

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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

2

2021年3月期総括

掘りだそう、自然の力。
Calbee

- 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
国内既存事業	
①スナック事業利益の確保	- 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
②グラノーラの顧客層拡大	- 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
③原価低減活動の推進	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
海外事業：	
重点 4 地域の事業拡張	北米、中華圏を中心に増収
新規事業：	
ポテトかいつかのシナジー効果追求	原料仕入れの拡大等のシナジー効果により事業拡大

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

3

伊藤でございます。よろしくお願いいたします。

まず、私からカルビーグループ全体の中期戦略についての話をさせていただきたいと思います。資料の3ページをお願いいたします。

2021年3月期は、新型コロナウイルスの影響を大きく受けた1年でありました。サプライチェーンにおける危機管理や大小さまざまなトラブルの対応、変化する市場ニーズへの対応などのコロナウイルスへの対応を優先しながら、同時に中期的な課題についても少しずつですが進めております。

年間の単年度の業績ですが、これらの対策実施により、お土産商品の大幅な売上の減もありながら、単年度の上方修正後の営業利益計画は達成することができております。

このように、国内既存事業は土産用商品が大幅に減少した一方、一般チャネル商品については、いわゆる巣ごもり需要での成長もありました。

グラノーラ等のシリアル商品についても、この新しい需要をきっかけに新規顧客を獲得することができ、中でも糖質オフやプロテインなどの機能性を訴求した商品が好調でした。

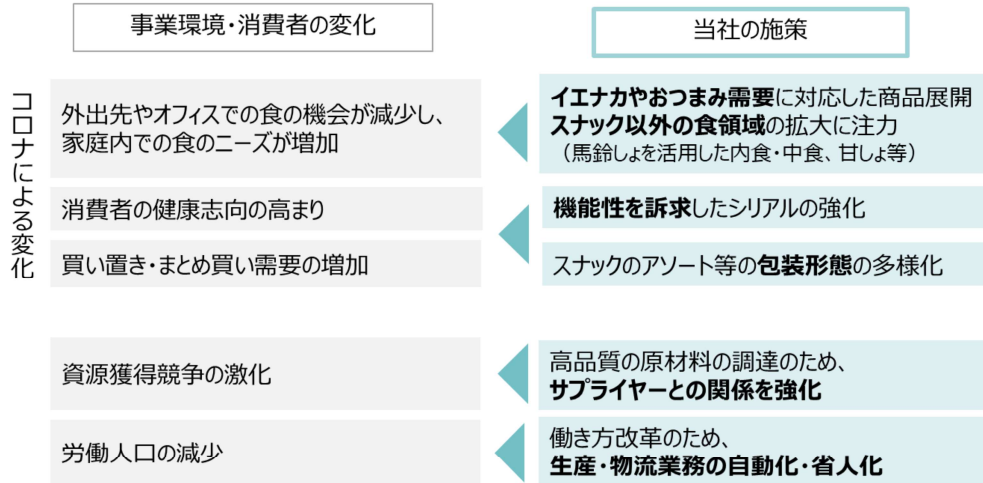
海外事業もコロナ禍の中で北米、中華圏を中心に増収となっております。

新規事業の分野におきましては、今期2020年4月に買収したポテトかいつかの事業について、カルビーポテト社の調達のノウハウを活用して事業の拡大を進めております。

当社を取り巻く事業環境変化

掘りだそう、自然の力。
Calbee

- 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



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

4

4ページに進みます。

前期は、中長期的な予測である社会構造の変化や消費動向の変化に加え、コロナの影響により、この表に書いてありますような消費者の意識や購買行動の変化が起きました。それに沿って流通業やメーカーも、さまざまな変化の対応に動いております。

カルビーグループにつきましても、ご覧のような施策をとり、短期的な変化、それから長期的な変化に対応するといった施策をとってまいりました。

いろいろなことが起きますので、その短期的な対応を柔軟に実行すると同時に、重要である中長期の課題についても大きな変化、それから新しい事業への活動へも順次進めているところであります。

中期戦略と課題			握りだそう、自然の力。 Calbee
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	①事業基盤（SCM）の強化
	国内営業利益率 15%	国内営業利益率 (FY21/3) 11.6%	
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	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
	海外売上高 800億円	海外売上高 (FY21/3) 531億円	
新規	新たな食領域での事業確立	甘しょ事業への参入 2020年4月ポテトいくつか買収	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	・国産馬鈴しょ調達の安定化 ・プラスチック容器の代替・削減

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

5

5ページに移ります。

ここにつきましては、中期計画で掲げた課題についての、この2年間での活動についてご説明いたします。

国内の既存事業においては、スナックの価格、規格の改定、それから流通取引先との取り組み強化など、収益強化につながる施策を実施しております。また、賞味期限延長および賞味期限の年月表示などをはじめ、バリューチェーン全体の効率化を進めましたが、SCMについては、それ以上に中長期での事業環境の変化に対応すべく、新生産体制への移行など基盤の強化を図ってまいります。

海外の事業におきましては、北米でのWarnock社、英国でのSeabrook社のM&Aを通じて、商品ポートフォリオの拡大を進めております。

中華圏におきましては、Eコマースを中心にフルグラブランドの浸透が進み、これらの商品の品ぞろえを拡大しております。また、スナック商品についても輸出の増が進んでおります。

今後は、重点地域でのSCMの進化とグローバルブランドの育成を進めてまいります。

新規事業については、後ほど詳しくお話をさせていただきます。

社会共創の取り組みにつきましても、ここに表記してありますような項目を進め、農業分野との連携強化、環境、人権へ配慮したサプライチェーンの構築について注力し、具体的な行動を進めております。

中期戦略と課題【国内既存事業】

掘りだそう、自然の力。
Calbee

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)



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

6

6ページに進みます。

国内の既存事業は、スナック、シリアルともに中期の課題として掲げました商品開発、市場開発に加え、需要や消費動向の変化に柔軟に対応できる生産、物流、販売体制を構築しております。

また、今後予想される原材料の値上がりや、原材料の安定供給への適切な対応も重要な課題となっております。

新しい体制では、DX等の導入によりまして、生産・物流工程の自動化、省人化を進め、販売面におきましては、流通取引先との戦略的パートナーシップの強化をいっそう進めてまいります。

また、次世代の生産体制の一つの具体的な行動が、新広島工場の建設となります。この工場の建設は、2025年3月期以降、順次進めていきます。次世代型生産体制をまさに実現すべく、生産性向上に加え、今後予想される労働力不足や環境負荷軽減という課題にも対応します。そして、この広大な工場の中に新規の食領域および新加工技術の導入も進めてまいります。

