

2026年5月22日開催 成長戦略に関する主な質疑応答

Q1. 3月に提示した中長期成長戦略後、投資家との対話を踏まえてどのような課題認識が追加されたか。また、5月の事業戦略説明では何を重視してアップデートしたのか。

グロース(成長)を最重要テーマとして提示したが、対話の中で利益額の開示が求められていると再認識した。そのため、純利益も新たな指標として追加した。

北米事業についても3月時点では限定的な説明だったため、5月には取り組み内容をより具体的に説明した。

Q2. 海外事業の利益はどのようなタイミングで伸びるのか。

北米では売上成長を目指し費用を投下していくため、前半5年間の利益・EBITDA成長の伸びは限定的。売上成長後、EBITDAや利益率の拡大も想定している。その後は中国やアジアが成長のフォーカスとなる。

Q3. 北米事業は過去にも強化策があったが、今回の戦略は何が異なるのか。本当に成果を出せるのか。

これまで一定の売上成長はできていたものの、守りが弱く、稼いだ利益が十分に積みあがらずに、業績のボラティリティに繋がっていた。

今までも人財や機能の強化には取り組んでおり、ケイパビリティは向上したと考えている。一方、マーケティングの投資がまだ十分にできていなかったことが、高い成長を実現できなかった理由と捉えている。これまでとの最大の違いはマーケティング投資を本格投入する点。国内で創出した収益を北米へ投資し、EBITDA成長率にコミットして責任をもってやっていく。加えて、本社の支援を強化していく。

Q4. 本社と現地の連携は深まっているのか。組織運営の変化について教えてほしい。

連携は確実に深まっている。「Harvest Snaps」についてはブランド責任者が北米にいるなど、日本からの一方的管理ではなく、本社と現地がより連携した運営に変わりつつある。

Q5. 北米でのマーケット主導型の成長モデルとは具体的に何をするのか。

北米はマーケットニーズと当社の強みを考慮し、Better For You (BFY) と Indulgence の2つの市場に取り組むことを決めた。まずはBFYに集中し、Indulgenceは先の成長に向けた準備を進める。

マーケティングや営業の人財を強化し、プッシュ型だけでなく、プル型のマーケティングに費用をかけていく。今までプル型のマーケティングは十分にできておらず、新たに強化する領域である。アンバサダー活用やSNS施策で認知・回転率向上を狙う。

稼働率に余力があるため、売上の拡大により、利益成長も見込めると考えている。

Q6. 中国で菓子専門店チャンネルが伸びているが、この市場への対応方針は？

若年層の購買行動の変化もあり、専門店チャンネルを新たに重視している。価格競争力を高める必要があり、現地生産化を進めている。チャンネルにマッチした「Jagabee」の派生商品や「フルグラ」で拡大を図る。

Q7. 国内について、長期的にポテトチップス中心のポートフォリオからどのような企業を目指すのか。スナッキング戦略の位置付けを教えてほしい。

あらゆるシーンで時間に縛られない食習慣が広がり、スナッキングのニーズが高まっていくと考えている。一方、健康志向も高まっており、スナッキングと健康の両面で価値提供できる会社を目指す。

Q8. スナッキングの広がりにより、日本のお菓子の位置づけは変化すると考えるか。

変化すると考えている。実際に軽食として菓子を利用するケースが増えており、若年層を中心に食習慣が変化している。

Q9. 北米の Better for you と同様、国内においても「くらしすこやか」のポテンシャルはあると思うが、市場の拡大性はどうか。

日本市場は北米市場を後追っている面もあり、今後日本でも拡大すると考えている。ポテトチップスについてもヘルシーでおいしいものの開発に取り組んでいる。

Q10. 国内で価値創出型モデルを推進するための組織は整ったのか。

人財については概ね揃っており、今後、新たな取り組みを実現していくためには、プロダクトアウトからマーケットイン思考の強化が必要。潜在化したニーズをより一層想像しながら取り組みをしていく。

Q11. 商品のヒット創出力が弱まっているのではないかと。今後の考え方を教えてほしい。

消費者にとって選択肢が多様化しており、以前のような大ヒットは難しい。小さなヒット商品を積み上げることで成長していく。

Q12. ばれいしょ不足の影響からどのようにリカバリーしたのか。また今回の学びと今後の対策は何か。

販促をコントロールして欠品回避し、ばれいしょの在庫状況を見ながら2月後半には販促を再開した。加えて、生ばれいしょ以外の製品の拡売を行った。このリカバリー策の実行により、修正計画を達成した。今後は販促の最適化、契約農家との連携強化やDX活用などによる収量見通しの精度向上で対応する。品種の転換や中長期的な品種改良も継続的に行っていく。

Q13. ばれいしょの品種改良は気候変動への耐性向上に寄与するのか。また実用化のタイミングはいつか。

新品種は来年から導入予定で、耐候性・耐病性が向上する見込み。中長期的にリスク低減に寄与する。

以上