



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。

森永製菓株式会社

1

皆さん、こんにちは。太田でございます。本日はお忙しい中、弊社2024年3月期の決算説明会に参加をいただき、誠にありがとうございます。

まず私から概要を説明させていただきます。前期は21中計の最終年度、今期は24中計のスタートの期になります。

本日は24中計の発表もありますので、よろしくお願いいたします。



おいしく たのしく すこやかに



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

まず、2024年3月期実績の説明と、21中計の振り返りをいたします。続いて24中計ならびに2030ビジョン達成に向けた取り組みについてお話いたします。最後に、今期の業績予想について説明させていただきます。

2024年3月期 通期実績



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	
		増減	増減率	増減	増減率
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%

森永製菓株式会社 *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

4

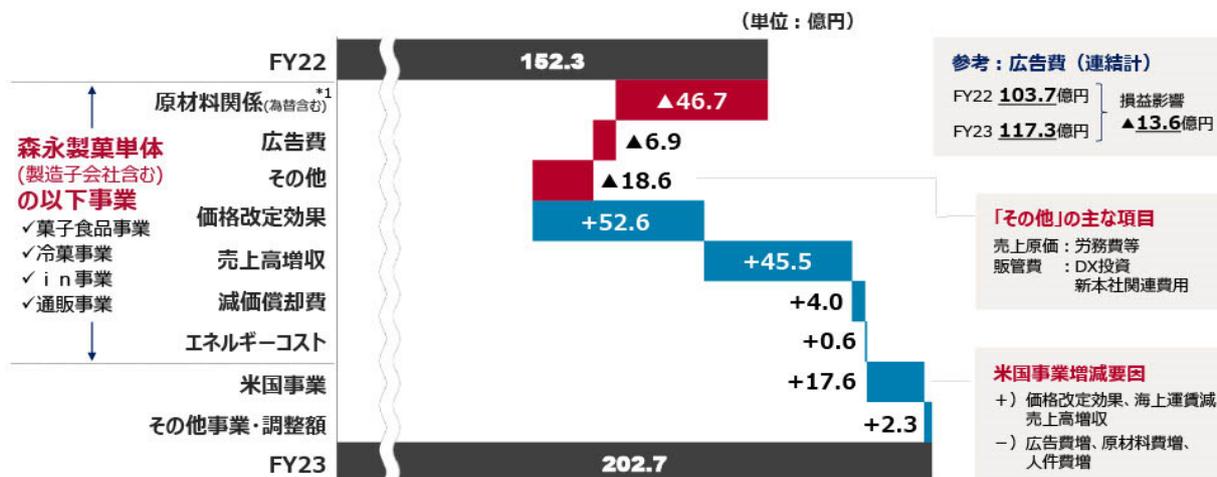
1年前の決算説明会において、2023年度は売上高の3期連続過去最高はもちろん、営業利益のV字回復のスタートの年とし、24中計につなげていきたいとお伝えしました。

売上高は3期連続の過去最高、営業利益は202億円と200億円の水準までV字回復をすることができました。昨年5月に発表した期首予想の営業利益と比較してプラス29億円、今年2月の第3四半期決算時に発表した予想数字と比較してもプラス7億円となりました。また、EBITDAの実績297億円は過去最高の数字となります。

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増収および価格改定で打ち返し、
米国外の利益拡大も寄与



森永製菓株式会社 *1 FY22の実績調換レートは1米ドル=128.09円、FY23は同137.12円

5

次に、通期実績における営業利益の増減要因です。

為替を含む原材料高騰はコストダウンの取り組みを含めても約47億円の増加、広告費は国内で6.9億円の増加ですが、連結計では前期より13.6億円の増加となりました。また、その他の18.6億円の増加には労務費、DX投資、新本社関連費用が含まれております。

約72億円の3つの減益要因を価格改定効果と売上高増収によりカバーし、加えて米国外事業の増益貢献も大きく、トータルで約50億円の増益となりました。

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
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

森永製菓株式会社

*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
*3 現地通貨ベースの売上高前期比は122.4%

6

次に、事業別サマリーです。

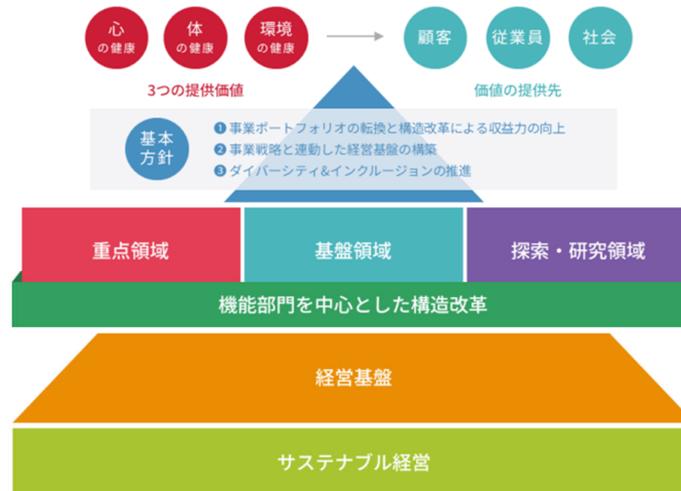
売上高は全ての事業で増収、営業利益は菓子食品事業、冷菓事業が大幅に増益いたしました。米国事業も引き続き増益しております。直近数年において、原材料高騰の影響を大きく受けた菓子食品事業の営業利益率が、前期より3ポイント改善して5%台まで復活できたことは大きなトピックです。

森永製菓グループ 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



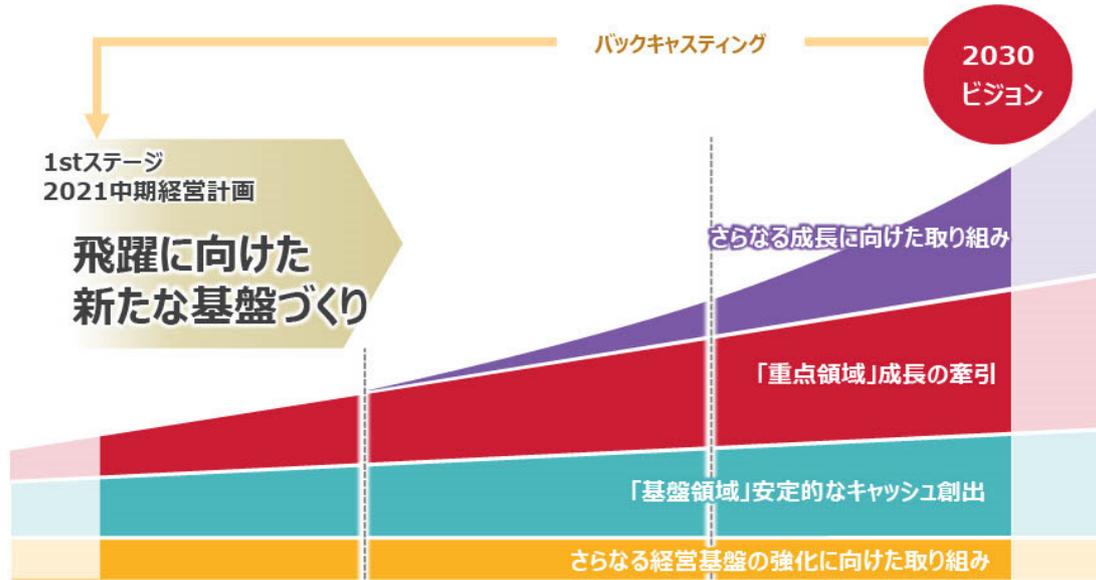
森永製菓株式会社

8

次に 21 中計の振り返りです。

3年前の 21 中計発表時に、森永製菓グループ初となる長期の経営計画、2030 ビジョンを発表し、「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」という、強いメッセージを発表いたしました。

また、サステナブル経営を全ての土台にするということも大きなポイントとなります。サステナブル経営の本格化を宣言したのも、3年前の 2030 ビジョン発表時になります。



また、2030 ビジョン達成に向けて、バックキャストिंगという言葉は初めて使用しました。達成に向けての1stステージが21中計であり、キーメッセージを「飛躍に向けた新たな基盤づくり」としました。

