

カルビーグループ決算説明会

2010年4月1日～2011年3月31日

カルビー株式会社 2011.5.10



掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビーグループの強みと成長戦略

代表取締役会長兼CEO

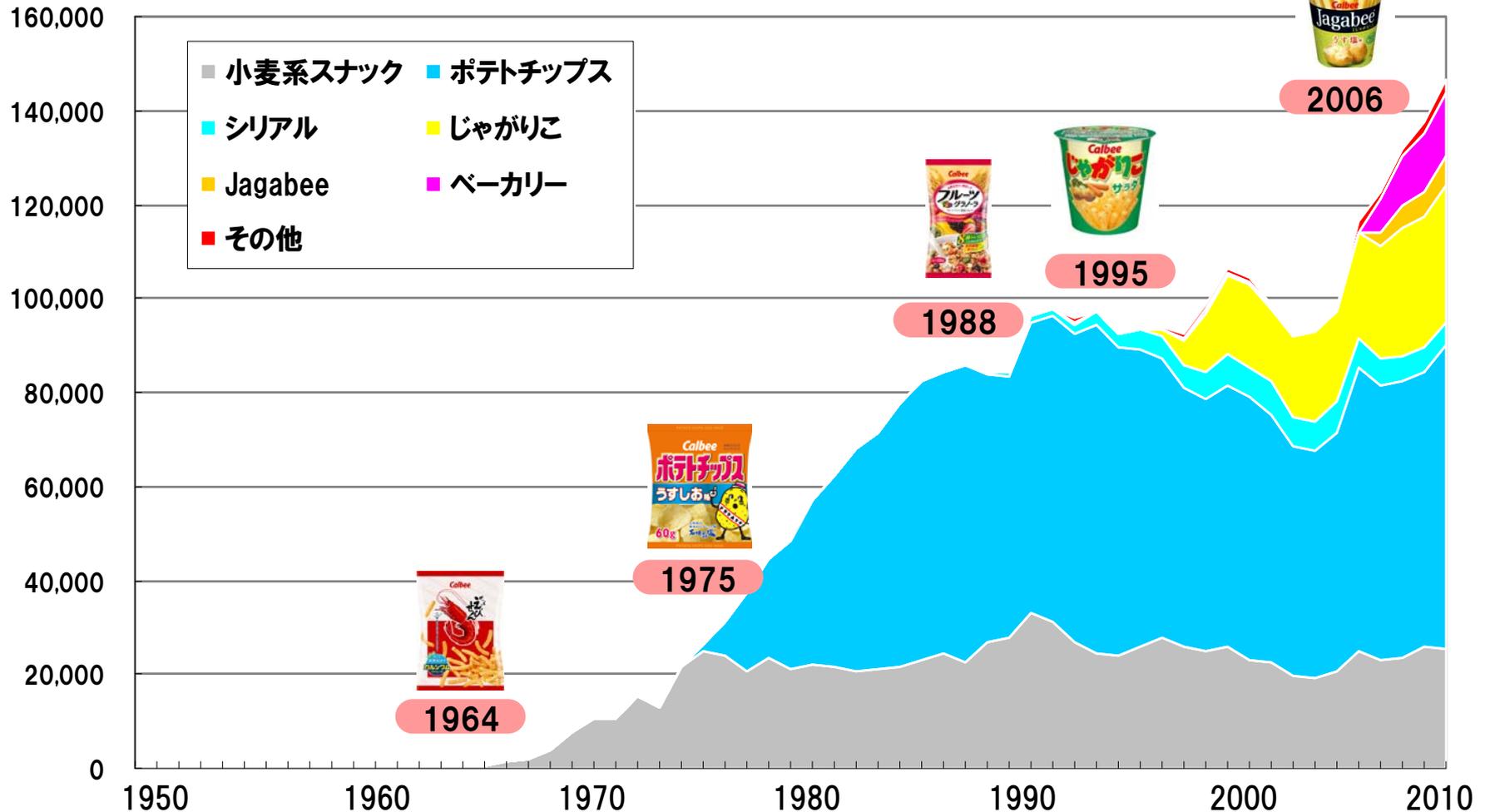
松本 晃

10年毎の大型製品によって成長を実現

製品別売上高推移

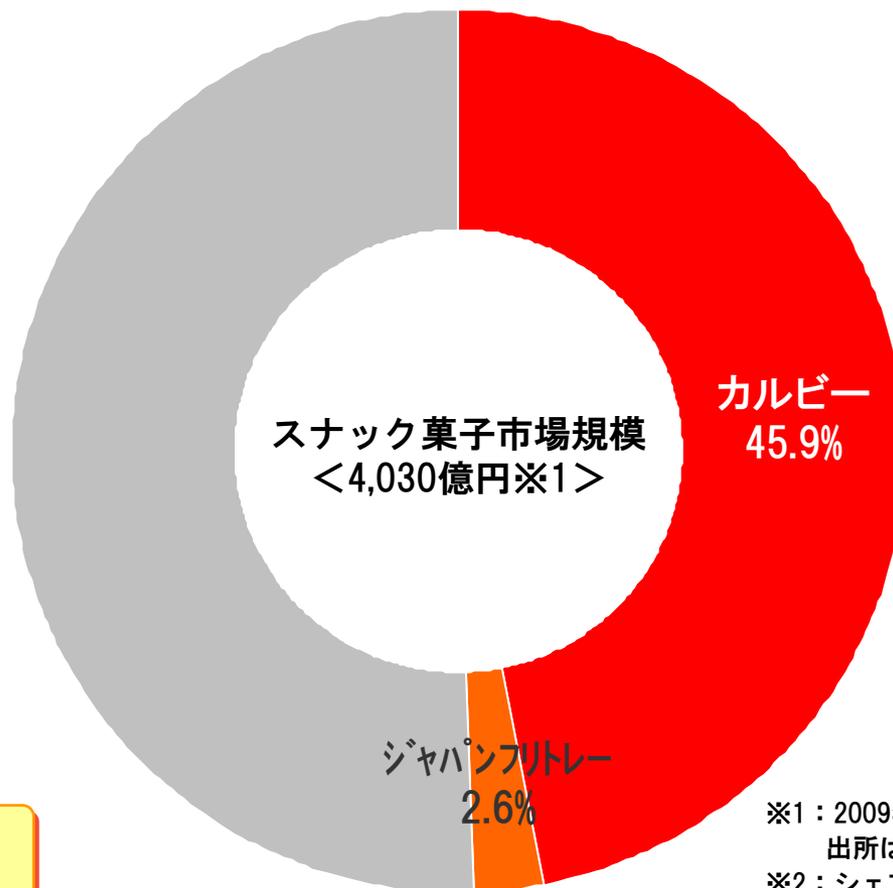
※2005年度より連結数値を反映

(百万円)



