

# 価値創造ビジョン

- 09 トップメッセージ
- 15 サステナブル経営の推進
- 17 森永製菓グループのマテリアリティ
- 19 価値創造プロセス
- 21 【特集】新本社始動





## トップメッセージ



代表取締役社長

## 太田 栄二郎

成長性と資本収益性の好循環で  
2030年に向けた成長軌道を  
確かなものに

## 2023年度を振り返って

## 業績を支えた変化へのレジリエンス

2023年度の業績を振り返ると、売上高は3期連続で過去最高を更新し、営業利益についても202億円と期初の見通しを上回る水準でV字回復を果たすことができました。円安やカカオ豆をはじめとする原材料価格の高騰等、強い逆風の中で、価格改定の実施等の対応を機動的に進められたことが、好業績につながったと評価しています。

かつて私が営業部長を務めていた時も価格改定を実施したことがあります。競合各社が激しい競争を繰り広げる中で値上げ

の交渉を行うのは、営業現場にとっては相当な試練です。ビスケットに関しては、今回は価格改定後も供給不足を懸念するほど販売が好調に推移し、生産現場もフル稼働で対応して乗り切りました。当社グループの商品が持つブランド力が価格改定の実現を支える基盤となっていると感じます。このような全社での取り組みが売上高の伸長や収益性の改善に貢献し、菓子食品事業の売上高営業利益率が前期から3ポイント改善して5%台まで回復できたことは大きな進化です。製造・販売をはじめ、すべての従業員が一体感と使命感を持って取り組んだことで、変化に対するレジリエンスが高まったことは、大きな自信となっています。

## 2030ビジョンの実現に向けて

## 「ウェルネスカンパニー」へ生まれ変わるために

2021年5月に森永製菓グループとして初となる長期経営計画「2030経営計画」を発表し、ビジョンとして「2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」というメッセージを公表しました。ここでいう「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」です。ステークホルダーに森永製菓グループ＝ウェルネスと感じてもらえるよう、常にありたい姿を追求しています。

2024年に創業125周年を迎えた当社グループには、社会の発展とともに刻んできた長い歴史がありますが、今後も永く続い

ていく保証はどこにもなく、これまでの「総合菓子メーカー」だけでは持続性を追求していくことは難しいと考えました。食品メーカーにとって健康に資する価値の提供は不可欠です。また当社グループが定義する健康の価値は、体だけでなく心、そして環境も包摂しており、お客様はもちろん、従業員や社会にもその健康価値を提供していきます。

この考えのもと、「ウェルネスカンパニー」に生まれ変わるためのファーストステージとして、2021年度から2023年度までの3年間の中期経営計画「2021中期経営計画」で、「飛躍に向けた新たな基盤づくり」を進めてきました。

## 「2021中期経営計画」の振り返り

## 成長投資を継続しながらトップラインを伸長

2021中期経営計画は、原材料・エネルギーコストの高騰や円安の影響で強い逆風に見舞われた中で始動しました。2021中期経営計画がスタートする直前の2020年度には、コロナ禍の影響で国内の菓子業界全体が市場規模で前期比6%減\*と、大きな下げ幅を記録しています。当社グループの売上高も1,600億円台に落ち込みました。2030経営計画で掲げている3,000億円の売上高目標は、発表当時には野心的で高いハードルにも見えましたが、国内の菓子食品事業や冷菓事業、そして米国を中心とした海外事業

の貢献が大きく、初年度の2021年度にコロナ前の水準に回復して以降、3期連続で過去最高売上高を更新しました。重点領域を中心に伸長し、3年間の売上高CAGRは8%超と、経験したことのないほどの高い成長を実現しました。2023年度の売上高は2021中期経営計画の目標である1,900億円を大きく上回る2,133億円となり、2030年の売上高目標3,000億円に対して、今後年率5%の成長で達成可能のところまで到達できたことは大きな成果です。

加えて、2021中期経営計画期間の3年間での原材料価格高騰等の影響が144億円の増となる強い逆風の中でも、当社グループは広告やR&Dをはじめとする無形投資を約53億円増や

※全日本菓子協会「令和2年 菓子生産数量・生産金額及び小売金額（推定）」



トップメッセージ

し、事業成長を支える経営基盤を着実に構築してきました。200億円近くのコスト増があった中で営業利益を200億円の水準に戻せたことも大きな成果と捉えています。

「飛躍に向けた新たな基盤づくり」を着実に実施

2021中期経営計画の経営目標・重要経営指標については、売上高営業利益率および営業利益額は未達でしたが、それ以外はすべて達成しました。2030年を見据えた長期経営計画の存在は、短期的な営業利益目標の達成よりも、R&DやDX等の無形投資を中心とした成長投資を先送りせずに意志を持って進めるといった長期視点での経営判断を後押ししました。また、重要経営指標の一つである海外売上高比率は、目標の9%以上を上回る12.7%と、2020年度の7%から大幅に拡大しました。ROEも目標10%以上に対し2023年度は11.8%となりました。目標未達であった売上高営業利益率の改善については、引き続き収益性向上に向けて取り組んでまいります。株主還元については、配当と自己株式取得の合計で計画を大幅に上回る還元を実現し、加えて株主優待制度も新

