

# カルビーグループ決算説明会

2015年4月1日～2016年3月31日

カルビー株式会社 2016.5.13

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**





# Trouble makes Business

---

代表取締役会長兼CEO

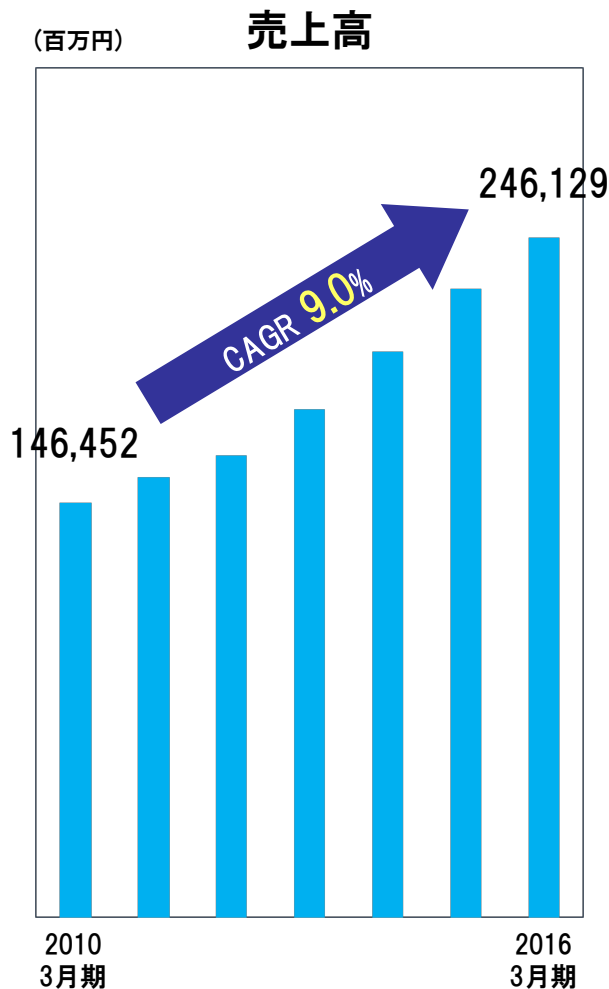
松本 晃



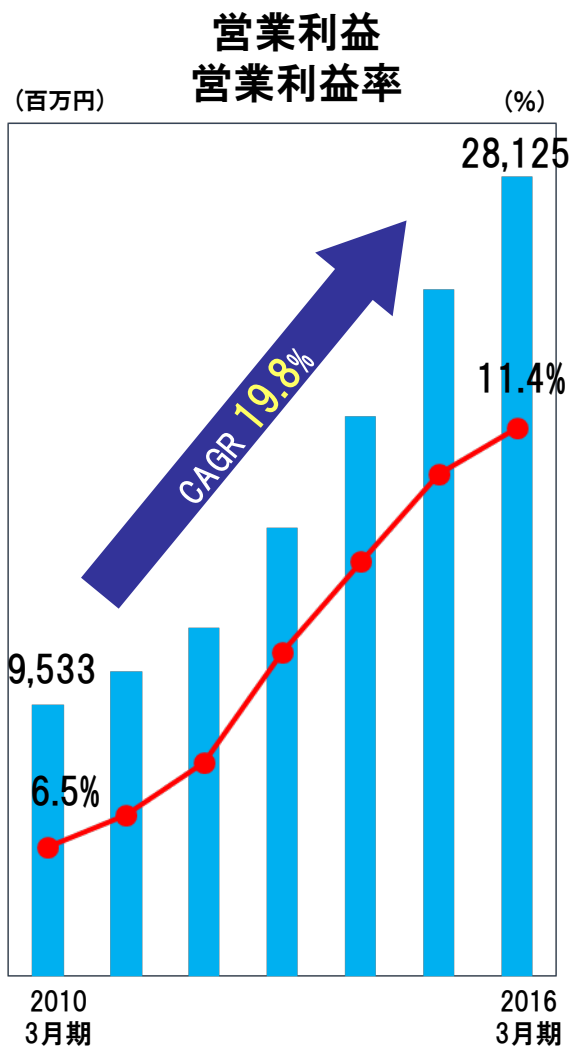
# VISION

**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**

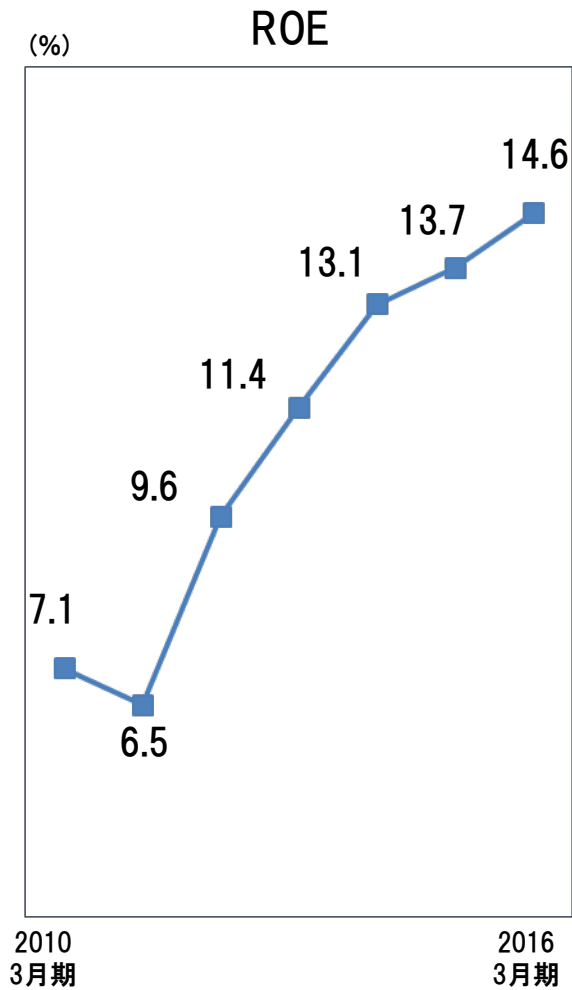
## Growth



## Margin



## Return



# 需給バランスの課題は ～それなりに～対応できました



# ジャパンフリトレーを立て直します



# 北米ビジネスをテコ入れします



# 中国杭州と台湾での 合併事業を解消しました





# 中国市場での戦略を練り直します



# フルグラの勢いは止まりません



# 発売時期は未定ですが・・・



# No Trouble makes No Business



# 2016年3月期総括・2017年3月期事業方針

---

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	2016年3月期実績 (前期比)	結果
増収率	+8.0%	+10.8%	
営業利益増益率	+19.1%	+16.3%	
営業利益率	12.0%	11.4%	
海外売上比率	12.1%	11.9%	
国内スナック市場シェア	56.0%	53.2% (△0.6%)	
国内ポテトチップス市場シェア	75.0%	73.1% (+1.0%)	
国内シリアル市場シェア	34.0%	34.5% (+1.8%)	

