



カルビーグループ決算説明会

2014年4月1日～2015年3月31日

カルビー株式会社 2015.5.12



掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビーグループ成長戦略

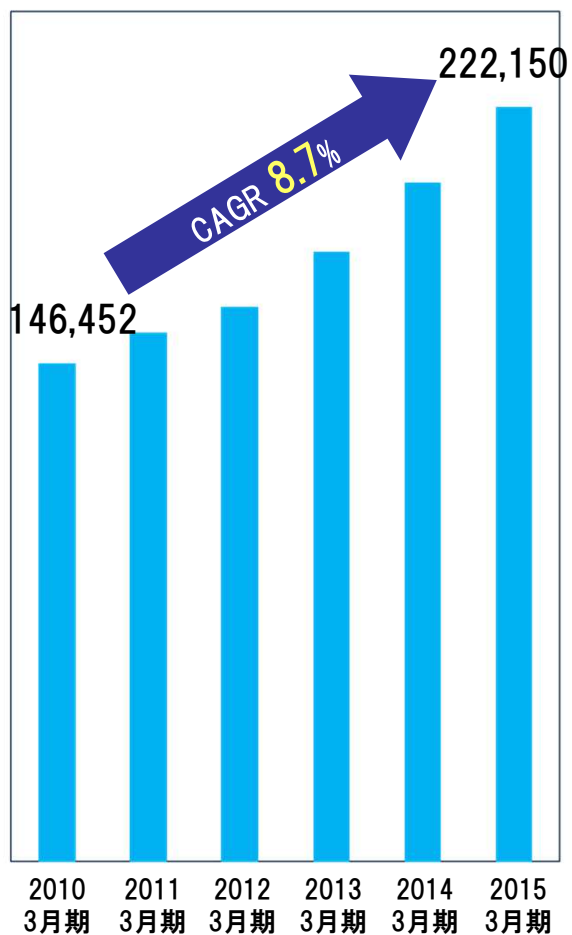
代表取締役会長兼CEO

松本 晃

業績ハイライト

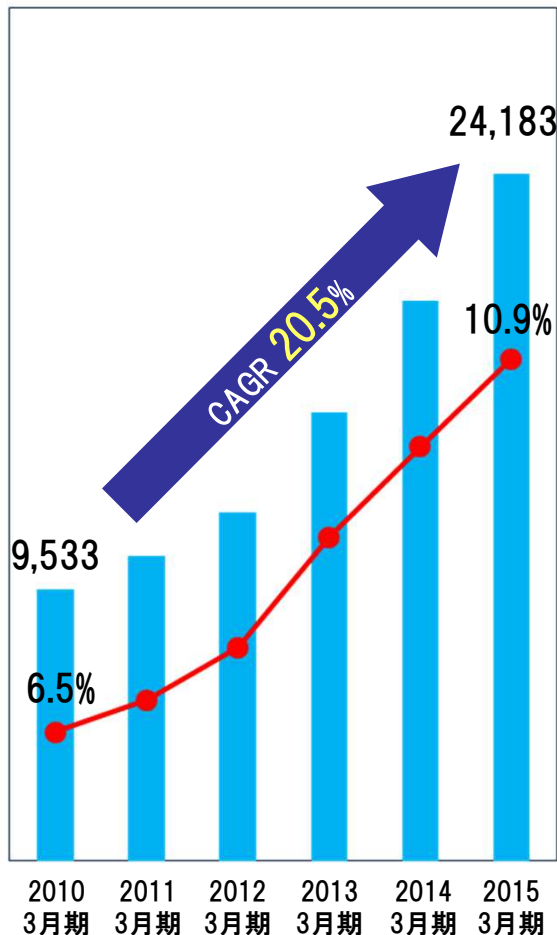
Growth

(百万円) 売上高



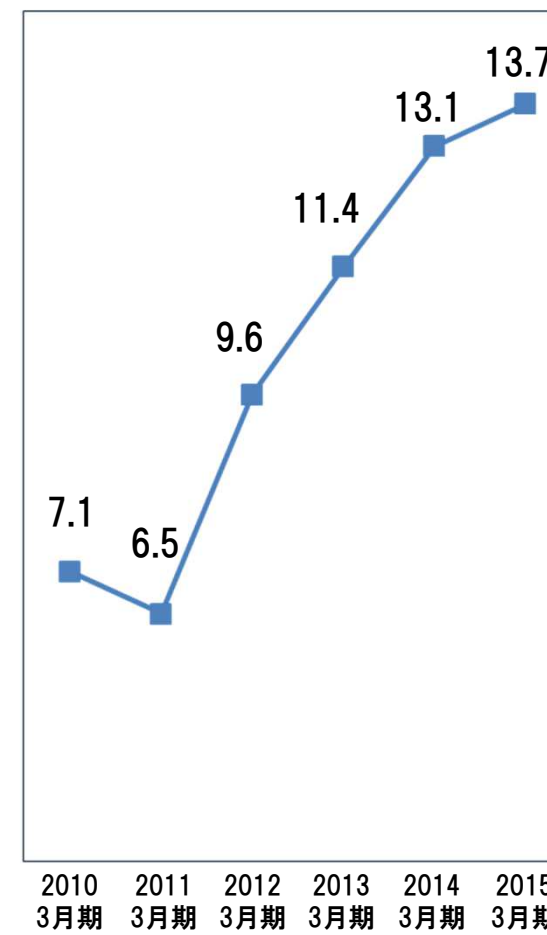
Margin

(百万円) 営業利益
営業利益率 (%)



