

2025年5月12日開催 2025年3月期決算説明会での主な質疑応答

Q1 Change2025の次の中長期戦略の位置づけは？

10年後の事業環境を鑑み、カルビーのあるべき姿(ビジョン)を考える。そのビジョンに到達するロードマップのステップとして、次の三年間の中期経営計画を議論している。国内は収益性の強化をしていくことは変わらず、コーポレートブランドの強化による付加価値向上、S&OPをはじめとする効率化などを推進していく。海外は国内で創出されたキャッシュを投資に回し、成長を求めていく。

Q2 マーケティング・ディレクション・センター(MDC)とはどのような機能の組織なのか？

これまでは国内優先のマーケティング戦略となっていたが、海外ビジネスを拡大していくなかで、全体最適で戦略を策定する組織として立ち上げる。新設のチーフマーケティングオフィサー(CMO)がMDCのセンター長を務める。

Q3 2026年3月期計画では海外は24億円の増益となっているがその確度は？

達成可能だと考えている。前期差の3分の1は売上成長から、3分の2は生産性の改善、前期ワнтаイム要因の反動増によるもの。

Q4 海外売上成長を実現するために、前期と当期で何を変えたのか？

2025年3月期で売上成長を実現している。さらに前下期から多くの生産設備増強を行っており、供給面からもさらなる売上増を見込める状況にきてきている。具体的には注力エリアである北米、イギリス、インドネシアでの設備増強を行ってきている。加えて、中国でも委託生産量を拡大している。

Q5 北米工場で現地生産を拡大するのに品質面、コスト面での問題はないのか？

品質面では当社の基準を満たしている。コスト面では成長する売上を見越してシミュレーションを行い、迅速に現地生産化へのアクションを取っていく。

Q6 米国の関税政策の影響は？

グローバルサプライチェーンの見直しを進め、地産地消を加速する必要があると考えている。北米は日本やアジアからの輸入製品を自国生産体制にする。中国は現地での委託生産により、アセットライトで消費者対応ができる体制を取ってきていたが、強化する方針だ。原材料の包材や輸入製品にはインパクトがあるが影響額は大きくないと考えている。様々なシナリオをシミュレーションし、リスクをミニマイズすべく取り組んでいる。

Q7 インドネシアの競争環境は？

インドネシア市場全体が伸びている中、当社は市場以上に成長している。現在は2~3位のポジション。大手競合が参入してくるのでジョイントベンチャーのパートナーと協働し、中長期目線で市場でのプレゼンス拡大に努めている。

Q8 国内の業績予想が保守的な想定になっていないか？

円安のさらなる進行と各種原材料単価の上昇で2026年3月期も大幅なコスト高騰が見込まれている。これまでどおり、コスト高騰は戦略的な価格改定で打ち返していく。価格改定を行う状況下にあっても数量を伸ばすというストレッチを想定している。せとうち広島工場は順次稼働を進めるが、販売数量はしっかり伸ばしていく。S&OPのSKU別PLによる収益改善も2025年3月期に引き続き利益貢献をさせていく。

Q9 せとうち広島工場が稼働した後の国内の生産体制見通しは？

せとうち広島工場は順次稼働し、2026年3月期はフル稼働に向けて取り組んでいく。その他の工場は維持投資を行いながら、生産能力を最大限活用し、高い消費者需要に対応していく。それに合わせたばれいしょ調達もJAしれとこ斜里との連携に代表されるように取り組みを進めてきている。

以上