

掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビーグループ決算説明会

2024年3月期

2023年4月1日～2024年3月31日

TSE code : 2229

カルビー株式会社

2024.5.9

1. 2024年3月期業績報告および2025年3月期計画

執行役員兼CFO 田邊 和宏

**2. 成長戦略Change2025の進捗と今後の取り組み
2030年目指す姿に向けて**

代表取締役社長兼CEO 江原 信

1. 2024年3月期業績報告および2025年3月期計画

執行役員兼CFO 田邊 和宏

**2. 成長戦略Change2025の進捗と今後の取り組み
2030年目指す姿に向けて**

代表取締役社長兼CEO 江原 信

2

財務・経理・IRを担当しております田邊です。

私から、2024年3月期業績報告および2025年3月期計画についてご説明いたします。

I . 2024年3月期業績

3









まず、2024年3月期業績です。

2024年3月期 総括

掘りだそう、自然の力。
Calbee

成長戦略の初年度の2024年3月期は、国内が牽引し、増収増益 ガイダンスを大きく上回る実績で着地

(億円)

成長ガイダンス	2023年3月期 実績	2024年3月期 期初計画	2024年3月期 修正計画	2024年3月期 実績	評価	成長ガイダンス (3か年)
連結純売上高	2,793	2,930	2,980	3,030		-
オーガニック成長率	+14%	+5%	+7%	+8%		+4~6%
連結営業利益	222	240	260	273		-
連結営業利益成長率	△12%	+8%	+17%	+23%		+6~8%
当期純利益	148	150	180	199	-	-
ROE (為替調整後ROE)	8.5% (8.0%)	8.3% (8.3%)	-	10.9% (9.5%)		10%以上
主要KPI						
国内営業利益成長率	△15%	+6%	+14%	+22%		+6~8%
海外売上高比率	26%	27%	25%	24%		30~35% (2025年度)
新規領域売上高比率	3.9%	4.3%	-	4.3%		5% (2025年度)

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

4

スライド4をご覧ください。
2024年3月期の総括です。

成長戦略の初年度である2024年3月期は、期初計画・修正計画を上回り、増収増益、ガイダンスを大きく上回る実績で着地いたしました。

国内は、販売戦略や生産能力拡大が奏功し、販売数量の伸長と改定効果でコスト高騰を回収し、収益を大きく改善いたしました。

海外は、英国、インドネシアが好調でしたが、中華圏で大きく減収となりました。
新規は、アグリビジネスにおける甘しょ事業の売上伸長と、食と健康領域で、積極的に投資を行い、認知拡大を図りました。

2024年3月期業績

振りだそう、自然の力。
Calbee

決算サマリ

売上高 3,030億円 (対前年+237億円、対修正計画+50億円)
営業利益 273億円 (対前年+51億円、対修正計画+13億円)
当期純利益 199億円 (対前年+51億円、対修正計画+19億円)

- ・ 対前年、対修正計画ともに国内の販売好調が増益を牽引
- ・ 海外は、北米、中華圏の不調をその他の地域でカバーし、円貨ベースで過去最高益
- ・ 当期純利益は円安による為替差益の計上により大幅増益
(1ドル=前期末@133.53円、当期末@151.41円)

(億円)

	2024年3月期	2023年3月期	伸び率	2024年3月期 修正計画	計画比
売上高	3,030	2,793	+8.5%	2,980	101.7%
国内	2,299	2,071	+11.0%	2,230	103.1%
海外	731	722	+1.3%	750	97.5%
営業利益	273	222	+22.8%	260	105.0%
営業利益率	9.0%	8.0%	+1.1pts	8.7%	+0.3pts
国内	239	196	+21.5%	223	107.0%
海外	34	26	+32.4%	37	92.8%
経常利益	312	235	+32.8%	285	109.3%
当期純利益 ※	199	148	+34.6%	180	110.5%

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

5

スライド5をご覧ください。

2024年3月期の連結業績について、ご説明いたします。

売上高は 3,030億円で、前期比 8.5%増 修正計画比で101.7%
 営業利益は 273億円で、前期比 22.8%増 修正計画比で105.0%
 当期純利益は 199億円で、前期比 34.6%増 修正計画比で110.5%

となりました。

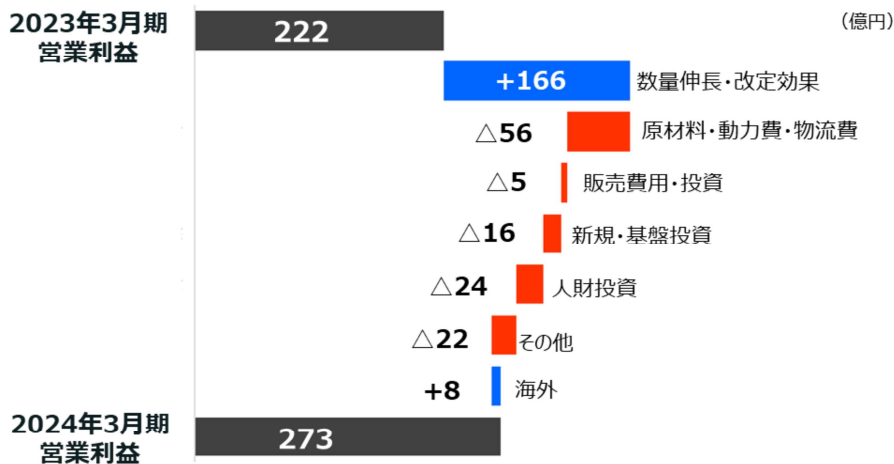
前年に対しては、国内の販売が好調で、増収増益、
 修正計画に対しても、海外の未達を国内の好調でカバーし、売上高・営業利益ともに
 計画を達成いたしました。

