

将来ビジョンと 達成に向けた道筋

森永製菓グループのマテリアリティ	18
2030ビジョン実現に向けた価値創造プロセス	20
2030ビジョン実現に向けた戦略ロードマップ	22
長期経営計画 2030経営計画	24
中期経営計画 2021中期経営計画	26

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

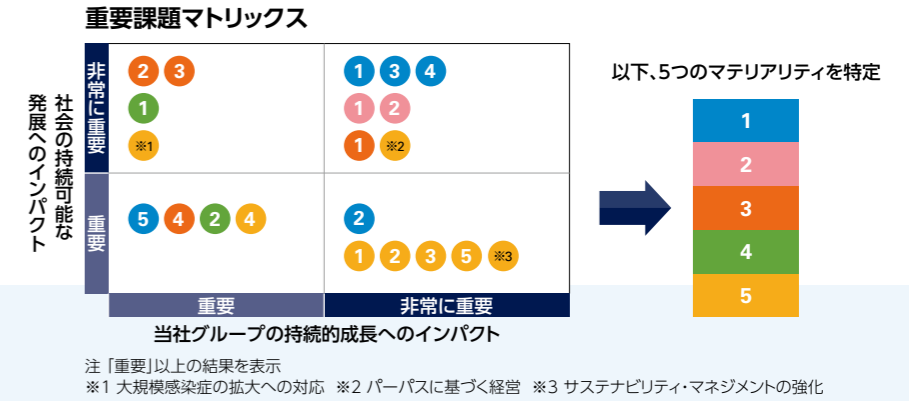
マテリアリティ特定プロセス

有識者へ当社グループの
取り組むべき課題をヒアリング

外部環境、経営・事業面、
SDGsや各種国際的規範等を踏まえ、
当社グループの重要課題候補を把握

社内外のステークホルダーにて、
重要課題候補の重要性を評価
※右図「重要課題マトリックス」

役員で議論を重ね、
マテリアリティを特定

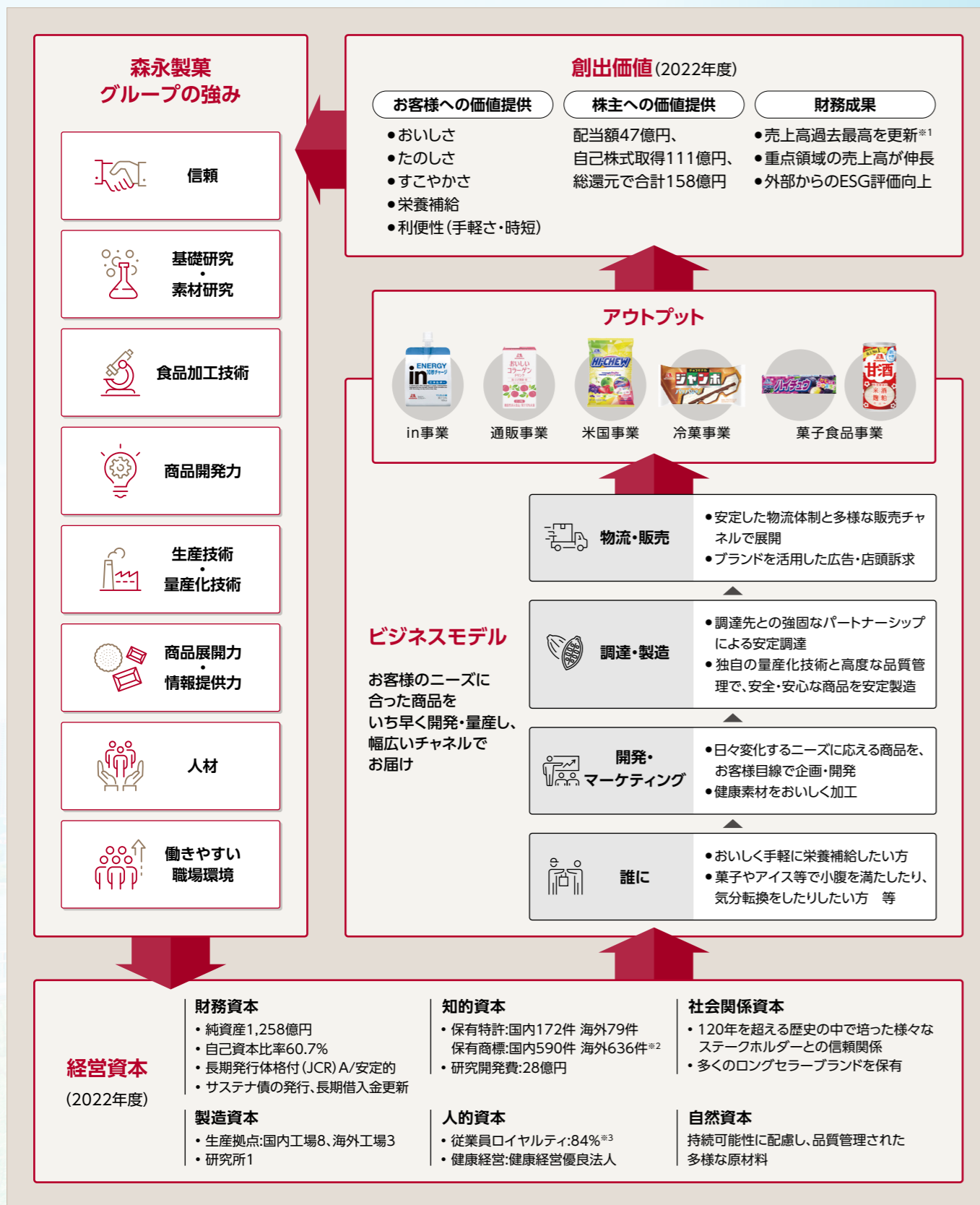


マテリアリティ(重要課題)	重要課題に含まれる主な課題	想定される主な機会とリスク (●:機会 / ▲:リスク)	目標・進捗					
			2030年目標	2021年度実績	2022年度実績	進捗状況	関連ページ	
1 世界の人々の すこやかな生活への貢献	1 おいしく健康的な食の開発	● 健康志向拡大に伴うビジネス機会拡大 ▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力低下	ウェルネスカンパニーに向けた 新たな取り組みにより、 日本人口の7割以上に健康価値を提供 ^{※1}	詳細要件検討中	詳細要件検討中	<ul style="list-style-type: none"> 各事業において、ウェルネスカンパニーの実現に向けて「心と体の健康」を提供する商品開発を推進。 「心の健康」について、定義付けを実施。 国際的な食品安全規格や認証制度^{※12}等に即した品質管理を実行。 顧客満足に関する国際規格^{※13}に基づいた顧客対応を実行。 	各事業ページ P.34-43	
	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%	対象	森永製菓(株) 単体 ^{※8}	上段:森永製菓(株)単体 ^{※8} 下段:国内グループ連結 ^{※9}	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度、調査対象を森永製菓(株)単体から国内グループ連結に拡大。 目標と実績に乖離のある事業所に対して、ヒアリングや改善に向けた取り組みを実施。 今後、調査対象を海外グループ会社まで拡大すべく、検討中。 	人事戦略 P.49-51 健康経営 P.56-57
	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		1)当社グループの持続 可能な社会づくりへの貢献	89.7%	90.4% 87.5%		
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 ^{※2}	カカオ豆 100%	9% ^{※10}	34% ^{※10}	<ul style="list-style-type: none"> 国内の森永製菓(株)製品については、左記実績のとおり推進中。 国内グループ会社、海外グループ会社に関しても、目標に向けたロードマップを策定し、推進中。 	持続可能な バリューチェーン の実現 P.58-59
