



おいしく たのしく すこやかに



2024年3月期 決算説明会

2024年5月14日
森永製菓株式会社

将来予測・業績予想について

本資料には、当社（連結子会社を含む）の見通し、計画、目標など将来に関する記述が含まれておりますが、これらは当社が現在入手している情報に基づく判断や仮定を基礎としたものであり、将来における当社の実際の業績または展開と異なる場合があります。



2024年3月期 実績



2021中期経営計画 振り返り



2024中期経営計画・2030年に向けた取り組み



2025年3月期 業績予想



おいしく たのしく すこやかに



- 1 **2024年3月期 実績**
- 2 **2021中期経営計画 振り返り**
- 3 **2024中期経営計画・2030年に向けた取り組み**
- 4 **2025年3月期 業績予想**

売上高は3期連続で過去最高を更新、営業利益は200億円超までV字回復し、EBITDAは過去最高

(単位：億円)	通期実績	前期比較		予想*2比較	
売上高	2,133	+190	109.8%	+23	101.1%
売上総利益 〔売上総利益率〕	866 〔40.6%〕	+100 〔+1.2pt〕	113.1%	+6	100.7%
営業利益 〔営業利益率〕	202 〔9.5%〕	+50 〔+1.7pt〕	133.1%	+7	104.0%
経常利益	210	+53	133.5%	+9	104.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	151	+51	150.6%	+9	106.7%
EBITDA*1	297	+44	117.5%	+7	102.6%

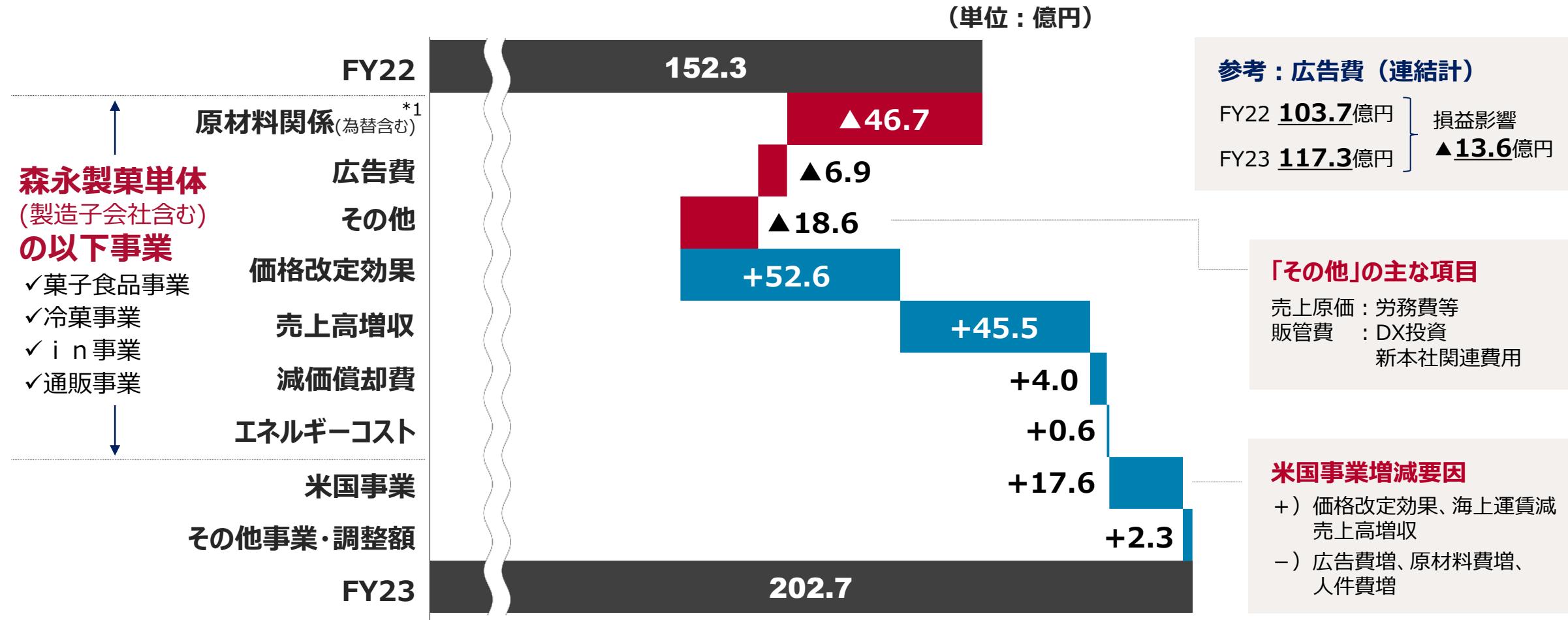
*1 EBITDAは簡易版を使用→営業利益+減価償却費 *2 2024年2月発表値

*3 在外子会社換算レートは、1米ドル=140.56円

2024年3月期 通期実績：営業利益増減要因



国内事業は原材料等のコスト増を菓子食品・冷菓事業を中心とした增收および価格改定で打ち返し、米国事業の利益拡大も寄与



2024年3月期 通期実績：事業別サマリー



菓子食品・冷菓・米国・事業子会社が増収を牽引し、収益性も大幅に改善

(単位：億円)	売上高			営業利益			営業利益率	
	通期実績	前期比較	通期実績	前期比較	通期実績	前期比較	通期実績	前期比較
菓子食品事業*1	791	+48	106.6%	40	+25	262.6%	5.1%	+3.0pt
冷菓事業*1	453	+48	112.0%	48	+14	139.9%	10.6%	+2.1pt
i n事業*1	315	+9	103.2%	66	▲4	94.5%	21.0%	▲1.9pt
通販事業	109	+7	106.0%	2	▲4	31.3%	1.9%	▲4.5pt
事業子会社	179	+23	114.4%	13	+4	134.2%	7.5%	+1.1pt
その他	13	+1	108.5%	▲6	▲4	—	—	—
国内計	1,863	+137	107.9%	163	+30	122.1%	8.8%	+1.0pt
米国事業*2*3	191	+45	130.9%	32	+18	219.5%	16.9%	+6.8pt
中国・台湾・輸出等	78	+8	110.7%	4	▲1	81.9%	6.0%	▲2.1pt
海外計	269	+52	124.4%	37	+17	181.2%	13.7%	+4.3pt
連結計	2,133	+190	109.8%	202	+50	133.1%	9.5%	+1.7pt

*1 i nブランドを冠したキャンディ、チョコレート等の商品は菓子食品事業、アイスは冷菓事業に含む *2 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む



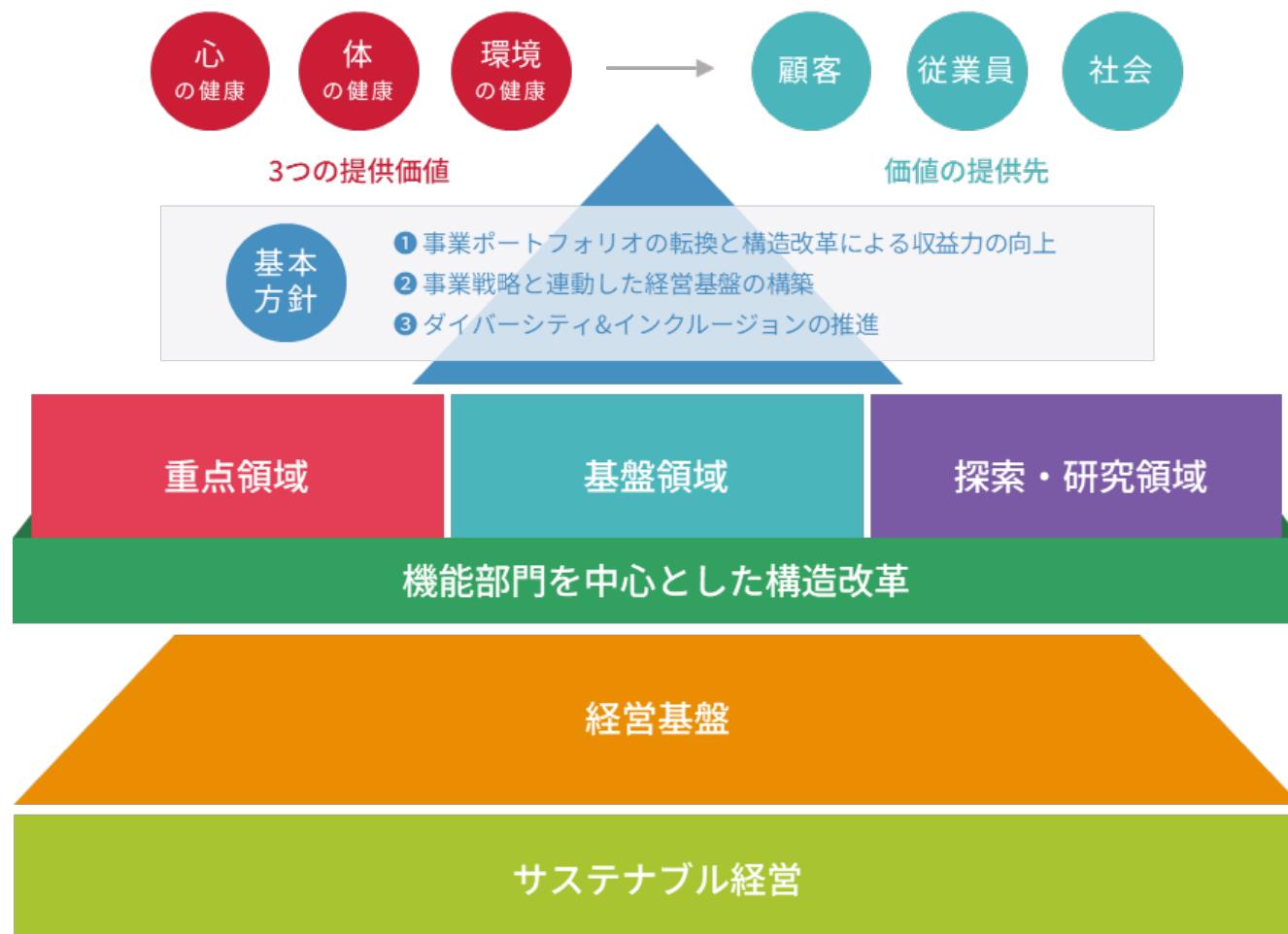
おいしく たのしく すこやかに

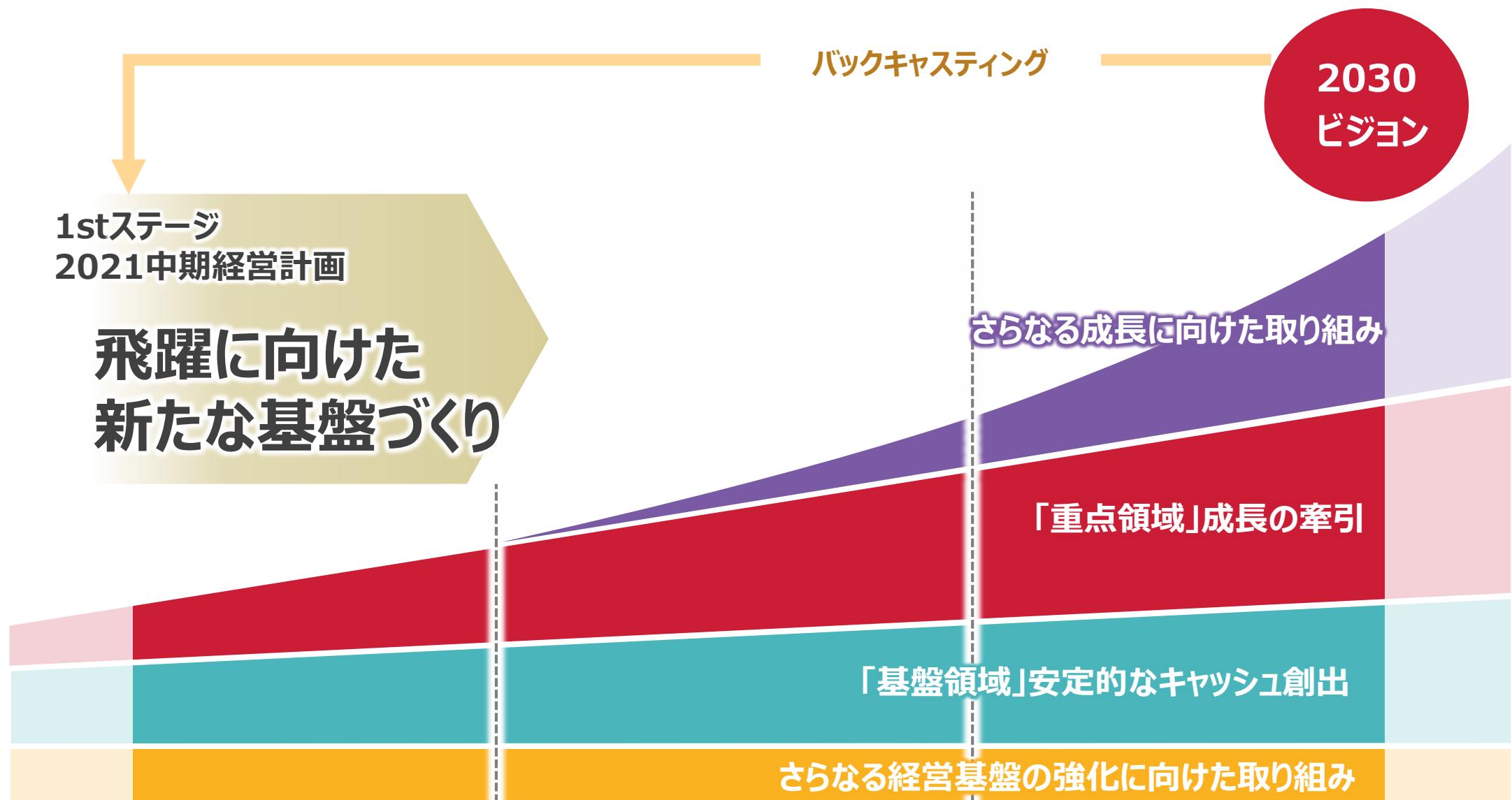


- 1 2024年3月期 実績
- 2 2021中期経営計画 振り返り
- 3 2024中期経営計画・2030年に向けた取り組み
- 4 2025年3月期 業績予想

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年の歴史の中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





