

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～2013年3月31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

# 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



# 築城三年 落城三日



# 2013年3月期の功罪

2014年3月期

# 新しい挑戦

現状維持是即脱落



- 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

# 世界へはばたくカルビー



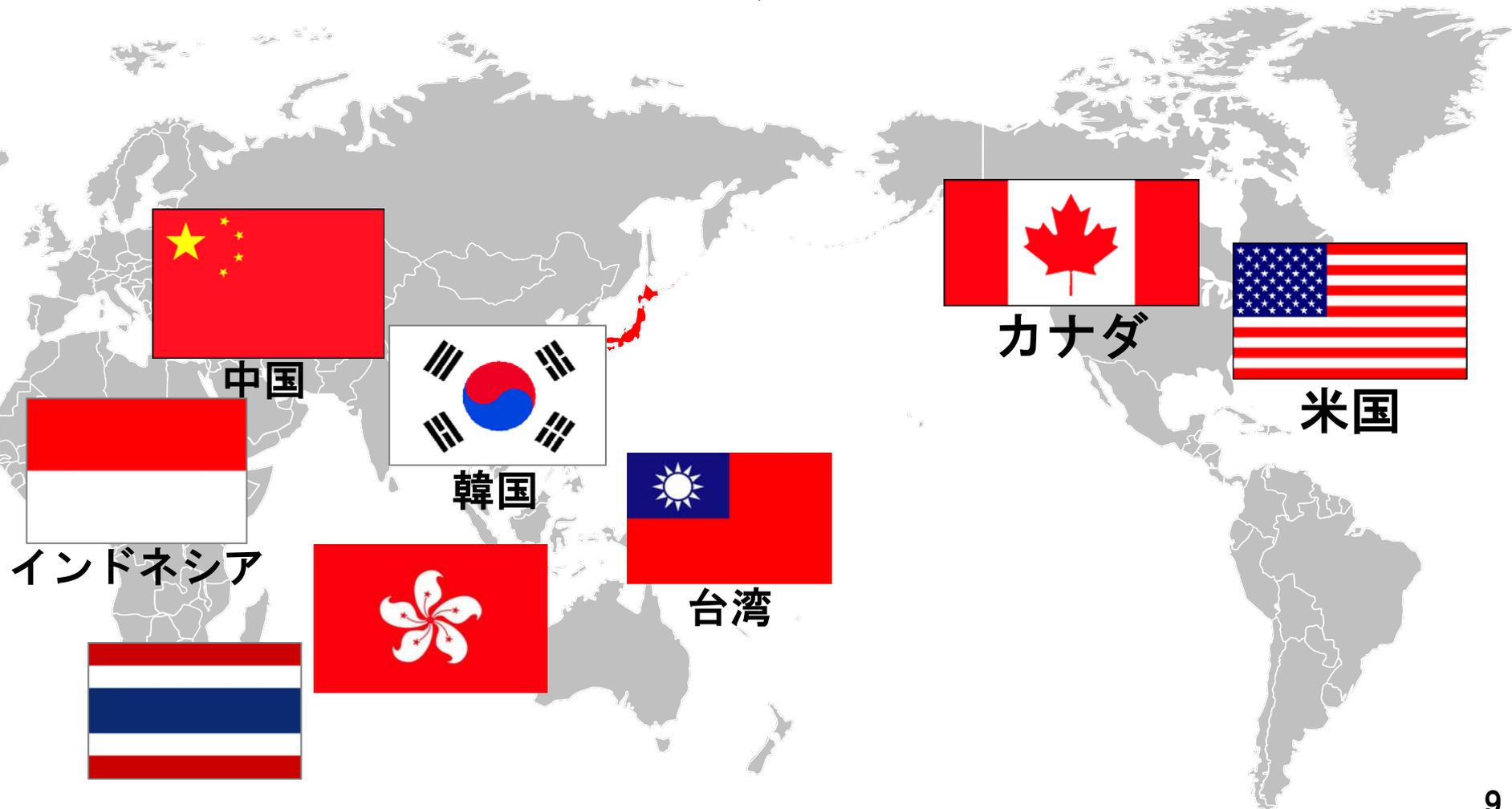
世界にはばたくカルビー

3年前



# 世界にはばたくカルビー

## 今



中国



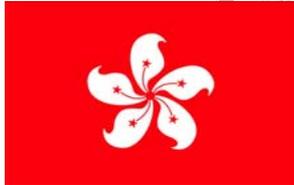
インドネシア



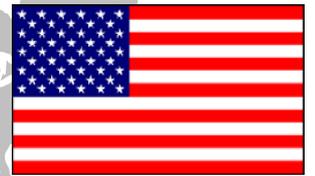
韓国



台湾



カナダ



米国

# 世界にはばたくカルビー

## 明日



ヨーロッパ



ロシア



マレーシア



ベトナム



フィリピン



オーストラリア



世界にはばたくカルビー

遠くない未来



**Calbee**  
North America

Snapea Crisps  
かっぱえびせんの  
製造販売



Ruffles® Crispy Fries  
北米向けJagabee  
製造



Jagabee生地製造  
日本・アジアへの  
輸出



## 売上推移



## 拡大戦略

- **製品ラインナップの強化**  
 さやえんどう2アイテム  
 ▼  
 さやえんどう4アイテム+赤豆2アイテム
- **販売チャネルの拡大**  
 既存チャネルの拡大  
 Costco、Wal-Mart、JFC  
 新規チャネル（CVS等）の開拓