出所：㈱インテージSRI調べ 全国全業態 金額ベース 2015年4月～2016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、  
 非公開PBを含む

## サマリー

- 売上、利益ともに国内事業が牽引し、売上は計画達成
- 営業利益率は、増収効果などにより過去最高を更新したが、計画は未達  
 (営業利益率) 2015年3月期 10.9% → 2016年3月期 11.4%

# 2016年3月期 決算ハイライト

	2015年3月期 実績	2016年3月期 実績	伸び率	計画比
	百万円 (構成比)	百万円 (構成比)	%	%
売上高	222,150	246,129	+ 10.8	102.6
売上総利益	97,561 (43.9%)	107,033 (43.5%)	+ 9.7	101.9
販売管理費	73,378 (33.0%)	78,908 (32.1%)	+ 7.5	103.6
販売費	32,266	34,652	+ 7.4	104.5
物流費	14,425	16,209	+ 12.4	105.6
人件費	17,872	17,752	△ 0.7	100.3
その他	8,813	10,293	+ 16.8	102.9
営業利益	24,183 (10.9%)	28,125 (11.4%)	+ 16.3	97.7
経常利益	25,615	26,545	+ 3.6	94.8
特別損益	△ 1,397	△ 422	—	—
当期純利益	14,114	16,799	+ 19.0	106.3

## 売上、利益ともに過去最高を更新も、 営業利益は計画未達

### 売上高

ポテト系スナック、フルグラ、海外事業が伸長し、二桁増収を達成

### 売上総利益

国内の生産性が向上したものの、円安等に伴う原材料費増加や設備増強による償却費負担増、北米の稼働率低下の影響により、売上総利益率は低下

### 販売管理費

販促費の伸びを国内の広告宣伝費削減でカバーし、販売管理費率は改善

### 営業外損益

為替差損	638百万円						
たな卸資産廃棄損	582百万円						
開業費	515百万円						
<table border="1"> <tr> <td>UK</td> <td>260百万円</td> </tr> <tr> <td>インドネシア</td> <td>159百万円</td> </tr> <tr> <td>スペイン</td> <td>95百万円</td> </tr> </table>	UK	260百万円	インドネシア	159百万円	スペイン	95百万円	
UK	260百万円						
インドネシア	159百万円						
スペイン	95百万円						

### 特別損益

減損損失 594百万円

\* 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

- ポテト系スナック、フルグラが売上成長を牽引
- 増収効果や販売管理費のコントロールにより営業利益は増益、営業利益率も向上

## ■ 増収要因 製品別 (百万円)

国内売上高	+	17,098
ポテト系スナック	+	7,694
ポテトチップス	+	5,575
じゃがりこ	+	846
Jagabee	+	725
シリアル食品	+	7,793
ベーカリー	+	1,412
その他	+	197

## ■ 売上高

### ポテト系スナック

#### ポテトチップス

- ・定番品やしあわせバタ～味、堅あげポテトが好調
- ・PBが伸長

#### じゃがりこ

- ・発売20周年キャンペーン製品が好調

#### 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

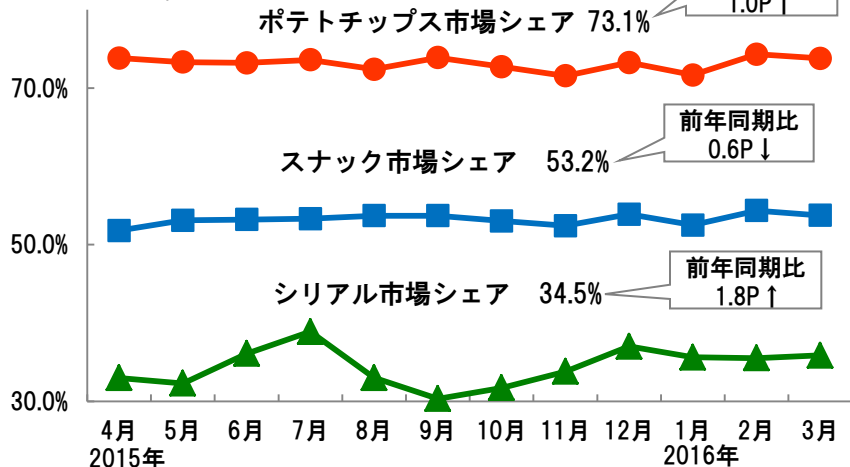
## ■ 営業利益

増収効果や経費の効率的運用により円安等に伴う原材料費増加や償却費負担増、需給バランス調整費用をカバーし、通期では増益となった

(個別営業利益率 2015年3月期 11.7%→2016年3月期 12.8%)

出所：㈱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～2016年3月 前期：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フリトリーの合計  
 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

## ■ 市場シェア





- 北米、韓国、新規参入国（シンガポール、フィリピン、UK）が増収に寄与
- 北米の稼働率低下、UKの立上げ費用により、営業利益率は低下

(百万円)

	2015年3月期	2016年3月期	増減
<b>売上高</b>	<b>22,441</b>	<b>29,321</b>	<b>+6,880</b>
北米	9,668	12,517	+2,849
中国	2,227	1,909	△ 318
韓国	4,075	6,072	+1,996
タイ	2,896	3,055	+159
香港	2,930	3,239	+309
台湾	570	261	△ 308
フィリピン	72	593	+521
UK	-	294	+294
シンガポール	-	1,376	+1,376
<b>営業利益</b>	<b>2,372</b>	<b>2,914</b>	<b>+542</b>
北米	2,831	2,848	+17
中国	△ 739	16	+756
韓国	220	485	+265
その他	60	△ 436	△ 496

