

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

2019年4月1日～2020年3月31日

TSE code : 2229

カルビー株式会社

2020.5.15

1. 2020年3月期業績報告および2021年3月期計画

専務取締役兼CFO 菊地 耕一

2. 総括および今後の経営方針

代表取締役社長兼CEO 伊藤 秀二

3. 海外事業 今後の取組み

代表取締役副社長 江原 信

2020年3月期業績報告および 2021年3月期計画

専務取締役兼CFO
菊地 耕一

2020年3月期業績報告および2021年3月期計画

目次

- (1) 2020年3月期業績報告**
- (2) 2021年3月期計画**
- (3) 投資・配当方針**

(1) 2020年3月期業績報告

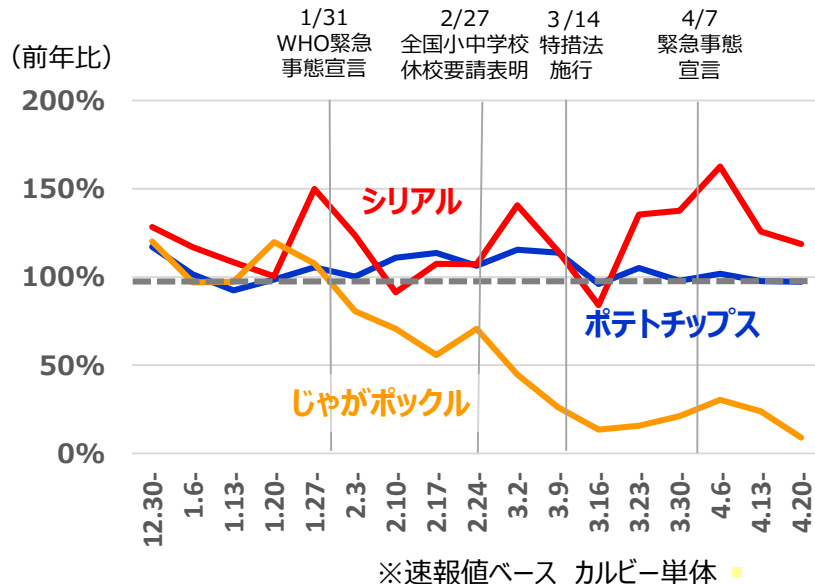
2020年3月期 第4四半期での新型コロナウイルスの影響

売上は想定を上回るも、限界利益率の高い土産用商品の大幅売上減により、営業利益にはプラス貢献せず

<国内> (+) 一般チャネルでのポテトチップス、シリアル需要増加
(-) 「じゃがポックル」等の土産用商品、直販店の売上減少

<海外> (+) 北米：スナックの需要増加
中国：Eコマースでの売上増加
(-) 中国：小売店舗での売上減少
インドネシア：小規模店舗を中心に売上減少

国内製品別売上高 (週別/前年同期比)



第4四半期 売上高

	前年同期比	修正計画比
売上高	+4%	+1%
国内売上高	+2%	+1%
ポテトチップス	+7%	+6%
じゃがポックル	△42%	△45%
シリアル(国内消費)	+23%	+10%
海外売上高	+13%	+4%
北米(Warnock除く)	△11%	+18%
中華圏	+20%	+4%
インドネシア	△3%	△6%

決算サマリ 対前期

- **売上高**： <国内> スナック好調、シリアルは第4四半期の需要増加
 <海外> 買収した米国のWarnock社（+17億円）、英国のSeabrook社※（+26億円）
 中華圏ではEコマースでの販売拡大 ※現在はCalbee Group (UK) Ltd.に統合
- **営業利益**： 国内は原材料費、物流費等のコスト悪化により減益も、海外の増収効果等により増益
- **経常利益**： 為替影響あり（前期+4億円、当期△4億円）
- **特別損失**： 国内外において設備等の減損損失を計上 北米△6億円、インドネシア△10億円
 （前期は連結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		2020年3月期		伸び率 (%)
	(百万円)	売上高比 (%)	(百万円)	売上高比 (%)	
売上高	248,655	100.0	255,938	100.0	+2.9
国内売上高 (連結子会社売却影響を除く伸び率)	208,193	83.7	210,470	82.2	+1.1 (+1.5)
海外売上高	40,461	16.3	45,468	17.8	+12.4
営業利益	26,964	10.8	27,664	10.8	+2.6
経常利益	27,432	11.0	27,391	10.7	△0.1
特別損益	1,037	-	△ 1,648	-	-
当期純利益	19,429	7.8	17,539	6.9	△9.7

決算サマリ 対修正計画 (Q3修正)

第3四半期に通期計画を修正 (売上高△30億円、営業利益+5億円)

- 新型コロナウイルスの影響による需要増加により、売上は修正計画を上回る
- 営業利益率は、修正計画通りに着地

	通期目標 (期初計画)	通期目標 (修正計画)	2020年3月期 実績	対期初 計画結果
増収率	+ 3.8%	+ 2.6%	+2.9%	
海外売上増収率	+ 18.9%	+ 11.2%	+12.4%	
売上原価率	55.5%	54.9%	55.0%	
販売費比率	15.7%	16.0%	15.9%	
営業利益率	10.5%	10.8%	10.8%	

- **売上** <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> 第4四半期での新型コロナウイルス影響による需要増加により、
 国内消費向け売上は前年を上回る
- **営業利益** 物流費（△10億円）、包材費（△7億円）等のコスト悪化により減益

(百万円)

	2020年3月期		
		前期比	
国内売上高 (連結子会社売却影響を除く伸び率*)	210,470	+2,277 (+3,054)	+1.1% (+1.5%)
スナック	182,086	+1,586	+0.9%
ポテトチップス	86,189	+2,059	+2.4%
じゃがりこ	36,390	△1,011	△2.7%
上記以外スナック	59,507	+538	+0.9%
シリアル (うち海外消費向け)	25,157 (1,965)	+1,340 (+193)	+5.6%
国内営業利益 (営業利益率)	26,693 (12.7%)	△376	△1.4% (△0.3pts)

*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

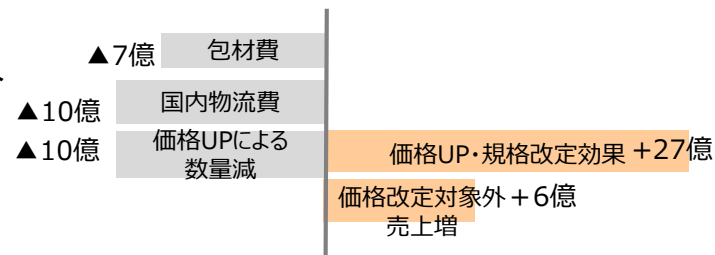
スナック

■ 価格改定・コスト影響

2019年5月下旬よりスナック一部商品の価格改定・規格改定を実施

- ・ 価格改定商品の数量減は、ほぼ想定通り（前期比△5.5%）
- ・ コスト上昇と数量減による利益悪化は、改定効果と改定対象外商品の数量増により吸収

営業利益：価格改定とコスト影響



■ じゃがりこ

ブランド別売上高（前期比）

- ・ 「じゃがりこ」 +1億円
- ・ その他素材（とうもりこ、えだまりこ等）△10億円

シリアル

- ・ 国内消費向けは第3四半期までほぼ横ばい、第4四半期は新型コロナウイルス影響により需要増加
 定番品「フルグラ」（前期比+5億円）
 「フルグラ糖質オフ」（前期比+7億円）
- ・ 新ブランドを継続的に投入
 新ブランド商品売上 当期累計16億円
 食シーンの拡大を狙い、「カレーグラ」、「カルビッツ」を発売

今年度発売した主なシリアル新ブランド

素材系

機能系

子供向け



『グラノーラ』 『グラノーラプラス』 『チョコグラ』

間食系



『カレーグラ』 『カルビッツ』

2020年3月期業績 海外事業

掘りだそう、自然の力。



■ 北米はWarnock社連結により増収も、既存事業は減収（前期比△11%）

■ 北米を除く重点地域は増収増益を達成

(百万円)

<地域別業績>	2020年3月期			
		前年同期比		為替影響を除く 実質伸び率
海外売上高	45,468	+5,006	+12.4%	+15.8%
北米	10,576	+634	+6.4%	+7.7%
中華圏	12,771	+1,431	+12.6%	+16.0%
英国	6,047	+1,854	+44.2%	+51.7%
インドネシア	4,351	+496	+12.9%	+14.4%
その他	11,721	+589	+5.3%	+9.9%
海外営業利益 (営業利益率)	970 (2.1%)	+1,076	- (+2.4pts)	-
北米	△410	△481	-	-
中華圏	903	+542	-	-
英国	△29	+414	-	-
インドネシア	△522	+262	-	-
その他	1,029	+337	-	-

<製品別売上高>	2020年3月期		
		前年同期比	
スナック	38,998	+3,819	+10.9%
シリアル 海外実質消費 (うち国内売上高に含む海外消費)	8,435 (1,965)	+1,379 (+193)	+19.5%

北米

■ 売上

- ・ 「Harvest Snaps」は大口顧客の需要低迷（前期比△13%）
- ・ エスニック売場向けのフルグラ、スナックは拡大（前期比+26%）
- ・ Warnock社は買収後も安定的に推移

■ 営業利益

「Harvest Snaps」売上減少影響とWarnock社買収関連費用（1.6億円）等により減益

中華圏

■ 売上

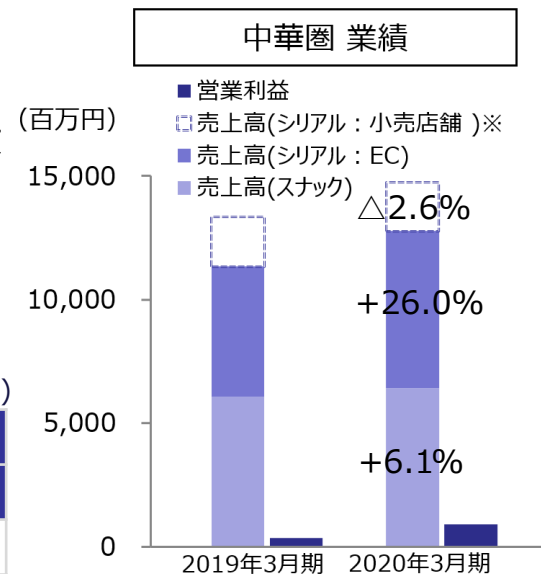
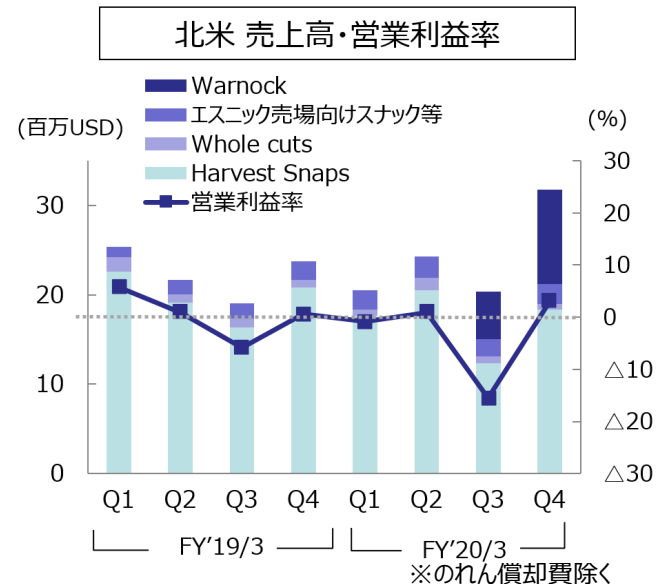
- シリアル
 - ・ エコマースによる売上が拡大
 - ・ 現地新興企業が参入し、シリアル市場の競争は激化するなか、商品ラインアップ拡充、大型販促イベントの実施により販売拡大
 - ・ 中国における小売店舗向けは減収

