



おいしく たのしく すこやかに



2025年3月期 決算説明会

2025年5月13日
森永製菓株式会社

将来予測・業績予想について

本資料には、当社（連結子会社を含む）の見通し、計画、目標など将来に関する記述が含まれておりますが、これらは当社が現在入手している情報に基づく判断や仮定を基礎としたものであり、将来における当社の実際の業績または展開と異なる場合があります。

パーパスの実現

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

ウェルネスカンパニー





おいしく たのしく すこやかに



2025年3月期 実績



2026年3月期 業績予想



2024中期経営計画 進捗と見通し



おいしく たのしく すこやかに



2025年3月期 実績



2026年3月期 業績予想



2024中期経営計画 進捗と見通し

2025年3月期 実績



売上高は4期連続で過去最高を更新/ 営業利益も過去最高を更新

親会社株主に帰属する当期純利益は、政策保有株式売却に伴う特別利益計上により前同を上回る

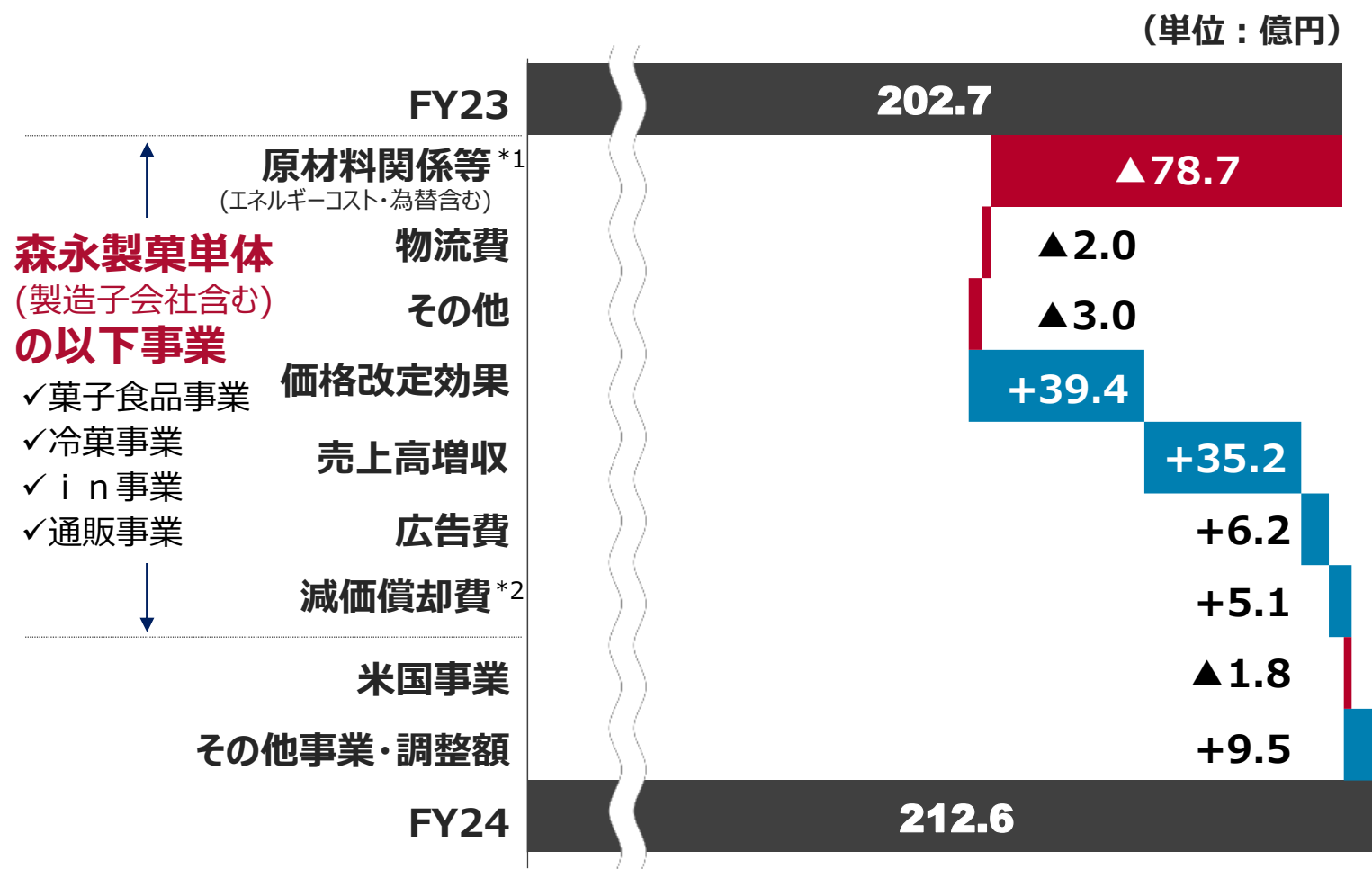
(単位：億円)	実績	前期比較		予想*2比較	
売上高	2,289	+156	107.3%	+19	100.9%
売上総利益 〔売上総利益率〕	900 〔39.3%〕	+34 〔▲1.3pt〕	103.9%	+5	100.6%
営業利益 〔営業利益率〕	212 〔9.3%〕	+10 〔▲0.2pt〕	104.9%	▲1	99.8%
経常利益	223	+13	106.0%	+6	102.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	177	+26	116.9%	+10	106.0%
EBITDA*1	311	+14	104.8%	▲2	99.6%

*1 EBITDAは簡易版を使用→営業利益+減価償却費 *2 2025年2月発表値

* 在外子会社換算レートは、1米ドル=151.58円。前同は140.56円

2025年3月期 実績：営業利益増減要因

カカオを中心とした原材料コスト高騰の影響が一段と強まる中、菓子食品・冷菓事業を中心とした増収および価格改定による打ち返し等により増益を実現



原材料関係等

- ・高騰原材料：カカオ関連、油脂(アイスコーティング) プラ(原紙、メーカー労務費増)
- ・エネルギーコスト影響：+0.7億円
- ・為替感応度：1円円安＝年間で1億円弱の減益影響

その他(主な要因)

- +) 販売費
-) 売上原価増(労務費等の固定原価)、人件費、DX投資

価格改定効果

- ・23年9月：菓子食品(ホットケーキミックス、甘酒等)
- ・24年4月：菓子食品(キャンディ、チョコ(一部)、スナック)
- ・24年9月：菓子食品(ビスケット、チョコ、ココア・甘酒(一部))、冷菓
- ・24年12月：i n(i nバー)
- ・25年2,3月：菓子食品(チョコ、ビスケット(一部)、スナック(一部)、ココア等) i n(プロテインパウダー)

米国事業増減要因

- +) 為替、増収
-) 販売費、原材料費高騰、海上運賃増

参考：広告費(連結計)

FY23 117.3億円	}	損益影響
FY24 112.4億円		
		+4.9億円

2025年3月期 実績：事業別サマリー



菓子食品・冷菓事業が増収を牽引 i n 事業・食料卸売が増益に貢献

(単位：億円)		売上高			営業利益			営業利益率	
		実績	前期比較		実績	前期比較		実績	前期比較
食料品製造	菓子食品事業 ^{*1}	844	+53	106.6%	39	▲1	96.7%	4.6%	▲0.5pt
	冷菓事業 ^{*1}	493	+40	108.7%	42	▲6	88.4%	8.6%	▲2.0pt
	i n 事業 ^{*1}	313	▲2	99.2%	73	+7	110.0%	23.3%	+2.3pt
	通販事業	111	+2	102.0%	4	+2	231.4%	4.3%	+2.4pt
	事業子会社等	112	+13	112.5%	3	▲1	70.2%	3.1%	▲1.8pt
	国内計	1,875	+104	105.9%	163	+1	100.6%	8.7%	▲0.4pt
	米国事業 ^{*2*3}	209	+18	109.2%	30	▲2	94.6%	14.6%	▲2.3pt
	中国・台湾・輸出等	90	+16	120.9%	4	+0	106.5%	5.5%	▲0.7pt
	海外計	300	+34	112.5%	35	▲2	96.1%	11.9%	▲2.0pt
小計		2,175	+137	106.8%	198	▲1	99.8%	9.1%	▲0.7pt
食料卸売		86	+17	125.8%	14	+11	382.0%	16.6%	+11.1pt
不動産及びサービス		18	▲1	97.9%	8	▲0	96.1%	42.9%	▲0.8pt
その他		8	+1	110.8%	1	+0	116.2%	20.3%	+0.9pt
調整額等		—	—	—	▲10	▲1	—	—	—
合計		2,289	+156	107.3%	212	+10	104.9%	9.3%	▲0.2pt

* 当社グループの経営管理の実態を明瞭に表示するため、2025年3月期より区分・集計方法を変更。2024年3月期の数値は当該変更を遡及適用し、変更後の区分・集計方法により作成したものを記載。

*1 i nブランドを冠したキャンディ、チョコレート等の商品は菓子食品事業、アイスは冷菓事業に含む

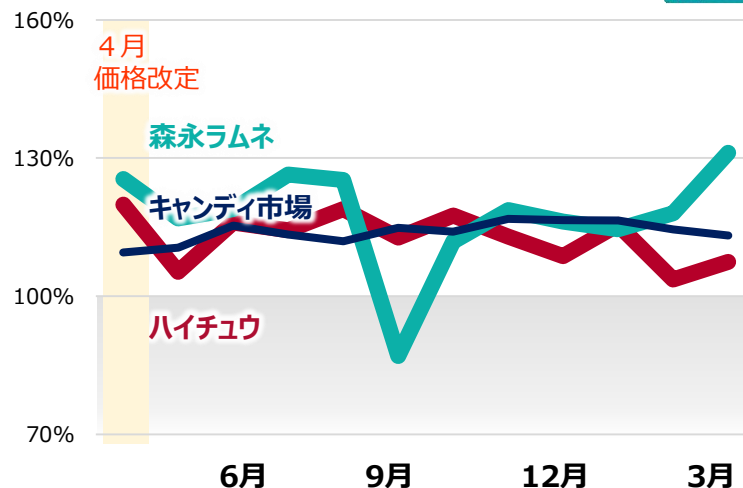
*2 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む

*3 現地通貨ベースの売上高前期比は101.3%

国内市場のトピックス【菓子】

販売金額 前年比*1

キャンディ



	4-3月累計
ハイチュウ	112.5%
森永ラムネ	116.9%
市場	113.9%

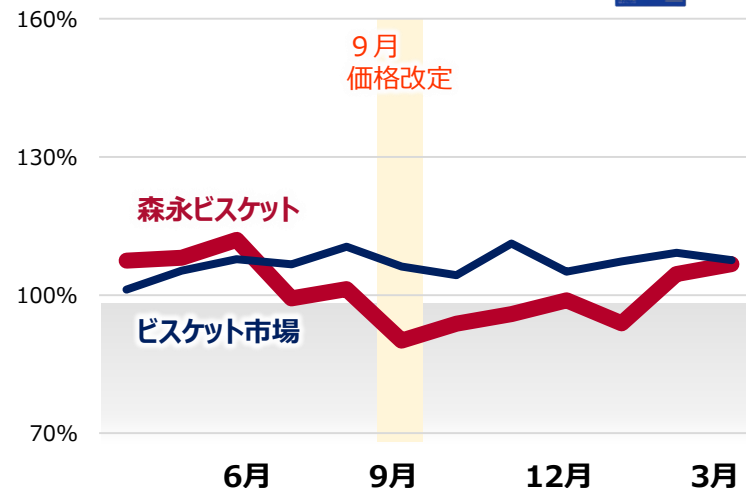
- ハイチュウ：4月価格改定以降も好調継続、2月～50周年取り組みスタート
- 森永ラムネ：受験生に向けた取り組みを夏から展開、冬の店頭露出・売上に貢献

