



カルビーグループ決算説明会

2013年4月1日～2014年3月31日

カルビー株式会社 2014.5.13



掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビーグループ成長戦略

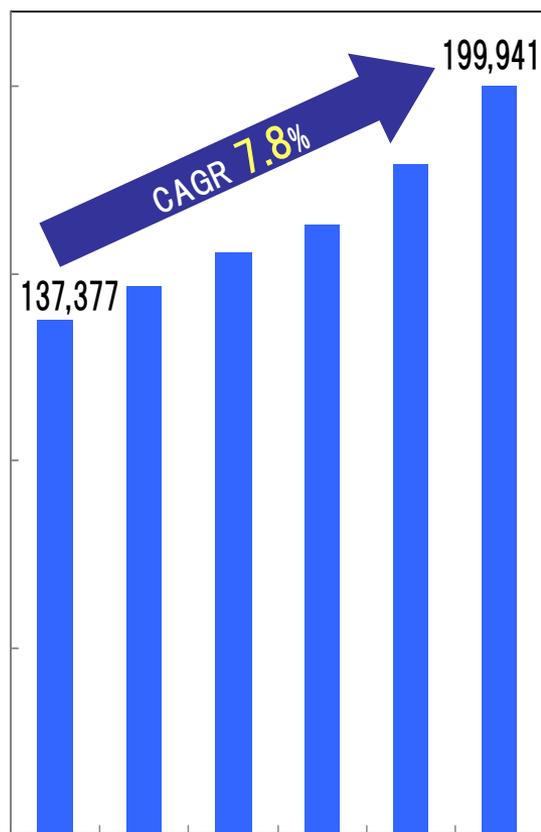
代表取締役会長兼CEO

松本 晃

Growth

売上高

(百万円)



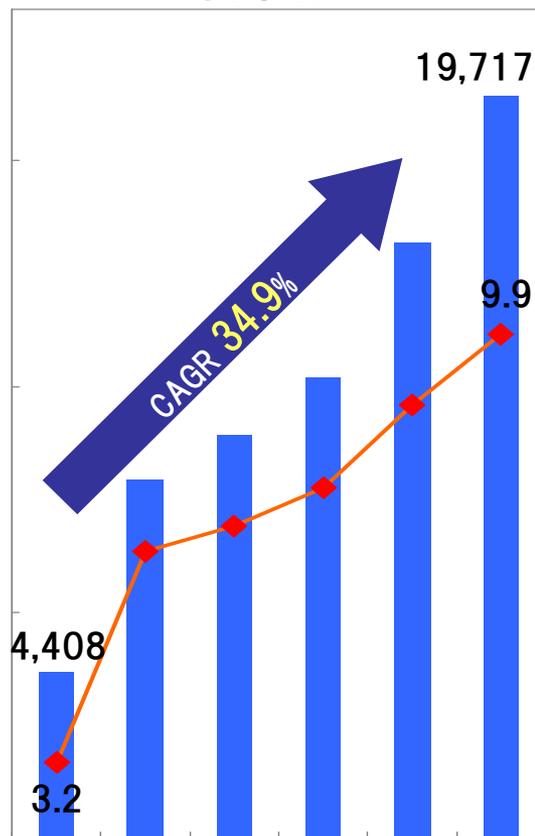
2009 3月期 2010 3月期 2011 3月期 2012 3月期 2013 3月期 2014 3月期

Margin

営業利益 営業利益率

(百万円)

(%)

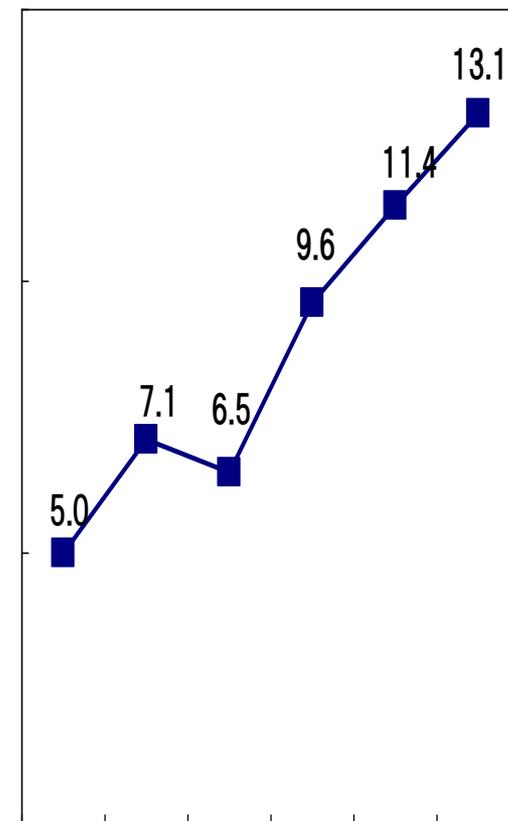


2009 3月期 2010 3月期 2011 3月期 2012 3月期 2013 3月期 2014 3月期

Return

ROE

(%)



2009 3月期 2010 3月期 2011 3月期 2012 3月期 2013 3月期 2014 3月期

No Trouble Makes No Business

問題のないところにビジネスはない



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月期総括・2015年3月期事業方針

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、英国子会社設立

■ 国内シェア拡大

- ・ ポテトチップスシェア、スナック市場シェア拡大
- ・ フルグラのシェア拡大

今後の取組み

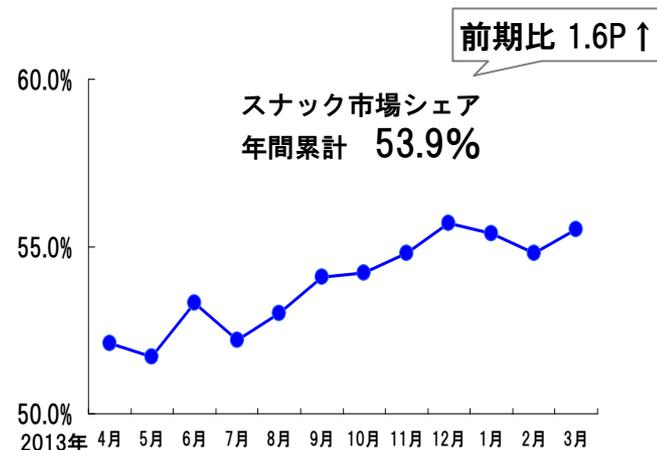
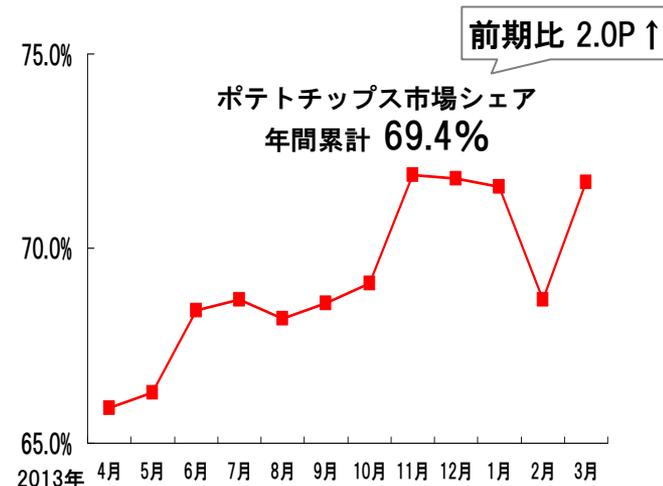
■ 海外戦略の実現

