



掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビーグループ決算説明会

2018年3月期

2017年4月1日～2018年3月31日



TSE code : 2229

カルビー株式会社

2018.5.11

2018年3月期総括

2019年3月期計画及び今後の方向性

代表取締役社長兼COO
伊藤 秀二

目次

- 1. 2018年3月期総括**
- 2. 2019年3月期計画と重点施策**
- 3. カルビーの今後の方向性**

- 1. 2018年3月期総括**
2. 2019年3月期計画と重点施策
3. カルビーの今後の方向性

決算サマリ

- 売上、営業利益ともに修正計画未達
- 海外スナック事業不振
- 国内事業は増益

KPIs (重要業績評価指標)	通期目標 (修正計画)	2018年3月期 実績	結果
増収率	+1.4%	△0.3%	
国内	△1.7%	△2.5%	△
海外	+25.5%	+16.6%	×
営業利益増益率	△4.7%	△7.0%	
国内	△2.0%	+1.0%	○
海外	△93.0%	△271.5%	×
営業利益率	10.7%	10.7%	
国内	12.5%	13.0%	○
海外	0.2%	△4.3%	×
海外売上比率	14.2%	13.4%	
販売費比率	14.3%	14.7%	
国内	13.9%	13.9%	○
海外	16.4%	19.9%	×

成果

- 馬鈴しょ不足による販売休止後のポテトチップス販売強化
- 国内販売費のコントロール
- 中国向けフルグラ事業開始
- 海外新規開拓エリアの売上拡大
- インドネシア、UK

課題

- 北米事業の回復遅れ及び海外事業の赤字転落
- 国内フルグラ事業の停滞

2018年3月期実績

ポテトチップス
下期売上高伸び率
+11.4%

国内販売費比率
前年比 Δ **1.1pt**

フルグラ海外消費分
売上高 **32億円**

インドネシア、UK売上高
前年比 **+22億円**

海外事業営業損失
 Δ **14億円**

フルグラ売上高
(国内消費分) 伸び率
+0.6%

1. 2018年3月期総括
- 2. 2019年3月期計画と重点施策**
3. カルビーの今後の方向性

再び増収増益へ - 海外事業基礎固め、国内事業の更なる収益改善

	2018年3月期 実績	2019年3月期 計画	伸び率	ベーカリー子会社 売却影響を 除いた伸び率 ^{*1}
	(百万円)	(百万円)	(%)	(%)
売上高	251,575	255,000	+1.4	+6.9
海外売上高比率	13.4%	17.5%		
営業利益	26,828	29,500	+10.0	
営業利益率	10.7%	11.6%		
当期純利益 ^{*2}	17,330	19,000	+9.6	
1株あたり年間配当金	42.0	48.0		
配当性向	32%	34%		

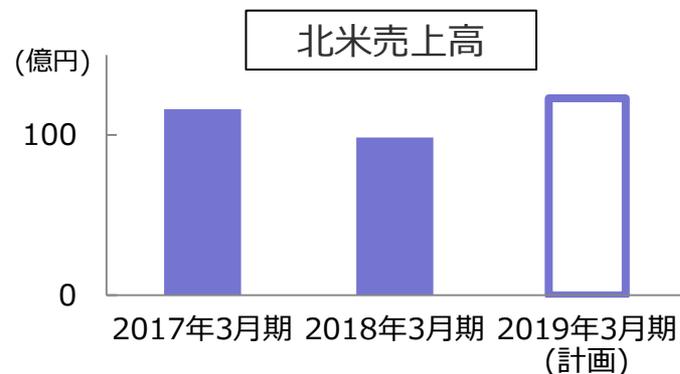
*1：連結子会社であったベーカリー子会社株式の66.6%を2018年4月に譲渡しました

*2：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

北米

市場環境 Better For You市場は、新興ブランド乱立も、革新的な変化は見られない

- 課題**
- ・ Harvest Snapsは、生鮮売場のユニークな棚ポジションでブランドを確立したが、新たな広がりがない
 - ・ 消費者（小売業）のニーズに迅速に対応できていない
 - ・ 長期的な売上拡大には、新ブランド（新製品）も必要



施策

- Harvest Snaps ブランド維持と売上回復
- パッケージリニューアル、新フレーバー発売開始
- ユニークな新製品をスナック売場でトライ (Popper Duos)
- 増員した日本からのエキスパート人材と、現地製品開発チームとの連携を強化し、グローバルブランド構築に向け取組着手



海外消費分

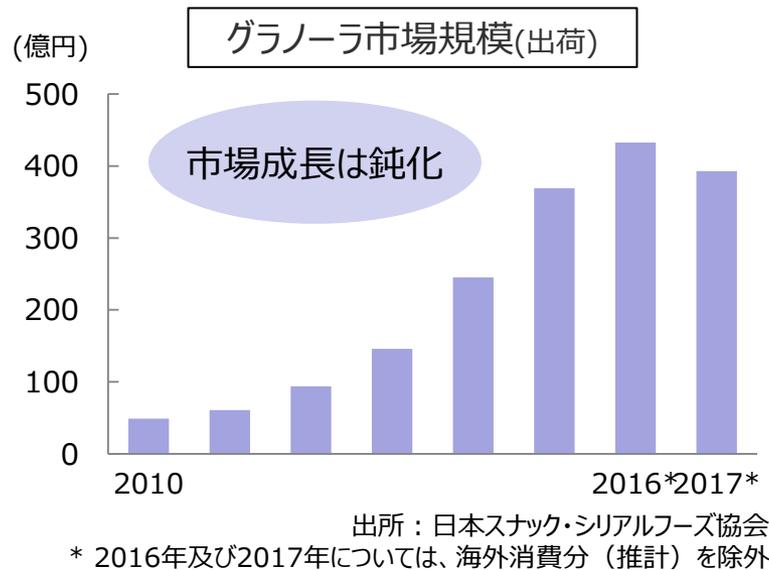
施策

- 8月京都工場稼働開始予定
- 販売チャネルを多角化
 - 越境EC、小売店舗向けに加え、4月から国内一般ECでの販売を開始
 - チャネルごとに様々なプロモーションを実施し、ブランド認知度を高める
 - 各チャネルでの販売価格をマネジメント
- 朝食シリアル市場の開拓への取り組み
 - 小売店舗店頭でのサンプリングや食べ方の提案



国内消費分

市場環境



課題

リピーターは減っていないが、新規トライアルが減少

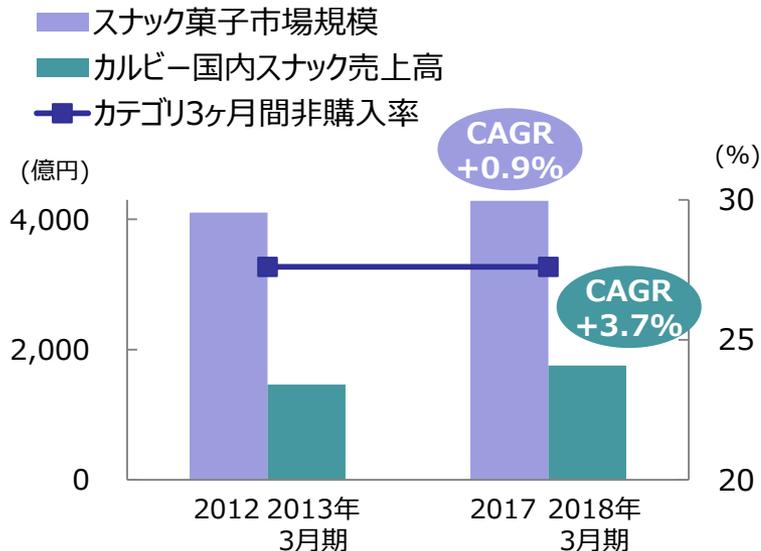
新規顧客の獲得が必須



施策

- 「中高年(50代60代前後)」と「ファミリー」へ、減塩、整腸など健康面を訴求
顧客の抱える問題へ、フルグラによる解決策を提示し、グラノーラ市場全体の成長を目指す
- Sサイズや50gサイズ(個食)でトライアル獲得を図る
- 新しい売り方の提案 - 乳製品売場や青果売場など、シリアル売場外の棚へ

市場環境



消費概況：高齢者、単身世帯、共働き割合の増加

課題

- ・ スナック菓子市場規模は、低い成長率で推移
- ・ カルビーは、シェア拡大により市場成長率を上回る
- ・ スナック菓子のカテゴリ非購入率には変化がない

**さらなる売上拡大には、
非購入者層の取り込みが必須**

データ元：スナック菓子市場規模：全日本菓子協会
 カテゴリ非購入率：インテージSCI スナック菓子カテゴリ(対象：15～69歳)、
 3か月平均購入率
 期間 2012年1月～12月、2017年1月～12月