※9月落ち込みは、前年発売した新商品を発売していないため
3月大幅伸長は、当該商品を再発売したことが影響

※直近の価格改定実施状況

24年3・4月 キャンディ、チョコレート一部
24年9月 ビスケット、ダース、カレ・ド・ショコラ
25年2・3月 チョコレート

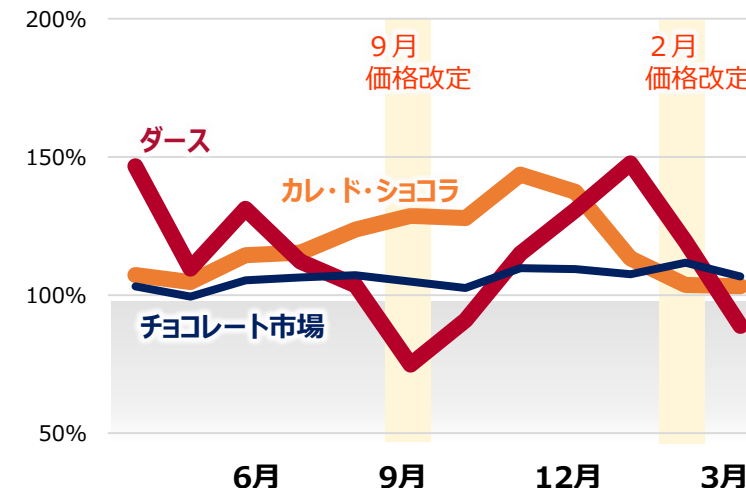
ビスケット



	4-3月累計
森永ビスケット	100.8%
市場	106.8%

- 9月価格改定により、主戦場のスーパーにおいて一時的に特売機会が減少
- 12月以降復調に転じ、最需要期2・3月は好調推移

チョコレート



	4-3月累計
ダース	113.3%
カレ・ド・ショコラ	117.6%
市場	106.5%

- ダース：9月価格改定後は基幹品を中心に好調推移も、2月価格改定以降市場・前年を下回る
※9月落ち込みは、前年の新商品のハードルが高いことが影響
- カレ・ド・ショコラ：ハイカカオの需要増により基幹品を中心に好調継続

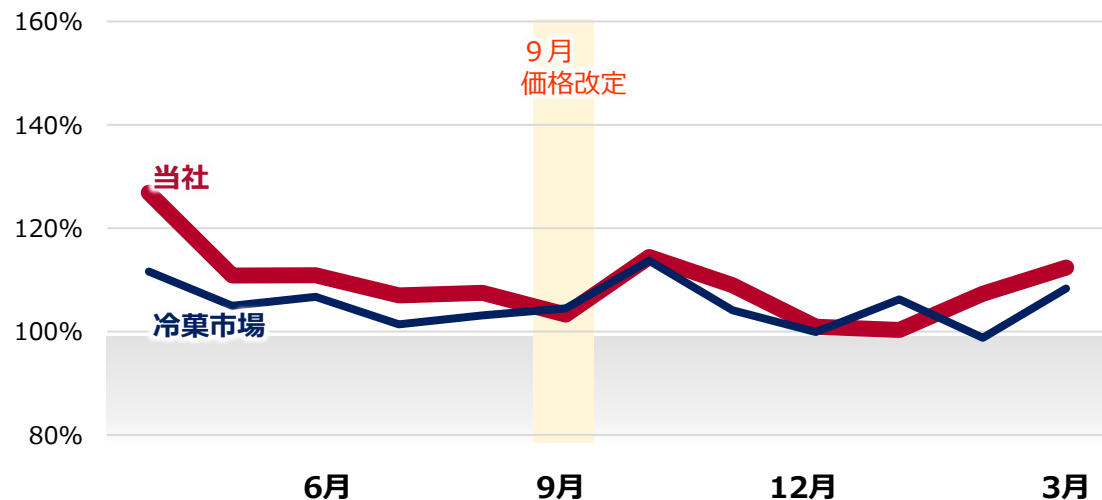
国内市場のトピックス【冷菓】

※直近の価格改定実施状況
主力品：24年9月



販売金額 前年比*1

当社



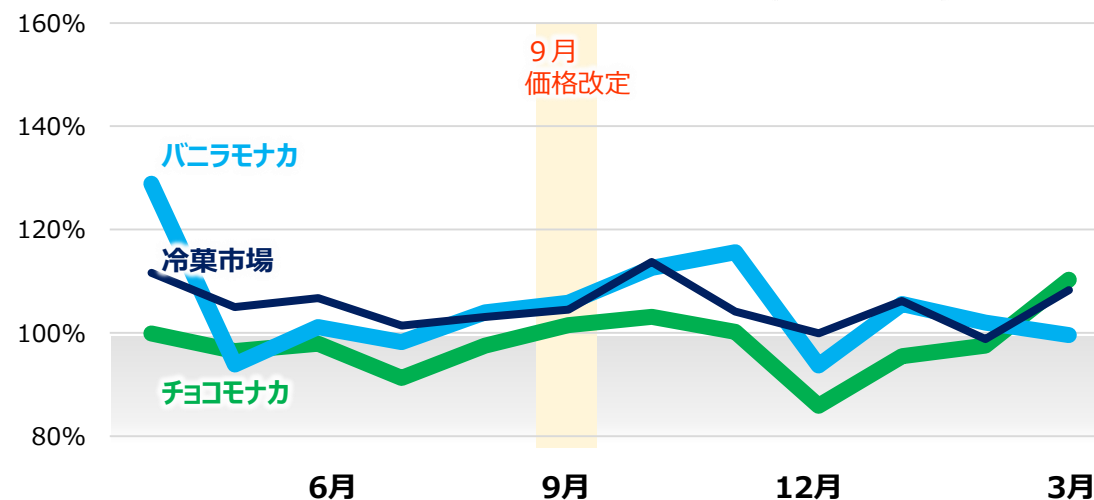
	4 - 3月累計
当社冷菓	109.0%
市場	105.0%



- 板チョコアイス：商品展開・プロモーションが奏功し、購入率拡大・好調継続、3月～30周年取り組みスタート
- ザ・クレープ：4Q発売限定品が高実績・話題化
➡基幹品の売上にも好影響
- アイスボックス：秋冬の割材活用の訴求により、取扱率・購入率共に拡大



ジャンボグループ



	4 - 3月累計
チョコモナカジャンボ	97.6%
バニラモナカジャンボ	104.4%
市場	105.0%

- チョコモナカ：23年春の品質リニューアルに伴うプロモーション・メディア露出により、前期は高い前年ハードルあり
3月に品質の更なる活性化・プロモーションにより伸長
- バニラモナカ：夏場のメディア露出も寄与し、年間を通して前年を上回る堅調な推移

国内・米国市場のトピックス

※直近の価格改定実施状況

i nゼリー：22年12月、通販：23年2月、米国HI-CHEW：22年11月



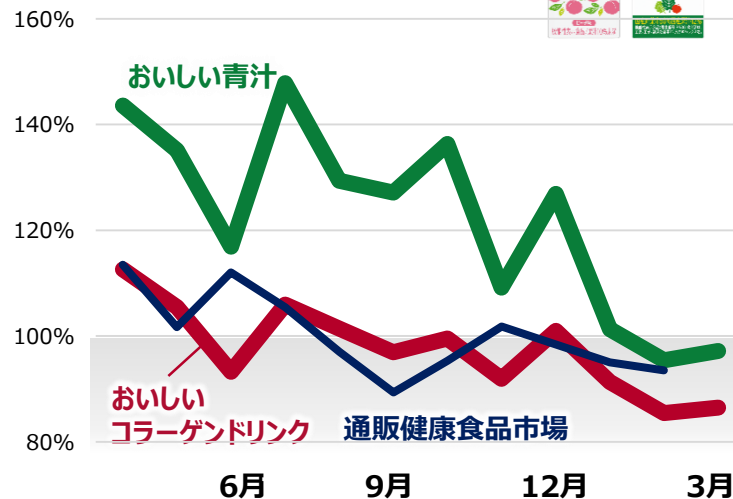
販売金額 前年比

i nゼリー*1



売上金額 前年比

通販*2



販売金額 前年比

米国 HI-CHEW*4



	4 - 3 月累計
i nゼリー	97.2%
市場	102.2%

- 4Qは受験シーズンに向けた限定品「Winゼリー」をフックに店頭展開強化も、前年のブドウ糖大幅伸長のハードルをカバーできず前年を下回る

	4 - 3 月累計
おいしいコラーゲンドリンク	97.4%
おいしい青汁	121.0%
市場*3	99.9%

- 節約志向の高まりもあり、4Qは新規顧客獲得が伸び悩み
- 25年4月価格改定を2月に告知し、一時的に解約も発生

	1 - 12 月累計
HI-CHEW	98.7%
市場	104.8%

- インフレによる消費停滞により、キャンディはコンビニチャネルでの販売が苦戦
- 当社HI-CHEWはコンビニの売上構成が高く、1-3月も市場を下回る

※Circana(旧IRI)データのカバー範囲
HI-CHEWの売上高に占めるカバレッジは約50% (当社推定)



おいしく たのしく すこやかに



2025年3月期 実績



2026年3月期 業績予想



2024中期経営計画 進捗と見通し

継続
要素

原材料価格高騰

- ✓ カカオ関連、輸入乳製品など相場高騰（カカオは25年1月以降再度急騰）
- ✓ 今後の影響は不透明

新たな
要素

米国関税政策

- ✓ 米国事業への影響（商品供給・原料調達）
- ✓ 輸入原材料への影響（相場・為替変動）
- ➡ 現時点では合理的な算定が難しいため業績予想に織り込まず

消費動向

物価上昇、先行き不安による消費マインド変化、生活防衛意識の高まり

外部環境は不確実性が高い

**24中計・2030経営計画達成に向け、
重点領域の成長加速・収益性改善を進め、今期増収増益を目指す**

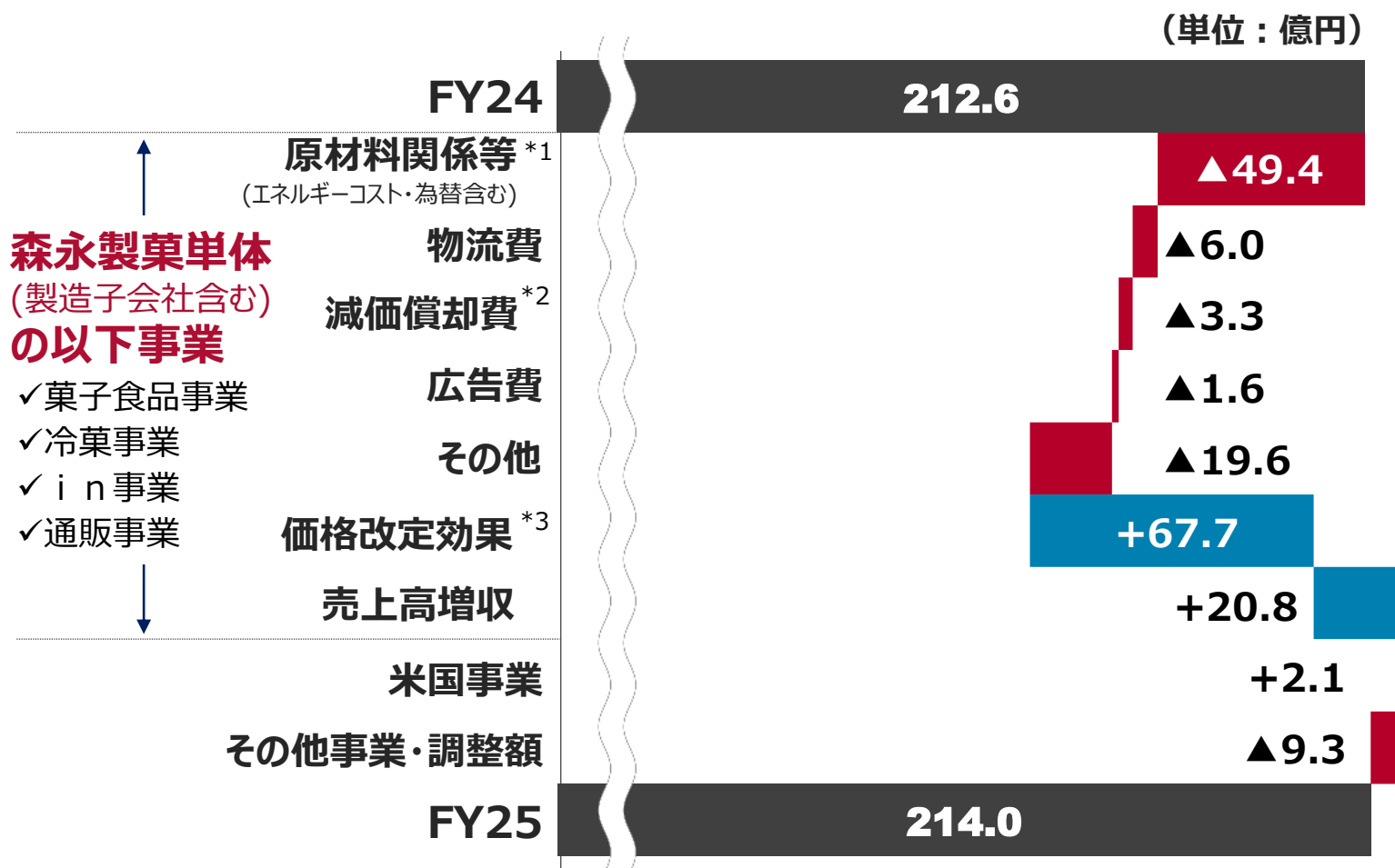
2026年3月期 業績予想

厳しい経営環境を打ち返し増収増益を計画、売上高は5期連続の過去最高更新を見込む

単位：億円	2026年3月期 予想	前期比較	
売上高	2,400	+111	104.8%
売上総利益 〔売上総利益率〕	960 〔40.0%〕	+60 〔+0.7pt〕	106.7%
営業利益 〔営業利益率〕	214 〔8.9%〕	+2 〔▲0.4pt〕	100.6%
経常利益	217	▲6	97.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	178	+1	100.5%
EBITDA ^{*1}	317	+6	101.9%