## PepsiCoに北米におけるJagabeeの独占販売権を付与



販売開始 5月20日 (CVS)  
出荷開始 4月19日  
小売価格 1.09ドル (1.4oz)  
初年度売上目標 12百万ドル

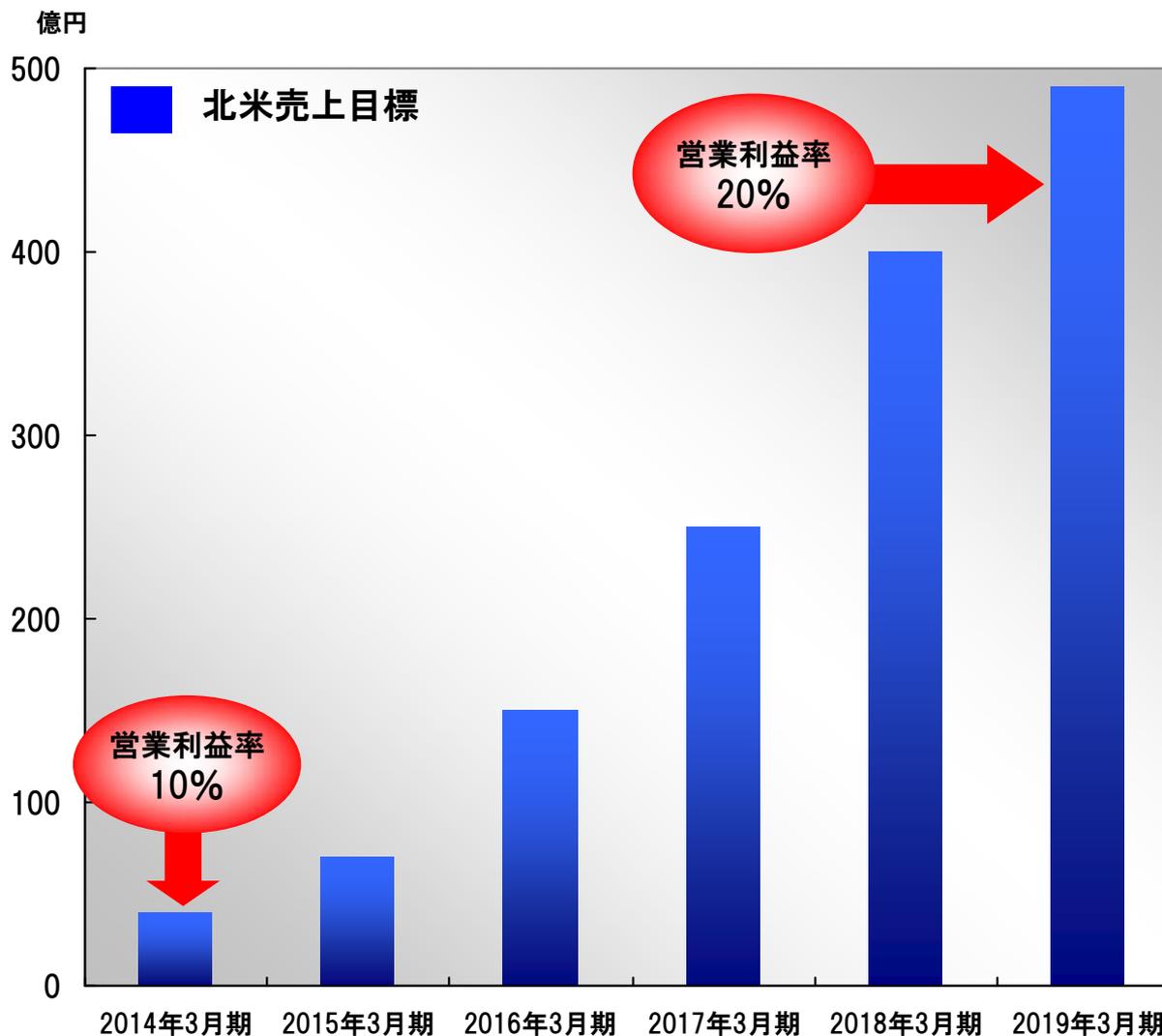
設備投資額 16億円

生産能力 24百万米ドル (カルビー出荷ベース)、60百万パック/年間

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

# 北米事業 売上・利益目標

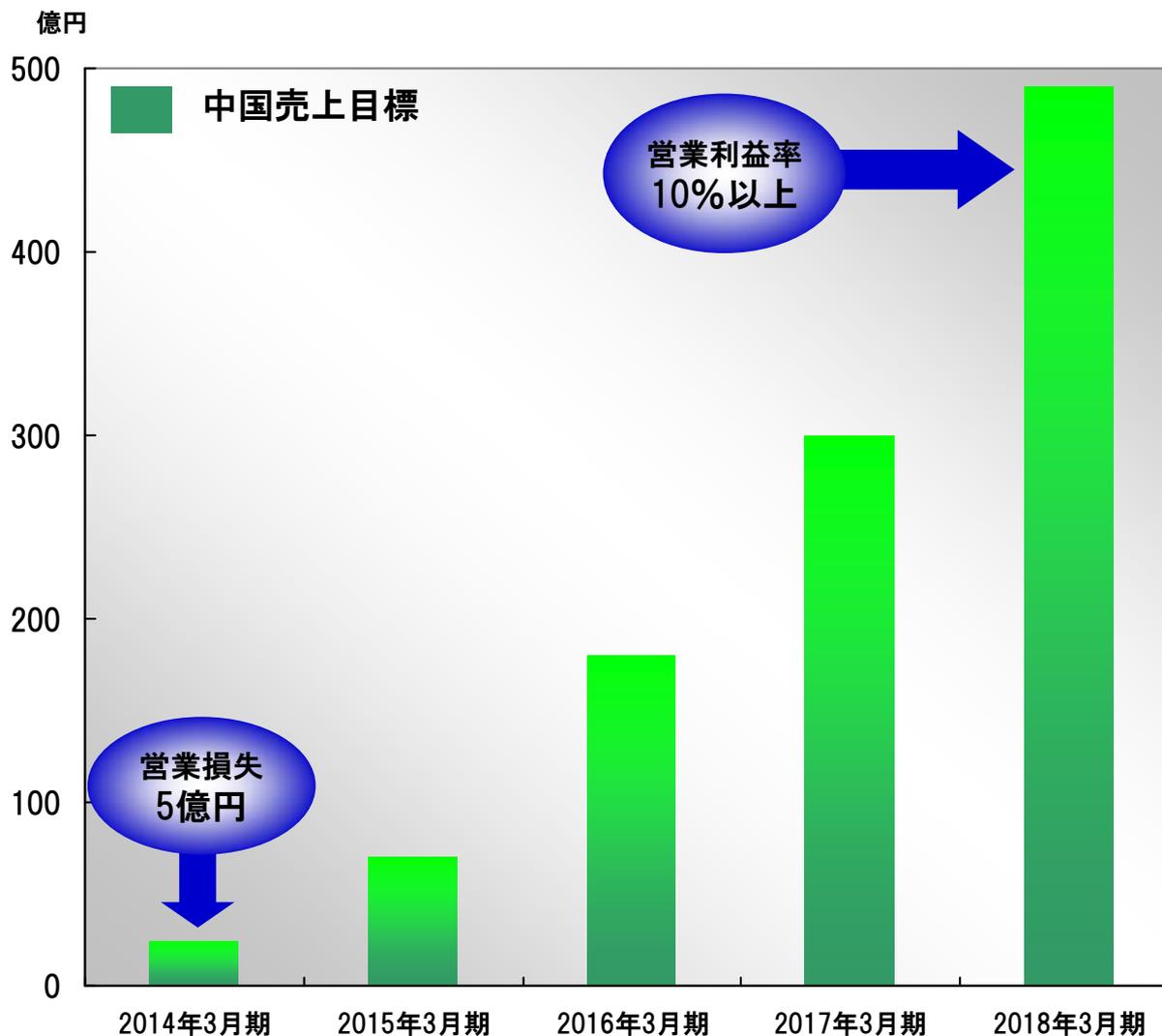


## 康師傅・伊藤忠商事との合併会社 2013年4月より杭州で事業開始

- ✓ 4月10日 出荷開始
- ✓ Jagabee 3アイテム・小麦系 4アイテムでスタート
- ✓ 上海地区のモダントレード・トラディショナルトレードで販売



# 中国事業 売上・利益目標



# 成名毎在窮苦日 敗事多因得意時

名を成すは毎に窮苦の日ツネにあり、  
事の敗るるは多く得意の時による



# 2013年3月期業績・2014年3月期事業方針

---

代表取締役社長兼COO

伊藤 秀二

## 成果

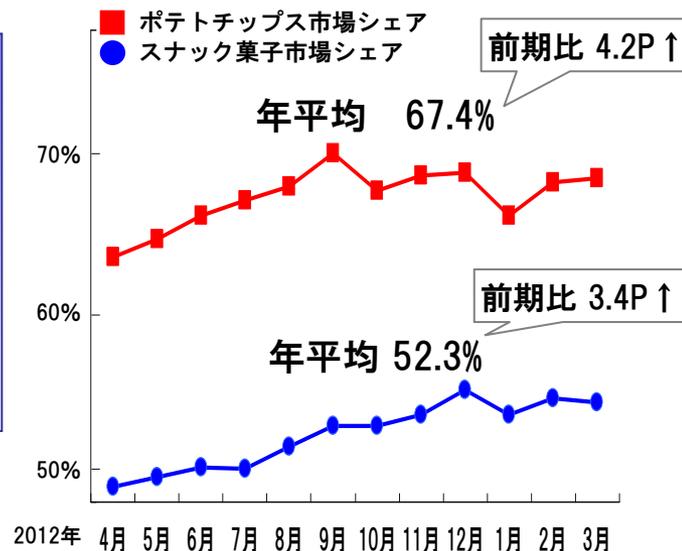
### 国内シェア拡大

- ・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（期初計画）57.2% → （実績）**56.2%**

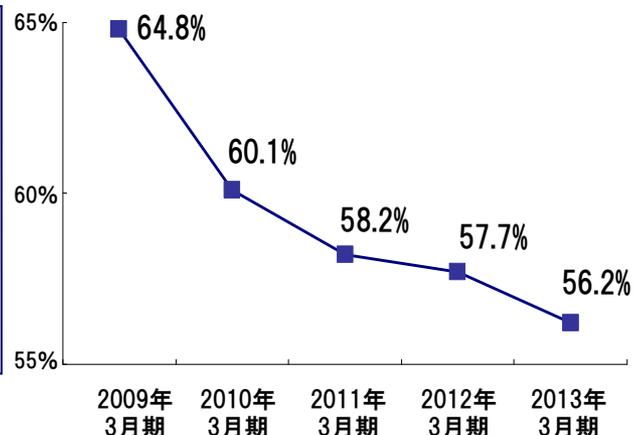
## 市場シェア



## 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

## 売上原価率の推移



	2012年3月	2013年3月期	伸び率	修正 計画比
