

# カルビーグループ決算説明会

2016年4月1日～2017年3月31日



カルビー株式会社

2017.5.15

2017年5月15日開催  
2017年3月期決算説明会での主な質疑応答

**Q1** これまで「10/20」、每期10%増収20%増益を掲げていたが、2019年3月期以降の成長性をどう見ているのか？

国内スナック事業は、少子高齢化により、大きく市場が伸びることは期待できないため、年2、3%程度の成長と見込んでいます。そのため、事業拡大のポテンシャルが高い海外事業とフルグラに注力し、売上高毎年10%成長、営業利益はそれ以上の成長を目指していきたいと考えています。海外事業については北米が柱となるため、北米事業の立て直しと次の成長プランを作ることが急務です。フルグラは市場の拡大と同時に、シェアを伸ばしていくことで、年20%程度の成長を目標にしたいと考えています。

**Q2** 高いマーケットシェアを有するポテトチップスの価格を上げることによって、収益性改善を図る考えはないのか？

国内のデフレは継続しており、可処分所得も増えない中では価格を上げることは考えていません。収益性の改善には、流通改革を進める必要があると考えています。

**Q3** 2018年3月期は国内事業の販売費をコントロールして削減できるのか？

販売費比率は地域によりばらつきがあります。これは仕組みを変えることで対応できると考えています。例えば、営業個人の技量だけに頼るのではなく、期間限定製品等へのワンプライス制度導入により、営業の意識変革を促すことで、削減可能だと考えています。

**Q4** フルグラの国内売上は成長が鈍化しているのではないかと今後の成長性を教えて欲しい。

海外消費(推計)分を除くと、2017年3月期の実質国内消費分は20%以上伸長していると推計しています。将来的には国内で500億円、海外で1,000億円の売上規模を期待できる市場があると見えています。国内での市場成長は緩やかになってきていますが、スナック事業に次ぐ国内事業の柱として、戦略的に市場そのものを大きくしていきたいと考えています。

海外は大きな成長余地があります。中国は比較的シリアルに馴染みのあるマーケットであり、今後の成長が期待できます。

**Q5** フルグラの国内での店頭価格が下がりすぎているのではないかと？

以前のグラム当たりの価格は1.2円でしたが、消費者に受け入れられる価格は、グラム当たり0.8円だと考え、戦略的に価格を下げました。同時に、製造原価率の低減も実現しています。

**Q6** フルグラの中国展開について、現地生産をせずに、日本から輸出する理由を聞かせてほしい。

現在は中国でメイドインジャパン製品の人気が高いため、当面は日本で生産する予定です。また、フルグラは製造経費比率が低いため、利益率は製造地にあまり左右されません。

**Q7 北米事業の状況を教えてください。**

北米事業の立て直しはかなり進んでおり、あと1年程度で完了する予定です。残る課題は以下の3点です。1つめは生産ロスです。一番高い時期では、廃棄率が35%にもなっており、特にカリフォルニア工場で高くなっていますが、これを10%程度にしたい考えです。2つめは営業力の強化です。大口顧客向けを中心に強化は進んでいますが、まだ強化できていない取引先にも注力します。3つめは新商品開発です。北米市場では少なくとも6ヶ月に1品は新製品を出したいと考えています。以上の取り組みにより、今期の売上計画と営業利益率15%の達成を目指します。次のステップとして、なるべく早い段階で営業利益率20%を目指します。その利益を財源に新製品のための投資をし、北米事業の更なる飛躍に向けて準備をしたい考えです。

**Q8 韓国事業の状況を教えてください。**

Honey Butter Chip の売上は下げ止まりました。今後は新製品を継続的に出しながら、営業利益率3~5%程度を確保できると見込んでいます。

以上

**成名每在窮苦日  
敗事多因得意時**

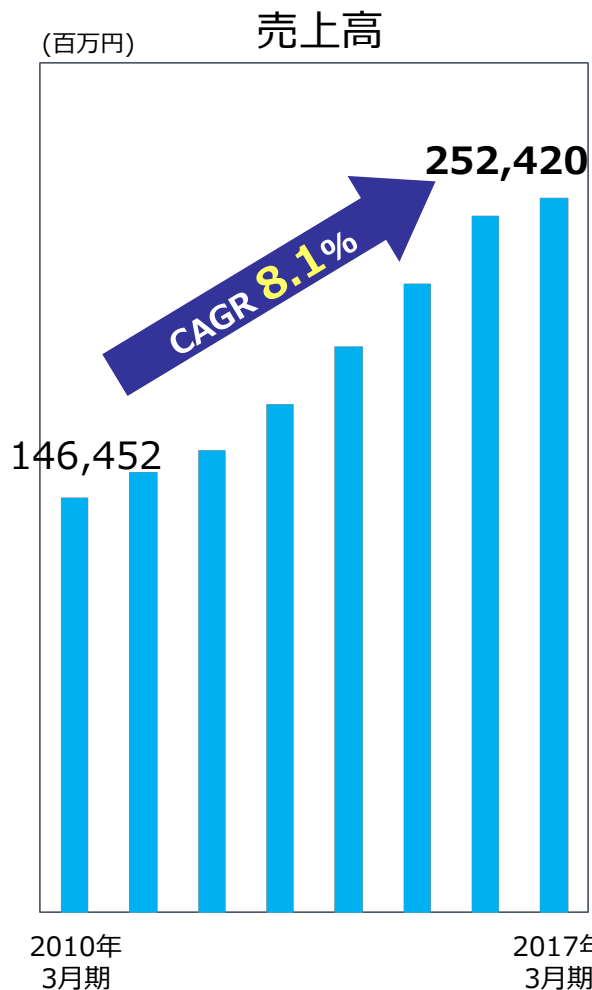
---

**代表取締役会長兼CEO  
松本 晃**

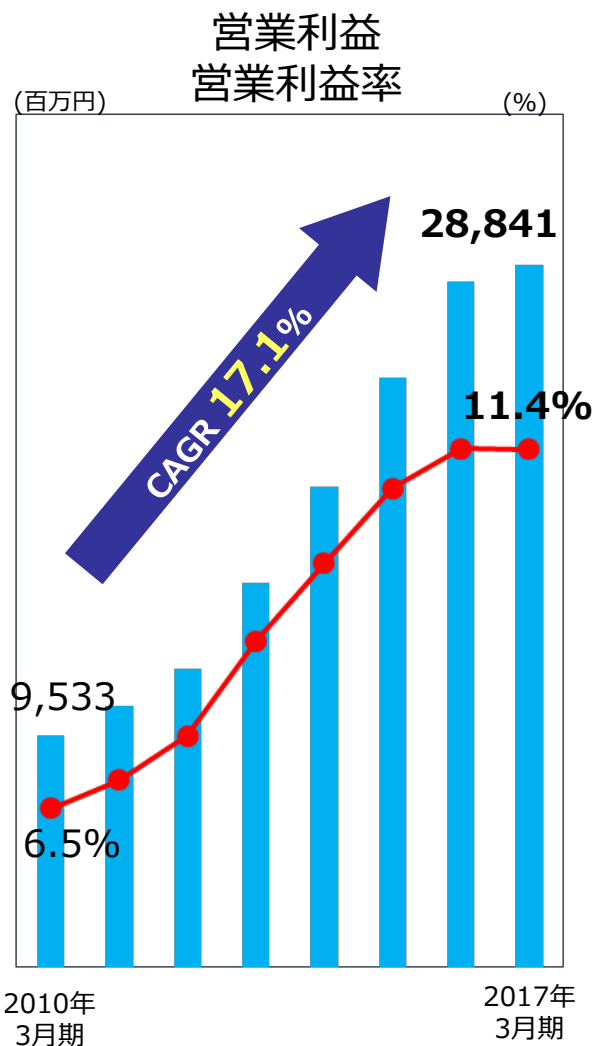
# VISION

**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**

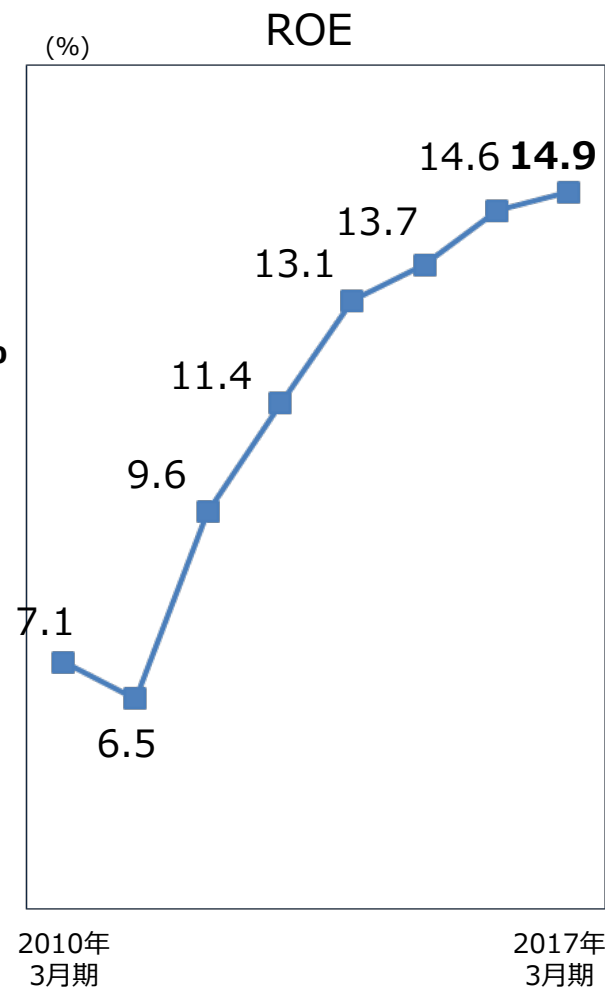
## Growth



## Margin



## Return



# 馬鈴しょが、ない！



# 海外事業の建て直し中





# 国内でのシェア・アップは Challengingだが...

**54%**

\*1



**72%**

\*2



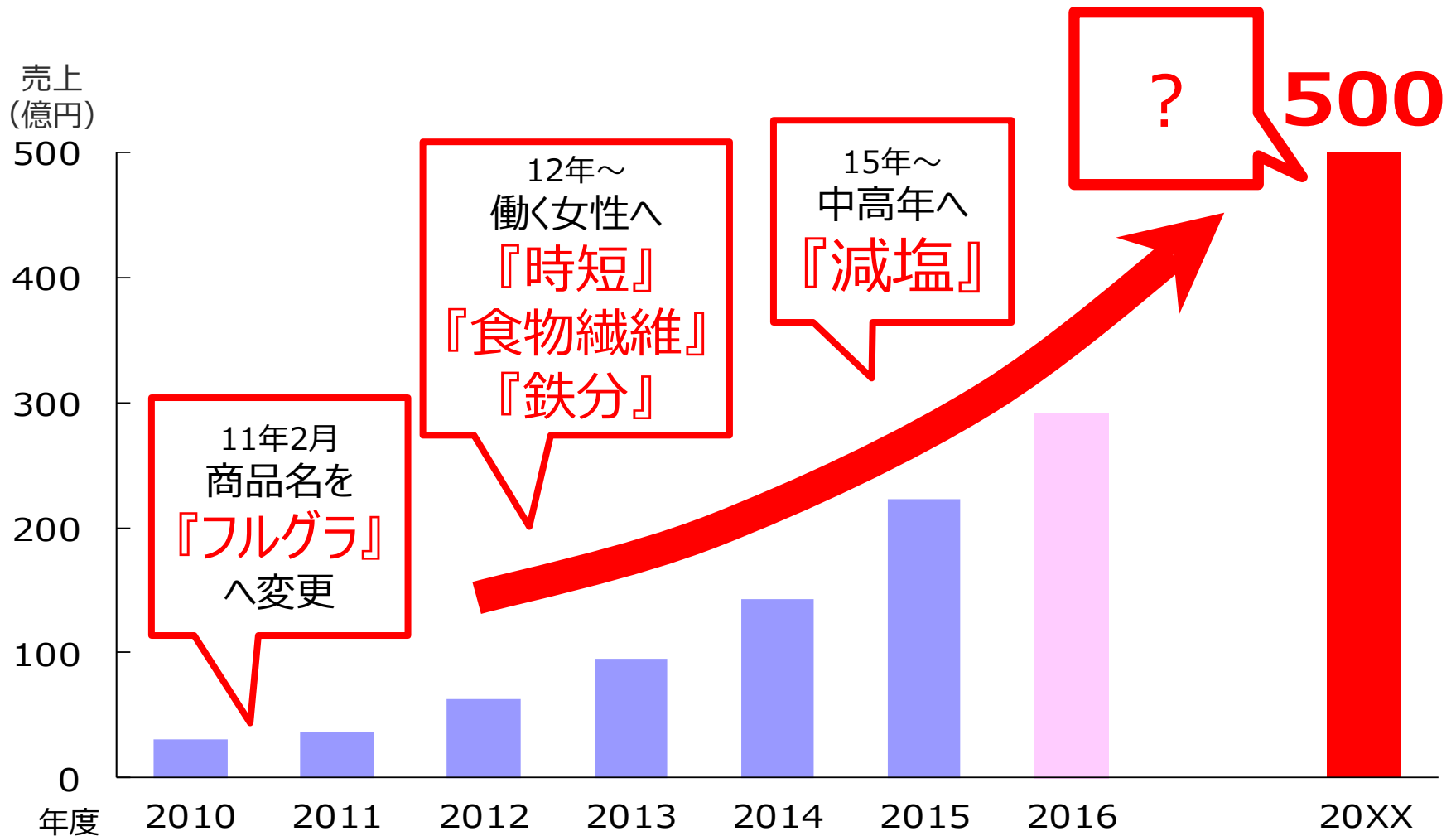
**38%**

\*3



- \* 出所：(株)インター・ジSRI調べ 全国全業態 金額ベース 2016年4月～2017年3月  
 \*1 スナック市場シェア カルビー(株)とジャパンフリトレー(株)の合計  
 \*2 ポテトチップス市場シェア：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)  
 \*3 シリアル市場シェア

# フルグラ500億円に向けて！



# 中国のフルグラ市場はデッカイ！



# What's New for Growth?

## 【成長戦略】

【2009】

Good Company, but...

