

2011年10月28日開催 2012年3月期上期決算説明会での主な質疑応答

Q1 第2四半期(2011年7月～9月)は、8%増収、30%以上の営業増益になっているが、下期もこのペースで売上も利益も伸ばしていけるのか？

第2四半期は、8月が貢献し、8%増収となりました。8月は、もともと第1四半期で予定していた新製品を投入して売上が伸びました。小売業全体が好調だったことも影響したと考えています。8%増収になると相当の利益は計上できます。

第3四半期、第4四半期については、マーケット環境が不透明で、確信を持てるという状況ではありません。ただし、マーケットシェアの拡大についてはかなりの自信をもっています。また、9月～12月は馬鈴薯の貯蔵コスト負担が小さいので、上期に比べ、利益を出しやすい四半期です。

昨年は、馬鈴薯が不作で、契約農家以外からの購入や冷凍馬鈴薯を輸入したので、コストが上昇しました。今年はイレギュラー対応の必要はないと考えています。

Q2 コスト・リダクションについて、これまでの実績、今後の取組みについて教えてください

コスト・リダクションについては、品質を落とさずに、とにかくあらゆるコストをさげていくということに全力を尽くしています。

原材料については購買部を設置し、集中購買を推進しています。集中購買を始めて1年半になりますが、集中購買すればどんどんコストが下がるというものでもありません。コスト・リダクションというのは合わせ業で、いろいろなものを合わせて、すべてのコストを下げていくということです。したがって、集中購買は継続して行います。スペックの見直しも行います。売れていない製品、利益率の悪い製品はカットする、あるいは利益率のよい製品に変えていきます。

また、稼働率が向上すると、相当コストが下がります。コスト・リダクションを始めたときの稼働率は60%位でしたが、これを70%に上げたところ、相当コストが下がりました。

それ以外の経費については、ビジネスをドライブしないものには時間、経費をかけないというコンセプトでコスト・リダクションを進めています。

コスト・リダクションのかなりの部分は、エンドユーザーに還元しています。販売価格が下がる→販売量が増える→稼働率が上がる→利益率が改善する、というのが現状のビジネスモデルだと考えています。

Q3 下期の販売費が上振れるリスクはあるか？

販売費については、市場の状況をみて、投資する必要があるものがあれば、効果のあるものをしっかり投資していこうと思っています。

上期は節電に伴う労働時間の短縮による残業手当のコストダウンが図れました。下期も継続し、販売費以外のコスト・リダクションを進め、販売費及び一般管理費トータルでは計画の範囲内におさめたいと考えています。

Q4 ポテト系スナックのブランドのごとの増減収金額を教えてください 百万円

	2012年3月期 上期実績	2012年3月期 下期見通し
ポテトチップス	△ 993	+ 661
じゃがりこ	△ 369	+ 728
Jagabee	△ 22	+ 754
じゃがポックル	△ 158	+ 56
ポテト系スナック 計	△ 1,544	+ 2,200

Q5 海外事業の進捗状況について教えてください

海外事業は、A. 全部自分でやる、B. 戦略提携先であるペプシコと一緒にやる、C. ペプシコ以外の会社とやる、という3つの選択肢をもっています。

韓国は、オプションCを選択し、韓国のヘテ製菓と50:50の合弁の製造会社を設立しました。販売はヘテ製菓と及び親会社のクラウン社が行っています。立ち上がりはほぼ計画通りです。来年の1月から「Jagabee」の生産を開始する予定です。

北米は、これまではオプションAで、「かっぱえびせん」と「Snapea(さやえんどうのスナック)」で展開し、売上高は年間17百万ドルで大きな成長はしていません。ただし、今年ウォルマートとコストコにビジネスが決まりましたので、多少増えると思っています。しかし、北米の市場で、少なくとも1億ドルとか2億ドルとか3億ドルの売上を目指そうとすると、この2つの製品ではとてもやっていけません。今後の展開について、ペプシコと交渉を続けています。ペプシコの希望は「Jagabee」、「Vegips」、「じゃがりこ」ですが、「Jagabee」に絞って、どこで生産するかについて議論中です。北米は市場が大きいですから、少なくとも30~50億円の投資が必要だと思っています。その投資をただけのリターンをしっかりと稼げるのかということをも十分スタディした上でなければ決断できませんので、慎重に進めています。ペプシコと合弁会社を設立するかどうかひとつの大きな問題だと思っていますが、その場合も議決権の過半数を当社がもつ形式を考えています。

