

# ポテトチップス業界の財務分析

2020年 11月 18日

財務診断研究会

中小企業診断士 城南支部 見沢雅浩



## <自己紹介>

### 中小企業診断士 城南支部 見沢雅浩

- ・2017年10月 中小企業診断士登録
- ・企業内診断士（音楽業界 / レコード業界～エンターテインメント業界に20数年勤務）
- ・現所属企業： 株式会社ローソンエンタテインメント（大崎ゲートシティ イースト館）
- ・管理業務全般を担当：経理業務は「スピーディーで簡素な経理」
- ・中小企業診断士活動：
  - せたがや中小企業経営支援センター所属
  - 財務診断研究会、店舗ビジネス研究会、商店街研究会等所属
  - 城南コンサル塾第14期卒業生
- ・趣味：マラソン、カラオケ、息子（10歳）と遊ぶ
- ・出身：群馬県富岡市（世界遺産の富岡製糸場の近所）
- ・出没地域：駒沢公園など



# ◆ポテトチップスとは？

- 「ジャガイモを薄切りにして冷水で短時間さらした後、高温の食用油で軽く色づくまで揚げ、それを塩や香辛料で味付けしたスナック菓子のこと。」（引用：wikipedia）



## ●じゃがいも

- ・世界で約2,000種、日本では20種
- ・日本で最も多く栽培されている野菜（平成30年 約226万t）
- ・日本では1600年ごろオランダ船で長崎に運ばれたのが初めてらしい
- ・「じゃがいも」の語源（「じゃがたらいも」）
- ・日本のジャガイモの15%がポテトチップスに
- ・ポテトチップスにはポテトチップス専用のジャガイモ



## ●「成形」ポテトチップス

- ・じゃがいもをフレーク状に乾燥させ、それに調味料等を混ぜ形を整えて揚げたもの
- ・1967年に米国で「プリングルズ」（P&G）発売
- ・日本は1976年に「チップスター」（当時：ヤマザキナビスコ）発売
- ・原料の長期保存が可能
- ・一枚一枚密着で包装できる
- ・乾燥ジャガイモは日本でも自由に輸入可能
- ・イギリスでは税法上、「プリングルズはポテトチップスではない」と主張したが敗訴

## ◆ポテトチップスとは？

### ●美味しさを支える包装

袋は複数構造で窒素を入れ、光と空気を遮断し、割れにくく

### ●多彩な味つけ

- ・アメリカでは、プレーン（塩味）、ガーリック、BBQ（バーベキュー）、サワークリーム、オニオン、ケチャップなど
- ・イギリスでは、ソルト、チーズ&オニオン、ソルト&ヴィネガーなど





## ◆ポテトチップスとは？

### ●日本では、さらに多彩！（カルビーHP「LOVE JAPANキャンペーン2020」より）

北海道	岩手	福島	茨城	栃木	神奈川	石川
						
じゃがりこ 昆布しお味	サッポロポテト バーベQあじ 盛岡じゃじゃ麺味	ポテトチップス いかにんじん味	ポテトチップス ほしいも味	窯あげポテト 宇都宮焼餃子味	ポテトチップス 横浜家系 ラーメン味	ポテトチップス 金沢おでん カニ面味
岐阜	滋賀	京都	鳥取	徳島	香川	長崎
						
ポテトチップス ピリ辛 鶏ちゃん味噌味	ポテトチップス 近江牛ステーキ味	窯あげポテト ちりめん山椒味	ポテトチップス 牛骨ラーメン味	ポテトチップス 鯛だし香る 鳴門のうず塩味	Jagabee オリーブオイルと 塩味	ポテトチップス 佐世保 レモンステーキ味