海外は、北米、中華圏が減益になったものの、引き続き、英国・インドネシアなどのその他
 地域が好調に推移し、円貨ベースで過去最高益となりました。

当期純利益は、円安による為替差益の計上により、大幅増益となっております。

2024年3月期業績 営業利益分析（要素別）

掘りだそう、自然の力。
Calbee



【補足】 数量伸長・改定効果：数量増（+15億円）、改定効果（+151億円）
 原材料・動力費・物流費：輸入原料（△28億円）、包材（△18億円）、国産ばれいしょ（△8億円）、食油（△6億円）
 動力費（+8億円）、物流費（△0.3億円）
 販売費用・投資：販促費改善（+10億円）、マーケティング投資（△16億円）
 新規・基盤投資：「Body Granola」の認知拡大投資等の食と健康領域への投資、DXや事業成長のための基盤投資
 その他：消耗修繕費の上昇、かいつか（甘し事業）の収益性悪化、システム投資、社会経済活動の正常化に伴う旅費増加

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

6

スライド6をご覧ください。
 営業利益の増加要因についてご説明します。

連結全体で、対前年度51億円の増益でした。
 内訳は国内事業の+42億円、海外事業の+8億円となっております。

国内は、円安やインフレ等に起因したコスト増を、改定効果で確実に打ち返し、ブランド強化施策による販売数量の伸長などで増益となりました。

成長戦略に従い、以下の3つのエリアへ、重点的に資源を投下いたしました。
 1つ目は、ブランド強化のためのマーケティング投資、2つ目は、新規領域・基盤への投資、
 3つ目は、人財投資です。

なお、原材料高騰の主なもの、輸入原料と包材です。
 動力費は単価改善や、政府による「電気・ガス価格の激変緩和措置」により前年に比べて改善しました。

金額はご覧の通りです。

2024年3月期業績 国内事業

掘りだそう、自然の力。
Calbee

- **スナック** 改定効果と年間を通じた堅調な販売により、全てのカテゴリで増収
2023年北海道産ばれいしょの収量が十分にあったことや、
人流活性化による土産用製品、じゃがりこの好調が貢献
食品市場のインフレが進行する中での相対的な値ごろ感も追い風となる
- **シリアル** マーケティング施策が奏功し、下期、大容量品を中心に伸長
- **その他** 甘しょ事業は堅調継続

(億円)

	2024年3月期		
		前期比	
国内売上高	2,299	+228	+11.0%
スナック	2,146	+206	+10.6%
ポテトチップス	983	+73	+8.1%
じゃがりこ	454	+54	+13.4%
その他スナック	710	+79	+12.5%
シリアル	262	+20	+8.2%
その他（アグリ・食と健康・役務提供）	156	+18	+13.4%
リベート等控除	△265	△17	—
国内営業利益	239	+42	+21.5%
営業利益率	10.4%	+0.9pts	—

※「スナック」「シリアル」「その他（アグリ・食と健康・役務提供）」の売上高はリベート等控除前の金額を記載しています。

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

7

スライド7をご覧ください。
国内製品別の売上高について、ご説明いたします。

スナック、シリアル、その他事業、すべてのカテゴリで増収となりました。

スナック全体では、前期比 206億円の増収。
ポテトチップス+73億円、じゃがりこ+54億円、その他スナック+79億円と、すべてのカテゴリーで増収となりました。

2023年秋の北海道産ばれいしょが豊作で、原料在庫を十分確保でき、人流活性化などのマーケット要因を背景に、ブランド強化施策を適切に行えたことが奏功しました。

シリアルは20億円の増収。
マーケティング施策が奏功し、特に下期に大容量品を中心に伸長しました。

「その他事業」は18億円の増収で、甘しょ事業の販売が堅調に推移しました。

要因については、次のスライドでご説明します。

2024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：

- ・「うすしお味」等の定番品や「堅あげポテト」で伸長
- ・相対的に価格の高い大袋等のシェアが低下傾向

■ じゃがりこ：

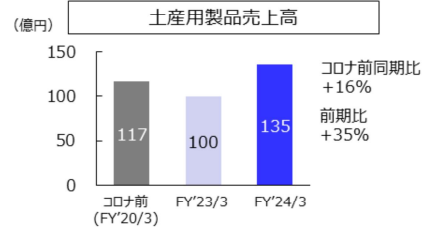
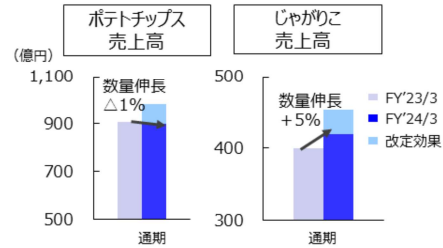
- ・年間を通じた強い需要に対応し、定番品に集中して販売
- ・新ラインの稼働や生産効率の向上で販売増を実現

■ その他スナック：

- ・土産用製品は国内・インバウンドの需要増で、新型コロナウイルス感染拡大以前の水準を超える
- ・小麦系、コーン・豆系スナックいずれも伸長
かっぱえびせんは消費者ターゲットに沿った施策も貢献し、60周年を迎えても数量を伸ばす



かっぱえびせん誕生60周年
新聞広告



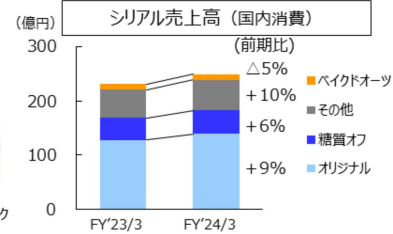
シリアル

- ・シリアル市場は微増、シェアは伸長(+2.8pts)(*)
- ・増量キャンペーンやTVCF、企画品の投入等の継続的なマーケティング・営業活動で下期以降、需要を喚起

(*)出所：機インテージSR1+



コラボ製品
「フルグラ ブラック
サンダー味」



スライド8をご覧ください。

ポテトチップスは、前期比で増収。

「うすしお味」などの定番品や、「堅あげポテト」は堅調に推移しました。一方、相対的に価格の高い大袋のシェアは低下傾向にあり、販売数量は前期比で微減となりました。

じゃがりこは、年間を通じて強い需要が続いており、定番品に集中して製造・販売し、数量を伸ばしました。新ラインの稼働や、生産アイテムの集約による生産効率の向上により、生産キャパシティを上げて対応いたしました。

その他スナックは、土産用製品、小麦系、コーン・豆系スナックいずれも、増収となりました。土産用製品は、国内旅行やインバウンド需要の増加により、新型コロナウイルス感染拡大以前の水準を超えました。

