

掘りだそう、自然の力。

Calbee



カルビーグループ決算説明会

2012年4月1日～2012年9月30日

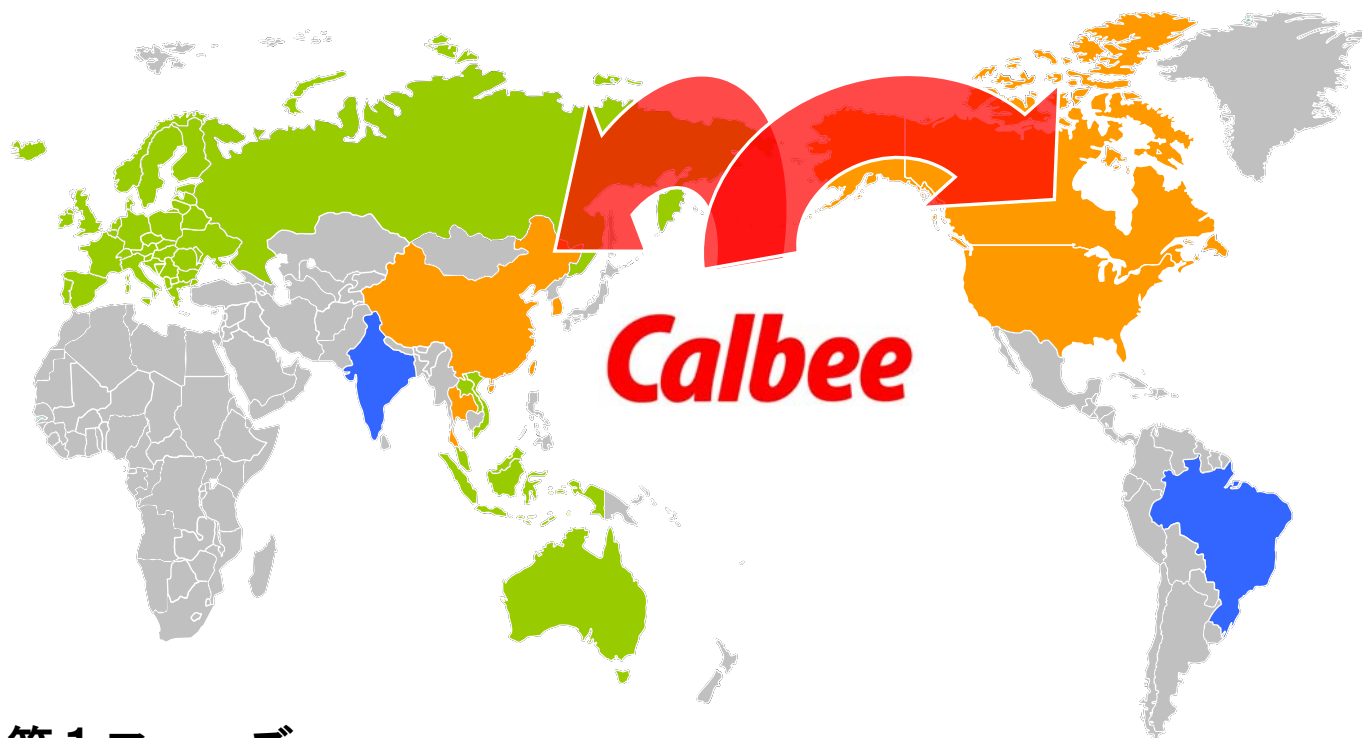
カルビーグループ成長戦略

代表取締役会長兼CEO

松本 晃

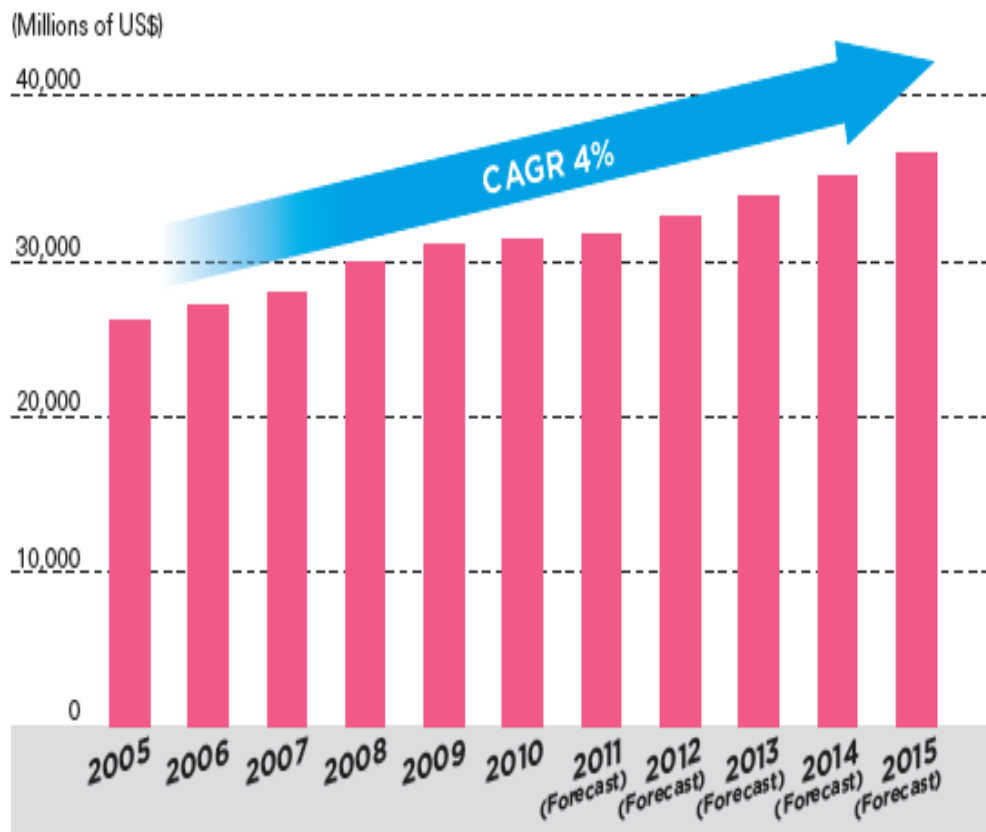
- 
- 1 海外事業の拡大
 - 2 新製品開発
 - 3 国内シェア拡大
 - 4 ペプシコとの連携強化
 - 5 Licensing & Acquisition
 - 6 新規事業開発

海外売上比率30%以上のグローバル企業へ



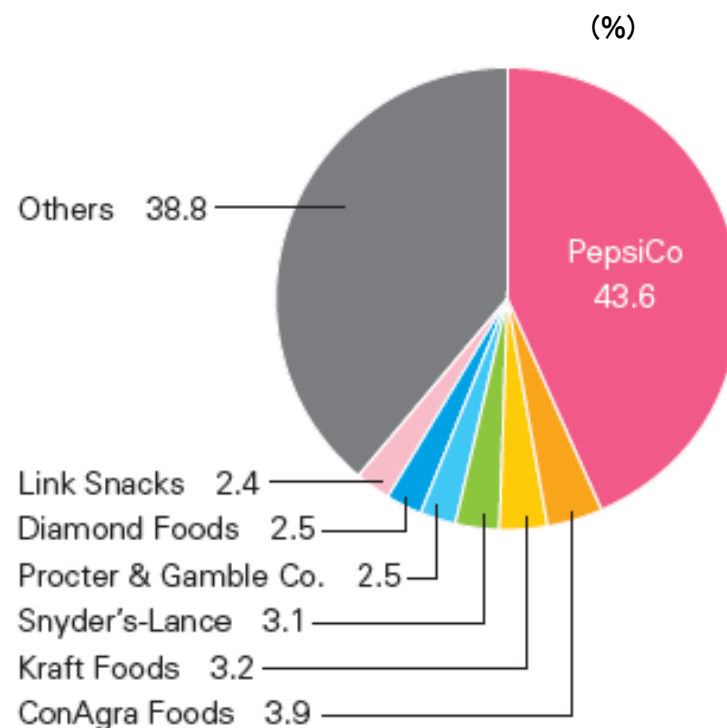
- 第1フェーズ
- 第2フェーズ (2012年4月 戦略策定開始)
- 第3フェーズ (2014年4月 戦略策定開始)

