

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

# カルビーグループ決算説明会

## 2019年3月期

2018年4月1日～2019年3月31日

TSE code : 2229

**カルビー株式会社**

2019.5.15

# 2019年3月期業績報告および 2020年3月期計画

---

専務執行役員兼CFO  
菊地 耕一

# 2019年3月期業績報告および2020年3月期計画

## 目次

### I. 2019年3月期業績報告

### II. 2020年3月期計画

### III. 投資・配当方針

# I . 2019年3月期業績報告

## 決算サマリ（対前期）

売上：国内ポテトチップスの需要増、海外スナックおよび海外フルグラが拡大し実質増収  
 営業利益：上記の増収効果および北米コスト改善するも、  
 国内の原材料費、物流費等のコスト悪化し前年並みに留まる  
 当期純利益：連結子会社(カルネコ株式会社)の全株式譲渡による  
 特別利益を計上したことにより増益

|                                | 2018年3月期 |             | 2019年3月期       |             | 伸び率            |
|--------------------------------|----------|-------------|----------------|-------------|----------------|
|                                | (百万円)    | 売上高比<br>(%) | (百万円)          | 売上高比<br>(%) | (%)            |
| 売上高<br>(ベーカリー子会社売却影響を除く実質伸び率※) | 251,575  | 100.0       | <b>248,655</b> | 100.0       | △1.2<br>(+4.3) |
| 営業利益                           | 26,828   | 10.7        | <b>26,964</b>  | 10.8        | +0.5           |
| 経常利益                           | 26,179   | 10.4        | <b>27,432</b>  | 11.0        | +4.8           |
| 特別損益                           | △80      | —           | 1,037          | —           | —              |
| 当期純利益                          | 17,330   | 6.9         | <b>19,429</b>  | 7.8         | +12.1          |

※2018年4月にベーカリー子会社株式を譲渡

## 決算サマリ（対計画）

- 通期目標（期初計画）に対しては、国内フルグラ、海外スナックの回復遅れ、国内コスト上昇により未達となり、修正計画（第3四半期公表）レベルに着地

| KPIs<br>(重要業績評価指標)          | 通期目標<br>(期初計画)   | 2019年3月期<br>実績   | 結果                                                                                    |
|-----------------------------|------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 増収率<br>(ベーカリー子会社売却影響を除く伸び率) | +1.4%<br>(+6.9%) | △1.2%<br>(+4.3%) |    |
| 営業利益増益率                     | +10.0%           | +0.5%            |    |
| 営業利益率                       | 11.6%            | 10.8%            |   |
| 海外売上比率                      | 17.5%            | 16.3%            |  |
| 販売費比率                       | 15.3%            | 15.7%            |  |

- **売上**
- ＜スナック＞
    - ・ ポテトチップス      ポテトチップスが牽引し増収  
                             増量キャンペーン効果等による売上拡大
    - ・ ジャがりこ            新商品「とうもりこ」「えだまりこ」の全国発売により増収
    - ・ 上記以外スナック      ポテトチップス需要増の反動影響により、  
                             小麦系・コーン系・豆系スナックが減収
  - ＜シリアル＞              需要の底上げに至らず減収      （消費地ベースの売上はP9「フルグラ事業」参照）

- **営業利益**    物流費の上昇、原材料費、動力費等の高騰によるコスト悪化も、  
 増収効果等により、営業利益率は前期並み

（百万円）

|                                     |                           | 2019年3月期                   |                            |
|-------------------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                                     |                           | 前期比                        |                            |
| <b>国内売上高</b><br>(ベーカー子会社売却影響を除く伸び率) | <b>208,193</b>            | <b>△9,580<br/>(+3,543)</b> | <b>△4.4%<br/>(+1.7%)</b>   |
| スナック                                | 180,499                   | +4,924                     | +2.8%                      |
| ポテトチップス                             | 84,129                    | +7,122                     | +9.2%                      |
| じゃがりこ                               | 37,402                    | +1,706                     | +4.8%                      |
| 上記以外スナック                            | 58,968                    | △3,904                     | △6.2%                      |
| シリアル                                | 23,817                    | △19                        | △0.1%                      |
| <b>国内営業利益</b><br>(売上高比)             | <b>27,069<br/>(13.0%)</b> | <b>△1,207</b>              | <b>△4.3%<br/>(±0.0pts)</b> |

個食スナック売上高 60億円(前期比+35億円)

# 2019年3月期業績 海外事業

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

- **売上** <スナック> 英国でのSeabrook買収、豪州とインドネシアでの販売好調により増収  
<シリアル> 中華圏での売上拡大により増収（消費地ベースの売上についてはP9「フルグラ事業」スライド参照）
- **営業利益** 北米のコスト改善、中国向けフルグラ拡大により赤字幅縮小

(百万円)

|                  |                 | 2019年3月期 |                |                  |
|------------------|-----------------|----------|----------------|------------------|
|                  |                 | 前期比      |                | 為替影響を除く<br>実質伸び率 |
| 海外売上高            | 40,461          | +6,660   | +19.7%         | +20.8%           |
| スナック             | 35,178          | +3,911   | +12.5%         |                  |
| シリアル             | 5,283           | +2,748   | +108.5%        |                  |
| 海外営業利益<br>(売上高比) | △105<br>(△0.3%) | +1,342   | -<br>(+4.0pts) |                  |

## <地域別業績>

(百万円)

|        | 売上高      |         |         | 営業利益     |            |
|--------|----------|---------|---------|----------|------------|
|        | 2019年3月期 | 伸び率     | 実質伸び率   | 2019年3月期 | 前期比<br>増減額 |
| 北米     | 9,941    | +1.0%   | +1.1%   | 71       | +778       |
| 中華圏    | 11,339   | +30.1%  | +30.6%  | 361      | +199       |
| インドネシア | 3,854    | +30.0%  | +38.4%  | △785     | △65        |
| 英国     | 4,193    | +198.6% | +199.8% | △444     | △8         |
| 韓国     | 4,636    | △12.2%  | △11.9%  | 31       | +73        |
| その他    | 6,495    | +16.3%  | +17.0%  | 660      | +364       |



# 2019年3月期業績 海外事業

掘りだそう、自然の力。

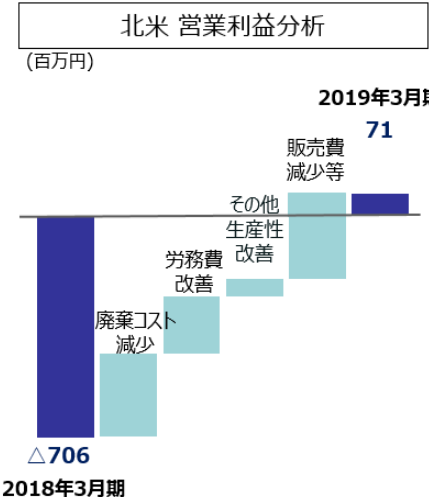
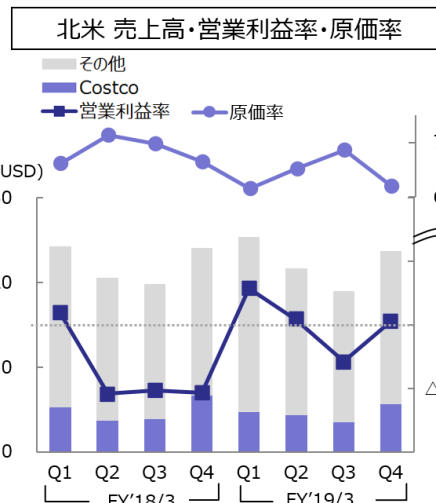
**Calbee**

## 北米

**売上** 前期比1.1%(現地通貨ベース)増収

- CostcoはHarvest snapsオーガニック新商品への切り替えが遅れ、減収
- その他顧客ではShipper Programの販促効果により堅調に推移

**営業利益** 廃棄・労務費のコスト削減と、販売費のコントロールにより、大幅に利益改善

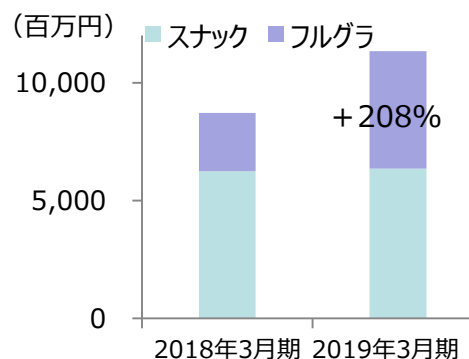


## 中華圏

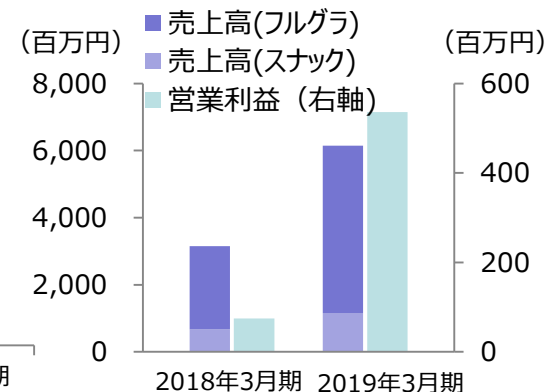
**売上** 越境Eコマースに加え、今期より一般Eコマースを展開し、フルグラが大幅増収

**営業利益** Eコマースでの売上拡大が利益貢献

中華圏 売上高



中華圏Eコマース子会社 売上高・営業利益



# 2019年3月期業績 海外事業

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

## インドネシア

**売上** コーン系新商品「Krisbee Krunchy」、ポテトチップス「Potabee」の売上拡大 (百万円)

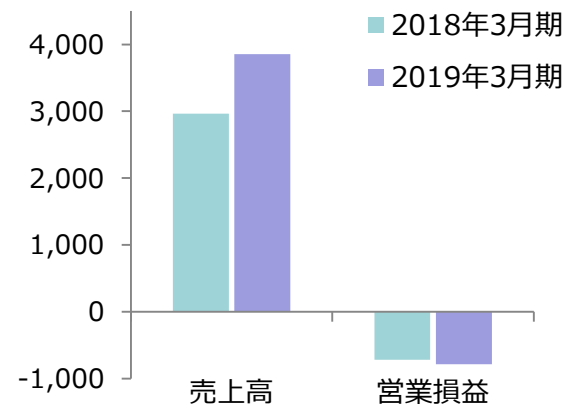
ポテトチップスのシェアは16.3%に上昇

**営業利益** 売上拡大も、原材料費、労務費の上昇ならびに販売費の継続的投入により赤字が継続



「Potabee」の現地CM画像

### インドネシア 業績



## 英国

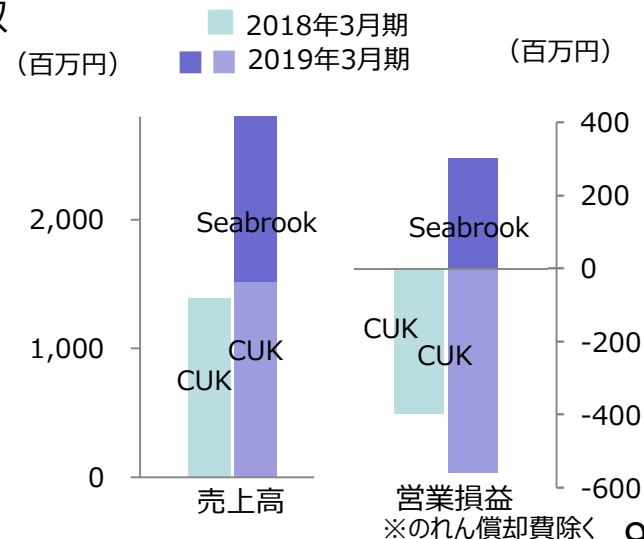
**売上** 2018年10月にSeabrook社を事業買収したことにより、大幅増収

**営業利益** Seabrookは利益に貢献  
Calbee UK(CUK)は豆系スナック「Yushoi」の販促実施も  
ヘルシースナックの需要伸び悩みにより赤字継続



Seabrook製品の店頭販売の様子

### 英国 業績



## ■ 国内消費

顧客層の拡大に向けたSサイズや50gサイズのラインアップ拡大、期間限定品の投入を行ったが新規需要に繋がらず減収

## ■ 海外消費

<EC> 今期から販売開始した一般ECコマースにより大幅増収

<小売店舗> 商品ラインアップの拡充により増収



中国小売店舗での  
店頭試食販売の様子

(百万円)

|         |        | 2019年3月期 |         |
|---------|--------|----------|---------|
|         |        | 前期比      |         |
| フルグラ売上高 | 29,100 | +2,731   | +10.3%  |
| 国内消費    | 22,044 | △1,085   | △4.7%   |
| 海外消費    | 7,056  | +3,816   | +117.8% |

<チャネル別売上高>

|      |       |        |         |
|------|-------|--------|---------|
| EC   | 5,037 | +2,327 | +85.9%  |
| 小売店舗 | 2,018 | +1,488 | +280.8% |

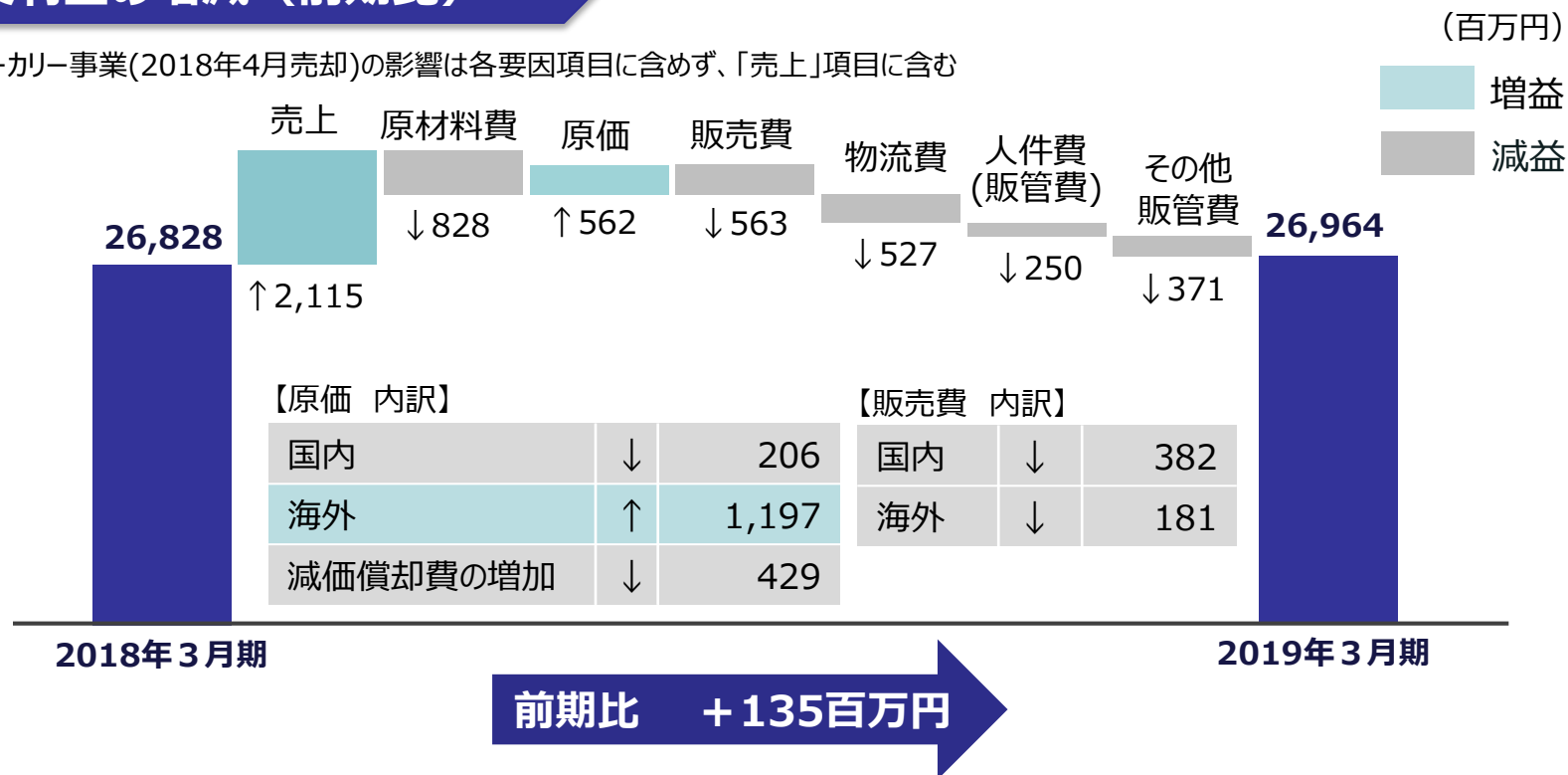
# 2019年3月期業績 営業利益

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

## 営業利益の増減（前期比）

\*ベーカリー事業(2018年4月売却)の影響は各要因項目に含めず、「売上」項目に含む



|    | FY'18/3 | 売上      | 原材料費  | 原価      | 販売費   | 物流費   | 人件費   | その他   | FY'19/3 | 前年同期比   |
|----|---------|---------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|
| 上期 | 10,338  | ↑ 1,846 | ↓ 283 | ↑ 1,270 | ↓ 840 | ↑ 34  | ↓ 389 | ↓ 235 | 11,740  | + 1,402 |
| 下期 | 16,490  | ↑ 270   | ↓ 545 | ↓ 707   | ↑ 276 | ↓ 561 | ↑ 137 | ↓ 136 | 15,223  | △ 1,267 |

