

企業名： 森永製菓

レポート名： 「森永製菓統合報告書 2024」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

森永製菓は、2021年5月にグループとして初となる長期経営計画「2030 経営計画」を発表しており、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」ことを明確に掲げていて、そのビジョンは報告書全体を通じて一貫して示されている。ここで言うウェルネスとは、単に健康食品の提供を意味するのではなく、「いきいきとした心・体・環境を基盤とした、豊かで輝く人生を追及・実現している状態」を支える企業を意味する。そのため、提供価値を「心の健康（顧客）」「体の健康（従業員）」「環境の健康（社会）」という3つの軸に明確に分けており、単なる総合菓子メーカーから、生活・社会全体を支える企業への進化を目指していることが伺える。この姿勢は中期経営計画にもしっかりと反映されており、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込めて2回連続「飛躍に向けた」という言葉が用いられている。また、ウェルネスカンパニーとして生まれ変わるために、方向性の合致を重視しながらもインオーガニックな成長に向けて投資を行っており、目指す姿への姿勢が体现できていると言える。その他にも重点領域や基盤領域などそれぞれの事業部単位での戦略の中にも「ウェルネスカンパニーへ向けて」の項目が用意されており、グループ全体としてウェルネスカンパニーという目指すべき姿が共有されていると感じた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

森永製菓の競争優位性は主に重点領域の4つである in 事業、冷菓事業、通販事業、米国事業にあると考えられる。In 事業では、ゼリー飲料のシェア No. 1 のブランド力と健康ニーズの高まりや多様化に対する約40年にわたり蓄積されてきた体づくりや栄養摂取のノウハウを強みとして持っている。これを活かして「in ゼリー エネルギーブドウ糖」や「in ゼリー フルーツ食感」、「in ゼリー 成長サポート」のほかに1本でタンパク質や鉄分が取れる「in バー」などの多様な顧客の様々な生活シーンに合わせた商品を展開しており、売上高は伸びている。冷菓事業では、菓子技術を活用したラインナップと適切なマーケティングにより競争優位性を築いていると考えられる。「ジャンボ」グループは「チョコの壁」によりモナカのパリパリ感の維持に成功しており、また、「ジャンボ」のインパクトのあるパッケージデザインで展開した冬季限定品や秋冬限定の「白い板チョコアイス」などの発売をした。その際に品質の独自の価値やブランド価値の訴求を行うことで周辺市場からも顧客を

獲得することに成功しており、売上高、営業利益ともに増加となっている。通販事業では、コラーゲンの機能性研究と食品加工技術と、約 20 年にわたり蓄積してきた通販事業のノウハウと顧客基盤を強みとして競争優位性を築いている。築き上げてきた顧客基盤に対して森永製菓の研究力と技術を活かした「おいしい青汁」や「おいしいコラーゲンドリンク プレミオ」、「ひざ軽コラーゲン」、「TAICHIRO MORINAGA」商品などを発売することで、既存事業の進化と新規事業の創造に成功しており増収となっている。米国事業では、長年磨き上げてきたソフトキャンディ技術と商品開発力を強みに独自性を築き、「HI-CHEW」ブランドの拡大に成功している。また、ゼリー飲料に馴染みのないアメリカで発売したゼリー飲料「Chargel」や「HI-CHEW bites」や「HI-SOFT」などのブランドエクステンション品や市場創造に取り組み独自性をさらに築いている。その成果が売上高、営業利益にも表れており、増加となっている。以上のことから、商品開発の技術やブランド力などの複数の強みから競争優位性を築いており、理解できると言える。

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（変化）

in 事業では、「in」ブランドの拡張に取り組んでおり、子どもからお年寄りまでそれぞれのライフステージに適したニーズに対応したターゲット別の「in ゼリー」商品の発売や、たんぱく質周辺のニーズに対応した「in バー」商品の拡大、「in」新ブランドの開発に取り組んでいる。また、近年の健康ニーズの高まりや多様化、食の簡便化や時短志向の拡大が進んでいる環境も追い風となり、森永製菓の強みは持続していくと考えられる。冷菓事業では、シニアのアイス喫食機会の増加や気候変動による消費行動の変化を踏まえて、大人デザート需要に対応した商品の開発や冷凍食品市場等への挑戦による新セグメント形成など周辺市場からの顧客獲得に取り組んでいる。また、技術優位性を活用しながら味付き氷の用途拡大や機能性アイスやプラントベースアイスなど近年のニーズに対応したウェルネス商品の開発にも取り組んでおり、差別化されたラインナップは持続性のある強みであると言えるのではないだろうか。通販事業においては、コラーゲンの機能性研究を活かして「おいしいコラーゲンドリンク」の売り上げには取り組んでいるものの、デジタル接点の拡大や In オーガニック成長の実現、高付加価値嗜好品の展開、「おかしプリント」を起点とした BtoB ビジネスの拡大に取り組んでおり、現在の競争優位性を支えるまたは代わりとなる競争優位性の源泉を探しており、現在の競争優位性が持続するとは言い切れないと感じているのではないだろうか。米国事業では、米国キャンディ市場の継続的な伸長や多様な顧客ニーズということもあり、競争優位性の持続性はあると言えるのではないだろうか。売上の海外比率は 2020 年度の 7%から 2023 年度には 12.7%へと大幅に拡大しており、国内事業で培った商品開発力による独自の食感と味わいで独自性を築くことに成功している。また、イベントサンプリングや WEB 広告等のプロモーションによって「Chargel」の浸透に向けた投資を継続的に行なっており、ゼリー飲料が一般的でない米国市場において好評を得ている。その