たに導入しました。

財務だけでなく非財務についても、グループ全体でのサステナブル経営の推進により、直近3年間で外部のESG評価機関からの評価を大きく上昇させています。今後は、さらなる収益性の向上と同時に、グローバル視点での構造改革や経営基盤の強化を図ることが課題です。

| 2021中期経営計画                                                                                           |           | 経営目標・重要経営指標        |                        |         |        | 実績 <sup>※1</sup> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------|------------------------|---------|--------|------------------|
|                                                                                                      |           | 2018中計<br>(2020年度) | 2021中期経営計画<br>(2023年度) |         |        |                  |
|                                                                                                      |           | 実績                 | 目標                     | 実績      | 差異     |                  |
| 売上高                                                                                                  |           | 1,682億円            | 1,900億円                | 2,133億円 | +233億円 |                  |
| 営業利益                                                                                                 |           | 191億円              | 215億円                  | 202億円   | ▲13億円  |                  |
| 重要<br>経営<br>指標                                                                                       | 売上高営業利益率  | 11.4%              | 11%以上                  | 9.5%    | ▲1.5pt |                  |
|                                                                                                      | 海外売上高比率   | 7.0%               | 9%以上                   | 12.7%   | +3.7pt |                  |
|                                                                                                      | 重点領域売上高比率 | 約42% <sup>※2</sup> | +5%以上                  | 50.6%   | +3.6pt |                  |
|                                                                                                      | ROE       | 11.8%              | 10%以上                  | 11.8%   | +1.8pt |                  |
|                                                                                                      | 配当性向      | 30.0%              | 30%                    | 33.2%   | +3.2pt |                  |
| <sup>※1</sup> 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月)等を適用。2020年度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 |           |                    |                        |         |        |                  |
| <sup>※2</sup> 2018中期経営計画期間                                                                           |           |                    |                        |         |        |                  |

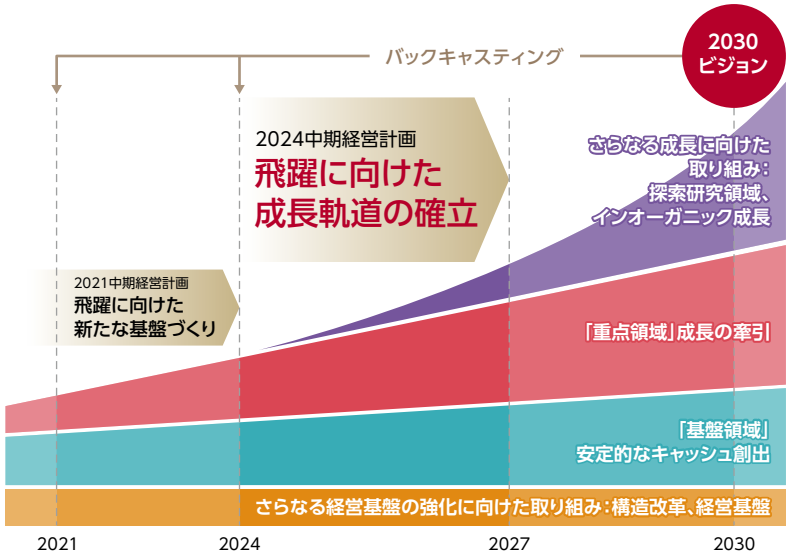
2024中期経営計画始動

「飛躍に向けた成長軌道の確立」を図る

2024中期経営計画は、2030経営計画の達成をより確実なものとするための道筋をつくるセカンドステージの位置付けです。キーメッセージの「飛躍に向けた成長軌道の確立」には、2つの意味合いを含めています。「飛躍に向けた」という表現には、2030年のその先の成長に向けて飛躍していくという永続性への意識を、「成長軌道の確立」には、ROICマネジメントの実践を通して、成長性と資本収益性の好循環をつくることを示しています。そして、2024中期経営計画の最終年度となる2026年度には、売上高2,460億円、営業利益246億円といずれも過去最高を目指します。

事業ポートフォリオの転換と  
インオーガニック成長も視野に入れた戦略投資

基本方針の一つとして、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を掲げています。中期経営計画としてROIC



の全社連結、主要事業別の数値を初めて発表するとともに、事業別にポートフォリオ上の考え方や方向性に関しても開示しました。全社的にはROICマネジメントはまだ緒に就いたばかりで、現在、社内浸透に向けた啓発の取り組みを進めていますが、各事業の3年後、5年後のROICをどう変えていくのか、成長性と資本収

益性の2軸でさらに分析と議論を深め、中長期戦略・施策の立案・決定につなげます。引き続き環境変化に強い事業ポートフォリオの構築を図っていくため、全従業員がROICマネジメントを自分事化して業務に取り組んでいけるよう支援していきます。

2024中期経営計画では、全社の成長を牽引する重点領域へ引き続き経営資源を集中的に配分し、戦略的に投資をしていきます。その一方で、ROICが相対的に低い菓子食品事業については、収益性と投下資本効率の改善に向けた取り組みを推進します。また重点領域でも米国事業のように将来に向けた戦略的な大規模投資によって一時的にROICが大きく低下する事業もありますが、投資をその後の成長につなげることで、成長性と資本収益性の2軸をとともに高めていきます。

売上高全体に占める重点領域の比率は、2023年度で50.6%となり、2021中期経営計画発表時の目標を大幅に上回りましたが、2024中期経営計画では53%以上に高める目標を掲げ、2030年の目標60%以上達成に向けて、取り組みを進めていきます。

投資に関しては2024中期経営計画では約600億円の枠を設けており、そのうち有形固定資産には約400億円を充当する予定です。最も大きなものは「HI-CHEW」供給体制強化と生産効率化のための森永アメリカフーズ(株)第2工場への生産投資で、約136百万US\$ (約196億円)を計画していますが、国内でも重点領域での成長投資を強化していきます。無形固定資産については、デジタル経営基盤の拡張とAI技術等による業務高度化・効率化といったDX投資を加速していきます。