2021中期経営計画 経営目標・重要経営指標 実績



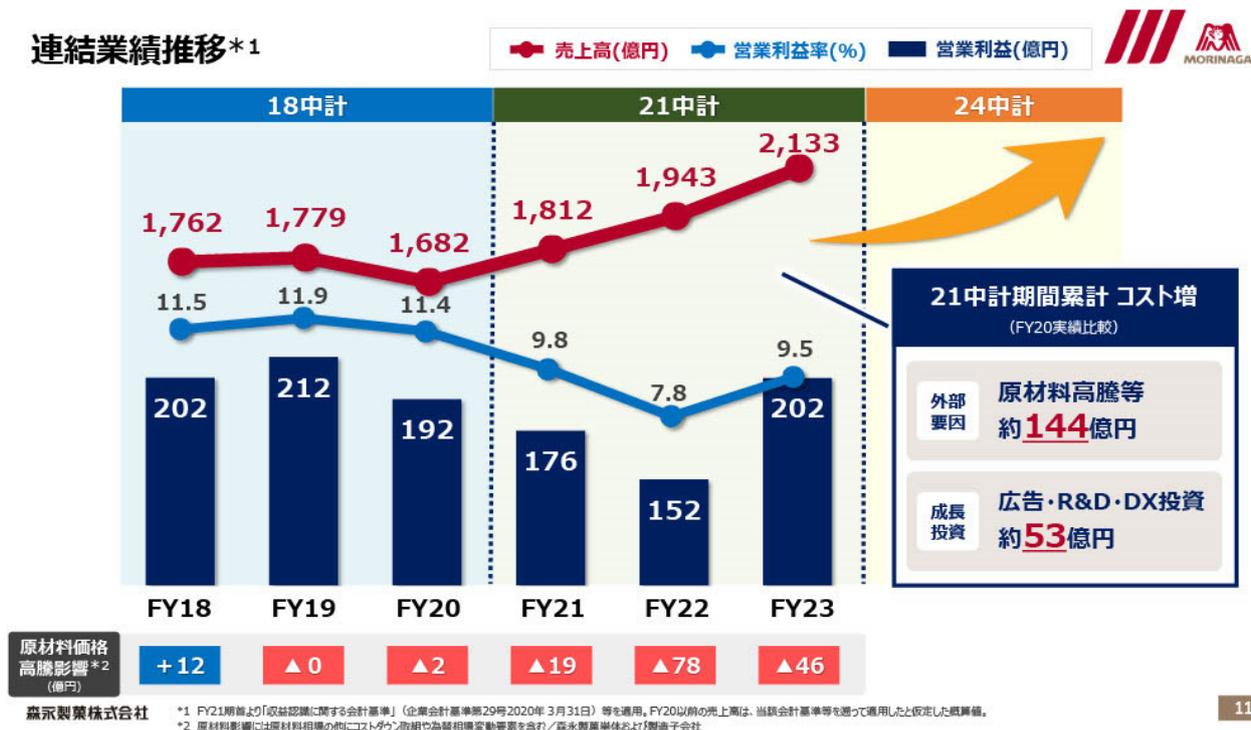
	18中計 (21年3月期)	2021中期経営計画 (24年3月期)		
	実績	目標	実績	差異
売上高	1,682 億円	1,900 億円	2,133 億円	+233 億円
営業利益	191 億円	215 億円	202 億円	▲13 億円
<重要経営指標>				
売上高営業利益率	11.4 %	11 %以上	9.5 %	▲1.5 pt
海外売上高比率	7.0 %	9 %以上	12.7 %	+3.7 pt
重点領域売上高比率	約42% <small>※18中計平均</small>	+5 %以上	50.6 %	+3.6 pt
ROE	11.8 %	10 %以上	11.8 %	+1.8 pt
配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

21 中計の経営目標・重要経営指標の実績です。

売上高が 2,133 億円となり、中計最終年度目標である 1,900 億円と比較してプラス 233 億円、2021 年 3 月期実績である 1,682 億円からはプラスの 451 億円と、この 3 年間の CAGR が 8% 超えとなりました。

営業利益は目標未達ですが、売上高営業利益率を除く重要経営指標は全て達成しました。特に米国事業を重点領域として注力してきた海外売上高比率は、目標を 3.7 ポイント上回り、2021 年 3 月期と比較してプラス 5.7 ポイントと大幅にアップいたしました。また、ROE についても 11.8% となり、意志を持って目標を達成することができました。

連結業績推移*1



次に 18 中計、21 中計の売上高と営業利益の業績推移です。

社長就任 1 年目である 2019 年度の営業利益は過去最高益となる 212 億円でした。翌年は新型コロナウイルス流行の影響を受け、売上高が年間で約 100 億円減少しました。2020 年の 4 月、5 月は i nゼリーの売上高が半分、ハイチュウも 8 掛けとなりましたが、素早く手を打ったことで 20 億円の減益にとどめました。

21 中計スタートのタイミングで、原材料、エネルギーコストの高騰、為替の影響を受け、強い逆風に見舞われました。しかし、売上高は 2021 年度にコロナ前の水準に戻し、その後も 3 期連続で過去最高売上高を達成しております。

価格改定による効果も大きいですが、マーケティング部門、営業部門の現場の力も大きく、生産部門も売上高の増加に柔軟に対応しました。また、海外事業の貢献も大きく、21 中計 3 年間における 197 億円のコスト（原材料高騰等約 144 億円+広告・R&D・DX 投資約 53 億円）の増加を打ち返し、営業利益が 200 億円水準にまで V 字回復できたことは、会社全体として確実に力がついてきたと実感をしています。

営業利益 202 億円は 5 年前の 2018 年度と同じ数字ですが、5 年前と比較して減価償却費が 40 億円弱増えています。また、広告投資をはじめとする無形投資も大幅に増やした中での実績ですので、同じ 202 億円ではありますが中身は大きく変化しているかと思います。2030 年に向けて、有形投資、無形投資ともに惜しまず実行したことで、成長していると言えます。

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	課題
事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 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・増収効果により打ち返し、営業利益のV字回復を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
経営基盤	<ul style="list-style-type: none"> ● 無形投資拡大により、事業成長を支える経営基盤を着実に構築 ● アップデートした財務戦略に基づき、継続的に株主還元を実施 ● サステナブル経営の推進 <ul style="list-style-type: none"> - ESG評価機関による評価点向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル視点での構造改革や経営基盤の強化 <ul style="list-style-type: none"> - 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

森永製菓株式会社

12

21 中計の成果と課題について、事業と経営基盤に分けて記載しております。

大きな成果として、重点領域を中心とした高い成長性により、トップラインが大きく伸長いたしました。

2030 経営計画を発表した 2021 年 3 月期決算は売上高が 1,600 億円台にまで減少し、2030 年の売上高目標 3,000 億円は非常に高いハードルでした。その後、CAGR 約 8%となり、3,000 億円に手が届くところまで成長出来たことは大きな成果だと思います。特に海外は、米国事業を中心に目標を大きく上回る成長を実現しました。

利益面では目標未達となりましたが、営業利益の V 字回復は実現いたしました。

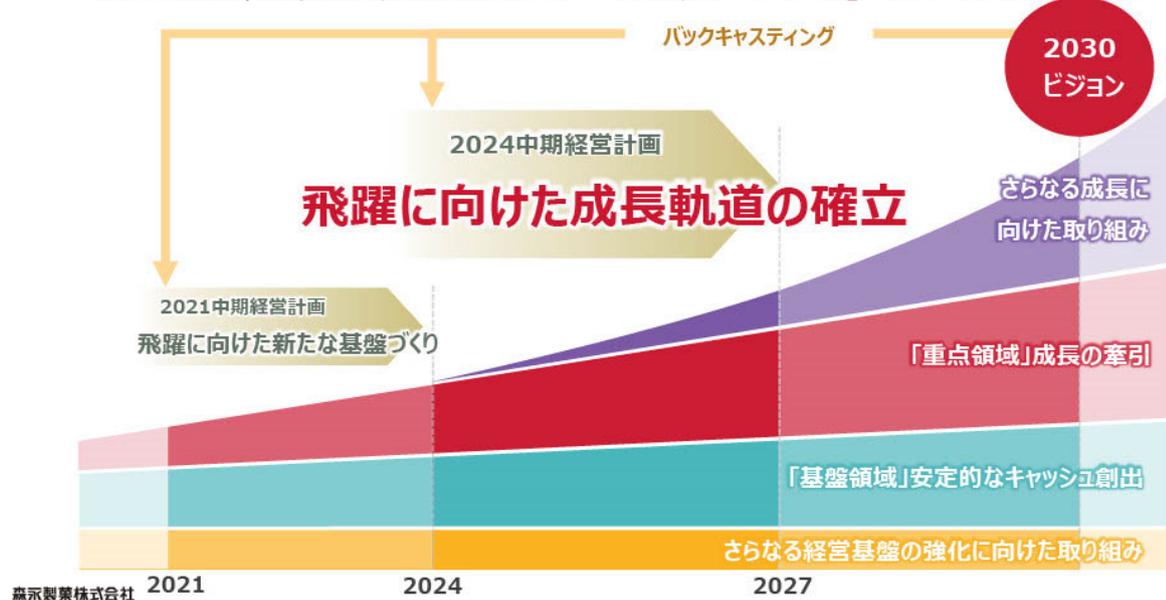
経営基盤においては、財務戦略をアップデートし、株主還元も強化いたしました。また、2030 ビジョンの土台となるサステナブル経営の推進に関しても、外部 ESG 評価機関による評価点は直近 3 年で大きく上昇し、手応えを感じています。

課題は収益性をいかに高めていくかにあると考えております。グローバル視点での構造改革や経営基盤の強化、ROIC マネジメントの推進をはじめとする様々な取り組みについて、24 中計ではさらに進化させていきたいと考えております。

