

INTEGRATED REPORT 2023

森永製菓グループ 統合報告書 2023年3月期



森永製菓株式会社

〒108-8403 東京都港区芝5-33-1
URL <https://www.morinaga.co.jp/>

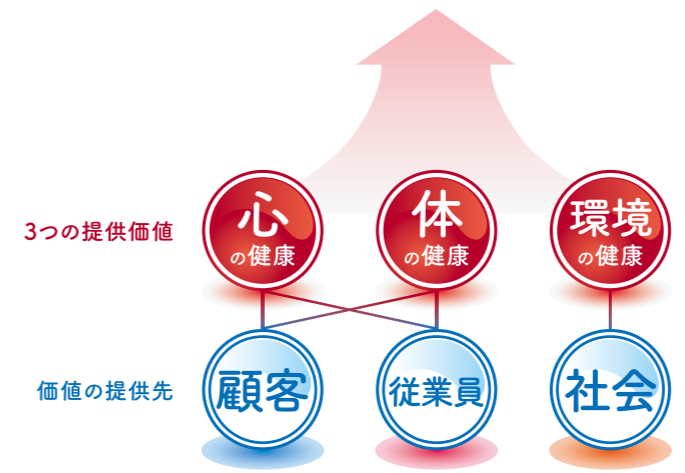
お問い合わせ先
サステナブル経営推進部
TEL 03-3456-4351 FAX 03-3451-3625



2030ビジョン

森永製菓グループは、
2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。

120年の歴史で培った信頼と技術を進化させ、世界のあらゆる世代のウェルネスライフをサポートしていきます。



当社グループでは“ウェルネス”を「いきいきとした心・体・環境を基盤として、豊かで輝く人生を追求・実現している状態」と定義し、顧客・従業員・社会の3つの価値提供先に、「心の健康」「体の健康」「環境の健康」の3つの価値を創出することで、当社グループの持続的成長を実現します。

Contents

イントロダクション	42 菓子食品事業
企業理念	44 R&D戦略
02 At a Glance	46 生産機能の構造改革
04 森永製菓グループの想いと事業を通じた社会課題解決	48 DX戦略
06 トップメッセージ	49 人事戦略
12 特集 価値共創ストーリー in 事業を通じた社会課題の解決	52 特集 従業員座談会 2030ビジョン実現に向けて
16 財務・非財務ハイライト	サステナブル経営
将来ビジョンと達成に向けた道筋	55 サステナブル経営の考え方
18 森永製菓グループのマテリアリティ	56 健康経営の推進
20 2030ビジョン実現に向けた価値創造プロセス	58 持続可能なバリューチェーン
22 2030ビジョン実現に向けた戦略ロードマップ	60 地球環境の保全
24 長期経営計画 2030経営計画	64 人権への取り組み
26 中期経営計画 2021中期経営計画	ガバナンス
価値創造戦略	66 社外取締役メッセージ
29 最高財務責任者メッセージ	68 コーポレート・ガバナンス
34 in事業	74 コンプライアンス・リスクマネジメント
36 通販事業	76 役員一覧
38 米国事業	78 11年間財務・非財務サマリー
40 冷菓事業	80 企業情報／株式情報／第三者保証

将来情報に関する注意事項

この報告書は、当社グループの計画・戦略・業績等に関する将来の見通しを含んでいます。この見通しは、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。したがって、実際の業績は、様々なリスクや不確実性の影響を受けるものであり、これらの見通しとは大きく異なる結果となることをご承知おきください。将来の見通しに影響を与える要素には、当社グループの事業領域を取り巻く経済環境・競争圧力・関連する法規・商品の開発状況の変化・為替レートの変動等があります。ただし、見通しに影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。なお、2022年3月期の期首より「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31日）等を適用しており、当該会計基準等に基づいた金額、指標を記載しております。

森永製菓グループ企業理念

コーポレート
メッセージ

おいしく たのしく すこやかに

わたしたちの
使命
(パーパス)

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

わたしたちが
目指す未来
(ビジョン)
GOALS

- Good quality
誠実な姿勢で高品質を追求
- Only-one value
新たな価値と感動を創造
- Act globally
活動の舞台と可能性を拡大
- Link together
ステークホルダーとの信頼関係を強化
- Sustainable society
持続可能な社会に貢献

わたしたちが大切に
する想い
(バリュー)

- 利他の精神**
- お客様第一主義であること
 - パイオニアであること
 - 不撓不屈の精神を持つこと
 - 人の繋がりを大切にすること
 - 企業と社会の課題を一致させること

行動憲章・行動規準

森永製菓グループの企業理念は、「使命、目指す未来、大切にする想い」で構成されています。社会に対してどのように貢献していくかを表明した「わたしたちの使命」、将来に向けてこうありたい、と考える5つの姿を表現した「わたしたちが目指す未来」、そして、創業から100年を超える歴史の中ではくぐみ、これからも揺るぎない信念としていく「わたしたちが大切にする想い」。この企業理念を一言で表したものが、「コーポレートメッセージ」「おいしく、たのしく、すこやかに」です。

At a Glance

森永製菓グループは、国内においては、菓子食品事業、冷菓事業、in 事業、通販事業、海外においては米国事業を中心に、主に食料品製造事業を営んでいます。特に、in 事業、通販事業、米国事業、冷菓事業の4事業を「重点領域」と定め、グループ全体の成長を牽引することを目指しています。

