	目標
売上高	3,000億円
売上高営業利益率	12%以上
海外売上高比率	15%以上
重点領域売上高比率	60%

非財務

ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、日本人口の7割以上に健康価値を提供<sup>※7</sup>

働きがいを感じ、心身ともに健康的に働いている従業員の割合	80% <sup>※8</sup>
持続可能な原材料の調達比率(カカオ豆、パーム油、紙)	100% <sup>※9</sup>
CO <sub>2</sub> 排出量	30%削減 <sup>※10</sup>

※1 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しているため、2021年3月期に係る各数値については、当該会計基準を遡って適用した後の数値としています。  
 ※2 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しています。  
 ※3 2018中期経営計画期間平均比較

※4 政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除いた場合  
 ※5 政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除くと35.3%  
 ※6 紙は製品の包材が対象  
 ※7 対象：当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率(対象：全国15才~79才消費者)より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討

※8 従業員意識調査の肯定回答率  
 ※9 グループ連結。紙は製品の包材が対象  
 ※10 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)



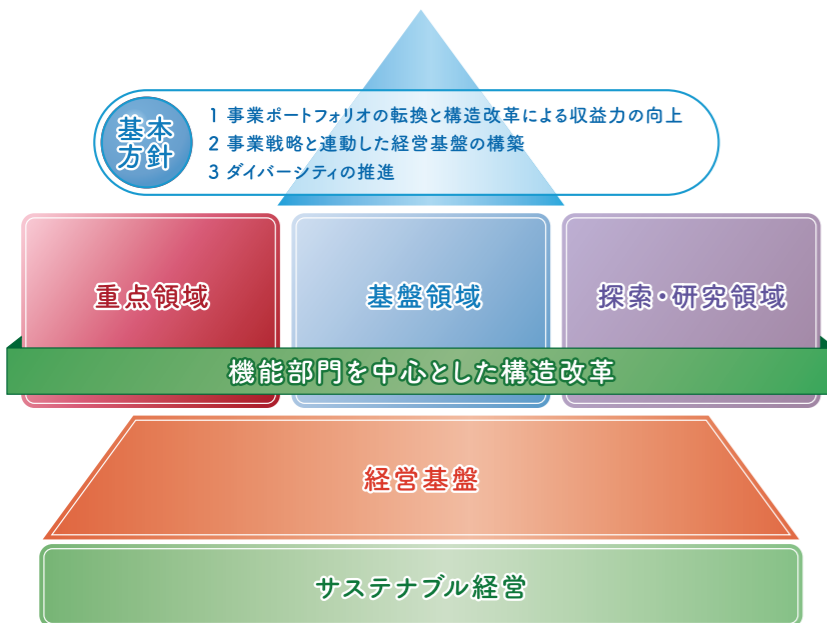
# 2030経営計画

森永製菓グループは、企業理念のもと、持続可能な社会の実現に貢献しつつ中長期的な成長を遂げ企業価値を高めていくため、2030年に向けた長期経営計画として「2030経営計画」を策定しました。

## 2030ビジョン

### 森永製菓グループは、2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。

120年の歴史で培った信頼と技術を進化させ、世界のあらゆる世代のウェルネスライフをサポートしていきます。



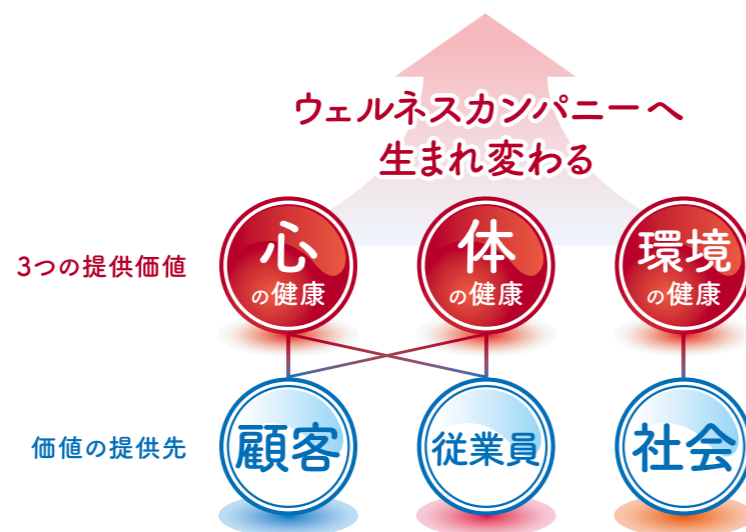
2030経営計画のゴールとして、2030年時点の目指す姿「2030ビジョン」を定めました。当社グループは、120年を超える歴史の中でお客様の信頼に支えられながらブランドをはぐくみ、技術力を高めてきました。今後は、ウェルネスカンパニーへの生まれ変わりを体現する「心・体・環境の健康」の価値創造を通じて、当社グループの持続的成長を実現していきます。

## 3つの基本方針と戦略

方針	戦略
<b>方針 1</b> 事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上 	<b>重点領域への経営資源の集中</b> 重点領域へ経営資源を集中的に投下することで当社グループの成長を牽引する <b>基盤領域による安定的なキャッシュの創出</b> お客様の「心の健康」「体の健康」に貢献するために付加価値をさらに高めながら、着実な売上高成長と収益力向上を目指す <b>探索・研究領域の取り組み</b> 2030年以降も見据え、新たな事業を創造し、事業ポートフォリオへ組み入れる <b>機能部門を中心とした構造改革による収益力向上</b> 様々な経営リスクに備えるべく、調達、製造、物流、販売部門を中心に、構造改革を実施し、収益力のさらなる向上を実現する
<b>方針 2</b> 事業戦略と連動した経営基盤の構築	<b>人事戦略</b> パーパスおよび2030ビジョンの実現に向けて、グローバル視点での人材マネジメントを強化する <b>R&amp;D戦略</b> 競争力の高い重要技術を進化させ、重点領域の成長を支えるとともに、新たな価値創出を実現する <b>財務戦略</b> 資本コストを意識した経営を実践し、持続的な企業価値向上を実現する <b>DX戦略</b> デジタル技術を戦略的に導入・活用し経営基盤と事業競争力の強化を実現する
<b>方針 3</b> ダイバーシティの推進	「一人ひとりの個を活かす」という考えのもと、多様な人材が能力を発揮する組織を実現し、お客様や社会への価値創出に向けたイノベーションを促進する

## 「心・体・環境の健康」の提供

当社グループでは“ウェルネス”を「いきいきとした心・体・環境を基盤として、豊かで輝く人生を追求・実現している状態」と定義し、顧客・従業員・社会の3つの価値提供先に、「心の健康」「体の健康」「環境の健康」の3つの価値を創出し続ける企業になることを目指します。



### 顧客 × 「心の健康」「体の健康」

すべての商品を通じて顧客の「心の健康」「体の健康」に貢献するために、その価値をさらに進化させていきます。「心の健康」では、科学的なアプローチにより情緒的価値を高め、顧客満足度の向上につなげます。「体の健康」では、機能性表示食品の開発等により提供価値をさらに高めることで、食を通じた健康ニーズに応えていきます。

### 従業員 × 「心の健康」「体の健康」

働き方改革や、メンタルヘルスクアを含む健康経営をさらに進め、従業員が働きがいを感じ、いきいきと能力を発揮できる組織づくりを推進します。

### 社会 × 「環境の健康」

お客様のウェルネスを実現するには、提供する商品がおいしく健康的であるだけでなく、その商品を生み出す製造プロセスやバリューチェーンがサステナブルであることが必要と考えています。そのため、フードロスや人権問題、環境問題等、事業に関わる社会課題の解決に取り組み、お客様に心からおいしいと感じていただける商品を提供する環境の実現を目指していきます。



## 2021中期経営計画

2021中期経営計画の最終年度として原材料価格の高騰等、急激な環境変化への対応を継続するとともに、成長投資を戦略的に実行に移すことで、3期連続の過去最高売上高の達成、営業利益のV字回復を目指します。

藤井 大右

取締役常務執行役員  
経営戦略部 担当



### 2022年度の振り返り

#### 実績

2022年度は前年度に引き続き重点領域のin事業・米国外事業が成長を牽引し、2期連続で過去最高売上高\*を更新しました。一方、営業利益は原材料およびエネルギーコスト高騰の影響や戦

略的な広告投資を行ったことで前年対比では減益となりましたが、価格改定および増収効果により65億円以上のコストを吸収することができました。

※収益認識基準を適及適用

#### 課題と今後に向けて

重点領域においては、米国外事業を筆頭にさらなる成長を目指し、引き続き経営資源を集中していきます。基盤領域においては、コロナ禍からの回復等による消費スタイルの変化を捉えた商品開発を継続するとともに、構造改革によるコストダウンの取り組みを強化します。また、新規事業を含むインオーガニック成長の可能性の探索、顧客の「心の健康」「体の健康」に貢献する新たな商品の開発等に継続して取り組み、売上高成長と収益力向上を目指します。

ア等のエリアにおいても「HI-CHEW」の展開に加え、ゼリー飲料やその他の商品の可能性を検討し、拡大を図ります。

また、外部環境の変化に対応し、さらに収益力を高めていくために、製造・物流・販売等、機能部門を中心に引き続き構造改革を進めます。

さらに、人事・R&D・DX等に対して積極的な経営資源配分を実施することで、森永製菓グループ全体の経営基盤の強化と事業戦略の推進を図ります。

一方、海外事業のさらなる成長に向けて、台湾、中国、オセアニ

	2030年に目指す姿	重要施策	詳細	
重点領域	in事業	スポーツを軸足とした「心と体の健康」をサポートする食のブランドNo.1	① 「inゼリー」の拡大 ② 「inバー」の拡大 ③ 「in」ブランドを活用した新たな食の創造	P.34-35
	通販事業	お客様のウェルネス実現をサポートするヘルスケア事業に進化	① デジタルを活用した既存事業の進化 ② 通販事業で培った基盤を用いた新規事業の創造	P.36-37
	米国外事業	「HI-CHEW」ブランドの拡大とゼリー飲料市場の創造による事業成長	① 「HI-CHEW」ブランドのさらなる成長の加速 ② ゼリー飲料市場の創造・ウェルネス領域商品の可能性探索	P.38-39
基盤領域	冷蔵事業	菓子技術を活用した差別化商品に集中し安定的に事業を拡大	① 「ジャンボ」グループの鮮度マーケティングの進化 ② 周辺市場の顧客獲得・技術優位性で新市場を創造	P.40-41
	菓子事業	高収益基盤を構築すべくカテゴリーポートフォリオを転換	① チョコレート事業の利益改善と売上高規模の確保 ② キャンディ市場活性化による需要創造 ③ ビスケット市場のさらなる需要拡大	P.42-43
機能部門	調達部門		【調達】商品規格の見直し等による原材料費率の上昇抑制	製造 P.46-47
	製造部門		【製造】デジタルを活用したスマートファクトリー化	
	物流部門		【物流】拠点最適化も視野に入れた物流費の上昇抑制	
	販売部門		【販売】市場変化を見据えた販売拠点の最適化と生産性向上	
経営基盤	人事戦略		【人事】人的資本を最大化する各種計画の策定と実行	人事 P.49-51
	R&D戦略		【R&D】技術を基軸に新たな価値を創造し事業戦略を横断的に支える	
	DX戦略		【DX】デジタルを活用した事業活動の変革と継続的な収益性向上	DX P.48
	財務戦略		【財務】資本コスト経営の推進に向けた、最適資本構成、投資管理体制の強化、株主還元施策の実行	財務 P.29-33

### 2023年度の重要施策

#### 重点領域

in事業では、飲用シーン、ターゲットのさらなる拡大により「inゼリー」の成長を加速させます。また、様々な健康ニーズに対応し、「in」ブランドの拡張・強化を進めます。

通販事業では、「おいしいコラーゲンドリンク」および第二の柱として飛躍的な成長を遂げている「おいしい青汁」を中心に既存事業の拡大に取り組むとともに、コラーゲンドリンクの海外展開や森永ダイレクトストアにおける食の領域拡大等の新たな可能性を検討します。

米国外事業ではさらなる事業拡大に向け、「HI-CHEW」の導入

地域拡大、新たな顧客獲得に向けた新機軸の商品開発、積極的なマーケティング活動に加え、生産ラインの増強を実施します。また、「Charge!」に関してもゼリー飲料市場創造に向けた取り組みを加速します。

冷蔵事業では「チョコモナカジャンボ」のさらなる品質改良に取り組むとともに、「パニラモナカジャンボ」のマーケティング活動を強化していきます。また、引き続き「板チョコアイス」「ザ・クレープ」等の商品育成に注力します。

#### 基盤領域

菓子事業では相対的に収益性の高いキャンディ、ビスケットカテゴリーの売上高構成比の向上を目指し、行動制限緩和による菓子の需要増加およびインバウンド需要回復の機を捉え「ハイチュウ」「森永ラムネ」「森永ビスケット」等の主要なブランドで

マーケティング活動を強化します。

食品事業では「森永ココア」の機能性表示商品の育成を継続し、飲用動機を後押しする施策の展開を通じて、健康飲料としての定着を図ります。

#### 機能部門を中心とした構造改革

調達部門では、原材料価格の高騰に対するコストダウンや収益性改善の取り組みを引き続き強化します。

製造部門では、スマートファクトリー化を国内全工場に展開し、安定稼働と業務効率化を図ります。

物流部門では首都圏地区の拠点再配置を行い、輸配送の効率化と安定化を図ります。

販売部門では業態ごとの特性に合わせ、ウェルネスを意識した各種プロモーションに引き続き取り組みます。

#### 強固な経営基盤の構築

人事戦略では、サクセッションプランの取り組み、専門人材の育成等、人材育成・組織風土づくりを推進するとともに、キャリア自律の促進やシニア人材の活用等、ダイバーシティ&インクルージョンを推進します。

R&D戦略では、米国R&D機能の強化、ウェルネス領域へ向けた開発強化、新たな開発手法の着手による新価値の創出等、ウェルネスカンパニー実現に向けた研究を加速するとともに、その活

用に向けた知的財産戦略の構築を進めます。

DX戦略では、連結経営管理の高度化に向けた基幹システムの導入や商品開発業務の進化に向けた商品データベースシステムの再構築を進めます。

財務戦略では、ROICマネジメントと財務施策によって資金創出力を高め、成長投資と株主還元を強化します。



# 価値創造戦略

最高財務責任者メッセージ	29
in事業	34
通販事業	36
米国事業	38
冷蔵事業	40
菓子食品事業	42
R&D戦略	44
生産機能の構造改革	46
DX戦略	48
人事戦略	49
特集 従業員座談会 2030ビジョン実現に向けて	52

## 最高財務責任者メッセージ

2030年に向けて

資本コストを意識した経営を実践し、持続的な企業価値向上と安定的かつ継続的な株主還元を目指します。



高木 哲也

取締役 上席執行役員  
最高財務責任者

### ▶ 2021中期経営計画(2021-2023)の進捗

2030経営計画で定めた「重点領域」の事業成長が牽引し、過去最高売上高\*を更新。原材料およびエネルギー価格の高騰等、事業環境の変化に対応すべく、収益力の回復に取り組んでいます。

当社グループは、「2021中期経営計画」において、「飛躍に向けた新たな基盤づくり」を実現すべく鋭意取り組んでいます。その2年目である2022年度は、長期経営計画「2030経営計画」で定めた重点領域の事業成長が牽引し、2期連続で過去最高の売上高\*を実現しました。重点領域の売上高は全社売上高の約5割となり、また米国事業を中心とした海外事業の急速な成長によって、海外売上高比率は初めて2桁に到達しました。売上高については、2021中期経営計画の目標を達成できる見込みです。

事業ポートフォリオの転換が順調に進捗した一方、原材料等の価格高騰や今後の事業成長に向けた投資負担増等により、足元の収益性は低下しています。原材料価格は中期的に高値圏で推移していくと思われ、これを前提に、機動的で的確な価格改定を実行するとともに、原価低減、経費効率化および投資効率の改善

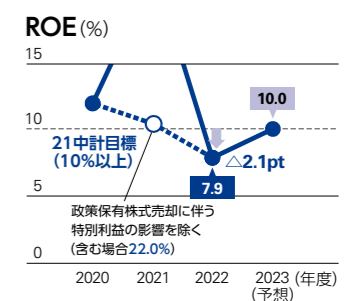
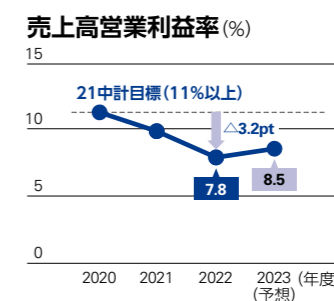
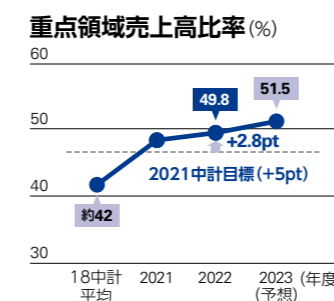
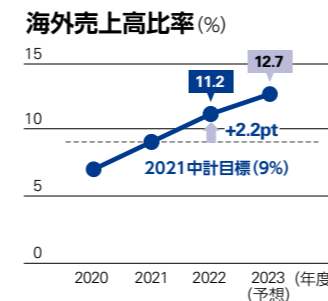
を進めて、収益力の回復を実現していきます。

これらの取り組みや財務戦略に基づく諸施策を着実に実行することで、2021中期経営計画の最終年度のROE目標である10%水準までの回復を目指します。

\*収益認識基準を遡及適用

#### 2021中期経営計画における重要経営指標

	2022年度		2023年度	
	実績	計画	計画	予想
売上高	1,943億円	1,900億円	1,900億円	2,040億円
営業利益	152億円	215億円	215億円	173億円
売上高営業利益率	7.8%	11%以上	11%以上	8.5%
海外売上高比率	11.2%	9%以上	9%以上	12.7%
重点領域売上高比率	49.8%	47%以上	47%以上	51.5%
ROE	7.9%	10%以上	10%以上	10.0%

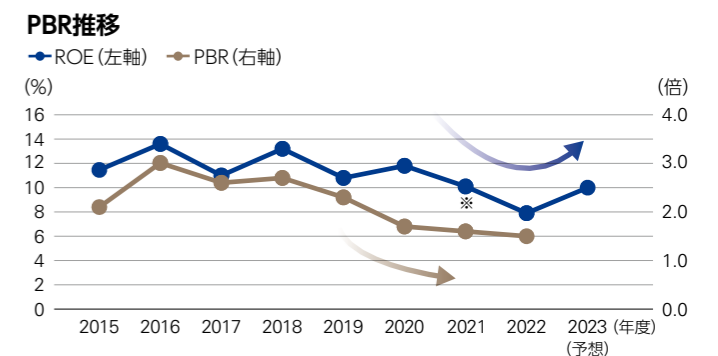


### ▶ 森永製菓グループの財務課題

「持続的な企業価値向上」は最重要の財務課題と認識しています。

企業価値を資本市場の視点で評価する指標の一つとして、株価純資産倍率(PBR)がありますが、当社グループの中長期的なPBRの推移を見ると、2018年度以降低下傾向が継続し、直近(2022年度末)においては約1.5倍の水準となっています。当社グループの成長性について、資本市場から十分な評価をいただけていないと認識しています。

一方、資本収益性について、その指標である株主資本利益率(ROE)は、2021年度までは10%以上で推移していましたが、2020年度以降は新型コロナウイルスによる影響や原材料等の





## 財務資本戦略

価格高騰といった急激な外部環境の変化もあり、低下傾向となっています。当社グループの場合、PBRとROEの相関は比較的強く、今後、企業価値を高めるためには、ROEの改善が重要と考えています。

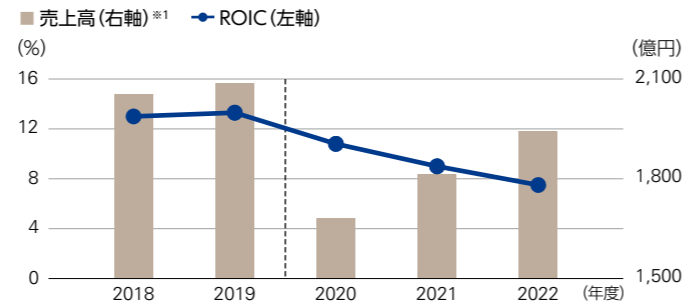
### 企業価値向上のためには、資本収益性の改善と資本コストの適正化への取り組みが重要となります。

ROEの改善に向けては、①資本収益性の改善、②資本コストの適正化、の両者を推進する必要があると考えています。前者については、ROICマネジメントのもと、事業ポートフォリオの最適化、事業の収益性改善、投下資本の効率化等が課題です。また、後者については財務安全性を確保したうえで、有利子負債の活用拡大によって、最適資本構成に向けて、加重平均資本コスト(WACC)を6%程度の水準に調整します。

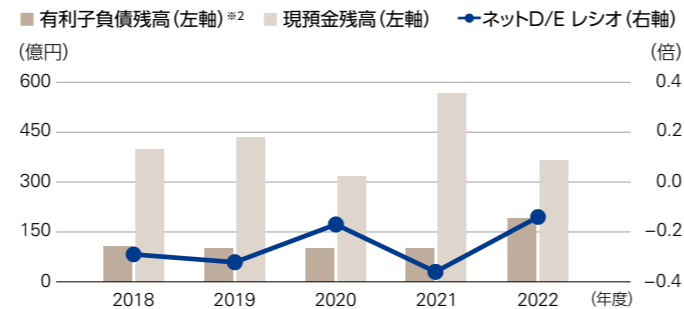
これらの課題解決に向けた取り組みを通じて、持続的な企業価値向上を図り、継続的かつ安定的な株主還元を実現していきます。

<b>財務課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「資本収益性の改善と資本コストの適正化」による持続的な企業価値向上</li> <li>継続的かつ安定的な株主還元の実現</li> </ul>
-------------	---

### 売上高と投下資本収益率(ROIC)推移



### 財務レバレッジ推移



※1 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しているため、2021年3月期に係る各数値については、当該会計基準を遡って適用した後の数値としています。  
 ※2 有利子負債残高は連結貸借対照表に計上されている負債のうち、リース債務を除く利子を支払っている負債を対象としています。

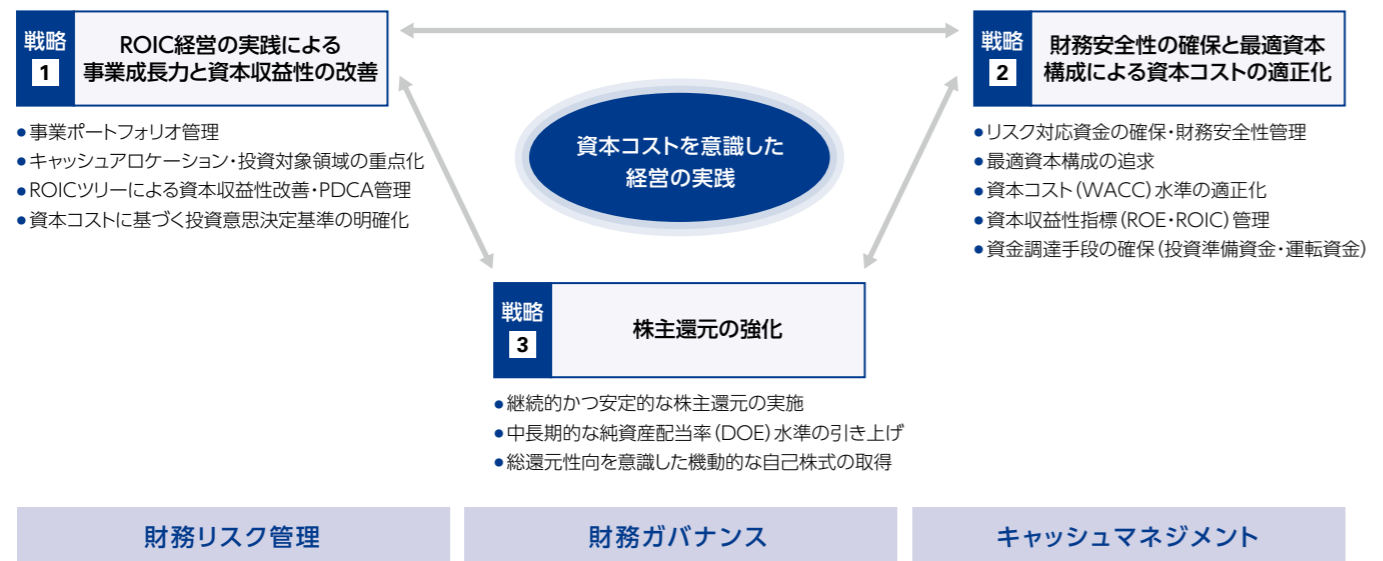
## 財務戦略骨子

### 持続的な企業価値向上を実現するために、「資本コストを意識した経営」を実践します。

当社グループは、積極的な成長投資と安定した財務基盤を維持することにより、持続的な企業価値向上と継続的かつ安定的な株主還元を実現していくことを基本方針としています。2030経営計画の達成に向けて、「資本コストを意識した経営」を実践し、企業価値を最大化することで、すべてのステークホルダーに貢献することを目指していきます。

そのために、3つの主要財務戦略を実行し、財務マネジメントを強化します。

- 戦略 1** ROIC経営の実践による事業成長力と資本収益性の改善
- 戦略 2** 財務安全性の確保と最適資本構成による資本コストの適正化
- 戦略 3** 株主還元の強化

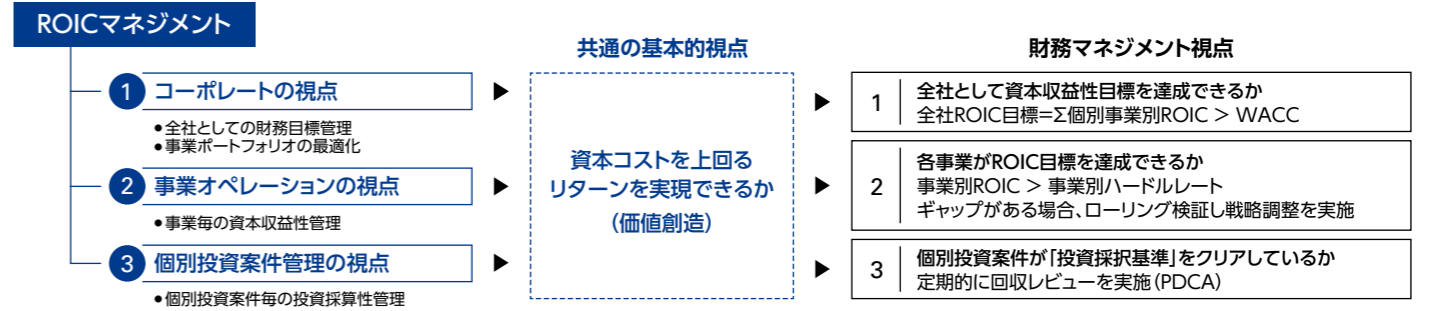


## 戦略 1 ROIC経営の実践による事業成長力と資本収益性の改善

### 3つの視点でROICマネジメント体制を強化します。

当社グループは、①コーポレートの視点、②事業オペレーションの視点、③個別投資案件管理の視点の3つの視点でROICマネジメントを実践する体制を強化しています。3つの視点に共通する