## Ⅱ. 2020年3月期計画

## 計画前提

- 国内の物流費、原材料費等はさらに上昇を見込む
- コスト上昇に対応すべく、2019年5月より国内スナックの一部商品の価格改定・規格改定を実施

## 計画方針

1. 国内既存事業の収益強化
2. 海外重点地域（北米・中華圏・英国・インドネシア）の事業拡張
3. 成長分野への投資と発展的な株主還元

|                      | 2019年3月期 実績 | 2020年3月期 計画 | 伸び率  |
|----------------------|-------------|-------------|------|
|                      | (百万円)       | (百万円)       | (%)  |
| <b>売上高</b>           | 248,655     | 258,000     | +3.8 |
| 海外売上高比率              | 16.3%       | 18.6%       |      |
| <b>営業利益</b>          | 26,964      | 27,000      | +0.1 |
| 営業利益率                | 10.8%       | 10.5%       |      |
| <b>当期純利益</b>         | 19,429      | 17,500      | △9.9 |
| <b>1株あたり年間配当金(円)</b> | 48.0        | 50.0        |      |
| 連結配当性向               | 33.0%       | 38.2%       |      |

## 国内既存事業 主な取組み

### ■ 国内スナック事業

- ・ ポテトチップス、小麦系・コーン系・豆系スナックの価格改定・規格改定の実施
- ・ じゃがりこのマーケティング施策強化
- ・ 食感バリエーションや新たな食シーンなど多様なニーズに応える品揃えを強化

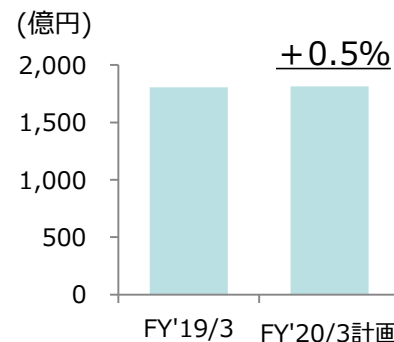
### ■ 国内シリアル事業

- ・ 機能性、携帯性等に着目した新規グラノーラ商品の投入
- ・ 中容量サイズのラインアップによるリピート促進

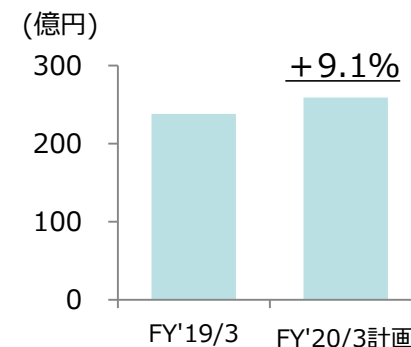
### ■ 収益体質の強化

- ・ 自動化、省人化、A I の活用等の推進による生産活動の効率改善
- ・ 流通改革の推進

国内スナック 売上高



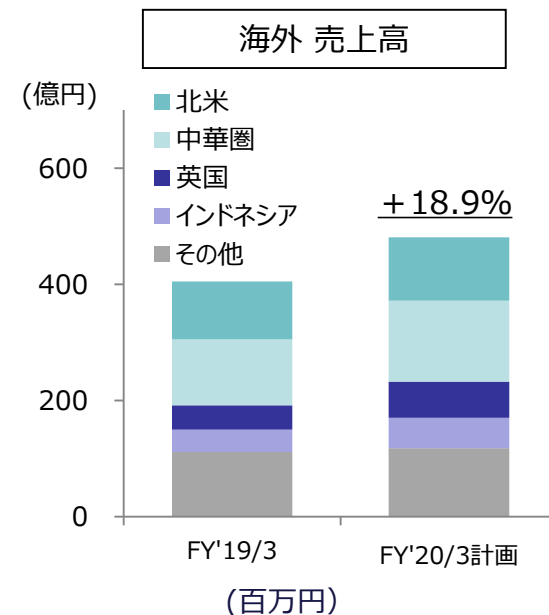
国内シリアル 売上高



|                  | 2020年3月期 計画       |        |                    |
|------------------|-------------------|--------|--------------------|
|                  |                   | 前期比    |                    |
| 国内売上高            | 209,899           | +1,705 | +0.8%              |
| スナック             | 181,438           | +938   | +0.5%              |
| ポテトチップス          | 85,258            | +1,128 | +1.3%              |
| じゃがりこ            | 38,258            | +855   | +2.3%              |
| 上記以外スナック         | 57,921            | △1,046 | △1.8%              |
| シリアル             | 25,979            | +2,162 | +9.1%              |
| 国内営業利益<br>(売上高比) | 25,538<br>(12.2%) | △1,531 | △5.7%<br>(△0.8pts) |

## 海外事業 主な取組み

- 北米：大手顧客におけるHarvest Snapsの販促強化  
新商品の継続的投入と、スナック以外の商品拡充
- 中華圏：Eコマースパートナーのプラットフォームを活用し、  
販売・マーケティングを強化、小売店舗向け販売の強化
- 英国：CUKとSeabrookの組織統合による  
コストシナジーと販売シナジーの追求
- インドネシア：ポテトチップス新商品発売等による工場稼働改善や  
原材料費等の原価低減



|                  | 2020年3月期 計画     |        |                |
|------------------|-----------------|--------|----------------|
|                  |                 | 前期比    |                |
| 海外売上高            | 48,100          | +7,638 | +18.9%         |
| スナック             | 41,030          | +5,851 | +16.6%         |
| シリアル             | 7,070           | +1,786 | +33.8%         |
| 地域別              | -               | -      | -              |
| 北米               | 10,900          | +958   | +9.6%          |
| 中華圏              | 13,980          | +2,641 | +23.3%         |
| 英国               | 6,196           | +2,002 | +47.8%         |
| インドネシア           | 5,235           | +1,381 | +35.8%         |
| 海外営業利益<br>(売上高比) | 1,461<br>(3.0%) | +1,567 | -<br>(+3.3pts) |

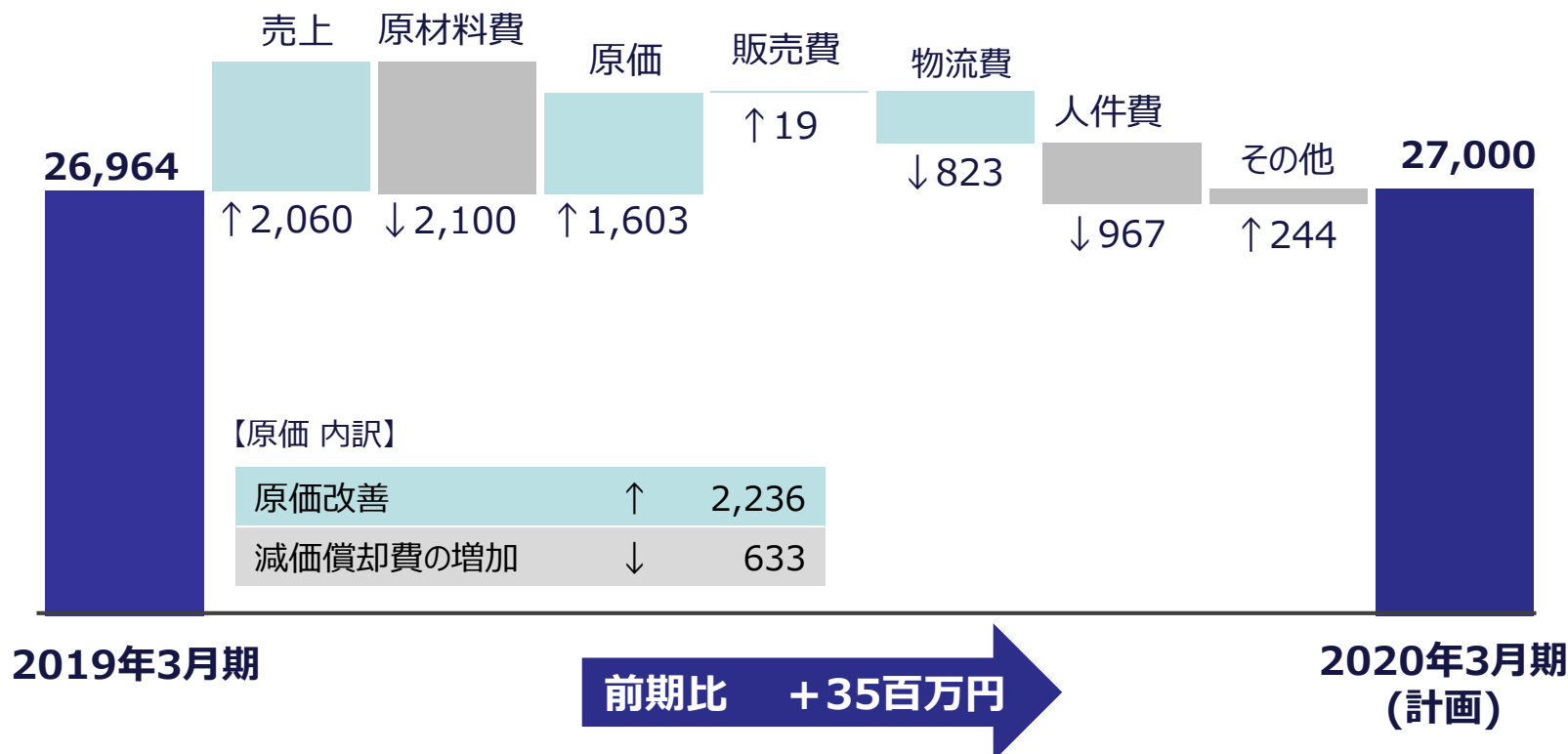


## 営業利益の増減（前期比）

（百万円）

増益要因

減益要因



## Ⅲ. 投資・配当方針

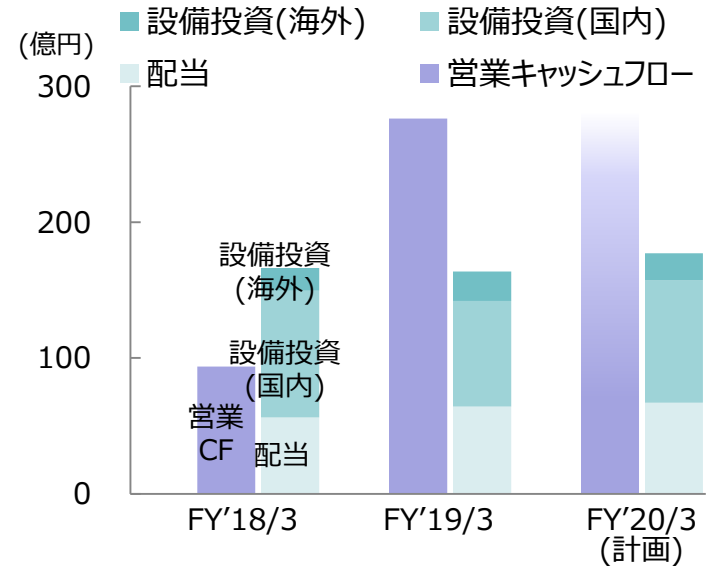
## 投資

- 2020年3月期の主な投資は、世代や食シーンなど多様なニーズに対応した商品展開への設備投資
  - ・ 設備投資額計画（2020年3月期） 110億円
- 設備投資のほか、成長分野への投資は機動的に実施

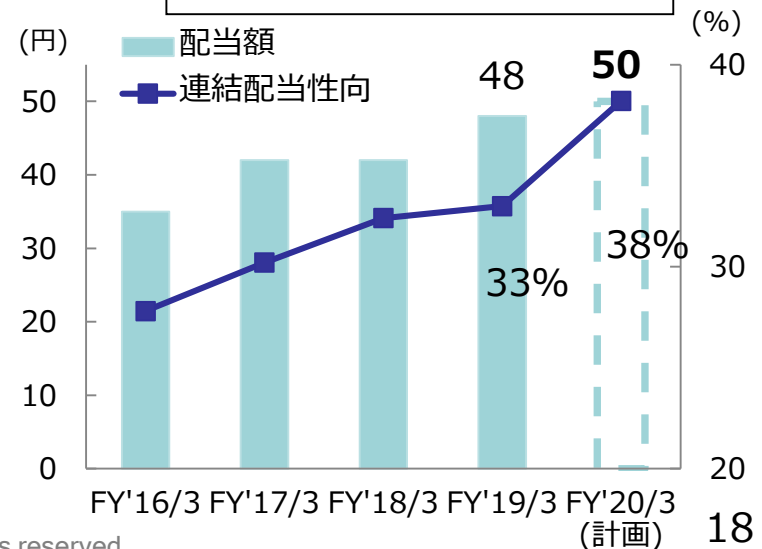
## 配当

- 2019年3月期：計画どおり 1株あたり年間48円（前期比6円増）
- 2020年3月期：1株あたり50円（前期比2円増）  
連結配当性向を38%へ

営業キャッシュフロー及び、設備投資・配当総額



配当（1株あたり年間配当）



# カルビーグループ中期経営計画 (2020.3月期～2024.3月期)

---

## *Next Calbee*

掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。

代表取締役社長兼CEO  
伊藤 秀二

# 中期経営計画(2020年3月期～2024年3月期)

## 目次

- I. 2019年3月期までの振り返りと事業環境認識
- II. カルビーの価値観
- III. 長期ビジョン
- IV. 中期経営計画概要
- V. 6つの重点課題
- VI. 2024年3月期 経営目標

# I . 2019年3月期までの振り返りと事業環境認識

# I. 2019年3月期までの振り返りと事業環境認識

## ①これまでの経営の総括

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

### 経営基本方針(2010年3月期～2019年3月期)

継続的成長と高収益体質の実現

イノベーション

コスト・リダクション

### 成 果

- ・ 海外への積極的な取組みにより、9か国・地域へ事業展開
- ・ フルグラのブランド力強化と販売促進によるシリアル事業の成長
- ・ 地域事業本部主体の販売強化による工場稼働率の向上と国内収益拡大
- ・ 集中購買による原価低減
- ・ 事業の選択と集中(中核事業以外の譲渡)
- ・ ダイバーシティの推進
- ・ 過半数の社外取締役によるガバナンス強化

