おいしく　たのしく　すこやかに

MORINAGA

2027年３月期 第２四半期 決算説明会

2026年11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。

全体サマリー

● ２Q売上高は過去最高も、営業利益は前同・期首予想ともに未達

- 売上高は菓子食品が好調に推移も、重点領域が軒並み苦戦
- コスト増を価格改定や増収で打ち返すも、国内重点領域の減収に加え
  米国の厳しい競争環境への対応・新工場の償却費負担が重なり減益

● 通期業績予想は利益を下方修正、売上高は期首予想を据え置く

- 菓子食品・冷菓等の増収や各種コストダウンで打ち返しを計画
- 中東情勢等のコスト増やｉｎ事業等の上期実績の不振を全て打ち返すには至らず

● 新たな成長戦略の方向性を提示

- ３つの強みに特化した海外成長の加速に向けて経営資源を集中させる

1 2027年３月期 第２四半期 実績

2 2027年３月期 業績予想

3 2024中期経営計画 進捗

4 2030経営計画の振り返りと
新たな成長戦略の方向性

1 2027年３月期 第２四半期 実績

2 2027年３月期 業績予想

3 2024中期経営計画 進捗

4 2030経営計画の振り返りと
新たな成長戦略の方向性

2027年３月期 第２四半期 実績

売上高は第２四半期として過去最高 / 粗利率改善も、営業利益以下の段階利益は前同･期首予想未達

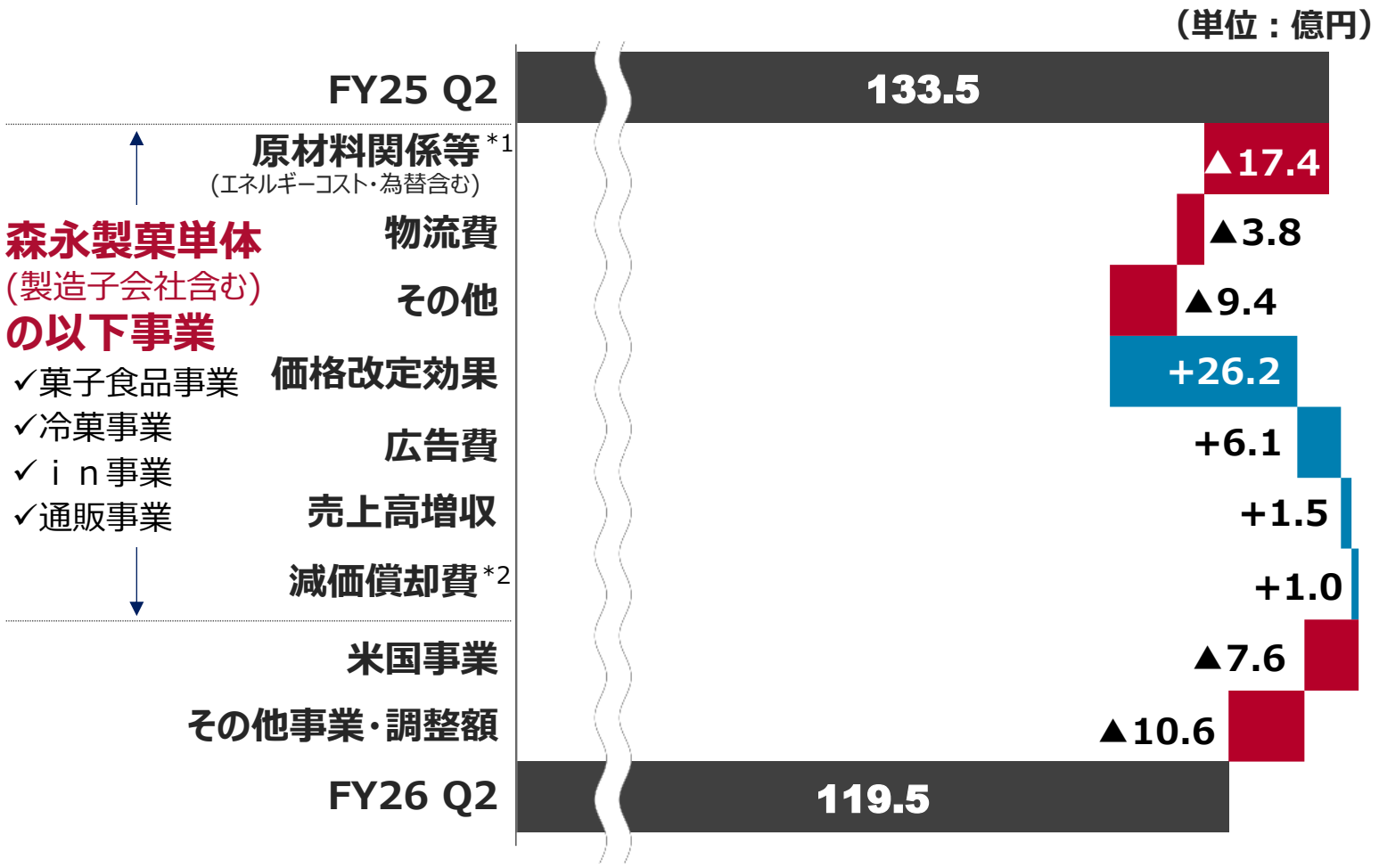
（単位：億円）	実績	前期比較		予想*2比較	
売上高	1,289	+71	105.8%	▲21	98.4%
売上総利益 〔売上総利益率〕	529 〔41.1%〕	+30 〔+0.1pt〕	106.2%	-	-
営業利益 〔営業利益率〕	119 〔9.3%〕	▲14 〔▲1.7pt〕	89.5%	▲2	98.8%
経常利益	118	▲16	88.1%	▲1	99.5%
親会社株主に帰属する中間純利益	85	▲25	77.1%	▲7	92.5%
EBITDA*1	179	▲4	98.2%	-	-

＊1　EBITDAは簡易版を使用→営業利益+減価償却費+のれんの償却額　　＊2　2026年5月発表値

＊　在外子会社換算レートは、1米ドル=159.37円(26年4-9月AR)。 前同は146.04円(25年4-9月AR) 。 期首前提は153.00円。

2027年３月期 第２四半期 実績：営業利益増減要因

国内事業は原材料等のコスト増を菓子食品を中心とした価格改定や増収で打ち返すも、他事業の減収や米国事業の厳しい競争環境への対応や新工場の償却費負担が重なり減益



原材料関係等

・高騰原材料：海外乳、カカオ関連、油脂、軟包材、紙器
・エネルギーコスト影響額：▲1.4億円
・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

・25年6月:菓子食品（チョコ(一部)）
・25年9月:菓子食品（ビスケット、チョコ、ココア、ゼラチン等）、冷菓
・26年4月:菓子食品（スナック、ココア等）　・9月:健康（ｉｎバー）

物流費

・冷菓：26年夏～秋の戦略在庫増、天候影響による在庫増

その他（主な要因）

＋）販売費
－）売上原価増（労務費等の固定原価）、DX投資、人件費

米国事業

＋）価格改定効果
－）販売費、物流費、減価償却費

その他事業・調整額

－）My/Mochi社取得関連費用　▲5.7億円

参考：広告費（連結計）

FY25 Q2 **56.5**億円
FY26 Q2 **52.6**億円
損益影響 +**3.9**億円

森永製菓株式会社

＊1　FY25 Q2 の実績調達レートは 1米ドル=151.66円、FY26 Q2 は同153.49円

＊2　売上原価計上分のみ

2027年３月期 第２四半期 実績：事業別サマリー

菓子食品が機動的な施策展開で増収を牽引 ＋ 価格改定・コストダウン等により収益性を大きく改善
ｉｎ・冷菓は天候影響で減収・減益。 米国はＭ＆Ａ効果で増収もHI-CHEW苦戦で減益

（単位：億円）		売上高 実績	売上高 前期比較		営業利益 実績	営業利益 前期比較		営業利益率 実績	営業利益率 前期比較
食料品製造	菓子食品事業*1	423	+12	102.8%	42	+9	125.8%	10.0%	+1.8pt
	冷菓事業	325	▲2	99.3%	41	▲1	97.6%	12.7%	▲0.3pt
	ｉｎ事業*1	160	▲7	95.8%	33	▲5	87.6%	21.2%	▲2.0pt
	通販事業	53	+0	100.1%	3	+3	656.4%	6.8%	+5.8pt
	事業子会社等	47	▲2	96.0%	▲2	▲3	—	▲4.5%	▲7.7pt
	国 内 計	1,010	+0	100.0%	119	+2	101.9%	11.8%	+0.2pt
	米国事業*2*3*4	168	+62	158.9%	1	▲7	12.0%	0.6%	▲7.5pt
	中国・台湾・輸出等	54	+4	108.3%	3	+0	127.2%	7.3%	+1.1pt
	海 外 計	223	+67	142.6%	5	▲6	42.5%	2.2%	▲5.3pt
	小計	1,234	+67	105.7%	124	▲4	96.5%	10.1%	▲0.9pt
食料卸売		41	+3	107.6%	2	▲3	50.9%	6.6%	▲7.5pt
不動産及びサービス		9	+0	101.9%	3	+0	102.8%	43.0%	+0.4pt
その他		4	+1	108.4%	0	+0	108.1%	16.7%	▲0.1pt
調整額等					▲12	▲7	—		
合計		1,289	+71	105.8%	119	▲14	89.5%	9.3%	▲1.7pt

*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 現地通貨ベースの売上高前期比は145.6%
*4 My/Mochi社の連結影響を除く現地通貨ベースの売上高前期比は97.8%、営業利益前期比は9.8%

