

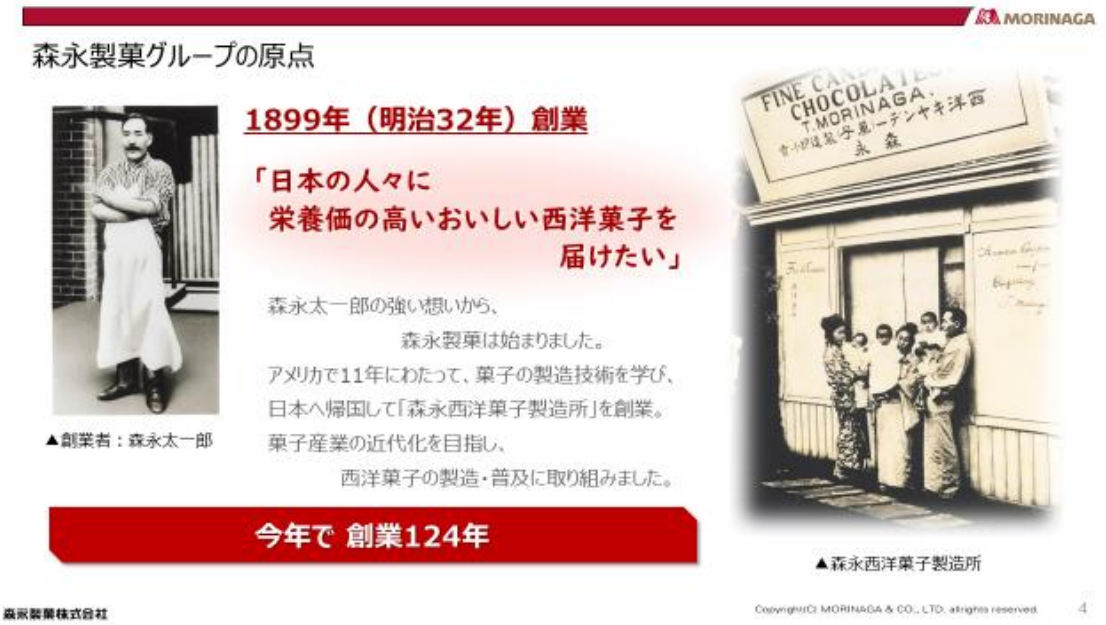




サステナブル経営推進を担当しております、宮井でございます。私からは、太田の強い思いで 2020 年に立ち上げました、サステナブル経営の概略についてご説明させていただきます。




2030 年に向けた経営計画でございます。その全ての基盤にサステナブル経営を置いております。これは ESG の視点で、将来にわたって経営を強くしていくために、全ての基本をサステナブル経営を基軸に置くということになります。




では、なぜサステナブル経営なのかと申しますと、先ほどの米国事業説明会の紹介でも出てきました、創業者が原点でございます。当社は今年で創業 124 年の会社でございます。「日本の人々に栄養価の高いおいしい西洋菓子を届けたい」という創業者の森永太一郎の信念でスタートした会社でございます。



