

カルビーグループ決算説明会

2016年4月1日～2016年9月30日



掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビー株式会社

2016.11.4

負けに不思議の負けなし

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 Engine

	FY2010-2015	FY2016	FY2017 1H	Future
Calbee	↑	↑	→	↑

国内事業

ポテトチップス



じゃがりこ



Jagabee



フルグラ



ジャパンフリトレー



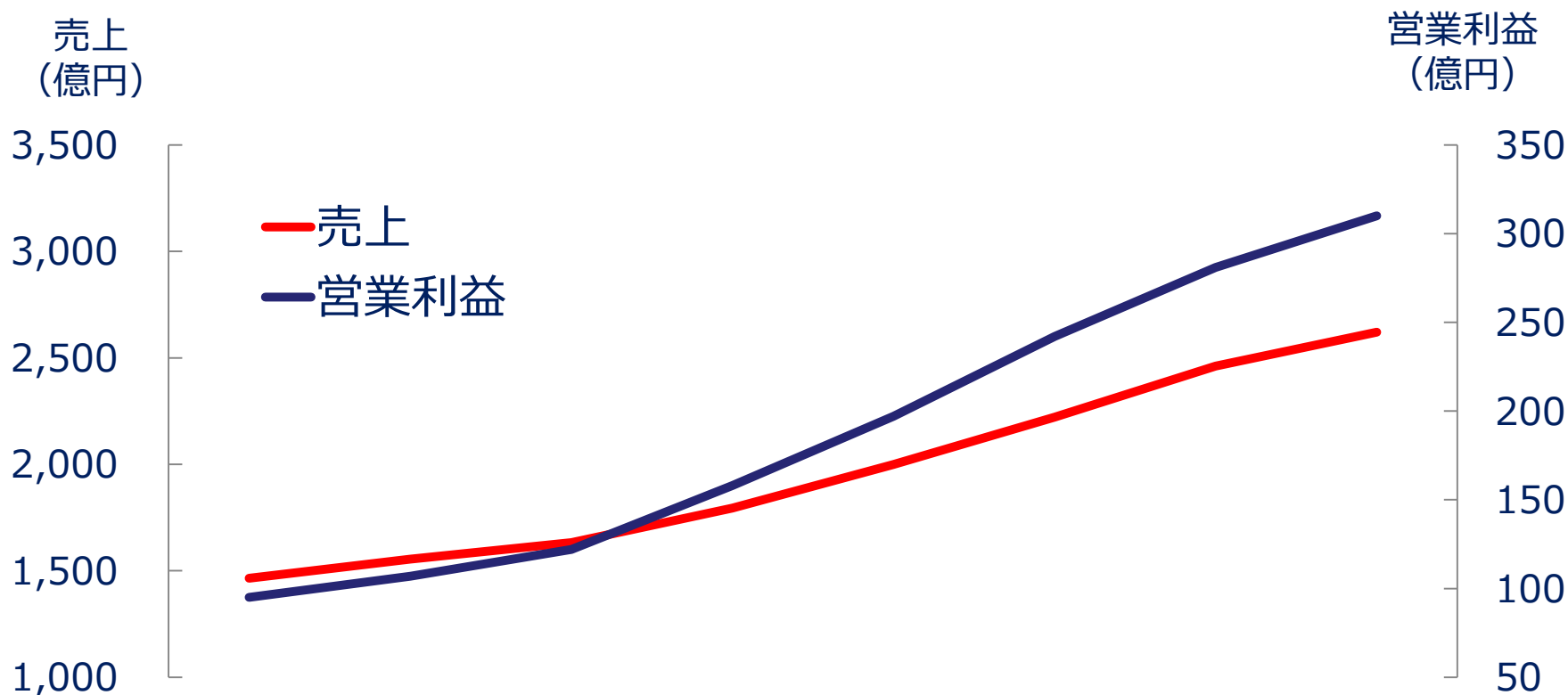
海外事業



新規事業



再び成長軌道へ！



成長率 (%)	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017 (計画)
売上	+6.6	+6.2	+5.0	+9.9	+11.4	+11.1	+10.8	+6.4
営業利益	+116.3	+12.4	+14.3	+28.9	+24.9	+22.6	+16.3	+10.2

- **国内スナックの安定的成長**
- **フルグラ 2018年度500億円への挑戦**
- **北米・韓国立て直し、中国再進出**
- **新規事業・M&Aの取組み**

2017年3月期上期総括とNext Action

代表取締役社長 兼 COO
伊藤 秀二

目次

- 1. 2017年3月期上期業績**
- 2. 2017年3月期通期計画**
- 3. Next Action**

1. 2017年3月期上期業績

2. 2017年3月期通期計画

3. Next Action

KPIs (重要業績評価指標)

	通期目標	上期計画	上期実績	進捗
増収率	+6.4%	+7.2%	+2.2%	☔
営業利益増益率	+10.2%	+15.2%	+7.4%	☔
営業利益率	11.8%	11.4%	11.1%	☁
海外売上比率	13.5%	13.0%	11.2%	☔
売上総利益率	44.3%	43.4%	44.1%	☀
販売管理費比率	32.4%	32.0%	33.0%	☔☁



2017年3月期上期業績 決算ハイライト

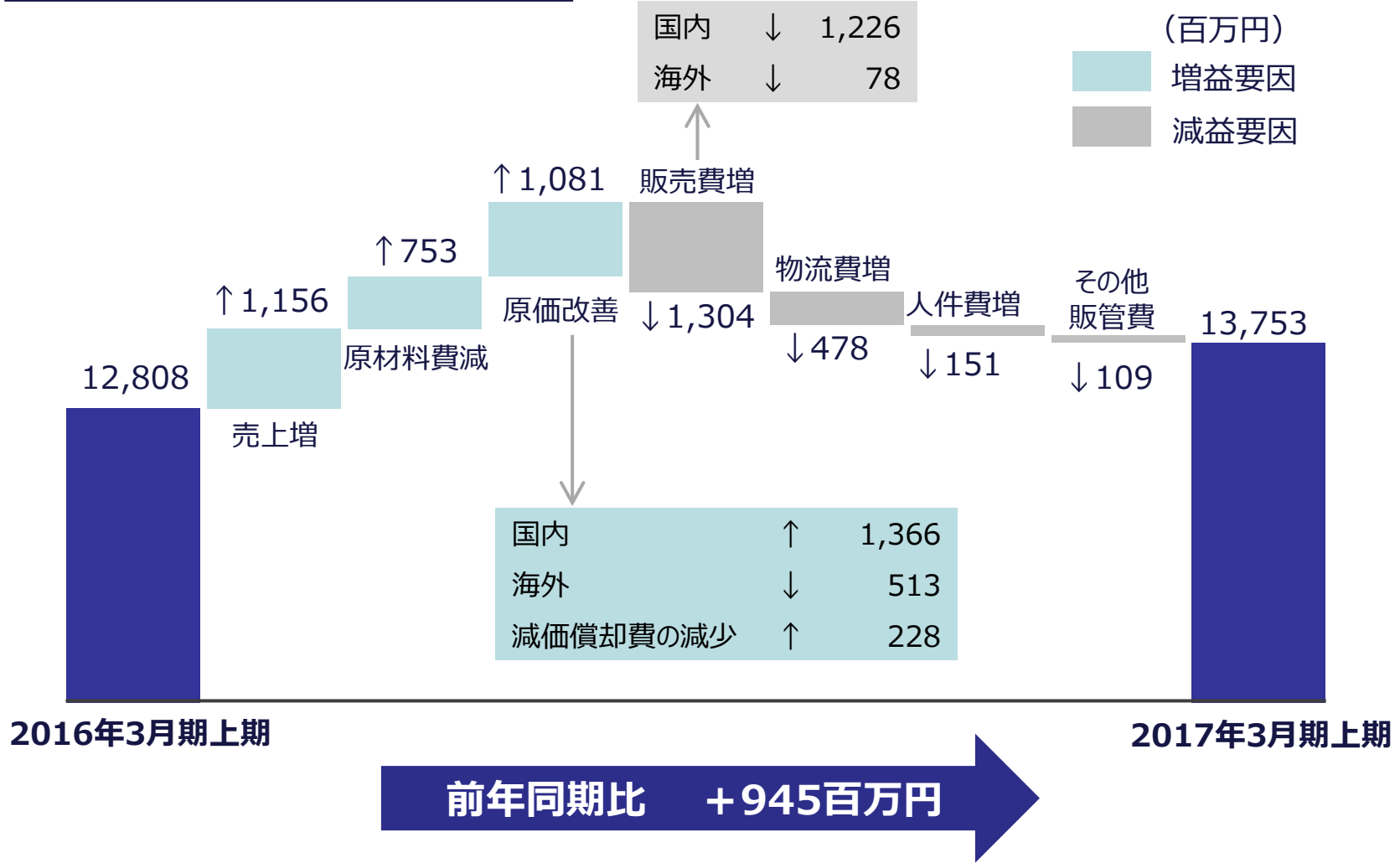
	2016年3月期上期		2017年3月期上期		伸び率 (%)	計画比 (%)
	(百万円)	構成比(%)	(百万円)	構成比(%)		
売上高	120,942	100.0	123,654	100.0	+2.2	95.4
売上総利益	51,587	42.7	54,577	44.1	+5.8	97.0
販売管理費	38,778	32.1	40,824	33.0	+5.3	98.4
販売費	16,907	14.0	18,212	14.7	+7.7	100.0
物流費	7,847	6.5	8,326	6.7	+6.1	98.8
人件費	9,002	7.4	9,154	7.4	+1.7	98.7
その他	5,020	4.2	5,130	4.1	+2.2	91.9
営業利益	12,808	10.6	13,753	11.1	+7.4	93.2
経常利益	12,333	10.2	12,777	10.3	+3.6	89.8
特別損益	△ 110	-	△ 197	-	-	-
四半期純利益*	7,654	6.3	7,984	6.5	+4.3	91.4

*四半期純利益は、親会社株主に帰属する四半期純利益になります

- 売上高：国内のポテト系スナック、円高による為替換算の影響を受けた海外事業が減収フルグラの増収が貢献し、全体では前年同期比増
- 売上総利益率：北米・韓国の稼働悪化があったものの、原油安・円高の恩恵およびコスト・リダクション効果により改善
- 販売管理費率：国内馬鈴しょ問題対応のため、強化すべき販売アイテム変更に伴う販売費の増加
- 営業外損益：為替差損 995百万円、開業費 インドネシア 70百万円 台湾 2百万円

2017年3月期上期業績 営業利益分析

営業利益の増減（前年同期比）



2017年3月期上期業績 国内事業 業績

Calbee

Harvest the Power of Nature.