中期戦略と課題【海外事業】

掘りだそう、自然の力。

Calbee

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

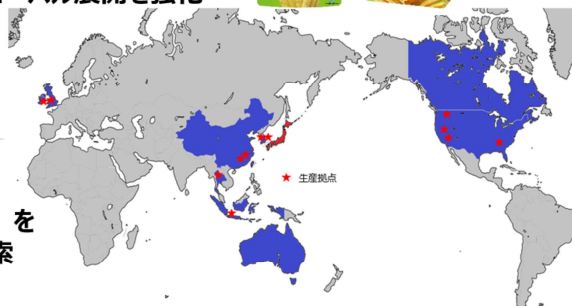


日本発商品のグローバル展開を強化



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



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

7

7ページに進みます。

海外事業について、ポイントは二つとなります。

一つ目は、重点地域である北米と中華圏での生産、販売体制の強化についてです。

北米につきましては、組織の統合と生産拠点の最適化を進め、保有している生産ラインとわれわれが保有するカルビーブランド、これを組み合わせてポートフォリオの拡大を進めてまいります。

中華圏におきましては、Eコマースを中心にフルグラ、Jagabeeなどにおいてカルビーブランドの認知が進んでおります。この認知が進んだことにより、今期から設立したCalbee Chinaによって、小売店舗向けの取引を開始いたしました。これにより、リアル市場におけるマーケティング、販売プロモーションの強化を進めてまいります。

また、中華圏におきましては、現在主に日本からの輸出によって供給を進めておりますが、新たな供給体制を構築することが課題となっております。

二つ目は、カルビーブランドを日本だけではなく、グローバルブランドへの育成を着実に進めてまいります。

まずは、北米でのエスニック市場、そして中国でのEコマース、リアル市場でのじゃがポックル、じゃがりこ、フルグラ、Jagabeeなどの商品群を展開しておりますので、この強化についてなおいっそう進めてまいります。

また、海外事業全体を考えますと、現在保有している生産拠点を有効に活用し、タイでの生産でオーストラリア市場を拡大しているのと同様なパターンで、販売地域の拡大に

についても積極的に図っていきたいと考えております。

中期戦略と課題【新規事業】

掘りだそう、自然の力。
Calbee

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

8

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

8ページになります。新規事業についてです。

まずは、甘しょ事業、サツマイモですね。その拡大を進めてまいります。

ポテトかいつかのビジネスを進めておりますが、ポイントとして、原料調達においてはカルビーグループの持っている馬鈴しょ契約栽培のノウハウを活かし、調達量の拡大を強力に進めてまいります。

現在、販売面におきましては、販売している商品、サービスが非常に好調な上、新しい商品の開発も進んでおります。これらをカルビーグループの販路、セールス・マーケティング体制を活用しまして、かつ海外市場も含めて成長させていきたいと考えております。

中長期的に見ますと、この事業については弊社のシリアル事業のレベルまでの規模は臨めるレベルと考えております。

また、新たな素材の探索も始めております。昨年実施して、今双方でいろんな課題について協議しております、ホクレンとの提携によって、または、われわれの保有しております加工技術の活用によって、馬鈴しょ、甘しょに続く新たな素材の活用による成長事業を探索しております。

同時に、われわれの事業としての中心になっております馬鈴しょに関するビジネスについても、各流通各社との戦略パートナーシップを活かし、現状のスナック商品にとどまらず、惣菜、中食、生鮮分野などへの新領域への拡大を狙っております。

そして、今掲げたような原料を中心とした新規事業のほかに、新しい領域での新しい顧客価値、新技術、新しいソフトによる新規事業へのチャレンジも進めてまいります。



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

9ページになります。

我々の現在の中期ビジョン「Next Calbee」、この実現に向けて国内の既存事業をより強固なものとし、海外市場での成長を加速させ、現事業以外の新たな食領域の事業拡大に挑戦してまいります。

中期戦略についての私の話は以上でございます。ありがとうございました。

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

11

菊地でございます。私からは、2021年3月期の業績、2022年3月期の計画、それと投資・配当方針などについて説明いたします。

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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

13

スライドの13をご覧ください。2021年3月期通期の連結業績になります。

売上高が国内、海外ともに増収となり、前期比4.2%増の2,667億円となりました。

国内は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で土産用の商品が大きく落ち込みましたが、一方で巣ごもり需要による一般チャネルでの伸長、それと甘しょ、ポテトかいつかを通じての甘しょ事業による増収効果により、前期比で1.5%増の2,136億円となりました。

海外につきましては、北米ならびに中国が貢献し、前期比16.8%増の531億円となりました。

営業利益ですが、経費削減効果、それから北米でのコスト改善などが増益に貢献しましたが、一方で高付加価値の土産用商品の売上減少がございまして、こちらが利益に大きくマイナス影響をして、トータルでは前期比2.2%減の271億円となりました。

経常利益ですが、こちらは為替差益が4億5,000万円ほどございまして、こちらの計上によって対前年0.5%増の275億円となりました。

純利益は前期比で0.8%増の177億円となりました。

2021年3月期業績

掘りだそう、自然の力。

Calbee

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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

