

2024年5月14日

各位

会社名 森永製菓株式会社
代表者名 代表取締役社長 太田 栄二郎
(コード：2201、東証プライム市場)
問合せ先 コーポレートコミュニケーション部長 岡本 奈津子
(TEL. 03-3456-0150)

森永製菓グループ「2024 中期経営計画」に関するお知らせ

当社は、2025年3月期から2027年3月期までの3年間を対象とする中期経営計画「2024 中期経営計画」を策定いたしましたので、その概要を下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 2030 経営計画の概要

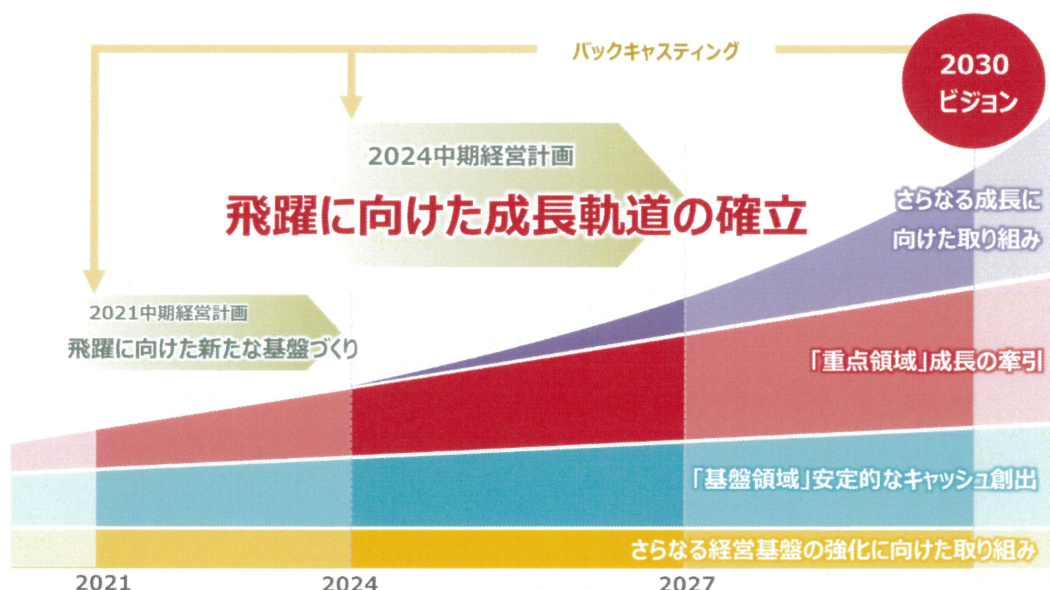
当社グループは、企業理念のもと、持続可能な社会の実現に貢献しつつ中長期的な成長を遂げ企業価値を高めていくため、2021年に2030年に向けた長期経営計画として「2030 経営計画」を策定しました。

2030年の目指す姿として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。』を定めています。「ウェルネス」とは、「いきいきとした心・体・環境を基盤にして、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・社会に、心の健康、体の健康、環境の健康の3つの価値を提供し続ける企業になることを目指しています。120余年の歴史で培った信頼と技術を進化させ、あらゆる世代のウェルネスライフをサポートしてまいります。



2, 2024 中期経営計画の位置づけ

2025年3月期を初年度とする「2024 中期経営計画」では、2030 経営計画達成をより確実なものにするための2nd ステージと位置づけ、キーメッセージを「飛躍に向けた成長軌道の確立」と決めました。成長し続ける永続企業を目指して、重点領域の成長、経営基盤の強化に向け積極的な投資を継続するとともに、基盤領域及び機能部門を中心とした構造改革を推し進めてまいります。ROIC マネジメントの実践を通して、これらの戦略をスピードをもって実行することにより、成長性と資本収益性の好循環を生み出し、2030 年に向けた成長軌道を確かなものにしてまいります。



3, 経営目標

「2024 中期経営計画」における最終年度 2027 年 3 月期の経営目標・指標は以下の通りであります。

| | 2023年実績 | 2026年 | 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 | - |
| <重要経営指標> | | | |
| 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 | 25%以上 当期目標 15% → 新たな目標 |
| ROE | 11.8% | 12%以上 | 15%以上 |
| ROIC ^{*1} NEW | 9.6% | 10%以上 | 12%以上 |
| DOE NEW | 4.0% | 4.3% | 4.5%以上 |
| <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 | | | 70% |
| 企業イメージ調査による笑顔にしてくれる企業肯定回答率 ^{*2} NEW | | | 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 | | | 80% |
| 持続可能な原材料の調達比率（カカオ豆、パーム油、紙） | | | 100% |
| CO2排出量 | | | 30%削減 ^{*3} |

*1 買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）
*2 当社調べ、国内対象：全国10~70年代男女 1,400名 *3 Scope 1+2（国内グループ連結 2018年度比）

詳細につきましては、別紙「2024 中期経営計画・2030 年に向けた取り組み」資料をご参照下さい。

(注) 業績予想および将来の見通しに関する事項

当社の開示資料のうち、過去の事実以外の計画、方針、その他の記載につきましては、いずれも現時点において当社が把握している情報に基づく経営上の想定や見解を基礎として策定した計画・目標であり、潜在的なリスクや不確実性などを含んでいることから、その達成や将来の業績を保証するものではありません。実際の業績は諸々の要因により見通しとは大きく異なる可能性があります。