	百万円	百万円	%	%
売上高	163,268	179,411	+ 9.9	102.3
売上総利益	69,081	78,522	+ 13.7	101.8
販売管理費	56,833	62,731	+ 10.4	102.3
販売費	21,590	25,791	+19.5	101.9
物流費	12,171	12,238	+ 0.6	100.9
人件費	15,183	16,007	+ 5.4	103.3
その他	7,888	8,694	+10.2	103.5
営業利益	12,247	15,790	+ 28.9	99.9
経常利益	12,486	17,127	+ 37.2	104.4
特別損益	448	△ 1,148	—	—
当期純利益	7,096	9,440	+ 33.0	108.5

## 過去最高売上・利益を更新

### 売上高

ポテト系スナック、新製品（Vegips）、フルグラ、海外が牽引

### 売上総利益率

増収による利益増と稼働率の上昇により、43.8%となり、前期比1.5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

### 営業外収益

為替差益 1,115百万円

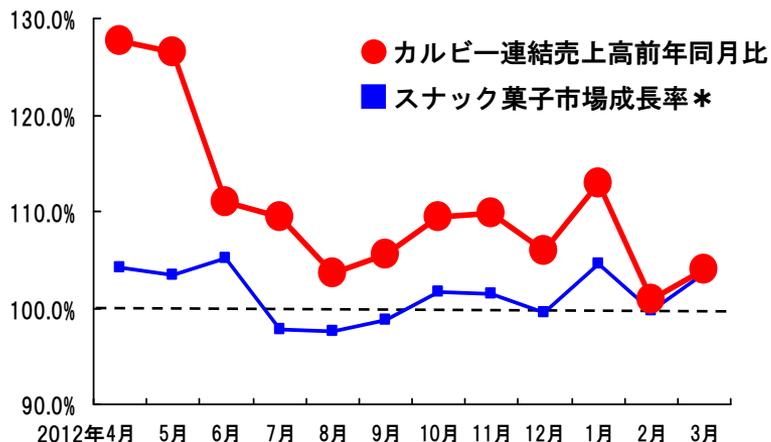
### 営業利益率

8.8%（前期比1.3ポイントアップ）

### 特別損失

製品回収関連費用	370百万円
業務委託契約改定損	322百万円
ひとくち美膳生産設備 廃棄・減損	278百万円

## ■ 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	+	16,142
ポテトチップス	+	4,149
じゃがりこ	+	2,263
ポテト系スナック計	+	8,018
ベジップス等新規スナック	+	2,844
海外	+	2,067
シリアル食品	+	2,322
その他	+	890

