



松本 晃
代表取締役会長 兼 CEO

Our Business is People Business

7期連続の増収増益を達成、 さらにグローバル市場で強い企業を目指して

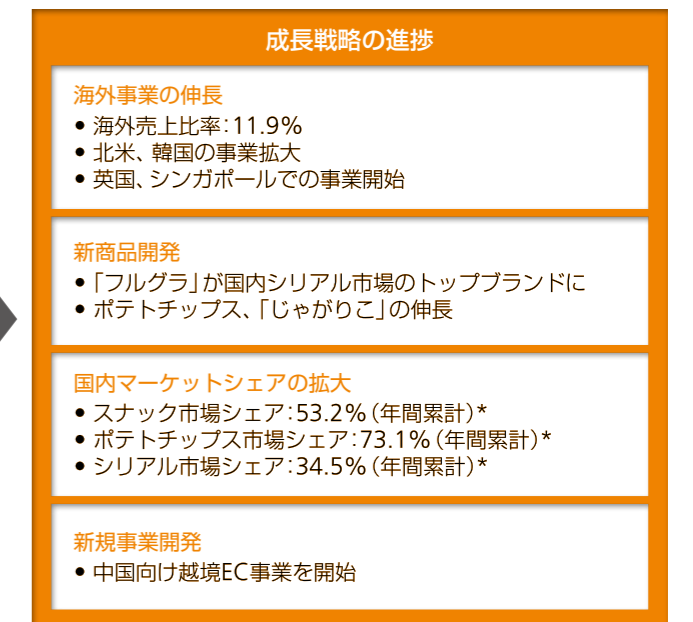
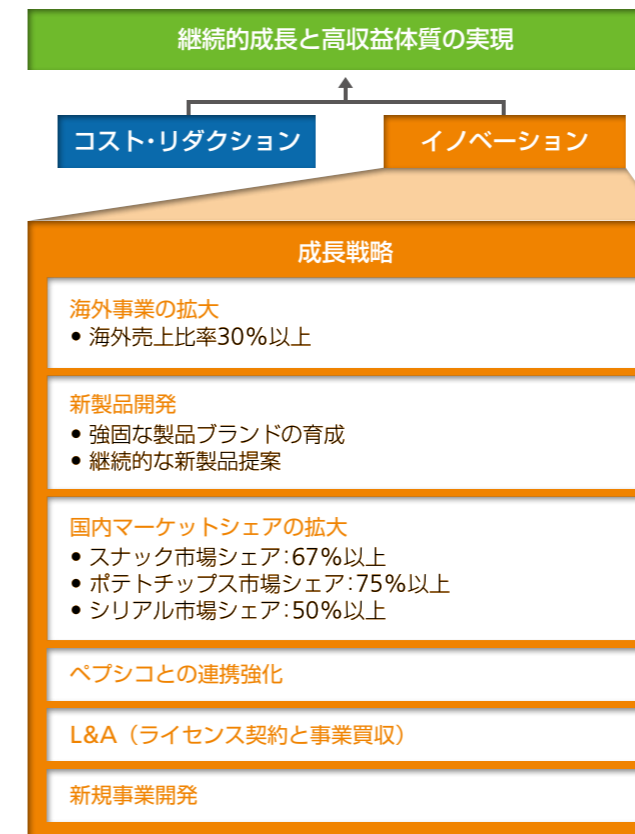
私がCEOに就任した2009年以来、当社は、イノベーションとコスト・リダクションを経営の二本柱に掲げて事業活動を行ってきました。その結果、当社の売上高、利益は日本のスナック市場を大きく上回るスピードで成長し、営業利益率も着実に改善してきました。

2016年3月期は、売上高10.8%増、営業利益16.3%増の7期連続の増収増益と、ますますの業績を残しました。

(百万円)

2016年3月期	実績	通期目標
売上高 増収率	¥246,129 +10.8%	¥240,000 +8.0%
営業利益 営業利益率 増益率	¥ 28,125 11.4% +16.3%	¥ 28,800 12.0% +19.1%

