



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、これは当社が現在入手している情報に基づく判断や仮定を基礎としたものであり、将来における当社の実際の業績または展開と異なる場合があります。

森永製菓株式会社

1

本日はお忙しい中、当社、2025年3月期決算説明会にご参加いただきありがとうございます。

4月から社長を務めております森でございます。これまでの経験と知識を最大限に生かし、会社の発展と成長に全力を尽くすことで、ステークホルダーの皆様方の期待に応えていきたいと思っております。

また、今後こうした形でアナリスト、投資家の皆様と対話をさせていただく機会も多くなると思います。前社長の太田のときと同様、引き続きご支援のほどをよろしくお願い申し上げます。

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



森永製菓株式会社

2

決算の概要を説明させていただく前に、私の経営に対する考え方についてご説明をさせていただきます。

私は前任の太田が社長に就任した 2019 年 6 月に取締役役に就任し、約 6 年間ともに経営に携わってまいりました。よって経営の根幹となる企業理念は変えることなく、引き続きパーパス経営を推進してまいります。

その上で、私が推進する経営方針のポイントを 3 つ挙げさせていただきます。

1 点目は無形価値の最大化です。ここでは無形価値の代表として人的資本、R&D&E、DX を挙げております。そのほかにも弊社は 126 年の歴史の中で培われてきた、様々な無形資産、ブランドやノウハウ等の強みを有しております。

特に人的資本は、弊社の従業員意識調査において、調査会社より他社よりも非常にエンゲージメントスコアが高いというコメントをいただいています。このように一体感のある風土が当社の強みであり、レジリエンス力の源になっていると考えております。

また R&D&E の E はエンジニアリングの E であり、研究所で開発をした試作品や技術を商業ベースでも再現性高く、低コストで安全安心に実現するための量産化技術のノウハウが当社のコア・コンピタンスの一つだと考えております。

DX はどの企業も取り組んでいることから、企業間競争力に大きく影響をいたします。私は直前まで研究所を担当していましたが、研究所では DX がこれからの研究開発の命運を分けると話し、DX に力を入れてまいりました。

そして研究所に限らず、全社で DX をスピーディーに活用していくことが、競争に打ち勝つために絶対に必要であると考えております。こうした経営基盤となる無形価値を最大化することにより、皆さんに未来への期待値を高く持っていただけるような会社にしていきたいと思っております。

2 点目は私の経営戦略の基本の考え方である「両利きの経営」です。特に私はマーケティングや事業経験として、まだ新規事業の段階にあった健康事業、通販事業に携わってまいりました。これらの事業が現在、重点領域に位置付けられる事業に成長していることから、中長期視点で会社に貢献する新規事業開発には強い想いを持って経営に臨みたいと思います。

3 点目はグローバルです。現在、米国のハイチュウを起点に約 300 億円の売上高、全社の売上高の 13%を海外の売上高が占めております。これを 6 年後の 2030 年には海外売上高を 750 億円、全社売上高の 25%まで拡大する計画です。

最近のインバウンドのお客様の消費行動を見ていると、ハイチュウに限らず当社商品の海外での潜在能力を強く感じます。簡単な目標ではありませんが、2030 年の目標達成に向けて、取り組んでいきたいと思っております。

こうした取り組みについて、資本コスト経営を意識しながら、2030 ビジョンの「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」、そして究極の企業目標であるパーパスの実現を果たしていきたいと考えております。



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

次に先期の実績内容と26年3月期の業績予想、そして24中計の進捗と見通しについて説明をいたします。

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%

森永製菓株式会社

*1 EBITDAは簡易版を使用→営業利益+減価償却費 *2 2025年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

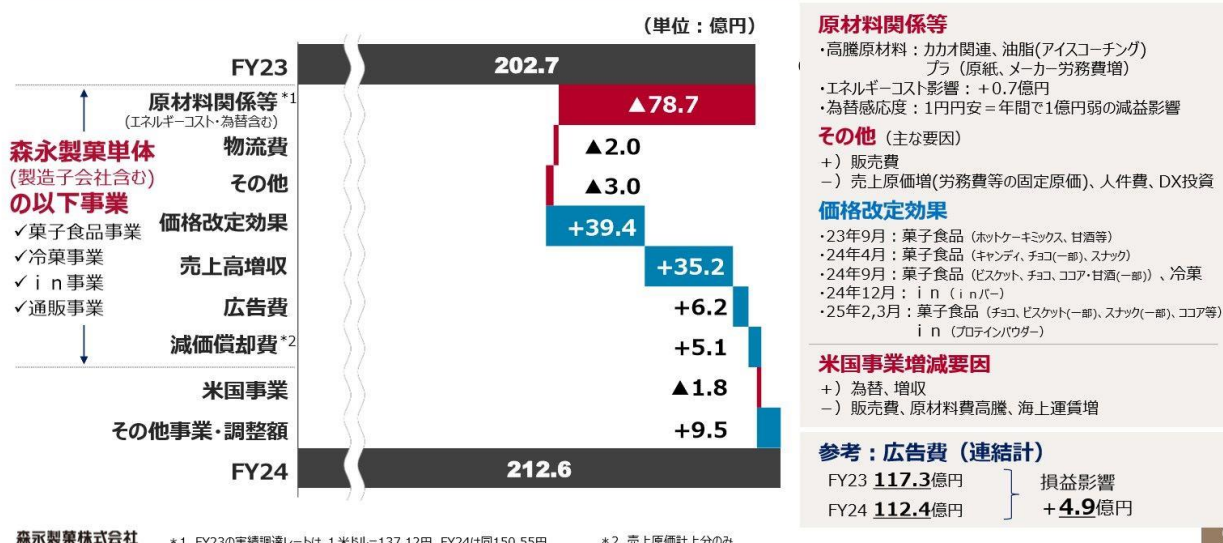
5

25年3月期の実績です。売上高は2,289億円、前期からプラス156億円（107.3%）の伸長であり、4期連続で過去最高を記録しております。営業利益は212億円、前期から10億円のプラスで、コロナ前にあたる2019年の過去最高の記録を更新いたしました。当期純利益は政策保有株式の売却益等も含めて、前期より26億円増加の177億円になっております。EBITDAは初めて300億円を超え、311億円と過去最高を更新しております。