経営目標(2024中期経営計画・2030経営計画)

|                                   |                                                          | 2023年度実績 | 2026年度  | 2030年                  |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|----------|---------|------------------------|
| 売上高                               |                                                          | 2,133億円  | 2,460億円 | 3,000億円以上              |
| 営業利益                              |                                                          | 202億円    | 246億円   | —                      |
| 重要<br>経営<br>指標                    | 売上高営業利益率                                                 | 9.5%     | 10.0%   | 12%以上                  |
|                                   | 重点領域売上高比率                                                | 50.6%    | 53%以上   | 60%以上                  |
|                                   | 海外売上高比率                                                  | 12.7%    | 16%以上   | 当初目標 15% ▶ 新たな目標 25%以上 |
|                                   | ROE                                                      | 11.8%    | 12%以上   | 15%以上                  |
|                                   | ROIC <sup>※1</sup>                                       | 9.6%     | 10%以上   | 12%以上                  |
|                                   | DOE                                                      | 4.0%     | 4.3%    | 4.5%以上                 |
| 非<br>財<br>務<br>目<br>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 <sup>※2</sup> |          |         | 70%                    |
|                                   | 「心の健康」: 森永製菓の企業イメージ「笑顔にしてくれる」への肯定回答率 <sup>※3</sup>       |          |         | 90%                    |
|                                   | 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 <sup>※4</sup>               |          |         | 80%                    |
|                                   | 持続可能な原材料の調達比率(カカオ豆、パーム油、紙) <sup>※5</sup>                 |          |         | 100%                   |
| CO <sub>2</sub> 排出量 <sup>※6</sup> |                                                          |          |         | 30%削減                  |

<sup>※1</sup> 貸方アプローチで算出 計算式: NOPAT ÷ 投下資本(有利子負債+株主資本)  
<sup>※2</sup> 対象: 当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテリジェント社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

またインオーガニックな成長に向けて、専門部署を設け、ウェルネスカンパニーの方向性に合致するかどうかの視点を重視しながら、能動的に対象先企業の選定を進めてきました。2024年4月には、2030経営計画の中で戦略として掲げてから最初の成約案件として、(株)森永生科学研究所の領域にかかるM&Aを実施し、株式譲受が完了しました。規模は大きくありませんが、森永製菓グループとしてのシナジーを発揮し、事業拡大に取り組んでまいります。今後2024中期経営計画期間では、100〜150億円規模のM&A等の投資を計画しておりますが、当社グループの財務基盤は強固であり、投資余力があると見ています。当社グループの目指す方向性に合致するディールがある場合には、さらに積極的に資金を活用し、非連続の成長実現につなげます。

安定的な株主還元の強化

また株主還元<sup>※</sup>に関してですが、2021中期経営計画の3年間では345億円と前中期経営計画の181億円から大幅に増額しました。そして2024中期経営計画では、それをさらに上回る360億円以上の株主還元を計画しております。2024中期経営計画から経営指標を配当性向ではなくDOEに変更し、2023年度の実績である4.0%から、2030年には4.5%以上にする目標を掲げています。今後も安定的な株主還元を高水準で継続・強化し、DOEの中長期的な引き上げに取り組んでまいります。

<sup>※</sup> 中期経営計画期間におけるキャッシュアウトベースの金額

<sup>※3</sup> 当社調べ  
<sup>※4</sup> 従業員意識調査の肯定回答率  
<sup>※5</sup> グループ連結。紙は製品の包材が対象  
<sup>※6</sup> Scope 1+2 (国内グループ連結、2018年度比)



## トップメッセージ

### 「HI-CHEW」を中心にグローバル戦略を加速

米国事業は、2021中期経営計画発表当時の売上高目標100億円に対し2023年度の売上高が191億円と、この3年間で飛躍的に成長し大きくステージを上げました。「HI-CHEW」を軸に進める海外事業は、中国等のアジアでも事業を展開していますが、私が社長に就任してからは、日本の4倍規模のキャンディ市場がある米国に特に経営資源を集中させてきました。米国で「HI-CHEW」が小売店のアジアブランド売り場ではなく、キャンディ売り場に配荷されるようになってからは、技術力に立脚したチューイング性やフルーツ感等の特長が米国の消費者に評価され、高単価ながらも順調に販売を伸ばしています。2024年5月には、米国において「HI-CHEW」ブランドでグミを発売しました。SKU\*を拡大し、米国でのさらなる「HI-CHEW」ブランドの認知拡大と定着を目指します。今後は、米国での成長拡大を図るとともに、イギリスをはじめとした欧州での展開も本格化させます。欧州は米国に匹敵するキャンディ市場の規模があり、「HI-CHEW」を知る消費者も徐々に増えつつあります。「HI-CHEW」のグローバル展開での課題は、グローバル生産体制の最適化と経営資源の強化です。2024中期経営計画期間で約136百万US\$ (約196億円)を投資して米国の工場を増設し、今後の事業加速に弾みをつけていきます。欧州市場も含むグローバル戦略を通じて、2030年の海外売上高目標を、450億円から750億円に上方修正し、それに伴い、海外売上高比率も15%から25%以上へと目標をアップデートしています。

2030年の海外売上高目標には、「HI-CHEW」に加え、ゼリー



「HI-CHEW [Dessert Mix]」キャンディバンプロモーション

飲料の米国・アジアでの展開加速も織り込んでいます。「inゼリー」は国内や台湾では「ハイチュウ」の約2倍の売上規模を実現していますが、それでも市場に認知・浸透するまで、日本では4～5年、台湾では20年近くを要しました。米国ではエナジードリンク等の大きな市場はありますが、ゼリー飲料タイプの商品は一般的ではありません。当社グループが米国向けに新たに開発したゼリー飲料「Charge!」が、これから米国で新たな市場を創っていくことになります。これに加えて、コラーゲンドリンクや「パセノール™」等のウェルネス商品についてもグローバル展開を強化していきます。

2022年には、米国研究室を新設しました。その拠点を軸に、当社グループはグローバル視点での既存技術の深化や新規技術探索による価値の創出を図るとともに、現地での原料調達も含めた体制強化や、米国の気候や消費者嗜好等を踏まえた「HI-CHEW」や「Charge!」のマーケティング等、米国事業全体の現地化を推し進めていきます。

