

# カルビーグループ決算説明会

2011年4月1日～2012年3月31日

カルビー株式会社 2012.5.8



掘りだそう、自然の力。

# Calbee

# カルビーグループ成長戦略

---

代表取締役会長兼CEO

松本 晃

# 2011年3月11日からの新たな出発

東京証券取引所  
市場第一部上場

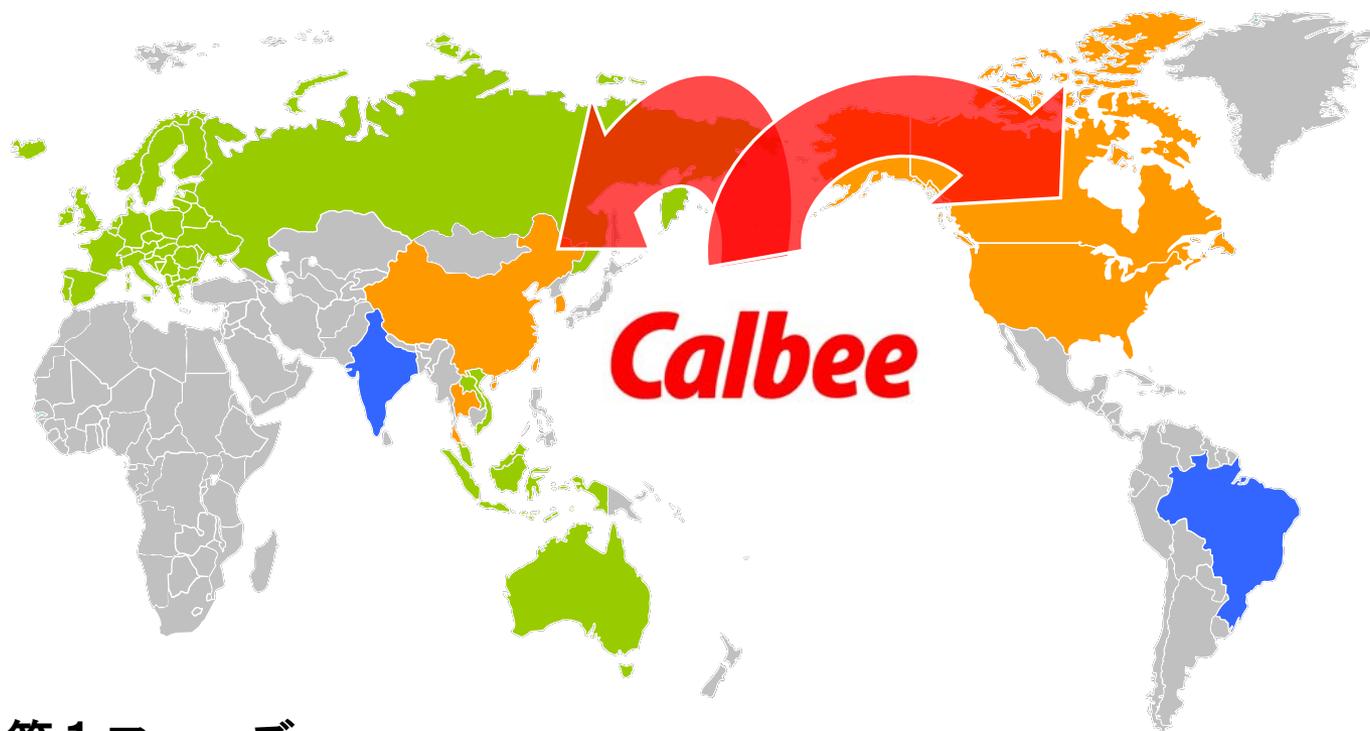


東日本大震災



- 
- 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)

