

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

理解できる。「森永製菓グループは、2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります」という2030年ビジョンのもと、製菓業界の中で「健康」といった一つの価値を軸にして事業を拡大していく姿を見ることが出来た。



### 2030 ビジョン

まず統合報告書の序盤に企業理念や2030ビジョンが提示されており、自らが顧客にどういった価値を提供しているのか、そして今後それをどう進化させていくのかということが簡潔にまとめられている。また、イントロダクションとして国内事業・海外事業での主要商品の売上高・営業高利益・事業概要・強みや現在までの歴史を書き、「重点領域」としている主力商品の枠組みを理解できるようになっており、価値提供ビジョンにわかりやすく移行できる構成になっている。

価値提供ビジョンの項では今までの中期経営計画を具体的な数値を出しながら2024中期経営計画を提示している。厳しい状況下に置かれている菓子業界の中での自らの立場と今後のビジョンを簡潔にまとめており、グループ全体としての方針がわかるようになっている。特にマテリアリティを表にして非常にわかりやすく記載しており、森永製菓として社会的に起こりうる問題に対してどう取り組んでいくべきかということが理解できる。

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)	目標・進捗				進捗状況	関連ページ
			2030年目標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績		
1 世界の人々のすこやかな生活への貢献	1 心・体・環境の健康への貢献	● 消費者の健康志向の拡大に伴うウェルネス機会の拡大 ▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力の低下 ▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力の低下	ウェルネスカンパニーに向けた事業拡大の進捗を定量的に示す指標を確立する*	-	-	63%	<ul style="list-style-type: none"> <li>*各事業において、ウェルネスカンパニーの事業に特化した商品・サービスを提供する商品開発を進める。</li> <li>**この健康に関する健全なイメージを維持し、消費者の健康意識を高める。</li> <li>***健康が社会課題として認識される中、健康意識の向上を促すための取り組みを進める。</li> <li>****健康意識に関する消費者のニーズに基づいた商品開発を進める。</li> </ul>	<a href="#">健康</a> <a href="#">環境</a>
	2 持続可能な生活への貢献	● 社会課題の解決による持続可能な社会の実現 ▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力の低下	環境に対する社会的責任の履行を定量的に示す指標を確立する*	-	-	87%		
	3 サステナブルな商品開発の推進	● 消費者のサステナブル意識の拡大に伴うウェルネス機会の拡大 ▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力の低下	SDGsの達成・健全な成長の企業イメージの向上を定量的に示す指標を確立する*	-	-	87%		
	4 安心・安全の確保	● 消費者の安心・安全意識の向上に伴うウェルネス機会の拡大 ▲ 対応遅れによる中長期的な市場競争力の低下	消費者の安心・安全意識の向上を定量的に示す指標を確立する*	-	-	87%		

森永製菓グループのマテリアリティ (一部抜粋)

価値創造戦略の項ではより具体的な戦略を全体的、そして重点領域ごとに説明されていた。こちらはそれぞれの領域の説明のフォーマットが統一されており、具体的な内容でありつつも読んでいてストレスの少ない構成になっていると感じた。内容に関してもウェルネスカンパニーへ向けてといった観点で今後のビジョンを説明しており、自らがとる立場を繰り返し印象付けており方針が伝わってくる構成であった。また人事戦略、R&D 戦略、DX 戦略、サステナビリティへの取り組み等の記載もあり、それぞれの項目が図や表を用いながら丁寧に解説されていた。全体的なビジョンから具体的な戦略まで、統合報告書を読み進めていくことによって理解できるようになっている。

そのほかにも各項目で代表取締役社長をはじめとして担当者の顔を記載しながら、どういった人物が事業に取り組んでいるのかの見える可がされており、ただ説明があるよりもこの人たちからのメッセージという受け取り方ができ、統合報告書に温かみと説得力が生まれているように感じた。

上記の点から森永製菓の目指す将来の姿がわかりやすく提示されている報告書であった。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

森永製菓の現在の競争優位性については統合報告書内では理解が難しかった。

基本的に森永製菓は菓子類をはじめとした商品で「健康」を提供することを強みとし、この強みを活かして顧客に価値提供を行っていきとしている。ビジョンとして掲げている、「心の健康」「体の健康」「環境の健康」に関して各項目で強調しながら記載をしている。

in 事業ではゼリー飲料シェア No.1 であり、事業環境として健康ニーズの高まりや食の簡便化といった機会とコスト上昇や新規参入などのリスクを提示するとともに、それに対してどういった対策をしていくのかということが簡潔にまとめられていた。in ゼリーだけでなく in ブランドとして今後の事業拡大を掲げており、初めて in 事業を知る人も興味を持ちつつその有効性がわかるような内容になっていた。

米国事業では Hi-CHEW ブランドの拡大を目指した過去の戦略と今後の拡大に向けた課題と戦略がまとめられており、米国キャンディ市場にたいしてのポジティブな姿勢を感じた。米国を足掛かりとして今後大きくなっていく海外菓子業界に対する可能性を感じる事が出来る項目であった。

