

掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビーグループ決算説明会

2020年3月期上期

2019年4月1日～2019年9月30日

TSE code : 2229

カルビー株式会社

2019.10.29

目次

- 1. 2020年3月期上期総括と今後の経営方針**
代表取締役社長兼CEO 伊藤 秀二
- 2. 2020年3月期上期業績報告**
専務取締役 菊地 耕一

1. 2020年3月期上期総括と今後の経営方針

2. 2020年3月期上期業績報告

カルビーの価値観と2030ビジョン

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

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。

海外市場と新たな食領域を、成長の軸として確立する

中期経営
計画
到達点

次世代へ続く成長への
変革と挑戦

現在

2024年3月期

中期経営計画（2020年3月期～2024年3月期）

■ 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

■ 財務目標（2024年3月期）

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 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	■ 海外売上高	(海外売上高比率)	
15%	800億円	25%	

上期の総括（国内）

新組織体制の下、新たな価値の創出に向けた取組みを開始

	重点課題	2020年3月期上期の主な取組みと総括
国内既存事業	新たな価値の創出と高収益の実現	スナックの価格改定・規格改定 <ul style="list-style-type: none"> 需要喚起策が奏功し、売上は回復基調 スナック全体として計画を上回る（国内スナック売上計画比+23億）
		シリアルの新顧客層の拡大に向けた商品展開 <ul style="list-style-type: none"> 栄養機能食品新ブランド「Granola+」2品発売 「グラノーラ」（甘くないグラノーラ）発売開始
		既存事業の収益体質の強化 <ul style="list-style-type: none"> タスクフォースによる原価低減、生産性向上、省力化推進 DX推進に向けた設計に着手
社会共創	持続可能社会の実現	フードロスの削減 <ul style="list-style-type: none"> ポテトチップスの賞味期限を延長 「年月日」から「年月」へ表示変更

カルビーブランドの浸透と重点地域での事業拡大を進める

	重点課題	2020年3月期上期の主な取組みと総括	
海外事業	重点4地域での収益基盤確立	北米	<p>Harvest Snapsの販促実施も課題残る</p> <ul style="list-style-type: none"> Harvest Snapsは一部の大手顧客の売上減少（Harvest Snaps売上高 前期比▲9%） <p>エスニックマーケット（店舗・売り場）での商品展開拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> スナック、フルグラの販売拡大（エスニックマーケット向け売上高 前期比+50%）
		中華圏	<p>ECコマースでの販売・マーケティング強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般ECコマースでのフルグラ売上が順調に拡大（一般ECコマース売上高（スナック含む） 前期比+198%）

今後の経営方針（国内）

新たな価値の創出に向けた取組みを継続・強化

	重点課題	2020年3月期下期以降の方針
国内 既存 事業	新たな価値の 創出と高収益の 実現	多様なニーズに応える品揃え強化 <ul style="list-style-type: none"> 食感を活かしたスナック新商品を投入、新設備・新製法の準備（シンポテト、クランチポテト等） 新素材による新商品を探索
		グラノーラの食シーンの拡大 <ul style="list-style-type: none"> 携帯性に着目した新商品「カルビッツ」発売
		既存事業の収益体質の強化 <ul style="list-style-type: none"> 物流の合理化・効率化 業務合理化のためのDX推進体制の構築 流通改革
新規	新たな食領域での 事業確立	既存関連事業からの展開 ポテト系食材（冷凍食品・外食向け）、農業支援プラットフォーム事業等
社会	持続可能社会の 実現	温暖化対策への検討開始 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）分析に着手

新市場・新規商品への取組みを加速し、カルビーブランドを強化

	重点課題	2020年3月期下期以降の方針	
海外事業	重点4地域での 収益基盤確立	北米	<p>既存ブランドの再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> Harvest Snapsのブランド維持のためのてこ入れ エスニックマーケットでの日本の商品ブランドの展開 <p>商品ポートフォリオと販路の拡張</p> <ul style="list-style-type: none"> Warnock社の買収による商品開発のスピードアップ
		中華圏	<p>カルビーブランド認知を高め、販路を拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> オフラインへの本格展開のための組織強化 Eコマースとインバウンドに対する連動プロモーションの展開 スナック事業拡大に向けた検討

