

# カルビーグループ決算説明会

2015年4月1日～2015年9月30日

カルビー株式会社 2015.11.4

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**



# 負けに不思議の負けなし

---

代表取締役会長兼CEO

松本 晃

# 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**

# アン・ムックージー氏が辞任しました



ペプシコ グローバルスナックグループ アンド  
ペプシコグローバルインサイト プレジデント

**Anindita Mukherjee 氏**

# 稼働率を上げたら、需給のアンバランスに うまく対応できませんでした



# 成型ポテトチップスの発売を 来年度に延期しました



# 北米の新工場立ち上げ後モタモタしました



Fairfield

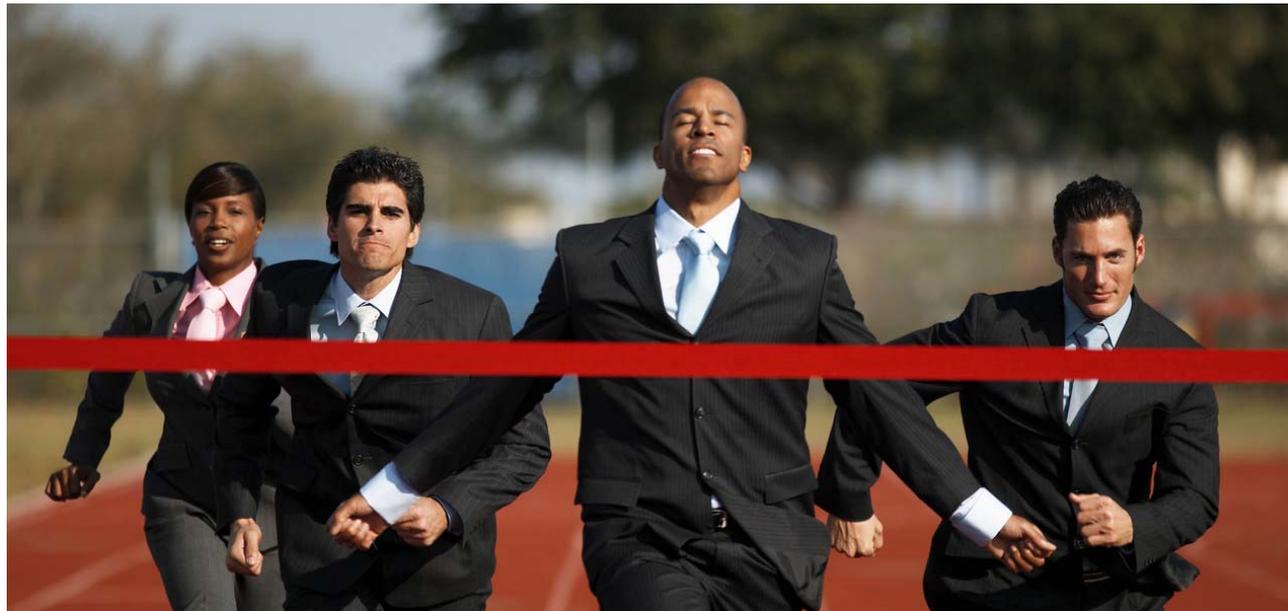


Senatobia

# 康師傅との合併契約を解消しました



**勝ちに不思議の勝ちあり  
負けに不思議の負けなし**



# 2016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

## KPIs (重要業績評価指標)

	通期目標	上期実績	進捗
増収率	+8.0%	+13.8%	
営業利益増益率	+19.1%	+11.7%	
営業利益率	12.0%	10.6%	
海外売上比率	12.1%	12.3%	
国内スナック市場シェア	56.0% *	53.1%	
国内ポテトチップス市場シェア	75.0% *	73.4%	
国内シリアル市場シェア	34.0% *	34.2%	

\* シェア目標は2016年3月時点

出所：㈱インテージSRI調べ 全国全業態 金額ベース 2015年4月～2015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、  
 非公開PBを含む

## サマリー

- 売上は国内・海外ともに好調を維持
- 営業利益率は、需給バランス調整対策などにより  
 第1四半期 10.2% ⇒ 第2四半期 11.0% と回復基調にあるものの、  
 上期目標の11.0%は下回る
- 中国事業における康師傅との合弁契約を解消

# 2016年3月期上期 決算ハイライト



	2015年3月期 上期	2016年3月期 上期	伸び率	計画比
売上高	百万円 106,270	百万円 120,942	% + 13.8	% 104.3
売上総利益	46,770	51,587	+ 10.3	103.4
販売管理費	35,303	38,778	+ 9.8	104.4
販売費	15,314	16,907	+10.4	104.3
物流費	6,835	7,847	+14.8	104.2
人件費	8,680	9,002	+ 3.7	103.3
その他	4,472	5,020	+12.2	107.5
営業利益	11,467	12,808	+ 11.7	100.4
経常利益	12,218	12,333	+ 0.9	100.3
特別損益	△98	△110	—	—
四半期純利益	7,064	7,654	+ 8.4	106.9