2021中期経営計画 経営目標・重要経営指標 実績

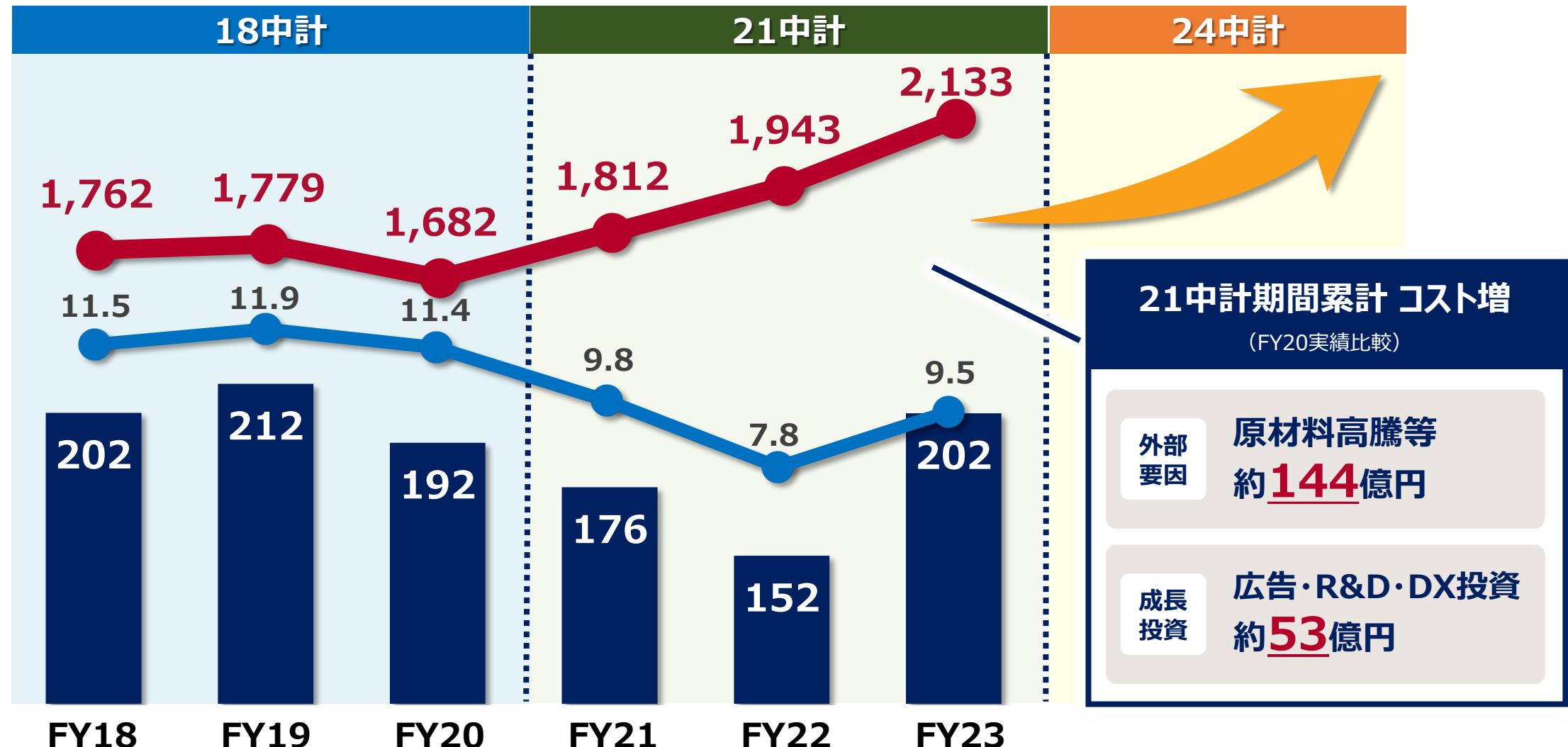


	18中計 (21年3月期)	2021中期経営計画 (24年3月期)		
	実績	目標	実績	差異
売上高	1,682 億円	1,900 億円	2,133 億円	+233 億円
営業利益	191 億円	215 億円	202 億円	▲13 億円
<重要経営指標>				
売上高営業利益率	11.4 %	11 %以上	9.5 %	▲1.5 pt
海外売上高比率	7.0 %	9 %以上	12.7 %	+3.7 pt
重点領域売上高比率	約42% <small>※18中計 平均</small>	+5 %以上	50.6 %	+3.6 pt
ROE	11.8 %	10 %以上	11.8 %	+1.8 pt
配当性向	30.0 %	30 %	33.2 %	+3.2 pt

連結業績推移*1



● 売上高(億円) ● 営業利益率(%) ■ 営業利益(億円)



原材料価格
高騰影響*2
(億円)

+12

▲0

▲2

▲19

▲78

▲46

2030年の飛躍に向けた1stステージとして高い成長性を実現し、着実に経営基盤を構築



成果

- 重点領域を中心とした高い成長性により、前中計からトップラインが大きく伸長
- 米国を中心に、21中計目標を大きく上回る海外事業の拡大
- コスト増の逆風を価格改定・增收効果により打ち返し、営業利益のV字回復を実現



課題

- 2030経営計画達成に向けた更なる成長確度向上
- 新たな価値創出やインオーガニック成長による非連続成長の実現
- 21中計目標に対して営業利益(額・率)未達さらなる収益改善と、基盤領域を中心とした資本収益性向上

- グローバル視点での構造改革や経営基盤の強化
 - DX推進の強化
 - 人材投資の加速
 - R&D強化による新価値創出 等
- グループ経営の推進によるガバナンス体制強化
- ROICマネジメントの推進と全社浸透
- サステナブル経営のさらなる進化



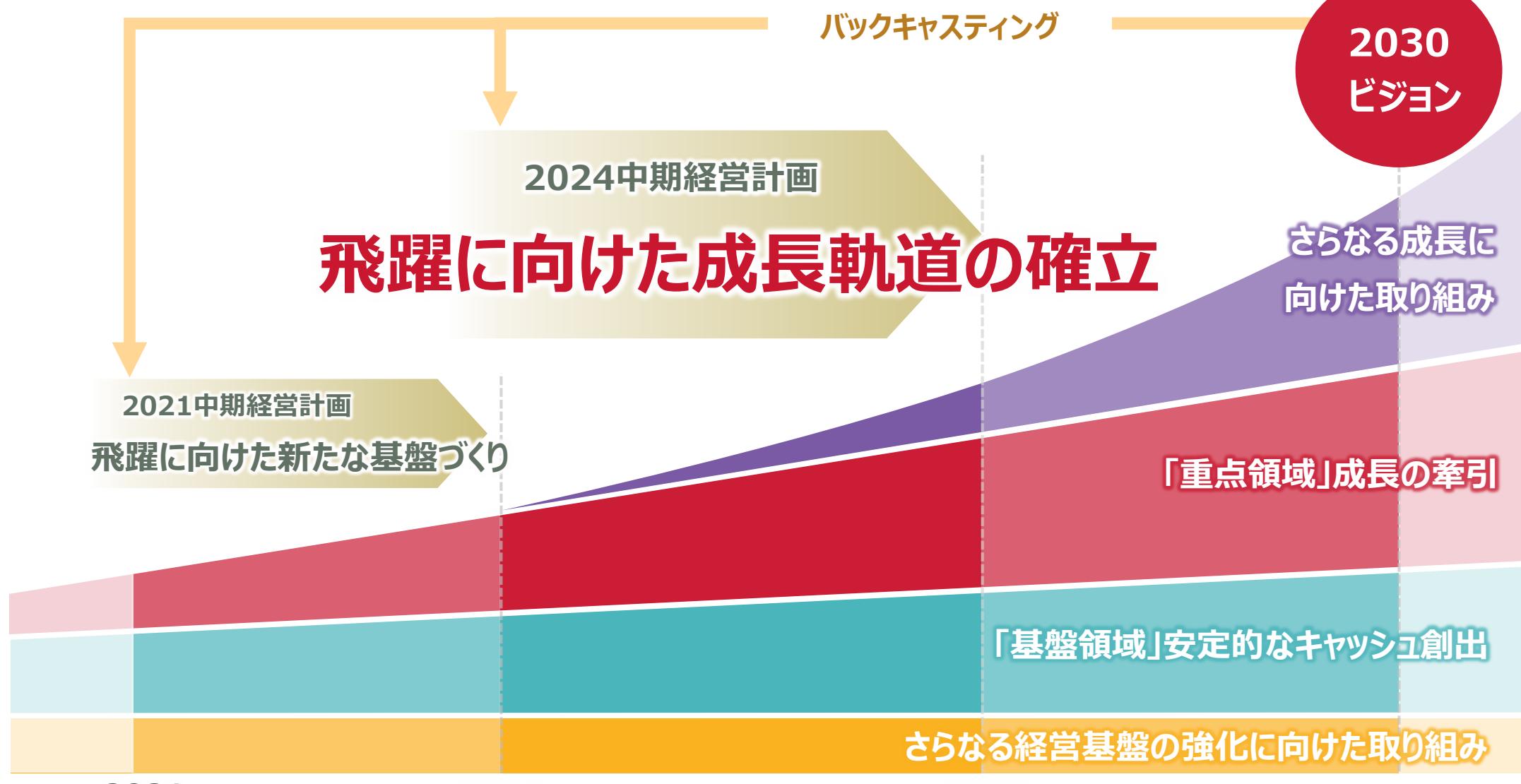
おいしく たのしく すこやかに



- 1 2024年3月期 実績
- 2 2021中期経営計画 振り返り
- 3 **2024中期経営計画・2030年に向けた取り組み**
- 4 2025年3月期 業績予想

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

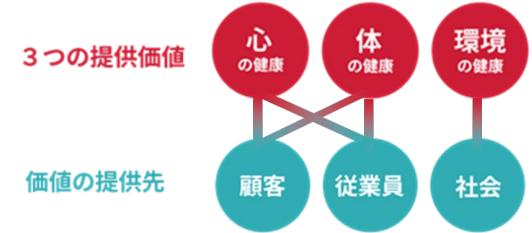
成長性と資本収益性の好循環で2030年に向けた成長軌道を確かなものに



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



「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

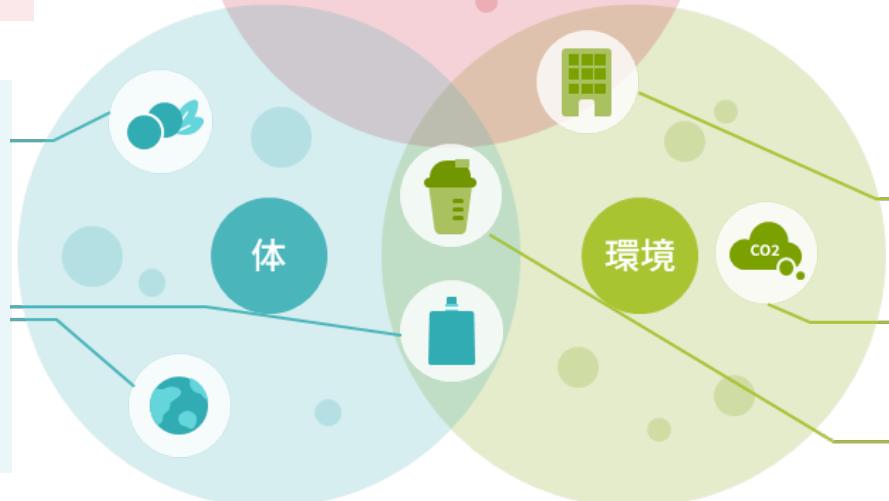


顧客

パセノールの拡大



ゼリー飲料のさらなる拡充
(海外・国内)



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



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

- i n : i nブランドの確立
- 冷菓：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

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

■ 資本コストの推計

CAPM (理論値) ➔ 4.8~6.0%

= リスクフリーレート: 0.6%程度

+ Levered β : 0.7~0.9程度

×

マーケットリスクプレミアム : 6.0%程度

PER水準 (逆数) ➔ 6.3%

2024年3月末のPER 15.85倍の逆数
(=1÷15.85)

株主資本コスト (当社推計値) : 5~6%

有利子負債コスト(rD): 1.0% 税率(t): 30.6%
D/Eレシオ (時価ベース) : 0.11程度

WACC (当社推計値) : 5%程度*1

■ 資本コスト低減への取組み

WACC低減

■ 最適資本構成に向けた有利子負債の活用

株主資本コスト低減

■ アセットライトの推進 (非事業資産の圧縮)

- 投下資本の圧縮と資産価値変動リスクを低減する

■ サステナブル経営の進化

- 5つのマテリアリティに対し、重要度の高い項目への取組みを強化
- 無形投資を強化し、サステナビリティを高める

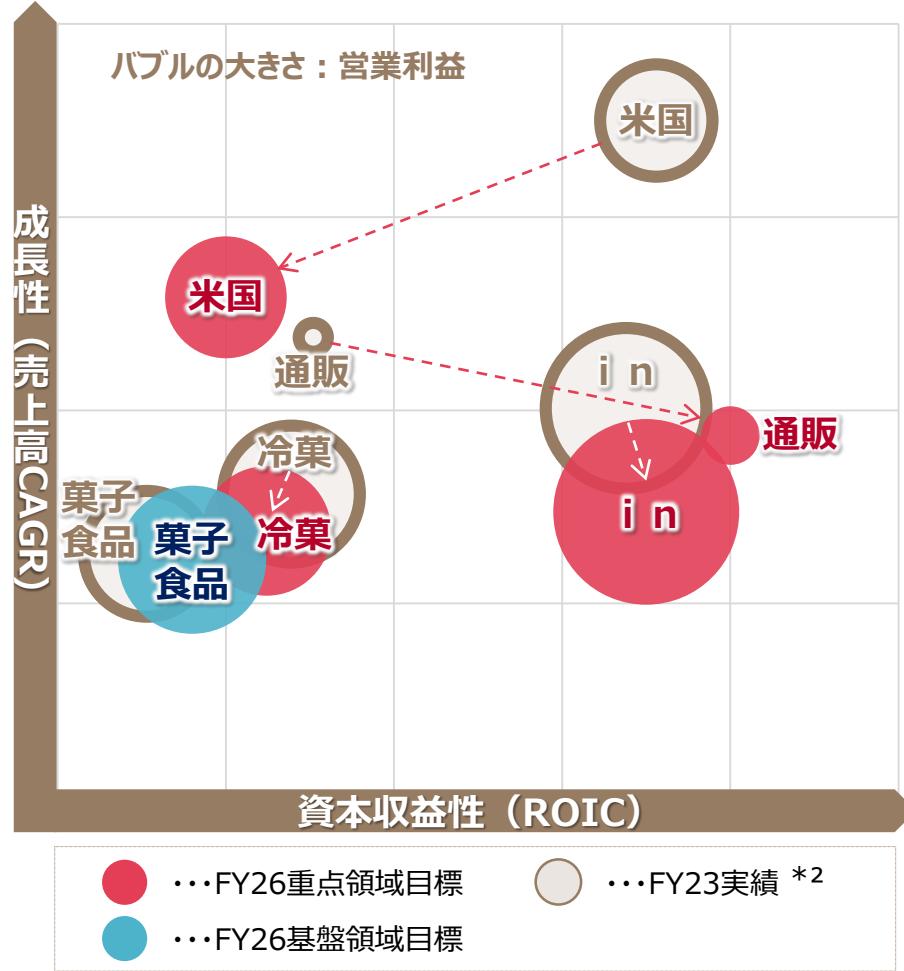
■ IR・SR活動の更なる強化

- 財務・非財務情報の開示や株主・投資家との対話を強化し、適正な株価形成によって株価ボラティリティを抑制する

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



売上高 CAGR	ROIC			24中計における考え方
	FY26 FY23比	FY23 実績	FY26 目標	
i n	105%	33.8%	35%以上	・i nブランド強化による売上高拡大 ・プロダクトミックスによる利益率改善
冷菓	104%	13.9%	12%以上	・ジャンボに続く成長ドライバー育成 ・新市場創造への挑戦
通販	109%	15.2%	40%以上	・積極的な広告投資による継続的な成長 ・顧客獲得効率の追求による利益率改善
米国 ^{*1}	116%	35.6%	10%以上	・積極的なマーケティング投資による持続的成長 ・成長を支えるグローバル生産体制構築
菓子 食品	102%	5.3%	8%以上	・カテゴリーポートフォリオ転換による収益性改善 ・維持更新投資の選択と集中による、段階的アセットライト
連結	105%	9.6%	10%以上	株主資本コスト：5～6%、WACC：5%

