



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

UD FONT
見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。



INTEGRATED REPORT 2022

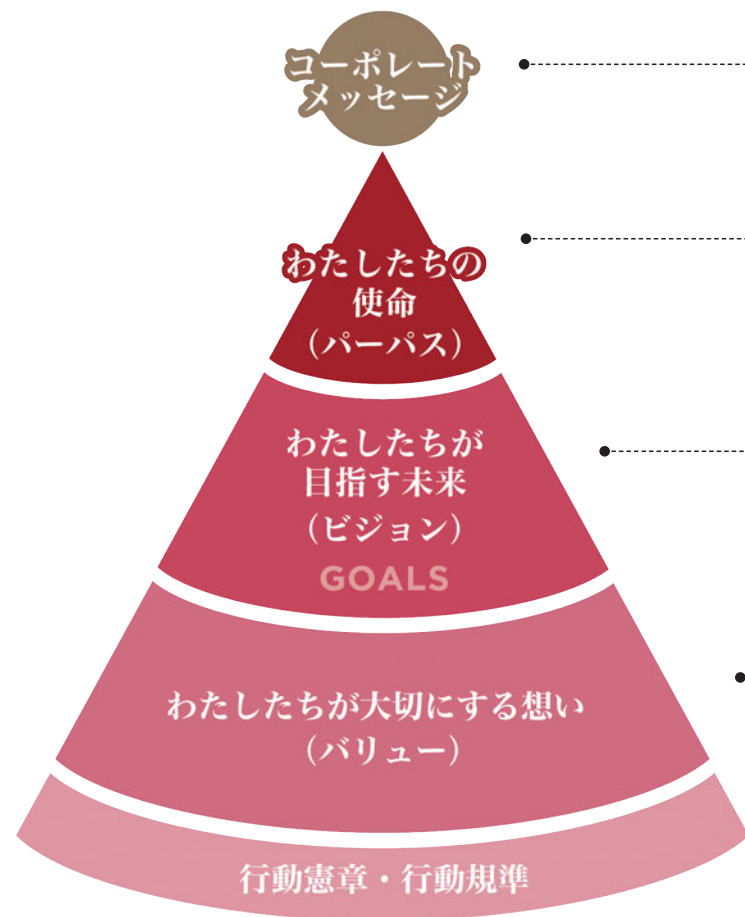
森永製菓グループ 統合報告書 2022年3月期





「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、当社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のかを表明した「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 サステナビリティ・アドバイザリーボード
- 16 2030ビジョン実現に向けた価値創造プロセス
- 18 森永製菓グループのマテリアリティ
- 20 特集 ウェルネスカンパニーに向けた森永製菓グループの挑戦
- 24 事業戦略と連動した経営基盤の構築
 - 24 最高財務責任者メッセージ
 - 26 人事担当役員メッセージ
- 28 長期経営計画 2030経営計画
- 32 中期経営計画 2021中期経営計画
- 34 事業ポートフォリオの転換と構造改革

サステナビリティセクション

- 46 サステナビリティへの取り組み
 - 46 サステナビリティ・マネジメント
 - 48 安全・安心な商品の提供
 - 50 多様な人材の活躍
 - 52 持続可能なバリューチェーンの実現
 - 54 地球環境の保全
 - 56 TCFD提言に基づく情報開示
 - 58 人権への取り組み

ガバナンスセクション

- 60 役員一覧
- 62 社外取締役メッセージ
- 64 コーポレート・ガバナンス
- 68 コンプライアンス
- 69 リスクマネジメント
- 70 11年間財務・非財務サマリー
- 72 企業情報／株式情報／情報開示体系

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

将来情報に関する注意事項

この報告書は、当社グループの計画・戦略・業績等に関する将来の見通しを含んでいます。この見通しは、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。したがって、実際の業績は、様々なリスクや不確実性の影響を受けるものであり、これらの見通しとは大きく異なる結果となることをお知らせください。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・為替レートの変動等があります。ただし、見通しに影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。なお、2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年3月31日）等を適用しており、当該会計基準等に基づいた金額、指標を記載しております。

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、世界の人々の笑顔を未来につなぎます。

売上高

(億円)
2,000

1,500

1,000

500

0

1899

1910

1920

1930

1940

1950

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2020

明治

大正

昭和

平成

令和

※1977年度より連結売上高

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

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、日本の人々においしく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等、日本における菓子産業の礎をつくり、西洋菓子を普及させました。



世界の人々においしさと笑顔を届けるために

当社グループは、人々の豊かですこやかな食生活の実現を目指し、菓子製造で培った技術を基軸に新たな価値を生み出してきました。まずは、日本国内を中心に食品、冷菓、健康分野へと事業を拡大。

そして近年では、「HI-CHEW」を主柱に海外事業の拡大を加速させています。2022年には、米国におけるゼリー飲料市場の創造を目指して「Chargel」を発売。世界の人々に価値を届けるための挑戦を続けています。



1905

●エンゼルマークを商標登録



1904

●衛生に配慮し、業界に先駆けて従業員制服を採用



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

1899

●森永西洋菓子製造所創業

1912

●森永製菓株式会社と改称

1928

●森永ベルトラインストアー(販売網)の整備



1937

●日本に母の日を広めた「森永母の日大会」開催

1961

●台湾製菓(現:台湾森永製菓)股份有限公司設立



1971

●コンシューマー・ルーム(お客様対応部署)設置



1983

●健康事業開始

1956

●冷菓事業開始

2000

●国内4工場でISO14001認証取得



2011

●フラッグシップ工場高崎森永(株)設立



2010

●森永食品(浙江)有限公司設立

2019

●森永アジアパシフィック(株)設立

2018

●国内工場および生産関係会社でFSSC22000認証取得

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

2003

●摩利哪呷(現:上海森永)食品有限公司設立

2004

●通販事業開始

2017

●プラチナくるみん取得

森永製菓の主要ブランド

発売100年を超えるブランド

1913年
ミルクキャラメル1919年
ミルクココア1923年
マリー1957年
ホットケーキミックス1967年
チョコボール1971年
小枝1972年
チョコモナカジャンボ

発売30年を超えるブランド

1973年
ラムネ1974年
甘酒(缶入り)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パー

※商品名、画像は2022年9月時点

At a Glance

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

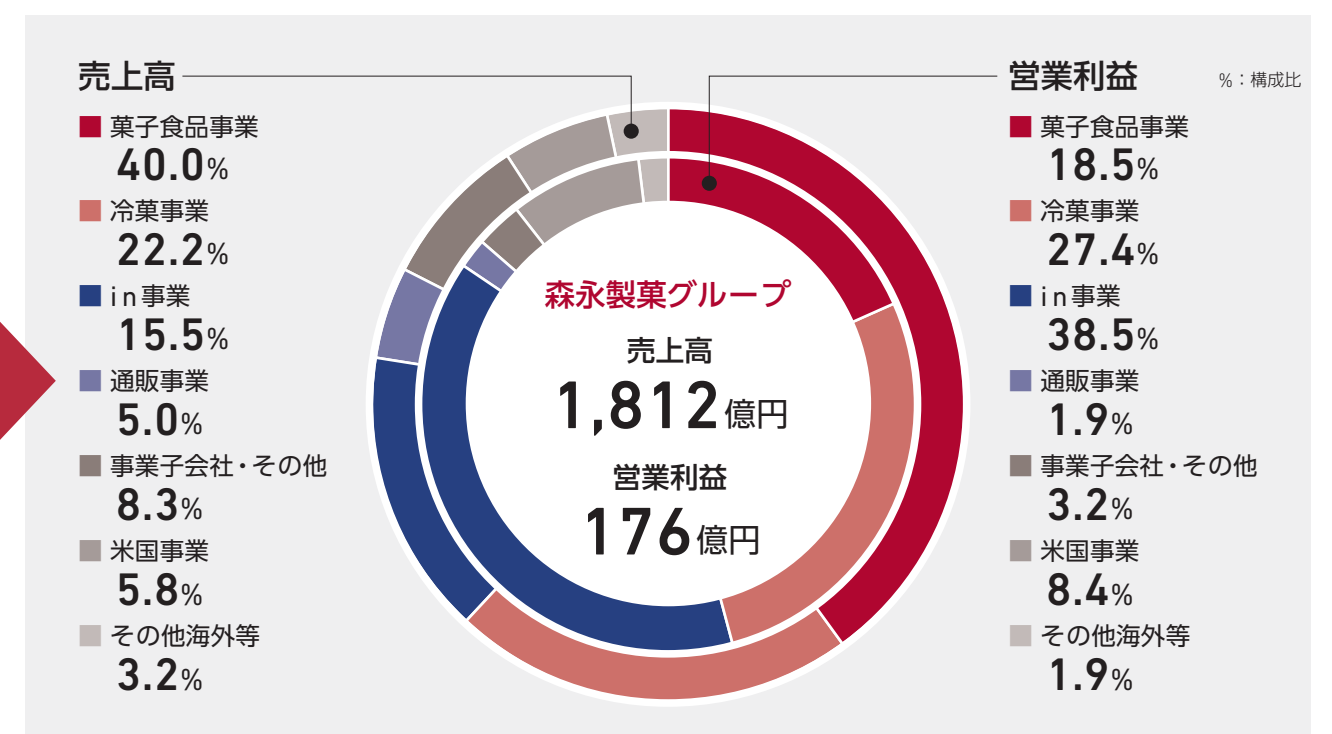
森永製菓グループのいま

戦略上の事業区分			事業概要・強み
主な商品		売上高・営業利益	
国内	菓子食品事業※1 ハイチュウ ミルクココア	(億円) 2020 733 61 2021 (年度) 724 32 ■売上高 ●営業利益	「森永ビスケット」「チョコボール」「ハイチュウ」「森永ココア」等のロングセラーブランドを軸に、常に新たなおいしさと食シーンを創造しています。創業120年以上の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、甘酒等、人々の健康的で豊かな毎日へ貢献する価値創造に取り組んでいます。
	冷菓事業 チョコモナカジャンボ 板チョコアイス	(億円) 2020 384 74 2021 (年度) 401 48 ■売上高 ●営業利益	
	in 事業※1 inゼリー inバー	(億円) 2020 236 45 2021 (年度) 280 68 ■売上高 ●営業利益	
	通販事業※2 おいしいコラーゲン おいしい青汁	(億円) 2020 74 6 2021 (年度) 91 3 ■売上高 ●営業利益	
	事業子会社・その他 (株)アントステラ／クッキー詰め合わせ 森永市場開発(株)／お菓子詰め合わせ	(億円) 2020 134 -7 2021 (年度) 150 5 ■売上高 ●営業利益	
海外	米国事業※3 HI-CHEW Charge!l	(億円) 2020 72 10 2021 (年度) 105 14 ■売上高 ●営業利益	米国事業では、リアルなフルーツ感と独自食感を持つ「HI-CHEW」を展開し、米国のお客様にも受け入れられています。さらに、ウェルネス価値を提供する新商品の開発等を行いながら、「HI-CHEW」ブランドの拡大に取り組んでいます。2022年からは、米国向けに開発したゼリー飲料「Charge!l」を発売。「HI-CHEW」で培った事業基盤を活用し、米国ゼリー飲料市場の創造に取り組んでいます。
	その他海外等 HI-CHEW (中国) inゼリー (台湾)	(億円) 2020 45 0 2021 (年度) 57 3 ■売上高 ●営業利益	

※1 「in」ブランドを冠したキャンディ、チョコレート等の商品は菓子食品事業に含む
 ※2 一部海外(タイ)を含む
 ※3 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む

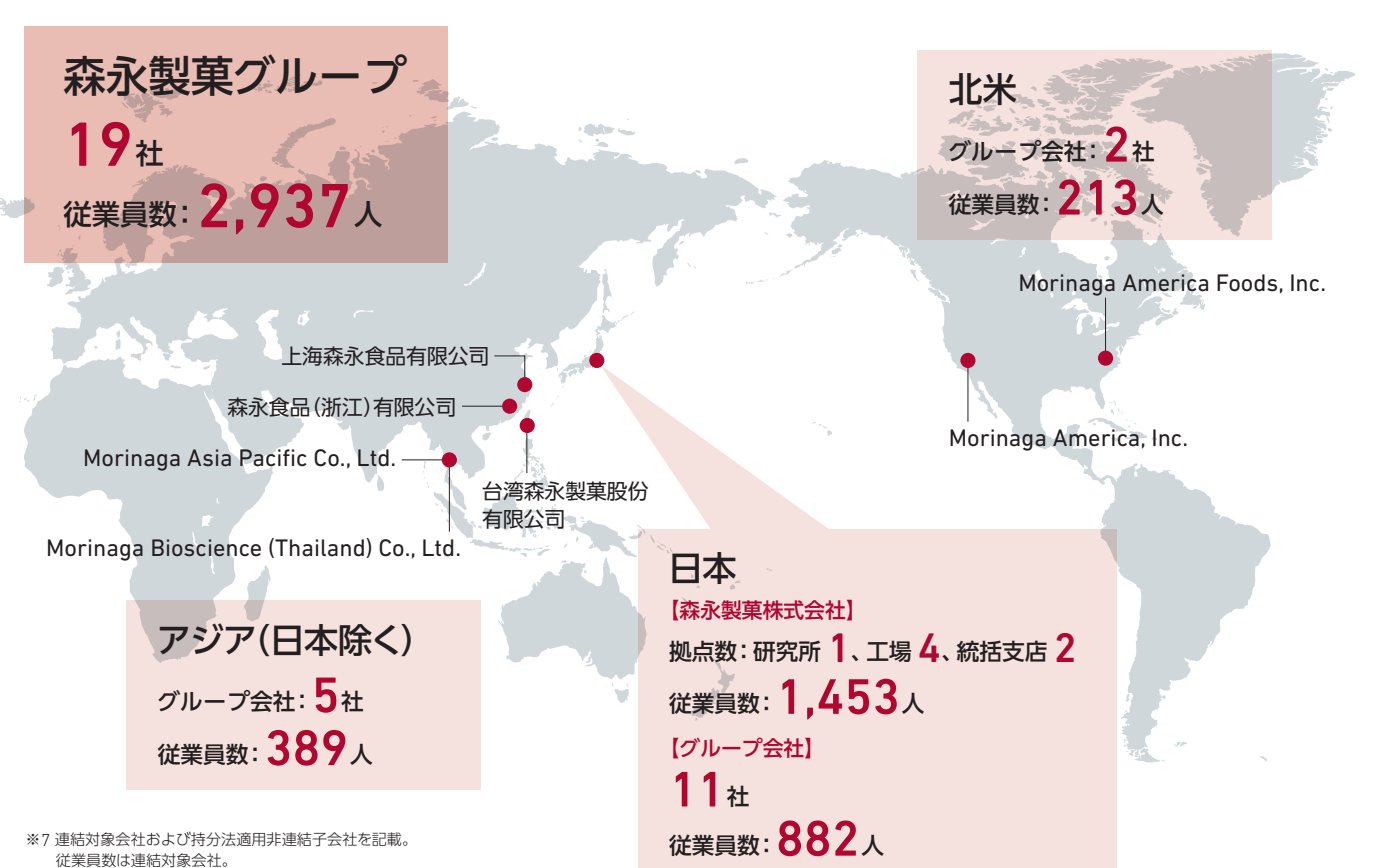
※4 2021年10月時点「おいしいコラーゲンドリンク」シリーズ、従来品を含む(当社調べ)
 ※5 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2022」(美容効果/コラーゲンカテゴリ/2020年実績)「おいしいコラーゲンドリンク」シリーズ、従来品を含む

売上高と営業利益 (2021年度)※6



※6 営業利益の構成比は上記以外に調整額として0.2%があります。

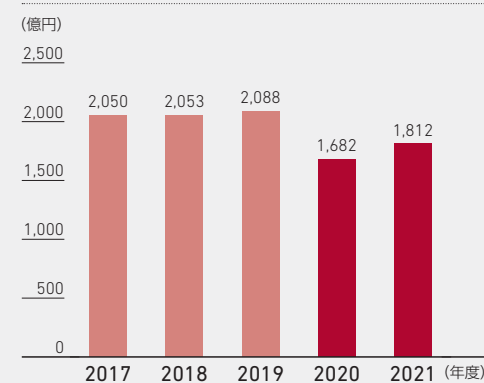
森永製菓グループの広がり (2022年3月31日現在)※7



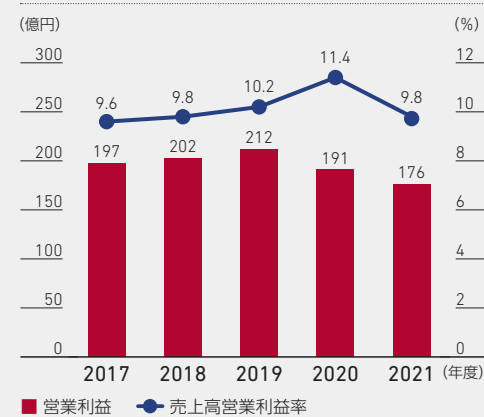
※7 連結対象会社および持分法適用非連結子会社を記載。
従業員数は連結対象会社。

財務ハイライト

売上高^{※1}



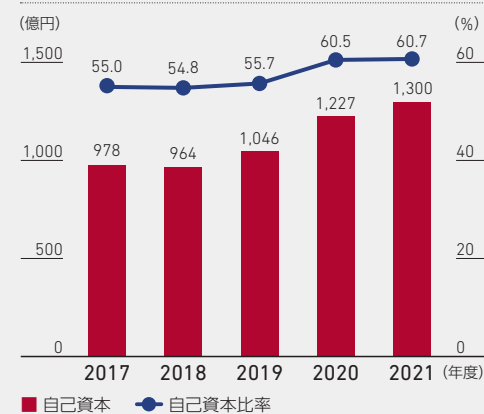
営業利益^{※1} / 売上高営業利益率^{※1}



親会社株主に帰属する当期純利益^{※1} / ROE^{※1}



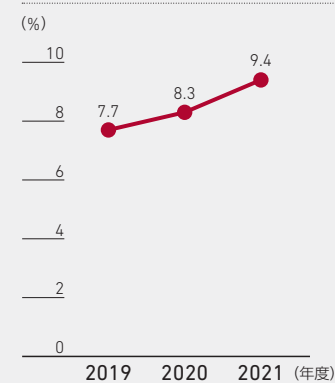
自己資本 / 自己資本比率^{※3}



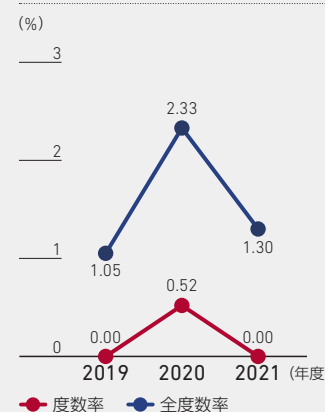
※1 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しているため、前期比較に用いる2021年3月期に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値としています。
 ※2 政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除いた場合
 ※3 2018年度より「税効果会計に係る会計基準」の一部改正を適用しており、2017年度の数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値としています。

非財務ハイライト

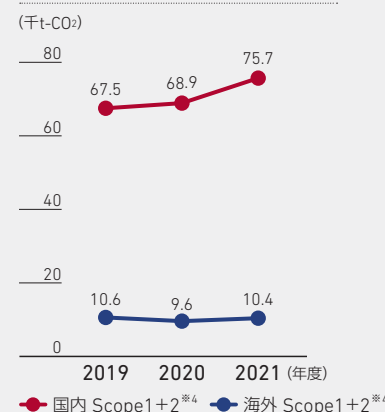
女性管理職比率^{※1}



労働災害率の推移 (度数率^{※2} / 全度数率^{※3})



CO₂排出量



※1 森永製菓(株)単体における、各年度の4月1日時点の数値。
 ※2 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死者数(不労災害による傷病者は含まず)をもって労働災害発生率の頻度を表す。(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率の頻度を表す。(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

戦略セクション

- 8 トップメッセージ
- 14 サステナビリティ・アドバイザリーボード
- 16 2030ビジョン実現に向けた価値創造プロセス
- 18 森永製菓グループのマテリアリティ
- 20 特集 ウェルネスカンパニーに向けた森永製菓グループの挑戦
- 24 事業戦略と連動した経営基盤の構築
 - 24 最高財務責任者メッセージ
 - 26 人事担当役員メッセージ
- 28 長期経営計画 2030経営計画
- 32 中期経営計画 2021中期経営計画
- 34 事業ポートフォリオの転換と構造改革
 - 34 in事業
 - 36 通販事業
 - 38 米国事業
 - 40 冷菓事業
 - 42 国内・菓子食品事業
 - 44 さらなるグローバル成長に向けて

トップメッセージ



代表取締役社長

太田 栄二郎

様々な変化に

柔軟に対応できるレジリエンスの高い組織をつくり、

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」を目指して

未来に向かって歩み続けます。

2021年度を振り返って

2021年は、前年から続く新型コロナウイルスの感染拡大と変異株の流行に世界中が苦しんだ1年でした。罹患された方、影響を受けられたすべての方にお見舞いを申し上げますとともに、最前線で奮闘されているエッセンシャルワーカーの方々にも心からの感謝と敬意を示したいと思います。当社は前年に引き続き医療従事者の皆様への支援として、社会課題に対しての食支援プラットフォームであるWeSupport様に「inゼリー」約1万個を無償提供いたしました。また、ウクライナの戦禍拡大によって、避難されたウクライナの子どもや保護者への支援として、2022年4月、公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン様に1,000万円の寄付を実施しました。そして、役員・従業員による人道支援寄付と、その同額を当社が上乗せして拠出するマッチング寄付も行いました。

こうした取り組みを支えているのは、企業理念にも「バリュー(わたしたちが大切にする想い)」として掲げている「利他の精神」です。創業時からの礎であるこの精神を、今後も変わることなく受け継いでいきたいと思っています。

また、新型コロナウイルスの蔓延や世界情勢の変化に伴い、

原材料やエネルギー価格の高騰、為替相場の変動等、私たちの事業環境にも想定を大きく超える変化が起きました。2020年4～5月には、当社の主力商品の一つである「inゼリー」の売上が約半分にまで急減しましたが、在宅ワーク下での手軽なエネルギー補給という飲用シーンの開拓に加え、「inゼリー フルーツ食感」の発売による新たなターゲット拡大等、様々な仕掛けを積み重ねたことで、1年で売上がV字回復し、2022年3月期には過去最高売上高を達成することができました。ゼリー飲料のトップランナーとして当社がこれまで培ってきた高い技術力やブランド力という土台があったからこそこの回復ともいえると思います。当社グループ全体での売上高は1,812億円と過去最高*となりましたが、営業利益は176億円と前期比較で15億円の減益となりました。減益の要因として19億円が原材料価格の高騰や為替影響によるものです。今後も様々な外部環境変化が想定される中で、柔軟に対応できるレジリエンス(しなやかさ)を一層高めていかなくてはならないと考えています。

※収益認識基準を遡及適用

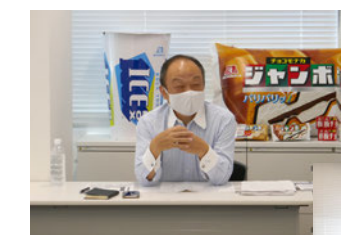
企業理念の浸透に向けた意見交換会

2019年6月の社長就任以来、当社グループにとってこれから大事にしなければならないことは何かを考え続け、行き着いたのは120年という長い歴史の中で、様々な危機を乗り越えてきた「永続性」です。今後、事業環境がどのように変化したとしても、必要とされる価値を創造し続けることで社会に貢献し、企業として永続的に成長・発展していくことが、すべてのステークホルダーの幸福につながると考えました。

そこで、当社グループのありたい姿、存在意義を考えてみようという問題提起をして意見募集をしたところ、1,000人近くの従業員から熱意あふれる意見が寄せられ、それをもとに役員で議論を重ねて紡ぎ上げたのが、2021年5月に策定した企業理念です。「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(使命)をすべての企業活動の拠り所とし、企業価値の拡大を実現していきます。

そして、企業理念が明確な基軸になっている組織はレジリエンスの高い組織であると考えています。企業理念を単なる額縁に飾られたものせず、一人ひとりが共感し自分事として受け止め、この実現に向けて実行していくことが重要であ

るという想いから、この1年、従業員との意見交換会を実施してきました。コロナ禍という壁もありましたが、グループ会社を含めて50回開催し、1,147人の従業員との対話を進めてきました。意見交換会に参加した従業員から寄せられた感想を読む中で企業理念や会社としての方向性をより深く理解し、グループの一員としての実感を持ってもらうことにつながっているという手応えを感じています。他方、海外現地法人等まだ実施できていない拠点もありますので、引き続き、従業員と対話を行う機会を設けていきたいと思っています。