## 売上は好調を維持 営業利益も計画を達成

### 売上高

ポテト系スナック、フルグラ、海外事業が大きく伸長

### 売上総利益

売上総利益率は1.3ポイント低下  
 ・円安に伴う原材料価格の上昇  
 ・フルグラ、北米の設備増強等による償却費負担増

### 販売管理費

国内：需給バランスの調整費用が発生も  
 広告宣伝費削減などにより効率化  
 海外：北米などで積極的に投下

### 営業外損益

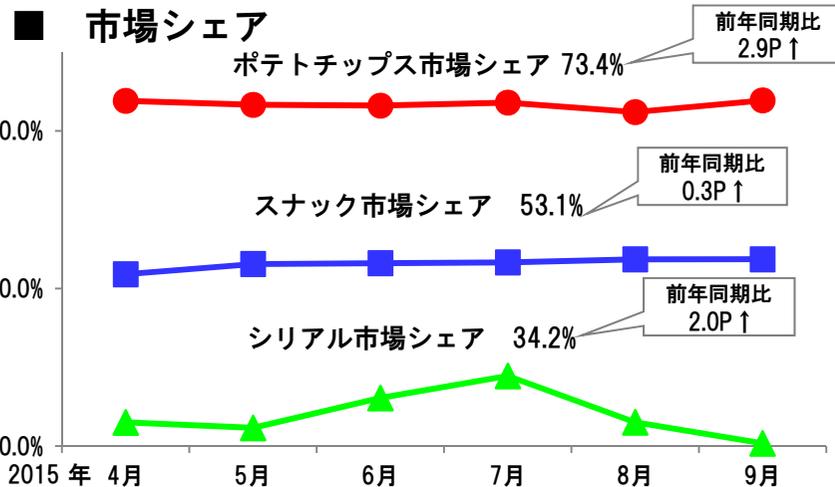
開業費 349百万円  
 ( UK 269百万円  
 インドネシア 69百万円  
 スペイン 11百万円 )  
 たな卸資産廃棄損 297百万円

\*2016年3月期の四半期純利益は、親会社株主に帰属する四半期純利益になります。

■ ポテト系スナック、フルグラが売上成長を牽引  
■ 原価率は上昇したが、増収効果により営業利益は増益

■ 増収要因 製品別 百万円

売上高	+	9,671
ポテト系スナック	+	4,669
ポテトチップス	+	3,788
じゃがりこ	+	457
Jagabee	+	198
シリアル食品	+	3,658
ベーカリー	+	917
その他	+	425



■ 売上高

ポテト系スナック

ポテトチップス

- ・発売40周年増量キャンペーンや期間限定品が好調
- ・堅あげポテトは品揃え強化により好調
- ・PBも伸長

じゃがりこ

- ・たらこバター味が好調

Jagabee

- ・フレーバー展開が好調

シリアル食品

- ・2015年5月『フルグラ』の新生産ラインが稼働、生産能力は1.5倍に拡大
- ・製品ラインアップを拡充

■ 営業利益

第1四半期は需給バランス調整費用や新ライン立ち上げ費用等により減益となったが、  
 第2四半期は増収効果などにより増益となった  
 引き続き、需給バランスの適正化を図る

出所：(株)インテージSRI調べ 全国全業態 金額ベース  
 期間計：2015年4月～9月 前期：2014年4月～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  
 非公開PB含む

## 北米と韓国が売上・利益成長を牽引

百万円

	2015年3月期 上期	2016年3月期 上期	増減
<b>売上高</b>	<b>9,870</b>	<b>14,871</b>	<b>+5,001</b>
北米	4,244	6,200	+1,956
中国	1,128	1,092	△ 35
韓国	1,369	3,238	+1,869
タイ	1,348	1,479	+130
香港	1,420	1,596	+176
台湾	359	201	△ 157
フィリピン	-	335	+335
UK	-	8	+8
シンガポール	-	717	+717
<b>営業利益</b>	<b>1,184</b>	<b>1,823</b>	<b>+638</b>
北米	1,240	1,553	+312
中国	△ 221	△ 91	+129
韓国	38	391	+352
その他	126	△ 30	△ 156

### ■ 北米

- Harvest Snapsの好調が継続し、増収増益
- 2015年6月にミシシッピ州新工場が稼働開始
- 既存工場の設備トラブルにより一時的に成長は鈍化したが、第3四半期は回復見込み