北米スナック市場規模推移



Source: Euromonitor Sweet and Savoury Snacks

市場シェア



PepsiCoに北米におけるJagabeeの独占販売権を付与

Calbee
North America

製品開発・生産
マーケティング



マーケティング
販売

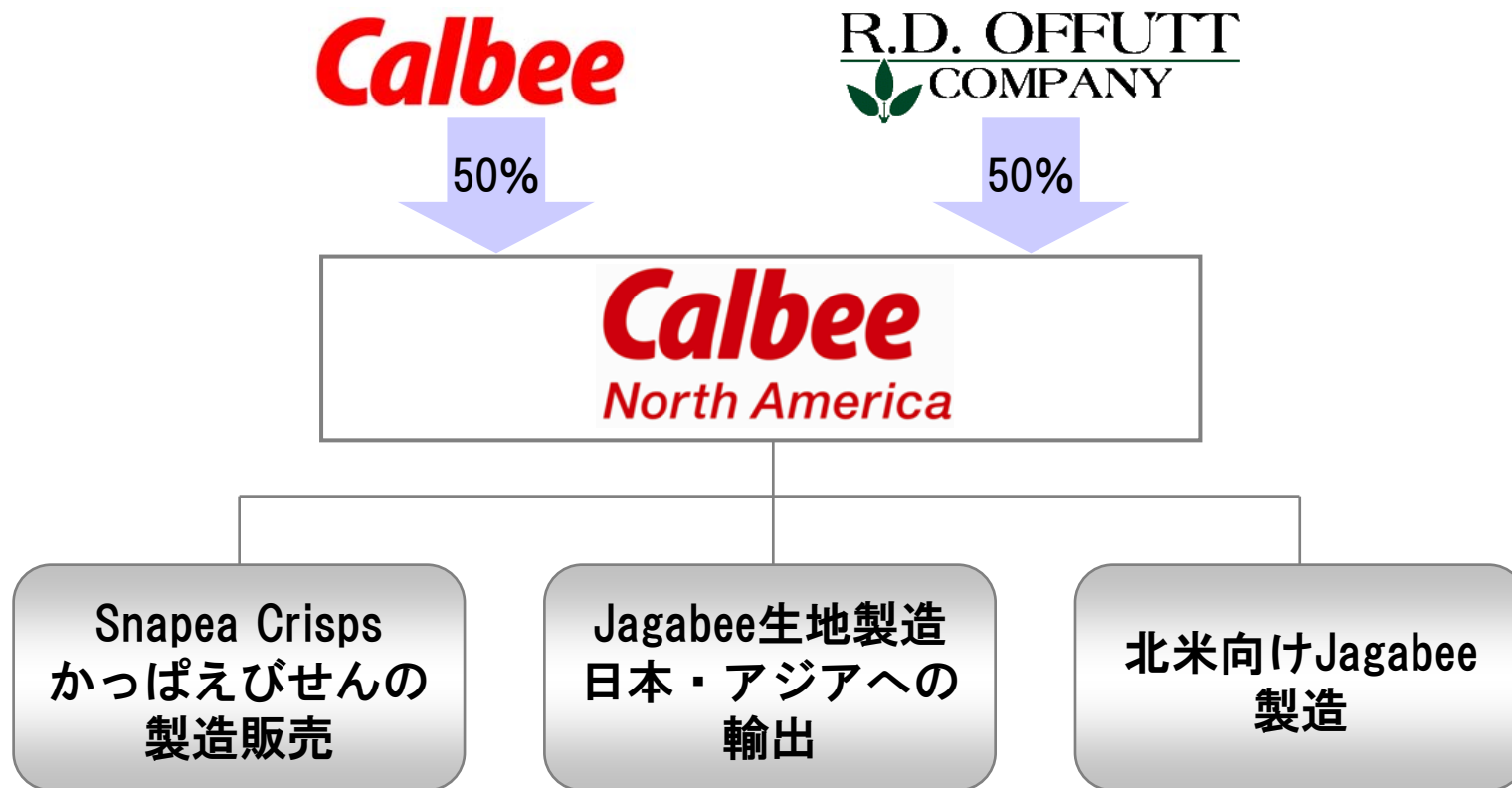
設備投資 Jagabee2次加工用プラント

投資額 26百万米ドル

生産能力 24百万米ドル*、60百万パック/年間

*カルビー出荷ベース

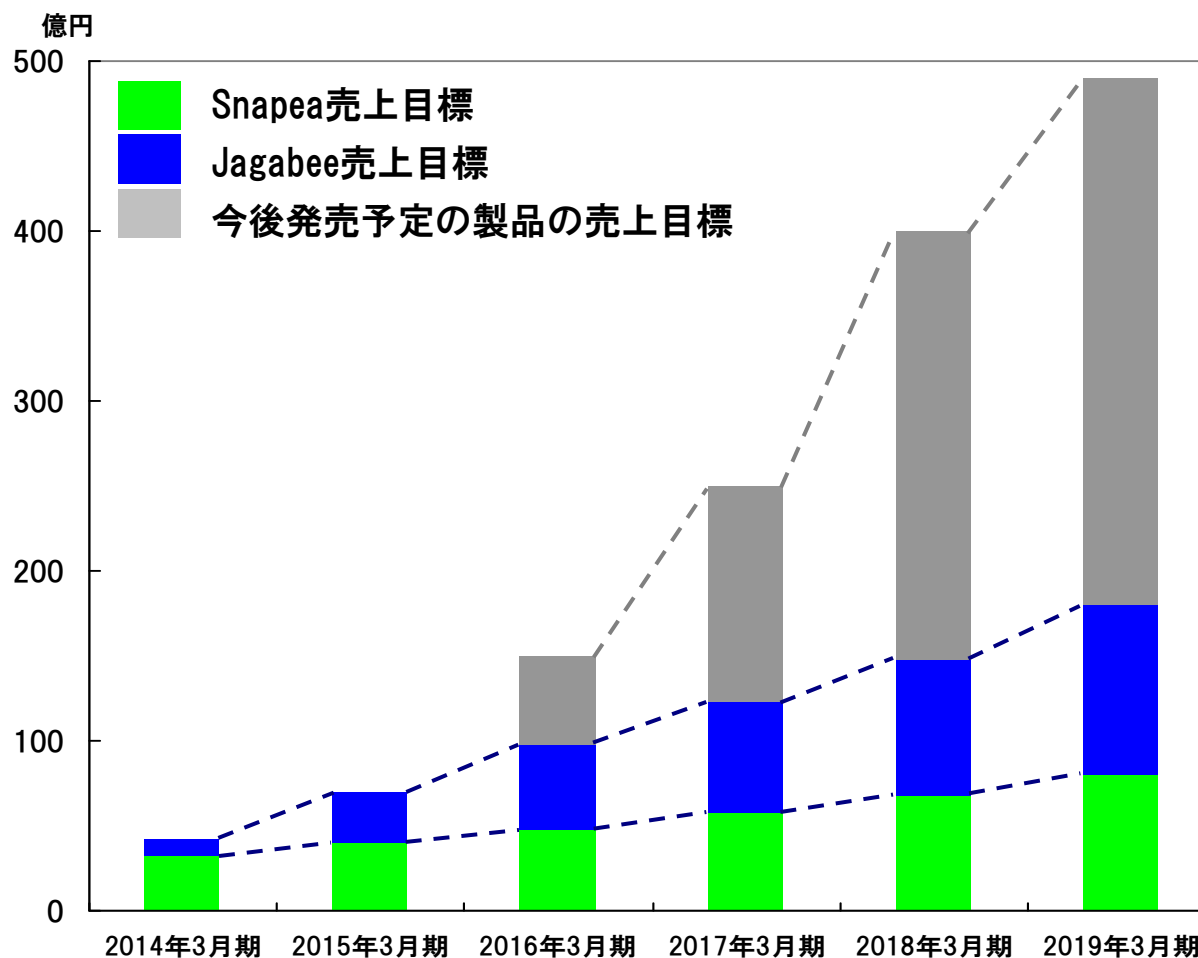
▶ 販売動向をみて1ラインから3ラインに拡張予定
2ライン目以降の設備投資は US\$10M/ライン