中国は、もう少し時間がかかるとしています。中国についても、ペプシコはラブコールを送ってくれていますが、他に数社、一緒にやらないかという会社がありますので、交渉、検討を進めていきます。

Q6 ウォルマートとコストコとのビジネスについて、詳細を教えてください

ウォルマートに出荷している製品は「Snapea」1種類で、日本で販売している「さやえんどう」と原料や製造方法は基本的には同じですが、パッケージは異なります。10年以上前から北米で販売している製品です。スナック売り場ではなく、野菜売り場で販売している製品です。これまでの努力が報われ、ウォルマートにビジネスが決まりました。小売価格は3.3オンスで1.5US\$。既存の販売先の価格帯と同レベルの価格です。

ペプシコとのプロジェクトではなく、子会社のCalbee Americaで生産販売を行っています。

コストコとの契約は終わっており、近々出荷が開始される予定です。

ウォルマートも、コストコも、大変大きな小売業ですから、この後、本当に順調に進めば追加の設備投資が必要になると思いますが、販売状況を見ながら判断したいと考えています。

Q7 製造拠点の統廃合について、どのように考えているか？

このテーマは、カルビーの今後5年、10年の非常に大きなテーマになると考えています。製造拠点がやや多すぎまして、統合した方が数的には確かによくなりますが、統合にあたっては、大きな問題がいくつかできます。一つは人の問題です。また、2004年から2007年にかけて既存の工場の大掛かりな改修を行いましたので、それを閉鎖して統合するというのも、非常に大きな問題です。この件に関しては、社内で議論を重ねていますが、決断に至っていない、というのが正直なところだと思います。

Q8 ジャパンフリトレーについて、トップ交替後の変化、今後の方針を教えてください

2年前に子会社化し、今年の4月までは旧経営陣の方針によって経営してきました。前社長が辞任したので、優秀な社長を入れしました。

カルビーは、ポテト系のスナックでは72%のシェア、小麦系では50%のシェアですが、コーン系はフリトレー製品を入れても19%しかありません。19%でもトップですが、あまりに低い。市場も大きくありません。この分野は大きな成長機会があると考えています。

新社長の方針は、①新製品開発の強化、②世界のメガブランド「ドリトス」、「チートス」の強化、③営業力の強化です。新製品開発については、今期中に新設備を導入予定です。営業体制については、カルビーとジャパンフリトレーを統合した方がよいという意見が社内外にあります。将来的にはあるかも知

れませんが、現時点では決めていません。

Q9 日本が TPP に参加した場合のメリット・デメリットを教えてください

我々食品メーカーとしては、①食品全体の価格がどうなっていくか、②主原料の馬鈴薯にどんな影響がでるのか、この2点について考えなければいけないと思っています。

食品全体の価格は、TPP に参加すると、低価格化が進むと考えられます。その中で、競争力のある製品を作って、品質と価格帯をどう守っていけるかが、重要になってくると思います。

また、関税の高い乳製品など一部の原材料については、より低コストで調達が可能になると考えられます。

馬鈴薯については、植物防疫法の規制により、生馬鈴薯の輸入が禁止されていますので、TPP 参加によって、輸入が増えて価格が下がる可能性はないと考えています。馬鈴薯の生産者の方々は輪作を行っており、それら他の農作物は影響を受ける可能性があります。TPP 参加によって、日本の生産者の方々が馬鈴薯に着目して、国内の生産量が増加する方向に向かうことを期待しています。生産者の方々と話し合いを進めていきたいと考えています。

以上