### ■ 中国

- CFSSは増収増益
- カルビー(杭州)は減収赤字継続

### ■ 韓国

- ポテトチップスのHoney Butter Chipの好調が継続し、大幅増収増益

### ■ フィリピン

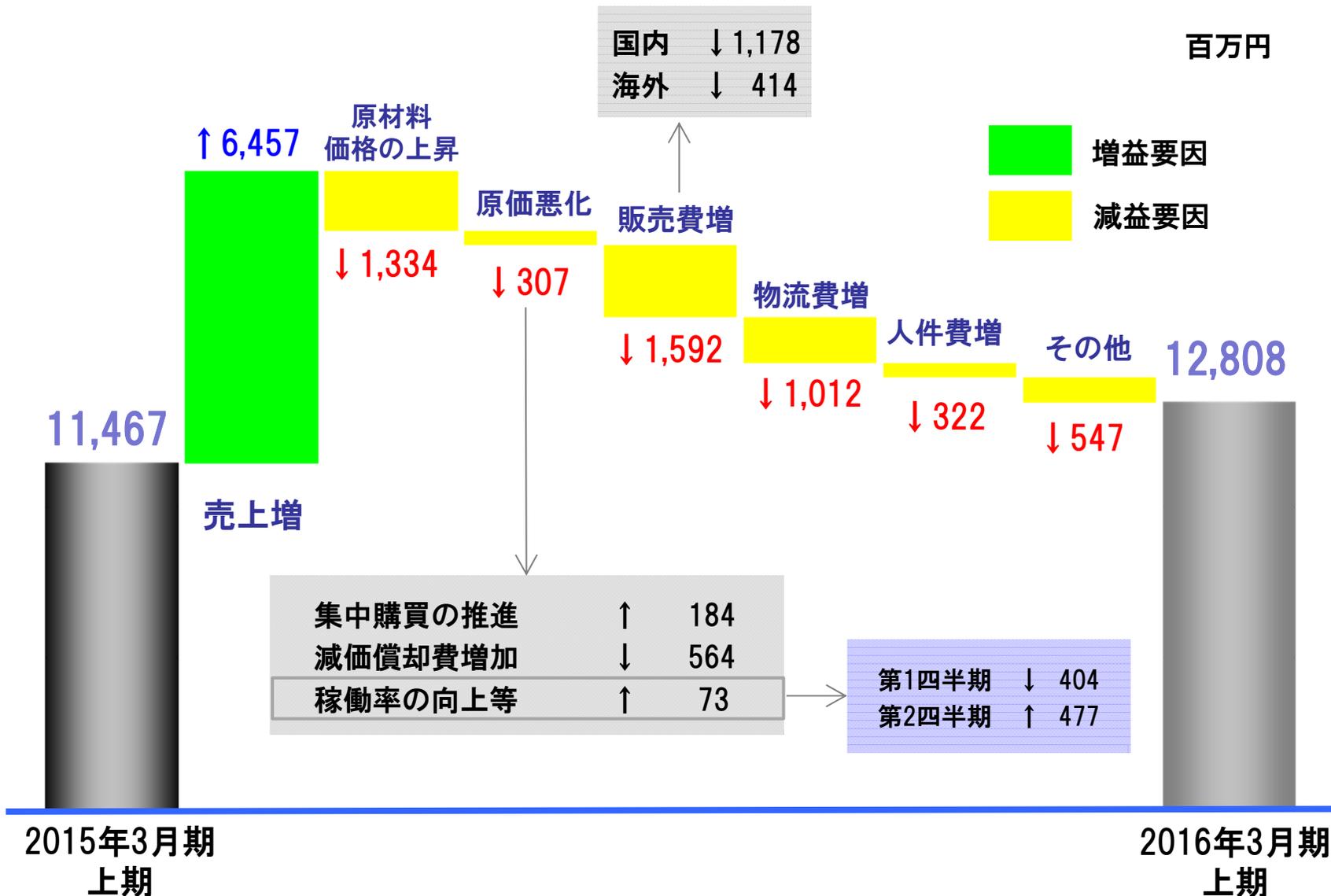
- 2015年2月にポテトチップス、Jagabeeの販売開始
- 売上好調で計画を上回る

### ■ シンガポール

- 2015年4月より連結子会社化

### ■ 増収額のうち円安効果 1,629百万円

# 2016年3月期上期 営業利益の増減分析



# 2016年3月期 通期見通し

	2015年3月期 実績	2016年3月期 当初計画	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
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



	2016年3月期 修正計画	伸び率
	百万円	%
売上高	240,000	+ 8.0
売上総利益	105,000	+ 7.6
販売管理費	76,200	+ 3.8
販売費	33,150	+ 2.7
物流費	15,350	+ 6.4
人件費	17,700	△ 1.0
その他	10,000	+13.5
営業利益	28,800	+19.1
経常利益	28,000	+ 9.3
特別損益	△ 1,000	—
当期純利益	15,800	+11.9

\* 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。

# 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
売上高	百万円 222,150	百万円 240,000	% + 8.0
売上総利益	97,561	105,000	+ 7.6
販売管理費	73,378	76,200	+ 3.8
販売費	32,266	33,150	+ 2.7
物流費	14,425	15,350	+ 6.4
人件費	17,872	17,700	△ 1.0
その他	8,813	10,000	+ 13.5
営業利益	24,183	28,800	+19.1
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、  
海外事業を強化

### 売上総利益

上期は原価率が上昇したが、  
下期はコスト・リダクションの推進と  
利益率の高い北米事業の拡大により、  
通期では前期並みの売上総利益率を目指す

### 販売管理費

販売費の効率化と固定費増加抑制により  
1.2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）

\*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。

## ■ 製品別売上高 前年同期比

		百万円
国内売上高	+	9,861
ポテト系スナック	+	2,974
シリアル食品	+	5,406
ベーカリー	+	967
コーン系スナック	+	492
その他	+	19



## 営業利益率改善へ

### ■ 売上高

#### スナックシェアの拡大

- 堅あげポテト販売強化
- じゃがりこ発売20周年キャンペーン実施

#### シリアル食品

- フルグラ生産ライン増設により定番品伸長
- フルグラ新フレーバー販売強化

### ■ 営業利益

- 上期は円安による原材料価格の上昇の影響を大きく受けたが、下期に与える影響は限定的
  - 販売費の効果的な運用、効率化を図る
  - 固定費の増加を最小限にとどめる
  - 需給バランス適正化に向けた取り組みを継続
- 以上により営業利益率の改善を図る

## ■ 国別売上高 前年同期比

百万円

海外売上高	+	7,988
北米	+	3,771
韓国	+	1,852
フィリピン	+	571
UK	+	269
タイ	+	185
香港	+	144
その他	+	1,194

※使用為替レート

USD 1=120円  
 KRW1=0.1098円  
 PHP1=2.72円  
 GBP1=187.03円  
 THB=3.67円  
 HKD=15.54円

