

2030経営計画 2021中期経営計画

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。

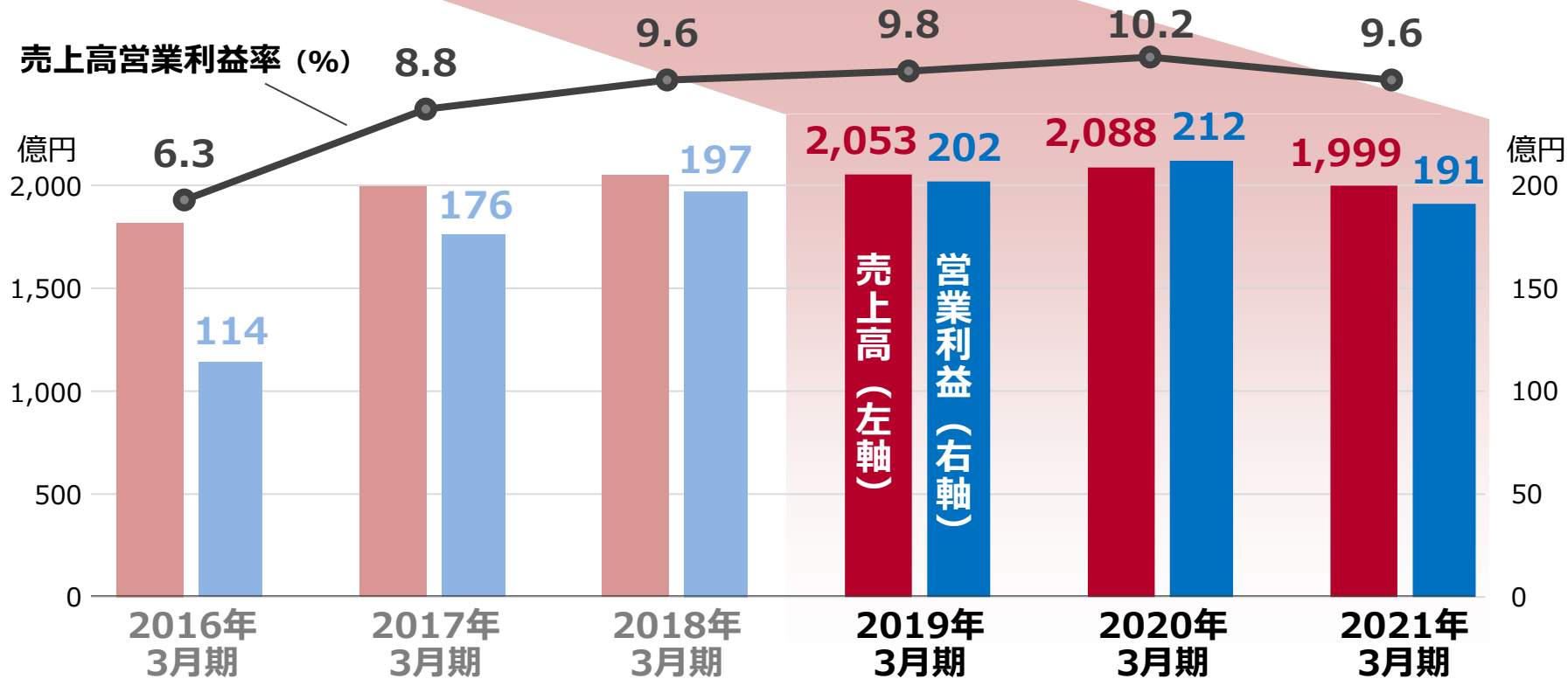
2018中期経営計画の振り返り

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

2015中期経営計画

2018中期経営計画



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

- 主力ブランドへの経営資源集中により収益力を向上

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

- 「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

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

- 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**

グローバル売上高比率

18.3期 21.3期
6.5% → **6.1%**

ROE

18.3期 21.3期
11.0% → **11.8%**

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

2030経営計画

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。

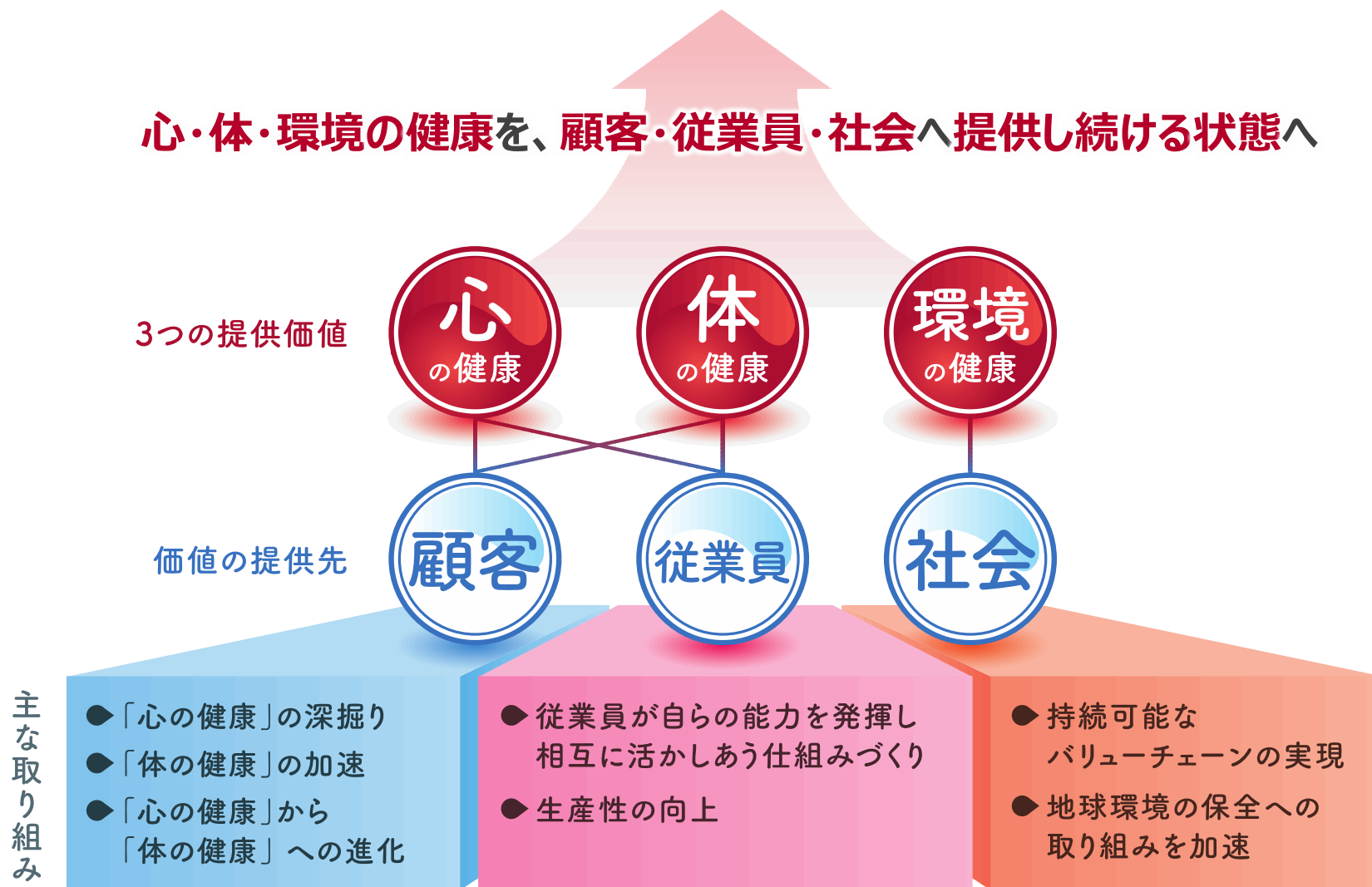