かっぱえびせんは、今年で誕生から60周年を迎えました。長きに渡り販売してきた製品ですが、消費者ターゲットに沿った施策などの実施により、数量を伸ばすことができました。

シリアルは、前期比で増収。

カルビーのシリアルのシェアは、前期比で+2.8pts。

シリアル市場は、上期までは縮小傾向でしたが、下期はカルビーの販売増加が市場を牽引し、通期でも市場規模をプラスに押し上げました。増量キャンペーンや、TVCF、企画品の投入など、継続的なマーケティング活動および、営業による販促強化を併せて行い、需要を喚起いたしました。

2024年3月期業績 海外事業



- **北米** 「Harvest Snaps」、日本発ブランドの需要は堅調も、PB・OEMの低調継続で現地通貨ベースで減収
- **中華圏** 小売店舗向け、ECともに大幅減収
- **その他** 英国：Seabrookブランドのポテトチップスやラインアップ拡大で好調継続
インドネシア：ライン増強した「Guribee」の販売増や原材料費率の改善で黒字化
韓国：ポテトチップスを中心に伸長し、前期の赤字から回復

<地域別実績>	2024年3月期 (億円)			
		前期比		為替影響除く 実質伸び率
海外売上高	731	+9	+1.3%	△4.7%
北米	235	+12	+5.6%	△1.3%
中華圏	186	△48	△20.7%	△23.3%
その他	404	+42	+11.6%	+4.3%
リポート等控除	△93	+3	-	-
海外営業利益	34.4	+8.4	+32.4%	-
営業利益率	4.7%	+1.1pts	-	-
北米	3.1	△4.8	△61.0%	-
中華圏	4.0	△5.3	△56.9%	-
その他	27.3	+18.5	+209.7%	-

※ 地域別の売上高はリポート等控除前の金額を記載しています。

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

9

スライド9をご覧ください。

海外事業の地域別業績について、ご説明いたします。

北米は、現地通貨ベースで1%の減収、営業利益は5億円の減益となりました。「Harvest Snaps」や、日本発ブランドの堅調な需要は継続しておりますが、PB・OEMの不調により前年割れとなりました。

中華圏の売上高は、小売店舗向け、ECともに大幅減収で前期比21%減、営業利益は5億円の減益。

その他地域は、英国、インドネシア、韓国等が牽引し、売上高は12%の増収、営業利益は+18億円の増益となりました。
英国は、Seabrookブランドのポテトチップスや、ラインアップ拡大で好調が継続しました。
インドネシアは、12月に新ラインが稼働した「Guribee」の販売が伸長したことに加え、原材料費の改善が寄与し、黒字化を達成しました。
韓国は、ポテトチップスを中心に伸長しました。

2024年3月期業績 海外事業

掘りだそう、自然の力。

Calbee

*前期比

北米

■売上高

- 「Harvest Snaps」は派生ブランドの好調と配荷拡大が貢献
- 日本発ブランドは強い需要を受け、販売アイテムの拡大や、米系スーパー等への販路拡大で増収
- PB・OEM業界の再編影響を大きく受けるが、12月以降新規受注を獲得

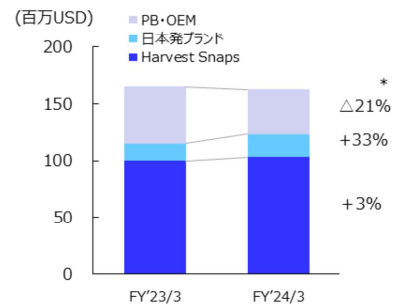


北米市場で拡販中の「じゃがりこ」と「Takoyaki Ball」

■営業利益

- PB・OEMの減収で減益

北米 売上高 (△1%*)



中華圏

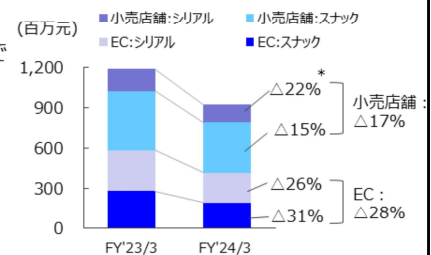
■売上高

- 景況感の悪化やデフレマインドの拡大、主力スナックの通関規制強化で下期以降の売上水準がさらに低下
- 2025年3月期の現地OEM生産品発売や周辺国の増産を推進

■営業利益

- 販売費は削減するも、減収影響をカバーできず減益

中華圏 売上高 (△23%*)



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

10

スライド10をご覧ください。

北米、中華圏について、もう少し詳しく説明します。

北米市場は、現地通貨ベースで減収、営業利益も減益となりました。

主力の「Harvest Snaps」は、派生ブランドの好調や、配荷拡大が貢献し、前期比で+3%となりました。「えびせん」や「じゃがりこ」などの日本発ブランドは、強い需要が継続していることに加えて、販売アイテムの拡大や、米系スーパー等への販路拡大を進め、売上が拡大しました。

PB・OEMは、昨年後半まで続いた業界再編による、受注減インパクトが一周せず、減収。12月から新規受注を獲得し、順次回復に努めてまいります。

営業利益は減益で、PB・OEMの減収の影響をカバーしきれませんでした。

中華圏は、減収減益となりました。

中国市場では、EC・小売店舗ともに、減収となりました。主な事由としては、2つ。

1つ目は、景気モメンタムの低下、2つ目は、デフレ・トレンドの拡大による、高価格帯スナック、シリアルへの、顧客需要の低迷でございます。カルビーの製品ラインナップは、日本からの輸入品がメインで、高価格帯が多く、インパクトが大きかったことが要因となっております。

また、通関規制が強化され、日本からの主力スナックの輸入が停止したことも影響しており、下期以降、売上の低水準が続いています。

2025年3月期では、現地OEM生産による、価格競争力のある製品の準備や、周辺国の増産を進めております。

営業利益は減益で、販売費は削減したものの、大幅減収の影響を、カバーしきれませんでした。

Ⅱ. 2025年3月期計画

11

続いて、2025年3月期の計画についてご説明いたします。

2025年3月期計画

振りだそう、自然の力。
Calbee

2025年3月期は、売上高+6%、営業利益+6%成長を目指す

計画為替レート：1ドル=@142円 (億円)