1 2027年３月期 第２四半期 実績

2 **2027年３月期 業績予想**

3 2024中期経営計画 進捗

4 2030経営計画の振り返りと
新たな成長戦略の方向性

2027年３月期 業績予想

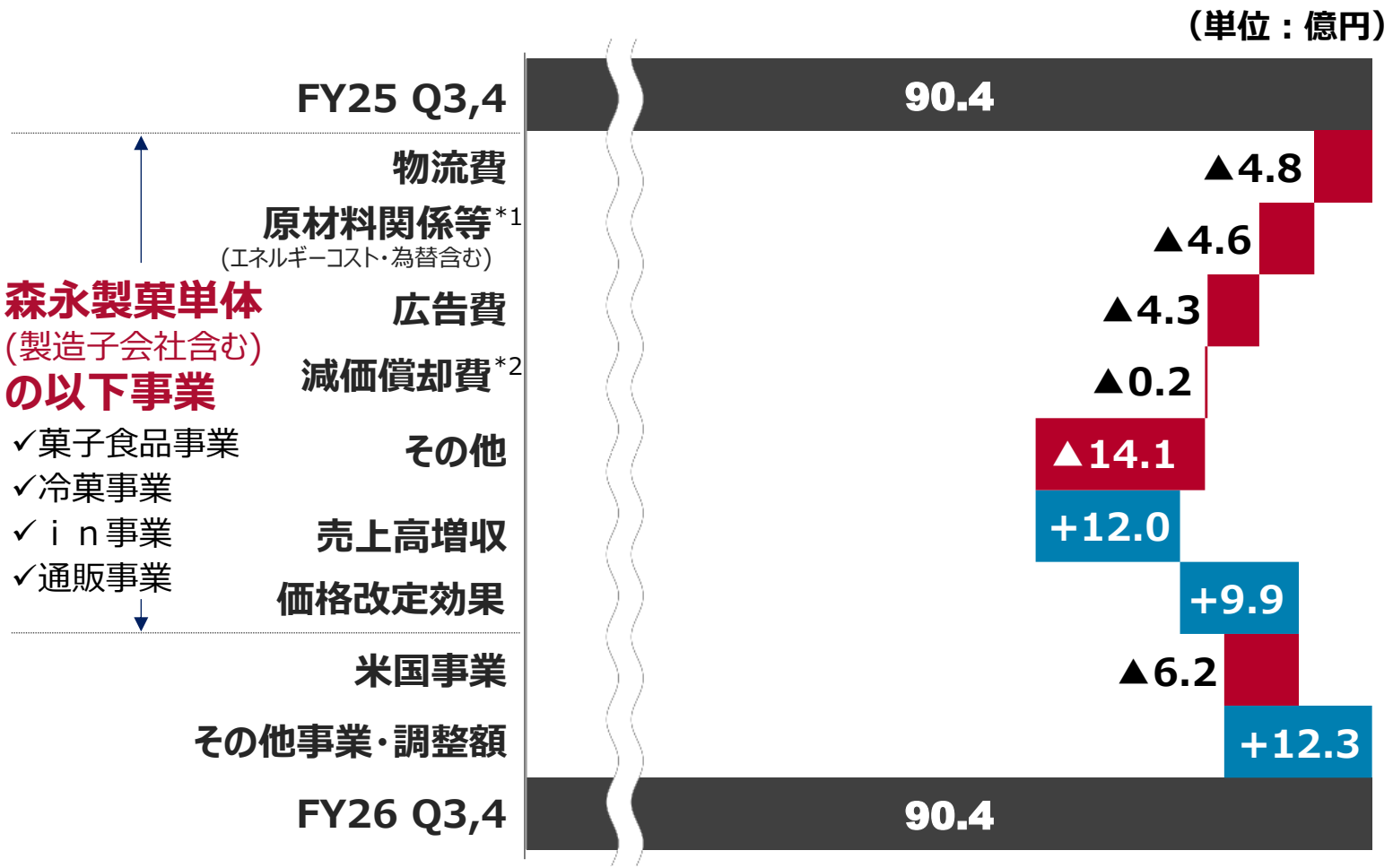
売上高は期首予想通りの着地を想定
コスト増や収益性の高い事業の不振を踏まえ、期首予想に対し各段階利益を下方修正する

（単位：億円）	通期予想	前期比較		期首予想比較	
売上高	2,570	+204	108.6%	±0	100.0%
売上総利益 〔売上総利益率〕	1,040 〔40.5%〕	+91 〔+0.4pt〕	109.5%	▲10	99.0%
営業利益 〔営業利益率〕	210 〔8.2%〕	▲13 〔▲1.3pt〕	93.8%	▲18	92.1%
経常利益	205	▲21	90.5%	▲17	92.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	152	▲25	85.6%	▲13	92.1%
EBITDA*1	340	+15	104.6%	▲21	94.3%

＊1　EBITDAは簡易版を使用→営業利益+減価償却費+のれんの償却額
＊　在外子会社換算レートは、1米ドル=159.00円

2027年３月期 業績予想：営業利益増減要因（下期）

中東情勢等のコスト増が続く中、市場の機会を捉えた売上高拡大と各種コストダウンで打ち返しを計画



物流費
・運賃単価および倉敷保管料増（値上げ）

原材料関係等
・高騰原材料：軟包材、紙器（値上げ、中東影響）
・エネルギーコスト影響額：▲2.7億円（中東影響）
・為替感応度：1円円安＝年間で1億円弱の減益影響

広告費
・ｉｎ・冷菓事業への戦略的広告投下

その他（主な要因）
＋）販売費　　－）売上原価増、R&D投資、人件費

価格改定効果
・26年4月:菓子食品（スナック、ココア等）
・26年9月:健康（ｉｎバー）　　等

米国事業
＋）売上高増収
－）販売費、広告費、減価償却費、My/Mochi社（のれん等）

その他事業・調整額
＋）国内外子会社、全社的なコスト削減

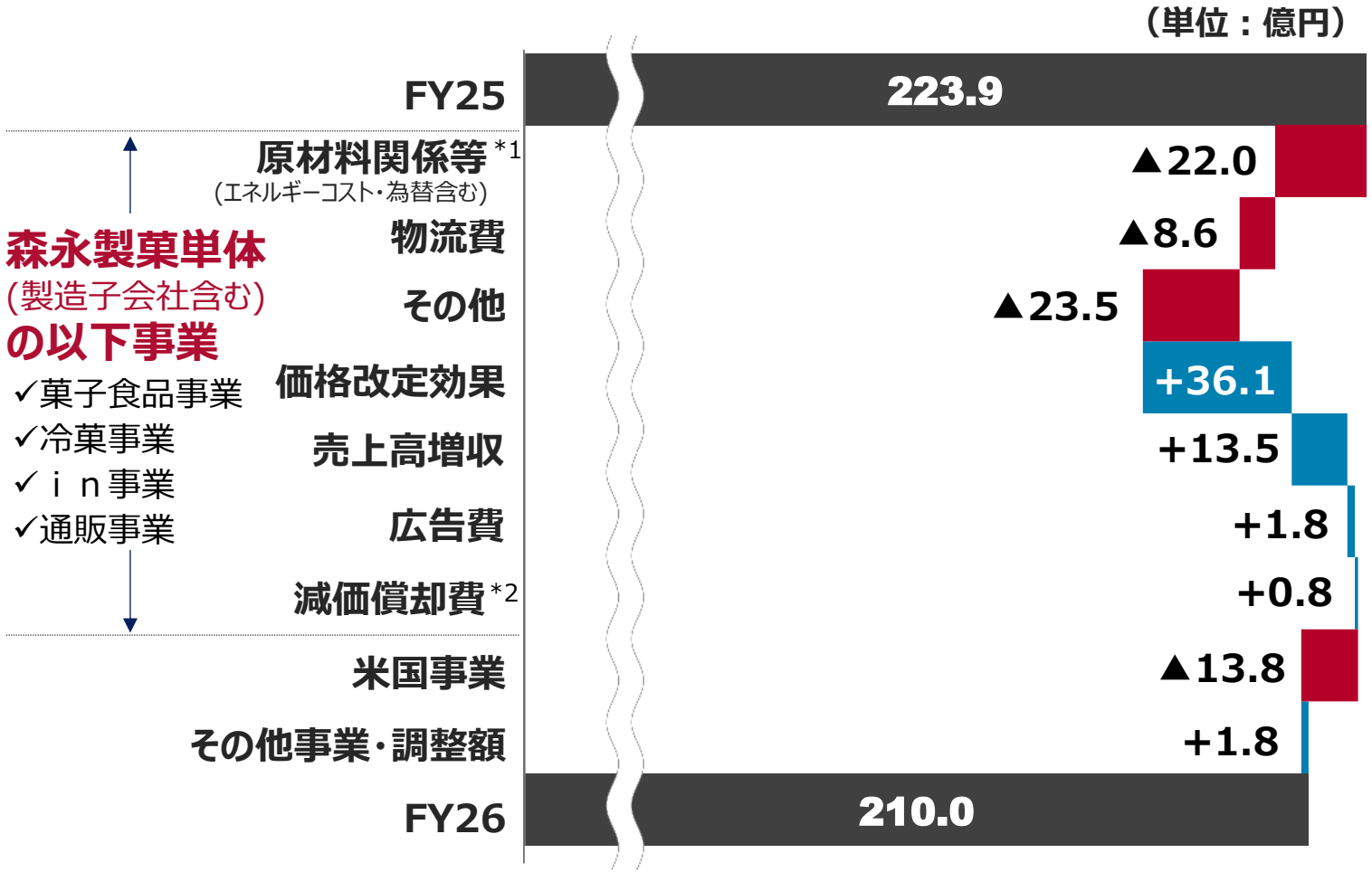
参考：広告費（連結計）

FY25 Q3,4実績	**51.6**億円	損益影響
FY26 Q3,4計画	**62.9**億円	▲**11.3**億円

＊1　FY25 Q3,4の実績調達レートは １米ドル=148.65円、FY26 Q3,4の予想調達レートは同158.40円　　＊2　売上原価計上分のみ

2027年３月期 業績予想：営業利益増減要因

原材料等のコスト増を価格改定効果と増収で打ち返すも、米国事業の減益を補うには至らず



原材料関係等

・高騰原材料：海外乳、カカオ関連、油脂、軟包材、紙器
・エネルギーコスト影響額：▲4.1億円
・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

