

2021 年 5 月 20 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
 (コード番号 2201 東証第 1 部)
 問合せ先： 執行役員
 コーポレートコミュニケーション部長 国近 文子
 (TEL. 03-3456-0150)

森永製菓グループ「2030 経営計画」「2021 中期経営計画」に関するお知らせ

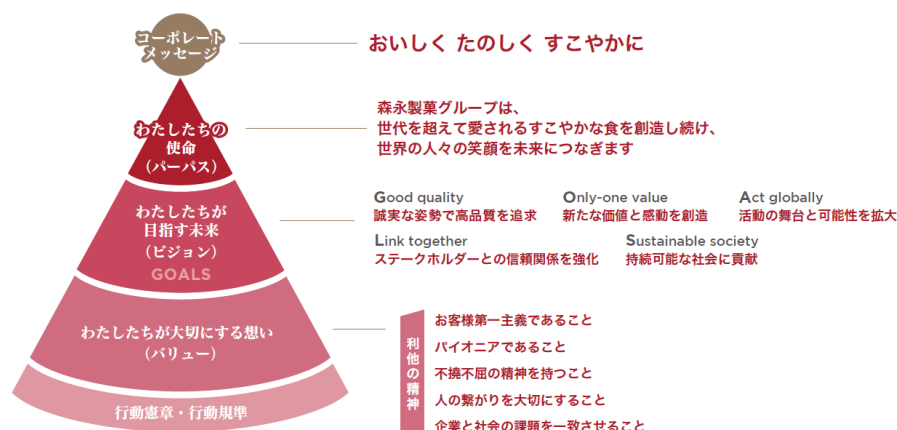
当社は、2030 年に向けた長期経営計画「2030 経営計画」並びに 2022 年 3 月期から 2024 年 3 月期までの 3 年間を対象とする中期経営計画「2021 中期経営計画」を新たに策定いたしましたので、その概要を下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 策定の背景

当社は、2019 年 3 月期から 2021 年 3 月期までの「2018 中期経営計画」において、長期的かつ持続的な成長への起点の構築を目指し、「経営基盤の盤石化と成長戦略の加速」をテーマに事業活動を推進し、菓子食品・冷菓部門を中心とした既存領域の収益力の向上、成長分野のウェルネス領域・グローバル領域の拡大に取り組んでまいりました。

当連結会計年度、当社グループは新たな企業理念を策定いたしました。「わたしたちの使命 (パーパス)」の「森永製菓グループは、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」の実現へ向け、持続可能な社会の実現に貢献しつつさらなる長期的な成長と企業価値向上に取り組むべく、新たな中長期経営計画を策定いたしました。



2. 2030 経営計画

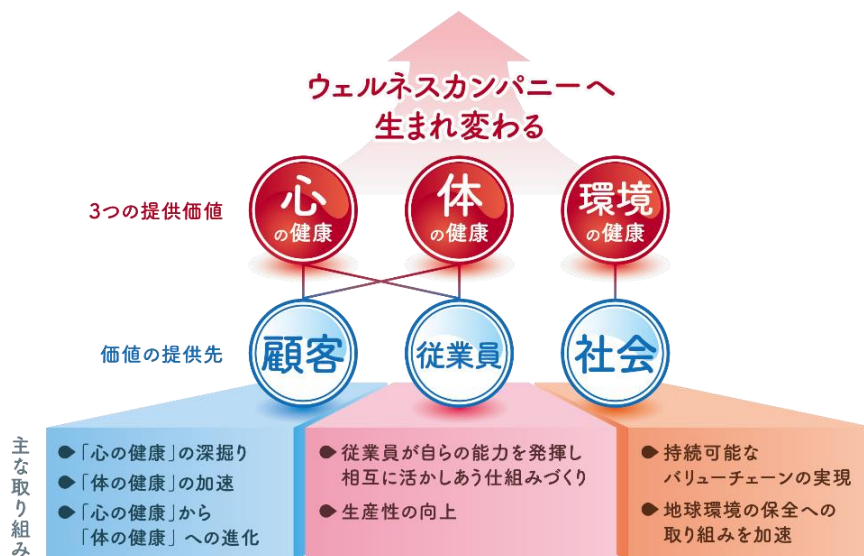
当社グループは、新たな企業理念のもと、持続可能な社会の実現に貢献しつつ中長期的な成長を遂げ企業価値を高めていくため、2030 年に向けた長期経営計画として「2030 経営計画」を策定いたしました。本計画では財務・非財務の両面から重要経営課題を統合し、サステナブル経営を実践してまいります。