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



営業利益の増減要因です。為替を含めた原材料関係は想定以上にカカオ関連の高騰による影響が大きく、78.7億円のマイナスとなりました。これは期首予想を約30億円上回る大幅な上昇でした。

一方で、菓子食品、冷菓事業を中心とした増収と機動的な価格改定、その他事業に含まれる森永商事の貢献もあり、トータルで約10億円の増益となりました。

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*}	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

森永製菓株式会社

* 当社グループの経営管理の実態を明確に表示するため、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%

7

事業別サマリーです。売上高は菓子食品事業、冷菓事業、海外事業が牽引いたしました。一方で、営業利益は増収であった菓子食品事業、冷菓事業が原材料高騰の影響を大きく受けて減益となりました。

減収であった i n 事業はプロダクトミックスや販売費の効率化によって増益となりました。食料卸売の森永商事の増収増益も貢献をしております。

国内市場のトピックス【菓子】

※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



販売金額 前年比^{*1}

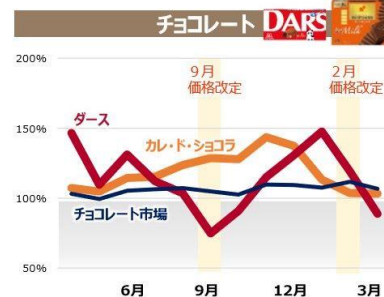


- **ハイチュウ**：4月価格改定以降も好調継続、2月～50周年取り組みスタート
 - **森永ラムネ**：受験生に向けた取り組みを夏から展開、冬の店頭露出・売上に貢献
- ※9月落ち込みは、前年発売した新商品を発売していないため3月大幅伸長は、当該商品を再発売したことが影響

森永製菓株式会社 *1 インテージSRI+ 推計販売規模金額



- 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



- **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
 - **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
- ※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

8

国内、米国市場のトピックスです。

キャンディ市場はグミが牽引したこともあり、113.9%と大きく成長しました。その中でも当社のハイチュウ、ラムネは4月の価格改定以降も好調に推移をしました。ハイチュウは2月以降、50周年の取り組みがスタートし、再上昇しております。ラムネも再発売した生ラムネ玉が大きく貢献して直近上昇しております。

ビスケットは9月の価格改定によって苦戦しましたが、12月以降復調に転じて、最需要期の2、3月は好調に推移しております。

チョコレートは市場全体が堅調に推移する中でも、当社のダース、カレ・ド・ショコラは市場を超える伸長です。9月の価格改定後も基幹品を中心に好調に推移しました。2月の価格改定後は市場を下回りましたが、直近4月のSRIデータでは再上昇しております。

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



- 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



森永製菓株式会社

*1 インターゲージSRI+ 推計販売規模金額

ジャンボグループ



- 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

9

次に冷菓です。当社は市場の好調な伸びを上回る形で伸長いたしました。特に板チョコアイス、ザ・クレープ、アイスボックスは市場を大きく上回る伸長を示しております。

一方で、チョコモナカジャンボは前年の実績が非常に高く、加えて価格改定の影響もあり苦戦しました。3月に品質のさらなる活性化とプロモーションを実施したことにより、直近では伸長しております。なお、SRI データ上では前年割れですが、出荷データでは 101%と前年を超えております。

バニラモナカジャンボは価格改定後も含めて、年間を通して前年を上回る堅調な推移でした。

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}



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

売上金額 前年比

通販^{*2}

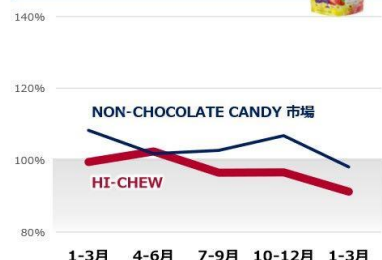


4-3月累計	
美味しいコラーゲンドリンク	97.4%
美味しい青汁	121.0%
市場 ^{*3}	99.9%

- 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

販売金額 前年比

米国 HI-CHEW^{*4}



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)

森永製菓株式会社

*1 インテージSRI+ 推計販売規模金額

*2 当社出荷金額、総務省統計局 家計調査「健康ネット通販」支出(データ公開日の都合上記載は2月まで)

*3 2024年4月-2025年2月累計

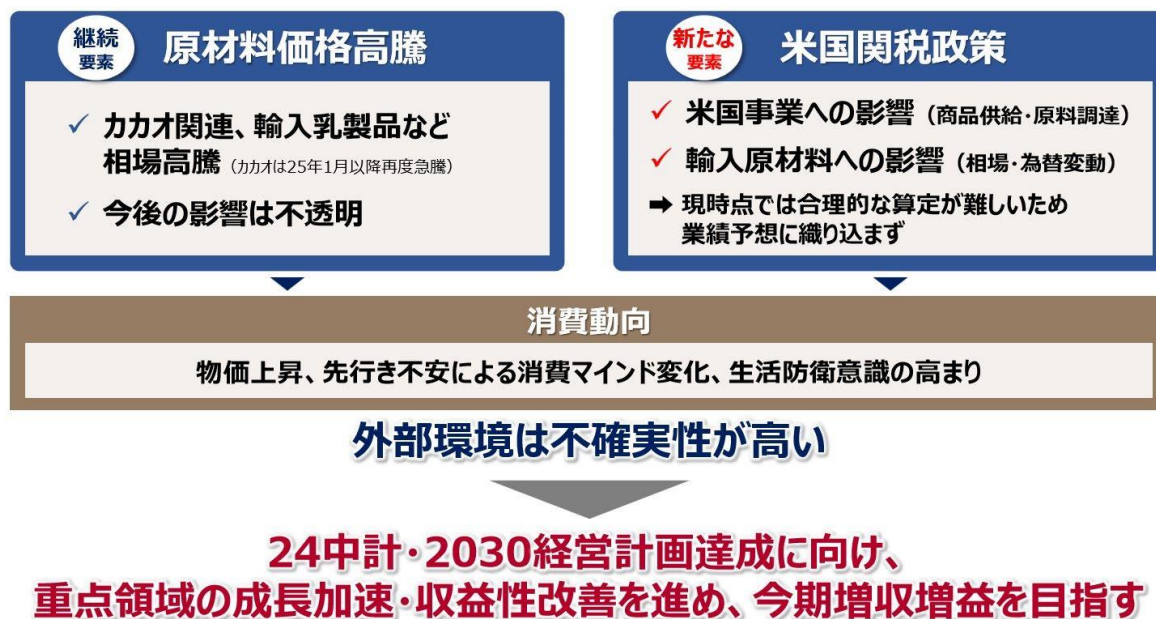
*4 Circana(旧IRI)データ

10

次に i nゼリーです。SRI データ上は前年を割れておりますが、出荷ベースではわずかに 100%を超えております。苦戦の要因については後ほど解説させていただきます。