2030経営計画における2024中期経営計画の位置づけ



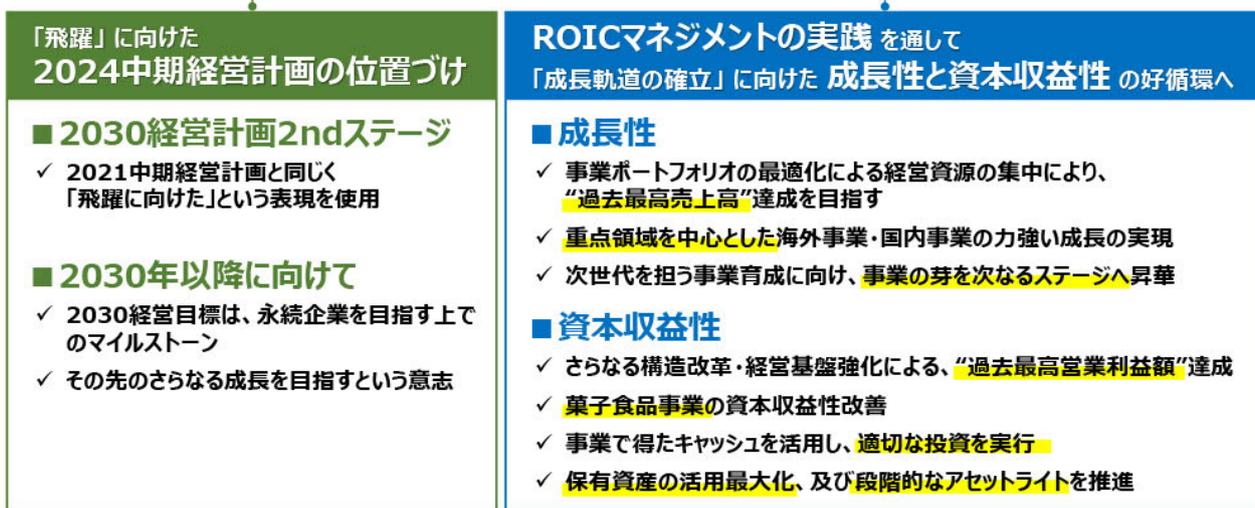
2030経営計画達成のための「道筋をつくる」2ndステージ



次に24中計ならびに2030経営計画のアップデートについてです。

24中計は2030経営計画の達成をより確実なものとするため、道筋をつくる2ndステージとして位置付けております。キーメッセージは「飛躍に向けた成長軌道の確立」としました。

飛躍に向けた成長軌道の確立



基本的な考え方です。

この「飛躍に向けた成長軌道の確立」には2つの意味合いがあります。1つ目は2030年に向けた2ndステージであるということです。今年創業125周年を迎えますが、今後も成長し続ける永続企業を目指し、2030年、その先のさらなる成長に向けて、24中計でさらに飛躍したいと考えております。

2つ目は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をつくることです。様々な取り組みによって、24中計では過去最高売上高と過去最高営業利益額の達成を目指していきます。

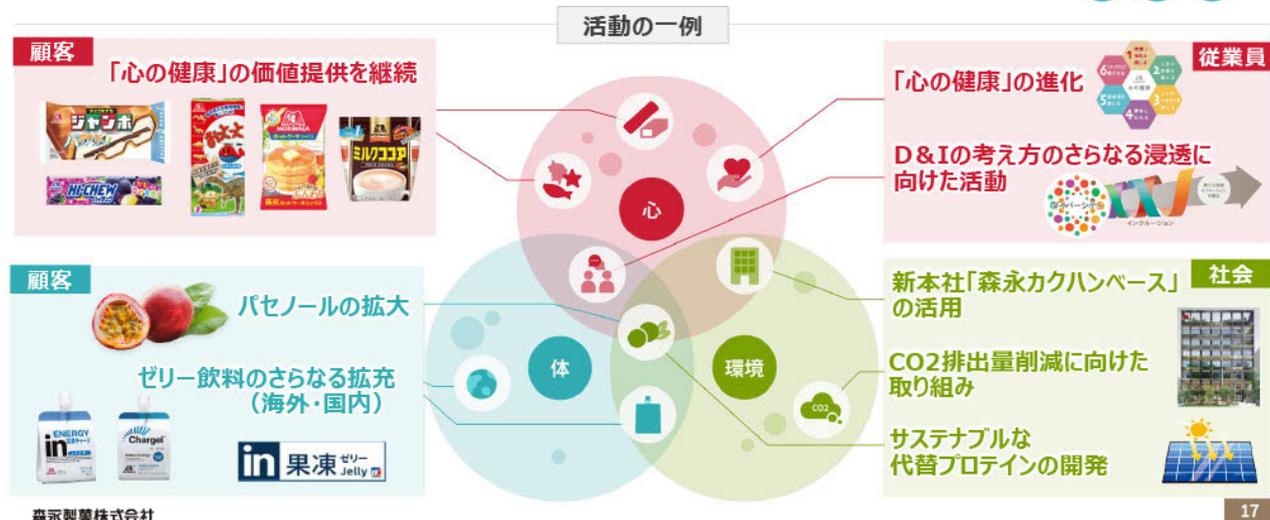
成長性と資本収益性の好循環で2030年に向けた成長軌道を確かなものに



成長性と資本収益性の好循環を表したのがこちらの図です。スパイラルアップしているイメージになっていますが、中央に ROIC マネジメントを位置付けております。24 中計において、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していきたいと考えております。

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



次に 24 中計における 2030 ビジョン実現に向けた取り組みです。

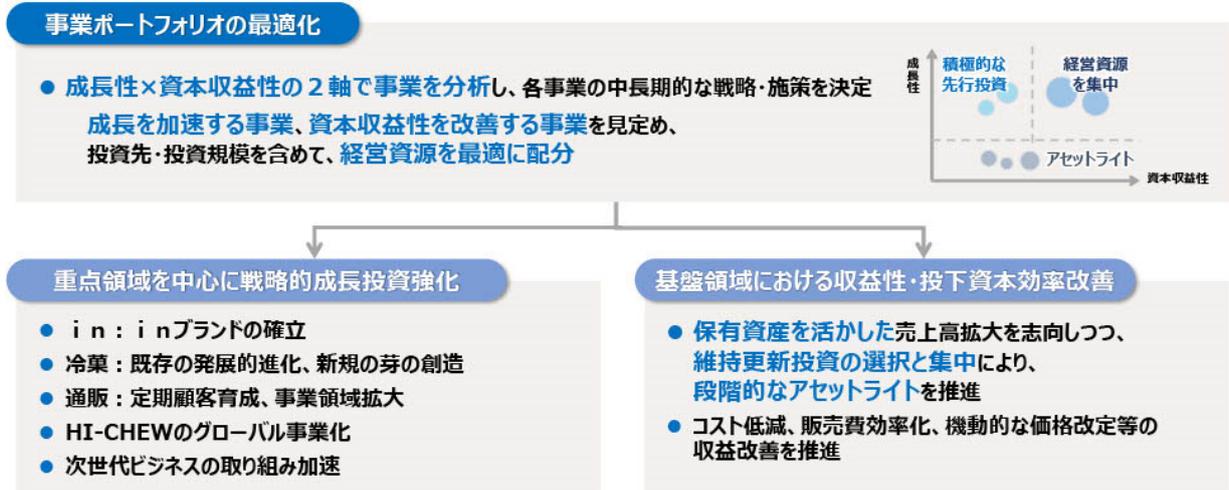
21 中計においても力を入れて取り組んできましたが、24 中計ではアクティビティ・アウトプットの質を高めながら総量を増やしていく取り組みをさらに充実させていきたいと考えています。

2030 ビジョン「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」の実現のために、非常に重要な取り組みです。

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



森永製菓株式会社

18

基本方針の1つ目、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。

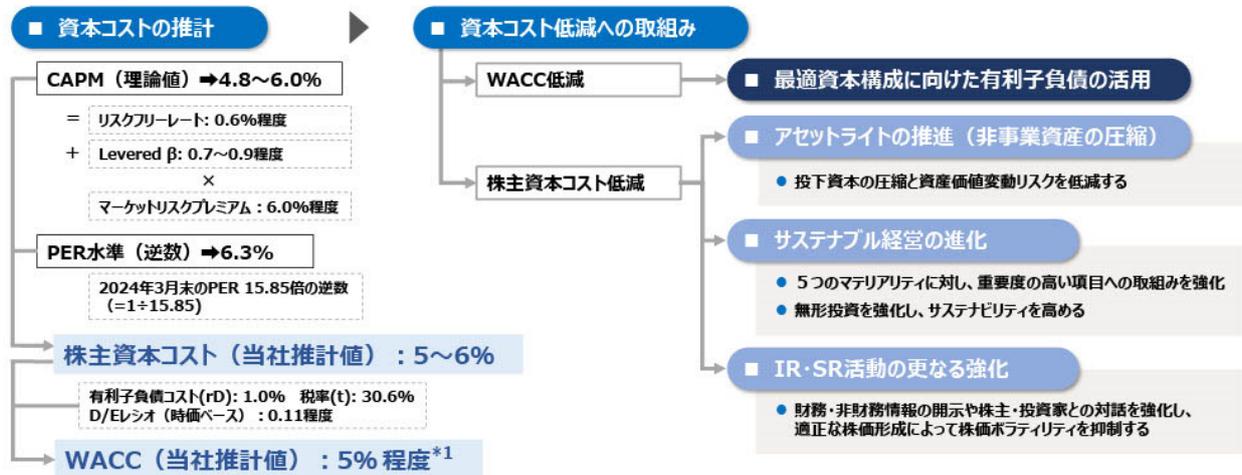
各事業を成長性と資本収益性の2軸で分析し、中長期での戦略・施策を立案、決定していきます。