- スナック
 - ・ 「じゃがポックル」等の販売拡大

■ 営業利益

エコマースでの販売拡大により増益

シリアル売上高・チャンネル別	2020年3月期		
		前年同期比	
EC	6,345	+1,308	+26.0%
小売店舗 ※	1,965	△53	△2.6%



※シリアル小売店舗向けの売上高は国内売上高にて計上

英国

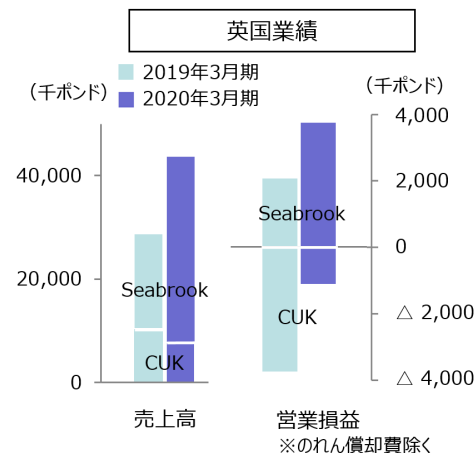
■ 売上

- Seabrookブランドのポテトチップス販売好調
- Calbee UK (CUK) ※の豆系スナック「Yushoi」はリニューアル以降回復傾向

※現在、SeabrookとCUKはCalbee Group (UK) Ltd.に統合

■ 営業利益

CUKとSeabrookの統合による間接コスト削減等により増益



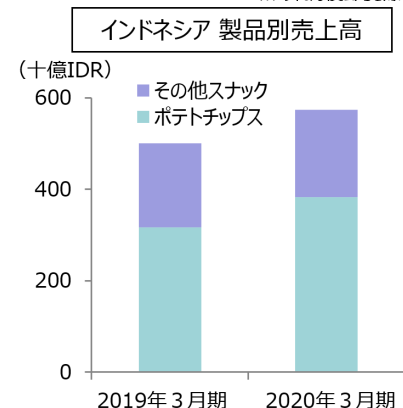
インドネシア

■ 売上

- 今期よりフラットタイプのポテトチップス「Japota」を投入
- フラットタイプのポテトチップス市場へ参入したことで、競争環境は再び激化

■ 営業利益

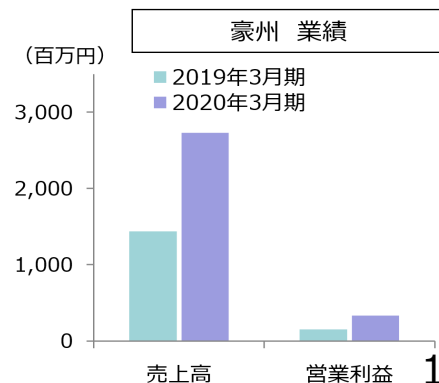
上期においては、前期までの増量販促が一時的に収束した影響と、原料馬鈴しょ価格の低減により原価率が改善



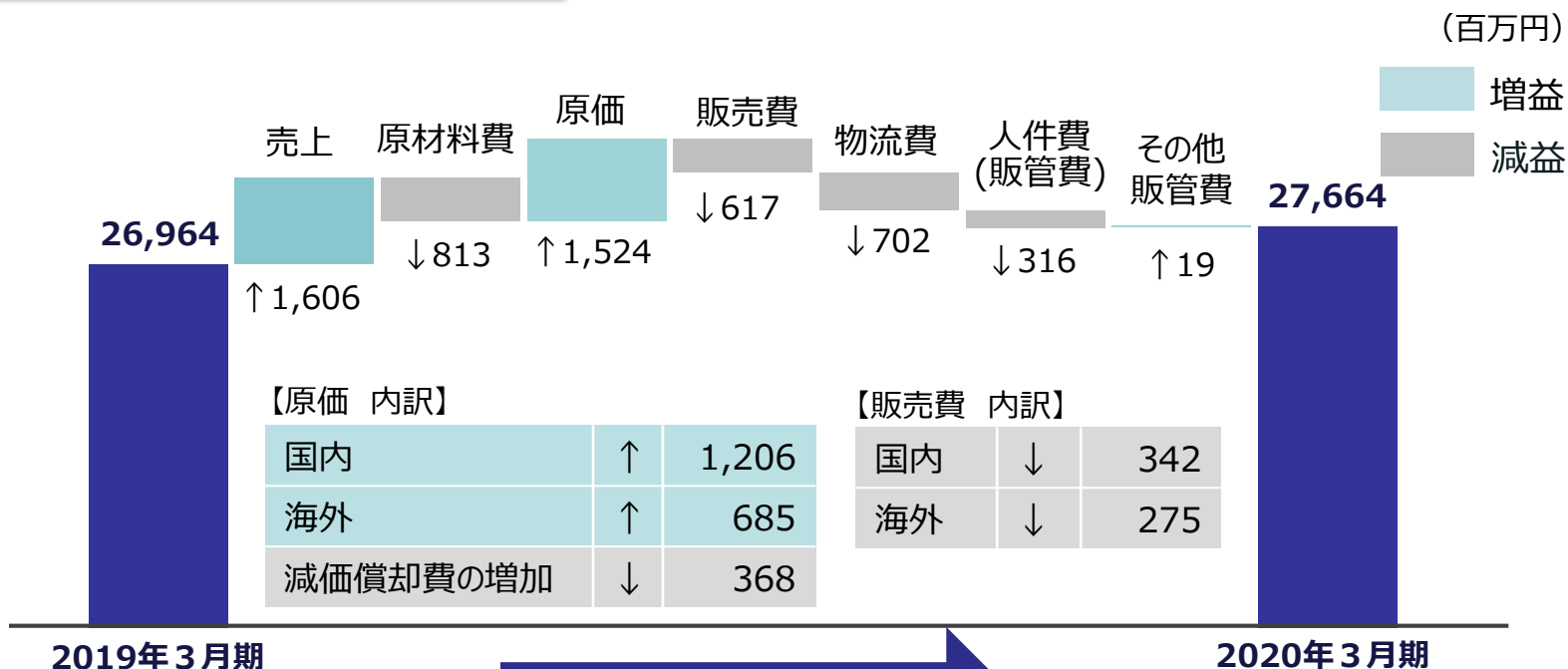
その他地域

■ 豪州

「Harvest Snaps」のラインアップ拡充と販売先の拡大
(前期比 売上高+90% 営業利益+1.8億円)



営業利益の増減（前期比）



- 原材料費：包材費等は上昇、フルグラ原材料費は改善
- 原価：（国内）主に価格改定による原価率改善
（海外）北米、インドネシア等での原価改善
- 販売費：（国内）来期に向けた新商品等の広告宣伝費の投下
（海外）北米、中華圏Eコマースの販促費投入
- 物流費：国内運賃が上昇
- 人件費：賞与等の増加

(2) 2021年3月期計画

計画方針

新型コロナウイルス危機対応を最優先にしながら、中期経営計画の重点課題についての取組みを継続

重点課題		方針内容
国内 既存 事業	①スナック事業利益の確保	<ul style="list-style-type: none"> 高い稼働率の中でのSCMの強化 効果的な販売費投下と流通改革の推進
	②グラノーラの顧客層拡大	<ul style="list-style-type: none"> シリアル市場の成長機会を捉えた主力商品の強化 食シーンの拡大等に着目した商品を展開
	③原価低減活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> 原材料の見直し 生産工程の自動化、省人化
海外事業		重点4地域の事業拡張
新規事業		ポテトかいつかとのシナジー効果追求

(百万円)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 計画 ※新型コロナウイルスの 影響を含まない	伸び率 (%)	2021年3月期 計画 ※新型コロナウイルスの 影響を織り込み	伸び率 (%)
売上高	255,938	275,000	+7.4	270,000	+5.5
国内	210,470	220,500	+4.8	216,600	+2.9
海外	45,468	54,500	+19.9	53,400	+17.4
営業利益	27,664	28,000	+1.2	24,500	△11.4
国内	26,693	26,380	△1.2	23,680	△11.3
海外	970	1,620	+66.9	820	△15.5
連結営業利益率	10.8%	10.2%	△0.6pts	9.1%	△1.7pts
当期純利益	17,539	18,000	+2.6	15,700	△10.5

新型コロナウイルス感染拡大による影響

現時点で、2021年3月期通期に売上高△50億円、営業利益△35億円のリスクを想定

※今後の感染拡大や各国規制等の状況によっては、現時点で想定していないリスク（原材料調達遅延等によるサプライチェーンへの影響等）が現出する可能性があり、その場合は判明次第予想値の修正を行う

<計画前提>

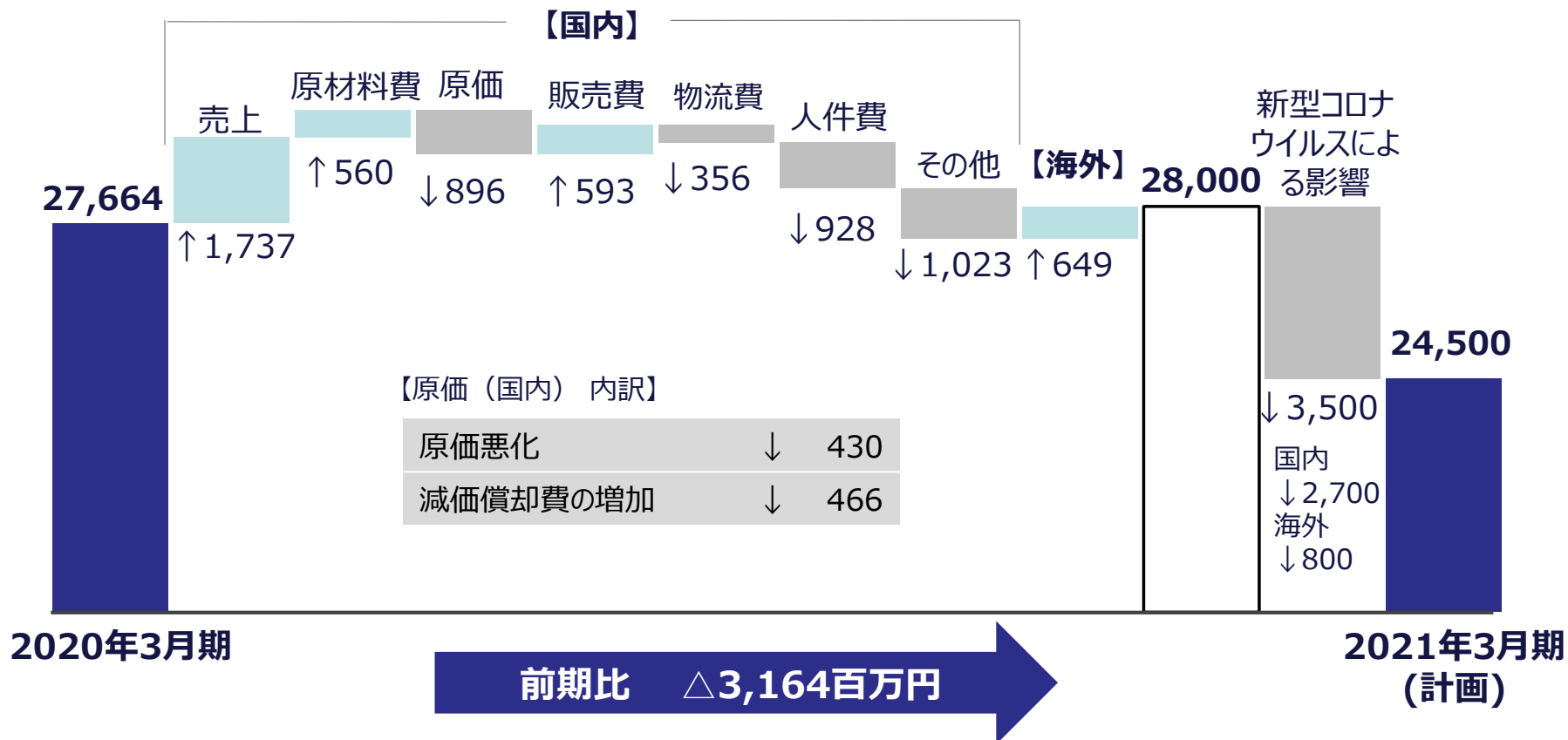
- ・ 現時点で想定可能なリスク（需要の変化等）について、通期で織り込む
- ・ 各事業における現況と見通しは下記の通り

		現況	今後
国内 (需要)	スナック・シリアル	“巣ごもり需要”により需要増加	需要は平常化
	土産用商品 (じゃがポックル等)	国内旅行者やインバウンド需要の減少により、売上大幅減少	<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド需要は当面大幅減が続く ・国内旅行者は徐々に需要が回復し、年度末には収束すると見込む
海外 (需要)		<ul style="list-style-type: none"> ・中国Eコマースを中心に需要増加 ・北米は需要が平常化 ・その他の国では外出規制等により需要減少 	プラス影響、マイナス影響ともに徐々に収まり、年度末に収束の見込み