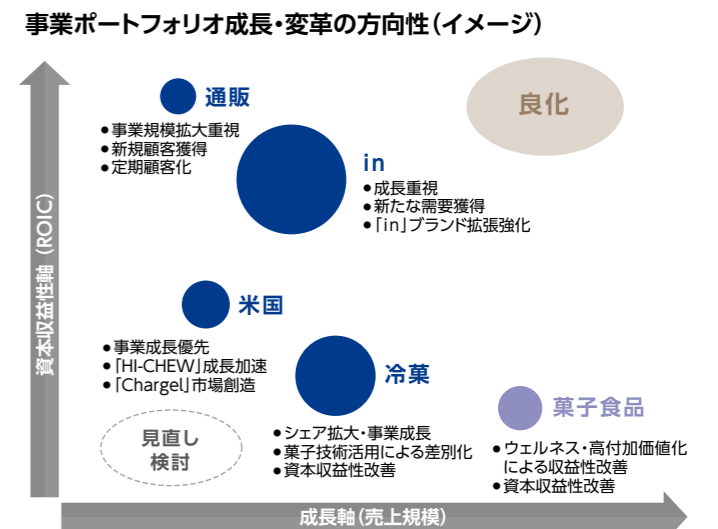
点は、「資本コストを上回るリターンを実現できるか」であり、財務的評価を基本に非財務の要素を加えて、経営判断を行うとともに、PDCAを回して成長力と資本収益性を高めていきます。



### 事業やブランドのミッションに応じて戦略の明確化を図り、最適な事業ポートフォリオの形成を目指します。

コーポレートの視点としてのROICマネジメントについては、全社および各事業のROICとその構成要素を分析するとともに、資本コスト(WACC)を上回っているかを点検します。そのうえで、各事業、各系列の成長性・資本収益性の強化ポイントを確認し、事業ポートフォリオにおけるミッション、変革ポイント、経営資源の最適配分等について検討していきます。

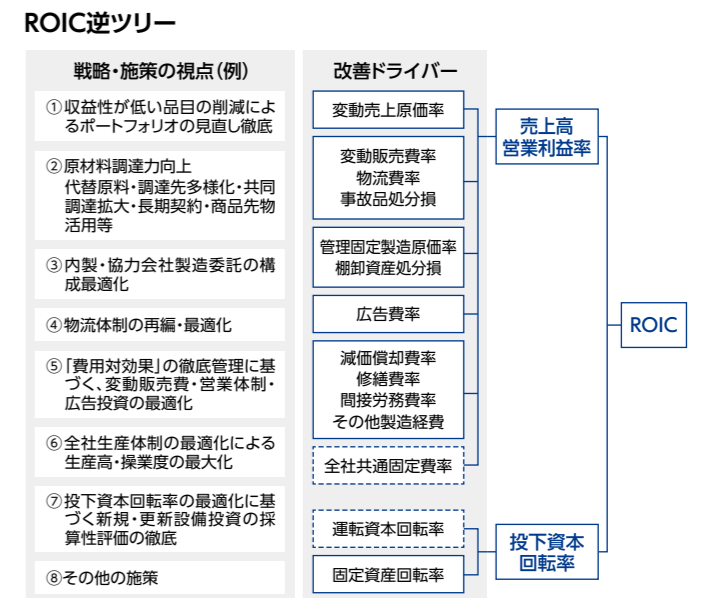
2022年度においては、業務執行会議等で2030経営計画で重点領域と定めた4事業を中心に成長に向けた事業戦略の議論を進めました。また、投下資本の規模が相対的に大きい菓子食品事業については、投下資本効率の改善に向けた戦略、施策についての検討を進めています。



### ROICツリーを活用して事業の資本収益性を高めます。

事業オペレーションの視点としてのROICマネジメントについては、事業毎にROICツリーを活用して、経営層と事業責任部門で資本収益性の改善につながる課題領域を抽出するとともに、課題解決に向けた戦略および施策の検討を行います。2023年度予算編成より、ROICツリーに基づく予算水準の点検を開始しており、今後PDCAによる継続的な改善活動につなげていきます。また、ROICマネジメントを現場レベルまで浸透すべく、全従業員を対象に、独自の動画教材等を用いてROICマネジメントの概念と現場活動との関連性等について理解の促進を図っています。

また、3つ目の個別投資案件管理の視点については、2022年度に投資マネジメント体制について、投資案件評価方法、意思決定プロセス、投資レビュープロセス等を刷新し、「資本コストを意識した経営」の基盤強化を進めています。





# 財務資本戦略

## 戦略 2 財務安全性の確保と最適資本構成による資本コストの適正化

「A※」以上の財務安全性の維持を前提に、財務レバレッジを活用し資本コストを適正化します。

当社グループは、マクロ環境の変化、事業環境の不透明性および経営リスク増大に備え、一定水準の財務安全性を確保することを基本方針としています。なお、財務安全性の基準としては、(株)日本格付研究所における「A」以上を維持することを原則としています。

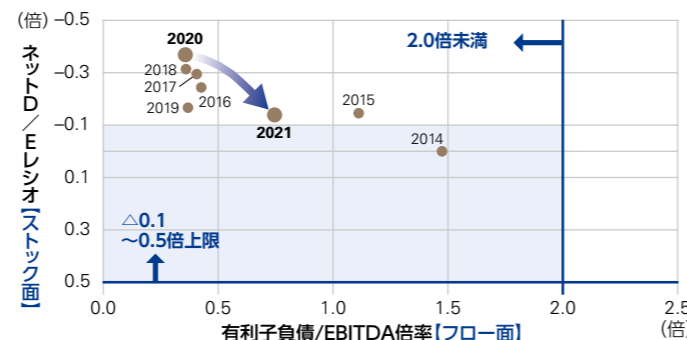
そのうえで、資金需要を満たすための資金調達にあたっては財務ガイダンスを参照し、適切な手元資金の水準、資本コストの水準、調達条件等を総合的に勘案したうえで、最適な資本構成を目指していきます。

財務指標	ガイダンス
日本格付研究所 (JCR) 格付	「A」以上維持
●手元流動性	●月商2か月以上
●ネットD/Eレシオ	●△0.1~0.5倍上限
●有利子負債 / EBITDA倍率	●2.0倍未満

2022年度は過大な手元流動性が資本収益性低下の要因の一つとなっていたため、財務安全性を考慮しつつ、ネットキャッシュ残高を大幅に圧縮しました（前期末466億円から当期末173億円）。今後も最適資本構成に向けた調整によって資本コストを適正化していきます。

※ (株)日本格付研究所における評価

財務ポジションの推移 ※グラフ内の西暦は年度を表しています



## 戦略 3 株主還元強化

2021中期経営計画期間において株主還元を大幅に強化しました。

今後も持続的な企業価値向上を図り、継続的かつ安定的な株主還元を目指していきます。

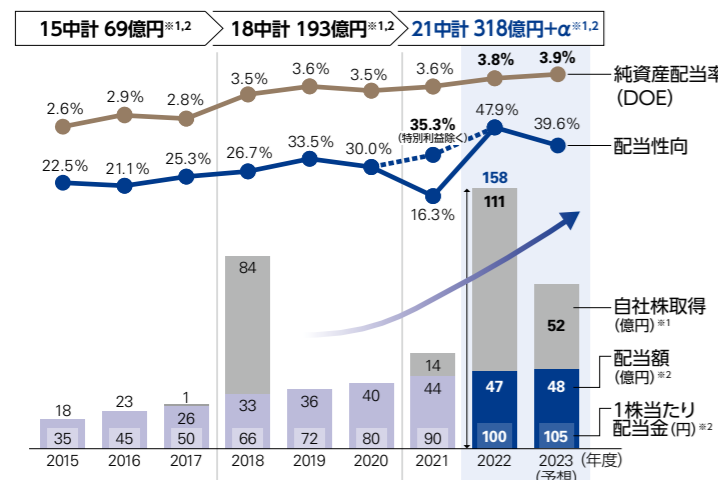
当社グループは、株主の皆様への利益還元について、経営基盤の盤石化のもとに、継続的かつ安定的な株主還元を実現していくことを基本方針としています。

株主還元にあたっては、健全なバランスシートを維持することを前提に、配当性向の水準、フリーキャッシュ・フローを考慮しつつ、資本政策の指標である純資産配当率 (DOE) の水準を中長期的に引き上げていくことを目指していきます。また、総還元性

向を意識して、必要に応じ自己株式の取得を機動的に実施することも検討していきます。

2022年度においては、期末配当47億円に加え、111億円の自己株式取得と合わせて、158億円の過去最高の株主還元を実施しました。2021中期経営計画期間 (2021-2023) では、計画を大幅に上回る318億円以上の株主還元を実現できる見通しです。

### 株主還元の推移



※1 当該会計期間中の取得金額を記載 (2023年度は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

財務指標	ガイダンス
純資産配当率 (DOE)	4.5%以上 (2030年度目安)
自己株式取得額	中長期経営計画での投資資金計画を見極めて設定

### 2021中期経営計画期間で実施した自己株式取得※3

決議日	取得完了日	取扱金額	取得方法
2022年2月28日	2022年10月25日	9,999,887,500円	市場買付
2023年2月10日	2023年2月14日	2,486,250,000円	ToSTNet-3
2023年5月11日	2023年5月16日	5,256,900,000円	ToSTNet-3

※3 2023年5月16日取得分まで記載

## 財務戦略を踏まえたキャッシュ創出とキャッシュアロケーションの考え方

ROICマネジメントと財務施策によって資金創出力を高め、成長投資と株主還元を強化します。

2021中期経営計画期間 (2021-2023) においては、比較的安定的にEBITDAを創出できたことに加え、サステナビリティボンドの起債、政策保有株式の大幅な縮減等、多様な手段で資金を調達しました。

一方、退職給付信託への追加資金の拠出、重点領域および経営基盤づくりのための投資を優先とした設備投資、無形投資の

実行、計画を大幅に上回る株主還元の実行等キャッシュアロケーションを見直し、それらの結果、資本収益性の改善に向けてネットキャッシュポジションを大幅に調整しました。

今後に向けては、次期2024中期経営計画期間 (2024-2026) において、ROICマネジメントと資本コストの適正化を進めるとともに、成長投資と株主還元のさらなる強化を検討していきます。



※1 営業キャッシュ・フローから退職給付信託拠出による影響を除いた数値  
 ※2 2022年3月期および2023年3月期実績の合計  
 ※3 2021年4月~2024年3月における配当金支払額および自己株式取得額 (2023年5月16日までの取得分) の合計

## さらなる企業価値向上を目指して

2022年度以降、当社グループの長期経営計画である2030経営計画の実現に向けて、「資本コストを意識した経営の実践」に注力しています。

その間、投資家の皆様これらの取り組みについてご理解いただくために、開示情報におけるセグメント情報の充実、決算説明会や資料提供の四半期化、テーマ別 IR Day開催、スモール

ミーティングや個別 IR 面談の強化、海外 IR やカンファレンスを通じた海外投資家の皆様との対話を強化する等、積極的な IR 活動を行ってきました。これらの IR 活動やステークホルダーの皆様との対話を通じていただいた貴重なご意見を経営活動に活かし、引き続き持続的な企業価値向上を目指していきます。



事業ポートフォリオの転換と構造改革

重点領域 **in事業**



2030年の目指す姿

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を目指します。

**佐藤 実**  
執行役員  
マーケティング本部  
健康マーケティング部長

【目標達成に向けた取り組み】

ターゲット拡大、飲用シーン啓発で、健康ニーズに対応する「in」ブランドを拡張・強化します。



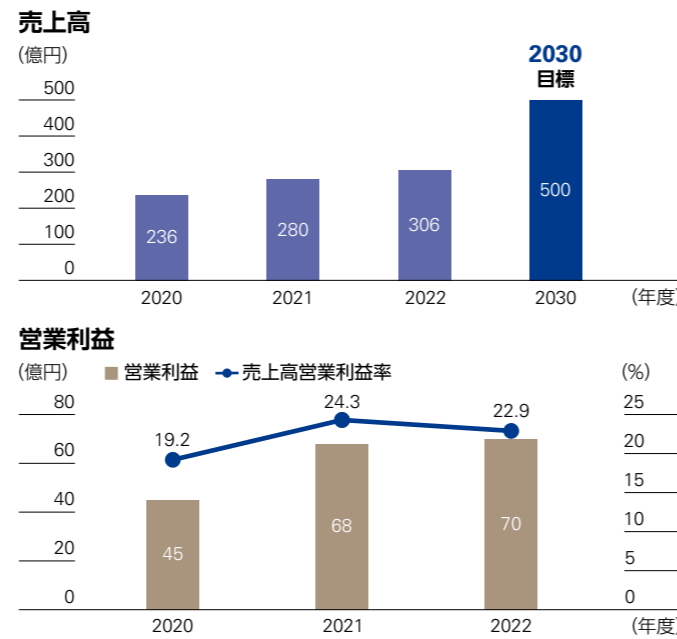
▶ 事業環境認識と事業概況

1994年の「inゼリー」発売以来、当社グループはいつでも手軽に栄養を補給できる新しい食文化を創造してきました。女性の社会進出や高齢化社会の進行、単身世帯の増加といった社会変容の中で、コロナ禍をきっかけとした人々の健康への意識・関心の高まりは今後も続く予測されます。また、ワークライフバランスの浸透で、人々が趣味や娯楽により多くの時間を費やすようになった結果、食の簡便化が進み、時短に対する意識も高まっています。

そのような環境において、手軽に健康課題に関連した栄養の摂取・制限ができるゼリー飲料や栄養バランス食品の需要が高まり、2025年の国内ゼリー飲料市場は2022年比110%の894億円\*に拡大すると予測されています。

そのような中、2022年度のin事業の売上高は、前年比109%の306億円となりました。原材料価格の高騰や積極的な広告投資の影響はあったものの、売上高が好調に推移したことにより、営業利益は前年から2億円増加し、70億円となりました。

\*富士経済「2023年 食品マーケティング便覧 No.4」パウチゼリー飲料市場(2022年販売額見込/2025年販売額予測)



▶ 中長期戦略

高齢者人口の増加や感染症への不安を背景に、栄養素の不足や摂り過ぎの調整、運動の必要性はさらに高まっています。

in事業では、当社グループがスポーツ栄養学を基盤に培ってきた「栄養・体づくり」に関するノウハウと独自の食品加工技術を

in事業の中長期戦略の全体像

「in」のブランドビジョン	
トップアスリートから一般の生活者まで、前向きに活動する人のコンディショニングを、スポーツ科学に基づいた栄養と運動、さらにおいしさでサポートするブランドNo.1	
<b>「inゼリー」の拡大</b> 多様な顧客の様々な生活シーンにウェルネス価値を提供 ●基幹商品(エネルギー等)のシーン拡大 ●新しいニーズ・ターゲットへの対応	<b>「in」ブランドの拡張</b> 「inゼリー」に続き、「inバー」、新「in」ブランドでお客様に新たな価値を提供し、市場を創造するブランドへ

活用することで、おいしく健康的な食生活を実現したいと考えるお客様のニーズに応えていきます。

2030年に目指す「in」のブランドビジョン(左下図参照)を掲げ、さらなる健康価値の提供に向けて進化を続けていきます。

▶ 2021中期経営計画での取り組み

3つの基本戦略のもと、事業成長を推進していきます。

2021中期経営計画におけるin事業の基本戦略

基本戦略	内容
1 「inゼリー」の拡大	●健康維持のためのスポーツ啓発、簡便ニーズへの対応 ●在宅時間の増加によって拡大したニーズの開拓 ●ターゲット・飲用シーンの拡大(子ども、シニアほか)
2 「inバー」の拡大	●多様化しつつ拡大を続けるタンパク質ニーズへ対応 ●スポーツパフォーマンスやボディメイク(高タンパク質)、健康維持(タンパク質補給+糖質管理)の2方向に対応
3 新たな食の創造	●「in」ブランドを活用した「未来の食創造」への取り組みを開始

▶ 2022年度の取り組み状況

「inゼリー」は、2022年度のゼリー飲料市場全体が前年比116%\*と好調に伸び続ける中で、2022年12月に実施した価格改定後も好調に推移しました。コロナ禍における生活スタイルの変化に対応し、間食や仕事・勉強中等の飲用シーンのほか、食欲がない時の栄養補給や健康維持ニーズを引き続き獲得しています。その結果、2022年度は過去最高の売上高を記録しました。引き続き環境変化に対応し、飲用シーンやターゲットの拡大に向けた取り組みに注力していきます。

「inバー」は、新商品を発売する等、商品ラインアップの見直しを行いました。プロテイン摂取手段の多様化によって、競争



「in」ブランド TVCM「戦う者たちのエネルギー」

環境の激化が続いており、前年実績を下回りました。プロテイン摂取や食の簡便に対するニーズは今後も拡大が予測されており、商品・プロモーションの両面で商品価値の伝達を強化し、需要の創造を図ります。特に2023年のWBCで日本代表選手として活躍したラズ・ヌートバー選手を起用したCMは、大きな話題となり、これを機に「inバー」の再拡大に取り組んでいます。また、新たな食の創造に向けては、新しい形で栄養を摂取できる商品の開発や先進的な未来食の創造等をテーマとし、引き続き取り組みを進めます。

\*インテージSRI+ 口栓付きパウチ市場(2022年4月~2023年3月 推定販売金額累計)



「inバープロテイン」TVCM「たべるヌートバー」

▶ ウェルネスカンパニーへ向けて

in事業では、「in」ブランドの基盤となる、スポーツ科学に基づいた栄養とトレーニングのサポートを実践することで、「栄養・体づくり」のノウハウの蓄積を進めています。当社運営のトップアスリート専用トレーニング施設である森永製菓inトレーニングラボでは、最先端のスポーツ科学、栄養学、心理学、さらにその領域外の分野も探求し、体のメカニズムやトレーニング、必要な栄養摂

取の研究を進めています。こうして蓄積されたノウハウと独自の食品加工技術を活用し、トップアスリートから一般の生活者まで、おいしく健康的な食生活を実現したいと考えるお客様のニーズに応えていきます。

さらに、「in」ブランドを通じて健康価値をお客様に提供することを目指し、「inゼリー フルーツ食感」に1食分\*のマルチビタミン(12種類のビタミン)を追加する等、既存品の栄養面をさらに強化する取り組みを進めています。



トップアスリート専用トレーニング施設である森永製菓inトレーニングラボ



inゼリー フルーツ食感 もも inゼリー フルーツ食感 メロン

\*1食分は栄養素等表示基準値を目安にしています。



重点領域

# 通販事業



永野 浩司

ダイレクトマーケティング  
事業部長

## 2030年の目指す姿

お客様のウェルネス実現をサポートするヘルスケア事業に進化します。

### 【目標達成に向けた取り組み】

機能とおいしさを併せ持った商品をダイレクトに、かつ継続的に提供します。

おいしい  
コラーゲンドリンク



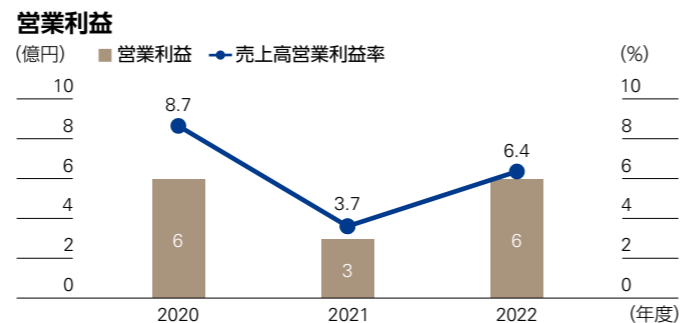
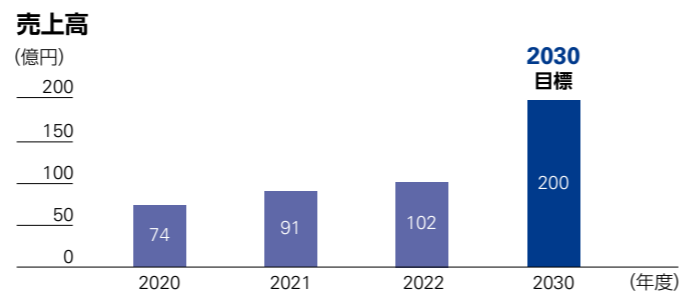
おいしい青汁

## 事業環境認識と事業概況

森永ダイレクトストアでは、コラーゲンドリンク等の健康と美に関する食品を直接お届けすることで、お客様一人ひとりのウェルネスライフをサポートしています。健康食品の通販市場規模は、2021年度6,425億円\*1、過去5年で119%と成長を続けており、コロナ禍における健康意識の高まりやネット通販利用の拡大を追い風に、好調に推移しています。

そのような中、2022年度の通販事業の売上高は「おいしいコラーゲンドリンク」を中心とした森永ダイレクトストアの売上高が好調に推移し、前年比113%の102億円となりました。原材料価格・エネルギーコスト高騰への対応として、「おいしいコラーゲンドリンク」を含むドリンク5品\*2の価格改定を実施しましたが、積極的な広告投資によって新規の定期顧客数が増加し、営業利益は前年より3億円増加の6億円となりました。通販事業売上高は18年連続で伸長しており、前年比99%であった市場平均\*3と比較しても大きな伸長となりました。

\*1 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2023」 \*2 「おいしいコラーゲンドリンク ピーチ味」「おいしいコラーゲンドリンク レモン味」「おいしいコラーゲンドリンク プレミオ」「おいしい青汁」「パセノールドリンク」 \*3 日本通信販売協会 通信販売売上高「健康食品」



## 中長期戦略

森永ダイレクトストアでは、機能とおいしさを併せ持った商品の提供により、お客様の「心と体の健康」をサポートしていきます。

食を通じて「心と体の健康」を実現するには、商品やサービスの継続利用が必要であり、そこで重要となるのが「CX(カスタマーエクスペリエンス)=顧客体験価値」の向上です。商品の認知からアフターケアに至るまで、様々な顧客接点を通して取得できるデータから、お客様の声や行動を可視化し、一人ひとりに合わせた細やかな商品設計や接客の実現を目指します。その結果、CXが向上し、お客様との良好な関係を長期間にわたって維持できると考えています。加えて、120年を超える歴史の中で培った栄養に関する基礎研究や素材研究、食品加工技術、原材料調達等の当社グループの強みを活かして、お客様の健康を最大限にサポートする商品の開発・提供を進めていきます。

## 2021中期経営計画での取り組み

CXM(カスタマーエクスペリエンスマネジメント)推進室を設置するとともに、顧客データを活用し、お客様への提供価値の最大化に取り組みます。そのうえで、以下の基本戦略を推進します。

### 2021中期経営計画における通販事業の基本戦略

基本戦略	内容
1 既存事業の進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>「おいしいコラーゲンドリンク」を中心に定期通販モデルで事業を拡大</li> <li>機能性を持つ新たなコラーゲン商品の開発</li> <li>デジタルマーケティングにより、一人ひとりに合わせたサービスの提供によるCX(顧客体験価値)の最大化</li> </ul>
2 新規事業の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>通販事業で培った顧客基盤を用いた新規事業の創造</li> </ul>

## 2022年度の取り組み状況

「おいしいコラーゲンドリンク」は、コラーゲンドリンク市場6年連続売上No.1\*1を達成し、「おいしいコラーゲンドリンク」に次ぐ第二の柱の候補である「おいしい青汁」も売上高5年CAGR\*2 164%と順調に推移しました。ひざの動きの改善をサポートする成分を含んだ機能性表示食品「ひざ軽コラーゲン」についても、新規の定期顧客数の増加により売上高は順調に推移しており、さらなる育成に取り組んでいきます。

商品の品質においては、日頃からご愛飲いただいているお客様からのご要望をもとに、植物由来の甘味原料に変更(コラーゲンドリンク2品対象)しました。ドリンク5品については、環境に配慮したバイオマスプラスチックを使用したストローに変更しました。

また、通販事業では定期的にお客様へアンケートを行い、お客様理解を深めることで、CXの向上に取り組んでいます。2022年11月にお客様の利便性を高めるべく、WEBサイトのデザインやシステムのリニューアルを行いました。お客様が必要な情報を探しやすく、また、注文変更等の手続きが行いやすいWEBサイトに変更しています。

\*1 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2018-2023」(美容効果健康志向食品/コラーゲンカテゴリー/2016-2021実績)  
\*2 年平均成長率

## ウェルネスカンパニーへ向けて

「おいしいコラーゲンドリンク ピーチ味」「おいしいコラーゲンドリンク レモン味」は、“加齢による肌の乾燥が気になる方の「肌の弾力」を維持し、肌の健康に役立つ機能”を追加し、4つの機能性\*を訴求した機能性表示食品として、2023年7月にリニューアルを行いました。今後も継続的にコラーゲン素材の基礎研究に取り組み、科学的エビデンスに基づいて、お客様に新たな価値を提供し続けていきます。

また、森永ダイレクトストアの魅力度をさらに高めるため、コラーゲンドリンク等を中心とした健康食品に加え、販売する商品の領域拡大に挑戦していきます。具体的には、当社グループの持つブランド・技術等を最大限活用した高付加価値商品と、日々の食事から健康・美容に貢献する体によい食品という2つの領域の開発・販売を行い、お客様の「心と体の健康」への貢献を目指します。

- ※ コラーゲンペプチドの働きとして
- ① 肌の乾燥が気になる方の肌の水分量を保持し保湿力を高める機能(研究報告)
  - ② 関節の違和感で制限される普段の活動をサポートする機能(研究報告)
  - ③ 加齢による肌の乾燥が気になる方の肌の弾力を維持し肌の健康に役立つ機能
  - ④ 骨をつくるはたらきをサポートする機能

本品は、特定保健用食品と異なり、消費者庁長官による個別審査を受けたものではありません。本品は、疾病の診断、治療、予防を目的としたものではありません。食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、食事のバランスを。

森永ダイレクトストア ▶ <https://www.morinaga.co.jp/direct-store/>



リニューアルした森永ダイレクトストアのトップ画面



ひざ軽コラーゲン



ファンミーティングの様子

加えて、ファンミーティング等によるお客様とのつながりも大切にしています。定期的にお客様のリアルな声を伺い、商品開発に反映することで、さらなる満足度向上を目指します。



おいしい  
コラーゲンドリンク  
ピーチ味



おいしい  
コラーゲンドリンク  
レモン味



高付加価値商品として、森永ダイレクトストア限定で発売した「TAICHIRO MORINAGA キャラメルバウム」

写真はイメージです。



# 重点領域 米国事業



**松本 正樹**  
 上席執行役員  
 海外事業本部長

## 2030年の目指す姿

「HI-CHEW」ブランドの拡大とゼリー飲料市場の創造による事業成長を目指します。

### 【目標達成に向けた取り組み】

「HI-CHEW」のロイヤリティ向上・グローバル供給体制の整備、「Chargel」の食体験・認知拡大に向けて前進していきます。



## 事業環境認識と事業概況

原材料やエネルギー価格高騰、人手不足等の影響により物価上昇が続く中、米国経済が依然として不透明な状況にある一方で、米国キャンディ市場は力強く成長しています。「HI-CHEW」も商品ラインアップ拡充や様々な販売施策を行うことで、全米販売店率、店頭回転ともに好調に推移しました。米国の売上高拡大が大きく貢献し、海外売上高比率は2022年度に当社グループとして初めて通期で10%を超え、11.2%となりました。2030経営計画の目標である2030年度海外売上高比率15%以上に向けて、着実に前進しており、今後の成長戦略において、米国市場における成長が当社グループの重要課題の1つであると認識しています。

そのような中、2022年度の米国事業の売上高は、前年比139%の146億円となりました。2021中期経営計画にて2023年度の目標としていた売上高100億円を、2021年度に2年前倒しで達成しましたが、2022年度はその前年実績を大きく上回りました。一方で、原材料価格高騰や人件費増加、「Chargel」への先行的なマーケティング投資により、営業利益は前年より3百万円減の14億円\*となりました。

