

2019年5月15日開催  
2019年3月期決算説明会での主な質疑応答

**Q1 今期の国内スナックの価格改定に際しては、5%の数量減を許容して販促費をコントロールするという前提だと思うが、食品他社では販促費を投じて数量を維持で計画しており、なぜこのような違いがあるのか。現段階の商談の中で、売上への影響は見えてきているのか。**

5月下旬から納価を上げることは決まっているが、すぐに店頭での売価に反映されるかどうかはまだわからない。仮に店頭売価が上がっていかないとしたら、今後の納価やプロモーションの頻度に影響が出てくる可能性があるため、理解が得られるように丁寧に説明している。消費者にとっては、スナックは他の商品と比べると低価格であり、若干の値上げであれば許容されるのではないかという考え方もあるが、慎重にみて5%の数量減で想定している。ただし、プロモーションを積極的にやらないというわけではなく、ベースの100%を目指して販売活動を進めていく。

**Q2 国内事業の利益水準の回復のタイムラインをお聞きしたい。今回の価格改定では、コスト上昇の半分程度しか吸収できないとのことだが、中期的に国内事業の増益はいつ頃可能と考えているのか。**

国内のコスト上昇は来期以降やや緩やかな上昇になるだろうと見ており、中期経営計画の前提としては追加の価格改定は想定していない。一方、今回の価格改定による数量減を完全に回復させ、価格アップによる利益効果がフルに寄与するには3年程度かかるだろう。

国内の利益改善には、既存商品の価格改定だけではなく、商品の売り方を変える取組みや商品の価値を上げる取組みが必要だと考えている。例えば、じゃがりこは販売チャネルによって容量およびパッケージを変え、チャネル間での差別化を図るなどして収益改善に取り組んでいく。また、生産面では生産工程ラインの自動化が鍵であり、2、3年くらいかけて全国に展開していきたいと考えている。

**Q3 今期の海外事業の計画について、前期の営業利益の赤字から営業利益率3%へ改善するが、どのように達成していくのか？組織やマネジメント等の変更を伴うものもあれば教えてほしい。**

まず、国内のカルビー商品の知見とマーケティング手法を知る社内の人員を海外事業へ配置し、ブランドを定着させる取組みを進める。生産面では海外支援チームを設け、海外で製造される商品の品質向上に引き続き取り組んでいる。こうした組織体制の強化とともに、ブランド浸透に関わる投資も行っていく。当期の増益は、北米・インドネシアは市場でのブランド認知に関する投資をしながら拡大し、英国は買収した Seabrook 社とのコストシナジーや販売シナジーによる効果など、重点地域各国の利益の積み重ねによるものが中心で、損失を出していた地域(フィリピン・台湾)を整理することでの改善効果も含んでおり、難しい計画ではないと考えている。

**Q4 今期の海外事業の営業利益率(計画)が3%に対し、中期経営計画(2024年3月期)では6.9%で計画されており、伸び率が低い印象だが、なぜか？**

今後5年間は新ブランド定着のための先行投資が必要な時期となると考えている。また、中国本土は、フルグラ・スナックとともに日本からの輸出を前提として考えており、輸出モデルが確立したのち現地生産にシフトすると高収益になると想定されるが、中期経営計画では織り込んでいない。

北米は現地で生産しており、今後5年間では設備をフル稼働にする計画だ。また、じゃがりこやフルグラなどの日本で展開しているユニークな商品については、まずは輸出でテスト販売を重ね、市場のニーズが確認できた段階で現地での生産設備を設けたいと考えている。

**Q5 中期経営計画での北米の目標売上高が200億円だが、どのように達成していくのか？**

売上高200億円は、現在の北米での生産設備をフル稼働すれば可能な数値だ。達成するための施策としては、Harvest Snaps に続く商品を継続的に開発しており、例えば Harvest Snaps と同じ野菜売り場で展開する新商品の豆系クルトン等の商談が現在順調に進んでいる。また、大手チェーンでのスナックPB商品で売上を伸ばす余地もある。スナック棚は競合が激しい中でもチャレンジを続けていきたい。

**Q6 海外事業で中期的に利益を出していくためにはブランド育成が必要であり、国内事業では価格・規格改定を根付かせるために改めてブランド強化が必要と理解しているのだが、ブランド強化のための投資は増やすのか？**

国内事業については今期の販売費は横ばいで計画しているが、値引き(販促費)を下げてブランド認知のための広告宣伝等の費用を増やしていく。海外事業においては、特に中国のブランドの認知向上のために、中国本土だけでなく日本国内でもインバウンド需要に向けたブランドの浸透を図る取組みを進めている。北米については、Harvest Snaps というヒット商品があるものの、ブランド浸透には至っていないため、今後は、具体的な品質の良さを伝えることでブランド育成に取り組む。

**Q7 中期経営計画(2024年3月期)での海外売上高 800 億円を達成するための成功モデルはあるのか？**

成功モデルの一つとしては香港がある。日本からの輸出モデルで開始し、CM 等の宣伝活動によりブランド認知が上がり、売上が軌道に乗ったのちに現地生産モデルにシフトした。その結果、香港での NO.1 シェアを築いている。このモデルを他地域でも展開していきたい。

**Q8 中期経営計画での6つの重点課題について、この中での優先的なテーマは何なのか？**

「2030の目指す姿」にも掲げているように、海外事業と新規事業の成長が優先テーマだ。それを支えるものとして、国内事業の収益性を上げていく。

**Q9 中期経営計画では事業構造を変えるということだが、現状の馬鈴しょ中心のスナックカンパニーがどのような姿に変わっていくのか？その際のカルビーの一番の強みは何なのか？**

馬鈴しょを使用した商品をさらに進化させるとともに、異なる素材での商品展開もしていきたい。そのため一番の強みは、原料の育成・収穫に関わる場所から販売までの SCM を持っていることだ。

**Q10 今後のペプシコとの連携について、これまでに海外事業において具体的な成果が挙げられていない中で続けていくのか。今までの取組みをどう評価しているのか。**

これまでの取組みとしてジャパンフリトレーの日本市場でのブランド確立は順調に進んでいると評価している。海外においては、北米での OEM 販売等スポット的に取り組んできたが、大きな成果につながらなかったのは事実。今後は、国内外でより両社の強みを活かした取組みができないか模索していきたい。

以上