重点領域を中心に戦略的に成長投資を強化し、ROICが相対的に低い菓子食品事業は、収益性・投下資本効率改善に向けた取り組みを推進していきます。

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

資本コストの推計と資本コスト低減への取組みです。

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を目指していきます。当社は現状の株主資本コストを5~6%、WACCを5%程度と推計しています。

資本コスト低減の取組みとしては、最適資本構成に向けた有利子負債の活用によりWACCの低減に取り組むとともに、資本コスト低減に向けて3つの取組み（アセットライトの推進、サステナブル経営の進化、IR・SR活動の更なる進化）を着実に進めてまいります。

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 * 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
*1 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

事業別ポートフォリオの考え方です。

今回、中期経営計画において、ROICの全社連結、主要事業別の数値を初めて発表し、併せて事業別にポートフォリオ上の考え方や方向性についても具体的にお示しいたしました。

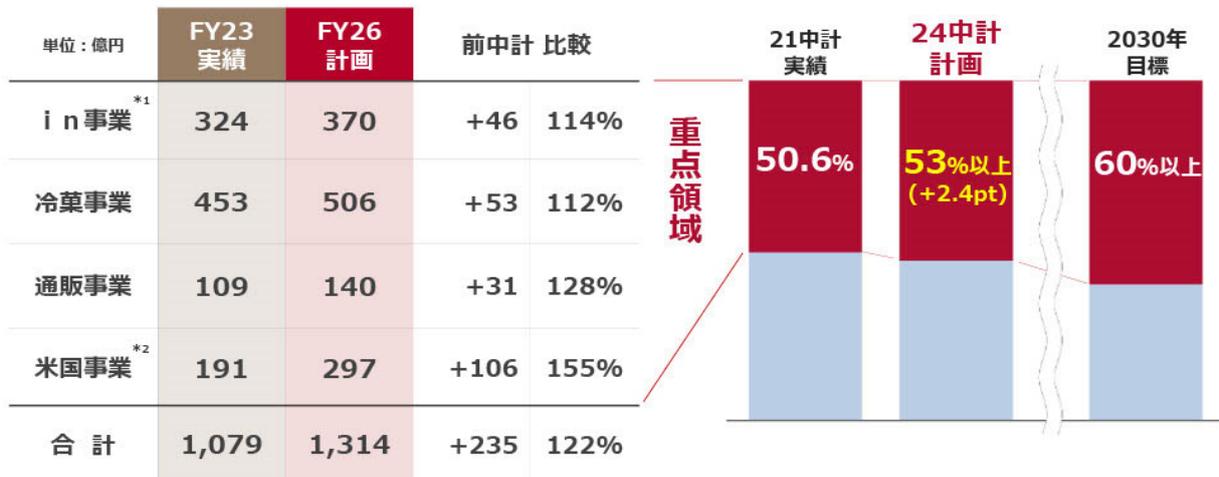
縦軸が成長性（売上高 CAGR）、横軸が資本収益性（ROIC）になります。数値は2023年度実績と2026年度の目標を記載しております。重点領域の各事業は投資を着実にいき、成長を加速させてまいります。基盤領域の菓子食品事業は資本収益性を高め、各領域、各事業において目指すべき方向を見据えて、戦略を実行していきたいと考えています。

米国事業のように将来に向けての戦略的な大規模投資によって、24中計では一時的にROICの数値が大きく低下する事業もありますが、投資をその後の成長に繋げ、成長性・資本収益性ともに高めていけると確信しております。

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



森永製菓株式会社 *1 i nブランドを冠した菓子食品、冷菓等の商品を含む *2 FY26の在外子会社換算レートは1米ドル=138円の前提

重点領域売上高比率の目標です。

21 中計では、当初の目標を大幅にクリアしました。伸長を継続させていくことで、2030 年の目標である 60%以上を達成できるレベルにまで来ています。24 中計においては、全社成長を牽引する重点領域への経営資源の配分を引き続き集中させていきます。

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



森永製菓株式会社 *1 各経営基盤の戦略の一例を記載

22

基本方針の2つ目、事業戦略と連動した経営基盤の構築です。

経営基盤の戦略概要の図になります。各部門の戦略として新たに追加したものは、トピックスとして黄色で色付けをされており、各項目の取り組みをさらに進化させ実行していきたいと考えています。

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



森永製菓株式会社

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

23

基本方針の3つ目、ダイバーシティ&インクルージョンの推進です。

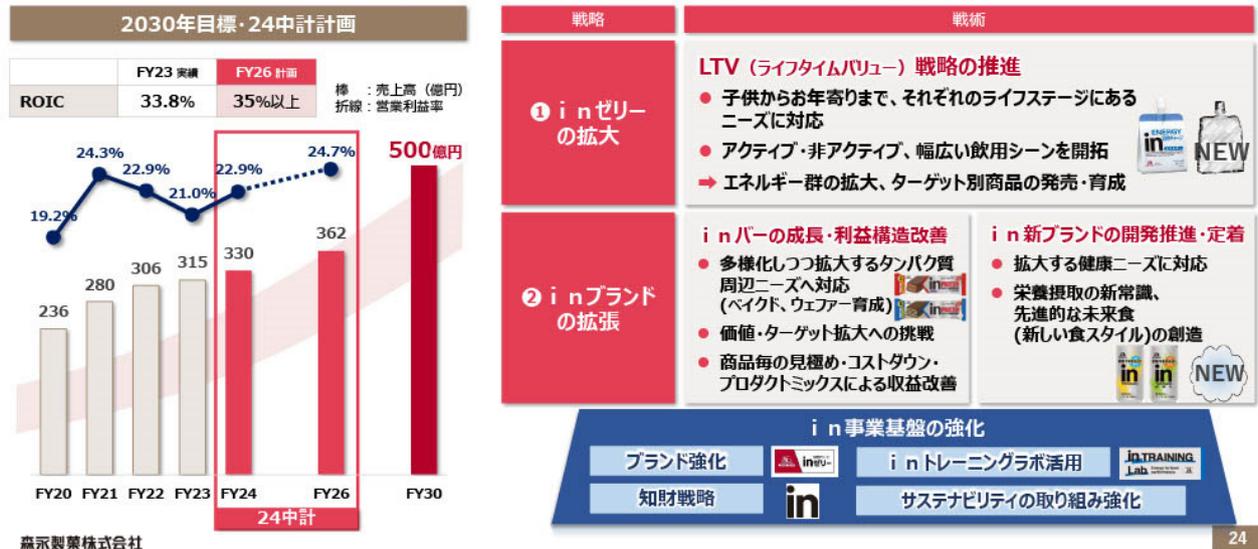
1点、21中計より大きく変えた箇所があります。ダイバーシティの推進から、ダイバーシティ&インクルージョンの推進へ基本方針を変更しました。多様性をインクルージョンしていくことが今後ますます重要になると考えています。

また、今回中計として初めて戦略と取り組み内容を具体的に示しました。3つの戦略を着実にグループ全体で実行し、イノベーション創出、レジリエンスの向上につなげていきたいと考えています。

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



ここから、3つの基本方針の下で進めていく事業の具体的な戦略骨子について説明いたします。

まず、重点領域の i n 事業です。

i n 事業は、体の健康だけではなく、心・体・環境の健康を体現する事業、ウェルネスカンパニーへの生まれ変わりの象徴として、すべての人のウェルネスをサポートと表現しています。