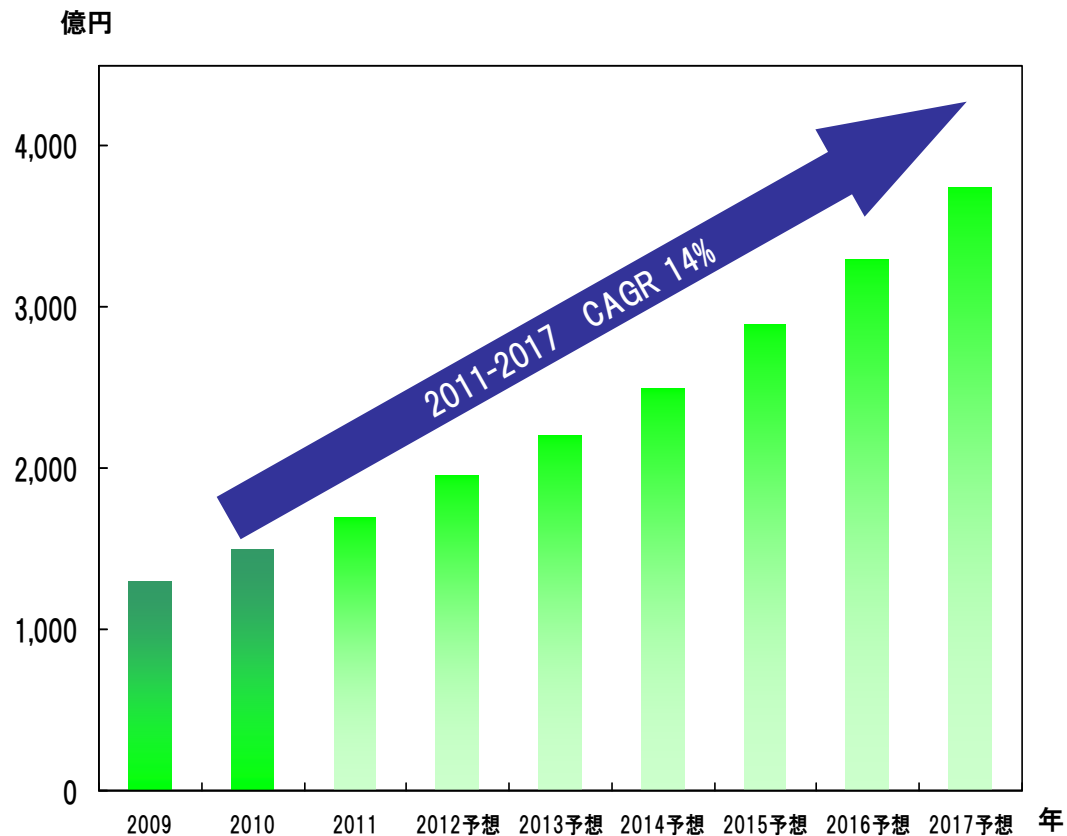
R.D.Offutt COMPANY

- ・ グループ総売上: 約\$1.7 Billion (RDOの主要な子会社、関連会社を合算した推定売上。関連会社数65社。)
- ・ 幅広いビジネス展開
農場経営/酪農業/馬鈴薯加工工場の運営(冷凍馬鈴薯商品・生馬鈴薯・ポテトフレーク)/ John Deere社の農機の販売等
- ・ 総資産 : US\$1,200M、自己資本 : US\$ 462M

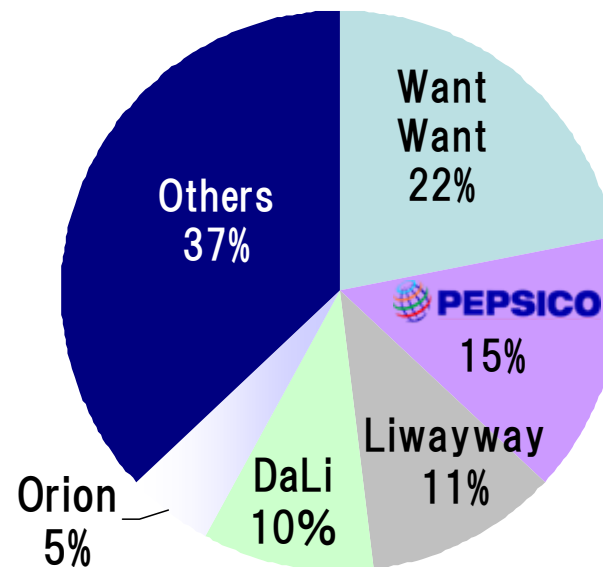
2014年3月期に営業利益率10%超を見込む
2019年3月期に営業利益率20%超を目指す