通販は、第2の柱候補であるおいしい青汁は好調に推移していますが、主力のおいしいコラーゲンドリンクは前年の実績に届きませんでした。

米国の HI-CHEW は、Circana データ上は前年割れですが、出荷ベースでは現地通貨ベースで 101.3%と前年を上回っております。苦戦の理由は後ほど解説させていただきます。



次に 26 年 3 月期の業績予想に移ります。まずは経営環境の認識です。

原材料価格はカカオ関連、海外乳製品等の相場が高騰し、今後の影響は不透明ではありますが、ある程度高止まりする見通しをしております。

米国の関税政策による影響は、このまま関税が実行された場合、米国向けに輸出する商品や米国での製造に使用する輸入原材料に対してはマイナスとなります。

一方、国内への輸入原材料は相場や為替の変動がプラスに働く可能性があります。いずれにせよ、現時点で政策自体の不確実要素が極めて強く、合理的な算定が難しいことより今期の業績予想には織り込んでおりません。

これら 2 つの要因が消費マインドにどのように影響するかは気になるところであり、状況によっては、下振れ要因が強く働く可能性もありますが、当社はレジリエンス力の非常に強い会社だと思っておりますので、どのような状況に対しても今期増収増益を達成できるよう、臨機応変に対応していきたいと思っております。

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%

森永製菓株式会社

^{*1} EBITDAは簡易版を使用→営業利益+減価償却費
* 在外子会社換算レートは、1米ドル=147.00円

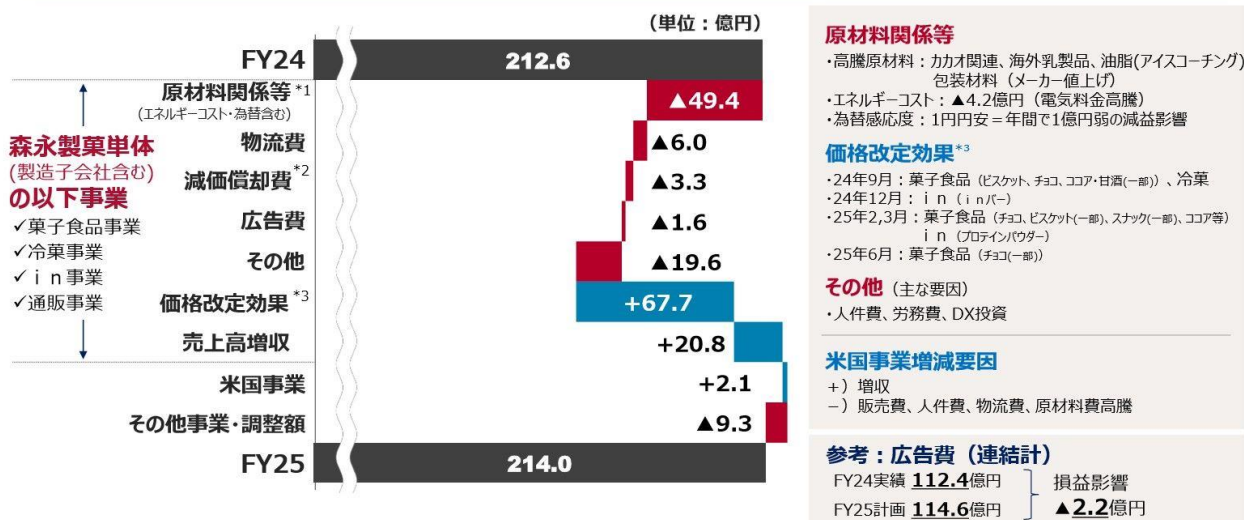
13

26年3月期の業績予想です。売上高は2,400億円、前期よりプラス111億円（104.8%）と5期連続での過去最高を見込みます。営業利益は214億円、EBITDAは317億円でいずれも過去最高を見込んでおります。

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



森永製菓株式会社

*1 FY24の実績調達レートは 1米ドル=150.55円、FY25の予想調達レートは同147.00円

*2 売上原価計上分のみ

*3 実施検討中の価格改定効果含む

14

営業利益増減要因です。原材料関係は、引き続きカカオ関連、海外乳製品の高騰を想定し、約 50 億円のマイナスを見込んでおります。為替は前期 150.55 円に対して、今期は 147 円と若干の円高で見込んでおります。

原材料関係の高騰による影響が厳しい中でも、その他の約 19.6 億円に含まれる人件費、DX 投資等の無形資産投資は中長期での成長の必要性を鑑み、意志を持って増加させていく考えです。

その他事業・調整額の 9.3 億円のマイナスは、欧州における HI-CHEW の展開や国内のパセノール事業等、国内外の将来に向けた新規事業関連の投資を増額しております。