社長と従業員の対話の様子



「2030経営計画」を始動して

2021年5月に策定した、2030年に向けた長期経営計画「2030経営計画」では、「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。」という2030ビジョンを掲げました。当社グループは、2015年度に創業以来初めて営業利益100億円の壁を突破し、その後も業績は向上し、会社のステージは確実に上がりました。他方、当社グループが100年後も輝き続ける会社であるためには、このままでいいと思ってほしくない、もっと進化し、変わっていかねければ持続はできない、という私の強い想いを「生まれ変わる」という言葉に込めました。この「生まれ変わる」という強い表現には当初、社内から戸惑いの声もありました。従業員との意見交換会でも私の想いを理解してもらうべく特に意識して対話を進めてきた内容です。

私の役割の一つに、従業員の可能性を広げることがあると思っています。長い歴史を持ち、ロングセラー商品も多い当社ですが、それだけに既存の延長線上で物事を考えてしまいがちです。大胆な経営目標を掲げることで、従業員のチャレンジを促したいという想いもありました。私の座右の銘は「修せざれば現れず」です。知ると分かるは違う。やってみて初めて分かることがたくさんあります。私自身もこれまで何度も様々な挑戦をして、時には失敗もしてきました。意見交換会でも「挑戦して、我慢できるくらいの失敗をしよう」と従業員に伝えています。そうして「挑む」ことでこそ、会社も個人も成長できると考えるからです。

また、現在、「心の健康」「体の健康」「環境の健康」の3つの価値を顧客・従業員・社会に提供し続ける、というウェルネスカンパニーへの生まれ変わりに向けて、各戦略をさらに研ぎ澄ましています。まだまだ課題はありますが、研究所で「心の健康」に関する多様なテーマでのディスカッションがスタートする等、2030ビジョン実現に向けて何をすべきか、従業員一人ひとりの意識が確実に高まってきたと実感しています。や

はり「生まれ変わる」という思い切った強いメッセージが必要だったと確信しています。また、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様に、ウェルネスカンパニーとして「元気をもたらえる企業」というイメージを持っていただけるように、CMのエンダカットも一新しました。2030ビジョンの実現に向け、今後も様々な取り組みを進化させていきます。

2030経営計画達成に向けた基本方針

2030経営計画では、3つの基本方針を掲げています。

1つ目が「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。高い収益性、成長性が見込めるin事業、通販事業、米国事業、冷菓事業の4事業を「重点領域」と定め、そこに経営資源を集中させることで、当社グループ全体の成長を牽引することを目指しています。

2021年度は、この重点領域における売上高が、前年比114%と伸長、グループ連結の増収額130億円のうち110億円が重点領域によるもので、飛躍的な成長を実現しました。重点領域売上高比率は年間で48.8%となり、2021中期経営計画の目標を2年前倒しで達成し、重点領域売上高比率を2030年に60%にするという目標に向け、好調なスタートを切りました。

各事業の状況を振り返ると、まずin事業においては、「inゼリー」がコロナ禍による影響からV字回復することができました。ユーザーが拡大し、購入率は14%※を超え、過去最高値を更新しました。またコーポレートブランドと「in」ブランドの結びつきを強化する取り組みをスタートしました。たとえば、森永製菓inトレニングラボでアスリートをサポートしている活動を織り込んだCMも展開しています。ウェルネスカンパニーへの生まれ変わりとしての象徴的存在である「in」ブランドのお客様への信頼性を高め、ゼリーのみならずバー等幅広い商品での展開を通してin事業のさらなる成長を図ってい

※インテージSCI ゼリー飲料市場 2021年4月～2022年3月集計

2030年の財務・非財務目標			
財務目標		非財務目標	
売上高	3,000億円	ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、日本人口の7割以上に健康価値を提供※2	
売上高営業利益率	12%以上	働きがいを感じ、心身ともに健康的に働いている従業員の割合	80%※3
海外売上高比率	15%以上	持続可能な原材料の調達比率 (カカオ豆、パーム油、紙)	100%※4
重点領域売上高比率	60%	CO ₂ 排出量	30%削減※5

※1 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しています。

※2 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

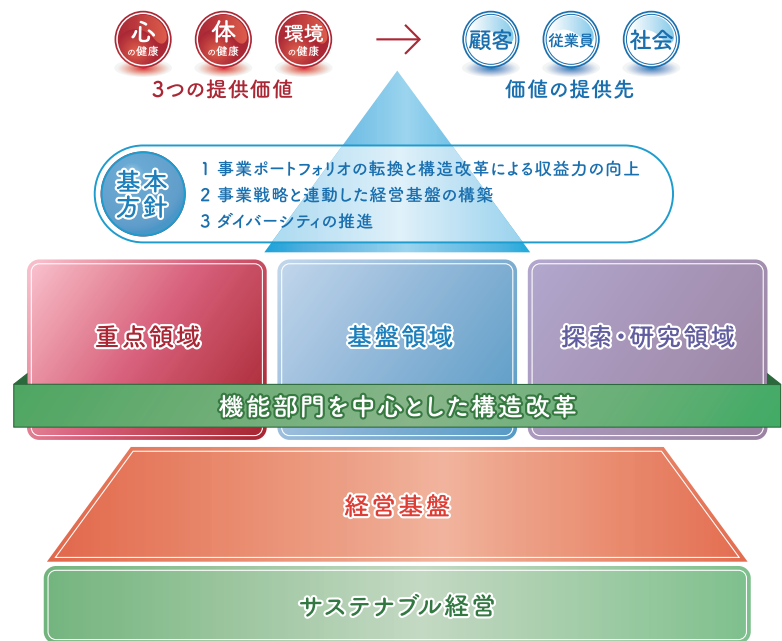
※3 従業員意識調査の肯定回答率

※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)

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。



きます。

通販事業においても積極的な広告投入により、新規の定期顧客数が増加し、「おいしいコラーゲンドリンク」「おいしい青汁」ともに年間を通して好調に推移しました。さらに、事業規模の拡大と事業基盤の強化に向けたシステム刷新とデジタル化を推進しており、将来的には事業横断型のカスタマー・データ・プラットフォームを構築し、LTV(顧客生涯価値)の向上につなげたいと考えています。

米国事業については人件費や物流費の高騰等の逆風もありながら、売上高は過去最高となる100億円を突破し、2021中期経営計画の売上高目標を2年前倒しで達成することができました。成長性、収益性の両面で飛躍的な成長を遂げることができたといえます。

冷菓事業では、市場全体として前年実績を割り込み、成長の鈍化が見られる中で、当社は販売金額前年比102%と市場全体を上回る実績※1でした。今後は、高い技術力を生かした主力ブランドを強化するとともに、冷凍食品等、中長期の成長に向けた種まきも進めていきます。

また、収益力の向上でグループ全体を支える菓子食品事業は、原材料価格高騰と減価償却費の増加による影響を大きく受けました。今後に向けては、原材料価格高騰が続く中、機動的で的確な価格改定、原価低減や営業費の効率化、投資案件の精査等を徹底していくことが必要だと認識しています。

2つ目の基本方針として掲げた「事業戦略と連動した経営基盤の構築」については、人事、R&D、DX※2、財務について、経営基盤のさらなる強化に取り組んできました。特に、財務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きます。引き続き、R&DやDX等成長に向けた無形資産への投資も継続させながら、中長期的に企業価値の向上を図るため、資本コストを考慮した成長投資を実行していきます。さらなる成長加速の実現に向け、インオーガニック成長を専門に担う戦略投資部を2021年度に立ち上げました。重点領域への投資を最優先とし、経営資源をインオーガニック成長に振り向けるべく、現在調査・検討を進めております。株主還元については、資本政策の指標である株主資本配当率(DOE)の水準を中長期的に引き上げていくことを目指してまいります。DXでは、デジタル技術の戦略的な導入・活用により、経営基盤と事業競争力の強化を図ります。

3つ目の基本方針「ダイバーシティの推進」については、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&インクルージョンの推進により、イノベーションを創出し続けていきたいと考えています。

ここからは、重要テーマの中から米国事業、R&D、ダイバーシティについての考えを詳しくお伝えします。

※1 インテージSRI+

※2 デジタルトランスフォーメーション



海外戦略の再構築と米国事業の進化

当社グループの海外戦略全体を再構築するうえで、米国市場を最重要視しており、2030経営計画における重点領域の一つに「米国事業」を設定しています。

従来、当社グループの海外戦略の基本は、ソフトキャンディの「HI-CHEW」を世界中で展開するというものでした。しかし、様々な経験や学習を通して、資源を米国に集中させ、当社グループのプレゼンスを上げていこうと考えたのです。

商品開発のスピードアップを図るため、米国に初めて米国研究室を設置し、健康意識の高い米国に合わせた健康軸の商品ラインアップも拡充しました。他方、当社は全米での販売店率が確実に伸長しているものの、競合メーカーに比べても商品数はまだまだ少ない状況です。加えて、米国での「HI-CHEW」ブランド認知率は48%※¹であり、拡大の余地は大きいと考えています。

ここに向けて、生産能力強化等、バリューチェーン全体をさらに進化・成長させていけるよう事業体制を整備していきます。さらに言えば、2030年に海外売上高比率15%以上という目標を掲げている中で、「HI-CHEW」のグローバルブランド戦略を加速させていかななくてはならないと感じています。

米国では、「HI-CHEW」以外にも様々な可能性を探っていますが、2022年に発売したのが、ゼリー飲料「Charge!」です。日本で親しまれているタイプのゼリー飲料は、米国ではまだ一般的ではありませんが、米国におけるエナジードリンクやエナジーバーの市場規模を考えると、大きな可能性があると感じています。「Charge!」は「HI-CHEW」同様に潜在能力があると考えています。もちろんこれまでにないものを広めるということは簡単ではありませんが、当社グループの創業者である森永太郎も1800年代後半、日本でまだなじみのなかった西洋菓子を広めるというパイオニアの役割を果たしました。その精神に倣ってチャレンジを重ねて育成をしていきます。

※1 当社調べ

未来に向けて、R&Dを強化

強固な経営基盤の構築において、私自身が大変重要と考えているのがR&Dです。なぜなら、120年の歴史の中で培われてきた「森永製菓らしさ」、そしてお客様からの信頼の源泉となっているのが、製品の食感や味を生み出す高い技術力だと考えるからです。R&Dに力を入れることが、当社の強みに磨きをかけ、他社との差別化にもつながると考えています。

このたび2022年4月に森永製菓R&Dセンターとして新研究所を開設しました。テーマは共創です。外部の研究機関ほか様々なパートナーとの共創によって未来に向けた新しい価値・商品を生み出す場にしたい、研究部門と生産技術部門が一体となり、よりスピーディーに商品を上市する体制を整備したい、そんな想いを込めて、設計段階から多くの研究員の意見を取り入れながら作り上げた研究所となりました。

また、2021中期経営計画期間のR&Dにかかる投資額を10億円増やしました※²。「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」という2030ビジョン実現に向けて、重要技術のアップデートに加えて、「心と体の健康」に関する成長戦略の強化等、様々な取り組みを進めてまいります。

経営戦略の中心としてダイバーシティを推進

私は社長就任時のファーストメッセージで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。2030ビジョンの実現に向けてバックキャストで考えた際、マネジメントの高度化や人材の多様化等、様々な環境変化へ対応していくことが必要です。そのためには、ダイバーシティの推進を経営戦略として本格化させる必要があると考えています。

パーパス、2030ビジョンを実現するのはすべて人の力です。私は、10人いれば10通りの異なる意見があり、その異なる意見に互いに耳を傾けることのできる企業風土を作りたいと考えています。そのためには、リーダーが率先して、ダイバーシティを推進していく必要があります。当社グループのマネジメント者370名に対するダイバーシティ研修等、様々な取り組みをスピードをもって進めてまいります。そして、企業価値向上に向けて、一人ひとりが自律した強い「個」として存在感を発揮し、その「個」を活かせるだけの強さと柔軟さを備えた多様性と活力のある組織づくりを行っていきます。「一人ひとりの個を活かす」という考えのもと、イノベーションを創出し続けるべく、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を加速させていきます。

※2 2018中期経営計画の期間比

パーパス実現の土台にあるサステナブル経営

今の世界において、企業が持続可能な社会の実現に貢献することは、すでに当然のことになっていると思います。私たちがパーパスに掲げている「世界の人々の笑顔を未来につなぐ」ことは、まさに持続可能な社会の実現への貢献だといえます。私たちのパーパスの土台には、常にサステナブル経営があり、サステナブル経営が実現できて初めて、パーパスの実現へと近づくことができるのだと思います。

そこで、さらなるサステナブル経営の強化に向けて、2021年にサステナブル経営推進部を発足し、2022年には、社外の視点からの助言をいただくことを目的に、サステナビリティ・アドバイザリーボードも設置しました。消費財メーカーの責任として、様々な社会課題の解決に向けて、2030年の数値目標を設定して、積極的に取り組みを進めています。まず原材料調達については、カカオ豆、パーム油、紙において持続可能な原材料調達の比率を100%※¹とするという目標を定めました。また、「inゼリー」のプラスチック使用量を25%削減※²していきます。さらに、テラサイクルジャパン合同会社様と共同で、「inゼリー」をはじめとするパウチタイプゼリー飲料の空き容器を回収するリサイクルプログラムを開始しました。「inゼリー」は学校での部活動等で親しまれており、近年若い世代の間でSDGsに対する関心も高まっていることから、まずは全国の学校からプログラムを展開しています。

また、フードロスを70%削減※³する目標も設定しました。リサイクル率の向上、フードバンクへの寄贈等、食資源の循環・有効利用のための取り組みを推進します。気候変動については、CO₂排出量を国内グループ連結で30%削減※⁴、2050年度までにグループ連結でGHG排出量実質ゼロを目指すという目標を設定しました。達成に向けて、TCFD※⁵の提言に対応し、経営層が取り組みをリードしていく必要があると考えています。

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

ステークホルダーの皆様とともに、持続的に成長する企業として

2030ビジョンの実現に向けては、政治や国際関係等の外部環境においても、今以上の大きな変化に見舞われるかもしれませんし、ここから計画どおりにいかないことも多々あるでしょう。重点領域の数や事業の構造も、2030年には現在とは異なっているかもしれません。

100年先も輝き続けている会社であるためには、そうした様々な変化に対してしなやかに柔軟に対応できる、まさにレジリエンスの高い会社にしていかなければなりません。

こうしたすべての活動は、地域社会やお客様の協力があったからこそ成り立つものです。当社グループは、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14年間続けています。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、2021年度までの累計寄付額は2億7,679万円にのびります。さらに、お客様との共創アクションとして、「笑顔を未来につなぐプロジェクト」※⁶も展開しています。今後も引き続き、様々な形で持続可能な社会に向けた取り組みに注力していきます。

そして、2030ビジョンの実現に向けて、従業員が働きやすく、かつ、環境にも配慮した労働環境を整えるべく、老朽化した当社芝浦ビルの建て替えと本社機能の移転を行うことにしました。多様な人材の活躍を推進する執務環境・設備を整え、CO₂削減等の環境にも配慮した環境共創型オフィスとして、企業理念と2030ビジョンを体現するオフィスを志向していきます。



左:「inゼリー リサイクルプログラム」の回収ボックス
 右: 支援による給食用材料をガーナの学校へ配布

※1 グループ連結。紙は製品の包材が対象
 ※2 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)
 ※3 国内グループ連結、原単位、2019年度比
 ※4 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)
 ※5 気候関連財務情報開示タスクフォース
 ※6 寄付運動型キャンペーンやHPでの情報発信を通して、社会の現状や課題について、お客様にわかりやすくお伝えし、お客様と一緒にサステナブルな社会を「共創」していく活動。

代表取締役社長

太田 栄二郎

サステナビリティ・アドバイザリーボード

設置の目的と運営

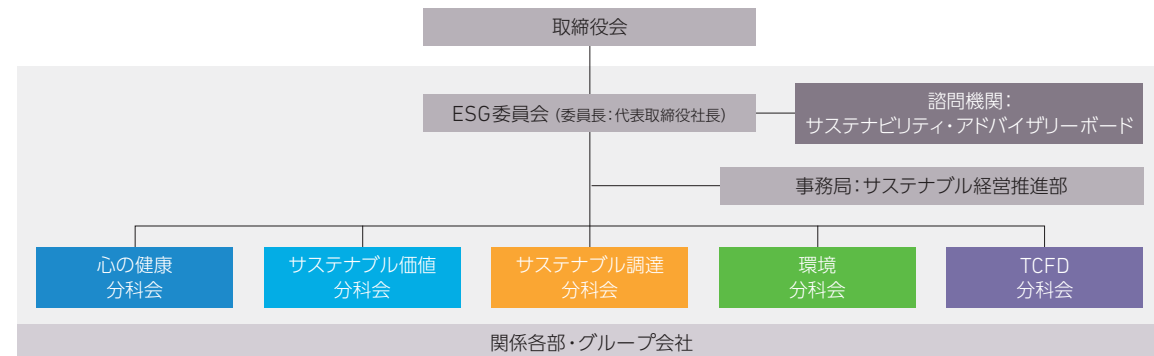
当社グループは、急激に変化する外部環境や多様化するステークホルダーのニーズを適切に把握・対応し、サステナブル経営の質を向上させることを目的として、2022年4月にESG委員会の諮問機関としてサステナビリティ・アドバイザリーボードを新設しました。SDGsビジネスやESG投資、ダイバーシティ等を専門分野とする社外有識者3名の方々に参画いただき、当社グループの戦略や取り組みについて助言・提言をいただいています。

第1回のサステナビリティ・アドバイザリーボードは、3名の

有識者と、当社グループから代表取締役社長のほか、経営戦略部・サステナブル経営推進部の各担当取締役、サステナブル経営推進部長である執行役員の4名が出席し、パーパス・2030ビジョンの実現に向けた取り組みについて、様々な意見交換を行いました。

いただいた助言・提言を、今後の施策・取り組みに反映していくことで、サステナブル経営を着実に推進するとともに、当社グループの持続的成長と企業価値向上を実現していきます。

サステナビリティ推進体制図



第1回サステナビリティ・アドバイザリーボードを実施

2022年5月に実施した第1回サステナビリティ・アドバイザリーボードの主な議題は以下のとおりです。

主な議題

1. 森永製菓グループ統合報告書2021および2030経営計画について
 2. 非財務情報開示について
 3. ダイバーシティ推進について
1. 森永製菓グループ統合報告書2021については、投資家に向けてわかりやすく制作されている点や、「心・体・環境の健康」というキーワードに共感できるといった点を評価していただきました。一方、2030ビジョンについては、ウェルネスカンパニーへの生まれ変わりに向けた取り組みをより具体化すること等、改善に向けたご意見をいただきました。
2. 非財務情報開示については、TCFD提言や人的資本に関する開示要請等、近年の情報開示に関する潮流について国内



- 外の最新の情報を提供していただき、議論を行いました。
3. ダイバーシティ推進については、関連する国際基準や、グローバルな観点でどのような配慮に取り組んでいくべきか等について、アドバイスをいただき、意見交換を行いました。

いただいた貴重なご意見を、今後のサステナブル経営へ反映させ、当社グループの新たな価値創造につなげていきます。

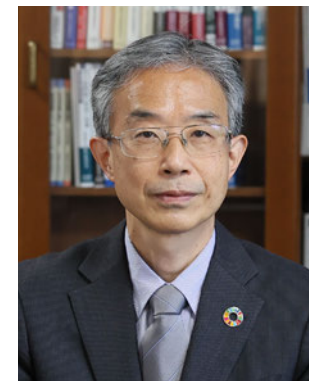
MESSAGE



一般社団法人パーチュデザイン
代表理事

吉高 まり

被災経験者が防災バッグの中に、いつも食べるお菓子を入れるとよいと言っています。避難所では防災食より気持ちが落ち着くのだそうです。そのお菓子に栄養価が加われば、まさに「心と体の健康」を提供することになります。災害といえば、気候変動。カーボンニュートラルの早期達成はマストです。社会が求める、自社の強み(ビジネス機会)とリスク低減を同時に達成する社会課題解決カンパニーとしてのビジョンを掲げられたことを大変評価したいと思います。大事なのは、このビジョンを実現する道筋です。DX、資源枯渇、地政学等、計り知れない不確実なリスクを孕む世界で、お菓子という、男女問わず世代間のギャップを埋めることのできる基幹ビジネスはSDGsを達成する強い武器です。顧客、株主、ビジネスパートナー、そして従業員、様々なステークホルダーとしっかりとエンゲージメントをして、将来に向け長期視点で強靱かつ柔軟な経営を発展させていただきたいと思います。



高崎経済大学
学長

水口 剛

「『心・体・環境の健康』という3つの価値を提供するウェルネスカンパニー」のビジョンに共感します。今までも一つひとつの商品は十分に魅力的でしたが、このコンセプトを通じて「森永製菓グループ」という会社全体としての存在感を高めてほしいと思います。

特に食品産業は原材料調達を通じて生物多様性や地域の持続可能性に密接に関わりますし、高齢化する社会にあって、体の健康も重要な課題です。加えて社会が分断され、平和さえ脅かされる今の時代こそ、世界のすべての人においしさや楽しさ等の「ほっとするひと時」を届けてほしいと願います。

私は30年近くESG投資や非財務情報開示を研究する中で、投資家の考え方や行動の変化を見てきました。今、投資家はリスクとリターンだけでなくインパクトにも目を向け始めています。ウェルネスカンパニーというビジョンが具体的にどんなインパクトとして現れるのか、私も一緒に考えていきたいと思っています。



NPO法人 Gender Action Platform
理事

大崎 麻子

第1回会合の冒頭、太田社長から企業理念を社員参加型で策定したというお話を伺いました。組織が変革を成し遂げるには、トップのコミットメントとともに、構成員のオーナーシップ(当事者意識)が欠かせません。和やかでありながら、熱気溢れる会合で、その両方がすでに備わっている様子が伝わってきました。

私はグローバル(国際協力)、ナショナル(国の政策)、ローカル(自治体・NPO)で、ジェンダー平等の推進に取り組んできました。ジェンダー平等は「SDGs/ESG投資」「ビジネスと人権」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI)」といった枠組み・考え方の必須要素とされています。こうした国際潮流と、国内の人口動態・ライフスタイルの急速な変化を受けて、日本でも男女間賃金格差の情報開示の義務化や男性育休取得推進の強化等、公共政策の整備が急ピッチで進んでいます。ジェンダー、人権、DEIに関する最新情報や専門的知見の提供を通じて、2030ビジョンの実現に向けたお手伝いができればと願っています。

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、
世界の人々の笑顔を未来につなぎます

外部環境

- ・食を通じた健康志向の高まり
- ・コロナ禍による経済社会やライフスタイルの変化
- ・少子高齢化と日本市場の縮小(労働力不足)
- ・デジタル技術の進化による消費行動・ビジネスモデル変化
- ・世界人口増加、気候変動等(原材料調達の不安定化)
- ・社会課題解決要請の高まり(SDGs、ESG投資)

重要課題

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

P18 参照

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

P28、46 参照

2030ビジョン
ウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。

P28 参照

顧客価値

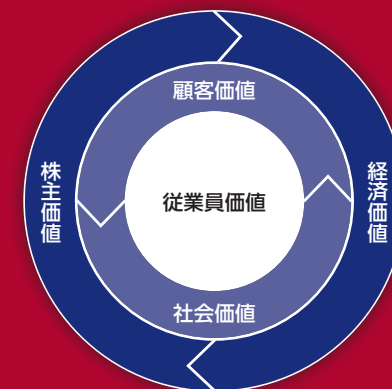
- ・ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、日本人口の7割以上に健康価値を提供^{※2}

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%^{※3}

株主価値

- ・資本コストを意識した経営
- ・継続的かつ安定的な株主還元の実現



社会価値

- ・持続可能な原材料の調達比率 100%^{※4}(カカオ豆、パーム油、紙)
- ・CO₂排出量 30%削減^{※5}
- ・「inゼリー」のプラスチック使用量 25%削減^{※6}
- ・フードロス 70%削減^{※7}

経済価値^{※1}

- ・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

経営資本(2021年度)

