



カルビーグループ決算説明会

2013年4月1日～2013年9月30日

カルビー株式会社 2013.11.5



掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビーの8つのチャレンジ

代表取締役会長兼CEO

松本 晃

飛躍に向けた8つのチャレンジ

1. 新製品開発のスピードアップ
2. 販売管理費のコントロール
3. 北米のRuffles® Crispy Friesビジネス
4. 中国ビジネス
5. 製造原価率50%の達成
6. 消費増税への対応
7. VegipsとJagabeeの育成
8. 工場数の最適化



2014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

成果

■ 海外戦略の実現

- ・ 北米・中国で本格展開開始、インドネシアJV設立

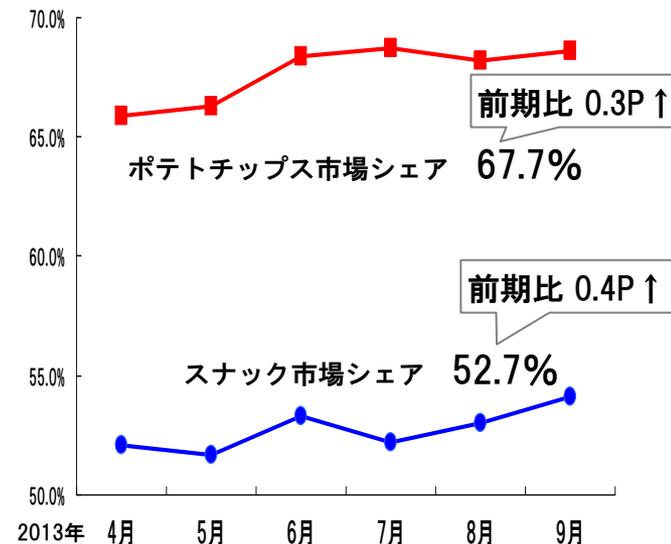
■ 国内シェア拡大

- ・ 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（計画）57.3% → （実績）**56.9%**

市場シェア



今後の取組み

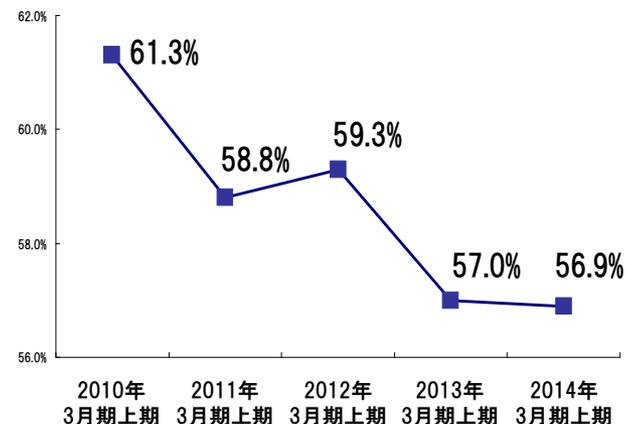
■ 海外戦略の実現

■ 新製品 Vegips及び次期製品の育成

■ 既存製品(フルグラ、じゃがりこ、堅あげポテト等)の成長

■ さらなるコスト・リダクション

売上原価率の推移



出所： ㈱インテージSRI調べ 金額ベース 2013年4月～2013年9月
 スナック市場シェアはカルビーとジャパンフリトレーの合計
 ポテトチップス市場：ポテトチップス(生薄切り・生厚切り)・ポテトシュースト・ケトル合算

	2013年3月期 上期 実績	2014年3月期 上期 実績	伸び率	計画比
	百万円	百万円	%	%
売上高	86,075	95,668	+ 11.1	102.9
売上総利益	36,997	41,209	+ 11.4	103.8
販売管理費	30,290	32,345	+ 6.8	101.1
販売費	12,104	13,692	+13.1	103.8
物流費	5,919	6,142	+ 3.8	104.0
人件費	7,783	8,276	+ 6.3	100.9
その他	4,482	4,234	△ 5.5	89.9
営業利益	6,707	8,863	+ 32.1	115.1
経常利益	6,481	9,345	+ 44.2	121.4
特別損益	△ 36	324	—	—
四半期純利益	3,782	5,834	+ 54.2	130.8

