

IR Day グローバル戦略説明会

2026年3月13日
森永製菓株式会社

森永製菓株式会社

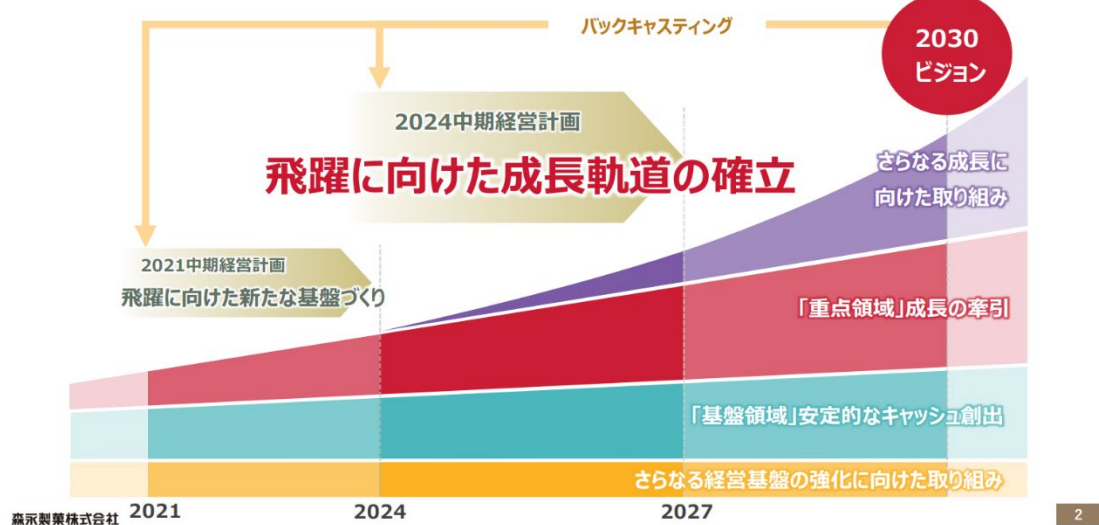
1

海外事業本部長の松永です。本日はお忙しい中、当社グローバル戦略説明会にご参加いただきありがとうございます。私より森永製菓グループの海外事業展開についてご説明いたします。よろしくお願いいたします。

2030経営計画における2024中期経営計画の位置づけ



2030経営計画達成のための「道筋をつくる」2ndステージ



はじめに 2024 中期経営計画の位置づけです。2030 経営計画達成のための道筋をつくる 2nd ステージとして、「飛躍に向けた成長軌道の確立」をテーマとしております。海外事業では 2030 年に向けて着実にステップアップをしていくために礎を築くべく、様々な取り組みを進めております。

海外事業 2030年目標



海外売上高目標を引き上げグローバル戦略を加速

2030年目標

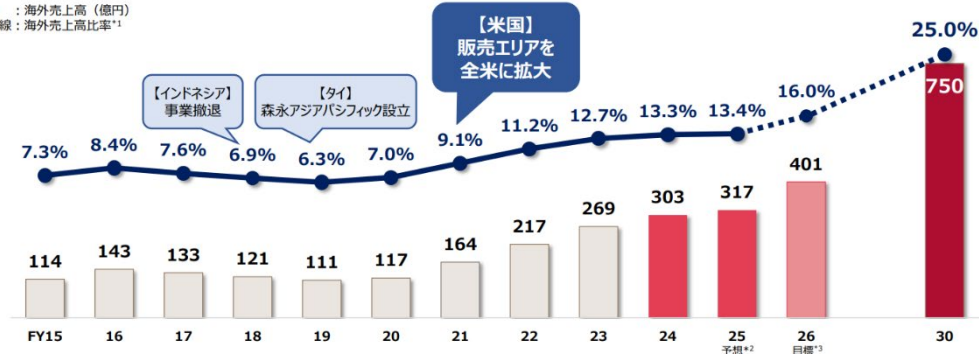
海外売上高

750億円

海外売上高比率

25%

棒：海外売上高（億円）
折線：海外売上高比率^{*1}



* FY25の在外子会社換算レートは1米ドル=147円の前提。FY26およびFY30は同138円の前提
*1 FY21の期前より「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）等を適用。FY20以前の数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値
*2 2025年11月12日における2026年3月期業績予想数値 *3 2024年中期経営計画 発表時点（2024年5月10日）の目標値

3

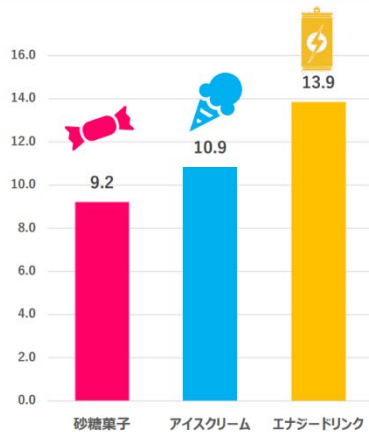
海外事業の2030年目標です。24中計策定時から足元の状況は変化しているものの、2030年の海外売上高750億円、海外売上高比率25%の目標は変えておりません。目標を達成するべく、様々な取り組みを進めている状況にあります。