・25年6月:菓子食品（チョコ(一部)）
・25年9月:菓子食品（ビスケット、チョコ、ココア、ゼラチン等）、冷菓
・26年4月:菓子食品（スナック、ココア等）　・9月:健康（ｉｎバー）　等

その他（主な要因）

＋）販売費
－）売上原価増（労務費等の固定原価）、DX投資、人件費

米国事業

＋）価格改定効果、売上高増収
－）販売費、物流費、減価償却費、My/Mochi社（のれん等）

参考：広告費（連結計）

FY25実績 **108.1**億円
FY26計画 **115.5**億円
→ 損益影響 **▲7.4**億円

＊1　FY25の実績調達レートは １米ドル=150.18円、FY26の予想調達レートは同155.83円　　＊2　売上原価計上分のみ

2027年３月期 業績予想：事業別サマリー

菓子食品・冷菓は増収増益を見込むも、ｉｎ・米国の減益により営業利益は前同未達の計画

（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	924	+35	103.9%	88	+7	107.8%	9.5%	+0.3pt
	冷菓事業	558	+23	104.2%	51	+2	104.3%	9.3%	+0.0pt
	ｉｎ事業*1	293	▲6	97.8%	48	▲10	82.1%	16.5%	▲3.2pt
	通販事業	105	▲2	97.7%	7	+0	103.3%	7.0%	+0.4pt
	事業子会社等	119	+7	105.5%	9	+2	128.5%	7.8%	+1.4pt
	国　内　計	1,999	+55	102.8%	204	+0	100.1%	10.2%	▲0.3pt
	米国事業*2*3*4	335	+133	165.7%	▲0	▲13	—	▲0.2%	▲6.7pt
	中国・台湾・輸出等	113	+9	107.8%	3	▲2	64.8%	3.3%	▲2.1pt
	海　外　計	448	+141	145.9%	2	▲16	15.8%	0.7%	▲5.4pt
	小計	2,447	+196	108.7%	207	▲16	93.0%	8.5%	▲1.4pt
食料卸売		96	+9	109.1%	5	▲1	80.4%	5.8%	▲2.0pt
不動産及びサービス		18	▲0	94.9%	8	▲0	98.9%	48.4%	+2.0pt
その他		9	+1	111.1%	1	▲0	89.2%	14.4%	▲3.6pt
調整額等					▲13	+3	—		
合計		2,570	+204	108.6%	210	▲13	93.8%	8.2%	▲1.3pt

*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　現地通貨ベースの売上高前期比は157.1%

*4　My/Mochi社の連結影響を除く現地通貨ベースの売上高前期比は107.0%

1 2027年３月期 第２四半期 実績

2 2027年３月期 業績予想

3 **2024中期経営計画 進捗**

4 2030経営計画の振り返りと
新たな成長戦略の方向性

2030経営計画における 2024中期経営計画の位置づけ

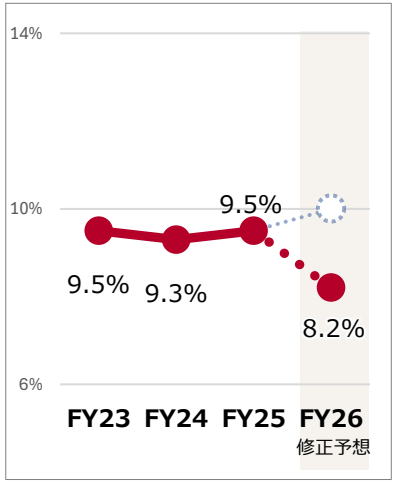
2030経営計画達成のための「道筋をつくる」２ｎｄステージ



2024中期経営計画　経営目標・重要経営指標の進捗・見通し

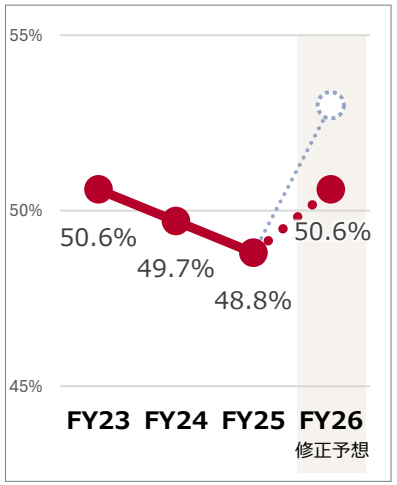
	2026年 当初目標	2026年 修正予想	
売上高	2,460億円	2,570億円	・M&A効果で目標超も、それを除くと概ね当初目標水準 ・伸ばすべきｉｎ／米国事業の成長回帰に向け、成長戦略を見直す
営業利益	246億円	210億円	・収益性の高い重点領域の成長鈍化が目論見から外れた一因 ・コスト環境も踏まえた利益向上への見通しは次期中計にて再考へ

売上高営業利益率



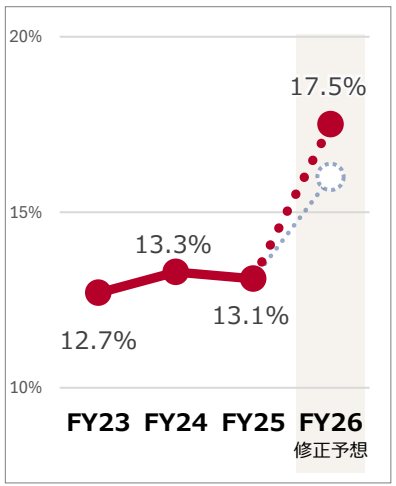
大幅に悪化

重点領域売上高比率



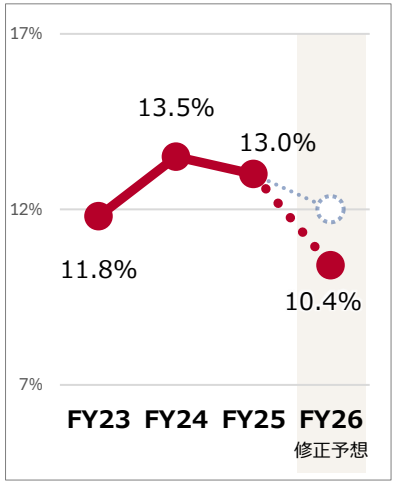
下降トレンドを戻せず
＝課題の真因

海外売上高比率

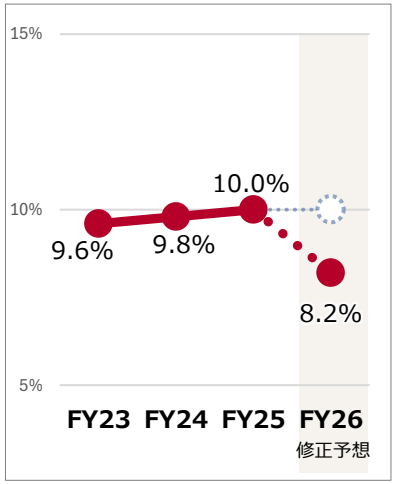


My/Mochi奏功で
目標達成へ

ROE

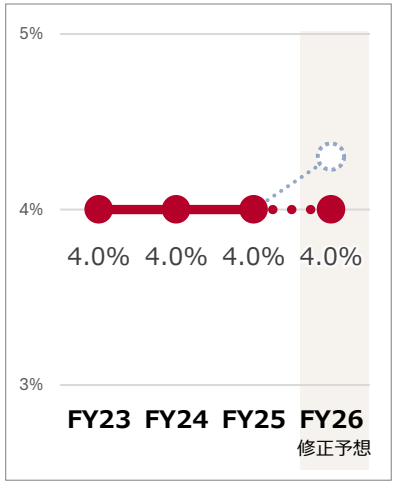


ROIC



投資を活用した成長実現が急務

DOE

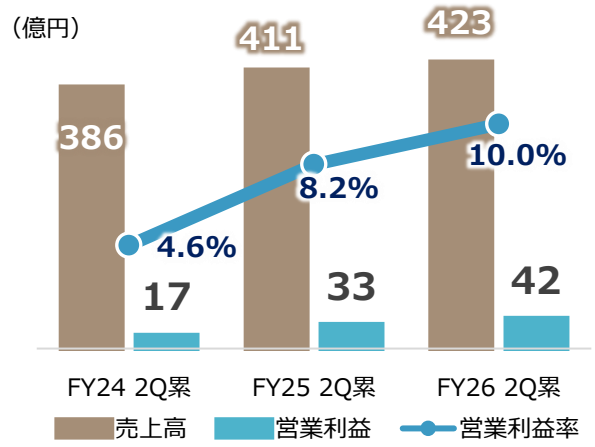


目標未達

基盤領域　菓子食品事業

市況の波に乗れるラインナップを保有しているからこそ、機動的な追加施策が効果的に寄与
再現性のあるレジリエンスで基盤事業の役割を果たすとともに収益性改善を着実に進行