売上・利益ともに計画達成

売上高

ポテト系スナック、Vegips、フルグラ、海外事業が伸長

売上総利益

増収による利益増と
コスト・リダクション効果により
実質ベースで0.5ポイント改善

今期より、物流事業の原価相当額を販売管理費の
物流費から売上原価に振替しております。
影響額：413百万円

販売管理費

販売費は国内、海外ともに積極投入

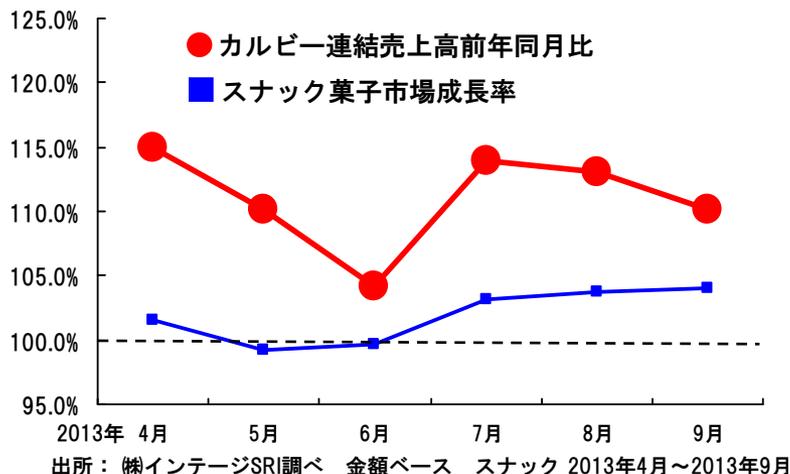
営業外収益

為替差益 316百万円

特別利益

投資有価証券売却益 375百万円

■ 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	増減	百万円
国内	+	9,593
ポテト系スナック	+	6,459
ベジップス等新規	+	3,348
シリアル食品	+	1,205
その他	+	1,172
海外	+	732
北米	+	3,134
中国	+	934
	+	609