14

スライド14をご覧ください。

こちらは、第2四半期の決算発表のときに計画を修正いたしましたので、その修正計画に対する差異になります。

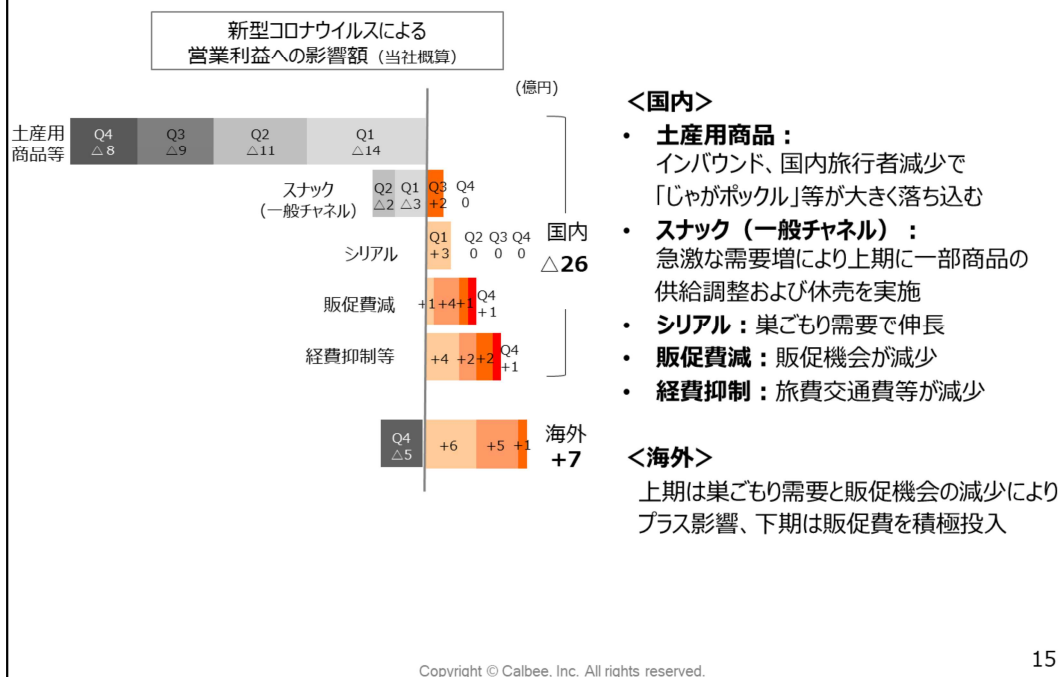
売上ですが、国内スナック、ポテトチップス、じゃがりこなどの販売が好調で計画比でいうと17億円の上振れ。

営業利益も計画比プラス6億円となりました。

2021年3月期業績 新型コロナウイルスの影響

握りだそう、自然の力。

Calbee



スライド15をご覧ください。

こちらは四半期ごとにお見せしている、新型コロナウイルスの影響をまとめたものでございます。算出は弊社の概算ベースで、営業利益に対するインパクトを示したものです。

繰り返しになりますが、国内の土産用商品、こちらのマイナスがやはり大きく、物産展の出展などの対策を講じたものの、やはりインバウンド、国内旅行者の双方が減少して年間を通じてマイナスとなりました。

第3四半期からの変化点としましては、第3四半期までは海外が巣ごもり需要、あるいは販促機会の減少というところでプラス影響が大きく出ていたのですが、第4四半期におきましては、遅れていた販促活動の再開等もございまして、海外トータルでマイナス5億円のインパクトとなりました。

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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

16

スライド16をご覧ください。国内事業についてご説明します。

売上高は、前期比32億円増の2,136億円となりました。

土産用商品は、71億円の減収となりましたが、スナックの一般チャネルでの増収7億円、それからシリアル26億円の増収。それから、かいつかの買収効果を含むその他食品の増収が73億円となりました。

営業利益ですが、やはり高付加価値の土産用商品の売上減少による影響が大きく、前期比でいうと20億円減の247億円。

営業利益率でいいますと1.1ポイント低下して11.6%となりました。

2021年3月期業績 国内事業

握りだそう、自然の力。
Calbee

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

■ ジャがりこ

- ・土産用商品やその他素材（とうもろこ、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

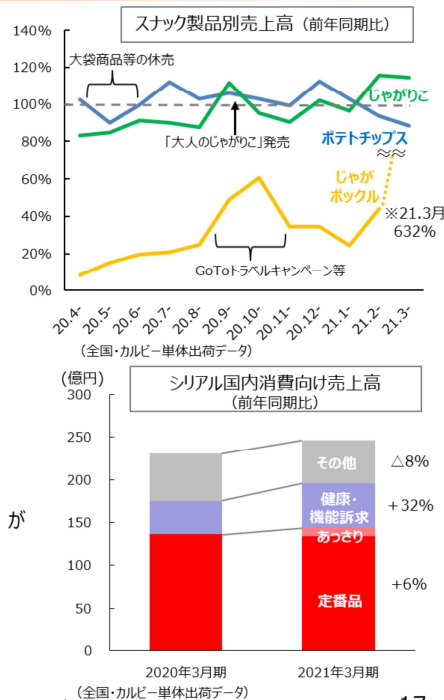
- ・インバウンド、国内旅行者減少の影響により、大幅に減収
- ・物産展売店等により販路拡大

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



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

17

スライド17をご覧ください。

国内事業の商品別について少し詳しくご説明します。

まずポテトチップスです。家庭内消費に適した堅あげポテト、あるいは販売エリアを拡大したシンポテト等が増収に寄与しました。一部のポテトチップスにおきましては、巣ごもりで大袋需要等が急増したために供給の調整あるいは休売等を行いましたので、ポテトチップス全体ではほぼ前期並みとなりました。

じゃがりこにつきましては、外出機会の減少あるいはオフィス需要の減少ということで、上期は大変苦戦したのですが、下期におきましては、期間限定商品の発売あるいは包装形態の多様化、具体的には大袋のじゃがりこだったり、おつまみ用のじゃがりこを販売して挽回することができました。

とうもろこ、えだまりこなどのじゃがいも以外の素材を使った商品などは前年に届きませんでしたので、土産用商品も含めてマイナスということで、じゃがりこ全体では5.1%の減収となりました。

シリアルですが、定番品につきましては一部の輸入原材料の調達が困難となりまして、定番品を一時的に休売したこともございまして、減収となったのですが、その代わりに出したあっさりテイストという代替商品、これを加えたベースでは増収となりました。

それから、健康や機能を訴求した商品は、前期に引き続き拡大が継続しています。それから、中華圏向けの輸出も大変好調で、シリアル全体では10%の増収となりました。

甘しょ事業ですが、先ほどもご説明申し上げましたように、カルビーの主に調達ノウハウというものを活用して事業を拡大し、増収に大きく貢献いたしました。

2021年3月期業績 海外事業

掘りだそう、自然の力。
Calbee

<地域別業績>	2021年3月期			(億円)
		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%

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

18

スライドの18をご覧ください。海外についてご説明します。

海外事業の売上高は、前期比16.8%増の531億円。営業利益は前期に比べると約2.4倍の24億円となりました。この中で北米、中華圏が増収に貢献しております。

北米の営業利益は前期4億円の赤字だったのですが、今期は6億円の黒字となりまして、増益に最も貢献しております。

それから、重点地域以外の国で増益に貢献したのは、オーストラリアになります。オーストラリアはHarvest SnapsとJagabeeの販売が好調で、売上、対前年ですと35%の増収。それから利益もプラス3億円の増益ということで増収増益に大きく貢献いたしました。

2021年3月期業績 海外事業

掘りだそう、自然の力。

Calbee

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

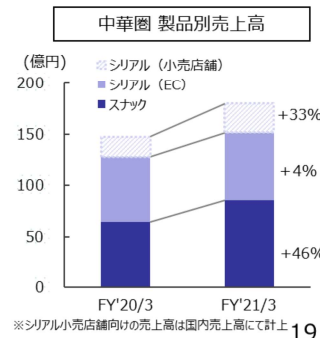
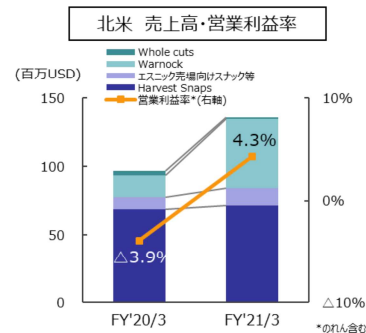
〈スナック〉

- 日本からの輸出商品 ジャがボックル、Jagabeeが好調
- 菓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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.



