



掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

**カルビーグループ決算説明会**

2018年3月期

2017年4月1日～2018年3月31日



TSE code : 2229

**カルビー株式会社**

2018.5.11

# **2018年3月期総括**

## **2019年3月期計画及び今後の方向性**

---

**代表取締役社長兼COO**  
**伊藤 秀二**

# 目次

- 1. 2018年3月期総括**
- 2. 2019年3月期計画と重点施策**
- 3. カルビーの今後の方向性**

- 1. 2018年3月期総括**
2. 2019年3月期計画と重点施策
3. カルビーの今後の方向性

## 決算サマリ

- 売上、営業利益ともに修正計画未達
- 海外スナック事業不振
- 国内事業は増益

KPIs (重要業績評価指標)	通期目標 (修正計画)	2018年3月期 実績	結果
<b>増収率</b>	+1.4%	△0.3%	
国内	△1.7%	△2.5%	△
海外	+25.5%	+16.6%	×
<b>営業利益増益率</b>	△4.7%	△7.0%	
国内	△2.0%	+1.0%	○
海外	△93.0%	△271.5%	×
<b>営業利益率</b>	10.7%	<b>10.7%</b>	
国内	12.5%	13.0%	○
海外	0.2%	△4.3%	×
<b>海外売上比率</b>	14.2%	<b>13.4%</b>	
<b>販売費比率</b>	14.3%	<b>14.7%</b>	
国内	13.9%	13.9%	○
海外	16.4%	19.9%	×

## 成果

- 馬鈴しょ不足による販売休止後のポテトチップス販売強化
- 国内販売費のコントロール
- 中国向けフルグラ事業開始
- 海外新規開拓エリアの売上拡大  
- インドネシア、UK

## 課題

- 北米事業の回復遅れ及び海外事業の赤字転落
- 国内フルグラ事業の停滞

## 2018年3月期実績

ポテトチップス  
下期売上高伸び率  
**+11.4%**

国内販売費比率  
前年比  $\Delta$  **1.1pt**

フルグラ海外消費分  
売上高 **32億円**

インドネシア、UK売上高  
前年比 **+22億円**

海外事業営業損失  
 $\Delta$  **14億円**

フルグラ売上高  
(国内消費分) 伸び率  
**+0.6%**

1. 2018年3月期総括
- 2. 2019年3月期計画と重点施策**
3. カルビーの今後の方向性

## 再び増収増益へ - 海外事業基礎固め、国内事業の更なる収益改善

	2018年3月期 実績	2019年3月期 計画	伸び率	ベーカリー子会社 売却影響を 除いた伸び率 <sup>*1</sup>
	(百万円)	(百万円)	(%)	(%)
売上高	251,575	255,000	+1.4	+6.9
海外売上高比率	13.4%	17.5%		
営業利益	26,828	29,500	+10.0	
営業利益率	10.7%	11.6%		
当期純利益 <sup>*2</sup>	17,330	19,000	+9.6	
1株あたり年間配当金	42.0	48.0		
配当性向	32%	34%		

\*1：連結子会社であったベーカリー子会社株式の66.6%を2018年4月に譲渡しました

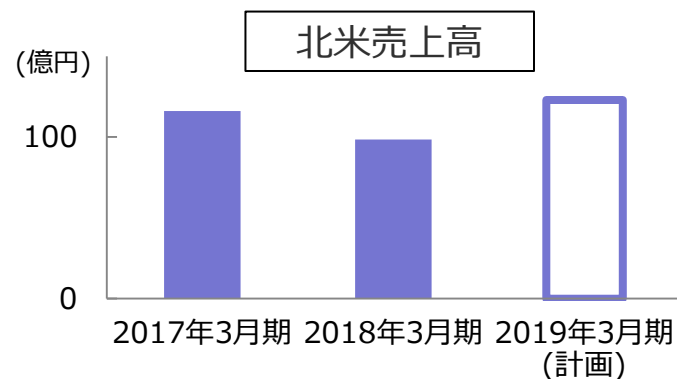
\*2：当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益になります



## 北米

**市場環境** Better For You市場は、新興ブランド乱立も、革新的な変化は見られない

- 課題**
- ・ Harvest Snapsは、生鮮売場のユニークな棚ポジションでブランドを確立したが、新たな広がりがない
  - ・ 消費者（小売業）のニーズに迅速に対応できていない
  - ・ 長期的な売上拡大には、新ブランド（新製品）も必要



## 施策

- Harvest Snaps ブランド維持と売上回復  
- パッケージリニューアル、新フレーバー発売開始
- ユニークな新製品をスナック売場でトライ (Popper Duos)
- 増員した日本からのエキスパート人材と、現地製品開発チームとの連携を強化し、グローバルブランド構築に向け取組着手



## 海外消費分

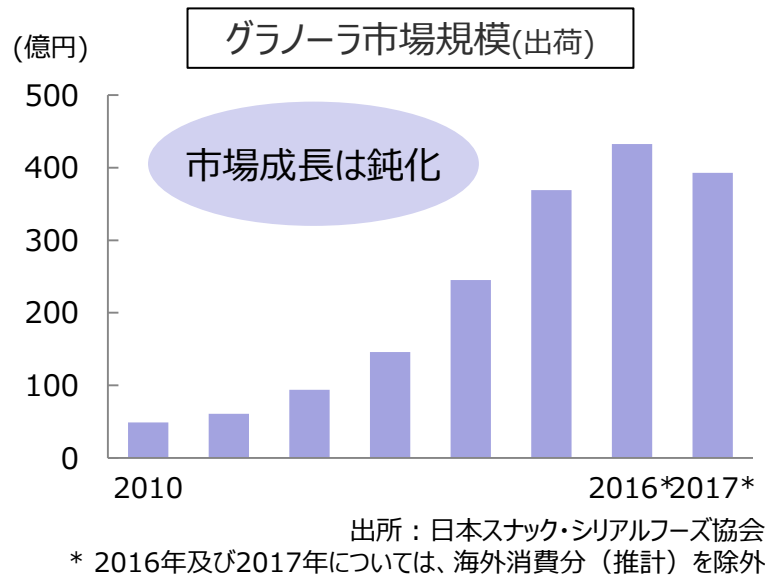
### 施策

- 8月京都工場稼働開始予定
- 販売チャネルを多角化
  - 越境EC、小売店舗向けに加え、4月から国内一般ECでの販売を開始
  - チャネルごとに様々なプロモーションを実施し、ブランド認知度を高める
  - 各チャネルでの販売価格をマネジメント
- 朝食シリアル市場の開拓への取り組み
  - 小売店舗店頭でのサンプリングや食べ方の提案



## 国内消費分

### 市場環境



### 課題

リピーターは減っていないが、新規トライアルが減少

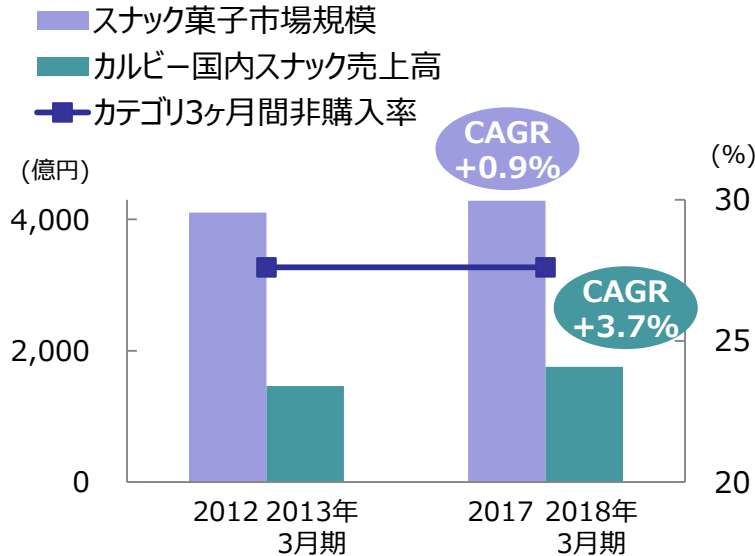
## 新規顧客の獲得が必須



### 施策

- 「中高年(50代60代前後)」と「ファミリー」へ、減塩、整腸など健康面を訴求  
顧客の抱える問題へ、フルグラによる解決策を提示し、グラノーラ市場全体の成長を目指す
- Sサイズや50gサイズ(個食)でトライアル獲得を図る
- 新しい売り方の提案 - 乳製品売場や青果売場など、シリアル売場外の棚へ

## 市場環境



消費概況：高齢者、単身世帯、共働き割合の増加

## 課題

- ・ スナック菓子市場規模は、低い成長率で推移
- ・ カルビーは、シェア拡大により市場成長率を上回る
- ・ スナック菓子のカテゴリ非購入率には変化がない

**さらなる売上拡大には、  
非購入者層の取り込みが必須**

データ元：スナック菓子市場規模：全日本菓子協会  
 カテゴリ非購入率：インテージSCI スナック菓子カテゴリ(対象：15～69歳)、  
 3か月平均購入率  
 期間 2012年1月～12月、2017年1月～12月