森永製菓グループのいま

戦略上の事業区分		事業概要・強み	
主な商品	売上高・営業利益		
菓子食品事業 ^{※1} 	(億円) ■売上高 ●営業利益 2020: 733 (売上), 61 (利益) 2021: 724 (売上), 32 (利益) 2022: 743 (売上), 15 (利益)	「森永ビスケット」「ハイチュウ」「チョコボール」「森永ココア」等のロングセラーブランドを軸に、常に新たなおいしさと食シーンを創造しています。創業120年以上の歴史の中で培った独自の食品加工技術と、素材に関する研究・技術開発の成果を活かして、ウェルネスカンパニーへ向けて、「心と体の健康」に寄与する商品の提供に取り組んでいます。	
冷菓事業 	(億円) ■売上高 ●営業利益 2020: 384 (売上), 74 (利益) 2021: 401 (売上), 48 (利益) 2022: 405 (売上), 34 (利益)	発売50年を超えるトップブランド「チョコモナカジャンボ」や板チョコのような形と食感が特長の「板チョコアイス」等、当社グループならではの冷凍下での菓子技術を活用した商品を強みとしています。主力ブランドに経営資源を集中することで、効果的なマーケティングを展開し、着実に事業成長を遂げています。	
in 事業 ^{※1} 	(億円) ■売上高 ●営業利益 2020: 236 (売上), 45 (利益) 2021: 280 (売上), 68 (利益) 2022: 306 (売上), 70 (利益)	食を通じた「心と体の健康」に向けて新たな価値の創造に取り組んでいます。スポーツ科学の理論に基づき、いつでも手軽に栄養補給ができる「inゼリー」はゼリー飲料市場で28年間トップシェアを維持しています。「in」ブランドの商品展開で現代社会の様々なライフスタイルの健康ニーズにお応えしています。	
通販事業 	(億円) ■売上高 ●営業利益 2020: 74 (売上), 6 (利益) 2021: 91 (売上), 3 (利益) 2022: 102 (売上), 6 (利益)	機能とおいしさを併せ持った商品を直接お届けし、お客様一人ひとりのウェルネスライフをサポートしています。通販専用商品「おいしいコラーゲンドリンク」は、累計販売本数が3億本を突破 ^{※3} した日本で一番売れている ^{※4} コラーゲンドリンクです。また、次の柱となる商品として、「おいしい青汁」の育成に取り組んでいます。	
事業子会社・その他 	(億円) ■売上高 ●営業利益 2020: 134 (売上), △7 (利益) 2021: 150 (売上), 5 (利益) 2022: 169 (売上), 7 (利益)	(株)アンスタテラでは、クッキー等の製造販売、飲食店運営を行っています。森永市場開発(株)では、テーマパークや職域向けに菓子・食品の販売ならびに輸入・販売を行っています。森永商事(株)では、業務用食品素材の開発・販売を行っています。(株)森永生科学研究所では、食物アレルギー検査キット等の研究開発・製造・販売を行っています。その他、不動産賃貸業およびゴルフ場の経営を行っています。	
米国事業 ^{※2} 	(億円) ■売上高 ●営業利益 2020: 72 (売上), 10 (利益) 2021: 105 (売上), 14 (利益) 2022: 146 (売上), 14 (利益)	米国事業では、リアルなフルーツ感と独自食感を持つ「HI-CHEW」を展開し、米国のお客様にも受け入れられています。現地のお客様のニーズに合わせて、ウェルネス価値を提供する商品や、新たな包装形態の商品等の発売を進め、「HI-CHEW」ブランドの拡大に取り組んでいます。2022年からは、米国向けに開発したゼリー飲料「Chargel」を発売。「HI-CHEW」で培った事業基盤を活用し、米国ゼリー飲料市場の創造に取り組んでいます。	
中国・台湾・輸出等 	(億円) ■売上高 ●営業利益 2020: 45 (売上), 0 (利益) 2021: 57 (売上), 3 (利益) 2022: 70 (売上), 5 (利益)	「HI-CHEW」のグローバル展開をはじめ、国内事業で培った技術を基盤に食感や味わいで差別化された商品を、「MORINAGA」ブランドおよびコーポレートメッセージ「おいしく、たのしく、すこやかに」とともに、世界のお客様にお届けしています。台湾では1999年に「inゼリー」を発売、健康意識の高まりに合わせ、香港、シンガポールでも販売しています。また中国ECで「おいしいコラーゲンドリンク」を販売する等、ウェルネス商品を展開しながら、市場開拓に取り組んでいます。	

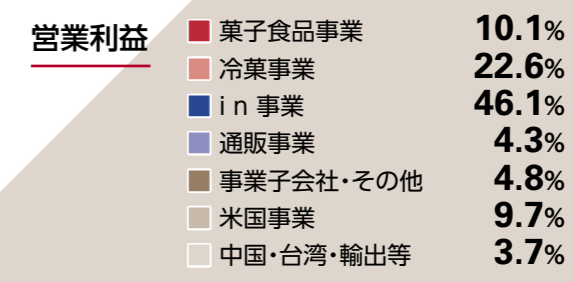
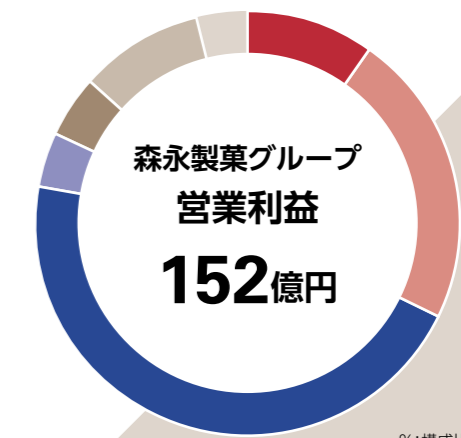
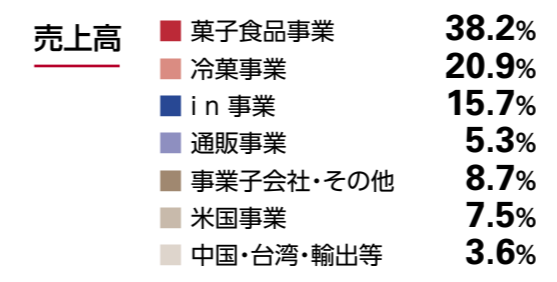
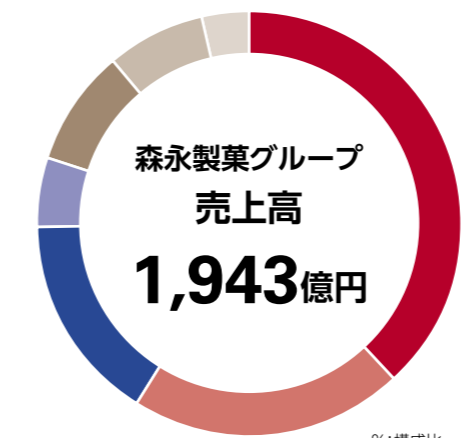
国内

海外

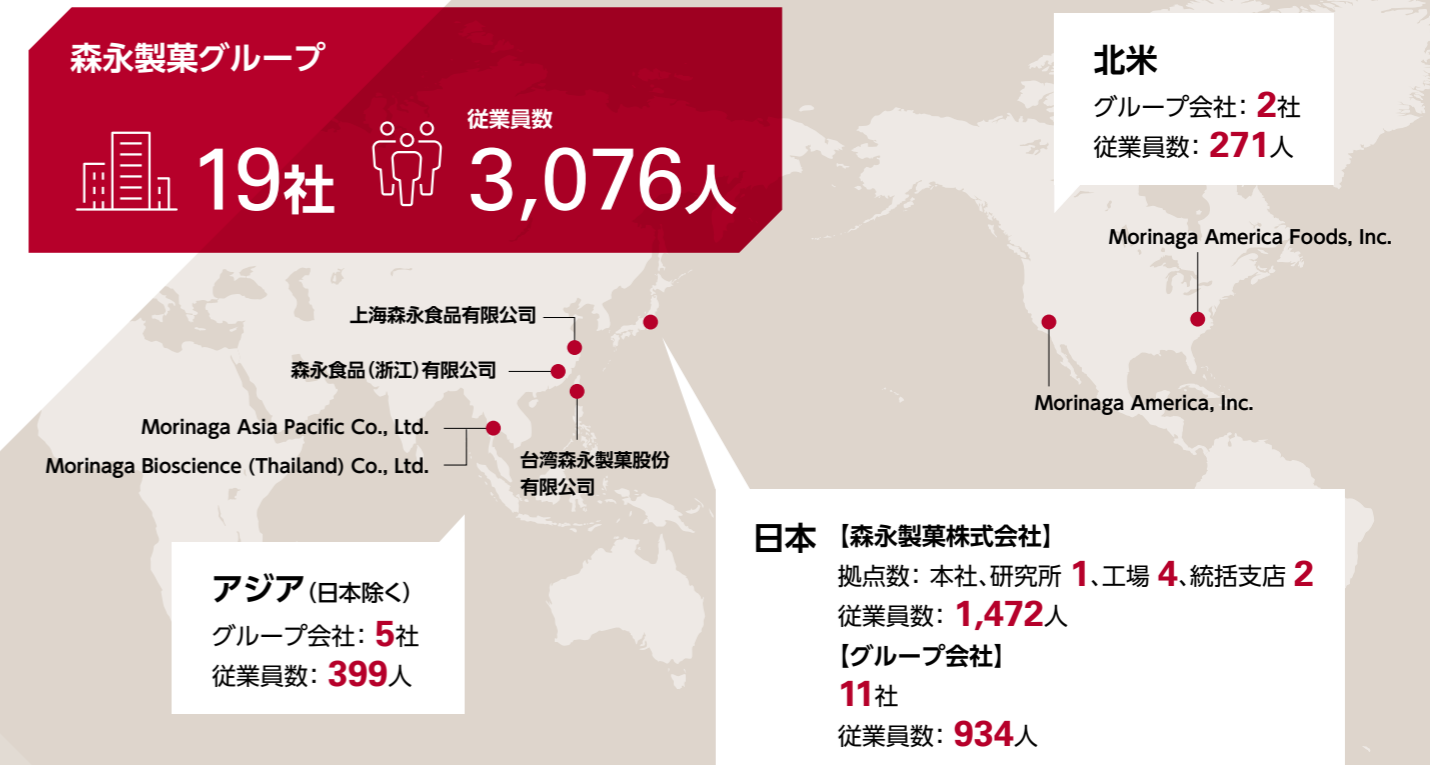
※1 「in」ブランドを冠したキャンディ、チョコレート等の商品は菓子食品事業に含む
 ※2 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む