カルビーの経営の二本柱



出所: (株)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)・ポテトシユースト・ケトル合算、非公開PBを含む

売上高は会社計画を上回りましたが、営業利益が計画を若干下回る結果となりました。期初に1%の改善を見込んでいた営業利益率は10.9%から11.4%と0.5%の改善にとどまり、これまでの成長の伸びが鈍化しました。

しかしながら、決して成長の歩みを緩めるつもりはありません。中長期的に営業利益率15%を目指すことは変わりません。また、なるべく早い段階で再度“10/20”―每期10%の増収と20%増益を目指す体制を整えます。製造原価の低減に向けた努力は変わらず続けます。今後は販売管理費のコントロールにも注力します。カルビーがグローバルな市場で本当に強い企業になるために、さらなるチャレンジを続けていかなければならないと考えています。

持続的伸長をめざす、国内のオーガニックな成長

日本のスナック市場は15年以上にわたって横ばいを続けています。少子化の影響により、将来的に右肩下がりとは避けられないと考えています。こうした中、当社は国内スナック市場のシェア拡大に力を注いできました。今期もお客さまのニーズに合った良い製品を出し続けたことが奏功し、特にポテトチップスが好調でシェアを伸ばし、業績に貢献しました。ポテトチップスのシェアは73%と高い水準になっていますが、まだシェアを伸ばす余地があります。

カルビーが目指す収益モデル

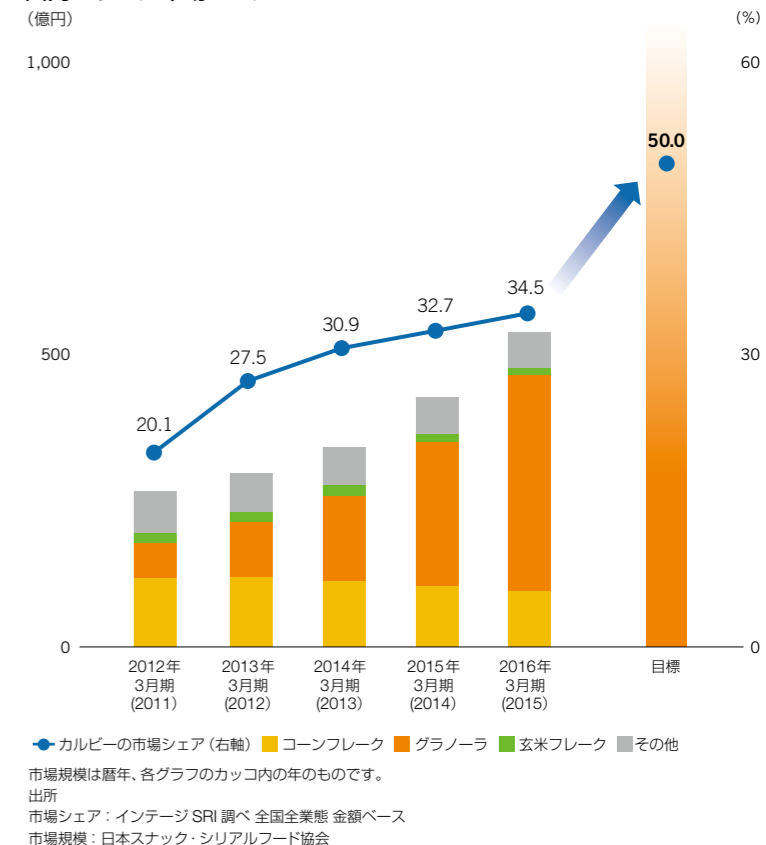
	2010年3月期	2016年3月期	目標
売上高	100%	100%	100%
売上原価	60.1%	56.5%	50%
売上総利益	39.9%	43.5%	50%
販管費	33.4%	32.1%	30%
開発費			5%
営業利益	6.5%	11.4%	15%