(1) 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。

当社グループは、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。』を定めました。「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まいります。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) 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

<重点領域への経営資源集中>

高い収益性、成長性が見込める事業として、i n事業、通販事業、米国事業、冷菓事業を選定し、これらを重点領域と定めました。重点領域への経営資源集中によって当社グループの成長を牽引してまいります。

<基盤領域による安定的なキャッシュ創出>

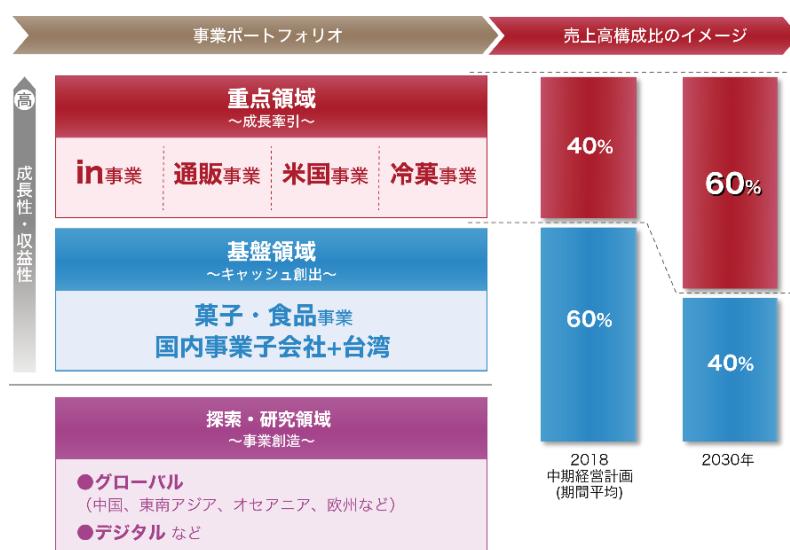
菓子事業、食品事業など着実な売上高拡大と収益力向上を目指す事業を基盤領域と定め、重点領域への投資原資の安定的な創出に取り組んでまいります。

<探索・研究領域の取組み>

新たなビジネスモデルの創造、グローバルにおけるウェルネス商品開発など、新たな取組みを総称して探索・研究領域と定め、次世代成長を担う新事業の育成を目指してまいります。

<機能部門を中心とした構造改革による収益力の向上>

重点領域への投資原資を創出するとともに、様々な経営リスクに備えるべく、調達、製造、物流、販売など機能部門を中心に、全社的に構造改革を実行していくことで、収益力のさらなる底上げに取り組んでまいります。



方針2) 事業戦略と連動した経営基盤の構築

「2030 経営計画」の達成に向けた事業戦略と連動し、「人材」「技術」「キャッシュ」そして「デジタル」という経営に不可欠なリソースを最大限活かすことで経営基盤をより強固なものにしてまいります。併せてコーポレートガバナンスの改革を推し進め、経営の透明性向上を図ってまいります。

方針3) ダイバーシティの推進

「一人ひとりの個を活かす」という考えのもと、ダイバーシティ&インクルージョンを推進することで、多様な人材が活躍できる環境・風土をベースに社会課題の解決につながる新しい価値（イノベーション）を創出できる環境の整備を推し進めてまいります。