売上停滞

利益減少

借金増加

環境：人口減

少子化・高齢化

可処分所得減少

デフレ

2008

2016

売上高	1,373億円	2,524億円
ポテトチップスシェア*	57%	72%
海外事業	56億円	289億円+
フルグラ	22億円	291億円

Innovation?

クリスプ

新規事業?

Calbee+..

L&A?

ジャパンフリトレー、北米、シンガポール

PepsiCo?

**What's New?**



創業者 松尾 孝

1949年



1950

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2016

1964年  
かっぱえびせん



1975年  
ポテトチップス



1972年  
初のじゃがいも  
原料スナック  
サッポロポテト



1991年  
フルーツグラノーラ



1995年  
じゃがりこ



2006年  
Jagabee



2011年  
東証一部上場

\* 出所：(株)インテージSRI調べ 全国全業態 金額ベース 2008年度=2008年11月単月 2016年度=2016年4月~2017年3月  
ポテトチップス市場シェア：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、2016年度のみ非公開PB含む

**成名每在窮苦日  
敗事多因得意時**

# 2017年3月期総括とNext Action

---

代表取締役社長兼COO

伊藤 秀二

# 目次







- 1. 2017年3月期業績**
- 2. 2018年3月期通期計画**
- 3. 2018年3月期投資・還元方針**

- 1. 2017年3月期業績**
2. 2018年3月期通期計画
3. 2018年3月期投資・還元方針



## KPIs (重要業績評価指標)

- 売上高、利益ともに過去最高を達成  
当期純利益は計画達成するも、売上高、営業利益は計画未達
- 営業利益率は、販売費率の悪化により計画未達、前期並みに留まる
- 海外売上比率は、円高による為替換算影響、主力地域の売上不振により計画未達

	通期目標 (期初時点)	2017年3月期 実績	結果
増収率	+6.4%	+2.6%	
営業利益増益率	+10.2%	+2.5%	
営業利益率	11.8%	11.4%	
海外売上比率	13.5%	11.5%	
売上総利益率	43.9%	44.2%	
販売管理費比率	32.1%	32.8%	

# 2017年3月期業績 決算ハイライト

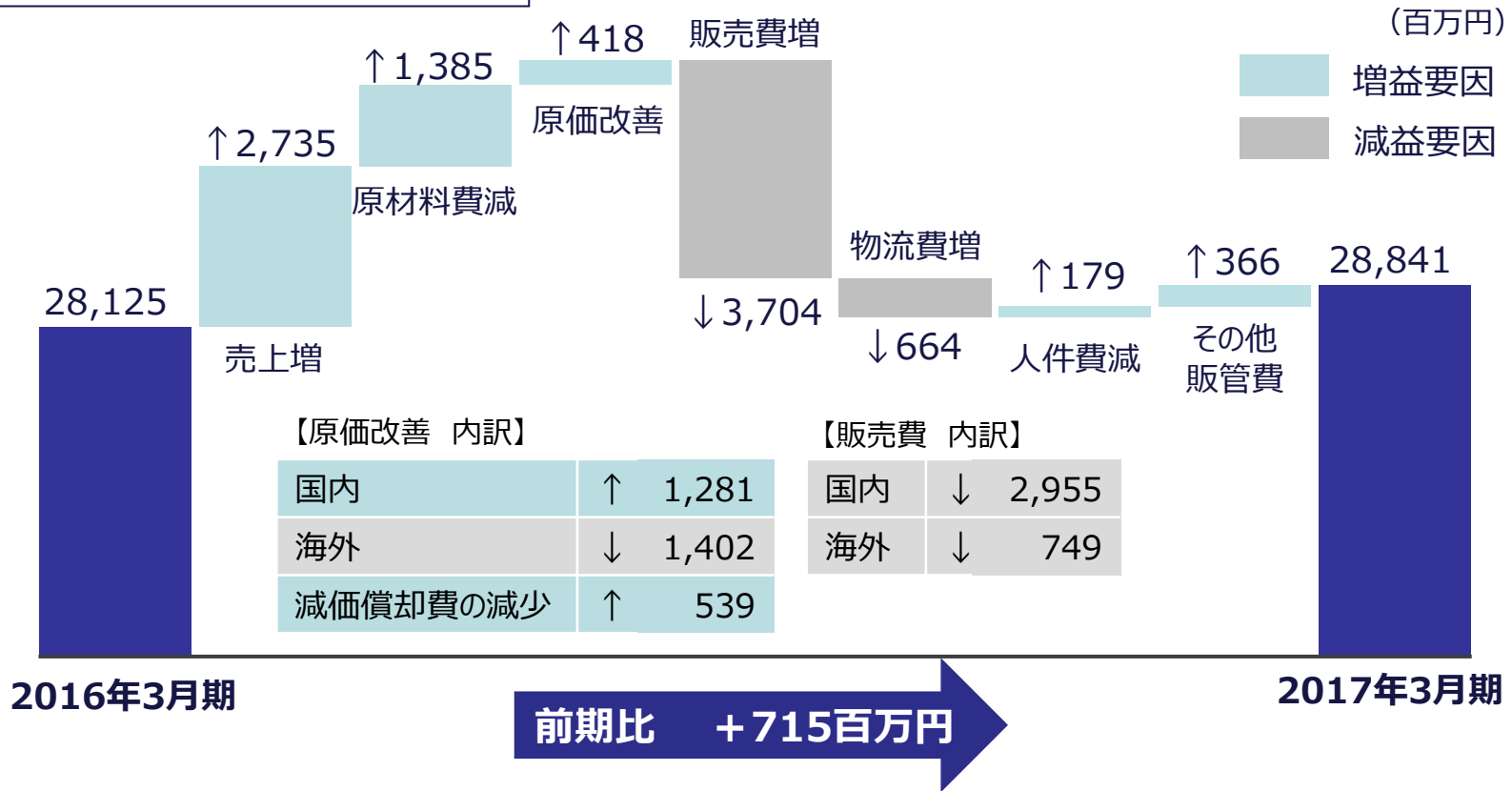
	2016年3月期		2017年3月期		伸び率 (%)	計画比(期初) (%)
	(百万円)	構成比(%)	(百万円)	構成比(%)		
売上高	246,129	100.0	252,420	100.0	+2.6	96.3
売上総利益	107,033	43.5	111,573	44.2	+4.2	97.0
販売管理費	78,908	32.1	82,732	32.8	+4.8	98.5
販売費	34,652	14.1	38,357	15.2	+10.7	103.7
物流費	16,209	6.6	16,874	6.7	+4.1	99.3
人件費	17,752	7.2	17,572	7.0	△1.0	92.0
その他	10,293	4.2	9,927	3.9	△3.6	91.1
営業利益	28,125	11.4	28,841	11.4	+2.5	93.0
経常利益	26,545	10.8	28,625	11.3	+7.8	95.4
特別損益	△422	-	△925	-	-	
非支配株主利益	1,232	-	341	-	-	
当期純利益*	16,799	6.8	18,605	7.4	+10.8	104.5

- 売上高：前期比2.6%増 国内 3.1%増 - フルグラ、新製品「ポテトチップスクリップ」等が寄与  
海外 1.2%減 - 円高影響により減収、現通ベースでは9.4%増収
- 営業利益：前期比2.5%増、営業利益率は横ばい  
国内の原材料費等の低減により、売上総利益率は0.7ポイント改善  
国内販売費の増加により、販売管理費比率は0.7ポイント悪化
- 営業外損益：為替差損 260百万円

\*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 15

# 2017年3月期業績 営業利益分析

## 営業利益の増減（前期比）



- 原材料費減：円高による恩恵およびフルグラ原材料などのコスト・リダクション効果
- 原価改善：（国内）原油安による動力費の減少、生産性の向上  
（海外）北米の生産性悪化、韓国の稼働低下、インドネシアの稼働開始
- 販売費増：（国内）主にフルグラ拡販注力による増加  
（海外）インドネシアでの広告宣伝費の投下等

## フルグラ、新規スナック等の寄与により増収、原価率改善により利益率上昇

(百万円)

	2016年3月期	2017年3月期	増減	伸び率(%)
<b>国内売上高</b>	216,807	<b>223,441</b>	+6,634	+3.1
ポテトチップス	78,627	76,583	△2,044	△2.6
じゃがりこ	35,069	36,685	+1,615	+4.6
小麦系スナック	22,007	22,795	+787	+3.6
コーン系、豆系スナック	18,550	17,160	△1,389	△7.5
その他新規スナック	5,507	7,524	+2,016	+36.6
シリアル (フルグラ含む)	24,140	30,436	+6,295	+26.1
<b>国内営業利益</b> (売上高比)	25,210 (11.6%)	<b>27,996</b> (12.5%)	+2,785	+11.0

■ 売上高 : 前期比3.1%増

- ・ポテトチップス : 馬鈴しょ不足による一部製品の販売延期等の生産・販売調整により減少
- ・じゃがりこ : Lサイズ品の拡大、フレーバー展開品が好調
- ・小麦系スナック : サッポロポテトのリニューアル・増量キャンペーン等が好調
- ・コーン系、豆系スナック : ポップコーンの低調が続く
- ・その他新規スナック : ポテトチップスクリスパが発売開始 (当期売上22億円)
- ・シリアル : フルグラの生産能力増強と製品ラインナップの拡充により大きく伸長

■ 営業利益 : 販売費率は悪化するも、原価率改善により営業利益率は0.9ポイント上昇

売上は現地通貨ベースでは増収も、為替影響により円換算では減収  
営業利益は北米・韓国の減益等により、大幅減益

(百万円)

	2016年3月期	2017年3月期	伸び率 (%)
海外売上高	29,321	<b>28,978</b>	△1.2
北米	12,517	11,606	△7.3
韓国	6,072	5,336	△12.1
その他	10,731	12,035	+12.2

増減の内訳			
増減	為替差	実質	実質伸び率 (%)
△342	△3,095	+2,752	+9.4
△911	△1,184	+273	+2.2
△735	△521	△213	△3.5
+1,303	△1,388	+2,692	+25.1

	2016年3月期	2017年3月期	増減
海外営業利益	2,914	<b>844</b>	△2,069
北米	2,848	1,543	△1,305
韓国	485	△72	△558
その他	△419	△625	△206

- 売上高：為替影響により1.2%減収、実質（現地通貨ベース）では9.4%増収
  - ・ 北米：通期では2.2%増、第4四半期は19.1%増（前年同期比）大手顧客を中心に売上は回復基調
  - ・ 韓国：主力製品の売上減少を新製品の拡大でカバーできず
  - ・ その他：UKにおける顧客の拡大、インドネシアでの生産・販売開始により大幅増収
- 営業利益：インドネシアでの広告宣伝等の初期投資の計上、北米・韓国の売上低迷と原価悪化により大幅減益