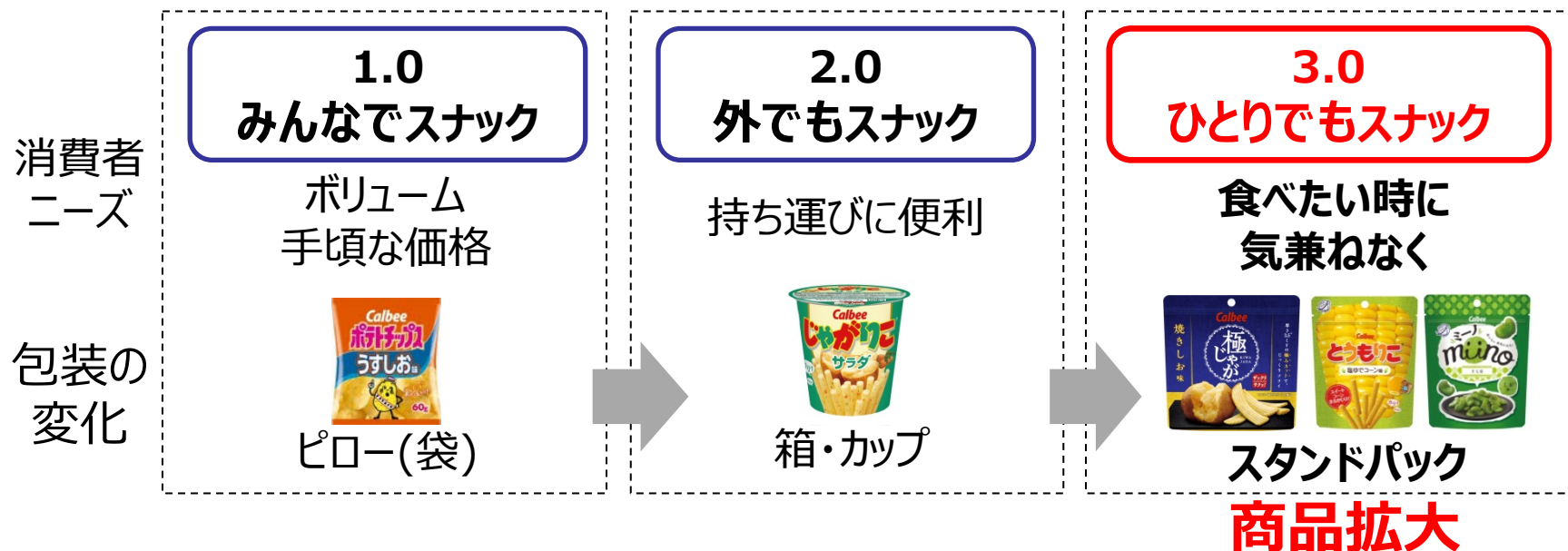
## 施策

**個食スナックカテゴリの確立**

**「じゃがいもNo.1」集中展開**

## 個食スナックカテゴリの確立

- 小容量パッケージや、素材・製法にこだわった製品で、スナック需要を喚起



## 「じゃがいもNo.1」集中展開

- ポテトチップス増量キャンペーンなどにより既存品の需要維持
- 好評だった47都道府県プロモーション(♥JPN)の継続
- とうもりこ等と組み合わせて、じゃがりこ露出強化



1. 2018年3月期総括
2. 2019年3月期計画と重点施策
3. **未来に向けた今後の方向性**

## カルビーグループの基本方針

### グローバル食品企業への転換

継続的成長と  
高収益体質の実現

コスト・リダクション

イノベーション

ダイバーシティ推進

社会貢献活動

健康経営

#### イノベーション

- 1 海外事業の拡大
- 2 フルグラ事業の成長
- 3 新製品開発
- 4 国内シェア拡大
- 5 PepsiCoとの連携強化
- 6 L & A
- 7 新規事業開発

## 1. 海外事業拡大

- ブランド視点からのリ・スタート：日本のブランドを海外へ  
→ 市場・原材料調達・工場 の再設計

掘りだそう、自然の力。



## 2. フルグラ事業の成長

- 国内：新規顧客の開拓
- 海外：新たなる市場への挑戦  
→ ECと小売店舗の活用により  
まずは中国、そして世界へ

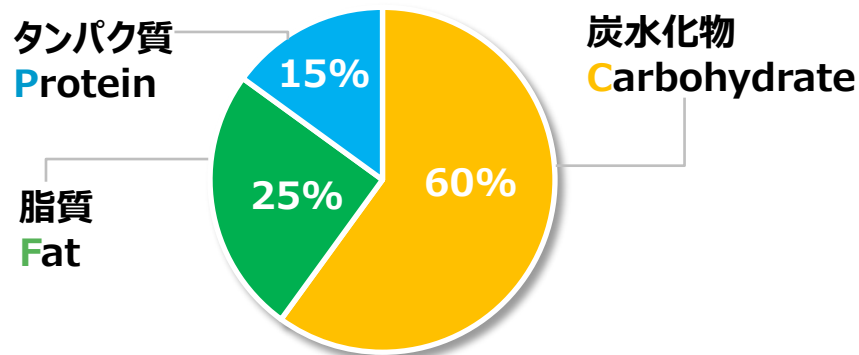




## 3. 新製品開発・・・開発のKey Word

### 1) 健康志向

- ① P F C バランス
- ② 塩分



※厚生労働省「日本人の食事摂取基準(2015年版)」より「エネルギー産生栄養素バランス」に名称・目標値変更

### 2) 新しいお客様とニーズへの対応

- ① シニア
- ② インバウンド需要



## 3. 新製品開発・・・開発のKey Word

### 3) 原材料からの開発

- ①安全・安心・安定調達、高品質・低コスト
- ②グローバル調達の進化
- ③国産原料使用の増加、新開発  
(新規事業も視野に)



**営業利益 15% → 製造原価50% 販管費30%**

## ★「稼働率向上」から「簡素化による生産性UP」への深化

1) 前提を変える

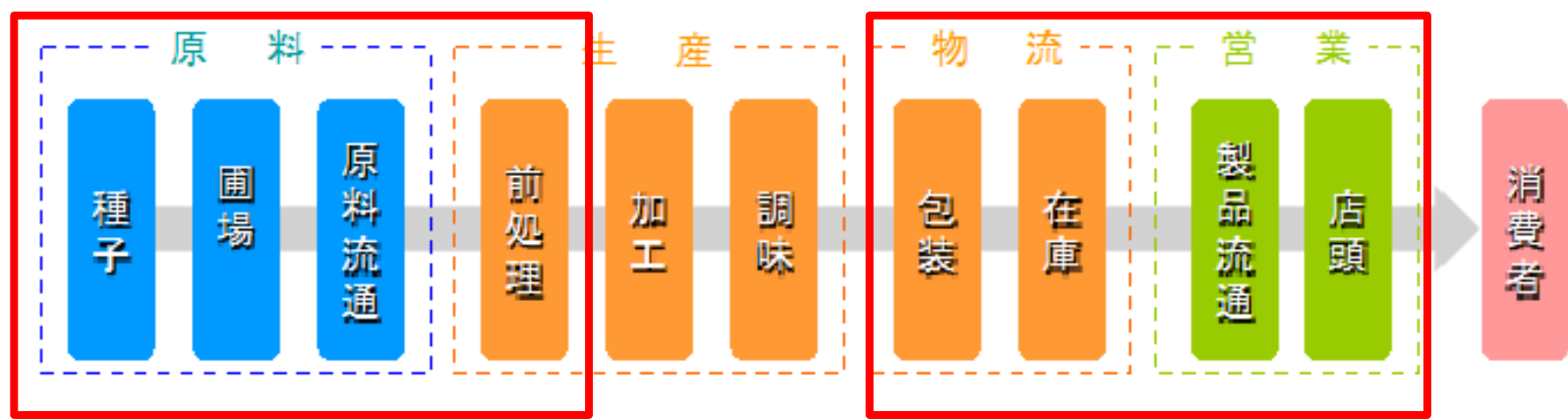
- ①容積 減
- ②月・旬表示への移行



2) 自動化・簡素化による労働時間の短縮：10プロセス

①畑～前処理にチャンス

②包装～店頭チャンス



**未来**に向けて大きく一歩踏み出す年に



**2018**

# **2018年3月期業績**

# **2019年3月期計画**

---

**上級常務執行役員**  
**菊地 耕一**

# 目次

- 1. 2018年3月期業績**
- 2. 2019年3月期通期計画**
- 3. 財政状況及び投資・還元方針**

# 1. 2018年3月期業績

## 2. 2019年3月期通期計画

## 3. 財政状況及び投資・還元方針

## フルグラ海外消費の減少、北米事業の不振により減収減益

	2017年3月期		2018年3月期		伸び率 (%)	修正計画比 (%)
	(百万円)	構成比(%)	(百万円)	構成比(%)		
売上高	252,420	100.0	251,575	100.0	△0.3	98.3
売上総利益	111,573	44.2	108,904	43.3	△2.4	99.4
販売管理費	82,732	32.8	82,075	32.6	△0.8	100.0
販売費	38,357	15.2	36,921	14.7	△3.7	101.2
物流費	16,874	6.7	17,345	6.9	+2.8	100.8
人件費	17,572	7.0	17,686	7.0	+0.6	97.2
その他	9,927	3.9	10,122	4.0	+2.0	99.2
営業利益	28,841	11.4	26,828	10.7	△7.0	97.6
経常利益	28,625	11.3	26,179	10.4	△8.5	95.2
特別損益	△925	—	△80	—	—	—
非支配株主利益	341	—	△258	—	—	—
当期純利益*	18,605	7.4	17,330	6.9	△6.8	99.0

\*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

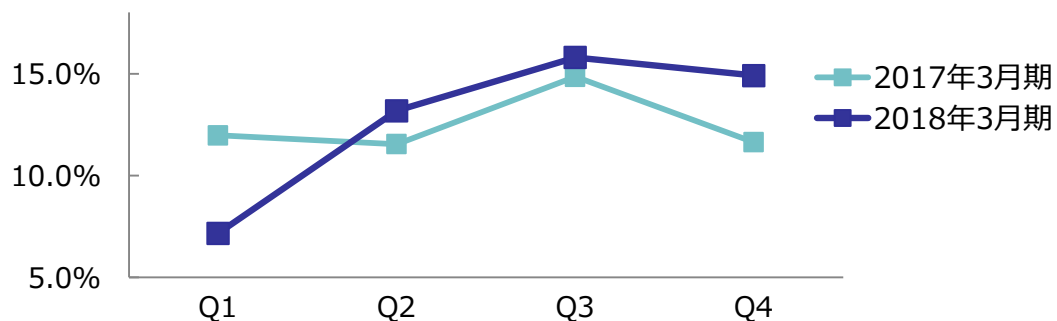


第1四半期のポテトチップス休売はあったものの、販売再開以降好調に推移し、国内売上高(フルグラ海外消費除く)は前年並み。販売費抑制により増益

(百万円)

