

掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビーグループ決算説明会

2021年3月期

2020年4月1日～2021年3月31日

TSE code : 2229

カルビー株式会社

2021.5.13

1. カルビーグループの中期戦略と課題

代表取締役社長兼CEO 伊藤 秀二

2. 2021年3月期業績報告および2022年3月期計画

専務取締役兼CFO 菊地 耕一

カルビーグループの中期戦略と課題

代表取締役社長兼CEO
伊藤 秀二

- 2021年3月期は、新型コロナウイルスへの対応（市場への対応/危機管理）を最優先しながら、中期経営計画をベースとした施策を実行
- 新型コロナウイルスによる影響の中でも着実に成果を積み上げ、修正営業利益計画を達成

重点課題	総括
<p>国内既存事業</p> <ul style="list-style-type: none">①スナック事業利益の確保②グラノーラの顧客層拡大③原価低減活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> 土産用商品を除くスナックは、巣ごもり需要を受けて増収定番品の売上増により、販売費は改善 巣ごもり需要で新規顧客を獲得機能性を訴求した商品が好調 自動化・省人化への取組みは順次進んでいるが、原価低減への効果はやや遅れている
<p>海外事業： 重点4地域の事業拡張</p>	<ul style="list-style-type: none"> 北米、中華圏を中心に増収
<p>新規事業： ポテトかいつかとのシナジー効果追求</p>	<ul style="list-style-type: none"> 原料仕入れの拡大等のシナジー効果により事業拡大

- 中長期的な社会構造、消費者動向の変化に加えて、新型コロナウイルス拡大によって大きく消費者の意識、購買行動変化が起こっている
- これらの変化を見据え、足元での柔軟かつスピーディな施策の実行と中長期的に新たな食領域への拡大を進める

事業環境・消費者の変化

当社の施策

コロナによる変化

外出先やオフィスでの食の機会が減少し、家庭内での食のニーズが増加

消費者の健康志向の高まり

買い置き・まとめ買い需要の増加

資源獲得競争の激化

労働人口の減少

イエナカやおつまみ需要に対応した商品展開
スナック以外の食領域の拡大に注力
(馬鈴しょを活用した内食・中食、甘しょ等)

機能性を訴求したシリアル強化

スナックのアソート等の包装形態の多様化

高品質の原材料の調達のため、
サプライヤーとの関係を強化

働き方改革のため、
生産・物流業務の自動化・省人化

中計 (2024年3月期)

2年間の成果

課題・強化点

国内既存事業

新たな価値の創出と
高収益の実現

国内既存事業の収益強化

- スナックの価格・規格改定
- 流通取引先との取り組み強化
- 賞味期限延長等による
バリューチェーン効率化

国内営業利益率
15%

国内営業利益率
(FY21/3)
11.6%

① 事業基盤 (SCM) の強化

海外事業

重点4地域での収益
基盤確立

重点地域の事業拡張

- 北米・英国のM&Aによる
商品ポートフォリオの拡大
- 中華圏Eコマースの成長と商品拡充

海外売上高
800億円

海外売上高
(FY21/3)
531億円

② 重点地域のサプライチェーン 進化とグローバルブランドの 育成

新規

新たな食領域での
事業確立

甘しょ事業への参入

2020年4月ポテトかいつか買収

③ 甘しょ事業の拡大と新たな 素材探索

社会共創

持続可能社会の
実現

- ホクレンとの提携による農業振興・活性化
- 製品フードロス削減に向けた
賞味期限延長、年月表示実施
- 認証パーム油の導入準備

- 国産馬鈴しょ調達安定化
- プラスチック容器の代替・削減

事業基盤（SCM）の強化

需要変化に柔軟に対応できる生産、物流、販売体制を構築する

- ＜商品開発＞ withコロナのニーズに対応した新価値商品の拡充
- ＜生産・物流＞ DXによる工程の自動化、省人化
- ＜販売＞ 流通取引先との戦略的パートナーシップの強化



Toward 2030

労働力不足や環境負荷軽減に対応し、生産性向上を実現する「次世代型生産体制」の構築を目指す最新鋭マザー工場として、「新広島工場」の建設を計画（2025年3月期以降順次稼働予定）



広島県報道資料より

重点地域でのサプライチェーン進化とグローバルブランドの育成

北米、中華圏等の重点地域では、生産体制、販売体制を強化

北米

- 組織統合と生産拠点の最適化
- Calbeeブランド×Warnock生産能力によるポートフォリオの開発・拡大

中華圏

- 小売店舗向けマーケティング・販売機能の強化
- 現地供給体制の検討

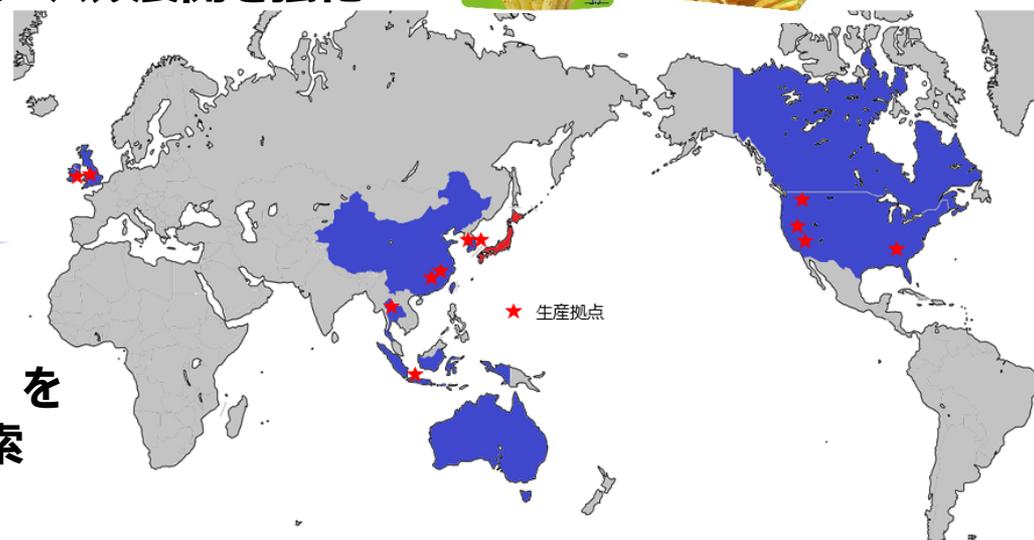


日本発商品のグローバル展開を強化



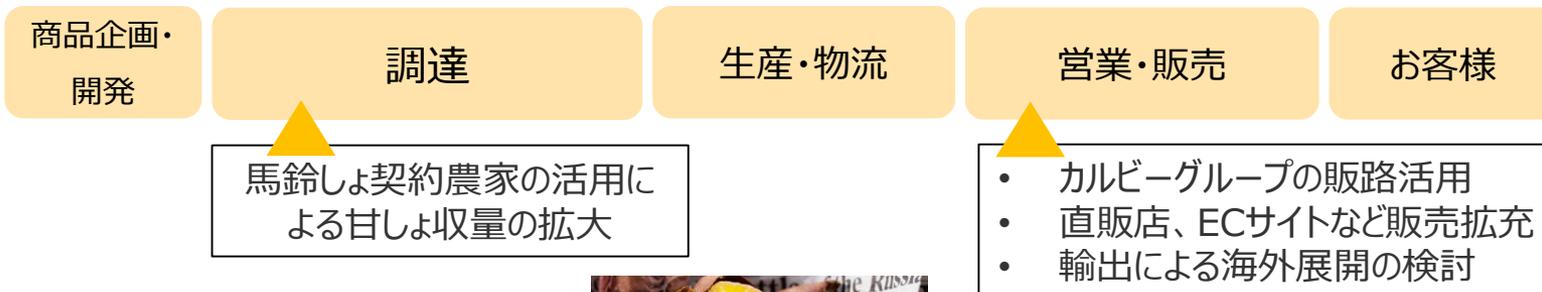
Toward 2030

グローバルネットワーク（海外生産拠点）を活用し、販売地域の拡大の可能性を模索



甘しょ事業の拡大と新たな素材探索

馬鈴しょ事業とのシナジーを発揮し、甘しょ事業を拡大



素材をベースにした新事業開発の推進

- ホクレンとの業務提携による事業開発の推進
- 自然素材の加工技術を活用した新たな素材への商品展開
- 惣菜、中食、内食領域でのビジネスプラットフォームの構築



Toward 2030

馬鈴しょ、甘しょに次ぐ新たな事業を成長の軸として確立する

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

国内既存事業をより強固なものとし、よりグローバルへ、さらに新しい食領域へ

- 市場変化に柔軟に対応できる、持続可能な次世代型生産供給体制への転換
- 海外のエリア別事業戦略からグローバル事業戦略へ移行
- 新たな食領域の事業開拓を加速

2021年3月期業績報告および 2022年3月期計画

専務取締役兼CFO
菊地 耕一

I. 2021年3月期業績報告

II. 2022年3月期計画

III. 投資・配当方針

I . 2021年3月期業績報告

2021年3月期業績

掘りだそう、自然の力。

Calbee

決算サマリ 対前期

- **売上高** <国内> 土産用商品の落ち込みを巣ごもり需要と甘しょ事業によりカバーし増収
 <海外> 北米と中華圏の伸長により増収
- **営業利益** <国内> 高付加価値の土産用商品の売上減により減益
 <海外> 北米の増収及びコスト改善により増益
- **経常利益** 為替差益4.5億円の計上により増益（前期差損△4.5億円）