営業利益の増減（前期比）

※ポテトかいつか（2020年4月子会社化）の影響（のれん償却費を除く）は各要素に含めず「国内売上」項目に含む

（百万円）



(3) 投資・配当方針

投資・配当方針

投資

中期経営計画（5カ年）
設備投資600億円、成長投資800億円

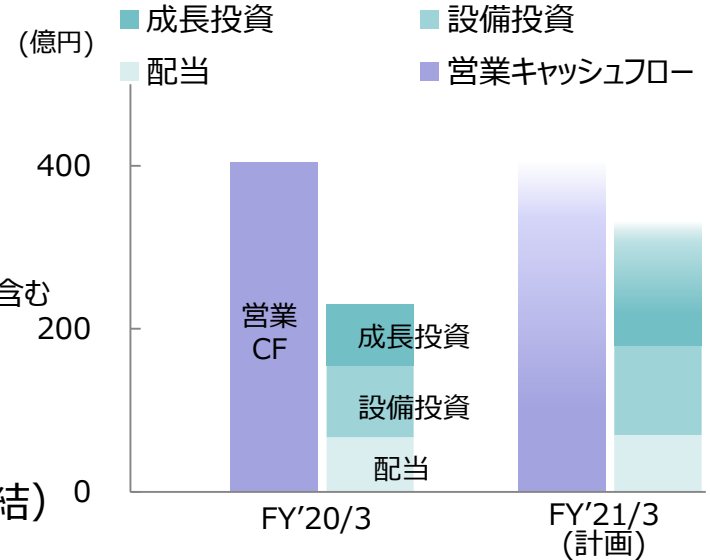
■ 2020年3月期

設備投資（既存事業） 88億円
成長投資*（新規事業、DX、M&A等） 75億円 *設備投資含む
米国Warnock社（73億円）

■ 2021年3月期（計画）

設備投資（計画） 80億円
成長投資 ポテトかいつか株式取得（2020年2月契約締結）
138億円

営業キャッシュフロー及び、設備投資・配当総額



配当

配当性向40%以上を目標とし、継続的な利益還元を目指す

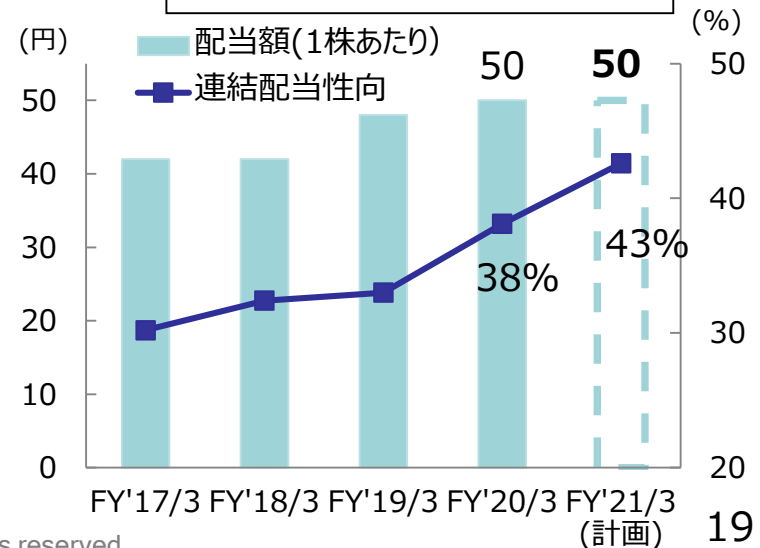
■ 2020年3月期

当初計画どおり 1株あたり年間50円（前期比2円増）

■ 2021年3月期（計画）：

1株あたり50円（前期比同額）を維持、
連結配当性向は43%に上昇

配当（1株あたり年間配当）



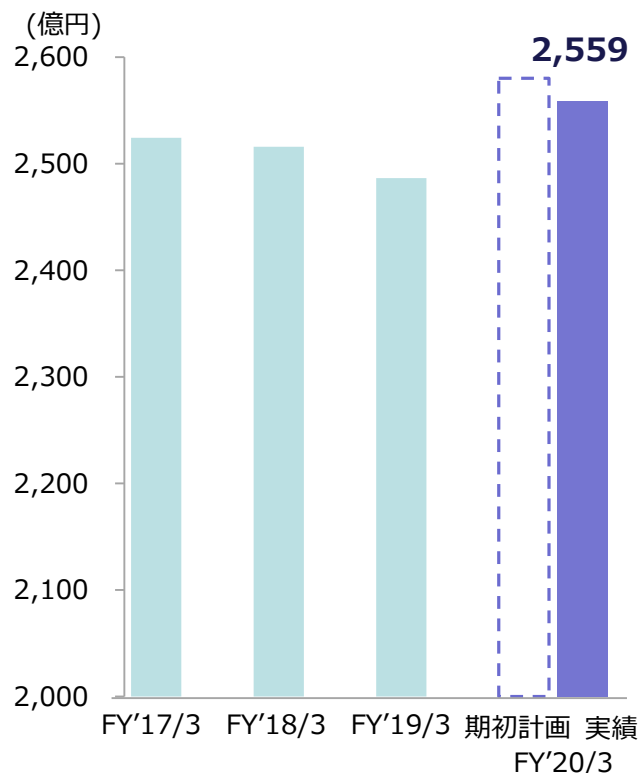
総括および今後の経営方針

代表取締役社長兼CEO
伊藤 秀二

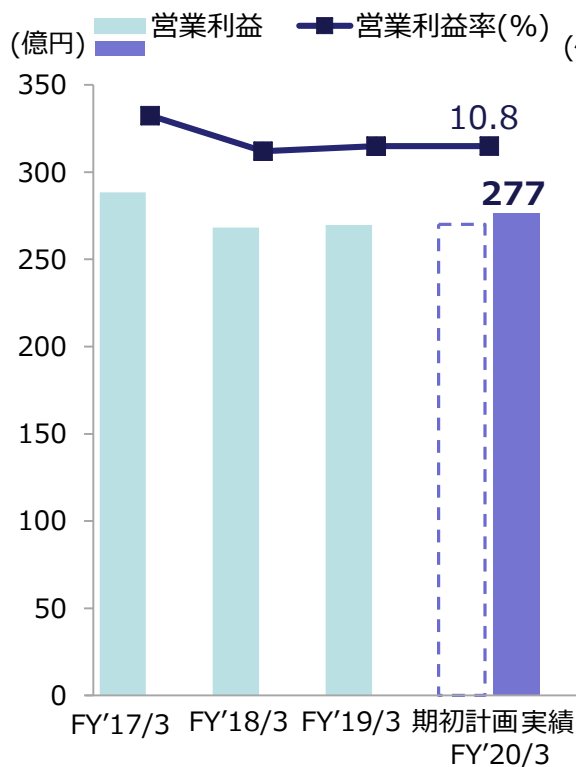
業績総括

■ 中期経営計画初年度の2020年3月期は、利益目標は達成、売上目標は未達

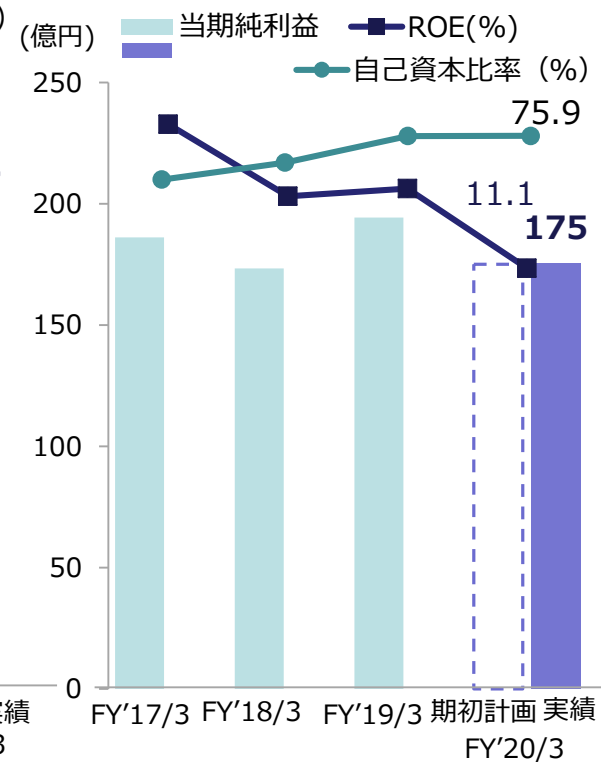
売上高



営業利益・営業利益率



当期純利益・ROE



中計（2024年3月期）

2020年3月期目標

2020年3月期成果・課題

国内事業

新たな価値の創出と
高収益の実現

国内営業利益率
15%

国内既存事業の収益強化

- スナックの価格改定、規格改定
- シリアルのお客様層拡大

国内営業利益率
12.2%

- スナックの価格改定実施、原価UP抑制
- シリアルの新ブランドが伸長

国内営業利益率
12.7%

海外事業

重点4地域での収益
基盤確立

海外売上高
800億円

重点地域の事業拡張
(北米・中華圏・英国・
インドネシア)

海外売上高
481億円

北米: Warnock社の買収
既存事業の不振
英国: 組織統合によるコストシナジーの発揮

海外売上高
455億円

新規

新たな食領域での事業確立

甘しょ事業への参入のためポテトかいつかの
買収決定

社会

- 生産者とのパートナーシップの緊密化
(高品質な国産原料の調達量増加)
- 持続可能なサプライチェーンへの取組推進

- 国産馬鈴しょ調達40万tに向け進捗
- フードロス削減に向けた賞味期限延長、
年月表示
- 持続可能なパーム油調達に向け取組着手
(RSPO加盟)

中期経営計画達成への課題

■ 国内事業：高稼働率状態は高利益率を生み出す一方、様々な課題が顕在化

- ✓ 需要増加に対応できず、機会損失が発生
- ✓ マーケティング、生産、物流、営業の全部門で変更、調整等のオペレーション負荷増・生産性低下
- ✓ 生産効率化、新規展開等の中長期的な取組みの阻害にもなりうる

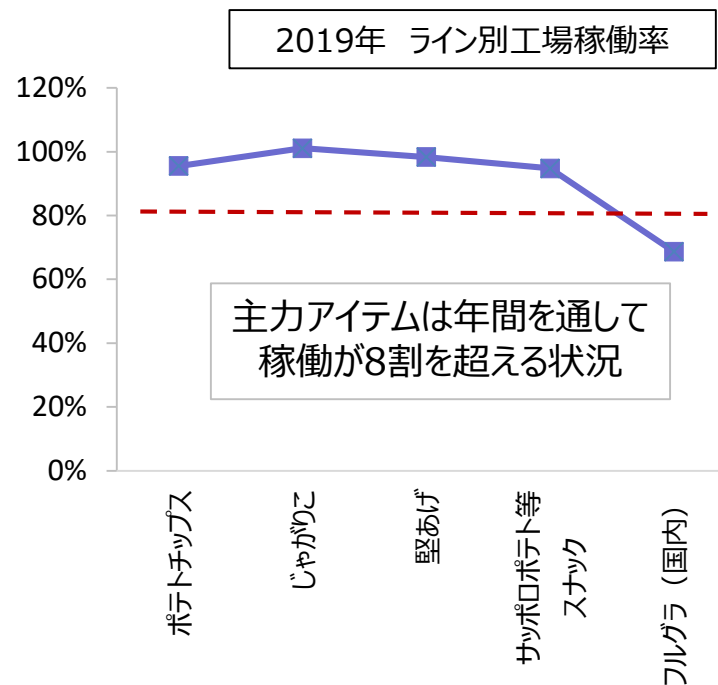
■ 海外事業：

重点4地域の売上拡大に向け、ターゲット市場・顧客の確実な獲得

■ 新規事業：

新たな素材である甘しょ事業をスタート
早期のシナジーの創出（馬鈴しょ技術の横展開）と
強固なバリューチェーンの構築

■ 新型コロナウイルス対応という課題も新たに発生
（短期・長期でのBCP、変化・転換の機会でもある）



市場変化に対応し、持続的な成長を実現するため、
次世代型の事業基盤（生産・物流体制）の早期展開が必要

2030ビジョンの実現に向けて
現中期経営計画に「持続可能な事業基盤への転換」を組み込み、
短期・長期双方の課題解決を行う

- ✓ 国内SCM連携強化、労働負荷軽減、生産性向上に向けた自動化・省人化、市場対応力向上のための投資を促進
- ✓ 海外重点4地域でのターゲット攻略に向けたブランド戦略、SCM戦略の進化・深化
- ✓ 新規事業は、新たな食領域として継続的に探索する
- ✓ 集中と分散化のバランス再構築のため、BCP投資を強化し、持続可能性を高める