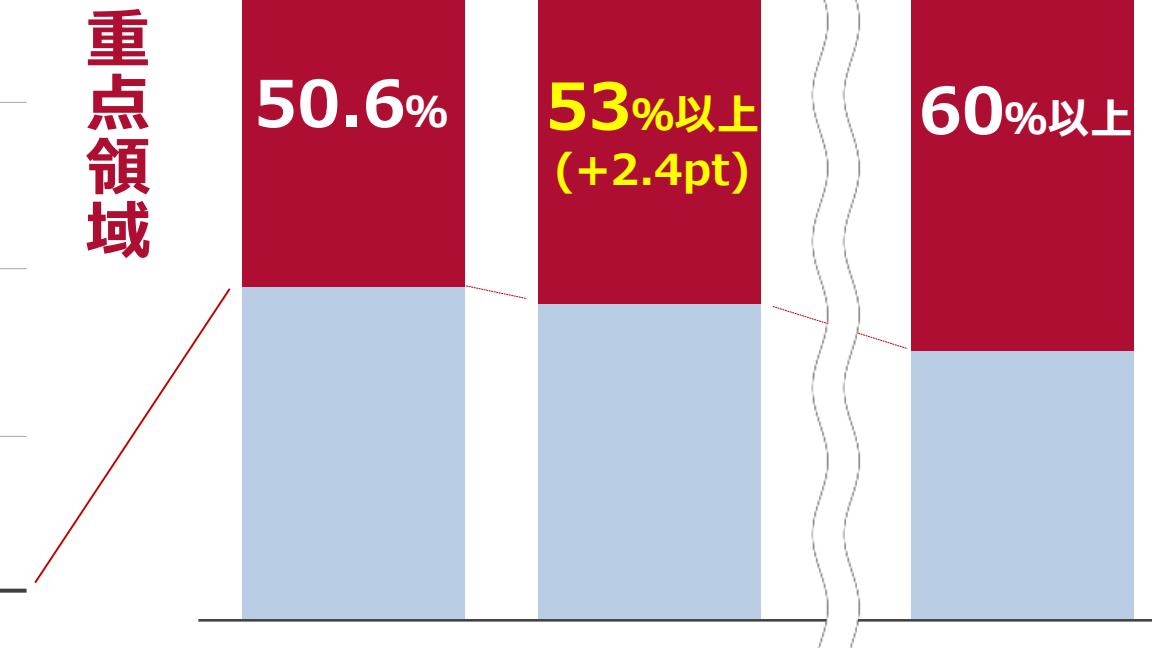
基本方針① 事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上

— 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

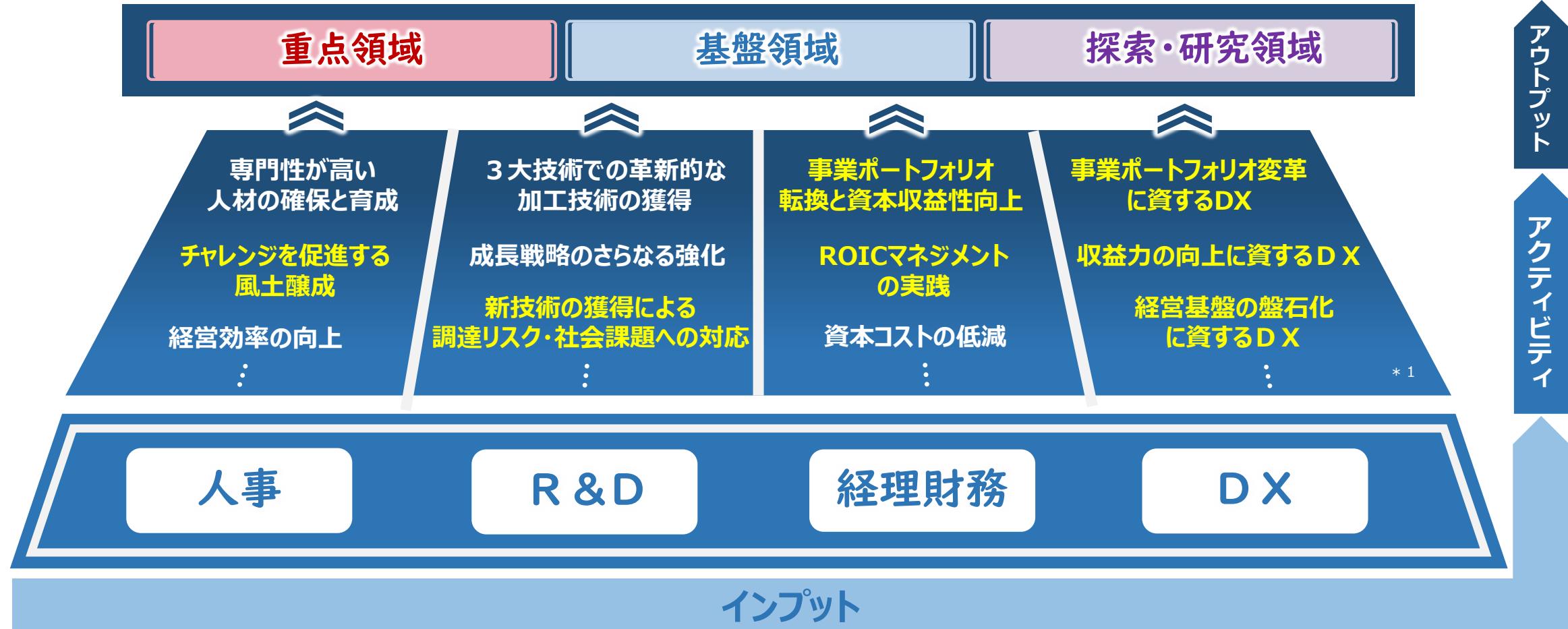
単位：億円	FY23 実績	FY26 計画	前中計 比較		21中計 実績	24中計 計画	2030年 目標
i n事業 ^{*1}	324	370	+46	114%	50.6%	53%以上(+2.4pt)	60%以上
冷菓事業	453	506	+53	112%			
通販事業	109	140	+31	128%			
米国事業 ^{*2}	191	297	+106	155%			
合 計	1,079	1,314	+235	122%			

重点領域



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



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



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

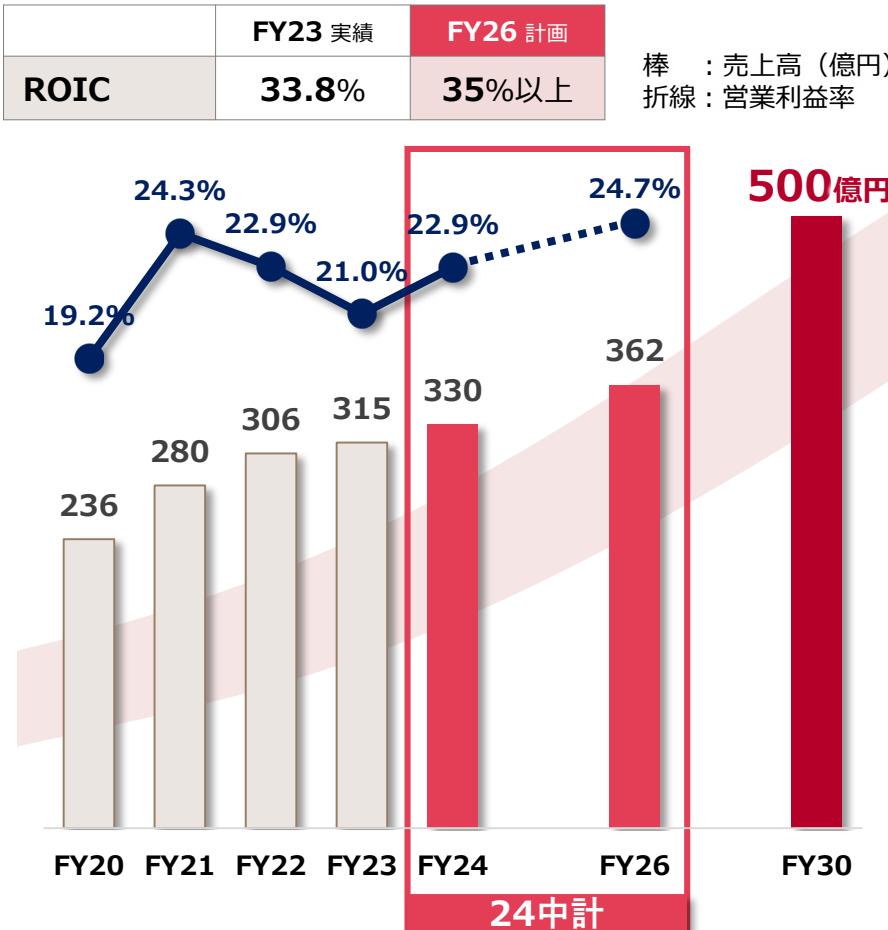
戦略③ 理解・行動の評価

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



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

① i n ゼリーの拡大

戦術

LTV (ライフタイムバリュー) 戰略の推進

- 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 (ベイクド、ウェファー育成)
- 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