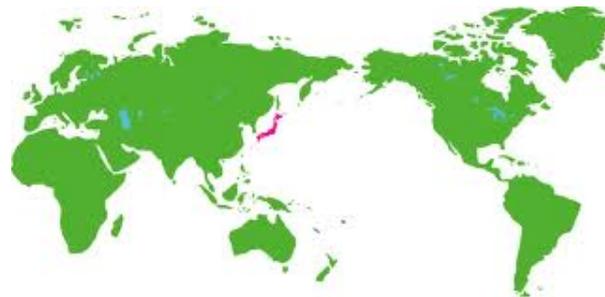
**Costs**



**Partners**



**Localization**



康師傅・伊藤忠商事と合併会社を2012年7月設立予定  
2018年3月期に売上高 500億円、営業利益率10%超を目指す

## Calbee

製品開発・生産  
マーケティング

## ITOCHU

JVの円滑な推進  
原料供給



マーケティング  
販売・原料供給

## 2013年4月のJagabeeの販売開始に向けた取組みを実施

### ■ Jagabeeプラント着工

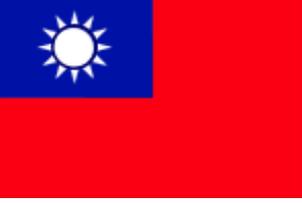
\$26mmの設備投資

### ■ 販売戦略の確定

パートナー

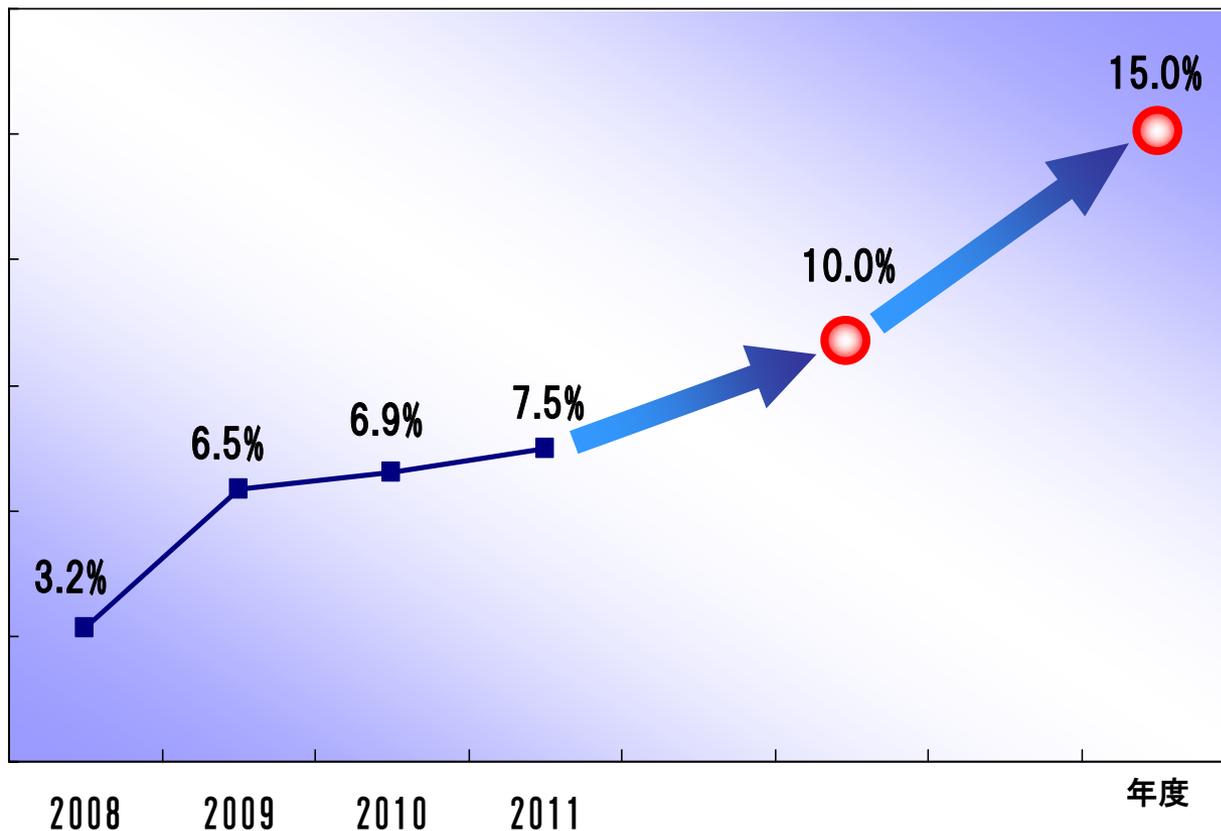
製品設計



	<p>香港</p>	<p>1994年に四洲貿易との合併会社を設立 香港市場でNo.1 シェア 更なる成長を図る</p> 
	<p>タイ</p>	<p>1980年に進出 2010年に出資比率を引き上げ 当社主導で事業展開を強化</p> 
	<p>韓国</p>	<p>2011年7月にヘテ製菓との合併会社を設立 2012年1月にJagabee販売開始 売上拡大を図る</p> 
	<p>台湾</p>	<p>2002年に聯華食品と締結したライセンス 契約は2011年6月に終了 事業の再構築を図る</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



# 2012年3月期業績・2013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（2011/3期）62.5% →（2012/3期）63.2%  
→スナック市場シェア拡大 48.9%（前期比 0.4ポイントup）

### ■ コスト・リダクション

- ・売上原価率（計画）58.7% →（実績）57.7%

出所：インテージSRI ベース：販売金額・全国全業態 前期：2010/4～2011/3 当期：2011/4～2012/3  
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

## 今後の取組み

- 国内シェア拡大
- 海外事業の拡大
- Vegipsなどの新製品の販売拡大
- さらなるコスト・リダクション

	2011年3月期	2012年3月期	伸び率	計画比
	百万円	百万円	%	%
売上高	155,529	163,268	+ 5.0	102.0
売上総利益	65,047	69,081	+ 6.2	104.5
販売管理費	54,329	56,833	+ 4.6	103.1
販売費	20,180	21,590	+7.0	106.7
物流費	11,372	12,171	+7.0	103.1
人件費	14,536	15,183	+4.5	100.8
その他	8,240	7,888	△4.3	98.6
営業利益	10,717	12,247	+14.3	111.3
経常利益	10,570	12,486	+18.1	117.8
特別損益	△2,238	448	—	754.3
当期純利益	4,253	7,096	+66.8	118.3

## 過去最高売上・利益を更新

### 売上高

ポテト系、新製品(Vegips)、海外が牽引

### 売上総利益

コスト・リダクション効果により利益率は0.5ポイント改善

### 販売管理費

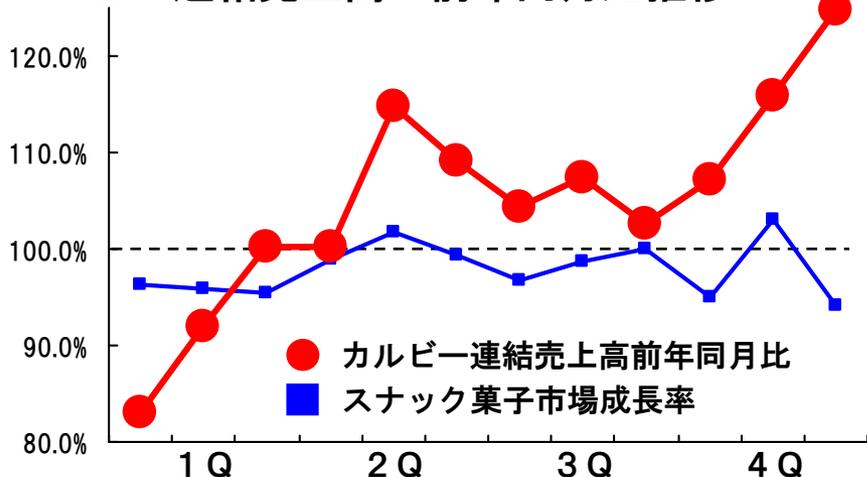
国内シェア拡大のため、販売費を積極投入

その他経費はコスト・リダクション効果により減少

### 特別損益

前期は災害損失2,162百万円を計上

## ■ 連結売上高 前年同月比推移



出所：インテージSRI・全国全業態      ベース：販売金額

## ■ 増収要因 製品別 百万円

売上高	増収要因	百万円
じゃがりこ	+	1,556
ポテト系スナック計	+	1,599
小麦系、コーン系スナック	+	990
ベジップス等新規スナック	+	1,175
海外	+	2,081
ベーカリー・シリアル	+	1,174
その他	+	717