※3 2021年10月時点「おいしいコラーゲンドリンク」シリーズ、従来品を含む(当社調べ)
 ※4 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2023」(美容効果/コラーゲンカテゴリー/2021年実績)「おいしいコラーゲンドリンク」シリーズ、従来品を含む

売上高と営業利益(2022年度)※5



森永製菓グループの広がり(2023年3月31日現在)※6

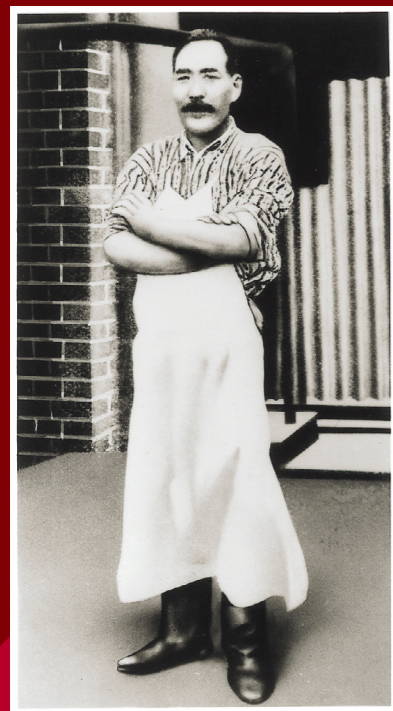


※5 営業利益の構成比は上記以外に調整額として△1.3%があります。
 ※6 連結対象会社および持分法適用非連結子会社を記載。従業員数は連結対象会社。

森永製菓グループの想いと事業を通じた社会課題解決

森永製菓グループは、創業からはぐくんできた想いの下、時代やお客様の暮らしの変化に寄り添い、常に新しい価値と感動を創り出してきました。心と体をすこやかにする食の創造を通じて、今日から明日へ、人から人へ、さらに次の世代へ、世界の人々の笑顔を未来につなぎます。

わたしたちが大切にしたい想いを象徴するエピソード



創業者の想い

1899年 創業
日本の菓子産業の近代化の礎をつくる

アメリカで菓子製造技術を学んだ森永太郎は、「日本人々に栄養価の高いおいしい西洋菓子を届けたい」との想いで創業。機械による大量生産、販売網の整備と広告宣伝による大量販売を実現する等、日本における菓子産業の礎をつくり、西洋菓子を普及させました。1918年には日本初のカカオ豆からのチョコレート貫製造を開始。巨額の設備投資や高度な技術の導入等、多くのハードルを乗り越え、チョコレートの大衆化を実現しました。

お客様のために

1905年
「エンゼルマーク」商標登録



低品質の類似品と識別してもらうために、「エンゼルマーク」を商標登録。体裁を良くした上げ底等の容器は断固許さない、品質保護のために個包装を採用する等、品質に対する信念は創業当時から今も受け継がれています。

従業員のために

1919年
8時間労働制導入



共存共栄の精神を大切にしていた当社は、1919年、業界に先駆けて8時間労働制を導入したり、1926年森永健康保険組合を設立する等、従業員の心身の健康に配慮してきました。こうした経営姿勢は現在も脈々と受け継がれ、近年では「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に認定されています。

社会のために

2008年
「1チョコ for 1スマイル」活動開始



ガーナ等カカオの国の未来を担う子どもたちの教育環境の改善や児童労働問題への取り組みを、商品の売上の一部を使って支援する活動で、2008年から継続しています。「チョコレートを食べる人も、カカオの国で学ぶ子どもたちも、みんなの笑顔を未来につなごう。」それが森永製菓の想いです。

創業からの歴史とこれからの未来を見つめ、2021年にあらためて企業理念を策定しました。その企業理念では、今まで120年を超える歴史の中ではぐくんできた想いを「わたしたちが大切にしたい想い（バリュー）※」として再定義しています。この想いを大切に、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※「お客様第一主義であること」「パイオニアであること」「不撓不屈の精神を持つこと」「人の繋がりを大切にすること」「企業と社会の課題を一致させること」企業理念の詳細は、P.1をご覧ください。

食の創造のあゆみ・森永製菓の主要ブランド

発売100年を超えるブランド



1913年 ミルクキャラメル
1919年 ミルクココア
1923年 マリー

発売50年を超えるブランド



1957年 ホットケーキミックス
1967年 チョコボール
1971年 小枝
1972年 チョコモナカジャンボ
1973年 ラムネ

発売30年を超えるブランド



1974年 甘酒(缶入り)
1975年 ハイチュウ
1982年 おっとっと
1989年 アイスボックス
1993年 ダース

発売10年を超えるブランド



1994年 inゼリー
2003年 カレド・ショコラ
2006年 おいしいコラーゲンドリンク
2009年 inバー

※商品名、画像は2023年9月時点

「食」を通じた課題解決を目指す

世界の人々においしさと笑顔を届けるために

当社グループは、「食」を通じた社会課題解決を目指し、菓子製造で培った技術を基軸に新たな価値を生み出してきました。まずは、日本国内を中心に食品、冷凍、健康分野へと事業を拡大。そして近年では、「HI-CHEW」を主柱に海外事業の拡大を加速させています。2022年には、米国におけるゼリー飲料市場の創造を目指して「Charge!」を発売。世界の人々の豊かですこやかな食生活を実現するための挑戦を続けています。



1913年



栄養価の高い菓子の普及

「ミルクキャラメル」発売

日本の食糧事情が良好ではなかった時代、栄養価の高いキャラメルの普及を目指しました。日本の気候風土や嗜好に合わせるための試行錯誤を重ね、1913年に「ミルクキャラメル」が誕生。翌1914年には安価で携帯性の高い包装容器入りにして大ヒットしました。「滋養豊富」「風味絶佳」を掲げ、創業者の想いを象徴する「ミルクキャラメル」は、世代を超えて愛されています。

1994年



生活者のニーズに応える新たな食を創造

「inゼリー」発売

1994年に発売された「inゼリー」は、すこやかな体づくりに貢献することを目指し開発されました。当時、他に類を見ない携帯性に優れたパウチ入りのゼリー飲料は様々なシーンでの手軽な栄養補給を実現。食文化・市場の創造にもつながりました。今でも、食の簡便化と健康維持を求める時代のニーズに応えながら進化を続けています。