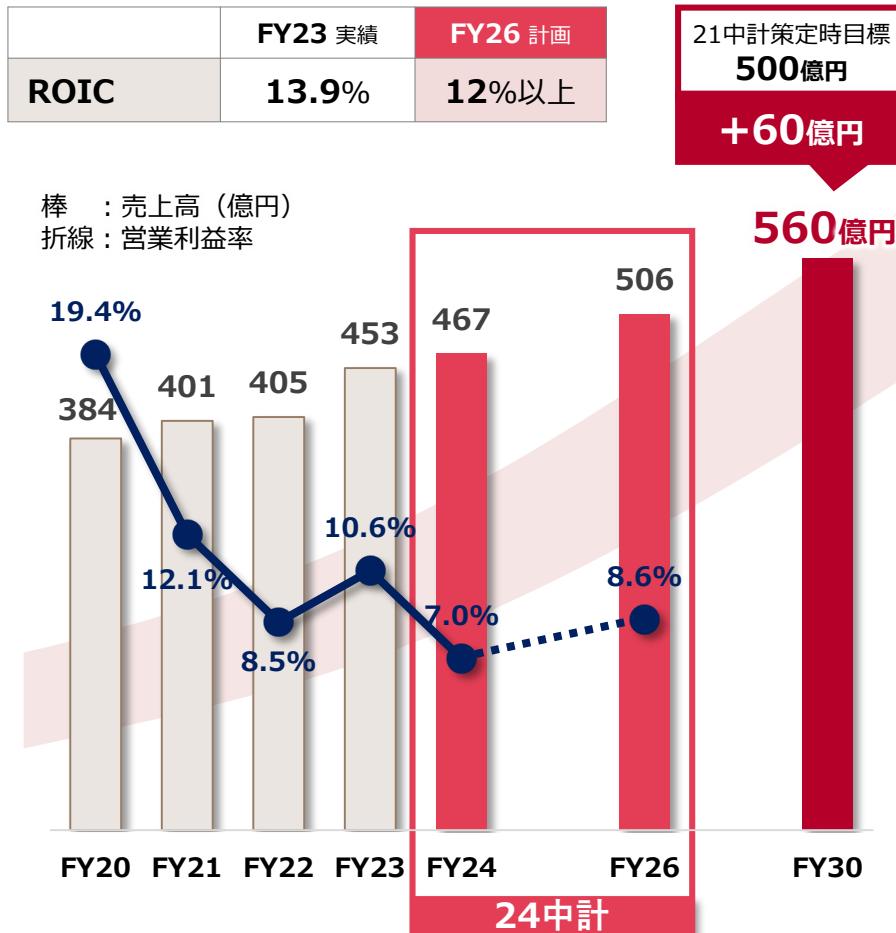
知財戦略



サステナビリティの取り組み強化

「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



戦略

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



③技術優位性で新市場創造

味付き氷用途拡大

- 猛暑対策・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



戦術

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



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



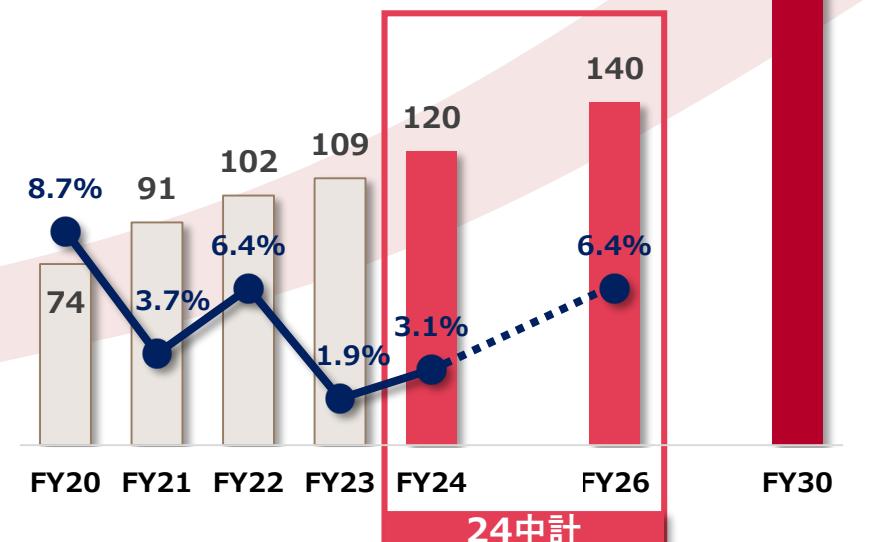
冷菓事業基盤の強化

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

	FY23 実績	FY26 計画
ROIC	15.2%	40%以上

棒：売上高（億円）
折線：営業利益率



戦略

①既存通販事業の強化

戦術

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・データドリブン体制の推進

顧客利便性向上

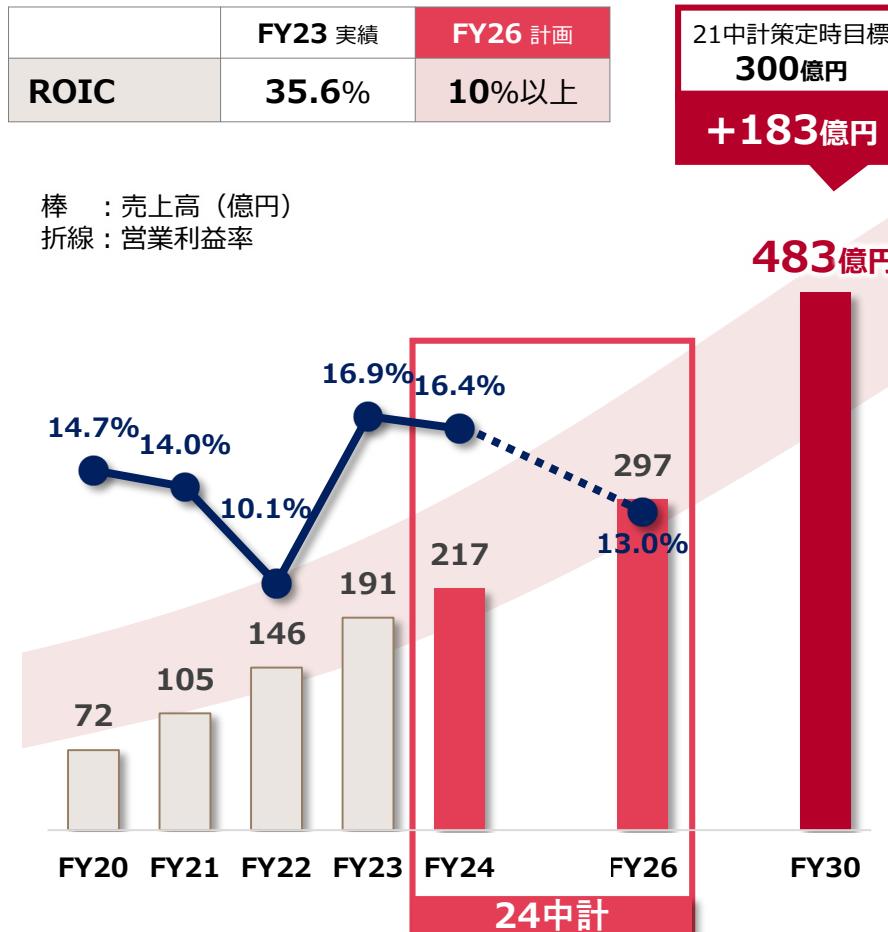
デジタル人材育成

セキュリティ強化

*² NPS・*³ LTV 向上

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



戦略

①HI-CHEWのさらなる売上高拡大

戦術

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



②Charge!のブレークスルー

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



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

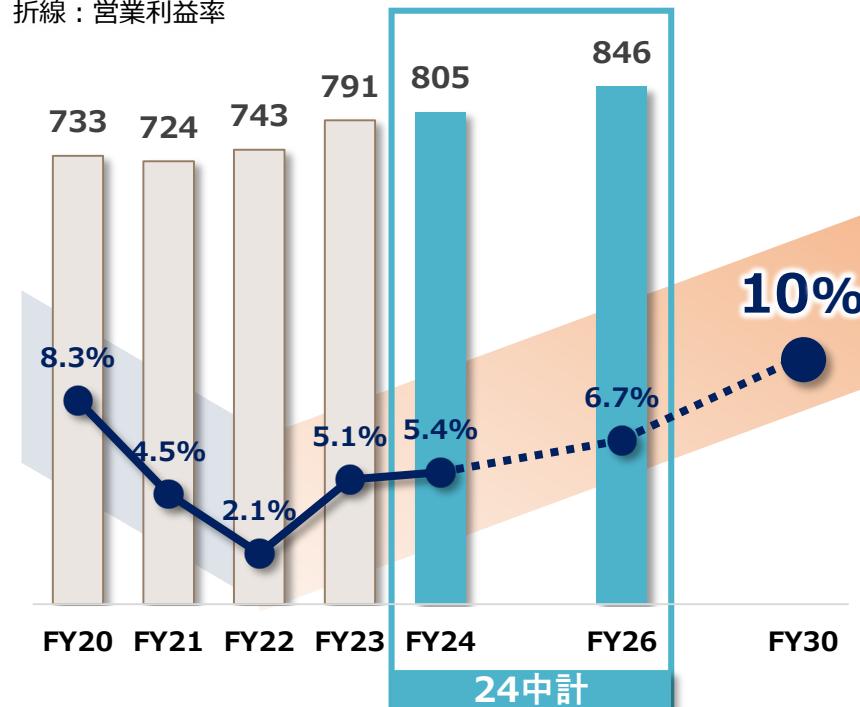
資金活用に向けた経理財務戦略の立案

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

	FY23 実績	FY26 計画
ROIC	5.3%	8%以上

棒：売上高（億円）
折線：営業利益率



戦略

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
- 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

③ビスケットの事業成長

- 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

④チョコレートの資本収益性改善

- 価格改定、SKU削減、コストダウン、ライン稼働率向上等の取組み推進
- 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

⑤ココア・甘酒の事業成長

- 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

ウェルネス訴求

段階的アセットライト

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

レジリエンス向上

イノベーション創出

D&Iの推進

従業員の成長

戦略① / サクセションプランの策定と推進

- 会社の意志を明確にした計画的育成

戦略② / 専門性が高い人材の確保と育成

- 部門に応じた専門性要件明確化と取り組みの加速

戦略⑤ / 経営効率の向上

- 人件費マネジメントとPDCAサイクルの高度化

戦略③ / キャリア自律の促進

- 全従業員のキャリア自律推進の取り組みを拡充

戦略④ / シニア層のさらなる活躍推進

- 成長につながる継続学習や学び直しをサポート

戦略⑥ / チャレンジを促進する組織風土醸成

- 多元的な人事制度の導入および定着

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

戦略①

3大技術での革新的な加工技術の獲得

- 新技術の実装による永続的な利益基盤の構築

- ① ソフトキャンディ技術「HI-CHEW」：顧客・社会ニーズを満たす新食感の開発と製造技術の獲得
- ② 冷凍下の菓子技術「チョコモナカジャンボ」：吸湿遅延の更なる進化（パリパリ食感の更なる向上）
- ③ ゼリー飲料技術「inゼリー」：様々な顧客ニーズに応える新機軸の開発



戦略②

成長戦略のさらなる強化 —ウェルネス—

- 「心・体の健康」の研究強化と開発との連携

- 「心の健康」：生理学・心理学の両輪で事業へのさらなる貢献



戦略③

新技術の獲得による 調達リスク・社会課題への対応

- サステナブル分野や新領域での価値創出

- タンパク質クライシスへの対応や口腔ケア・アレルギー対策

共創の推進



社内外の共創推進や基盤領域におけるおいしさの追求等

組織改正

研究開発戦略部

第一商品開発センター

第二商品開発センター

未来価値創造センター

健康科学研究センター

感性科学研究センター **NEW**

サステナブル技術研究センター **NEW**

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

戦略①

経営基盤の盤石化
に資するDX

- デジタル経営基盤の構築による
業務・システム標準化、業務の効率化・高度化
 - S/4 HANAの国内本稼働・米国への展開

戦略②

収益力の向上
に資するDX

- サプライチェーン各機能の計画最適化
- デジタル経営基盤とスマートファクトリーとの融合

関連

戦略③

事業ポートフォリオ
変革に資するDX

- 米国事業のDX
- ダイレクトマーケティング事業のDX
 - 社内で散在する顧客データを一元管理し、
顧客分析・提供価値の向上を図る

戦略④

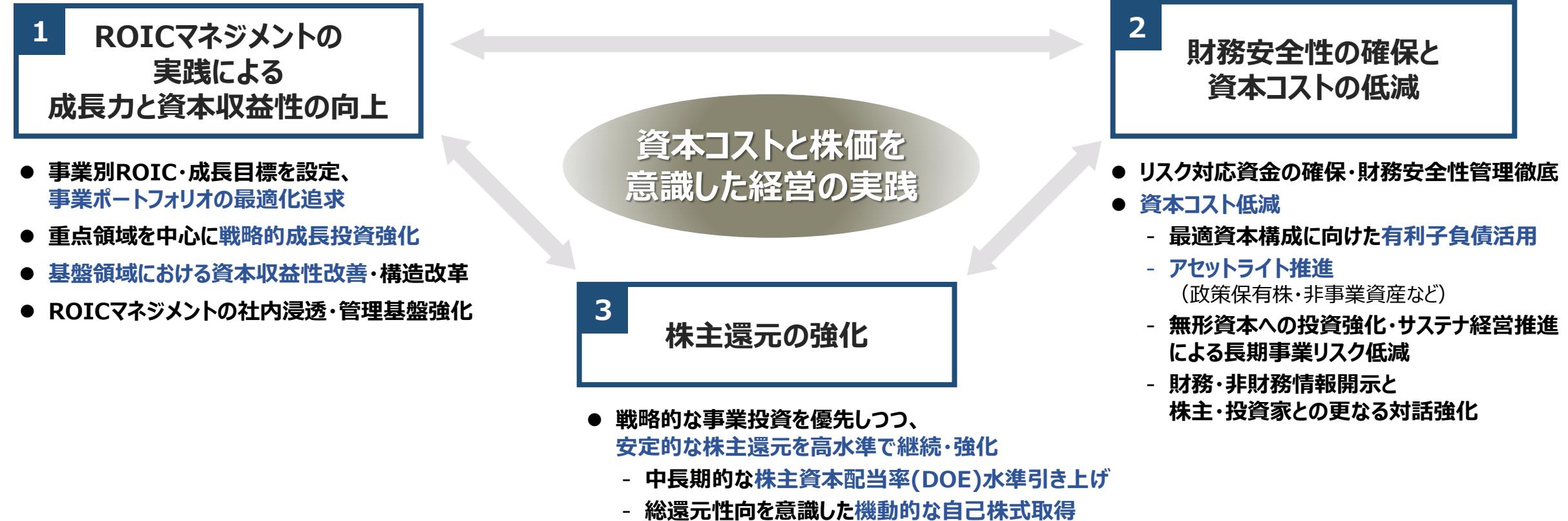
DX推進のための
基盤構築

- デジタル人材の育成・確保
- グローバルでのITガバナンス・サイバーセキュリティ体制の構築

- AIによる生産性向上
 - ChatGPTの全社展開、
可能性探索
→活用業務領域拡大
- 最新技術活用の
実証実験とスケールアップ



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

21中計 実績



24中計 計画



投資

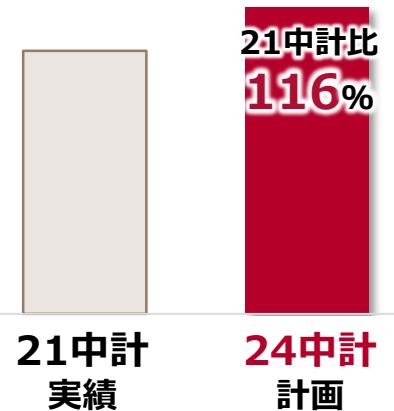
- 重点領域を中心とした投資を強化
- HI-CHEWのグローバルにおけるブランド成長に向けた生産体制の構築（150～180億円予定）
- 経営基盤の強化に向けたDX投資の加速
- 重点領域への積極的なM&A探索

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

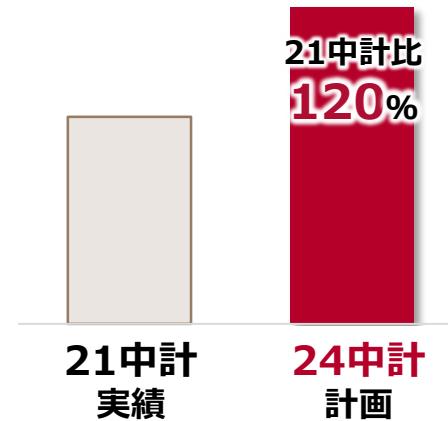
重点領域のさらなる事業成長、経営基盤の強化に向けて投資を加速

広告投資



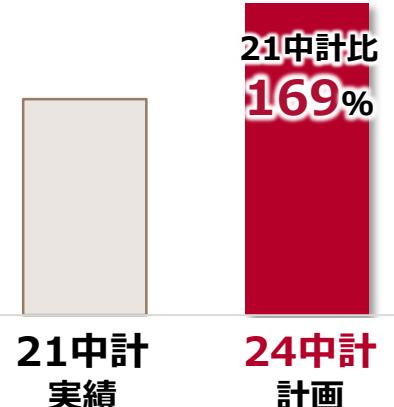
- 重点領域を中心に戦略的な広告投資を実施

R&D投資



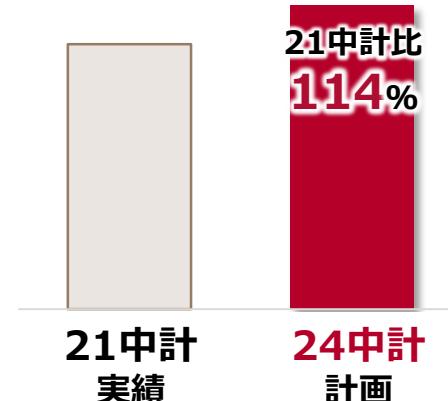
- 3大技術における革新的な加工技術の獲得
- 「心の健康」やパセノール™等成長領域の強化

