



Calbee

Harvest the Power of Nature.

カルビーグループ決算説明会

2018年3月期第2四半期

2017年4月1日～2017年9月30日



TSE code : 2229

カルビー株式会社

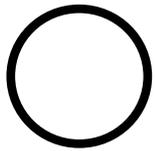
2017.10.30

一勝一分...一敗

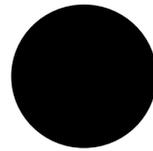
代表取締役会長 兼 CEO

松本 晃

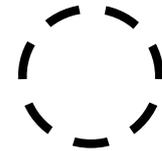
一勝



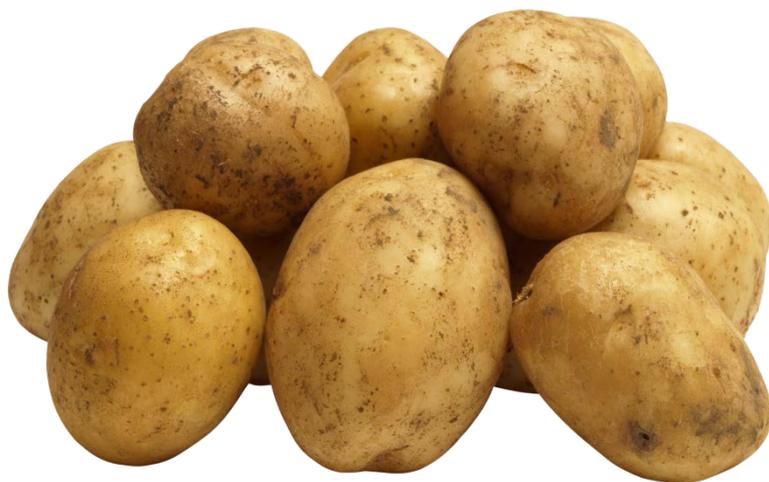
一敗



一分



I'm Back !!



フルグラ成長への挑戦

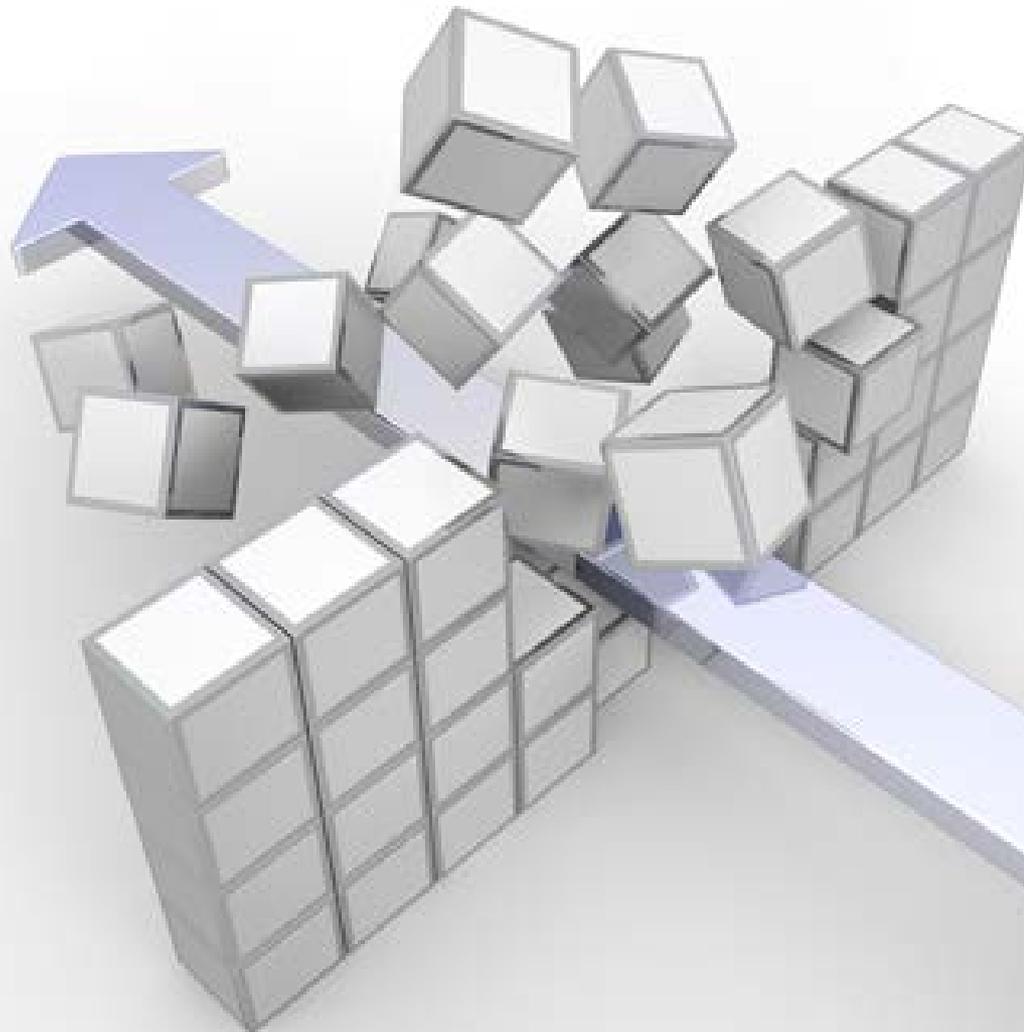
W11



北米事業はどうやら底を打った



負けてたまるか！



2018年3月期上期総括 及び通期計画修正

**代表取締役社長 兼 COO
伊藤 秀二**

目次

- 1. 2018年3月期上期業績報告**
- 2. 2018年3月期通期計画修正**

1. 2018年3月期上期業績報告

2. 2018年3月期通期計画修正

決算サマリ

- 対計画
- 北米事業の不振、フルグラ国内消費分出荷が伸びなかった影響で売上、営業利益ともに上期計画を下回る
 - 販促費を増やさずにポテトチップスの売上を回復し、販売費比率は改善

- 対前年
- ポテトチップスの一部休売やフルグラ海外消費分ストップの一時的影響が大きく、減収減益

KPIs (重要業績評価指標)	通期目標 (期初計画)	2018年3月期 上期計画	2018年3月期 上期実績	計画 進捗
増収率	+3.0%	△0.6%	△ 3.9%	
営業利益増益率	+4.0%	△19.2%	△ 24.8%	
営業利益率	11.5%	9.0%	8.7%	
海外売上比率	15.5%	15.0%	13.5%	
販売費比率	14.6%	14.8%	14.1%	

ポテトチップスの売上回復により、第2四半期は増収増益

	2018年3月期 第1四半期		伸び率 (%)	2018年3月期 第2四半期		伸び率 (%)
	(百万円)	構成比(%)		(百万円)	構成比(%)	
売上高	56,519	100.0	△8.5	62,302	100.0	+0.7
売上総利益	23,129	40.9	△14.7	26,394	42.4	△3.9
販売管理費	19,715	34.9	△1.3	19,469	31.3	△6.6
販売費	8,380	14.8	△5.3	8,424	13.5	△10.0
物流費	4,168	7.4	+2.2	4,115	6.6	△3.1
人件費	4,497	8.0	+2.4	4,390	7.0	△7.8
その他	2,668	4.7	+0.2	2,539	4.1	+2.9
営業利益	3,413	6.0	△52.1	6,924	11.1	+4.6
経常利益	3,501	6.2	△44.8	7,055	11.3	+9.6
特別損益	△38	-	-	△37	-	-
非支配株主利益	△40	-	-	28	-	-
当期純利益*	2,287	4.0	△40.3	4,757	7.6	+14.6