それらをこれまで以上に踏み込んだ価格改定および売上高増収によって打ち返し、増益を確保する考えです。

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

森永製菓株式会社

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

^{*3} 現地通貨ベースの売上高前期比は111.2%

15

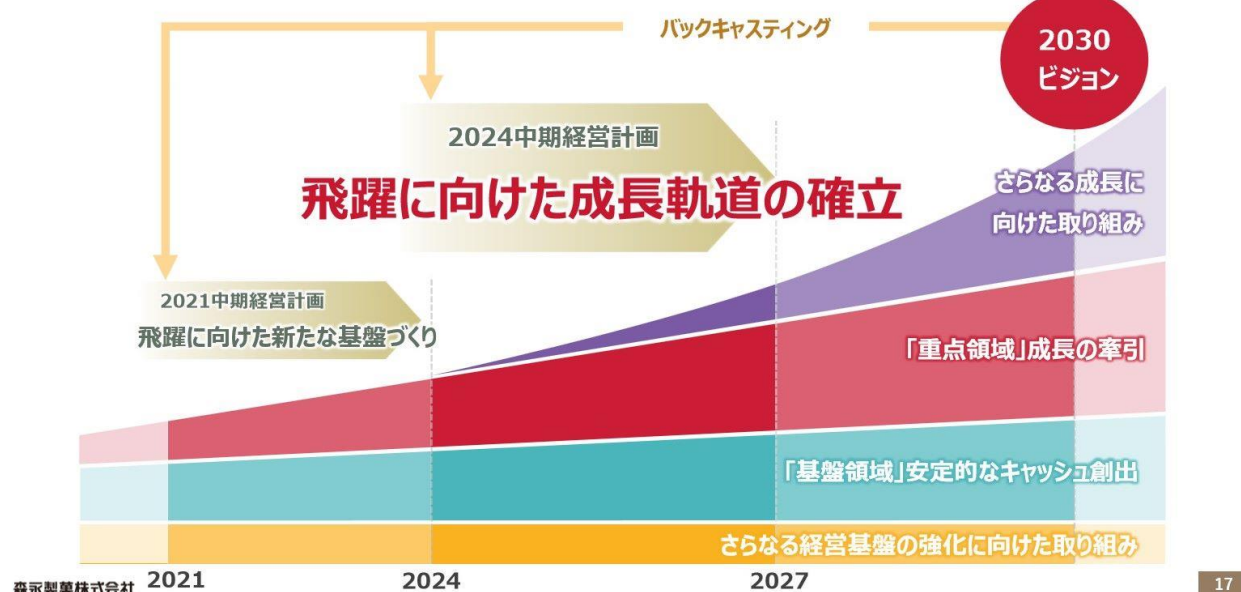
事業別サマリーです。

前提として 2026 年 3 月期より全ての連結子会社の決算日を 3 月 31 日に統一をする予定です。売上高は冷菓事業、i n 事業、米国事業の重点領域で高い成長を目指してまいります。

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



24 中計の進捗と見通しです。

今期は 2030 経営計画で掲げる売上高 3,000 億円、営業利益率 12%以上の目標の中間点であり、飛躍に向けた成長軌道を確立する 24 中計の中間点にもなります。2030 年の目標を意識しながら、24 中計の目標の達成に向けて取り組んでまいります。

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	2024中期経営計画		
	24年3月期 実績	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%

森永製菓株式会社 *1 貸方アプローチで算出 計算式：NOPAT÷投下資本（有利子負債+株主資本）

18

24 中計の経営目標と重要経営指標について、先期実績、今期予想、24 中計最終年度の目標を並べております。

初年度の 2025 年 3 月期は、期首計画を大幅に上回るコスト高騰の中でも、中長期での成長を見据えた無形投資を継続し、トップライン成長と増益を実現できたことは手応えを感じております。

また、ROE、ROIC、DOE といった指標は、24 中計目標の達成に向けて、着実に資本コストを意識した経営が推進できていると思っております。特に財務戦略として、政策保有株式の売却や自己株式の取得を実行し、ROE が 24 中計の目標を上回る水準であることは、経営意志の表れと捉えていただければと思います。

一方、事業ポートフォリオ転換を見据える中で、重点領域売上高比率の低下は大きな課題として捉えております。収益性の高い i n 事業、グローバル戦略の要である米国事業を中心に、改めて成長軌道確立していく必要があります。

24 中計最終年度の営業利益の目標に対してはギャップを感じられると思います。中計策定時の前提からの変化点を踏まえ、改めて目標達成に向けた道筋を描いているところです。

中でもカカオ高騰の影響を強く受けた菓子食品事業の営業利益率の低下には危機感を持っております。価格改定やコストダウンによる収益性改善、キャンディシフトによるカテゴリーポートフォリ

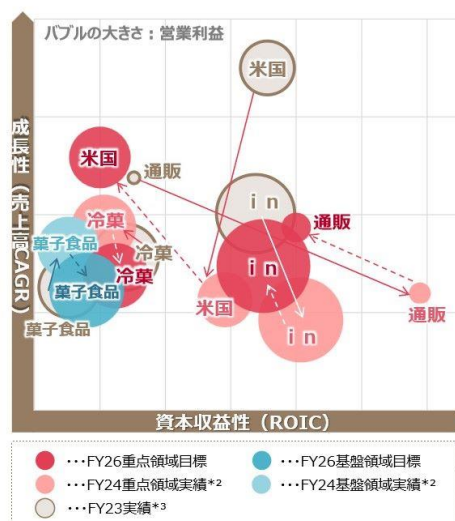
オの転換、アセットライトによる投下資本効率の改善と併せて事業全体をマネジメントしていくことで、スピードをもって収益力を上げていく考えです。

目まぐるしい環境変化の中で、全てにおいて精緻なプランを組むことは難しさもありますが、これまでの経験から、全社そして各事業における対応力は着実に高められております。まずは当期の計画を確実に遂行することが重要であり、それらをクリアしていくことによって、来期以降の持続的な成長力と収益力向上につなげ、中計目標の利益水準へのシナリオを示せるように進めていきたいと考えております。

ROICマネジメントの進捗



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	
in	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た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	

森永製菓株式会社

* 連結ROICは貸方アプローチ、事業別ROICは借方アプローチ（現預金・投資有価証券等の非事業用資産は投下資本に含まない）で算出
 *1 米国事業の売上高CAGRは現地通貨ベース *2 売上高CAGRはFY23比 *3 売上高CAGRはFY20比 *4 FY23～FY26のCAGR

19

ROIC マネジメントの進捗について説明いたします。24 中計の発表にあたり、ROIC の全社連結、主要事業別の数値を初めて発表し、事業別ポートフォリオの考え方や方向性に関しても具体的にお示しいたしました。

社内でもこの1年間、ROIC 経営意識を高める取り組みを推進しており、各事業責任者が資本効率を高めるために、特に資本投下に対する意識が非常に高まっていると感じております。