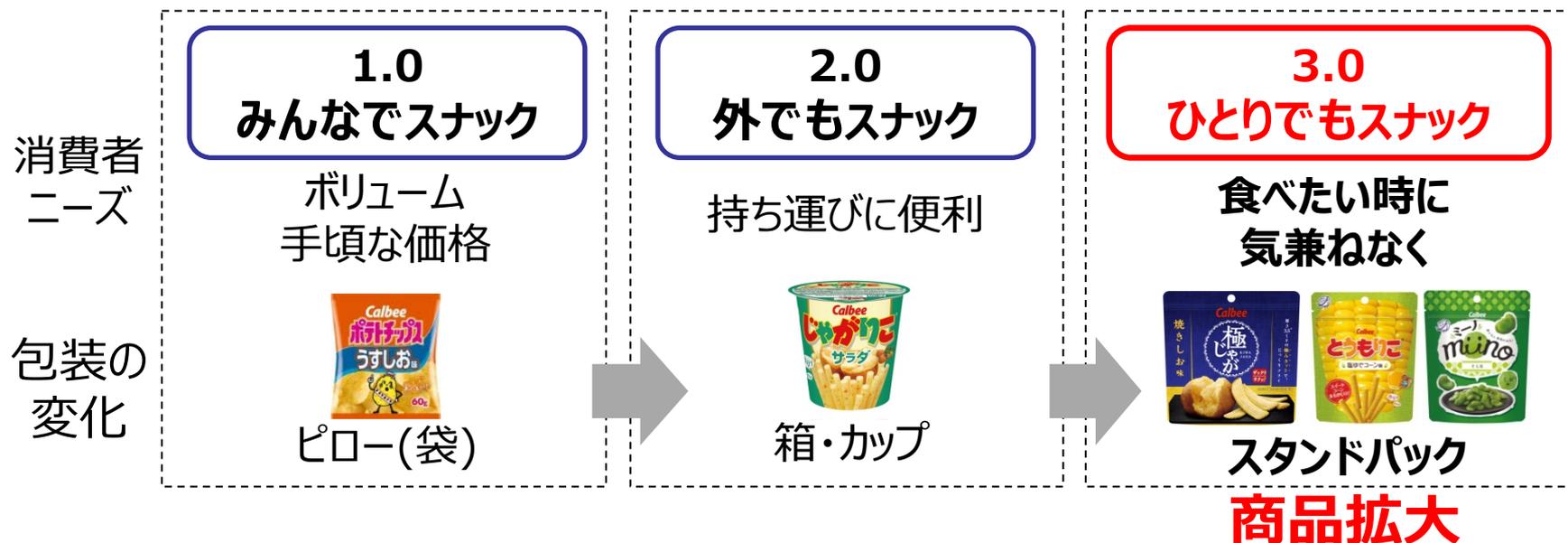
施策

個食スナックカテゴリの確立

「じゃがいもNo.1」集中展開

個食スナックカテゴリの確立

- 小容量パッケージや、素材・製法にこだわった製品で、スナック需要を喚起



「じゃがいもNo.1」集中展開

- ポテトチップス増量キャンペーンなどにより既存品の需要維持
- 好評だった47都道府県プロモーション(♥JPN)の継続
- とうもりこ等と組み合わせて、じゃがりこ露出強化



1. 2018年3月期総括
2. 2019年3月期計画と重点施策
3. **未来に向けた今後の方向性**

カルビーグループの基本方針

グローバル食品企業への転換

継続的成長と
高収益体質の実現

コスト・リダクション

イノベーション

ダイバーシティ推進

社会貢献活動

健康経営

イノベーション

- 1 海外事業の拡大
- 2 フルグラ事業の成長
- 3 新製品開発
- 4 国内シェア拡大
- 5 PepsiCoとの連携強化
- 6 L & A
- 7 新規事業開発

1. 海外事業拡大

- ブランド視点からのリ・スタート：日本のブランドを海外へ
→ 市場・原材料調達・工場 の再設計

掘りだそう、自然の力。



2. フルグラ事業の成長

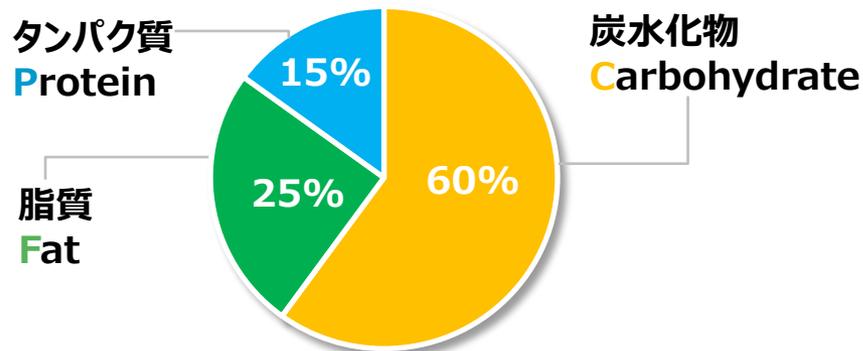
- 国内：新規顧客の開拓
- 海外：新たな市場への挑戦
→ ECと小売店舗の活用により
まずは中国、そして世界へ



3. 新製品開発・・・開発のKey Word

1) 健康志向

- ① P F C バランス
- ② 塩分



※厚生労働省「日本人の食事摂取基準(2015年版)」より「エネルギー産生栄養素バランス」に名称・目標値変更

2) 新しいお客様とニーズへの対応

- ① シニア
- ② インバウンド需要



3. 新製品開発・・・開発のKey Word

3) 原材料からの開発

- ①安全・安心・安定調達、高品質・低コスト
- ②グローバル調達の進化
- ③国産原料使用の増加、新開発
(新規事業も視野に)



営業利益 15% → 製造原価50% 販管費30%

★「稼働率向上」から「簡素化による生産性UP」への深化

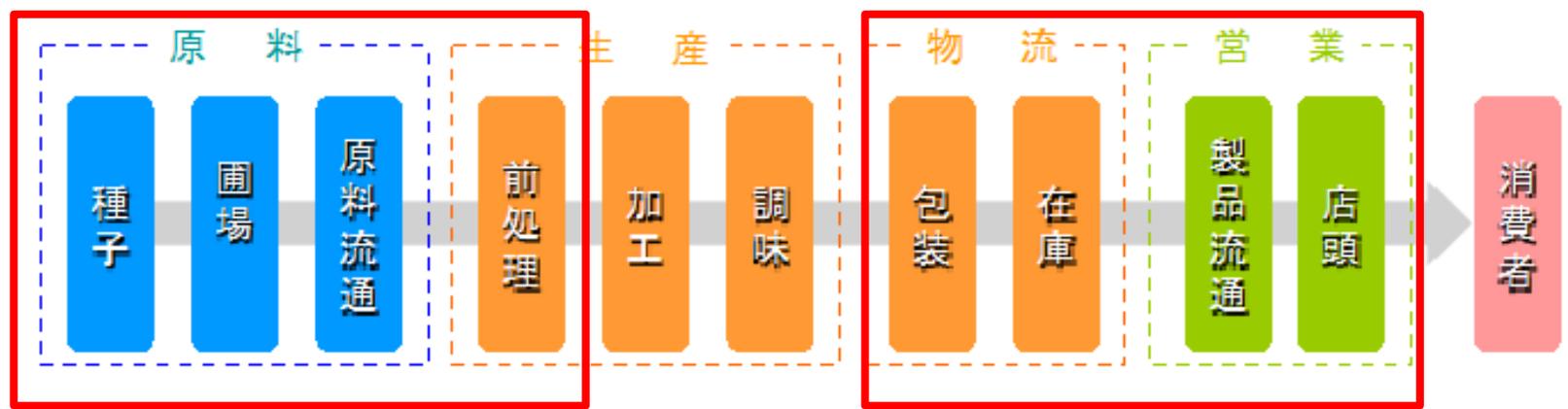
1) 前提を変える

- ①容積 減
- ②月・旬表示への移行



2) 自動化・簡素化による労働時間の短縮：10プロセス

- ①畑～前処理にチャンス
- ②包装～店頭チャンス



未来に向けて大きく一歩踏み出す年に



2018

2018年3月期業績 2019年3月期計画

上級常務執行役員
菊地 耕一

目次

1. 2018年3月期業績
2. 2019年3月期通期計画
3. 財政状況及び投資・還元方針

1. 2018年3月期業績

2. 2019年3月期通期計画

3. 財政状況及び投資・還元方針

フルグラ海外消費の減少、北米事業の不振により減収減益

	2017年3月期		2018年3月期		伸び率 (%)	修正計画比 (%)
	(百万円)	構成比(%)	(百万円)	構成比(%)		
売上高	252,420	100.0	251,575	100.0	△0.3	98.3
売上総利益	111,573	44.2	108,904	43.3	△2.4	99.4
販売管理費	82,732	32.8	82,075	32.6	△0.8	100.0
販売費	38,357	15.2	36,921	14.7	△3.7	101.2
物流費	16,874	6.7	17,345	6.9	+2.8	100.8
人件費	17,572	7.0	17,686	7.0	+0.6	97.2
その他	9,927	3.9	10,122	4.0	+2.0	99.2
営業利益	28,841	11.4	26,828	10.7	△7.0	97.6
経常利益	28,625	11.3	26,179	10.4	△8.5	95.2
特別損益	△925	—	△80	—	—	—
非支配株主利益	341	—	△258	—	—	—
当期純利益*	18,605	7.4	17,330	6.9	△6.8	99.0

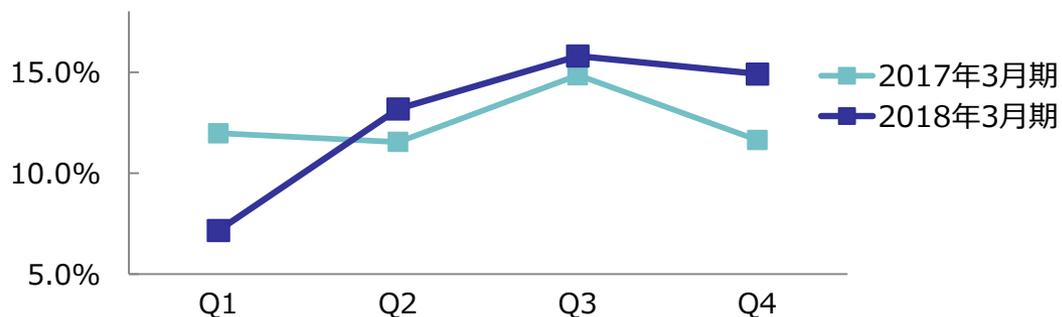
*当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益になります

第1四半期のポテトチップス休売はあったものの、販売再開以降好調に推移し、国内売上高(フルグラ海外消費除く)は前年並み。販売費抑制により増益

(百万円)