# I. 2019年3月期までの振り返りと事業環境認識

## ②重点指標の推移

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

|                  | ～2012年3月期                    |   | ～2016年3月期                                              |   | ～2019年3月期                                                               |
|------------------|------------------------------|---|--------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------|
| 海外売上高<br>(売上高比率) | 72億<br>(4.4%)                | ↑ | 293億<br>(11.9%)                                        | ↑ | 405億<br>(16.3%)                                                         |
| フルグラ売上高          | 37億                          | ↑ | 223億                                                   | ↑ | 291億                                                                    |
| 新製品<br>売上高比率     | 1.7%                         | ↑ | 4.3%                                                   | ↓ | 3.5%                                                                    |
| 国内マーケットシェア       | ポテトチップス63%<br>スナック49%        | ↑ | ポテトチップス73%<br>スナック53%                                  | → | ポテトチップス72%<br>スナック55%                                                   |
| PepsiCo<br>連携取組  | ポテトチップス品質向上PJ<br>(2010～2011) | → | 北米で<br>CRISPY FRIES発売<br>(2013～2015)                   | → | —                                                                       |
| L&A              | ジャパンフリトレー<br>(2009)          | → | Calbee Moh Seng<br>(シンガポール) (2015)                     | ↑ | Calbee North America<br>(追加取得) (2017)<br>Seabrook Crisps<br>(英国) (2018) |
| 新規事業開発           | カルビープラス開始<br>(2011)          | ↑ | カルビープラス店舗拡大<br>GRAND Calbee(2014)<br>ギャレット (2013～2018) | → | カルビープラス店舗拡大                                                             |

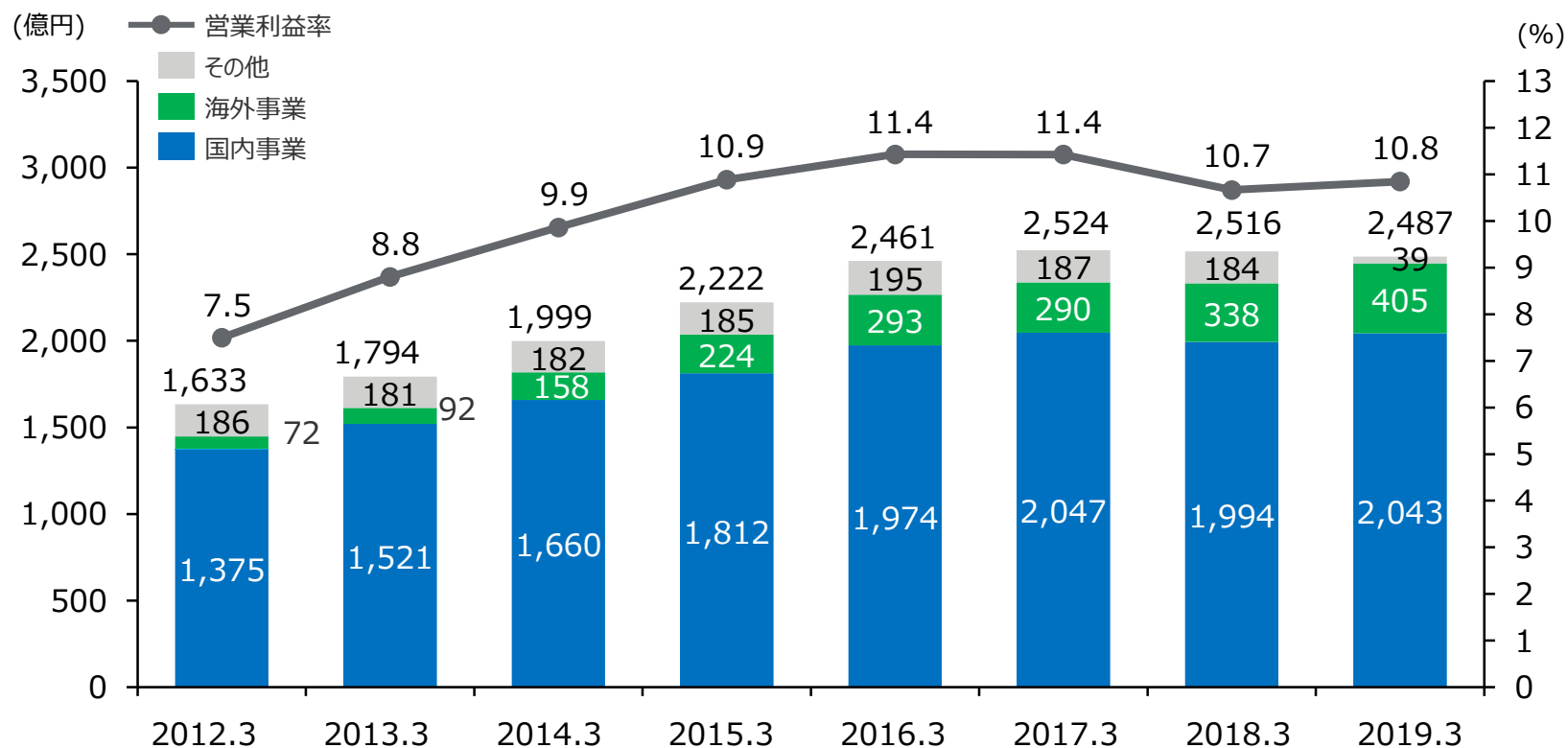
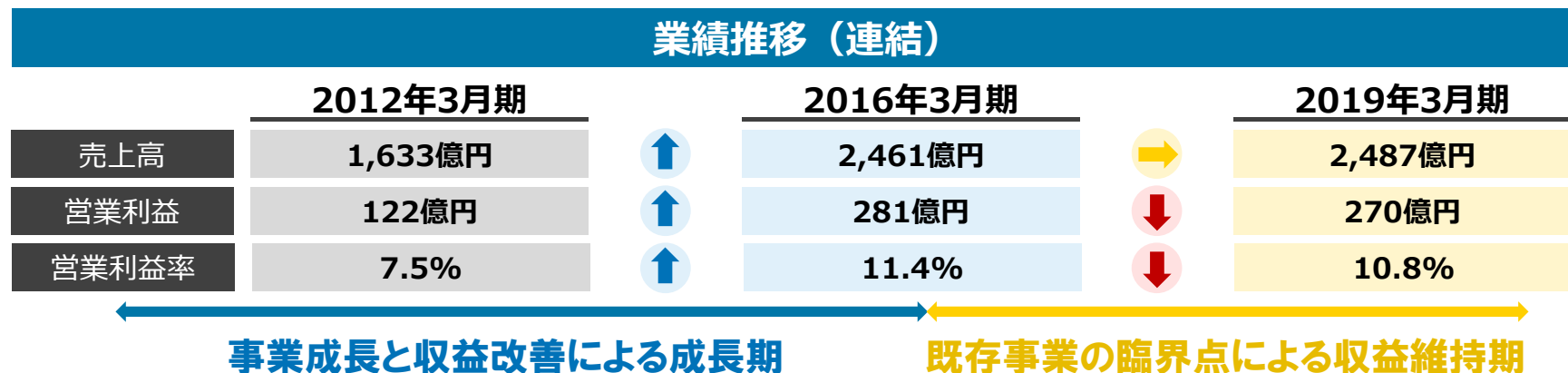


# I. 2019年3月期までの振り返りと事業環境認識

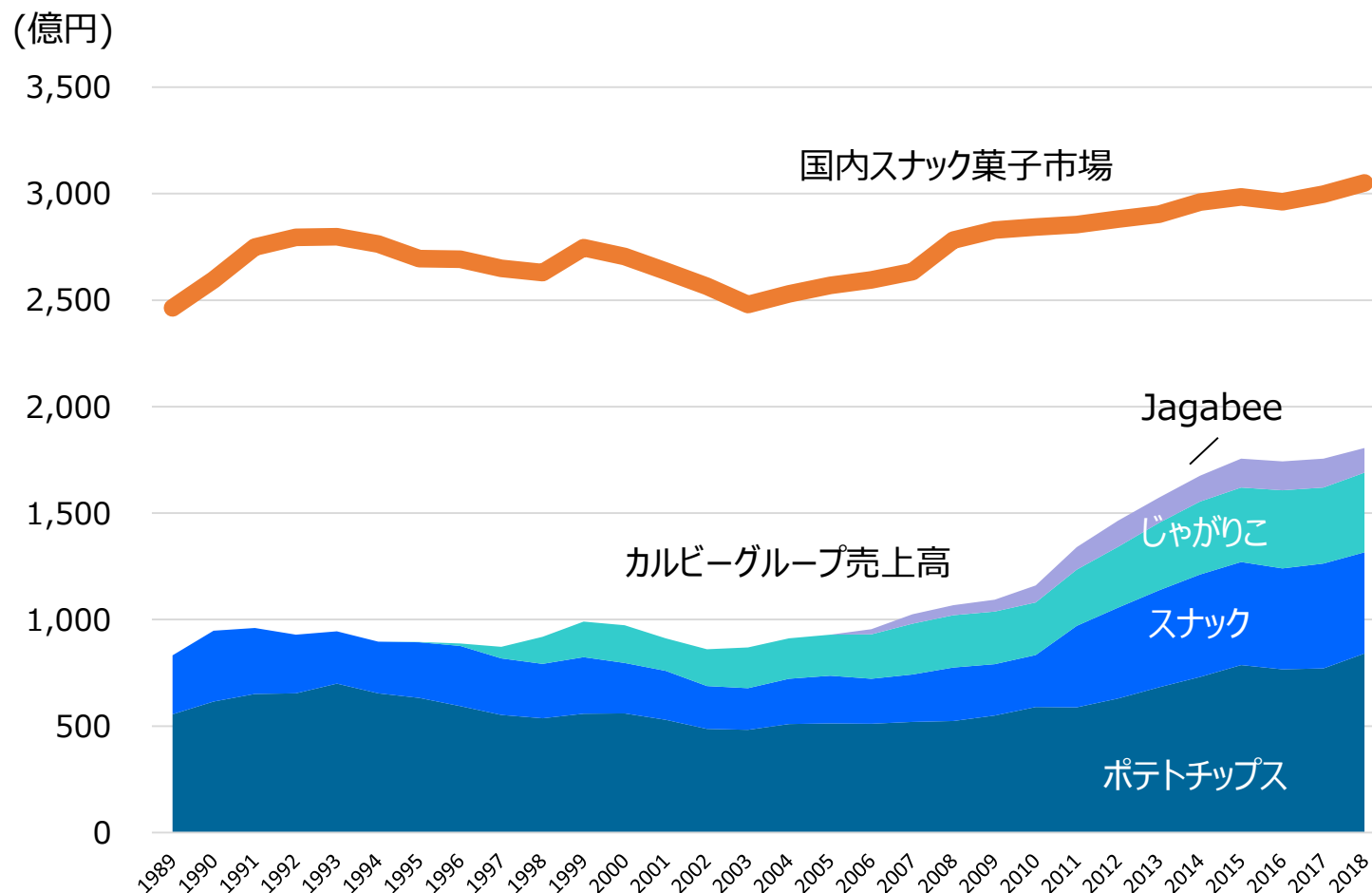
掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

## ③財務数値の推移



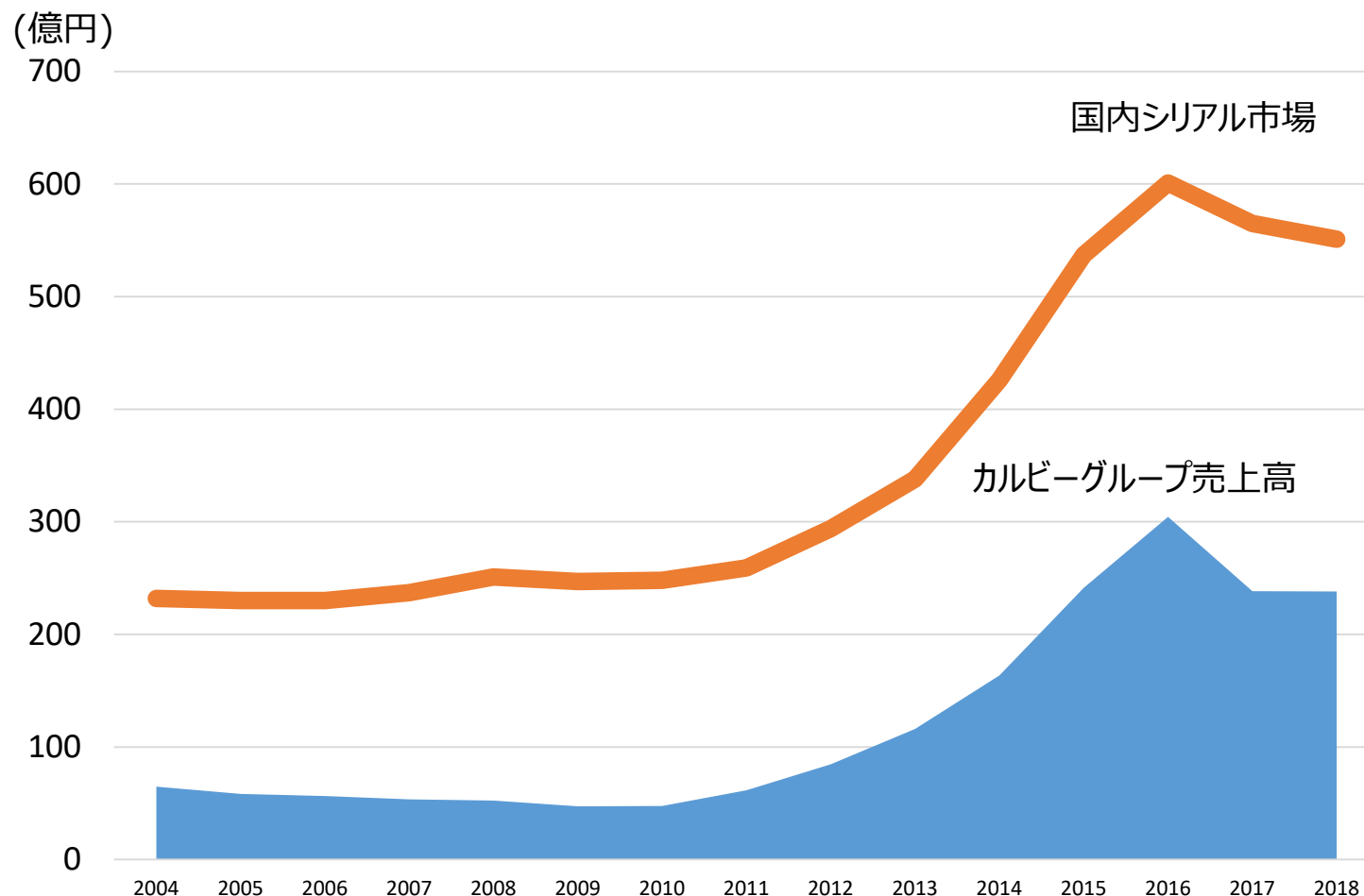
### スナック市場でのシェア拡大で売上を伸ばしてきた



出所:全日本菓子協会(スナック菓子生産金額)