	2020年3月期		2021年3月期		伸び率 (%)
	(億円)	売上高比(%)	(億円)	売上高比(%)	
売上高	2,559	100.0	2,667	100.0	+4.2
国内 (国内既存事業)	2,105 (2,105)	82.2 -	2,136 (2,068)	80.1 -	+1.5 (△1.7)
海外	455	17.8	531	19.9	+16.8
営業利益	277	10.8	271	10.1	△2.2
国内営業利益／営業利益率	267	12.7	247	11.6	△7.5
海外営業利益／営業利益率	10	2.1	24	4.5	+144.4
経常利益	274	10.7	275	10.3	+0.5
特別損益	△16	-	△11	-	-
非支配株主に帰属する当期純利益	3	-	△4	-	-
当期純利益*	175	6.9	177	6.6	+0.8

*親会社株主に帰属する当期純利益

決算サマリ 対修正計画

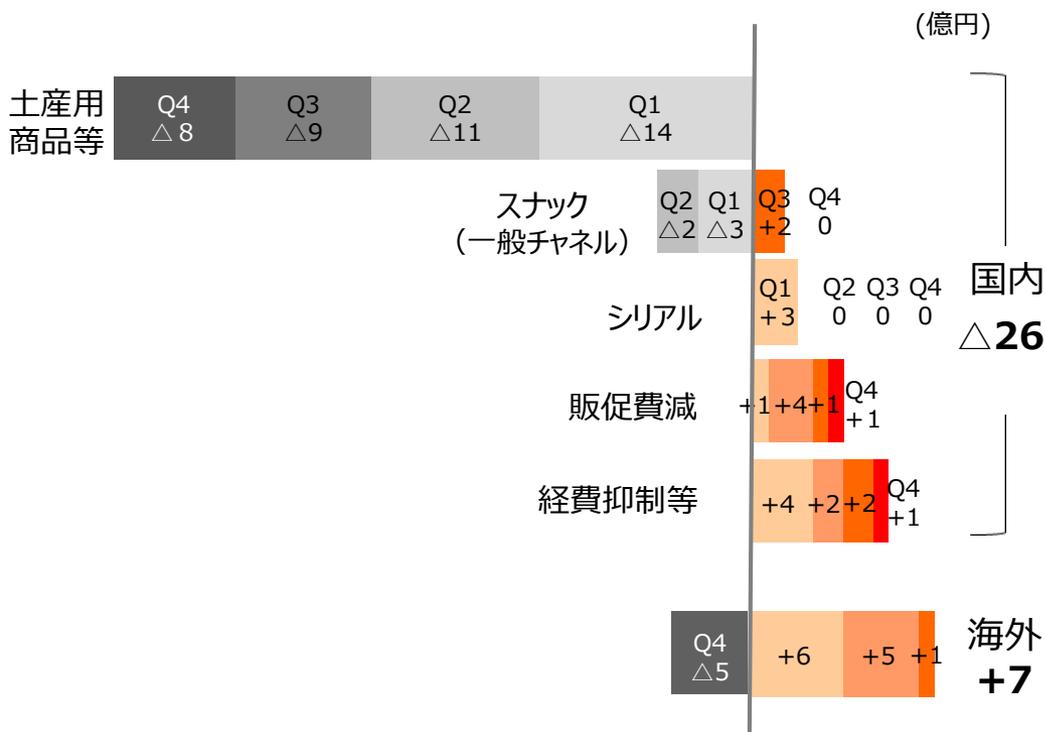
第2四半期に通期計画を修正（期初計画差：売上高△50億円、営業利益+20億円）
国内スナックの販売が好調で、売上高・営業利益ともに修正計画を上回る

（億円）

	2021年3月期 通期計画 (期初)	2021年3月期 通期計画 (修正)	修正額 (vs.期初計画)	2021年3月期 実績	修正 計画差	修正 計画比
売上高	2,700	2,650	△50	2,667	+17	100.7%
国内	2,166	2,111	△55	2,136	+25	101.2%
海外	534	539	+5	531	△8	98.6%
営業利益	245	265	+20	271	+6	102.1%
国内	237	239	+2	247	+8	103.3%
海外	8	26	+18	24	△2	91.2%
当期純利益*	157	162	+5	177	+15	109.2%

*親会社株主に帰属する当期純利益

新型コロナウイルスによる
営業利益への影響額（当社概算）



<国内>

- **土産用商品：**
インバウンド、国内旅行者減少で「じゃがポックル」等が大きく落ち込む
- **スナック（一般チャネル）：**
急激な需要増により上期に一部商品の供給調整および休売を実施
- **シリアル：**巣ごもり需要で伸長
- **販促費減：**販促機会が減少
- **経費抑制：**旅費交通費等が減少

<海外>

上期は巣ごもり需要と販促機会の減少によりプラス影響、下期は販促費を積極投入

2021年3月期業績 国内事業

掘りだそう、自然の力。

Calbee

(億円)

		2021年3月期		
			前期差	前期比
国内売上高		2,136	+32	+1.5%
スナック		1,757	△64	△3.5%
製品別	ポテトチップス	866	+4	+0.5%
	じゃがりこ	345	△19	△5.1%
	じゃがポックル	17	△33	△65.8%
	上記以外スナック	528	△17	△3.0%
チャネル別	一般	1,711	+7	+0.4%
	土産用商品	45	△71	△61.1%
シリアル		277	+26	+10.2%
	(国内消費分)	249	+17	+7.2%
	(国内売上高に含む 海外消費向け)	29	+9	+45.6%
その他食品 (甘しょ・馬鈴しょ)		87	+73	+529.1%
国内営業利益		247	△20	△7.5%
営業利益率		11.6%	-	△1.1pts

スナック

■ ポテトチップス

- 「堅あげポテト」：家庭内消費向けの需要増加
- 「シンポテト」：販売エリアを全国に拡大（7月に完了）
- 一部のポテトチップスは供給調整・休売影響により、減収

■ じゃがりこ

- 土産用商品やその他素材（とうもりこ、えだまりこ）の減収
- 期間限定商品の発売や包装形態の多様化により需要喚起

じゃがポックル

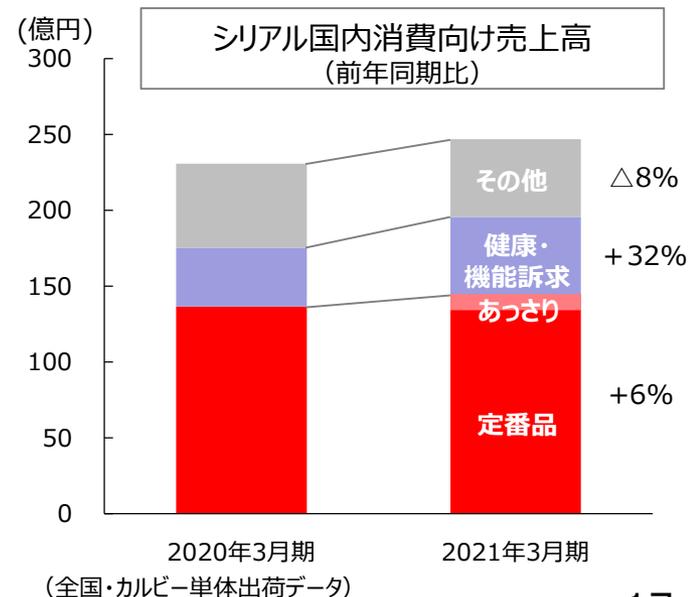
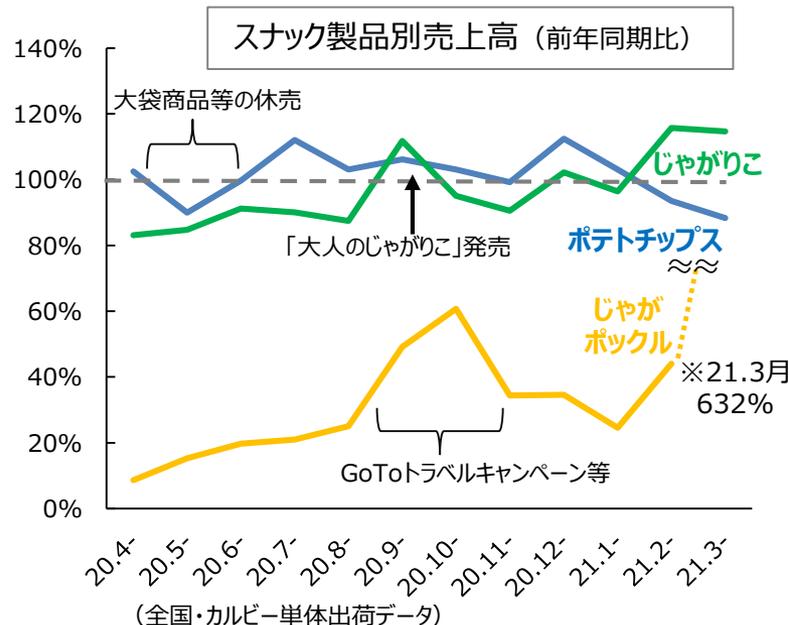
- インバウンド、国内旅行者減少の影響により、大幅に減収
- 物産展出店等により販路拡大

シリアル

- 生活スタイルの変化によりシリアル市場拡大
- 「フルグラ」定番品 + 代替商品あっさりテイストは増収
- 健康訴求・機能訴求系シリアル（「フルグラ糖質オフ」「グラノーラプラス」）が継続的に伸長

甘しょ事業（ポテトかいつか）

- カルビーグループの馬鈴しょの調達ノウハウを活用し、甘しょ事業を拡大



2021年3月期業績 海外事業

掘りだそう、自然の力。



<地域別業績>	2021年3月期			
		前期差	前期比	為替影響を除く 実質伸び率
海外売上高	531	+76	+16.8%	+18.4%
北米	144	+39	+36.6%	+40.3%
中華圏	151	+24	+18.5%	+19.2%
英国	65	+5	+7.6%	+7.5%
インドネシア	41	△ 3	△ 6.8%	△ 3.0%
その他	130	+12	+10.7%	+11.4%
海外営業利益	24	+14	+144.4%	
営業利益率	4.5%	—	+2.4pts	
北米	6.2	+10.3	—	
中華圏	6.2	△ 2.9	△ 31.9%	
英国	1.6	+1.9	—	
インドネシア	△ 5.0	+0.2	—	
その他	14.8	+4.5	+43.4%	