森永製菓グループが考えるウェルネスとは？

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

ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる

心・体・環境の健康を、顧客・従業員・社会へ提供し続ける状態へ



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さが注目
- ➔「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「i n」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「せつ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)

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

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

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

開示区分

成長性・収益性を見極め → 重点領域の選定

食料品製造事業

健康事業

冷菓事業

菓子食品事業

食品卸売事業

その他事業

in事業

通販事業

冷菓事業

米国事業

菓子事業

※事業子会社除く

食品事業

海外事業

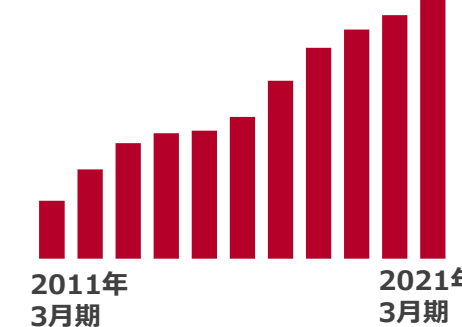
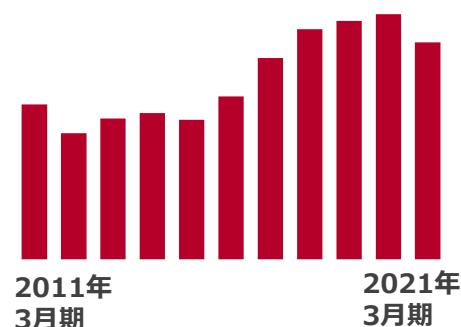
※米国・台湾以外