2026年3月期 業績予想：営業利益増減要因

原材料コスト高騰に対し、価格改定および増収により打ち返しを図る
 厳しい経営環境下においても、経営基盤強化に向けてDX・人的資本投資を継続



原材料関係等

- ・高騰原材料：カカオ関連、海外乳製品、油脂(アイスコーティング) 包装材料(メーカー値上げ)
- ・エネルギーコスト：▲4.2億円(電気料金高騰)
- ・為替感応度：1円円安＝年間で1億円弱の減益影響

価格改定効果^{*3}

- ・24年9月：菓子食品(ビスケット、チョコ、ココア・甘酒(一部))、冷菓
- ・24年12月：i n(i nバー)
- ・25年2,3月：菓子食品(チョコ、ビスケット(一部)、スナック(一部)、ココア等) i n(プロテインパウダー)
- ・25年6月：菓子食品(チョコ(一部))

その他(主な要因)

- ・人件費、労務費、DX投資

米国事業増減要因

- +) 増収
-) 販売費、人件費、物流費、原材料費高騰

参考：広告費(連結計)

FY24実績 112.4 億円	} 損益影響
FY25計画 114.6 億円	
	▲2.2 億円

2026年3月期 業績予想：事業別サマリー

2026年3月期より全ての連結子会社の決算日を3月31日に統一する予定です。
これに伴い、2026年3月期の予想数値については、
2025年4月1日から2026年3月31日までの12か月間を連結して算定しております。
なお、比較対象となる前年度については従来の会計期間の数値を用いております。



売上高は国内・海外の主要事業において増収、損益は重点領域の4事業が牽引し増益を計画

(単位：億円)		売上高			営業利益			営業利益率	
		通期予想	前期比較		通期予想	前期比較		通期予想	前期比較
食料品 製造	菓子食品事業 ^{*1}	876	+32	103.8%	39	+0	100.4%	4.5%	▲0.1pt
	冷菓事業	517	+24	104.7%	45	+3	106.9%	8.8%	+0.2pt
	i n事業 ^{*1}	329	+16	105.1%	76	+3	104.8%	23.2%	▲0.1pt
	通販事業	113	+2	101.0%	6	+2	138.7%	5.9%	+1.6pt
	事業子会社等	116	+4	103.3%	3	▲0	97.2%	2.9%	▲0.2pt
	国内計	1,951	+76	104.1%	171	+8	105.2%	8.8%	+0.1pt
	米国事業 ^{*2*3}	226	+17	107.8%	32	+2	107.0%	14.5%	▲0.1pt
	中国・台湾・輸出等	97	+7	107.8%	0	▲4	4.5%	0.2%	▲5.3pt
	海外計	323	+23	107.8%	33	▲2	92.7%	10.2%	▲1.7pt
小計		2,275	+100	104.6%	204	+6	102.9%	9.0%	▲0.1pt
食料卸売		96	+10	111.5%	14	▲0	97.8%	14.5%	▲2.1pt
不動産及びサービス		19	+1	102.9%	8	+0	106.0%	44.2%	+1.3pt
その他		8	+0	101.6%	1	▲0	71.1%	14.2%	▲6.1pt
調整額等		—	—	—	▲14	▲4	—	—	—
合計		2,400	+111	104.8%	214	+2	100.6%	8.9%	▲0.4pt

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

^{*3} 現地通貨ベースの売上高前期比は111.2%



おいしく たのしく すこやかに



2025年3月期 実績



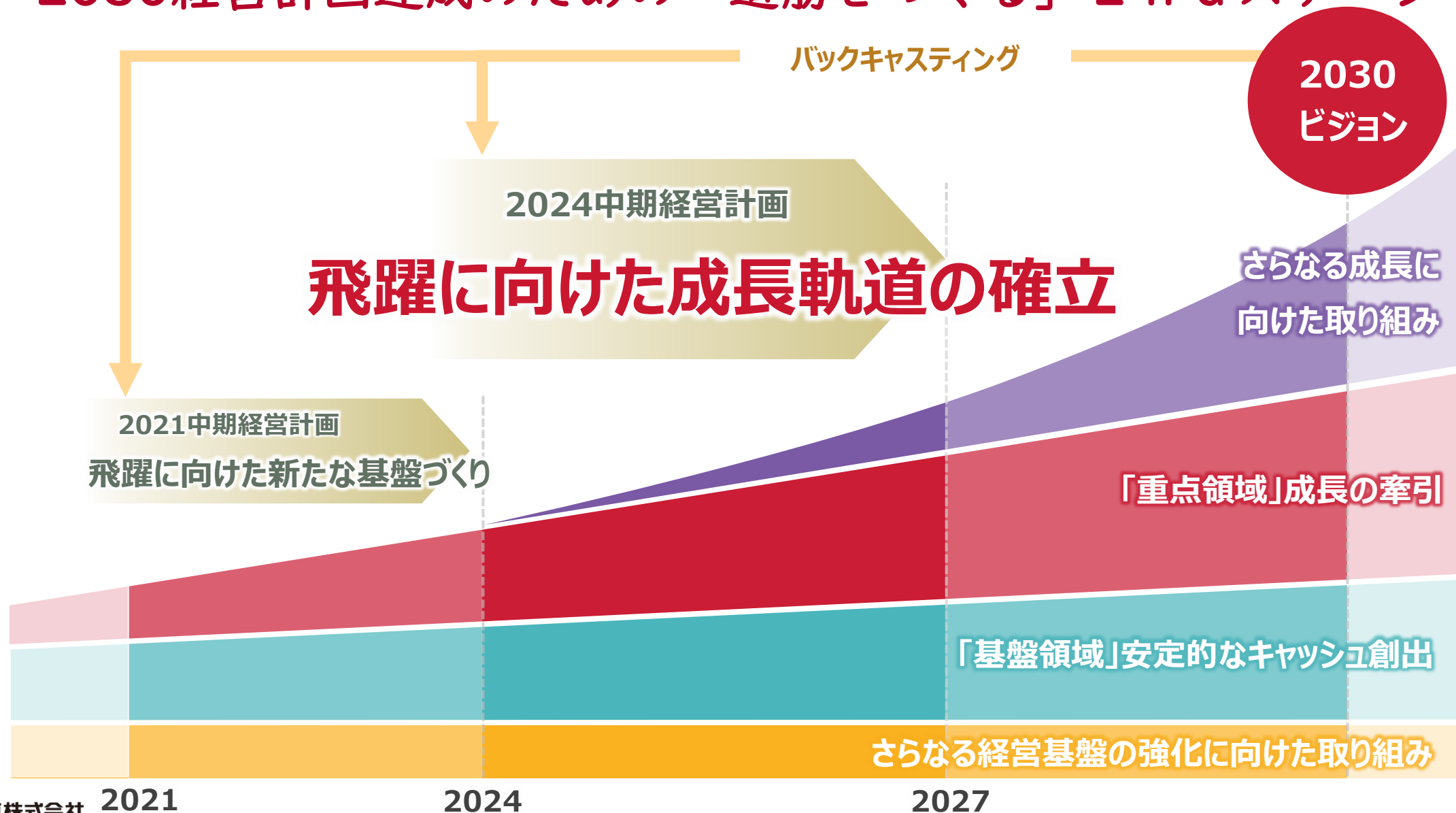
2026年3月期 業績予想



2024中期経営計画 進捗と見通し

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

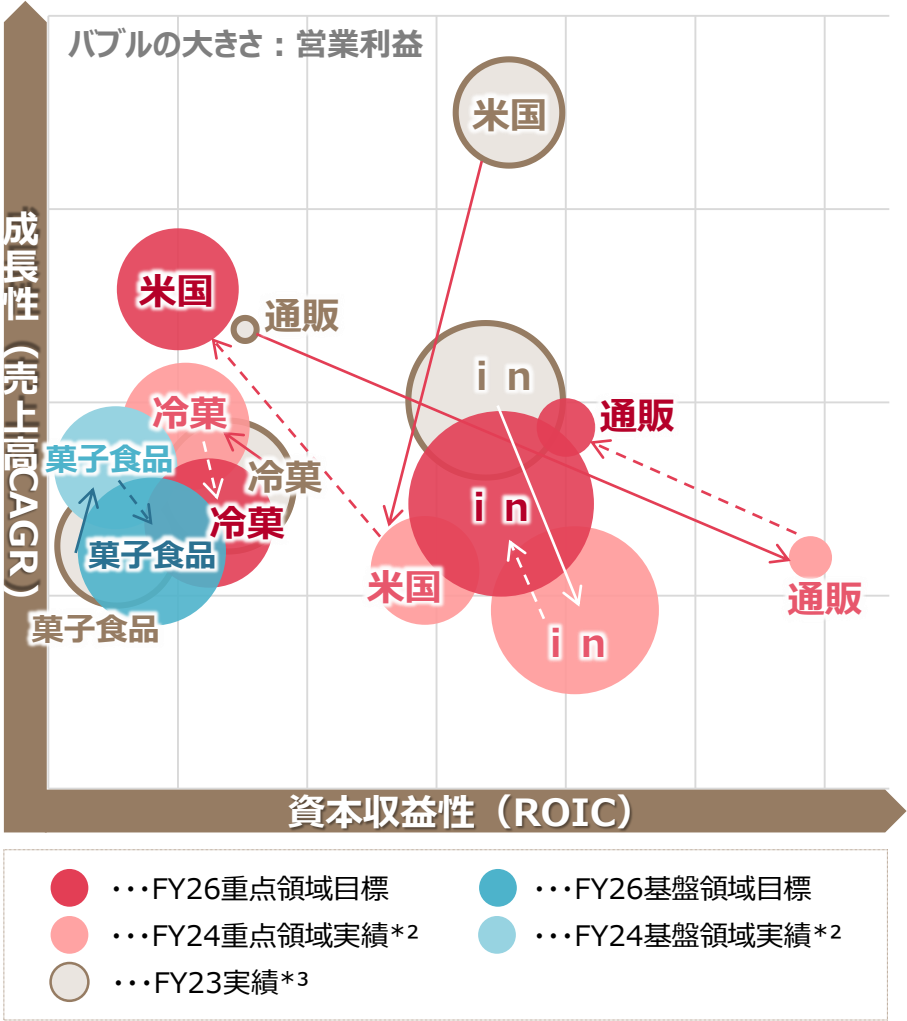


2024中期経営計画 経営目標・重要経営指標の進捗



	2021中期経営計画 24年3月期 実績	2024中期経営計画		
		25年3月期 実績	26年3月期 予想	27年3月期 目標
売上高	2,133億円	2,289億円	2,400億円	2,460億円
営業利益	202億円	212億円	214億円	246億円
<重要経営指標>				
売上高営業利益率	9.5%	9.3%	8.9%	10.0%
重点領域売上高比率	50.6%	49.7%	49.8%	53%以上
海外売上高比率	12.7%	13.3%	13.6%	16%以上
ROE	11.8%	13.5%	13.7%	12%以上
ROIC ^{*1}	9.6%	9.8%	9.9%	10%以上
DOE	4.0%	4.0%	4.2%	4.3%