DX投資



- デジタル経営基盤の構築推進
- グローバルレベルでの業務・システム標準化による業務効率化・高度化

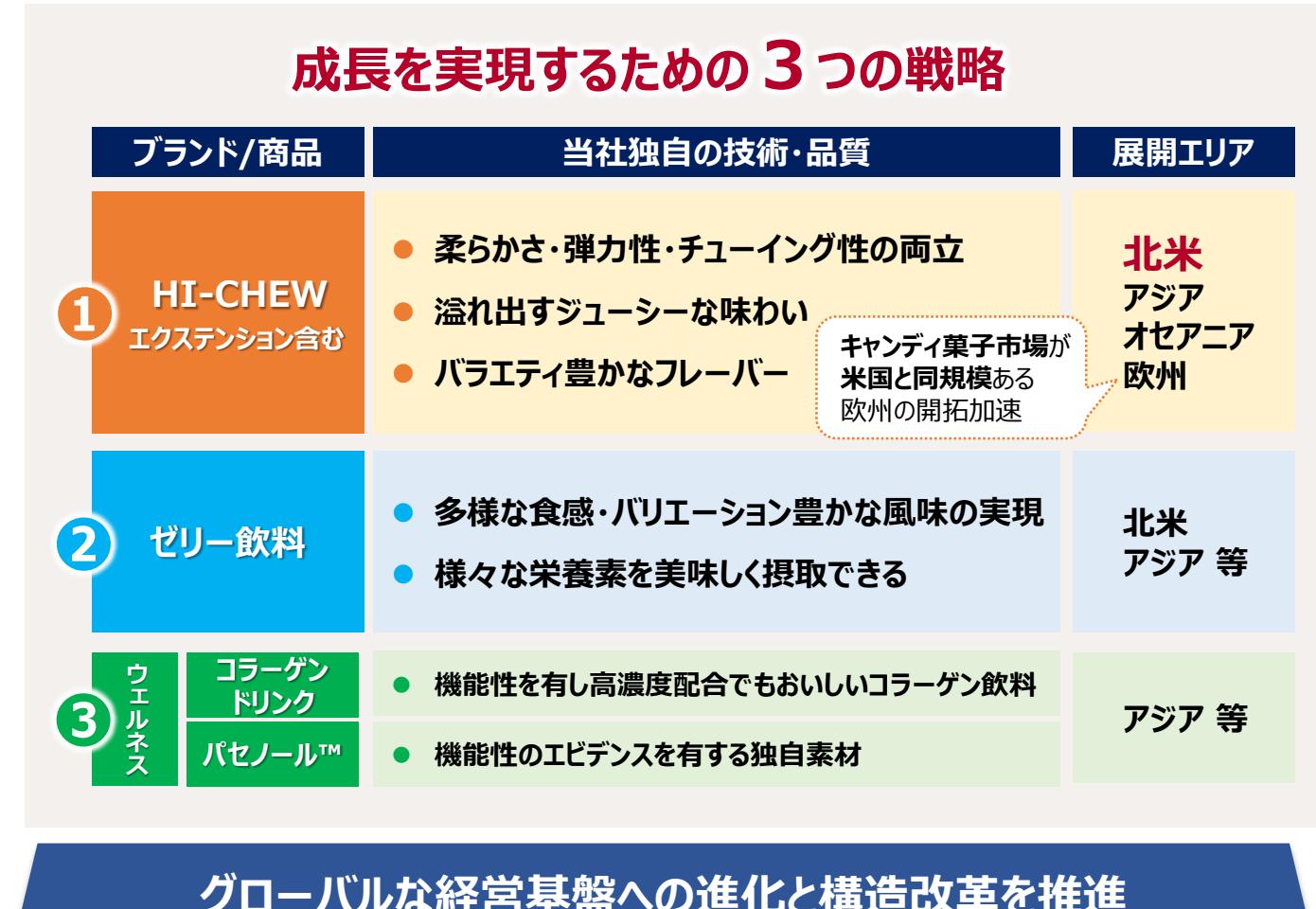
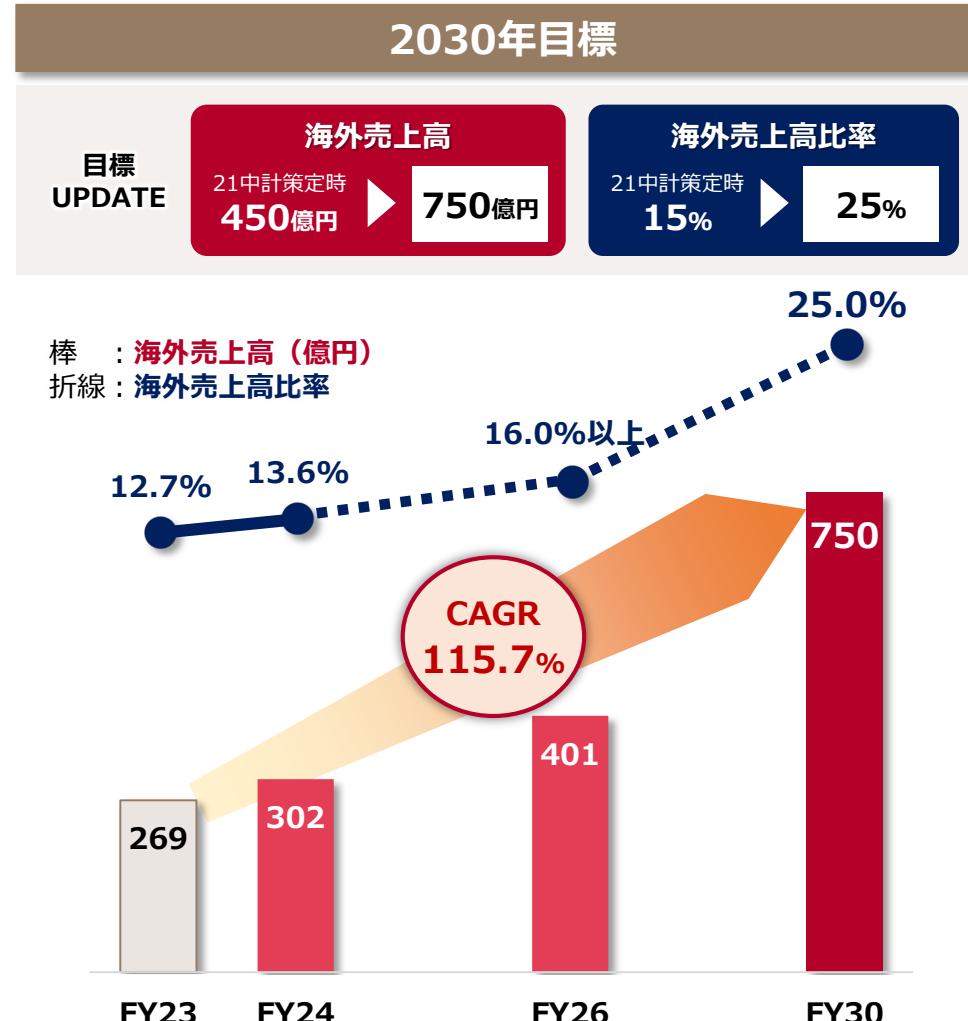
人材投資



- 売上高増に向けた人材確保
- 戦略的な人材育成
- 人事制度改革を通じた挑戦を促す風土醸成

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



グローバルな経営基盤への進化と構造改革を推進

パセノール™事業の成長を通して活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



▲発表会の様子

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

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

- ✓ 国内/海外
- ✓ BtoB/BtoC

2030ビジョン
実現の
象徴的存在へ

活き活きと
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)

i n

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

冷菓

未充足領域への新市場を開拓

アイスにおける未充足領域や冷食カテゴリーへ
本格参入を見据えた連携企業の探索

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、様々な可能性を探査

→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

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

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年の歴史の中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



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））			各種KPIを設定し、課題対応を推進
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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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"> ●パーカス・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 	<ul style="list-style-type: none"> ●健康経営の推進 NEW *2 		
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 ●フードロスの削減 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●持続可能な水資源の利用 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●リスクマネジメントの強化 NEW 	<ul style="list-style-type: none"> ●グループガバナンスの強化 NEW ●人権の尊重 		

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け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



おいしく たのしく すこやかに



- 1 2024年3月期 実績
- 2 2021中期経営計画 振り返り
- 3 2024中期経営計画・2030年に向けた取り組み
- 4 2025年3月期 業績予想

2025年3月期 業績予想

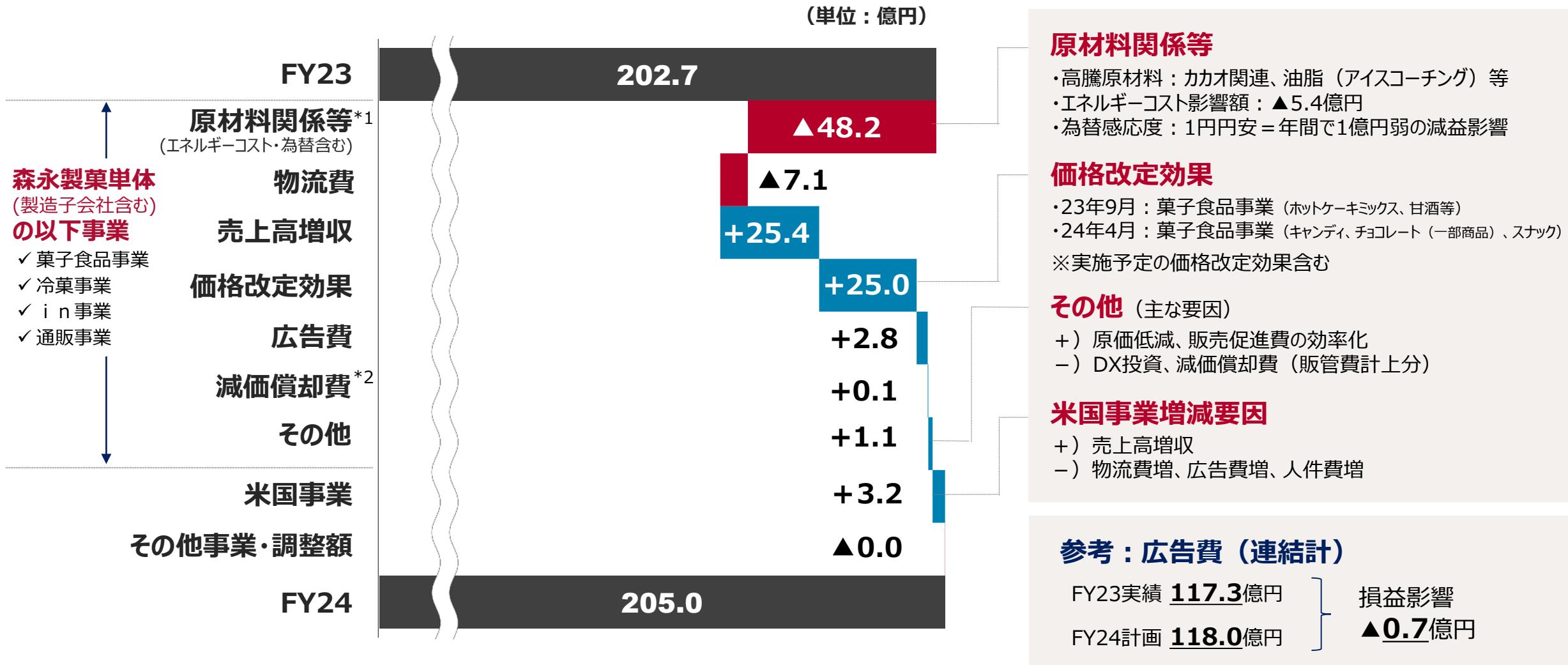


厳しい経営環境を打ち返し増収増益を計画、売上高は4期連続の過去最高更新を見込む

単位：億円	2025年3月期 予想	前期比較	
売上高	2,220	+87	104.0%
売上総利益 〔売上総利益率〕	914 〔41.2%〕	+48 〔+0.6pt〕	105.4%
営業利益 〔営業利益率〕	205 〔9.2%〕	+3 〔▲0.3pt〕	101.1%
経常利益	209	▲1	99.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	158	+7	104.3%
EBITDA*1	310	+13	104.4%

2025年3月期 業績予想：営業利益増減要因

原材料及びエネルギーコスト、物流費高騰の影響を、価格改定効果と売上高增收で打ち返しを図る



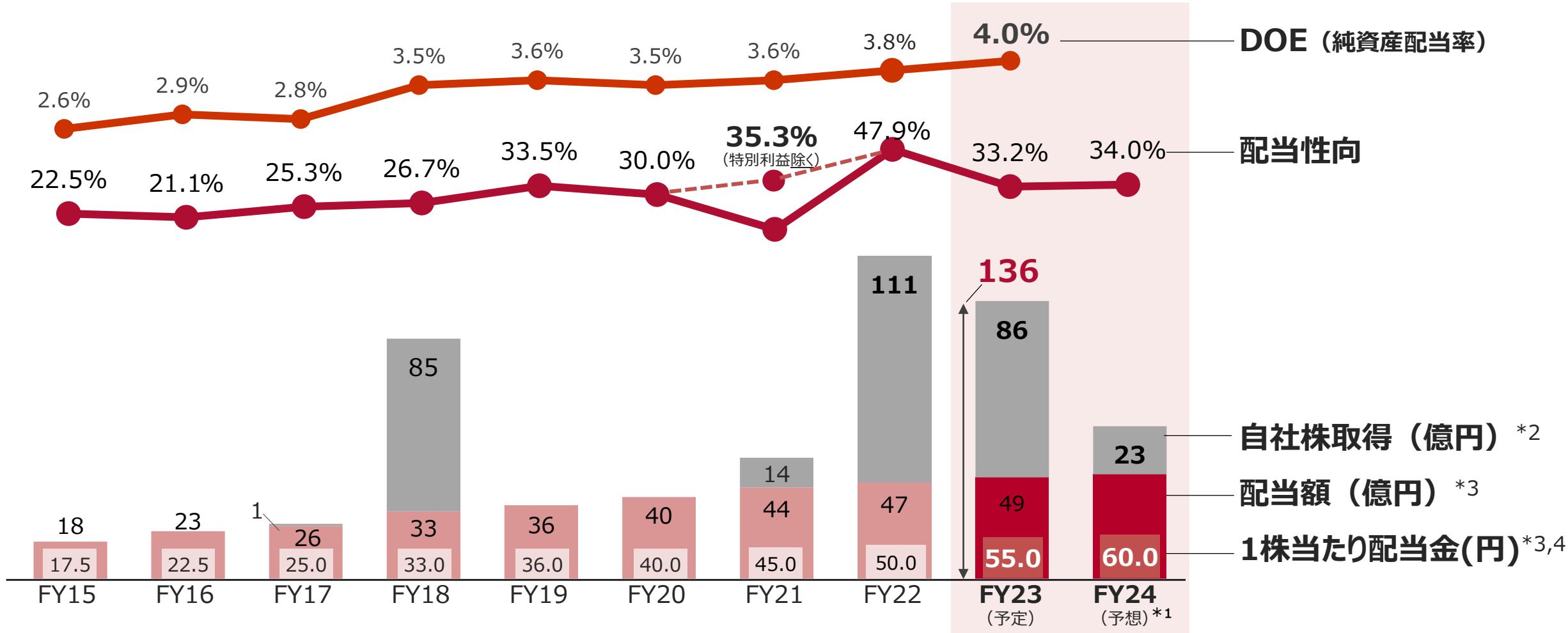
2025年3月期 通期予想：事業別サマリー

売上高は国内・海外の主要事業において増収、損益は i n・菓子食品・米国事業が牽引し増益を計画

(単位：億円)	売 上 高			営 業 利 益			営業利益率	
	通期予想	前期比較	通期予想	前期比較	通期予想	前期比較	通期予想	前期比較
食料品 製造	菓子食品事業 ^{*1}	805	+14	101.7%	43	+3	108.2%	5.4%
	冷菓事業 ^{*1}	467	+14	102.9%	32	▲16	68.1%	7.0%
	i n事業 ^{*1}	330	+15	104.6%	75	+9	114.1%	22.9%
	通販事業	120	+11	109.4%	3	+1	182.2%	3.1%
	事業子会社等	106	+7	106.2%	5	+1	116.4%	5.4%
	国 内 計	1,828	+57	103.3%	161	▲1	99.9%	8.8%
	米国事業 ^{*2*3}	217	+26	113.1%	35	+3	109.7%	16.4%
	中国・台湾・輸出等	81	+7	108.2%	2	▲2	51.3%	2.9%
	海 外 計	298	+32	111.7%	37	+0	102.4%	12.7%
	小計	2,127	+89	104.4%	199	+0	100.4%	9.4%
食料卸売	69	▲0	99.9%	4	+1	107.4%	5.9%	+0.4pt
不動産及びサービス	16	▲3	83.7%	8	▲0	99.0%	51.7%	+8.0pt
その他	8	+1	108.4%	1	▲0	83.9%	15.0%	▲4.4pt
調整額等				▲8	+1	—		
合計	2,220	+87	104.0%	205	+3	101.1%	9.2%	▲0.3pt

24年3月期は、1株当たり配当金を5円増配し55円を予定

25年3月期は、1株当たり配当金を更に5円増配し60円を計画、必要に応じて自社株取得を機動的に検討



*1 2024年5月10日における2025年3月期業績予想数値 *2 当該会計期間中の取得金額を記載 (FY24は2024年5月14日までの取得分)

*3 当該会計期間に係る剰余金処分の額を記載

*4 2024年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。FY22以前の数値は株式分割を遡及適用した数値



おいしく たのしく すこやかに



Fin.