19

スライド19をご覧ください。国別について詳しく説明します。

北米。売上高ですが、前期比36%増の144億円となりました。2019年11月に買収しましたWarnockの増収が寄与したことに加えまして、エスニック売り場向けの商品、かっぱえびせん、じゃがりこ、ポテトチップスなどが伸長しております。

それから、営業利益につきましては増収効果と、生産シフト見直しなどを行いまして原価改善効果が出たことにより6億円の黒字となりました。

中華圏です。売上高はスナック、前期比で約1.5倍と大きく伸長しまして、トータルで前期比18.5%の151億円となりました。

シリアルも菓ごもり需要を受けて増収となっているのですが、競合他社が積極的なプロモーションを展開しておりまして、競争環境自体は激化しております。

販売促進、あるいは中長期的な視点でカルビーブランドの認知度向上を図るために、特に下期ですがKOLを活用したプロモーションを強化しておりまして、中華圏、営業利益ベースでは前期比で32%減の6億円となりました。

2021年3月期業績 海外事業

掘りだそう、自然の力。

Calbee

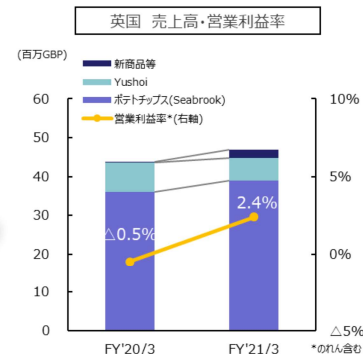
英国

■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



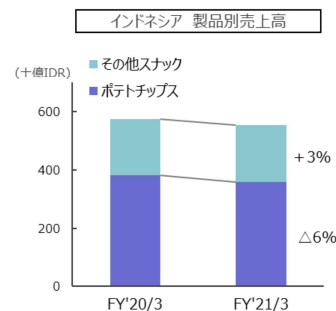
インドネシア

■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



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

20

スライド20をご覧ください。

英国。英国の売上高は主力のポテトチップスが堅調だったことに加えまして、yushoiを中心としたスナック商品、ポテトチップス以外の商品も新製品の発売効果などもございまして増収に転じました。トータルで前期比7.6%増の65億円となりました。

増収効果、それとSeabrook社との経営統合の推進によりまして、2015年の事業開始以来初めて、のれん償却後ベースでも黒字化を達成することができました。のれん償却後ベースの営業利益は1億6,000万円となりました。

インドネシア。売上高は、前期比6.8%減の41億円。これはコロナウイルス感染拡大の影響に加えまして、原料の馬鈴しょ調達に遅延が発生したということもあります。このために主力のポテトチップスが減収になったことが響いております。市場環境自体も大変悪く、新製品の発売も期末に延期するなど苦戦を強いられました。

下期、売上回復を図る目的で販促費を投下しましたが、販促費比率の上昇等により営業損失5億円を計上いたしました。

2021年3月期業績 営業利益分析

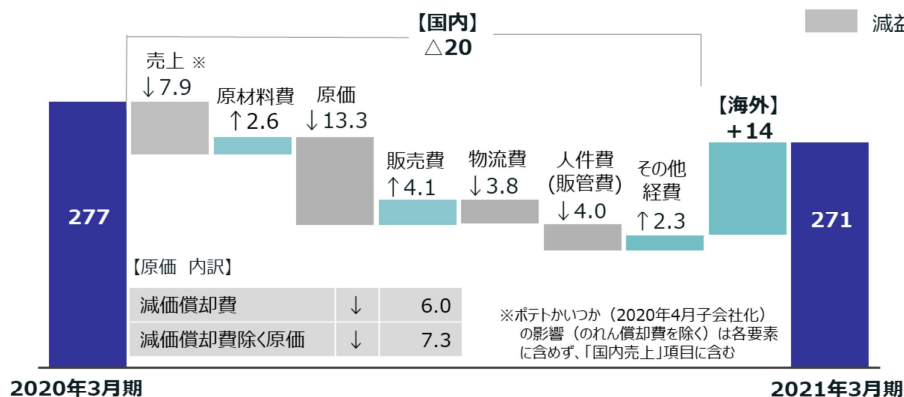
掘りだそう、自然の力。

Calbee

営業利益の増減（前期比）

（億円）

増益
減益



【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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

21

スライド21をご覧ください。営業利益の増減要因でございます。

こちらは国内、海外に分けると、国内で対前期比マイナス20億円、海外でプラス14億円ということです。

国内の20億円の減益要因のうち、土産商品関連がマイナス36億円ございますので、それを除くと増益ですが、やはり土産のところのマイナスが大きいと。

海外については、やはり北米が好調だったということもあって14億円の増益となっております。

Ⅱ. 2022年3月期計画

2022年3月期計画

握りだそう、自然の力。
Calbee

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

	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。

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

23

スライド23をご覧ください。続きまして、22年3月期の計画についてご説明します。

今期より収益認識に関する会計基準、新しい基準を適用いたします。このため、これまで販売管理費に計上していた一部の販売費を売上から控除する方法に変更いたします。ここでは、この影響を除いた実質ベースでお話しさせていただきます。

いまだ新型コロナウイルスの影響は不透明でして、さらなる経済活動の停滞、あるいは原材料価格の高騰の懸念、特にパーム油を中心として原材料価格が高騰する懸念があります。

こういった事業環境の変化を捉え、着実に施策を実施して、なんとか連結トータルでは売上高3.1%の増収、それから営業利益は3.5%の増益というものを目指します。

2022年3月期計画 国内事業

握りだそう、自然の力。
Calbee

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



新規事業

- 甘しよ事業の拡大
 - ・ 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

・バリューチェーンへのデジタル技術導入による効率化

(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（甘しよ・馬鈴しよ）		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