	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		パーム油 100%	2% ^{※10}	9% ^{※10}		
	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		紙 100%	98% ^{※10}	99.9% ^{※10}		
	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		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}	原料 材料 81% ^{※11}	81% ^{※11}		
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%	+3%	<ul style="list-style-type: none"> 国内生産拠点で設備からのエアリー・蒸気漏れを検知するカメラを導入。 高崎森永(株)に太陽光発電の設置を計画。 	地球環境の保全 P.60-63
	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		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}		削減検討中		
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		-	-	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性向上に向けて、リスク管理に関する議論の充実、取締役会のモニタリングボードとしての機能強化を推進。 取締役の個人別の報酬額について、代表取締役社長への一任から役員人事報酬諮問委員会による決定へと変更。 	ガバナンス P.66-77
	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			-	-	<ul style="list-style-type: none"> 基幹システムの国内、海外統一化に向け、検討実施。 従業員の現地採用を積極的に実施。 	DX戦略 P.48
	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			-	-	<ul style="list-style-type: none"> 2023年4月人権方針改定。 人権デューデリジェンスを実施中。 	人権 P.64
	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			-	-	<ul style="list-style-type: none"> スマートファクトリー化を推進。 	生産機能の構造改革 P.46-47
	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			-	-	<ul style="list-style-type: none"> 統合報告書の発行、WEBサイトのサステナビリティ情報の定期的な更新。 	外部評価 P.80

