

森永製菓株式会社

スモールミーティング（機関投資家・アナリスト向け） 主な質疑応答

〔中期経営計画の考え方について〕

Q：社長就任後1年を迎える中で見えてきた会社の課題、進めるべき構造改革についてお考えを教えてください。

A：持続性が最も重要であり、創業の精神を大切にしながら、時代に合わせた価値を提供しお客様に選ばれ続ける、それを積み重ねていく経営をしていきたいと考えております。企業としての存在意義を再定義するための議論も進めており、今後のあるべき姿について、従業員全員で考え、方向性を明確にしていきたいと思います。

課題は、持続のための成長性と認識しております。成長戦略として、どの分野をどのような形で拡大を図っていくのか、2030年をターゲットとし、投資・キャッシュ面も含めて検討しております。

詳細については2021中期経営計画発表時にご説明する予定です。

Q：120年の歴史、創業の精神というご説明がありましたが、回顧主義にならず、成長・進化を目指す上での考え方についてブレイクダウンしたご説明を戴けますでしょうか。

A：創業時から大切にしてきた「お客様視点」を、時代に即した形で進化させていくことが重要であり、現在であれば健康・ウェルネスといった機軸がその一つだと思います。

また、歴史の中で様々なチャレンジをしてきた経験も当社のDNAとして受け継がれております。培ってきた財産と新しいチャレンジを組み合わせ進化していきたいと考えております。

Q：当期、営業利益率は減少する見込みですが、将来的に会社がイメージしている水準について教えてください。

A：過去数年間で大幅に業績が向上し、前期は営業利益率10%を達成いたしました。当期以降は減価償却費負担増がありますので、今後も同様のペースでの上昇を継続していくことは難しい状況です。当期は新型コロナウイルス影響が償却費負担に加えて生じる見込みではありますが、その影響が緩和されていけば、EBITDAベースでは着実に成長させていきたいと考えております。

Q：投資リターンが重要だと考えますが、具体的な目標数字はありますか。

A：具体的な数字は次の中期経営計画においてお伝えしたいと考えておりますが、投資マネジメントの整備を行っております。資本コストを意識しながら全体のROIC向上に繋がるよう運用体制を強化しております。

Q：2030年をターゲットにした長期ビジョン作成の中で、次の飛躍に向けて主力ブランドの売上規模はそれぞれどのようにお考えでしょうか。

A : 好調な冷菓の更なる伸長と、健康の「i nブランド」の拡張を考えております。
収益性の高いブランドを選定し、2021 中期経営計画の検討の中でもそれぞれの2030年のありたい姿について議論しております。

Q : 「i nゼリー」の売上高と利益貢献を今後も高めていくために、足元の新型コロナウイルスの影響を鑑みながら、中長期の持続的な成長に向けては何かが必要だとお考えでしょうか。

A : 短期的な話から申し上げますと、6月以降様々な新商品、例えば免疫力ニーズに対応した商品等を発売する予定です。「i nゼリー」は朝食代替としてのシーンを訴求することで大きく伸長させた過去もあります。

中長期ではお客様の消費行動の変化・新しいニーズをとらえ、飲用シーンや購入者の層を増やしてまいります。

Q : 「ジャンボグループ」と「i nゼリー」のアップサイドポテンシャルを国内外でどのように見ておられますか。

A : 「ジャンボグループ」につきましては「チョコモナカジャンボ」は19年連続で売上を伸ばしておりますし、「バニラモナカジャンボ」もまだ取扱いの拡大余地がございます。
「i nゼリー」に関しましてもラインアップの拡充で更なるユーザー拡大に繋がれると考えております。

Q : 他社も長期ビジョンでの中期経営計画を開示している中で、御社の中期経営計画ではどのように独自性を出していくお考えでしょうか。

A : サステナブル経営の深化やパーパスの再定義について今まさに取り組んでいるところです。
弊社は昨年創業から120周年を迎え、これまで新しい挑戦に取り組み、子どもたちへの貢献を行ってまいりました。
こういった「森永製菓らしさ」をどのように出していくかについては現在議論を深めております。