中国スナック市場規模推移



市場シェア



* 市場規模、市場シェアの出所はNielsen

康師傅・伊藤忠商事と合併会社を2012年8月設立

事業開始 2013年4月

Calbee

出資比率 51%
製品開発・生産
マーケティング

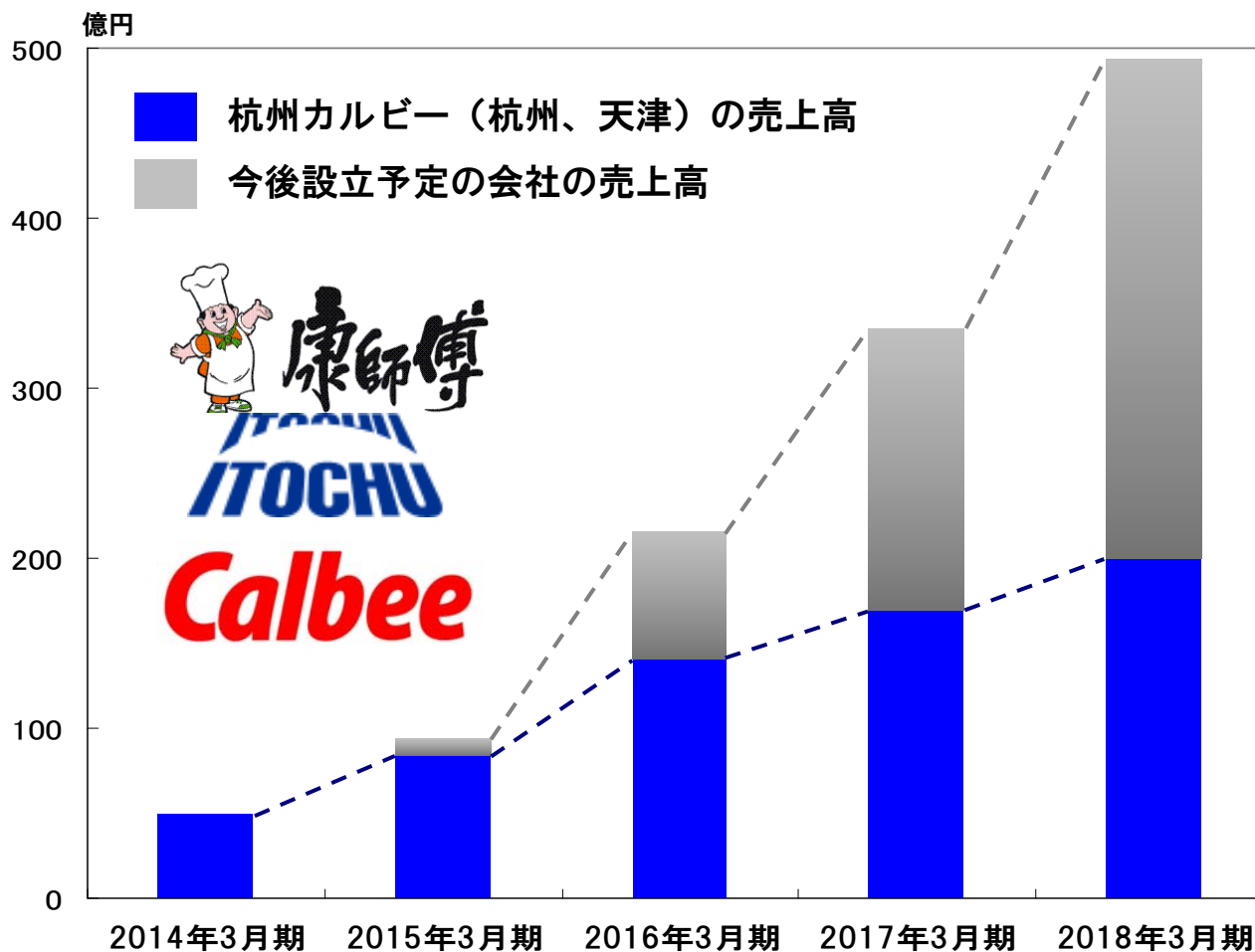
ITOCHU









出資比率 4%
JVの円滑な推進
原料供給



出資比率 45%
マーケティング
販売・原料供給

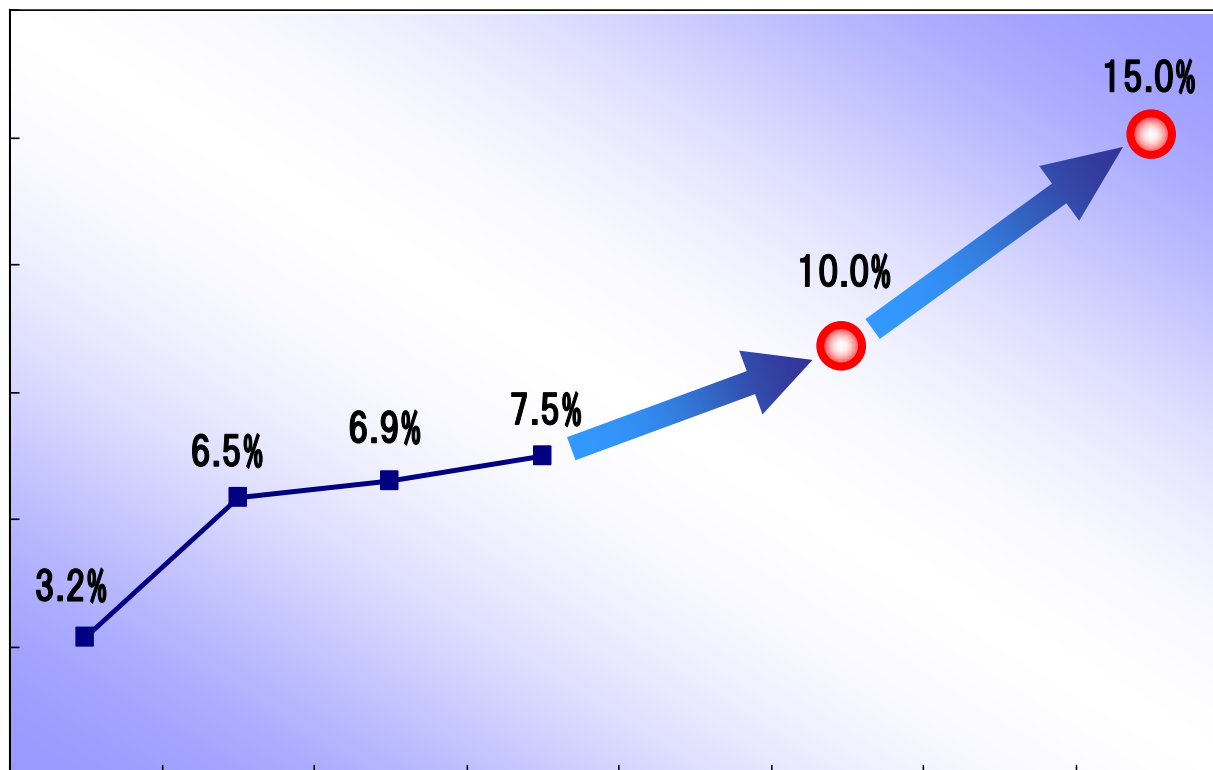
華東、華南、華西に順次拡大予定 営業利益率10%超を目指す



	<p>北米 1970年3月 子会社を設立 2012年6月から新体制</p>	<p>売上高 1,009百万円 (+25.7%) Snapea crispsが引続き好調</p> 
	<p>香港 1994年2月 四洲貿易とのJV設立</p>	<p>売上高 939百万円 (+14.1%) Jagabeeなど主力製品が好調</p> 
	<p>タイ 1980年4月 TanawatとのJV設立</p>	<p>売上高 932百万円 (+6.5%) Jaxxなど主力製品が堅調</p> 
	<p>韓国 2011年7月 ヘテ製菓とのJV設立</p>	<p>売上高 923百万円 (+130.9%*) 2012年1月発売のJagabeeが好調 *前期は7月から売上計上</p> 
	<p>中国 2002年10月 四洲貿易とのJV設立</p>	<p>売上高 564百万円 (+35.3%) 市場の成長に伴って売上拡大</p> 

