

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、人々の健やかなくらしに貢献します。



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

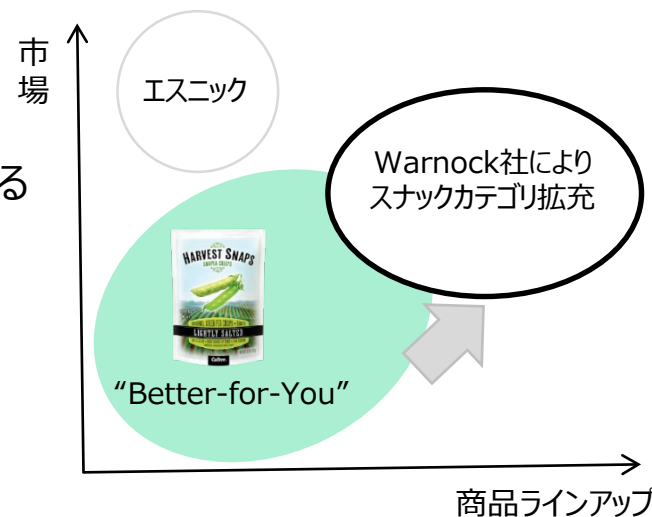
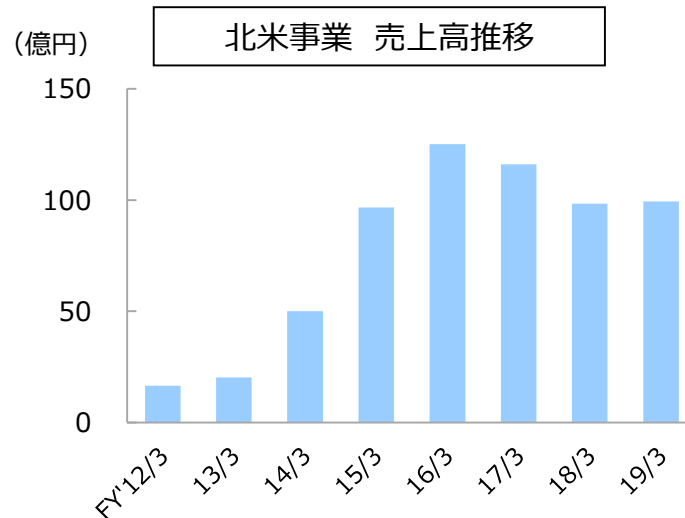
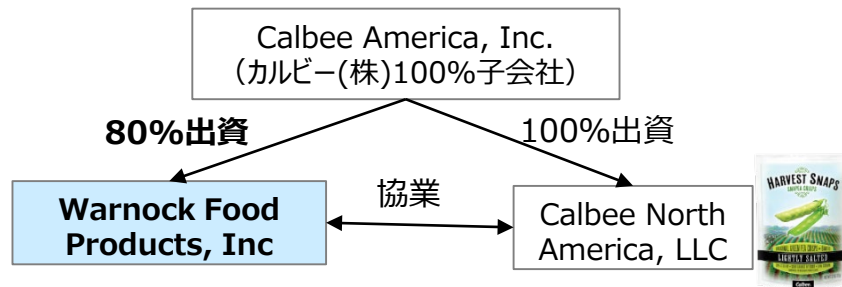
- Harvest Snapsが売上の約9割を占める商品構成
- 北米事業の売上伸び悩み

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

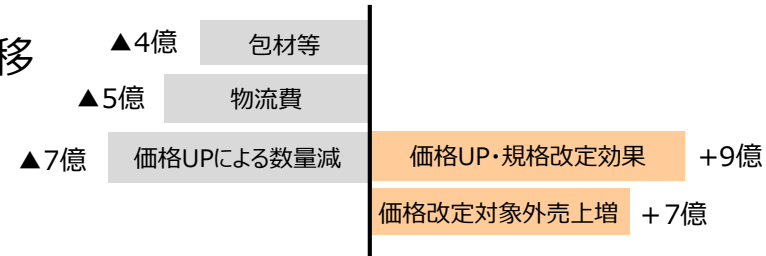
スナック

■ 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)