## 更なる拡大を目指す

### ■ 北米

新工場の稼働によるHarvest Snaps販売強化で  
 増収増益を図る

### ■ 韓国

Honey Butter Chip を引き続き強化し、増収増益を図る

### ■ 中国

康師傅とのJV解消、CFSSの増収増益により赤字縮小

### ■ フィリピン

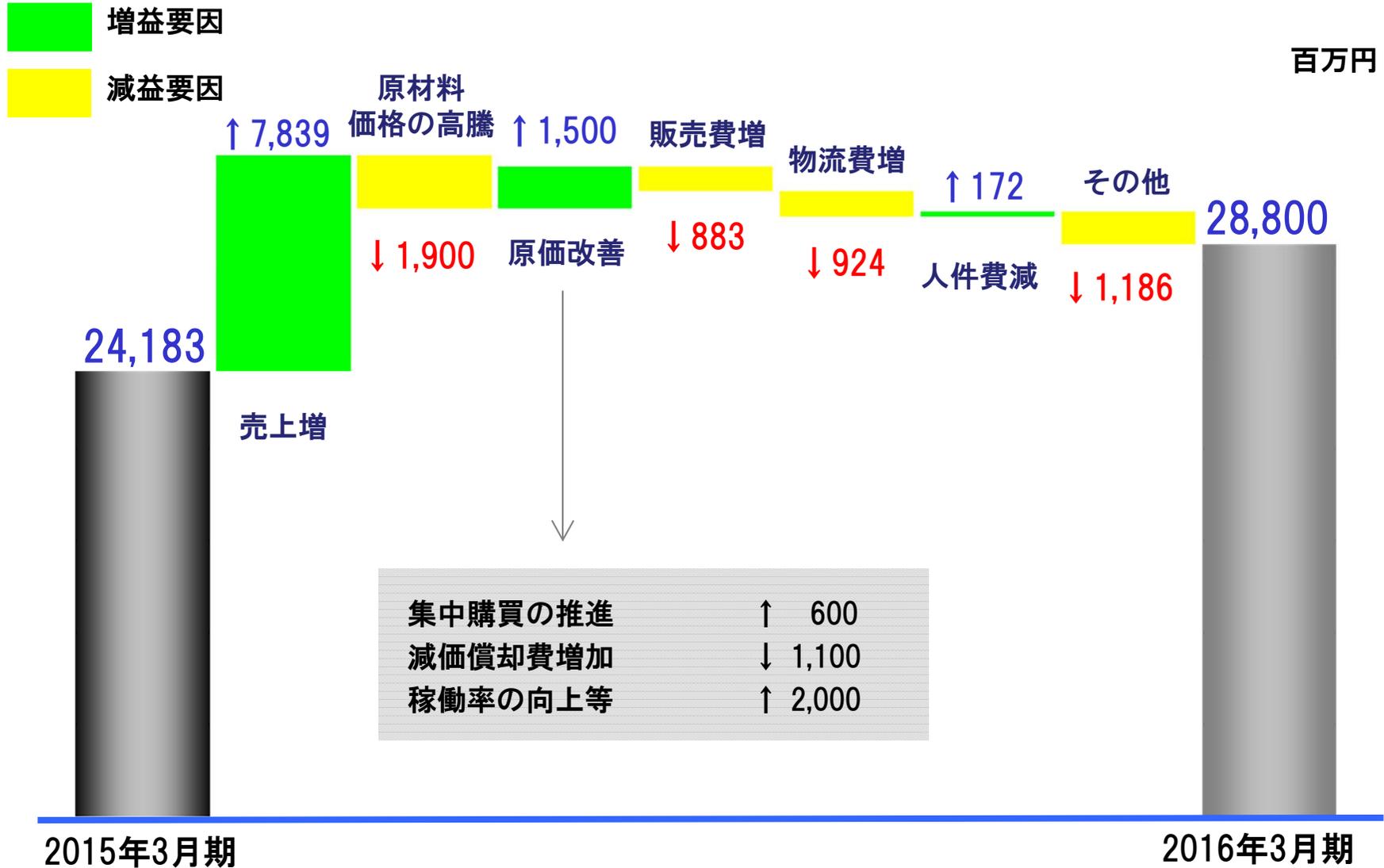
高付加価値ポテトチップスの販売拡大

### ■ UK

YUSHOi (Harvest Snaps)を2016年3月期第3四半期に  
 Tesco等大手小売チェーンへ展開開始



# 2016年3月期 営業利益の増減分析



# 設備投資

## 国内 フルグラ増産投資

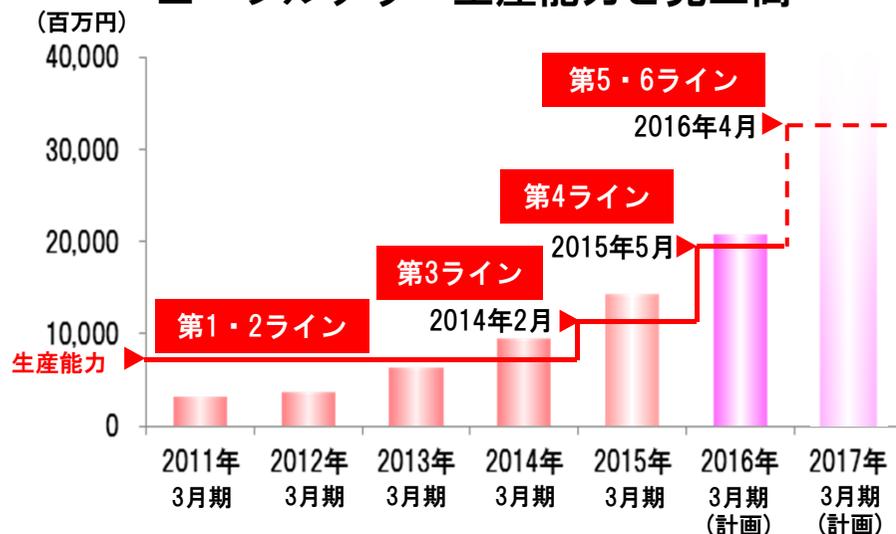
工場立地： 栃木県宇都宮市  
既存工場横に建屋新設

投資額： 7,000百万円  
内訳： 建物 2,500百万円  
機械および装置 4,500百万円

稼動予定： 2016年4月

生産能力： 年間15,000百万円増  
既存設備と合わせて35,000百万円

### フルグラ 生産能力と売上高



## 北米 Harvest Snaps増産投資

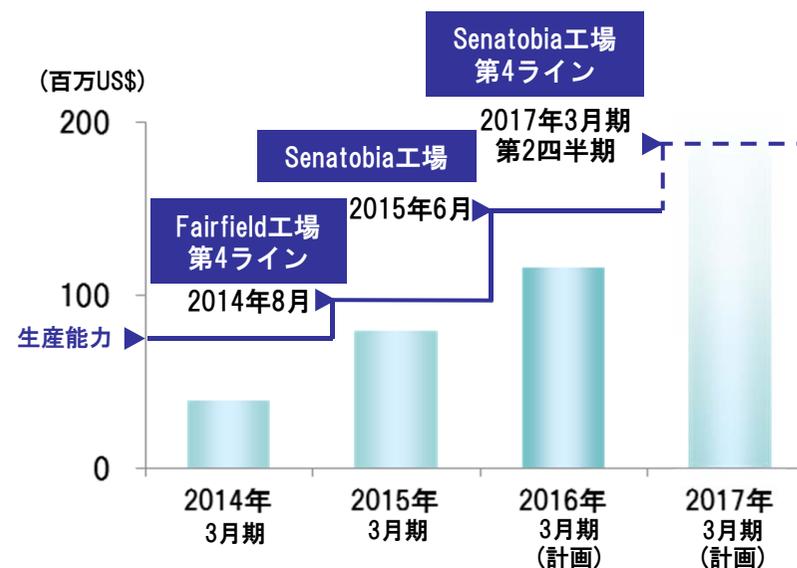
工場立地： Senatobia工場内に1ライン増設

投資額： US\$6.5m

稼動予定： 2017年3月期第2四半期

生産能力： 年間US\$30.0m増  
既存設備、Fairfield工場と合わせてUS\$190.0m

### Harvest Snaps 生産能力と売上高



# ジャガイモシロシストセンチュウについて

<2015/8/19 農林水産省発表>

北海道網走市内の一部馬鈴薯生産圃場において、  
国内で初めてジャガイモシロシストセンチュウ（※）が確認された

 現時点で、カルビーに影響はない

理由	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 網走市にカルビーの契約圃場はない</li><li>・ 今年度カルビーの契約圃場で収穫された馬鈴薯からは発生が確認されていない</li></ul>
今後の対応策	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 既に対策が講じられている類似害虫ジャガイモシロシストセンチュウへの対応策を継続的に実施</li></ul>