2022年



おいしく健康的な食を世界に

健康軸の「HI-CHEW」発売

独自の食感とフルーツ感が支持され、世界に広がりつつある「HI-CHEW」。2022年に米国では、ウェルネス価値を付加した「HI-CHEW [REDUCED SUGAR]」を発売しました。砂糖の代替として食物繊維を使用する等、おいしさそのままに、砂糖使用量を通常品比30%削減。商品開発力や生産技術、量産化技術等の強みを生かし、世界の人々に価値と感動を提供しています。

トップメッセージ

変革を加速し、経営基盤を強化することで、
森永製菓グループは、2030年に
ウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。

代表取締役社長

太田 栄二郎

2022年度を振り返って

厳しい環境下、売上高は過去最高を2期連続で更新

2022年度は年間を通じて憂慮すべき事象が続いた1年でした。コロナ禍に加え、地政学リスクの高まりから原材料およびエネルギー価格が急騰し、大幅な円安の進行と相まって事業活動は想定を上回るコスト増を伴いました。こうした外部環境の変化は、今後も起こり続け、そのスピードはさらに増すことが予想されます。

そのような厳しい環境の下、当社グループにおいては、消費者の変化を的確に捉えて対応したこと、米国事業が好調に推移したこと等により、過去最高売上高*を2期連続で更新することができました。一方、営業利益確保に向けては、価格改定効果と売上高増収、生産部門をはじめとするローコストオペレーション等の企業努力による吸収を図った結果、78億円にのぼるコスト上昇分の多くを吸収することができました。収益性については課題が残るものの、重点領域売上高比率や海外売上高比率は、2021中期経営計画で掲げた目標を大きく上回り、力強い成長とともに事業ポートフォリオの改善を図ることができました。

中長期に向けては、売上高や営業利益を確保する取り組みと同時に、生産性向上に資する機能強化や積極的な無形投資を通じて企業価値の向上を図っています。広告投資は、重点領域を中心に成長加速のため戦略的に実施しています。業務効率化による収益性向上を目的に工場の稼働状況の可視化や、製造設備の

デジタルデータを用いてさらなる安定稼働を実現するスマートファクトリー化、通販システムの刷新によるデータ活用基盤の整備等も進めています。2030ビジョン実現に向け、今後も企業価値の向上に資する成長投資を継続していく考えです。

*収益認識基準を適及適用

2021中期経営計画最終年度に向けて

これらの取り組みの結果、2022年度は厳しい環境の中でも重点領域を中心にトップラインを着実に上げることができました。期首予想も上回る実績で、2期連続の過去最高売上高となりました。価格改定も概ね目論見通りで、経営のレジリエンスは着実に高まっていることを強く実感しています。

一方、2022年度の営業利益は大幅に減益となりました。売上高営業利益率は2021中期経営計画の目標が11%であるのに対し、2022年度が7.8%と目標に対し乖離のある状況です。また、ROEについても2022年度時点では目標未達ですが、2023年度には意志をもって目標の10%水準への回復を目指していきたいと考えています。

2021中期経営計画最終年度となる2023年度は、次期中期経営計画につながる重要な年度であり、目標達成に向けて一丸となって取り組みを強化していきます。

企業理念の浸透と2030ビジョン実現に向けた自分事化の促進

パーパスを含む企業理念および2030ビジョンの策定

私が社長に就任した2019年度は、過去最高益を記録したものの、年度末からコロナ禍が本格化し、主力ブランドの「inゼリー」の売上高が大幅に減少する等の難局に直面しました。「パーパスやビジョンが明確に基軸となっている企業は、劇的な環境変化の中でもしなやかに成長し続けるレジリエンスがある」との信念に基づき、就任直後からパーパスとともに、10年後を見据えた長期ビジョンの策定を進めてきました。

2021年にはパーパスを含む企業理念と、「2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」という2030ビジョンを公表しました。

企業理念および2030ビジョン実現に向けた取り組み

変化への対応を図りつつ成長を続ける組織を形成するためには、企業理念・ビジョンを明確にし、それが組織を支える一人ひとりにしっかりと浸透していることが不可欠です。額縁の中のキャッチフレーズやスローガンとならないよう、2021年5月の策定以来、70回を超える意見交換会を開催し、国内外の約1,700人の従業員と対話をしてきました。意見交換会もスタート当初は「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」といった、ビジョンの内容を理解するための質問が多かったものの、徐々に「心の健康」の定義に関する質問や、消費者にどうウェルネスを訴求するかというようなビジョン実現に向けた具体的な質問に変化しています。「心の健康」については、目指す状態を「森永6つの心の健康



「こころく」]として定め、全社への浸透を図るセミナーも実施する等、社内での共通理解を深めています。

「心の健康」の定義「こころく」



対象範囲:心の状態が病的ではなくゼロからプラスの領域とする

企業理念策定から2年経過後、国内従業員を対象に、企業理念に関するアンケートを実施しました。その結果、企業理念に対して共感・理解をしている従業員は約9割と、確実に浸透しており、企業理念を自分事化できていると実感する従業員も約6割に達しています。海外の従業員にも、企業理念やパーパスは強く響いています。昨年米国や台湾、タイで実施した現地従業員との意見交換会では、「パーパス実現のために私たちは何に貢献すればよいか」といった当事者意識の高い質問を中心に、各地で活発な対話を行うことができ、強く印象に残っています。今後に向けては、海外と国内の従業員が相互に交流を深め、刺激し合うことで、さらなる企業理念の浸透や自分事化が促進されると期待しています。

ダイバーシティの推進とイノベーションの創出

組織は「人」で成り立っています。ビジョンを実現するのも、変化に対応するのもすべて「人」です。従業員一人ひとりが自立した

強い「個」として存在感を発揮すること、さらに「個」を活かせるだけの強さと柔軟さを備えた多様性と活力のある組織づくりを行っていくことの両方が重要と考え、ダイバーシティの推進を2030ビジョン実現に向けた基本方針の一つに決めました。目的は多様性が生み出すイノベーションから新たな価値を創出することです。持続的なイノベーションによってお客様と社会の課題を解決し続けることで、お客様から選ばれ、成長し続ける永続企業であることができると考えています。

具体的には、一例ですが、2020年から新規事業の公募制度を開始しました。年齢やキャリアにとらわれることなく挑戦し、失敗しても前向きに捉えてそこで得た学びを次につなげる努力をする、そのような風土を醸成したいと考えています。

私も様々な分岐点が自身の成長機会となりました。入社5年目の時に、新卒で配属された50名規模の横浜支店から、当時7名程度しかいない姫路支店への異動を命じられ、私は当時、規模の大きい配属先の方が大きな仕事ができると思っていたので、内



Morinaga America Foods, Inc. での対話

心失望していました。ところが、姫路支店で一人何役もの仕事をこなし、配送や営業等の現場の仕事を幅広く経験したことが、その後の営業キャリアや今の経営に至るまで、本当に大きな財産となりました。「経験は必ず生きる」という私自身の実体験から、人事異動については、将来当社グループの中核を担う人材を中心に、敢えてこれまでとは全く違う分野を経験してもらう配置を行っています。新たな場での経験が、一人ひとりの成長につなが

り、それがさらなる高みへのチャレンジを生み出していくことになると考えています。引き続き、ダイバーシティ推進に向け、人材・風土・組織づくりの取り組みを進めていきます。