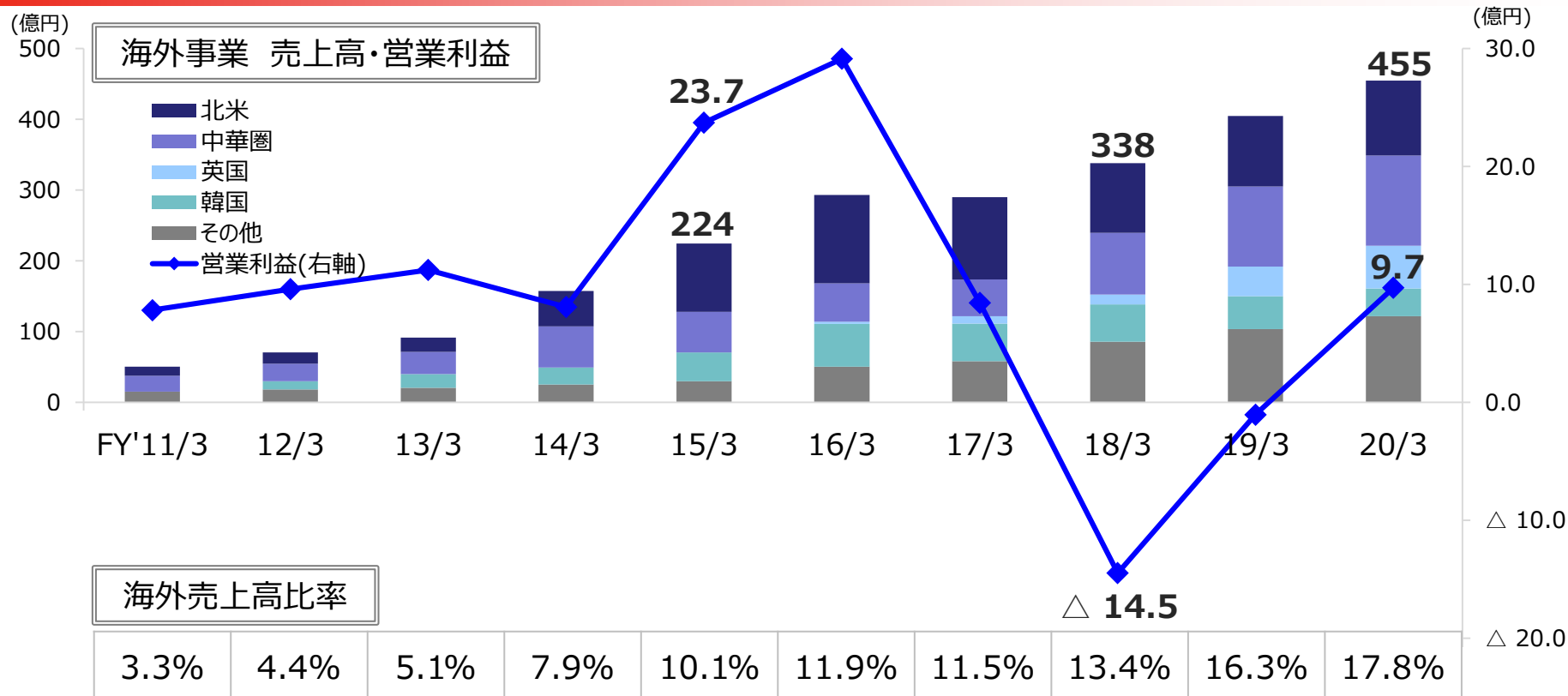


掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。

海外事業 今後の取組み

代表取締役副社長
江原 信

海外事業の業績推移



事業の状況

- 韓国 : Honey Butter Chipヒット
- 北米 : 成長・利益を牽引
- 中華圏 : Eコマース成長牽引
- 会社設立加速
- 北米 : 事業停滞
- 合併解消・事業撤退
- 中国 (杭州)
- 台湾 (台北)
- スペイン
- フィリピン

海外におけるカルビーの競争優位性

掘りだそう、自然の力。

Calbee

食感

加工技術の秀逸性に伴う独特な食感



バリエーション

加工バリエーションの豊富さ



フレーバー

味材の組み合わせによるユニークなフレーバー



改善力

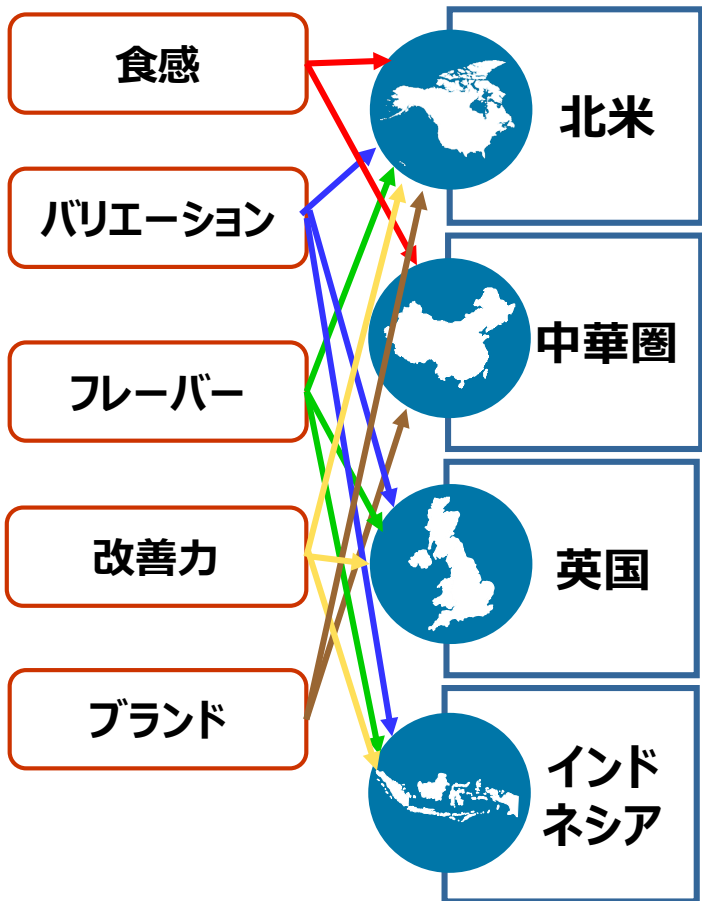
改善力に基づく高い品質と原価低減

ブランド

アジアにおけるブランド認知度

重点4地域の選択

カルビーの競争優位性



	市場規模	市場成長 (年間成長率)	市場特性
北米	<ul style="list-style-type: none"> ・スナック市場 2.5兆円 ・BFY* & Premium 5,000億円 	+ 4%	<ul style="list-style-type: none"> ・BFY & Premium及びAsian市場の拡大 ・新製品への高感度
中華圏	<ul style="list-style-type: none"> ・スナック市場 1兆円 (High-end 1,000億円) ・RTE*シリアル 1,000億円 	+ 4%	<ul style="list-style-type: none"> ・新しいもの好き ・Eコマースでの購買比率高 ・カルビーの知名度高
英国	<ul style="list-style-type: none"> ・スナック市場 5,000億円 - ポテトチップス市場 3,000億円 - パフ市場 1,500億円 	+ 3%	<ul style="list-style-type: none"> ・ポテトチップス嗜好性高 ・製品バリエーション少
インドネシア	<ul style="list-style-type: none"> ・スナック市場 1,000億円 	+ 8%	<ul style="list-style-type: none"> ・トラディショナルマーケット比率大

*BFY : Better for you

*RTE : Ready to eat

重点4地域での中期取組施策

	中期戦略	ターゲット (売上成長額/億円)	中期施策	短期施策
<p>北米 回復期</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・構造改革による収益力回復 ・ポートフォリオ拡充 ・Asian市場拡販 	<ul style="list-style-type: none"> ・BFY&Premium市場/Asian市場 ・Warnock社 <p>+60 +50</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・Warnock社とのシナジー効果実現 ・販売・マーケティング機能の再構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・Eコマース事業への販路拡大
<p>中華圏 競争期</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・Eコマースマーケティング積極化 ・小売店舗の販路確立と拡販 	<ul style="list-style-type: none"> ・Eコマース新規顧客 ・富裕層から一般市場へ <p>+120</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・シリアル競合対策 ・中国販売子会社立ち上げと販売体制整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング費用の積極投下による確実な需要取り込み
<p>英国 加速期</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・統合によるシナジー最大化 ・バラエティー豊かな商品投入 	<ul style="list-style-type: none"> ・UKハートランドエリアを超えたUK国内市場全般 <p>+40</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・既存設備活用による商品拡販 ・生産能力拡充 ・ブランド浸透 	<ul style="list-style-type: none"> ・安定稼働の維持
<p>インドネシア 投資期</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・馬鈴しょ商品シェア拡大継続 ・原価構造改善 ・中華圏・オセアニア他への輸出促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・トラディショナル市場 ・中華圏・オセアニア <p>+50</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド浸透 ・馬鈴しょ国内調達 ・ポテトチップスに続く基幹製品開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・安定稼働の維持

参考資料

(百万円)

	2020年3月期				2021年3月期計画 ※新型コロナウイルスの影響を含まない			2021年3月期計画 ※新型コロナウイルスの影響を織り込み		
		構成比 (%)	前期比 (%)	期初 計画比 (%)		構成比 (%)	前期比 (%)		構成比 (%)	前期比 (%)
売上高	255,938	100.0	+2.9	99.2	275,000	100.0	+7.4	270,000	100.0	+5.5
売上総利益	115,086	45.0	+3.6	100.2	122,300	44.5	+6.3	—	—	—
販売管理費	87,422	34.2	+3.9	99.6	94,300	34.3	+7.9	—	—	—
販売費	40,812	15.9	+4.5	100.8	42,800	15.6	+4.9	—	—	—
物流費	18,435	7.2	+7.0	98.6	20,000	7.3	+8.5	—	—	—
人件費	17,948	7.0	+1.8	96.5	19,700	7.2	+9.8	—	—	—
その他	10,225	4.0	△0.2	102.3	11,800	4.3	+15.4	—	—	—
営業利益	27,664	10.8	+2.6	102.5	28,000	10.2	+1.2	24,500	9.1	△11.4
経常利益	27,391	10.7	△0.1	103.4	27,500	10.0	+0.4	24,000	8.9	△12.4
特別損益	△1,648	—	—	—	△500	—	—	—	—	—
当期純利益	17,539	6.9	△9.7	100.2	18,000	6.5	+2.6	15,700	5.8	△10.5

ご参考：新型コロナウイルス影響を除く製品別・地域別売上高計画

※下記、数値には新型コロナウイルスの影響を含まない

(百万円)

	2021年3月期 計画		
		前期比	
国内売上高	220,500	+10,029	+4.8%
スナック	184,400	+2,313	+1.3%
ポテトチップス	86,600	+410	+0.5%
じゃがりこ	37,100	+709	+2.0%
上記以外スナック	60,700	+1,192	+2.0%
シリアル	26,300	+1,142	+4.5%
その他食品	8,100	+6,719	+486.8%
国内営業利益 (営業利益率)	26,380 (12.0%)	△313	△1.2% (△0.7ts)

(百万円)

	2021年3月期 計画		
		前期比	
海外売上高	54,500	+9,031	+19.9%
スナック	47,700	+8,701	+22.3%
シリアル	6,800	+330	+5.1%
地域別			
北米	14,600	+4,023	+38.0%
中華圏	14,600	+1,828	+14.3%
英国	6,900	+852	+14.1%
インドネシア	6,100	+1,748	+40.2%
海外営業利益 (営業利益率)	1,620 (3.0%)	+649	+66.9% (+0.9pts)