■ 新製品の開発・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

市場シェア



出所：(株)インテージSRI調べ 金額ベース 2013年4月～2014年3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 実績	2014年3月期 実績	伸び率	計画比
	百万円	百万円	%	%
売上高	179,411	199,941	+ 11.4	105.2
売上総利益	78,522	87,209	+ 11.1	104.7
販売管理費	62,731	67,492	+ 7.6	103.4
販売費	25,791	29,536	+ 14.5	106.2
物流費	12,238	12,644	+ 3.3	103.8
人件費	16,007	16,880	+ 5.5	101.8
その他	8,694	8,430	△ 3.0	96.7
営業利益	15,790	19,717	+ 24.9	109.5
経常利益	17,127	20,782	+ 21.3	115.5
特別損益	△ 1,148	△ 246	—	—
当期純利益	9,440	12,086	+ 28.0	116.2

売上・利益ともに過去最高更新

売上高

ポテト系スナック、コーン系スナック、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0.3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えております。
影響額：941百万円

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

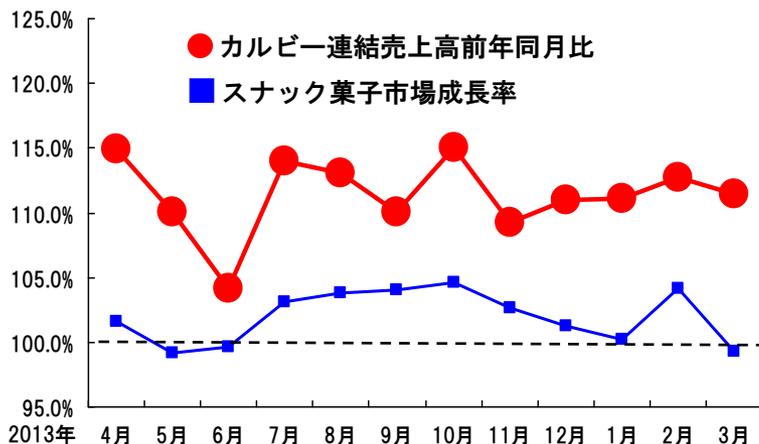
為替差益 772百万円

特別損益

投資有価証券売却益 375百万円
業務委託契約解約損 252百万円
減損損失 185百万円

2014年3月期 売上高の増減要因

■ 連結売上高 前年同月比推移



出所：(株)インテージSRI調べ 金額ベース スナック 2013年4月～2014年3月

■ ポテト系スナック

ポテトチップス

増量キャンペーンにより定番品が伸長
堅あげポテトが好調



じゃがりこ

Lサイズ (72g) が好調

■ 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 ショップスが好調



■ シリアル食品

『フルグラ』の供給が間に合わず、
定番品に絞って展開、2月より新ライン稼動
通販限定製品を発売



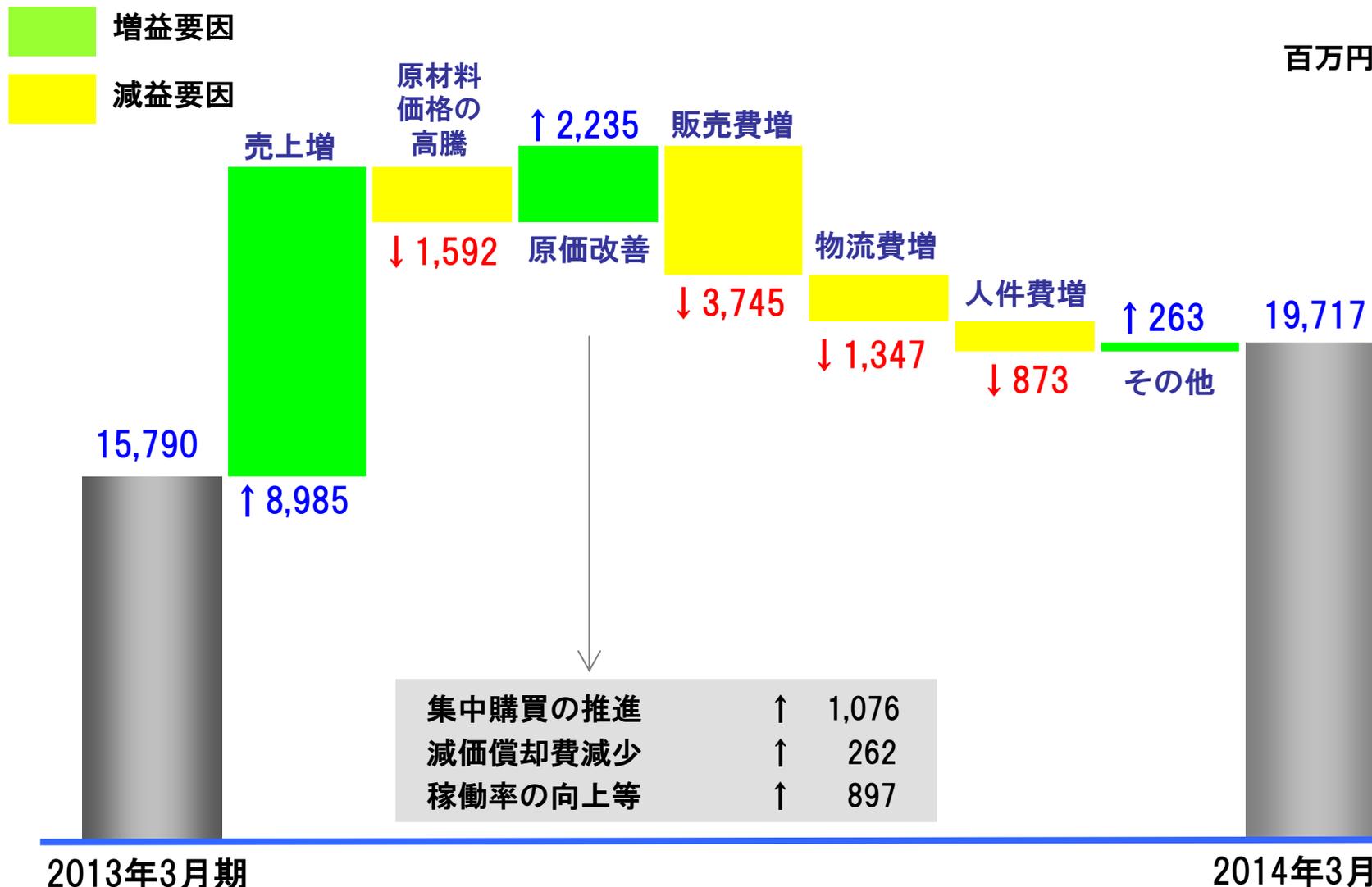
■ 海外

すべての国で増収
円安効果 +2,661百万円

■ 製品別売上高 前年同期比 百万円

売上高	+	20,529
国内	+	13,959
ポテト系スナック	+	8,114
コーン系スナック	+	1,333
ベジップス等新規	+	872
シリアル食品	+	3,122
海外	+	6,570
北米	+	2,976
中国	+	1,477

