

# INTEGRATED REPORT 2021

森永製菓グループ 統合報告書 2021年3月期

森永製菓グループ 統合報告書 2021年3月期

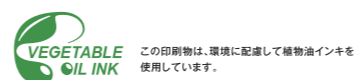


## 森永製菓株式会社

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

お問い合わせ先

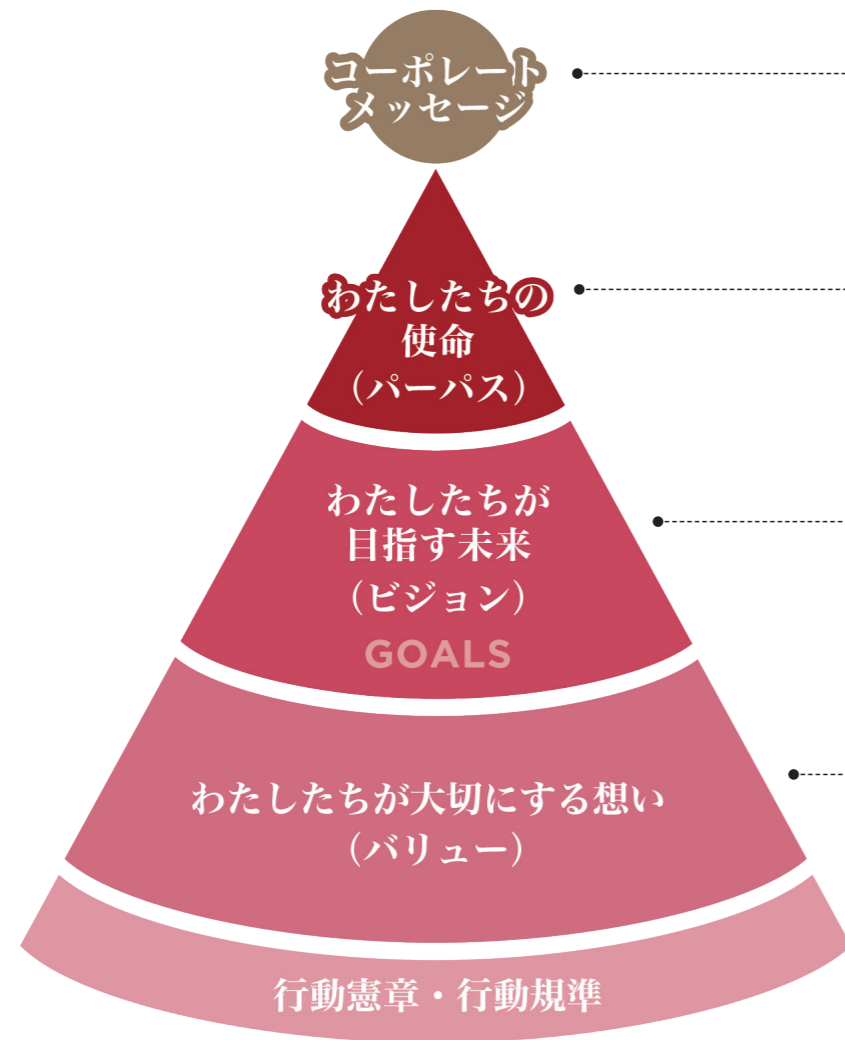
サステナブル経営推進部  
TEL 03-3456-4351 FAX 03-3451-3625





「日本の人々に栄養価の高いおいしい西洋菓子を届けたい」。森永製菓グループは、創業者 森永太郎のこの強い想いからスタートしました。アメリカで学んだキャラメルから始まり、日本から世界へ、そして、その先にある食文化の創造へ。時代や環境が変わっても、創業者の想いは脈々と受け継がれ、森永製菓グループの成長の源泉となっています。

### 森永製菓グループ企業理念



森永製菓グループの企業理念は、「使命、目指す未来、大切にしたい」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育み、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したい」。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。

## CONTENTS

### プロフィール

- 企業理念
- 2 沿革 森永製菓グループの価値創造の歩み
- 4 At a Glance
- 6 財務・非財務ハイライト

### 戦略セクション

- 8 トップメッセージ
- 14 2030ビジョン実現に向けた価値創造プロセス
- 16 マテリアリティ
- 18 長期経営計画 2030経営計画
- 22 中期経営計画 2021中期経営計画
- 25 **方針1** 事業ポートフォリオの転換と構造改革
- 34 **方針2** 事業戦略と連動した経営基盤の構築
- 38 **方針3** ダイバーシティ

### サステナビリティセクション

- 40 サステナビリティへの取り組み
- 40 サステナビリティ・マネジメント
- 42 世界の人々のすこやかな生活への貢献
- 46 多様な人材の活躍
- 48 持続可能なバリューチェーンの実現
- 50 地球環境の保全
- 52 経営基盤の強化

### ガバナンスセクション

- 54 役員一覧
- 56 社外取締役メッセージ
- 58 コーポレート・ガバナンス
- 62 コンプライアンス・リスクマネジメント
- 64 11年間財務・非財務サマリー
- 66 企業情報／株式情報／編集方針

#### 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・業績など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可能性があ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・製品の開発状況の変化・為替レートの変動などがあります。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、2021年度の期首より「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)等を適用するため、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。

## おいしく たのしく すこやかに

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

#### 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

#### 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

沿革

# 森永製菓グループの価値創造の歩み

当社グループは、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、世界の人々の笑顔未来をつなぎます。

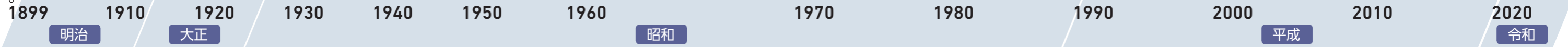
売上高  
(億円)  
2,000

1,500

1,000

500

0



※1977年度より連結売上高

### 日本の菓子産業の近代化の礎をつくる

アメリカで11年にわたり菓子製造技術を学んだ創業者の森永太郎は、日本人の多くに栄養価の高い菓子を広めたいとの想いで「森永西洋菓子製造所」を創業。菓子産業の近代化を目指し、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など、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。



### 技術を基軸に新たな価値を生み出す

森永製菓は、創業期からキャラメルやチョコレート、ココアなど、日本人の豊かな食生活の実現を目指し、菓子食品の製造技術を磨き上げ販売を展開。1956年に冷菓事業、1983年には健康事業に参入しました。

これらの事業から「ミルクキャラメル」の製造技術を発展させた「ハイチュウ」、焼き菓子やチョコレートの技術を応用した「チョコモナカジャンボ」、トレーニンゴと栄養の知見を生かした「inゼリー」などの主力商品が生まれ、現在に至っています。

### 世界の人々においしさと笑顔を届けるために

1961年に台湾製菓(現:台湾森永製菓)股份有限公司を設立しました(合併会社)。2003年にはハイチュウを中心とした海外事業拡大を視野に、中国市場に向けた摩利哪呷(現:上海森永)食品有限公司、2010年に浙江省に森永食品(浙江)有限公司を設立。米国市場へは2008年に米国森永製菓(株)、2013年には森永アメリカフーズ(株)を設立して生産を開始し、事業を加速。2019年には森永アジアパシフィック(株)を設立し、世界の人々に価値を届けるための挑戦を続けています。



2020  
● 持続可能な原材料調達・中期目標を発表

2019  
● 森永アジアパシフィック(株)設立

2013  
● 森永アメリカフーズ(株)設立  
● 森永製菓独自の健康素材「パセノール™」開発



2011  
● フラッグシップ工場 高崎森永(株)設立



2018  
● 国内工場および生産関係会社でFSSC22000認証取得  
● 健康経営優良法人～ホワイト500～に認定



2010  
● 森永食品(浙江)有限公司設立

2008  
● 米国森永製菓(株)設立  
● 「1チョコ for 1スマイル」キャンペーン開始



2017  
● プラチナくるみん取得

2004  
● 通販事業開始

2003  
● 摩利哪呷(現:上海森永)食品有限公司設立

2000  
● 国内4工場でISO14001認証取得

1995  
● 「森永HACCP」導入

1983  
● 健康事業開始

1971  
● コンシューマー・ルーム(お客様対応部署)設置



1961  
● 台湾製菓(現:台湾森永製菓)股份有限公司設立



1956  
● 冷菓事業開始

1937  
● 日本に母の日を広めた「森永母の日大会」開催

1928  
● 森永ベルトラインストア(販売網)の整備



1919  
● 業界に先駆けて8時間労働制導入

1918  
● 国産第1号ミルクチョコレート発売



1915  
● ビスケット製造開始

1912  
● 森永製菓株式会社と改称

1904  
● 衛生に配慮し、業界に先駆けて従業員の制服を採用



1905  
● エンゼルマークを商標登録



1899  
● 森永西洋菓子製造所創業

## 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

### 発売50年を超えるブランド



1923年 マリー  
1957年 ホットケーキミックス  
1967年 チョコボール

### 発売30年を超えるブランド



1972年 チョコモナカジャンボ  
1973年 ラムネ  
1974年 甘酒(缶入り)

### 発売10年を超えるブランド



1975年 ハイチュウ  
1982年 おとっとと  
1989年 アイスボックス

### 発売10年を超えるブランド



1993年 ダース  
1994年 inゼリー  
2003年 カレ・ド・ショコラ  
2006年 おいしいコーラゲンドリンク  
2009年 inバー

※商品名、画像は2021年10月時点

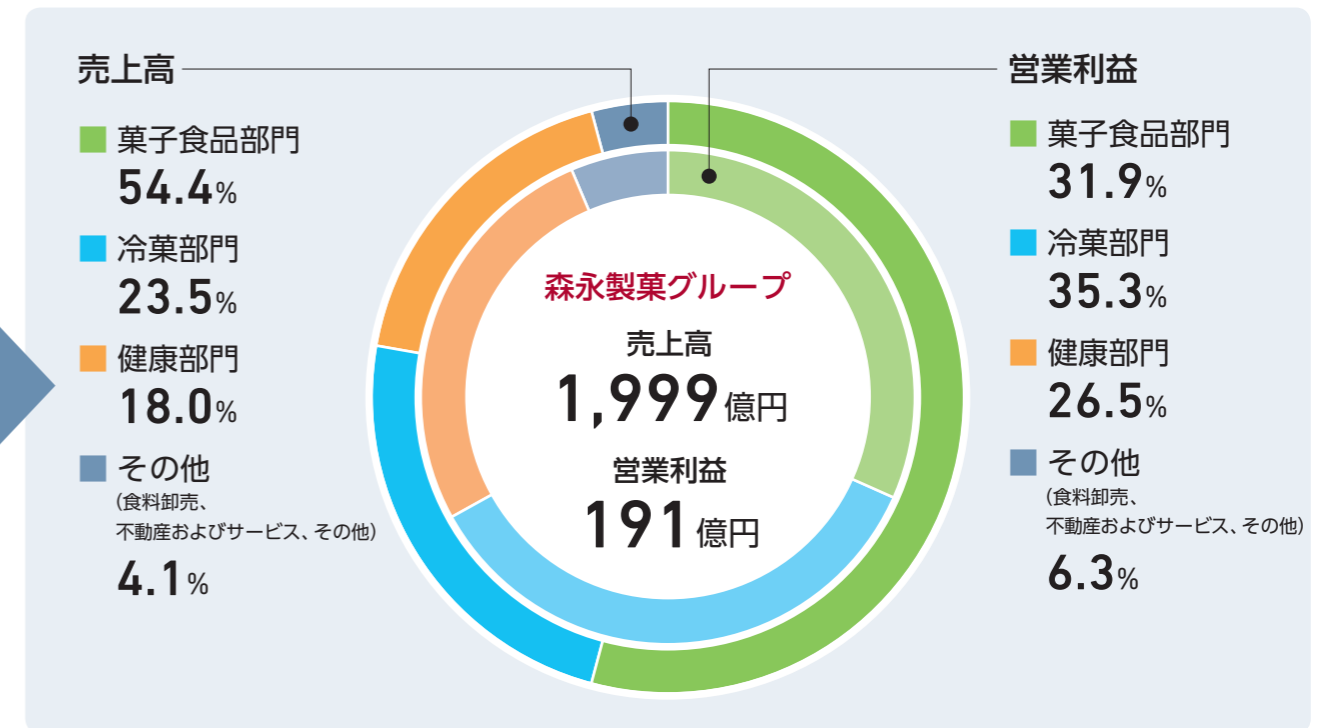
# At a Glance

当社グループは、食料品製造事業、食料卸売事業、不動産およびサービス事業を営んでいます。このうち食料品製造事業が売上高の96%を占め、当社グループの事業活動の中核をなす3つの事業部門が含まれています。

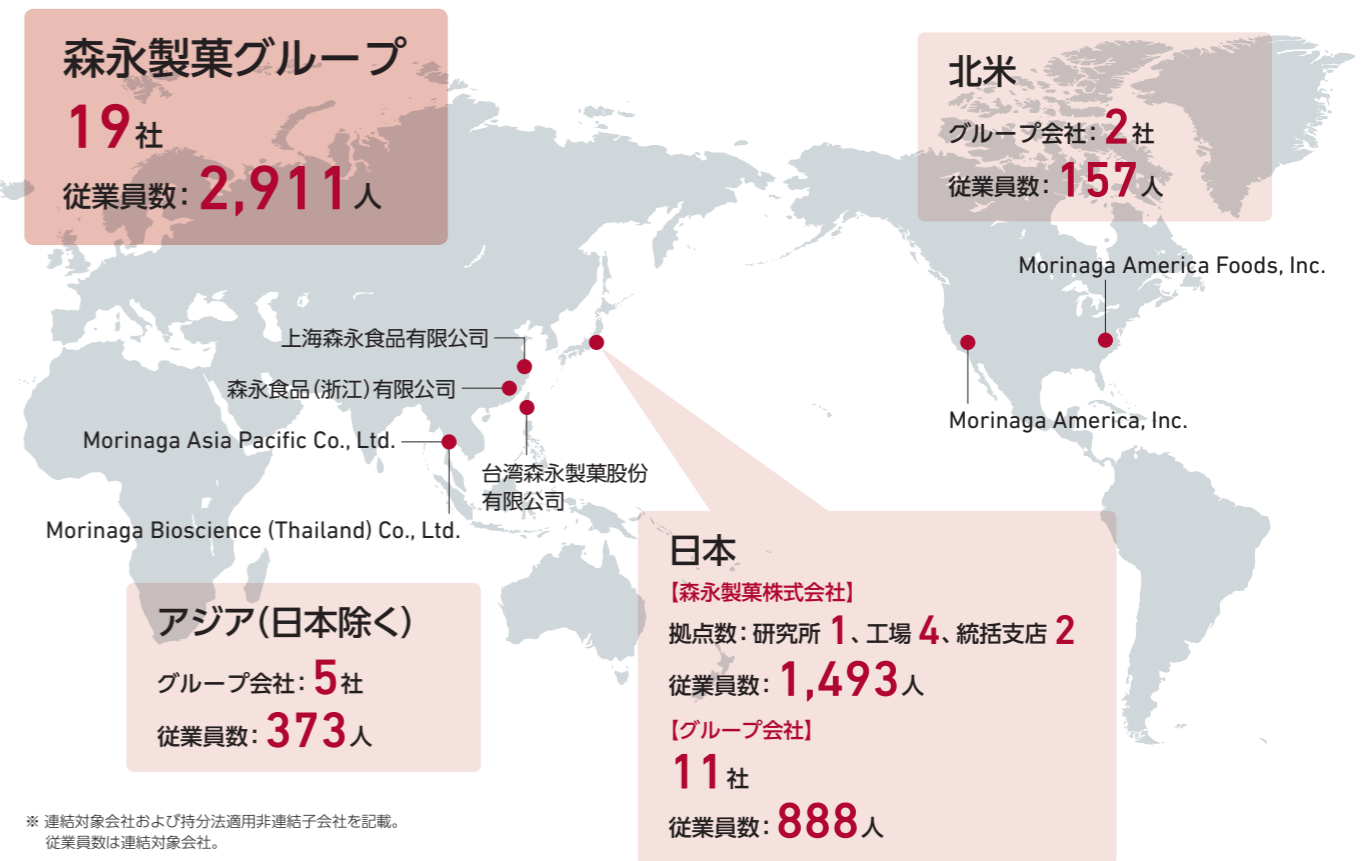
## 森永製菓グループのいま

報告セグメント	戦略上の事業区分		事業概要・強み
	売上高・営業利益	主な商品	
食料品製造事業	<b>菓子食品部門</b> (億円)  2016: 1,234 (売上高), 76 (営業利益)   2017: 1,233 (売上高), 80 (営業利益)   2018: 1,220 (売上高), 75 (営業利益)   2019: 1,208 (売上高), 82 (営業利益)   2020: 1,088 (売上高), 63 (営業利益)	ハイチュウ 森永ビスケット (マリー)	国内の菓子食品事業では、「森永ビスケット」「チョコボール」「ハイチュウ」「森永ココア」など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年以上の伝統に革新を積み重ねた独自の食品加工技術を駆使し、おいしさと健康機能を兼ね備えた高カカオチョコレート、ココア、甘酒など、人々の健康的で豊かな毎日に貢献する価値創造に取り組んでいます。
	<b>冷菓部門</b> (億円)  2016: 354 (売上高), 39 (営業利益)   2017: 370 (売上高), 42 (営業利益)   2018: 372 (売上高), 41 (営業利益)   2019: 407 (売上高), 55 (営業利益)   2020: 470 (売上高), 70 (営業利益)	チョコモナカジャンボ 板チョコアイス	20年連続で売上高拡大を続けるトップブランド「チョコモナカジャンボ」や「板チョコアイス」など、当社グループならではの菓子食品技術、独自技術を活用した商品を通して、お客様に価値と感動をお届けしています。主力ブランドに経営資源を集中したマーケティングにより、利益率の高い事業を実現しています。
	<b>健康部門</b> (億円)  2016: 307 (売上高), 57 (営業利益)   2017: 354 (売上高), 68 (営業利益)   2018: 369 (売上高), 78 (営業利益)   2019: 384 (売上高), 70 (営業利益)   2020: 359 (売上高), 53 (営業利益)	inバー inゼリー おいしいコラーゲンドリンク	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26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。 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2億本を突破 <sup>*1</sup> した日本で一番売れている <sup>*2</sup> コラーゲンドリンクです。 ※1 2019年4月時点 従来品(森永製菓調べ) ※2 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2021 No.1」(美容効果/コラーゲンカテゴリー/2019年実績)おいしいコラーゲンシリーズ、従来品を含む
	<b>その他</b> (億円)  2016: 98 (売上高), 13 (営業利益)   2017: 92 (売上高), 13 (営業利益)   2018: 91 (売上高), 14 (営業利益)   2019: 87 (売上高), 14 (営業利益)   2020: 81 (売上高), 12 (営業利益)	クーベルチュールチョコレート 食物アレルギー検査キット	「食料卸売事業」では業務用食品素材の開発・販売を行っています。「不動産・サービス事業等」では、不動産業およびゴルフ場の経営を行っています。「その他事業」では、食物アレルギー検査キットなどの研究開発・製造・販売に取り組んでいます。

## 売上高と営業利益 (2020年度)

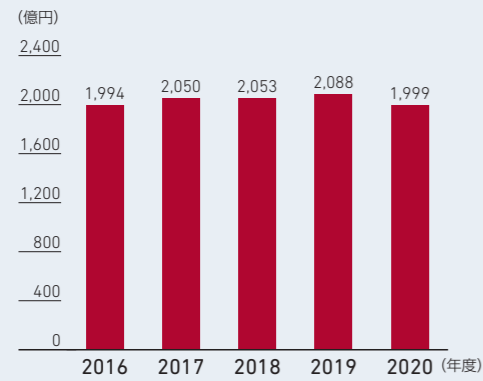


## 森永製菓グループの広がり (2021年6月30日現在)\*

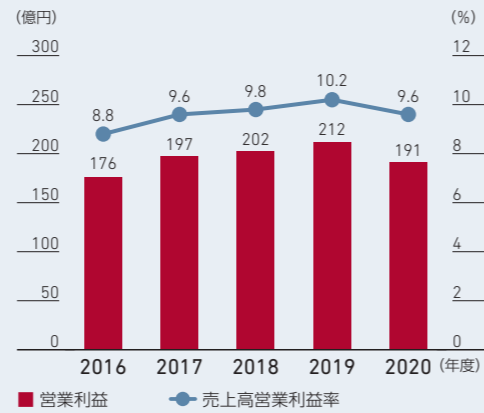


財務ハイライト

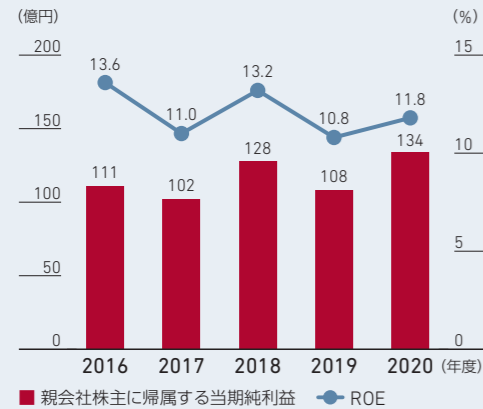
売上高



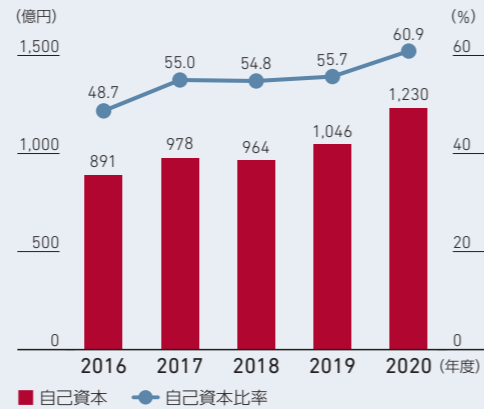
営業利益 / 売上高営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE



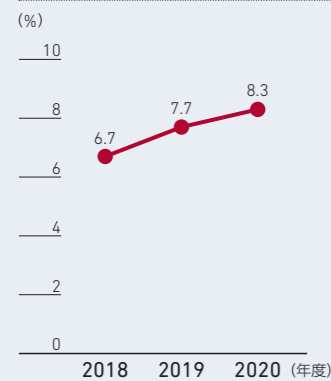
自己資本 / 自己資本比率※



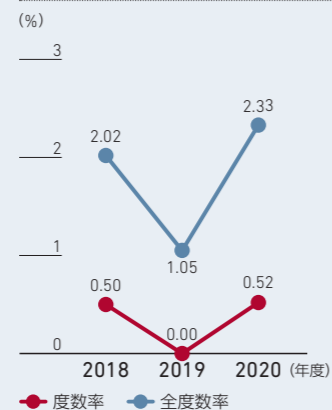
※ 2018年度より「税効果会計に係る会計基準」の一部改正を適用。2016年度・2017年度の数値については、当該会計基準等を遡及適用した後の数値。

非財務ハイライト

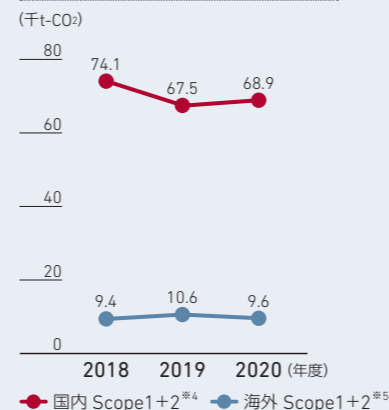
女性管理職比率※1



労働災害率の推移 (度数率※2 / 全度数率※3)



CO<sub>2</sub>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  
 ※5 2018年度は生産拠点における数値。2019年度以降についてはグループ連結における数値。

戦略セクション

- 8 トップメッセージ
- 14 2030ビジョン実現に向けた価値創造プロセス
- 16 マテリアリティ
- 18 長期経営計画 2030経営計画
- 22 中期経営計画 2021中期経営計画
- 25 **方針1** 事業ポートフォリオの転換と構造改革
  - 25 in事業
  - 26 通販事業
  - 27 冷菓事業
  - 28 米国事業
  - 30 国内菓子・食品事業
  - 32 機能部門の構造改革による収益力向上
- 34 **方針2** 事業戦略と連動した経営基盤の構築
  - 34 人事戦略
  - 35 R&D戦略
  - 36 財務戦略
  - 37 DX戦略
- 38 **方針3** ダイバーシティ

## トップメッセージ



代表取締役社長

太田 栄二郎

パーパスを拠り所に全員経営で

「すこやかな食」の創造に取り組み、

世界の人々の豊かで輝く人生に貢献する

「ウェルネスカンパニー」へ生まれ変わります。

## コロナ禍で再認識した私たちの使命

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行により、多くの社会経済活動が停滞した厳しい1年でした。不幸にも亡くなられた方々に深い哀悼の意を表します。また、こうした非常時に最前線で責任を果たされているエッセンシャルワーカーの皆様へ、心からの敬意と感謝を申し上げます。

本来であれば、2020年は東京オリンピック・パラリンピックを機に海外から多くの方々が来日され、当社グループとしても日本の菓子や食品の文化を世界に発信する明るい年になると考えていました。しかし、コロナ禍は現在も続いており、コロナへの対応に全社で取り組む1年となりました。

まず、従業員の感染対策では、2017年度よりワークスタイル変革の一環としてテレワーク制度を導入していたことで、本社や営業部門ではコロナ禍の中でも比較的スムーズに業務を進めることができました。一方、全国の工場では商品の安

定供給に向けて、製造を止めることなく対応してくれたことは、頭が下がる思いでした。当社グループの事業を支えて下さる方々に対しても深く感謝を申し上げます。

2020年4月には、医療従事者の皆様への支援として「inゼリー」36万個を寄付しました。多くのお手紙をいただいて「食事もままならない中、本当に助かった」など手書きの文面に触れた時には本当にうれしく、こうした商品を持つことの誇りや私たちの存在意義を感じました。

ステイホーム期間が続き、多くの方が暮らしに癒しやリフレッシュを求め、ホットケーキミックスやビスケット、冷菓の販売が伸びました。私たちが提供する商品が人々の暮らしに果たしている役割・提供価値を再認識し、創業120年を超える当社グループがコロナ禍を乗り越えた先に、どのような企業グループを目指すべきかを深く考える1年となりました。

## 「2018中期経営計画」を振り返って

当社グループの歩みを振り返ると、2012年度から2014年度までの「2012中期経営計画」は東日本大震災の影響で営業利益が30億円前後、売上高営業利益率2～3%という厳しい時代となりましたが、続く「2015年中期経営計画」では長年の目標であった営業利益100億円を突破しました。この稼ぐ力を確固たるものとし、将来の成長の起点とすることが「2018中期経営計画」のテーマでした。

「2018中期経営計画」では、2年目まで順調に計画を達成しましたが、最終年度である2020年度は新型コロナウイルスの影響を受け、目標は未達となりました。「ホットケーキミックス」や「森永ビスケット」など上振れ要素はあったものの、「inゼリー」「ハイチュウ」の下振れ要素が大きく影響しました。この結果、2020年度は売上高1,999億円、前期比88億円の減収となりましたが、2020年3月末に販売店契約が終了した「プリングルズ」の2019年度売上高74億円を差し引くと、全体としてはほぼ前年に近い売上高でした。営業利益は191億円で前期比20億円の減益、当期純利益は134億円(前期比25億円増益)で過去最高益でした。このうち、コロナ禍によるマイナスの影響は売上高で88億円、営業利益で24億円であったと分析しています。

新型コロナウイルスの影響により、2020年4～5月に主力商品である「inゼリー」の売上高が前期比で半減しましたが、柔軟かつメリハリのきいた営業・マーケティング活動で9月に

## 財務実績

	2020年度目標	2020年度実績
売上高営業利益率	10%以上	9.6%
ウェルネス売上高比率	50%以上	45.7%
グローバル売上高比率	10%以上	6.1%
ROE	10%以上	11.8%
自己資本比率	50%以上	60.9%
配当性向	30%	30.0%

は前期比120%超にまで回復し、その他、食品や通販事業も好調に推移しました。冷菓事業でも「チョコモナカジャンボ」が20年連続増収を実現。米国事業も「2018中期経営計画」3年間で売上高が1.7倍(2017年度比)に拡大し、海外事業全体で黒字化を達成しました。

さらに、全社的な構造改革による収益性の向上、および生産拠点の再構築によるコスト競争力の強化に取り組んだ結果、売上高営業利益率は9.6%と、新型コロナウイルスの影響を受けても10%に近い水準を維持する力がつき、本中計期間を通して取り組んできた「稼ぐ力の向上」と「経営基盤の盤石化」に手応えを感じる結果となりました。これは、「優位性のあるブランドに注力し、高収益体質を築いていく」という改革を進めたことが、お客様からの評価につながったものと考えています。