## ■ 北米

- 2015年6月にミシシッピ州新工場が稼働開始し、増収
- 既存工場の生産トラブルにより、需給バランスが悪化し、営業利益率は低下

## ■ 中国

- 杭州カルビーが2015年10月より連結対象除外となり、黒字化

## ■ 韓国

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

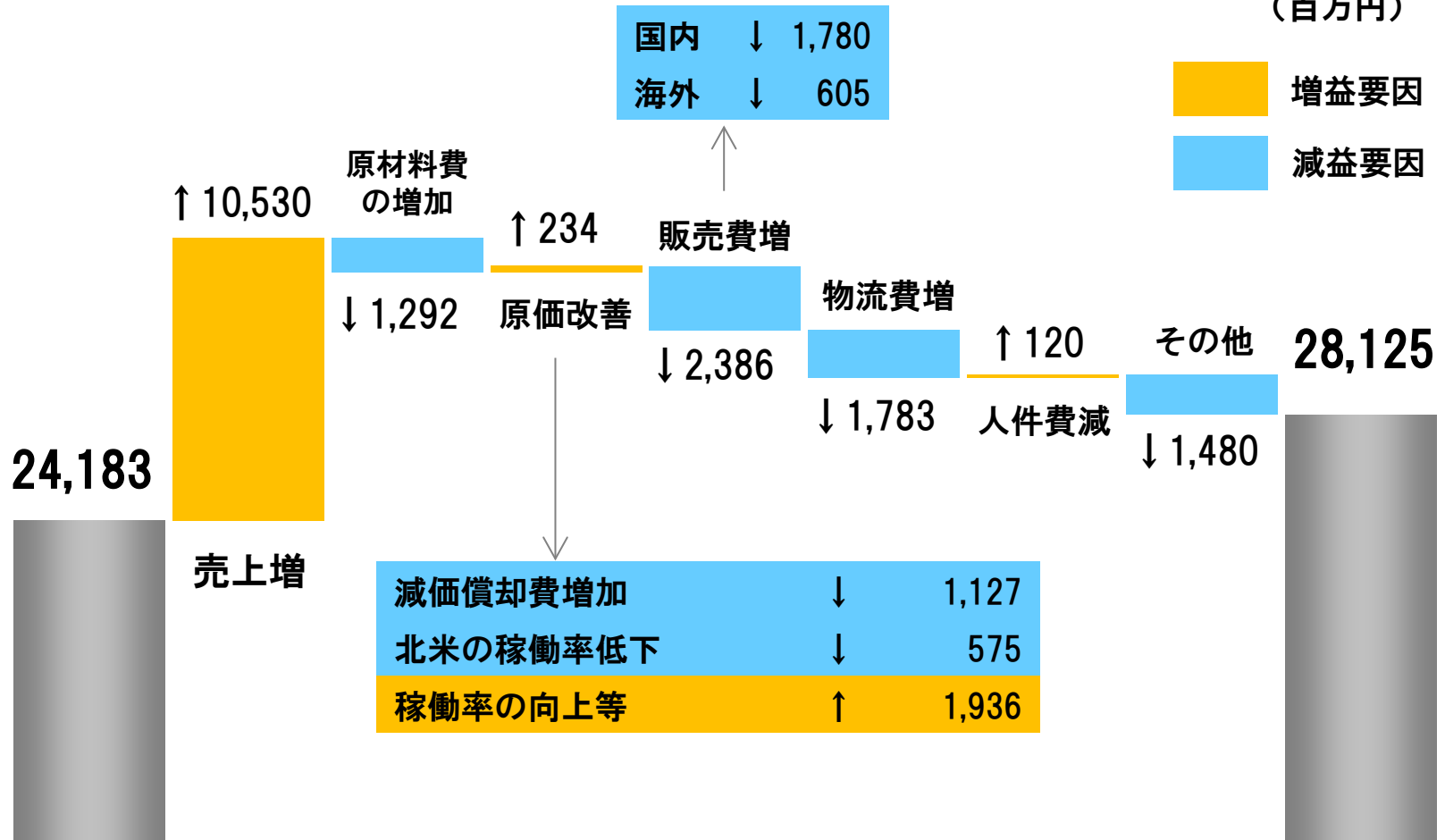
## ■ その他

- 2015年4月よりシンガポール販売代理店を子会社化
- UKは2015年11月より大手小売での販売開始
- 2015年に事業を開始したUK、フィリピン及び不振が続いた台湾が赤字

■ 増収額のうち円安効果 1,276百万円

(百万円)

■ 増益要因  
■ 減益要因

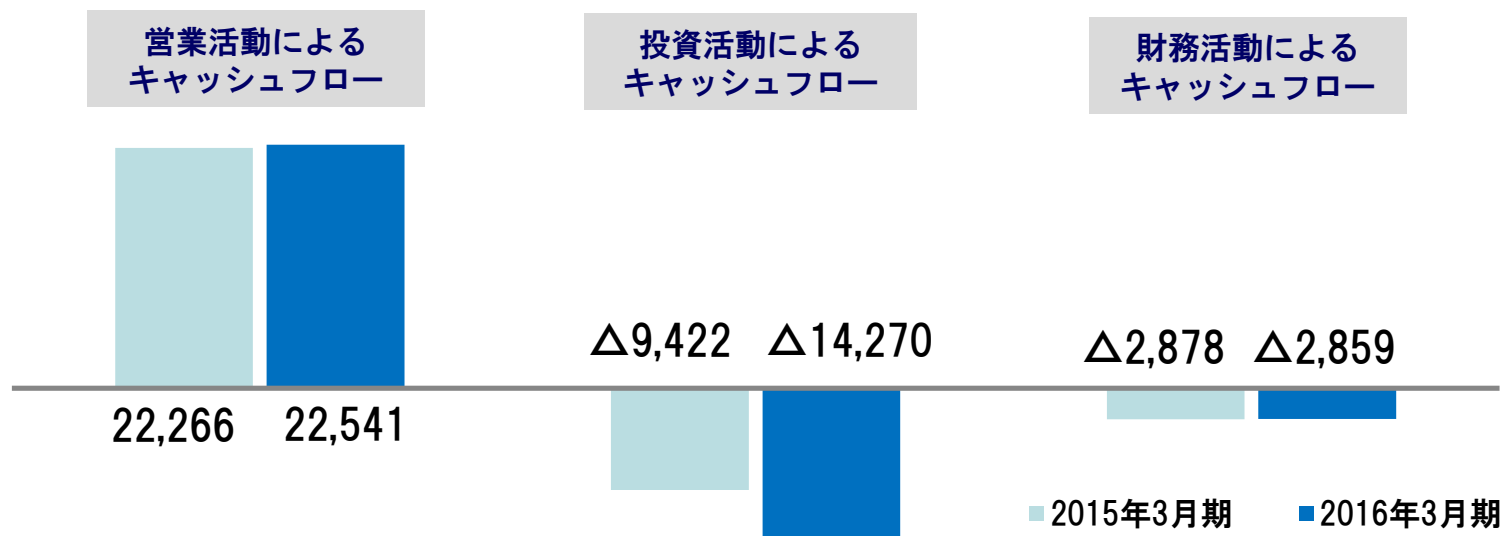


2015年3月期

2016年3月期

## 営業キャッシュフローの範囲内で、大型投資を実施

(百万円)



### 現金及び現金同等物 4,751百万円増加

<b>■ 営業キャッシュフロー</b>	<b>+22,541</b>	<b>■ 投資キャッシュフロー</b>	<b>△14,270</b>
税金等調整前当期純利益	+26,123	固定資産の取得による支出	△21,229
減価償却費	+7,570	フルグラ、北米等海外の生産設備	
売上債権の増減額	△2,193	<b>■ 財務キャッシュフロー</b>	<b>△2,859</b>
法人税等の支払額	△8,936	配当金の支払額	△4,553
		少数株主からの払込みによる収入	+1,308

	2016年3月期 実績	2017年3月期 見通し	伸び率
	百万円 (構成比)	百万円 (構成比)	%
売上高	246,129	262,000	+ 6.4
売上総利益	107,033 (43.5%)	115,000 (43.9%)	+ 7.4
販売管理費	78,908 (32.1%)	84,000 (32.1%)	+ 6.5
販売費	34,652	37,000	+ 6.8
物流費	16,209	17,000	+ 4.9
人件費	17,752	19,100	+ 7.6
その他	10,293	10,900	+ 5.9
営業利益	28,125 (11.4%)	31,000 (11.8%)	+10.2
経常利益	26,545	30,000	+13.0
特別損益	△422	△1,000	—
当期純利益	16,799	17,800	+ 6.0