国内スナック菓子は歴年表示、カルビーグループ出荷金額は年度(4月～3月)表示

### フルグラが牽引してシリアル市場を伸ばしてきた



出所: 日本スナック・シリアルフーズ協会

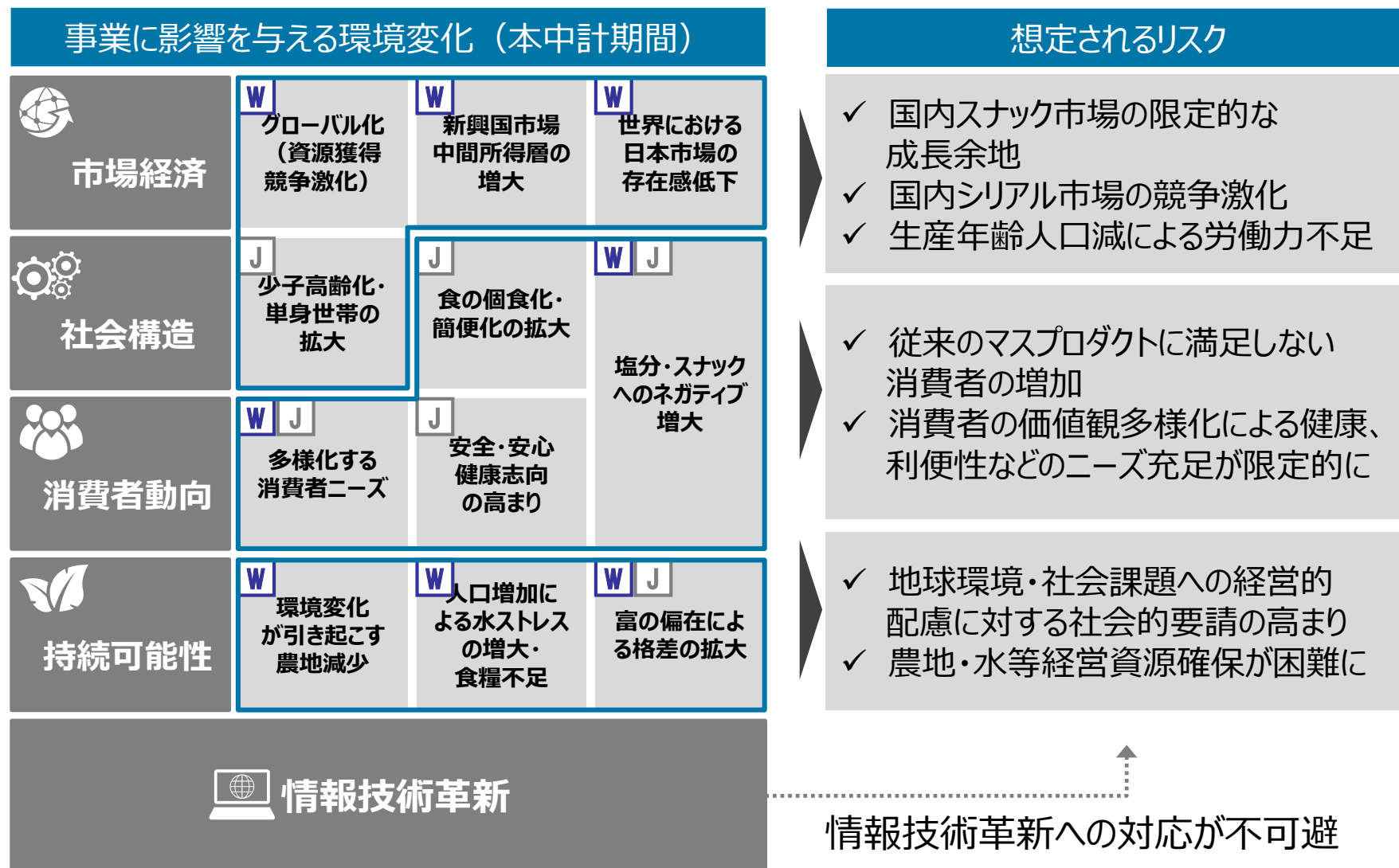
国内シリアル金額は歴年表示、カルビーグループ出荷金額は年度(4月～3月)表示

# I. 2019年3月期までの振り返りと事業環境認識

## ⑤外部環境変化と想定されるリスク

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**



**W** グローバルで見られる変化

**J** (特に)日本国内で見られる変化

### 捉えるべき機会

- ・ 多様化する顧客のニーズを掘り起こす新たな価値の提供
- ・ フルグラブランドの強みを活かしたシリアル市場の付加価値UPや接点拡大
- ・ 海外の市場性と成長性のある地域での成長加速
- ・ 素材に関する知見や技術を進化させた事業領域の拡張
- ・ 持続可能な地球環境実現と事業を両立するビジネスモデルの継続・推進

## Ⅱ．カルビーの価値観

## Ⅱ.カルビーの価値観

### Our Value



#### コーポレートメッセージ

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**



#### 企業理念

私たちは、自然の恵みを  
大切に活かし、  
おいしさと楽しさを創造して、  
人々の健やかな暮らしに  
貢献します。



#### グループビジョン

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

## Ⅲ. 長期ビジョン



2030ビジョン

*Next Calbee*

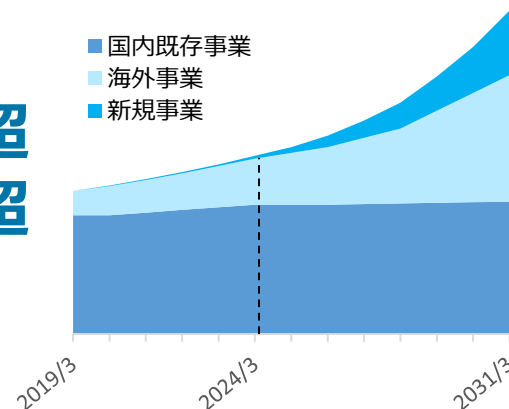
掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。

### 2030目指す姿

海外市場と新たな食領域を、成長の軸として確立する

### 2030目標

- 海外売上高比率 40%超
- 新規食領域売上高比率 20%超



## IV. 中期経営計画概要

# IV.中期経営計画概要（2020年3月期～2024年3月期）

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

## ①基本方針

### 中期経営計画基本方針

#### 次世代へ続く成長への変革と挑戦

事業環境の変化に対応した基盤作りを通して  
変革と挑戦による持続的成長を実現する

2030目指す姿

#### 中期経営計画到達点



### 6つの重点課題

- 1 **【国内既存事業】**  
新たな価値の創出と高収益の実現
- 2 **【海外事業】**  
重点4地域での収益基盤確立
- 3 **【新規事業】**  
新たな食領域での事業確立
- 4 **【経営基盤】**  
グローバル経営と持続的成長を支える基盤への変革
- 5 **【社会共創】**  
持続可能社会の実現
- 6 **【ペプシコとの連携】**  
国内、海外でペプシコとの連携強化

企業価値  
向上

社会価値  
向上

企業・社会  
価値向上

## V.6つの重点課題

### 促進施策

既存の設備や技術で既に始めている取組み

### 変革施策

既存の設備や技術を応用しこれから本格化する取組み

### 挑戦施策

新たに技術や知見を要する2030年に向けた挑戦

## ① スナック事業の革新

## 促進施策

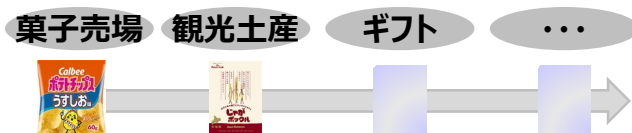
多様なニーズを捉えた新価値商品の  
多品種展開と高収益の両立

- 「食感バリエーション」等の強みを活かした商品の拡充



顧客接点の多様化と拡張

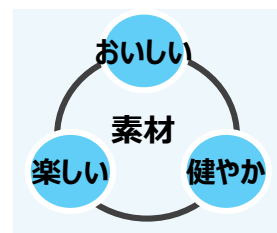
- インバウンド需要や高級ギフト等新たな接点に適した商品提案と接点の拡張



## 変革施策

お菓子里に留まらない、カラダ思いの  
軽食としての“fine snack”提案

- 従来のお菓子とは異なる  
「おいしい」「楽しい」「健やか」を  
提供する商品展開推進  
ex)塩分量を意識した商品開発等



- エネルギー産生栄養素バランス  
(\*) を意識した豆等の素材を活用  
した商品展開



中期経営計画  
到達点

“fine snack”  
の確立

\*エネルギーを産生する栄養素、すなわち、たんぱく質、脂質、炭水化物  
(アルコールを含む) とそれらの構成成分が総エネルギー摂取量に占めるべき割合

## ② シリアル事業の拡大

## 促進施策

新たな商品ブランドの確立とフルグラ  
ブランドの強化

- 機能性を追求した多様な商品ブランドの確立
- フルグラのサイズバリエーションによるリピート促進

プロテイン補給



鉄分補給



プレーン



中容量



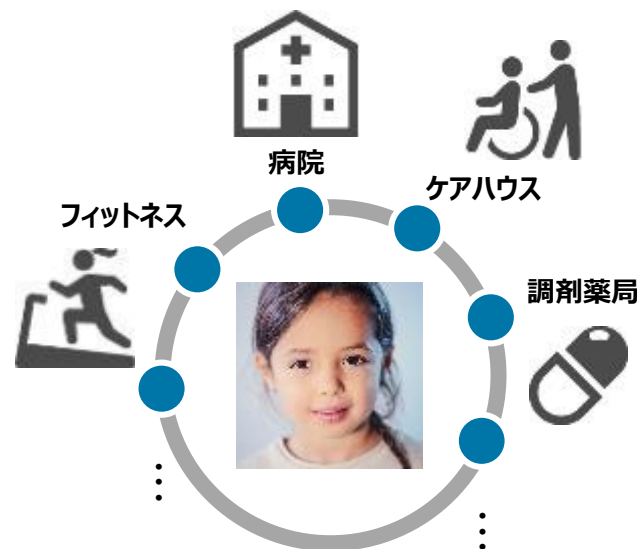
## 提供価値拡大によるオケーションの拡張

- 朝食以外の簡食（\*）市場領域への商品拡張・提供価値拡大  
「栄養バランス食品」  
「カップスープ」等

## 挑戦施策

“朝のフルグラ事業”から  
“ライフスタイルサポート食事業”  
への転換

- 朝食としてのフルグラから、消費者の多様なライフスタイルを様々な価値提供を通して支える食品へ転換

中期経営計画  
到達点第2の収益基盤  
に向けた新たな  
顧客層の獲得

\*いつでもどこでも簡単・おいしい・ヘルシーな食事



## ③ 事業基盤の強化

## 促進施策

## SCM連携の強化

- 生販物の機能別組織へ変革し、販売情報を全社レベルで統合し、生産供給の最適化で機会損失をなくす

## 変革施策

## Digital Transformation推進による生産性向上

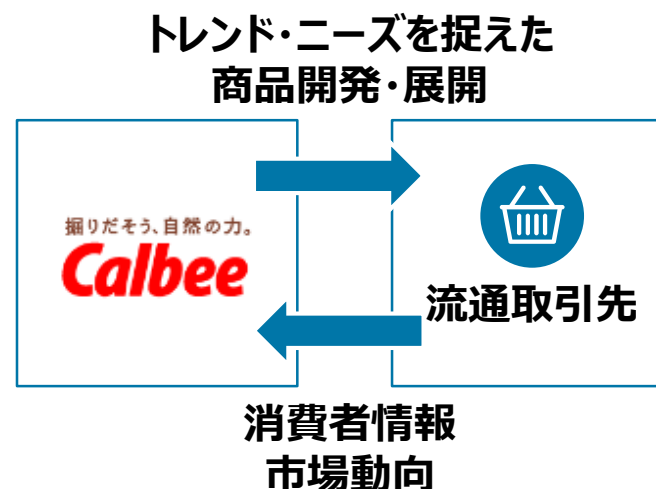
- 原料→生産→在庫→販売→顧客のバリューチェーンをデジタル化することによる効率化
- AIやIoT等による前処理・加工・物流業務の自動化・省力化と働きやすさの実現



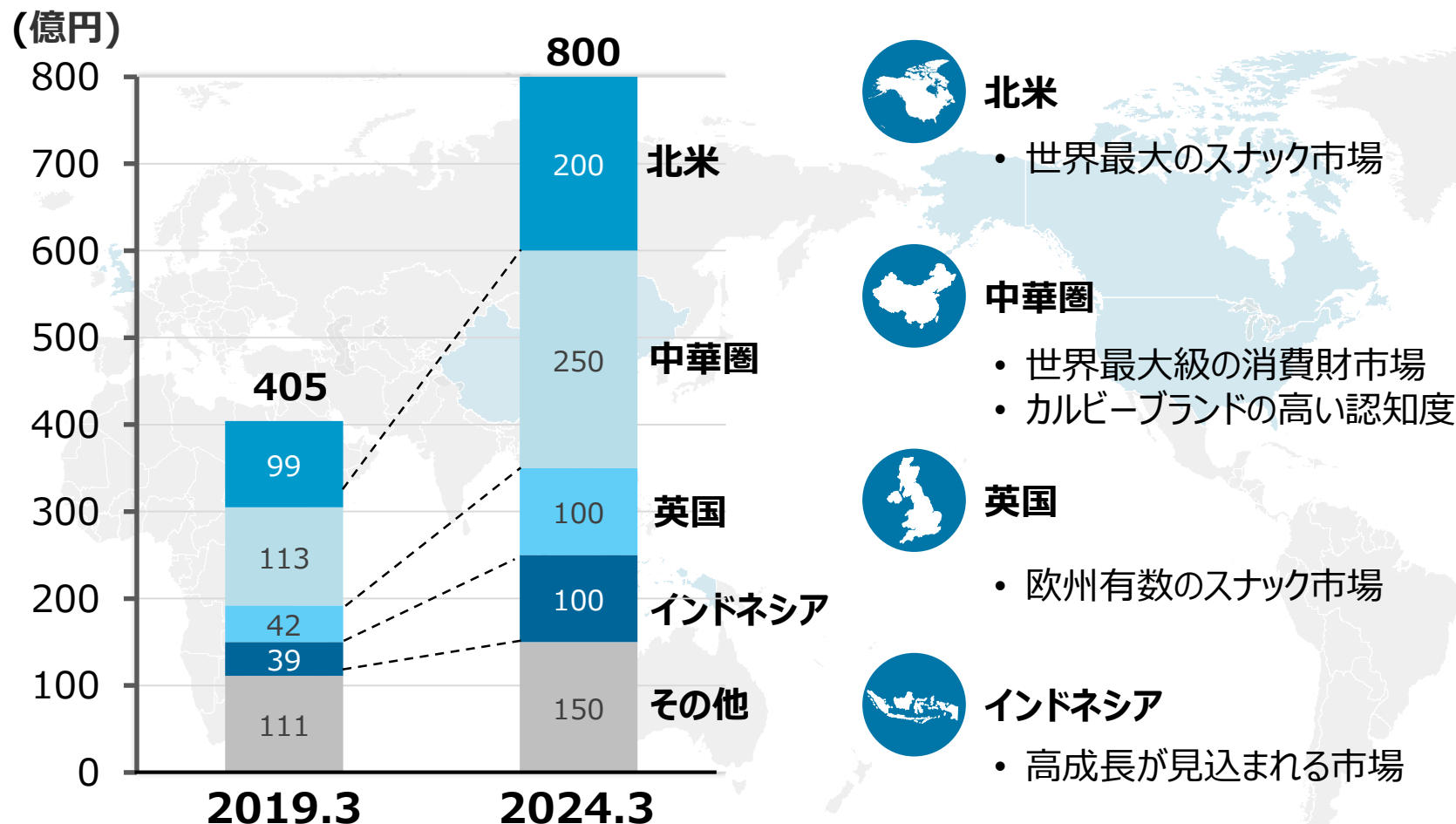
## 挑戦施策

## 流通取引先との戦略的パートナーシップの推進(セール&amp;マーケティングの大転換)

- 顧客属性・購買データ等収集・分析することで、デジタルマーケティング、物流効率化、商品開発に活かし、顧客の経験価値を最大化する

中期経営計画  
到達点高収益を実現する  
事業基盤の構築

## カルビーの強みを活かし、重点4地域に対して展開を強化



## ① 重点4地域での中期取組施策

## 促進施策

## カルビーブランドの浸透

## 販路拡大

## 事業基盤の効率化

## 北米

- ・日本発のJAPAN Quality(\*)を武器としてじゃがりこ、フルグラ等のブランド浸透を図る
- ・JAPAN Qualityの技術を活用した新ブランドの創出

- ・野菜売場から棚拡張
- ・Eコマースチャネルの拡大

- ・商品のポートフォリオに柔軟に対応した生産体制への転換

## 中華圏

- ・日本国内事業と連携しインバウンドの認知を高め、中華圏でスナックブランドの認知を拡大し商品を拡充
- ・中華圏に強いカルビーブランドによるフルグラ展開

- ・Eコマースパートナーと連携強化
- ・オフラインの売場最適化

- ・中華圏への供給拠点の多様化

## 英国

- ・Seabrook by Calbeeの浸透
- ・日本発の付加価値商品の拡充

- ・欧州大陸へ販路開拓

- ・Calbee UKとSeabrook社との組織の最適化・効率化

## インドネシア

- ・トラディショナルトレードへ配荷促進し、カルビーブランドの認知向上
- ・ポテト系製品のラインナップ拡充

- ・中華圏、ASEAN等への輸出拡大

- ・原価低減のための現地産馬鈴しょ原料の調達拡大

\*自然素材を活かしたおいしさと楽しさを、五感を生む独自技術で実現する日本発の高品質

促進

変革

挑戦

## ② 新規商品への取り組みと外部資源の活用

## 挑戦施策

- 加工技術を活かした、スナック、シリアル以外の従来カルビーが展開していない商品ラインアップの展開
- 成長加速・技術獲得のための手段として、外部資源、外部連携の活用推進

**Calbee**

Harvest the Power of Nature.