■ ポテト系スナック

ポテトチップス

定番品のLサイズ(135g)や
堅あげポテトが好調



じゃがりこ

Lサイズ (72g) が好調



■ Vegips等新規

2012年10月から全国展開
2013年6月 新製品発売



■ シリアル食品

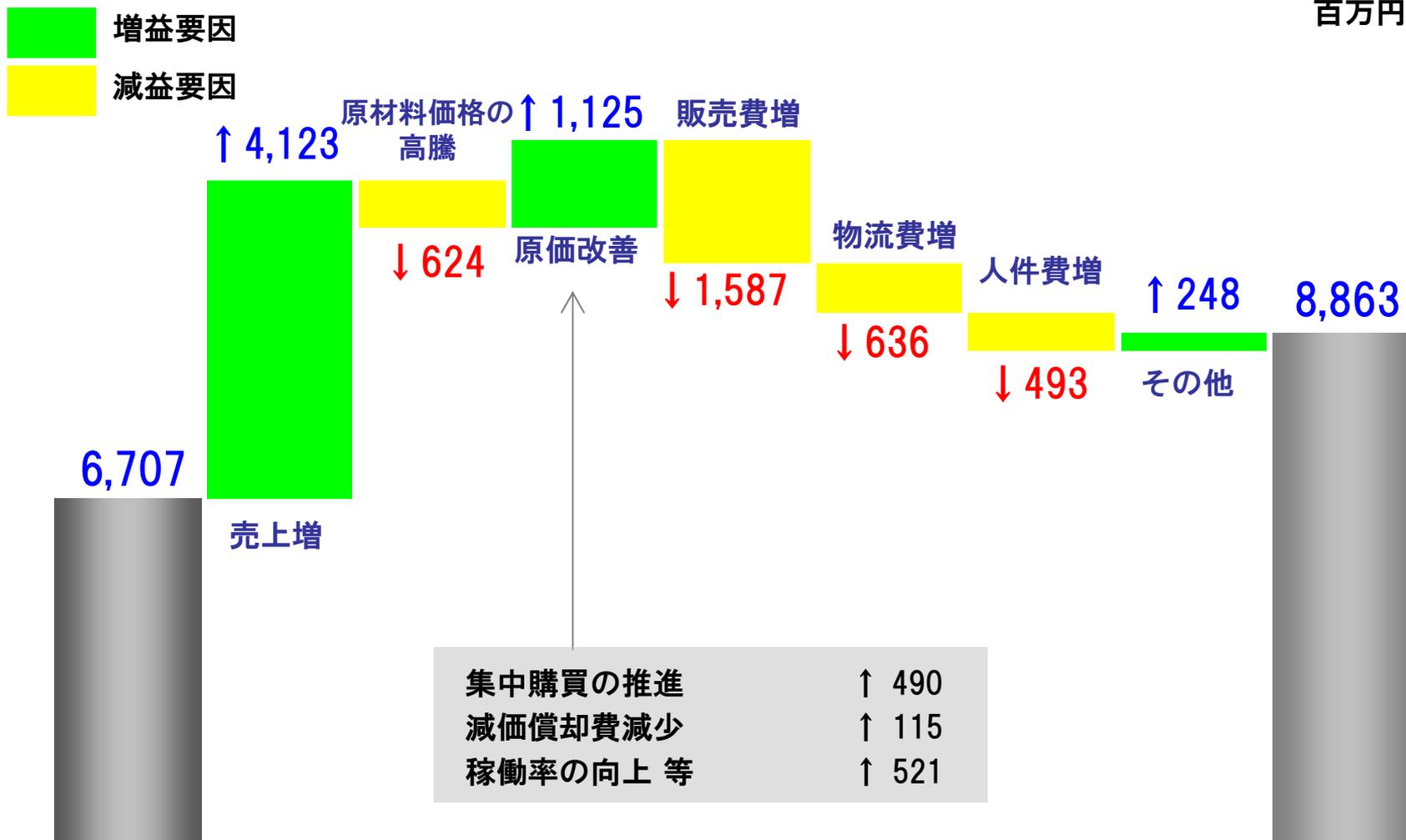
『フルグラ』の生産が間に合わず、
一般流通向けは380gと800gに絞って展開
通販限定製品を発売



■ 海外

すべての国で増収

百万円



2013年3月期上期

2014年3月期上期

※ 前期との比較上、当期の物流事業の原価相当額（413百万円）は販売管理費の物流費に含めて計算

2014年3月期 通期見通し

	2013年3月期 実績	2014年3月期 当初計画	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



	2014年3月期 修正計画	伸び率
	百万円	%
売上高	190,000	+ 5.9
売上総利益	83,280	+ 6.1
販売管理費	65,280	+ 4.1
販売費	27,800	+7.8
物流費	12,180	△0.5
人件費	16,580	+3.6
その他	8,720	+0.3
営業利益	18,000	+14.0
経常利益	18,000	+ 5.1
特別損益	—	—
当期純利益	10,400	+10.2

※ 物流事業の原価相当額（821百万円）を販売管理費の物流費から売上原価に振替

	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	83,280	+ 6.1
販売管理費	62,731	65,280	+ 4.1
販売費	25,791	27,800	+7.8
物流費	12,238	12,180	△0.5
人件費	16,007	16,580	+3.6
その他	8,694	8,720	+0.3
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

過去最高売上・利益の更新を目指す

売上高

ポテト系スナック、Vegips、フルグラ、海外事業を強化

売上総利益

円安により原材料価格は上昇するが増収による利益増とコスト・リダクション効果により実質ベースで0.4ポイント改善を図る

今期より、物流事業の原価相当額を販売管理費の物流費から売上原価に振替えております。
影響額：821百万円

販売管理費

販売費は国内、海外ともに積極投入

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
国内	+	5,049
ポテト系スナック	+	2,015
ベジップス等新規スナック	+	983
コーン系スナック	+	922
シリアル食品	+	1,249
その他	△	120
海外	+	5,538
北米	+	2,051
中国	+	1,499
韓国	+	635
台湾	+	487
その他	+	863

