

2021年3月期
決算説明会

2021年5月20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収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。

太田：本日はお忙しい中、弊社の2021年3月期の決算説明会にご参加をいただきまして、誠にありがとうございます。

まず、私から40分程度、お話をさせていただきますが、今期、大変厳しい業績予想を出しました。今回の説明会は、先期の決算の内容説明は簡単にさせていただきます、この厳しい業績予想の先にある、2030年に向けての経営計画と21中計に重点を置いて、説明をさせていただきます。

新企業理念



森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 2

その前に、まずは新企業理念です。

これも1年前にお話しましたが、2年前、創業120周年の締め、私、9代目の社長に就任させていただきまして、その就任のファーストメッセージで社員の皆さんに、この節目にもう一度、創業の精神に立ち戻って、将来、未来に向けての森永製菓グループの存在意義を考えてみよう、問題提起をして、意見募集をしました。そうしたら、従業員の7割に当たる、1,000名近い方から意見が寄せられました。

その後、1年以上、議論を重ねて作りあげたのが、この新企業理念です。多くの社員の皆さんの思いと、パーパス経営を思考したいという私の強い思いが込められています。

私たちの使命、パーパスを、「世代を超えて愛されるすこやかな食を創造し続け、世界の人々の笑顔を未来につなぎます」としました。

120年、続いてきたからと言って、今後の保証はないわけで、これからも成長し続ける永続企業を目指して、このパーパスを全ての企業活動の拠り所としていきたいと考えております。

この内容について、今日リリースを出します。動画も作成をしました。ホームページで開示をしていきますので、詳細ぜひ、ご確認をいただければと思います。

2021年3月期 実績

- 売上高：減収 新型コロナウイルス影響、プリングルス販売店契約終了
- 損益：減益 減収影響、変動販売費増、保管料などの物流コスト増

(単位：百万円)	通期実績	前期比較	予想比較
売上高	199,990	▲8,888 (95.7%)	+1,990 (101.0%)
営業利益 〔営業利益率〕	19,162 〔9.6%〕	▲2,068 (90.3%)	+1,162 (106.5%)
経常利益	19,767	▲2,182 (90.1%)	+1,467 (108.0%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	13,405	2,581 (123.9%)	+1,105 (109.0%)

それでは、先期3月期の実績です。

売上高で1,999億9,000万円と。前期比較で89億円の減収。1年前の業績予想からは約20億円のプラスでした。

前々期はプリングルの売上が74億円ありまして、売上面では、商品によって、コロナの影響、明暗大きく別れましたが、全体としては、ほぼ前年に近い売上高となりました。

後で出てまいります。売上面のコロナ影響をマイナス88億円とみています。

次に営業利益ですが、191億6,200万円。前期比較で約20億円の減益。業績予想からは、11億6,200万円のプラスでした。

利益面でのコロナ影響をマイナス24億円とみております。営業利益率9.6%で、コロナ禍大変厳しい環境の中でも、二桁近い営業利益率を確保することができました。

当期純利益は、134億円で25億円の増益。前々期、特損もありました。この数字は過去最高益となります。

2021年3月期 実績：食料品製造事業

(単位：百万円)	売上高			営業利益			利益率
	通期実績	前期比較		通期実績	前期比較		通期実績
連結	199,990	▲8,888	95.7%	19,162	▲2,068	90.3%	9.6%
食料品製造	191,878	▲8,239	95.9%	18,795	▲2,041	90.2%	9.8%
菓子食品	108,840	▲12,037	90.0%	6,392	▲1,855	77.5%	5.9%
冷菓	47,091	+6,338	115.6%	7,089	+1,531	127.5%	15.1%
健康	35,947	▲2,539	93.4%	5,313	▲1,717	75.6%	14.8%
海外売上高	12,215	+1,090	109.8%				
米国	7,215	+808	112.6%				
中国,台湾,輸出他	5,000	+283	106.0%				
海外売上高比率*1	6.1%	+0.8pt	-				

ご参考：コロナ影響について

(単位：億円)	通期実績	期首想定
売上高	88	80
営業利益	24	25

*1 対連結売上高

森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved.

5

次に、セグメントで食料品製造事業。当社の場合、ここがほとんどを占めまして、売上で96%、利益で98%の構成比がございます。その部門別です。

まず、菓子食品につきましては、コロナ影響で利益貢献度の高いハイチュウが、グループで前年の85%とキャンディの全体の苦戦が大きく、ビスケットが119%、ホットケーキが145%とプラスもありましたが、他に国内事業会社のコロナ影響もあって、大幅な減収減益となりました。

反面、冷菓は、ここは一昨年、市場全体が久しぶりに前年割れの中、二桁近い伸びでしたが、それを受けての昨年度も、市場全体の年間の店頭のSRIが103%と聞いております。その中で、物流出荷で115%強と、大幅な増収増益となりました。

ジャンボグループが111%、チョコモナカジャンボは1SKUで20年連続増収を実現できました。他にも、アイスボックスが116%、板チョコアイスも通年化で大きく伸ばし、冷菓は2年連続で大きく伸長をいたしました。

コロナ影響を大きく受けた健康。inゼリーですが、前回11月のときにご説明をしましたが、昨年4月、5月と売上が半分になりました。その後、さまざまな手を打って、9月は120%超えとリカバリーをしましたが、年間では84%。反面、inバー、通販のコラーゲンドリンクが好調に推移をしましたが、inゼリーの落ち込みをカバーできずに、健康全体では、大幅な減収減益となりました。

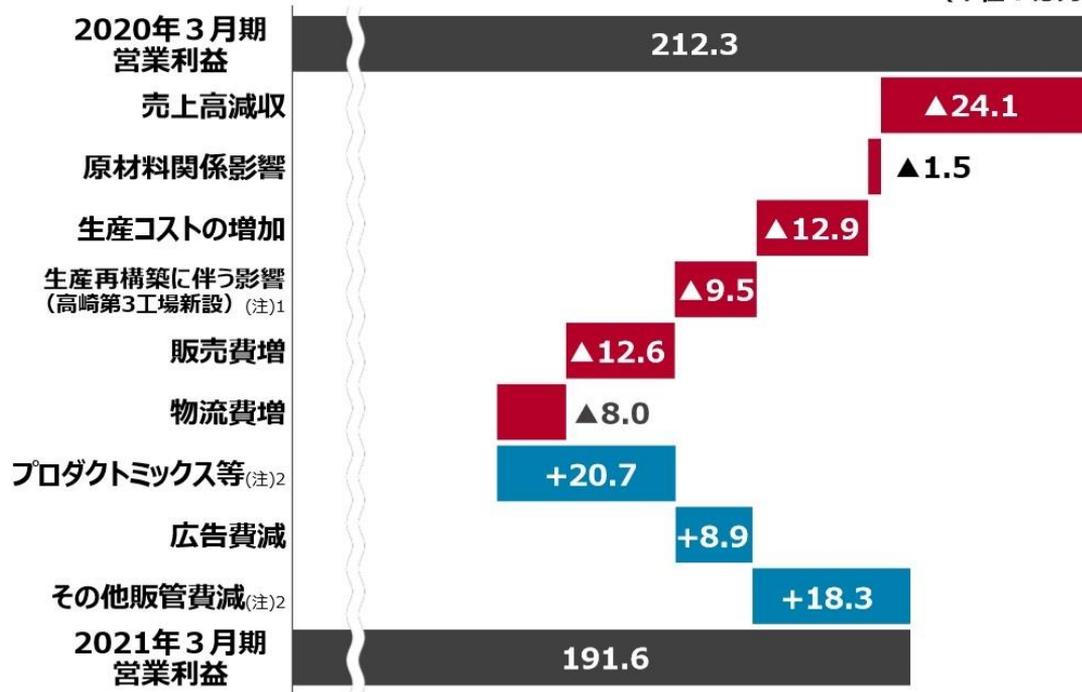
その下、海外につきましては、コロナ禍の中、大変好調に推移をして、特にアメリカのハイチュウ、日本円で72億円レベルまでできました。また、現地通貨ベースでは、119%の伸長でした。海外他も順調で、海外全体の構成比も0.8ポイントアップの6.1%となりました。

コロナ影響ですが、1年前、業績予想のときに、売上で80億円、営業利益で25億円と予想をしましたが、結果、売上で88億円、営業利益で24億円のマイナスでした。

マイナス影響の主なものは、inゼリー、ハイチュウ、そして国内事業子会社、これは業務用の森永商事、アントステラ、市場開発ですが。ホットケーキ、ビスケットの上振れもありましたが、マイナス要素の方が大きかったということになります。

2021年3月期 実績：営業利益増減要因

(単位：億円)



(注) 1. 原価及び販管費計

2. 期初計画において「その他販管費減」に含めておりましたブリンダ販売店契約終了による影響は、費用の構成に応じて「プロダクトミックス等」及び「その他販管費減」に区分して表示しております。

森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved.