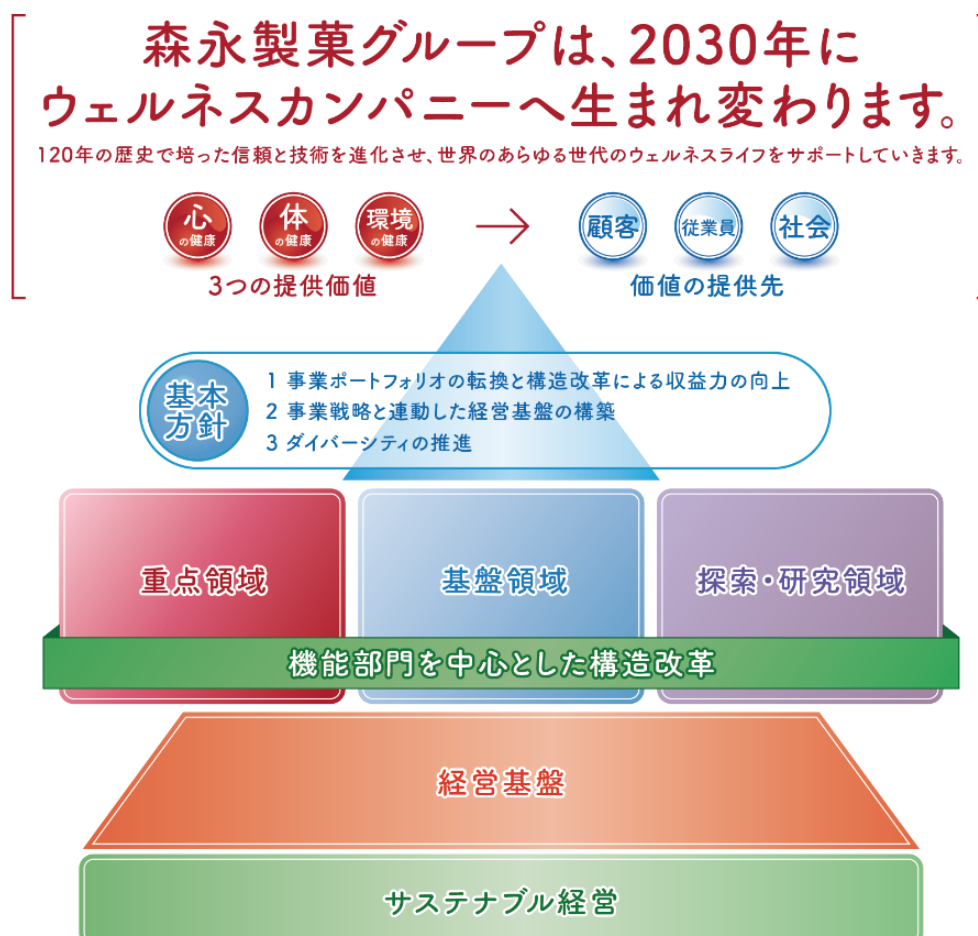


(3) 経営目標

「2030 経営計画」では、下記の経営目標・指標を掲げております。なお、2022 年 3 月期の期首より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第 29 号 2020 年 3 月 31 日）等を適用するため、当該会計基準等に基づいた金額、指標を記載しております。

2030 年売上高 (2031 年 3 月期売上高)	3,000 億円
<重要経営指標>	
売上高営業利益率	12%以上
海外売上高比率	15%以上
重点領域売上高比率	60%