<製品別売上高>	2021年3月期		
		前期差	前期比
スナック	464	+74	+19.0%
シリアル	67	+2	+3.5%

シリアル 海外実質消費	96	+11	+13.3%
(うち、国内売上高に含む海外消費向け)	(29)	(+9)	+45.6%

北米

■売上

- 2019年11月に連結したWarnockが増収に寄与
- エスニック売り場向け商品（かっぱえびせん、じゃがりこ、ポテトチップス等）が伸長

■営業利益

- 増収効果と原価改善効果により増益

中華圏

■売上 〈スナック〉

- 日本からの輸出商品 ジャガポックル、Jagabeeが好調

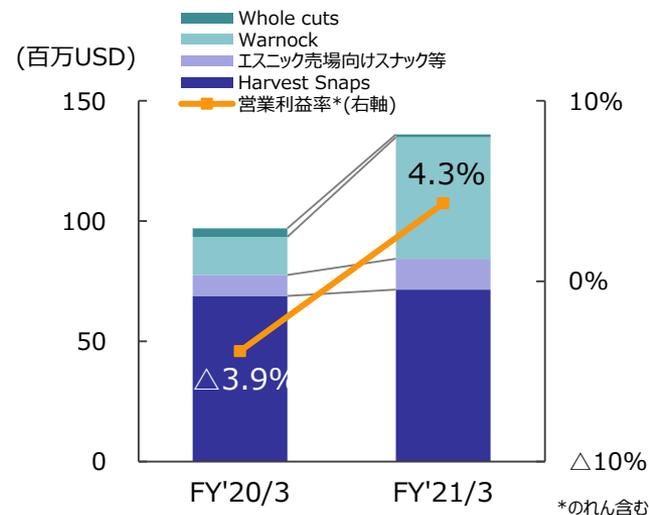
〈シリアル〉

- 巣ごもり需要等により伸長
- 市場は拡大する一方、競争も激化

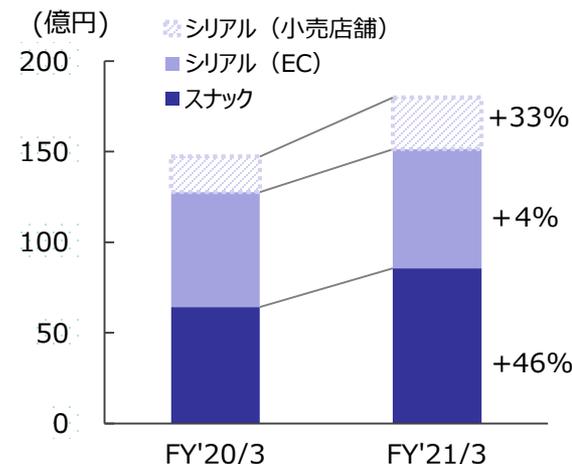
■営業利益

- 販売促進、認知度向上のため、KOLを活用したプロモーションを強化したことにより減益

北米 売上高・営業利益率



中華圏 製品別売上高



※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

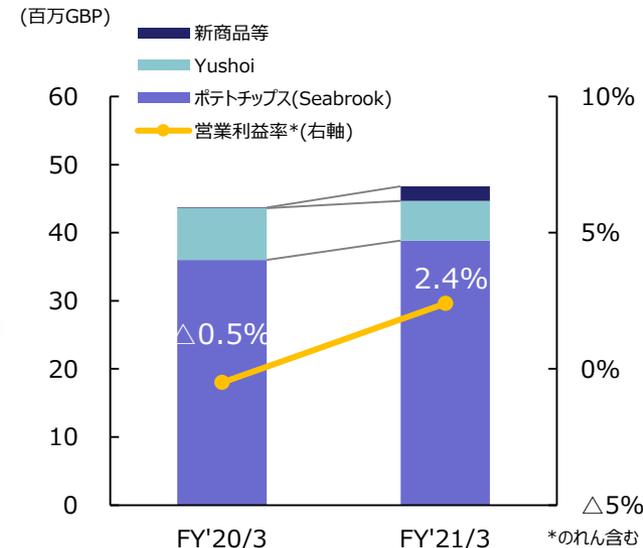
- Seabrookブランドのポテトチップスが堅調
- 期間限定のキャラクター商品、新商品Loaded Fries発売により
その他スナックが増収に転ずる

■ 営業利益

- 増収効果とPMI推進により増益



英国 売上高・営業利益率



インドネシア

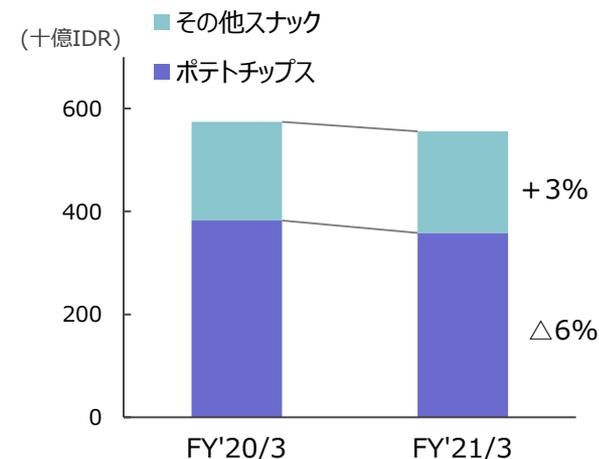
■ 売上

- 新型コロナウイルス感染症の影響で原料馬鈴しょ調達遅延発生
- 市場環境の悪化により新商品の発売延期

■ 営業利益

- 販促費負担が大きく赤字継続

インドネシア 製品別売上高



2021年3月期業績 営業利益分析

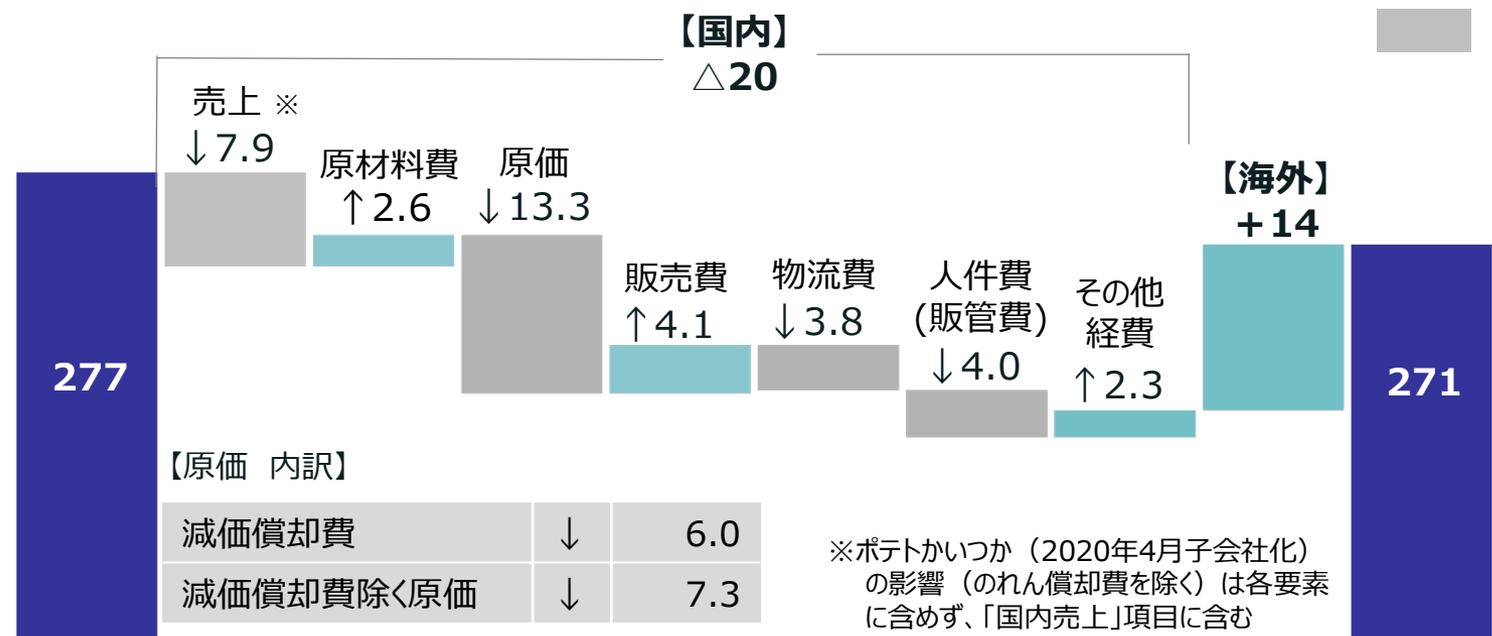
掘りだそう、自然の力。



営業利益の増減（前期比）

(億円)

■ 増益
■ 減益



2020年3月期

2021年3月期

【国内】

- 売上：土産用商品の減少が影響
- 原材料費：包材費およびフルグラ原材料費の改善
- 原価（償却費除く）：土産用商品含む生産性の悪化
- 販売費：販促機会の減少により減少
- 物流費：新型コロナウイルス影響による需給混乱で悪化
- その他経費：旅費交通費等の経費抑制、のれん償却費は増加

Ⅱ. 2022年3月期計画

計画方針

新型コロナウイルス影響による経済活動の停滞や原材料価格の高騰の懸念がある中、事業環境の変化を捉え、増収増益を目指す

※2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用、これまで販売管理費に計上していた一部の販売促進費を売上から控除する方法に変更