6

次に、利益増減要因です。

約20億円減益の中身ですが、やはりコロナ影響による売上高減が一番大きいのですが、あと、減価償却費の増、販売費増もありまして。プロダクトミックス、その他販管費等の経費削減もありましたが、全体ではカバーできずに減益となりました。詳細は後ほど資料をご確認ください。

2022年3月期 業績予想

- 売上高：主カブランド強化・復調、米国の拡大、新型コロナウイルス影響は国内事業子会社で残る
- 損益：増収およびプロダクトミックスの効果があるものの、減価償却費増加、無形資産（広告・R&D・DX）への投資増加

(単位：百万円)	通期予想	前期実績	前期比較
売上高	175,000	168,240	+6,760 (104.0%)
営業利益 〔営業利益率〕	17,000 〔9.7%〕	19,176 〔11.4%〕	▲2,176 (88.6%)
経常利益	17,400	19,782	▲2,382 (88.0%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	11,700	13,415	▲1,715 (87.2%)
EBITDA ^{(注)1}	27,637	27,086	+551 (102.0%)

(注) 1. EBITDAは簡易版を使用→営業利益+減価償却費
 森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 8

ここから今期の業績予想でございます。

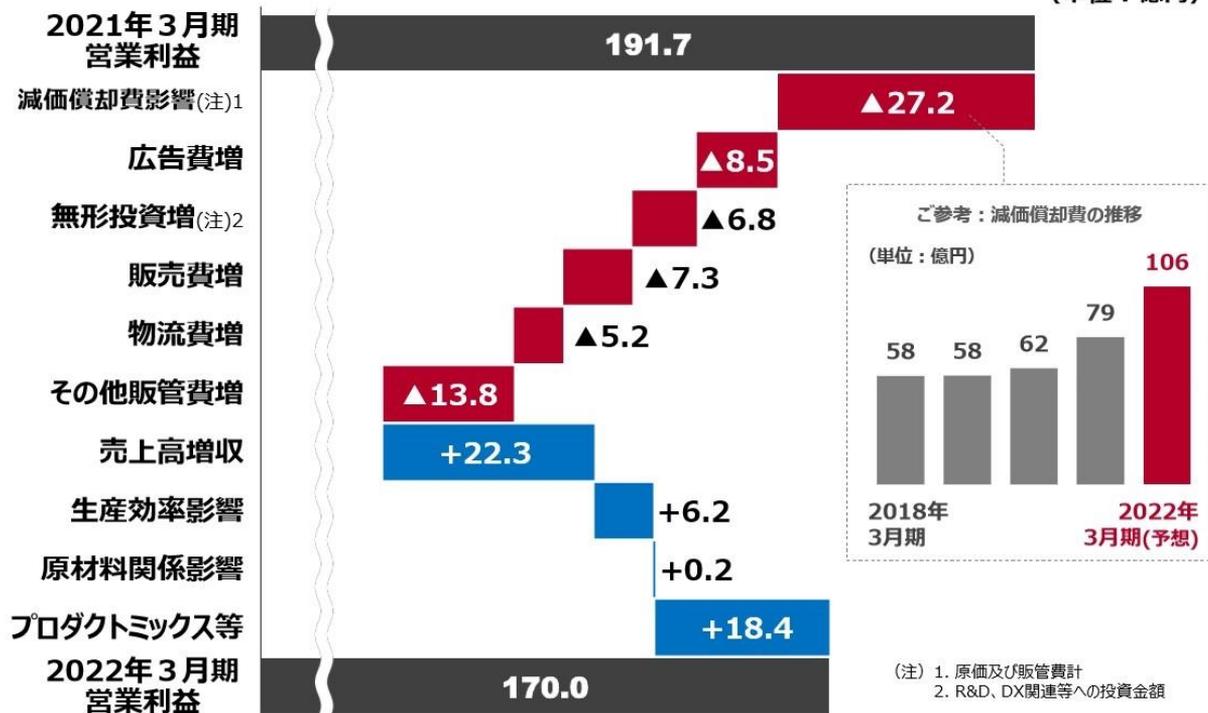
まずはコロナ影響を先程、先期、売上で88億円、利益で24億円と。これをどうみるか、ですが。まだまだ不透明な部分も多く、読みにくいところはあるのですが、今期、国内事業子会社、先程の3社ですが、ここで影響が残るとみておりまして。売上20億円、営業利益4億円で想定をしております。

売上高新会計基準で1,750億円、104%。営業利益170億円、21億円の減益予想です。

一番下、キャッシュ・フローベースの利益のEBITDAでは276億円で、5億5,000万円の増益。一昨年、営業利益の過去最高益、212億円のときのEBITDAが274億円でしたが、それを超える計画になっております。

2022年3月期 業績予想：営業利益増減要因

(単位：億円)



森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 9

利益増減要因でございます。今回、減価償却費を一つにまとめました。この減価償却費の増が、27億円と、大変大きくなっております。

広告費は前期が8.9億円の減少(増益方向)でした。今期、コントロールしましたが、ほぼ同じ分を主力ブランド、海外に投入をしております。

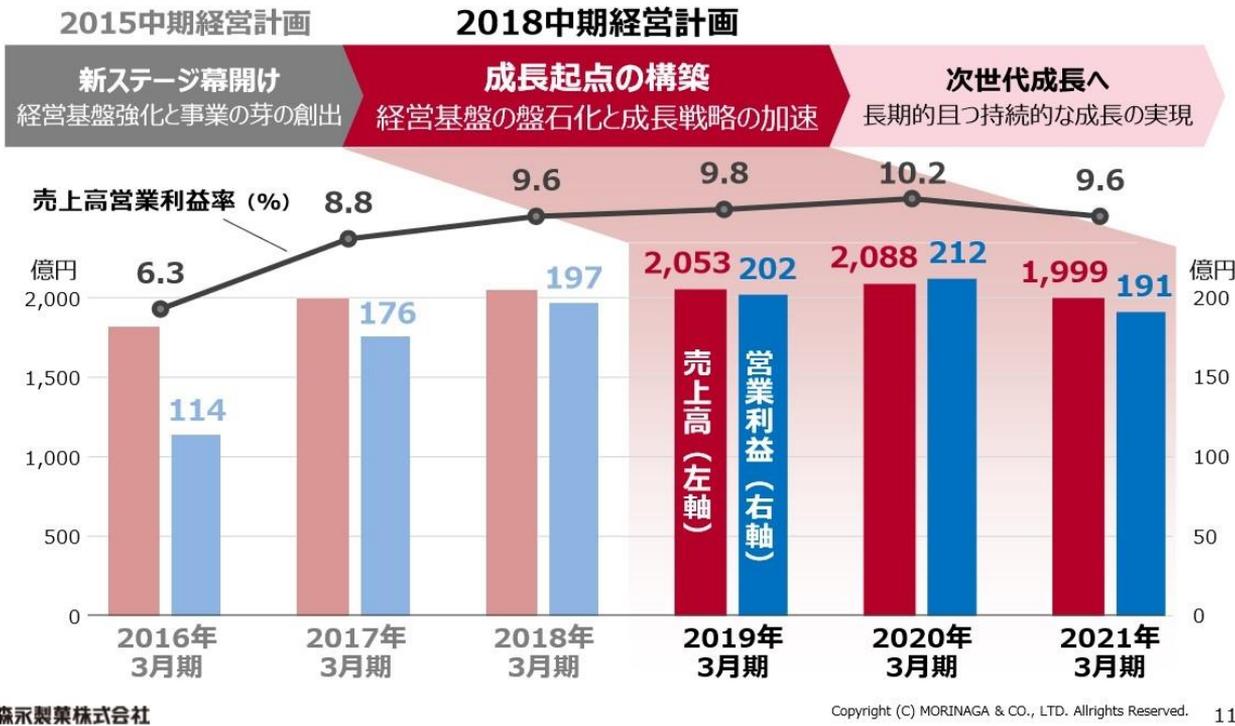
その上でR&D、DXなどの無形投資へ6.8億円。また販売費も海外を中心に投入をしております。その他販管費、前期は18億円の減少(増益方向)でしたが、コロナが一定程度回復する中で、ここは一定程度使っていく計画でございます。

売上高増収、あるいはinゼリー、ハイチュウの復活。海外の原価改善等もございますが、結果170億円という予想でございます。

右に、減価償却費の推移を出しました。2018年3月期から示しておりますが、もう少し遡って、2010年から見ても、減価償却費は年間約60億円前後で推移しておりました。それが昨年、79億円、前期比プラス17億円。そして今期は106億円、同プラス27億円と。2年で44億円の増でございます。後ほど、キャッシュアロケーションのところで説明をさせていただきますが、設備投資が一気に増えた。その中で広告、無形投資をプラス15億円と。そういう今期の計画でございます。