成長ガイダンス	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画	2024年3月期～ 2025年3月期 2か年平均	成長ガイダンス (3か年)
連結純売上高	2,793	3,030	3,200	—	—
オーガニック成長率	+14%	+8%	+6%	+7%	+4~6%
連結営業利益	222	273	289	—	—
連結営業利益成長率	△12%	+23%	+6%	+14%	+6~8%
当期純利益	148	199	180*	—	—
ROE (為替調整後ROE)	8.5% (8.0%)	10.9% (9.5%)	9.1% (9.1%)	—	10%以上
主要KPI					
国内営業利益成長率	△15%	+22%	+1%	+11%	+6~8%
海外売上高比率	26%	24%	26%	—	30~35% (2025年度)
新規領域売上高比率	3.9%	4.3%	4.4%	—	5% (2025年度)

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

*前年の為替差益の計上により減益

12

スライド12をご覧ください。

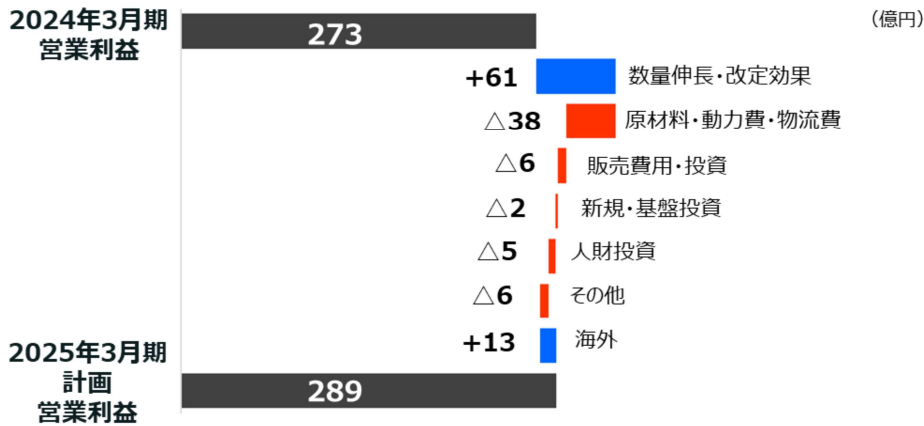
2025年3月期は、売上高は6%増の3,200億円、営業利益6%増の289億円で、過去最高益以上を目指します。

2024年3月期、2025年3月期の2か年平均で見ると、オーガニック売上高成長率は7%、連結営業利益成長率は14%です。

主要KPIの計画は、ご覧の通りです。

2025年3月期も成長ガイダンスに沿って、着実に伸ばしてまいります。

価格・規格改定でコスト高騰を打ち返す
ポートフォリオ変革、事業基盤強化に向けた投資は継続



【補足】 数量伸長・改定効果：数量増（+4億円）、改定効果（+57億円）
 原材料・動力費・物流費：原材料（△18億円）、動力費（△8億円）、物流費（△12億円）
 その他：減価償却費の増加

次に、スライド13をご覧ください。

2025年3月期の営業利益を、増減要因別に、ご説明いたします。

営業利益から、前年度比で+16億円を目指します。内訳は、国内で+3億円、海外で+13億円の伸長を目指します。

今期も原材料・動力費の高騰、物流費の上昇を見込んでおります。2025年3月期の改定効果合計は+57億円で、コスト上昇を打ち返す計画でございます。57億円の改定効果は、昨年度に実施した改定効果と、2024年6月実施予定の改定効果の合算値となっております。

一方、中長期の成長に必要な投資については、継続して、投資を進めてまいります。

ブランドやギフト事業の強化による販売数量伸長や、収益性改善を進め、そこで得た原資を、新規領域や基盤投資、人財投資に振り向けてまいります。

2025年3月期計画 国内事業

握りだそう、自然の力。
Calbee

国内コア事業の主な取り組み

- 世代の価値観に合わせた商品展開・施策の実施や優先・重点ブランドへのマーケティング投資の集中投下
- 土産用製品の生産増や新規展開による拡大
- 需要を見極めながら生産能力を拡大
- SKUの削減や効率的な生産体制の確立等、S&OP*1を推進 ※1 S&OP=「Sales & Operation Planning」の略称

新規領域の主な取り組み

- アグリビジネス：
シナジーによる甘しょ事業の収益拡大
✓ 「紅天使」ブランドを活かした販売拡充
✓ サプライチェーン強化の推進
- 食と健康：
「Body Granola」の拡大
食と健康プラットフォームの拡充

	2025年3月期 計画		
	(億円)	前期比	
国内売上高	2,370	+71	+3.1%
スナック	2,209	+63	+2.9%
ポテトチップス	1,006	+23	+2.4%
じゃがりこ	489	+35	+7.8%
その他スナック	714	+4	+0.5%
シリアル	262	+0	+0.0%
その他（アグリ・食と健康・役務提供）	169	+13	+8.6%
リポート等控除	△270	△5	-
国内営業利益	242	+3	+1.4%
営業利益率	10.2%	△0.2pts	-
土産用製品 ※2	174	+18	+11.4%

※2 土産用製品
ギフト事業の組織統合に伴い、
前期の数値を組み替えています

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

14

スライド14をご覧ください。

国内事業では、スナック、シリアル、新規領域を含む「その他事業」、すべてで増収を目指します。

国内コア事業では、世代ごとのニーズに合わせた施策を進め、マーケティング投資の選択と集中を図ることでブランド強化を進め、販売数量の底上げに取り組みます。

土産用製品は、じゃがポックルのライン増強や、新規展開により拡大してまいります。せとうち広島工場などの生産能力の拡大は、需要を見極め最適なタイミングで実行してまいります。