実績

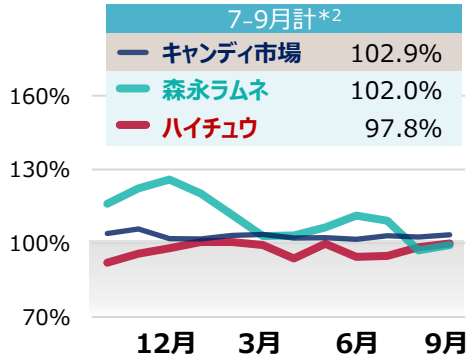


業績予想修正

	1-2Q 実績	年間計画	
売上高 前年比	102.8%	期首計画	101.2%
		修正計画	**103.9%**
営業利益 前年比	125.8%	期首計画	101.0%
		修正計画	**107.8%**

キャンディ

市場データ　前年比*1



ハイチュウ

- **全体苦戦するも、スティックはスポット品投入が奏功し復調**

今後に向けて
- ✓短期施策を積み重ねてトップラインを確保
- ✓成長回帰に向けてハイチュウ全体戦略を見直しへ

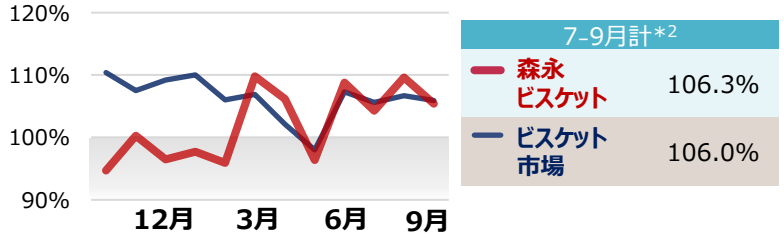
森永ラムネ

- **高い前同実績に対し、高位安定の様相**

今後に向けて
- ✓12月を山場とすべく受験ニーズへのアプローチを展開
- ✓もう１段上のステージには新たな需要開拓が必要

ビスケット

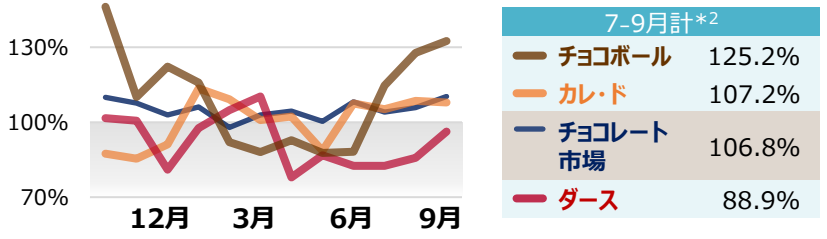
市場データ　前年比*1



- **家ナカ需要獲得で森永ビスケットは堅調に推移**
- 新商品ザ・ガレットやエンゼルパイ好調等で売上・利益を上積み（当社ビスケット計 前比108%*2）

チョコレート

市場データ　前年比*1



- **ブランドごとに緩急ある施策展開で収益性改善を実現**

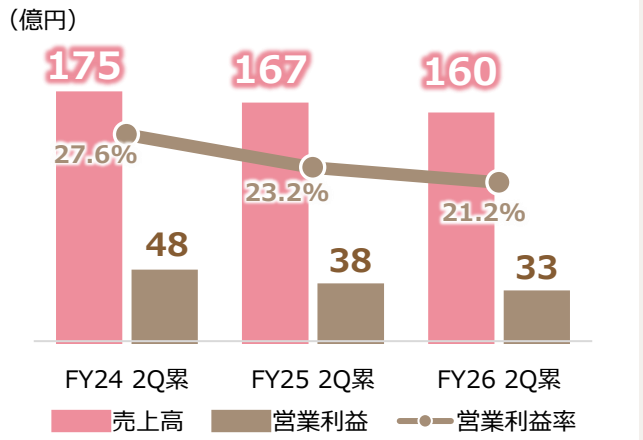
今後に向けて
- ✓チョコボール等の主力品を中心に、市況回復を踏まえた収益を伴う成長

*1　インテージSRI＋　キャンディ・キャラメル市場、ビスケット市場、チョコレート市場　推計販売規模金額 前年比　25年10月～26年9月　　*2　同 26年7月～9月

重点領域　ｉｎ事業

天候不順の影響を大きく受けた中で、各種追加施策を実行するも逆風を打ち返すには至らず

実績

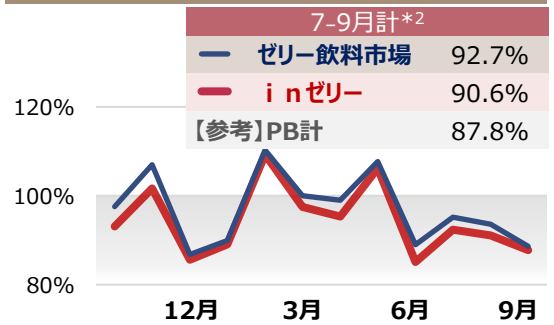


業績予想修正

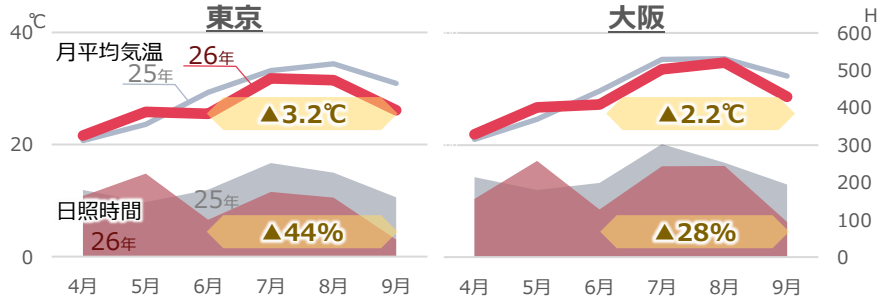
	1-2Q 実績	年間計画	
売上高前年比	95.8%	期首計画	108.2%
		修正計画	**97.8%**
営業利益前年比	87.6%	期首計画	108.7%
		修正計画	**82.1%**

ｉｎゼリー

市場データ　前年比*1



外部環境データ：最高気温（月平均）と日照時間（月合計）*3



冷夏・長雨の影響 大

- **ｉｎゼリー＜エネルギー＞などの基幹品を中心に大きく苦戦**
  - ✓ スポット品を複数発売するなど数字を積み上げるも、前同未達
  - ✓ 当該市場も周辺市場も同様に苦戦



- **天候影響を差し引いたとしても、行動変容への対応が十分でないことは課題**

今後に向けて

✓取り切れていないニーズに細やかに施策展開

▶チャンスの１つが「体調管理ニーズ」

→店頭中心の過去取組に対し、一気通貫のマーケティングへ

プロモーション



食欲が湧かない時でも喉を通る「ｉｎゼリー」の価値を想起させ、購買行動に直結させる

プロダクト



体調管理ニーズにふさわしい新商品

▶成功事例の拡大

→ひとくちタイプの需要獲得

プロダクト



ミニ形態×ブドウ糖の新商品

今後に向けて

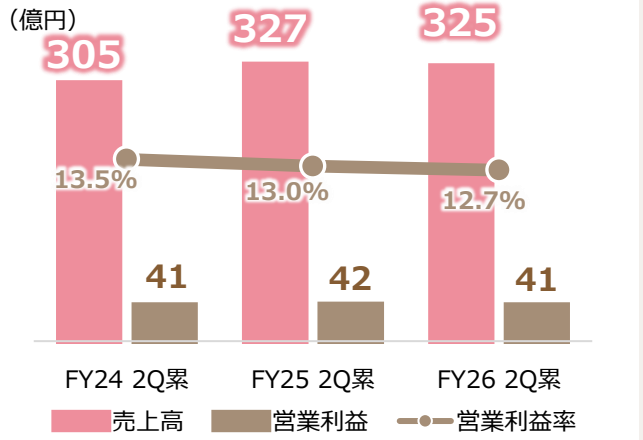
✓本質的な成長回帰に向けて戦略再構築へ

*1　インテージSRI＋ ゼリー飲料市場　推計販売規模金額　前年比　25年10月～26年9月　*2　同 26年7月～9月　*3　日本気象協会

重点領域　冷菓事業

天候影響を受けた中でも、菓子との複合技術を活かした商品が好調に推移　＝改めて可能性を感じる結果

実績

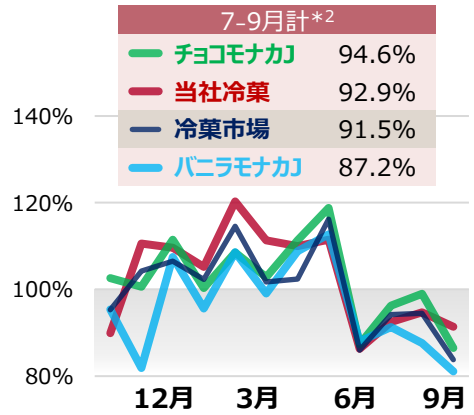


業績予想修正

	1-2Q 実績	年間計画	
売上高 前年比	99.3%	期首計画	105.0%
		修正計画	**104.2%**
営業利益 前年比	97.6%	期首計画	110.7%
		修正計画	**104.3%**

ジャンボグループ

市場データ 前年比*1



- **【チョコ】冷夏・長雨で苦戦も市場超の着地**
  - 圧倒的な間口の広さ＝「暑さ起因」以外に多くの喫食シーンを保有している“強さ”が下支え
  - 機動的に追加プロモーションを複数展開