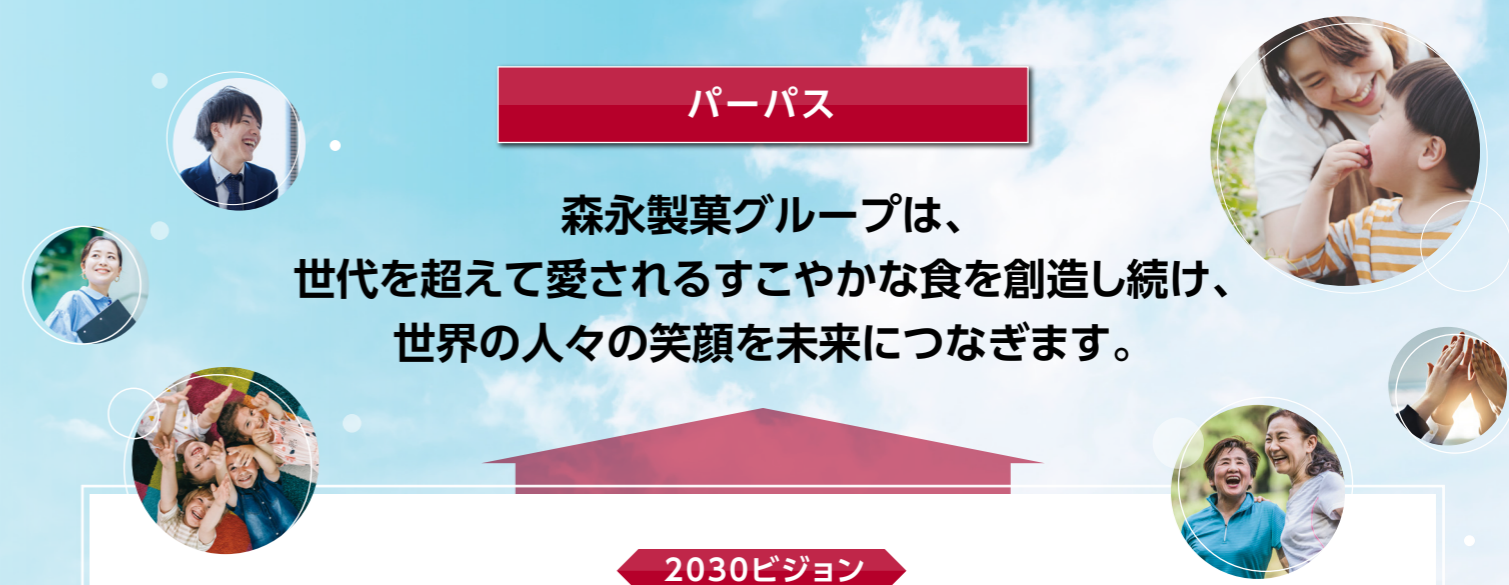
※1 対象:当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率(対象:全国15才~79才消費者)より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討 ※2 グループ連結。紙は製品の包材が対象 ※3 グループ連結 ※4 対象:原料受け入れから納品(流通)までに発生するフードロス(国内グループ連結、原単位、2019年度比)。発生した食品廃棄物のうち、飼料化・肥料化等、食資源循環に戻すものを除き、焼却・埋め立て等により処理・処分されたものを「フードロス」と定義 ※5 グループ連結

※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) ※8 対象:森永製菓(株)単体、出向者を除く正規従業員 ※9 対象:国内グループ連結、海外グループ会社への出向者を除く正規従業員 ※10 対象:国内の森永製菓製品。紙は製品の包材が対象 ※11 対象:国内森永製菓(株)単体 ※12 FSSC22000、SQF Codes edition 9、JFS-B規格等 ※13 ISO10002

