

戦略セクション

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



トップメッセージ



代表取締役社長

太田 栄二郎

パーパスを拠り所に全員経営で

「すこやかな食」の創造に取り組み、

世界の人々の豊かで輝く人生に貢献する

「ウェルネスカンパニー」へ生まれ変わります。

コロナ禍で再認識した私たちの使命

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

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

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

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

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

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

「2018中期経営計画」を振り返って

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

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

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

財務実績

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

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

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

森永製菓グループの存在意義を見つめ直し新たな企業理念を策定

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

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

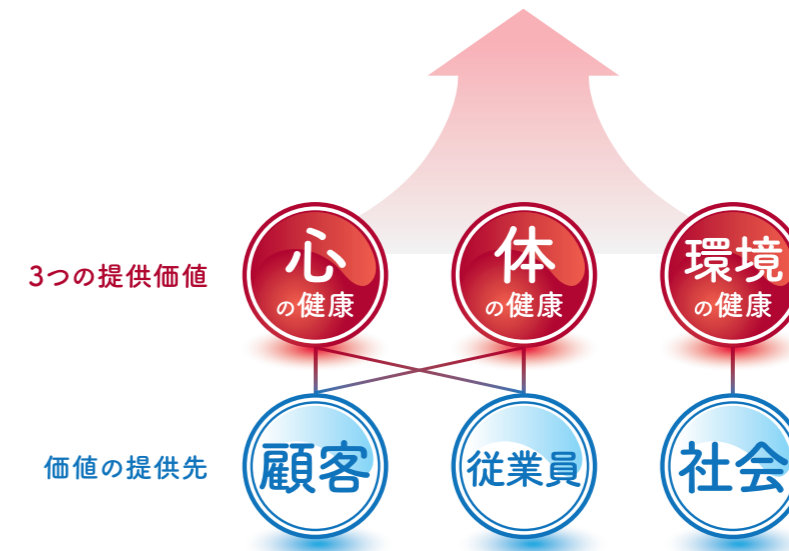
このような思いから、未来に向けて森永製菓グループの存在意義を考えてみようとして従業員に意見を募ったところ、1,000名近い従業員から熱意のある意見が寄せられました。この意見をもとに役員で議論を重ねて紡ぎ上げたのが今回策定した

企業理念です。そして、この企業理念で掲げたパーパス「世代を超えて愛されるすこやかな食を創造し続け、世界の人々の笑顔を未来につなぎます」こそが、森永製菓グループと従業員、そして社会をつなぎ、企業の永続性を実現する核になると考えています。

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

森永製菓グループは、
2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。

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



2030ビジョン「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」

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

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

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

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

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

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



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
企業と社会の課題を一致させること

「2030経営計画」の策定

2030年の財務・非財務目標	
財務目標 <small>※1</small>	非財務目標
売上高	3,000億円
売上高営業利益率	12%以上
海外売上高比率	15%以上
重点領域売上高比率	60%
	ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、 日本人口の7割以上に健康価値を提供 ^{※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 2021年度期首より適用する「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等に基づいた金額、指標
 ※2 対象：当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率(対象：全国15才~79才消費者)より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討
 ※3 従業員意識調査の肯定回答率
 ※4 グループ連結。紙は製品の包装材が対象
 ※5 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)

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

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

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

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

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

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

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

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

※6 デジタルトランスフォーメーション
 ※7 温室効果ガス

「2021中期経営計画」をスタート

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

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

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

※1 2021年度期首より適用する「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等に基づいた金額、指標
 ※2 2018中期経営計画の期間平均値比較

社会とともに持続的に成長する企業として

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

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

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

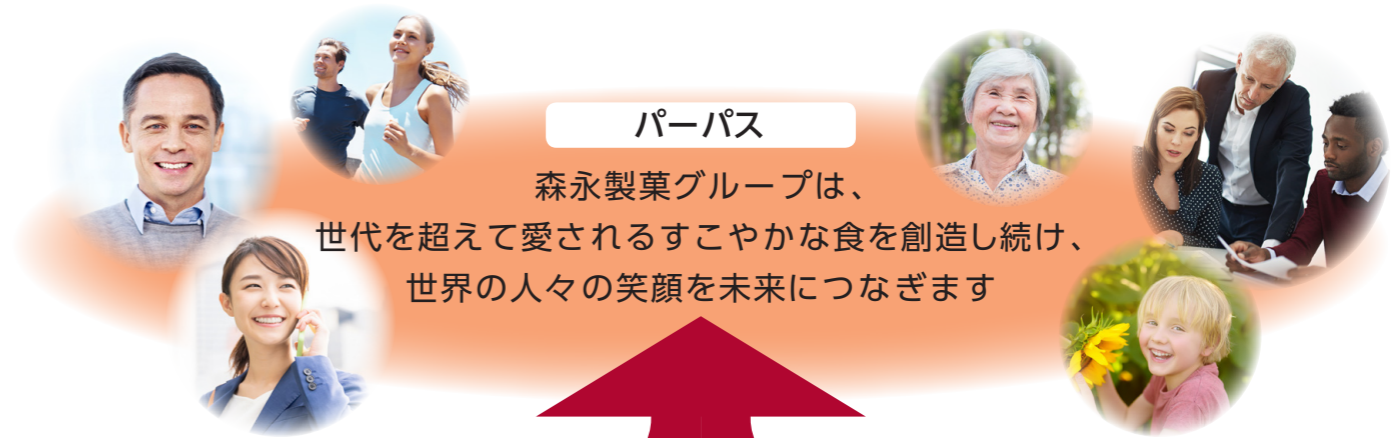
設備投資による減価償却費の増加により中計初年度の期首における業績予想は営業利益減益で発表しています。減価償却費や無形投資などのコスト増はありますが、2030ビジョンの実現に向けた「意思のある踊り場」と考え、実行していきます。株主還元は3年間累計120億円以上、配当性向30%を目安に安定配当を行います。重点領域の拡大、基盤領域の収益力向上、将来へ向けた投資を推し進め、中計3年目となる2023年度には売上高1,900億円、営業利益は過去最高益となる215億円を見込んでいます。