カテゴリー別市場規模

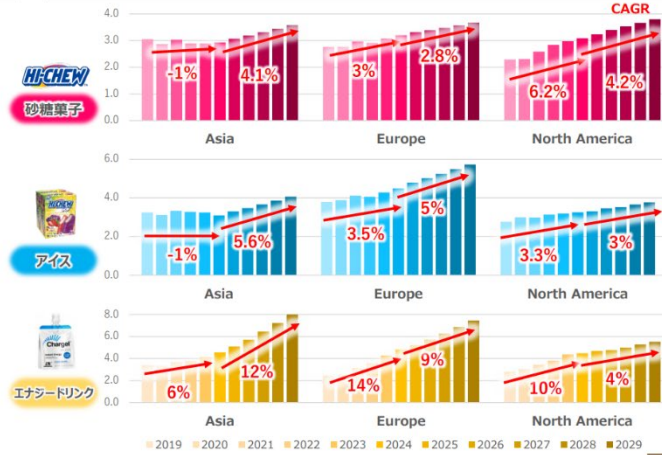


当社の強みとするカテゴリーは世界規模で大きな市場を形成している

カテゴリー別売上（兆円）（2024年アジア、欧州、北米計）



エリア別売上実績・予測（兆円）



森永製菓株式会社 出展：Global data（1\$=150円）Asia（中東・西アジア含む）Europe（東欧含む）North America（カナダ・メキシコ含む）

4

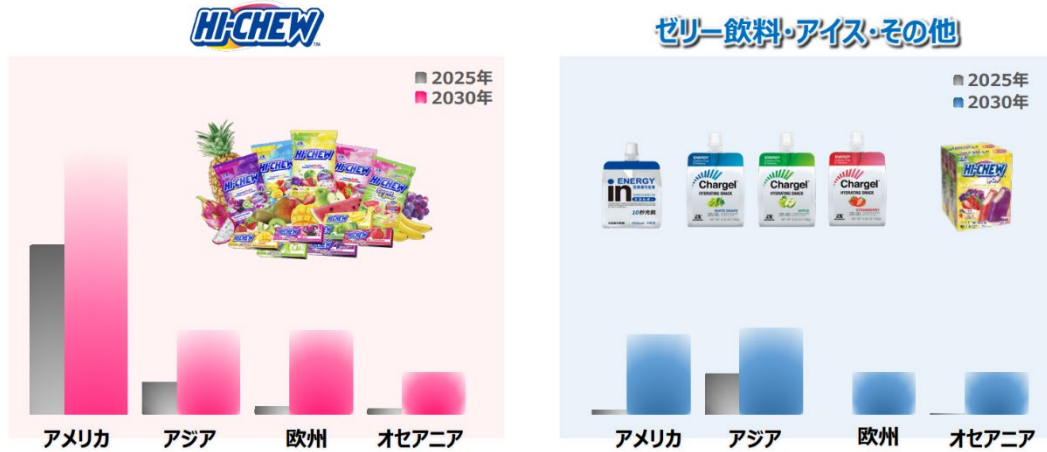
カテゴリー別の市場規模をお示したスライドで、今回の戦略説明において非常に重要なポイントです。砂糖菓子、いわゆるキャンディの部類は、世界で約9.2兆円の市場があります。アイスクリームは世界で10兆円を超える市場があります。エナジードリンクの市場は約13.9兆円あり、i nゼリーはこういった市場の中で戦っていくことになると考えております。

スライドの右側では、各カテゴリーのアジア、ヨーロッパ、北米における売上実績と予測を掲載しております。各地域で当社が強みとする商品群の市場が広がっていることから、当社商品を海外でさらに展開させていくポテンシャルを感じます。また、各カテゴリーの各エリアにおいて、向こう5年で着実に伸長していくことがデータからも見えております。24中計で掲げた「成長軌道の確立」のために、当社が打てる手はまだ多くあること、スピード感を持って現在取り組んでいることが本日よりお伝えしたい内容です。

事業成長イメージ



売上の中心となっている米国ハイチュウから他市場・他カテゴリーへの拡大を図る



森永製菓株式会社

5

2030 年の海外売上高目標 750 億円に向けて、米国を中心とした HI-CHEW の展開が間違いなくキーとなります。それらに加え、ゼリー飲料やアイス、その他の商品の取り組みも進めてまいります。750 億円に向けては、HI-CHEW 以外のカテゴリーや米国以外の地域においても、着実に伸ばしていくことを前提に整理しております。本日はその内容をご理解いただけるようにご説明申し上げます。