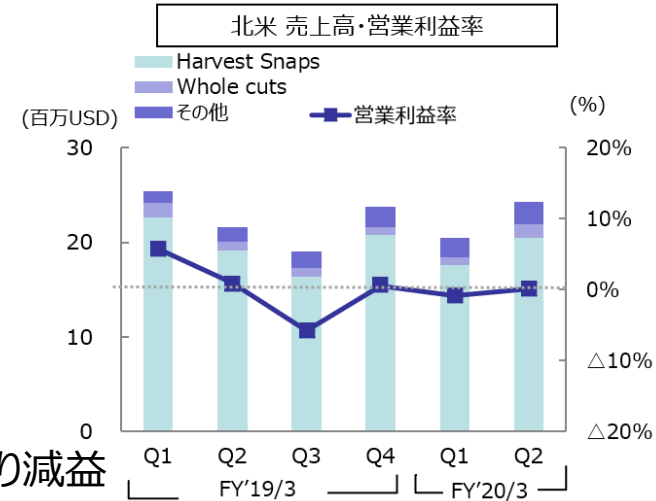
<地域別業績>	2020年3月期上期			
		前年同期比		為替影響を除く 実質伸び率
海外売上高	22,124	+3,644	+19.7%	+23.3%
北米	4,884	△294	△5.7%	△4.8%
中華圏	6,131	+953	+18.4%	+21.7%
英国	2,931	+2,104	+254.4%	+280.7%
インドネシア	2,435	+580	+31.3%	+31.3%
その他	5,741	+299	+5.5%	+9.8%
海外営業利益 (営業利益率)	661 (3.0%)	+701	- (+3.2pts)	-
北米	4	△176	-	-
中華圏	409	+311	-	-
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

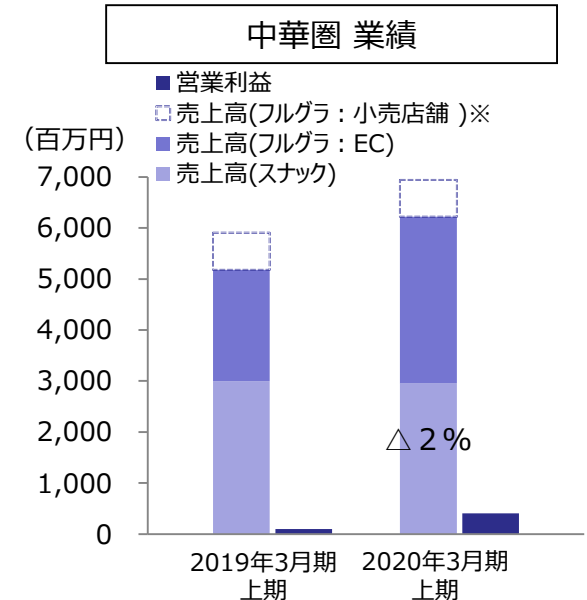


中華圏

■ 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%

※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

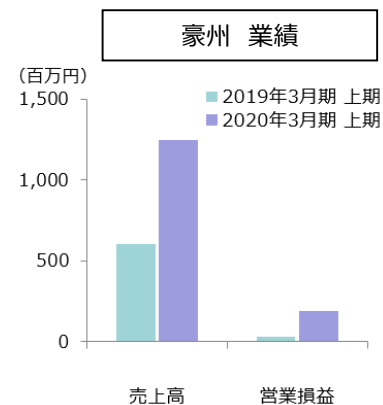
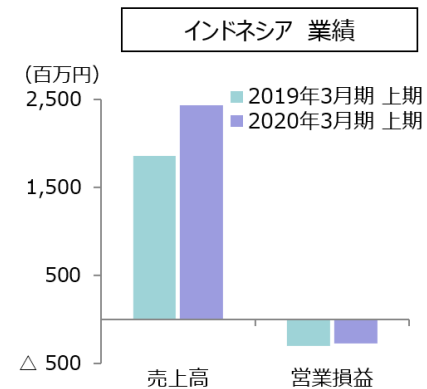
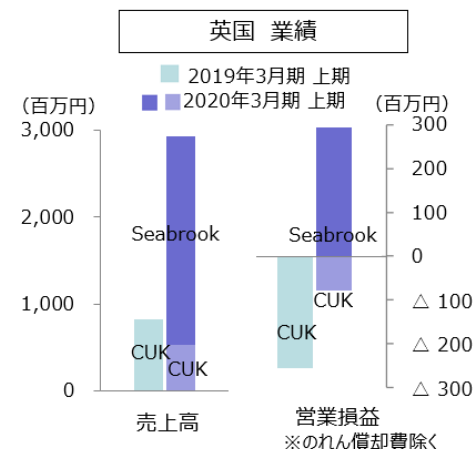
- **売上** ポテトチップス「Potabee」等の売上拡大と新ブランド商品「Japota」等の発売により増収
- **営業利益** 主に前期までの市場競争を背景とした増量販促が終了した影響で、原価改善
一方、新商品の発売による導入費計上により、営業損失の改善額は僅少