\* 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

## 過去最高益を目指す

### 売上高

フルグラ、海外事業を強化

### 売上総利益

- 増収効果や、国内の製造原価低減の取組み等により、売上総利益率改善を図る
- 償却費は微増  
(主要生産設備等の減価償却方法を定額法に統一)

### 販売管理費

前期並みの販売管理費率を目指す

**販売費** 国内では効率的な運用を図り、海外では販売拡大のため積極投入

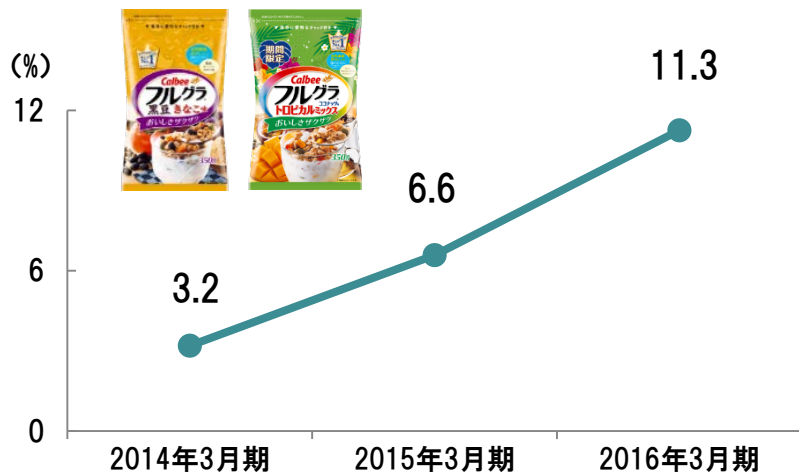
### 営業利益率

11.8% (前期比0.4ポイントアップ)

## ■ 製品別売上高 前年同期比 (百万円)

国内売上高	+	9,884
ポテト系スナック	+	3,456
シリアル食品	+	6,385
その他	+	42

## ■ フルグラ ベーシック製品以外の売上割合



## 成長製品の販売強化及び構造改革推進

### ■ 売上高

#### シリアル食品

- 2016年4月フルグラ生産ライン増設
- フルグラベーシック製品の販売強化及び製品ラインナップ拡充

#### ポテト系スナック

- 2017年3月期第3四半期より、JA士幌町協力工場によるじゃがりこ生産開始予定
- 堅あげポテトは販売好調によりライン増設 2017年3月期第2四半期稼働開始予定

### ■ 対処すべき課題

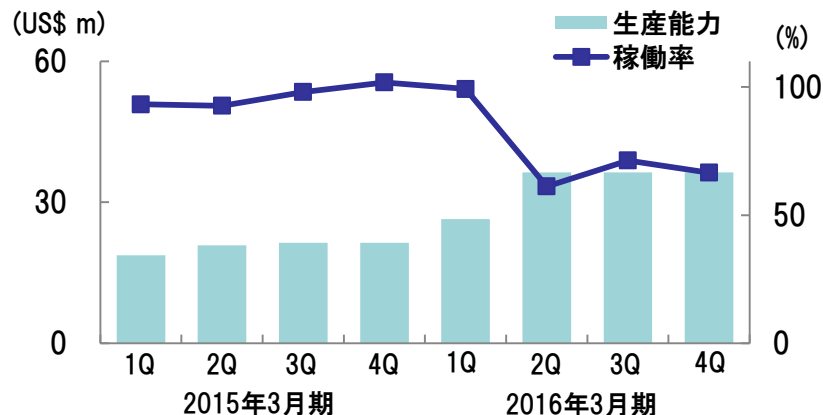
- 最適生産量から販売計画を策定し、ロス削減や生産性向上を目指す取組みを開始
- 販売費の効果的な運用等により販売管理費率の改善を目指す

## ■ 国別売上高 前年同期比 (百万円)

海外売上高	増減	金額
北米	+	1,715
インドネシア	+	1,083
韓国	+	1,066
UK	+	719
香港	+	659
スペイン	+	583
その他	+	159