## ■ ポテト系スナック

### ポテトチップス

定番品 ▶ 増量キャンペーンにより伸長  
堅あげポテト ▶ 規格改定により好調

### じゃがりこ

Lサイズの導入などにより定番品が好調  
期間限定品も寄与

## ■ 新製品

『Vegips』新ラインの稼働により  
10月から全国展開



## ■ シリアル食品

『フルグラ』がシリアル市場でシェア20%を  
超す圧倒的No.1ブランド\*に成長



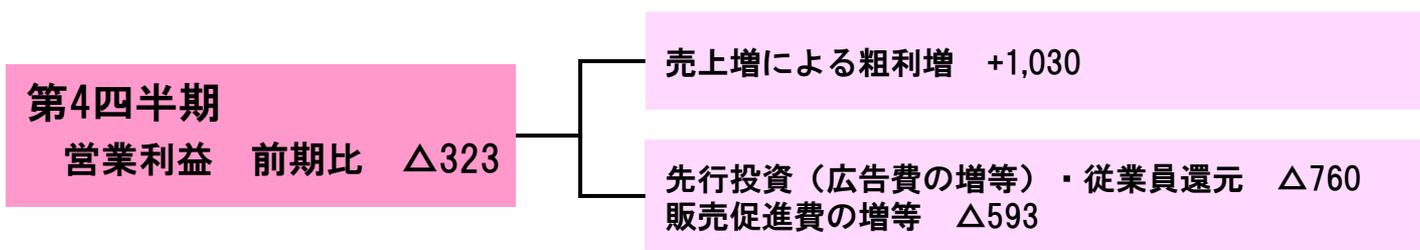
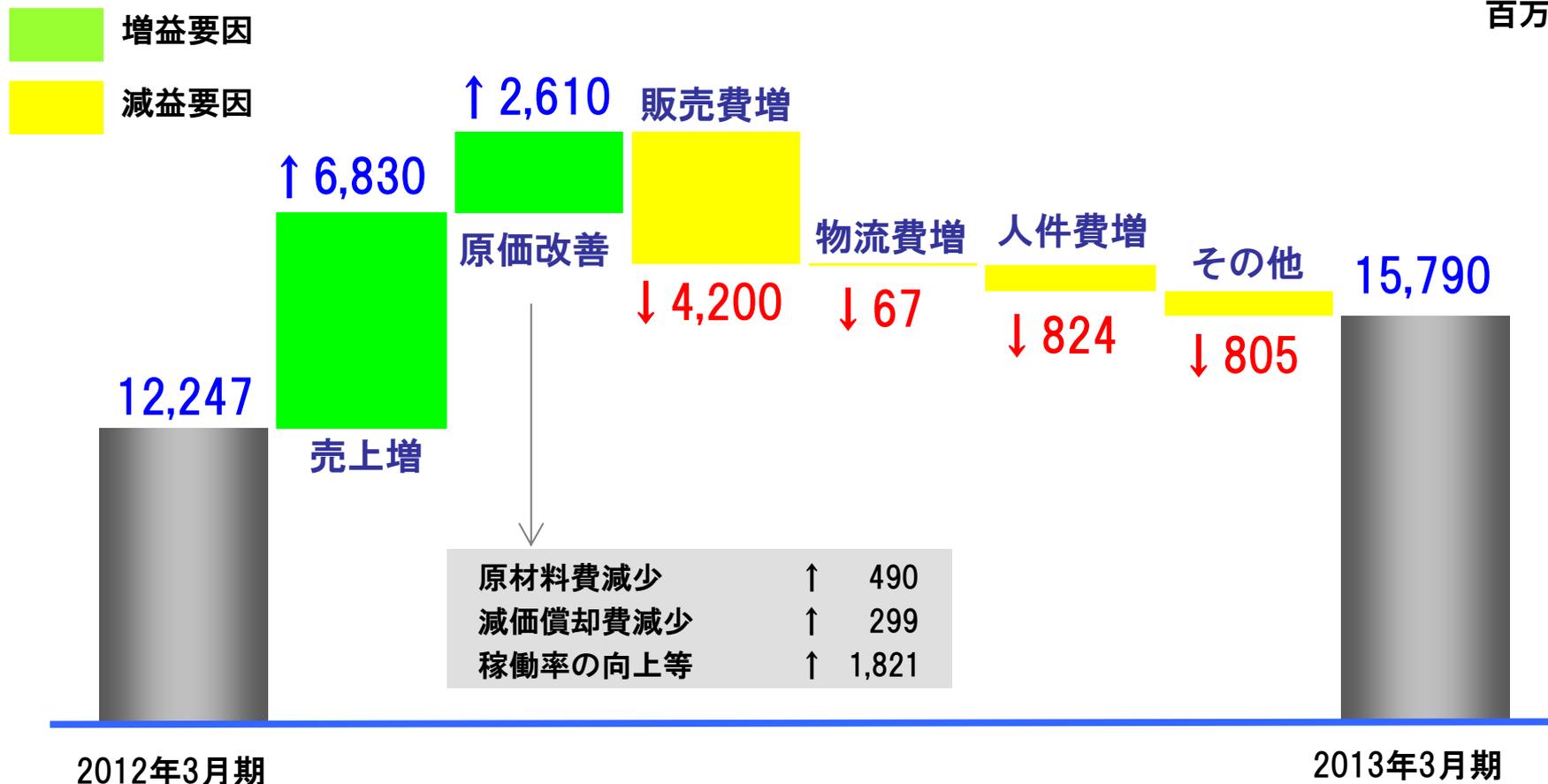
## ■ 海外

全ての国で増収

\*出所：インテージSRI・全国全業態 ベース：販売金額 2012年4月～2013年3月累計

# 2013年3月期 営業利益の増減分析

百万円



	2013年3月期 実績	2014年3月期 見通し	伸び率
	百万円	百万円	%
売上高	179,411	190,000	+ 5.9
売上総利益	78,522	83,770	+ 6.7
販売管理費	62,731	65,770	+ 4.8
販売費	25,791	27,300	+5.9
物流費	12,238	12,870	+5.2
人件費	16,007	16,500	+3.1
その他	8,694	9,100	+4.7
営業利益	15,790	18,000	+14.0
経常利益	17,127	18,000	+ 5.1
特別損益	△ 1,148	—	—
当期純利益	9,440	10,400	+10.2

## 二桁増益を目指す

### 売上高

新製品(Vegips)、フルグラ、海外展開を強化

### 売上総利益率

円安により食油等の原材料価格は上昇する見通し



コスト・リダクションを推進し  
44.1%(前期比0.3ポイントアップ)を目指す

### 販売管理費

#### 販売費

海外は積極的投下  
国内は効率的運用を実施

### 営業利益率

9.5% (前期比0.7ポイントアップ)

## ■ 製品別売上高 前年同期比

百万円

売上高	+	10,588
<b>国内</b>	+	5,576
ポテト系スナック	+	2,721
ベジップス等新規スナック	+	1,125
シリアル食品	+	903
その他	+	826
<b>海外</b>	+	5,011
北米	+	1,983
中国	+	1,564
韓国	+	592
その他	+	871

