

中国における事業戦略

カルビー株式会社

代表取締役会長兼CEO

松本 晃

2012.4.9

継続的成長と高収益体質の実現のための成長戦略

- 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**

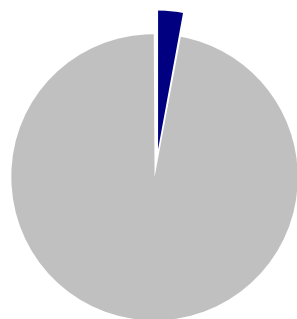
海外事業の拡大

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

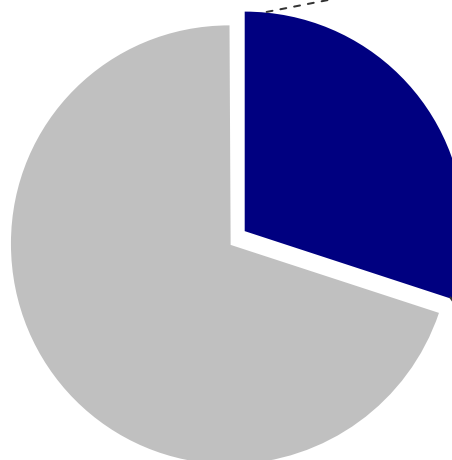
戦略地域

海外 3.3%



2011年3月期 実績

海外 30%

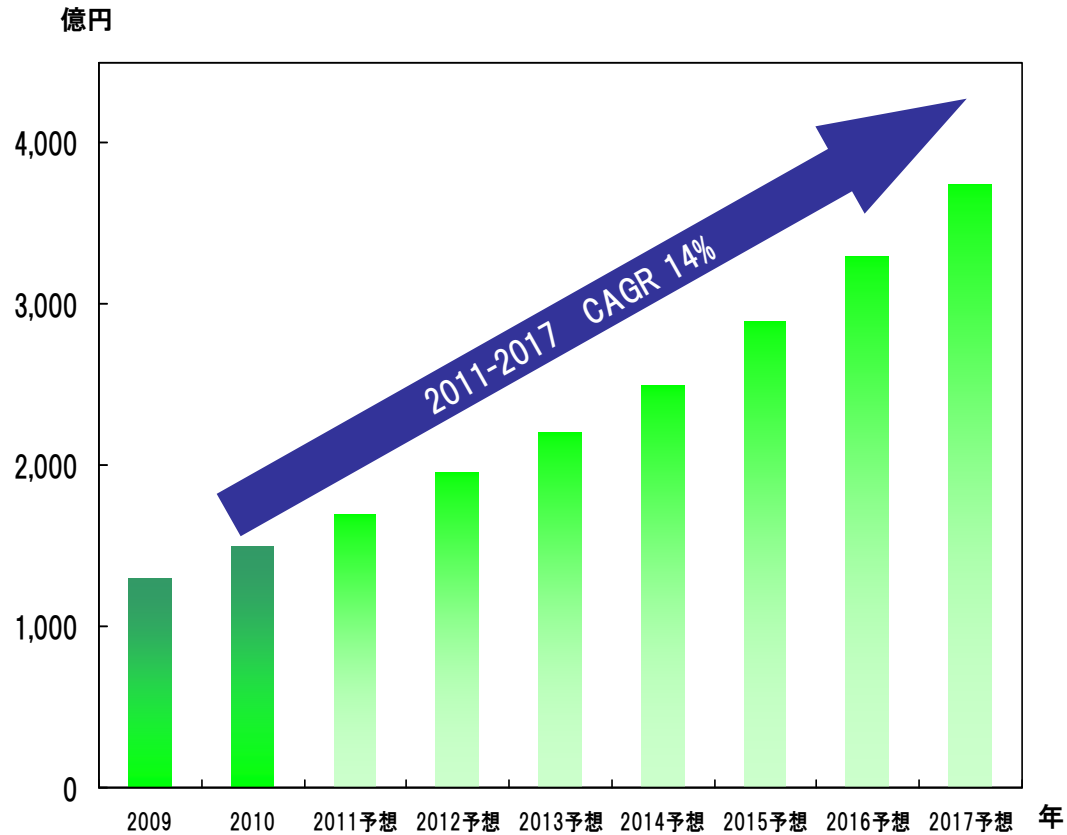


2021年3月期 目標

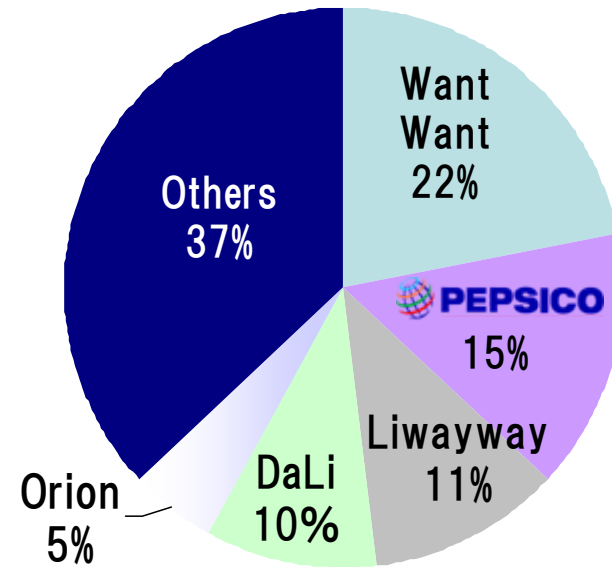