【財務資本】

- ・純資産1,311億円
- ・自己資本比率60.7%
- ・長期発行体格付(JCR)A/安定的

【製造資本】

- ・生産拠点:国内8工場、海外3工場
- ・1研究所

【知的資本】

- ・保有特許:国内176件 海外105件
- ・保有商標:国内535件 海外596件^{※8}
- ・研究開発費:26億円

【人的資本】

- ・従業員ロイヤリティ:80%^{※9}
- ・健康経営:健康優良法人

【社会関係資本】

- ・120年を超える歴史の中で培った様々なステークホルダーとの信頼関係
- ・多くのロングセラーブランドを保有

【自然資本】

- ・持続可能性に配慮し、品質管理された多様な原材料

ビジネスモデル

お客様のニーズに合った商品をいち早く開発・量産し、幅広い

誰に

- ・おいしく手軽に栄養補給したい方
- ・菓子やアイス等で小腹を満たしたり、気分転換したりしたい方 等

開発・マーケティング

- ・日々変化するニーズに応える商品をお客様目線で企画・開発
- ・健康素材をおいしく加工

調達・製造

- ・調達先との強固なパートナーシップによる安定調達
- ・独自の量産化技術と高度な品質管理で、安全・安心な商品を安定製造

チャネルでお届け

物流・販売

- ・安定した物流体制と多様な販売チャネルで展開
- ・ブランドを活用した広告・店頭訴求

アウトプット



創出価値(2021年度)

【お客様への価値提供】

- ・おいしさ
- ・たのしさ
- ・すこやかさ
- ・栄養補給
- ・利便性(手軽さ・時短)

【株主への価値提供】

- ・配当額44億円、自己株式取得14億円、総還元で合計59億円

【自社価値】

- ・売上高過去最高を更新^{※10}
- ・重点領域の売上高が伸長
- ・外部からのESG評価向上

森永製菓グループの強み

信頼

(120年を超える歴史、ブランド)

基礎研究・
素材研究

食品加工技術

商品開発力

生産技術・
量産化技術商品展開力・
情報提供力働きやすい
職場環境

※1 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しています。 ※2 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)

※6 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) ※7 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・肥料化等、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 ※8 2021年度末時点保有権利数 ※9 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」肯定回答率 ※10 収益認識基準を遡及適用

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。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



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年の長期目標とSDGsとの対応	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	長期目標に 対する 2021年度実績
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 ^{*1} 	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 サステナブルな価値を持つ商品の開発検討 ・食品安全の国際規格、認証制度に即した品質管理の実行 ・適切な商品情報の開示・提供	詳細要件 検討中
	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	P50-51
	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% ^{*2} 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 ^{*3} 3) フードロス削減: 70%削減 ^{*4} 	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	P52-53
	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 ^{*5} ・2030年度 CO ₂ 排出量 30%削減 ^{*6} 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 ^{*7} 	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	・TCFD賛同、提言に沿った情報開示 ・CO ₂ 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制 ・水資源の効率的利用	1) P54-55 2) 削減検討中
	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	P60-69 ※人権P58
	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・肥料化等、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)

特集

ウェルネスカンパニーに向けた 森永製菓グループの挑戦

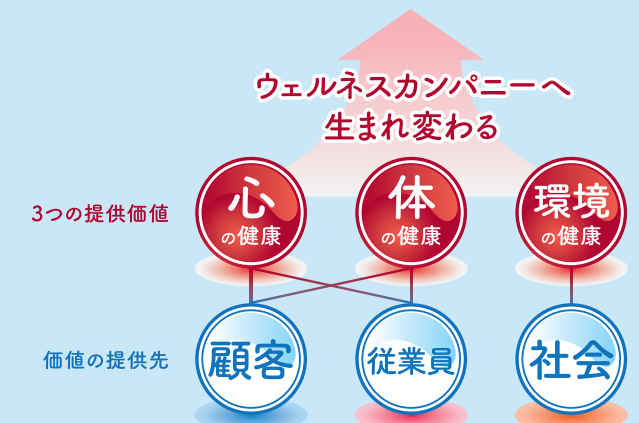
創業から続く「すこやかさ」への挑戦

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」から始まります。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、商品展開力等を追求してきました。現在も、これらの力を強みとして、様々な世代やライ

フスタイルのお客様に向けた価値提供に取り組んでいます。特に近年はコロナ禍において様々な環境変化が起こり、「体の健康」だけでなく「心の健康」の重要性も高まっています。当社グループがこれまで培ってきた研究や技術力、知見等を礎としながら、さらなる進化に挑戦し、これからも変化するお客様のニーズにお応えしていきます。

2030年ウェルネスカンパニー実現に向けて

当社グループは、2021年に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」を定めました。「心の健康」「体の健康」「環境の健康」という3つの価値を、「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続け、持続可能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。この「2030ビジョン」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。



ウェルネスカンパニーに向けたお客様への価値提供

基礎研究・素材研究

- タンパク質+エルチン※1の機能性研究（同時摂取による筋量への効果）
- コラーゲンの機能性研究（肌、ひざ、骨等の各種部位への影響）
- 甘酒、ココアの機能性研究（継続摂取による健康効果の検証：血流改善等）
- 「パセノール™」※2のサーチュイン（長寿遺伝子）研究
- 「心の健康」に関する外部機関との共同研究

食品加工技術

- ゼリー飲料技術、冷凍下での菓子技術、ソフトキャンディ技術のさらなる進化
- 栄養成分添加や糖質・カロリー削減と、おいしさを両立させる配合・加工技術の深耕
- 変化する顧客ニーズに応じた商品開発
- 顧客理解の深耕

商品開発力

- ・「inゼリー」の糖質オフやカロリーオフ商品の開発
- ・「おいしいコラーゲンドリンク」や「inパープロテイン」のおいしさの追求
- ・カスタマー・データ・プラットフォームの構築と顧客体験価値向上に向けた取り組み推進 等

生産技術・量産化技術

- 安全・安心で効率的な生産を実現するスマートファクトリー化の推進
- ・創業から培ってきた生産技術を製造設備のデジタルデータと融合させ、安定稼働と生産効率向上を実現（DXの推進）
- 研究開発部門と製造部門の強固な連携による量産化技術開発の推進
- ・研究所内に量産化技術推進を担う専門組織を設置し、開発から製造までを一貫して管理

商品展開力・情報提供力

- お客様の健康ニーズに対応した売り場提案の強化
- WEBサイトや新聞広告等でのタンパク質やコラーゲン等の情報発信強化
- サステナブルな社会づくりに向けたお客様との共創の取り組み
- ・季節に応じた健康ニーズ（熱中症対策等）や、体調不良への備え等を訴求する売り場づくり
- ・寄付連動型のキャンペーン実施（1チョコ for 1スマイル・笑顔を未来につなぐプロジェクト）
- ・キョロちゃんを活用した、わかりやすくサステナビリティを学べるWEBサイトの運営 等



おいしく続けられる
価値の提供により
顧客の「心と体の健康」に貢献

リラックス・
リフレッシュ

エネルギー・ビタミン等
の栄養補給

タンパク質補給

水分、塩分の補給

糖質・カロリーオフ

安全・安心

※1 抗酸化力の強いポリフェノールの一種

※2 世界で初めて当社が開発に成功した独自食品素材で、ピセアタンノール（ポリフェノールの一種）を含有するパッションフルーツ種子抽出物

▶「研究開発」<https://www.morinaga.co.jp/company/rd/>
「1チョコ for 1スマイル」<https://www.morinaga.co.jp/1choco-1smile/>
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/>

[2030ビジョン]

ウェルネスカンパニーの実現を支えるもの

研究開発

未来に向けた価値創造・共創の推進

2030年に向けた取り組み

「心と体の健康」を技術で実現するため、以下の取り組みを推進します。研究開発費についても、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%以上に増やします。

● 1. 「心の健康」の深掘り

「チョコモナカジャンボ」「ハイチュウ」等の感性研究に着手し、商品ごとの情緒価値の見える化に取り組めます。

● 2. 「体の健康」の加速

タンパク質をおいしく提供する技術の深耕、機能性表示食品の開発等、商品の健康価値を高めます。タンパク質の働きを強めるエルチン、独自開発素材の「パセノール™」等の食品機能研究を進めます。

● 3. 「心の健康」から「体の健康」への進化

嗜好品にも「せっかく食べるなら体にいいものを」という生活者意識が強まると考えています。それに伴い、商品への栄養素等の追加や糖質等の低減を行います。

具体的には、タンパク質や様々な乳酸菌を添加した商品の開発、糖質削減やカロリーオフ商品等の開発、甘酒・ココア・ラムネ(ぶどう糖)等の機能性研究を進めます。

● 4. 米国R&D機能の強化

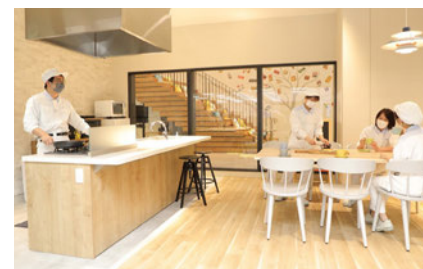
現地ニーズに合わせた商品開発のスピードアップと、米国ウェルネス市場の新規ニーズ開拓、「Charge!」の市場への早期定着、糖類オフ等の「HI-CHEW」のさらなる進化に向け、米国研究室を設置しました。今後さらにR&D機能を拡充していきます。

新たな研究施設の開設

技術を機軸とし、未来に向けて新たな顧客価値を生み出すために、2022年春、森永製菓R&Dセンターを開設しました。この施設は2022年8月に快適で機能的なオフィスを表彰する第35回日経ニューオフィス賞にて、「ニューオフィス推進賞」を受賞しました。社内外の共創を促進し、研究員自らがいきいきと働きながら、新たな価値創出にチャレンジしています。

第35回
日経ニューオフィス賞

3階試作フロア、4階実験フロアをつなぐ大階段周辺のconnect PARK(オープンミーティングエリア)。フラットで発言しやすい雰囲気により、コミュニケーションが活発化、濃密なミーティングが日々行われています。



一般家庭のLDKを模したMoLiving(テストキッチン)。お客様の気持ちになって、調理や試食を実施します。

ゼリー飲料技術をさらに進化させ、お客様のニーズに対応する商品開発を支えます。

「inゼリー」シリーズは、1994年の発売以来、食感とおいしさにこだわり、技術を進化させてきました。コンセプトやフレーバーに合わせて多種多様なゲル化剤の中から最適な組み合わせや配合量を見つけ出し、商品の特性に合わせて食感を変えています。ゲル化剤によって作られる食感は香り立ちの良さや飲みやすさにも影響するため、一つひとつの商品でおいしさと食感を両立させる配合を追求しています。

今春リニューアル発売した「inゼリー マルチビタミンカロリーゼロ」は、糖類やカロリーは控えたいけれど小腹を満たしたいというニーズにお応えした商品でしっかりとした食感が特長です。食感をかたくすると風味が弱まることに加え、糖類とカロリーを抑えるために使用できる原料に制限があ



試作の様子

inゼリー
マルチビタミン
カロリーゼロ

り、おいしさを引き出す難しさがありましたが、当社の配合技術により求める食感とおいしさを両立しました。

これからもより多くのお客様に愛される商品を目指して新商品の開発、既存品の改良に取り組んでいきます。

[2030ビジョン]

ウェルネスカンパニーの実現を支えるもの

従業員の「心と体の健康」

健康経営の推進

健康経営について

当社グループにとって、従業員は重要なステークホルダーであり、当社が2030年にウェルネスカンパニーに生まれ変わるためには欠かせない存在です。

その従業員の「心と体の健康」を保持・増進する取り組みは、従業員の活力向上や生産性向上等の組織の活性化につながると考え、2018年に「森永製菓 健康宣言」を制定し取り組みを強化してきました。今後もこの宣言を指針としながら、働き方改革やエンゲージメントの改善・向上、ダイバーシティ推進等の取り組みとも連動し、健康経営の推進に戦略的に取り組んでいきます。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を実現することで、当社グループの持続的な成長を目指し、社会により良い価値を生み出し続けます。

森永製菓 健康宣言

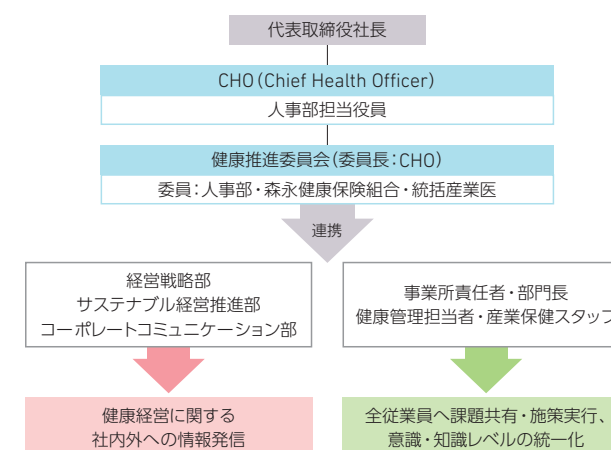
当社は、成長し続ける永続企業(サステナブルカンパニー)として、心と体をすこやかにする食を創造し、誰もが笑顔で過ごせる持続可能な社会の実現に貢献していくために、森永製菓グループで働く従業員一人ひとりの健康づくりに取り組みます。



1. 従業員一人ひとりが健康への意識を高め、主体的に健康保持・増進に取り組めるよう支援します。
2. ダイバーシティ経営を推進し、従業員の挑戦と自律的成長を支援することで、エンゲージメントの向上を図ります。
3. 従業員が安全・安心に働くことのできる職場環境づくりに努めます。

健康経営推進体制

当社の健康経営推進体制は下図のとおりです。



健康推進委員会では、理念や方針の作成、課題の分析、目標の設定、施策の企画立案を行っています。代表取締役社長直轄である「最高健康責任者(CH0:Chief Health Officer)」のリーダーシップのもと、産業保健スタッフ、森永健康保険組合との情報共有や連携体制を継続強化し、従業員が豊かで輝く人生を実現するための取り組みを横断的に推進していきます。

目標・取り組み

従業員意識調査

「働きがいがあり、心身ともに健康に働けている」

肯定回答率 80%

健康経営の実現において、従業員一人ひとりが働きがいや心身の健康を実感しながら、いきいきと働けていることが重要と考え、上記の目標を設定しています。

その達成に向けて「①心の健康」「②体の健康」「③労働環境の整備」に関する取り組みを実施しています。

「①心の健康」については、ストレスチェックの受検率90%以上の維持や、ストレスチェック分析結果に基づいた各種施策の実行、また、ストレス耐性強化や女性特有の健康課題に関するセミナーを開催しています。

「②体の健康」については、年間総労働時間の削減や健康診断受診率100%の維持に取り組んでいます。2021年度、産業医等による「健康フォーラム」では、健康診断の重要性をテーマに講演を実施しました。また、森永製菓イントレーニングラボ考案の「森永体操」を各事業所で実施し、肩こり軽減・腰痛予防等に役立てています。その他にも、健康増進に向けた目標を各自が設定し取り組みを行うイベント「ハビット」や、ウォーキングイベント等も実施しています。

「③労働環境の整備」については、感染症予防対策として時差出勤・在宅ワークの活用や、出社時の手洗い・消毒、他者との座席間隔の保持等を徹底し、感染症の拡大抑止に取り組んでいます。

今後は、豊かな経験と高い技能を持ったシニア層がより活躍できる職場づくりに向けて、シニア層に対する施策も充実させていく計画です。身体・精神機能の状況変化に気づきを促す仕組みづくり(体力測定等の導入)や、身体・精神機能の維持・向上のためのサポート、教育支援等を検討していきます。

事業戦略と連動した経営基盤の構築

最高財務責任者メッセージ



高木 哲也
取締役上席執行役員

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。

2021中期経営計画と2021年度の振り返り

当社グループは「2021中期経営計画」において、「飛躍に向けた新たな基盤づくり」を実現すべく鋭意取り組んでいます。その初年度である2021年度は、コロナ禍からの回復が見られたこと、「2030経営計画」で定めた重点領域が二桁成長を遂げたことにより過去最高の売上高^{※1}を実現しました。事業ポートフォリオの転換が順調に進展した一方、原材料価格等の高騰や今後の事業成長に向けた投資負担増等により、足元の収益性はやや低下しました。原材料価格は中期的に高値圏で推移していくと思われ、それらのリスクに対して、機動的で確かな価格改定を実行するとともに、原価低減、経費効率化および投資効率の改善を進めていきます。

また、当社グループはいわゆる政策保有株式について、資本効率の向上の観点から縮減を図る方針です。2021年度は、当社が保有する森永乳業(株)等の普通株式の一部売却に伴い特別利益を計上したこと等により、ROEは22.0%と高水準になりました。同特別利益を除いてもROEは10.1%と二桁

を維持しています。連結純資産に占める政策保有株式(時価)の割合は29%から8%に低下しました。今後は、さらにバランスシートの適正化を図り、資本効率の改善に取り組んでいきます。

2021中期経営計画における重要経営指標^{※2}

	2020年度実績	2021年度実績	2023年度目標
売上高	1,682億円	1,812億円	1,900億円
営業利益	191億円	176億円	215億円
売上高営業利益率	11.4%	9.8%	11%以上
海外売上高比率	7.0%	9.1%	9%以上
重点領域売上高比率	46.0%	48.8%	+5pt以上 ^{※3}
ROE	11.8%	22.0% (10.1%) ^{※4}	10%以上

※1 収益認識基準を遡及適用

※2 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しているため、前期比較に用いる2021年3月期に係る各数値については、当該会計基準等を通じて適用した後の数値としています。

※3 2018中期経営計画期間平均比較

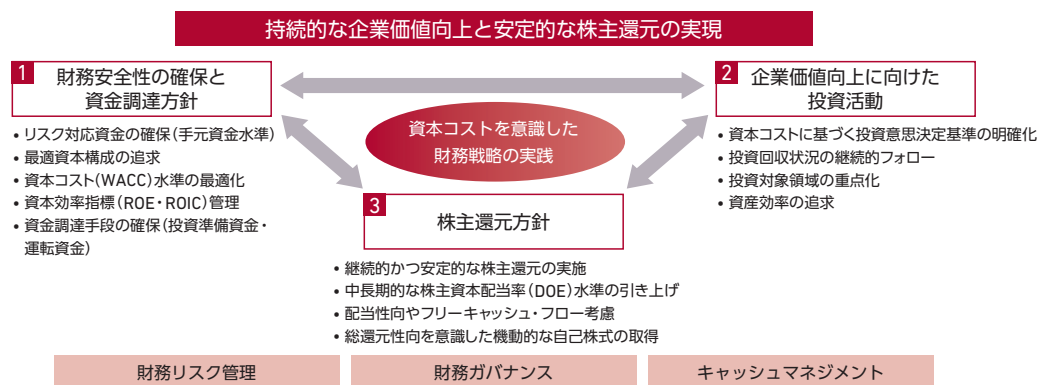
※4 政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除いた場合

中長期財務戦略

当社グループは、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ていくことを基本方針としています。「2030経営計画」の達成に向けて、「資本コストを意識した経営」を実践し、企業価値を最大化することですべてのステークホルダーに貢献することを目指していきます。

そのために、中長期の視点で、以下の3つの方針に従って、財務マネジメントを強化します。

1. 財務安全性の確保と資金調達方針
2. 企業価値向上に向けた投資活動
3. 株主還元方針



方針1 財務安全性の確保と資金調達方針

当社グループは、マクロ環境の変化、事業環境の不透明性および経営リスク増大に備えて、一定水準の財務安全性を確保することを基本方針としています。そのうえで、資金調達に当たっては、適切な手元資金の水準、資金調達コストやその他の調達条件、自己資本比率の水準、ROE・ROICといった財務指標への影響度等を総合的に勘案し、最適な資本構成を目指していきます。

2021中期経営計画期間は、3カ年累計で約720億円の営業キャッシュ・フロー創出を計画するとともに、CCC[※]の改善や非効率資産の削減を進めています。そのうえで、最適な資本構成への調整を意識して、投資資金や継続的かつ安定的な株主還元を実施するための資金調達を進めていきます。

※キャッシュ・コンバージョン・サイクルの略。仕入債務から売上債権回収までの日数を示す指標。

資本コストを意識した経営の実践

営業CFの創出	・3カ年累計 約720億円の創出 (同 減価償却費 約330億円)
財務安全性の確保	・リスク対応資金の確保(手元資金水準)
最適資本構成に基づく資金調達	・財務安全を確保できる自己資本比率水準 ・資本コスト(WACC)の最適化 ・格付の維持・改善、資金調達条件
【資本政策】	・資産効率改善(CCC改善・非効率資産削減)
キャッシュ・アロケーション	・3カ年累計 設備投資 約450億円 ・インオーガニック成長(M&A・提携)投資 ・無形資産投資の強化(広告・R&D・DX)
【投資管理】 【株主還元政策】	・継続的かつ安定的な株主還元実施 ・中長期的なDOE水準の引き上げ ・配当性向30%目安に考慮 ・機動的な自社株式の取得

方針2 企業価値向上に向けた投資活動

中長期的に企業価値の向上を図るために、成長投資を実行します。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。

投資対象領域としては、事業提携やM&A等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、サステナブル経営を支える基盤投資、広告、R&D、DX等の無形資産投資を強化し、新たな価値創造の基盤づくりを進めていきます。

2022年度の主な設備投資案件

分類	投資内容	ねらい
重点領域-冷菓事業	製造子会社の機械設備	冷菓事業の安定成長を支える
重点領域-米田事業	台湾森永(株)の「HI-CHEW」ライン増設	米国事業の成長加速を支える
基盤領域-菓子食品事業	高崎森永(株)のビスケット増産 中京工場のオープン設備更新	成長カテゴリであるビスケットの成長加速を支える 安全・安心な商品の安定供給
経営基盤-鶴見工場敷地内	旧研究所棟の改築等	グループ会社の拠点集約(森永生科学研究所(株)、森永ビジネスパートナー(株)の移転)
その他、スマートファクトリー化設備の工場機展開、省エネルギー・環境配慮設備の導入等		

合計 160億円

方針3 株主還元方針

当社グループは、経営基盤の盤石化のもとに、継続的かつ安定的な株主還元の実施を基本方針としています。

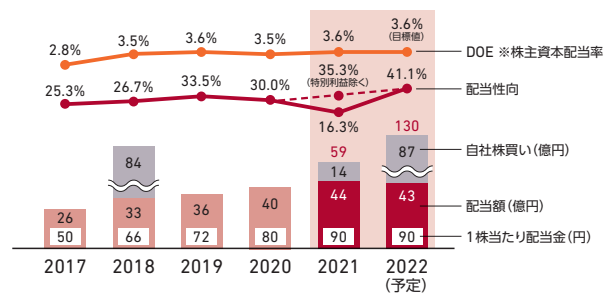
株主還元に当たっては、配当性向の水準、フリーキャッシュ・フローを考慮しつつ、資本政策の指標である株主資本配当率(DOE)の水準を中長期的に引き上げていくことを目指します。また、総還元性向を意識して、必要に応じ自己株式の取得を機動的に実施することも検討していきます。

2021年度においては、期末配当44億円に加え、自己株式の取得枠100億円(上限)[※]を設定し、うち14億円の自己株式を取得いたしました。引き続き、株主還元の充実と資本効率の向上を図っていきます。

※取得期間…2022年3月1日～2023年2月28日

これらの財務戦略の実行を通じて、「資本コストを意識した

株主還元の推移



経営」を実践することが経営の最重要事項の一つと認識しています。今後は、開示情報をさらに充実させ、ステークホルダーの皆様との対話やIR活動を通じていただいた貴重なご意見を経営活動に活かし、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

事業戦略と連動した経営基盤の構築

人事担当役員メッセージ



高橋 正明
上席執行役員
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、当社の持続的成長を実現します。

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。人事戦略の主要課題は、事業を牽引するリーダーの育成、高度な専門性を有する人材の育成・確保、さらなる生産性の向上です。さらに従業員のキャリア自律を進めるべく、各種人事施策を推進しています。また、当社グループはダイバーシティを経営の中心に据えており、

多様な人材が活躍できる企業を目指して積極的に取り組みを推進しています。

2030年に向けて、企業理念・2030ビジョンを組織に浸透させるとともに、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P50-51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



2030ビジョン実現に向けた人材育成

当社では、あるべき人材像と求める能力を設定し、これに基づき従業員の能力開発を進めています。階層別研修、選択型研修のほか、6つの求める能力の向上を目的とした人材育成プログラムを設けています。人材育成プログラムは、自身の能力や行動を定期的に振り返りながら、OJT、Off-JTを

組み合わせた能力開発を行う仕組みとなっています。このうち、Off-JTでは、自己選択型研修として、180以上の学習メニューを用意しています。この施策により、従業員が自己理解を深め、自ら主体的に学んでいくサイクルを創出することで、従業員の自律的な成長を後押ししています。