カルビーグループは、スナック菓子市場において50%近いシェアを占める

■ 国内スナック菓子メーカー別シェア



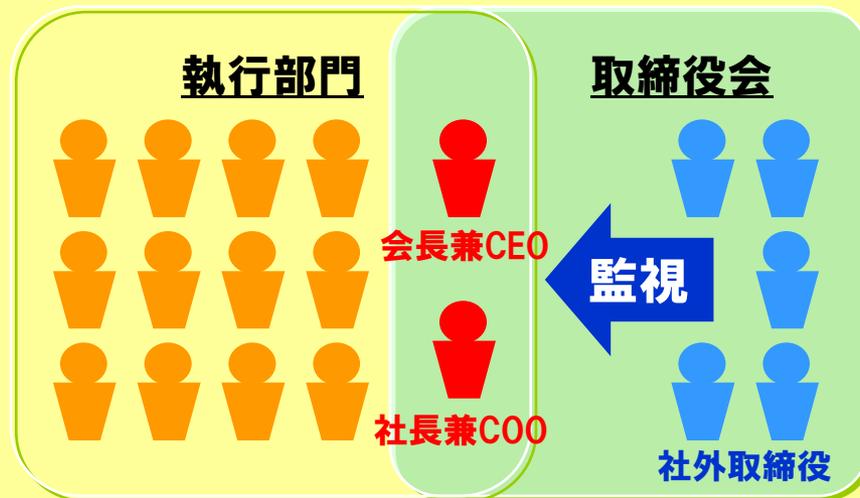
菓子市場規模
<3兆2,570億円※1>

※1：2009年小売金額
出所は全日本菓子協会

※2：シェアの出所はインテージSRI・全国全業態
ベース：販売金額
2010年4月～2011年3月

創業家経営から、
より透明性の高い経営へ

社外取締役 2名から5名へ
社内取締役 9名から2名へ

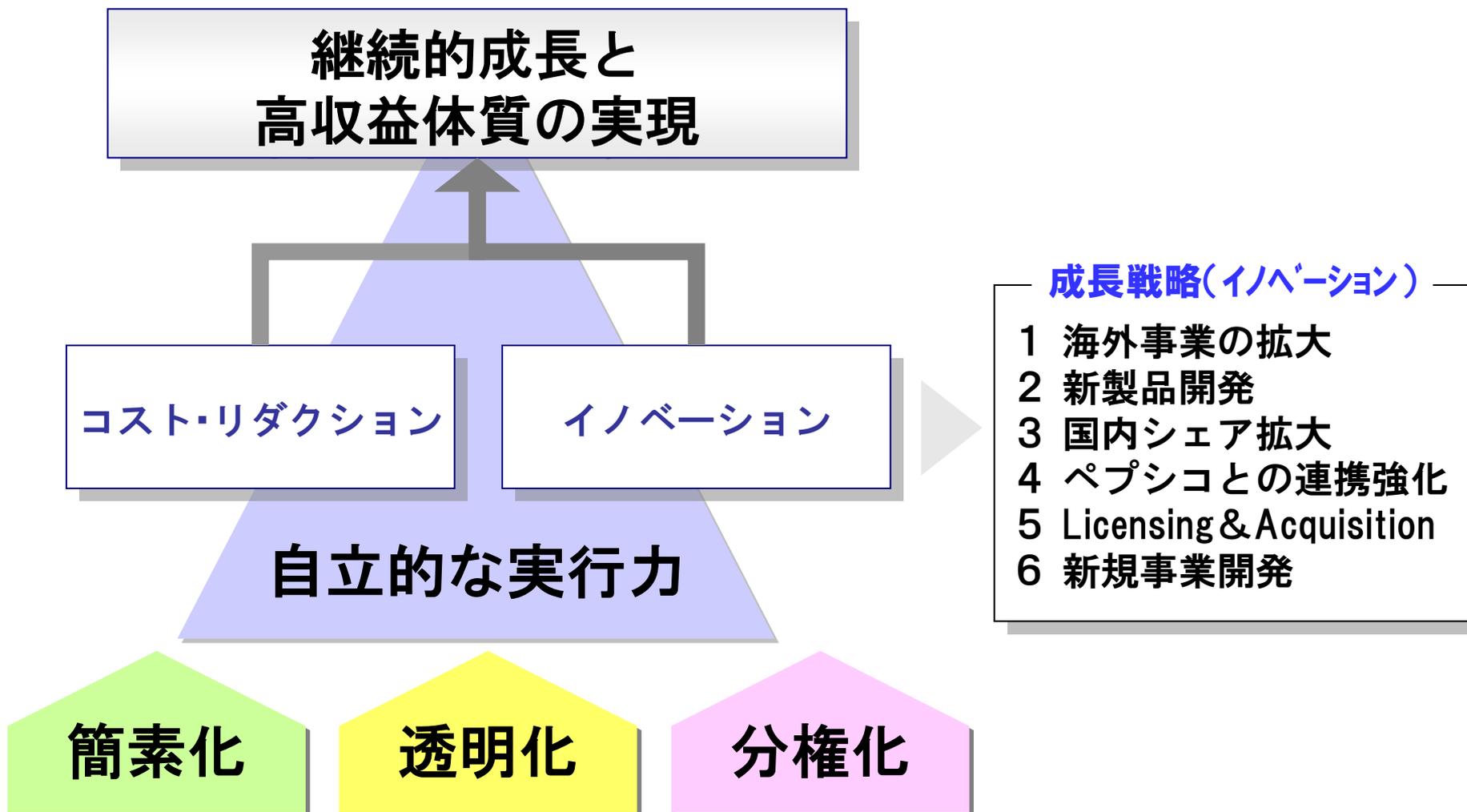


企業体質の変革
～利益体質強化を追及～

グローバル企業への挑戦



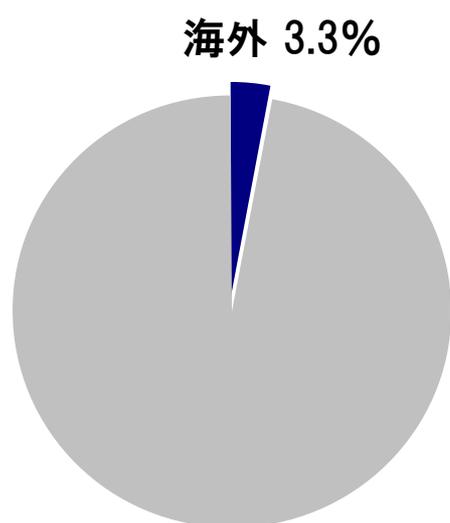
事業パートナーとして両社の経営能力を組み合せ、シナジー効果の発揮を目指す



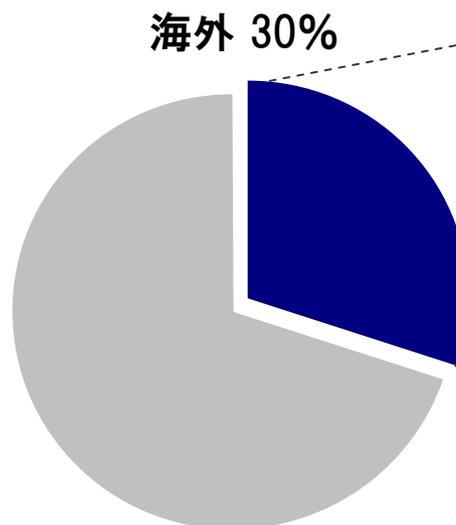
海外売上比率30%以上のグローバル企業へ

国内・海外の売上比率

戦略地域



2011年3月期 実績



目 標

| | |
|-------------|--|
| 中 国 |  |
| 米 国 |  |
| アジア 除く中国 | 韓国・タイ 台湾・香港 |

へテ製菓とのライセンス契約をJV契約に切替 韓国市場でのカルビーブランドのポジショニングアップを図る

- 韓国はアジアにおいて日本、中国に次ぐ有望市場
- 2003年にへテ製菓とライセンス契約を締結
- へテ製菓・クラウン製菓(へテ製菓の親会社)の市場シェアは約21%
- カルビー・へテ商品の市場シェアは約5%



- へテ製菓との合併会社設立
 - 調 印 2011年4月29日
 - 設 立 2011年6月27日(予定)
 - 出資比率 カルビー 50% へテ製菓 50%
 - カルビー よりCEOを派遣(連結子会社化予定)
- 合併会社の目標
 - 5年以内に売上高 3,000百万円 営業利益率10%を目指す