※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

## 人的資本投資とイノベーションの創出

### 挑戦し続けるDNAとイノベーションを生む「インクルージョン」

2030ビジョン実現に向けて、当社グループがレジリエンスを発揮し、成長していくためには、人の力が最も重要だと考えています。2024中期経営計画では、優秀な人材の確保や人材育成のさらなる充実、職場エンゲージメント向上への取り組みや人事制度の改正等、人への投資を前中期経営計画から14%拡大していきます。従業員のエンゲージメントを高めるには、従業員自らの自律的成長を促すと同時に、挑戦できる風土づくりが欠かせません。当社グループの創業者・森永太郎の創業の精神や様々な挑戦を綴った「パイオニアの歩み」という著書には、日本初のチョコレート貫製造、日本初のペニシリン製造、8時間労働制の導入

等、当社グループが挑戦してきた数多くの歴史が紹介されています。失敗を恐れずに挑戦し続けることは、当社グループのDNAです。新事業の芽を社内公募するMorinaga MUGEN Projectでは、回を重ねるたびに応募する従業員の部署や年代に広がりが見られ、挑戦する風土が醸成されてきています。また、多様性を理解するだけでなく、「個」から「知の多様性」を生み出し、掛け合わせていく「ダイバーシティ&インクルージョン」の取り組みも、組織がイノベーションを生み出すうえで重要です。

### 変化を見据えた新たなイノベーションの創出

イノベーションの創出に向けて、私は社長就任以降、特に技術やR&D投資を重視してきました。長い歴史の中で積み重ねてきた

信頼とブランドという無形資産を支えているのは、「ハイチュウ」のソフトキャンディ技術、「inゼリー」で具現化されたゼリー飲料技術、さらには「チョコモナカジャンボ」に代表される菓子技術と冷凍技術の融合等の当社グループの技術力です。R&D戦略では、この3大技術を磨くと同時に、食物アレルギーや口腔ケア、「パセノール™」等、新しい領域にも挑戦していきます。

「パセノール™」は、当社グループが独自に開発した健康機能を持つ食品素材で、研究開始から18年が経過しています。ヒト試験の結果として、「パセノール™」の主成分であるピセアタンノールがサーチュイン遺伝子(長寿遺伝子)の発現を増加させることが確認されました。この結果をもとに2024年5月には、「パセノール™」の研究発表会を実施しました。その論文は世界的な科学誌(Life 14, 589 (2024))にも掲載されています。健康長寿市場やアンチエイジング市場は、今後ますます注目を集める領域です。こうしたウェルネス領域を軸に、新たな市場の創造にも挑戦していきます。

2024年3月には、新しいシンボルとなる新本社が完成しまし

## 未来により多くの笑顔をつなぐために

国内外の機関投資家の皆様との対話では、売上高構成比が最大の菓子食品事業の収益性の低さをご指摘いただく声もある一方、海外事業の成長性に強い関心を寄せていただいています。当社グループがサステナブルなグローバル企業として成長する姿にご期待いただいているのだと認識しています。菓子食品事業は当社グループ創業の原点です。「ハイチュウ」のソフトキャンディ技術も、「ミルクキャラメル」の製造技術から派生することで実現したものです。菓子食品事業の中で培われた様々な技術は、今も当社グループの重点領域の商品群の中に息づいており、これからも

た。「環境の健康」として、CO<sub>2</sub>削減等環境に配慮した環境共創型オフィスとして設計しました。また、個と組織の力を融合し、価値の種を創造・発信し続けるカクハン(攪拌・拡販・拡範)拠点として従業員の「心と体の健康」と2030ビジョンの実現へ向けた新本社となっています。今後も従業員の働きやすさを高め、エンゲージメントの向上に取り組んでいきます。



カクハンをコンセプトとした新本社



Angel Villageでの談話の様子

当社グループの持続的成長を支えていくことに変わりありません。一方で資本収益性向上のための抜本的な施策の展開も必要になると考えています。

2021中期経営計画を終えて、2030年の経営目標も、夢物語ではなく手に届く位置にいることを示せました。これからの3年間もしっかりと飛躍に向けた道筋をつくり、その次の2027中期経営計画では、さらに進化していきたいと思います。環境変化に合わせて戦略を常にアップデートしながら、進化し成長し続ける永続企業(サステナブルカンパニー)を目指していきます。





## サステナブル経営の推進

高波 健二

取締役上席執行役員  
サステナブル経営推進部 担当2030年に  
向けて

創業者が大切にしたい“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。

### 社会課題の解決と企業価値向上に向けたサステナブル経営を推進

現在、世界人口の増加や気候変動・地政学リスクの顕在化等、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こり、将来の見通しに関する不確実性も高まっています。また、コロナ禍を経て生活者の価値観や生活スタイルも大きく変化し、「心と体の健康」の重要性も再認識されたと感じています。

そのような中、当社グループは2030ビジョン「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」の実現に向けて、「心・体・環境の健康」を「顧客・従業員・社会」に提供し続けることを目指しています。その実現に向けては、サステナブル経営を各事業活動に組み込み、経営を進めていくことが必要不可欠だと考えており、2030経営

### サステナブル経営推進の現状と課題

2021年にサステナブル経営推進部とESG委員会を新設し、マテリアリティへの取り組みを開始しました。ESG委員会は3年間で23回開催し、各KPIの設定、分科会による活動進捗報告、方針の策定等、計53議題を審議しました。また、2022年にESG委員会の諮問機関であるサステナビリティ・アドバイザリーボードを設置し、社外有識者3名の方々から助言・提言をいただき、施策や取り組みに反映しています。以上により、各マテリアリティの2030年目標達成に向けて着実に前進することができ、外部のESG評価も2021中期経営計画の3年間で目指していたレベルまで向上しました。