海外成長戦略 6 CORES



2030年海外750億円への成長戦略を【6 CORES】と命名し、スピードを上げて進行



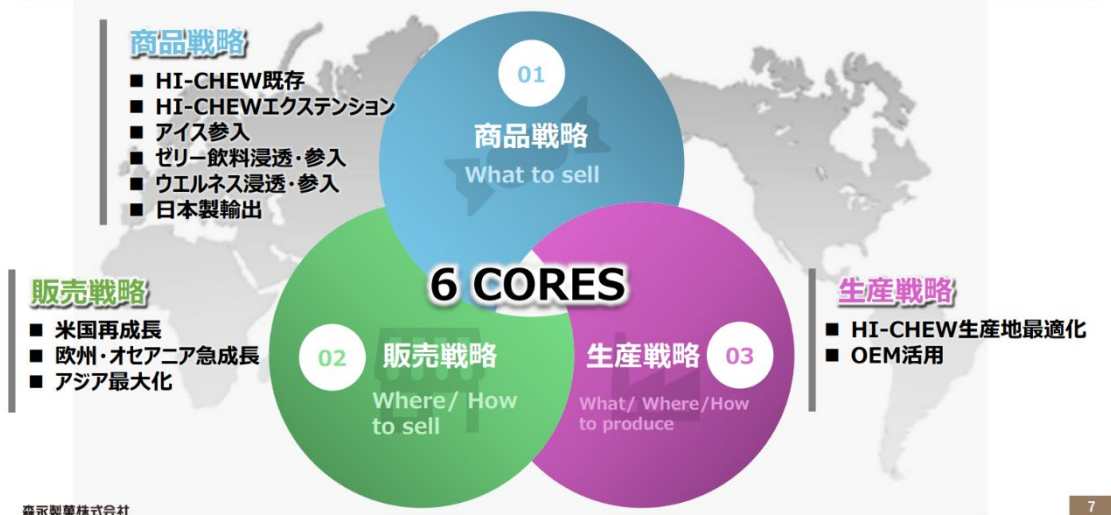
海外事業を展開するための成長戦略を「6CORES」と命名しました。6つの重点取り組みをそれぞれ、スピードを持って展開してまいります。「6 CORES」のスローガンは海外事業本部だけでなく、生産本部や研究所にも共有され、全社で「6CORES」の概念が理解できるようになっております。

HI-CHEW はこれまでカテゴリー全体で管理しておりましたが、オーセンティックと、ファミリー・グミ他に分類し、開発・商品・売り場の管理を行う整理に変更しております。ゼリー飲料は米国の **Chargel** を中心に展開を進めておりますが、先ほどもお話した通り、世界におけるエナジードリンクの市場規模は大変大きく、市場のポテンシャルがあります。早急にゼリー飲料の展開を世界に広げていきたいと考えております。アイスクリームも3月6日に発表しました **My/Mochi** 社の買収に伴うモチアイスの展開により、可能性を広げていけると思います。その他、ウェルネス商品の展開や日本製の商品の輸出も合わせた6つの重点取り組みを「6 CORES」というテーマの中で取り組んでまいります。

6 Cores全体戦略



商品・販売・生産それぞれのアプローチで6 coresを推進



「6 CORES」は商品、販売、生産の3つの戦略と絡めながら、推進していきます。販売戦略ではどのエリアでどのように商品を育成していくのか、生産戦略では、生産拠点をどこに構え、どのように供給するのか考えていきます。こうした考え方の中で、「6 CORES」を展開してまいります。



HI-CHEW 2030年目標



世界の人々に笑顔を提供し、世界5位のソフトキャンディ/グミブランドへ



ここからは HI-CHEW についてご説明いたします。

HI-CHEW は 2030 年の海外売上高目標である 750 億円達成のためのコアとなります。2030 年には、世界で 5 番手のブランドになることを目標にしています。ゆくゆくは世界の 2 位のブランドを目指すべく、そのステップとして 2030 年があると見ていただければと思います。

とは言え、HI-CHEW の現在の認知度には課題と伸びしろがあります。2008 年から展開している米国での認知度は約 6 割とまだ伸びしろがございます。1961 年より展開を開始し

た台湾、2010 年より展開しているニュージーランドでは比較的認知度が高く、取り組みの歴史がある程度長い地域では HI-CHEW の認知度が高いことを確認しております。欧州は取り組みの歴史が浅いため、まだまだ認知度の伸びしろがございます。認知度を高めるべく、着実に取り組みを進めていきたいと思ひます。

販売戦略



北米・アジアでの商品カテゴリー追加、欧州オセアニアでのハイチュウ拡大により事業拡大



森永製菓株式会社

10

続いて各地域の販売戦略です。先んじて展開しているアジア、北米に対して、欧州・オセアニアを第2極と位置づけており、現在、スピード感を持って取り組みを進めております。特に欧州は HI-CHEW の今後の成長のドライバーになると考えております。

新たな商品価値を提供することで、さらなる成長を図る

大手競合のグミへの攻勢、新興ブランドの台頭により販売苦戦
商品開発強化、Fun要素を付加するブランディング、営業体制強化により再成長を図る

商品
戦略

商品	広告・販売
 ■ 26年春～ 新商品 + 既存品活性化 ■ 26年秋 新価値商品  New リニューアル ブランディング強化 New 新価値 ■ シーズナル商品の継続発売  ■ 27年 新機軸商品発売 New 新機軸	■ Funイメージの醸成 「Chewbie」の活用により ブランドの楽しさを訴求 ■ MLB 認知度が低いエリアでの パートナーシップを継続 ■ 営業体制強化による 販路開拓 