以 上



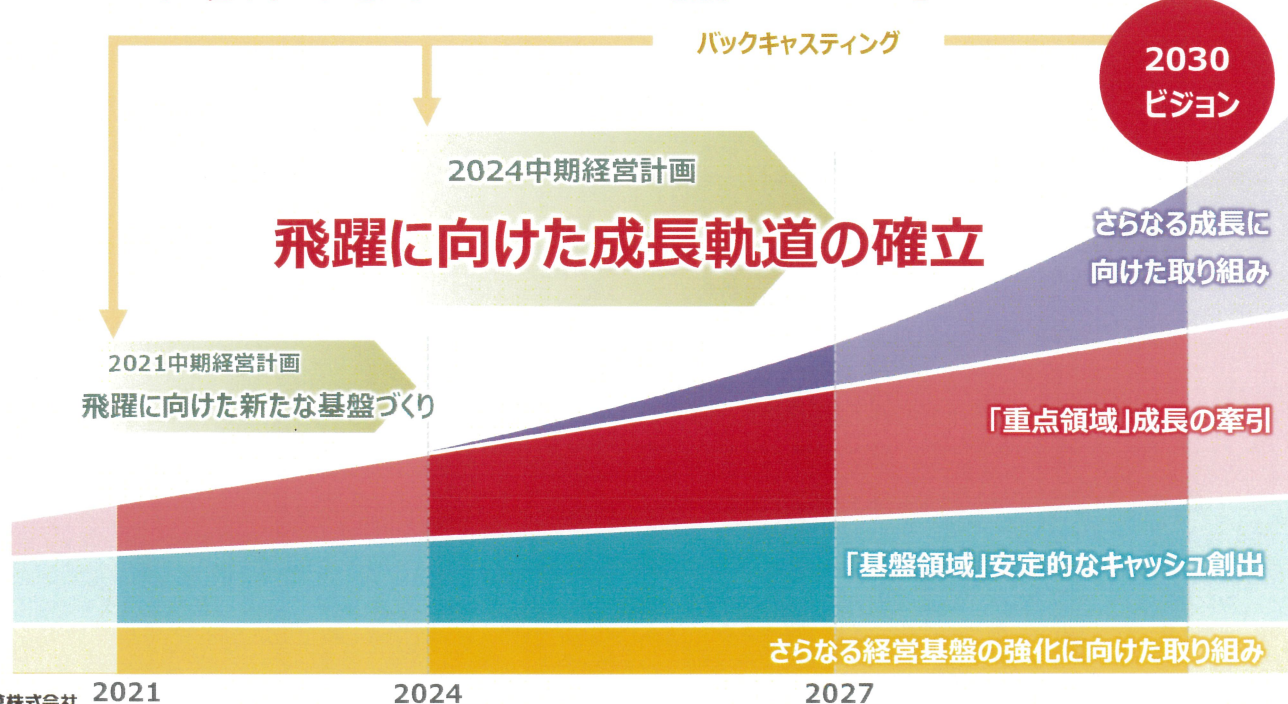
おいしく たのしく すこやかに



2024中期経営計画・ 2030年に向けた取り組み

2030経営計画における2024中期経営計画の位置づけ

2030経営計画達成のための「道筋をつくる」2ndステージ



飛躍に向けた成長軌道の確立

「飛躍」に向けた 2024中期経営計画の位置づけ

■ 2030経営計画2ndステージ

- ✓ 2021中期経営計画と同じく「飛躍に向けた」という表現を使用

■ 2030年以降に向けて

- ✓ 2030経営目標は、永続企業を目指す上でのマイルストーン
- ✓ その先のさらなる成長を目指すという意志

ROICマネジメントの実践を通して

「成長軌道の確立」に向けた 成長性と資本収益性の好循環へ

■ 成長性

- ✓ 事業ポートフォリオの最適化による経営資源の集中により、「過去最高売上高」達成を目指す
- ✓ 重点領域を中心とした海外事業・国内事業の力強い成長の実現
- ✓ 次世代を担う事業育成に向け、事業の芽を次なるステージへ昇華

■ 資本収益性

- ✓ さらなる構造改革・経営基盤強化による、「過去最高営業利益額」達成
- ✓ 菓子食品事業の資本収益性改善
- ✓ 事業で得たキャッシュを活用し、適切な投資を実行
- ✓ 保有資産の活用最大化、及び段階的なアセットライトを推進

2024中期経営計画 基本的な考え方：成長性と資本収益性の好循環

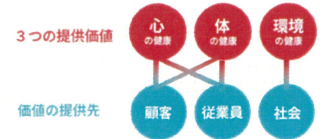
成長性と資本収益性の好循環で2030年に向けた成長軌道を確認なものに



2030ビジョン 2024中期経営計画における取り組み



2030ビジョンの実現に向け、アクティビティ・アウトプットの質を高めながら総量を増やすべく様々な取り組みを加速



活動の一例

顧客 「心の健康」の価値提供を継続

従業員 「心の健康」の進化

D&Iの考え方のさらなる浸透に向けた活動

顧客 パセノールの拡大

ゼリー飲料のさらなる拡充 (海外・国内)

社会 新本社「森永カクハンベース」の活用

CO2排出量削減に向けた取り組み

サステナブルな代替プロテインの開発

森永製菓株式会社

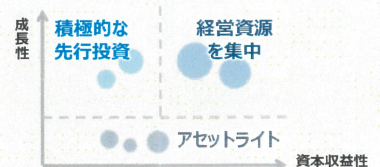
基本方針① 事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上 — ROICマネジメントの実践



ROICマネジメントにより、最適なポートフォリオ形成に向けた事業戦略を実行

事業ポートフォリオの最適化

- 成長性×資本収益性の2軸で事業を分析し、各事業の中長期的な戦略・施策を決定
成長を加速する事業、資本収益性を改善する事業を見定め、投資先・投資規模を含めて、経営資源を最適に配分



重点領域を中心に戦略的成長投資強化

- in: inブランドの確立
- 冷蔵: 既存の発展的進化、新規の芽の創造
- 通販: 定期顧客育成、事業領域拡大
- HI-CHEWのグローバル事業化
- 次世代ビジネスの取り組み加速

基盤領域における収益性・投下資本効率改善

- 保有資産を活かした売上高拡大を志向しつつ、維持更新投資の選択と集中により、段階的なアセットライトを推進
- コスト低減、販売費効率化、機動的な価格改定等の収益改善を推進