青森



ポテトチップス  
クリスプ  
青森にんにく味

宮城



ポテトチップス  
仙台牛の炙り焼き味

新潟



かっぱえびせん  
かんざり味

埼玉



ポテトチップス  
うなぎの蒲焼味

千葉



盛あげポテト  
丸大豆しょうゆ味

山梨



サッポロポテト  
バーベQあじ  
甲府鳥もつ煮味

富山



Jagabee  
白えび味

三重



かっぱえびせん  
あおさの味噌汁味

奈良



ポテトチップス  
奥大和  
柿の葉すし味

和歌山



サッポロポテト  
つぶつぶベジタブル  
はちみつ南高梅味

島根



盛あげポテト  
神出雲唐辛子マヨ味

山口



ポテトチップス  
山賊焼味

高知



サッポロポテト  
つぶつぶベジタブル  
ゆずポン酢味

福岡



じゃがりこ  
ごぼ天うどん味



## ◆ポテトチップスとは？

(カルビーHP「LOVE JAPANキャンペーン2020」より)

秋田	山形	長野	群馬	東京	静岡	福井
ポテトチップス ぎりたんぼ鍋味	惣あげポテト だだちや豆味	ポテトチップス 野沢菜漬け味	ポテトチップス 焼きまんじゅう味	かっぱえびせん てんぷら味	ポテトチップス わさび漬味	ポテトチップス 炙りへしこ風味
愛知	大阪	兵庫	岡山	広島	愛媛	佐賀
惣あげポテト 手羽先味	ポテトチップス 紅しょうが天味	サッポロポテト パーベQあじ 加古川かつめし味	ポテトチップス えびめし味	かっぱえびせん 汁なし担担麺味	ポテトチップス クリスポ じゃこ天味	惣あげポテト 佐賀のり味

熊本



ポテトチップス  
からし運根味

大分



かっぱえびせん  
醤油香るかぼす味

宮崎



ポテトチップス  
チキン南蛮味

沖縄



ポテトチップス  
タコライス味

鹿児島



ポテトチップス  
鰹みそ味

## ●その他

- ・「ポテチパン」(神奈川県横須賀市)
- ・「ポテトチップスふりかけ」
- ・ポテトチップスは電子レンジにかけるとさらに美味しい！





# ◆ポテトチップスの歴史

## ＜世界＞

- ・ 1853年 米ニューヨーク州のレストランシェフ、ジョージ・クラムによって発明（説）
- ・ 1900年代 米国で多くのポテトチップス製造業者が誕生、樽や瓶で販売される
- ・ 1920年代 ワックスペーパーに包んで販売されるようになる
- ・ 1938年 Lay's（レイズ）のポテトチップスが販売開始

## ＜日本＞

- ・ 1945年ごろ ハワイ移民の濱田音四郎が「アメリカン・ポテトチップス社」設立
- ・ 1962年 「コイケヤ ポテトチップス」販売開始
- ・ 1967年 湖池屋が機械化導入で大量生産を開始
- ・ 1975年 「カルビー ポテトチップス」販売開始



# ◆ポテトチップスの製造工程

(カルビーHPより)

①洗浄・皮むき



②トリミング



③スライス



④フライ





◆ポテトチップスの製造工程  
(カルビーHPより)

⑤ピッキング



⑥味付け



⑦包装・箱詰め



⑧出荷





# ◆ポテトチップスに関わる業務

## ●原料調達

- ・農協や農家との購買量や価格の交渉
- ・じゃがいもを切らさないように調達
- ・倉庫の保管物の品質チェック
- ・作ってほしいじゃがいものイメージを農家に伝える