### 森永製菓グループの存在意義を見つめ直し新たな企業理念を策定

私は、創業120周年の節目の年である2019年に9代目の社長に就任するにあたって、森永製菓グループにとって大事にしなければいけないことは何か、あるいは良い会社とはどのような会社なのか、そして社長として最も大切にすべきことは何かということを考えました。そして、行き着いた答えは120年という長い歴史の中で様々なことを乗り越え、継続してきた「永続性」でした。

今後もどのような状況になっても、社会が必要とする価値を創造することで社会に貢献し、企業として永続的に成長・発展する経営に努めることが、お客様や従業員を含めたすべてのステークホルダーの幸福につながると考えたのです。

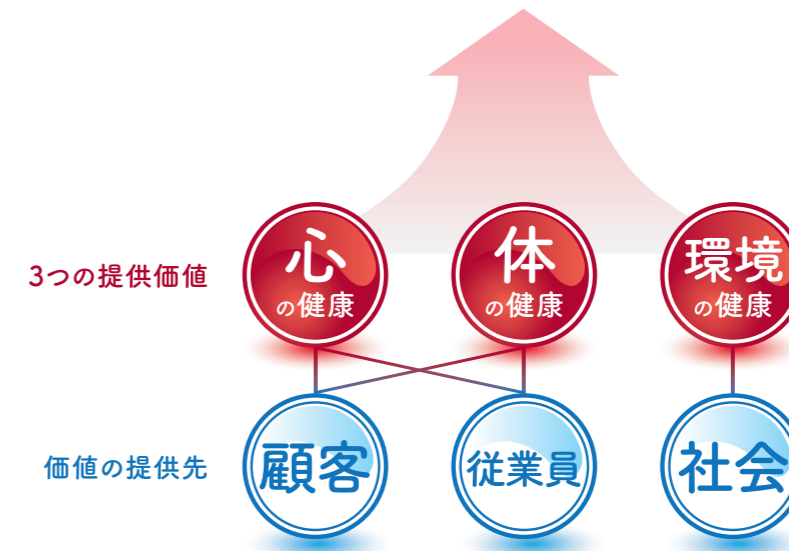
このような思いから、未来に向けて森永製菓グループの存在意義を考えてみようとして従業員に意見を募ったところ、1,000名近い従業員から熱意のある意見が寄せられました。この意見をもとに役員で議論を重ねて紡ぎ上げたのが今回策定した

企業理念です。そして、この企業理念で掲げたパーパス「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」こそが、森永製菓グループと従業員、そして社会をつなぎ、企業の永続性を実現する核になると考えています。

新たな企業理念に対し、従業員からは「意見や想いを丁寧に拾い上げたプロセスがうれしかった」「言葉が自分事として入ってくる」など多くの声が寄せられました。このパーパスの浸透に向けて、従業員と直接対話を行う機会を世界の全拠点で設けていく予定です。会社が120年続いてきたからといって今後も継続できる保証はなく、成長し続けるために「この活動はパーパスと合致しているか」を従業員自ら考えて判断し、パーパスの実現に向けて、価値創造に取り組める組織へ私自身が先頭に立って牽引していきたくと考えています。

## 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。



### 2030ビジョン「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」

森永製菓グループでは、パーパス実現に向けた2030年のありたい姿として「2030ビジョン」を定め、「心の健康」「体の健康」「環境の健康」という3つの健康価値を、「顧客」「従業員」「社会」という3つのステークホルダーに提供し、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」と宣言しました。特に「生まれ変わる」という言葉に私の強い想いを込めています。「2018中期経営計画」の結果をうけて会社の成長に手応えを感じた一方で、従業員の皆さんにこのままでもいいと思って欲しくないということメッセージとして込めました。

具体的には、これまでも当社グループでは菓子や食品を中心とした多くの商品を通じておいしさやたのしさといった幸福感の提供による「心の健康」に貢献し、「inゼリー」などの商品を通じて「体の健康」に貢献してきたと自負しています。そこで、2030ビジョン策定で私が重視したのは、「森永製菓グループに関わるすべての皆様に幸せを感じていただける会社になりたい」ということでした。そのため、人々の「心と体の健康」、そして人々を取り巻く「環境の健康」により一層取り組もうと考えたのです。

特に「心の健康」としてこれまで当社グループが長く提供してきた「おいしさやたのしさ」といった幸福感の提供による貢

献」といった価値を科学的に分析し、より幸福感や顧客満足度を高める商品づくりへとつなげていきます。

また、菓子などの嗜好品であっても「せっかく食べるなら体にいいものを」という生活者意識は確実に高まっています。コロナ禍によるテレワークの増加や、運動・外出機会の減少でカロリーを気にする方も増えています。糖質を抑えたりタンパク質を効果的に摂れたりするなど、「体の健康」に一層貢献する商品開発を強化していきます。

さらに、商品を生み出す事業プロセスや私たちの社会や環境が持続可能でなければ、心からおいしいと感じていただくことはできません。そのため、商品を生み出すバリューチェーン全体が持続可能となるよう、気候変動問題やフードロスをはじめとする社会課題の解決に全社を挙げて取り組みを進めます。



## 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

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

わたしたちが目指す未来 (ビジョン) GOALS

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したい (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

「2030経営計画」の策定

2030年の財務・非財務目標	
財務目標 <small>※1</small>	非財務目標
売上高	3,000億円
売上高営業利益率	12%以上
海外売上高比率	15%以上
重点領域売上高比率	60%
	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 <sup>※2</sup>
	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 <b>80%<sup>※3</sup></b>
	持続可能な原材料の調達比率 (カカオ豆、パーム油、紙) <b>100%<sup>※4</sup></b>
	CO <sub>2</sub> 排出量 <b>30%削減<sup>※5</sup></b>

※1 2021年度期首より適用する「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)等に基づいた金額、指標  
 ※2 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  
 ※3 従業員意識調査の肯定回答率  
 ※4 グループ連結。紙は製品の包材が対象  
 ※5 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)

2030ビジョンを実現するためには、中長期的な環境変化を念頭に、事業ごとの成長性・収益性を見極め、当社グループが培ってきた信頼・技術などの強みを活かした戦略を実行していくことが必要です。

このため、中長期的な環境変化を考慮したうえで、パーパス・2030ビジョンの実現に向けて取り組むべき「財務・非財務両面の重要課題(マテリアリティ)」を特定し、「2030経営計画」を策定しました。

「2030経営計画」の基本方針は3つあります。1つ目は「事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上」です。当社グループの強みを活かし、健康価値の創出を通じて高い成長性・収益性が見込める事業として、in事業、通販事業、米国事業、冷菓事業の4事業を選定し、これらを「重点領域」と決めました。同時に、重点領域の成長を支えるキャッシュを安定的に生み出す事業として国内菓子・食品事業、国内事業子会社、台湾事業を「基盤領域」と定め、重点領域と基盤領域、探索・研究領域の売上高比率を現在の40%：60%から2030年には60%：40%へと逆転させることを目標とし、重点領域に大胆に経営資源を投入することとしました。「探索・研究領域」では、未来に向けて成長が期待できる新たな事業機会を探索し、次の重点領域となりうる新規事業を創出していきたいと考えています。

基本方針の2つ目は「事業戦略と連動した経営基盤の構築」です。事業戦略の遂行に向けて、その基盤となる人事、R&D、DX<sup>※6</sup>、財務など経営基盤の高度化を進めます。人事戦略ではパーパス・2030ビジョンの実現に向けて事業を牽引するリーダーや、高度な専門性を有し社会価値の創造に寄与する人材の育成に取り組めます。R&D戦略では、オープンイノベーションを推進し、「心と体の健康」に貢献する新たな価値の創造に向けて研究開発を強化するとともに、米国市場に向

けた新たな商品開発などにも取り組みます。また、2022年には新しい研究所を開設し、長期視点で基盤研究の強化や重要技術のアップデートを推進していきます。DX戦略では、まず業務プロセスの効率化を進め、収益性の向上を実現するほか、将来的には今後の成長を支える経営基盤の構築や「探索・研究領域」での新規事業の創造に取り組めます。財務戦略では、積極的な成長投資と安定した財務基盤を維持し、「2030経営計画」の遂行を支え、安定的な株主還元を実現していきます。

3つ目が「ダイバーシティの推進」です。私は2年前の社長就任時に、ダイバーシティを経営戦略の中心に置くと宣言しました。目的はイノベーションを創出してお客様と社会の課題を解決することです。永続的な成長を目指す森永製菓グループの事業を支えるのは「人」にはかかれません。森永製菓グループに集う一人ひとりの従業員を大切に、その個性・能力を最大限に発揮できる組織を実現します。多様な個が集まることで、知の多様性が生まれ、新しい価値を生み出す原動力となり、そこからパーパス・2030ビジョンを実現するために不可欠なイノベーションが生まれてくると考えています。

これらの3つの基本方針とマテリアリティへの取り組みを推進し、2030年度(2031年3月期)には持続可能な事業プロセスを通じて、売上高3,000億円、売上高営業利益率12%以上、海外売上高比率15%以上を達成していきます。

また、2030ビジョンの実現に向けて、ESG課題への対応も欠かせません。2021年4月に設置したESG委員会のもと、当社グループのサステナブル経営を本格化させます。カカオ豆やパーム油などの「持続可能な原材料調達」「GHG<sup>※7</sup>排出量削減」「プラスチック容器・包装の削減」「フードロスの削減」などの課題に長期目標を設定して取り組み、人々が笑顔で暮らせる持続可能な社会づくりに取り組んでいきます。

※6 デジタルトランスフォーメーション  
 ※7 温室効果ガス

「2021中期経営計画」をスタート

2021年度からの中期経営計画は、「2030経営計画」の達成に向けた1stステージとして「飛躍に向けた新たな基盤づくり」に取り組めます。

in事業では「inゼリー」の復活と拡大、「inバー」の売上高拡大のほか、「in」ブランドを活用した新たな食の創造に取り組めます。通販事業ではデジタルマーケティングでお客様一人ひとりに合ったサービス提供を推進します。米国事業では、「HI-CHEW」の売上高拡大を継続するほか、米国向けに開発したゼリー飲料の展開を開始します。冷菓事業では高崎森永第3工場の稼働を機に、当社グループならではの菓子技術を

活用した新たな商品展開などに注力します。国内の菓子食品事業では、収益性の向上・安定的な利益創出を目指します。

これらの取り組みを進めるうえで重視するのは、将来の成長に向けた積極的な投資です。「2021中期経営計画」では、重点領域の成長や基盤領域の収益力向上により、3年間累計での営業キャッシュ・フローは前中計の約540億円に対し180億円増加の約720億円を見込んでいます。この中で、重点領域の成長に向けた高崎森永第3工場の冷菓事業の設備投入や新研究所の開設など3年間累計で約450億円の投資を行うほか、「2030経営計画」達成に向けたM&Aや提携などインオーガニック成長への投資、長期的な価値創造の土台となるR&D、DX、広告などの無形資産投資も拡大します。これらの投資は資本コストを意識して将来の成長を見据えた経営判断のもと、進めます。

設備投資による減価償却費の増加により中計初年度の期首における業績予想は営業利益減益で発表しています。減価償却費や無形投資などのコスト増はありますが、2030ビジョンの実現に向けた「意思のある踊り場」と考え、実行していきます。株主還元は3年間累計120億円以上、配当性向30%を目安に安定配当を行います。重点領域の拡大、基盤領域の収益力向上、将来へ向けた投資を推し進め、中計3年目となる2023年度には売上高1,900億円、営業利益は過去最高益となる215億円を見込んでいます。

財務目標 <sup>※1</sup>	2023年度目標
売上高	1,900億円
営業利益	215億円
<重要経営指標>	
売上高営業利益率	11%以上
海外売上高比率	9%以上
重点領域売上高比率	+5pt以上 <sup>※2</sup>
ROE	10%以上
配当性向	30%

※1 2021年度期首より適用する「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)等に基づいた金額、指標  
 ※2 2018中期経営計画の期間平均値比較

社会とともに持続的に成長する企業として

森永製菓グループは120年間を超える歩みの中で、お客様の暮らしに寄り添い、社会との信頼を紡いできた会社です。私たちのパーパスが明確になり新たな一歩を踏み出した今、強い意志を持ち、グループの総力を挙げてその実現に取り組んでいきます。その原動力となるのは従業員であり、一人ひとりが失敗を恐れずチャレンジし続ける会社にしていきます。従業員一人ひとりが「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」というパーパスを掲げ所とし、すべての活動がこのパーパスに合致しているかを判断基準にしたうえで、お客様や社会への価値創造に果敢に取り組んでいくことが重要です。そのような従業員全員の力が集まれば、パーパス・2030ビジョンは必ず実現できると信じています。

コロナ禍を乗り越えても、今後も予期しない様々な環境変化が起こる可能性があります。しかし、どのような状況においても、パーパスを掲げ所に、全員経営でお客様や社会への価値創造に挑み続けることで、持続的に成長する企業を目指していきます。

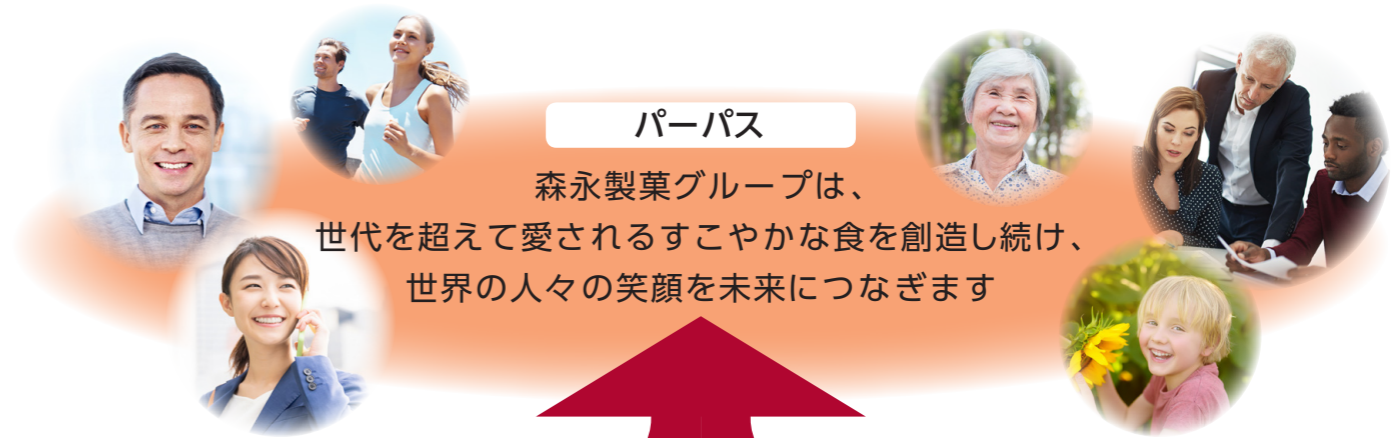
代表取締役社長

太田 栄二郎



# 2030ビジョン実現に向けた価値創造プロセス

2030ビジョンの実現に向けて、「3つの提供価値(心・体・環境の健康)」を創造し、世界の人々のウェルネスに貢献することで持続的成長を実現します。



## 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、  
世界の人々の笑顔未来につなぎます

## 2030ビジョン ▶ P11 参照

# ウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。

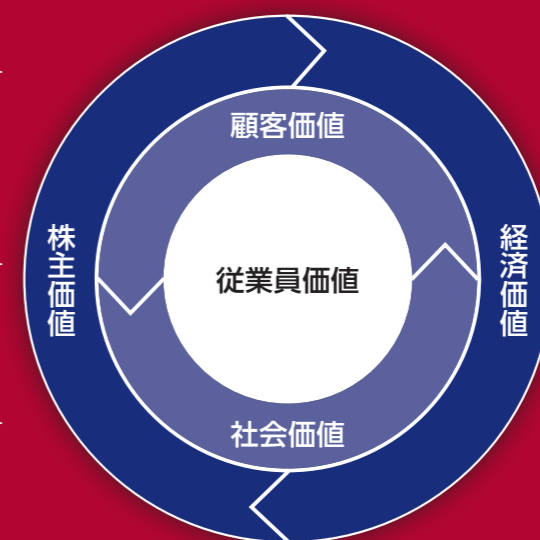
### 経営の進化

現在のビジネスモデルを  
基盤に長期視点経営を推進

1. パーパス経営の推進
2. 2030 経営計画の推進

▶ P18、40 参照

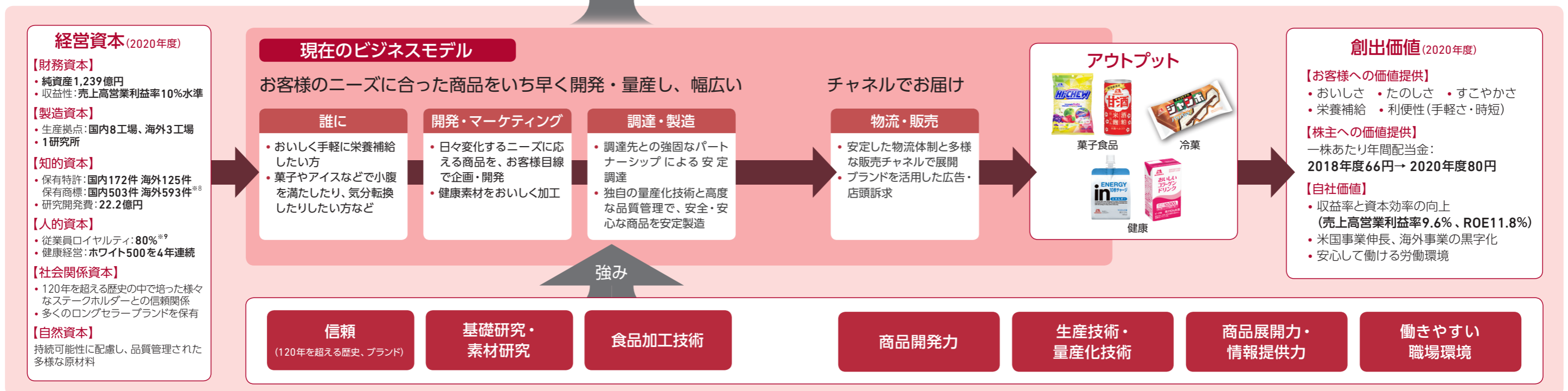
- #### 顧客価値
- ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、日本人口の7割以上に健康価値を提供<sup>\*2</sup>
- #### 従業員価値
- 働きがいを感じ、心身ともに健康的に働いている従業員の割合80%<sup>\*3</sup>
- #### 株主価値
- 資本コストを意識した経営
  - 安定配当の実現



- #### 社会価値
- 持続可能な原材料の調達比率100%<sup>\*4</sup> (カカオ豆、パーム油、紙)
  - CO<sub>2</sub>排出量 30%削減<sup>\*5</sup>
  - 「inゼリー」のプラスチック使用量25%削減<sup>\*6</sup>
  - フードロス 70%削減<sup>\*7</sup>
- #### 経済価値<sup>\*1</sup>
- 売上高 3,000億円
  - 売上高営業利益率 12%以上
  - 海外売上高比率 15%以上
  - 重点領域売上高比率 60%



### 移行戦略



<sup>\*1</sup> 2021年度期首より適用する「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)等に基づいた金額、指標 <sup>\*2</sup> 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 <sup>\*3</sup> 従業員意識調査の肯定回答率 <sup>\*4</sup> グループ連結。紙は製品の包材が対象 <sup>\*5</sup> Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)

<sup>\*6</sup> 対象:包装材料におけるプラスチック使用量(原単位、2019年度比、バイオマスプラスチックへの置換を含む) <sup>\*7</sup> 対象:原料受け入れから納品(流通)までに発生するフードロス(国内グループ連結、原単位、2019年度比)。発生した食品廃棄物のうち、飼料化・肥料化など、食資源循環に戻すものを除き、焼却・埋め立て等により処理・処分されたものを「フードロス」と定義 <sup>\*8</sup> 2020年度末時点保有権利数 <sup>\*9</sup> 従業員意識調査「この会社の一員であることに誇りをもっている」「この会社にとってよかったと思う」肯定回答率

マテリアリティ

# 森永製菓グループのマテリアリティ

パーパス・2030ビジョンの実現に向けて、当社グループが対応すべき重要課題を特定しました。



マテリアリティ(重要課題)	重要課題に含まれる主な課題	想定される主な機会とリスク (●:機会 ▲:リスク)	2030年の長期目標	2030年に向けた主なアクション	2021~2023年度の主なアクション	SDGsとの対応
1. 世界の人々のすこやかな生活への貢献	1. おいしく健康的な食の開発	● 健康志向拡大に伴うビジネス機会拡大 ▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力低下	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 <sup>*1</sup>	1. 「心と体の健康」に貢献する商品の開発・提供  2. サステナブルな価値を持つ商品の開発・提供  3. 安全・安心な食の提供	・既存商品と新商品による健康への貢献 ・研究開発の強化 ・生活者とのコミュニケーション	2 2030 2030 2030 3 2030 2030 2030 12 2030 2030 2030 8 2030 2030 2030
	2. 生活者のニーズに応える新たな価値を持つ食品の開発	● 潜在市場開拓によるビジネス機会拡大と競争力向上 ▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力低下				
	3. サステナブルな商品の開発	● 生活者のサステナブル意識の高まりに伴うビジネス機会拡大				
	4. 食品安全・品質保証	● 社会的信頼性の向上 ▲ 社会的信頼性とブランド価値・企業価値の低下				
	5. 商品の社会・環境情報の適切な伝達					
2. 多様な人材の活躍	1. ビジョンの実現に向けた人材育成	● パーパス・2030ビジョンの実現に貢献する人材確保 ▲ 対応遅れによる持続的成長力の低下	従業員意識調査における肯定回答率 80% 1) 当社グループの持続可能な社会づくりへの貢献 2) 多様な人材の活躍による企業成長 3) 従業員の働きがい、「心と体の健康」実現	1. パーパス・2030ビジョンの実現に貢献する人材・風土・組織づくり  2. 多様性と活力ある組織づくり  3. 健康的で働きやすく、働きがいのある労働環境の実現	・企業理念の浸透 ・人材育成プログラムの定着 ・海外事業への要員強化  ダイバーシティポリシーの浸透  ・年間総労働時間の削減 ・健康診断受診の徹底 ・メンタルヘルスの向上	3 2030 2030 2030 5 2030 2030 2030 8 2030 2030 2030 10 2030 2030 2030 17 2030 2030 2030
	2. ダイバーシティ&インクルージョン	● イノベーション創出力や環境対応力の向上 ▲ 対応遅れによる組織の競争力・社会的評価の低下				
3. 持続可能なバリューチェーンの実現	1. 持続可能な原材料調達	● 安全で高品質な原材料の長期的安定調達の実現 ▲ 対応遅れによる農産原料の調達リスク拡大	1) 持続可能な原材料調達: カカオ豆、パーム油、紙 100% <sup>*2</sup> 2) CSRサプライチェーンマネジメント: 原材料取引額構成比80%以上に実施 <sup>*3</sup> 3) フードロス削減: 70%削減 <sup>*4</sup>	1. 持続可能な原材料調達の推進  2. CSRサプライチェーンマネジメントの推進  3. フードロス削減の推進  4. 地域社会との共存共栄	日本国内での持続可能な調達の推進 (カカオ豆、パーム油、製品の紙包材)  ・サプライヤーガイドラインの策定と説明会の実施 ・アセスメントの実施  フードロスの発生抑制とリサイクルの推進  ・自治体や企業との協業 ・工場周辺地域との関係強化	1 2030 2030 2030 2 2030 2030 2030 4 2030 2030 2030 6 2030 2030 2030 8 2030 2030 2030 10 2030 2030 2030 12 2030 2030 2030 15 2030 2030 2030 16 2030 2030 2030 17 2030 2030 2030
	2. 農産原料の生産段階での人権・環境問題	● 人権・環境リスクの低減 ▲ 社会的信頼性とブランド価値・企業価値の低下				
	3. フードロスの削減	● 製造ロスや返品削減によるコスト削減 ▲ 対応遅れによる社会的評価の低下				
	4. 地域社会との共存共栄	● 社会的信頼性の向上 ▲ 事業所などの操業リスク拡大				
4. 地球環境の保全	1. 気候変動の緩和と適応	▲ 農産原料の調達リスク拡大 ▲ 炭素税などによる生産コスト上昇 ▲ 対応遅れによる企業価値の低下	1) 温室効果ガス(GHG)削減 ・2050年度 GHG排出量 実質ゼロ <sup>*5</sup> ・2030年度 CO <sub>2</sub> 排出量 30%削減 <sup>*6</sup> 2) プラスチック廃棄物削減 「inゼリー」のプラスチック使用量 25%削減 <sup>*7</sup>	1. 気候変動問題への対応  2. 容器・包装における環境配慮の推進  3. 水資源の有効利用	・CO <sub>2</sub> 排出削減、再エネの導入 ・気候変動への適応策の具体化  ・「inゼリー」のプラスチック使用量削減の推進 ・「inゼリー」の容器リサイクルの検討  ・水ストレスの高い地域の特定 ・水資源の効率的利用	6 2030 2030 2030 7 2030 2030 2030 12 2030 2030 2030 13 2030 2030 2030 14 2030 2030 2030 17 2030 2030 2030
	2. プラスチック容器・包装の環境配慮・循環利用	● 外部連携によるイノベーション創出 ▲ 対応遅れによる企業価値の低下				
5. 経営基盤の強化	1. コーポレート・ガバナンスの強化	● 経営効率と企業価値の向上 ▲ 資本市場からの評価の低下	一律の2030年目標は定めず、 個別に必要な課題対応を推進	1. 透明性・効率性の高いガバナンス体制の構築  2. 経営基盤のグローバル化の推進  3. 人権マネジメントの強化  4. DXを活用した事業運営の進化  5. ESG情報開示の強化	コーポレートガバナンス・コードへの対応  ・経営基盤のグローバル化に向けた必要要件の整理 ・体制整備および実行計画の策定  ビジネスと人権の研修を実施  ・IT活用による業務効率化 ・競争力向上に寄与するデータ活用体制の検討  WEBサイトでの情報開示など	5 2030 2030 2030 8 2030 2030 2030 9 2030 2030 2030 10 2030 2030 2030 12 2030 2030 2030 16 2030 2030 2030
	2. 経営基盤のグローバル化 (海外進出基盤の強化、現地の文化などの尊重)	● 進出先の国・地域から信頼獲得 ● 経営戦略の推進力・実行力向上				
	3. 人権マネジメント	▲ 社会的信頼性とブランド価値・企業価値の毀損				
	4. 次世代フードテクノロジーへの対応 (次世代フードサービス・DX・ロボット対応など)	● 生産性向上 ● イノベーションによるビジネス機会拡大				
	5. ESG情報開示による社会的信頼・評価の向上	● 社会的信頼性と企業価値の向上				

※1 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 ※2 グループ連結。紙は製品の包材が対象 ※3 グループ連結 ※4 対象:原料受け入れから納品(流通)までに発生するフードロス(国内グループ連結、原単位、2019年度比)。発生した食品廃棄物のうち、飼料化・肥料化など、食資源循環に戻すものを除き、焼却・埋め立て等により処理・処分されたものを「フードロス」と定義

※5 グループ連結 ※6 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比) ※7 対象:包装材料におけるプラスチック使用量(原単位、2019年度比、バイオマスプラスチックへの置換を含む)

長期経営計画

# 2030経営計画

当社グループは、新たな企業理念のもと、持続可能な社会の実現に貢献しつつ中長期的な成長を遂げ企業価値を高めていくため、2030年に向けた長期経営計画として「2030経営計画」を策定しました。

## 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。

2030経営計画のゴールとして、2030年時点の目指す姿「2030ビジョン」を定めました。当社グループは、120年を超える歴史の中でお客様の信頼に支えられながらブランドを育み、技術力を高めてきました。今後は、ウェルネスカンパニーへの生まれ変わりを体現する「心・体・環境の健康」への価値創造を通じて、当社グループの持続的成長を実現していきます。

### 1stステージ 2021中期経営計画

2030経営計画の1stステージである「2021中期経営計画」(2021年度～2023年度)は、「飛躍に向けた新たな基盤づくり」をテーマに、将来の成長を実現するための経営基盤の強化を進めます。