その他の事業に関しても同様に自らの立場と強み、課題点が同じフォーマットで記載されているため、各商品や自社が目指す未来に関しては理解できた。しかしながら、それが本当に業界として競争優位性を保持しているのかは少々疑問が残った。「健康」といった一つの軸を掲げて菓子業界の中でのポジションを確保しようとしているが、それが統合報告書を読んでいない顧客に伝わっていないとその優位性を発揮することはできず、in 事業や通販事業は分かりやすく健康に結びつくが、その菓子の「心の健康」といった部分に関しては

優位性が認められるか怪しいと感じた。「ウェルネスカンパニー」としてのビジョンを掲げているため、それぞれの事業で達成できる「健康」をすべての顧客に伝えられるような取り組みを記載していく必要があるのではないかと考えた。

上記の点から一部では理解が出来るが、全体としての競争優位性は理解することが出来なかった。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

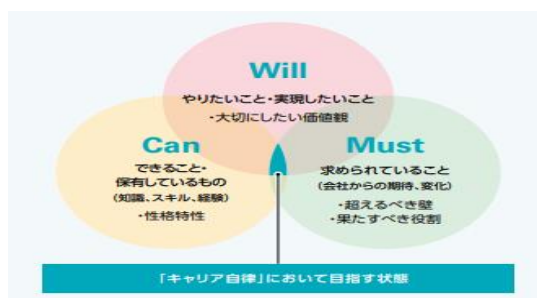
競争優位性に持続性があるかどうかは理解が出来なかった。前述の通り、全体としては競争優位性が認められず、in 事業や通販事業の「健康」という観点からも持続性があるかどうかは判断が出来なかった。課題点として新規参入による競争激化があげられ、その対策が新たな利用シーンの開拓や新たな価値創造となっており、in ゼリー・in 事業での今後の取り組みを示しているが、それが新規参入に耐えうるのか、in ブランドとして「健康」の維持を推進するとしてすでに市場にある商品領域と競争することになるのではないかといった疑問が残り、そこに競争優位の持続性があると考えることが出来なかった。

しかしながら、原材料・エネルギーコストの高騰からくる商品の値上げ、少子高齢化による日本菓子市場の縮小といった問題に対して、全体として「ウェルネスカンパニー」へ向けて成長をしていくということを一般の顧客に対して前面に押し出すことで、菓子業界の中での「健康」を軸とした価値提供をしているといった認知が高まり、諸問題を改善できる可能性を秘めているのではないかと感じた。そのため今後の業界の中での位置取りと認知向上に目を向けていきたい。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

自身の人的資本の価値向上を達成できると感じた。人事戦略の項での記載が非常に丁寧であり、人材育成・健康経営の2点から安心して業務に取り組むことができ、自らの能力を高められるのではないかと思った。

人材育成の項では、人材ポートフォリオの最適化と能力開発について触れられており、前者では会社として求めている人材を掲げ、それに対する会社の取り組みがあげられており、後者ではキャリアに対して「キャリアは自らが切り開く」という当事者意識を持ちながら、社員の能力を高めるプログラムを行っているとしていた。



プロティアン・キャリア

健康経営の項では、「森永製菓健康宣言」を指針として、顧客に対しても掲げている「心と体の健康」を社員にも適用しているとしていた。年間総労働時間・年次有給取得日数の推移も提示しており、実際の取り組みがわかりやすく記載してあった。

能力向上に対するプログラム、働くに際して危惧される健康に対する配慮がどちらも充実しており、ストレスが少なく業務に集中できるような環境が整っていると考え、人的資本の価値向上が達成できるのではないかと考えた。

## 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

### よかった点

報告書がわかりやすかった。図や表などはもちろんのこと、フォーマットが統一されており、読んでいる間にストレスが少なかった。何を伝えたいのかということがそれぞれの項で分かりやすく、全体として目指していく 2030 ビジョンに向かって組織を動かしていることが伝わってきた。「健康」や「ウェルネスカンパニー」という単語を頻繁に用いており、一度読んだら森永製菓が目指している姿を深く認知できるようになっている報告書であった。

また、人物・商品の写真が非常に多く、森永製菓ではこういった人物がこういった商品を開発・提供しているのかがわかったため、企業に対して理解を深めることが出来る報告書であったと感じた。

### 改善余地

事業への取り組みや企業としての数値目標は非常にわかりやすかったが、今後起こりうるコスト高騰や市場縮小に対して、各事業の売上高や営業利益などの予測等の実現可能性があるのかということが少々わかりづらかった。リスクに関する記載が少なく、比較的ポジティブな数値が記載されており、展望に関してもニーズ・領域拡大を掲げていたが、現実の市場に本当に対応しているのかということに対して説得力のある数値や説明があるとよいのではないと感じた。

### 【参考文献】

森永製菓グループ『統合報告書 2024 年 3 月期』

[https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/reports/pdf/integrated\\_report2024/MORINAGA\\_Integrated\\_Report\\_2024\\_JA\\_all01.pdf](https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/reports/pdf/integrated_report2024/MORINAGA_Integrated_Report_2024_JA_all01.pdf)