1. 2017年3月期業績
- 2. 2018年3月期通期計画**
3. 2018年3月期投資・還元方針

## 馬鈴しょ不足、フルグラ輸出準備ステージの中、より利益重視の経営へ

	2017年3月期 実績		2018年3月期 計画		伸び率 (%)
	(百万円)	構成比(%)	(百万円)	構成比(%)	
<b>売上高</b>	252,420	100.0	260,000	100.0	+3.0
<b>売上総利益</b>	111,573	44.2	114,000	43.8	+2.2
<b>販売管理費</b>	82,732	32.8	84,000	32.3	+1.5
販売費	38,357	15.2	37,900	14.6	△1.2
物流費	16,874	6.7	17,000	6.5	+0.7
人件費	17,572	7.0	18,800	7.2	+7.0
その他	9,927	3.9	10,300	4.0	+3.8
<b>営業利益</b>	28,841	11.4	30,000	11.5	+4.0
<b>経常利益</b>	28,625	11.3	30,000	11.5	+4.8
特別損益	△925	—	△1,000	—	
<b>当期純利益*</b>	18,605	7.4	19,000	7.3	+2.1

\*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

新規スナックの拡大を進めるも、馬鈴しょ不足によりポテト系スナックは減収見込み  
フルグラは国内需要は伸びるも、海外消費の特殊要因により売上は弱含み

(百万円)

	2017年3月期 実績	2018年3月期 計画	伸び率%
<b>国内売上高</b>	223,441	219,620	△1.7
スナック	174,305	173,660	△0.4
ポテト系スナック	126,824	123,230	△2.8
ポテトチップス	76,583	71,670	△6.4
じゃがりこ	36,685	37,420	+2.0
Jagabee/じゃがポックル	13,556	14,140	+4.3
小麦系スナック	22,795	22,810	+0.1
コーン系・豆系スナック	17,160	16,960	△1.2
その他新規スナック等	7,524	10,660	+41.7
シリアル	30,436	25,970	△14.7
フルグラ	*1 29,196	*2 25,970	△11.1
コーンフレーク	1,239	—	—

■フルグラの計画内容については、P24を参照

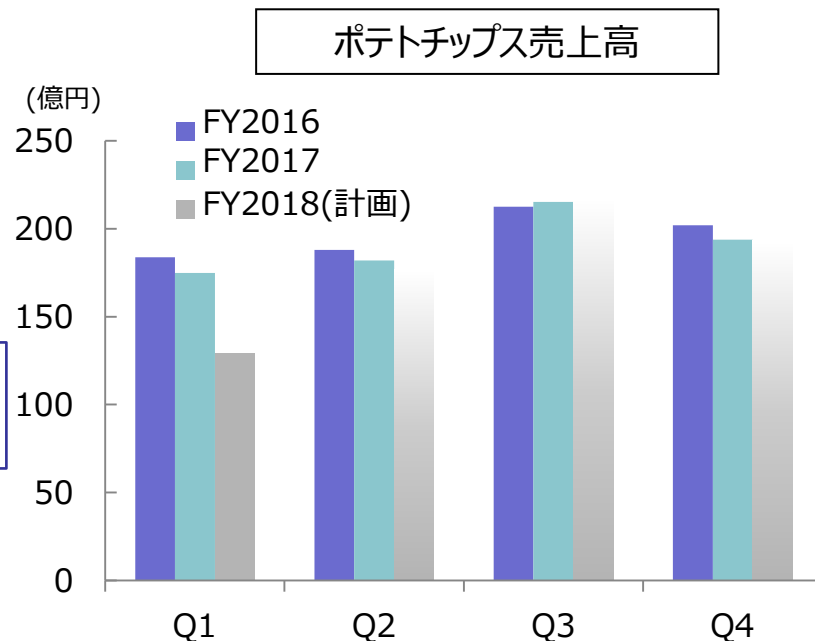
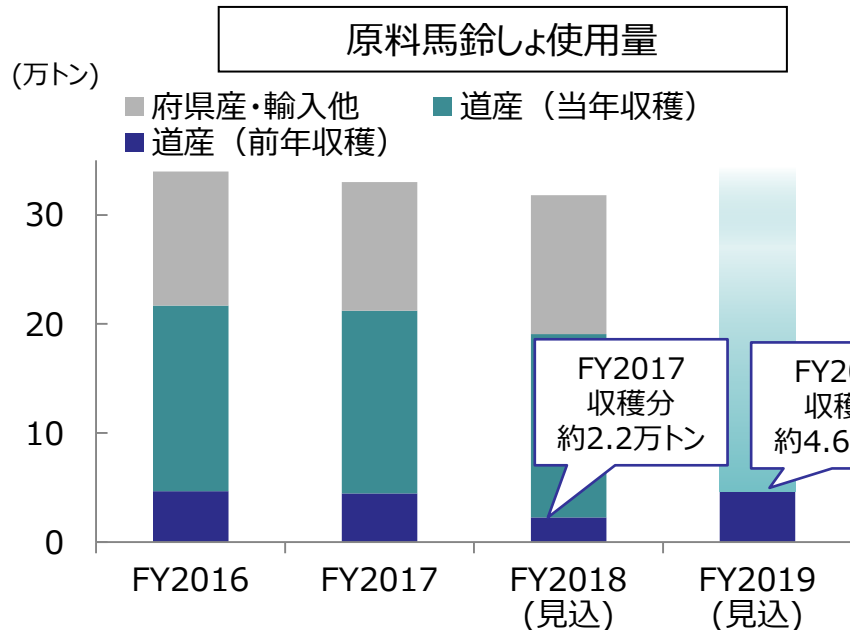
\*1 2017年3月期のフルグラ売上高のうち一部は海外消費と推計

\*2 2018年3月期のフルグラ海外輸出売上高は海外事業の「香港」の売上高に含む



## 馬鈴しょ不足の現状と対応

- 昨年夏の北海道の台風被害により、北海道産馬鈴しょの収穫量が減少
- 馬鈴しょ不足の要因
  - (1) 2016年北海道産の収穫量減少
  - (2) 2017年3月期下期の販売コントロール不足
  - (3) 品質問題による歩留り低下
- ポテトチップスの売上高は、第1四半期は大幅に減少する見込み



・国内ポテトチップス、じゃがりこに使用する馬鈴しょ量 (協力工場での生産含む)  
 ・FY2018見込みは想定面積と標準反収から算出

## 馬鈴しょ不足の現状と対応

### 今期の施策

- ポテトチップスの販売アイテムの選択と集中
    - ・ 原料馬鈴しょ供給安定後は順次、販売再開を図る
  - ポテトチップス以外での販売強化
    - ・ じゃがりこ、Jagabee、その他新規スナックでの販売強化
      - 特に、ポテトチップスクリスプの拡大
- 4月下旬 中四国・九州でLサイズ販売開始、5月 近畿でSサイズ・Lサイズ販売開始

### 中期的取組み

- 【調達・生産】 収穫量の拡大
  - ・ 加工用馬鈴しょの産地の新規開拓、他目的使用からの転換
  - ・ 生産・収穫プロセスの省力化・支援等
  - ・ 輸入馬鈴しょを使用できる国内生産ラインの拡充を検討
- 【製品】 既存の製造ラインにおいて生の馬鈴しょを  
使用しない製品の開発、拡大
  - ・ 素材を生かす製法技術による素材スナックの展開

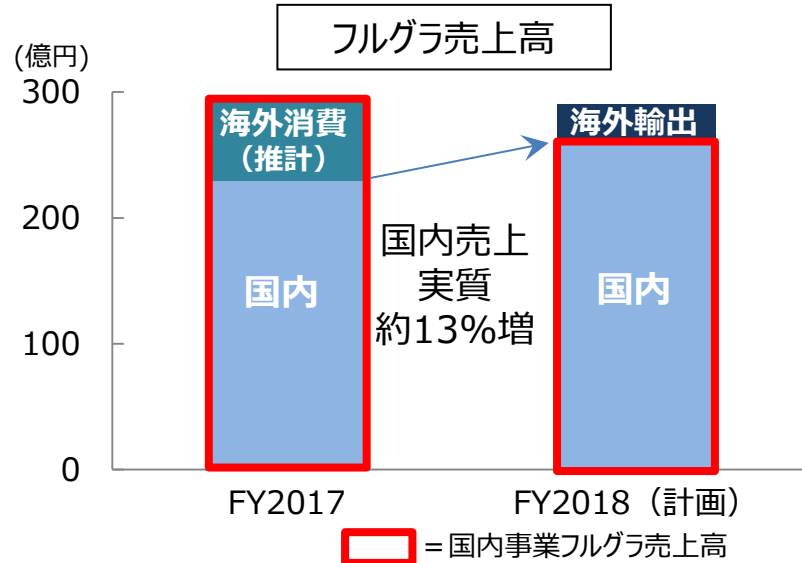


## 販売費のコントロール

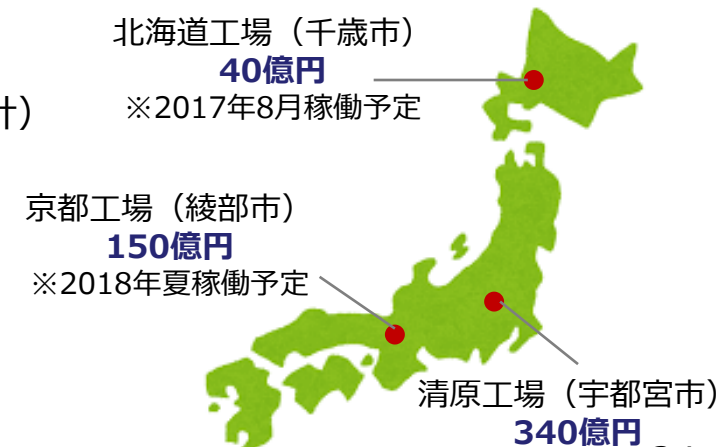
- 利益重視の販売方針に基づく販売費コントロールを実施 (億円)
  - ・ 取引先の集約
  - ・ 値引をしない「ワンプライス商品」の試行
  - ・ 流通システム革新を実行

## フルグラ (シリアル) の拡大

- 国内の実質売上二桁増収を目指す
  - 製品ラインナップを拡充し、顧客層を拡大
    - －季節/地域限定、機能性付加製品等
    - －個食対応等のサイズ・品揃え
- 海外輸出のための生産体制の整備
  - ・ 2017年3月期の海外消費はフルグラ売上高の約2割 (推計)
  - ・ 2017年8月 北海道工場稼働、中国向け輸出開始
- 次期以降の国内外の需要拡大に向けた生産体制を拡充
  - 2018年夏 京都工場稼働開始



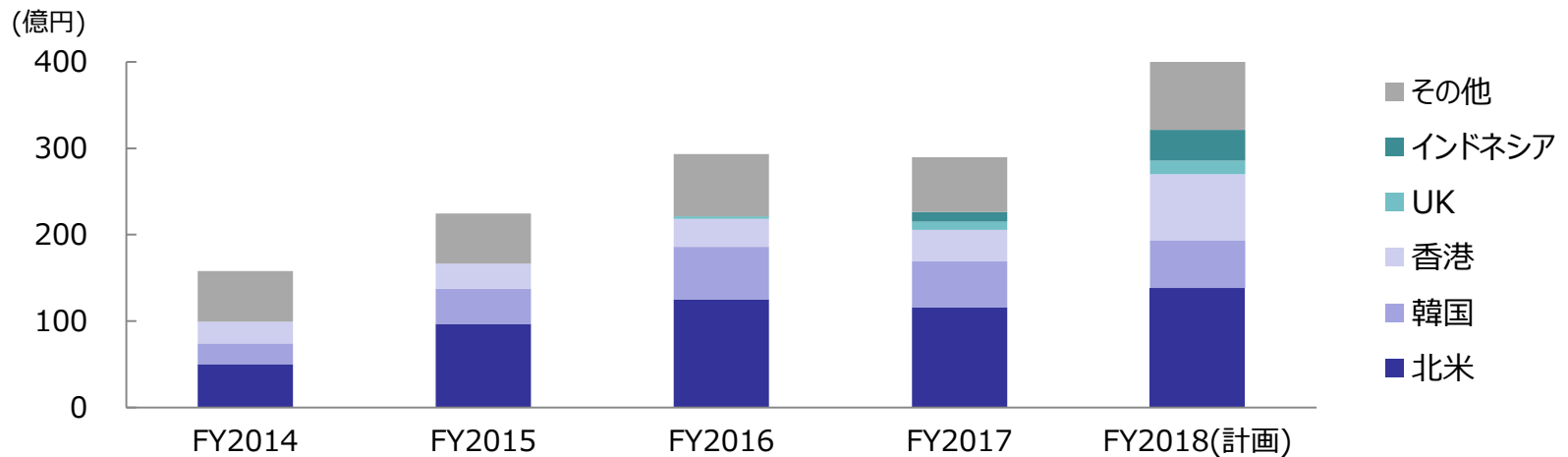
## フルグラ 生産拠点・年間生産能力



**北米、インドネシアでの売上拡大を目指す  
中国へのフルグラ輸出開始により、香港（越境EC）の増収を見込む**

(百万円)