(億円)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 計画	前年差	伸び率 (%)
売上高	2,667	2,400 (2,750)	△267 (+83)	△10.0 (+3.1)
国内	2,136	1,873 (2,146)	△263 (+10)	△12.3 (+0.4)
海外	531	527 (604)	△4 (+73)	△0.8 (+13.7)
営業利益	271	280	+9	+3.5
営業利益率	10.1%	11.7% (10.2%)	+1.6pts (+0.1pts)	— —
国内	247	247	△0	△0.2
海外	24	33	+10	+41.2
当期純利益	177	180	+3	+1.8

※ () 内に会計基準適用による影響を除いた金額、利益率、実質差、実質伸び率を記載しております。

国内既存事業 主な取組み

- 新価値商品の提案
新製法・新食感商品強化
- 家庭内消費需要増への対応
‘お酒にあう’商品ラインナップ拡充、包装形態多様化
- 収益体質の強化
 - ・ 流通取引先と戦略パートナーシップの強化
 - ・ バリューチェーンへのデジタル技術導入による効率化

最厚・最薄



新規事業

- 甘しょ事業の拡大
 - ・ カルビーグループとのシナジー効果で仕入拡大、主力の卸売事業の拡大を図る
 - ・ 好調なEコマースをさらに強化

(億円)

		2022年3月期計画		
			前期差※1	前期比※1
国内売上高		1,873	△263 (+10)	△12.3% (+0.4%)
スナック		1,780	+23	+1.3%
製品別	ポテトチップス	870	+4	+0.5%
	じゃがりこ	349	+4	+1.0%
	新価値商品・その他スナック	561	+16	+2.9%
シリアル※2		257	△20	△7.3%
その他食品（甘しょ・馬鈴しょ）		94	+7	+8.3%
リポート等控除		△273	△273	-
国内営業利益		247	△0	△0.2%
営業利益率		13.2%	-	+1.6pts

※1 () 内に会計基準適用による影響を除いた実質差、実質伸び率を記載しております。

※2 国内売上に計上していた中国向けシリアル（前期21億円）は、商流変更に伴い当期より海外売上（中華圏）に計上

海外事業 主な取組み

- 北米：Warnockの生産能力を活用し、商品ポートフォリオを拡充
好調なエスニック売り場向けでは「じゃがりこ」等のスナックを拡販、SKUを拡大
- 中華圏：上海に設立した子会社で実店舗販売を本格化
Eコマースと実店舗向け施策を融合させ、ブランド認知度アップと販売拡大を図る
- 英国：yushoiからHarvest Snapsブランドへの転換を図り、スナック商品を再強化
- インドネシア：新商品「Guribee」発売で競合との差別化を図る

(億円)

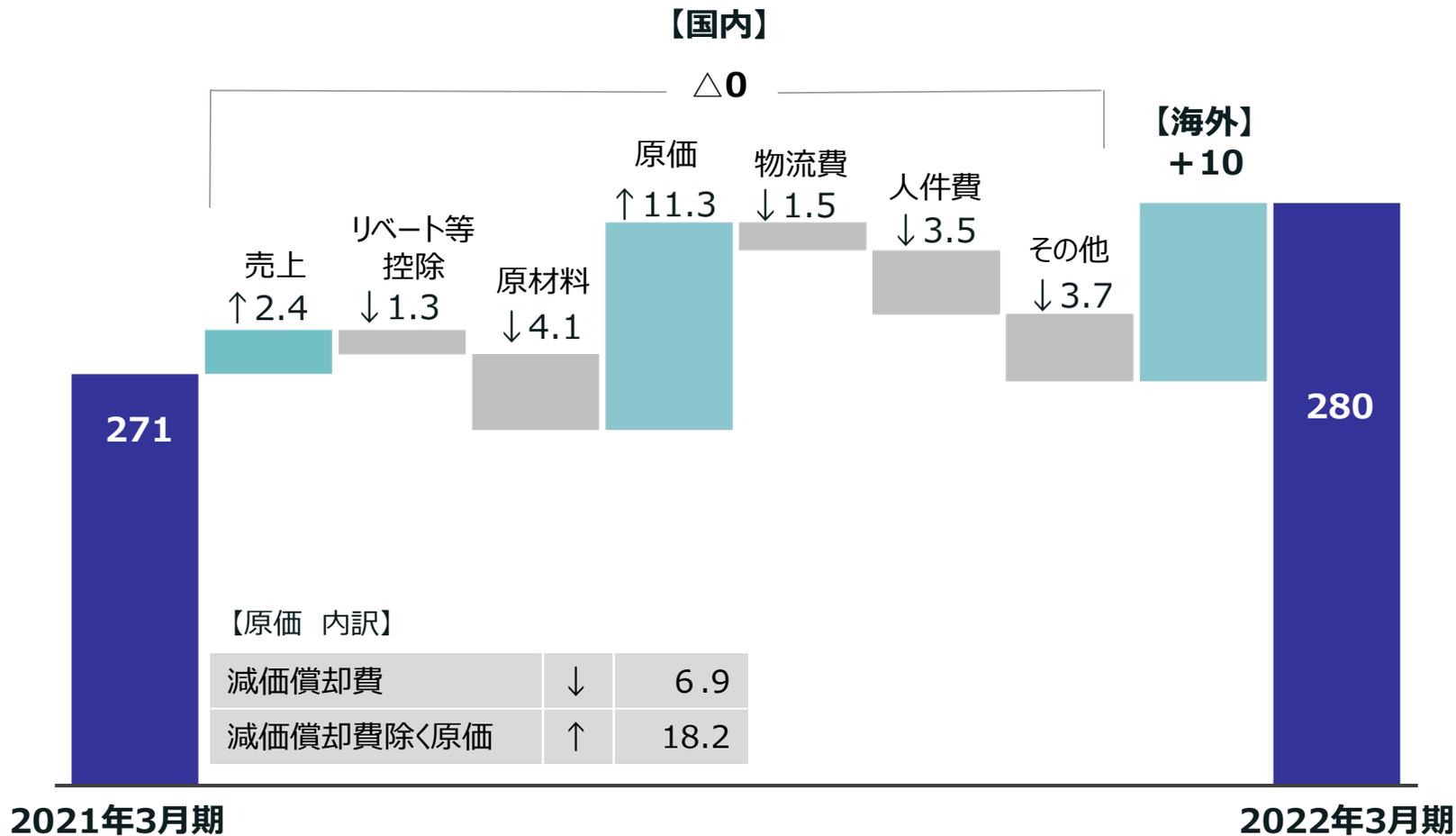
<地域別業績>	2022年3月期計画		
		前期差※	前期比※
海外売上高	527	△4 (+73)	△0.8% (+13.7%)
北米	148	+4	+2.5%
中華圏	199	+48	+31.5%
英国	69	+4	+6.0%
インドネシア	45	+4	+11.0%
その他	143	+13	+10.3%
リポート等控除	△77	△77	—
海外営業利益	33	+10	+41.2%
海外営業利益率	6.4%	—	+1.9pts
北米	4.3	△2.0	△31.5%
中華圏	17.3	+11.2	+181.4%
英国	1.4	△0.2	△13.0%
インドネシア	△4.3	+0.7	—
その他	14.8	+0.0	+0.1%

※ () 内に会計基準による適用の影響を除いた実質差、実質伸び率を記載しております。

(億円)

■ 増益
■ 減益

営業利益の増減 (2022年3月期計画)



Ⅲ. 投資・配当方針

投資

■ 2021年3月期

- 設備投資（既存事業）112億円
新価値商品への投資（ポテトデラックス、大人のじゃがりこ、ぽころ）
- 成長投資 133億円
ポテトかいつか株式取得・DX投資

■ 2022年3月期（計画）

- 新価値商品、家庭内消費需要増への投資
- 効率化に向けたDX投資
- 新規事業による成長機会を積極的に探索

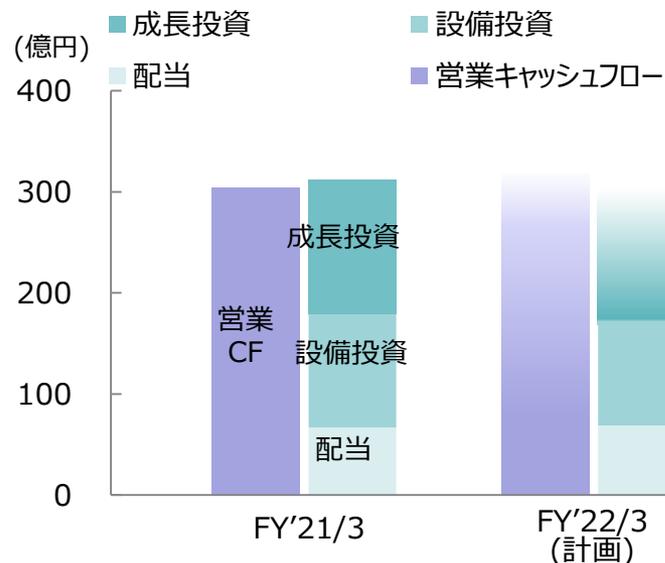
配当

■ 2020年3月期：1株あたり50円（前期比2円増）

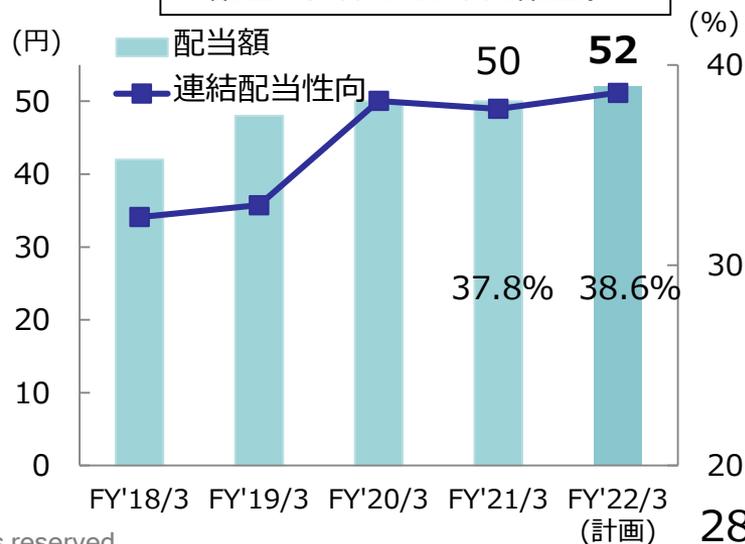
■ 2021年3月期：1株あたり50円（前期同額）

■ 2022年3月期：1株あたり52円（前期比2円増）
（計画） 配当性向38.6%

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）



参考資料

製品別売上高、海外・国内・地域別売上高の詳細等の数値は、
「カルビー株式会社 2021年3月期決算 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/shiryou/>