2014年3月期 営業利益の増減分析



※ 前期との比較上、当期の物流事業の原価相当額（941百万円）は販売管理費の物流費に含めて計算

	2014年3月期 実績	2015年3月期 見通し	伸び率
	百万円	百万円	%
売上高	199,941	213,000	+ 6.5
売上総利益	87,209	93,600	+ 7.3
販売管理費	67,492	71,100	+ 5.3
販売費	29,536	31,900	+8.0
物流費	12,644	13,200	+4.4
人件費	16,880	17,300	+2.5
その他	8,430	8,700	+3.2
営業利益	19,717	22,500	+14.1
経常利益	20,782	22,500	+ 8.3
特別損益	△ 246	△ 300	—
当期純利益	12,086	13,300	+10.0

二桁増益を目指す

売上高

ポテト系スナック、コーン系スナック、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
0.3ポイント改善を図る

販売管理費

販売費

海外は積極投入
国内は効率的運用を図る

営業利益率

10.6%（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	+	13,058
国内	+	8,700
ポテトチップス	+	2,580
じゃがりこ	+	1,583
コーン系スナック	+	1,099
シリアル食品	+	3,007
海外	+	4,358
北米	+	1,493
中国	+	664

※使用為替レート 1ドル=105円、1元=17.4円

■ ポテト系スナック

好調なポテトチップス、堅あげポテト、じゃがりこを引続き強化

JagabeeはBoxタイプを値下げ



■ コーン系スナック

ギャレット ポップコーン ショップス
4月に第3号店を東京駅にオープン

■ フルグラ

2014年2月より生産能力を1.5倍に拡大

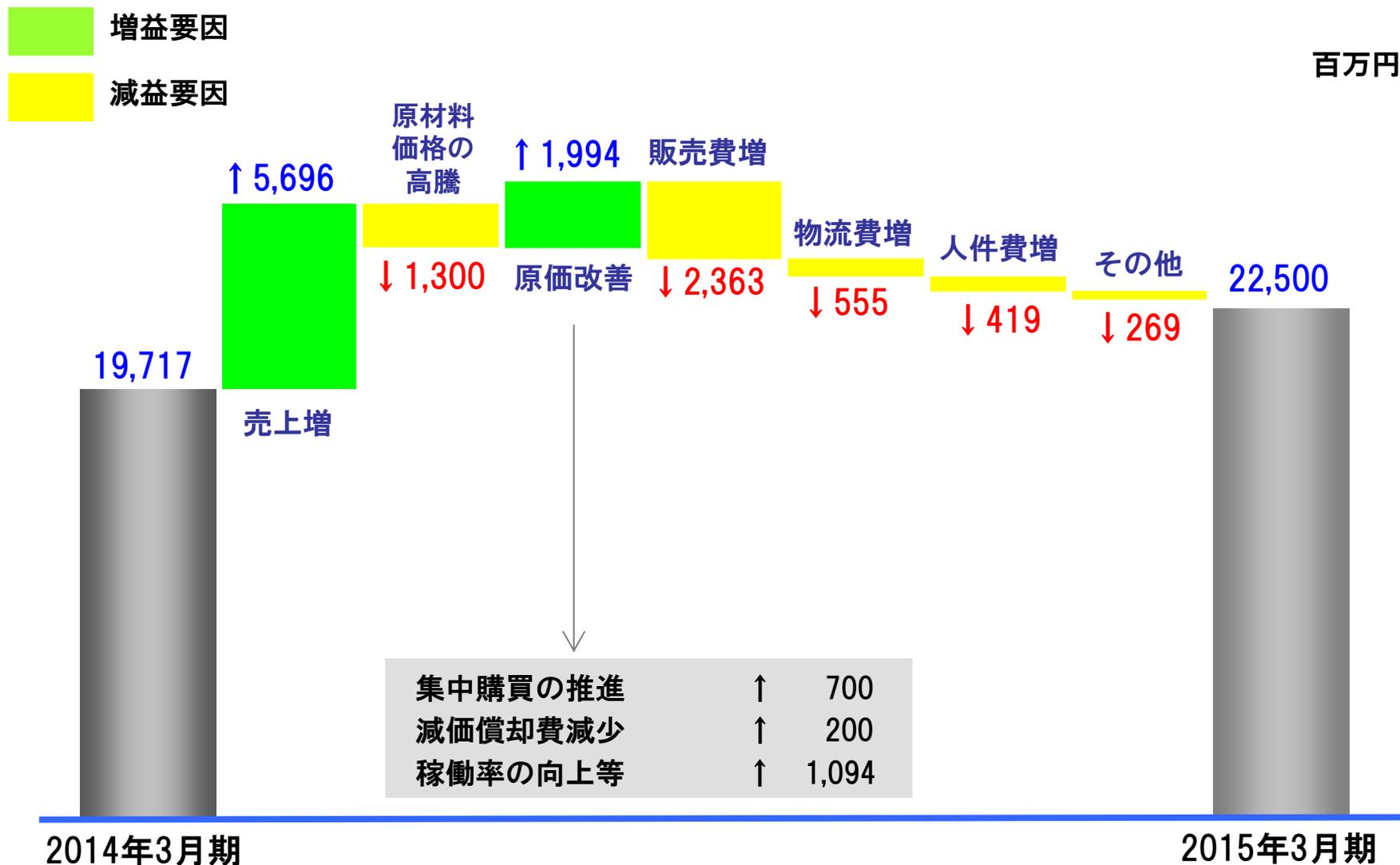