	2017年3月期 実績	2018年3月期 計画	伸び率(%)
<b>海外売上高</b>	28,978	40,380	+39.3
北米	11,606	13,840	+19.2
韓国	5,336	5,520	+3.4
香港	3,601	7,650	+112.4
UK	947	1,560	+64.7
インドネシア	1,145	3,580	+212.4
その他	6,341	8,230	+29.8
使用為替レート(円/USD)	109.0	116.0	



## ■北米

- Harvest Snapsの大手顧客とのリレーション強化の継続と新規顧客の拡大
- Whole Cutsのマーケティング・販売強化と新製品開発
- 原価改善活動の継続



## ■韓国

- ポテトチップスの新フレーバーを継続的に投入

## ■香港

- 越境ECにて、北海道工場生産のフルグラを中国本土向けに販売開始

## ■UK

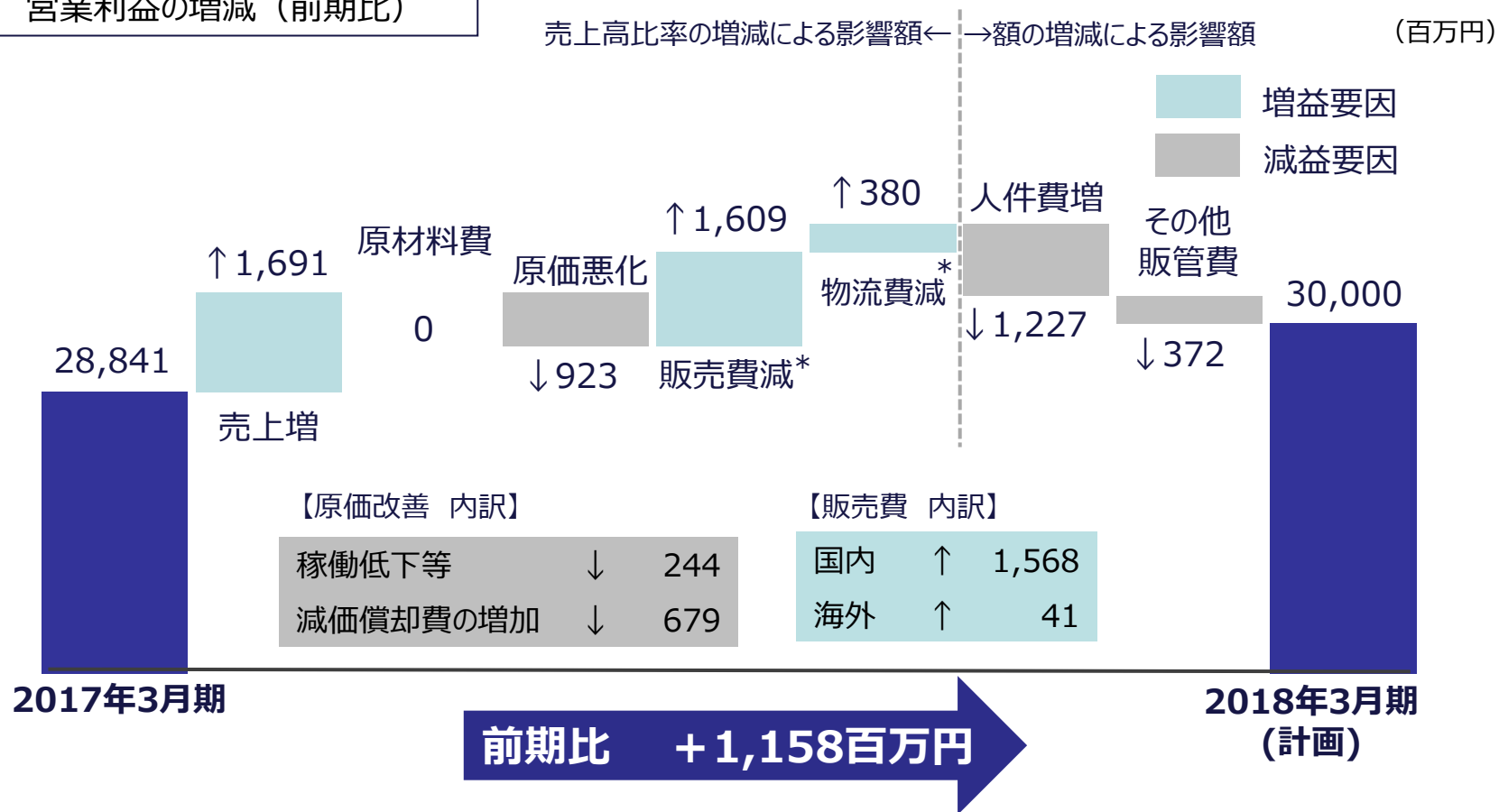
- YUSHOIブランドのリニューアルによる認知度の拡大
- 稼働率向上のため、プライベートブランド製品の生産対応を継続
- 来期以降の黒字化に向けた売上拡大を目指す

## ■インドネシア

- MT（大手小売店）・TT（伝統的小売店）への配荷を積極的に進める
- 市場認知度向上のため、広告宣伝費を投下
- 来期以降の黒字化に向けた売上拡大を目指す
- 製造ロス削減・原材料調達安定化により、原価率低減を目指す

# 2018年3月期計画 営業利益分析

## 営業利益の増減（前期比）

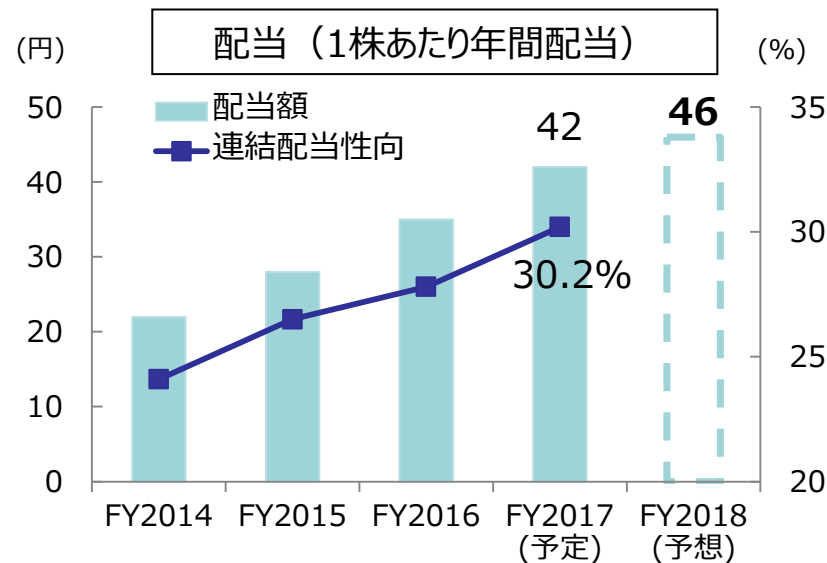


\* 販売費と物流費について、2017年3月期までは額の増減による影響額を記載しておりましたが、2018年3月期からは売上高比率の増減による影響額の記載としております。

1. 2017年3月期業績
2. 2018年3月期通期計画
- 3. 2018年3月期投資・還元方針**

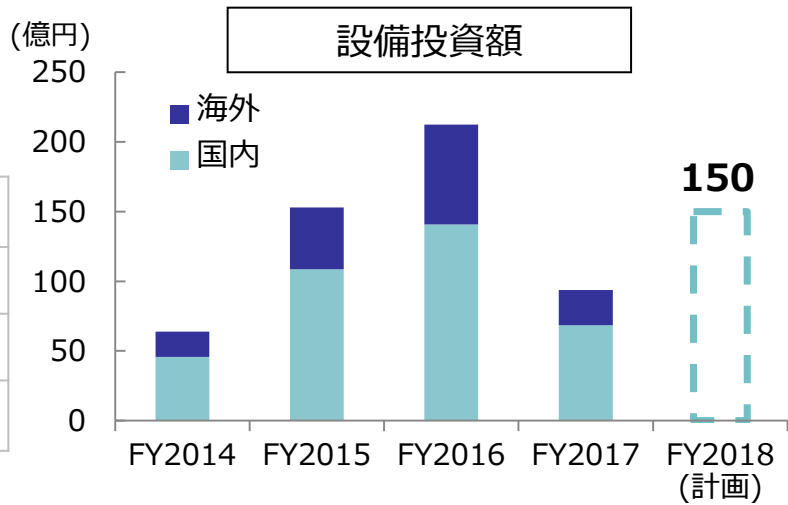
## キャッシュフローを成長分野へ投資しながら、継続的な増配を実施

- 配当予想（2018年3月期）**  
 1株あたり年間配当金 46円（4円増）  
 今後も業績等を鑑み、配当性向、配当額ともに継続的に上げていくことを目指す
- 設備投資額（2018年3月期） 150億円**  
 主な投資 フルグラ北海道ライン移設  
 フルグラ京都ライン新設



フルグラ京都工場投資概要

工場立地	京都府綾部市
投資額	約70億円
投資内容	建屋（新設）、機械設備（2ライン）
稼働開始	2018年夏本格稼働予定





## 参考資料

# 2017年3月期 製品別売上高

(百万円)

	2016年3月期			2017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	127,147	51.7%	+6.4%	126,824	50.2%	△ 0.3%
ポテトチップス	78,627	31.9%	+7.6%	76,583	30.3%	△ 2.6%
じゃがりこ	35,069	14.2%	+2.5%	36,685	14.5%	+4.6%
Jagabee/じゃがポックル	13,450	5.5%	+10.5%	13,556	5.4%	+0.8%
小麦系スナック	22,007	8.9%	+0.2%	22,795	9.0%	+3.6%
コーン系、豆系スナック	18,550	7.5%	+4.2%	17,160	6.8%	△ 7.5%
その他新規スナック等	5,507	2.2%	△ 2.9%	7,524	3.0%	+36.6%
国内スナック計	173,213	70.4%	+5.0%	174,305	69.1%	+0.6%
海外	29,321	11.9%	+30.7%	28,978	11.5%	△ 1.2%
スナック計	202,535	82.3%	+8.1%	203,284	80.5%	+0.4%
シリアル	24,140	9.8%	+47.7%	30,436	12.1%	+26.1%
ベーカリー	13,896	5.6%	+11.3%	13,913	5.5%	+0.1%
その他	2,307	0.9%	△ 15.4%	1,238	0.5%	△ 46.3%
シリアル、ベーカリー等計	40,344	16.4%	+27.8%	45,588	18.1%	+13.0%
役務提供	3,249	1.3%	△ 0.0%	3,548	1.4%	+9.2%
売上高合計	246,129	100.0%	+10.8%	252,420	100.0%	+2.6%