あるべき人材像	広い視点から本質をとらえ、考え抜くことのできる人材	事業家意識を持ち、外に目を向け、高い視座から判断できる人材	
	現状に甘んじることなく挑戦し、主体的に行動できる人材	ビジョン実現に向け、周りを巻き込み成果を出せる人材	
求める能力	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

2021年度の取り組み

2021年度は、リーダーの育成に関してサクセッションプランの推進、管理職のマネジメント力や部下育成力の向上に取り組みました。また、従業員のキャリア自律に向けた取り組みも強化しました。

サクセッションプランの推進

経営者・部長・グループマネジャーの各階層候補者について、計画的育成を進めています。1対1のコーチングを通して新たな気づきや学びを得るものや、他社の同階層の社員との切磋琢磨を目的とした研修等を実施しています。グループマネジャー候補の育成を目的とした次世代リーダー研修については、直近3年間の累計で38名が受講しました。

管理職のマネジメント力・部下育成力の強化

当社の全職位者を対象に、新たな研修を実施しました。効果的な指導や育成のスキル、ケーススタディから課題の解決

策等を学び、マネジメント力の向上に取り組んでいます。

キャリア自律の推進

従業員が自身の強みや弱み、大切にしている価値観を振り返る機会を設け、「10年後のありたい姿」を描く取り組みを始めました。また、部署紹介イベントを実施し、各部署の業務への理解を深め、具体的なキャリアを考える機会を提供しています。



マネジメント力・育成力強化研修。全24回開催。

今後に向けて

①従業員のキャリア自律の実現、②シニア社員の活躍推進、③高度な専門性を有する人材の育成・確保へ向けて、さらなる取り組みを進めます。

①従業員のキャリア自律の実現については、「森永製菓グループにおけるキャリア自律の考え方(プロティアン・キャリア)」を当社グループ全体に浸透させていきます。

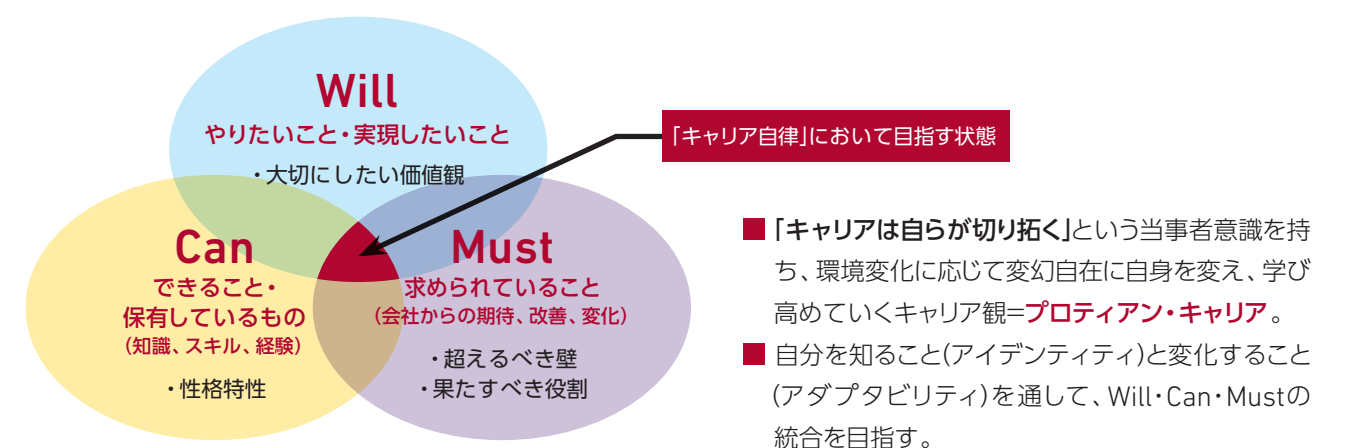
②シニア社員の活躍推進については、シニア社員のリスクリングに向けた新たな研修メニューの構築等を進め、活躍推

進を図ります。

③高度な専門性を有する人材の育成・確保については、R&D部門を皮切りに、海外・経理・DXについて人材要件の明確化を進め、必要なスキルに対する能力開発を加速するとともに、要件に合った新卒やキャリア人材採用にも取り組んでいきます。

これらの施策を推し進めることで、人事戦略の実現を図り、当社グループの持続的な成長につなげていきます。

森永製菓グループにおけるキャリア自律の考え方



2030経営計画

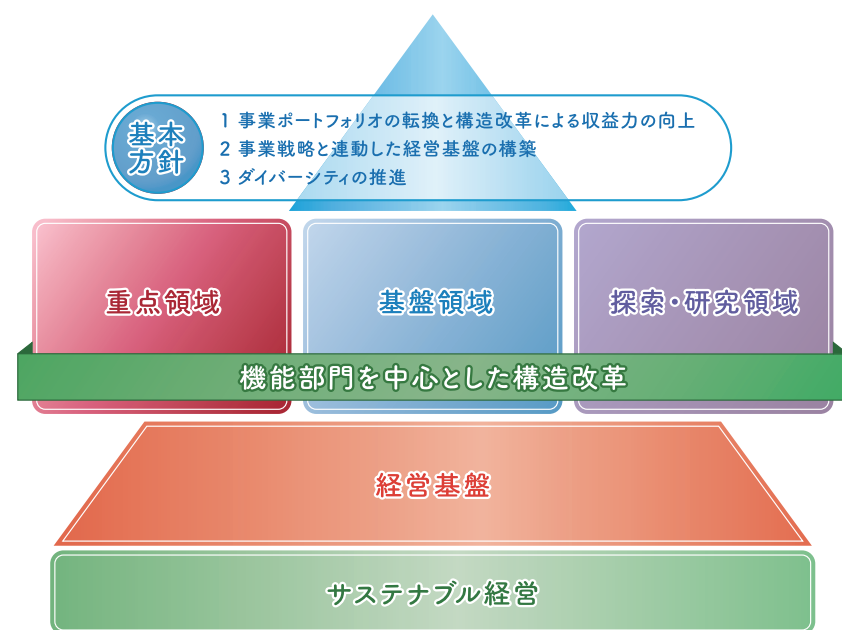
森永製菓グループは、新たな企業理念のもと、持続可能な社会の実現に貢献しつつ中長期的な成長を遂げ企業価値を高めていくため、2030年に向けた長期経営計画として「2030経営計画」を策定しました。

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。

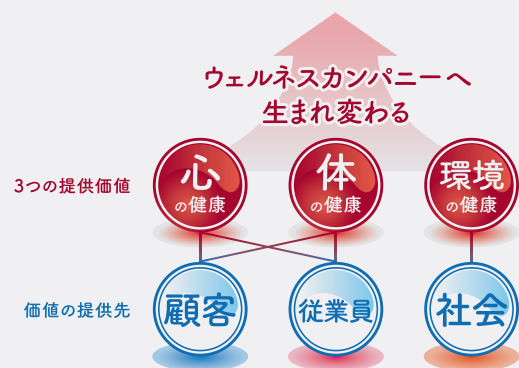
120年の歴史で培った信頼と技術を進化させ、世界のあらゆる世代のウェルネスライフをサポートしていきます。

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。



「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」

すべ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等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、環境問題等、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いと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 ^{※1}

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%

非財務目標

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 ^{※2}	
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% ^{※3}
持続可能な原材料の調達比率 (カカオ豆、パーム油、紙)	100% ^{※4}
CO ₂ 排出量	30%削減 ^{※5}

※1 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しています。
※2 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)

3つの基本方針と戦略

方針		戦略	
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	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する
		基盤領域による安定 的なキャッシュの創出	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 益力向上を目指す
		探索・研究領域の 取り組み	2030年以降も見据え、新たな事業を創造し、事業 ポートフォリオへ組み入れる
		機能部門を中心とし た構造改革による収 益力向上	様々な経営リスクに備えるべく、調達、製造、物流、 販売部門を中心に、構造改革を実行し、収益力のさ らなる向上を実現する
方針2	事業戦略と連動した経営基盤の構築	人事戦略	パーパスおよび2030ビジョンの実現に向けて、 グローバル視点での人材マネジメントを強化する
		R&D戦略	競争力の高い重要技術を進化させ、重点領域の成長 を支える
		財務戦略	資本コストを意識した経営を実践し、持続的な企業価 値向上を実現する
		DX戦略	デジタル技術を戦略的に導入・活用し経営基盤と事 業競争力の強化を実現する
方針3	ダイバーシティの推進	「一人ひとりの個を活かす」という考えのもと、多様な人材が能力を発揮する組 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を促進する	

長期経営計画

2030 経営計画 重要施策の進捗

2030年の目標に向けた2021年度の活動

重点領域のin事業、通販事業、米国事業、冷菓事業の売上高は順調に推移し、重点領域売上高比率は2021中期経営計画3年目の目標を2年前倒しで達成しました。基盤領域の菓子食品事業は、収益力の向上に取り組みましたが、原材料価格高騰の影響や設備投資に

伴う減価償却費の増加により、売上高営業利益率は前年対比で下回りました。

2021中期経営計画に対する初年度の実績と進捗の詳細は以下の表のとおりです。

		2030年に目指す姿	重要施策	2021中期経営計画 初年度実績・進捗(2021年度実績)
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	1. 「inゼリー」の拡大 2. 「inバー」の拡大 3. 「in」ブランドを活用した新たな食の創造	1. 「inゼリー」は、お客様の健康意識やライフスタイルの変化に対応することで過去最高の売上高を更新、コロナ影響から1年でV字回復を果たし、2021中期経営計画(※以下、中計)達成に向け順調に推移 2. 「inバー」は、在宅時間の増加や健康意識の高まり等の需要に対応したことで過去最高の売上高を更新 3. 「in」ブランドの健康価値提供をさらに促進するため、プラズマ乳酸菌を使用した「inのど飴」等、「in」の新しいプロダクトブランドの開発と育成に取り組んだ
	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	1. デジタルを活用した既存事業の進化 2. 通販事業で培った基盤を用いた新規事業の創造	1. 積極的な広告投資により、「おいしいコラーゲンドリンク」「おいしい青汁」の定期顧客数を順調に拡大 2. 新規事業の創造に向けて、当社グループ内で保有する顧客情報を統合し、お客様のさらなる利便性の向上を図るとともに、CDP(カスタマーデータプラットフォーム)構築に向けた検討を推進
	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	1. 「HI-CHEW」ブランドのさらなる成長の加速 2. 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	1. 「HI-CHEW」ブランドの販売店率の増加と店頭での販売好調により、初めて売上高100億円を突破し、2年前倒しで中計最終年度の目標を達成 2. 2022年2月に、ゼリー飲料市場創造に向け、Morinaga America, Inc.のECサイトにて「Chargel」の販売を開始
	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	1. 「ジャンボ」グループの鮮度マーケティングの進化 2. 周辺市場の顧客獲得・技術優位性で新市場を創造	1. 「ジャンボ」グループは、前年度コロナ禍での伸長の反動や天候要因の影響により減収となったが、モナカの吸湿遅延の取り組み等により過去最高の購入率 ^{*1} を記録 2. 「板チョコアイス」は、お客様の需要を捉えたプロモーションと高崎森永(株)の稼働による製造能力の拡大により、通年販売2年目で過去最高の購入率 ^{*1} を記録し、順調に拡大
基盤領域	菓子事業	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	1. チョコレート事業の利益改善と売上高規模の確保 2. キャンディ市場活性化による需要創造 3. ビスケット市場のさらなる需要拡大	1. 20年ぶりに刷新した「ダース」、「カレ・ド・ショコラ」は上半期苦戦したものの、マーケティング戦略を変更した需要期である下半期にかけて売上高を回復、また、新規設備を導入した高崎森永(株)の立ち上げと安定稼働化に取り組んだ 2. 収益力の高い「ハイチュウ」は、食感をさらに進化させることにより、前年の売上高を上回るペースで推移 3. 収益力の高い「森永ビスケット」は、コロナ禍における在宅需要増等による市場伸長を背景に、伸長した前年度の売上高をさらに上回る形で好調に推移
	食品事業	「嗜好ブランド」から「健康ブランド」への転換	1. 「森永甘酒」の健康ブランド化 2. 「森永ココア」の健康ブランド化	1. 「森永甘酒」は市場縮小の影響を受けながらも、ブランドデザインをリニューアルし、健康価値の訴求を強化した結果、復調の兆しが見られた 2. 「森永ココア」は競合の影響を受けながらも、機能性ココアである「セノビー」は購入率 ^{*2} が拡大
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	【調達】商品規格の見直し等による原材料費率の上昇抑制 【製造】デジタルを活用したスマートファクトリー化 【物流】拠点最適化も視野に入れた物流費の上昇抑制 【販売】市場変化を見据えた販売拠点の最適化と生産性向上	【調達】急激な環境変化により原材料価格高騰の影響を受けたが、商品規格の見直し等、各種コストダウンを実行 【製造】高崎森永(株)の「ダース」等、ラインの稼働状況の可視化に向けた取り組みを推進 【物流】船舶・鉄道・トレーラーの積極活用を推進する等、効率的な輸配送を実行するための仕組みを検討し、物流費の高騰抑制を推進 【販売】販売拠点の統廃合による効率化と、地域特性に合わせた営業活動を強化
	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	【人事】人的資本を最大化する各種計画の策定と実行 【R&D】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 【DX】デジタルを活用した事業活動の変革と継続的な収益性向上 【財務】資本コスト経営の推進に向けた、最適資本構成、投資管理体制の強化、株主還元施策の実行	【人事】サクセッションプランの推進に向けた各階層の候補人材の計画的育成や、専門人材の獲得と育成に向けた要件定義を行い、要件に合った新卒やキャリア採用を実施 【R&D】新たなR&Dセンターの開設準備を進める一方、2030年に向けて新しいテーマを選出のうえ、社内外の交流をこれまで以上に活発化して新たな価値の創造に着手 【DX】商品開発業務の効率化を目指し、新たなシステムの構築を推進 【財務】政策保有株式の売却や自己株式の取得等の各種施策を進めながら、資本コスト経営を推進するためのマネジメント体制等を整備
	R&D戦略			
	DX戦略			
	財務戦略			

※1 インテージSCI アイスcream市場 2021年4月～2022年3月集計

※2 インテージSCI ココア・健康素材カテゴリー市場 2021年4月～2022年3月集計

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

原材料価格の高騰等、急激な環境変化に対応するとともに
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。

2021年度の振り返り

実績

2021年度はin事業、通販事業、米国事業が成長を牽引し、過去最高の売上高^{*}を更新しました。営業利益は、原材料価格の高騰による影響や中長期成長に向けた基盤構築のための投資を実行したことで前年対比では減益となりました。引き続き、2021中期経営計画達成に向け、財務・非財務両面で取り組んでいきます。

課題と今後に向けて

重点領域においては、さらなる成長を目指し引き続き経営資源を集中していきます。基盤領域においては、消費ス

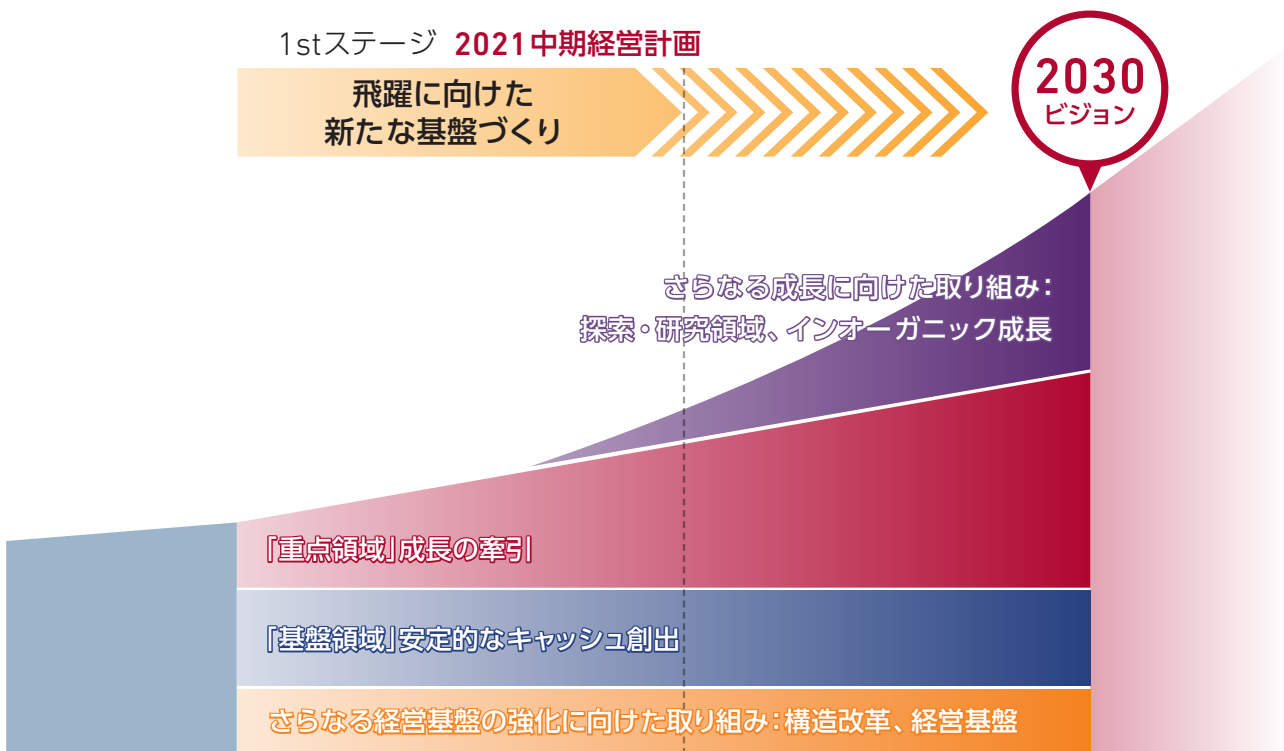
タイルの変化を捉えた商品開発に注力し、引き続き安定的な売上高成長と収益力の向上を目指します。

これらの実現に向けて、原材料価格の高騰への対応、インオーガニック成長の可能性の探索、顧客の「心の健康」「体の健康」に貢献する新たな商品の開発等に取り組めます。

また、外部環境の変化に対応し、さらに収益力を高めていくために、製造・物流・販売といった機能部門を中心に引き続き構造改革を進めます。

さらに、「R&D」「DX」「人材」といった経営基盤に対して積極的に経営資源を配分し、事業戦略の推進を横断的に支えます。

※収益認識基準を遡及適用



2021 中期経営計画の目標

財務目標^{※1}

	2021年度実績	2023年度目標
売上高	1,812億円	1,900億円
営業利益	176億円	215億円
<重要経営指標>		
売上高営業利益率	9.8%	11%以上
海外売上高比率	9.1%	9%以上
重点領域売上高比率	48.8%	+5pt以上 ^{※2}
ROE	22.0% (10.1%) ^{※3}	10%以上
配当性向	16.3% ^{※4}	30%

※1 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しています。

※2 2018中期経営計画期間平均比較

※3 政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除いた場合

※4 森永乳業(株)株式売却影響を除くと35.3%

非財務目標

持続可能な原材料調達比率 [*]		
カカオ豆	2025年度	100%
パーム油	2023年度	100%
紙	2022年度	100%

※対象: 国内の森永製菓製品。紙は製品の包材が対象

2022年度の重要施策

重点領域

in事業では飲用シーン、ターゲットのさらなる拡大により「inゼリー」の成長を加速させます。また、ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる象徴としてブランディングを強化します。通販事業では「おいしいコラーゲンドリンク」の拡大と、「おいしい青汁」等、今後の成長の柱となる商品の育成に取り組めます。加えて、通販システムの刷新によりお客様のさらなる利便性の向上を図ることで、事業拡大と新たな価値創出を目指します。米国事業ではより一層の事業拡大に向け、「HI-CHEW」の健康を軸とした商品開発、製造能力増強、積極的なマーケティング活動を展開します。また、「Charge!」の販売を開始してゼリー飲料市場の創造に挑戦していきます。冷蔵事業では「チョコモナカジャンボ」の発売50周年を機にプロモーション等の取り組みを強化するとともに、今後の成長の柱となる「板チョコアイス」「ザ・クレープ」等の商品育成に注力します。

基盤領域

菓子事業では相対的に収益性の高いキャンディ、ビスケットカテゴリーの売上高構成比を向上させるため、「ハイチュウ」「森永ラムネ」「森永ビスケット」等の主要なブランドで「心の健康」「体の健康」を軸とした商品を展開していきます。食品事業では、「森永ココア」の機能性表示食品を発売、訴求することで健康飲料としての定着を図ります。

機能部門を中心とした構造改革

調達部門では、原材料価格の高騰に対するコストダウンや収益性改善の取り組みを引き続き強化します。製造部門では、ラインの稼働状況を可視化するスマートファクトリー化の取り組みを高崎森永(株)第1工場および第2工場、三島工場へ展開します。物流部門は効率的な輸送に向け、車両手配のシステム化等に取り組めます。営業部門では業態ごとの特性に合わせ、ウェルネスを意識した各種プロモーションに取り組めます。

強固な経営基盤の構築

人事戦略では、専門人材の獲得と育成に向け、求めるスキルの明確化と能力開発の推進を図るとともに、引き続き採用活動にも注力します。R&D戦略では、「心の健康」の研究、食感の感性研究により、情緒的価値の可視化に取り組めます。DX戦略では、商品業務の効率化に向けた新たなシステム導入の推進、セキュリティ対策の強化と厳重な情報管理体制の構築に取り組めます。財務戦略では、資本コストを意識した意思決定体制の整備、現有資産の資本効率検証と対策、財務方針に沿った株主還元、負債調達等の施策を実行します。

事業ポートフォリオの転換と構造改革

重点
領域

in 事業



佐藤 実
マーケティング本部
健康マーケティング部長

2030年の目指す姿

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を目指します。

2030年
目標 売上高 500億円



事業環境認識

当社グループは1994年に「inゼリー」を発売し、スポーツや朝等の時間のないとき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てきました。短期的にはコロ

ナ禍による健康意識の高まりやライフスタイルの多様化、中長期ではさらに健康意識が高まっていき、「自分の健康は自分で管理する時代」になっていくと予測しています。

中長期戦略

高齢者人口の増加や感染症への不安を背景に、栄養素の不足や摂り過ぎの調整、運動の必要性はさらに高まっています。in事業では、当社グループが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いきます。

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、「inゼリー」の拡大と、「in」ブランドの拡張により、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

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、ウェルネスクャンパニーへの生まれ変わりを牽引する主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+糖質管理）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」ブランドの
スポーツイメージ強化の広告展開

森永製菓 inトレーニングラボ[※]においてトップアスリートをサポートしていることの認知向上を図り、ブランドの信頼感を高めています。

※P35の「ウェルネスクャンパニーへ向けて」参照

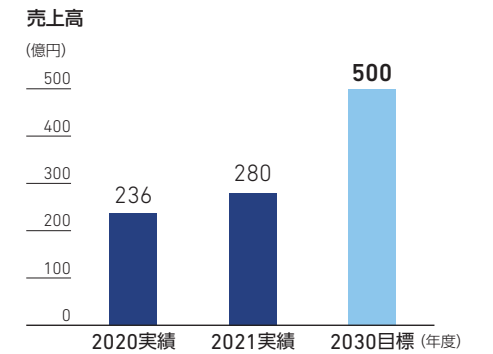
2021年度実績と今後の課題

「inゼリー」は新型コロナウイルス感染症拡大により、スポーツシーン等の飲用需要が減少し、2020年度は苦戦しましたが、2021年度は感染症拡大前の2019年度比で売上高が103%と伸長しました。仕事中や勉強中等「考える」ためのエネルギー補給や、食欲がないときの食事代替ニーズの拡大に対応することで、ユーザーが拡大し、売上高伸長につながりました。

今後は、ターゲット・シーンのさらなる拡大に向けて、女性をターゲットとした「inゼリー フルーツ食感」のプロモーション強化や、新しい食シーンの提案によって成長戦略の加速を図ります。

「inバー」の売上高は前年比101%と伸長しました。健康を意識した間食や筋力トレーニング時のタンパク質摂取ニーズに対して、手軽に摂取できるパーティープの商品を訴求したことで売上高の伸長につながりました。プロテインバー市場は競争が激化しており、さらなる商品力強化に努めます。

2030年目標に向けた進捗



事業ハイライト

「inゼリー」は、コロナワクチン接種後の食欲がないときに、栄養が補給できる商品として利用が増加しました。また、将棋の第71期ALSOK杯王将戦への協賛を実施し、「inゼリー エネルギーブドウ糖」で仕事中や勉強中等の「考える」シーンでの飲用を開拓しました。さらにビタミンやミネラル等、栄養素の摂取を意識した間食ニーズに向けた提案を強化しました。