左のグラフは縦軸が成長性、横軸が資本収益性（ROIC）であり、右の表には 2024 年度の実績と 2026 年度の売上高・ROIC の目標を記載しております。

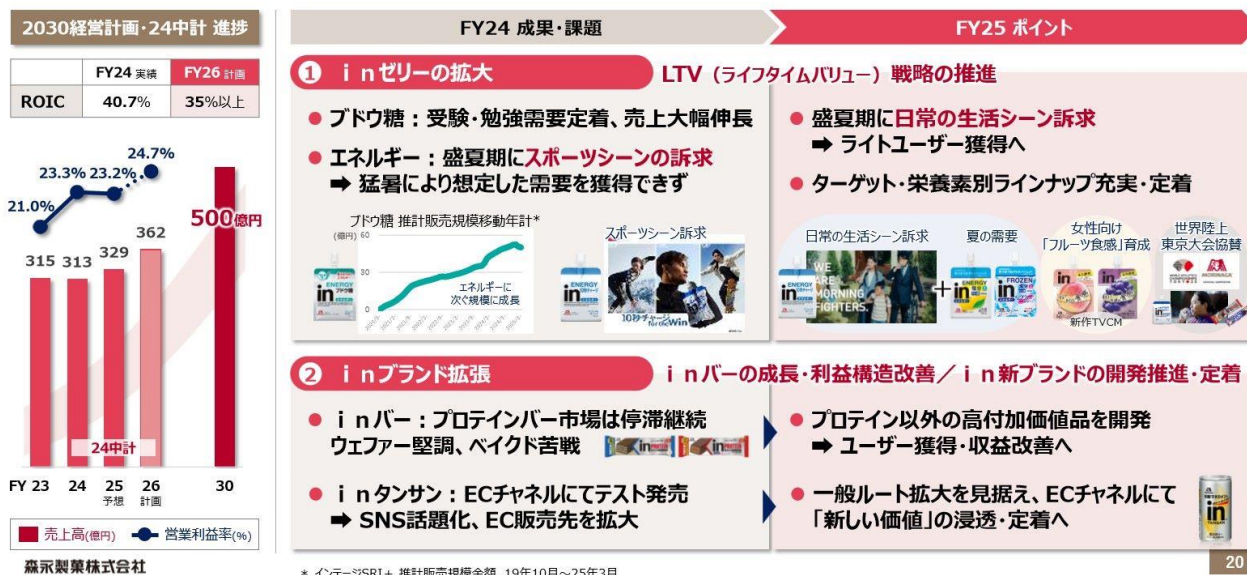
重点領域の各事業は、投資を着実にいき、成長を加速させてまいります。冷菓事業の成長性は中計目標の CAGR を上回っており、さらなる成長が期待できます。米国事業の ROIC が低下するのは米国第2工場の大型投資によるもので、24 中計期間では一時的に ROIC の数値が大きく低下しますが、投資をその後の成長に繋げ、成長性・資本収益性ともに高めていけると確信しております。

基盤領域の菓子食品事業は資本収益性を高めていく計画ですが、前期は原材料高騰の影響が非常に大きく利益を圧迫する中でも ROIC が前年並みの水準を維持できていることは、ROIC マネジメントに基づく投下資本効率の改善によるものです。26 年度に向けてさらに収益を改善することで、目標達成を目指してまいります。

重点領域 i n 事業



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



ここからは主要事業における 25 年度の考え方について説明いたします。まず i n 事業です。

前期は、i nゼリーは前年売上を上回ったものの、i nバー、プロテインパウダーが苦戦し、トータルで前年をわずかに下回りました。i nゼリーは、ブドウ糖が大幅伸長したにも関わらず、全体としては伸長できませんでした。その理由については大きく2つあると考えております。

1つ目は、前期は猛暑によって各種スポーツ大会が中止されるなど、外出機会が抑制され、ゼリー飲料の市場自体が減退しました。当社はパリ五輪をフックとしたスポーツ機運の高まりを想定して、夏前にかけてスポーツ軸でのPRを強化しましたが、ミスマッチとなってしまいました。今期は同様の状況を想定し、夏場における訴求をスポーツシーンから日常生活シーンに変更します。そして、従来は控えていた盛夏期におけるプロモーションも実施し、ライトユーザーを獲得してまいります。

2つ目は、先期はブドウ糖が非常に好調であり、ブドウ糖の製造を優先した結果、製造ラインの兼ね合いでエネルギーレモンを早期終売する対応を取りました。また、ブドウ糖も7月からお盆にかけて、休売も検討するレベルで需給がひっ迫したため、最盛期の夏場においてi nゼリー全体を積極的に提案できなかった状況がありました。

今期は、ブドウ糖の生産体制を整えており、エネルギーレモンも5月の発売から例年より長い9月頃にかけての展開として、エネルギー群を中心に売上の拡大に取り組んでまいります。

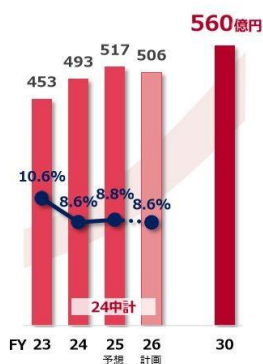
重点領域 冷菓事業



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



森永製菓株式会社

FY24 成果・課題

FY25 ポイント

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
- 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

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

* インテージSRI+ 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

21

次に冷菓事業です。チョコモナカジャンボは前年の品質変更をフックとしたプロモーション強化の反動があり、12月には前年のメディア露出の影響もあることで苦戦しましたが、品質リニューアル後の3月以降は好調に推移しております。

3月にリニューアルしたチョコの壁は、コーティングチョコレートに食物繊維を配合し、鮮度マーケティングをさらに進化させました。今期もインバウンド取り組みの継続とともに、夏場のメディア露出・話題喚起による需要獲得でさらなる拡大を目指してまいります。

板チョコアイス、ザ・クレープは、いずれも品質訴求や期間限定品を通じて、取扱率・購入率ともに拡大し、大きく成長しました。今期は、板チョコアイスは発売30周年取り組みを通じた話題喚起による新たな需要獲得、ザ・クレープは品質訴求を強化し、認知率・購入率向上へ取り組んでまいります。