森永製菓株式会社

11

ここからは米国の HI-CHEW 取り組みについてお話いたします。2020 年頃より高い成長を実現してきた米国の HI-CHEW ですが、直近は踊り場の状況にあり、市場環境の厳しさは増しております。厳しい環境の中でも、売り場に配荷されており、現地の流通とコミュニケーションを取りながら拡大を目指して進めております。

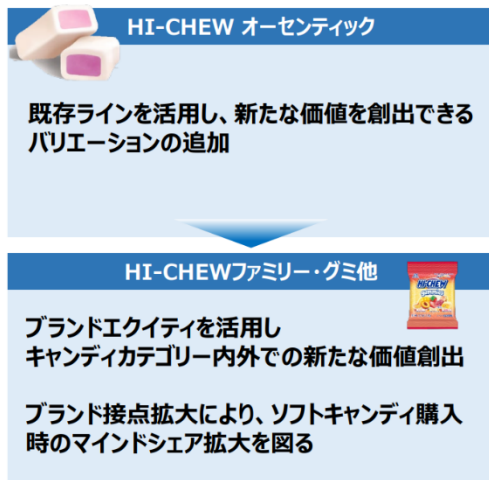
2026 年春には新商品の発売を予定しており、秋には新しい価値を付加した商品の発売も予定し、大きな期待値を持って進めています。また、シーズナル商品の継続発売も控えております。従来供給能力の関係で、シーズナル商品には十分な取り組みができておりませんが、米国第 2 工場の稼働が近づく中で、供給量の問題が少しずつクリアになってきております。小売業と手を組み、シーズナル商品にも本格的に取り組める体制が整いつつあります。2027 年には新機軸の商品の発売を予定しておりますので、こちらもぜひご期待いただければと思います。また、広告においては、HI-CHEW のブランドマスコットである「Chewbie」が大変人気が出てきました。SNS に登場すると非常にバズる状況にあり、引き続き「Chewbie」を活用したコミュニケーションも実施してまいります。

HI-CHEW 商品戦略



ブランドエクイティを活用、製品ラインアップ拡充し、ブランド強化、売上拡大を図る

商品
戦略



森永製菓株式会社



メンタルアベイラビリティ拡大によるブランド再活性化モデル

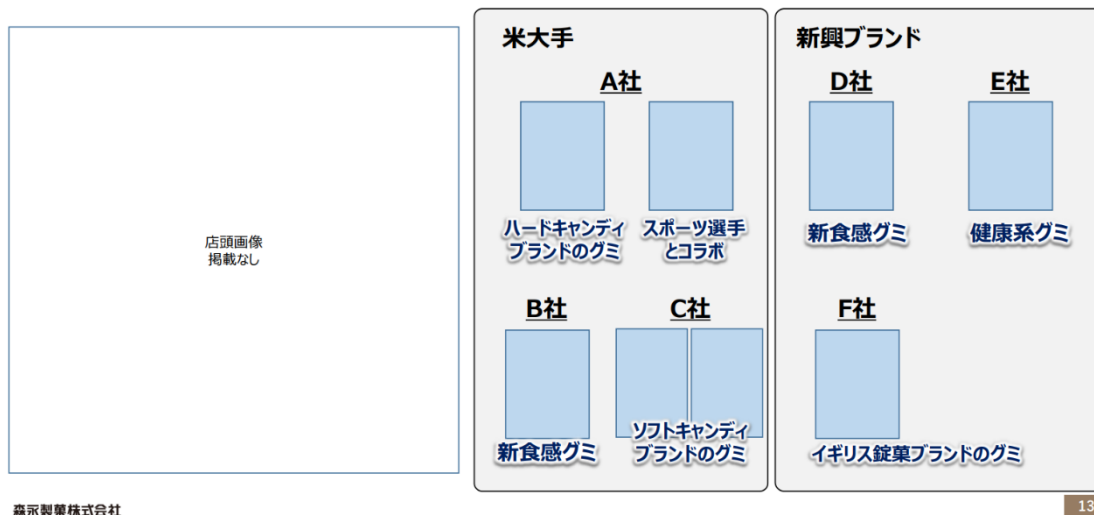
12

続いて HI-CHEW のマーケティングについてです。従来は HI-CHEW の既存品での取り組みが中心でしたが、オーセンティックとファミリー・グミ他に分類し、管理する方法に変更しました。変更の背景としては、HI-CHEW ブランドとの様々なタッチポイント、接点を作ることでメンタルアベイラビリティを拡大することが狙いにあります。今後はチャンスがあれば HI-CHEW ブランドを使った様々な展開を行い、いずれは HI-CHEW の既存品に戻ってくるという流れを実現できるよう商品展開を進めてまいります。