代表取締役社長

太田 栄二郎

2030ビジョン実現に向けた価値創造プロセス

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



パーパス

森永製菓グループは、
世代を超えて愛されるすこやかな食を創造し続け、
世界の人々の笑顔未来につなぎます

2030ビジョン

▶ P11 参照

ウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。

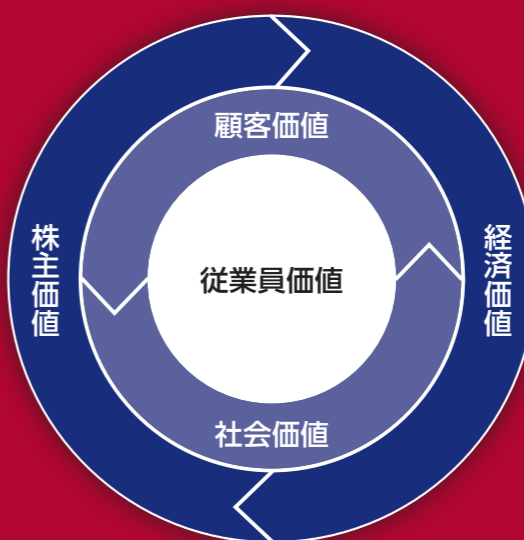
経営の進化

現在のビジネスモデルを
基盤に長期視点経営を推進

1. パーパス経営の推進
2. 2030 経営計画の推進

▶ P18、40 参照

- #### 顧客価値
- ウェルネスカンパニーに向けた新たな取り組みにより、日本人口の7割以上に健康価値を提供^{*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
 - 安定配当の実現

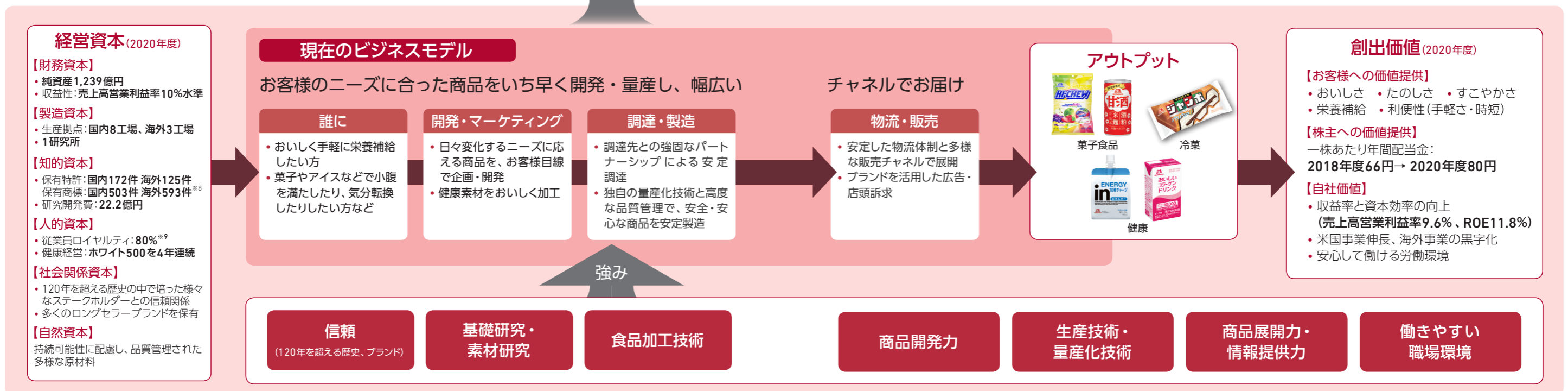


- #### 社会価値
- 持続可能な原材料の調達比率100%^{*4} (カカオ豆、パーム油、紙)
 - CO₂排出量 30%削減^{*5}
 - 「inゼリー」のプラスチック使用量25%削減^{*6}
 - フードロス 70%削減^{*7}
- #### 経済価値^{*1}
- 売上高 3,000億円
 - 売上高営業利益率 12%以上
 - 海外売上高比率 15%以上
 - 重点領域売上高比率 60%

- ### 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、気候変動など(原材料調達の不安定化)
 - 社会課題解決要請の拡大(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
- ▶ P16 参照

移行戦略



^{*1} 2021年度期首より適用する「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等に基づいた金額、指標 ^{*2} 対象:当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率(対象:全国15才~79才消費者)より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討 ^{*3} 従業員意識調査の肯定回答率 ^{*4} グループ連結。紙は製品の包材が対象 ^{*5} Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)

^{*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・肥料化など、食資源循環に戻すものを除き、焼却・埋め立て等により処理・処分されたものを「フードロス」と定義 ^{*8} 2020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」「この会社にとってよかったと思う」肯定回答率

マテリアリティ

森永製菓グループのマテリアリティ

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



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

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

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

長期経営計画

2030経営計画

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

2030ビジョン

森永製菓グループは、2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。

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

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

1stステージ 2021中期経営計画

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

2018中期経営計画(成果と課題)