課題としては、CO<sub>2</sub>排出量の削減が挙げられます。2024中期経営計画期間においても工場における生産量の増加が見込まれますが、太陽光発電設備の設置や再生可能エネルギーの導入拡大等を推進し、CO<sub>2</sub>排出量の削減を進めていく考えです。

また、「心の健康」に対する取り組み結果を測る指標を検討し、新たに目標を追加しました。

 P.17-18 森永製菓グループのマテリアリティ参照

今後も「心・体・環境の健康」の3つの価値提供をより具体的に推進していきます。

#### 2021～2023年度 ESG委員会の開催実績と主な討議内容

| 年度     | 開催回数 | 主な討議内容                                                                                                                                                                                                                   |
|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2021年度 | 全7回  | <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル経営推進体制(分科会設置)</li> <li>マテリアリティに対するありたい姿、KPI検討</li> <li>サプライヤーガイドライン策定</li> <li>統合報告書2021発行について</li> <li>環境分科会 CO<sub>2</sub>削減に向けた取り組み</li> <li>TCFD分科会 検討内容報告</li> </ul> 等 |
| 2022年度 | 全8回  | <ul style="list-style-type: none"> <li>原材料別調達ガイドライン策定</li> <li>心の健康分科会 「心の健康」定義</li> <li>サステナブル調達分科会 2021年度レビュー</li> <li>環境分科会 2021年度レビュー</li> <li>人権方針改定</li> </ul> 等                                                   |
| 2023年度 | 全8回  | <ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティ見直しについて</li> <li>心の健康分科会 KPI追加について</li> <li>サステナブル調達分科会 2022年度レビュー</li> <li>環境分科会 2022年度レビュー</li> <li>TCFD・TNFD分科会 TNFD検討内容報告</li> <li>人権DD 負の影響の机上調査報告</li> </ul> 等       |

※「TCFD分科会」は、2022年度「TCFD・TNFD分科会」に変更

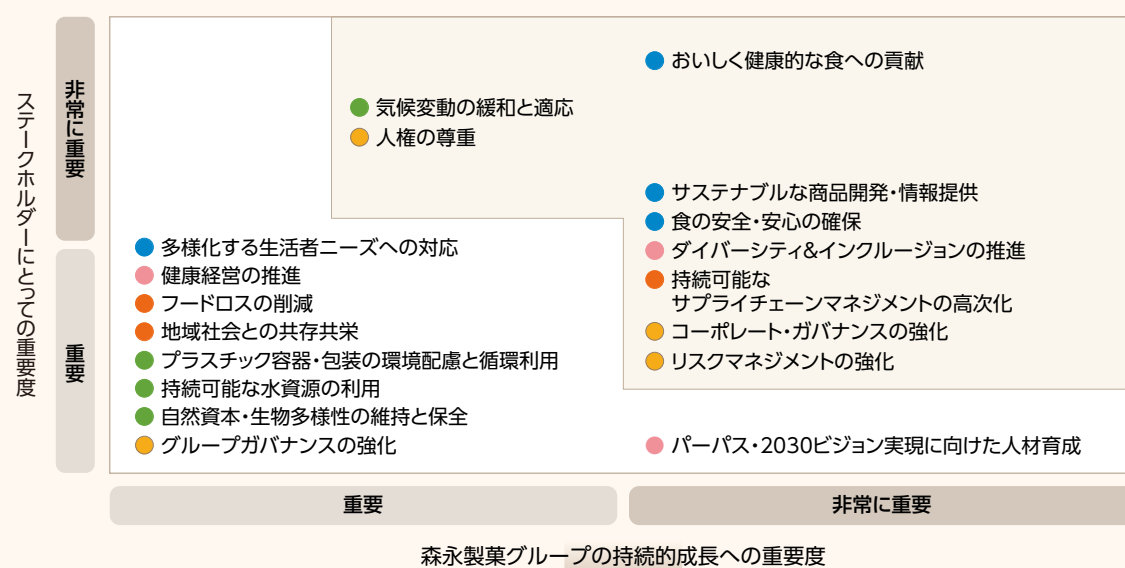
### マテリアリティの見直し

2024中期経営計画策定にあたり、経営を取り巻く外部環境変化を踏まえて、マテリアリティの見直しを行いました。新たに抽出・整理した取り組むべき課題について、社外ステークホルダー16名（投資家3名、取引先5社、NGO1名、アドバイザリーボードメンバー3名、社外役員4名）と社内のキーメンバー11名で重要性評価を行い、その結果を基に役員で議論を重ね、社内決

議および取締役会報告を経て、新たなマテリアリティを特定しました。詳細は下図の通りです。

今回特定したマテリアリティと取り組みテーマについて、各事業や関係各部と2024中期経営計画期間における具体的なアクションプランを策定しています。アクション推進により、3つの提供価値（心・体・環境の健康）の創出を促進していきます。

#### 当社グループの取り組みテーマ 重要度マトリックス



#### 5つのマテリアリティ

- 1 世界の人々のすこやかな生活への貢献
- 2 多様な人材の活躍
- 3 持続可能なバリューチェーンの実現
- 4 地球環境の保全
- 5 サステナビリティガバナンスの強化

### 推進体制

ESG委員会の傘下に5つの分科会を設置しており、分科会は各担当役員が委員長を務め、複数の関係部署のメンバーによって構成されています。2023年度、人権への取り組みを強化するため、新たに人権分科会を設置しました。パーパス・2030ビジョン実現に向けて、サステナビリティ活動を着実に推進していきます。

また、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、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ていきます。