(百万円)

	2021年3月期				2022年3月期計画					
		構成比 (%)	前期比 (%)	修正 計画比 (%)*1	収益認識適用前			収益認識適用後		
						構成比 (%)	前期比 (%)		構成比 (%)	前期比 (%)
売上高	266,745	100.0	+4.2	100.7	275,000	100.0	+3.1	240,000	100.0	△10.0
売上総利益	117,810	44.2	+2.4	100.4	122,800	44.7	+4.2	87,800	36.6	△25.5
販売管理費	90,746	34.0	+3.8	99.9	94,800	34.5	+4.5	59,800	24.9	△34.1
販売費	41,566	15.6	+1.8	100.9	43,400	15.8	+4.4	8,400	3.5	△79.8
物流費	19,247	7.2	+4.4	99.2	19,800	7.2	+2.9	19,800	8.3	+2.9
人件費	19,321	7.2	+7.6	99.1	20,100	7.3	+4.0	20,100	8.4	+4.0
その他	10,610	4.0	+3.8	99.2	11,500	4.2	+8.4	11,500	4.8	+8.4
営業利益	27,064	10.1	△2.2	102.1	28,000	10.2	+3.5	28,000	11.7	+3.5
経常利益	27,522	10.3	+0.5	105.9	27,500	10.0	△0.1	27,500	11.5	△0.1
特別損益	△1,140	—	—	—	△500	—	—	△500	—	—
非支配株主に帰属する 当期純利益	△383	—	—	—	△240	—	—	△240	—	—
当期純利益*2	17,682	6.6	+0.8	109.2	18,000	6.5	+1.8	18,000	7.5	+1.8

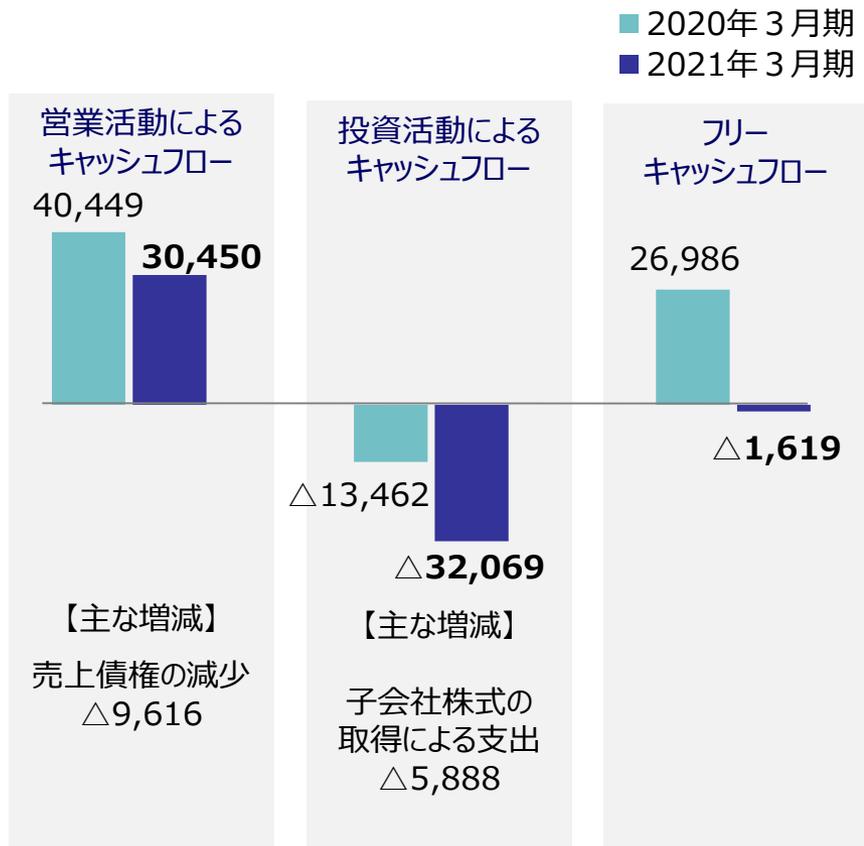
*1 2021年3月期第2四半期発表時において修正した計画

*2 親会社株主に帰属する当期純利益

キャッシュフロー及び財政状況

■ 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)
 2020年3月末 55,742 ▶ 2021年3月末 47,282
 (△8,460)

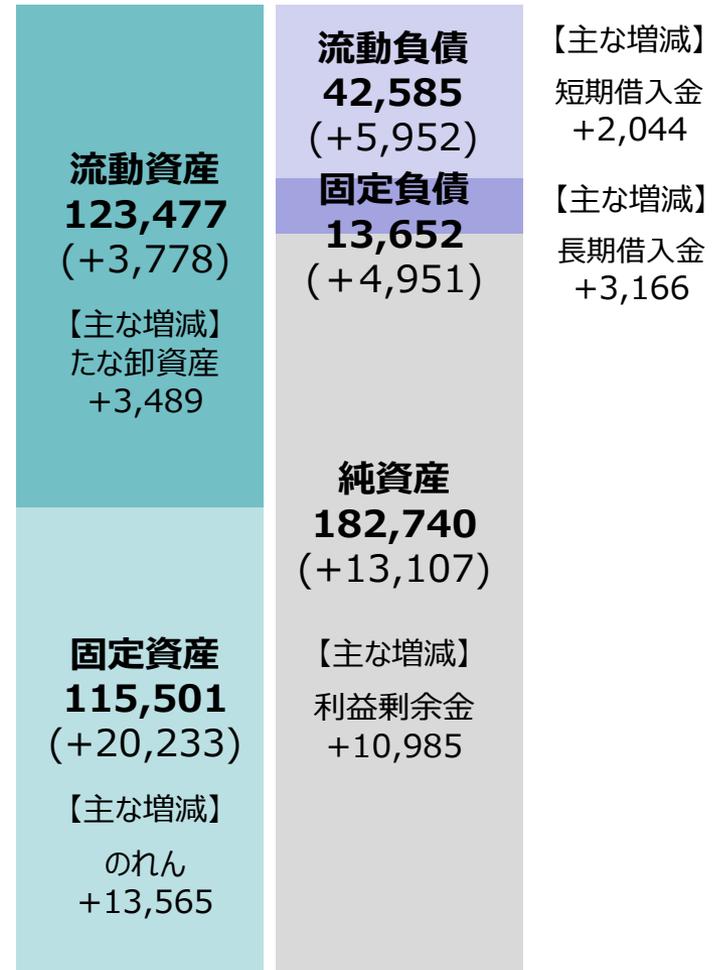


(括弧内、2020年3月末からの増減)

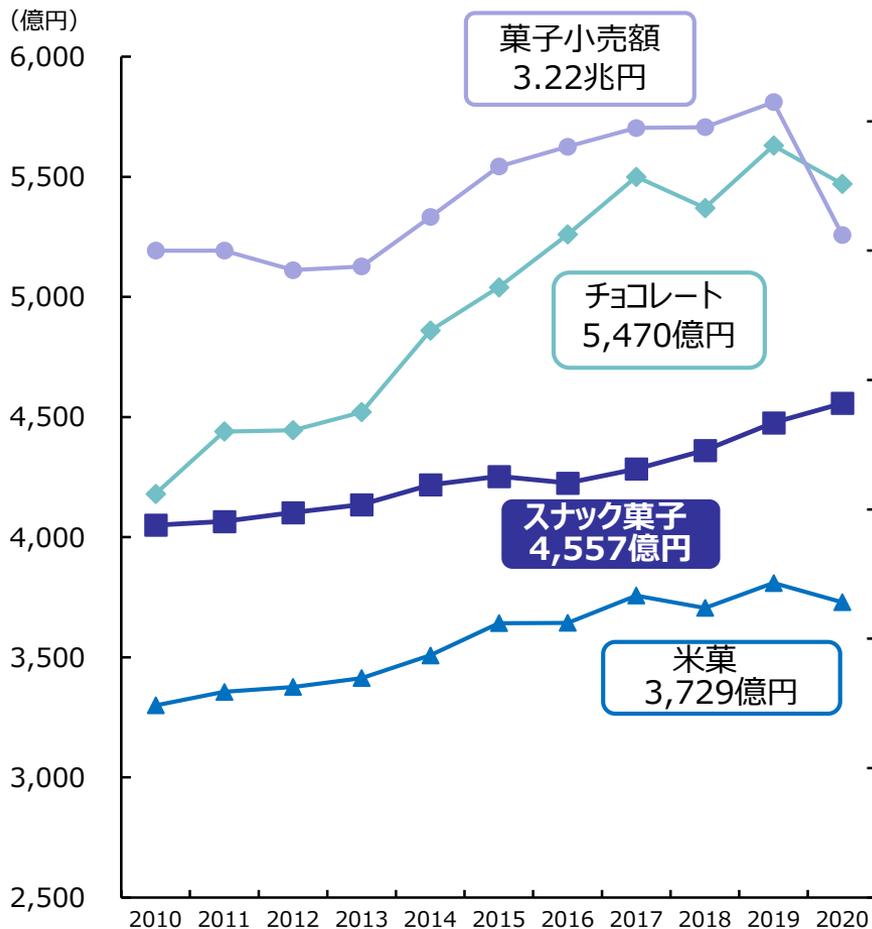
■ 貸借対照表

(百万円)