## ●品質管理

- ・品質管理、工程管理、機器管理、工場管理
- ・品質チェック、数値の測定
- ・異常があれば原因の追求、改善
- ・「理科学検査」「官能検査」

## ●商品開発・マーケティング

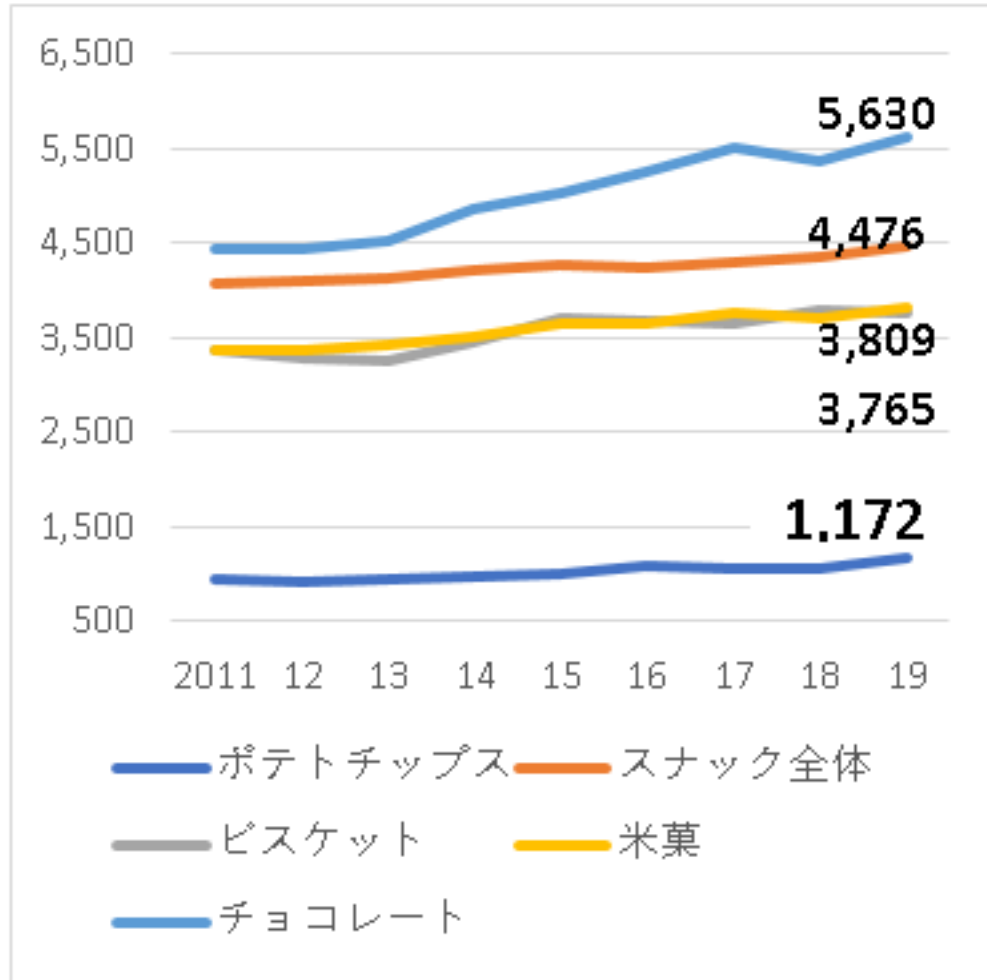
- ・市場調査、営業商談同行
- ・商品開発
- ・販売促進企画、キャンペーン、イベント

## ●営業・販売

- ・バイヤーとの商談・受注
- ・売り場づくり、商品陳列提案
- ・店頭イベント、販売促進



# ◆ポテトチップスの市場規模 …… 推測売上高 **1,172億円** (2019年：カルビーの決算資料から算出)



## ＜参考＞

- ビスケット ……3,765億円
- 米菓… ……3,809億円
- スナック全体 ……4,476億円
- チョコレート ……5,630億円
- 菓子小売全体 ……34,298億円  
(全日本菓子協会の統計より)

- サッカーJリーグ…1,257億円
- 語学ビジネス市場…5,322億円
- 葬儀市場…6,110億円  
(財務診断研究会の過去の発表より)

# ◆日本国内のポテトチップスの主要メーカー



**Calbee**








# ◆ポテトチップス業界の機会と脅威

人口動態	<ul style="list-style-type: none"><li>・インバウンド需要</li><li>・海外の人口増加</li><li>・単身世帯の増加</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・国内少子高齢化</li><li>・労働力不足</li><li>・農業生産者減少</li></ul>
原材料・コスト	<ul style="list-style-type: none"><li>・じゃがいも供給不足リスク</li><li>・材料費高騰リスク</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・物流費・包装費等高騰リスク</li><li>・為替変動リスク</li></ul>
消費者動向	<ul style="list-style-type: none"><li>・消費者の嗜好の多様化</li><li>・国内デフレ低価格志向</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・消費者の健康志向</li></ul>
競合	<ul style="list-style-type: none"><li>・参入容易</li><li>・世界的に競合多数</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・価格競争</li></ul>
環境面	<ul style="list-style-type: none"><li>・発がん性物質アクリルアミド</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・フードロス</li></ul>
新型コロナ	<ul style="list-style-type: none"><li>・巣ごもり需要</li><li>・土産需要の減少</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・外出自粛</li><li>・生産停滞リスク</li></ul>