また、S&OPについては、SKUの削減や、効率的なサプライチェーンの確立に段階的に取り組み、収益力を強化してまいります。

新規領域については、2点ございます。

アグリビジネスではカルビーとのシナジーによる甘しょ事業の収益拡大を努めます。

食と健康では、「Body Granola」の拡大や、新たな食と健康プラットフォームの拡充に取り組みます。

2025年3月期計画 海外事業



海外事業の主な取り組み

- 欧米
 - ・ 北米：「Harvest Snaps」の新製品投入と日本発ブランドの米系小売りでの配荷拡大マデラ工場での日本発ブランド生産開始等で稼働率を向上
 - ・ 英国：ポテトチップスの生産ライン増強し、製品強化と配荷拡大を推進
- アジア・オセアニア
 - ・ 中華圏：Jagabeeやフルグラ等の現地OEM生産開始および小売店舗向けの営業人財の増強
 - ・ アセアン・オセアニア：
 - ✓ インドネシア：ポテトチップスの新製品投入や「Guribee」の拡売
 - ✓ その他：タイの生産余力を活かし、販売拠点との連携強化し、海外全体の収益向上に貢献

<地域別計画>	2025年3月期 計画		
	(億円)	前期比	
海外売上高	830	+99	+13.5%
欧米	440	+75	+20.5%
北米	286	+52	+22.0%
アジア・オセアニア	500	+41	+8.8%
中華圏	189	+4	+2.0%
リポート等控除	△110	△17	—
海外営業利益	47.0	+12.6	+36.8%
営業利益率	5.7%	+1.0pts	—
欧米	21.7	+10.3	+89.7%
北米	10.1	+7.1	+231.6%
アジア・オセアニア	25.3	+2.4	+10.4%
中華圏	4.0	+0.0	+1.1%

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

15

スライド15をご覧ください。

海外事業は、北米、中国だけでなく、各国の強みを活かした、事業拡大を進めてまいります。

北米事業の主な施策は、以下の3つです。

1つ目は、「Harvest Snaps」の新製品投入、2つ目は、日本発ブランドの米系小売りでの更なる配荷拡大を目指します。3つ目は、マデラ工場での更なる品質・コスト改善と、稼働率向上での収益拡大です。

英国は、ポテトチップスの生産ラインを増強し、Seabrookブランドの強化と、配荷拡大を推進してまいります。

中華圏では、Jagabeeやフルグラ等の現地OEM生産の実現させ、小売店舗向けの売上高の拡大のため、営業人財を増強してまいります。

その他の地域に関してです。

インドネシアでは、ポテトチップスの新製品投入や、「Guribee」の拡売を進めます。タイにおいては、生産余力を活かし、海外販売拠点との連携強化することで、生産ハブ拠点として収益向上を強化してまいります。

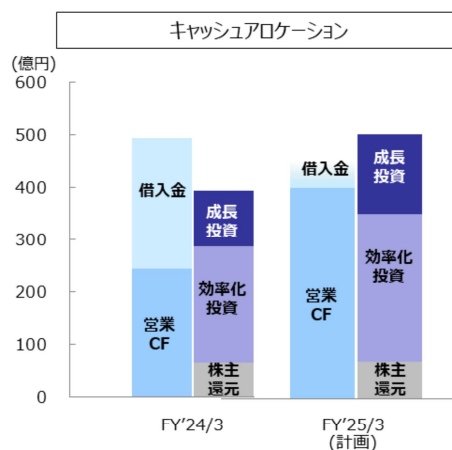
2024年3月期に上場来初の借入を実施
営業キャッシュフローに加えて、手元資金等や借入金を活用し、
生産効率向上、成長領域等へ投資を実施

■ 2024年3月期

- 成長投資：108億円
 - ✓ じゃがりこ新ライン等、国内の生産能力増強
 - ✓ 海外・新規領域強化のための出資・増資
- 効率化投資：221億円
 - ✓ せとうち広島工場新設
- 株主還元：65億円

■ 2025年3月期（計画）

- 成長投資：国内外での生産能力増強や
開発機能強化、新規領域への投資
- 効率化投資：せとうち広島工場等の生産性向上投資や
DX投資等



スライド16をご覧ください。
 こちらは投資と株主還元の状況でございます。

2024年3月期の投資と、株主還元のサマリーは、以下の3点です。
 じゃがりこ新ラインや、中国子会社への出資拡大等の成長投資に108億円、せとうち広島工場等の効率化投資に221億円、株主還元として65億円の資金を投じました。

また、資金の手当てとしましては、サステナブルファイナンス等を活用し、上場来初の借入を実施しました。

2025年3月期は、3か年のキャッシュアロケーションの想定に基づき、投資、株主還元ともに拡大してまいります。

引き続き、国内外での生産能力増強や、当期後半に稼動開始を予定しているせとうち広島工場の投資を進めるほか、中長期の事業基盤強化に向けて、DX、開発機能の強化、新規領域への投資も積極的に進めてまいります。

以上で、私からのご説明を終了いたします。

1. 2024年3月期業績報告および2025年3月期計画

執行役員兼CFO 田邊 和宏

2. 成長戦略Change2025の進捗と今後の取り組み 2030年目指す姿に向けて

代表取締役社長兼CEO 江原 信

17

社長の江原でございます。

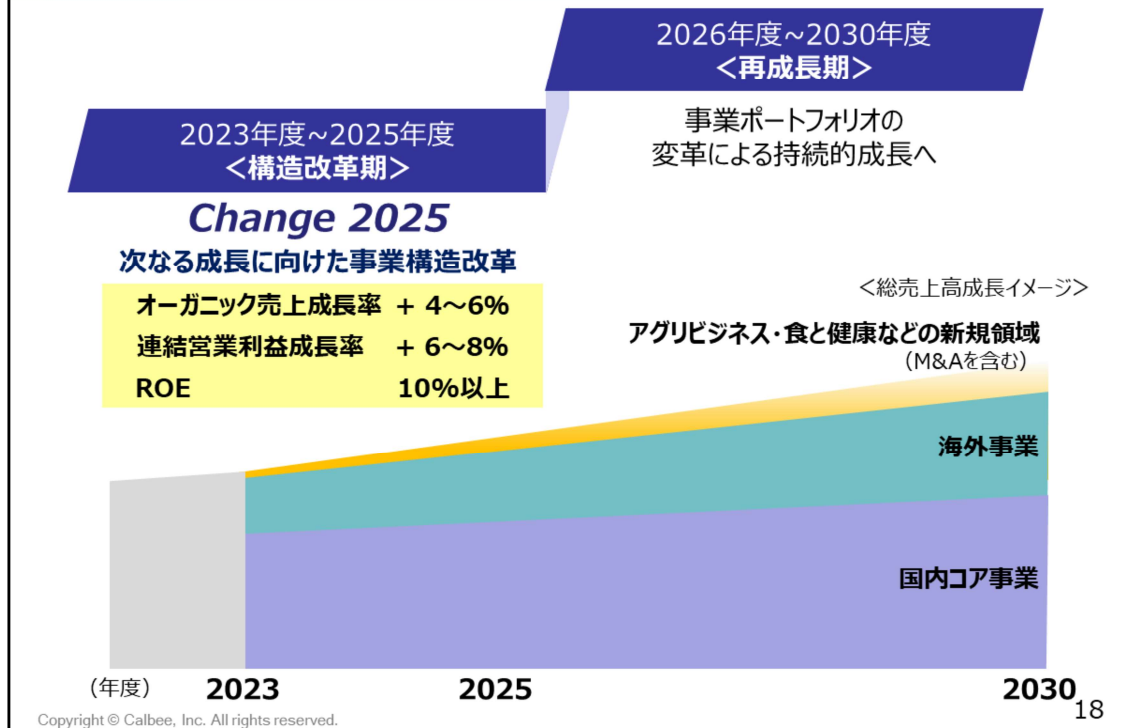
本日はご多用のところ、当社グループ決算説明会にご参集いただきまして、誠にありがとうございます。