Return

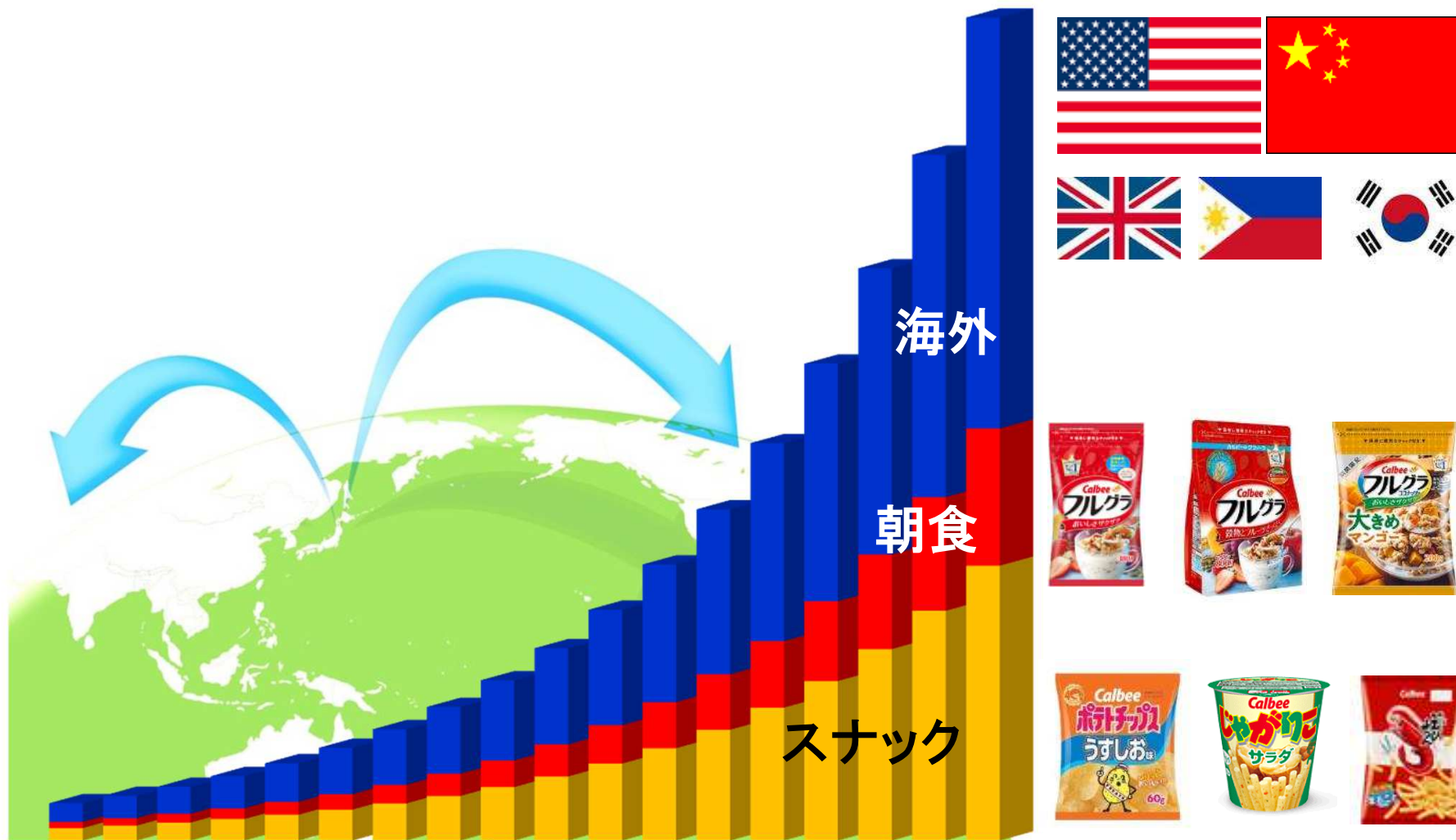
(%) ROE



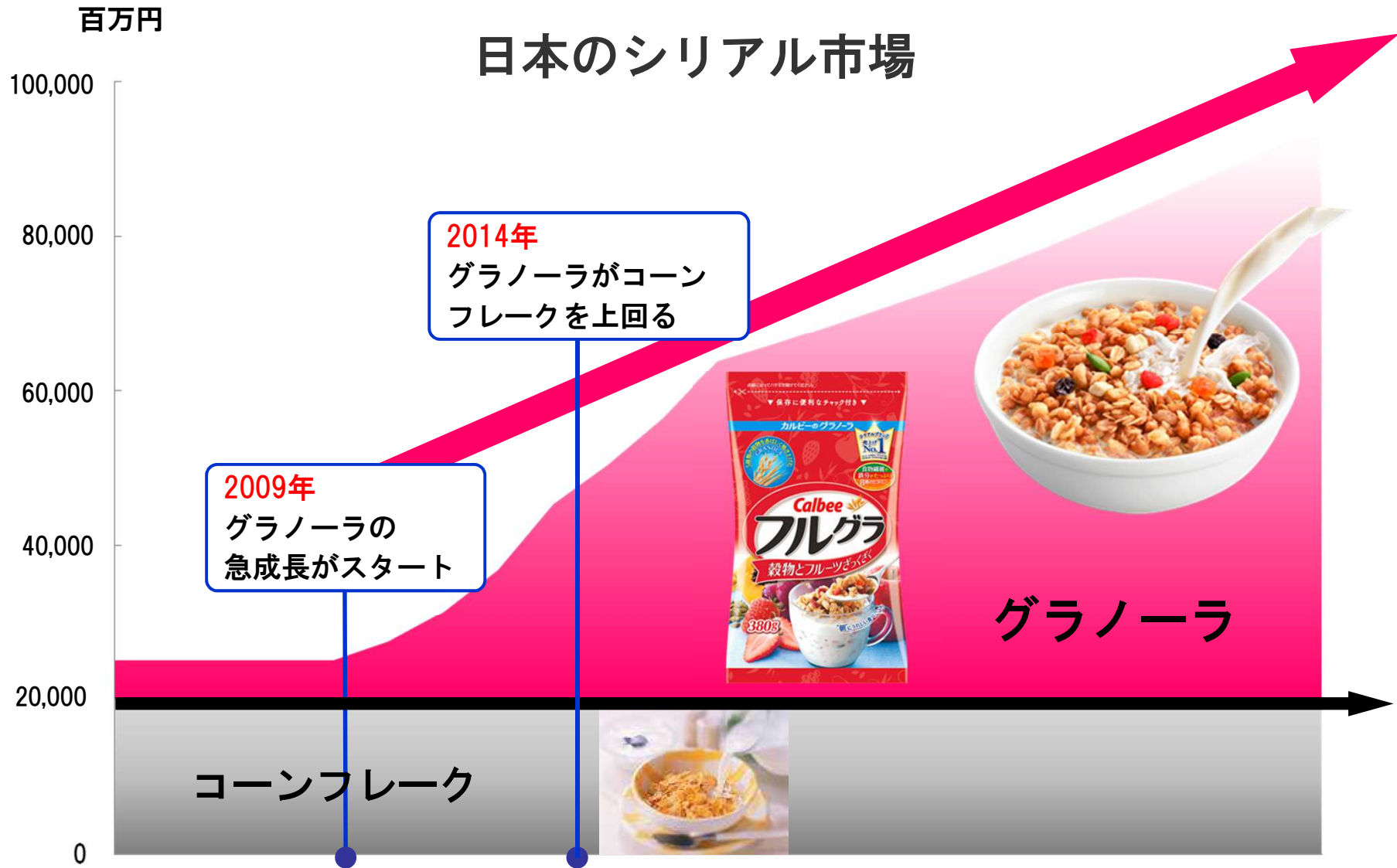
2015年3月期

10勝 5敗

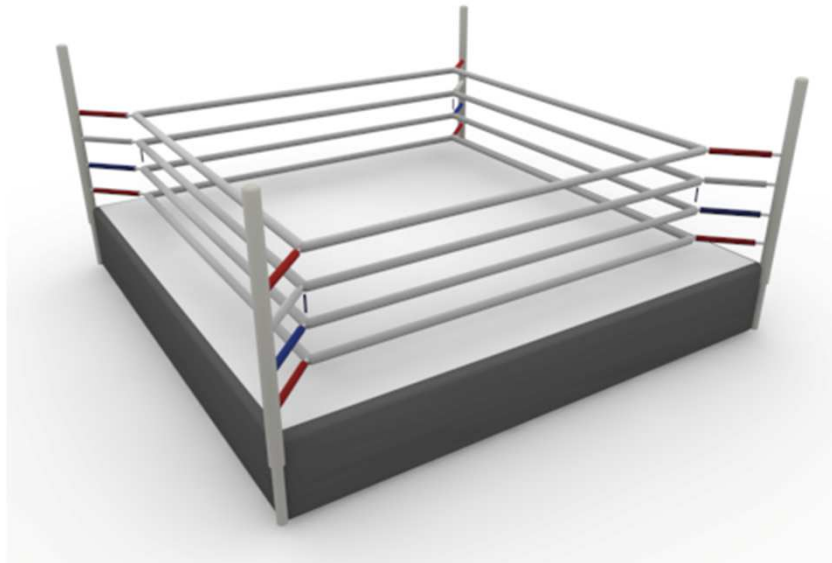
カルビーの夢



カルビーが日本の朝食を変える



良い会社から、**強い**会社



2015年3月期総括・2016年3月期事業方針

代表取締役社長兼COO

伊藤 秀二

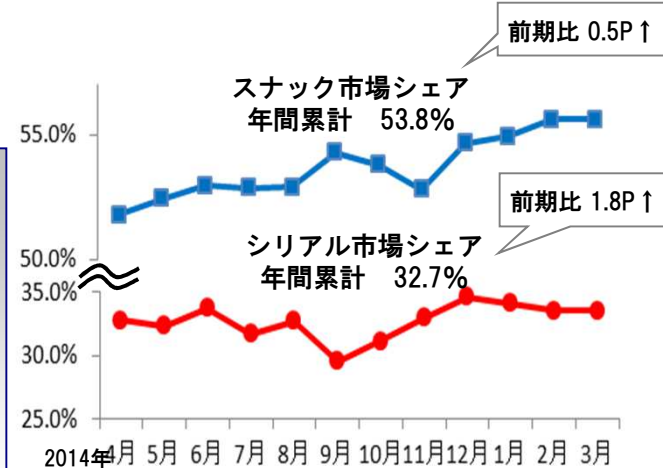
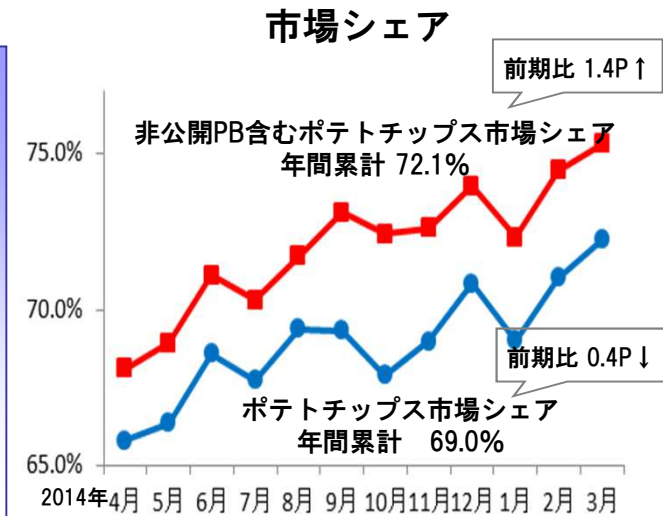
2015年3月期総括・今後の方針

成果

- **国内・北米事業が牽引し、利益率は過去最高を更新**
 - ・ 営業利益率（2014/3期）9.9% →（2015/3期）**10.9%**
- **海外戦略の実現**
 - ・ 北米事業の拡大、フィリピンでURCとのJVスタート
- **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
 - ・ フルグラシェア拡大

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、堅あげポテト等)の販売拡大
 - ・ 成型ポテトチップス市場への参入
- **さらなるコスト・リダクション**



出所：㈱インテージSRI調べ 金額ベース 2014年4月～2015年3月
 スナック市場シェアはカルビーとジャパンプリトレの合計
 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