- **【バニラ】天候影響が大きいものの、チャネルごとに明暗**
  - 来店客数低下でCVS苦戦もSMチャネルは影響小＝店頭の訴求力は健在

今後に向けて　**プロモーション強化で着実な成長を勝ち取る**

板チョコアイス

2年ぶりに白い板チョコアイス発売

- 計画通りの出荷実績で市場を大きくアウトパフォーム



今後に向けて　**好調継続への施策展開**

ビスケットサンド／サンデーカップ／パリパリサンド

デザート訴求が天候不順にマッチングして伸長

- デザート価値、夏場の取扱向上施策、などが奏功







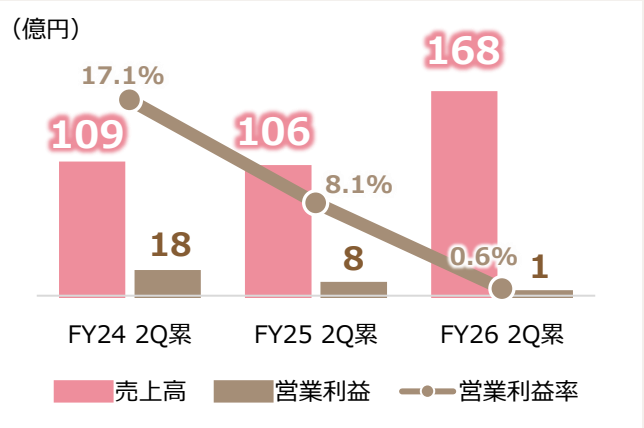
今後に向けて　**価値訴求の継続⇒育成**

*1　インテージSRI＋　冷菓市場　推計販売規模金額 前年比　25年10月～26年9月　　*2　同 26年7月～9月

重点領域　米国事業　1/2

HI-CHEWの新工場が稼働を開始。 工場投資を事業成果につなぎ、成長回帰を実現させていく

実績（FY26はMy/Mochi含）

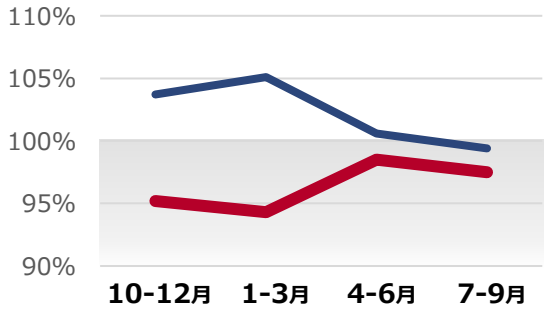


業績予想修正（FY26はMy/Mochi含）

	1-2Q 実績	年間計画	
売上高 前年比	158.9% [145.6%]*1 [97.8%]*2	期首計画	162.3% [159.9%]*1 [109.7%]*2
		修正計画	**165.7%** [157.1%]*1 [107.0%]*2
営業利益 前年比	12.0%	期首計画	30.5%
		修正計画	**- %**

米国 HI-CHEW

市場データ　前年比*3



7-9月計*3	
NON-CHOCOLATE CANDY市場	99.4%
HI-CHEW	97.5%

- **市場とのGAPは1Qで大幅に縮小した水準を維持**
  - Massチャネルは商品切替影響等で一時的に低下
  - Convチャネルは販促が奏功し数字を下支え
- **ハロウィーン商戦で着実に数字を獲得**
  - 前年比で約1.3倍の納品を見込む
  - SKUを2→3品に増やした面拡大が奏功
- **市場をアウトパフォームするレベルには至らず**
  - 供給制限の中、一部商品の欠品やそれによる商談・販売施策の積極展開のしづらさがあるのが足元の実態



今後に向けて

- **9/17より新工場が本稼働開始**
  - 日本から人的支援／立ち上げは計画通り進行中
  - オペレーション安定化に注力
- **早期の事業貢献に向けて進行**
  - 供給安定化→積極的な商談→実績の売上増 ＝4Qを山場とするべくアクション
  - シーズナル・ミニSUP等、増強能力を活かし展開





*1　現地通貨ベースの数値
*2　My/Mochi社連結影響を除く現地通貨ベースの数値
*3　Circana（旧IRI）データ　※データのカバー範囲は、Food、Conv、Massチャネル（HI-CHEWの売上高に占めるカバレッジは約60%（当社推定））

重点領域　米国事業　2/2

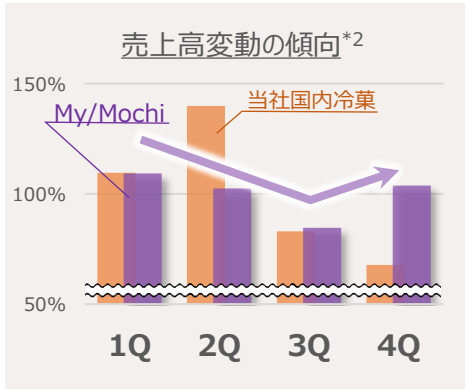
My/MochiはMassチャネルの実績好調が牽引し、計画を上回るペースで進行

米国 My/Mochi

業績予想修正

	1Q単　実績	2Q単　実績	年間計画	
売上高前年比*1	119%	108%	期首計画	107%
			修正計画	**107%**

- **引き続きMassチャネルを中心に売上好調**
  - 店頭施策の奏功が続き、１Qから引き続いて店頭回転は高レベルに推移した
  - ダラーストアでの新規導入のプラスオンも全体を後押し
- **1Q vs 2Qではやや見劣りするように見えるも想定内**
  - １Qは一部のスポット導入品のプラスオンが大きく、それが予定通り終了した影響
- **シーズンオフに向け勢いは落ち着く想定**
  - My/Mochiは3-7月が山場=8月以降はピークアウト
  - 当社国内冷菓は7月ピークで季節変動も大きい



今後に向けて

新商品投入等により、更なるMassチャネル攻勢へ

- 高い前年ハードルを超えていく

New　New

買収に伴う取得原価配分（PPA）について

		償却期間／方法		PPA後の資産の確定額*4
のれん		12年	定額法	約48MUSD（約76億円）
無形資産	顧客関連資産	19年*3	定額法	約42MUSD（約67億円）
無形資産	商標権	12年*3	定額法	約29MUSD（約47億円）

のれん等の償却予定額*5	約9MUSD/年（約14億円/年）

- **償却予定額は暫定対応とした１Q時点見込みと概ね同水準**
  - 期初業績予想時点からは約▲6億円
- **償却費を打ち返しての年間黒字化に向け、早期シナジー発現へ**

*1　現地通貨ベース
*2　各月売上高の平均値を100%とし、過去3年の四半期ごとの実績から傾向を分析
*3　加重平均償却期間　　*4　為替は取得時の適用レート
*5　為替レート159.37円/USD（26年4-9月ARを適用。以降の為替推移により変動する）