※ ジャガイモシロシストセンチュウとは

- ・ 馬鈴薯の根の生育を阻害する害虫
- ・ 寄生すると馬鈴薯の収穫量の低下を引き起こす

# 参考資料

# 製品別売上高

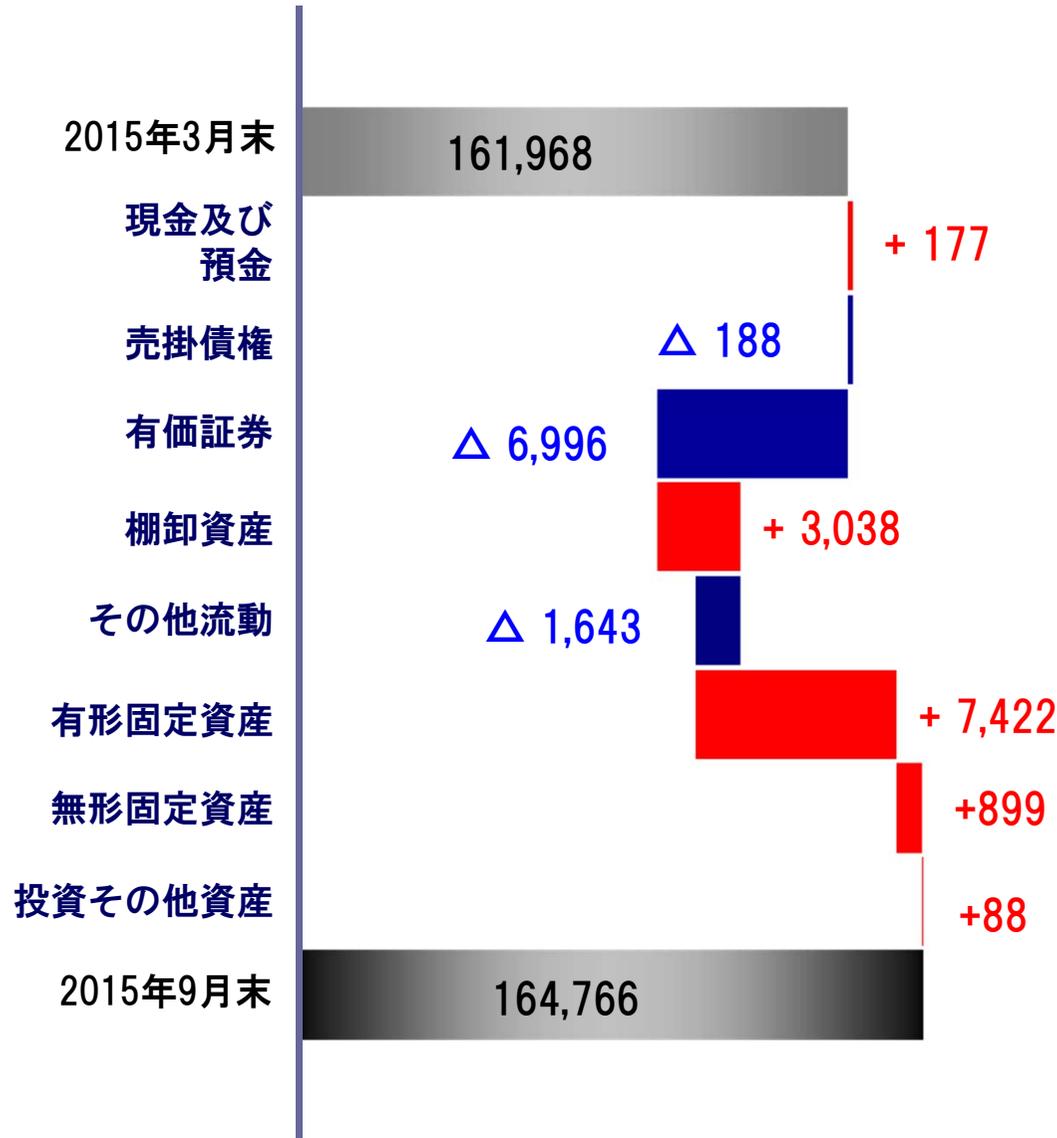
百万円

	2015年3月期 上期			2016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	56,602	53.3%	+7.2%	61,272	50.7%	+8.3%
ポテトチップス	33,393	31.4%	+7.9%	37,182	30.7%	+11.3%
じゃがりこ	16,978	16.0%	+8.2%	17,436	14.4%	+2.7%
Jagabee	4,454	4.2%	△ 3.5%	4,653	3.8%	+4.5%
小麦系スナック	10,695	10.1%	+1.5%	10,997	9.1%	+2.8%
コーン系スナック	8,861	8.3%	+22.5%	9,179	7.6%	+3.6%
ベジップス等新規スナック	2,958	2.8%	△ 2.1%	2,822	2.3%	△ 4.6%
国内 その他	1,411	1.3%	+8.6%	1,251	1.0%	△ 11.4%
国内スナック計	80,528	75.8%	+7.5%	85,522	70.7%	+6.2%
海外	9,870	9.3%	+31.5%	14,871	12.3%	+50.7%
スナック計	90,399	85.1%	+9.7%	100,394	83.0%	+11.1%
シリアル	8,273	7.8%	+46.8%	11,932	9.9%	+44.2%
ベーカリー	5,960	5.6%	△ 1.9%	6,877	5.7%	+15.4%
その他食品計	14,234	13.4%	+21.5%	18,810	15.6%	+32.1%
役務提供	1,636	1.5%	+5.9%	1,737	1.4%	+6.2%
売上高合計	106,270	100.0%	+11.1%	120,942	100.0%	+13.8%

# 国別売上高

国名	円	2015年3月期 上期	2016年3月期 上期	伸び率
	現地通貨			
北米	百万円	4,244	6,200	+46.1%
	千ドル	40,935	51,035	+24.7%
中国	百万円	1,128	1,092	△3.2%
	千元	66,932	56,276	△15.9%
韓国	百万円	1,369	3,238	+136.4%
	百万ウォン	13,517	30,186	+123.3%
タイ	百万円	1,348	1,479	+9.7%
	千バーツ	420,375	417,866	△0.6%
香港	百万円	1,420	1,596	+12.4%
	千HKドル	106,342	101,879	△4.2%
台湾	百万円	359	201	△43.8%
	千NTドル	104,860	52,465	△50.0%
フィリピン	百万円	—	335	—
	千ペソ	—	124,869	—
UK	百万円	—	8	—
	千UKポンド	—	45	—
シンガポール	百万円	—	717	—
	千SGドル	—	8,088	—