	2017年3月期	2018年3月期	増減	伸び率 (%)	実質伸び率 (%) (フルグラ海外消費除く)
<b>国内売上高</b>	223,441	<b>217,774</b>	△5,667	△2.5	△0.1
<b>スナック</b>	174,305	175,575	+1,269	+0.7	
ポテトチップス	76,583	77,007	+424	+0.6	
じゃがりこ	36,685	35,695	△989	△2.7	
その他スナック	7,524	10,078	+2,553	+33.9	
<b>シリアル (フルグラ含む)</b>	30,436	23,836	△6,599	△21.7	
フルグラ国内消費	23,001	23,129	+128	+0.6	
<b>国内営業利益 (売上高比)</b>	27,996 (12.5%)	<b>28,277 (13.0%)</b>	+281	+1.0	

国内営業利益率推移

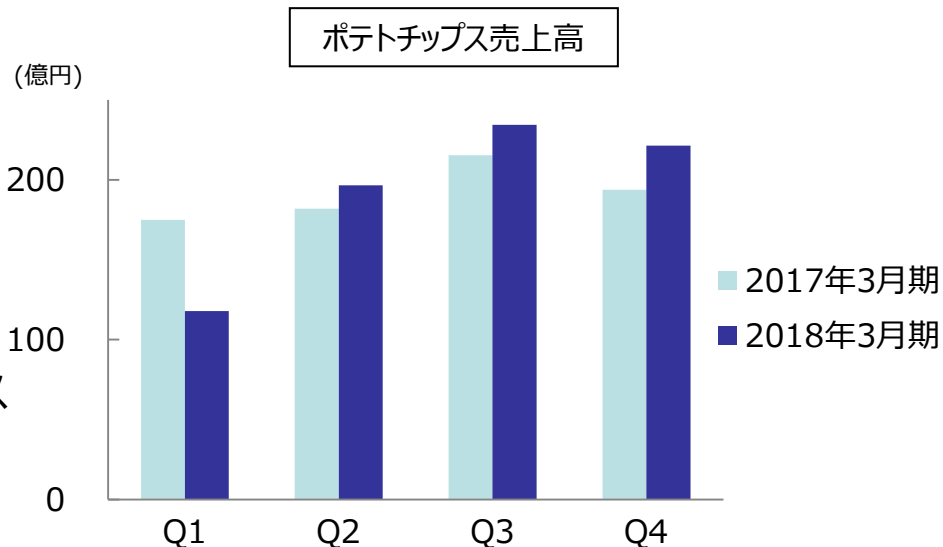


## ポテトチップス

- 第1四半期は減収となったが、第2四半期以降の販売強化により市場は回復し、通期では増収



- ピザポテトやうすしお等の定番品が好調
- 地域との共創による47都道府県ポテトチップス(♥JPN)は計画以上の売上達成



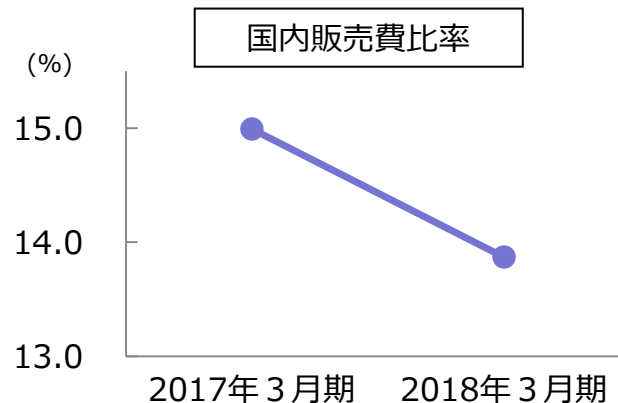
## 上記以外の国内スナック

- じゃがりこは、期間限定品等が振るわず減収
- ポテトチップスクリスパは、2016年10月に関東での販売を開始し、順次販売地域を拡大し増収
- 個食スナック製品数拡大 (売上高実績15.1億円)



## 販売費

- 値引率改善により販売費比率低下



## 中国向けフルグラやインドネシア等により増収 北米事業の不振により赤字

(百万円)

	2017年3月期	2018年3月期	伸び率 (%)
<b>海外売上高</b>	28,978	<b>33,801</b>	+16.6
北米	11,606	9,843	△15.2
中華圏	5,217	8,718	+67.1
内フルグラ	-	2,534	-
韓国	5,336	5,283	△1.0
その他アジア・豪州	5,798	8,551	+47.5
欧州	1,019	1,404	+37.7

増減の内訳			
増減	為替差	実質	実質伸び率 (%)
+4,822	+900	+3,921	+13.5
△1,762	+159	△1,921	△16.6
+3,501	+128	+3,372	+64.6
+2,534	-	+2,534	-
△53	+273	△327	△6.1
+2,752	+298	+2,453	+42.3
+384	+40	+344	+33.7

	2017年3月期	2018年3月期	増減
<b>海外営業利益</b>	844	<b>△1,448</b>	△2,293
北米	1,543	△706	△2,249
中華圏	496	161	△335
韓国	△72	△42	+30
その他アジア・豪州	△371	△424	△53
欧州	△751	△435	+315

・為替レート

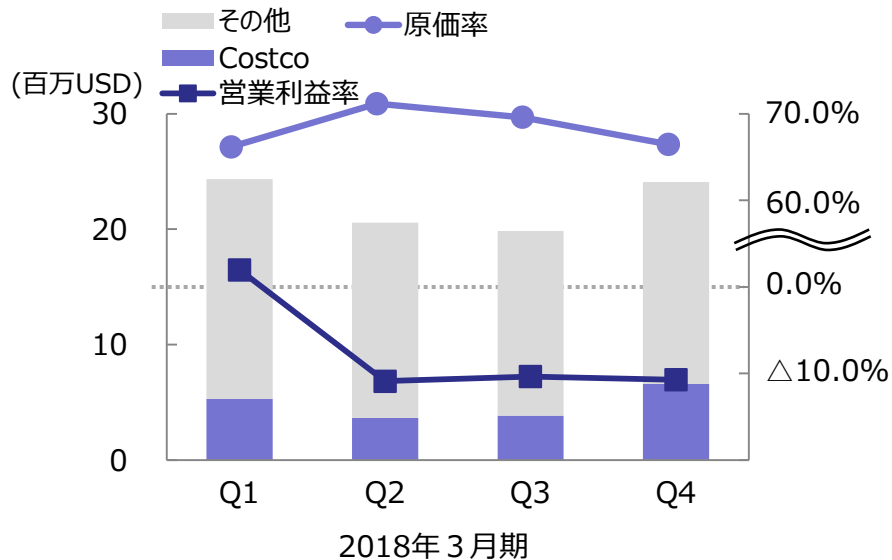
2017年3月期：1 USD = 109.02円

2018年3月期：1 USD = 110.81円

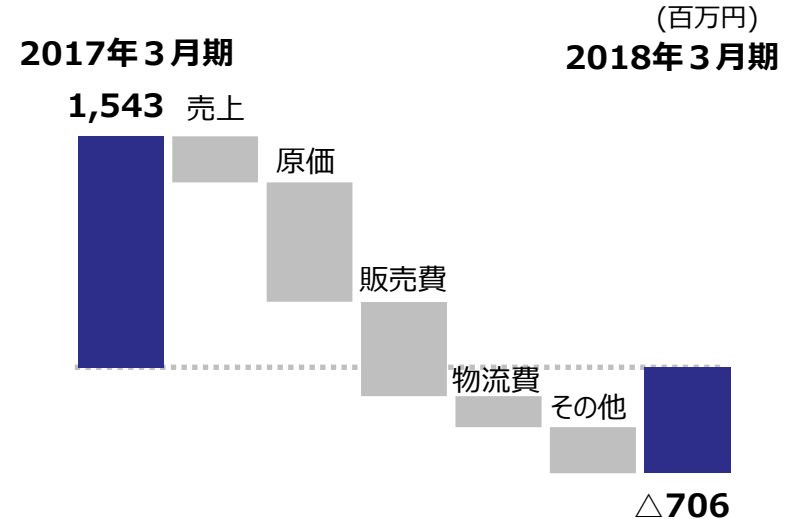
## 北米

- 通期では、工場稼働減や廃棄増加等による原価悪化により大幅減益で赤字
- 第4四半期は、プロモーションにより計画通りの売上となったが、販売費負担や、設備トラブル、パッケージリニューアルに伴う廃棄費用により、赤字継続

北米事業 売上高・営業利益率・原価率推移



北米事業 営業利益分析



## 海外消費分は計画達成、国内消費分は前年並み

(百万円)

	2017年3月期	2018年3月期	増減	伸び率 (%)
<b>フルグラ売上高</b>	29,196	<b>26,369</b>	△2,827	△9.7
国内消費	23,001	23,129	+128	+0.6
海外消費*	6,195	3,239	△2,955	△47.7