## ■ ポテト系スナック

ポテトチップス プロモーション強化  
Jagabee 新定番(野菜コンソメ)発売



## ■ Vegips

TVCF、プロモーション強化  
2013年6月 新製品発売



## ■ シリアル食品

『フルグラ』  
秋にキャンペーンを実施

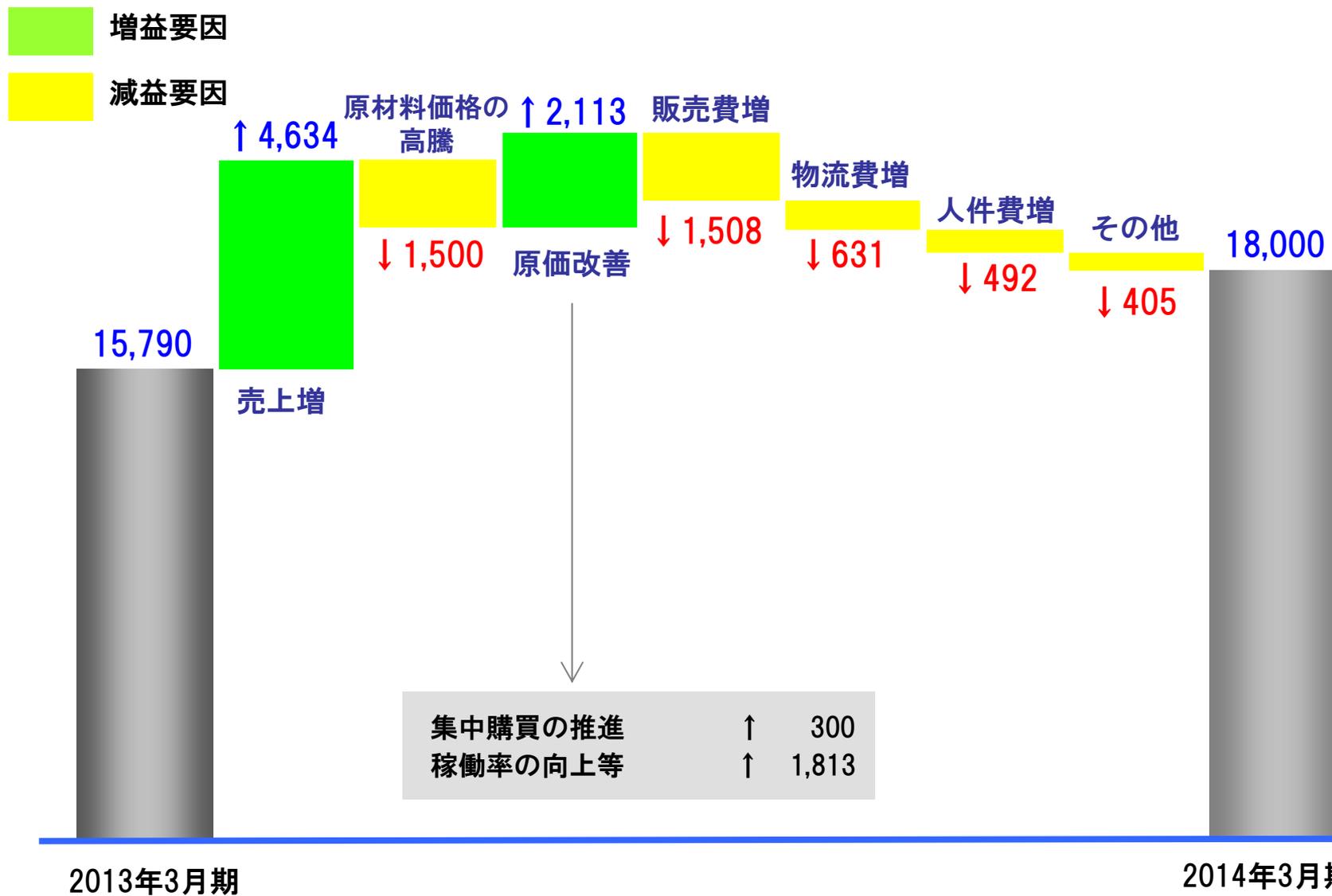


## ■ 海外

北米 Ruffles® Crispy Friesの販売開始  
Snapea Crispsをリニューアル  
中国 Jagabee、小麦系の販売開始

# 2014年3月期 営業利益の増減分析

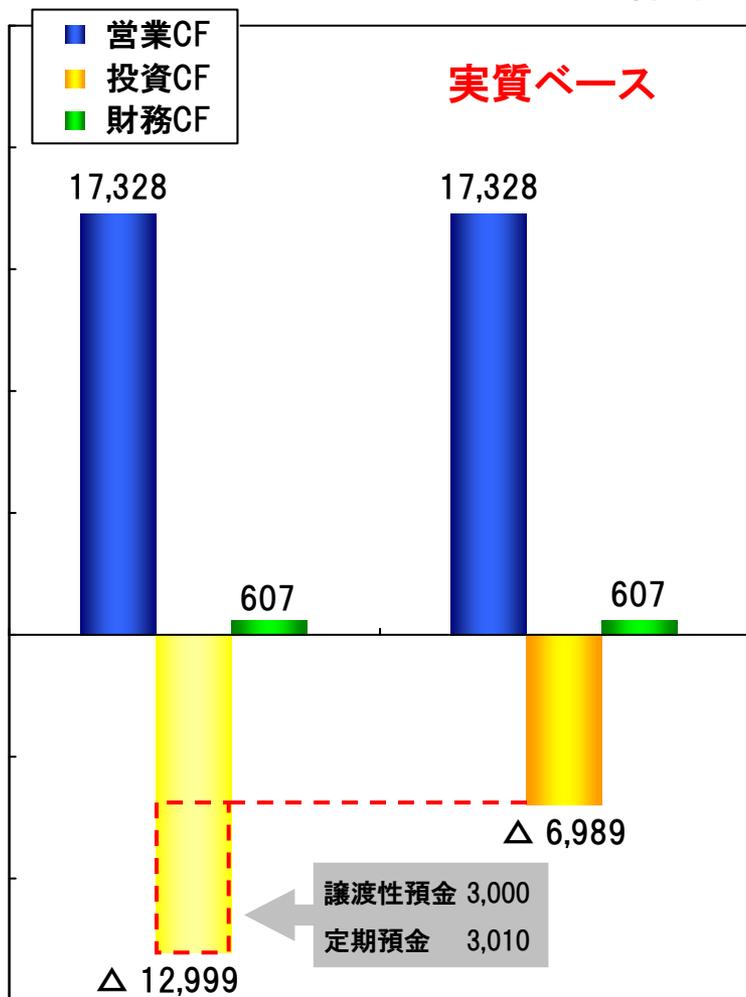