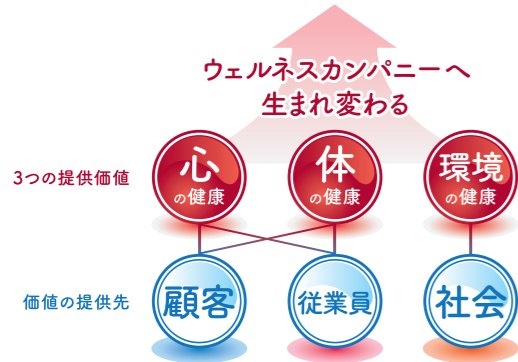
2018年度～2020年度の2018中期経営計画では、最終年度に新型コロナウイルス感染症の影響などから営業利益は減益となりましたが、国内事業を中心に収益力が向上し、売上高営業利益率10%水準を安定的に創出できる経営基盤を構築しました。今後は、成長戦略の加速に向けて、成長投資の原資を安定的に生み出せる収益力を確保するとともに、ガバナンス改革やDXへの取り組みを通じて限られた経営資源をより効率的に価値創造に結びつけられる経営効率の高い組織づくりを推進します。

今後予測される主な経営環境の変化

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

「心・体・環境の健康」への貢献

当社グループでは“ウェルネス”を「いきいきとした心・体・環境を基盤として、豊かで輝く人生を追求・実現している状態」と定義し、顧客・従業員・社会の3つの価値提供先に、「心の健康」「体の健康」「環境の健康」の3つの価値を創出することで、当社グループの持続的成長を実現します。



顧客×「心の健康」「体の健康」

全ての商品を通じて顧客の「心の健康」「体の健康」に貢献するために、その価値をさらに進化させていきます。「心の健康」では、科学的なアプローチにより情緒的価値を高め、顧客満足度の向上につなげます。「体の健康」では、機能的表示食品の開発などにより提供価値をさらに高めることで、食を通じた健康ニーズに応えていきます。

従業員×「心の健康」「体の健康」

働き方改革や、メンタルヘルスマネジメントを含む健康経営をさらに進め、従業員が働きがいを感じ、いきいきと能力を発揮できる組織づくりを推進します。

社会×「環境の健康」

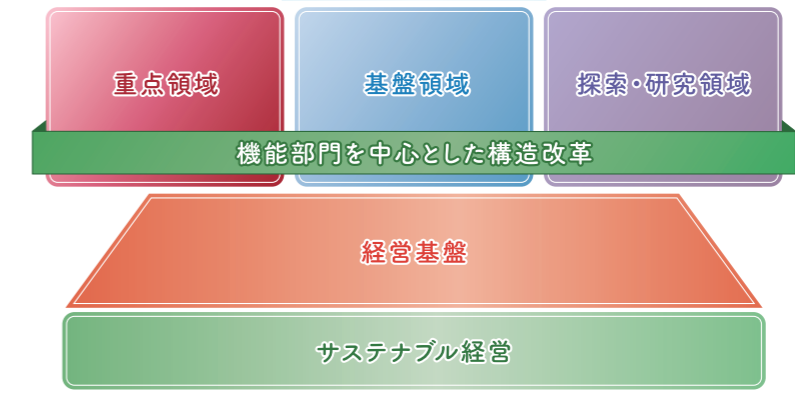
お客様のウェルネスを実現するには、提供する商品がおいしく健康的であるだけでなく、その商品を生み出す製造プロセスやバリューチェーンがサステナブルであることが必要と考えています。そのため、フードロスや人権問題、環境問題など事業に関わる社会課題の解決に取り組み、お客様に心からおいしいと感じていただける商品を提供する環境の実現を目指していきます。

2030年の財務・非財務目標

財務目標 ^{※1}		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 2021年度期首より適用する「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等に基づいた金額、指標
 ※2 対象:当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率(対象:全国15才～79才消費者)より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討
 ※3 従業員意識調査の肯定回答率 ※4 グループ連結。紙は製品の包材が対象 ※5 Scope1+2(国内グループ連結、2018年度比)

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



2030ビジョンの実現に向けた戦略

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

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

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

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

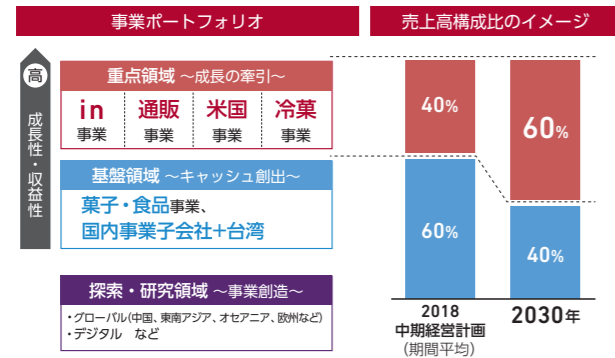
これらの戦略を統合的に進めることで、持続的成長を実現する強靱な経営基盤を構築するとともに、構造改革を通じて収益力を向上し、創出したキャッシュを重点領域に投入することで、グループ全体の成長効率を高め、2030ビジョンを実現します。