また、2015年8月発売の予定を延期していた成形ポテトチップスは、伊藤社長の指揮の下、2016年8月から発売を開始しました。成形ポテトチップスの市場規模は約270億円です。当社の参入によって市場を活性化させるとともに、数年内には50%のシェア獲得を狙って事業を展開していく考えです。

一方、スナック以外にも国内事業の成長機会があります。今期の増収に大きく貢献したのは、シリアル製品の「フルグラ」でした。「フルグラ」を含むシリアル市場は、少なくともあと数年は現在のペースで成長を続けるとみています。さらに新規事業として、スナック事業、朝食ビジネスを目指すシリアル事業に続く第3の柱を食品事業のジャンルで確立していきたいと考えています。

このように国内では、既存事業は順調に推移していることから、スナック事業で年率5%成長、シリアル事業はさらなる高成長を続けていくことが十分に可能だと考えています。しかしながら、近年では新製品開発によるイノベーションが成功しているとはいいがたい状況です。お菓子の世界で、大ヒット製品を出すことの難しさを痛感しています。真のイノベーションを創造し、国内スナック市場シェア67%達成のために、諦めることなく経営改革に取り組んでいかなければなりません。

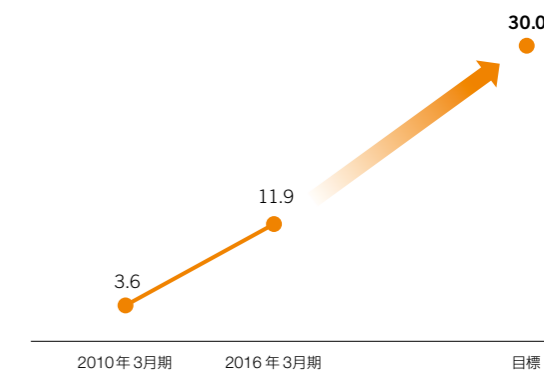
国内シリアル市場とカルビーのシェア



軌道修正はあるものの、今後も北米と中国が海外事業成長の柱に

世界に目を向けると、スナック市場のポテンシャルの高い地域が多くあります。北米では、2015年6月に稼働開始したセナトビア新工場（ミシシッピ州）の立ち上げは順調でした。しかし、これまで拡大を支えていた既存のフェアフィールド工場（カリフォルニア州）に問題が生じ、計画通りの成長は実現しませんでした。設備のメ

海外売上高比率



メンテナンスとともに、組織的な問題を解決すべく対応にあたっています。

巨大なスナック市場をもつ北米は、非常に魅力的な市場であることは変わりません。また、主力製品「Harvest Snaps」は、健康志向の高まりとともに“Better For You” カテゴリー（健康志向食品）で一定の認知度を得ています。今後は「Harvest Snaps」シリーズ以外にも、新製品を投入すべく、日本と現地で協力して開発を進めています。

今期合併を解消した中国については、2017年3月期下半期には基本戦略を策定し、そこから1年後にはビジネスを再開したいと考えています。越境Eコマースも手がけはじめましたが、試行段階です。人口が多く大きな成長ポテンシャルを持つ中国市場において、事業拡大を図るためには、現地での事業展開が柱であるとの方針に変わりはありません。

2017年3月期は、北米事業の立て直しが海外事業における最重要課題です。また、2016年に工場を新設し、生産キャパシティを増やした韓国など、すでに進出している地域においては、事業の拡大と効率的な経営による利益率の向上を目指します。また、2015年に事業を開始した英国、フィリピンや、2016年に事業を開始したインドネシアは、事業を早く軌道に乗せ、数年以内での黒字化を目指していきたいと思えます。そして中長期的な目標である海外売上比率30%のグローバル企業となるために、しっかりとした基盤を築いていきます。