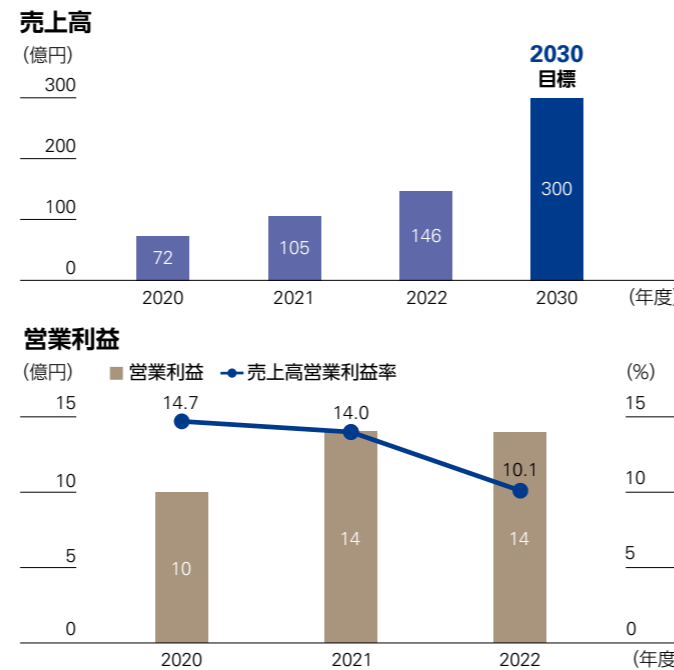
\*中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む

## 中長期戦略

「HI-CHEW」は発売以来、全米での販売店率拡大が進み、お客様との接点を増やし続けています。今後は、さらなる売上高拡大に向けて、ブランドエクステンション品の展開を進めます。同時に、売上高拡大に合わせたグローバル供給体制の整備や生産会社との連携、物流システムの再構築等を進め、商品の安定供給体制を確立します。

米国において、日本で親しまれているようなゼリー飲料はまだ一般的ではなく、そこに潜在的な需要があると考えています。そのため、米国市場向けに開発したゼリー飲料で、新たな価値を提供し、市場の創造を目指します。

また、引き続きウェルネス市場の拡大が予測される中、「心と体の健康」に貢献するウェルネス商品として、第三の矢となる商品の探索を行ってまいります。今後は「HI-CHEW」で培った事業基盤を



活用しながら、新たにゼリー飲料の市場を創造することで、ウェルネスカンパニーへの生まれ変わりを米国でも実現していきます。

## 2021中期経営計画での取り組み

3つの基本戦略のもと、事業成長を推進していきます。

### 2021中期経営計画における米国事業の基本戦略

基本戦略	内容
1 「HI-CHEW」のさらなる加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エクステンション品を含めた、ラインアップの拡充</li> <li>● 売上高拡大に合わせた製造能力増強の計画策定</li> </ul>
2 ゼリー飲料市場の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 米国向けに開発したゼリー飲料による市場の創造に向けた取り組み</li> <li>● マーケティング戦略の早期構築</li> </ul>
3 第三の矢 探索	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 差別性が認められた商品、ウェルネス領域商品の可能性を探索</li> </ul>

## 2022年度の取り組み状況

「HI-CHEW」は、ブランド認知およびロイヤリティ向上に向けて、プロスポーツチームとのパートナーシップやサンプリング等のマーケティング活動を積極的に展開し、2022年2月および11月に実施した価格改定以降も店頭回転は好調に推移しました。また、「HI-CHEW」ファンを拡大すべく「HI-CHEW [fantasy mix]」等、フルーツ以外のフレーバーの商品を発売しお客様からご好評を得るとともに、「環境の健康」に配慮し、キャンディの個包装をなくした「HI-CHEW bites」を新たに開発、発売しました。

さらに米国事業の第二の柱として、2022年2月より本格的な取り組みをスタートした米国向けゼリー飲料「Chargel」は、ス



「HI-CHEW [fantasy mix]」レインボーシャーベット、ブルーハワイ、ブルーラズベリーといった新しいフレーバーがお客様に好評。

スポーツイベントでのサンプリング活動をはじめ、広告やPR活動を強化し、スポーツシーンにおけるブランド認知向上に向けてターゲットへの接点拡大の取り組みを積極的に進めています。

現在のシェアやブランド認知率を見ても、「HI-CHEW」はさらなる成長の可能性があると考えており、「Chargel」とともに米国事

業拡大に取り組んでいきます。

また、米国の急速な売上高拡大に対応しうる安定供給体制が重要な経営課題であり、既存の米国、台湾のライン増強に加え、抜本的な生産体制構築についても引き続きスピードを持って進めていきます。



写真左「HI-CHEW」写真右「HI-CHEW bites」 「HI-CHEW」ブランドのエクステンション品として「HI-CHEW bites」を発売。キャンディの脱個包装を実現した環境に配慮した設計。

## ウェルネスカンパニーへ向けて

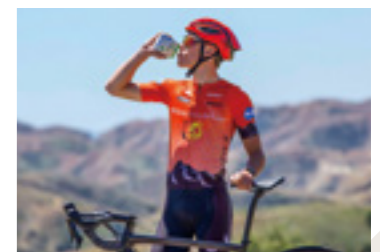
米国消費者にとってキャンディは日常生活に深く浸透しているものですが、特に体重や砂糖摂取量をコントロールしたいというニーズから、シュガーフリーキャンディ等、健康を意識した商品の需要が伸びています。

「HI-CHEW」においても、フルーツ感・食感といった「HI-CHEW」ユーザーの期待する価値を高めるとともに、お客様の幅広いニーズに応えるべく、ナチュラルフレーバーのみを使用した「HI-CHEW [infusions]」や、通常品に比べ砂糖使用量を30%削減した「HI-CHEW [REDUCED-SUGAR]」等、健康軸の商品ラインアップの拡充を進めています。

また、カフェインを含まず、ゼリー飲料という形でエネルギーを素早く摂取できる「Chargel」は、特に自転車競技やトライアスロンに親しまれるお客様から大変ご好評をいただいています。自社運営のECサイト (<https://chargel.com>) からスタートし、小売店での販売も徐々に始まりました。引き続き、食体験、認知を増やすことを目的に積極的なサンプリング活動を実施し、新たな価値提供と市場創造に向けて、着実に前進していきます。



HI-CHEW [infusions]



「Chargel」自転車チームとパートナーシップを実施



「Chargel」ジュニアサッカーチームへのサンプリングの様子



重点領域

# 冷菓事業



2030年の目指す姿

菓子技術を活用した差別化商品に集中し、安定的に事業を拡大します。

川岸 聖史

マーケティング本部  
冷菓マーケティング部長

【目標達成に向けた取り組み】

「ジャンボ」の鮮度マーケティングを進化させながら、周辺市場の顧客も獲得し、技術優位性で新市場を創造します。



チョコモナカジャンボ



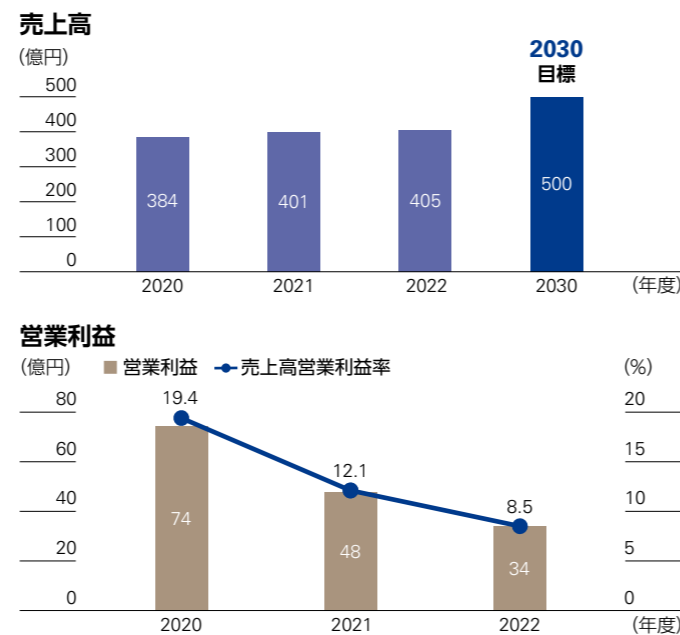
板チョコアイス

## 事業環境認識と事業概況

冷菓市場は、地球温暖化による長期的な気温上昇や、総人口に占める割合が高まっていくシニアの喫食機会増加を背景に、継続的な市場伸長が期待されます。また簡便ニーズの高まりに加え、生活スタイルの変化もあって内食機会が増加したことは、冷凍食品カテゴリーの消費拡大にもつながっています。

国内では原材料価格の高騰を背景に物価の高止まりが見られる中で、消費者の節約志向とより安全・安心なブランドを選択する傾向が、なお一層高まることと予測されます。冷菓事業では、冷菓市場のトップブランド「ジャンボ」を中心に、品質独自性の高い主力ブランドに経営資源を集中してマーケティングを展開し、効率的な利益の創出を図っています。

そのような中、2022年度の冷菓事業の売上高は、前年比101%の405億円となりましたが、原材料およびエネルギー価格の高騰や減価償却費の増加により、営業利益は前年より14億円減少し、34億円となりました。



## 中長期戦略

これまで培ってきた冷凍下での菓子技術を活用し、独自性のある商品開発に集中することで安定的な事業成長を目指します。主力ブランド「ジャンボ」は、独自価値である鮮度マーケティングをさらに進化させます。また「板チョコアイス」「ザ・クレープ」等、デザート性が高い差別化された商品で、次の柱となるブランド育成・市場定着を図ります。さらに中長期の持続的な成長に向けて、冷凍食品カテゴリー等、新規市場の開拓も視野に入れた商品開発を行い、お客様のニーズを捉えた価値創造に挑戦します。また、これらの戦略の実現に必要な生産体制の強化に向けた設備投資を進めます。

### 2021中期経営計画での取り組み

3つの基本戦略のもと、事業成長を推進していきます。

#### 2021中期経営計画における冷菓事業の基本戦略

基本戦略	内容
1 鮮度マーケティングの進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ジャンボ」ブランドの独自価値「パリパリ食感」の進化</li> <li>ターゲット・食シーンの拡大</li> </ul>
2 カテゴリーの垣根を越えた顧客獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザート性が高い差別化された商品で周辺市場の顧客を獲得</li> <li>顧客ニーズを捉えた新たな商品の開発</li> <li>高付加価値商品への挑戦</li> </ul>
3 技術優位性のある商品開発で新市場を創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>「味付き氷」の用途拡大、新市場参入</li> </ul>

## 2022年度の取り組み状況

「ジャンボ」グループは、発売50周年を迎えた「チョコモナカジャンボ」と「バニラモナカジャンボ」で、冬季限定品の発売や品質リニューアルに取り組み、パリパリ食感を訴求するプロモーション展開が奏功したことで売上高は前年実績を上回りました。2023年春は「チョコモナカジャンボ」に5年の歳月をかけた「チョコの壁\*」をつける品質改良を実施し、さらなる拡販を図ります。

「板チョコアイス」は2022年度、売上高は前年実績を下回ったものの、パキッと分厚いチョコを思いっきり味わえる品質の特長を活かしたプロモーションでお客様の喫食機会を創出し、通年販売を定着させていきます。2022年度から通年販売に変更した「ザ・クレープ」は、魅力である食感のさらなる追求とWEBコンテンツと連動したプロモーションを展開しました。今後も菓子技術を活かしたデザート性が高い独自性のある商品開発により、さらなる需要の創造を図ります。

「アイスボックス」は喫食シーンの訴求等、顧客層別に積極的なプロモーションを展開したことで、最需要期に加えて秋冬の需要も獲得し、年間を通して好調に推移しました。今後は「アイスボックス大粒 チューハイ用」のテスト販売を行い、お酒の割材に挑戦するほか、冷凍ホットケーキ等の冷凍食品の開発にも取り組み、事業領域の拡大を図ります。

\*アイスの両側面をチョコでコーティングし、アイスから少しずつ出るわずかな水分をシャットアウトし、モナカのパリパリ感をできるだけ長持ちさせることを目指した製造技術です。



2022年に「板チョコアイス」初の夏季TVCMを実施



アイスボックス大粒 チューハイ用 (一部でテスト販売を実施)

## ウェルネスカンパニーへ向けて

2023年春の「チョコモナカジャンボ」リニューアルを機に、「みんなが笑顔になれるアイス」を目指して新たに「ジャンボスマイルプロジェクト」を始動しました。「パリパリ食感の追求」に向けた工場ポイント等を積極的に情報発信しています。また、「ジャンボのパリパリはなぜ人気なのか?」を深掘りしてさらなる改良につなげるために、新たなアプローチとして感性研究をスタートしました。今後もお客様にもたらす情緒的価値の研究を推進し、「心の健康」に寄与する「パリパリ食感の追求」を継続します。



2023年春より「ジャンボスマイルプロジェクト」を始動

「アイスボックス」は、ハイポトニック品質\*のかちわり氷であることにより、水分補給とクールダウンが効率的に素早く行えるとともに、汗で失われる成分であるナトリウムが補給できる商品です。引き続き「アイスボックス」の機能が役立つ喫食シーンの訴求を図ります。

また、「アイスボックス」は2019年から熱中症声かけプロジェクトに賛同しています。



埼玉大学 綿貫教授との共同研究をスタート



STU48の「ICEBOX」応援部。水分補給とクールダウンを訴求

\*糖質やナトリウム等の濃度が低めで、汗をかいて体内の水分量が減ってしまった状態でも速く吸収されます。



事業ポートフォリオの転換と構造改革

基盤領域

# 菓子食品事業



2030年の目指す姿

高収益基盤を構築すべく  
カテゴリーポートフォリオを転換します。

村瀬 光隆

マーケティング本部  
菓子マーケティング部長

村田 あづさ

マーケティング本部  
食品マーケティング部長

【目標達成に向けた取り組み】

既存ブランドにウェルネスの価値を加え、機能性表示食品等、高付加価値商品の展開を図ります。



ハイチュウ



ミルクココア

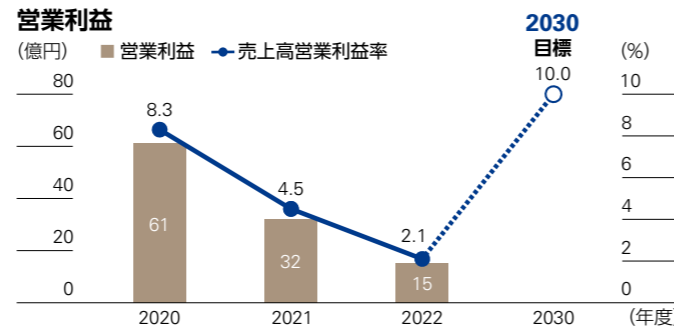
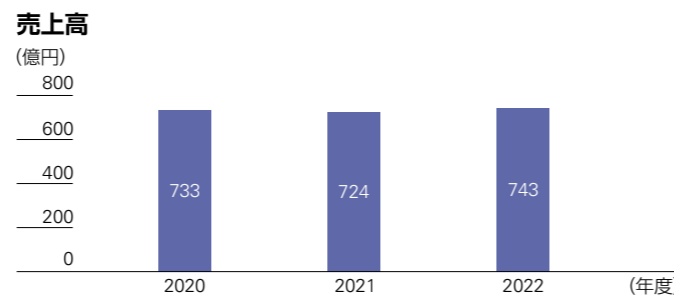
## 事業環境認識と事業概況

国内菓子事業は、「おいしく、たのしく、すこやかに」の精神を大切に、菓子をとお客様の「心と体の健康」に寄与してきた当社グループの基盤事業です。コロナ禍で高まった消費者の健康ニーズはこれからも継続的に高まると予測され、今後は人々の外出時の需要拡大も期待できます。

国内食品事業は、市場シェアNo.1\*を誇る「森永甘酒」「森永ココア」「森永ホットケーキミックス」等、数多くのロングセラーブランドを中核に市場を牽引してきました。原材料価格高騰等を背景とした長引く物価高によって、消費者の節約志向が高まっており、消費者はより信頼できるブランドを選択していくことが予測されます。

そのような中、2022年度の菓子食品事業の売上高は前年比103%の743億円となりました。価格改定を実施し収益性の改善に取り組んだものの、原材料およびエネルギー価格の高騰の影響により営業利益は前年から17億円減の15億円となりました。

\*インテージSRI+ 甘酒、ココア、ホットケーキ 各市場 (2021年4月~2023年3月 推定販売金額累計)



## 中長期戦略

### 国内菓子事業

収益性に優れたキャンディカテゴリーは、売上高構成比を向上させるとともに、SKU\*単位での売上高営業利益率の向上を進めます。主力ブランド「ハイチュウ」や「森永ラムネ」の売上高構成比を高め、菓子全体の売上高営業利益率の向上を図ります。

伸長を続けているビスケットカテゴリーは、生産能力を強化するとともに高付加価値商品の投入を進めます。

チョコレートカテゴリーは、「ダース」「カレド・ショコラ」を中心に新形態やターゲットに合ったコミュニケーション戦略を進めブランド力の強化を図ります。

\*ストック・キーピング・ユニットの略。商品数・品目数等を指す

### 国内食品事業

「森永甘酒」「森永ココア」「森永ホットケーキミックス」は、日々の生活で手軽に楽しんでもいただける機会を拡大する提案に取り組んでい

ます。毎日の体調管理や年々深刻さを増す暑い夏の水分・塩分補給として「森永甘酒」、体だけでなく心も温かく癒してくれる「森永ココア」、コストパフォーマンスに優れ、節約志向局面での需要が底堅い「森永ホットケーキミックス」、これらの需要喚起につながるコミュニケーションや販売促進を展開することで、売上高拡大を実現していきます。

### 2021中期経営計画

キャンディ	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ハイチュウ」「森永ラムネ」の販促強化</li> <li>コロナ禍で変化した生活スタイル・ストレス解消ニーズに対応した商品開発</li> </ul>	
ビスケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>「森永ビスケット」の生産能力強化、新商品開発</li> </ul>	
チョコレート	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品・販売チャネル・コミュニケーション戦略の見直しによる利益率改善・売上高規模の確保</li> </ul>	

## 2022年度の取り組み状況

キャンディカテゴリーは2022年度に市場全体が前年比109%\*と復調傾向を強めています。そのような中、食感を訴求した「ハイチュウ」は2度の価格改定後も好調を継続し、売上高は前年実績を大きく上回りました。受験生向け商品等を展開した「森永ラムネ」は過去最高の売上高を記録しました。ビスケットカテゴリーは2022年度に市場全体が前年比103%\*と堅調に推移する中、「森永ビスケット」は生産ラインの増設工事に伴う計画的な製造停止により、一時的に商品供給制約が生じたものの、「ムーンライト」を中心に積極的なプロモーションを実施したほか、「マリー」100周年の取り組みも奏功し、過去最高の売上高を記録しました。前年比99%\*と市場全体が伸び悩むチョコレートカテゴリーは、「カレド・ショコラ」の売上高は前年実績を下回り、「ダース」は前年実績並みと、ともに苦戦から抜け出せず、2023年秋には再拡大に向けて、戦術の見直しを図ります。なお、発売55周年記念のプロモーションを展開した「チョコボール」の売上高は前年実績を上回りました。

食品事業では、「森永甘酒」「森永ココア」とともに健康ブランドとして強化すべく、機能性表示食品としてリニューアルした「カカオの力」のTVCMの実施等、継続して機能価値を訴求するプロモーションに取り組まれましたが、売上高は前年実績を下回りました。2023年度は「森永甘酒」の50周年を契機とした取り組み等により、需要の喚起を図ります。

\*インテージSRI+ キャンディ/キャラメル、ビスケット/クラッカー、チョコレート 各市場 (2022年4月~2023年3月 推定販売金額累計)

## ウェルネスカンパニーへ向けて

国内菓子事業では気軽に楽しめる商品群だからこそ実現できる「心と体の健康」の価値を提供します。2023年春には、「森永ビスケット」のおいしさをそのままに、従来品より糖質を50%低減した「チョコチップクッキー糖質50%オフ」「アーモンドクッキー糖質50%オフ」と、冷えにより低下した末梢血流を改善し、手先の表面温度をあたたく保つ機能が報告されているカカオポリフェノール(フラバノールとして)を含んだ機能性表示食品「カカオの力 チョコレート」\*を全国で発売する等、さらなる健康価値の提供に注力しています。



甘酒 糖質30%オフ

\*本品は、特定保健用食品と異なり、消費者庁長官による個別審査を受けたものではありません。食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、食事のバランスを。本品は、疾病の診断、治療、予防を目的としたものではありません。



「森永ビスケット」シリーズの13年ぶりとなる新CMを実施



機能性表示食品としてリニューアルした「カカオの力」TVCM

菓子食品事業では、幅広いニーズに合わせてウェルネス商品の展開を進め、高付加価値商品を通じた事業収益の改善を推し進めていきます。



チョコチップクッキー 糖質50%オフ



アーモンドクッキー 糖質50%オフ

に加え、ビタミンDを配合した栄養機能食品「ホットケーキミックス プラス」を発売しました。

2030ビジョンの実現に向けて、今後も素材に関する研究・技術の成果とおいしさを融合させた当社グループならではの商品開発を通じて、幅広い商品群で健康価値の強化を図っていきます。



# R&D戦略



## 2030年の目指す姿

技術を基軸に未来に向けて、新たな顧客価値を生み出し、中長期視点での開発強化を図り、**全社戦略・事業を横串で支えます。**

森 信也

取締役常務執行役員  
研究所 担当

【目標達成に向けた取り組み】

「既存技術の深化」と「新規技術の探索」を推進するとともに、知的財産の創造と活用に取り組み、企業価値向上へつなげます。

## 研究開発

### 2030ビジョン実現に向けたR&D戦略

2030ビジョン実現に向けて、経営戦略・事業戦略と連動し、新たな価値を創出するために、右図の5つの戦略に沿って取り組みを推進します。5つの戦略のうち、戦略2.米国、戦略3.ウェルネス、戦略4.新価値創出については、以下の取り組みを進めていきます。

#### ■ 米国市場に向けた商品開発の強化

米国で展開する「HI-CHEW」については、現地ニーズに合わせて、ナチュラルフレーバーでリアルフルーツの味を再現する技術や糖代替技術の開発に取り組み、健康軸の商品ラインアップを拡充していきます。そのような中、米国におけるR&D機能のさらなる強化に向けて、2022年に米国研究室を設置しました。現地のマーケティングや生産体制、日本国内のR&D機能との連携により、米国市場に向けた商品開発を加速させ、「HI-CHEW」の売上拡大に向けたブランドエクステンション品やウェルネス商品、米国で展開しているゼリー飲料「Charge!」等の開発を行い、米国市場に向けて新たな価値を提供していきます。

#### ■ ウェルネス領域へ向けた開発強化

ウェルネス領域については、タンパク質や乳酸菌を添加した商品、糖質削減やカロリーオフ商品、機能性表示食品等の開発を強化しています。2022年度は、糖質50%オフの「森永ビスケット」や「inゼリー」の機能性表示食品を発売しました。また、当社グループが独自に開発した食品素材や食品加工技術を活用した、新たな価値創出に取り組んでいます。独自開発した食品素材であるパセノール™は、長寿遺伝子(サーチュイン)を活性化する可能性があるピセアタンノールを豊富に含んでいます。サーチュイン研究を強化し、実年齢よりも若々しく過ごせる人々が増えるよう貢献します。

#### ■ 新たな開発手法の着手による新価値創出

大学等と共同で、商品喫食時の生体計測や主観評価データ\*を用いた食感・感性研究を行い、新たな価値の共創に取り組んでいます。それらの研究成果は、2023年の「ハイチュウ」のTVCMでの表現(幸せ食感)や「チョコモナカジャンボ」のマーケティング施策(ジャンボスマイルプロジェクト)等に活用しています。



米国での研究開発活動を行う米国研究室



感性研究の一環として脳血流を計測

\*感情を表す単語(嬉しい、すっきりする、不愉快だ等)が記載された気分調査表に被験者が回答することで喫食による感情を計測したデータ

## 知的財産

### 基本方針

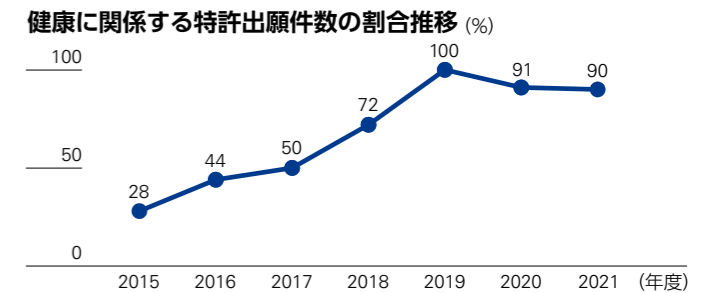
2030ビジョン実現に向け、以下の知的財産基本方針を定めています。

- (1) 他者知的財産権の尊重
  - (2) 知財インテリジェンス\*を駆使した新たな知的財産の獲得
  - (3) 強固な知的財産ポートフォリオマネジメント
- この中で、(2)と(3)については以下に詳細を示します。

\*知的財産に関する情報を収集・分析し、ビジネス上の意思決定に役立てるための活動

### 知財インテリジェンスを駆使した新たな知的財産の獲得

当社グループ内外の技術と知的財産の動向を情報解析ツールを用いて把握し、新たなビジネスモデルの構築に向け、積極的に知的財産へ投資をしています。特許では、ウェルネス領域拡大に向け、「心・体・環境の健康」関連の出願を増やしてきました(右図参照)。今後も「健康」をキーワードに、「攻め」と「守り」の知的財産戦略を実行し、マーケティングへの新たな活用等、価値創造に取り組んでいきます。

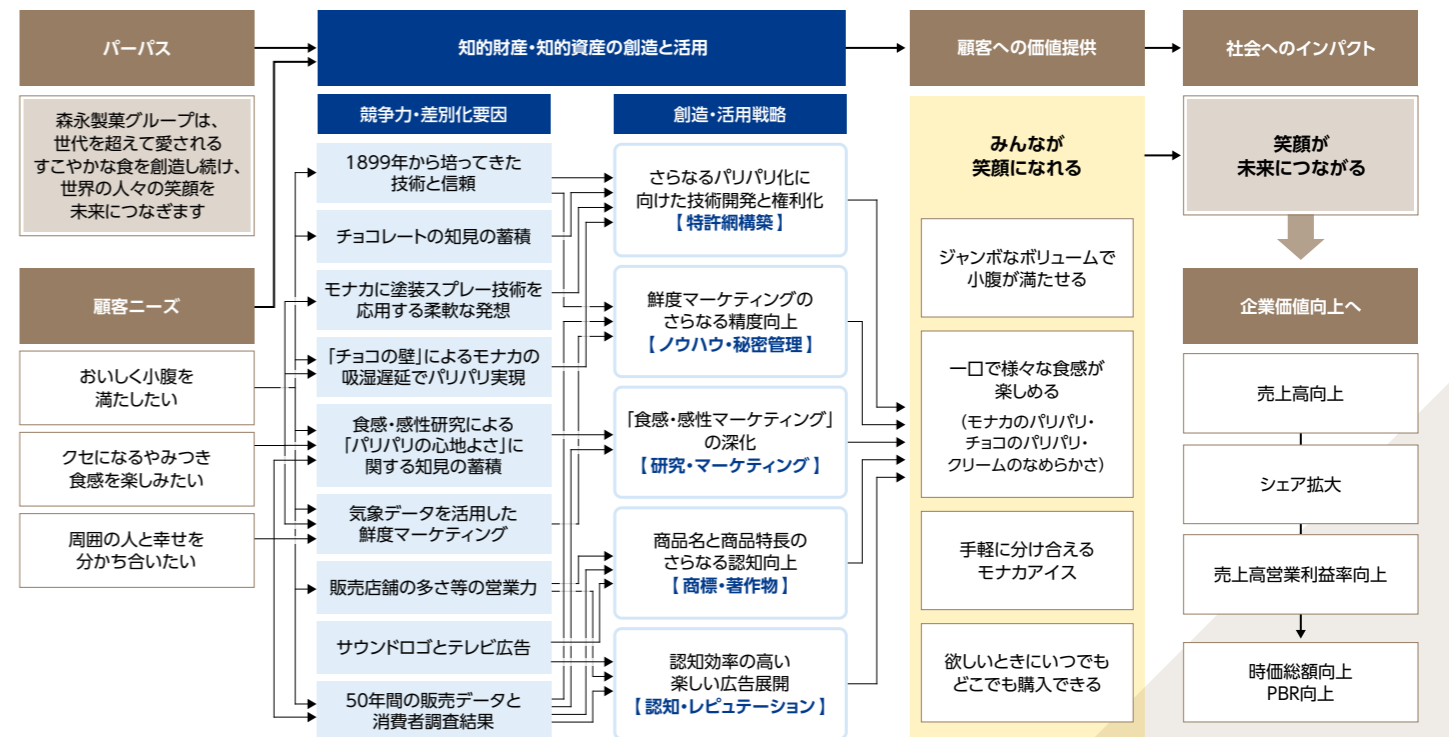


### 強固な知的財産ポートフォリオマネジメント

2030ビジョン実現に向け、複数の知的財産や知的資産を組み合わせた強固な知的財産ポートフォリオを構築します。事業領域毎に知的財産戦略を策定し、知的財産と知的資産の多面的かつ戦略的な創造と活用を目指します。下図は、重点領域である冷菓