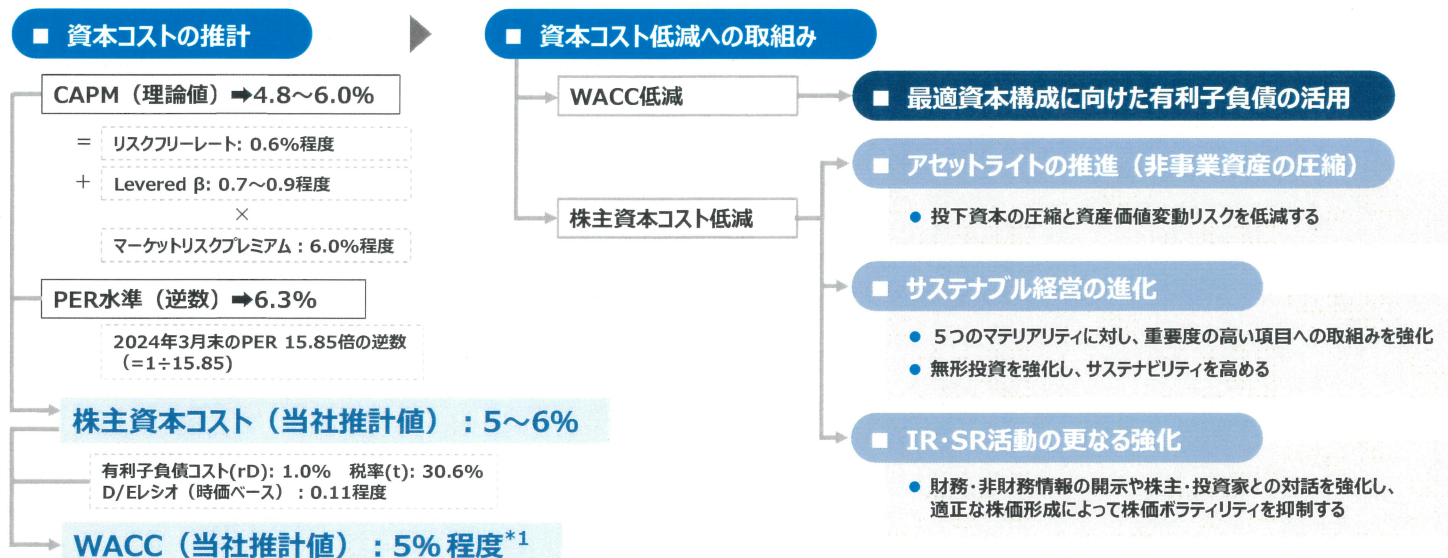
森永製菓株式会社

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

— 資本コストの推計と低減への取組み



財務レバレッジの活用及び環境変化に強い事業ポートフォリオの構築



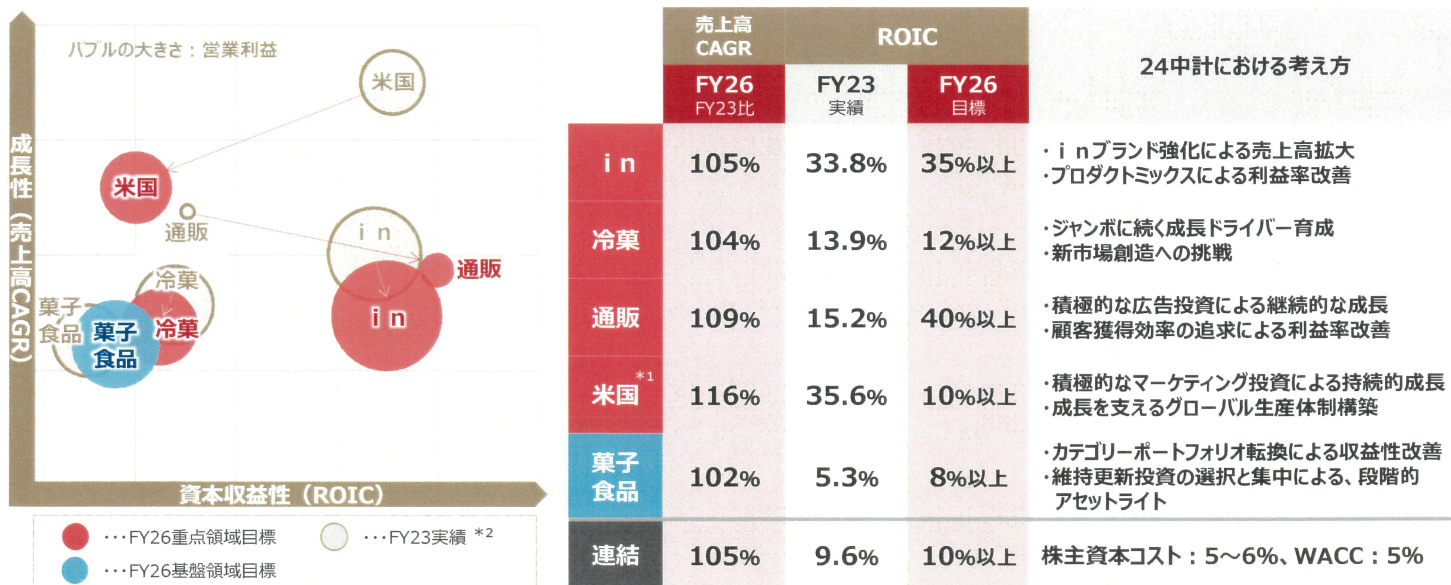
森永製菓株式会社 *1 株主資本コストを6%として算出

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

— 事業別ポートフォリオの考え方



ROICマネジメントにより、最適なポートフォリオ形成に向けた事業戦略を実行

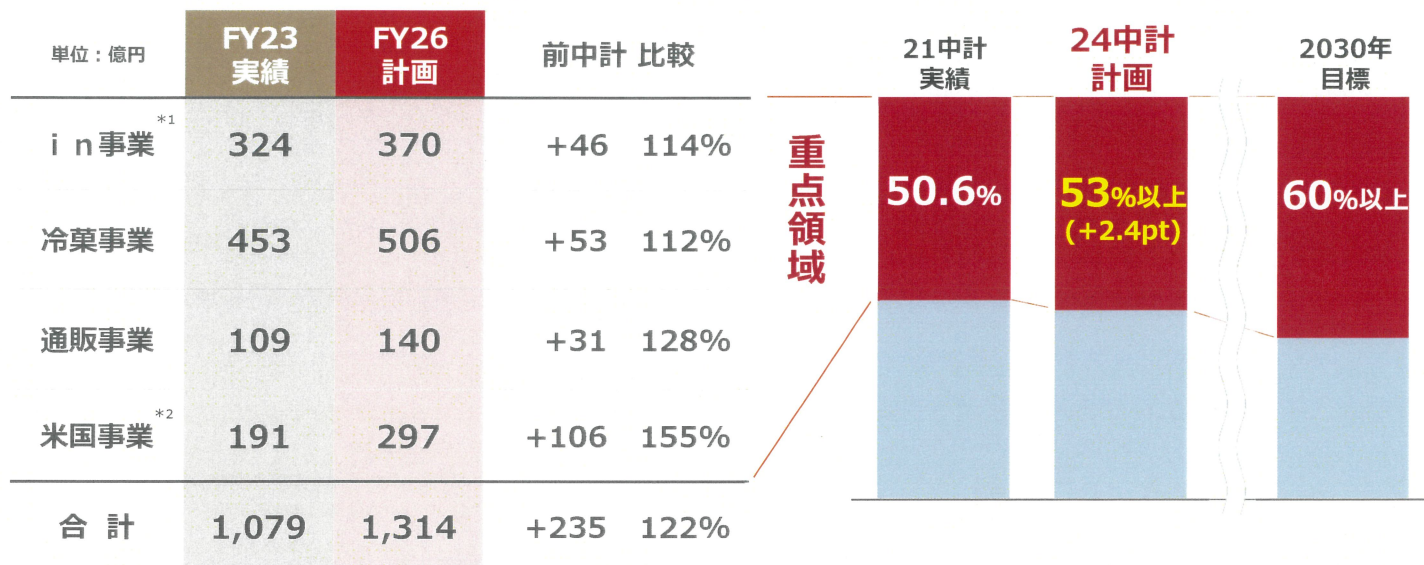


森永製菓株式会社 *1 連結ROICは貸方アプローチ、事業別ROICは借方アプローチ (現預金・投資有価証券等の非事業用資産は投下資本に含まない) で算出
*2 米国事業の売上高CAGRは現地通貨ベース *2 売上高CAGRはFY20比