\* 2017年3月期の海外消費は推計

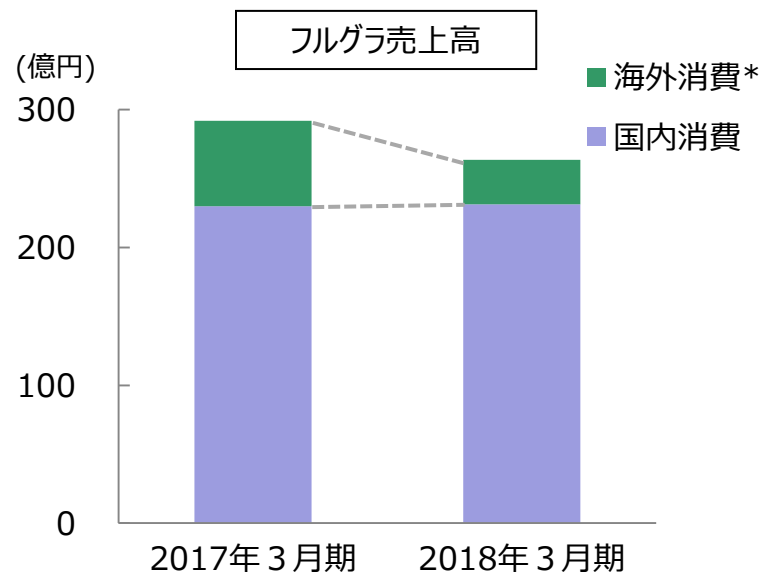
### ■ 国内消費：

- 製品ラインナップ拡充するも、売上前年並み  
(計画通りの顧客層拡大には至らず)

### ■ 海外消費：

- 北海道工場のキャパシティに限りがあるため、前年度からは半減も、計画達成

チャネル	売上高 (百万円)
EC	2,709
小売店舗向け	529



# 2018年3月期業績 営業利益分析

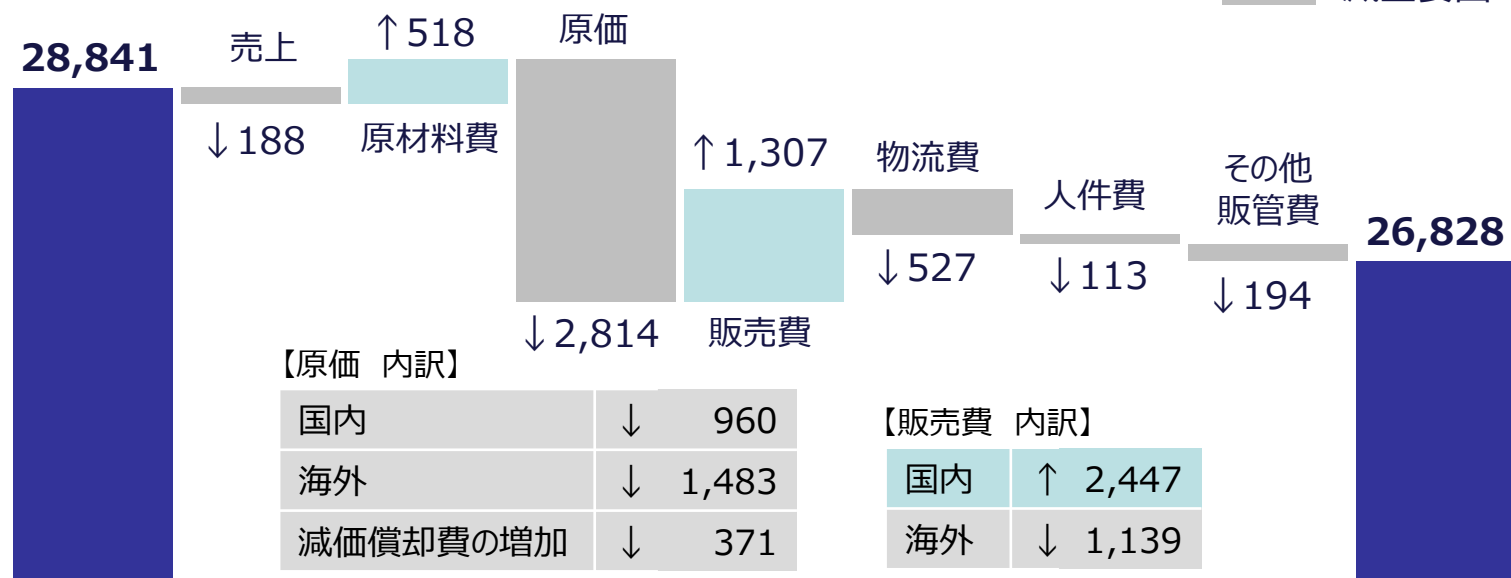
掘りだそう、自然の力。



営業利益の増減（前年同期比）

（百万円）

■ 増益要因  
■ 減益要因



2017年3月期

前年同期比  $\Delta$ 2,012百万円

2018年3月期

	FY2017	売上	原材料費	原価	販売費	物流費	人件費	その他	FY2018	前年同期比
第1四半期	7,130	↓1,202	↓191	↓1,491	↓283	↓436	↓105	↓6	3,413	$\Delta$ 3,717
第2～第4四半期 累計	21,710	↑1,014	↑709	↓1,323	↑1,590	↓90	↓7	↓188	23,415	+1,704

1. 2018年3月期業績
- 2. 2019年3月期通期計画**
3. 財政状況及び投資・還元方針

## 二桁増益を目指す

	2018年3月期 実績		2019年3月期 計画		伸び率 (%)	ベーカリー子会社 売却影響を 除いた伸び率*1 (%)
	(百万円)	構成比(%)	(百万円)	構成比(%)		
<b>売上高</b>	251,575	100.0	255,000	100.0	+1.4	+6.9
<b>売上総利益</b>	108,904	43.3	114,500	44.9	+5.1	
<b>販売管理費</b>	82,075	32.6	85,000	33.3	+3.6	
販売費	36,921	14.7	38,600	15.1	+4.5	
物流費	17,345	6.9	16,600	6.5	△4.3	
人件費	17,686	7.0	19,700	7.7	+11.4	
その他	10,122	4.0	10,100	4.0	△0.2	
<b>営業利益</b>	26,828	10.7	29,500	11.6	+10.0	
<b>経常利益</b>	26,179	10.4	29,000	11.4	+10.8	
特別損益	△80	—	△200	—		
<b>当期純利益*2</b>	17,330	6.9	19,000	7.5	+9.6	

\*1：連結子会社であったベーカリー子会社株式の66.6%を2018年4月に譲渡しました

\*2：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

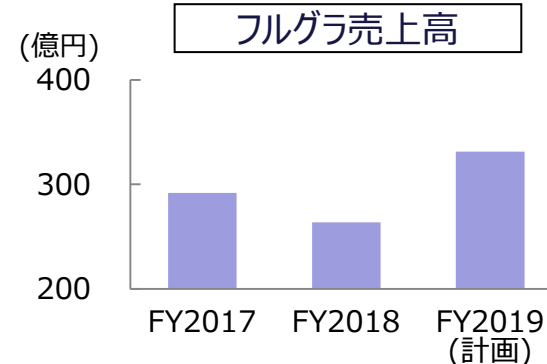
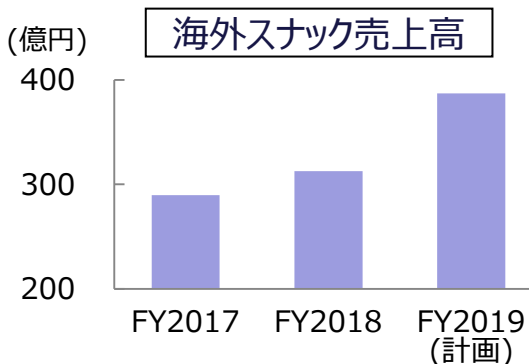
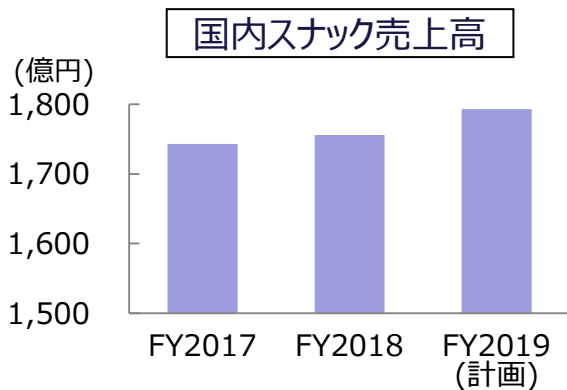


## 海外スナックや、フルグラを中心に増収

(百万円)

	2018年3月期 実績	2019年3月期 計画	増減	伸び率 (%)
<b>国内スナック</b>	175,575	<b>179,298</b>	+3,723	+2.1
ポテトチップス	77,007	80,275	+3,267	+4.2
じゃがりこ	35,695	37,330	+1,634	+4.6
<b>海外スナック</b>	31,266	<b>38,700</b>	+7,433	+23.8
北米	9,843	12,297	+2,453	+24.9
インドネシア	2,965	5,298	+2,332	+78.7
<b>フルグラ</b>	26,369	<b>33,148</b>	+6,779	+25.7
国内消費分	23,129	25,303	+2,174	+9.4
海外消費分	3,239	7,844	+4,605	+142.2

