

森永製菓株式会社

スモールミーティング（アナリスト向け）主な質疑応答

（※売上伸長等を示す%は全て前期比にて記載）

Q. 中長期の経営、事業成長のポイントについて、経営トップとしての考えを伺いたい。

A. 経営資源を集中する分野を明確にして、全社を挙げて、ヒト・モノ・カネといった資源を集中し、大きく成長・拡大させていくことで事業のポートフォリオを変えていくことが大事だと思っています。

現中計でも成長分野を海外・健康と位置付けており、そこは変わりませんが、2015 中計から 6 年間で会社全体の利益が 20 億、30 億円から 200 億円レベルへと大きくステージを上げてきています。

その中で、色々と学習をしてきました。2030 年に向けては、同じ海外・健康でも攻め方・考え方を更に進化をさせていきます。

それにプラスして、ここ数年の冷菓の伸びが顕著であり、今後も冷菓は市場全体を含めて成長が見込まれると考えておりますので、既存の中でも冷菓は成長分野として位置付けたいと考えております。それに伴い、高崎の第 3 工場に冷菓のラインを新設します。

いずれにしても、差別化、強みのある分野は既存においてもさらに進化、成長出来ると考えております。例として、冷菓のチョコモナカジャンボは 1 SKU で前 3 月期では 19 年連続増収を実現しました。取扱い率がほぼ 100%の中、着実に消費者の支持を得て、間口・奥行を広げています。鮮度マーケティングということで明らかな差別化が出来ているためです。そういう意味でも既存の中でも差別化できる分野は、更に成長の可能性があるとと思っています。

加えて、まだまだ構造改革が出来、しなければならない菓子においては、収益力向上に向けての取組みを更に加速していきます。

また、2030 年に向けてはサステナブル経営も本格化をしていきたいと考えています。詳細は来年になりますが、説明会でもお話しした新企業理念のパーパス・ビジョン・バリューを再設定して、その上で 2030 年のありたい姿、それを達成するための 1st ステージとしての 2021 中計の 3 年、これを全て合わせて発表させていただきます。成長し続ける永続企業になるべく、全員経営で推進していきます。

Q. コロナ影響による事業環境の変化をいかに捉えているか。変化の中において強みと課題は何か。強みを活かしチャンスにしていきたいと考えていることは何か。

A. 当面 with コロナの影響は様々なところで語られるかと思いますが、緊急事態宣言の頃からコロナ影

響下ではお客様が新しいものにトライしよう、試してみようという行動が少なくなると考えておりました。つまり、お客様の安心・安全志向の上昇とっていいかと思ひます。安心のブランド、信頼のブランドが支持されるということでは私達にとってはチャンスではないかと言っておりました。新製品の開発力はもちろん必要ですが、主力 8 ブランドに注力することで i nゼリー、ジャンボ、ハイチュウの大きな 3 つとビスケット、チョコボール、甘酒、カレドショコラ、ダースといったこの主力ブランドはまだまだ成長できると考えています。

しかし、マイナス面としては人が動かない、アクティブなシーンが減るため、i nゼリーに一番大きな影響が出ています。4 月の出荷は 50%、5 月は 46%と取扱いが変わらない中で、まさしく異常な数値となりました。ここはいかに飲用シーンを増やしていくかがポイントですし、様々なリカバリー策を考えて、展開を進めます。

あとは、コロナ禍で健康・医療は勿論ですが、予防意識、免疫ニーズの広がり、また小売業で言われておりますが節約志向も否定できないと思っております。働き方の変化、テレワークの常態化による在宅消費・デジタル消費の増大、EC へのシフトも顕著になっていくと思っております。当社も DM 事業部というところで通販・EC の強化に取り組んでおります。この部分では変化するニーズをしっかりと捉えて、スピードを持ってマーケティングを対応させていきます。

また、強みと課題ということでは当社は菓子食品・健康・冷菓と 3 部門、いわゆる多様な分野・商品を持っています。今回、i nゼリー、ハイチュウの大幅な苦戦を全てカバーは出来なかったものの、冷菓・ビスケット・ホットケーキミックスでカバーしていきましし、通販の数字も大きく貢献しています。

それから、厳しい i nゼリーもリカバリー策にスピードを持って展開をしておりまして、商品の急遽発売などによりリカバリーを図ってきました。下期についてはドラッグ専用のゼリーの展開の話もさせて頂いております。やはり、課題としては i nゼリーのベースの部分の復活に時間がかかると思っておりますので、エネルギーの復活も含めて、先を見据えたマーケティングをしっかりと実施していきたいと考えています。