■ 海外

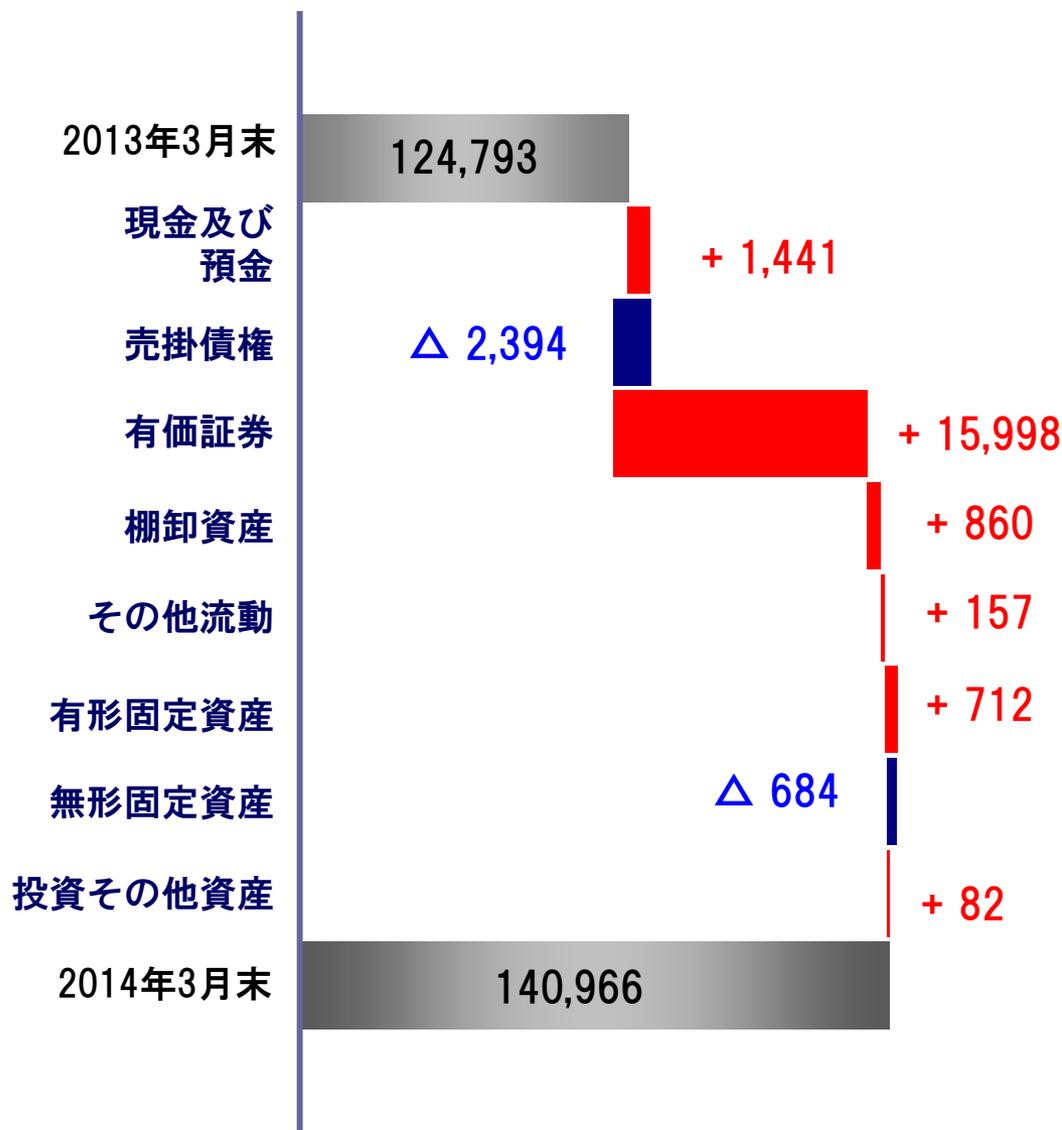
北米 Snapea Crisps、Ruffles®とともに増収を見込む

中国 中国市場に受け入れられる製品開発と投入を急ぐ

2015年3月期 営業利益の増減分析



百万円



■ 流動資産 + 16,063

売掛債権 △2,394

2013年3月末 銀行休業日
→ 回収が翌期首に

2014年3月末 銀行営業日
→ 期末に回収

有価証券 +15,998

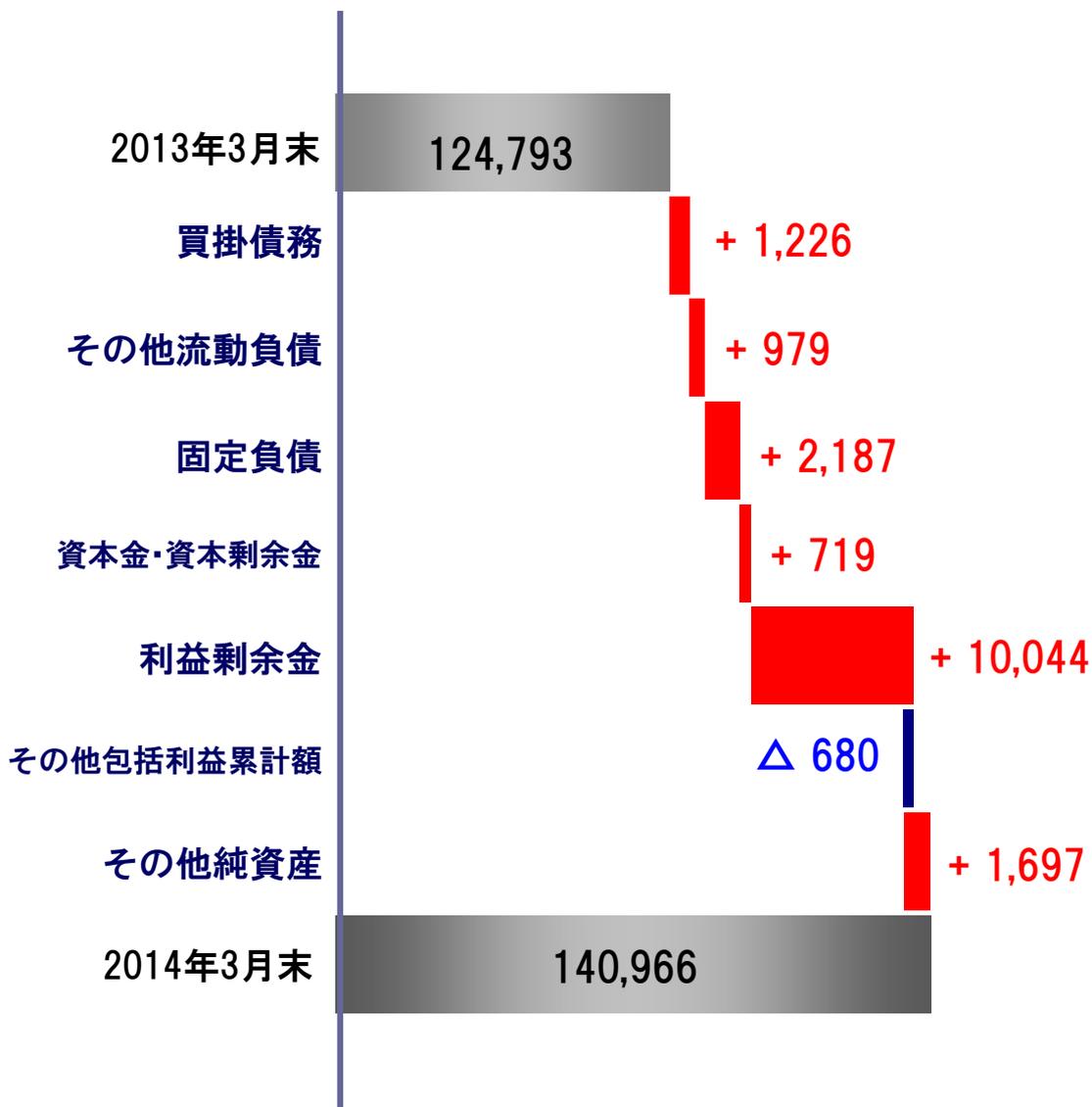
短期運用目的で
金銭信託、CPを取得

■ 固定資産 + 110

有形固定資産 +712

フルグラの生産ラインを増設
台湾等の工場設備取得

百万円



■ 負債 + 4,392

買掛債務 +1,226

国内売上拡大に伴う仕入増

退職給付に係る負債 +6,134

会計基準の変更による

■ 純資産 +11,781

資本金・資本剰余金 +719

ストックオプションの行使

その他包括利益累計額 △ 680

退職給付調整額 △1,266

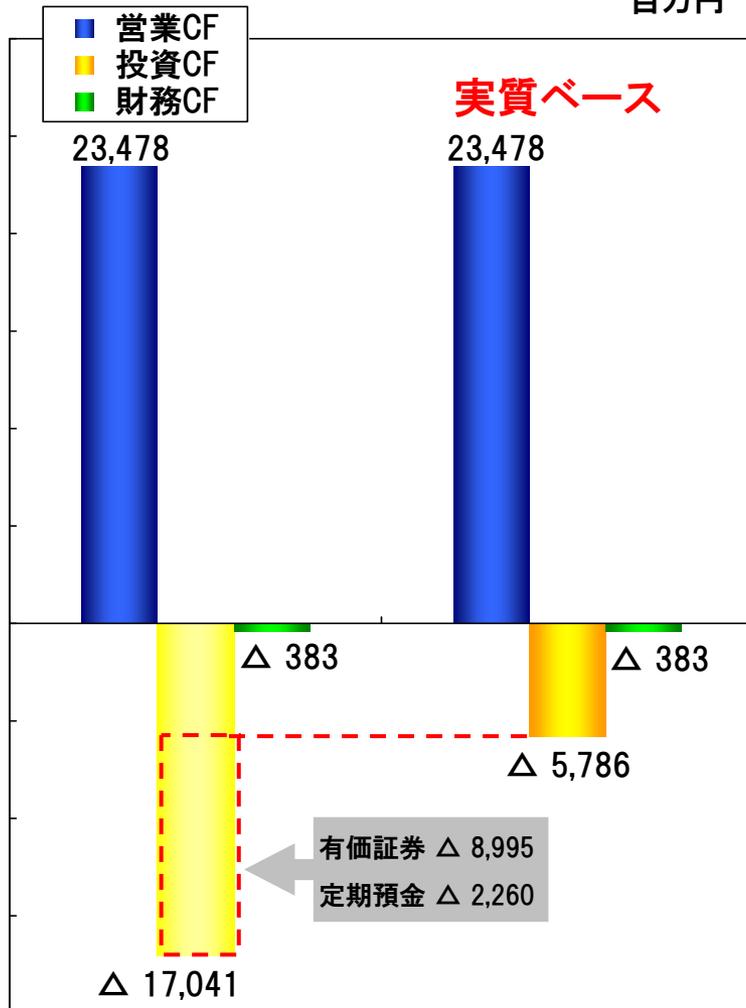
その他純資産 +1,697

少数株主持分の増加

2014年3月期 連結キャッシュ・フローの増減 **Calbee** Harvest the Power of Nature.

2014年3月期

百万円



現金・現金同等物は17,516百万円増加

※ 金銭信託等の資産運用額を含む実質ベース

営業活動によるキャッシュ・フロー + 23,478

税金等調整前当期純利益	+ 20,536
減価償却費	+ 5,960
売上債権の増減額	+ 2,606
法人税等の支払額	△ 8,352

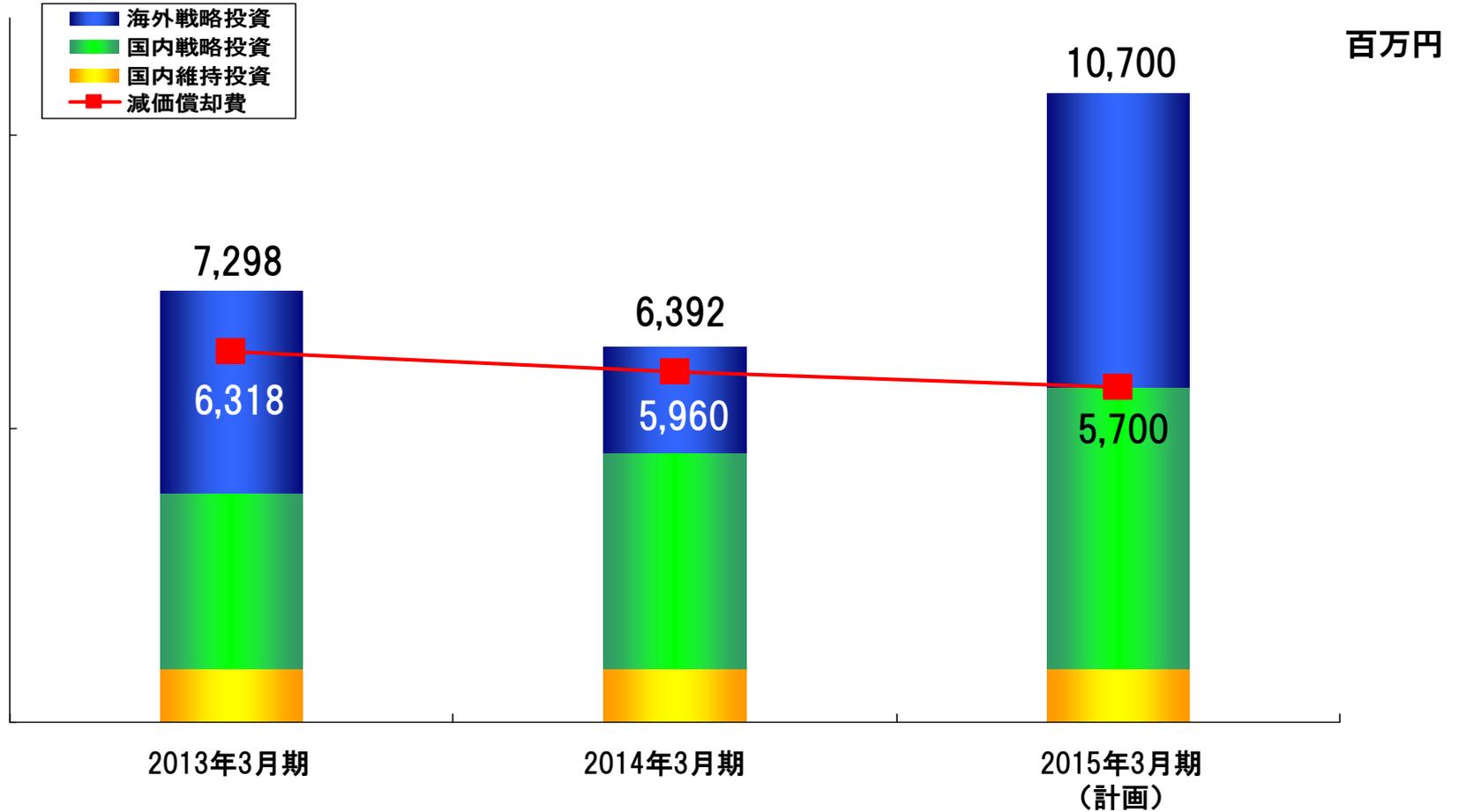
投資活動によるキャッシュ・フロー △ 5,786

固定資産の取得による支出	△ 6,392
--------------	---------

