



2025年2月13日

各 位

会 社 名 江 崎 グ リ コ 株 式 会 社  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 会 長 江 崎 勝 久  
(コード番号 2206 東証プライム)  
問 合 せ 先 常 務 執 行 役 員 株 式 IR 担 当 高 橋 真 一  
(TEL 06-6477-8167)

### 新中期経営計画<FY2025-2027>策定に関するお知らせ

当社は、この度 2025 年度から2027 年度までの 3 か年を対象とした新中期経営計画<FY2025-2027>を策定しましたことをお知らせいたします。

※新中期経営計画<FY2025-2027>の詳細につきましては、別添資料をご参照ください。

以 上

すこやかな毎日、  
ゆたかな人生

Glico

---

# 中期経営計画 【加速フェーズ：FY25-27】説明資料

江崎グリコ株式会社

証券コード 2206

2025.02.13掲載

# 1. パーパスと長期経営構想の概要

PURPOSE 存在意義

## すこやかな毎日、ゆたかな人生

### 長期経営構想

#### 事業構想

- 科学的エビデンスに基づく「おいさと健康」を提供できる商品の上市
- グローバルにお客様起点のバリューチェーンの構築
- 「カテゴリー・マーケティング」から「事業マネジメント」への移行

#### 研究構想

- 注力領域と連動する研究領域でのエビデンス創出に注力
- 研究ポートフォリオマネジメント制の確立およびゲートマネジメントの導入
- 研究組織能力の向上（社外リソースの活用、デジタル・データ機能の拡充）

#### 人財構想

- 長期経営構想の自分事化
- Glico七訓に基づくマインドセットと行動の変革
- 長期ビジョン達成に必要なスキルの習得
- 個人・組織へのサポートによる学びの促進

### 中期経営計画

#### FY22-24 : 基盤フェーズ

売上高 : +3~5%  
営業利益 : +5~10%  
※CAGR (FY21比)