事業の主力ブランド「ジャンボ」グループの因果パスです。知的財産・知的資産の創造と活用が、どのように企業価値向上へつながっているかを示しています。

#### 因果パス事例 冷菓事業:「ジャンボ」グループ



当社グループでは、長年「ジャンボ」グループの知的財産・知的資産の創造と活用によるブランド価値の最大化に取り組んで

きました。今後も創造・活用戦略を推進し、社会に価値を創出するとともに企業価値向上につなげていきます。

より詳細な情報は、当社のWEBサイト「知的財産」をご覧ください。  
▶ <https://www.morinaga.co.jp/company/rd/ip.html>



# 生産機能の構造改革



## 2030年の目指す姿

労働者不足を跳ね返すとともに  
世界で戦える強固な収益構造へ変革します。

渡辺 秀治

上席執行役員  
生産本部長

【目標達成に向けた取り組み】

「見える」「つながる」「止まらない」をキーワードにスマートファクトリー化を推進し、安全・安心で効率的な生産体制を確立していきます。

## 生産機能に関わる外部環境

当社グループを取り巻く外部環境には、国内労働力人口減少による人手不足、原材料価格・エネルギー価格をはじめとしたあらゆるコストの高騰等、生産活動にとって逆風となる要因が多く含まれています。

一方で、IoTやAI等のデジタル技術は世界中で急速な進化を遂げており、社会全体を変革しようとしています。

今後も厳しい状況が予測される外部環境に対し、技術を活用した生産機能の構造改革を図り、事業基盤の強化や競争優位の体制を確立していく必要があります。

### 生産機能に関わる外部環境変化

逆風 脅威 リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内労働力人口の減少</li> <li>● 物価、サービス価格の高騰 (原材料価格、エネルギー価格、人件費等)</li> <li>● 気候変動、地政学リスクによる原材料調達難・相場変動リスク</li> </ul>
追い風 チャンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● IoT、AIの台頭</li> <li>● ロボット技術の進化</li> </ul>

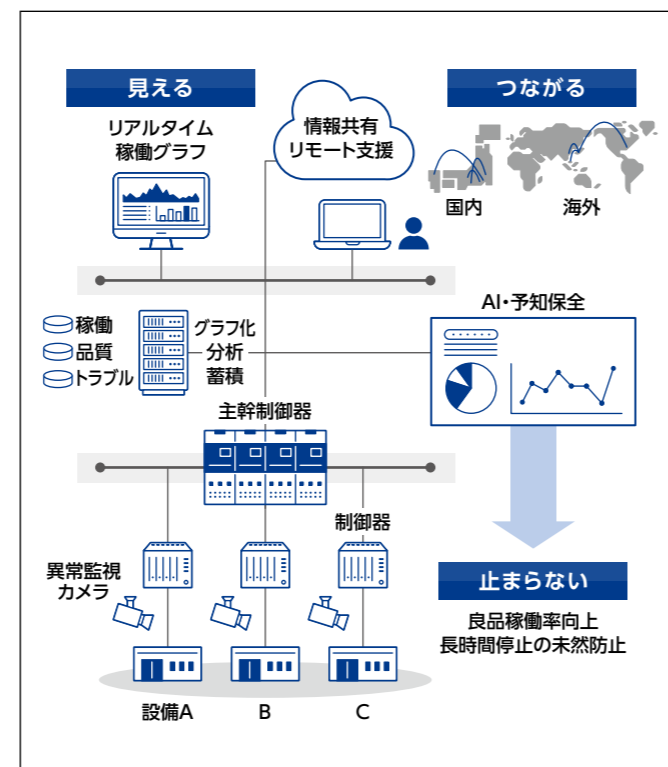
## スマートファクトリー化の推進

当社グループは、優れた品質と安全・安心の確保を最優先に商品を作り続けてきました。2030ビジョンの実現に向け、食品メーカーとして築き上げた安全・安心で効率的な生産体制を次世代に向けてさらに進化させていきます。その取り組みの一つがスマートファクトリー化です。創業から培ってきた技術を製造設備のデジタルデータと融合させ、安定稼働および業務効率の向上を実現します。

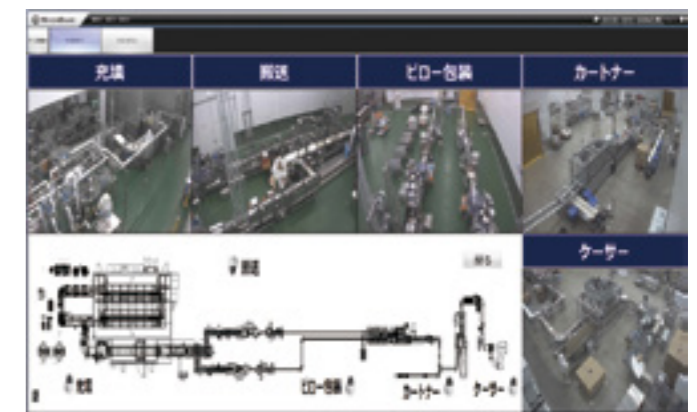
スマートファクトリー化のキーワードは、「見える」「つながる」「止まらない」です。

従来は、手作業で集計していた製造設備の稼働データについて、IoT・センシング技術を用いて自動的にデータ収集を行うことで、リアルタイムに稼働状況を見える化しています。また、製造現場内に設置されたカメラと接続することで、管理者や生産本部のメンバーがいつでも、どこでも製造現場とつながり、稼働状況を映像で確認することが可能です。さらには、製造設備に特殊センサーを組み込み、重大故障を防止する予兆保全の仕組みの開発や、ドライレコーダーにより設備停止前後を記録し、問題の原因を映像で捉えることで、より迅速に対処する仕組みの構築にも取り組んでいます。こうした取り組みにより、製造設備の安定稼

### スマートファクトリー化の全体像



リアルタイム稼働分析



クラウド経由で現場確認が可能

働を実現していきます。

そのほかにも、データ集計やデータ分析、製造設備のメンテナンス等、製造設備を安定稼働させるためには多くの人の手がかかっています。今後、2030経営計画の達成に向け、さらなる生産量の増加を計画しており、業務負担も増加していくことが予測さ

## 今後に向けて

2022年度は、高崎森永(株)第3工場で開発・運用テストを繰り返し、製造現場の実態に沿った最適なモデルケースをつくり上げました。2023年度には、このモデルケースを国内全生産事業所へ展開し、本社の管理部門を含めてクラウド上でつながる環境を構築します。生産部門全体で各製造現場の稼働状況を可視化し、日々の生産管理、改善活動等の迅速化、質の向上を図ります。また今後は、海外の生産事業所への展開も視野に検討を進めています。

今後、IoTを活用して自動的に設備の稼働状況や作業者の情報等、多くのデータを収集・蓄積していきます。これらのデータをAI技術と組み合わせる等、さらなる安定稼働、業務効率化に向けて、スマートファクトリーの機能充実にも注力していきます。

また、システム開発の一方、従来の業務プロセスからスマート

### 海外の生産事業所へ横展開



れます。スマートファクトリー化はこうした業務の効率化にも貢献していきます。

このような取り組みにより、製造設備の安定稼働と同時に業務効率化を実現し、安全・安心で効率的な生産体制を確立していきます。



業務の支援ツールへ

ファクトリーの仕組みを活用した業務への移行、定着も重要です。新たな業務プロセスへの移行、定着が円滑に進むように継続的に従業員教育等を実施していきます。

# DX戦略



## 2030年の目指す姿

デジタル技術を戦略的に導入・活用し2030経営計画の達成に向けて、経営基盤と事業競争力の強化を実現します。

平久江 卓

取締役 取締役 取締役  
DX推進部 担当

### 【目標達成に向けた取り組み】

データドリブン経営の基礎を築くべく、デジタルによって業務およびシステムの標準化、効率化、高度化を推進します。

## ▶ 中長期戦略・推進体制

### 中長期戦略

当社グループは、通信技術の発達や、AI、ビッグデータ、IoT等、社会のデジタル化に伴う経営環境の劇的な変化を踏まえ、デジタル技術への投資による生産性向上と経営基盤強化への取り組みが不可欠であると考えており、2021年度にDX推進部を設置し、DX戦略を推進しています。

グローバルレベルでの業務標準化・ガバナンス強化と、業務の高度化の両立を図り、持続的成長を支える強固かつ柔軟なビジネスプラットフォームとしてのシステム・データ基盤の構築を目指します。当社グループの成長領域である米国を中心とした海外事業の成長をデジタル基盤で支えるべく、従来は国内事業を中心に展開していた基幹システムを海外事業へも展開すると同時に、事業活動から生み出される各種データの品質をグローバ

ルレベルで標準化します。これにより、タイムリーかつ多面的な分析を可能とし、経営意思決定を支援します。

### 推進体制の強化

従業員のITリテラシー向上に向けて、2022年4月に公募制のDXアンバサダー制度を導入しました。DXアンバサダーが部署の課題に応じて勉強会等を実施し、IT活用の土台づくりを進めています。さらにデジタル専門人材の育成を強化すべく、人事部と連携してデジタル活用に関する自己啓発メニューの充実を図っています。

また、当社は2022年2月に経済産業省が定めるDX認定制度\*に基づく「DX認定事業者」に認定されています。

\* 国がDX推進の準備が整っている事業者を認定する制度



## ▶ 取り組み実績と今後に向けて

### 取り組み実績

2021～2022年度については、下記取り組みを実行しました。

目的	取り組み	成果
● 調達管理表の更新工数削減	調達部門における原料調達管理表の更新業務をRPA*1で効率化	RPA導入により、処理時間(約500時間/年)と人的ミスの削減を実現
● 経費処理の入力負担削減 ● 経費承認業務の工数削減	紙で処理していた支払業務のデジタル化によるプロセス変革	「Concur Invoice*2」と「Remota*3」の連携により、経費処理業務をデジタル化し、入力・承認業務の省力化(約9,400時間/年)を実現
● 生産機能の構造改革(安全・安心の確保、安定稼働、業務効率向上)	スマートファクトリー化*4開始 高崎森永(株)、三島工場へ導入	IoTによる工場の稼働状況の可視化で、問題の早期発見や、遠隔での作業進捗把握を実現
● 経理部門の業務変革	経理部門における各種SaaS*5の導入	一部経理業務の可視化・標準化および、グループ全体の会計処理の実態把握を実現

\*1 ロボティックプロセスオートメーション。コンピューター上で行われる業務プロセスや作業を人に代わり自動化する技術

\*2 請求書の支払依頼や承認等の業務プロセスを自動化する技術

\*3 AIにより請求書の内容を自動で読み取りテキスト化する技術

\*4 IoT・AI技術等を利用して、技術と製造設備のデジタルデータを融合し、安定稼働・生産効率を向上させる取り組み

\*5 クラウド上にあるソフトウェアをネットワーク経由で利用できるサービス

### 今後に向けて

2030ビジョン実現に向けて、グローバルで付加価値の高い商品を開発し続けることは重要な課題です。価値創造の質とスピードを上げ、事業競争力の強化に貢献していくため、商品開発、調達、生産、物流、営業といった各業務オペレーションの標準化と効率化に取り組んでいきます。まずは、商品開発業務を効率化するとともに、事業や国を超えてシームレスな情報共有や開発データ活用を実現すべく、商品データベースシステムの再構築に取り組んでいます。国内については、2023年度中にシステムを稼働する予定です。

デジタル技術の活用で商品開発業務の進化を支援し、事業競争力の強化に貢献していきます。

# 人事戦略



## 2030年の目指す姿

会社と従業員相互の信頼関係のもと、従業員に自律した成長を促すことで従業員の幸せを実現するとともに、社会へ価値を生み出し続け、当社グループの持続的成長を実現します。

高橋 正明

取締役 取締役 取締役  
人事部 部長

### 【目標達成に向けた取り組み】

人的資本の価値を最大化する「ダイバーシティの推進」「人材育成」「健康経営の推進」を進めます。

## ▶ 中長期戦略

当社グループは企業理念のもと、2030ビジョンを掲げ、成長し続ける持続企業を目指しています。これを実現する原動力は「人」であり、「人」の持つ力、すなわち人的資本の価値を最大化すべく人的資本経営を推進します。具体的には、2030経営計画と連動した人事戦略を推進し、人的資本投資を実行します。

「ダイバーシティ&インクルージョン(以降D&I)」は、2030経営計画の方針の一つに位置付けられており、必須の取り組みです。一人ひとりの「個」を活かし、それらが集まった多様な「個」から、知の多様性を生み出しかけ合わせることで、変化への対応力=レジリエンスを高めるとともに、新たな価値=イノベーション創出を促進します。それと同時に「キャリア自律」を推進し、多様な人材の活躍を推進します。

「人材育成」については、2030経営計画において事業ポートフォリオの転換や収益力向上に向けた構造改革、経営基盤の強化等を計画しており、様々な業務の進化や変革を実行できる人材の育成が必要と考えています。そのような進化や変革を牽引するリーダーや、各戦略を実行する人材の育成に向けて、積極的に人的資本投資に取り組みます。さらに、「健康経営の推進」については、従業員の「心と体の健康」の維持・増進に向けて各種取り組みを推進し、従業員それぞれが自身の持つ能力を最大限発揮できる職場環境を実現します。

以上により、人的資本の価値を最大化し、持続可能な社会への貢献と当社グループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

▶ 「健康経営の推進」の詳細についてはP.56-57をご覧ください。

## ▶ ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループでは、すべての従業員が当社グループのダイバーシティポリシーおよび5つの指針を体現するため、ポリシーの「理解の促進」と「行動具体化の促進」に向けた取り組みを進めています。

2022年度は「理解の促進」に向けて、前年に引き続きマネジメント層向けにダイバーシティポリシー浸透研修を実施するとともに、心理的安全性をテーマにした講演会や、アンコンシャスバイアスに関する研修を、役員および、すべての従業員向けに実施し、D&Iの推進に役立つ基礎的なスキルの上昇や知識の獲得に努めました。

「行動の具体化」については、マネジメント層が主体となって職場ごとに課題を確認し、行動計画を立てて実践しました。さらに生産部門や海外部門における取り組みを加速すべく、責任者へのヒアリングや行動計画立案フォロー等に取り組ましました。

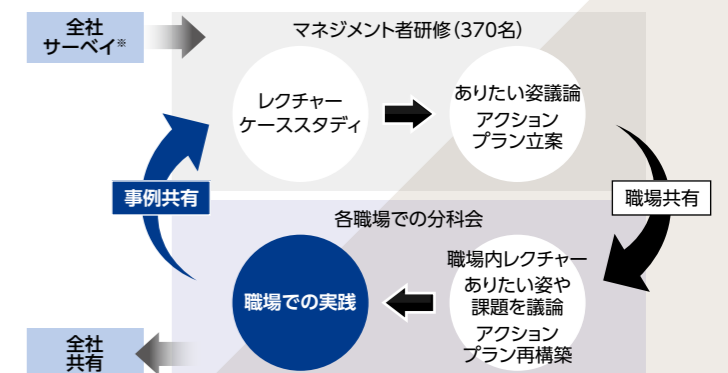
### 「ダイバーシティポリシー」

▶ [https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/policy\\_diversity.pdf](https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/policy_diversity.pdf)

また、D&I推進の前提として、人事部では全員活躍の機運を高めるために、従業員のキャリア自律推進、女性活躍やシニア活躍を促す各種取り組みに注力しています。

D&Iの推進に向けて、引き続き、経営戦略部ダイバーシティ推進室と人事部が一体となって取り組んでいきます。

### ダイバーシティ浸透・実践プログラム

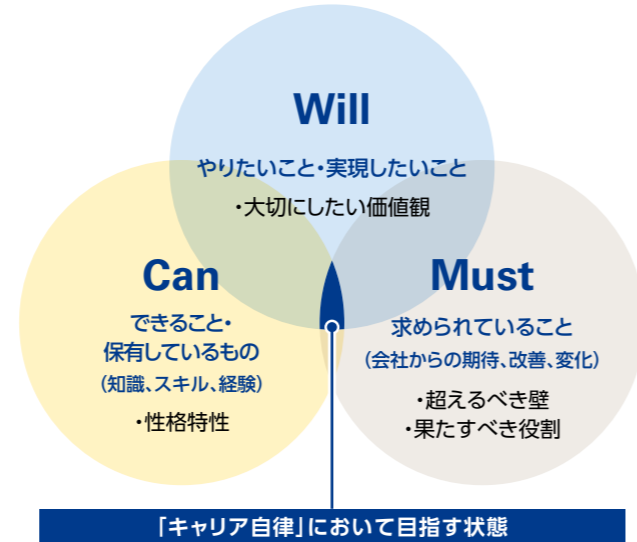


\* 企業理念・ダイバーシティに関するアンケート調査



## キャリア自律(プロティアン・キャリア)の推進

従業員のキャリア自律を推進すべく、「プロティアン・キャリア(主体的かつ変幻自在なキャリア)」の考え方を中心に据え、2022年度にグループ会社含む約2,400名に対して、プロティアン・キャリアに関するe-ラーニングを実施しました。e-ラーニング実施に先立ち、社長からキャリア自律に関するメッセージを発信し、従業員の意識を高めています。また、2022年10月にキャリア相談室を新設し、キャリアコンサルタント資格を保有する人事部長が、希望する従業員のキャリア相談に対応しています。相談にあたっての上司への事前相談は不要としており、かつ対面・オンラインどちらでも相談できる体制を整えることで、相談しやすい体制としています。2023年度は、上司のキャリア支援力向上を目的とした新たな研修を実施する計画です。部下との対話におけるポイントや場づくりの手法等を学ぶことで、キャリア支援に必要な知見とスキルの定着を目指します。



- ▶「キャリアは自らが切り拓く」という当事者意識を持ち、環境変化に応じて変幻自在に自身を変え、学び高めていくキャリア観=プロティアン・キャリア。
- ▶自分を知ること(アイデンティティ)と変化すること(アダプタビリティ)を通して、Will・Can・Mustの統合を目指す。

## シニア人材の活躍推進

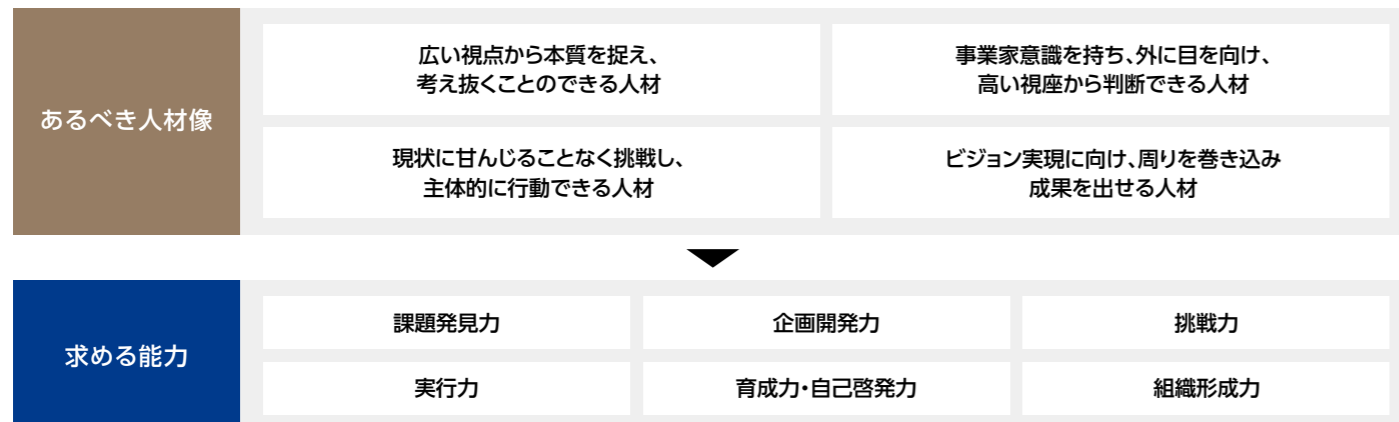
労働力人口の減少に伴い、シニア活躍の必要性が高まっています。そのため、2022年度より50代を中心とした従業員を対象に研修を実施しています。具体的には、キャリア自律の考え方に沿ってWill×Can×Mustを再考する機会を提供するアンラーニング研修を実施しました。2022年度は43名が受講し、2023年度は80名の受講を予定しています。研修後も個別面談等を実施

し、行動変容に向けて継続的なフォローを行っていきます。さらに、シニア人材の活躍に関する現状把握を目的として、各部門長に対し、56歳以上のミドル・シニア人材の活躍度についてのアンケートを実施しました。2023年度は、その結果を踏まえて問題点の解消に向けた取り組みを実施していきます。

## 人材育成

あるべき人材像と求める能力を設定し、これに基づき従業員の育成と能力開発を進めています。階層別研修、選択型研修のほか、6つの求める能力の向上を目的とした人材育成プログラ

ムを設け、人材育成を強化しています。そのほか、サクセッションプランの推進等、右ページの各種取り組みを進めます。



## サクセッションプラン

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

役員候補者については、外部のプロフェッショナルコーチによる個別コーチングを実施しています。1対1のコーチングを通して、リーダーとしての在り方等、自己理解を深める機会を提供し、リーダーシップをはじめとする当社グループの経営人材要件を備えた人材の継続的な育成に取り組めます。

部長候補者については、他流試合型研修や問題解決のフレームワークを体得する森永レシピ研修<sup>※1</sup>を実施しています。他流試合型研修は、社会課題解決等をテーマとして、他社同階層の参加者とのグループワーク形式で議論を行い、社会を捉える視野の拡大や外部との共創力の醸成等を図ります。森永レシピ研修については、2022年度42名が受講しています。

マネジャー候補については、30歳代の選抜社員に対して次世代リーダー研修を実施し、9か月にわたって次世代リーダーに求められる8つの要件開発<sup>※2</sup>に取り組んでいます。現在4期まで実施しており、2022年度14名が受講し、累計の受講者は49名とな

## 専門性の高い人材の確保と育成

当社グループの持続的な成長を実現するためには、各業務領域において、高い専門性を有する人材が必要不可欠であるとの認識のもと、専門性の高い人材の確保と中長期的な育成に取り組めます。2022年度は重点分野としてDX人材、経理人材、グローバル人材を対象とし、人材要件を定義しました。育成・成長フェーズから、高度専門性フェーズまで数段階のレベルで定義しています。2030年まで3年毎に必要な人数を設定し、人材育成・確



次世代リーダー研修

保に向けて取り組みます。2023年度から人材要件定義に基づいたエキスパート養成メニューの提供も開始しました。e-ラーニングを中心とした継続学習のほか、幅広い知見を得られるメニュー構成になっています。また、キャリア自律の考えに基づき、従業員の主体性を尊重し、受講者の一部公募も実施しています。

※1 問題解決のステップが「も」「り」「な」「が」に沿ってまとめられている当社グループ独自の研修。  
 ※2 課題形成、課題解決、変革・創造、リスクテイク・成長性、主体性・パイオニアスピリット、説得力・影響力、傾聴・対人配慮、指導・育成

### 人材要件定義項目・内容例

経理人材	項目	経理・決算	予実管理	ファイナンス	推奨資格
	内容	● 会計、税務に関する知識やスキル	● 資本コスト経営視点での業績管理スキル	● 出納業務、資金繰りの実行 ● ファイナンス知識 ● 財務戦略立案 等	● 公認会計士 ● 税理士 ● USCPA ● 日商簿記 ● FASS検定 等
グローバル人材	項目	言語能力	異文化理解	グローバルビジネス経験	推奨資格
	内容	● 英語での業務遂行 ● 第二外国語の習得 等	● 慣習や文化、政治経済、宗教等の価値観理解	● 貿易実務経験 ● 駐在経験 ● 現地の法令や制度の理解	● TOEIC ● 英検 その他各言語の検定

これらの人事戦略の実行を通じて、会社と従業員が相互の信頼関係を築きながら、多様な人材がそれぞれの能力を最大限発

揮できる環境を構築し、当社グループの持続的成長を実現していきます。



# 2030ビジョン実現に向けて

2030ビジョンであるウェルネスカンパニーの実現に向けて、当社グループを支える様々な部門の従業員が、企業理念や2030ビジョンをどのように捉え、行動しているのか、未来像をどう描いているのかを語り合いました。



## 企業理念やパーパスをどのように理解し、日々の業務でどのように実現していますか。

**森井:** 私たち営業にとって、パーパスを含めた企業理念は基本姿勢であり拠り所です。実際の商談でも、社会に貢献する意識が土台になれば、お客様から共感を得られないと思うので、企業理念やパーパスを理解してそれを体現することの重要性を強く実感しています。企業理念のバリューに「人の繋がりを大切にすること」がありますが、一人のセールスができることに限界はあると感じているので、実務において、研究員に商談に同席してもらったり他社と協業する等、人と人、企業と企業の繋がりを大切にしています。また、各地域においては地域の特性や課題をベースとしたエリア戦略を立案し、行政等と連携し展開することも意識しています。

ます。人それぞれ年齢や国籍、文化や価値観が違っても、お菓子を食する時には嘘偽りのない童心の笑顔になるじゃないですか。私は、この童心に返った笑顔の回数を増やしたいと考えており、それこそパーパスの実現につながると考えています。そのためにはもちろん、私たち自身も率先して笑顔であり続ける必要がありますよね。

**岩橋:** 当社グループの企業理念やパーパスは、トップからの押しつけではないんですね。120年を超える歴史の中で、創業時から脈々と受け継がれてきたことをあらためて言語化したもので、自分たちの中に存在していた「森永製菓らしさ」が言葉になったと感じています。それを従業員が共通に理解して、それぞれが具体的にアクションしているということ、今の2人の話からも確認しています。私は経営戦略部門で日々メンバーと悩みながら戦略を立案していますが、ありがたい姿を実現するためのプロセスに、たった1つの解というものはありません。そんな時に自分たちの計画が間違った方向に向かっていないか、それを確認する羅針盤として企業理念が機能しています。

**志水:** 私たち生産部門は、私たちが担う製品の品質はお客様との信頼関係そのものだという意識で行動しています。私自身は、企業理念のビジョンの一つである「誠実な姿勢で高品質を追求」をととても大切に考えていて、家族や友人、大切な人たちに、品質含めその商品に対して自信をもって提供できるかを常に意識しながら業務にあたっています。



営業本部 営業戦略部  
2007年入社

森井 一樹



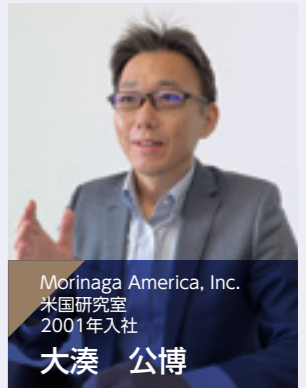
## 「ウェルネスカンパニー」へ生まれ変わったときの自身の未来像をどのように捉えていますか。

**岩橋:** 私は入社当時から「家族に誇れる仕事をしたい」と言い続けてきたのですが、当社グループが「ウェルネスカンパニー」へ生まれ変わることは、それを体現できる状態になることでもあります。家族の支えがあって仕事に没頭できるので、自分の仕事を話を胸を張って家族に話し、一番近くのお客様である家族が「いいね」と言ってくれる、そんな姿が未来像にあります。皆が「ウェルネスカンパニー」を目指すことで、会社の成長も加速すると信じています。

