

# 価値創造戦略

最高財務責任者メッセージ	29
in事業	34
通販事業	36
米国事業	38
冷蔵事業	40
菓子食品事業	42
R&D戦略	44
生産機能の構造改革	46
DX戦略	48
人事戦略	49
特集 従業員座談会 2030ビジョン実現に向けて	52

## 最高財務責任者メッセージ

2030年に向けて

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と安定的かつ継続的な株主還元を目指します。



**高木 哲也**  
取締役上席執行役員  
最高財務責任者

### ▶ 2021中期経営計画(2021-2023)の進捗

2030経営計画で定めた「重点領域」の事業成長が牽引し、過去最高売上高\*を更新。原材料およびエネルギー価格の高騰等、事業環境の変化に対応すべく、収益力の回復に取り組んでいます。

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2年目である2022年度は、長期経営計画「2030経営計画」で定めた重点領域の事業成長が牽引し、2期連続で過去最高の売上高\*を実現しました。重点領域の売上高は全社売上高の約5割となり、また米国事業を中心とした海外事業の急速な成長によって、海外売上高比率は初めて2桁に到達しました。売上高については、2021中期経営計画の目標を達成できる見込みです。

事業ポートフォリオの転換が順調に進捗した一方、原材料等の価格高騰や今後の事業成長に向けた投資負担増等により、足元の収益性は低下しています。原材料価格は中期的に高値圏で推移していくと思われ、これを前提に、機動的で的確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、収益力の回復を実現していきます。

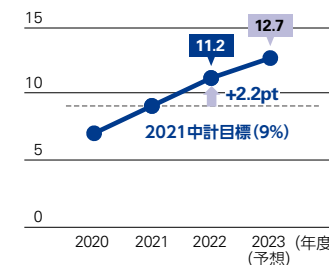
これらの取り組みや財務戦略に基づく諸施策を着実に実行することで、2021中期経営計画の最終年度のROE目標である10%水準までの回復を目指します。

\*収益認識基準を遡及適用

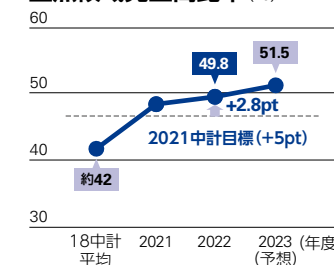
#### 2021中期経営計画における重要経営指標

	2022年度		2023年度	
	実績	計画	計画	予想
売上高	1,943億円	1,900億円	1,900億円	2,040億円
営業利益	152億円	215億円	215億円	173億円
売上高営業利益率	7.8%	11%以上	11%以上	8.5%
海外売上高比率	11.2%	9%以上	9%以上	12.7%
重点領域売上高比率	49.8%	47%以上	47%以上	51.5%
ROE	7.9%	10%以上	10%以上	10.0%

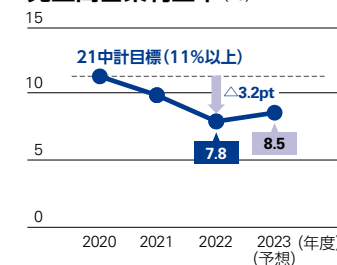
海外売上高比率 (%)



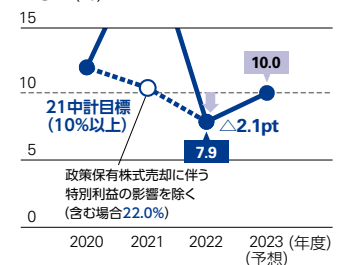
重点領域売上高比率 (%)



売上高営業利益率 (%)



ROE (%)



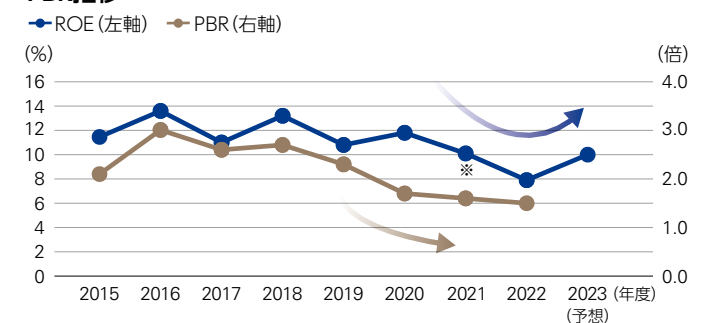
### ▶ 森永製菓グループの財務課題

「持続的な企業価値向上」は最重要の財務課題と認識しています。

企業価値を資本市場の視点で評価する指標の一つとして、株価純資産倍率 (PBR) がありますが、当社グループの中長期的なPBRの推移を見ると、2018年度以降低下傾向が継続し、直近(2022年度末)においては約1.5倍の水準となっています。当社グループの成長性について、資本市場から十分な評価をいただけていないと認識しています。

一方、資本収益性について、その指標である株主資本利益率 (ROE) は、2021年度までは10%以上で推移していましたが、2020年度以降は新型コロナウイルスによる影響や原材料等の

#### PBR推移



\*政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除いています。

## 財務資本戦略

価格高騰といった急激な外部環境の変化もあり、低下傾向となっています。当社グループの場合、PBRとROEの相関は比較的強く、今後、企業価値を高めるためには、ROEの改善が重要と考えています。

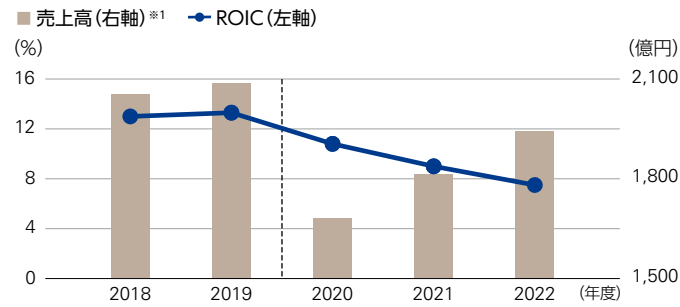
### 企業価値向上のためには、資本収益性の改善と資本コストの適正化への取り組みが重要となります。

ROEの改善に向けては、①資本収益性の改善、②資本コストの適正化、の両者を推進する必要があると考えています。前者については、ROICマネジメントのもと、事業ポートフォリオの最適化、事業の収益性改善、投下資本の効率化等が課題です。また、後者については財務安全性を確保したうえで、有利子負債の活用拡大によって、最適資本構成に向けて、加重平均資本コスト(WACC)を6%程度の水準に調整します。

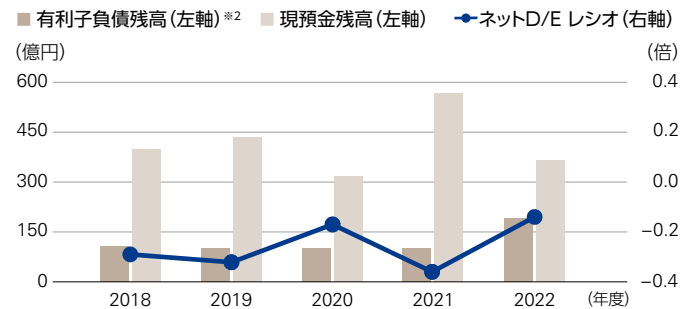
これらの課題解決に向けた取り組みを通じて、持続的な企業価値向上を図り、継続的かつ安定的な株主還元を実現していきます。

財務課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>「資本収益性の改善と資本コストの適正化」による持続的な企業価値向上</li> <li>継続的かつ安定的な株主還元の実現</li> </ul>
------	---

### 売上高と投下資本収益率(ROIC)推移



### 財務レバレッジ推移



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

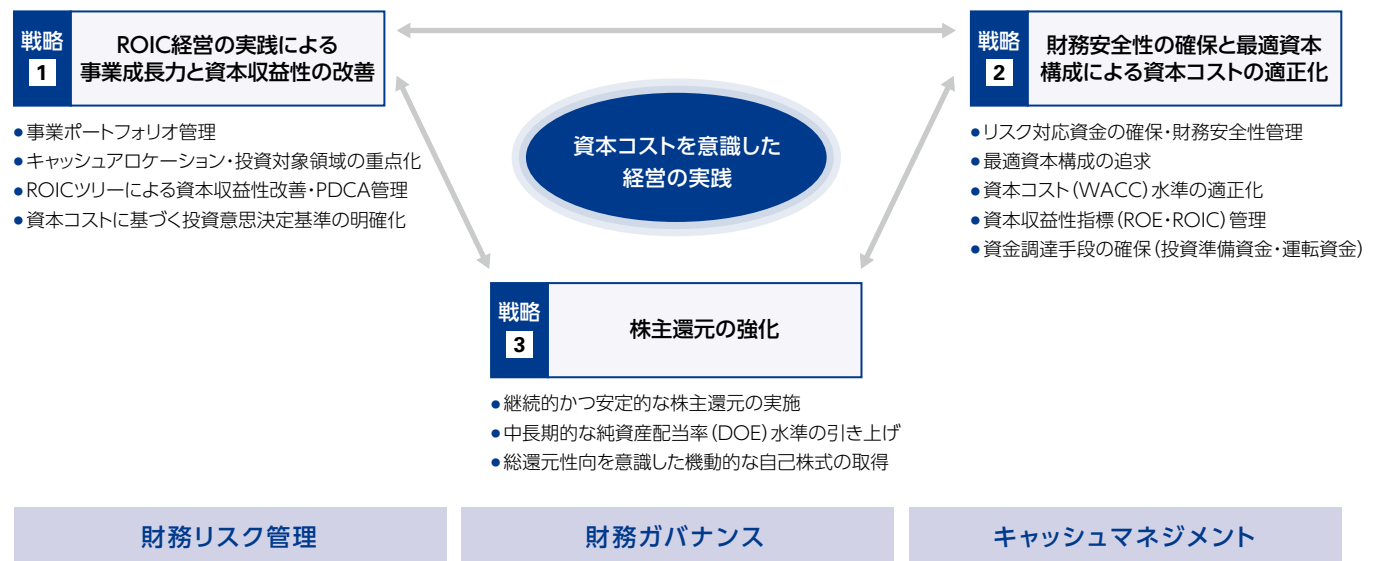
## 財務戦略骨子

### 持続的な企業価値向上を実現するために、「資本コストを意識した経営」を実践します。

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継続的かつ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、3つの主要財務戦略を実行し、財務マネジメントを強化します。

- 戦略 1 ROIC経営の実践による事業成長力と資本収益性の改善
- 戦略 2 財務安全性の確保と最適資本構成による資本コストの適正化
- 戦略 3 株主還元の強化

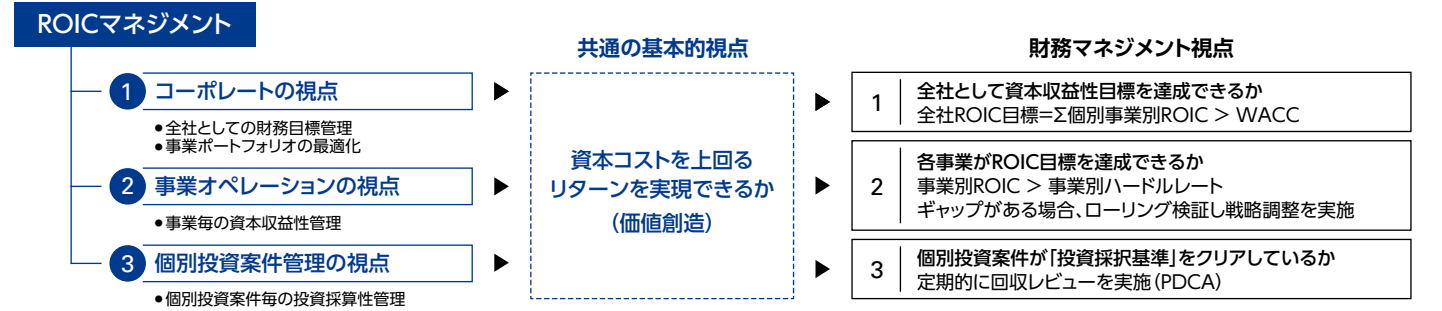


## 戦略 1 ROIC経営の実践による事業成長力と資本収益性の改善

### 3つの視点でROICマネジメント体制を強化します。

当社グループは、①コーポレートの視点、②事業オペレーションの視点、③個別投資案件管理の視点の3つの視点でROICマネジメントを実践する体制を強化しています。3つの視点に共通する