みなさまには日ごろから、当社の活動へのご理解・ご支援を賜りまして、あらためまして、厚く御礼を申し上げます。

私からは、成長戦略、Change2025と名付けておりますが、こちらの進捗と今後の取り組み、2030年目指す姿につきまして、ご説明いたします。

2030年に向けたロードマップ

掘りだそう、自然の力。
Calbee



スライド18をご覧ください。

カルビーグループは、2030年に向けて2025年度までを、次なる成長に向けた事業構造改革期「Change2025」として位置付けており、2024年3月期がその1年目でした。

Change2025では、ご覧の通りのガイダンスを掲げておりますが、これは私どもとしては最低限のハードルと考えて取り組んでまいりました。

1年目の結果としては、国内のブランド強化施策による数量伸長と、改定効果によるコスト高騰打ち返しにより、成長ガイダンスを大きく上回る実績で着地できました。

2024年度、2025年度もこのガイダンスに沿って、お示した水準以上の結果が出せるように、更なる変革を進めてまいります。

	進捗	課題
収益力強化	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング活動が奏功し、改定後も数量伸長 DXによるバリューチェーンの最適化の素地を構築 <ul style="list-style-type: none"> ✓ SKUの最適化 ✓ S&OPの推進 	<ul style="list-style-type: none"> カルビーブランドの価値に訴求余地 <ul style="list-style-type: none"> ✓ コーポレートブランド ✓ 個別の製品ブランド バリューチェーン最適化システムの構築と部分的導入 (小さく始めて、大きく育てる)
事業ポートフォリオ変革	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業の国別利益ポートフォリオのリバランス化の進捗 新規領域は新たな取り組みを開始 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 甘しょ事業とのシナジー拡大 ✓ 「Body Granola」をローンチ 	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業収益力強化のための売上高の持続的成長 ポートフォリオ変革を支える財務戦略の見直し
事業基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> リージョン事業部制の導入による責任の明確化と実行の機動性強化 意識変革の土壌形成と実践 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 車座ミーティング ✓ チャレンジ課題 	<ul style="list-style-type: none"> 組織を超えた連携強化 「厚み」のある戦略人財育成 (戦略人財の質・量を共に) 変革や挑戦を「自分事」とする意識改革の継続的取り組み

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

19

続いて、スライド19をご覧ください。

Change2025の3か年変革プランでは、やるべきことを3つ掲げました。

一つは国内コア事業での収益力強化、もう一つが、国内で稼いだキャッシュを成長機会の大きい領域へ積極的に資源投下する事業ポートフォリオ変革。そして最後が、これらを支え実行力を上げるための事業基盤強化 でございます。これらの進捗と課題についてお話いたします。

まず、収益力強化についてでございます。

当初前年6月改定後、一定量で販売数量が落ちると想定しておりましたが、ブランド強化策と連動した積極的な営業活動を行いまして、改定後も数量伸長をさせることができました。

DXによるバリューチェーンの最適化においては、SKUの削減やSKU別PL等のインフラ整備を進めてまいりました。S&OP活動は、収益力の強化のための最重要施策と位置づけをしております。

今後の具体的な取り組みについては後ほどご説明いたします。

事業ポートフォリオ変革の成果は、以下の2つです。

中国の事業環境変化に伴い、中国市場におけるリスク・バランスを持った戦略転換を行いました。

その他の地域で収益性を上げ、海外事業の利益ポートフォリオを補完しあうことができました。

海外事業の課題は、持続的な成長に向けて、一層の売上強化施策の実践が必要であります。

新規領域の取り組みに関してでございます。

甘しょ事業の拡大や、Body Granola等の新たな取り組みを開始いたしました。今後も新たな取り組みを進めてまいります。また、成長領域を拡大していくには投資が必要ですが、効果的な投資を行っていくためにも、財務戦略を見直し、実行してまいります。

事業基盤強化では、リージョン事業部制導入でPL責任の明確化したことにより、意思決定のスピードや意思決定の最適化に変化が起きております。また、社長の私自身で国内・海外拠点を回り、車座ミーティングを実施し、社員一人一人に直接語り掛け、変革や挑戦に向けた意識変革の土壌形成に取り組みました。今後も、変革・挑戦に向けた仕組みづくりや意識改革を進めてまいります。

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、
人々の健やかな暮らしに貢献します。

カルビーグループの企業価値向上

事業ポートフォリオの変革による持続的成長

資本コストを意識した財務戦略

×
サステナビリティ強化による
持続可能性向上

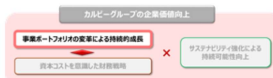
スライド20をご覧ください。

2030年の目指す姿に向けた取り組みについてご説明いたします。

私たちは、自然の恵みを大切に活かし、おいしさや楽しさを創造し、人々の健やかな暮らしに貢献するという企業理念のもと、事業ポートフォリオ変革による持続的成長とそれを支える財務戦略、サステナビリティ強化による持続可能性の向上、それぞれを強化することにより、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