現地食品企業



技術・製造設備保有メーカー



原材料提供業者

中期経営計画  
到達点重点地域での  
持続的な収益  
基盤確立

促進

変革

挑戦

## 促進施策

## 素材起点での新事業の確立

- 馬鈴しょ事業の更なる拡大を進め、内部・外部資産(OEM等)を活用し、自然素材を活かした、惣菜や中食等の食領域に事業拡張



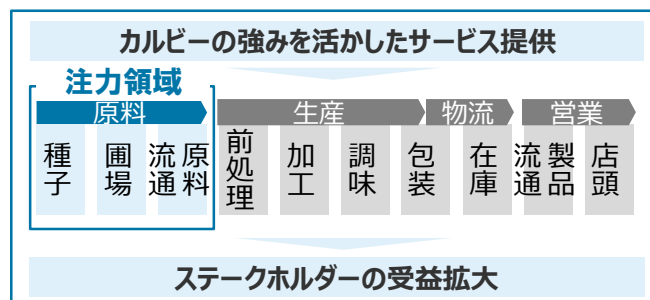
## 新たな素材加工技術の確立

- 様々な素材の持つ特性(風味・形等)や機能性・栄養素などを失うことなく、美味しく加工できる独自の新技術を確立

## 挑戦施策

## 新たな収益獲得モデルの構築

- 馬鈴しょの既存事業にて培った関連技術・アセットを活用し、栽培技術コンサルティング・農場運営サポート等、サービス型の多様な収益モデル事業を創出

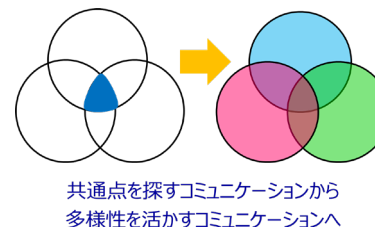
中期経営計画  
到達点新たな食領域  
の事業化未来顧客の期待に応える新たな食領域  
への挑戦

- スナック・シリアル以外の新たな食領域に、未来顧客の『ニーズや期待』を実現し、事業を創出

### 促進・変革施策

#### グローバル対応力強化に向けた人財育成と仕組み構築

- 全員活躍と自立的実行力を持つ次世代リーダーの育成
- グループ内の人財交流促進・育成によるガバナンス強化
- Digital Transformationを推進する人財の育成強化
- 働き方2.0(Lifeの充実とWorkのパフォーマンス向上による相乗効果) の推進
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進



#### 持続的成長を支えるR&D機能強化

- 海外進出や新規事業拡大の加速のための、R&D機能強化や拠点設置の最適化を推進
- オープンイノベーションの活用やアジャイル型商品開発の仕組み構築



### 中期経営計画 到達点

#### グローバル 経営基盤の確立

促進

変革

挑戦

## 促進施策

## 生産者とのパートナーシップの更なる緊密化

- ・ 高品質な国産原料の調達量増加に向け、農業基盤の維持・活性化に向けた農業活動への支援



## 「健やかな」暮らしのために、顧客との継続的関係の深化・進化

- ・ フードコミュニケーションとしての食育活動、工場見学によるお客様との関係性の維持向上



## 地域社会への貢献を軸とした社会貢献活動の推進

- ・ 食へのアクセスが困難な弱者への支援
- ・ 豊かで活気あふれる地域社会の形成のための貢献



## 企業としての持続可能なサプライチェーンへの取組推進

- ・ 温室効果ガスの排出削減の取り組み
- ・ 賞味期限延長や資源有効活用による、フードロスの削減
- ・ 人権に配慮した調達の推進

中期経営計画  
到達点持続可能社会と  
事業成長の  
両立

促進

変革

挑戦



## 挑戦施策

中期経営計画  
到達点

両社のもつ事業インフラやリソースを活用し、国内ならびに海外地域での事業提携を模索する

国内市場：

フリトレーブランドの追加投入、販売強化

海外市場：

カルビーブランドのスナック、シリアルの展開加速のため、ペプシコの販売網を活用

持続可能社会への取り組み

馬鈴しょ、包装・廃棄物、CO<sub>2</sub>削減などのサステナビリティへの取り組み内容の情報共有と技術連携

ペプシコとの  
連携強化





## **VI. 2024年3月期 経営目標**

# VI.2024年 3月期 経営目標

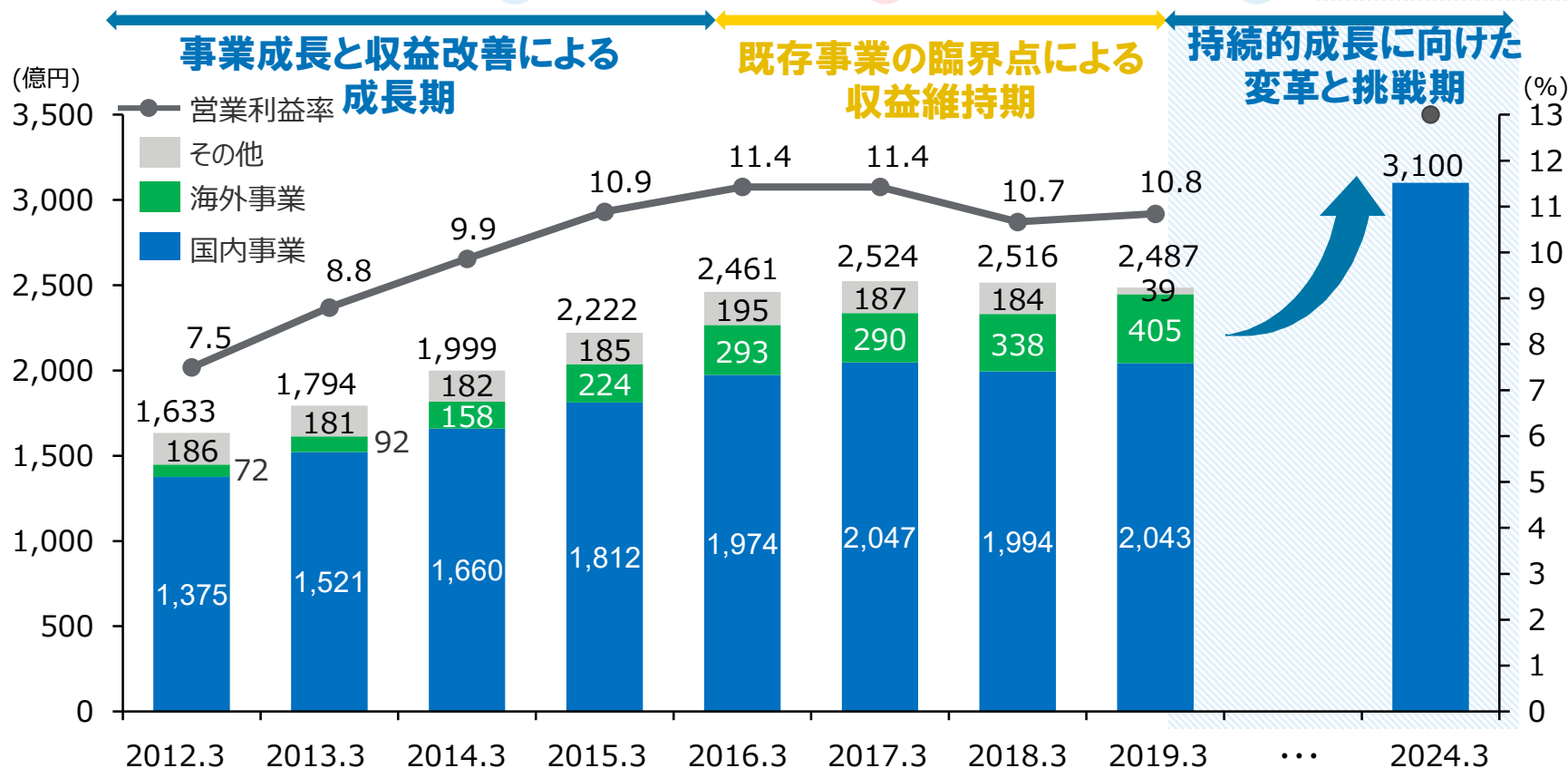
## ①中期経営計画の位置づけと経営目標

掘りだそう、自然の力。

Calbee

### 売上高収益性推移

|       | 2012年3月期 |   | 2016年3月期 |   | 2019年3月期 |   | 2024年3月期 |
|-------|----------|---|----------|---|----------|---|----------|
| 売上高   | 1,633億   | ↑ | 2,461億   | → | 2,487億   | ↑ | 3,100億   |
| 営業利益  | 122億     | ↑ | 281億     | ↓ | 270億     | ↑ | 400億     |
| 営業利益率 | 7.5%     | ↑ | 11.4%    | ↓ | 10.8%    | ↑ | 13%      |



# VI.2024年 3月期 経営目標

## ②財務・非財務目標

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

### ◆財務指標

| カルビーグループ  |         |                   | 効率性          |
|-----------|---------|-------------------|--------------|
| ■ 連結売上高   | 3,100億円 | (営業利益率)           | ■ ROE<br>12% |
| ■ 連結営業利益  | 400億円   | 13%               |              |
| 国内事業      |         | 海外事業              |              |
| ■ 国内営業利益率 | 15%     | ■ 海外売上高 (海外売上高比率) |              |
|           |         | 800億円 25%         |              |

### ◆非財務指標

|                      |       |
|----------------------|-------|
| ■ 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 |

\*総エネルギー摂取量に占めるたんぱく質の構成比が13%以上のもの

\*\*カルビー・スナック・スクール、工場見学等の食育活動

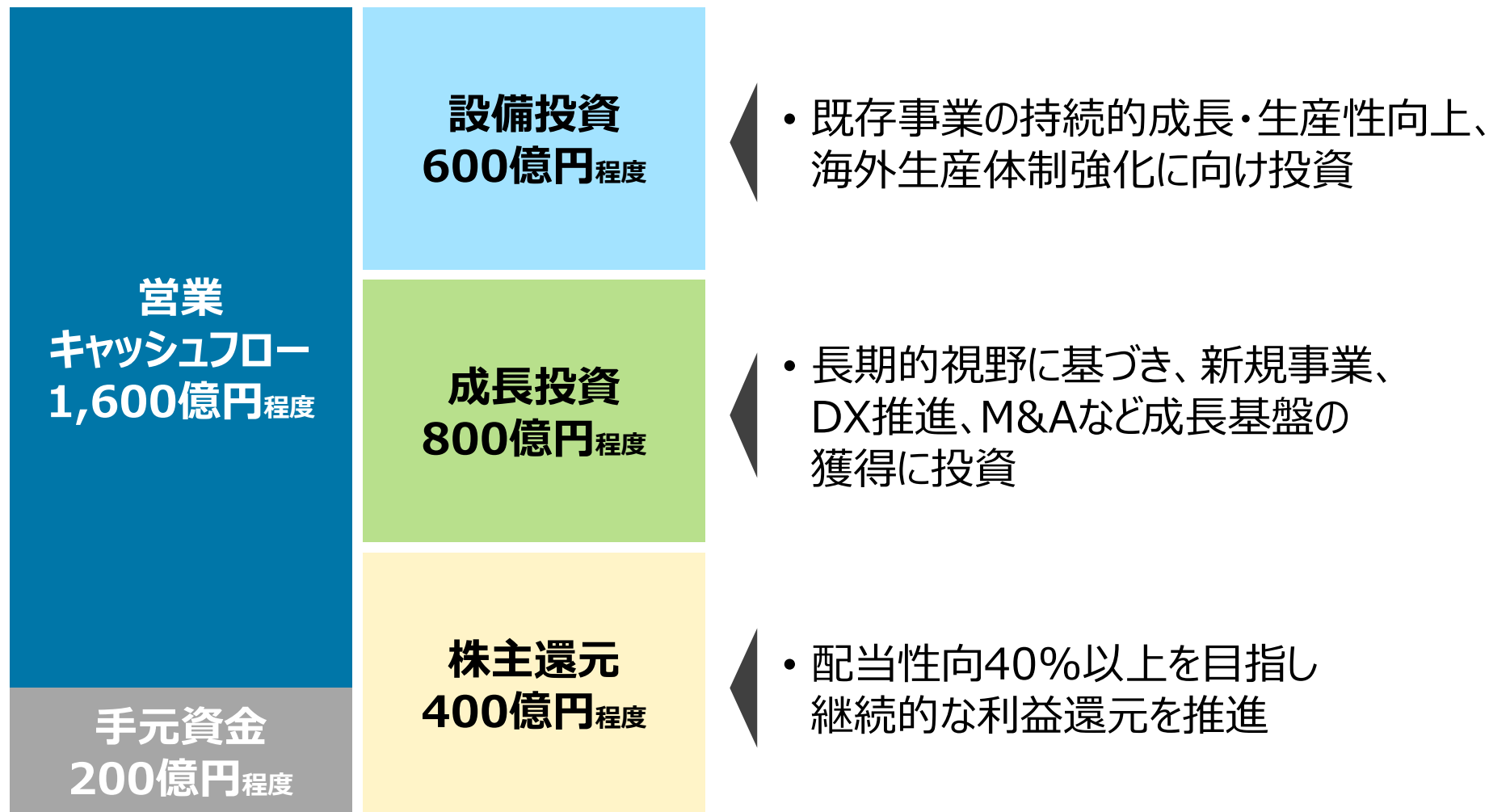
※製品食塩相当量、タンパク質の多い商品売上構成比、女性管理職比率、温室効果ガス総排出量はカルビー単体、製品フードロスは単体&国内グループ会社を対象とします。

## VI.2024年 3月期 経営目標

### ③5カ年営業キャッシュフロー配分

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**



## 参考資料

# 連結損益計算書（2019年3月期業績／2020年3月期計画）

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

(百万円)

|        | 2019年3月期 |        |        |           | 2020年3月期 |        |        |
|--------|----------|--------|--------|-----------|----------|--------|--------|
|        |          | 構成比(%) | 前期比(%) | 期初<br>計画比 |          | 構成比(%) | 前期比(%) |
| 売上高    | 248,655  | 100.0  | △1.2   | 97.5      | 258,000  | 100.0  | +3.8   |
| 売上総利益  | 111,120  | 44.7   | +2.0   | 97.0      | 114,800  | 44.5   | +3.3   |
| 販売管理費  | 84,156   | 33.8   | +2.5   | 99.0      | 87,800   | 34.0   | +4.3   |
| 販売費    | 39,051   | 15.7   | +5.8   | 100.4     | 40,500   | 15.7   | +3.7   |
| 物流費    | 17,228   | 6.9    | △0.7   | 103.8     | 18,700   | 7.2    | +8.5   |
| 人件費    | 17,632   | 7.1    | △0.3   | 90.9      | 18,600   | 7.2    | +5.5   |
| その他    | 10,244   | 4.1    | +1.2   | 101.4     | 10,000   | 3.9    | △2.4   |
| 営業利益   | 26,964   | 10.8   | +0.5   | 91.4      | 27,000   | 10.5   | +0.1   |
| 経常利益   | 27,432   | 11.0   | +4.8   | 94.6      | 26,500   | 10.3   | △3.4   |
| 特別損益   | 1,037    | —      | —      | —         | △500     | —      | —      |
| 当期純利益* | 19,429   | 7.8    | +12.1  | 102.3     | 17,500   | 6.8    | △9.9   |