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 — 重点領域売上高比率



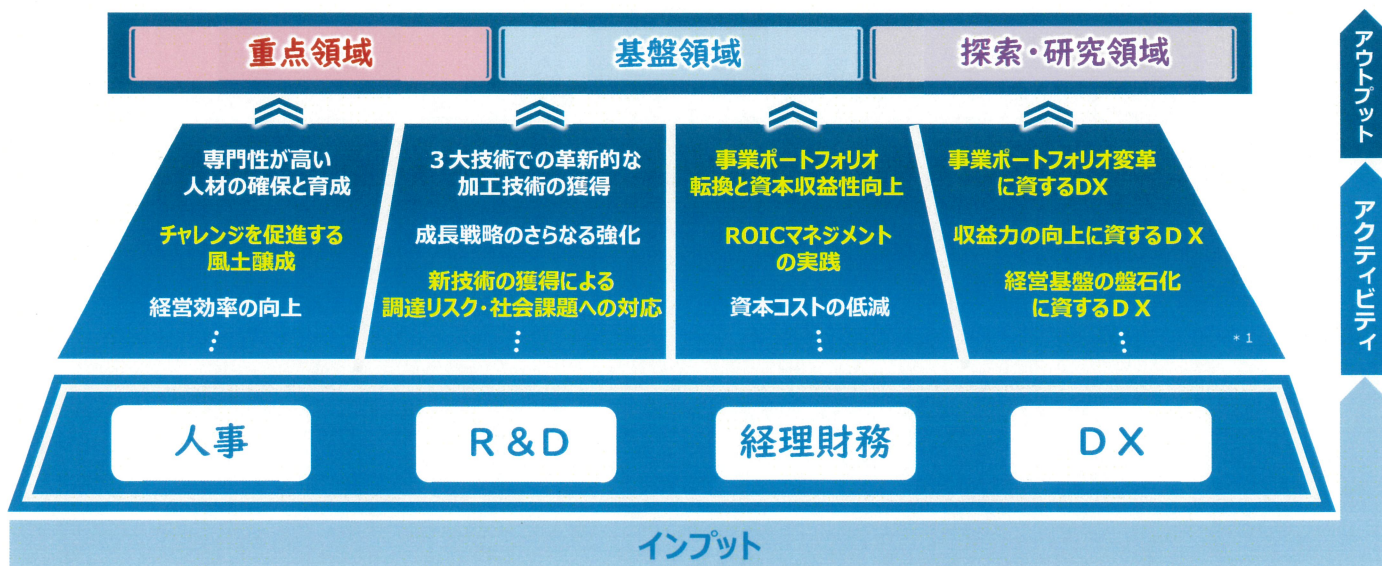
全社成長を牽引する重点領域へ経営資源配分を集中



基本方針② 事業戦略と連動した経営基盤の構築



成長軌道の確立に向けて、事業連動の深化を図り戦略を実行



基本方針③ ダイバーシティ&インクルージョンの推進



ダイバーシティ & インクルージョンポリシーと5つの指針に基づいた戦略を遂行



一人ひとりの個を活かす



5つの指針

個の理解と尊重

全員の活躍を推進

公平なサポートの実践

信頼関係の構築

主体性と挑戦の重視

多様性への理解の深化と価値創出に資する支援の強化

戦略① 全社の理解・行動促進支援

マネジメント向けの浸透研修を継続的に実施しつつ、情報発信の強化、相互コミュニケーションの質の向上・量の拡大に取り組む

戦略② 部門別の理解・行動促進支援

D&Iに関する理解が進んでいる部門に対し、さらなるレジリエンスの向上とイノベーションの創出につなげるための支援を強化

戦略③ 理解・行動の評価

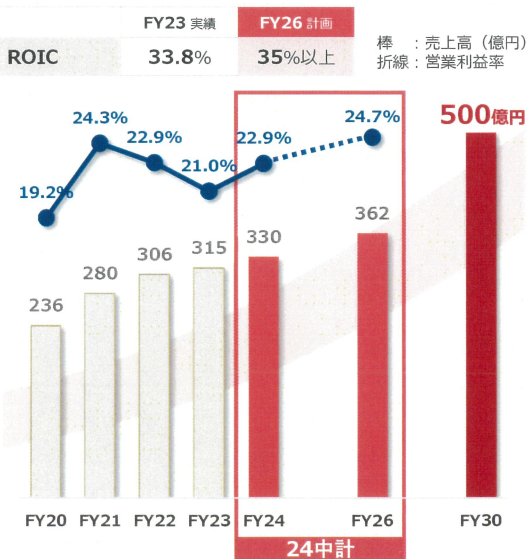
ポリシー・5つの指針における定性・定量目標をモニタリングし、行動の振り返りとブラッシュアップ

重点領域 i n 事業



スポーツを軸足に前向きに活動するすべての人のウェルネスをサポート
i nブランドの確立に向けたチャレンジを加速

2030年目標・24中計計画



戦略

戦術

① i nゼリーの拡大

LTV (ライフタイムバリュー) 戦略の推進

- 子供からお年寄りまで、それぞれのライフステージにあるニーズに対応
- アクティブ・非アクティブ、幅広い飲用シーンを開拓
- ➔ エネルギー群の拡大、ターゲット別商品の発売・育成



② i nブランドの拡張

i nバーの成長・利益構造改善

- 多様化しつつ拡大するタンパク質周辺ニーズへ対応 (バイクド、ウェア育成)
- 価値・ターゲット拡大への挑戦
- 商品毎の見極め・コストダウン・プロダクトミックスによる収益改善



i n新ブランドの開発推進・定着

- 拡大する健康ニーズに対応
- 栄養摂取の新常識、先進的な未来食(新しい食スタイル)の創造

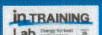


i n 事業基盤の強化

ブランド強化



i nトレーニングラボ活用



知財戦略



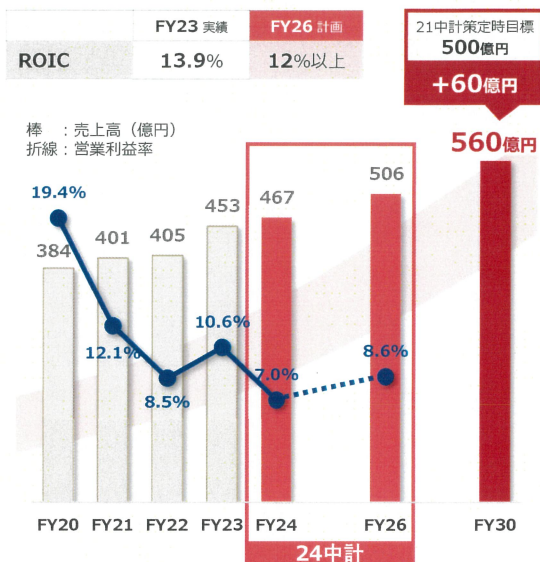
サステナビリティの取り組み強化

重点領域 冷菓事業



「既存の発展的進化」「新規の芽の創造」により事業成長を実現
メーカーシェア単独No.2*を堅持し冷菓市場の牽引役へ

2030年目標・24中計計画



森永製菓株式会社

* インターシRI+ 推計販売規模金額 2023年4月～2024年3月

| 戦略 | 戦術 |
|-------------------|---|
| ① 鮮度マーケティングの発展的進化 | ジャンボ吸湿遅延技術の進化 ● 新たな技術革新により、パリパリ食感の持続性向上 ● パリパリ品質の訴求強化、全世代の間口拡大&インバウンド需要開拓 |
| ② 周辺市場からの顧客獲得 | 大人デザート需要獲得 ● 買い回りの高いチルドデザート・チョコから需要を獲得 新セグメント形成 ● 冷凍食品市場等への挑戦による価値提供領域拡大 |
| ③ 技術優位性で新市場創造 | 味付き氷用途拡大 ● 熱中症対策・割材活用等、他社氷菓商品と異なるニーズへアプローチし喫食シーン拡大 ウェルネス商品育成 ● 機能性アイス、プラントベースアイス等の潜在需要掘り起こしに挑戦 |