1 2027年３月期 第２四半期 実績

2 2027年３月期 業績予想

3 2024中期経営計画 進捗

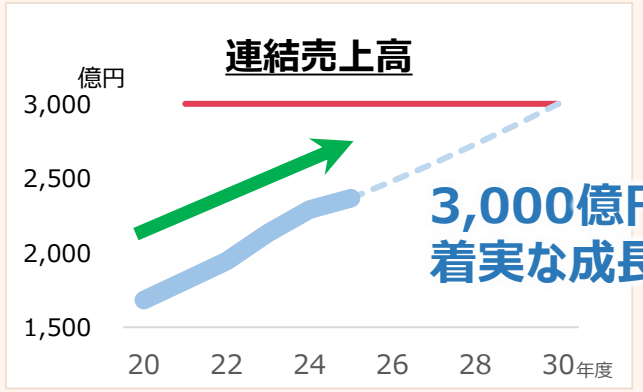
4 **2030経営計画の振り返りと新たな成長戦略の方向性**

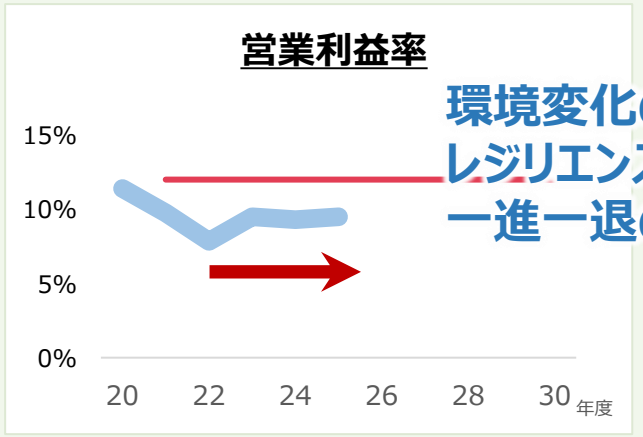
2030経営計画の中間地点としての振り返り

成果課題

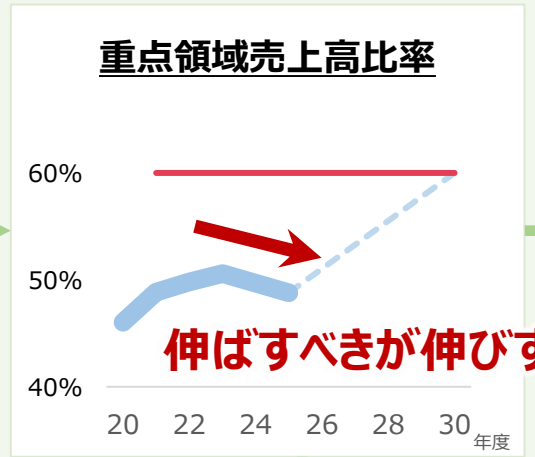
成果もある反面、伸ばすべき事業の不振がPER＝将来期待の剥落を生んでいる

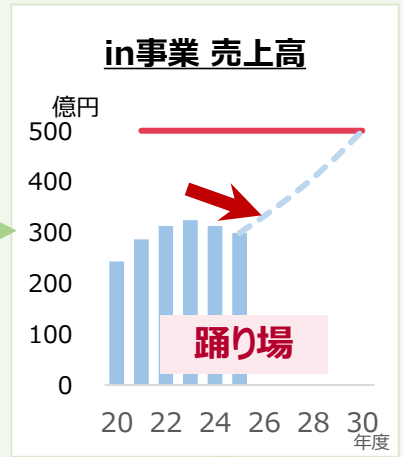
成果

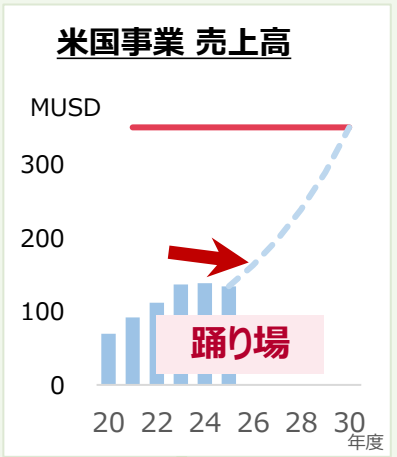


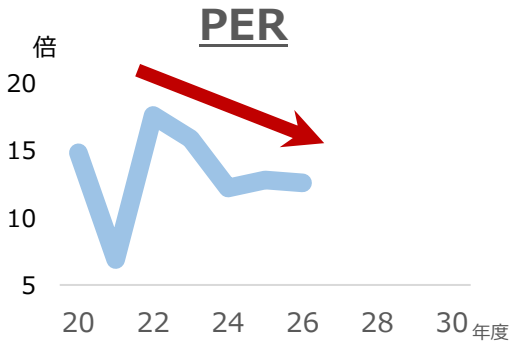


課題









資本市場からは
「成長し続ける企業」と
見なされていない現状に
強い危機感

森永製菓株式会社

：目標値　：実績

環境変化の認識と、そこから見えるリスクとチャンス

世界メーカーに打ち勝ち、自ら成長を勝ち得るためには、全方位ではなく“強みに特化”することが必要

この先の環境変化の認識

		日本	米国	欧州
人口*1		▲19%	+12%	▲4%
インフレ	足元*2	+4%	+3%	+1%
	中長期*3	概ね+2%		
気候		より不安定で、より劇的に		
当社ビジネスの成熟度		成熟フェーズ	展開途上フェーズ	進出途上フェーズ

成長余地　成長余地

競合のグローバル企業	A社	B社	C社	D社
売上高	10兆円超	10兆円超	3兆円超	2兆円超

人口
日本は大きく人口減少＝数量増での成長はより厳しい
➢ **海外、特に米国市場のチャンス 大**

インフレ
インフレ進行はいずれのエリアも続くと想定
➢ **「価格に見合う価値」をより求める世界に**

気候
気候変動は不安定さが常態化すると想定
➢ **行動変容に伴い「求められる価値」も変化**

► **市場が成長を与えてくれる時代ではなくなる**

競争
環境＋ホワイトスペースの両面で海外は魅力的な市場
海外競合は巨大企業であり、R&D・広告投資も桁違い
➢ **同じやり方では持続的な成長はできない**

► **強みに特化し、成長確度を上げる**

*1 国連WPP2024 中位推計ベース 2025年→2050年の増減率　*2 USDA ERS、ECB・Eurostat、総務省統計局より。食料品に関わる指数から参照。日本、米国は2026年7月、欧州は2026年8月の前年同月比。　*3 米国CBO資料、欧州ECB資料、日本内閣府資料等の情報を総合的に勘案し試算

環境・チャンス・自社分析から導いた 成長し続けるための“勝ち筋”

強みの起点は3つの技術。 技術がプロダクトを磨き、それがブランドを強固にし、持続的な成長を導く

競争優位性の源泉

当社ビジネス/保有資産を分析し、有する強みを棚卸

- 相対的に**競争優位性のある強み**はどこにあるのか
- 強みを**稼ぐ力として活かす**ことができているのか
- **強みを類型化**し、当社の**競争優位性の源泉**と成長戦略に資する具体的な**成長ドライバーを特定**

強みの類型化

ブランド特化型 / バリューチェーン一体型
グローバルへ展開するには時間を要す

技術優位型
強みが早期に発現できる

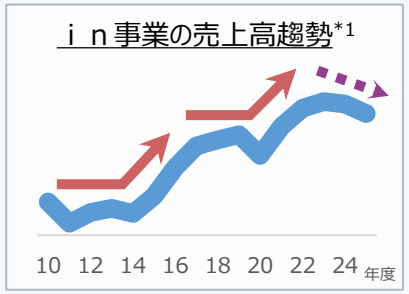
成長ドライバーとする強み
- キャンディ
- 冷菓
- ゼリー飲料

“技術優位”が生み出す価値創造ストーリー



マーケティング／ブランド力だけでは勝ち続けられない

- **独自性の高い技術**があるからこそ、マーケティングが効き、それによって形成された**ブランド**が成長を加速させる



成長回帰が見えづらい現状だが
停滞⇔打破の歴史の中で今がある

競争優位性を活かした
試行錯誤が必要なフェーズ

*1 2020年度以前は健康事業

新たな成長戦略の方向性

成長戦略

3つの強みに特化し、海外成長を加速させる

3つの強みに紐づくビジネス

日本で磨き、海外へ広げる
持続的成長のための ボーダレス戦略

日本 厳しい国内市場で競争力を磨き上げる（質）

▶

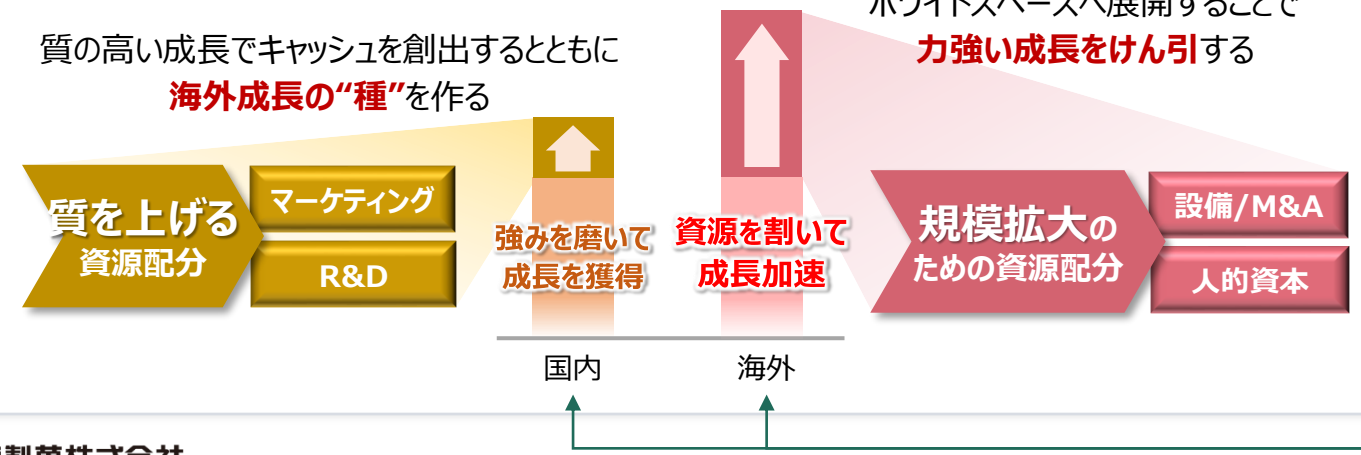
海外 磨いた強みに特化し海外市場へ展開する（規模）

強みを付加価値に変換する資源投下で
人口減少下でも**市場を上回る成長を追求**

質の高い成長でキャッシュを創出するとともに
海外成長の“種”を作る

磨いた**強みを丁寧にローカライズ**

ホワイトスペースへ展開することで
力強い成長をけん引する



3つの強み以外

構造改革による規模→効率への転換

日本 将来的な需要構造に適応したビジネスサイズへ（効率）

効率的な事業オペレーションにより
キャッシュ・リソース面から**海外成長を支える**とともに
将来を見据えた資本収益性改善に向けて
構造改革を断行へ



構造改革の具体的な方向性

社内議論は佳境に差し掛かっている。 時限を区切った検討により、早期判断での早期効果発現を目指す

構造改革に向けた課題意識

国内人口減少

数量減を想定した生産キャパの再設計が必要

新たな人材確保には苦慮が想定される。
更なる人材活躍による成果創出のためには
より一層の効率追求が必要

老朽化

将来の老朽更新に耐えうる資本収益性が必要

スペースもアセット。スペースを使うにふさわしい
生産設備の持ち方に変えていくことが
資本収益性を高める

PL改善進行

明確な不採算商品は解消されてきている。
もう一段上に行くには投下資本改革が必要

相対的に劣後する商品を見極めるとともに
それに連動した生産体制の再編を行うことで
全体の資本収益性が切り上がっていくと想定

構造改革の実行に向けて

国内生産体制の再編 ⇄ **資本収益性の低い商品の整理も選択肢とする**

アセットライトの切り口

やめる	ブランドそのもの／SKU減
外製化	自社製造の必然性
ダウンサイズ	適正能力化
ライン統合	瞬発力低下とのバランス

- 固定費を支えられるか？
- 空いたスペースをどうするか？

商品整理目線の切り口

- **中長期の資本収益性**
  更新投資しても収益性を保てるか？
- **定性的なブランド価値**
  無形資産価値
- **商品喪失による他商品影響**
  技術の断絶／他事業影響／商談力