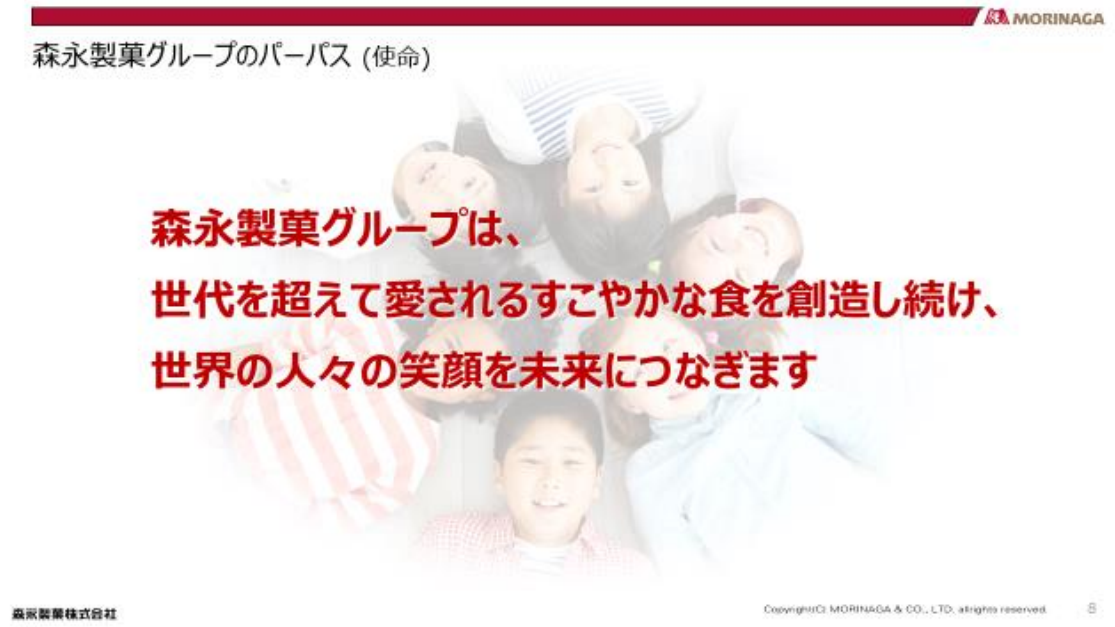

ロングセラー商品はたくさんありますが、一番のロングセラーはミルクキャラメルです。1913 年にばら売りでスタートし、その後改良を重ね、効率の良い携帯性の高い紙の箱にして大ヒットとなりました。広告もさまざまな視点から打っており、真ん中に野球のプロモーションの画像、右のほうには登山の画像がありますが、こういったところにウェルネスカンパニーの原点があるのではないかと思っております。




こちらは、品質へのこだわりや、従業員が安心して働ける取り組みということで、従業員のために、色々な施策を古くから行ってまいりました。創業して間もない頃、従業員の制服制帽を採用しております。写真を見ると、この時代にこういう制服を着て働いていたのだと、感慨深いものがあります。それから、業界に先駆けて８時間労働制も導入いたしました。従業員のために働きやすい環境を整えてきた歴史がございます。



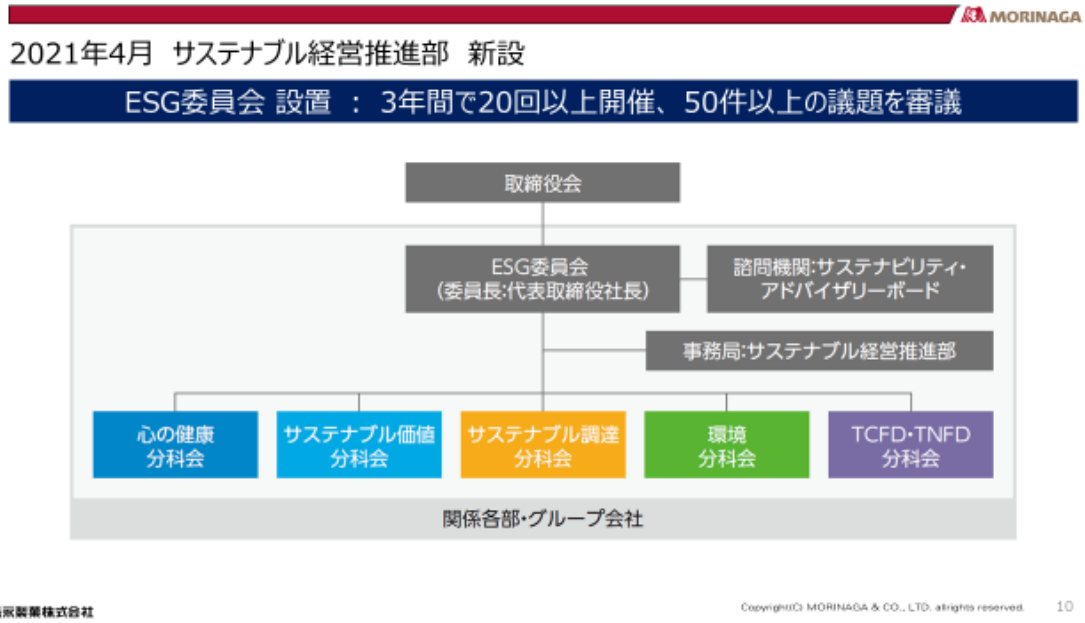

環境への取り組みです。環境も古くから取り組んでおり、1998 年に環境マネジメントシステムの ISO14001 を小山工場で、菓子業界で初めて取得しました。過去からも環境配慮に取り組んでまいりました。




創業 124 年の中で、当社はサステナブル経営の DNA が宿っているのではないかと思うほど、色々な取り組みをしてきた会社です。しかしながら、この長い歴史の中で、その DNA を大切にしながらも、次の成長に向かわないといけないということで、太田が社長に就任して、サステナブル経営をもう一度仕切り直そうということで、2030 の経営ビジョンと同時に、企業理念も一新したという経緯がございます。その時にパーパス経営に軸足を置いてきたということでございます。このパーパスは、当社の比較的若手の従業員が一生懸命考えてくれました。一つ一つの言葉にどんな意味を込めるかというのも検討してくれて、世代を超えて、世界の人々、すこやかな食、そして笑顔を未来につなぎます、というような言葉を紡いでくれました。




「笑顔を未来につなぐ」に込められた想いについてです。もちろん人から人へというのもありますが、自分の中での次なる笑顔、それから次世代のための笑顔、こういった想いを込めております。