中長期の資本収益性改善に向けて取り組みを継続

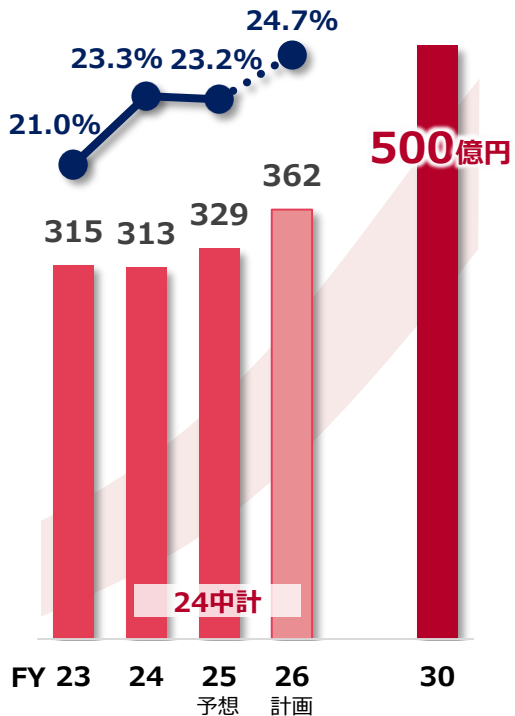


	売上高		ROIC			投下資本に関するトピックス
	FY24 FY23比	中計 CAGR*4	FY23 実績	FY24 実績	FY26 目標	
i n	99.2%	105%	33.8%	40.7%	35%以上	・固定資産圧縮により減少 (減価償却)
冷菓	108.7%	104%	13.9%	10.6%	12%以上	・運転資本上昇により増加 (最盛期に向けた作りだめによる製品在庫増)
通販	102.0%	109%	15.2%	58.9%	40%以上	・運転資本圧縮により減少 (在庫コントロールによる製品在庫圧縮)
*1 米国	101.3%	116%	35.6%	29.1%	10%以上	・固定資産取得により増加 (米国第2工場 建設中)
菓子食品	106.6%	102%	5.3%	5.2%	8%以上	・固定資産圧縮により減少 (更新投資の抑制、減価償却)
連結	107.3%	105%	9.6%	9.8%	10%以上	

i nゼリーは前期の課題を踏まえマーケティング施策を展開、エネルギー群を中心に売上拡大に取り組む

2030経営計画・24中計 進捗

	FY24 実績	FY26 計画
ROIC	40.7%	35%以上



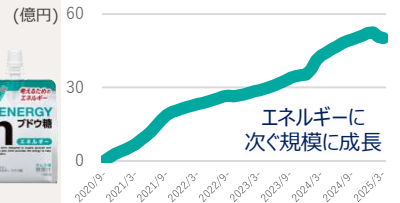
■ 売上高(億円) ● 営業利益率(%)

FY24 成果・課題

① i nゼリーの拡大

- ブドウ糖：受験・勉強需要定着、売上大幅伸長
- エネルギー：盛夏期にスポーツシーンの訴求
➡ 猛暑により想定した需要を獲得できず

ブドウ糖 推計販売規模移動年計*



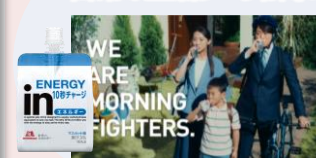
スポーツシーン訴求



LTV（ライフタイムバリュー）戦略の推進

- 盛夏期に日常の生活シーン訴求
➡ ライトユーザー獲得へ
- ターゲット・栄養素別ラインナップ充実・定着

日常の生活シーン訴求



夏の需要



女性向け「フルーツ食感」育成



世界陸上東京大会協賛



② i nブランド拡張

- i nバー：プロテインバー市場は停滞継続
ウェファア堅調、バイクド苦戦
- i nタンサン：ECチャネルにてテスト発売
➡ SNS話題化、EC販売先を拡大



i nバーの成長・利益構造改善／i n新ブランドの開発推進・定着

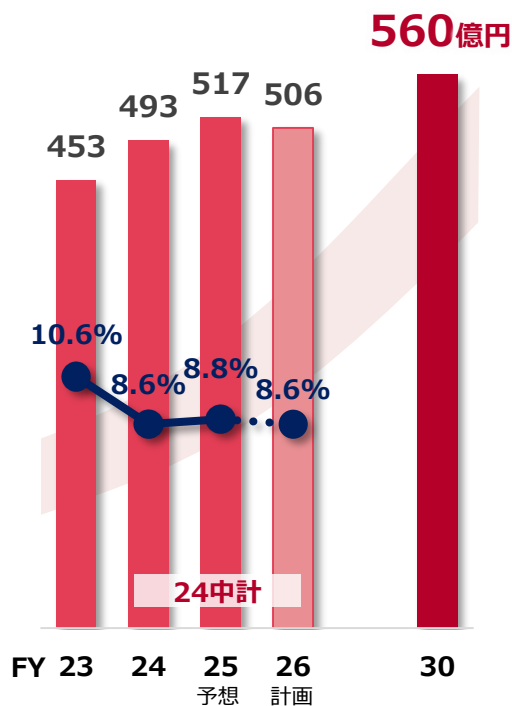
- プロテイン以外の高付加価値品を開発
➡ ユーザー獲得・収益改善へ
- 一般ルート拡大を見据え、ECチャネルにて「新しい価値」の浸透・定着へ



ジャンボグループ堅調に加えジャンボに次ぐ商品群が着実に育ち、事業成長に寄与 市場を上回る成長継続へ

2030経営計画・24中計 進捗

	FY24 実績	FY26 計画
ROIC	10.6%	12%以上



■ 売上高(億円) ● 営業利益率(%)

森永製菓株式会社

FY24 成果・課題

① 鮮度マーケティングの発展的進化 ジャンボグループ

- 上期は前年ハードルがあるも、年間では前年超え
- インバウンド取り組み話題化
⇒ 国内の需要喚起に寄与



サンプリング実施
浅草寺 道頓堀
『寿司・ラーメン・ジャンボ!』

FY25 ポイント

- チョコ：「チョコの壁」の進化（25年3月）
- バニラ：上質なバニラアイス訴求
- インバウンド取り組み ⇒ 夏場のメディア露出へ



② 周辺市場からの顧客獲得 大人デザート需要獲得／新セグメント形成

- 板チョコ：売上大幅伸長、市場での存在感向上
単品売上ランク* FY23 11位 ⇒ FY24 8位
- ザ・クレープ：売上は着実に成長
限定品の話題化が基幹品の売上に寄与



- 発売30周年取り組み、年間を通して需要獲得
- 品質訴求を強化し、認知率・購入率向上へ

「幸せホイップ2倍」

③ 技術優位性で新市場創造 味付き氷用途拡大／ウェルネス商品育成

- アイスボックス：割材活用の訴求継続
⇒ 年間での取扱率増加、売上拡大
- ウェルネス：機能性、プラントベースのアイス等、受入れ性を検証



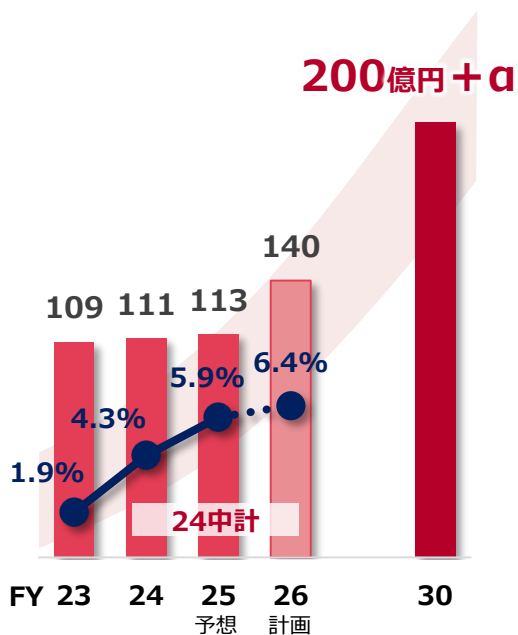
- 年間を通じた喫食機会の拡大・創出
⇒ さらなる取扱率・購入率拡大へ
- 本発売に向けて需要検証
商品リニューアル・発売エリア拡大等検討進める

* インタージェスリ+ 推計販売規模金額 全チャネル、マルチ・PB除く 23年4月～24年3月、24年4月～25年3月

継続的な事業成長に向け、収益性向上およびモリコラを中心とした顧客層拡大に取り組む

2030経営計画・24中計 進捗

	FY24 実績	FY26 計画
ROIC	58.9%	40%以上



■ 売上高(億円) ● 営業利益率(%)

FY24 成果・課題

① 既存通販事業の強化

おいしいコラーゲンドリンク（モリコラ）

- 定期顧客数拡大はやや停滞
 - 節約志向の高まりにより顧客獲得効率低下
➡ 広告投下をコントロール
 - 健康訴求強化によりシニアの健康ニーズ獲得ミドル層(40・50代)の美容ニーズ獲得のため、ブランド認知向上・需要喚起が課題



第2の柱

- おいしい青汁は定期顧客数を着実に拡大

おいしいコラーゲンドリンクの売上高拡大／第2の柱育成

- ミドル層新規獲得に取り組み、定期顧客数拡大へ
 - ミドル層の美容ニーズ開拓、顧客接点・認知拡大に向け、新たな広告アプローチ開始（2Q）
- 収益性向上に向けた取り組み
 - 25年4月 ドリンク各種価格改定実施
 - 広告投資効率の精査
 - LTV向上に向けた「1年定期コース」の案内強化

② さらなる事業拡大の取り組み

- ダイレクトストアでの高付加価値・嗜好品強化
 - TAICHIRO MORINAGAの展開拡大
- 「おかしプリント」：新規顧客獲得、売上成長

- 「TAICHIRO MORINAGA」シリーズの育成

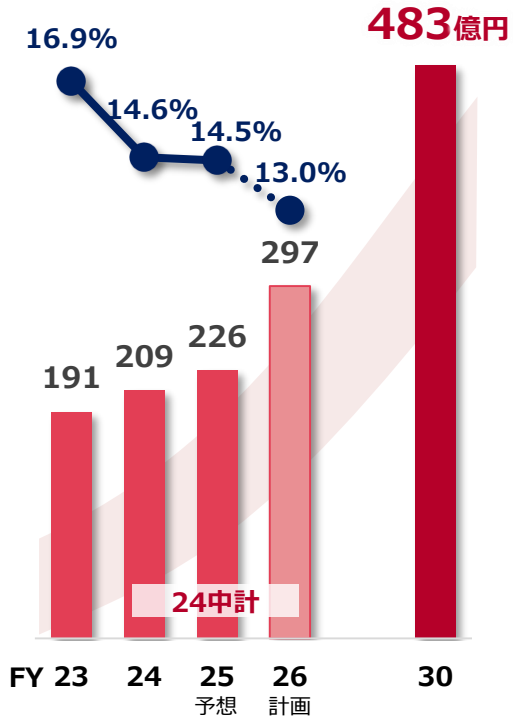


- 代理店数拡大に取り組み、更なる売上拡大へ

従来の成長ペースから鈍化も戦略進捗には手応え 27年新工場稼働に向けHI-CHEW売上拡大へ

2030経営計画・24中計 進捗

	FY24 実績	FY26 計画
ROIC	29.1%	10%以上



■ 売上高(億円) ● 営業利益率(%)

FY24 成果・課題

① HI-CHEWのさらなる売上高拡大

外部
環境

- ✓ 米国経済停滞、インフレによる消費低迷継続
→CVS客数減、キャンディ市場も販売に影響
- ✓ カカオ高騰 →大手チョコメーカーキャンディ強化

- Foodチャネルにおける売上2桁伸長
 - SKU拡充により、店舗での取り扱いSKU数拡大
- 新規チャネルの開拓促進
 - 空港売店、均一ショップへ導入
- 売上構成比の高いCVSにおける売上不振

② Chargelのブレイクスルー

- 商品理解促進に向けタグラインを見直し
『Thirst quenching snack』喉の渇きも癒せるスナック
- ECでの販売好調、リピーター定着
米系チャネルへの導入も徐々に進展