**中村:** 会社のウェルネス同様、私自身も「いきいきとした心・体・環境を基盤として、豊かで輝く人生を実現している状態」でお客様と向き合い、世の中から必要とされる商品やサービスを創造していきたいと考えます。外部環境の変化を捉え、お客様からのニーズや課題に対し敏感かつ柔軟に対応できる人材となるべく、高い視座で業務ができるようになりたいです。そして前向きなシナジーが生まれる職場環境に、自らが率先して先導していきたいと思っています。

**志水:** 生産部門では、雇用形態や国籍が異なる数多くの方が従事しています。多様性を受け入れながら、柔軟かつ力強く、会社の方針や戦略を推進していきたいと考えます。世代を超えて愛される商品を世界中の人々へ提供し、次世代へ確実にバトンをつなぐことで、食を通じて世界中の人々の笑顔を増やせる企業の

**志水:** 生産部門では、IoT等のデジタル技術を活用し、安全・安心で効率的な生産を行うスマートファクトリー化を進めており、この取り組みは「環境の健康」に直結しています。効率的な生産を実現することで、電力や都市ガスの使用量削減によるCO<sub>2</sub>排出量の削減や設備トラブル起因の食品廃棄物削減等につながります。外部環境は絶えず変化しており、失敗を恐れずに挑戦することが大切だと考えています。



Morinaga America, Inc.  
米国研究室  
2001年入社

大湊 公博



経営戦略部  
2011年入社

岩橋 貴史

実現を目指していきます。

**大湊:** グローバルでの「ウェルネスカンパニー」を実現するためには研究開発活動も今以上に世界に目を向ける必要があります。そのためにもグローバルでのR&D拠点の連携は重要です。たとえば、あるR&D拠点で得られた技術や知見を、別の拠点にシームレスに横展開できているようなダイナミックな研究開発を推進していきたいと思っています。

**森井:** 私は「森永人」として、人とのつながりを大切にしながら、周りの仲間から当社グループに関わるステークホルダーまで、すべての方を笑顔にできる人になりたいと思っています。日々の業務での学びを自身の成長につなげ、激しく変化する環境下でもお客様の笑顔につながる道を切り拓く力を身につけたいと考えています。今日の座談会でも、「ウェルネスカンパニー」へ生まれ変わろうとする当社グループにもすごい熱量があることを感じました。それぞれの部署で高まる「ウェルネスカンパニー」実現に向けた力を、リレー方式で全社の想いとしてつなげ、お客様と直接の接点を持つ私たち営業が、しっかりとお客様に届ける役割を果たしていきたいと思っています。



## 日々の取り組みは2030ビジョンで掲げた「ウェルネスカンパニー」の実現にどう結び付くと思いますか。

**中村:** 私たちマーケティング部門は、担当ブランドに携わる関連部署すべての方々と連携して仕事を進める旗振り役を担っています。一般に「ウェルネス」と聞くと、健康機能性のある食品だけを想起しがちですが、当社グループの掲げる「ウェルネスカンパニー」では「心・体・環境の健康」の3つの観点を掲げています。私が担当する「ジャンボ」ブランドでは2023年春にクリームの側面に「チョコの壁」をつけ、モナカに水分が移行するのを遅延させる

技術進化で「パリパリ期限」が長持ちするようになりました。これを好機に、ジャンボの価値は「パリパリ」だけでなく「パリパリが生み出す笑顔（心の健康への寄与）」と再定義し、「ジャンボスマイルプロジェクト」として、鮮度マーケティングの活動をお客様に知っていただけるよう新たに情報発信を開始しました。お客様と「ジャンボ」に関わる人々をつなぎ、さらに共創につなげていくことも、マーケターとして重要な仕事と捉えています。



マーケティング本部  
冷蔵マーケティング部  
2008年入社

中村 望



# サステナブル経営

サステナブル経営の考え方	55
健康経営の推進	56
持続可能なバリューチェーン	58
地球環境の保全	60
人権への取り組み	64

## サステナブル経営の考え方

創業者が大切にしたい“利他の精神”を礎に、パーパス・2030ビジョンの実現に向けて、森永製菓グループ全体でサステナビリティ・マネジメントを強化します。



**宮井 真千子**  
取締役常務執行役員  
サステナブル経営推進部 担当

### ▶ サステナブル経営と推進体制

現在、グローバル社会では、気候変動問題をはじめとする社会課題の深刻化やデジタル化の急速な進展等、企業活動に影響を及ぼす環境変化が今までにないスピードで起き、将来の見通しに関する不確実性も高まっています。そのような中、パーパス・2030ビジョンを実現するには、ありがたい姿に向けた課題を明確化したうえで、長期視点を持ち、より一層取り組んでいくことが必要です。当社グループは、創業時より社会への貢献を強く意識して事業を行ってきましたが、グローバル社会の一員として、SDGsの達成を含めた持続可能な社会の実現に向けた取り組みをさらに積極的に進めていきます。

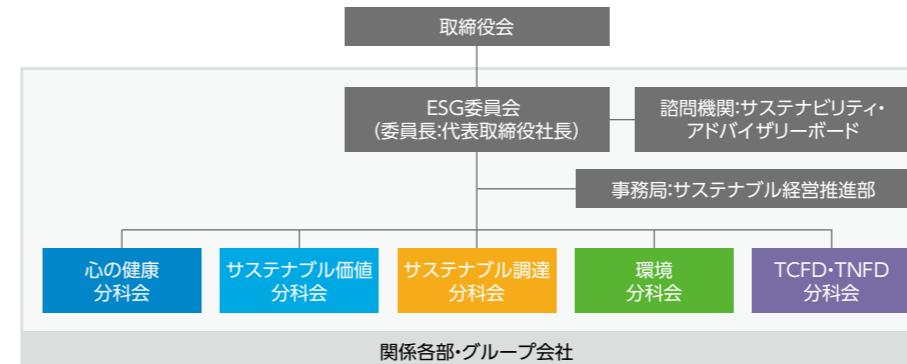
その取り組みを進めていく体制として、代表取締役社長を委員長とするESG委員会、グループ全体のサステナビリティ・ESGへの取り組みを推進・支援するサステナブル経営推進部を設置しています。ESG委員会は、サステナブル経営推進部が事務局と

なり、2030年の長期目標に向けて取り組んでいる部門長が委員となっています。サステナビリティに関わる最新の社会動向を報告・共有するほか、パーパス・2030ビジョンの実現に向けた方針・計画・課題対応に関わる必要事項を審議します。

ESG委員会の傘下には5つの分科会を設置しており、分科会は各取締役が委員長を務め、複数の関係部署のメンバーによって構成されています。さらに、社外有識者3名に参画いただき、サステナブル経営の質的向上を図るために、サステナビリティ・アドバイザリーボードを設置しています。2030年の長期目標達成に向けて、サステナビリティ活動を着実に推進していきます。

当社グループは今後も統合報告書や当社WEBサイトを通じて活動状況・進捗を適切に開示し、グループ全体の透明性を高めるとともに、社外調査機関やお取引先様からのESG情報開示要請への対応を強化していきます。

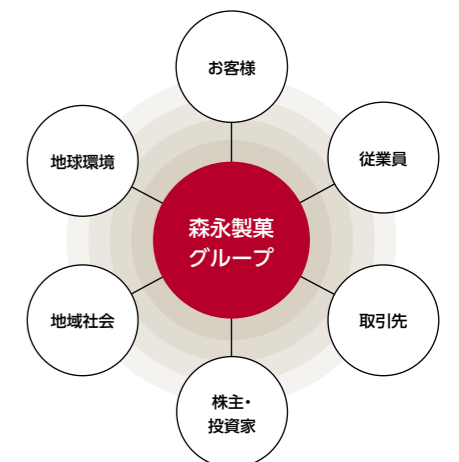
#### 〈サステナビリティ推進体制図〉



第2回サステナビリティ・アドバイザリーボードを実施

### ▶ 持続可能な社会に向けたステークホルダーとの共創

事業に関わる社会課題の解決に向けては、バリューチェーン全体で取り組んでいくことが重要です。健康経営の推進、持続可能なバリューチェーンの実現、地球環境の保全、人権等の課題に対してステークホルダーとの共創が必要不可欠だと考えています。当社グループは、ステークホルダーとしてお客様、従業員、取引先、株主・投資家、地域社会、地球環境の6つを特定しています。企業活動を通じてステークホルダーの皆様と双方向のコミュニケーションを行い、連携した取り組みを推進することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。





# 健康経営の推進

2030年に向けて

ウェルネスカンパニーであり続けるために従業員の「心と体の健康」を維持・増進する職場環境づくりに取り組みます。

関係するステークホルダー

従業員

## 基本的な考え方

「森永製菓健康宣言」を指針に掲げ、従業員の「心と体の健康」を維持・増進する取り組みを支援しています。従業員が健康でやりがいをもって働くことができる職場環境を整備することで、従業員の活力向上や生産性向上等を通じた組織の活性化を実現し、当社グループの持続的な成長と社会により良い価値を提供することを目指しています。

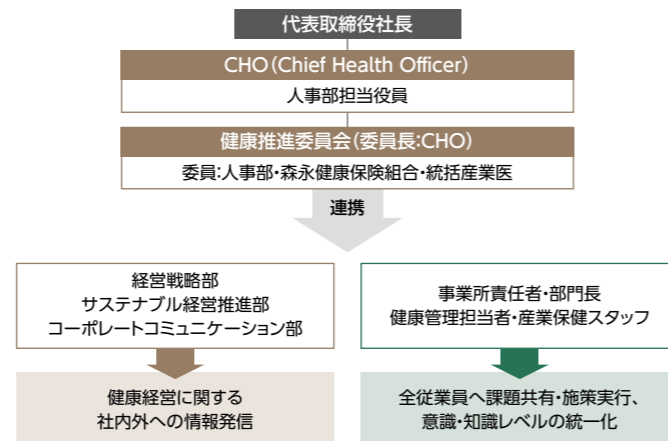
### 森永製菓 健康宣言

当社は、成長し続ける永続企業(サステナブルカンパニー)として、心と体をすこやかにする食を創造し、誰もが笑顔で過ごせる持続可能な社会の実現に貢献していくために、森永製菓グループで働く従業員一人ひとりの健康づくりに取り組みます。

1. 従業員一人ひとりが健康への意識を高め、主体的に健康維持・増進に取り組めるよう支援します。
2. ダイバーシティ経営を推進し、従業員の挑戦と自律的成長を支援することで、エンゲージメントの向上を図ります。
3. 従業員が安全・安心に働くことのできる職場環境づくりに努めます。

## 推進体制

代表取締役社長直轄の「最高健康責任者(Chief Health Officer; CHO)」を人事部担当役員が担い、また人事部と森永健康保険組合のほかに産業保健スタッフも参画する「健康推進委員会」を設置し、理念や方針の策定、施策の検討・実施に関する意思決定を行っています。全国の主要事業所に配置される健康管理担当者、産業保健スタッフが具体的な施策の展開を担い、従業員や家族の健康課題に継続的に向き合い、健康増進を進めています。



## 体の健康

### ■ 全社健康増進イベント「ハビット」

従業員とご家族の健康づくりと生活習慣改善を目的に、一人ひとりが健康に関する目標を立てて運動や食生活改善等を行う森永健康保険組合独自の取り組み「ハビット」は、今年で21回目を迎え、参加者も今年は1,900人を超えました。



#### 参加者の声

「ハビット」で睡眠時間と摂取カロリーの改善を目標に取り組んだところ、生活習慣や生活リズムへの意識が変わりました。これを機に自身の内部からも意識を変えて健康的な生活を送るようにしたいです。

### ■ エイジフレンドリー\*な職場づくり

職場には、様々な年齢層の従業員がいます。当社グループでは、年齢に関係なく、すべての従業員が活躍するエイジフレンドリーな職場づくりに力を入れています。たとえば、豊富な知識と経験を持つシニア層の安全とさらなる活躍を支援するため、当社グループの工場においてシニア教育や体力測定、当社独自の転倒予防体操を展開し、全員が安全かつ健康的に長く働き続けることを目指した取り組みを行っています。



工場でのシニア教育風景



森永転倒予防体操

\*エイジフレンドリーとは「高齢者の特性を考慮した」を意味します。

#### 参加者の声

シニア教育・体力測定は同年代の仲間同士の話題にもなり、コミュニケーション活性化につながりました。転倒予防体操は業務開始前に実施し労働災害防止に役立っています。



体力測定の様子

## 労働環境

### ■ ヘルスリテラシーの向上

外部講師や産業医を講師に迎え、毎年「健康フォーラム」を開催しており、2022年度は「コロナ禍における運動と健康」をテーマに実施しました。全国各地より80名以上の従業員がオンラインで参加し、画面越しで運動を実践する試みが好評でした。

### ■ 総労働時間短縮に向けた取り組み

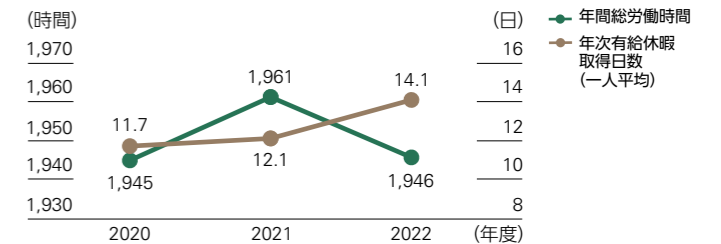
健康を損ないかねない長時間労働を発生させないため、労働時間管理の精度向上をはじめ、様々な施策を実施しています。また労働組合とともに「労働時間対策労使会議」を開催し、現状把握と対策について意見交換を行い、労働環境の改善に努めています。長時間労働が減ったことにより得られた時間は、キャリア資本\*の蓄積やワークライフバランスの向上に活かすことを推奨し、従業員のより健康的な生活の実現につなげています。



労働組合との会議

\*キャリア資本とは、当社におけるキャリア自律の考え方「プロティアン・キャリア」における「ビジネス資本」「社会関係資本」「経済資本」の3つを指します。

### 年間総労働時間と年次有給休暇取得日数の推移\*



\*森永製菓(株)単体、出向者を除く正規従業員

### ■ 産業医・保健師による海外赴任者定期面談フォロー

海外赴任中の従業員が日本と異なる環境や文化の中で安心して活躍できるよう、産業医・保健師が定期的に健康状態のフォローを実施しています。また海外赴任者と帯同家族に対して、海外在住経験のある臨床心理士やカウンセラーによるカウンセリングサービスを設置しています。

## 目標と取り組み

### 従業員意識調査

「働きがいがあり、心身ともに健康的に働けている」 肯定回答率 **80%**

## 心の健康

### ■ 「心の健康」の推進

当社が目指す「心の健康」の状態を6つの要素で表し、「こころく」として定めました。「こころく」の理解・推進に向けた従業員向けセミナー等を開催しています。



### ■ メンタルヘルス対策

自己管理能力の向上やメンタルヘルスに対する意識を高めるため、職位者研修やセルフケアセミナーでの啓発を定期的に行っています。ストレスチェックの受検率は制度導入以降95%以上を維持

しており、従業員自らがストレスに気づく機会の提供と集団分析による環境改善に活かしています。また社内外に、専門的な相談窓口を設け、従業員が相談しやすい環境も整備しています。

### ■ ストレス耐性強化策

パルスサーベイを活用したストレス耐性強化研修は、研修前後の変化を自らが知ることで、実践的な行動へつなげる効果を期待し実施しました。パルスサーベイ結果では研修前と比較し、すべての項目で改善傾向が見られたことに加え、研修後の受講者アンケートも、95%以上が実施内容について「満足」と回答しました。

## 労働安全衛生の取り組み

当社グループは、企業経営の基盤である労働安全衛生活動を「労働安全衛生方針」に沿って行っています。年齢・経験・言語・雇用関係・働く場所等の一人ひとりの違いにかかわらず、安全で働きやすい職場環境の維持・向上を目指しています。たとえば、従業員の安全と健康を最優先に考えた定期的な安全教育の実施や、職場の安全管理の徹底、事故や災害の予防活動に取り組んでいます。

### 度数率

	2020年度	2021年度	2022年度
度数率*	0.52	0	0.25
労働災害死亡者(人)	0	0	0

\*100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数(不休災害による傷病者は含まず)をもって労働災害発生頻度を表す。(森永製菓(株)工場および生産関係会社における数値)

## 外部評価

当社は経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定され、今回で6年連続の認定となりました。

また、従業員の健康増進のためにスポーツ活動の促進や支援に向けた取り組みを積極的に行っている企業として、スポーツ庁より「スポーツエールカンパニー」に認定されました。





# 持続可能なバリューチェーン

関係するステークホルダー

お客様	従業員	取引先	地域社会	地球環境
-----	-----	-----	------	------

2030年に向けて

事業に関わる社会課題の解決にバリューチェーン全体で取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

## 2030年の長期目標

- 持続可能な原材料調達：カカオ豆、パーム油、紙において100%<sup>\*1</sup>
- CSRサプライチェーンマネジメント：原材料取引額構成比80%以上に実施<sup>\*2</sup>
- フードロス削減：原料受け入れから納品（流通）までに発生するフードロスを70%削減<sup>\*3</sup>

<sup>\*1</sup> グループ連結。紙は製品の包材が対象 <sup>\*2</sup> グループ連結 <sup>\*3</sup> 国内グループ連結、原単位、2019年度比

現在、気候変動問題等の社会課題が深刻さを増し、すべてのステークホルダーが自らの能力や責任に応じて課題解決に取り組むことが求められています。当社グループにおいても、私た

ちを取り巻く社会や地球環境の持続可能性に貢献する「環境の健康」の実現に向けて、バリューチェーン全体で取り組んでいきます。

## ▶ 持続可能な原材料調達の推進

主要原材料であるカカオ豆・パーム油・紙は、2030年までに持続可能な原材料へ切り替えを目指します。

チョコレートの原料であるカカオ豆は、労働環境や貧困、児童労働等の人権問題、森林伐採等、様々な社会課題を抱えています。2020年度から持続可能な調達に貢献する認証カカオ豆（バリーカレポー社のココアホライズン認証カカオ<sup>\*1</sup>）の使用を開始し、2025年度までに100%切り替えることを目指します。

アブラヤシから搾油・精製されるパーム油は、原産地の違法伐採や人権問題等が社会課題となっています。当社グループは、認証パーム油（RSPO<sup>\*2</sup>認証原料）への切り替えを進め、2023年度には、国内の当社製品のすべてを対象に切り替えることを目指します。

紙原料の木質資源は、乱伐・違法伐採により世界的に減少が続いており、持続可能な調達が求められています。当社グループは、「FSC<sup>®</sup>認証紙<sup>\*3</sup>」（一部の特殊な紙は、再生紙または第三者機関による認証紙を使用）等の調達を進め、国内の当社全製品を

持続可能な紙に切り替えることに取り組んできました。2022年度は一部置換できない材料があったため、99.9%の実績となりました。目標達成に向け、引き続き取り組みを推進していきます。

<sup>\*1</sup> 「ココアホライズン認証カカオ」は、バリーカレポー社が主導するココアホライズン財団のマスバランス方式（認証原料と非認証原料が混合される認証モデル）で提供される認証カカオ豆。  
<sup>\*2</sup> RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil（持続可能なパーム油のための円卓会議）の略。持続可能なパーム油の認証スキームを開発・運用している。  
<sup>\*3</sup> FSC<sup>®</sup>N003064

### 持続可能な調達 中期目標と進捗<sup>\*</sup>

	中期目標	2022年度実績	2023年3月単月実績
 カカオ豆	2025年度100%	34%	72%
 パーム油	2023年度100%	9%	45%
 紙	2022年度100%	99.9%	—

<sup>\*</sup>対象：国内の森永製菓製品。紙は製品の包材が対象

 調達方針 ▶ <https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/valuechain/procurement.html>

## ▶ CSRサプライチェーンマネジメントの推進


サプライチェーンにおいて人権・労働・環境問題等に加担することがないように、原材料サプライヤーの皆様とともに取り組みを進めています。2021年6月に策定したサプライヤーガイドラインに基づき、サプライヤーの皆様との公平・公正で透明性の高い関係構築を基盤に、社会・環境に配慮した調達活動を推進しています。

2022年3月には原材料サプライヤーの皆様とのESGに関する

取り組みを把握するため、森永製菓（国内）の主要取引先48社に対し「CSR調達アンケート」を実施しました。2023年度からはサプライヤーの皆様との対話を行い、取り組み状況ヒアリングや当社グループ方針の理解促進にも取り組んでいます。

今後も当社グループは、定期的なモニタリングを実施し、サプライヤーの皆様と長期的で強固なパートナーシップを築くととも

に、サプライヤーガイドラインに則した活動を継続することで「持続可能な調達」の実現を目指します。

 サプライヤーガイドライン  
▶ [https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/policy\\_supplier-guideline.pdf](https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/policy_supplier-guideline.pdf)

## ▶ フードロスの削減

フードロス削減 長期目標と進捗<sup>\*</sup>



<sup>\*</sup>対象：原料受け入れから納品（流通）まで（国内グループ連結）  
原単位 [年間フードロス量(t) ÷ 年間製造重量(t)] (2019年度比)  
発生した食品廃棄物のうち、飼料化・肥料化等、食資源循環に戻すものを除き、焼却・埋め立て等により処理・処分されたものを「フードロス」と定義

フードロスの削減は食品企業の責任として真摯に取り組む必要があると考えています。当社グループにおいても、フードロス削減に向けた長期目標を設定し、取り組んでいます。

生産本部では、2021年度に新設した高崎森永（株）の冷菓製造ラインにおけるフードロス削減が課題でした。工場と関係各部署で連携し、製造ライン稼働開始時の不良品削減に向けた設備工事の実施や、製造条件のさらなる適正化を行い、前年に対して838トンのフードロスを削減しました。また、食品リサイクル率向上にも取り組み、三島工場、高崎森永（株）、森永エンゼルデザート（株）では100%を達成しています。全工場での食品リサイクル率100%を目指すとともに、より付加価値のあるリサイクルへの

## 2021年度 CSR調達アンケート結果

	アンケート送付社数	原材料取引額構成比 <sup>*1</sup>	アンケート回収率	平均得点率 <sup>*2</sup>
原料	35社	81%	100%	83%
材料	13社	81%	100%	88%
計	48社	—	100%	85%

<sup>\*1</sup> 国内森永製菓（株）単体  
<sup>\*2</sup> グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのCSR調達セルフ・アセスメント質問表による環境・人権等の項目の評価

転換に努め、資源の有効活用を推進していきます。

営業本部でもフードロスの削減に向けて、複数の取り組みを進めています。西日本統括支店では大阪府と連携し、「おおさか食品ロス削減パートナーシップ制度」の事業者として、取り組みを継続して実施しています。2023年2月に行われた第2回食品ロス削減ネットワーク懇話会では、フードロス削減の手法の1つとして、消費者が日常生活シーンで手軽に行えるレシピ提案を行いました。

また、小売業様とは製造時に発生した規格外品を廃棄せず、お求めやすい価格で提供することで世の中から無駄な廃棄をゼロにする取り組みを協力して行っています。当社は長さ不揃いにより規格外



第2回食品ロス削減ネットワーク懇話会にてレシピ提案を実施

となった「ポテロング」でこの取り組みに参画し、令和4年度消費者志向経営優良事例表彰の消費者庁長官表彰を受賞しました。引き続きこれらの取り組み、食品廃棄物の発生抑制やフードバンクへの寄贈等により、食資源の循環・有効利用を推進していきます。



長さ不揃いの「ポテロング」

## 1チョコ for 1スマイル15周年 チョコレートで笑顔をつなぐプロジェクト

カカオ生産国は様々な社会課題を抱えています。森永製菓グループが取り組むこれらの課題に対するアクションが、お客様参加型のキャンペーン「1チョコ for 1スマイル」です。この活動は2023年に15周年を迎えました。

この活動では年間を通して行う寄付に加えて、特別期間にはお客様にお買い上げいただいた森永チョコレート等の対象商品1個につき1円を寄付するキャンペーンを実施しています。2022年度までの累計寄付金額は約2.9億円にのぼり、支援パートナーの公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン様、認定NPO法

 1チョコ for 1スマイル ▶ <https://www.morinaga.co.jp/1choco-1smile/>

人ACE様を通じて、児童労働の予防、子どもの保護、就学支援、学校教室の建設等、様々な角度からカカオの国の子どもたちへの支援に活用されています。

2021年より対象商品に「板チョコアイス」等の冷菓商品を追加しました。これからも「チョコレートを食べる人も、カカオの国で学ぶ子どもたちも、みんなの笑顔未来につなごう。」という想いで活動を続けていきます。





# 地球環境の保全

関係するステークホルダー

お客様	従業員	取引先	地域社会	地球環境
-----	-----	-----	------	------

2030年に向けて

「環境の健康」の実現に向け、人々を取り巻く社会そのものの健康を目指し、事業活動を通じた環境負荷の最小化と中長期視点での環境保全活動に取り組みます。

## 2030年の長期目標

- 2050年度までにGHG排出量 実質ゼロを目指す\*1
- 2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量 30%削減\*2
- 2030年度までに「inゼリー」のプラスチック使用量 25%削減\*3

\*1 グループ連結 \*2 Scope1+2 (国内グループ連結、2018年度比)  
\*3 対象:包装材料におけるプラスチック使用量(原単位、2019年度比、バイオマスプラスチックへの置換を含む)

気候変動問題やプラスチック廃棄物による環境汚染等の地球規模の環境課題は、当社グループの事業や業績に中長期的に影響を与える可能性があります。「環境の健康」の提供と当社グループの持続的成長に向けて、「森永製菓グループ環境方針」に基づき、適切かつ戦略的に環境保全活動への取り組みを加速します。

これらの実現に向けて、ESG委員会では、環境に関する重要方針および目標の審議・策定・進捗状況のレビューを行っています。

また、生産統括部とサステナブル経営推進部による環境統合事務局を設置し、工場環境管理委員会等と情報交換を図り、ISO14001を軸とした環境マネジメントシステムを構築し、継続的改善と環境負荷低減、生産性向上への取り組みを推進しています。

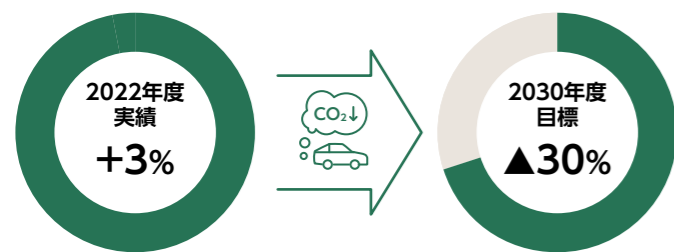


CO<sub>2</sub>排出量・水使用量の第三者保証対応の様子

森永製菓グループ環境方針、環境マネジメント体制図、ISO14001の認証取得状況は当社WEBサイトをご覧ください  
 「環境方針」▶ <https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/#policy>  
 「環境マネジメント体制図」「ISO14001認証取得状況」▶ <https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/>

## 気候変動問題への対応

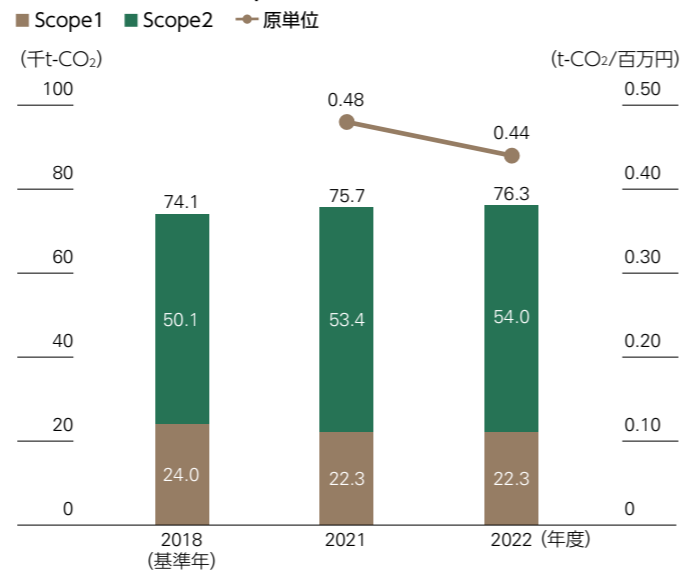
### CO<sub>2</sub>排出量削減 長期目標と進捗\*



\*Scope1+2 (国内グループ連結、2018年度比)