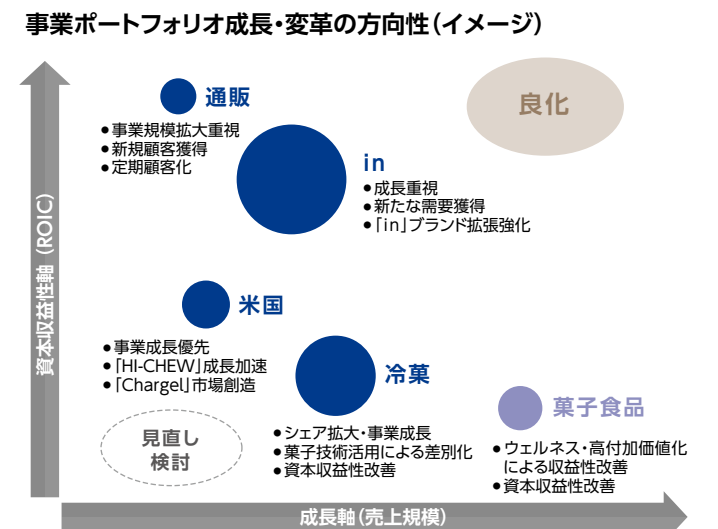
点は、「資本コストを上回るリターンを実現できるか」であり、財務的評価を基本に非財務の要素を加えて、経営判断を行うとともに、PDCAを回して成長力と資本収益性を高めていきます。



### 事業やブランドのミッションに応じて戦略の明確化を図り、最適な事業ポートフォリオの形成を目指します。

コーポレートの視点としてのROICマネジメントについては、全社および各事業のROICとその構成要素を分析するとともに、資本コスト(WACC)を上回っているかを点検します。そのうえで、各事業、各系列の成長性・資本収益性の強化ポイントを確認し、事業ポートフォリオにおけるミッション、変革ポイント、経営資源の最適配分等について検討していきます。

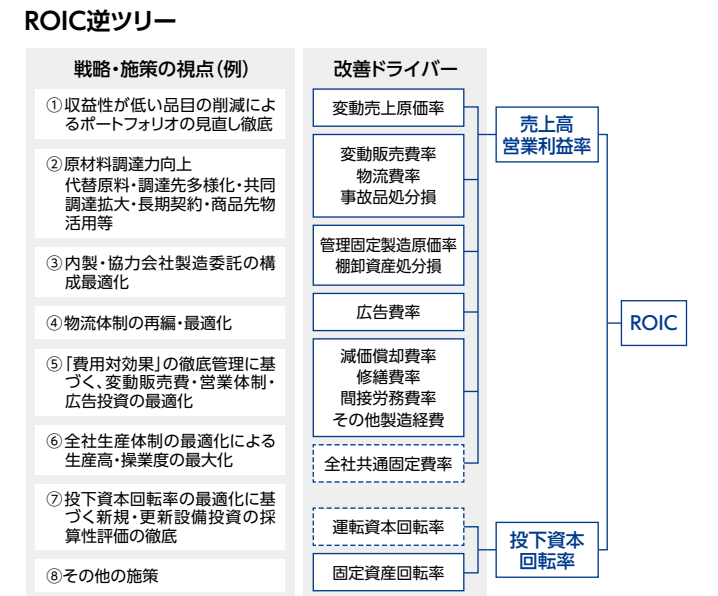
2022年度においては、業務執行会議等で2030経営計画で重点領域と定めた4事業を中心に成長に向けた事業戦略の議論を進めました。また、投下資本の規模が相対的に大きい菓子食品事業については、投下資本効率の改善に向けた戦略、施策についての検討を進めています。



### ROICツリーを活用して事業の資本収益性を高めます。

事業オペレーションの視点としてのROICマネジメントについては、事業毎にROICツリーを活用して、経営層と事業責任部門で資本収益性の改善につながる課題領域を抽出するとともに、課題解決に向けた戦略および施策の検討を行います。2023年度予算編成より、ROICツリーに基づく予算水準の点検を開始しており、今後PDCAによる継続的な改善活動につなげていきます。また、ROICマネジメントを現場レベルまで浸透すべく、全従業員を対象に、独自の動画教材等を用いてROICマネジメントの概念と現場活動との関連性等について理解の促進を図っています。

また、3つ目の個別投資案件管理の視点については、2022年度に投資マネジメント体制について、投資案件評価方法、意思決定プロセス、投資レビュープロセス等を刷新し、「資本コストを意識した経営」の基盤強化を進めています。





## 財務資本戦略

### 戦略 2 財務安全性の確保と最適資本構成による資本コストの適正化

「A※」以上の財務安全性の維持を前提に、財務レバレッジを活用し資本コストを適正化します。

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、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。なお、財務安全性の基準としては、(株)日本格付研究所における「A」以上を維持することを原則としています。

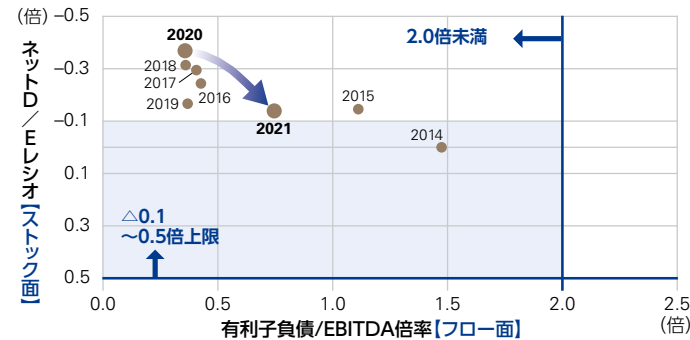
そのうえで、資金需要を満たすための資金調達にあたっては財務ガイダンスを参照し、適切な手元資金の水準、資本コストの水準、調達条件等を総合的に勘案したうえで、最適な資本構成を目指していきます。

財務指標	ガイダンス
日本格付研究所 (JCR) 格付	「A」以上維持
●手元流動性	●月商2か月以上
●ネットD/Eレシオ	●△0.1~0.5倍上限
●有利子負債 / EBITDA倍率	●2.0倍未満

2022年度は過大な手元流動性が資本収益性低下の要因の一つとなっていたため、財務安全性を考慮しつつ、ネットキャッシュ残高を大幅に圧縮しました（前期末466億円から当期末173億円）。今後も最適資本構成に向けた調整によって資本コストを適正化していきます。

※ (株)日本格付研究所における評価

財務ポジションの推移 ※グラフ内の西暦は年度を表しています



### 戦略 3 株主還元強化

2021中期経営計画期間において株主還元を大幅に強化しました。

今後も持続的な企業価値向上を図り、継続的かつ安定的な株主還元を目指していきます。

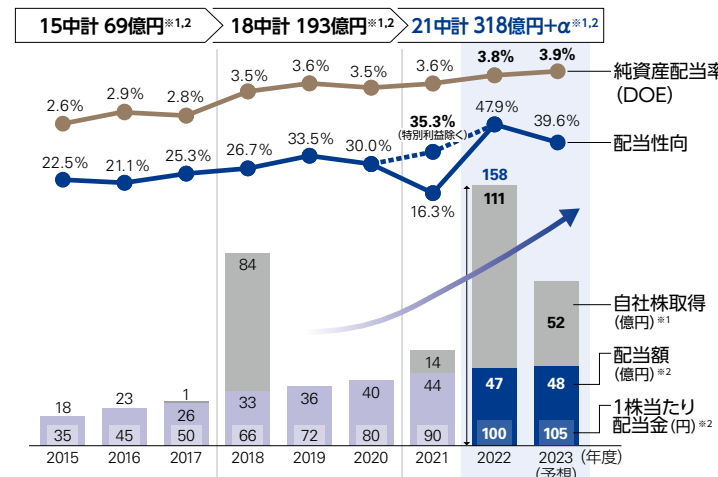
当社グループは、株主の皆様への利益還元について、経営基盤の盤石化のもとに、継続的かつ安定的な株主還元を実現していくことを基本方針としています。

株主還元にあたっては、健全なバランスシートを維持することを前提に、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純資産配当率 (DOE) の水準を中長期的に引き上げていくことを目指していきます。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。

2022年度においては、期末配当47億円に加え、111億円の自己株式取得と合わせて、158億円の過去最高の株主還元を実施しました。2021中期経営計画期間 (2021-2023) では、計画を大幅に上回る318億円以上の株主還元を実現できる見通しです。

#### 株主還元の推移



※1 当該会計期間中の取得金額を記載 (2023年度は2023年5月16日までの取得分)  
 ※2 当該会計期間に係る剰余金処分の額を記載

財務指標	ガイダンス
純資産配当率 (DOE)	4.5%以上 (2030年度目安)
自己株式取得額	中長期経営計画での投資資金計画を見極めて設定

#### 2021中期経営計画期間で実施した自己株式取得※3

決議日	取得完了日	取扱金額	取得方法
2022年2月28日	2022年10月25日	9,999,887,500円	市場買付
2023年2月10日	2023年2月14日	2,486,250,000円	ToSTNet-3
2023年5月11日	2023年5月16日	5,256,900,000円	ToSTNet-3

※3 2023年5月16日取得分まで記載

### 財務戦略を踏まえたキャッシュ創出とキャッシュアロケーションの考え方

ROICマネジメントと財務施策によって資金創出力を高め、成長投資と株主還元を強化します。

2021中期経営計画期間 (2021-2023) においては、比較的安定的にEBITDAを創出できたことに加え、サステナビリティボンドの起債、政策保有株式の大幅な縮減等、多様な手段で資金を調達しました。

一方、退職給付信託への追加資金の拠出、重点領域および経営基盤づくりのための投資を優先とした設備投資、無形投資の

実行、計画を大幅に上回る株主還元の実行等キャッシュアロケーションを見直し、それらの結果、資本収益性の改善に向けてネットキャッシュポジションを大幅に調整しました。

今後に向けては、次期2024中期経営計画期間 (2024-2026) において、ROICマネジメントと資本コストの適正化を進めるとともに、成長投資と株主還元のさらなる強化を検討していきます。



※1 営業キャッシュ・フローから退職給付信託拠出による影響を除いた数値  
 ※2 2022年3月期および2023年3月期実績の合計  
 ※3 2021年4月~2024年3月における配当金支払額および自己株式取得額 (2023年5月16日までの取得分) の合計

### さらなる企業価値向上を目指して

2022年度以降、当社グループの長期経営計画である2030経営計画の実現に向けて、「資本コストを意識した経営の実践」に注力しています。

その間、投資家の皆様これらの取り組みについてご理解いただくために、開示情報におけるセグメント情報の充実、決算説明会や資料提供の四半期化、テーマ別 IR Day開催、スモール

ミーティングや個別 IR 面談の強化、海外 IR やカンファレンスを通じた海外投資家の皆様との対話を強化する等、積極的な IR 活動を行ってきました。これらの IR 活動やステークホルダーの皆様との対話を通じていただいた貴重なご意見を経営活動に活かし、引き続き持続的な企業価値向上を目指していきます。



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**  
執行役員  
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。