企業の成長の源は人材にある

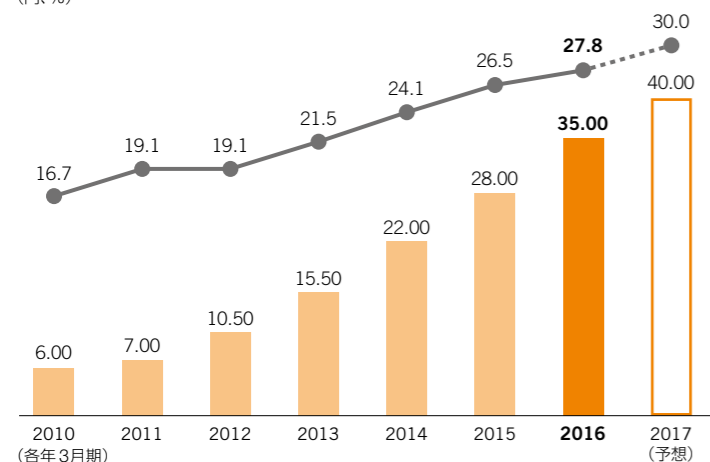
当社の今後の成長を支えるのは、人材にほかなりません。お菓子を作るのも売るのも人です。

つまり、“Our Business is People Business”、私たちのビジネスはすべて人のビジネスなのです。さらなる当社の成長のためには、性別や国籍、人種に関係なく、能力のある人材がその能力を十分に発揮し、活躍できる環境が必要です。そのような環境でなければ、私たちが目指す真のイノベーションを生み出すことができません。

当社では引き続きダイバーシティ経営を全力で進めていきます。当社の女性管理職比率は、2016年4月時点で22.1%と大きく向上しました。ダイバーシティは女性活躍推進だけに限りませんが、今後もこの流れを止めることなく、誰もが成果を出し、正当に評価され、活躍できる企業にしていきたいと思っています。

1株当たりの配当実績／配当性向

(円、%)



■ 1株当たりの配当実績 ● 配当性向

当社は、2011年1月14日付で普通株式1株につき50株の株式分割を行い、2013年10月1日付で普通株式1株につき4株の株式分割を行っています。そのため、期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。



カルビービジョンの実現に向けて

株主の皆さまへの利益還元も経営の重要課題です。今期の期末配当金は、株主の皆さまのご支援にお応えすべく、前期より7円増配し、35円（配当性向27.8%）としました。今後も配当金、配当性向ともに、每期、引き上げていく考えです。

カルビーが掲げるビジョン「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」ために、私たちが取り組むべき課題はたくさんあります。しかし、No Trouble makes No Business. カルビーはあらゆる問題から逃げず、これからも成長し続けます。当社に求められていることは、すべてのステークホルダーの期待に応え、企業を発展させ、長期的に企業価値を高めていくことです。これからもカルビーにご期待いただくとともに、変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

代表取締役会長 兼 CEO

松本 晃

COOメッセージ

伊藤 秀二
代表取締役社長 兼 COO

イノベーションとコスト・リダクションによる 事業活動を推進し、競争力を持った 強いグローバル食品企業を目指す

2016年3月期の総括：売上・利益ともに過去最高を更新するも、現状に満足せず

2016年3月期も引き続き、カルビーはイノベーション（成長戦略）とコスト・リダクションを経営の二本柱とする事業活動を積極的に推進しました。

国内事業の主力であるスナック事業は、市場が伸び悩む中においても、堅調に成長を続けました。また、シリアル事業では「フルグラ」がさらに成長を続け、市場拡大をけん引しました。海外事業においても、既存地域での売上拡大や新たな国・地域への進出など、積極的に事業を拡大し、成長に寄与しました。また、主に国内工場の稼働率向上や様々なコスト・リダクションに取り組みました。

これらの結果、2016年3月期の売上高は前期比10.8%増の246,129百万円、営業利益は前期比16.3%増の28,125百万円、営業利益率は11.4%となりました。当期純利益は前期比19.0%増の16,799百万円となりました。売上・利益ともに国内事業がけん引し、過去最高を更新しました。

業績ハイライト (百万円)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2015/2016 伸び率
売上高	¥199,941	¥222,150	¥246,129	+10.8%
営業利益	19,717	24,183	28,125	+16.3
当期純利益	12,086	14,114	16,799	+19.0

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。

国内売上高／海外売上高 (百万円)