## ■ ポテト系スナック

### じゃがりこ

期間限定製品『たらこバター』が大ヒット



## ■ 小麦系スナック

製品リニューアルや新フレーバー展開により売上が伸長



## ■ 新製品

Vegips好調  
→販売エリア拡大へ



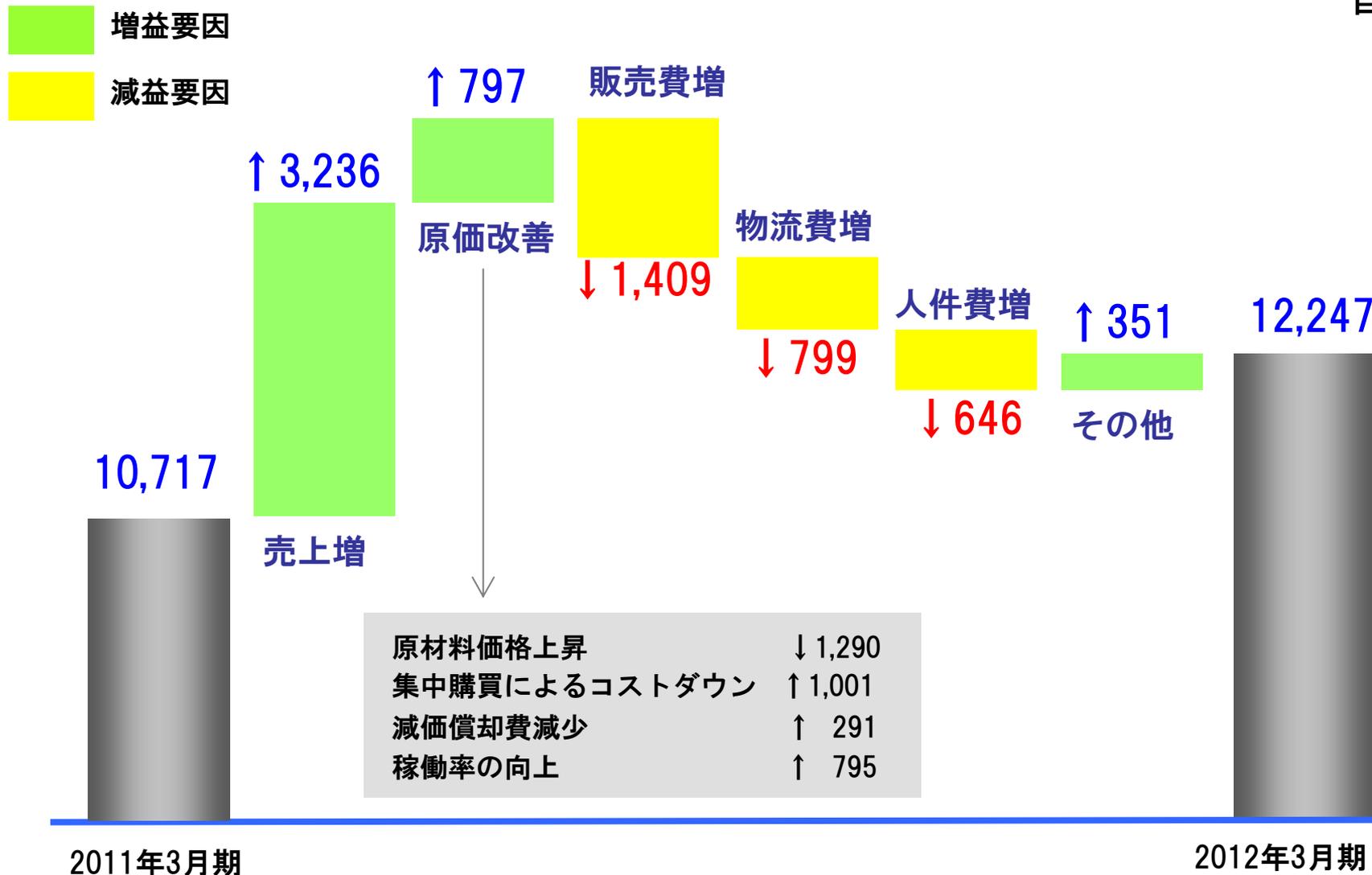
## ■ 海外

韓国、北米、タイ好調

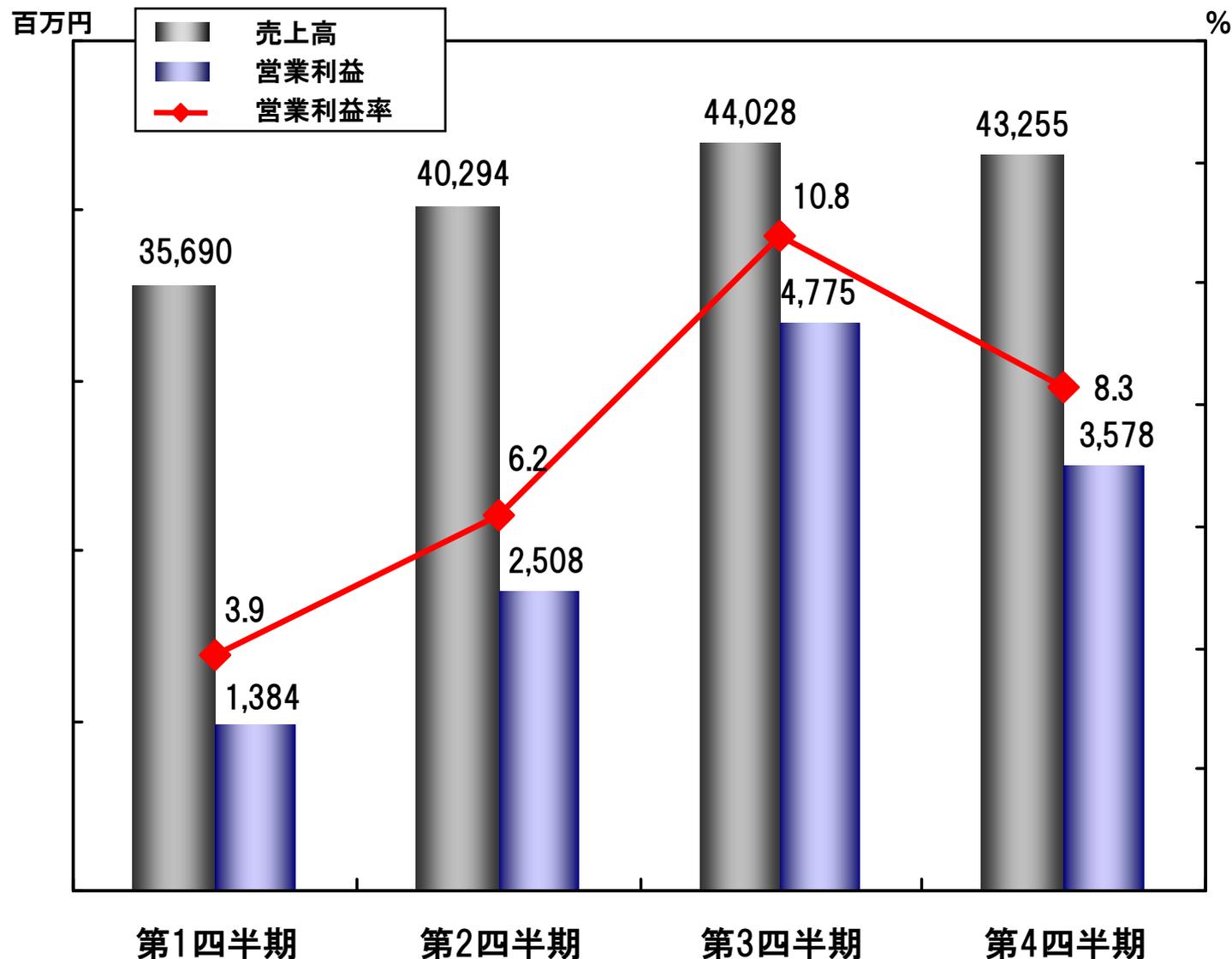


# 2012年3月期 営業利益の増減分析

百万円



# 2012年3月期 四半期毎の業績推移



	2012年3月期 実績	2013年3月期 見通し	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