【目標達成に向けた取り組み】

ターゲット拡大、飲用シーン啓発で、健康ニーズに対応する「in」ブランドを拡張・強化します。



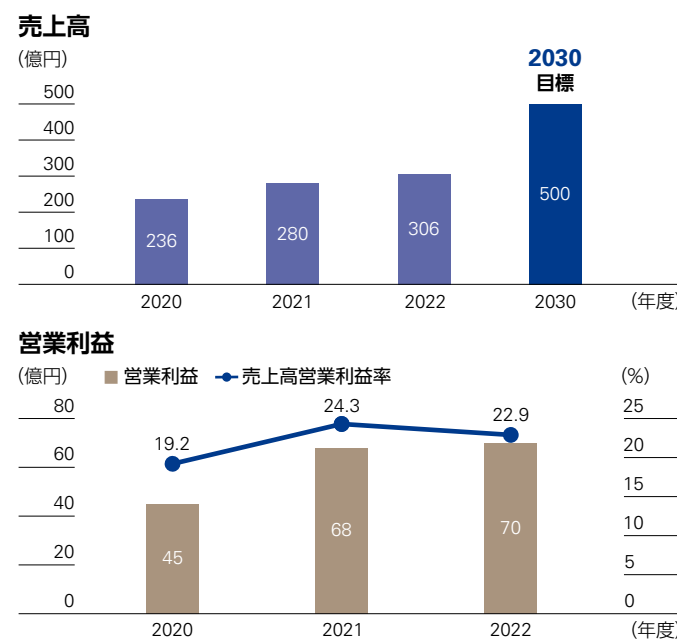
▶ **事業環境認識と事業概況**

1994年の「inゼリー」発売以来、当社グループはいつでも手軽に栄養を補給できる新しい食文化を創造してきました。女性の社会進出や高齢化社会の進行、単身世帯の増加といった社会変容の中で、コロナ禍をきっかけとした人々の健康への意識・関心の高まりは今後も続く予測されます。また、ワークライフバランスの浸透で、人々が趣味や娯楽により多くの時間を費やすようになった結果、食の簡便化が進み、時短に対する意識も高まっています。

そのような環境において、手軽に健康課題に関連した栄養の摂取・制限ができるゼリー飲料や栄養バランス食品の需要が高まり、2025年の国内ゼリー飲料市場は2022年比110%の894億円\*に拡大すると予測されています。

そのような中、2022年度のin事業の売上高は、前年比109%の306億円となりました。原材料価格の高騰や積極的な広告投資の影響はあったものの、売上高が好調に推移したことにより、営業利益は前年から2億円増加し、70億円となりました。

\*富士経済「2023年 食品マーケティング便覧 No.4」パウチゼリー飲料市場(2022年販売額見込/2025年販売額予測)



▶ **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

**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	
<b>「inゼリー」の拡大</b> 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	<b>「in」ブランドの拡張</b> 「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

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年に目指す「in」のブランドビジョン(左下図参照)を掲げ、さらなる健康価値の提供に向けて進化を続けていきます。

▶ **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in事業の基本戦略**

基本戦略	内容
1 「inゼリー」の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康維持のためのスポーツ啓発、簡便ニーズへの対応</li> <li>在宅時間の増加によって拡大したニーズの開拓</li> <li>ターゲット・飲用シーンの拡大(子ども、シニアほか)</li> </ul>
2 「inバー」の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様化したニーズを続けるタンパク質ニーズへ対応</li> <li>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</li> </ul>
3 新たな食の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> </ul>

▶ **2022年度の取り組み状況**

「inゼリー」は、2022年度のゼリー飲料市場全体が前年比116%\*と好調に伸び続ける中で、2022年12月に実施した価格改定後も好調に推移しました。コロナ禍における生活スタイルの変化に対応し、間食や仕事・勉強中等の飲用シーンのほか、食欲がない時の栄養補給や健康維持ニーズを引き続き獲得しています。その結果、2022年度は過去最高の売上高を記録しました。引き続き環境変化に対応し、飲用シーンやターゲットの拡大に向けた取り組みに注力していきます。

「inバー」は、新商品を発売する等、商品ラインアップの見直しを行いました。プロテイン摂取手段の多様化によって、競争



「in」ブランド TVCM「戦う者たちのエネルギー」

環境の激化が続いており、前年実績を下回りました。プロテイン摂取や食の簡便に対するニーズは今後も拡大が予測されており、商品・プロモーションの両面で商品価値の伝達を強化し、需要の創造を図ります。特に2023年のWBCで日本代表選手として活躍したラース・ヌートバー選手を起用したCMは、大きな話題となり、これを機に「inバー」の再拡大に取り組んでいます。また、新たな食の創造に向けては、新しい形で栄養を摂取できる商品の開発や先進的な未来食の創造等をテーマとし、引き続き取り組みを進めます。

\*インテージSRI+ 口栓付きパウチ市場(2022年4月~2023年3月 推定販売金額累計)



「inバープロテイン」TVCM「たべるヌートバー」

▶ **ウェルネスカンパニーへ向けて**

in事業では、「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することで、「栄養・体づくり」のノウハウの蓄積を進めています。当社運営のトップアスリート専用トレーニング施設である森永製菓inトレーニングラボでは、最先端のスポーツ科学、栄養学、心理学、さらにその領域外の分野も探求し、体のメカニズムやトレーニング、必要な栄養摂

取の研究を進めています。こうして蓄積されたノウハウと独自の食品加工技術を活用し、トップアスリートから一般の生活者まで、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。

さらに、「in」ブランドを通じて健康価値をお客様に提供することを目指し、「inゼリー フルーツ食感」に1食分\*のマルチビタミン(12種類のビタミン)を追加する等、既存品の栄養面をさらに強化する取り組みを進めています。



トップアスリート専用トレーニング施設である森永製菓inトレーニングラボ



inゼリー フルーツ食感 もも inゼリー フルーツ食感 メロン

\*1食分は栄養素等表示基準値を目安にしています。



重点領域

# 通販事業



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。

【目標達成に向けた取り組み】

機能とおいしさを併せ持った商品をダイレクトに、かつ継続的に提供します。

おいしい  
コラーゲンドリンク



おいしい青汁

## 事業環境認識と事業概況

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と美に関する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、2021年度6,425億円\*1、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。

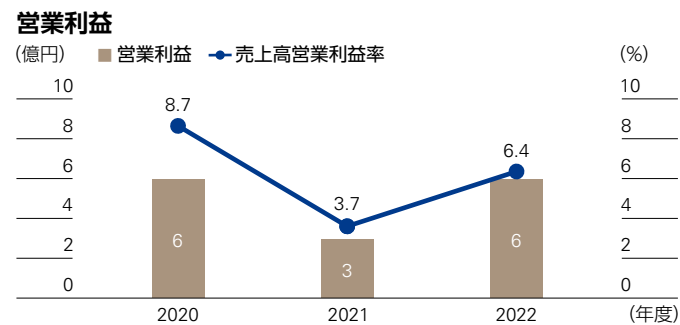
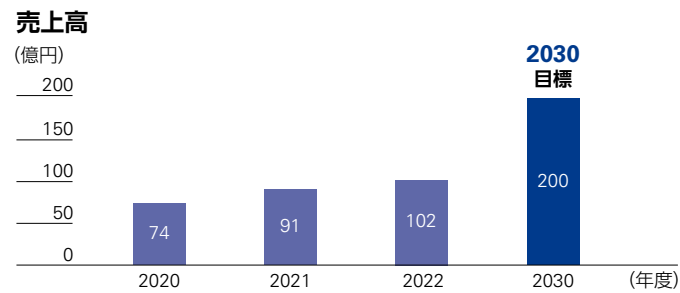
そのような中、2022年度の通販事業の売上高は「おいしいコラーゲンドリンク」を中心とした森永ダイレクトストアの売上高が好調に推移し、前年比113%の102億円となりました。原材料価格・エネルギーコスト高騰への対応として、「おいしいコラーゲンドリンク」を含むドリンク5品\*2の価格改定を実施しましたが、積極的な広告投資によって新規の定期顧客数が増加し、営業利益は前年より3億円増加の6億円となりました。通販事業売上高は18年連続で伸長しており、前年比99%であった市場平均\*3と比較しても大きな伸長となりました。

\*1 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2023」 \*2 「おいしいコラーゲンドリンク ピーチ味」「おいしいコラーゲンドリンク レモン味」「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」 \*3 日本通信販売協会 通信販売売上高「健康食品」

## 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

CXM(カスタマーエクスペリエンスマネジメント)推進室を設置するとともに、顧客データを活用し、お客様への提供価値の最大化に取り組みます。そのうえで、以下の基本戦略を推進します。

### 2021中期経営計画における通販事業の基本戦略

基本戦略	内容
1 既存事業の進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>「おいしいコラーゲンドリンク」を中心に定期通販モデルで事業を拡大</li> <li>機能性を持つ新たなコラーゲン商品の開発</li> <li>デジタルマーケティングにより、一人ひとりに合わせたサービスの提供によるCX(顧客体験価値)の最大化</li> </ul>
2 新規事業の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>通販事業で培った顧客基盤を用いた新規事業の創造</li> </ul>

## 2022年度の取り組み状況

「おいしいコラーゲンドリンク」は、コラーゲンドリンク市場6年連続売上No.1\*1を達成し、「おいしいコラーゲンドリンク」に次ぐ第二の柱の候補である「おいしい青汁」も売上高5年CAGR\*2 164%と順調に推移しました。ひざの動きの改善をサポートする成分を含んだ機能性表示食品「ひざ軽コラーゲン」についても、新規の定期顧客数の増加により売上高は順調に推移しており、さらなる育成に取り組んでいきます。

商品の品質においては、日頃からご愛飲いただいているお客様からのご要望をもとに、植物由来の甘味原料に変更(コラーゲンドリンク2品対象)しました。ドリンク5品については、環境に配慮したバイオマスプラスチックを使用したストローに変更しました。

また、通販事業では定期的にお客様へアンケートを行い、お客様理解を深めることで、CXの向上に取り組んでいます。2022年11月にお客様の利便性を高めるべく、WEBサイトのデザインやシステムのリニューアルを行いました。お客様が必要な情報を探しやすく、また、注文変更等の手続きが行いやすいWEBサイトに変更しています。

\*1 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2018-2023」(美容効果健康志向食品/コラーゲンカテゴリー/2016-2021実績) \*2 年平均成長率

## ウェルネスカンパニーへ向けて

「おいしいコラーゲンドリンク ピーチ味」「おいしいコラーゲンドリンク レモン味」は、“加齢による肌の乾燥が気になる方の「肌の弾力」を維持し、肌の健康に役立つ機能”を追加し、4つの機能性\*を訴求した機能性表示食品として、2023年7月にリニューアルを行いました。今後も継続的にコラーゲン素材の基礎研究に取り組み、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。

また、森永ダイレクトストアの魅力度をさらに高めるため、コラーゲンドリンク等を中心とした健康食品に加え、販売する商品の領域拡大に挑戦していきます。具体的には、当社グループの持つブランド・技術等を最大限活用した高付加価値商品と、日々の食事から健康・美容に貢献する体によい食品という2つの領域の開発・販売を行い、お客様の「心と体の健康」への貢献を目指します。

- \* コラーゲンペプチドの働きとして
- ① 肌の乾燥が気になる方の肌の水分量を保持し保湿力を高める機能(研究報告)
  - ② 膝関節の違和感で制限される普段の活動をサポートする機能(研究報告)
  - ③ 加齢による肌の乾燥が気になる方の肌の弾力を維持し肌の健康に役立つ機能
  - ④ 骨をつくるはたらきをサポートする機能

本品は、特定保健用食品と異なり、消費者庁長官による個別審査を受けたものではありません。本品は、疾病の診断、治療、予防を目的としたものではありません。食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、食事のバランスを。

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



リニューアルした森永ダイレクトストアのトップ画面



ひざ軽コラーゲン



ファンミーティングの様子

加えて、ファンミーティング等によるお客様とのつながりも大切にしています。定期的にお客様のリアルな声を伺い、商品開発に反映することで、さらなる満足度向上を目指します。