財務活動によるキャッシュ・フロー △ 383

ストックオプションの行使による収入	+ 703
配当金の支払額	△ 2,314
少数株主からの払込みによる収入	+ 1,603

設備投資・減価償却費



2014年3月期の 主な投資	国内	フルグラ	1,024	、	堅あげポテト	399
	海外	台湾	474	、	中国	352

参考資料

製品別売上高

百万円

	2013年3月期			2014年3月期		
	金額	構成比	伸び率	金額	構成比	伸び率
ポテト系スナック	103,774	57.8%	+8.4%	111,888	56.0%	+7.8%
ポテトチップス	62,900	35.1%	+7.1%	68,219	34.1%	+8.5%
じゃがりこ	28,577	15.9%	+8.6%	31,716	15.9%	+11.0%
Jagabee	9,537	5.3%	+13.6%	8,933	4.5%	△ 6.3%
小麦系スナック	21,457	12.0%	+6.8%	21,856	10.9%	+1.9%
コーン系スナック	13,286	7.4%	+0.2%	14,620	7.3%	+10.0%
ベジップス等新規スナック	5,129	2.9%	+124.4%	6,002	3.0%	+17.0%
海外	9,222	5.1%	+28.9%	15,792	7.9%	+71.2%
その他	2,789	1.6%	+3.4%	2,986	1.5%	+7.1%
スナック計	155,659	86.8%	+10.2%	173,145	86.6%	+11.2%
ベーカリー	12,863	7.2%	△ 3.8%	12,181	6.1%	△ 5.3%
シリアル	8,470	4.7%	+37.8%	11,592	5.8%	+36.9%
その他食品計	21,334	11.9%	+9.3%	23,773	11.9%	+11.4%
役務提供	2,417	1.3%	△ 3.1%	3,021	1.5%	+25.0%
売上高合計	179,411	100.0%	+9.9%	199,941	100.0%	+11.4%