## 営業利益率8%を目指す

### 売上高

ポテト系スナック、新製品(Vegips)、  
海外展開を強化

### 売上総利益

食油等の原材料価格は上昇する見通し  
コスト・リダクション効果により  
利益率は0.5ポイントの改善を見込む

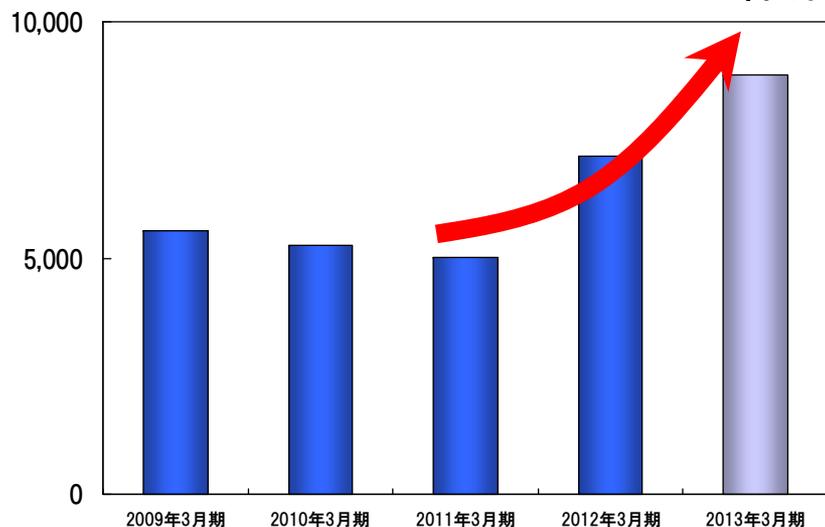
### 販売管理費

売上高販売管理費率は前期並みを見込む  
販売費は効果・効率を重視

## ■ 増収要因 百万円

売上高	+	6,732
ポテトチップス	+	1,887
Jagabee	+	1,593
ポテト系スナック計	+	2,435
ベジップス等新規スナック	+	2,097
海外	+	1,716
その他	+	484