Q. コロナ影響下、主力ブランドでも明暗が分かれたが現場に対しどのような指揮・指示をされたのか？

A. 現場への指示ということでは、緊急事態宣言下、自宅でテレワークをする中で、現地の支店長にも随時メールなどで直接やり取りをしていました。端的に言いますと、売れるものをもっと売ろうと言ってきました。店頭でコロナの影響があるものを無理して売ろうとするのではなく、スピードを持って、変化に対応するというこです。

また、好調な商品の生産体制について、いかにスピードを持って増強できるかということも重要です。例えば、ホットケーキミックスは 4 月のように店頭の動きが 3 倍にもなると供給が難しいので

すが、最大限の対応をしてきました。4月のホットケーキミックスは出荷で前年の150%強でしたが、店頭でのSRIは300%を超えておりました。5月・6月は出荷が180%強となっています。これはビスケットにおいても同様です。冷菓における生産体制も上期冷菓全体で117%を超えています。上期の夏期において117%というのは大変大きな伸びですが、品切れなどを起こすことなく対応し、市場が104%伸長の中、大きくシェアを伸ばすことが出来ました。

また、大きく影響を受けたインゼリーですが、半年前からお話ししているようにリカバリー策を徹底して行ってまいりましたし、営業もその展開策を徹底してまいりました。それが9月の120%を超える出荷に繋がっています。

同様に苦しかったキャンディにおいても、8月12日の「ハイチュウの日」は、東京オリンピック・パラリンピックの開催により縮小する予定だったのですが、オリンピック・パラリンピックの中止により、再度大きく展開しようと急遽営業の動きも変えました。加えて、好調なラムネの新商品を9月に展開したことでキャンディの9月上売も前年の2桁増の実績となりました。

そういう意味では現場に直接、各部門の責任者を含めて素早いリカバリー策を指示し、営業がしっかり店頭で展開出来たということが9月の数字に表れているのではないかと思います。また、下期に向けても当面はコロナ影響が続いて元には戻らない前提で様々な対応をしっかり行っていきたいと考えています。

Q. 米国好調の要因。取扱率・店頭回転率の伸長は、どのような取組みが寄与しているか。中期的な米国事業の売上高・利益のイメージ、事業戦略、そのために必要な要素（投資等）について伺いたい。

A. 米国の好調は元々西海岸からスタートしていますが、着実に西海岸で実績を積み上げながら、他のエリアに波及していったということがあります。2016年からテストを始め、2018年からエリア別のマーケティング、プロモーションを強化してきました。西海岸を浸透地区と称して、このエリアの成功を広げていったことで結果、全米の主要小売業、いわゆる米系チャンネルにおいて取扱いが広がってきました。今年度の市場全体の伸びが1月～6月に102%という中、ハイチュウが140%伸び、シェアが1%のところまで来ました。

実はコロナ禍で他社同様、営業活動に制約があり、メーカーの営業活動がゼロの中でも大きくシェアを上げています。まさしくお客様の評価の高さを実感したわけです。特に今年11月にはパッケージデザインの変更による効果ということでニールセンのGLOBAL NIELSEN BASES DESIGN IMPACT AWARDSという賞を頂きました。これはマーケティングにおけるパッケージの貢献度の高いブランドを表彰する賞で、世界で12ブランド、日本企業でこの賞を受賞したのは初めてということで、お客様にブランド価値を正しく伝えることで商品に対する認識や購買意欲が上がったという点を評価頂きました。

それから米国においては、以前、生産の課題がありました。ここは生産の安定化ということで、前回の説明会の際に、米国の工場の稼働が安定化してきたことをお伝えしました。以前はなかなか生産が安定せず、営業が思い切って売れないという部分もありましたが、今は順調に生産も動いていて、米国事業全体が昨年黒字化しながら着実に成長につながっていると理解しています。

今年年間予想で73億円と前期比115%ということですが、まだ認知度で半分。SKUの数が競合の3分の1以下、SKUの数はむやみに広げるということではありませんが、生産効率や売り場を考えながら広げていきたいと思っています。まだまだ拡大余地はありますし、当面の目標だった100億円は通過点と思っています。今後さらに拡大に向けて、設備投資を含めてこれから検討をしていく段階ですが、まだまだ今の延長線上で100億円は通過点として拡大していけると考えています。

Q. 高崎第3工場稼働による生産効率化の具体策、その効果について。

A. 高崎第3工場は1階に冷蔵、2階にチョコレートと当社にとって初めての形となります。チョコレートの方は既にご案内の通り、老朽化対応といった面が大きく、安定生産維持のための更新が目的です。若干のコスト低減効果は見込んでいますが、基本的には老朽化ラインの安定生産に向けた取組みになります。

ただ、冷蔵につきましては冒頭お話ししました通り、成長分野と位置付けておりまして、当初板チョコアイス、ジャンボのラインの新設で、主力品増産により、今後のさらなる売上拡大に貢献していきます。この増産により一定の低減効果を見込んでおります。