グローバル企業並みの営業利益率を目指す

グループ全体でコスト・リダクションを推進し、
グローバル市場での競争力と
経営環境の変化に左右されない強い事業基盤の構築を目指す



2009年3月期 2010年3月期 2011年3月期 2012年3月期

2013年3月期上期総括・下期事業方針

代表取締役社長兼COO

伊藤 秀二

成果

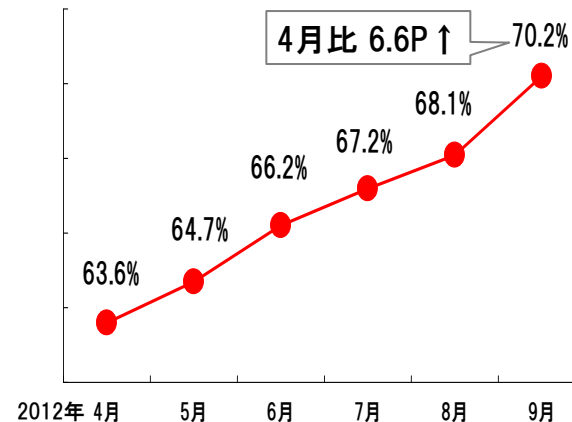
■ 国内シェア拡大

- ・ポテトチップスのシェア拡大
- ・スナック市場シェア拡大

■ コスト・リダクション

売上原価率（計画）57.2% → （実績）**57.0%**

ポテトチップス市場シェア



今後の取組み

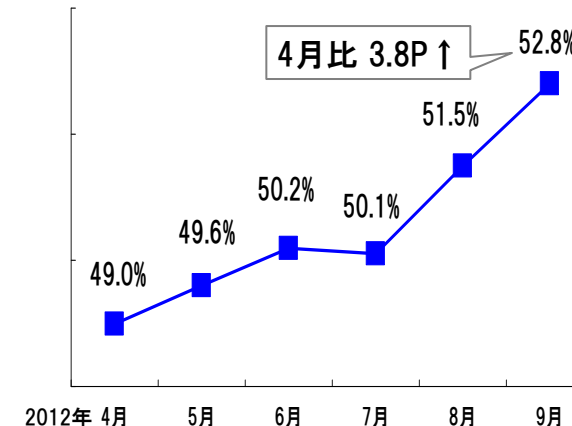
■ 海外戦略の実現

■ 国内市場シェアのさらなる拡大

■ フルグラ・新製品(Vegips等)の販売拡大

■ さらなるコスト・リダクション

スナック市場シェア



	2012年3月期 上期 実績	2013年3月期 上期 実績	伸び率	修正 計画比
	百万円	百万円	%	%
売上高	75,985	86,075	+ 13.3	100.9
売上総利益	30,909	36,997	+ 19.7	101.4
販売管理費	27,015	30,290	+ 12.1	101.3
販売費	9,687	12,104	+25.0	100.0
物流費	5,795	5,919	+ 2.1	102.1
人件費	7,515	7,783	+ 3.6	99.8
その他	4,016	4,482	+11.6	106.7
営業利益	3,893	6,707	+ 72.3	101.6
経常利益	3,499	6,481	+ 85.2	101.3
特別損益	59	△ 36	—	—
四半期純利益	1,772	3,782	+113.4	103.6

売上・利益ともに 上方修正した計画をクリア

売上高

ポテト系スナック、シリアル、
新製品（Vegips）、海外が牽引

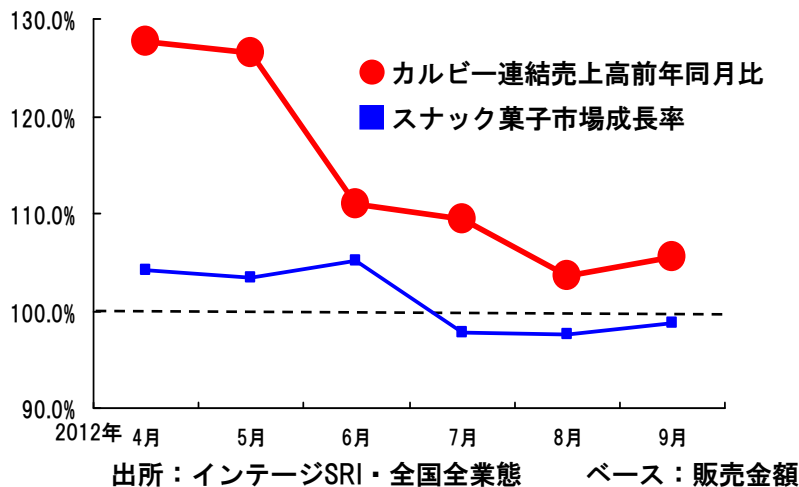
売上総利益

増収による利益増と稼働率の
上昇により、2.3ポイント改善

販売管理費

国内シェア拡大のため、
販売費を積極投入

■ 連結売上高 前年同月比推移



■ 製品別売上高 前年同期比 百万円

売上高	前年同期比	百万円
売上高	+	10,090
ポテトチップス	+	2,640
じゃがりこ	+	1,708
ポテト系スナック計	+	5,495
ベジップス等新規スナック	+	925
海外	+	1,050
シリアル食品	+	1,314
その他	+	1,303