\* 「コーン系スナック」の名称を「コーン系、豆系スナック」としました。

\* 「ベジップス等新規スナック」と「国内その他」を合わせて、「その他新規スナック等」として表記しています

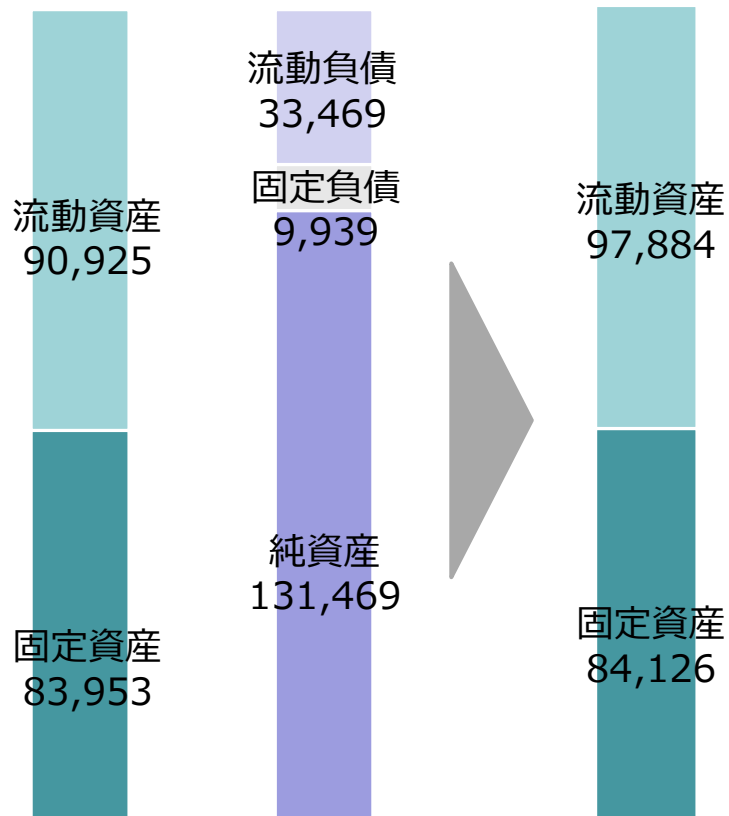
# 2017年3月期 海外別売上高

国名	円	2016年3月期	2017年3月期	伸び率
	現地通貨			
北米	百万円	12,517	11,606	△7.3%
	千ドル	104,184	106,460	+2.2%
中国	百万円	1,909	1,565	△18.0%
	千元	100,951	96,696	△4.2%
韓国	百万円	6,072	5,336	△12.1%
	百万ウォン	58,164	56,118	△3.5%
タイ	百万円	3,055	2,874	△5.9%
	千バーツ	890,919	927,396	+4.1%
香港	百万円	3,239	3,601	+11.2%
	千HKドル	209,143	256,327	+22.6%
台湾	百万円	261	50	△80.8%
	千NTドル	70,227	14,610	△79.2%
フィリピン	百万円	593	489	△17.5%
	千ペソ	227,347	216,491	△4.8%
UK	百万円	294	947	+221.2%
	千UKポンド	1,632	6,621	+305.7%
シンガポール	百万円	1,376	1,272	△7.5%
	千SGドル	15,867	16,159	+1.8%
スペイン	百万円	-	72	-
	千EUR	-	608	-
インドネシア	百万円	-	1,145	-
	百万IDルピア	-	139,744	-
オーストラリア	百万円	-	15	-
	千AUDドル	-	192	-

# 2017年3月期 財政状態

(百万円)

( ) 内は前期末からの増減



現金預金	23,961 (+1,177)
受取手形・ 売掛金	28,600 (+5,578)
有価証券	28,999 (△0)
棚卸資産	9,895 (+626)
その他	6,428 (△422)
有形固定 資産	70,835 (+675)
無形固定 資産	4,483 (△1,076)
投資その他 資産	8,808 (+574)



支払手形・ 買掛金	9,668 (△681)
短期 借入金	1,107 (+1,055)
その他	26,303 (+3,236)
長期 借入金	0 (△313)
その他	9,875 (+249)
株主資本	128,198 (+7,213)
-利益剰余金	111,936 (+13,923)
-資本剰余金	4,781 (△6,791)
その他	6,857 (△3,626)

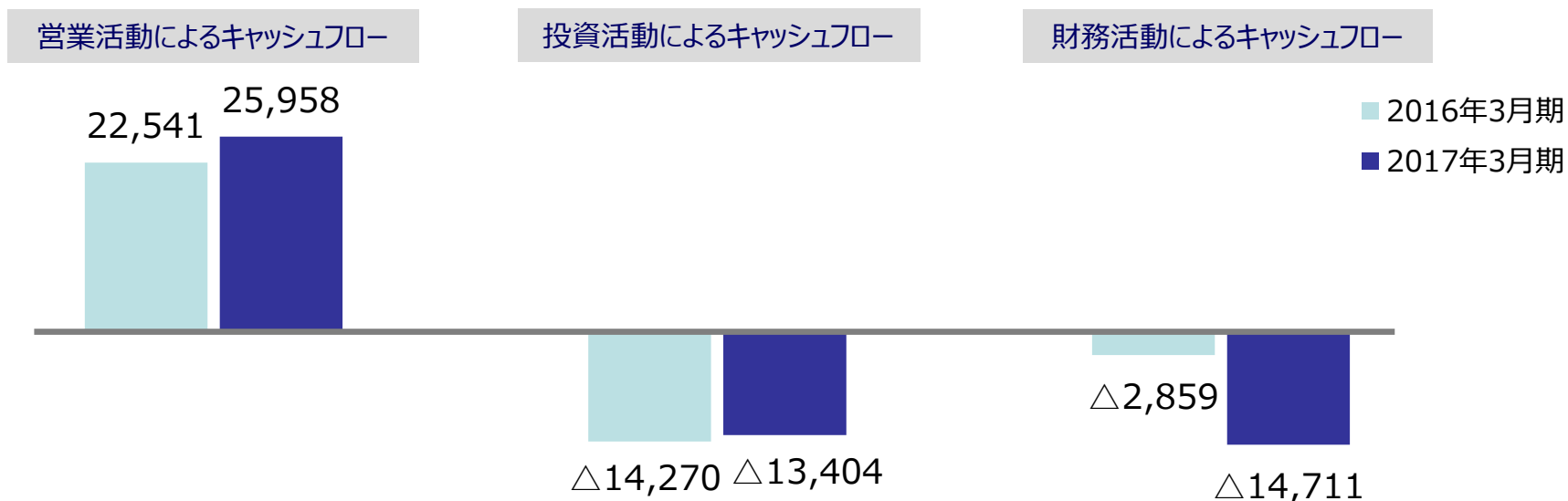
2016年3月末  
総資産 174,878

2017年3月末  
総資産 182,011

北米子会社の持分追加  
取得による減少

# 2017年3月期 キャッシュ・フローの状況

(百万円)

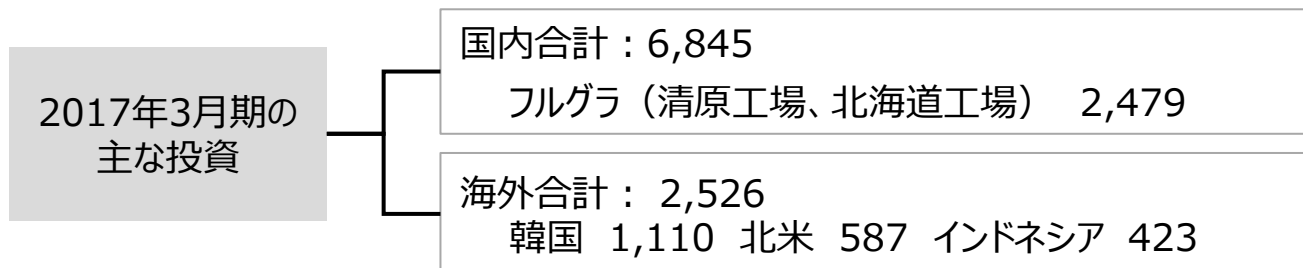
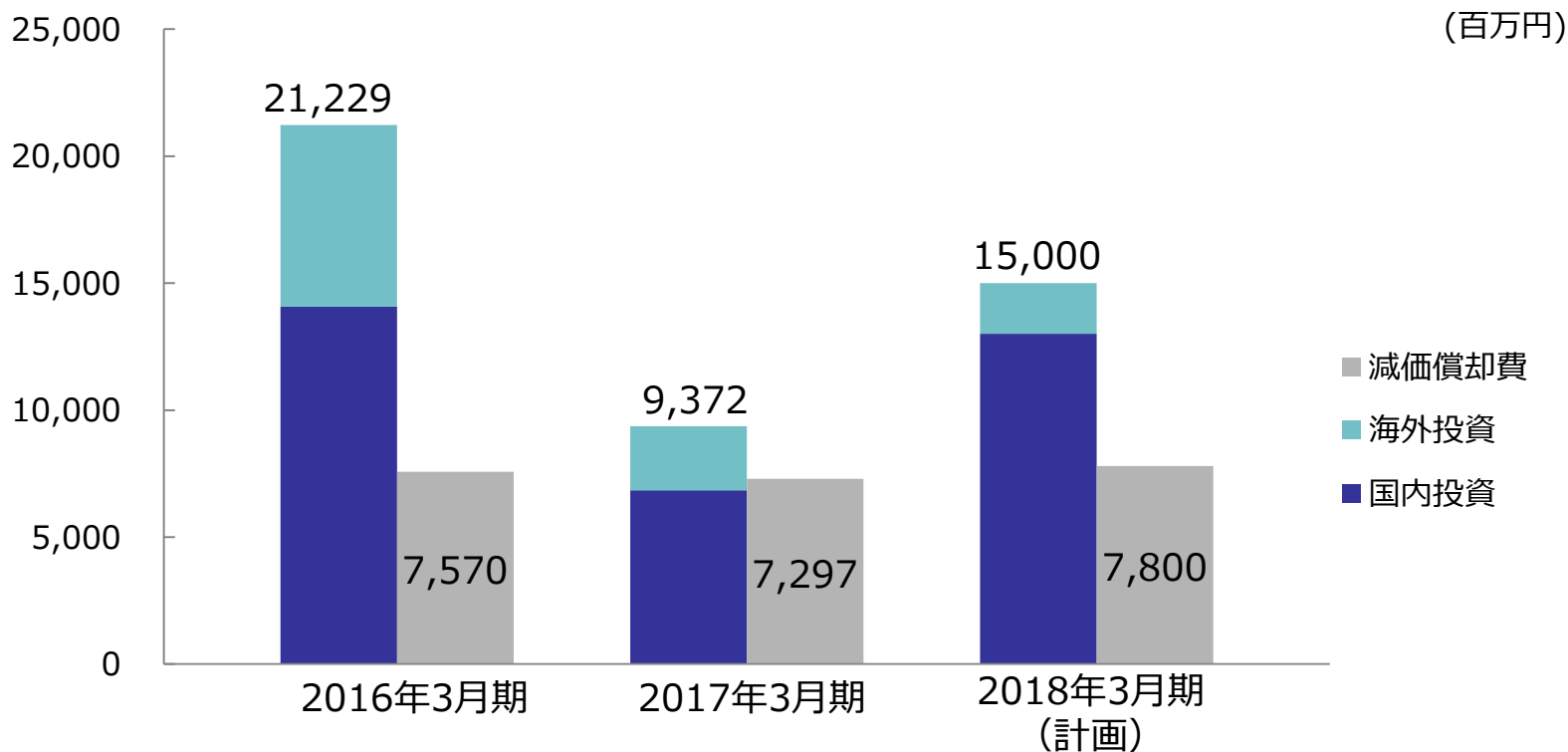