2015年3月期 決算ハイライト



	2014年3月期 実績	2015年3月期 実績	伸び率	計画比
	百万円	百万円	%	%
売上高	199,941	222,150	+ 11.1	104.3
売上総利益	87,209	97,561	+ 11.9	102.9
販売管理費	67,492	73,378	+ 8.7	101.5
販売費	29,536	32,266	+ 9.2	100.4
物流費	12,644	14,425	+ 14.1	105.6
人件費	16,880	17,872	+ 5.9	101.9
その他	8,430	8,813	+ 4.5	98.4
営業利益	19,717	24,183	+ 22.6	107.5
経常利益	20,782	25,615	+ 23.3	113.8
特別損益	△ 246	△ 1,397	—	—
当期純利益	12,086	14,114	+ 16.8	106.1

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

売上総利益率は0.3ポイント改善

国内：円安に伴う原材料価格上昇があったもののコスト・リダクションでカバー

海外：利益率の高い北米の売上が伸長

販売管理費

販売管理費率は増収効果で0.7ポイント改善

販売費

国内：効率的運用

海外：北米等で積極的に投下

営業外収益

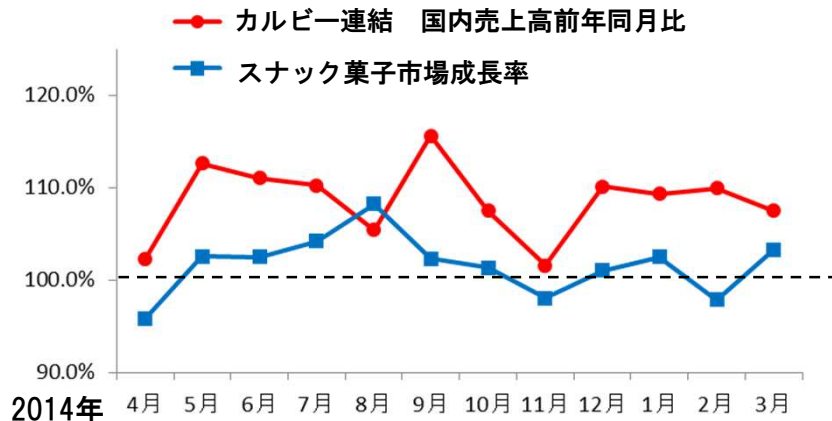
為替差益 1,318百万円

特別損益

減損損失 836百万円

2015年3月期 売上高の増減要因

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：
㈱インテージSRI調べ 金額ベース スナック 2014年4月～2015年3月

製品別売上高 前年同期比 百万円

売上高	前年同期比	百万円
国内	+	22,209
ポテト系スナック	+	7,564
コーン系スナック	+	3,181
シリアル食品	+	4,754
その他	+	60
海外	+	6,648
北米	+	4,662
韓国	+	1,650

ポテト系スナック

ポテトチップス

- 堅あげポテトが期間限定フレーバー展開やオトナリッチの販売エリア拡大により伸長
- カルビーライト！も貢献



じゃがりこ

- 定番品が堅調
- たらこバター味のLサイズや期間限定品が好調

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

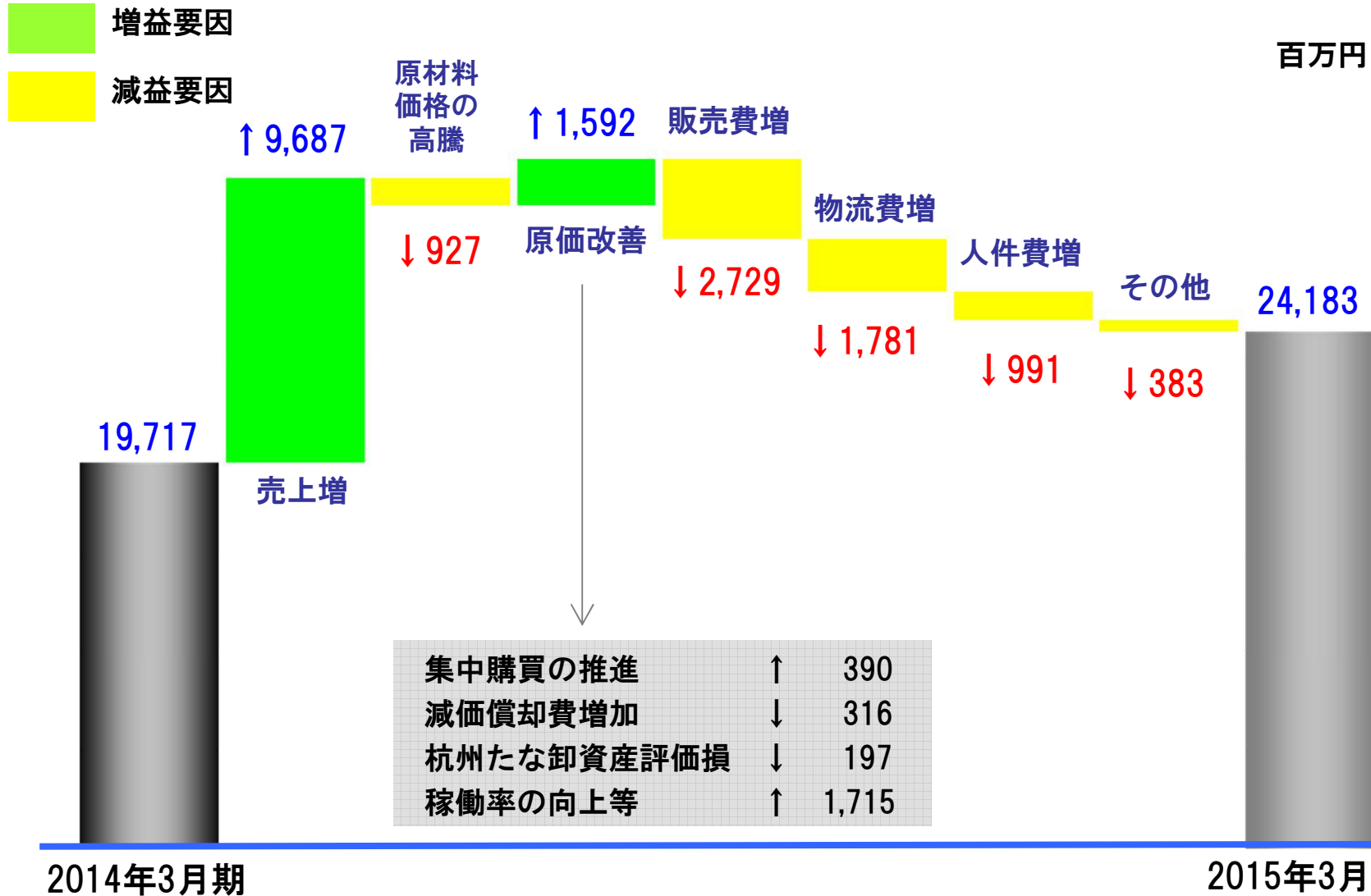
- フルグラが引き続き好調
- 稼働率が100%を超える状況が継続

海外

- 北米はHarvest Snapsが好調で大幅増収
- 韓国ではHoney Butter Chipが大ヒット
- 円安効果 +2,077百万円



2015年3月期 営業利益の増減分析



2016年3月期 通期見通しハイライト



	2015年3月期 実績	2016年3月期 見通し	伸び率
	百万円	百万円	%
売上高	222,150	240,000	+ 8.0
売上総利益	97,561	105,600	+ 8.2
販売管理費	73,378	76,800	+ 4.7
販売費	32,266	34,200	+ 6.0
物流費	14,425	15,400	+ 6.8
人件費	17,872	18,200	+ 1.8
その他	8,813	9,000	+ 2.1
営業利益	24,183	28,800	+ 19.1
営業外損益	1,432	△ 800	—
経常利益	25,615	28,000	+ 9.3
特別損益	△ 1,397	△ 1,000	—
当期純利益*	14,114	15,800	+ 11.9

二桁増益を目指す

売上高

ポテト系スナック、フルグラを強化
成型ポテトチップス市場に参入
海外は北米、韓国での伸長を見込む

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
前年並みの売上総利益率を維持

販売管理費

販売費は国内は効率化を図り、海外は積極投入
固定費増加抑制により
販売管理費率は1.0ポイント改善を図る

営業利益率

12.0%（前期比1.1ポイントアップ）

営業外損益

新規展開国における開業費 800百万円

* 2016年3月期の当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益になります。12

2016年3月期 売上高の増減要因

■ 製品別売上高 前年同期比

百万円

売上高	+	17,849
国内	+	11,286
ポテト系スナック	+	2,185
新規スナック (成型ポテトチップス含む)	+	2,843
シリアル食品	+	4,082
海外	+	6,563
北米	+	3,349
韓国	+	819
フィリピン	+	384
UK	+	322