FY25 ポイント

営業

- Mass、Foodチャネル：販売台活用、露出強化
- 既発売品（グミ、Fantasy Mix等）の更なる導入促進



マーケティング

- 基幹フレーバー活性化（2Q予定）
- ブランド露出強化・ブランド力向上
 - プロモーションマスコットによる楽しさイメージ醸成
 - 展示会「Sweets & Snacks Expo」出展



品質は「内外反転」に
デザインも全面刷新

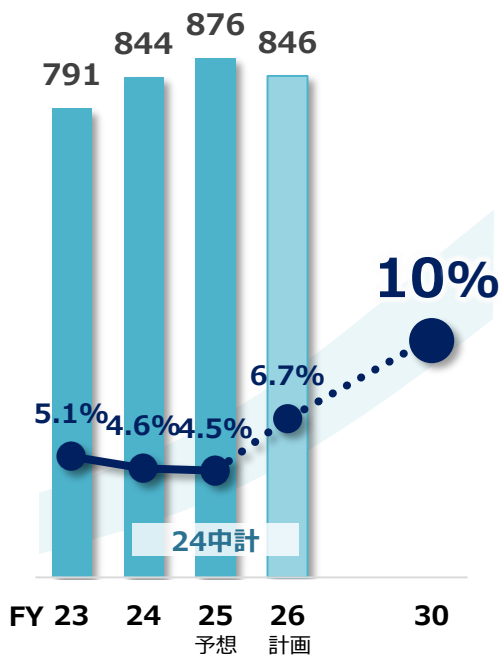


- ECチャネルでの更なる売上拡大
米系チャネルへの導入を地道に開拓
- 新規顧客層獲得・ブランド認知向上
 - 幅広いスポーツイベント等でのブース出展

カカオ中心にコスト高騰の影響大きく、全カテゴリー価格改定を実施 キャンディシフトを加速し収益改善へ

2030経営計画・24中計 進捗

	FY24 実績	FY26 計画
ROIC	5.2%	8%以上



■ 売上高(億円) ● 営業利益率(%)

FY24 成果・課題

① キャンディの事業成長

- ハイチュウ：4月価格改定後も2桁成長
 - ロゴ英字化、インバウンド需要獲得に寄与
 - 多様な食感・形態のラインナップが幅広い層に支持
- 森永ラムネ：「集中」シーンが浸透し2桁成長
 - 受験取組みを夏から仕掛け、シーズン本番高い需要獲得

事業の収益改善を牽引するカテゴリーとしてポートフォリオ転換

- 50周年取り組みによる話題化をきっかけに国内需要の更なる拡大へ
- 主軸の大粒ラムネに加えラインアップを拡げ、「機能、おいしさ、食感」の価値提供先を拡大へ



② ビスケットの事業成長

- 森永ビスケット：9月価格改定による売上影響は12月以降復調、収益性は着実に改善

- 森永ビスケット：更なる収益性改善を進めつつ、ムーンライト・チョコチップクッキーを核に売上拡大
- その他：チョコレート使用商品の収益性改善

③ チョコレートの資本収益性改善

- 価格改定を複数回実施（24年3・4月、9月、25年2・3月）
➡ 価格改定以降も需要は底堅く推移
- 生産設備の維持更新投資を抑制

- 年初以降のカカオ相場再高騰に対し、機動的な価格改定の実施、原料置換等を進める（25年6月 カレ・ド・ショコラ価格改定予定）

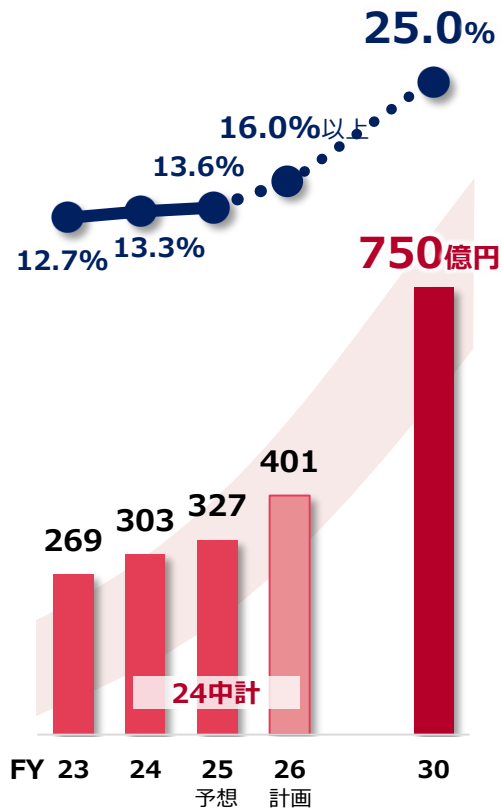
2030年に向けたさらなる取り組み：海外事業のさらなる成長

欧州におけるHI-CHEWの受入性は高いと見込まれ、各国の状況に応じて展開を進める

2030経営計画・24中計 進捗

■ 海外売上高(億円)

● 海外売上高比率



「HI-CHEW」グローバルブランドへの取り組み

イギリス・フランス

ブランド認知向上・店頭回転向上を目指すエリア

営業

- 国内全域への導入拡大へ取り組み
 - フランス：ハイパーマーケットへ導入進む
スーパーマーケットの導入に伸びしろあり

マーケティング

- 24年10月消費者調査を再実施
 - 品質評価 ◎ 競合に無いフレーバーも武器に
 - 日本ブランド＝差別化ポイント
- YouTube広告投入
 - 米国共通CM／日本ブランド訴求CM、
2種投入し効果を検証

リアルなフルーツ感が
長続きする



ドイツ

販売店舗の増加を目指すエリア

営業

- 導入店舗増加・店頭販促の取り組み

マーケティング

- 自社SNS中心に展開

ISM(ケルン国際菓子専門見本市)出展 25年2月



目的

- ✓ 新規代理店探索
- ✓ ブランド認知向上

複数の有力代理店と接触し
現在交渉中

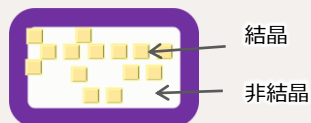
技術で切り拓く、新しい顧客体験

既存技術

— 3大技術の深化 —

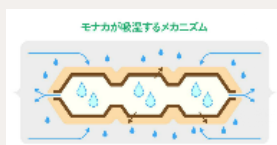
① ソフトキャンディ技術

糖結晶コントロール技術により
様々な新食感を創出



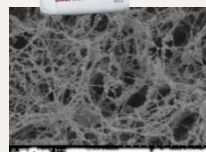
② 冷凍下の菓子技術

水分移行コントロール技術や
氷結晶コントロール技術により
冷凍下でも菓子本来のおいしさを実現



③ ゼリー飲料技術

ゲル化剤配合技術により
多様なニーズに合わせた食感を創出



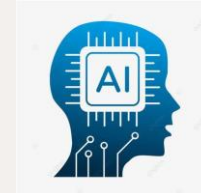
i n ゼリー電子顕微鏡写真 網目内部に水

新規技術探索

— 未来に向けたウェルネス新価値創出 —

① 感性科学研究（心の健康）

AIと脳科学の活用による情緒価値の解明と活用



② 健康科学研究（体の健康）

- ✓ ピセアタンノール（パセノールに含まれる成分）を通じた若返り研究、コラーゲン等機能研究
- ✓ たんぱく質を中心としたスポーツ栄養研究
- ✓ アレルギー対応、口腔ケア