冷菓事業基盤の強化

菓子×冷菓 複合技術の追求

戦略と連動した組織体制

単品を磨くブランドコミュニケーション

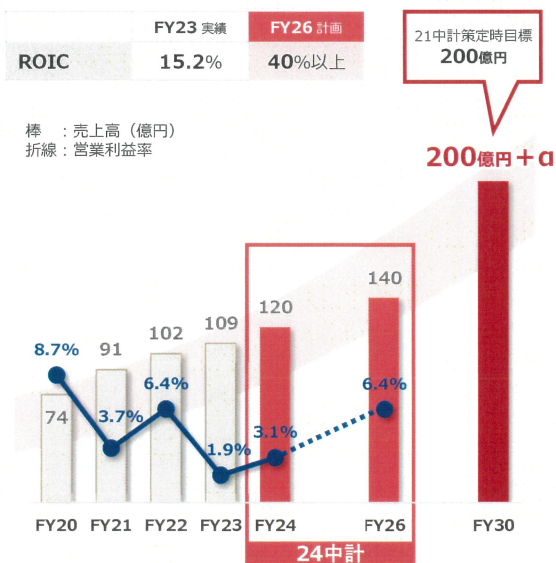
13

重点領域 通販事業



顧客理解を深めお客様のウェルネス実現をサポート
定期顧客育成による通販事業の成長と事業領域拡大へ挑戦

2030年目標・24中計計画



森永製菓株式会社

*1 CXM...Customer Experience Management (顧客体験マネジメント) *2 NPS...Net Promoter Score (推奨度スコア)
*3 LTV...Life Time Value (顧客生涯価値)

| 戦略 | 戦術 |
|-----------------|---|
| ① 既存通販事業の強化 | おいしいコラーゲンドリンクの売上高拡大 ● デジタル接点拡大 ● 美容に加え、健康(骨・関節)ニーズへの対応を継続強化 第2の柱育成 ● 「おいしい青汁」「ひざ軽コラーゲン」の育成 |
| ② さらなる事業拡大の取り組み | ● 定期顧客の規模拡大、事業領域の拡大を目的としたインオーガニック成長の実現 ● 当社グループが保有するブランド・技術を活用した高付加価値嗜好品を展開し、 食の領域拡大 を図る ● 既存通販事業とは異なる顧客獲得を目指し、「おかしプリント」を起点としたBtoBビジネスの拡大を探索 |

事業拡大を支えるCXM^{*1}・データドリブン体制の推進

顧客利便性向上

デジタル人材育成

セキュリティ強化

NPS^{*2}・LTV^{*3} 向上

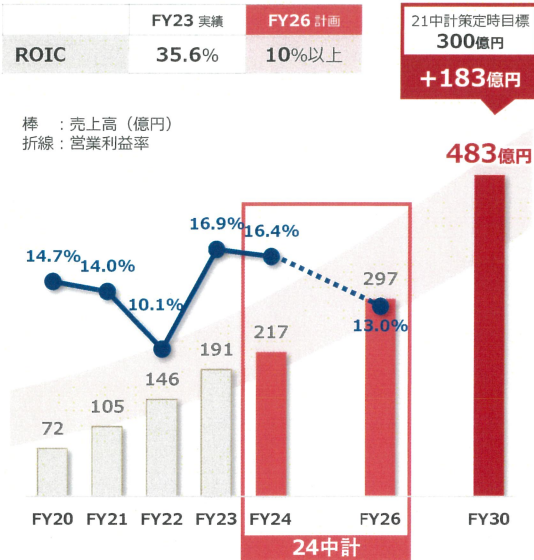
14

重点領域 米国事業



永続的な事業成長実現に向けたブランドの育成と経営基盤の強化 積極的な成長投資を継続

2030年目標・24中計計画



森永製菓株式会社 * FY24の在外子会社換算レートは1米ドル=146円の前提、FY26およびFY30は同138円の前提

| 戦略 | 戦術 |
|--------------------|---|
| ①HI-CHEWのさらなる売上高拡大 | さらなる導入率拡大・取扱SKU増に向けた新商品発売 ● 地域別の導入率向上の取り組み強化 ● 新商品や容量バリエーション拡充により、多様な販売チャネルへの導入促進 |
| ②Chargelのブレイクスルー | ブランドエクステンション品発売による接点拡大 ● グミ等、新たなカテゴリーに向けたエクステンション品発売 |
| ③ウェルネス商品NEWの育成 | ● イベントサンプリングやWEB広告等のプロモーションを強化し、「Energy Gel」としてのブランド理解とファン化を促進 ● HI-CHEWビジネスで得た販売網構築ノウハウを活かし、米系ルートへの導入を促進 ● 市場調査を行い、商品開発を進行 |

事業の拡大を支える経営基盤・生産体制の強化

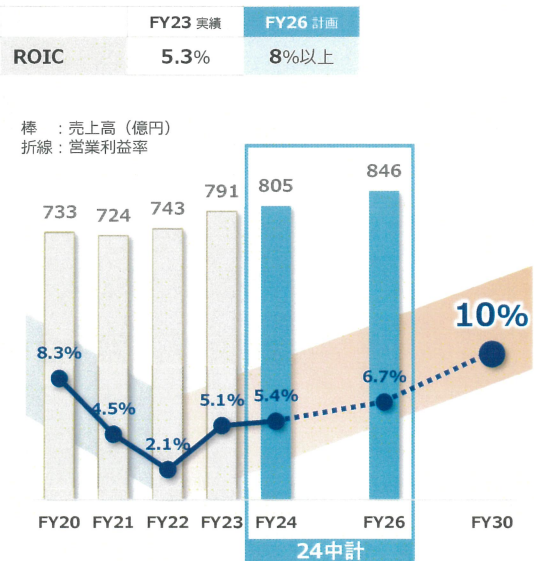
| | |
|---------------|-------------------|
| グローバルR&D体制の構築 | グローバル生産体制の構築 |
| 社内インフラDXの推進 | 資金活用に向けた経理財務戦略の立案 |