※使用為替レート

USD 1=120円
 KRW1=0.1098円
 PHP1=2.72円
 GBP1=187.03円

■ じゃがりこ



新シリーズ投入と定番品を強化
 各工場の生産効率アップにより増収を見込む

■ 新規スナック

成型ポテトチップスを秋に発売

■ シリアル食品

2016年3月期上期にフルグラの生産能力を
 1.5倍に拡大し、製品ラインナップ拡充



■ 海外

北米

2016年3月期第1四半期に新工場稼働
 Harvest Snapsの生産能力を60%拡大

韓国

新フレーバー展開を強化

フィリピン

高付加価値ポテトチップスの販売拡大

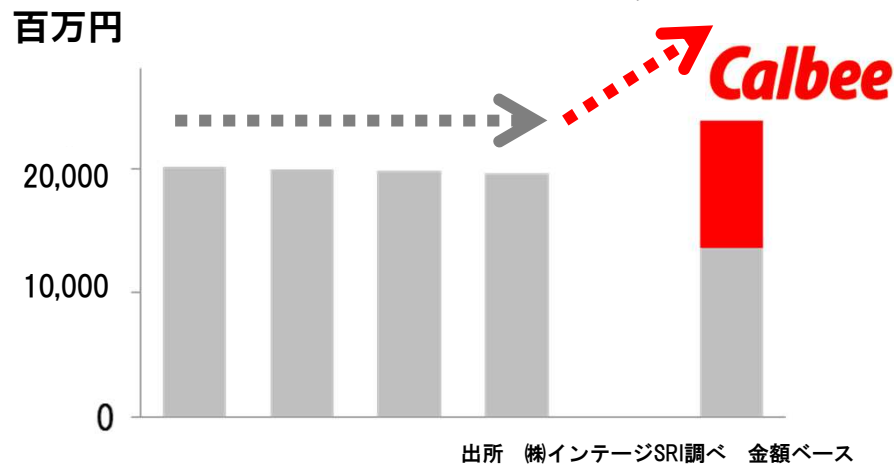


UK

6月にHarvest Snapsの生産開始

成型ポテトチップス市場に参入

成型ポテトチップス市場



- 市場規模は200億円
ここ数年市場成長が止まっている状態

- カルビーの参入により市場を活性化
- 成型ポテトチップス市場においてもNO.1を目指す

投資額：3,500百万円

内訳：建物 700百万円

機械装置 2,800百万円

稼働予定：2016年3月期下期

生産能力：年間 6,000百万円

初年度売上目標：2,200百万円



携帯性に
すぐれた
パッケージ

オリジナル
フレーバー

パリッと
心地よい
独自食感

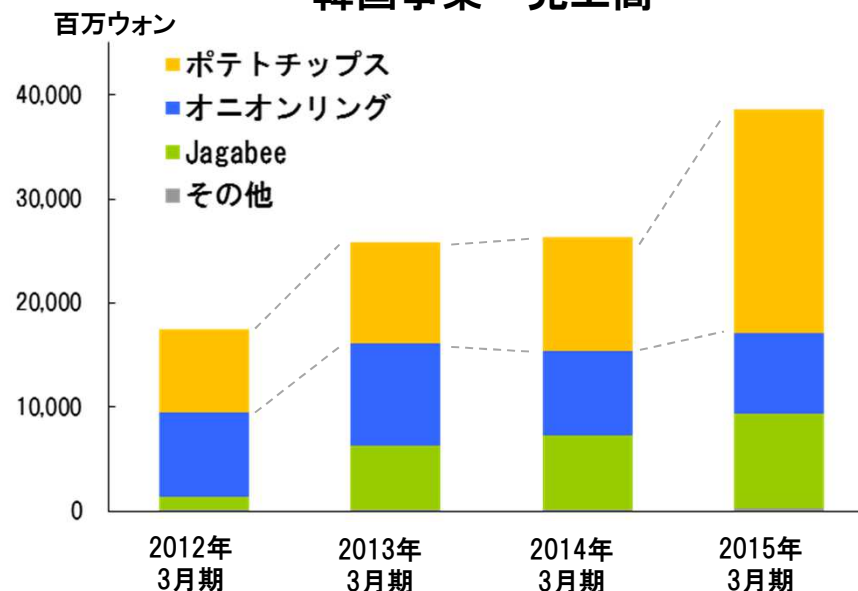
- 2011年7月 ヘテ製菓とのライセンス契約をJV契約に切り替え
- カルビーは製造、ヘテ製菓は販売を担当
- 2014年9月 Honey Butter味のポテトチップスを発売
SNSで話題になり、大ブレイク
- 供給が間に合わないため、新工場を設立し生産能力を拡大する

投資額： 3,700百万円

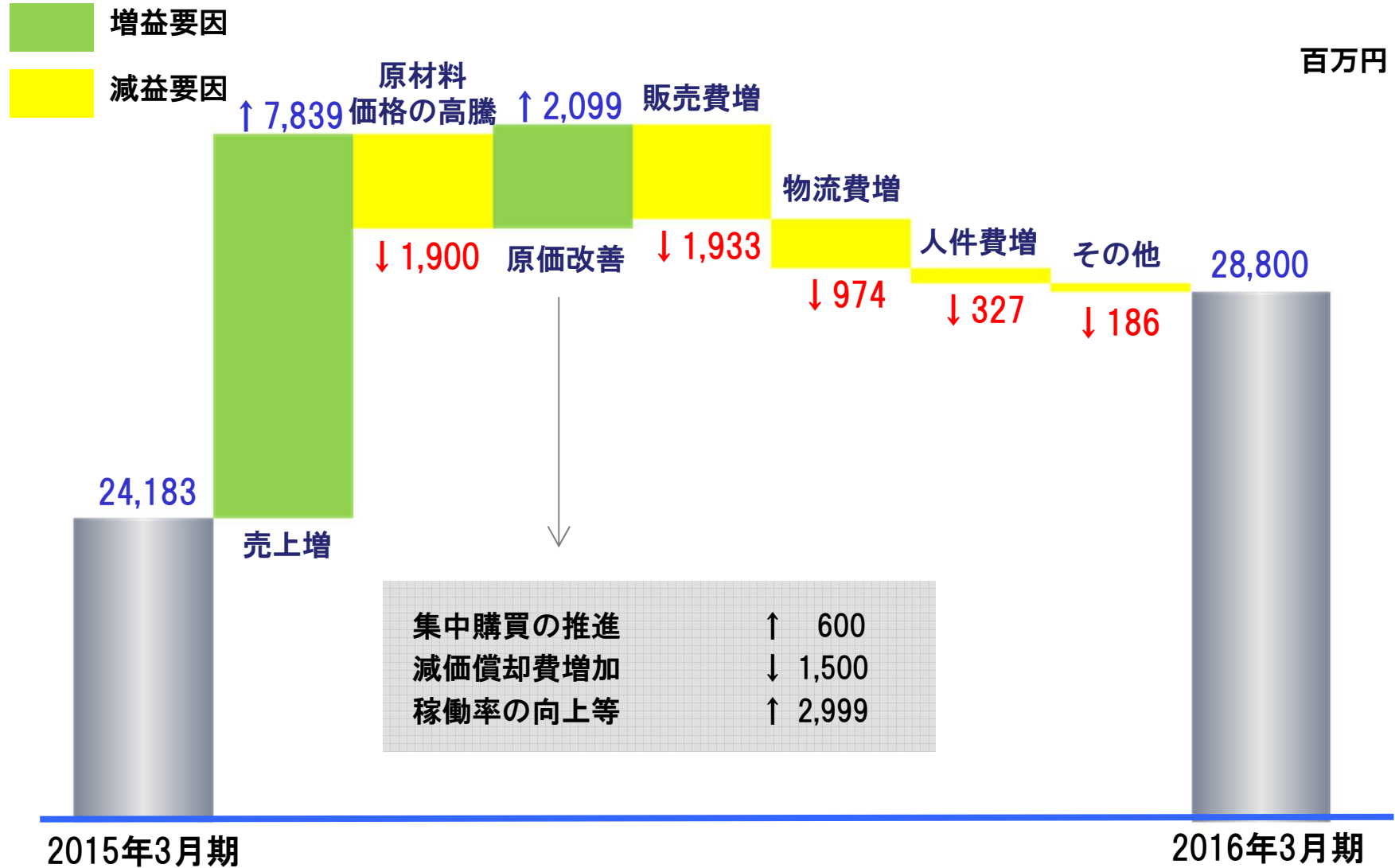
稼働予定： 2017年3月期上期

生産能力： 年間6,000百万円増
(既存設備と合わせて12,000百万円)