脱炭素社会の実現に貢献するため、2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする長期目標の実現に向け、省エネルギーおよび再生可能エネルギー導入拡大を図っています。2022年度は生産量の増加により、CO<sub>2</sub>排出量が2018年度比で3%増加しましたが、国内生産拠点で設備からのエア・蒸気漏れを検知するカメラを導入する等してエネルギーロス防止に努め、高崎森永(株)では今後に向けて、年間1,100トン以上のCO<sub>2</sub>の削減が見込める太陽光発電設備の設置準備を進めています。今後も脱炭素社会に向けて、様々な角度から取り組んでいきます。

### CO<sub>2</sub>排出量の推移 (Scope1+2)\*



\*国内グループ連結。CO<sub>2</sub>排出量は小数点第二位を四捨五入して記載。2020年度以降の数値はLRQAリミテッドによる第三者保証を受けています。2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しているため、2021年3月期に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値としています。

### 温室効果ガス排出削減に向けた主な施策

施策	内容
1 生産拠点におけるCO <sub>2</sub> 排出削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>排出量の見える化の推進</li> <li>● スマートファクトリー化推進による高効率な生産体制の確立</li> <li>● 省エネ施策の実施(高効率な省エネルギー型設備の導入、効率的な空調の実施等)</li> <li>● 太陽光発電設備を設置</li> </ul>
2 フロン使用設備での取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● オゾン層破壊係数の低い代替フロンへの切り替え、ノンフロン化の検討</li> <li>● フロンガスの漏えい防止管理強化</li> <li>● オゾン層破壊係数ゼロで温暖化係数も低い自然冷媒設備の導入(森永エンゼルデザート(株)、森永デザート(株)、高崎森永(株))</li> </ul>
3 物流における取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同業他社との共同輸送による積載率向上、輸送車両の削減</li> </ul>

## 容器・包装における環境配慮の推進

近年、プラスチック廃棄物による海洋汚染が深刻な問題となっており、世界的に関心が高まっています。当社グループにおいても企業活動を通じた取り組みが重要と考え、主力商品である

「inゼリー」の包装材料を対象に、プラスチック使用量削減の長期目標を定めています。この長期目標を基点に、資源循環型社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

### 主要ブランドの容器・包装における環境配慮施策

プラスチックの減量・減容	環境配慮型材料への切り替え	リサイクルの推進
<p>パウチの薄肉化</p> <p>inゼリー プロテイン5g</p> <p>カップの薄肉化</p> <p>inゼリー マルチミネラル</p> <p>アイスボックス</p>	<p>ストローをバイオマスプラスチック5%配合規格に変更</p> <p>おいしい コラーゲンドリンク ビーチ味</p> <p>おいしい コラーゲンドリンク レモン味</p> <p>おいしい コラーゲンドリンク プレミオ</p>	<p>2021年9月より「inゼリーリサイクルプログラム®」を実施中</p> <p>光ヶ丘女子高等学校に設置した回収ボックス</p>

\*飲み終えたゼリー容器を回収し、資源として新たなプラスチック製品へリサイクルする森永製菓(株)とテラサイクルジャパン合同会社による取り組み

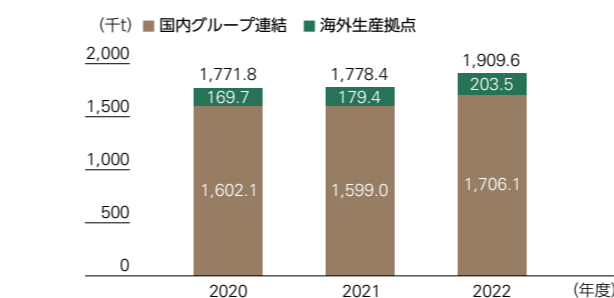
## 水資源の有効利用

近年、気候変動の影響による自然災害の頻発や、人口増加等で水資源が不足するリスクが高まっています。当社グループの事業活動に水資源は必要不可欠であり、水ストレス\*1の適切な把握と水資源を効率的に利用する事業活動推進が重要であると考えています。Aqueduct\*2を使用した生産拠点がある地域の水

ストレス評価や取水量調査を行い、水不足が生じる可能性が高い地域や水資源使用量を把握し、水資源に関わるリスク把握に努めるとともに、水資源の有効利用を図っていきます。

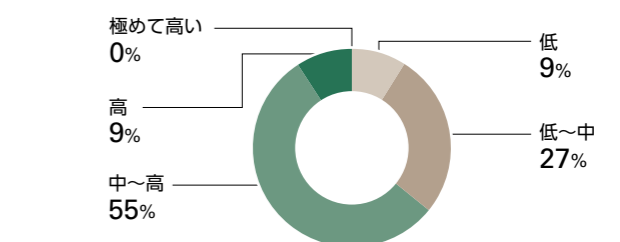
\*1 水需給が逼迫している状態のこと。人口一人当たりの最大利用可能水資源量が1,700m<sup>3</sup>を下回ると水ストレス下にある状態とされている。  
\*2 WRI (世界資源研究所)のAqueduct Water Risk Atlas

### 水資源使用量\*



\* 国内についてはグループ連結数値。海外については生産拠点における数値。2020年度以降の国内グループ連結数値はLRQAリミテッドによる第三者保証を受けています。

### 全生産拠点の水ストレス(2022年度)



対象:森永製菓工場4カ所(神奈川県横浜市、栃木県小山市、静岡県三島市、愛知県安城市)、グループ会社4カ所(群馬県高崎市、神奈川県大和市、佐賀県鳥栖市、兵庫県尼崎市)、海外生産事業所3カ所(米国ノースカロライナ州、台湾台北市、中国浙江省)



▶ TCFD提言に基づく情報開示

当社グループでは、気候変動は事業の継続や持続的な成長に影響を及ぼす重要な課題と認識しています。金融安定理事会(FSB)により設置された「TCFD(気候関連財務情報開示タスク

フォース)」の提言に2022年4月に賛同し、気候変動シナリオ分析を行う等、TCFD提言への対応を進めています。

項目	内容
ガバナンス	<p>当社グループのサステナビリティに関するリスクと機会の分析・目標設定・進捗モニタリングについては、代表取締役社長を委員長とする、ESG委員会にて審議され、取締役会はその報告を受けるとともに、活動状況について監督しています。ESG委員会は2022年度、8回開催しました。</p> <p>ESG委員会での審議事項は、経営に関する様々な意思決定において考慮されています。気候変動に関する検討については、ESG委員会の分科会である「TCFD・TNFD分科会*1」にて、TCFD提言に沿った当社グループのリスクと機会の分析と対応策の検討を実施しています。同分科会は、サステナブル経営推進部の担当役員である取締役常務執行役員が委員長を務めています。TCFDテーマに関しては、2022年度に分科会を2回開催しました。検討結果については、「ESG委員会」で審議され、取締役会はその報告を受けるとともに、活動状況について監督しています。</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="flex: 1;"> <p><b>検討・推進体制</b></p> </div> <div style="flex: 1;"> <p>取締役会 委員長 代表取締役社長</p> <p>ESG委員会 委員長 取締役常務執行役員</p> <p>TCFD・TNFD分科会*1 委員長 取締役常務執行役員</p> </div> </div>

気候変動によるリスクと機会の特定にあたり、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)やIEA(国際エネルギー機関)等が発表している情報をもとに、森永製菓(株)の国内・食料品製造事業について、4℃シナリオ・2℃シナリオ・1.5℃シナリオを設定し、2030年と2050年の影響を分析しました。下表はリスクと機会、その対応策の一例です。

森永製菓グループの重要度の高いリスクの一例

大分類	小分類	リスク要因	事業への影響	重要度	対応策
移行リスク	政策および規制	GHG排出の価格付け 進行・GHG排出量の 報告義務の強化	炭素税導入による エネルギーコスト、 物流コスト増加	中	●CO <sub>2</sub> 排出量削減目標に向けた取り組み推進 ●工場におけるCO <sub>2</sub> 排出量の見える化推進、 省エネ施策の実施、 生産体制再編による高効率な生産体制の確立
		省エネ政策の強化	省エネ対応に伴う製造 設備投資コスト増加	大	
物理的リスク	慢性	降雨パターンの変化、 気象パターンの 極端な変動	農作物の品質劣化や 収穫量減少による 原材料コスト増加や 開発コスト増加	大	●調達方針、サプライヤーガイドラインに準じた 地球環境に配慮した原材料調達の推進 ●原材料の複数社(または複数拠点)購買の実施

森永製菓グループの重要度の高い機会の一例

大分類	機会要因	事業への影響	重要度	対応策
資源の効率	効率的な生産・流通 プロセスの開発や利用	製造コスト、輸送コスト減少	大	●生産体制再構築、スマートファクトリー化*2による 効率的な生産活動の推進 ●効率的で環境負荷の少ない物流体制、輸配送の推進
製品およびサービス	気候への適応	温暖化による「inゼリー」、 冷蔵商品の需要増加	中	●「inゼリー」、冷蔵商品の販強強化

▶ より詳細な情報は、当社のWEBサイト「TCFD提言に基づく情報開示」をご覧ください。

▶ <https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/climate-change/tcdf/>

重要と評価されたその他のリスク・機会に対しても、適切に対応を進めていきます。

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とする、トータルリスクマネジメント委員会において、リスクの洗い出しやレベル評価、リスクへの対策検討と進捗モニタリングを行い、リスクの適切な管理・対応を実施しています。気候変動に関するリスクについても、同委員会にて、経営リスクとして適切に管理し、対応を推進しています。また、TCFD提言に沿った検討については「TCFD・TNFD分科会」において実施し、その結果をESG委員会にて審議しています。両委員会が審議された内容は、取締役会へ報告され、取締役会はその報告を受けるとともに、活動状況について監督しています。

以上により、全社のリスクを経営で適切に管理し、事業運営を行っています。

指標と目標	内容
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1+2)	<p>当社グループでは、気候変動リスクを緩和するため、2030年に2018年度比で国内グループ連結CO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2)を30%削減、2050年にGHG排出量実質ゼロを目指す目標を設定しました。生産現場における省エネ活動(エアリーク防止、断熱補修等)や省エネ設備の導入・更新、石油燃料から電気エネルギーへの置換推進等に取り組むとともに、再生可能エネルギーの導入を検討し、目標の達成に向けた取り組みを進めています。</p>

\*1 「TCFD分科会」は、2022年度「TCFD・TNFD分科会」に変更 \*2 スマートファクトリー化:IoT・AI技術等を利用して、技術と製造設備のデジタルデータを融合し、安定稼働・生産効率を向上させる取り組み

▶ 自然資本・生物多様性への取り組み

森永製菓グループでは、環境方針にて生物多様性への理解を深め、生物多様性の維持・保全と生態系の保護に努めることを

明示しています。企業活動における自然資本への依存や影響を理解し、維持・保全に向けて取り組みます。

項目	内容
ガバナンス	<p>当社グループのサステナビリティに関するガバナンス情報は、P.62「TCFD提言に基づく情報開示」のガバナンスの項目をご確認ください。自然資本・生物多様性に関する検討は、ESG委員会の分科会である「TCFD・TNFD分科会」にて実施しています。TNFDフレームワークのベータ版v0.4とTNFDが提唱するLEAPアプローチを参考とし、当社グループの自然資本への依存と影響、リスク・機会の分析等を実施しています。同分科会は、サステナブル経営推進部の担当役員である取締役常務執行役員が委員長を務めています。</p> <p>TNFDテーマに関しては、2023年4月～9月に分科会を4回開催しました。検討結果については、ESG委員会にて審議され、取締役会はその報告を受けるとともに、活動状況について監督しています。</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="flex: 1;"> <p><b>検討・推進体制</b></p> </div> <div style="flex: 1;"> <p>取締役会 委員長 代表取締役社長</p> <p>ESG委員会 委員長 取締役常務執行役員</p> <p>TCFD・TNFD分科会*1 委員長 取締役常務執行役員</p> </div> </div>
リスク管理	<p>自然資本・生物多様性に関するリスクと機会の検討については、「TCFD・TNFD分科会」において実施し、その結果をESG委員会にて審議しています。審議された内容は、取締役会へ報告され、取締役会はリスクの管理状況について監督しています。</p>

自然資本への依存と影響

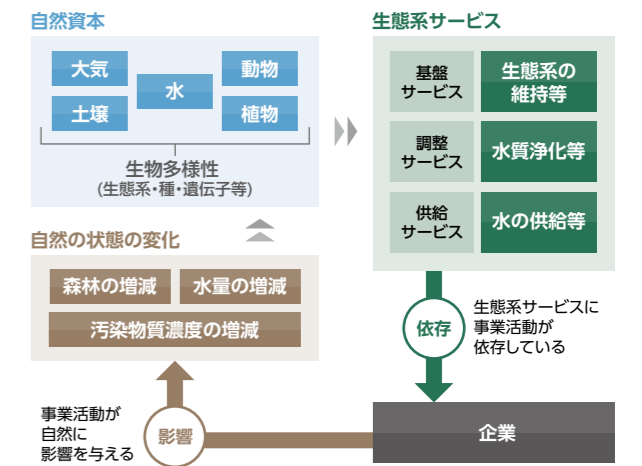
当社グループでは、企業の事業活動に関する自然資本への依存と影響について、右図のように捉えています。そのうえで、当社グループの主な事業である食品の製造と、当社グループの主要な原材料のうち、カカオ、パーム、木材(紙)について依存と影響を確認しました。外部ツールを利用し、依存16項目と影響9項目の計25項目を評価した結果が下図です。

食品の製造については、特に水の供給に依存しています。カカオやパーム、木材(紙)の生産においては、良質な土壌や水、気候の調整等の多くの自然資本に依存し、また、農地の拡大や森林破壊等によって生物多様性に影響を及ぼす可能性があることをあらためて理解しました。

カカオ豆、パーム油、紙について、当社グループでは持続可能な原材料調達100%に向けた取り組みを進めています。

今後、さらに自然資本に対する状況把握を深め、自然資本・生物多様性の維持と保全に努めていきます。

企業と自然資本の関係



▶ 「持続可能な原材料調達の推進」の詳細については、P.58をご覧ください。

自然資本への依存と影響 評価\*2 ● 依存度・影響度が大きい ○ 依存度・影響度がやや大きい

カテゴリ	依存										影響									
	生態系サービス					供給サービス					生物多様性への圧力			環境要因						
	良質な土壌	良質な水	生態系の維持	花粉媒介	地すべりの抑制	火災の抑制	害虫と病気の抑制	除草の容易さ	猛暑の抑制	熱帯低気圧の抑制	水の供給	木材の供給	農地拡大・河川の利用等による自然の変化	森林破壊	土壌・水・大気汚染	保護区・保全地域への影響	地域への影響	重要な生物多様性	その他の重要な	生態系への影響
食品の製造	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
カカオ	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
パーム	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
木材(紙)	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

\*1 「TCFD分科会」は、2022年度「TCFD・TNFD分科会」に変更 \*2 25項目を評価し、依存度・影響度が大きい、やや大きいと評価された19項目を掲載



# 人権への取り組み

関係するステークホルダー

お客様	従業員	取引先	地域社会
-----	-----	-----	------

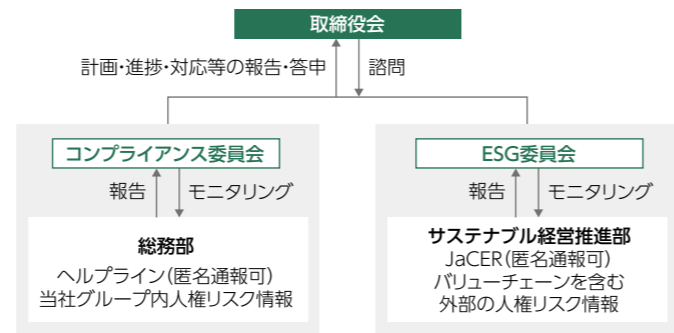
2030年に  
向けて

世界の一人ひとりの個が活かされ権利が守られるように  
グローバルな理念やガイドラインを尊重してビジネスを行います。

## ▶ 人権マネジメント推進体制

当社グループは、「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」および「森永製菓グループ人権方針」「森永製菓グループサプライヤーガイドライン」を定めています。これらが示す人権に対する考え方は、従業員全員が受講するコンプライアンス研修で、またサプライヤーの皆様には説明会を通して、浸透を図っています。万が一、人権の尊重を損なう懸念が生じた場合は、コンプライアンス委員会とESG委員会にて対応を議論のうえ、両委員会からこれらの報告・答申を受けた取締役会が監督・指示を行う体制を構築しています。

### 人権マネジメント体制図



## ▶ 人権マネジメントの推進

### 人権方針改定

2023年に、有識者・専門家にご意見を伺いながら、「森永製菓グループ人権方針」を改定し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際的な枠組みと規範を尊重することを宣言しました。その中で、差別・ハラスメント・児童労働・強制労働・人身取引の排除に加え、生活賃金を満たす賃金の実現に努めること、採用と処遇におけるジェンダーをはじめとする差別の排除、子どもに負の影響を及ぼす広告を実施しないこと等を明示しました。

### 森永製菓グループ人権方針

▶ <https://www.morinaga.co.jp/company/about/humanrights.html#policy>

### 人権課題(負の影響)評価実施

人権デューデリジェンスの取り組みとして、当社グループの事業が及ぼす人権への負の影響について机上評価を実施しました。現時点では、当社グループの内外での製造過程において、労働安全衛生や外国人労働者の権利への配慮等がこれまで以上に求められていることや、原材料においては、カカオ生産地での児童労働以外にも賃金や労働時間に関連した様々な課題が潜在することを、改めて認識しました。この評価結果の検証を進めながら、引き続き具体的な負の影響の特定に取り組んでいきます。

### 苦情処理体制(グリーンバンスメカニズム)

2022年に設立された一般社団法人ビジネスと人権対話救済

### 人権マネジメントの強化に向けたロードマップ

#### 2021年度実績

- ・人権デューデリジェンスの取り組みに着手
- ・サプライヤーガイドライン制定完了
- ・サプライヤーガイドラインに基づくCSR調達アンケート開始
- ・NGO/NPOとのステークホルダーエンゲージメント実施
- ・社内研修・教育の推進(人権尊重の基本的考え方とハラスメント等)実施

#### 2022年度実績

- ・国連グローバル・コンパクトに署名
- ・カカオ、パーム油、紙の原材料別調達ガイドライン策定
- ・事業が及ぼす人権への負の影響の机上評価実施
- ・JaCERに加入、苦情処理プラットフォームの利用開始
- ・役員向け「ビジネスと人権セミナー」実施

#### 2023年度

- ・「森永製菓グループ人権方針」改定
- ・社内研修・教育の拡充(ビジネスと人権のグローバルな考え方等)
- ・明らかになった課題への対応(緊急性のあるものから取り組む)
- ・課題への対応状況のレビューと統合報告書等での報告

#### ~2030年

- ・ビジネスと人権の取り組みを通し信頼とブランド価値・企業価値の向上

機構(JaCER)に発足時メンバーの一員として加入し、その苦情通報の仕組みと専門家の助言の活用を開始しています。JaCERが提供する、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「対話救済プラットフォーム」を通して、既存のヘルプラインに加えて社外や海外からも通報を受け付けることが可能になりました。通報者に対しては、専門家の助言を受けながら適切な対応に努めることで、ビジネスと人権の課題解決につなげます。

# ガバナンス

社外取締役メッセージ	66
コーポレート・ガバナンス	68
コンプライアンス・リスクマネジメント	74
役員一覧	76
11年間財務・非財務サマリー	78
企業情報 / 株式情報 / 第三者保証	80



# 社外取締役メッセージ



社外取締役  
星 秀一

社外取締役  
江藤 尚美

社外取締役  
浦野 邦子

社外取締役  
榎 真二

社外取締役

## 江藤 尚美

2021中期経営計画最終年度である本年は、2030ビジョン実現のための基本方針のうち「事業ポートフォリオの転換」——とりわけ2030年、さらにその先の長期的な企業価値向上に向けた事業ポートフォリオのあり方について議論を促進したいと考えます。

今後一段のグローバル化を進めるにせよ、国内のB to Cビジネスを基盤とする当社グループにとって、遠くない将来に予想される我が国の人口減少は持続的な成長に対する懸念材料です。一方でウェルネスカンパニーを目指すにあたっては、高齢化に伴う健康の維持・促進ニーズに対して新たな成長の種も期待されます。当社グループの技術力と長い歴史の中で培われたお客様からの信頼をベースに、いかに新たな成長事業を生み出し社会課題の解決に貢献できるか、前例にとられない立場から新たな挑戦を後押ししてまいります。

大きな変革には人材の多様性も力です。基本方針に掲げる「ダイバーシティの推進」では、特に意思決定ポジションへの女性を含む多様な人材の登用を促すことも私の役割と考えております。

社外取締役

## 星 秀一

環境変化に柔軟に対応して全従業員と一体となって継続的に成長することで、「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」という2030ビジョンに向かっていく当社グループにとって、取締役会のガバナンスとモニタリングはさらに重要になっています。

社外取締役に対して取締役会の事前案件説明は十分に行われており、また、経営戦略ミーティングへの参加や工場視察の実施等、業界や社内状況への理解を深める体制が整っていると感じています。さらに定期的に行っている社外取締役会や監査役との意見交換会についても、社外取締役が適切な意見表明をすることに役立っています。

私自身は社外取締役として、2021中期経営計画の重点課題である海外事業分野やDX推進分野において案件の進捗状況を把握し、目標に向かっての道筋を確認していきます。また、人材育成においては役員人事報酬諮問委員会を通じて、育成プランやサクセッションプランの進捗を促進していきます。さらに、ESG委員会が主導するサステナビリティ活動についても、ステークホルダーの皆様の多様な要請に適切に対応し情報開示を進めていくようにモニタリングしてまいります。

社外取締役

## 浦野 邦子

この1年間、原材料価格の高騰や為替変動等、当社グループを取り巻く環境変化は想定以上に大きなものですが、従業員全員の努力で健全な成長ができたことは、変化への対応力が着実に向上した証だと感じています。そのうえでウェルネスカンパニー実現という2030ビジョンを明確に打ち出して最初の中期経営計画にあたり、商品力を最大限に活かしてマーケット拡大を進めた米国事業等、今後の成長に向けて当社グループが大事にすべきいくつかの方向性が共有できました。中核となるべき柱は明確であり、そこに向けて当社グループの強みを活かすか、特に人材育成・配置と時機を逃さない投資が大変重要と考えています。

何を好機と捉えるか、また想定すべきリスクは何かを取締役会で率直に議論し、競争軸を全員で共有することが、判断・実行の基本と考えます。そのために異なる業界や経験からの視点を入れ、難しい課題に果敢にチャレンジする企業であり続けるよう、後押しをすることが我々の責務と考え、当社グループの中長期的な発展に微力ながら尽くしてまいります。

社外取締役

## 榎 真二

2022年度は、ロシアのウクライナ侵攻を契機とした原材料調達やエネルギーコストの急激な上昇、円安という、複数のアゲインストファクターに見舞われ、非常に難しい経営のかじ取りを迫られた1年だったといえます。

当社グループでは、各事業や経営の課題について、社内外のボードメンバー全員が、課題を共有し、議論する風土が醸成されており、執行施策も柔軟かつスピーディーに実行され、ウェルネスカンパニーへ向けた重点領域へのシフトや海外事業の売上高構成比拡大も進んでいます。

ただ、「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」という2030ビジョン実現に向けて、クリアすべき事業課題はまだ多く、ESGやサステナビリティといった社会的使命も高いレベルで果たしていく必要があります。私自身も持続的成長曲線カーブを少しでも上向きにできるよう、経営に携わってきた経験を活かしながら、過去にとらわれず、先を読むスタンスを常に心がけて、サポートしていきたいと思っています。



# コーポレート・ガバナンス

より詳細な情報は、当社のWEBサイト「コーポレート・ガバナンス」「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご覧ください。  
<https://www.morinaga.co.jp/company/about/governance.html>

## コーポレート・ガバナンスの基本方針

当社グループは、企業価値の最大化ならびに企業の持続的発展を図ることを目的に、経営の健全性および効率性の向上、財務内容の信頼性の確保、適時適切な情報開示、法令の遵守ならびに各ステークホルダーとの信頼関係の強化を基本方針とし、コーポレート・ガバナンスを強化していきます。

の共生と持続的成長を実現することに努めています。

### 2. 経営監視機能

取締役会の経営監視機能の強化、社外取締役および社外監査役の設置、常勤監査役の重要会議への出席、監査部の社長直轄化等により、実効性のある内部統制システムの構築に努めています。

### 3. 企業グループ全体における考え方

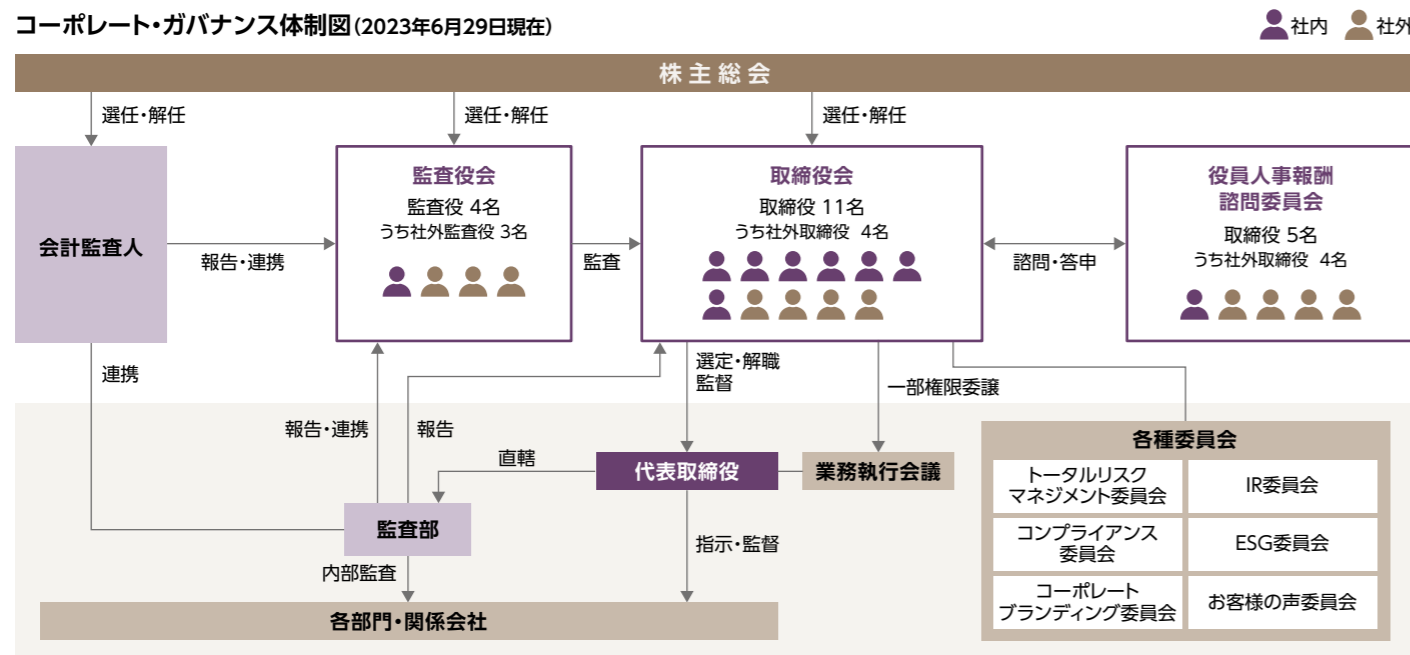
当社は、子会社の独立性を尊重するとともに、密接に連携しています。

### 1. ステークホルダーの位置付け

当社は、企業理念・行動憲章に則り、企業活動のすべての領域にわたり社会的責任を果たすべく、当社を支えていただいているステークホルダーとの良好な関係を維持・発展させ、社会と