#### サステナビリティ推進体制図



2024年度サステナビリティ・アドバイザリーボードを実施

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。

|               |                       |                           |                                                                                                                                      | 目標・進捗                                                               |                                                                                                       |                           |             |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |                                                 |
|---------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| マテリアリティ(重要課題) |                       | 取り組みテーマ                   | 想定される主な機会とリスク(●:機会、▲:リスク)                                                                                                            | 2030年目標                                                             |                                                                                                       | 2021年度実績                  | 2022年度実績    | 2023年度実績                                                                               | 進捗状況                                                                                                                                                                                                        | 関連ページ                                           |
| 1             | 世界の人々の<br>すこやかな生活への貢献 | 1 おいしく健康的な食への貢献           | ● 消費者の健康志向拡大に伴うビジネス機会拡大<br>▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下                                                                              | 顧客に対する<br>「心と体の健康」<br>価値提供                                          | 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<br><br>新規設定<br>「心の健康」:森永製菓の企業イメージ「笑顔にしてくれる」への肯定回答率 90%※2 | —                         | —           | 63%                                                                                    | ●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。<br>●「心の健康」については企業イメージ調査を用いたKPIを新規設定。<br>●国際的な食品安全規格や認証制度※15等に即した品質管理を実行。<br>●顧客満足に関する国際規格※16に基づいた顧客対応を実行。                                                   | 各事業<br>ページ<br>P.41-50                           |
|               |                       | 2 多様化する生活者ニーズへの対応         | ● 潜在市場開拓によるビジネス機会拡大と市場競争力向上<br>▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下                                                                          |                                                                     |                                                                                                       |                           |             |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |                                                 |
|               |                       | 3 サステナブルな商品開発・情報提供        | ● 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<br>▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下                                                                        |                                                                     |                                                                                                       |                           |             | 87%                                                                                    |                                                                                                                                                                                                             |                                                 |
|               |                       | 4 食の安全・安心の確保              | ● 優れた食品安全・品質保証への取り組みによる社会的信頼性向上<br>▲ 対応遅れによる社会的信頼性やブランド価値・社会的評価の低下                                                                   |                                                                     |                                                                                                       |                           |             |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |                                                 |
| 2             | 多様な人材の活躍              | 5 パーパス・2030ビジョン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<br>● エンゲージメントの高い従業員の活躍による企業成長の促進<br>▲ 対応遅れによる持続的成長力の低下                                                   | 従業員意識<br>調査における<br>肯定回答率 80%                                        | 対象                                                                                                    | 森永製菓(株)単体※9               | 国内グループ連結※10 | グループ連結※11                                                                              | ●2023年度、調査対象を国内グループ連結から海外を含むグループ連結に拡大。<br>●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。                                                                                                                          | 人事戦略<br>P.51-56                                 |
|               |                       | 6 ダイバーシティ&インクルージョンの推進     | ● イノベーション創出力や環境変化への対応力向上によるレジリエンスの向上<br>● グローバル市場における競争力向上<br>● 多様な価値観を受け入れる風土づくりによる従業員のロイヤルティ向上<br>▲ 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%                     | 87.5%       | 88.2%                                                                                  |                                                                                                                                                                                                             |                                                 |
|               |                       | 7 健康経営の推進                 | ● 従業員のパフォーマンス向上による企業成長の促進<br>▲ 対応遅れによる持続的成長力の低下                                                                                      |                                                                     | 2) 多様な人材の活躍による企業成長                                                                                    | 70.1%                     | 66.5%       | 71.4%                                                                                  |                                                                                                                                                                                                             |                                                 |
| 3             | 持続可能な<br>バリューチェーンの実現  | 8 持続可能なサプライチェーンマネジメントの高度化 | ● 安全で高品質な原材料の安定調達の実現<br>● 人権・環境リスクの低減<br>● 持続可能な調達への取り組みを通じた社会的信頼・ブランド価値の強化<br>▲ 対応遅れによる原材料調達リスク拡大<br>▲ 対応遅れによる社会的信頼性やブランド価値・企業価値の低下 | 1) 持続可能な原材料調達※3                                                     | カカオ豆100%                                                                                              | 9%※12                     | 34%※12      | 78%※12<br>(82%)※13                                                                     | ●国内の森永製菓(株)製品については、左記実績の通り推進中。<br>●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。<br><br>●アンケート結果を受けて、サプライヤーと対話を実施。<br><br>●首都圏配送センターの廃棄物リサイクル化を推進。<br>●三島工場、高崎森永(株)、森永エンゼルデザート(株)、森永デザート(株)で食品リサイクル率100%を達成。 | 持続可能な<br>バリュー<br>チェーン<br>P.61-62                |
|               |                       |                           |                                                                                                                                      | 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※4                           | 原料 81%※14<br>材料 81%※14                                                                                | (2022年度・2023年度はアンケート実施なし) |             | 52%※12<br>(100%)※13                                                                    |                                                                                                                                                                                                             |                                                 |
|               |                       | 9 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<br>● フードロス削減を起点とした商品開発等による新たなビジネス機会の獲得<br>▲ 対応遅れによる市場競争力・社会的評価の低下                                                | 3) フードロス削減:70%削減※5                                                  | +8%                                                                                                   | ▲49%                      | ▲70%        |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |                                                 |
|               |                       | 10 地域社会との共存共栄             | ● ステークホルダーからの社会的信頼性の向上<br>▲ 対応遅れによる事業所等の操業リスク拡大                                                                                      |                                                                     |                                                                                                       |                           |             |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |                                                 |
| 4             | 地球環境の保全               | 11 気候変動の緩和と適応             | ● 効率的な製造・流通プロセスの開発による製造コストや輸送コストの低減<br>● 温暖化によるゼリー飲料や冷蔵商品の需要拡大<br>▲ 対応遅れによる原材料調達コストや開発コストの増加<br>▲ 炭素税導入によるコスト負担の増加                   | 1) 温室効果ガス(GHG)削減<br>・2050年度 GHG排出量 実質ゼロ※6<br>・2030年度 CO2排出量 30%削減※7 | +2%                                                                                                   | +3%                       | ▲6%         | ●省エネ活動や再生可能エネルギー導入等により、CO2排出量を削減。                                                      | 地球環境の<br>保全<br>P.63-66                                                                                                                                                                                      |                                                 |
|               |                       | 12 プラスチック容器・包装の環境配慮と循環利用  | ● 外部連携によるイノベーション創出<br>▲ 対応遅れによる社会的評価・企業価値の低下                                                                                         | 2) プラスチック廃棄物削減<br>「inゼリー」のプラスチック使用量 25%削減※8                         | 削減検討中                                                                                                 | 削減検討中                     | 削減検討中       | ●包材メーカーと連携し、削減に向けた検討を実施中。                                                              |                                                                                                                                                                                                             |                                                 |
|               |                       | 13 持続可能な水資源の利用            | ● 効率的な水資源の利用による製造コストの低減<br>▲ 対応遅れによる操業リスクの拡大                                                                                         |                                                                     |                                                                                                       |                           |             |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |                                                 |
|               |                       | 14 自然資本・生物多様性の維持と保全       | ● 原材料調達や製造工場の操業安定化<br>▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下                                                                                   |                                                                     |                                                                                                       |                           |             |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |                                                 |
| 5             | サステナビリティ<br>ガバナンスの強化  | 15 コーポレート・ガバナンスの強化        | ● 経営の効率化や資本市場からの評価・信頼の向上による企業価値の向上<br>▲ 対応遅れによる資本市場からの評価・信頼の低下                                                                       | 一律の2030年目標は定めず、個別に必要な課題対応を推進                                        | —                                                                                                     | —                         | —           | ●取締役会の実効性向上に向けて、グループ会社を含むリスクマネジメントの議論と取り組みを深化。<br>●サステナビリティ、中期経営計画等の中期的な経営課題に関する議論を充実。 | ガバナンス<br>P.69-84                                                                                                                                                                                            |                                                 |
|               |                       | 16 グループガバナンスの強化           | ● グループ全体でのシナジーの最大化<br>▲ グループ会社のリスクの表面化によるグループ全体の企業価値低下                                                                               |                                                                     |                                                                                                       |                           |             |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |                                                 |
|               |                       | 17 リスクマネジメントの強化           | ● 経営の障壁となるリスクを低減することによる企業価値の維持・向上<br>▲ 対応遅れによる危機発生確率の上昇と被害の増大                                                                        |                                                                     |                                                                                                       |                           |             |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |                                                 |
|               |                       | 18 人権の尊重                  | ● ステークホルダーからの社会的信頼性向上<br>● 従業員のロイヤルティ向上<br>▲ 対応遅れによる社会的信頼性やブランド価値・企業価値の低下                                                            |                                                                     |                                                                                                       |                           |             |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             | ●人権デューディリジェンスを実施中。<br>●2024年7月に全従業員を対象に人権研修を実施。 |