次のページからは、各3つのパートに関しまして、今後の取り組みをご説明いたします。

今後の取り組み：収益力強化



握りだそう、自然の力。
Calbee

主に3つの取り組みで、国内コア事業の収益力の質的強化を進める

ブランド価値のさらなる向上

- ・ カルビーの競争優位性を訴求し、差別化を図る
 - ✓ 長年培ったばれいしょへの取り組み
 - ✓ 原料やモノづくりへのこだわり



「ポテトチップスのこだわり」をホームページで公開

- ・ S&OPの仕組みを活用し、メリハリをつけた価格戦略・販売戦略を実行



差別化製品の付加価値向上

- ・ 国内成長市場である土産・ギフト事業の収益拡大に取り組む
 - ✓ 組織統合により、グループシナジーの最大化を図る
 - ✓ 社外との取り組みを強化



(株)オリエンタルランドと ©Disney スポンサー契約を締結

バリューチェーンの最適化の推進

- ・ DX戦略に基づくS&OPの実装、実行
→次ページで説明

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

21

スライド21をご覧ください。

まずは国内コア事業の収益力強化についての取り組みです。

国内コア事業では、主に3つの取り組みで収益力の質的強化を図ってまいります。

1つは、ブランド価値のさらなる向上でございます。2つ目が差別化製品の付加価値向上、3つ目が、販売・稼動・供給の最適化の推進、これらがその施策となります。

ブランド価値のさらなる向上においては、カルビーの競争優位性を訴求し、ブランドの差別化を図ってまいります。カルビーでは、10プロセスと呼んでいる、種子や圃場、店頭まで入れた、一般よりも広いバリューチェーンを持っています。特に、生産者と一体となったばれいしょ調達への長期的取り組みや、高い品質の製品を安定的に提供するための、原料やモノづくりの独自施策を強化してまいりました。

これらは、カルビーの競争優位性の源泉になっています。これらを消費者に適切に訴求することで、指名買いいただけるブランドを目指してまいります。

また、差別化製品の付加価値向上においては、国内成長市場である土産・ギフト事業の収益拡大に取り組めます。ギフト事業をこれまでカルビーポテト、カルビー、カルビーかいつかスイートポテトと分かれておりましたが、これを組織統合しまして、グループシナジーの最大化を図るとともに、社外との取り組みを強化してまいります。その一環として、4月に「東京ディズニーランド®」および「東京ディズニーシー®」におけるスポンサー契約を締結いたしました。

バリューチェーンの最適化の推進については、DX戦略に基づくS&OPの実装・実行を進めてまいります。

今後の取り組み：DX戦略 (ボトムアップのDX)



掘りだそう、自然の力。
Calbee

ボトムアップDXは、DXの裾野を定常的に広げる役割を担う
デジタルイゼーションを手始めに、人財を育成しながら、現場主導型のDXを推進

現場の問題意識を、ITツールを使ったデジタルイゼーションで解決することから
始まったボトムアップDXは、AIなどを活用して新規領域へ拡大

DX人財の育成

成功事例の横展開



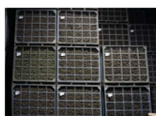
DXパイロット工場
湖南工場（滋賀県）



せとうち広島工場
(2025年3月期稼働予定)

全国のグループ工場への
横展開

カルビー「10プロセス」の強化



ばれいしょ生産量予測
ばれいしょ管理



AI需要予測

成功事例の共有



「DXカンファレンス」「アイデアワークショップ」
などの社内イベントを企画・実施

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

22

スライド22をご覧ください。

カルビーグループのDX戦略は、ボトムアップのDXとそしてトップダウンのDXの両輪で進めてまいります。

ボトムアップのDXは、DXの裾野を定常的に広げる役割を担っており、デジタルイゼーションを手始めに、人財を育成しながら、現場主導型のDXを継続してまいります。

もともとカルビーのDXは、現場の問題意識を、現場担当者自らが主体となり、IoT等ITツールを使ったデジタルイゼーションで解決することから始まりました。

この取り組みを、新規領域や、最新のマザー工場であるせとうち広島新工場を含む、全国の工場へ拡大していきます。

同時に、DX・ITに対する知識を強化し、自ら解決策を導ける人財育成も進めてまいります。

このようなボトムアップのDXで、バリューチェーンの一つ一つをデジタルイゼーションして、最適化し、それをトップダウンのDXでつなげていくことで大きな変革につながっていくのではないかと考えております。

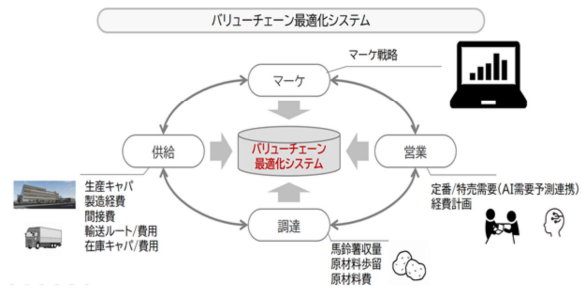
今後の取り組み：DX戦略 (トップダウンのDX - S&OP)



掘りだそう、自然の力。
Calbee

(※) S&OP=「Sales & Operation Planning」の略称

S&OP (※) で、サプライチェーン全体の情報を可視化、共有する環境を整え、意思決定を迅速化し、カルビー独自のサプライチェーン「10プロセス」の最適化を推進
S&OP推進をデジタル・トランスフォーメーションを交えて進める



- ・カルビー独自の、バリューチェーン最適化シミュレーションシステム
- ・パラメーターを操作することで瞬時にシナリオを策定し、コスト情報、制約情報をもとに最適供給計画をシステム上で立案することを目指す

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

23

続いて、トップダウンのDX、S&OPについてご説明いたします。

S&OPとは、Sales & Operation Planning の略称で、サプライチェーン全体の情報を可視化し、共有する環境を整えることで、意思決定を迅速化し、カルビー独自のサプライチェーン「10プロセス」を最適化することを目的としています。