こういった考えのもと検討を進めてまいりまして、2021 年 4 月から新たにサステナブル経営推進の取り組みがスタートしました。部を新たに発足し、委員長を太田とする ESG 委員会も設置しました。この 3 年弱で 20 回以上開催し、50 件以上の審議を行ってきました。スピードを上げて、ESG 経営に取り組んできたということでございます。

ポイントは 2 つあります。ESG 委員会の傘下に、テーマごとに分科会を設けております。この分科会の委員長、推進責任者は役員がやっております。また、サステナビリティ・アドバイザリーボードを設置いたしました。



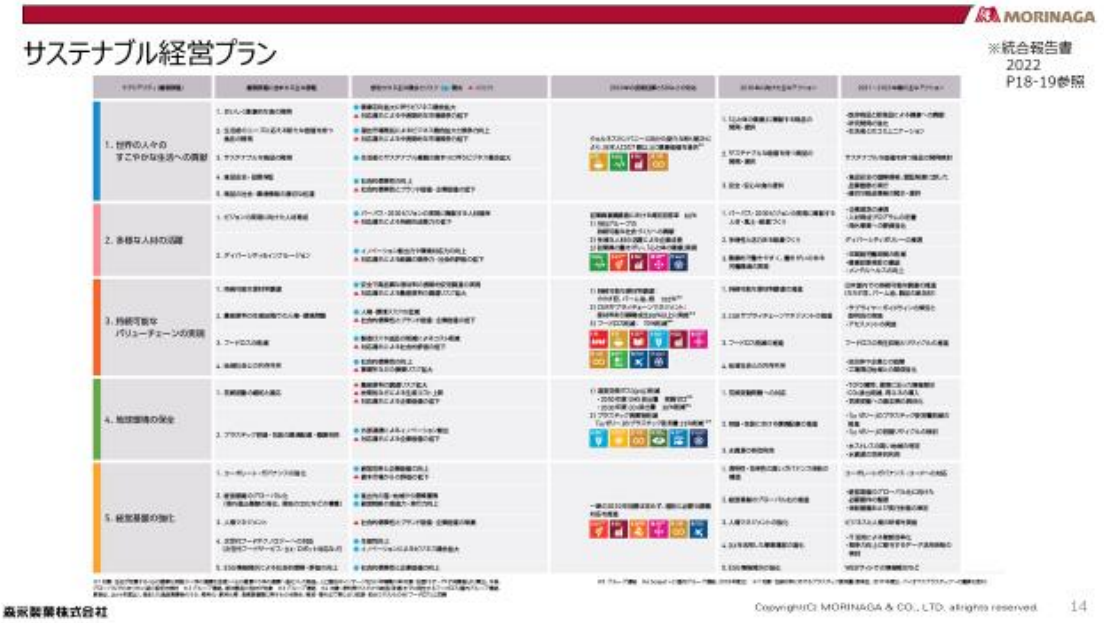

社外の有識者の方々からアドバイスを頂くということで、専門性が異なる３名の方々に、サステナブル経営推進についてアドバイスを頂いております。




このようにサステナブル経営推進のマネジメント体制も整えてきました。
当社グループのマテリアリティと 2030 目標と進捗でございます。



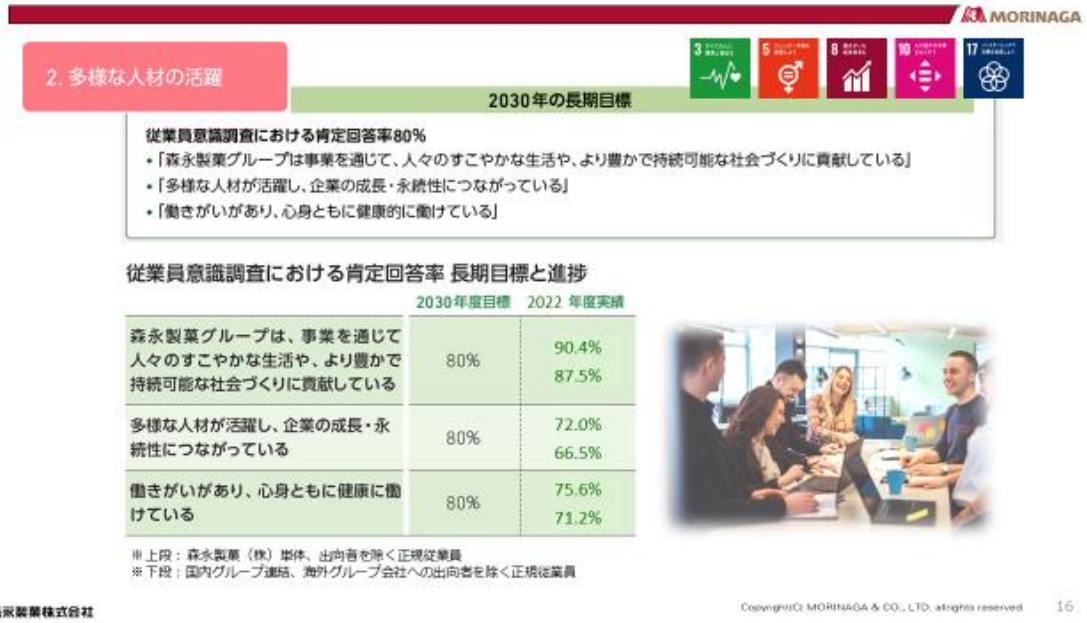

2021 年に、5 つのマテリアリティを特定いたしました。ステークホルダーの意見やアンケートを踏まえて社内で議論をした内容を反映しております。



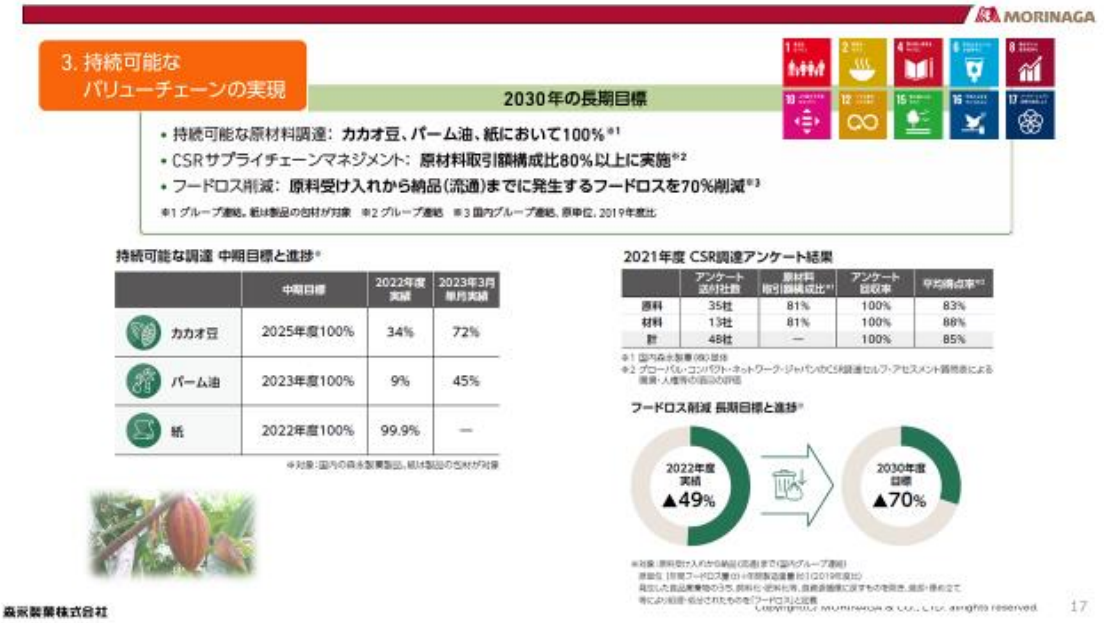

こちらは、細かいところはぜひ統合報告書でご確認いただければと存じます。5 つのマテリアリティに沿って、それを実現するための経営課題とリスクと機会、それから具体的なアクティビティ、この PDCA サイクルを回すということで進めております。