(百万円)

	2016年3月期上期	2017年3月期上期	増減	伸び率(%)
国内売上高	106,070	109,804	+3,733	+3.5
ポテトチップス	37,182	35,682	△1,499	△4.0
じゃがりこ	17,436	17,823	+387	+2.2
Jagabee/じゃがポックル	6,653	6,637	△15	△0.2
シリアル (フルグラ含む)	11,932	17,299	+5,366	+45.0
その他	32,866	32,361	△505	△1.5
国内営業利益 (売上高比)	10,985 (10.4%)	12,906 (11.8%)	+1,921	+17.5

- 売上高 : 国内全体では、フルグラが成長を牽引し、前年同期比3.5%増
 - ・ シリアル : フルグラの定番品を中心に好調が継続、引き続き大幅増収
 - ・ ポテトチップス : 馬鈴しょ不足の懸念から生産調整を実施
9月に「ア・ラ・ポテト」等の一部新製品の発売延期
 - ・ じゃがりこ : フレーバー展開やLサイズが好調
 - ・ その他 : 「ポテトチップスクリップ」の販売開始
- 営業利益 : 原価改善により利益率は上昇



■ 馬鈴しょ調達の状況

- 国内調達の約8割が北海道産
- 8月から9月にかけて北海道に4つの台風が接近・上陸し、被害発生

■ 馬鈴しょ不足への対応策

- 輸入馬鈴しょ量の増加
- スポット購入
- 府県産馬鈴しょの収穫時期前倒し
- 売上りカバー策の推進

北海道主な馬鈴しょ産地



(単位：千トン)

馬鈴しょ調達量の見込み

10月以降 使用予定量	調達 見込み	不足	対応策による 調達見込み	対応後の 不足見込み
211	185	△26	+12	△14

2017年3月期上期業績 海外事業 業績

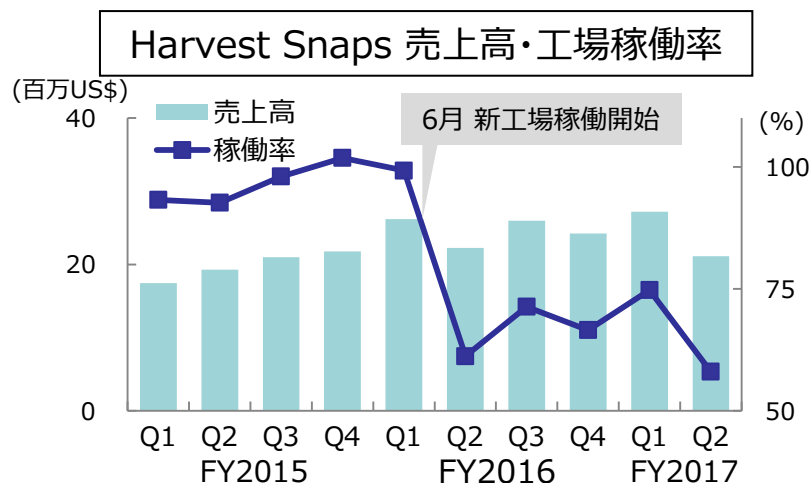
(百万円)

	2016年3月期 上期	2017年3月期 上期	伸び率 (%)	増減の内訳			
				増減	為替差	実質	実質伸び率 (%)
海外売上高	14,871	13,850	△6.9	△1,021	△2,114	+1,092	+7.3
北米	6,200	5,568	△10.2	△632	△789	+157	+2.5
韓国	3,238	2,876	△11.2	△362	△428	+65	+2.0
その他	5,432	5,404	△0.5	△27	△897	+869	+16.0
海外営業利益	1,823	847	△53.5				
北米	1,553	832	△46.4				
韓国	391	66	△83.1				
その他	△122	△51	-				

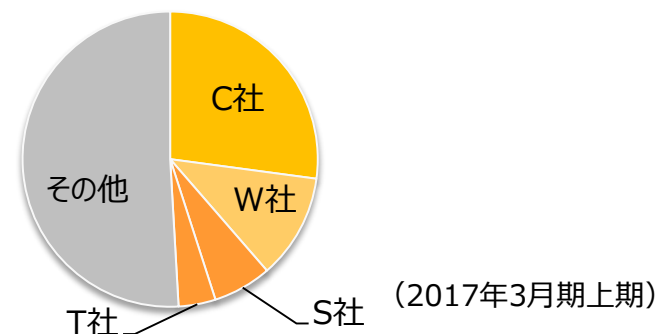
- 売上高：為替影響により6.9%減収、実質（現地通貨ベース）では7.3%増収
 - ・北米：大手顧客における売上回復の遅れにより、増収率は低調(前期比実質+2.5%)
 - ・韓国：新製品上市の遅れにより、増収率は低調(前期比実質+2.0%)
 - ・その他：インドネシア、スペインで今期から事業開始
UKでは今期から本格的にプロモーション開始、増収に寄与
- 営業利益：主力拠点の北米・韓国の売上が伸び悩み、生産能力増強を活かせず、大幅減益

■ 北米事業

- 2工場における生産体制見直しは完了
- 大手顧客の売上減少を、その他取引先への売上増加でカバーできず
- 営業・マーケティングに向けたリソース投入も未だ途上



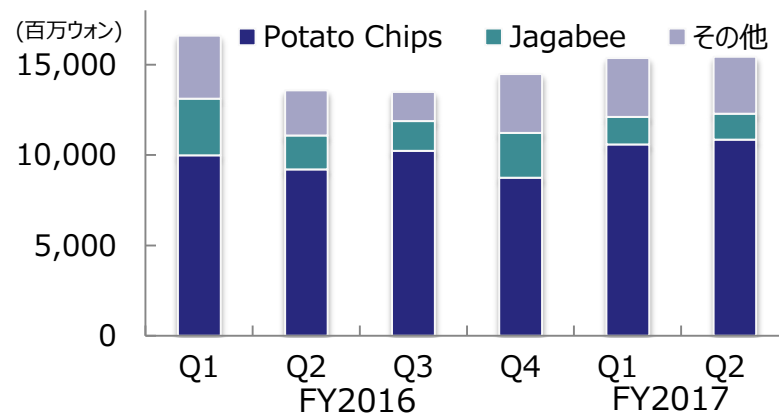
北米 顧客別売上高



■ 韓国事業

- Honey Butter Chipに続く新製品上市の遅れ
- Jagabeeの売上減少
- 5月に第2工場が稼働開始したものの、売上が伸びず稼働率が低下
- 原料馬鈴芋の品質問題により、原価が上昇

韓国 製品別売上高



1. 2017年3月期上期業績
- 2. 2017年3月期通期計画**
3. Next Action

2017年3月期通期計画 ハイライト

	2016年3月期		2017年3月期 (当初計画)		伸び率 (%)
	(百万円)	構成比(%)	(百万円)	構成比(%)	
売上高	246,129	100.0	262,000	100.0	+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	14.1	37,000	14.1	+6.8
物流費	16,209	6.6	17,000	6.5	+4.9
人件費	17,752	7.2	19,100	7.3	+7.6
その他	10,293	4.2	10,900	4.2	+5.9
営業利益	28,125	11.4	31,000	11.8	+10.2
経常利益	26,545	10.8	30,000	11.5	+13.0
特別損益	△422	-	△1,000	-	-
当期純利益*	16,799	6.8	17,800	6.8	+6.0



		2017年3月期 (修正計画)		伸び率 (%)
(百万円)	構成比(%)	(百万円)	構成比(%)	
262,000	100.0	262,000	100.0	+6.4
115,963	44.3	115,963	44.3	+8.3
84,963	32.4	84,963	32.4	+7.7
37,963	14.5	37,963	14.5	+9.6
17,000	6.5	17,000	6.5	+4.9
19,100	7.3	19,100	7.3	+7.6
10,900	4.2	10,900	4.2	+5.9
31,000	11.8	31,000	11.8	+10.2
30,000	11.5	30,000	11.5	+13.0
△1,000	-	△1,000	-	-
17,800	6.8	17,800	6.8	+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

- 売上高：フルグラ等の積極的な販売により、計画達成を目指す
- 営業利益：販売費を積極的に投下するが、原価改善により増益を見込む

2017年3月期通期計画 売上高

Calbee

Harvest the Power of Nature.