## ■ 海外売上推移 百万円



## ■ ポテト系スナック

### ポテトチップス

- ・ 堅あげ 品揃え強化
- ・ ソルト&スイートチップス 全国展開



### Jagabee

- ・ バターしょう油味の販売拡大
- ・ 新フレーバー・新パッケージの投入

## ■ 新製品

Vegipsの生産能力を拡大  
秋までに全国展開



## ■ 海外

韓国・北米での販売強化



新製品の継続的な提案

▶▶ 年間3アイテム発売

強固な製品ブランドを育成

▶▶ 年間売上50億円以上20アイテム

\*2012年3月期 7アイテム

## 2012年3月期の新製品



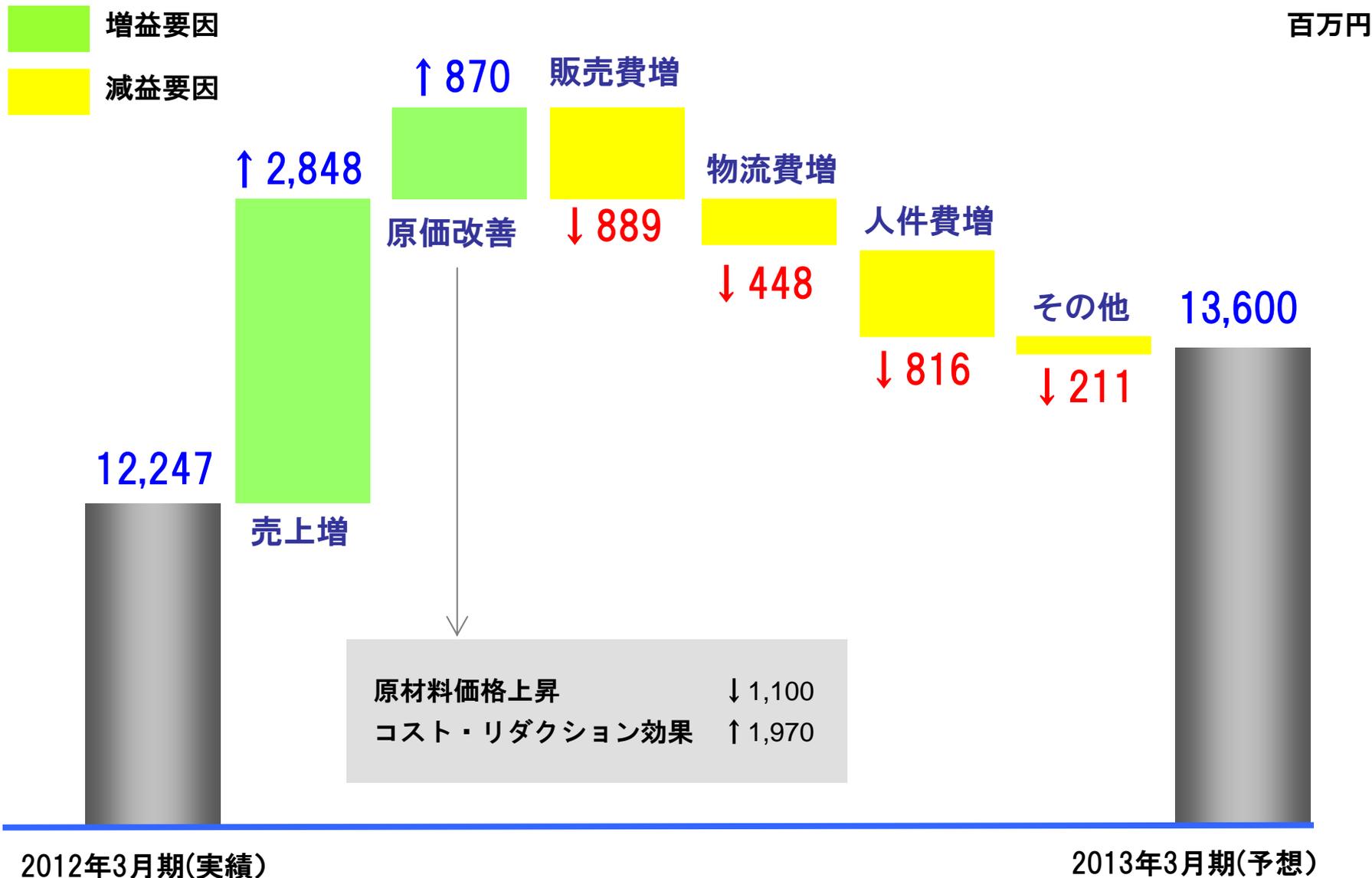
## 2013年3月期の新製品

新製法

おつまみ



# 2013年3月期 営業利益の増減分析



# 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

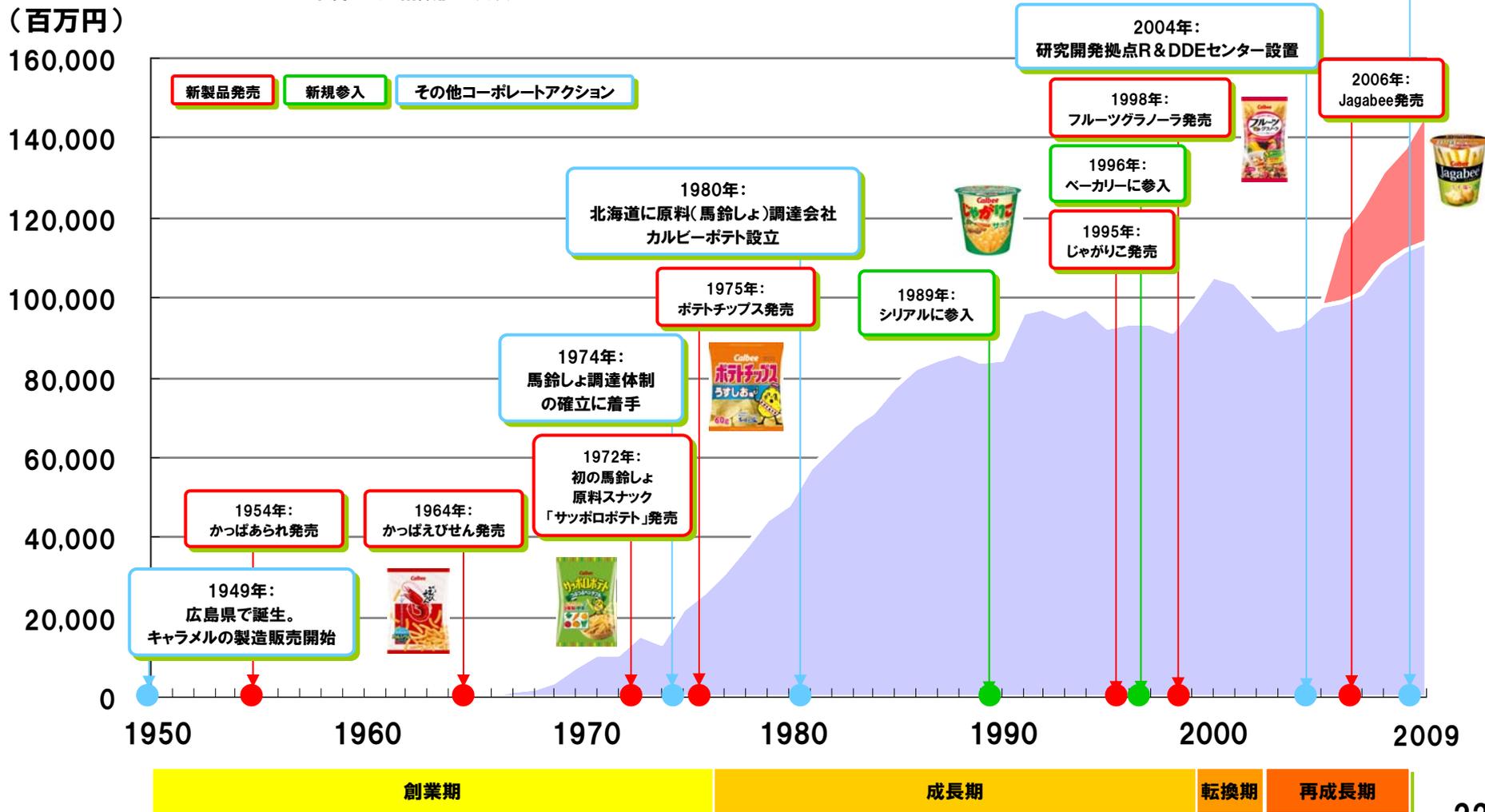
## VISION

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

## 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

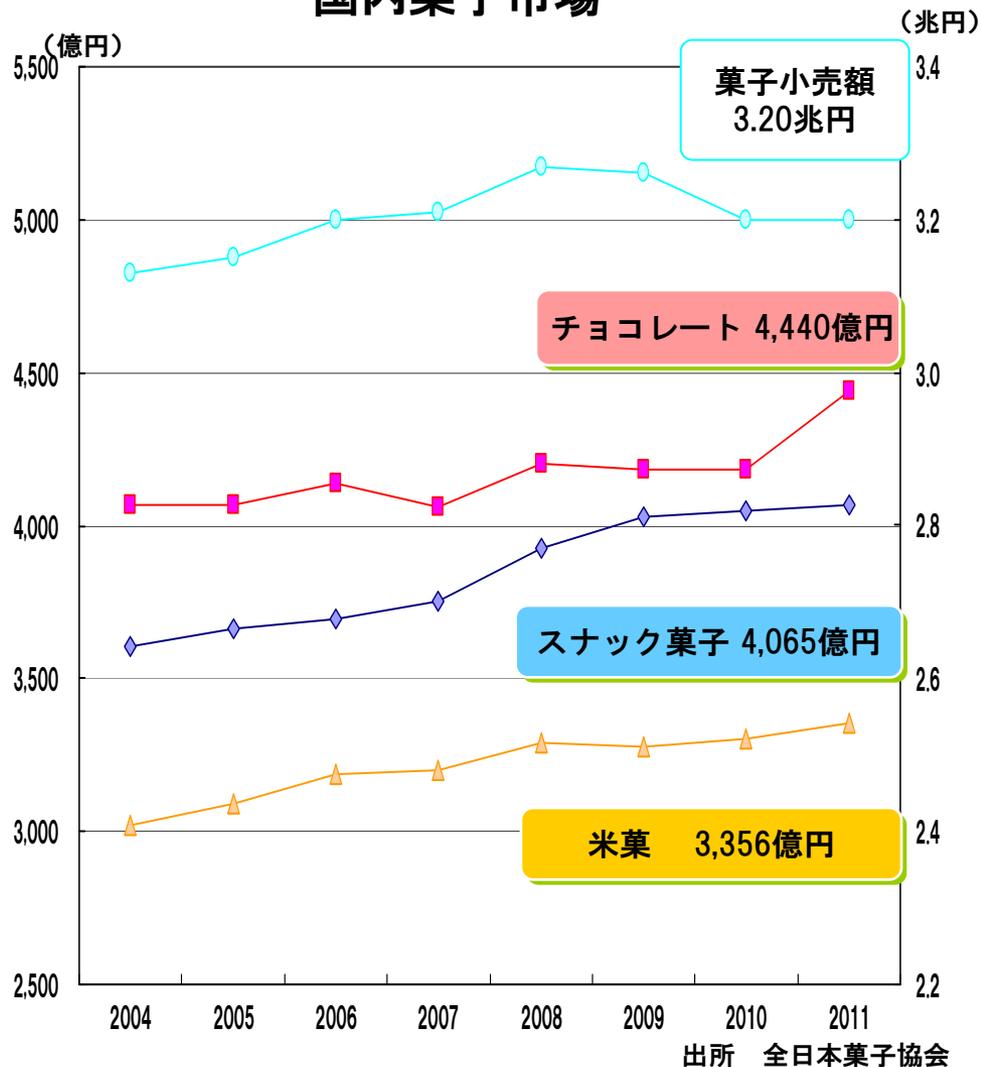