Q. 過去に無いようなコロナというネガティブな要素がある中で経営として対応を優先すべきもの、課題は何があるでしょうか。

A. コロナの影響で何が変わるかということですが、様々あります。商品以外だと働き方も大きく変わっています。営業部門においては、得意先によってリモートでの商談などが増えています。また、店頭でマネキンの試食販売が出来ないなどの制約も出てきています。そういう意味では働き方、商談の仕方も変わってきますし、店頭販促の在り方も変わってくると思います。売場の変化という意味では、CVSが大変苦戦しましたが、少し回復基調かとみています。通販、ECのウエイトも上がってきましたし、売場が変わってきている印象です。商品と連動するという意味では、当面まだまだ、在宅消費が増えます。お菓子というのは催事とかイベントに向けて盛り上げていくという要素も大変大きい部分があります。自宅でお菓子の家を作ろうとかクリスマスを盛り上げようとか、そこにどう入っていけるのかということも店頭販促上は大きなポイントだと思っています。

Q. inゼリーについて1Qは大変苦戦されていましたが、2Qは回復してきているように感じます。

これは新しい商品の影響なのか、あるいは先ほどおっしゃられているような経営の指示によるものがどのように浸透して復活の兆候を見せているのかを教えてください。

A. 特に i nゼリーは人の動きが大きく減って、アクティブなシーンが減っており、ベースのエネルギーが元に戻ってきていません。嵐とのコラボ、ブドウ糖の商品を全国展開、シールド乳酸菌など様々なリカバリー策でカバーをしてきているというのが実態です。

ただ、直近エネルギーも4月・5月のどん底からは戻ってきておりますが、まだ前年ベースまでは戻っておりません。当社はゼリー飲料でのシェアは断トツトップですし、CVSの売り場を見ていただいても2段ゼリー飲料があれば1段は弊社の商品となっています。これからは様々なニーズ、飲用シーンにおいてベースのエネルギーを戻しながら、隙間なくゼリー飲料市場を制覇していこうと将来を見据えて様々な取組みを行っています。

Q. EC等の販売チャネルということでAmazonなどの名前も出ていましたが、外販を利用するとコストもかかるかと思えます。自社のEC強化も含めて今後強化されるということでしょうか。

A. 自社のECでのおいしいコラーゲンドリンクやおいしい青汁は定期顧客も着実に増えています。こういった健康関連商品をしっかりやっていくという自社のプラットフォームの考えと、Amazon様のような大変大きな力があるECチャネル活用の2つの考えがあります。特にプロテインパウダーはAmazon様のようなECチャネルで、もともと大きく販売しておりました。Amazon様の専用商品も昨年から発売してまして、キョロちゃんのデザインの「プロテイン チョコボールいちご味」が一時売上トップ(※)になったこともあり、さらに強化して取組んでいこうというところです。
※発売当日にアマゾン売れ筋ランキング〔ドラッグストア カテゴリー〕で1位を獲得

Q. i nゼリーは、なぜ2QでCVSが苦戦する中でこんなにも回復が早かったのかを教えてください。そして、今後どのように成長させていこうと考えているのか教えてください。

A. i nゼリーの7月～9月の数字はやはりシールド乳酸菌のゼリーという当初予定していなかった商品を3月に急遽決めて7月に発売しました。それから9月に特定のCVSで発売していたブドウ糖のi nゼリーを全国展開にし、嵐とのコラボの発売も行っています。また、プロテインについてもエルチンというたんぱく質の吸収を促進するという機能性を付加したものを展開させ、7月～9月の商品のラインナップを強化し、CVSの売上が苦しい中でも主要なCVSにおける取扱いが増えたことがプラスに影響しています。

これだけ短期間でi nゼリーの商品展開を強化したのは初めてのことです。コロナ禍の中でリカバリー対応を積極的に厚くやったということが9月の120%超えにつながっていると思います。

Q. 販売チャネルへのリカバリー対応については他社と比較して、自社のスピードをどのように評価されているでしょうか。

A. i nゼリーはトップシェアです。

CVS も 2 段ないし、3 段のゼリー飲料の売場で当社が半分以上を抑えています。また当社主導の展開は CVS からの評価も高いです。スーパーも同様です。

トップシェアの当社が出来ることにはスピードもありますし、そこには信頼を受けているとも思います。

Q. 今中計の設備投資は 400 億円規模となっていますが、今後海外の成長投資を見据えると 400 億円以上の投資を次期中計以降に投資する可能性を伺いましたが、このお考えに変更などありますでしょうか。

A. この中計期間中に 400 億円の投資を行っており、その中心が高崎第 3 工場への投資です。

現時点で次中計の内容をお話しすることはできませんが、コロナの影響があるなしにかかわらず、400 億円という大規模な投資は今中計期間中がピークと考えています。従来は設備投資が後倒しになっていた面もありましたが、直近数年でネットキャッシュもプラスに転じたことで、必要な更新・基盤強化を集中的に実行しております。次中計以降は必要な更新投資、効率的な生産体制、成長分野への投資を検討しています。