*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

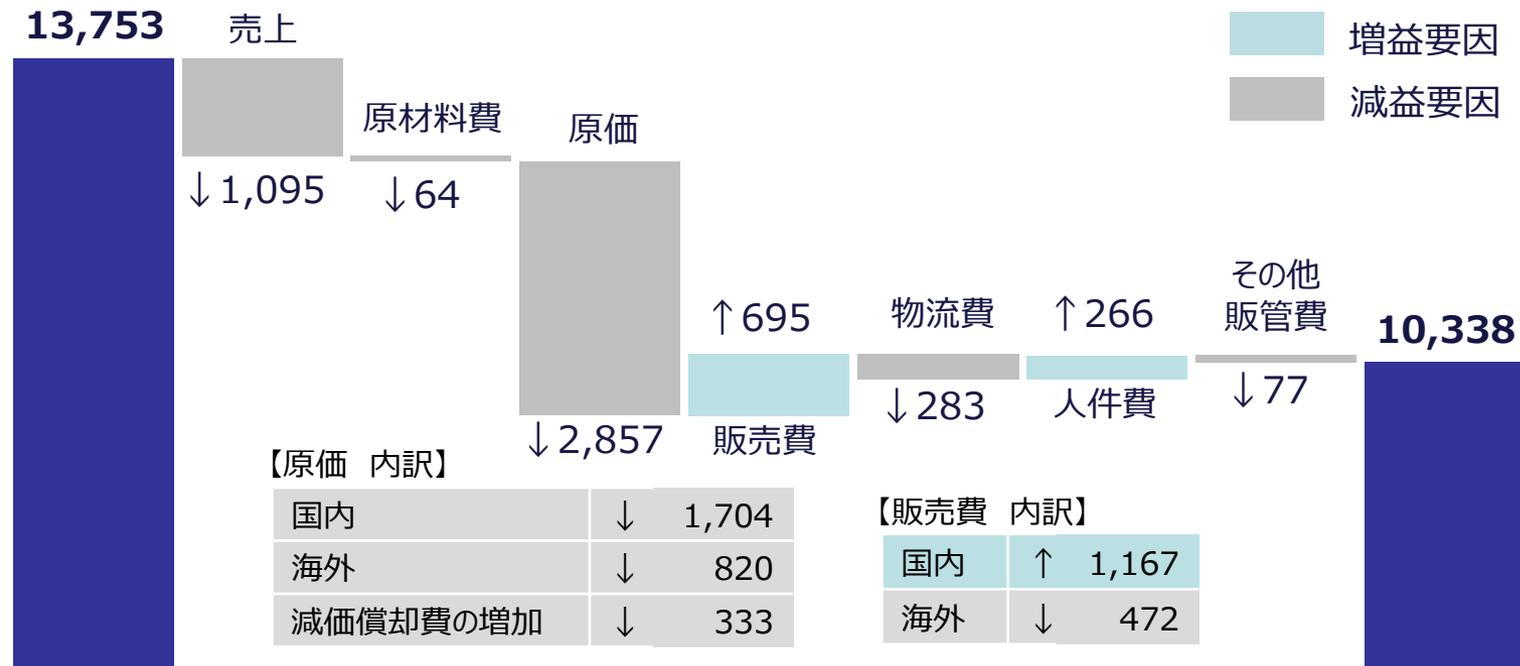
2018年3月期上期業績 決算ハイライト

	2017年3月期上期		2018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	123,654	100.0	118,822	100.0	△3.9	96.7
売上総利益	54,577	44.1	49,523	41.7	△9.3	94.7
販売管理費	40,824	33.0	39,185	33.0	△4.0	95.2
販売費	18,212	14.7	16,805	14.1	△7.7	92.5
物流費	8,326	6.7	8,284	7.0	△0.5	99.3
人件費	9,154	7.4	8,888	7.5	△2.9	95.0
その他	5,130	4.1	5,207	4.4	+1.5	98.6
営業利益	13,753	11.1	10,338	8.7	△24.8	93.0
経常利益	12,777	10.3	10,557	8.9	△17.4	94.5
特別損益	△197	—	△76	—	—	—
非支配株主利益	485	—	△11	—	—	—
当期純利益*	7,984	6.5	7,045	5.9	△11.8	99.1

*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

2018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

前年同期比 Δ 3,415百万円

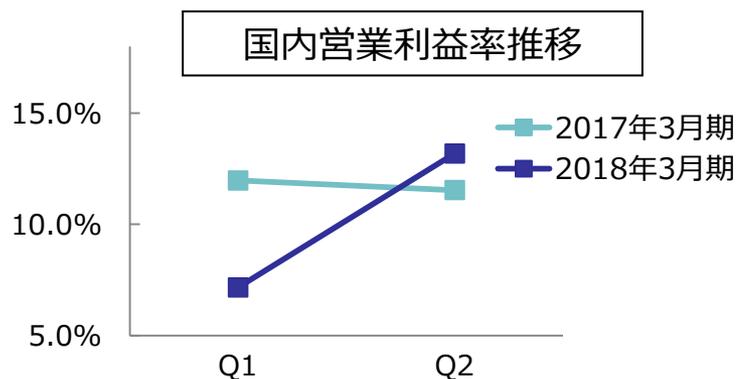
2018年3月期
上期

	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2四半期	6,623	↑107	↑127	↓1,366	↑978	↑153	↑372	↓70	6,924	+301

ポテトチップスの一部休売や、フルグラ海外消費分ストップの影響により上期減収減益
第2四半期は販売費抑制により増益

(百万円)

	2017年3月期 上期	2018年3月期 上期	増減	伸び率 (%)
国内売上高	109,804	102,742	△7,062	△6.4
スナック	83,137	81,042	△2,095	△2.5
ポテトチップス	35,682	31,445	△4,236	△11.9
じゃがりこ	17,823	17,220	△602	△3.4
上記以外スナック	29,632	32,375	+2,743	+9.3
シリアル	17,299	12,816	△4,483	△25.9
国内営業利益 (売上高比)	12,906 (11.8%)	10,600 (10.3%)	△2,306	△17.9



	2018年3月期 第1四半期	伸び率 (%)	2018年3月期 第2四半期	伸び率 (%)
国内売上高	48,923	△10.2	53,818	△2.8
スナック	37,898	△7.2	43,143	+1.9
シリアル	6,400	△26.2	6,415	△25.6
国内営業利益 (売上高比)	3,504 (7.2%)	△46.2	7,095 (13.2%)	+11.1

ポテトチップス

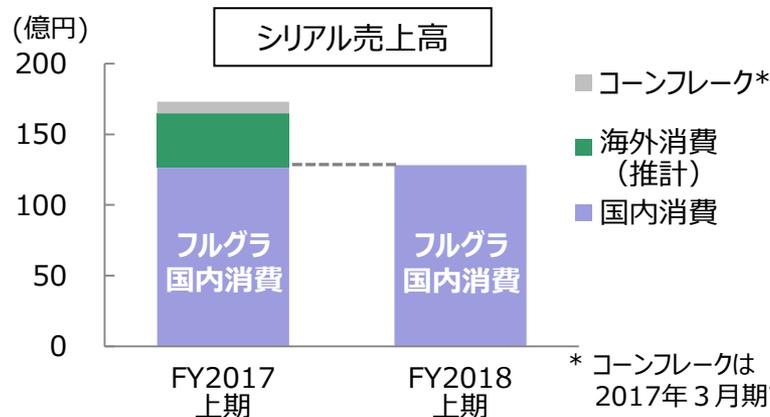
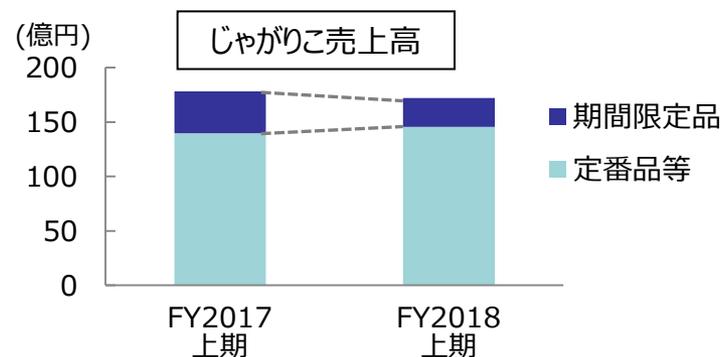
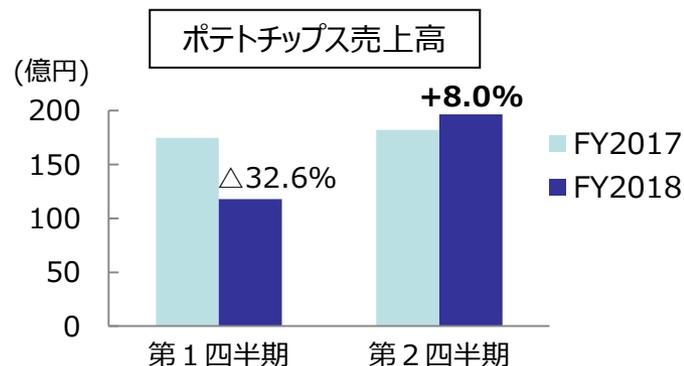
- 4月に、混乱した需給の鎮静化のため休売アイテムを拡大
- 5月下旬以降、休止アイテムの販売を順次再開
- 8月以降は北海道産馬鈴しょの収穫本格化により期間限定品等を積極的に投入

