



# カルビーグループ決算説明会

2014年4月1日～2014年9月30日

カルビー株式会社 2014.10.30



掘りだそう、自然の力。

# Calbee

# Dreams Come True

---

代表取締役会長兼CEO

松本 晃

10 / 20



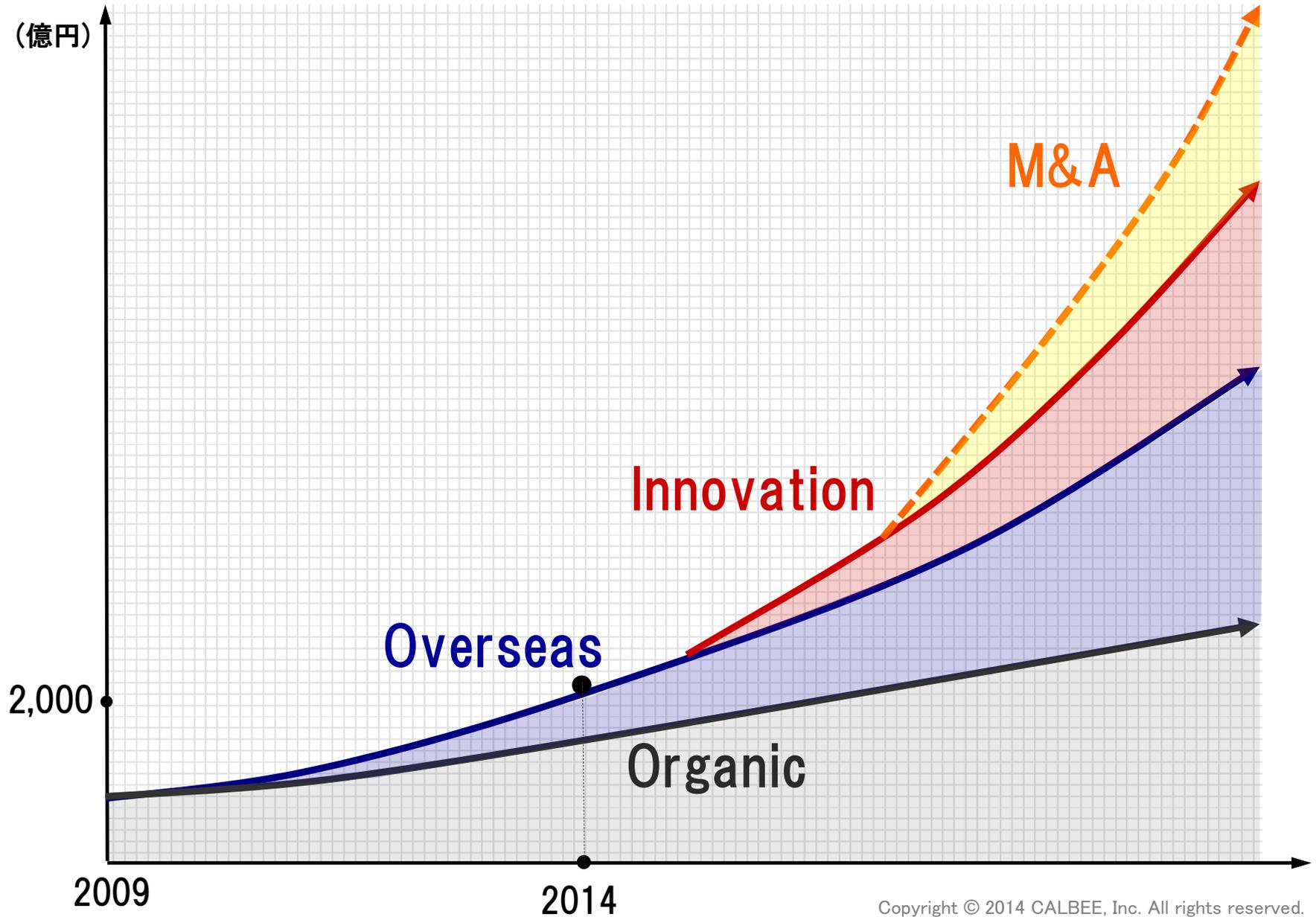
# 成長と膨張の勘違い

成長： 利益  $>$  売上

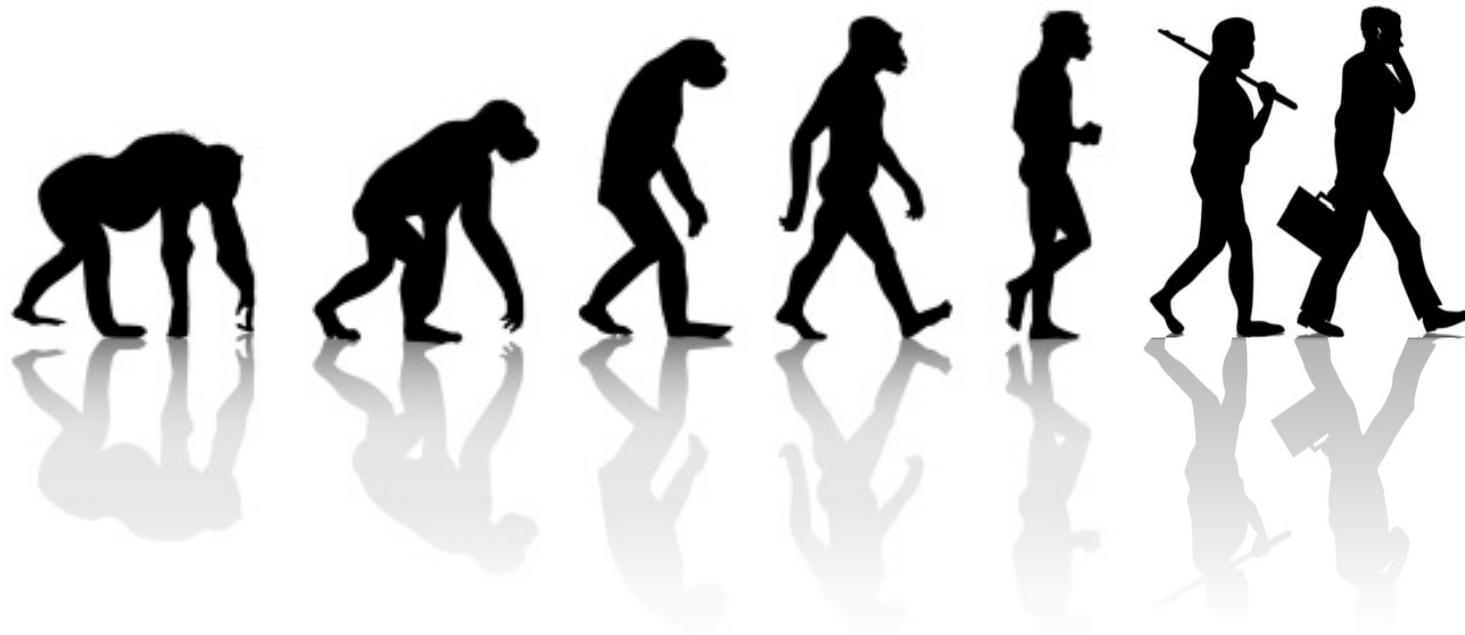
膨張： 利益  $<$  売上



# Calbee Growth Strategy



# Change, or Die !



# 2015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

### ■ 国内事業、北米事業が牽引し、増収増益を達成

・ 営業利益率 (計画) 9.8% → (実績) **10.8%**

### ■ 海外戦略の実現

・ 北米事業の拡大、フィリピンでURCとのJVを設立

### ■ 国内シェア拡大

・ スナックは4月シェア落とすも5月以降回復  
・ シリアル市場シェア拡大

### ■ コスト・リダクション

・ 売上原価率 (計画) 56.6% → (実績) **56.0%**

## 今後の取組み

### ■ 海外戦略の推進

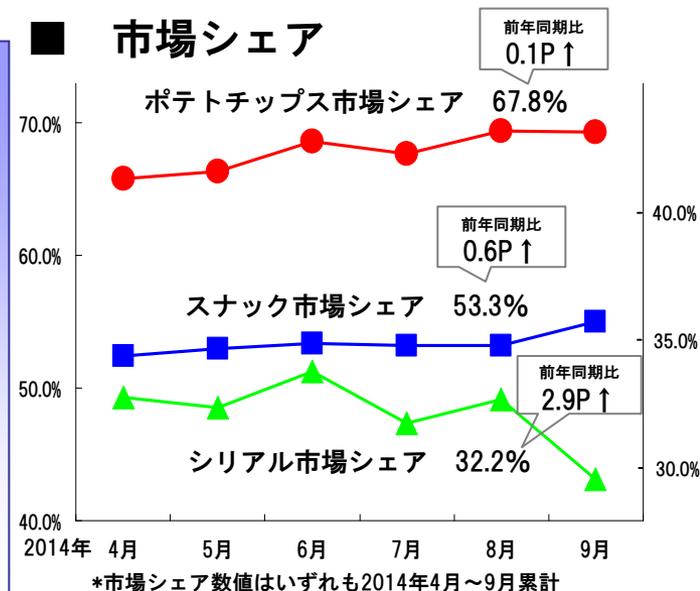
### ■ 国内シェア拡大

・ 成長製品 (フルグラ、じゃがりこ等) のさらなる拡大

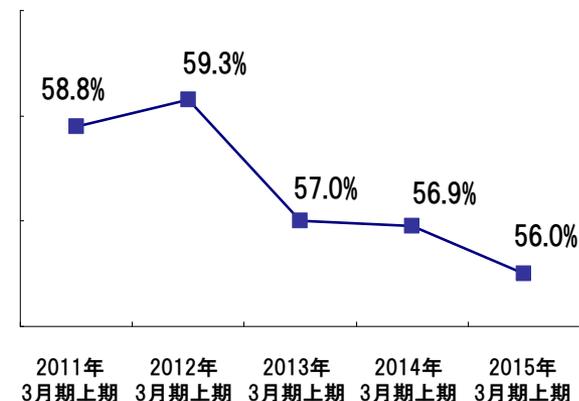
### ■ さらなるコスト・リダクション

各市場シェアデータ出所: (株)インテージSRI調べ 全国全業態 金額ベース 2014年4月~9月  
前年同期: 2013年4月~9月累計  
スナック市場シェア: カルビーとジャパンフリトレーの合計  
ポテトチップス: 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

### ■ 市場シェア



### ■ 売上原価率の推移



	2014年3月期 上期	2015年3月期 上期	伸び率	計画比