	2015年3月期		2016年3月期		伸び率	現地通貨 ベースの 伸び率
	金額	構成比	金額	構成比		
国内売上高	¥199,709	89.9%	¥216,807	88.1%	+8.6%	+8.6%
海外売上高	22,441	10.1	29,321	11.9	+30.7	+25.0
合計	¥222,150	100.0%	¥246,129	100.0%	+10.8%	+10.2%

しかしながら、増収率は計画の8.0%をクリアしたものの、営業利益増益率は19.1%に対し16.3%、営業利益率も12.0%の計画を下回りました。ステークホルダーの皆さまにコミットした数値を達成できず、満足のいく結果ではありませんでした。

増収要因分析：国内事業のポテト系スナック、フルグラ及び海外事業が伸長

売上高のうち、国内が前期比8.6%増の216,807百万円（構成比88.1%）、海外が30.7%増の29,321百万円（構成比11.9%）となりました。

売上高の増収額23,978百万円のうち、国内が17,098百万円（構成比71.3%）、海外が6,880百万円（構成比28.7%）となりました。

2016年3月期国内製品別増収額

(単位)

増収額	+23,978
国内売上高の増収額	+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

2016年3月期海外国別増収額

(単位)

	2015年3月期	2016年3月期	増収額
海外売上高	22,441	29,321	+6,880
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
英国	—	294	+294
シンガポール	—	1,376	+1,376

国内

国内売上高の増収額17,098百万円のうち、ポテト系スナックの貢献は7,694百万円（前年同期比6.4%増）となりました。

ポテトチップスについては、引き続きシェアの拡大に取り組み、ポテトチップス市場シェアは1.0ポイント向上して73.1%、5,575百万円の増収となりました。また、「じゃがりこ」「Jagabee」も、期間限定品や地域限定品などの品揃え強化により、増収となりました。

新製品として、2015年8月に成型ポテトチップス「ポテトチップスクリスプ」を発売予定でしたが、発売開始を延期しました。これは、発売開始時に想定以上に多くの受注が見込まれ、量産するにあたって技術上の問題が発生したためです。既にこの問題は解決しており、2016年8月に北海道

エリアで発売を開始しました。その後順次発売地域を拡大していく予定です。

ポテト系スナックを上回る7,793百万円の増収（前期比47.7%増）となったのが、シリアル食品です。主力の「フルグラ」は売上拡大を続けており、2016年3月期の売上高は前期比54.6%増の22,337百万円となりました。2015年5月に生産能力を拡大し、さらに2016年4月に生産ラインを増設しました。「フルグラ」は、時短・食物繊維・適塩朝食をキーメッセージに、実用的かつ健康的な朝食の形として定着しつつあります。トップブランドとしてシェアを拡大しつつ市場拡大を牽引しています。その結果、シリアル市場におけるシェア（年間累計）は、1.8ポイント向上して34.5%となりました。

海外

2016年3月期の海外売上高は29,321百万円、海外売上比率は11.9%となりました。

引き続き、海外事業の拡大に注力しています。北米では、セナトビア新工場（ミシシッピ州）が稼働を開始し、主力製品「Harvest Snaps」の売上拡大に貢献しました。韓国では「Honey Butter Chip」の好調が持続しています。また、シンガポールの販売代理店を子会社化し、英国での事業をスタートしました。

一方、事業戦略の見直しを行った国もあります。中国では、業績不振の続いていたカルビー（杭州）食品有限公司の合併契約を解消しました。また、台湾については2016年3月に合併会社の清算を決定し、再スタートを計画中です。

営業利益分析

営業利益の増益額3,942百万円のもっとも大きな増益要因は増収効果で10,530百万円の寄与がありました。これにより、円安に伴う原材料費増加による1,292百万円、販売費増加2,386百万円、物流費増加1,783百万円などの減益要因を克服し、16.3%の増益を果たしました。