北米・Warnock社買収について

北米の現状と課題

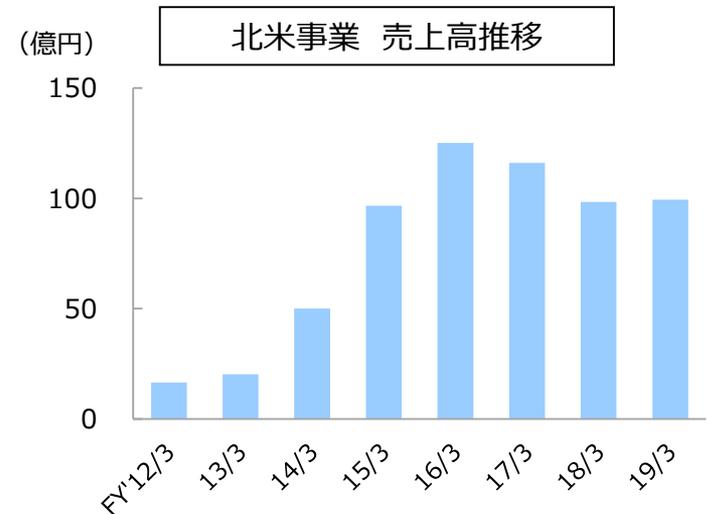
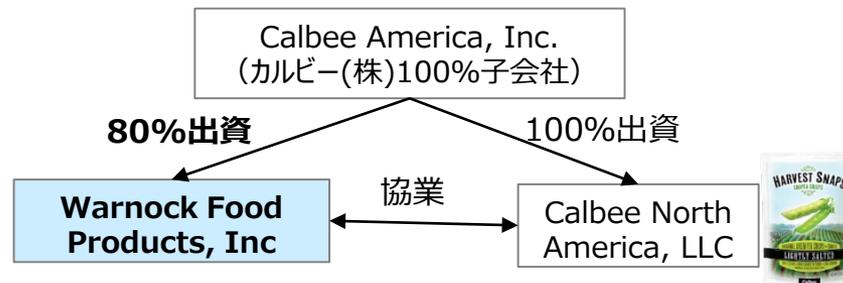
- Harvest Snapsが売上の約9割を占める商品構成
- 北米事業の売上伸び悩み

中長期的な売上拡大に向け、
既存ブランドの再定義とポートフォリオの拡大が必要

多岐にわたるスナック菓子を製造する
Warnock社の株式80%を取得

<Warnock社>

- 1986年創業の米国（California）スナック菓子メーカー
- ポテト・コーン等の素材を利用した迅速な商品開発力
- Non-GMO、グルテンフリー、Organic等の各種認証を有する
- 受託製造メーカーとして顧客との長期的関係・販売網をもつ



1. 2020年3月期上期総括と今後の経営方針
- 2. 2020年3月期上期業績報告**

決算サマリ（対前年同期）

- 国内：価格・規格改定実施するも、需要喚起の施策によりスナックの売上伸長
- 海外：英国、中華圏、インドネシアの売上伸長
- 経常利益は、為替影響あり(前期+8億円、今期△5億円)
- 純利益は、前期に子会社株式譲渡*による特別利益(24億円)を計上

	2019年3月期 上期		2020年3月期 上期		伸び率 (%)
	(百万円)	売上高比 (%)	(百万円)	売上高比 (%)	
売上高	121,067	100.0	125,246	100.0	+3.5
国内売上高 (連結子会社売却影響を除く伸び率*)	102,586	84.7	103,121	82.3	+0.5 (+1.3)
海外売上高	18,480	15.3	22,124	17.7	+19.7
営業利益	11,740	9.7	13,258	10.6	+12.9
経常利益	12,560	10.4	12,819	10.2	+2.1
当期純利益	9,628	8.0	8,820	7.0	△8.4

*2018年9月にカルネコ株式会社（販促物の制作および販売）の全株式を譲渡

決算サマリ (対計画)

■ 国内はスナックが総じて好調、海外は北米事業が不振

	通期目標	2020年3月期 上期 計画	2020年3月期 上期 実績	計画 進捗
増収率	+ 3.8%	+ 3.3%	+ 3.5%	
海外売上増収率	+ 18.9%	+ 27.6%	+ 19.7%	
売上原価率	55.5%	56.0%	55.3%	
販売費比率	15.7%	16.1%	16.0%	
営業利益率	10.5%	9.4%	10.6%	

■ **売上** 好調な国内スナックにより増収

＜スナック＞ ポテトチップスと小麦系スナックが伸長

＜シリアル＞ 国内消費は前期比ほぼ横ばい

■ **営業利益** 物流費、包材費等のコストは上昇するも、

スナックの売上増効果と販売費等のコントロールにより増益

(百万円)

	2020年3月期上期		
		前年同期比	
国内売上高 (連結子会社売却影響を除く伸び率*)	103,121	+535	+0.5% (+1.3%)
スナック	89,229	+1,037	+1.2%
ポテトチップス	40,375	+408	+1.0%
じゃがりこ	18,604	△150	△0.8%
上記以外スナック	30,248	+779	+2.6%
シリアル (うち海外消費分)	12,599 (724)	+191 (+157)	+1.5%
国内営業利益 (営業利益率)	12,597 (12.2%)	+815	+6.9% (+0.7pts)

*2018年9月にカルネコ株式会社（販促物の制作および販売）の全株式を譲渡

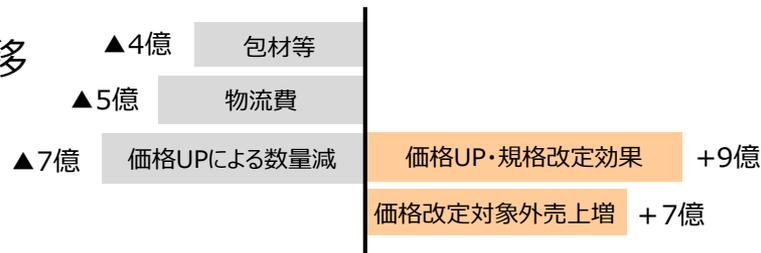
スナック

■ 価格改定・コスト影響

価格改定の影響を受けるも、価格改定対象外商品が好調に推移

- 5月下旬より価格改定を実施したポテトチップス定番品は、販売数量が減少するも、増量等の施策により回復基調
- 価格改定対象外の「ポテトチップス ギザギザ」や「プロ野球チップス」などのキャラクター商品が売上を牽引
- ポテトチップスの価格改定影響もあり「かっぱえびせん」「サッポロポテト」は好調