### 2018中期経営計画(成果と課題)

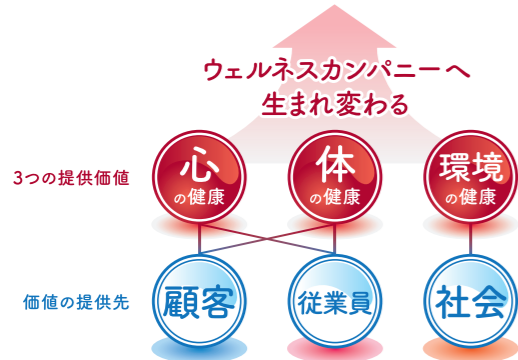
2018年度～2020年度の2018中期経営計画では、最終年度に新型コロナウイルス感染症の影響などから営業利益は減益となりましたが、国内事業を中心に収益力が向上し、売上高営業利益率10%水準を安定的に創出できる経営基盤を構築しました。今後は、成長戦略の加速に向けて、成長投資の原資を安定的に生み出せる収益力を確保するとともに、ガバナンス改革やDXへの取り組みを通じて限られた経営資源をより効率的に価値創造に結びつけられる経営効率の高い組織づくりを推進します。

### 今後予測される主な経営環境の変化

- マクロ環境変化**
- ・日本国内の人口減少と少子高齢化による市場縮小・労働力不足
  - ・新興国を中心とした経済発展と世界的な人口増加
  - ・気候変動問題などの社会課題の深刻化
- 食品産業を取り巻く環境変化**
- ・高齢化や医療費抑制に起因する世界的な健康志向の高まり
  - ・コロナ禍などに起因する心の安定を求めるニーズの高まり
  - ・デジタル技術の発展による消費者の購買・消費スタイルの変化

### 「心・体・環境の健康」への貢献

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。



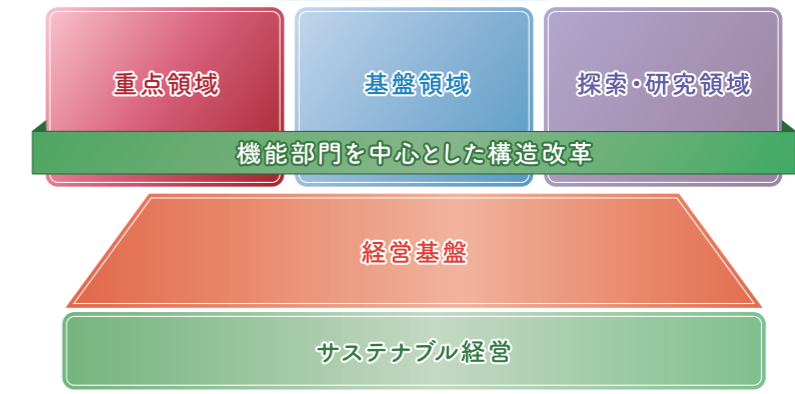
- 顧客×「心の健康」「体の健康」**  
 全ての商品を通じて顧客の「心の健康」「体の健康」に貢献するために、その価値をさらに進化させていきます。「心の健康」では、科学的なアプローチにより情緒的価値を高め、顧客満足度の向上につなげます。「体の健康」では、機能的表示食品の開発などにより提供価値をさらに高めることで、食を通じた健康ニーズに応えていきます。
- 従業員×「心の健康」「体の健康」**  
 働き方改革や、メンタルヘルスクアを含む健康経営をさらに進め、従業員が働きがいを感じ、いきいきと能力を発揮できる組織づくりを推進します。
- 社会×「環境の健康」**  
 お客様のウェルネスを実現するには、提供する商品がおいしく健康的であるだけでなく、その商品を生み出す製造プロセスやバリューチェーンがサステナブルであることが必要と考えています。そのため、フードロスや人権問題、環境問題など事業に関わる社会課題の解決に取り組み、お客様に心からおいしく感じていただける商品を提供する環境の実現を目指していきます。

## 2030年の財務・非財務目標

財務目標 <sup>※1</sup>		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 <b>7割以上</b> に健康価値を提供 <sup>※2</sup>	
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	<b>80%</b> <sup>※3</sup>
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)	<b>100%</b> <sup>※4</sup>
重点領域売上高比率	60%	CO <sub>2</sub> 排出量	<b>30%削減</b> <sup>※5</sup>

※1 2021年度期首より適用する「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)等に基づいた金額、指標  
 ※2 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  
 ※3 従業員意識調査の肯定回答率 ※4 グループ連結。紙は製品の包材が対象 ※5 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)

- 基本方針**
- 1 事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上
  - 2 事業戦略と連動した経営基盤の構築
  - 3 ダイバーシティの推進



### 2030ビジョンの実現に向けた戦略

2030経営計画では、2030ビジョンを実現し2030年の財務・非財務目標を達成するために、「1. 事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上」「2. 事業戦略と連動した経営基盤の構築」「3. ダイバーシティの推進」の3つの基本方針を定め、この基本方針に基づく戦略を策定しました。

**事業戦略**は、高い収益性、成長性が見込める事業として当社グループの成長を牽引する「重点領域」、着実な売上高成長により重点領域に振り向けるキャッシュを安定的に創出する「基盤領域」、2030年に向けたさらなる成長を模索する「探索・研究領域」という3つの事業領域で2030ビジョン実現に向けた価値創出を進めるとともに、機能部門を中心とした全社的な「構造改革」で収益力の向上を実現します。

事業戦略の実現を支える**経営基盤**を構築するために、「人事戦略」「R&D戦略」「財務戦略」「DX戦略」を策定し、「人」「技術」

「キャッシュ」「デジタル」という、今後の成長に不可欠な経営資源を長期視点で最大化することを目指します。また、**ダイバーシティの推進**を通じて、多様な人材が働きがいを感じ、能力を最大限に発揮できる職場環境を実現します。

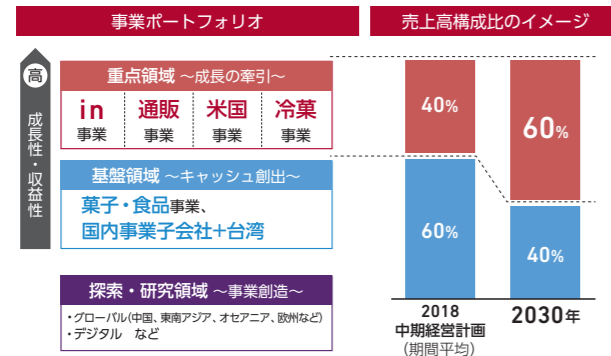
これらの戦略を統合的に進めることで、持続的成長を実現する強靱な経営基盤を構築するとともに、構造改革を通じて収益力を向上し、創出したキャッシュを重点領域に投入することで、グループ全体の成長効率を高め、2030ビジョンを実現します。

さらに、2030経営計画の達成確度を高めるために、提携やM&Aを活用したインオーガニック成長についても、グローバルな視点から積極的にチャンスを探求し、果敢かつスピーディーに経営判断を行っていきます。また、戦略の実行に際しては、サステナブル経営の考え方を基本としながら推進します。

## 2030経営計画における「3つの基本方針」

2030ビジョンの実現、財務・非財務目標の達成に向けて3つの基本方針を定めました。

### 方針1 事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上



#### 重点領域への経営資源の集中

2030ビジョンの実現に向けて高い収益性、成長性が見込める事業として、「in事業」「通販事業」「米国事業」「冷菓事業」を選定し、これらを**重点領域**と定めました。重点領域へ経営資源を集中的に投下することで当社グループの成長を牽引します。各事業の成長ステージの違いに応じた最適な経営資源を投下し、成長スピードを加速させていきます。

#### 基盤領域による安定的なキャッシュの創出

グループ最大の事業規模と安定的な稼ぐ力を持つ「国内菓子事業」、カテゴリNo.1ブランドを多く有する「国内食品事業」および国内事業会社、台湾事業を、重点領域への投資原資を安定的に創出する**基盤領域**と定めました。基盤領域は、お客様の「心の健康」「体の健康」に貢献するために付加価値をさらに高めながら、着実な売上高成長と収益力向上を目指します。

#### 探索・研究領域の取り組み

デジタル化の進展に対応したビジネスモデルの創造、事業進出先の国・地域の嗜好やニーズに合ったウェルネス商品の開発、といった2030年以降も見据えた新たな取り組みを**探索・研究領域**と定めました。新たな事業を創造し、事業ポートフォリオへ組み入れるとともに、さらにその先を見据えて太い幹に育成していきます。

#### 機能部門を中心とした構造改革による収益力向上

重点領域への投資原資を創出するとともに、様々な経営リスクに備えるべく、調達、製造、物流、販売といった機能部門を中心に、全社的に**構造改革**を実行し、収益力のさらなる向上を実現します。

### 方針2 事業戦略と連動した経営基盤の構築

#### 人事戦略

パーパス・2030ビジョンの実現に向けた人材育成、多様な人材が活躍する活力ある組織づくりを進める中で、2030経営計画の達成に向けて事業活動を牽引するリーダーの育成、シニア層のさらなる活躍促進、省人化による経営効率の向上など、グローバル視点も踏まえて人材マネジメントの強化を行います。

#### R&D戦略

世界の人々の「心と体の健康」に貢献する価値を創造し続けるために、2022年に研究所をリニューアルし、外部とのアライアンスなどを強化することでオープンイノベーションを推進します。特に、当社グループの強みである「ゼリー飲料技術」「冷凍下での菓子技術(冷菓)」「ソフトキャンディ技術」の3つの重要技術を進化させ、重点領域の成長を支えます。

#### 財務戦略

資本コスト経営を推進するとともに、各種財務指標をモニタリングし、企業価値の向上に資する財務マネジメントを行います。

#### DX戦略

デジタル化による業務効率の向上や顧客や市場に関する膨大なデータ活用による新たな価値の創出など、デジタル技術を戦略的に導入・活用し、2030経営計画の達成に向けて経営基盤と事業競争力の強化を実現します。

### 方針3 ダイバーシティの推進

世界の人々のウェルネスライフをサポートし、成長し続ける持続企業となるための原動力は「人」であると捉え、その力を最大化するべくダイバーシティ&インクルージョンを推進します。「一人ひとりの個を活かす」という考えのもと、パーパス・2030ビジョン実現に向けて多様な人材が能力を發揮する組織を実現し、お客様や社会への価値創出に向けたイノベーション能力を強化します。

## 重要施策

**重点領域**では、「inゼリー」「HI-CHEW」「ジャンボ」など主力ブランドを中心に新たな市場開拓や商品開発を積極的に推進し、成長を加速させます。**基盤領域**では、「森永ビスケット」や「森永ココア」など主力ブランドを中心に付加価値のさらなる向上を図るとともに、収益力の低いカテゴリーの事業構造を

転換し、安定的なキャッシュの創出を実現します。**構造改革**および**経営基盤の構築**では、日本国内の人口減少や少子高齢化による労働力不足などに対応し、世界で戦える強固な収益基盤・経営基盤への変革をスピード感をもって進めます。

#### 2030経営計画の重要施策一覧

		2030年に目指す姿	重要施策
重点領域	in事業	スポーツを軸足とした「心と体の健康」をサポートする食のブランドNo.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>「inゼリー」の拡大</li> <li>「inパー」の拡大・「in」ブランドを活用した新たな食の創造</li> </ul>
	通販事業	お客様のウェルネス実現をサポートするヘルスケア事業に進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルを活用した既存事業の進化</li> <li>通販事業で培った基盤を用いた新規事業の創造</li> </ul>
	米国事業	「HI-CHEW」ブランドの拡大とゼリー飲料市場の創造による事業成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>「HI-CHEW」ブランドのさらなる成長の加速</li> <li>ゼリー飲料市場の創造・ウェルネス領域商品の可能性探索</li> </ul>
	冷菓事業	菓子技術を活用した差別化商品に集中し安定的に事業を拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>鮮度マーケティングの進化</li> <li>周辺市場の顧客獲得・技術優位性で新市場を創造</li> </ul>
基盤領域	菓子事業	高収益基盤を構築するべくカテゴリーポートフォリオを転換	<ul style="list-style-type: none"> <li>チョコレート事業の利益改善と売上高規模の確保</li> <li>キャンディ市場活性化による需要創造</li> <li>ビスケット市場のさらなる需要拡大</li> </ul>
	食品事業	「嗜好ブランド」から「健康ブランド」への転換	<ul style="list-style-type: none"> <li>「森永ココア」と「森永甘酒」の健康ブランド化</li> </ul>
機能部門	調達部門	労働力不足を跳ね返すとともに世界で戦える強固な収益構造へ変革する	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品規格の見直しなどによる原材料費率の上昇抑制</li> <li>デジタルを活用したスマートファクトリー化</li> <li>拠点最適化も視野に入れた物流費の上昇抑制</li> <li>市場変化を見据えた販売拠点の最適化と生産性向上</li> </ul>
	製造部門		
	物流部門		
	販売部門		
経営基盤	人事戦略	中長期的な企業価値向上を果たす事業戦略を支える強固な経営基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資源を最大化する各種計画の策定と実行</li> <li>技術を基軸に新たな価値を創造し事業戦略を横断的に支える</li> <li>デジタルを活用した事業活動の変革と継続的な収益力向上</li> </ul>
	R&D戦略		
	DX戦略		

## キャッシュアロケーションの基本方針

重点領域を中心とした飛躍的成長を実現するための成長投資、およびR&DやDXなどの経営基盤強化に向けた無形資産投資を優先としたうえで、株主還元および経営リスクに備

えた内部留保とのバランスが最適となるように、各種財務指標をモニタリングしつつ運営を進めます。

## 新たな推進体制の構築

2030経営計画の達成に向けて、ダイバーシティやDX、サステナブル経営推進など専任組織を設け、戦略の確実な推進を図ります。さらに、今後は当社グループの実行力をより高

めるべくガバナンス構造改革に着手するとともに、グループ経営の強化、リスクマネジメントなどの課題対応を進める計画です。

## 中期経営計画

## 2021中期経営計画



藤井 大右  
取締役上席執行役員  
経営戦略部 担当

長期的成長の実現に向けた投資を加速するとともに収益力をさらに高め、過去最高の営業利益水準を目指します。

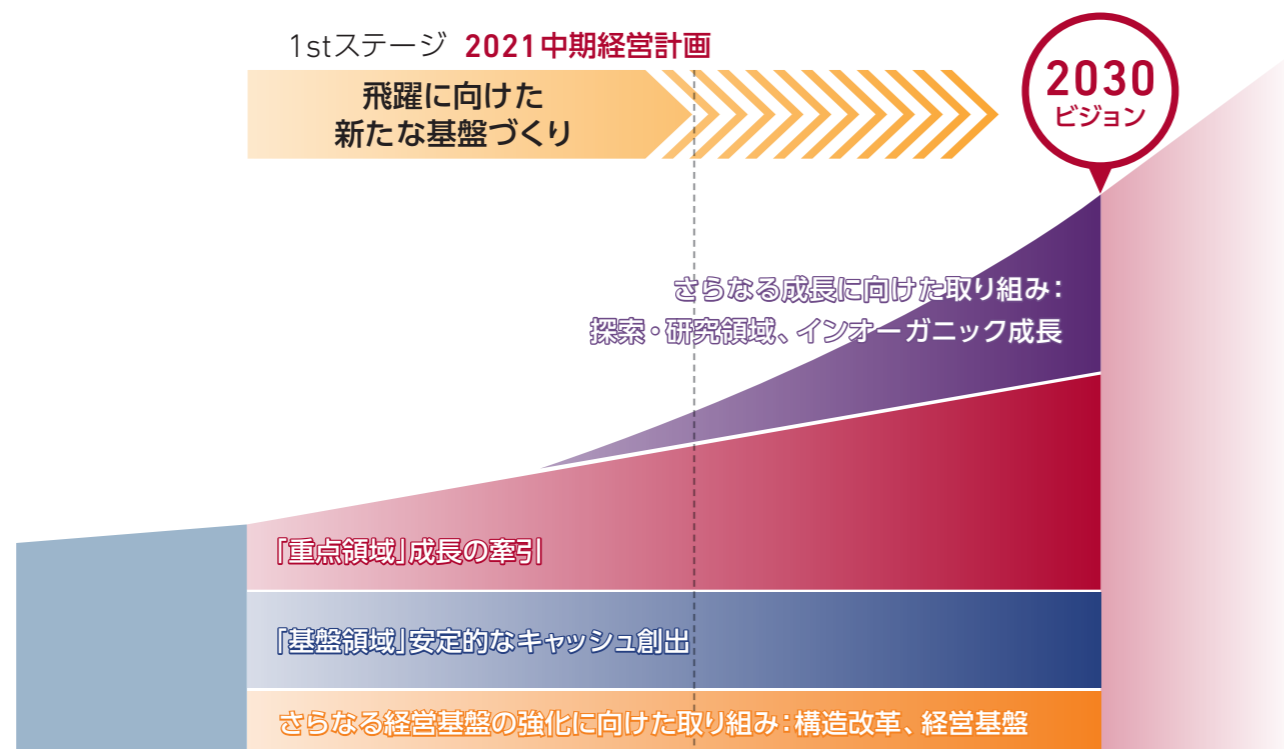
## 飛躍に向けて新たな基盤づくりを推進

当社グループは、2015年度以降、SKU<sup>※</sup>削減や定番商品への経営資源集中、各種構造改革などの取り組みにより収益力を高めてきました。2018中期経営計画では、「経営基盤の盤石化と成長戦略の加速」をテーマに、国内事業を中心とした主力ブランドに経営資源を集中、チャンネル戦略の加速などにより稼ぐ力をさらに高める取り組みを推進しました。また、「inゼリー」や「おいしいコラーゲンドリンク」など、「体の健康」に資する商品の開発・販売に注力するとともに、米国では「HI-CHEW」の飛躍的成長を目指して事業活動を推進しました。これらの活動により売上高営業利益率10%水準を安定して創出する強固な経営基盤を構築し、さらなる成長に振り向けるキャッシュを積み上げることができました。

※ ストック・キーピング・ユニットの略。商品数・品目数などを指す。

2021中期経営計画は、2030経営計画の達成に向けた1stステージと位置付け、「飛躍に向けて新たな基盤づくり」をテーマに事業活動を推進します。長期トレンドとして原材料費高騰や人件費上昇など厳しい経営環境の継続が見込まれますが、重点領域の成長、経営基盤の強化に向けて積極的に投資を行うとともに、基盤領域および機能部門を中心とした構造改革で収益力のさらなる向上を目指します。また、長期的成長の実現に向けて探索・研究領域への先行投資やインオーガニック成長の可能性の探索にも着手します。

これらの事業活動を最適なバランスでスピード感をもって実行することで、中期経営計画の最終年度である2023年度には営業利益ベースで過去最高益の達成を目指します。



## 2021中期経営計画の目標

財務目標<sup>※1</sup>

	2020年度実績	2023年度目標	増減
売上高	1,682億円	1,900億円	+218億円
営業利益	191億円	215億円	+24億円
<b>&lt;重要経営指標&gt;</b>			
売上高営業利益率	11%	11%以上	
海外売上高比率	7%	9%以上	
重点領域売上高比率	約40%	+5pt以上 <sup>※2</sup>	
ROE	12%	10%以上	
配当性向	30%	30%	

※1 2021年度期首より適用する「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)等に基づいた金額、指標  
※2 2018中期経営計画期間平均比較

## 非財務目標

持続可能な原材料調達比率 <sup>※1</sup>		
カカオ豆	2025年度	100%
パーム油	2023年度	100%
紙 <sup>※2</sup>	2022年度	100%

※1 対象：国内の森永製菓製品  
※2 対象：製品の包材

## 重要施策

## 重点領域による成長の牽引

in事業	・「inゼリー」の売上高拡大 ・新たな「in」ブランド商品の市場導入
通販事業	・新コラーゲン商品の発売 ・デジタル活用によるCXM <sup>※</sup> 推進
米国事業	・「HI-CHEW」の品揃え拡充 ・ゼリー飲料商品の市場導入
冷蔵事業	・鮮度マーケティングの進化 ・高崎森永第3工場への増産投資

※ カスタマーエクスペリエンス(顧客体験価値)マネジメント

in事業では、「inゼリー」と「inバー」の売上高拡大を目指し、在宅時間の増加などのライフスタイルの変化を捉えた商品開発で、食シーンの拡大や健康付加価値の追加に取り組みます。また、新たな食の創造を目指して「in」ブランドを活用した様々なカテゴリーへの商品展開を進めます。通販事業では、主力の「おいしいコラーゲンドリンク」に次ぐ新たなコラーゲン商品の開発、お客様一人ひとりに合わせたデジタルマーケティングの活用で既存事業を進化させる取り組みを進めていきます。また、さらなる成長に向けて新規事業の探索・創造に取り組みます。米国事業では、「HI-CHEW」の一層の成長を目指し、エクステンション品の開発などラインアップの

拡充を進めるとともに、ゼリー飲料市場の創造への新たな取り組みをスタートします。冷蔵事業では、「ジャンボ」のさらなるターゲット拡大に向けて鮮度マーケティングを進化させるとともに、「ザ・クレープ」や「板チョコアイス」といったデザート性が高い差別化商品で周辺市場の顧客獲得を目指します。併せて、成長を支える新たな製造拠点として2021年度より高崎森永第3工場の稼働を開始しました。

## 基盤領域による安定的なキャッシュの創出

菓子事業	・「ハイチュウ」新シリーズの市場定着 ・「森永ビスケット」の増産投資
食品事業	・「森永ココア」「森永甘酒」の健康価値訴求強化

菓子事業では、収益性に優れたキャンディやビスケットなどの売上高構成比の向上に向けて、「ハイチュウ」や「森永ビスケット」など主力ブランドを中心にお客様の生活スタイルに対応した新たな商品開発に注力します。食品事業では、主力の「森永ココア」「森永甘酒」を中心に、従来の嗜好品から「健康ブランド」への転換を図るために、健康価値訴求など各種取り組みを進めます。

# 方針 1 事業ポートフォリオの転換と構造改革

## 重点領域 in 事業

### 2030年の目指す姿

スポーツを軸とした「心と体の健康」をサポートする食のブランドNo.1を目指します。

2030年 目標 売上高 **500**億円

### 主な商品



inバー



inゼリー

### 事業環境認識

「in」ブランドは1994年に「inゼリー」を発売し、スポーツや朝などの時間のない時にいつでも手軽に栄養を補給できるという新しい食文化を創造し、これまでにないライフスタイル

を提供してきました。現在、新型コロナウイルス感染症の拡大をきっかけとして、お客様のライフスタイルが大きく変化しており、新しい価値提案が求められています。

### 2018中期経営計画の実績と課題

2018中計では「in」ブランドを軸にした成長戦略を掲げ、「inゼリー」「inバー」を中心に高い収益性を維持しつつ売上高を拡大しました。「in」ブランドは、ゼリー飲料市場においてトップシェアを維持し続け、市場での地位を確立しています。

一方で、現在のエネルギー補給を中心とした「inゼリー」の栄養素別ラインアップで、「在宅時間の増加」「健康意識の高まり」という食シーンの変化にいかに対応していくか、商品ラインアップの強化が今後の課題であると考えています。

### 中長期戦略

高齢者人口の増加に加え、未曾有の感染症への不安などが続く中、「健康を維持・増進」するうえで日常生活にスポーツを取り入れる重要性が高まっています。当社グループは、スポーツ栄養学を基盤に培ってきた「栄養・体づくり」に関するノウハウと独自の食品加工技術を活用することで、おいしく健康的な食生活を実現したいと考えるお客様のニーズに応えてまいります。2030年に「トップアスリートから一般の生活者まで、前向きに活動する人のコンディショニングを、スポーツ科学の実践に基づいた栄養と運動、さらにおいしさでサポートするブランドNo.1」と認識されることを目標に掲げ、さらなる健康価値の提供に向けて進化を続けていきます。

#### in事業の中長期戦略の全体像

**「in」のブランドビジョン**  
トップアスリートから一般の生活者まで、前向きに活動する人のコンディショニングを、スポーツ科学に基づいた栄養と運動、さらにおいしさでサポートするブランドNo.1

**「inゼリー」の拡大**  
多様な顧客の様々な生活シーンにウェルネス価値を提供  
・基幹商品(エネルギー等)のシーン拡大  
・新しいニーズ・ターゲットへの対応

**「in」ブランドの拡張**  
「inゼリー」に続き、「inバー」、新「in」ブランドでお客様に新たな価値を提供し、市場を創造するブランドへ

### 探索・研究領域による新規事業の創造

デジタル化の進展に対応したビジネスモデルの創造や、海外市場におけるウェルネス商品の開発を中心に、新規事業を探索します。具体的には、顧客データ活用に向けた研究を進めるとともに、データ活用基盤の構築に向けたDX投資を進めます。また、成長著しい中国、東南アジア、オセアニア、欧州で事業活動を進め、市場機会の獲得に引き続き挑戦します。

### 機能部門を中心とした構造改革

**調達部門**では、サステナブルな原材料購買の実現に向けて、原材料の切り替えや商品規格の見直しなどを行い、原材料費率の上昇を抑えるための取り組みを進めます。この実行に際しては、デジタル技術を活用したサプライチェーンマネジメントの基盤を再構築し、業務改革を通じた効率化と高度化を併せて実現します。**製造部門**では、IoTなどのデジタル活用により国内外の全ての製造工場のスマートファクトリー化を目指し、機会ロスの最小化や省人化に取り組めます。2021年度には当社グループのフラッグシップ工場である高崎森永(株)のスマートファクトリー化に着手し、世界で戦える強固な製造基盤を構築していきます。**物流部門と販売部門**では、市場の変化を見据えた大都市圏の強化と地方の効率化など拠点の最適化に取り組み、コスト低減や生産性向上を推進します。

### 強固な経営基盤の構築

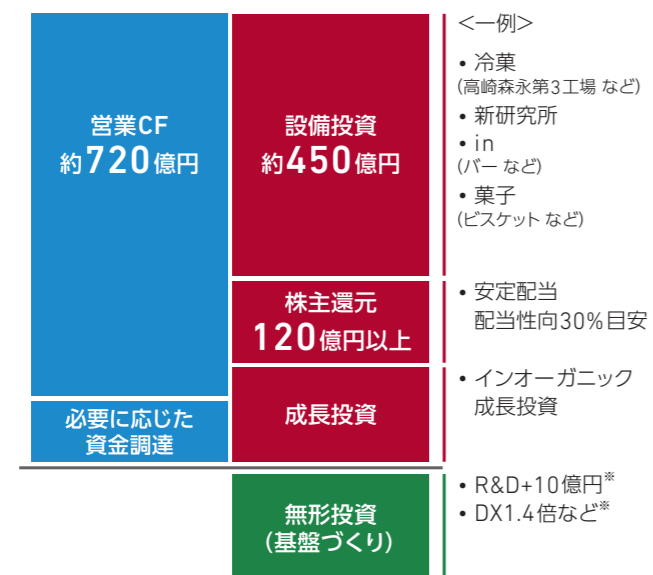
**人事戦略**では、人的資源の最大化を目指して、サクセッションプランの策定、専門人材の獲得、省人化体制の検討などをスピード感をもって実行します。**R&D戦略**では、2022年に研究所をリニューアルし、量産化技術の高度化や外部研究機関とのアライアンス強化に取り組むことで、新たな顧客価値の創造を実現します。**DX戦略**では、デジタル技術の活用で収益性の向上を目指す「DX1.0」の取り組みを開始し、IoTやRPA<sup>\*</sup>を活用した業務改革に着手します。また、今後も引き続き**ガバナンス体制の強化**に向けてグループ経営の強化・リスクマネジメントなど様々な課題に対応し、積極的かつスピーディな意思決定を通じて各戦略を確実に実行します。

\* ロボティックプロセスオートメーション。コンピューター上で行われる業務プロセスや作業を人に代わり自動化する技術。



2022年開設予定の新研究所外観イメージ

### キャッシュアロケーション



\* 2018中期経営計画の期間比

創出したキャッシュは、重点領域や経営基盤づくりに向けた投資に優先的に振り向けるとともに、配当性向30%を目安とした安定配当の実現、および様々な経営リスクに備えるための内部留保を、最適なバランスで運営していきます。**設備投資**については、2018中期経営計画を上回る約450億円を計画しており、高崎森永第3工場の冷蔵事業の製造体制の構築、および新たな研究所の開設などに取り組めます。また、R&DやDXなど強固な経営基盤を構築するための無形資産投資を加速し、長期的な成長を実現するための基盤づくりを推進します。

### 2021中期経営計画での取り組み

2030年に向けた「in」ブランドのビジョン実現に向けて、2021中期経営計画では以下の3つの基本戦略に基づいて事業を推進し、ウェルネスカンパニー実現の支柱事業としてさらなる成長を目指します。

#### 2021中期経営計画におけるin事業の基本戦略

基本戦略	内容
1 「inゼリー」の拡大	・健康維持のためのスポーツ啓発、簡便ニーズへの対応 ・在宅時間の増加によって拡大したニーズの開拓 ・ターゲット・飲用シーンの拡大(子ども、シニア他)
2 「inバー」の拡大	・多様化しつつ拡大を続けるタンパク質ニーズへ対応 ・スポーツパフォーマンスやボディメイク(高タンパク質)、健康維持(タンパク質補給+糖質制限)の2方向に対応
3 新たな食の創造	・「in」ブランドを活用した「未来の食創造」への取り組みを開始