■ ポテト系スナック

ポテトチップス、じゃがりこ、Jagabeeを強化



■ コーン系スナック

シカゴ生まれの老舗ブランド
ギャレットポップコーンショップを展開

■ フルグラ

今年度中に生産能力を1.5倍に拡大
投資額 1,200百万円

■ 海外

韓国 好調なJagabeeを引続き強化

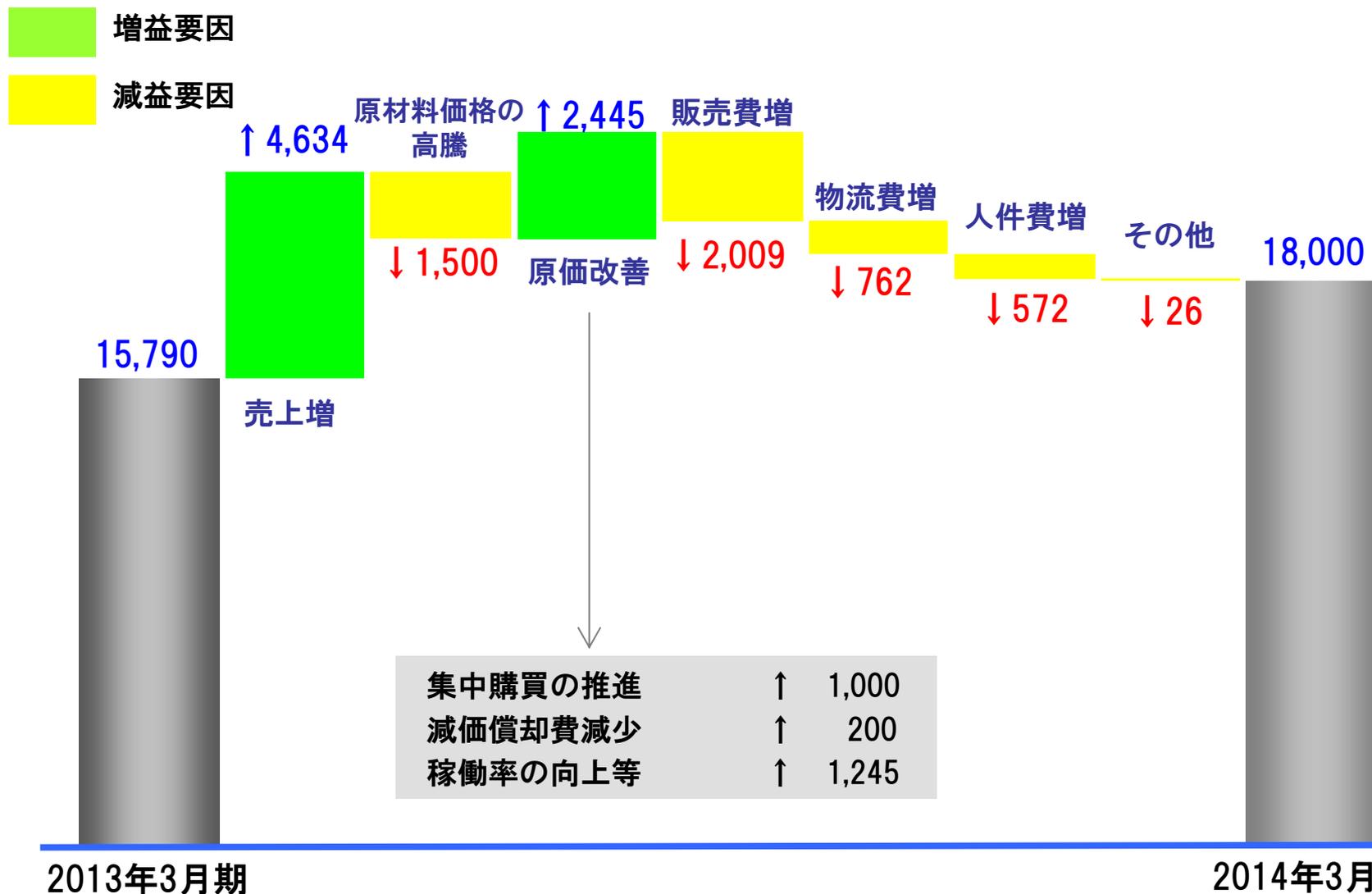
台湾 2013年12月

Jagabeeの生産ラインを倍増予定
投資額：500百万円



2014年3月期 営業利益の増減分析

百万円



※ 前期との比較上、当期の物流事業の原価相当額（821百万円）は販売管理費の物流費に含めて計算

参考資料

製品別売上高

百万円

	2013年3月期 上期			2014年3月期 上期		
	金額	構成比	伸び率	金額	構成比	伸び率
ポテト系スナック	49,466	57.5%	+12.5%	52,814	55.2%	+6.8%
ポテトチップス	29,540	34.3%	+9.8%	30,942	32.3%	+4.7%
じゃがりこ	13,733	16.0%	+14.2%	15,685	16.4%	+14.2%
Jagabee	4,760	5.5%	+22.8%	4,615	4.8%	△ 3.0%
小麦系スナック	10,237	11.9%	+18.0%	10,539	11.0%	+2.9%
コーン系スナック	6,543	7.6%	△ 3.3%	7,233	7.6%	+10.5%
ベジップス等新規スナック	1,815	2.1%	+104.1%	3,021	3.2%	+66.4%