■ 国別売上高

売上高(円ベース)

		2013年 3月期	2014年 3月期	伸び率
北米	百万円	2,029	5,006	+146.6%
中国	百万円	1,041	2,518	+141.8%
韓国	百万円	1,929	2,425	+25.7%
タイ	百万円	2,025	2,528	+24.8%
香港	百万円	1,949	2,499	+28.2%
台湾	百万円	246	814	+230.8%

売上高(現地通貨ベース)

		2013年 3月期	2014年 3月期	伸び率
北米	千ドル	24,288	49,568	+104.1%
中国	千元	78,886	153,764	+94.9%
韓国	百万ウォン	25,807	26,362	+2.2%
タイ	千バーツ	746,258	796,443	+6.7%
香港	千HKドル	181,662	193,024	+6.3%
台湾	千NTドル	79,504	243,332	+206.1%

各国の状況

■ 北米

Snapea Crispsは大幅増収
Ruffles® Crispy Friesは計画を下回る

■ 中国

4月開始の康師傅とのJVは計画を下回る
四洲貿易とのJV (CFSS) は好調

■ 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

2014年3月期

Snapea Crispsが好調で、北米全体では売上、営業利益が倍増 計画も達成

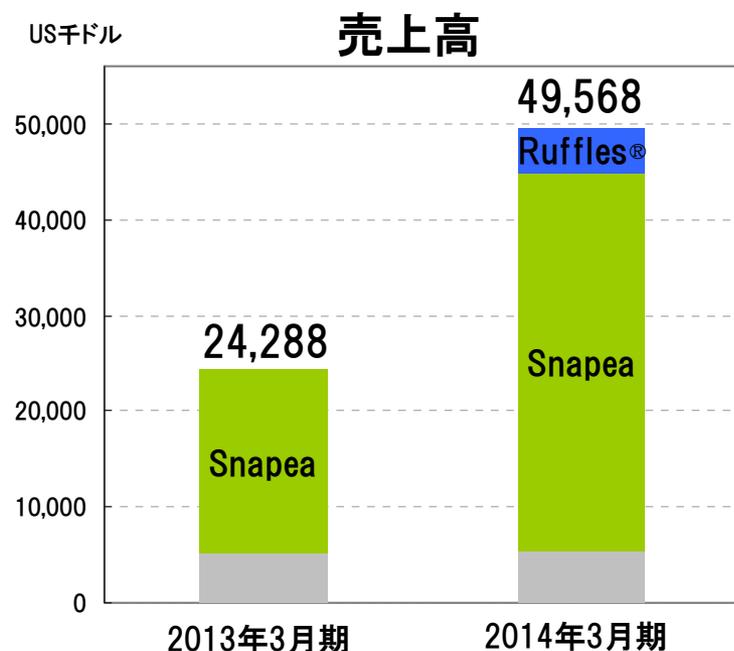
Snapea Crisps >> 製品ラインナップの拡充と販売チャネルの拡大により大幅増収