米国売場および競合品の状況



米大手および新興ブランドのキャンディカテゴリー進出により競争激化



米国の売り場における競合品の状況です。コンビニエンスストアでは、棚に非常に多くのキャンディ商品が並んでいます。カカオ高騰の影響を受けて、米国の大手菓子メーカーがチョコレート商品からキャンディ商品に注力するようになっております。また、小売業も米国の消費停滞の影響を受けて売上が厳しいため、商品の品揃えを増やすという動きを取っております。米国でも日本と同様に、はじめは一気に導入されるものの、徐々に売れ行きの悪い商品はカットされていきます。そうした流れの中で、当社のブランディング含めた取り組みを、手をこまねかずに実施していくことが絶対的に重要だと思っています。

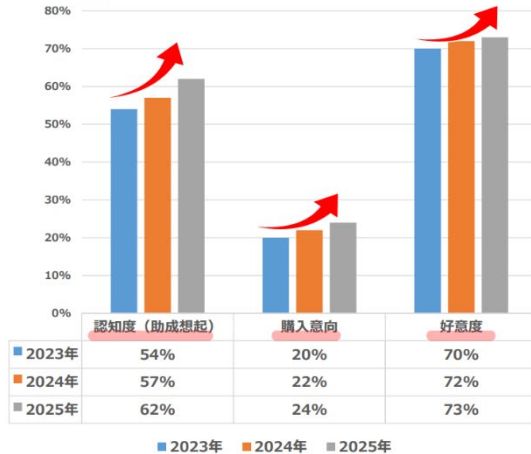
米国では各社から発売される新商品がイノベーションだとして、現在話題になっております。スポーツ選手の顔の形をしたグミなど、イノベーションと呼ばれる商品は多岐にわたります。先日、米国の市場データを公表している IRI が講演をされた際に、キャンディの市場の伸びは 100 を超えているとお話がありました。そのうち、イノベーションの商品が 10% を占めているとのことでした。過去、イノベーションとされる商品は全体の 4～5% でしたが、直近数年でこのような商品が多く発売されてきました。こうした環境下の中で、HI-CHEW は戦っていくこととなりますので、当社も着実に対応していきたいと思っています。

米国認知度調査結果



認知・購入意向・好意度、全て向上、特に若年層（Z世代、ミレニアル世代）が牽引

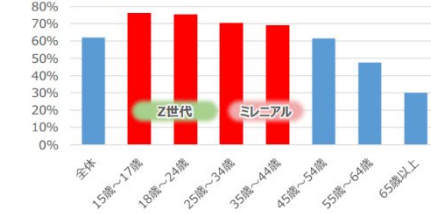
●主要指標



森永製菓株式会社

ベース：全対象者 n=4600

●認知度（年代別）



●次回購入意向（年代別）



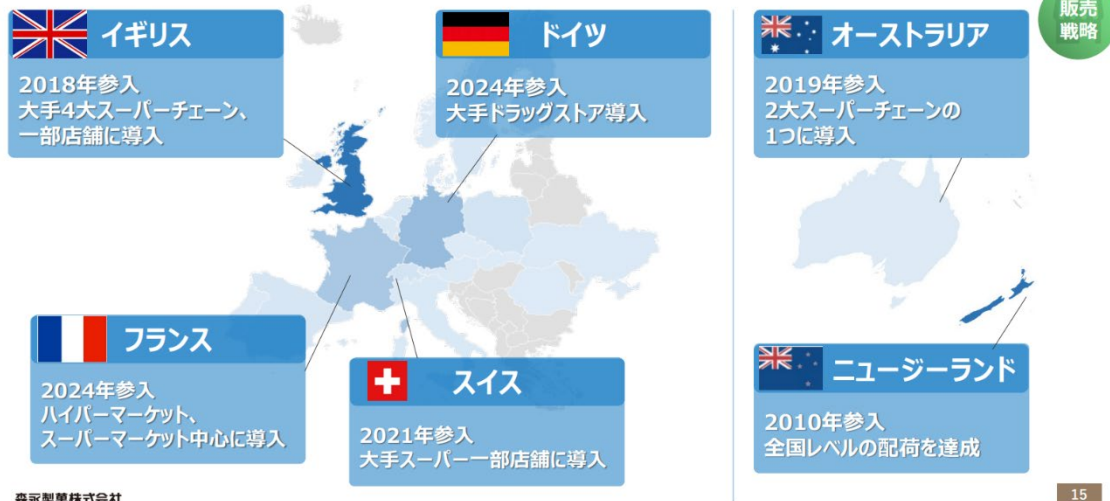
14

米国の認知度調査結果です。HI-CHEW の認知度は年々上昇しており、特に Z 世代、ミレニアル世代に広く認知されております。購入意向の指標も徐々に上がっており、こちらも Z 世代、ミレニアル世代が高くなっております。好意度も常に意識し、ベンチマークとしております。今後もこれらの指標は継続的にウォッチしていきます。

欧州オセアニア 販売状況



各国それぞれ大手小売チェーンへの導入が拡大。ステージに応じたマーケティング投資を実施



ここから欧州オセアニアにおける取り組みについてお話します。欧州では着実に導入が進んでおります。イギリスでは2018年より参入しており、大手小売での導入が定着してきました。フランスでは2024年より参入し、大手の小売業を中心に、レジ前での導入が進んでおります。また、ドイツでの導入も開始しております。まだまだ取り組みの途中ではありますが、実績として入り始めており、大きく前進しているという点をご評価いただければと思います。