・為替レート 2019年3月期計画：1 USD = 113.00円



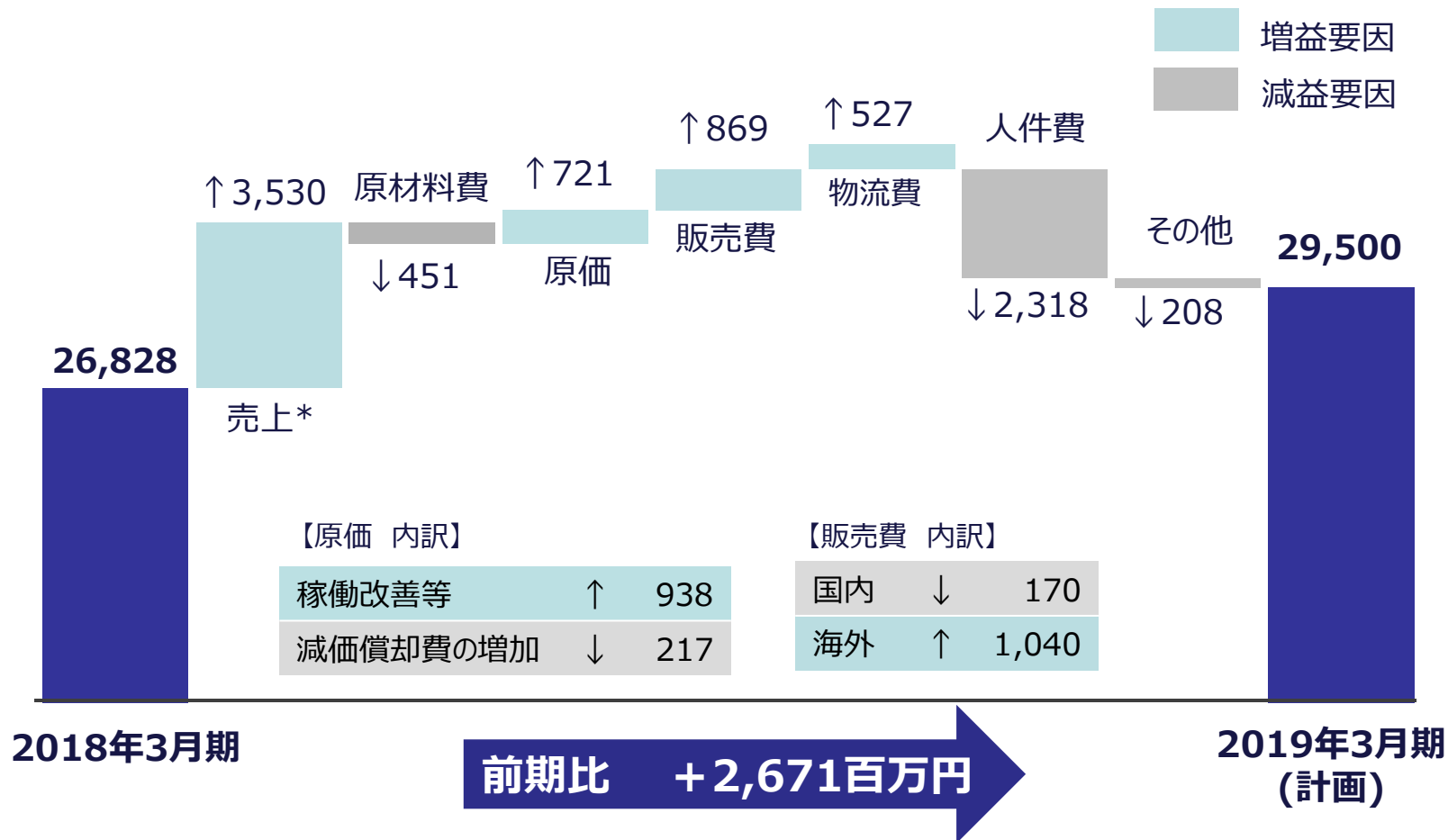
# 2019年3月期計画 営業利益分析

掘りだそう、自然の力。



## 営業利益の増減（前期比）

(百万円)



\*ベーカリー子会社売却に伴う利益影響を含む

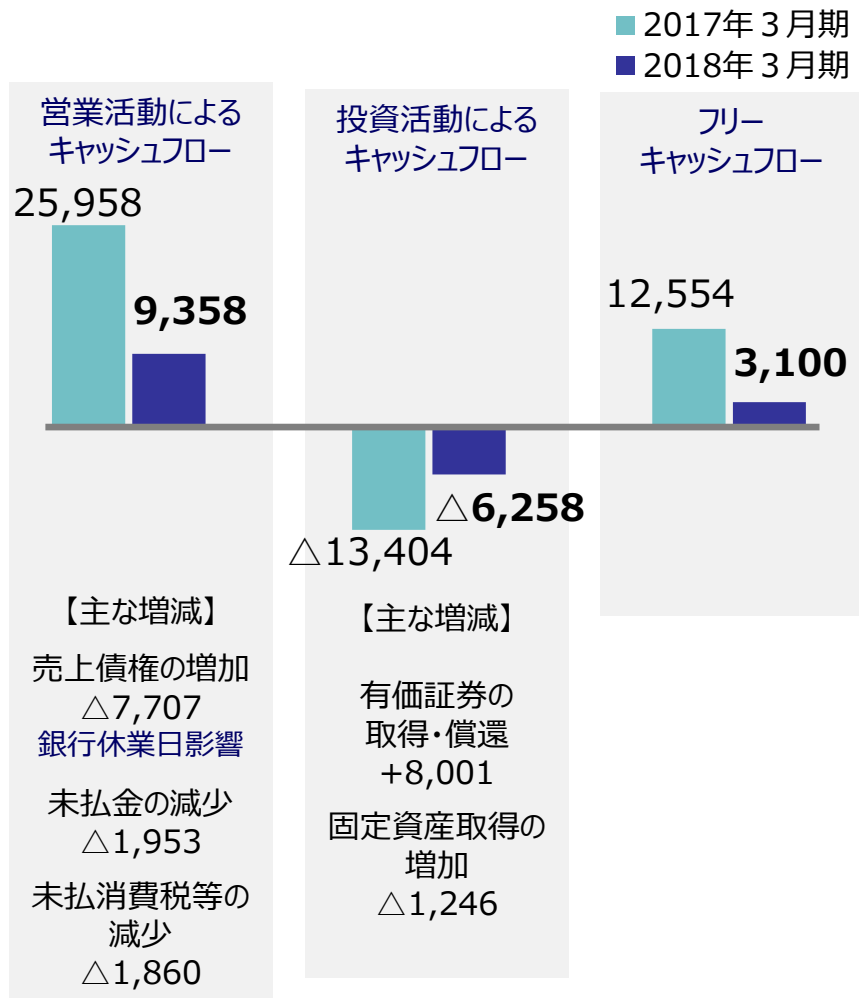
1. 2018年3月期業績
2. 2019年3月期通期計画
- 3. 財政状況及び投資・還元方針**

## ■ 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

2017年3月末 44,627 ▶ 2018年3月末 42,195  
(△2,432)

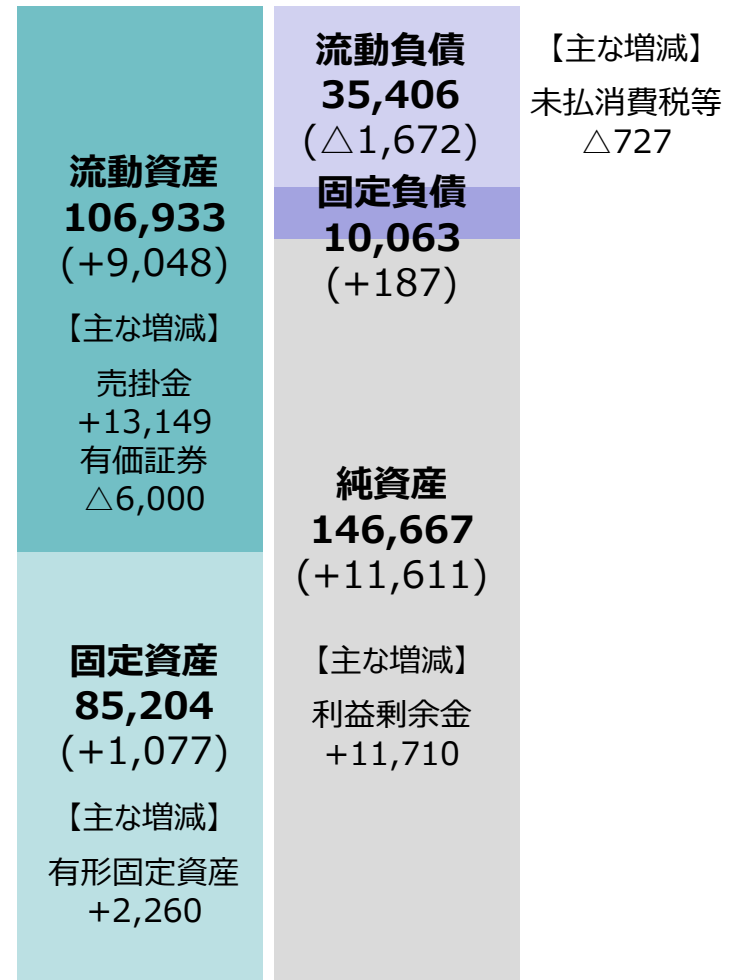


## ■ 貸借対照表

(括弧内、2017年3月末からの増減)

(百万円)