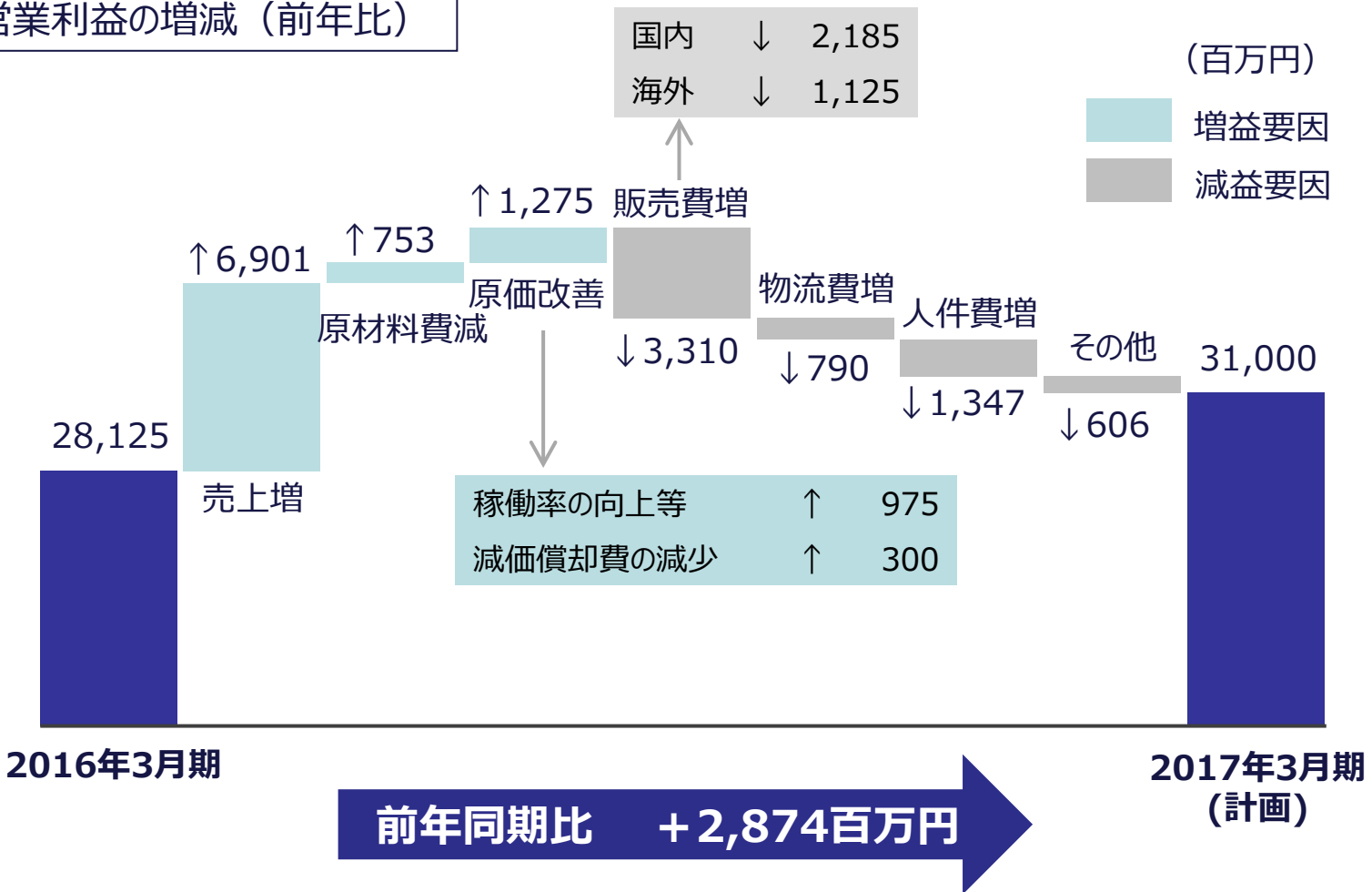
(百万円)

	2016年3月期	2017年3月期(計画)	増減	伸び率(%)
売上高	246,129	262,000	+15,870	+6.4
国内事業 計	216,807	226,692	+9,884	+4.6
ポテト系スナック	127,147	126,592	△555	△0.4
ポテトチップス	78,627	75,917	△2,709	△3.4
じゃがりこ	35,069	36,401	+1,331	+3.8
その他新規スナック	5,507	7,966	+2,458	+44.6
シリアル食品	24,140	31,950	+7,809	+32.4
その他	60,011	60,183	+171	+0.3
海外事業 計	29,321	35,308	+5,986	+20.4
北米	12,517	14,233	+1,715	+13.7
韓国	6,072	7,139	+1,066	+17.6
インドネシア	—	1,083	+1,083	—
その他	10,731	12,853	+2,121	+19.8

* 2017年3月期下期 使用為替レート： USD 1 = 120円

2017年3月期通期計画 営業利益分析

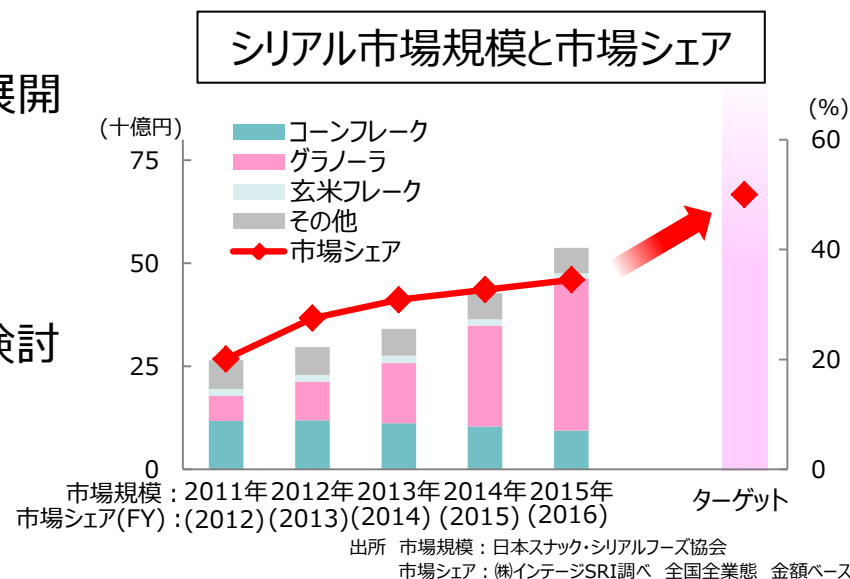
営業利益の増減（前年比）



1. 2017年3月期上期業績
2. 2017年3月期通期計画
- 3. Next Action**

■ フルグラのさらなる市場拡大とシェアアップ

- 製品ラインアップの拡充と積極的な販促活動を展開
 - リッチテイスト、糖質25%オフを発売開始予定
 - シニア層向け減塩キャンペーン (自治体と連動したPRイベント等)
- 生産能力拡大のための設備投資は、引き続き検討

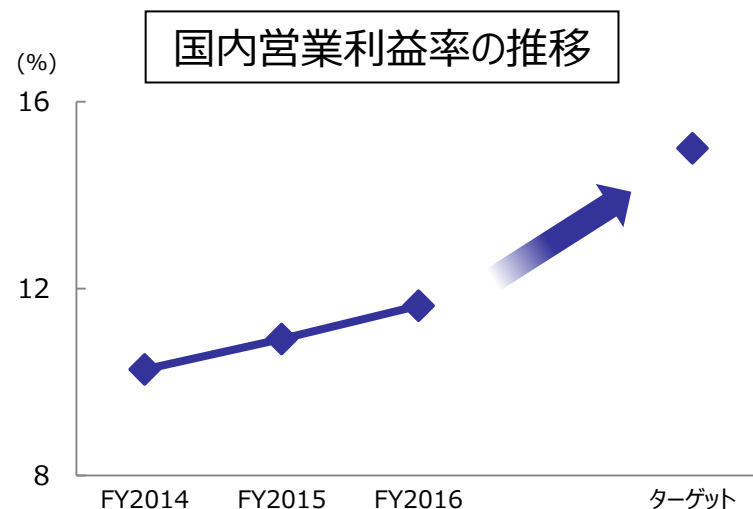


■ スナック事業 (馬鈴しょ不足への対応)

- かつぱえびせんやJagabee等の製品展開を強化し、ポテトチップスの減収をカバー
- ポテトチップスクリスプの販売地域のエリア拡大を検討

■ 収益性改善

- 流通改革による販売費抑制や、さらなるコスト・リダクションの推進



海外事業方針

- 今期と来期は、北米事業と韓国事業の立て直しに注力
- 新規参入国（UK、フィリピン、スペイン、インドネシア）の早期黒字化を目指す
- オーストラリアへの進出、台湾の再スタートなど、当面は設備投資を伴わない展開を進める
- 中国再進出へ向け、戦略策定