じゃがりこ

- 第2四半期ポテトチップスの生産を優先するため、期間限定品のアイテム数を減らしたことにより減収

フルグラ

- 国内消費分は、第2四半期に継続的に新製品を投入シェアはアップしたが、市場拡大にはつながらず、上期売上高は微増に留まる
- 海外消費分は、3月にストップしたことにより、38億円減収（推計）



* コーンフレークは2017年3月期で終売

インドネシアでの事業拡大等により増収も、 北米事業不振により、大幅減益で赤字

(百万円)

	2017年3月期 上期	2018年3月期 上期	伸び率 (%)
海外売上高	13,850	16,080	+16.1
北米	5,568	5,002	△10.2
中華圏	2,610	3,451	+32.2
内、フルグラ	-	524	-
韓国	2,876	2,708	△5.9
その他アジア・豪州	2,332	4,215	+80.7
欧州	461	702	+52.3

増減の内訳			
増減	為替差	実質	実質伸び率(%)
+2,229	+672	+1,557	+11.2
△566	+224	△790	△14.2
+840	+102	+738	+28.3
+524	-	-	-
△168	+148	△316	△11.0
+1,882	+207	+1,675	+71.8
+241	△9	+251	+54.4

	2017年3月期 上期	2018年3月期 上期	増減
海外営業利益	847	△261	△1,109
北米	832	△195	△1,028
中華圏	252	332	+79
韓国	66	9	△56
その他アジア・豪州	79	△174	△253
欧州	△383	△234	+149

・ 為替レート

2017年3月期上期：1 USD = 106.42円

2018年3月期上期：1 USD = 111.42円

フルグラ（香港）

- 7月より、天猫国際（Tmall Global）にて中国向けフルグラ（北海道生産）の販売開始
- ダブルイレブン（11/11に行われる中国ECの大型販促イベント）での出荷に備え製品在庫増

北米

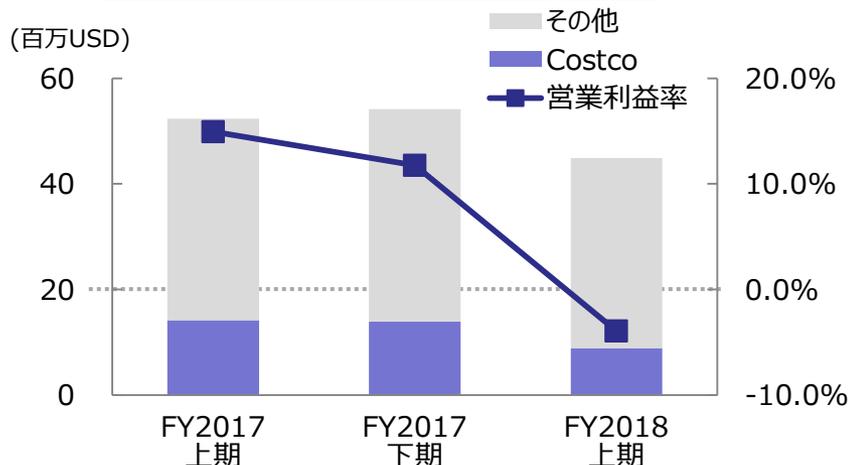
■ 売上高：マーケットインがすすまず、減収

- Costco向けの商談がすすんでいない
- 顧客ニーズにあわせたフレーバー展開等の新製品上市ができていない
- 一部顧客のFY2017Q4のプロモーション受注の反動影響

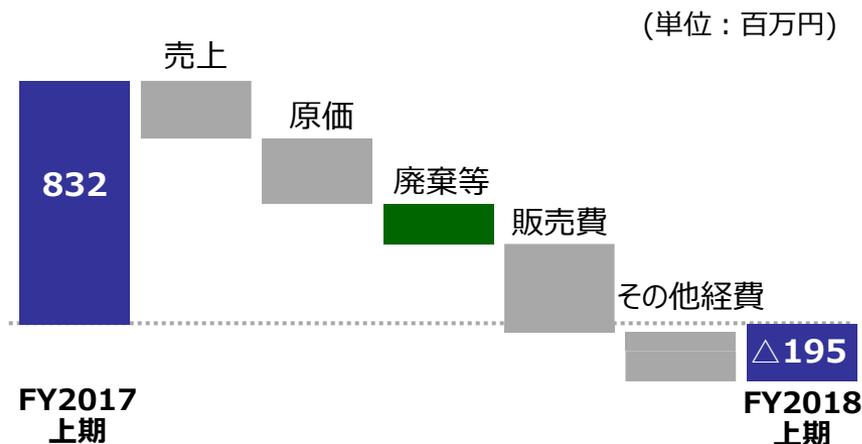
■ 営業利益：減収影響やコスト増により大幅減益で赤字

- 稼働低下による固定費・労務費負担で原価が悪化
- 非効率な原材料購買及び生産による滞留原材料・製品在庫の廃棄
- 販売費が増加するも増収につながらず

北米事業 売上高・営業利益率推移



北米事業 営業利益増減分析



1. 2018年3月期上期業績報告
- 2. 2018年3月期通期計画修正**

北米事業の不振により通期計画、配当予想を修正 配当性向は前期比+2ptレベルを維持

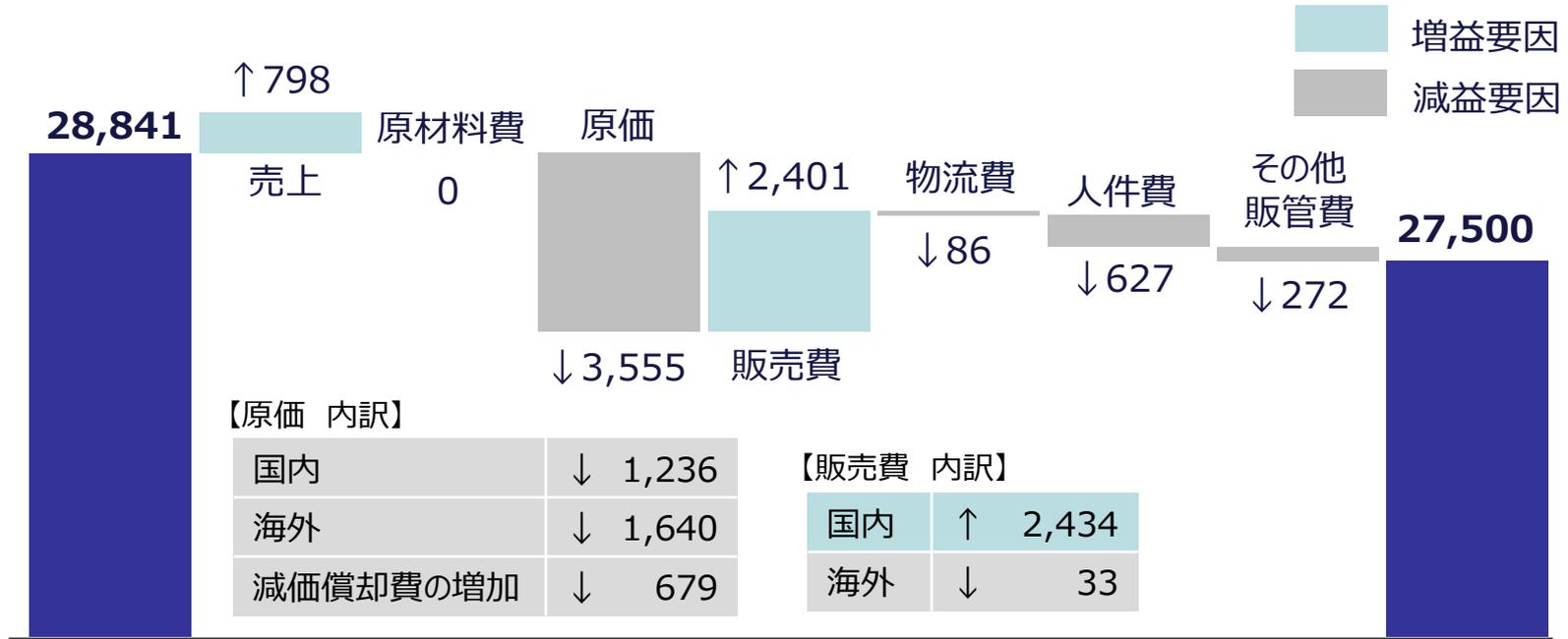
	2017年3月期		2018年3月期 (期初計画)		2018年3月期 (修正計画)		伸び率 (%)	計画増減 (百万円)
	(百万円)	構成比 (%)	(百万円)	構成比 (%)	(百万円)	構成比 (%)		
売上高	252,420	100.0	260,000	100.0	256,000	100.0	+1.4	△4,000
売上総利益	111,573	44.2	114,000	43.8	109,600	42.8	△1.8	△4,400
販売管理費	82,732	32.8	84,000	32.3	82,100	32.1	△0.8	△1,900
販売費	38,357	15.2	37,900	14.6	36,500	14.3	△4.8	△1,400
物流費	16,874	6.7	17,000	6.5	17,200	6.7	+1.9	+200
人件費	17,572	7.0	18,800	7.2	18,200	7.1	+3.6	△600
その他	9,927	3.9	10,300	4.0	10,200	4.0	+2.7	△100
営業利益	28,841	11.4	30,000	11.5	27,500	10.7	△4.7	△2,500
経常利益	28,625	11.3	30,000	11.5	27,500	10.7	△3.9	△2,500
特別損益	△925	-	△1,000	-	△600	-	-	+400
当期純利益*	18,605	7.4	19,000	7.3	17,500	6.8	△5.9	△1,500
1株当たり 年間配当金		42円		46円		42円		
配当性向 (連結)		30%		32%		32%		