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」



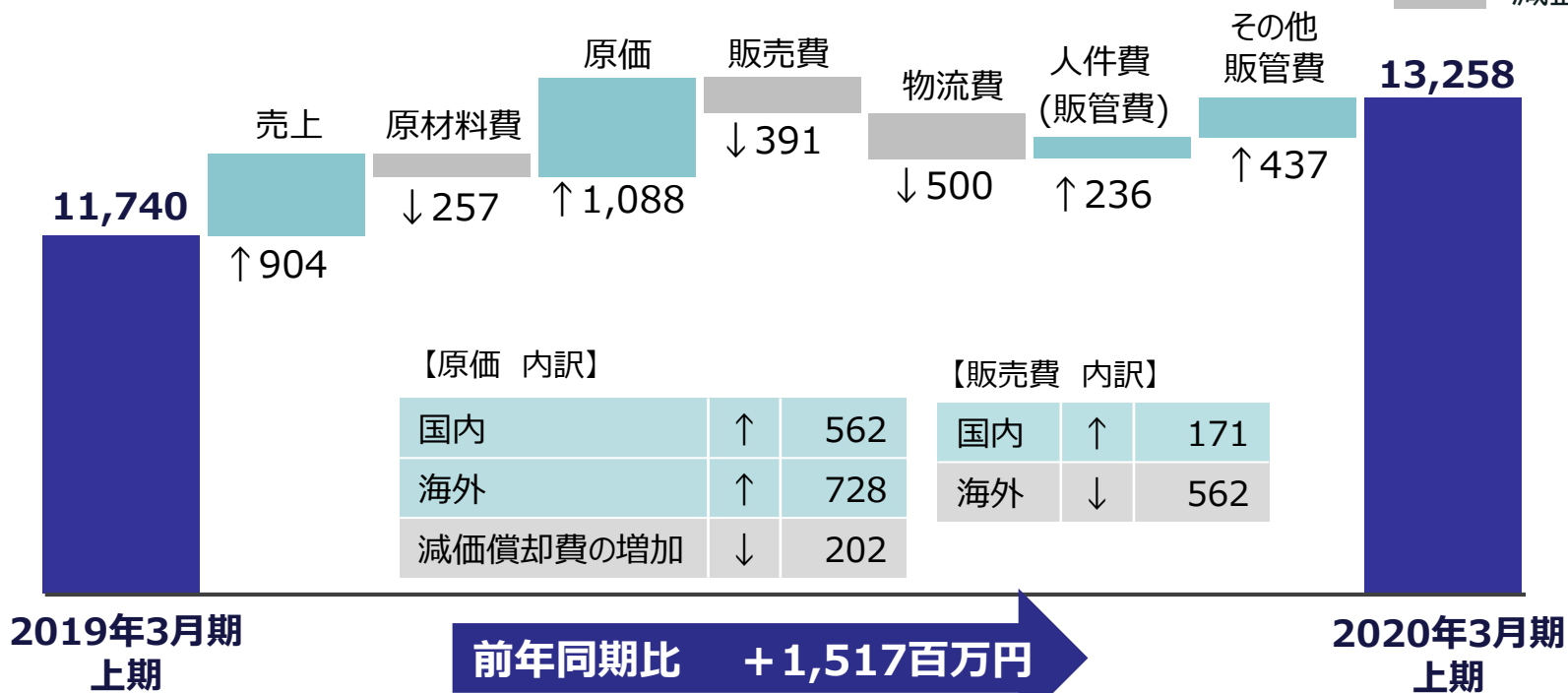
2020年3月期上期業績 営業利益分析

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）



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