### 「inゼリー」の飲用シーンを広げるコミュニケーション事例



在宅時間が増えたらこそ気になる運動不足。「inゼリー」はそんなお客様のモチベーションを応援していきます。

# 方針 1 事業ポートフォリオの転換と構造改革

## 重点領域

# 通販事業

### 2030年の目指す姿

顧客のウェルネス実現をサポートするヘルスケア事業に進化します。

2030年 目標 売上高 **200**億円



おいしいコラーゲンドリンク

おいしい青汁

### 事業環境認識

「森永ダイレクトストア」では、コラーゲンドリンクなど健康美容食品を直接お届けすることで、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。健康食品の通販市場規模は、2019年度5,660億円<sup>\*</sup>、過去5年で115%と成長を続

けており、直近はコロナ禍における健康意識の高まりやネット通販利用の拡大を追い風に、好調に推移しています。

<sup>\*</sup> 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2021」

森永ダイレクトストア  
<https://www.morinaga.co.jp/direct-store/>

### 2018中期経営計画の実績と課題

2018中期経営計画では、「おいしいコラーゲンドリンク」ブランドを軸とした成長戦略を掲げました。機能性表示食品として商品の信頼を高めるとともに、積極的な広告投資で定期顧客数を順調に増やし、コラーゲンドリンク売上高ナンバー

ワン<sup>\*</sup>を達成しました。今後は、お客様のウェルネスライフへのサポートを一層進めるために、お客様とのダイレクトコミュニケーションの強化が課題と考えています。

<sup>\*</sup> 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2021 No.1」(美容効果/コラーゲンカテゴリー/2019年実績)おいしいコラーゲンシリーズ、従来品を含む

### 中長期戦略

「森永ダイレクトストア」では、機能とおいしさを併せ持った商品の提供により、お客様の「心と体の健康」をともにサポートしていきます。

食を通じて「心と体の健康」を実現するには、商品やサービスの継続利用が必要であり、そこで重要となるのが「CX(カスタマーエクスペリエンス)=顧客体験価値」の向上です。商品の認知からアフターケアに至るまで、様々な顧客接点を通して取得できるデータから、お客様の行動や感情を可視化し、一人ひとりに合わせた細やかな商品設計や接客の実現を目指します。その結果、CXが向上し、お客様との良好な関係を長期間にわたって維持できると考えています。加えて、120年を超える歴史の中で培った食品加工技術、栄養機能や素材研究、原材料調達などの当社グループの強みを活かして、お客様の健康を最大限にサポートする商品の開発・提供を進めていきます。

### 2021中期経営計画での取り組み

CXM(カスタマーエクスペリエンスマネジメント)推進室を設置し、お客様への体験価値の創出に向けて事業活動を推進する体制を整備するとともに、膨大な顧客データを活用してお客様への提供価値を最大化するための体制構築を進めます。

商品面では、コラーゲンを配合した新商品を発売し、コラーゲン事業の拡大を図ると同時に、次の成長ブランドづくりに向け「おいしい青汁」の販売促進を強化していきます。

### 「おいしいコラーゲンドリンク」が売れている秘密！

森永製菓の通販専用商品「おいしいコラーゲンドリンク」は、累計販売本数が2億本を突破した日本で一番売れているコラーゲンドリンクです。「肌の潤い」「ひざ関節」「骨」の3つの健康機能が実証された機能性表示食品で、コラーゲンペプチド10,000mgと業界トップクラスの配合量にもかかわらず、当社独自の食品加工技術でコラーゲン特有の臭みがまったくなく、ご満足いただけるおいしさを実現しました。

<sup>\*</sup>1 2019年4月時点 従来品(森永製菓調べ)

<sup>\*</sup>2 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2021 No.1」(美容効果/コラーゲンカテゴリー/2019年実績)おいしいコラーゲンシリーズ、従来品を含む



## 重点領域

# 冷菓事業

### 2030年の目指す姿

当社独自の菓子技術を活用し、差別化された商品に集中することで事業を拡大します。

2030年 目標 売上高 **500**億円



チョコモナカジャンボ

板チョコアイス

### 事業環境認識

冷菓市場は地球温暖化による長期的な気温上昇や人口構成が高まるシニアの喫食機会増加を背景に、継続的な市場伸長が期待されます。当社グループは、「ジャンボ」という冷菓市場におけるトップブランドを中心として、主カブランドに経

営資源を集中したマーケティングを行い、効率的に利益を創出する事業を営んでいます。また、菓子技術を活用することで、アイスの枠を超えて、デザートとしてお客様に癒しを提供してきました。

### 2018中期経営計画の実績と課題

2018中期経営計画では、「主カブランドへの集中」戦略のもと、「ジャンボ」ブランドに集中してマーケティング投資を行い、「ジャンボ」ブランドは20年連続で売上高を拡大し、市場での地位を確立しています(2020年度モナカカテゴリー内シェア56.2%<sup>\*</sup>)。

<sup>\*</sup> インテージSR+

「ジャンボ」ブランド以外の商品群も好調で、冷菓事業全体で2018中期経営計画では売上高が100億円伸長しました(2020年度までの10年間では219億円伸長)。今後は、「デザート需要」の拡大に応えるための商品開発および生産体制の強化が課題だと考えています。

### 中長期戦略

菓子食品技術を活用した商品開発を強化し、「心の健康」に寄与する新たなデザートニーズの創造を進めます。具体的には、「ジャンボ」ブランドを中心に提供する独自の提供価値「パリパリ食感」の進化を継続するため、鮮度マーケティングをさらに追求します。また、「心の健康」の深掘りに向けて、「ジャンボ」のパリパリ食感がお客様にもたらす情緒的価値の研究を産学連携で推進します。また、これらの戦略の実現に必要な生産体制の強化に向けた設備投資を進めます。

### 2021中期経営計画での取り組み

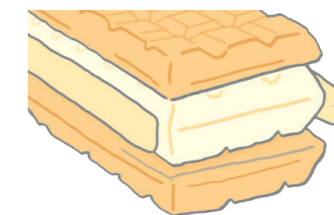
3つの基本戦略骨子のもと、事業成長を推進していきます。

### 2021中期経営計画における冷菓事業の基本戦略

基本戦略	内容
1 鮮度マーケティングの進化	・「ジャンボ」ブランドの独自価値「パリパリ食感」の進化 ・ターゲット・食シーンの拡大
2 カテゴリーの垣根を越えた顧客獲得	・デザート性が高い差別化された商品で周辺市場の顧客を獲得 ・顧客ニーズを捉えた新たな商品の開発 ・高付加価値商品への挑戦
3 技術優位性のある商品開発で新市場を創造	「味付き氷」の用途拡大、新市場参入

### 鮮度マーケティングの進化・「バニラモナカジャンボ」の取り組み

「バニラモナカジャンボ」は2011年の発売以降、確実に売上高を伸ばし、2020年度は前年比120%を記録しました。2021年春からはアイスクリームの両側面をホワイトチョコでコーティングし、アイスから少しずつ出るわずかな水分をシャットアウト。モナカのパリパリ感をできるだけ長持ちさせることを目指した新しい製造技術です。



「チョコの壁」でモナカのパリパリ感を守ります

## 方針 1 事業ポートフォリオの転換と構造改革

## 重点領域

## 米国事業



坂井 俊之  
取締役上席執行役員  
海外事業本部 担当

## 2030年の目指す姿

「HI-CHEW」ブランドの拡大とゼリー飲料市場の創造による事業成長を目指します。

## 2030年目標

売上高 **300**億円



HI-CHEW・オリジナルミックス



HI-CHEW・トロピカルミックス

## 事業環境認識

米国のキャンディ市場は、資金力や開発力を持つ主要メーカーで構成され、競合ブランドが群雄割拠しています。しかし、同市場は年々伸長しており、世界最大の砂糖菓子市場である米国で一人でも多くの「HI-CHEW」ブランドのファンを増やすことは、当社グループのグローバル事業拡大において大きな意義を持ちます。そのような中、「HI-CHEW」はリアル

なフルーツ感と他社にはない弾力のある食感が受け入れられ、発売以来順調に売上高を伸ばし、米国のお客様に好評を得ています。今後は、世界的な健康志向の高まりや環境課題への取り組みとして、「心・体・環境の健康」に貢献する商品や商品開発が求められると考えています。

## 2018中期経営計画の実績と課題

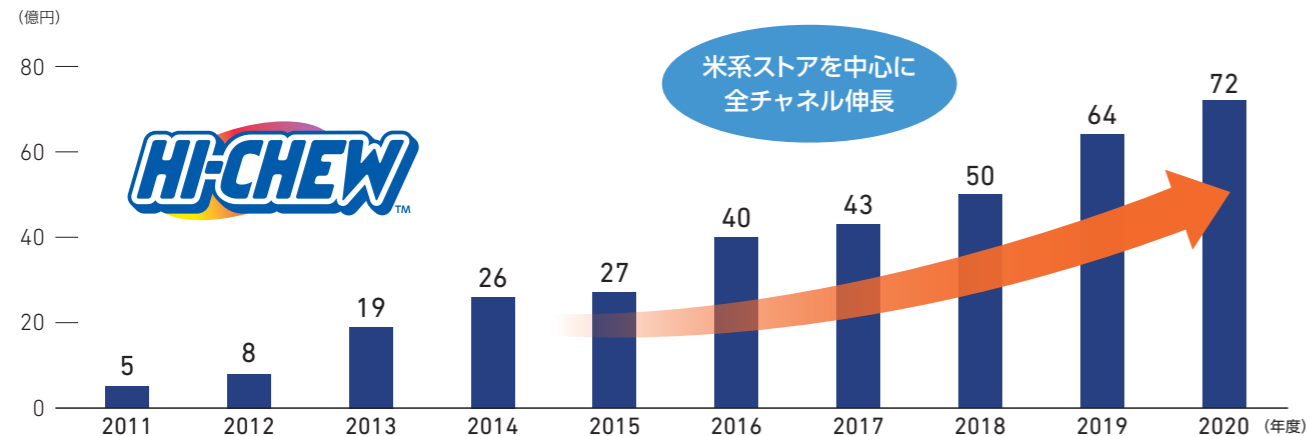
米国市場で「HI-CHEW」を定着させるため、国内事業で培った技術を基盤とするフルーツ感と食感において差別化された品質を、米国のお客様に浸透させるための取り組みを行ってきました。販売では、米系の主要販売チャンネルに商品を導入し、市場への定着と販路拡大を進めています。その結果、「HI-CHEW」ブランドの認知が拡大し、2019年度に黒字化を達成、2020年度には売上高72億円に達し、市場導入期から成長期へ移行したと考えています。全米菓子業界団体NCA<sup>\*1</sup>で高い評価を受けたことや、「HI-CHEW・オリジナルミックス」のデザインが「2020 Global Nielsen BASES Design Impact Awards」<sup>\*2</sup>を受賞したことからも、業界に

おける「HI-CHEW」ブランドの認知度、信頼度は大きく高まっていると考えています。一方で、商品ラインアップは競合企業に比べてまだ少なく、SKU<sup>\*3</sup>の拡充が課題と考えています。

「HI-CHEW」は、米国だけでなくその他の国・地域でも、消費者調査で受入性が高く、商品力が高いとの評価が得られており、今後、さらなる成長に向けて、事業拡大の基盤づくりを推進していきます。

<sup>\*1</sup> NCA主催のFuture Leadership Program (将来の業界リーダーを育成するプログラム。全米5名の枠)に米国森永製菓(株)の従業員が選抜され活動中  
<sup>\*2</sup> デザインリニューアルが販売実績向上に貢献し、さらに、お客様にブランド価値を正しく伝えることで商品に対する認知や購買意欲が上がった点が評価された。世界で12ブランドのみが表彰され、日本のメーカーとして初めて受賞。  
<sup>\*3</sup> ストック・キーピング・ユニットの略。商品数・品目数などを指す

## 米国市場における「HI-CHEW」の売上高推移



## 中長期戦略

「HI-CHEW」ブランドのさらなる売上高拡大に向けて、ブランドエクステンション品の展開を進めます。同時に、売上高拡大に合わせた製造能力の増強が必要であり、グローバル供給体制の整備や生産会社との連携、物流システムの再構築などを進め、商品の安定供給体制を確保します。また、「HI-CHEW」以外にも、「心と体の健康」に貢献するウェルネス商品としてゼリー飲料市場の創造や第3、第4の商品探索を行います。同時に、環境に配慮した商品開発対応も進めていきます。

## 2021中期経営計画での取り組み

米国事業は、2023年度の売上高目標として100億円の達成を目指します。いつでも・どこでも・誰でも「HI-CHEW」をご購入いただけるよう、引き続き全米で取扱率拡大を進めます。さらに、経営資源を積極的に投下して「HI-CHEW」の商品ラインアップを拡充するとともに、R&D投資を加速させ、消費者ニーズに合わせたブランドエクステンション品の開発を行います。また、TV広告やデジタル広告で認知度を向上させ、お客様との接点を拡大し、「HI-CHEW」ブランドのロイヤルティ向上を実現します。さらに、ゼリー飲料市場の創造も推進します。

## 米国市場における「HI-CHEW」重点施策



## ゼリー飲料市場の創造

アフターコロナでのお客様の健康志向の高まりにより、さらなるウェルネス市場の拡大が予測されます。一方、米国には日本で親しまれているゼリー飲料のようなベネフィットを提供する商品は見られません。そのため、日本におけるゼリー飲料のパイオニアとして、米国市場向けに開発したゼリー飲料で、新たな価値を提供する市場の創造を目指します。エリア・

チャンネルを限定して行った消費者調査・受入性調査では手応えを感じており、これを基にマーケティング戦略を早期に構築し、2021年度中の上市を実現します。「HI-CHEW」で培った事業基盤を活用しながら、新たにゼリー飲料の市場を創造することで、ウェルネスカンパニーへの生まれ変わりを米国でも実現していきます。

## その他海外エリアへの展開

米国以外の海外市場においても2018中期経営計画期間は順調に売上高を拡大し営業利益でも黒字となりました。今後も、グローバル展開を加速し、「HI-CHEW」の販売に取り組みます。「HI-CHEW」販売に加えて、中国では日本製品の輸入販売を拡大します。台湾ではゼリー飲料事業に大きなポテンシャルがあると考え、売上高を拡大していきます。東アジア・東南アジア・オセアニア・欧州では、ウェルネス商品の受け入れの可能性を調査し、将来に向けた事業化の検討を行います。





# 方針 1 事業ポートフォリオの転換と構造改革

## 基盤領域

# 国内菓子・食品事業

### 2030年の目指す姿

高収益基盤を構築すべく  
カテゴリーポートフォリオを転換します。

2030年  
目標 売上高営業利益率 **10%**



ハイチュウ(グレープ)



ミルクココア

## 事業環境認識

### 国内菓子事業

国内菓子事業は、創業時から「おいしく、たのしく、すこやかに」の精神を大切に、菓子を通じてお客様の「心と体の健康」に寄与する商品を提供してきた当社の基盤事業です。コロナ禍をきっかけに在宅時間が増えたことで、菓子の消費シーンは商品のカテゴリーや包装形態ごとに大きく変化しています。また、健康へのニーズや社会・環境配慮への期待も継続的に高まると予測しています。

### 国内食品事業

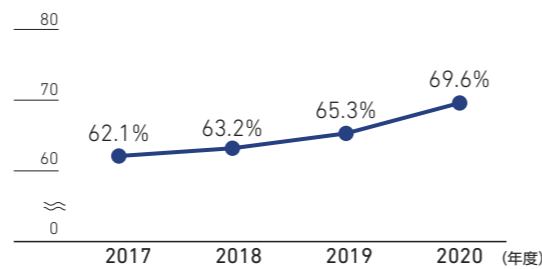
国内食品事業は、1919年に国産初のミルクココアとして発売したロングセラーブランドの「森永ココア」や「森永甘酒」などの「カテゴリーNo.1商品」により、市場を牽引してきました。コロナ禍をきっかけにお客様の健康意識は一層高まっており、健康素材を使用した商品へのニーズが継続的に高まると予測しています。

## 2018中期経営計画の実績と課題

菓子事業は、「ハイチュウ」などの主要ブランドへの集中を行う構造改革により収益力が向上しました。食品事業もカテゴリーNo.1商品、および健康価値訴求商品への経営資源の集中で収益力が向上しました。今後の課題としては、収益構造のさらなる盤石化に取り組むとともに、菓子・食品事業ならではの提供価値を磨き、「心と体と環境の健康」につながる価値の深掘りを進めていきます。

※ 菓子・食品事業主要ブランド:カレド・ショコラ、ダース、ハイチュウ、おととと、チョコボール、ミルクキャラメル、森永ラムネ、森永ココア、森永ビスケット、森永甘酒

### 菓子・食品事業における主要ブランド\*が売上高に占める割合



## 中長期戦略

### 国内菓子事業

収益性に優れたカテゴリー（キャンディ・ビスケットなど）の売上高構成比を向上させるとともに、SKU\*単位での利益率向上を進めます。チョコレートカテゴリーは、「ダース」「カレド・ショコラ」などで多様化する食シーンに対応した新形態や、ターゲットに合ったコミュニケーション戦略を進め、利益率改善と売上高確保を実現します。収益力の高いキャンディの主力ブランド「ハイチュウ」や「森永ラムネ」は、ラインアップの拡充や販売促進の強化により売上高構成比を高め、売上高営業利益率の向上を図ります。また、菓ごもり需要に応じて伸長したビスケットカテゴリーは、今後の需要の継続を見込んで生産能力を強化するとともに、高付加価値商品の投入を進めます。

※ スtock・キープ・ユニットの略。商品数・品目数などを指す

### 2021中期経営計画

チョコレート	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品・チャネル・コミュニケーション戦略の見直しによる利益率改善・売上高規模の確保</li> </ul>
ビスケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍で拡大した需要の維持・喚起</li> <li>生産能力強化、新商品開発</li> </ul>
キャンディ	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ハイチュウ」「森永ラムネ」の販促強化</li> <li>コロナ禍で変化した生活スタイル・ストレス解消ニーズに対応した商品開発</li> </ul>

### 「ダース」のブランド再構築

高崎森永第3工場での生産がはじまった「ダース」は、ターゲットを見直してさらなる飛躍を目指します。

若年層をターゲットとして、アーティストとコラボしたコミュニケーション施策、コクのあるミルク感にこだわった品質、スタイリッシュで持ち歩きやすいようなパッケージデザインなど、徹底的にターゲットに寄り添ったブランドに生まれ変わります。



### 多様な食感「ハイチュウ」で楽しさ提供

「ハイチュウ」では、食感にフォーカスをあてた商品群を強化します。カリじゅわ食感が人気の「うまいチュウ」、しゅわしゅわ・ぶにしゃり・カリじゅわ食感が楽しめる「3つの食感ハイチュウアソート」、もちもち食感で癒しを提供する「ハイチュウプレミアム」など、当社独自の技術を活かした楽しい食感をお客様にお届けします。



### 国内食品事業

カテゴリーNo.1ブランドの「森永ココア」や「森永甘酒」は、素材が本来持っている健康価値にさらにフォーカスしてブランドを育成し、売上高拡大と収益力の向上を実現します。「森永ココア」は、商品「カカオの力」を中心に徹底して健康価値を

### カカオポリフェノールと食物繊維が豊富にとれて、お客様の健康を応援する「カカオの力」



カカオにはポリフェノールや食物繊維が含まれていて、スーパーフードと呼ばれています。

### 「森永甘酒」はデザインをリニューアルし発酵素材が持つ価値を訴求



### 「ウェルネスクンパニー」に向けて

菓子・食品事業では、気軽に楽しめる商品群だからこそ実現できる「心・体・環境の健康」の価値を提供していきます。ぶどう糖で受験生を応援する「森永ラムネ」、シールド乳酸菌®を使用した「シールド乳酸菌タブレット」、おなかの調子を整えるイヌリンを関与成分として含んだ機能性表示食品「糖質90%オフのど飴」など、手軽に利用できる商品形態と機能性で健康価値を提供しています。

### 手軽に機能価値や健康価値を提供



大粒ラムネ



シールド乳酸菌タブレット



糖質90%オフのど飴 (機能性表示食品)

甘酒やココアでは、酒粕や米麴、カカオなどの素材のもつ健康効果についての研究を進めています。また、「環境の健康」へも取り組みを行っています。「小枝」ではNPO「ココアホライズン財団」の認証を満したカカオを使用し、森林伐採やCO2排出量の減少、カカオ農家の暮らしを支援します。また、パッケージの紙原料には「FSC®認証紙(FSC®N003064)」、個包装フィルムの一部にはバイオマスプラスチックフィルムを使用しています。

### 素材のもつ健康効果の研究



ココアのもつ健康機能の最新研究を進め、「ココアレポート」として発信しています。



飲む点滴と言われている甘酒の健康や美容効果に関する研究を進めています。

# 方針1 事業ポートフォリオの転換と構造改革

## 機能部門の構造改革による収益力向上



**平久江 卓**  
取締役上席執行役員  
生産本部長、物流部 担当



**松永 秀樹**  
上席執行役員  
営業本部長

**2030年の目指す姿**  
労働力不足を跳ね返すとともに  
世界で戦える強固な収益構造へ  
変革します。

### 事業環境認識

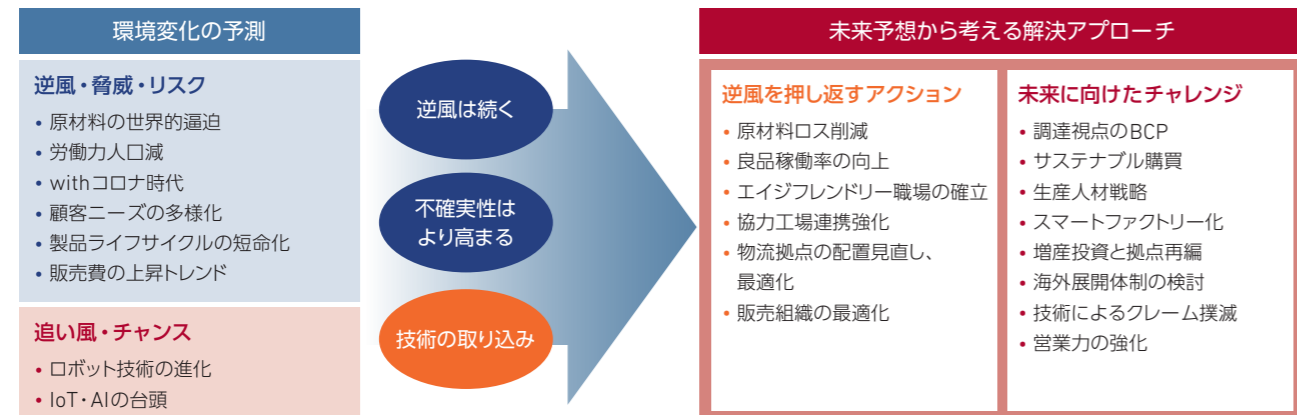
当社グループの事業に影響を与える外部環境変化には、直接影響を受ける原材料価格の高騰や消費動向以外にも、気候変動、海洋汚染、人権問題など、容易に解決できない世界規模の社会課題が含まれています。

今後は、このような大きな課題が中長期にわたって事業活動に与える影響と対応を、あらかじめ想定しておくことが不可欠であると考えます。一方で、IoTやAIなど急速に進化するデジタル技術は、社会全体を変革しようとしています。

それらを有効に活用し、事業基盤の強化や競争優位の体制を構築していく必要があります。

当社グループは、どのような環境下でも世界で戦える強固な収益構造にするため、調達・製造・物流・販売の機能部門を中心に全社的な構造改革を実行します。「安全、品質、コスト、納期」などに関わる事業基盤の強化を進めつつ、労働力不足を跳ね返し、競争力を高める施策を積極的に推進していきます。

### 外部環境変化と当社グループへの影響および解決アプローチ



### 2030ビジョン実現に向けた たゆまぬ構造改革

#### 1. 調達機能の構造改革

調達機能の使命は、生産に必要な原材料を適切に安定調達することです。さらに近年は、社会的要請から法令遵守だけでなく、トレーサビリティや品質管理の強化、サステナビリティ対応、災害時などのBCP（事業継続計画）対応が求められるようになるなど、期待される責任範囲も拡大しています。当社グループは、原材料調達およびサプライチェーンマネジメントに関わる社会要請について、確実に対応できる基盤を構築します。グローバル市場で勝ち抜くための戦略的調達の実現に向けて、DX推進に取り組み、調達業務全体を効率化していきます。

#### 調達機能の課題と戦略的体制

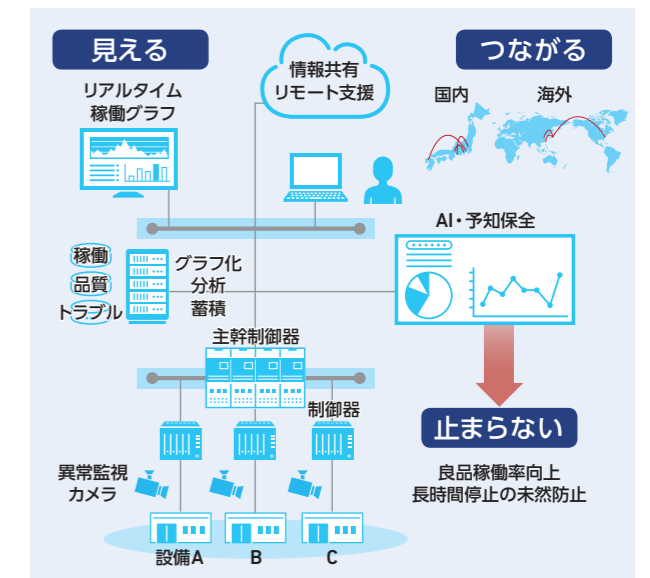


#### 2. 製造機能の構造改革

当社グループは、優れた品質と安全・安心の確保を最優先に商品を作り続けてきました。2030ビジョンの実現に向け、食品メーカーとして築き上げた安全・安心で効率的な生産体制を次世代に向けてさらに進化させていきます。その取り組みの一つがスマートファクトリー化です。

創業から培ってきた技術を製造設備のデジタルデータと融合させ、安定稼働および生産効率の向上を実現します。一例としては、製造設備にIoT・AI技術を導入し、稼働状況をリアルタイムに見える化することで、製造部門と間接部門の連携スピードを速めます。さらに設備上の問題を早期に発見して長時間停止を未然に防ぎ、生産ロスの低減を実現します。スマートファクトリー化は、高崎森永第3工場から導入し、その他の国内外の工場に順次展開します。

#### スマートファクトリー化の全体像



#### 高崎森永株式会社 第3工場

当社グループでは、生産体制の見直しを進めており、主力工場を中心に生産効率の高い製造ラインの導入を進めています。高崎森永第3工場は、生産効率およびエネルギー効率の高い設備を導入した最新工場で、スマートファクトリー化も推進しています。2020年度にチョコレート、2021年度に冷蔵の生産を開始しました。



高崎森永第3工場



同工場のコントローラー室

#### 3. 物流機能の構造改革

環境に配慮した効率的で安定した物流体制の構築に向けて、モーダルシフト<sup>※1</sup>や輸送手段の多様化を進めています。また、物流拠点の再編・最適化を行い、物流効率の向上と、物流に関わる労働者の労働環境の改善を進めたホワイト物流の実現を目指します。今後は、DXを推進し、AIや物流プラットフォームを活用した需給システムの構築、物流業務の省人化などを進めていきます。

#### 物流構造改革の主な施策

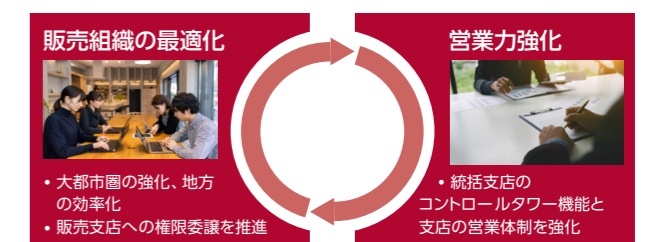


※1 トラックによる貨物輸送を鉄道や船舶の利用へ転換すること  
※2 商品を在庫することなく仕分けを行い、すぐに出荷する通過型物流センター

#### 4. 販売機能の構造改革

市場の変化を見据え、販売組織を最適化することで生産性の向上を図ります。販売部門では地域強化を目指し、支店への権限委譲を通じて多様な顧客ニーズに応えるエリアマーケティングを実践します。また、営業力強化に向けては、統括支店のコントロールタワー機能と地方の部門連携によって提案の質を高め、お得意先様との強固な関係を作りあげていきます。