*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

2018年3月期通期計画修正 営業利益分析

営業利益の増減（前年比）

(百万円)



2017年3月期

前年同期比 Δ 1,341百万円

2018年3月期 (修正計画)

	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
上期実績	13,753	↓ 1,095	↓ 64	↓ 2,857	↑ 695	↓ 283	↑ 266	↓ 77	10,338	Δ 3,415
下期修正計画	15,087	↑ 1,894	↑ 64	↓ 698	↑ 1,706	↑ 196	↓ 893	↓ 195	17,161	+2,074

北米事業の通期計画を修正

(百万円)

	2017年3月期	2018年3月期				
		期初計画	修正計画	伸び率(%)	対期初計画	
					増減額	率(%)
海外売上高	28,978	40,380	36,380	+25.5	△4,000	90.1
北米	11,606	13,840	9,840	△15.2	△4,000	71.1
中華圏	5,217	10,110	10,110	+93.8	0	100.0
内、フルグラ	—	3,000	3,000	—	0	100.0
韓国	5,336	5,520	5,520	+3.4	0	100.0
その他アジア・豪州	5,798	9,350	9,350	+61.2	0	100.0
欧州	1,019	1,560	1,560	+53.0	0	100.0
使用為替レート(円/USD)	109.02	116.00	112.73			

来期以降の回復に向け、Costcoとの関係強化を最優先事項として取り組む

販売

- 2018年以降、新フレーバーやオーガニック等の新製品投入
- クーポン配布や店頭プロモーションの実施



生産

- シフト体制や工場間配分の見直しによるフレキシブルな生産体制構築
- KPI管理による工場での自律的な改善

SCM

- 在庫、廃棄のコントロール
- 原材料購買の仕組みを見直し

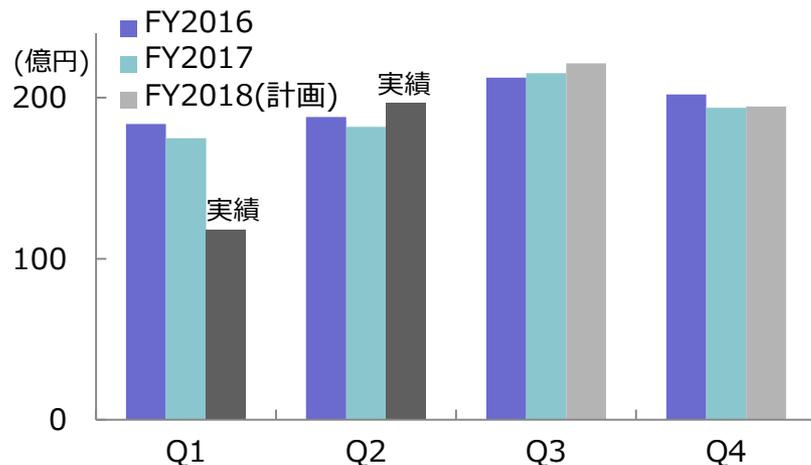
国内事業通期計画は変更なし 販売費コントロールと増収効果により増益を目指す

ポテトチップス

- 今年度産馬鈴しょ収穫は、計画通りの数量を確保
- 47都道府県ポテトチップス販売などのキャンペーンを実施
9月に第1弾、11月に第2弾、2月に第3弾を実施予定



ポテトチップス売上高



フルグラ

- 新規顧客層拡大にフォーカスした販促活動を実施
- 積極的な新製品投入やキャンペーン等により、さらなる売り場拡大と購入率アップを目指す



2018年3月期下期計画



Harvest the Power of Nature.

	2018年3月期 下期計画		伸び率 (%)
	(百万円)	構成比(%)	
売上高	137,177	100.0	+6.5
売上総利益	60,076	43.8	+5.4
販売管理費	42,914	31.3	+2.4
販売費	19,694	14.4	△2.2
物流費	8,915	6.5	+4.3
人件費	9,311	6.8	+10.6
その他	4,992	3.6	+4.1
営業利益	17,161	12.5	+13.7
経常利益	16,942	12.4	+6.9
特別損益	△523	-	-
当期純利益*	10,454	7.6	△1.6

*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

	2018年3月期 下期計画	
	(百万円)	伸び率(%)
国内売上高	116,877	+2.9
スナック	92,932	+1.9
ポテト系スナック	67,940	+1.9
ポテトチップス	41,602	+1.7
じゃがりこ	19,293	+2.3
Jagabee/じゃがポックル	7,043	+1.8
小麦系スナック	11,115	△6.3
コーン系・豆系スナック	8,484	+2.6
その他スナック	5,391	+23.9
シリアル	13,885	+5.7
その他	10,060	+7.8
海外売上高	20,299	+34.2
北米	4,837	△19.9
中華圏	6,658	+155.5
内、フルグラ	2,475	-
韓国	2,811	+14.3
その他アジア・豪州	5,134	+48.1
欧州	857	+53.5

参考資料

2018年3月期上期 製品別売上高

(百万円)

	2017年3月期 上期			2018年3月期 上期		
	金額	構成比	伸び率	金額	構成比	伸び率
国内スナック	83,137	67.2%	△1.3%	81,042	68.2%	△2.5%
国内シリアル	17,299	14.0%	+45.0%	12,816	10.8%	△25.9%
国内その他食品*	7,809	6.3%	△3.9%	7,106	6.0%	△9.0%
国内食品計	108,246	87.5%	+3.8%	100,965	85.0%	△6.7%
海外スナック	13,850	11.2%	△6.9%	15,555	13.1%	+12.3%
海外シリアル	-	-	-	524	0.4%	-
海外食品計	13,850	11.2%	△6.9%	16,080	13.5%	+16.1%
食品製造販売事業合計	122,096	98.7%	+2.4%	117,045	98.5%	△4.1%
その他事業	1,557	1.3%	△10.4%	1,776	1.5%	+14.0%
売上高合計	123,654	100.0%	+2.2%	118,822	100.0%	△3.9%

<国内スナック内訳>

ポテト系スナック	60,143	48.6%	△1.8%	56,034	47.2%	△6.8%
ポテトチップス	35,682	28.9%	△4.0%	31,445	26.5%	△11.9%
じゃがりこ	17,823	14.4%	+2.2%	17,220	14.5%	△3.4%
Jagabee/じゃがポックル	6,637	5.4%	△0.2%	7,367	6.2%	+11.0%
小麦系スナック	10,932	8.8%	△0.6%	11,295	9.5%	+3.3%
かつばえびせん	5,294	4.3%	+1.2%	5,267	4.4%	△0.5%
サッポロポテト等	5,637	4.6%	△2.2%	6,028	5.1%	+6.9%
コーン系・豆系スナック	8,887	7.2%	△3.2%	8,751	7.4%	△1.5%
その他スナック**	3,174	2.6%	+12.5%	4,960	4.2%	+56.3%