2030経営計画達成に向けた諸課題への対応

2021中期経営計画の進捗と見通し

2022年度は前述したとおり、期中での急激かつ想定以上の原材料およびエネルギー価格高騰や為替の影響を大きく受けた中で、戦略的に無形投資を増やしたこともあり、利益面では期首予想および前期を下回る結果となりました。しかし、売上面では2030経営計画で定めた重点領域の中でもin事業、米国事業、通販事業の好調が継続し、着実にトップラインを伸ばし、期首予想も上回る2期連続での過去最高売上高*1となる1,943億円と、2021中期経営計画最終年度の目標1,900億円を1年前倒しで達成しました。2023年度は、2030経営計画達成に向けた第1ステージの最終年度となります。原材料およびエネルギー価格の高騰は、2021中期経営計画策定当時の想定を大きく上回って推移するものと予想していますが、引き続き外部環境の変化に様々な取り組みで柔軟に対応し、2023年度は増収増益を果たします。

米国事業のさらなる成長

当社グループの成長戦略を大きく牽引するのが、米国事業です。これまで積極的に成長投資を継続してきました。米国事業は2021中期経営計画では売上高100億円を目標に掲げていましたが、2021年度に既に目標を達成し、2022年度は、為替の影響もあり146億円、前年比139%と大きく伸ばしました。2008年の米国森永設立以来14年目にして、飛躍的な成長を遂げていると評価しています。

昨年の米国出張では、日系スーパーだけでなく米国のローカルスーパーの棚にも「HI-CHEW」が並んでいるのを私も目にしました。米国での「HI-CHEW」の認知率は2022年9月末時点で51%*2となり、現地の消費者へ浸透し、市場定着が進んでいることを実感しています。販売店率は2022年12月末時点で77.4%*3と全米各地に拡大しており、店頭回転も前年比114%*4と好調な販売状況を裏付けています。それでもシェアは2022年12月末時

2030年の財務・非財務目標

財務目標*1		非財務目標	
売上高	3,000億円	ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、 日本人口の7割以上に健康価値を提供*5	
売上高営業利益率	12%以上	働きがいを感じ、心身ともに健康的に働いている従業員の割合	80%*6
海外売上高比率	15%以上	持続可能な原材料の調達比率 (カカオ豆、パーム油、紙)	100%*7
重点領域売上高比率	60%	CO ₂ 排出量	30%削減*8

*1 2022年3月期の期首より「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31日)等を適用しています。
*2 当社調べ
*3 IRIデータ
*4 IRIデータ(2022年1月~12月)
*5 対象:当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率(対象:全国15才~79才消費者)より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討
*6 従業員意識調査の肯定回答率
*7 グループ連結。紙は製品の包材が対象
*8 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)

点で1.24%*と、まだまだ大きな成長の可能性を感じます。2030年に向けては、まずは「HI-CHEW」の販売、マーケティングをさらに強化し、戦略的な広告投資を実行することで成長加速を図ると同時に、2022年2月に発売したゼリー飲料「Charge!」の米国での基盤づくりに注力します。「Charge!」については、西海岸を中心に日系スーパーでの取り扱いも始まり、マラソンやサイクリングイベントでのサンプリング等を通じてスポーツシーンにおける「Charge!」ブランドの認知拡大に取り組んでおり、手ごたえを感じています。また、2023年度中には「第三の矢」の候補として、新たな商品の発売を検討しています。

*IRIデータ

グローバル成長の実現

「HI-CHEW」については、今後さらにグローバルに拡大していくことが成長ドライバーになると位置付け、2023年4月にハイチュウグローバル推進室を本社に新設しました。当社グループの「HI-CHEW」の海外展開は、米国に先駆けて台湾、中国でスタートし、そのほかにも欧州やインドネシア等で拡大してきました。しかし、2030経営計画では重点領域を「海外事業」ではなく「米国事業」と明確化し、台湾を基盤領域に位置付け、中国、東南アジア、オセアニア、欧州は探索・研究領域としました。それは、これまで各地で事業を展開してきた経験により、気候や消費行動の特徴、さらには人々の宗教や文化等の違いから「HI-CHEW」の受け



シカゴにてSweets & Snacks Expoに出展

入れ性が高いエリアがより明確になってきたためです。そして米国を重点に市場開拓を進めた結果、多くのお客様からご支持をいただき、「HI-CHEW」は米国市場に力強く根付くまでに至りました。一方で、種まきを続けてきたオセアニアや欧州でも「HI-CHEW」の受け入れ性が高まってきています。「HI-CHEW」を今後さらにグローバルに拡げていくには、生産キャパシティやグローバルでの原料調達面で課題があります。そこでハイチュウグローバル推進室では、グローバルでの最適な生産体制の構築や「HI-CHEW」ブランドとしての統一したマーケティング戦略について検討を進めていきます。

資本コストを意識した経営の実践

2030経営計画の達成に向けては、収益性や効率性の改善も大きな課題と認識し、取り組みを進めています。2022年度には資本コストを意識した様々な財務施策を実行し、年度末のネットキャッシュを大幅に圧縮し、前期末から292億円減となりました。また、事業の構造改革や投資計画の一層の精査を実行していくうえで、ROICマネジメントを推し進め、利益体質の強化や投資効率への意識向上を図っています。ROICマネジメントについては、従業員の理解・浸透が不可欠であることから独自の動画教材の配信等を実施しました。一人ひとりの目の前の業務がROICにどのような影響を与えるのか、その理解を通じてROIC経営の「自分事化」を後押ししています。

インオーガニック成長の機会創出

2030年に向けて、インオーガニックな成長を実現させたいと考えています。M&Aや事業提携等を通じた非連続な形での事業成長を視野に様々な案件の検討を具体的に行っています。成長市場でありながらも競争の激しい重点領域では、当社グループの成長スピードを高められる連携先企業を探索しており、「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」という視点では、健康素材や機能性食品製造ノウハウ、原材料の安定調達、通販事業の新たな商材等の観点から様々な投資機会を模索しています。

社会課題解決に向けたステークホルダーとの共創

社会課題の解決に向けては、ステークホルダーの皆様との共創が不可欠です。現在、多様な領域での共創が進んでいます。

森永製菓R&Dセンターでは、90以上の大学・研究機関や、他社との共創を通じて、「心の健康」に寄与する菓子食品のおいしさや楽しさといった情緒的価値を様々な手法で解明し、付加価値の高い商品の開発・提供につなげていく取り組みを行っています。たとえば、「チョコモナカジャンボ」や「ハイチュウ」等で活かされている当社グループの強みである「物性・食感コントロール技術」において、感性研究の手法を取り入れることにより、喫食時の体や情動の変化を捉え、情緒的価値の高い商品開発や顧客理解の深耕を目指しています。「チョコモナカジャンボ」の研究結果については「ジャンボスマイルプロジェクト」*の一環として幅広く外部にも発信しています。

また、「ビジネスと人権」に関する取り組みもアップデートし、グローバルにビジネスを推進する企業としての基盤を強化しています。当社グループは、2022年4月に国連グローバル・コンパクトに署名し、10月には社外に対する人権侵害救済の仕組みを設置すべく、「ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）」に発足メンバーの一員として入会しました。2023年4月には人権方針を改定し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿った当社グループの人権尊重の考え方を明示する等、人権への取り組みを進めています。そのほか、持続可能な原材料調達、気候変動問題や自然資本への対応等、サステナビリティへの取り組みに関しても、当社グループの企業活動を行っていくうえで大変重要な取り組みだと考えています。それらの推進にはお取引先様をはじめとするステークホルダーとの連携・協業が欠かせないと考えており、ご理解とご協力を得ながら推進していきます。若年層を中心にSDGsや環境等への意識が高まっており、こうした取り組みを着実に進めていくことが

