

2012年5月8日開催
2012年3月期決算説明会での主な質疑応答

Q1 中国での事業展開について、売上高 500 億円に向けたロードマップに変更はないか？後発組でありながら、勝てるという自信がなぜあるのか？

中国については、スピードが重要だと思っています。競合会社がどんどん前に進んでいますので、後から参入する当社がのんびりしてはいけません。当初は、小麦系スナックから始めて、認知度があがったところで Jagabee、じゃがりこ、ポテトチップスを順次展開していく予定でしたが、Jagabee の発売時期を早めたいと考えています。

勝算があるかないかではなく、中国で勝たなければカルビーの将来はありません。あらゆる知恵、あらゆるリソースを使って、中国で勝ちます。当社には独自性の高い製品があります。競合会社が類似製品を出してきてもそれに負けないように新製品開発もスピード感をもって行います。

Q2 北米での事業展開について、販売のパートナーはフリトレーか？フリトレー以外と組むという選択肢はあるか？

フリトレーは販売力がありますので、フリトレーと組む場合は、製造能力を拡大する必要があります。今回の投資の生産能力は年間 60 百万パッケージ(週 5 日換算:週 6 日の場合は 72 百万パッケージ)です。これでは足りないと思います。また、フリトレーと組む場合はさらなるコスト削減が必要です。

自社で展開することも選択肢のひとつです。

ペプシコ以外のパートナーと組むという選択肢は、現時点ではありません。

遅くとも 2 ヶ月以内に決定したいと考えています。

Q3 営業利益率 10%達成に向けたコスト・リダクションの取組みについて教えてほしい。

コスト・リダクションの余地はまだあると考えています。グループ全体で、集中購買の推進、廃棄ロスの削減、工場操業度の改善に取り組んでいきます。

Q4 国内の価格戦略について教えてほしい。原材料コストの上昇が見込まれるが、販売価格に転嫁せず、コスト・リダクションで吸収していく方針か？

カルビーはスナック菓子市場において 51%のシェアをもっていますので、国内スナック市場だけを考えれば、ここまで価格を下げる必要はないかも知れません。しかし、競争相手は必ずしもスナック会社だけでなく、あらゆる菓子会社が競争相手だと考えています。カルビーのスナックが高ければ、ビスケットやチョコレートなど他のお菓子里に流れてしまいます。従いまして、カルビーの戦略は、あらゆる無駄を省いて、知恵を使ってコストを下げ、下げたコストはお客様に還元します。還元した結果、競合会社と同じ販売価格になりました。するとシェアが上がりました。シェアが上がると稼働率が上がります。稼働率が上がったことによる利益は会社の利益にしました。このビジネスモデルはあと1~2年は続けられると思います。高い市場シェアをさらに高めながら、良い製品をリーズナブルな価格で供給していくのが私達の方針です。

Q5 2013年3月期の見通しについて、下期がほとんど伸びない計画になっているが、この点についてどう考えればよいか。

本当はもっと高い計画にしなければいけないと思っていますが、不透明なこともあり、売上・利益ともに多少慎重に見積もっています。この数値は最低達成しなければいけないラインだと考えています。

Q6 Jagabee、Vegips の販売状況と今期の展開について教えてください。

Jagabee は当社の製品より 2 割安い競合製品がでてきたことにより、2012 年 3 月期は期待したほど売れませんでした。2013 年 3 月期は販売チャネルの拡大やパーティパックの強化などにより巻き返したいと思っています。

Vegips は、中部、近畿からスタートし、期の途中から西日本に展開して 13 億円の売上を達成することができました。2013 年 3 月期は東日本での販売を開始します。生産能力を拡大すれば、20 億円の増収は確実であると考えています。

Q7 研究開発費を増やす考えはあるか？

新製品開発の DNA は創業者から受け継いでいますので、当面は現状の体制で十分ですが、本当に世界で戦っていくためには、研究開発費をもっと増やす必要があると考えています。設備への投資ではなく、人に投資しなければ良い製品は開発できません。開発体制についての抜本的な見直しの検討を進めています。将来的には売上高に対する研究開発費の割合を 5%程度まで高めたいと思っています。

Q8 国内での M&A は考えているか？

良い会社があれば、M&A や提携をしたいと考えていますが、現時点で具体的な案件はありません。海外には興味のある会社はあることはありますが、海外は高く、数百億円の会社を M&A する自信が現時点ではありません。

Q9 今回の増配の背景を教えてください。

コミットメントではありませんが、健全な配当性向は 30%だと考えています。2012 年 3 月期の配当性向は 19.1%で前期並みの水準ですので、もう少し多い方がよかったのかも知れません。毎年、少しずつ増配していきたいと考えています。

以上