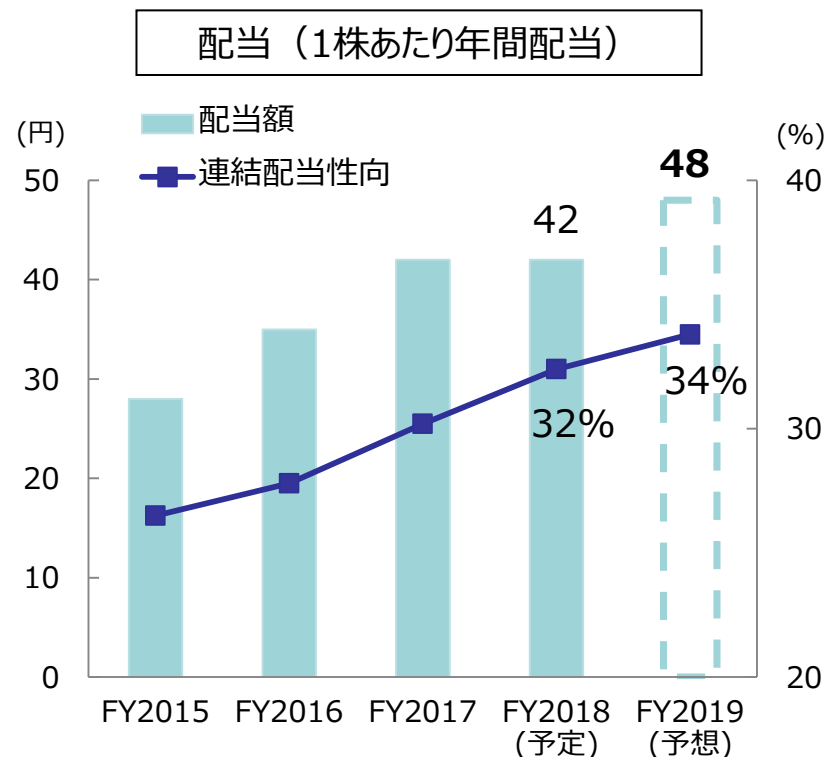
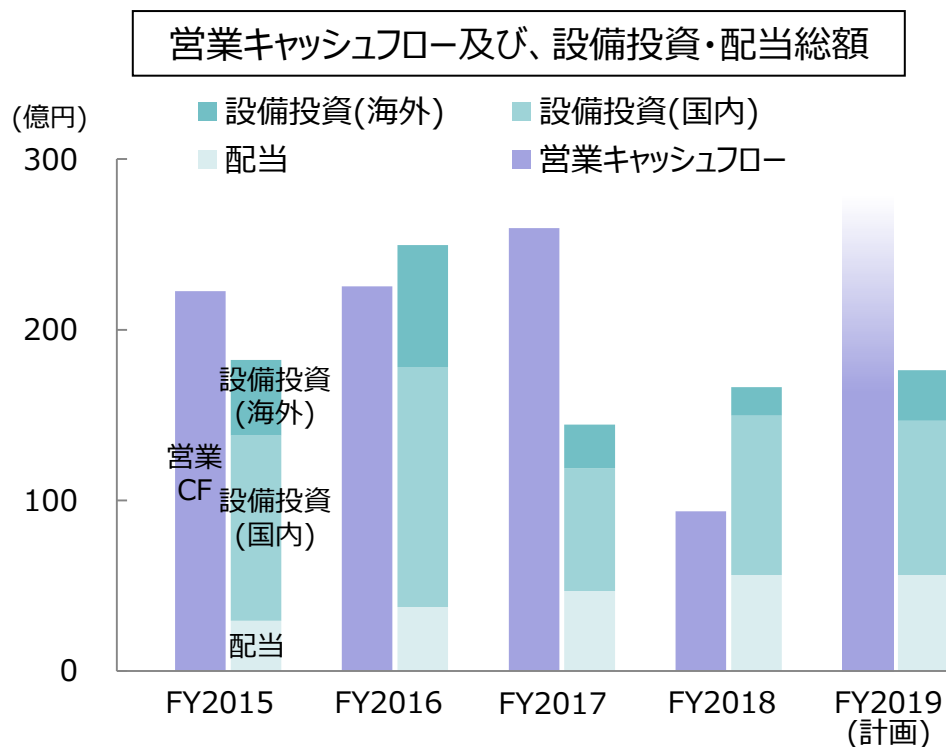
2018年3月末 総資産  
192,137 (+10,126)



成長分野へ投資するとともに、安定的な配当や配当性向の向上を含めた、継続的な株主還元の充実を目指す

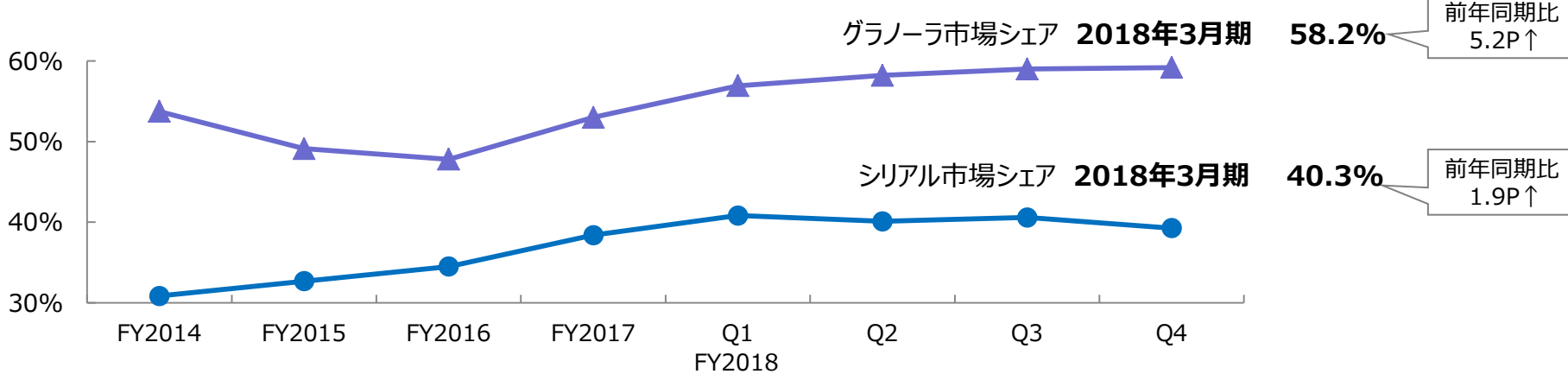
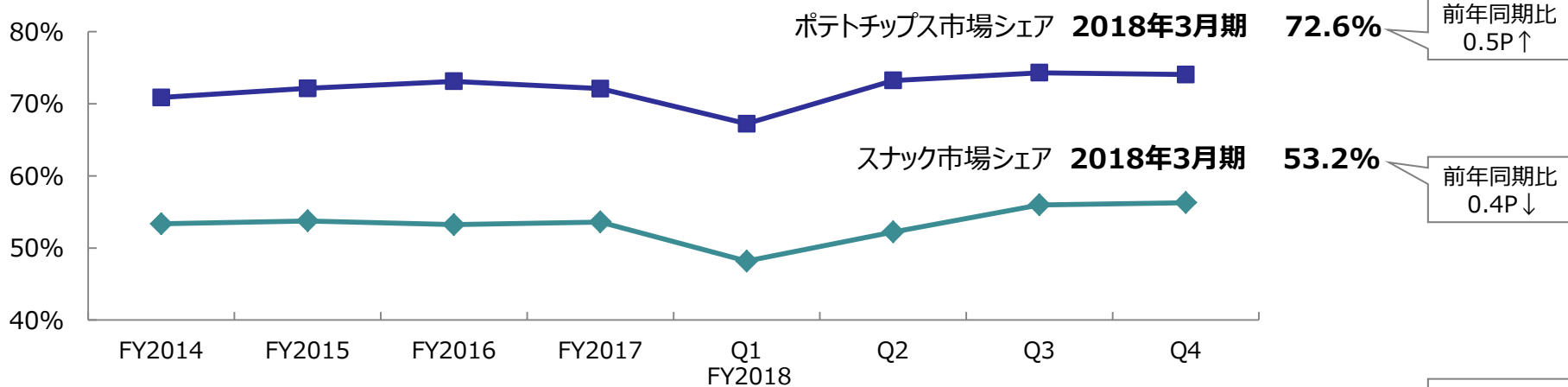
■ 設備投資額（2019年3月期計画） 120億円  
 主な投資：フルグラ京都工場 35.9億円

