カルビーグループ決算説明会

2011年4月1日～2011年9月30日

カルビー株式会社　2011.10.28

掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビーグループの成長戦略

代表取締役会長兼CEO
松本　晃

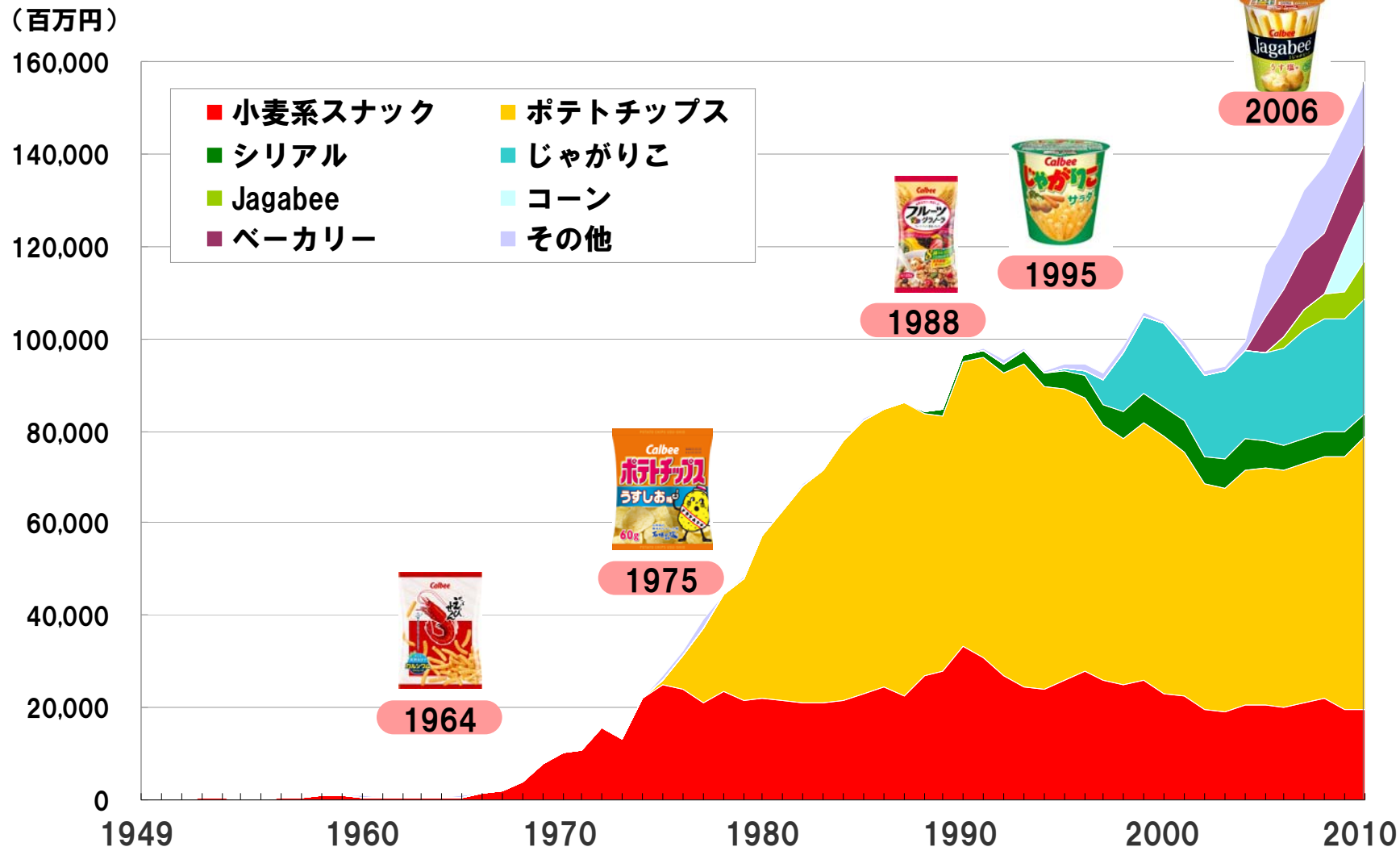
Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

10年毎の大型製品によって成長を実現

Calbee
Harvest the Power of Nature.

製品別売上高推移

※2005年度より連結数値を反映



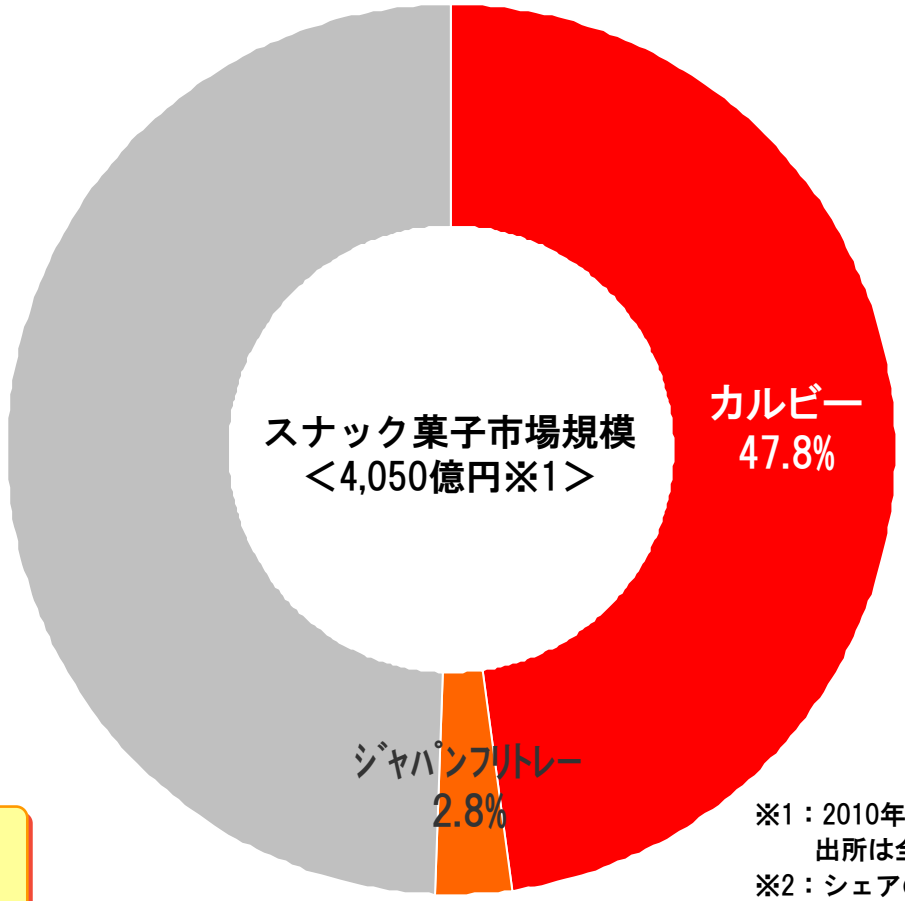
Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

スナック菓子業界のリーディングカンパニー

Calbee
Harvest the Power of Nature.