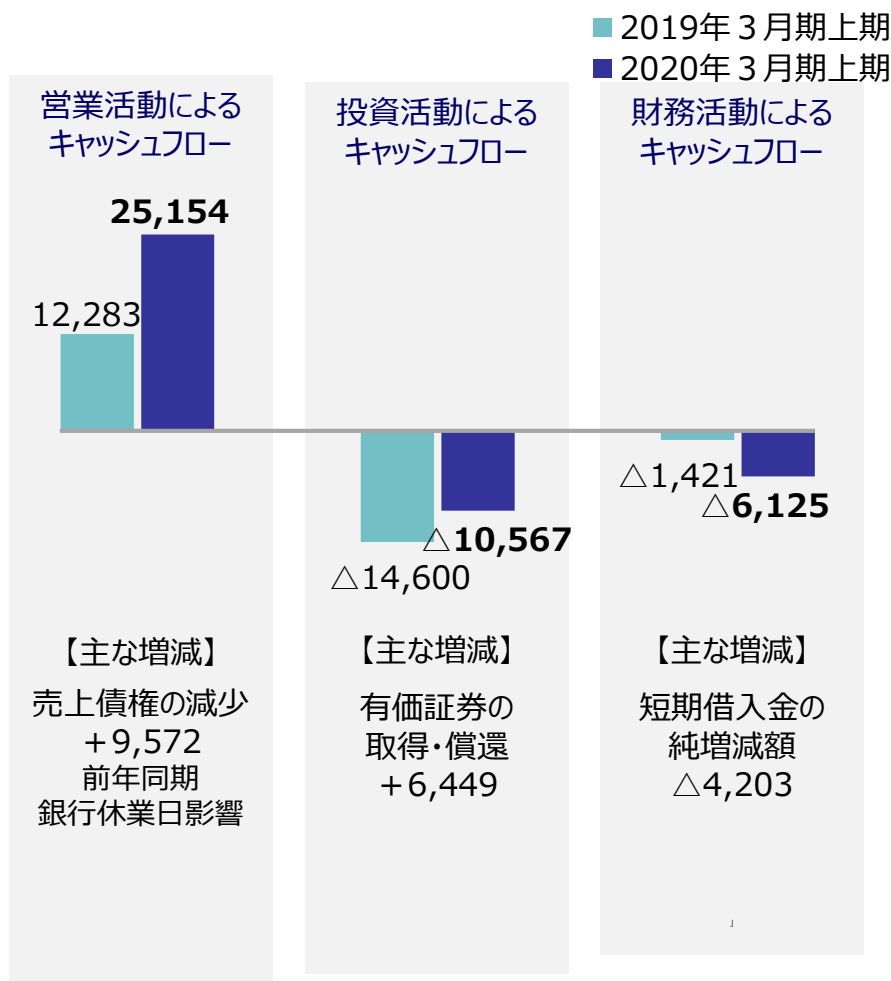
連結財務状況（キャッシュフロー・貸借対照表）

掘りだそう、自然の力。



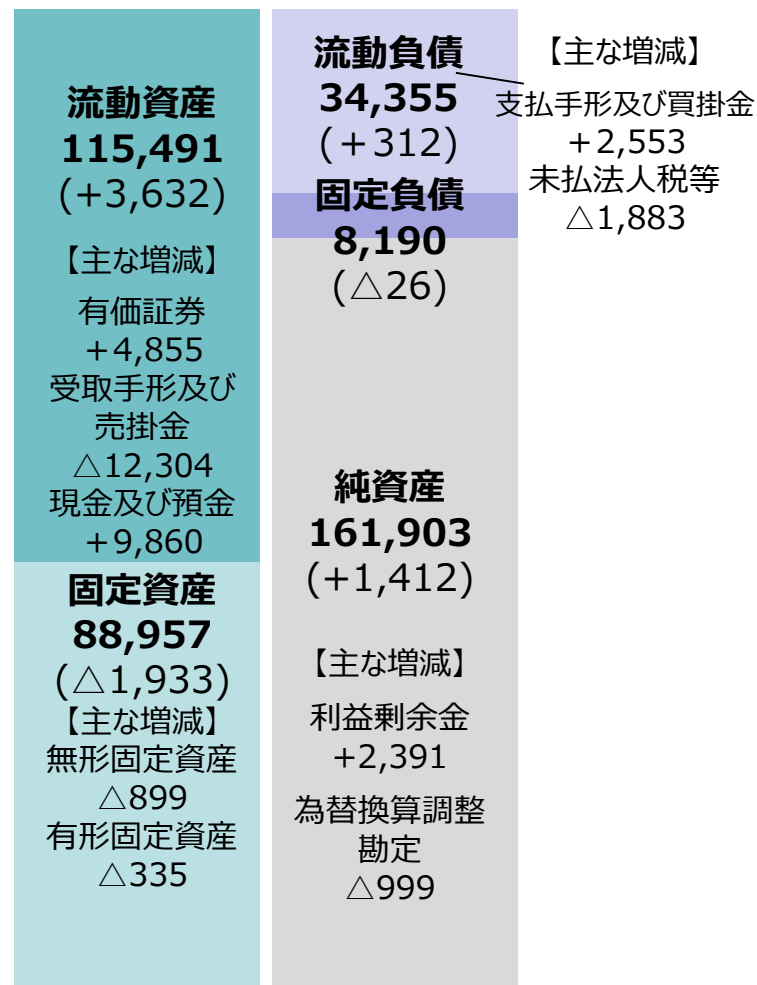
■ キャッシュフロー計算書

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)