売上高	百万円 95,668	百万円 106,270	% + 11.1	% 102.7
売上総利益	41,209	46,770	+ 13.5	104.3
販売管理費	32,345	35,303	+ 9.1	101.7
販売費	13,692	15,314	+11.9	100.0
物流費	6,142	6,835	+11.3	106.6
人件費	8,276	8,680	+4.9	101.1
その他	4,234	4,472	+5.6	101.7
営業利益	8,863	11,467	+29.4	113.1
経常利益	9,345	12,218	+30.7	120.5
特別損益	324	△98	—	—
少数株主利益	135	596	+340.8	191.2
四半期純利益	5,834	7,064	+21.1	119.2

## 売上・利益ともに計画達成

### 売上高

- 消費税増税の影響は限定的
- 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

国内事業のコスト・リダクション効果と利益率の高い北米事業の売上が伸長したことにより、0.9ポイント改善

### 販売管理費

#### 販売費

国内では効率的に投下、海外では北米で増加

### 営業外収益

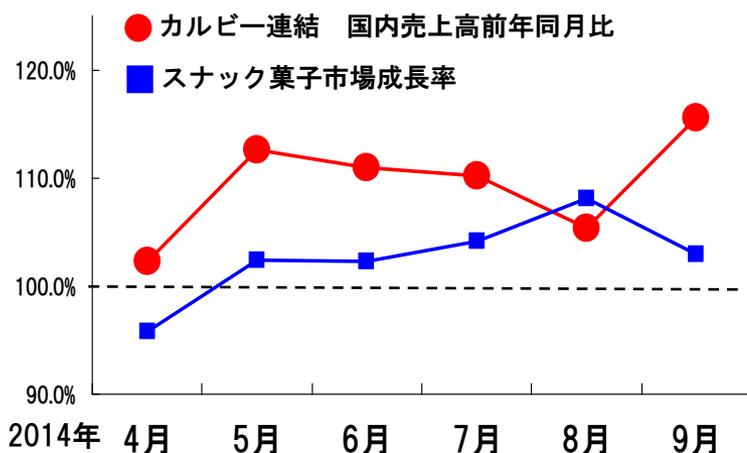
為替差益 506百万円

### 少数株主利益

海外JV事業拡大により増加 596百万円

■ 増収要因 製品別		百万円
売上高		+ 10,601
国内		+ 8,234
ポテト系スナック		+ 3,787
コーン系スナック		+ 1,627
シリアル食品		+ 2,639
その他		+ 179
海外		+ 2,367
北米		+ 2,300
その他		+ 67

## ■ 国内売上高 前年同月比推移



スナック菓子市場成長率データ出所：  
 (株)インテージSRI調べ 金額ベース スナック 2014年4月～9月

## ■ ポテト系スナック

### ポテトチップス

堅あげポテトとPBが好調



### じゃがりこ

期間限定品が好調

新シリーズも売上を押し上げ



## ■ コーン系スナック

ポップコーンが好調

(NB、PB、ギャレット ポップコーン ショップス)