※使用為替レート USD 1 = 120 円

## ■ Harvest Snaps 生産能力と稼働率



## 既参入市場に資源を集中

### ■ 北米

- 供給体制のさらなる安定化を図り、販売チャネル信頼回復に向けたマーケティングを実施
- Harvest Snaps新製品を投入し、積極的なプロモーションを展開



### ■ インドネシア

2017年3月期上期中に事業開始、2016年中に2ブランド5商品展開予定

### ■ 韓国

2016年5月新工場稼働開始、ポテトチップスの新製品発売

### ■ UK

プロモーションを継続的に実施

### ■ 香港

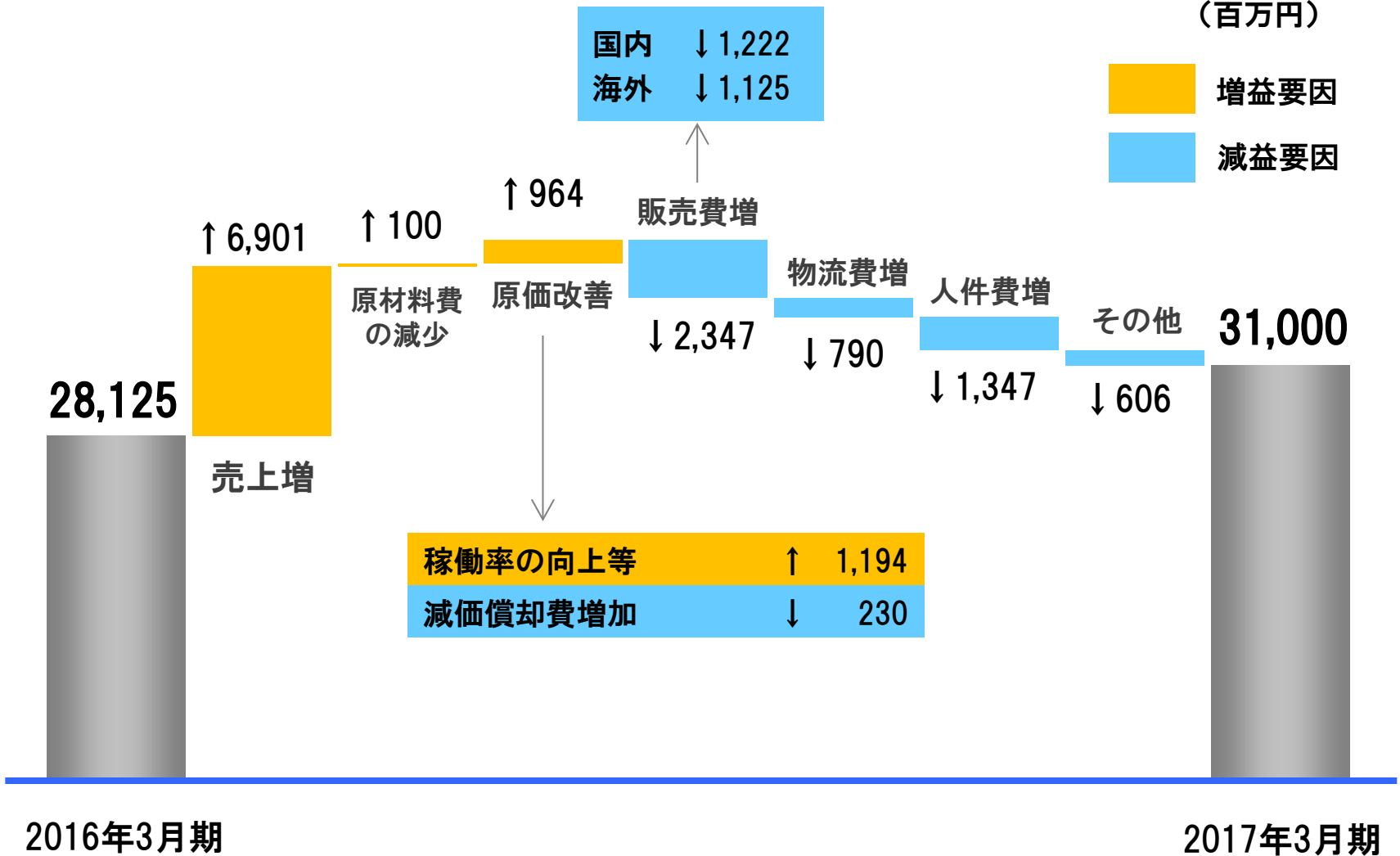
既存事業に加え、中国向け越境EC事業を拡大

### ■ スペイン

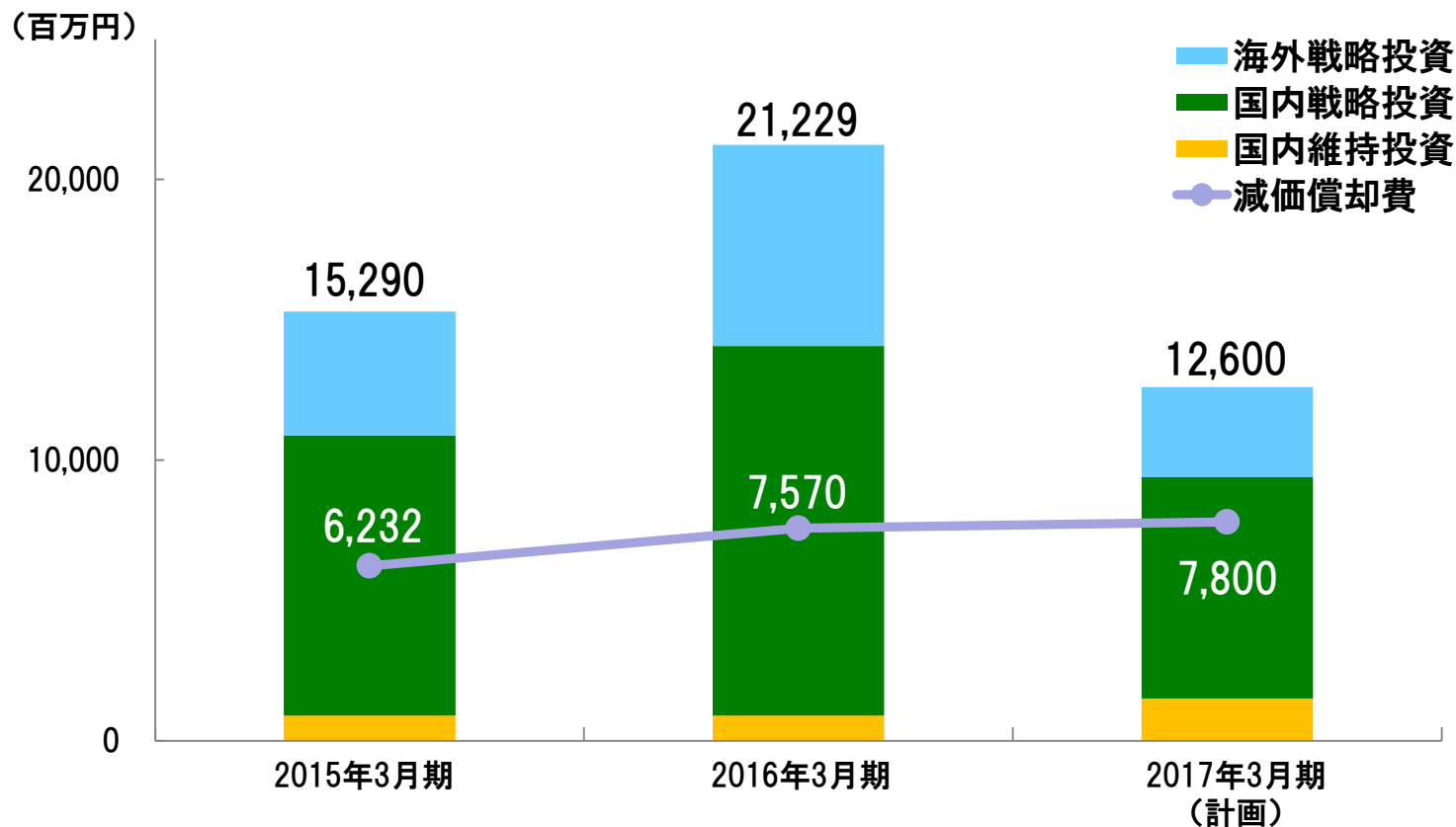
2016年4月よりCalbee UKからHarvest Snapsの輸入販売を開始

(百万円)