2021年3月末 総資産
 238,978 (+24,011)

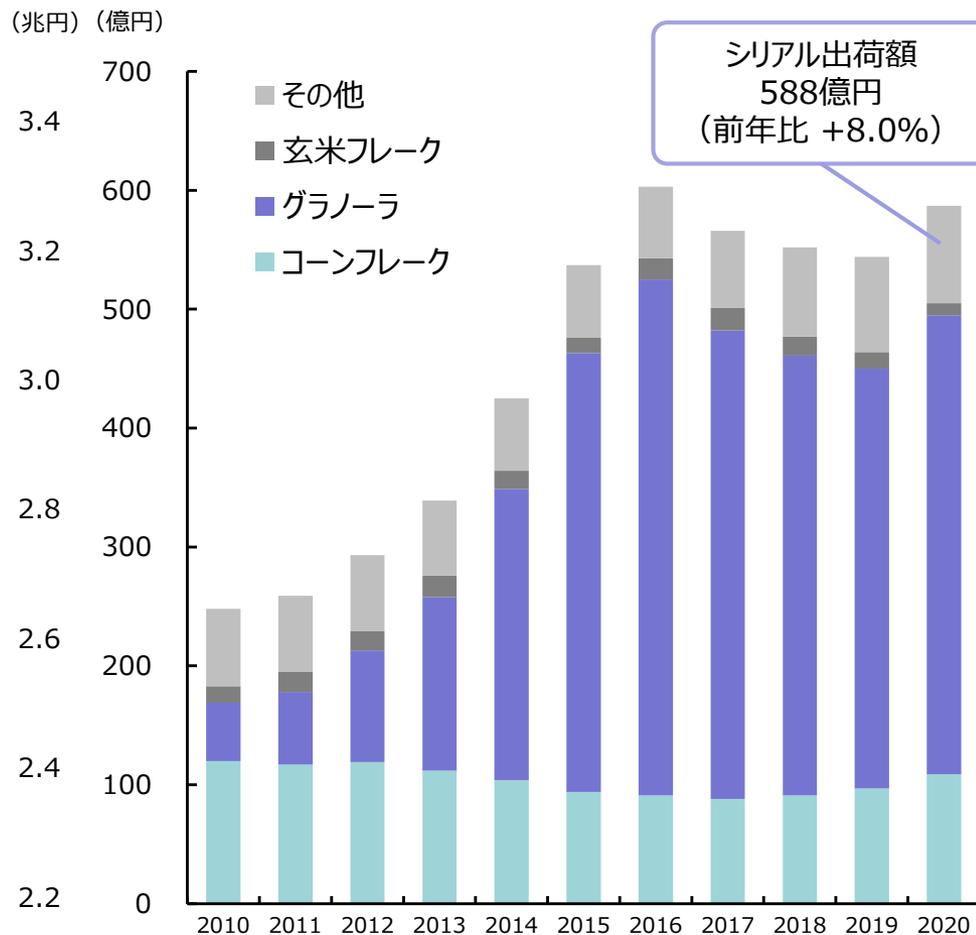


国内菓子市場



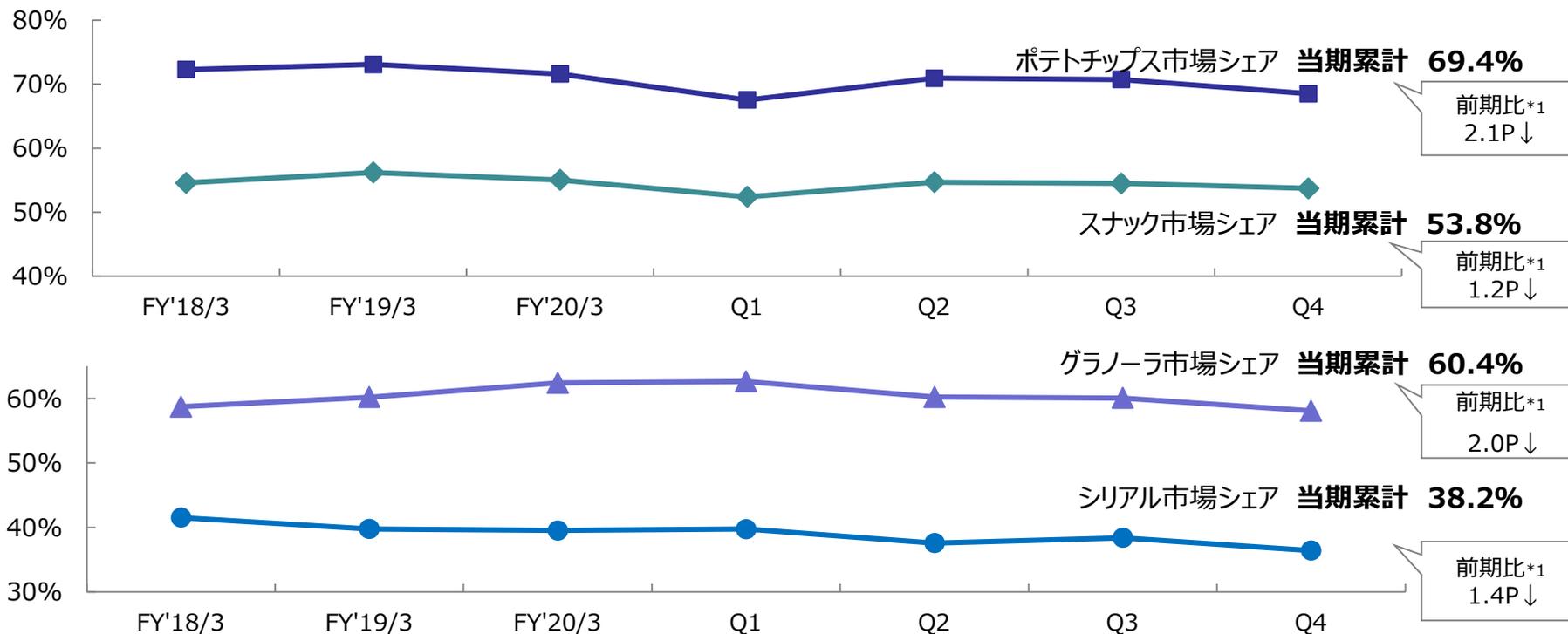
出所：全日本菓子協会

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*1



■ スナックカテゴリ別市場シェア*2

	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
2021年3月期 (前期比)	74.8% (1.9P↓)	55.3% (2.0P↑)	23.5% (1.6P↓)	7.3% (1.5P↓)

*1 2021年3月期より(株)インテージSRI+の設計・推計方法が変更されたため、2020年3月期以前の数値を新推計方法に基づき修正しています。

*2 出所：(株)インテージSRI+調べ 全国全業態 金額ベース

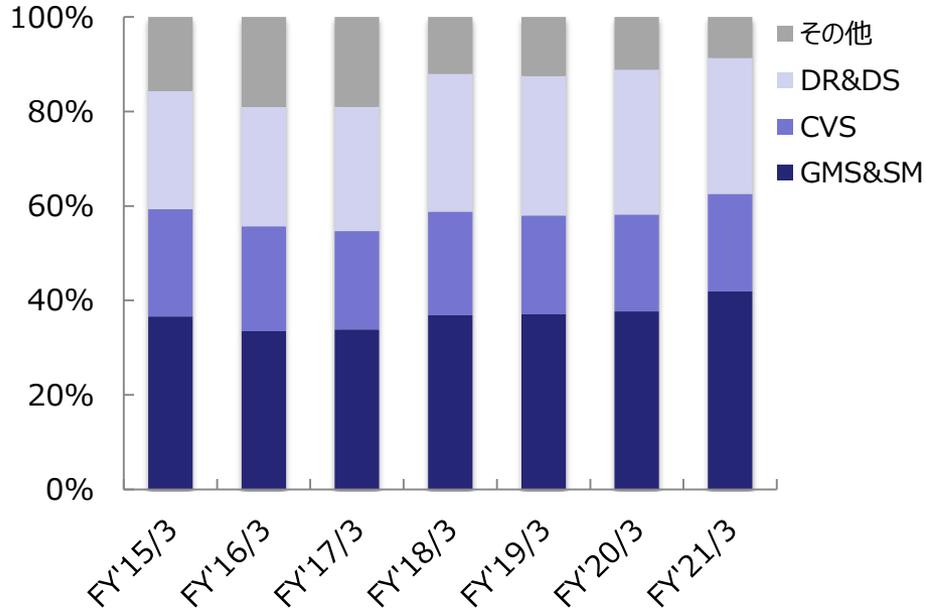
2021年3月期：2020年4月～2021年3月 前期：2019年4月～2020年3月 FY'18/3-FY'20/3：2017年4月～2020年3月