#### 市場の変化を見据えた販売機能の構造改革



## 方針2 事業戦略と連動した経営基盤の構築

# 人事戦略



高橋 正明  
執行役員  
人事部長

### 2030年に向けて

会社と従業員相互の信頼関係のもと、従業員に自律した成長を促すことで従業員の幸せを実現するとともに、社会へ価値を生み出し続けます。

### 基本認識

当社グループでは、パーパス・2030ビジョンの実現に向けて、会社と従業員が一丸となって、社会に価値を生み出し続けることで、持続的に成長・発展を遂げる永続的企業となることを目指しています。そして、そのためには従業員が幸せであることが必要だと考えています。

従業員の幸せの実現に向けては、従業員に「心と体の健康」を提供するとともに、会社と従業員相互の信頼関係のもと、従業員に自律的成長を促すことが重要です。

それが、従業員の成長実感や自己実現、目標の達成感、自身のキャリア形成などにつながり、働きがいと得られると考えます。

また、今後、日本は労働力人口が減少し、当社グループにおいても生産性の向上が課題となります。一方で、当社グループのグローバル展開は成長途上であり、人事戦略面でも取り組みの加速が必要です。

### 中長期戦略

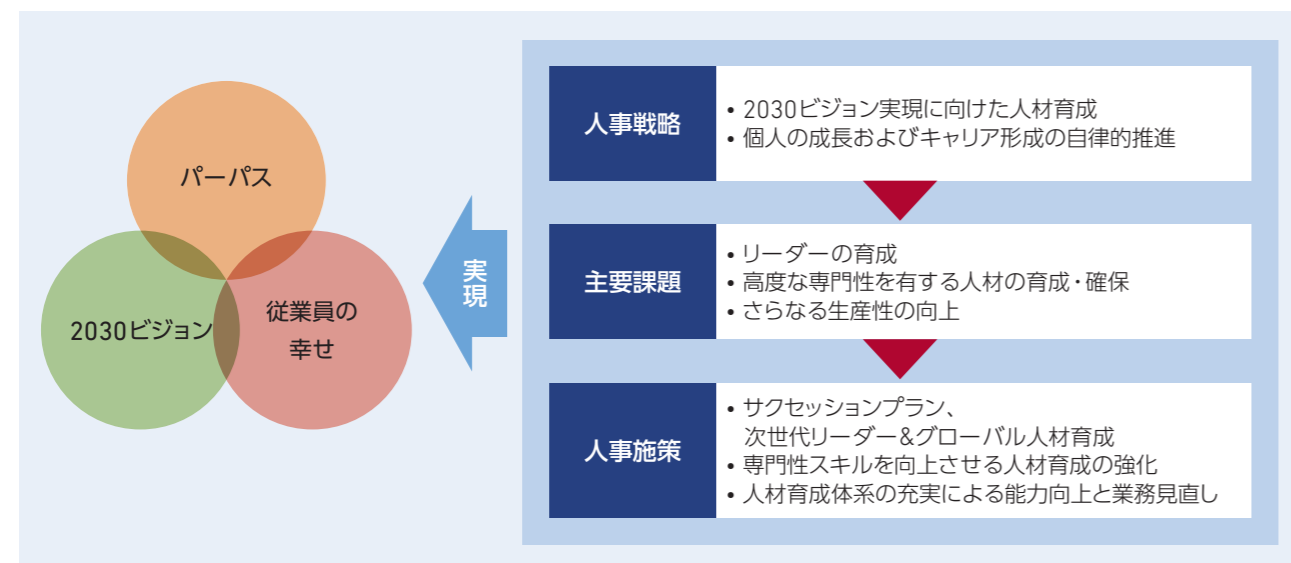
人事戦略においては、「2030ビジョン実現に向けた人材育成」と「個人の成長およびキャリア形成の自律的推進」の両立を基本方針としています。

2030経営計画の達成に向けては、①事業を牽引する「リーダーの育成」、②「高度な専門性を有する人材の育成・確保」、③「さらなる生産性の向上」を主要な人事課題とし、今後の

人事施策を推進していきます(下表)。まずは、新企業理念・2030ビジョンの浸透を最優先課題として取り組み、これらを実現する人材を継続的に育成することで、当社グループの持続的成長を実現していきます。

▶ **ダイバーシティの考え方はP38をご覧ください。**  
人材育成・労働環境については、P46-47をご覧ください。

### パーパス・2030ビジョン実現に向けた人事戦略



# R&D戦略



森 信也  
取締役上席執行役員  
研究所長

### 2030年に向けて

技術を基軸に未来に向けて、新たな顧客価値を生み出し、中長期視点での開発強化を図ることで、**全社戦略・事業を横串で支えます。**

### 中長期戦略

2030ビジョンの実現に向けて、新たな価値創造に寄与する技術を基軸とした研究開発を、以下の方針に基づき推進します。

#### 【研究開発の基本方針】

- 経営戦略・事業戦略との一貫性のある研究開発
- 「オープンイノベーションの推進」を重視し、「心と体の健康」を共創する取り組みを加速



#### 【ウェルネス】

「心の健康」については、科学的アプローチによる情緒的価値の深掘りとエビデンス化を推進します。「体の健康」は、以下の2つの方向性で研究開発を推進します：①健康にポジティブな素材の配合、②砂糖などネガティブな影響をもたらす可能性がある素材の使用量低減など。

#### 【グローバル】

米国など、事業進出先の消費者の嗜好・ニーズにマッチした新たなソフトキャンディの創出やウェルネス商品の研究・商品開発を推進します。

### 未来に向けた価値創造・共創の推進

- **1. 未来価値創造センターの組織化**  
技術イノベーションによる成長に向けた中長期視点のR&Dの強化を目的として、2018年春に未来価値創造センターを新設しました。当センターは、中長期的な研究開発と新市場に向けた新技術開発を進めており、コア技術の深耕、原料のコストダウンおよび安定供給に向けた研究、ウェルネス・グローバルを意識した新加工技術開発などを強化します。

- **2. 新たな研究施設の開設**  
研究開発の高度化と新たな価値創造に向けた新研究施設を2022年に開設します。既存の研究開発環境の強化に加え、社内外の研究パートナーとの外部共創エリアを備え、ラボレベルからパイロットプラントレベルまでの共同研究を可能とします。

- **3. 産学連携の強化**  
大学などの研究機関との共同研究を強化し、外部共創による価値創造を加速します。  
(提携先: お茶の水女子大学、東京工科大学、東京理科大学、徳島大学 他70機関以上)

- **4. 研究開発費の増額**  
2030年度までに段階的に引き上げ、2030年度の研究開発費(単年度)は2020年度比150%以上とします。

- **5. サステナビリティ対応**  
主要原材料を中心に、社会環境に配慮した持続可能な素材への切り替えなどの研究・技術開発を推進します。

### 基盤研究強化・重要技術のアップデート

健康科学研究では、食品が持つ健康機能などについて科学的エビデンスとともにお客様にご提供できるように研究を強化します。また、当社グループの強みである量産化技術も製造部門と連携し、さらなる強化に取り組みます。さらに商品の中長期的な強みの源泉となる食品加工技術への経営資源投入を強化します。これらにより、当社グループの重要技術「ゼリー飲料技術」「冷凍下での菓子技術(冷蔵)」「ソフトキャンディ技術」を進化させ、2030経営計画達成に向けた成長を支えます。

### 成長戦略の強化(ウェルネス・グローバルの加速)

世界の人々の「心と体の健康」に貢献する当社グループならではの商品の開発に向けて、以下の研究開発を推進します。

# 方針2 事業戦略と連動した経営基盤の構築

## 財務戦略



**内山 進一**  
取締役上席執行役員  
経理部 担当

### 2030年に向けて

積極的な成長投資と安定した財務基盤を維持することにより、持続的な企業価値向上と安定的な株主還元を実現します。

### 2018中期経営計画の実績と課題

2018中期経営計画は、最終年度である2020年度において新型コロナウイルス感染症の拡大や「プリングルズ」の販売店契約終了などによる減収の影響もありましたが、主力ブランド集中による収益性向上、および生産効率向上を目指した工場再編や全社的なコスト削減などによる収益基盤強化に取り組んだ結果、3年間を通じて安定的な利益を創出し、売上高営業利益率は目標の10%水準を維持し、ROEも11.8%と目標を達成しました。その結果、財務体質の改善および安全性の向上により資金調達余力が拡大し、今後の成長戦略を支える財務基盤を実現できたと考えています。

今後は、①中長期の企業価値向上に資する資本コストを考慮

した成長投資の実行、②配当に加え総還元性向も意識した株主還元策の実施、③新型コロナウイルス感染症拡大などの影響による事業環境の不透明性および経営リスク増大への対応、などの課題に対応し、2030経営計画の実現を支えていきます。

### 2018中期経営計画における重要経営指標

視点	指標	2020年度実績	目標
収益性	売上高営業利益率	9.6%	10%以上
効率性	ROE	11.8%	10%以上
安全性	自己資本比率	60.9%	50%以上
株主還元	配当性向	30.0%	30%

### 中長期戦略

当社グループでは、投資の意思決定基準を明確化し、かつその後の投資回収状況を継続的にフォローしながら、資本コストを意識した投資管理を行っています。そのうえで、事業活動により創出したキャッシュを下図①～③のキャッシュアロケーションの方針に基づいて運用し、全社戦略の推進を支えています。なお、資金需要を満たすための資金は、原則として、営業活動によるキャッシュ・フローを財源としつつ、資金調達の際には、適切な手元資金の水準、期間および金利などの調達条件、自己資本比率、ROE、ROICといった財務指標への影響度などを総合的に勘案したうえで、最適な資本構成を目指して実施していきます。

#### 1. 成長投資

事業提携やM&Aなどのインオーガニック成長を含めて、重点領域への投資を最優先とし、飛躍的な成長を促します。加えて、将来の事業の芽を創出する探索・研究領域への投資、老朽化対応も含めた基盤領域への投資を実施することで、持続的かつ安定的な成長を実現します。また、広告、R&D、DXなどの無形資産投資を強化し、変化の激しい経営環境への対応、および新たな価値創造の基盤づくりを進めていきます。

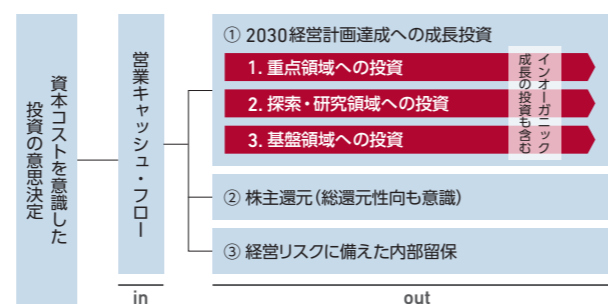
#### 2. 株主還元

当社グループは経営基盤の盤石化を図ること、および株主の皆様への利益の還元を最重要事項と考えており、安定的配当を確保しつつ、業績に応じた配当を実施することを基本方針としております。配当性向30%を目安に継続的かつ安定的な配当を実施するとともに、総還元性向も意識した株主還元を進めていきます。

#### 3. 内部留保

企業価値向上に資する成長投資、株主還元を実行するとともに、マクロ環境の変化や新型コロナウイルス感染症の拡大をはじめとする経営リスクに備えて、一定水準の安全性を確保することを基本方針としています。

#### キャッシュアロケーションの考え方



# DX戦略



**佐野 友一**  
執行役員  
DX推進部長

### 2030年に向けて

デジタル技術を戦略的に導入・活用し、2030経営計画の達成に向けて経営基盤と事業競争力の強化を実現します。

### 基本認識

当社グループは、通信技術の発達や、AI、ビッグデータ、IoTなど、社会のデジタル化に伴う経営環境の劇的な変化を踏まえ、進化の著しいデジタル技術への投資による生産性向上と経営基盤強化への取り組みが不可欠であると考えています。そのため、2019年度に現状診断と課題の明確化を行い、

2020年度のIT戦略プロジェクトによる部門横断の議論を経て、デジタル技術投資に向けた戦略を策定しました。今後は、2021年度に設立したDX推進部が核となり、全社横断的なDX（デジタルトランスフォーメーション）を牽引することで、事業活動の変革と2030ビジョンの実現を支えていきます。

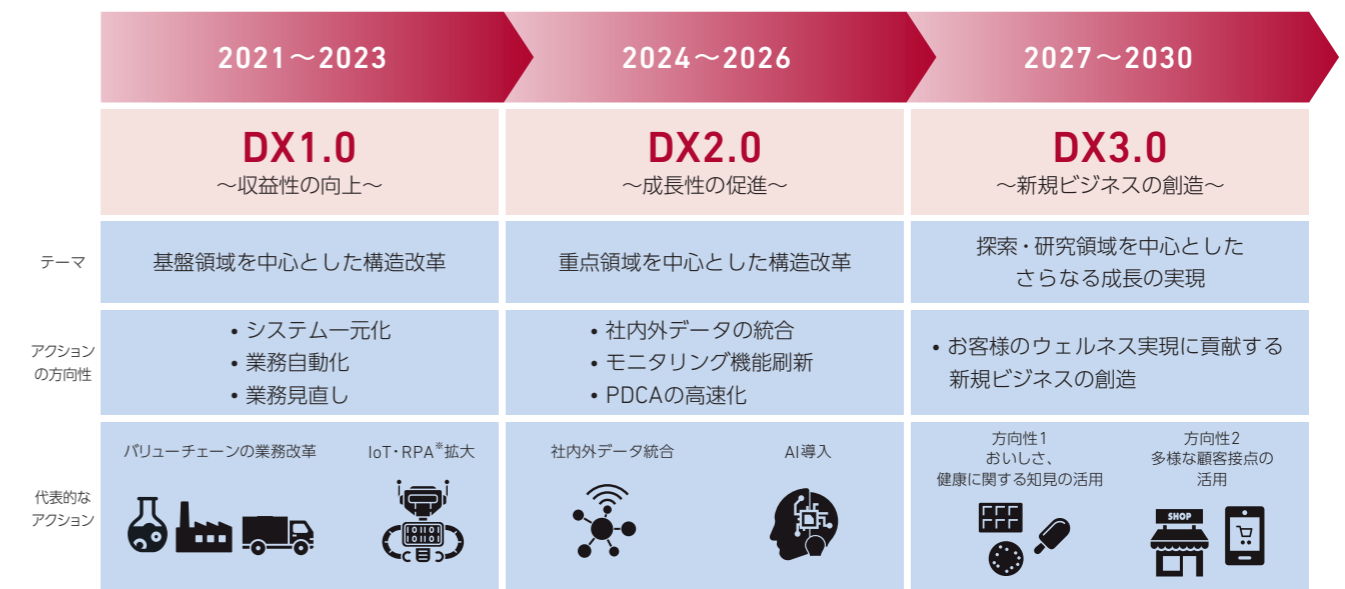
### 中長期戦略

全社のDX実現に向け、事業変革を3つのステージに切り分けた「DX戦略」を策定しました。2021中計期間に進める「DX1.0」では「収益性の向上」を目的とし、システム一元化や自動化ソリューションによりバリューチェーン全体の業務プロセスの効率化を進め、創出したリソースを2030ビジョンの重点領域や「DX2.0」の実行に投入し、成長戦略を加速させます。

「DX2.0」では、「成長性の促進」を目的とし、社内外データ

の統合やAIなどテクノロジーの活用により事業活動のモニタリングプロセスを再構成し、変化に柔軟で迅速な意思決定を実現する経営基盤を構築します。これにより、経営環境や顧客動向などのインサイトから将来を見通す組織力を高め、ウェルネスカンパニーへの変革と「DX3.0」の実現を後押しします。「DX3.0」では、デジタル領域へ継続的な投資を行うとともに、Test&Learnを繰り返すことにより、お客様のウェルネスを実現する新たなビジネスの創造を推進していきます。

### DX戦略の全体像



\* ロボティックプロセスオートメーション。コンピュータ上で行われる業務プロセスや作業を人に代わり自動化する技術。

# ダイバーシティの推進



**藤井 大右**  
取締役上席執行役員  
ダイバーシティ推進室 担当

## 2030年に向けて

「一人ひとりの個を活かす」という考えのもと、ダイバーシティ & インクルージョンを推進し、パーパスの実現に向け、多様な人材が活躍し高め合う、活力ある組織づくりを行うことによりイノベーションを創出します。

## 「一人ひとりの個を活かす」経営を実現し、イノベーションを加速する

森永製菓グループでは、2001年から育児休業をはじめとした各種制度の改革など、女性活躍推進の取り組みを進め、2020年度時点で女性管理職比率<sup>※2</sup>は8.3%となっています。

### 森永製菓グループ

#### ダイバーシティポリシー

#### 一人ひとりの個を活かす

森永製菓グループは、より多くの人に幸せを届けるために、成長し続ける持続企業となることを目指します。これを実現する原動力は「人」、そしてその力を最大化するのはダイバーシティ&インクルージョンの実践と捉え、経営戦略の中心に位置づけます。

「一人ひとりの個を活かす」という考えのもと、互いに信頼関係を育みつつ誰もが持てる力を発揮し、いきいきと活躍できる状態を作ります。多様な「個」から「知の多様性」を生み出しかけ合わせることで、変化への対応力=レジリエンスを高め、新たな価値=イノベーションを創出することで、お客様と社会の課題を解決し続けます。

今後はさらなる女性活躍推進に加え、価値観・個性・これまでのキャリアなどの多様性を活かすことで、知の掛け合わせによるイノベーションが創出される風土を醸成すべく、2020年4月にダイバーシティ推進室を発足し、2021年4月にダイバーシティポリシーを制定しました。

このダイバーシティポリシーの浸透と実践には、経営陣と管理職を中心としたマネジメント層が同一の理解のもと、各職場で推進していくことが重要との考えから、約350名のマネジメント層を対象にダイバーシティ研修を実施しました。今後は、この研修の受講者が中心となって各職場でダイバーシティ&インクルージョンの理解促進と実践を図るとともに、研修などの様々な取り組みを進めることで、従業員が一体となって2030年のありたい姿の実現を目指します。

#### ダイバーシティポリシーを実践するための5つの指針

1. 個の理解と尊重
2. 全員の活躍を推進
3. 公平なサポートの実践
4. 信頼関係の構築
5. 主体性と挑戦の重視

## 2030年のありたい姿

組織のイノベーション力を高めるには、一人ひとりの従業員が自身の強みを磨き、そのような多様な「個」の集合から「知の多様性」を生み出し、それをかけ合わせることで相乗効果を生んでいく組織づくりが必要です。そのため、以下のKPIを設定してダイバーシティの向上に取り組んでいきます。

1. ダイバーシティ研修の受講率 100%<sup>※1</sup>
2. 多様な人材の活躍が推進されている状態 80%以上<sup>※1</sup>  
(従業員意識調査における肯定的回答率)
3. 女性の活躍推進 女性管理職比率20%<sup>※2</sup>など



ダイバーシティ推進スタッフ

※1 グループ連結 ※2 森永製菓(株)単体

# サステナビリティセクション

- 40 サステナビリティへの取り組み
- 40 サステナビリティ・マネジメント
- 42 世界の人々のすこやかな生活への貢献
- 46 多様な人材の活躍
- 48 持続可能なバリューチェーンの実現
- 50 地球環境の保全
- 52 経営基盤の強化



サステナビリティへの取り組み

# サステナビリティ・マネジメント



創業者が大切にした“利他の精神”を礎に、パーパス・2030ビジョンの実現に向けて、森永製菓グループ全体でサステナビリティ・マネジメントを強化します。

**宮井 真千子**  
取締役常務執行役員  
サステナブル経営推進部 担当

## パーパスに基づくサステナブル経営を推進

現在、グローバル社会では、気候変動問題をはじめとする社会課題の深刻化やデジタル化の急速な進展など、企業活動に大きな影響を及ぼす環境変化が今までにないスピードで起

き、将来の見通しに関する不確実性も高まっています。そのような中、パーパス・2030ビジョンを実現するには、ありたい姿に向けた課題を明確化したうえで、長期視点を持ち、全

## 森永製菓グループのマテリアリティ特定プロセス

マテリアリティの特定に向けて、2020年7月にサステナビリティ、消費者課題、資本市場・ESG投資などの分野の有識者へヒアリングを行い、取り組むべき課題について意見を伺いました。その後、経営・事業面の重要課題、SDGsやグローバル・コンパクトなどの国際的規範・イニシアティブ、お客様やお取引先やNGOなどのステークホルダーから寄せられた期待・要請、調査機関などからのCSR・ESG・サステナビリティ関連調査項目、その他当社グループや食品業界を取り巻く外部環境動向を踏まえ、「パーパス・2030ビジョンの実現に向けた30の重要課題候補」

を整理しました。これらの重要課題候補について、「当社グループの持続的成長へのインパクト」「社会の持続可能な発展へのインパクト」の2軸による重要性評価を、社外ステークホルダー11名(投資家3名、取引先4名、NGO1名、社外役員3名)と社内のキーメンバー10名で行いました。その結果、21の課題が重要と評価され、うち7課題が最重要と評価されました(→重要課題マトリックス\*)。この結果を元に、役員で議論を重ね、当社グループのマネジメントや業務とのつながりを総合的に考慮して統合し、5つのマテリアリティを特定しました。

## 当社グループの重要課題マトリックス

社会的持続可能な発展へのインパクト	当社グループの持続的成長へのインパクト		
	やや重要	重要	非常に重要
非常に重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 農産原料の生産段階での人権・環境問題</li> <li>● フードロスの削減</li> <li>● 気候変動の緩和と適応</li> <li>● 大規模感染症の拡大への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● おいしく健康的な食の開発</li> <li>● サステナブルな商品の開発</li> <li>● 食品安全・品質保証</li> <li>● ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>● ビジョン実現に向けた人材育成</li> <li>● 持続可能な原材料調達</li> <li>● パーパスに基づく経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生活者のニーズに応える新たな価値を持つ食品の開発</li> <li>● コーポレート・ガバナンスの強化(リスクマネジメント含む)</li> <li>● 人権マネジメント</li> <li>● サステナビリティ・マネジメントの強化</li> <li>● ESG情報開示による社会的信頼・評価の向上</li> <li>● 経営基盤のグローバル化</li> </ul>
重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品の社会・環境情報の適切な伝達</li> <li>● プラスチック容器・包装の環境配慮・循環利用</li> <li>● 次世代フードテクノロジーへの対応</li> <li>● 地域社会との共存共栄</li> </ul>		
やや重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● その他の環境保全活動(水資源保全など)</li> <li>● 流通における環境負荷低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会貢献活動</li> </ul>	

■ 最重要と評価された課題 □ 重要と評価された課題

## 5つのマテリアリティ

1. 世界の人々のすこやかな生活への貢献
2. 多様な人材の活躍
3. 持続可能なバリューチェーンの実現
4. 地球環境の保全
5. 経営基盤の強化

社グループを挙げて取り組んでいく必要があります。

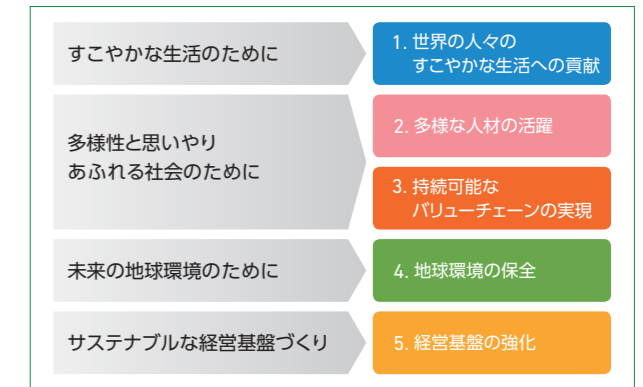
当社グループは、創業時より社会への貢献を強く意識して事業を行ってまいりましたが、新たな企業理念の策定を機に、グローバル社会の一員としてSDGsの達成を含めた持続可能な社会の実現に向けた取り組みを、これまで以上に積極的に進めていくこととしました。このような取り組みの積み重ねが、当社グループのビジネスをよりサステナブルなものとし、持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながると考えています。次ページ以降では、その具体的な取り組みを報告しています。

## 当社グループのマテリアリティを特定

当社グループでは2020年7月からパーパス・2030ビジョンの実現に向けた重要課題の検討を開始し、取締役会での承認を経て、財務・非財務両面からなる5つの重要課題(マテリアリティ)を特定しました(→詳細はP16-17をご覧ください)。

今後は、マテリアリティへの対応を通じて、社会価値の創造とレジリエントな経営基盤づくりを着実に進め、持続的成長を実現していきます。

## 当社グループのマテリアリティ



## 2030年の長期目標の設定とSDGsへの貢献

パーパス・2030ビジョン実現に向けた取り組みを進めるにあたって、マテリアリティごとに「2030年の長期目標」を設定しました。さらに、中期経営計画の期間に取り組むアクションなどをバックキャストする形で策定しています(→詳細はP16-17をご覧ください)。

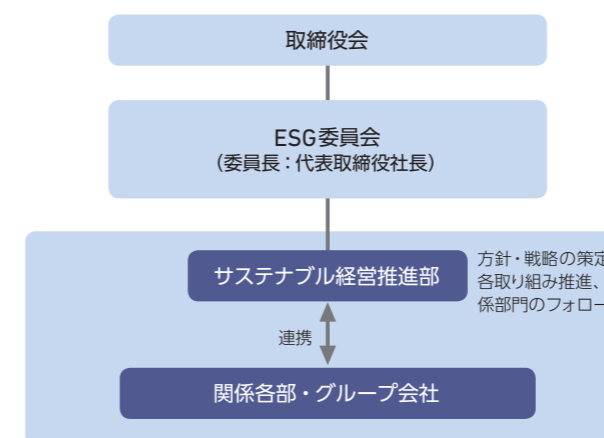
これらの取り組みの多くは、国連「持続可能な開発目標(SDGs)」に対応しており、SDGsが目指す「誰一人取り残さない(leave no one behind)」持続可能な社会の実現に向けて、当社グループ全体で取り組みを進めていきます。

ESG委員会は、サステナブル経営推進部が事務局となり、2030年目標に関わる部門長が委員となっています。サステナビリティに関わる最新の社会動向を報告・共有するほか、パーパス・2030ビジョンの実現に向けた方針・計画・課題対応に関わる必要事項を審議します。また、2030年目標の達成に向けた活動の進捗状況をモニタリングし、グループ全体のサステナビリティ活動を牽引していきます。

2030年の長期目標を達成するには、当社グループのすべての役員・従業員がパーパス・2030ビジョンを共有するとともに、サステナビリティ・ESGに関する基礎的な知見を共有することが出発点となります。このため、2020年度はサステナビリティ・ESGに関する役員研修を開催し、パーパス経営やサステナビリティの最新動向についての理解を深めました。今後、従業員に対しても研修などを通して、サステナビリティへの理解とナレッジの向上を進める計画です。

また、活動実績は、統合報告書や当社WEBサイトを通じて適切に開示し、グループ全体の透明性を高めるとともに、当社グループの考え方や活動の紹介を通じて、ステークホルダーの皆様との信頼関係を構築します。また、社外調査機関やお取引先様からのESG情報開示要請への対応を強化し、中長期的な企業価値向上を実現します。

## サステナビリティ推進体制図



役員に向けたダイバーシティ講演会 講師:大崎麻子様(ジェンダー専門家)

サステナビリティへの取り組み

# 世界の人々のすこやかな生活への貢献



津久井 慶太  
 上席執行役員  
 マーケティング本部長

2030年に向けて

「心・体・環境」の健康価値提供に取り組むことで、世界の人々のすこやかな生活へ貢献します。

2030年の長期目標

- 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

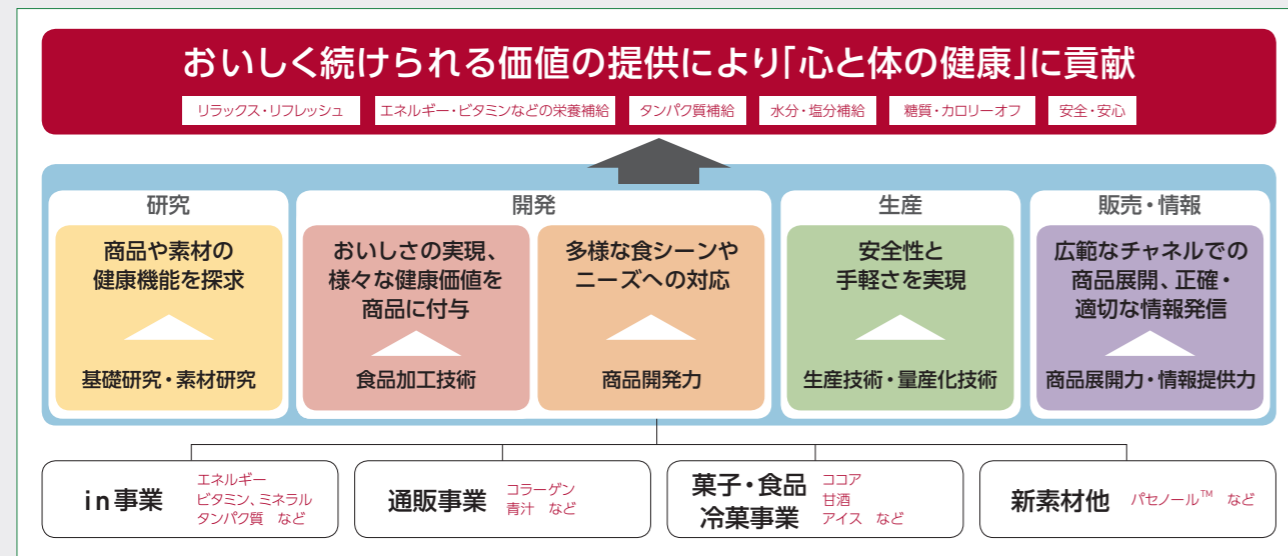
※ 対象：当社が定義する「心の健康を深掘り」<体の健康を加速>「心の健康から体の健康へ進化」した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率(対象：全国15才～79才消費者)より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討

