

2017年5月15日開催  
2017年3月期決算説明会での主な質疑応答

**Q1** これまで「10/20」、毎期10%増収20%増益を掲げていたが、2019年3月期以降の成長性をどう見ているのか？

国内スナック事業は、少子高齢化により、大きく市場が伸びることは期待できないため、年2、3%程度の成長と見込んでいます。そのため、事業拡大のポテンシャルが高い海外事業とフルグラに注力し、売上高毎年10%成長、営業利益はそれ以上の成長を目指していきたいと考えています。海外事業については北米が柱となるため、北米事業の立て直しと次の成長プランを作ることが急務です。フルグラは市場の拡大と同時に、シェアを伸ばしていくことで、年20%程度の成長を目標にしたいと考えています。

**Q2** 高いマーケットシェアを有するポテトチップスの価格を上げることによって、収益性改善を図る考えはないのか？

国内のデフレは継続しており、可処分所得も増えない中では価格を上げることは考えていません。収益性の改善には、流通改革を進める必要があると考えています。

**Q3** 2018年3月期は国内事業の販売費をコントロールして削減できるのか？

販売費比率は地域によりばらつきがあります。これは仕組みを変えることで対応できると考えています。例えば、営業個人の技量だけに頼るのではなく、期間限定製品等へのワンプライス制度導入により、営業の意識変革を促すことで、削減可能だと考えています。

**Q4** フルグラの国内売上は成長が鈍化しているのではないかと今後の成長性を教えて欲しい。

海外消費(推計)分を除くと、2017年3月期の実質国内消費分は20%以上伸長していると推計しています。将来的には国内で500億円、海外で1,000億円の売上規模を期待できる市場があると見えています。国内での市場成長は緩やかになってきていますが、スナック事業に次ぐ国内事業の柱として、戦略的に市場そのものを大きくしていきたいと考えています。

海外は大きな成長余地があります。中国は比較的シリアルに馴染みのあるマーケットであり、今後の成長が期待できます。

**Q5** フルグラの国内での店頭価格が下がりすぎているのではないかと？

以前のグラム当たりの価格は1.2円でしたが、消費者に受け入れられる価格は、グラム当たり0.8円だと考え、戦略的に価格を下げました。同時に、製造原価率の低減も実現しています。

**Q6** フルグラの中国展開について、現地生産をせずに、日本から輸出する理由を聞かせてほしい。

現在は中国でメイドインジャパン製品の人気が高いため、当面は日本で生産する予定です。また、フルグラは製造経費比率が低いため、利益率は製造地にあまり左右されません。

**Q7 北米事業の状況を教えてください。**

北米事業の立て直しはかなり進んでおり、あと1年程度で完了する予定です。残る課題は以下の3点です。1つめは生産ロスです。一番高い時期では、廃棄率が35%にもなっており、特にカリフォルニア工場で高くなっていますが、これを10%程度にしたい考えです。2つめは営業力の強化です。大口顧客向けを中心に強化は進んでいますが、まだ強化できていない取引先にも注力します。3つめは新商品開発です。北米市場では少なくとも6ヶ月に1品は新製品を出したいと考えています。以上の取り組みにより、今期の売上計画と営業利益率15%の達成を目指します。次のステップとして、なるべく早い段階で営業利益率20%を目指します。その利益を財源に新製品のための投資をし、北米事業の更なる飛躍に向けて準備をしたい考えです。

**Q8 韓国事業の状況を教えてください。**

Honey Butter Chip の売上は下げ止まりました。今後は新製品を継続的に出しながら、営業利益率3~5%程度を確保できると見込んでいます。

以上