「inバー」はタンパク質20gを配合した「inバー プロテインSuper クランチチョコ」「inバー プロテインSuper バニラホワイト」の発売により、高タンパクニーズに対応し、売上高拡大に寄与しました。



第71期ALSOK杯王将戦

ウェルネスクャンパニーへ向けて

「in」ブランドの基盤となる、スポーツ科学に基づいた栄養とトレーニングのサポートを実践し、「栄養・体づくり」のノウハウの蓄積を進めていきます。2021年秋に当社運営のトップアスリート専用トレーニング施設を森永製菓 inトレーニングラボと名称を改め、東京・お台場にリニューアルオープンしました。トップアスリートの栄養とトレーニングのサポートで培った知見を活かし、「in」ブランドのビジョン実現を目指します。

また、ブランド強化のための広告投資を行うとともに、コーポレートマークとブランドロゴの「in」を組み合わせたロゴマークを使用していくことで、コーポレートブランドとのイメージの結びつきを強化していきます。

そして、「in」ブランドの健康価値提供をさらに促進するため、プラズマ乳酸菌を使用した「inのど飴」、タンパク質を配合したチョコレート「inショコラ プロテインクリスピーパフ」を発売する等、新たな食の創造に取り組んでいます。気軽に楽しめる菓

子と栄養素を組み合わせる等、当社グループの食品加工技術を活用し、「in」の新しいプロダクトブランドの開発と育成に取り組むことで、2030年目標に向けた事業拡大を進めていきます。



森永製菓
inトレーニングラボ



コーポレートブランドと「in」ブランドの結びつきを強化



永野 浩司
ダイレクトマーケティング事業部長

2030年の目指す姿

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等の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、2020年度5,930億円^{*}、過去5年で119%と成長を続け

ており、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。

※富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2022」

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

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、お客様の声や行動を可視化し、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栄養に関する基礎研究や素材研究、食品加工

技術、原材料調達等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

お客様への体験価値の創出に向けて、CXM(カスタマーエクスペリエンスマネジメント)推進室を設置して事業活動を推進する組織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運営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て「おいしい青汁」の販売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！

当社の通販専用商品「おいしいコラーゲンドリンク」は、「肌」「ひざ関節」「骨」についてコラーゲンペプチドの機能性が実証された機能性表示食品です。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いがまったくなく、ご満足いただけるおいしさを実現しました。

※1 2021年10月時点「おいしいコラーゲンドリンク」シリーズ、従来品を含む(当社調べ)
※2 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2018-2022」(美容効果健康志向食品/コラーゲンカテゴリー/2016-2020年実績)「おいしいコラーゲンドリンク」シリーズ、従来品を含む



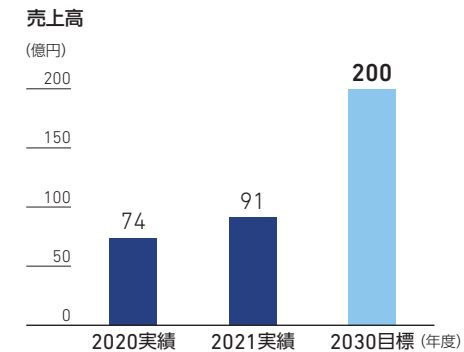
2021年度実績と今後の課題

積極的な広告投資によって、新規の定期顧客数が増加し、「おいしいコラーゲンドリンク」を中心とした、森永ダイレクトストアの売上高は好調に推移しました。通販事業売上高は、前年比123%と17年連続で伸長し、前年比103%であった市場平均^{*}と比較しても大きな伸長となりました。森永ダイレクトストアの定期顧客数も、前期末比126%と順調に増加しています。

2021年4月にはCXM(カスタマーエクスペリエンスマネジメント)推進室を新設して、体験価値の創出に向けた活動を具体的にスタートさせました。今後は、顧客データを活用してさらにお客様理解を深め、より質の高い体験価値を提供することが課題と考えます。

※ 日本通信販売協会 通販販売売上高「健康食品」

2030年目標に向けた進捗



事業ハイライト

主力ブランドの「おいしいコラーゲンドリンク」は、2021年度に累計販売本数3億本を突破し、コラーゲンドリンク市場で5年連続売上高No.1を達成しました。

また、コラーゲン素材を活用した商品で様々な健康・美容ニーズに応えたいという想いから、ひざ関節のお悩みに着目した新商品「ひざ軽コラーゲン」を発売しています。

「おいしいコラーゲンドリンク」に次ぐ第2の柱候補である「おいしい青汁」は、売上高4年CAGR^{*}188%と順調に成長し、コラーゲン素材とは異なるお悩みをお持ちのお客様に好評いただいています。

※ 年平均成長率



ひざ軽コラーゲン

ウェルネスカンパニーへ向けて

主力ブランドである「おいしいコラーゲンドリンク」「おいしい青汁」のさらなる成長を目指し、ドリンクシリーズ5品をリニューアルしました。日頃からご愛飲いただいているお客様からのご要望のもとに、植物由来の甘味料に変更し(コラーゲンドリンク3品対象)、環境に配慮したバイオプラスチックを使用したストローに変更しています。また、急激な原材料価格の高騰に対し、価格改定やコスト削減によって、収益基盤を強化します。コラーゲン素材の基礎研究にも継続的に取り組み、科学的エビデンスに基づいて、お客様に新たな価値を提供し続

けていきます。

加えて、森永ダイレクトストアにおける商品ラインアップの強化を図り、健康美容食品に限らず、お客様にいつもと違うお買い物体験を楽しんでいただける場を提供します。

また、2022年度には通販システムを大幅に刷新し、業務の効率化ならびにデータ活用体制の構築を目指します。大量に蓄積されたデータから、お客様それぞれの状況を予測することで、一人ひとりに合わせた細やかなサービスの実現を目指します。



おいしいコラーゲンドリンク



おいしいコラーゲンドリンク
プレミオ



おいしい青汁



パセノールドリンク

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



松本 正樹
上席執行役員
海外事業本部長

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



Chargel

事業環境認識

米国キャンディ市場が成長を続ける中、「HI-CHEW」も商品ラインアップ拡充や様々な広告、販売施策を行うことで、ブランド認知率、全米販売店率を力強く成長させています。海上運賃高騰や、消費行動変化等、新型コロナウイルスによる影響はあったものの、2021年度も順調に売上高を伸ばし、売上

高105億円、営業利益14億円[※]を達成しました。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」に貢献する商品開発がさらに求められると考えています。

※中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む

中長期戦略

「HI-CHEW」は発売以来、全米での販売店率拡大が進み、お客様との接点を増やし続けています。今後は、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等を進め、商品の安定供給体制を確保します。

米国向け「HI-CHEW」生産工場



Morinaga America Foods, Inc.
(米国ノースカロライナ州)



台湾森永製菓股份有限公司
(台湾台北市)



森永食品(浙江)有限公司
(中国浙江省)

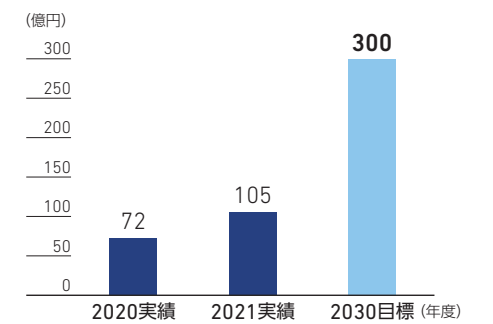
また、引き続きウェルネス市場の拡大が予測される中、「HI-CHEW」以外にも、「心と体の健康」に貢献するウェルネス商品として、ゼリー飲料の発売や第3、第4の商品探索を行います。

米国において、日本で親しまれているようなゼリー飲料はまだ一般的ではなく、そこに潜在的な需要があると考えています。そのため、米国市場向けに開発したゼリー飲料で、新

たな価値を提供し、市場の創造を目指します。エリア・チャネルを限定して行った消費者調査では手応えを感じており、これを基に構築したマーケティング戦略、販売戦略を実行していきます。今後は「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。

2021年度実績と今後の課題

「HI-CHEW」ファンのお客様の期待に応えるべく商品ラインアップを拡充し、TV広告やデジタル広告で認知度や店頭回転を向上させる等、お客様との接点を様々な面で拡大する取り組みを継続しました。また、インフレが進む経済環境の中、原材料価格高騰を背景に価格改定を実施しましたが、販売店率や店頭回転ともに好調を維持し、力強く成長を続けました。その結果、2021中期経営計画にて2023年度の売上高目標としていた100億円を、2年前倒しで達成しました。一方、売上高拡大に伴い、製造能力の増強は喫緊の課題であり、当社グループとして取り組んでいきます。

2030年目標に向けた進捗
売上高

事業ハイライト

「HI-CHEW」は、米系チャネルを中心に全米での導入を促進し、売上高、収益性の両面で確実な成長を実現しました。果肉入りの「HI-CHEW [Plus Fruit]」や、3種のベリー系フレーバーが楽しめる「HI-CHEW [Berry Mix]」等、「HI-CHEW」の商品特長を活かした新商品を開発・発売。引き続き様々なお客様のニーズを捉え、いつでも・どこでも・誰でも「HI-CHEW」をご購入いただけるよう、米国事業拡大に取り組めます。



HI-CHEW
[Plus Fruit]



HI-CHEW
[Berry Mix]

ウェルネスカンパニーへ向けて

「HI-CHEW」の取り組みの一つとして、お客様のニーズに合わせた商品ラインアップの開発を加速しています。フルーツ感・食感といった「HI-CHEW」ユーザーの期待する価値を高めるとともに、砂糖・カロリーオフといった健康軸を併せ持つことで、持続的な成長を実現していきます。

さらに、中長期戦略に掲げたとおり、新たな価値を提供するゼリー飲料市場を創出します。その第一歩として、2022年2月より、自社運営のECサイト(<https://www.chargel.com>)で新ブランド「Chargel (チャージェル)」の販売を開始しました。カフェインを含まず、“ゼリー飲料”という形でエネルギーを素早く補給できる「Chargel」は、発売以降、複数のWEBメディアが記事に取り上げて話題となり、さらに、ユニークかつ実用的な商品であると、特にスポーツに親しまれるお客様からご好評を得ています。WEB広告やサンプリング活動により、

まずはその価値をお届けし、「HI-CHEW」に次ぐ第2の柱として全米拡大を目指し、お客様の「心と体の健康」に貢献していきます。



「HI-CHEW [REDUCED SUGAR]」健康意識の高まりに対応した“Better-For-You”「HI-CHEW」。通常品に比べ、砂糖使用量を30%削減。砂糖の代替として食物繊維を使用し、砂糖を減らしても通常の「HI-CHEW」と同じ味わいを実現。



「Chargel」サンプリングの様子



[WHITE GRAPE]

Chargel

[GREEN APPLE]

[STRAWBERRY]



川岸 聖史
マーケティング本部
冷菓マーケティング部長

2030年の目指す姿

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、主力ブランドに経

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、簡便ニーズの高まりに加え、内食機会が増加したことで、冷凍食品カテゴリーの消費も拡大しています。

中長期戦略

培ってきた冷凍下での菓子技術を活用し、独自性のある商品開発に集中することで安定的な事業成長を目指します。主力ブランド「ジャンボ」は、独自価値である鮮度マーケティングをさらに進化させます。また「板チョコアイス」「ザ・クレープ」等、次の柱となるブランド育成・市場定着を図ります。さらに中長期の成長に向けて、冷凍食品カテゴリー等、新規市場の開拓も視野に入れた商品開発を行い、お客様のニーズを捉えた価値創造に挑戦します。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

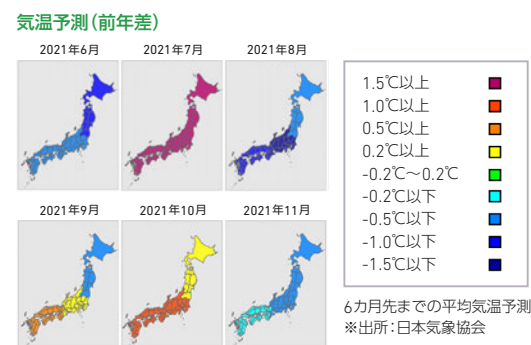
3つの基本戦略のもと、事業成長を推進していきます。

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

アイス業界では異例の鮮度マーケティングの挑戦

モナカアイスは時間の経過とともに、アイスの水分が徐々にモナカに移行していきます。そこで、モナカアイスとしてのおいしさ・出来立ての「パリパリ感」をお客様に味わっていただくために、製造から店頭にお届けする期間を短くするサプライチェーンマネジメントの取り組みを続けています。また、日本気象協会と連携して気象データを活用した需要予測を行い、生産・販売計画の策定に活かすことで、さらなる鮮度の向上に取り組んでいます。今後も、アイス業界の常識を破る鮮度マーケティングへの飽くなき挑戦を続けていきます。



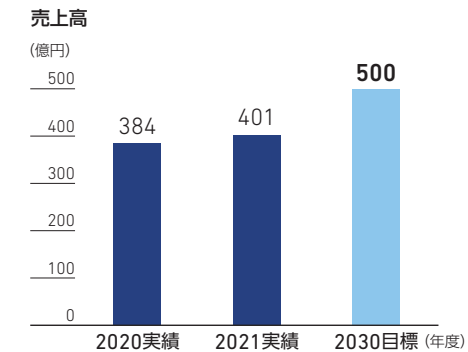
2021年度実績と今後の課題

主力ブランドの「ジャンボ」や「アイスボックス」は、前年度コロナ禍での伸長の反動や天候要因により減収となりましたが、「板チョコアイス」を中心とした次の柱となるブランドが好調に推移し、市場全体が微減となる中、冷菓事業全体として売上高が前年比105%と伸長しました。また、「パリパリサンド」は前年度からの大幅リニューアルにより取扱いが拡大し、大人のデザート需要ニーズに対応しました。

また、高崎森永(株)第3工場の冷菓製造ラインが本格稼働を開始し、成長戦略を支える生産体制強化を行いました。

一方、世界的な原材料価格高騰による継続的な原価の上昇が課題となっており、2022年6月に価格改定を実施し、事業収益の確保を目指していきます。

2030年目標に向けた進捗



事業ハイライト

「ジャンボ」ブランドにおいて、「バニラモナカジャンボ」では新たな製造技術により、パリパリ食感を進化させる技術革新を行いました。「チョコモナカジャンボ」とともに鮮度マーケティングを追求することにより、市場内における地位を確立しています。(モナカアイスカテゴリー全体に占める「ジャンボ」ブランドシェア56.4% 期間：2021年4月～2022年3月*)

「パリパリバー」はパリパリとしたチョコとさっぱりとしたバニラの組み合わせが特長で、ファミリー層を中心に幅広い支持をいただいています。2021年度はアニメコンテンツとのコラボ企画によりお客様との接点をさらに拡大しました。

新しい価値創造への挑戦として、2021年秋に、2～3口で食べられる手軽なサイズのチョココンビアイスである「ちょい食べアイス」を発売しました。

冷凍食品市場に挑戦した「ムーンライトクッキー生地」「チョコチップクッキー生地」は、菓子の定番ロングセラーブランドを活用し、親子でおいしく手軽にお菓子づくりを体験できるという価値を提供しました。

※インテージSRI+



バニラモナカジャンボ

パリパリバー

ちょい食べアイス

「チョコの壁」で
モナカのパリパリ感を
守ります

ウェルネスカンパニーへ向けて

「チョコモナカジャンボ」は2022年春の50周年を機に、様々なコミュニケーション戦略を積極的に実施します。また、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、「心の健康」に寄与する鮮度マーケティングの進化を継続していきます。

「アイスボックス」は、ハイポニック品質*のかちわり氷であることにより、水分補給とクールダウンが効率的に素早く行えるとともに、汗で失われる成分であるナトリウムが補給できる商品です。

当社は2019年から熱中症予防声かけプロジェクトに賛同しており、今後も取り組みを推進していきます。

※体内の水分よりも浸透圧が低く、発汗時等に水分を素早く体内に取り入れることができる品質。



アイスボックス

熱中症予防
声かけプロジェクト
～ひと涼みしよう～



村瀬 光隆
マーケティング本部
菓子マーケティング部長

村田 あづさ
マーケティング本部
食品マーケティング部長

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



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消費者の行動・消費シーンが変化し、健康へのニーズや環境への意識が今後も継続的に高まると予測されます。また、原材料やエネルギー価格の高騰により原価や輸送コストの上昇等も想定されます。

国内食品事業

国産初のミルクココア(1919年)として発売した「森永ココア」や「森永甘酒」「森永ホットケーキミックス」といったロングセラーブランドを数多く擁し、品質やブランドイメージを磨きあげることによって市場を牽引してきました。

コロナ禍をきっかけに生じた様々な変化から、日々の体調管理、内食回帰、節約・ストックといった需要が引き続き堅調に推移すると予測しています。

中長期戦略

国内菓子事業

チョコレートカテゴリーは、「ダース」「カレ・ド・ショコラ」を中心に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ブランド力の強化を図ります。

一方、収益力に優れたカテゴリー(キャンディ・ビスケット等)は、売上高構成比を向上させるとともに、SKU^{*}単位での利益率の向上を進めます。特に収益力の高いキャンディカテゴリーは、主力ブランド「ハイチュウ」や「森永ラムネ」等、食感を軸にした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、菓子全体の売上高営業利益率の向上を図ります。また、巣ごもり需要に応じて伸び続けているビスケットカテゴリーは、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。

※ストック・キーピング・ユニットの略。商品数・品目数等を指す

国内食品事業

「森永甘酒」「森永ココア」「森永ホットケーキミックス」は、日々の生活で手軽に楽しんでもいただける機会を拡大する提案に取り組んでいきます。毎日の体調管理や年々深刻さを増す暑い夏の水分・塩分補給として「森永甘酒」、体だけでなく

心も温かく癒してくれる「森永ココア」、コストパフォーマンスに優れ、節約志向局面での需要が底堅い「森永ホットケーキミックス」、これらの需要喚起につながるコミュニケーションや販売促進を展開することで、売上高拡大を実現していきます。

2021中期経営計画

チョコレート	商品・販売チャネル・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 
キャンディ	「ハイチュウ」「森永ラムネ」の販促強化 - 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 
ビスケット	- コロナ禍で拡大した需要の維持・喚起 - 生産能力強化、新商品開発 

2021年度実績と今後の課題・事業ハイライト

コロナ禍をきっかけとした、在宅ワークでの喫食シーンの定着等のお客様の行動変化への対応により、ビスケット等の伸長カテゴリーのさらなる成長につながりました。一方、世

ハイチュウ

2021年度実績と今後の課題

パウチタイプ商品が苦戦しましたが、主力のスティックタイプ商品が回復したことで、ハイチュウブランド全体で売上高は前年比102%と伸長しました。今後もソフトキャンディ技術のさらなる進化により、食感価値の向上を図りブランド全体の売上高拡大を目指します。

ハイライト

「すっパイチュウ」や「うまいチュウ」といった、「ハイチュウ」の特長の一つである食感を進化させた商品が好調に推移し、売上高の拡大に寄与しました。



森永ビスケット

2021年度実績と今後の課題

定番品に加えて、包装形態の拡充が売上高に寄与し、伸長した前年度の売上高をさらに上回り前年比108%となりました。製造能力の一層の強化により、さらなる伸長を図ります。また、今後は高付加価値商品への取り組みを開始し、収益構造の盤石化を目指します。

ハイライト

ロングセラー品とともに季節限定品が好調に推移し、売上高の伸長につながりました。



甘酒

2021年度実績と今後の課題

甘酒ブームの収束でダウントレンドが続く売上高は前年度を下回りましたが、下げ止まりが見えてきています。ブーム前と比べて2倍以上に拡大した市場やお客様に対して、カテゴリーNo.1ブランド^{*}として甘酒のおいしさ、健康価値、継続飲用のメリットをわかりやすく訴求し、売上高回復を目指します。

ハイライト

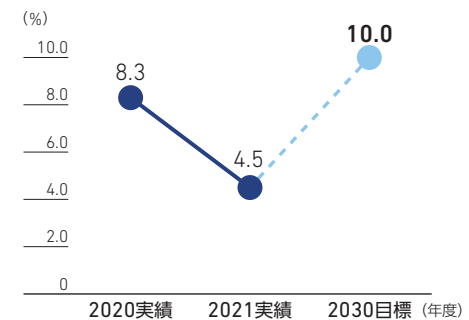
地域性が高い点に着目し、エリア限定商品の発売や販促展開を実施したことによりブランド強化につながりました。

※インテージSRI+ 2021年4月～2022年3月・甘酒カテゴリー・累計販売金額



2030年目標に向けた進捗

売上高営業利益率



ウェルネスカンパニーへ向けて

国内菓子事業では気軽に楽しめる商品群だからこそ実現できる「心と体の健康」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」、お子様のすこやかな成長を応援する商品として、カルシウム・鉄分・ビタミンC等を含んだ「お菓子deサプリ」シリーズ、BMIが高めの方の脂肪を減らす中鎖脂肪酸を配合した機能性表示食品のチョコレート「MCTスタイル」等、各商品で健康価値を提供します。

国内食品事業では長年積み重ねてきた健康に関する研究成果を活かし、機能面の価値を高めた商品開発に取り組むことで売上高拡大と収益力向上を実現します。2022年度はココア商品の一つである「カカオの力」を機能性表示食品として

リニューアルし、健康訴求を一段と強化するとともに販売促進にも注力していきます。毎日おいしく続けられ、体にもうれしい、大人のためのココアの需要創造に取り組めます。



大粒ラムネ



カカオの力 CACAO70

さらなるグローバル成長に向けて

当社は2030年度の経営目標として、海外売上高比率15%以上を目指しています。
その目標の実現に向けた、米国以外の地域における取り組みをご紹介します。

「HI-CHEW」グローバル展開

米国以外の地域においても、「HI-CHEW」はフルーツ感・食感といった商品特長がお客様に認められ、順調に売上高を伸ばしています。中国、台湾、タイ、韓国、ニュージーランド、オーストラリア、イギリス等、世界30カ国以上で販売しており、パッションフルーツ、アサイー、マンゴー等、各地の嗜好に合

わせた様々なフレーバーを30～40種販売しています。今後も、現地のお客様の嗜好を徹底的に研究し、各国に合わせたマーケティング活動と商品開発を通して、「HI-CHEW」をグローバルブランドとして拡大していきます。



タイ <ストロベリー>



台湾 <パッションフルーツ>



中国 <ピーチ>



オーストラリア



イギリス



ニュージーランド バス広告

グローバルで「ウェルネスクンパニーへ生まれ変わる」

「HI-CHEW」の市場進出で培った知見を活かし、ウェルネス商品の可能性および将来に向けた事業化の可能性を探っています。日本以外では1999年から台湾、その後、香港、シンガポールで「inゼリー」を販売しており、近年の健康意識の高まりとともに大きなポテンシャルがあると考えています。

中国に向けては、EC※にて「おいしいコラーゲンドリンク」等を販売し、順調に売上高を伸ばしています。引き続き、「HI-CHEW」ビジネスで培った経験を活かすとともに、現地のお客様の需要や嗜好を深く研究し、ウェルネスクンパニーへの生まれ変わりをグローバルで実現していきます。

※ Eコマース



台湾「inゼリー」



香港「inゼリー」バス広告



EC「おいしいコラーゲンドリンク」

サステナビリティセクション

- 46 サステナビリティへの取り組み
- 46 サステナビリティ・マネジメント
- 48 安全・安心な商品の提供
- 50 多様な人材の活躍
- 52 持続可能なバリューチェーンの実現
- 54 地球環境の保全
- 56 TCFD提言に基づく情報開示
- 58 人権への取り組み



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等、企業活動に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、ありが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、より一層積極的に取り組んでいくことが必要です。

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

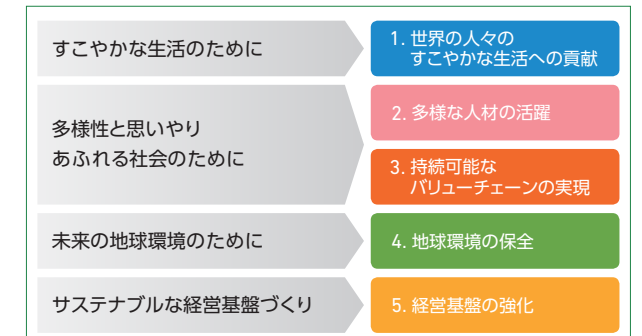
事業を行ってきましたが、昨年新たな企業理念の策定を機に、グローバル社会の一員として、SDGsの達成を含めた持続可能な社会の実現に向けた取り組みをさらに積極的に進めていきます。このような取り組みの積み重ねが、当社グループのビジネスをよりサステナブルなものとし、持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながると考えています。