「心・体・環境の健康」への貢献に向けて、当社グループならではの価値を提供

当社グループの「すこやかさ」への挑戦は、創業者・森永太郎の「おいしく栄養価の高い西洋菓子を日本に」という想いや「ミルクキャラメル」のパッケージに記された「滋養豊富／風味絶佳」からはじまります。以来120余年、いつの時代も常にお客様に価値を提供し続けるために、基礎研究、食品加工技術、商品開発力、生産技術、商品展開力、情報提供力などを追求してきました。現在も、これらの力を強みとして、幅広いカテゴリーの商品を通じて様々な世代やライフスタイルのお客様に「心の健康(おいしさ・たのしさなど)」や「体の健

康(栄養補給など)の価値を提供し、すこやかな生活への貢献に取り組んでいます。特に近年はライフスタイルが多様化し、栄養補給においても「小腹を満たしながら」「お菓子で」「ドリンクで」など、ニーズも多様化しています。当社グループは、様々なカテゴリー・形状の商品を通じてお客様のニーズに応えてまいります。将来的には、「心の健康」をより一層深掘りした商品やサステナブルな商品の開発にも注力し、2030ビジョンで掲げる「心・体・環境の健康」を実現することで、当社グループの持続的成長と企業価値向上を図ります。

お客様への提供価値



1. 「心・体・環境の健康」への貢献

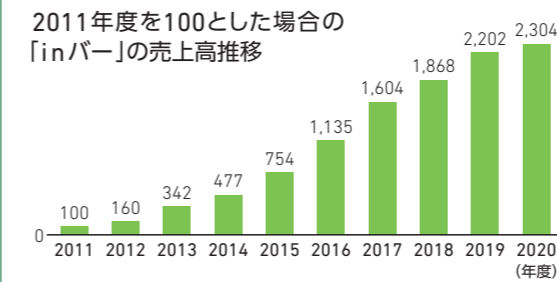
1. 「心と体の健康」に貢献する商品開発

- おいしく手軽なタンパク質補給  
 健康意識の高まりによるトレーニングの習慣化や体づくりへの関心、高齢者のサルコペニアやフレイル予防などから、タンパク質を手軽に補給できる商品へのニーズが拡大してい

ます。当社グループでは「inゼリー」をはじめとする「in」ブランドで、タンパク質補給商品のラインアップを拡充しています。最近ではプロテインの働きを強める「Eルチン」を追加するなど付加価値強化にも取り組んでいます。

「inバー」シリーズは10年間で売上高が約20倍に

「inバー」シリーズは、菓子技術を活用してプロテイン特有の風味を抑えたおいしく食べやすいプロテインバーです。多様化するニーズを受け、プロテイン含有量を増やした商品や糖質を抑えた商品、一口タイプのチョコレートや飲料にもラインアップを拡大しています。



● おいしく手軽に水分・塩分補給

地球温暖化に伴う平均気温上昇で、熱中症が増加傾向にあります。当社グループは、「熱中症予防声かけプロジェクト」に賛同し、「inゼリー エネルギーレモン」「inタブレット」「森永甘酒」「アイスボックス」により水分や塩分などの補給ニーズにお応えしています。



● 「心の健康」の深掘りと「体の健康」への進化

コロナ禍は人と人のコミュニケーションやストレスに大きな変化をもたらしました。今後は従来以上に「心の健康」の充実が求められると考え、当社グループでは科学的アプローチと顧客視点のマーケティングで「心の健康」の深掘りに取り組みます。また、菓子食品に対して一層高まる「体の健康」面のニーズ、砂糖や油脂、カロリー低減などにも技術を進化させながら対応を進めてまいります。

2. 消費者への情報提供

● スポーツ科学に基づく情報発信

当社グループは、トップアスリートの体づくりと栄養指導をサポートするトレーニングラボを運営しています。「かんたん、



「かんたん、わかる! プロテインの教科書」  
<https://www.morinaga.co.jp/protein/>

わかる! プロテインの教科書」サイトでは、トレーニングラボのトレーナーや栄養士が監修した記事を提供しています。情報は目的別のプロテイン選びから食事メニュー、運動のアドバイスまで多岐にわたり、月間平均訪問数150万回超の支持を得ています。

3. 社会課題解決に向けた取り組み

● カカオ生産国の教育や児童労働の解決支援

社会課題解決に向けて寄付を行うお客様参加型のキャンペーン「1チョコ for 1スマイル」\*を13年間続けてきました。支援パートナーの公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン様、認定NPO法人ACE様を通じてカカオ生産国の子どもたちの教育環境整備や児童労働を予防する活動で、2020年度までの累計寄付額は255,314,702円にのぼります。

※ 対象期間に対象商品1個購入につき、1円をカカオ生産国の子どもたちへの支援活動に寄付するキャンペーン。



支援による給食を楽しむガーナの子どもたち

「1チョコ for 1スマイル」  
<https://www.morinaga.co.jp/1choco-1smile/>

お客様との共創アクション  
 ～笑顔を未来につなぐプロジェクト～

2021年、営業部門の若手・中堅メンバーが主体となり、サステナブルな社会に向けたお客様との共創アクション「笑顔を未来につなぐプロジェクト」を開始しました。第一弾として、「チョコボール」を購入・応募いただいた数に応じて、全国の子ども食堂へ「チョコボール」を寄付するキャンペーンを実施しました。賛同いただいたお取引先様の店頭で展開し、21,816通のご応募をいただき社会の関心の高まりを感じています。



プロジェクトアンバサダーはキョちゃん! 楽しくわかりやすい情報提供で多くのお客様にサステナブルな社会づくりに共感・参画いただくことを目指します。

モリナガ・サステナブル「笑顔を未来につなぐプロジェクト」  
<https://www.morinaga.co.jp/sustainability/>

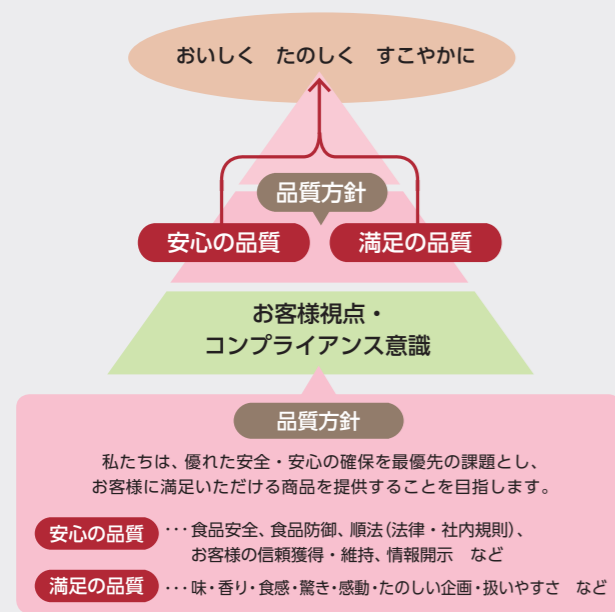
## 2. 安全・安心な商品の提供

当社グループは、常に優れた品質と安全性を確保し、お客様に安全・安心な食品を提供することが、食品メーカーとしての使命であると考えています。

### 品質保証に関する考え方

パーパス・2030ビジョンを実現するには、お客様の信頼こそが最も重要であると考えています。お客様からの信頼確保の前提となる「優れた品質」および「安全・安心の確保」に向けて、品質に関する最上位概念として以下の品質方針を定め、品質保証活動を推進しています。

### 森永製菓グループの品質保証に関する考え方

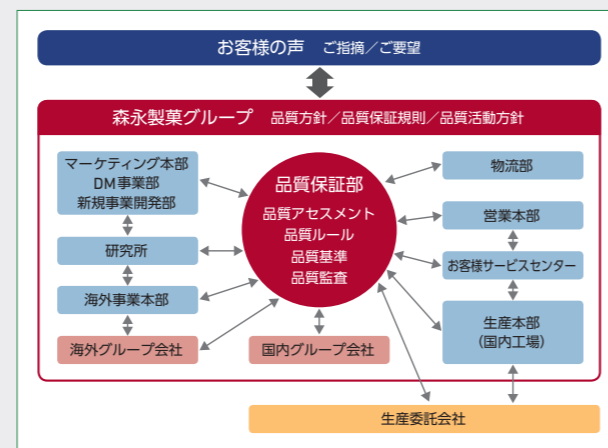


### 品質保証体制

品質方針を実践するために「品質保証規則」を定め、「品質活動方針(目的)」「目標とする水準」「各種ルール」「品質基準」を一元的・体系的に管理・整備し、各部門で品質保証のための活動を実行しています。

森永製菓ブランドの全商品は多くの部門が関わり開発を進めています。企画段階から品質アセスメントシステムで横断的に全体を見渡すことで、確認の漏れや見落としを排除し、品質・安全性・順法性を確保しています。また、優れた品質を追求するために、常に分析業務にも取り組んでいます。品質保証部の分析グループでは、商品・原材料に対して科学的な確認と保証を行っています。(株)森永生科学研究所では食物アレルギー分析キットの開発を行い、商品の安全性・順法性の確認と保証に貢献しています。なお、万一、品質事故が発生した場合に備えて、「クライシス対応要領」を整備し、役員および従業員が行う対応を定めています。

### 品質保証体制



### 品質保証の仕組み

お客様に安全・安心な商品をお届けするために、商品開発から調達・生産・物流・販売に至る全ての過程で品質保証体制を構築しています。

#### ● 1. 商品開発段階

全商品を対象に商品開発の最終段階で安全・安心を左右する重要確認項目(12部門・約180項目)を一覧で確認する品質アセスメントシステムを設け、開発段階のリスクを確実に排除し仕組みを設けています。

#### ● 2. 原材料調達段階

原材料は厳格な規格を定め、対応できるサプライヤーからのみ購入しています。原材料は、食品衛生法などの法令遵守はもちろん、食品添加物、アレルギー物質などの安全・安心に関わる情報も確認し、必要と判断した場合には個別に検査を実施することで、安全性を確認しています。

#### ● 3. 生産段階

全ての国内生産工場(森永製菓4工場、グループ会社4社)で国際的な食品安全マネジメントシステムFSSC22000およびJFS-B規格の認証を取得しています。

また、食品への意図的な異物混入を防ぐフードディフェンスへの取り組みを進めており、工場構内、製造現場への入退出管理の強化、異物混入防止に関するルール徹底、カメラによる記録体制などを実施しています。従業員とのコミュニケーションを大切にして働きやすい職場づくりに努めるとともに、安全・安心を最優先した行動を取れるよう意識向上を図り、ソフト・ハード両面からリスクの低減を行っています。

#### 認証取得工場一覧(2021年6月30日現在)

FSSC22000認証:三島工場、小山工場、中京工場、鶴見工場、高崎森永(株)、森永エンゼルデザート(株)、森永デザート(株)  
JFS-B規格認証:(株)アントステラ 大阪センター

#### ● 4. 出荷段階

最終品質確認として出荷検査を行い、製品の風味、色調、寸法・重量、菌規格(微生物管理)などをチェックしています。

#### ● 5. 輸送・保管・店頭管理段階

お客様に安全な商品を届けるために、物流事業者、お得意先様に対して商品の品質を損なわないようにルールを設け、お願いをしています。

#### ● 6. トレーサビリティの確保

品質保証の基盤となるトレーサビリティの確保に向けて、原料～製造～保管・配送の各段階で原料や商品の履歴情報を確実に管理しています。

#### ● 7. 品質に関する問い合わせへの対応

お客様から購入した商品に関するお問い合わせ・ご指摘があった場合は、各種調査・分析により品質や法規適合性を確認し、結果をお客様に回答しています。

#### ● 8. 海外における品質保証

海外の生産拠点でも国際的な食品安全マネジメントシステムFSSC22000、SQFの第三者認証を取得しています。海外の製造委託先に対しても品質点検を行い、安全な商品が出荷されていることを確認しています。

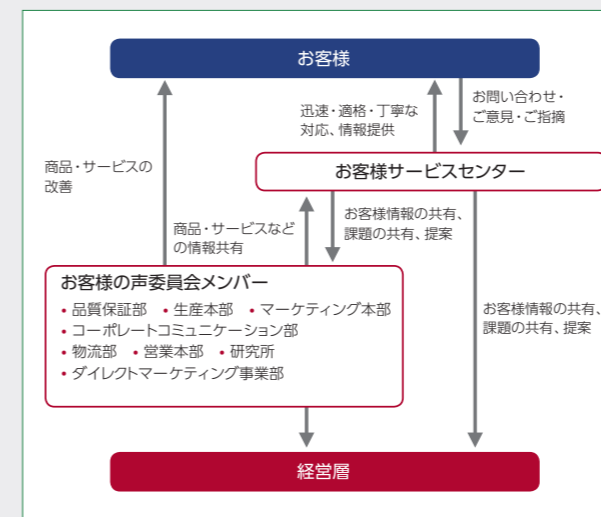
### お客様満足向上への取り組み

#### ● お客様満足向上のための体制

お客様サービスセンター、生産本部、品質保証部が主管となって関係部門にお客様の声を共有する「お客様の声委員会」を四半期に1回開催し、お客様の声を真摯に受け止め、お客様満足向上のために活かしています。同委員会の結果は、担当役員から取締役会に報告されています。また、消費者庁が推奨する「消費者志向経営」に賛同し、消費者志向自主宣言を実施しています。

#### お客様の声委員会

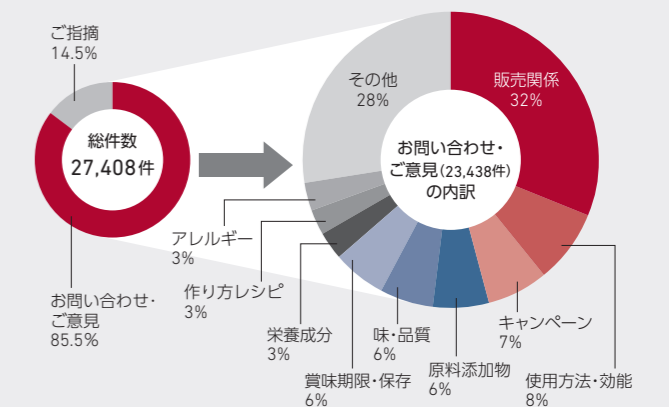
##### ～お客様の声を活用するための仕組み～



#### ● お客様サービスセンターの取り組み

2013年に自己適合宣言した顧客満足に関する国際規格ISO10002に基づいて、お客様満足度の向上を目指し改善を常に行っています。お客様からのご意見・ご要望は、フリーダイヤル、メール、手紙などで受け付け、誠実・迅速・正確な対応を心がけています。お客様からのご意見・ご要望は日報や月報で全社に共有し、課題の早期発見と商品・サービスの改善に活用しています。また、WEBサイトにはQ&Aを掲載し、お客様の速やかな問題解決をサポートしています。

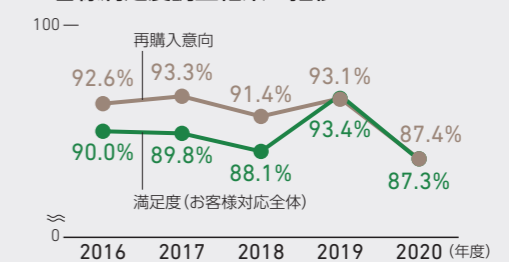
#### お客様サービスセンターへのお問い合わせの内訳(2020年度)



#### ● お客様満足度調査結果

お客様サービスセンターでは、お客様からいただいたご指摘に、1件1件原因究明を行ったうえで報告書をお送りしています。この報告書にお客様対応についてのアンケートはがきを同封し、この結果をサービスの改善に活用しています。

#### お客様満足度調査結果の推移



2020年度は、全体の満足度、再購入の意向ともに87%以上のお客様にご満足いただける結果となりましたが、前年度より満足度が低下しました。これは、コロナ禍で電話受付時間の短縮や電話受付オペレーターの人員を縮小したことで、電話が繋がりにくくなったことなどが原因と考えています。今後は、お問い合わせいただきやすい体制を整備し、より一層お客様に寄り添った対応を心がけ、お客様満足度の向上に取り組めます。



サステナビリティへの取り組み

# 多様な人材の活躍

## 2030年に向けて

社会に価値を生み出し続ける自律的人材を育成するとともに、多様な人材が活躍する労働環境の実現を通して、当社グループの競争力を高め、持続的成長を目指します。

### 2030年の長期目標

従業員意識調査における肯定回答率80%

- 「森永製菓グループは事業を通じて、人々のすこやかな生活や、より豊かで持続可能な社会づくりに貢献している」
- 「多様な人材が活躍し、企業の成長・持続性につながっている」
- 「働きがいがあり、心身ともに健康的に働いている」

## 基本的な考え方

当社グループは、ダイバーシティを経営の中心に据え、「一人ひとりの個を活かす」という考え方のもと、多様な人材が活躍し、働きがいのある組織と職場づくりを推進しています。この実現に向けて、人事戦略に基づいた右表のテーマに取り組んでいます。

### 2030年の長期目標に向けた取り組みテーマ

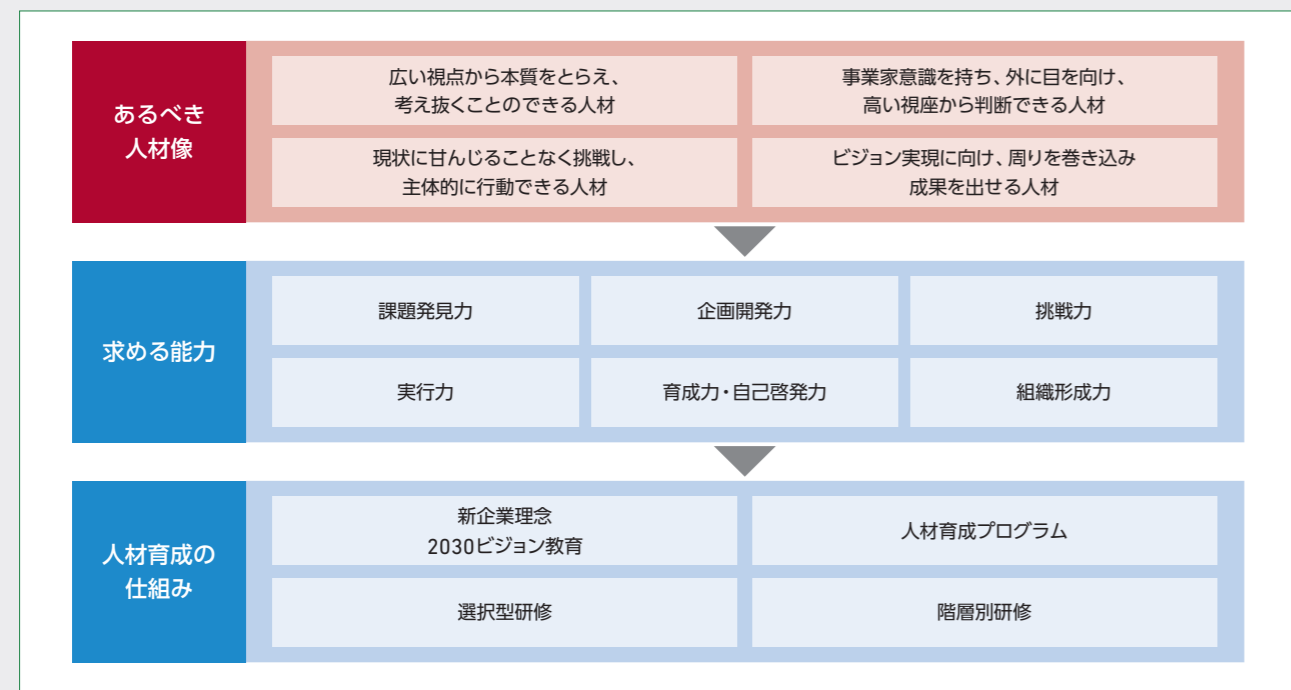
1. パーパス・2030ビジョンの実現に貢献する人材・風土・組織づくり
2. 多様性と活力ある組織づくり
3. 健康的で働きやすく、働きがいのある労働環境の実現

## 1. パーパス・2030ビジョンの実現に貢献する人材育成

パーパス・2030ビジョンの実現には人づくり・組織づくりが最も重要だと考えます。パーパス・2030ビジョンを深く理解・共有するため、全ての役員・従業員を対象として「パーパス・2030ビジョンの浸透活動」を継続的に推進していきます。

事業を通じて価値を生み出すためのあるべき人材像は下図の通りです。このような人材の育成に必要な6つの能力

### あるべき人材像と育成の仕組み



「課題発見力」「企画開発力」「挑戦力」「実行力」「育成力・自己啓発力」「組織形成力」を定義し、この能力開発を実現する人材育成プログラムの強化を通して、取り組みを推進します。

また、人事戦略に基づく3つの主要課題「リーダー育成」「専門性向上」「生産性向上」と連動した研修体系も構築しており、階層別研修や自己啓発を組み合わせ実施していきます。

### 研修体系(森永製菓(株)単体、2021年度)

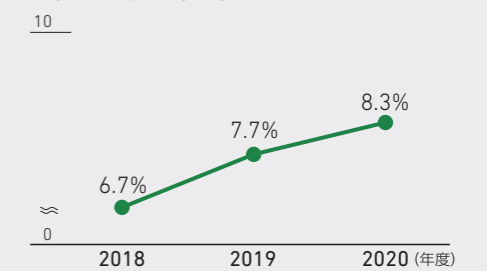
育成カテゴリー	具体例(抜粋)
1 リーダー育成	マネジメント力・育成力強化研修
	次世代リーダー育成研修
2 専門性向上	マーケティング本部:上級マーケティング研修
	生産本部:生産技術研修
	営業本部:SP <sup>®</sup> 担当研修
3 生産性向上	海外事業本部:語学力向上プログラム
	問題解決力強化研修
	ビジネス基礎力研修

※ セールスプロモーションの略

## 2. 多様性と活力ある組織づくり

新たな価値を生み出し、外部環境変化に柔軟に対応できる強しなやかな組織を実現するには、多様な強みを持つ従業員が活躍できる組織づくりが重要です。このため、性別、年齢、人種、国籍、障がいの有無などに加えて、仕事や人生に対する価値観や個性、これまでのキャリアなど、様々な違いを持つ多様な人材が活躍し、強みを発揮できる職場づくりを推進していきます。なお、2021中期経営計画の期間は、「女性管理職比率10%」を目標に取り組んでいきます。

### 女性管理職比率の推移(森永製菓(株)単体)



## 3. 健康的で働きやすい労働環境の実現

社会により良い価値を生み出すには、従業員とその家族の「心と体の健康」を保持・増進し、従業員がいきいきと健康的に働くことができる労働環境が必要不可欠です。その実現に向けて、「ワークライフバランスの実現」と「健康経営の推進」に取り組んでいます。

などの制度を導入し、時間帯・場所・曜日の制約を極少化することで、働きやすい労働環境を実現しています。また、転居を伴う異動を行わない働き方も本人の希望で可能としています。これらの制度を活用することで、仕事と家庭、育児や介護などそれぞれのワークライフに対応した働き方を実現していきます。

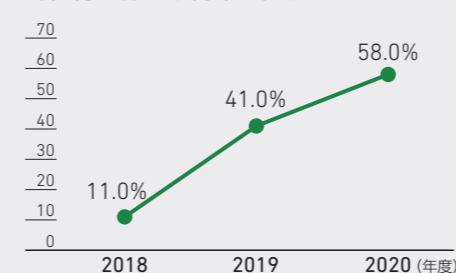
### 1. ワークライフバランスの実現

ワークライフバランスの実現に向けて、年間総労働時間の削減と働きやすい労働環境の整備に取り組んでいます。テレワークやフレックスタイム、時差出勤、個人別休日カレンダー

#### 年間総労働時間の推移(森永製菓(株)単体)

2018年度	1988時間
2019年度	1993時間
2020年度	1961時間

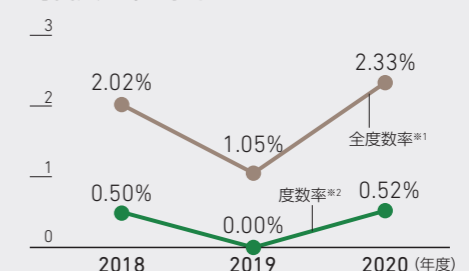
### 男性育児休業取得率の推移(森永製菓(株)単体)



### 2. 健康経営の推進

従業員の安全・衛生を確保するため、労使一体で労働安全衛生活動を推進しています。また、2017年から健康経営に取り組み、従業員とその家族の「心と体の健康」を積極的にサポートしています。

#### 労働災害率の推移(対象:森永製菓(株)工場および生産関係会社)



※1 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死者数(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。

※2 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死者数(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。

より詳細な情報は、当社WEBサイトをご覧ください  
<https://www.morinaga.co.jp/company/csr/social/employee.html>

## サステナビリティへの取り組み

# 持続可能なバリューチェーンの実現

### 2030年に向けて

事業に関わる社会課題の解決にバリューチェーン全体で取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

#### 2030年の長期目標

- 持続可能な原材料調達：カカオ豆、パーム油、紙において100%<sup>\*1</sup>
- CSRサプライチェーンマネジメント：原材料取引額構成比80%以上に実施<sup>\*2</sup>
- フードロス削減：原料受け入れから納品(流通)までに発生するフードロスを70%削減<sup>\*3</sup>

※1 グループ連結。紙は製品の包材が対象 ※2 グループ連結 ※3 国内グループ連結、原単位、2019年度比

## バリューチェーンの社会課題解決を推進

現在、気候変動問題などの社会課題が深刻さを増し、すべてのステークホルダーが自らの能力や責任に応じて課題解決に取り組むことが求められています。当社グループにおいても、私たちを取り巻く社会や地球環境の持続可能性に貢献する「環境の健康」の実現に向けて、バリューチェーン全体で取り組ん

でいきます。特に、農産原料の生産段階における人権・環境問題や、原材料を調達するサプライチェーン上で生じる社会・環境問題、安定調達に関わる課題およびフードロスは優先課題と考えており、「持続可能な原材料調達」「CSRサプライチェーンマネジメント」「フードロスの削減」を推進する計画です。

### 森永製菓グループのバリューチェーンと社会課題・取り組み



## 1. 持続可能な原材料調達の推進

主要原材料であるカカオ豆・パーム油・紙資源において人権問題や環境問題の発生に関与しない調達を、2030年までに実現することを目指します。この実現に向けて、「森永製菓グループ調達方針」に基づき、原材料サプライヤーやその他ステークホルダーと連携・協働し、取り組みます。まずは国内の森永製菓製品において、右表とP49の取り組みを進めます。

### 持続可能な調達中期目標 (対象：国内の森永製菓製品)

- 森永製菓(株)が日本国内で販売する製品の原材料について
- カカオ豆 2025年度までに100%持続可能な原料に
  - パーム油 2023年度までに100%持続可能な原料に
  - 紙(製品の包材) 2022年度までに100%持続可能な材料に

## 1. カカオ豆

チョコレートの原料であるカカオ豆は、生産過程での劣悪な労働環境や貧困、児童労働などの人権問題、森林伐採をはじめとする環境問題など、様々な社会課題を抱えています。2020年度から持続可能な調達に貢献する認証カカオ豆(バリーカレボー社のココアホライズン<sup>※</sup>認証カカオ)の使用を開始し、2025年度までに100%持続可能な原料に切り替えることを目指します。

※「ココアホライズン認証カカオ」は、バリーカレボー社が主導するココアホライズン財団のマスマランス方式(認証原料と非認証原料が混合される認証モデル)で提供される認証カカオ豆。