#### FY25-27 : 加速フェーズ

ROE : 6~8%  
売上高 : +5~10%/年  
営業利益 : +10~15%/年

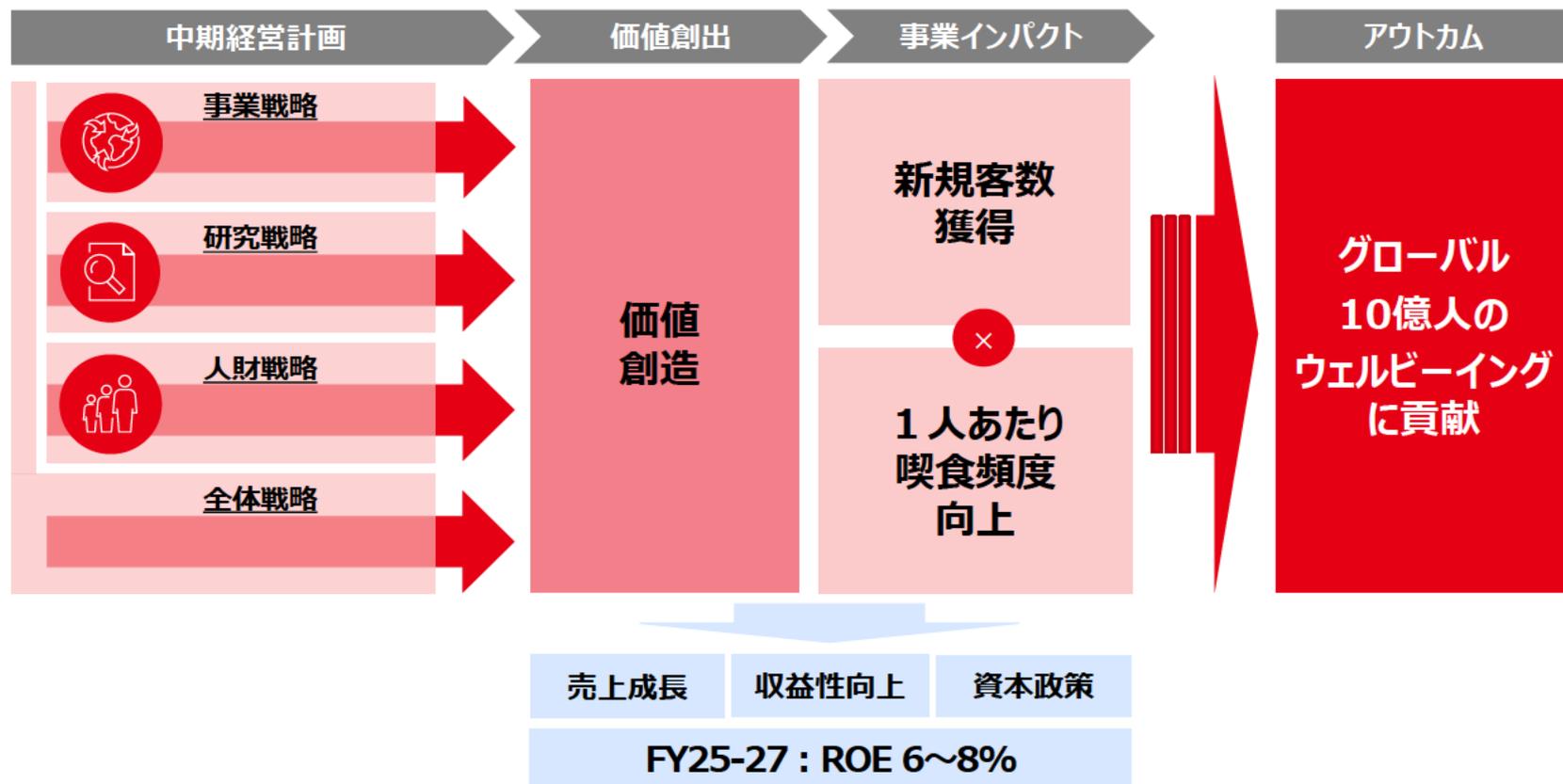
#### FY28-30 : 発展フェーズ

ROE : さらなる向上目指す

# 1. 中期経営計画における価値創造・向上の位置づけ *Glico*

PURPOSE 存在意義

## すこやかな毎日、ゆたかな人生



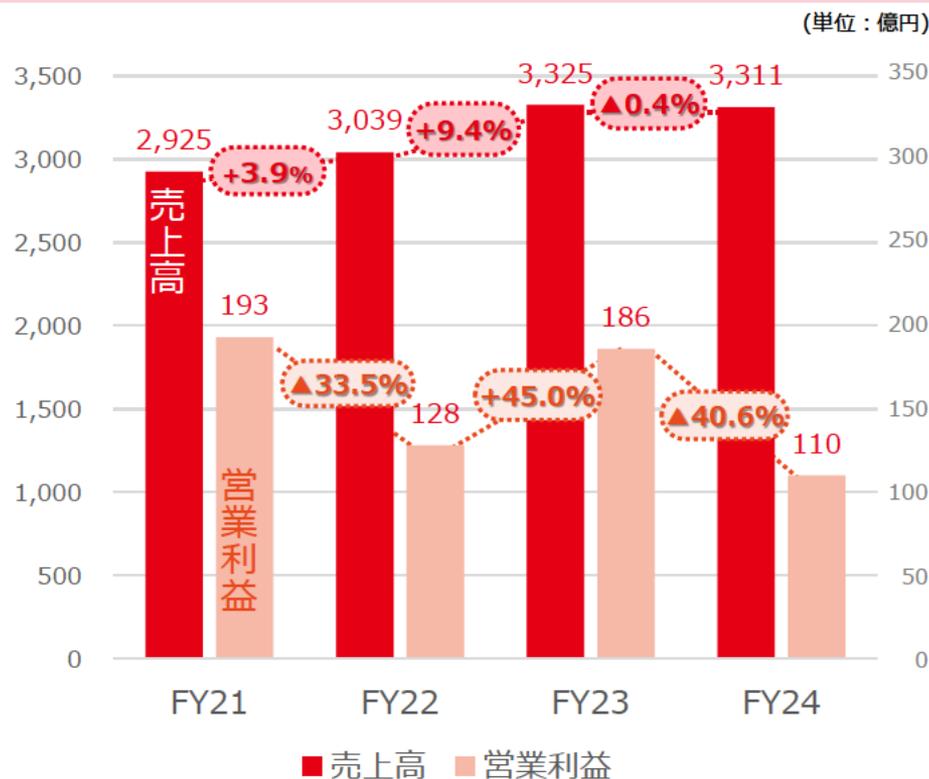
## 2.前中期経営計画【FY22-24】の振り返り①



### CAGR（年平均成長率）※FY21比

- 売上高 : +4.2% (+3~5%/年)
- 営業利益 : ▲17.0% (+5~10%/年)

→FY24 : ERPトラブル影響で売上高 : 対前年▲0.4%  
※チルド以外の国内売上高 : 対前年+8%



### 配当性向

- 株主とともに成長するために、35%以上の安定配当を実施

FY22	FY23	FY24
63.2%	36.0%	70.6%

## 2.前中期経営計画【FY22-24】の振り返り②



### 国内事業の変革

- カテゴリーマネジメントから事業マネジメントに移行
- 「健康イノベーション事業」「乳業事業」「グローバルブランド事業」「栄養菓子・補食事業」で5つの注力領域に対して、3つの起点（研究、素材、食文化）でGlico独自の健康価値の創造を推進

### 海外事業の拡大

- 10%以上の売上高の成長とともに収益の拡大にも努める  
売上成長：年平均18%以上、営業利益率：7.8%から10.2%に向上

### 価値創造テーマの上市計25件 FY21:0件→FY24:11件に増加



### Greenspoon社の参画 主菜・副菜分野で価値共創



### インドネシアで新工場を稼働 海外での安定供給能力を増強



## 2.前中期経営計画【FY22-24】の振り返り③



利益成長に伴う安定的な株主還元とともに、成長のための投資を積極的に実施

### 実績

#### 営業キャッシュフロー

- FY22 : 168億円
- FY23 : 280億円
- FY24 : 18億円

営業キャッシュフロー  
(3か年)  
**466億円**

通常投資  
**243億円**

#### 通常投資 243億円

- 国内 : 166億円
- 海外 : 62億円
- システム : 15億円

成長投資  
**478億円**

#### 成長投資 478億円

- 基幹システム刷新 (総額 347億円) : 228億円
- 岐阜工場設備新設 (総額 90億円) : 90億円
- インドネシア工場新設 (総額 168億円) : 88億円
- その他 (M&A,出資等) : 71億円