国内菓子メーカー売上高No.1 ・ スナック菓子市場シェア60%以上

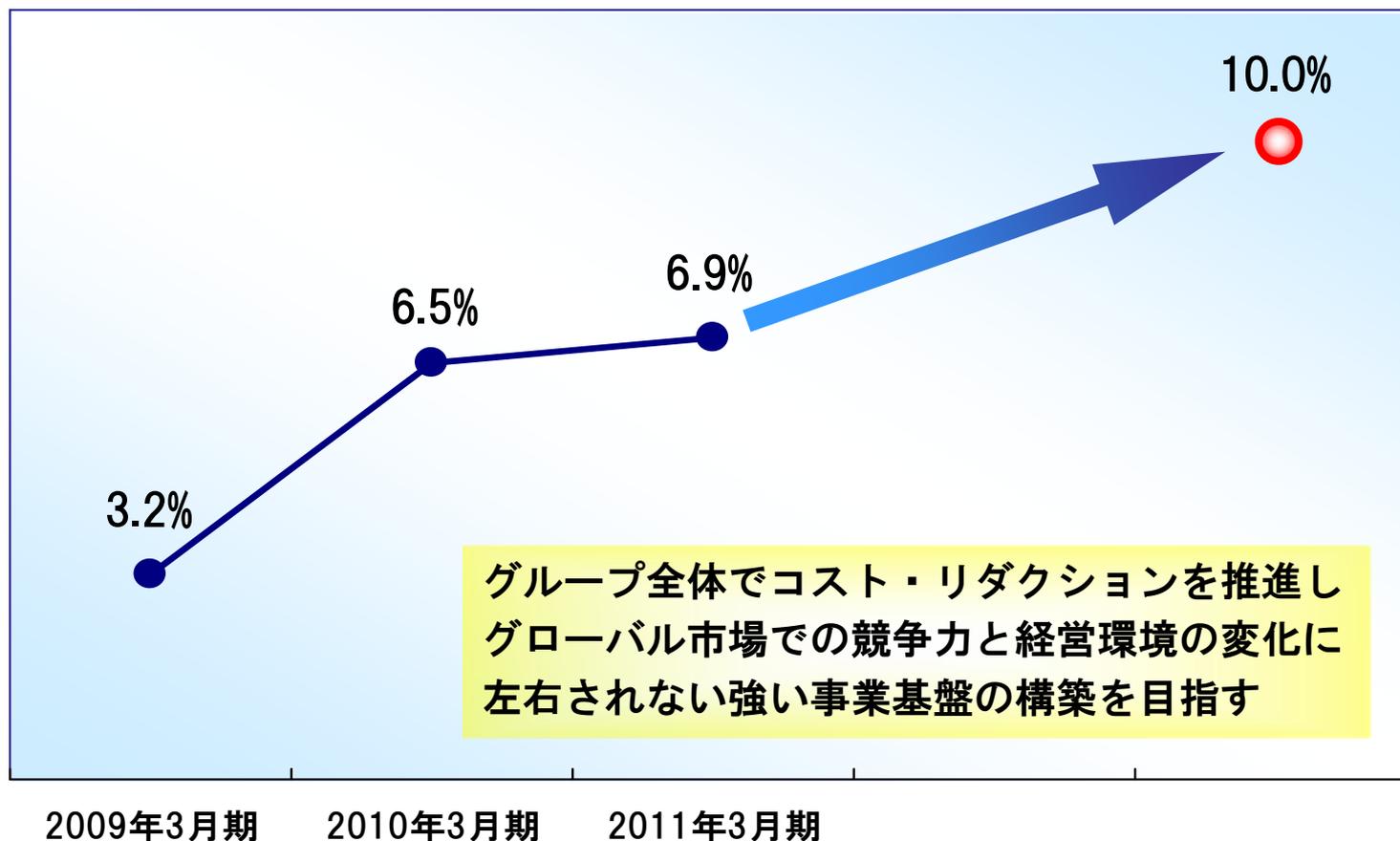
新製品開発

既存製品リニューアル

営業力強化

- | | | | |
|----------------|-------|-----|-------|
| ■ 国内菓子売上 | No. 3 | ▶▶▶ | No. 1 |
| ■ スナック菓子市場シェア | 48.5% | ▶▶▶ | 60%以上 |
| ■ ポテトチップス市場シェア | 62.8% | ▶▶▶ | 70%以上 |

グローバル企業並みの営業利益率を目指す



2011年3月期総括・2012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（前期）60.4% →（当期）62.5%
→スナック市場シェア拡大 48.5%（前期末比 2.4Pup）

出所：インテージSRI ベース：販売金額・全国全業態 前期：2009/4～2010/3 当期：2010/4～2011/3

■ コスト・リダクション

- ・売上原価率（計画）59.5% →（実績）58.2%

今後の課題

■ 東日本大震災の影響

- ・消費低迷、電力不足、原材料供給不安・価格上昇への対応

■ 海外事業の拡大

■ 新製品（Vegips、ひとくち美膳）の販売拡大

■ さらなるコスト・リダクション

| | 2010年3月期 | 2011年3月期 | 伸び率 |
|-------|----------|----------|-------|
| | 百万円 | 百万円 | % |
| 売上高 | 146,452 | 155,529 | + 6.2 |
| 売上総利益 | 58,411 | 65,047 | +11.4 |
| 販売管理費 | 48,878 | 54,329 | +11.2 |
| 販売費 | 16,316 | 20,180 | +23.7 |
| 物流費 | 10,486 | 11,372 | + 8.4 |
| 人件費 | 13,693 | 14,536 | + 6.2 |
| その他 | 8,381 | 8,240 | △ 1.7 |
| 営業利益 | 9,533 | 10,717 | +12.4 |
| 経常利益 | 9,539 | 10,570 | +10.8 |
| 特別損益 | △ 1,991 | △ 2,238 | — |
| 当期利益 | 4,017 | 4,253 | + 5.9 |

売上高

ポテト系スナック、コーン系スナックが牽引

売上総利益

コスト・リダクション
原材料価格の下落
増収による稼働率の向上

販売管理費

国内シェア拡大のため、販売促進費を積極投入（前期比+3,740百万円）

特別損益

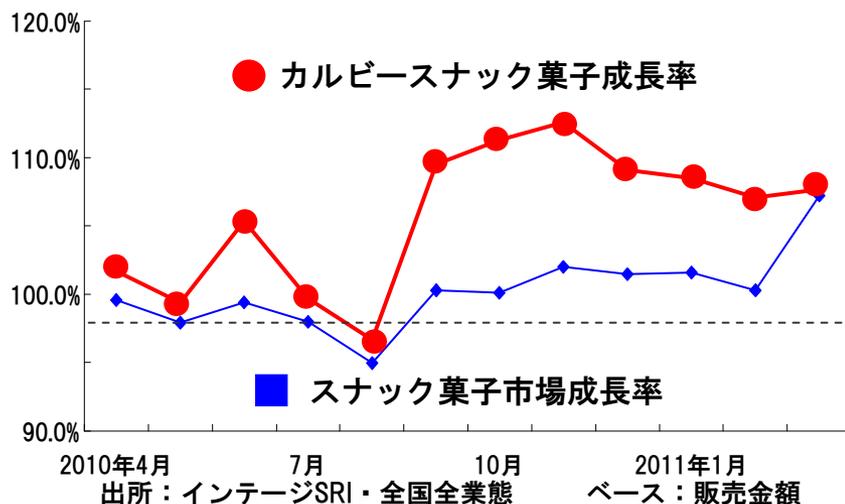
| | |
|---------|------------|
| 固定資産売却益 | + 967百万円 |
| 災害損失 | △ 2,162百万円 |
| 固定資産除却損 | △ 494百万円 |
| 資産除去債務 | △ 351百万円 |

■ 被害にあった生産拠点と復旧状況

| 拠 点 名 | 新宇都宮工場 | 下妻工場 | 研究開発本部内工場 | 清原工場 |
|---------|---|------------------|------------------|-------------------|
| 所 在 地 | 栃木県 | 茨城県 | 栃木県 | 栃木県 |
| 生 産 品 目 | ポテトチップス Jagabee 小麦系スナック | じゃがりこ | Vegips等の新製品 | かっぱえびせん シリアル食品 |
| 被 害 内 容 | 建屋、ラインの一部 | ラインの一部 | 建屋、ラインの一部 | 建屋、ラインの一部 |
| 復 旧 状 況 | 小麦系スナック生地 ラインを除き 復旧済み (4月27日～) | 復旧済み (3月22日～) | 復旧済み (4月19日～) | 復旧済み (4月13日～) |
| 損 失 額 | 563百万円 | 18百万円 | 647百万円 | 296百万円 |

※ 生産停止中は他地区の工場より代替供給
 その他（製品廃棄、災害支援金等） 636百万円

■ 市場全体の伸びを大きく上回って成長



■ 増収要因 製品別 百万円

| 製品別 | 増収要因 (百万円) |
|--------------|------------|
| 売上高 | + 9,076 |
| ポテトチップス | + 3,995 |
| Jagabee | + 2,566 |
| ポテト系スナック計 | + 6,645 |
| コーン系スナック | + 2,673 |
| ベーカリー・シリアル食品 | + 410 |
| その他 | △ 652 |