\*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

# キャッシュフロー及び財政状況

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

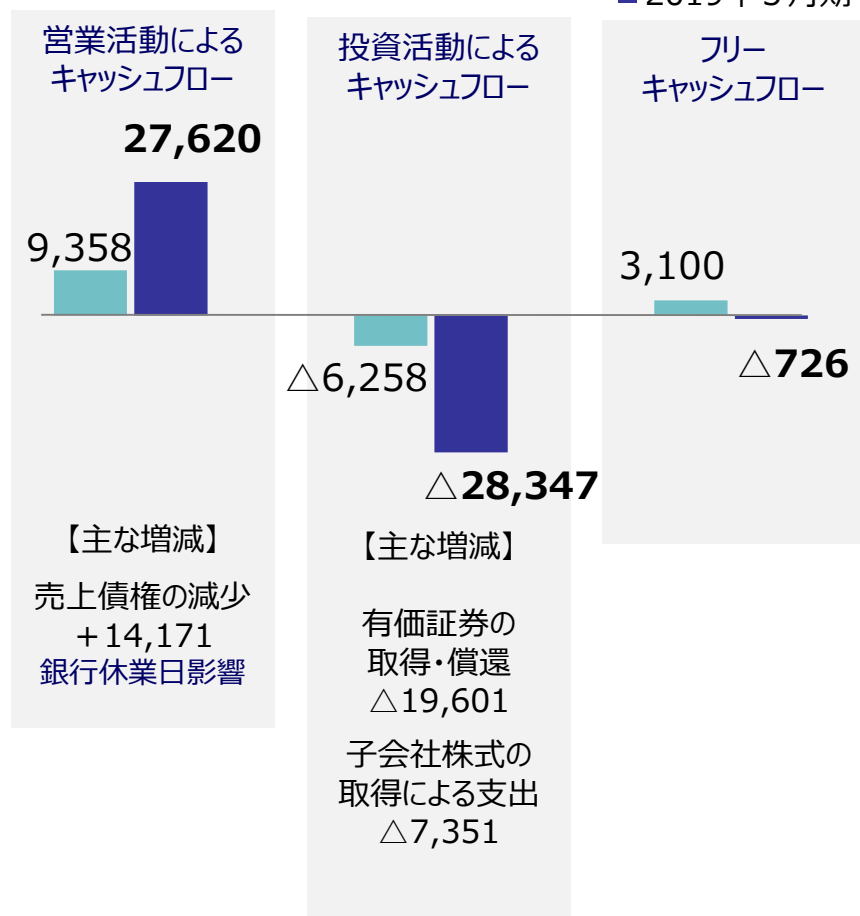
## ■ キャッシュフロー計算書

(百万円)

現金及び現金同等物残高

2018年3月末 42,195 ▶ 2019年3月末 **35,425**  
(△6,769)

■ 2018年3月期  
■ 2019年3月期

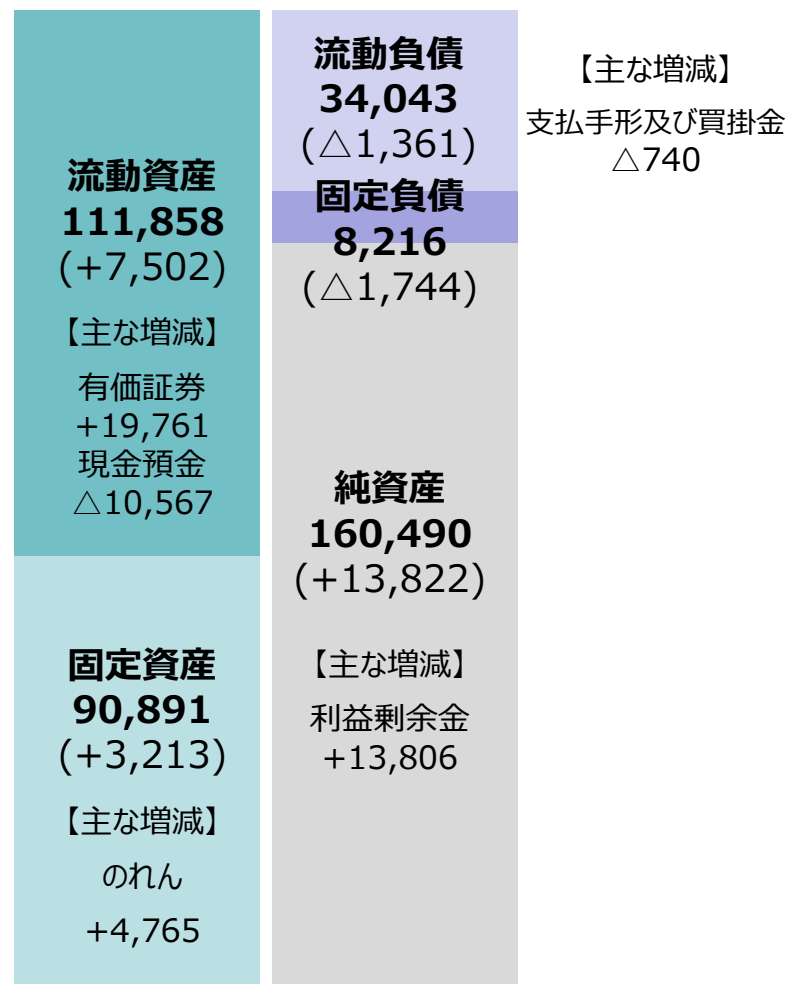


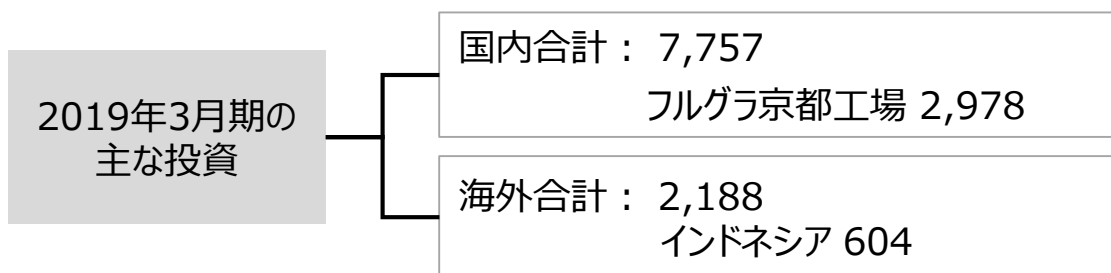
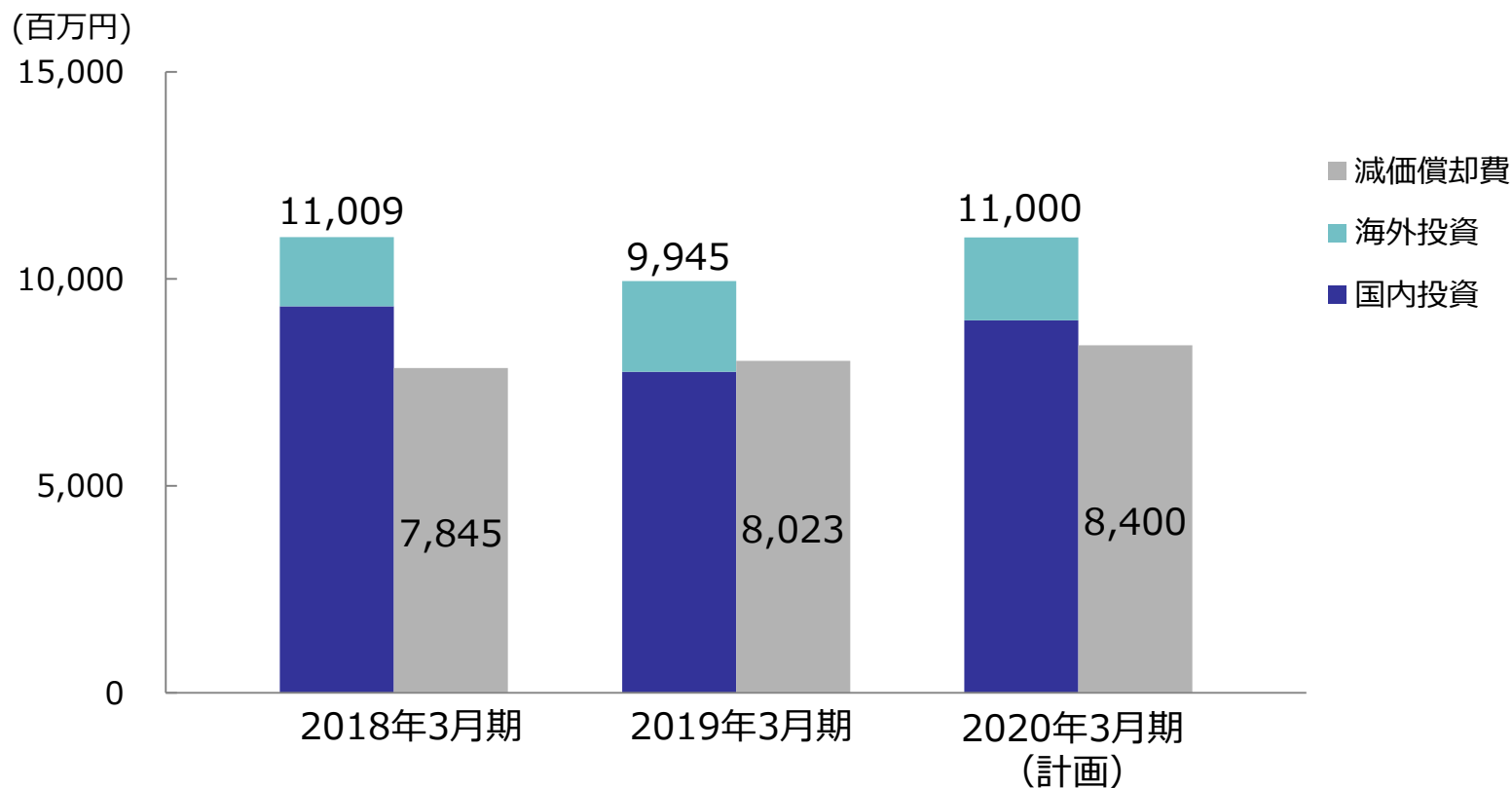
## ■ 貸借対照表

(括弧内、2018年3月末からの増減)

(百万円)

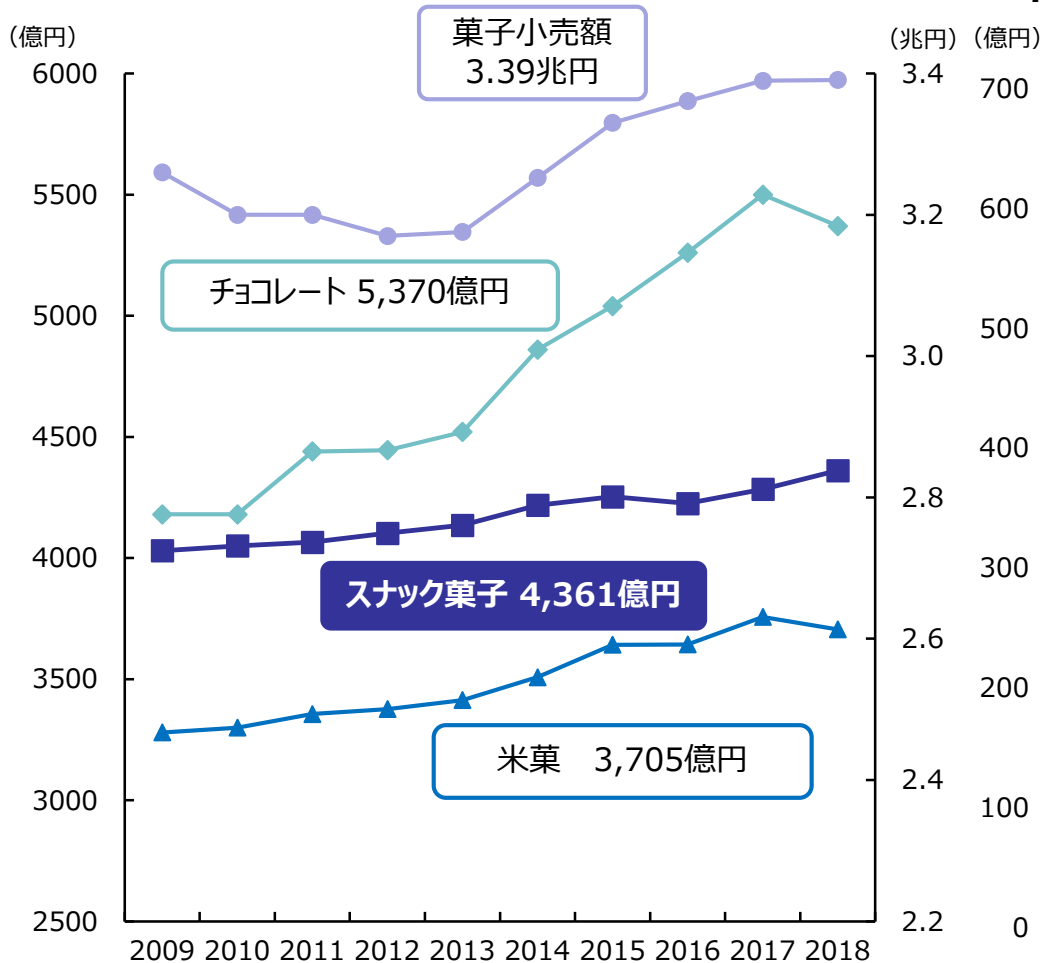
2019年3月末 総資産  
**202,750** (+10,715)