韓国事業 売上高



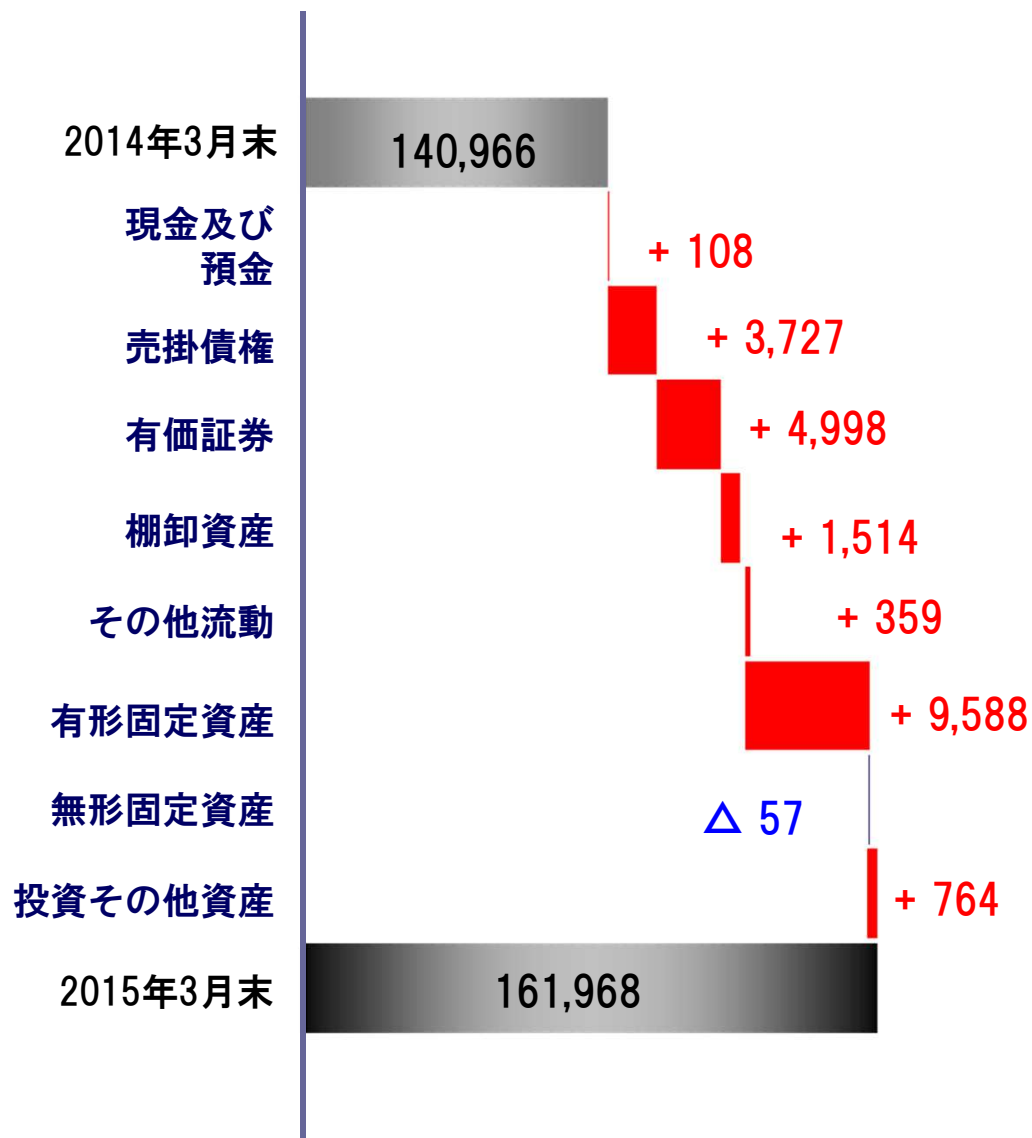
2016年3月期 営業利益の増減分析



2015年3月期 連結貸借対照表 資産の部



百万円



■ 流動資産 + 10,707

売掛債権 + 3,727
 売上の増加に伴って増加

有価証券 + 4,998
 短期運用目的でCP、債券を取得

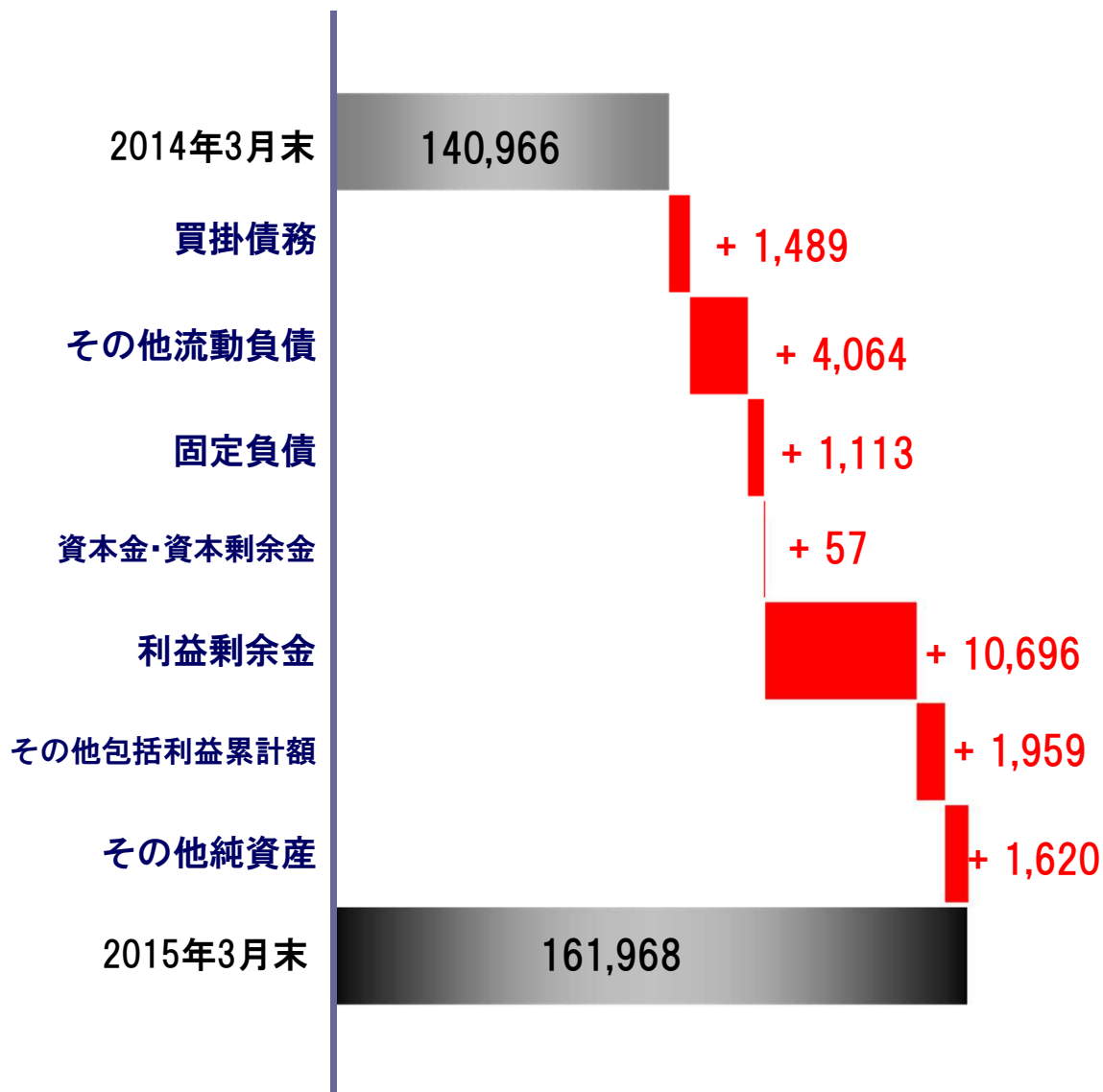
■ 固定資産 + 10,294

有形固定資産 + 9,588
 フルグラの生産ライン増設
 成型ポテトチップス生産ラインの新設
 北米、インドネシア、フィリピン等の工場設備取得

2015年3月期 連結貸借対照表 負債・純資産の部



百万円



■ 負債 + 6,667

買掛債務 + 1,489

売上拡大に伴う仕入増

その他流動負債 + 4,064

未払消費税等 + 1,589

設備投資等に係る未払金 + 1,425

■ 純資産 + 14,334

その他包括利益累計額 + 1,959

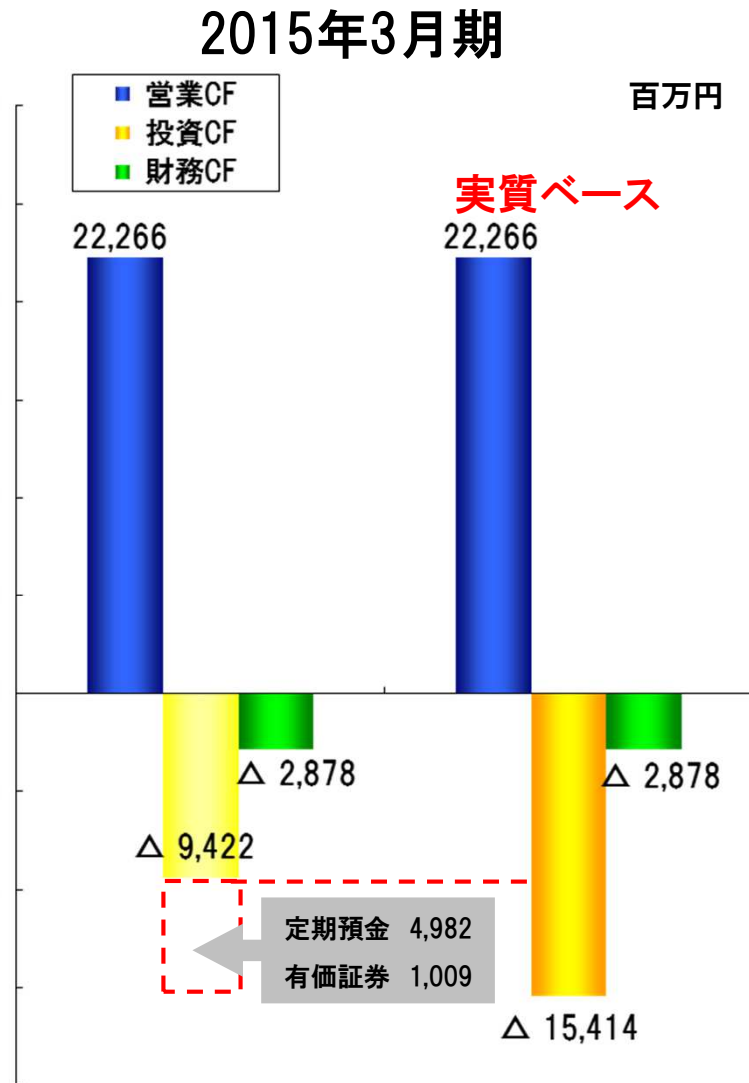
為替換算調整勘定 + 1,404

その他純資産 + 1,620

少数株主持分 + 2,066

2015年3月期 連結キャッシュ・フローの増減 **Calbee**

Harvest the Power of Nature.