百万円



■ 流動資産  $\Delta$  5,612

有価証券  $\Delta$  6,996

短期CPが満期償還

たな卸資産 + 3,038

原料じゃがいも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が増加

■ 固定資産 + 8,410

有形固定資産 + 7,422

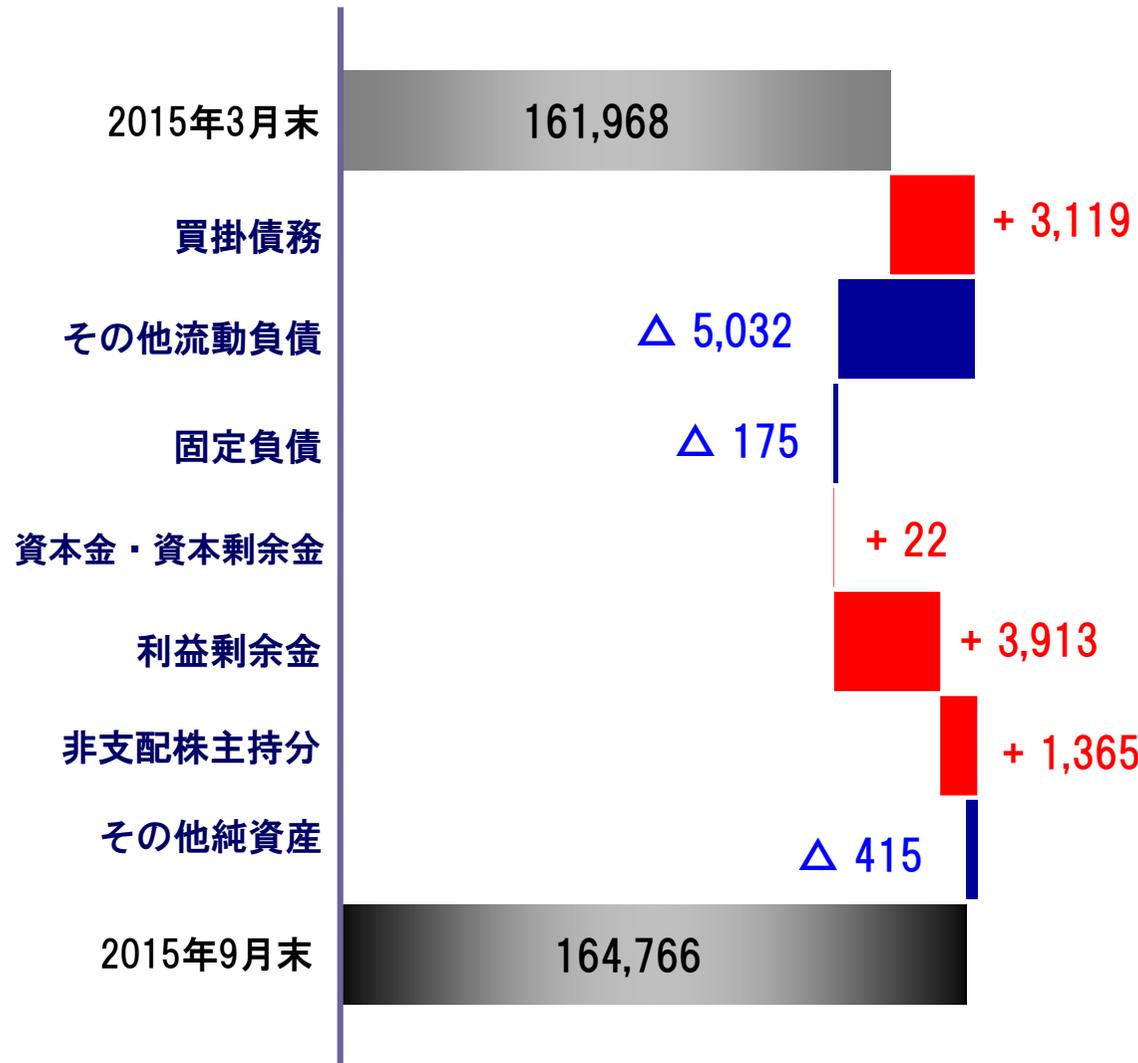
フルグラ生産ライン増設

北米及びUKの新工場設備取得等

# 2016年3月期上期 連結貸借対照表 負債・純資産の部 **Calbee**

Harvest the Power of Nature.