- 事業として成り立つか？
- 経営資源の再配分に資するか？

着手の時間軸

28年度を目途に ▶ 27中計期間中の段階的な実行へ

Fin.

appendix

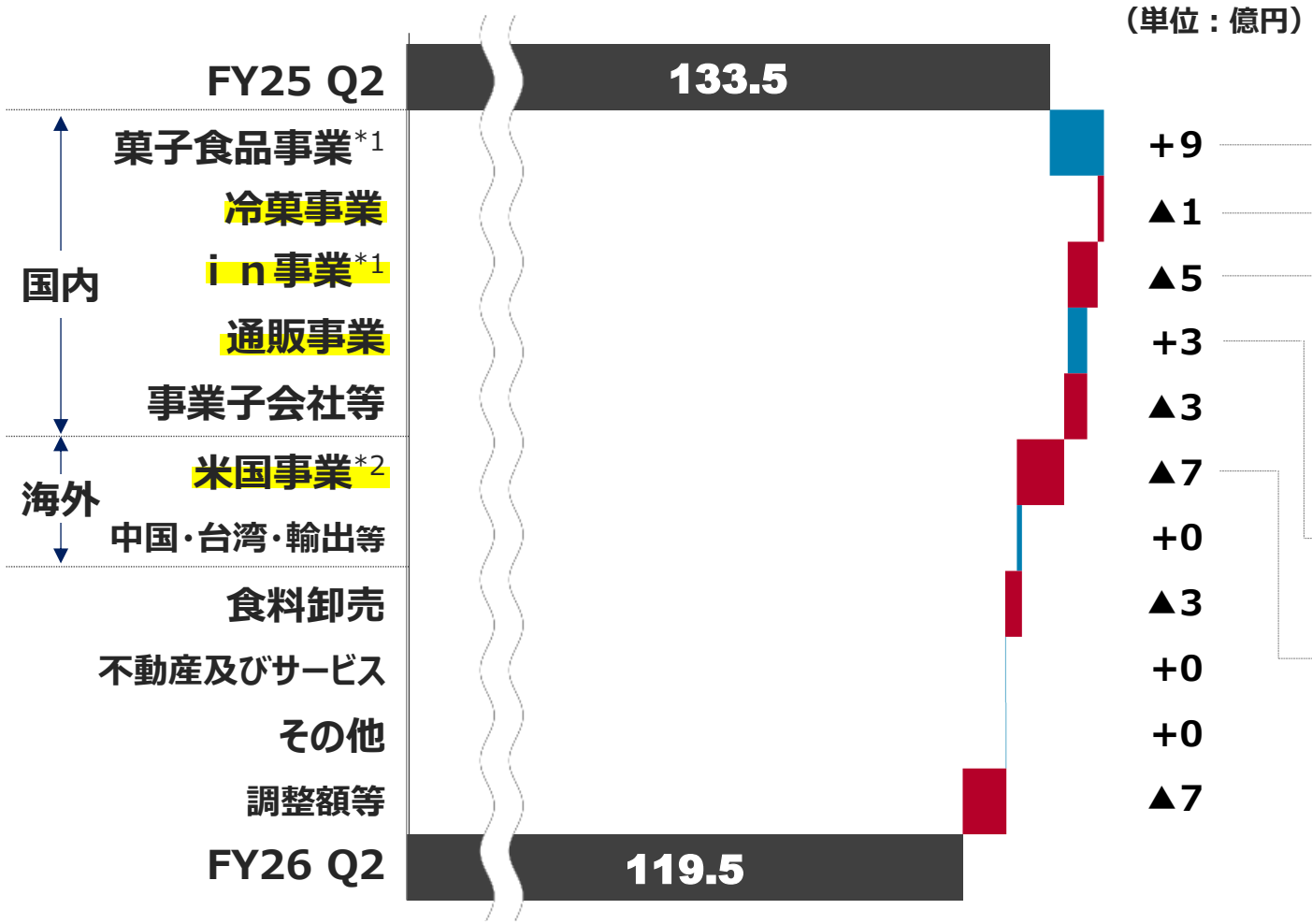
2027年３月期 第２四半期末：貸借対照表

（単位：億円）	第２四半期末	前期末比較	主な増減内容
流動資産	1,123	+65	・現金及び預金+56　・受取手形及び売掛金+14　・仕掛品+1 ・原材料及び貯蔵品▲8　・未収還付法人税等▲4
固定資産	1,427	+227	・無形固定資産+200　・機械装置及び運搬具+133 ・建物及び構造物+59　・建設仮勘定▲169　・投資有価証券▲11
資産合計	2,550	+291	―
流動負債	610	+35	・一年内返済長期借入金+26　・返金負債+7 ・未払金▲11　・未払法人税等▲5
固定負債	461	+215	・長期借入金+193　・繰延税金負債+11
負債合計	1,072	+250	―
株主資本	1,285	+57	・利益剰余金+58
その他の包括利益累計額	175	▲16	・その他有価証券評価差額金▲7　・為替換算調整勘定▲5
非支配株主持分	17	▲0	―
純資産合計	1,478	+42	―
負債純資産合計	2,550	+291	―
自己資本比率	57.3%	▲5.5pt	―

2027年３月期 第２四半期 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	146	▲3	･棚卸資産の増減額+38 ･法人税等の支払額▲21 ･税金等調整前中間純利益▲30 ･仕入債務の増減額▲19
投資キャッシュ･フロー	▲276	▲224	･関係会社株式の取得による支出▲208（My/Mochi社関連） ･投資有価証券の売却による収入▲21 ･無形固定資産の取得による支出▲16 ･有形固定資産の取得による支出+24
フリーキャッシュ･フロー	▲130	▲227	―
財務キャッシュ･フロー	+187	+289	･長期借入れによる収入+214（My/Mochi社関連） ･自己株式の取得による支出+44 ･配当金の支払額＋24（前期からの中間配当実施による影響を含む）

2027年３月期 第２四半期 実績：事業別の営業利益増減



（単位：億円）

菓子食品事業*1	+9
冷菓事業	▲1
ｉｎ事業*1	▲5
通販事業	+3
事業子会社等	▲3
米国事業*2	▲7
中国・台湾・輸出等	+0
食料卸売	▲3
不動産及びサービス	+0
その他	+0
調整額等	▲7

主　な　要　因

- 冷菓事業
  - ＋）価格改定効果、増収、販売費抑制
  - －）原材料費等増
- ｉｎ事業*1
  - ＋）価格改定効果、償却費減
  - －）原材料費等増、物流費増
- 通販事業
  - ＋）広告費減
  - －）減収、原材料費等増
- 事業子会社等
  - ＋）広告費減
- 米国事業*2
  - ＋）価格改定効果、広告費減
  - －）販売費増、物流費増、人件費増