営業利益：価格改定とコスト影響



■ じゃがりこ

- 定番品、Lサイズは好調
- 定番品の供給優先により、期間限定品等のアイテム数減少



シリアル

- 前期リニューアルした「フルグラ糖質オフ」は引き続き好調
- 新商品「Granola + (グラノーラプラス)」2品が売上に貢献するも、全体の底上げには至らず

2020年3月期上期業績 海外事業

掘りだそう、自然の力。



(百万円)

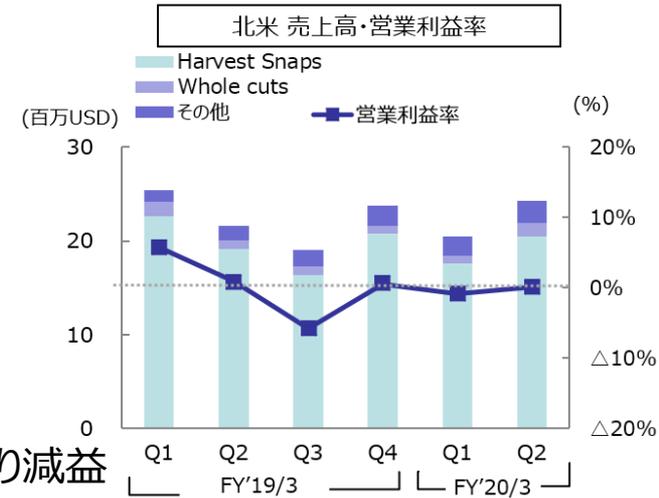
<地域別業績>	2020年3月期上期			
		前年同期比		為替影響を除く 実質伸び率
海外売上高	22,124	+3,644	+19.7%	+23.3%
北米	4,884	△294	△5.7%	△4.8%
中華圏	6,131	+953	+18.4%	+21.7%
英国	2,931	+2,104	+254.4%	+280.7%
インドネシア	2,435	+580	+31.3%	+31.3%
その他	5,741	+299	+5.5%	+9.8%
海外営業利益 (営業利益率)	661 (3.0%)	+701	- (+3.2pts)	-
北米	4	△176	-	-
中華圏	409	+311	-	-
英国	37	+290	-	-
インドネシア	△279	+26	-	-
その他	489	+249	-	-
<製品別売上高>	2020年3月期上期			
		前年同期比		
スナック	18,858	+2,559	+15.7%	
シリアル 海外実質消費 (うち国内売上高に含む海外消費)	3,990 (724)	+1,242 (+157)	+45.2%	

北米

■ 売上 「Harvest Snaps」が需要低迷

- ・ 「Harvest Snaps」の大型プロモーション効果により、第2四半期は前年同期比で増収
 - ・ 一部の大手顧客での売上減少が続く
- 一方、エスニック食品売り場でのフルグラ、スナックは売上拡大

■ 営業利益 売上減少影響と大型プロモーションによる販売費増加により減益



中華圏

■ 売上 一般Eコマースでの売上拡大により大幅増収

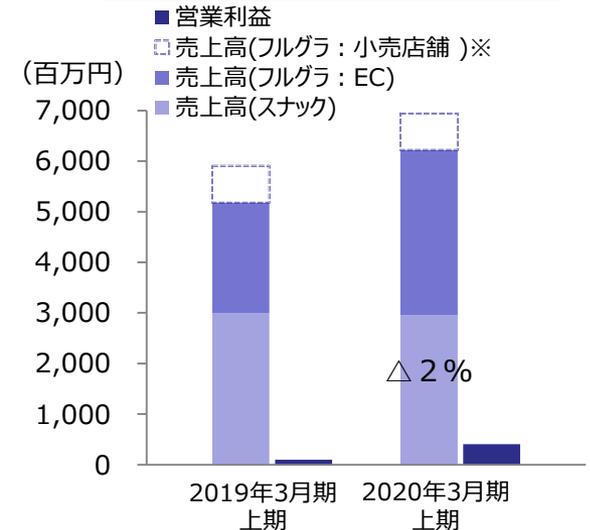
- ・ Eコマース大手での販促イベント実施
- ・ 大型イベントW11向けの出荷増加
- ・ フルグラのラインアップ拡大 (チョコバナナ、糖質オフ等)

■ 営業利益 Eコマースは販売体制強化により、利益はほぼ横ばい 台湾子会社の清算が増益に寄与

フルグラ売上高 (百万円)

	2020年3月期上期		
		前年同期比	
EC	3,179	+1,195	+60.2%
小売店舗 ※	724	△38	△5.1%

中華圏 業績



※フルグラ小売店舗向けの売上高は国内売上高にて計上

英国

- **売上** 2018年10月に事業買収したSeabrook社（ポテトチップス製造・販売）により大幅増収
- **営業利益** Seabrook連結効果に加えて、間接コスト削減等によりのれん償却後も黒字