Q : 「森永製菓にしかできないこと」とはどのようなこととお考えでしょうか。

A : 当社のビジョンは「おいしく、たのしく、すこやかに」ですが、これはスローガンの意味合いが強い内容でもあります。
創業時からの「子どもたちに貢献していく」という使命を、時代に合わせる形で進化させていくことも重要です。歴史の中で築いてきた信頼・風土・イメージは大きな強みであり、その強みを活かして当社がメインとしてやっていくべきものは何かを決めていきたいと考えております。

Q : 「ダース」と「カレ・ド・ショコラ」について、具体的にどのような形で収益性を上げていく計画でしょうか。

A : 売上を上げていくことで収益性を上げていきたいと考えております。
菓子は売り場が広く、色々なチャネルに導入できる可能性があります。
ハイチュウのように包装形態を多様化させることでより多くの売り場を獲得することで売上を上げ、利益に貢献するブランドへ育てていきたいと考えております。

Q：今までと異なるバックキャスト思考で中期経営計画を策定することにより、これまでの中期経営計画と変わる点は何でしょうか。

A：バックキャスト思考で考えることにより優先順位をつけてヒト・モノ・カネの組み立てを考えているところです。国内市場は人口減少で伸びないのならば、その中で何に注力するのか、今なにをやるのか、2030年どういう会社でありたいのかということを議論しております。

Q：大規模な投資を行っている中では主力ブランドを中心にトップラインの成長を加速させることが重要かと思います。今までやってきてやり続けるもの、今後やめるものの整理をどのようにお考えでしょうか。

A：国内の既存事業は人口減少という逆風がありますが、やり方次第ではまだまだ伸ばすことが可能だと考えております。例えば好調な冷菓の拡大、健康部門では「i nブランド」の拡大等です。もちろん海外事業にも注力してまいります。収益力を上げるという基本方針に変わりはないですが、主力ブランドの方向性策定を行っていく予定です。

〔生産体制の再構築について〕

Q：当期および来期の高崎第3工場新設によって、生産体制整備は概ね完了という認識でよいのでしょうか。

A：規模の大きい投資については一段落と考えておりますが、将来的にはROICが高い冷菓、健康部門における成長に向けた設備投資は状況に応じて検討してまいります。また、省人化、標準化、IoT化なども重要な要素と認識しており、中長期の視点で安定的・効率的な生産基盤を構築していく方針です。

Q：当期の設備投資について247億円の計画を示されていますが、金額が増加しているのはどのような理由でしょうか。

A：2018中計期間の設備投資総額として当初400億円とご説明しておりましたが、現状、30億円ほど超過する計画です。更新投資や老朽化対策、工場閉鎖に伴うライン移設などによるもので、当中計期間中に計画していた内容は着実に実行しております。

〔海外事業について〕

Q：米国の「ハイチュウ」事業について、売上拡大は持続可能でしょうか。

A：米国に関しては新型コロナウイルスの影響で外出自粛やイースターの催事売上が減少する等のマイナス懸念はありますが、そのような状況下でもシェアや店頭回転は上がっているチャネルもあります。これは「ハイチュウ」がしっかりとニーズを掴んでいる証だと考えております。今後包装形態の多様化、フレーバーの拡充、エクステンション品等SKUを増やすことで未だ拡大の余地がございます。「ハイチュウ」は消費者の方の品質評価も高く、マーケティング次第では未だ伸ば

すことができると考えており、自信を持って取り組んでまいります。

Q：米国事業は前期で黒字化とのことですが、先行投資局面は終わったと考えてよろしいのでしょうか。

A：黒字化は達成しましたが、まだシェアは低い状況にあります。また、認知率、取扱い率にも改善の余地がございますので、今後も当面は投資が必要な時期と捉えております。マーケティング投資に加え、生産体制についても直近で米国工場の能力を3割増強いたしました。中長期的な売上拡大に向けてはさらなる投資も必要と考えております。

〔財務戦略について〕

Q：現在の現預金保有は430億円。営業CFが毎年200億円近く積み上がるので余裕があるように見えます。

ROICは高い水準ですが、今後のキャッシュ使途をどのようにイメージされているのでしょうか。

A：部門別にはROICの高い、冷菓・健康部門への投資に注力していく必要があると考えております。足元において来期稼働開始予定の高崎第3工場冷菓機械設備等への投資もございまして、「i nゼリー」も成長を考慮し中長期的には増産投資の必要性が生じる見込みです。基盤強化を図りつつ、成長戦略に合わせて適切な配分を検討してまいります。

