

グローバルに成長する企業 を目指し、海外展開を拡大

カルビー株式会社代表取締役会長兼CEO 松本 晃氏

本誌 東日本大震災が発生した三月一日に東証一部に新規上場しましたが。

松本 東証上場には、パブリックカンパニーへの転換や高水準の経営の実現など五つの目的がありますが、創業者・松尾孝氏の遺志でもあり、当社グループがさらに価値ある企業に発展するのに不可欠な要素だと考えています。上場当日に東日本大震災が起きましたが、終値は二二二一円と売出し価格を上回ることができました。

また、震災で当社グループでも下妻工場や新宇都宮工場など茨城、栃木県内の四工場が被災しましたが、全社一丸になって復旧作業にあたり、二カ月後には稼働を再開することができました。

本誌 東日本大震災の震災遺児のための奨学基金を設立しましたね。

松本 当社とカゴメ、ロート製菓の三社合同で一般財団法人「みちのく未来基金」を設立、一〇月からスタートしました。東日本大震災で被災し、両親またはどちらかの親を亡くした子供たちの進学を支援するための奨学基金で、来年三月以降に高校を卒業し、大学、短大、専門学校

などに合格した震災遺児に入学金や卒業までの授業料などの全額（年間三〇〇万円迄）を給付するものです。返済不要で、給付対象者数の上限はなく、幅広い業種の企業や個人から寄付を募り、基金の総額は二五年間で四〇億円を想定しています。なお、当社グループでは東日本大震災の被災地に従業員からの募金を含め、総額一億四〇〇〇万円相当の義援金と支援物資を送りました。

数年後には海外展開 売上高比率を三〇%に

本誌 海外売上高比率を三〇%に引き上げる計画ですが。

松本 一九四九年に広島市で創業した当社は、瀬戸内海の小海老を使った日本初のスナック菓子「かっぱえびせん」を一九六四年に発売、全国ブランドとして認知され、その後も「ポテトチップス」や「じゃがりこ」「Jagabee」などのヒット商品を定期的に誕生させるなど、その開発力には定評があり、国内のスナック菓子マーケットでは五〇%ちかいシェアを持っています。また、香港や中国、タイ、シンガポールなどのアジア諸国と米国でも販売を行

っていますが、二〇一一年三月期の連結売上高・一五五億円のうち、海外売上高は三・三%にすぎません。国内の菓子マーケットは少子化、高齢化で縮小し、スナック菓子の最大顧客層である若者は今後ますます減少していきますので、海外展開の拡大、加速が当社の大きな課題になっていました。

この海外展開拡大のために上場で調達した資金を投入し、グローバルに成長する企業を目指した長期的な海外戦略を進める計画です。まず、第一フェーズとして中国、北米と韓国、台湾、香港、タイのアジア四カ国・地域での生産、販売の拡大を行う予定で、その第一弾として、今年六月に韓国へのヘテ製菓と各五〇%出資で合弁会社を設立しました。この合弁会社での生産は当社製品が主体になりますが、現地好みなど適切にとらえ、数年後に売上高三〇億円達成を目指しています。

本誌 昨年四月に組織変更を行い、グループ全体の品質保証の統括部署として品質保証部を設置しましたが。松本 当社は製菓業界としては初めて、一九七三年に商品パッケージに製造年月日の印字を開始、現在で



松本晃（まつもと・あきら）氏

1947年7月京都市生まれ。1970年・京都大学農学部卒業。1972年・京都大学農学部修士課程修了。同年・伊藤忠商事入社。1986年～92年・センチュリーメディカル出向。1993年～98年・ジョンソン・エンド・ジョンソンメディカル（現ジョンソン・エンド・ジョンソン）入社。1999年・ジョンソン・エンド・ジョンソン社長。2008年・最高顧問。2009年6月・カルビー代表取締役会長兼CEO就任。

松本 これまでの成長を支えてきた経営の良さと強みを残しながら、変革を行っていかねば、環境の変化に対応していくことはできません。上場を機に、今まで以上にコンプライアンス体制の充実を図り、コーポレート・ガバナンスを強化していきます。また、CEO就任以来進めてきたコストダウンへの取り組みも強化し、前期六・九%だった営業利益率を二―三年後にはグローバル食品企業並みの一〇%に高めたいと思っています。

は賞味期限や製造工場、製造番号、製造ライン、製造時刻を表記するなど積極的な情報開示の取り組みを進めています。さらに商品の安全管理を徹底していくため、原材料から製造工程、店頭に至るまで、品質にかかわるあらゆることについて審査、監督、管理する品質保証部を設けました。

本誌 二〇一〇年度から異物混入や印字不良防止などに取り組む「消費者クレーム撲滅キャンペーン」を続けていますね。

松本 このキャンペーンは二〇一〇年八月から二〇一〇年六月にかけ

て発生した異物混入事故などを教訓にスタートしたもので、毎年六月から八月にかけて実施しています。また、問題が発生した場合に被害を最小限にとどめ、速やかに社外に告知するための体制作りと再発防止のための改善策の構築も進めています。問題が発生した時に最も大事にしなければいけないのは、顧客優先、情報開示、率先垂範、スピード、再発防止の五つです。ジョンソン・エンド・ジョンソン時代のタイレノール事件の対応では、この考え方にに基づき、全製品の回収やすべての情報開示などを行い、ユーザーの信頼を得

ることができました。

食育活動支援、カルビー スナックスクールを実施

本誌 カルビーフードコミュニケーションション活動を展開していますが。

松本 この活動ではお菓子でのコミュニケーション促進や楽しいおやつを食べ方など提案しています。なかでも、おやつを通じて次世代を担う子供たちの食生活をサポートする食育活動支援に力を入れており、二〇〇三年から小学校への出張授業「カルビースナックスクール」を行っています。おやつは三度の食事と

は違った開放感や期待があり、子供にとっても大人にとっても楽しみなものですが、摂り過ぎから肥満になる子供もいます。そのため、食育支援専門担当社員を小学校へ派遣し、子供たちが普段食べているポテトチップスを例に、一日のおやつを目安となる量や食べる時間について学習するものです。工場見学でも、この食育活動支援を実施しており、今後はスーパーマーケットなどでも行いたいと思っています。

本誌 二〇〇九年に経営体制を一新、コーポレート・ガバナンスの変革を実施しましたが。