※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。人口割合はインタージェ社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 当社調べ  
※3 グループ連結。紙は製品の包材が対象  
※4 グループ連結

※5 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

※6 グループ連結  
※7 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)  
※8 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直換を含む)

※9 対象:森永製菓(株)単体、出向者を除く正規従業員  
※10 対象:国内グループ連結(正規従業員)  
※11 対象:グループ連結(一部非正規従業員を含む)  
※12 対象:国内の森永製菓製品。紙は製品の包材が対象

※13 2024年3月単月実績  
※14 対象:国内森永製菓(株)単体  
※15 FSSC22000、SQF Codes edition 9、JFS-B規格等  
※16 ISO10002



## 価値創造プロセス

5つの  
マテリアリティ

1

世界の人々の  
すこやかな生活への貢献

2

多様な人材の活躍

3

持続可能な  
バリューチェーンの実現

4

地球環境の保全

5

サステナビリティ  
ガバナンスの強化

## 外部環境

- 健康志向の高まり(心・体の健康)
- ライフスタイル・価値観の多様化
- デジタル技術の進化
- 日本の少子高齢化・労働力不足
- 世界人口の増加
- 気候変動・地球環境問題の深刻化
- サステナビリティ情報開示要請の高まり

インパクト  
社会に及ぼす影響

笑顔が未来につながる

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

インプット  
6つの資本(2023年度)アクティビティ  
事業活動アウトプット  
生み出した価値アウトカム  
価値を提供した成果

- 人的資本**
- グループ従業員:3,093人<sup>※1</sup>
  - 従業員ロイヤルティ:84%<sup>※2</sup>
  - 健康経営:健康経営優良法人

- 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

- 財務資本**
- 投下資本 1,362億円
  - 純資産 1,326億円
  - 自己資本比率 58.7%
  - 長期発行体格付(JCR) A/安定的

- 知的資本**
- 保有特許:  
国内 143件 海外 62件
  - 保有商標:  
国内 621件 海外 674件<sup>※3</sup>
  - 研究開発費:32億円

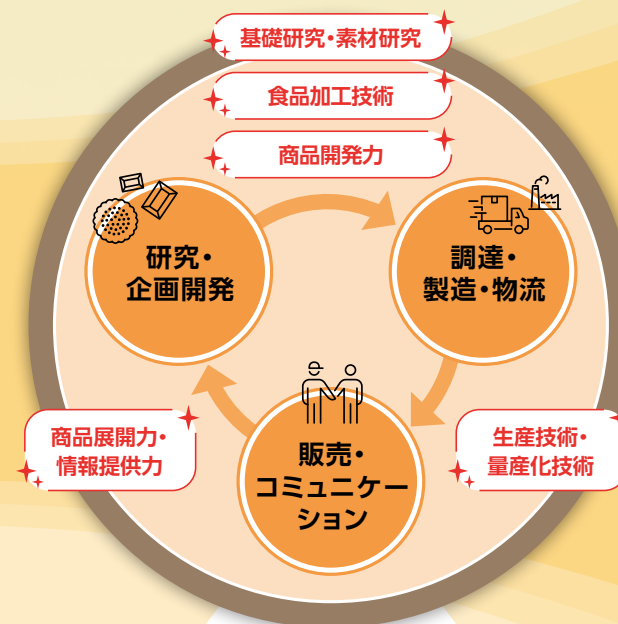
- 製造資本**
- 生産拠点:  
国内工場 8、海外工場 3
  - 研究所 1