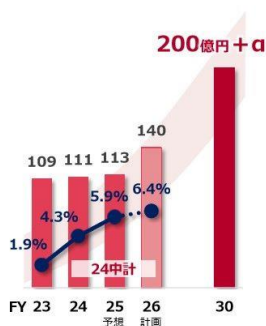
重点領域 通販事業



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



森永製菓株式会社

FY24 成果・課題

FY25 ポイント

① 既存通販事業の強化

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

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

- 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）

第2の柱

- おいしい青汁は定期顧客数を着実に拡大

● 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

- 「TAICHIRO MORINAGA」シリーズの育成

- 「おかしプリント」：新規顧客獲得、売上成長

- 代理店数拡大に取り組み、更なる売上拡大へ

22

通販事業は、今後確実に消費のパーソナル化が浸透していく中で、お客様とダイレクトにつながるOne to One 事業として、このビジネスモデルの仕組みやノウハウを高めていくことは、当社の将来にとって、とても重要だと考えております。

主力のモリコラは紅麹問題や消費者の節約志向の高まりの影響を受け、新規顧客獲得効率が低下し、今期4月の価格改定の事前告知により定期解約率も一時的に高まり、非常に苦戦しました。そうした状況から広告投資をコントロールして、利益の刈り取りを優先し、年間では売上は前年を下回りましたが、収益性は改善しております。

今期のモリコラに関しては、今までシニア層の獲得を優先してきましたが、これまで獲得のできていないミドル層の獲得にチャレンジをする計画です。ミドル層へアプローチする新たな手法を検証し、下期には再度成長軌道に乗せ、価格改定効果も合わせて通年では増収増益を見込んでおります。

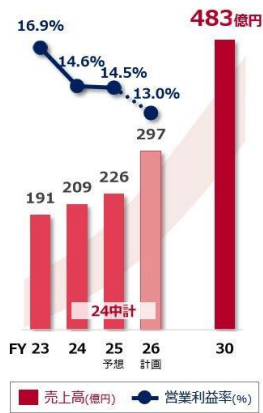
重点領域 米国事業



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



森永製菓株式会社

FY24 成果・課題

FY25 ポイント

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

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



23

米国事業です。米国 HI-CHEW は、インフレによる消費減退の影響を大きく受けて来店数が減少しているコンビニチャネルの売上構成比が高いことから苦戦しました。

コンビニチャネルでは、安価な PB 商品の導入等の影響やカカオ高騰によって大手チョコメーカーがキャンディを強化している影響もあり、競争環境も大変厳しくなっております。

そうした厳しい環境の中でも、Food チャネルでは店舗での取扱い SKU 数を拡大し、売上は 2 桁伸長しております。また、空港売店や均一ショップへの導入等、新規チャネルの開拓も促進し、増収を実現できました。

今期のポイントは 3 つあります。1 つ目は、今まで製造キャパシティの問題から抑制をしてきた Mass・Food チャネルでの販促活動を強化してまいります。2027 年には米国の第 2 工場が稼働いたしますので、そこに向けて売上拡大のアクセルを踏んでいきます。

2 つ目は、基幹フレーバーの品質活性化を第 2 四半期に予定しています。HI-CHEW の二重構造の内と外を逆転する品質変更になります。10 年前に日本で同様の品質変更を実施した際には、大きく伸長した経緯があるので、米国でも非常に期待が持てると思っております。

3 つ目として、さまざまな包装形態や容量違いの提供、あるいは OEM 製造によるグミやピローレスの bites 等のエクステンション品による SKU 拡大によって、顧客接点拡大に取り組みながら、徐々に売上を拡大してまいります。

HI-CHEW は、認知率・取扱率ともに競合商品に対してまだまだ伸びしろがあるので、拡大できると自信を持っております。

Chargel はこの 3 年間、色々な試行錯誤をしてきた中で、新たなタグライン『Thirst quenching snack（喉の渇きも癒せるスナック）』にたどり着きました。これには米国の担当者も非常に手応えを感じております。今後はこのコンセプトに沿ってマーケティング、売場提案等をしてまいります。

直近では EC での売上が大きく伸長しており、リピーターが増えております。Chargel のような全く新しい商品の場合は、まずは面の拡大よりもリピートに結びつく品質やコンセプトの見極めが重要だと考えておりますので、この EC のデータには可能性を感じております。EC の成功例を米系チャンネルに広げていくことで、着実に市場浸透させていけると考えております。

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



次に菓子食品事業です。前期は事業全体として価格改定を乗り越え、増収を継続しましたが、カカオ高騰の影響による収益性の低下は課題です。今期も引き続きカカオ高騰の影響を受けますが、価格改定による打ち返しとキャンディシフトの加速によって、26年度からの収益性改善の基盤を今期はしっかり構築してまいります。

特にシェアも成長性も高く、収益性も高いキャンディカテゴリーの成長によるポートフォリオの転換は菓子食品事業の収益性改善への大きなポイントになります。

ハイチュウブランドは、前期はブランドロゴを変更し、インバウンド需要を着実に獲得できました。森永ラムネは断続的に受験生向けのプロモーションを実施し、「ラムネ＝集中＝受験」という訴求をしっかりと定着させていっております。

今期、ハイチュウは50周年の取り組みによる話題化をきっかけに、国内需要のさらなる拡大へ向けて取り組みます。また森永ラムネは、大粒ラムネに加えてラインアップを拡大し、「機能、おいしさ、食感」の価値提供先を拡大してまいります。この両ブランドのトップライン創出に注力してまいります。

森永ビスケットは、9月の価格改定以降、店頭露出機会の減少により苦戦しましたが、第4四半期では回復し、通年で増収を確保しております。今期は主力品を中心とした売上拡大と、特にチョコレート使用商品の収益性改善のバランスを意識して取り組みます。

チョコレートは、カレ・ド・ショコラ、ダースともに、期中 2 回の価格改定後も好調に推移しました。今期はカカオ高騰に対する打ち返しとして、従来以上に踏み込んだ価格改定や原料置換等によるコストダウンを予定し、収益性改善をしてまいります。