ため、今後も独自性という強みは持続していくのではないかと考えられる。また、2021 中期経営計画期間においても R&D 投資を約 53 億円増加させるなどグループ全体として R&D に力を入れており、3つの戦略に沿って研究開発に取り組んでいる。ソフトキャンディ技術、冷凍下の菓子技術、ゼリー飲料技術の 3 大技術での革新的な加工技術の獲得戦略では、主に多様な食感の創造や海外ウェルネス対応などのソフトキャンディ技術の進化に取り組んでいる。また、成長戦略としてのウェルネス領域のさらなる進化戦略では、「心の健康」への寄与に着目した心理学の手法を用いた情緒価値研究の推進や、森永製菓が独自開発した健康機能を持つ食品素材である「パセノールTM」のサーチュイン遺伝子（長寿遺伝子）研究の強化に取り組んでいる。さらに、新技術の獲得による調達リスク・社会課題への対応戦略では、未利用資源を利用した大体タンパク質の開発や食物アレルギー、口腔ケア分野に取り組んでいる。このように森永製菓は R&D に投資を行っており、3大技術の強化と新技術の獲得に取り組んでいるため、大きな競争優位性の源泉である研究開発力は持続性があると言えるのではないだろうか。また結論として、森永製菓の競争優位性は持続性があると考えられる。

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

森永製菓においては、社員が自らのスキルや専門性を高められながらも、健康でやりがいを持って働くことのできる環境が整備されつつあり、自身の人的資本の価値向上を達成できると考えられる。森永製菓は人事戦略として、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、人材ポートフォリオの最適化、多様な従業員の自律的な能力開発と発揮、健康経営の推進に取り組んでいる。D&I の推進のため全従業員向けのアンコンシャスバイアスの研修や多様性を理解するセミナー、チームビルディングを学ぶセミナー等を実施するほかに、マネジメント層向けの D&I ポリシー浸透研修を実施している。これによって互いに信頼関係を築き、ここの持てる力を最大限に発揮できる環境が整備されている。また、人材ポートフォリオの最適化にも取り組んでおり、役職ごとに求められる能力の研修や専門性の高い人材の育成に力を入れている。そのため、マネジメント能力や専門性の強化をすることが可能であり、自身の人的資本の価値向上につながると考えられる。さらに、多様な従業員の自律的な能力開発と発揮の取り組みでは、「プロティアン・キャリア（主体的かつ変幻自在なキャリア）」の考え方を中心に据えており、「キャリア支援力ワークショップ」や自己啓発用プラットフォーム「CO-MORI キャンパス」の導入や、シニア人材の活躍推進に取り組んでいる。これらによって自分自身に必要なスキルを学び、「Will」を反映したキャリアを形成することで人的資本価値の向上に繋げることができると思われる。そのほかに健康経営の推進に取り組んでいる。従業員が健康でやりがいを持って働くことのできる職場環境を整備することで、従業員の活力向上や生産性の向上を通じた組織の活性化を実現し、持続的な成長と社会により良い価値を提供することを目指している。その一環として、セルフケアセミナーやストレスチェック、海外赴任従業員向けの専門的な相談窓口の設置を通じた心の健康の推進

や、森永健康保険組合独自の取り組み「ハビット」やエイジフレンドリーな職場づくり、徹底的な労働時間管理の推進を通じた体の健康、労働安全衛生に取り組んでいる。これらの取り組みによって心身ともに健康に仕事に専念することができる上に、長期的に先の見通せる環境が整備されていることによって長期的なキャリアビジョンを立てて行動することが可能となり、自身の人的資本価値の向上につながると考えられる。

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

森永製菓の統合報告書では図やグラフ、表をうまく織り交ぜているため多くの人もわかりやすくなっている。全員が財務や会計のスペシャリストではないため、多くの人がわかりやすく、読むのをできるだけ躊躇うことがないような工夫がされているように感じた。また、その工夫の一貫として色使いにも気を配っていると思われる。事業や領域ごとに色を使い分けており、内容の区別をわかりやすくしているように思う。また、商品の写真を多く織り交ぜることで親近感が湧きやすいとともにイメージしやすくなっている。どんなに有名な「ジャンボアイス」のような商品でも写真がなければ、すぐにイメージは湧かず、パリパリ食感の改善と言われてもいまいち分からない。しかし、「ジャンボアイス」の写真があることでモナカのパリパリ具合を連想しやすくなったりや、写真を見ることでモナカとアイス間にチョコの板が挟まっていることをイメージしやすくなったりなどの効果があるように思う。さらに、セクションの間に特集を挟んでおり、グローバルな事業成長に関する内容や新たな市場創造に関する内容など多くの人がより情報を知りたがるようなホットな内容について詳しく説明している点も評価できる。その他に、森永製菓が目指しているウェルネスカンパニーという姿が随所に現れており、統一感のある報告書になっている点も良いと感じた。一方で、それぞれの重点領域や基盤領域に関する戦略や総括の中で強みや事業環境に関する動向が簡便的にしか書かれておらず、今後想定されるリスクやそのリスクに対する対応策などステークホルダーが懸念している内容についての説明が不十分であると感じた。また、2021 中期経営計画の基本戦略に対する成果については述べられているものの、正の部分のみについてしか述べられておらず、逆にうまくいかなかった部分も知りたいと感じたがわざわざ述べてはくれないだろうなと感じた。