24

スライド24に移ります。まず国内事業です。

売上は前期比でいうと0.4%の増収、営業利益はほぼ前期並み、フラットを見込んでおります。

スナックは1.3%の増収を見込みます。それに関しましてはカルビーの優れた加工技術を活かした新製法、あるいは新食感の商品、具体的にはポテトデラックス、シンポテトなどの販売を強化していきます。

それから、家飲み需要やまとめ買いの需要の増加がございますので、そのニーズに合わせた商品ラインナップの拡充、包装形態の多様化というものを図っていききたいと思います。

シリアルは7.3%の減収となりますが、これは中国向けの商流を変更したことによります。中国向けの商流が今年度より海外に計上されますので、それを除いた実質ベースでは、巣ごもり需要で伸長した前期と同水準の売上を見込んでおります。

収益面では、流通取引先との戦略パートナーシップの強化、あるいはDXを活用したバリューチェーンの効率化に取り組んでまいります。

新規の甘しよ事業につきましては、カルビーグループのシナジー効果を最大限発揮することによって増収増益を目指していきます。

2022年3月期計画 海外事業



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。

25

スライド25をご覧ください。海外について少し詳しく説明します。

売上高は前期比13.7%増、営業利益は41.2%増を見込んでいます。

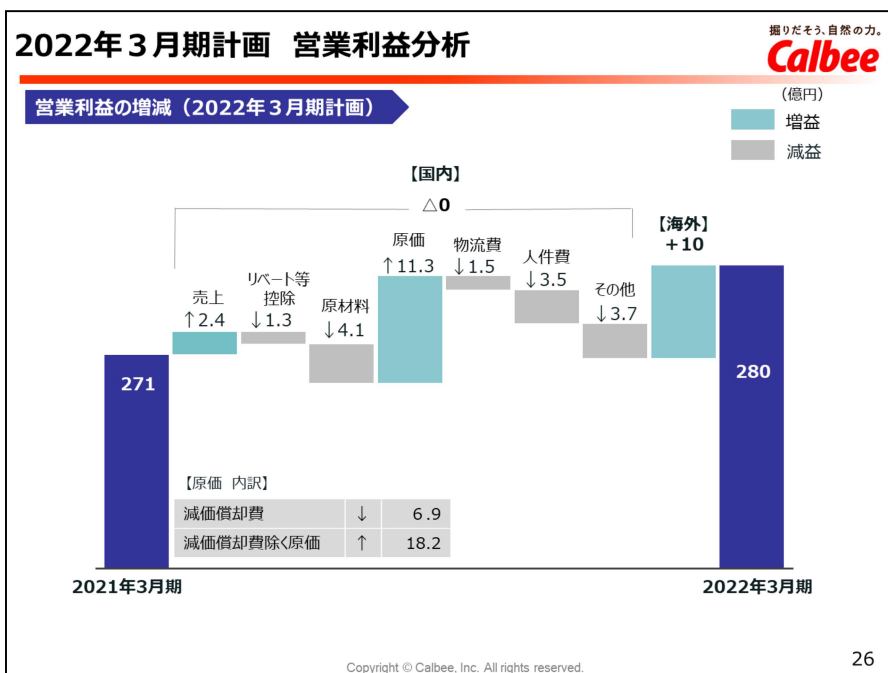
中華圏が増収増益に大きく貢献する見込みですが、北米におきましても子会社3社の経営統合を進め、Warnockの生産能力、技術を活用した商品の開発を進めていきたいと思ひます。それから、好調なエスニック売り場向けの商品も引き続き強化していきたいと思ひます。

中華圏では、これまでスーパーやコンビニなどのリアル店舗、実店舗向け販売というのは代理店に任せてきましたが、上海にカルビーの子会社を設立し、この業務を引き継ぐことによってEコマースと実店舗向けの施策を融合し、ブランド認知向上と販売の拡大を図ってまいります。

この商流の変更に伴いまして、今まで国内に計上していた中国向け売上、利益が今後は中国で計上されることになります。

英国、イギリスにつきましては、yushoiをHarvest Snapsブランドに転換いたします。スナック商品の再強化も図ります。Seabrookブランドのポテトチップスの販売も併せて強化を図って黒字の継続を目指します。

インドネシアにつきましては、コロナの影響で発売が遅れました新商品、Guribeeというのですが、これの発売により競合との差別化を図って増収増益、収益改善を図っていきたいと思ひます。



スライド26をご覧ください。営業利益の増減要因についてでございます。

国内の営業利益はほぼ前期並みとなる見通しです。

パーム油などの原材料価格の上昇、あるいは減価償却費の上昇が見込まれますが、これに対して前期、コロナの影響で需給が混乱したり輸入原材料の調達遅延等が発生した、これらが正常化すること。それから、バリューチェーン全体の効率化を進めておりますので、それらも含めまして収益性の向上を見込んでおります。

海外につきましては、中華圏の増益によりトータルで10億円の増益となる見通しです。

Ⅲ. 投資・配当方針

投資・配当方針

掘りだそう、自然の力。

Calbee

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

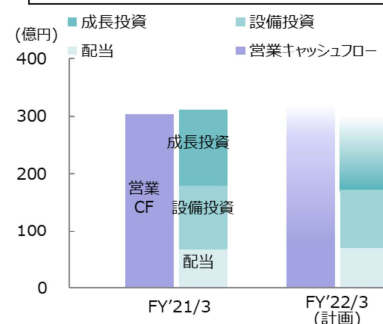
配当

■ 2020年3月期：1株あたり50円（前期比2円増）

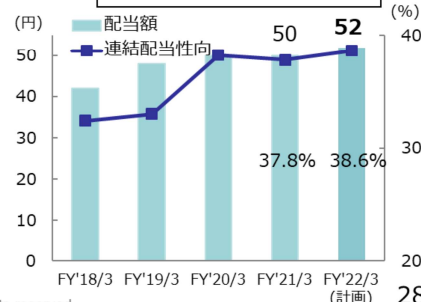
■ 2021年3月期：1株あたり50円（前期同額）

■ 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）



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

最後に、スライド28をご覧ください。投資・配当の方針についてご説明します。
21年3月期は、ポテトデラックス、大人のじゃがりこ、ぽころなどの新商品の投資を中心に112億円の設備投資を行いました。それから、成長投資といたしましては、ポテトかいつかの買収、DX等で133億円の支払となっています。