インドネシア

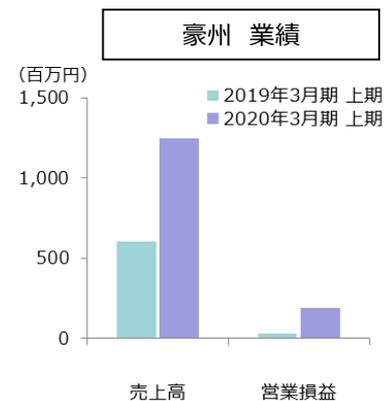
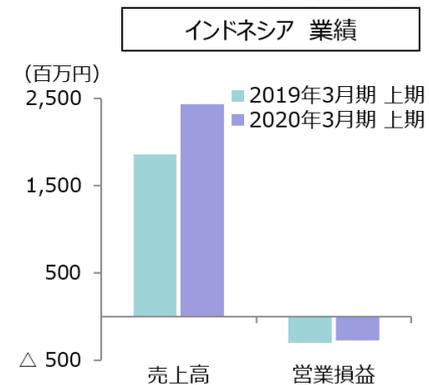
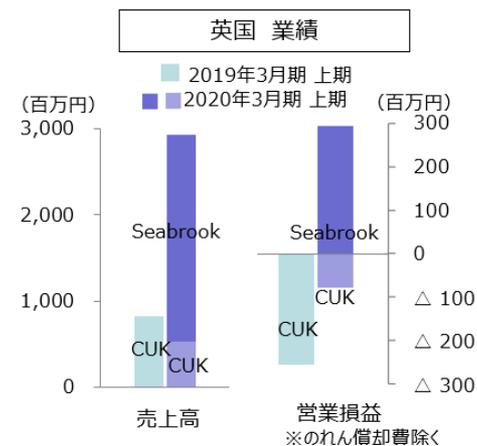
- **売上** ポテトチップス「Potabee」等の売上拡大と新ブランド商品「Japota」等の発売により増収
- **営業利益** 主に前期までの市場競争を背景とした増量販促が終了した影響で、原価改善
一方、新商品の発売による導入費計上により、営業損失の改善額は僅少

豪州

Harvest Snapsのラインアップ拡大により大幅増収



豪州にて発売されている「Harvest Snaps Black Bean」



2020年3月期上期業績 営業利益分析

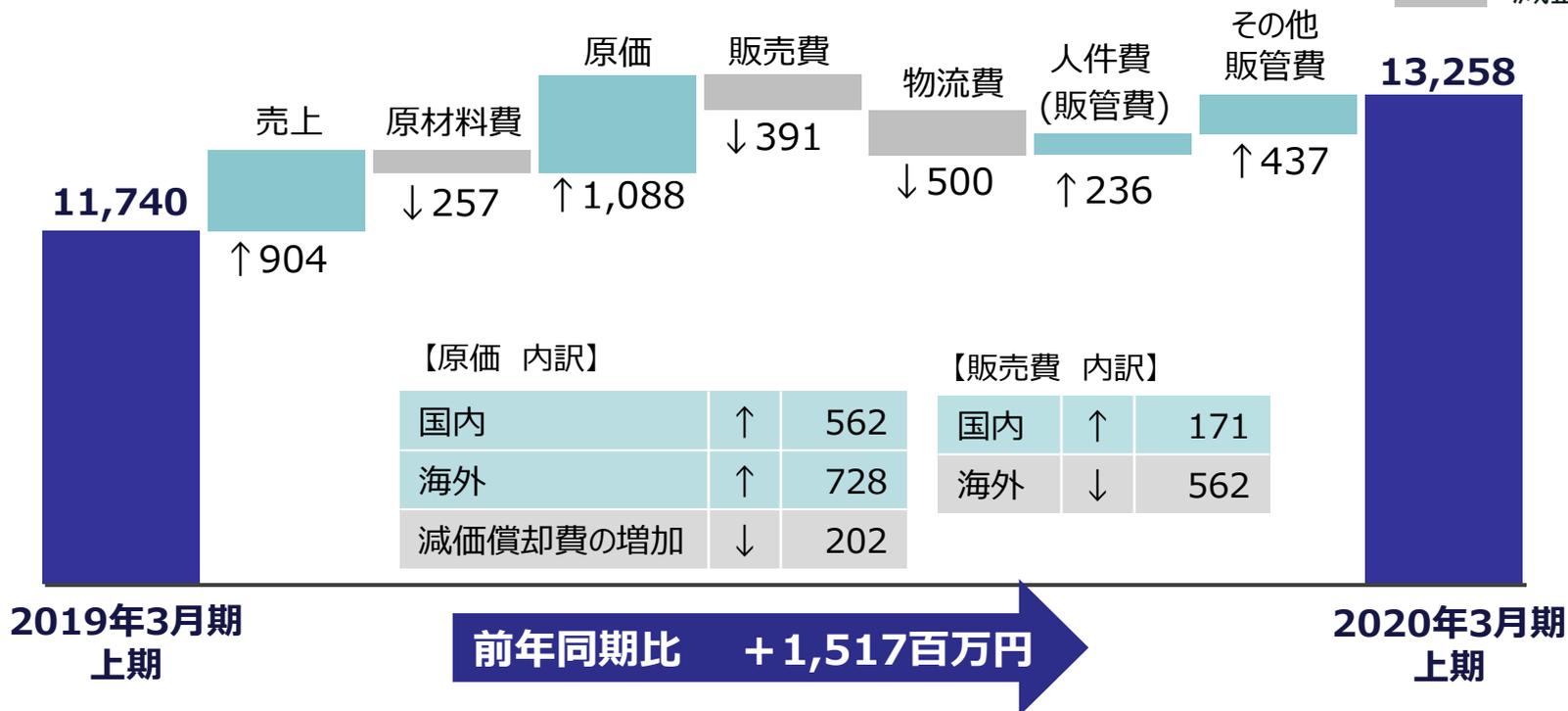
掘りだそう、自然の力。

Calbee

(百万円)