## コーポレート・ガバナンス体制と特長

コーポレート・ガバナンス体制図(2023年6月29日現在)



### POINT 1 取締役会の経営監視機能の強化

取締役会においては、経営計画その他経営上の重要事項の審議・決議と業務執行の監督を行うものとし、取締役会決議事項以外の重要度の低い業務執行機能については権限委譲を進め、経営監視機能と業務執行機能の緩やかな分離を図っています。

また、取締役会において、中長期経営計画の進捗確認等を通じた経営陣の貢献度、パフォーマンス評価等を行い、経営監視機能を強化しています。

### POINT 2 取締役会審議の実効性と構成の独立性・多様性

取締役会の審議の実効性と効率性を確保するため、役員人事報酬諮問委員会および各種委員会(上図参照)で、事前に十分な協議を行っています。

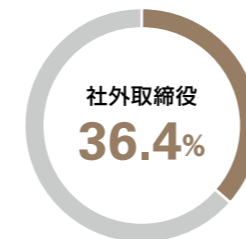
また、取締役会構成の独立性・多様性も考慮し、取締役11名のうち3分の1以上である4名を社外取締役に構成するとともに、男性8名、女性3名で構成しています。

### POINT 3 三様監査の充実

常勤監査役は定期的に代表取締役と面談するとともに、取締役会のほか重要会議に出席し、取締役の職務執行の監査を行っています。取締役会から執行部門に権限が委譲された事実のうち、重要なものについては、常勤監査役が決議申請の監査を行っています。監査役は会計監査人と、また常勤監査役は監査部長と定期的および必要に応じて意見交換を行い、緊密な連携のもと、会計監査および業務監査を行っています。

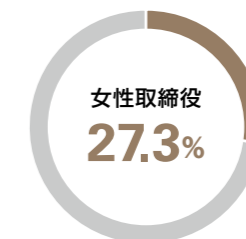
さらに、監査部は、代表取締役社長のみならず、取締役会および監査役会に対しても適宜直接の報告を行うことにより、内部監査の実効性の向上を図っています。

## 取締役の独立性・多様性



社外取締役比率

4名 / 11名



女性取締役比率

3名 / 11名



## 役員の選任方針

当社においては、当社の価値創造に対して十分な貢献ができる人材を役員として選任するため、「役員の選任方針ならびに選任手続き」を定めています。

- 役員の選任方針の概要は以下のとおりです。
1. 当社の取締役および監査役は当社グループのパーパス・ビジョンを実現するために、必要な各分野における専門性と経験を有する人材を、国籍やジェンダー、年齢等の多様性を考慮して選任する。
  2. 業務執行取締役は、「森永製菓グループ経営人材要件」(基本的資質、人望、リーダーシップ、チャレンジ精神、先見性と構想力、実行力、新技術・新分野の活用力を有する者)を満たし、当

社グループの持続的な成長に貢献できる人材を選任する。

3. 社外取締役は、別途定める当社の独立性判断基準を満たし、当社グループの経営課題等に関して独立かつ客観的な立場からの適切な意見陳述と問題提起を期待することができる者を選任する。
4. 監査役は業務執行の適法性や妥当性について、その知見と経験を活かし客観的かつ中立的な観点からの確かな監査を期待することができる者を選任する。なお、監査役のうち1名以上は財務・会計に関する十分な知見を有する者を選定するとともに、社外監査役は当社の独立性判断基準を満たす人材を選任する。

## 役員独立性判断基準

当社においては、金融商品取引所の定める独立性基準を勘案しつつ、取締役会において、当社独自の「森永製菓株式会社 役員

独立性判断基準」を策定し、当該基準を満たす独立社外役員を選任することで、役員独立性を確保しています。

### 森永製菓株式会社 役員独立性判断基準

当社は社外取締役、社外監査役、ならびにそれらの候補者が次のいずれの項目にも該当しない場合に独立性を満たしているものと判断する。

1. 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者。  
具体的には、直近事業年度において、その者またはその者が所属する法人の当社グループに対する売上高がその年間連結売上高の2%以上であること。
2. 当社グループの主要な取引先またはその業務執行者。  
具体的には、直近事業年度において、その者またはその者が所属する法人に対する当社グループの売上高が当社の年間連結売上高の2%以上であること。
3. 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ている

コンサルタント、会計専門家、または法律専門家、また、当該財産を得ている法人、団体等の所属員。

- なお、多額の財産とは、直近事業年度において当該法人等の年間連結売上高の2%または1,000万円のいずれか高い方の額以上の金額をいう。
4. 過去1年間において上記1~3に掲げる者に該当していた者。
  5. 就任時および就任前10年間に於いて当社または当社子会社の業務執行者であった者。
  6. 上記1~5に掲げる者の2親等以内の親族。
  7. 東京証券取引所が定める独立性判断基準に抵触する者、その他、当社株主との間で利益相反が生じるおそれのある者。
  8. 通算の在任期間が8年を超える者。



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役・監査役のスキル・マトリックス

取締役および監査役は、当社グループのパーパス・ビジョンならびに2030経営計画・中期経営計画の実現を図るため、当社の事業・業態に関する深い知見・経験（企業経営・経営戦略、マーケティング・営業、研究・生産・物流）を有するとともに、経営の基礎となる専門スキル（財務・会計、人事労務、法務・コンプライアンス・リスク管理）を有する人材をバランスよく選出しています。

また、当社は、グローバルな事業展開を行い、今後、海外売上高比率のさらなる向上を事業計画の柱の一つとしていることから、「グローバル」を必要スキルとして設定するとともに、当社の今後の中長期的経営課題、社会が求める課題への対応のために必要なスキルとして、「ESG・サステナビリティ」を設定しています。

#### 取締役・監査役の専門性と経験（スキル・マトリックス）

氏名	地位	専門性と経験							
		企業経営 経営戦略	ESG サステナビリティ	財務 会計	人事 労務	法務 コンプライアンス リスク管理	マーケティング 営業	グローバル	研究 生産 物流
太田 栄二郎	代表取締役社長	●	●		●	●	●	●	●
宮井 真千子	取締役 常務執行役員	●	●					●	●
森 信也	取締役 常務執行役員	●						●	●
藤井 大右	取締役 常務執行役員	●	●		●	●			
平久江 卓	取締役 上席執行役員	●	●		●	●			●
松永 秀樹	取締役 上席執行役員	●						●	
高木 哲也	取締役 上席執行役員	●		●	●	●		●	
江藤 尚美	取締役	●	●			●			
星 秀一	取締役	●					●	●	
浦野 邦子	取締役	●	●		●				●
榊 真二	取締役	●	●			●	●	●	
福永 俊朗	監査役	●						●	●
笹森 建彦	監査役	●	●	●	●	●		●	
坂口 公一	監査役				●	●			
上野 佐和子	監査役			●		●		●	

※各分野における事業責任者の経歴がある場合等専門的な知識・経験を有している場合に、該当項目に●をしています。

### 取締役会の活動状況

取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。

2022年度に開催された取締役会は計15回、その審議時間の合計は約2,000分でした。2022年度における主な審議テーマは次ページの表に記載のとおりです。

2022年度より取締役会のモニタリング機能強化の取り組みとして取締役会での審議対象に「討議事項」を設けました。経営計画の進捗や、重点領域／基盤領域に係る施策の進捗、新規事業開発取り組み状況等、経営上の重要課題に係る情報を共有するとともに討議を実施しています。

#### 2022年度の主な審議テーマ

	経営戦略・サステナビリティ関連	ガバナンス関連	コンプライアンス・ リスクマネジメント関連	財務・投融資関連
テーマ	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営計画の進捗状況</li> <li>重点領域（in、冷業）・基盤領域（菓子食品）の進捗状況</li> <li>米国事業の状況</li> <li>スマートファクトリー化への取り組み</li> <li>ESG委員会等の各種委員会の活動状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性評価</li> <li>政策保有株式の保有状況</li> <li>役員人事・報酬関連</li> <li>グループ・ガバナンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不正アクセス対策・情報管理体制</li> <li>内部統制システムの運用状況</li> <li>コンプライアンス委員会・トータルリスクマネジメント委員会の活動状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務施策（資金調達、資金運用、株主還元）の実行</li> <li>システムのリニューアル状況</li> </ul>

なお、当日の審議をより充実させるため、取締役会の開催に先立ち、社外取締役に対しては適宜経営戦略部担当取締役等から議案内容に関し事前説明を実施しています。また、非常勤監査役

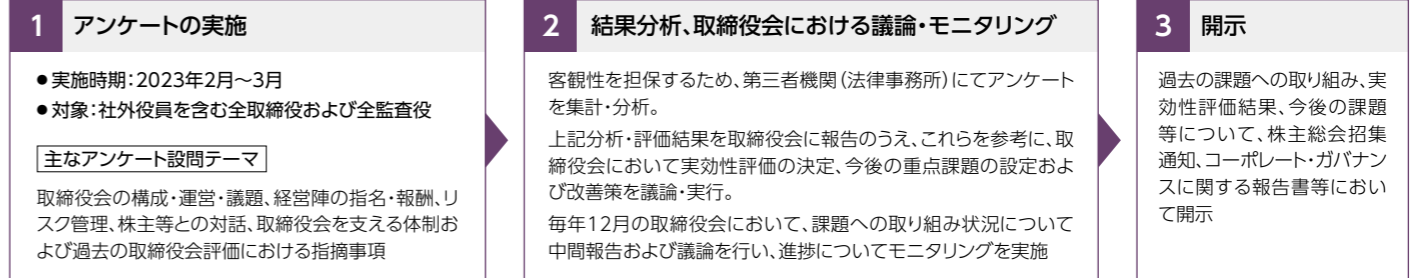
に対しては常勤監査役より各回とも議案内容に関し事前説明を実施しています。

### 取締役会実効性向上に向けた取り組み

コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図るため、取締役会の実効性の自己評価を実施し、評価結果を分析して、継続的に改善を図っています。

2022年度の実効性評価の結果、当社の取締役会の実効性は継続的に確保され、有効に機能していることを確認しました。詳細は以下のとおりです。

#### 分析・評価の方法



### 評価結果と実効性向上に向けた取り組み

2022年度 取り組み課題	1 リスク管理に関する議論の一層の充実を図る	2 取締役会のモニタリングボードとしての機能強化を図る
課題に対する 2022年度の 取り組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>①森永製菓グループ全体での網羅的なリスクの把握（トータルリスクマップとリスク・インテリジェンス・マップの活用による網羅的な把握、一覧化）</li> <li>②リスクの評価（影響度と発生頻度からリスクの重要性を3段階で評価）</li> <li>③各リスクの管理方法の検討</li> <li>④PDCAによる実効性の向上を図ることのできるマネジメント体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①従前取締役会で決議していた個別の意思決定事項のうち、重要度の低いものはほかの会議体に委譲、取締役の担当役員としての権限の一部を、取締役を兼務しない上席執行役員に委譲。これらにより、取締役会にて経営計画の進捗確認等を通じた経営陣の評価、中長期的な課題等の議論に十分な時間を割くことを可能とした。</li> <li>②2030経営計画・2021中期経営計画に関し、全体の進捗と戦略骨子ごとの進捗確認、評価、レビューおよび課題の議論等を実施。</li> </ul>
2022年度の 実効性評価 結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リスク管理については、取り組みが充実してきており、一定の改善・進化を図ることができた。今後はグループ会社も含めたグループリスク管理体制の一層の強化・充実が期待される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会のモニタリングボード機能強化に関しては、討議事項の新設等の取り組みにより一定の強化を図ることができた。今後はサステナビリティを含めた、中長期的な経営課題に関するさらなる議論の充実が期待される。</li> </ul>
2023年度 取り組み課題	1 グループ会社を含むリスクマネジメントの議論・取り組みの深化	2 サステナビリティ・中期経営計画等の中長期的な経営課題に関する議論のさらなる充実



## コーポレート・ガバナンス

### ▶ 役員人事報酬諮問委員会(指名委員会・報酬委員会)の構成・活動状況

当社は、取締役の指名・報酬等を検討する任意の委員会として役員人事報酬諮問委員会(2023年3月23日付で「役員人事報酬委員会」から「役員人事報酬諮問委員会」に変更)を設置しています。役員人事報酬諮問委員会は、全社外取締役および代表取締役社長により組織され、また委員長を委員である社外取締役の互選により決定することにより、その独立性を確保しています。

役員人事報酬諮問委員会は、当社のコーポレート・ガバナンスの強化および経営の透明性と客観性の向上を目的に、取締役会の諮問に基づき、取締役、監査役および上席以上の執行役員の選任(選定)・解任および賞罰ならびに代表取締役社長を含む取締役、執行役員等の後継者育成方針等を審議し、取締役会に対し答申しています。

また、役員人事報酬諮問委員会は、取締役会の委任に基づき、取締役および上席以上の執行役員の評価および個人別の報酬等の額について代表取締役社長の作成した原案を審議のうえ決定し、その決定プロセスを取締役に報告しています。

#### 役員人事報酬諮問委員会

氏名	地位	役割
星 秀一	社外取締役	委員長
太田 栄二郎	代表取締役社長	委員
江藤 尚美	社外取締役	委員
浦野 邦子	社外取締役	委員
榊 真二	社外取締役	委員

2022年度においては、役員人事報酬委員会を計3回開催しました。主に審議された内容は以下のとおりです。

開催回数	開催年月	審議内容
第1回	2022年5月	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022年度補欠監査役候補者についての審議</li> <li>● 2022年度取締役および上席執行役員の個人別の報酬等の額についての審議</li> <li>● 役員の内職についての審議</li> </ul>
第2回	2023年1月	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2023年度取締役候補者についての審議</li> <li>● 2023年度監査役候補者についての審議</li> <li>● 代表取締役社長のサクセッションプランについての検討</li> <li>● 2023年度役付役員の昇進についての審議</li> </ul>
第3回	2023年2月	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2023年度役付役員の昇進についての審議</li> <li>● 社外取締役の後継者に求められる専門性、経歴、多様性等の検討</li> <li>● 役員の内職、報酬等に係る方針、規程等の改定についての審議</li> </ul>

### ▶ 役員報酬の基本方針およびその決定プロセス

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を2021年2月10日開催の取締役会において決議し、その後、2023

#### 1. 役員報酬の基本方針

- 当社の役員報酬制度に関する基本的な方針は、次のとおりです。
- (1) 森永製菓グループのパーパス・ビジョンの実現に資すること。
  - (2) 将来にわたる企業価値向上のために中長期的に定める経営計画の実現を促すものであること。
  - (3) 取締役の適切なリスクテイクを支えつつ、その貢献意欲を高める制度ならびに水準であること。
  - (4) ステークホルダーに対して透明性、公正性および合理性を備えた制度であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること。

#### 2. 役員報酬制度の内容

##### (1) 取締役の金銭報酬の構成と支給時期

- ① 業務執行取締役  
ア 基本報酬：固定報酬(70%相当)および業績連動報酬(30%相当)の2種類から成り、月次で一定額を金銭で支給します。

年3月23日開催の取締役会決議において一部変更しました。

なお、基本報酬の10%については、株式報酬(非金銭報酬)として支給します。

イ 役員賞与：株主総会の決議を経て7月に金銭で一括支給します。  
ウ 株式報酬(非金銭報酬)：業務執行取締役の退任時に株式報酬を支給いたします(国内非居住者を除きます。)。詳細は、「(5)非金銭報酬等の内容」記載のとおりです。

- ② 社外取締役および監査役  
その役割に鑑み基本報酬は固定報酬のみとし、月次で一定額を金銭で支給します。

##### (2) 基本報酬の決定方針

職責に応じ職位ごとに基準額を定めるものとします。基準額は市場競争力を担保するとともに各取締役の貢献意欲を高める水準とします。

##### (3) 役員賞与の決定方針

金銭報酬として、当社の役位、職責、業績等に応じて、株主総会での決議を受けたうえで支給を決定するものとします。

#### (4) 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬の業績指標は、代表取締役社長については「グループの連結営業利益およびROE」、代表取締役社長以外の業務執行取締役については「基本報酬に占める業績連動報酬の割合30%のうち15%部分はグループの連結営業利益およびROE、残り15%部分はESG取り組みに対する貢献実績を含む個人の業績評価」としています。

#### (5) 非金銭報酬等の内容

中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めるとともに、株主との利益意識の共有を目的として、業務執行取締役に対し、基本報酬の10%相当を、非金銭報酬等として株式報酬を支給しています。

業務執行取締役は、第170期定時株主総会において承認された業績連動型株式報酬制度に基づき、毎年、業績連動後の基本報酬額の10%に相当するポイントの付与を受けるものとし、退任時に、累積したポイント数に応じて、役員報酬BIP信託を通じて当社株式等の交付を受けることとします。

### 3. 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

#### (1) 取締役の個人別の報酬額

- ① 基本報酬の水準については、役員人事報酬諮問委員会が同業、または当社グループと同規模企業の報酬水準等を参考に、当社業績に基づいて検証します。
- ② 個人別の報酬額については、役員人事報酬諮問委員会が、代表取締役社長の作成した業績評価を含む個人別の報酬額の原案を審議のうえ決定し、その決定プロセスを取締役に報告します。

#### (2) 役員賞与

- ① 取締役会の諮問を受け、役員人事報酬諮問委員会が役員賞与支給を定時株主総会に付議することが相当であるか審議し、相当と判断された場合は、支給額案と併せて取締役会に答申し、取締役会が決定するものとします。
- ② 総額については株主総会の決議を経て支給します。

#### 2022年度の実績および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数
		金銭報酬		非金銭報酬等 役員報酬BIP信託に 関する報酬(業績連動型)	
		固定報酬	業績連動報酬		
取締役(うち社外)	251(39)	169(39)	55(-)	25(-)	13名(5名)
監査役(うち社外)	56(34)	56(34)	-(-)	-(-)	5名(3名)

### ▶ 主な委員会の活動状況

委員会の名称	委員長	主な付議事項
トータルリスクマネジメント委員会	代表取締役社長	① 全社的なリスクマネジメントシステムの構築・推進 ② トータルリスクマネジメント体制の構築・推進
コンプライアンス委員会	代表取締役社長	① コンプライアンス経営の構築・推進およびそれに向けた取り組みの検討・実施 ② コンプライアンス行動計画の策定・推進
ESG委員会	代表取締役社長	① サステナブル経営に関する方針・目標・アクション・KPI等の審議 ② アクション・KPI進捗フォロー ③ 分科会等の設置および検討内容の共有・提案・審議 ④ 統合報告書発行に関する審議
IR委員会	代表取締役社長	① 適時適切な情報開示 ② 株主とのコミュニケーションの在り方 ③ 株主価値の向上のための施策

### ▶ 政策保有株式

当社は毎年1度、取締役会において、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式、いわゆる政策保有株式について、個別銘柄ごとの配当水準や取引上の利益等が資本コストに見合っているか等の定量的な評価を行うとともに、保有目的や保有企業との中長期的な取引関係の見通し等、定性的な評価を加え、保有が合理的かどうか精査しています。

これらの評価を踏まえ、政策保有株式についてその保有の必要

性を判断しつつ縮減を図る方針です。なお、2022年度において、2銘柄を全株売却、1銘柄を一部売却しました。この結果、連結純資産に占める政策保有株式(時価)の割合は8.0%となりました。

政策保有する株式に係る議決権の行使については、当該議案が当社グループとの関係・取引に悪影響を及ぼさないか、コーポレート・ガバナンス上の重大な懸念事項が生じていないか、との観点から検討し、個別銘柄ごとに賛否について決定することとしています。

# コンプライアンス・リスクマネジメント

## コンプライアンス

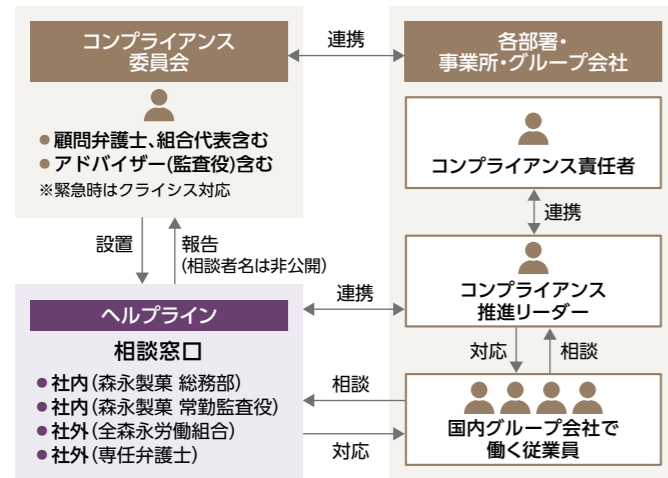
### 基本的な考え方

当社グループは、「コンプライアンスはあらゆる事業活動において、すべてに優先する課題である」との意識のもと、「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」を制定し、これに基づいてコンプライアンスへの取り組みを推進しています。

### コンプライアンス体制

当社グループでは、「コンプライアンス規程」を制定するとともに、森永製菓代表取締役社長が委員長を務める「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンス経営の構築・推進を行うとともに、コンプライアンス違反事案が発生した場合には、社内規程に基づき、処分や処罰を含め、厳正に対処しています。

#### コンプライアンス体制図



### 2022年度の取り組み

当社グループでは、コンプライアンス風土のさらなる定着を図るために、「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」を各事業所に掲示し、啓発用の冊子等を全従業員が所持するようにしていま

す。また、2022年度も、新入社員研修等の階層別研修に加え、本社・各事業所において各種コンプライアンス研修を実施しました。さらに、国内グループ会社の全従業員を対象にコンプライアンス・アンケートを実施し、当社グループのコンプライアンス状況の把握と課題改善のための対策の立案・実行を行いました。コンプライアンス委員会の取り組み結果については、適時取締役会に報告しています。

#### コンプライアンス研修実績(2022年度)

研修名	対象	受講者数(延べ)
階層別研修	各年次・各職位該当者	237名
事業所研修	森永製菓およびグループ会社の各従業員	850名
役員研修	取締役・監査役(年1回以上)	13名

このほかに、全社イントラネットに研修動画やコンプライアンス情報を掲載し、コンプライアンスマインドの向上に役立てています。

### 内部通報制度の運用

コンプライアンス違反等の通報およびコンプライアンスに関する相談窓口として「ヘルプライン」を設置しています。社内(総務部、常勤監査役)、社外(労働組合、外部弁護士)の4カ所で相談窓口を設けており、相談者が被害を受けているコンプライアンス違反案件だけでなく、周りの従業員が被害を受けている場合や、違反かどうか疑問に思うあいまいな案件についても対応しています。また外部弁護士は男性と女性をそれぞれ選任し、相談者の選択の幅を広げています。なお、2022年度のヘルプライン利用件数はグループ全体で29件でした。2022年6月には「コンプライアンス規程」から内部通報制度を抽出・拡充した「内部通報に関する規程」を新設しました。また、相談窓口に常勤監査役を加えるとともに、役員や退職後1年以内の元従業員(派遣社員も含む)もヘルプラインを利用できるものとししました。これにより法令等違反行為の早期発見と是正を一層図っていきます。

## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

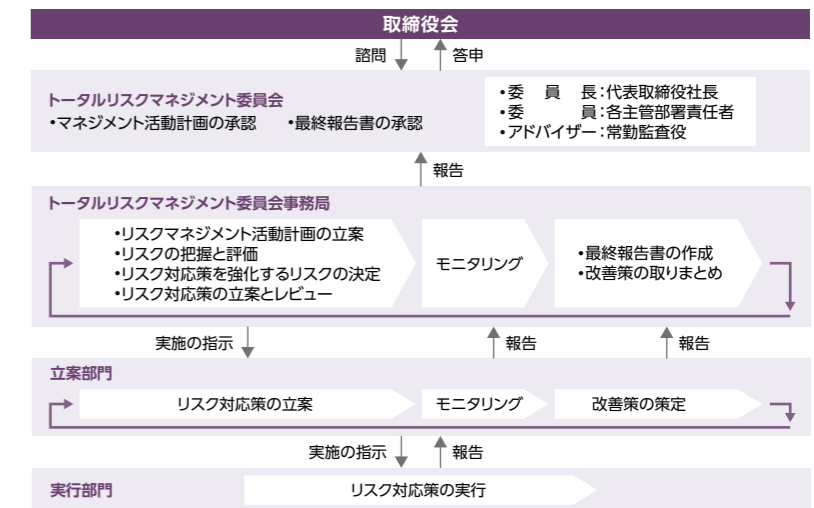
当社グループは、事業活動の中で顕在化しているリスクだけでなく、潜在的なリスクも含めて把握に努め、管理・対応を行う

「トータルリスクマネジメント」を行っています。

### リスクマネジメント体制・リスクの把握と管理

当社グループは、「トータルリスクマネジメント規程」に基づき、想定リスクの把握とリスクの影響度・発生頻度の評価を行い「トータルリスクマップ」を作成し、リスク対応の優先順位を決定しています。リスク対応策の立案部門と実行部門を明確にし、立案部門はリスク対応策の立案と実施状況のモニタリング、改善策の策定を行い「トータルリスクマネジメント委員会」に報告する、という一連のPDCAを回しています。また、災害発生時においても、事業継続を確実にを行うために、主要商品について事業継続マネジメント(BCM)の円滑な運用が図れるよう定期的に見直しを行っています。トータルリスクマネジメント委員会は、これらの取り組み結果等を取締役に報告しています。

#### リスクマネジメント体制図



#### 当社グループにおける主なリスクと対応

##### ■ 短期・中期の視点から事業、業績および財政状態等に影響を与える可能性のある重要なリスク

リスク項目	想定されるリスク	当社グループの対応
食の安全性	●不測の品質事故に伴う大規模な回収や製造物責任賠償の発生によるコスト負担、社会的信用の毀損	●「品質方針」「品質保証規則」等を定め、体系的な品質保証体制を構築 ●品質事故発生に備えた「クライシス対応要領」を設定
生産体制	●災害等での工場の稼働不能状態発生による商品生産停止・遅延	●事業継続マネジメント(BCM)による主力品の生産維持、短期間での再開対応策の検討・推進
原材料調達	●以下の要因による原材料価格の変動、調達不全 ▶為替変動 ▶地球温暖化、天候不順による不作 ▶全世界的な感染症拡大、原産国の政情不安、紛争等 ▶原油価格上昇 ▶労働力不足による労働力単価・物流コスト上昇	●為替変動をヘッジするための為替予約等の実行 ●生産地、サプライヤー等調達拠点の分散・多様化 ●適正在庫水準の維持 ●重要原材料のサステナブル化、サプライヤーのサステナビリティ取り組みの推進
天候、自然災害等	●天候状況による購買機会の減少 ●大規模自然災害によるサプライチェーンの停滞	●商品供給が停滞しないための生産・供給体制の整備 ●情報収集や分析に基づく需要予測・生産管理 ●災害発生時の従業員および関係先の安全確保・資産保全
感染症等	●感染症等流行によるサプライチェーンの停滞 ●消費者の生活様式、嗜好および購買行動の変化	●商品供給が停滞しないための生産・供給体制の整備 ●消費者の行動や嗜好の変化の継続的な調査分析、新たな需要に応える商品の研究開発体制の整備
企業情報、個人情報の漏えい	●不正アクセス等による予期せぬ重要情報の漏えい等、およびその場合の事業活動の一時停止や多額のコストの発生、信用毀損	●セキュリティオペレーションセンターによる24時間監視体制の実施、社内管理体制の整備 ●情報漏えい発生時の徹底した事実調査・原因究明、被害拡散防止措置、速やかな公表、再発防止策実施
海外での事業展開	●以下の事象等に起因する予測不能な事態の発生 ▶戦争やテロリズムの発生 ▶政治・社会の変化 ▶商慣習 ▶各国各地域の法的規制や税務制度の変更 ▶急激な為替変動	●各国各地域での情報収集を通じた戦略の見直し、商品供給拠点の柔軟な変更、海外子会社への適切な指導・監査 ●子会社等の経営管理体制・リスク管理体制の強化
企業の社会的責任	●法令違反や社会規範に反する行動等に対する処罰や訴訟の提起、社会的制裁を受けることによるステークホルダーからの信頼の失墜、レピュテーションやブランド価値毀損等	●「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」および「人権方針」「税務方針」「贈収賄防止方針」等において、法令・社会規範等の遵守や企業の社会的責任の遂行を規定 ●リスクが認識された場合、法令等に則り迅速かつ適切に対応する体制の整備
労働災害	●従業員の生命身体を脅かす事故が発生、貴重な人材を喪失(製造等の業務実施中における事故/交通事故/海外駐在等)	●「森永製菓グループ 労働安全衛生方針」の制定、社内内外への周知、安全で快適な職場環境の推進 ●労働災害に関する情報を共有し、事故防止に向けた対策を講じるため安全対策労使会議の実施
固定資産の投資	●投資当初に想定・計画したとおりの成果が獲得できず、事業の収益性が低下し、固定資産の減損が発生	●投資管理規程に則った投資マネジメントの実施