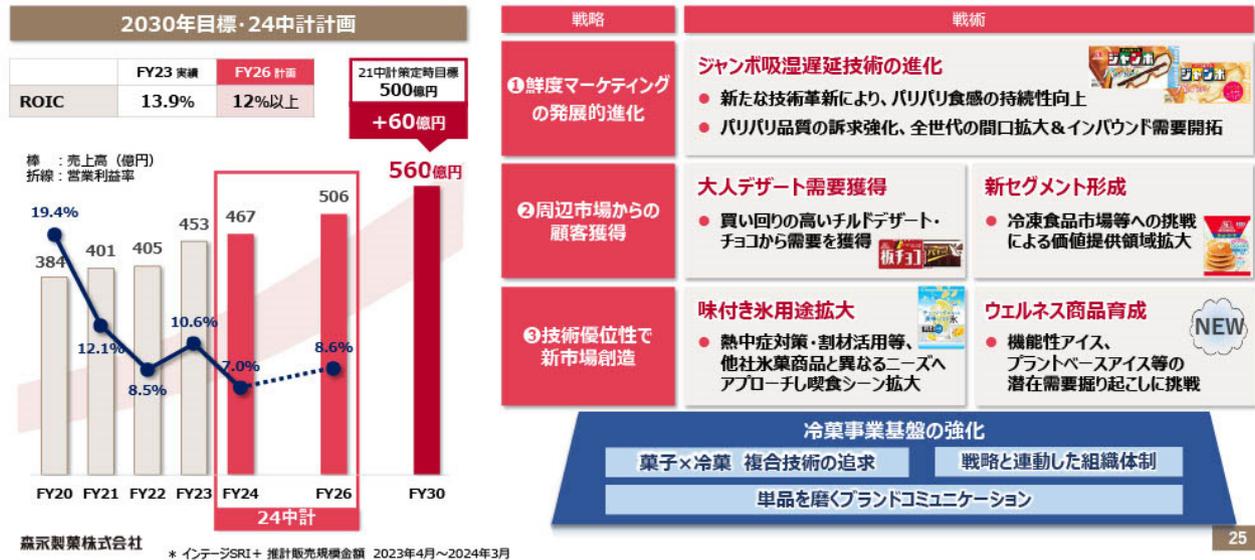
i nゼリーの飲用シーン、ターゲットのさらなる拡大はもとより、i nブランドの拡張として i nバーのさらなる成長と利益構造改善、そして i nの新ブランド開発については、21中計期間中に様々な種を蒔いてきました。i nブランドとしてカテゴリーの垣根を越えて様々な取り組みを進めていますが、24中計期間ではその定着に向けた具現化を進めていきたいと考えています。

また、それらを支える基盤強化として、様々な取り組みをさらにスピードを持って進めていく必要があると考えています。2030年売上高目標500億円の達成、その先を見据えた基盤構築を並行してしっかり整えていく3年間にしていきたいと思います。

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



森永製菓株式会社 * インターズRI+ 推計販売規模金額 2023年4月～2024年3月

次に冷菓事業です。

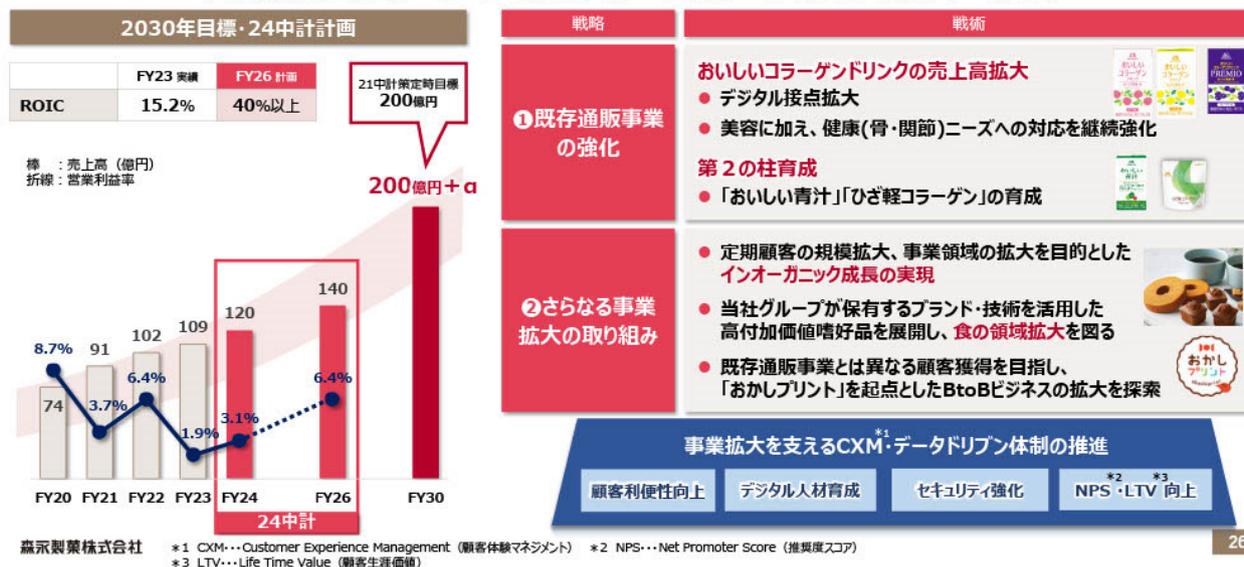
既存の発展的進化、新規の芽の創造で事業成長を実現していきます。21中計では、菓子技術を活用した差別化商品に集中していましたが、菓子技術という視点だけではなく、既存と新規に分けて、既存の進化だけではなく、新たな市場拡大に向けての意志を言葉に込めました。

冷菓事業は21中計3年間で約70億円売上を伸ばし、高い成長を実現しました。それも踏まえて、2030年の売上高目標を60億円引き上げて560億円としました。引き上げた目標達成に向けて、24中計期間では、3つの戦略をしっかり磨き上げながら、メーカーシェアNo.2の立ち位置を堅持して、冷菓市場の牽引役へとステージをさらに引き上げてまいります。

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



次に通販事業です。

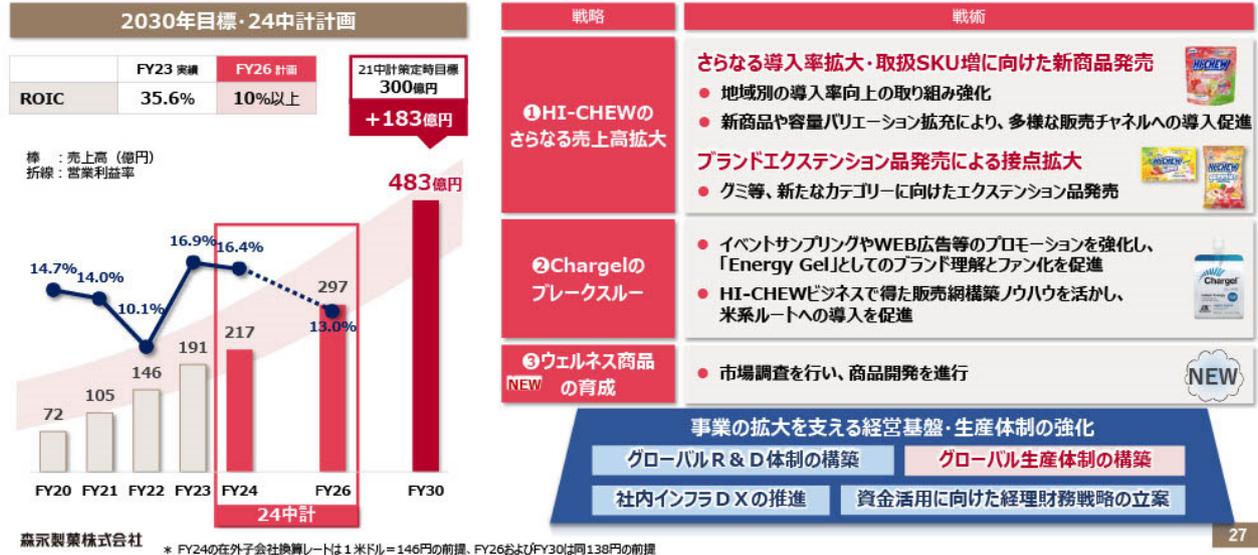
通販事業は、引き続きおいしいコラーゲンドリンクのさらなる拡大、第2の柱としての青汁やひざ軽コラーゲンの育成に取り組みます。また、顧客理解を深めながら、さらなる事業拡大に向けて新たな領域拡大も推進してまいります。

通販事業は、2030年に200億円+αの売上高を目指してまいります。達成に向けては、インオーガニック成長の実現も必要になると認識しており、探索・検討を進めています。