#### 手元資金充当分

手元資金  
充当分  
**758億円**

株主還元等  
**203億円**

#### 株主還元・従業員還元203億円

- 配当性向 : 35%以上 (153億円)
- 自社株買い : FY22実施 (50億円)
- 政策保有株式 : 純資産の9.5%

CB償還  
**300億円**

#### 転換社債 (CB) 償還 300億円

- 2024年1月末に償還済

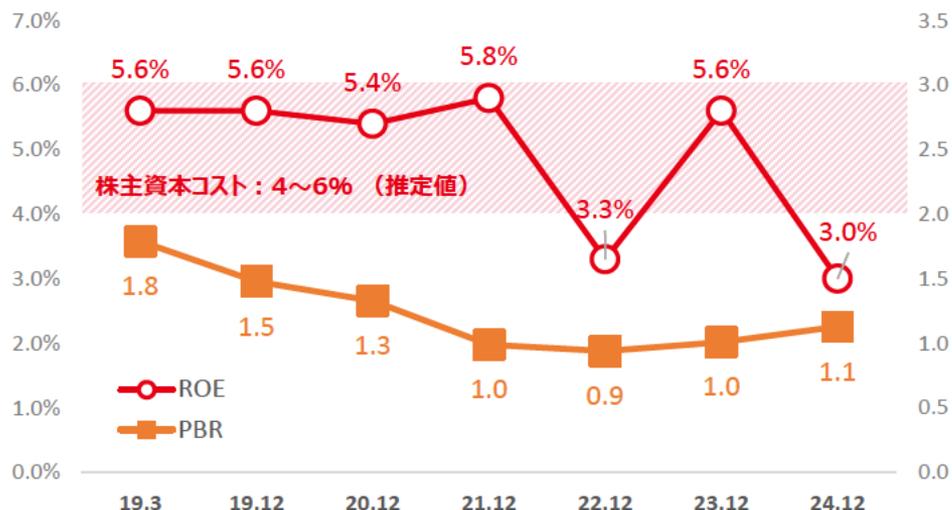
運転資金・余剰資金

# 3.市場評価・資本収益性の分析



## 資本コストについての現状認識

- 株主資本コスト：4～6%と想定
  - WACC：3.69～5.29%
  - CAPM：5.27～5.29%
  - 益利回り（1/PER）：3.69%



## ROE向上・資本コスト低減に向けた取り組み

- 市場評価と資本収益性を高めるため、価値創造による利益創出を加速
- ROE目標水準を6～8%に設定。事業別ROICの導入による収益管理の徹底

### 収益性 (純利益/売上高)

#### 価値創造による利益創出

- 重点領域の強化と収益性向上
- 社内外の共創（M&A・出資等含む）による成長投資（研究、人財、デジタル）の加速

### 効率性 (売上高/総資産)

#### 資産効率化の推進

- 事業部制と事業別ROICによる収益管理の徹底
- 運転資本の圧縮
- 政策保有株式の縮減（純資産の10%以下）

### 財務レバレッジ (総資産/株主資本)

#### 株主と共に成長

- 配当性向の引き上げ（45%以上）

### 資本コストの低減

- 株式市場との対話、情報開示の拡充
- サステナビリティ経営の推進
- 人財戦略、デジタル戦略の強化

# 4.新中期経営計画【FY25-27】の概要



価値創造による利益創出を加速、ROE6～8%の達成を目指す

<b>ROE</b>	<b>FY25-27 : 6～8%、FY28-30 : さらなる向上目指す</b>
<b>売上高・営業利益 (年成長率、前年比)</b>	<b>売上高+5～10%、営業利益+10～15%</b> ✓ 価値創造・向上案件の増加による売上成長・利益向上 ✓ ROE目標水準を6～8%に設定。事業別ROICの導入による収益管理の徹底
<b>資本政策</b>	<b>成長投資を加速しつつ、資本効率化と株主還元を強化</b> ✓ ROE目標の達成を前提に、成長投資枠の活用と株主還元を機動的に実施

(単位：億円)

	FY23	FY24	FY25	FY25-27 : 加速フェーズ
	実績	実績	計画	経営目標
売上高	3,325	3,311	3,700	<b>+5～10%/年</b>
前年比	+9.4%	▲0.4%	+11.7%	
営業利益	186	110	180	<b>+10～15%/年</b>
前年比	+45.0%	▲40.6%	+62.7%	
配当性向	36.0%	70.6%	50.4%	<b>45%以上</b>
ROE	5.6%	3.0%	4.4%	<b>FY27 : 6～8% (FY30 : さらなる向上目指す)</b>



## 事業戦略

- 価値創造の加速、デジタル・AIを活用した顧客起点のビジネスモデルの進化
- 海外市場におけるブランド成長の加速（ポッキー・ビスコ・アーモンド効果）
  - 中国・ASEANでの価値創造を通じた成長の加速
  - 北米での事業基盤の強化