基盤領域 菓子食品事業



菓子事業は強みを活用、食品事業は「ウェルネスの体現」により、 基盤領域としての役割を果たすべく、資本収益性向上への道筋を立てる3年間に

2030年目標・24中計計画



森永製菓株式会社

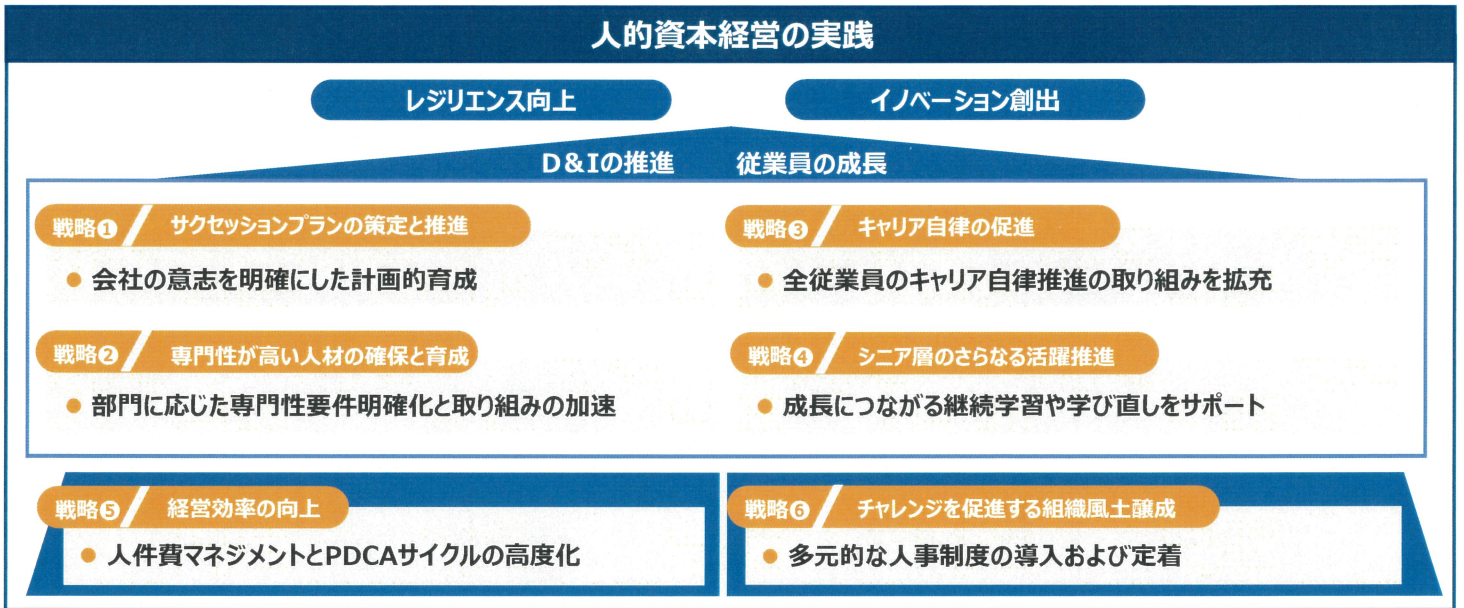
| 戦略 | 戦術 |
|-----------------|---|
| ①資本収益性向上 | ● 保有資産を活かした売上高拡大を志向しつつ、維持更新投資の選択と集中により段階的なアセットライトを進める ● コスト低減、販売費効率化、機動的な価格改定等の収益改善を推進 |
| ②キャンディの事業成長 | ● 菓子食品事業を牽引するカテゴリーとしてポートフォリオを転換 |
| ③ビスケットの事業成長 | ● HI-CHEWブランドの価値強化 - 「グローバルブランド」と「幸せ食感」のイメージ定着へ |
| ④チョコレートの資本収益性改善 | ● ムーンライトを軸に森永ビスケット全体の顧客接点を増やし、売上拡大 ● 高単価・高付加価値商品「贅沢ビスケット」シリーズの市場定着・育成 |
| ⑤ココア・甘酒の事業成長 | ● 価格改定、SKU削減、コストダウン、ライン稼働率向上等の取り組み推進 ● カカオ高騰、消費者の嗜好変化に合わせたプロダクトミックスの構築 |
| | ● シェアNo.1の強みを活かし、健康価値の強化により「身近な健康飲料」として定着を図り、持続的な事業規模拡大と収益性改善に取り組む |

事業の持続的成長と資本収益性向上

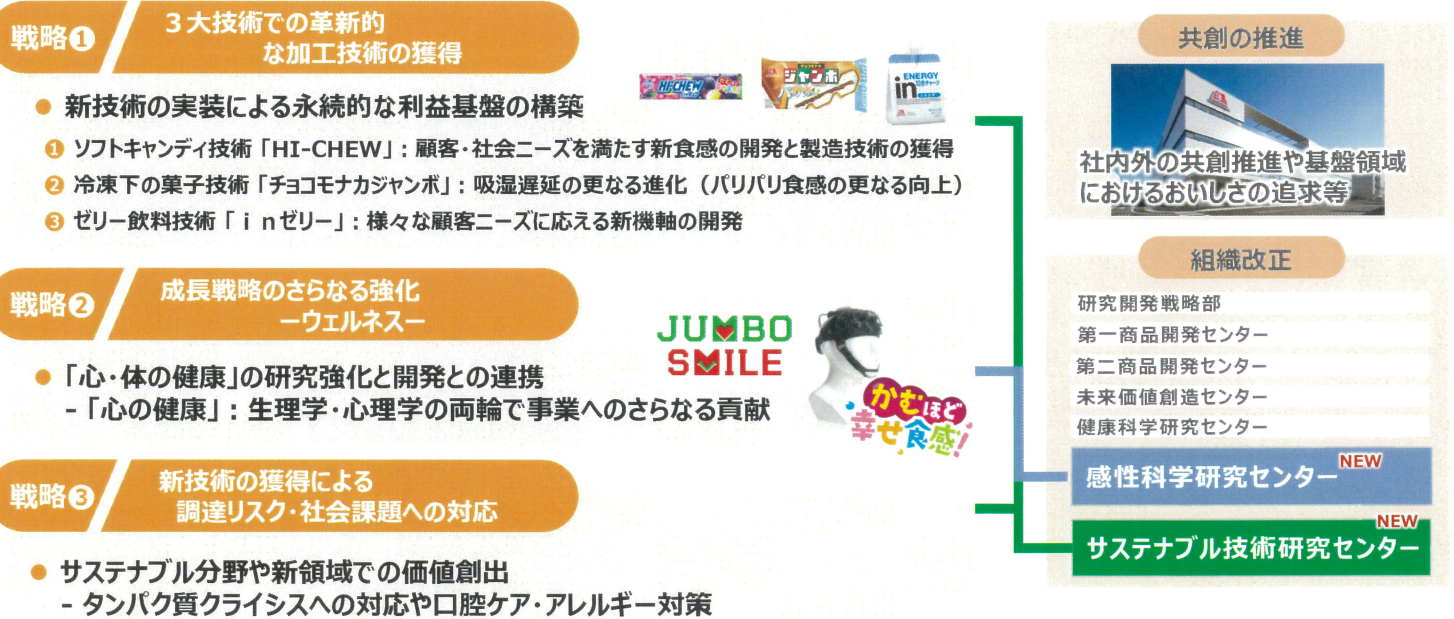
| | |
|--------------|---------------|
| ファンマーケティング推進 | 段階的アセットライト |
| ウェルネス訴求 | インバウンド |
| | 継続的なコストコントロール |