③ サステナブル研究（環境の健康）

- ✓ フードテック活用による代替原料の開発
- ✓ 環境対応包材の開発



デジタル経営基盤の構築とAI技術等による業務高度化・効率化に向け、中計で定めた戦略を着実に遂行

基幹システム刷新（SAP S/4 HANAへの切替）

目的

グローバルレベルでの業務・システムの標準化、
業務の効率化・高度化の実現

① 国内

25年1月 切替済み

会計等主要システムは順調に稼働

② 米国製造子会社（MAF）

25年5月 切替完了予定

③ 米国販売子会社（MAI）

24中計期間中に切替予定

生成AI活用

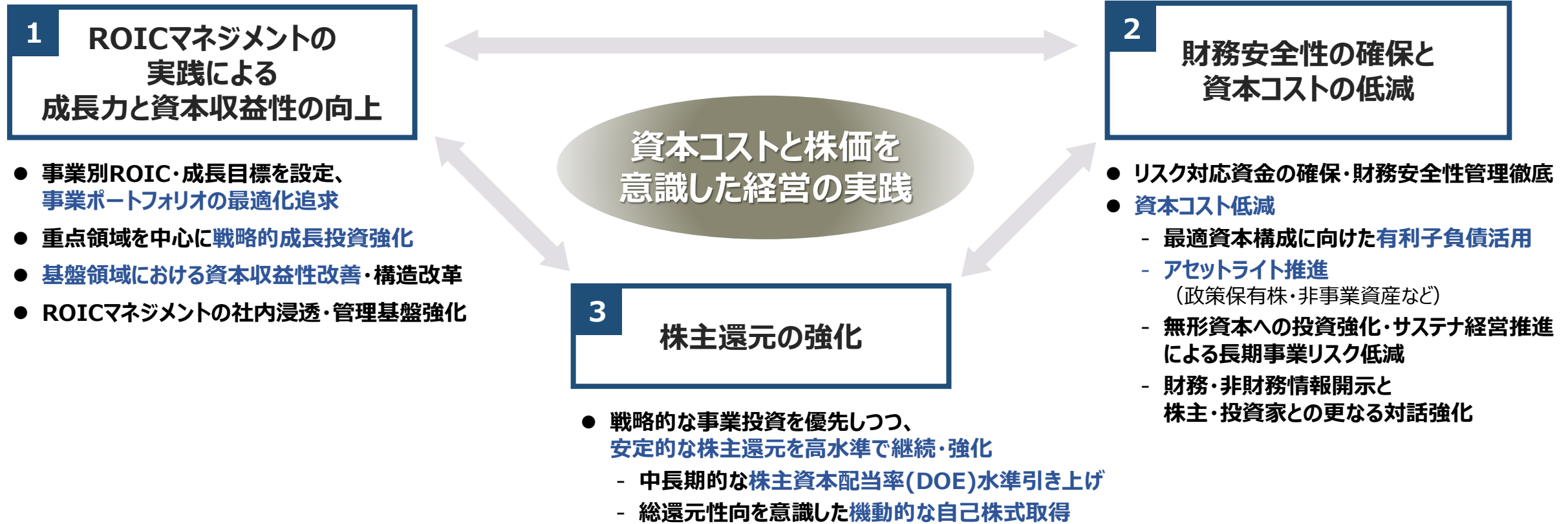
目的

全社における生産性向上・付加価値創出
のサポート

- 当社専用の生成AIチャットツール
『MORI AI Chat』を導入、全社利用開始
- 部門別プログラム開発、利用者向け研修等の実施
により利活用を推進



企業価値向上に向けて、資本コストと株価を意識した経営を実践する



経理財務戦略を支える基盤づくり

DXによる管理インフラ強化

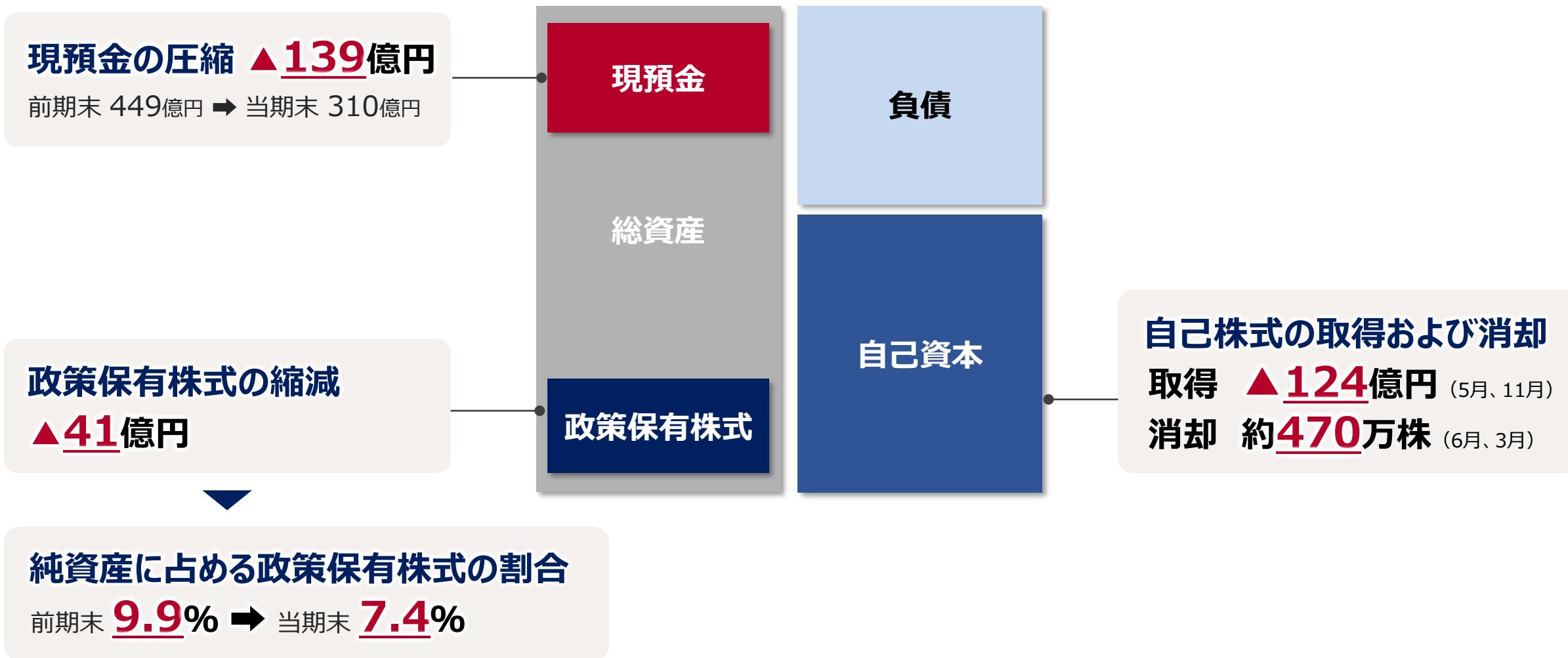
ファイナンス組織体制の強化

経理財務ガバナンスの強化

人材育成

2025年3月期末バランスシート

資本効率の更なる向上に向けた財務戦略の実行により、現預金水準を前期末比で大幅に圧縮



① ROICマネジメントの実践による成長力と資本収益性の向上

P.19で説明

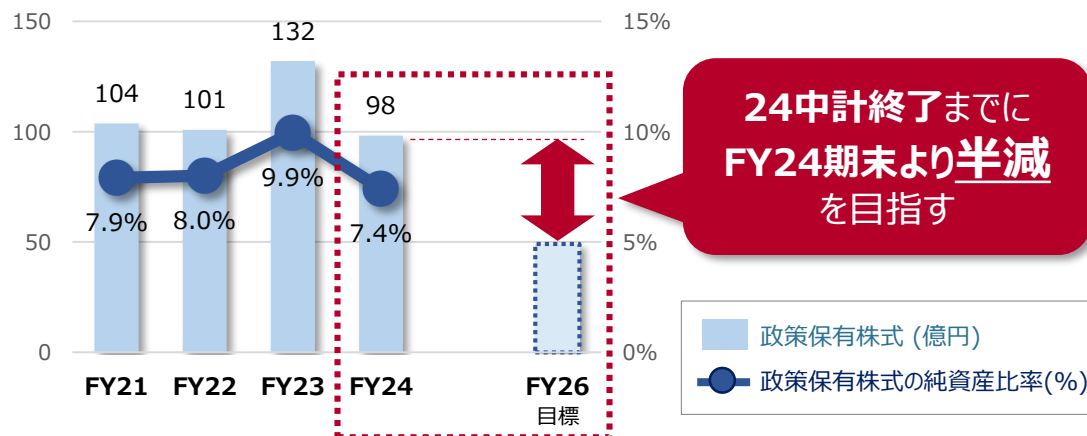
② 財務安全性の確保と資本コストの低減

● 短期借入枠設定・財務ガイダンス指標見直し

財務指標	変更前	変更後
(株)日本格付研究所(JCR)格付	「A」以上維持	
手元流動性	月商 2ヶ月 以上	月商 1.5ヶ月 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	

0.5ヶ月
縮減

● 政策保有株式の縮減目標設定



③ 株主還元の強化

24中計
目標

360億円以上

FY24
実績

176億円

● 自己株式取得・消却

FY24実績

取得 124億円
消却 4,702,900株

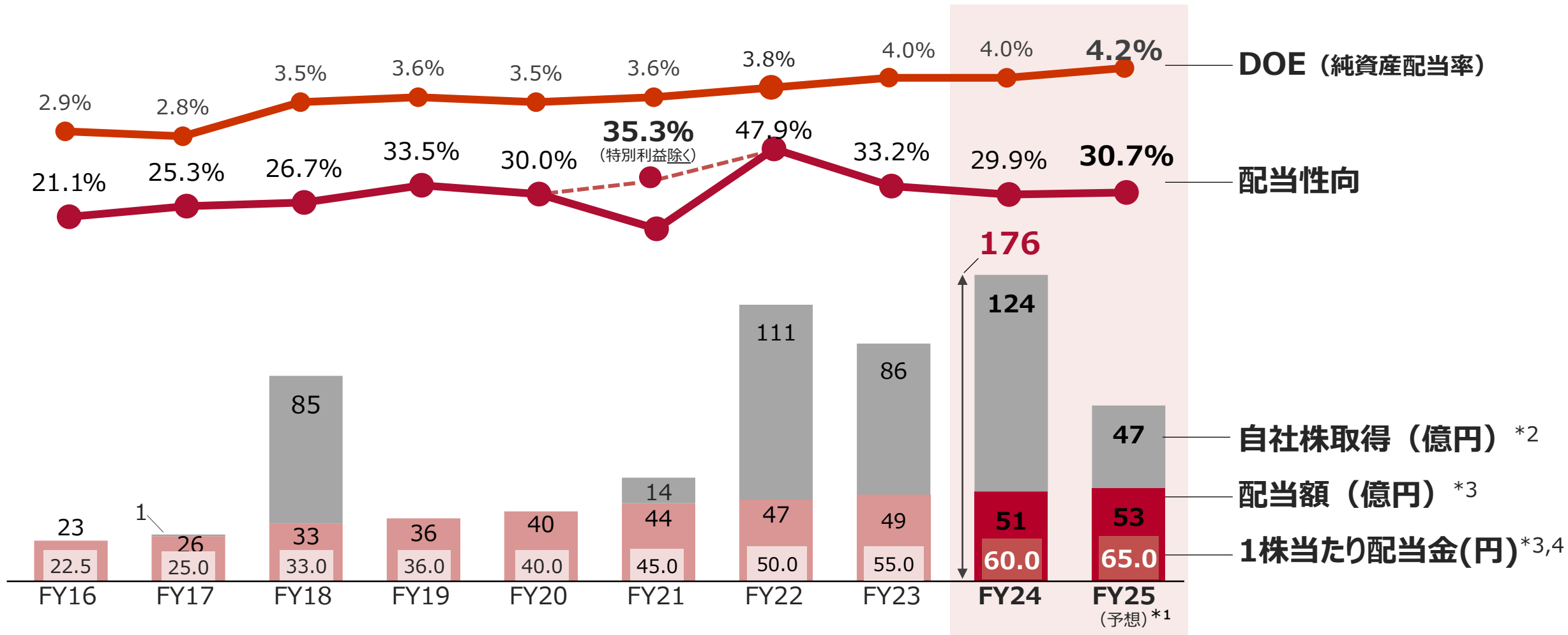
FY25進捗

5月9日 自己株式取得を発表
取得 47億円 ➡ 全数消却予定

● 中間配当の実施

利益還元機会充実のため、
中間・期末の年2回の配当実施に変更

配当金は、25年3月期は1株当たり年間**60円**（5円増配）を予定、26年3月期は同**65円**（5円増配）を計画
必要に応じて自社株取得を機動的に検討





おいしく たのしく すこやかに



MORINAGA

Fin.



おいしく たのしく すこやかに



appendix

2025年3月期末：貸借対照表



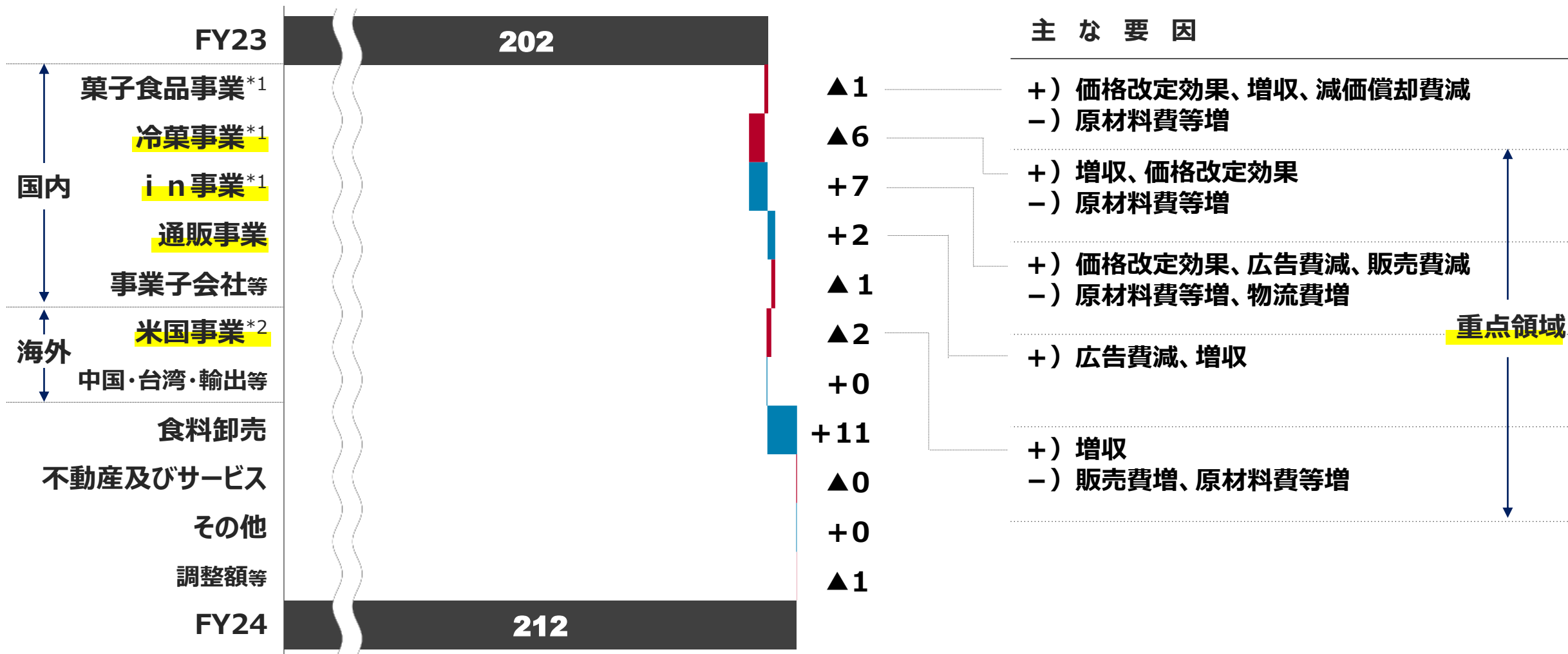
(単位：億円)	2025年3月期 期末	前期末比較	主な増減内容
流動資産	1,046	▲134	・現金及び預金▲139 ・受取手形及び売掛金▲33 ・原材料及び貯蔵品+49 ・商品及び製品+44
固定資産	1,053	▲2	・建物及び構築物▲14 ・土地▲9 ・無形固定資産+20 ・投資有価証券▲30
資産合計	2,099	▲137	—
流動負債	518	▲126	・支払手形及び買掛金▲14 ・未払金▲19 ・未払法人税等▲42
固定負債	257	▲8	・退職給付に係る負債▲6
負債合計	775	▲134	—
株主資本	1,176	+4	・利益剰余金+7 ・自己株式▲4
その他の包括利益累計額	132	▲7	・その他有価証券評価差額金▲19 ・為替換算調整勘定+18
非支配株主持分	15	+1	—
純資産合計	1,323	▲3	—
負債純資産合計	2,099	▲137	—
自己資本比率	62.3%	+3.6pt	—