■ 北米事業におけるチャレンジ

- 大口顧客とのリレーション、新規顧客開拓のための営業力の強化
- Harvest Snapsブランドの認知度アップのためのマーケティング機能の強化

2015年6月 ミシシッピ州新工場稼働開始、2工場体制に

生産体制立て直し

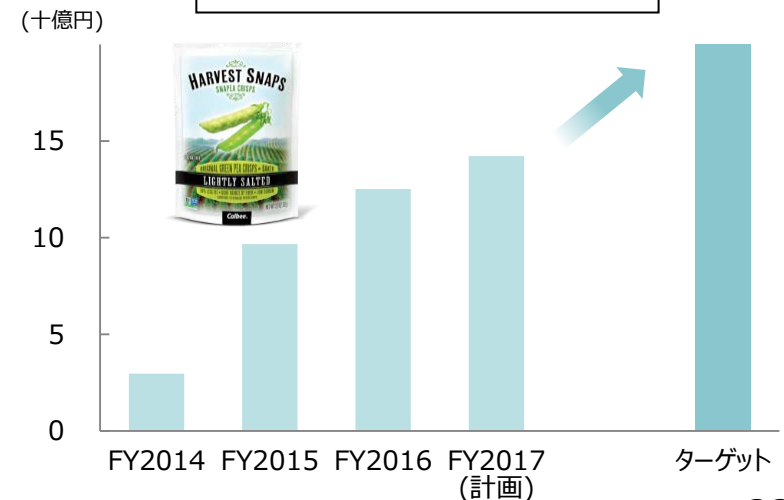
組織体制見直し

現在

営業、マーケティング、SCM強化

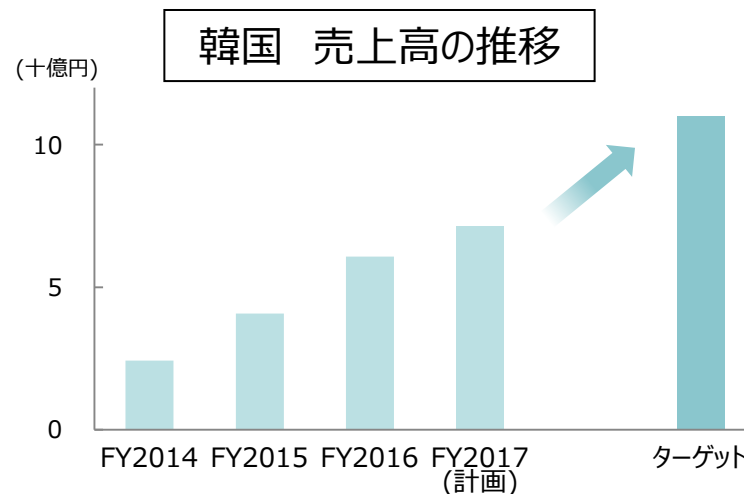
再び力強い成長軌道へ

北米 売上高の推移



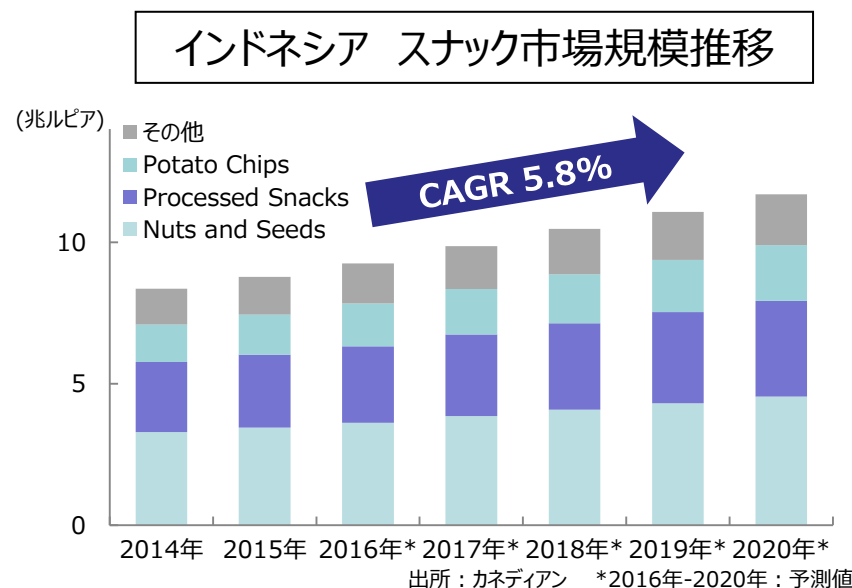
■ 韓国事業におけるチャレンジ

- 新製品展開をスピードアップし、第3四半期にポテトチップス新製品2品を上市、第4四半期にも2品上市予定
- 新工場を中心に、原材料ロス削減や製造経費低減に取り組む



■ その他地域におけるチャレンジ

- インドネシア
 - 大手小売等50社以上へ配荷拡大予定
 - TT(伝統的小売店)への商談、配荷も順次すすめる



参考資料

2017年3月期上期 製品別売上高

(百万円)

	2016年3月期 上期			2017年3月期 上期		
	金額	構成比	伸び率	金額	構成比	伸び率
ポテト系スナック	61,272	50.7%	+8.3%	60,143	48.6%	△ 1.8%
ポテトチップス	37,182	30.7%	+11.3%	35,682	28.9%	△ 4.0%
じゃがりこ	17,436	14.4%	+2.7%	17,823	14.4%	+2.2%
Jagabee/じゃがポックル	6,653	5.5%	+6.8%	6,637	5.4%	△ 0.2%
小麦系スナック	10,997	9.1%	+2.8%	10,932	8.8%	△ 0.6%
コーン系、豆系スナック*	9,179	7.6%	+3.6%	8,887	7.2%	△ 3.2%
その他新規スナック等**	2,822	2.3%	△ 4.6%	3,174	2.6%	+12.5%
国内スナック計	84,271	69.7%	+6.5%	83,137	67.2%	△ 1.3%
海外	14,871	12.3%	+50.7%	13,850	11.2%	△ 6.9%
スナック計	99,143	82.0%	+11.4%	96,988	78.4%	△ 2.2%
シリアル	11,932	9.9%	+44.2%	17,299	14.0%	+45.0%
ベーカリー	6,877	5.7%	+15.4%	7,217	5.8%	+4.9%
その他	1,251	1.0%	△ 11.4%	592	0.5%	△ 52.7%
その他食品計	20,061	16.6%	+28.2%	25,108	20.3%	+25.2%
役務提供	1,737	1.4%	+6.2%	1,557	1.3%	△ 10.4%
売上高合計	120,942	100.0%	+13.8%	123,654	100.0%	+2.2%

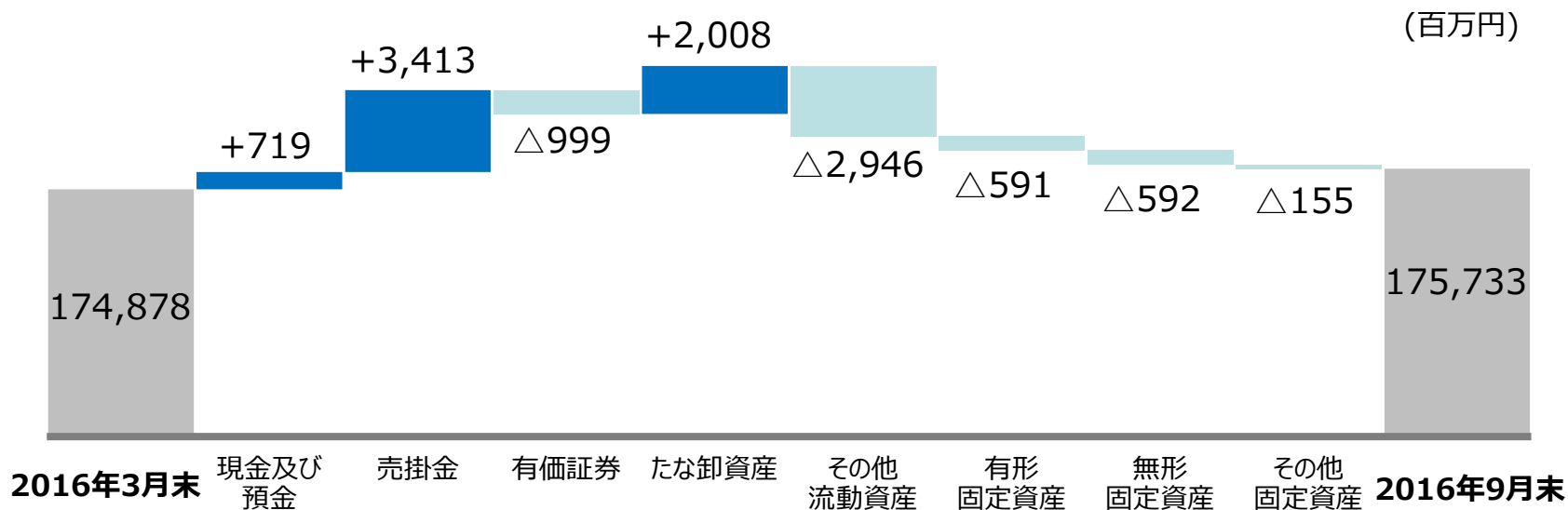
* 「コーン系スナック」の名称を「コーン系、豆系スナック」としました

** 「バジッブス等新規スナック」と「国内 その他」をあわせて「その他新規スナック等」として表記しています

2017年3月期上期 海外別売上高

国名	円	2016年3月期 上期	2017年3月期 上期	伸び率
	現地通貨			
北米	百万円	6,200	5,568	△10.2%
	千ドル	51,035	52,328	+2.5%
中国	百万円	1,092	816	△25.3%
	千元	56,276	50,694	△9.9%
韓国	百万円	3,238	2,876	△11.2%
	百万ウォン	30,186	30,798	+2.0%
タイ	百万円	1,479	1,331	△10.0%
	千バーツ	417,866	439,552	+5.2%
香港	百万円	1,596	1,789	+12.1%
	千HKドル	101,879	130,560	+28.2%
台湾	百万円	201	4	△97.9%
	千NTドル	52,465	1,250	△97.6%
フィリピン	百万円	335	238	△29.0%
	千ペソ	124,869	105,062	△15.9%
UK	百万円	8	431	+4967.9%
	千UKポンド	45	2,945	+6353.1%
シンガポール	百万円	717	658	△8.1%
	千SGドル	8,088	8,407	+3.9%
スペイン	百万円	-	29	-
	千EUR	-	248	-
インドネシア	百万円	-	103	-
	百万IDルピア	-	12,927	-