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

2030経営計画における「3つの基本方針」

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

方針1 事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上



重点領域への経営資源の集中

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

基盤領域による安定的なキャッシュの創出

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

探索・研究領域の取り組み

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

機能部門を中心とした構造改革による収益力向上

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

方針2 事業戦略と連動した経営基盤の構築

人事戦略

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

R&D戦略

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

財務戦略

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

DX戦略

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

方針3 ダイバーシティの推進

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

重要施策

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

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

2030経営計画の重要施策一覧

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

キャッシュアロケーションの基本方針

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

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

新たな推進体制の構築

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

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

中期経営計画

2021中期経営計画



藤井 大右
取締役上席執行役員
経営戦略部 担当

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

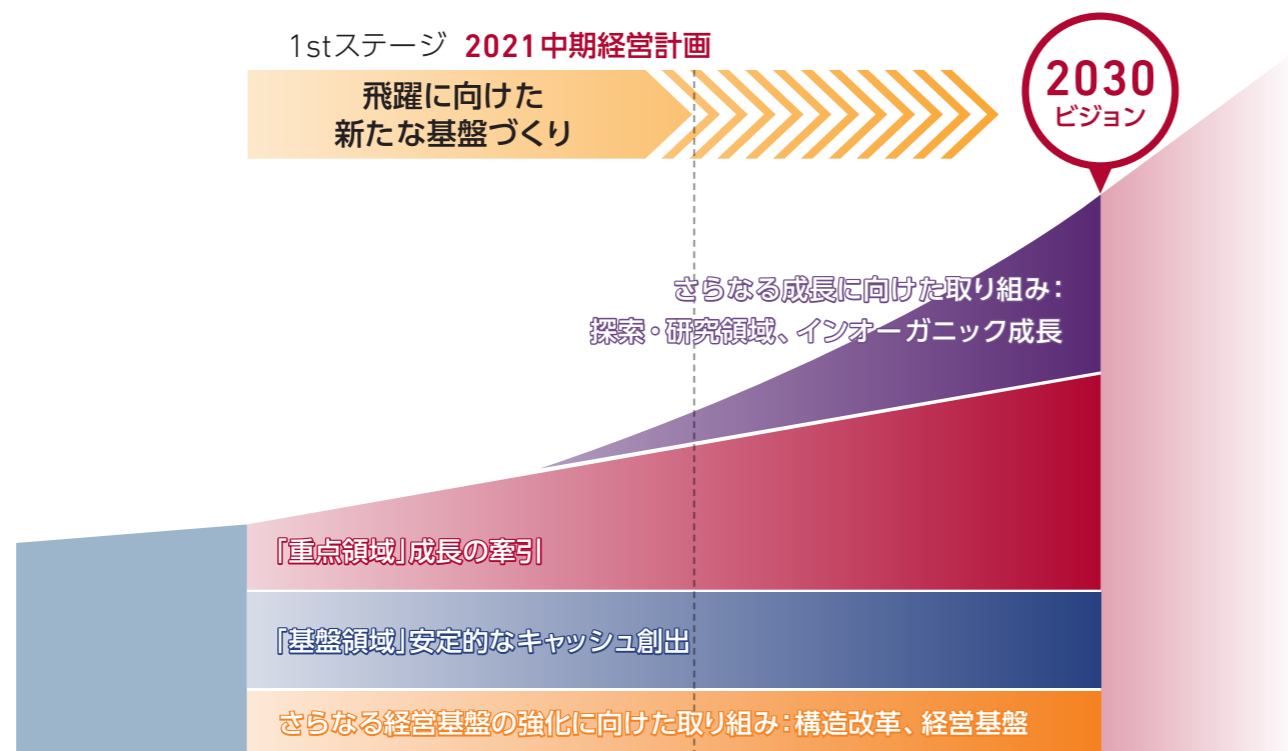
飛躍に向けて新たな基盤づくりを推進

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

※ ストック・キーピング・ユニットの略。商品数・品目数などを指す。

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

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



2021中期経営計画の目標

財務目標^{※1}

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

※1 2021年度期首より適用する「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等に基づいた金額、指標
 ※2 2018中期経営計画期間平均比較