総括

● 収益力の向上により営業利益率10%水準の基盤を構築



ここで18中計の振り返りをさせていただきます。

15中計の3年、18中計の3年、6年間の売上高と営業利益の率、額をグラフにしました。

実はこの前、12中計の3年間で、営業利益額が30億円前後、利益率が2%~3%という大変厳しい時代が続いておりましたが、15中計の初年度、これは社内的には念願だった営業利益100億円。これが創業以来、初めて突破をしまして、この3年間、着実に利益の額、率が上がってまいりました。そういう中での18中計で、ステージが上がったものを磐石化していくことで、18中計では3年間の営業利益を200億円、210億円、220億円と設定をして、スタートをしました。

1年目、2年目と計画をしっかりとクリアをできたのですが、3年目、コロナ影響が24億円と、先程ありましたが、191億円という実績に終わりました。ただ、着実に基盤はできているかなと思っておりますし、手応えを感じた18中計と言えらと思います。

各領域の成果

- 「既存領域」を中心に収益性を向上させたことに加え、「ウェルネス領域」の売上高構成比も向上。「グローバル領域」の売上高構成比は減少も、黒字化を達成

2018中期経営計画の方針		結果
既存領域	より安定した収益基盤の確立 ・ 主力ブランドへ経営資源を集中し、効率的な売上・利益の獲得、強い収益構造を構築	重要経営指標 売上高営業利益率 18.3期 21.3期 9.6% → 9.6%
ウェルネス領域	当社技術と素材を組み合わせ高まる健康ニーズに対応 ・ 技術・ブランドと健康的な素材を組み合わせた商品開発・販売強化 ・ 「i nゼリー」を軸に、機能性の訴求や食シーンの拡大で市場を牽引	ウェルネス売上高比率 18.3期 21.3期 42% → 45.7%
グローバル領域	米国市場の成長加速と中国・アジア市場のブランド浸透 ・ 「ハイチュウ」の販売強化による事業拡大とブランド浸透を図る	グローバル売上高比率 18.3期 21.3期 6.5% → 6.1%
	<ul style="list-style-type: none"> ● 主力ブランドへの経営資源集中により収益力を向上 ● 「i nゼリー」の間口は19年まで伸長も20年はコロナ影響で減少 ● 通販の定期顧客数が増加 ● 米国の売上高1.8倍 ※18.3期比 ● インドネシアからの撤退 ● 海外事業全体で黒字化達成 	ROE 18.3期 21.3期 11.0% → 11.8%

18 中計では、三つの領域、既存、ウェルネス、グローバルと取り組んでまいりました。

このページは時間の関係でご説明させていただきませんが、それぞれ、各領域で成果を上げることができたと思っております。重要経営指標も含めて、後でご確認をいただければと思います。

更なる成長に向けた課題認識

当社

収益力の一層の向上

- 成長に向けた安定的な原資の創出
- 様々な経営リスクに備えたキャッシュ創出

成長戦略の進化

- ウェルネス、グローバルが成長戦略の基本
- 一方、事業ごとの成長性・収益性を見極めたメリハリある戦略の実行へ

基盤の高度化

- 2018中期経営計画で基礎を築いたマネジメントの型に加え、研究開発、財務、デジタル、ガバナンスも含めた広義の基盤構築

社会・市場の変化

マクロ視点

- 日本における本格的な人口減少、少子高齢化による市場縮小や労働力不足
- AIやIoTなどのデジタル技術の産業活用の進展によるビジネスモデルの変革

健康志向の一層の高まり

- 高齢化や医療費抑制の観点から食を通じた世界的な健康志向の高まり
- コロナによる日常の激変から、心の安定・心の健康への関心の高まり

サステナブルな社会の実現

- 地球温暖化や環境破壊など地球規模の社会課題に対する、企業の取り組みは責務

21 中計、あるいはその先、2030 年に向けて、更なる成長に向けた課題認識です。

やはり当社の場合、成長戦略の進化がポイントになると思っております。18 中計、あるいは 15 中計でも、ウェルネス、グローバルが成長戦略の基本とお話をしてきました。ただ、そこは変わらないのですが、いろいろやってきて、わかったこともあります。今後、攻め方、考え方を見直して、進化をしていくと。そこにメリハリある戦略の実行とありますが、この成長戦略を更に進化をさせていきたいと思っております。

社会・市場の変化では、デジタル化。そしてコロナもありました。心の健康も含めた健康志向の高まり。そして、サステナブルということが言えると思っております。

そういう中で、当社の強みは、120 年の歴史、信頼、技術、ブランド。今まで積み重ねてきたことをもっと活かしていくことだと思っております。

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。



森永製菓グループが考える**ウェルネス**とは？

いきいきとした**心・体・環境**を基盤にして、豊かで輝く人生を実現・追求している状態

ここからは、2030 経営計画のご説明でございます。

これも 2 年前、私が社長に就任をした最初のこの会でお話をしましたが、少なくとも弊社は、2000 年からこの 20 年、経営計画は中計の 3 年のみで、その先は語ってきませんでした。

厳しい時代が続いて、目先の改善に取り組んでいたことにはなりますが、先程ありました、ステージが上がった今こそ、中長期の計画と。2030 年をターゲットとして議論をしてみました。

2030 年のありたい姿からバックキャストというお話も、前回いたしました。

2030 ビジョンです。読みます。

「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。

これは冒頭あった、新企業理念のパーパスにもつながることです。

そこにありますが、今回森永製菓グループが考えるウェルネスとは、いきいきとした心・体・環境を基盤にして、豊かで輝く人生を実現・追求している状態と定義をしました。

ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる



では、ウェルネスカンパニーに生まれ変わるとは、です。

18中計、これは15中計もそうですが、体の健康を顧客に届けることをウェルネスとしてまいりました。今回、心の健康、体の健康、環境の健康という三つの価値を顧客、従業員、そして社会へ提供し続ける状態になることをもって、ウェルネスカンパニーへ生まれ変わると宣言をしたわけです。

ウェルネスカンパニーに向けた取り組み



1

心の健康の深掘り

- ・物が溢れる現代は、物質的な充足に加え精神的な豊かさも含めて幸せを感じる
 - ・コロナによる日常の激変、ストレス急増を通じて精神的安定の重要性が注目
- ➔「心の健康」に繋がる情緒的価値(幸福感)を科学的に解明し、顧客満足度を向上
例) パリパリ食感が心地よさを感じさせる理由を、脳の状態の測定等から読み解く



2

体の健康の加速

- ・外出自粛による運動不足や栄養バランスの偏りから、世界的に食を通じた健康志向トレンドが一層高まる
- ➔「体の健康」の代表である「in」をウェルネスカンパニーの象徴として更に加速へ



3

心の健康から体の健康への進化

- ・嗜好品にも「せっかく食べるなら体にいいものを」という生活者意識が強まる
- ➔商品価値を守りつつ「心の健康」から「体の健康」へ進化することで付加価値向上
例) ポジティブ要素の追加 (タンパク質増量、機能性表示食品の取得)
ネガティブ要素の低減 (砂糖の使用量低減)

次に、ウェルネスカンパニーに向けた取り組みです。

ここではその中心になる、顧客、お客様に対する心と体の健康について、少し説明をさせていただきます。

まず、心の健康ですが、コロナもあって余計にという今の時代に、心の健康に繋がる情緒的価値、幸福感と言ってもいいかもしれませんが、これを科学的に解明し、顧客満足度の向上に繋げていきたいと考えております。

例として、パリパリ食感とありますが、こうした研究は当社だけの知見では限界があるので、積極的に外部の研究機関との協働も進めてまいります。

二つ目が、体の健康の加速です。世界的に、食を通じた健康志向トレンドが一層高まる中、inをウェルネスカンパニーの象徴として取り組み、成長を加速してまいります。

三つ目が、心の健康から体の健康への進化です。商品価値を守りつつ、進化をしていく。ポジティブ要素の追加、ネガティブ要素の低減にも取り組んでまいります。

当社はもともと、菓子食品、冷菓含めて、おいしさ、たのしさ、すこやかさといった情緒的価値、いわば幸福感を提供して、心の健康に寄与をしてきました。今回、時代が更にそのことを求めている中で、その価値の根源を科学的に解明し、より幸福感を感じる商品を提供することによって、顧客満足度を高めていき、もちろん体の健康にも、in、通販を主体に貢献していくことで、真のウェルネスカンパニーに生まれ変わることになるのだと思います。