■ ポテト系スナック

ポテトチップス

- ・ 『のりしお』 リニューアル
 - ・ 辛味系新製品 2品投入
 - ・ 厚切りブランド活性化
- 通年展開と季節限定製品発売



Jagabee

- ・ 販売チャネルの拡大
- ・ バターしょうゆ発売



■ コーン系スナック

- ・ ジャパンフリトレー(株)の子会社化の効果が12ヶ月寄与(前期は9ヶ月)

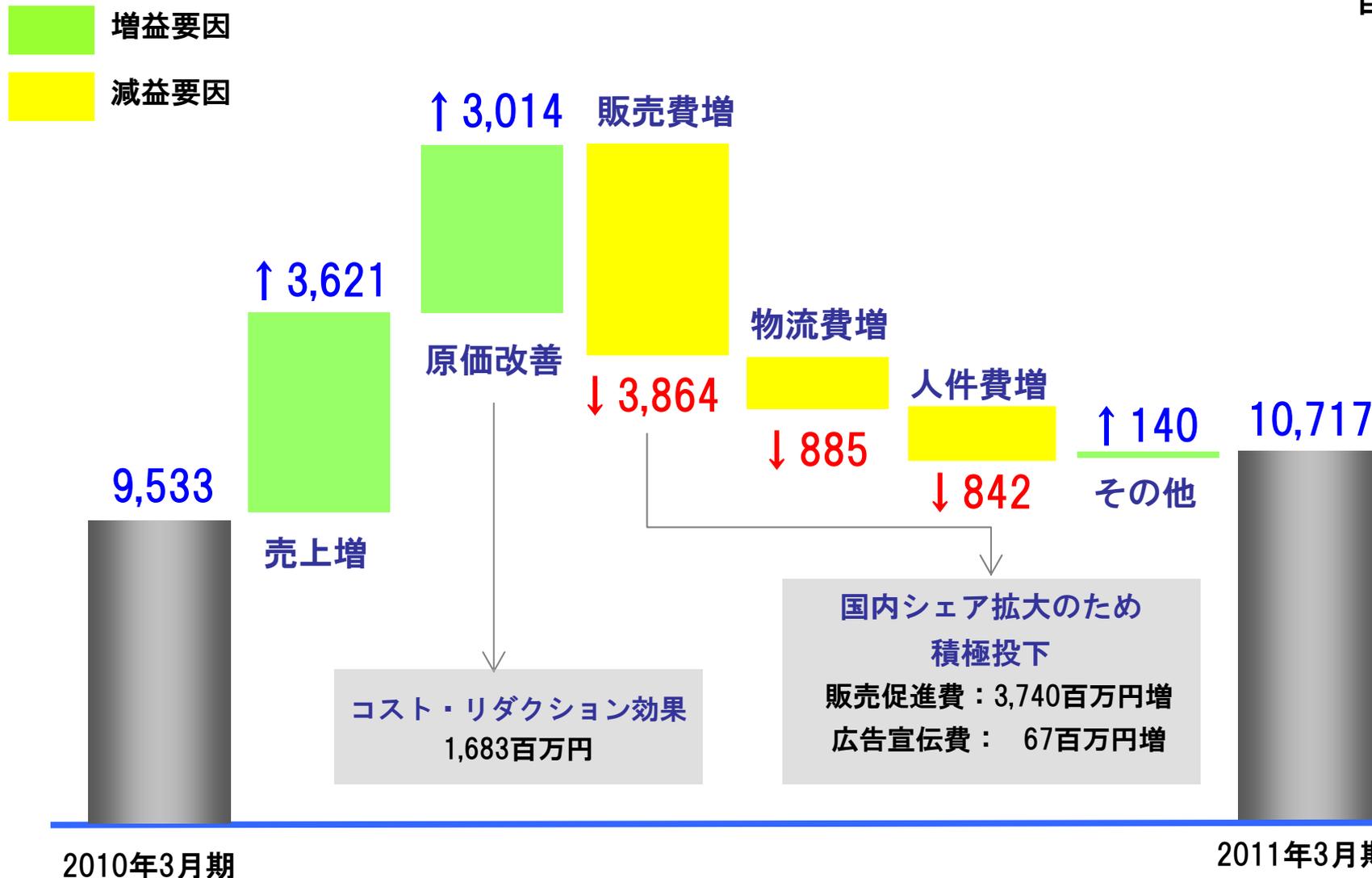
■ その他食品

- ・ フルグラ好調



2011年3月期 営業利益の増減分析

百万円



| | 2011年3月期 実績 | 2012年3月期 見通し | 伸び率 |
|-------|----------------|-----------------|-------|
| | 百万円 | 百万円 | % |
| 売上高 | 155,529 | 160,000 | + 2.9 |
| 売上総利益 | 65,047 | 65,600 | + 0.9 |
| 販売管理費 | 54,329 | 54,600 | + 0.5 |
| 販売費 | 20,180 | 20,000 | △ 0.9 |
| 物流費 | 11,372 | 11,700 | + 2.9 |
| 人件費 | 14,536 | 14,900 | + 2.5 |
| その他 | 8,240 | 8,000 | △ 2.9 |
| 営業利益 | 10,717 | 11,000 | + 2.6 |
| 経常利益 | 10,570 | 11,000 | + 4.1 |
| 特別損益 | △ 2,238 | — | — |
| 当期利益 | 4,253 | 6,000 | +41.1 |