おいしい  
コラーゲンドリンク  
ピーチ味



おいしい  
コラーゲンドリンク  
レモン味



高付加価値商品として、森永ダイレクトストア限定で発売した「TAICHIRO MORINAGA キャラメルバウム」

写真はイメージです。



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。

【目標達成に向けた取り組み】

「HI-CHEW」のロイヤリティ向上・グローバル供給体制の整備、「Chargel」の食体験・認知拡大に向けて前進していきます。



## 事業環境認識と事業概況

原材料やエネルギー価格高騰、人手不足等の影響により物価上昇が続く中、米国経済が依然として不透明な状況にある一方で、米国キャンディ市場は力強く成長しています。「HI-CHEW」も商品ラインアップ拡充や様々な販売施策を行うことで、全米販売店率、店頭回転ともに好調に推移しました。米国の売上高拡大が大きく貢献し、海外売上高比率は2022年度に当社グループとして初めて通期で10%を超え、11.2%となりました。2030経営計画の目標である2030年度海外売上高比率15%以上に向けて、着実に前進しており、今後の成長戦略において、米国市場における成長が当社グループの重要課題の1つであると認識しています。

そのような中、2022年度の米国事業の売上高は、前年比139%の146億円となりました。2021中期経営計画にて2023年度の目標としていた売上高100億円を、2021年度に2年前倒しで達成しましたが、2022年度はその前年実績を大きく上回りました。一方で、原材料価格高騰や人件費増加、「Chargel」への先行的なマーケティング投資により、営業利益は前年より3百万円減の14億円\*となりました。

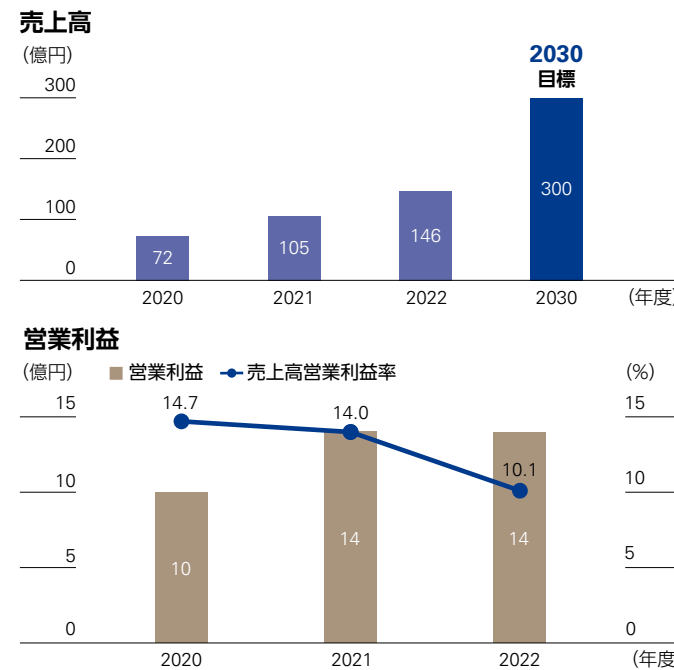
\*中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む

## 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立します。

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。

また、引き続きウェルネス市場の拡大が予測される中、「心と体の健康」に貢献するウェルネス商品として、第三の矢となる商品の探索を行っていきます。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米国事業の基本戦略

基本戦略	内容
1 「HI-CHEW」のさらなる加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エクステンション品を含めた、ラインアップの拡充</li> <li>● 売上高拡大に合わせた製造能力増強の計画策定</li> </ul>
2 ゼリー飲料市場の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 米国向けに開発したゼリー飲料による市場の創造に向けた取り組み</li> <li>● マーケティング戦略の早期構築</li> </ul>
3 第三の矢 探索	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 差別性が認められた商品、ウェルネス領域商品の可能性を探索</li> </ul>

## 2022年度の取り組み状況

「HI-CHEW」は、ブランド認知およびロイヤリティ向上に向けて、プロスポーツチームとのパートナーシップやサンプリング等のマーケティング活動を積極的に展開し、2022年2月および11月に実施した価格改定以降も店頭回転は好調に推移しました。また、「HI-CHEW」ファンを拡大すべく「HI-CHEW [fantasy mix]」等、フルーツ以外のフレーバーの商品を発売しお客様から大好評を得るとともに、「環境の健康」に配慮し、キャンディの個包装をなくした「HI-CHEW bites」を新たに開発、発売しました。

さらに米国事業の第二の柱として、2022年2月より本格的な取り組みをスタートした米国向けゼリー飲料「Chargel」は、ス



「HI-CHEW [fantasy mix]」レインボーシャーベット、ブルーハワイ、ブルーラズベリーといった新しいフレーバーがお客様に好評。

スポーツイベントでのサンプリング活動をはじめ、広告やPR活動を強化し、スポーツシーンにおけるブランド認知向上に向けてターゲットへの接点拡大の取り組みを積極的に進めています。

現在のシェアやブランド認知率を見ても、「HI-CHEW」はさらなる成長の可能性があると考えており、「Chargel」とともに米国事

業拡大に取り組んでいきます。

また、米国の急速な売上高拡大に対応しうる安定供給体制が重要な経営課題であり、既存の米国、台湾のライン増強に加え、抜本的な生産体制構築についても引き続きスピードを持って進めていきます。



写真左「HI-CHEW」写真右「HI-CHEW bites」 「HI-CHEW」ブランドのエクステンション品として「HI-CHEW bites」を発売。キャンディの脱個包装を実現した環境に配慮した設計。

## ウェルネスカンパニーへ向け

米国消費者にとってキャンディは日常生活に深く浸透しているものですが、特に体重や砂糖摂取量をコントロールしたいというニーズから、シュガーフリーキャンディ等、健康を意識した商品の需要が伸びています。

「HI-CHEW」においても、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、お客様の幅広いニーズに応えるべく、ナチュラルフレーバーのみを使用した「HI-CHEW [infusions]」や、通常品に比べ砂糖使用量を30%削減した「HI-CHEW [REDUCED-SUGAR]」等、健康軸の商品ラインアップの拡充を進めています。

また、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摂取できる「Chargel」は、特に自転車競技やトライアスロンに親しまれるお客様から大変ご好評をいただいています。自社運営のECサイト (<https://chargel.com>) からスタートし、小売店での販売も徐々に始まりました。引き続き、食体験、認知を増やすことを目的に積極的なサンプリング活動を実施し、新たな価値提供と市場創造に向けて、着実に前進していきます。



HI-CHEW [infusions]



「Chargel」自転車チームとパートナーシップを実施



「Chargel」ジュニアサッカーチームへのサンプリングの様子



重点領域

# 冷菓事業



**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。

**【目標達成に向けた取り組み】**

「ジャンボ」の鮮度マーケティングを進化させながら  
周辺市場の顧客も獲得し、技術優位性で新市場を創造します。



チョコモナカジャンボ



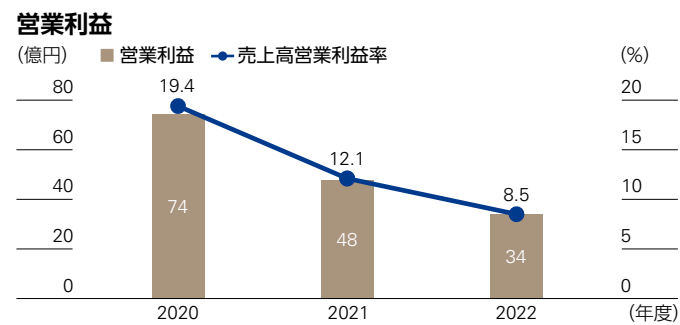
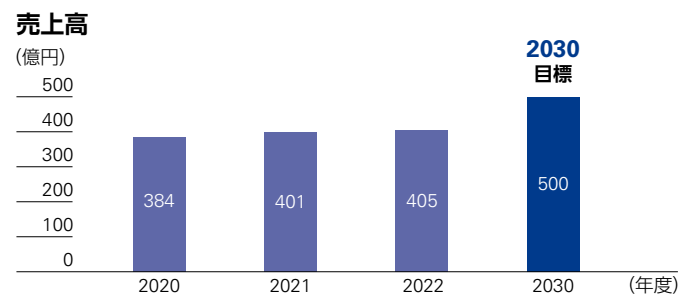
板チョコアイス

## 事業環境認識と事業概況

冷菓市場は、地球温暖化による長期的な気温上昇や、総人口に占める割合が高まっていく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。また簡便ニーズの高まりに加え、生活スタイルの変化もあって内食機会が増加したことは、冷凍食品カテゴリーの消費拡大にもつながっています。

国内では原材料価格の高騰を背景に物価の高止まりが見られる中で、消費者の節約志向とより安全・安心なブランドを選択する傾向が、なお一層高まることと予測されます。冷菓事業では、冷菓市場のトップブランド「ジャンボ」を中心に、品質独自性の高い主力ブランドに経営資源を集中してマーケティングを展開し、効率的な利益の創出を図っています。

そのような中、2022年度の冷菓事業の売上高は、前年比101%の405億円となりましたが、原材料およびエネルギー価格の高騰や減価償却費の増加により、営業利益は前年より14億円減少し、34億円となりました。



## 中長期戦略

これまで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、デザート性が高い差別化された商品で、次の柱となるブランド育成・市場定着を図ります。さらに中長期の持続的な成長に向けて、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	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ジャンボ」ブランドの独自価値「パリパリ食感」の進化</li> <li>ターゲット・食シーンの拡大</li> </ul>
2 カテゴリーの垣根を越えた顧客獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>顧客ニーズを捉えた新たな商品の開発</li> <li>高付加価値商品への挑戦</li> </ul>
3 技術優位性のある商品開発で新市場を創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>「味付き氷」の用途拡大、新市場参入</li> </ul>

## 2022年度の取り組み状況

「ジャンボ」グループは、発売50周年を迎えた「チョコモナカジャンボ」と「バニラモナカジャンボ」で、冬季限定品の発売や品質リニューアルに取り組み、パリパリ食感を訴求するプロモーション展開が奏功したことで売上高は前年実績を上回りました。2023年春は「チョコモナカジャンボ」に5年の歳月をかけた「チョコの壁\*」をつける品質改良を実施し、さらなる拡販を図ります。

「板チョコアイス」は2022年度、売上高は前年実績を下回ったものの、パキッと分厚いチョコを思いっきり味わえる品質の特長を活かしたプロモーションでお客様の喫食機会を創出し、通年販売を定着させていきます。2022年度から通年販売に変更した「ザ・クレープ」は、魅力である食感のさらなる追求とWEBコンテンツと連動したプロモーションを展開しました。今後も菓子技術を活かしたデザート性が高い独自性のある商品開発により、さらなる需要の創造を図ります。

「アイスボックス」は喫食シーンの訴求等、顧客層別に積極的なプロモーションを展開したことで、最需要期に加えて秋冬の需要も獲得し、年間を通して好調に推移しました。今後は「アイスボックス大粒 チューハイ用」のテスト販売を行い、お酒の割材に挑戦するほか、冷凍ホットケーキ等の冷凍食品の開発にも取り組み、事業領域の拡大を図ります。

\*アイスの両側面をチョコでコーティングし、アイスから少しずつ出るわずかな水分をシャットアウトし、モナカのパリパリ感をできるだけ長持ちさせることを目指した製造技術です。



2022年に「板チョコアイス」初の夏季TVCMを実施



アイスボックス大粒 チューハイ用 (一部でテスト販売を実施)

## ウェルネスカンパニーへ向けて

2023年春の「チョコモナカジャンボ」リニューアルを機に、「みんなが笑顔になれるアイス」を目指して新たに「ジャンボスマイルプロジェクト」を始動しました。「パリパリ食感の追求」に向けた工場ポイント等を積極的に情報発信しています。また、「ジャンボのパリパリはなぜ人気なのか?」を深掘りしてさらなる改良につなげるために、新たなアプローチとして感性研究をスタートしました。今後もお客様にもたらす情緒的価値の研究を推進し、「心の健康」に寄与する「パリパリ食感の追求」を継続します。



2023年春よりジャンボスマイルプロジェクトを始動

「アイスボックス」は、ハイポトニック品質\*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。引き続き「アイスボックス」の機能が役立つ喫食シーンの訴求を図ります。