■ 現金及び現金同等物の増減額 △ 2,696

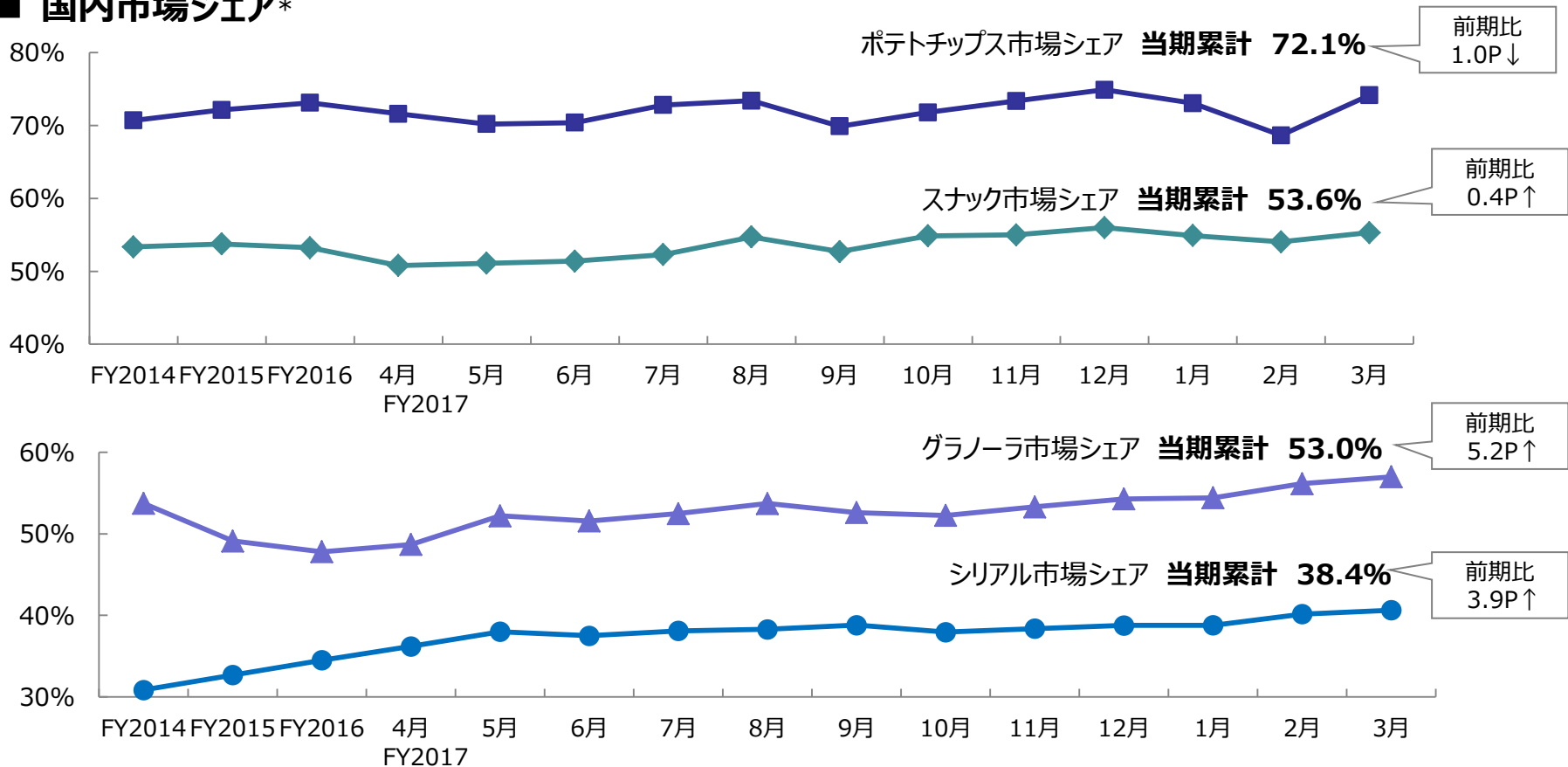
営業活動によるキャッシュフロー	25,958
税金等調整前当期純利益	27,700
減価償却費	7,297
売上債権の増減額	△ 5,549
法人税等の支払額	△ 8,523

投資活動によるキャッシュフロー	△ 13,404
有形固定資産の取得による支出	△ 9,372
有価証券の取得による支出	△ 13,998
有価証券の償還による収入	10,000

財務活動によるキャッシュフロー	△ 14,711
配当金の支払額	△ 4,677
子会社株式の取得による支出 (北米子会社の追加持分取得)	△ 9,673



## ■ 国内市場シェア\*

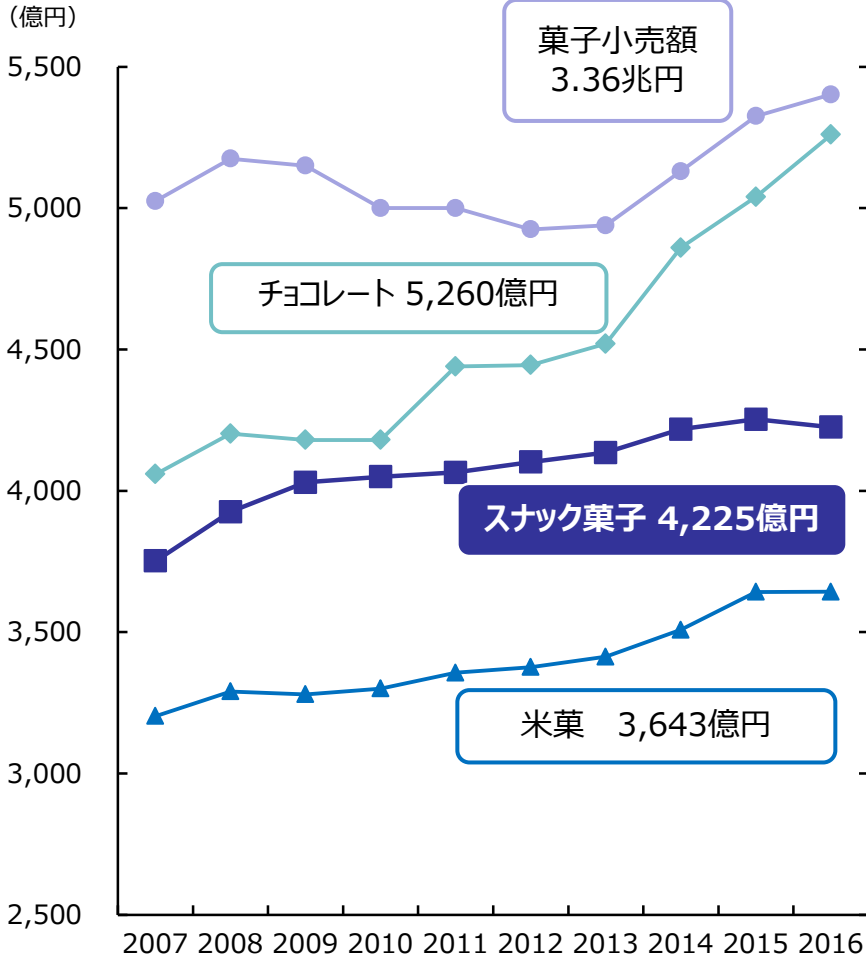


## ■ スナックカテゴリ別市場シェア\*

	ポテト系スナック 市場シェア	小麦系スナック 市場シェア	コーン系スナック 市場シェア
当期累計	76.8%	57.8%	19.4%

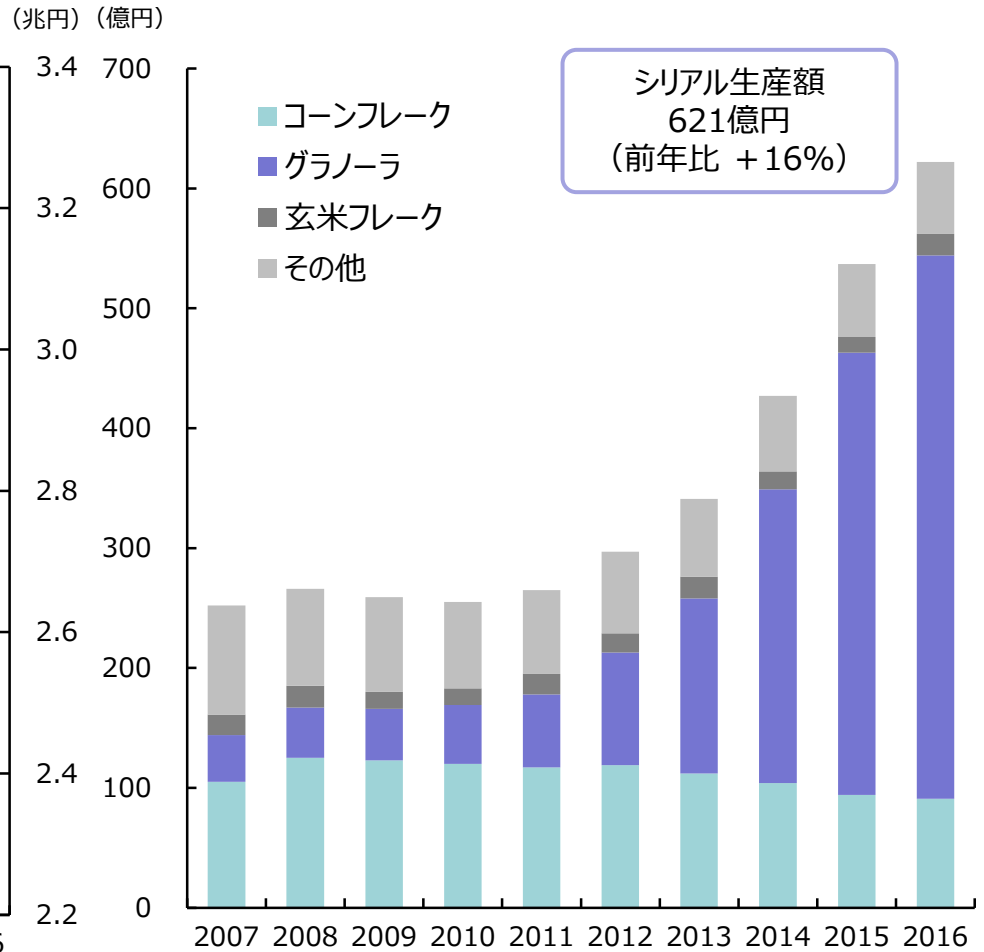
\* 出所：(株)インテージSRI調べ 全国全業態 金額ベース  
 当期累計：2016年4月～2017年3月  
 前年同期：2015年4月～2016年3月  
 FY2014-FY2016：2013年4月～2016年3月  
 スナック市場シェア/コーン系スナック市場シェア  
 ：カルビーとジャパンフリトレーの合計  
 ポテトチップス市場：ポテトチップス(生薄切り・生厚切り)・  
 ポテトシュースト・ケトル合算、非公開PB含む