##### ■ 中期・長期の視点から事業、業績および財政状態等に影響を与える可能性のある重要なリスク

リスク項目	想定されるリスク	当社グループの対応
人材の確保・育成	●適切な人材の確保と育成、多様な人材が能力を発揮し活躍できる制度や環境整備の遅れによる市場競争力の低下	●「森永製菓グループダイバーシティポリシー」の制定、従業員への周知、教育による浸透 ●専門性やグローバルな視点も踏まえた人材の確保と育成
気候変動	●原材料調達から消費購買行動までバリューチェーン全体での中長期的にわたる事業継続性、業績および財政状態への影響	●地球環境保全、資源循環型社会への取り組み ●サステナビリティ課題のマネジメント強化

より詳細な情報は、当社WEBサイト「有価証券報告書」をご覧ください。

▶ <https://pdf.irpocket.com/C2201/KSWQ/A8DT/ohGR.pdf>



# 役員一覧

(2023年6月29日現在)

## 取締役



代表取締役社長

### 太田 栄二郎

〈重要な兼職〉  
一般財団法人森永エンゼル財団理事長  
全日本菓子協会会長

取締役在任期間:12年  
取締役会への出席状況:15回/15回  
担当:監査部、営業本部  
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数):18,878株(7,978株)

#### 略歴

1982年 4月 当社入社  
2011年 6月 当社取締役就任冷菓事業本部長委嘱  
2014年 4月 当社営業本部長委嘱  
2014年 6月 当社取締役上席執行役員就任  
2015年 6月 当社取締役常務執行役員就任  
2017年 6月 当社取締役専務執行役員就任  
2019年 6月 当社代表取締役社長就任(現任)  
2020年 6月 一般財団法人森永エンゼル財団理事長就任(現任)  
2021年 6月 全日本菓子協会会長就任(現任)



取締役常務執行役員

### 宮井 真千子

〈重要な兼職〉  
特定非営利活動法人サステナビリティ日本フォーラム会長  
積水化学工業株式会社社外取締役

取締役在任期間:9年  
取締役会への出席状況:15回/15回  
担当:サステナブル経営推進部、品質保証部、お客様サービスセンター  
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数):5,932株(3,832株)

#### 略歴

1983年 4月 松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)入社  
2011年 4月 同社役員環境本部長兼節電本部長  
2012年10月 同社役員R&D本部未来生活研究担当  
2014年 6月 当社社外取締役就任  
2014年12月 加藤産業株式会社社外取締役就任  
2015年 5月 株式会社吉野家ホールディングス社外取締役就任  
2018年 6月 当社取締役常務執行役員就任(現任)  
マーケティング本部長委嘱  
2019年 2月 特定非営利活動法人サステナビリティ日本フォーラム会長就任(現任)  
2022年 4月 国立大学法人お茶の水女子大学監事就任(現任)  
2022年 6月 積水化学工業株式会社社外取締役就任(現任)



取締役常務執行役員

### 森 信也

取締役在任期間:4年  
取締役会への出席状況:15回/15回  
担当:研究所、新規事業開発部、ダイレクトマーケティング事業部  
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数):4,772株(2,572株)

#### 略歴

1984年 4月 当社入社  
2013年 6月 当社ヘルスケア事業部長  
2016年 4月 当社執行役員健康事業本部長  
2018年 4月 当社執行役員研究所副所長  
2019年 1月 当社執行役員研究所長  
2019年 6月 当社取締役上席執行役員就任  
研究本部長委嘱  
2023年 6月 当社取締役常務執行役員就任(現任)



取締役常務執行役員

### 藤井 大右

取締役在任期間:4年  
取締役会への出席状況:15回/15回  
担当:経営戦略部、総務部、戦略投資部  
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数):3,992株(2,592株)

#### 略歴

1987年 4月 当社入社  
2018年 4月 当社総務部長  
2019年 4月 当社執行役員総務部長  
2019年 6月 当社取締役上席執行役員就任  
2019年 8月 当社経営戦略部長委嘱  
2022年 7月 当社総務部長委嘱  
2022年 9月 当社戦略投資部長委嘱(現任)  
2023年 6月 当社取締役常務執行役員就任(現任)



取締役上席執行役員

### 平久江 卓

取締役在任期間:13年  
取締役会への出席状況:15回/15回  
担当:物流部、DX推進部  
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数):12,066株(3,366株)

#### 略歴

1984年 4月 当社入社  
2008年 6月 当社上席執行役員冷菓事業本部長  
2009年 4月 当社上席執行役員菓子事業本部長  
2010年 6月 当社取締役就任菓子事業本部長委嘱  
2013年 6月 当社食品事業本部長委嘱  
2014年 4月 当社マーケティング本部長委嘱  
2014年 6月 当社取締役上席執行役員就任(現任)  
2018年 6月 当社生産本部長委嘱



取締役上席執行役員

### 松永 秀樹

取締役在任期間:1年  
取締役会への出席状況:11回/11回  
担当:マーケティング本部  
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数):6,293株(693株)

#### 略歴

1990年 4月 当社入社  
2010年10月 当社菓子食品営業部広域営業部長  
2014年 4月 当社営業本部営業戦略部長  
2018年 4月 当社執行役員営業本部営業戦略部長  
2019年 4月 当社執行役員営業本部菓子食品営業部長  
2019年10月 当社執行役員営業本部長  
2021年 4月 当社上席執行役員営業本部長  
2022年 4月 当社上席執行役員マーケティング本部長  
2022年 6月 当社取締役上席執行役員就任(現任)  
マーケティング本部長委嘱(現任)



取締役上席執行役員

### 高木 哲也

〈重要な兼職〉  
株式会社森永ファイナンス代表取締役社長

取締役在任期間:1年  
取締役会への出席状況:11回/11回  
担当:経理部、コーポレートコミュニケーション部  
所有する当社株式の数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数):893株(693株)

#### 略歴

1986年 4月 富士ゼロックス株式会社(現富士フィルムビジネスイノベーション株式会社)入社  
2015年 7月 同社執行役員総合企画部長  
2017年 7月 同社エグゼクティブカウンセラー  
2018年 4月 ユニソホールディングス株式会社常務執行役員経営企画部門副担当  
2019年 7月 ツインバード工業株式会社(現株式会社ツインバード)最高財務責任者執行役員管理本部長  
2021年11月 当社入社  
2022年 4月 当社上席執行役員  
2022年 6月 当社取締役上席執行役員就任(現任)  
株式会社森永ファイナンス代表取締役社長就任(現任)



社外取締役(独立役員)

### 江藤 尚美

〈重要な兼職〉  
日清オイリオグループ株式会社社外取締役  
日本冶金工業株式会社社外取締役

取締役在任期間:3年  
取締役会への出席状況:15回/15回  
所有する当社株式の数:1,000株

#### 略歴

1979年 4月 プリヂェンスタイヤ株式会社(現株式会社プリヂェン)入社  
2009年 3月 同社執行役員  
総務・コーポレートコミュニケーション担当  
株式会社ゼンショーホールディングス取締役グループCC本部長就任  
2015年 1月 同社取締役グループ総務本部長  
2020年 6月 当社社外取締役就任(現任)  
2022年 6月 日清オイリオグループ株式会社社外取締役就任(現任)  
2022年 6月 日本冶金工業株式会社社外取締役就任(現任)

#### 選任理由

製造業界にて培った業務の経験と小売業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言をいただいています。



社外取締役(独立役員)

### 浦野 邦子

〈重要な兼職〉  
横河電機株式会社社外取締役  
日本製鉄株式会社社外取締役

取締役在任期間:2年  
取締役会への出席状況:15回/15回  
所有する当社株式の数:0株

#### 略歴

1979年 4月 株式会社小松製作所入社  
2014年 4月 同社執行役員人事部長  
2016年 4月 同社常務執行役員人事部長  
2018年 6月 同社取締役常務執行役員就任  
2021年 6月 横河電機株式会社社外取締役就任(現任)  
2021年 6月 当社社外取締役就任(現任)  
2022年 6月 日本製鉄株式会社社外取締役就任(現任)

#### 選任理由

機械業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言をいただいています。

## 監査役



常勤監査役

### 福永 俊朗

監査役会への出席状況:12回/12回  
取締役会への出席状況:11回/11回  
所有する当社株式の数:2,200株

#### 略歴

1982年 4月 当社入社  
2006年 6月 当社執行役員研究所開発企画室長  
2011年 6月 当社執行役員中京工場長  
2014年 1月 森永アメリカフーズ株式会社代表取締役社長就任  
2017年 4月 当社執行役員研究所長  
2017年 6月 当社取締役上席執行役員就任研究所長委嘱  
2019年 1月 森永アメリカフーズ株式会社代表取締役社長就任  
2022年 6月 当社常勤監査役就任(現任)

#### 選任理由

食品業界、製造業界における豊富な経営経験と米国デラウェア州公認会計士としての専門知識を活かし、当社の属する業界にとらわれない幅広い見地から客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しています。



社外取締役(独立役員)

### 星 秀一

〈重要な兼職〉  
SBSホールディングス株式会社社外取締役

取締役在任期間:3年  
取締役会への出席状況:13回/15回  
所有する当社株式の数:2,000株

#### 略歴

1979年 4月 伊藤忠商事株式会社入社  
1998年 9月 株式会社ファミリーコーポレーション(現株式会社日本アクセス)取締役就任  
2002年12月 株式会社雪印アクセス(現株式会社日本アクセス)取締役就任  
2010年 4月 伊藤忠商事株式会社執行役員  
2013年 6月 伊藤忠食品株式会社代表取締役社長就任  
2019年 3月 SBSホールディングス株式会社社外取締役就任(現任)  
2020年 6月 当社社外取締役就任(現任)

#### 選任理由

卸売業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言をいただいています。



社外取締役(独立役員)

### 神 真二

〈重要な兼職〉  
株式会社サンエー社外取締役(監査等委員)

取締役在任期間:1年  
取締役会への出席状況:11回/11回  
所有する当社株式の数:0株

#### 略歴

1980年 4月 東急不動産株式会社入社  
2006年 4月 同社執行役員経営企画部統括部長  
2007年 6月 株式会社東急ハンズ(現株式会社ハンズ)取締役常務執行役員就任  
2011年 4月 同社代表取締役社長就任  
2014年 6月 東急不動産ホールディングス株式会社取締役就任  
2015年 4月 東急リテール株式会社代表取締役社長就任  
2019年 4月 同社顧問(現任)  
2022年 3月 同社顧問(現任)  
2022年 5月 株式会社サンエー社外取締役(監査等委員)就任(現任)  
2022年 6月 当社社外取締役就任(現任)

#### 選任理由

小売業界、不動産業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言をいただいています。



社外常勤監査役(独立役員)

### 笹森 建彦

監査役会への出席状況:一  
取締役会への出席状況:一  
所有する当社株式の数:0株

#### 略歴

1985年 4月 三菱商事株式会社入社  
2007年 9月 PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors社(インドネシア)取締役就任  
2013年 6月 日本食品工業株式会社取締役執行役員就任  
2017年 4月 三菱商事株式会社スリダ管理室長  
2018年 4月 東洋ゴム工業株式会社(現 TOYO TIRE 株式会社)経営企画本部長  
2019年 1月 同社執行役員  
2019年 3月 同社取締役就任  
2023年 6月 当社社外常勤監査役就任(現任)

#### 選任理由

食品業界、製造業界における豊富な経営経験と米国デラウェア州公認会計士としての専門知識を活かし、当社の属する業界にとらわれない幅広い見地から客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しています。



社外監査役(独立役員)

### 上野 佐和子

〈重要な兼職〉  
上野佐和子公認会計士事務所所長  
空港施設株式会社社外監査役

監査役会への出席状況:一  
取締役会への出席状況:一  
所有する当社株式の数:0株

#### 略歴

1988年 4月 株式会社第一勧業銀行(現株式会社みずほ銀行)入行  
2008年10月 同所パートナー  
2017年 9月 同所パートナー  
2019年 9月 同所ディレクター(2020年12月同所退所)  
2021年 1月 金融庁入庁 証券取引等監視委員会事務局 証券取引特別調査官  
2023年 4月 上野佐和子公認会計士事務所開設 所長就任(現任)  
2023年 6月 当社社外監査役就任(現任)  
2023年 6月 空港施設株式会社社外監査役就任(現任)

#### 選任理由

公認会計士としての高度な専門知識と豊富な経験、金融庁における業務経験を活かし、当社の属する業界にとらわれない幅広い見地から客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しています。

# 11年間財務・非財務サマリー

## 財務情報

会計年度	単位	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 <sup>*6</sup>	2021年度 <sup>*6</sup>	2022年度 <sup>*6</sup>
売上高	(百万円)	152,885	164,603	177,929	181,868	199,479	205,022	205,368	208,878	168,240	181,251	194,373
営業利益	(百万円)	2,695	3,858	5,939	11,456	17,612	19,751	20,217	21,230	19,176	17,685	15,235
経常利益	(百万円)	2,973	4,446	6,530	12,062	18,325	20,422	20,767	21,950	19,782	18,247	15,757
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	1,419	8,090	3,806	8,092	11,115	10,289	12,816	10,824	13,416	27,773	10,059
設備投資額	(百万円)	13,010	14,517	2,393	7,406	3,750	7,310	7,983	10,661	20,404	20,411	9,995
減価償却費	(百万円)	5,594	6,808	6,581	6,130	5,771	5,820	5,835	6,230	7,909	10,032	10,087
研究開発費	(百万円)	2,329	1,984	2,005	2,152	2,210	2,205	2,194	2,240	2,217	2,686	2,892
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	5,565	7,684	11,182	16,715	18,400	17,788	20,897	20,994	12,127	24,825	△2,966
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△5,681	△6,459	△3,022	△2,091	△29,736	8,154	△20,025	16,993	△19,862	9,312	△14,209
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	3,645	△5,764	△1,491	△2,311	△2,398	△17,906	△11,888	△4,375	△4,084	△5,943	△7,348
フリーキャッシュ・フロー <sup>*1</sup>	(百万円)	△2,615	625	8,159	14,223	15,663	13,943	15,871	7,988	△7,735	34,318	△17,080

## 会計年度末

総資産 <sup>*2</sup>	(百万円)	141,154	144,441	151,310	163,085	183,112	177,920	175,837	188,060	202,910	214,300	205,226
純資産	(百万円)	52,981	62,594	69,393	77,223	91,763	100,331	97,193	105,487	123,706	131,174	125,856
有利子負債 <sup>*3</sup>	(百万円)	29,901	26,200	26,764	26,446	26,282	11,265	10,666	10,000	10,000	10,000	19,000

## 財務指標

売上高営業利益率	(%)	1.8	2.3	3.3	6.3	8.8	9.6	9.8	10.2	11.4	9.8	7.8
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	2.7	14.4	6.0	11.5	13.6	11.0	13.2	10.8	11.8	22.0	7.9
総資産経常利益率(ROA) <sup>*2</sup>	(%)	2.2	3.1	4.4	7.7	10.6	11.3	11.7	12.1	10.1	8.7	7.5
自己資本比率 <sup>*2</sup>	(%)	37.2	41.5	43.8	45.7	48.7	55.0	54.8	55.7	60.5	60.7	60.7
D/Eレシオ	(倍)	0.57	0.44	0.40	0.35	0.29	0.12	0.11	0.10	0.08	0.08	0.15
1株当たり純資産(BPS) <sup>*4</sup>	(円)	1,009.48	1,151.30	1,274.09	1,432.50	1,713.49	1,882.23	1,917.22	2,080.77	2,441.25	2,603.95	2,645.25
1株当たり当期純利益(EPS) <sup>*4</sup>	(円)	27.24	155.37	73.11	155.47	213.60	197.76	247.15	215.18	266.73	552.59	208.77
1株当たり配当金 <sup>*4</sup>	(円)	30	30	30	35	45	50	66	72	80	90	100
配当性向	(%)	110.1	19.3	41.0	22.5	21.1	25.3	26.7	33.5	30.0	16.3	47.9
純資産配当率(DOE)	(%)	3.0	2.8	2.5	2.6	2.9	2.8	3.5	3.6	3.5	3.6	3.8
総還元性向 <sup>*5</sup>	(%)	114.5	19.5	41.5	22.9	21.5	26.7	92.5	33.6	30.1	21.5	157.9

<sup>\*1</sup> 定期預金の預入による支出および定期預金の払戻による収入については除外して算定しています。

<sup>\*2</sup> 2018年度より「税効果会計に係る会計基準」の一部改正]を適用しています。2014年度～2017年度の数値については、当該会計基準等を遡及適用した後の数値となっています。

<sup>\*3</sup> 有利子負債は連結貸借対照表に計上されている負債のうち、リース債務を除く利子を支払っている負債を対象としています。

<sup>\*4</sup> 2016年10月1日付で、普通株式5株を1株とする株式併合を行っています。2012年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

<sup>\*5</sup> 基準日が当事業年度に属する配当金総額および当事業年度に取得した自己株式の合計額を親会社株主に帰属する当期純利益で除算しています。

<sup>\*6</sup> 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しているため、2021年3月期に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値としています。

## 非財務情報

	単位	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 <sup>*6</sup>	2021年度 <sup>*6</sup>	2022年度 <sup>*6</sup>	
CO <sub>2</sub> 排出量 <sup>*7</sup>	国内	Scope1 <sup>*13</sup> (千t-CO <sub>2</sub> )	62.5	63.9	58.0	55.3	57.0	56.7	24.0	20.6	21.4	22.3	
		Scope2 <sup>*13</sup> (千t-CO <sub>2</sub> )						50.1	46.9	47.5	53.4	54.0	
	海外	Scope1 (千t-CO <sub>2</sub> )	-	4.7	9.0	14.3	18.4	15.1	2.8	3.4	3.3	3.7	
		Scope2 (千t-CO <sub>2</sub> )						6.6	7.2	6.3	6.8	6.8	
水資源使用量 <sup>*8*13</sup>	国内	(千t)	1,689.7	1,556.0	1,487.9	1,482.5	1,548.7	1,529.9	1,550.4	1,591.3	1,602.1	1,599.0	
	海外	(千t)	-	130.6	215.3	182.6	246.6	208.9	158.7	148.0	169.7	179.4	
廃棄物排出量 <sup>*9</sup>	国内	(千t)	10.7	11.4	10.1	9.8	10.0	9.8	9.7	9.6	9.4	10.8	
	海外	(千t)	-	0.3	1.1	1.2	1.3	0.9	0.5	0.6	0.7	0.8	
持続可能な原材料調達比率 <sup>*10</sup>	国内	カカオ豆 (%)									9	34	
		パーム油 (%)									2	9	
		紙 (%)									98	99.9	
従業員数 <sup>*11</sup>	連結	(人)	2,573 (2,084)	2,927 (2,323)	2,978 (2,613)	3,056 (2,330)	3,256 (2,186)	3,169 (1,950)	2,717 (1,712)	2,711 (1,687)	2,825 (1,597)	2,937 (1,658)	3,076 (1,673)
女性管理職比率 <sup>*12</sup>	単体	(%)	4.5	4.2	4.4	4.2	4.6	5.2	6.7	7.7	8.3	9.4	

<sup>\*7</sup> 2018年度以降の国内についてはグループ連結における数値。2019年度以降の海外についてはグループ連結における数値。それ以前までは国内・海外ともに生産拠点における数値。

2017年度以前のCO<sub>2</sub>算出時における換算係数は2003年に設定した社内管理固定係数0.378kg-CO<sub>2</sub>/kWhを使用。

<sup>\*8</sup> 2017年度以前は国内・海外ともに生産拠点における数値。2018年度以降の国内についてはグループ連結数値。

<sup>\*9</sup> 国内・海外ともに生産拠点における数値。

<sup>\*10</sup> 紙は製品の包材が対象。

<sup>\*11</sup> 各年度の3月31日時点のデータ。従業員数は就業人員数(当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループ外から当社グループへの出向者を含む)であり、臨時従業員は( )内に年間の平均人員を外数で記載しています。臨時従業員には、パートタイマーおよび嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除いています。

<sup>\*12</sup> 森永製菓(株)単体における、各年度の4月1日時点の数値。

<sup>\*13</sup> 2020年度以降の国内グループ連結のCO<sub>2</sub>排出量(Scope1、2)および水資源使用量はLRQAリミテッドによる第三者保証を受けています。



# 企業情報 / 株式情報 / 第三者保証

## 会社情報

(2023年3月31日現在)

社名 : 森永製菓株式会社 (Morinaga & Co., Ltd.)  
 代表者 : 代表取締役社長 太田 栄二郎  
 本社所在地 : 〒108-8403 東京都港区芝5-33-1  
 創業 : 1899(明治32)年8月15日 森永西洋菓子製造所 創業  
 会社設立 : 1910(明治43)年2月23日  
 資本金 : 186億12百万円  
 事業内容 : 菓子(キャラメル、ビスケット、チョコレート等)、食品(ココア、ケーキミックス等)、  
 : 冷菓(アイスクリーム等)、健康(ゼリー飲料等)の製造、仕入れおよび販売  
 売上高 : 【森永製菓グループ連結】1,943億73百万円 【単体】1,612億84百万円  
 従業員数 : 【森永製菓グループ連結】3,076名 【単体】1,472名(平均年齢43.2歳)

## 事業所および 関連会社

(2023年3月31日現在)

### 主な事業所

本社  
 東日本統括支店  
 西日本統括支店  
 鶴見工場  
 中京工場  
 小山工場  
 三島工場  
 研究所

### 国内グループ会社

- 食品製造
  - 森永エンゼルデザート株式会社
  - 森永デザート株式会社
  - 高崎森永株式会社
  - 株式会社アントステラ
  - 森永市場開発株式会社
- 食料卸売
  - 森永商事株式会社
- 不動産およびサービス
  - 森永高滝カントリー株式会社
- その他
  - 株式会社森永ファイナンス
  - 株式会社森永生科学研究所
  - 森永ビジネスパートナー株式会社
  - 株式会社SEE THE SUN★

### 海外グループ会社

台湾森永製菓股份有限公司(台湾台北市)  
 上海森永食品有限公司(中国上海市)  
 森永食品(浙江)有限公司(中国浙江省)  
 Morinaga America, Inc.(米国カリフォルニア州)  
 Morinaga America Foods, Inc.(米国ノースカロライナ州)  
 Morinaga Asia Pacific Co., Ltd.(タイ バンコク市)  
 Morinaga Bioscience (Thailand) Co., Ltd.(タイ バンコク市)★

★=持分法適用非連結子会社

## 株式・株主情報

(2023年3月31日現在)

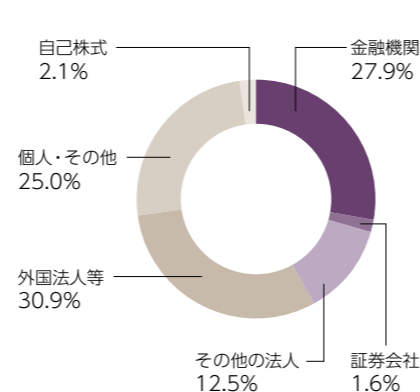
上場証券取引所 : 東証プライム  
 業種 : 食品  
 証券コード : 2201  
 単元株式数 : 100株  
 事業年度 : 4月1日から翌年3月31日まで  
 発行可能株式総数 : 200,000,000株  
 発行済株式数 : 普通株式 48,139,769株  
 株主数 : 26,594人

### 大株主の状況\*

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,351	11.3
森永製菓取引先持株会	3,356	7.1
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	2,078	4.4
株式会社三菱UFJ銀行	1,704	3.6
明治安田生命保険相互会社	1,121	2.3
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	1,042	2.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	952	2.0
JP MORGAN CHASE BANK 385632	886	1.8
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	799	1.6
東京海上日動火災保険株式会社	696	1.4

\*当社は自己株式1,015,263株を保有していますが、上記大株主から除いています。持株比率については、自己株式を控除して算出しています。

### 株式の所有者別分布状況



## 外部評価



2023 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)



FTSE Blossom  
Japan Index



<https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing>

## 第三者保証

森永製菓グループは、「森永製菓グループ統合報告書2023」に掲載する情報の信頼性、正確性を高めるために、本報告書に掲載する下記の情報について、LRQAリミテッドによる保証を受けています。

保証の対象項目	保証内容
CO <sub>2</sub> 排出量	P.60
水資源使用量	P.61

より詳細な情報は、当社のWEBサイト「ESGデータ」内 第三者保証 保証声明書をご覧ください。  
 ▶ [https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/data/pdf/3rd-e\\_2023.pdf](https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/data/pdf/3rd-e_2023.pdf)

## 管掌役員保証



宮井 真千子  
 取締役常務執行役員  
 サステナブル経営推進部 担当

## 「森永製菓グループ統合報告書2023」の発行にあたって

ステークホルダーの皆様へ、森永製菓グループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて理解を深めていただけるよう、2021年度に最初の統合報告書を発行してから今年で3回目の発行となりました。当社は、2021年度より「2030経営計画」がスタートし、「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」というビジョンを掲げて、企業活動を推進しています。今回の報告書では、ウェルネスカンパニーに向けた取り組みをよりわかりやすくお伝えするために、主力事業であるin事業の価値共創ストーリーや重要なステークホルダーである従業員の座談会を特集とし

て掲載いたしました。当社グループをご理解いただく一助となれば幸いです。本報告書は、サステナブル経営推進部が中心となり、多くの関係部署メンバーから構成された「統合報告書制作タスクチーム」で制作をしています。私は、本報告書の制作に関する統括責任を担う取締役常務執行役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを、ここに表明します。今後も、ステークホルダーの皆様との対話を大切にしながら、開示内容とコミュニケーションの充実を図ってまいりますので、どうぞ忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。

## 編集方針

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

森永製菓グループ企業情報 ▶ <https://www.morinaga.co.jp/company/>

### ▶ 参照ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」  
 経済産業省の「価値協創ガイダンス」

### ▶ 報告対象期間

2022年度(2022年4月1日~2023年3月31日)  
 ただし、過去の情報や最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外の情報についても報告しています。

### ▶ 報告対象範囲

森永製菓グループ\*について報告しています。ただし、グループ全体の情報を十分に把握できていない場合は、対象範囲等を明示して報告しています。  
 \*原則として、森永製菓(株)とその連結子会社(2023年3月31日現在)を「森永製菓グループ」または「当社グループ」と表記しています。

## 情報開示体系