また、「アイスボックス」は2019年から熱中症予防声かけプロジェクトに賛同しています。



埼玉大学 綿貫教授との共同研究をスタート



STU48の「ICEBOX」応援部。水分補給とクールダウンを訴求

\*糖質やナトリウム等の濃度が低めで、汗をかいて体内の水分量が減ってしまった状態でも速く吸収されます。



事業ポートフォリオの転換と構造改革

基盤領域

# 菓子食品事業



2030年の目指す姿

高収益基盤を構築すべく  
カテゴリーポートフォリオを転換します。

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

【目標達成に向けた取り組み】

既存ブランドにウェルネスの価値を加え、機能性表示食品等、高付加価値商品の展開を図ります。



ハイチュウ



ミルクココア

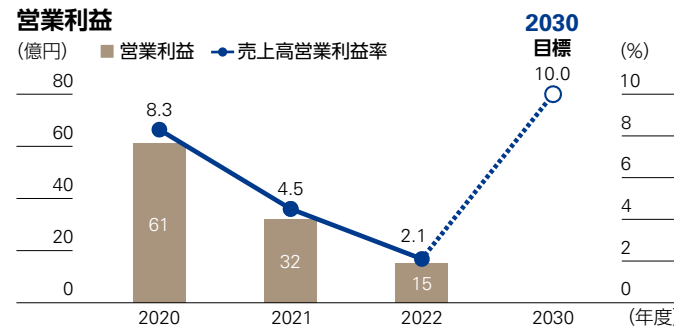
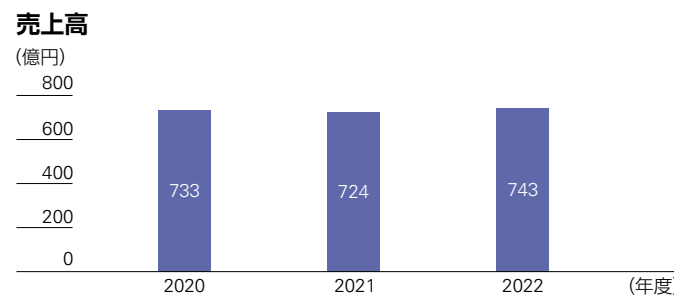
## 事業環境認識と事業概況

国内菓子事業は、「おいしく、たのしく、すこやかに」の精神を大切に、菓子をとお客様の「心と体の健康」に寄与してきた当社グループの基盤事業です。コロナ禍で高まった消費者の健康ニーズはこれからも継続的に高まると予測され、今後は人々の外出時の需要拡大も期待できます。

国内食品事業は、市場シェアNo.1\*を誇る「森永甘酒」「森永ココア」「森永ホットケーキミックス」等、数多くのロングセラーブランドを中核に市場を牽引してきました。原材料価格高騰等を背景とした長引く物価高によって、消費者の節約志向が高まっており、消費者はより信頼できるブランドを選択していくことが予測されます。

そのような中、2022年度の菓子食品事業の売上高は前年比103%の743億円となりました。価格改定を実施し収益性の改善に取り組んだものの、原材料およびエネルギー価格の高騰の影響により営業利益は前年から17億円減の15億円となりました。

\*インテージSRI+ 甘酒、ココア、ホットケーキ 各市場 (2021年4月~2023年3月 推定販売金額累計)



## 中長期戦略

### 国内菓子事業

収益性に優れたキャンディカテゴリーは、売上高構成比を向上させるとともに、SKU\*単位での売上高営業利益率の向上を進めます。主力ブランド「ハイチュウ」や「森永ラムネ」の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。

伸長を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。

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。

\*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

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

カテゴリー	取り組み
キャンディ	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ハイチュウ」「森永ラムネ」の販促強化</li> <li>コロナ禍で変化した生活スタイル・ストレス解消ニーズに対応した商品開発</li> </ul>
ビスケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>「森永ビスケット」の生産能力強化、新商品開発</li> </ul>
チョコレート	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

## 2022年度の取り組み状況

キャンディカテゴリーは2022年度に市場全体が前年比109%\*と復調傾向を強めています。そのような中、食感を訴求した「ハイチュウ」は2度の価格改定後も好調を継続し、売上高は前年実績を大きく上回りました。受験生向け商品等を展開した「森永ラムネ」は過去最高の売上高を記録しました。ビスケットカテゴリーは2022年度に市場全体が前年比103%\*と堅調に推移する中、「森永ビスケット」は生産ラインの増設工事に伴う計画的な製造停止により、一時的に商品供給制約が生じたものの、「ムーンライト」を中心に積極的なプロモーションを実施したほか、「マリー」100周年の取り組みも奏功し、過去最高の売上高を記録しました。前年比99%\*と市場全体が伸び悩むチョコレートカテゴリーは、「カレド・ショコラ」の売上高は前年実績を下回り、「ダース」は前年実績並みと、ともに苦戦から抜け出せず、2023年秋には再拡大に向けて、戦術の見直しを図ります。なお、発売55周年記念のプロモーションを展開した「チョコボール」の売上高は前年実績を上回りました。

食品事業では、「森永甘酒」「森永ココア」とともに健康ブランドとして強化すべく、機能性表示食品としてリニューアルした「カカオの力」のTVCMの実施等、継続して機能価値を訴求するプロモーションに取り組まれましたが、売上高は前年実績を下回りました。2023年度は「森永甘酒」の50周年を契機とした取り組み等により、需要の喚起を図ります。

\*インテージSRI+ キャンディ/キャラメル、ビスケット/クラッカー、チョコレート 各市場 (2022年4月~2023年3月 推定販売金額累計)

## 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」の価値を提供します。2023年春には、「森永ビスケット」のおいしさをそのままに、従来品より糖質を50%低減した「チョコチップクッキー糖質50%オフ」「アーモンドクッキー糖質50%オフ」と、冷えにより低下した末梢血流を改善し、手先の表面温度をあたたく保つ機能が報告されているカカオポリフェノール(フラバノールとして)を含んだ機能性表示食品「カカオの力 チョコレート」\*を全国で発売する等、さらなる健康価値の提供に注力しています。



甘酒 糖質30%オフ

\*本品は、特定保健用食品と異なり、消費者庁長官による個別審査を受けたものではありません。食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、食事のバランスを。本品は、疾病の診断、治療、予防を目的としたものではありません。



「森永ビスケット」シリーズの13年ぶりとなる新CMを実施



機能性表示食品としてリニューアルした「カカオの力」TVCM

菓子食品事業では、幅広いニーズに合わせてウェルネス商品の展開を進め、高付加価値商品を通じた事業収益の改善を推し進めていきます。



チョコチップクッキー 糖質50%オフ



アーモンドクッキー 糖質50%オフ

に加え、ビタミンDを配合した栄養機能食品「ホットケーキミックス プラス」を発売しました。

2030ビジョンの実現に向けて、今後も素材に関する研究・技術の成果とおいしさを融合させた当社グループならではの商品開発を通じて、幅広い商品群で健康価値の強化を図っていきます。



# R&D戦略



## 2030年の目指す姿

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

森 信也

取締役常務執行役員  
研究所 担当

【目標達成に向けた取り組み】

「既存技術の深化」と「新規技術の探索」を推進するとともに、知的財産の創造と活用に取り組み、企業価値向上へつなげます。

## 研究開発

### 2030ビジョン実現に向けたR&D戦略

2030ビジョン実現に向けて、経営戦略・事業戦略と連動し、新たな価値を創出するために、右図の5つの戦略に沿って取り組みを推進します。5つの戦略のうち、戦略2.米国、戦略3.ウェルネス、戦略4.新価値創出については、以下の取り組みを進めていきます。

#### ■ 米国市場に向けた商品開発の強化

米国で展開する「HI-CHEW」については、現地ニーズに合わせて、ナチュラルフレーバーでリアルフルーツの味を再現する技術や糖代替技術の開発に取り組み、健康軸の商品ラインアップを拡充していきます。そのような中、米国におけるR&D機能のさらなる強化に向けて、2022年に米国研究室を設置しました。現地のマーケティングや生産体制、日本国内のR&D機能との連携により、米国市場に向けた商品開発を加速させ、「HI-CHEW」の売上拡大に向けたブランドエクステンション品やウェルネス商品、米国で展開しているゼリー飲料「Chargel」等の開発を行い、米国市場に向けて新たな価値を提供していきます。

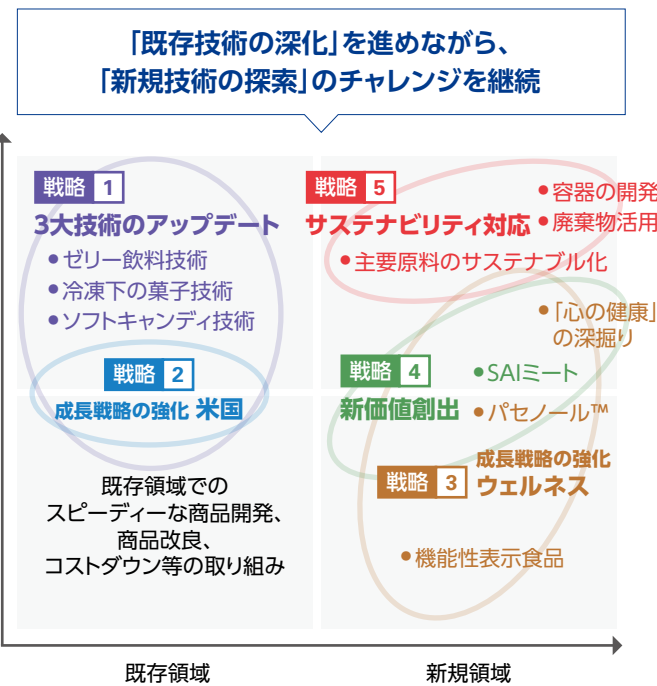
#### ■ ウェルネス領域へ向けた開発強化

ウェルネス領域については、タンパク質や乳酸菌を添加した商品、糖質削減やカロリーオフ商品、機能性表示食品等の開発を強化しています。2022年度は、糖質50%オフの「森永ビスケット」や「inゼリー」の機能性表示食品を発売しました。また、当社グループが独自に開発した食品素材や食品加工技術を活用した、新たな価値創出に取り組んでいます。独自開発した食品素材であるパセノール™は、長寿遺伝子（サーチュイン）を活性化する可能性があるピセアタンノールを豊富に含んでいます。サーチュイン研究を強化し、実年齢よりも若々しく過ごせる人々が増えるよう貢献します。

#### ■ 新たな開発手法の着手による新価値創出

大学等と共同で、商品喫食時の生体計測や主観評価データ\*を用いた食感・感性研究を行い、新たな価値の共創に取り組んでいます。それらの研究成果は、2023年の「ハイチュウ」のTVCMでの表現（幸せ食感）や「チョコモナカジャンボ」のマーケティング施策（ジャンボスマイルプロジェクト）等に活用しています。

\*感情を表す単語（嬉しい、すっきりする、不愉快だ等）が記載された気分調査表に被験者が回答することで喫食による感情を計測したデータ



米国での研究開発活動を行う米国研究室



感性研究の一環として脳血流を計測

## 知的財産

### 基本方針

2030ビジョン実現に向け、以下の知的財産基本方針を定めています。

- (1) 他者知的財産権の尊重
- (2) 知財インテリジェンス\*を駆使した新たな知的財産の獲得

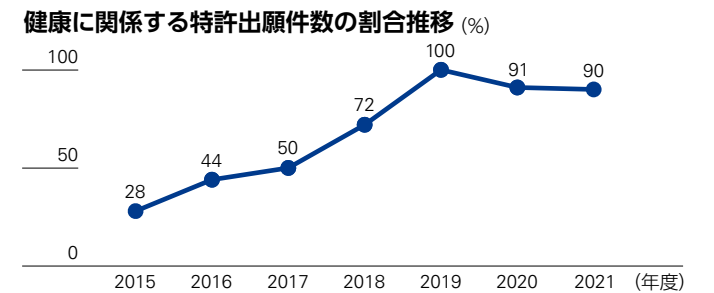
\*知的財産に関する情報を収集・分析し、ビジネス上の意思決定に役立てるための活動