おいしく たのしく すこやかに



appendix

2024年3月期 通期実績：セグメント別



単位：億円	売 上 高			セグメント利益	
	構成比	実績	前期比	実績	前期比
食料品製造	95.5%	2,038	109.9%	199	134.3%
食料卸売	3.2%	69	110.1%	3	137.6%
不動産及びサービス	0.9%	19	99.4%	8	98.5%
その他	0.3%	7	108.6%	1	137.4%

2024年3月期末：貸借対照表

(単位：億円)	2024年3月期 期末	前期末比較	主な増減内容
流動資産	1,180	+167	・現金及び預金+86 ・受取手形及び売掛金+69 ・有価証券+49 ・原材料及び貯蔵品▲37
固定資産	1,055	+17	・建物及び構築物+58 ・土地▲78 ・投資有価証券+31 ・退職給付に係る資産+21
資産合計	2,236	+184	—
流動負債	644	+132	・未払金+26 ・未払法人税等+58
固定負債	265	▲15	・退職給付に係る負債▲10
負債合計	909	+116	—
株主資本	1,172	+18	・利益剰余金+30 ・自己株式▲11*1
その他の包括利益累計額	139	+49	・その他有価証券評価差額金+24 ・退職給付に係る調整累計額+17
非支配株主持分	14	+2	—
純資産合計	1,326	+68	—
負債純資産合計	2,236	+184	—
自己資本比率	58.7%	▲2.0pt	—

2024年3月期：キャッシュ・フロー計算書

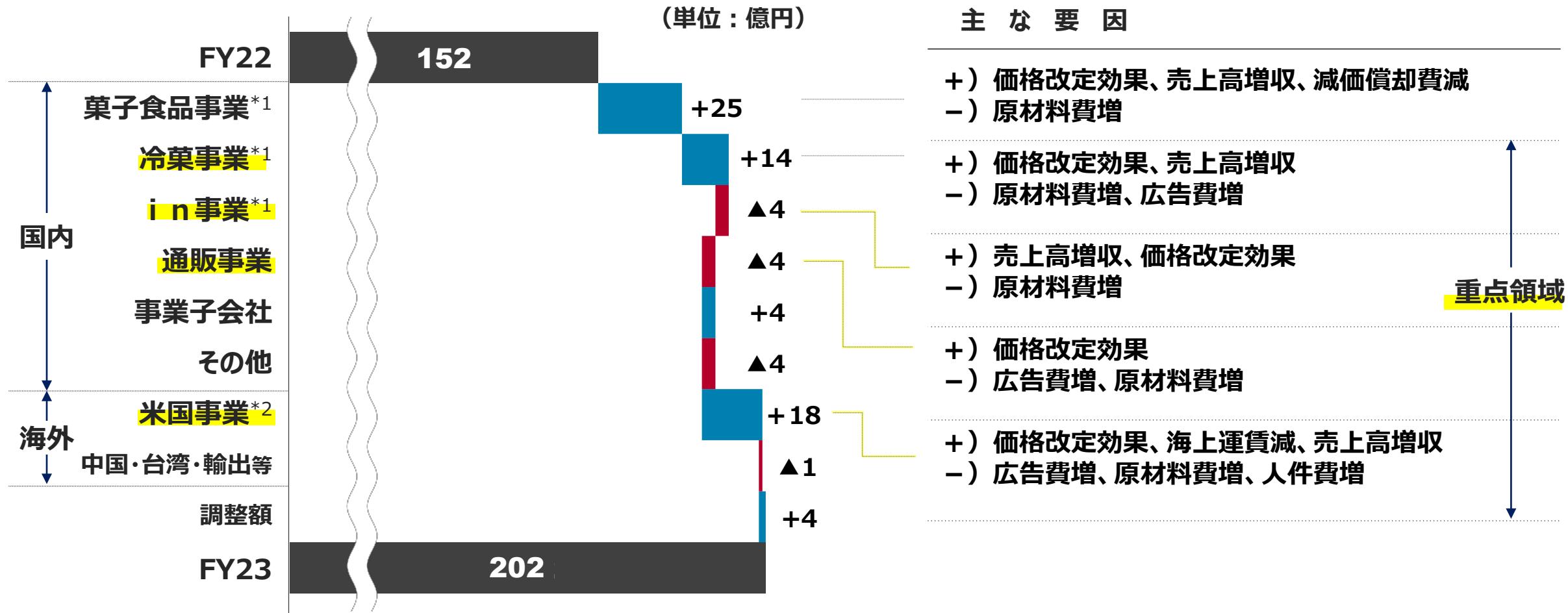


(単位：億円)	実績	前期比較	主な増減内容
営業キャッシュ・フロー	301	+330	<ul style="list-style-type: none"> ・税金等調整前当期純利益 +67 ・法人税等の支払額 +162 ・退職給付に係る負債の増減額 +47 ・棚卸資産の増減額 +103
投資キャッシュ・フロー	▲53	+89	<ul style="list-style-type: none"> ・有価証券の取得による支出 ▲25 ・有形固定資産の取得による支出 +43 ・有形固定資産の売却による収入 +75 ・投資有価証券の売却による収入 +10
フリーキャッシュ・フロー*1	248	+419	—
財務キャッシュ・フロー	▲140	▲67	<ul style="list-style-type: none"> ・自己株式の取得による支出 +26 ・社債の発行による収入 ▲89

2024年3月期 通期実績：事業別の営業利益増減



菓子食品・米国・冷菓事業は、原材料費等のコスト増を価格改定及び売上高增收で打ち返し増益
 i n 事業は原材料費高騰の影響、通販事業は原材料費高騰影響に加え戦略的な広告投下により減益



国内主力ブランド前年同期比

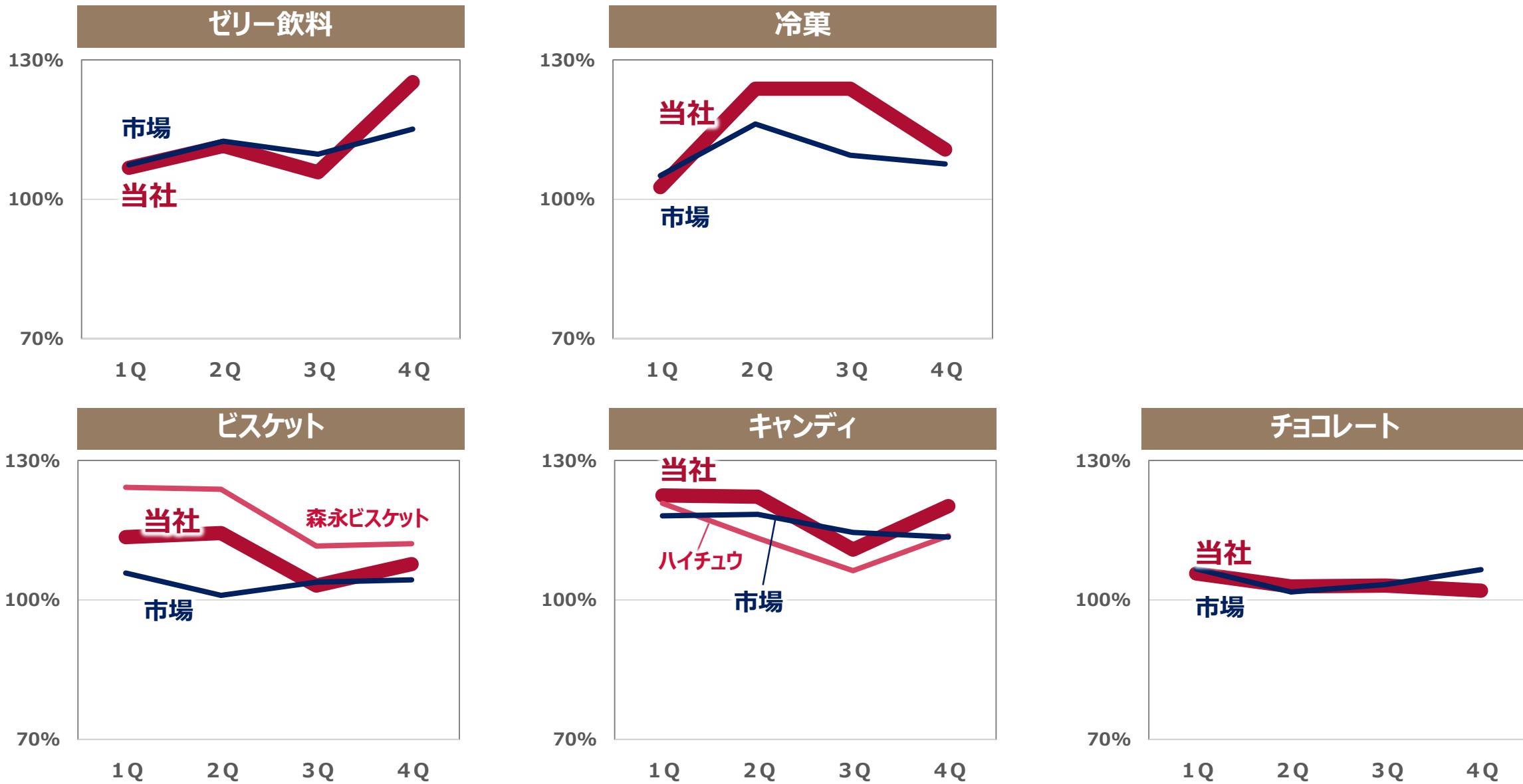


(単位 : %)

事業区分	ブランド	通期実績 (前期比)
i n事業	i nゼリー	104
	i nバー	103
通販事業	おいしいコラーゲンドリンク	102
冷菓事業	ジャンボグループ	112
	板チョコアイス	141
	ザ・クレープ°	113
	アイスボックス	122

事業区分	ブランド	通期実績 (前期比)
菓子食品事業	森永ビスケット	116
	ハイチュウ	110
	森永ラムネ	133
	カレ・ド・ショコラ	97
	ダース	122
	チョコボール	91
	森永甘酒	99
	森永ココア	97