*2023年春から展開している、「みんなが笑顔になれるアイス」を目指してお客様とのコミュニケーションを強化する取り組み

当社グループにとって事業機会の創出にもなると考えています。

そして、2030ビジョンでは従業員に「心と体の健康」を提供すると宣言しています。従業員それぞれが自身の持つ能力を最大限発揮できる職場環境の実現に向けて、健康経営を推進しており、「健康経営優良法人2023～ホワイト500～」に認定されています。今回新たにスポーツ庁の「スポーツエールカンパニー2023」にも認定されました。inトレニングラボのトレーナーが工場勤務者向けに森永ファクトリー体操を開発したほか、全従業員の健康増進を目的とした自発的な活動を促す取り組みが評価されています。今後も、重要なステークホルダーである従業員の健康の維持・増進に向けて、積極的に取り組みを進めていきます。

また、2023年3月に開催したサステナビリティ・アドバイザリーボードでは、ダイバーシティ、「心の健康」、ESG情報開示の3つのテーマについて有識者とディスカッションを行い、これまでご説明したような取り組みについて、今後の自信につながるポジティブな評価を得ることができました。国際的な潮流や社会動向等、幅広い知見から当社グループの取り組みに対して助言・提言をいただいております。今後のサステナブル経営に適切に反映させ、当社グループの新たな価値創造につなげていきたいと思っております。



第2回 サステナビリティ・アドバイザリーボード

パーパスの体現と2030ビジョンの実現に向けて

当社グループは、100年先も輝き続けている会社であるために、変化に対して柔軟に対応できるレジリエンスを高めながら、引き続きステークホルダーの皆様とともに、持続的に成長するサステナブルな企業を目指しています。まずはこの2023年度に、R&DやDX等の成長投資を続けながら営業利益のV字回復を実現し、次期中期経営計画の策定を見据えた議論を重ねていきます。

株主の皆様に対しては、8期連続での増配や自己株式の取得等

で、過去最大規模の株主還元を実施しました。これからも、株主・投資家の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様との対話を大切にしながら、変革スピードを加速し、さらなる成長・進化を遂げていきます。そのための羅針盤ともいえるパーパスを全従業員の拠り所として、世界の人々の豊かで輝く人生に貢献できる「ウェルネスカンパニー」の実現に向けて邁進していきますので、引き続きご支援いただきますようお願い申し上げます。

in事業を通じた社会課題の解決

当社グループの成長を牽引するin事業が、「心・体・環境の健康」に関する社会課題をどのように捉え、その解決に向けてステークホルダーとともにどのように取り組んでいるのか、価値共創ストーリーをご紹介します。



佐藤 実
執行役員
マーケティング本部
健康マーケティング部長

「心・体・環境の健康」を提供し、
2030ビジョンの実現へ



森永製菓inトレーニングラボ



in事業の競争力の源泉

当社グループは、健康志向の高まりを背景に、スポーツを軸足としてお客様の「すこやかな心と体づくり」に貢献すべく、1984年にin事業の前身である健康事業を開始しました。手軽に栄養補給ができる「inゼリー」、手軽にタンパク質が補給できる「inパープロテイン」等の商品を生み出し、事業開始以来、お客様の食の課題解決に貢献してきました。そのような商品を生み出すにあたっては長年蓄積してきた健康事業のノウハウが存分に活用されています。in事業は、1986年にトレーニング指導と栄養カウンセリングを行うハイテクラボを開設してから現在のinトレーニングラボに至るまで、約40年にわたり、体づくりと栄養摂取に関するノウハウを蓄積し続けてきました。特に様々な競技のトップアスリートをサポートすることで得られた体づくりやコンディショニングに関

するノウハウは、in事業の独自資産であり、強みであると考えています。また、長年のサポートで構築された、多くのトップアスリートやスポーツ関係者とのつながりも大きな財産となっています。

それと同時に、当社グループは食品メーカーとして、栄養素をしっかりと配合しながらおいしさを実現する食品加工技術や、様々なシーンに合わせた包装形態等の商品開発力を磨いてきました。



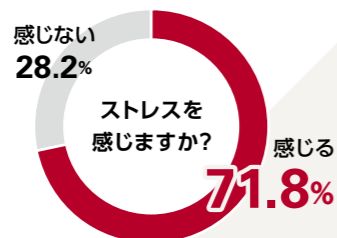
in事業の強みと当社グループの強みを掛け合わせて、「おいしさ」「利便性」「栄養」「スポーツに関する情報や機会」をお客様や社会に提供していくことで、「心・体・環境の健康」に貢献していく考えです。

「in」ブランド契約アスリート



「心・体・環境の健康」に関する今後の予測

およそ3年続いたコロナ禍も、2023年5月から新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが5類に移行する等、コロナウイルスへの不安は低下傾向にあります。しかし、日常生活でストレスを感じている人は依然として多い状況にあります。



博報堂生活総合研究所「生活定点」調査、2022年5～6月、首都圏+阪神圏、20歳～69歳男女、3,084名

仕事、人間関係、介護・育児、社会環境・地政学上の不安等、様々なストレス要因が存在し心の不調に対する関心が高まっています。また、ポジティブな感情にフォーカスし、心が良好な状態を目指すポジティブ心理学*のような考え方にも注目が集まっています。今後も「心の健康」の重要性は高まっていくと考えています。

「体の健康」にもコロナ禍で大きな変化がありました。感染拡大による行動制限の影響でスポーツ実施率は低下しています。運動機会の減少は、「inゼリー」や「inパー」等の喫食機会の減少

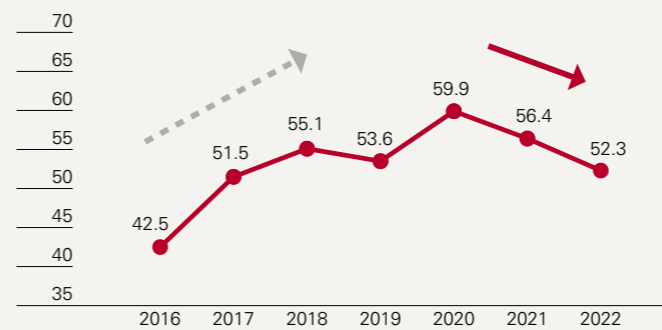
にもつながるため、in事業のビジネスとして特に注視しています。さらに、在宅ワークの定着やオンラインショッピングの利用拡大等による外出機会の減少や、家事を便利にする商品やサービスの普及等により、生活者の日常生活における身体活動量は減少傾向にあります。これまでと変わらない栄養摂取を続けると、肥満等の生活習慣病のリスクが高まると考えています。さらに高齢者においては、身体活動量が少ない状態が続くと体力低下からフレイルや介護等のリスクも高まると考えられます。「体の健康」のためには、スポーツ実施機会の創出や、消費者の変化に対応した商品開発に取り組む必要があると考えています。

「環境の健康」については、プラスチック廃棄物による環境汚染は、世界的な課題の一つと認識しており、当社グループにおいても、対応が必要だと考えています。また、持続可能な社会の実現に向けてはすべての人がSDGsを意識し行動していく必要があります。しかしながら、消費者のSDGsの認知率は高まっているものの、実際に行動を起こしている人はまだ少ない状況にありま