増益要因  
減益要因



# 設備投資・減価償却費



2016年3月期の  
主な投資

国内合計：14,070  
フルグラ 3,918、成型ポテトチップス 1,786、ERP更新 1,605

海外合計：7,158  
北米 3,601、韓国 1,543、インドネシア 1,168



# 参考資料

# 製品別売上高

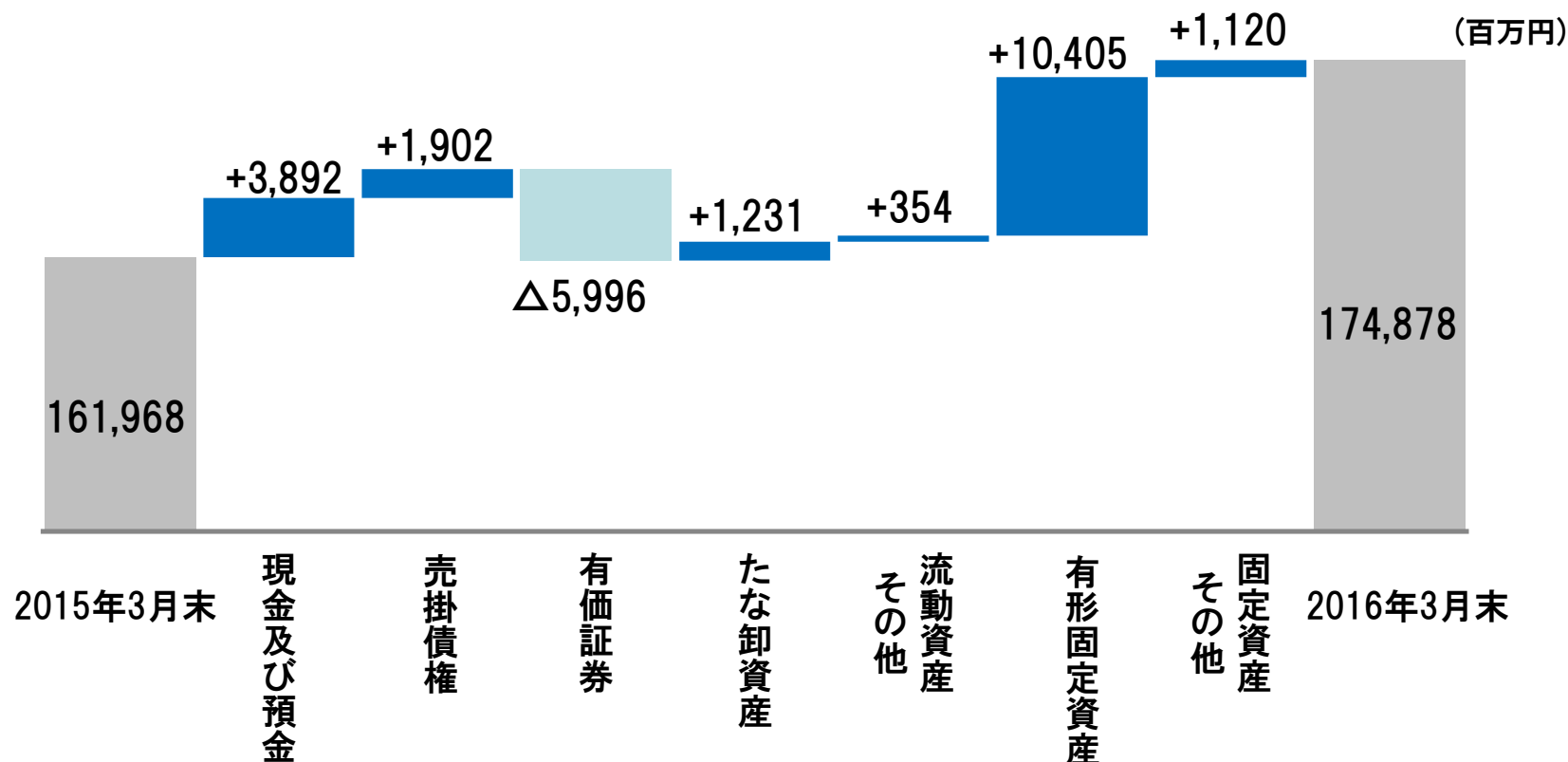
(百万円)

	2015年3月期			2016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	119,452	53.8%	+6.8%	127,147	51.7%	+6.4%
ポテトチップス	73,051	32.9%	+7.1%	78,627	31.9%	+7.6%
じゃがりこ	34,223	15.4%	+7.9%	35,069	14.2%	+2.5%
Jagabee	8,763	3.9%	△ 1.9%	9,488	3.9%	+8.3%
小麦系スナック	21,972	9.9%	+0.5%	22,007	8.9%	+0.2%
コーン系スナック	17,801	8.0%	+21.8%	18,550	7.5%	+4.2%
ベジップス等新規スナック	5,675	2.6%	△ 5.4%	5,507	2.2%	△ 2.9%
国内 その他	2,726	1.2%	△ 8.7%	2,307	0.9%	△ 15.4%
国内スナック計	167,628	75.5%	+6.5%	175,520	71.3%	+4.7%
海外	22,441	10.1%	+42.1%	29,321	11.9%	+30.7%
スナック計	190,069	85.6%	+9.8%	204,842	83.2%	+7.8%
シリアル	16,346	7.4%	+41.0%	24,140	9.8%	+47.7%
ベーカリー	12,483	5.6%	+2.5%	13,896	5.6%	+11.3%
その他食品計	28,830	13.0%	+21.3%	38,036	15.5%	+31.9%
役務提供	3,250	1.5%	+7.6%	3,249	1.3%	△ 0.0%
売上高合計	222,150	100.0%	+11.1%	246,129	100.0%	+10.8%

# 国別売上高

国名	円	2015年3月期	2016年3月期	伸び率
	現地通貨			
北米	百万円	9,668	12,517	+29.5%
	千ドル	87,043	104,184	+19.7%
中国	百万円	2,227	1,909	△14.3%
	千元	124,971	100,951	△19.2%
韓国	百万円	4,075	6,072	+49.0%
	百万ウォン	38,585	58,164	+50.7%
タイ	百万円	2,896	3,055	+5.5%
	千バーツ	850,691	890,919	+4.7%
香港	百万円	2,930	3,239	+10.6%
	千HKドル	205,789	209,143	+1.6%
台湾	百万円	570	261	△54.1%
	千NTドル	160,817	70,227	△56.3%
フィリピン	百万円	72	593	+722.6%
	千ペソ	26,536	227,347	+756.7%
UK	百万円	—	294	—
	千UKポンド	—	1,632	—
シンガポール	百万円	—	1,376	—
	千SGドル	—	15,867	—