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



次に米国事業です。

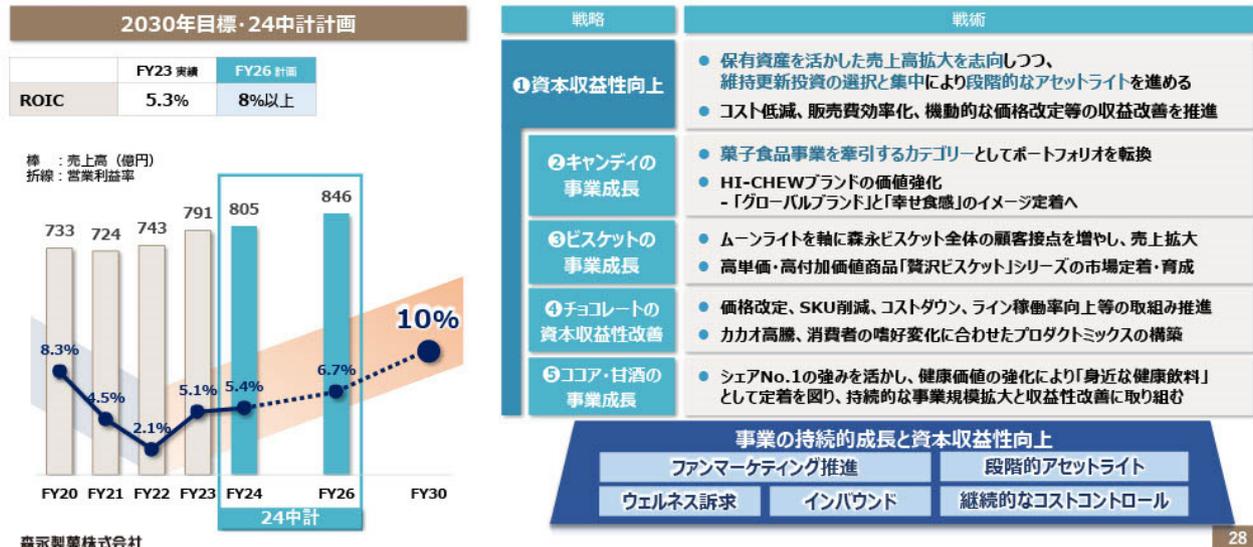
米国事業は21中計3年間でステージが大きく上がりました。21中計最終年度の売上高目標は100億円でしたが、結果として191億円となりました。為替の要因もありますが飛躍的な成長と言っていいかと思います。2030年の売上高目標も183億円引き上げて483億円としました。

米国事業については、ステージが上がった今、事業規模の拡大を支える経営基盤と生産体制の強化が必須です。2030年に向けて、24中計期間における取り組みが大変重要だと考えています。

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



次に基盤領域の菓子食品事業です。

外部環境が激変した中、菓子食品事業は特に原材料高騰の影響が大きく、2022年度は赤字転落の危機となりましたが、2023年度にしっかりとV字回復を果たしました。

一方で、営業利益率については2023年度でようやく5%超えの水準です。2030年目標は、営業利益率10%から変更いたしません。目標達成に向けては、菓子食品事業の強みを活かして、資本収益性を高めていく必要があります。様々な取り組みにより収益改善を推進し、段階的なアセットライトも進めてまいります。

現在好調を継続しているキャンディ、ビスケットカテゴリーについてはさらなる事業成長を目指します。チョコレートカテゴリーについてはこれまでも収益性の改善に取り組んできておりますが、直近でもカカオの高騰影響を大きく受け、厳しいカテゴリーであることに間違いありません。保有資産を有効に活用するとともに、適宜ラインアップの見直しも行いながら、高利益商材へのポートフォリオの転換を図るなど、取り組みを進めてまいります。

菓子食品事業のROICは2023年度5.3%でしたが、2026年度には大きく改善し、8%以上を目指します。基盤領域として資本収益性向上への道筋を立てる3年間にしてまいります。

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

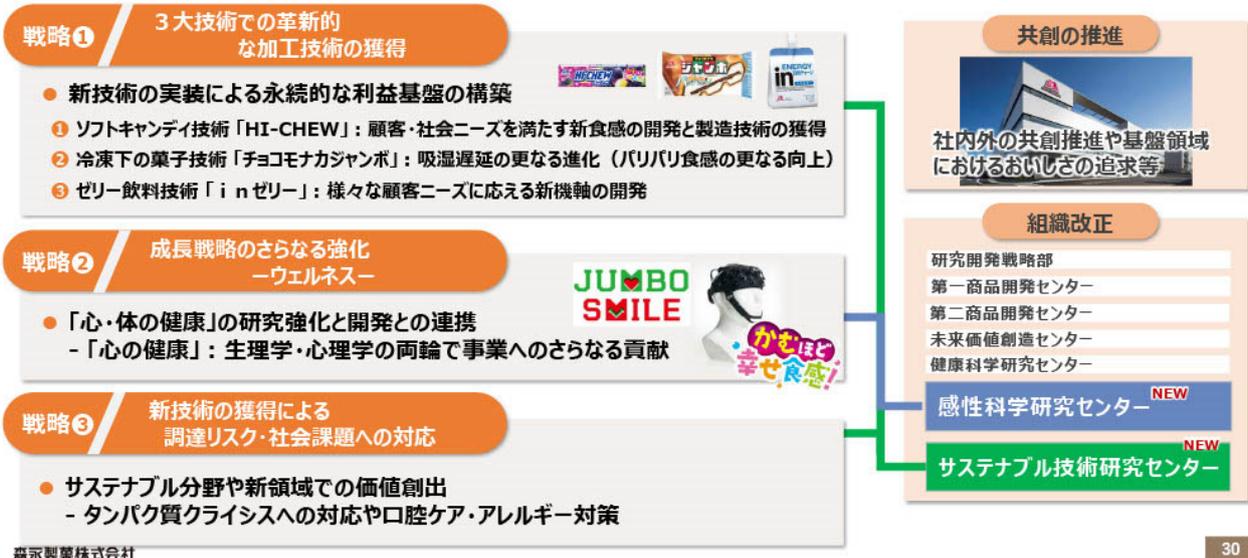


次に経営基盤の人事戦略について説明いたします。

メインメッセージを、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としました。メッセージにエンゲージメント向上を入れたのは経営の思いであり、私の思いです。それを実現するためには挑戦できる風土を会社として作っていくとともに、従業員自ら自律的成長をしていくことが重要です。

それに合わせて、戦略もアップデートしました。重要なのは人の力であるため、24 中計期間では、さらに人材投資を増やし、これまで以上に様々な人事施策を展開してまいります。

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



次に R&D 戦略です。

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を目指します。ポイントはグローバル視点を追加したことです。米国に R&D 室を新設しましたが、今後米国を中心としたさらなる海外事業の拡大に向けて、R&D としてグローバル視点で様々な活動をしていくことが大切です。

また、2024 年 4 月に大きな組織改編をし、感性科学研究センターとサステナブル技術研究センターを作りました。感性科学研究センターは、まさしく心の健康の取り組みを牽引する部門です。サステナブル技術研究センターは SDGs への対応を含む地球規模での社会課題の解決と新技術の獲得を目指してまいります。

社長就任時に R&D の重要性を強調し、費用も大幅に増額すると宣言しました。24 中計期間中もしっかりと投資を実施してまいります。

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

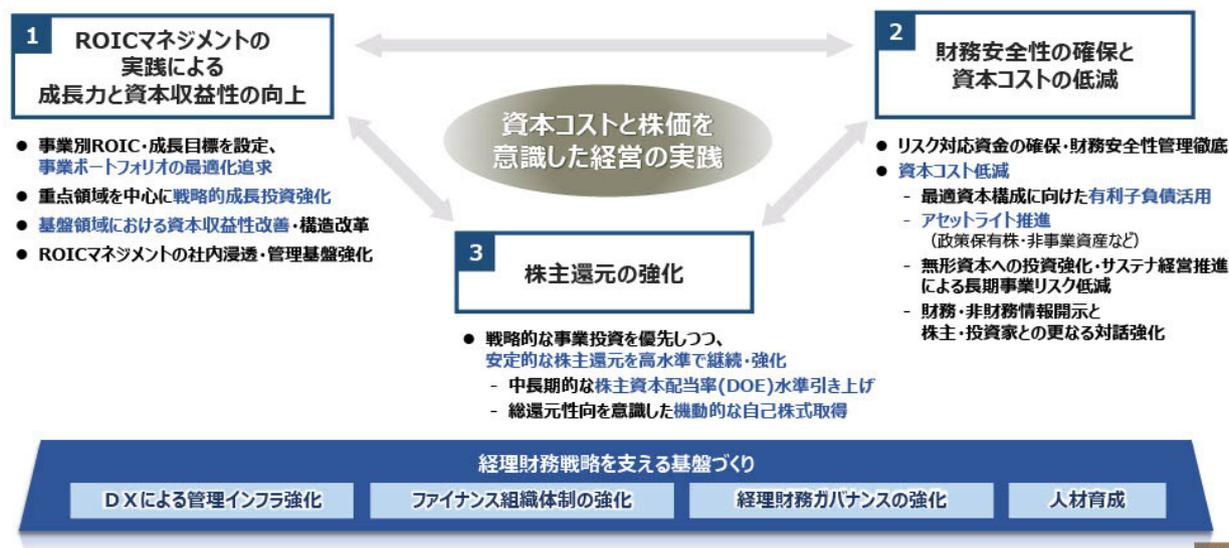


次に DX 戦略です。

デジタル経営基盤の拡張と AI 技術等による業務高度化・効率化と示しておりますが、21 中計期間中に DX 戦略を再構築しました。21 中計で示した DX1.0 から 3.0 の枠組みを廃止し、2030 経営計画と連動した 4 つの戦略を新たに策定しました。

AI による生産性の向上や、その他最新技術の活用も進めてまいります。いずれにしても、DX はあくまで手段であり、最終的な目的は競争優位を築いていくことにほかならないと考えております。