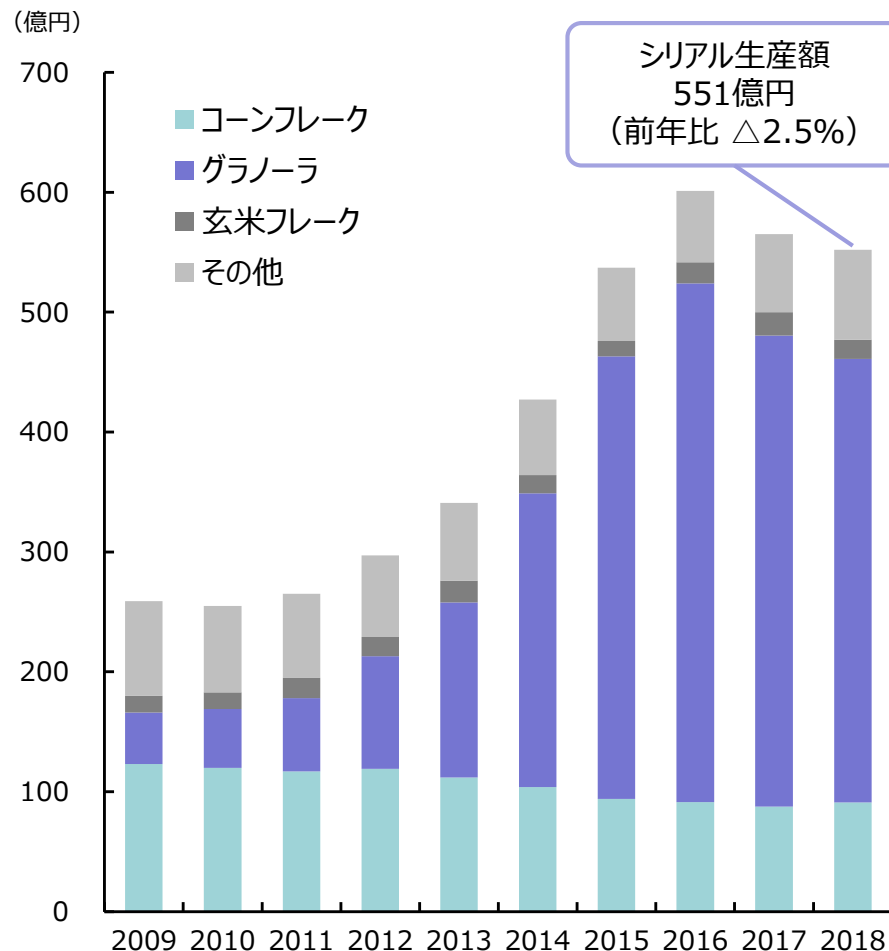


## ■ 国内菓子市場



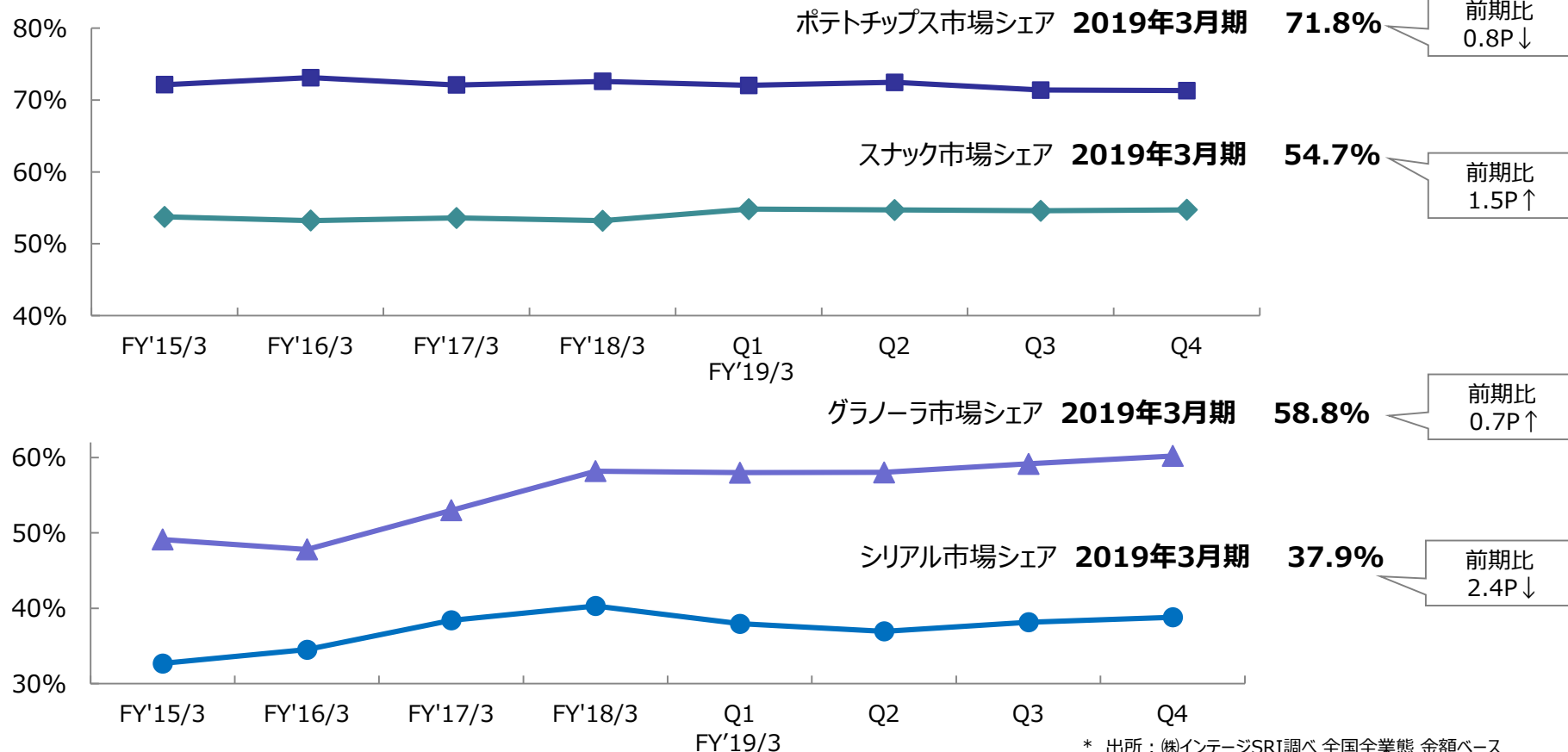
出所：全日本菓子協会

## ■ 国内シリアル市場



出所：日本スナック・シリアルフーズ協会

## ■ 市場シェア\*

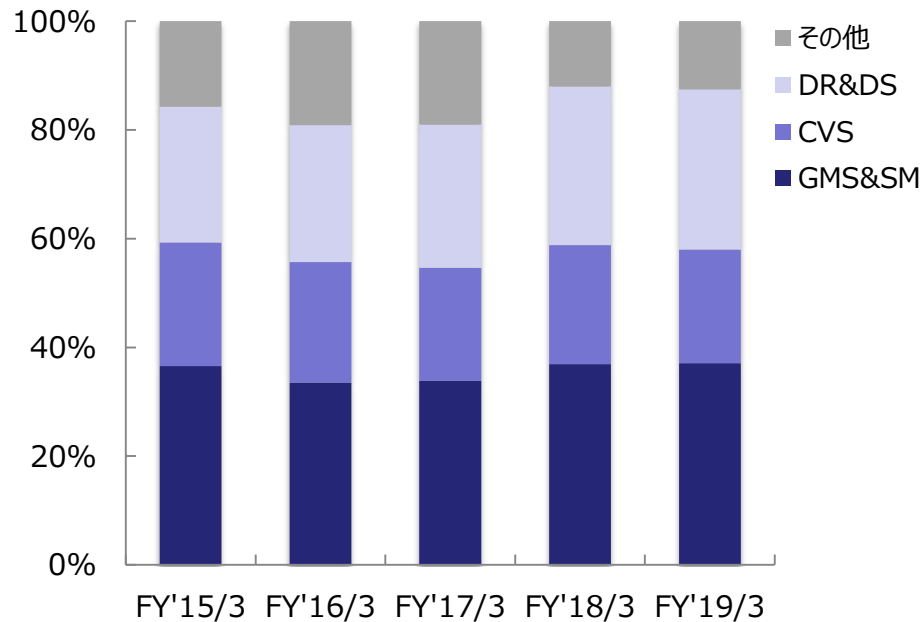


## ■ スナックカテゴリ別市場シェア\*

|          | 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 |
|----------|----------|---------|----------|-------|
| 2019年3月期 | 75.9%    | 56.6%   | 24.3%    | 11.1% |

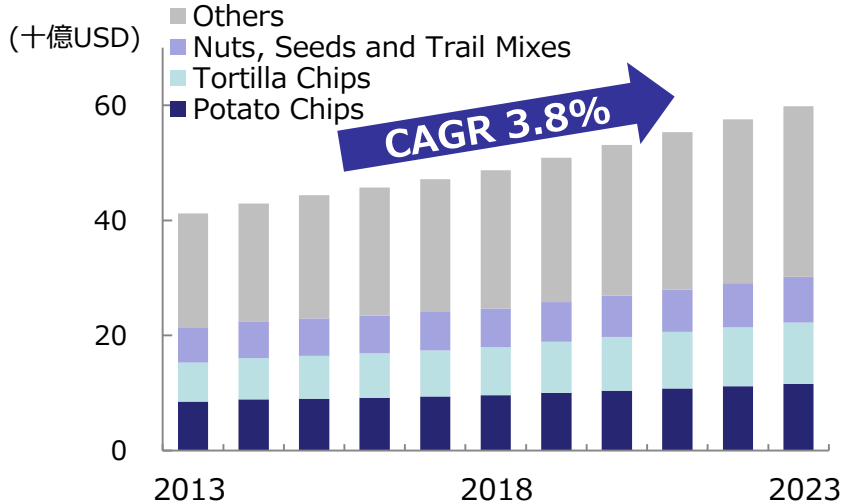
\* 出所：(株)インテージSRI調べ 全国全業態 金額ベース  
 2019年3月期：2018年4月～2019年3月  
 前年同期：2017年4月～2018年3月  
 FY'15/3-FY'19/3：2014年4月～2019年3月  
 スナック市場シェア/コーン系スナック市場シェア：  
 カルビーとジャパンフリトレの合計  
 ポテトチップス市場：ポテトチップス(生薄切り・生厚切り)・  
 ポテトシュースト・ケトル合算、非公開PB含む  
 グラノーラ市場：シリアル市場・グラノーラカテゴリ  
 スナックカテゴリ別市場シェア：原材料別シェア  
 ポテト系スナック：原材料 生ポテト  
 小麦系スナック：原材料 小麦  
 コーン系スナック：原材料 コーン

## ■ 当社業種別売上構成比

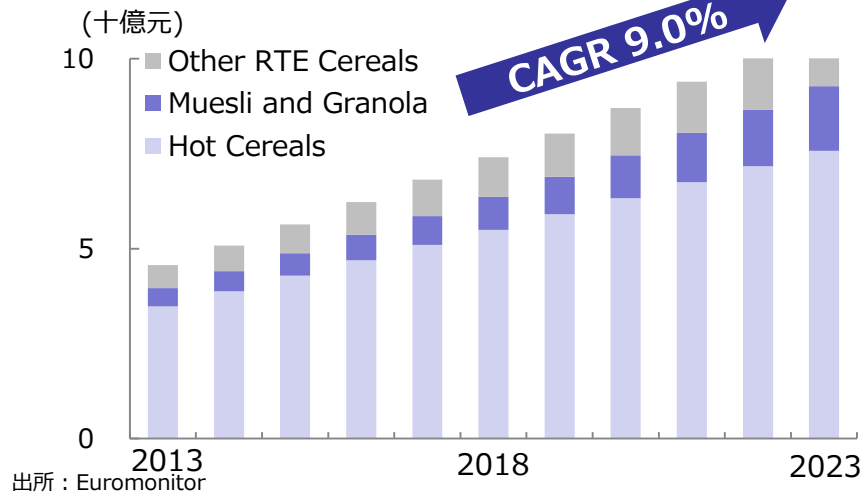


カルビー単体（メーカー出荷ベース）当社調べ

## ■ USA スナック市場



## ■ 中国 シリアル市場

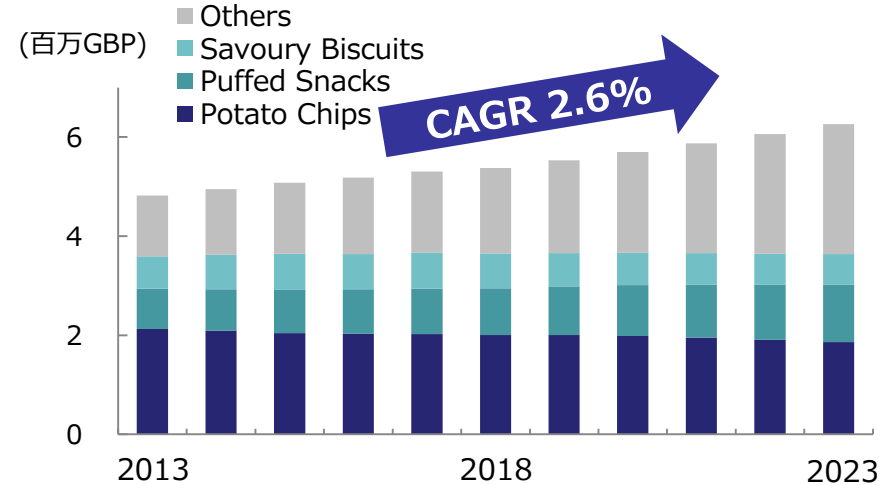


スナック：Savory Snacks (Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savory Biscuits, Popcorn, Pretzels, Other Savory Snacks)

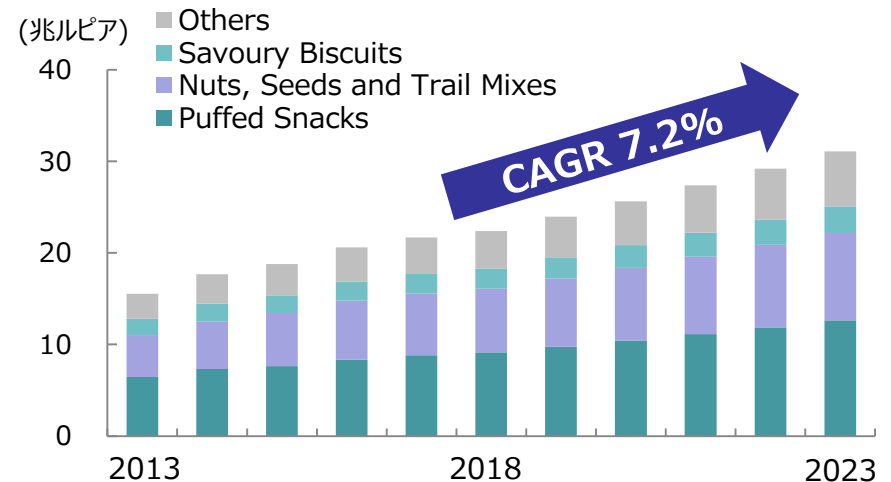
シリアル：Breakfast Cereals (Hot Cereals, RTE Cereals)

2019年以降はすべて予測値

## ■ UK スナック市場



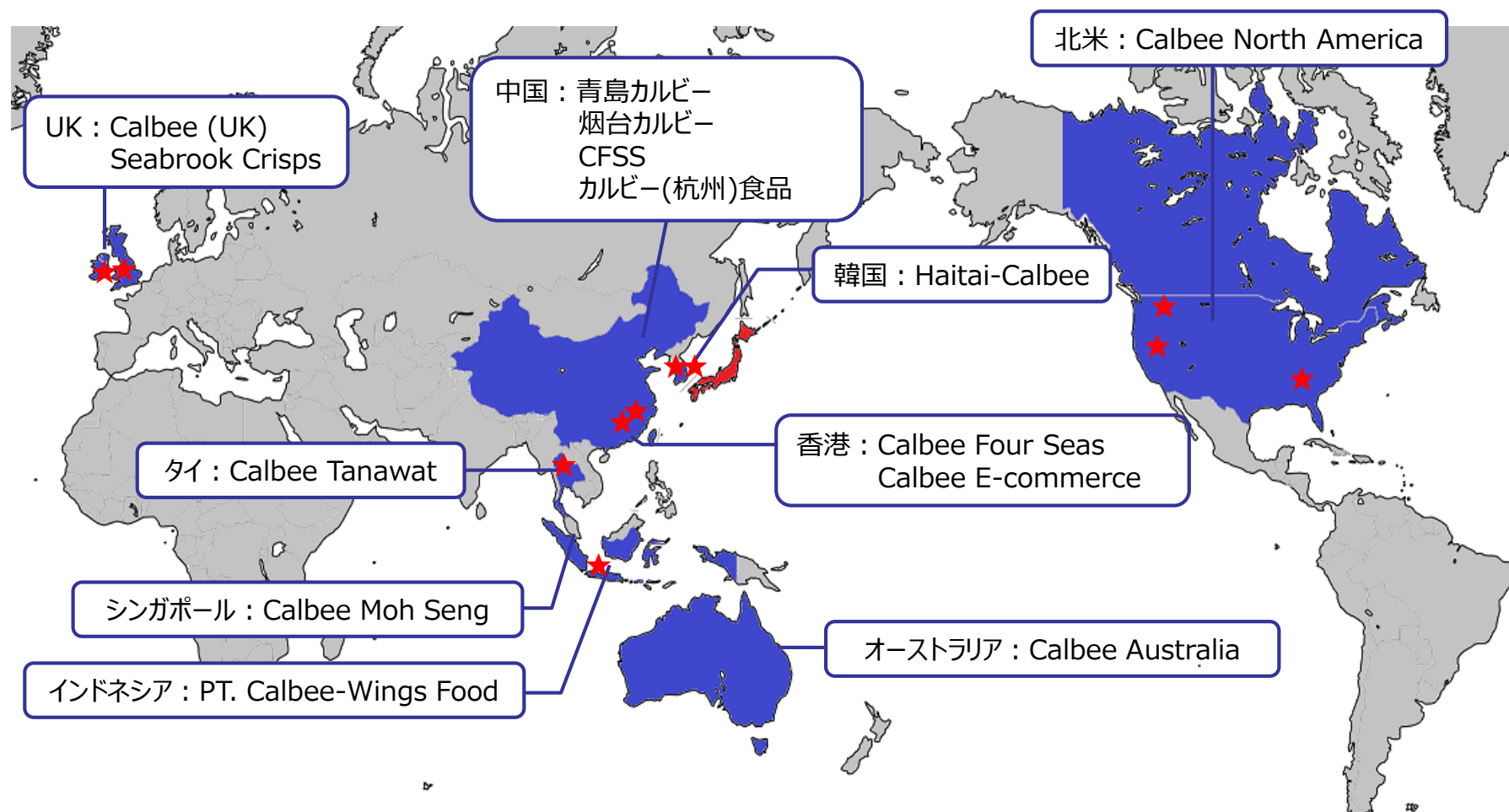
## ■ インドネシア スナック市場



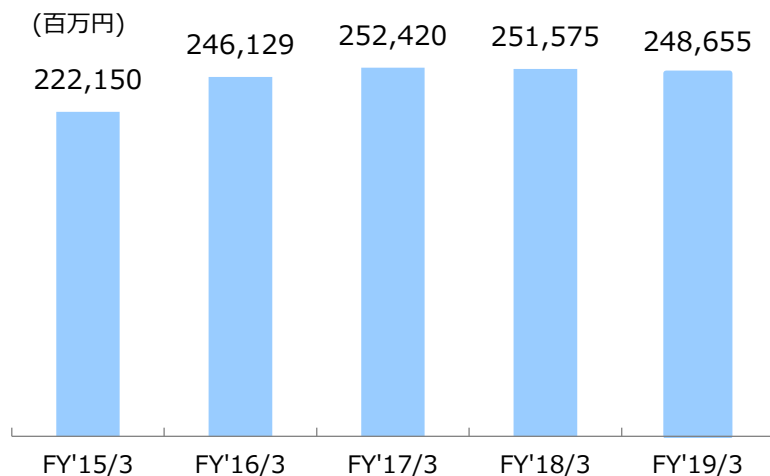
## ■ 海外拠点 (2019年3月31日時点)