営業利益の増減（前年同期比）

■ 増益
■ 減益



売上 : スナック価格改定対象外商品の売上増加、UK Seabrookの連結効果

原材料費 : 包材費は上昇、フルグラ原材料は改善

原価 : (国内) 価格改定による原価率改善、前期のポテトチップス増量キャンペーンによる原価悪化の解消
(海外) インドネシア等での原価改善

販売費 : (国内) 販売費のコントロール

(海外) 北米、中華圏Eコマース、インドネシアでの販促費投入

物流費 : 国内配送費が上昇

参考資料

製品別売上高、海外国・地域別売上高の詳細等の数値は、
「カルビー株式会社 2020年3月期上期決算 補足資料」に掲載しておりますので、ご参照ください。
<https://www.calbee.co.jp/ir/library/shiryoku.php>

(百万円)

	2020年3月期上期			
		構成比(%)	前年同期比(%)	計画比(%)
売上高	125,246	100.0	+3.5	+0.2
売上総利益	56,005	44.7	+5.0	+1.7
販売管理費	42,746	34.1	+2.8	△1.2
販売費	19,988	16.0	+5.5	△0.8
物流費	8,986	7.2	+9.5	+0.4
人件費	8,891	7.1	△2.6	△1.9
その他	4,879	3.9	△8.2	△4.1
営業利益	13,258	10.6	+12.9	+12.4
経常利益	12,819	10.2	+2.1	+11.0
特別損益	△61	—	—	—
当期純利益*	8,820	7.0	△8.4	+14.8