# 製品別売上高

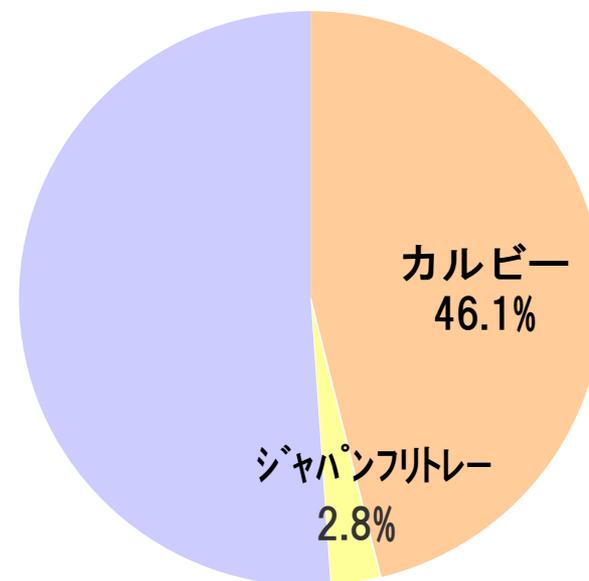
百万円

	2011年3月期		2012年3月期		
	金額	構成比	金額	構成比	前期比
ポテト系スナック	94,155	60.5%	95,755	58.6%	+1.7%
ポテトチップス	58,983	37.9%	58,750	36.0%	△ 0.4%
じゃがりこ	24,758	15.9%	26,314	16.1%	+6.3%
Jagabee	8,055	5.2%	8,394	5.1%	+4.2%
小麦系スナック	19,592	12.6%	20,092	12.3%	+2.5%
コーン系スナック	12,771	8.2%	13,262	8.1%	+3.8%
ベジップス等新規スナック	1,110	0.7%	2,285	1.4%	+105.9%
海外	5,074	3.3%	7,155	4.4%	+41.0%
その他	2,453	1.6%	2,697	1.7%	+9.9%
スナック計	135,157	86.9%	141,248	86.5%	+4.5%
ベーカリー	13,015	8.4%	13,375	8.2%	+2.8%
シリアル	5,333	3.4%	6,147	3.8%	+15.3%
その他食品計	18,349	11.8%	19,523	12.0%	+6.4%
役務提供	2,022	1.3%	2,495	1.5%	+23.4%
売上高合計	155,529	100.0%	163,268	100.0%	+5.0%