百万円



# 連結キャッシュ・フローの増減

2013年3月期

百万円



現金・現金同等物は11,893百万円増加

※3ヶ月超の定期預金等を含む実質ベース

営業活動によるキャッシュ・フロー +17,328

税金等調整前当期純利益	+ 15,979
減価償却費	+ 6,318
法人税等の支払額	△ 6,148

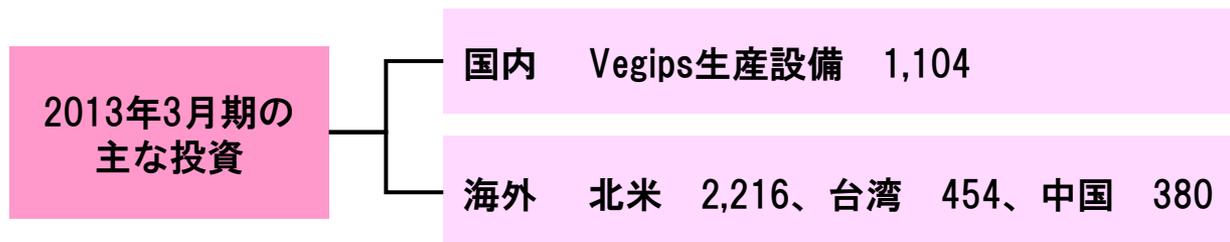
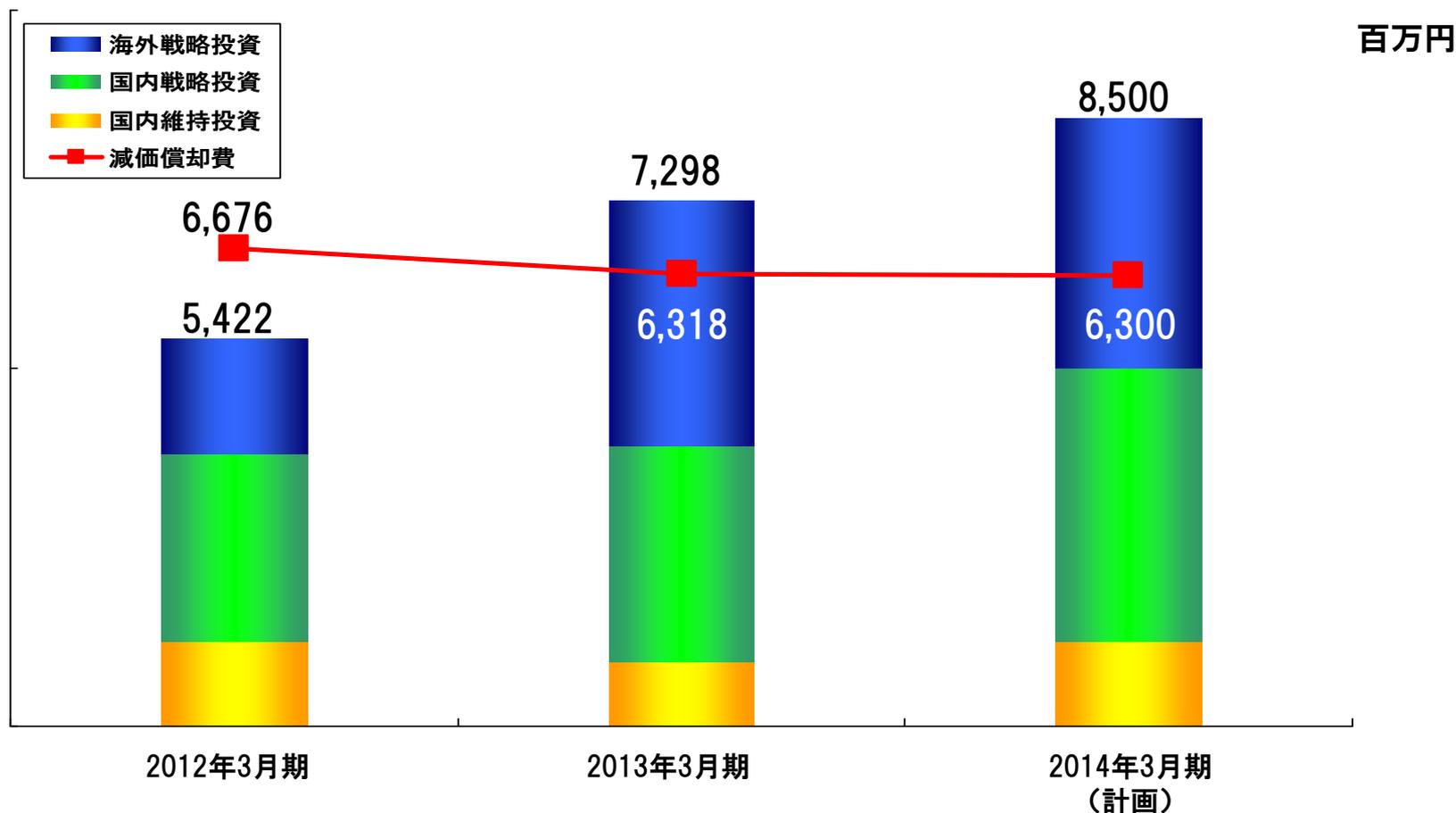
投資活動によるキャッシュ・フロー △ 6,989