オーストラリア、ニュージーランドでもHI-CHEWが着実に根づいてきております。

欧州各国 取組状況



各国の状況に合わせた商品展開、広告施策を実施

 イギリス 課題 各チャネルでの配荷率アップ 定番棚への安定導入	 フランス 課題 全国チェーンでの店頭回転アップ	 ドイツ 課題 全国チェーンでの店頭回転アップ
欧州共通戦略 日本ブランドであることを商品・広告にて前面に打ち出す  		
商品  広告 ・リテールマーケティングの強化 ・サンプリングの拡充	商品  広告 オンライン、オフライン広告を組み合わせ 認知度拡大、店頭回転アップを図る	商品  広告 オンライン広告による認知度拡大

森永製菓株式会社

16

欧州の人々は日本の文化が大好きな傾向にあります。しかし、マーケット調査では、HI-CHEW は米国の商品であると認識している方が一定数いらっしゃいます。HI-CHEW が日本の商品であることを認識していただくため、バイリンガルのロゴを入れたり、富士山のマークを入れたりするなどして、商品のパッケージも変更しております。米国とは異なる点であり、国別にレギュレーションも違うため、こうしたきめ細かな対応をしながら欧州において HI-CHEW を育成していきたいと思っております。

各国の状況に合わせた商品展開、広告施策を実施



オーストラリア

課題

全国チェーンでの取扱率向上、SKU数増

商品



広告

オンライン広告による認知度拡大
(日本感を訴求しながら現地化)



森永製菓株式会社



ニュージーランド

課題

配荷が飽和する中での事業拡大策の検討

商品



広告

ロイヤリティを高めるオンライン施策

商品
戦略

17

オーストラリア、ニュージーランドでも各商品のマーケティングを行いながら取り組みを進めております。

オーストラリアの棚における HI-CHEW の売り場面積はわずかではありますが、グローバルの大手競合も同様の状況です。背景として現地メーカーのポジショニングが強いことが特徴です。一方、ニュージーランドでは日本の売り場よりも HI-CHEW が多く導入されております。国別で見ると様々な特徴があるということをご理解いただけたかと思います。

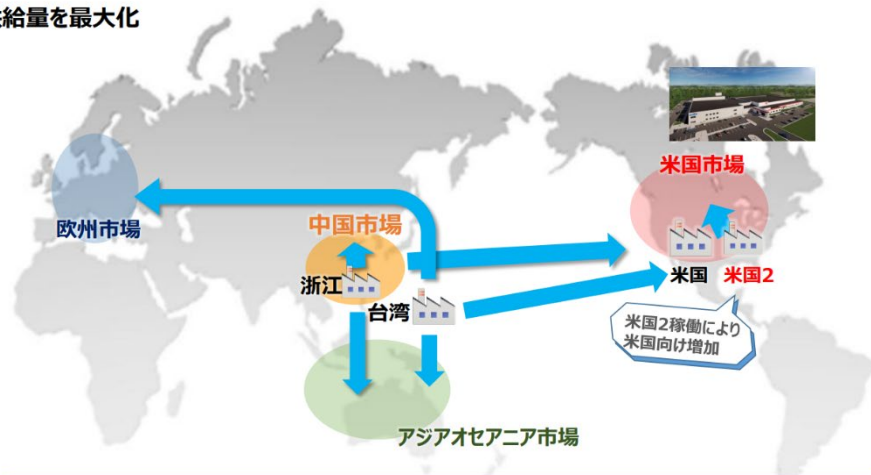
生産戦略（HI-CHEW）



HI-CHEWは米国第2工場稼働により供給体制再構築

- 各国供給量を最大化

生産
戦略



森永製菓株式会社

18

HI-CHEW の供給体制についてです。先ほども少し触れましたが、米国第2工場の稼働を控えております。現在、米国で販売する HI-CHEW の約半分は主に台湾と一部浙江から輸入しておりますが、米国第2工場が稼働することで輸入量が変わっていきます。米国ではスティックタイプの HI-CHEW は製造していないため、輸入自体は継続していきますが、台湾からの輸入量は低減する見込みです。従来、台湾から米国へ供給していた分のキャパシティが空くため、台湾国内及びオセアニア市場に加え、欧州向けの HI-CHEW の供給量を増やすことが可能になります。工場数は限られているものの、全体最適を意識し生産戦略を策定しております。