す。消費財メーカーとして、SDGsの目標達成に向けて、お客様と一緒に取り組んでいただける機会を提供し、「環境の健康」に貢献したいと考えています。

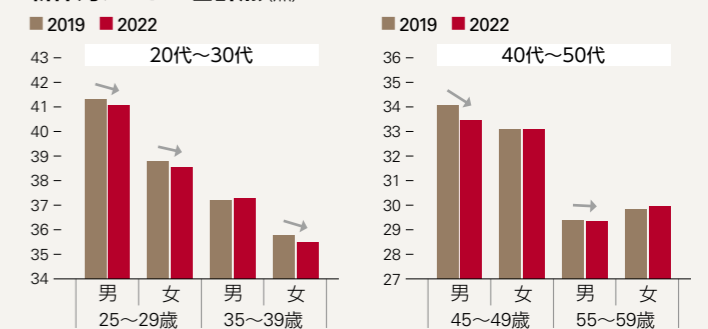
こういった状況や予測を踏まえ、in事業の持てる資産を活用し、あらゆるステークホルダーと共創しながら、お客様や社会へ「心・体・環境の健康」を提供すべく、取り組んでいきます。

20歳以上のスポーツ実施率(週1日以上) (%)



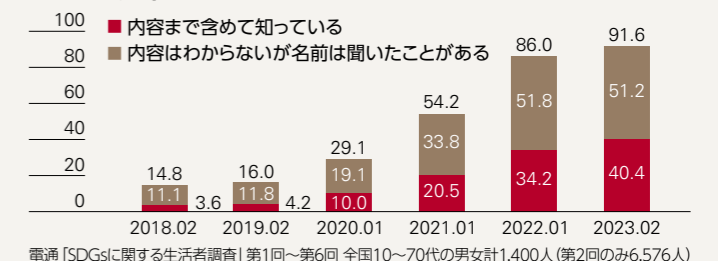
スポーツ庁 令和4年度「スポーツの実施状況等に関する世論調査」全国18～79歳男女計40,000人

新体力テストの合計点(点)



スポーツ庁 令和元年度「体力・運動能力調査」全国6～79歳男女計62,936人(2022年は速報値)

SDGs認知率 (%)



電通「SDGsに関する生活者調査」第1回～第6回 全国10～70代の男女計1,400人(第2回のみ6,576人)

*うまくいっていることや未来に目を向ける等、ポジティブな感情をはぐくんでいくことを目指す心理学

in事業を通じた社会課題の解決



in事業が提供する「**体の健康**」

摂取する栄養をコントロールする商品の提供

糖質は、人間が活動するためのエネルギー源として重要な栄養素です。しかし、体重増加を気にする方等、糖質摂取を制限したいと考えるお客様が増加しており、糖質コントロールへのニーズは今後も高まると考えています。

このようなお客様のニーズに対応するため、中鎖脂肪酸MCTオイルを配合した「inゼリー エネルギーマネジメント」を開発し、(株)セブン-イレブン・ジャパン様で先行発売しました。この商品は糖質ではなく脂質でエネルギーを補給する商品として、「inゼリー」では初めて脂質を特長とした商品となります。脂質が入ることによる風味と食感への影響を調整することに苦労しました。脂質



inゼリー エネルギーマネジメント



試作品 試飲の様子

由来の風味や食感を抑え、「inゼリー」らしいすっきりおいしく飲みやすい品質を目指して、香料等の配合検討や試作を何度も行い、商品化に至りました。

さらに2023年4月には、MCTオイルの供給元である日清オイルグループ(株)様のエビデンスを活用して機能性表示食品としてリニューアルしました。今後も商品のさらなる改良とわかりやすい価値の伝達を継続し、お客様の「体の健康」に貢献していきます。



試作中の様子

運動機会の創出

2023年5月に、WEBサイト「RUNNET」を展開し多くのランナーとのつながりを持つ(株)アールビーズ様が運営するオンラインスポーツイベント「さつきラン&ウォーク」に協賛しました。スマートフォンさえあれば、時間と場所を問わず参加できるランニングとウォーキングのイベントです。運動の苦手な方や高齢者の方でも、日常生活の中で気軽に参加できることから、コロナ禍で減少した運動機会の創出を狙いました。250,916人と多くの方に参加していただきました。また、国立競技場で実施された「さつきリレーマラソン」にも協賛しました。

2023年10月には「オクトーバー・ラン&ウォーク」も協賛予定



スマートフォンで気軽に参加できる「さつきラン&ウォーク」

さつきリレーマラソン

で、今後も継続的に生活者の運動機会創出と運動実施促進に努めていきます。



in事業が提供する「**心の健康**」

集中したい場面に最適な食を提供

当社グループでは、「心の健康」について定義付けを行っており、人は「夢中になれる」「達成感を感じる」「笑顔/元気に感じる」等、うまくいっていることやポジティブな感情に目を向けることにより、「心の健康」がはぐくまれると考えています。

今後はワークライフバランスの推進に向けて、自分の趣味や娯楽を重視する消費者が増えていくと考えています。主力商品である「inゼリー」のエネルギーを手軽に補給でき、かつ適度にお腹を満たせるという価値は、体を使う活動のみでなく頭を使う

ような趣味や娯楽の場面でも貢献できると考えています。

その象徴的な例として、将棋を指す場面で「inゼリー」が愛飲されているという事実を受けて、in事業では2022年から将棋のタイトル戦の1つである『王将戦』に協賛することにしました。「inゼリー」を飲むことで、空腹でも満腹でもなく適度にお腹を満たせ



第72期ALSOK杯王将戦

て、将棋に向き合えるという点が受け入れられています。また、同様に1つのことに没頭して取り組む場面で「inゼリー」が貢献できると考え、今後拡大が見込まれるeスポーツにおいても大会の主催やサポート選手を通じたプロモーションを展開し始めています。

in事業では、将棋やeスポーツ等のマインドスポーツのパフォーマンス向上に栄養面から貢献することで、「夢中になれる」「達成感を感じる」「笑顔/元気に感じる」等の「心の健康」に貢献していく考えです。

より詳細な情報は、当社WEBサイト「森永製菓が考える心の健康」をご覧ください。
▶ <https://www.morinaga.co.jp/company/ir/policy/strategy/kokoroku/>



inゼリー esports WORLD CHALLENGE CUP 2022



in事業が提供する「**環境の健康**」

サプライヤーとの共創による容器開発でユーザービリティの向上とプラスチック使用量の削減を実現

「inゼリー」は、1994年の発売から現在に至るまで、4回のキャップの改良を行っています。これらの改良は、発売時からチアーパック®*を供給していただいている(株)細川洋行様との共同開発で実現しました。キャップの開けやすさを向上させるとともにプラスチック使用量の削減を実現し、お客様のユーザービリティの向上と「環境の健康」への貢献を両立させてきました。

キャップの直径が大きいほど開けやすい傾向にあるため、使用量削減との両立は決して容易なものではありません。そんな中、

当社と(株)細川洋行様の様々な部門の担当者が知恵を出し合い、現在のキャップやストローの形状について試行錯誤を重ねて、実現に至っています。

今後も検討を続け、お客様満足と社会課題解決の両方を目指した「環境の健康」に取り組んでいきます。

*チアーパックは(株)細川洋行の登録商標です。



榎本 浩二

マーケティング本部
健康マーケティング部
ゼリーカテゴリマネジャー



(株)細川洋行様との打ち合わせの様子

「心・体・環境の健康」のハイブリッド「プロギング」の普及推進

in事業の商品は、スポーツ等のアクティブなシーンとの親和性が高く、いつでもどこでも消費できるという特長を持つ商品が多くあります。しかし、それは街中のプラスチックごみの発生という社会課題と密接に関係していると認識しています。