(4) 「2030 経営計画」の全体像



さらなる成長に向けた取り組み:
探索・研究領域、インオーガニック成長

「重点領域」成長の牽引

「基盤領域」安定的なキャッシュ創出

構造改革・経営基盤

3. 2021 中期経営計画

2022 年 3 月期を初年度とする「2021 中期経営計画」では、「2030 経営計画」の達成に向けた 1st ステージと位置付け、「飛躍に向けた新たな基盤づくり」をテーマに事業活動を推進してまいります。長期トレンドとして原材料費高騰や人件費上昇など厳しい経営環境の継続が見込まれますが、重点領域の成長、経営基盤の構築に向けて積極的な投資を図ってまいります。他方、基盤領域及び機能部門を中心とした構造改革により、収益力のさらなる向上の実現を目指してまいります。

(1) 戦略骨子

①重点領域による成長の牽引

「i nゼリー」を中心とした i n 事業や「おいしいコラーゲンドリンク」などの通販事業の拡大、米国事業における「ハイチュウ」ブランドの拡充、冷菓事業の成長に向けた高収益体制の構築などの重点領域に経営資源を集中してまいります。

②基盤領域の収益力向上

菓子事業、食品事業においては、高収益基盤の構築に向けて「ハイチュウ」「森永ビスケット」「森永甘酒」など主力ブランドへの集中による売上高拡大及び効率性と収益力向上に取り組むことで、重点領域への投資原資の安定的な創出を目指してまいります。

③機能部門の構造改革

製造部門のスマートファクトリー化や販売部門の組織最適化により生産性を高めるとともに、デジタル技術を活用した全社的な効率化により収益力の向上を図ってまいります。

④経営基盤の構築

2022 年 3 月期には研究所を新設し、新たな価値を創造することで事業戦略を横断的に支えてまいります。また、デジタル技術を活用して事業活動を変革するべく、生産性を高めるための取組みを推進いたします。さらに、強固な経営基盤の構築に向けて次期基幹システムの検討を進めてまいります。

(2) 財務戦略・キャッシュアロケーション

「2021 中期経営計画」においては、「2030 経営計画」の達成に向けて、重点領域の成長、基盤領域の収益力向上により創出したキャッシュを、重点領域の拡大、経営基盤の構築、総還元性向も意識した株主還元及びインオーガニックを含むさらなる成長投資に活用してまいります。また、広告、R & D、D X 等の無形投資により中長期の成長への基盤づくりも推し進めてまいります。

〈3カ年の累計〉

営業CF 約720億円 〈ご参考〉 減価償却費の 累計約330億円 必要に応じた 資金調達	設備投資 約450億円 株主還元 120億円以上 成長投資	重点領域や経営基盤づくりのための 投資を優先しつつ、老朽化対応も実施 〈一例〉 ・ 冷菓（高崎第三工場 など） ・ 新研究所 ・ in（バー など） ・ 菓子（ビスケット など） ・ 配当性向30%を目安に安定配当 ・ 総還元性向も意識 ・ インオーガニック成長（提携・M&A）投資 ※経営リスクに備えた一定のキャッシュ 確保が前提
	無形投資 （基盤づくり）	・ 広告 +10% ・ R&D +10億円 ・ DX 1.4倍 2018中期経営計画 の期間比

資本コストを意識した経営意思決定

(3) 経営目標

「2021 中期経営計画」では、下記の経営目標・指標を掲げております。なお、2022 年 3 月期の期首より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第 29 号 2020 年 3 月 31 日）等を適用するため、当該会計基準等に基づいた金額、指標を記載しております。

2024 年 3 月期	売上高	1,900 億円
同	営業利益	215 億円
<重要経営指標>		
	売上高営業利益率	11%以上
	海外売上高比率	9%以上
	重点領域売上高比率	+5 pt 以上 ※
	R O E	10%以上
	配当性向	30%

※2018 中期経営計画の期間平均値比

企業理念、「2030 経営計画」、「2021 中期経営計画」の詳細は森永製菓企業情報HPをご参照ください。

企業理念：<https://www.morinaga.co.jp/company/about/vision.html>

経営計画：[IR 情報 | 森永製菓株式会社 \(morinaga.co.jp\)](#)

(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