Q：実質無借金の状況ですが、財務レバレッジの考え方についてお聞かせください。

A：ネットキャッシュとして330億円ほどございますが、今後前向きな資金需要が生じた場合には資金調達も検討してまいります。

また、現状JCR格付はシングルAフラットですが、どのレベルまでレバレッジを効かせていくかについては、格付も意識しつつシミュレーションを行っております。

Q：説明会資料に「ROICの改善」とあるが、分母と分子に分けて見通しを教えてください。

A：基本的な考え方としては、まず分子である営業利益を成長させることが重要だと考えております。

そのためにもROICの高い冷菓、健康の成長を図ってまいります。

分母につきましては資金の状況を見ながら必要な対応を行ってまいります。

有益な投資となるように投資マネジメントについて本格的な導入を始めたところです。

Q：キャッシュの活用方法について、来期以降を見据えた場合、どのようなキャッシュニーズがありますか。

A：設備投資の支払い等を除くと手元の現預金としては300億円弱ということになります。

売上規模に加え新型コロナウイルスの影響等を考えますと、現在の300億円弱という現金の保有水準は適正範囲内と考えております。

また来期は高崎第3工場に冷菓の設備を導入してまいります。その他「i nゼリー」は今後も成長させたいブランドの一つですので、中長期的には必要に合わせた増産投資も見込んでおります。

〔新型コロナウイルスの影響について〕

Q：「i nゼリー」はコロナ後の潜在需要の掘り起こしに向けて、早くから対応が出来ているようですが、他ブランドではどのような対応を検討されているのでしょうか。

A：社会全体、お客様がどのように変化していくのか予測を立てていくことが重要と捉えております。また、売場の状況についても情報収集しながら対応を検討しておりますが、急に多大な打ち手を施すことが得策だとは考えておりません。

顕在化している免疫ニーズ、健康・身体作り意識などに対しては短期的な対応としてしっかり取り組んでまいります。また、足元ではキャンディが若干苦戦しておりますが、8月12日の「ハイチュウの日」企画など、様々な売場販促提案を実施し、小売業との取組みを進めていく計画です。

Q：コロナ影響として関係子会社の影響が大きかったようですが、今後グループ全体の最適化に向けた事業の要否など構造改革が必要とお考えでしょうか。

A：グループ事業のリスク対応については検討してまいりますが、各事業ともに森永製菓との連動が図れる重要な事業と捉えております。

アントステラは、ブランドを森永製菓の商品において活用しておりますし、今後もブランドの相乗効果を生み出せるという意味でも必要性がございます。

森永市場開発は、大変広範にわたる菓子の売場において、森永製菓では対応できない部分を小回りを利かせてカバーしていくことで、菓子食品を中心に売上拡大に寄与しております。

森永商事は、業務用のチョコレートやココアを供給しており、森永製菓との連動が図れる事業です。

Q：各社新型コロナウイルスの影響でSKUの統廃合が進んでいると伺いました。この流れは持続可能でしょうか。

A：コロナ影響に限らずSKUの削減というのは重要なテーマの一つであると認識しております。

〔当期業績予想について〕

Q：当期の営業利益増減要因で販売費・広告費削減が目立ちますが、使途がないことによる影響、利益を確保するための削減、どちらでしょうか。

A：現状は、特売ができないなど販売費を使用するケースが減少している面もあり、前年対比では減少幅が大きくなっております。ただし、今後については売上拡大のために必要なコストは投入していく方針であり、意図的に絞っていくということではございません。

広告費は前期3月までに4月以降に向けての前倒しを実施した影響や、主力ブランドへの集中による効率化に伴い減少を見込んでおります。利益確保のために極端に削減することではなく、計画している内容については予定通り投入していく方針です。

〔その他〕

Q：チョコレートについて、市場動向の見方と貴社の考え方を教えてください。

A：チョコレート市場はここ数年伸長しておりますし、今後も堅調に推移していくと想定しております。

当社は「ダース」と「カレ・ド・ショコラ」への集中を図っており、包装形態の多様化とブランドエクステンション戦略を進めていくことで、売上拡大を目指してまいります。