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。



※1 収益認識基準を遡及適用
 ※2 2022年度末時点保有権利数
 ※3 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
 ※4 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。
 ※5 対象:当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率(対象:全国15才~79才消費者)より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討
 ※6 従業員意識調査の肯定回答率
 ※7 グループ連結。紙は製品の包材が対象
 ※8 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)



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。

2030ビジョン

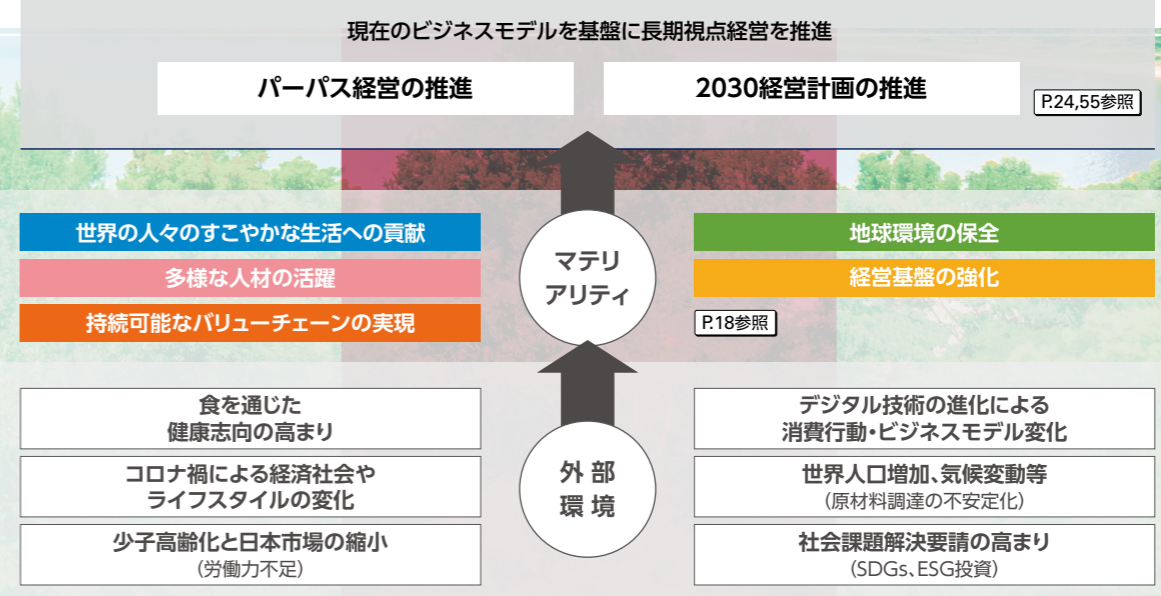
ウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。

「ウェルネス」とは「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」を表します。
 私たちは「心・体・環境の健康」という価値を、「顧客」「従業員」「社会」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していきます。 P.24参照

財務・非財務目標 (共創価値)

財務目標 ^{*4}		非財務目標	
経済価値	売上高 3,000億円	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 ^{*5}
	売上高営業利益率 12%以上	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%^{*6}
	海外売上高比率 15%以上	社会価値	持続可能な原材料の調達比率(カカオ豆、パーム油、紙) 100%^{*7}
	重点領域売上高比率 60%		CO ₂ 排出量 30%削減^{*8}

経営の進化



移行戦略

2030ビジョン実現に向けて「理念・長期ビジョン」「戦略」「パフォーマンス」のロードマップを示します。

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**
甘酒、ココア、コラーゲンをはじめとした機能性研究
- 食品加工技術**
ゼリー飲料、冷凍下の菓子技術、ソフトキャンディをはじめとした加工技術と栄養成分添加や糖質・カロリー削減とおいしさの両立
- 商品開発力**
多様な食シーンやニーズへの対応
- 生産技術・量産化技術**
スマートファクトリー化等による安定稼働と業務効率向上の実現
- 商品展開力・情報提供力**
広範なチャネルでの商品展開
正確・適切な情報発信
- 人材**
理念への深い共感と
エンゲージメントの高さ
- 働きやすい職場環境**
多様性をはぐくむ制度や
生産性を高める就業環境の実現

2018中期経営計画(2018~2020年度) 経営基盤の盤石化と成長戦略の加速

理念・長期ビジョン

創業から大切にしてきた想い
創業～ P.4-5参照
創業者の想いを「おいしく、たのしく、すこやかに」
という言葉に込め、大切にしてきた。

2019年
創業120周年の節目を迎え、全従業員から意見を募り、「おいしく、たのしく、すこやかに」を体現するための当社グループのあるべき姿をあらためて見つめなおした。