現金・現金同等物は4,987百万円増加

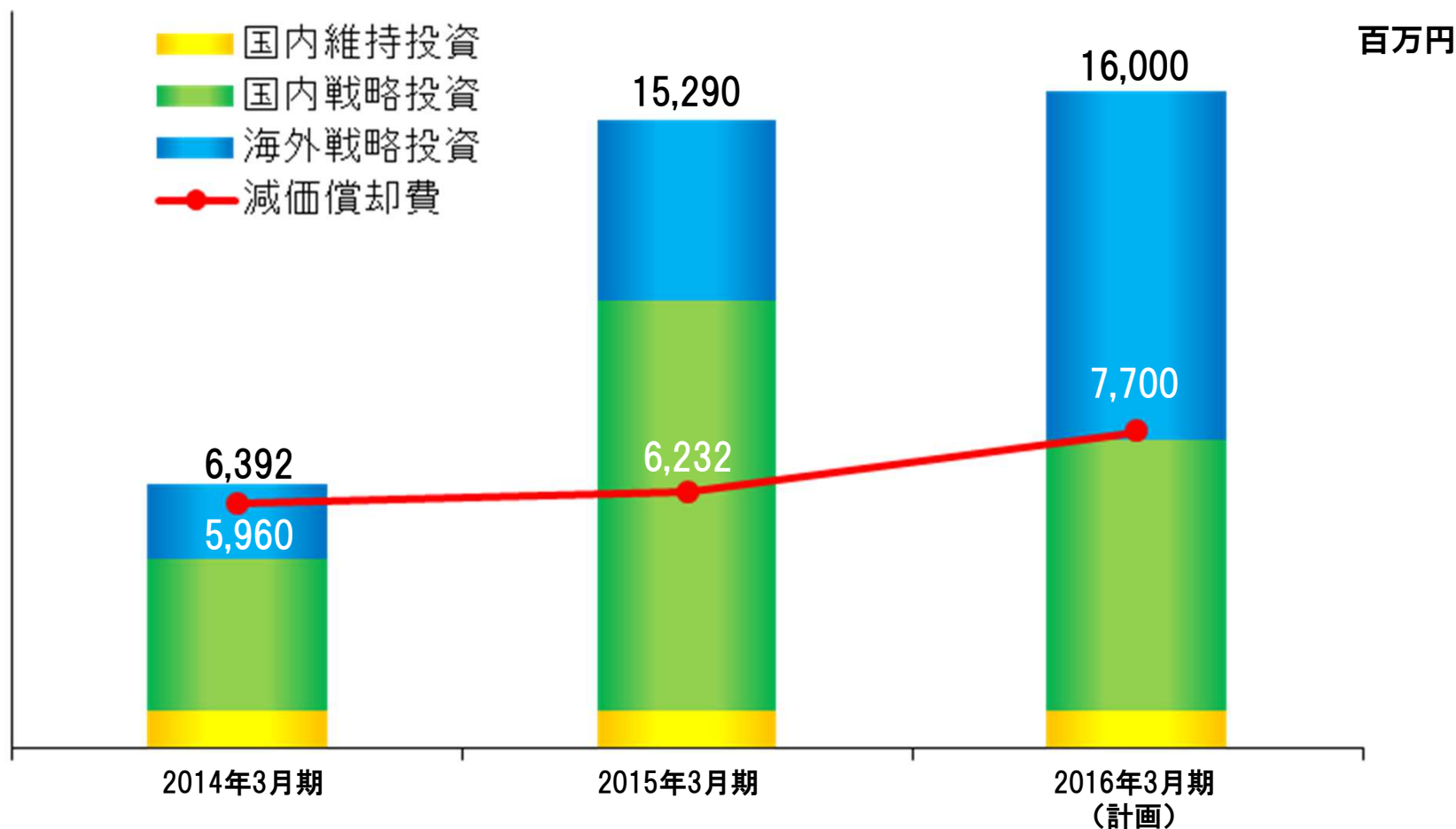
※ 定期預金、CP等の資産運用額を含む実質ベース

営業活動によるキャッシュ・フロー	+	22,266
税金等調整前当期純利益	+	24,217
減価償却費	+	6,232
売上債権の増減額	△	3,260
法人税等の支払額	△	9,301

投資活動によるキャッシュ・フロー	△	15,414
固定資産の取得による支出	△	15,290

財務活動によるキャッシュ・フロー	△	2,878
配当金の支払額	△	3,536
少数株主からの払込みによる収入	+	757

設備投資・減価償却費



2015年3月期の 主な投資	国内	フルグラ 3,897、成型ポテトチップス 2,112
	海外	北米 1,805、インドネシア 978、UK 496、フィリピン 474

参考資料

製品別売上高



百万円

	2014年3月期			2015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	111,888	56.0%	+7.8%	119,452	53.8%	+6.8%
ポテトチップス	68,219	34.1%	+8.5%	73,051	32.9%	+7.1%
じゃがりこ	31,716	15.9%	+11.0%	34,223	15.4%	+7.9%
Jagabee	8,933	4.5%	△ 6.3%	8,763	3.9%	△ 1.9%
小麦系スナック	21,856	10.9%	+1.9%	21,972	9.9%	+0.5%
コーン系スナック	14,620	7.3%	+10.0%	17,801	8.0%	+21.8%
ベジップス等新規スナック	6,002	3.0%	+17.0%	5,675	2.6%	△ 5.4%
国内 その他	2,986	1.5%	+7.1%	2,726	1.2%	△ 8.7%
国内スナック計	157,353	78.7%	+7.5%	167,628	75.5%	+6.5%
海外	15,792	7.9%	+71.2%	22,441	10.1%	+42.1%
スナック計	173,145	86.6%	+11.2%	190,069	85.6%	+9.8%
シリアル	11,592	5.8%	+36.9%	16,346	7.4%	+41.0%
ベーカリー	12,181	6.1%	△ 5.3%	12,483	5.6%	+2.5%
その他食品計	23,773	11.9%	+11.4%	28,830	13.0%	+21.3%
役務提供	3,021	1.5%	+25.0%	3,250	1.5%	+7.6%
売上高合計	199,941	100.0%	+11.4%	222,150	100.0%	+11.1%

■ 国別売上高

円ベース

		2014年3月期	2015年3月期	伸び率
北米	百万円	5,006	9,668	+93.1%
中国	百万円	2,518	2,227	△11.6%
韓国	百万円	2,425	4,075	+68.1%
タイ	百万円	2,528	2,896	+14.5%
香港	百万円	2,499	2,930	+17.3%
台湾	百万円	814	570	△30.0%
フィリピン	百万円	-	72	-

現地通貨ベース

		2014年3月期	2015年3月期	伸び率
北米	千ドル	49,568	87,043	+75.6%
中国	千元	153,764	124,971	△18.7%
韓国	百万ウォン	26,362	38,585	+46.4%
タイ	千バーツ	796,443	850,691	+6.8%
香港	千HKドル	193,024	205,789	+6.6%
台湾	千NTドル	243,332	160,817	△33.9%
フィリピン	千ペソ	-	26,536	-

■ 地域別営業利益

円ベース

		2014年3月期	2015年3月期	前年同期比
北米	百万円	1,244	2,831	+1,586
中国	百万円	△ 780	△ 739	+40
韓国	百万円	6	220	+214
その他	百万円	338	60	△ 278