海外	4,368	5.1%	+31.7%	7,503	7.8%	+71.7%
その他	1,333	1.5%	△ 0.4%	1,299	1.4%	△ 2.5%
スナック計	73,765	85.7%	+13.6%	82,411	86.1%	+11.7%
ベーカリー	6,644	7.7%	△ 1.3%	6,078	6.4%	△ 8.5%
シリアル	4,462	5.2%	+41.8%	5,634	5.9%	+26.3%
その他食品計	11,106	12.9%	+12.5%	11,712	12.2%	+5.5%
役務提供	1,203	1.4%	+4.5%	1,544	1.6%	+28.4%
売上高合計	86,075	100.0%	+13.3%	95,668	100.0%	+11.1%

■ 国別売上高

売上高(円ベース)

		2013年3月期 上期	2014年3月期 上期	伸び率
北米	百万円	1,009	1,944	+92.6%
中国	百万円	564	1,174	+108.0%
韓国	百万円	923	1,347	+45.9%
タイ	百万円	932	1,289	+38.3%
香港	百万円	939	1,272	+35.5%
台湾	百万円	-	474	-

売上高(現地通貨ベース)

		2013年3月期 上期	2014年3月期 上期	伸び率
北米	千ドル	12,756	19,703	+54.5%
中国	千元	45,319	73,013	+61.1%
韓国	百万ウォン	13,317	15,166	+13.9%
タイ	千バーツ	369,962	404,801	+9.4%
香港	千HKドル	92,290	100,017	+8.4%
台湾	千NTドル	-	143,726	-