ゼリー飲料



森永製菓株式会社

19

ゼリー飲料 海外の取組



既進出エリアの深耕および新エリアへの進出を図る

商品
戦略



森永製菓株式会社

20

ここからはゼリー飲料についてご説明いたします。

現在は台湾と香港・シンガポールで i n ゼリーを、米国で Chargel を展開しております。

Chargel は足元苦しい状況にありますが、決して諦めず、次の手としてこの春に大きな活性化を予定しています。

米国Chargel 取組



スポーツシーンから日常シーンへの拡大により、マスターゲットに挑戦

商品
戦略

スポーツシーンでの受容性は確認されたが、一般チャネルへの拡大には日常シーンで飲用されることが不可欠であると判断。
新SKUの発売とポジショニングの変更を実施。



森永製菓株式会社

21

Chargel については、かつての日本の i nゼリーと同様にスポーツシーンを中心とした訴求を行ってきましたが、日常の食シーンでの訴求に変更していきます。一度飲んでいただいたお客様からの受け入れ性は高く、EC サイトではリピーターのお客様がついているものの、マーケティング調査を実施したところ、Chargel は商品コンセプトや何の味なのか分かりづらいという結果が得られました。そこで、フルーツのシズルを入れたパッケージに変更いたします。日本の i nゼリーは先進的でありかっこいいイメージがお客様に受け入れられておりましたが、米国ではフルーツのシズルを入れておいしさを伝えていくことを重視してまいります。また、Antioxidant として 2 つの商品を新たに追加し、棚の提案を変えていきたいと考えております。パッケージ、ポジショニングともに刷新して、再度取り組んでまいります。3 月初頭に参加した EXPO West では、小売業、消費者から今までにない反応をいただいております。これを手応えに今後商談を行い、導入を進めていきたいと思っております。

米国はスーパーマーケットの文化であり、レジ前の売り場には Good To Go と称して、買ってすぐに飲める商品の売り場展開が広がっております。このような売り場に Chargel を並べてもらおうべく、販売戦略を持って進めております。まだまだこれからですが、ぜひ見守っていただけたらと思います。

台湾inゼリー 取組



ニーズに細やかに対応する商品ラインアップ、トレンドに沿った広告により事業拡大

1999年発売 現在まで台湾でのゼリー飲料市場開拓、拡大を牽引

商品
戦略

商品



BASIC

Daily Support

■ 現地消費者ニーズに基づいた商品展開

ベーシック：エネルギー、ビタミン、ミネラル
台湾限定：プロバイオティクス、タウリン

森永製菓株式会社

広告・販売

■ 台湾野球選手を活用し、スポーツシーン、日常シーンをそれぞれ訴求



陳 傑憲 (チェン・ジェシェン) 選手

■ World Baseball Classicへの協賛

22

続いて台湾における i n ゼリーの取り組みです。台湾では i n ゼリーが非常に伸びております。野球のチェン・ジェシェン選手を起用し、プロモーションを実施しております。中国・台湾・韓国では、健康、ナチュラルに対する意識が他の地域と比べて高く、アジア圏におけるウェルネスマーケットは非常に強いと感じています。そうしたニーズに応えるべく、i n ゼリーも早急に展開を広めていかなければならないという課題感を持っております。

アイス



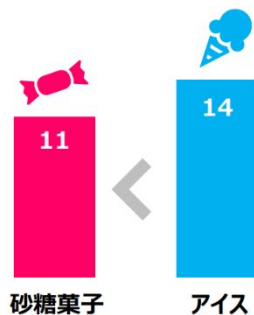
森永製菓株式会社

23

世界のアイス市場規模

砂糖菓子より大きい市場規模であり、米国、西欧が大きなシェアを占める

■世界のアイス市場規模（兆円）



■地域別アイス市場規模（兆円）



森永製菓株式会社 出展：Global data 2024年（1\$=150円）

24

最後にアイスクリームのカテゴリーです。

キャンディ類の砂糖菓子よりもアイスの方が市場規模は大きく、地域別で見ると米国と西欧の市場が非常に大きく、当社としても挑戦したいと考えております。米国では今回のモチアイスの展開をきっかけとしながら、日本のアイスを広めていきたいと考えております。実は欧州においても、既に手を打ち始めております。OEM 先を探しながらテストマーケティングを行い、欧州におけるアイス事業を加速していく考えも持っております。

各国のステージに合わせ展開商品ラインアップを拡大していく



各地域での事業ステージの状況です。米国はまだ導入期であり、HI-CHEW POP のテスト販売を実施している状況にあります。今回の My/Mochi 社の買収を決めた理由のひとつに HI-CHEW POP があり、先方のディストリビューション機能を活用しながら一気に配荷させたいという狙いがあります。なお、モチアイスの売り場と HI-CHEW POP のようなパーティータイプのアイスは別の売り場であることが多いためカニバリの懸念はありません。

オーストラリアでは HI-CHEW FREEZE という商品を日本から輸出し販売しています。まだ導入期ではありますが、チャンスの兆しが見えてきております。ニュージーランドでも同様に日本から輸出した商品を販売しております。台湾では過去よりアイスクリーム事業を展開しており、日本から商品を輸出しております。まだまだ導入期のフェーズにある国が多いですが、着実に成長させていきたいと考えております。

冷菓戦略 HI-CHEW x My Mochi



共通点を活かし、マーケティング活動を連動し、相乗効果を図る

	HI-CHEW	my mochi
	フォロワー数 Facebook 21.0万人 Instagram 10.6万人 TikTok 15.7万人	フォロワー数 Facebook 7.2万人 Instagram 11.2万人 TikTok 73万人
ターゲット	Z世代～ミレニアム世代	
アイデンティティ・パーソナリティ	本格的フルーツ感、長い噛み応え バラエティなフレーバー カラフル、ユニーク、楽しい、 並はずれた、クール	●バラエティ豊かな味により 人生のひと時をよりカラフルに、 ●ふわふわの米粉にブレンドされた スモージーな味わい
タグライン	Choose Difference, Choose Fun, Chew HI-CHEW!	Joyfully Chill !