## ■ シリアル食品

『フルグラ』の生産能力を2014年2月より

1.5倍に拡大するも、稼働率が100%を超える状況が継続



## ■ 海外

北米が大幅増収

台湾、中国は減収

円安効果 514百万円

## ■ 国別売上高

円ベース

		2014年3月期上期	2015年3月期上期	伸び率
北米	百万円	1,944	4,244	+118.3%
中国	百万円	1,455	1,128	△22.4%
		1,174		△3.9%
韓国	百万円	1,347	1,369	+1.7%
タイ	百万円	1,289	1,348	+4.6%
香港	百万円	1,272	1,420	+11.6%
台湾	百万円	474	359	△24.4%

\*中国:2014年3月期上期の上段はGross-up分を含んだ金額

現地通貨ベース

		2014年3月期上期	2015年3月期上期	伸び率
北米	千ドル	19,703	40,935	+107.8%
中国	千元	90,510	66,932	△26.1%
		73,013		△8.3%
韓国	百万ウォン	15,166	13,517	△10.9%
タイ	千バーツ	404,801	420,375	+3.8%
香港	千HKドル	100,017	106,342	+6.3%
台湾	千NTドル	143,726	104,860	△27.0%

\*中国:2014年3月期上期の上段はGross-up分を含んだ金額

## ■ 地域別営業利益

円ベース

		2014年3月期上期	2015年3月期上期	前年同期比
北米	百万円	404	1,240	+836
中国	百万円	△163	△221	△58
その他	百万円	204	165	△39

## 各国の状況

### ■ 北米

- 北米全体は、利益率が高いHarvest Snapsの好調により大幅増収増益
- Ruffles® Crispy Friesは減収

### ■ 中国

- 杭州カルビーは、Jagabeeとえびせんの前年割れ、サッポロBQの終売により減収、赤字拡大
- CFSSは、小麦系スナックの好調により増収

### ■ 韓国

Jagabeeは好調だが、小麦系スナックが前年割れ

### ■ タイ

JAXX、BunBun（さやえんどう）が好調

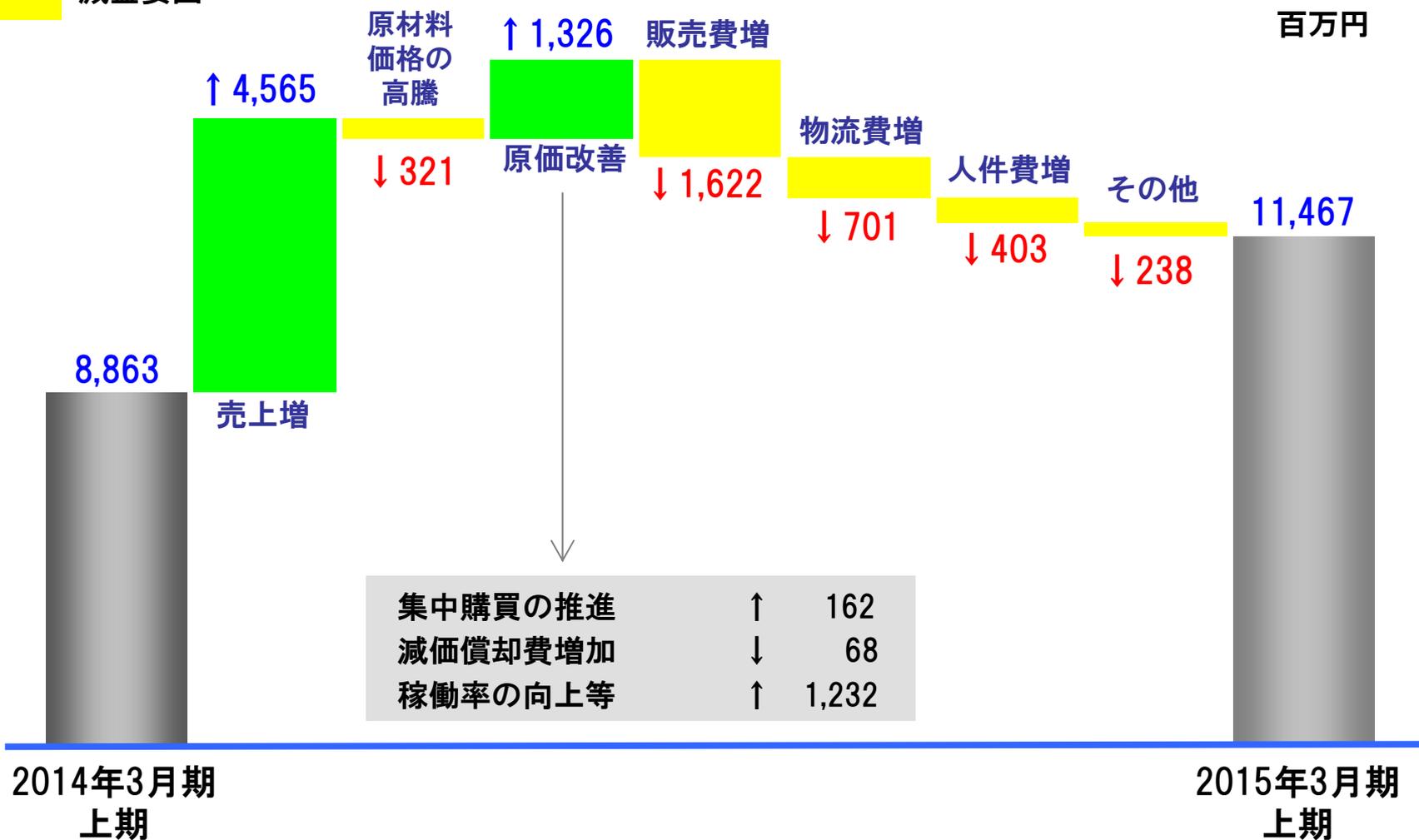
### ■ 香港

Jagabeeが好調

### ■ 台湾

競合品の出現により、シェア・売上を落とす

- 増益要因
- 減益要因



# 2015年3月期 通期見通し

	2014年3月期 実績	2015年3月期 当初計画	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



	2015年3月期 修正計画	伸び率
	百万円	%
売上高	213,000	+ 6.5
売上総利益	94,800	+ 8.7
販売管理費	72,300	+ 7.1
販売費	32,139	+8.8
物流費	13,666	+8.1
人件費	17,538	+3.9
その他	8,955	+6.2
営業利益	22,500	+14.1
経常利益	22,500	+ 8.3
特別損益	△ 300	—
当期純利益	13,300	+10.0

