

【主な質疑応答】2020年12月期 決算説明会

【全社】

- Q. 2022年度に2019年度を超える利益という計画をどのように達成するのか。
ブランド強化という戦略は、どのように変化するのか。
- A. リージョン別ではなく国別に具体的に計画を組み立てている。北米や欧州はロックダウン解除後の戻りの速さなど、国ごとに市場動向を踏まえたうえで想定している。軸となるのは、引き続きコアブランド イノベーション。海外では、カルチャーの違いから、完成されたブランドを変えることに対して保守的なことが多く、環境の変化に対してブランドの変化が遅れがちである。センター オブ エクセレンスの力で変化を加速させていく。
- Q. 2021年業績予想について。売上成長はアグレッシブだが、環境が変化して売上が下ブレても利益は達成できるのか。
- A. 2021年度はトップラインにこだわって投資していくという計画。コアブランド イノベーションやDXへの投資に加え、マーケティング投資も積極的に行っていく。この環境の中で優れたポジションにいる今だからこそ攻めていく。売上に対する利益のバランスには不確定要素はあるが、2020年の経験から、コントロールできると自信を持っている。
- Q. M&Aのターゲットは。飲料以外も検討しているのか。
- A. エリアはAPAC（アジア パシフィック）がメインとなる。飲料だけでなく健康食品やダイレクトビジネスなども含め、幅広く検討している。
- Q. 株主還元も状況に応じて強化するとのことだが、何か指針はあるか。
利益が上振れした場合、その分還元を考えるとということか。
- A. 株主還元に関しては、キャッシュ創出額、必要な成長投資額を見極めた上で、例えば自社株買いなども含めて判断していく。
但し、成長投資が優先というスタンスには変わりはない。

【日本】

- Q. 自販機構造改革の進捗と今後見込める効果について。
- A. コロナ以前から取り組んでおり、既に2020年も成果が出ている。
小売業と近い考え方で、一店舗当たりの売上をどう上げていくか、オペレーションをどう効率的にやるか、どこに出店するかが重要。一台当たりの売上を上げる方法とし

ては、例えばペットボトル製品の品ぞろえを増やすことや、オペレーション効率化では、AI活用や無線化を進める。出店に関しては、この状況下でも人がたくさん働いている場所などには出店していく。まさに小売業で行われるようなことを進めていくことが、自販機の構造革新につながる。

今年は間違いなく自販機市場はプラスになる。市場環境が上向くことで売上と利益はついてくるが、加えて適切な場所への自販機設置も進めていくことで、パーマシンを下がるようにしていく。自販機は1台あたり毎年2-3%ずつ売上が下がるのが一般的だが、これを下げないことも十分に可能だと考えている。

Q. 2021年も単価が悪化する。この背景は？

また、この3年間でミックスがポジティブに変わるタイミングはあるか？

A. 全チャンネルで成長を目指す計画だが、単価の高い自販機チャンネルの厳しさはまだ残ることが単価に影響している。

2018年以降、数量成長よりも高い売上成長を目指すというスタンスに変更はなく、外部環境が戻っていく中で、我々の構造改革の取り組みを加速化し、また、商品軸でも高単価・高付加価値の健康系を強化し、ミックスをポジティブにしていく。

【海外】

Q. APACは2021年には営業利益で2番目に大きいセグメントになる。日本の利益水準を中期計画中に超えていくと想定しているか？

また、エッセンス オブ チキンのイノベーションとは。

A. 日本・欧州とAPACの3軸が良いバランスになってくるというのが中期計画のイメージ。エッセンス オブ チキンのイノベーションは、伊右衛門で実施したりリニューアルぐらいの大きさを想定しており、APACにおける成功は、非常に大きな意味をもつ。

Q. 欧州事業について。コロナの影響を踏まえ、2021年計画の前提は。

A. 10月からの感染者数再拡大に大きく影響を受けた。但し、クリスマス商戦における家庭用需要も堅調だったこともあり、フランスとイギリスはこの状況下でよく耐えた。厳しいのはスペインの業務用。今後、第1四半期は厳しさが残るが、春以降気温が上がるにつれて、昨年のように大きな反動増があると想定しており、店頭の商品ぞろえも含めて準備を進めている。

Q. 中期計画に盛り込まれたRTDコーヒーとノンアルコールRTDについて。中期計画期間内での貢献度はどの程度の想定か。どういった展開を想定しているのか。

A. BOSSはオセアニアで今手ごたえを感じている。ノンアルコールRTDは、ドライバーに対する飲酒規制が厳しくなっている新興国において需要が拡大している。

販売数量の指標イメージとしては、ベトナムの Tea+のように、5年間でその国の構成比の一桁後半から2桁ぐらいの比率を目指す。