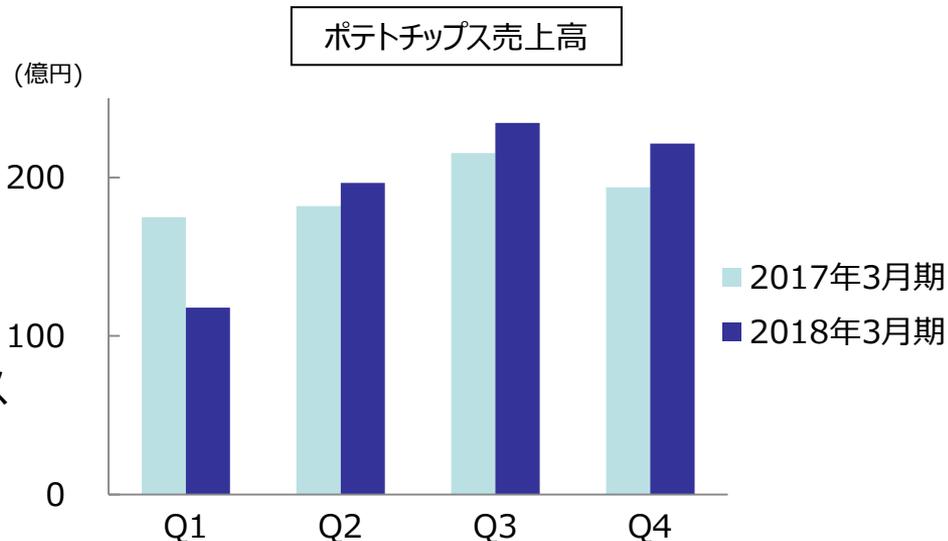
	2017年3月期	2018年3月期	増減	伸び率 (%)	実質伸び率 (%) (フルグラ海外消費除く)
国内売上高	223,441	217,774	△5,667	△2.5	△0.1
スナック	174,305	175,575	+1,269	+0.7	
ポテトチップス	76,583	77,007	+424	+0.6	
じゃがりこ	36,685	35,695	△989	△2.7	
その他スナック	7,524	10,078	+2,553	+33.9	
シリアル (フルグラ含む)	30,436	23,836	△6,599	△21.7	
フルグラ国内消費	23,001	23,129	+128	+0.6	
国内営業利益 (売上高比)	27,996 (12.5%)	28,277 (13.0%)	+281	+1.0	

国内営業利益率推移



ポテトチップス

- 第1四半期は減収となったが、第2四半期以降の販売強化により市場は回復し、通期では増収
 - ピザポテトやうすしお等の定番品が好調
 - 地域との共創による47都道府県ポテトチップス（♥JPN）は計画以上の売上達成



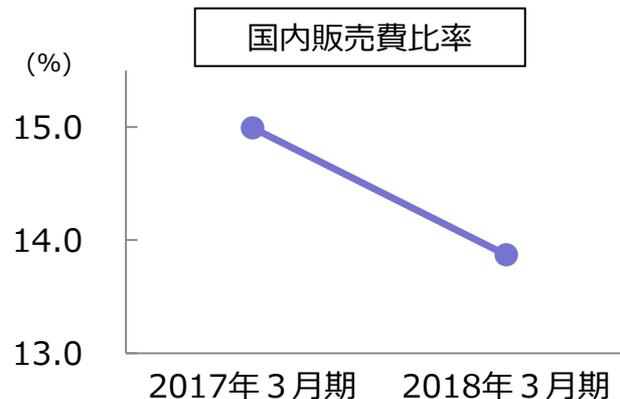
上記以外の国内スナック

- じゃがりこは、期間限定品等が振るわず減収
- ポテトチップスクリスパは、2016年10月に関東での販売を開始し、順次販売地域を拡大し増収
- 個食スナック製品数拡大（売上高実績15.1億円）



販売費

- 値引率改善により販売費比率低下



中国向けフルグラやインドネシア等により増収 北米事業の不振により赤字

(百万円)

	2017年3月期	2018年3月期	伸び率 (%)
海外売上高	28,978	33,801	+16.6
北米	11,606	9,843	△15.2
中華圏	5,217	8,718	+67.1
内フルグラ	-	2,534	-
韓国	5,336	5,283	△1.0
その他アジア・豪州	5,798	8,551	+47.5
欧州	1,019	1,404	+37.7

増減の内訳			
増減	為替差	実質	実質伸び率 (%)
+4,822	+900	+3,921	+13.5
△1,762	+159	△1,921	△16.6
+3,501	+128	+3,372	+64.6
+2,534	-	+2,534	-
△53	+273	△327	△6.1
+2,752	+298	+2,453	+42.3
+384	+40	+344	+33.7

	2017年3月期	2018年3月期	増減
海外営業利益	844	△1,448	△2,293
北米	1,543	△706	△2,249
中華圏	496	161	△335
韓国	△72	△42	+30
その他アジア・豪州	△371	△424	△53
欧州	△751	△435	+315

・ 為替レート

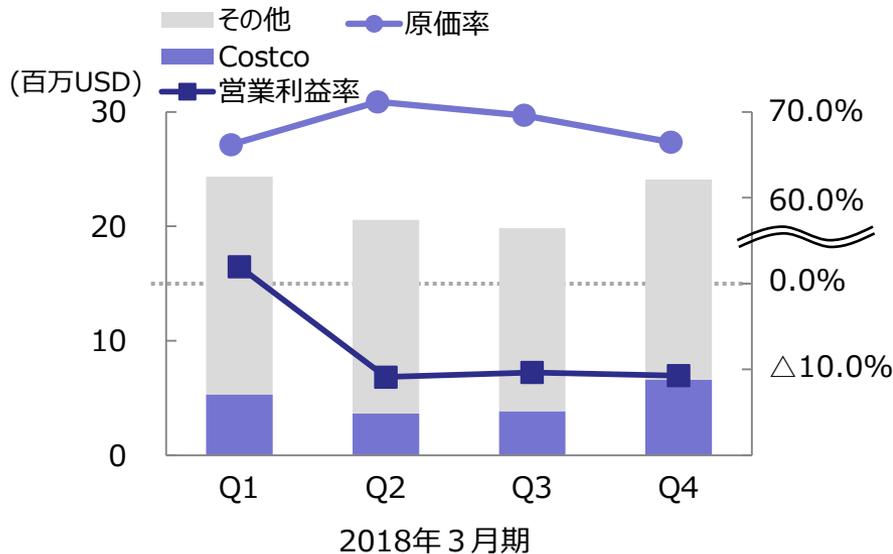
2017年3月期 : 1 USD = 109.02円

2018年3月期 : 1 USD = 110.81円

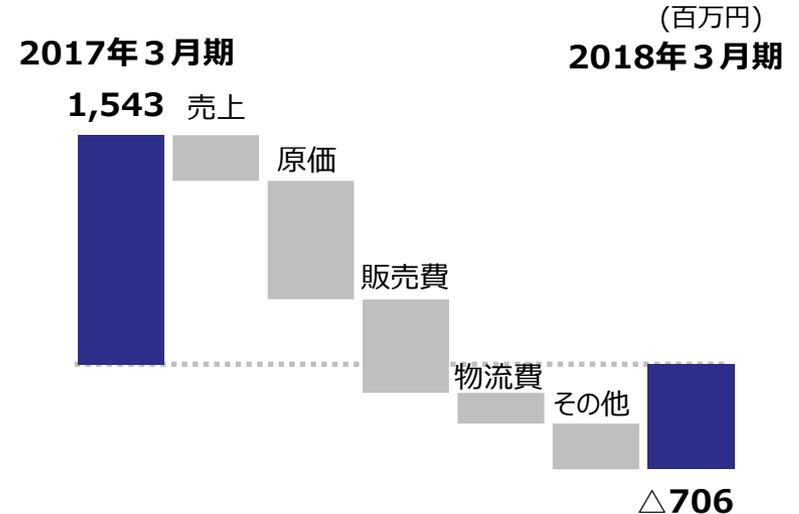
北米

- 通期では、工場稼働減や廃棄増加等による原価悪化により大幅減益で赤字
- 第4四半期は、プロモーションにより計画通りの売上となったが、販売費負担や、設備トラブル、パッケージリニューアルに伴う廃棄費用により、赤字継続

北米事業 売上高・営業利益率・原価率推移



北米事業 営業利益分析



海外消費分は計画達成、国内消費分は前年並み

(百万円)

	2017年3月期	2018年3月期	増減	伸び率 (%)
フルグラ売上高	29,196	26,369	△2,827	△9.7
国内消費	23,001	23,129	+128	+0.6
海外消費*	6,195	3,239	△2,955	△47.7

* 2017年3月期の海外消費は推計

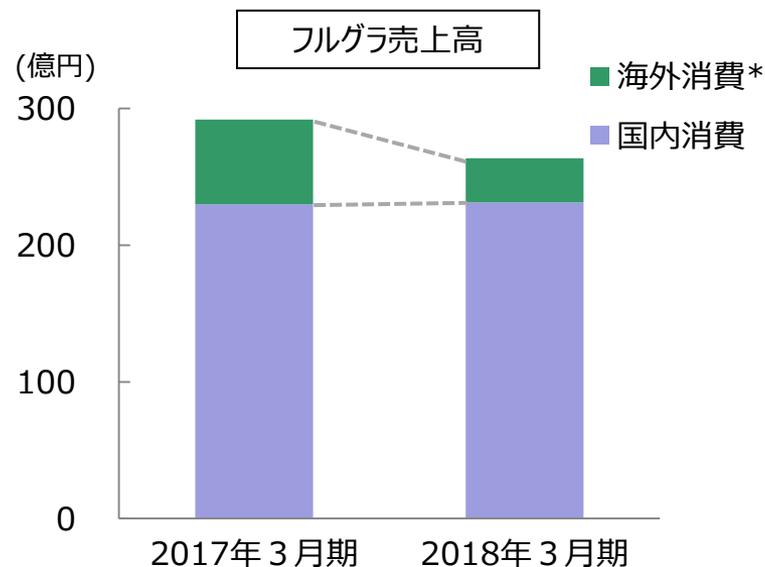
■ 国内消費：

- 製品ラインナップ拡充するも、売上前年並み
(計画通りの顧客層拡大には至らず)