■ 配当予想（2019年3月期）  
 1株あたり年間配当金 48円（6円増）



## 参考資料

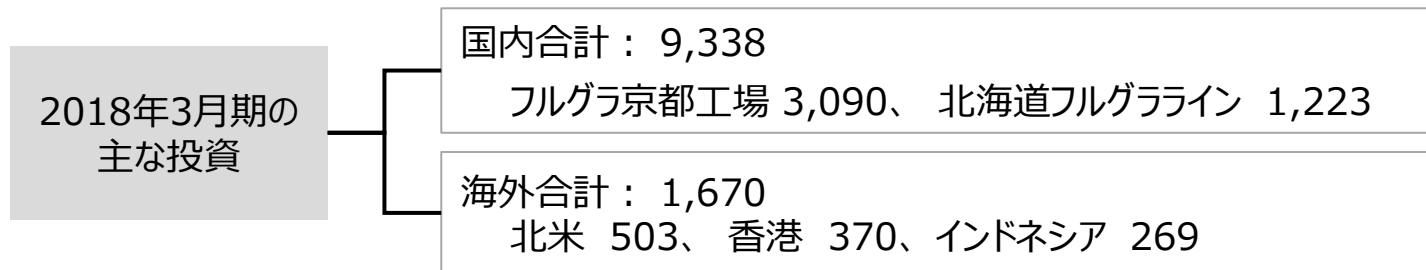
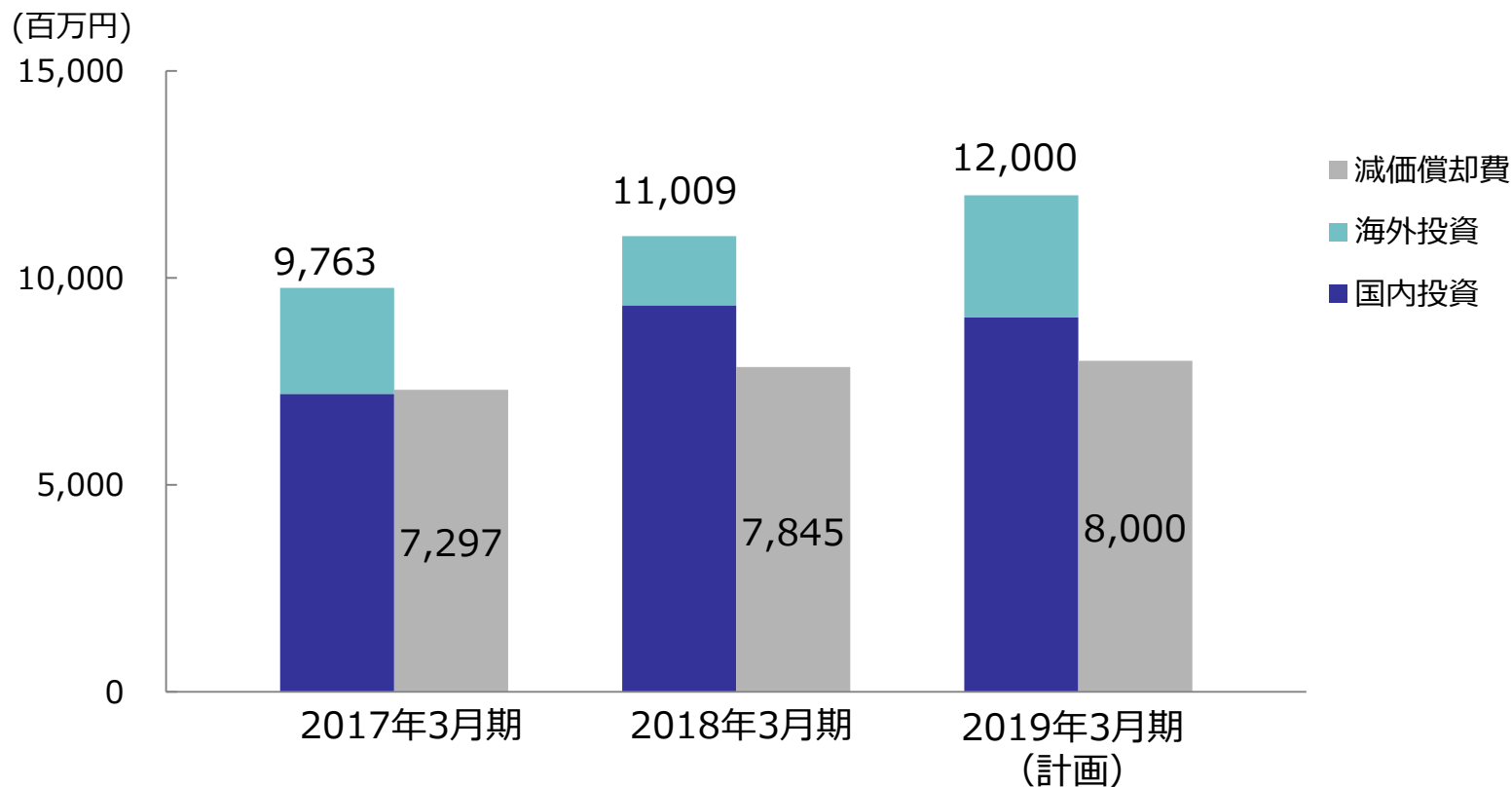
## ■ 市場シェア\*



## ■ 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
2018年3月期	76.9%	58.2%	20.7%	12.4%

\* 出所：(株)インターシズ調査 全国全業態 金額ベース  
 2018年3月期：2017年4月～2018年3月  
 前年同期：2016年4月～2017年3月  
 FY2014-FY2017：2013年4月～2017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・グラノラカテゴリ

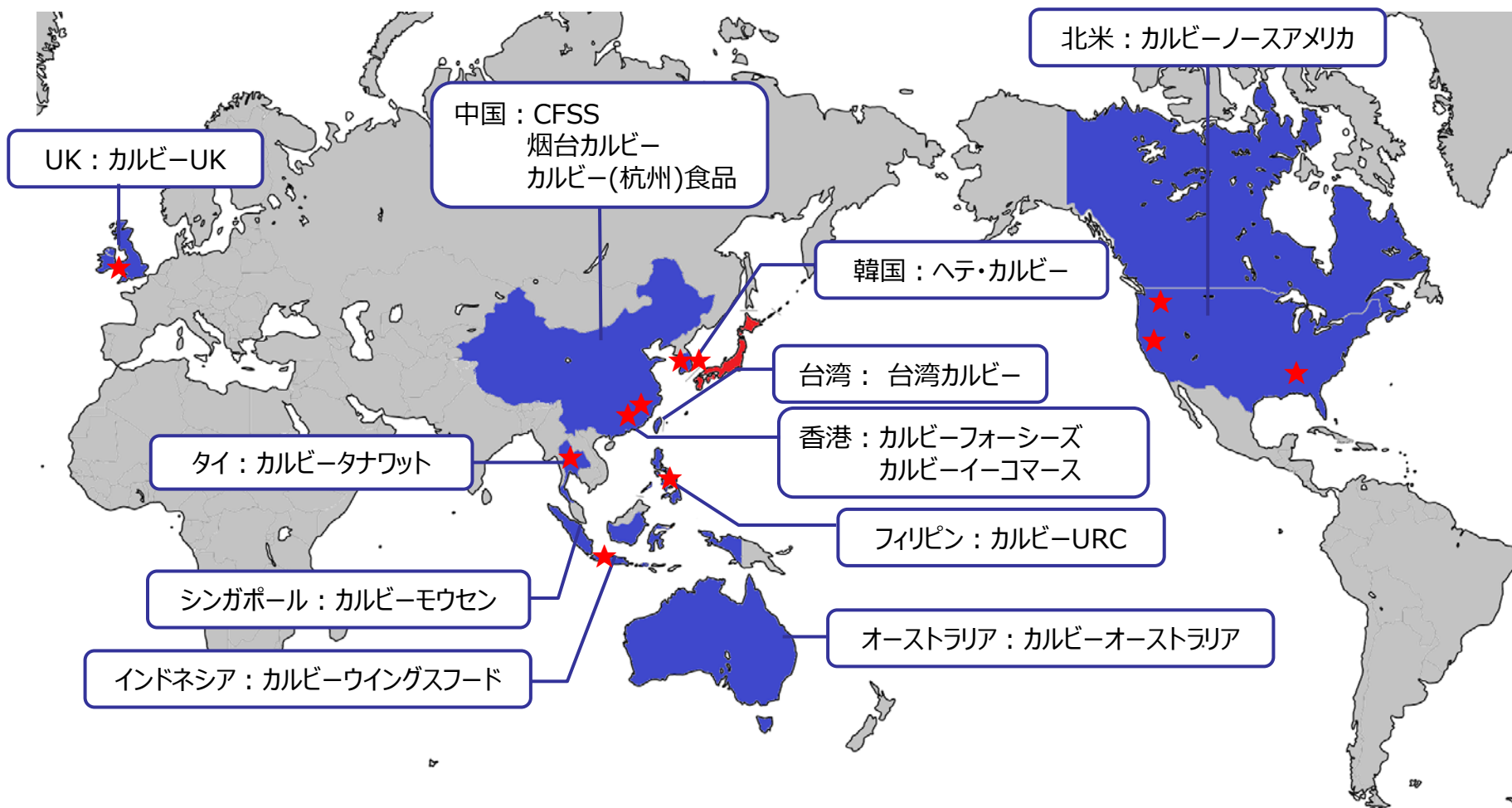




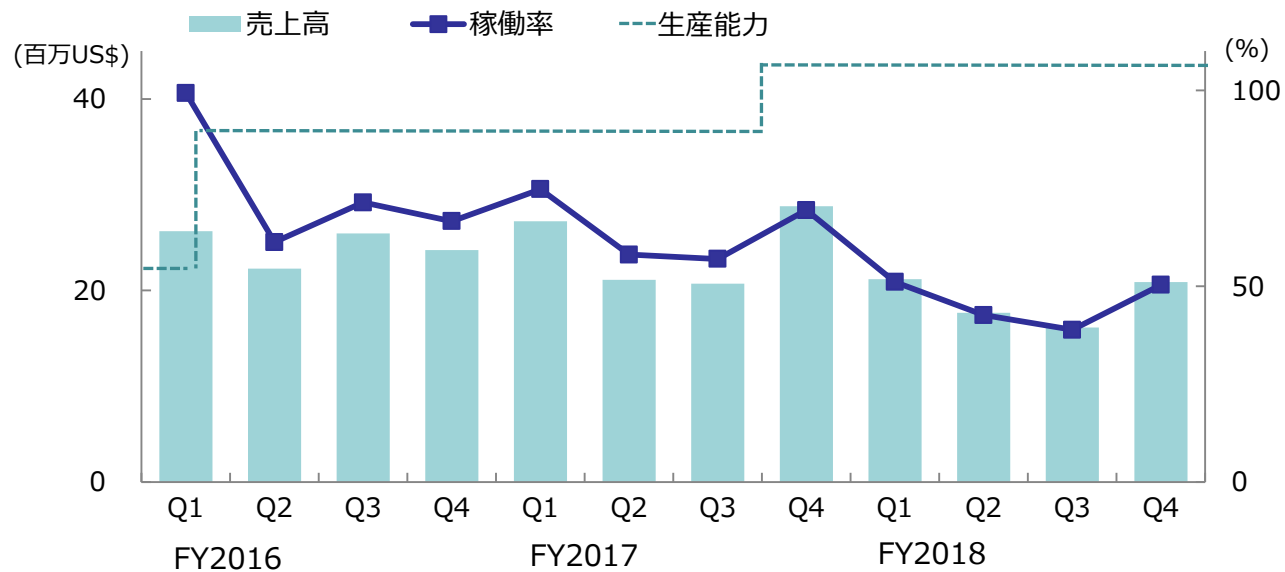
## ■ 海外拠点 (2018年5月11日時点)

