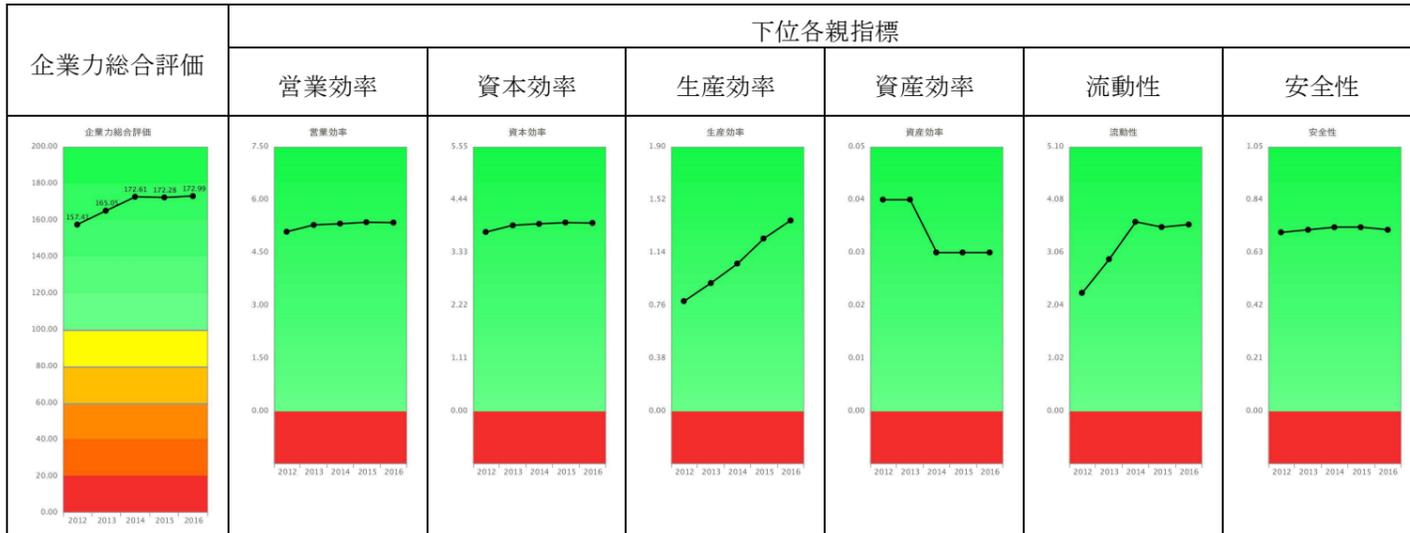


今回は、ポテトチップスなどのお菓子メーカー、カルビー株式会社を取り上げてみました。少子高齢化と人口減少に直面している日本企業のうち、子供が主な購買層であるお菓子メーカーはいかに戦っているのでしょうか。

2012～2016 年 3 月期までの 5 年を分析してみました。



企業力総合評価は、157.41P→165.05P→172.61P→172.28P→172.99P と推移しています。170P 台を安定したようです。資産効率以外のすべての親指標が右肩上がりか天井値をつけており、着実な成長軌道にあります。

営業効率（儲かるか）は天井値になりました。売上高も 2012 年 163,268 百万円から 2016 年 246,129 百万円へと 4 年間で 150.75%増加しました。売上高経常利益率も 7.65%から 10.79%へと着実に改善しています。資本効率（資本の利用度）も同じ軌跡です。

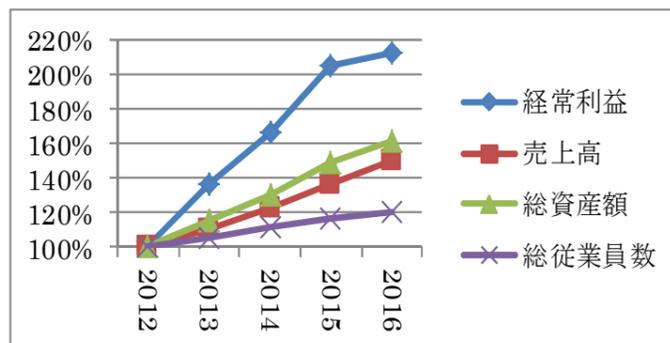
生産効率（人の活用度）が急激で同じトレンドでの改善を示しています。売上は先に示した 4 年間で、150.75%の増加に対し、従業員数は 5,771 人から 6,978 人へと、120.91%の増加に留まっています。1 人当たり売上高も 1 人当たり利益も伸びているようです。

資産効率（資産の利用度）は右肩下りの悪化を示しています。この指標は売上と資産の関係を示していますから、増収している中での悪化であれば、それ以上に資産が増加しているのでしょうか。