■ 海外消費：

- 北海道工場のキャパシティに限りがあるため、前年度からは半減も、計画達成

チャネル	売上高 (百万円)
EC	2,709
小売店舗向け	529



2018年3月期業績 営業利益分析

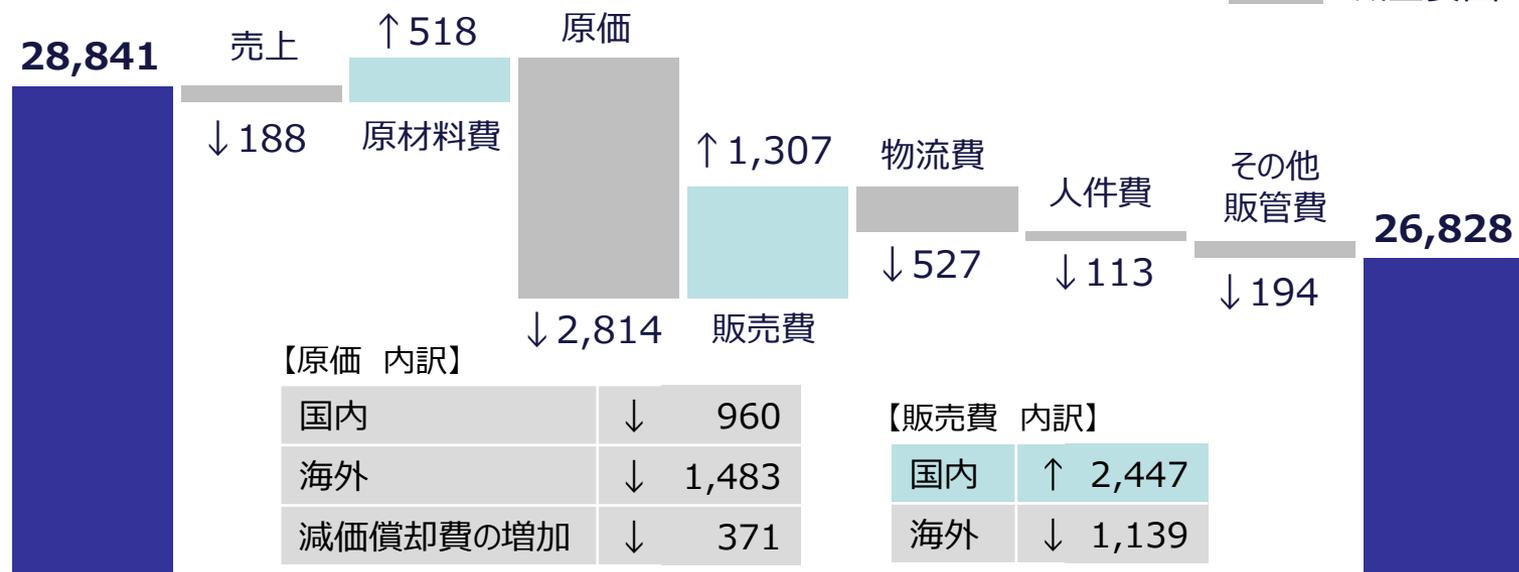
掘りだそう、自然の力。



営業利益の増減（前年同期比）

（百万円）

■ 増益要因
■ 減益要因



2017年3月期

前年同期比 Δ 2,012百万円

2018年3月期

	FY2017	売上	原材料費	原価	販売費	物流費	人件費	その他	FY2018	前年同期比
第1四半期	7,130	↓ 1,202	↓ 191	↓ 1,491	↓ 283	↓ 436	↓ 105	↓ 6	3,413	Δ 3,717
第2～第4四半期累計	21,710	↑ 1,014	↑ 709	↓ 1,323	↑ 1,590	↓ 90	↓ 7	↓ 188	23,415	+1,704

1. 2018年3月期業績

2. 2019年3月期通期計画

3. 財政状況及び投資・還元方針

二桁増益を目指す

	2018年3月期 実績		2019年3月期 計画		伸び率 (%)	ベーカリー子会社 売却影響を 除いた伸び率 ^{*1} (%)
	(百万円)	構成比(%)	(百万円)	構成比(%)		
売上高	251,575	100.0	255,000	100.0	+1.4	+6.9
売上総利益	108,904	43.3	114,500	44.9	+5.1	
販売管理費	82,075	32.6	85,000	33.3	+3.6	
販売費	36,921	14.7	38,600	15.1	+4.5	
物流費	17,345	6.9	16,600	6.5	△4.3	
人件費	17,686	7.0	19,700	7.7	+11.4	
その他	10,122	4.0	10,100	4.0	△0.2	
営業利益	26,828	10.7	29,500	11.6	+10.0	
経常利益	26,179	10.4	29,000	11.4	+10.8	
特別損益	△80	—	△200	—		
当期純利益^{*2}	17,330	6.9	19,000	7.5	+9.6	

*1：連結子会社であったベーカリー子会社株式の66.6%を2018年4月に譲渡しました

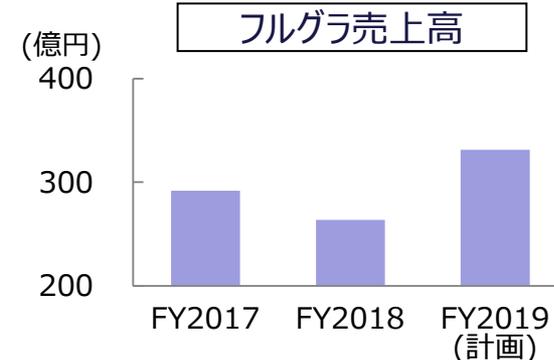
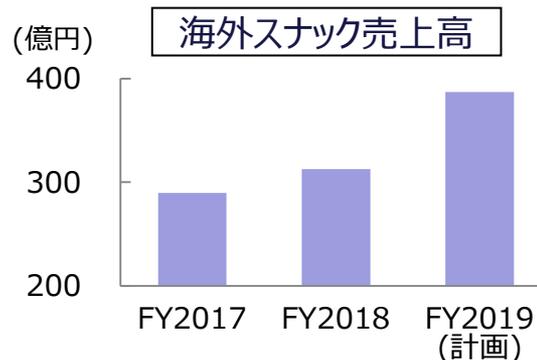
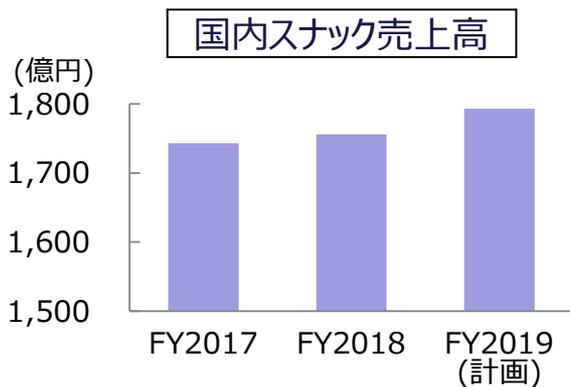
*2：当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益になります

海外スナックや、フルグラを中心に増収

(百万円)

	2018年3月期 実績	2019年3月期 計画	増減	伸び率 (%)
国内スナック	175,575	179,298	+3,723	+2.1
ポテトチップス	77,007	80,275	+3,267	+4.2
じゃがりこ	35,695	37,330	+1,634	+4.6
海外スナック	31,266	38,700	+7,433	+23.8
北米	9,843	12,297	+2,453	+24.9
インドネシア	2,965	5,298	+2,332	+78.7
フルグラ	26,369	33,148	+6,779	+25.7
国内消費分	23,129	25,303	+2,174	+9.4
海外消費分	3,239	7,844	+4,605	+142.2