国内事業子会社
+台湾

売上高成長イメージ

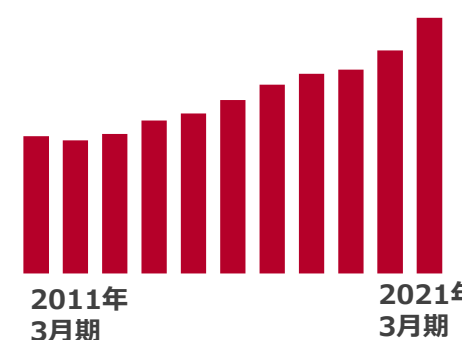
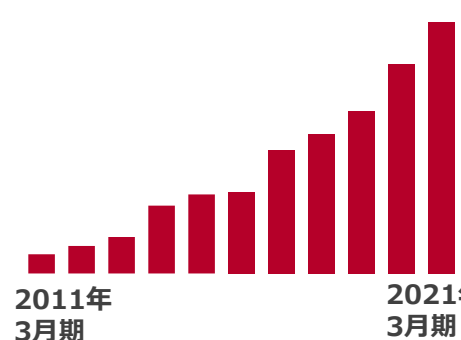
in事業

通販事業



米国事業

冷菓事業



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

事業ポートフォリオ

売上高構成比のイメージ

高

成長性・収益性

重点領域 ~成長牽引~

in
事業

通販
事業

米国
事業

冷菓
事業

基盤領域 ~キャッシュ創出~

菓子・食品事業、
国内事業子会社+台湾

探索・研究領域 ~事業創造~

- ・グローバル(中国、東南アジア、中東、欧州など)
- ・デジタル など

40%

60%

60%

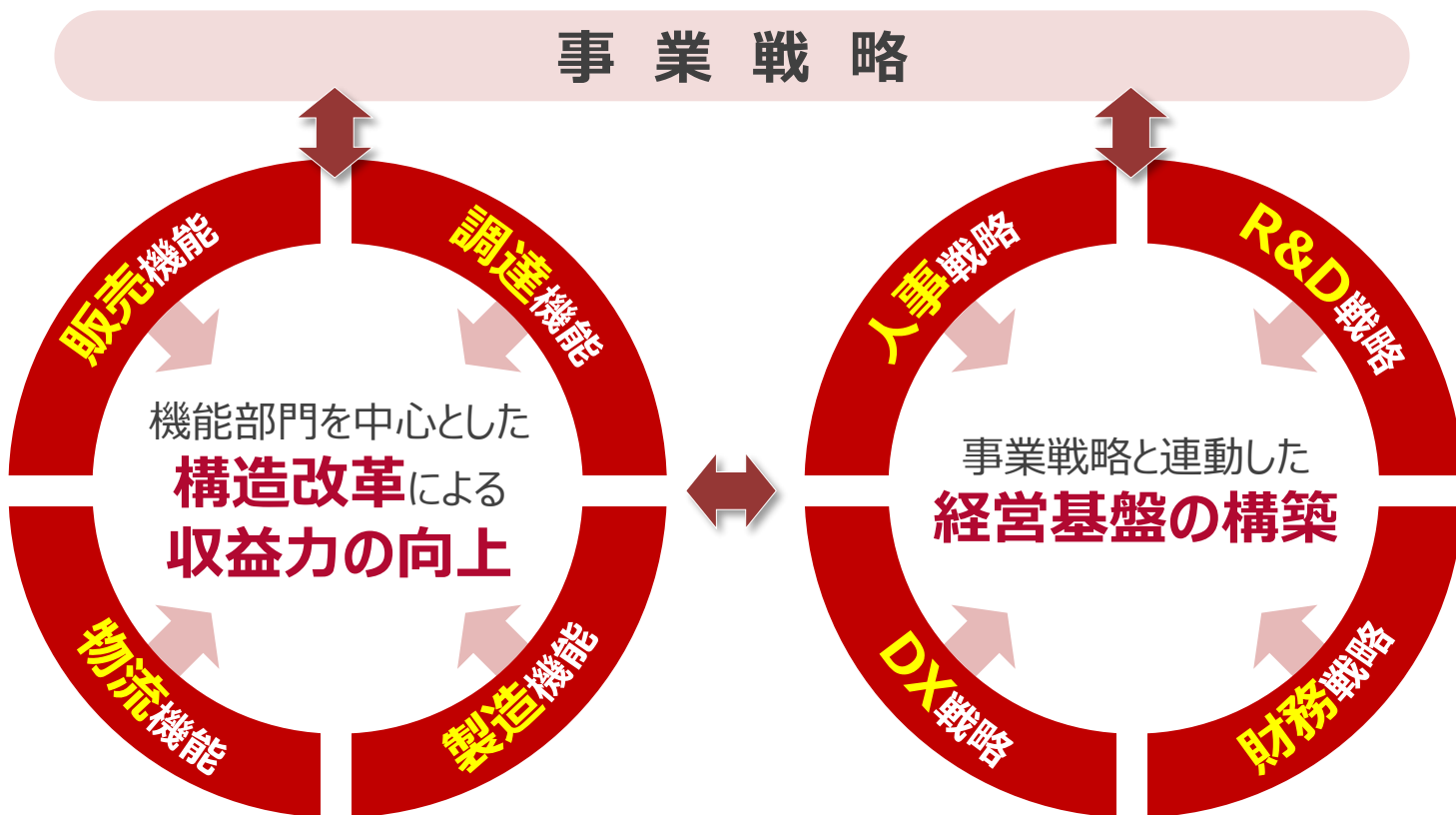
40%

2018
中期経営計画
(期間平均)