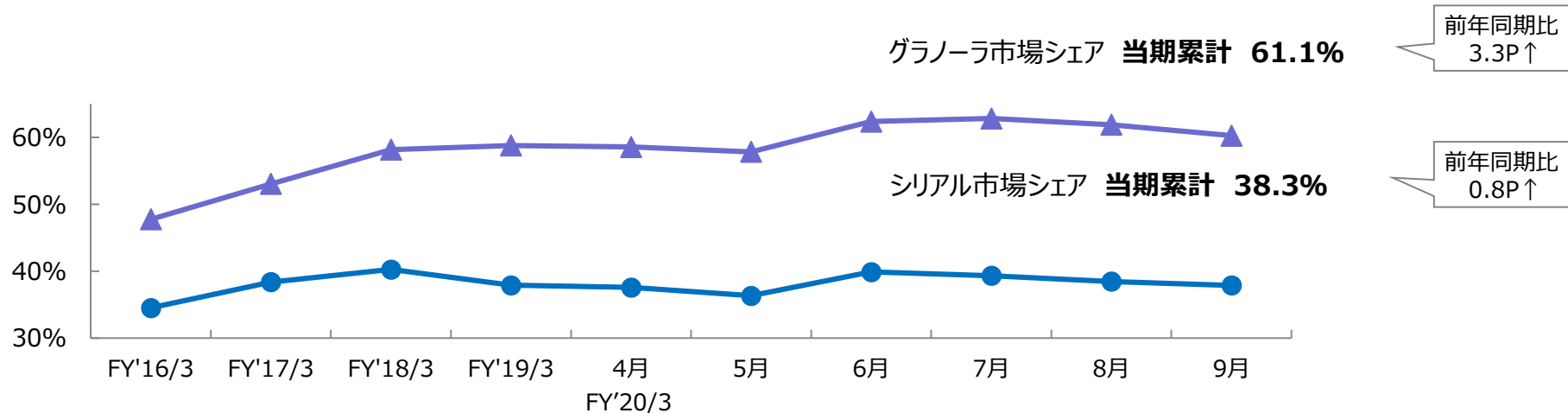
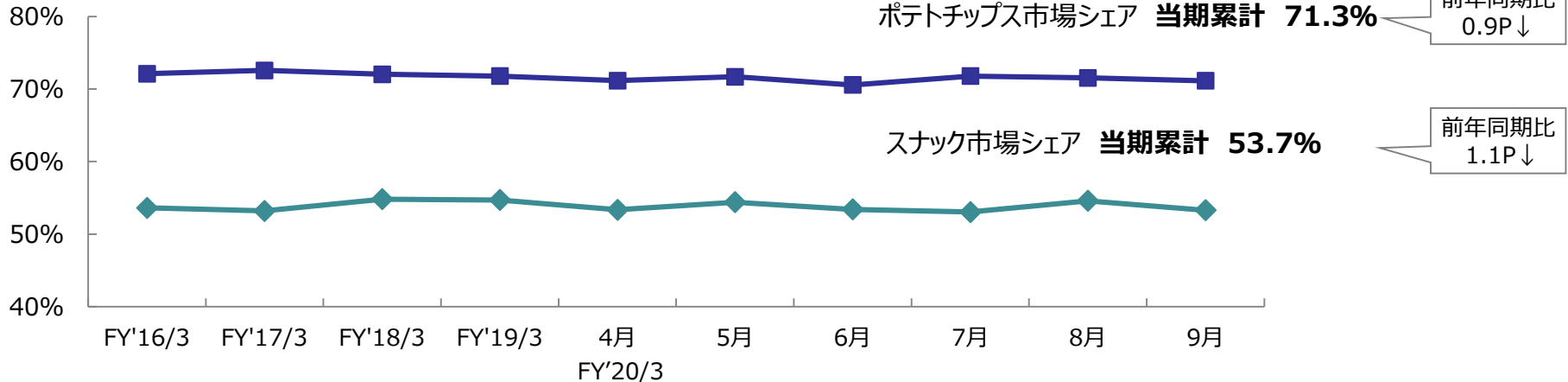