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



「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



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

25

2030 年に向けたさらなる取り組みとして欧州での HI-CHEW の取り組みについて説明します。先行しているイギリス・フランスともに認知率は米国と比較してもまだまだ低く、今後のプロモーション展開によって、伸びしろは非常に大きいと思っております。

消費者調査では、「リアルなフルーツ感が長続きする」ことが評価されました。実はこれは米国の消費者と全く同じ評価であり、改めて米国と同様の消費拡大が期待できると感じております。

また、日本ブランドであることが差別化ポイントになるという調査結果もあり、これまでは米国産だと思われておりましたが、日本文化を評価する欧州において日本生まれを訴求していくことは新たな可能性も感じております。富士山のビジュアルを掲載しておりますが、このような日本生まれを訴求する広告テストも実施してまいります。

国が多岐にわたる欧州では、国ごとに取り組む販売代理店の選択が非常に重要になります。今年2月のISMに出展して、複数の有力代理店と接触しており、各国ごとに今後の取り扱い代理店を決定してまいります。

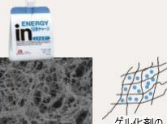
技術で切り拓く、新しい顧客体験

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


森永製菓株式会社

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（バ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


26

次に経営基盤のうち、メーカーとして特に重要な R&D について説明をいたします。私は直近まで R&D を担当しておりましたので、「両利きの経営」ならぬ「両利きの技術戦略」と言って、既存技術をさらに深化させていくこと、未来に向けた新価値創出を実現することをバランスよく推進するマネジメントを遂行してきました。

3大技術は、ハイチュウ、チョコモナカジャンボ、i nゼリーといった、当社の経営を支える3大ブランドの基幹技術であり、「この3つの技術は競合に絶対負けるな、常に深化し先頭を走れ」と言い続けてきた技術です。

新規技術探索については、2030 ビジョンであるウェルネスカンパニーへ生まれ変わることを意識して推進しているものです。特に感性科学研究は新しい研究分野として、お菓子やアイスクリームが提供する物の価値だけではなく、なぜ食べたら幸せな気持ちになるのかというような心の健康価値、そうした心理学にまで踏み込んだ研究も開始しております。研究の成果は、より幸せに感じる食感を解明することで品質価値の向上やマーケティングにおけるコミュニケーション手段として活用ができます。

最近ではチョコモナカジャンボの食べたときに感じる喫食音が、他のモナカアイスと比較して心地良い気分させるという研究成果を導き出し、学会で発表したり、イベントでお客様に体験していただいたりしております。

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

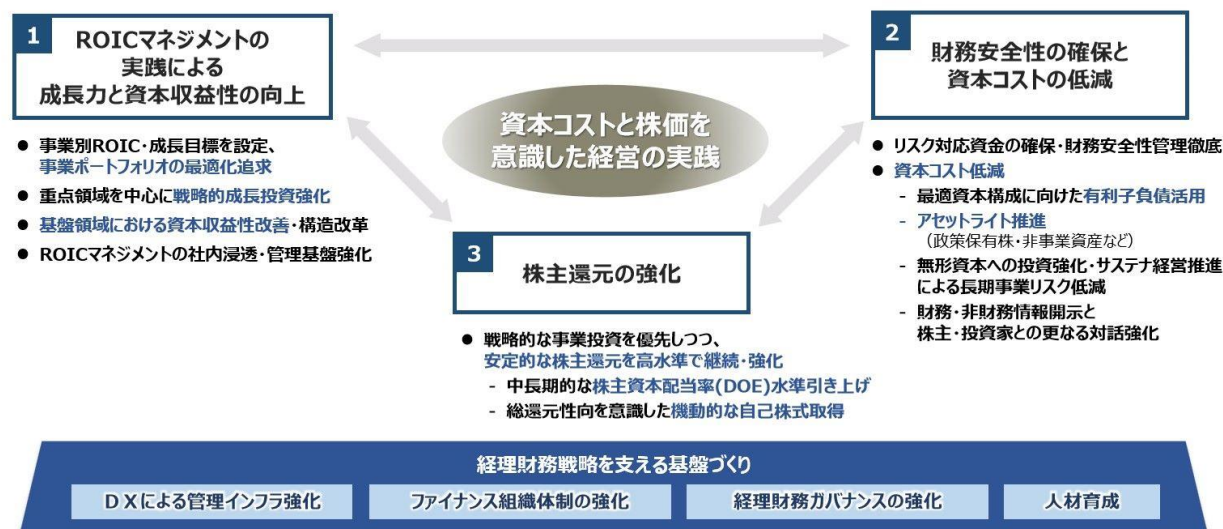


次に、今後ますます重要度が高まる経営基盤であるDXについて説明いたします。冒頭でも説明しましたように、DX戦略の取り組みは企業間の競争力に大きく影響します。まずは基幹システムの刷新について、入念な準備と万全な体制の下、事業活動の支障がない形で25年1月に国内での切替を完了いたしました。

5月には米国の製造子会社も切替完了を予定しております。随時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・高度化を実現してまいります。

生成AI活用についても、当社専用の生成AIチャットツール『MORI AI Chat』を導入し、全社利用を開始しております。全社における生産性向上・付加価値創出のサポートツールとして、全社ITリテラシーを高めながら活用を推進してまいります。