■ ポテト系スナック

ポテトチップス

プロモーション活動強化
堅あげポテト 規格改定



じゃがりこ

大ヒット製品『たらこバター』を定番化
期間限定品が寄与

■ 新製品

『Vegips』 販売エリアの拡大



■ シリアル食品

PR活動の強化と取扱店舗数の増加により
『フルグラ』が急進

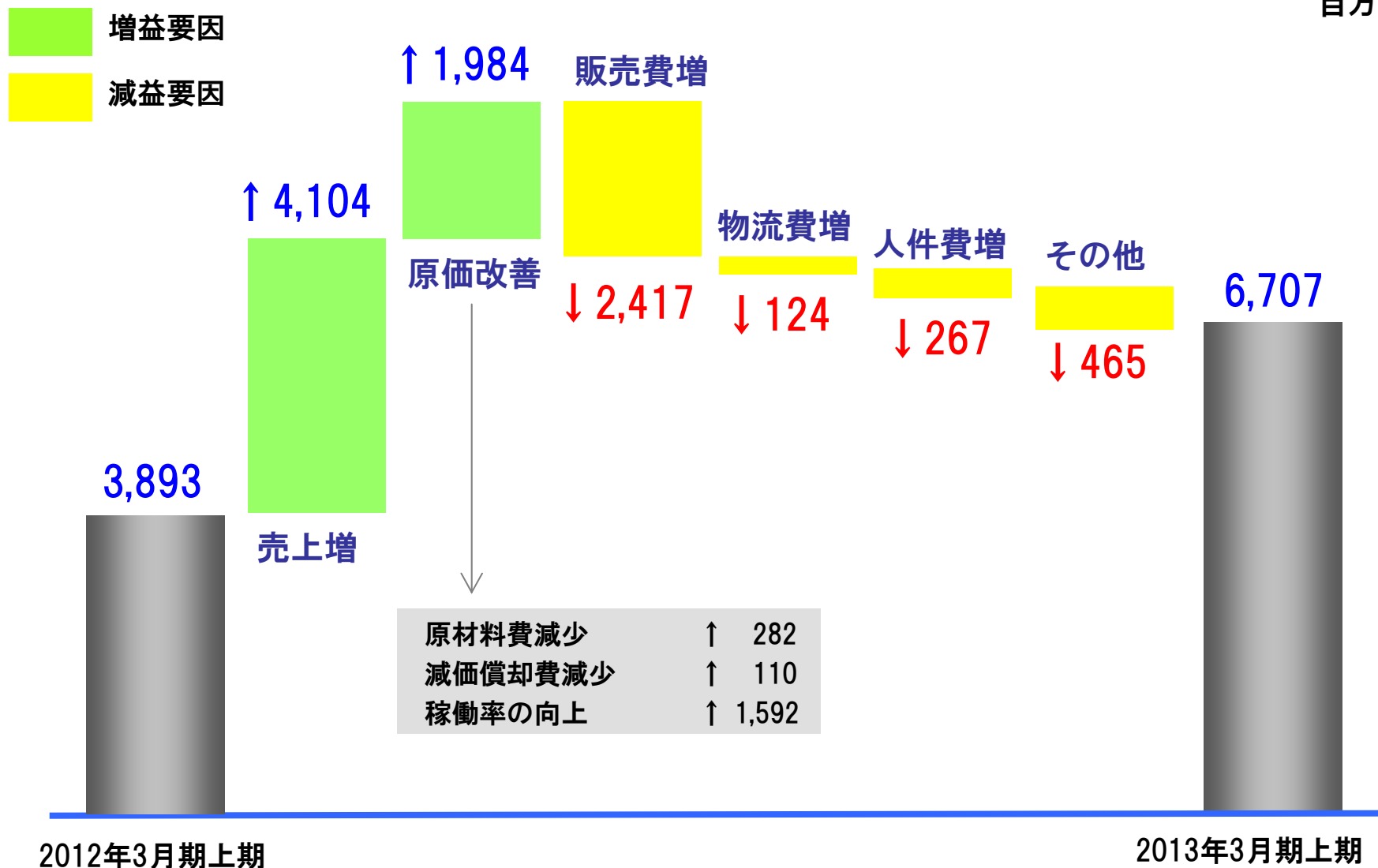
■ 海外

北米と韓国が寄与



2013年3月期上期 営業利益の増減分析

百万円



2013年3月期 通期見通しの修正

	2012年3月期 実績	2013年3月期 当初計画	伸び率
	百万円	百万円	%
売上高	163,268	170,000	+ 4.1
売上総利益	69,081	72,800	+ 5.4
販売管理費	56,833	59,200	+ 4.2
販売費	21,590	22,480	+ 4.1
物流費	12,171	12,620	+ 3.7
人件費	15,183	16,000	+ 5.4
その他	7,888	8,100	+ 2.7
営業利益	12,247	13,600	+11.0
経常利益	12,486	13,600	+ 8.9
特別損益	448	△ 200	—
当期純利益	7,096	7,500	+ 5.7



	2013年3月期 修正計画	伸び率
	百万円	%
売上高	173,300	+ 6.1
売上総利益	76,000	+10.0
販売管理費	60,800	+ 7.0
販売費	24,600	+13.9
物流費	12,100	△ 0.6
人件費	15,600	+ 2.7
その他	8,500	+ 7.7
営業利益	15,200	+24.1
経常利益	14,900	+19.3
特別損益	△ 100	—
当期純利益	8,500	+19.8

	2012年3月期 下期 実績	2013年3月期 下期 見通し	伸び率
	百万円	百万円	%
売上高	87,283	87,224	△ 0.1
売上総利益	38,171	39,002	+ 2.2
販売管理費	29,817	30,509	+ 2.3
販売費	11,902	12,495	+ 5.0
物流費	6,375	6,180	△ 3.1
人件費	7,667	7,816	+ 1.9
その他	3,871	4,017	+ 3.8
営業利益	8,354	8,492	+ 1.7
経常利益	8,987	8,418	△ 6.3
特別損益	388	△ 63	—
四半期純利益	5,324	4,717	△11.4

売上高

店頭プロモーションの推進
 新製品（Vegips等）の販売拡大
 海外事業の強化 等を行い、
 過去最高だった前年並みの売上を見込む

売上総利益

原材料価格の上昇は当初想定を
 下回る見通し
 稼働率の向上を図る
 利益率は1ポイントアップを見込む

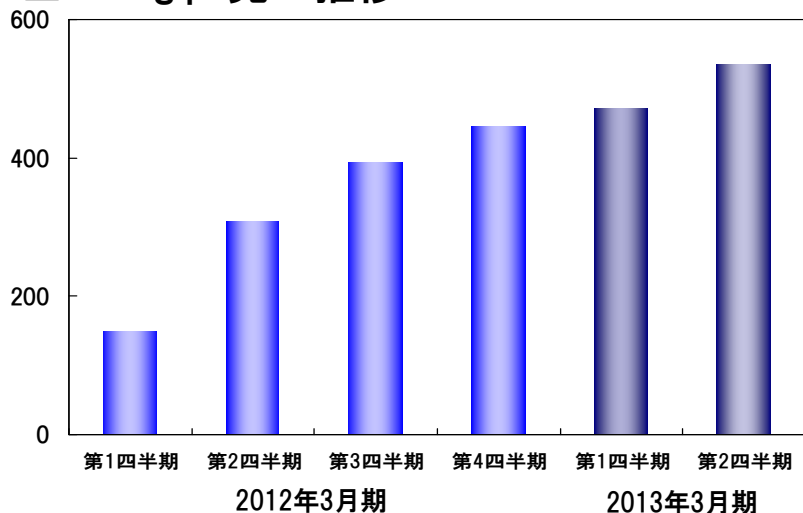
販売管理費

国内シェア拡大のため、販売費を
 積極投入

■ 製品別売上高 前年同期比 百万円

売上高	△	58
ポテト系スナック	△	1,110
小麦系スナック	△	934
ベジップス等新規スナック	+	989
海外	+	547
シリアル食品	+	565
その他	△	115

■ Vegips売上推移 百万円



■ 全社キャンペーンの展開

カルビーSMILE大収穫祭 (9月～12月)