国内市場 販売金額前年同期比

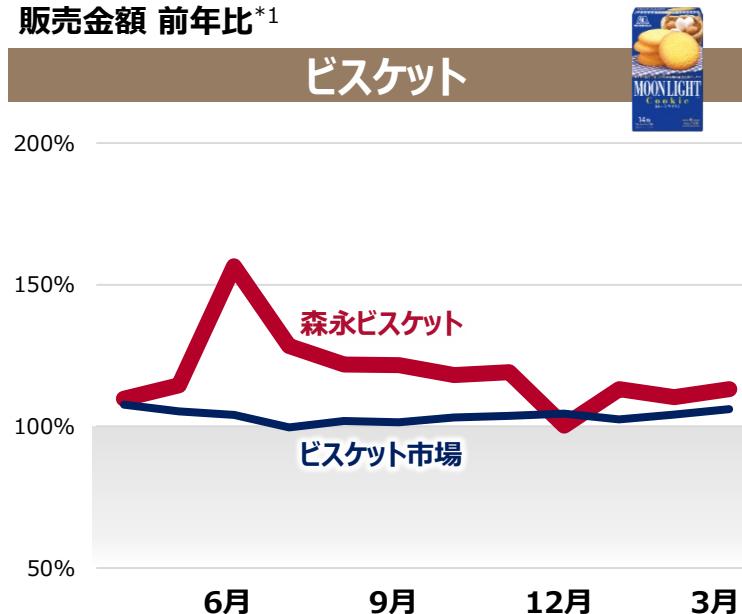


国内市場のトピックス【菓子】



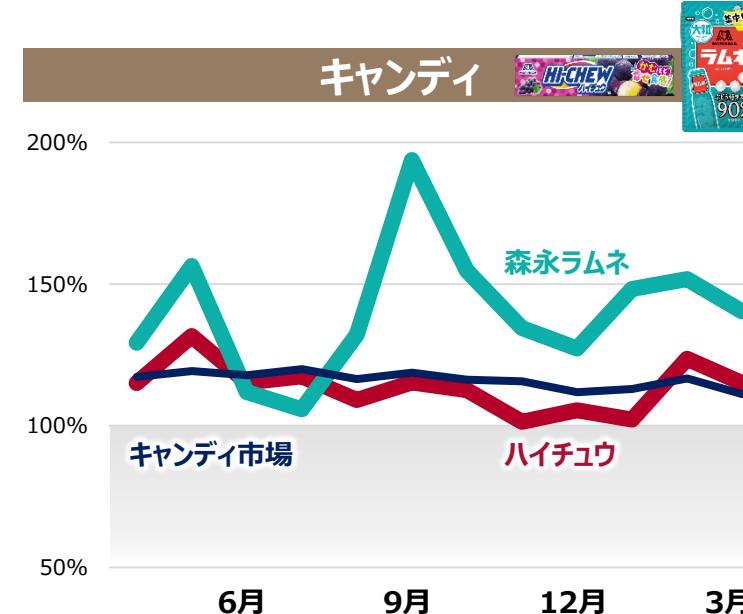
※直近の価格改定実施状況
カレ・ド・ショコラを除く4ブランド：23年3月

販売金額 前年比*1



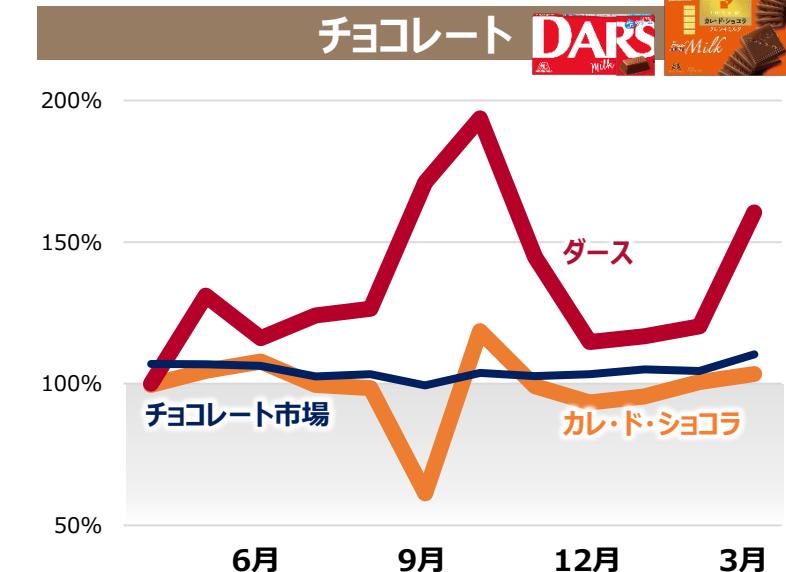
4-3月累計	
森永ビスケット	116.9%
市場	103.8%

- 「ムーンライト」戦略（2年目）好調継続
- 定期的な新商品発売により、ブランド全体で露出を強化



4-3月累計	
ハイチュウ	113.5%
森永ラムネ	139.1%
市場	116.0%

- ハイチュウ：グローバルブランドとしての訴求力向上ためロゴを英字へ変更
→メディア露出も寄与し好調
- 森永ラムネ：受験生ターゲットの取り組みにより好調継続



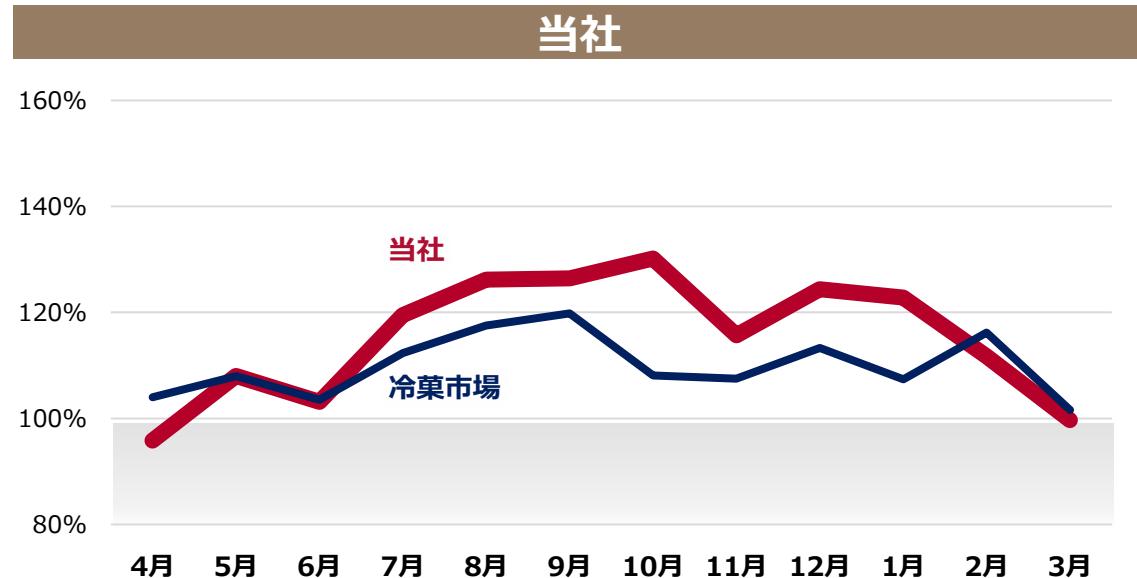
4-3月累計	
ダース	133.7%
カレ・ド・ショコラ	98.1%
市場	104.8%

- ダース：高単価高付加価値の新商品発売が寄与
- カレ・ド・ショコラ：基幹品は堅調
3月に内容量減を伴うリニューアル、新商品発売



国内市場のトピックス【冷菓】

販売金額 前年比^{*1}



4 - 3月累計	
当社冷菓	115.4%
市場	110.5%



- 板チョコアイス：品質価値を訴求したプロモーションにより基幹品・新商品ともに好調
- ザ・クレープ[®]：秋に品質価値を訴求したTVCM投入以降、好調継続
- アイスボックス：オケージョン拡大戦略により秋冬の需要喚起、取扱率・購入率ともにアップ

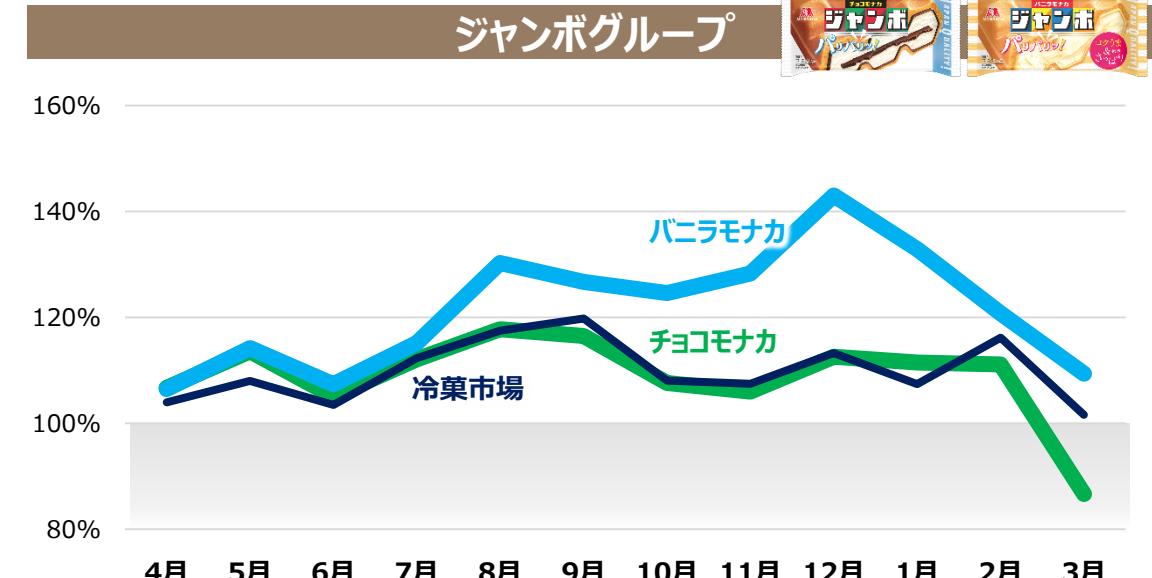


※直近の価格改定実施状況

主力品：23年3月



ジャンボグループ[®]



4 - 3月累計	
チョコモナカジャンボ	109.6%
バニラモナカジャンボ	120.3%
市場	110.5%



- 23年春チョコモナカジャンボ品質リニューアルに伴い、パリパリ食感の訴求を一層強化
- 冬季限定品、TVCM、感性研究に基づく情報発信など、品質価値訴求を継続的に実施

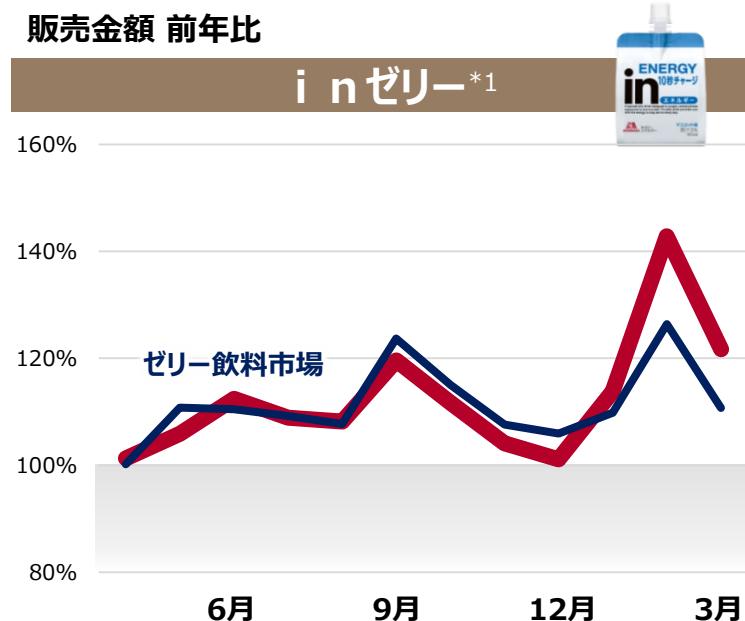
※チョコモナカ3月は、前年3月の品質変更・プロモーション効果、価格改定による高いハードルの影響。前々年比では伸長。

国内・米国市場のトピックス

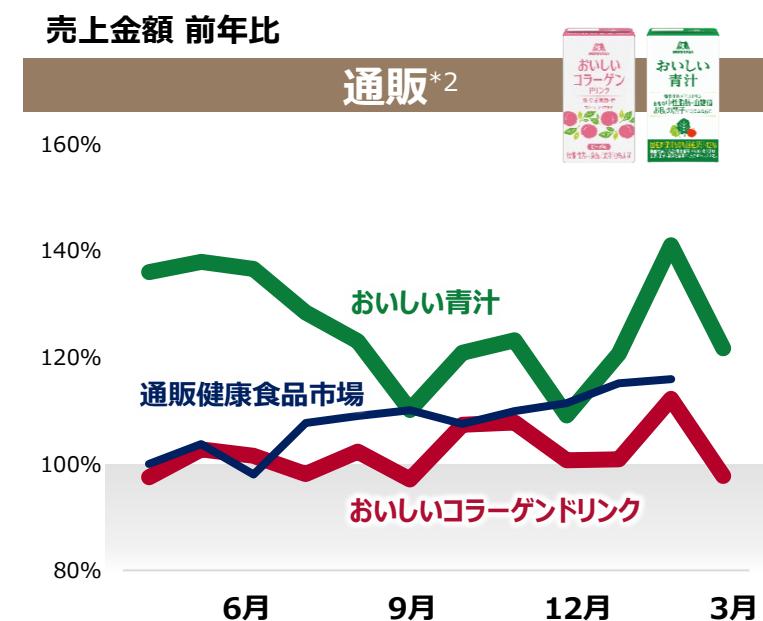
※直近の価格改定実施状況
inゼリー：22年12月、通販：23年2月、米国HI-CHEW：22年11月



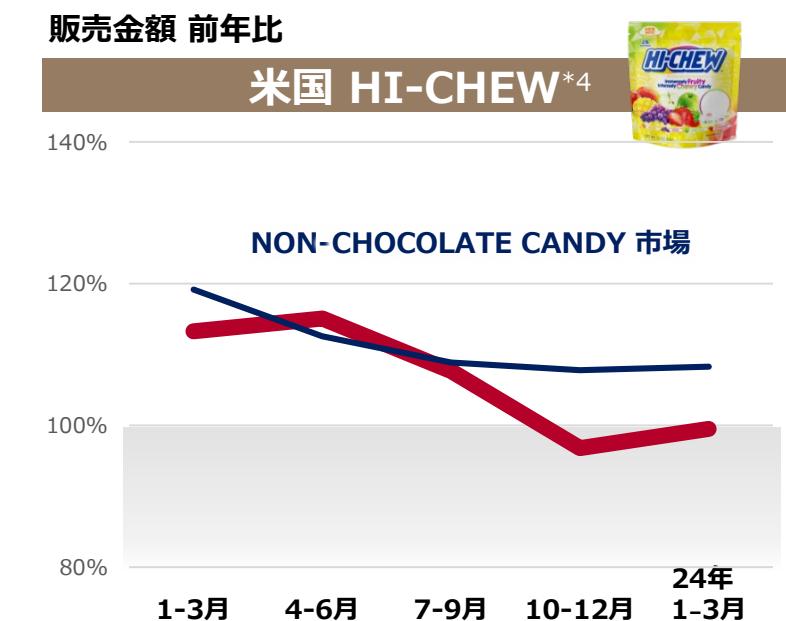
販売金額 前年比



売上金額 前年比



販売金額 前年比

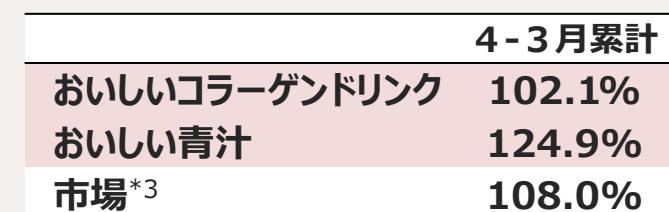


4-3月累計



- 4Qはブランド全体で大きく伸長 購入率は過去最高を更新
- 主力エネルギー3Q以降前年超え
- ブドウ糖好調継続 受験シーズンに向けた価値訴求が浸透し、顧客層を拡大して大きく伸長

4-3月累計



- 4Qは広告投下を強化
- LTVが高いオンライン広告の比重を高め、定期顧客数拡大に取り組む

1-12月累計



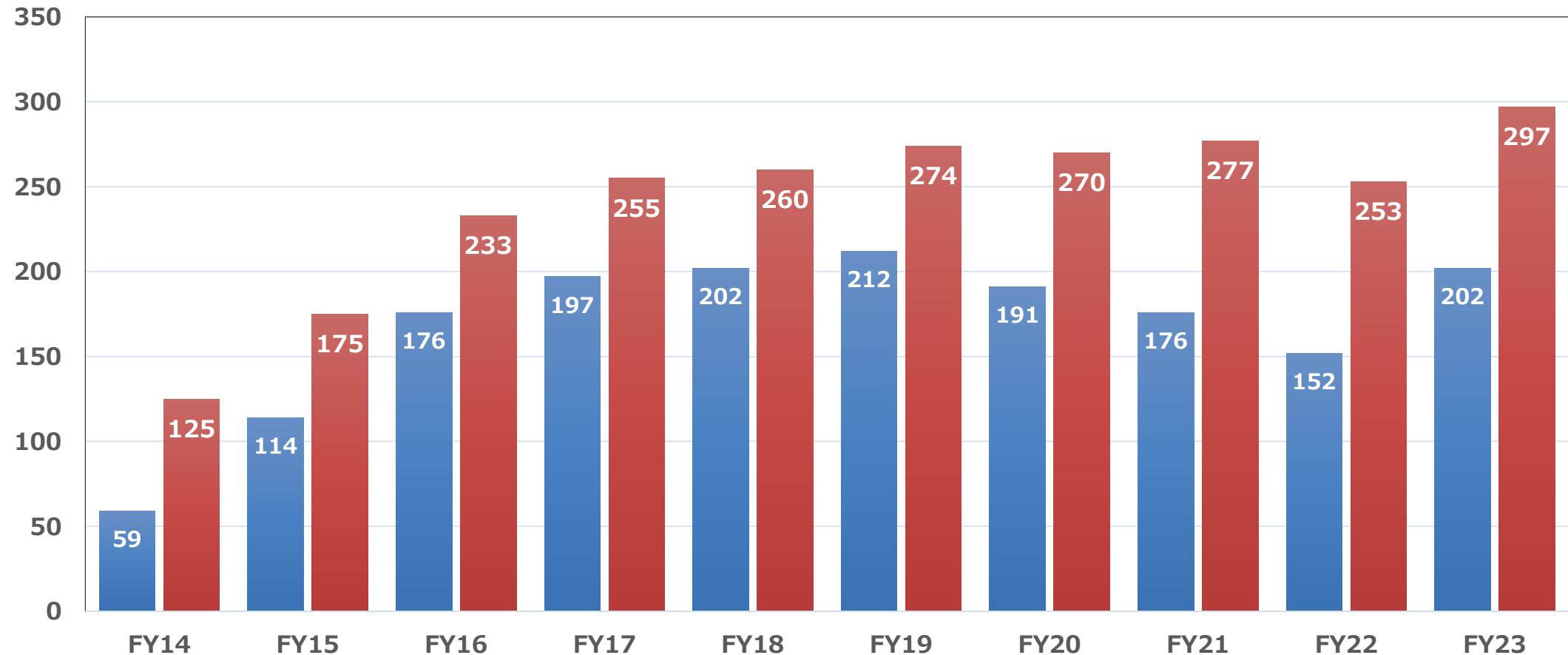
- 23年秋以降のダウントレンドは復調の兆し (11月以降は前年11月価格改定より一巡)
- 新商品や既存品の容量バリエーションなどSKUを拡充し、顧客のブランド接点拡大に取り組む