## 研究戦略

- 事業戦略と連動した研究戦略・業務プロセスの再構築
- 研究戦略を成果に結実させるための研究部門全体での推進力の強化



## 人財戦略

- 内発的動機の組織力への転換
- 人財ポートフォリオの強化

## 全体戦略

- デジタル・AI変革の推進体制の構築
- サステナビリティ戦略の推進

## 資本政策

- 配当性向の引き上げ（35%以上→45%以上）
- 政策保有株式の縮減（純資産の10%以下）

## 4-2.主要事業の戦略（国内）



### 事業戦略 (国内)

KPI

- 価値創造の加速、デジタル・AIを活用した顧客起点のビジネスモデルの進化
- 素材を起点とした事業バリューチェーンの再構築（乳・カカオ・アーモンド）

- 売上高：+5～8%/年
- 価値創造商品の上市数、新規顧客獲得数、喫食頻度

### 重点領域の戦略

#### ● 健康・食品事業

健康価値を伴った商品の価値創造と  
価値伝達の加速化

#### ● 乳業事業

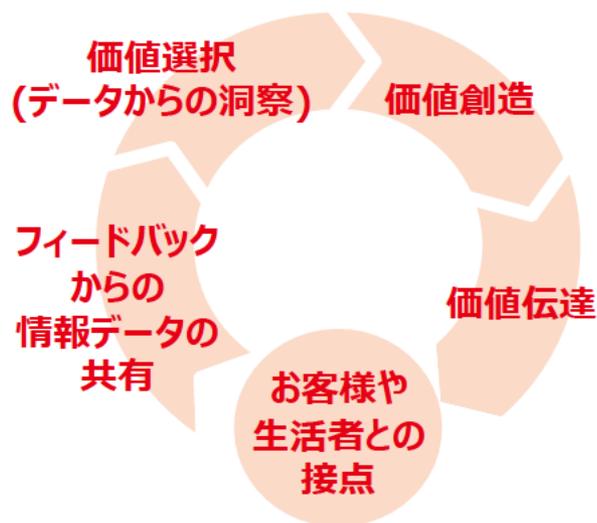
利益水準の早期改善、発酵乳ター  
ゲット顧客への価値伝達の強化

#### ● 栄養菓子事業

喫食頻度の向上による数量増

### Glicoのお客様起点のバリューチェーン

お客様や生活者とダイレクトに接点を持ち、そこから得たデータからさらに高い価値を生む、お客様起点のバリューチェーンを通して、必要とされる商品を提供し続ける



## 4-3.主要事業の戦略（海外）



### 事業戦略 (海外)

KPI

- 既存進出国でのブランド成長の加速（ポッキー・ビスコ・アーモンド効果）
- 中国／ASEANの売上成長・利益向上の加速
- 次なる成長基盤としての北米での事業基盤の構築

- 売上高：+10%以上／年

### 重点領域の戦略

#### ● 中国

1・2級都市での顧客接点の拡大

#### ● ASEAN

各国での顧客接点の強化・拡大

#### ● 米国

事業基盤の構築、消費者の需要・  
マーケットに対応した商品の提供

### Glicoの世界発事業モデル

それぞれの地域において、特性に合ったものを開発し、  
それぞれにふさわしい状態で展開していく





## 研究戦略

- **研究ポートフォリオの再構築・投資の優先順位付け**
- **研究テーマと事業課題を直結させる、業務プロセスの設計**
- **研究戦略を成果に結実させる研究部門全体での推進力強化**
- **顧客理解醸成**に向けたプログラムの設計