# ◆財務分析対象企業：ポテトチップス業界の2大企業

		
社名	カルビー株式会社	株式会社湖池屋
設立	1949年4月	1958年1月
本社所在地	東京都千代田区丸の内1-8-3 丸の内トラストタワー本館22階	東京都板橋区成増五丁目9番7号
資本金	12,046百万円	2,269百万円
従業員数	4,053名（連結：2020年3月31日現在）	858名（2020年6月30日現在）
売上高	2,559億円（2020年3月期）	377億円（2020年6月期）
ポテトチップス売上割合（推計）	・ポテトチップス 40.9% ・ポテト系スナック 58.2% （2020年3月期決算資料より）	・ポテトチップス 65% ・ポテト系スナック 80% （2017年6月期決算資料より推測）
連結子会社	・国内7社 ・海外15社 （米国、韓国、中国、香港、タイ、シンガポール、インドネシア、オーストラリア、英国）	・海外3社 （台湾、ベトナム、タイ）
工場	・国内15 ・海外10	・国内5 ・海外1

◆財務分析対象企業：ポテトチップス業界の2大企業

	
<p><b>【社名の由来】「カル」、「ビー」</b></p>	<p><b>【社名の由来】「小池社長」、「諏訪市」</b></p>
<p>1949年 松尾糧食工業(株)を広島に設立。  1955年 カルビー製菓(株)に社名変更  1964年 かっぱえびせん発売  1966年 海外への輸出開始  1968年 宇都宮工場操業開始  1972年 サッポロポテト発売  1973年 本社を東京に社名をカルビー(株)に  1975年 ポテトチップス発売  1983年 アルミ蒸着フィルム採用  1988年 シリアル事業に参入  1995年 じゃがりこ発売  2009年 ペプシコとの業務・資本提携  2011年 東証一部上場</p>	<p>1953年 (株)湖池屋創業  1962年 「ポテトチップス のり塩」発売  1967年 日本初ポテトチップス量産化成功  1969年 馬鈴薯契約栽培スタート  1970年 関東工場設立  1984年 「カラムーチョ」発売  1987年 「スコーン」発売  2002年 乳酸菌LS1使用のタブレット開発  2004年 JASDAQ上場  2011年 日清食品ホールディングス(株)と業務・資本提携  2016年 コーポレートブランドを再編し(株)湖池屋に統一</p>



◆財務分析対象企業：ポテトチップス業界の2大企業

●強力な宣伝展開！

**Calbee**



## 公式SNSアカウント



カルビー



## ソーシャルメディア公式アカウント SOCIAL MEDIA



Facebook  
湖池屋ファンページ

Facebookコイケヤ（湖池屋）公式ファンページです。  
コイケヤの新商品や楽しい情報を更新しています!!



Twitter  
コイケヤ【公式】

新商品やキャンペーン情報等をお届けします。  
SNS限定キャンペーンも不定期に開催しています。



Twitter  
ムッシュ・コイケヤ

コイケヤポテトチップス50周年 記念キャラクター「ムッシュ・コイケヤ」が楽しく情報をお届けします。



YouTube  
湖池屋ファンページ

湖池屋の公式YouTubeチャンネルです。  
最新のCM動画等をお届けします。

◆財務分析対象企業：ポテトチップス業界の2大企業

●アイデア満載の販促展開！

# Calbee



K O I K E Y A



応募締切 2020年10月31日(土)

●【LINEアカウント登録後レシートで応募！】湖池"家"ゆったりおうちポテチ(R)くつろぎマイタイムセットプレゼントキャンペーン！

おやつ部 入会のご案内

イケイケ!GOGO!  
コイケなおやつ部  
おやつ時間をもっと楽しく。

お得なキャンペーン、メールマガジン会員限定のプレゼント情報、話題の新商品やテレビCM情報など、みなさまの「おやつ時間」を楽しくする、湖池屋の活動をHTMLメール(画像付きメール)でお知らせします。お楽しみに！

会員登録はこちら

「カルサポ!」とは?  
お客様がサポーターとなってカルビーとつながるファンクラブです。

ゲームなどで遊んでカルサポポイントゲット!  
貯めたポイントで限定キャンペーンに応募しよう!