2025年3月期 実績：キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)	実績	前期比較	主な増減内容
営業キャッシュ・フロー	107	▲194	<ul style="list-style-type: none"> ・棚卸資産の増減額▲117 ・法人税等の支払額▲111 ・投資有価証券売却損益▲26 ・売上債権の増減額+103 ・税金等調整前当期純利益+37
投資キャッシュ・フロー	▲98	▲45	<ul style="list-style-type: none"> ・有形固定資産の売却による収入▲72 ・有形固定資産の取得による支出▲45 ・無形固定資産の取得による支出▲10 ・投資有価証券の売却による収入+30 ・有価証券の取得による支出+25 ・有価証券の償還による収入+25
フリーキャッシュ・フロー*1	8	▲240	—
財務キャッシュ・フロー	▲180	▲40	<ul style="list-style-type: none"> ・自己株式の取得による支出▲38

2025年3月期 実績：事業別の営業利益増減

(単位：億円)



国内主力ブランド前年同期比

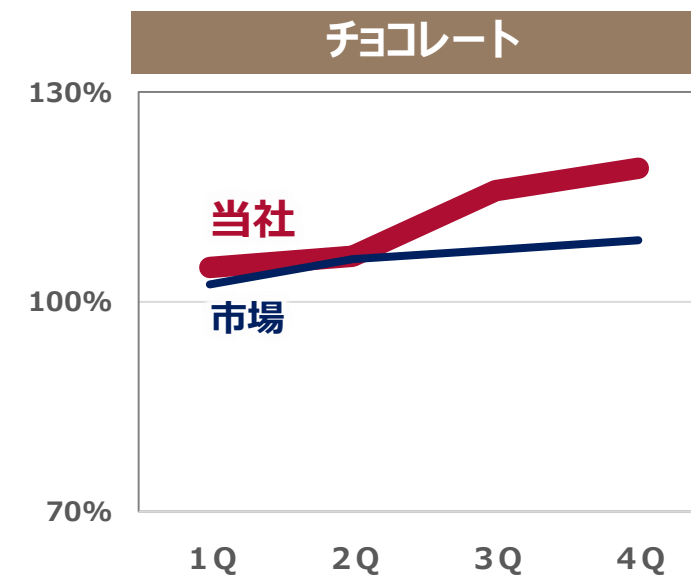
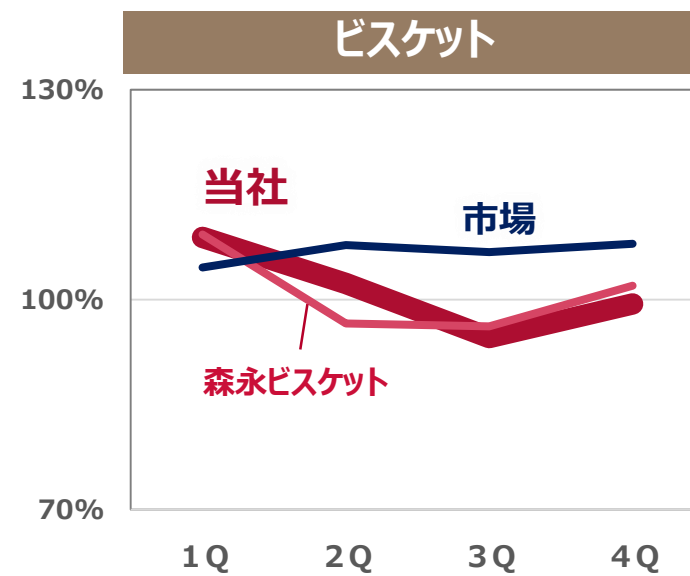
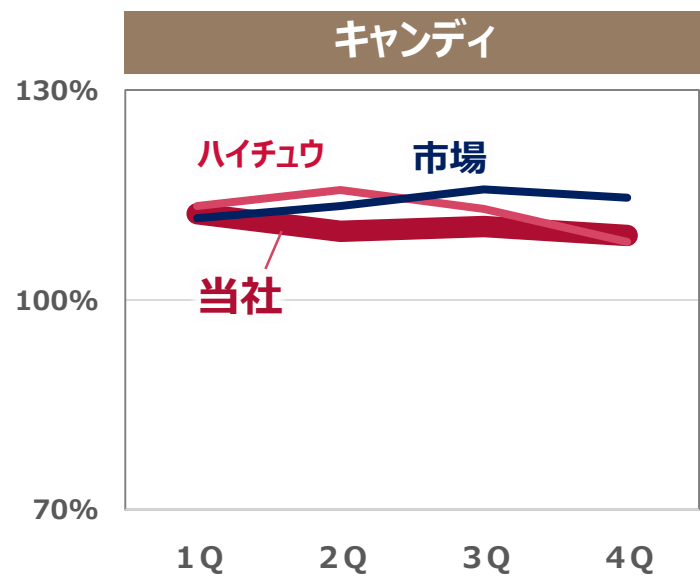
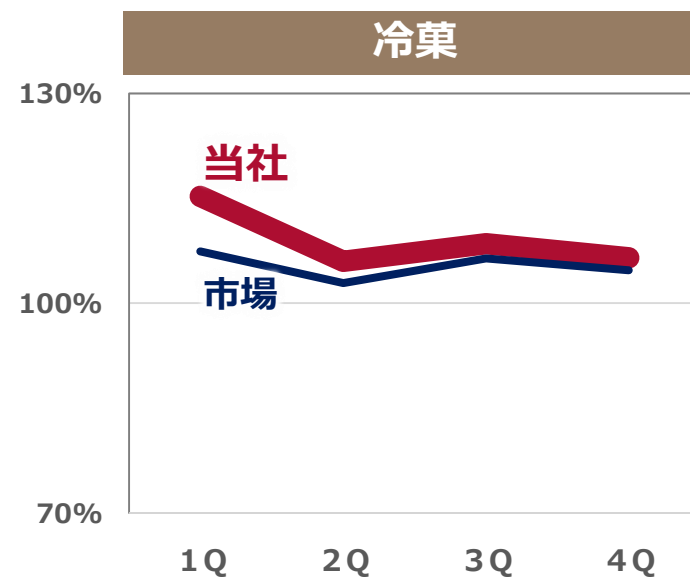
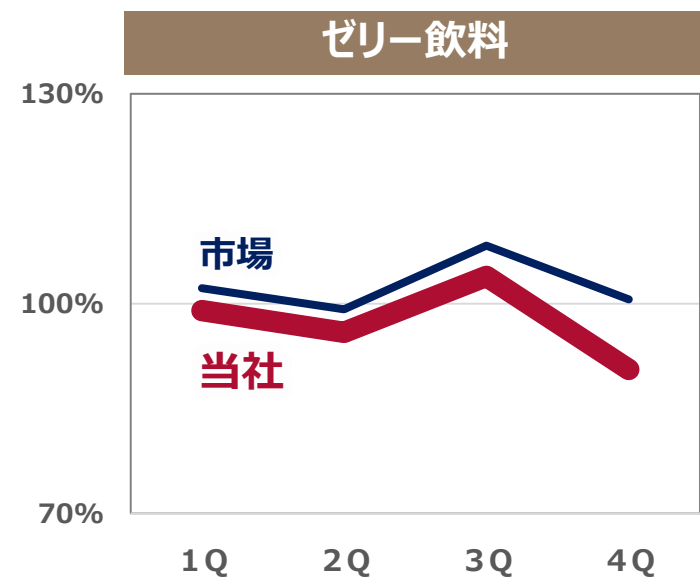


(単位：%)

事業区分	ブランド	3Q累	4Q単	4Q累
i n事業	i nゼリー	101	96	100
	i nバー	96	92	96
通販事業	おいしい コラーゲンドリンク	101	88	97
冷菓事業	ジャンボグループ	101	104	101
	板チョコアイス	134	108	128
	ザ・クレープ	119	149	126
	アイスボックス	110	128	111

事業区分	ブランド	3Q累	4Q単	4Q累
菓子食品 事業	森永ビスケット	102	102	102
	ハイチュウ	112	105	110
	森永ラムネ	128	117	125
	カレ・ド・ショコラ	121	85	110
	ダース	115	104	112
	チョコボール	104	150	116
	森永甘酒	89	102	92
	森永ココア	124	158	133

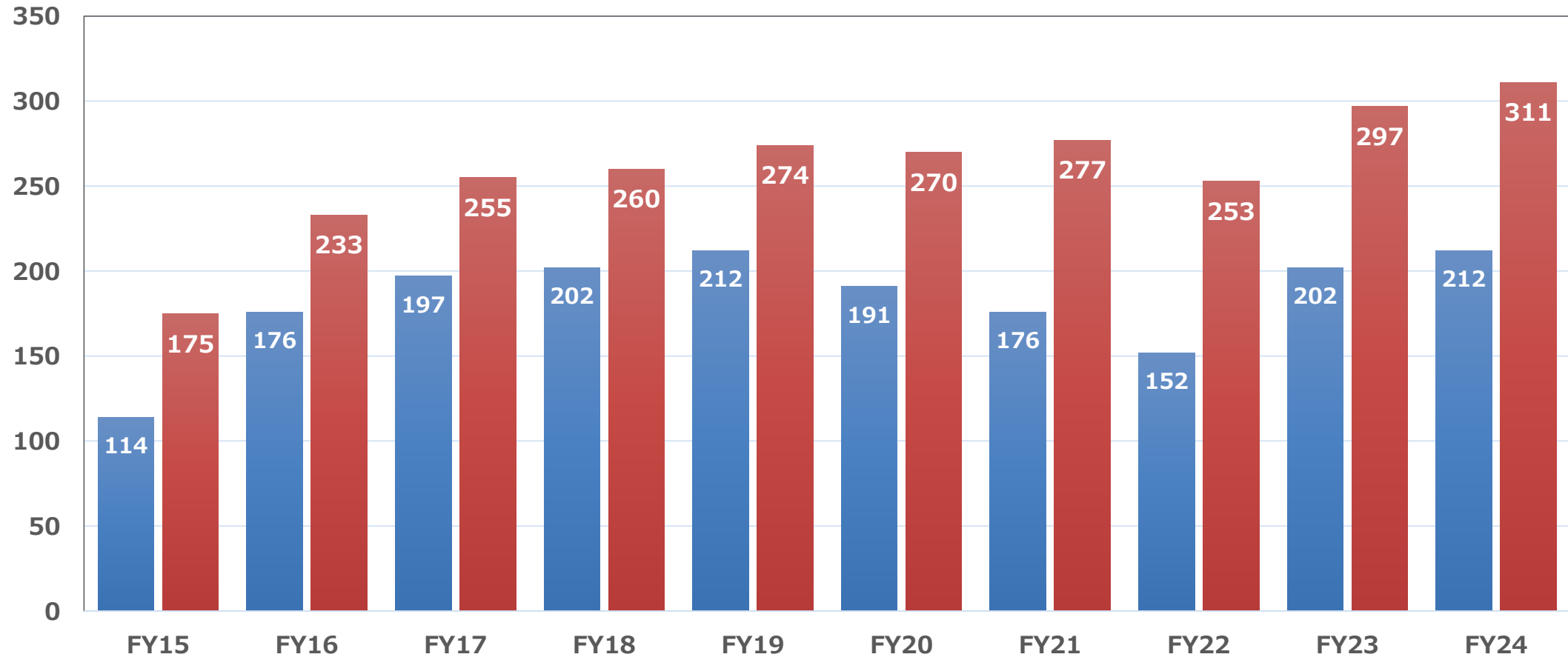
国内市場 販売金額前年同期比



営業利益、EBITDAの趨勢

(単位：億円)