百万円



■ 負債 △ 2,087

買掛債務 + 3,119

原料じゃがいもの収穫に伴い増加

その他流動負債 △ 5,032

未払法人税等、消費税率変更に伴う未払消費税等が減少

■ 純資産 + 4,885

利益剰余金 + 3,913

四半期純利益 + 7,654

配当金支払 △ 3,741

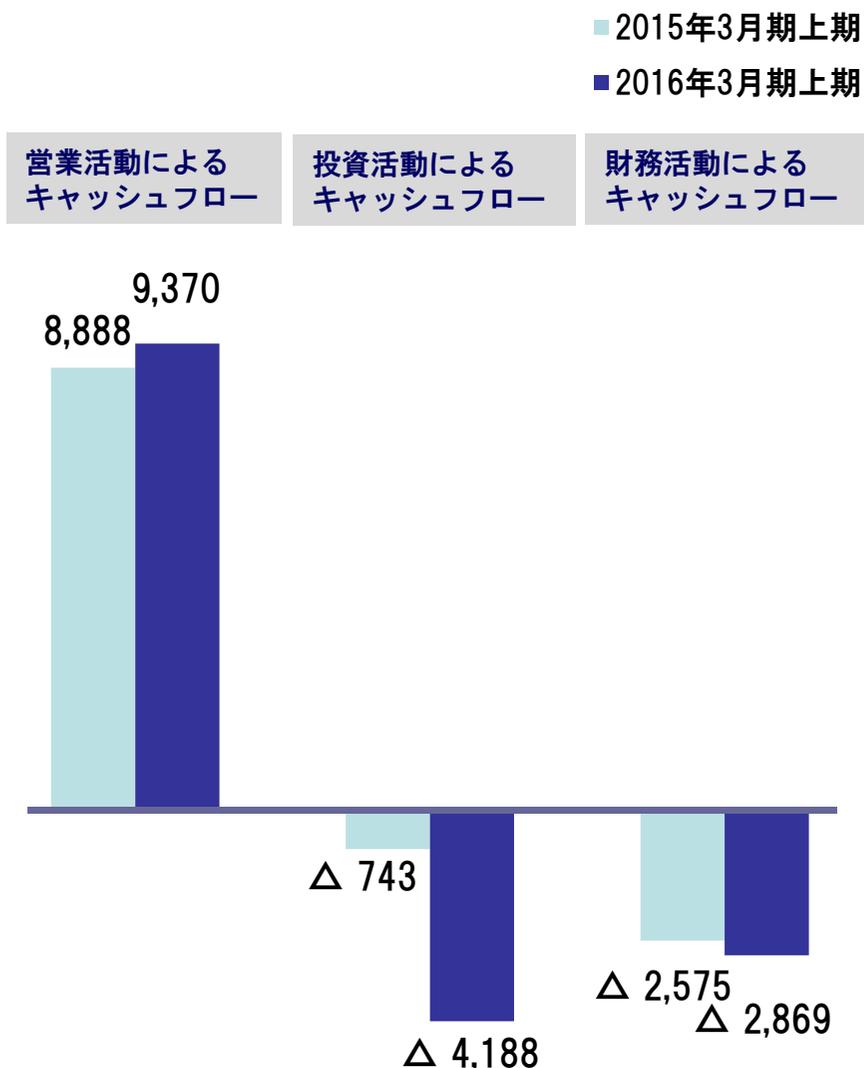
非支配株主持分 + 1,365

海外JVの事業拡大により増加

# 2016年3月期上期 連結キャッシュ・フロー計算書



百万円



## ■ 営業活動によるキャッシュフロー + 481

売上債権の増減額 + 1,116

前期は取引条件の変更により増加

未払消費税等の増減額 △ 2,646

2015年4月の消費税率変更に伴う  
納税額の増加

## ■ 投資活動によるキャッシュフロー △3,445

有形固定資産の取得による支出 △ 7,153

フルグラ、北米、UK等の生産設備を取得

## ■ 財務活動によるキャッシュフロー △ 294

配当金の支払額 △ 800

配当金の支払額が増加

## 2015年11月4日開催 2016年3月期第2四半期決算説明会での主な質疑応答

### Q1 第2四半期の原価改善のうち、稼働率の向上等の477百万円が発生した理由について教えてください。

第2四半期は第1四半期で発生した需給バランス調整費用の半減、ベーカリー事業の収益改善などにより原価が改善しました。下期以降も継続して需給バランスの調整に取り組み、原価改善を図ります。

### Q2 中国合弁解消による業績インパクトについて教えてください。

上期は中国事業全体で約1億円の営業損失が出ましたが、持分譲渡が確定したことによる法人税等調整額のマイナスで純利益は約2億円のプラスとなりました。下期は連結から除外しますので、営業損失を計上した前期の下期との比較ではプラスの貢献になります。また、持分譲渡に伴い、3-4億円の特別利益が発生する見込みです。

### Q3 中国において康師傅が独自でJagabeeの製造・販売を継続することだが、リスクはないのか？

康師傅は独自の商品名でJagabeeの製造・販売を継続します。合弁解消後の康師傅との関係は円満で、今後も要請があれば協力していく意向です。将来、カルビーが中国で再度Jagabeeを展開する場合は、康師傅と競合する可能性もありますが、康師傅がJagabeeの販売を継続することが市場の活性化につながればよいと考えています。

### Q4 通期の営業利益見通しは達成可能か？

上期実績を勘案すると、利益の計画達成は売上ほど容易ではありませんが、下期において収益改善が見込めるものとしては、カルビー（杭州）での赤字消失、北米工場の稼働正常化、利益率の高いドーナツの生産を開始したベーカリー事業があります。加えて、売上が上振れすることに伴う利益増により、通期営業利益288億円達成は可能と考えています。

### Q5 韓国の下期見通しは保守的ではないか？

前期の9月にHoney Butter Chipの急成長が始まったため、高い稼働が続いており、これ以上供給を増やすことができません。そのため、下期の売上は前期並みとなる見通しです。足元もHoney Butter Chipの好調は継続しています。来上期の新工場の稼働開始により、生産能力は現在の2倍以上になる予定ですが、Honey Butter Chipだけでなく、新しいフレーバー製品の発売を考えています。