戦略

安定的に利益を創出できる経営基盤を構築
戦略

- 既存領域：主力ブランドに集中し、収益性を向上
- ウェルネス領域：体の健康に資する商品の開発・販売促進に注力
- グローバル領域：米国での事業基盤の確立
- 新マネジメント：経営・事業のPDCAサイクル確立、マネジメントレベルの向上

成果

- 国内事業を中心に収益力が向上
- 米国で「HI-CHEW」が飛躍的に成長
- 売上高営業利益率10%水準を安定的に創出できる経営基盤を構築

課題

- さらなる成長に向けた効率的な資源配分による資本効率の向上

パフォーマンス

【2018中期経営計画の実績】

財務	2018年度	2019年度	2020年度
売上高	2,053億円	2,088億円	1,682億円 ^{※1}
売上高営業利益率	9.8%	10.2%	11.4%
海外売上高比率	5.9%	5.3%	7.0%
重点領域売上高比率	18中期経営計画期間平均で約42%		

2030経営計画

1stステージ 2021中期経営計画(2021~2023年度) 飛躍に向けた新たな基盤づくり

新たに企業理念と2030ビジョンを策定
森永製菓グループ企業理念 P.1参照

2030ビジョン P.24-25参照

森永製菓グループは、2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。
120年の歴史で培った信頼と技術を進化させ、世界のあらゆる世代のウェルネスライフをサポートしていきます。

●当社グループの存在意義や目指すべき未来、大切にしている価値観を構成要素とした理念体系を再構築

●「おいしく、たのしく、すこやかに」はコーポレートメッセージへ

3つの提供価値
心・健康、体・健康、環境・健康

価値の提供先
顧客、従業員、社会

●「心・体・環境の健康」を顧客・従業員・社会に提供し続ける会社へ

2030経営計画 P.24-25参照

ウェルネスカンパニーへ生まれ変わるために

- 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
- 方針2：事業戦略と連動した経営基盤の構築
- 方針3：ダイバーシティの推進

さらなる成長に向けた取り組み^{※8}
探索・研究領域、イノベーション成長

領域	取り組み
探索・研究領域	
重点領域	「重点領域」成長の牽引
基盤領域	「基盤領域」安定的なキャッシュ創出
経営基盤	さらなる経営基盤の強化に向けた取り組み：構造改革、経営基盤

【2021中期経営計画の目標・実績】

財務 ^{※2}	2021年度実績	2022年度実績	2023年度目標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度目標	
売上高	1,812億円	1,943億円	1,900億円	重点領域売上高比率	48.8%	49.8%	+5pt以上 ^{※3}
営業利益	176億円	152億円	215億円	ROE	22.0% (10.1%) ^{※4}	7.9%	10%以上
売上高営業利益率	9.8%	7.8%	11%以上	配当性向	16.3% ^{※5}	47.9%	30%
海外売上高比率	9.1%	11.2%	9%以上				

【2030経営計画の目標】

財務 ^{※2}	目標
売上高	3,000億円
売上高営業利益率	12%以上
海外売上高比率	15%以上
重点領域売上高比率	60%
非財務	
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 ^{※7}	
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% ^{※8}
持続可能な原材料の調達比率(カカオ豆、パーム油、紙)	100% ^{※9}
CO ₂ 排出量	30%削減 ^{※10}

※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 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。
 ※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
 ※5 政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除くと35.3%
 ※6 紙は製品の包材が対象
 ※7 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

※8 従業員意識調査の肯定回答率
 ※9 グループ連結。紙は製品の包材が対象
 ※10 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)