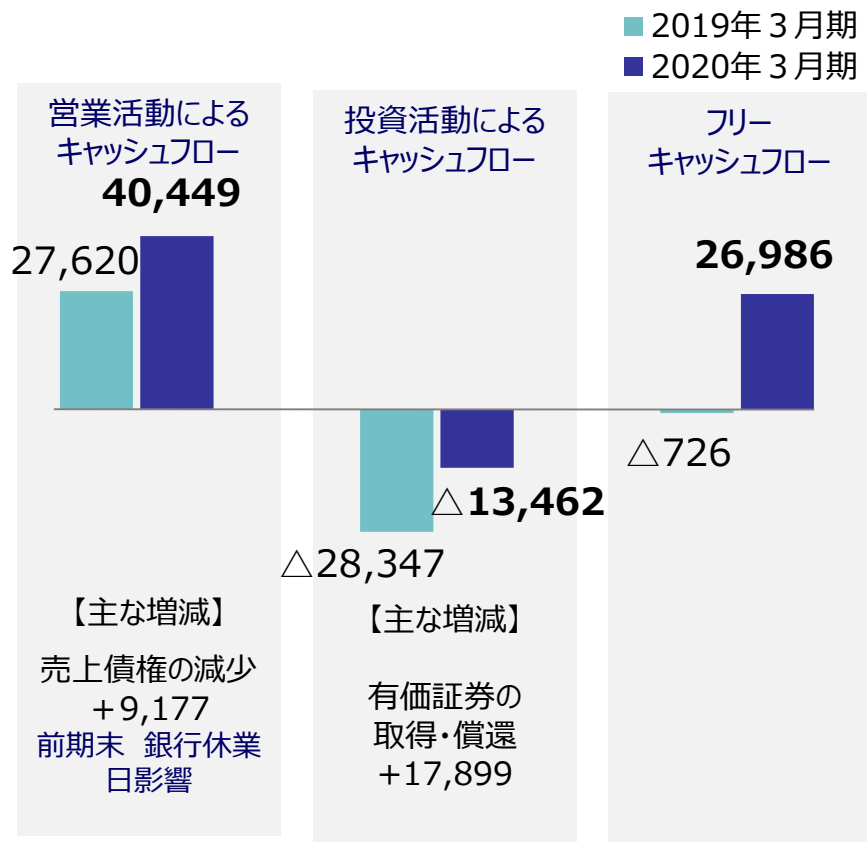
主な為替レート
(2021年3月期計画)
1米ドル = 109円
1中国元 = 15.60円
1英ポンド = 143円
1インドネシアルピア
= 0.0079円

■ 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

2019年3月末 35,425 ▶ 2020年3月末 **55,742**
(+20,317)

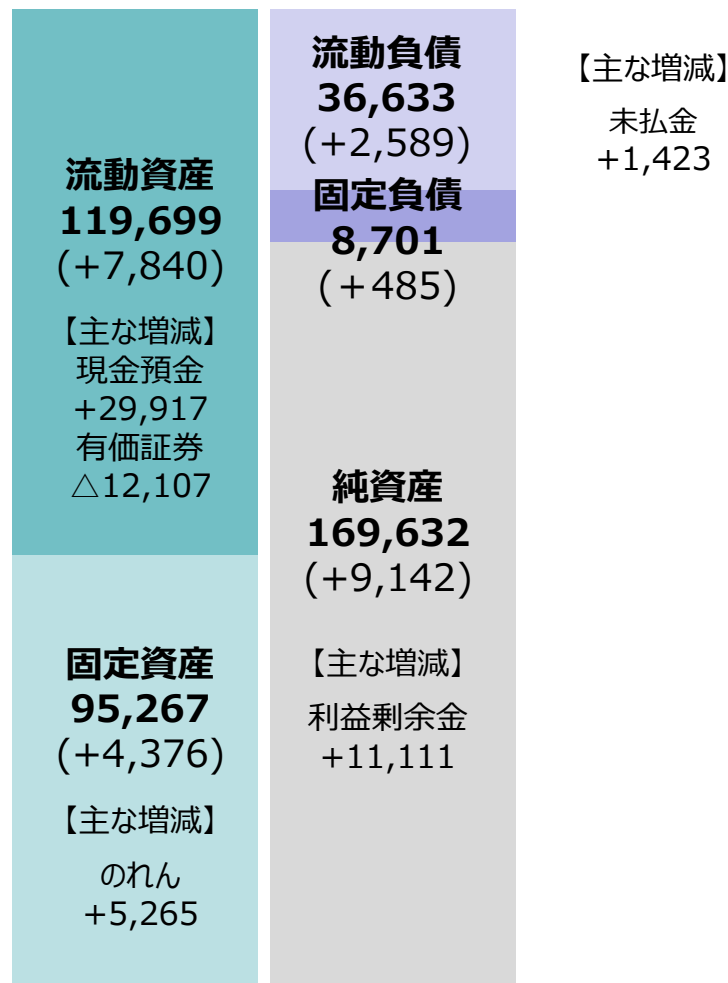


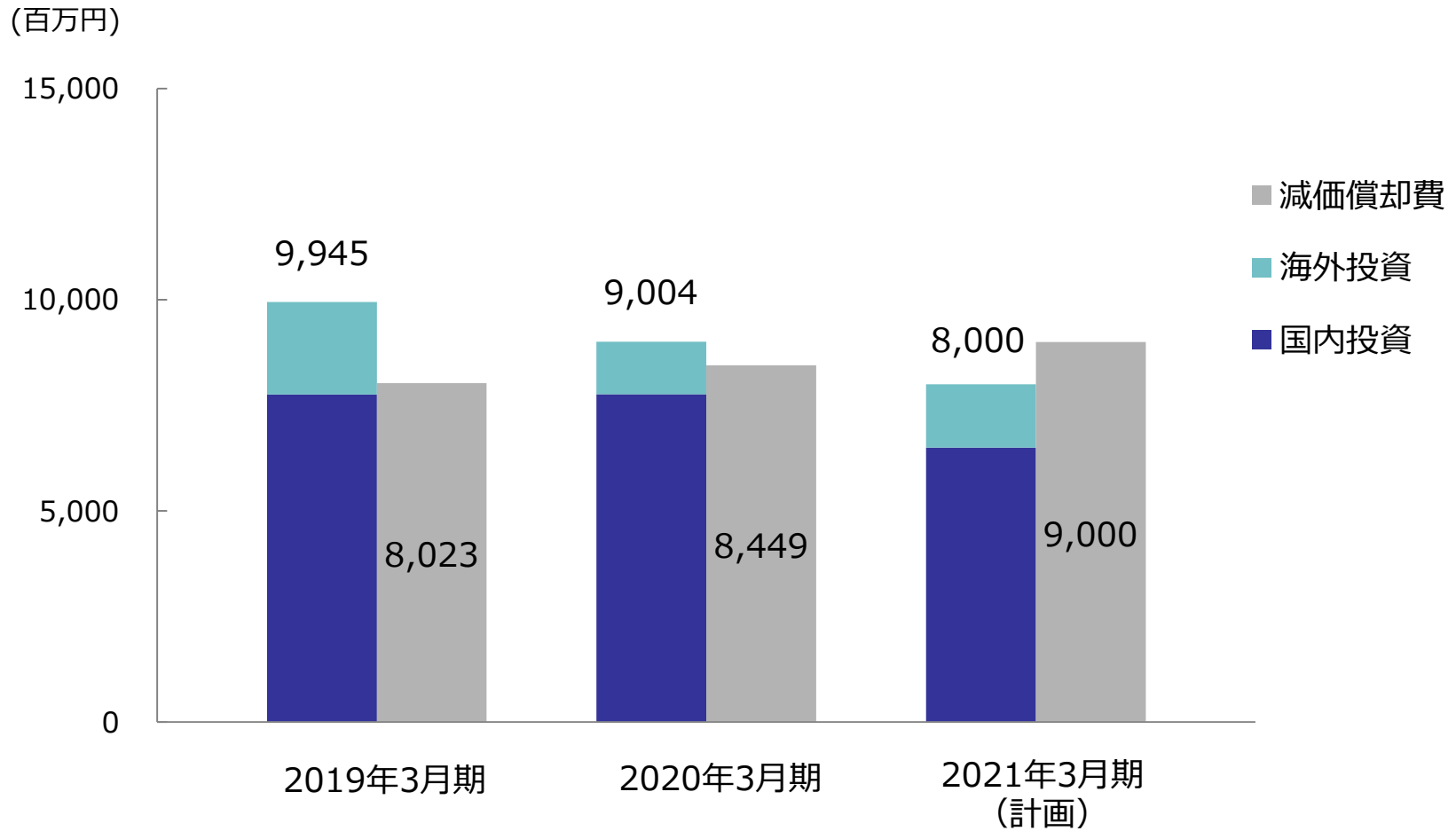
■ 貸借対照表

(括弧内、2019年3月末からの増減)

(百万円)

2020年3月末 総資産
214,967 (+12,217)





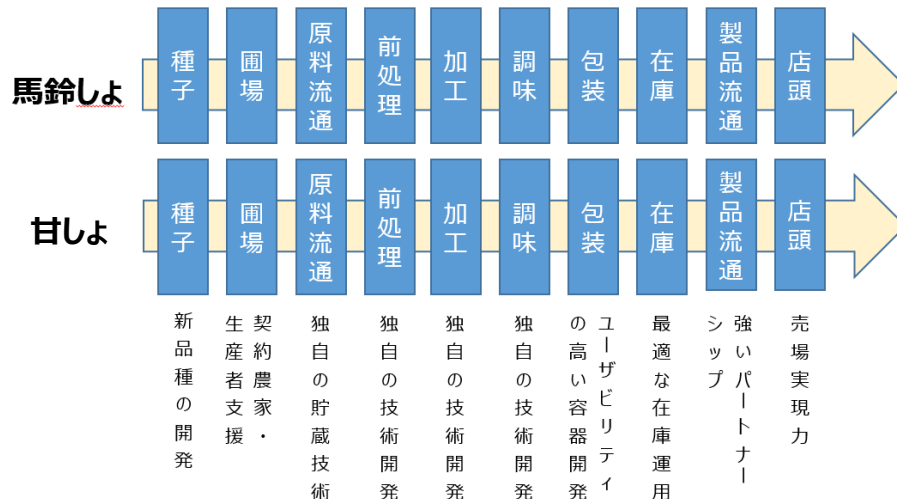
ポテトかいつかについて

ポテトかいつか概要

- 名称：株式会社ポテトかいつか
- 事業内容：さつまいも加工卸売事業、直営販売事業
- 株式譲渡実行日：2020年4月1日
- ✓ 1967年さつまいもを専門とした卸売業として創業し、現在ではオリジナルブランド「紅天使」を主体として、焼き芋原料の小売り向け販売に加え、焼き芋等の直販も手掛ける
- ✓ 所在する茨城県は、2018年のさつまいも国内収穫量において第二位であり、ポテトかいつかの取扱いシェアは上位に位置している