Q. 次期中計以降に投資をするとすると、海外が中心となってくるのでしょうか。

A. 海外、主に米国のハイチュウは好調で売上 100 億円規模に向けて進めているわけですが、この生産体制の増強が必要となれば海外への生産投資を行っていきますが、これが数百億円の投資となるということでもないですし、具体的にいつ必要ということも決まっていますので当面は米国・中国・台湾での製造・輸入という現生産体制で運営していこうと考えております。

Q. 昨年現場を回ってきたというお話がございましたが、その中で見えてきた課題は何でしょうか。中期的、短期的に取り組むことを教えてください。

A. 国内工場をまず回りまして、安心・安全を担保した生産マネジメントが出来ていると感じました。一番強く感じたことは米国においてハイチュウの取扱いが広がっていながらも、SKU が少ないことで狭い戦いになっている。当時 60 億円ほどの売上でしたので、これにはとても拡大の余地があると感じたことです。

米国森永のカリフォルニア州アーバインの事務所に行きまして、現地の従業員とも話しましたが、皆ハイチュウに自信を持っていることを伝えてくれたことで成長拡大の余地を強く実感し、人員体制も含めて、さらに強化をしてさらに広げていこうと考えています。

また、そのタイミングで台湾にも行きまして、i nゼリーが好調であることを見てきました。台湾は日本以上に成熟したマーケットですが、台湾の事業もやり方によってはまだまだ成長できると感じました。

Q. 海外ハイチュウの展開について。成長スピード重視なのか、利益をある程度確保しながら進めるのかお考えをいただきたい。

A. ハイチュウはまだまだトップラインを上げられると思っています。昨年米国が黒字になり、今年は説明会でもお話しさせていただいたように利益ベースも少し上がっています。来期は攻めて、売上規模をまだまだ上げていこうと考えています。
シェアはまだ1%しかありませんので、100億円は通過点としてまだまだ成長させていきたいと考えています。

Q. これからまだまだ成長させるということは200億円くらいのイメージかと思いますが、時間軸として5年、10年といった利益率のイメージは10%くらいなどどのようにお考えでしょうか。

A. 時間軸についてはまだお答えできません。100億円の規模を超えてくると生産体制の投資も必要になってきますので今は計画の段階になります。いずれにしてもハイチュウにはポテンシャルがありますので、如何に拡大させるかということを考えております。

Q. コロナ影響で今年非常に苦しい中で、社長が感じている御社の一番の強みは何でしょうか。

A. たくさんありますが、120年の歴史の中で様々なブランドを持っているということ、お客様からの信頼をいただいていると感じています。先日inゼリー10,000ケースを医療従事者の方に提供させていただいたのですが、多くの医療機関から御礼状をいただきました。食事も十分に取れない中で、非常に助かったというお声を多くいただき、役に立っていることを改めて感じました。120年の歴史で様々なチャレンジをして新しいものを生み出し、海外に広げようとしています、その商品がお客様のお役に立っているという実感がありましたことは当社の財産だと考えています。

それから、こういった危機の際に、inゼリーやハイチュウのように先を見据えた取り組みもありますが、やはり目先のリカバリーでの展開力は強いと思います。営業部門には強みがあると思っています。様々な指示を店頭において実現出来る力が大きいと思っています。主要なCVSチェーンにしっかり取組みながら、inゼリー、ジャンボ、ハイチュウ、主力8ブランドについて様々な営業上の取り組みで小売業との信頼を勝ち取れていると考えています。

Q. 今お示しいただいた営業力と信頼をどのように来期において、トップラインやボトムラインで表現していきたいと考えていますでしょうか。

安心・安全といった信頼は付加価値となり、営業力はボリュームということで出てくるかと思いますが、各カテゴリーにおいて営業力として目に見えてくるような業績においてはどのようなものをお考えでしょうか。

A. 営業力と申しましたが、そういう意味ではトータルではマーケティング力かと考えています。営業もマーケティングの 1 つですのでそのマーケティングをどう磨いていくかということになると思います。

来年からの 3 年の中計、2030 年に向けてのありたい姿の中で考え方、攻め方を明確にして大きなボリュームをとっていくということを考えています。

Q. 冷菓を海外で展開する考えはありますか。

A. 現状、台湾には当社工場から輸出し、販売を行っていきまして非常に好調に推移しています。冷菓の海外の受け入れ性はアジアでの可能性はあると感じています。ただ、まだ現行の金額規模も小さいので可能性の検討を行っている段階になります。