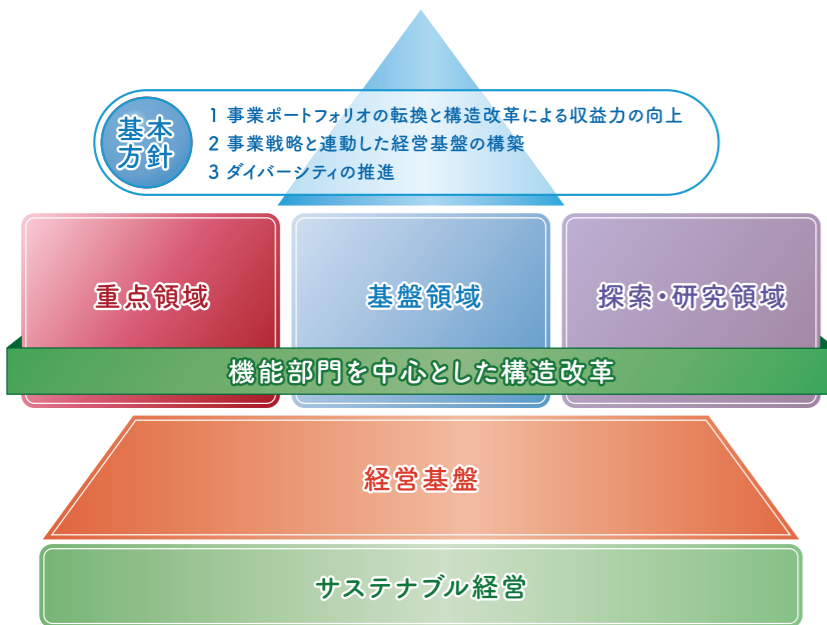
2030経営計画

森永製菓グループは、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。



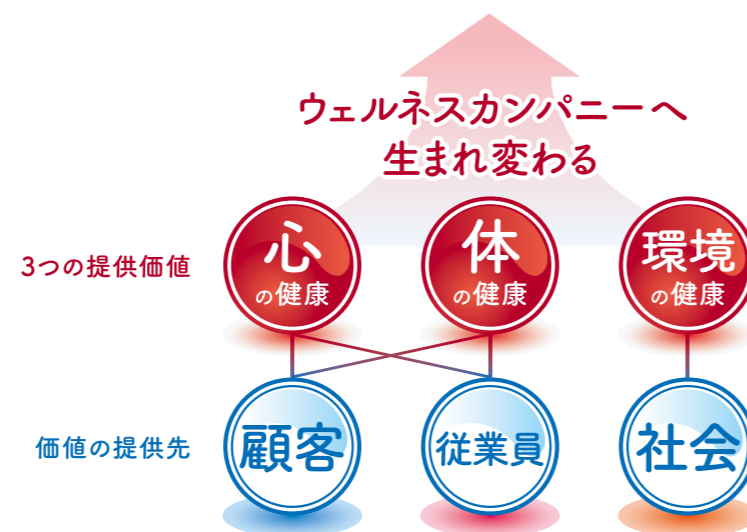
2030経営計画のゴールとして、2030年時点の目指す姿「2030ビジョン」を定めました。当社グループは、120年を超える歴史の中でお客様の信頼に支えられながらブランドをはぐくみ、技術力を高めてきました。今後は、ウェルネスカンパニーへの生まれ変わりを体現する「心・体・環境の健康」の価値創造を通じて、当社グループの持続的成長を実現していきます。

3つの基本方針と戦略

方針	戦略
<p>方針 1</p> <p>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</p> <p>事業ポートフォリオ</p> <p>売上高構成比のイメージ</p> <p>重点領域 ~成長の牽引~ in 事業、通販 事業、米国 事業、冷蔵 事業</p> <p>基盤領域 ~キャッシュ創出~ 菓子食品事業、国内事業子会社+台湾</p> <p>探索・研究領域 ~事業創造~ ・グローバル(中国、東南アジア、オセアニア、欧州等) ・デジタル 等</p> <p>2018中期経営計画(期間平均) 2030年</p>	<p>重点領域への経営資源の集中</p> <p>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</p> <p>基盤領域による安定的なキャッシュの創出</p> <p>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</p> <p>探索・研究領域の取り組み</p> <p>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</p> <p>機能部門を中心とした構造改革による収益力向上</p> <p>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、構造改革を実施し、収益力のさらなる向上を実現する</p>
<p>方針 2</p> <p>事業戦略と連動した経営基盤の構築</p>	<p>人事戦略</p> <p>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</p> <p>R&D戦略</p> <p>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とともに、新たな価値創出を実現する</p> <p>財務戦略</p> <p>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</p> <p>DX戦略</p> <p>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</p>
<p>方針 3</p> <p>ダイバーシティの推進</p>	<p>「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</p>