	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	94,800	+ 8.7
販売管理費	67,492	72,300	+ 7.1
販売費	29,536	32,139	+8.8
物流費	12,644	13,666	+8.1
人件費	16,880	17,538	+3.9
その他	8,430	8,955	+6.2
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国内の増収による利益増と利益率の高い北米の売上拡大及びコスト・リダクション効果により0.9ポイント改善を図る

### 販売管理費

#### 販売費

国内・海外で積極投入し、売上拡大を図る

### 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	+	2,262
じゃがりこ	+	1,754
コーン系スナック	+	2,012
シリアル食品	+	3,464
海外	+	4,358
北米	+	4,460
中国	△	215

※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



### ■ コーン系スナック

ポップコーン（NB・PB）を中心に引続き強化



### ■ フルグラ

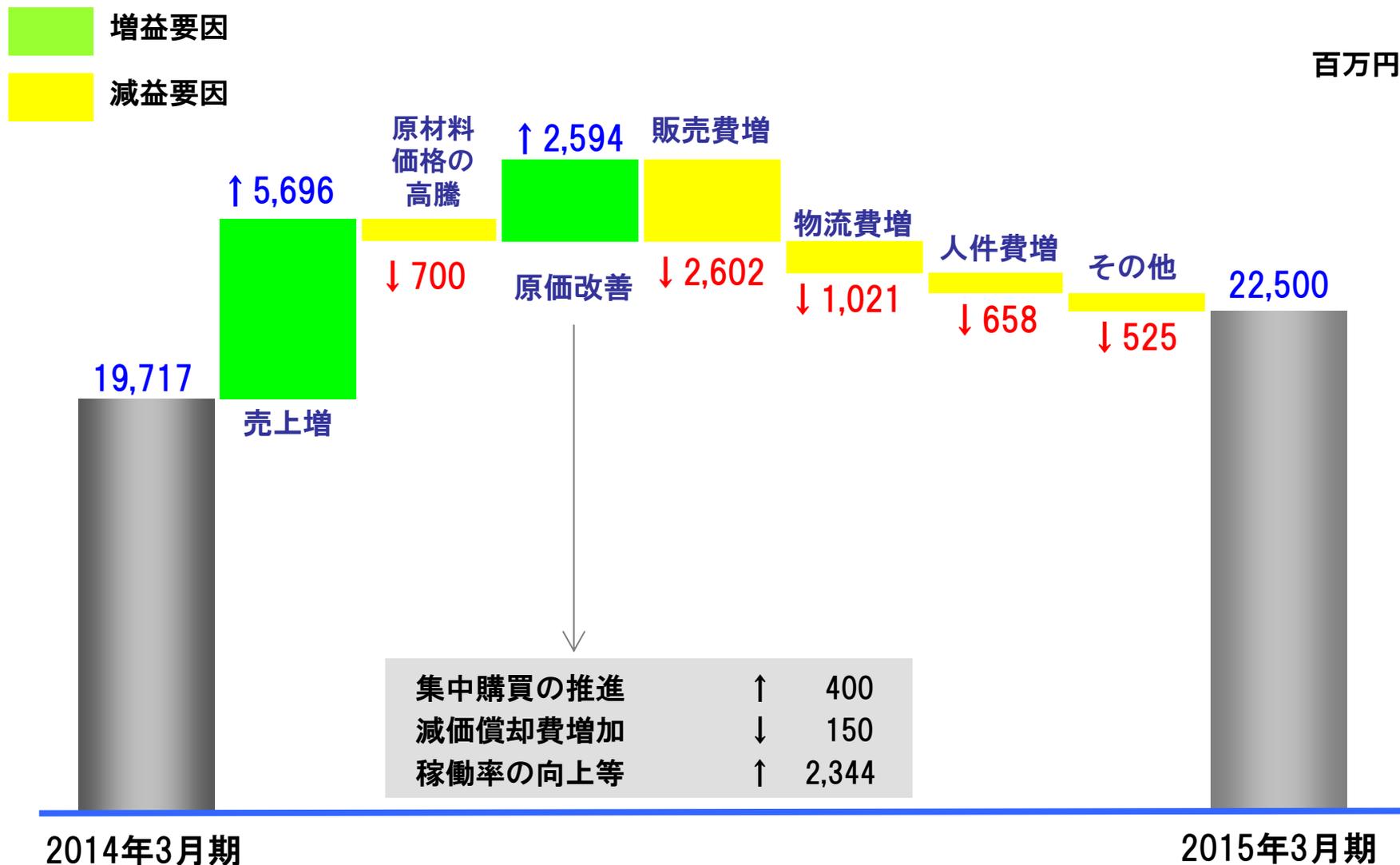
来期の上期中に既存工場を増築、生産能力の拡大を図り高い需要に対応する



### ■ 海外

北米 好調なHarvest Snapsを引続き強化

# 2015年3月期 営業利益の増加分析



## 2016年4月スタートに向けてJA士幌町と協議を開始

### 現 状



- 千歳工場のポテトチップス製造ラインの低稼働率
- じゃがりこの全国的な供給力不足  
(生産設備・原料馬鈴薯)