2030経営計画の達成に向けた基本的な考え方

- 「心の健康」「体の健康」の観点から、
当社成長と市場創造が期待できる事業へ経営資源を集中
- 安定的に成長投資を創出するべく踏み込んだ構造改革の実行
- 事業戦略を強力に推進するための経営基盤づくり
- これらの実現に向けた従業員がいきいきと活躍できる仕組みづくり



バックキャスト思考により3つの基本方針および経営計画を策定

次に、この 2030 経営計画達成に向けた基本的な考え方です。

今お話した、心の健康、体の健康の観点から、何に集中をするのか、どの事業で経営資源を集中していくのかだと思います。後で、詳しくご説明をさせていただきます。

また、構造改革も、まだまだやれることはあると思っておりますし、経営基盤の高度化も必須です。そして何よりも、これらの実現に向けた従業員の皆さんが、いきいきと活躍できる仕組みづくり。これも大変重要だと思っております。

ありたい姿からバックキャスト思考で、三つの基本方針および経営計画を、策定をいたしました。

基本方針

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

方針2



事業戦略と連動した経営基盤の構築

方針3

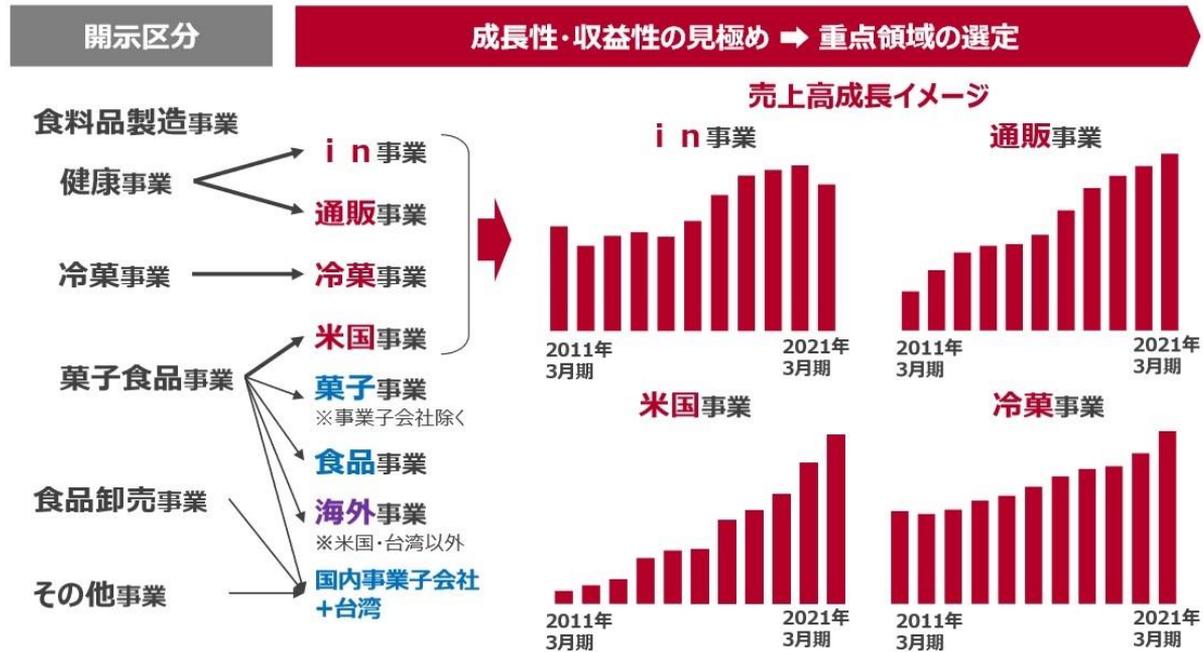


ダイバーシティの推進

基本方針の三つです。それぞれ個々に説明をさせていただきます。

重点領域の選定

- 成長性と収益性が見込める事業を重点領域と定めた



森永製菓株式会社

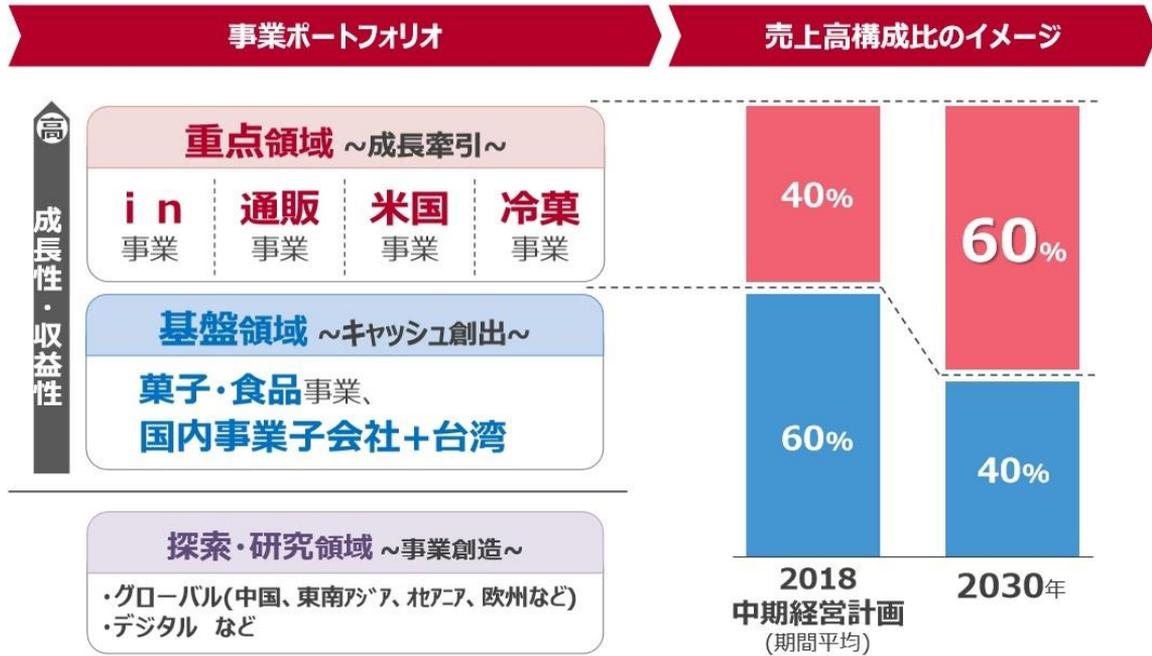
Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 20

事業ポートフォリオの転換で、重点領域を今回、選定をいたしました。

成長性、収益性が見込める事業ということで、この四つ、in、通販、米国、冷菓です。記載しているのは過去10年間の売上成長のグラフです。in事業が直近コロナで影響を受けて下がっておりますが、着実に成長をしているイメージを見ていただければと思います。

事業ポートフォリオの転換

- 重点領域への経営資源の集中投下により事業ポートフォリオを転換



森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 21

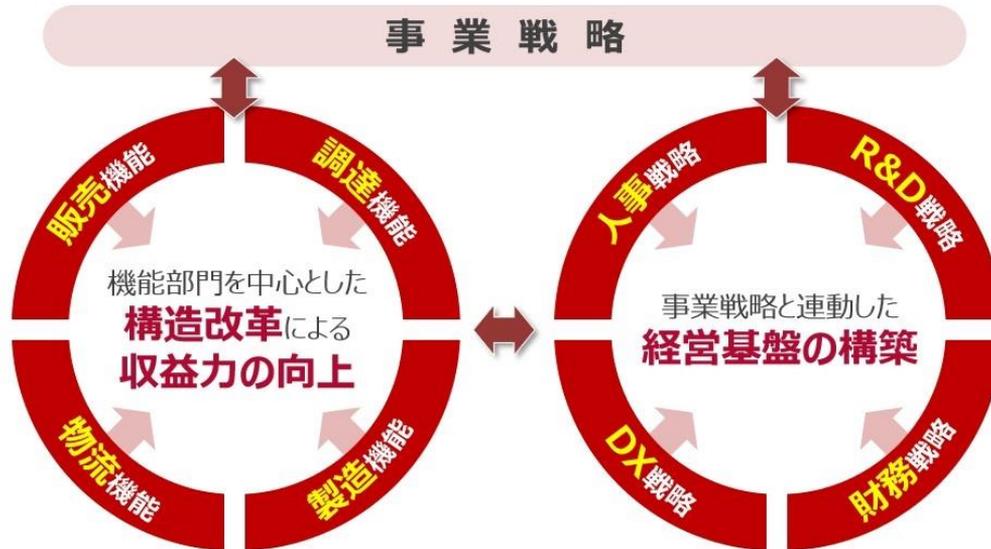
今後、成長を牽引する四つの重点領域。18中計の期間平均で売上構成比が約40%です。これを2030年に60%にもっていくということがございます。