挑戦と自律的成長を促し従業員のエンゲージメントおよび生産性を向上

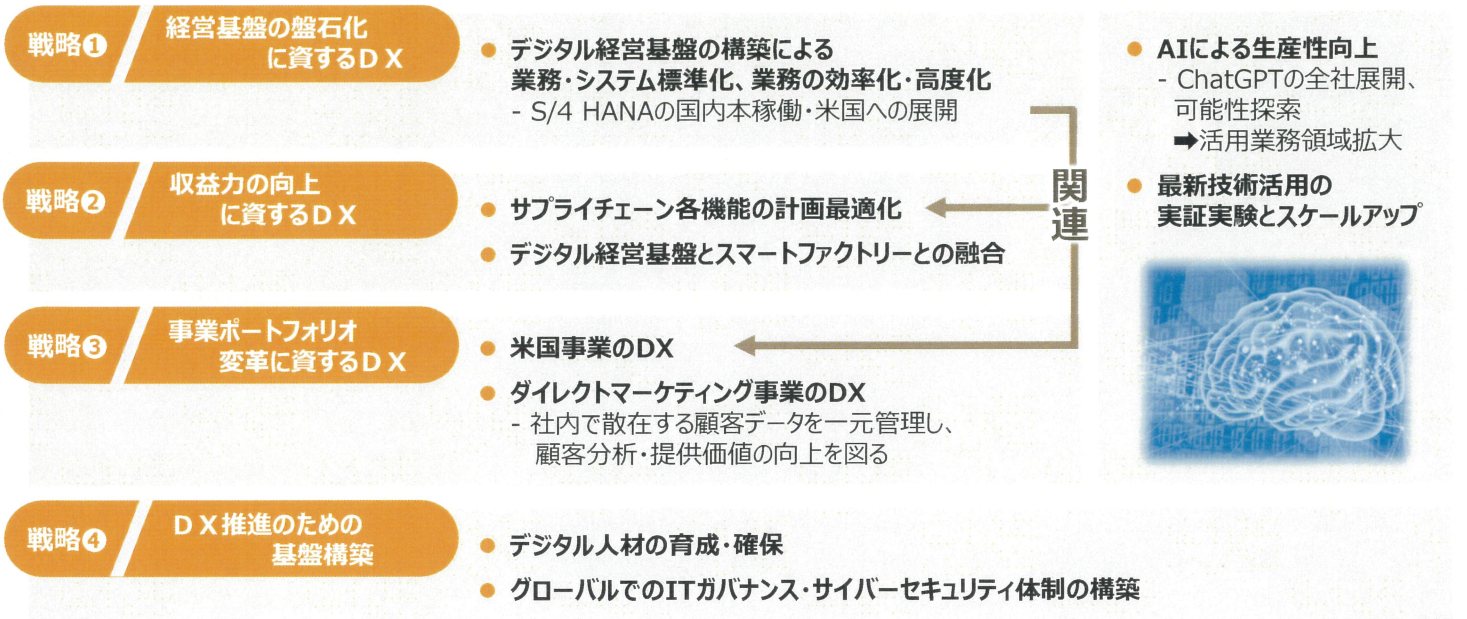
人的資本経営の実践



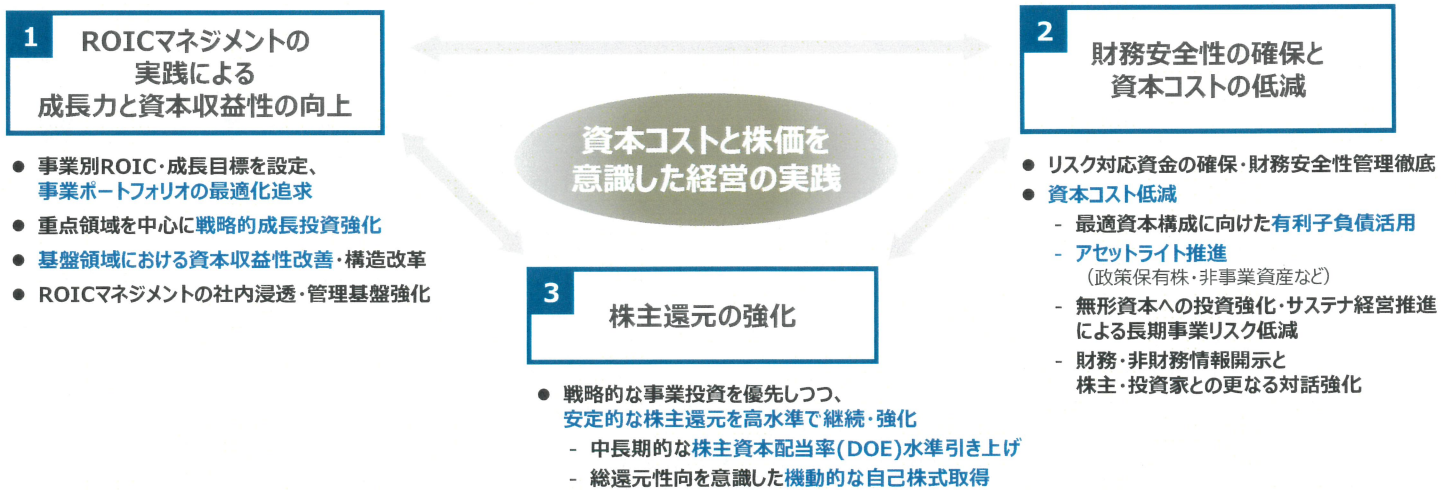
グローバル視点の「既存技術深化」「新規技術探索」による価値の創出



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



企業価値向上に向けて、資本コストと株価を意識した経営を実践する



経理財務戦略を支える基盤づくり

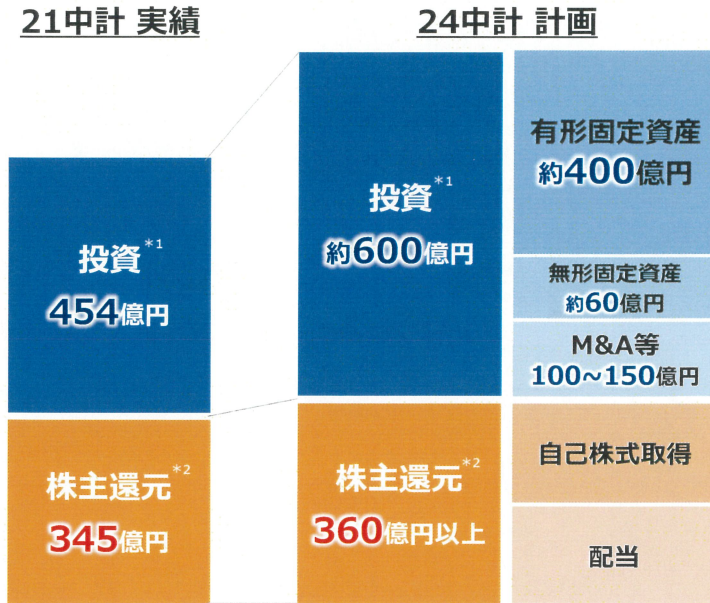
DXによる管理インフラ強化

ファイナンス組織体制の強化

経理財務ガバナンスの強化

人材育成

重点領域を中心とした投資を最優先としつつ、引き続き株主還元を強化



投資

- 重点領域を中心とした投資を強化
- HI-CHEWのグローバルにおけるブランド成長に向けた生産体制の構築 (150~180億円予定)
- 経営基盤の強化に向けたDX投資の加速
- 重点領域への積極的なM&A探索