■ 貸借対照表

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*

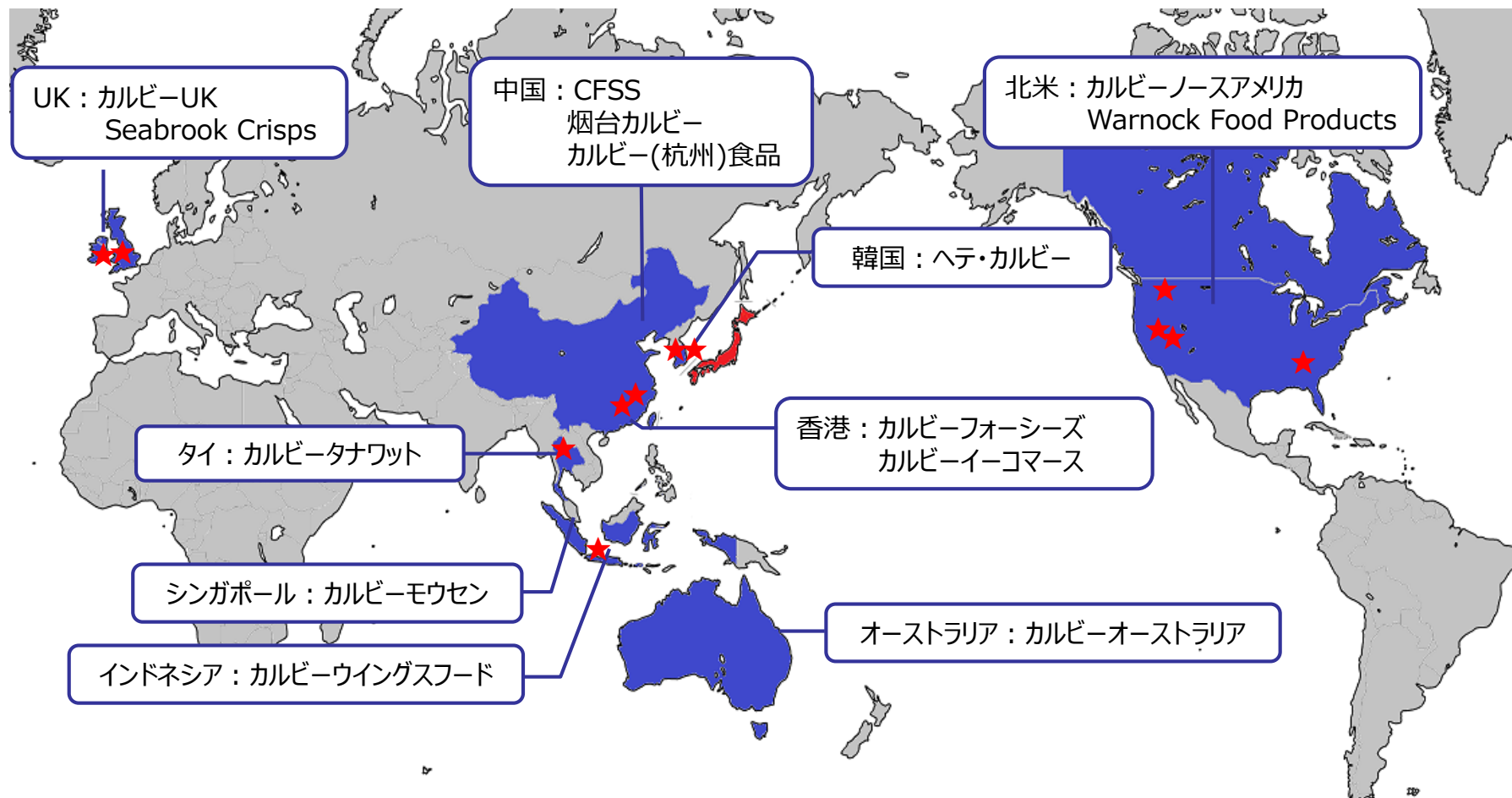


* 出所：(株)インテージSRI 全国全業態 金額ベース
 当期累計：2019年4月～2019年9月
 前年同期：2018年4月～2018年9月
 FY'16/3-FY'20/3：2015年4月～2020年3月
 スナック市場シェア：カルビーとジャパンフリトレーの合計
 ポテトチップス市場：ポテトチップス(生薄切り・生厚切り)・
 ポテトシュースト・ケトル合算、非公開PB含む

■ 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。