森永製菓株式会社

26

次に HI-CHEW と My/Mochi の親和性についてお話いたします。両者の共通点を活かし、マーケティング活動を連動しながら、相乗効果を図りたいと思います。米国内では今回の発表を受け、様々な反響があります。米国森永の従業員は非常にモチベーションを高めていると聞いておりますし、My/Mochi 社の従業員からも非常にチャレンジング、あるいはエキサイティングだと好感をいただいております。実際に現地でマーケティングや営業を行う従業員からポジティブな反応を得ていることは非常に重要なことだと思います。

HI-CHEW x My Mochi 共創によるオーディエンス相互拡張

●両ブランドのユーザー基盤の共有



森永製菓株式会社

●メンタルアベイラビリティ拡大によるブランド再活性化モデル



27

アイスクリームにおいても先ほどと同じメンタルアベイラビリティの話が当てはまります。まずは HI-CHEW ブランドを活用した商品の展開を進めていきたいと考えております。HI-CHEW POP 中心に My/Mochi と連携し、いずれは商品のコラボレーションも検討していきたいと思っております。目的として、アイス事業の拡大だけでなく、キャンディ以外の売り場で HI-CHEW が露出されることでキャンディの HI-CHEW を手に取っていただく狙いもあります。HI-CHEW POP は 25 年にテスト販売を実施して、売上は好調であり、お客様からも好評をいただいております。今年も数量を増やしてテスト販売を行います。今後は My/Mochi 社の持つディストリビューションを活用したさらなる供給、米国での OEM による製造を探索してまいります。

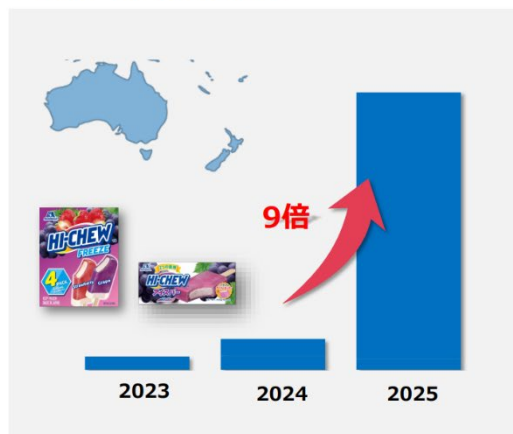
各国におけるアイスのポテンシャルは高まっている

●台湾輸入アイスランキング（25年4月-9月）
（コンビニA社データ）



売上上位に ICE BOX濃い果実氷、
ミルクキャラメルモナカがランクイン

●オセアニアアイス売上推移



森永製菓株式会社

28

台湾とオセアニアの状況です。台湾でも日本で製造したアイスを輸出して販売しております。主要コンビニエンスストアの輸入アイスランキングにおいて、当社の商品は上位にランクインしており、受け入れ性の高さが分かります。今後も台湾においてアイスを強化していきたいと考えております。

オセアニアでは HI-CHEW FREEZE の売上が 25 年は前年の 9 倍になっております。日本からの供給量を増やし展開をしております。

OEMを活用し、消費地に最適な供給体制の構築

- ・立ち上げスピードの短縮
- ・法規制、関税、リードタイムをコントロール

生産
戦略



森永製菓株式会社

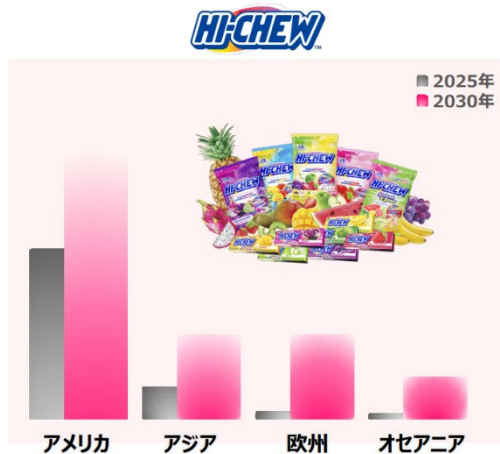
29

続いて生産戦略です。稼働中の OEM 先と検討中の OEM 先を示しております。従来は技術的な問題やレシピの問題等の懸念事項がありましたが、柔軟に対応できるものについては、OEM を活用した生産体制を構築していく方針です。

2030年に向けて



HI-CHEWのエリア拡大およびカテゴリー増により750億円達成に向け推進



森永製菓株式会社

30

最後のシートです。米国中心に HI-CHEW を展開しながら、その他の国、その他のカテゴリーでの取り組みの着実に進め、2030 年の海外売上高目標 750 億円達成に向けて推進していきます。様々なハードルはありますが、信念と覚悟を持って取り組んでまいります。ご清聴ありがとうございました。