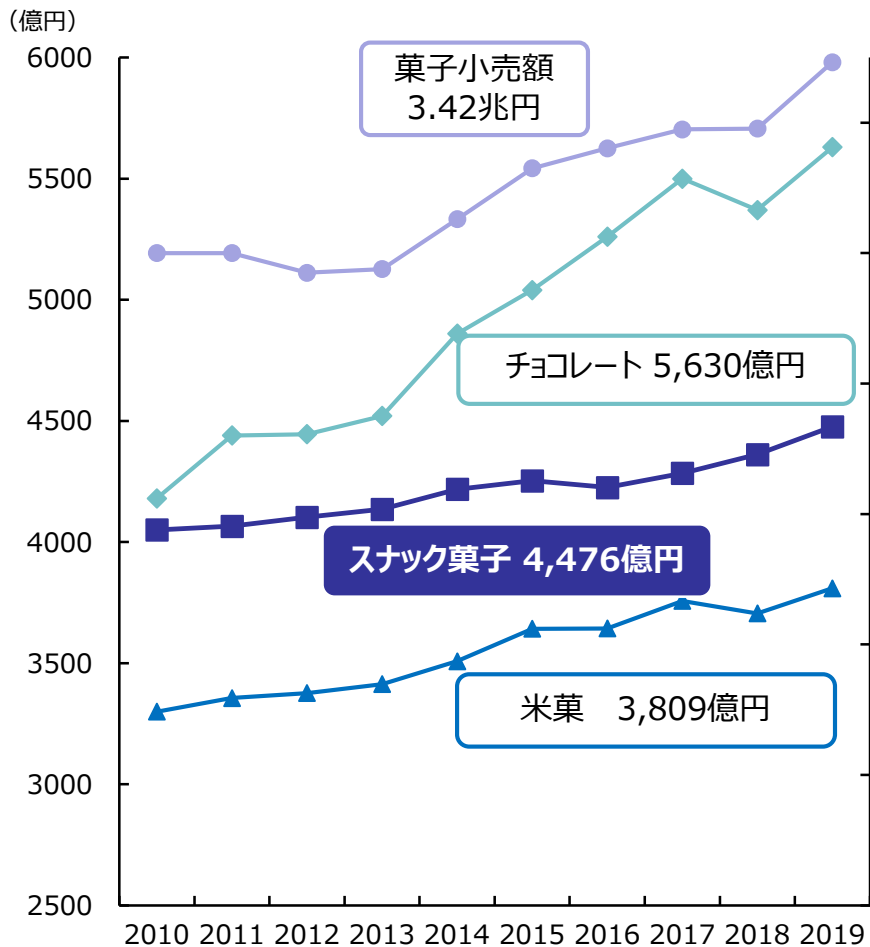


ポテトかいつかとの相乗効果と今後の可能性



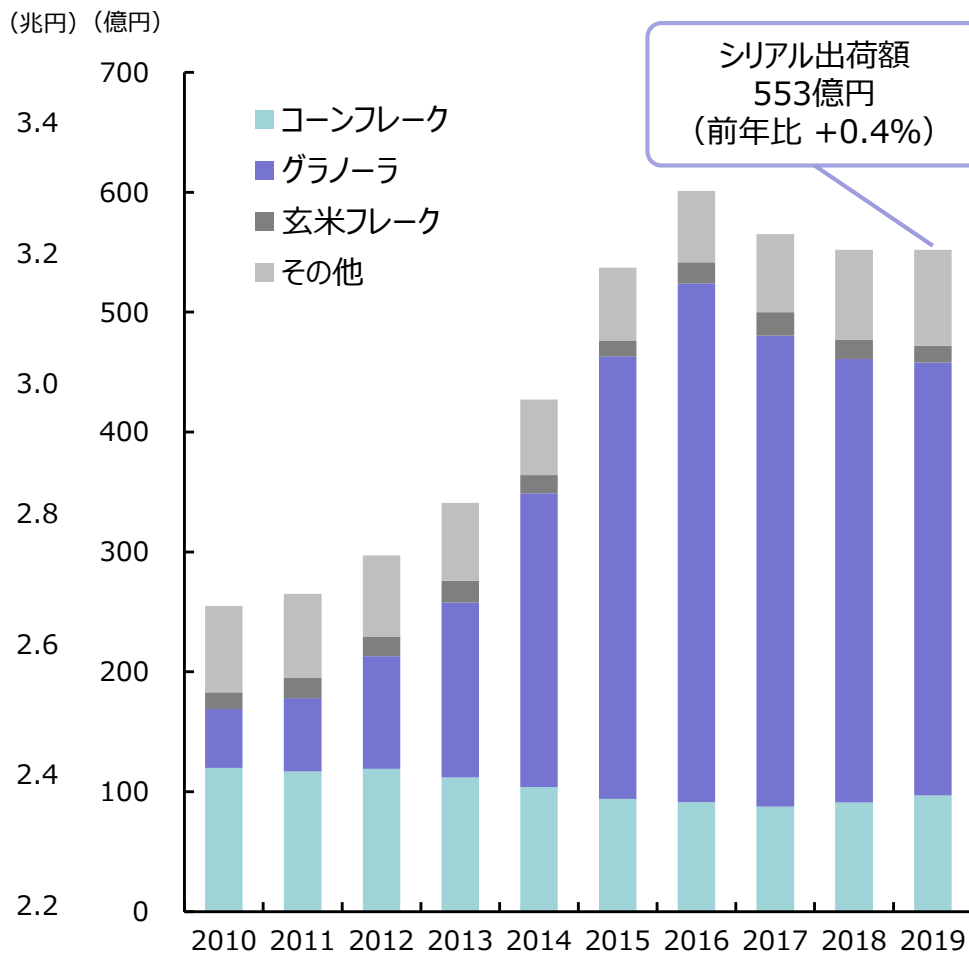
- 独自の新品種の開発・育成と普及
- 仕入先の拡大と栽培技術の改善および機械化の推進
- 馬鈴しょ貯蔵施設や貯蔵管理技術の活用
- 商品開発の多様化
- 製造コスト削減、品質保証体制の構築
- カルビーの販路の活用
- 海外への展開

国内菓子市場



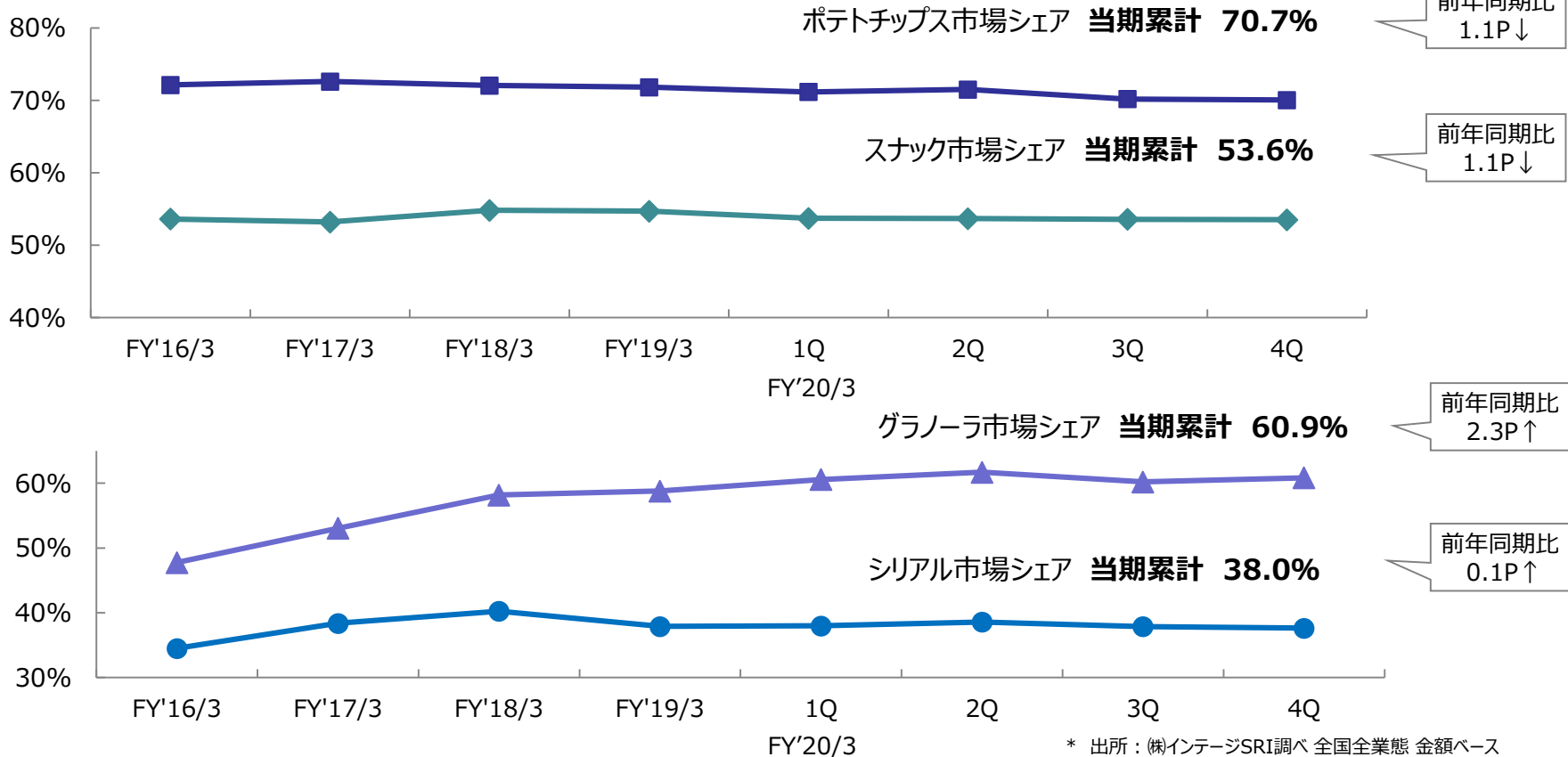
出所：全日本菓子協会

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

■ 国内市場シェア*

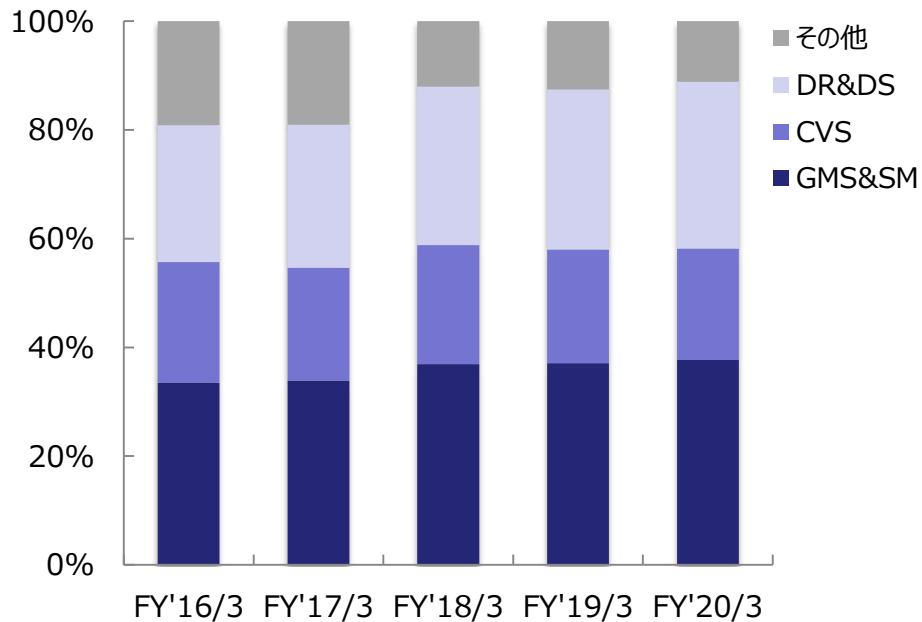


■ スナックカテゴリ別市場シェア*

	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
2020年3月期	74.4%	56.7%	23.1%	10.1%

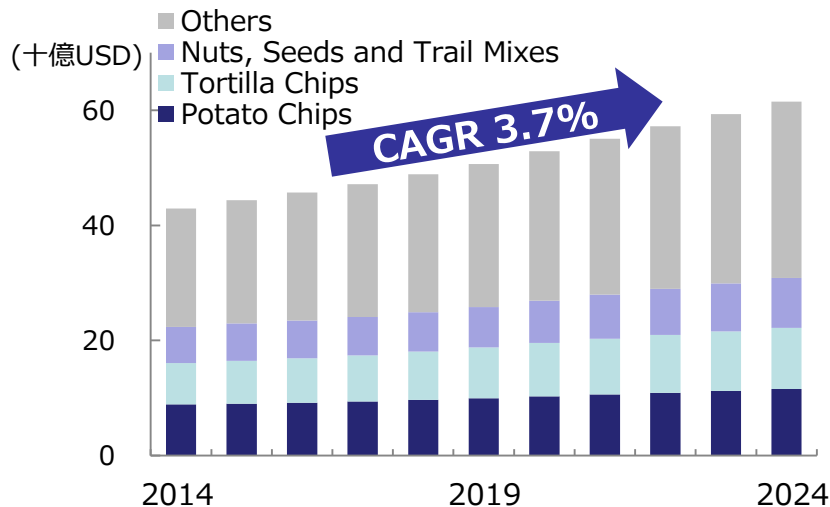
* 出所：(株)インテージSRI調べ 全国全業態 金額ベース
 2020年3月期：2019年4月～2020年3月
 前年同期：2018年4月～2019年3月
 FY'16/3-FY'20/3：2015年4月～2020年3月
 スナック市場シェア/コーン系スナック市場シェア：
 カルビーとジャパンフritoレーの合計
 ポテトチップス市場：ポテトチップス(生薄切り・生厚切り)・
 ポテトシュースト・ケトル合算、非公開PB含む
 グラノーラ市場：シリアル市場・グラノラカテゴリ
 スナックカテゴリ別市場シェア：原材料別シェア
 ポテト系スナック：原材料 生ポテト
 小麦系スナック：原材料 小麦
 コーン系スナック：原材料 コーン
 成型ポテト：原材料 成型ポテト