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は大幅減収

■ 中国

- カルビー(杭州)は減収、赤字が続く
- CFSSは、小麦系スナックの好調により増収増益

■ 韓国

- ポテトチップスの新フレーバー(Honey Butter Chip)の大ヒットにより増収増益
- Jagabeeのフレーバー展開も好調

■ タイ

- Jaxx、BunBun(さやえんどう)が好調、増収増益

■ 香港

- ポテトチップスの好調により、増収増益

■ 台湾

- パートナーの原材料問題により、減収赤字

■ フィリピン

- 2015年2月よりポテトチップス、Jagabeeの出荷開始

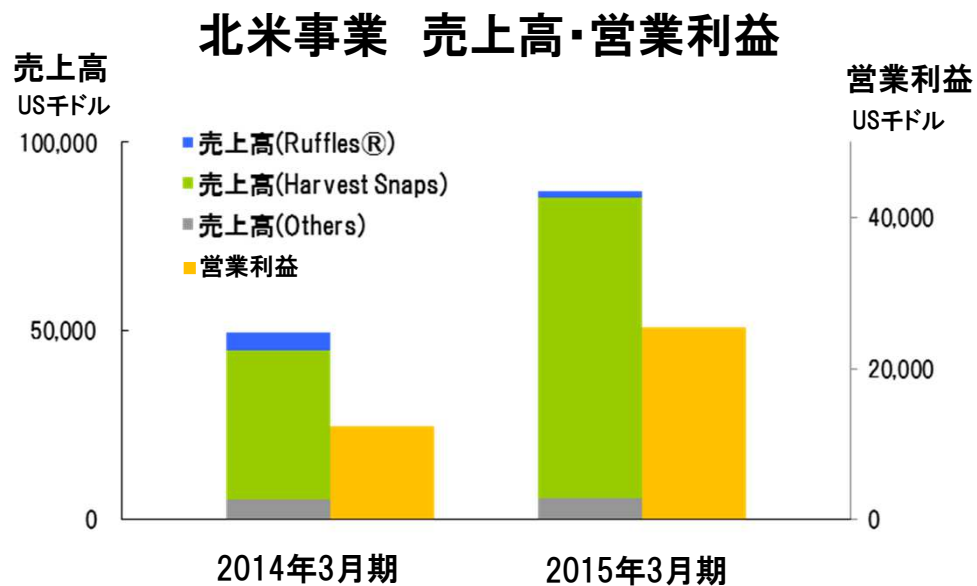
2015年3月期

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 >> 8月に生産ライン3本→4本に拡充した後も高い稼働率が続く
- Ruffles® Crispy Fries >> 計画・前年をともに下回って推移

2016年3月期

- Harvest Snaps >> 第1四半期に新工場(ミシシッピ州)の稼働開始、販売チャネル・エリアの拡大を図る
- Jagabee >> カルビーブランドでの販売準備を進める



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



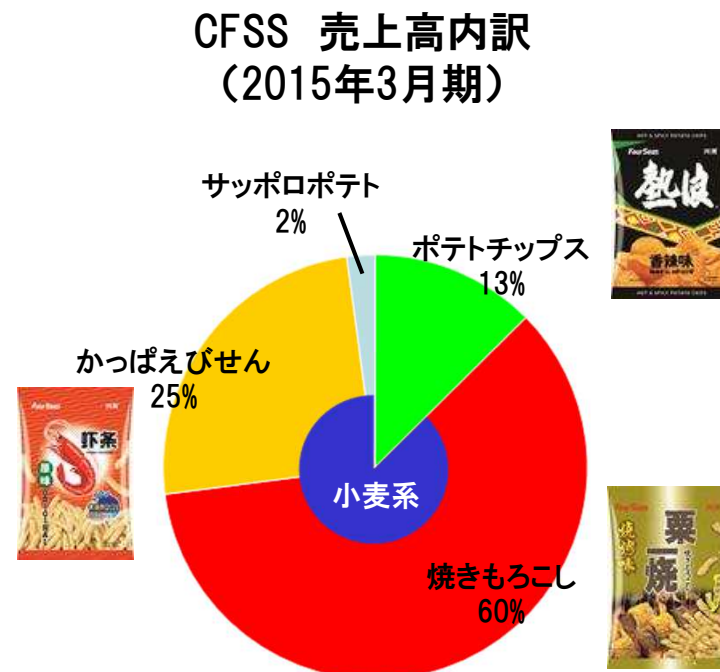
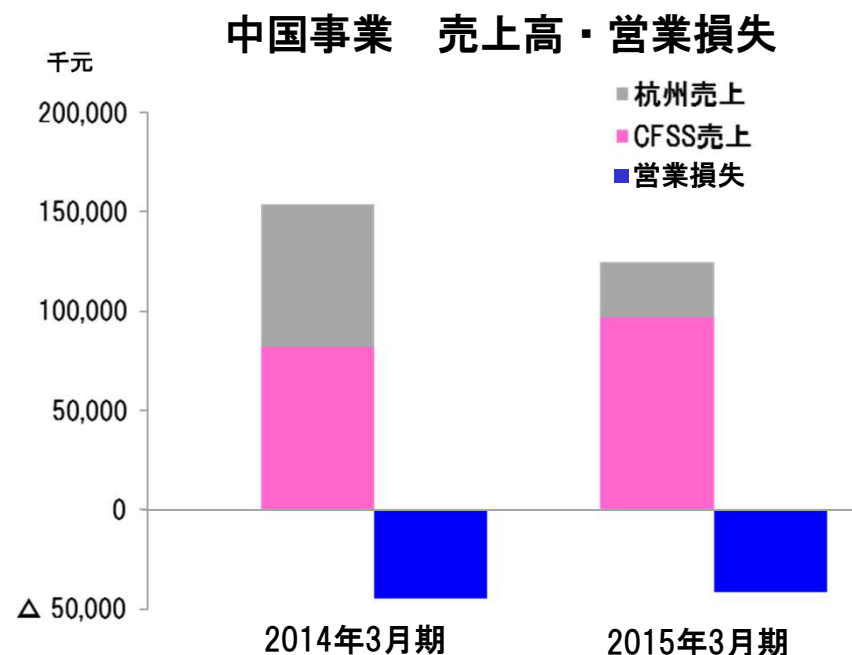
2015年3月期

カルビー(杭州)の業績不振が続く

カルビー(杭州) >> 減収、赤字継続となり、たな卸資産及び固定資産の減損実施
 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

