

2020年5月15日開催 2020年3月期決算説明会での主な質疑応答

Q1 新型コロナウイルスの影響を除いた 2021年3月期の国内事業は、減益の前提となっているが、その背景を教えてください。昨年スナック菓子の値上げをしたにも関わらず、利益率が下がる計画になっており、国内事業での今後の増益ドライバーが見えにくい。

国内については、増収効果と原価、販売費の改善が増益のドライバーとなる考え方は、従来どおり変わっていない。期初時点では減益の計画だが、今後これらの施策によってプラスを目指したい。

2021年3月期計画の原価悪化については、償却費の増加に加え、労務費の増加の影響がある。これは、前期までは高い稼働率の中で生産オペレーションに負荷がかかっていたことに対し、その軽減を図るため、計画段階では余裕をもったオペレーションを前提としている。人件費についても増加を見込んでいるが、業績達成に対する賞与やインセンティブをフルに計上する前提で策定している。

Q2 国内の一般チャネルにおける足元の需要を見ると、販促をもう一段抑制する考えはあるか。それによって販促費削減による利益のアップサイドはあるのか。

2021年3月期においては、計画からさらにもう一段販促費を抑制するという考えはない。2020年3月期においても、馬鈴しょの品質の影響で歩留まりが悪く、需給がタイトとなったことから、販促費は抑制した。

Q3 新型コロナウイルス影響を受けて、土産用商品でどの程度の業績影響を見込んでいるのか。

土産用商品については、2021年3月期通期の売上高で55億円程度の減少影響を想定している。今年3月頃から急激に売上が減少しており、3月、4月は前年同期比で90%以上の減少幅となっていることから、この状況はしばらく続くと考えている。利益に関しては、限界利益率が50%強と高く、通期で32億円程度の減少影響を見込んでいる。

Q4 海外事業において、地域のバランスが図られた戦略には納得性がある。新たなブランドを立ち上げ、浸透させていくには販売費の投下が必要だと考えるが、今後2、3年の海外事業の利益はどのように想定しているか。収益性が安定してくるには、どのくらいの期間が必要か。

重点4地域においては、将来的に大きな市場を獲得していくため、ブランドの立ち上げ、浸透に向けたマーケティング投資を進めていかなければならない。海外事業全体として収益性が安定するには、今から3、4年はかかると考えている。

特に競争環境の激しくなっている中国においては、2021年3月期から今後数年にわたって投資が必要であり、利益率は落ちるが利益の絶対額は増やしていきたい。また、北米においては、これからブランドを立ち上げるためのマーケティング投資等を計画している。その一方、重点4地域以外のタイでは、オーストラリア向けの輸出拡大により、安定したキャッシュフローと今後の成長が期待できる。

Q5 新型コロナウイルスの影響を除く 2021年3月期の海外事業は、重点4地域のいずれも増収の前提となっている。北米の大幅増収の背景は何か。英国はどのような施策で伸ばすのか。インドネシアの成長の背景、収益性の見通しと課題は何か。

北米については、40億円の増収のうち、Warnock社(2019年11月新規連結)によって約38億円の増収を見ており、既存事業の伸びはそれほど大きく想定していない。既存事業については、2020年3月期には、大手顧客での需要が大きく落ちたことが原因で減収となったが、ここからは回復すると見ている。

英国については、ポテトチップスの需要は旺盛で、今後は生産キャパシティの増強を行う計画もある。また、豆系スナックのラインも日本からの移設でキャパシティを増やす予定。

インドネシアについては、ポテトチップスのシェアを現状の20%から25%まで伸ばすことを目指し、積極的に商品施策、販売活動を行う。ポテトチップス以外のスナックも新商品を投入し、強化していく。収益性の点では、原価改善にはまだ改善の余地がある。原価率の低いスナックの売上拡大による構成の改善も含め、取組みを進める。

Q6 北米事業の施策について具体的に教えてほしい。短期的な増収に貢献するのは何か。中長期的には商品施策がどのような形で充実してくるのか。収益性の改善はどのくらいの目標を置いているのか。

既存事業はこれまでHarvest Snapsに依存してきたが、Harvest Snapsのブランド認知は高い。このブランド認知を活用し、Harvest Snapsのブランドの下に複数の異なるタイプの商品を出していく。ただし、これも新型コロナウイルス影響で遅れるリスクはある。また、Warnock社では、カルビーとのコラボレーションで、カルビーのノウハウ、特にユニークなフレーバーという強みを活かした商品開発を進め、カルビーブランドとして展開していく。

収益性に関しては、3年から5年かかるが、営業利益率で10%を目指している。原価改善により損益分岐点が下がってきているので、そこで生み出される利益をマーケティングに投資して、将来の収益につなげていきたい。

Q7 海外事業の新型コロナウイルス影響を除く、2021年3月期の6億円の増益の地域ごとの内訳を教えてほしい。

北米で+6億円。北米は2020年3月期に、Warnock社買収に関する一時費用が発生していたので、それも利益改善要因に含まれている。そのほか、英国で+2億円、インドネシアで+1億円。中華圏は△3億円。

Q8 海外事業の新型コロナウイルスによる2021年3月期の利益影響額△8億円の地域ごとの内訳を教えてほしい。

影響額△8億円のうち、北米で半分程度。残りは英国、インドネシアはマイナスで見えており、中華圏は+1億円。

Q9 国内生産体制の過度な稼働状況という課題について、どのように、どのくらいの時間軸で解消していくのか。

工場稼働率には、原料馬鈴しょの品質と設備能力の両面が影響する。2020年3月期は、馬鈴しょの品質影響による歩留まりの悪化が稼働に負荷を与えたが、これに対しては、馬鈴しょの品質向上のため、栽培に関する施策をさらに打っていく。一方、設備能力については、現状の能力を上げるには投資を伴うため、検討から最低でも3年はかかる。その間は、休日の稼働等によって生産能力を上げ、賞味期限の延長によってロスを減らし、需要の季節変動を利用して生産と在庫のバランスをコントロールすることで対応する。

Q10 このような課題の中で、国内のスナック事業は、トップラインの成長は限定的と見ているか。

ポテトチップスの中でも高単価な商品があり、そのような商品の売上構成を上げていく。同時に、生産性改善のための投資は計画的に進めていく。

Q11 新型コロナウイルスが終息した後は、消費動向や売り場の変化等、どのような事業環境になっていくと見ているか。それに対する戦略の柔軟性はあるのか。

2011年の東日本大震災の際にも同様の状況が起きたのだが、スナックについては、足元では袋ものの定番品の好調さが見られるが、夏頃からは特徴のある商品や付加価値の高い商品に需要がシフトしていくと見ている。シリアルについては、在宅勤務の増加等から食の簡便化のニーズが大きくなっており、この一時的な需要は収束するものの、これを機にシリアルが再認識されて定着する顧客が出てくることを想定している。

Q12 2020年3月期ではスナックのシェアが落ちているが、当面のマーケットシェアはどう見ているか。機会損失が生じているとのことだが、中長期的に競争力が低下するリスクはあるか。

定番品やPB商品に加えて、新たな高付加価値商品を展開していくことで、競争力を落とさないよう施策を行っていく。

以上