担当取締役によるインドネシアのカカオ苗木栽培農家の視察状況(2019年度)

## 2. パーム油

アブラヤシから搾油・精製されるパーム油は、原料生産地において違法伐採などの環境破壊や人権問題が社会課題となっています。当社グループは、持続可能な調達の実現に向けて、認証パーム油(RSPO認証原料<sup>※</sup>)への切り替えを進めます。2022年度までにソフトキャンディ、アイスクリーム主要品、2023年度には、国内の森永製菓製品に使用するパーム油を、100%持続可能な原料に切り替えることを目指します。

※ RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil (持続可能なパーム油のための円卓会議)の略。持続可能なパーム油の認証スキームを開発・運用している。

## 3. 紙

紙原料の木質資源は、乱伐・違法伐採により世界的に減少が続いており、持続可能な調達が求められています。環境や地域社会に配慮した森林資源を利用するため、FSC<sup>®</sup>認証紙(一部の特殊な紙は、再生紙または第三者機関による認証紙を使用)などの調達を進めます。2021年度に主要ブランドで切り替えを進め、2022年度までに全ての製品に使用する紙を、100%持続可能な材料に切り替えることを目指します。

## バリーカレボー社(本社:スイス)との連携によるサステナブル認証カカオの調達

2020年秋より、サステナブル認証を受けたカカオ豆(バリーカレボー社より提供される「ココアホライズン認証カカオ」)の使用を開始しました。2025年度までに100%持続可能な原料への切り替えを目指し、カカオ農家の繁栄、森林伐採の防止、CO<sub>2</sub>排出削減、そして児童労働の撲滅に貢献していきます。



カカオ農家への飲料水インフラ支援の様子(西アフリカ)

## 2. CSRサプライチェーンマネジメントの推進

サプライチェーンにおいて、人権・労働問題や環境問題に加担することがないように、原材料サプライヤーの皆様とともに取り組みを進めていきます。この実現に向けて、2021年

6月に策定した「サプライヤーガイドライン」に基づき、お取引先様と公平・公正で透明性の高い関係構築を基盤として、社会・環境に配慮した調達活動を推進していきます。

- 「調達方針」 <https://www.morinaga.co.jp/company/csr/social/supplier.html>
- 「サプライヤーガイドライン」 [https://www.morinaga.co.jp/company/csr/management/pdf/policy\\_supplier-guideline.pdf](https://www.morinaga.co.jp/company/csr/management/pdf/policy_supplier-guideline.pdf)

## 3. フードロスの削減

世界人口が増加する中、フードロスの削減は世界的課題となっており、食品企業の一員として真摯に取り組む必要があると考えています。当社グループは、その第一歩として原料の受け入れ、製造、物流・納品までに発生するフードロスの削減について長期目標を設定しました。今後は、消費段階についても検討を進めるとともに、食品廃棄物の発生を抑制しながら、リサイクル率の向上やフードバンクへの寄贈など、

食資源の循環・有効利用を推進していきます。

### 2030年の長期目標

- フードロス: 70%削減

※ 対象:原料受け入れから納品(流通)まで(国内グループ連結)  
※ 原単位 [年間フードロス量(t)÷年間製造重量(t)](2019年度比)  
※ 発生した食品廃棄物のうち、飼料化・肥料化など、食資源循環に戻すものを除き、焼却・埋め立て等により処理・処分されたものを「フードロス」と定義

## サステナビリティへの取り組み

# 地球環境の保全

### 2030年に向けて

「環境の健康」の実現に向け、人々の取り巻く社会そのものが健康であることを目指し、重要事業活動を通じた環境負荷の最小化および中長期視点での環境保全活動に取り組めます。

#### 2030年の長期目標

- 2050年度までにGHG排出量 **実質ゼロ**を目指す<sup>\*1</sup>  
2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量 **30%削減**<sup>\*2</sup>
- 2030年度までに「inゼリー」のプラスチック使用量 **25%削減**<sup>\*3</sup>

<sup>\*1</sup> グループ連結 <sup>\*2</sup> Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比) <sup>\*3</sup> 対象：包装材料におけるプラスチック使用量(原単位、2019年度比、バイオマスプラスチックへの置換を含む)

## 1. 環境マネジメント

気候変動問題やプラスチック廃棄物による環境汚染などの地球規模の環境課題は、当社グループの事業や業績に中長期的に影響を与える可能性があります。「環境の健康」の提供と当社グループの持続的成長に向けて、環境方針に基づき、適切かつ戦略的に環境保全活動への取り組みを加速します。

これらの実現に向けては、代表取締役社長を委員長とするESG委員会において、環境に関する重要方針および目標の審議・策定、および進捗状況のレビューなどを行っています。また、生産統括部とサステナブル経営推進部のメンバーによる環境統合事務局を設置し、工場環境管理委員会などと情報交換を図り、環境マネジメントシステムの継続的改善と環境負荷低減、生産性向上への取り組みを推進しています。

当社グループでは、ISO14001を軸とした環境マネジメント

システムを構築しており、2018年1月から「森永製菓グループ生産事業所」としてマルチサイト認証を取得しています。(森永製菓4工場、生産関係会社3社)

#### 森永製菓グループにおける主な環境リスクと機会

主な環境問題	リスク	機会
気候変動問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>農産原料の調達リスク</li> <li>炭素税の負担増加による生産コスト上昇</li> <li>暴風や洪水などによる物理リスク</li> </ul>	気温上昇による生活者ニーズの変化に伴うビジネス機会の創出
プラスチック容器・包装の環境配慮・循環利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制強化時の対応遅れによる企業価値低下</li> </ul>	外部連携によるイノベーションの創出

森永製菓グループ環境方針、環境マネジメント体制図、ISO14001の認証得状況は当社WEBサイトをご覧ください  
<https://www.morinaga.co.jp/company/csr/environment/management.html>

## 2. 気候変動問題への対応

当社グループでは、脱炭素社会の実現に貢献するため、2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにするとい

う長期目標を定めました。目標の実現に向け、省エネルギーおよびエネルギー使用の見える化などのカーボンマネジメント

#### 温室効果ガス排出削減に向けた主な施策

施策	内容
1. 工場におけるCO <sub>2</sub> 排出削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量の見える化の推進</li> <li>高効率な生産体制の確立</li> <li>省エネ施策の実施(高効率な省エネルギー型設備の導入、効率的な空調の実施など)</li> </ul>
2. フロン使用設備での取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>オゾン層破壊係数の低い代替フロンへの切り替え、ノンフロン化の検討</li> <li>フロンガスの漏えい防止管理強化</li> <li>オゾン層破壊係数ゼロで温暖化係数も低い自然冷媒設備の導入(森永エンゼルデザート(株)、森永デザート(株))</li> </ul>
3. 物流における取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>同業他社との共同輸配送による積載率向上、輸配送車両の削減</li> </ul>

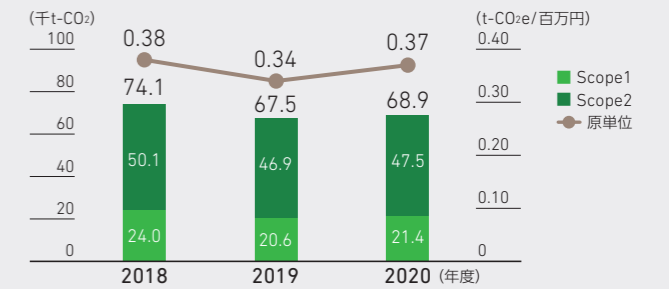
トを推進しています。今後は、再生可能エネルギーの活用やTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言への対応を進める考えです。

#### 環境長期目標

- 2050年度までにGHG排出量 **実質ゼロ**を目指す<sup>\*1</sup>
- 2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量 **30%削減**<sup>\*2</sup>

<sup>\*1</sup> グループ連結 <sup>\*2</sup> Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)

#### CO<sub>2</sub>排出量の推移 (Scope1+2、2018年度～2020年度実績)\*



\* 国内グループ連結。CO<sub>2</sub>排出量は小数点第二位を四捨五入して記載。2020年度の数値はLRQAによる第三者保証を受けています。

## 3. 容器・包装における環境配慮の推進

近年、プラスチック廃棄物による海洋汚染が深刻な問題となっており、世界的に関心が高まっています。当社グループにおいても企業活動を通じた取り組みが重要と考え、主力商品である「inゼリー」の包装材料を対象に、プラスチック使用量削減の長期目標を定めました。この長期目標への取り組みを基点に、資源循環型社会の実現に向けた環境保全を推進していきます。

#### 主要ブランドの容器・包装における環境配慮施策

施策	現在取り組み中の内容(予定含む)
プラスチックの減量・減容	「inゼリー」「チョコモナカジャンボ」などの包材におけるプラスチック使用量の削減
環境配慮型材料への切り替え	「ハイチュウ」「inゼリー」などにおけるバイオマス由来プラスチック包材への切り替え
リサイクルの推進	廃棄される容器・包装の回収とリサイクルを推進予定

## 4. 水資源の有効利用

近年、気候変動の影響により干ばつや洪水などの自然災害が頻発、また、世界人口が増加する中、水資源が不足するリスクが地域により高まると言われています。当社グループの事業活動に水資源は必要不可欠であり、水ストレス<sup>\*</sup>の適切な把握と水資源を効率的に利用する事業活動の推進が重要であると考えています。水不足が生じる可能性が高い地域を特定し

て対応を検討するため、取水量調査とWRI(世界資源研究所)のAqueduct Water Risk Atlasを使用した国内外の生産事業所の水ストレス評価を実施するとともに、水資源のさらなる効率的利用を目指します。

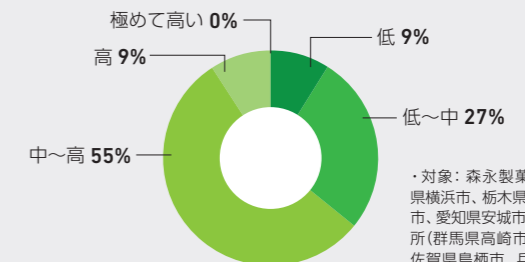
\* 水ストレス:水供給が逼迫している状態のこと。人口一人当たりの最大利用可能水資源量が1,700m<sup>3</sup>を下回ると水ストレス下にある状態とされている。

#### 水資源使用量(千t)(2018年度～2020年度実績)



\* 国内についてはグループ連結数値。海外については生産拠点における数値。2020年度の国内グループ連結数値はLRQAによる第三者保証を受けています。

#### 全生産事業所の水ストレス(2020年度)



・対象：森永製菓工場4カ所(神奈川県横浜市、栃木県小山市、静岡県三島市、愛知県安城市)、グループ会社4カ所(群馬県高崎市、神奈川県大和市、佐賀県鳥栖市、兵庫県尼崎市)、海外生産事業所3カ所(米国のノースカロライナ州、台湾台北市、中国浙江省)

## 環境教育・啓発

企業活動のあらゆる面で環境に配慮した活動を行うべく、従業員の環境意識の向上を図るとともに、教育・啓発を進めています。また、毎年、ISO14001取得の国内生産事業所の従業員を対象に、内部環境監査員養成セミナーを開催し、内部環境監査員の育成と強化を行っています。2020年度は29名が受講し、ISO14001:2015規格での受講者数は計172名となりました。



内部環境監査員養成セミナー

## サステナビリティへの取り組み

# 経営基盤の強化

### 2030年に向けて

企業としてのサステナビリティを高め、持続的成長と企業価値の向上を実現します。

#### 2030年に向けた取り組みテーマ

- 1. 透明性、効率性の高いガバナンスの実現
- 2. 経営基盤のグローバル化
- 3. 人権マネジメントの確立
- 4. DXを活用した事業運営
- 5. ESG情報開示の充実

## サステナビリティを高める経営基盤の強化

パーパス・2030ビジョンを実現するためには、企業としてのサステナビリティを高め、外部環境変化に速やかかつ適切に対応し、しなやかに事業運営を行うことが必要と考えます。

当社グループでは、以下の5つのテーマについて、経営会議やESG委員会でのモニタリングを通じて着実な取り組みの推進を図ります。

### 取り組みテーマ

1. 透明性、効率性の高いガバナンスの実現	社会の変化に適切に対応し、持続的成長と企業価値向上を実現するために、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、透明性・効率性の高い実効的な企業統治を実現する
2. 経営基盤のグローバル化	事業進出先の状況を踏まえた企業活動の基盤を構築し、海外事業の拡大を支える
3. 人権マネジメントの確立	急速に高まっている人権尊重に向けた国際的要請に応え、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいたグローバルな人権マネジメント体制を整備する
4. DXを活用した事業運営	デジタル化の急速な進展に対応し、当社グループの生産性向上、経営基盤の強化、および新規ビジネスの創出に向けて、全社横断的なDXを推進する
5. ESG情報開示の充実	資本市場からの非財務情報開示の要請に応え、適切な市場評価を獲得するため、ESG情報開示を充実させる

## 1. 透明性・効率性の高いガバナンス体制の構築

新型コロナウイルスの感染拡大など、企業を取り巻く環境は複雑さと不確実性を増しており、急激に変化しています。このような中、2030ビジョンを実現するには、ステークホルダーの要請を適切に把握し、多様な環境変化に速やかに対応できる、効率的で実効性の高い企業統治を実現することが必

要です。当社グループではコーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、実効的で透明性の高いコーポレート・ガバナンスの実現に向けて継続的に取り組みを推進しています。

▶ **コーポレート・ガバナンスに関する詳細情報はP54-63ガバナンスセクションをご覧ください。**

## 2. 経営基盤のグローバル化の推進

2030経営計画では、海外事業の中で米国を重点領域と位置付けて最優先に取り組むとともに、台湾を基盤領域、中国・東南アジア・オセアニア・欧州での市場開拓を探索・研究領域と位置付け、次の成長の芽としていく計画です。海外事業の拡大に向けて、事業進出先の国・地域の伝統・文化・ライフス

スタイルなどに配慮しながら、企業理念の理解促進やグローバル成長に必要な事業基盤の整備などに取り組み、海外グループの従業員もこれまで以上に一体となって働ける体制を強化します。

## 3. 人権マネジメントの強化

企業は国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、自社およびバリューチェーンにおいてステークホルダーの人権を尊重するためのマネジメントの実施が求められています。当社グループでは、2018年に「森永製菓グループ人権方針」を制定し、基本的人権を尊重し、差別やハラスメントのない職場づくりを目指すとともに、原材料調達先のサプライチェーンで児童労働や強制労働の排除を目指すことを、方針として明示しました。現在、「1チョコ for 1スマイル」活動を通じて、カカオ生産国での児童労働の状況をNPO・NGOの方々から学び意見交換を行うとともに、RSPOへの加盟を通してパーム油生産地域の人権課題への理解を深めるなど、サプライチェーンの人権課題の把握と対応を進めています。

また、社会の変化に合わせて人権方針を更新し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権マネジメント体制の整備を進めていきます。

### 人権マネジメントの強化に向けたロードマップ

- 2021年度**
- ・人権デューデリジェンスの取り組みに着手
  - ・サプライヤーガイドライン制定
  - ・「森永製菓グループ人権方針」改定
  - ・NPOとのステークホルダーエンゲージメント
  - ・社内研修・教育の推進(人権尊重の基本的考え方とハラスメントなど)

- 2022年度**
- ・サプライヤーガイドラインに基づくサプライヤーによるアセスメント開始
  - ・人権への負の影響が生じる可能性がある事業の影響評価開始
  - ・社内研修・教育の拡充(ビジネスと人権のグローバルな考え方など)

- 2023年度**
- ・明らかになった課題への対応(緊急性のあるものから取り組む)
  - ・課題への対応状況のレビューと統合報告書などでの報告

- 今後に向けて**
- ・人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、業務に取り込む

## 森永製菓グループ人権方針

森永製菓グループは、国際社会の一員として基本的人権を尊重し、人権侵害に加担しない誠実な企業活動を行います。

1. 人権の尊重と差別の禁止	基本的人権を尊重し、人種・性別・国籍・宗教・思想・年齢・身体的特徴等を理由とする、あらゆる差別を行いません。
2. ハラスメントの禁止	パワーハラスメントやセクシャルハラスメントなど、人間の尊厳を傷つける行為を一切行いません。
3. 安全・衛生への配慮	安全・衛生に配慮し、働きやすい職場環境の確保に努め、従業員の基本的人権を尊重します。
4. 良好な労使関係の構築・維持	結社の自由、団体交渉実施等の従業員の基本的権利を尊重し、良好な労使関係を構築・維持します。
5. 児童労働・強制労働の排除	あらゆる企業活動において、児童労働や強制労働、その他不当な労働慣行を認めません。

(2018年5月制定)

## 4. DXを活用した事業運営の進化

2030ビジョンの実現において、DXの推進は生産性・収益性の向上や経営基盤の強化に向けて、非常に重要な役割を担っています。経営会議などにて進捗をモニタリングしながら、

デジタル技術投資による事業活動の変革を着実に推進していきます。

▶ **詳細はP37DX戦略をご覧ください。**

## 5. ESG情報開示の強化

資本市場からの非財務情報開示の要請に応え、適正な評価を獲得することは、当社グループが持続的成長を実現するうえで不可欠であると考えています。このことから、株主・投資家など、あらゆるステークホルダーの皆様に当社グループの持続的成長に向けた考え方とその取り組みを適切にお伝えするために、統合報告書および当社WEBサイトなどで財務・非財務両面の情報開示を今後一層強化していきます。また、国内外のESG調査機関からの調査についても内容を精査したうえで積極的に対応を進め、企業価値向上を図ります。

### 評価を得た主なESG関連指標(2021年3月時点)

2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)	S&P/JPX カーボン エフィジェン 指数
CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION	2021 Sompo Sustainability Index

MSCI <http://info.msci.com/l/36252/2017-06-27/kj5n9b>



## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
鷹野 志穂

この度、当社グループではパーパスとそれに基づく2030経営計画を策定いたしました。パーパスや2030ビジョンを昨今の流行りのように考える向きもあるかもしれませんが、企業が社会に貢献し、そのために長期にわたり成長を続けることは至極当たり前だと私は考えています。当社グループは創業120年を超え、創業者の想いの中に「社会に貢献する」という意思が当時から強く打ち出されています。そういう背景からこの度の策定プロセスには全従業員の思い、現経営陣の戦略、社外取締役の意見も含め、全社課題として取り組まれました。

大切なのは、目標は掲げるものではなく達成していくものだということです。社外取締役の重要な役割は、同じゴールに向かってどうすれば達成できるのかを社外の視点から時に意見し、時に議論し、決断の手助けをすべきものだと考えます。特に10年プランとなると、現経営陣の次の世代が担っていかなくてはなりません。そういった意味で、従業員全員が2030経営計画をいかに具体的にアグレッシブに取り組んでいくのが極めて重要になると思います。経営陣から現場までが一体となって目標に向かえるような強い土台づくりが2021中計の一番大切な要素になると考えています。

当社グループは、多くの議論を尽くし、新企業理念を定め、2030年のあるべき姿と中長期計画を公表しました。経営の方向が明確になったことで、今期から新たな事業の種を植え、基幹事業の持続的な成長戦略を着実に推進することが求められます。

技術革新が進み、変化が早く全産業に波及する情報社会に対処するためのガバナンス体制を整備しながら、意思決定・戦略実行のスピードを上げなければなりません。また、ESGの大きな課題である地球環境の変化に柔軟に対応し積極的に取り組むことで結果を出していく必要があります。

社外取締役としての私に求められることは、主に食品分野の事業会社の経営を担った経験に基づく想像力だと考えています。「ウェルネスカンパニーに生まれ変わる」という2030ビジョンに進むことは当社にとっては革新です。広く長期的な視野をもって将来を洞察し、ステークホルダーの皆様からの信頼をしっかりと意識しながら、企業文化を尊重したバランスのとれた視点で社外取締役としての責務を果たしていきます。



社外取締役  
星 秀一



社外取締役  
江藤 尚美

2020年6月の社外取締役就任以来、120年の歴史に培われたブランド力とそれを支える従業員の皆さんの誠実さ、愛社精神は、当社グループの成長の大きな原動力だと感じています。

2021年度、当社グループはパーパスを含む新たな企業理念を定めるとともに、初めて2030年に向けた長期ビジョンを策定いたしました。これらを実現することは、株主様からの負託やステークホルダーの皆様のご期待に応えるためにとっても大切なことと考えています。

この意欲的なビジョンと目標を達成するためには、従来の取り組みの延長線上だけではなく、新たに意識や方法の変革が必要となります。重厚長大な製造業と新進の外食産業というまったく性格の異なるふたつの企業における経験を活かし、長期の目標達成のために克服すべき課題について、社内とは異なる視点で提起し、成すべきことを早期に具体化するための議論の促進に貢献したいと考えます。

また、社会との対話やESGに関わる業務経験を活かすとともに、社会の変化に学ぶ姿勢を忘れず、女性活躍にとどまらない真のダイバーシティや、グループのサプライチェーン全体を見渡した役割の発揮についても役立ちたいと考えています。

120年の歴史を刻んできた当社グループは、今年新たに更なる進化を目指し、「新企業理念」を策定、それを踏まえて2030年のありたい姿として「ウェルネスカンパニーに生まれ変わる」という2030ビジョンを掲げました。

このような節目の年に新たに社外取締役に就任致しましたことは、光栄に存じますとともに責任の重さを痛感しております。私は機械メーカーで40年余り、生産・物流、人事、広報・CSRといった業務に携わってきました。その中で社内は勿論ですが、会社や事業の外にも沢山の貴重なヒントがあること、色々な意味での現場が全ての原点であること、そして率直で真摯なコミュニケーションの重要性を常に感じて参りました。

今、当社グループでは2030ビジョンのもと目標・計画を策定し、具体的な活動に着手したところです。益々激しく速くなる環境の変化の中では、多様な着眼点でリスクを捉え共有するとともに、活動のスタートダッシュの機会を見逃さず果敢に取り組む重要性も増します。変化は課題であると同時に企業が強みをより伸ばす機会ともなります。中長期そして客観的な視点を意識し、微力ながら当社グループの発展に貢献をしていく所存です。



社外取締役  
浦野 邦子

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの基本方針

当社グループは、企業価値の最大化ならびに企業の持続的発展を図ることを目的に、経営の健全性および効率性の向上、財務内容の信頼性の確保、適時適切な情報開示、法令の遵守ならびに各ステークホルダーとの信頼関係の強化を基本方針として、コーポレート・ガバナンスを構築しています。

### ● 1. ステークホルダーの位置付け

当社グループは、パーパスを実現するうえで、ステークホルダーは極めて重要な存在であると考えています。そのため、企業理念・行動憲章に基づき、企業活動のすべての領域で社会的責任を果たすことを通じて、様々なステークホルダーとの

信頼関係を維持・発展させ、適切な協力を推進していきます。

### ● 2. 経営監視機能

取締役会の経営監視機能の強化、社外取締役と社外監査役の設置、常勤監査役の重要会議への出席、監査部の社長直轄化等により実効性のある内部統制システムを構築します。

### ● 3. 企業グループ全体についての考え方

当社は、子会社の独立性を尊重するとともに、密接に連携します。

## コーポレート・ガバナンス体制

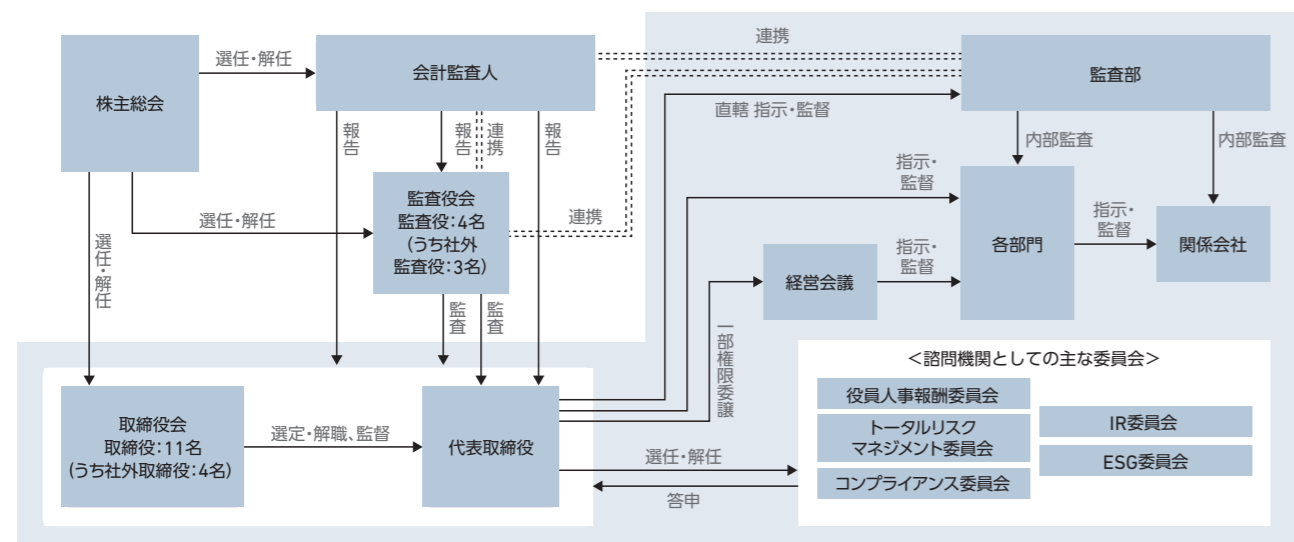
### 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、以下の理由により、健全で効率的な企業経営に資するとの判断から採用しています。

- (1) 社外取締役：社外取締役を4名選任し、幅広い見地から経営全般に関して客観的かつ中立的な立場でコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただいております。
- (2) 社外監査役：社外監査役を3名選任（うち1名は常勤監査役）し、取締役の職務執行の監査を行っています。

- (3) 経営の監視機能：監査役会は原則月1回開催するほか、必要に応じて適宜開催しています。常勤監査役は定期的に代表取締役と面談するとともに、経営会議等の重要会議に出席し、取締役の職務執行の監査を行っています。取締役・執行役員・部長等に権限が委譲された事案のうち、重要なものについては、常勤監査役が決算申請の監査を行っています。監査役は会計監査人と、また常勤監査役は監査部長と定期的および必要に応じて意見交換を行い、会計監査および業務監査を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2021年6月29日現在)



より詳細な情報は、当社のWEBサイト「コーポレート・ガバナンス」「コーポレートガバナンス報告書」をご覧ください。  
<https://www.morinaga.co.jp/company/about/governance.html>  
[https://www.morinaga.co.jp/company/ir/library/governance\\_report.html](https://www.morinaga.co.jp/company/ir/library/governance_report.html)

### 業務執行について

当社では、「決定基準規程」により、取締役会、経営会議、各取締役、各執行役員、各部長等の決定単位ごとに責任と権限を明確にしています。

### ● 取締役会

取締役会は、経営判断の原則に基づき法定事項および重要な業務執行について、慎重な意思決定を行うとともに業務執行状況の監督を行っています。取締役会の審議の実効化と効率性を確保するため、諮問機関である各種委員会(右図参照)で、事前に十分な協議を行っています。取締役11名のうち4名が社外取締役であり、男性7名、女性4名で構成されています。

### 取締役のダイバーシティ(2021年6月29日現在)

女性取締役の比率	36.3% (11名中4名)
社外取締役の比率	36.3% (11名中4名)

### ● 経営会議

経営会議は、取締役、常勤監査役を中心とするメンバーで構成し、重要な経営テーマ等、取締役会から権限委譲を受けた事項について、審議・決定を行っています。

### ● 執行役員制度

事業環境変化への対応の機動性を高め、意思決定のスピードを高めるため、執行役員制度を導入しています。これにより、戦略執行に係る通常業務の執行権限と責任を執行役員に付与し、経営の効率化と業務執行責任の明確化を図っています。

### ● 役員人事報酬委員会

取締役の指名・報酬等を検討する任意の委員会として役員人事報酬委員会を設置しています。社外取締役が委員長を務め、役員および役員待遇に関わる人事・報酬、および執行役員と関係会社代表者の人事等を審議しています。

### 役員人事報酬委員会の構成

氏名	地位	役割
鷹野 志穂	社外取締役	委員長
太田 栄二郎	代表取締役	委員
江藤 尚美	社外取締役	委員
星 秀一	社外取締役	委員
浦野 邦子	社外取締役	委員