※当社HI-CHEWの売上高に占めるIRIデータのカバレッジは約50% (当社推定)

営業利益、EBITDAの趨勢

(単位：億円)

■ 営業利益 ■ EBITDA

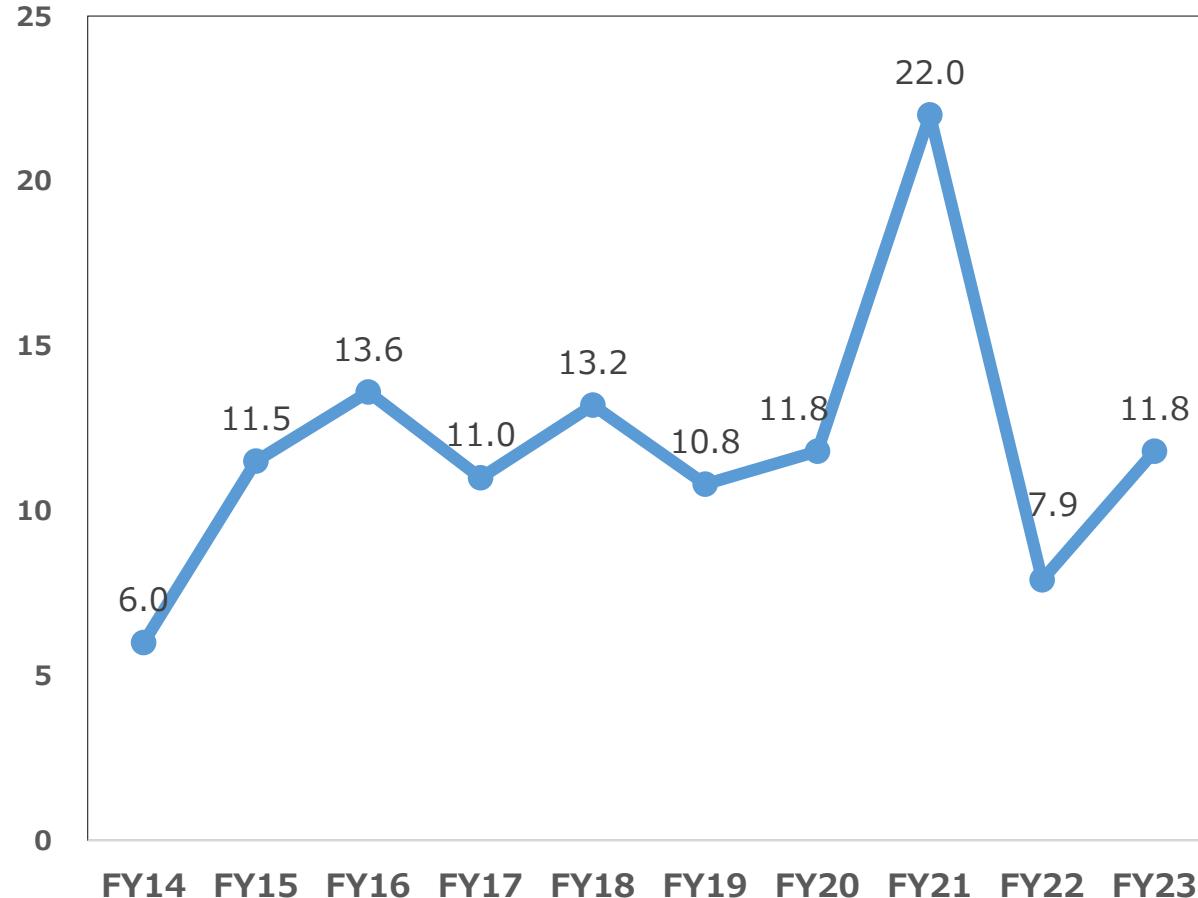


財務指標の趨勢①

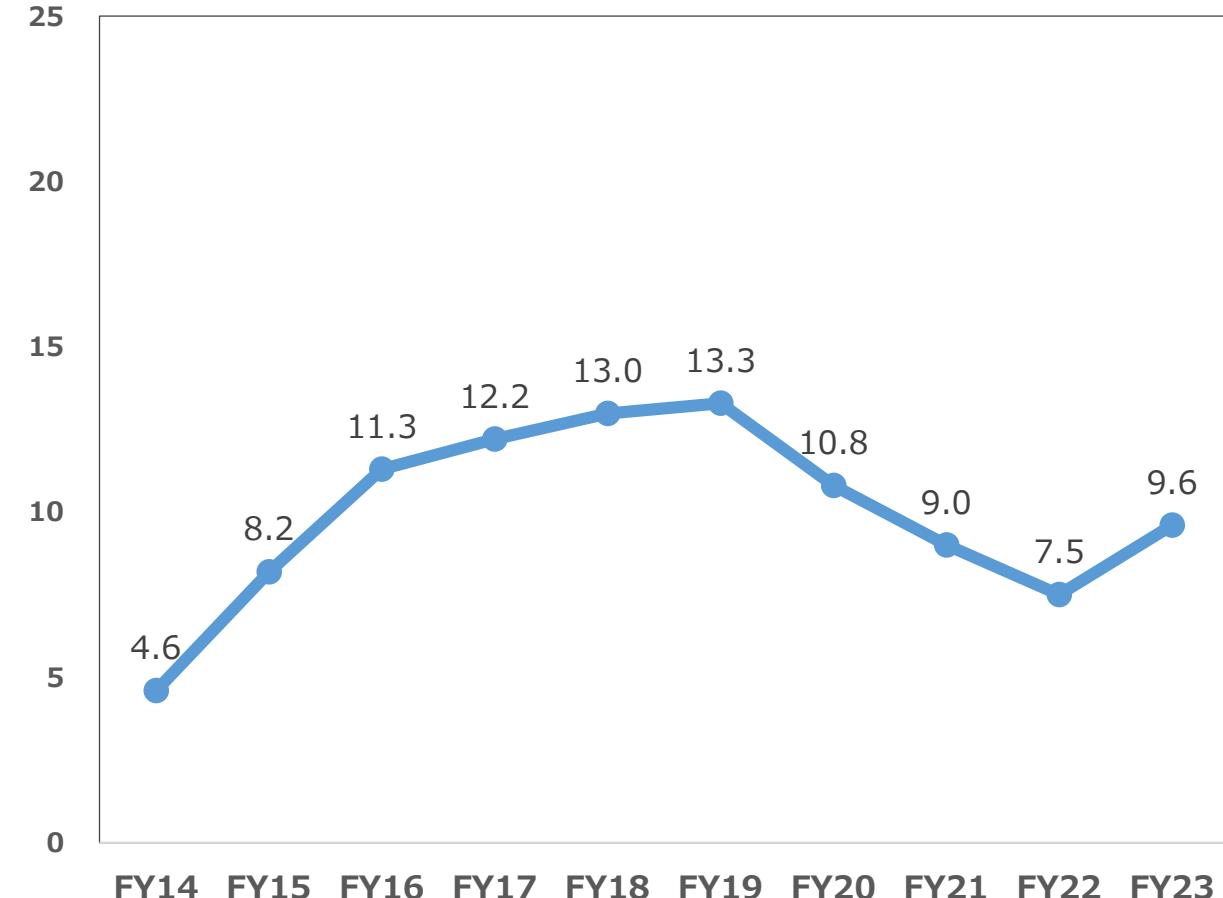


(単位：%)

ROE



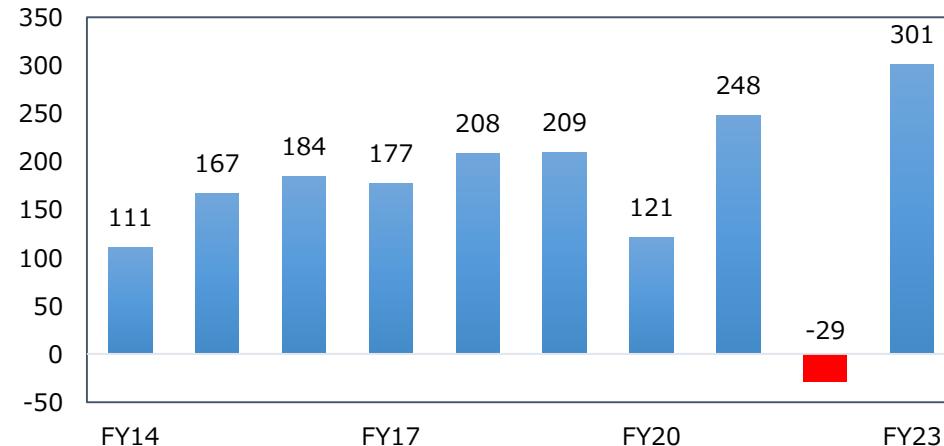
ROIC



財務指標の趨勢②

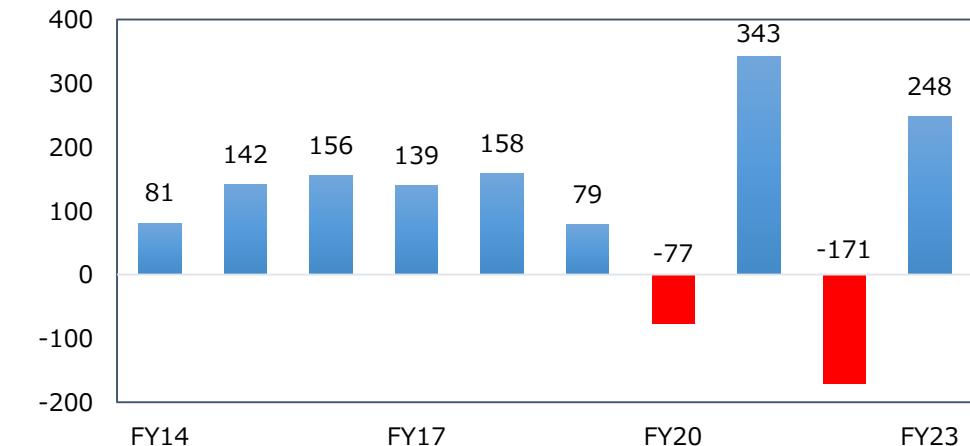
(単位：億円)

営業キャッシュ・フロー



(単位：億円)

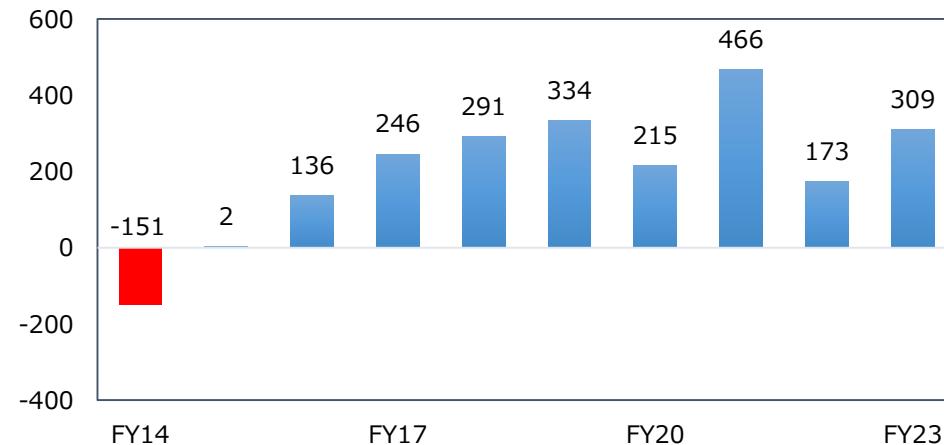
フリー・キャッシュ・フロー



※定期預金の預入による支出及び定期預金の払戻による収入については除外して算定

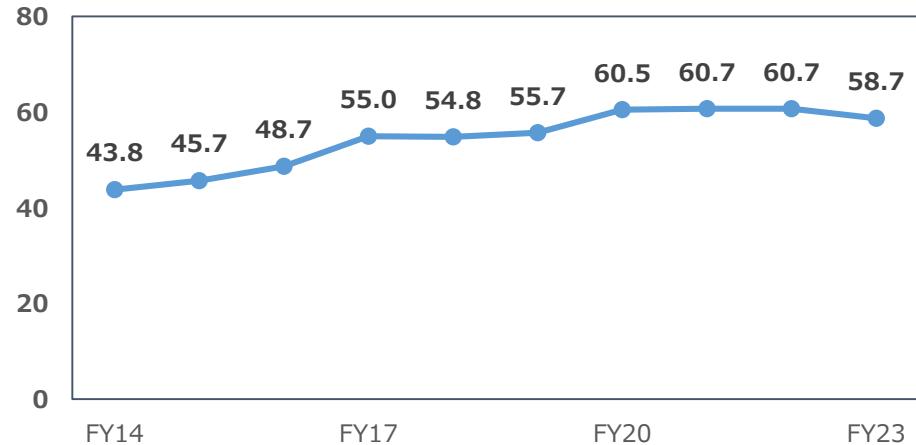
(単位：億円)

ネットキャッシュ



(単位：%)

自己資本比率



※FY18より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」を適用
FY14以降の数値については、当該会計基準等を遡及適用した後の数値

2030ビジョン達成に向けたM&Aを実施 24年4月末に株式譲受完了*

株式会社森永生科学研究所 (当社連結子会社)

免疫関連技術を追求し、
ウェルネスライフをサポートするモノづくりカンパニーへ

事業

- ① アレルゲン検査キット事業
(食物アレルギー)
- ② 基礎研究用ELISAキット事業
(糖尿病研究)
- ③ 加熱処理由来たんぱく質
検出キット事業

強み・特徴

- 免疫測定技術がコア技術
- 食品アレルギー検査・創薬支援などの専門分野で高い技術力が評価
- 国内食品メーカーとの強い接点
- 海外売上高比率は一定水準あり

バクテクス株式会社 (M&A対象会社)

事業

- ① 培地事業
- ② リン酸事業 (ふき取りキット)
- ③ 採便管事業
- ④ 臨床事業 (血清チューブ等)
- ⑤ ウィルス関連事業

強み・特徴

- 食品衛生に関する事業を複数保有
- 体外診断用医薬品の製造業登録あり
- 樹脂成型加工応用製品に強み
- 顧客ニーズに柔軟・スピーディに対応・
上市できる開発力

M&Aの目的・期待する効果

両社の強みを活かした事業運営により、
事業領域の拡大を伴う企業成長を実現する

国内市場

シナジー①

国内市場での
販売力強化・効率化

海外市場

シナジー②

バクテクス社製品の
海外販売

既存事業
(検査キット等)

新規事業

森永生科学研究所 (検査キット/国内・海外)

現在の
領域
バクテクス社
(検査キット・体外診断用医薬品
/国内)

今後の事業領域

シナジー③
生科研の技術を活用した
試薬等の開発

様々な可能性が広がる
 ✓ 森永製菓の事業・
研究所との共創
 ✓ 新領域分野への進出
 ✓ BtoCビジネス展開

2025年3月期 業績予想：事業別の営業利益増減



i n・菓子食品・米国事業はコスト増を打ち返し増益、冷菓事業は原材料等コスト増が影響し減益を計画