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



次に、経理財務戦略です。

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してまいります。

ROIC マネジメントの実践による成長力と資本収益性の向上、財務安全性の確保と資本コストの低減に取り組み、アセットライトについても意志を持って推進してまいります。

そして、引き続き株主還元も強化してまいります。

当社として ROIC マネジメントは初めての実践となります。現在、社内浸透に向けても様々な啓蒙を実施しております。時間はかかると思いますが、社員全員が ROIC マネジメントを自分事化して業務に取り組んでいけるよう、経営として指導・支援をしてまいります。

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



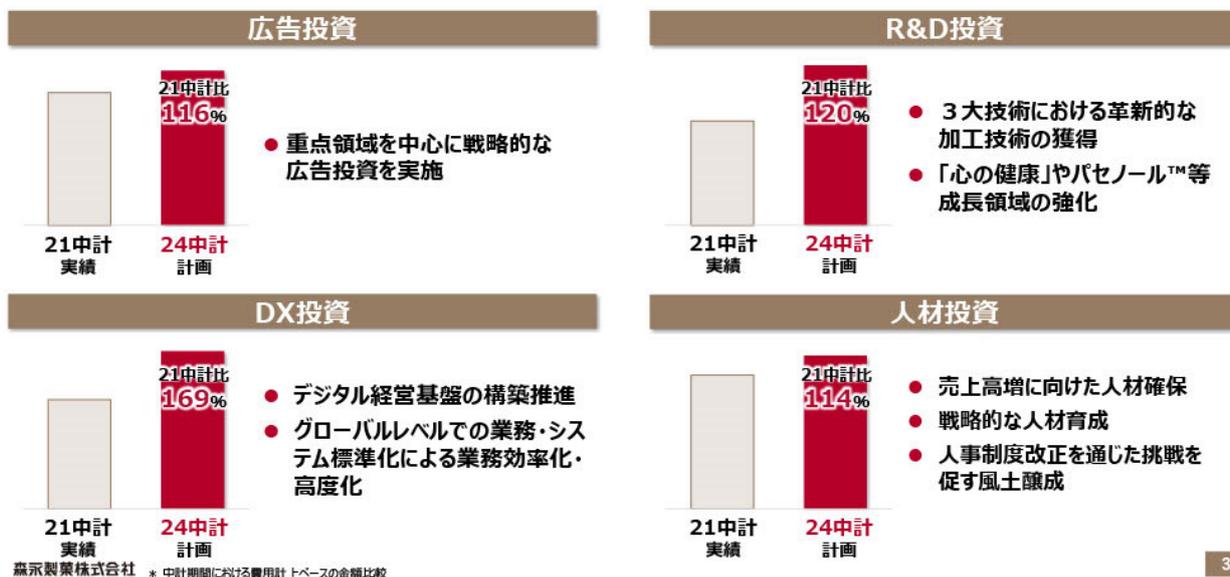
次に投資と株主還元について説明いたします。

21 中計期間の実績と、24 中計期間の計画を示しております。

24 中計期間の投資予定は約 600 億円ですが、有形固定資産として約 400 億円を予定しており、重点領域を中心とした投資に加えて、HI-CHEW のグローバル生産体制構築への投資として 150~180 億円を予定しています。無形固定資産としては DX 投資の加速、また、M&A 等で 100~150 億円の投資を計画しております。

また株主還元についても、配当と機動的な自己株式取得により、21 中計期間の実績を超える還元を計画しており DOE を中長期的に引き上げてまいります。

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



次に無形投資です。

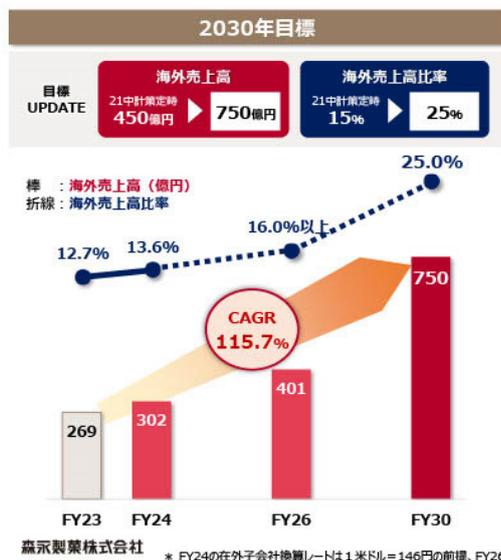
今回から記載をしている人材投資については、21 中計期間比 114%の計画です。人材確保や研修費増、職場のエンゲージメント向上への投資、人事制度改革等、人への投資を強化してまいります。

広告・R&D・DX への投資については、投資額を大幅に増やした 21 中計期間よりも、さらに強化してまいります。24 中計のキーメッセージである「飛躍に向けた成長軌道の確立」に向けて、さらなる経営基盤の強化を図ってまいります。

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



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 ● バリエティ豊かなフレーバー 	北米 アジア オセアニア 欧州 <small>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</small>
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

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として、21中計で得られた成果と24中計における取り組みを土台に、成長ドライバーを選定し、海外事業に関する2030年目標と戦略をアップデートしました。

策定当初の2030年目標は、海外売上高450億円、海外売上高比率15%でしたが、米国を中心に大きく成長したことにより、海外売上高比率は2023年度で13%弱まで伸長しました。海外事業のさらなる成長を目指し、売上高目標を300億円引き上げ750億円、海外売上高比率を25%と上方修正しました。

目標を達成していくために、3つのグローバル戦略を進めてまいります。1つ目はHI-CHEWのさらなるグローバル化です。キャンディの市場規模が米国と同程度ある欧州の市場には非常に大きな可能性を感じており、開拓加速に取り組みます。2つ目にゼリー飲料の拡大、3つ目にコラーゲンドリンクやパセノール™などウェルネス商品の展開・強化に取り組んでまいります。

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

- ✓ 国内/海外
- ✓ BtoB/BtoC

市場創造イメージ

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



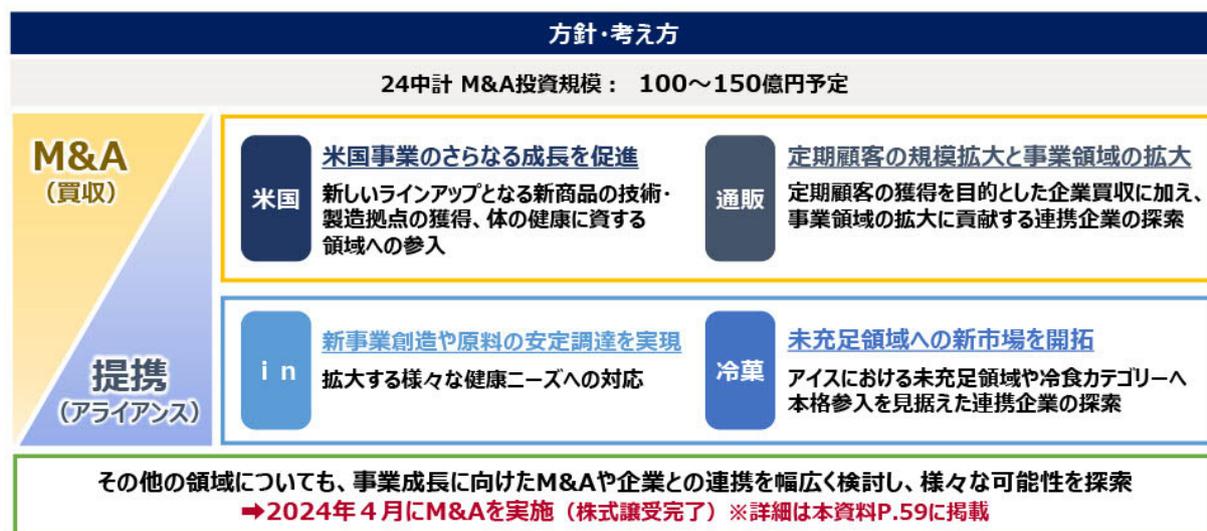
次にパセノール™の事業化加速です。

2024年5月9日にパセノール™の研究発表会を実施しました。

パセノールの主成分であるピセアタンノールが、サーチュイン遺伝子（長寿遺伝子）の発現を増加させることがヒト試験の結果として確認されました。この結果は、国際科学誌 *Life* に論文が掲載されました。

パセノール™は当社が独自に開発した食品素材で、研究を開始してから約18年が経っています。健康長寿、アンチエイジング市場は今後ますます注目されると思います。当社主導により新たな市場創造へ挑戦してまいります。

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



次にインオーガニック成長戦略の具体化です。

21 中計を策定した際に組織も新設し、M&A を能動的に実施していくことを宣言しましたが、候補企業のリストアップからアプローチまでのステップにとどまっておりました。

ただし、水面下で様々なアプローチをかけてきたとともに、社内でも事業と様々な対話を重ねてきたことで、重点領域を中心にアクションが明確化されてきております。2030 年に向けて、積極的なインオーガニック投資により非連続の成長を実現してまいります。