2017年3月期上期 資産の状況



■ 流動資産 + 2,195

売掛金 + 3,413

締日、入金サイト変更により増加

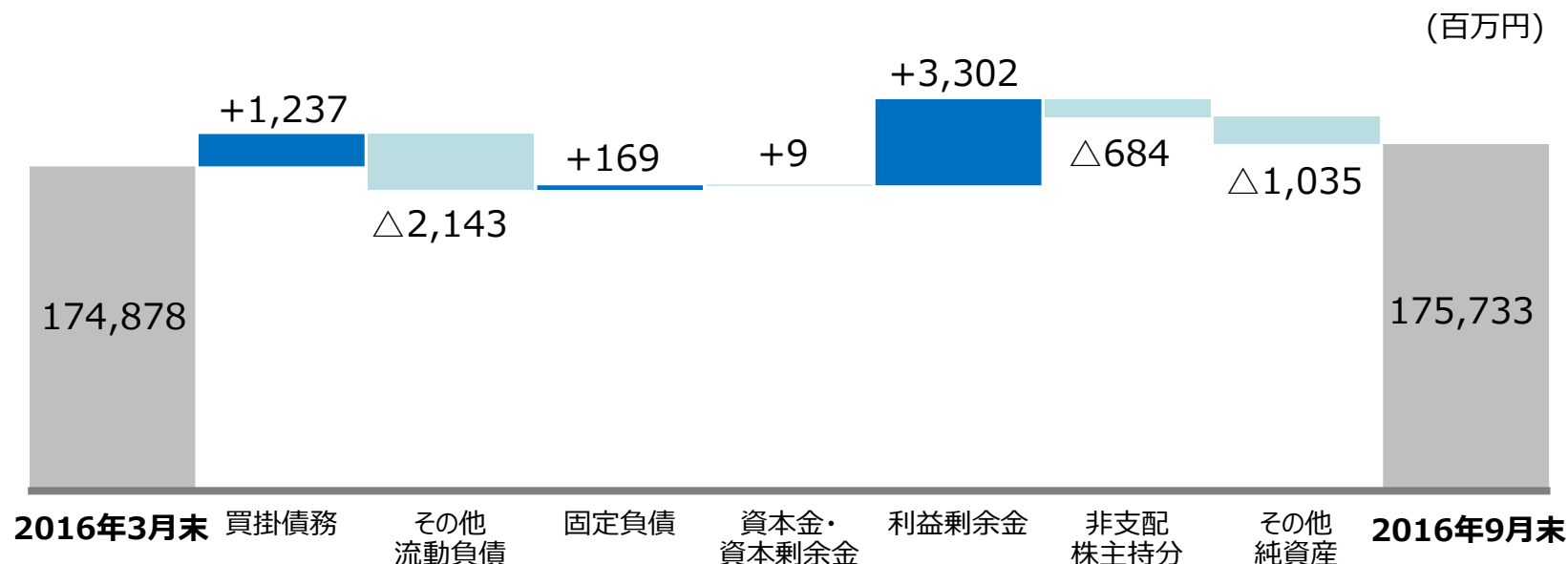
前渡金 △ 1,816

原料馬鈴しょにかかる前渡金の減少

たな卸資産 + 2,008

原料馬鈴しょの最大の産地である北海道で収穫期を迎えたことにより原材料が増加

2017年3月期上期 負債・純資産の状況

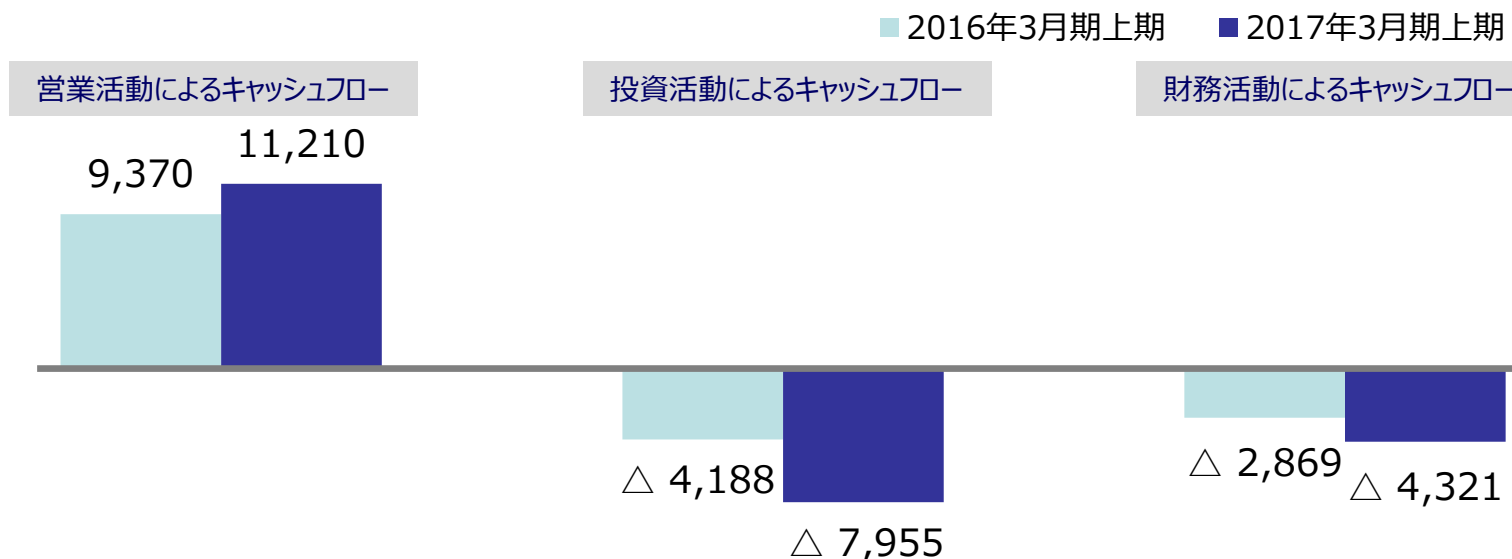


■ 負債	△ 736
買掛債務	+ 1,237
原料馬鈴しょの収穫に伴い増加	
其他流動負債	△ 2,143
未払金、未払法人税等が減少	

■ 純資産	+ 1,591
利益剰余金	+ 3,302
四半期純利益	+ 7,984
配当金支払	△ 4,681
非支配株主持分	△ 684
海外子会社の減益により減少	

2017年3月期上期 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 △ 2,099

■ 営業活動によるキャッシュフロー + 11,210

税金等調整前四半期純利益	+ 12,580
減価償却費	+ 3,451
売上債権の増減額	△ 3,769
たな卸資産の増減額	△ 2,233
法人税等の支払額	△ 4,691