### 2016年4月～

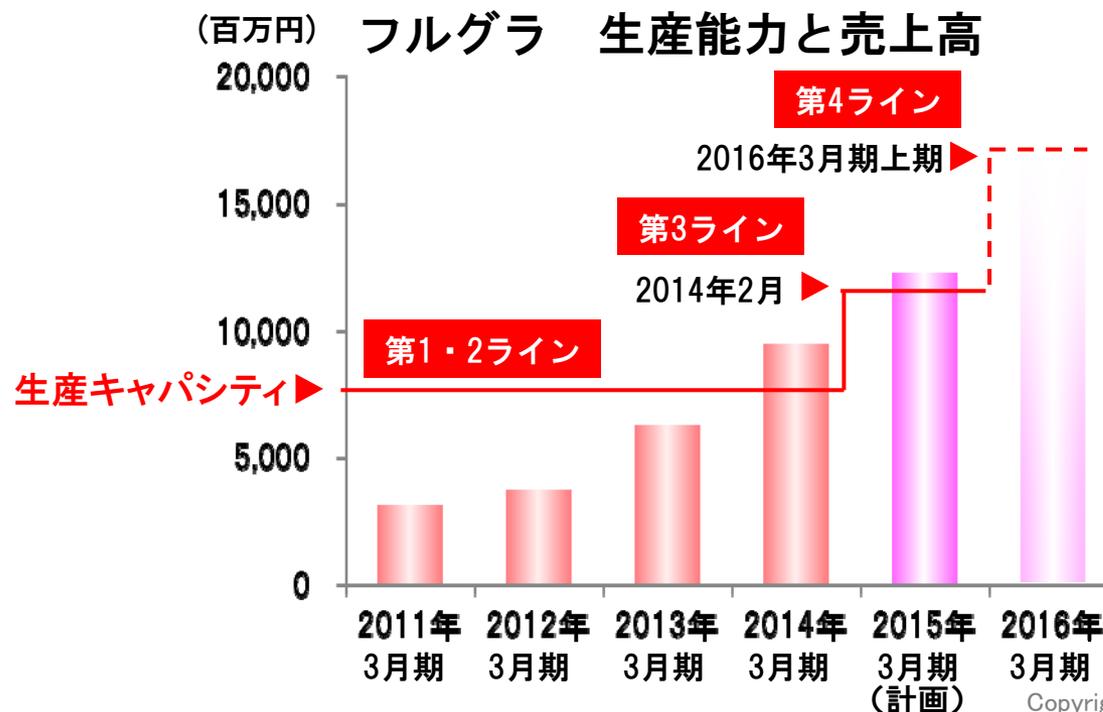


- 稼働率アップによる原価改善
- じゃがりこの生産能力拡大  
(年間5,000百万円増。既存設備と合わせて  
39,000百万円)

JA士幌町・・・原料馬鈴薯の調達先。1979年から原料馬鈴薯、1983年から製品（ポテトチップス）の仕入開始

# フルグラ増産投資

工場立地： 栃木県宇都宮市 清原工場を増改築  
 投資額： 3,700百万円  
 内訳： 建物 1,190百万円  
 機械および装置 2,510百万円  
 稼動予定： 2016年3月期上期  
 生産能力： 年間6,500百万円増（既存設備と合わせて18,500百万円）

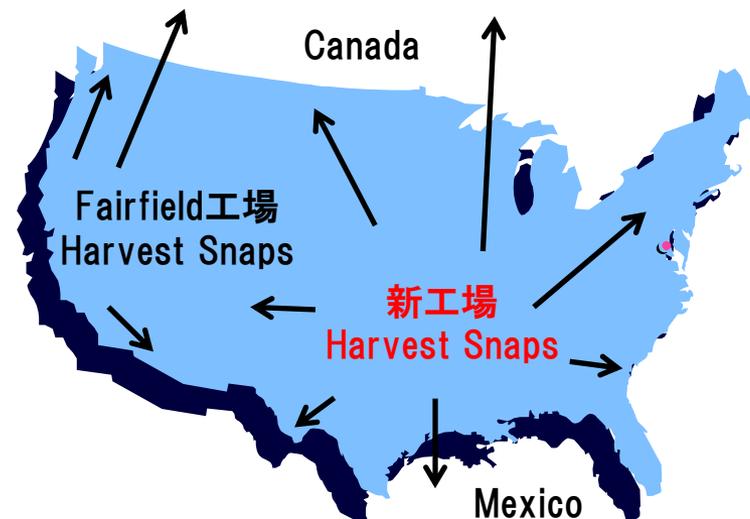
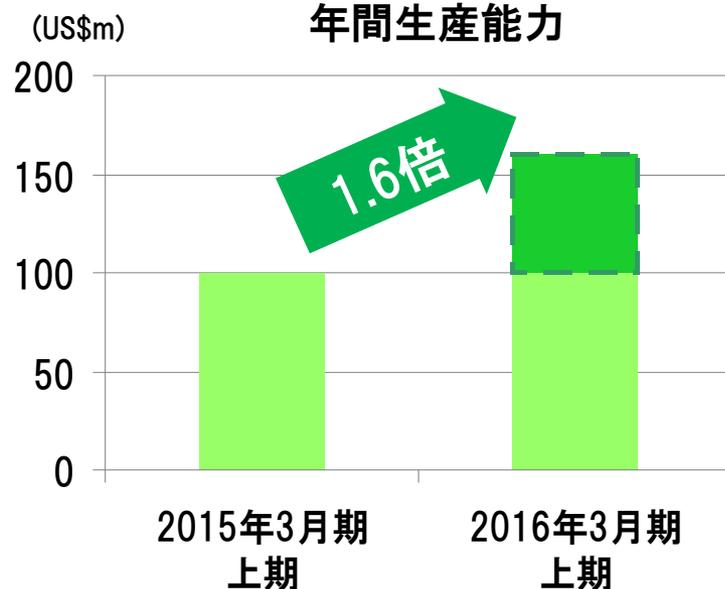


# 北米事業：Harvest Snaps増産投資

工場立地：	米国・Mississippi州Senatobia		
投資額：	US\$28.7m		
	内訳	土地・建物	US\$14.5m
		機械および装置	US\$14.2m
生産開始：	2016年3月期第1四半期		
生産能力：	年間US\$60m増（既存設備と合わせてUS\$160m）		
生産製品：	Harvest Snaps		
販売エリア：	2工場体制で米国およびカナダ、将来的にはメキシコにも供給		



Harvest Snaps  
年間生産能力



# 参考資料

# 製品別売上高

百万円

	2014年3月期 上期			2015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	52,814	55.2%	+6.8%	56,602	53.3%	+7.2%
ポテトチップス	30,942	32.3%	+4.7%	33,393	31.4%	+7.9%
じゃがりこ	15,685	16.4%	+14.2%	16,978	16.0%	+8.2%
Jagabee	4,615	4.8%	△ 3.0%	4,454	4.2%	△ 3.5%
小麦系スナック	10,539	11.0%	+2.9%	10,695	10.1%	+1.5%
コーン系スナック	7,233	7.6%	+10.5%	8,861	8.3%	+22.5%
ベジップス等新規スナック	3,021	3.2%	+66.4%	2,958	2.8%	△ 2.1%
国内 その他	1,299	1.4%	△ 2.5%	1,411	1.3%	+8.6%
海外	7,503	7.8%	+71.7%	9,870	9.3%	+31.5%
スナック計	82,411	86.1%	+11.7%	90,399	85.1%	+9.7%
ベーカリー	6,078	6.4%	△ 8.5%	5,960	5.6%	△ 1.9%
シリアル	5,634	5.9%	+26.3%	8,273	7.8%	+46.8%
その他食品計	11,712	12.2%	+5.5%	14,234	13.4%	+21.5%
役務提供	1,544	1.6%	+28.4%	1,636	1.5%	+5.9%
売上高合計	95,668	100.0%	+11.1%	106,270	100.0%	+11.1%