## 国内菓子市場



出所：全日本菓子協会

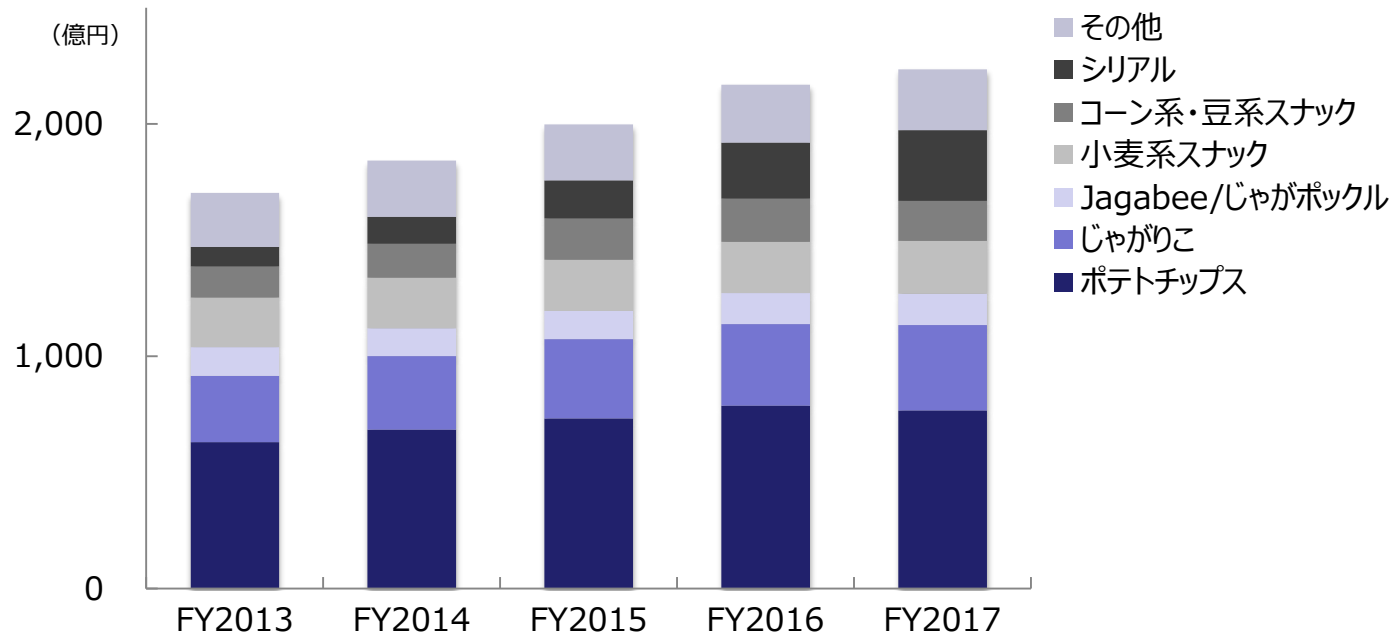
## 国内シリアル市場



出所：日本スナック・シリアルフーズ協会



## ■ 主カブランドの売上推移



## ■ 2017年3月期 国内事業トピックス

2016年4月 『フルグラ』 清原工場新ライン稼働開始

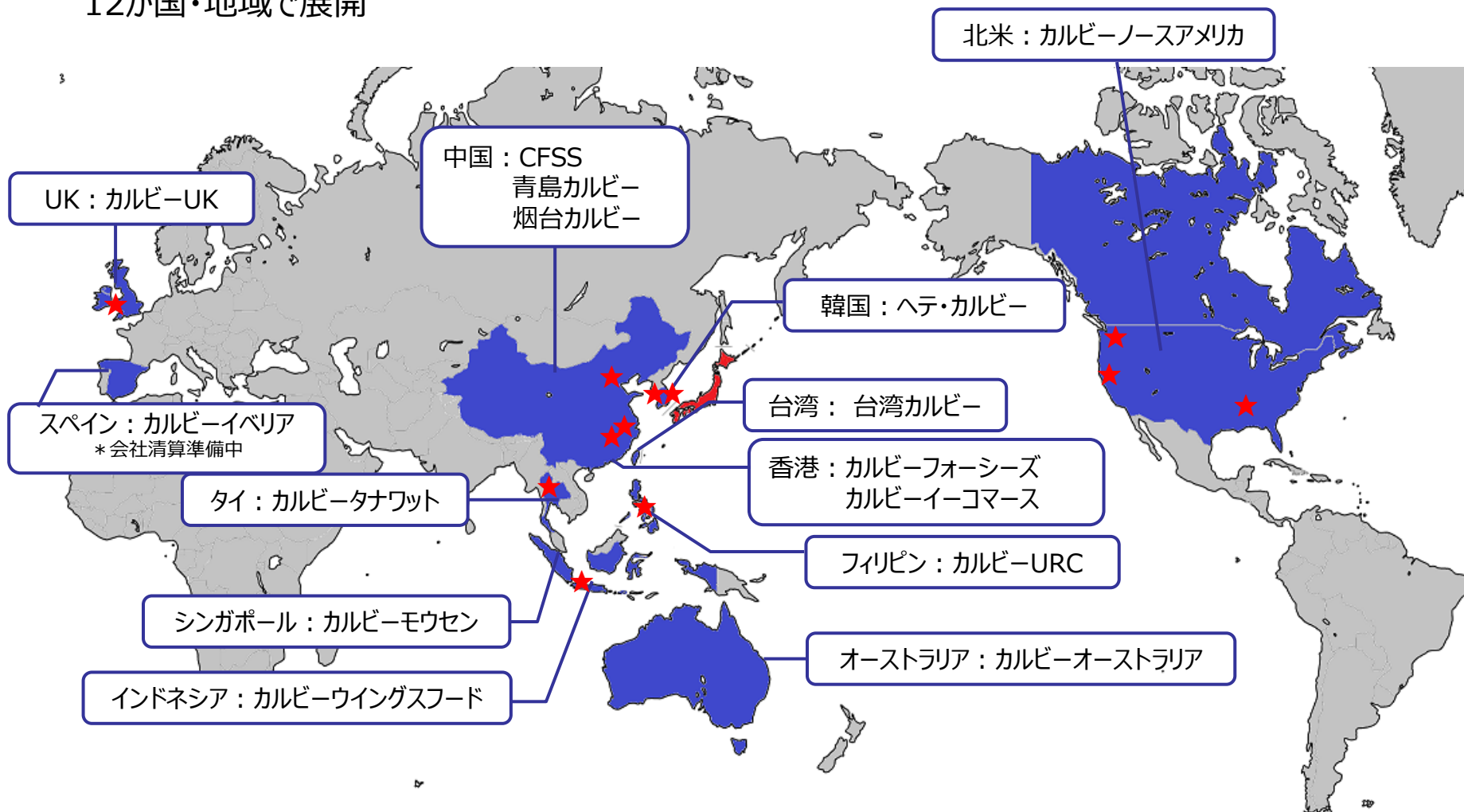
2016年8月 『ポテトチップスクリスパ』 販売開始

2016年9月 『じゃがりこ』 JA土幌協力工場稼働開始

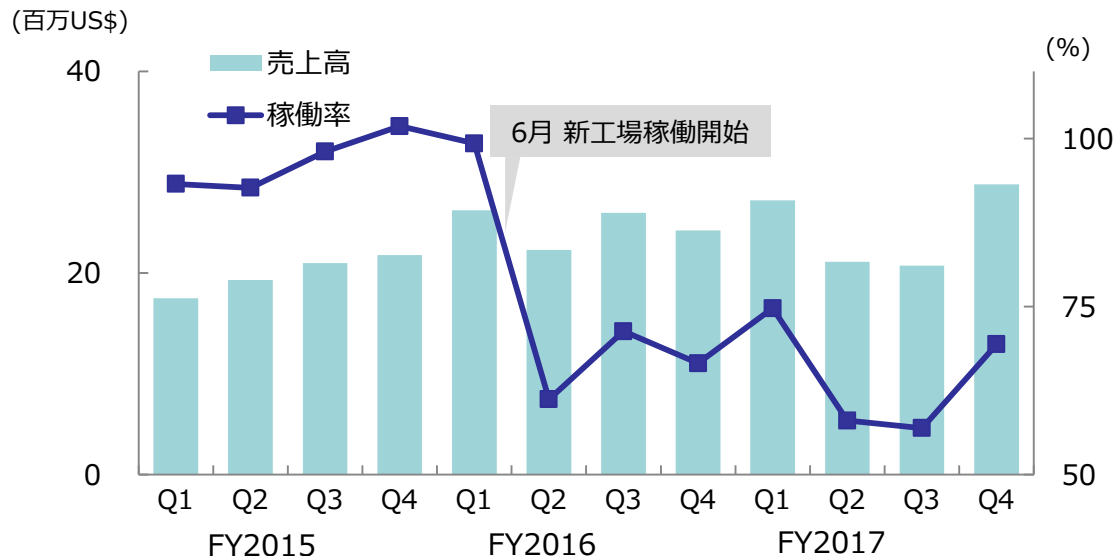
## ■ 海外拠点 (2017年5月12日時点)

12か国・地域で展開

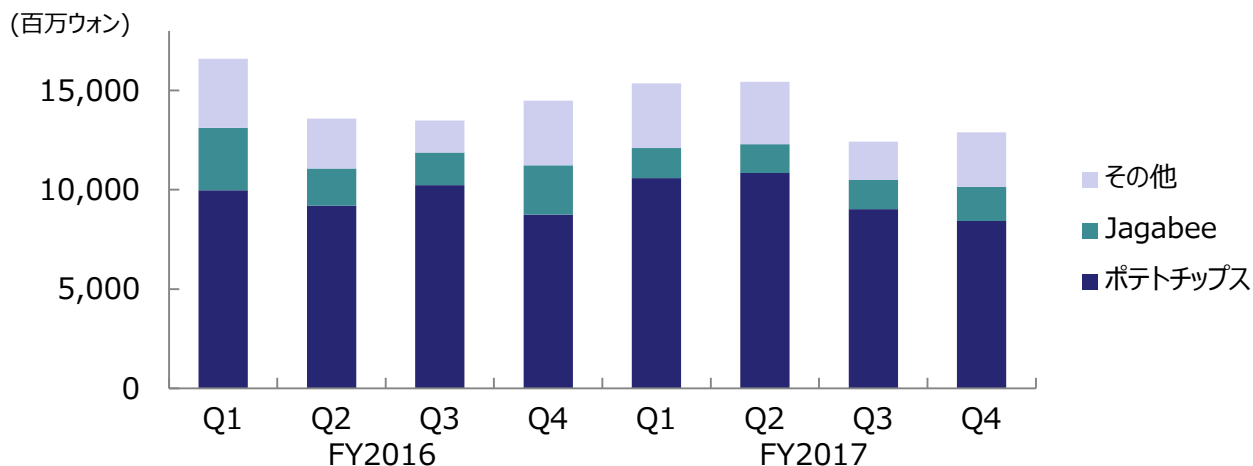
★ 生産拠点



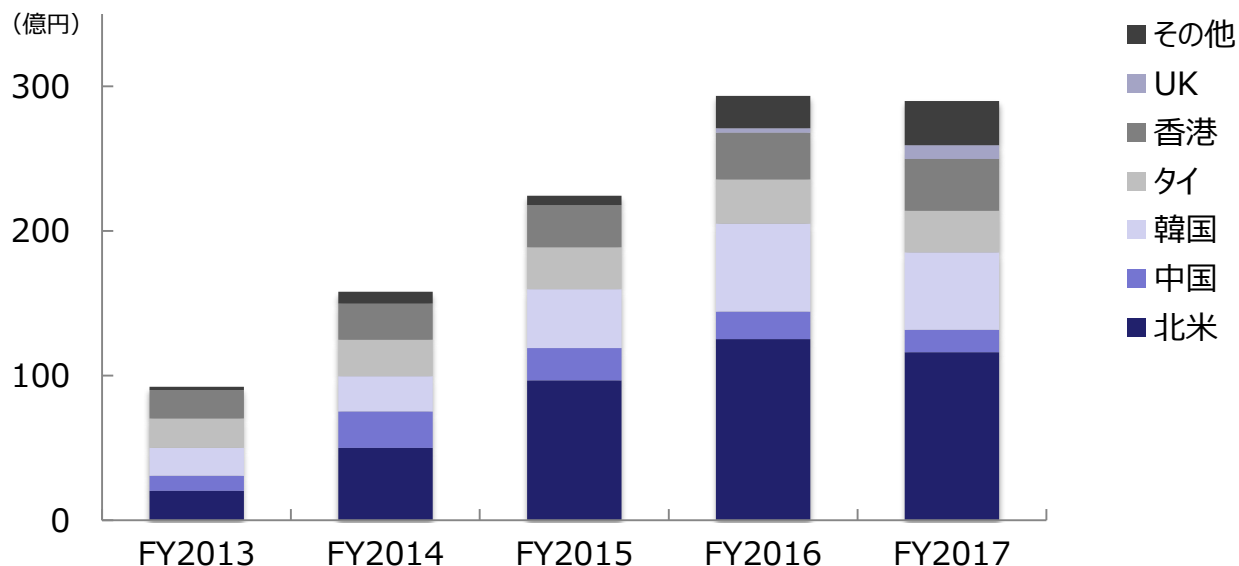
## ■ 北米・Harvest Snaps売上高・工場稼働率



## ■ 韓国・製品別売上高



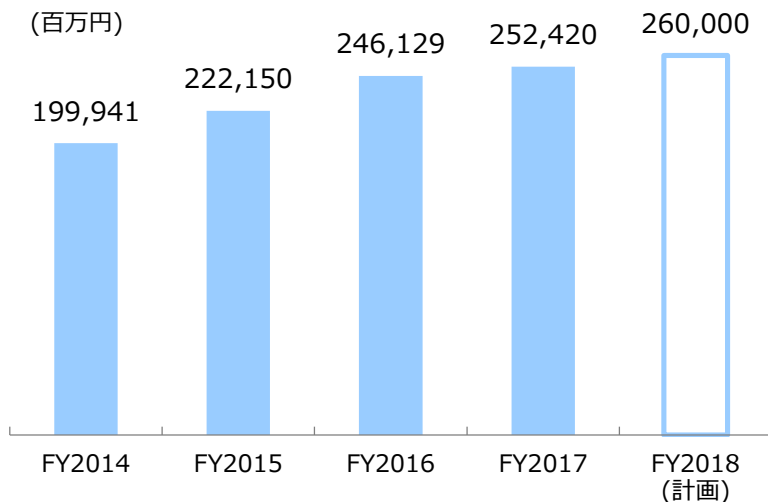
## ■ 海外売上高の推移



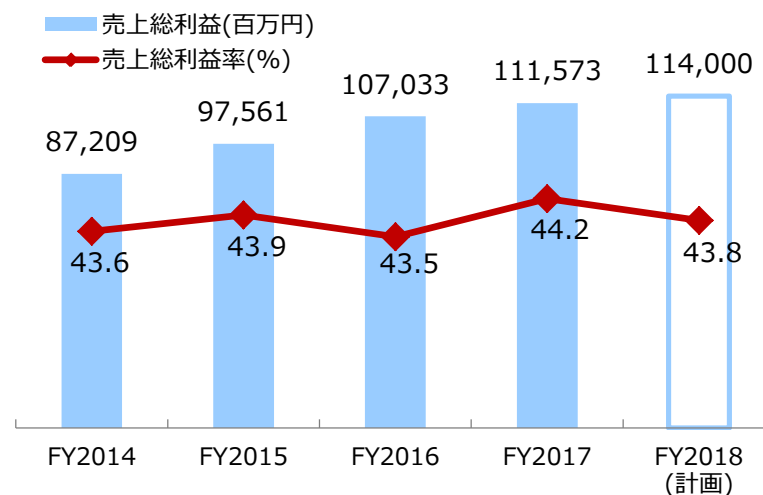
## ■ 2017年3月期 海外事業トピックス

- 2016年4月 スペイン：Snapea Crispsを販売開始
- 2016年5月 韓国：文幕第二工場稼働開始
- 2016年8月 インドネシア：ポテトチップスの製造、販売開始
- 2016年12月 台湾：100%子会社台湾カルビーにて、ポテトチップス、Jagabeeの輸入販売開始
- 2017年1月 オーストラリア：100%子会社カルビーオーストラリアにて、Harvest Snapsの輸入販売開始
- 北米：カルビーノースアメリカの持分を追加取得、完全子会社化