それから、キャッシュを創出する基盤領域。菓子・食品事業、そして国内事業子会社、プラス台湾と。

そして、探索・研究領域。これはアメリカと台湾以外の海外。そして新規事業。これも大変重要なところで、ここから2030年には、重点に入っていくものを作っていくと思っています。

事業戦略と連動した機能部門の構造改革、経営基盤の構築

- 機能部門を中心とした構造改革によって創出したキャッシュを、重点領域およびその事業戦略を推進するための経営基盤へ投下する



次に事業戦略と連動した機能部門の構造改革、経営基盤の構築です。

販売、調達、物流、製造と四つありますが、まだまだ構造改革できることは多いと考えております。

それから人事、R&D、財務、DX と。R&D、DX については、投資も必要になってまいります。この部分は、後でまた説明をさせていただきます。

ダイバーシティの推進

- 「ダイバーシティポリシー：一人ひとりの個を活かす」、
「ポリシーを実践するための5つの指針」を策定



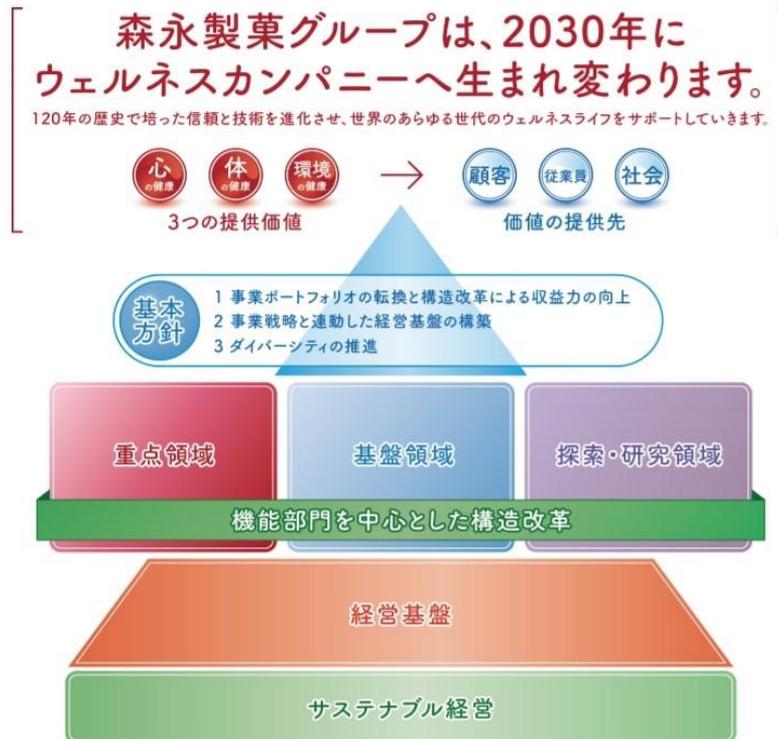
ダイバーシティ&インクルージョンにより、イノベーションを創出し続ける

そして三つ目がダイバーシティの推進です。

2年前、社長就任のときに、このダイバーシティを経営戦略の中心に置くと宣言をしました。その後、社長直轄の推進室を立ち上げ、進めてまいりまして、今回この二つ、ダイバーシティポリシーと五つの指針を策定いたしました。

ダイバーシティ&インクルージョンによって、目的はやはりイノベーションを創出し続ける。新しい価値を生み続けて、お客様の期待に応え続けていく、ということになります。

2030経営計画の全体像



今、お話ししました、2030 の経営計画の全体像になります。

2030経営計画の達成に向けて

1stステージ 2021中期経営計画

飛躍に向けた新たな基盤づくり

2030
ビジョン



森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 26

それでは、ここから 2021 中期経営計画のご説明をさせていただきます。

今、お話しした 2030 経営計画の達成に向けてのファーストステージの位置付けが、21 中計でございます。テーマを「飛躍に向けた新たな基盤づくり」としました。

今、お話ししてきた内容を、イメージとして図にさせていただきました。ここから重点領域四つについて、それぞれ説明をさせていただきます。

重点領域 i n 事業

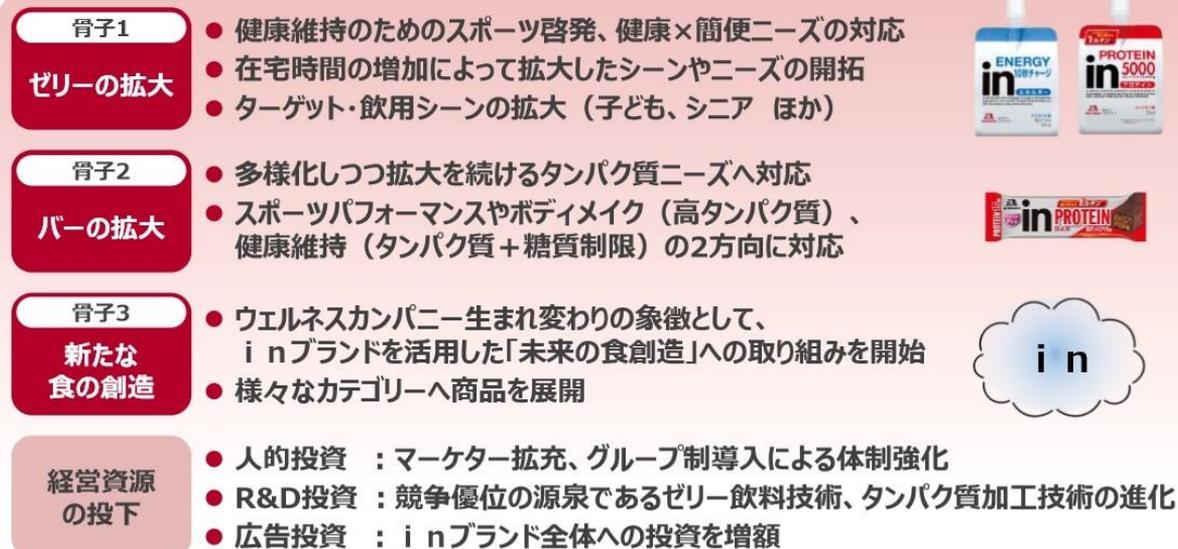
<2030年に目指す姿>

スポーツを軸足とした心と体の健康をサポートする食のブランドNo.1

売上高目標

500億円

1stステージとしての2021中期経営計画



森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 27

まず in 事業です。

2030年に目指す姿を、スポーツを軸足とした心と体の健康をサポートする食のブランド No.1 としました。2030年の売上高目標を500億円としましたが、これは従来の延長線上ではなく、ありたい姿からバックキャスト思考で組み立てていく大きな目標、計画です。

これから出てまいります、他の三つの重点領域の計画数字も同様の考え方です。

この in 事業ですが、まずは骨子1の、inゼリーの復活と更なる拡大が急務です。これは2030年ももちろんそうですが、21中計3年目の数字達成の大きな鍵を握る商品です。コロナで大きなダメージを受けましたが、直近は回復基調で、inゼリーの店頭でのSRIデータ、今期に入り、4月は市場全体が前同比140%で、inゼリーが164%です。このinゼリーの164%は、前々年の100%レベルまで戻ってきておりまして、大変心強いデータです。

昨年と同じ、緊急事態宣言中の4月ですが、中身は大きく変わってきていると感じます。その中で、今後もターゲット、飲用シーンをいかに拡大できるかで、シェアナンバーワンのブランド力、技術力を更に発揮していきたいと思えます。

それから骨子2の、inバーの拡大です。タンパク質ニーズは、更に広がってくると考えておりますし、ここに更に注力をしてまいります。

それから今回初めて出しましたが、骨子3の、新たな食の創造です。2030年のウェルネスカンパニーに生まれ変わる象徴としての、inブランドを活用した、未来の食創造への取り組みをスタートさせます。

まだ具体的なお話はできませんが、この中計期間中に、何らかの形で出したいと思っておりますし、2030年に向けては、大きな商品、塊にしていきたいと考えております。

また経営資源の投下では、人的、R&D、広告、それぞれ個々に積極的に投入、強化をまいります。

重点領域 通販事業

<2030年に目指す姿>

顧客のウェルネス実現をサポートするヘルスケア事業に進化

売上高目標
200億円

1stステージとしての2021中期経営計画

骨子1

既存事業の
進化

- おいしいコラーゲンドリンクを中心に定期通販モデルで事業を拡大
- 機能性を持つ新たなコラーゲン商品の開発
- デジタルマーケティングにより、ひとりひとりに合わせたサービスの提供によるCX（顧客体験価値）の最大化