Ruffles® Crispy Fries >> 売上高は当初見込みを下回る

2015年3月期

引続き、Snapea Crispsの強化とRuffles® Crispy Friesの販売拡大を図る

第3の製品のテスト展開を実施



2014年3月期

杭州カルビーの売上が計画を下回り、収益が悪化

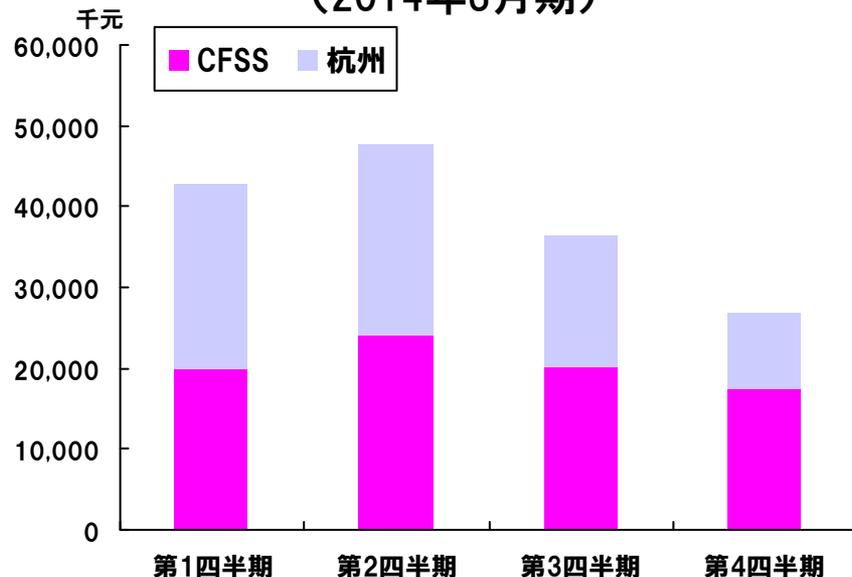
杭州カルビー(康師傅とのJV)>> 製品、コスト、品質、販売に課題

CFSS(四洲貿易とのJV) >> 小麦系スナックが好調で増収増益を達成

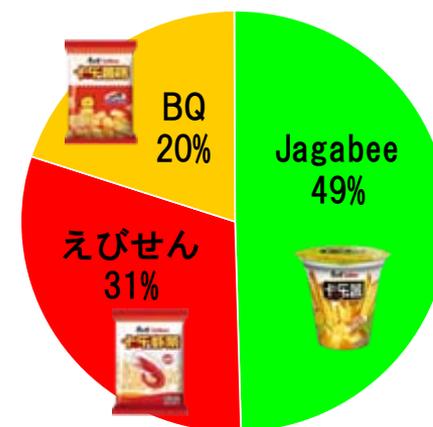
2015年3月期

杭州カルビーを早期に軌道に乗せるべく、課題解決に取り組む

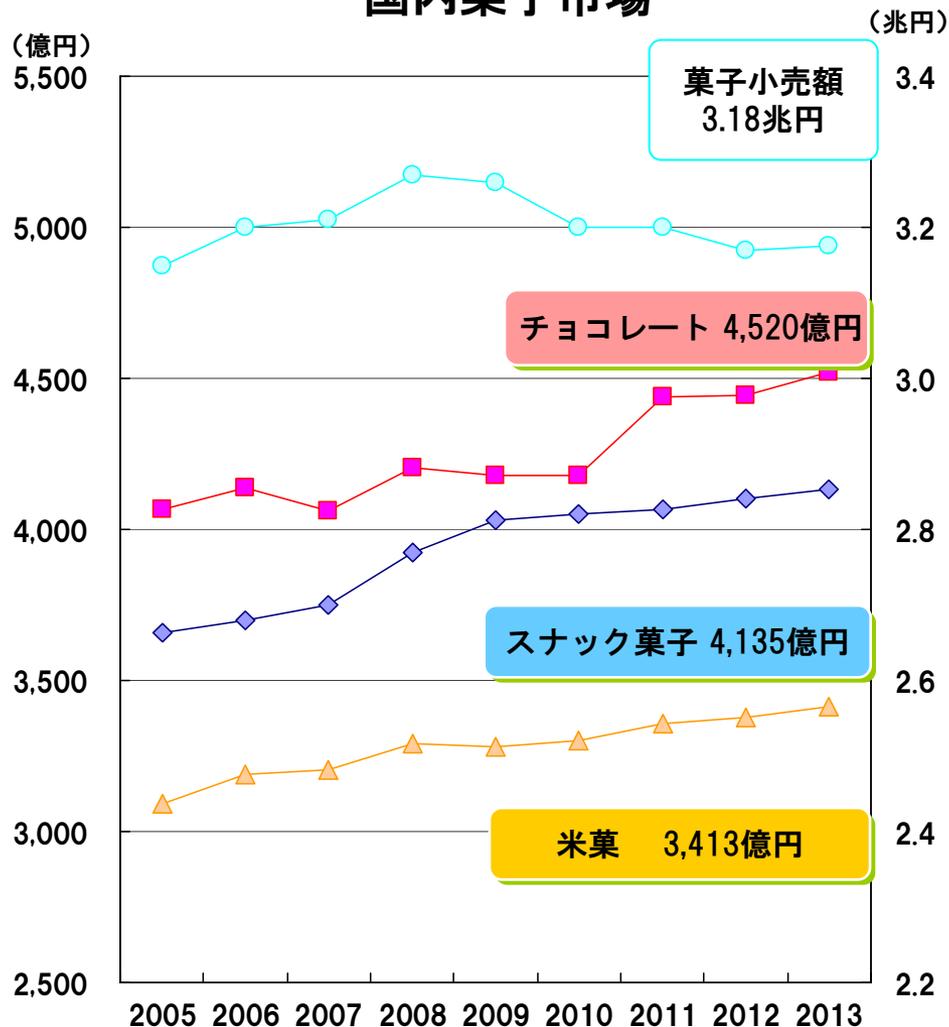
売上高
(2014年3月期)



杭州カルビー 売上高内訳
(2014年3月期)

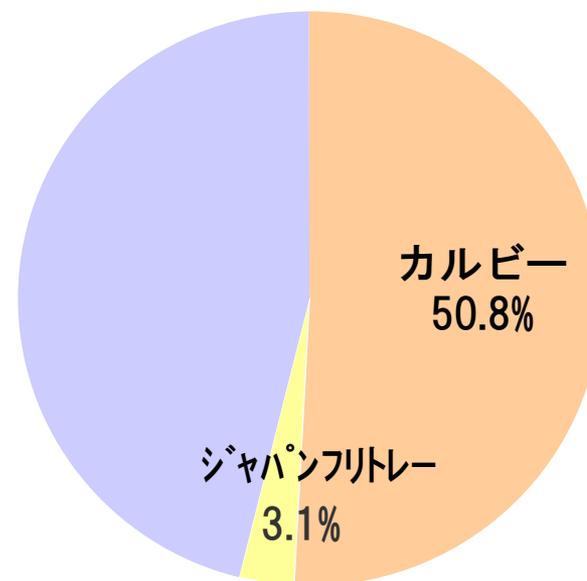


国内菓子市場



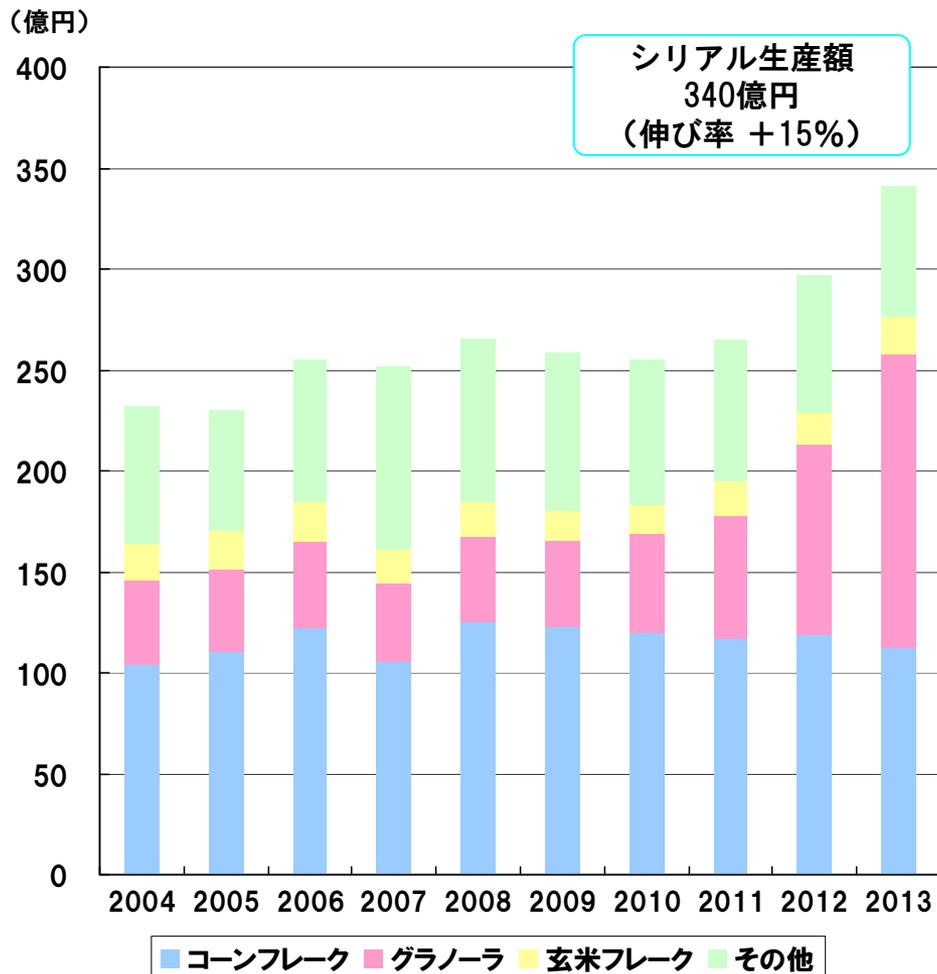
出所 全日本菓子協会

国内スナック市場シェア



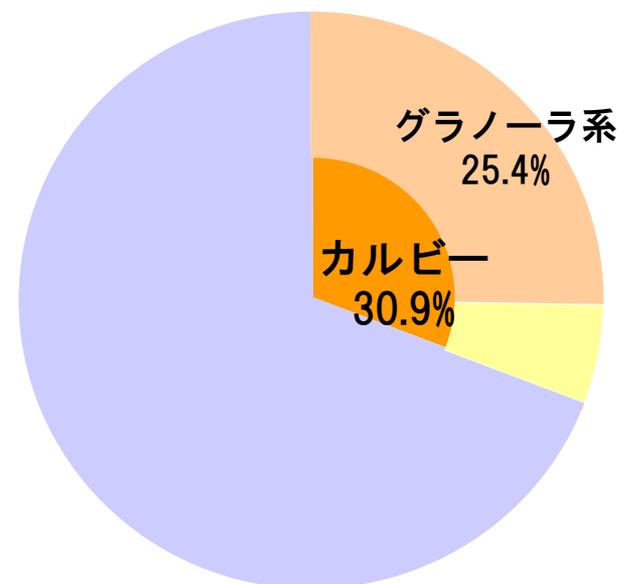
出所 (株)インテージSRI調べ 金額ベース
2013年4月～2014年3月累計