固定資産の取得による支出	△ 7,298
--------------	---------

財務活動によるキャッシュ・フロー + 607

ストックオプションの行使による収入	+ 634
配当金の支払額	△ 1,523
少数株主からの払込みによる収入	+ 1,614

# 設備投資・減価償却費



# 参考資料

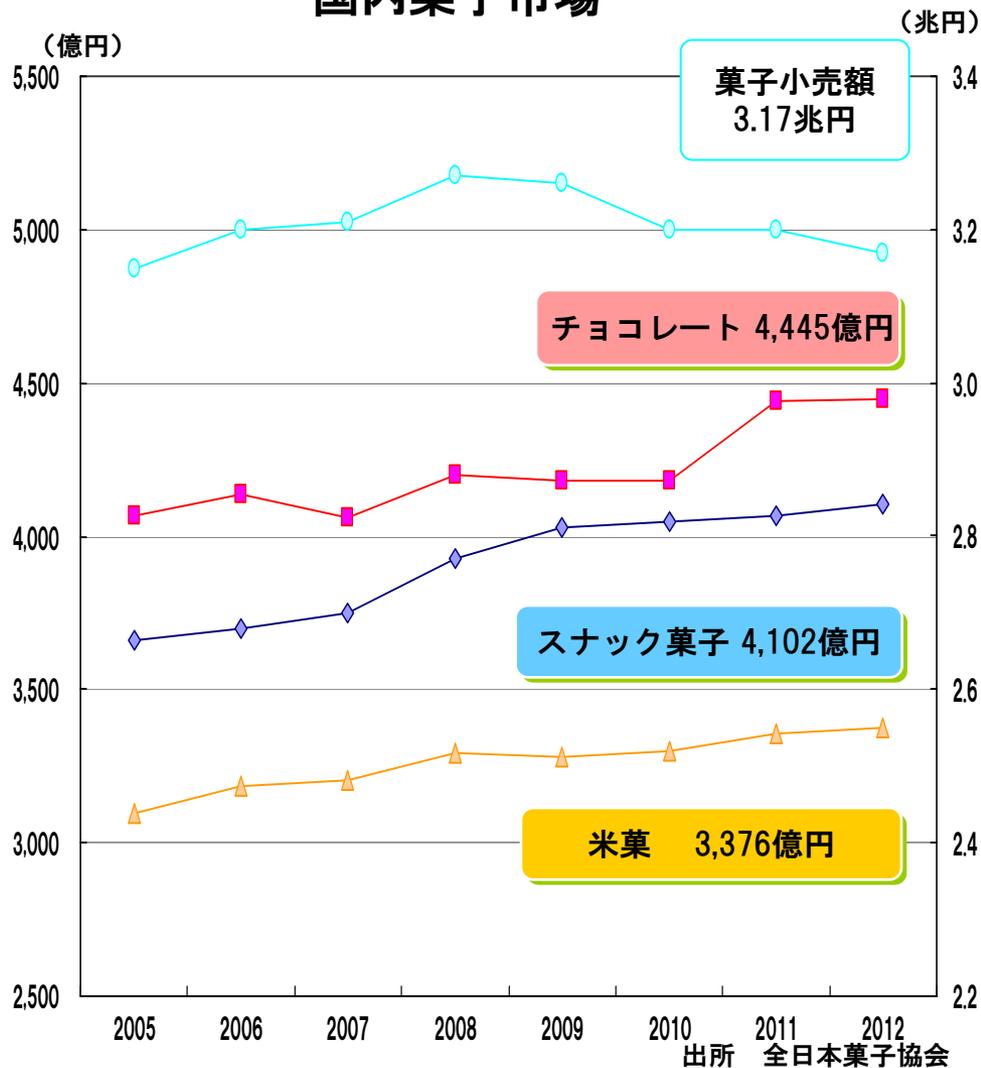
# 製品別売上高

百万円

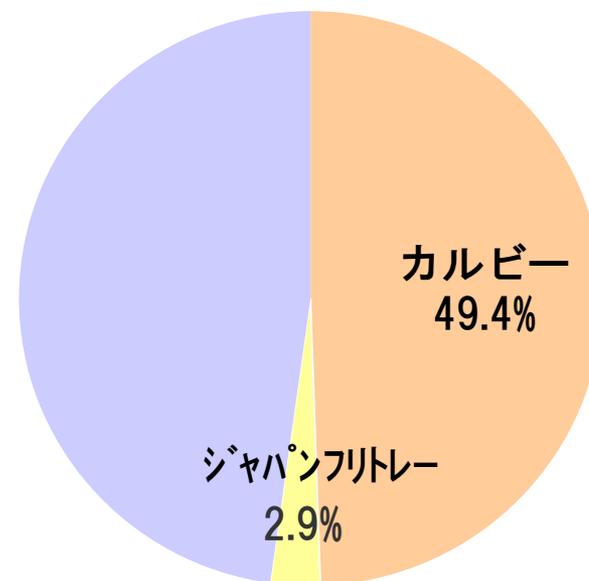
	2012年3月期			2013年3月期		
	金額	構成比	伸び率	金額	構成比	伸び率
ポテト系スナック	95,755	58.6%	+1.7%	103,774	57.8%	+8.4%
ポテトチップス	58,750	36.0%	△0.4%	62,900	35.1%	+7.1%
じゃがりこ	26,314	16.1%	+6.3%	28,577	15.9%	+8.6%
Jagabee	8,394	5.1%	+4.2%	9,537	5.3%	+13.6%
小麦系スナック	20,092	12.3%	+2.5%	21,457	12.0%	+6.8%
コーン系スナック	13,262	8.1%	+3.8%	13,286	7.4%	+0.2%
ベジップス等新規スナック	2,285	1.4%	+105.9%	5,129	2.9%	+124.4%
海外	7,155	4.4%	+41.0%	9,222	5.1%	+28.9%
その他	2,697	1.7%	+9.9%	2,789	1.6%	+3.4%
スナック計	141,248	86.5%	+4.5%	155,659	86.8%	+10.2%
ベーカリー	13,375	8.2%	+2.8%	12,863	7.2%	△3.8%
シリアル	6,147	3.8%	+15.3%	8,470	4.7%	+37.8%
その他食品計	19,523	12.0%	+6.4%	21,334	11.9%	+9.3%
役務提供	2,495	1.5%	+23.4%	2,417	1.3%	△3.1%
売上高合計	163,268	100.0%	+5.0%	179,411	100.0%	+9.9%

			2012年3月期	2013年3月期	伸Ⓕ率
北米		百万円	1,650	2,029	+23.0%
		千ドル	20,877	24,288	+16.3%
香港		百万円	1,661	1,949	+17.4%
		千HKドル	163,568	181,662	+11.1%
タイ		百万円	1,826	2,025	+10.9%
		千バーツ	708,896	746,258	+5.3%
韓国		百万円	1,225	1,929	+57.4%
		百万ウォン	17,450	25,807	+47.9%
中国		百万円	791	1,041	+31.6%
		千元	64,050	78,886	+23.2%
台湾		百万円	—	246	—
		千NTドル	—	79,504	—

## 国内菓子市場

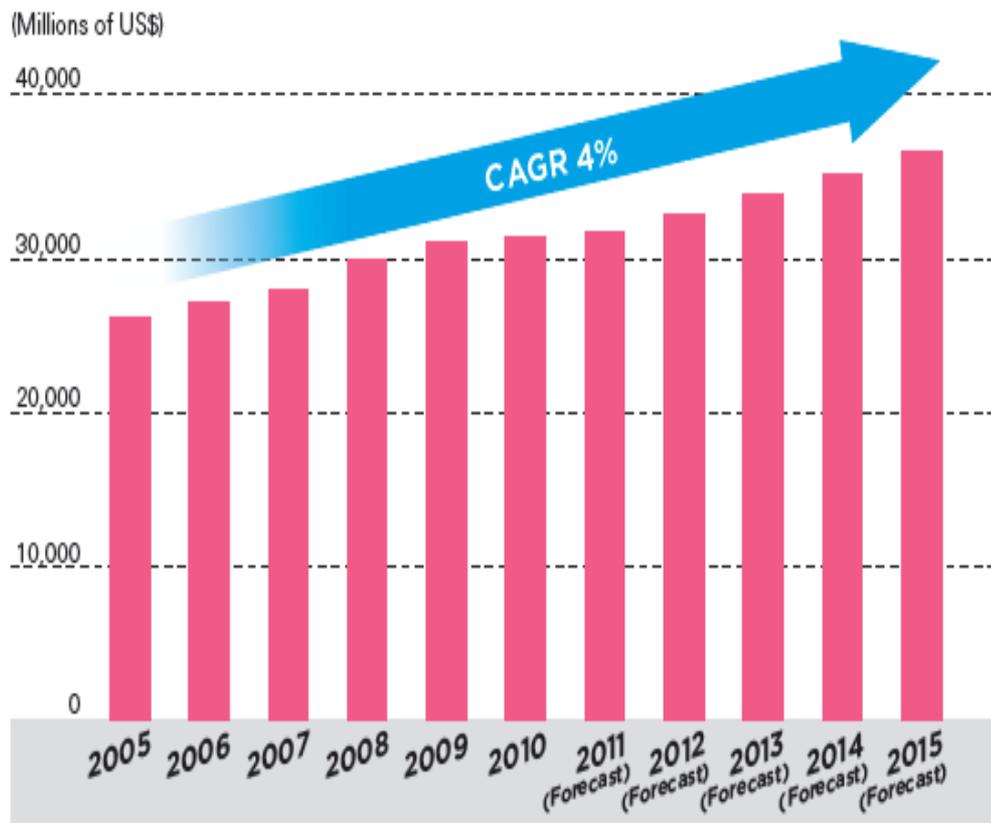


## 国内スナック市場シェア



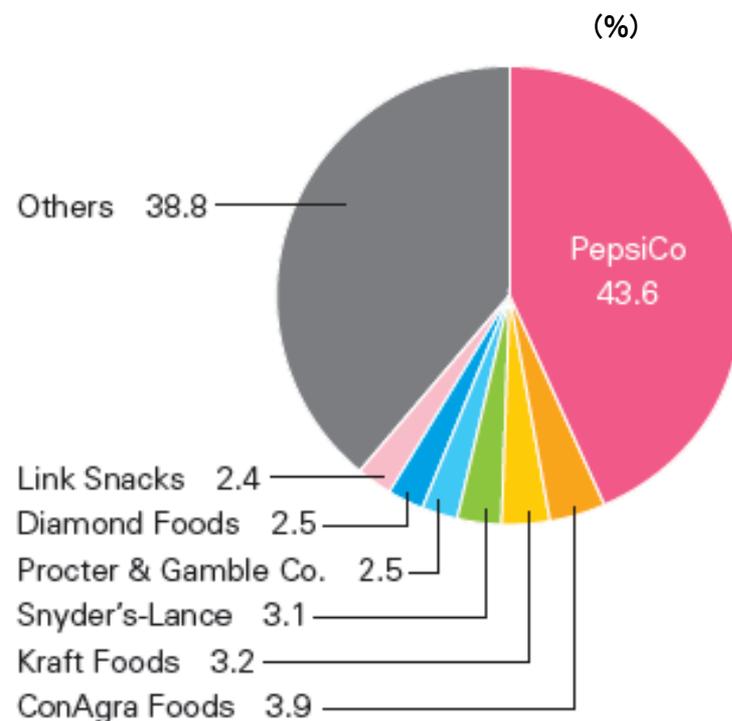
出所 インテージSRI・全国全業態、ベース：販売金額  
2012年4月～2013年3月累計