### Q6 フルグラの国内市場の見通しと新工場の来期の償却費負担について教えてください。また、インバウンド需要の影響と、中国市場でのポテンシャルを教えてください。

2018年には、国内のシリアル市場全体で1,000億円の市場になると考えています。内訳は従来型のコーンフレークで200億円、グラノーラで800億円です。その時にカルビーが50%のシェアをとりたいと考えています。新工場稼働による減価償却費は、来期約10億円の見通しです。

中国市場でのフルグラのポテンシャルは高く、特に若年層に受け入れられています。しかし、フルグラは中国国内への輸入が禁止されているエリアで生産しているため、正規ルートでの輸出ができません。規制強化により、9月は一時的に落ち着きましたが、足元は好調に推移しています。今後、中国への輸出に向けて国内の別のエリアでの生産も検討していきます。

### Q7 北米の今期の利益率見通しと、今後の戦略について教えてください。

上期は稼働の悪化により一時的に利益率が低下しましたが、下期は稼働の正常化により利益率が回復する見通しです。通期では営業利益率25%を見込んでいます。エンドウ豆をベースとしたスナック菓子の市場規模は将来的に300億円まで伸びると考えており、そのうちHarvest Snapsで250億円をとればよいと考えています。また、ペプシコとの独占販売契約が終了したJagabeeについては、独自ブランドで展開していくべく準備をしています。加えて、これらに続く新製品発売についても検討を進めています。

**Q8** 上場来初めての「ずっこけ」だが、今後も同じようなことを繰り返さないか、そのリスクはないか教えてほしい。

この「ずっこけ」は会社全体の「緩み」によるものだと考えています。需給のアンバランスなど、緊張感の欠如によって起こっている「緩み」をひとつずつ解決していきます。当初の目標通り、製造原価の低減、販売費の効率化によって、営業利益率 15%に向けて取り組みを継続します。

**Q9** 市場シェアの目標について教えてほしい。

ポテトチップスシェアについては、PB を含めて 80%を目標としています。また、スナック全体のシェアについては、なるべく早く 60%を達成したいと考えています。そのための成長ドライバーは、現在成長しているじゃがりこ、来年度発売予定の成型ポテトチップス、コーンスナックと考えています。

**Q10** TPP はじゃがいもの調達にどのような影響を与えるか？

TPPにより、加工用の生じゃがいも、北米で生産している Jagabee 生地、来年度発売を予定している成型ポテトチップス原料であるマッシュポテト、いずれも関税は下がります。また、でんぷん原料の関税撤廃により、国内産でんぷんの競争力は弱まり、加工用への転換が進むことが期待できます。これによって、国内産じゃがいもの調達が拡大し、ポテト系スナックの売上伸長が可能となります。でんぷん用じゃがいも生産農家に対して、加工用じゃがいもへの転換の働きかけを継続していきます。

以上