## 国内菓子市場

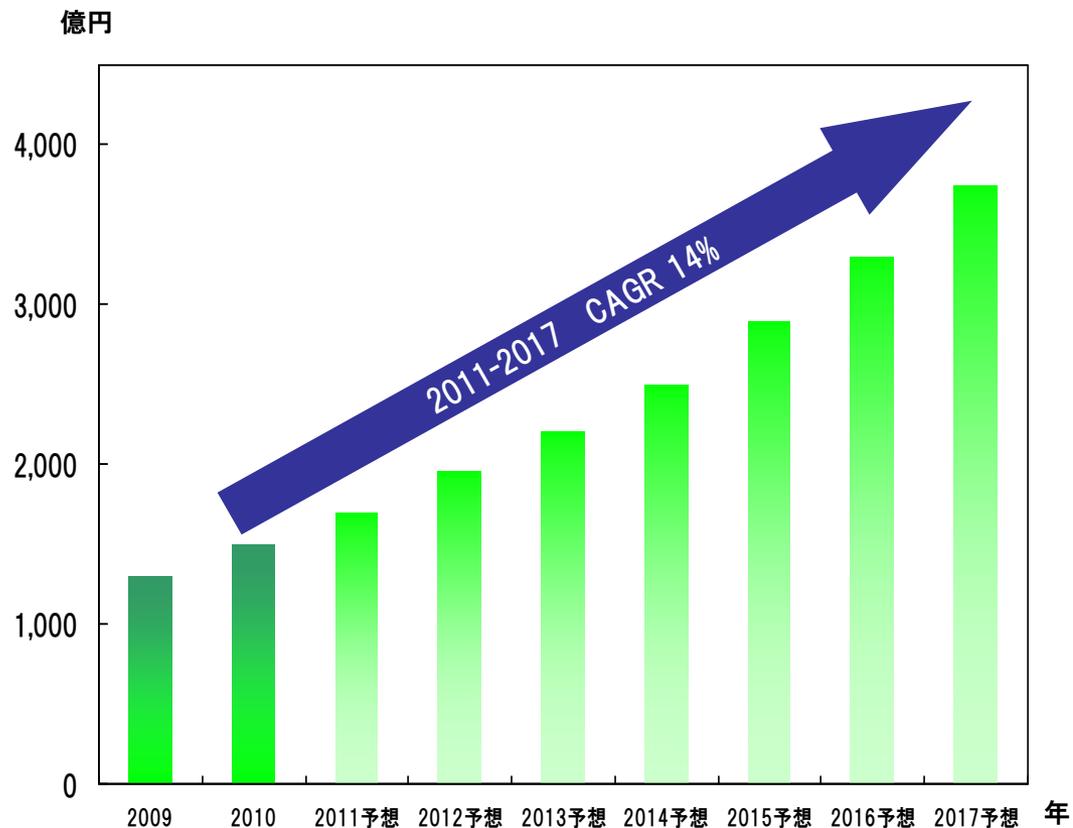


## 国内スナック市場シェア

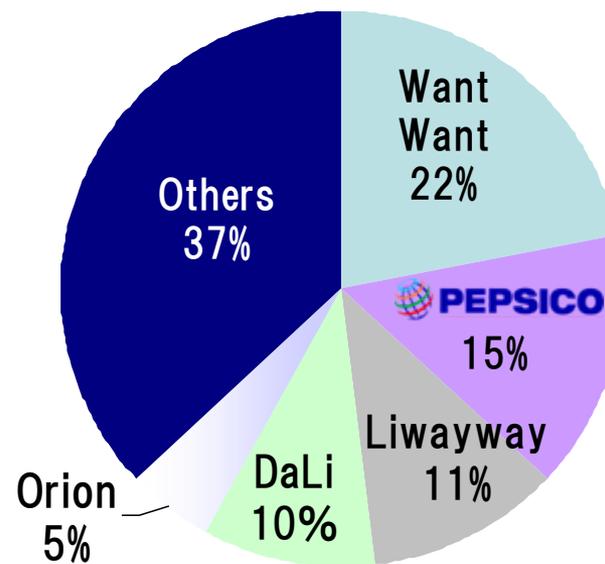


出所 インテージSRI・全国全業態、ベース：販売金額  
2011年4月～2012年3月

## 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

# 中国に康師傅・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
今 後 の 展 開	華東、華南、華西に順次拡大予定

2012年5月8日開催  
2012年3月期決算説明会での主な質疑応答

**Q1 中国での事業展開について、売上高 500 億円に向けたロードマップに変更はないか？後発組でありながら、勝てるという自信がなぜあるのか？**

中国については、スピードが重要だと思っています。競合会社がどんどん前に進んでいますので、後から参入する当社がのんびりしてはいけません。当初は、小麦系スナックから始めて、認知度があがったところで Jagabee、じゃがりこ、ポテトチップスを順次展開していく予定でしたが、Jagabee の発売時期を早めたいと考えています。

勝算があるかないかではなく、中国で勝たなければカルビーの将来はありません。あらゆる知恵、あらゆるリソースを使って、中国で勝ちます。当社には独自性の高い製品があります。競合会社が類似製品を出してきてもそれに負けないように新製品開発もスピード感をもって行います。

**Q2 北米での事業展開について、販売のパートナーはフリトレーか？フリトレー以外と組むという選択肢はあるか？**

フリトレーは販売力がありますので、フリトレーと組む場合は、製造能力を拡大する必要があります。今回の投資の生産能力は年間 60 百万パッケージ(週 5 日換算:週 6 日の場合は 72 百万パッケージ)です。これでは足りないと思います。また、フリトレーと組む場合はさらなるコスト削減が必要です。

自社で展開することも選択肢のひとつです。

ペプシコ以外のパートナーと組むという選択肢は、現時点ではありません。

遅くとも 2 ヶ月以内に決定したいと考えています。

**Q3 営業利益率 10%達成に向けたコスト・リダクションの取組みについて教えてほしい。**

コスト・リダクションの余地はまだあると考えています。グループ全体で、集中購買の推進、廃棄ロスの削減、工場操業度の改善に取り組んでいきます。