カルビーグループは、スナック菓子市場において50%超のシェアを占める

■　国内スナック菓子メーカー別シェア

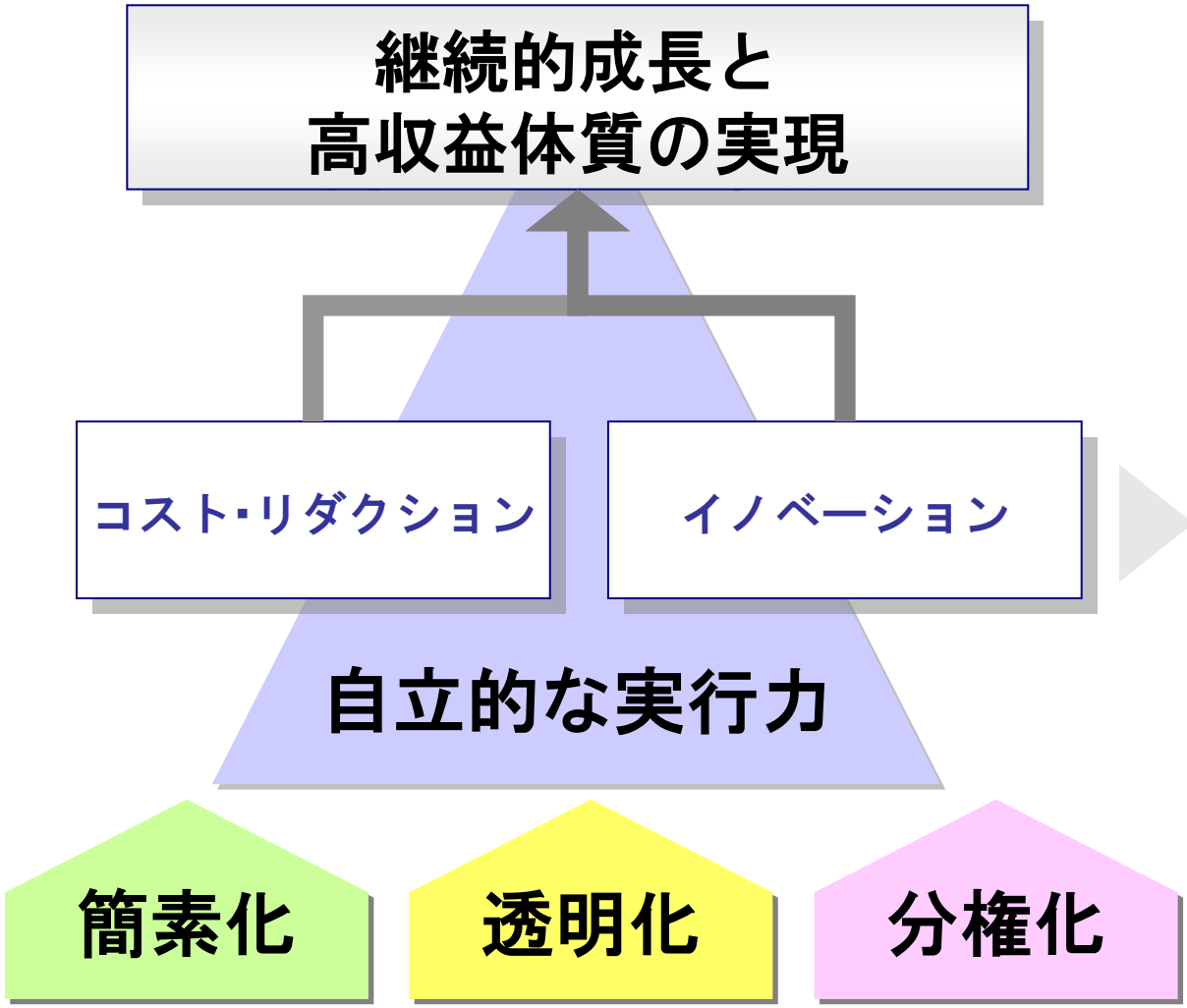


菓子市場規模
＜3兆2,080億円※1＞

※1：2010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　2011年９月

Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

経営の基本方針



成長戦略（イノベーション）

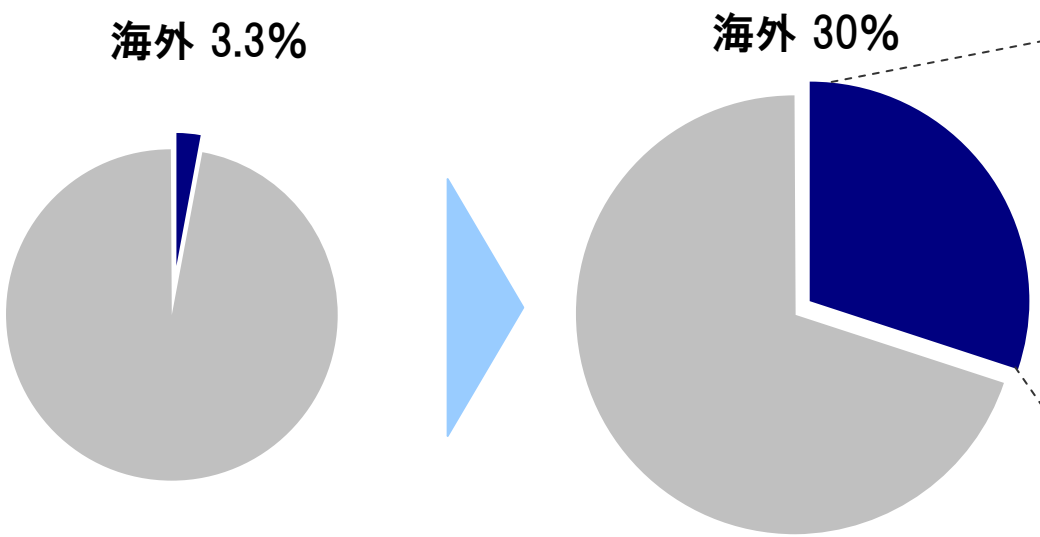
1 海外事業の拡大
2 新製品開発
3 国内シェア拡大
4 ペプシコとの連携強化
5 Licensing＆Acquisition
6 新規事業開発

Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

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



2011年3月期 実績

2021年3月期 目標

戦略地域

中　国	
米　国	
アジア 除く中国	韓国・タイ 台湾・香港

Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

今後の海外展開

各地域ごとに戦略製品を定め、積極的に海外展開を実施

アジア

- 韓国・タイ・台湾・香港での新規製品導入による販売拡大
  各パートナーとの、より強いビジネス関係の構築
- 韓国ヘテ製菓との合弁会社を2011年7月に設立。
  順調な立ち上がり。

中　国

- 2009年のスナック菓子市場の規模は約18億ドル。
  2009-2010年の成長率は12.5%。
  ポテトチップスの2009-2010年の成長率は約22%
- スナック菓子の一人当たり年間消費量は、中国23.6g、先進国3.2kg、市場拡張の機会大

北　米

- 世界最大のスナック菓子消費国（2009年の市場規模は約296億ドル）
- ペプシコによる寡占市場（シェア44.6%）
- カルビーの独自技術を生かした製品（じゃがりこ、Jagabee等）による市場開拓の可能性あり

※市場関連の定量データの出所はEuromonitor、AC Nielsen

Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

国内シェア拡大

Calbee
Harvest the Power of Nature.