計画の前提

東日本大震災の影響については、現時点で把握できているもののみ、織り込んで策定

売上高

ポテト系スナック及び新製品の販売強化

売上総利益

コスト・リダクションの推進と稼働率の向上を図るが、原材料価格の上昇が見込まれるため、利益率は0.8ポイントダウンを見込む

販売管理費

コストリダクションの推進
販売費は前年水準を維持

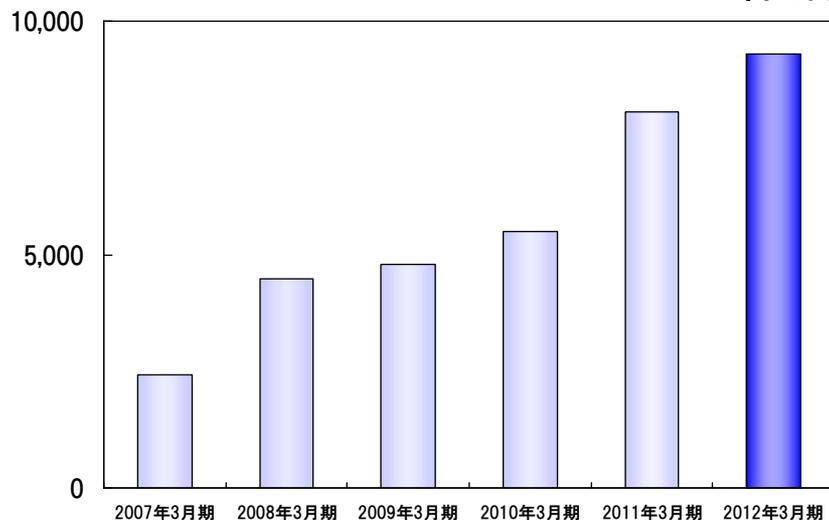
■ 増収要因

百万円

| 売上高 | |
|-----------|---------|
| | + 4,470 |
| ポテトチップス | + 1,066 |
| Jagabee | + 1,232 |
| ポテト系スナック計 | + 2,168 |
| 海外 | + 1,192 |
| 新製品・その他 | + 1,110 |