骨子2

新規事業の
創造

- 通販事業で培った顧客基盤を用いて、ウェルネスとデジタルの掛け合わせによる可能性を探索

経営資源
の投下

- DX投資：森永ダイレクトストアのシステム基盤再構築
顧客データ活用の基盤構築および新たなビジネス創造への研究
- R&D投資：主力商品であるコラーゲン研究の深耕、機能性表示食品取得推進
- 広告投資：定期顧客数の拡大に向けた積極投資

森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 28

次に通販です。

昨年度、通販のコラーゲンドリンクが114%と、ここ数年着実に定期顧客を増やしてきて、成長を遂げました。2030年に目指す姿を、顧客のウェルネス実現をサポートするヘルスケア事業に進化、としました。売上高目標を200億円としております。

ここは何よりも既存事業の進化ということで、定期通販モデルで事業を拡大していきたいと考えております。ここにあります、おいしい青汁も着実にお客さんを増やしております。

そしてここは、デジタルマーケティングとありますが、カスタマー・エクスペリエンスの最大化ということで、ひとりひとりに合わせたサービスの提供に取り組んでまいります。

また、骨子2の新しいこととは、通販事業で培った顧客基盤を用いて、新たな可能性を探索してまいります。

経営資源では、DX投資です。顧客データ活用の基盤を構築しながら、ひとりひとりへの対応をしっかりやっていきたいと思っております。

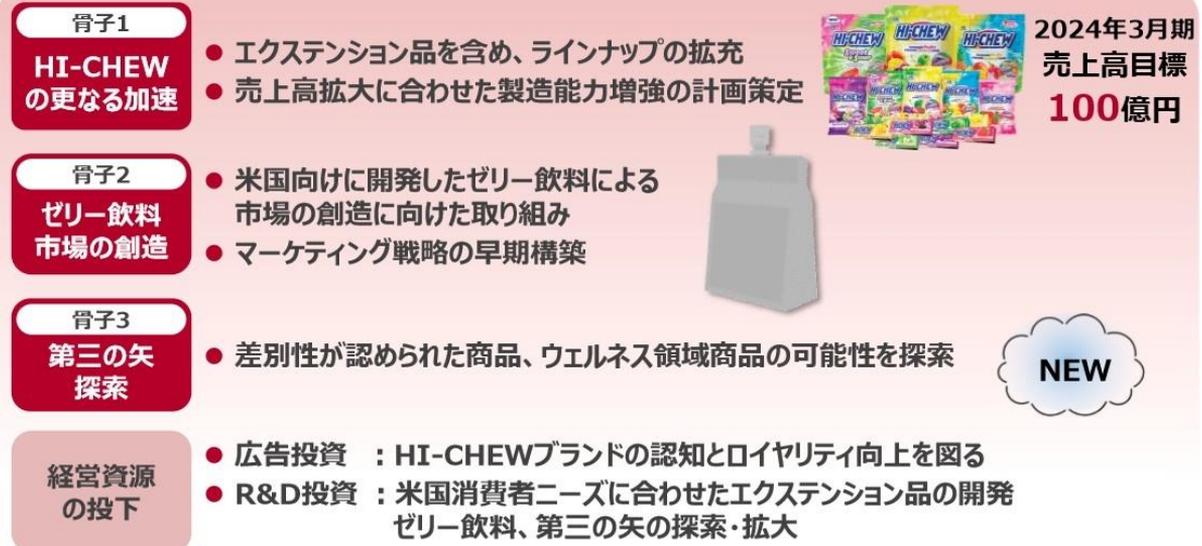
重点領域 米国事業

<2030年に目指す姿>

HI-CHEWブランドの拡大とゼリー飲料市場の創造による事業成長

売上高目標
300億円

1stステージとしての2021中期経営計画



森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 29

次に、米国事業です。

2030年に目指す姿を、ハイチュウブランドの拡大とゼリー飲料市場の創造による事業成長としました。売上高目標は300億円です。

まずは、ハイチュウの更なる拡大です。昨年度日本円で72億円までできましたが、シェアも1%を若干ですが、超えてまいりました。ただ、SKUの数はまだまだ競合の3分の1以下で、現在ラインナップの拡充にも取り組んでおります。

また、取扱い店も昨年27%増えましたが、まだまだ余地は大きいと思っております。

売上目標としては、この中計3年目には100億円を超えていく計画にしておりますが、シェアやSKUの数、取扱率を見ても、100億円はまだまだ通過点と考えております。

骨子2が、今回初めて発表しますが、ゼリー飲料の市場創造です。米国向けに開発したゼリー飲料で、今回時間をかけて市場調査、受け入れ性調査をしてまいりましたが、手応えを強く感じて、スタートをさせます。

ハイチュウで作った事業基盤を活用しながら、ゼリー飲料市場を創造していくことで、2030ビジョン、「ウェルネスカンパニーへの生まれ変わり」を、アメリカでも実現していきたいと考えます。

日本では1994年発売、最初はそうでしたが、この容器で、機能性のエネルギーのような商品は、現在、アメリカではありません。容器という点では、もう少し小さい量で離乳食、ベビーフードなどはありますが、今までないものを拡げる。大きなチャレンジですが、日本もそういう中で、ここ

まできました。今、実は台湾でも大きく成長をしております、やり方次第で、その可能性は大変大きいと思っております。

今期中に販売をスタートさせたいと考えておりますが、エリア、チャンネルを限定した形でのスタートになるかと思えます。

それから第三の矢とありますが、米国事業の更なる拡大に向けて、ハイチュウ、ゼリー飲料に次ぐ、第三の商品の展開を検討しております。これは当社が持っている差別性のあるもの、また、ウェルネス領域でと考えております。21 中計期間中にはスタートを切りたいと思っております。

いずれにしても、米国の可能性をハイチュウで実感し、米国全体で更に拡大すべく、経営資源も積極投下をしてまいります。

重点領域 冷菓事業

<2030年に目指す姿>

菓子技術を活用した差別化商品に集中し安定的に事業を拡大

売上高目標

500億円

1stステージとしての2021中期経営計画

骨子1
鮮度マーケティング
の進化

- ジャンボグループの独自価値「パリパリ食感」の進化
- ターゲット、食シーンの拡大

骨子2
周辺市場の
顧客獲得

- デザート性が高い差別化商品で周辺市場の顧客を獲得
- 顧客ニーズを捉えた新たな商品の開発
- 高付加価値商品への挑戦

骨子3
技術優位性で
新市場創造

- 味付き氷の用途拡大、新市場参入

経営資源
の投下

- 生産投資 : 高崎第三工場の稼働による、成長に向けた基盤づくり
- R & D 投資 : パリパリ食感の向上のための吸湿遅延技術
冷凍下の菓子技術進化による菓子複合商品の付加価値化促進
- 広告投資 : 効率性と成長性のバランスを見極め追加投資へ



森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 30

次に冷菓事業です。

冷菓は、今まで既存としておりましたが、今回、重点領域にしました。その理由は、一つは先程グラフにもありましたが、当社自体のこの10年の成長。それから市場環境。市場自体が伸びている。今後の温暖化もあります。

そして何よりも、当社の独自性、差別化、当社ならではのことが、お客様から評価をされ、業界平均を大きく上回る成長をしてみたいです。

2030年に目指す姿を、菓子技術を活用した差別化商品に集中し安定的に事業を拡大、としました。売上高目標は500億円です。

まず何よりもジャンボグループ。鮮度マーケティングの進化です。20年連続増収のチョコモナカ、バニラも含めて、更に食シーン、ターゲットの拡大に取り組んでまいりますし、また先程、少しお話しした心の健康にも寄与できる商品だと思っています。

それから骨子2では、そこに板チョコとクレープとNEWと出ておりますが、菓子素材、技術を活用した、差別化商品の展開を強化してまいります。

それから三つ目、アイスボックスの可能性ですが、味付きの氷の用途拡大。業務用も含めた、新市場を創造していきたいと考えております。

また、経営資源投下では、ここは何よりも高崎第三工場への大きな投資をします。また、R&Dも更に強化させるべく、投資を増やしてまいります。

基盤領域 菓子食品事業

<2030年に目指す姿>

高収益基盤を構築するべくカテゴリーポートフォリオを転換する

営業利益率目標

10%

1stステージとしての2021中期経営計画

骨子1 全体	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業利益率改善への取り組み <ul style="list-style-type: none"> - 収益性にすぐれたカテゴリー（キャンディ、ビスケット等）構成比UP - SKU毎の損益管理による利益率改善（特にチョコレート） ● 全事業共通お客様接点拡大の取組：ドラッグストアチャネルのさらなる取組強化
骨子2 チョコレート	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品・チャネル・コミュニケーション戦略の見直しによる利益改善、売上規模の確保 <ul style="list-style-type: none"> - 多様化する消費シーンに即した新形態展開（カレ・ド・ショコラ、ダース）、チャネル戦略の再構築 - ターゲットに適したコミュニケーション戦略の再構築と効果的な広告投入
骨子3 ビスケット キャンディ	<ul style="list-style-type: none"> ● コロナ禍で拡大した需要の維持・喚起 <ul style="list-style-type: none"> - 森永ビスケット（ムーンライトなど）生産能力強化、チョコレートコンビネーション強化 ● キャンディ市場活性化の取組 新商品、新消費シーン開発による需要創造 <ul style="list-style-type: none"> - ハイチュウ・ラムネ販促強化、変化した生活スタイルに対応した新品質・形態開発
骨子4 ココア 甘酒	<ul style="list-style-type: none"> ● 『嗜好ブランド』から『健康ブランド』への転換 <ul style="list-style-type: none"> - ココア：身体に良く、大人も飲むブランドへ カカオの力強化 - 甘酒：身体に良く、品質が良いブランドへ ダブル発酵素材訴求

森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved.