## 上期

Harvest Snapsが好調で、北米全体では大幅増収増益、計画も達成

Harvest Snaps>> Costco、Walmart 向けが好調で、大幅増収

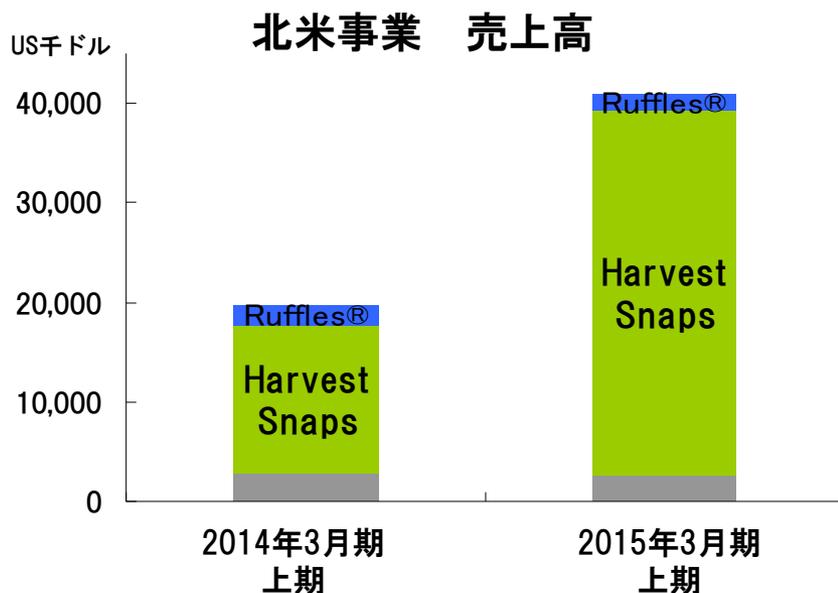
8月に生産能力拡大（年間 US\$75m→US\$100m）

Ruffles® Crispy Fries >> 売上高は前年・計画を下回る状況が続く

## 下期

Harvest Snaps>> 既存取引先向けの販売強化を継続するとともに、新規取引先の開拓を進める

Ruffles® Crispy Fries >> 8月にカルビーブランドのJagabeeを  
アジア系のグローサリーストアで販売開始



※Harvest SnapsはSnapea CrispsとLentil Snapsの総称

\*2015年3月期上期Ruffles®はカルビーブランドJagabee売上高含む

## 上期

### 杭州カルビーが振るわず赤字拡大

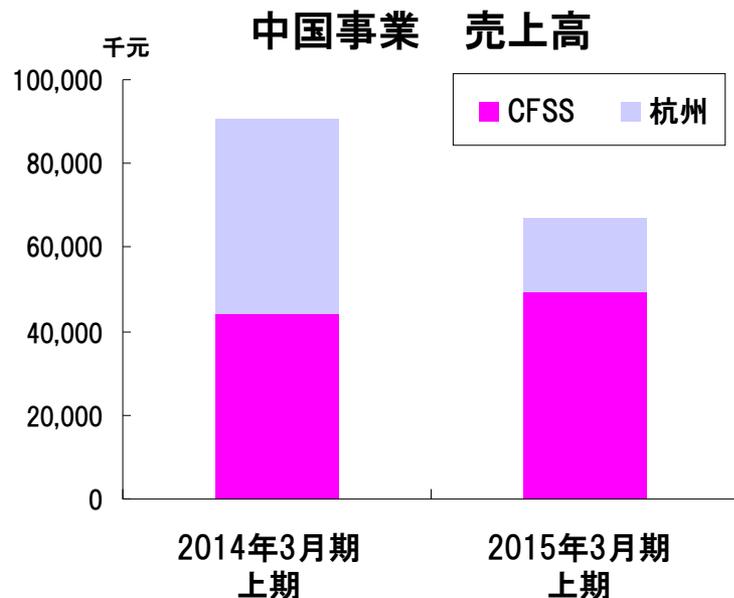
杭州カルビー>>販売体制の見直し（エリアの集中・スナックの販売専門部隊編成）を行うも、  
売上減少と赤字拡大に歯止めがかからず