■ 当社業種別売上構成比

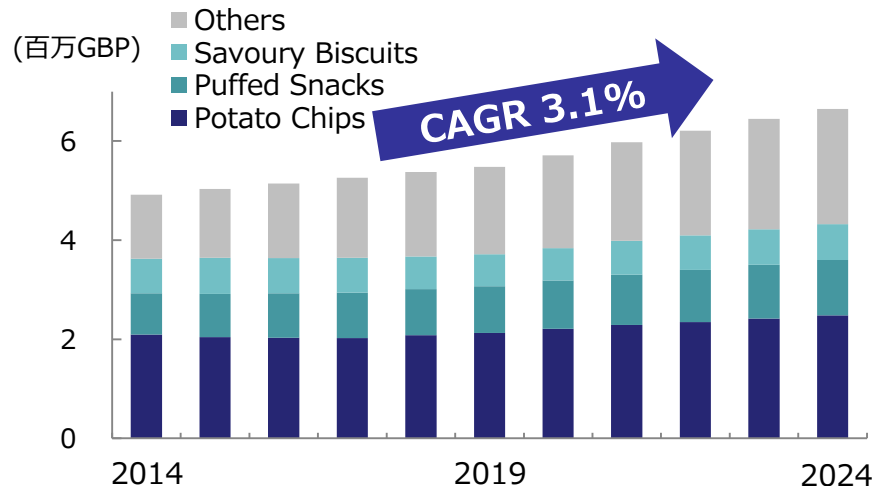


カルビー単体（メーカー出荷ベース）当社調べ

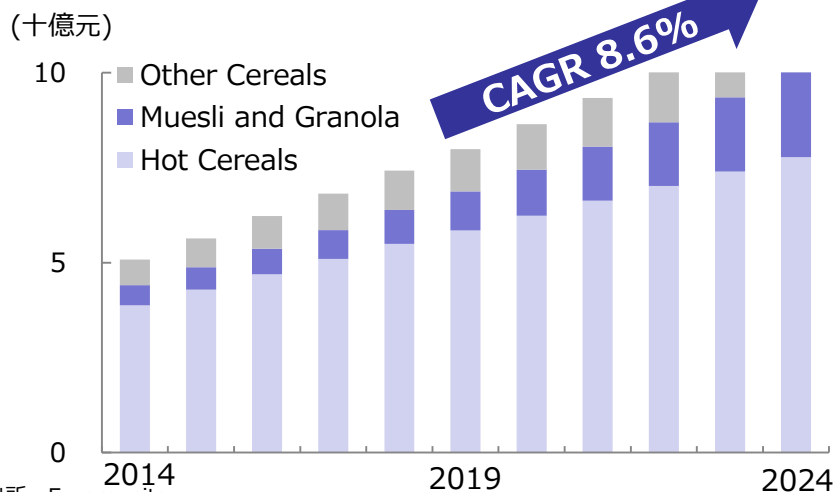
■ USA スナック市場



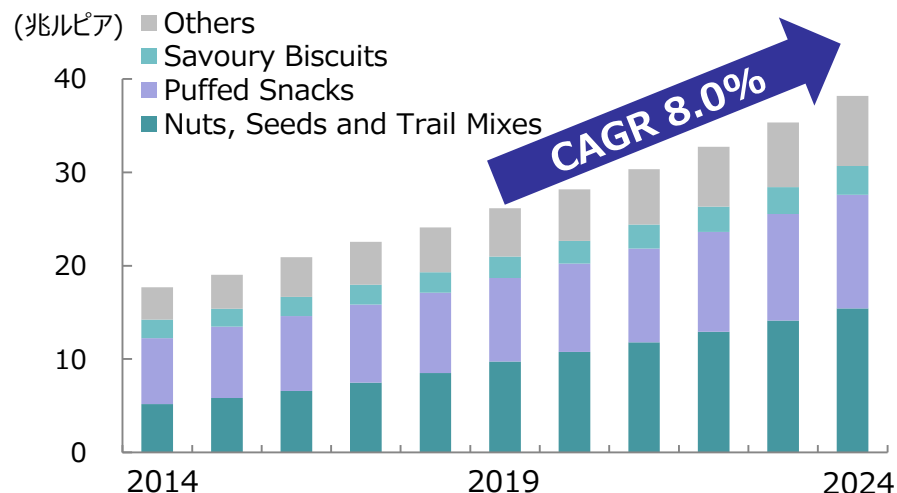
■ UK スナック市場



■ 中国 シリアル市場



■ インドネシア スナック市場



出所：Euromonitor

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

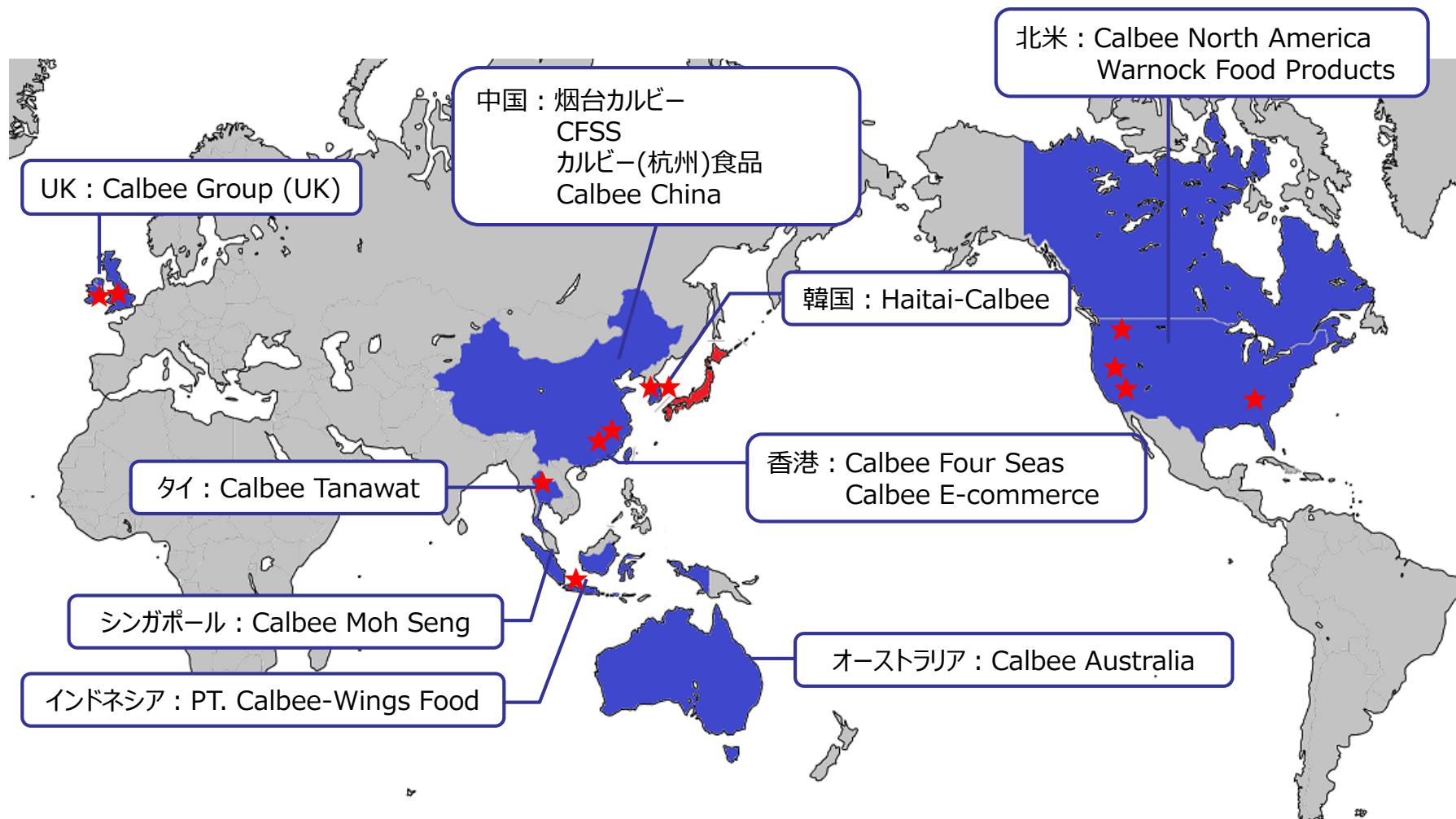
シリアル：Breakfast Cereals (Hot Cereals, RTE Cereals)

2020年以降はすべて予測値

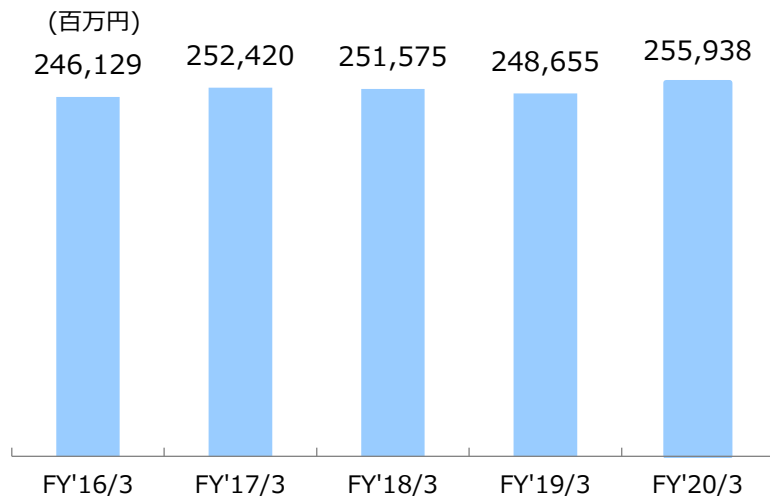
■ 海外拠点 (2020年3月31日時点)