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 成型ポテト：原材料 成型ポテト

■ 当社業種別売上構成比



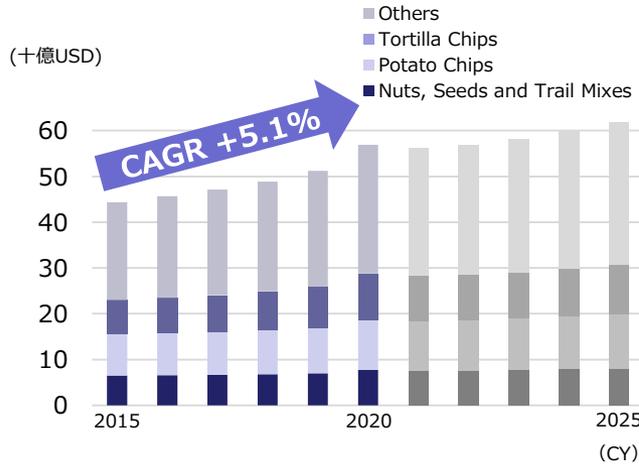
カルビー単体（メーカー出荷ベース）当社調べ

海外事業：海外市場の状況

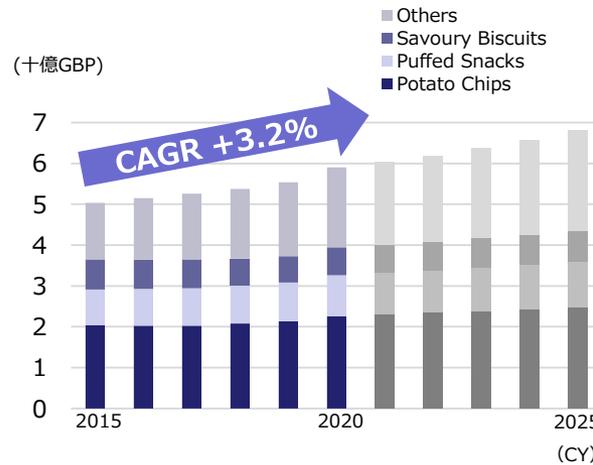
掘りだそう、自然の力。



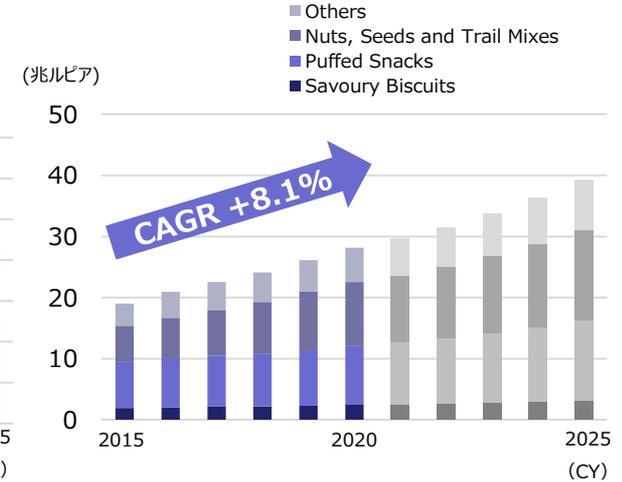
米国スナック市場の成長



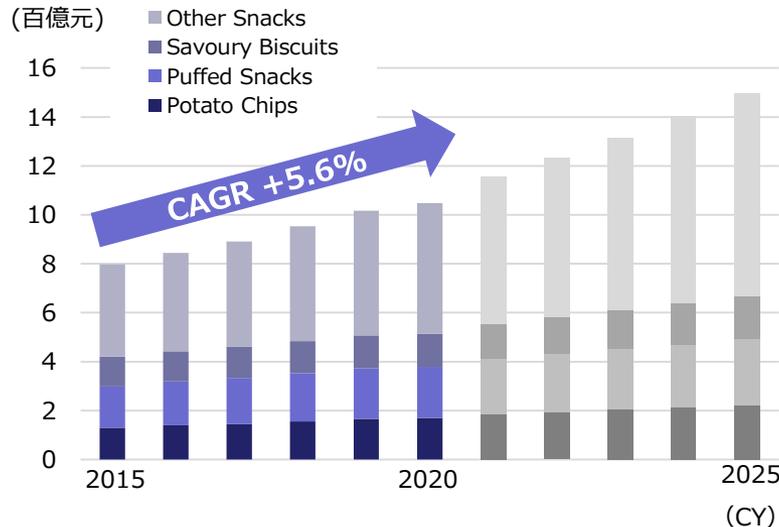
英国スナック市場の成長



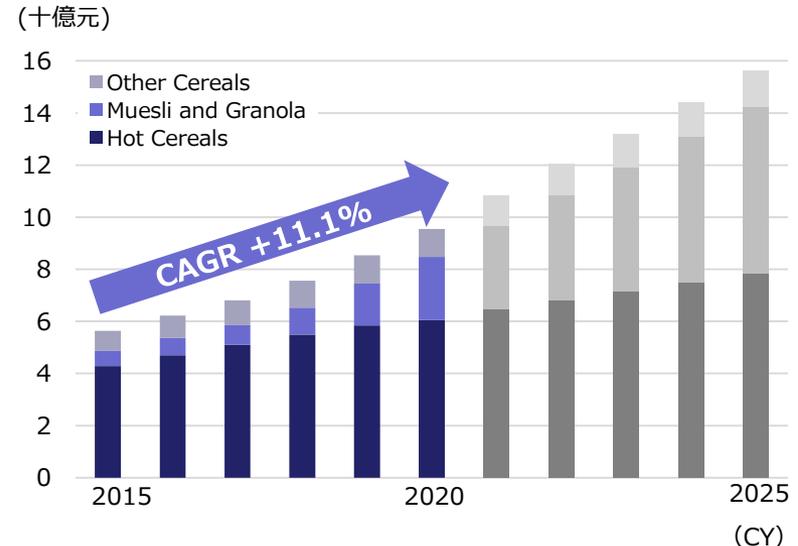
インドネシアスナック菓子市場の成長



中国スナック市場の成長



中国シリアル市場の成長 (実店舗販売分)



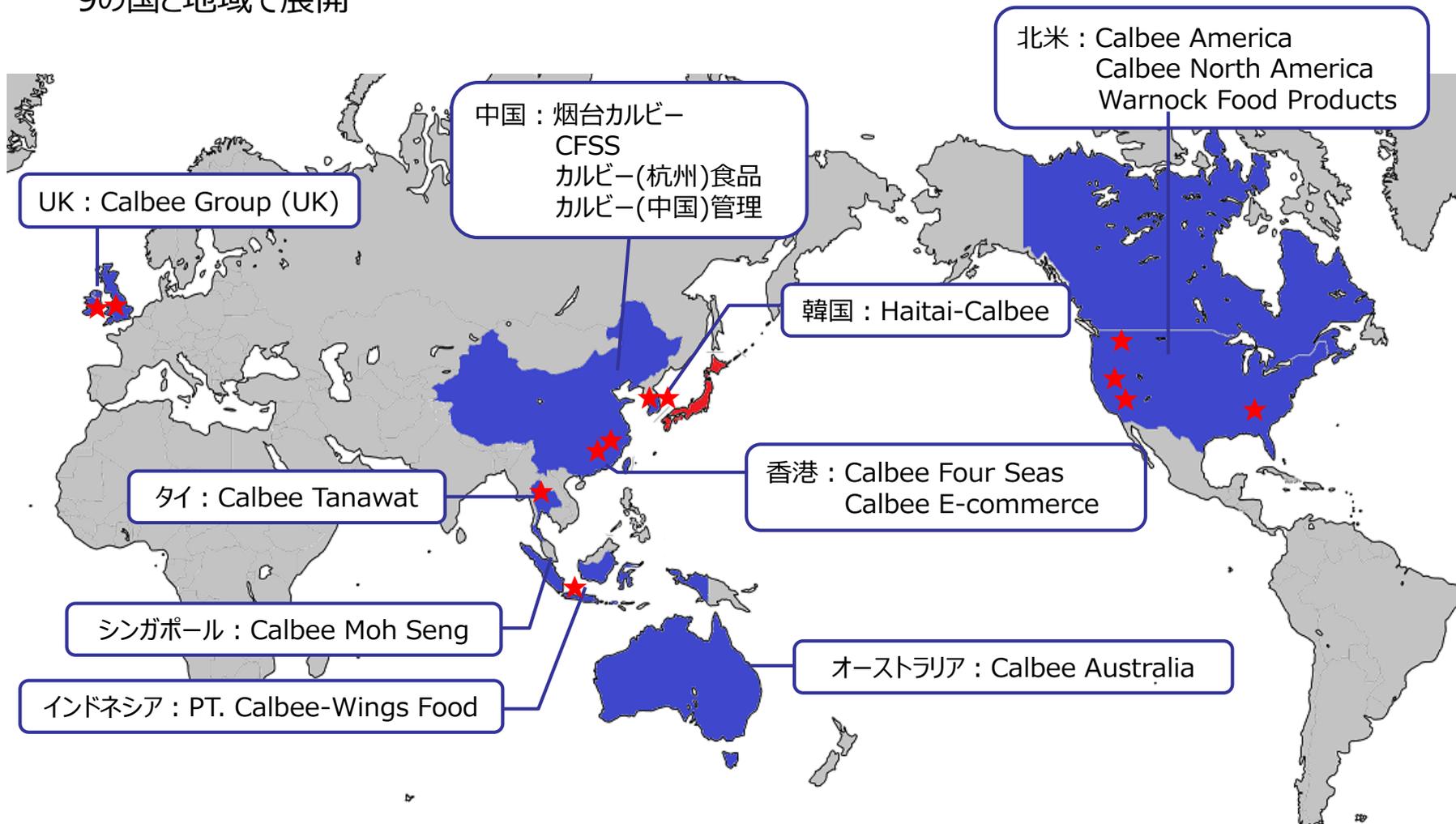
Source : Euromonitor

Snack : Savory Snacks (Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savory Biscuits, Popcorn, Pretzels, Other Savory Snacks) Cereal : Breakfast Cereals (Hot Cereals, RTE Cereals) 2021-2025: Forecast

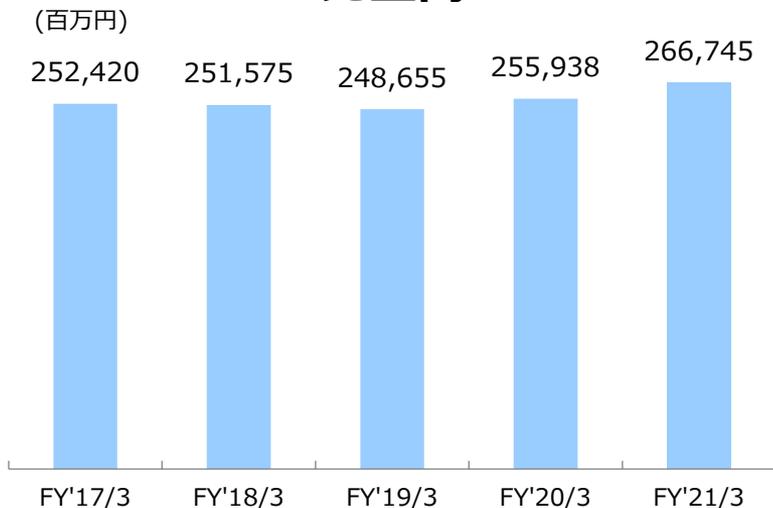
■ 海外拠点 (2021年3月31日時点)