・為替レート 2019年3月期計画：1 USD = 113.00円



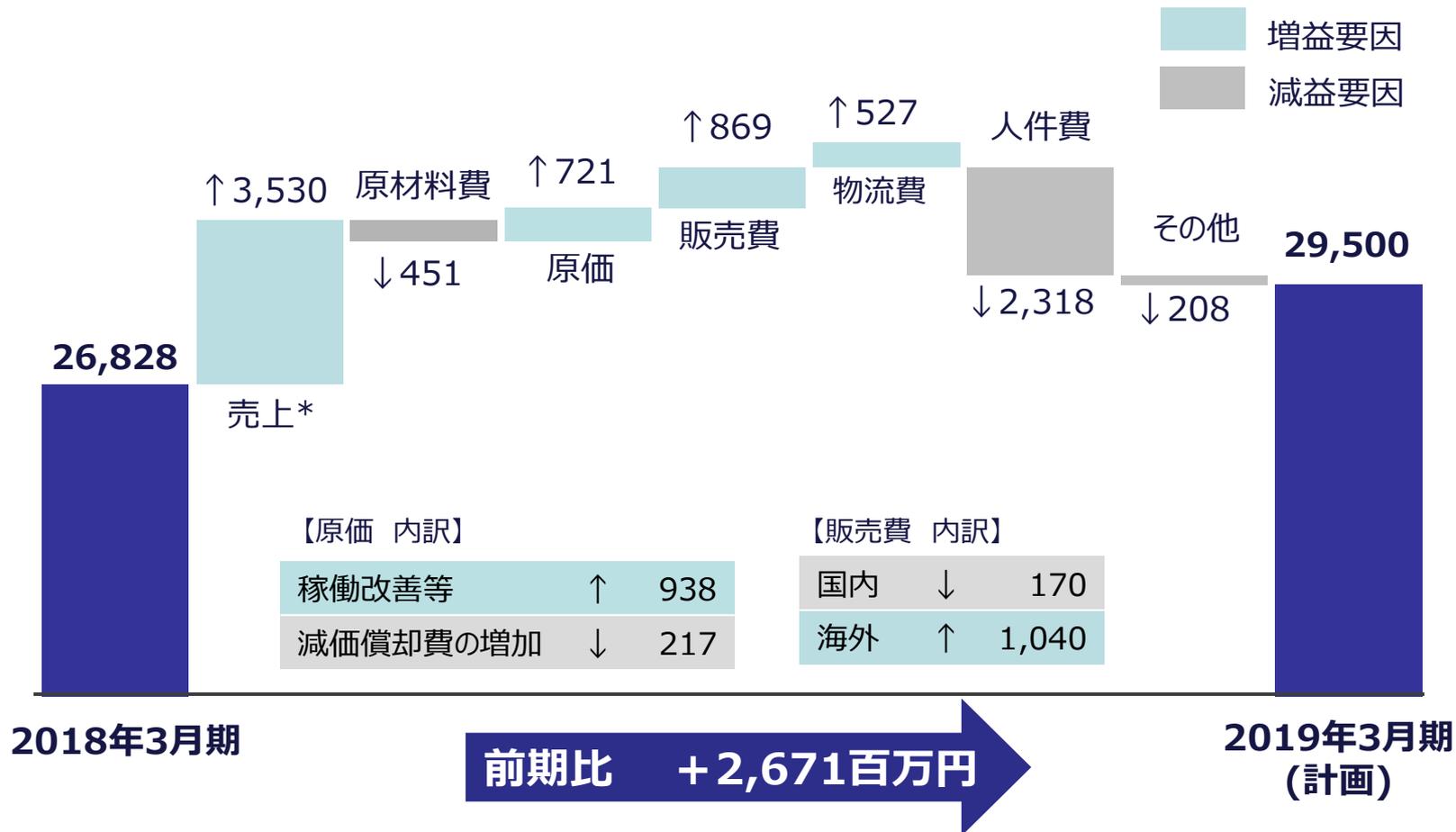
2019年3月期計画 営業利益分析

掘りだそう、自然の力。



営業利益の増減（前期比）

（百万円）



*ベーカリー子会社売却に伴う利益影響を含む

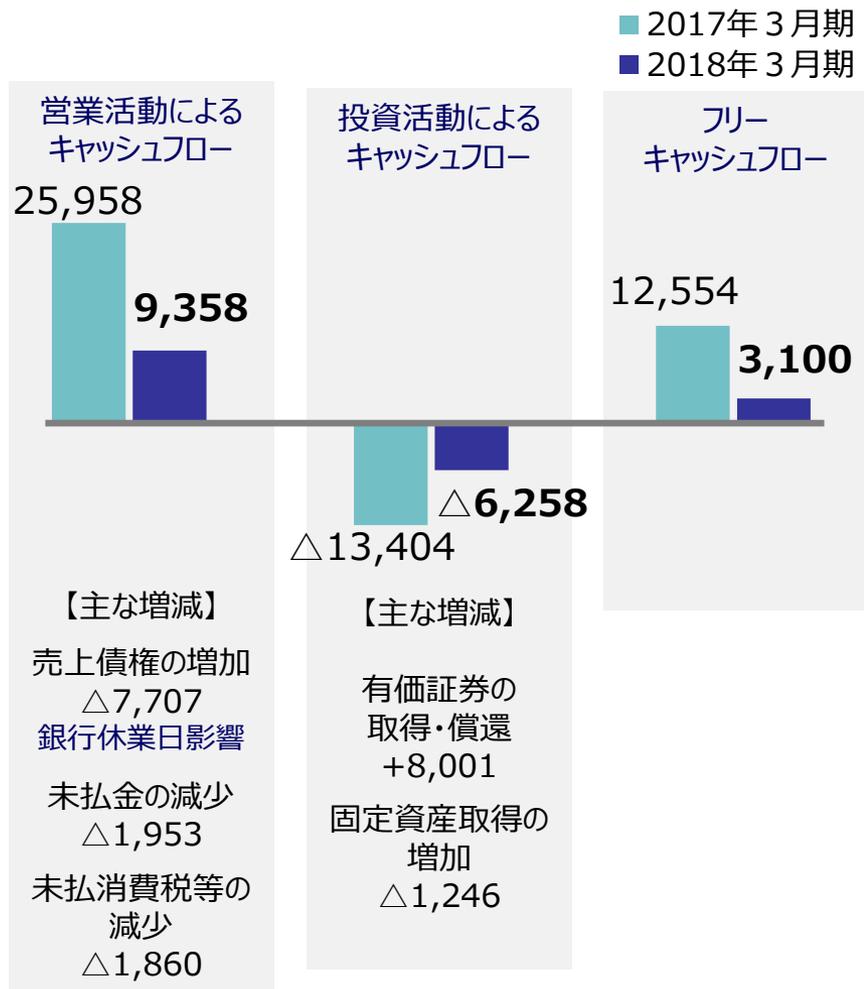
1. 2018年3月期業績
2. 2019年3月期通期計画
- 3. 財政状況及び投資・還元方針**

■ キャッシュフロー計算書

(百万円)

現金及び現金同等物残高

2017年3月末 44,627 ▶ 2018年3月末 42,195
(△2,432)

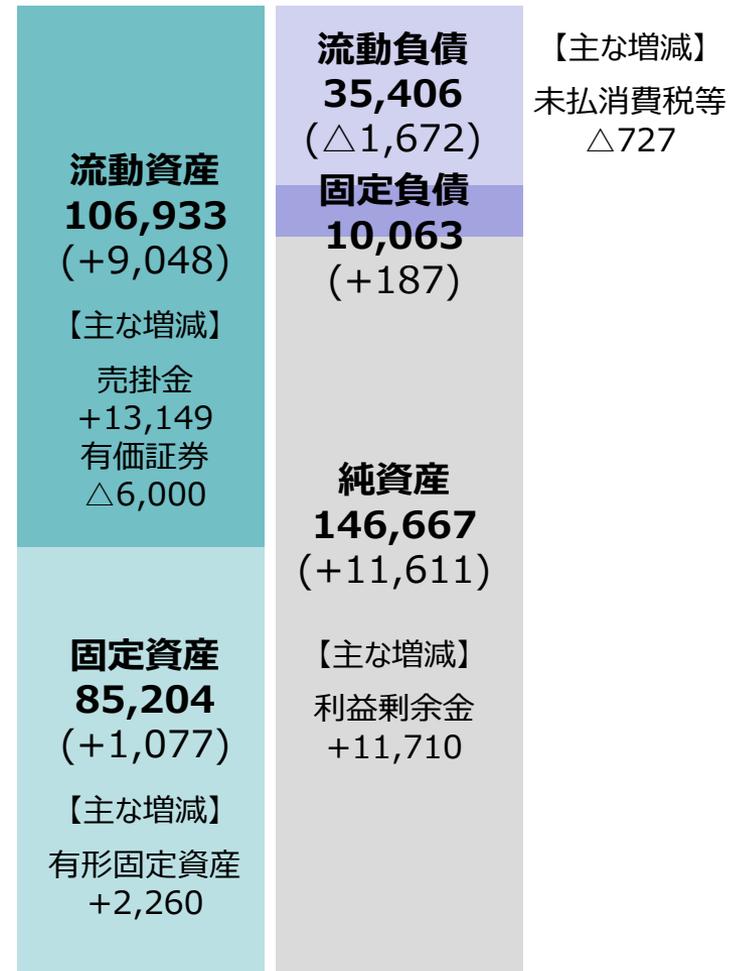


■ 貸借対照表

(括弧内、2017年3月末からの増減)

(百万円)

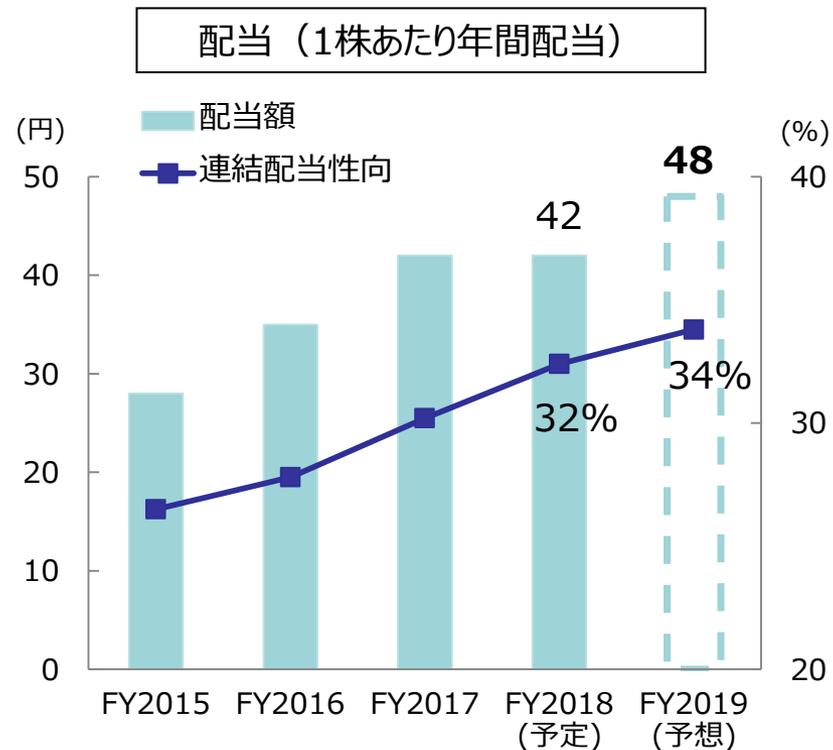
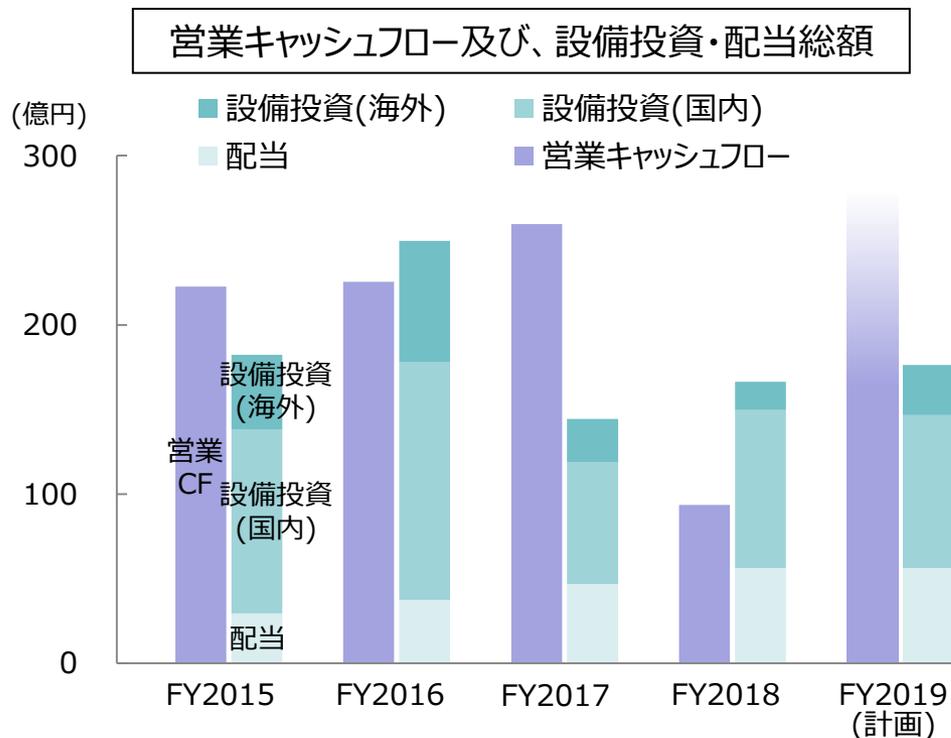
2018年3月末 総資産
192,137 (+10,126)