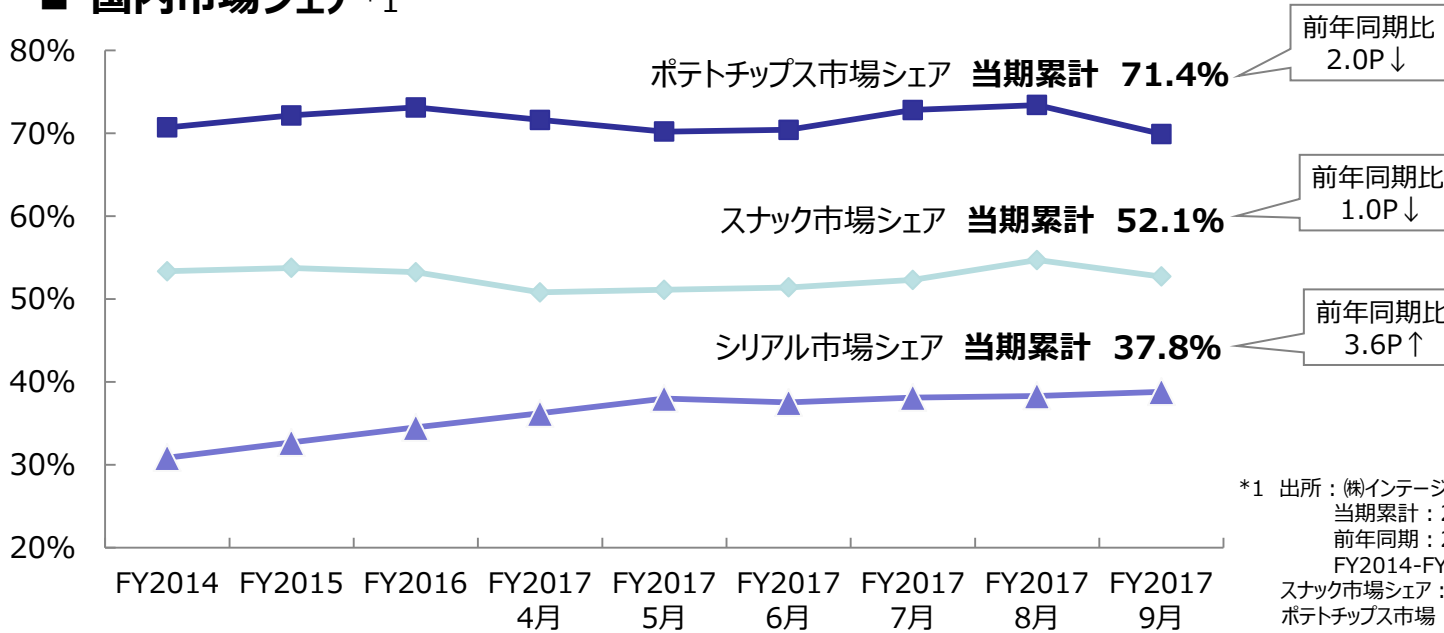
■ 投資活動によるキャッシュフロー △ 7,955

有形固定資産の取得による支出	△ 6,004
有価証券の取得による支出	△ 5,999

■ 財務活動によるキャッシュフロー △ 4,321

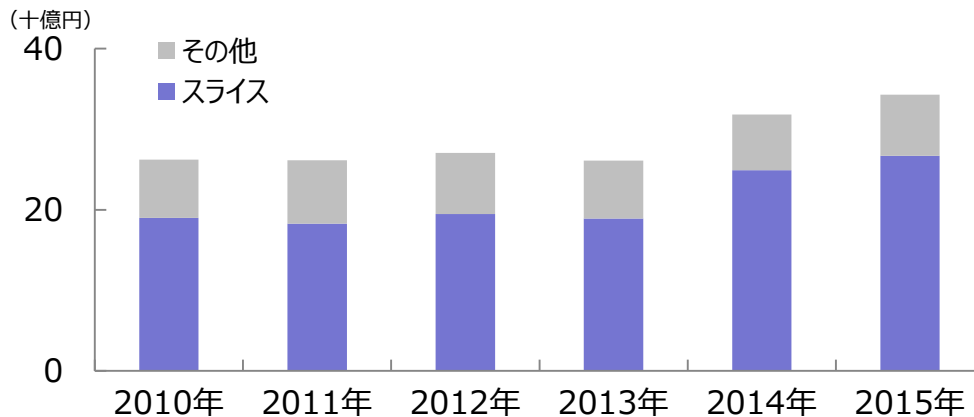
配当金の支払額	△ 4,676
---------	---------

■ 国内市場シェア*1



*1 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～2016年9月
 前年同期：2015年4月～2015年9月
 FY2014-FY2016：2013年4月～2016年3月
 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

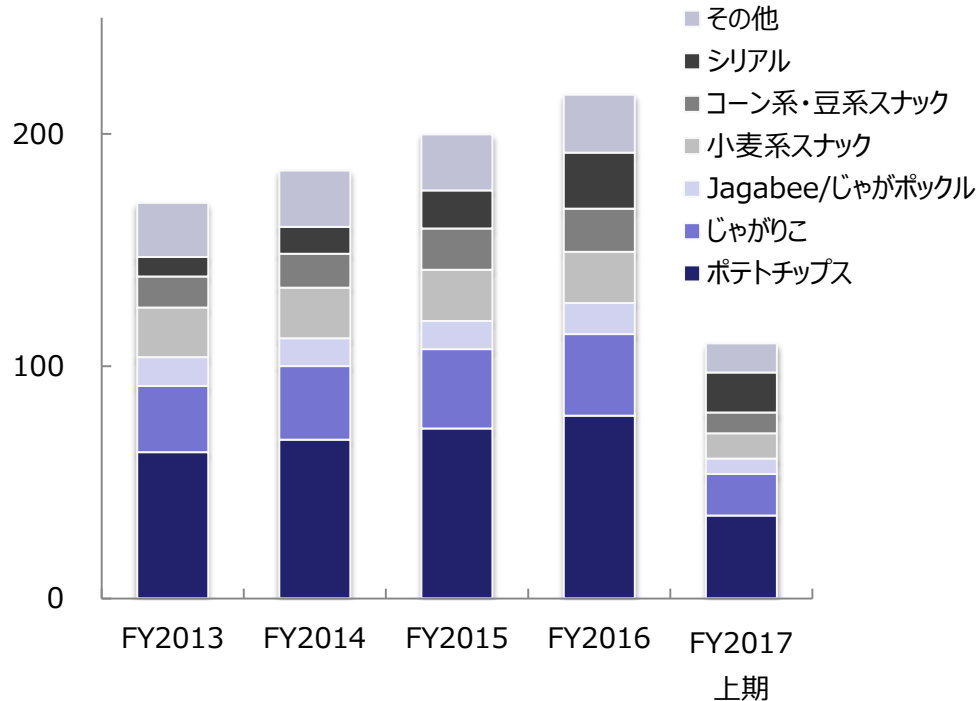
■ 成型ポテトチップス市場規模*2



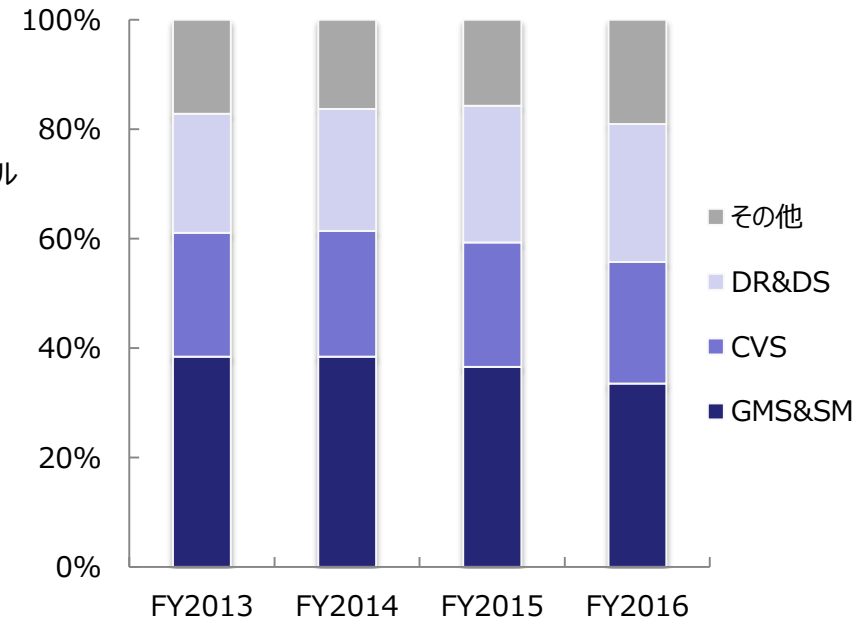
*2 出所：日本スナック・シリアルフーズ協会
 ファブリケート(成型)ポテト 出荷額

■ 主カブランドの売上推移

(十億円)