「心・体・環境の健康」の提供

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つの価値を創出し続ける企業になることを目指します。



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、機能性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、メンタルヘルスクエ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。

2021中期経営計画

2021中期経営計画の最終年度として原材料価格の高騰等、急激な環境変化への対応を継続するとともに、成長投資を戦略的に実行に移すことで、3期連続の過去最高売上高の達成、営業利益のV字回復を目指します。

藤井 大右

取締役常務執行役員
経営戦略部 担当



2022年度の振り返り

実績

2022年度は前年度に引き続き重点領域のin事業・米国外事業が成長を牽引し、2期連続で過去最高売上高*を更新しました。一方、営業利益は原材料およびエネルギーコスト高騰の影響や戦

略的な広告投資を行ったことで前年対比では減益となりましたが、価格改定および増収効果により65億円以上のコストを吸収することができました。

※収益認識基準を適及適用

課題と今後に向けて

重点領域においては、米国外事業を筆頭に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、コロナ禍からの回復等による消費スタイルの変化を捉えた商品開発を継続するとともに、構造改革によるコストダウンの取り組みを強化します。また、新規事業を含む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継続して取り組み、売上高成長と収益力向上を目指します。

ア等のエリアにおいても「HI-CHEW」の展開に加え、ゼリー飲料やその他の商品の可能性を検討し、拡大を図ります。

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・販売等、機能部門を中心に引き続き構造改革を進めます。

さらに、人事・R&D・DX等に対して積極的な経営資源配分を実施することで、森永製菓グループ全体の経営基盤の強化と事業戦略の推進を図ります。

一方、海外事業のさらなる成長に向けて、台湾、中国、オセアニ

	2030年に目指す姿	重要施策	詳細	
重点領域	in事業	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	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	P.34-35
	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	P.36-37
	米国外事業	「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	P.38-39
	冷蔵事業	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	P.40-41
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	P.42-43
	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	
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 P.46-47
	製造部門		【製造】 デジタルを活用したスマートファクトリー化	
	物流部門		【物流】 拠点最適化も視野に入れた物流費の上昇抑制	
	販売部門		【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	
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	人事 P.49-51
	R&D戦略		【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	R&D P.44-45
	DX戦略		【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	DX P.48
	財務戦略		【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	財務 P.29-33

2023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、様々な健康ニーズに対応し、「in」ブランドの拡張・強化を進めます。

通販事業では、「おいしいコラーゲンドリンク」および第二の柱として飛躍的な成長を遂げている「おいしい青汁」を中心に既存事業の拡大に取り組むとともに、コラーゲンドリンクの海外展開や森永ダイレクトストアにおける食の領域拡大等の新たな可能性を検討します。

米国外事業ではさらなる事業拡大に向け、「HI-CHEW」の導入

地域拡大、新たな顧客獲得に向けた新機軸の商品開発、積極的なマーケティング活動に加え、生産ラインの増強を実施します。また、「Charge!」に関してもゼリー飲料市場創造に向けた取り組みを加速します。

冷蔵事業では「チョコモナカジャンボ」のさらなる品質改良に取り組むとともに、「パニラモナカジャンボ」のマーケティング活動を強化していきます。また、引き続き「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の向上を目指し、行動制限緩和による菓子の需要増加およびインバウンド需要回復の機を捉え「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

マーケティング活動を強化します。

食品事業では「森永ココア」の機能性表示商品の育成を継続し、飲用動機を後押しする施策の展開を通じて、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、スマートファクトリー化を国内全工場に展開し、安定稼働と業務効率化を図ります。

物流部門では首都圏地区の拠点再配置を行い、輸配送の効率化と安定化を図ります。

販売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引き続き取り組みます。

強固な経営基盤の構築

人事戦略では、サクセッションプランの取り組み、専門人材の育成等、人材育成・組織風土づくりを推進するとともに、キャリア自律の促進やシニア人材の活用等、ダイバーシティ&インクルージョンを推進します。

R&D戦略では、米国R&D機能の強化、ウェルネス領域へ向けた開発強化、新たな開発手法の着手による新価値の創出等、ウェルネスカンパニー実現に向けた研究を加速するとともに、その活

用に向けた知的財産戦略の構築を進めます。

DX戦略では、連結経営管理の高度化に向けた基幹システムの導入や商品開発業務の進化に向けた商品データベースシステムの再構築を進めます。

財務戦略では、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。