流動性（短期資金繰り）は急改善ののち、天井値になりました。

安全性（長期資金繰り）は天井値で高位安定しています。

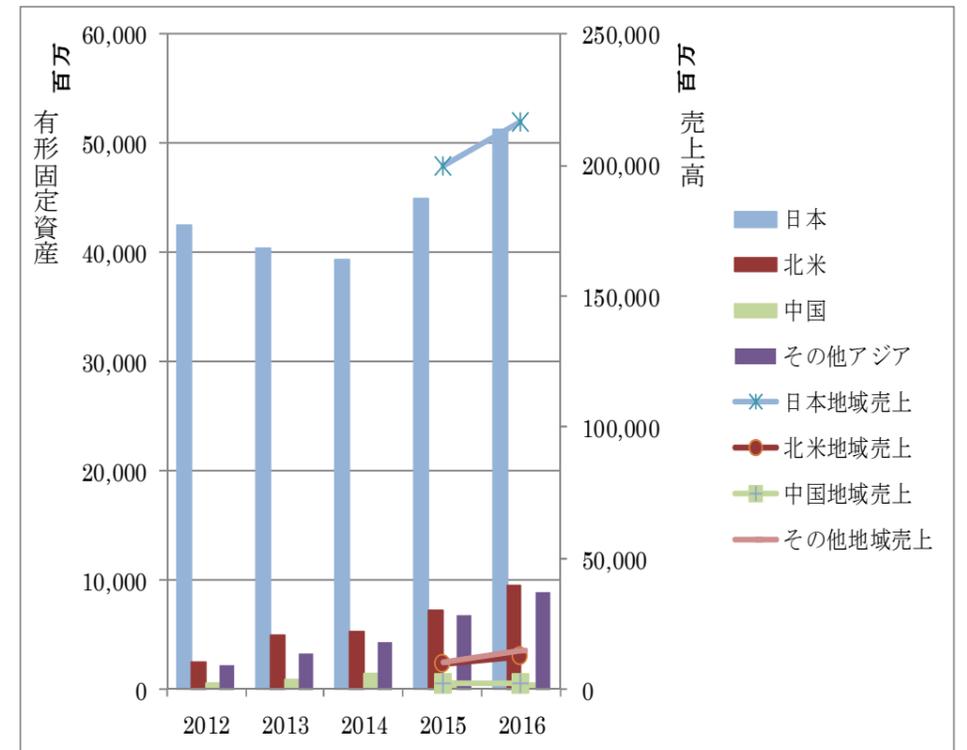
右グラフは、経常利益、売上高、総資産額、総従業員数の 2012 年比です。見事なグラフです。経常利益の伸び>売上高の伸び>総従業員数の伸びが 4 期成立しています。営業効率、資本効率、生産効率が改善するわけです。総資産額の伸び>売上高の伸びも 4 期成立していますから資産効



率は悪化する筈です。また、経常利益の伸び>総資産額の伸びから、投下された資産は利益を生んでいるので、投資も成功していると言えます。この 4 指標のグラフの動きは、高度な計数管理ができている会社にしか見られません。増収を狙う攻めの姿勢はとれても、この大小関係を維持しながら達成できる会社が多くありません。

総資産が伸びていますから、その内訳の一つである有形固定資産を確認してみました。

右グラフは、各地域別の有形固定資産額の推移の棒グラフと売上高の折れ線グラフです。日本の有形固定資産は 2014 年まで減少していましたが、2015 年から反転増加しています。売上高も急増しています。人口減少、少子化が進む日本での投資、売上ともに増加ですから意外です。シェアの拡大に成功したのでしょうか。



北米、その他アジア地域の有形固定資産も増加しており、投資しているようです。売上高は 2 期しか開示されていませんが、今後売上は、急速に増加するでしょう。

なぜなら、縦軸は 2 軸あり、プロットされた数字は違いますが、日本の有形固定資産と売上高が同じ高さなのに対し、北米、その他アジア等は有形固定資産が高く、設備に対し売上が少ないことを意味します。

中国地域は撤退が明白です。

### まとめ

カルビー(株)の数字の動き方は、増収を狙う体制は出来上がっていると言えます。このような体制で攻めの姿勢を行うのが理想です。しかし現実には同じ増収でも、利益を生む体制がなく、利益減、資産増、従業員増となりバランスが崩れる会社が多くあります。そのような会社は、企業力は改善せず、大きくなった分、その経営管理がし辛くなり、その後大きなリストラを余儀なくされたりします。カルビー(株)は、足元を固めることを忘れない堅実な経営をされています。

**編集後記** 先日、三味線のお稽古にきものを着ていきました。腕は変わるわけではないのに、上手くなったような・・・気分はもうお座敷に上がったじゅん奴です。失礼!(\*^。^\*) 文責 JY  
〒541-0052 大阪市中央区安土町 1-6-19 プロパレス安土町ビル 7 階 D 号 株式会社 SPLendid21  
tel 06-6264-4626 1 fax 06-4964-4164 ✉ [info@sp-21.com](mailto:info@sp-21.com) <http://sp-21.com>