*親会社株主に帰属する当期純利益

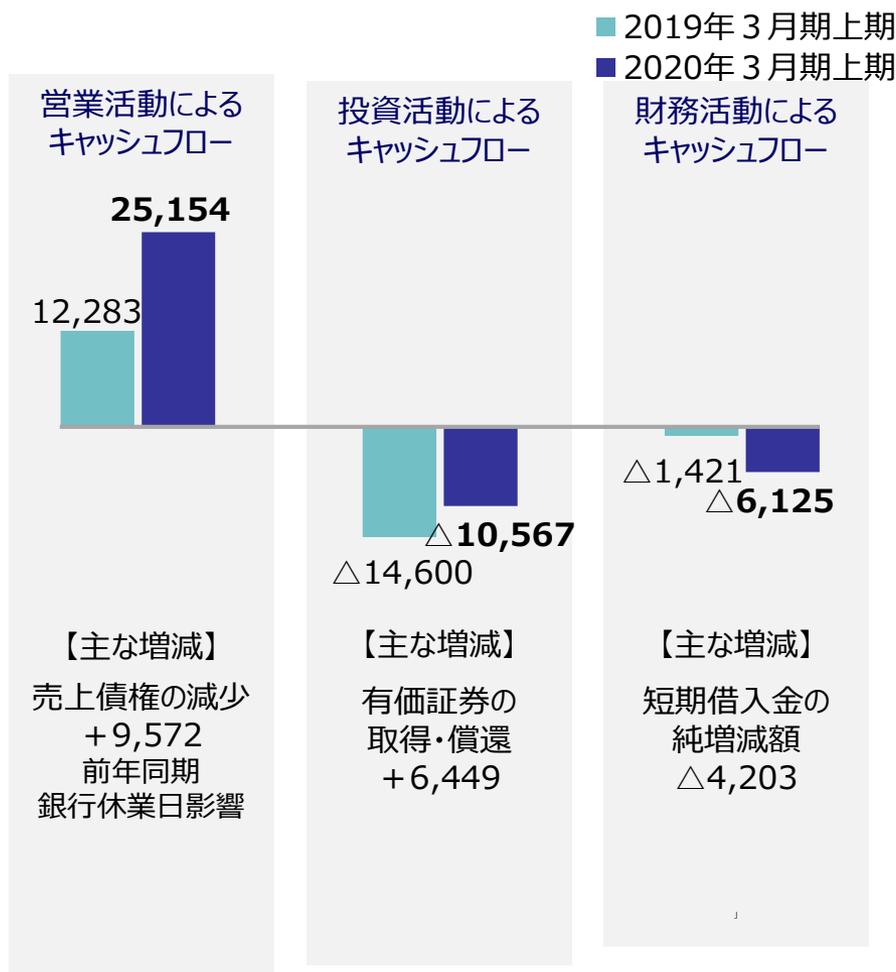
連結財務状況（キャッシュフロー・貸借対照表）

掘りだそう、自然の力。



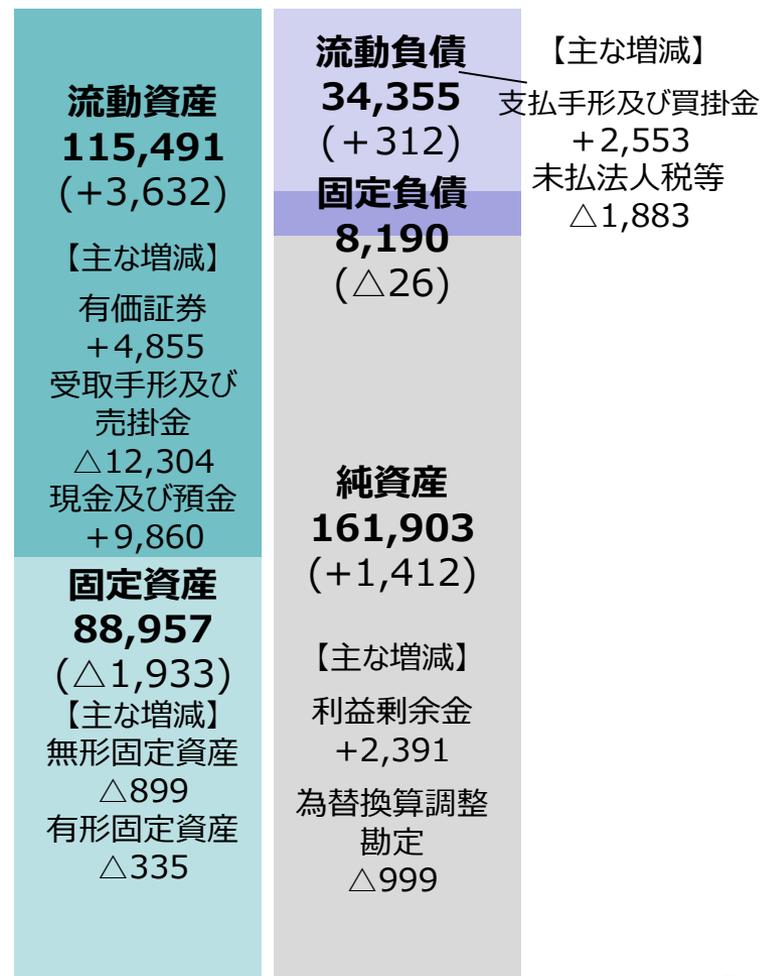
■ キャッシュフロー計算書

現金及び現金同等物残高 (百万円)
 2018年9月末 38,723 ▶ 2019年9月末 43,579 (+4,856)

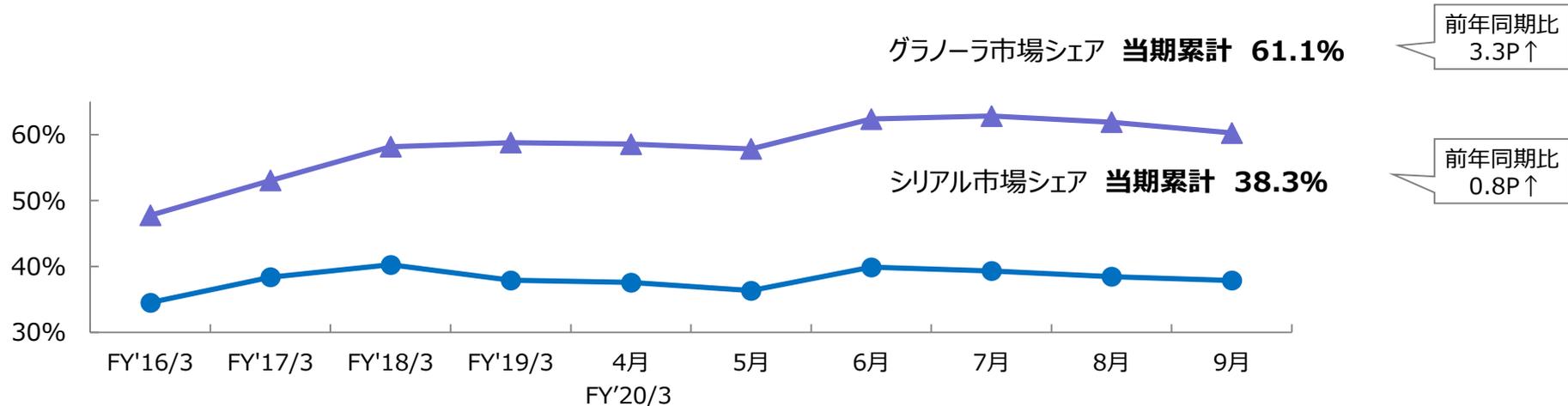
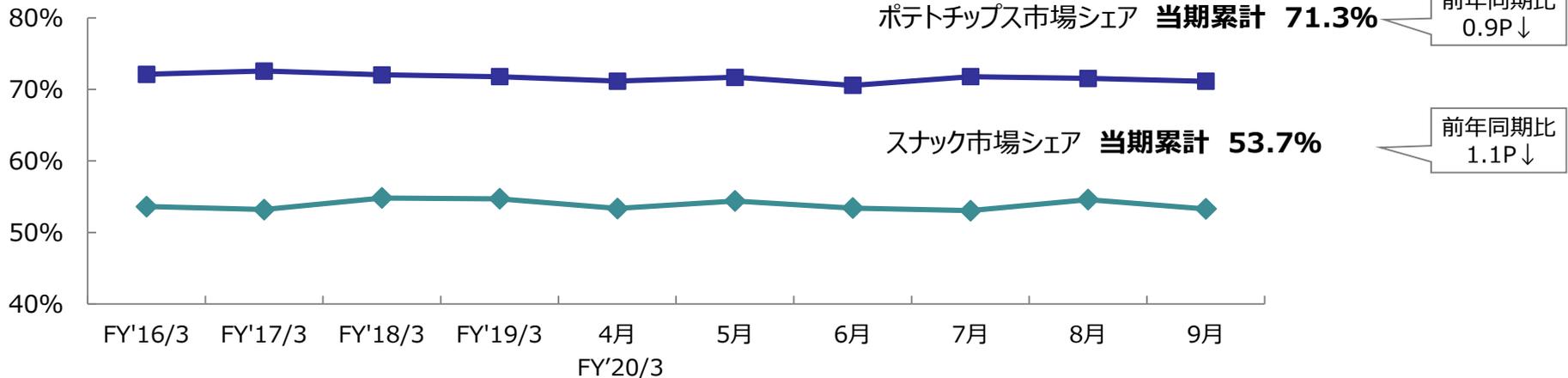