まず 1 つ目は、世界の人々のすこやかな生活への貢献。ここがやはりウェルネスカンパニーへ生まれ変わるということに対して、非常に大きなマテリアリティとなります。具体的に商品に反映して、お客さまに届けていこうというものです。心の健康と体の健康、両面あり、心の健康では、今年「かむほど幸せ食感」ということで、ハイチュウのかむということの効果。そして、チョコモナカジャンボのパリパリ食感は、パリパリの研究と、お客さまに心地よい食感を届ける、このような要素が心の健康につながるのではないかと取り組んでいます。また、体の健康は、機能性をプラス、あるいはマイナス、カロリーや糖質をオフするというような価値を商品に乗せて、お客さまに届けたいと考えております。




次が、多様な人材の活躍です。いわゆるエンゲージメント指数といわれているところですが、従業員の意識調査における肯定回答率を 80%以上と目標設定をしております。当社は非常にエンゲージメントが高いです。既に 80%を超えている項目も出てきておりますが、設問によっては、多様な人材の活躍や働きがいというような職場づくりにおいては、70%前後のものもありますので、対応していきたいと思います。




次に、持続可能なバリューチェーンの実現です。製造業であるため、持続可能な原材料の調達、当社においてはやはりカカオ、パーム等の問題がございます。2030 年の目標を 100%と置いております。今のところ順調に進捗をしておりますが、やはりコストとの相反もあるため、どのように対応していくのかは十分検討していきたいと考えています。

続いて、サプライチェーンの問題として、CSR サプライチェーンマネジメント、フードロス削減についてです。やはり食品メーカーであるため、このフードロスの問題は切実と捉えており、フードロス削減の目標値も設定しております。