* 「シリアル、ベーカリー等」の「ベーカリー」と「その他」を「国内その他食品」にまとめて表記

** 「その他新規スナック等」の名称を「その他スナック」に変更

2018年3月期上期 海外別売上高

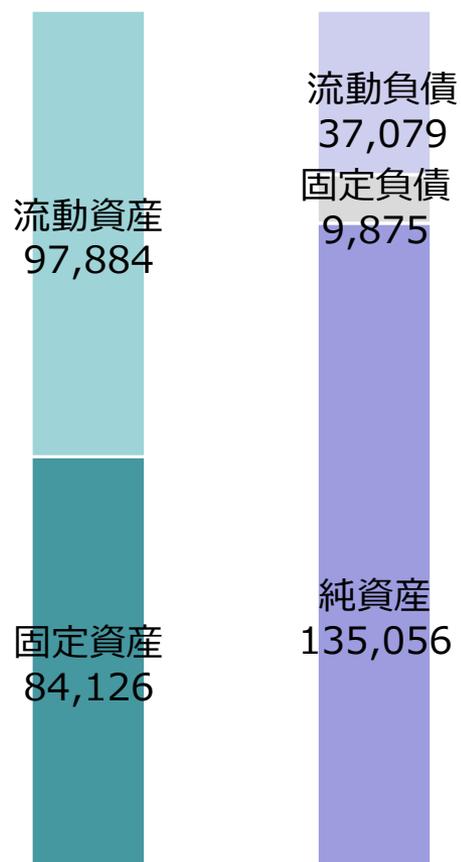
国名	円	2017年3月期 上期	2018年3月期 上期	伸び率
	現地通貨			
北米				
北米	百万円	5,568	5,002	△10.2%
	千USDドル	52,328	44,897	△14.2%
中華圏				
中国	百万円	816	821	+0.6%
	千元	50,694	49,920	△1.5%
香港*	百万円	1,789	2,452	+37.0%
	千HKドル	130,560	171,737	+31.5%
台湾	百万円	4	177	+4,168.4%
	千NTドル	1,250	48,148	+3,750.9%
韓国				
韓国	百万円	2,876	2,708	△5.9%
	百万ウォン	30,798	27,412	△11.0%
その他アジア・豪州				
タイ	百万円	1,331	1,552	+16.5%
	千バーツ	439,552	471,767	+7.3%
フィリピン	百万円	238	241	+1.1%
	千ペソ	105,062	109,122	+3.9%
シンガポール	百万円	658	666	+1.2%
	千SGドル	8,407	8,232	△2.1%
インドネシア	百万円	103	1,587	+1,434.6%
	百万IDルピア	12,927	191,213	+1,379.1%
オーストラリア	百万円	-	168	-
	千AUDドル	-	1,954	-
欧州				
UK	百万円	431	689	+59.6%
	千UKポンド	2,945	4,773	+62.0%
スペイン	百万円	29	13	△54.2%
	千EUR	248	107	△56.9%

*香港のうち、カルビーイーコマースの採用通貨はJPY

2018年3月期上期 貸借対照表

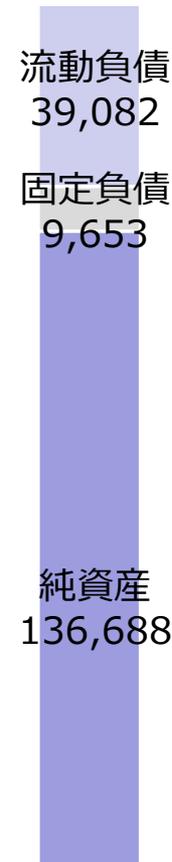
(百万円)

() 内は前期末からの増減



2017年3月末
総資産 182,011

現金預金	18,880 (△5,081)
受取手形・ 売掛金	39,714 (+11,113)
有価証券	22,998 (△6,000)
棚卸資産	12,257 (+2,362)
その他	5,475 (△952)
有形固定 資産	73,684 (+2,848)
無形固定 資産	3,959 (△523)
投資その他 資産	8,453 (△354)

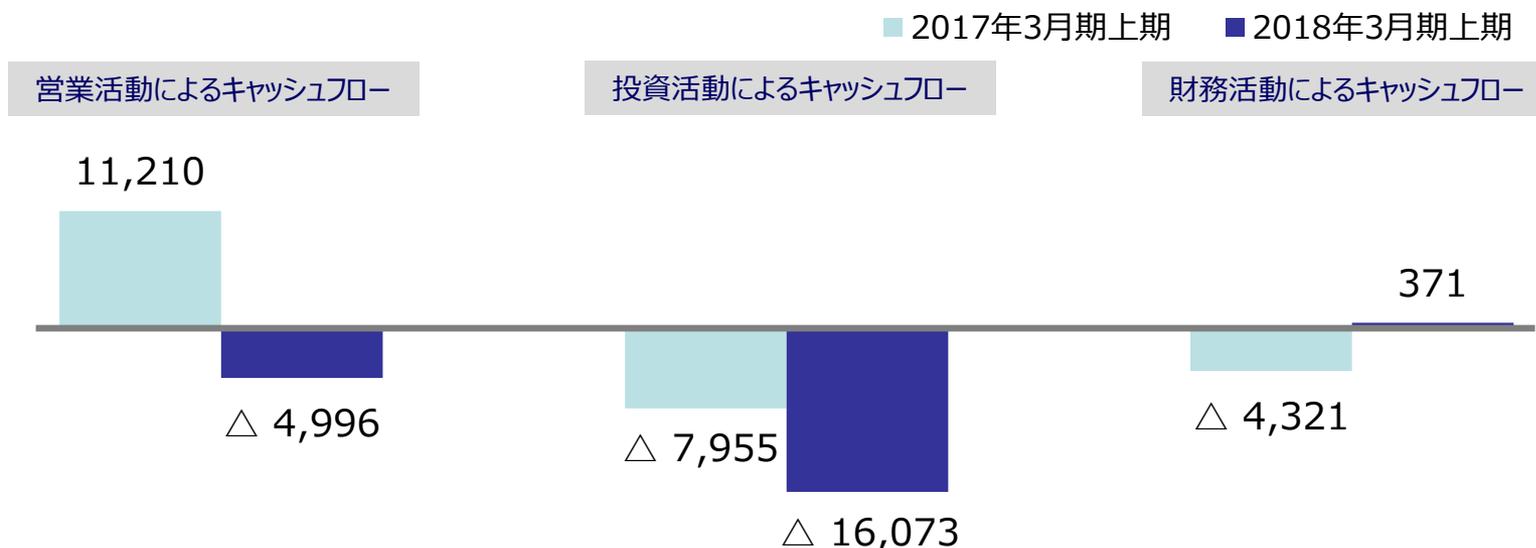


2017年9月末
総資産 185,424

支払手形・ 買掛金	11,427 (+1,758)
短期 借入金	7,186 (+6,078)
その他	20,468 (△5,834)
固定負債	9,653 (△221)
株主資本	129,100 (+901)
一利益剰余金	113,361 (+1,425)
その他	7,588 (+730)

2018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 △ 20,551

■ 営業活動によるキャッシュフロー △ 4,996

税金等調整前四半期純利益	+ 10,481
減価償却費	+ 3,939
売上債権の増減額	△ 11,063
- 月末銀行休業日により翌月入金のため	
たな卸資産の増減額	△ 2,339
- 北海道馬鈴しょ収穫により、原材料増加	
法人税等の支払額	△ 5,197