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)を特定しています(→詳細はP18-19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

とレジリエンスの高い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。

森永製菓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ビジョンの実現に向けて、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等をバックキャストする形で策定しています(→詳細はP18-19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)」に対応しています。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。

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。2021年度は7回開催され、サプライヤーガイドラインの策定やTCFD提言に沿った検討等を行いました。

また、ESG委員会の傘下に新たに5つの分科会を設置しました。分科会は各取締役が委員長を務め、複数の関係部署のメンバーによって構成されています。2030年の長期目標達成に向けて、サステナビリティ活動を着実に推進していきます。そして、2022年4月に社外有識者3名に参画いただき、サステナブル経営の質的向上を図るために、サステナビリティ・アドバイザリーボードを設置しました(→詳細はP14-15をご覧ください)。

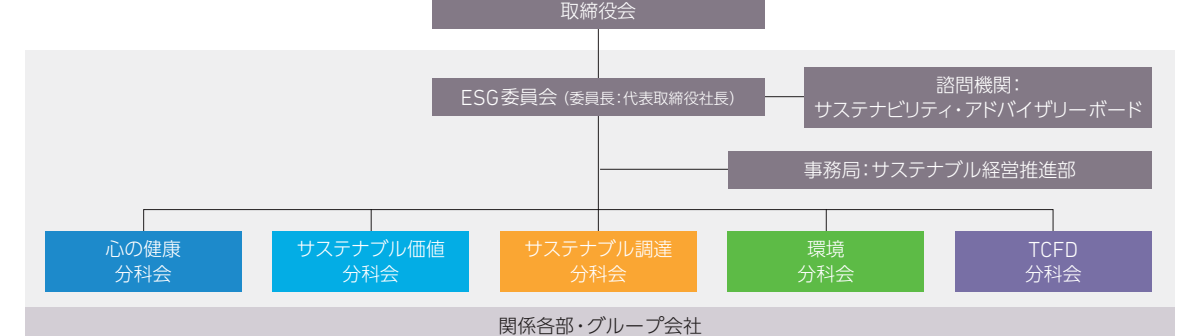
当社グループは今後も統合報告書や当社WEBサイトを通じて活動状況・進捗を適切に開示し、グループ全体の透明性を高めるとともに、当社グループの考え方や活動の紹介を通じて、ステークホルダーの皆様との信頼関係を構築します。また、社外調査機関やお取引先様からのESG情報開示要請への対応を強化し、中長期的な企業価値向上を目指します。

サステナビリティ・マネジメントの強化

2021年4月、グループ全体のパーパスの実現とサステナビリティ活動の推進に向けて、代表取締役社長を委員長とするESG委員会、グループ全体のサステナビリティ・ESGへの取り組みを推進・支援するサステナブル経営推進部を設置しました。

ESG委員会は、サステナブル経営推進部が事務局となり、2030年の長期目標に向けて取り組んでい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

サステナビリティ推進体制図

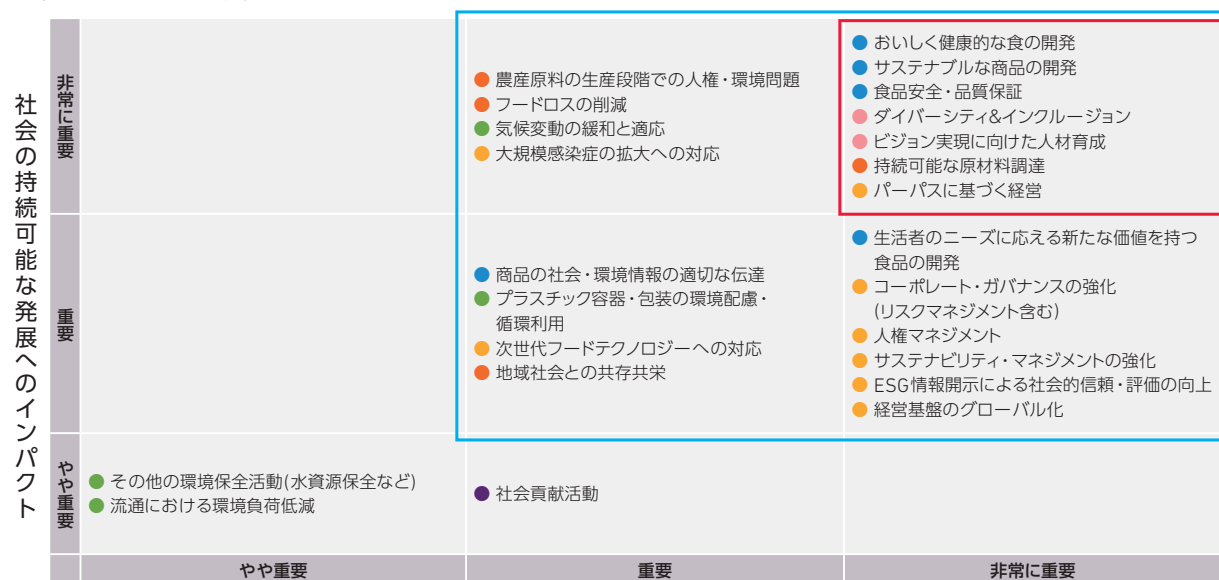


森永製菓グループのマテリアリティ特定プロセス

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投資等の分野の有識者へ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・コンパクト等の国際的規範・イニシアティブ、お客様・お取引先様・NGO等のステークホルダーから寄せられた期待・要請、調査機関からの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名で行った結果、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、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



当社グループの持続的成長へのインパクト

※「やや重要」以上の結果を表示

5つのマテリアリティ



サステナビリティへの取り組み

安全・安心な商品の提供

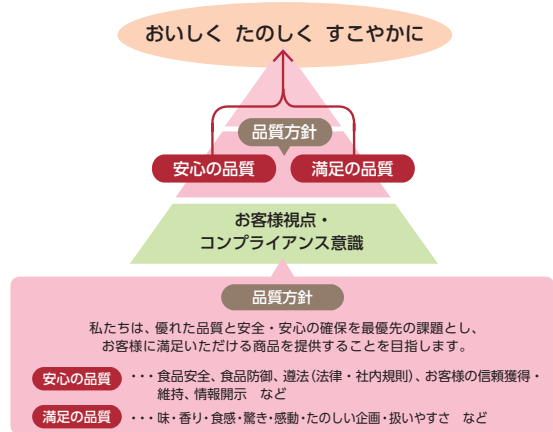
品質への取り組み

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、サービスを提供することが、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ためには、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

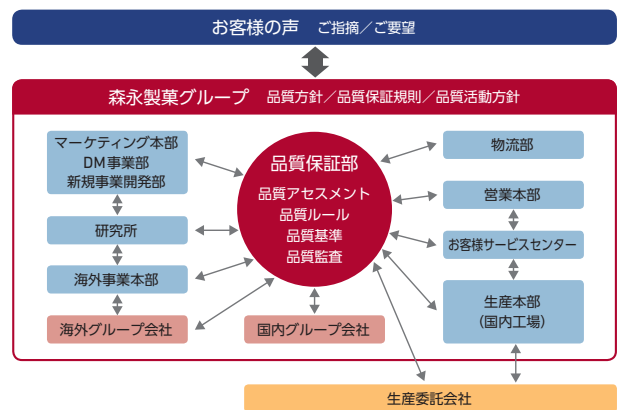


品質保証体制

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。

また、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・販売に至るすべ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

開発段階のリスクを確実に取り除く仕組みとして品質アセスメントシステムを設けています（後述）。

● 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。

● 3. 生産段階

すべての国内生産工場（森永製菓4工場、グループ会社4社）で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。

● 4. 出荷段階

最終品質確認として製品風味、色調、重量・寸法、菌規格（微生物管理）等の出荷検査を行っています。

● 5. 輸送・保管・店頭管理段階

物流業者、お得意先様に対して品質維持のためのルールを設け、ルールの準拠をお願いしています。

● 6. トレーサビリティの確保

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

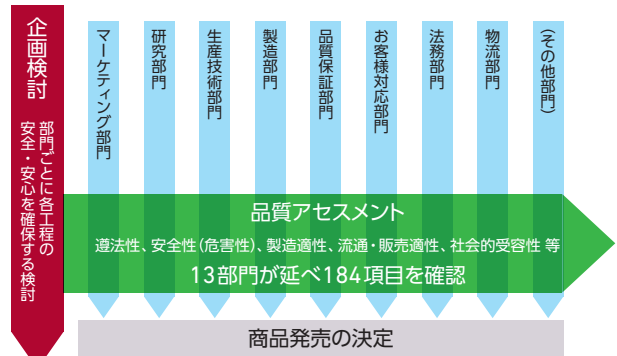
各種調査・分析により品質や法規適合性を確認し、結果をお客様に回答しています。

より詳細な情報は、当社WEBサイト「安全・安心な食の提供」をご覧ください
<https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/healthy-lives/product-safety.html>

● 品質アセスメントシステム

商品開発には多くの部門が関わり、各部門が責任を持って安全・安心を確保するための検討を行っています。「品質アセスメント」は開発工程を横断し、特に最終商品の安全・安心を

品質アセスメントの役割



左右する重要な確認項目（13部門・延べ184項目）を設定して一覧表で管理しています。商品発売を決定する前に企画内容全体を見渡すことでリスクを把握し、取り除く仕組みで、開発・検討が縦割りにならないよう横軸を通す仕組みでもあります。

開発担当者一人ひとりが「品質アセスメント」を行うことで、自律的な品質保証行動を促します。当社ではリニューアル品を含む全商品を対象に「品質アセスメント」を実施し、安定した品質水準と安全性・遵法性を確保しています。

海外における品質保証

海外の生産拠点（台湾森永製菓股份有限公司、森永食品（浙江）有限公司、Morinaga America Foods, Inc.）は、「森永製菓グループ品質方針」を遵守し、現地の状況に応じ、国際的な食品安全マネジメントシステムであるFSSC22000（台湾・浙江）やSQF Codes Edition 9*（米国）の第三者認証を取得して、安全な商品の生産を行っています。

* SQF: Safe Quality Food（安全で高品質な食品）の略。食品の安全と品質を確保するために、HACCPに基づく食品安全管理システムと品質管理システムを組み合わせた国際認証規格。



Morinaga America Foods, Inc. X線検査装置

また、海外の製造委託先にも品質点検を行い、適正な品質保証体制のもとに、安全な商品が出荷されていることを確認しています。



梱包をすべて終えた出荷前製品について、規格に照らし合わせて最終確認を実施

お客様満足向上への取り組み

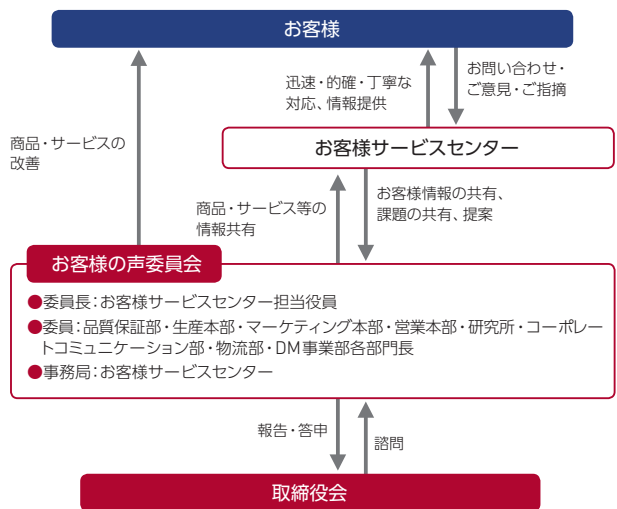
● お客様満足向上のための体制

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る「お客様の声委員会」を四半期に1回開催し、関係部門にお客様の声を共有するとともに、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

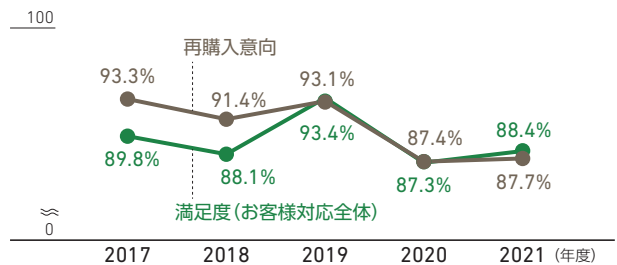
～お客様の声を活用するための仕組み～



● 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、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



2021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。2020年度は、コロナ禍により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、電話がつながりにくかったため、2021年度はオペレーターの体制を戻し、電話のつながりやすさを改善しました。また、丁寧で迅速な対応が評価され、前年度よりわずかに改善が見られました。今後も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、ダイバーシティの推進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。

2021年度の従業員意識調査結果は右記のとおりです。事業を通じた持続可能な社会への貢献については、2030年目標を上回りましたが、多様な人材の活躍と企業成長に関する項目や、働きがいと心身の健康に関する項目は2030年目標に対して乖離がある状況です。調査結果を詳細に分析し、改善に取り組んでいきます。また、今後は調査の対象範囲を国内・海外のグループ会社へ拡大し、当社グループ全体で、長期目標の実現に向けて取り組みを推進していきます。まずは2022年度に国内グループ会社へ調査を拡大し、取り組みを進めていきます。

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

従業員意識調査における肯定回答率 長期目標と進捗*

	2030年度目標	2021年度実績
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	80%	89.7%
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	80%	70.1%
働きがいがあり、心身ともに健康に働いている	80%	74.6%

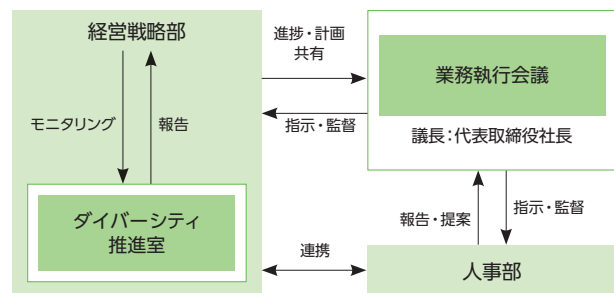
※ 対象：森永製菓（株）単体、出向者を除く正規従業員

多様性と活力ある組織づくり

ダイバーシティ&インクルージョン推進体制

2030経営計画における基本方針の一つ「ダイバーシティの推進」をより具体的な戦略に落とし込むことを目的に、

ダイバーシティ&インクルージョン推進体制図

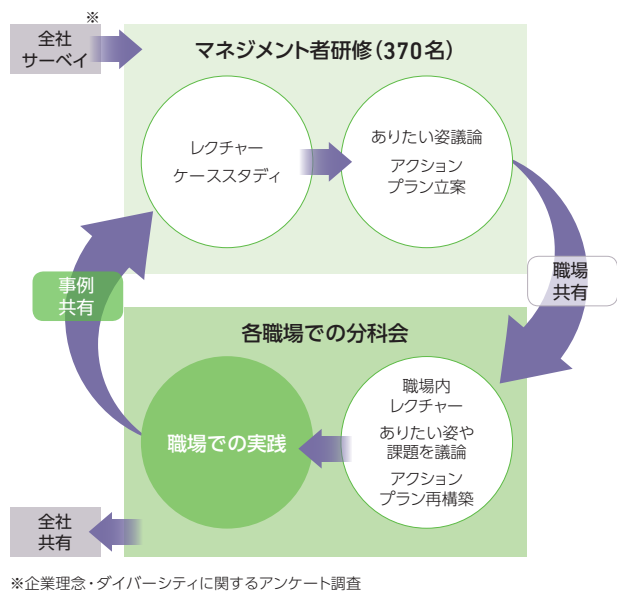


「ダイバーシティポリシー」
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/policy_diversity.pdf

様々な活動を実施しました。

まずは、従業員がダイバーシティポリシーと5つの指針を理解しそれを発揮する行動を促すことを目的として研修を実施しました。一気通貫した取り組みが重要と捉え、役員向け講演会を皮切りに部長からリーダーまでの当社グループのマネジメント者を対象として、研修を全10回実施し、合計370名が受講しました。また、研修後に受講者が各職場において実施する分科会を通して、全従業員に向けた浸透を図っています。本研修は風土醸成を促すために毎年実施し、ポリシーに基づく行動のさらなる発揮に向け引き続き内容を進化させ、イノベーション創出につなげていきます。

ダイバーシティ浸透・実践プログラム



※企業理念・ダイバーシティに関するアンケート調査

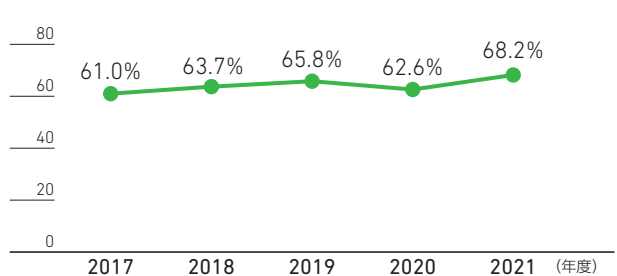
働きがいのある職場づくり

ワークライフバランスの推進

●総労働時間の管理

総労働時間管理として、時間外労働時間、休日出勤労働時間、代休取得状況、年休取得の各要素を分析し、必要な対応

年次有給休暇取得率(森永製菓(株)単体、出向者を除く正規従業員)



多様性のある職場づくりに向けて

●副業の解禁

従業員のオープンイノベーションの促進や個人の主体的なキャリア形成の支援を目的とし、2022年4月に副業を解禁しました。従業員の成長やスキルアップへの機会とし、新たなイノベーション創出や社会とのつながり強化を後押しします。

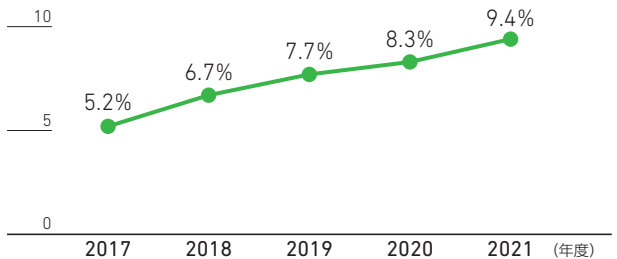
●キャリア採用の取り組み

2021年度の採用者数に占めるキャリア採用比率は22%となりました。マーケティングや経理等の職種で採用を進め、職場におけるダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

●女性活躍推進に向けた取り組み

誰もが仕事と家庭を両立しながら、持てる能力を存分に発揮できるよう、在宅ワーク・フレックスをはじめ、エンゼルリターン[※]等の制度を充実させています。さらに、個々の事情に合わせた制度活用を促すサポート体制づくりと、一人ひとりの活躍を後押しするグループ全体での風土醸成等を行っています。こうした取り組みもあり、直近5年連続で女性管理職比率は向上しています。

女性管理職比率の推移(森永製菓(株)単体)



※出産・育児・介護または配偶者の転勤により、退職した従業員に対して、その事由が解消し、改めて活躍できる状態になった者を再雇用する制度

を行っています。在宅ワークやITツール等を活用することで業務の効率化を図り、ワークライフバランスの実現を進めています。

●個人別休日の対象者拡大

職場ごとの事情や繁閑を踏まえ、個人がフレキシブルに休日設定できる制度を取り入れています。2021年度は、工場直接部門から全従業員へ対象を拡大し、延べ66人、110日の活用がありました。これに在宅ワークやフレックスを加え、曜日、時間、場所にとらわれない働き方を推進しています。

●ボランティア休暇

2022年4月に、ボランティア休暇制度を導入しました。従業員の社会貢献意識の高揚と業務外経験による成長の促進を目的としています。

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%***¹
- 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**²
- 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**³

※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、気候変動問題等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、以下の取り組みを推進しています。

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・紙は、2030年までに持続可能な原材料へ切り替えを目指します。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と連携・協働し、取り組みます。まずは国内の当社製品において、以下の取り組みを進めます。

▶「調達方針」
<https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/valuechain/procurement.html>

持続可能な調達 中期目標と進捗*

施策	目標	2021年度実績	2022年3月単月実績
カカオ豆	2025年度 100%	9%	26%
パーム油	2023年度 100%	2%	6%
紙	2022年度 100%	98%	—

※対象：国内の森永製菓製品。紙は製品の包材が対象

1. カカオ豆

チョコレートの原料であるカカオ豆は、労働環境や貧困、児童労働等の人権問題、森林伐採等、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



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)

オ豆(バリーカレポー社の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%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、バリーカレポー社が主導するココアホライズン財団のマスバランス方式(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。

2. パーム油

アブラヤシから搾油・精製されるパーム油は、原産地の違法伐採や人権問題等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)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、国内の当社製品のすべてを対象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®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)等の調達を進めます。2021年度は、主要ブランドを中心に全体の98%を持続可能な材料に切り替えました。2022年度までに、国内の当社全製品を持続可能な紙に切り替えることを目指します。

※FSC®N003064

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・環境問題等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。2021年6月に策定したサプラ

▶「サプライヤーガイドライン」https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/policy_supplier-guideline.pdf

「森永製菓グループ サプライヤーガイドライン」の策定

誠実な事業活動を継続するためには、サプライチェーン全体で取り組むことが不可欠です。サプライヤーの皆様へ「森永製菓グループ調達方針」の趣旨への賛同をお願いするとともに、法令・社会規範の遵守、品質・安全性確保、公平・公正な購買取引、人権の尊重、地球環境に配慮した調達活動を行うこと等を明文化したサプライヤーガイドラインを制定しました。2021年10月に説明会を実施し、49社にご参加いただきました。



協力会社情報交換会で調達方針を説明

CSR調達アンケートの実施

原材料サプライヤーの皆様のESGに関する取り組みを把握するため、2022年3月に森永製菓(国内)の主要取引先48社に対し「CSR調達アンケート」を実施しました。2021年度は、サプライヤーガイドラインと親和性が高いグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのCSR調達セルフ・アセスメント質問表を採用し、環境・人権等の主要項目を評価しています。

イヤーガイドラインに基づき、サプライヤーの皆様との公平・公正で透明性の高い関係構築を基盤に、社会・環境に配慮した調達活動を推進していきます。

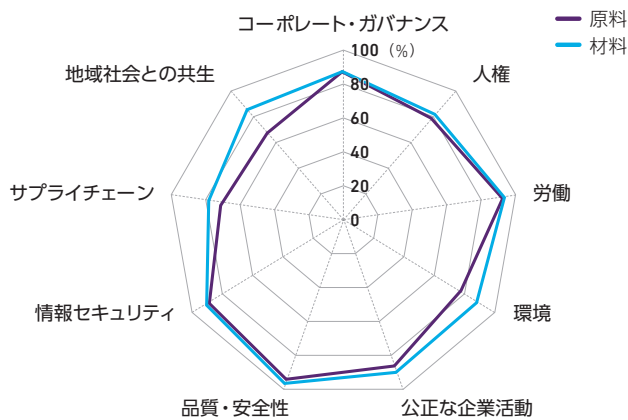
アンケートの回収率は100%で平均得点率は85%でした。品質・安全性は原料・材料とも95%以上の高スコアとなり、原料におけるサプライチェーン・地域社会との共生はやや低スコアとなりました。低スコア項目があるサプライヤーとの対話を行い、改善に向けて取り組みを進めます。

当社グループは、調達方針に基づいた説明会やアンケート実施により、サプライヤーの皆様と強固なパートナーシップを結び、長期的に協力関係を築いていきます。定期的なモニタリングを活用して、サプライヤーガイドラインに則した活動を継続することで「持続可能な調達」の実現を目指します。

2021年度 CSR調達アンケート結果

	アンケート 送付社数	原材料 取引額構成比*	アンケート 回収率	平均得点率
原料	35社	81%	100%	83%
材料	13社	81%	100%	88%
計	48社	—	100%	85%

※国内森永製菓(株)単体



3. フードロスの削減

フードロスの削減は食品企業の責任として真摯に取り組む必要があると考えています。当社グループにおいても、フードロス削減に向けた長期目標を設定し、取り組んでいます。一例として西日本統括支店では大阪府と連携し、「おおさか食品ロス削減パートナーシップ制度」の事業者として、取り組みを実施しています。2021年度は高崎森永(株)で冷菓の製造ラインを新設したことにより、一時的にフードロス量が増加しましたが、引き続き食品廃棄物の発生抑制・リサイクル

率の向上・フードバンクへの寄贈等、食資源の循環・有効利用を推進していきます。

フードロス削減 長期目標と進捗*

目標	2021年度実績
2030年度	▲70% +8%

※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・肥料化等、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、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みます。

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**^{※1}
2030年度までにCO₂排出量 **30%削減**^{※2}
- 2030年度までに「inゼリー」のプラスチック使用量 **25%削減**^{※3}