## PURPOSE すこやかな毎日、ゆたかな人生

### 事業戦略

#### 研究価値起点

#### 5領域ごとの研究戦略

FY25-27期間で商品化につながる  
研究テーマの推進

- ① 発育・栄養の最適化
- ② 成長の支援
- ③ 運動能力の強化
- ④ 脳機能の向上
- ⑤ ヘルシーエイジング

#### 素材追求起点

#### 重点素材（研究視点）

おいさと健康の価値を持つ  
高品質な素材の追求



#### 食文化創造起点

#### おいさの研究戦略

高品質な素材 × 素材の良さを  
引き出す製造技術の活用

素材加工技術（発酵など）

添加・調理技術（ダシ、油脂、塩など）

製品加工技術（チルド、冷凍など）

🚩 新しい食文化・ライフスタイルの創造

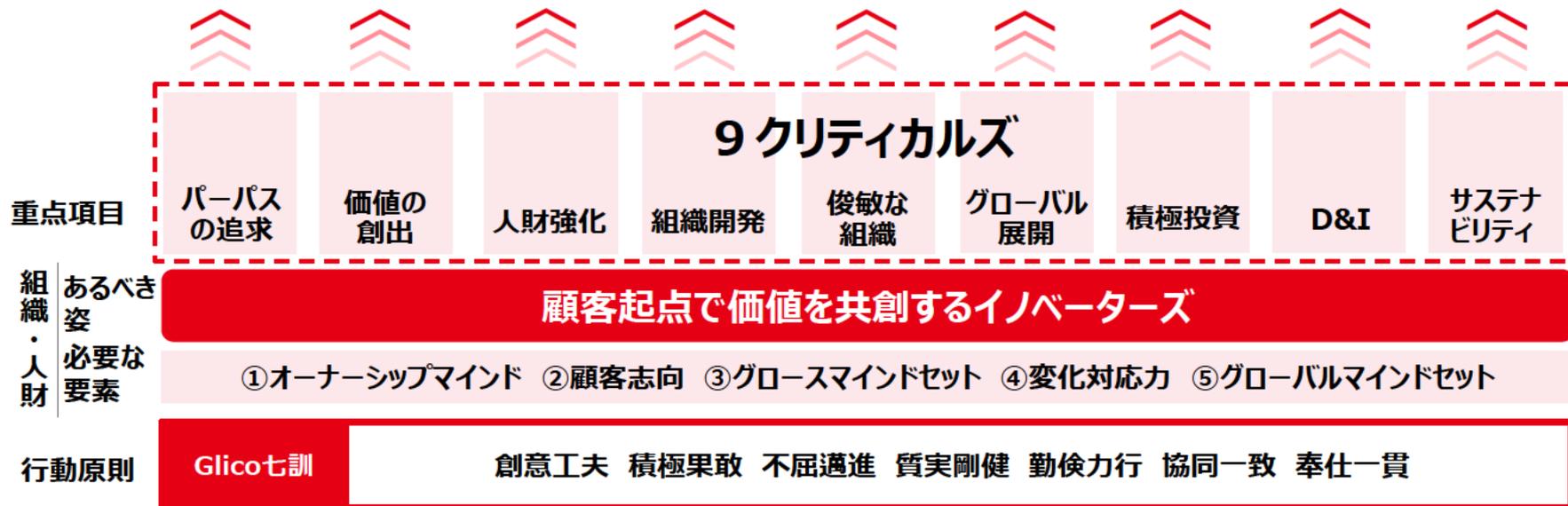


## 人財戦略

- 内発的動機を成果に繋げるための全社的仕組みの構築
- 人財スキル・ポートフォリオの強化
- 人的資本戦略の実効力を上げる体制構築

### PURPOSE すこやかな毎日、ゆたかな人生

VISION : Glicoグループは人々の良質な暮らしのため、高品質な素材を創意工夫することにより、「おいしさと健康」を価値として提供し続けます。



# 4-6.資本政策（キャッシュ・フロー・アロケーション）



## 海外を中心に成長投資を強化

営業キャッシュフロー  
950～1,000億円

資産縮減  
50億円  
(手元資金縮減含む)  
■ 政策保有株式の縮減  
(純資産の10%以下)