その具体的な取り組みで、今年話題性が高かったのが、訳あり品のムーンライトでございます。どこで売っているのかなど、色々なお問い合わせを頂戴しました。このような商品はムーンライトだけではなく、ポテロングでも行っており、消費者庁の表彰を受けております。当社としては工場でのロスを少しでも削減して、お客さまのご理解をいただきながら、エシカル消費が進んでいけば良いということで、このような取り組みを進めております。

MORINAGA

## フードロス削減の取り組み：自治体・流通と協業

●営業本部の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、取り組みを実施

●消費者が手軽に取り組める、
**食品ロス削減レシピPOP** を提案し、
大阪府内小売店にて展開

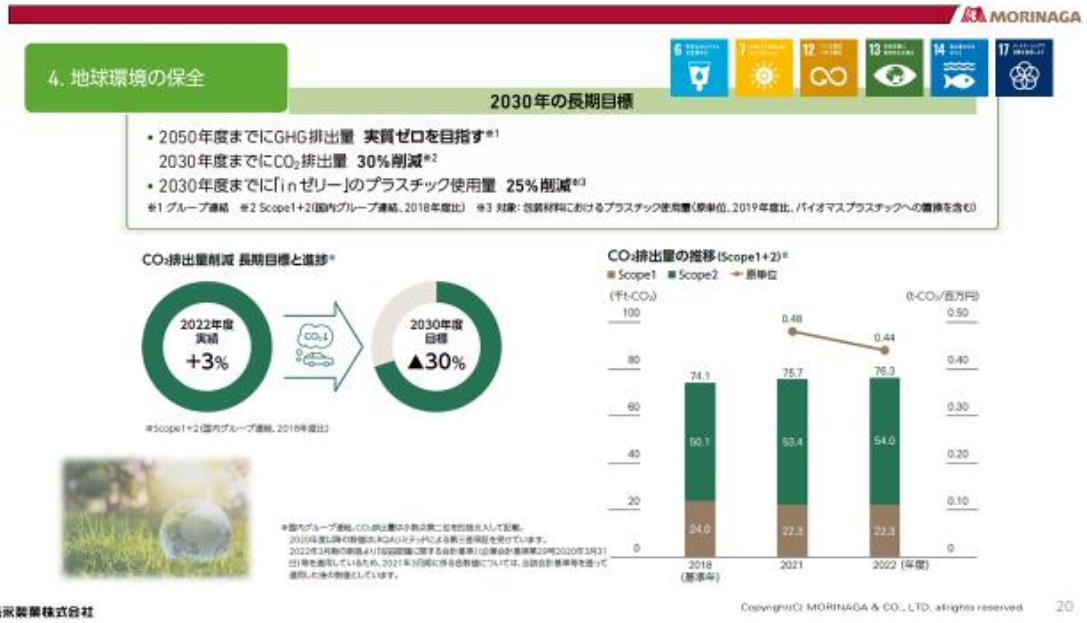



▲第2回食品ロス削減ネットワーク懇話会にて レシピを提案

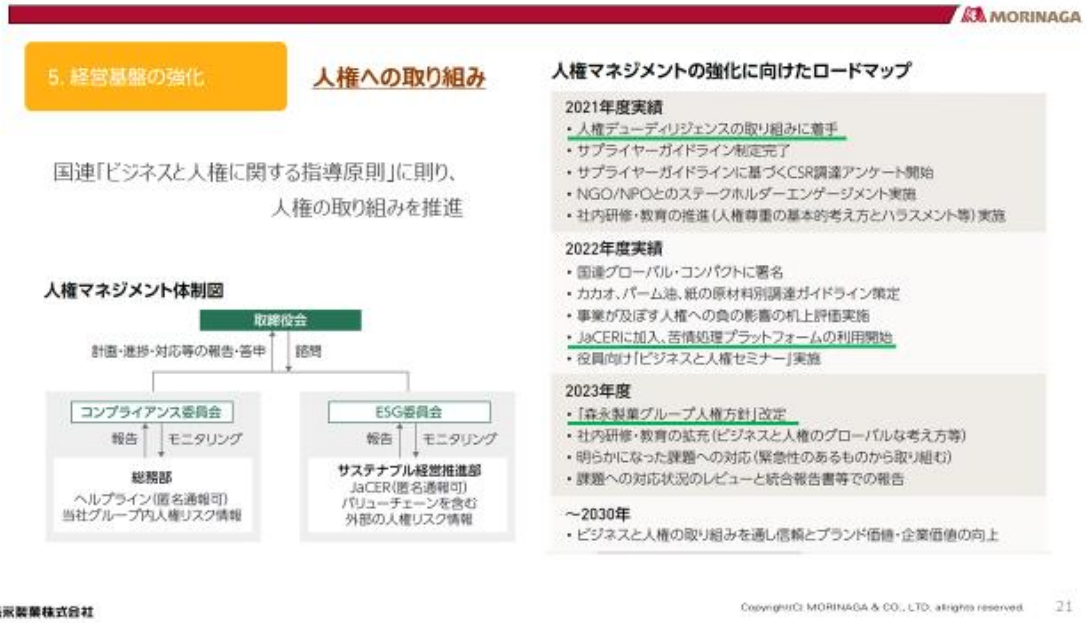
森永製菓株式会社

Copyright© MORINAGA & CO., LTD. all rights reserved. 19

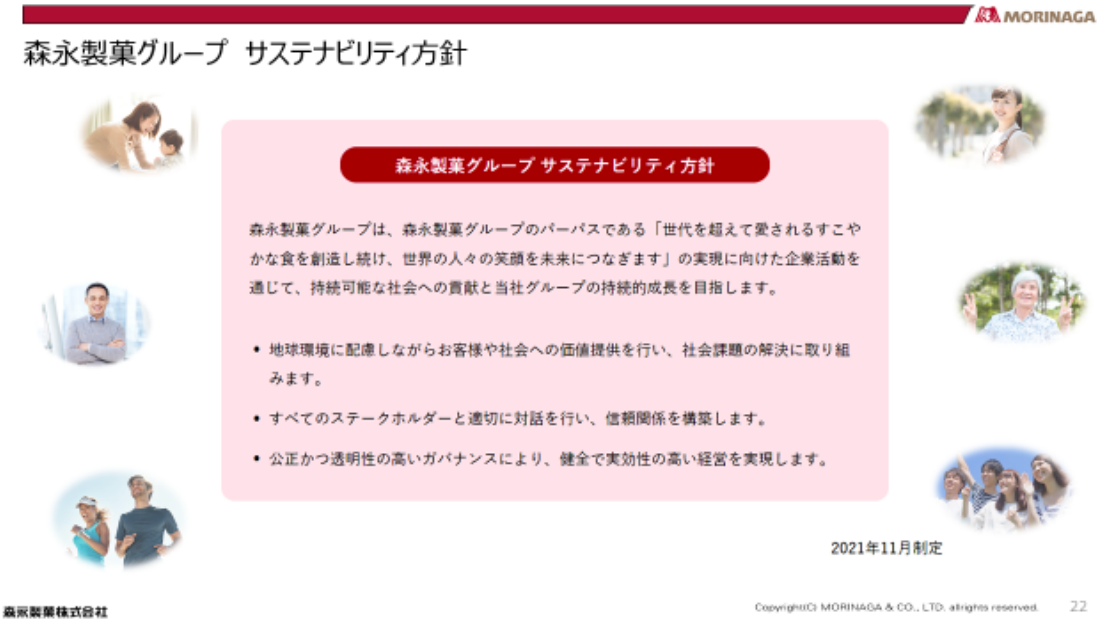
次は、自治体・流通との協業ということで、こちらは大阪府との協業の内容になります。大阪府と連携して食品ロスを削減していこうということで、ホットケーキに色々な食材を混ぜて食べましょうというようなレシピ提案等を行っております。




地球環境の保全です。GHG の削減やプラスチックの削減について目標を設定しており、GHG については、2050 年に実質ゼロを目指しております。2030 年については 30%削減としておりますが、当社の生産量が大変順調に伸びており、どう削減していくかは切実な課題になっております。再エネの購入や色々な手立てを打っていきたいと思っております。また、プラスチックの削減も非常に社会課題として大きいということで、主力のｉｎゼリーで少しでも低減していきたいという目標を掲げております。




最後に、経営基盤の強化についてです。こちらはガバナンスに関係する色々な項目がありますが、今回お示ししているのは人権への取り組みです。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、今年森永製菓グループの人権方針を改定しました。当社グループを挙げてグローバルで人権マネジメントに取り組んでいきたいと考えております。人権デューディリジェンスも再度検討をし直しており、被害者救済を行う JaCER という組織へ加盟をして、苦情処理プラットフォームの利用を開始しました。




サステナブル経営の取り組みの紹介は以上です。最後に、こちらは太田の強い思いを言葉にしたサステナビリティ方針となります。昨今新型コロナウイルスから始まり不透明な時代ではありますが、だからこそしっかりとしたサステナブル経営に取り組み、経営強化を図ってまいりたいと考えております。