非財務目標

持続可能な原材料調達比率 ^{※1}		
カカオ豆	2025年度	100%
パーム油	2023年度	100%
紙 ^{※2}	2022年度	100%

※1 対象: 国内の森永製菓製品
 ※2 対象: 製品の包材

重要施策

重点領域による成長の牽引

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

※ カスタマーエクスペリエンス(顧客体験価値)マネジメント

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

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

基盤領域による安定的なキャッシュの創出

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

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

方針 1 事業ポートフォリオの転換と構造改革

重点領域 in 事業

2030年の目指す姿

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

2030年 目標 売上高 **500**億円

主な商品



inバー



inゼリー

事業環境認識

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

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

2018中期経営計画の実績と課題

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

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

中長期戦略

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

in事業の中長期戦略の全体像

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

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

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

探索・研究領域による新規事業の創造

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

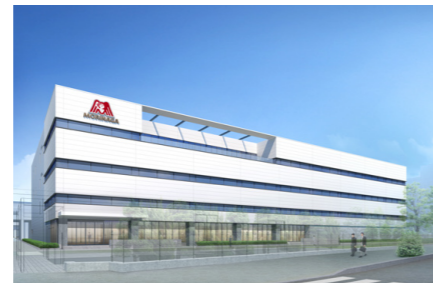
機能部門を中心とした構造改革

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

強固な経営基盤の構築

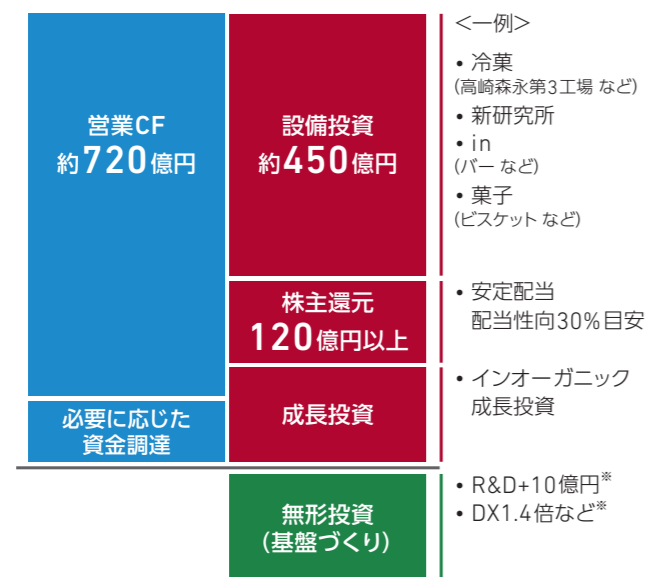
人事戦略では、人的資源の最大化を目指して、サクセッションプランの策定、専門人材の獲得、省人化体制の検討などをスピード感をもって実行します。**R&D戦略**では、2022年に研究所をリニューアルし、量産化技術の高度化や外部研究機関とのアライアンス強化に取り組むことで、新たな顧客価値の創造を実現します。**DX戦略**では、デジタル技術の活用で収益性の向上を目指す「DX1.0」の取り組みを開始し、IoTやRPA^{*}を活用した業務改革に着手します。また、今後も引き続き**ガバナンス体制の強化**に向けてグループ経営の強化・リスクマネジメントなど様々な課題に対応し、積極的かつスピーディな意思決定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

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



2022年開設予定の新研究所外観イメージ

キャッシュアロケーション



* 2018中期経営計画の期間比

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

2021中期経営計画での取り組み

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

2021中期経営計画におけるin事業の基本戦略

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

「inゼリー」の飲用シーンを広げるコミュニケーション事例



そのモチベーションを逃さない。

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

方針 1 事業ポートフォリオの転換と構造改革

重点領域

通販事業

2030年の目指す姿

顧客のウェルネス実現をサポートするヘルスケア事業に進化します。

2030年
目標 売上高 **200**億円



おいしいコラーゲンドリンク

おいしい青汁

事業環境認識

「森永ダイレクトストア」では、コラーゲンドリンクなど健康美容食品を直接お届けすることで、お客様一人ひとりのウェルネスライフをサポートしています。健康食品の通販市場規模は、2019年度5,660億円^{*}、過去5年で115%と成長を続

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

^{*} 富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2021」

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

2018中期経営計画の実績と課題

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

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

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

中長期戦略

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

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

2021中期経営計画での取り組み

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

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

「おいしいコラーゲンドリンク」が売れている秘密！

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

^{*}1 2019年4月時点 従来品(森永製菓調べ)

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



重点領域

冷菓事業

2030年の目指す姿

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

2030年
目標 売上高 **500**億円



チョコモナカジャンボ

板チョコアイス

事業環境認識

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

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

2018中期経営計画の実績と課題

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

^{*} インテージSR+

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

中長期戦略

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

2021中期経営計画での取り組み

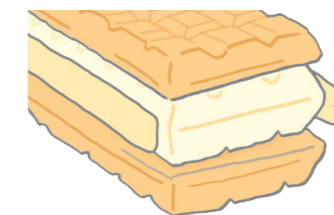
3つの基本戦略骨子のもと、事業成長を推進していきます。

2021中期経営計画における冷菓事業の基本戦略

基本戦略	内容
1 鮮度マーケティングの進化	<ul style="list-style-type: none"> 「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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 「味付き氷」の用途拡大、新市場参入

鮮度マーケティングの進化・「バニラモナカジャンボ」の取り組み

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



「チョコの壁」でモナカのパリパリ感を守ります

方針 1 事業ポートフォリオの転換と構造改革

重点領域

米国事業



坂井 俊之
取締役上席執行役員
海外事業本部 担当

2030年の目指す姿

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

2030年目標

売上高 **300**億円



HI-CHEW・オリジナルミックス



HI-CHEW・トロピカルミックス

事業環境認識

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

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

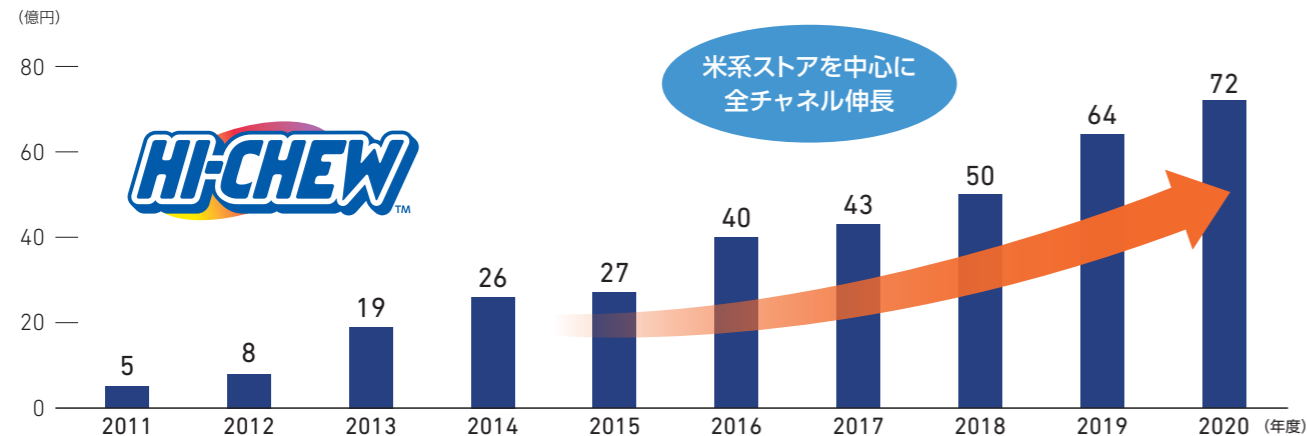
2018中期経営計画の実績と課題

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

おける「HI-CHEW」ブランドの認知度、信頼度は大きく高まっていると考えています。一方で、商品ラインアップは競合企業に比べてまだ少なく、SKU^{*3}の拡充が課題と考えています。「HI-CHEW」は、米国だけでなくその他の国・地域でも、消費者調査で受入性が高く、商品力が高いとの評価が得られており、今後、さらなる成長に向けて、事業拡大の基盤づくりを推進していきます。