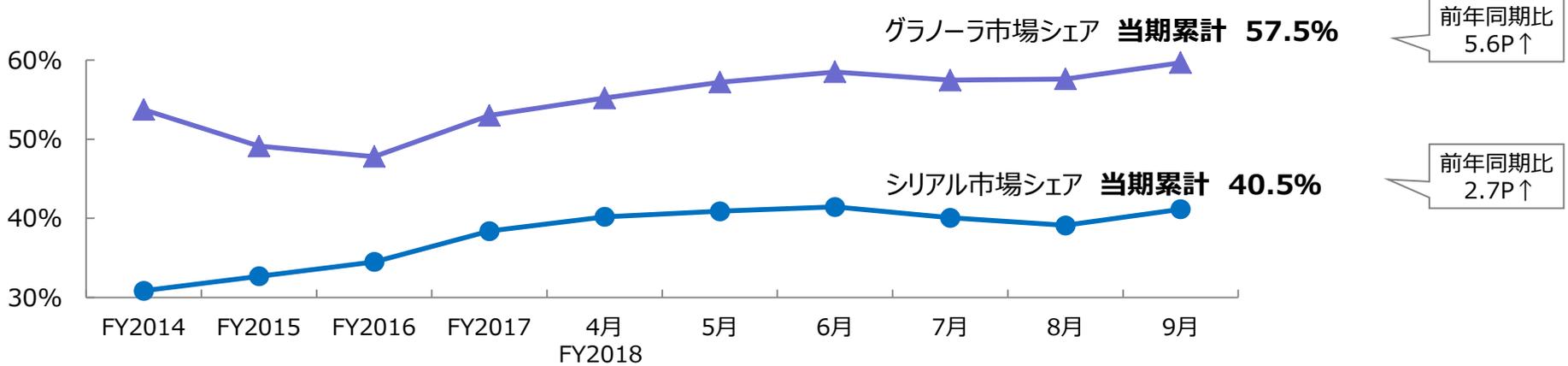
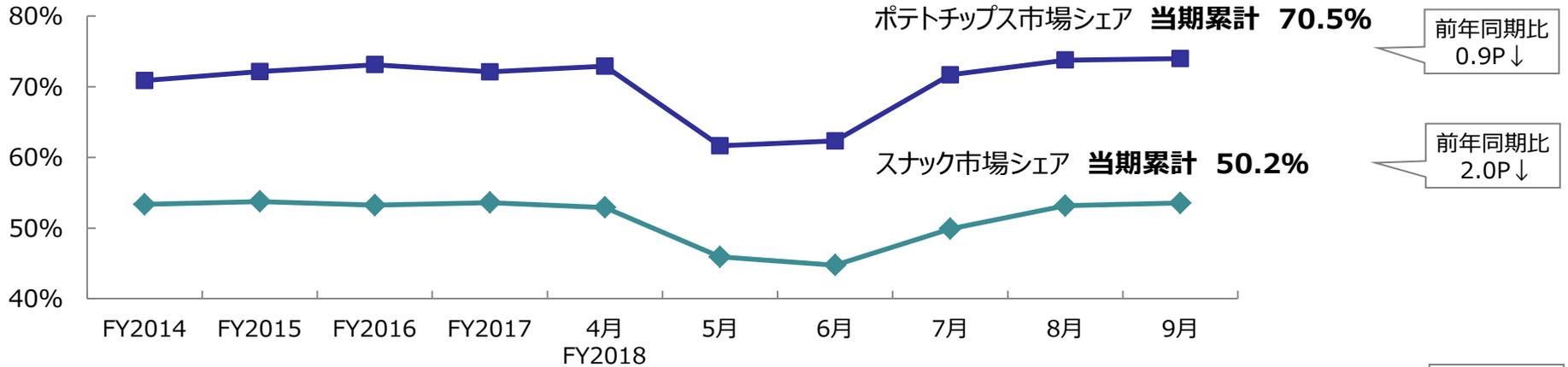
■ 投資活動によるキャッシュフロー △ 16,073