**Q4 国内の価格戦略について教えてほしい。原材料コストの上昇が見込まれるが、販売価格に転嫁せず、コスト・リダクションで吸収していく方針か？**

カルビーはスナック菓子市場において 51%のシェアをもっていますので、国内スナック市場だけを考えれば、ここまで価格を下げる必要はないかも知れません。しかし、競争相手は必ずしもスナック会社だけでなく、あらゆる菓子会社が競争相手だと考えています。カルビーのスナックが高ければ、ビスケットやチョコレートなど他のお菓子里に流れてしまいます。従いまして、カルビーの戦略は、あらゆる無駄を省いて、知恵を使ってコストを下げ、下げたコストはお客様に還元します。還元した結果、競合会社と同じ販売価格になりました。するとシェアが上がりました。シェアが上がると稼働率が上がります。稼働率が上がったことによる利益は会社の利益にしました。このビジネスモデルはあと1~2年は続けられると思います。高い市場シェアをさらに高めながら、良い製品をリーズナブルな価格で供給していくのが私達の方針です。

**Q5 2013年3月期の見通しについて、下期がほとんど伸びない計画になっているが、この点についてどう考えればよいか。**

本当はもっと高い計画にしなければいけないと思っていますが、不透明なこともあり、売上・利益ともに多少慎重に見積もっています。この数値は最低達成しなければいけないラインだと考えています。

**Q6 Jagabee、Vegips の販売状況と今期の展開について教えてください。**

Jagabee は当社の製品より 2 割安い競合製品がでてきたことにより、2012 年 3 月期は期待したほど売れませんでした。2013 年 3 月期は販売チャネルの拡大やパーティパックの強化などにより巻き返したいと思っています。

Vegips は、中部、近畿からスタートし、期の途中から西日本に展開して 13 億円の売上を達成することができました。2013 年 3 月期は東日本での販売を開始します。生産能力を拡大すれば、20 億円の増収は確実であると考えています。

**Q7 研究開発費を増やす考えはあるか？**

新製品開発の DNA は創業者から受け継いでいますので、当面は現状の体制で十分ですが、本当に世界で戦っていくためには、研究開発費をもっと増やす必要があると考えています。設備への投資ではなく、人に投資しなければ良い製品は開発できません。開発体制についての抜本的な見直しの検討を進めています。将来的には売上高に対する研究開発費の割合を 5%程度まで高めたいと思っています。

**Q8 国内での M&A は考えているか？**

良い会社があれば、M&A や提携をしたいと考えていますが、現時点で具体的な案件はありません。海外には興味のある会社はあることはありますが、海外は高く、数百億円の会社を M&A する自信が現時点ではありません。

**Q9 今回の増配の背景を教えてください。**

コミットメントではありませんが、健全な配当性向は 30%だと考えています。2012 年 3 月期の配当性向は 19.1%で前期並みの水準ですので、もう少し多い方がよかったのかも知れません。毎年、少しずつ増配していきたいと考えています。

以上