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

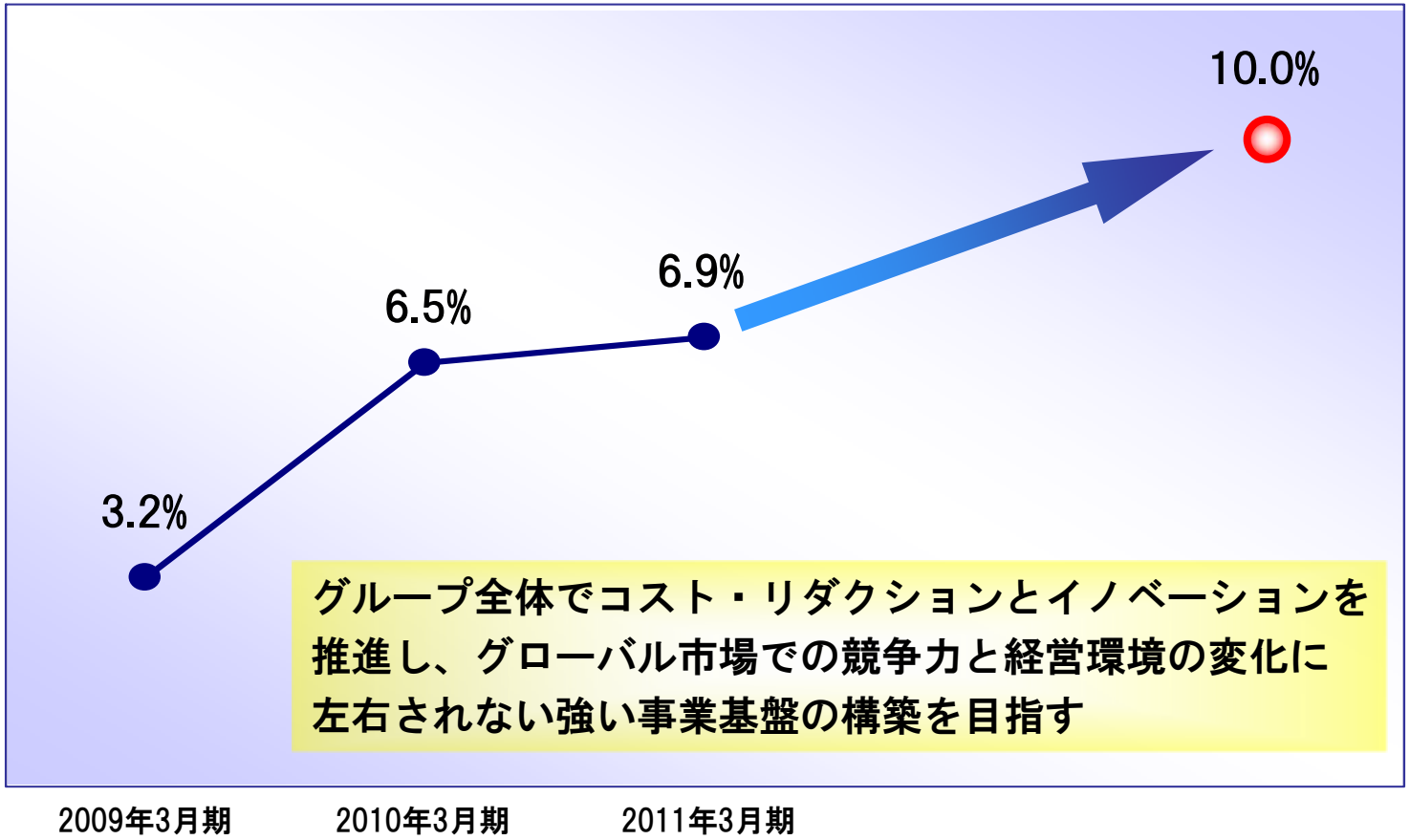
■ 国内菓子売上	No.3	▶▶▶	No.1
■ スナック菓子市場シェア	50.6%*	▶▶▶	60%以上
■ ポテトチップス市場シェア	64.7%*	▶▶▶	70%以上

＊ 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　2011年9月
＊ スナック菓子市場シェアはカルビーとジャパンフリトレーの合計

Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

コスト・リダクションとイノベーション

グローバル企業並みの営業利益率を目指す



Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

成長戦略とコスト・リダクションの進捗状況

Calbee
Harvest the Power of Nature.

	進捗状況	目標
海外事業の拡大	韓国ヘテ製菓との合弁事業スタート	海外売上比率 30%以上
国内シェア拡大	スナック市場　50.6%* ポテトチップス市場　64.7%*	60%以上 70%以上
ペプシコとの連携強化	ノウハウ吸収（購買、品質管理等） フィリピンへシリアル食品をOEM供給 豪州からポテトチップスを輸入	
営業利益率	（2012年3月期見通し）　6.9%	10.0%

＊　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　2011年9月
＊　スナック菓子市場シェアはカルビーとジャパンフリトレーの合計

Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

2012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

Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

2012年3月期上期総括・今後の方針

Calbee
Harvest the Power of Nature.

成　果

■　東日本大震災からの回復

・厳しいスタートとなったが、第２四半期に挽回し、上期売上計画達成

・ポテトチップスのシェア　（2011年3月期）62.5% →（9月末）64.7%

→スナック市場シェア拡大（2011年3月期）48.5% →（9月末）50.6%

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

スナック菓子市場シェアはカルビーとジャパンフリトレーの合計

■　コスト・リダクション

・売上原価率　（計画）60.0%　→（実績）59.3%

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

■　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

Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

2012年3月期上期　決算ハイライト

Calbee
Harvest the Power of Nature.