- (3) 強固な知的財産ポートフォリオマネジメント

この中で、(2)と(3)については以下に詳細を示します。

### 知財インテリジェンスを駆使した新たな知的財産の獲得

当社グループ内外の技術と知的財産の動向を情報解析ツールを用いて把握し、新たなビジネスモデルの構築に向け、積極的に知的財産へ投資をしています。特許では、ウェルネス領域拡大に向け、「心・体・環境の健康」関連の出願を増やしてきました(右図参照)。今後も「健康」をキーワードに、「攻め」と「守り」の知的財産戦略を実行し、マーケティングへの新たな活用等、価値創造に取り組んでいきます。

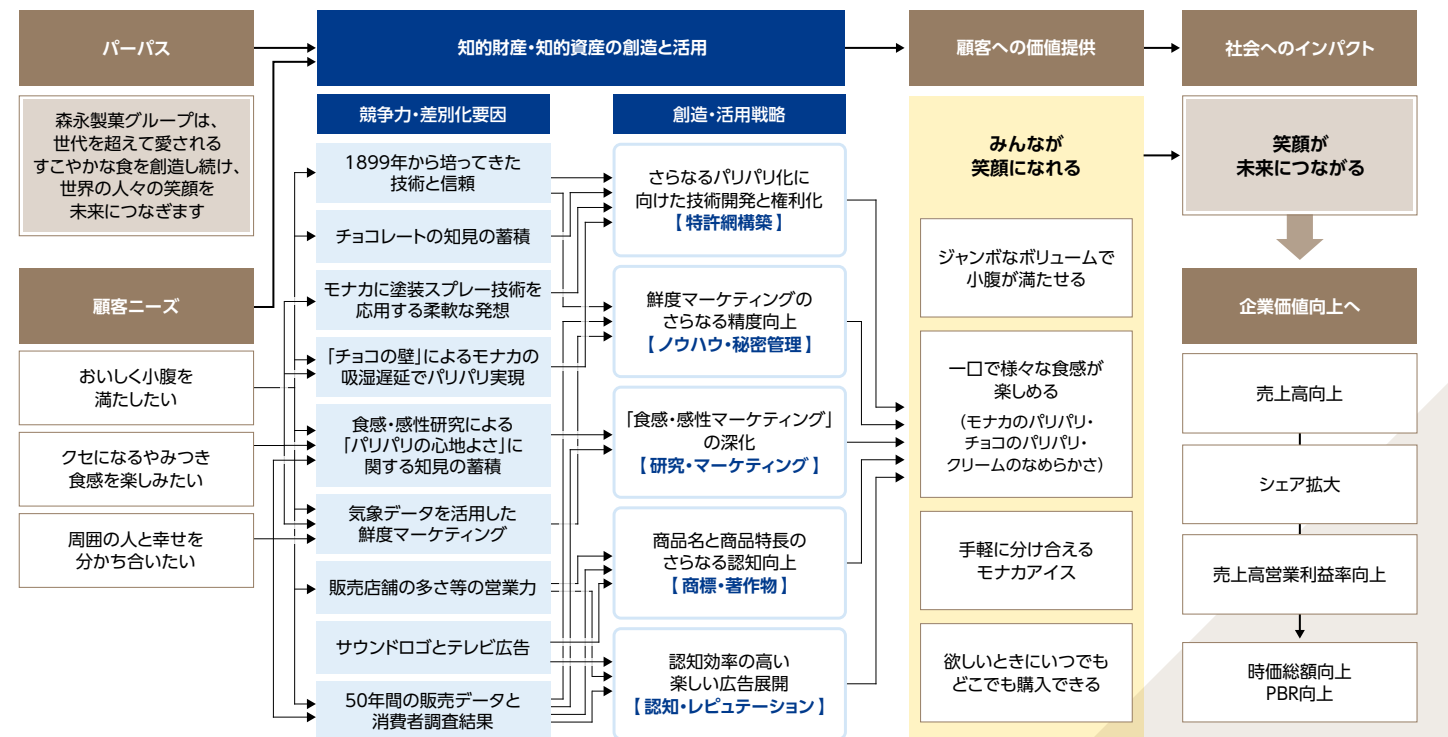


### 強固な知的財産ポートフォリオマネジメント

2030ビジョン実現に向け、複数の知的財産や知的資産を組み合わせた強固な知的財産ポートフォリオを構築します。事業領域毎に知的財産戦略を策定し、知的財産と知的資産の多面的かつ戦略的な創造と活用を目指します。下図は、重点領域である冷菓

事業の主力ブランド「ジャンボ」グループの因果パスです。知的財産・知的資産の創造と活用が、どのように企業価値向上へつながっているかを示しています。

#### 因果パス事例 冷菓事業:「ジャンボ」グループ



当社グループでは、長年「ジャンボ」グループの知的財産・知的資産の創造と活用によるブランド価値の最大化に取り組んで

きました。今後も創造・活用戦略を推進し、社会に価値を創出するとともに企業価値向上につなげていきます。

より詳細な情報は、当社のWEBサイト「知的財産」をご覧ください。

▶ <https://www.morinaga.co.jp/company/rd/ip.html>



# 生産機能の構造改革



## 2030年の目指す姿

労働者不足を跳ね返すとともに  
世界で戦える強固な収益構造へ変革します。

渡辺 秀治

上席執行役員  
生産本部長

【目標達成に向けた取り組み】

「見える」「つながる」「止まらない」をキーワードにスマートファクトリー化を推進し、安全・安心で効率的な生産体制を確立していきます。

## 生産機能に関わる外部環境

当社グループを取り巻く外部環境には、国内労働力人口減少による人手不足、原材料価格・エネルギー価格をはじめとしたあらゆるコストの高騰等、生産活動にとって逆風となる要因が多く含まれています。

一方で、IoTやAI等のデジタル技術は世界中で急速な進化を遂げており、社会全体を変革しようとしています。

今後も厳しい状況が予測される外部環境に対し、技術を活用した生産機能の構造改革を図り、事業基盤の強化や競争優位の体制を確立していく必要があります。

### 生産機能に関わる外部環境変化

逆風 脅威 リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内労働力人口の減少</li> <li>● 物価、サービス価格の高騰 (原材料価格、エネルギー価格、人件費等)</li> <li>● 気候変動、地政学リスクによる原材料調達難・相場変動リスク</li> </ul>
追い風 チャンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● IoT、AIの台頭</li> <li>● ロボット技術の進化</li> </ul>

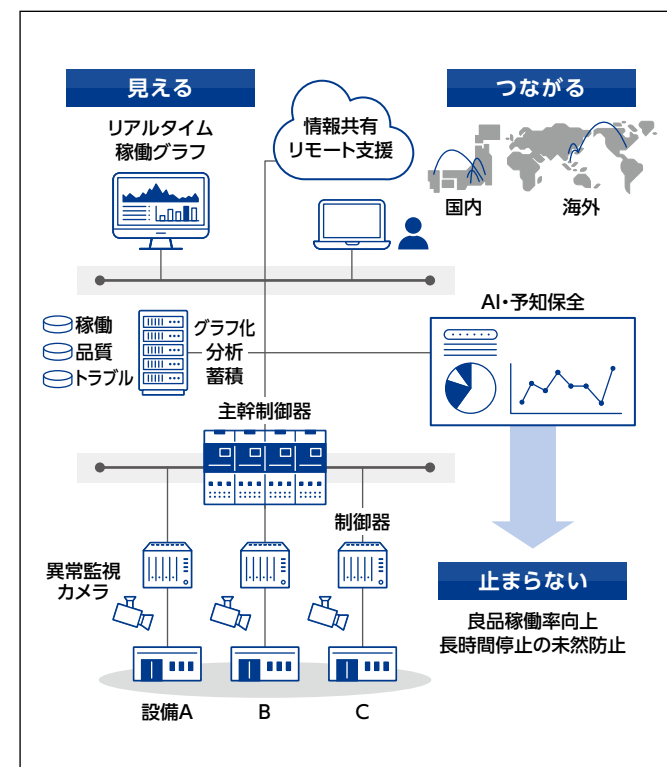
## スマートファクトリー化の推進

当社グループは、優れた品質と安全・安心の確保を最優先に商品を作り続けてきました。2030ビジョンの実現に向け、食品メーカーとして築き上げた安全・安心で効率的な生産体制を次世代に向けてさらに進化させていきます。その取り組みの一つがスマートファクトリー化です。創業から培ってきた技術を製造設備のデジタルデータと融合させ、安定稼働および業務効率の向上を実現します。

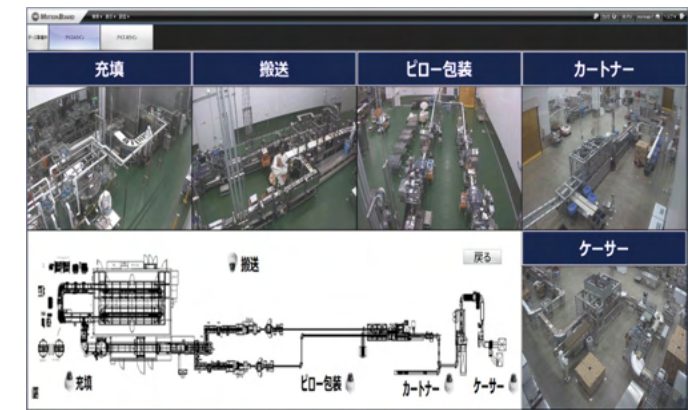
スマートファクトリー化のキーワードは、「見える」「つながる」「止まらない」です。

従来は、手作業で集計していた製造設備の稼働データについて、IoT・センシング技術を用いて自動的にデータ収集を行うことで、リアルタイムに稼働状況を見える化しています。また、製造現場内に設置されたカメラと接続することで、管理者や生産本部のメンバーがいつでも、どこでも製造現場とつながり、稼働状況を映像で確認することが可能です。さらには、製造設備に特殊センサーを組み込み、重大故障を防止する予兆保全の仕組みの開発や、ドライブレコーダーにより設備停止前後を記録し、問題の原因を映像で捉えることで、より迅速に対処する仕組みの構築にも取り組んでいます。こうした取り組みにより、製造設備の安定稼

### スマートファクトリー化の全体像



リアルタイム稼働分析



クラウド経由で現場確認が可能

働を実現していきます。

そのほかにも、データ集計やデータ分析、製造設備のメンテナンス等、製造設備を安定稼働させるためには多くの人の手がかかっています。今後、2030経営計画の達成に向け、さらなる生産量の増加を計画しており、業務負担も増加していくことが予測さ

れます。スマートファクトリー化はこうした業務の効率化にも貢献していきます。

このような取り組みにより、製造設備の安定稼働と同時に業務効率化を実現し、安全・安心で効率的な生産体制を確立していきます。

## 今後に向けて

2022年度は、高崎森永(株)第3工場で開発・運用テストを繰り返し、製造現場の実態に沿った最適なモデルケースをつくり上げました。2023年度には、このモデルケースを国内全生産事業所へ展開し、本社の管理部門を含めてクラウド上でつながる環境を構築します。生産部門全体で各製造現場の稼働状況を可視化し、日々の生産管理、改善活動等の迅速化、質の向上を図ります。また今後は、海外の生産事業所への展開も視野に検討を進めています。

今後、IoTを活用して自動的に設備の稼働状況や作業者の情報等、多くのデータを収集・蓄積していきます。これらのデータをAI技術と組み合わせる等、さらなる安定稼働、業務効率化に向けて、スマートファクトリーの機能充実にも注力していきます。