■ 営業利益 ■ EBITDA

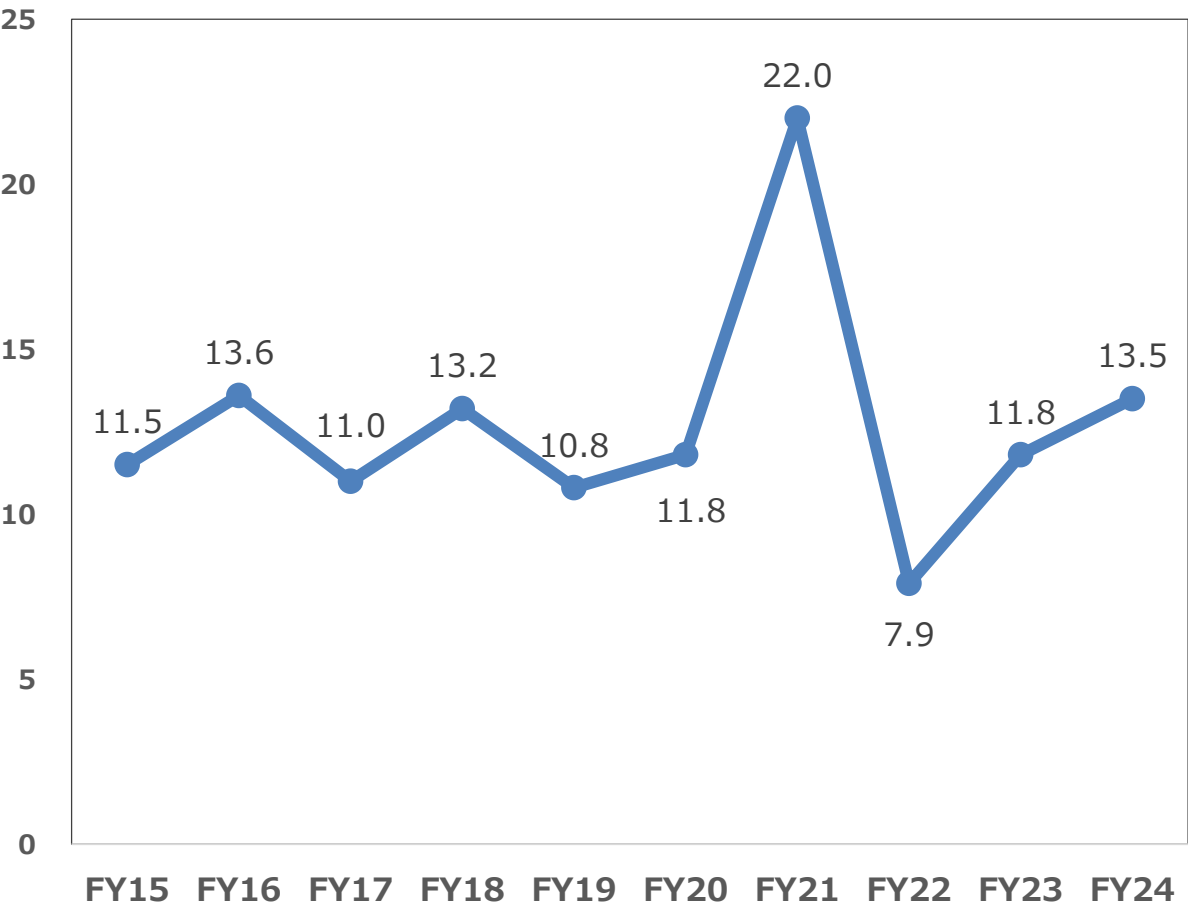


財務指標の趨勢①

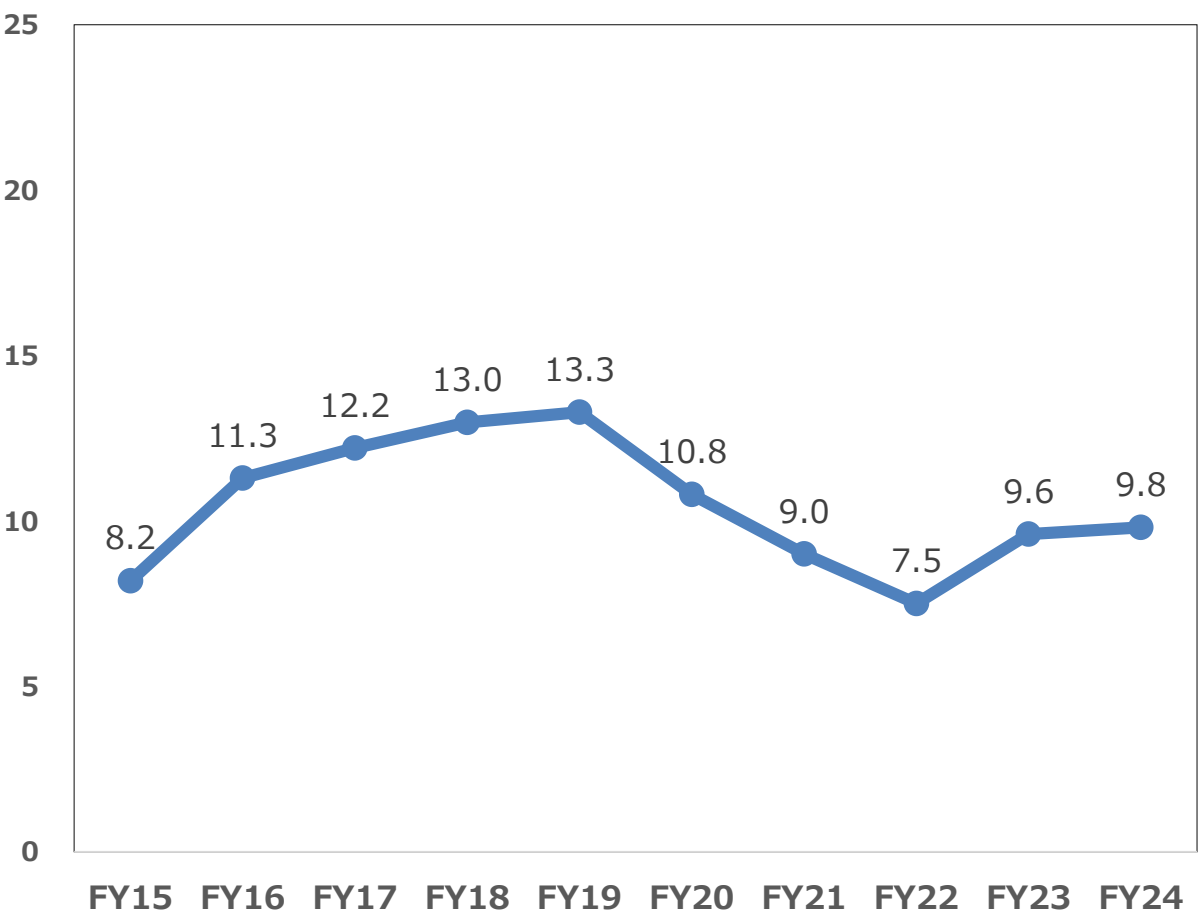


(単位 : %)

ROE



ROIC

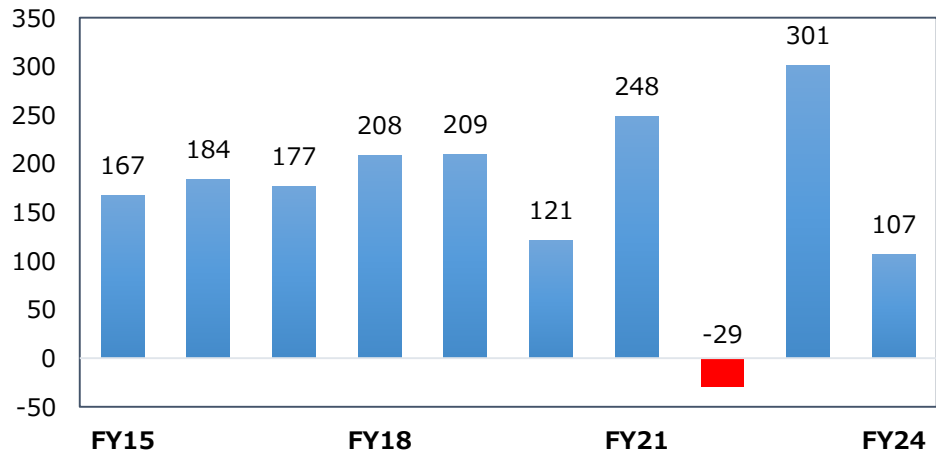


財務指標の趨勢②



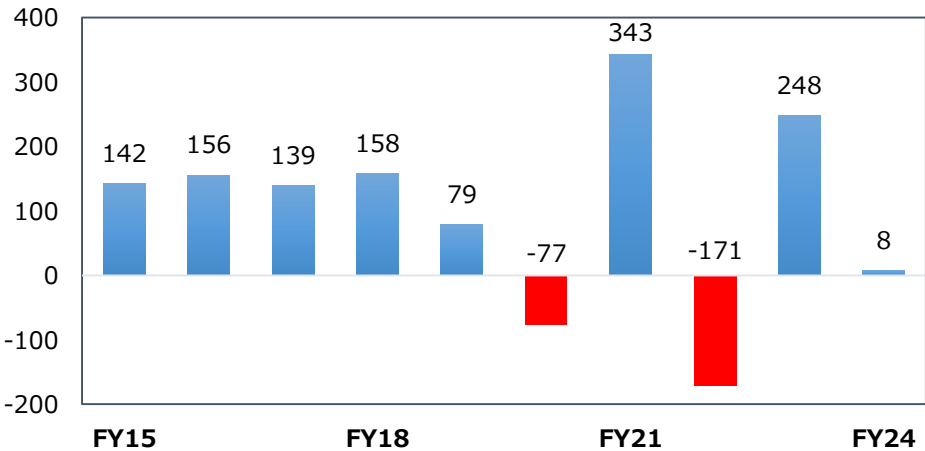
(単位：億円)

営業キャッシュ・フロー



(単位：億円)

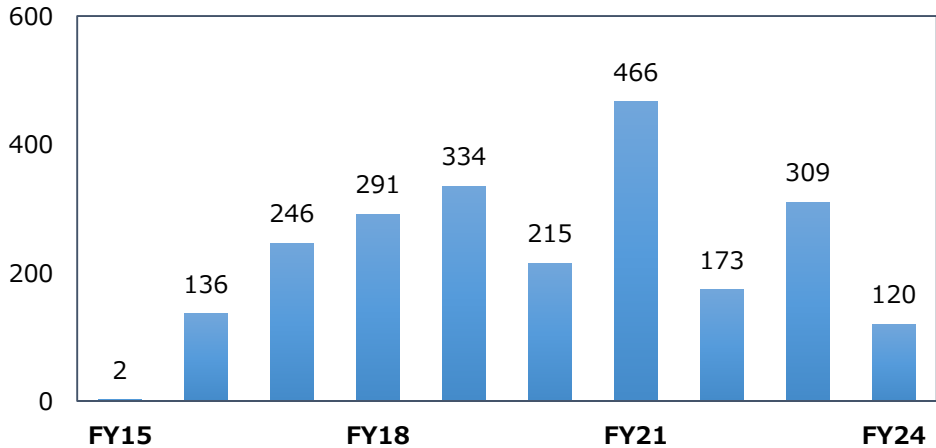
フリーキャッシュ・フロー



※定期預金の預入による支出及び定期預金の払戻による収入については除外して算定

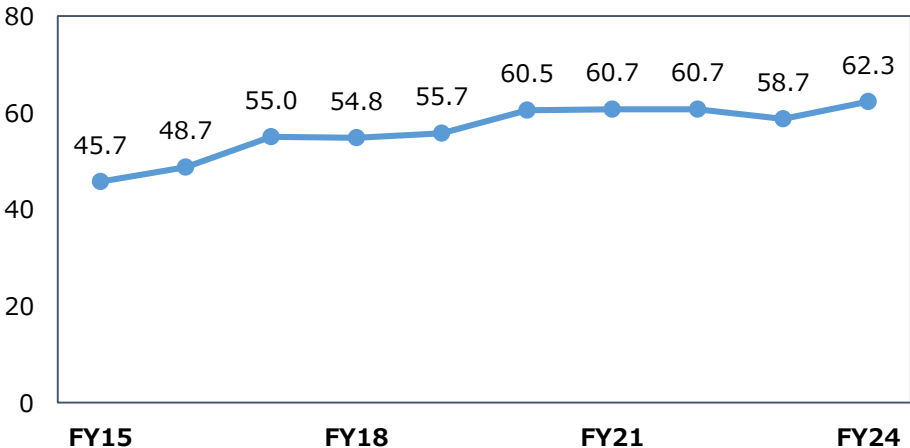
(単位：億円)

ネットキャッシュ



(単位：%)

自己資本比率



※FY18より『税効果会計に係る会計基準』の一部改正を適用
FY15以降の数値については、当該会計基準等を遡及適用した後の数値

2026年3月期 業績予想：事業別の営業利益増減要因

(単位：億円)