	2011年3月期 上期 実績	2012年3月期 上期 実績	伸び率	計画比
	百万円	百万円	%	%
売上高	76,266	75,985	△ 0.4	101.3
売上総利益	31,432	30,909	△ 1.7	103.0
販売管理費	26,801	27,015	＋ 0.8	101.9
販売費	9,668	9,687	＋ 0.2	102.5
物流費	5,613	5,795	＋ 3.3	104.4
人件費	7,403	7,515	＋ 1.5	100.2
その他	4,116	4,016	△ 2.4	100.4
営業利益	4,631	3,893	△15.9	111.2
経常利益	4,547	3,499	△23.1	100.0
特別損益	329	59	△82.0	―
四半期純利益	2,435	1,772	△27.2	93.3

売上高

震災の影響で4、5月の売上が減少
6月以降の積極的な販売促進により挽回

売上総利益

原材料価格の上昇
震災の影響で稼働率が低下

販売管理費

震災の影響で物流費等が増加

特別損益

助成金受入益	＋ 230百万円
災害損失引当金戻入額	＋ 163百万円
災害による損失	△ 258百万円

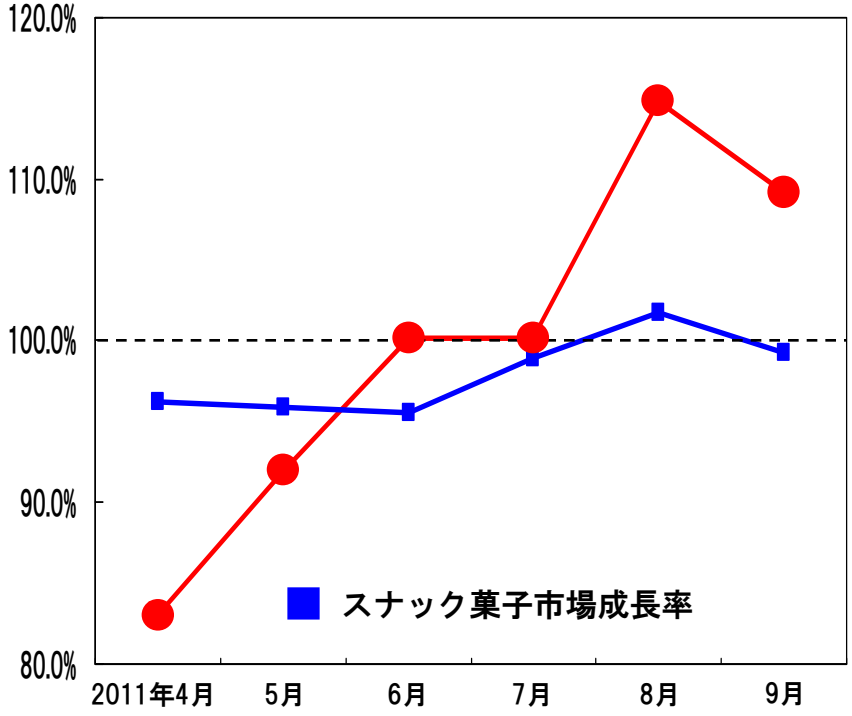
Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

2012年3月期上期　売上高

Calbee
Harvest the Power of Nature.

第1四半期は震災の影響 ・ 第2四半期は回復基調

■ 連結売上高　前年同月比



出所：インテージSRI・全国全業態　　ベース：販売金額

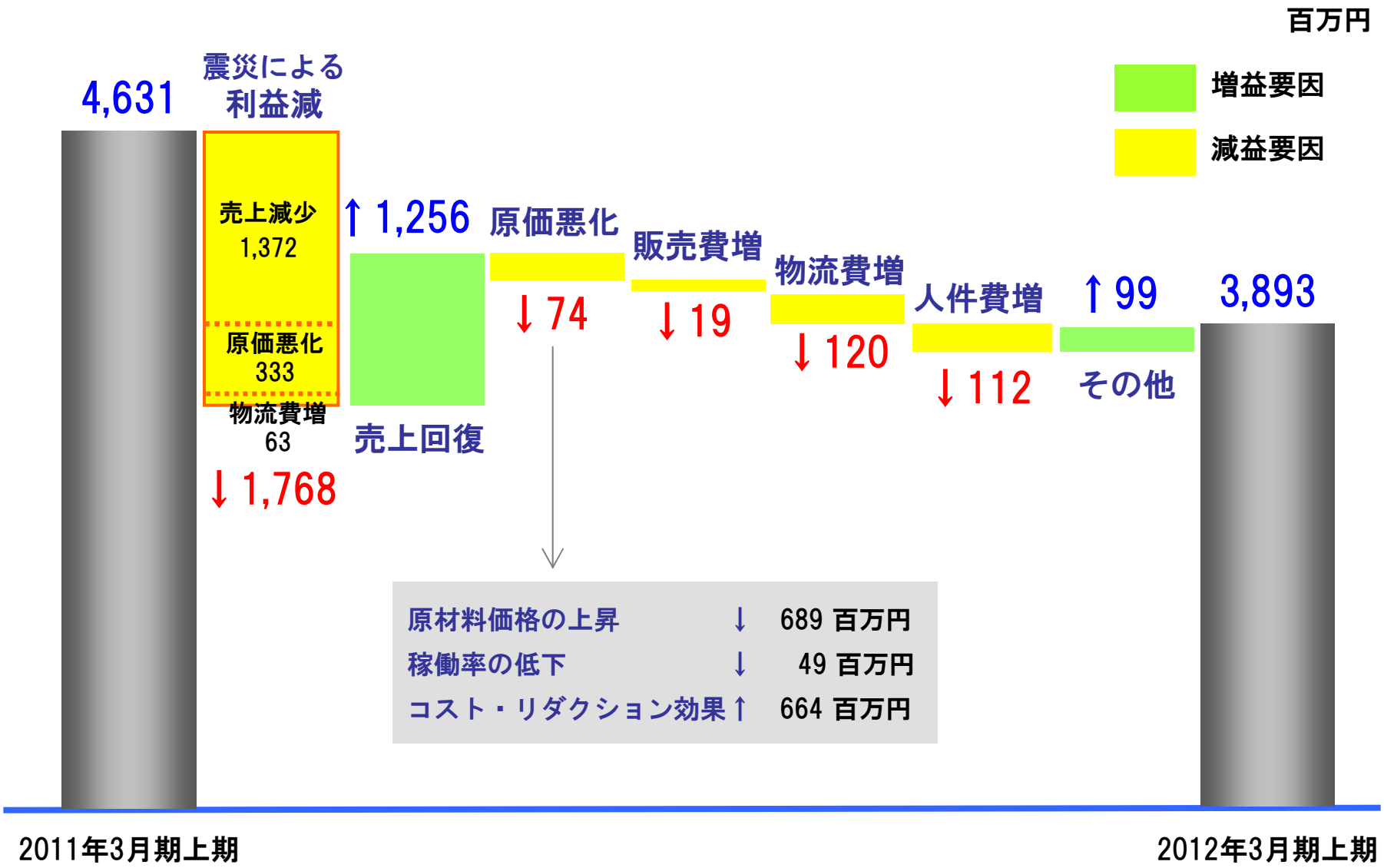
■ 減収要因　製品別

百万円

	第1四半期	第2四半期	合　計
ポテト系スナック	△ 2,410	＋ 866	△1,544
小麦系スナック	△ 1,086	＋ 382	△ 703
コーン系スナック	＋ 234	＋ 229	＋ 463
海外	＋ 133	＋ 617	＋ 751
ベーカリーシリアル食品	△ 40	＋ 377	＋ 336
新製品・その他	△ 173	＋ 587	＋ 414
合計	△ 3,342	＋ 3,061	△ 281

Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

2012年3月期上期　営業利益の増減分析



Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

2012年3月期　通期見通しの修正

Calbee
Harvest the Power of Nature.