■ 業種別売上構成比*



*カルビー単体（メーカー出荷ベース）当社調べ

■ 2017年3月期上期 国内事業トピックス

2016年4月 『フルグラ』 新工場稼働開始、生産能力は350億円に拡大

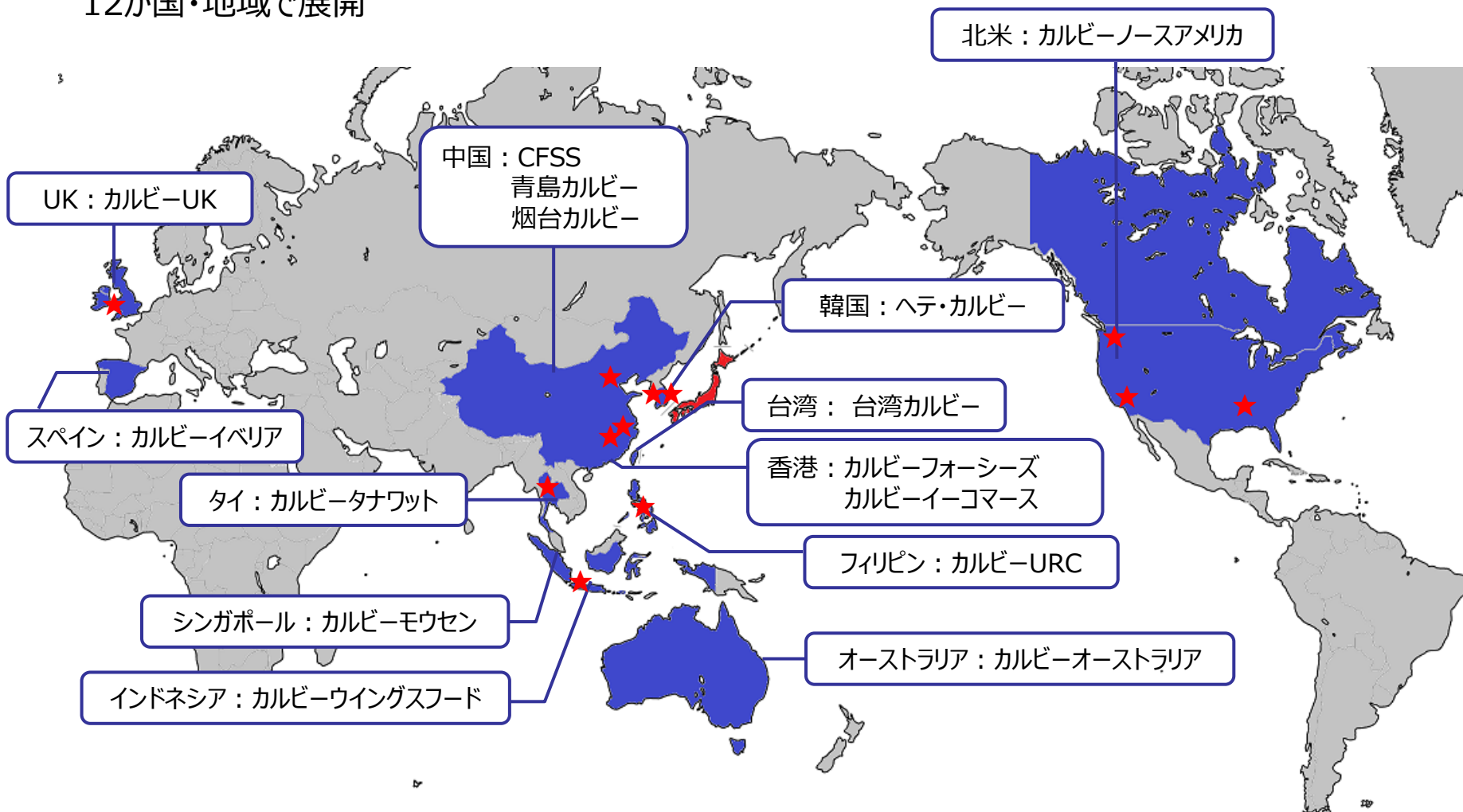
2016年8月 『ポテトチップスクリスピー』 販売開始

2016年9月 『じゃがりこ』 JA土幌協力工場稼働開始

■ 海外拠点 (2016年11月2日時点)

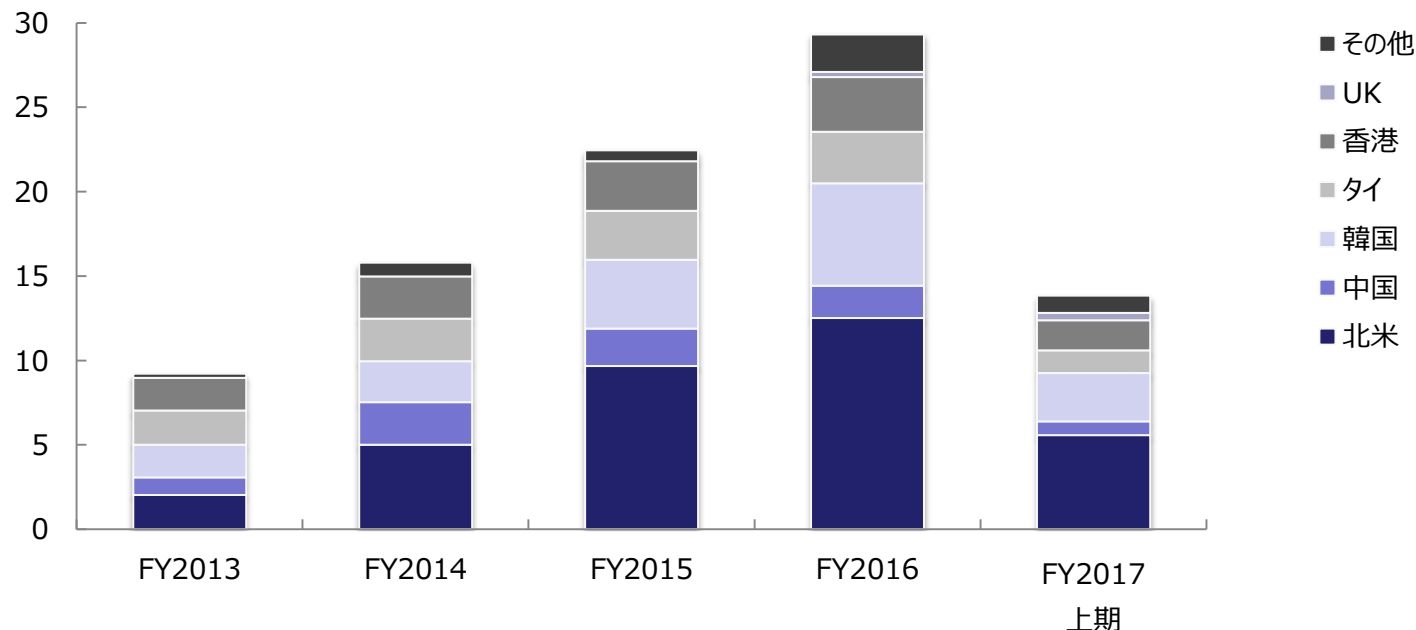
12か国・地域で展開

★ 生産拠点



■ 海外売上高の推移

(十億円)