また、システム開発の一方、従来の業務プロセスからスマート



業務の支援ツールへ

ファクトリーの仕組みを活用した業務への移行、定着も重要です。新たな業務プロセスへの移行、定着が円滑に進むように継続的に従業員教育等を実施していきます。

### 海外の生産事業所へ横展開





# DX戦略



## 2030年の目指す姿

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

平久江 卓

取締役 取締役 取締役  
DX推進部 担当

【目標達成に向けた取り組み】

データドリブン経営の基礎を築くべく、デジタルによって業務およびシステムの標準化、効率化、高度化を推進します。

## ▶ 中長期戦略・推進体制

### 中長期戦略

当社グループは、通信技術の発達や、AI、ビッグデータ、IoT等、社会のデジタル化に伴う経営環境の劇的な変化を踏まえ、デジタル技術への投資による生産性向上と経営基盤強化への取り組みが不可欠であると考えており、2021年度にDX推進部を設置し、DX戦略を推進しています。

グローバルレベルでの業務標準化・ガバナンス強化と、業務の高度化の両立を図り、持続的成長を支える強固かつ柔軟なビジネスプラットフォームとしてのシステム・データ基盤の構築を目指します。当社グループの成長領域である米国を中心とした海外事業の成長をデジタル基盤で支えるべく、従来は国内事業を中心に展開していた基幹システムを海外事業へも展開すると同時に、事業活動から生み出される各種データの品質をグローバ

ルレベルで標準化します。これにより、タイムリーかつ多面的な分析を可能とし、経営意思決定を支援します。

### 推進体制の強化

従業員のITリテラシー向上に向けて、2022年4月に公募制のDXアンバサダー制度を導入しました。DXアンバサダーが部署の課題に応じて勉強会等を実施し、IT活用の土台づくりを進めています。さらにデジタル専門人材の育成を強化すべく、人事部と連携してデジタル活用に関する自己啓発メニューの充実を図っています。

また、当社は2022年2月に経済産業省が定めるDX認定制度\*に基づく「DX認定事業者」に認定されています。

\* 国がDX推進の準備が整っている事業者を認定する制度



## ▶ 取り組み実績と今後に向けて

### 取り組み実績

2021～2022年度については、下記取り組みを実行しました。

目的	取り組み	成果
● 調達管理表の更新工数削減	調達部門における原料調達管理表の更新業務をRPA*1で効率化	RPA導入により、処理時間(約500時間/年)と人的ミスの削減を実現
● 経費処理の入力負担削減 ● 経費承認業務の工数削減	紙で処理していた支払業務のデジタル化によるプロセス変革	「Concur Invoice*2」と「Remota*3」の連携により、経費処理業務をデジタル化し、入力・承認業務の省力化(約6,300時間/年)を実現
● 生産機能の構造改革(安全・安心の確保、安定稼働、業務効率向上)	スマートファクトリー化*4開始 高崎森永(株)、三島工場へ導入	IoTによる工場の稼働状況の可視化で、問題の早期発見や、遠隔での作業進捗把握を実現
● 経理部門の業務変革	経理部門における各種SaaS*5の導入	一部経理業務の可視化・標準化および、グループ全体の会計処理の実態把握を実現

\*1 ロボティックプロセスオートメーション。コンピューター上で行われる業務プロセスや作業を人に代わり自動化する技術

\*2 請求書の支払依頼や承認等の業務プロセスを自動化する技術

\*3 AIにより請求書の内容を自動で読み取りテキスト化する技術

\*4 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

\*5 クラウド上にあるソフトウェアをネットワーク経由で利用できるサービス

### 今後に向けて

2030ビジョン実現に向けて、グローバルで付加価値の高い商品を開発し続けることは重要な課題です。価値創造の質とスピードを上げ、事業競争力の強化に貢献していくため、商品開発、調達、生産、物流、営業といった各業務オペレーションの標準化と効率化に取り組んでいきます。まずは、商品開発業務を効率化するとともに、事業や国を超えてシームレスな情報共有や開発データ活用を実現すべく、商品データベースシステムの再構築に取り組んでいます。国内については、2023年度中にシステムを稼働する予定です。

デジタル技術の活用で商品開発業務の進化を支援し、事業競争力の強化に貢献していきます。

# 人事戦略



## 2030年の目指す姿

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、当社グループの持続的成長を実現します。

高橋 正明

取締役 取締役  
人事部 部長

【目標達成に向けた取り組み】

人的資本の価値を最大化する「ダイバーシティの推進」「人材育成」「健康経営の推進」を進めます。

## ▶ 中長期戦略

当社グループは企業理念のもと、2030ビジョンを掲げ、成長し続ける持続企業を目指しています。これを実現する原動力は「人」であり、「人」の持つ力、すなわち人的資本の価値を最大化すべく人的資本経営を推進します。具体的には、2030経営計画と連動した人事戦略を推進し、人的資本投資を実行します。

「ダイバーシティ&インクルージョン(以降D&I)」は、2030経営計画の方針の一つに位置付けられており、必須の取り組みです。一人ひとりの「個」を活かし、それらが集まった多様な「個」から、知の多様性を生み出しかけ合わせることで、変化への対応力=レジリエンスを高めるとともに、新たな価値=イノベーション創出を促進します。それと同時に「キャリア自律」を推進し、多様な人材の活躍を推進します。

## ▶ ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループでは、すべての従業員が当社グループのダイバーシティポリシーおよび5つの指針を体現するため、ポリシーの「理解の促進」と「行動具体化の促進」に向けた取り組みを進めています。

2022年度は「理解の促進」に向けて、前年に引き続きマネジメント層向けにダイバーシティポリシー浸透研修を実施するとともに、心理的安全性をテーマにした講演会や、アンコンシャスバイアスに関する研修を、役員および、すべての従業員向けに実施し、D&Iの推進に役立つ基礎的なスキルの向上や知識の獲得に努めました。

「行動の具体化」については、マネジメント層が主体となって職場ごとに課題を確認し、行動計画を立てて実践しました。さらに生産部門や海外部門における取り組みを加速すべく、責任者へのヒアリングや行動計画立案フォロー等に取り組ましました。

📄 「ダイバーシティポリシー」

▶ [https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/policy\\_diversity.pdf](https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/policy/pdf/policy_diversity.pdf)

「人材育成」については、2030経営計画において事業ポートフォリオの転換や収益力向上に向けた構造改革、経営基盤の強化等を計画しており、様々な業務の進化や変革を実行できる人材の育成が必要と考えています。そのような進化や変革を牽引するリーダーや、各戦略を実行する人材の育成に向けて、積極的に人的資本投資に取り組みます。さらに、「健康経営の推進」については、従業員の「心と体の健康」の維持・増進に向けて各種取り組みを推進し、従業員それぞれが自身の持つ能力を最大限発揮できる職場環境を実現します。

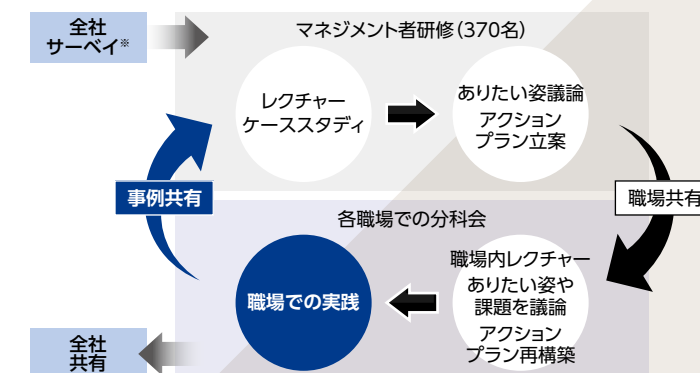
以上により、人的資本の価値を最大化し、持続可能な社会への貢献と当社グループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

👉 「健康経営の推進」の詳細についてはP.56-57をご覧ください。

また、D&I推進の前提として、人事部では全員活躍の機運を高めるために、従業員のキャリア自律推進、女性活躍やシニア活躍を促す各種取り組みに注力しています。

D&Iの推進に向けて、引き続き、経営戦略部ダイバーシティ推進室と人事部が一体となって取り組んでいきます。

### ダイバーシティ浸透・実践プログラム

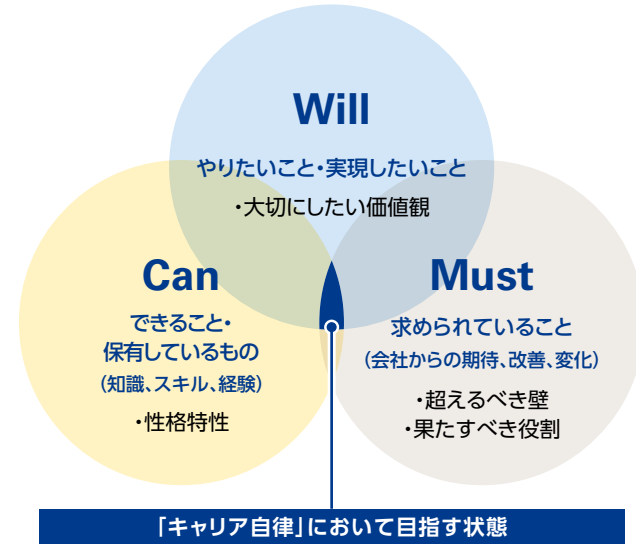


\* 企業理念・ダイバーシティに関するアンケート調査



## キャリア自律(プロティアン・キャリア)の推進

従業員のキャリア自律を推進すべく、「プロティアン・キャリア(主体的かつ変幻自在なキャリア)」の考え方を中心に据え、2022年度にグループ会社含む約2,400名に対して、プロティアン・キャリアに関するe-ラーニングを実施しました。e-ラーニング実施に先立ち、社長からキャリア自律に関するメッセージを発信し、従業員の意識を高めています。また、2022年10月にキャリア相談室を新設し、キャリアコンサルタント資格を保有する人事部長が、希望する従業員のキャリア相談に対応しています。相談にあたっての上司への事前相談は不要としており、かつ対面・オンラインどちらでも相談できる体制を整えることで、相談しやすい体制としています。2023年度は、上司のキャリア支援力向上を目的とした新たな研修を実施する計画です。部下との対話におけるポイントや場づくりの手法等を学ぶことで、キャリア支援に必要な知見とスキルの定着を目指します。



- ▶「キャリアは自らが切り拓く」という当事者意識を持ち、環境変化に応じて変幻自在に自身を変え、学び高めていくキャリア観=プロティアン・キャリア。
- ▶自分を知ること(アイデンティティ)と変化すること(アダプタビリティ)を通して、Will・Can・Mustの統合を目指す。

## シニア人材の活躍推進

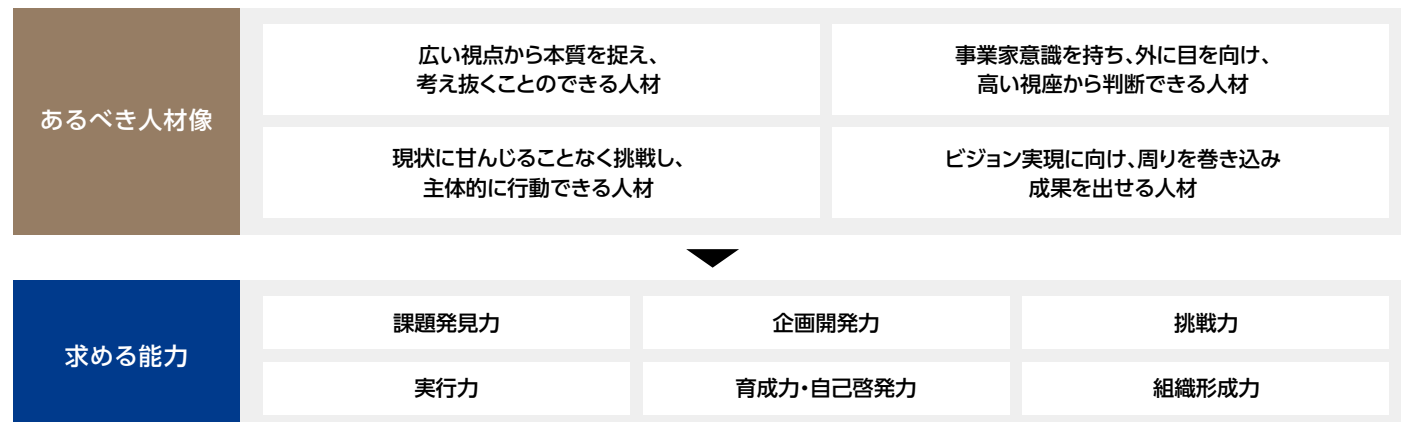
労働力人口の減少に伴い、シニア活躍の必要性が高まっています。そのため、2022年度より50代を中心とした従業員を対象に研修を実施しています。具体的には、キャリア自律の考え方に沿ってWill×Can×Mustを再考する機会を提供するアンラーニング研修を実施しました。2022年度は43名が受講し、2023年度は80名の受講を予定しています。研修後も個別面談等を実施