※1 グループ連結 ※2 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比) ※3 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等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、「森永製菓グループ環境方針」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、ESG委員会では、環境に関する重要方針および目標の審議・策定・進捗状況のレビューを行っています。また、生産統括部とサステナブル経営推進部による環境

統合事務局を設置し、工場環境管理委員会等と情報交換を図り、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。

環境マネジメントシステムは、ISO14001を軸として構築し、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、グループ会社3社)。

また、2022年4月にはTCFD提言に賛同しました。今後、提言に沿った分析や情報開示を進めていきます(→詳細はP56-57をご覧ください)。

 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
「環境方針」
<https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/#policy>
「環境マネジメント体制図」「ISO14001認証取得状況」
<https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/environment/>

2. 気候変動問題への対応

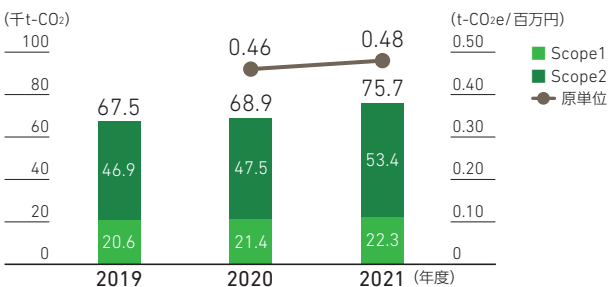
脱炭素社会の実現に貢献するため、2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする長期目標の実現に向け、省エネルギー およびエネルギー使用の見える化等のカーボンマネジメントを推進しています。2021年度は高崎森永(株)で冷菓の製造ラインを新設したこと等によりCO₂排出量が増加しましたが、引き続き省エネルギーに取り組むとともに再生可能エネルギーの活用を検討し、CO₂排出削減に向けて取り組んでいきます。また、フロン使用設備については、オゾン層破壊係数の低い代替フロンへの切り替えや、ノンフロン化を進めています。高崎

CO₂排出量削減 長期目標と進捗

目標	2021年度実績
2030年度	▲30% +2%

※ Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)

森永(株)に新設した冷凍自動倉庫は自然冷媒を使用した冷凍機を導入しています。今後、当社グループが掲げるCO₂排出量削減に向けて、様々な角度から取り組みを進めていきます。

CO₂排出量の推移 (Scope1+2)*

※ 国内グループ連結。CO₂排出量は小数点第二位を四捨五入して記載。2020年度以降の数値はLRQAによる第三者保証を受けています。2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しているため、前期比較に用いる2021年3月期に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値としています。

温室効果ガス排出削減に向けた主な施策

施策	内容
1. 生産拠点におけるCO ₂ 排出削減	- CO₂排出量の見える化の推進 - 高効率な生産体制の確立 - 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等)
2. フロン使用設備での取り組み	- 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 - フロンガスの漏えい防止管理強化 - 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)、高崎森永(株))
3. 物流における取り組み	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

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ています。この長期目標を基に、資源循環型社会の実現に向けた取り組み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」等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」等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	2021年9月「inゼリー リサイクルプログラム」を開始

プラスチックごみ削減に向けた取り組み「inゼリー リサイクルプログラム」

さらなるプラスチックごみ削減に向けて、当社とテラサイクルジャパン合同会社はゼリー飲料の空き容器を回収するリサイクルプログラムを2021年9月に開始しました。本プログラムは飲み終えた容器を回収し、資源として新たなプラスチック製品へリサイクルする取り組みです。「inゼリー」はゼリー飲料のリーディングブランドとして取り組みを推進していきます。

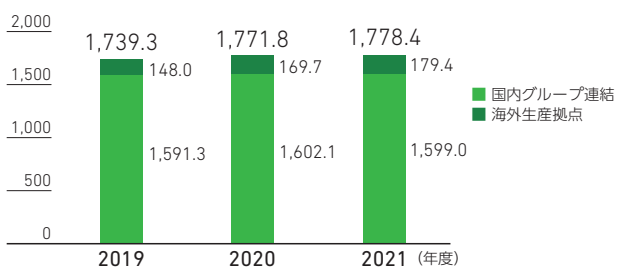


設置した回収ボックスと福島県立郡山高校の生徒

4. 水資源の有効利用

近年、気候変動の影響による自然災害の頻発や、人口増加等で水資源が不足するリスクが高まっています。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^{※1}の適切な把握と水資源を効率的に利用する事業活動推進が重要であると考えています。Aquaduct^{※2}を使用した生産拠点がある地域

水資源使用量*(千t)



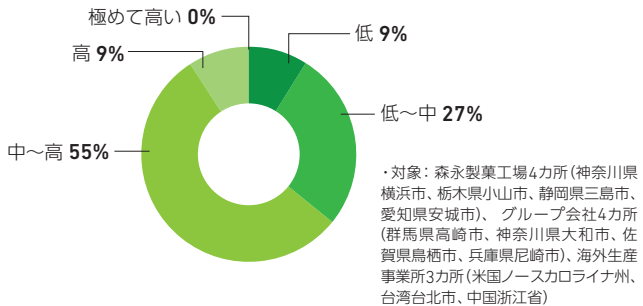
※ 国内についてはグループ連結数値。海外については生産拠点における数値。2020年度以降の国内グループ連結数値はLRQAによる第三者保証を受けています。

の水ストレス評価や取水量調査を行い、水不足が生じる可能性が高い地域や水資源使用量を把握し、水資源に関わるリスク把握に努めるとともに、水資源の有効利用を図っていきます。

※1 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1,700m³を下回ると水ストレス下にある状態とされている。

※2 WRI(世界資源研究所)のAquaduct Water Risk Atlas

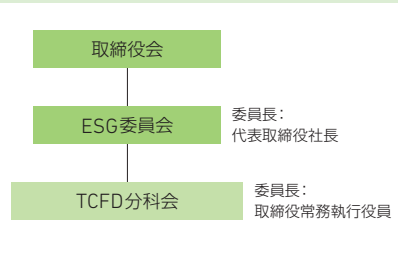
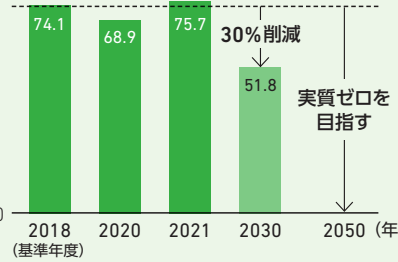
全生産拠点の水ストレス(2021年度)



サステナビリティへの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

当社グループでは、気候変動は事業の継続や持続的な成長に影響を及ぼす重要な課題と認識しています。金融安定理事会(FSB)により設置された「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」の提言に2022年4月に賛同し、気候変動シナリオ分析を行う等、TCFD提言への対応を進めています。

項目	内容												
ガバナンス	当社グループの気候変動課題を含めたサステナビリティに関する課題の報告・目標設定・進捗モニタリングについては、代表取締役社長を委員長とする、ESG委員会にて審議し、取締役会へ報告しています。ESG委員会は2021年度、7回開催しました。 ESG委員会での審議事項は、経営に関する様々な意思決定において考慮されています。 2021年度にESG委員会の分科会として、「TCFD分科会」を設置し、TCFD提言に沿って、当社グループのリスクと機会の分析と対応策の検討を実施しています。「TCFD分科会」は、サステナブル経営推進部の担当役員である取締役常務執行役員が委員長を務めています。2021年度は3回開催し、ESG委員会にて検討結果を審議し、取締役会へ報告しています。 気候変動課題に関する検討・推進体制  <pre>graph TD; A[取締役会] --> B[ESG委員会]; B --> C[TCFD分科会]; B --- D[委員長: 代表取締役社長]; C --- E[委員長: 取締役常務執行役員]</pre>												
戦略	気候変動によるリスクと機会の特定にあたり、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)やIEA(国際エネルギー機関)等が発表している情報をもとに、森永製菓(株)の国内・食料品製造事業について、4℃シナリオ・2℃シナリオ・1.5℃シナリオを設定し、2030年と2050年の影響を分析しました。その結果、4℃シナリオでは気象パターンの変化や異常気象の頻発化に伴う、農作物の品質劣化や収量変化にリスクがあり、2℃シナリオと1.5℃シナリオでは省エネ政策の強化や炭素税によるコストの増加について、事業へのインパクトが大きくなることがわかりました。これらに対して、自社のCO₂排出量削減に努めるとともに、重要と評価されたリスク・機会への対応を進めていきます。												
リスク管理	当社グループでは、代表取締役社長を委員長とする、トータルリスクマネジメント委員会を設置し、リスクの洗い出しやレベル評価、リスクへの対策を行い、リスクの適切な管理・対応を実施しています。気候変動に関わるリスクの重要性評価については、ESG委員会の分科会として設置した「TCFD分科会」において実施し、その結果をESG委員会にて審議し、取締役会へ報告しており、全社のリスクとして適切に管理・対応を推進しています。以上により、全社のリスクを経営で適切に管理し、事業運営を行っています。												
指標と目標	当社グループでは、気候変動リスクを緩和するため、2030年に2018年度比で国内グループ連結CO₂排出量(Scope1+2)を30%削減、2050年にGHG排出量実質ゼロを目指す目標を設定しました。生産現場における省エネ活動(エアー漏れ防止、断熱補修等)や省エネ設備の導入・更新、石油燃料から電気エネルギーへの置換推進等に取り組むとともに、再生可能エネルギーの導入を検討し、目標の達成に向けた取り組みを進めています。 CO₂排出量(Scope1+2) ※国内グループ連結 (千t-CO₂)  <table><thead><tr><th>年(基準年度)</th><th>CO₂排出量(千t-CO₂)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2018</td><td>74.1</td></tr><tr><td>2020</td><td>68.9</td></tr><tr><td>2021</td><td>75.7</td></tr><tr><td>2030</td><td>51.8</td></tr><tr><td>2050</td><td>実質ゼロを目指す</td></tr></tbody></table>	年(基準年度)	CO ₂ 排出量(千t-CO ₂)	2018	74.1	2020	68.9	2021	75.7	2030	51.8	2050	実質ゼロを目指す
年(基準年度)	CO ₂ 排出量(千t-CO ₂)												
2018	74.1												
2020	68.9												
2021	75.7												
2030	51.8												
2050	実質ゼロを目指す												

シナリオ分析

当社の国内・食料品製造事業について、4℃シナリオ・2℃シナリオ・1.5℃シナリオを設定し、2030年と2050年の影響を分析しました。

気候変動によるリスクと機会の特定と評価、またそれらのリスクや機会が当社グループのビジネス・戦略・財務に及ぼす影響の分析にあたって、政府機関および研究機関が開示するシナリオを参照しました。今後、対応策の検討をさらに深めるとともに、シナリオ分析の対象範囲拡大等についても検討していきます。

森永製菓グループの重要度の高いリスク

大分類	小分類	リスク要因	事業への影響	対応策
移行リスク	政策および規制	GHG排出の価格付け進行・GHG排出量の報告義務の強化	炭素税導入による当社のエネルギーコスト、物流コスト増加	2030年CO₂排出量30%削減^{※1}、2050年GHG排出量実質ゼロ目標に向けた検討推進^{※2} - 工場におけるCO₂排出量の見える化推進、省エネ施策の実施、生産体制再編による高効率な生産体制の確立 - 再生可能エネルギーの使用検討 - 効率的で環境負荷の少ない物流体制、輸配送の推進
		省エネ政策の強化	省エネ政策強化による当社の省エネ対応に伴う製造設備投資コスト増加	
物理的リスク	市場	既存製品やサービスに対する脱炭素関連の義務化・規制化	石油由来プラスチックの使用規制による包材コスト増加	- 調達方針、サプライヤーガイドラインに準じた地球環境に配慮した原材料調達の推進 2030年「inゼリー」のプラスチック使用量25%削減目標に向けた取り組み推進^{※3} - バイオマスプラスチック利用の拡大 2030年カカオ豆、パーム油、紙の持続可能な原材料調達100%目標に向けた取り組み推進^{※4}
		消費者行動の変化	消費者の環境意識の高まりによって、環境対応が遅れた商品の消費者離反や、小売企業による当該商品の採用減に伴う売上高減少	
物理的リスク	急性	サイクロンや洪水等の異常気象の重大性と頻度の上昇	異常気象による工場や倉庫や従業員の被災、物流寸断等により、調達・生産・物流・販売活動の停止に伴う機会損失、売上高減少	- 自然災害BCPの継続的な見直しとBCMの推進 - 製造拠点の移転・新設時において、ハザードマップに基づいた建築設計や電気設備設計の実施 - 主要製品の製造拠点の分散化 - 原材料の複数社(または複数拠点)購買の実施
物理的リスク	慢性	降雨パターンの変化、気象パターンの極端な変動	気象パターンの変化や異常気象の頻発化に伴う、農作物の品質劣化や収穫量減少による原材料コスト増加や開発コスト増加	- 調達方針、サプライヤーガイドラインに準じた地球環境に配慮した原材料調達の推進 2030年カカオ豆、パーム油、紙の持続可能な原材料調達100%目標に向けた取り組み推進^{※4} - 原材料の複数社(または複数拠点)購買の実施 - サプライヤーとの連携強化、リスク対応に向けてのコミュニケーション強化 - 乳原料の植物性原料への代替検討

※1 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)

※2 グループ連結

※3 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)

※4 グループ連結。紙は製品の包材が対象

森永製菓グループの重要度の高い機会

大分類	機会要因	事業への影響	対応策
資源の効率	効率的な生産・流通プロセスの開発や利用	効率的な製造、流通プロセスの開発による製造コスト、輸送コスト減少	- 生産体制再構築、スマートファクトリー化^{※5}による効率的な生産活動の推進 2030年フードロス70%削減目標に向けた取り組み推進^{※6} - 効率的で環境負荷の少ない物流体制、輸配送の推進
製品およびサービス	消費者の好みの変化	Z世代を含む消費者の環境意識向上による環境配慮型商品への需要増加	「1チョコ for 1スマイル」の取り組み推進^{※7} - 環境配慮型商品の開発
	気候への適応	温暖化による「inゼリー」、冷菓商品の需要増加	「inゼリー」、冷菓商品の販売強化
レジリエンス(回復力)	資源の代替・多様化	原材料の代替化、多様化検討による様々な条件下における操業能力の向上	気候変動によるリスクを踏まえた原材料の代替化、多様化の検討
		レジリエンス計画(BCP)策定によるサプライチェーンの信頼向上、機会損失低減	自然災害BCPの継続的な見直しとBCMの推進

※5 スマートファクトリー化: IoT・AI技術等を利用して、技術と製造設備のデジタルデータを融合し、安定稼働・生産効率を向上させる取り組み

※6 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・肥料化等、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

※7 1チョコ for 1スマイル: 対象商品の売上高の一部でカカオ生産国の子どもたちの教育環境整備等を支援する活動

人権への取り組み

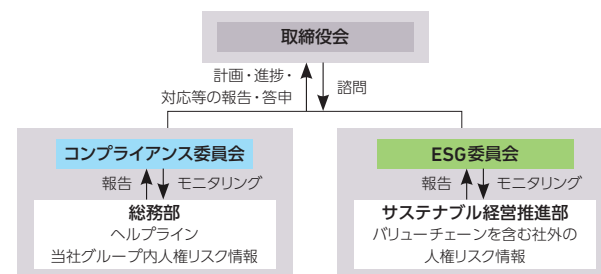
当社グループは、国連「ビジネスと人権の基本原則」等の国際規範を支持し、国連グローバル・コンパクトに署名しています。すべてのビジネスプロセスに関わる人々の人権を尊重し、持続可能な社会の実現を目指します。

人権マネジメント体制

当社グループは、「森永製菓グループ行動憲章・行動規程」および「森永製菓グループ人権方針」「森永製菓グループサプライヤーガイドライン」を定めています。これらが示す人権に対する考え方は、従業員全員が受講するコンプライアンス研修、またサプライヤーには説明会を通して浸透を図っています。万が一人権の尊重を損なう懸念が生じた場合は、右図に示す両委員会にて対応を議論する体制としています。当社グループ内で懸念が生じた場合および匿名報告が可能なヘルプラインに情報が届いた場合はコンプライアンス委員会へ報告し、また社外で発生した場合はサステナブル経営推進部が情報を取

りまとめ ESG 委員会に報告します。両委員会からこれらの報告・答申を受けた取締役会が監督・指示を行っています。

人権マネジメント体制図



人権マネジメントの強化

当社グループは、自社およびバリューチェーン上におけるステークホルダーの人権の尊重に取り組んでいます。

2018年に制定した「森永製菓グループ人権方針」にて、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、サプライチェーンでの児童労働や強制労働の排除を方針として明示しました。また「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ゼロを目指す取り組みやジェンダー平等の啓発活動等を支援しています。これらに取り組むNPO・NGOに現地の実情を学びながら将来の取り組みに向けた意見交換を行うほか、RSPO^{*}とのコミュニケーションを通してパーム油生産地の人権課題の認識を深めています。またサプライヤーガイドラインに基づくCSR調達アンケートの実施により、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。

人権マネジメントの強化に向けたロードマップ

2021年度

- ・人権デューディ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完了
- ・サプライヤーガイドラインに基づくCSR調達アンケート開始
- ・NGO/NPOとのステークホルダーエンゲージメント実施
- ・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等）実施

2022年度

- ・国連グローバル・コンパクトに署名
- ・カカオ、パーム油、紙の原材料別調達ガイドライン策定
- ・「森永製菓グループ人権方針」改定
- ・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等）
- ・苦情処理メカニズムプラットフォームに参画

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等での報告

森永製菓グループ人権方針

当社グループは、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）

^{*} 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。

ガバナンスセクション

- 60 役員一覧
- 62 社外取締役メッセージ
- 64 コーポレート・ガバナンス
- 68 コンプライアンス
- 69 リスクマネジメント
- 70 11年間財務・非財務サマリー
- 72 企業情報／株式情報／情報開示体系



役員一覧

取締役



代表取締役社長
太田 栄二郎
重要な兼職
一般財団法人森永エンゼル財団理事長
全日本菓子協会会長

略歴	
1982年 4月 当社入社 2011年 6月 当社取締役就任冷菓事業本部長委嘱 2014年 4月 当社営業本部長委嘱 2014年 6月 当社取締役上席執行役員就任 2015年 6月 当社取締役常務執行役員就任 2017年 6月 当社取締役専務執行役員就任 2019年 6月 当社代表取締役社長就任(現任) 2020年 6月 一般財団法人森永エンゼル財団理事長就任(現任) 2021年 6月 全日本菓子協会会長就任(現任)	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
11年	16回/16回
担当:監査部、営業本部	



取締役常務執行役員
宮井 真千子
重要な兼職
特定非営利活動法人サステナビリティ日本フォーラム会長
積水化学工業株式会社社外取締役

略歴	
1983年 4月 松下電器産業株式会社(現/パナソニック株式会社)入社 2011年 4月 同社役員環境本部長兼節電本部長 2012年10月 同社役員R&D本部未来生活研究担当 2014年 6月 当社社外取締役就任 2014年12月 加藤産業株式会社社外取締役就任 2015年 5月 株式会社吉野家ホールディングス社外取締役就任 2018年 6月 当社取締役常務執行役員就任(現任) マーケティング本部長委嘱 2019年 2月 特定非営利活動法人サステナビリティ日本フォーラム会長就任(現任) 2022年 4月 国立大学法人お茶の水女子大学監事就任(現任) 2022年 6月 積水化学工業株式会社社外取締役就任(現任)	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
8年	16回/16回
担当:サステナブル経営推進部、品質保証部、お客様サービスセンター	



社外取締役(独立役員)
江藤 尚美
重要な兼職
日清オイリオグループ株式会社社外取締役
日本冶金工業株式会社社外取締役

略歴	
1979年 4月 プリDESTONTアイヤ株式会社 (現株式会社プリDESTON)入社 2009年 3月 同社執行役員 総務・コーポレートコミュニケーション担当 2014年 6月 株式会社ゼンショーホールディングス取締役グループCC本部長就任 2015年 1月 同社取締役グループ総務本部長 2020年 6月 当社社外取締役就任(現任) 2022年 6月 日清オイリオグループ株式会社社外取締役就任(現任) 2022年 6月 日本冶金工業株式会社社外取締役就任(現任)	
選任理由	
製造業界にて培った業務の経験と小売業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言をいただいております。	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
2年	16回/16回



社外取締役(独立役員)
星 秀一
重要な兼職
SBSホールディングス株式会社社外取締役

略歴	
1979年 4月 伊藤忠商事株式会社入社 1998年 9月 株式会社ファミリーコーポレーション(現株式会社日本アクセス)取締役就任 2002年12月 株式会社雪印アクセス(現株式会社日本アクセス)取締役就任 2010年 4月 伊藤忠商事株式会社執行役員 2013年 6月 伊藤忠良品株式会社代表取締役社長就任 2019年 3月 SBSホールディングス株式会社社外取締役就任(現任) 2020年 6月 当社社外取締役就任(現任)	
選任理由	
卸売業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言をいただいております。	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
2年	16回/16回



取締役上席執行役員
平久江 卓

略歴	
1984年 4月 当社入社 2008年 6月 当社上席執行役員冷菓事業本部長 2009年 4月 当社上席執行役員菓子事業本部長 2010年 6月 当社取締役就任菓子事業本部長委嘱 2013年 6月 当社食品事業本部長委嘱 2014年 4月 当社マーケティング本部長委嘱 2014年 6月 当社取締役上席執行役員就任(現任) 2018年 6月 当社生産本部長委嘱	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
12年	16回/16回
担当:物流部、DX推進部	



取締役上席執行役員
森 信也

略歴	
1984年 4月 当社入社 2013年 6月 当社ヘルスケア事業部長 2016年 4月 当社執行役員健康事業本部長 2018年 4月 当社執行役員研究所副所長 2019年 1月 当社執行役員研究所長 2019年 6月 当社取締役上席執行役員就任(現任) 研究所長委嘱(現任)	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
3年	16回/16回
担当:研究所、新規事業開発部	



社外取締役(独立役員)
浦野 邦子
重要な兼職
横河電機株式会社社外取締役
日本製鉄株式会社社外取締役

略歴	
1979年 4月 株式会社小松製作所入社 2014年 4月 同社執行役員人事部長 2016年 4月 同社常務執行役員人事部長 2018年 6月 同社取締役常務執行役員就任 2021年 6月 横河電機株式会社社外取締役就任(現任) 2021年 6月 当社社外取締役就任(現任) 2022年 6月 日本製鉄株式会社社外取締役就任(現任)	
選任理由	
機械業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言をいただいております。	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
1年	12回/12回



社外取締役(独立役員)
神 真二
重要な兼職
株式会社サンエー社外取締役(監査等委員)

略歴	
1980年 4月 東急不動産株式会社入社 2006年 4月 同社執行役員経営企画部統括部長 2007年 6月 株式会社東急ハンズ取締役常務執行役員就任 2011年 4月 同社代表取締役社長就任 2014年 6月 東急不動産ホールディングス株式会社取締役就任 2015年 4月 東急リパブル株式会社代表取締役社長就任 2019年 4月 同社取締役会長就任 2022年 3月 同社顧問(現任) 2022年 5月 株式会社サンエー社外取締役(監査等委員)就任(現任) 2022年 6月 当社社外取締役就任(現任)	
選任理由	
小売業界、不動産業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言をいただいております。	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
—	—

監査役



社外常勤監査役(独立役員)
五十嵐 章之

略歴	
1980年 4月 三菱商事株式会社入社 2010年 6月 株式会社メタルワン執行役員CFO経営管理本部長 2014年 5月 エムシー・ファースティコム株式会社常務取締役就任総務経理本部長 2016年 6月 明和産業株式会社常務取締役就任職能部門官掌兼経理本部長 2019年 6月 当社常勤監査役就任(現任)	
選任理由	
卸売業界での豊富な経営経験を有しており、財務・会計に関する十分な知見を活かし、当社の属する業界にとらわれない幅広い見地から、客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しております。	
監査役会への出席状況	取締役会への出席状況
16回/16回	16回/16回



常勤監査役
福永 俊朗

略歴	
1982年 4月 当社入社 2006年 6月 当社執行役員研究所開発企画室長 2011年 6月 当社執行役員中京工場長 2014年 1月 森永アメリカフーズ株式会社代表取締役社長就任 2017年 4月 当社執行役員研究所長 2017年 6月 当社取締役上席執行役員就任研究所長委嘱 2019年 1月 森永アメリカフーズ株式会社代表取締役社長就任 2022年 6月 当社常勤監査役就任(現任)	
監査役会への出席状況	取締役会への出席状況
—	—