22年3月期につきましては、引き続き新商品、あるいは新しい生活様式に適した商品の製造設備効率化に向けたDX投資などを引き続き継続してまいります。併せて、新規事業による成長機会も積極的に探索していきたいと考えております。

配当につきましては、中計において連結の配当性向40%以上という目標を出しております。

22年3月期の1株あたり配当金は、前期に比べまして2円増配し52円とする予定でございます。連結の配当性向は38.6%となる見込みです。

私からの説明は以上です。どうもありがとうございました。

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/shiryoku/>

連結損益計算書

2021年3月期業績／2022年3月期計画

掘りだそう、自然の力。

Calbee

(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

30

キャッシュフロー及び財政状況

掘りだそう、自然の力。

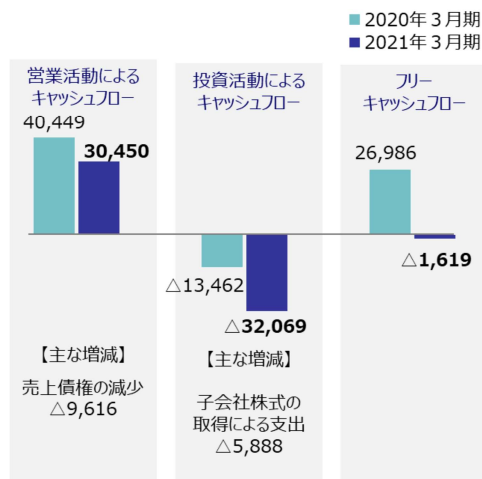
Calbee

■ キャッシュフロー計算書

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)



■ 貸借対照表

(括弧内、2020年3月末からの増減)

(百万円)

2021年3月末 総資産

238,978 (+24,011)

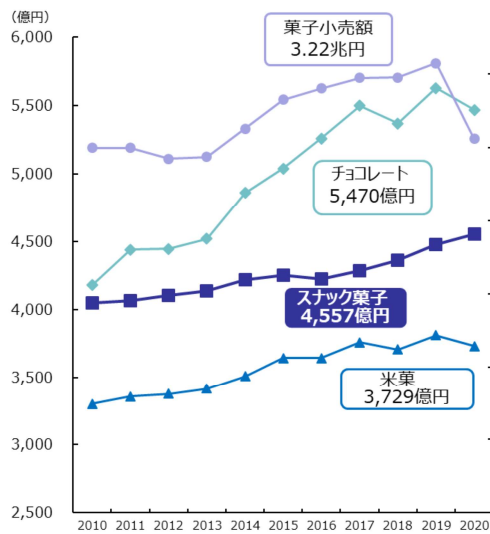
流動資産 123,477 (+3,778) 【主な増減】 たな卸資産 +3,489	流動負債 42,585 (+5,952)	【主な増減】 短期借入金 +2,044
	固定負債 13,652 (+4,951)	【主な増減】 長期借入金 +3,166
固定資産 115,501 (+20,233) 【主な増減】 のれん +13,565	純資産 182,740 (+13,107)	【主な増減】 利益剰余金 +10,985

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

国内市場

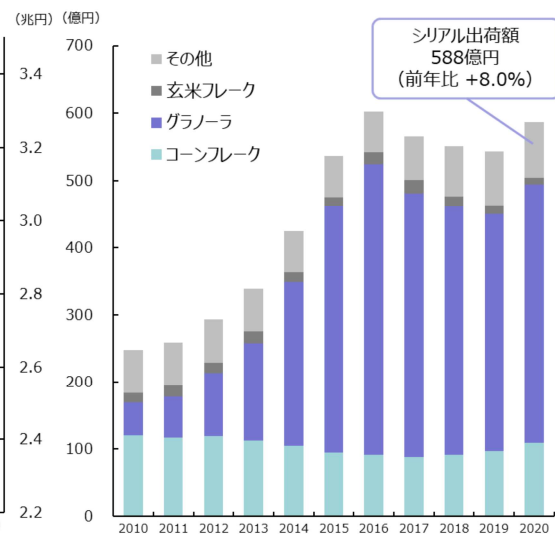
握りだそう、自然の力。
Calbee

■ 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

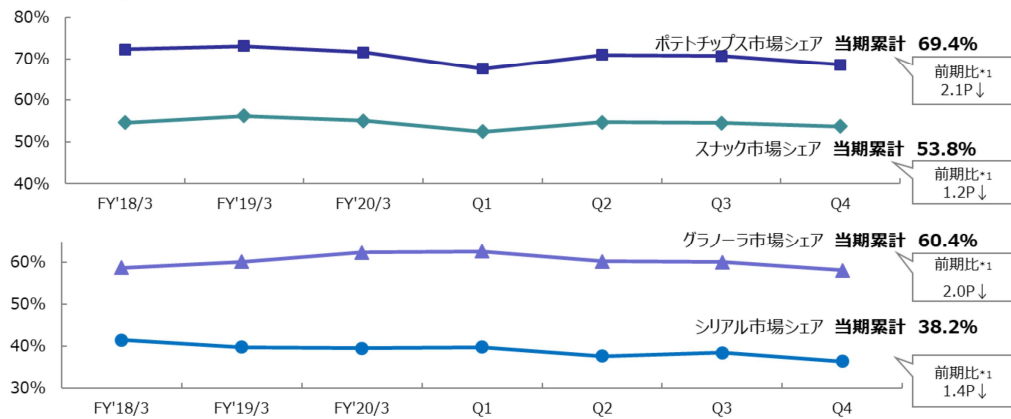
Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

国内事業の状況

掘りだそう、自然の力。

Calbee

■ 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㈱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。

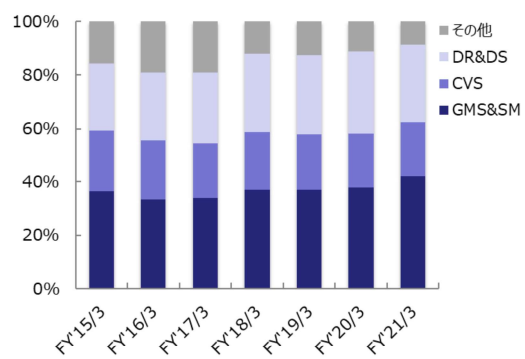
*2 出所：㈱インテージSRI+調べ 全国全業態 金額ベース
 2021年3月期：2020年4月～2021年3月 前期：2019年4月～2020年3月 FY'18/3-FY'20/3：2017年4月～2020年3月
 スナック市場シェア/コーン系スナック市場シェア：カルビーとジャパコフの合計 ポテトチップス市場：ポテトチップス(生薄切り・生厚切り)・ポテトシュースト・ケトル合算、非公開PB含む
 グラノーラ市場：シリアル市場・グラノーラ(カネ) スナックカテゴリ別市場シェア：原材料別シェア ポテト系スナック：原材料 生ポテト 小麦系スナック：原材料 小麦 コーン系スナック：原材料 コーン 成型ポテト：原材料 成型ポテト

