

2011年5月10日開催 2011年3月期決算説明会での主な質疑応答

Q1 2009年6月に経営陣が変わってから、営業利益率が大きく改善されているが、どのような取り組みをしたか、今後どのような取り組みを行っていくのか、教えてほしい。

これまでは利益を上げることよりも、よい品質の製品、おいしい製品の供給を最優先で行ってきました。しかし、企業である以上、よい品質の製品、おいしい製品を供給しながら、なおかつ利益をしっかりと上げなければいけません。この方針が浸透し、全社で努力した結果、原価率が低下し、営業利益率を改善することができました。市場シェアを考えると現在の水準でもまだ低いと思っていますので、引続き利益率の向上を図ってまいります。

Q2 2009年6月に、CEO・COO 以外は全て社外取締役・社外監査役という非常に透明性の高いガバナンス体制へと移行しているが、ガバナンスの変革に至った背景を教えてください。

コーポレートガバナンスとはこういうもの、という基本があると思いますが、基本により忠実な体制にしたいと考え、このような形にしました。

Q3 海外展開は自社ブランドで行うのか、他社ブランドで行うのか？海外売上比率を 30%にするためにはどれくらいの投資が必要か？戦略的提携先であるペプシコの協力を得られるのか？

日本の人口は世界の人口の2%に過ぎません。大きく成長するためには海外しかないと考えています。海外戦略については、いくつかのオプションを同時並行的に進めていく考えです。一番美しいのは全てを自社で行い、自分のブランドを残すことだと思います。しかし、その場合はリスクも大きく多額の投資が必要となります。

海外戦略は、①全てを自社で行う、②ペプシコと組む、③ペプシコ以外と組むという3つのオプションがあります。ペプシコとの現在の契約は日本国内に限定されており、日本以外は 100%フリーハンドです。カルビーが独自で行う場合は別として、パートナーを探す場合は、ペプシコは 1 番最初の候補先であります。

比較的市場の小さい国はどのオプションでも可能だと思いますが、北米、中国については自社で行うよりパートナーシップを活用する方が立ち上がり早く、フィージブルではないかと思っております。

北米と中国については、現在、話を進めているのは事実ですが、内容と相手先の会社について具体的なお話はできません。そう遠くない日に発表させていただきたいと思っておりますので、本日はご了承くださいますようお願い申し上げます。

Q4 韓国での今後の展開について教えてください。

今回の合併は製造合併であり、販売についてはヘテ製菓・クラウン製菓の販路を活用します。ヘテ製菓・クラウン製菓の菓子(スナック以外も含む)の売上高は両社合わせて 1,000 億円強です。

韓国のスナック菓子市場は 4,000 億円と想定していますが、製品ラインナップを拡大することで、少なくともスナック菓子市場の 10%のシェアを早い段階で確保したいと思っています。

Q5 工場が被災したことにより、業績にどのような影響がでているか教えてほしい。

被災したことにより、全体の25%の生産がストップしました。被災していない工場で増産を図り、生産量の確保はできたものの、アイテム数の拡大ができない状況にあり、売り場ではかなり絞ったアイテム数での販売が続いております。新製品も全く投下できませんでしたので、現在までマイナスが続いております。

6月からは当初計画通り、新製品の投入やプロモーション展開を行い、売上の回復を図ってまいります。上半期は前年をクリアするのは難しいと考えております。通期では増収を見込んでおります。

Q6 スナック菓子の需要動向について、震災直後と現在の状況、今後の見通しについて教えてほしい。

震災により一時的なアップダウンはありました。スナック菓子の需要は比較的強いと思いますが、長期的には大きく拡大することは考えられないと思っております。

Q7 今回の震災で、工場再編に関しての考え方に変化ができたか？

工場再編は、経営者にとっては大きなテーマです。国内17工場は多すぎるようにも思われますが、再編は簡単ではありません。したがって、2年前に、工場と従業員数は今のままで、今の2倍の売上高を達成するという戦略を立て、その実現に向けて努力しております。

Q8 Jagabee、じゃがりこの今後の成長性について教えてほしい。

2年前の売上高はJagabeeは50億円、じゃがりこは250億円でした。実力からいえば、ほとんど同等の製品だと思っております。じゃがりこは、ここから大きく成長することは難しいと思っておりますが、300億円は可能だと考えております。

Jagabeeは海外での評価が高く、国内においても今後の成長を牽引する製品です。中長期的にはじゃがりこ同等の売上になると考えていますが、社内目標として2013年度に150億円を掲げております。

以上