成長分野へ投資するとともに、安定的な配当や配当性向の向上を含めた、継続的な株主還元の充実を目指す

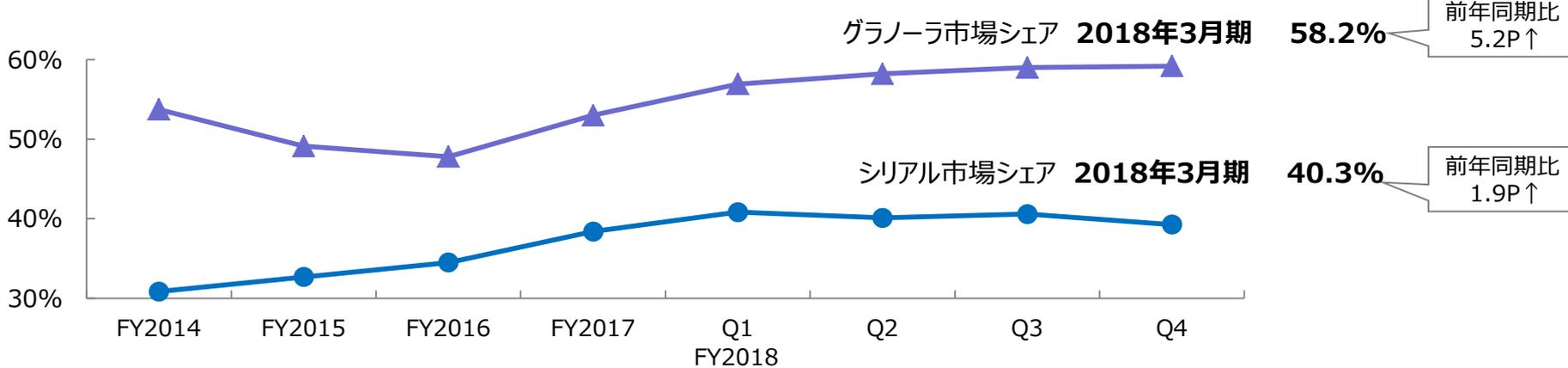
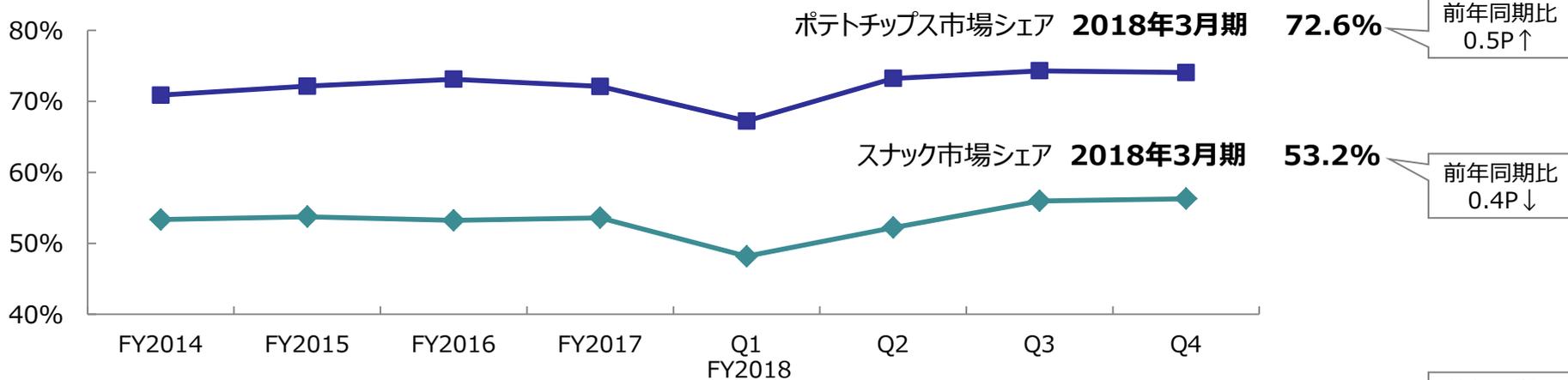
- 設備投資額（2019年3月期計画） 120億円
 主な投資：フルグラ京都工場 35.9億円

- 配当予想（2019年3月期）
 1株あたり年間配当金 48円（6円増）



参考資料

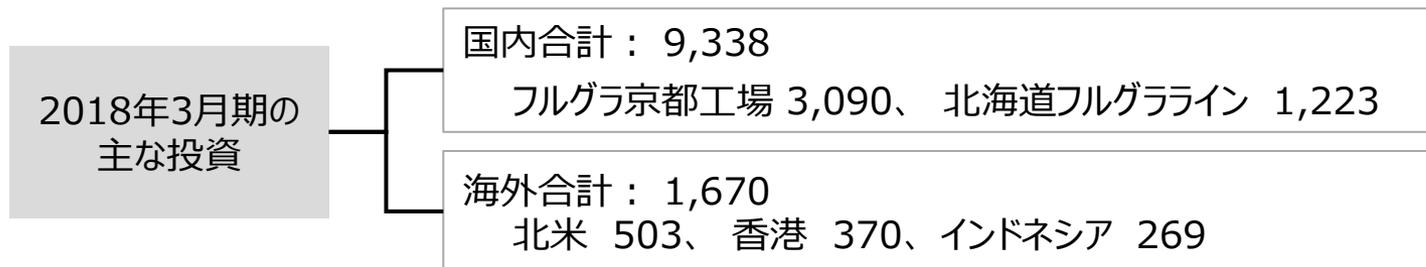
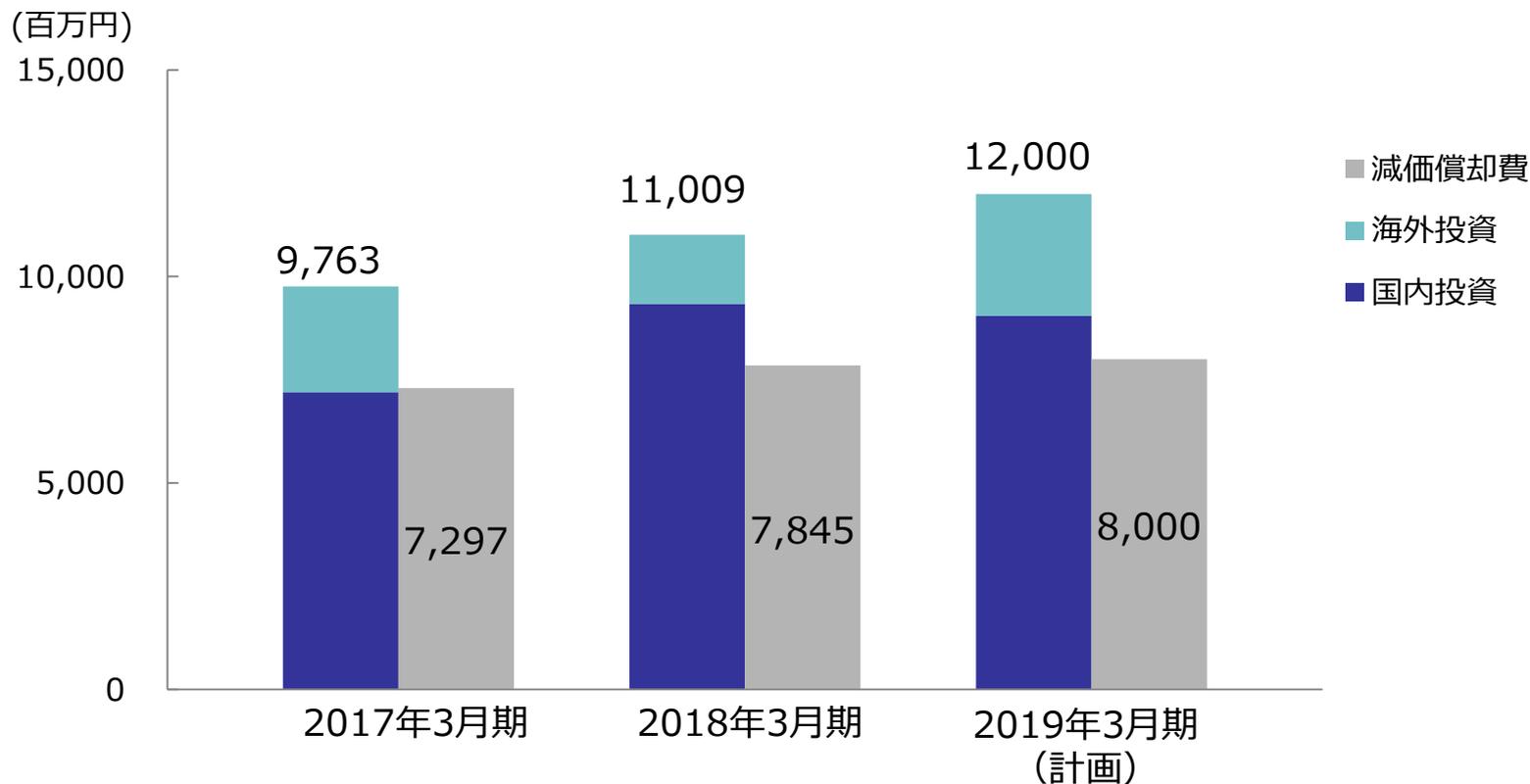
■ 市場シェア*