そこでin事業は、ジョギングしながらゴミ拾いをする「プロギング」という新しいスポーツを広め、「環境の健康」に貢献していきたいと考えています。包括連携協定を結んでおり「健幸(けんこう)・スポーツ都市宣言」をしている埼玉県久喜市と2023年3月に「プロギング」を実施しました。また7月にはパートナーシップ契約を結んでいる横浜F・マリノス、「inバープロテイン」の製造工場がある横浜市鶴見区役所有志、横浜市スポーツ協会と連携して実施しました。スポーツの魅力や住みよい街づくりに取り組む自治体、そしてアクティブなシーンに適した食を提供する当社という、異なる立場

の企業・団体が連携することで、取り組みの輪を広げていくことができると考えています。

「プロギング」は、普段からランニングを楽しむ人はもちろん、スポーツの苦手な人も体を動かすきっかけになり、運動機会の創出にもつながります。また、仲間と一緒に体を動かしながら、街をきれいにする経験は、「人とのつながりを感じる」といった「心の健康」にもつながると考えています。この活動を浸透させていくことで、「環境の健康」だけでなく、「心の健康」「体の健康」にもつながっていきます。



埼玉県久喜市と実施した「プロギング」

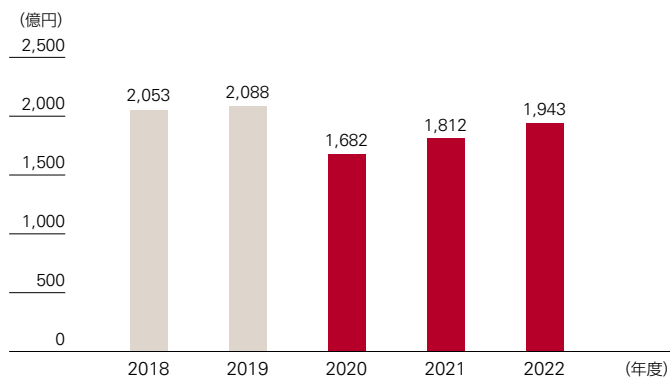


横浜F・マリノス、横浜市鶴見区役所有志、横浜市スポーツ協会と実施した「プロギング」

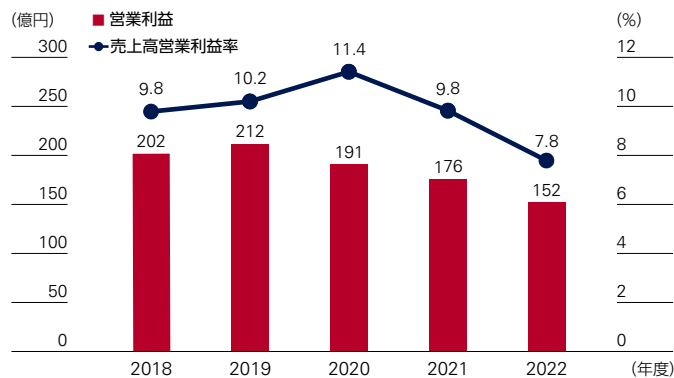
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

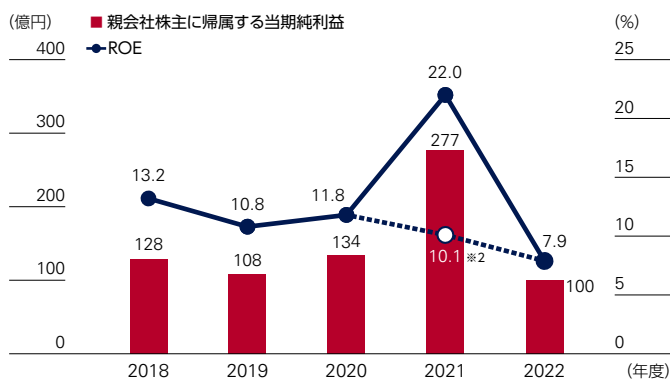
売上高^{※1}



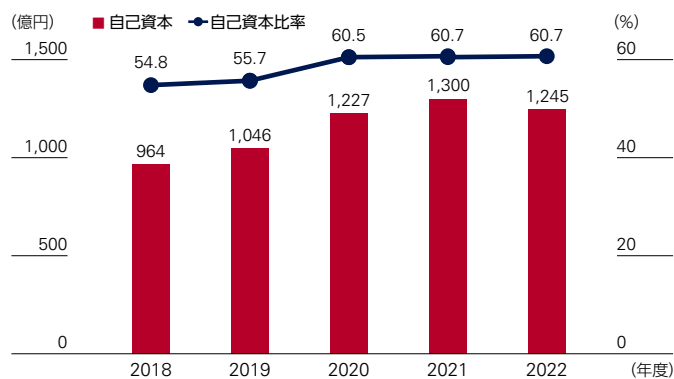
営業利益^{※1} / 売上高営業利益率^{※1}



親会社株主に帰属する当期純利益^{※1} / ROE^{※1}



自己資本^{※1} / 自己資本比率^{※1}

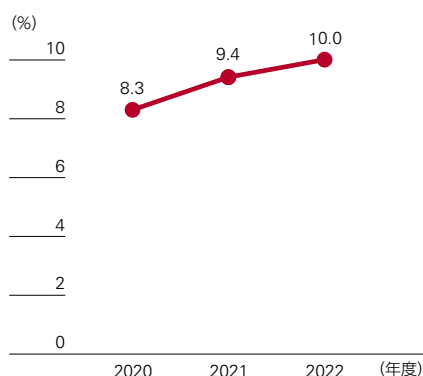


※1 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しているため、2021年3月期に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値としています。

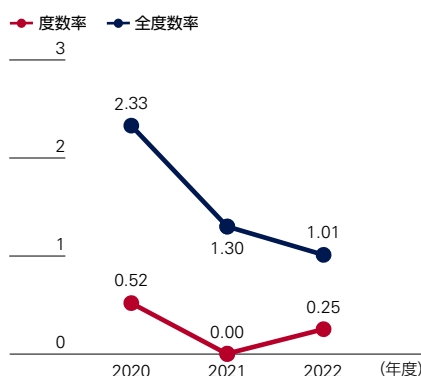
※2 政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除いた場合

非財務ハイライト

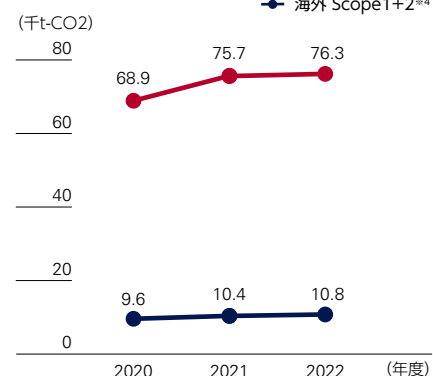
女性管理職比率^{※1}



労働災害率の推移(度数率^{※2} / 全度数率^{※3})



CO₂排出量



※1 森永製菓(株)単体における、各年度の4月1日時点の数値。

※2 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数(不労災害による傷病者は含まず)をもって労働災害発生頻度を表す。(森永製菓(株)工場および生産関係会社における数値)

※3 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数(不労災害による傷病者を含む)をもって労働災害発生頻度を表す。(森永製菓(株)工場および生産関係会社における数値)

※4 グループ連結