	2011年3月期 実績	2012年3月期 当初計画	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	―	―
当期純利益	4,253	6,000	＋41.1

	2012年3月期 修正計画	伸び率
	百万円	%
売上高	160,000	＋ 2.9
売上総利益	66,100	＋ 1.6
販売管理費	55,100	＋ 1.4
販売費	20,240	＋ 0.3
物流費	11,800	＋ 3.8
人件費	15,060	＋ 3.6
その他	8,000	△ 2.9
営業利益	11,000	＋ 2.6
経常利益	10,600	＋ 0.3
特別損益	59	―
当期純利益	6,000	＋41.1

Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

2012年3月期下期　見通しハイライト

Calbee
Harvest the Power of Nature.

	2011年3月期 下期 実績	2012年3月期 下期 見通し	伸び率
	百万円	百万円	%
売上高	79,262	84,014	＋ 6.0
売上総利益	33,614	35,190	＋ 4.7
販売管理費	27,528	28,084	＋ 2.0
販売費	10,512	10,552	＋ 0.4
物流費	5,758	6,004	＋ 4.3
人件費	7,133	7,544	＋ 5.8
その他	4,123	3,983	△ 3.4
営業利益	6,085	7,106	＋16.8
経常利益	6,022	7,100	＋17.9
特別損益	△ 2,567	―	―
四半期純利益	1,817	4,227	＋132.6

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（韓国、アメリカ）の強化

売上総利益

コスト・リダクションの推進

稼働率の向上

原材料価格の上昇は当初想定を下回る見通し

利益率は0.5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

Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

2012年3月期下期　増収要因

Calbee
Harvest the Power of Nature.

■　増収要因

百万円

	＋　4,752
ポテト系スナック	＋　2,200
小麦系スナック	＋　750
新製品	＋　600
海外	＋　900
その他	＋　302

■　新製品発売数

	2011年3月期 下期	2012年3月期 下期	増減
ポテトチップス	44	53	＋ 9
かっぱえびせん	7	15	＋ 8
野菜スナック	6	16	＋10

■ ポテト系スナック

ポテトチップス

新製品発売

定番品のプロモーション強化

Jagabee

TVCF展開

新フレーバーの販売エリア拡大

■ 新製品

Vegips⇒　生産能力拡大へ

ひとくち美膳⇒　新フレーバー発売

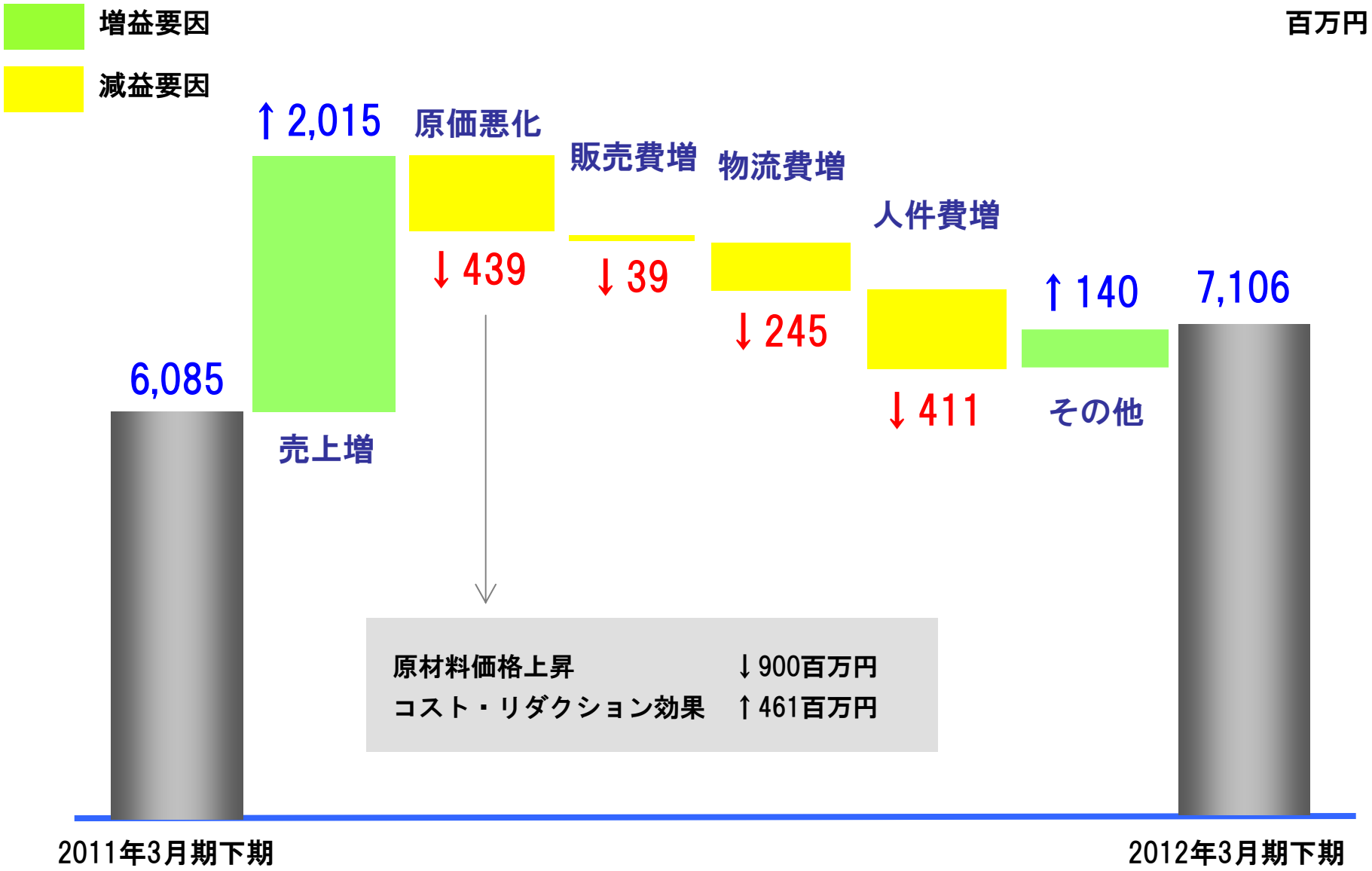
■ 海外

アメリカ、韓国⇒　展開強化

タイ⇒　洪水の直接の被害はなし

Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

2012年3月期下期　営業利益の増減分析



Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

掘りだそう、自然の力。

Calbee

Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

参考資料

Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

カルビーグループの基本的な価値観

Calbee
Harvest the Power of Nature.