中国スナック市場

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・伊藤忠と製造合弁会社を設立

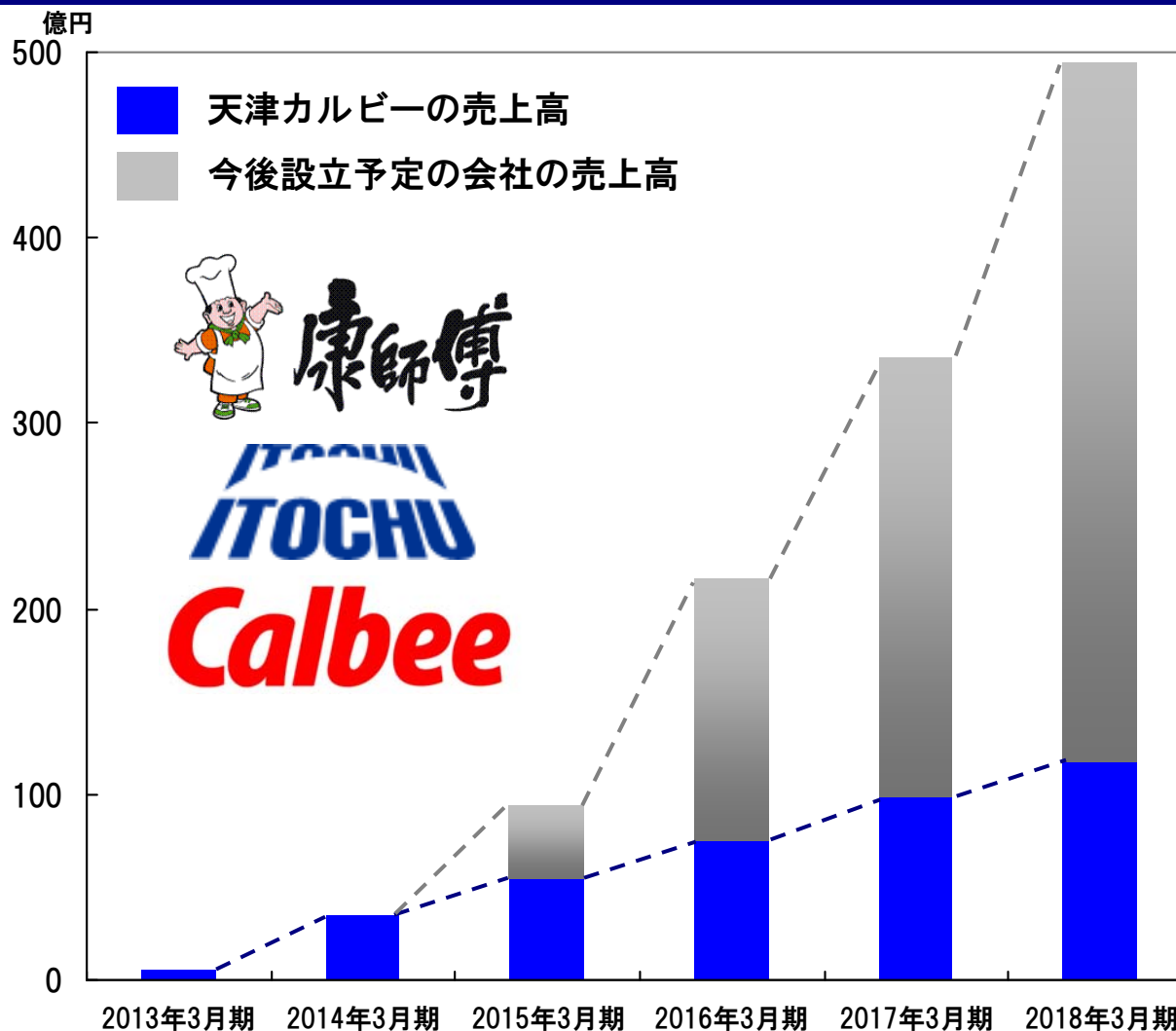
名 称	天津カルビー食品有限公司
資 本 金	20百万米ドル
出 資 比 率	カルビー株式会社 51% 康師傅方便食品投資（中国）有限公司 45% * 康師傅糕餅(BVI)有限公司の100%子会社 伊藤忠商事株式会社 4%
所 在 地	中国天津市
董 事 長	松本 晃
設 立 年 月	2012年 7月（予定）
事 業 開 始	2012年12月（予定）
生 産 品 目	小麦系スナック、ポテトチップス、じゃがりこ、Jagabee * 康師傅とのDual Brandで展開予定
設 備 投 資 額	44億円
中国事業全体の 売上・利益目標	【2018年3月期】 売上高 500億円、営業利益率10%