24 中計では、M&A として 100～150 億円規模の投資が可能となる財務戦略を立てております。その中で、2024 年 4 月に初めて M&A を成約し、株式譲受が完了しました。森永生科学研究所の事業領域拡大に有益と考え、バクテクス株式会社の M&A に至りました。規模はまだまだ小さいですが、両社の強みを活かし、事業領域の拡大に取り組んでまいります。

なお、適時開示の基準には満たない規模であり、当面の連結業績に与える影響は軽微です。

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"> ●バーパス・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 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 ●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 NEW ●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 ●グループガバナンスの強化 NEW ●人権の尊重

森永製菓株式会社 *1 赤字は特に重要度の高い取り組みテーマ *2 2024年度に新たに重要度を高めた取り組みテーマ

次にサステナブル経営の進化です。

2030 ビジョンの実現に向けて、2021年に5つのマテリアリティを定義しましたが、当社グループを取り巻く外部環境の変化を踏まえ、マテリアリティと課題解決に向けた取り組みテーマをアップデートしました。

重要度の高い取り組みテーマ18項目を示しておりますが、その中でも特に重要な9項目を赤字としております。社会とともに成長し続ける持続企業に向けて対応は必須です。今後も全ての基盤、土台であるサステナブル経営をさらに進化させ、取り組みを深めてまいります。

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	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%
CO2排出量			30%削減 *3

森永製菓株式会社

*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）

39

新たに追加・アップデートした経営目標の一覧です。

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など、今回から新たに加えた項目も含めて非財務目標も記載しております。重要経営指標としてはROICとDOEの目標を追加し、2030年の海外売上高比率もアップデートしました。

2030経営計画策定より3年が経過し、外部環境の変化が激しい中で、目標を柔軟にアップデートしております。今後も戦略や考えをアップデートしてまいります。

24中計最終年度である2026年度には、売上高2,460億円、営業利益246億円、営業利益率10%を達成してまいります。

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%

森永製菓株式会社 *1 EBITDAは簡易版を使用→営業利益+減価償却費 *2 在外子会社換算レートは1米ドル=146円的前提

41

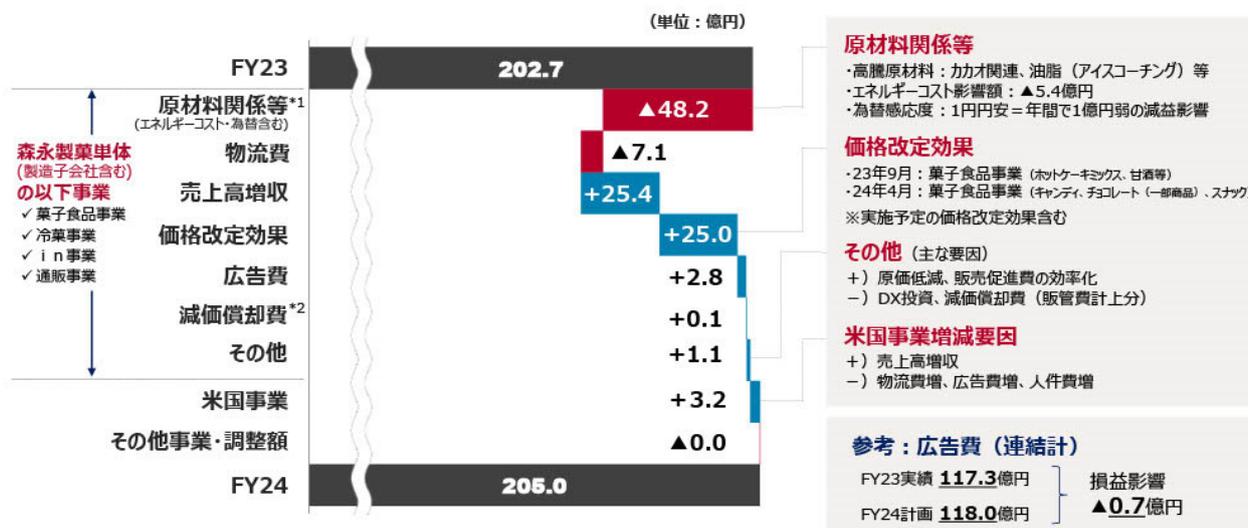
次に、2024年度の業績予想です。

2023年度は、業績予想を上回る売上高・営業利益となりましたが、それに対して増収増益を計画しております。売上高は前年比104%の2,220億円で4期連続の過去最高更新、営業利益は205億円の予想です。

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増収で打ち返しを図る



業績予想の営業利益増減要因です。

為替影響を含む原材料高騰・エネルギーコストの増加は続く想定であり、年間約48億円の減益要因として見立てております。それを売上高増収と価格改定効果、そして米国の増益によって打ち返すことで、増益を計画しております。

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	
食料品 製造	菓子食品事業 ^{*1}	805	+14	101.7%	43	+3	108.2%	5.4%	+0.3pt
	冷菓事業 ^{*1}	467	+14	102.9%	32	▲16	68.1%	7.0%	▲3.6pt
	i n事業 ^{*1}	330	+15	104.6%	75	+9	114.1%	22.9%	+1.9pt
	通販事業	120	+11	109.4%	3	+1	182.2%	3.1%	+1.2pt
	事業子会社等	106	+7	106.2%	5	+1	116.4%	5.4%	+0.5pt
	国内計	1,828	+57	103.3%	161	▲1	99.9%	8.8%	▲0.3pt
	米国事業 ^{*2*}	217	+26	113.1%	35	+3	109.7%	16.4%	▲0.5pt
	中国・台湾・輸出等	81	+7	108.2%	2	▲2	51.3%	2.9%	▲3.3pt
	海外計	298	+32	111.7%	37	+0	102.4%	12.7%	▲1.2pt
	小計	2,127	+89	104.4%	199	+0	100.4%	9.4%	▲0.4pt
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	

森永製菓株式会社 * 当社グループの経営管理の実態を明確に表示するため、2025年3月期より区分・集計方法を変更。2024年3月期の数値は当該変更を遡及適用し、変更後の区分・集計方法により作成したものを記載。
*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、アイスは冷菓事業を含む *2 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む *3 現地通貨ベースの売上高前年比は108.9%

43

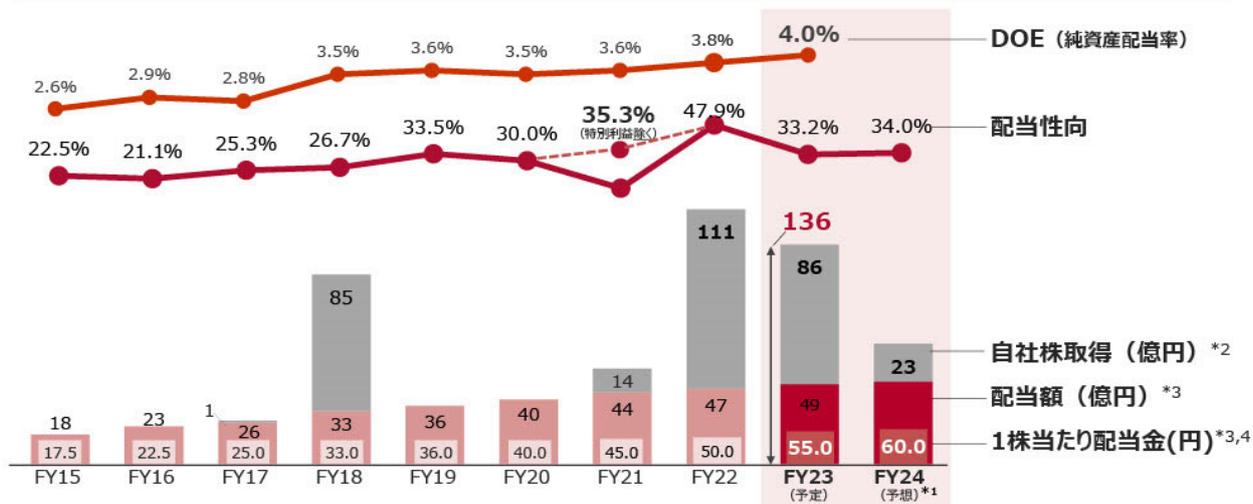
次に事業別サマリーです。

冷菓事業は大幅な減益予想としておりますが、カカオ等の原材料高騰の影響を大きく受ける見立てです。また中計が更新されるタイミングで全社共通費用（一般管理費等）の配賦基準を見直しており、21中計における冷菓事業の事業規模拡大に伴い、負担割合が増加していることも要因の1つです。価格改定を含め、様々な打ち返し策を検討してまいります。

株主還元



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



森永製菓株式会社

*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

最後に株主還元の内容です。

2023年度は5円増配して1株あたり55円を予定しており、9期連続増配予定となります。また、2024年度も5円増配し、1株あたり60円の予想です。

自己株取得につきましては、本日までに取得確定した金額を示しておりますが、今後も機動的に検討・実施してまいります。

私からは以上です。ありがとうございました。

【ご注意事項】

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。