株主還元

- DOEの中長期的な引き上げ
- 機動的な自己株式取得の実施

森永製菓株式会社 *1 中計期間における計上ベースの金額 *2 中計期間におけるキャッシュアウトベースの金額

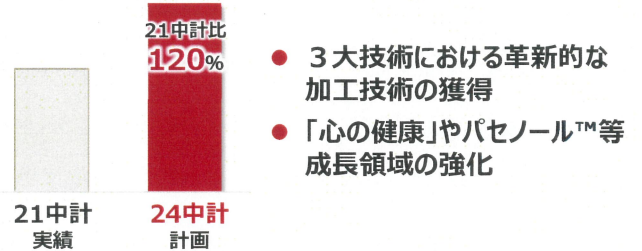
無形投資

重点領域のさらなる事業成長、経営基盤の強化に向けて投資を加速

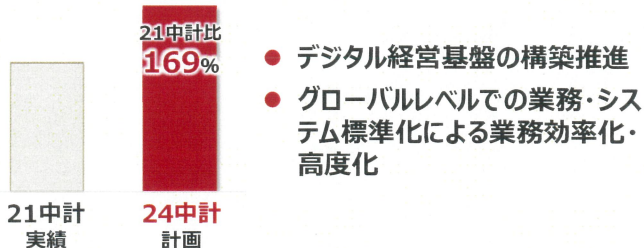
広告投資



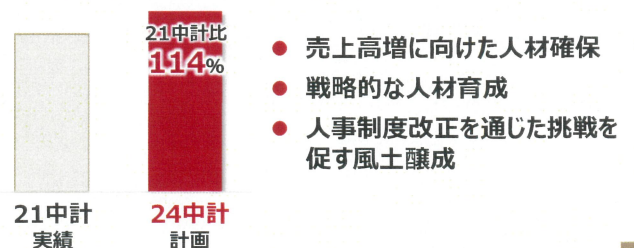
R&D投資



DX投資



人材投資

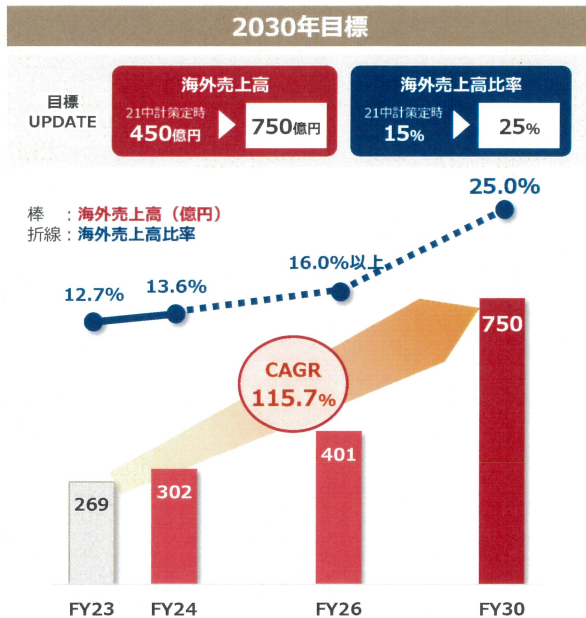


森永製菓株式会社 * 中計期間における費用計上ベースの金額比較

2030年に向けたさらなる取り組み



海外売上高目標を引き上げグローバル戦略を加速



森永製菓株式会社 * FY24の在外子会社換算レートは1米ドル=146円の前提、FY26およびFY30は同138円の前提

成長を実現するための3つの戦略

| ブランド/商品 | 当社独自の技術・品質 | 展開エリア |
|------------------------------------|---|--------------------------|
| ① HI-CHEW エクステンション含む | <ul style="list-style-type: none"> 柔らかさ・弾力性・チューイング性の両立 溢れ出すジューシーな味わい バラエティ豊かなフレーバー | 北米 アジア オセアニア 欧州 |
| ② ゼリー飲料 | <ul style="list-style-type: none"> 多様な食感・バリエーション豊かな風味の実現 様々な栄養素を美味しく摂取できる | 北米 アジア 等 |
| ③ ウェルネス コラーゲン ドリンク パセノール™ | <ul style="list-style-type: none"> 機能性を有し高濃度配合でもおいしいコラーゲン飲料 機能性のエビデンスを有する独自素材 | アジア 等 |

キャンディ菓子市場が米国と同規模ある欧州の開拓加速

グローバルな経営基盤への進化と構造改革を推進

2030年に向けたさらなる取り組み：パセノール™の事業化加速



パセノール™事業の成長を通して生き活きと笑顔あふれる社会を実現

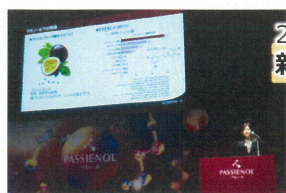
パセノール™とは

パッションフルーツ種子に含まれるポリフェノールの一種「ピセアタンノール」を機能成分として含有する当社独自*の機能性表示対応食品素材

当社の研究成果

パセノール™で、ヒトにおいてサーチュイン遺伝子（長寿遺伝子）の発現の増加を世界で初めて確認

国際科学誌（Life 14, 589（2024））に掲載



24年5月9日 パセノール™研究成果・新プロジェクト発表会実施

- ヒト試験研究結果発表
- 共創パートナー企業紹介
- 取り組み、パセノール™の可能性を説明

▲発表会の様子

森永製菓株式会社 * パッションフルーツ由来のポリフェノール成分「ピセアタンノール」を、森永製菓の特許技術（特許：5347018号）で抽出して完成

事業化・事業拡大 → パセノール™が実現する未来

健康長寿市場は今後ますます注目されると予想

24中計期間

新たな市場創造へ挑戦

中長期を見据えた成長投資を実施
パセノール™市場をあらゆるパートナーと創出

- | | |
|-----------|--|
| 想定される事業領域 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 国内/海外 ✓ BtoB/BtoC |
|-----------|--|

2030ビジョン
実現の
象徴的存在へ

生き活きと
笑顔あふれる
社会を実現

市場創造イメージ

現在

...

FY30

...

重点領域への積極的なインオーガニック投資で非連続の成長を実現

方針・考え方

24中計 M&A投資規模：100～150億円予定

| | | |
|------------------------|--|--|
| M&A (買収) | 米国 米国事業のさらなる成長を促進 新しいラインアップとなる新商品の技術・製造拠点の獲得、体の健康に資する領域への参入 | 通販 定期顧客の規模拡大と事業領域の拡大 定期顧客の獲得を目的とした企業買収に加え、事業領域の拡大に貢献する連携企業の探索 |
| | 提携 (アライアンス) | in 新事業創造や原料の安定調達を実現 拡大する様々な健康ニーズへの対応 |

その他の領域についても、事業成長に向けたM&Aや企業との連携を幅広く検討し、様々な可能性を探索
 →2024年4月にM&Aを実施(株式譲受完了) ※詳細は本資料P.59に掲載

サステナブル経営の進化

社会価値の創造とレジリエントな経営基盤づくりを進め、持続的成長を実現へ



| マテリアリティ | 取り組みテーマ (重要度の高い18項目 (26項目中)) |
|----------------------------|--|
| 世界の人々のすこやかな生活への貢献 | <ul style="list-style-type: none"> ● おいしく健康的な食への貢献 *1 ● サステナブルな商品開発・情報提供 ● 多様化する生活者ニーズへの対応 ● 食の安全・安心の確保 |
| 多様な人材の活躍 | <ul style="list-style-type: none"> ● パーパス・2030ビジョン実現に向けた人材育成 ● ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ● 健康経営の推進 |
| 持続可能なバリューチェーンの実現 | <ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能なサプライチェーンマネジメントの高次化 NEW *2 ● フードロスの削減 ● 地域社会との共存共栄 |
| 地球環境の保全 | <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動の緩和と適応 NEW ● 持続可能な水資源の利用 ● プラスチック容器・包装の環境配慮と循環利用 ● 自然資本・生物多様性の維持と保全 NEW |
| UPDATE サステナビリティガバナンスの強化 | <ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート・ガバナンスの強化 NEW ● リスクマネジメントの強化 ● グループガバナンスの強化 NEW ● 人権の尊重 |

各種KPIを設定し、課題対応を推進

経営目標 (2024中期経営計画・2030年経営計画)



| | 2023年実績 | 2026年 | 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 | - |
| <重要経営指標> | | | |
| 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 ^{*1} NEW | 9.6% | 10%以上 | 12%以上 |
| DOE NEW | 4.0% | 4.3% | 4.5%以上 |
| <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 | | | 70% |
| 企業イメージ調査による笑顔にしてくれる企業肯定回答率 ^{*2} NEW | | | 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 | | | 80% |
| 持続可能な原材料の調達比率 (カカオ豆、パーム油、紙) | | | 100% |
| CO ₂ 排出量 | | | 30%削減 ^{*3} |

森永製菓株式会社

*1 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）

*2 当社調べ。国内対象：全国10～70年代男女 1,400名

*3 Scope 1 + 2（国内グループ連結 2018年度比）



おいしく たのしく すこやかに



Fin.