■ ポテト系スナック

『ポテトチップス コンソメパンチ』
リニューアル
堅あげポテト強化



■ シリアル食品

『フルグラ』を引続き強化

■ 新製品

Vegips 全国展開
TVCF、プロモーション強化



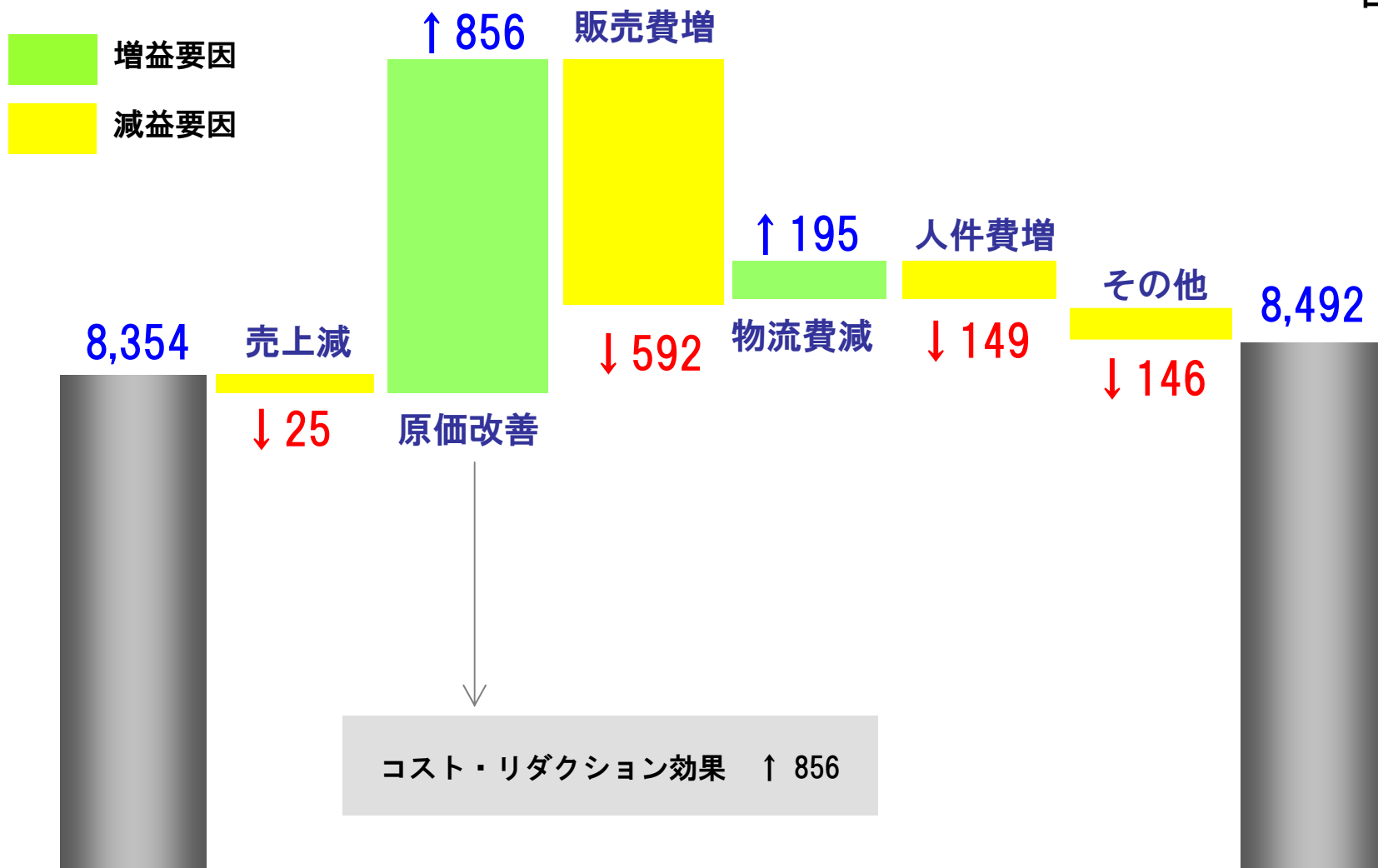
■ 海外

北米・韓国での販売強化



2013年3月期下期 営業利益の増減分析

百万円



2012年3月期下期

2013年3月期下期

参考資料

掘りだそう、自然の力。

Calbee

企業理念

私たちは、自然の恵みを
大切に活かし、
おいしさと楽しさを創造して、
人々の健やかな暮らしに
貢献します

VISION

顧客・取引先から、
次に従業員とその家族から、
そしてコミュニティから、
最後に株主から
尊敬され、賞賛され、
そして愛される会社になる

カルビーの成長の歴史

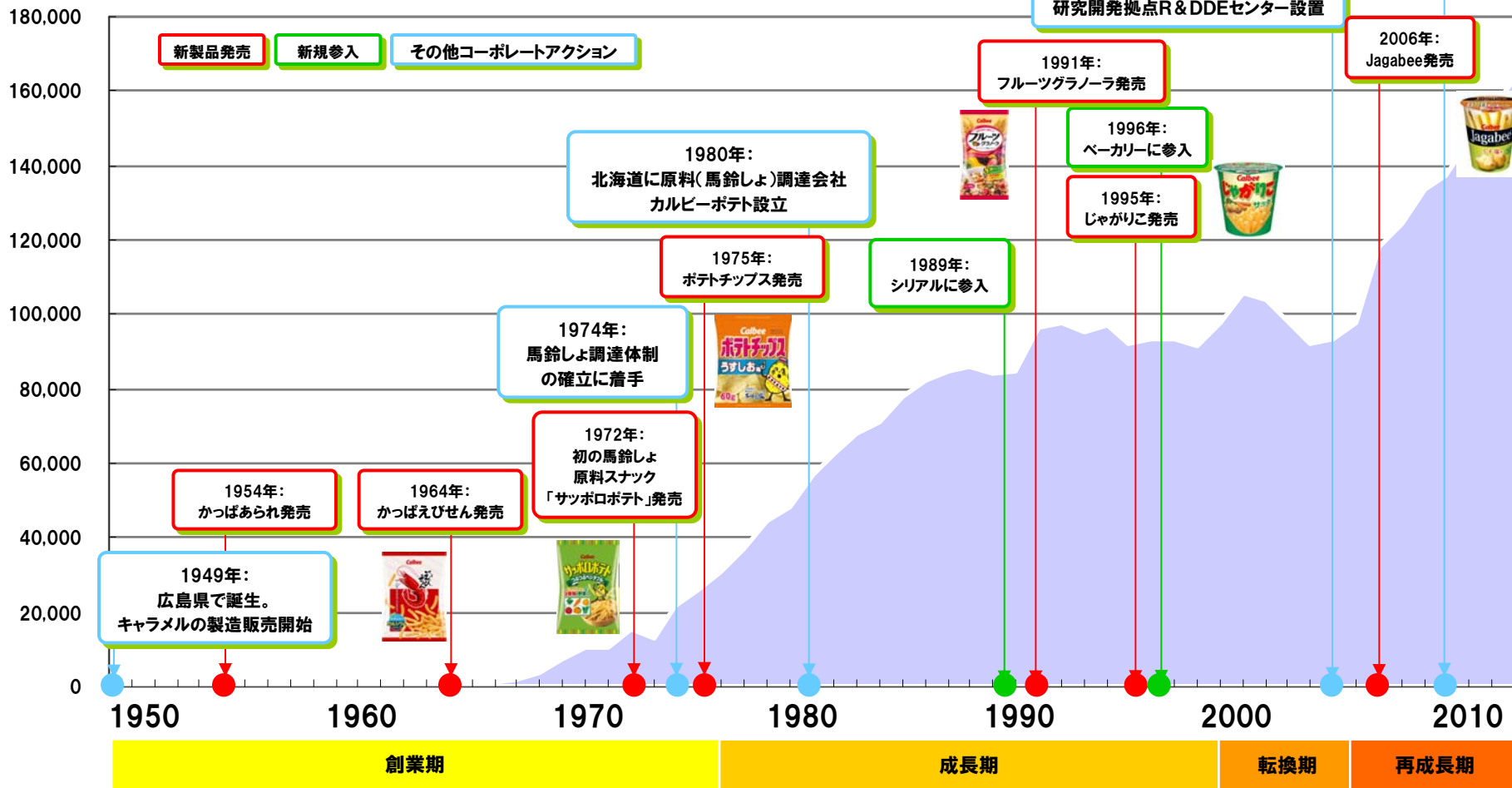
Calbee

Harvest the Power of Nature.

カルビーの沿革と売上高推移

※2005年度より連結数値を反映

(百万円)