CFSS>> 主力の小麦系スナックやポテトチップスが好調で増収増益

## 下期

杭州カルビー>>中長期的な成長を図るため戦略の策定を進める

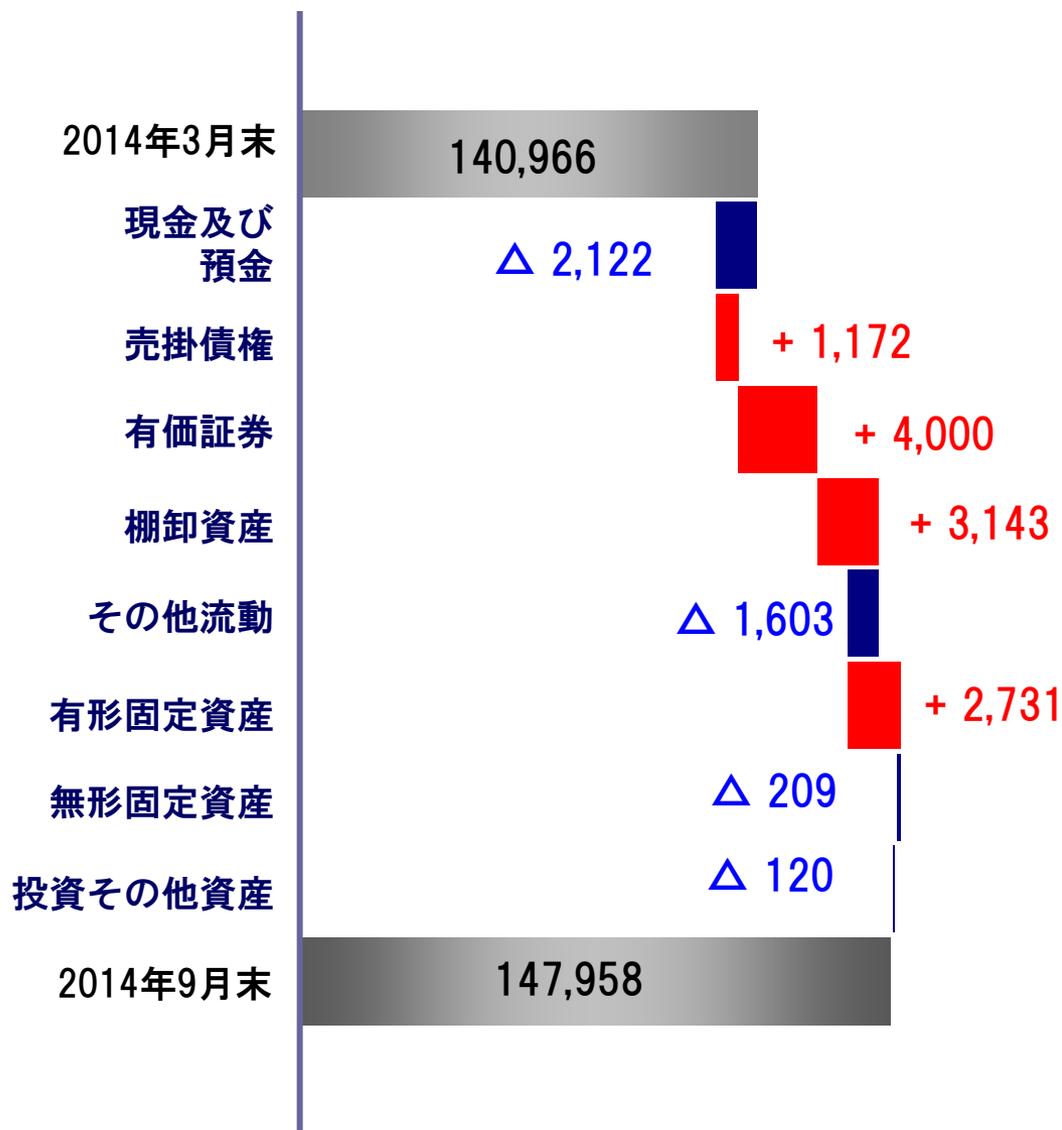
CFSS>> 引続き、上海・広東省での販売強化を図る



\* 杭州カルビーの2014年3月期上期はGross-up分を含んだ金額



百万円


**■ 流動資産 + 4,589**

有価証券 + 4,000

 短期運用目的で  
 円建て債券を取得

たな卸資産 + 3,143

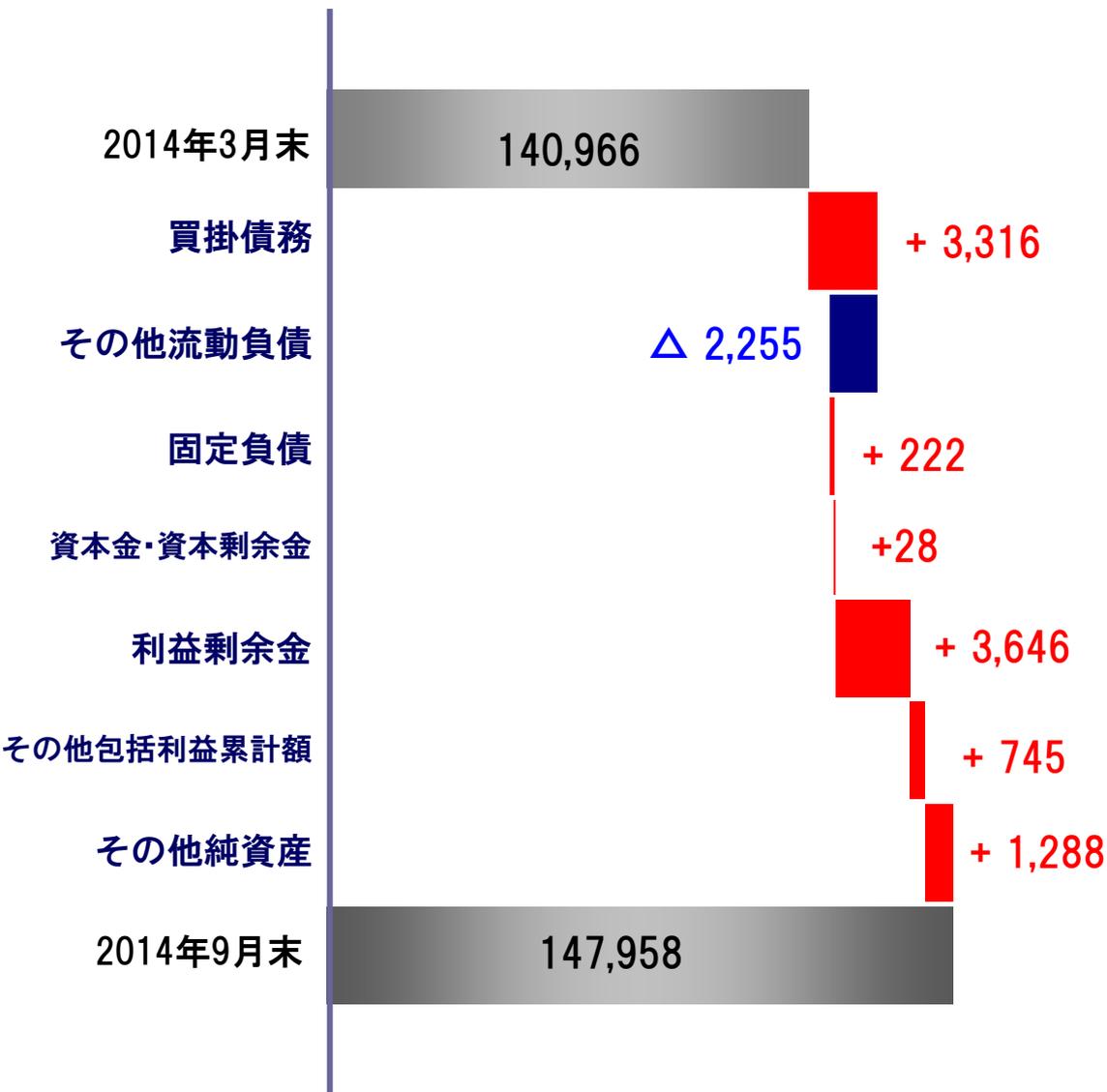
原料馬鈴薯の最大の産地である北海道で収穫期を迎えたことにより原材料増加

**■ 固定資産 + 2,401**

有形固定資産 + 2,731

 インドネシア工場用地取得  
 来期稼働予定のシリアル食品製造設備等建設仮勘定増加

百万円



■ 負債 + 1,283

買掛債務 + 3,316

原料馬鈴薯の収穫に伴い増加

■ 純資産 + 5,708

その他包括利益累計額 + 745

為替換算調整勘定 + 586

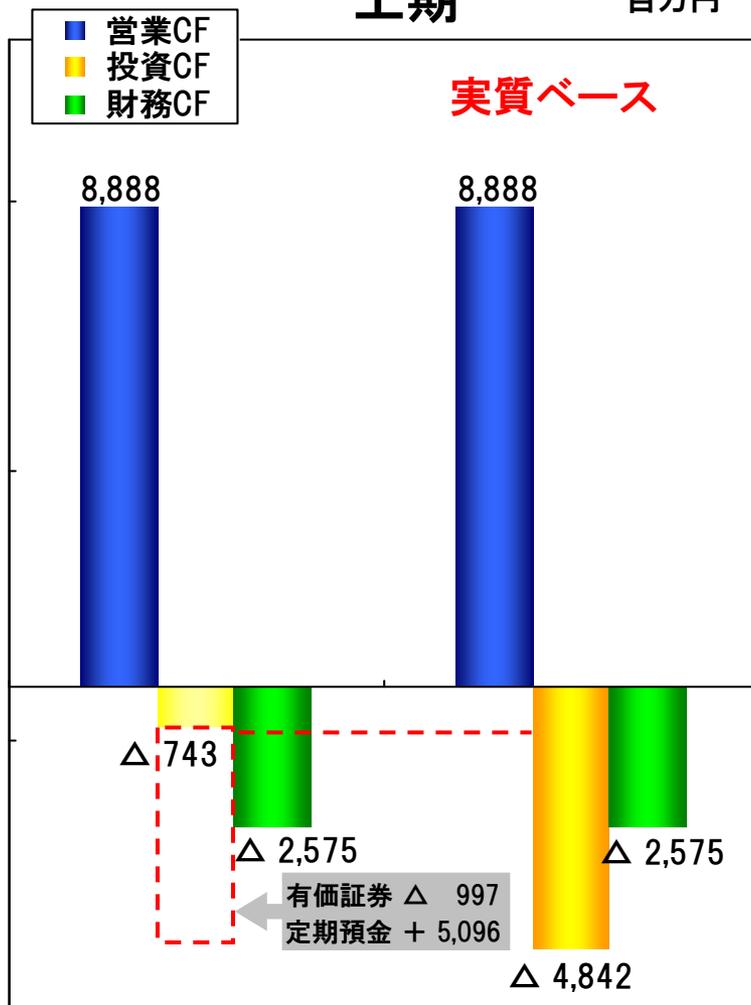
その他純資産 + 1,288

自己株式(BIP信託等) △437

少数株主持分 + 1,729

## 2015年3月期 上期

百万円



## 現金・現金同等物は1,781百万円増加

※ 円建債券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 + 8,888

税金等調整前四半期純利益	+ 12,120
たな卸資産の増減額	△ 3,059
仕入債務の増減額	+ 3,236
法人税等の支払額	△ 5,279

### 投資活動によるキャッシュ・フロー △ 4,842

固定資産の取得による支出	△ 4,923
--------------	---------

### 財務活動によるキャッシュ・フロー △ 2,575

自己株式の取得による支出	△ 449
配当金の支払額	△ 2,995
少数株主からの払込みによる収入	+ 761

## 2014年10月30日開催 2015年3月期第2四半期決算説明会での主な質疑応答

### Q1 国内営業利益率の3年後のイメージは？

3年以内に15%を達成したいと考えています。生産体制と流通体制の見直しに大きなポテンシャルがあります。

北海道の生産体制の見直しでは、工場の数は減りませんが、稼働率の低いラインを閉めて、成長製品の生産ラインに変えます。千歳工場、JA土幌町協力工場の稼働率はそれぞれ60%未満でしたが、千歳工場に集約することによって、90%まで上昇する見込みです。稼働率を上げる効果は大きいです。また、原価改善だけでなく、販売管理費の効率化にも取り組んでいきます。販売管理費の最大のコンポーネントは販売費であり、値引きです。日本の流通は複雑で、流通を変えることはできませんが、無駄な販売費の削減などカルビーのできることをやっていきます。構造的な流通政策の改革については、プロジェクトで進めています。

生産体制と流通体制の見直しに頼らず、コスト・リダクションの地道な努力を継続していきます。

### Q2 北米事業の今後の見通しについて教えてほしい。

毎期50%成長を続けたいと考えています。そのためには、Harvest Snaps だけでは足りませんので、次のヒット製品の開発を進めます。