# 2016年3月期 連結貸借対照表 資産の部



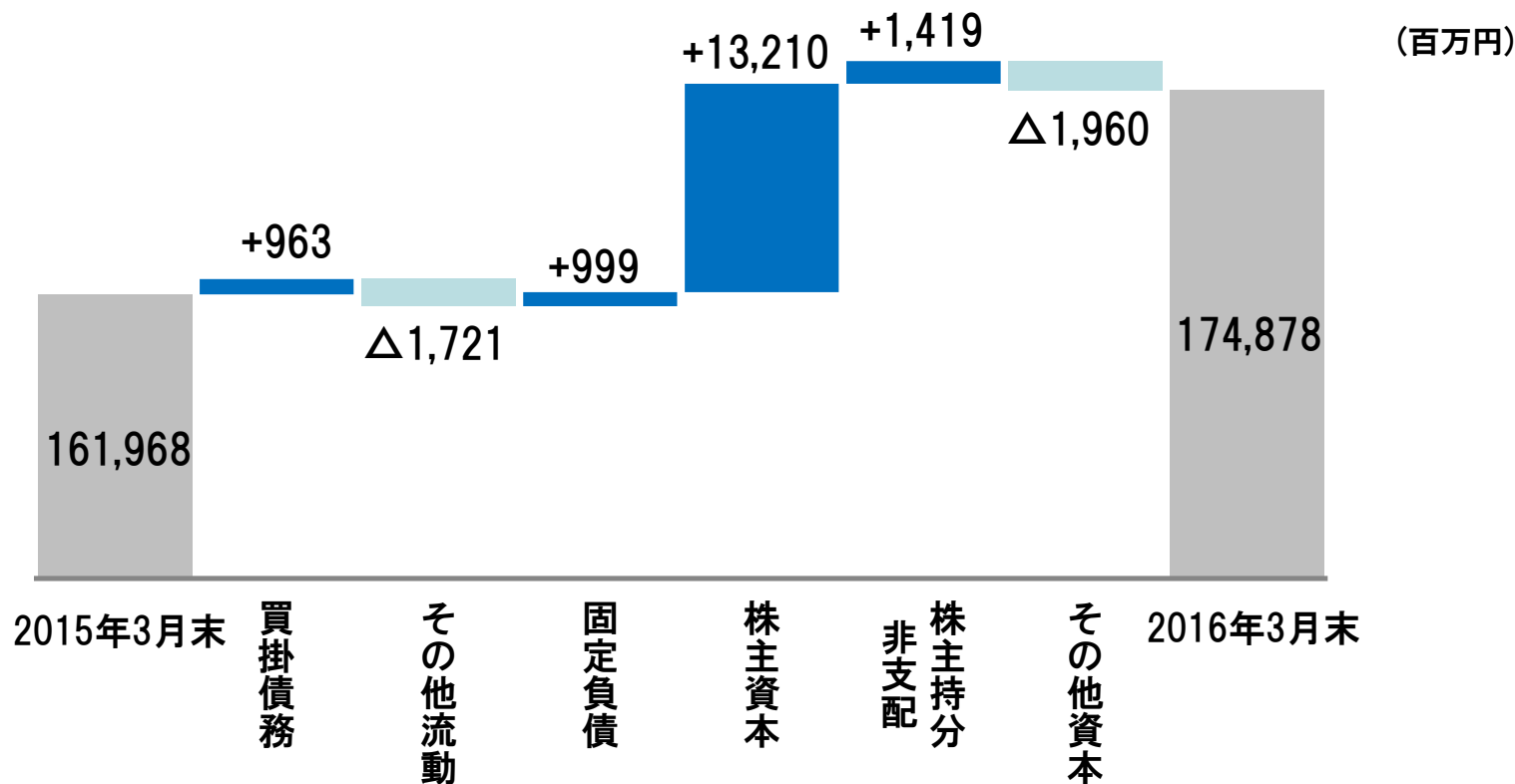
## ■流動資産 +1,383

売掛債権	+1,902	売上拡大に伴う増加
有価証券	Δ5,996	短期運用資金の減少
たな卸資産	+1,231	商品及び製品 +872 原材料 +449

## ■固定資産 +11,526

有形固定資産	+10,405
フルグラ生産ラインの増設 北米含む海外の新工場設備取得	

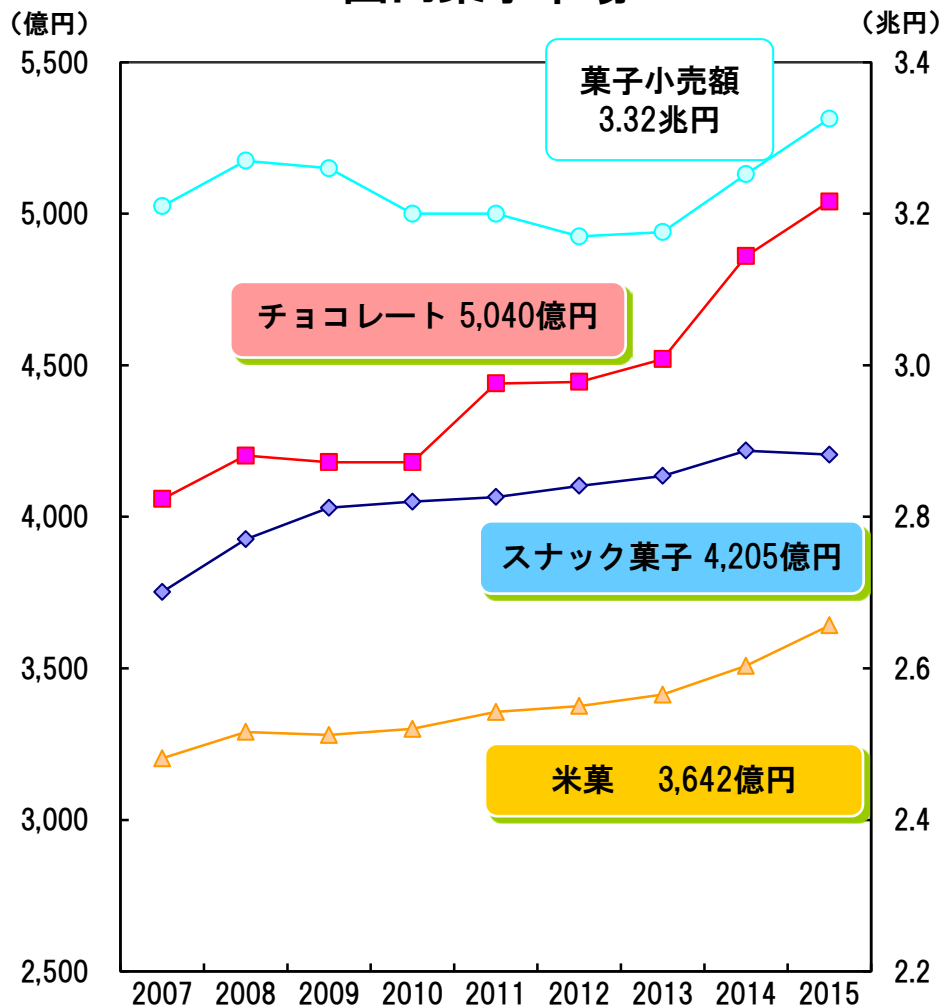
# 2016年3月期 連結貸借対照表 負債・純資産の部



<b>負債</b>	<b>+240</b>
買掛債務	+963
売上拡大に伴う仕入増	
その他流動負債	△1,721
前期の税率変更に伴い、未払消費税減少	

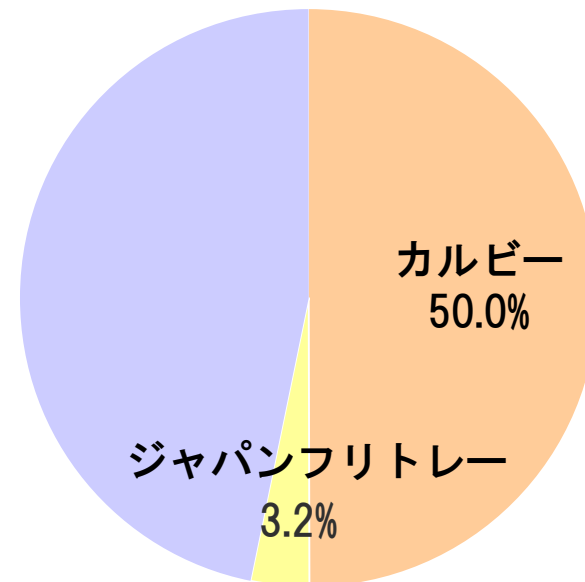
<b>純資産</b>	<b>+12,669</b>
非支配株主持分	+1,419
海外JVの事業拡大により増加	
その他包括利益累計額	△1,950
為替換算調整勘定	△1,473