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

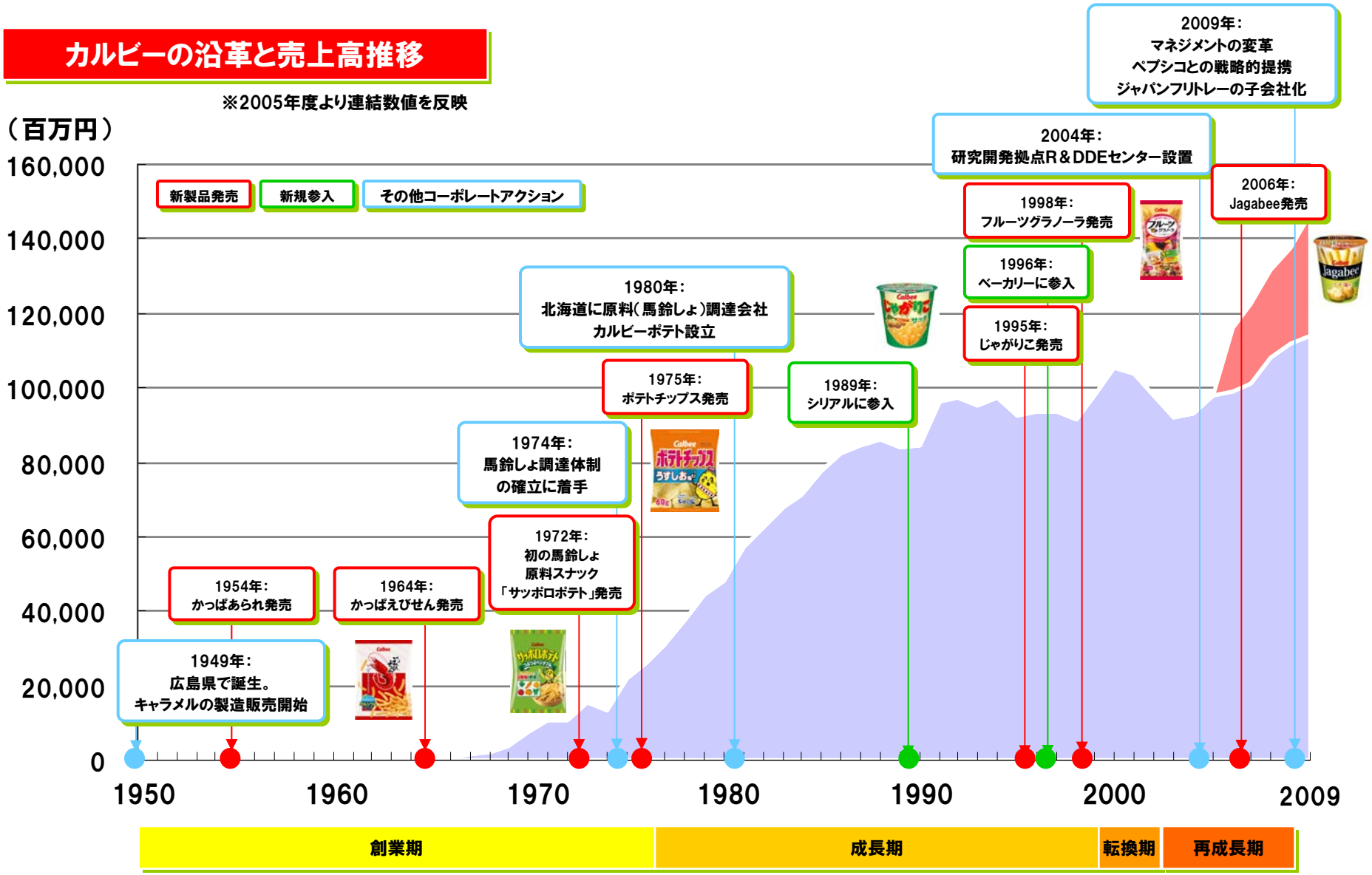
Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