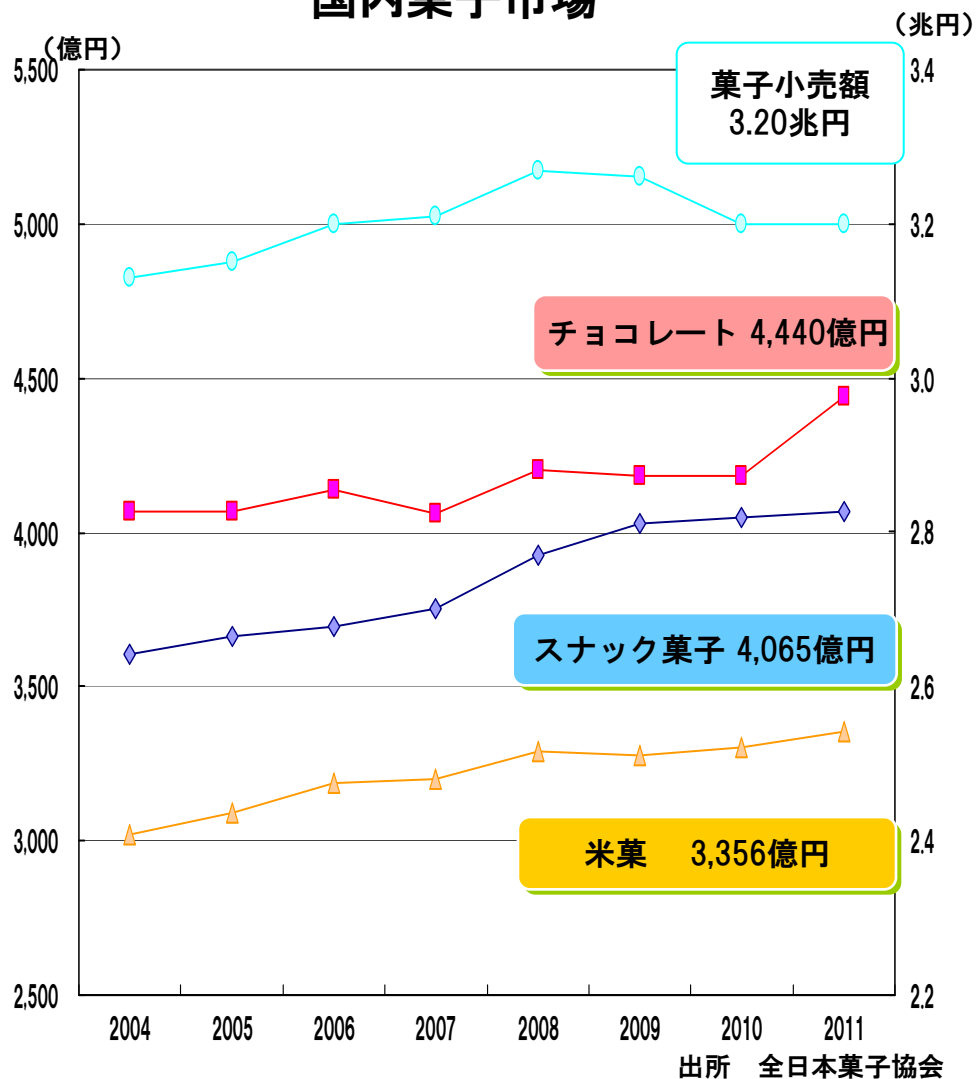


製品別売上高

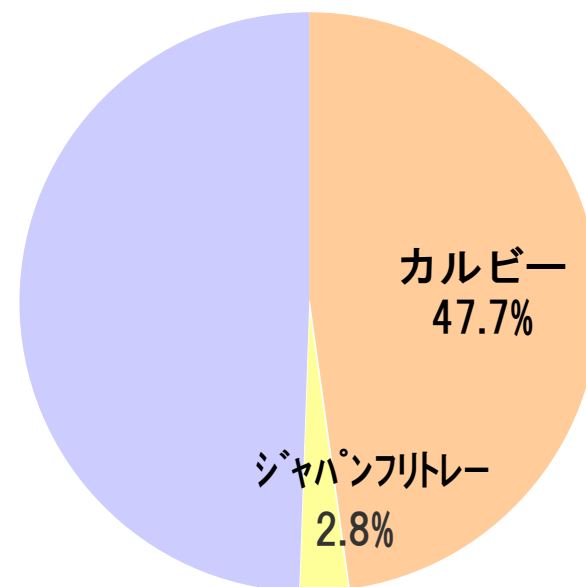
百万円

	2012年3月期 第2四半期		2013年3月期 第2四半期		
	金額	構成比	金額	構成比	前期比
ポテト系スナック	43,971	57.9%	49,466	57.5%	+12.5%
ポテトチップス	26,900	35.4%	29,540	34.3%	+9.8%
じゃがりこ	12,025	15.8%	13,733	16.0%	+14.2%
Jagabee	3,876	5.1%	4,760	5.5%	+22.8%
小麦系スナック	8,673	11.4%	10,237	11.9%	+18.0%
コーン系スナック	6,765	8.9%	6,543	7.6%	△ 3.3%
ベジップス等新規スナック	889	1.2%	1,815	2.1%	+104.1%
海外	3,318	4.4%	4,368	5.1%	+31.7%
その他	1,339	1.8%	1,333	1.5%	△ 0.4%
スナック計	64,957	85.5%	73,765	85.7%	+13.6%
ベーカリー	6,729	8.9%	6,644	7.7%	△ 1.3%
シリアル	3,147	4.1%	4,462	5.2%	+41.8%
その他食品計	9,876	13.0%	11,106	12.9%	+12.5%
役務提供	1,151	1.5%	1,203	1.4%	+4.5%
売上高合計	75,985	100.0%	86,075	100.0%	+13.3%

国内菓子市場



国内スナック市場シェア



出所 インテージSRI・全国全業態、ベース：販売金額
2012年4月～2012年9月累計

2012年11月1日開催 2013年3月期第2四半期決算説明会での主な質疑応答

Q1 下期について、販促費を積極的に打つのに、減収となるのか？

消費が冷え込んでおり、3ヶ月先、半年先もみえない不透明感があります。市場は縮小に向かう可能性がありますので、シェアのアップと新製品の発売により前年並みの売上高を確保したいというのが現時点での見通しです。もっと高い数値を達成しなければと思っていますが、自信を持って言える数字は期初に策定した下期の数字です。

Q2 下期において、ポテト系、小麦系など主力製品の売上が落ちても稼働率の向上による利益増が見込めるのか？

生産量が前年並みでも、マーケティングと生産活動の連動、生産アイテムの集約により稼働率の向上は可能です。原価改善のうち、原材料の減少と減価償却費の減少による効果が65%、稼働率の向上による効果は35%です。

Q3 今期の7-9月は今までと比べると売上増に比較して販促費の増加が大きい。販促費の方針は？

シェアを上げるため、意図して販促費を増やしてきましたが、今後はもう少しコントロールすべきと考えています。

Q4 Vegips とフルグラが好調だった背景と見通しについて教えてほしい。

Vegips は前期は中部・近畿・中四国のみ、今期の4月から九州、8月から北海道、10月から関東の全チャネルで販売を開始しました。足元は計画を上回っていますので、下期の計画は達成できる見通しです。フルグラもPR活動の効果、ドラッグストアやホームセンターの取扱店数の増加により、今後も成長が期待できます。

Q5 コーン系の戦略は？

アメリカではポテト系とコーン系の比率は6:4です。フリトレーがコーン系に力を入れている最大の理由は原価が安いからです。日本でコーン系を拡大したいと考え、ジャパンフリトレーを買収しましたが、現時点では成果が出ていません。コーン系の強化は喫緊の課題であり、今後強化します。

Q6 来期、営業利益率を1ポイント上げるための施策は？10%を達成できるか？

来期の計画はまだ決定していませんが、1ポイントの改善は難しくありません。営業利益率10%を達成できると自信を持って言えるのは2015年3月期です。そのためには国内において高付加価値製品の投入が必要です。海外、特に北米は、Snapea crisps など既存製品の強化に加え、Jagabee が計画通りの売上を達成できれば、初年度から相当の利益が出る見込みです。

Q7 北米について、Jagabee の生産ラインを3ラインに拡張するのはいつか？

1ラインからスタートし、3-4ヶ月販売動向をみてから、決定します。フリトレーの北米での販売力は圧倒的ですし、現地に合うフレーバーで展開しますので、売れる自信はあります。2ライン目からは拡張に1年もかかりません。

Q8 北米でのブランドは？

Jagabeeはフリトレーブランドで販売しますが、北米でカルビーブランドを捨てるつもりはなく、カルビーブランドの拡大は続けていきます。ペプシコの子会社やOEM先になることが目指すところではありません。

Q9 北米において Jagabee の次に投入予定の製品は何か？

じゃがりこを考えています。フルグラも可能性があると思いますが、コストが合わなければやるつもりはありません。

Q10 中国の馬鈴薯の調達について、進捗状況を教えてください。

着々と準備を進めており、おおよその目処はつきました。

Q11 本日の説明の中で、創業家の DNA が希薄化しているとの話があったが、どういう意味か？

カルビーの創業家はおいしいものを低コストで作る、ものづくりの天才でした。その後、画期的といえる製品があまり生まれていません。カルビーの成長のためにはイノベーションが必要ですから、研究開発を強化していきます。将来的なヒットの卵はいくつか生まれてきています。

以上