各国の状況

■ 北米

Snapea Crispsが好調
Ruffles® Crispy Friesは計画を下回る

■ 中国

Jagabeeが計画を下回る
コスト・リダクションが課題

■ 韓国

ポテトチップス、Jagabeeが好調

■ タイ

主力製品のJAXXが好調



■ 香港

Jagabeeが好調

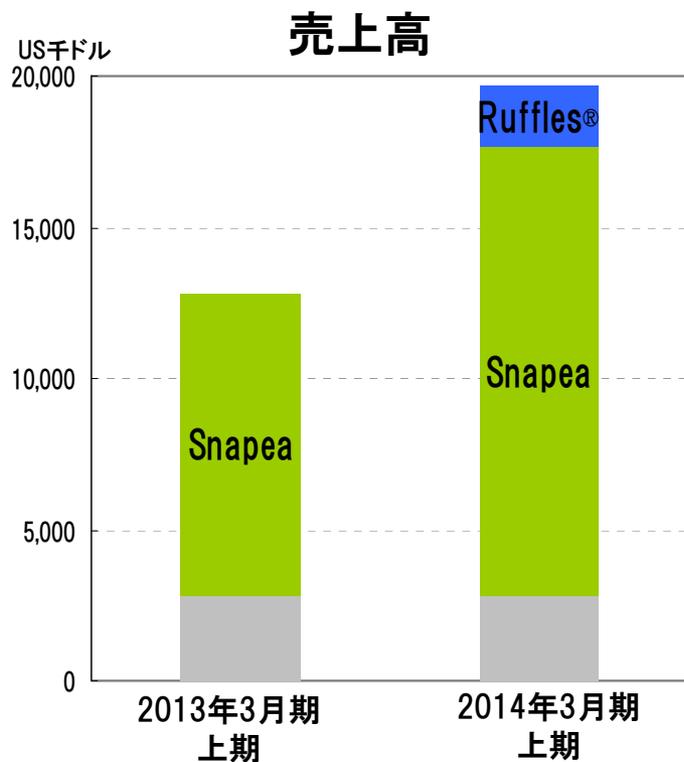


■ 台湾

Jagabeeが好調

Snapea Crisps >> 製品ラインナップの拡充と販売チャネルの拡大により大幅増収
Ruffles® Crispy Fries >> 期待値を大きく下回る

Snapea Crisps >> 引続き、販売チャネルの拡大とPRの強化を図る
Ruffles® Crispy Fries >> PepsiCoとの連携を強化



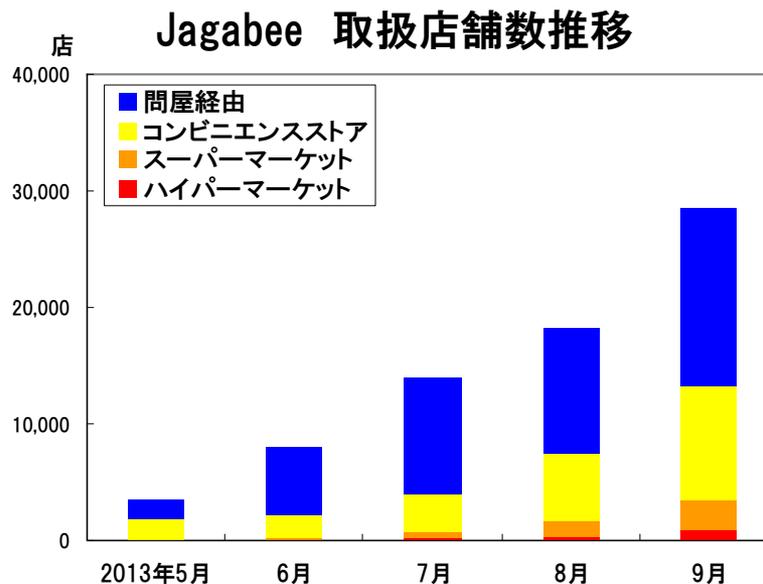
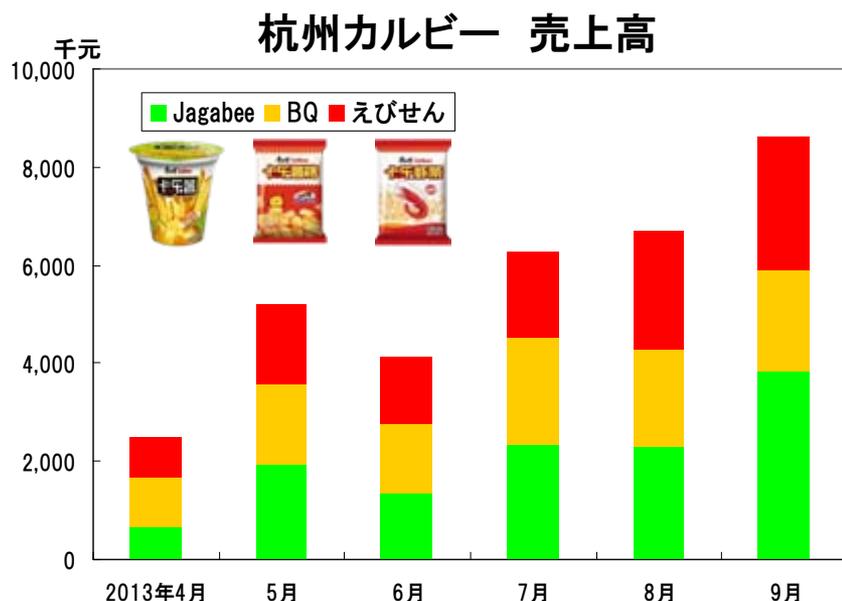
Jagabee >> 販売価格が高く苦戦、最適店頭価格は5-5.5元