31

次に、基盤領域の菓子食品事業です。

2030年の目指す姿を、高収益基盤を構築するべくカテゴリーポートフォリオを転換するとして、ここは営業利益率を目標とし、10%としました。

骨子1で全体としておりますが、まずは利益率改善に向けて、収益性の高いキャンディ、ビスケットの拡大に注力をしてまいります。

それから営業的な部分もありますが、チャネル別の取り組み。特にここ数年言い続けてきましたが、コンビニエンス、ドラッグチャネルでも、更なる拡大に取り組んでまいります。

それからチョコレートにつきましては、特にカレ・ド・ショコラ、ダースについて、一定の売上規模の確保を目指して、チャネル別の取り組み強化で新形態の展開も加速をしてまいります。

今まで、コンビニエンスに入らなかったカレ・ド・ショコラ。何度もトライをしてきましたが、少し形が見えそうなものも出てまいりました。

それから今後拡大をさせていくビスケット、キャンディでは、特にコロナの影響もありましたが、大きく伸長しているビスケット。そのトップ商品であるムーンライトも含めて、ビスケットの増産投資も決めました。

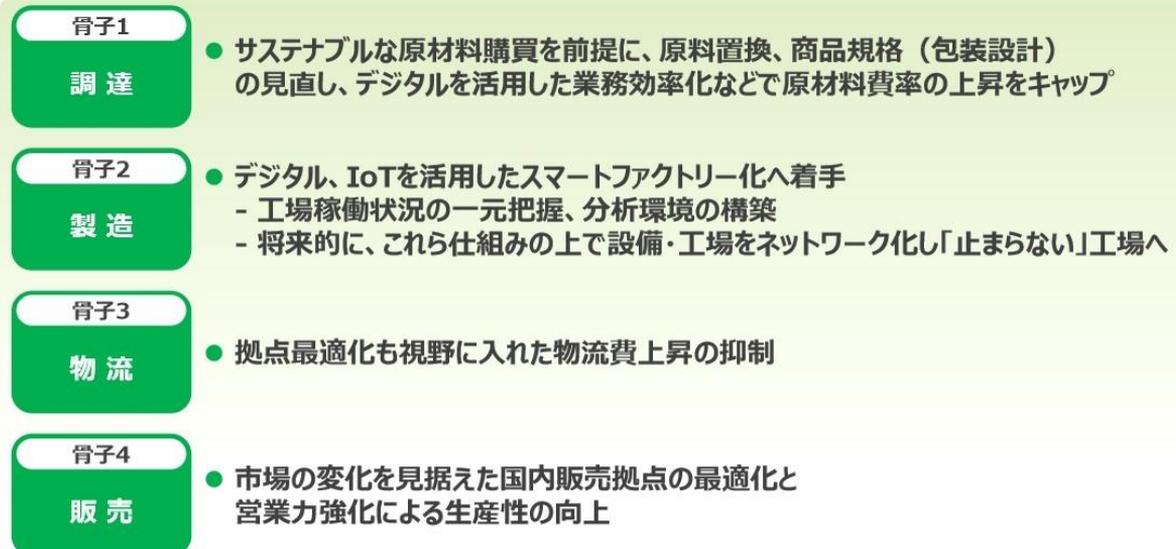
それから、食品のココア、甘酒。健康ブランドとして、更に訴求し、拡大に取り組んでまいります。

機能部門を中心とした構造改革

<2030年に目指す姿>

労働力不足を跳ね返すとともに世界で戦える強固な収益構造へ変革する

1stステージとしての2021中期経営計画



森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 32

次に機能部門を中心とした構造改革です。四つあげました。

調達では、サステナブルな原材料購買。これはもう前提になってまいります。そういう中で、さまざまな取り組みで、原材料費率の上昇をキャップしていきたいと思えます。

また製造では、デジタル、IoTを活用したスマートファクトリー化に着手をしております。これは、中長期で予想される労働力不足への備えと言っているかと思えます。

そして物流も、拠点最適化も視野に入れた、とありますが、この検討を既にスタートをしております。

最後、販売は、この4月に組織変更をしました。市場の変化、流通の変化を見据えた最適化に取り組んでまいります。やはり販売は、営業力強化も大きなポイントだと思っております。

経営基盤

<2030年に目指す姿>

中長期的な企業価値向上を果たす事業戦略を支える強固な経営基盤の構築

1stステージとしての2021中期経営計画

骨子1 人事戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資源を最大化する各種計画の策定、実行 <ul style="list-style-type: none"> - サクセッションプランの策定、専門人材の獲得、省人化体制の検討（ほか） 	
骨子2 R&D戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 新研究所（2022年開設予定） <ul style="list-style-type: none"> - コミュニケーションエリア充実による外部研究機関等とのアライアンス強化、新価値創造へ - 中間プラント活用による量産化のスピード向上 ● 基盤研究強化・重要技術のアップデート <ul style="list-style-type: none"> - 商品力の源泉となる健康科学・食品加工技術等の基盤研究の強化 - ゼリー飲料、冷凍下の菓子技術(冷菓)、ソフトキャンディ技術の深耕等の進化 ● ウェルネス研究開発 <ul style="list-style-type: none"> - 身体的プラス効果を提供する「体の健康」、情緒的価値を提供する「心の健康」研究 ● グローバル研究開発 <ul style="list-style-type: none"> - 現地消費者ニーズに合わせた研究開発、ウェルネス価値提供の推進 	 <p>新研究所</p>
骨子3 DX戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 「DX1.0」と称して取組みを推進 <ul style="list-style-type: none"> - IoTやRPAを用いた業務効率、生産性の向上を実現 - 顧客データ活用の基盤構築および新たなビジネス創造の研究スタート 	

森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 33

次に経営基盤です。

ここでは R&D について、少しお話をさせていただきます。

2030 ビジョン達成に向けて、最重要と思っております。投資も増やしてまいります。

来年、新研究所が開設されます。基礎研究の強化・重要技術のアップデート。また、先程来、ご説明をさせていただきました、心の健康も含めたウェルネス研究開発。また、グローバル研究開発として現地の消費者ニーズに合わせた研究開発。ここの R&D をしっかり強化をしていきたいと思っております。

財務戦略・キャッシュアロケーション

- 重点領域の成長、基盤領域の収益力向上によって創出したキャッシュを、重点領域、経営基盤、およびインオーガニック成長へ向けて投下

<3カ年の累計>



森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 34

次に、財務戦略です。

これまで説明をさせていただきました戦略の実行に当たってのキャッシュアロケーションですが、今回、初めて出させていただきました。この数字、21 中計 3 年間合計ですが、営業キャッシュにつきましては、18 中計 3 年間の合計 540 億円を大きく超える、約 720 億円を見込んでおります。

キャッシュアウトでは、設備投資で約 450 億円。中身は、冷菓の高崎第三工場、新研究所、in、そして菓子のビスケットのライン他、でございます。

設備投資の額は、18 中計 3 年間で 390 億円。それを超えるもので、その前の 15 中計 3 年間は設備投資 133 億円でしたから、いかに急激に老朽化対策も含めて手を打ってきたかがわかります。

反面、それまでキャッシュ確保は厳しく、できなかったと言ってもいいかと思えます。

結果、この 21 中計 3 年間の減価償却費の累計が約 330 億円となり、今期が 106 億円ですから、あと 2 年、今期並み、あるいはそれを上回る数字となります。

その中で、株主還元も 120 億円以上で、配当性向 30%を目安に、安定配当を行い、総還元性向も意識をしていきたいと考えています。

また、2030 ビジョン実現に向けて、成長投資もしっかり行ってまいります。インオーガニック成長投資もその一つで、提携・M&A もある意味、こちらから仕掛けて機動的かつ能動的に行っていく予定です。そのため、手元キャッシュに加え、左にありますように、必要に応じた資金調達も行ってまいります。