■ スナックカテゴリ別市場シェア*

	ポテト系スナック	小麦系スナック	コーン系スナック	成型ポテト
2018年3月期	76.9%	58.2%	20.7%	12.4%

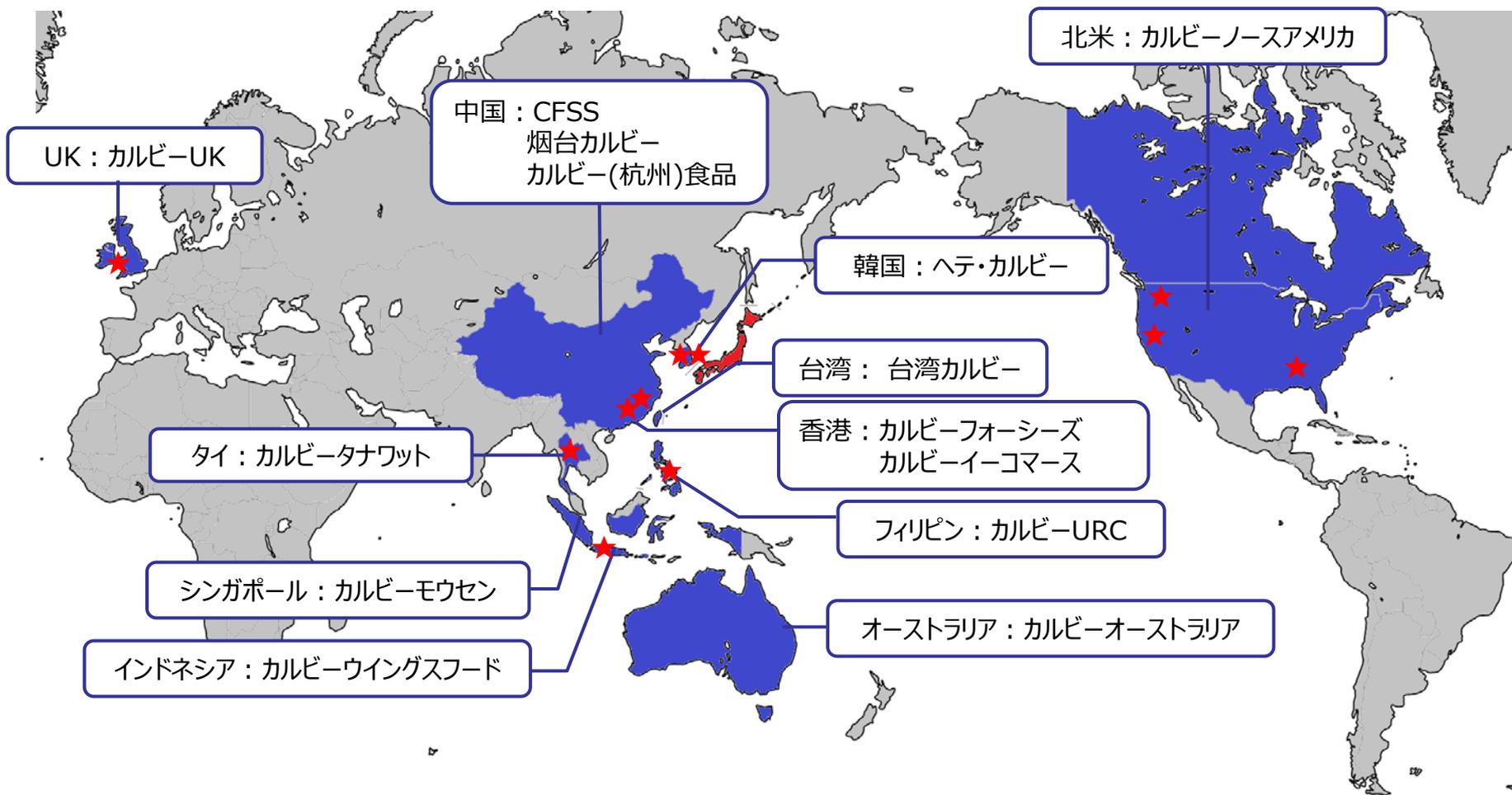
* 出所：(株)インテージSRI調べ 全国全業態 金額ベース
 2018年3月期：2017年4月～2018年3月
 前年同期：2016年4月～2017年3月
 FY2014-FY2017：2013年4月～2017年3月
 スナック市場シェア/コーン系スナック市場シェア：
 カルビーとジャパンフリトレーの合計
 ポテトチップス市場：ポテトチップス(生薄切り・生厚切り)・
 ポテトシュースト・ケトル合算、非公開PB含む
 グラノーラ市場：シリアル市場・グラノラカテゴリ



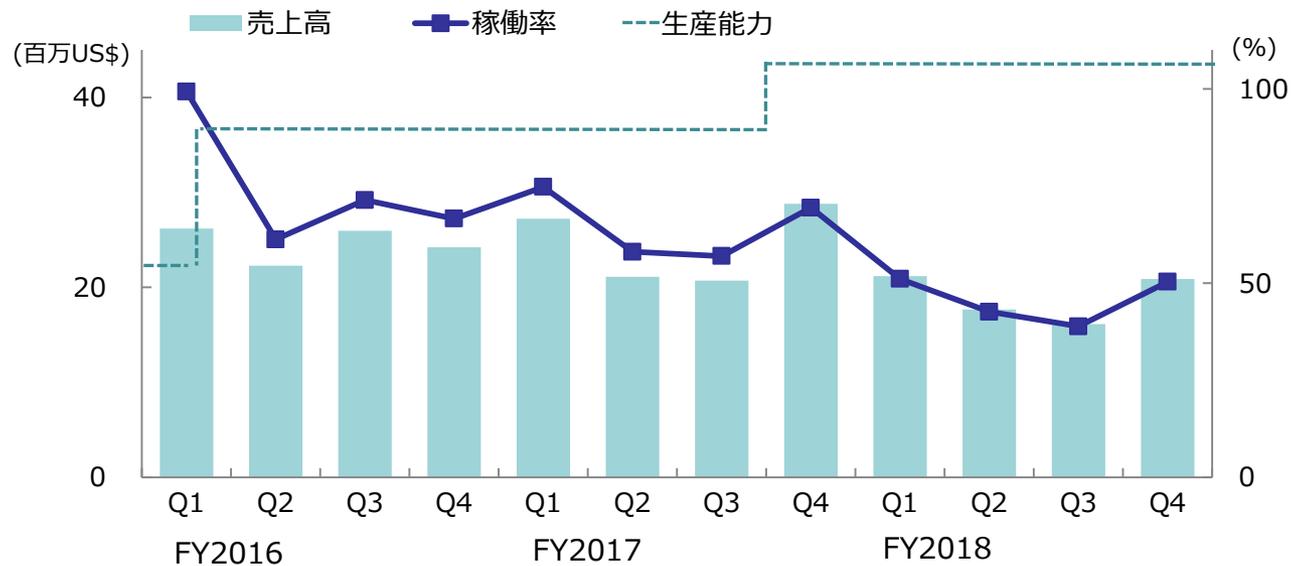
■ 海外拠点 (2018年5月11日時点)