販売チャネル >> 7月中旬以降、販売チャネルを拡大

7/15 Carrefour、8/28 Tesco、9/17 RT-Mart、9/30 Wal-Mart

Jagabee >> コスト・リダクションを推進し、販売価格 5-5.5元でも収益がでる構造に変換を図る（生地 米国産→中国産、カップ 日本産→中国産 等）

販売チャネル >> 引続き、取扱店舗数の拡大を図る



2013年11月5日開催 2014年3月期第2四半期決算説明会での主な質疑応答

Q1 北米の Ruffles® Crispy Fries が計画割れとなった理由と今後の見通しを教えてください。

ロールアウト(本格展開)が遅れているのが最大の原因です。価格と製品そのものは受容されていると思います。フリトレーにとっては一仕入商品に過ぎないので、今までのところあまり力が入っていないようです。しかし、この製品はペプシコがぜひとも売りたいとってきた製品であり、ペプシコの CEO の肝いりの事業です。ペプシコは当社の 20%の株主ですので、もう少し認識を改めてほしいと、私が直接交渉しています。フリトレーの CEO と直接話をした限りでは、販売する気になっていますので、もう少し、成り行きを見守る考えです。

Q2 北米の Snapea crisps が好調な理由と利益貢献について教えてください。

SKU を増やし、営業を強化した結果です。営業のチームは全員米国人で取引先を拡大しています。まだまだ伸びると思います。営業利益率は大変高い製品です。

Q3 中国事業が計画通り進捗していない理由を教えてください。

コストに利益を乗せて販売価格を決めたのが間違いです。Jagabee は 5-5.5 元なら売れることが分かりましたので、いかにしてコストを下げながら、売上を伸ばしていくかというのが課題です。米国から輸入している Jagabee の生地は、年内には現地で生産を開始できる見通しです。

Q4 中国での馬鈴薯の調達について、進捗状況を教えてください。

2015 年には中国でポテトチップスの販売を開始したいと思っています。中国での生の馬鈴薯調達のフィジビリティスタディ(実行可能性調査)は終わっていますが、保管の方法などいくつかの課題があり、確実に安定調達できる体制作りを進めています。

Q5 売上が計画を上回ったのに、稼働率の向上によるコストリダクションが計画通りである理由を教えてください。

国内の生産性は大きく向上しましたが、中国、北米の稼働が計画を下回っていることが影響しています。

Q6 Vegips はいつ黒字化するか？

赤字の原因は変動費、固定費の両方にあります。歩留まりが悪く、円安の影響を受けて原材料費も上がっています。製造方法を変えて固定費を大幅に下げないと大きな黒字にはならないと考えていますが、TVCF の投下量をコントロールすれば、来期の黒字化は可能です。TVCF ではないコミュニケーション、PR 活動を展開していきます。

Q7 消費税への対応について教えてください。

来年の 4 月 1 日に可処分所得が増えるとは思えません。従いまして、高いものは売れなくなると考えています。定番品については増税分をお客様にご負担いただくことを考えていますが、プロモーション価格(特売価格)についてはマインドに影響することもあり、対策が必要であると考えています。また、価格訴求ではない製品群を来年の 4-6 月に集中投下することも考えています。

Q8 海外展開をするにあたって、①全部自分でやる、②ペプシコと組む、③ローカル企業と組む、という 3 つのオプションがあると以前説明されていたが、この方針に変更はあるか。

変更はありません。少し変更したいと思っているのは、合弁のあり方。これまでは製造合弁でやってきましたが、製販合弁(製造と販売の合弁)に変えていこうと考えています。

Q9 フェーズ2の進捗状況を教えてください。

アジアは比較的順調に進んでおり、2014年3月までに2-3カ国について発表できると考えています。一方、欧州、ロシアは遅れており、1年程度、遅れる可能性があります。

以上