11か国・地域で展開

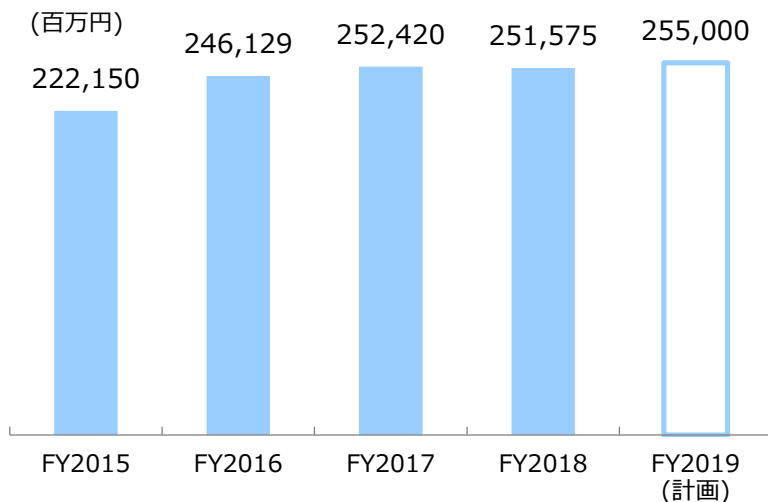
★ 生産拠点



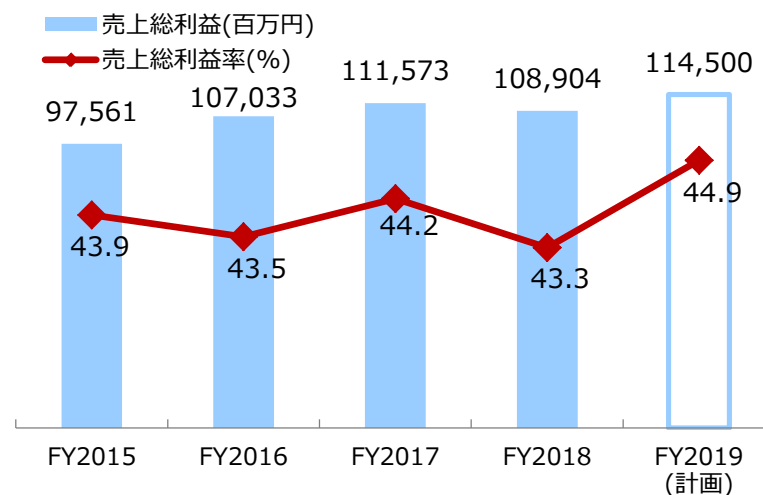
## ■ 北米 Harvest Snaps売上高・工場稼働率



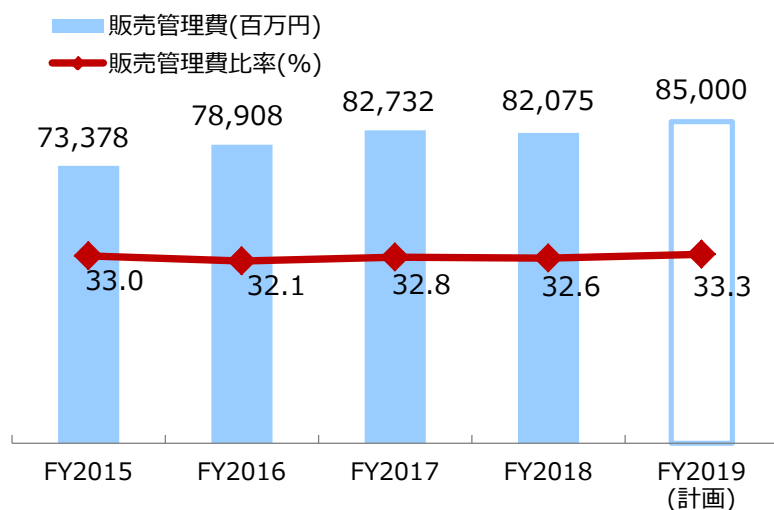
## 売上高



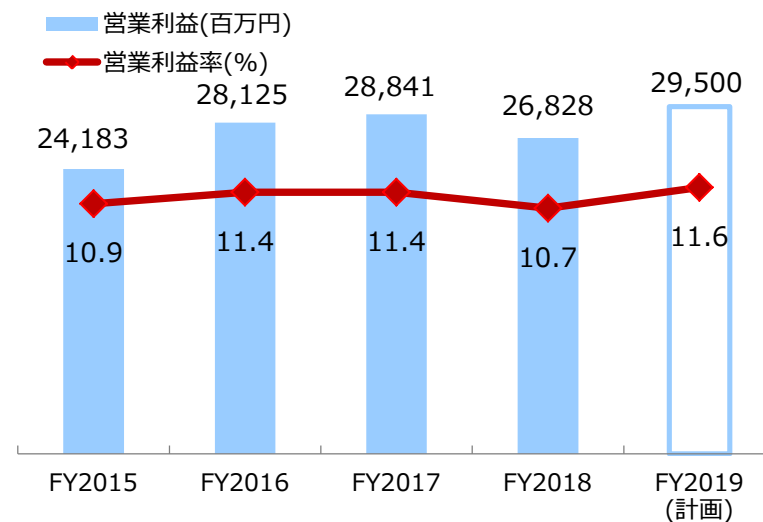
## 売上総利益



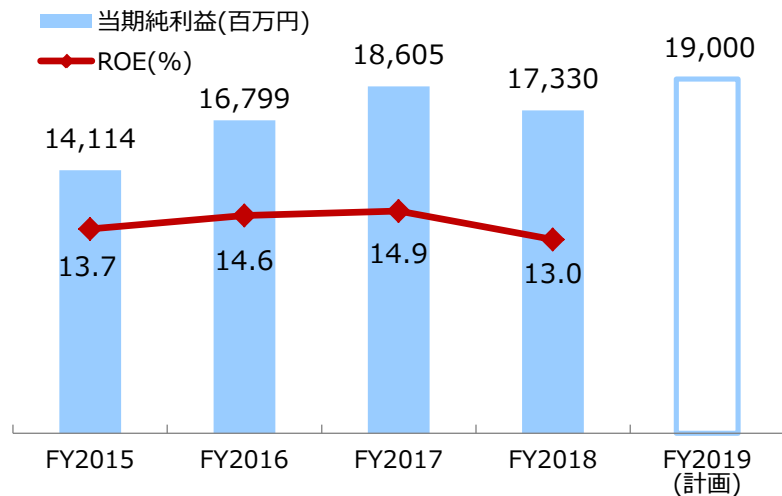
## 販売管理費



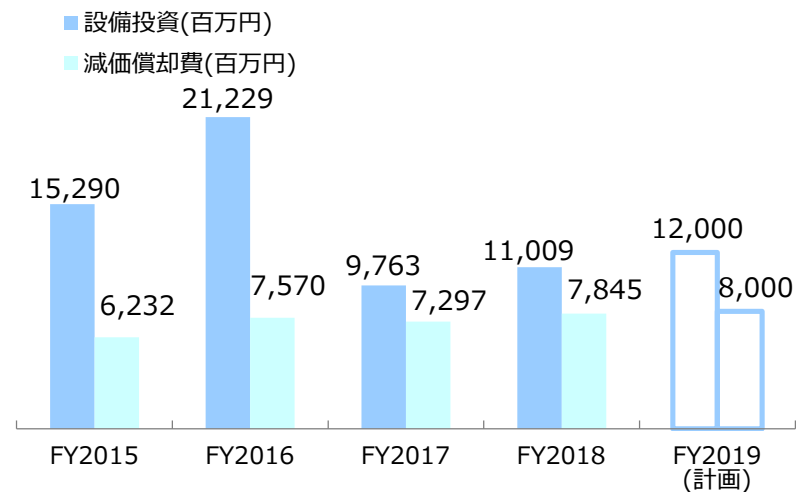
## 営業利益



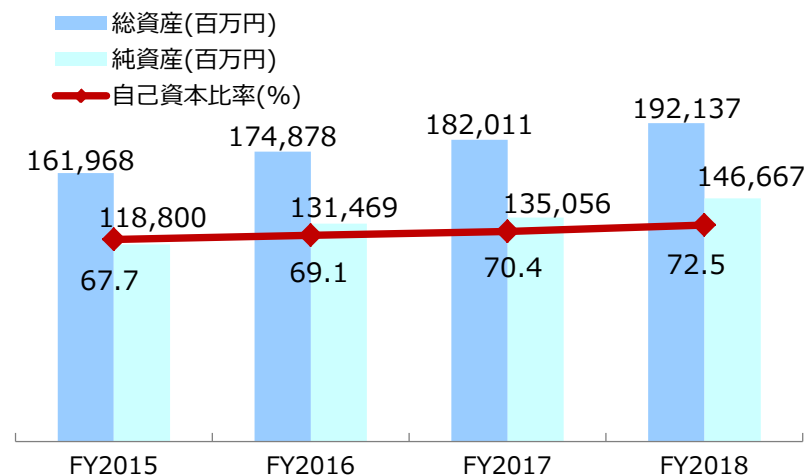
## 当期純利益/ROE



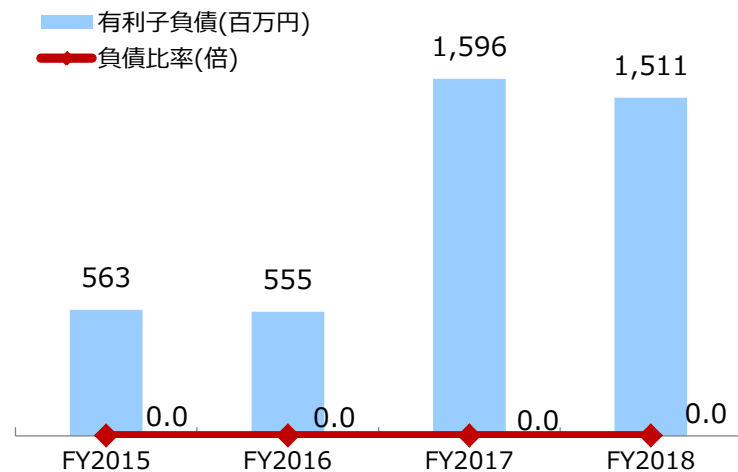
## 設備投資・減価償却費



## 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。FY2018は2018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。