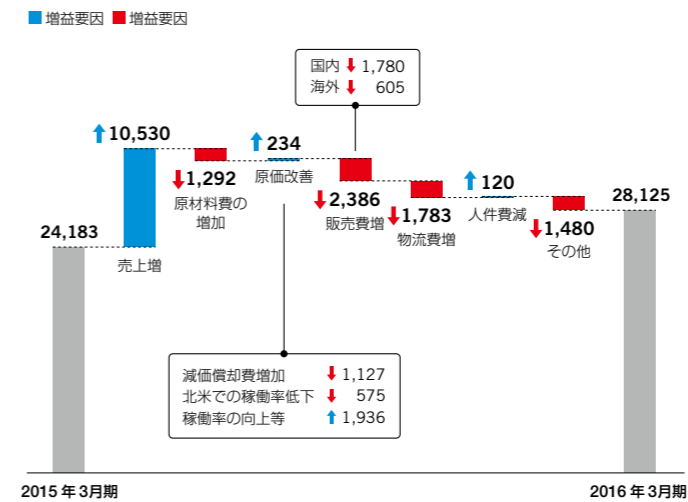
2016年3月期は過去最高益を更新しましたが、営業利益の会社計画は未達でした。主な要因は以下のような課題にあります。

まず1つは、国内で第1四半期にサプライチェーンにおける需給のアンバランスが顕在化しました。工場平均稼働率が今では90%を超え、きめこまかな生産調整ができなくなったためです。在庫の増加、在庫余剰解消のための値引き、廃棄や保管の費用等が増加し、一方で欠品による機会損失や、緊急の輸配送費用等が発生しました。第2四半期以降は、製品アイテム数や在庫量の削減、全国的な需給コントロールなど素早い対応が奏功し、概ね問題を解決しました。

もう1つの課題は、コーン系スナックを扱うジャパンフリトレです。前期まではプレミアムポップコーンが好評を得ましたが、計画を大きく下回る結果となってしまいました。効率的な経営を行い、コストを下げることで利益率改善を目指します。

さらに大きな課題の1つが、海外事業の成長です。これまで海外事業の好業績に貢献してきた北

2016年3月期営業利益分析 (百万円)



262,000百万円を、営業利益は10.2%増の31,000百万円を目指します。

国内においては、「フルグラ」のさらなる売上拡大と、好調なポテト系スナックでは「堅あげポテト」「じゃがりこ」を重点商品として積極的に販売を拡大します。「フルグラ」、「堅あげポテト」「じゃがりこ」も期中に生産能力を拡充します。ポテト系スナックのさらなる成長のためには、原料の国産じゃがいもの調達拡大が喫緊の課題です。量の確保はもちろんですが、安全・安心・おいしい製品をお客さまにお届けするために、品質の高いじゃがいもの確保に継続して取り組みます。

海外では、2016年に事業を開始したスペイン、インドネシアなど参入して間もない地域の経営安定化と、北米、韓国など既存注力地域でのさらなる事業拡大をすすめます。

特に北米では、2016年3月期後半以降、足踏み状態が続いていますが、経営の立て直しと供給体制のさらなる安定化により、販売チャネルの信頼回復に努めます。また、「Harvest Snaps」の新製品投入により、再度、成長軌道に載せていく構えです。

利益面では、増収による増益を凶る一方、生産効率向上などによる原価改善効果も見込んでいます。国内では、コスト・リダクションを引き続き推進し、ロス削減や生産性向上を図る原価改善活動を継続します。販売管理費については国内においてさらに効率的な運用に努める一方、海外では積極投入を行い、全体としては前期並みの販売管理費率をめざします。営業利益率では、前期比0.4ポイントアップの11.8%を目指します。

今後とも、当社事業に対するご理解、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

代表取締役社長 兼 COO

伊藤 秀二

米で、フェアフィールド既存工場（カリフォルニア州）の生産設備等に問題が発生し、稼働を落としたことで、勢いを失いました。

2017年3月期の施策：さらなる営業利益率の向上をめざす

2017年3月期の売上高は、国内で9,884百万円（前期比4.6%増）、海外で5,986百万円（前期比20.4%）の増収により、前期比全体で6.4%増の