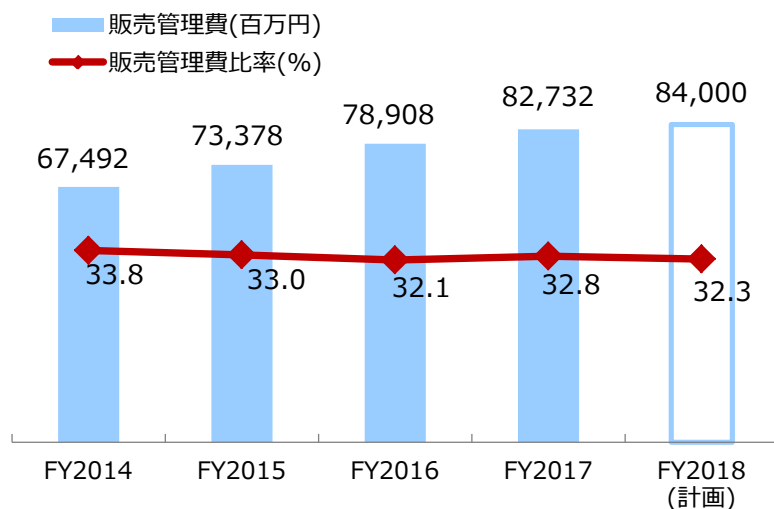
## 売上高



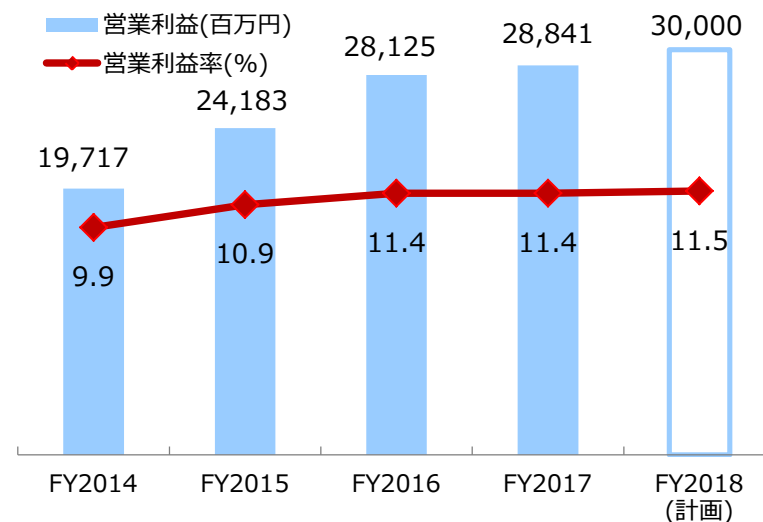
## 売上総利益



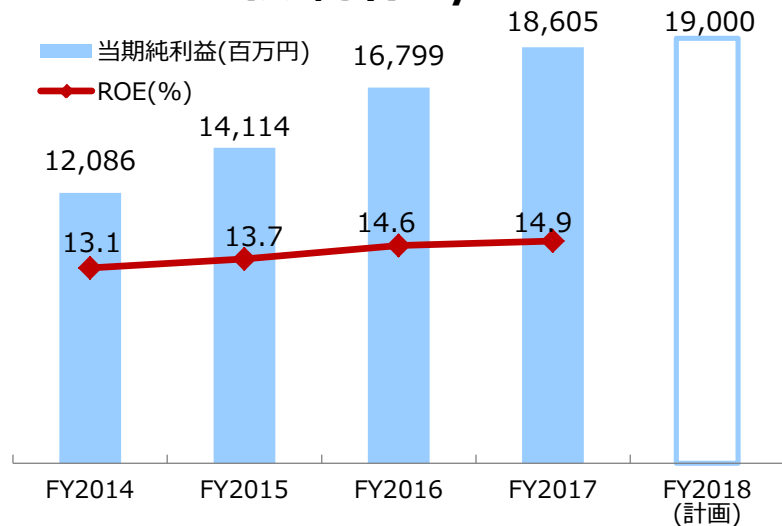
## 販売管理費



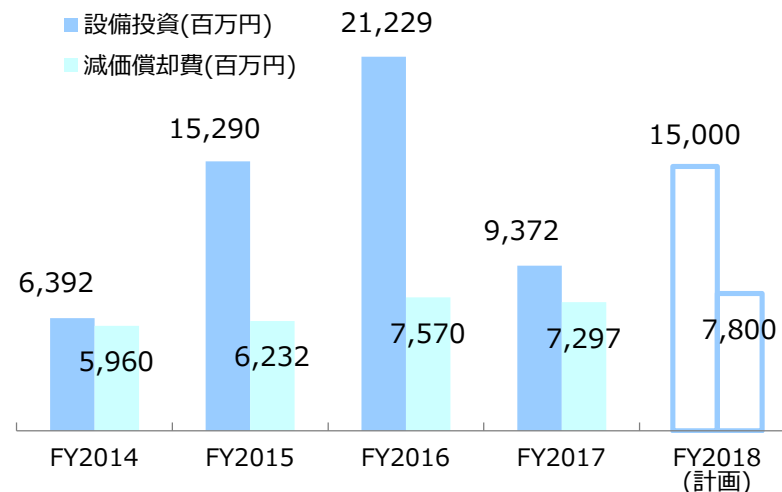
## 営業利益



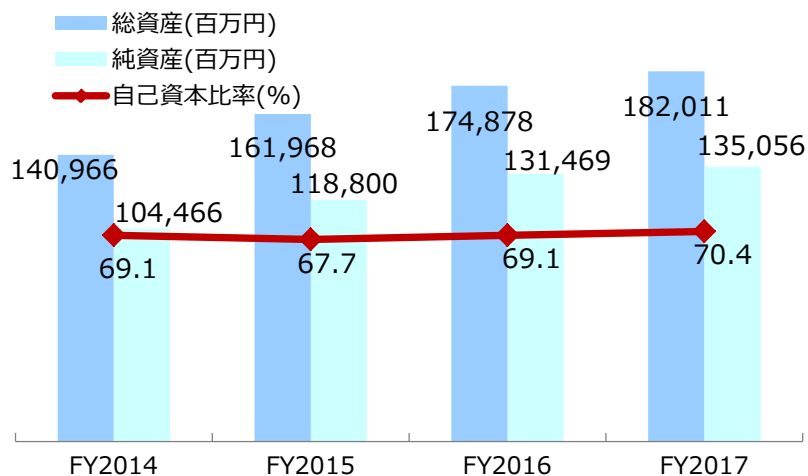
## 当期純利益/ROE



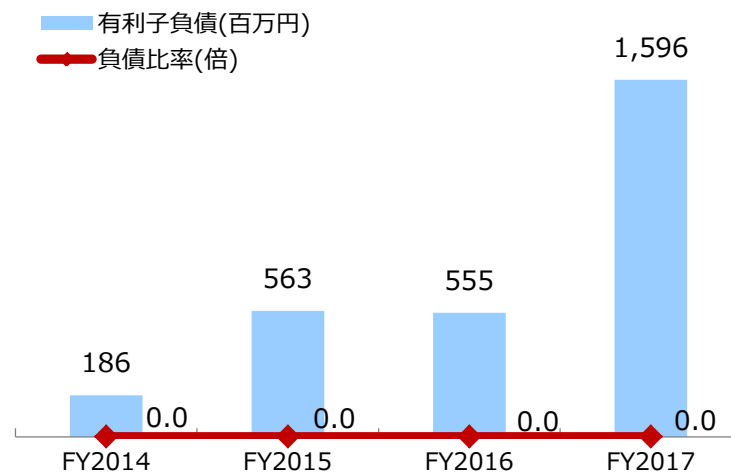
## 設備投資・減価償却費



## 自己資本比率



## 負債レバレッジ



本資料に関するお問い合わせ：

カルビー株式会社 IR部

E-mail：2229ir@calbee.co.jp

<https://www.calbee.com/ir/>

- グラフ上の事業年度表記はFY(Fiscal Year)を用いています。FY2017は2017年3月期を指しており、他の事業年度も同様に表記しております。特にその指定がない表記は、暦年を表しています。
- 本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に係る見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいております。当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。
- 本資料には、監査を受けていない参考数値が含まれます。

2017年5月15日開催  
2017年3月期決算説明会での主な質疑応答

**Q1** これまで「10/20」、每期10%増収20%増益を掲げていたが、2019年3月期以降の成長性をどう見ているのか？

国内スナック事業は、少子高齢化により、大きく市場が伸びることは期待できないため、年2、3%程度の成長と見込んでいます。そのため、事業拡大のポテンシャルが高い海外事業とフルグラに注力し、売上高毎年10%成長、営業利益はそれ以上の成長を目指していきたいと考えています。海外事業については北米が柱となるため、北米事業の立て直しと次の成長プランを作ることが急務です。フルグラは市場の拡大と同時に、シェアを伸ばしていくことで、年20%程度の成長を目標にしたいと考えています。

**Q2** 高いマーケットシェアを有するポテトチップスの価格を上げることによって、収益性改善を図る考えはないのか？

国内のデフレは継続しており、可処分所得も増えない中では価格を上げることは考えていません。収益性の改善には、流通改革を進める必要があると考えています。

**Q3** 2018年3月期は国内事業の販売費をコントロールして削減できるのか？

販売費比率は地域によりばらつきがあります。これは仕組みを変えることで対応できると考えています。例えば、営業個人の技量だけに頼るのではなく、期間限定製品等へのワンプライス制度導入により、営業の意識変革を促すことで、削減可能だと考えています。

**Q4** フルグラの国内売上は成長が鈍化しているのではないかと今後の成長性を教えて欲しい。

海外消費(推計)分を除くと、2017年3月期の実質国内消費分は20%以上伸長していると推計しています。将来的には国内で500億円、海外で1,000億円の売上規模を期待できる市場があると見えています。国内での市場成長は緩やかになってきていますが、スナック事業に次ぐ国内事業の柱として、戦略的に市場そのものを大きくしていきたいと考えています。

海外は大きな成長余地があります。中国は比較的シリアルに馴染みのあるマーケットであり、今後の成長が期待できます。

**Q5** フルグラの国内での店頭価格が下がりすぎているのではないかと？

以前のグラム当たりの価格は1.2円でしたが、消費者に受け入れられる価格は、グラム当たり0.8円だと考え、戦略的に価格を下げました。同時に、製造原価率の低減も実現しています。

**Q6** フルグラの中国展開について、現地生産をせずに、日本から輸出する理由を聞かせてほしい。

現在は中国でメイドインジャパン製品の人気が高いため、当面は日本で生産する予定です。また、フルグラは製造経費比率が低いため、利益率は製造地にあまり左右されません。



**Q7 北米事業の状況を教えてください。**

北米事業の立て直しはかなり進んでおり、あと1年程度で完了する予定です。残る課題は以下の3点です。1つめは生産ロスです。一番高い時期では、廃棄率が35%にもなっており、特にカリフォルニア工場で高くなっていますが、これを10%程度にしたい考えです。2つめは営業力の強化です。大口顧客向けを中心に強化は進んでいますが、まだ強化できていない取引先にも注力します。3つめは新商品開発です。北米市場では少なくとも6ヶ月に1品は新製品を出したいと考えています。以上の取り組みにより、今期の売上計画と営業利益率15%の達成を目指します。次のステップとして、なるべく早い段階で営業利益率20%を目指します。その利益を財源に新製品のための投資をし、北米事業の更なる飛躍に向けて準備をしたい考えです。

**Q8 韓国事業の状況を教えてください。**

Honey Butter Chip の売上は下げ止まりました。今後は新製品を継続的に出しながら、営業利益率3~5%程度を確保できると見込んでいます。

以上