## 北米スナック市場規模推移



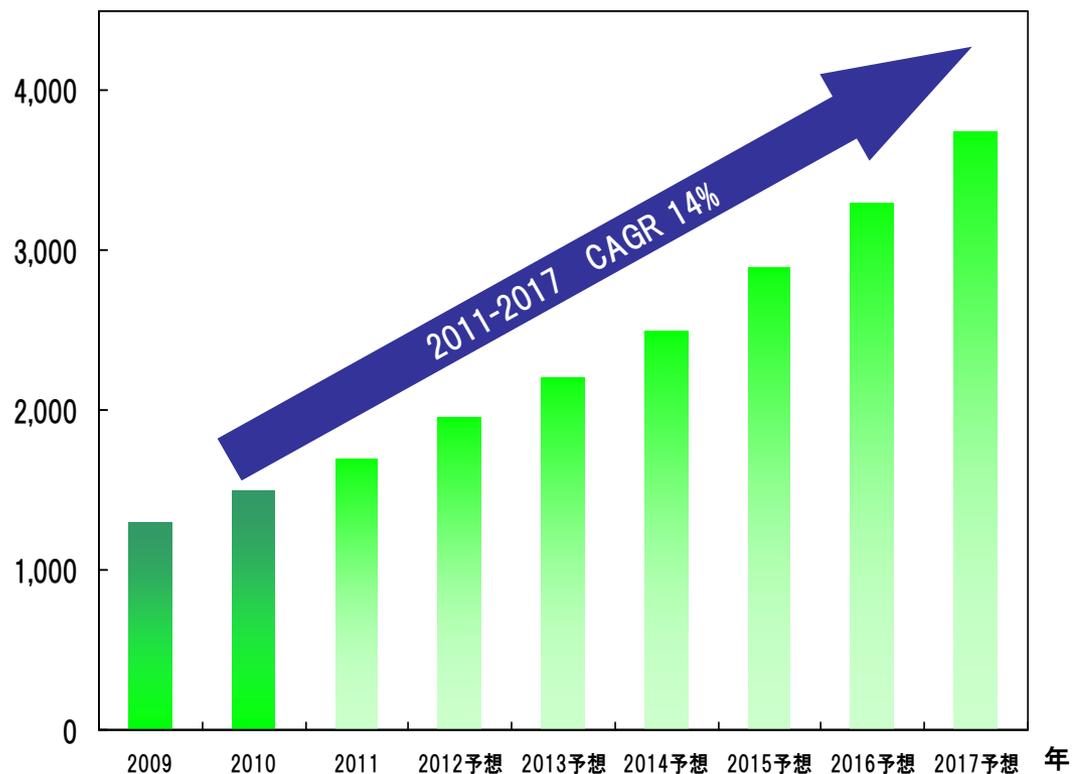
Source: Euromonitor Sweet and Savoury Snacks

## 市場シェア

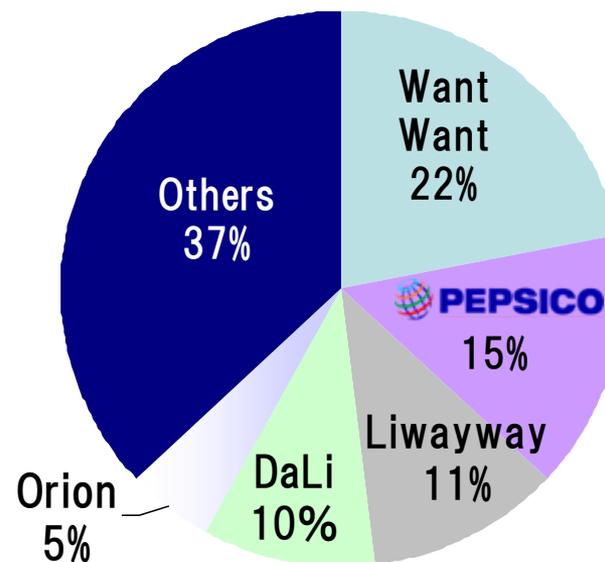


## 中国スナック市場規模推移

億円



## 市場シェア



\* 市場規模、市場シェアの出所はNielsen

## 2013年5月10日開催 2013年3月期決算説明会での主な質疑応答

### 【今期の見通しについて】

#### Q1 売上目標は保守的か？

国内売上については、少子化とデフレーションの継続により、市場の伸びが期待できませんので、やや保守的に見積もっております。国内の増収要因のうち、半分はフルグラとベジップスの寄与によるものです。

海外売上はもっと伸ばしたいと考えていますが、北米と中国がスタートしたばかりですので、こちらも保守的に見積もっております。北米については、Ruffles® Crispy Friesが市場に受け入れられれば、期待以上の売上になると思いますが、実際に販売してみないと分かりません。4月から出荷を開始しておりますが、実際に店頭に並ぶのは5月20日です。

中国は、販売価格を2、3割下げないと爆発的に伸びないかも知れません。そのために、抜本的にコストを下げるプロジェクトを進めております。

#### Q2 コスト・リダクションの効果を21億円見込んでいるが、達成可能か？前期の第4四半期にコスト・リダクションの効果がでていないことを踏まえて、回答してほしい。

前期の稼働率は80%で前々期比で6ポイント上昇しました。今期は3~4ポイントの上昇を見込んでおります。コスト・リダクションが簡単ではなくなってきたのは事実ですが、生産体制の見直し等、できることはまだまだありますので、それを着実に実行すれば達成可能だと考えています。

前期の第4四半期の原価率が計画より上昇した要因は、先行投資を行ったことによるものです。次期以降につながる工場の消耗品の購入や従業員に対する還元を行いました。これは費用ではなく、前向きな投資と考えています。これらの影響を除けば、第4四半期においてもコスト・リダクションの効果はでております。

#### Q3 販売費が前期に比べ15億円増加する見通しだが、国内と海外、どちらが増加するのか？

売上比では前期と今期は同レベルです。これまでは国内中心に使ってききましたが、海外を増やす計画です。

### 【北米事業について】

#### Q4 Ruffles® Crispy Friesの小売価格をどうやって下げることができたのか？

当初は1ドル49セントで販売する計画でしたが、この価格は高すぎると思いましたので、フリトレーのトップマネジメントと直接交渉しました。その結果、1ドル09セントでまで下げることができました。カルビーの出荷価格は40セントで当初計画から変更ありません。

#### Q5 営業利益率20%は達成可能か？

北米で事業をするなら20%でも低いと考えています。今期も10%以上を目指しています。ただし、ビジネスは結果ですから、結果をきちんと出して、ご報告したいと思っております。

以上