■ 貸借対照表

2018年9月末 総資産 (百万円)
 204,449 (+1,698)
 (2019年3月末からの増減)



■ 国内市場シェア*

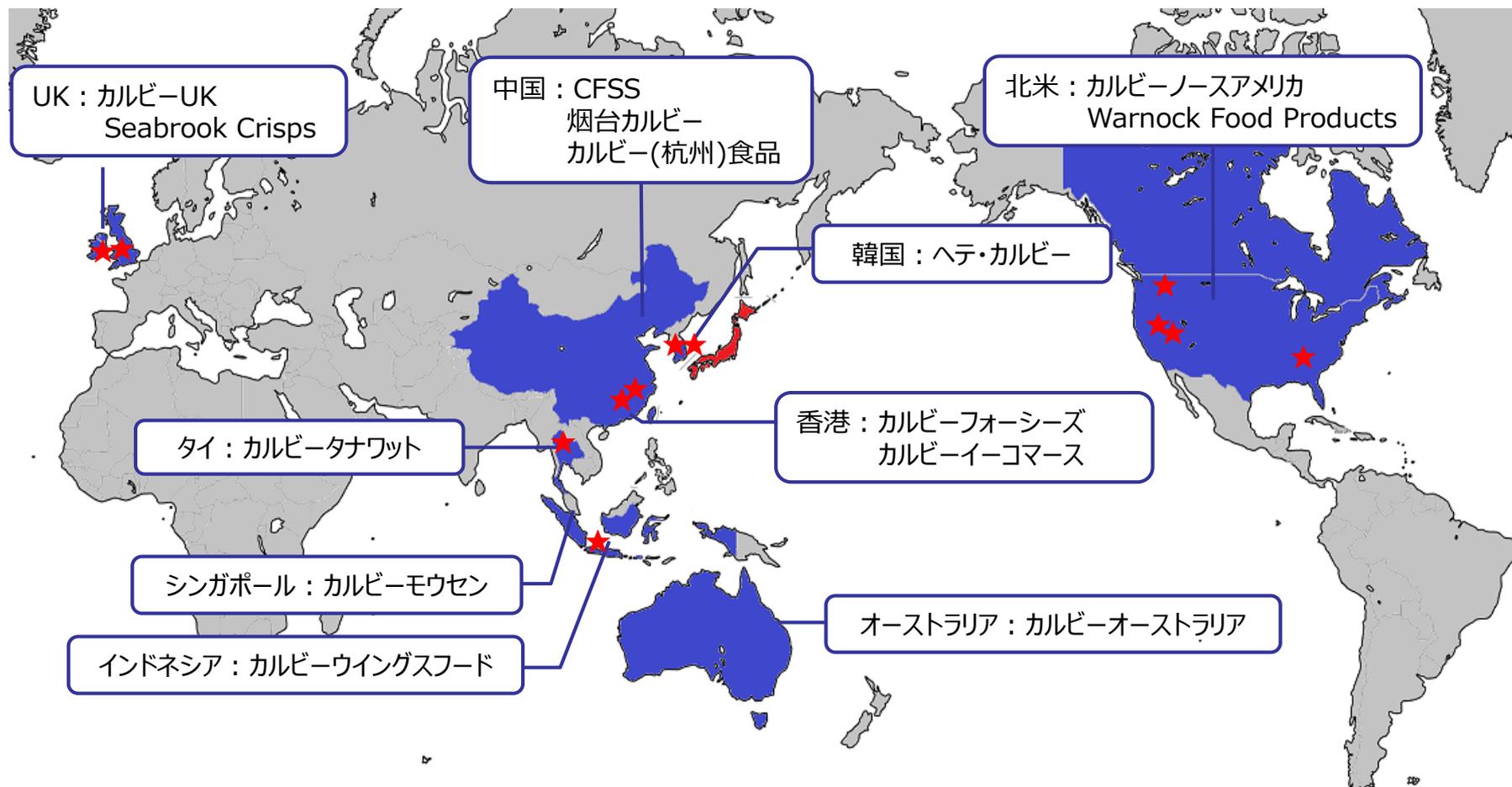


* 出所：(株)インテージSRI 全国全業態 金額ベース
 当期累計：2019年4月～2019年9月
 前年同期：2018年4月～2018年9月
 FY'16/3-FY'20/3：2015年4月～2020年3月
 スナック市場シェア：カルビーとジャパンフリトレーの合計
 ポテトチップス市場：ポテトチップス(生薄切り・生厚切り)・
 ポテトシュースト・ケトル合算、非公開PB含む