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

米国市場における「HI-CHEW」の売上高推移



中長期戦略

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

2021中期経営計画での取り組み

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

米国市場における「HI-CHEW」重点施策



ゼリー飲料市場の創造

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

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

その他海外エリアへの展開

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



方針 1 事業ポートフォリオの転換と構造改革

基盤領域

国内菓子・食品事業

2030年の目指す姿

高収益基盤を構築すべく
カテゴリーポートフォリオを転換します。

2030年
目標 売上高営業利益率 **10%**



ハイチュウ(グレープ)



ミルクココア

事業環境認識

国内菓子事業

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

国内食品事業

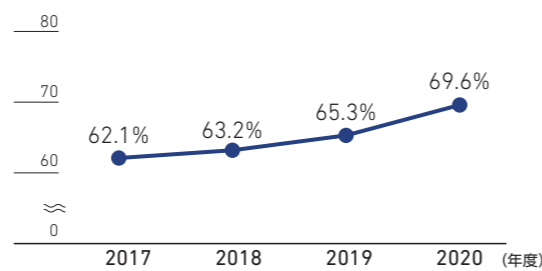
国内食品事業は、1919年に国産初のミルクココアとして発売したロングセラーブランドの「森永ココア」や「森永甘酒」などの「カテゴリーNo.1商品」により、市場を牽引してきました。コロナ禍をきっかけにお客様の健康意識は一層高まっており、健康素材を使用した商品へのニーズが継続的に高まると予測しています。

2018中期経営計画の実績と課題

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

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

菓子・食品事業における主要ブランド*が売上高に占める割合



中長期戦略

国内菓子事業

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

※ スtock・キープ・ユニットの略。商品数・品目数などを指す

2021中期経営計画

チョコレート	<ul style="list-style-type: none"> 商品・チャネル・コミュニケーション戦略の見直しによる利益率改善・売上高規模の確保
ビスケット	<ul style="list-style-type: none"> 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
キャンディ	<ul style="list-style-type: none"> 「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

「ダース」のブランド再構築

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

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



多様な食感「ハイチュウ」で楽しさ提供

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



国内食品事業

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

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



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

「森永甘酒」はデザインをリニューアルし発酵素材が持つ価値を訴求



「ウェルネスクンパニー」に向けて

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

手軽に機能価値や健康価値を提供



大粒ラムネ



シールド乳酸菌タブレット



糖質90%オフのど飴 (機能性表示食品)

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

素材のもつ健康効果の研究



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



飲む点滴と言われている甘酒の健康や美容効果に関する研究を進めています。

方針1 事業ポートフォリオの転換と構造改革

機能部門の構造改革による収益力向上



平久江 卓
取締役上席執行役員
生産本部長、物流部 担当



松永 秀樹
上席執行役員
営業本部長

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

事業環境認識

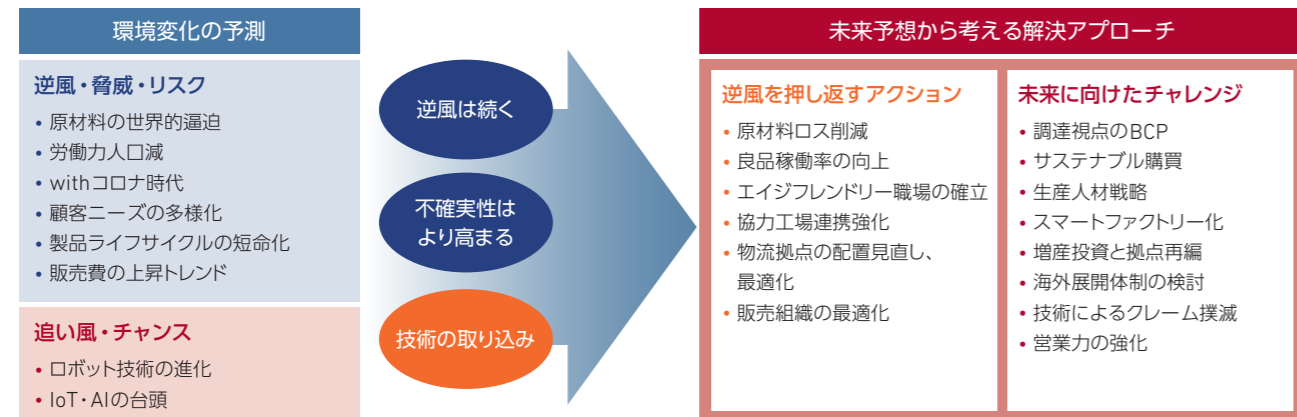
当社グループの事業に影響を与える外部環境変化には、直接影響を受ける原材料価格の高騰や消費動向以外にも、気候変動、海洋汚染、人権問題など、容易に解決できない世界規模の社会課題が含まれています。