有形固定資産の取得による支出	△ 6,543
有価証券の取得による支出	△ 16,998

■ 財務活動によるキャッシュフロー + 371

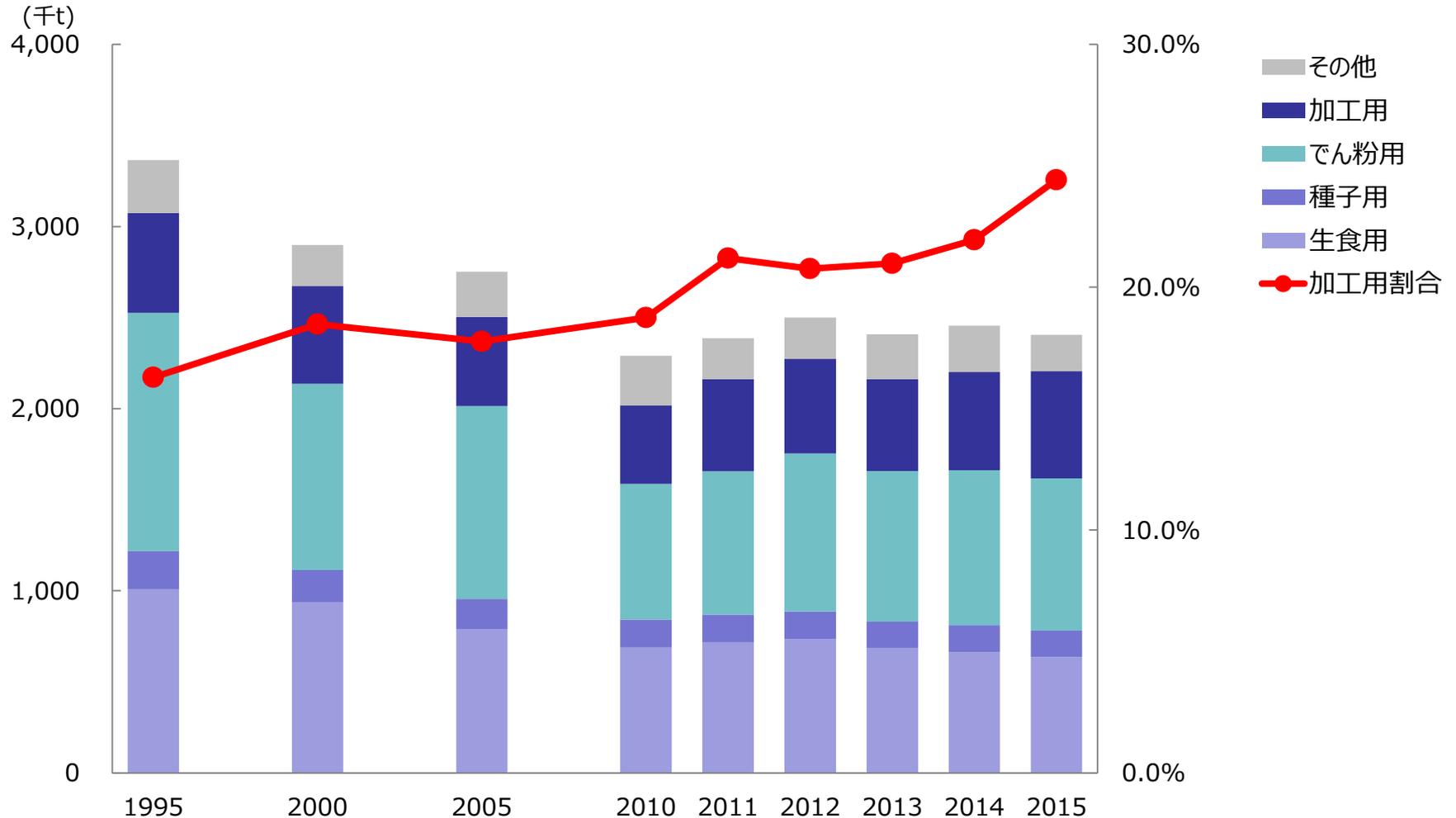
短期借入金	+ 6,083
配当金の支払額	△ 5,616

■ 国内市場シェア*



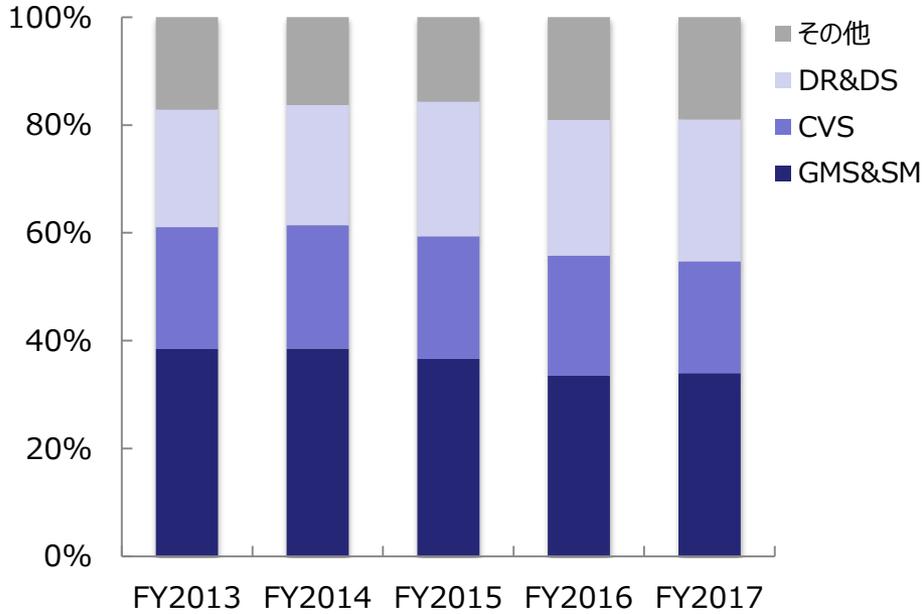
* 出所：(株)インテージSRI調べ 全国全業態 金額ベース
 当期累計：2017年4月～2017年9月
 前年同期：2016年4月～2016年9月
 FY2014-FY2016：2013年4月～2017年3月
 スナック市場シェア：カルビーとジャパンフリトリーの合計
 ポテトチップス市場：ポテトチップス(生薄切り・生厚切り)・ポテトシュースト・ケトル合算、非公開PB含む

■ 国内馬鈴しょの用途別消費の推移*



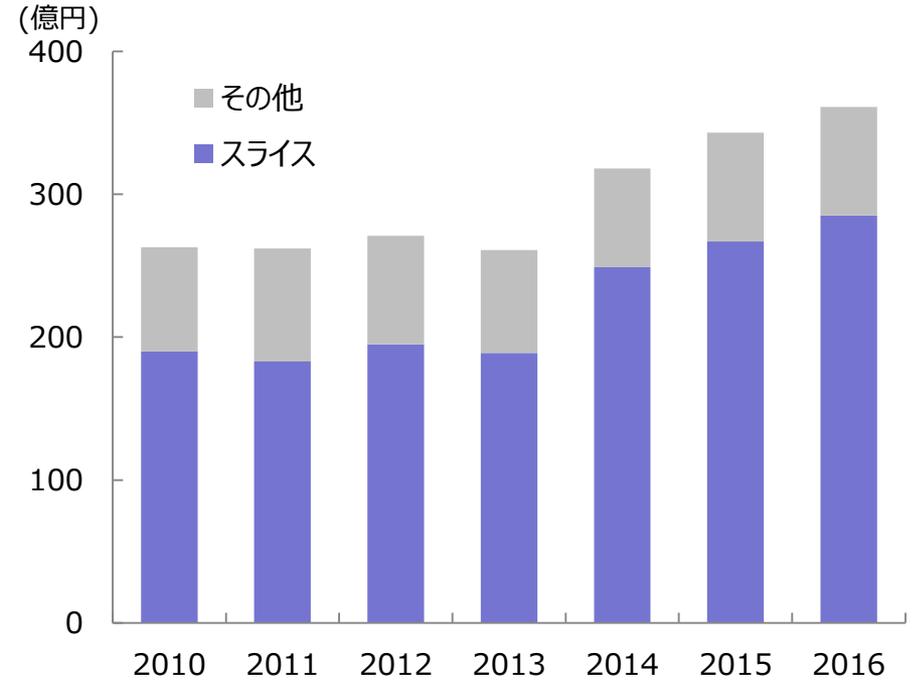
*出所：農林水産省 いも・でん粉に関する資料

■ 業種別売上構成比*



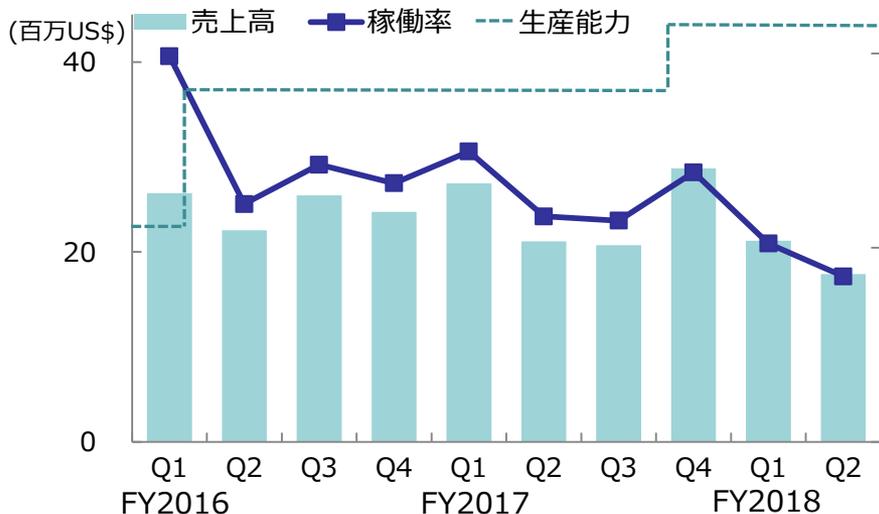
*カルビー単体（メーカー出荷ベース）当社調べ

■ 成型ポテトチップス市場規模*

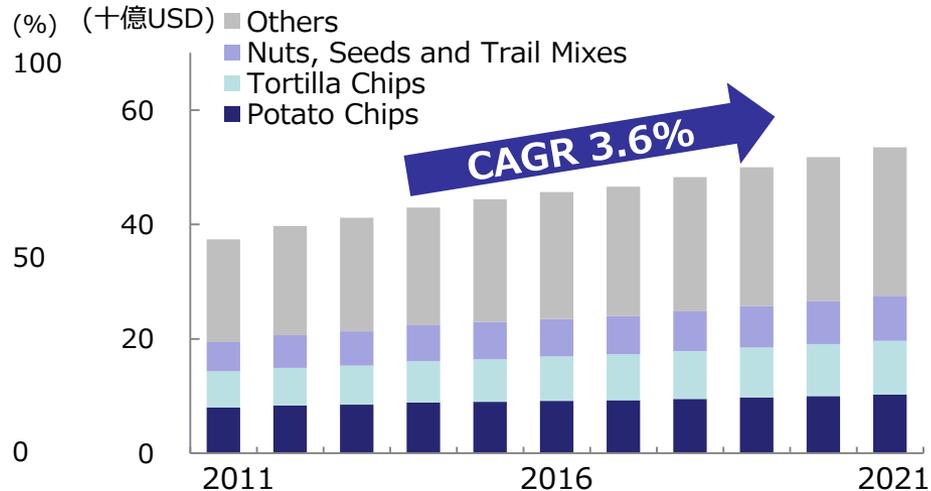


*出所：日本スナック・シリアルフーズ協会 ファブリケートポテト（成型）

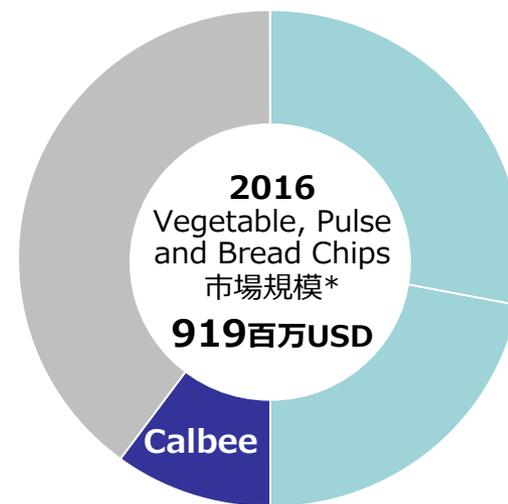
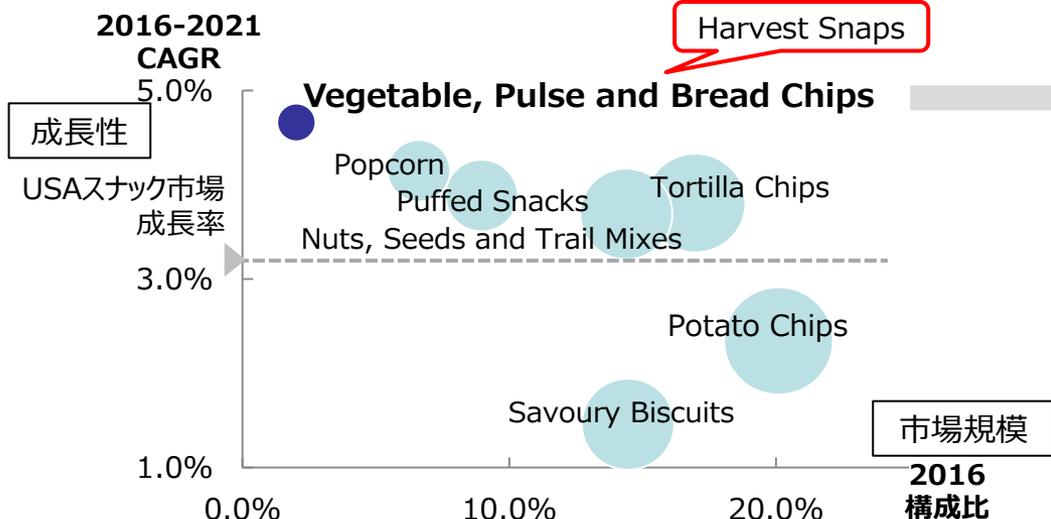
■ Harvest Snaps売上高・工場稼働率