工場見学やじゃがいも掘りなど、特別なイベントに参加できるチャンスもあります!

新規会員登録はこちら >

> よくあるご質問

◆財務分析対象企業：ポテトチップス業界の2大企業

●健康食品の開発・販売

**Calbee**



シリアル・その他食品



**フルグラ**



乳酸菌LSI SUPER ク  
リーンミント味



乳酸菌LSI SUPER ヨ  
ーグルト味



乳酸菌LSI SUPER ブ  
ルーベリーヨーグルト  
味



乳酸菌LSI クリアグレ  
ープ味



POWDER ヒアルロン  
酸+



◆財務分析対象企業：ポテトチップス業界の2大企業

●原材料：品質やコストの管理への取り組み

# Calbee

・カルビーポテト株式会社を設立



世界一の  
ポテトカンパニーになる。

カルビーポテトは、  
日本のじゃがいも産業を切り開くリーディングカンパニーとして、  
じゃがいもの新しい「食」文化創造を目指します。

じゃがいもをつくるだけでは、  
真の意味でその価値を生み出したことにはならない。  
それを豊かな「食」として消費者の皆様へ評価されて、  
初めてその価値を創ることになると考えます。

カルビーポテトはその実現のために、  
高品質・高鮮度のじゃがいも商品を継続的にご提供してまいります。

・成形ポテトチップスの販売強化



# ◆ポテトチップス業界の財務分析

・財務諸表から感じられるポテトチップス業界企業の性質やご感想

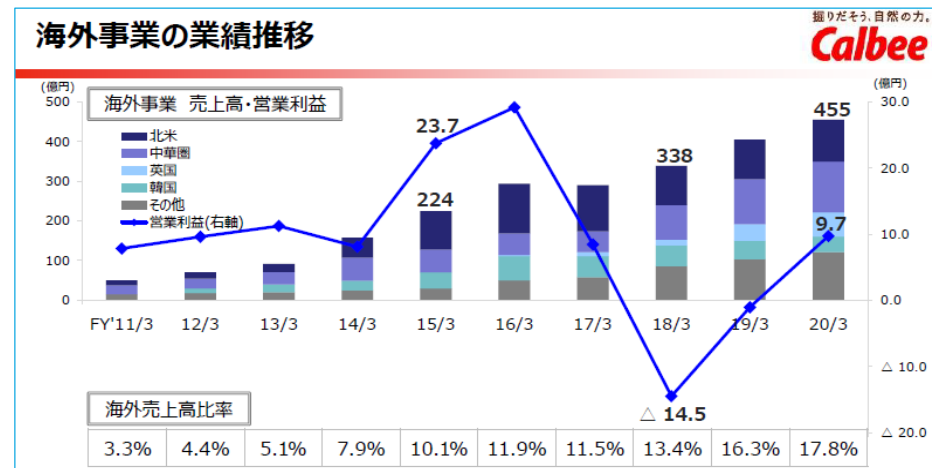
・2企業それぞれの財務状況の特徴やご感想

・その他：どんなことでも結構です！

## ◆ポテトチップス業界の財務分析

### ◎ <カルビー> 決算説明会資料より

- ・ 2016年夏の北海道台風による馬鈴薯不足
  - …2017年3月期はポテチ売上減、2018年3月期第一四半期は販売休止  
他商品、成形ポテトチップス等でカバー
- ・ 原料費、物流費、包装費等のコストの増減、為替変動の影響が大きい
- ・ 商品の増量や価格改定等で需給・利益をコントロール
  - …2019年3月期の一部商品値上げは、売上10億円減も利益で27億円増
- ・ 継続的な設備投資で供給力増強
- ・ 海外市場の好調
  - …「2030年には海外売上40%目標」
- ・ 配当性向40%を目標に株主還元
- ・ 松本晃元会長兼CEOによる改革
  - …2009年～2018年まで着任。  
着任前の売上総利益率は30%未満、  
営業利益率は1.4%