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

国内事業の状況

掘りだそう、自然の力。
Calbee

■ 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

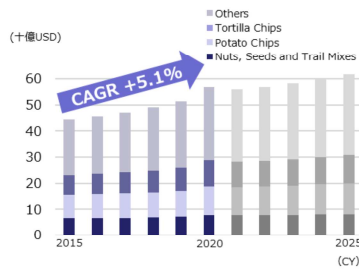
Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

海外事業：海外市場の状況

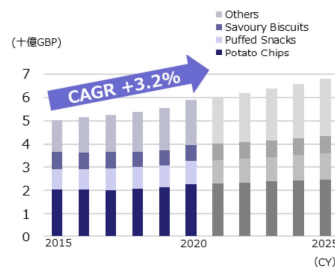
掘りだそう、自然の力。

Calbee

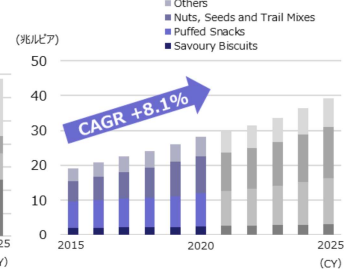
米国スナック市場の成長



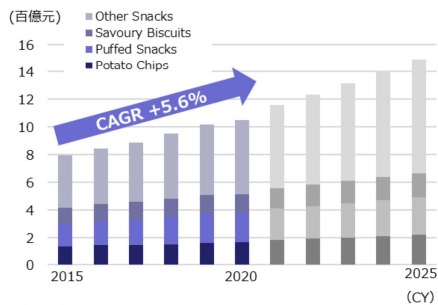
英国スナック市場の成長



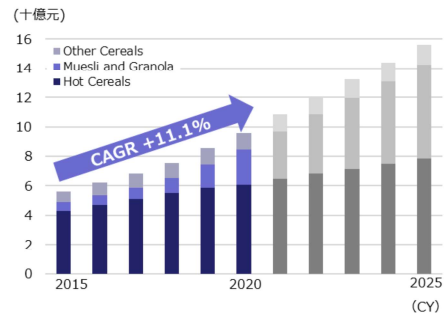
インドネシアスナック菓子市場の成長



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

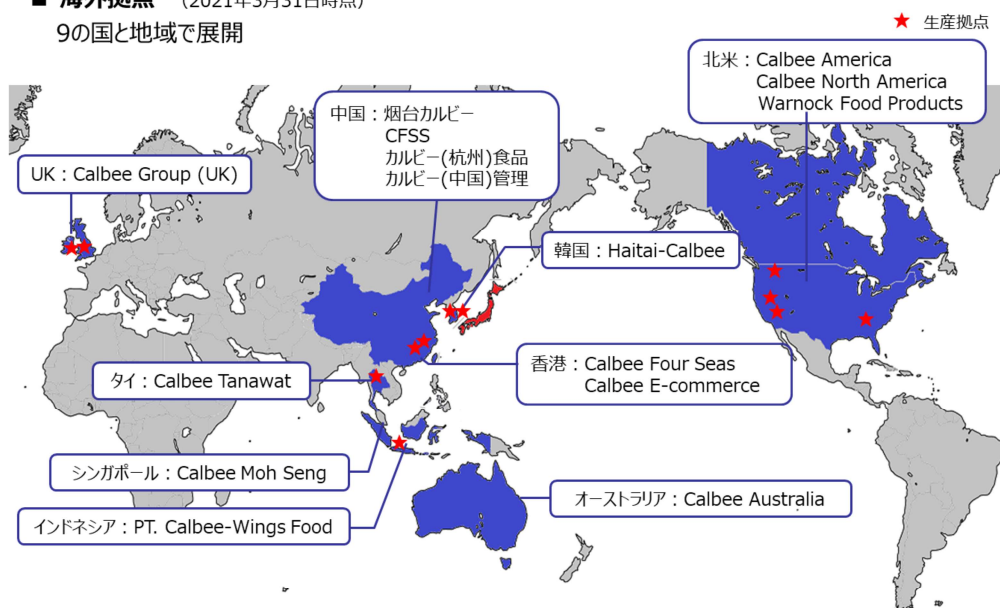
海外事業の状況

掘りだそう、自然の力。

Calbee

■ 海外拠点 (2021年3月31日時点)

9の国と地域で展開



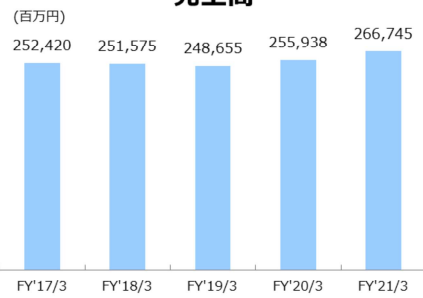
Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

36

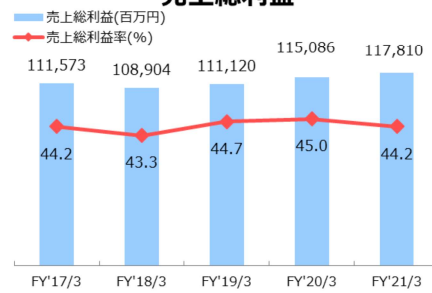
業績データ①

掘りだそう、自然の力。
Calbee

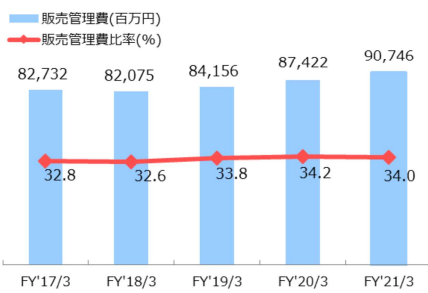
売上高



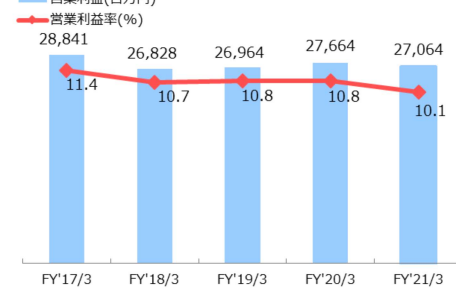
売上総利益



販売管理費



営業利益



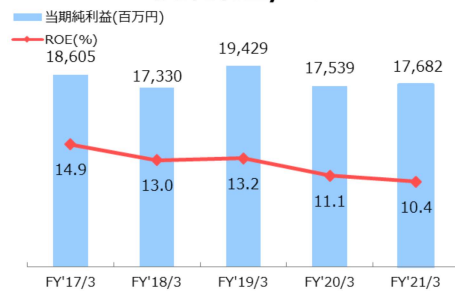
Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