経営目標

2021中期経営計画 2024年3月期		2030年 2031年3月期	
売上高	1,900 億円	売上高	3,000 億円
営業利益	215 億円	<重要経営指標>	
<重要経営指標>		売上高営業利益率	12 %以上
売上高営業利益率	11 %以上	海外売上高比率	15 %以上
海外売上高比率	9 %以上	重点領域売上高比率	60 %
重点領域売上高比率	+5 pt以上 ^{(注)1}		
ROE	10 %以上		
配当性向	30 %		

(注) 1. 2018中期経営計画の期間平均値比

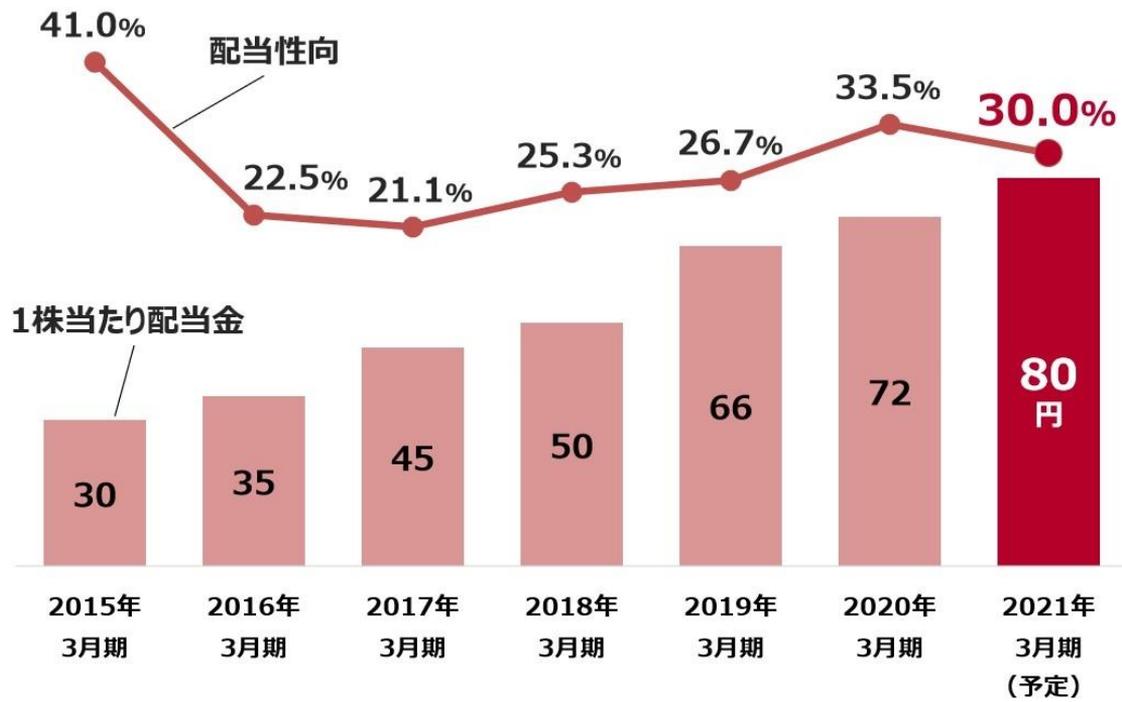
経営目標です。

21 中計 3 年目の数字ですが、売上高で 1,900 億円、営業利益で 215 億円と、過去最高の 212 億円を超える目標計画にしております。

そして、先程説明をさせていただきました重点領域。この売上高比率をこの 3 年間で 5 ポイントアップを計画しております。

そして、2030 年は、売上高で 3,000 億円。現時点での三つの重要経営指標として、営業利益率 12%以上、海外売上高比率 15%以上、重点領域売上高比率 60%と、目標設定をしております。

株主還元



森永製菓株式会社

Copyright (C) MORINAGA & CO., LTD. Allrights Reserved. 37

株主還元、配当でございます。

今回、8円増配で、80円を予定しております。これで6期連続増配予定となります。

ESG 課題への取り組み

- 持続可能なバリューチェーンの実現、気候変動への対応など
全社体制で ESG 課題への取り組みを加速



■ 持続可能な原材料調達 中期目標 (国内の森永製菓製品における目標)

カカオ豆	2025年度までに100%持続可能な原料に
パーム油	2023年度までに100%持続可能な原料に
紙	2022年度までに紙(製品の包材)を100%持続可能な原材料に
プラスチック	2030年度までに「i nゼリー」のプラスチック材料を25%削減※

(※2019年度比・原単位・減容とバイオマスプラへの置換を含む)

■ CO₂排出量削減 中長期目標

2030年度までに、国内連結グループのScope1,2排出量を30%削減(2018年度比)
2050年度までに、グローバルでCO₂などの温室効果ガス排出量実質ゼロを目指す

■ 全社推進体制の強化

- ①2021年4月 サステナブル経営推進部 発足
- ②モリナガ・サステナブル
「笑顔を未来につなぐプロジェクト」始動
- 店頭販促・ホームページでSDGsの啓発、
当社のサステナブル関連取り組みの紹介など



最後に、先程 2030 経営計画の全体像の土台のところでありましたが、今回、2030 年に向けて、サステナブル経営を本格化すると宣言をいたしました。

ウェルネスカンパニーへの、この右の上の部分で、環境の健康を社会にというところでは、サステナブルな社会の実現に貢献をしていくことになります。

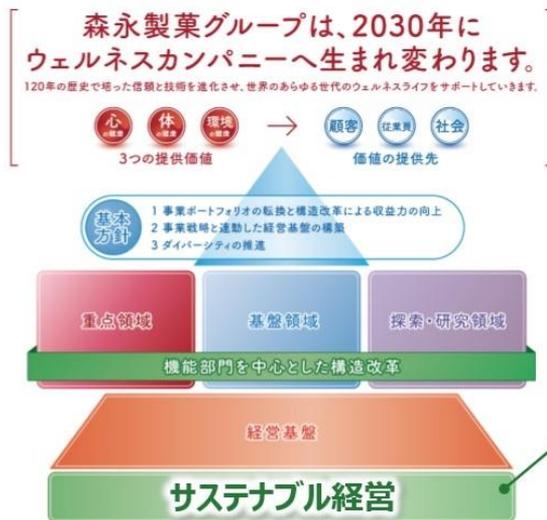
ESG 課題への取り組みということで、持続可能な原材料調達、既にリリースもしておりますが、今日、プラスチックについても 2030 年までの目標設定をリリースいたしました。

また、CO₂ につきましても、30 年度までに 30%削減。そして、50 年度までには実質ゼロを目指してまいります。

また、全社推進体制への強化では、今年の 4 月にサステナブル経営推進部を発足いたしました。モリナガ・サステナブル、笑顔を未来につなぐプロジェクト。これはパーパスにもあったかと思えます。チョコボールのキョロちゃんをアンバサダーに、家族で楽しくサステナブルを考えてもらうコンテンツを、ホームページに現在、展開中でございます。

サステナブル経営へ向けて

- 環境変化や社会課題に向き合い、事業活動を通して持続可能な社会の実現に貢献しつつ、新たな「価値」を生み出し、成長と企業価値向上を継続する



パーパスと2030ビジョン実現へ向けて財務・非財務両面からの経営課題を統合した重要課題(マテリアリティ)を特定

- 1 世界の人々のすこやかな生活への貢献
- 2 多様な人財の活躍（ダイバーシティ&インクルージョン）
- 3 持続可能なバリューチェーンの実現
- 4 地球環境の保全
- 5 経営基盤の強化

2021年9月
「森永製菓グループ統合報告書」
発行予定

サステナブル経営に向けて。

今回、パーパスと2030ビジョン、達成実現に向けて、財務・非財務両面から経営課題を統合した五つのマテリアリティを特定いたしました。今年の9月には、森永製菓グループの統合報告書を発行予定でございます。

今回の21中計は、大きな投資負担もあって、営業利益上は大変厳しくなりますが、その中で2030ビジョン達成に向けて、この3年、さまざまな打ち手を講じてまいります。

投資もしっかりしながら、EBITDAでは成長し続け、かつ、3年目には営業利益で過去最高益の更新を目標としてやってまいりますので、ここは次の成長のための意思のある踊り場と考えております。

なお今回、国内の生産再構築の設備投資という点では、一段落、ここがピークと見ております。環境の変化は、まだまだ起こってくると思いますが、この2030ビジョン達成に向けて、全社全員経営でやってまいりますので、よろしく願いをいたします。

以上でございます。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。