■ Jagabee売上推移

百万円



■ ポテト系スナック

ポテトチップス

- ・厚切りブランド活性化
- ・堅あげ 新フレーバー投入



Jagabee

- ・マーケティング強化
TVCF展開、サンプリングの実施
- ・ソルト&ペッパー発売



■ 新製品

- ・Vegips
- ・ひとくち美膳



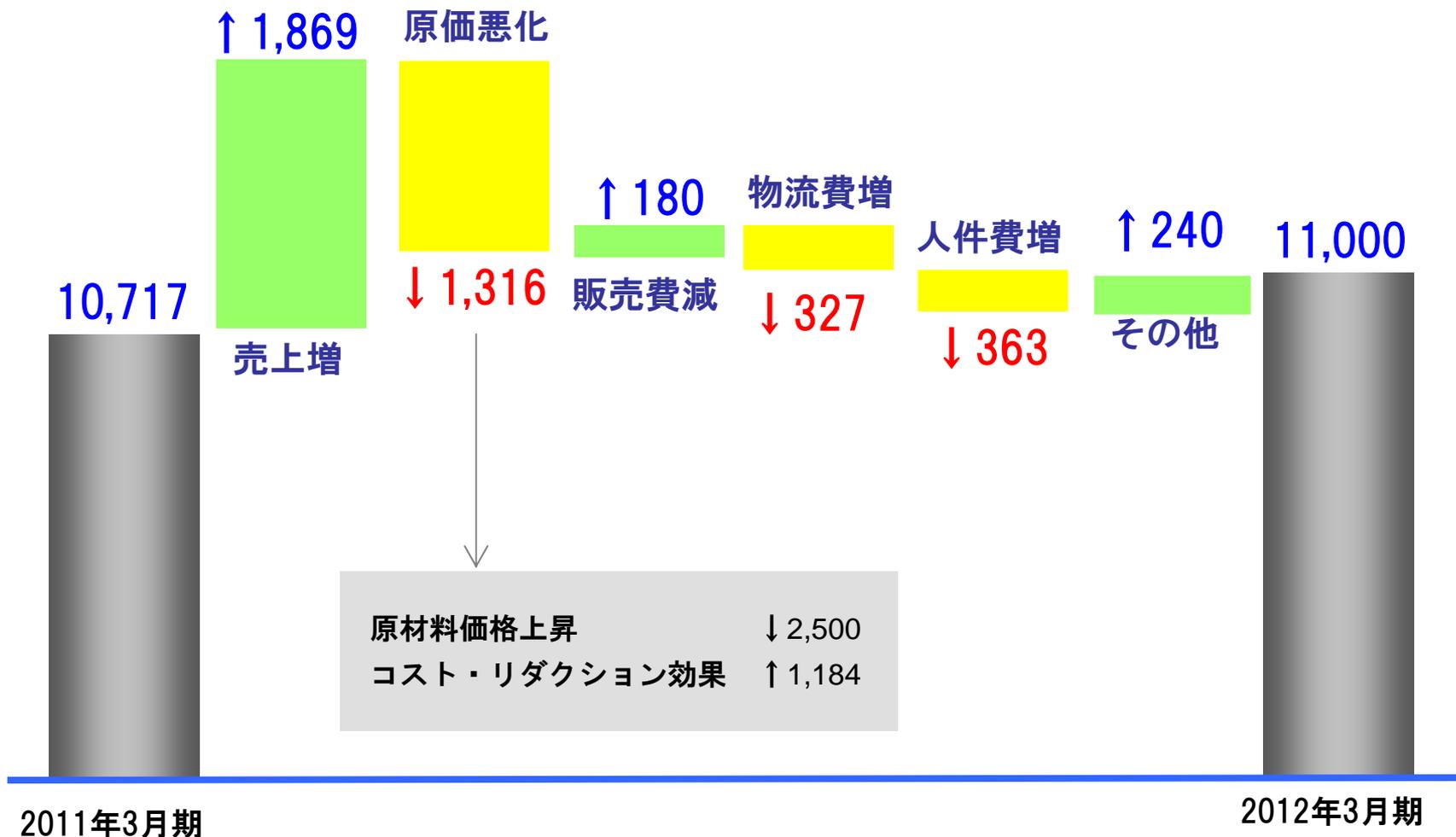
■ 海外

- ・韓国及びタイでの新展開