また、引き続き具体的な取り組み事例が出てまいりますので、改めて説明する機会を設けさせていただければ幸いです。ありがとうございました。

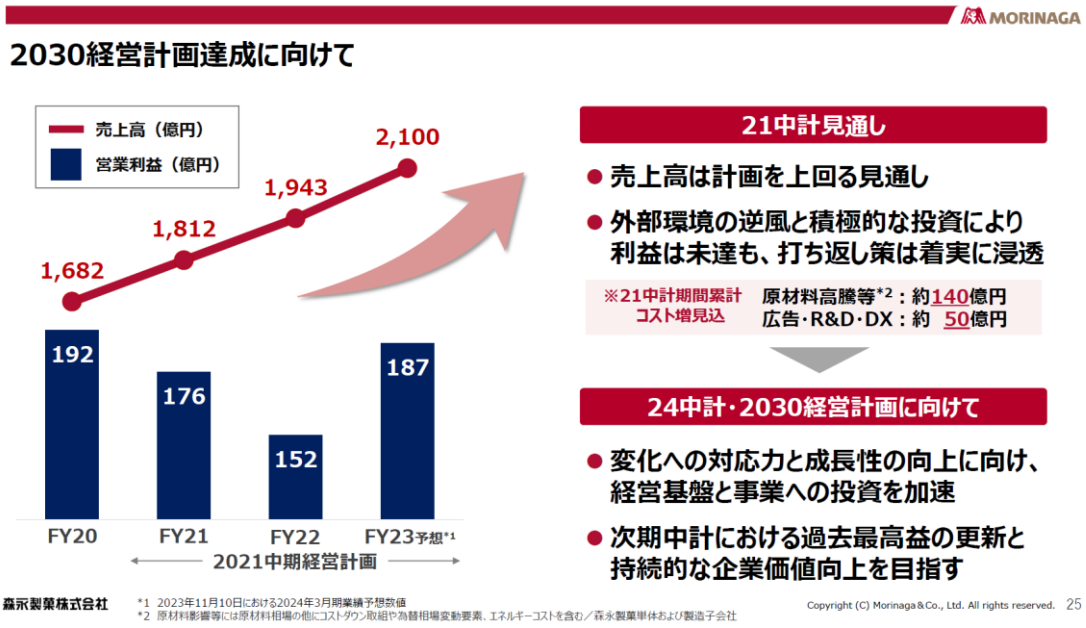
# 2030経営計画達成に向けた
# ROICマネジメントについて

森永製菓株式会社
Copyright (C) Morinaga&Co., Ltd. All rights reserved. 24

太田でございます。ｉｎ事業説明会及び米国事業説明会はいかがでしたでしょうか。ｉｎゼリーは発売して来年で 30 周年になります。発売当時は宇宙食と言われており、200 円でこのようなものは売れないとされておりました。発売 2 年目には売上高と同じ規模の広告投資を行い、発売４年で 100 億円ほどの規模に成長しました。

当社は 124 年の歴史の中で様々な市場を創造したパイオニアですが、直近で一番大きいものがスパウト付きゼリーの発売です。ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる象徴としてｉｎ事業への取り組みを強化しております。

米国事業は、私が社長就任する直前の 2018 年の売上高は約 50 億円、2019 年は約 60 億円でまだ規模としては大きくない状況でした。当時、成長は海外全体という位置づけでしたが、米国は大きなマス広告をさほど行っていない中でも着実に成長していたこともあり、重点領域を米国事業に定めようと大きく舵を切りました。今期は売上高 200 億円を見込んでおり、為替の影響、値上げ効果もありますが、米国事業の成長は予想以上です。HI-CHEW は現在シェアが約 1.2%であり、今後も伸びしろは大きいと感じております。Chargel の販売も行っておりますので、米国事業の成長が今後当社を支えてくれることになると思います。