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

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

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

外部環境変化と当社グループへの影響および解決アプローチ



2030ビジョン実現に向けた たゆまぬ構造改革

1. 調達機能の構造改革

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

調達機能の課題と戦略的体制

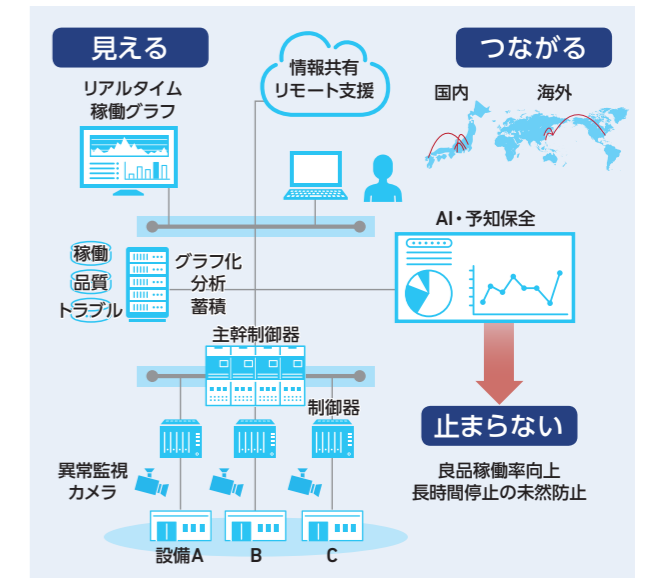


2. 製造機能の構造改革

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

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

スマートファクトリー化の全体像



高崎森永株式会社 第3工場

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



高崎森永第3工場

同工場のコントローラー室

3. 物流機能の構造改革

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

物流構造改革の主な施策

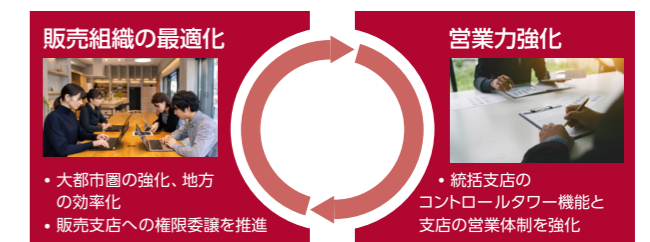


※1 トラックによる貨物輸送を鉄道や船舶の利用へ転換すること
※2 商品を在庫することなく仕分けを行い、すぐに出荷する通過型物流センター

4. 販売機能の構造改革

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

市場の変化を見据えた販売機能の構造改革



方針2 事業戦略と連動した経営基盤の構築

人事戦略



高橋 正明
執行役員
人事部長

2030年に向けて

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

基本認識

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

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

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

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

中長期戦略

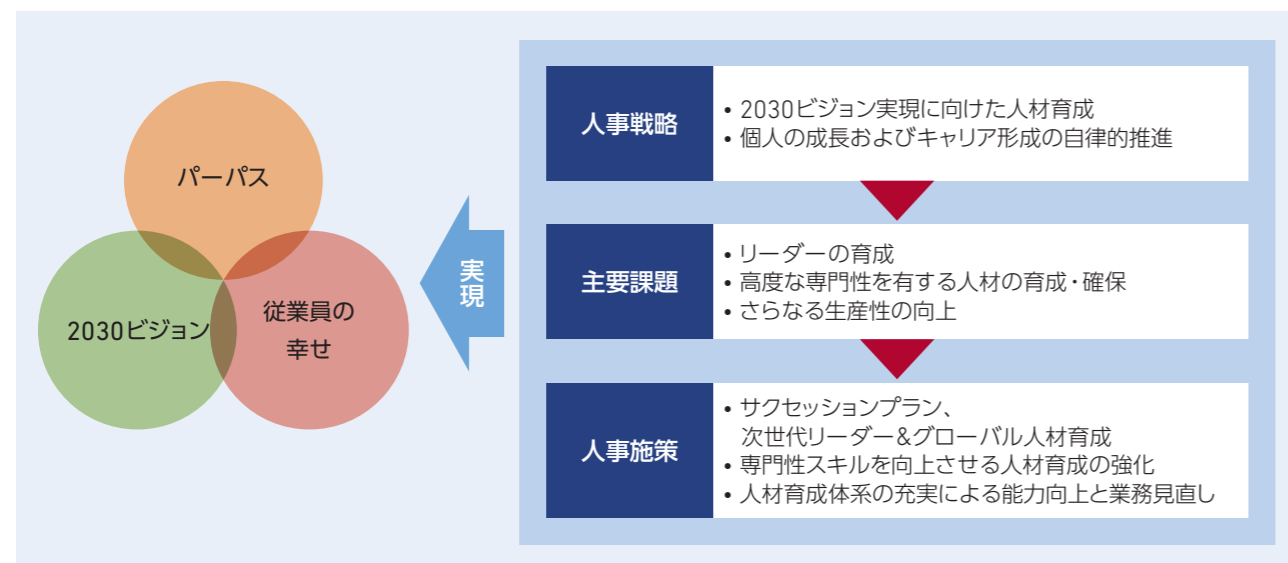
人事戦略においては、「2030ビジョン実現に向けた人材育成」と「個人の成長およびキャリア形成の自律的推進」の両立を基本方針としています。

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

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

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

パーパス・2030ビジョン実現に向けた人事戦略



R&D戦略



森 信也
取締役上席執行役員
研究所長

2030年に向けて

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

中長期戦略

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

【研究開発の基本方針】

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



基盤研究強化・重要技術のアップデート

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

成長戦略の強化(ウェルネス・グローバルの加速)