■ 海外拠点 (2019年10月29日時点)

9か国・地域で展開

★ 生産拠点



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。FY2020/3(FY'20/3)は2020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10月29日開催
2020年3月期第2四半期決算説明会での主な質疑応答

Q1 消費者の反応も含め、価格・規格改定をどう評価しているか。来期以降も価格・規格改定を検討する考えはあるか？

価格改定商品の販売数量は減少したが、これは想定していた。消費者が値上げに反応して需要が落ちたことに加え、店頭での特売等のプロモーションの機会が減少したことによる。一方、規格改定商品については、消費者にネガティブな反応はなく、販売数量を維持できた。これらの状況を踏まえ、今回改定しなかった商品についての今後の価格・規格改定の実施は、商品ブランド力とタイミングをよく見極めて判断したい。

Q2 消費税増税が与える影響をどう見ているか？また、大手流通がポイントバックを進める中、追加の販促費への影響はあるか？

9月に若干の駆け込み需要がみられたものの、10月以降も天候不順等の影響でフルグラなどの保存食への需要が増えており、現段階では消費税増税の影響はまだわからない。ただし、食品に関しては消費の冷え込みは少ないとみている。また、大手流通における販促に関しては、原則として年間契約の中で実施しており、大幅な販促費の追加はない。

Q3 上期の原価改善は、国内やインドネシアで前期に行った増量施策がなくなった効果等の一時的な改善に見える。原価改善の来期以降の継続性はあるのか？

中期経営計画に掲げているとおり、国内既存事業の営業利益率 15%を目指して、来期以降も自動化や省人化等のコスト改善への取組みを実施していく。原価率は5年間で1%ポイント改善させたい。

Q4 上期の営業利益は計画を上回って推移しているが、来期以降の成長に向けて、下期に取り組むべき課題や投資は何か？

国内において若年層のブランド認知が下がっていることが課題であり、単にマス広告だけではなく、ブランド認知向上に向けたコミュニケーションへの投資は必要である。また、環境対策についても中長期的な目線で取り組む。

Q5 来期以降の利益成長の主なドライバーは国内なのか、海外なのか？

海外は売上を拡大させるために様々な投資を行っている段階であり、利益成長という点では当面は国内がドライバーになる。

Q6 国内での利益拡大には売上拡大が必要であると思うが、売上を伸ばす力はどこにあるのか？

国内スナックにおいては、これまでは年間 300 以上の SKU を出してきたが、来期はこれまでのような味替わりではない新しい発想の新規商品によって、売上の拡大を図りたいと考えている。また、既存商品に関しては、商品設計や売り方を変えることで、利益を創出していきたいと考えている。

Q7 国内・海外ともに商品ラインアップを強化していくとのことだが、その背景について教えてほしい。その場合、設備投資が必要であるのか。

国内では、商品のラインアップを継続的に増やして市場を活性化することが、ボリュームを保つことに繋がると考えている。商品ラインアップの拡大のために、既存設備に新しい工程を追加する投資を行うが、大型の投資ではない。

北米においては Warnock 社を買収することで、Harvest Snaps 依存から脱却して商品ラインアップの拡張を図り、自社ブランドを拡大していく。また、フルグラ、じゃがりこ等の日本商品の投入により、北米のエスニックマーケットでの販売をさらに強化したい。

Q8 中華圏では越境Eコマースよりも一般Eコマースが大きく伸長しているが、今後の見通しは？ 中期的にはどのくらいの規模まで広げていきたいと考えているか？

一般Eコマースでの売上は順調に伸びており、現在の売上の約8割がフルグラであるが、スナックの売上も伸ばす余地が大きい。日本からの商品のみならず、韓国やインドネシアで製造するスナックを扱うことも検討している。フルグラでまだ年率2割、3割の成長は十分可能だが、フルグラに限らずスナックの商品を広げていければ、さらに成長できる力はあると見ている。

Q9 今回発表の北米の Warnock 社の買収は、現在保有しているキャッシュに比べると、比較的小規模な買収だと思うが、このような規模の M&A 等で徐々に拡大していく考えか？

特に M&A 案件に関しては金額規模を制限しているわけではない。大きな規模のものでも機会があれば取り組む考えはある。

Q10 ペプシコとの連携について、現状の関係について教えてほしい。持分比率に関する条項が切れたが、これに代わる新たな条項があるのか？

現在、持分比率に関する特段の条項はないが、戦略的提携関係は継続している。その中で、海外において両社にメリットのある形での事業提携の機会を検討している。

以上