9か国・地域で展開

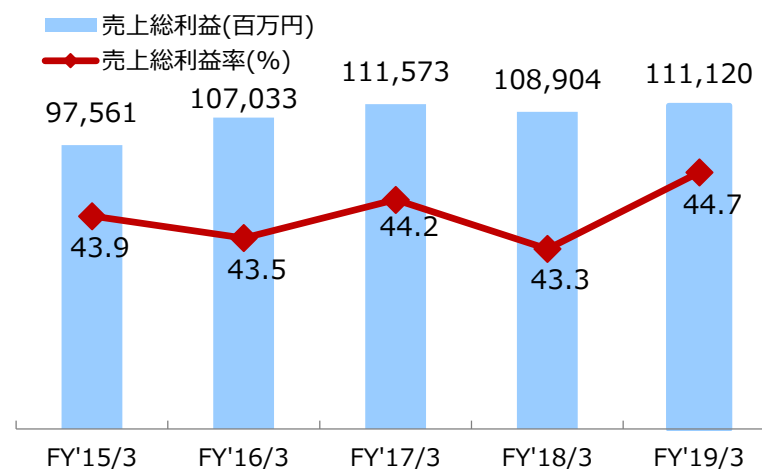
★ 生産拠点



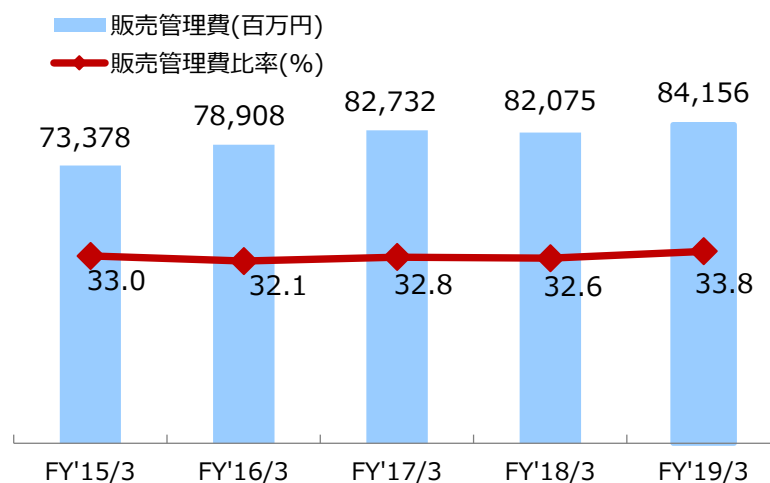
## 売上高



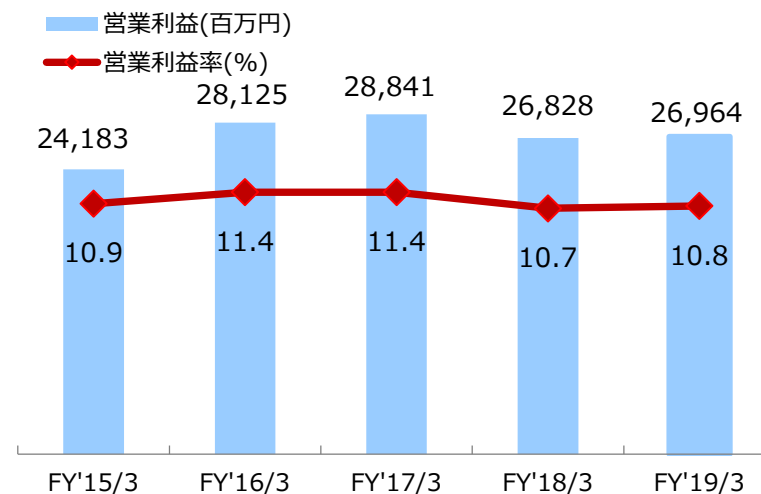
## 売上総利益



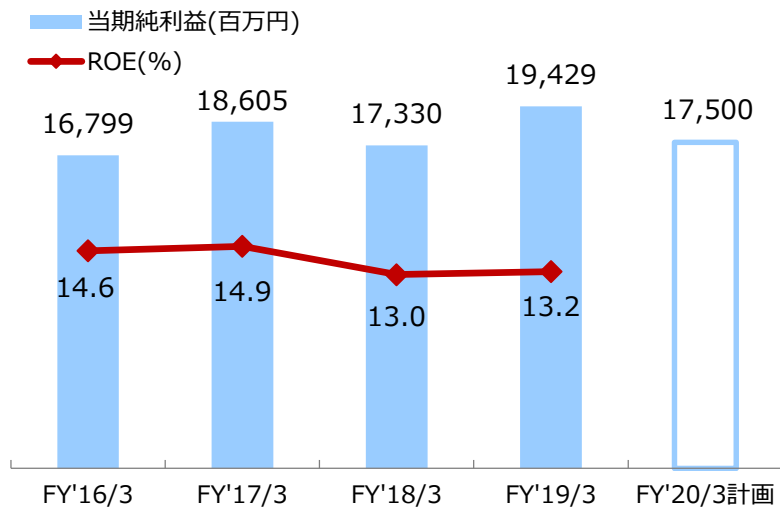
## 販売管理費



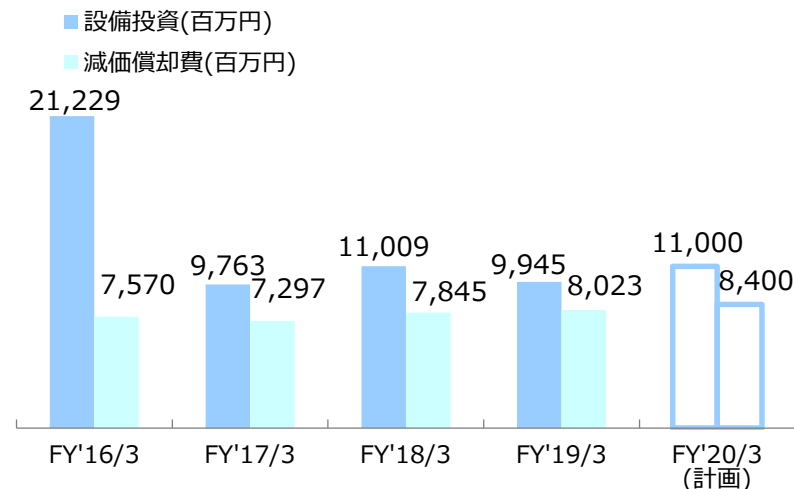
## 営業利益



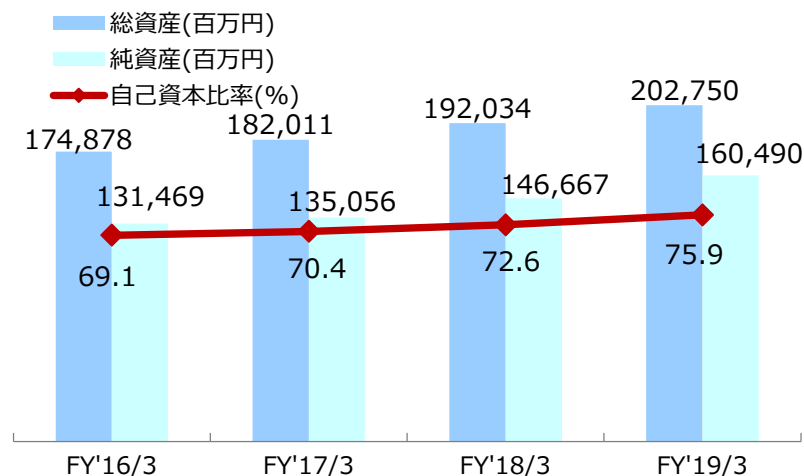
## 当期純利益/ROE



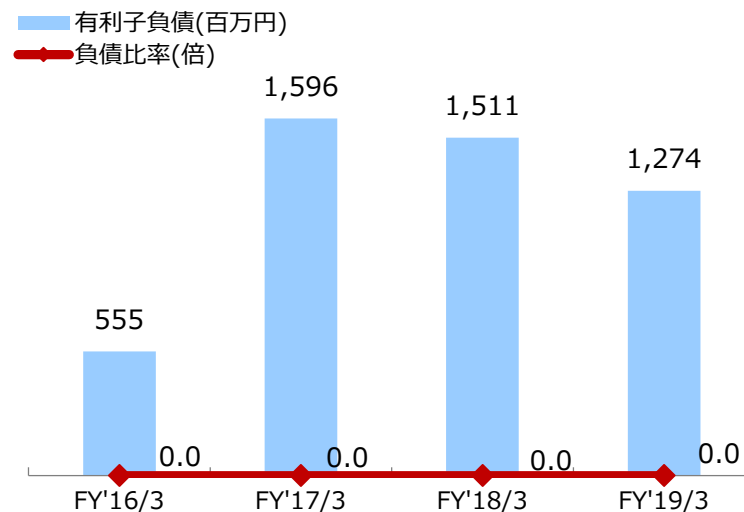
## 設備投資・減価償却費



## 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。FY2019/3(FY'19/3)は2019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。



2019 年5月 15 日開催  
2019 年3月期決算説明会での主な質疑応答

**Q1 今期の国内スナックの価格改定に際しては、5%の数量減を許容して販促費をコントロールするという前提だと思うが、食品他社では販促費を投じて数量を維持で計画しており、なぜこのような違いがあるのか。現段階の商談の中で、売上への影響は見えてきているのか。**

5月下旬から納価を上げることは決まっているが、すぐに店頭での売価に反映されるかどうかはまだわからない。仮に店頭売価が上がっていかないとしたら、今後の納価やプロモーションの頻度に影響が出てくる可能性があるため、理解が得られるように丁寧に説明している。消費者にとっては、スナックは他の商品と比べると低価格であり、若干の値上げであれば許容されるのではないかという考え方もあるが、慎重にみて5%の数量減で想定している。ただし、プロモーションを積極的にやらないというわけではなく、ベースの100%を目指して販売活動は進めていく。

**Q2 国内事業の利益水準の回復のタイムラインをお聞きたい。今回の価格改定では、コスト上昇の半分程度しか吸収できないとのことだが、中期的に国内事業の増益はいつ頃可能と考えているのか。**

国内のコスト上昇は来期以降やや緩やかな上昇になるだろうと見ており、中期経営計画の前提としては追加の価格改定は想定していない。一方、今回の価格改定による数量減を完全に回復させ、価格アップによる利益効果がフルに寄与するには3年程度かかるだろう。

国内の利益改善には、既存商品の価格改定だけではなく、商品の売り方を変える取組みや商品の価値を上げる取組みが必要だと考えている。例えば、じゃがりこは販売チャネルによって容量およびパッケージを変え、チャネル間での差別化を図るなどして収益改善に取り組んでいく。また、生産面では生産工程ラインの自動化が鍵であり、2、3年くらいかけて全国に展開していきたいと考えている。

**Q3 今期の海外事業の計画について、前期の営業利益の赤字から営業利益率3%へ改善するが、どのように達成していくのか？組織やマネジメント等の変更を伴うものもあれば教えてほしい。**

まず、国内のカルビー商品の知見とマーケティング手法を知る社内の人員を海外事業へ配置し、ブランドを定着させる取組みを進める。生産面では海外支援チームを設け、海外で製造される商品の品質向上に引き続き取り組んでいる。こうした組織体制の強化とともに、ブランド浸透に関わる投資も行っていく。当期の増益は、北米・インドネシアは市場でのブランド認知に関する投資をしながら拡大し、英国は買収した Seabrook 社とのコストシナジーや販売シナジーによる効果など、重点地域各国の利益の積み重ねによるものが中心で、損失を出していた地域(フィリピン・台湾)を整理することでの改善効果も含んでおり、難しい計画ではないと考えている。

**Q4 今期の海外事業の営業利益率(計画)が3%に対し、中期経営計画(2024 年3月期)では 6.9%で計画されており、伸び率が低い印象だが、なぜか？**

今後5年間は新ブランド定着のための先行投資が必要な時期となると考えている。また、中国本土は、フルグラ・スナックともに日本からの輸出を前提として考えており、輸出モデルが確立したのち現地生産にシフトすると高収益になると想定されるが、中期経営計画では織り込んでいない。

北米は現地で生産しており、今後5年間では設備をフル稼働にする計画だ。また、じゃがりこやフルグラなどの日本で展開しているユニークな商品については、まずは輸出でテスト販売を重ね、市場のニーズが確認できた段階で現地での生産設備を設けたいと考えている。

**Q5 中期経営計画での北米の目標売上高が 200 億円だが、どのように達成していくのか？**

売上高 200 億円は、現在の北米での生産設備をフル稼働すれば可能な数値だ。達成するための施策としては、Harvest Snaps に続く商品を継続的に開発しており、例えば Harvest Snaps と同じ野菜売り場で展開する新商品の豆系クルトン等の商談が現在順調に進んでいる。また、大手チェーンでのスナック PB 商品で売上を伸ばす余地もある。スナック棚は競合が激しい中でもチャレンジを続けていきたい。

**Q6 海外事業で中期的に利益を出していくためにはブランド育成が必要であり、国内事業では価格・規格改定を根付かせるために改めてブランド強化が必要と理解しているのだが、ブランド強化のための投資は増やすのか？**

国内事業については今期の販売費は横ばいで計画しているが、値引き(販促費)を下げてブランド認知のための広告宣伝等の費用を増やしていく。海外事業においては、特に中国のブランドの認知向上のために、中国本土だけでなく日本国内でもインバウンド需要に向けたブランドの浸透を図る取組みを進めている。北米については、Harvest Snaps というヒット商品があるものの、ブランド浸透には至っていなかったため、今後は、具体的な品質の良さを伝えることでブランド育成に取り組む。

**Q7 中期経営計画(2024 年3月期)での海外売上高 800 億円を達成するための成功モデルはあるのか？**

成功モデルの一つとしては香港がある。日本からの輸出モデルで開始し、CM 等の宣伝活動によりブランド認知が上がり、売上が軌道に乗ったのちに現地生産モデルにシフトした。その結果、香港での NO.1 シェアを築いている。このモデルを他地域でも展開していきたい。

**Q8 中期経営計画での6つの重点課題について、この中での優先的なテーマは何なのか？**

「2030 の目指す姿」にも掲げているように、海外事業と新規事業の成長が優先テーマだ。それを支えるものとして、国内事業の収益性を上げていく。

**Q9 中期経営計画では事業構造を変えるということだが、現状の馬鈴しょ中心のスナックカンパニーがどのような姿に変わっていくのか？その際のカルビーの一番の強みは何なのか？**

馬鈴しょを使用した商品をさらに進化させるとともに、異なる素材での商品展開もしていきたい。そのための一番の強みは、原料の育成・収穫に関わる場所から販売までの SCM を持っていることだ。

**Q10 今後のペプシコとの連携について、これまでに海外事業において具体的な成果が挙げられていない中で続けていくのか。今までの取組みをどう評価しているのか。**

これまでの取組みとしてジャパンフリトレーの日本市場でのブランド確立は順調に進んでいると評価している。海外においては、北米での OEM 販売等スポット的に取り組んできたが、大きな成果につながらなかったのは事実。今後は、国内外でより両社の強みを活かした取組みができないか模索していきたい。

以上