2030年

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



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

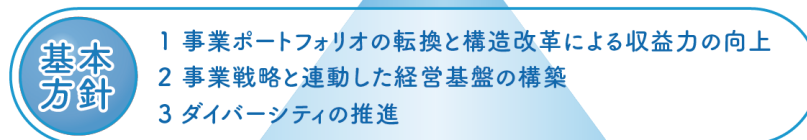


ダイバーシティ&インクルージョンにより、イノベーションを創出し続ける

2030経営計画の全体像

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。



2021中期経営計画

※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、以降、当該会計基準等に基づいた金額としております。

2030経営計画の達成に向けて

1stステージ 2021中計経営計画

飛躍に向けた新たな基盤づくり

2030
ビジョン

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

さらなる経営基盤の強化に向けた取り組み:構造改革、経営基盤

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

骨子1

ゼリーの拡大

- 健康維持のためのスポーツ啓発、健康×簡便ニーズの対応
- 在宅時間の増加によって拡大したシーンやニーズの開拓
- ターゲット・飲用シーンの拡大（子ども、シニア ほか）



骨子2

バーの拡大

- 多様化しつつ拡大を続けるタンパク質ニーズへ対応
- スポーツパフォーマンスやボディメイク（高タンパク質）、健康維持（タンパク質+糖質制限）の2方向に対応



骨子3

新たな食の創造

- ウェルネスカンパニー生まれ変わりの象徴として、i nブランドを活用した「未来の食創造」への取り組みを開始
- 様々なカテゴリーへ商品を展開



経営資源の投下

- 人的投資 : マーケター拡充、グループ制導入による体制強化
- R&D投資 : 競争優位の源泉であるゼリー飲料技術、タンパク質加工技術の進化
- 広告投資 : i nブランド全体への投資を増額

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

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

骨子1

HI-CHEW
の更なる加速

- エクステンション品を含め、ラインナップの拡充
- 売上高拡大に合わせた製造能力増強の計画策定



2024年3月期
売上高目標
100億円

骨子2

ゼリー飲料
市場の創造

- 米国向けに開発したゼリー飲料による市場の創造に向けた取り組み
- マーケティング戦略の早期構築



骨子3

第三の矢
探索

- 差別性が認められた商品、ウェルネス領域商品の可能性を探索

NEW

経営資源
の投下

- 広告投資 : HI-CHEWブランドの認知とロイヤリティ向上を図る
- R&D投資 : 米国消費者ニーズに合わせたエクステンション品の開発
ゼリー飲料、第三の矢の探索・拡大

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

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

- 営業利益率改善への取り組み
 - 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
 - S K U 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

- 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
 - 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

- コロナ禍で拡大した需要の維持・喚起
 - 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
 - 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

- 『嗜好ブランド』から『健康ブランド』への転換
 - 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

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

骨子1

調達

- サステナブルな原材料購買を前提に、原料置換、商品規格（包装設計）の見直し、デジタルを活用した業務効率化などで原材料費率の上昇をキャップ

骨子2

製造

- デジタル、IoTを活用したスマートファクトリー化へ着手
 - 工場稼働状況の一元把握、分析環境の構築
 - 将来的に、これら仕組みの上で設備・工場をネットワーク化し「止まらない」工場へ

骨子3

物流

- 拠点最適化も視野に入れた物流費上昇の抑制

骨子4

販売

- 市場の変化を見据えた国内販売拠点の最適化と営業力強化による生産性の向上

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

- 人的資源を最大化する各種計画の策定、実行
 - 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

- 新研究所（2022年開設予定）
 - 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
 - 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
 - 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
 - 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



骨子3

DX戦略

- 「DX1.0」と称して取組みを推進
 - 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

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>



経営目標

経営目標

2021中期経営計画

2024年3月期

売上高 **1,900** 億円

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^{(注)1}

ROE **10** %以上

配当性向 **30** %

2030年

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** %

(注) 1. 2018中期経営計画の期間平均値比

サステナブル経営

E S G 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 E S G 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



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

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。



- 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
 - 2 事業戦略と連動した経営基盤の構築
 - 3 ダイバーシティの推進



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