重点領域

＊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

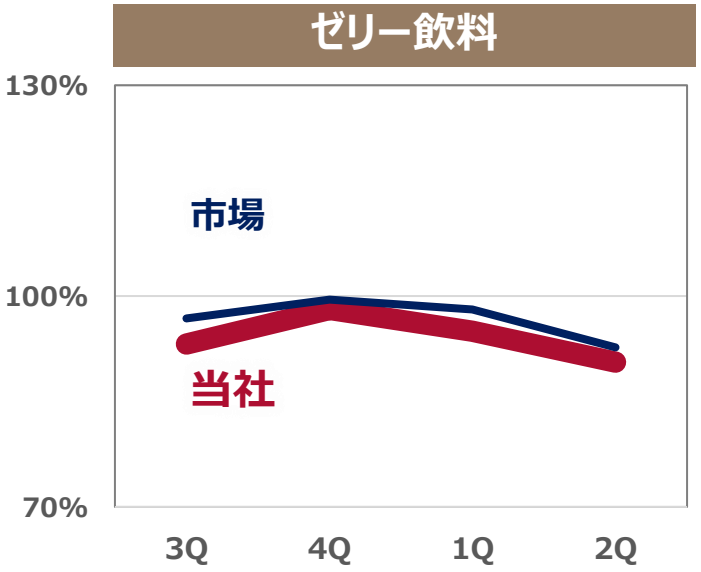
国内主力ブランド前年同期比

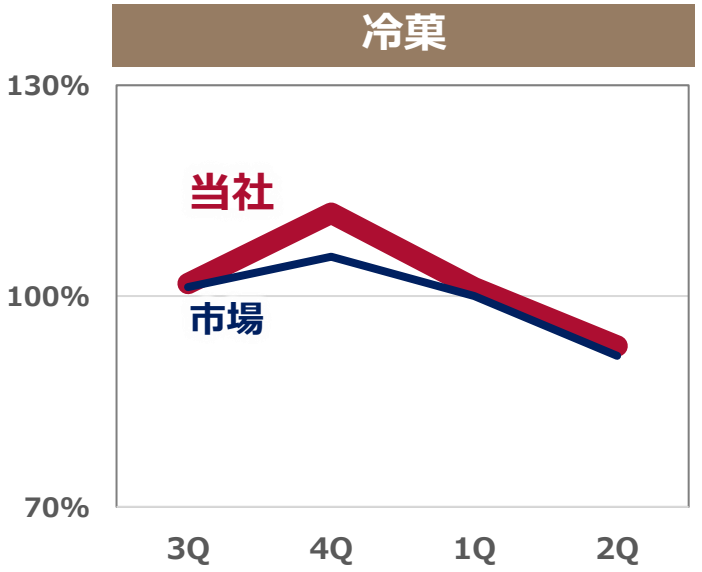
（単位：%）

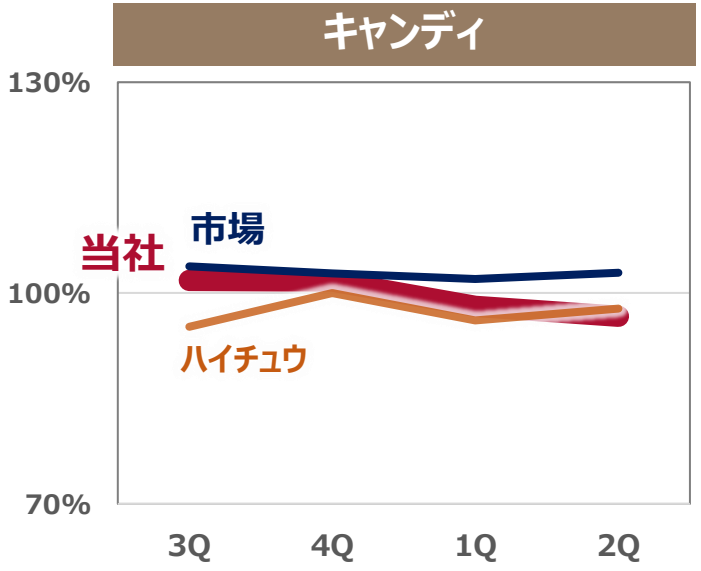
事業区分	ブランド	1Q	2Q単	2Q累
ｉｎ事業	ｉｎゼリー	96	94	95
	ｉｎバー	104	107	105
通販事業	おいしい コラーゲンドリンク	98	94	96
冷菓事業	ジャンボグループ	106	95	100
	板チョコアイス	75	139	104
	ザ・クレープ	91	92	92
	アイスボックス	94	81	86

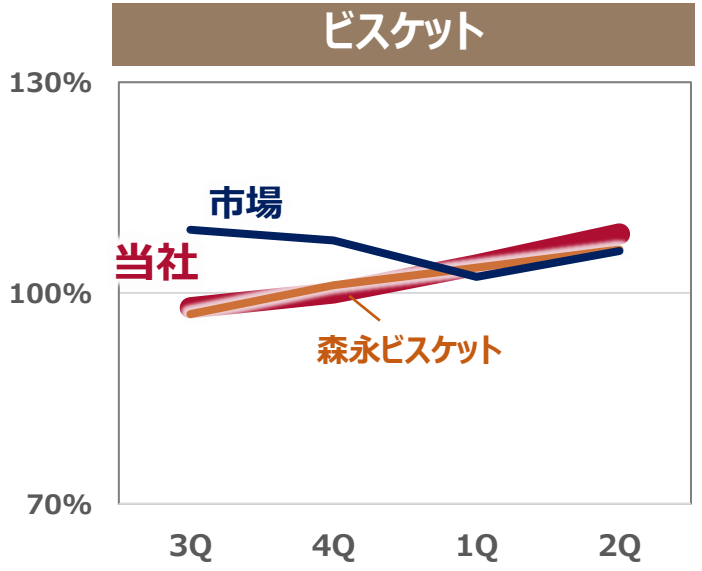
事業区分	ブランド	1Q	2Q単	2Q累
菓子食品事業	森永ビスケット	99	102	101
	ハイチュウ	99	108	104
	森永ラムネ	110	94	102
	カレ・ド・ショコラ	90	118	102
	ダース	73	90	81
	チョコボール	96	125	110
	森永甘酒	100	105	102
	森永ココア	93	115	103

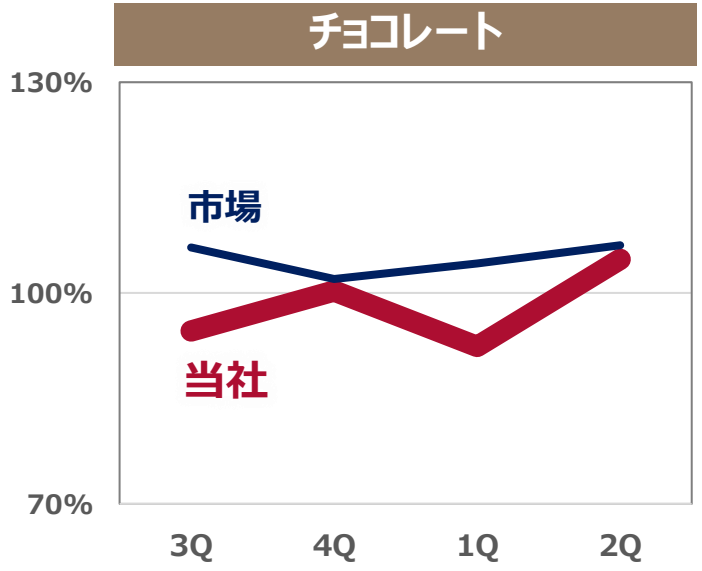
国内市場 販売金額前年同期比









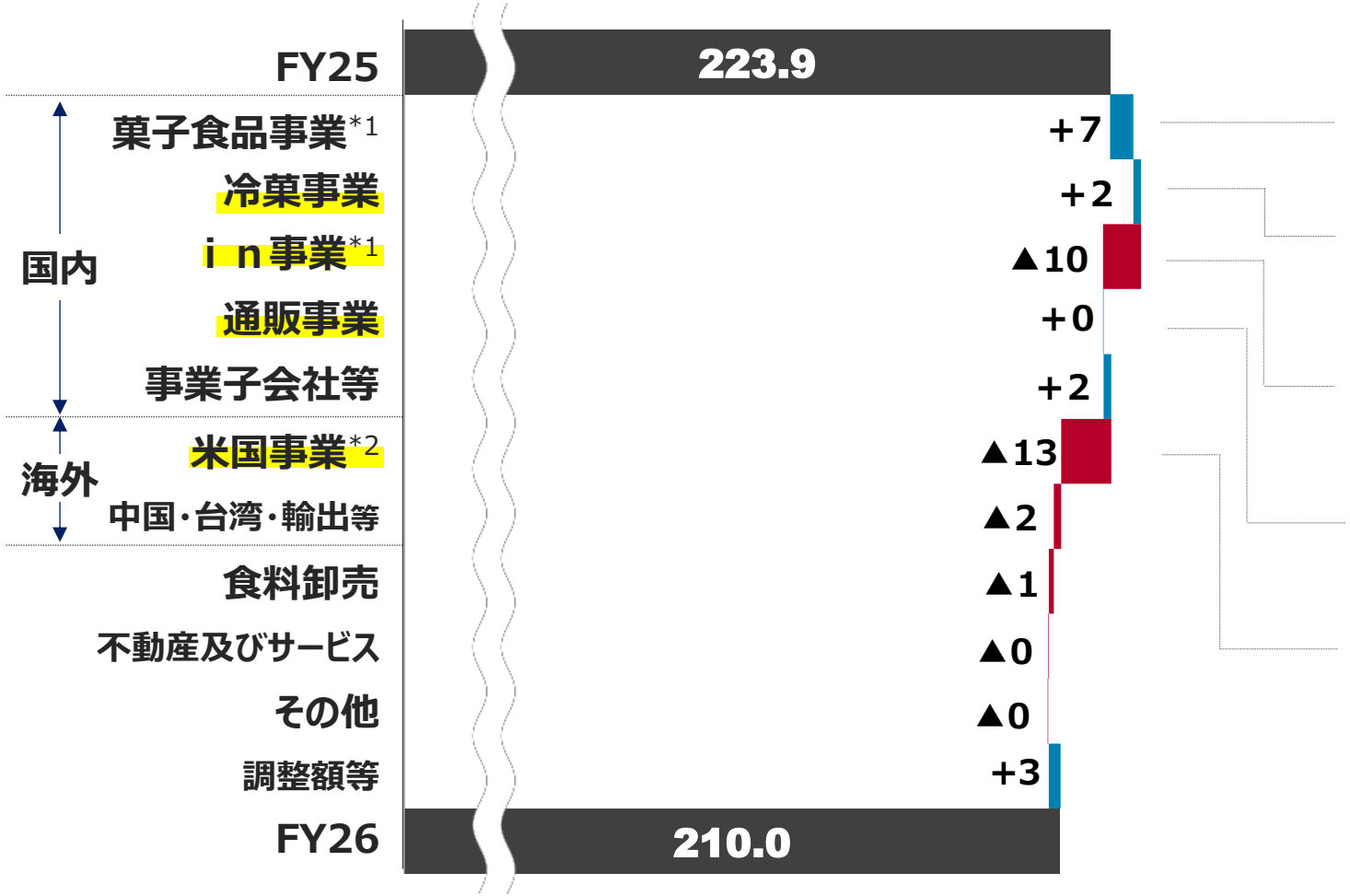


森永製菓株式会社

＊ インテージSRI＋ ゼリー飲料市場、冷菓市場、キャンディ・キャラメル市場、ビスケット市場、チョコレート市場　推計販売規模金額 前年比　2025年10月～2026年9月

2027年３月期 業績予想：事業別の営業利益増減要因

（単位：億円）



主　な　要　因

- ＋）価格改定効果、増収
  －）原材料費等増、労務費増、広告費増
- ＋）価格改定効果、増収
  －）原材料費等増、物流費増
- ＋）価格改定効果
  －）原材料費等増、物流費増、減収
- ＋）広告費減
  －）減収
- ＋）価格改定効果、増収
  －）販売費増、物流費増、減価償却費
  My/Mochi社（のれん等）

重点領域

森永製菓株式会社

＊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