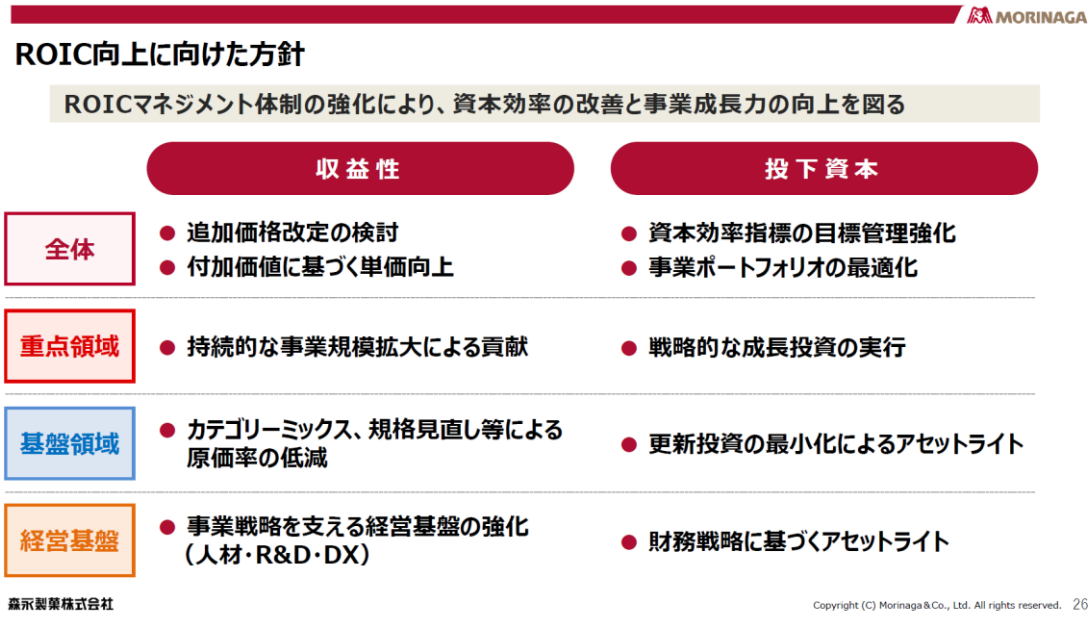



こちらは 2023 年 11 月の決算説明会資料です。私が社長に就任した 2019 年度は売上高が 1,779 億円（「収益認識に関する会計基準」を遡って適用したと仮定した概算値）、営業利益が 212 億円で過去最高売上高、営業利益を達成しました。しかし、2020 年に新型コロナウイルスが流行し、４月、５月はｉｎゼリーの売上が前年の半分になり、年間を通しても前年比で 80%台に落ち込みました。約 100 億円の減収となり、プロダクトミックスも悪化しましたが、20 億円程度の減益で持ちこたえ、営業利益は 192 億円で留まりました。

2030 経営計画と 21 中計は、新型コロナウイルスが流行し非常に不透明な状況下であった 2020 年度に検討、策定しました。21 中計策定時は、毎年 5 億円程度の原材料相場の上昇を見込んでおりましたが、18 中計では相場上昇よりもコストダウンの効果が大きかったこともあり、ある程度は打ち返せると考えておりました。しかしながら、結果としては 21 中計期間累計で約 140 億円の減益要因となる見込みです。

そのような環境下でも広告・R&D・DX 投資は約 50 億円追加しており、これはまさに 2030 経営計画を策定したからこそ実行できた投資です。その効果もあり、３年連続の過去最高売上高を見込むと共に、今期は利益の V 字回復のスタートと位置付けました。私の中では利益の V 字回復は絶対に達成しなければならないと考えており、そのためには多少固定費を考慮しなければならないと思っておりましたが、想定以上に売上高が伸び、追加の投資を含めても今期の営業利益は 187 億円の見込みです。営業利益 192 億円であった 2020 年度より 190 億円コストが上昇していますが、5 億円の減益で留めているということです。21 中計策定時にレジリエンスという言葉を申しましたが、本当に会社が強くなったと手応えを感じております。

現在 24 中計を策定している段階ですが、さらなる飛躍、そして 2030 年をターゲットに計画を組み立て、しっかり取り組んでいきたいと考えております。




24 中計では ROIC マネジメントを強化すると申し上げており、社内の意識改革を進めております。事業の責任者は ROIC を考慮した改善策を検討し、24 中計の事業計画に関する経営層へのプレゼンは、ROIC の概念や目標数値を組み込んだ内容としております。まだ、スタートを切ろうとしている段階ではありますが、着実に浸透させていきたいと考えております。

ROIC マネジメントについては、皆様から多くのご質問を頂きますので、改めて、これまでお伝えしてきた内容をスライドに列記しております。特に、基盤領域である菓子食品事業の収益性に関するご質問が多く、アセットライトという言葉の捉え方として、撤退するカテゴリーもあるのではという見方をされることもあるようですが、そのようなことは全く考えておりません。菓子事業は DNA だと考えており、菓子事業には積み重ねてきた歴史、ブランド、技術があり、2030 年に向けて、それをどのように生かし、ブランド価値を上げていくか、しっかり取り組んでいきたいと思っております。

コロナ前は 7%近くの営業利益率がありましたが、原材料高騰の影響を一番受けたのが菓子食品事業です。前期は赤字になりそうでしたが、昨年の下期よりビスケットをはじめとする様々な取り組みを行い、営業利益率 2%の水準まで持っていきました。今期は 4%弱の利益率を見込んでおりますので、収益性改善の道筋が見えつつあります。

チョコレートも含めて ROIC が低いのは間違いありませんが、24 中計においてどのように改善していくのかしっかりお示ししていきたいと思います。更新投資の最小化によるアセットライトと記載しておりますが、これは 24 中計というよりは 2030 年に向けての考え方です。歴史ある会社で、古い設備があることも事実なので、そこを最小化していくことも

必要ですし、カテゴリーやブランドによって置かれている環境が異なり、ハイチュウのように ROIC も利益率も非常に高い商品もありますので、最適化という考え方も重要です。そのような中で、原価率の改善やウェルネス商品の販売も計画しており、アセットライトを含め、2030 年において利益率 10%を達成するために、様々検討しております。菓子事業は当社の DNA になりますので、大事にしなければならないと思っております。高崎森永への投資の回収も行い、最大の力で菓子食品事業の収益性の復活に取り組みます。

2030 経営計画についてアップデートする部分も出てくると思いますが、24 中計の具体的な内容とともに来年５月発表させていただきますので、よろしくお願いいたします。

説明は以上です。