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

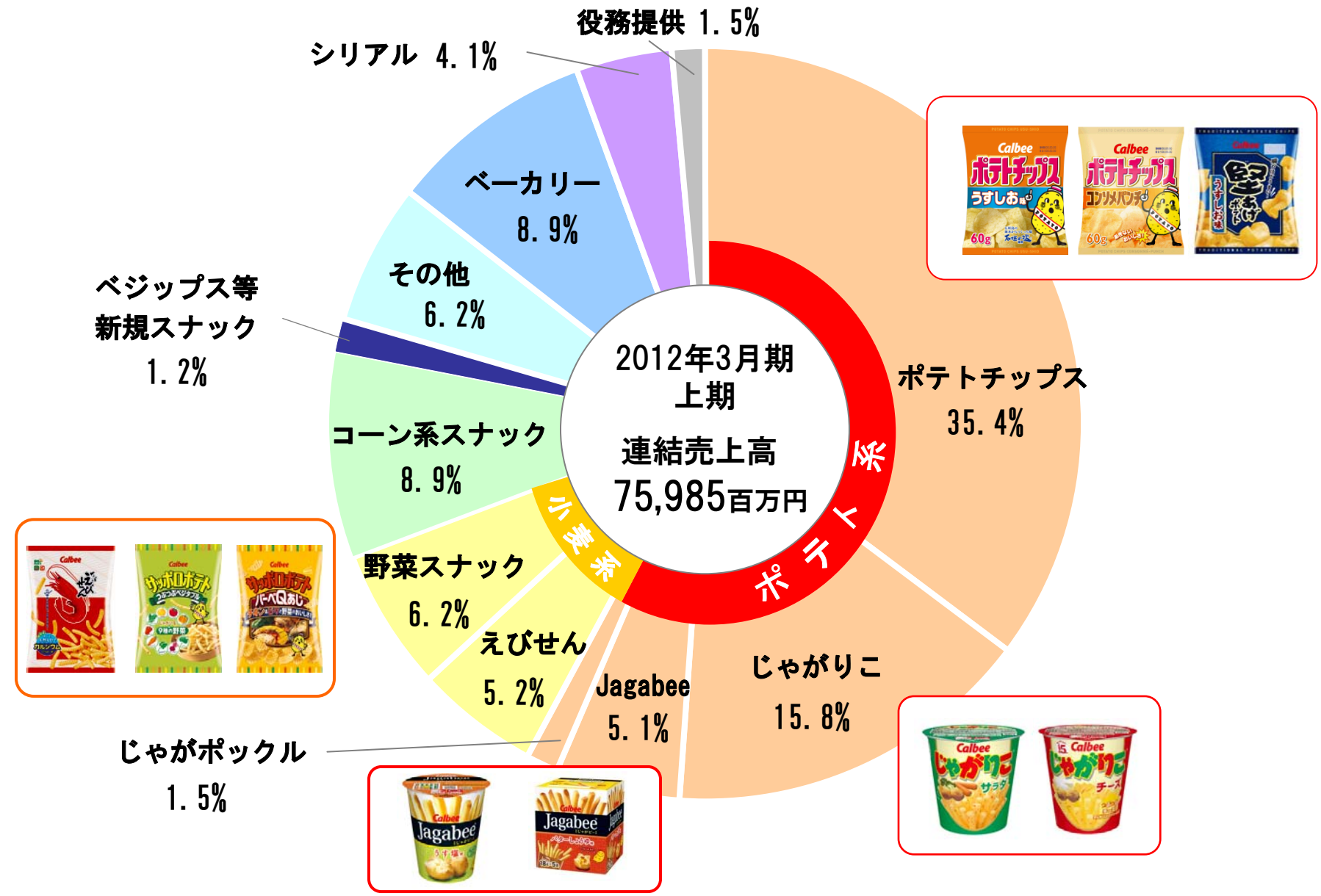
※2005年度より連結数値を反映



Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

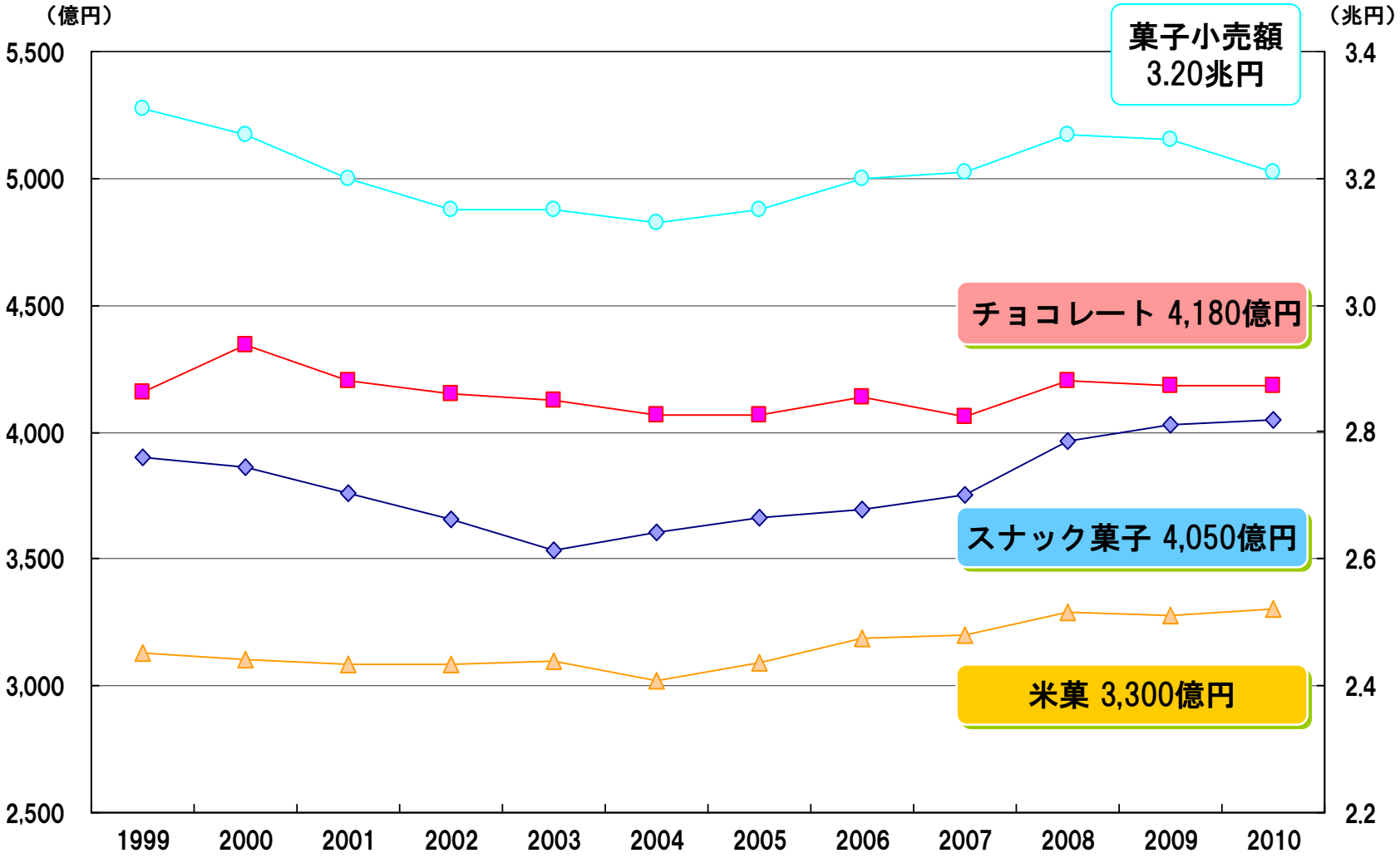
売上構成比

Calbee
Harvest the Power of Nature.



Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

国内菓子市場



出所　全日本菓子協会

Copyright © 2011 CALBEE, Inc. All rights reserved.

掘りだそう、自然の力。
Calbee

2011 年 10 月 28 日開催
2012 年 3 月期上期決算説明会での主な質疑応答

Q1　第 2 四半期（2011 年 7 月～9 月）は、8%増収、30%以上の営業増益になっているが、下期もこのペースで売上も利益も伸ばしていけるのか？

第 2 四半期は、8 月が貢献し、8%増収となりました。8 月は、もともと第1四半期で予定していた新製品を投入して売上が伸びました。小売業全体が好調だったことも影響したと考えています。8%増収になると相当の利益は計上できます。
第 3 四半期、第 4 四半期については、マーケット環境が不透明で、確信を持てるという状況ではありません。ただし、マーケットシェアの拡大についてはかなりの自信をもっています。また、9 月～12 月は馬鈴薯の貯蔵コスト負担が小さいので、上期に比べ、利益を出しやすい四半期です。
昨年は、馬鈴薯が不作で、契約農家以外からの購入や冷凍馬鈴薯を輸入したので、コストが上昇しました。今年はイレギュラー対応の必要はないと考えています。