## ◆ポテトチップス業界の財務分析

### ◎ <湖池屋> 決算説明会資料より

- ・ 2016年夏の北海道台風による馬鈴薯不足  
…2017年6月期は全社的に売上減、2018年6月期まで影響
- ・ 2017年6月期に組織再編。「利益重視」へ経営方針を転換
- ・ 商品の増量や価格改定等で需給・利益をコントロール
- ・ 継続的な設備投資で供給力増強
- ・ 海外市場はまだまだ投資段階
- ・ 高付加価値ポテチが業績に貢献

**じゃがいも復活感謝祭**

2016年の台風10号によるポテトショックからの完全復活を宣言し、  
これまで応援いただきました方々への感謝の気持ちを込めた  
「湖池屋 じゃがいも復活感謝祭」増量キャンペーンを実施



**じゃがいも復活感謝祭**

※実施期間：2018年2月～5月



# ◆ポテトチップスの今後の方向性

## Calbee

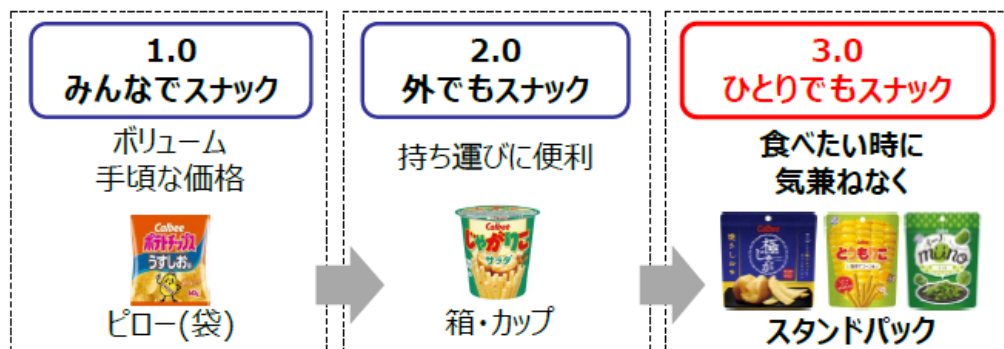


K O I K E Y A

### ●高付加価値化



### ●消費者のライフスタイルへの順応

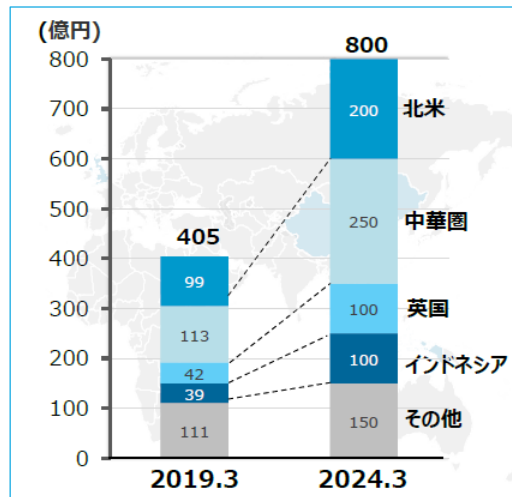


# ◆ポテトチップスの今後の方向性

**Calbee**



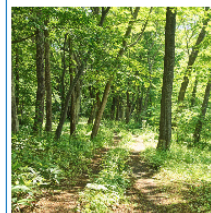
## ●海外展開拡大



## ●SDGs

■ 製品食塩相当量	20%削減
■ タンパク質の多い商品*売上構成比	10%
■ 女性管理職比率	30%超
■ 国産馬鈴しょ調達量	40万トン
■ フードコミュニケーション**参加者数	40万人
■ 製品フードロス	20%削減
■ 温室効果ガス総排出量【2030】	30%削減

### 湖池屋の主な環境活動



湖池屋の森



ベルマーク運動



レッドカップキャンペーン



フード・アクション・ニッポン

★ご清聴をありがとうございました！