取締役上席執行役員
高木 哲也

略歴	
1986年 4月 富士ゼロックス株式会社(現富士フイルムビジネスイノベーション株式会社)入社 2015年 7月 同社執行役員総合企画部長 2017年 7月 同社エグゼクティブカウンセラー 2018年 4月 ユニソホールディングス株式会社常務執行役員経営企画部門副担当 2019年 7月 ツインバード工業株式会社最高財務責任者執行役員管理本部長 2021年11月 当社入社 2022年 4月 当社上席執行役員就任 2022年 6月 当社取締役上席執行役員就任(現任)	
取締役在任期間	取締役会への出席状況
—	—
担当:経理部、コーポレートコミュニケーション部	



社外監査役(独立役員)
坂口 公一
重要な兼職
弁護士(銀河総合法律事務所)

略歴	
1979年 4月 弁護士登録 田宮・堤法律事務所入所 1985年 4月 坂口・高中法律事務所 (1998年4月リーガルプラザ法律事務所に改称)設立 2000年 9月 裁判官任官 東京地方裁判所判事 2013年 9月 秋田地方・家庭裁判所長 2015年11月 弁護士登録 加藤総合法律事務所 (現銀河総合法律事務所)入所(現任) 2016年 6月 当社社外監査役就任(現任)	
選任理由	
裁判官および弁護士としての高度な専門的知識と経験を活かし、当社の属する業界にとらわれない幅広い見地から、客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しております。	
監査役会への出席状況	取締役会への出席状況
16回/16回	16回/16回



社外監査役(独立役員)
岩本 洋
重要な兼職
株式会社メディアリアルホールディングス社外取締役

略歴	
1981年 4月 株式会社第一勧業銀行(現株式会社みずほ銀行)入行 2017年 4月 みずほ総合研究所株式会社専務執行役員企画管理本部長 2019年 5月 中央不動産株式会社 (現中央日本土地建物株式会社)顧問(現任) 2019年 6月 当社社外監査役就任(現任) 2021年 6月 株式会社メディアリアルホールディングス社外取締役就任(現任)	
選任理由	
金融業界にて培った財務業務の経験とその後の情報・通信業界における豊富なマネジメント経験を活かし、当社の属する業界にとらわれない幅広い見地から、客観的・中立的な監査をしていただけるものと判断しております。	
監査役会への出席状況	取締役会への出席状況
16回/16回	16回/16回

社外取締役メッセージ



社外取締役
星 秀一

社外取締役
江藤 尚美

社外取締役
浦野 邦子

社外取締役
榎 真二

社外取締役 江藤 尚美

執行の皆様のご尽力で企業理念や2030年に向けた目標はしっかり社内に根付き、順調に滑り出したと認識しております。

社外取締役の立場からは、長期目標の達成に向け克服すべき二つの課題を繰り返し述べさせていただいております。一つは、事業の拡大のためにはこれを支える人事やITといった機能部門を時代に先んじて強化しておく必要があること、そして、もう一つはグループとサプライチェーン全体を俯瞰した実効的なリスク管理体制の確立が不可欠であること、です。

ロシアのウクライナ侵攻により世界の食が脅かされている今、当社は今後ますます貴重になる食資源を有効に活用し、世界の人々に食を通じて安全と健康を提供し続ける信頼される世界企業でありたいと考えています。

そのためにも、2030ビジョンに掲げたウェルネスカンパニーへの具体的な道筋を社外へ示していくことは重要であり、取り組みを進めてまいります。

社外取締役 星 秀一

地域での感染症や紛争等大きな変化の影響が一気に世界中に拡大する現代において、謙虚に状況を把握・分析して柔軟な姿勢で創意工夫し続けることの重要性を実感しています。

当社グループは「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」ことを目指す2030経営計画の基盤作りを仕上げる段階を進めています。「心と体の健康」に貢献する商品づくりが大きなテーマの一つです。

生産投資や重点領域事業については長期的視点に立った議論を進め、一方で短期・中期の経営計画を達成するためアクションプランの客観的評価と実施状況モニタリングの仕組みもできてきました。

菓子食品の分野において、生活様式や消費動向の変化にスピードをもった対応がすばやく成果となって評価される状況はしばらく続きます。食料分野の事業経営・企業経営や事業提携・買収等の経験を生かして、これからも外向き・未来志向の目線で、株主の皆様・従業員の皆様そしてすべてのステークホルダーの方々に貢献できるように当社のさらなる企業価値向上のために努力してまいります。

社外取締役 浦野 邦子

社外取締役就任以来、会議や現場訪問等でのコミュニケーションを通して、社員が2030ビジョンに積極的に取り組んでいること、また社外のステークホルダーの皆様が、このビジョンに大きな期待を寄せられていることを強く感じてきました。当社グループは2030年に「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」とし、そのための三つの基本方針を定めていますが、掲げた項目自体に大きな差別化があるわけではなく、ここからどうやって具体的な活動に展開し、スピードを上げて実行するか、この1～2年はまさに総力が問われる重要な時期であると考えます。

そのため、異なる業界の目から見て何を好機と捉えるか、また想定すべきリスクは何かを取締役会で率直に議論し、競争軸を全員で共有することが、判断・実行の基本と考えます。また、この一年で起きた新たな環境変化は、単なる逆風ではなく、自社の強みをより伸ばし、弱みを克服する絶好の機会ともなります。難しい課題に果敢にチャレンジする企業であり続けることが何よりも求められており、後押しをすることが我々の責務と考え、当社グループの中長期の発展に微力ながら尽くしてまいり所存です。

社外取締役 榎 真二

このたび、社外取締役に就任させていただき、最初の印象として、「2030ビジョン」をはじめ、ウェルネスカンパニーを目指すという中長期の会社の方向性が非常に明確に示されていると感じています。また、当社の食、健康という事業領域は、これからのサステナブルな社会の実現にとっても非常に重要かつ成長可能性の高い分野だと思います。

一方、世の中では、今までの経験則では予想しえない地政学リスク、災害リスク、感染症リスク等が顕在化しており、様々な経営リスクにいかに柔軟に対応し、成長を持続できる力を身に付けるかが経営の重要なファクターとなっています。

こうした不確実性の高い時代の経営は、常に複眼的な視点を持つことが重要です。小売り、サービス業といった異なる業種の経営に携わってきた経験からの視点で、会社の成長を微力ながらサポートさせていただきたいと思っております。

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、適切な協働を推進していきます。

● 2. 經營監視機能

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、グループ会社の独立性を尊重するとともに、密接に連携します。

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、取締役会のほか、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、常勤監査役が決裁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

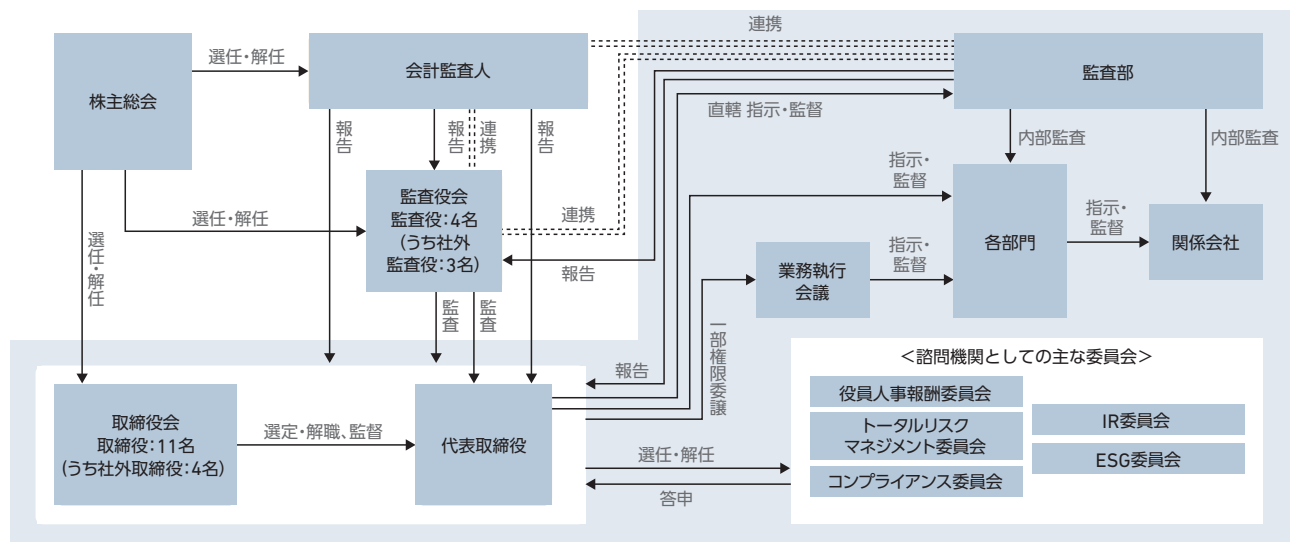
現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

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います。

(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）

コーポレート・ガバナンス体制図(2022年6月29日現在)



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、業務執行会議、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8名、女性3名で構成されています。

取締役のダイバーシティ(2022年6月29日現在)

女性取締役の比率	27.3% (11名中3名)
社外取締役の比率	36.4% (11名中4名)

- 業務執行会議

業務執行会議は、常勤取締役、常勤監査役、上席執行役員を中心とするメンバーで構成し業務執行に関する重要な経営テーマについて審議、決議し、また関係者からの報告を受けています。

● 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。

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	●	●		●	●	●		●	
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	●	●		●	●				
松永 秀樹 取締役上席執行役員	●					●			
高木 哲也 取締役上席執行役員	●		●	●	●		●		
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	●	●		●				●	
榊 真二 社外取締役	●	●			●	●	●		

● 役員人事報酬委員会

取締役の指名・報酬等を検討するために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、役員等に関わる人事・報酬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
江藤 尚美	社外取締役	委員長
太田 栄二郎	代表取締役社長	委員
星 秀一	社外取締役	委員
浦野 邦子	社外取締役	委員
榊 真二	社外取締役	委員

● その他の主な委員会

当社ではこのほか、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り組みの検討・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

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、基本方針に基づき、当社と同規模の主要企業の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

社外取締役の独立性判断基準

当社は、金融商品取引所の定める独立性基準に加えて、以下のすべ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。

- 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
- 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
- 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

成されます。基本報酬は70%を役位に応じた固定報酬とし、30%を前年度の業績、ESGの取り組み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います。役員賞与は、株主総会での決議を受けたうえで支給し、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に、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%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

2021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	
		固定報酬	業績連動報酬	役員報酬BIP信託に関する報酬(業績連動型)	
取締役	246	167	55	24	11名
監査役	54	54	-	-	4名

取締役会の活動状況

2021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1,500分でした。主な審議テーマは以下のとおりです。

2021年度の主な審議テーマ

カテゴリー	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	コーポレートガバナンス報告書の更新、コーポレート・ガバナンス強化に向けた仕組みおよび体制変更、政策保有株式の保有状況報告、「株式取扱規則」改定 等
3. 経営全体	サステナビリティ方針策定、新市場区分における市場選択申請、組織改正 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、取締役会全体としての実効性について、2021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を実施し、その結果に基づき、取締役会にて意見交換を行い、各自評価を実施しました。

なお、専門家による客観的な意見を聴取するため、第三者法律事務所により、上記アンケート結果の分析・評価を受け、かかる分析・評価を参考として、2022年4月および5月の取締役会において議論を行い、取締役会の実効性の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、2021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。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に沿った実効性を有し、有効に機能していると認識しました。

改善に向けた取り組み

2020年度の実効性評価で確認された課題である、一層のリスク管理に関する十分な議論の実施、および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の各項目については、2021年度の実効性評価等を踏まえ、一定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、実効性およびガバナンスをさらに向上させるための今後の課題は、以下のとおりであると認識しています。

- リスク管理に関する議論の一層の充実
- 取締役会のモニタリングボードとしての機能強化

政策保有株式

当社は毎年一度取締役会において、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、保有が合理的かどうか精査しています。これらの評価の結果、保有意義の乏しい株式については売却していく方針としています。なお、2021年度に当社保有の森永乳業(株)等の政策保有株式の

一部を売却しました。この結果、連結純資産に占める政策保有株式(時価)の割合は29%から8%に低下しました。

政策保有株式に係る議決権の行使については、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・ガバナンス上に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

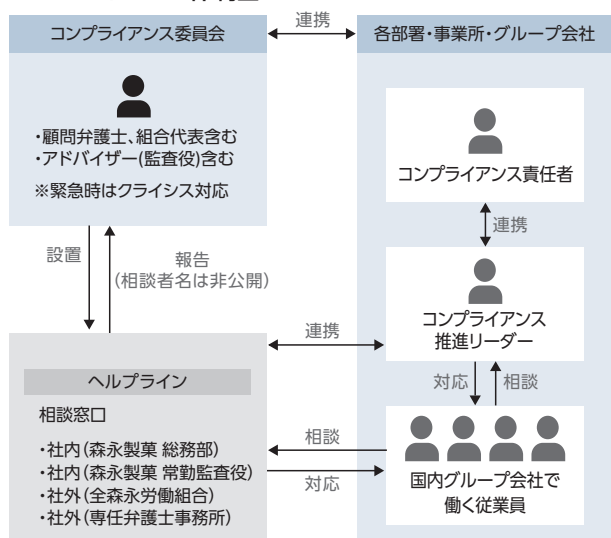
基本的な考え方

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、すべ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

2021年度の取り組み

コンプライアンス風土のさらなる定着を図るために、「森永製菓グループ行動憲章・行動規準」を各事業所に掲示し、啓発用の冊子等を全従業員が所持するようにしました。さらに、新入社員研修等の階層別研修での研修に加え、本社・各事業所での研修を実施しました。また、2021年度も国内グループ会社の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対策立案を行いました。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、取締役会にも報告されています。

コンプライアンス研修実績(2021年度)

研修名	対象	受講者数(延べ)
階層別研修	各年次・各職位該当者	245名
事業所研修	森永製菓および グループ会社の従業員	1,546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(総務部、常勤監査役)、社外(労働組合、外部弁護士)の4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る場合や、違反かどうか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。なお、2021年度のヘルプライン利用件数はグループ全体で34件でした。2022年6月には「コンプライアンス規程」から内部通報制度を抽出・拡充した「内部通報に関する規程」を新設しました。相談窓口に常勤監査役を加えるとともに、役員や退職後1年以内の元従業員(派遣従業員も含みます)もヘルプラインを利用できるものとなりました。これにより法令等違反行為の早期発見と是正を一層図っていきます。

リスクマネジメント

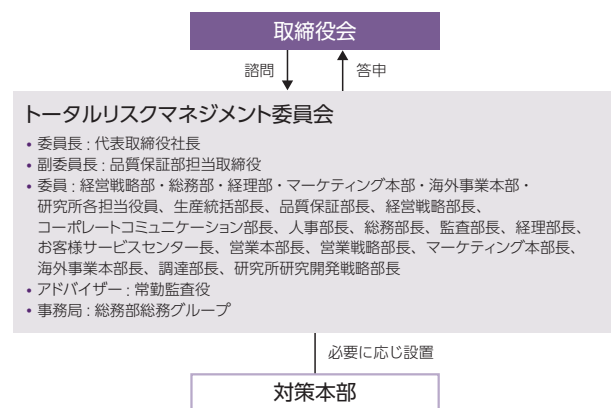
基本的な考え方

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」の制定に加え、「トータルリスクマネジメント委員会」での組織横断的なモニタリング、計画立案等を実施しています。

リスクマネジメント体制図



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	「品質保証規則」等体系的な品質保証体制構築 「クライシス対応要綱」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、为替予約、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での中長期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

より詳細な情報は、当社WEBサイト「有価証券報告書」をご覧ください
<https://pdf.irpocket.com/C2201/efCi/MsJP/oePH.pdf>

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。また、災害発生時も、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

トータルリスフマネジメント委員会が国内外の感染者数、政府方針等の動向を把握し、状況に応じた適切な対応方針を立案し、当社グループへの情報配信を適宜行いました。従業員の安全対策、事業継続のための体制強化が引き続き必要と考えています。

情報セキュリティ対策の強化

年々複雑化する不正アクセス等のリスクに対するセキュリティ対策を一層強化し、厳重な情報管理体制を構築していきます。

11年間財務・非財務サマリー

財務情報

	単位	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 ^{※6}	2021年度 ^{※6}
会計年度												
売上高	(百万円)	147,190	152,885	164,603	177,929	181,868	199,479	205,022	205,368	208,878	168,240	181,251
営業利益	(百万円)	2,813	2,695	3,858	5,939	11,456	17,612	19,751	20,217	21,230	19,176	17,685
経常利益	(百万円)	3,140	2,973	4,446	6,530	12,062	18,325	20,422	20,767	21,950	19,782	18,247
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	1,081	1,419	8,090	3,806	8,092	11,115	10,289	12,816	10,824	13,416	27,773
設備投資額	(百万円)	7,585	13,010	14,517	2,393	7,406	3,750	7,310	7,983	10,661	20,404	20,411
減価償却費	(百万円)	5,506	5,594	6,808	6,581	6,130	5,771	5,820	5,835	6,230	7,909	10,032
研究開発費	(百万円)	2,399	2,329	1,984	2,005	2,152	2,210	2,205	2,194	2,240	2,217	2,686
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	4,879	5,565	7,684	11,182	16,715	18,400	17,788	20,897	20,994	12,127	24,825
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△7,817	△5,681	△6,459	△3,022	△2,091	△29,736	8,154	△20,025	16,993	△19,862	9,312
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,845	3,645	△5,764	△1,491	△2,311	△2,398	△17,906	△11,888	△4,375	△4,084	△5,943
フリーキャッシュ・フロー ^{※1}	(百万円)	△2,937	△2,615	625	8,159	14,223	15,663	13,943	15,871	7,988	△7,735	34,318

会計年度末

総資産 ^{※2}	(百万円)	128,845	141,154	144,441	151,310	163,085	183,112	177,920	175,837	188,060	202,910	214,300
純資産	(百万円)	52,773	52,981	62,594	69,393	77,223	91,763	100,331	97,193	105,487	123,706	131,174
有利子負債 ^{※3}	(百万円)	24,091	29,901	26,200	26,764	26,446	26,282	11,265	10,666	10,000	10,000	10,000

財務指標

売上高営業利益率	(%)	1.9	1.8	2.3	3.3	6.3	8.8	9.6	9.8	10.2	11.4	9.8
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	2.1	2.7	14.4	6.0	11.5	13.6	11.0	13.2	10.8	11.8	22.0
総資産経常利益率(ROA) ^{※2}	(%)	2.5	2.2	3.1	4.4	7.7	10.6	11.3	11.7	12.1	10.1	8.7
自己資本比率 ^{※2}	(%)	40.7	37.2	41.5	43.8	45.7	48.7	55.0	54.8	55.7	60.5	60.7
D/Eレシオ	(倍)	0.46	0.57	0.44	0.40	0.35	0.29	0.12	0.11	0.10	0.08	0.08
1株当たり純資産(BPS) ^{※4}	(円)	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	2,441.25	2,603.95
1株当たり当期純利益(EPS) ^{※4}	(円)	20.73	27.24	155.37	73.11	155.47	213.60	197.76	247.15	215.18	266.73	552.59
1株当たり配当金 ^{※4}	(円)	30	30	30	30	35	45	50	66	72	80	90
配当性向	(%)	144.6	110.1	19.3	41.0	22.5	21.1	25.3	26.7	33.5	30.0	16.3
株主資本配当率(DOE)	(%)	3.0	3.0	2.8	2.5	2.6	2.9	2.8	3.5	3.6	3.5	3.6
総還元性向 ^{※5}	(%)	145.3	114.5	19.5	41.5	22.9	21.5	26.7	92.5	33.6	30.1	21.5

※1 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。

※2 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～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となっています。

※3 有利子負債は連結貸借対照表に計上されている負債のうち、リース債務を除く利子を支払っている負債を対象としています。

※4 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。

※5 基準日が当事業年度に属する配当金総額および当事業年度に取得した自己株式の合計額を親会社株主に帰属する当期純利益で除算しています。

※6 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しているため、前期比較に用いる2021年3月期に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値としています。

非財務情報

非財務情報				単位	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	2021年度
CO ₂ 排出量 ^{※7}	国内	Scope1 ^{※13}	(千t-CO ₂)	61.8	62.5	63.9	58.0	55.3	57.0	56.7	24.0	20.6	21.4	22.3	
		Scope2 ^{※13}	(千t-CO ₂)								50.1	46.9	47.5	53.4	
	海外	Scope1	(千t-CO ₂)	-	-	4.7	9.0	14.3	18.4	15.1	2.8	3.4	3.3	3.7	
		Scope2	(千t-CO ₂)								6.6	7.2	6.3	6.8	
水資源使用量 ^{※8※13}	国内		(千t)	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	1,599.0	
	海外		(千t)	-	-	130.6	215.3	182.6	246.6	208.9	158.7	148.0	169.7	179.4	
廃棄物排出量 ^{※9}	国内		(千t)	9.2	10.7	11.4	10.1	9.8	10.0	9.8	9.7	9.6	9.4	10.8	
	海外		(千t)	-	-	0.3	1.1	1.2	1.3	0.9	0.5	0.6	0.6	0.7	
持続可能な原材料調達比率 ^{※10}	国内	力カオ豆	(%)												9
		パーム油	(%)												2
		紙	(%)												98
従業員数 ^{※11}	連結		(人)	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)	2,937 (1,658)	
女性管理職比率 ^{※12}	単体		(%)	4.3	4.5	4.2	4.4	4.2	4.6	5.2	6.7	7.7	8.3	9.4	

※7 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CO₂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-CO₂/kwhを使用。

※8 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。

※9 国内・海外ともに生産拠点における数値。

※10 紙は製品の包材が対象。

※11 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、当社グループ外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。

※12 森永製菓(株)単体における、各年度の4月1日時点の数値。

※13 2020年度以降の国内グループ連結のCO₂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。

会社情報(2022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】1,812億51百万円 【単体】1,554億25百万円
従業員数	【森永製菓グループ連結】2,937名 【単体】1,453名(平均年齢42.7歳)

※ 2022年3月期の期首より「収益認識による会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しています。

事業所および関連会社(2022年3月31日現在)

主な事業所

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

国内グループ会社

- 食料品製造
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
高崎森永株式会社
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

株式会社森永ファイナンス
株式会社森永生科学研究所
森永ビジネスパートナー株式会社
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)
Morinaga America, Inc.(米国カリフォルニア州)
森永食品(浙江)有限公司(中国浙江省)
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(2022年3月31日現在)

上場証券取引所	東証一部 ^{※1}	事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
業種	食料品	発行可能株式総数	200,000,000株
証券コード	2201	発行済株式数	普通株式 54,189,769株
単元株式数	100株	株主数	23,817人

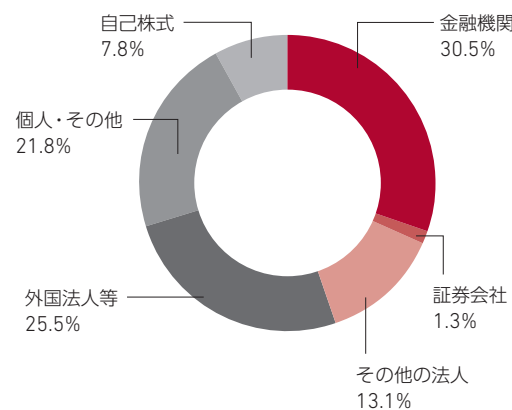
※1 2022年4月4日以降は東証プライム

大株主の状況^{※2}

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)	6,860	13.7
森永製菓取引先持株会	3,280	6.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,249	4.5
株式会社三菱UFJ銀行	1,704	3.4
株式会社みずほ銀行	1,289	2.5
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	1,248	2.4
明治安田生命保険相互会社	1,246	2.4
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	890	1.7
JP MORGAN CHASE BANK 385632	879	1.7
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	711	1.4

※2 当社は自己株式4,213,327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



情報開示体系



統合報告書

パーパス・2030ビジョンの実現に向けた中長期の価値創造戦略を示すとともに、各目標に向けた進捗や取り組みについて、財務・非財務の両面から報告しています。

<https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/reports/>

IR情報

株主・投資家の皆様に向けて、「有価証券報告書」や「決算短信」、また決算説明会資料や動画等、最新のIR情報を掲載しています。

<https://www.morinaga.co.jp/company/ir/>

サステナビリティ

サステナビリティへの取り組みをより詳細にお伝えするため、各種方針やマテリアリティごとの取り組み状況、またESGデータ等、最新のサステナビリティ情報を掲載しています。

<https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/>

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、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

2021年度(2021年4月1日～2022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(2022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。