Harvest Snaps は Healthy Like なイメージが受けて好調ですが、300億円が市場の限界でないかと思込んでいます。市場の拡大に伴い競合の出現も想定されるので、300億円すべてをカルビーが独占できるかはわかりません。現在は Harvest Snaps の生産が追いつかずチャンネルを限定していますので、生産能力を増やしチャンネルを拡大していきます。

### Q3 中国事業の黒字化の目処は？パートナーであるカンシーフとの合併解消の可能性はあるのか？

中国事業はカルビーが抱える最大の問題です。売れない、儲からないという構造的な問題は、パートナーとも共有しており、早晚、手を打たないと、赤字の垂れ流しが続いてしまいます。11月初めに、新しい取り組みについてパートナーと話し合いをする予定です。構造的な問題を解決しないと黒字化はできません。中国市場は難しい市場ではありますが、10～15年後には世界最大の市場になると考えており、撤退はありません。現時点では、カンシーフとのパートナーシップを解消する考えもありません。

### Q4 グラノーラ市場の見通しを教えてください。

もう少し価格が下がれば、少なくとも500～600億円の市場になると考えています。シリアルには①時短、②ヘルシー、③塩分がゼロ、という3つのメリットがあります。日本で今までシリアルが普及しなかったのは、美味しくなく、価格も高かったからです。美味しい製品をリーズナブルな価格で提供したところ、市場が拡大しはじめています。

競合各社も積極的な展開をしており、市場はますます活性化していくことが見込まれます。競合各社とよい戦いをして、シリアルでも断トツの会社を目指します。ビジネスは常に戦いであり、知恵と努力でこの戦いに勝ちたいと考えています。

### Q5 下期に売上高販売費率が上昇する理由は？

上期は消費増税対策として販売費を多めに計画していましたが、増税直後はそれほど値引きをしなくても売れたため結果的にあまり使用しませんでした。しかし、足元では価格競争が進んでいます。値引きについては、昨年以上にコントロールが効く状態になっているものの、需給の変化がまだ読めないため、下期は保守的に見積もっています。

物流費は上期から上昇圧力がかかっており、今後も上がると見えています。

**Q6 ジャパンフリトレーが好調な背景は？**

コーン系スナック事業に可能性があるかと判断し、2009年に子会社にしました。その後3年間は期待した成果を上げることができませんでした。昨年からはよくなってきております。きっかけはギャレット ポップコーン ショップの成功です。ギャレットのようなプレミアム製品も好調ですが、中間の価格帯の製品も貢献しています。ドリスやチートスの売上はまだ大きくありませんが、日本人の味覚にフィットするよう、製品の開発を進め伸ばしていきたいと考えています。

**Q7 手元流動性が増加しているが、用途を教えてください。**

2009年3月期に現預金は33億円しかなく、400億円まで増えたところです。もう少しあってもよいと考えていますが、投資家のみなさまのご懸念については、十分理解しています。

**Q8 英国事業の進捗状況について教えてください。**

ウェールズの前 Pizza 工場をリースすることが決まったところで、来年の夏に稼働予定です。まずは Harvest Snaps を生産し、2~3年後に20億円程度の売上を見込んでいます。Harvest Snaps の次に投入する製品は Jagabee を考えています。

以上