Q2　コスト・リダクションについて、これまでの実績、今後の取組みについて教えてほしい

コスト・リダクションについては、品質を落とさずに、とにかくあらゆるコストをさげていくということに全力を尽くしています。
原材料については購買部を設置し、集中購買を推進しています。集中購買を始めて 1 年半になりますが、集中購買すればどんどんコストが下がるというものでもありません。コスト・リダクションというのは合わせ業で、いろんなものを合わせて、すべてのコストを下げていくということです。したがって、集中購買は継続して行います。スペックの見直しも行います。売れていない製品、利益率の悪い製品はカットする、あるいは利益率のよい製品に変えていきます。
また、稼動率が向上すると、相当コストが下がります。コスト・リダクションを始めたときの稼働率は60%位でしたが、これを 70%に上げたところ、相当コストが下がりました。
それ以外の経費については、ビジネスをドライブしないものには時間、経費をかけないというコンセプトでコスト・リダクションを進めています。
コスト・リダクションのかなりの部分は、エンドユーザーに還元しています。販売価格が下がる→販売量が増える→稼働率が上がる→利益率が改善する、というのが現状のビジネスモデルだと考えています。

Q3　下期の販売費が上振れるリスクはあるか？

販売費については、市場の状況をみて、投資する必要があれば、効果のあるものをしっかり投資していこうと思っています。
上期は節電に伴う労働時間の短縮による残業手当のコストダウンが図れました。下期も継続し、販売費以外のコスト・リダクションを進め、販売費及び一般管理費トータルでは計画の範囲内におさめたいと考えています。

Q4　ポテト系スナックのブランドのごとの増減収金額を教えてほしい　　百万円

	2012 年 3 月期 上期実績	2012 年 3 月期 下期見通し
ポテトチップス	△　993	＋　661
じゃがりこ	△　369	＋　728
Jagabee	△　22	＋　754
じゃがポックル	△　158	＋　56
ポテト系スナック　計	△ 1,544	＋ 2,200

Q5 海外事業の進捗状況について教えてほしい
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。

韓国は、オプション C を選択し、韓国のヘテ製菓と 50:50 の合弁の製造会社を設立しました。販売はヘテ製菓と及び親会社のクラウン社が行っています。立ち上がりはほぼ計画通りです。来年の１月から「Jagabee」の生産を開始する予定です。

北米は、これまではオプション A で、「かっぱえびせん」と「Snapea（さやえんどうのスナック）」で展開し、売上高は年間 17 百万ドルで大きな成長はしていません。ただし、今年ウォルマートとコストコにビジネスが決まりましたので、多少増えると思っています。
しかし、北米の市場で、少なくとも 1 億ドルとか 2 億ドルとか 3 億ドルの売上を目指そうとすると、この2つの製品ではとてもやっていけません。今後の展開について、ペプシコと交渉を続けています。ペプシコの希望は「Jagabee」、「Vegips」、「じゃがりこ」ですが、「Jagabee」に絞って、どこで生産するかについて議論中です。北米は市場が大きいですから、少なくとも 30～50 億円の投資が必要だと思っています。その投資をしただけのリターンをしっかり稼げるのかということを十分スタディした上でなければ決断できませんので、慎重に進めています。ペプシコと合弁会社を設立するかどうかもひとつの大きな問題だと思っていますが、その場合も議決権の過半数を当社がもつ形式を考えています。

中国は、もう少し時間がかかると思っています。中国についても、ペプシコはラブコールを送ってくれていますが、他に数社、一緒にやらないかという会社がありますので、交渉、検討を進めていきます。

Q6 ウォルマートとコストコとのビジネスについて、詳細を教えてほしい
ウォルマートに出荷している製品は「Snapea」1種類で、日本で販売している「さやえんどう」と原料や製造方法は基本的には同じですが、パッケージは異なります。10 年以上前から北米で販売している製品です。スナック売り場ではなく、野菜売り場で販売している製品です。これまでの努力が報われ、ウォルマートにビジネスが決まりました。小売価格は 3.3 オンスで 1.5US＄。既存の販売先の価格帯と同レベルの価格です。
ペプシコとのプロジェクトではなく、子会社の Calbee America で生産販売を行っています。
コストコとの契約は終わっており、近々出荷が開始される予定です。
ウォルマートも、コストコも、大変大きな小売業ですから、この後、本当に順調に進めば追加の設備投資が必要になると思いますが、販売状況を見ながら判断したいと考えています。

Q7 製造拠点の統廃合について、どのように考えているか？
このテーマは、カルビーの今後 5 年、10 年の非常に大きなテーマになると考えています。製造拠点がやや多すぎまして、統合した方が数字的には確かによくなりますが、統合にあたっては、大きな問題がいくつかでてきます。一つは人の問題です。また、2004 年から 2007 年にかけて既存の工場の大掛かりな改修を行いましたので、それを閉鎖して統合するというのも、非常に大きな問題です。この件に関しては、社内で議論を重ねていますが、決断に至っていない、というのが正直なところです。

Q8 ジャパンフリトレーについて、トップ交替後の変化、今後の方針を教えてほしい
2 年前に子会社化し、今年の 4 月までは旧経営陣の方針によって経営してきました。前社長が辞任したので、優秀な社長を入れました。
カルビーは、ポテト系のスナックでは 72%のシェア、小麦系では 50%のシェアですが、コーン系はフリトレー製品を入れても 19%しかありません。19%でもトップですが、あまりに低い。市場も大きくありません。この分野は大きな成長機会があると考えています。
新社長の方針は、①新製品開発の強化、②世界のメガブランド「ドリトス」、「チートス」の強化、③営業力の強化です。新製品開発については、今期中に新設備を導入予定です。営業体制については、カルビーとジャパンフリトレーを統合した方がよいという意見が社内外にあります。将来的にはあるかも知

れませんが、現時点では決めていません。

Q9　日本が TPP に参加した場合のメリット・デメリットを教えてほしい

我々食品メーカーとしては、①食品全体の価格がどうなっていくか、②主原料の馬鈴薯にどんな影響がでるのか、この 2 点について考えなければいけないと思っています。

食品全体の価格は、TPP に参加すると、低価格化が進むと考えられます。その中で、競争力のある製品を作って、品質と価格帯をどう守っていけるかが、重要になってくると思います。
また、関税の高い乳製品など一部の原材料については、より低コストで調達が可能になると考えられます。

馬鈴薯については、植物防疫法の規制により、生馬鈴薯の輸入が禁止されていますので、TPP 参加によって、輸入が増えて価格が下がる可能性はないと考えています。馬鈴薯の生産者の方々は輪作を行っており、それら他の農作物は影響を受ける可能性があります。TPP 参加によって、日本の生産者の方々が馬鈴薯に着目して、国内の生産量が増加する方向に向かうことを期待しています。生産者の方々と話し合いを進めていきたいと考えています。

以上