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

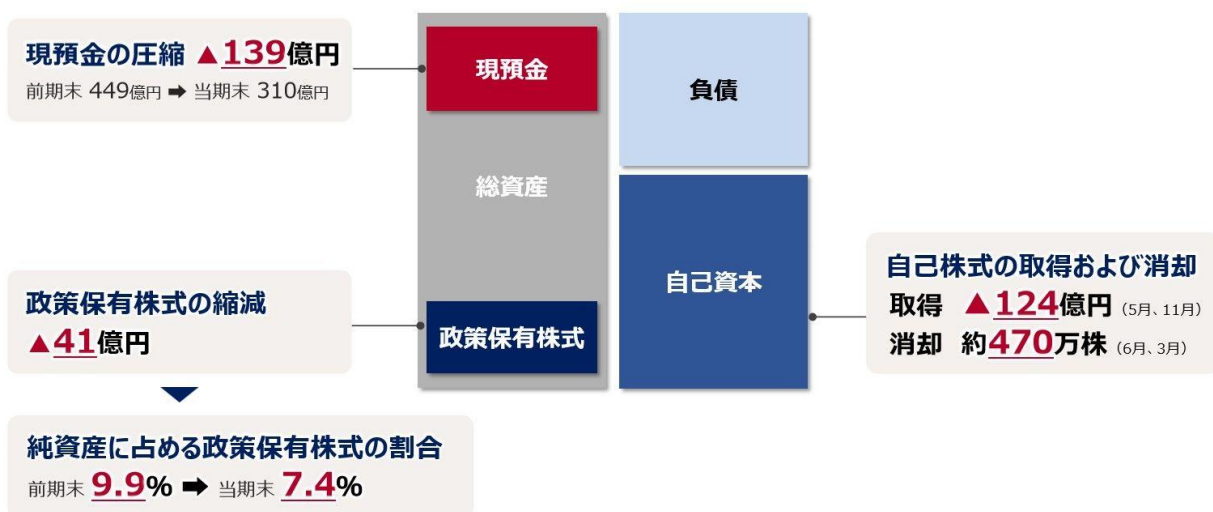


経理財務戦略について説明いたします。資本コストと株価を意識した経営の実践として、3つの戦略を示していますが、この考え方に沿って着実に実践してまいります。

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



森永製菓株式会社

29

25年3月期末のバランスシートです。現預金水準を前期末比で大幅に圧縮。政策保有株を縮減し、自己株式の取得および消却と合わせて資本を圧縮し、資本効率のさらなる向上を図っております。

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

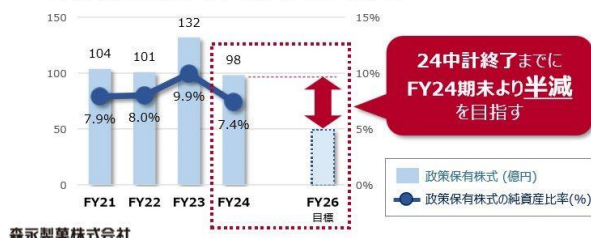
② 財務安全性の確保と資本コストの低減

● 短期借入枠設定・財務ガイドンス指標見直し

財務指標	変更前	変更後
㈱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

財務戦略として、今期より手元流動性水準を機動的に調整できる短期借入枠を主要取引銀行にて設定いたしました。その上で、手元流動性水準のガイドンスを「月商 2.0 ヶ月以上」から「1.5 ヶ月以上」へ変更し、さらなる資本効率の向上を図ります。

政策保有株については、24 中計終了までに現時点と比較して保有を半減させる目標を新たに設定し、株主資本コスト低減を推進します。

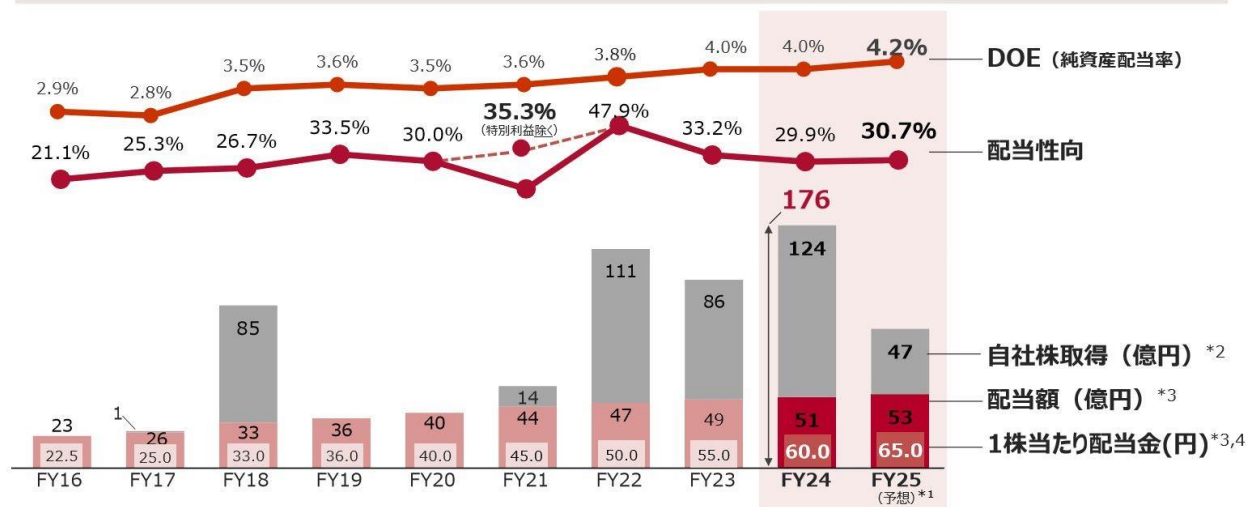
株主還元については、24 中計で総額 360 億円以上という目標を掲げましたが、25 年 3 月期は配当および自己株取得合計で 176 億円を実施しております。今期も 5 月 9 日に自己株取得を発表し、本日 47 億円の取得を完了しております。

26 年 3 月期の配当総額は 53 億円を計画しており、24 中計目標に向けて着実に株主還元を強化してまいります。また、中間配当も導入し当社株式への投資魅力を高め、より多くの方々に中期的に保有いただき、当社に対するご理解を一層深めていただきたいと思っております。

株主還元



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



森永製菓株式会社

*1 2025年5月9日における2026年3月期業績予想数値 *2 当該会計期間中の取得金額を記載 (FY25は2025年5月13日までの取得分)
*3 当該会計期間に係る剰余金処分の額を記載
*4 2024年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。FY22以前の数値は株式分割を遡及適用した数値

31

株主還元の推移です。配当金は25年3月期で1株当たり年間60円、5円増配を予定、26年3月期はさらに5円の増配を計画しております。必要に応じて自社株取得を機動的に検討してまいります。なお、25年3月期の増配で10期連続の増配となります。

株主還元にあたっては、安定的なキャッシュ創出には自信を持っておりますので、基本方針に基づいて期末のバランスシートの状況を想定し、DOEの水準を中長期的に引き上げていくことを目指してまいります。

説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

【ご注意事項】

将来予測・業績予想について

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