9か国・地域で展開

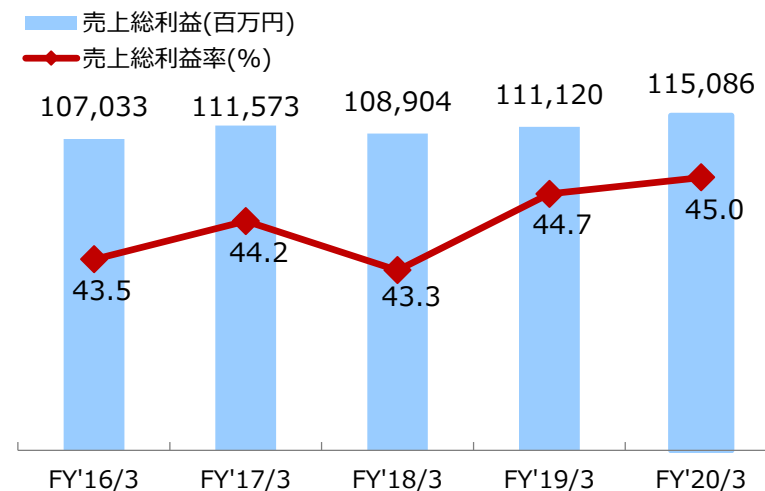
★ 生産拠点



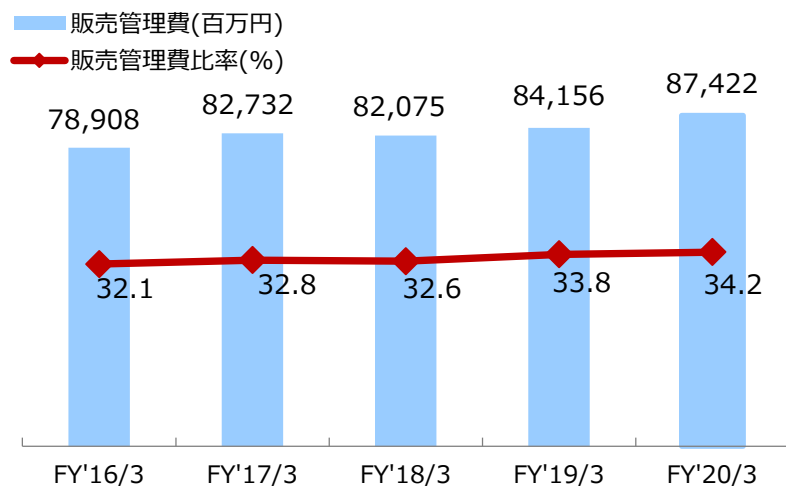
売上高



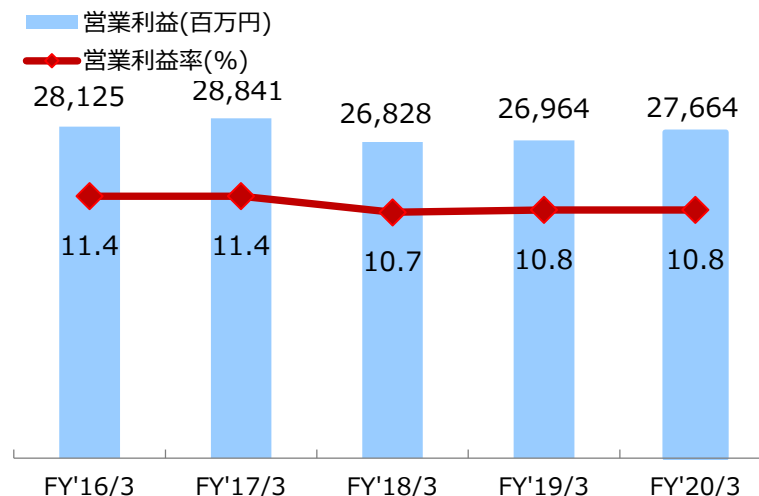
売上総利益



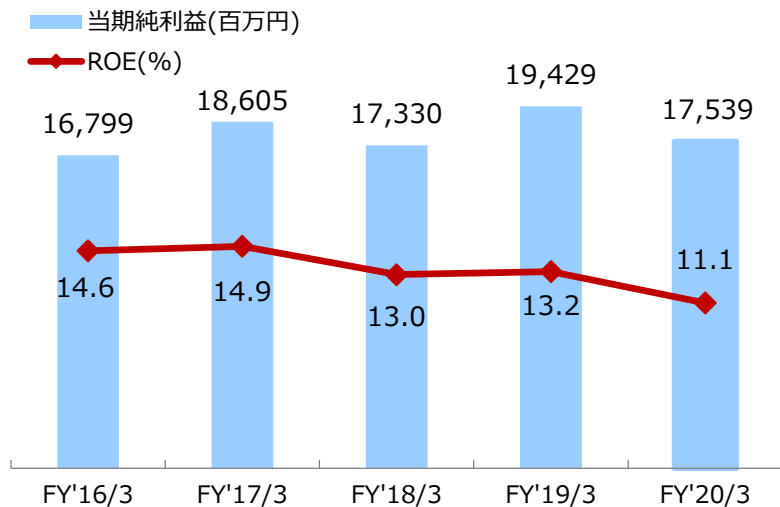
販売管理費



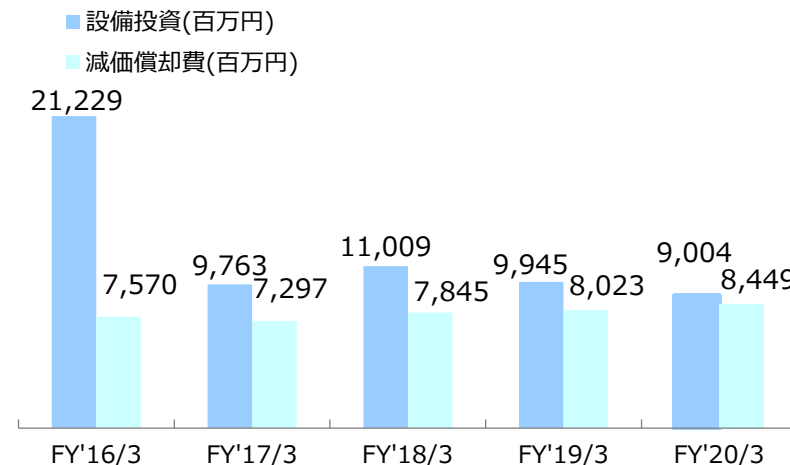
営業利益



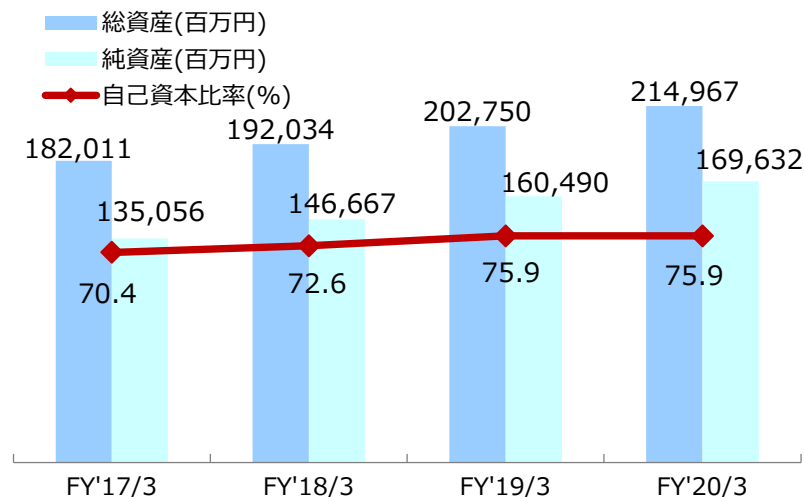
当期純利益/ROE



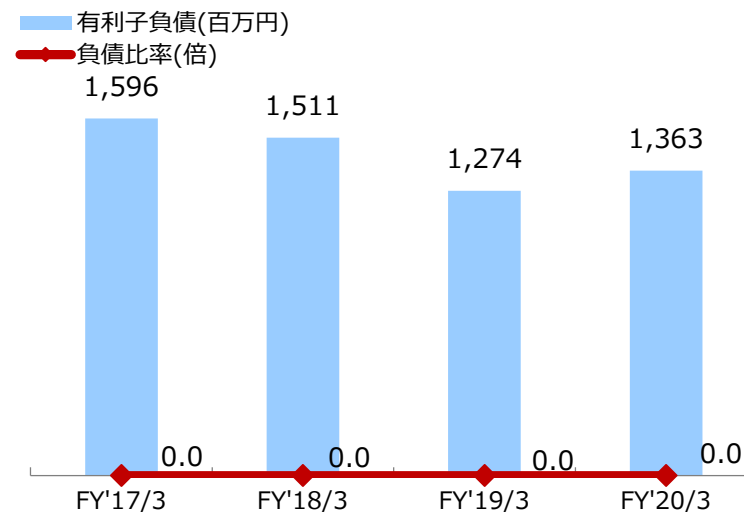
設備投資・減価償却費



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.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。

2020年5月15日開催 2020年3月期決算説明会での主な質疑応答

Q1 新型コロナウイルスの影響を除いた 2021年3月期の国内事業は、減益の前提となっているが、その背景を教えてください。昨年スナック菓子の値上げをしたにも関わらず、利益率が下がる計画になっており、国内事業での今後の増益ドライバーが見えにくい。

国内については、増収効果と原価、販売費の改善が増益のドライバーとなる考え方は、従来どおり変わっていない。期初時点では減益の計画だが、今後これらの施策によってプラスを目指したい。

2021年3月期計画の原価悪化については、償却費の増加に加え、労務費の増加の影響がある。これは、前期までは高い稼働率の中で生産オペレーションに負荷がかかっていたことに対し、その軽減を図るため、計画段階では余裕をもったオペレーションを前提としている。人件費についても増加を見込んでいるが、業績達成に対する賞与やインセンティブをフルに計上する前提で策定している。

Q2 国内の一般チャネルにおける足元の需要を見ると、販促をもう一段抑制する考えはあるか。それによって販促費削減による利益のアップサイドはあるのか。

2021年3月期においては、計画からさらにもう一段販促費を抑制するという考えはない。2020年3月期においても、馬鈴しょの品質の影響で歩留まりが悪く、需給がタイトとなったことから、販促費は抑制した。

Q3 新型コロナウイルス影響を受けて、土産用商品でどの程度の業績影響を見込んでいるのか。

土産用商品については、2021年3月期通期の売上高で55億円程度の減少影響を想定している。今年3月頃から急激に売上が減少しており、3月、4月は前年同期比で90%以上の減少幅となっていることから、この状況はしばらく続くと考えている。利益に関しては、限界利益率が50%強と高く、通期で32億円程度の減少影響を見込んでいる。

Q4 海外事業において、地域のバランスが図られた戦略には納得性がある。新たなブランドを立ち上げ、浸透させていくには販売費の投下が必要だと考えるが、今後2、3年の海外事業の利益はどのように想定しているか。収益性が安定してくるには、どのくらいの期間が必要か。

重点4地域においては、将来的に大きな市場を獲得していくため、ブランドの立ち上げ、浸透に向けたマーケティング投資を進めていかなければならない。海外事業全体として収益性が安定するには、今から3、4年はかかると考えている。

特に競争環境の激しくなっている中国においては、2021年3月期から今後数年にわたって投資が必要であり、利益率は落ちるが利益の絶対額は増やしていきたい。また、北米においては、これからブランドを立ち上げるためのマーケティング投資等を計画している。その一方、重点4地域以外のタイでは、オーストラリア向けの輸出拡大により、安定したキャッシュフローと今後の成長が期待できる。

Q5 新型コロナウイルスの影響を除く 2021年3月期の海外事業は、重点4地域のいずれも増収の前提となっている。北米の大幅増収の背景は何か。英国はどのような施策で伸ばすのか。インドネシアの成長の背景、収益性の見通しと課題は何か。

北米については、40億円の増収のうち、Warnock社(2019年11月新規連結)によって約38億円の増収を見ており、既存事業の伸びはそれほど大きく想定していない。既存事業については、2020年3月期には、大手顧客での需要が大きく落ちたことが原因で減収となったが、ここからは回復すると見ている。

英国については、ポテトチップスの需要は旺盛で、今後は生産キャパシティの増強を行う計画もある。また、豆系スナックのラインも日本からの移設でキャパシティを増やす予定。

インドネシアについては、ポテトチップスのシェアを現状の20%から25%まで伸ばすことを目指し、積極的に商品施策、販売活動を行う。ポテトチップス以外のスナックも新商品を投入し、強化していく。収益性の点では、原価改善にはまだ改善の余地がある。原価率の低いスナックの売上拡大による構成の改善も含め、取組みを進める。

Q6 北米事業の施策について具体的に教えてほしい。短期的な増収に貢献するのは何か。中長期的には商品施策がどのような形で充実してくるのか。収益性の改善はどのくらいの目標を置いているのか。

既存事業はこれまでHarvest Snapsに依存してきたが、Harvest Snapsのブランド認知は高い。このブランド認知を活用し、Harvest Snapsのブランドの下に複数の異なるタイプの商品を出していく。ただし、これも新型コロナウイルス影響で遅れるリスクはある。また、Warnock社では、カルビーとのコラボレーションで、カルビーのノウハウ、特にユニークなフレーバーという強みを活かした商品開発を進め、カルビーブランドとして展開していく。

収益性に関しては、3年から5年かかるが、営業利益率で10%を目指している。原価改善により損益分岐点が下がってきているので、そこで生み出される利益をマーケティングに投資して、将来の収益につなげていきたい。

Q7 海外事業のコロナウイルス影響を除く、2021年3月期の6億円の増益の地域ごとの内訳を教えてください。

北米で+6億円。北米は2020年3月期に、Warnock社買収に関する一時費用が発生していたので、それも利益改善要因に含まれている。そのほか、英国で+2億円、インドネシアで+1億円。中華圏は△3億円。

Q8 海外事業の新型コロナウイルスによる2021年3月期の利益影響額△8億円の地域ごとの内訳を教えてください。

影響額△8億円のうち、北米で半分程度。残りは英国、インドネシアはマイナスで見えており、中華圏は+1億円。

Q9 国内生産体制の過度な稼働状況という課題について、どのように、どのくらいの時間軸で解消していくのか。

工場稼働率には、原料馬鈴しょの品質と設備能力の両面が影響する。2020年3月期は、馬鈴しょの品質影響による歩留まりの悪化が稼働に負荷を与えたが、これに対しては、馬鈴しょの品質向上のため、栽培に関する施策をさらに打っていく。一方、設備能力については、現状の能力を上げるには投資を伴うため、検討から最低でも3年はかかる。その間は、休日の稼働等によって生産能力を上げ、賞味期限の延長によってロスを減らし、需要の季節変動を利用して生産と在庫のバランスをコントロールすることで対応する。

Q10 このような課題の中で、国内のスナック事業は、トップラインの成長は限定的と見ているか。

ポテトチップスの中でも高単価な商品があり、そのような商品の売上構成を上げていく。同時に、生産性改善のための投資は計画的に進めていく。

Q11 新型コロナウイルスが終息した後には、消費動向や売り場の変化等、どのような事業環境になっていくと見ているか。それに対する戦略の柔軟性はあるのか。

2011年の東日本大震災の際にも同様の状況が起きたのだが、スナックについては、足元では袋ものの定番品の好調さが見られるが、夏頃からは特徴のある商品や付加価値の高い商品に需要がシフトしていくと見ている。シリアルについては、在宅勤務の増加等から食の簡便化のニーズが大きくなっており、この一時的な需要は収束するものの、これを機にシリアルが再認識されて定着する顧客が出てくることを想定している。

Q12 2020年3月期ではスナックのシェアが落ちているが、当面のマーケットシェアはどう見ているか。機会損失が生じているとのことだが、中長期的に競争力が低下するリスクはあるか。

定番品やPB商品に加えて、新たな高付加価値商品を展開していくことで、競争力を落とさないよう施策を行っていく。

以上