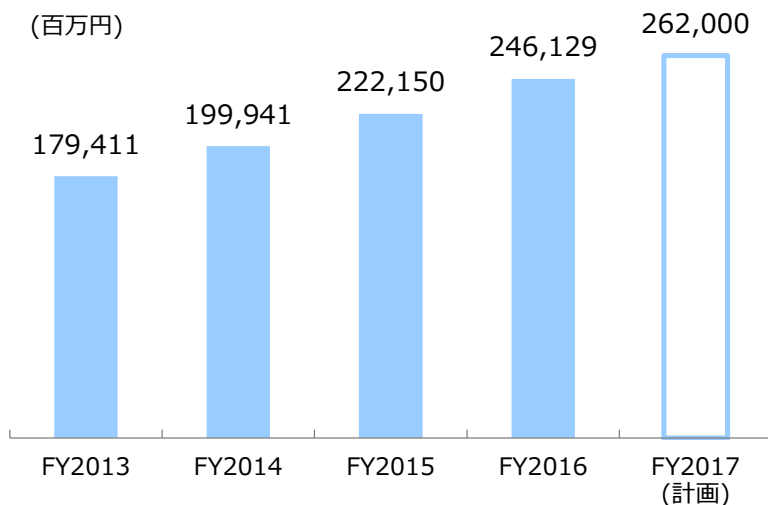
■ 2017年3月期 海外事業上期トピックス

2016年4月 スペイン：Snapea Crispsを販売開始

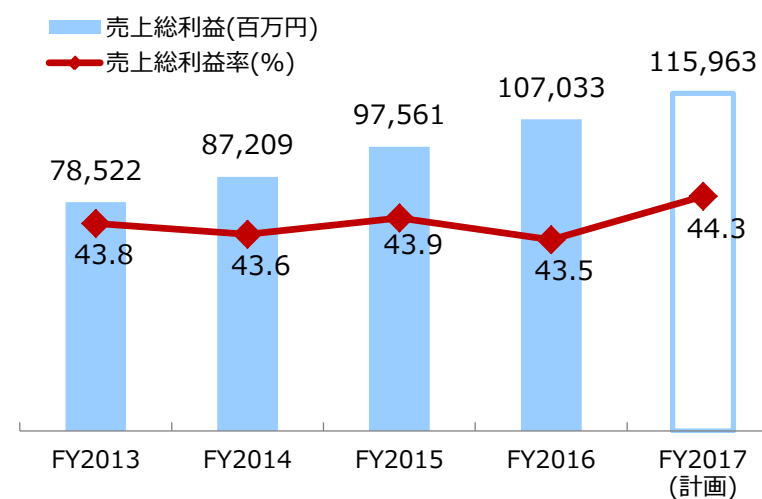
2016年5月 韓国：文幕第二工場稼働開始

2016年8月 インドネシア：ポテトチップスの製造、販売開始

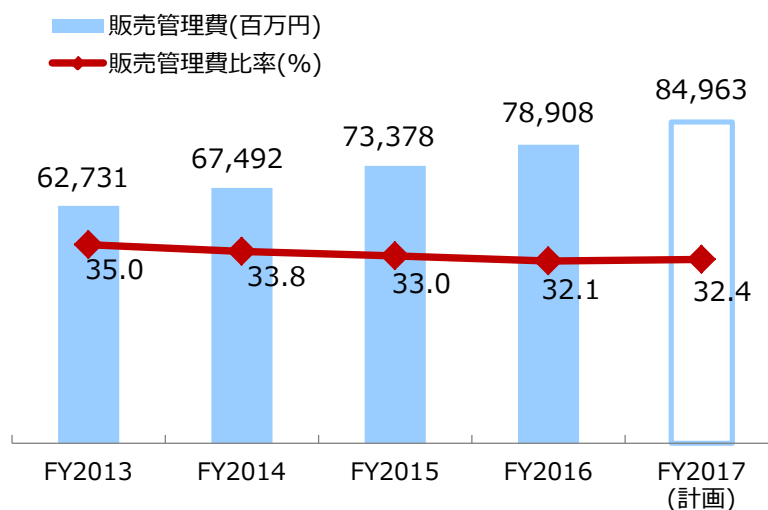
売上高



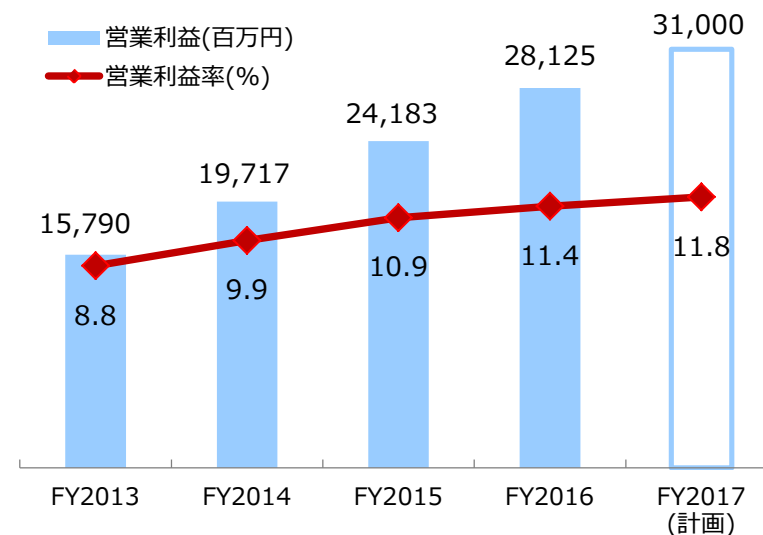
売上総利益



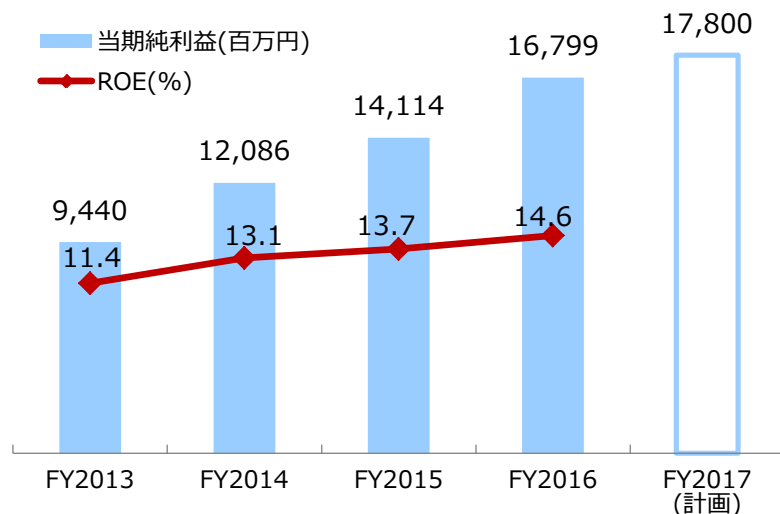
販売管理費



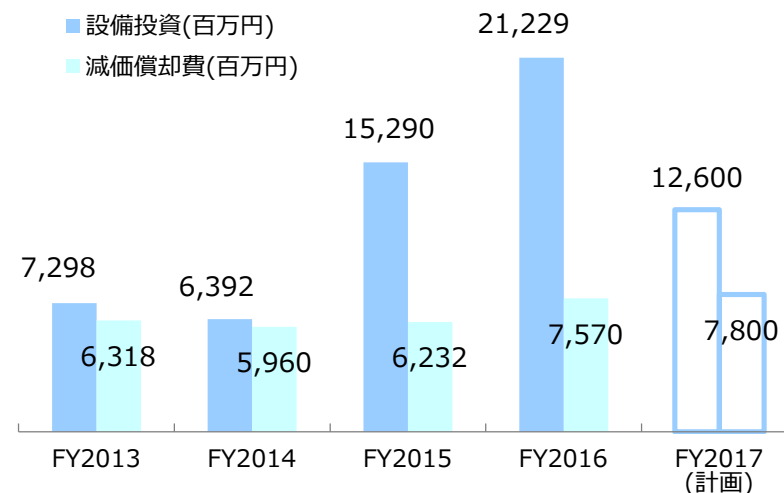
営業利益



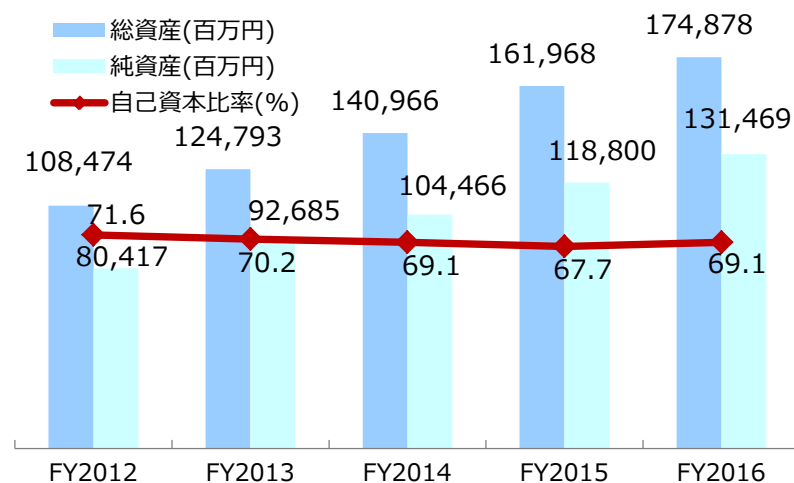
当期純利益/ROE



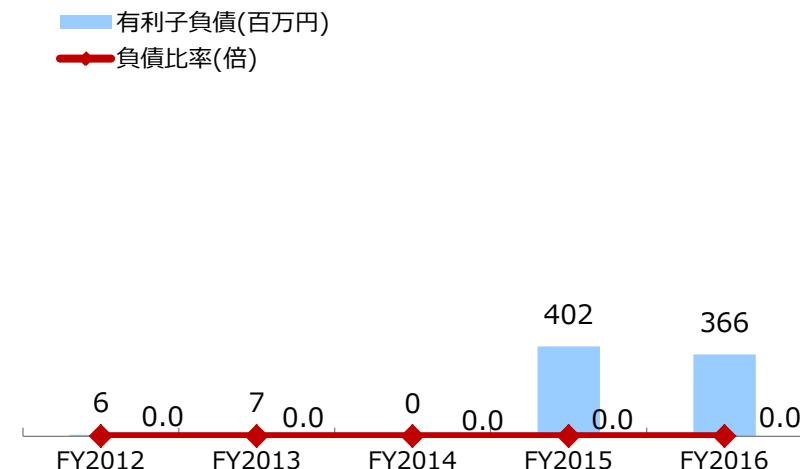
設備投資・減価償却費



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。

2016年11月4日開催
2017年3月期第2四半期決算説明会での主な質疑応答

Q1 国内スナック事業は、上期馬鈴しょ不足の影響を受けて低調だが、売上回復はいつ頃か？

馬鈴しょ不足の懸念があり、ポテトチップスの売上は実力を下回るペースでした。台風の影響に対しては、早めに手を打ち、不足を相当分補える量を確保しています。売上回復にそれほど時間はかからないと考えています。また、9月からじゃがりこの協力工場での生産を開始、通期の目標達成に向けて積極的な販売を進めます。

Q2 馬鈴しょ不足の中でポテトチップスの国内シェア拡大へ向け戦略を採ることはできるのか？

他の地域に比べてシェアの低い関東圏には優先的に製品が配荷されるようにしています。調達については、スポット購入や輸入の増加等の施策を進め、引き続き、ポテトチップスのシェアの拡大に向けて尽力していきます。

Q3 北米の問題は営業とマーケティングだと思うが、対応策を聞かせてほしい。

マーケティングは人材不足のため、実質的に機能していません。営業については、特に大手小売向けチームの人員が不足、大口顧客の売上が下がっています。営業は大口顧客向けの人員を補充しており、大口顧客と来年に向けての商談をすすめています。さらに優秀な人材の確保に努めます。

Q4 北米はガバナンスが弱いのではないかと？

ご指摘の通りで、早くガバナンスのしっかりした組織にする必要があります。現在ひとつずつ対応をすすめています。

Q5 北米の売上回復についての見通しを聞かせてほしい。

第2四半期の週平均売上は約200万ドルでした。2018年3月期第1四半期までには250万ドルまで引き上げたい考えです。

Q6 北米の収益性について考えを聞かせてほしい。

ミシシッピ州の新しい工場の利益率は悪くありません。カリフォルニア州の既存工場が、稼働率の低さにより人件費負担が重く、あまり利益を出すことができていません。カリフォルニア州の工場の稼働を上げ、利益の出せる工場にすることが急務です。

Q7 北米の商品力は衰えていないのか？

Harvest Snapsは200億円程度までは成長できると考えています。そのためには味替わりなどの製品展開が必要で、半年に1度の上市を目指していきます。Harvest Snapsの次の製品はまだ見つかっていません。Jagabeeも独自販売でやっている中、あまり結果が出ていませんが、もうしばらくトライを続けます。新製品については、日本にある様々な製品の中から、今北米にある設備でできるものを試していきたいと考えています。

Q8 昨年中国の合併事業は撤退しているが、中国への投資は得策なのか？

中国は巨大な市場であり、今後の成長のために難しいが挑戦すべきマーケットだと考えています。昨年、杭州での合併解消を学びとし、売上だけでなく、いかに利益を出せる事業にするかを考えていきます。

Q9 将来的なキャッシュの使い方について考えを聞かせてほしい。

設備投資に全て使うということはずせず、M&A等も含めた良い投資をすることで、リターンを高めていく方針です。

以上