し、行動変容に向けて継続的なフォローを行っていきます。さらに、シニア人材の活躍に関する現状把握を目的として、各部門長に対し、56歳以上のミドル・シニア人材の活躍度についてのアンケートを実施しました。2023年度は、その結果を踏まえて問題点の解消に向けた取り組みを実施していきます。

## 人材育成

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育成と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、人材育成を強化しています。そのほか、サクセッションプランの推進等、右ページの各種取り組みを進めます。



## サクセッションプラン

各階層候補者の継続的な育成に向けて、中長期的な視点で取り組みを実施しています。

役員候補者については、外部のプロフェッショナルコーチによる個別コーチングを実施しています。1対1のコーチングを通して、リーダーとしての在り方等、自己理解を深める機会を提供し、リーダーシップをはじめとする当社グループの経営人材要件を備えた人材の継続的な育成に取り組めます。

部長候補者については、他流試合型研修や問題解決のフレームワークを体得する森永レシピ研修<sup>※1</sup>を実施しています。他流試合型研修は、社会課題解決等をテーマとして、他社同階層の参加者とのグループワーク形式で議論を行い、社会を捉える視野の拡大や外部との共創力の醸成等を図ります。森永レシピ研修については、2022年度42名が受講しています。

マネジャー候補については、30歳代の選抜社員に対して次世代リーダー研修を実施し、9か月にわたって次世代リーダーに求められる8つの要件開発<sup>※2</sup>に取り組んでいます。現在4期まで実施しており、2022年度14名が受講し、累計の受講者は49名とな

## 専門性の高い人材の確保と育成

当社グループの持続的な成長を実現するためには、各業務領域において、高い専門性を有する人材が必要不可欠であるとの認識のもと、専門性の高い人材の確保と中長期的な育成に取り組めます。2022年度は重点分野としてDX人材、経理人材、グローバル人材を対象とし、人材要件を定義しました。育成・成長フェーズから、高度専門性フェーズまで数段階のレベルで定義しています。2030年まで3年毎に必要な人数を設定し、人材育成・確

### 人材要件定義項目・内容例

経理人材	項目	経理・決算	予実管理	ファイナンス	推奨資格
	内容	● 会計、税務に関する知識やスキル	● 資本コスト経営視点での業績管理スキル	● 出納業務、資金繰りの実行 ● ファイナンス知識 ● 財務戦略立案 等	● 公認会計士 ● 税理士 ● USCPA ● 日商簿記 ● FASS検定 等
グローバル人材	項目	言語能力	異文化理解	グローバルビジネス経験	推奨資格
	内容	● 英語での業務遂行 ● 第二外国語の習得 等	● 慣習や文化、政治経済、宗教等の価値観理解	● 貿易実務経験 ● 駐在経験 ● 現地の法令や制度の理解	● TOEIC ● 英検 その他各言語の検定

これらの人事戦略の実行を通じて、会社と従業員が相互の信頼関係を築きながら、多様な人材がそれぞれの能力を最大限発



次世代リーダー研修

りました。受講者から職位者を担うケースも生まれており、継続的に取り組みを推進していきます。

※1 問題解決のステップが「も」「り」「な」「が」に沿ってまとめられている当社グループ独自の研修。  
※2 課題形成、課題解決、変革・創造、リスクテイク・成長性、主体性・パイオニアスピリット、説得力・影響力、傾聴・対人配慮、指導・育成

保に向けて取り組みます。

2023年度から人材要件定義に基づいたエキスパート養成メニューの提供も開始しました。e-ラーニングを中心とした継続学習のほか、幅広い知見を得られるメニュー構成になっています。また、キャリア自律の考えに基づき、従業員の主体性を尊重し、受講者の一部公募も実施しています。

揮できる環境を構築し、当社グループの持続的成長を実現していきます。



# 2030ビジョン実現に向けて

2030ビジョンであるウェルネスカンパニーの実現に向けて、当社グループを支える様々な部門の従業員が、企業理念や2030ビジョンをどのように捉え、行動しているのか、未来像をどう描いているのかを語り合いました。



## 企業理念やパーパスをどのように理解し、日々の業務でどのように実現していますか。

**森井:** 私たち営業にとって、パーパスを含めた企業理念は基本姿勢であり拠り所です。実際の商談でも、社会に貢献する意識が土台になれば、お客様から共感を得られないと思うので、企業理念やパーパスを理解してそれを体現することの重要性を強く実感しています。企業理念のバリューに「人の繋がりを大切にすること」がありますが、一人のセールスができることに限界はあると感じているので、実務において、研究員に商談に同席してもらったり他社と協業する等、人と人、企業と企業の繋がりを大切にしています。また、各地域においては地域の特性や課題をベースとしたエリア戦略を立案し、行政等と連携し展開することも意識しています。

ます。人それぞれ年齢や国籍、文化や価値観が違って、お菓子を食する時には嘘偽りのない童心の笑顔になるじゃないですか。私は、この童心に返った笑顔の回数を増やしたいと考えており、それこそパーパスの実現につながると考えています。そのためにはもちろん、私たち自身も率先して笑顔であり続ける必要がありますよね。



営業本部 営業戦略部  
2007年入社  
森井 一樹

**岩橋:** 当社グループの企業理念やパーパスは、トップからの押しつけではないんですね。120年を超える歴史の中で、創業時から脈々と受け継がれてきたことをあらためて言語化したもので、自分たちの中に存在していた「森永製菓らしさ」が言葉になったと感じています。それを従業員が共通に理解して、それぞれが具体的にアクションしているということ、今の2人の話からも確信しています。私は経営戦略部門で日々メンバーと悩みながら戦略を立案していますが、ありがたい姿を実現するためのプロセスに、たった1つの解というものはありません。そんな時に自分たちの計画が間違った方向に向かっていないか、それを確認する羅針盤として企業理念が機能しています。

**志水:** 私たち生産部門は、私たちが担う製品の品質はお客様との信頼関係そのものだという意識で行動しています。私自身は、企業理念のビジョンの一つである「誠実な姿勢で高品質を追求」をととても大切に考えていて、家族や友人、大切な人たちに、品質含めその商品に対して自信をもって提供できるかを常に意識しながら業務にあたっています。



生産本部 生産技術開発部  
2002年入社  
志水 孝行



## 日々の取り組みは2030ビジョンで掲げた「ウェルネスカンパニー」の実現にどう結び付くと思いますか。

**中村:** 私たちマーケティング部門は、担当ブランドに携わる関連部署すべての方々と連携して仕事を進める旗振り役を担っています。一般に「ウェルネス」と聞くと、健康機能性のある食品だけを想起しがちですが、当社グループの掲げる「ウェルネスカンパニー」では「心・体・環境の健康」の3つの観点を掲げています。私が担当する「ジャンボ」ブランドでは2023年春にクリームの側面に「チョコの壁」をつけ、モナカに水分が移行するのを遅延させる

技術進化で「パリパリ期限」が長持ちするようになりました。これを好機に、ジャンボの価値は「パリパリ」だけでなく「パリパリが生まみ出す笑顔（心の健康への寄与）」と再定義し、「ジャンボスマイルプロジェクト」として、鮮度マーケティングの活動をお客様に知っていただけるよう新たに情報発信を開始しました。お客様と「ジャンボ」に関わる人々をつなぎ、さらに共創につなげていくことも、マーケターとして重要な仕事と捉えています。

**大湊:** コロナ禍の影響で米国でも人々の健康意識が大きく高まる中、「Charge!」を2022年に発売したことは大きな意義がありました。「体の健康」のもととなる栄養素を手軽においしく摂取でき、かつ、食べた満足感も得られる新しいカテゴリー商品として、米国の多くのお客様に手に取っていただきたいと思います。米国市場にはエナジードリンクをはじめ様々な機能性飲料があります。米国でR&Dを手掛ける私は、市場の商品から刺激を受けて勉強させていただき姿勢を持ち、「Charge!」の事業成長につながる要素を日々考えています。2030年には米国のお客様の「体の健康」に最も寄り添う飲料となる、そんな姿をイメージしながら、研究開発活動を重ねています。

**志水:** 生産部門では、IoT等のデジタル技術を活用し、安全・安心で効率的な生産を行うスマートファクトリー化を進めており、この取り組みは「環境の健康」に直結しています。効率的な生産を実現することで、電力や都市ガスの使用量削減によるCO<sub>2</sub>排出量の削減や設備トラブル起因の食品廃棄物削減等につながります。外部環境は絶えず変化しており、失敗を恐れずに挑戦することが大切だと考えています。



Morinaga America, Inc.  
米国研究室  
2001年入社  
大湊 公博



## 「ウェルネスカンパニー」へ生まれ変わったときの自身の未来像をどのように捉えていますか。

**岩橋:** 私は入社当時から「家族に誇れる仕事をしたい」と言い続けてきたのですが、当社グループが「ウェルネスカンパニー」へ生まれ変わることは、それを体現できる状態になることでもあります。家族の支えがあって仕事に没頭できるので、自分の仕事を胸を張って家族に話し、一番近くのお客様である家族が「いいね」と言ってくれる、そんな姿が未来像にあります。皆が「ウェルネスカンパニー」を目指すことで、会社の成長も加速すると信じています。

実現を目指していきます。  
**大湊:** グローバルでの「ウェルネスカンパニー」を実現するためには研究開発活動も今以上に世界に目を向ける必要があります。そのためにもグローバルでのR&D拠点の連携は重要です。たとえば、あるR&D拠点で得られた技術や知見を、別の拠点にシームレスに横展開できているようなダイナミックな研究開発を推進していきたいと思っています。

**中村:** 会社のウェルネス同様、私自身も「いきいきとした心・体・環境を基盤として、豊かで輝く人生を実現している状態」でお客様と向き合い、世の中から必要とされる商品やサービスを創造していきたいと考えます。外部環境の変化を捉え、お客様からのニーズや課題に対し敏感かつ柔軟に対応できる人材となるべく、高い視座で業務ができるようになりたいです。そして前向きなシナジーが生まれる職場環境に、自らが率先して先導していきたいと思っています。

**森井:** 私は「森永人」として、人とのつながりを大切にしながら、周りの仲間から当社グループに関わるステークホルダーまで、すべての方を笑顔にできる人になりたいと思っています。日々の業務での学びを自身の成長につなげ、激しく変化する環境下でもお客様の笑顔につながる道を切り拓く力を身につけたいと考えています。今日の座談会でも、「ウェルネスカンパニー」へ生まれ変わろうとする当社グループにもものすごい熱量があることを感じました。それぞれの部署で高まる「ウェルネスカンパニー」実現に向けた力を、リレー方式で全社の想いとしてつなげ、お客様と直接の接点を持つ私たち営業が、しっかりとお客様に届ける役割を果たしていきたいと思っています。



マーケティング本部  
冷蔵マーケティング部  
2008年入社  
中村 望

**志水:** 生産部門では、雇用形態や国籍が異なる数多くの方が従事しています。多様性を受け入れながら、柔軟かつ力強く、会社の方針や戦略を推進していきたいと考えます。世代を超えて愛される商品を世界中の人々へ提供し、次世代へ確実にバトンをつなぐことで、食を通じて世界中の人々の笑顔を増やせる企業の



経営戦略部  
2011年入社  
岩橋 貴史