## 国内菓子市場



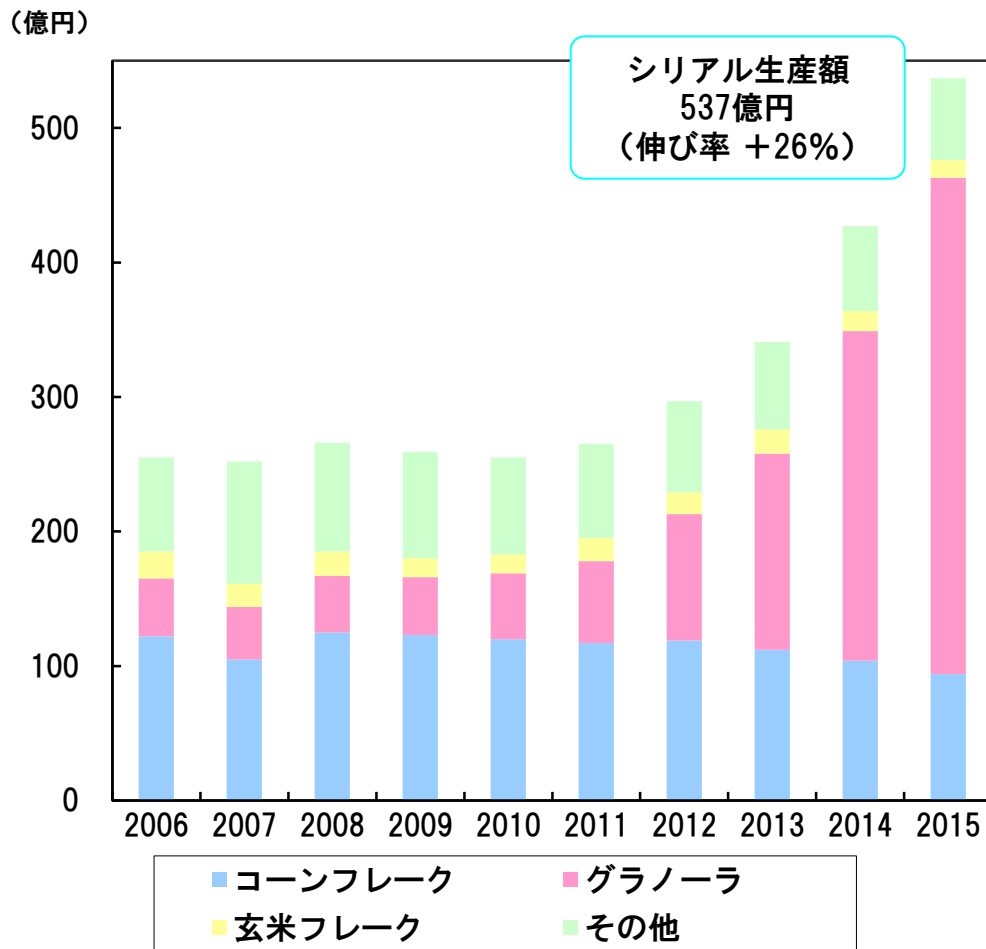
出所：全日本菓子協会

## 国内スナック市場シェア



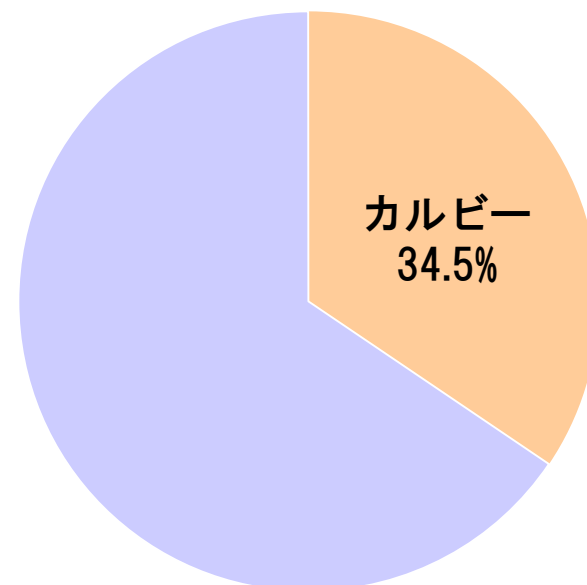
出所：(株)インテージSRI調べ 金額ベース  
2015年4月～2016年3月累計

## 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：㈱インテージSRI調べ 金額ベース  
2015年4月～2016年3月累計

2016年5月13日開催  
2016年3月期決算説明会での主な質疑応答

**Q1 ジャパンフリトレーについて具体的にどのように立て直すのか。また、業績へのインパクトについて教えてほしい。**

2016年3月期は、スナック事業の売上が伸びず、営業利益は対計画・対前期ともに大きく下回る結果となりました。2017年3月期の営業利益は前期比3億円増を計画しており、具体的には、プレミアム系ポップコーンのプライベート受託件数の増加、ギャレット ポップコーン ショップス®の不採算店舗の見直し等により、収益の改善を図ります。

**Q2 北米の販売モメンタムが回復するのはいつ頃か。**

ミシシッピ州新工場の立ち上げの遅れ、カリフォルニア州既存工場の生産メンテナンスにより、供給不足が長期化したことで、既存取引先の信頼を失ってしまいました。新規アカウントの取引も始まっていますが、回復までに約半年を要すると考えています。

**Q3 2017年3月期の増益の国内・海外の内訳について教えてほしい。**

大半は国内事業での増益を見込んでいます。海外は、今年新規参入予定のインドネシア、スペインが赤字を計画しています。一方で、昨年スタートしたフィリピン、英国の赤字幅縮小や、また北米・韓国等の既存参入国の増益でカバーし、前期並みを計画しています。

**Q4 現在の円高傾向が続いた場合の原価への影響を教えてほしい。**

輸入原材料については、調達量確保を最優先とし、2017年3月期の計画についてはほぼ調達手配が終了しているため、影響はほとんどありません。ただし、動力費は短期調達のため、増益に影響する可能性があります。

**Q5 今期の食品業界のデフレリスクについて、どのように見ているか考えを聞かせてほしい。**

国内においては、デフレが止まっていると見ています。一方で、食品および菓子メーカーにとって、人口減少、少子化による市場縮小が長期的なリスクと捉えています。世界的には人口が増加しており、海外で戦える競争力を持つことが中長期で最大の課題であると考えます。

以上