国内シリアル市場



出所 日本スナック・シリアルフーズ協会

国内シリアル市場シェア



出所 (株)インテージSRI調べ 金額ベース
2013年4月～2014年3月累計

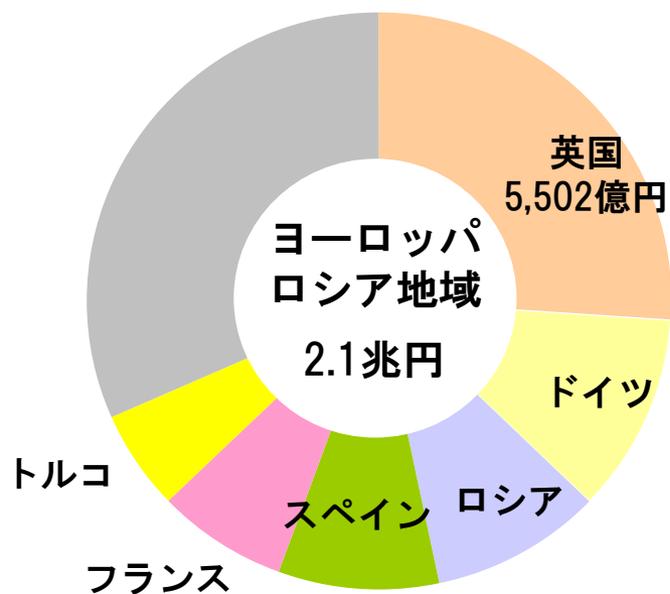
英国に子会社を設立

名 称	Calbee (UK) Ltd
出 資 比 率	カルビー株式会社 100%
所 在 地	英国
代 表 者	未定（現地英国人を採用予定）
設 立 年 月	2014年 3月 20日
事 業 内 容	スナック菓子の製造販売
事 業 開 始 日	2015年 1月（予定）
売 上 目 標	【2020年3月期】 売上高 100億円

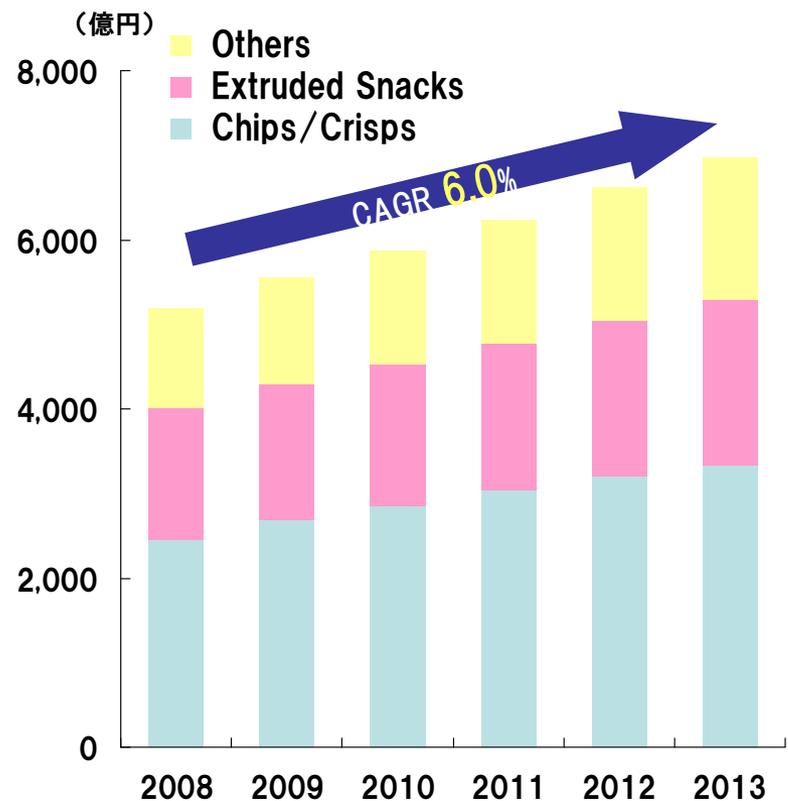
※参考：英国での販売を予定している製品群



ヨーロッパ・ロシア地域の スナック市場



英国市場規模



2014年5月13日開催 2014年3月期決算説明会での主な質疑応答

Q1 北米事業の見通しについて教えてください。

北米では、Snapea Crisps が大変好調で、2014年3月期は増収増益となりました。2015年3月期に入っても、引き続き好調に推移しており、利益貢献度も大変高い製品です。Ruffles® Crispy Fries はペプシコの評価も高く、今期増収を見込んでいます。また、現在複数年の独占契約を締結していますが、ペプシコが販売しているチャンネルとすみわけることを条件に、カルビーが販売することへの合意に達しましたので、カルビーによる販売に向けた準備を進めていきます。

Q2 中国事業の見通しについて教えてください。

カンシーフとの中国事業について、課題は4つあります。①製品ラインナップ ②高コスト ③販売力強化 ④品質 の4つで、これらをひとつひとつ解決しているところです。①については現在展開中の Jagabee とかっぱえびせんに加えて、低価格の製品を1-2品追加するための準備を進めています。ポテトチップスについては、カルビーもいずれは参入する予定ですが、生馬鈴薯の調達課題も多く、サプライチェーンの準備を十分に行った上で展開をすることになります。少なくとも、展開までに3-4年はかかる見込みです。②については、売価は下げましたが、コストは大して下がっていません。さらなるコストリダクションを進めていくことが必要です。③については今年の4月からカルビー製品の専売部隊を編成しましたが、まだ小規模なので順次拡大している状況です。上海・北京の Modern Trade に限定して進めています。④については継続的に改善を進めていて、少しずつ良くなっています。カンシーフとのコミュニケーションは良好ですが、まだ議論を重ねて、何が正しい方向性なのかを手探りしている状況です。中国事業は赤字が続くことになると思います。しかし、北米事業での増益を大変期待しており、十分相殺可能です。

Q3 国内シェアがすでに高いが、拡大余地はあるのか？

シェアは、地域によって差があり、特に首都圏・関東地域のシェアが他地域と比較して低い状況です。従って、首都圏に最大のチャンスがあると捉えており、首都圏、関東地域のシェアアップに向けた活動を継続していきます。製品面では、ポテトチップスの地域限定品、チャンネル限定品、PB(プライベートブランド)品の受託などに対応することで、シェアアップを図ります。シリアルにおいても、グラノーラ市場が拡大していますので、ここへの製品拡充や、設備増強を行い、市場の変化にスピーディに対応していきたいと考えています。

Q4 営業利益率15%達成に向けて販管費率の低減を行っていくのか？

現状の販管費率は非常に高いと認識しています。2014年3月期営業利益率9.9%で、中長期目標である15%へ挑戦していかなくてはなりません。そのためには、構造改革に向けたチャレンジが必要だと考えています。

Q5 2015年3月期の海外の設備投資計画の内訳について教えてください。

北米、英国、インドネシア、フィリピン、中国などに投資をする予定です。

以上