中国食品業界で高い成長力を誇るリーディングカンパニー

売上高	78.7億米ドル (6,300 億円)										
税 前 利 益	6.6億米ドル (530 億円)										
業 界 順 位 国内シェア 数量ベース	<table border="0"> <tr> <td>麺類</td> <td>1位 (41%)</td> </tr> <tr> <td>飲料 茶</td> <td>1位 (50%)</td> </tr> <tr> <td>水</td> <td>1位 (22%)</td> </tr> <tr> <td>果汁</td> <td>2位 (20%)</td> </tr> <tr> <td>菓子 クラッカー</td> <td>2位 (22%)</td> </tr> </table>	麺類	1位 (41%)	飲料 茶	1位 (50%)	水	1位 (22%)	果汁	2位 (20%)	菓子 クラッカー	2位 (22%)
麺類	1位 (41%)										
飲料 茶	1位 (50%)										
水	1位 (22%)										
果汁	2位 (20%)										
菓子 クラッカー	2位 (22%)										
工 場	53工場										
従 業 員	64,000 人										
親 会 社	頂新 (ケイマン) ホールディング										



華東、華南、華西に順次拡大予定



掘りだそう、自然の力。

Calbee

2012年4月9日開催 中国事業戦略に関する説明会での主な質疑応答

Q1 カンシーフ 康師傳を選んだ理由を教えてください。

海外事業は、A. 全部自分でやる、B. 戦略提携先であるペプシコと一緒にやる、C. ペプシコ以外の会社とやる、という3つの選択肢をもっています。中国の場合は C を選びました。現時点ではカルビーが自分でやる力はありません。ペプシコと組む場合には 2 つの問題がありました。一つ目は、アメリカの会社と日本の会社が手を組んで中国展開するのは極めて難しいという問題。成功のシナリオが描けませんでした。二つ目は、ペプシコはすでに中国で展開しているので、カルビーは補助的な役割になってしまうという問題。フルラインナップで展開したいと思いましたが、現地のパートナーを選ぶことにしました。

Q2 御社が合弁会社の過半数をとれた理由を教えてください。

合弁会社の持株比率については康師傳と伊藤忠商事との間で誰がどれだけシェアを持つのが一番うまくいくのだろうかという議論はずいぶんしました。最終的にはカルビーが責任をもってしっかりやるべきだという結論に至り、カルビーが 51%、康師傳が 45%、伊藤忠が 4%という持株比率になりました。

Q3 康師傳と合弁会社のそれぞれの役割について教えてください。

カルビーは商品開発、生産とマーケティング、康師傳は販売とマーケティングを担当します。

Q4 今回の契約の中に今後の展開についての条件は盛り込まれているか？

今後の展開については、特に現時点での合意事項はありません。今後、進めながらひとつひとつ相談していくことになると思います。

Q5 今後 2~3 年の営業利益の出方について教えてください。

2013 年 3 月期、2014 年 3 月期は赤字になると思いますが、2015 年 3 月期に黒字転換し、営業利益率 10%は何が何でも達成しなければならないと考えております。

Q6 営業利益率の目標値である 10%は、海外企業の利益率と比較すると保守的ではないか？

営業利益率 10%はカルビーの当面のひとつのガイドラインとして設定した数字です。日本国内であろうが、海外事業であろうが、新規事業であろうが、最初に到達すべきは 10%だと考えております。海外の一流企業の平均営業利益率は 15%なので、早くその水準までいきたいと思っておりますが、ひとつのマイルストーンとして 10%を考えております。

Q7 販売価格帯、コストについて教えてください。

カルビーの海外戦略の最も重要なところはコストです。製造原価に利益を足して販売価格を決めるというやり方は海外では通用しないと考えます。消費者がいくら払ってくださるのか、そこから利益を引いた残りがコスト。そのコストで作れなければやらないという覚悟でやっております。特定の富裕層向けだけではビジネスは成り立たちませんので、13 億人のマジョリティのところを狙っていきたくて考えています。

Q8 中国での原料調達方法について教えてください。

馬鈴薯以外についてはそれほど大きな問題があると思っておりますが、パートナー（康師傳と伊藤忠商事）の力をうまく使っていきたいと考えております。

最大の問題はポテトチップス用の良質な馬鈴薯の安定的な調達ですが、伊藤忠商事の力を使いたいと考えております。もう少し時間がかかる見通しですが、おおよその目処は立っています。

Q9 日本の企業が中国の企業と組んで失敗している例は多いが、そのリスクについてどう考えるか？
ビジネスですからリスクがないとは言えません。ただし、今回の契約に関してはお互いに十分話し合った結果であり、パートナーは相応の利益を得られる見通しです。
他社のことをいう立場にはありませんが、他社よりはうまくやる自信はもっております。

Q10 設備投資について、エリアを拡大するたびに 40 億円規模の投資が必要か？青島の設備は増強するか？

天津の工場は、小麦系スナック、Jagabee、じゃがりこ等の製造設備で2～3年で44億円をみています。これらのラインナップに限るならば、次のエリアでも同程度の金額がかかるとみています。
青島は大きな生産キャパシティを持っていますので、これ以上の大きな投資の計画はありません。

以上