■ USA スナック市場*

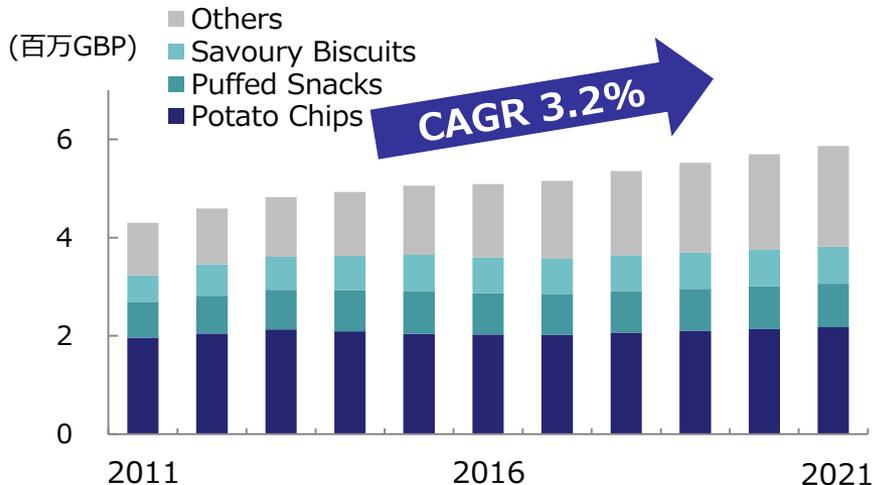


■ USAスナック市場 主要カテゴリ構成比、成長率*

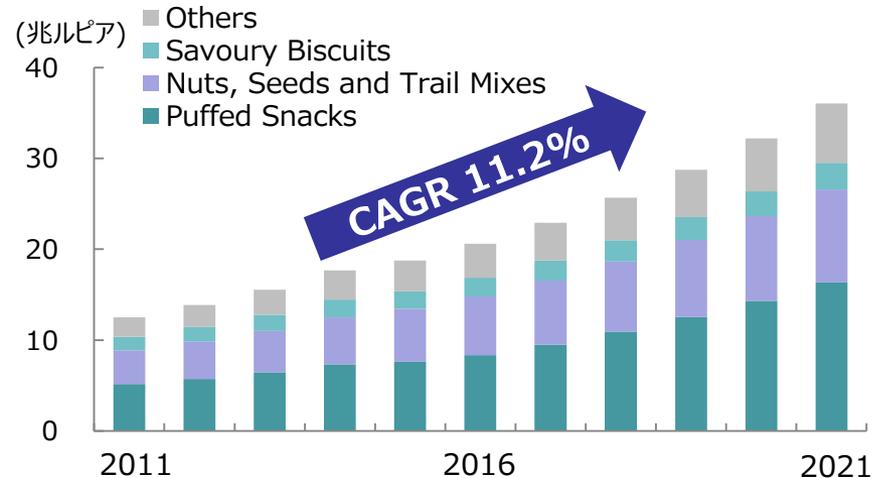


*出所: Euromonitor
 スナック: Savory Snacks (Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savory Biscuits, Popcorn, Pretzels, Other Savory Snacks)
 2017年以降はすべて予測値

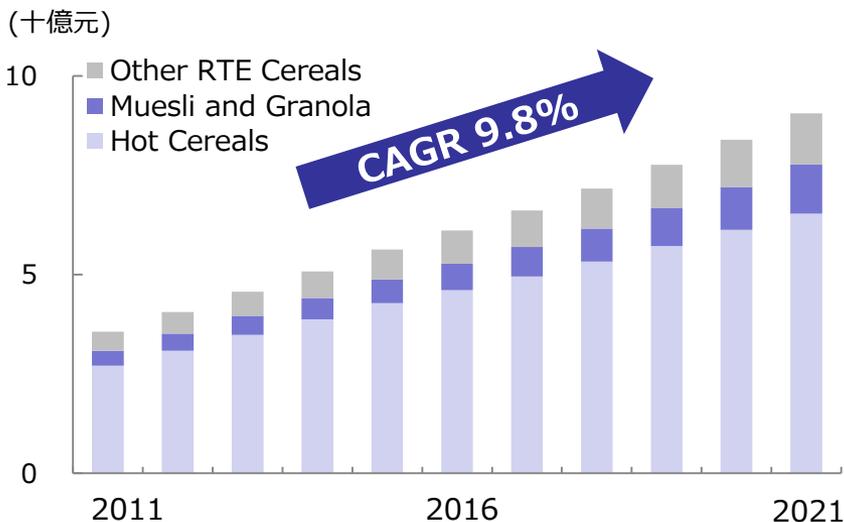
■ UK スナック市場



■ インドネシア スナック市場



■ 中国 シリアル市場



*出所: Euromonitor

スナック: Savory Snacks (Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savoury Biscuits, Popcorn, Pretzels, Other Savory Snacks)

シリアル: Breakfast Cereals (Hot Cereals, RTE Cereals)

2017年以降はすべて予測値

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。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。

2017年10月30日開催
2018年3月期第2四半期決算説明会での主な質疑応答

Q1 営業利益を下方修正した主な要因は？

営業利益の予想を25億円減額した要因は、北米事業の不振によるものです。国内のポテトチップスは好調ですが、北米のマイナスをカバーするまでには至らないと判断しました。

Q2 なぜ配当予想を減額したのか？配当性向が当初予想より上がっても、配当予想を据え置くという選択肢があったのではないかと？

取締役会でさまざまな意見を議論した結果、今期は、業績下方修正に応じて配当予想を減額することを決議しました。配当性向は重要な指標の一つであり、これまでのように、今後も継続的に2%ずつ上げていくことを目標としています。

Q3 北米事業の方針についてどのように考えているか？

ローカライゼーションの基本方針は変わりません。ここ1~2年の一番の問題は販売力にありました。製品自体の評判は良いのですが、きちんと棚に製品を置いてもらうためには、大手顧客とのリレーションが最重要課題です。そのため、セールスについては人員を増強しました。一方、生産やSCM、開発ではまだ課題を抱えているため、現地新体制からのサポート要求には、日本から全面的に協力します。

Q4 中国でのフルグラ事業の展開について聞かせてほしい。

2018年夏の京都工場稼働開始後、すべてを越境ECで販売できるとは考えていません。リアルチャネルについて、12月以降取り組みを始める予定です。当面は越境ECとリアルチャネルをあわせて10%の利益率は確保するつもりです。税金面で差があるため、利益率がよいのは越境ECです。しかし、販路が1つだけではリスクが高く、また、現在はまだリアルチャネルの市場が圧倒的に大きいので、両方に注力していきます。

Q5 販売費改善は今後も継続し、利益率改善に貢献できるのか？

この上期は、市場全体でポテトチップスが足りなかったため、値引きをコントロールできました。また、得意先別に交渉をすすめた成果が現在出ています。国内事業は利益率が13%まで上がってきており、今後も直接取引の推進や販売費のコントロールなどにより、さらに利益率改善をすすめることができると考えています。

以上