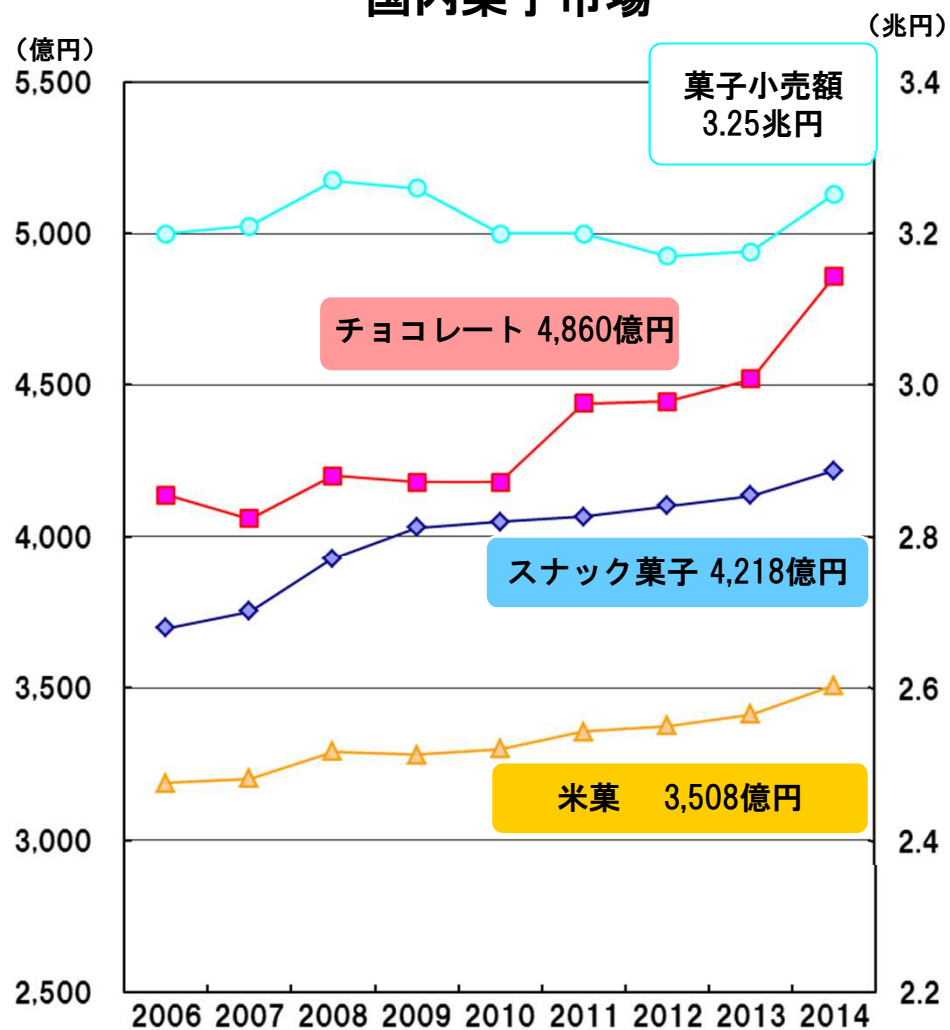
2016年3月期

カルビー(杭州)の方向性について、パートナーと協議を継続



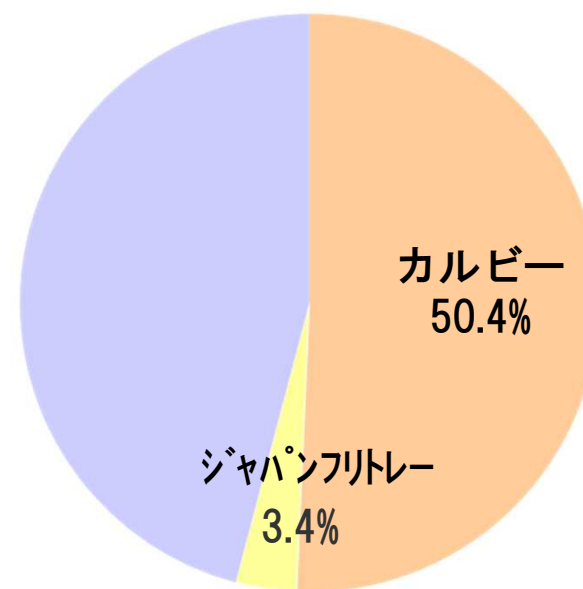
国内スナック市場

国内菓子市場



出所 全日本菓子協会

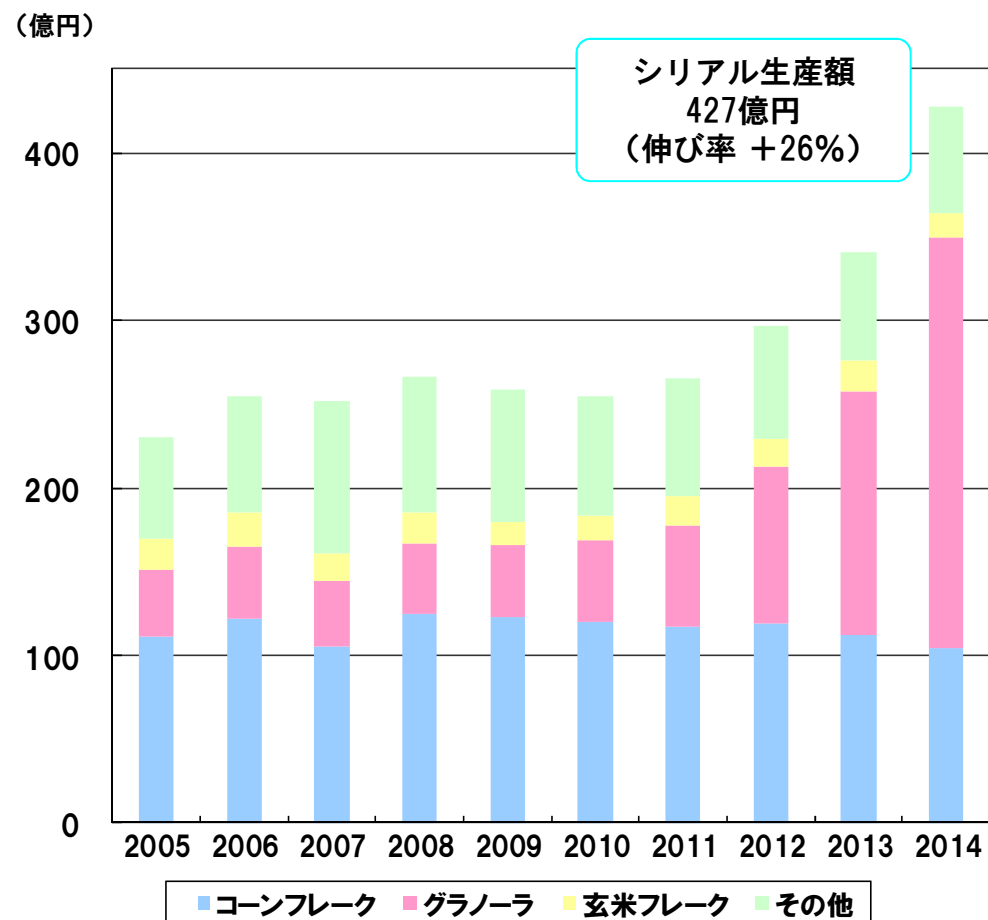
国内スナック市場シェア



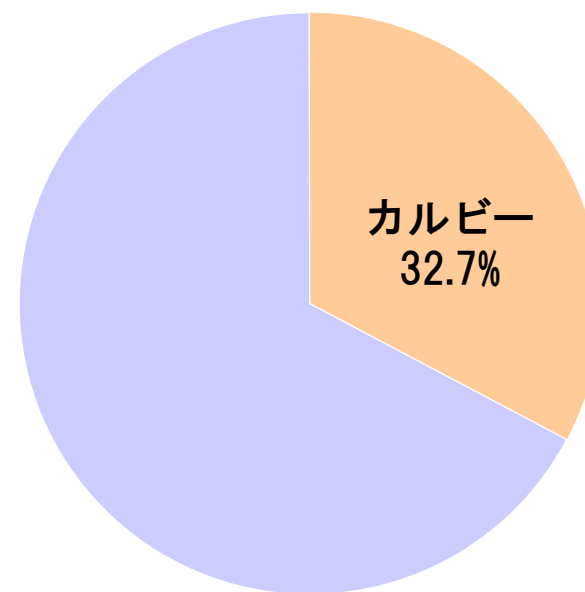
出所 (株)インテージSRI調べ 金額ベース
2014年4月～2015年3月累計

国内シリアル市場

国内シリアル市場



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
2014年4月～2015年3月累計

出所 日本スナック・シリアルフーズ協会

2015年5月12日開催 2015年3月期決算説明会での主な質疑応答

Q1 2016年3月期の見通し数字が強気ではないか？原価改善は可能か？

増収額約 180 億円については原料じゃがいもの調達リスクはあるものの、達成可能とみています。一方営業利益は、46 億円の増益のうち、国内で 37 億円、海外で 9 億円の増益を見込んでいます。海外は上振れの可能性もありますが、国内は簡単ではありません。稼働率の向上については年々厳しくなっていますが、まだ改善余地はあります。ポテトチップスやフルグラ、北米の稼働率を上げることに加え、増量プロモーションの抑制、高付加価値製品の販売、製品・原材料の廃棄削減等により効率化を図っていきます。

Q2 朝食市場への取り組みは？

フルグラを中心とした朝食事業を 1,000 億円規模にまで拡大させたいと考えています。シリアルと一緒に食べられる製品（例えばヨーグルトなど）も合わせて販売したいと考えています。周辺製品への参入は、企業提携や買収の手段も可能性として考えていますが、提携の方がより現実的と考えています。

Q3 成型ポテトチップス市場競合の状況と原材料調達方法は？

原材料は、じゃがいもではなくフレークやパウダーを使います。国内産を使用したいと考えていますが、実際は北米産を使うことになると思います。成型ポテトチップスの競合は、ナビスコのチップスター、ケロッグが森永製菓を通じて販売しているプリングルス、ブルボン等です。200 億円の市場で、シェア含め比較的安定した市場となっています。カルビーの参入によって、市場が活性化して拡大することを期待しています。

Q4 高シェアを背景に、販売促進費の使い方を見直す可能性はあるか？

営業利益率を 15%、将来的に 20%に上げていくためには、販売費の効率化を図る必要があると考えています。ここ 1-2 年は原価が簡単には下がらないことから、販管費率を、毎年 1-1.5 ポイントずつ下げていかなければなりません。この中で、一部は直接取引を始める必要があると考えています。

Q5 設備投資が急拡大しているが、これまでの投資の評価は？

過去 6 年間の設備投資を振り返ると、失敗も多いです。特に海外への投資は、より慎重に進める一方で、スピードも重視しなければなりません。リスク恐れては何もできませんので、投資は続けます。今後も失敗はあると思うが、失敗から学び、トータルでは成功させたいと考えています。

Q6 中国ビジネスの打ち手は？

中国ビジネスは現状行き詰っています。現在パートナーのカンシーフと今後について話し合いを続けています。考えられる選択肢は、①現在の事業を修正しながら進めるか、②合併を解消してカルビー自身でビジネスを行うかのどちらかですが、現時点では決まっていません。3か月程度で目途をつけたいと思います。

Q7 海外への事業展開にあたり、今後もパートナーと組むのか？

これまでのカルビーには社内にリソースがなく、現地企業とパートナーを組むのが安全で良いと考えていました。現時点では、必ずしもパートナーと組んで行う必要はなく、現地で優秀なマネジメントを採用できれば、カルビー単独で展開しても良いと考えています。

Q8 新しいマネジメント体制の意図は？

今度の株主総会で承認をいただきたいと考えている、新しいボードの人選ですが、ダイバーシティをより重視した体制にしました。多様な業界（食品・消費財・一般産業・Academia もしくは Journalist）及び外国人・女性のバランスを考慮し、かつ経営をしっかり監視し、積極的に発言していただける方をお願いしました。食品業界は、引き続き、キッコーマンの茂木さんとペプシコから 1 名、と。消費財では、アジアで成功しているユニ・チャームの高原さん、一般産業からは、日立製作所を建て直した川村さんをお願いしました。また Journalist は福島さんをお願いしました。

以上