業績データ②

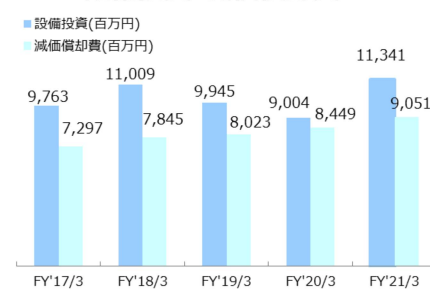
掘りだそう、自然の力。

Calbee

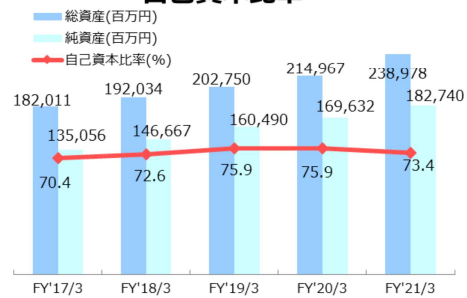
当期純利益/ROE



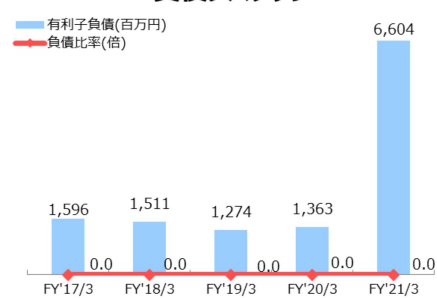
設備投資・減価償却費



自己資本比率



負債レバレッジ



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

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。

2021 年5月 13 日開催 2021 年3月期決算説明会での主な質疑応答

Q1 中国の 2022 年3月期の見通しが大幅増収増益となる理由を教えてください。また、商流変更による影響はどのくらいあるか。競争環境についても教えてください。

中国の増収 48 億円の内訳は、シリアルで 30 億円、スナックで 18 億円。シリアル 30 億円のうち 21 億円は、国内売上からの移管によるもの。残りの9億円には、商流変更によるマージンの取り込みが含まれている。増益 11 億円の内訳は、スナックの増収によるものが2-3億円、シリアルの国内からの移管分3億円、残りの5億円はシリアル増収9億円に対応するものだが、マージンの取り込みがあるため限界利益率が高い。

中国のシリアル市場は拡大している一方、ローカルメーカーが攻勢をかけており、競争環境は厳しい。当社の現在の市場シェアは7-8%、第4位だが、このシェアを維持するためには、今まで以上のマーケティング投資が必要と考えている。競争の激しい E コマースでシェアを維持しながら、成長余地のあるリアル店舗での販売を強化していく。

Q2 北米の 2022 年3月期の見通しが減益になる理由を教えてください。

北米では、Harvest Snaps 一本足打法から Warnock の生産能力を活用して、商品ポートフォリオの拡充を図っていく。新商品の販売促進やブランド認知度向上を目的として積極的にマーケティング投資を行うため、今期は減益となるが、中長期の成長に必要な戦略投資と考えている。

Q3 国内の土産用商品の落ちこみによる影響について、2022 年3月期にはどの程度回復するとみているのか教えてください。

2021 年3月期の売上高は 71 億円減少し、45 億円となった。先行きは依然不透明であるが、売上高で 16 億円の回復を見込む。限界利益は売上の約 50%である。

Q4 国内シェアが低下している理由を教えてください。

2021 年3月期は、2度、それぞれ異なる理由でシェアを落としたが、どちらも一時的な下落である。上半期は巣ごもり需要で大袋中心に需要が急増したが、供給対応できず、休売した影響でシェアを落とした。3月にシェアが低下した理由は、原料馬鈴薯の北海道産と本州産の切替えによる端境期で不足するリスクがあり、意識的に販売促進活動を抑えたためである。昨年度の北海道産の収穫は十分だと思ったが、それを上回る販売好調が続いた。九州産の収穫が始まり、リスクが解消されたため、販売促進の再開によりシェアの回復は可能と考えている。

Q5 中長期的な成長軸が見えない。どうしたら利益を上昇トレンドに乗せることができるのか。国内既存事業の収益改善は予定通り進捗しているか。

高付加価値の土産用商品の構成比を上げていくことで収益改善を図るという絵を描いていたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で遅れが出ている。インバウンドの回復を待つのではなく、新チャネルを開拓して遅れを取り戻していきたい。一方、販売・生産・物流体制の効率化は順調に進んでおり、既存事業の収益改善は確実に達成できると考えている。中長期的な成長を実現するための新規事業への投資、取り組みも進めている。

Q6 インドネシアの競争環境について教えてください。競合の撤退でどのような影響があるのか。

ロックダウンの影響もありスナック市場全体が厳しい状況にある。競合の撤退は、シェアを上げる大きなチャンスと捉えている。当社の現在の市場シェアは 15-6%。撤退する競合のシェアは 20%。No1 企業とのシェア争いになると思うが、マーケティングコストを使いながらシェアを伸ばしていきたい。

今年の3月に発売した新商品は、市場の評価が高く、かつ、収益性が高い。新商品で収益を上げながら、主力のポテトチップスでシェア拡大を図っていきたい。

Q7 各海外拠点からの輸出強化をどう図っていくのか。

輸出強化を図る拠点は、タイ、インドネシア、韓国。タイは、豪州、シンガポール、北米に輸出しているが、それぞれの国で好調に売上を伸ばしている。インドネシアは、今年から豪州への輸出を開始した。韓国は、韓国内で大ヒットしたハニーバターチップスを日本と中国に輸出している。タイの拠点は R&D 機能を持ち、スタッフも優秀。アジアの輸出拠点としてさらなる強化を図る。