- 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

パーパス経営の推進

2030経営計画・2024中期経営計画

強みを活かして価値を創出



エンゲージメントの高い人材

働きやすい職場環境

120年を超える歴史と、ブランドへの信頼

コーポレート・ガバナンス

## 3つの提供価値



## 価値の提供先



「心と体の健康」に寄与する商品



カカオの持続可能性向上  
に向けた  
1チョコ for 1スマイル  
の取り組み



従業員の健康や  
環境に配慮した  
新本社



高崎森永株において  
太陽光発電電力の  
受電を開始

2030ビジョン  
ウェルネスカンパニーへ  
生まれ変わります

## 2030 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<sup>※4</sup>



顧客

「心の健康」:  
森永製菓の企業イメージ  
「笑顔にしてくれる」への  
肯定回答率<sup>※5</sup> **90%**



従業員

働きがいを感じ、  
心身ともに  
健康的に働けている  
従業員の割合<sup>※6</sup> **80%**



社会

持続可能な  
原材料調達比率<sup>※7</sup>  
(カカオ豆、パーム油、紙) **100%**

CO<sub>2</sub>排出量 削減率<sup>※8</sup> **30%**



株主

ROE **15%以上**

DOE **4.5%以上**

※1 2024年3月31日現在 ※2 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 ※3 2023年度末時点保有権利数 ※4 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 ※5 当社調べ ※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)



## // 特集 // 新本社始動

企業理念と2030ビジョンを体現するオフィス

## 2024年3月、東京都港区に「森永芝浦ビル」を新設し、本社機能を移転しました。

本社ビルの新設に際しては、企業理念と2030ビジョンを体現するオフィスを目指しました。「心・体・環境の健康」という3つの価値を顧客・従業員・社会へ提供し続け、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する「ウェルネスクンパニー」への生まれ変わりを促進・体現するオフィスの構築を志向し、以下のような様々な工夫や取り組みを行いました。



## 「カクハン」によるコミュニケーションの活性化とイノベーションの創出

ウェルネスクンパニーとしての本社のあるべき姿として、新オフィスのコンセプトを「カクハン（“攪拌”“拡販”“拡範”）」と定め、オフィスネームを「MORINAGA KAKUHAN BASE」としました。たとえば、「攪拌」（多様なアイデア・意見の攪拌）の促進によって、イノベーションにつながることを企画し、完全フリーアドレスを採用したほか、部署の垣根を越えたコミュニケーションを図りやすいエリアを複数設ける等、コミュニケーション機会の創出を意識しています。



## 環境との共生

環境保全を強く意識し、「ZEB Ready\*」認証を受けた省エネ設計を採用しています。エネルギー効率を最大限に高める設計で、太陽光発電のほか、再生エネルギー由来の電力プランを導入し、実質的なCO<sub>2</sub>排出量をゼロに抑えています。また、雨水を利用する設計も取り入れ、水資源の有効利用を図ることで環境負荷の軽減にも努めています。

※「ZEB」とは、Net Zero Energy Building の略称で、快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物。「ZEB Ready」は、ZEBを見据えた先進建築物として、外皮の高断熱化および高効率な省エネルギー設備を備え、再生可能エネルギーを除き、基準一次エネルギー消費量から50%以上の一次エネルギー消費量削減に適合した建築物



## 地域社会との共生

新本社ビル内に地域企業や地域住民のための災害発生時の避難場所を設け、地域の皆様の防災・減災への貢献を図っています。

また、1階には従業員以外の一般の方も利用できる「KOMOREBI cafe」を設置し、地域に開かれた空間にしています。



当社グループは、この新本社ビルを「カクハン」の拠点として、新たな価値を創造し、世界の人々の豊かで輝く人生に貢献できる「ウェルネスクンパニー」の実現を目指します。その過程を通じて、新本社ビルが、そこで働く従業員や地域住民の方々にとって笑顔になれる場となるようこれから育んでいきます。



## 従業員の「心と体の健康」をサポート

## ▶ 多様な人材が働きやすい環境の整備

バリアフリー設備の整備のほか、祈祷室、働く女性のためのエンゼルルーム（着替えや出産前後の体調管理等に使用できる女性専用の休憩室）や性別関係なく使用することのできるオールジェンダートイレ等も設置しています。

## ▶ ウェルネスエリア等の設置

従業員の健康に配慮し、軽い運動ができるウェルネスエリアや屋上ウォーキングコースの設置等、リフレッシュを促進するスペースを設けました。



担当者の

声



原田 佳尚

総務部総務グループ  
新本社移転プロジェクトチーム統括

新本社移転プロジェクトに取り組むにあたっては、コンセプトである「カクハン」の実現のため、様々なコミュニケーション機会の創出、これによるイノベーション・価値創出の促進や生産性のさらなる向上等を念頭に置き、多種多様な仕掛けを考えていきました。

たとえば、執務エリアを座席や部門のスペースも限定しない完全フリーアドレスとしたことや、執務エリアの各階（3フロア）を内階段でつないだことにより、これまで以上に他部署との偶発的な接点を増やすことができ、より広い範囲でのコミュニケーションが活発化していると感じます。フリースペースや、ヨガ等の運動が可能なウェルネスエリアも、ざっくばらんな情報交換やディスカッションの場として生産性の向上にも役立つものとなっています。

当社グループの持続的な成長に向けて、新たな価値創造・発信ができる拠点となるよう、新本社をこれからも育てていきたいと考えています。

笑顔と創造の  
拠点を目標すクエ!