### ● その他の主な委員会

当社ではこの他、取締役会の監督機能を強化するため、以下の委員会をはじめとした諮問機関を設置しています。

名称	委員長	主な付議事項
トータルリスクマネジメント委員会	代表取締役社長	①全社的なリスクマネジメントシステムの構築・推進 ②トータルリスクマネジメント体制の構築・推進
コンプライアンス委員会	代表取締役社長	①コンプライアンス経営の構築・推進およびそれに向けた取組の検討・実施 ②コンプライアンス行動計画の策定・推進 ③取締役会への報告・提案
ESG委員会	代表取締役社長	①サステナブル経営に関する方針・目標・アクション・KPI等の審議 ②アクション・KPI進捗フォロー ③分科会等の設置および検討内容の共有・提案・審議 ④統合報告書発行に関する審議
IR委員会	代表取締役社長	株主価値の向上のための施策についての策定およびフォロー ①適時・適切な情報開示 ②株主とのコミュニケーションの在り方 ③株主価値の向上

### 取締役の主な専門的経験分野

氏名および地位	専門性と経験							
	企業経営・経営戦略	ESG・サステナビリティ	財務・会計	人事・労務	法務・コンプライアンス・リスク管理	マーケティング・営業	グローバル	研究・生産・物流
太田 栄二郎 代表取締役社長	●	●		●	●	●		●
宮井 真千子 取締役常務執行役員	●	●				●		●
平久江 卓 取締役上席執行役員	●	●		●	●	●		●
内山 進一 取締役上席執行役員	●	●	●				●	●
坂井 俊之 取締役上席執行役員	●					●	●	●
森 信也 取締役上席執行役員	●					●		●
藤井 大右 取締役上席執行役員	●	●		●	●			●
鷹野 志穂 社外取締役	●	●				●	●	●
江藤 尚美 社外取締役	●	●				●		●
星 秀一 社外取締役	●					●	●	●
浦野 邦子 社外取締役	●	●		●				●

## 役員選任に関する考え方

当社は役員を選任に当たり、役員に相応しい人格、見識、リーダーシップを備えていることを前提に、当社が必要とする高い専門性、豊富な経験を有する者を候補者とする方針です。

社外取締役の選任に当たっては、当社の独立性判断基準を満たすとともに、当社の経営課題等に関して独立かつ客観的な立場からの適切な意見陳述・問題提起を期待できる者を候補者いたします。なお、監査役については財務および会計に関して相当程度の知見を有する者が1名以上含まれるよう選任する方針です。

## 役員報酬の基本方針およびその構成

### 基本方針

当社の役員報酬制度に関する基本方針は、過度なリスクテイクを抑制しつつ、中長期的な企業価値の向上、持続的な成長の実現に向けた役員への貢献意欲を高めることを重視した制度を構築・運用することとしています。また、報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保し、今後の法改正や社会動向を踏まえながら、より適切な報酬制度の構築・運用に向けて継続的に検討を進めます。

### 報酬等の構成および内容

当社の役員報酬は、役員報酬の基本方針に基づき、当社と同規模の主要企業における役員報酬水準等を参考に設定しています。取締役(社外取締役および国内非居住者を除く)の報酬は、毎月支給される基本報酬、役員賞与(金銭報酬)ならびに株式報酬から構成されます。基本報酬は70%を役員

### 2020年度の取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		金銭報酬		非金銭報酬等 役員報酬BIP信託に 関する報酬(業績連動型)	
		固定報酬	業績連動報酬		
取締役	202	129	48	24	11名
監査役	47	47	-	-	4名

## 社外取締役の独立性判断基準

当社は、金融商品取引所定める独立性基準に加えて、以下の全てを満たす候補者のうち、当社の経営課題等に関して独立かつ客観的な立場からの適切な意見陳述・問題提起を期待することができる者を独立社外取締役に選定する方針です。

- ア 候補者又は候補者が業務執行者である法人が当社株式を保有する場合は、議決権所有割合で10%を超えないこと
- イ 直近事業年度の取引において、候補者又は候補者が所属する法人への売上高が、当社の連結売上高の2%未満であること
- ウ 直近事業年度の取引において、候補者又は候補者が所属する法人における売上高が、当該法人の連結売上高の2%未満であること

に応じた固定報酬とし、30%を前年度の業績および中期経営計画実現に向けた貢献度に応じた業績連動報酬として支給します。役員賞与は、一定の時期に株主総会での決議を受けたうえで支給を行い、非金銭報酬等である株式報酬は、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的として、取締役(社外取締役および国内非居住者を除く)の基本報酬額の10%を支給することとしています。

### 役員報酬の構成

役職	固定報酬(%)	業績連動報酬(%)
取締役(社外取締役を除く)	70	30
社外取締役	100	0
監査役	100	0

## 取締役会の活動状況

2020年度に開催された取締役会は16回、その審議時間の合計は約1,800分でした。主な審議テーマは以下のとおりです。

### 2020年度の主な審議テーマ

カテゴリ	主な審議テーマ
1. 法定項目	株主総会招集、決算、重要人事等
2. コーポレートガバナンス・コード所定項目	取締役会実効性評価、取締役の個人別の報酬等の決定方針策定、政策保有株式の保有状況報告等
3. 経営全体	森永製菓グループ企業理念、2030経営計画および2021中期経営計画、設備投資、取引制度改定等
4. 内部統制・リスク管理・コンプライアンス	コンプライアンス委員会報告、トータルリスクマネジメント委員会報告等

## 取締役会の実効性評価

### 分析・評価の方法

当社は、取締役会の実効性について、2020年度も2月から3月にかけて、社外取締役を含む全取締役および社外監査役を含む全監査役に対して、取締役会の構成・運営・議題、経営陣の指名・報酬、リスク管理、株主等との対話、取締役会を支える体制、および過去の取締役会評価における指摘事項に関するアンケート調査を実施し、この結果に基づいて取締役会で意見交換を行い、評価を行いました。また、専門家による客観的な意見を聴取するため、第三者法律事務所の上記アンケート結果の分析・評価を受け、その評価結果を参考として、2021年4月の取締役会で議論を行い、取締役会の実効性評価を決定しました。

### 評価結果

第三者法律事務所による分析・評価の結果、2020年度の当社取締役会は、会社法およびコーポレートガバナンス・コードに照らし、重大な機能不全や仕組みの欠落等は存在せず、「有効に機能している」との評価が得られました。また、今後の改善すべき課題としてはリスク管理に関する議論、取締役会のモニタリングボードとしての機能強化等が指摘されました。

## 政策保有株式

当社は毎年一度、取締役会において、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式、いわゆる政策保有株式について、個別銘柄ごとの配当水準や取引上の利益等が資本コストに見合っているか等定量的な評価を行うとともに、保有目的や保有企業との中長期的な取引関係の見通し等、定性的な評価を加えて、保有が合理的かどうかを精査しています。これらの評価を踏まえ、政策保有株式の保有の必要性を判断しつ

これらにより、当社取締役会は当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方等に沿った実効性を有し、有効に機能していると認識しています。

### 改善に向けた取り組み

2019年度の取締役会実効性評価で確認された課題である、取締役会の構成の適正化、適切な決議事項・報告事項の設定、取締役の指名・報酬決定プロセスの一層の明確化、リスク管理に関する十分な議論の実施、ステークホルダーの観点を踏まえた議論の活発化、および担当分野を超えたさらなる議論の活発化の各項目については、2020年度の実効性評価等を踏まえ、相当程度の改善が図られたと認識しています。

### 今後の取り組み

取締役会の機能強化を図り、実効性をさらに向上させるための今後の取り組み事項は、以下のとおりと認識しています。

- 一層のリスク管理に関する十分な議論の実施
- 取締役会のモニタリングボードとしての機能強化に向けた検討の実施

つ縮減を図る方針です。なお、2020年度に一部保有株式を売却しました。政策保有株式に係る議決権の行使には、当該議案が当社グループとの関係・取引に悪影響を及ぼさないか、コーポレート・ガバナンス上の重大な懸念事項が生じていないか、との観点から検討し、個別銘柄ごとに賛否について決定しています。



# コンプライアンス

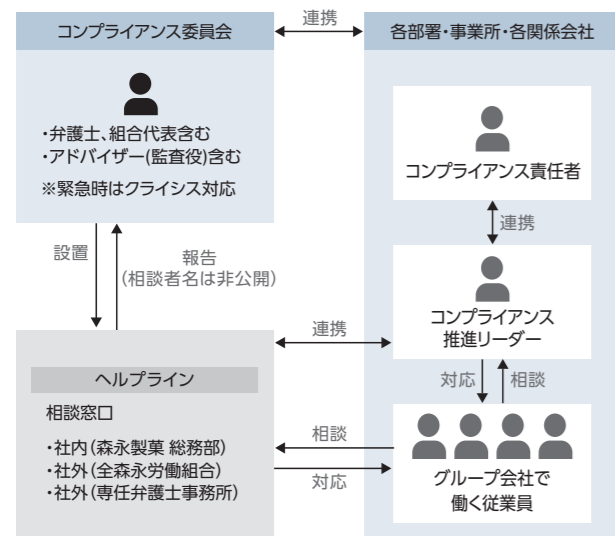
## 基本的考え方

当社グループは、「コンプライアンスはあらゆる事業活動において、全てに優先する課題である」との意識のもと、「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」を制定し、これに基づいてコンプライアンスへの取り組みを推進しています。

## コンプライアンス体制

当社グループでは、「コンプライアンス規程」を制定するとともに、森永製菓代表取締役社長が委員長を務める「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスに関する方針の策定・見直しや活動状況のモニタリング等を実施しています。

### コンプライアンス体制図



### コンプライアンス委員会

- ・委員長: 代表取締役社長
- ・委員: 経営戦略部・総務部・経理部・品質保証部・マーケティング本部・海外事業本部・研究所各担当役員、生産統括部長、品質保証部長、経営戦略部長、コーポレートコミュニケーション部長、人事部長、総務部長、監査部長、経理部長、お客様サービスセンター長、営業本部長、営業戦略部長、マーケティング本部長、海外事業本部長、調達部長、研究所研究開発戦略部長、労働組合代表、顧問弁護士(非常勤)
- ・アドバイザー: 常勤監査役
- ・事務局: 総務部法務グループ

## 2020年度の取り組み

コンプライアンス風土のさらなる浸透・定着を図るために、「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」を各事業所でパネル掲示するとともに、啓発用の冊子やカードを全従業員に配布しました。さらに、新入社員研修、新任管理職研修等の階層別研修でコンプライアンス研修を実施するとともに、本社・各事業所での研修を継続して実施しました。また、2020年度も国内グループ会社で働く全従業員を対象にコンプライアンスアンケートを実施し、当社グループのコンプライアンス状況の把握と今後の対策立案を行いました。これらの取り組み結果は、コンプライアンス委員会に報告・審議されるとともに、取締役会にも報告されています。2020年度はコンプライアンス意識の向上に向けて各種の研修を実施し、延べ900人超が受講しました。

### コンプライアンス研修実績(2020年度)

研修名	対象	受講者数
階層別研修	各年次・各職位該当者	170名
事業所研修	森永製菓および関係会社の従業員	767名

## 内部通報制度の運用

コンプライアンス違反等の通報およびコンプライアンスに関する相談窓口として「ヘルプライン」を設置しています。社内、労働組合、外部弁護士の3カ所で相談窓口を設けており、相談者が被害を受けているコンプライアンス違反案件だけでなく、周りの従業員が被害を受けていたり、違反かどうかが疑問に思うあいまいな案件についても対応しています。また外部弁護士は男性と女性をそれぞれ選任し、相談者の選択の幅を広げています。

# リスクマネジメント

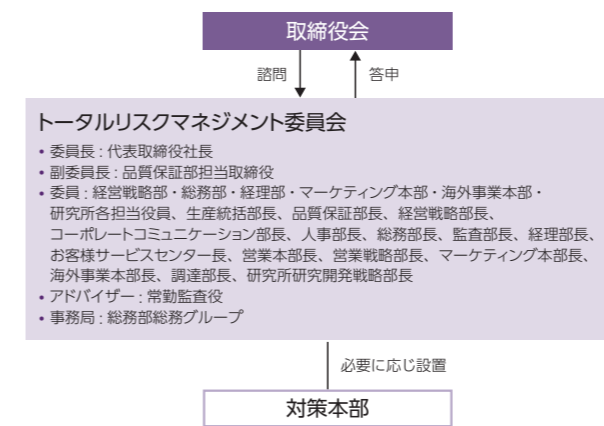
## 基本的考え方

当社グループは、事業活動の中で顕在化しているリスクだけでなく、潜在的なリスクも含めて把握に努め、管理・対応を行う「トータルリスクマネジメント」を行っています。

## リスクマネジメント体制

当社グループでは、「トータルリスクマネジメント規程」を制定するとともに、トータルリスクマネジメントを組織横断的に検討・実施する組織として「トータルリスクマネジメント委員会」を設置し、リスクマネジメント計画の立案やモニタリング、見直し等を適宜、実施しています

### リスクマネジメント体制図



## リスクの把握と管理

当社グループは、「トータルリスクマトリックス」に基づき、想定リスク分類と対策主管部門を明確にして、優先的に対応すべきリスクを把握しています。それぞれのリスクと、対応を実施する部門が適合するよう細分化したものを「トータルリスクマップ」に記載し、各事業所で具体的なリスク管理を行っています。「平常時」と「緊急時」のリスク対策を毎年見直し、それらを「トータルリスクマップ」に記載・更新してモニタリングを行い、その内容に基づいた訓練を実施し、結果をトータルリスクマネジメント委員会で報告する、一連のPDCAを回しています。また、災害等発生時も、事業継続を確実に行うために、主要商品について事業継続マネジメント(BCM)の円滑な運用が図れるよう定期的に見直しを行い、その結果をトータルリスクマネジメント委員会に報告しています。

## 新型コロナウイルスへの対応

感染症クライシス対応要領に基づき、トータルリスクマネジメント委員会で方針を立案し、初動対応として従業員対策分科会とサプライチェーン分科会を開催し、事業継続と従業員の安全対策について協議を行いました。今後に向けては、サプライチェーンの維持可能性の継続的な確認、テレワーク勤務の推奨、感染状況の情報発信を行うことによる従業員の意識向上、生産現場以外の事業所が閉鎖した場合のBCM・BCPへの影響度合いの洗い出しと対策の検討が必要と考えています。

## 森永製菓グループの想定する主なリスクと対応

視点	リスク項目	前提	想定されるリスク	森永製菓グループの対応
短期・中期	1. 食の安全性	食の安全性確保は食品会社の最重要課題と認識	・不測の品質事故による大規模な回収や製造物責任発生 ・コスト負担、社会的信用、業績および財政状態への影響	●「品質保証規程」等体系的な品質保証体制構築 ●「クライシス対応要領」で対応
	2. 生産体制	基本的には一商品一工場の生産体制	災害等での工場の稼働不能状態発生による業績および財政状態への重大な影響	●事業継続マネジメント(BCM)による主力品の生産維持・再開対応策の進行
	3. 原材料調達	・主要原材料が農産物 ・石油製品を包材として使用	天候不順による不作や原産国の政情不安等による価格の高騰、量的確保が困難な場合の業績および財政状態への影響	●調達拠点の分散、適正在庫水準の維持、為替予約、重要原材料のサステナブル化等
	4. 天候、自然災害等	・購買行動への影響 ・大規模自然災害の発生	天候状況による購買機会の減少、大規模自然災害によるサプライチェーンの停滞発生時の業績や財政状態への影響	●情報収集・分析に基づく需要予測・生産管理 ●災害発生時の安全確保、生産・供給体制整備
	5. 感染症等	・大規模な感染症等の流行 ・購買行動の変化	感染症流行によるサプライチェーンの停滞、消費者の購買行動の変化等による、業績や財政状態への影響	●まん延時の安全確保、生産・供給体制の整備 ●消費者行動等の調査、商品開発体制の整備
	6. 企業情報・個人情報の漏えい	・事業での情報システム活用 ・サイバー攻撃の多様化	不正アクセス等、予期せぬ情報漏えいが発生した場合の多額のコスト負担、信用毀損、業績および財政状態への影響	●社内体制の整備とセキュリティ強化 ●情報漏えい発生時の具体的な対策と信用回復
	7. 海外での事業展開	米国、中国等のグループ会社等を通じ事業を展開	戦争やテロ、法的規制や税務制度の変更、急激な為替変動等、予測不能な事態の発生による、業績および財政状態への影響	●各国・各地域での情報収集を通じて、経営管理体制・リスク管理体制を強化
	8. 企業の社会的責任	法令、社会規範の遵守と企業の社会的責任の遂行	法令違反や社会規範に反する行動等による処罰、社会的制裁、信頼の失墜、レピュテーションやブランド価値毀損等	●行動憲章等による法令・規則の遵守の徹底 ●リスクマネジメントの徹底
中期・長期	9. 人材の確保・育成	・人材は成長の重要課題 ・国内労働力人口の減少	適切な人材確保、育成、人材活躍の環境整備遅延による市場競争力の低下。業績および財政状態への影響	●ダイバーシティポリシーの制定 ●専門性、グローバル視点での人材育成推進
	10. 気候変動と持続可能性	温暖化による気候変動等、持続可能性への社会課題の増加	原材料調達から消費購買行動までバリューチェーン全体の中長期的にわたる事業継続性、業績および財政状態への影響	●地球環境保全、資源循環型社会への取り組み ●サステナビリティ課題のマネジメント強化

## 11年間財務・非財務サマリー

財務情報	単位	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
<b>会計年度</b>												
売上高	(百万円)	157,336	147,190	152,885	164,603	177,929	181,868	199,479	205,022	205,368	208,878	199,990
営業利益	(百万円)	6,653	2,813	2,695	3,858	5,939	11,456	17,612	19,751	20,217	21,230	19,162
経常利益	(百万円)	6,880	3,140	2,973	4,446	6,530	12,062	18,325	20,422	20,767	21,950	19,767
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,449	1,081	1,419	8,090	3,806	8,092	11,115	10,289	12,816	10,824	13,405
設備投資額	(百万円)	4,972	7,585	13,010	14,517	2,393	7,406	3,750	7,310	7,983	10,661	20,404
減価償却費	(百万円)	4,996	5,506	5,594	6,808	6,581	6,130	5,771	5,820	5,835	6,230	7,909
研究開発費	(百万円)	2,240	2,399	2,329	1,984	2,005	2,152	2,210	2,205	2,194	2,240	2,217
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	8,166	4,879	5,565	7,684	11,182	16,715	18,400	17,788	20,897	20,994	12,127
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△6,087	△7,817	△5,681	△6,459	△3,022	△2,091	△29,736	8,154	△20,025	16,993	△19,862
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△2,404	△1,845	3,645	△5,764	△1,491	△2,311	△2,398	△17,906	△11,888	△4,375	△4,084
フリーキャッシュ・フロー <sup>*1</sup>	(百万円)	4,579	△2,937	△2,615	625	8,159	14,223	15,663	13,943	15,871	7,988	△7,735

<b>会計年度末</b>												
総資産 <sup>*2</sup>	(百万円)	127,045	128,845	141,154	144,441	151,310	163,085	183,112	177,920	175,837	188,060	201,915
純資産	(百万円)	51,845	52,773	52,981	62,594	69,393	77,223	91,763	100,331	97,193	105,487	123,923
有利子負債	(百万円)	23,947	24,091	29,901	26,200	26,764	26,446	26,282	11,265	10,666	10,000	10,000

<b>財務指標</b>												
売上高営業利益率	(%)	4.2	1.9	1.8	2.3	3.3	6.3	8.8	9.6	9.8	10.2	9.6
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	4.7	2.1	2.7	14.4	6.0	11.5	13.6	11.0	13.2	10.8	11.8
総資産経常利益率(ROA) <sup>*2</sup>	(%)	5.4	2.5	2.2	3.1	4.4	7.7	10.6	11.3	11.7	12.1	10.1
自己資本比率 <sup>*2</sup>	(%)	40.4	40.7	37.2	41.5	43.8	45.7	48.7	55.0	54.8	55.7	60.9
D/Eレシオ	(倍)	0.47	0.46	0.57	0.44	0.40	0.35	0.29	0.12	0.11	0.10	0.08
一株当たり純資産(BPS) <sup>*3</sup>	(円)	984.66	1,004.47	1,009.48	1,151.30	1,274.09	1,432.50	1,713.49	1,882.23	1,917.22	2,080.77	2,445.53
一株当たり当期純利益(EPS) <sup>*3</sup>	(円)	46.90	20.73	27.24	155.37	73.11	155.47	213.60	197.76	247.15	215.18	266.52
一株当たり配当金 <sup>*3</sup>	(円)	30	30	30	30	30	35	45	50	66	72	80
配当性向	(%)	64.0	144.6	110.1	19.3	41.0	22.5	21.1	25.3	26.7	33.5	30.0

<sup>\*1</sup> 定期預金の預入による支出および定期預金の払戻による収入については除外して算定しています。

<sup>\*2</sup> 2018年度より「税効果会計に係る会計基準」の一部改正を適用しています。2014年度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となっています。

<sup>\*3</sup> 2016年10月1日付で、普通株式5株を1株とする株式併合を行っています。2010年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

非財務情報	単位	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度		
CO <sub>2</sub> 排出量 <sup>*4</sup>	国内	Scope1 <sup>*9</sup> Scope2 <sup>*9</sup>	(千t-CO <sub>2</sub> ) (千t-CO <sub>2</sub> )	61.6	61.8	62.5	63.9	58.0	55.3	57.0	56.7	24.0	20.6	21.4
	海外	Scope1	(千t-CO <sub>2</sub> )	-	-	-	4.7	9.0	14.3	18.4	15.1	2.8	3.4	3.3
		Scope2	(千t-CO <sub>2</sub> )	-	-	-	-	-	-	-	-	6.6	7.2	6.3
	水資源使用量 <sup>*5*</sup>	国内	(千t)	1,822.5	1,724.5	1,689.7	1,556.0	1,487.9	1,482.5	1,548.7	1,529.9	1,550.4	1,591.3	1,602.1
海外		(千t)	-	-	-	130.6	215.3	182.6	246.6	208.9	158.7	148.0	169.7	
廃棄物排出量 <sup>*6</sup>	国内	(千t)	9.8	9.2	10.7	11.4	10.1	9.8	10.0	9.8	9.7	9.6	9.4	
	海外	(千t)	-	-	-	0.3	1.1	1.2	1.3	0.9	0.5	0.6	0.6	
従業員数 <sup>*7</sup>	連結	(人)	2,854 (2,475)	2,670 (2,036)	2,573 (2,084)	2,927 (2,323)	2,978 (2,613)	3,056 (2,330)	3,256 (2,186)	3,169 (1,950)	2,717 (1,712)	2,711 (1,687)	2,825 (1,597)	
女性管理職比率 <sup>*8</sup>	単体	(%)	4.3	4.3	4.5	4.2	4.4	4.2	4.6	5.2	6.7	7.7	8.3	

<sup>\*4</sup> 2018年度以降の国内についてはグループ連結における数値。2019年度以降の海外についてはグループ連結における数値。それ以前までは国内・海外ともに生産拠点における数値。

2017年度以前のCO<sub>2</sub>算出時における換算係数は2003年に設定した社内管理固定係数0.378kg-CO<sub>2</sub>/kwhを使用。

<sup>\*5</sup> 2017年度以前は国内・海外ともに生産拠点における数値。2018年度以降の国内についてはグループ連結における数値。

<sup>\*6</sup> 国内・海外ともに生産拠点における数値。

<sup>\*7</sup> 各年度の3月31日時点のデータ。従業員数は就業人員数(当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループから当社グループへの出向者を含む)であり、臨時従業員は( )内に年間の平均人員を外数で記載しています。臨時従業員には、パートタイマーおよび嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除いています。

<sup>\*8</sup> 各年度の4月1日時点の数値。

<sup>\*9</sup> 2020年度の国内グループ連結のCO<sub>2</sub>排出量(Scope1、2)および水資源使用量はLRQAによる第三者保証を受けています。

## 企業情報 / 株式情報 / 編集方針

## 会社情報 (2021年3月31日現在)

社名	森永製菓株式会社 (MORINAGA & CO., LTD.)
代表者	代表取締役社長 太田 栄二郎
本社所在地	〒108-8403 東京都港区芝5-33-1
創業	1899(明治32)年8月15日 森永西洋菓子製造所 創業
会社設立	1910(明治43)年2月23日
資本金	186億12百万円
事業内容	菓子(キャラメル、ビスケット、チョコレート等)、食品(ココア、ケーキミックス等)、冷菓(アイスクリーム等)、健康(ゼリー飲料等)の製造、仕入れおよび販売
売上高	【森永製菓グループ連結】1,999億90百万円 【単体】1,783億11百万円
従業員数	【森永製菓グループ連結】2,825名 【単体】1,439名(平均年齢42.5歳)

## 事業所および関連会社 (2021年6月30日現在)

## 主な事業所

本社  
研究所  
鶴見工場  
小山工場  
三島工場  
中京工場  
東日本統括支店  
西日本統括支店

## 国内グループ会社

- 食料品製造
  - 高崎森永株式会社
  - 森永エンゼルデザート株式会社
  - 森永デザート株式会社
  - 株式会社アントステラ
  - 森永市場開発株式会社
- 食料卸売
  - 森永商事株式会社
- 不動産およびサービス
  - 森永高滝カントリー株式会社
- その他
  - 森永ビジネスパートナー株式会社
  - 株式会社森永生科学研究所
  - 株式会社森永ファイナンス
  - 株式会社 SEE THE SUN ★

## 海外グループ会社

台湾森永製菓股份有限公司(台湾台北市)  
上海森永食品有限公司(中国上海市)  
森永食品(浙江)有限公司(中国浙江省)  
Morinaga America, Inc. (米国カリフォルニア州)  
Morinaga America Foods, Inc. (米国ノースカロライナ州)  
Morinaga Asia Pacific Co., Ltd. (タイ バンコク市)  
Morinaga Bioscience (Thailand) Co., Ltd. (タイ バンコク市)★

★=持分法適用非連結子会社

## 株式・株主情報 (2021年3月31日現在)

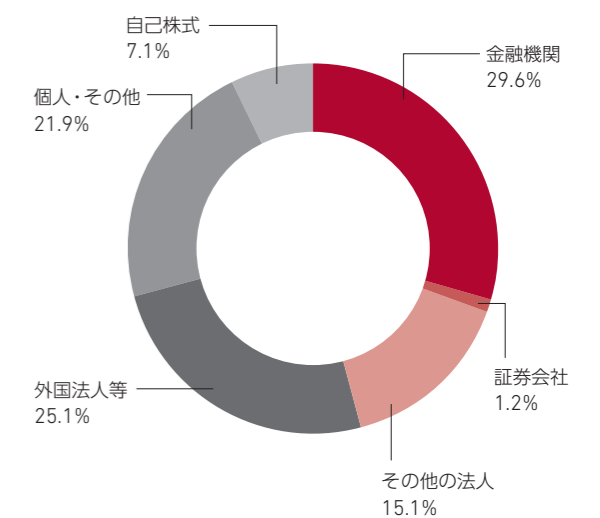
上場証券取引所	東証一部
業種	食料品
証券コード	2201
単元株式数	100株
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式数	54,189,769株
株主数	24,086人(2021年3月31日現在)

## 大株主の状況\*

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,549	7.0
森永製菓取引先持株会	3,195	6.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,884	3.7
株式会社三菱UFJ銀行	1,704	3.3
株式会社みずほ銀行	1,289	2.5
明治安田生命保険相互会社	1,246	2.4
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,059	2.1
JP MORGAN CHASE BANK 380055	913	1.8
JP MORGAN CHASE BANK 385632	781	1.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	724	1.4

※ 当社は自己株式3,866,566株を保有していますが、上記大株主から除いています。持株比率については、自己株式を控除して算出しています。

## 株式の所有者別分布状況



## 編集方針

森永製菓グループでは、2021年度より新たな企業理念のもと、持続的な企業価値の向上を目指し、長期経営計画「2030経営計画」をスタートしました。この統合報告書は、当社グループが新企業理念を通じて目指す未来と、その実現に向けた短期・中期・長期の価値創造戦略を、国内外に向けて発信し、理解・共感を深めていただくことを目的として作成しました。本報告書を通じて、ステークホルダーの皆様との対話と相互理解を深め、価値創造の歩みをより確かなものにしていきたいと考えています。本報告書では、国際統合報告フレームワークを参考に、新企業理念の実現に向けた財務・非財務両面からなる重要課題とその課題解決に向けた取り組みをわかりやすくお伝えすることを目指しています。より詳細な情報は、当社のWEBサイト\*をご覧ください。

※ 森永製菓グループ企業情報  
<https://www.morinaga.co.jp/company/>

## 参照ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」

## 報告対象期間

2020年度(2020年4月1日~2021年3月31日)

ただし、過去の情報や最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外の情報についても報告しています。

## 報告対象範囲

森永製菓グループ\*について報告しています。ただし、グループ全体の情報を十分に把握できていない場合は、対象範囲等を明示して報告しています。

※ 原則として、森永製菓(株)とその連結子会社(2021年3月31日現在)を「森永製菓グループ」または「当社グループ」と表記しています。