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

【ウェルネス】

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

【グローバル】

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

未来に向けた価値創造・共創の推進

- **1. 未来価値創造センターの組織化**
技術イノベーションによる成長に向けた中長期視点のR&Dの強化を目的として、2018年春に未来価値創造センターを新設しました。当センターは、中長期的な研究開発と新市場に向けた新技術開発を進めており、コア技術の深耕、原料のコストダウンおよび安定供給に向けた研究、ウェルネス・グローバルを意識した新加工技術開発などを強化します。
- **2. 新たな研究施設の開設**
研究開発の高度化と新たな価値創造に向けた新研究施設を2022年に開設します。既存の研究開発環境の強化に加え、社内外の研究パートナーとの外部共創エリアを備え、ラボレベルからパイロットプラントレベルまでの共同研究を可能とします。
- **3. 産学連携の強化**
大学などの研究機関との共同研究を強化し、外部共創による価値創造を加速します。
(提携先: お茶の水女子大学、東京工科大学、東京理科大学、徳島大学 他70機関以上)
- **4. 研究開発費の増額**
2030年度までに段階的に引き上げ、2030年度の研究開発費(単年度)は2020年度比150%以上とします。
- **5. サステナビリティ対応**
主要原材料を中心に、社会環境に配慮した持続可能な素材への切り替えなどの研究・技術開発を推進します。

方針2 事業戦略と連動した経営基盤の構築

財務戦略



内山 進一
取締役上席執行役員
経理部 担当

2030年に向けて

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

2018中期経営計画の実績と課題

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

今後は、①中長期の企業価値向上に資する資本コストを考慮

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

2018中期経営計画における重要経営指標

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

中長期戦略

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

1. 成長投資

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

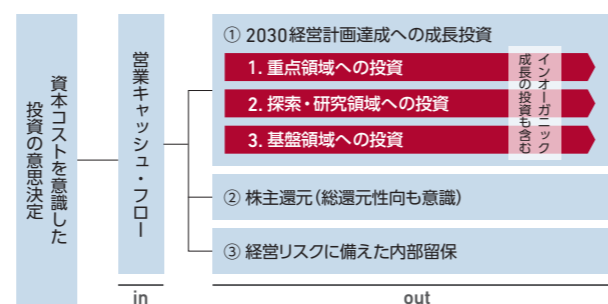
2. 株主還元

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

3. 内部留保

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

キャッシュアロケーションの考え方



DX戦略



佐野 友一
執行役員
DX推進部長

2030年に向けて

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

基本認識

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

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

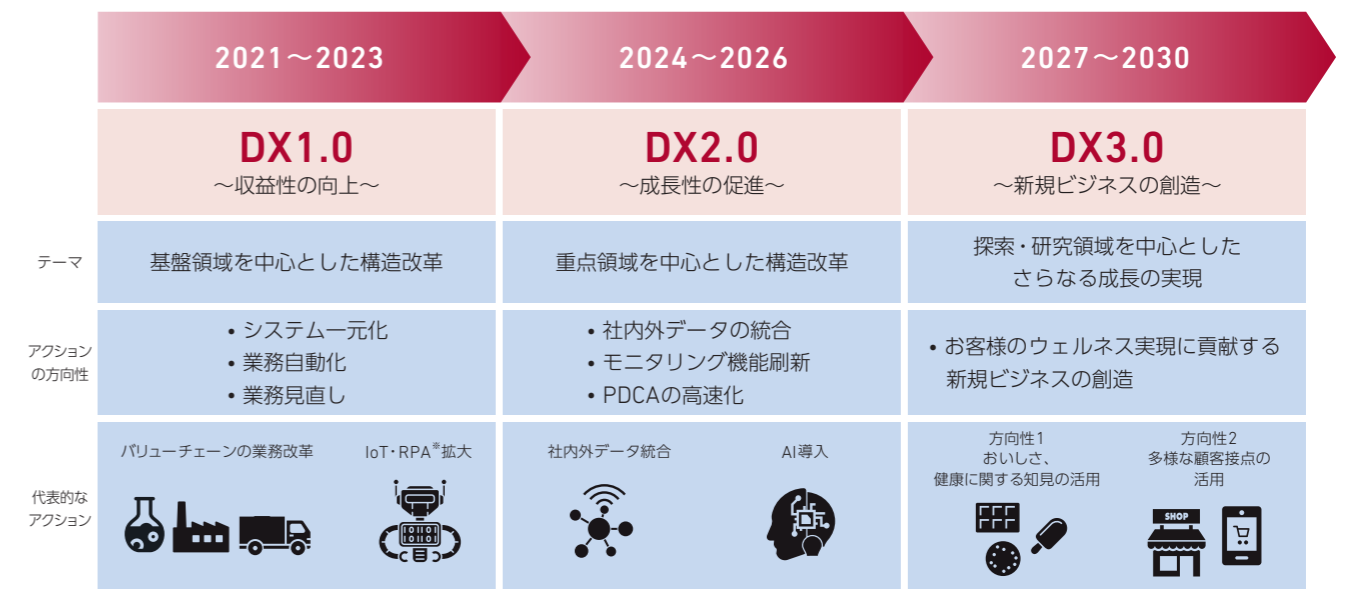
中長期戦略

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

「DX2.0」では、「成長性の促進」を目的とし、社内外データ

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

DX戦略の全体像



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

ダイバーシティの推進



藤井 大右

取締役上席執行役員
ダイバーシティ推進室 担当

2030年に向けて

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

「一人ひとりの個を活かす」経営を実現し、イノベーションを加速する

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

森永製菓グループ

ダイバーシティポリシー

一人ひとりの個を活かす

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

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

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

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

ダイバーシティポリシーを実践するための5つの指針

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

2030年のありたい姿

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

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

※1 グループ連結 ※2 森永製菓(株)単体



ダイバーシティ推進スタッフ