2012年3月期 営業利益の増減分析

- 増益要因
- 減益要因

百万円



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

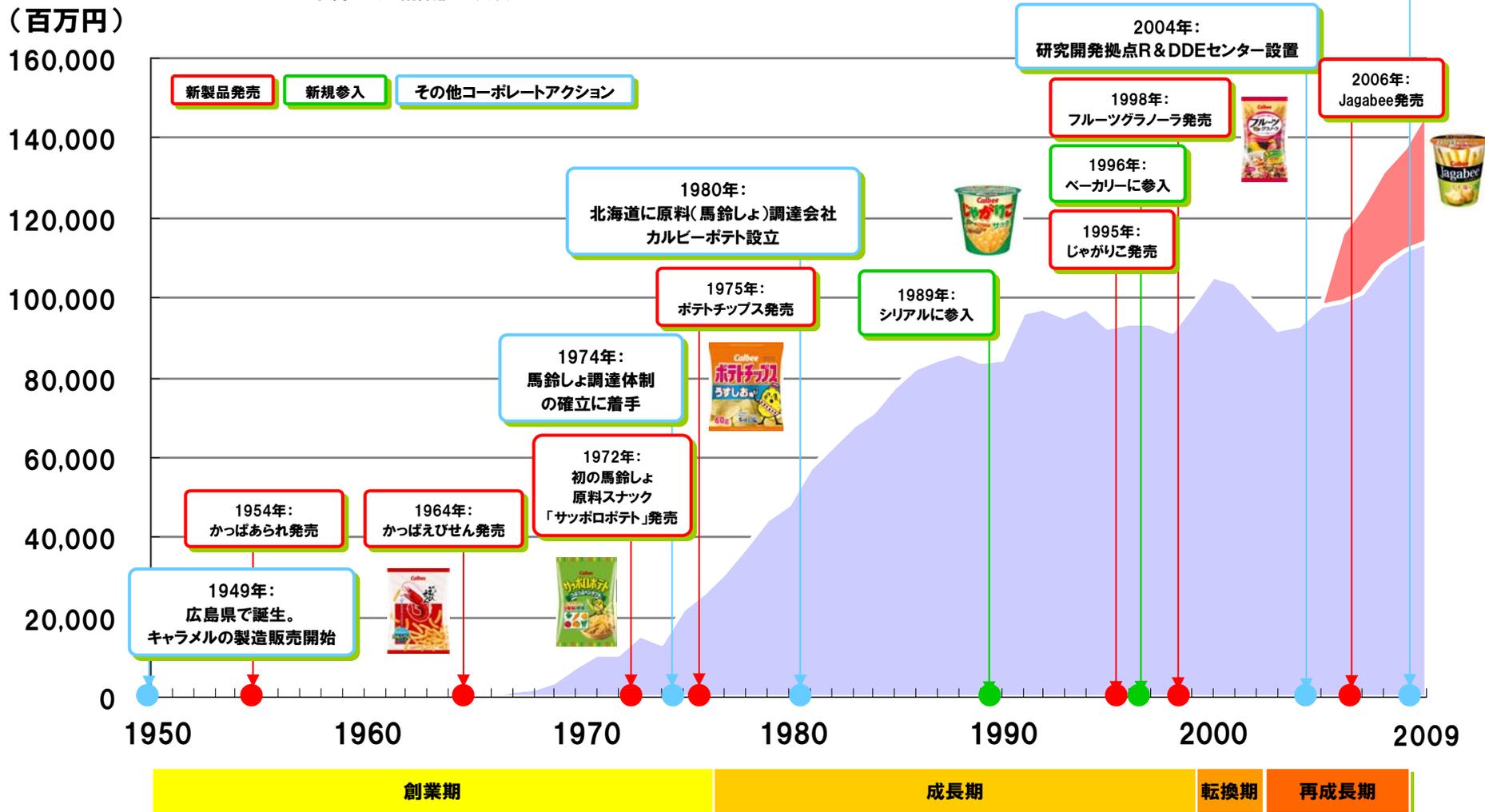
カルビーの成長の歴史

Calbee

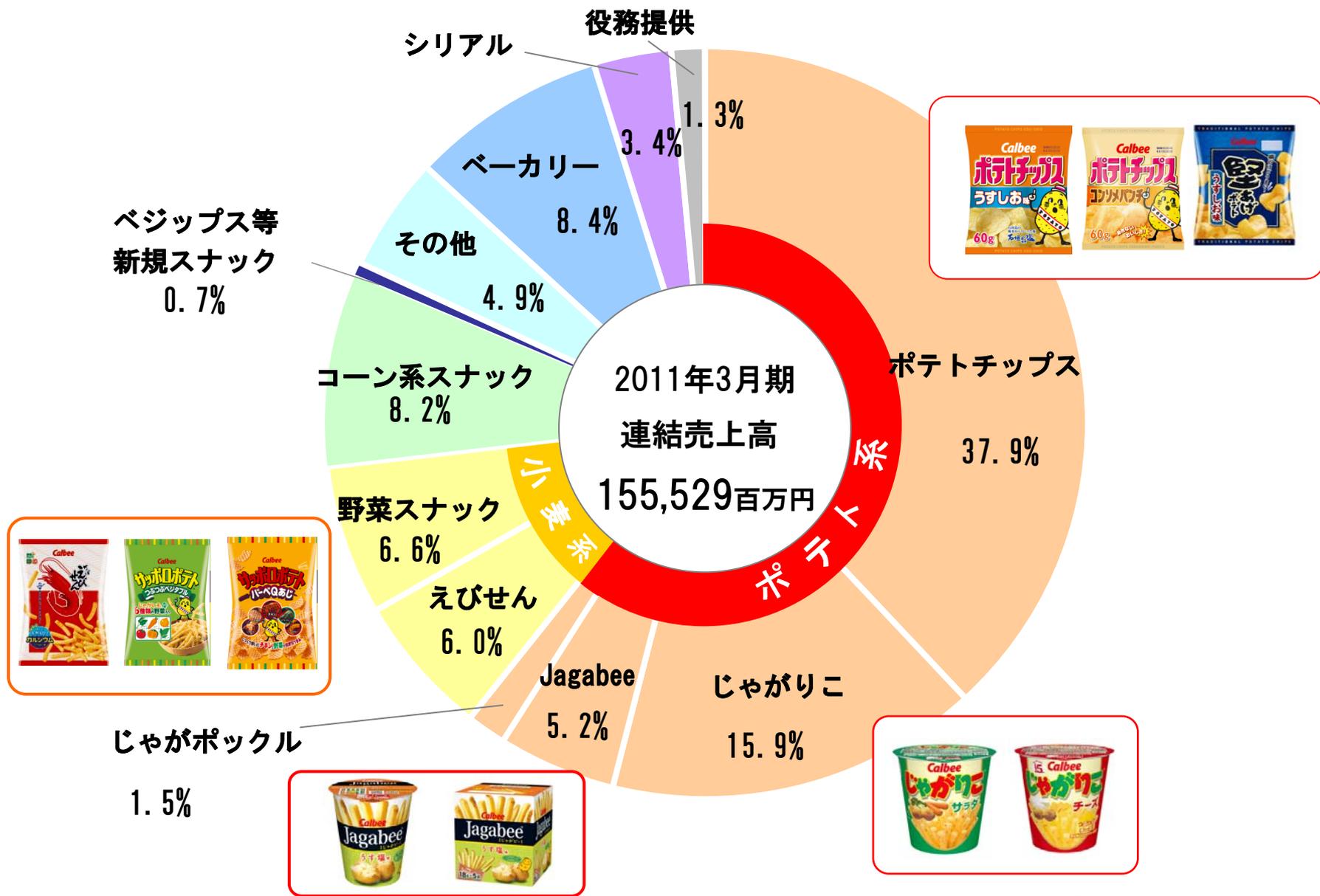
Harvest the Power of Nature.