9の国と地域で展開

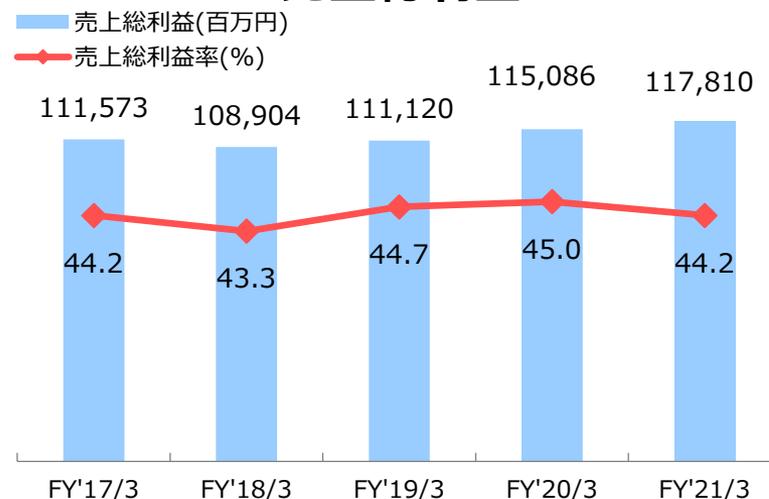
★ 生産拠点



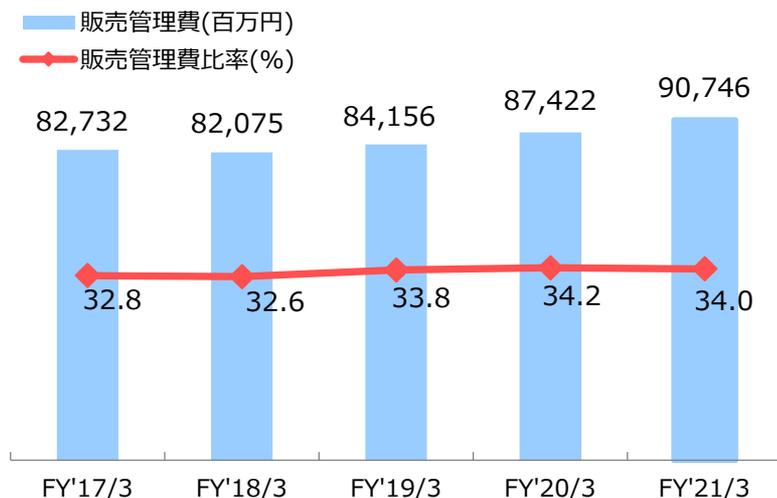
売上高



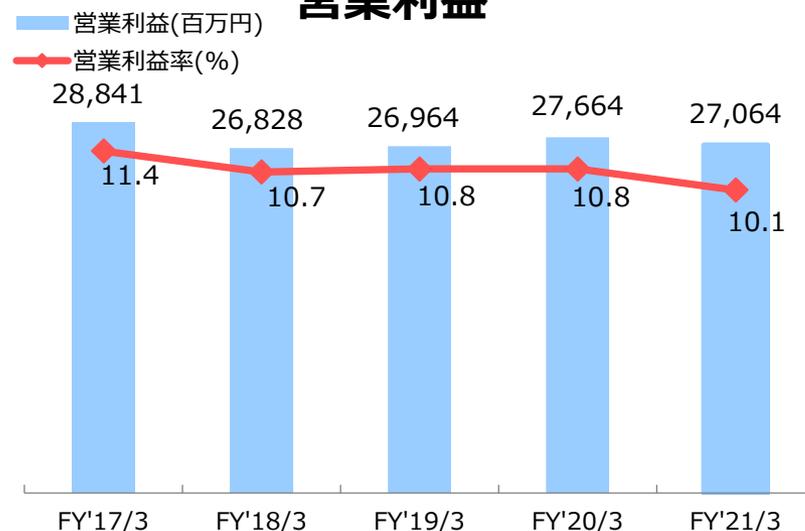
売上総利益



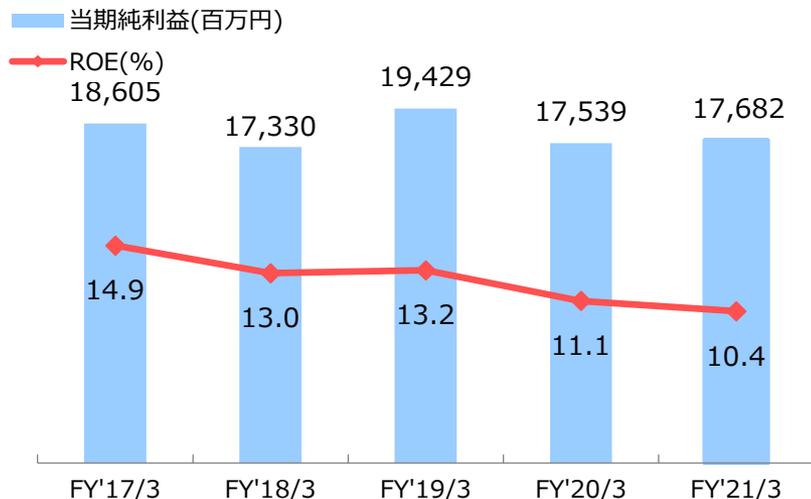
販売管理費



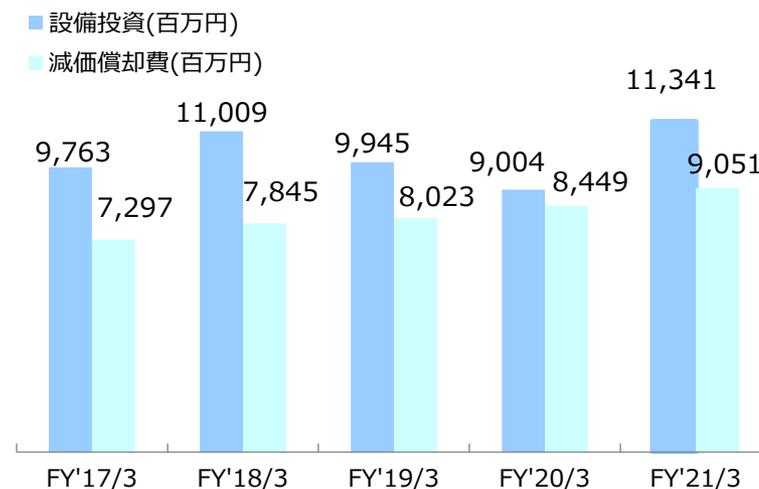
営業利益



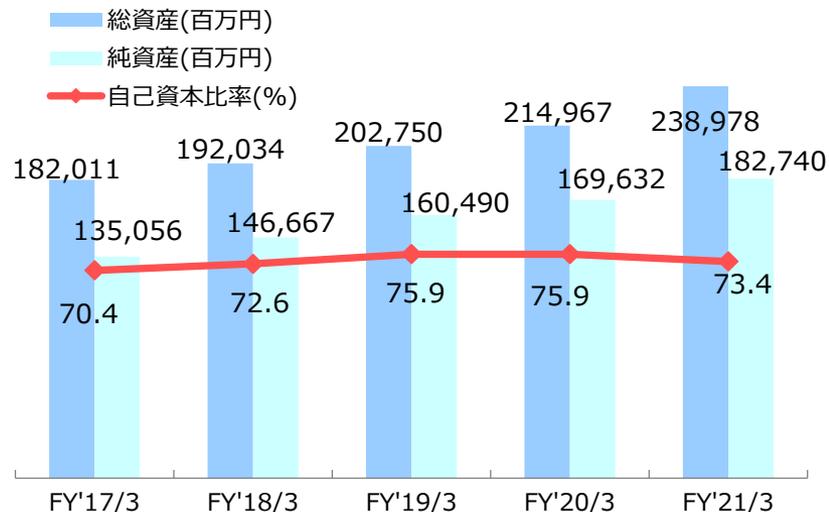
当期純利益/ROE



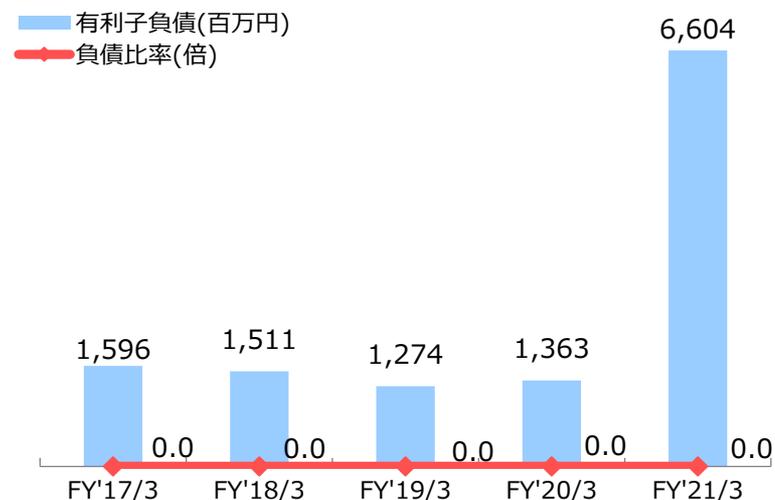
設備投資・減価償却費



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課

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。FY2021/3(FY'21/3)は2021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、将来の業績に関係する見通しであり、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。