11か国・地域で展開

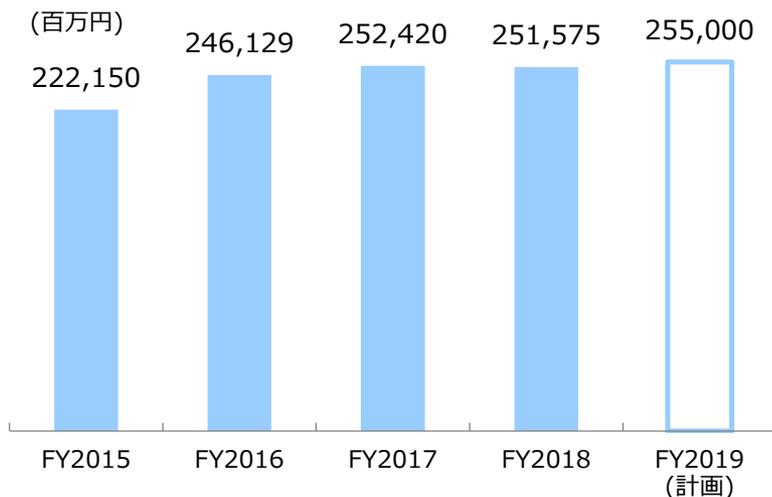
★ 生産拠点



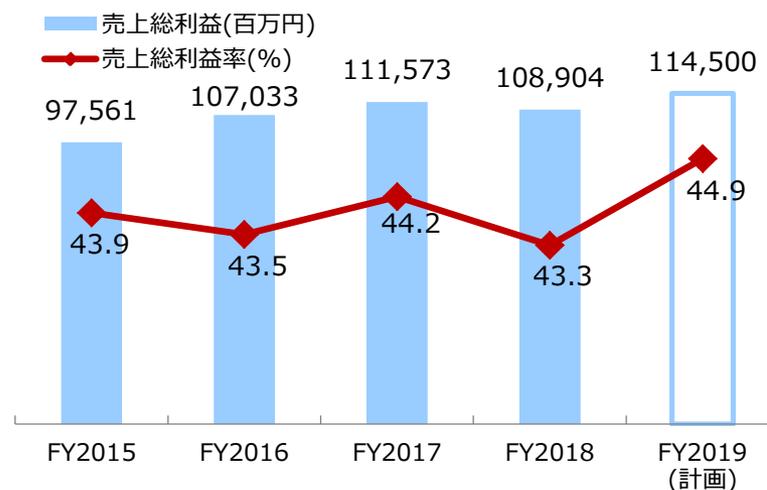
■ 北米 Harvest Snaps売上高・工場稼働率



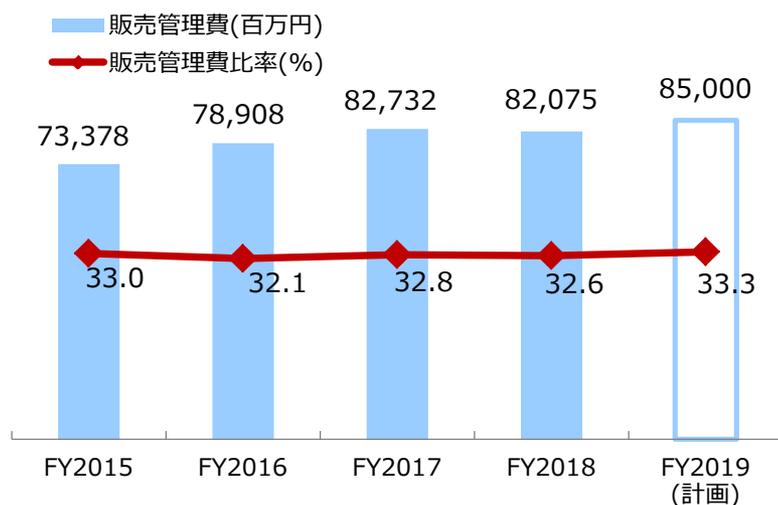
売上高



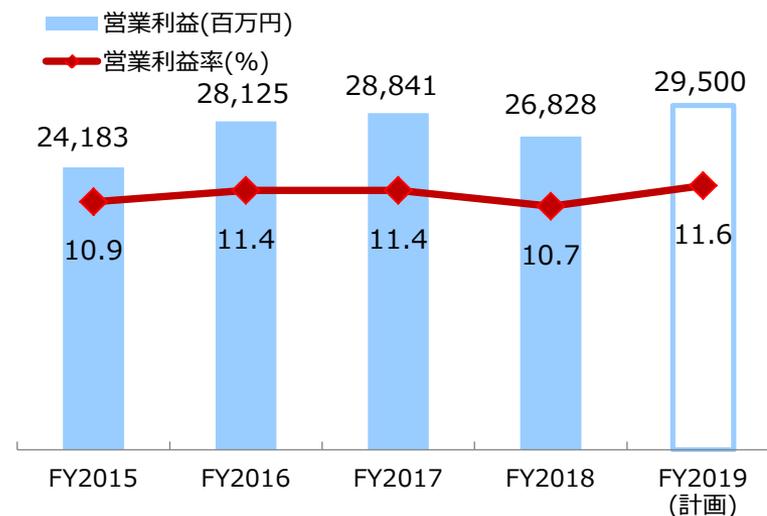
売上総利益



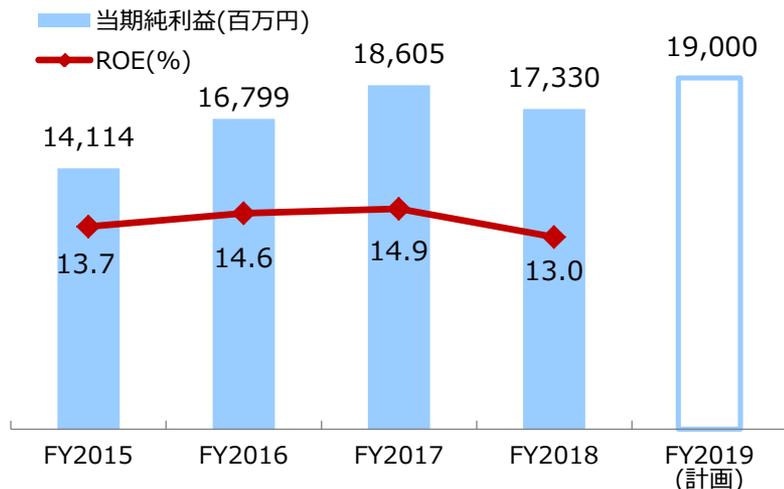
販売管理費



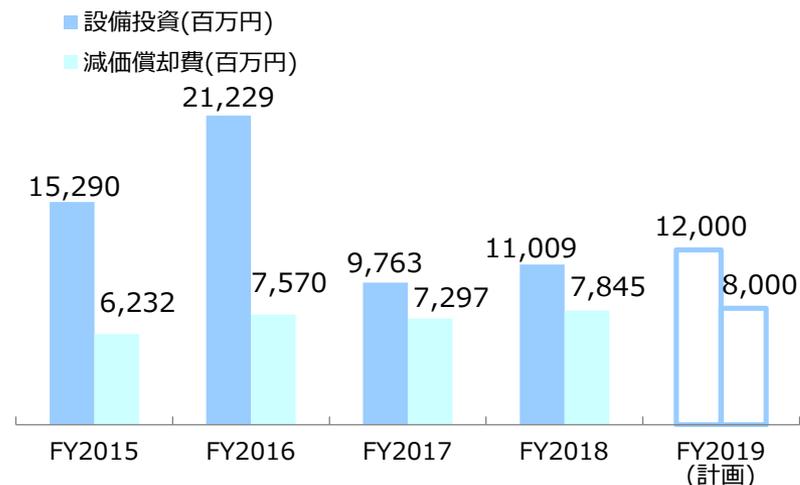
営業利益



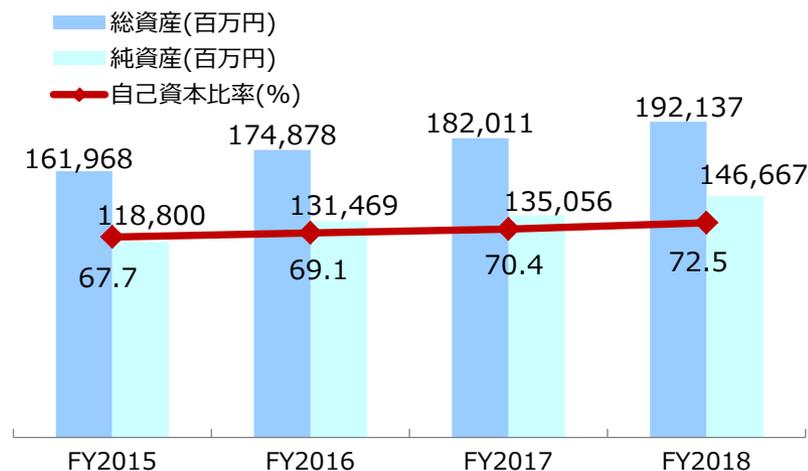
当期純利益/ROE



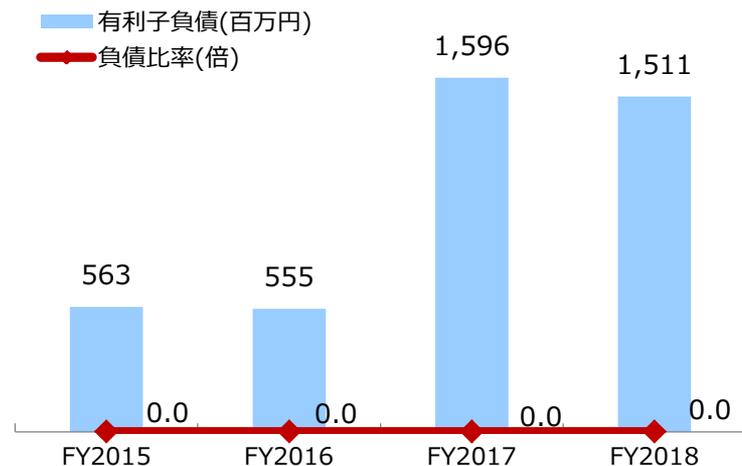
設備投資・減価償却費



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.co.jp/ir/>

- グラフ上の事業年度表記はFY(Fiscal Year)を用いています。FY2018は2018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。

2018年5月11日開催
2018年3月期決算説明会での主な質疑応答

Q1 北米の2019年3月期計画について、大幅増益を見込んでいるが、増収だけに頼らない収益貢献はあるのか？

オペレーション全般を見直したため、2018年3月期と同じ売上であったとしても、黒字化することが可能です。

まず、需給計画がしっかりできておらず、2018年3月期は製品廃棄のコスト負担がありました。その点を改善し、今期の廃棄コストは半減を見込んでいます。

また、設備故障によるロスも頻発していたため、日本からエンジニアを派遣して、問題点の特定と改善を実施し、日常的な保全を確実にを行う仕組みを作りました。

その他の原価については、工場の過剰な人員を削減しました。

販管費においては、効果のない広告費を削減します。

Q2 中長期的な北米戦略について教えてほしい。例えば、ブランド買収をする考えはないのか？

スナックカテゴリの中でのニッチな製品戦略には、変わりありません。我々は開発・製造から販売まで有していることが強みであり、食感や素材を活かす開発力で勝負したいと考えています。今はブランドを買う考えはありません。

Q3 海外事業に足りないものは何か？

十分な人材育成ができていません。今後の国内市場の成長性は限られているため、海外事業の成長が重要です。国内で利益をあげ、海外に投資することが、今後もカルビーの成長の方向性だと思えます。

Q4 中国フルグラの売上はどう増やしていくのか？また、複数チャネルで価格コントロールは可能か？

中国向けは、京都工場稼働開始後の秋以降、オンラインとオフラインを半々で、合わせて月10億円程度の売上に早くもっていきたい考えです。現在、オフラインは立ち上がりとしては順調です。日本では1店舗当たり日販1、2個程度ですが、中国の売れている店舗では、日販20個の店もあります。そのような店舗をいかに増やすかです。

また、価格は今のところコントロールできていますが、今後も継続的な課題として認識しています。

Q5 中国ではお菓子としてフルグラが食べられているようだが？

2年前は、お菓子として食べられている割合が70%ほどでした。しかし、お菓子としてだけでは、いつか飽きられる可能性があります。そのため、日常的に食べてもらえる朝食カテゴリを中心としてやっていきたいと考えています。

Q6 インドネシアでは、ポテトチップス市場の競争環境が激しいが、どう捉えているのか？

インドネシアは、まだブランドの浸透を図っている段階のため、ある程度のコストをかけながら、市場シェアを15%程度まで上げたいと考えています。

Q7 2019年3月期営業利益増益額の、国内と海外の内訳を教えてください。

増益額26億円の内訳としては、北米で13億、その他海外で13億、国内はほぼ前年並みと計画しています。

Q8 2019年3月期の営業利益増減分析について、国内の販売費増加による減益影響は、2億円程度ですむのか？また、人件費増加による減益影響について解説してほしい。

国内販売費については、コントロールして無駄な費用を使わない方針に変わりありません。

人件費の一部は、業績に連動しています。2018年3月期は期初計画未達のため、賞与・インセンティブを減額しました。2019年3月期計画では、計画達成を前提とし、100%の賞与・インセンティブを織り込んでいます。

以上