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



売上構成比



| | | |
|------|--|--|
| 会社名 | ： HAITAI Confectionery & Foods Co., Ltd. | |
| 設立 | ： 2001年7月11日 | |
| 売上高 | ： 6,689億ウォン（2010年12月期） | |
| 営業利益 | ： 483億ウォン（2010年12月期） | |
| 業界順位 | ： 菓子業界 3位 スナック業界 4位（親会社のクラウン製菓を加えると3位） | |
| 取扱品目 | ： アイスクリーム、ビスケット、ガム、スナック菓子、 チョコレート、キャンディー、冷凍食品 | |
| 従業員 | ： 2,500名 | |
| 生産拠点 | ： スナック工場（文幕、清州） *スナック以外に3工場 | |
| 親会社 | ： CROWN Confectionery Co.,LTD.（2005年1月～） | |

2011年5月10日開催 2011年3月期決算説明会での主な質疑応答

Q1 2009年6月に経営陣が変わってから、営業利益率が大きく改善されているが、どのような取り組みをしたか、今後どのような取り組みを行っていくのか、教えてほしい。

これまでは利益を上げることよりも、よい品質の製品、おいしい製品の供給を最優先で行ってきました。しかし、企業である以上、よい品質の製品、おいしい製品を供給しながら、なおかつ利益をしっかりと上げなければいけません。この方針が浸透し、全社で努力した結果、原価率が低下し、営業利益率を改善することができました。市場シェアを考えると現在の水準でもまだ低いと思っていますので、引続き利益率の向上を図ってまいります。

Q2 2009年6月に、CEO・COO 以外は全て社外取締役・社外監査役という非常に透明性の高いガバナンス体制へと移行しているが、ガバナンスの変革に至った背景を教えてください。

コーポレートガバナンスとはこういうもの、という基本があると思いますが、基本により忠実な体制にしたいと考え、このような形にしました。

Q3 海外展開は自社ブランドで行うのか、他社ブランドで行うのか？海外売上比率を 30%にするためにはどれくらいの投資が必要か？戦略的提携先であるペプシコの協力を得られるのか？

日本の人口は世界の人口の2%に過ぎません。大きく成長するためには海外しかないと考えています。海外戦略については、いくつかのオプションを同時並行的に進めていく考えです。一番美しいのは全てを自社で行い、自分のブランドを残すことだと思います。しかし、その場合はリスクも大きく多額の投資が必要となります。

海外戦略は、①全てを自社で行う、②ペプシコと組む、③ペプシコ以外と組むという3つのオプションがあります。ペプシコとの現在の契約は日本国内に限定されており、日本以外は 100%フリーハンドです。カルビーが独自で行う場合は別として、パートナーを探す場合は、ペプシコは 1 番最初の候補先であります。

比較的市場の小さい国はどのオプションでも可能だと思いますが、北米、中国については自社で行うよりパートナーシップを活用する方が立ち上がり早く、フィージブルではないかと思っております。

北米と中国については、現在、話を進めているのは事実ですが、内容と相手先の会社について具体的なお話はできません。そう遠くない日に発表させていただきたいと思っておりますので、本日はご了承くださいますようお願い申し上げます。

Q4 韓国での今後の展開について教えてください。

今回の合併は製造合併であり、販売についてはヘテ製菓・クラウン製菓の販路を活用します。ヘテ製菓・クラウン製菓の菓子(スナック以外も含む)の売上高は両社合わせて 1,000 億円強です。

韓国のスナック菓子市場は 4,000 億円と想定していますが、製品ラインナップを拡大することで、少なくともスナック菓子市場の 10%のシェアを早い段階で確保したいと思っています。

Q5 工場が被災したことにより、業績にどのような影響がでているか教えてほしい。

被災したことにより、全体の25%の生産がストップしました。被災していない工場で増産を図り、生産量の確保はできたものの、アイテム数の拡大ができない状況にあり、売り場ではかなり絞ったアイテム数での販売が続いております。新製品も全く投下できませんでしたので、現在までマイナスが続いております。

6月からは当初計画通り、新製品の投入やプロモーション展開を行い、売上の回復を図ってまいります。上半期は前年をクリアするのは難しいと考えております。通期では増収を見込んでおります。

Q6 スナック菓子の需要動向について、震災直後と現在の状況、今後の見通しについて教えてほしい。

震災により一時的なアップダウンはありました。スナック菓子の需要は比較的強いと思いますが、長期的には大きく拡大することは考えられないと思っております。

Q7 今回の震災で、工場再編に関しての考え方に変化ができたか？

工場再編は、経営者にとっては大きなテーマです。国内17工場は多すぎるようにも思われますが、再編は簡単ではありません。したがって、2年前に、工場と従業員数は今のままで、今の2倍の売上高を達成するという戦略を立て、その実現に向けて努力しております。

Q8 Jagabee、じゃがりこの今後の成長性について教えてほしい。

2年前の売上高はJagabeeは50億円、じゃがりこは250億円でした。実力からいえば、ほとんど同等の製品だと思っております。じゃがりこは、ここから大きく成長することは難しいと思っておりますが、300億円は可能だと考えております。

Jagabeeは海外での評価が高く、国内においても今後の成長を牽引する製品です。中長期的にはじゃがりこ同等の売上になると考えていますが、社内目標として2013年度に150億円を掲げております。

以上