S&OPには、損益可視化による収益改善活動と、バリューチェーンの最適化の二つの取り組みがあります。

昨年は、SKU別PLの可視化と、バリューチェーンの最適化シミュレーションシステムのテスト環境の構築・実証を進めてまいりました。

次のステップとしては、バリューチェーンの最適化シミュレーションをシステム化し、着実かつ、段階的に取り組みを拡大してまいります。

S&OPを推進するためには、各プロセスでのインプット情報が重要です。ボトムアップのDXでバリューチェーンの一つ一つをデジタルライゼーションして、最適化し、それをトップダウンのDXでつなげていくことで、より大きな変革につながっていくと考えています。

S&OPの推進は、収益強化の最重要課題と考えています。全従業員のDX知識の底上げ、変革への意識改革を進め、全社一丸で改革に取り組んでまいります。

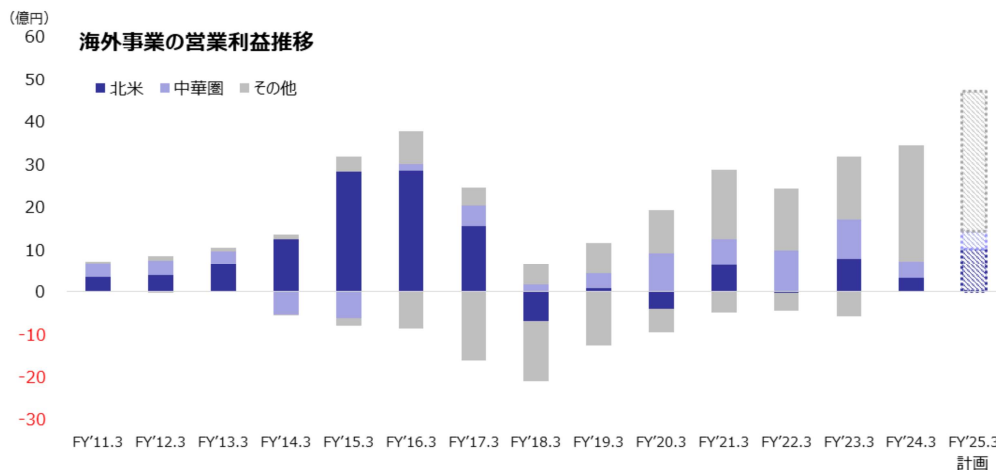
今後の取り組み：ポートフォリオ変革 (海外事業)



握りだそう、自然の力。
Calbee

海外事業の収益構造が転換

- ・赤字拠点の黒字化を実現
- ・北米一極体制からの脱却、相互補完型ポートフォリオ構造へ



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

24

続いて、スライド24をご覧ください。

海外事業の、今後の取り組みについてご説明いたします。

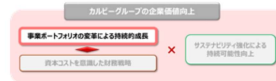
海外事業における最大の成果は、事業ポートフォリオによる相互補完機能ができる体制となったことです。

海外事業は過去、北米一極体制で、北米事業の業績によって、収益が大きく増減してきました。

今期においては、北米や中国の事業環境が変化したことにより、当初想定よりも収益が減少しました。その落ち込みを、欧米リージョン、アジア・オセアニアリージョン毎でもリカバーすることができました。

このように、今後もこれを強化してまいります。

今後の取り組み：ポートフォリオ変革 (海外事業)



掘りだそう、自然の力。
Calbee

北米、中国を中心に、日本発ブランドの拡大を目指す方針は継続
投資キャッシュは、中国集中から、英国やインドネシア等の業績が堅調な
地域へシフトし、海外事業のポートフォリオ拡充を目指す

欧米

既存ブランド強化と日本発ブランドの 拡大を進めながら収益を追求

- 北米：
 - ・「Harvest Snaps」のブランドエクステンション
 - ・日本発ブランドの米系小売りへの配荷拡大
 - ・スナック棚進出を目指し、営業人財を強化
 - ・マデラ工場の有効活用による収益改善
- 英国：
 - ・Seabrookのブランドエクステンション
 - ・供給力拡大による収益性強化

アジア・オセアニア

中国は将来成長に向けた準備を進め、 アジア・オセアニア全域の売上拡大

- 中国：
 - ・製品・製造の現地化と営業体制の強化により、小売店舗向けの販売の拡大を推進
- その他：
 - ・タイなど、コスト競争力があり、高品質で多様な生産ラインを競争優位性とし、グローバル全体の供給力を向上
 - ・生産拠点と販売拠点との連携を強化
 - ・インドネシア等、成長が見込まれる地域で投資を遂行

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

25

海外において、北米、中国を中心に、日本発ブランドの拡大を目指す方針には変わりありません。一方、投資配分を、英国やインドネシアなどの業績堅調地域へ、より強化するなど、海外事業のポートフォリオ拡充を目指しております。

欧米においては、北米のHarvest snapsや、英国のSeabrookといった既存ブランドの強化と、日本発ブランドの拡大を継続いたします。同時に、既存設備の効率化も図り、収益拡大も追求してまいります。

アジア・オセアニアは、アジア・オセアニア全域で売上拡大をしております。

中国は、将来成長に向けた準備を進めてまいります。
中国市場で事業拡大をするためには、競争力のある価格帯で、現地のニーズに合った製品提供が今後ますます必要になってまいります。そのため製造OEMの現地化を行います。
また、リアル店舗販売を拡大していくため、Eコマース中心から、リアル店舗販売に合った営業体制の見直しを現在進めてまいります。

その他の地域でございます。
タイでは、コスト競争力がある、高品質で多様な生産ラインを保有しており、世界規模の生産ハブ拠点として、海外事業全体での収益拡大を進めていきます。
インドネシアは、市場拡大が見込まれる地域であり、ライン増強などの投資を遂行し、事業拡大を推進してまいります。

今後の取り組み：ポートフォリオ変革 (新規領域)



新規領域への資源（人財・設備・資金）投下継続で、ビジネスを加速化



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

26

スライド26をご覧ください。

新規領域では、資金だけでなく、人財や設備の資源投下を継続して行い、ビジネスを加速化してまいります。

アグリビジネスでは、カルビー独自のバリューチェーン強化・拡大によるシナジー効果を目指してまいります。

ばれいしょ事業では、調達量の一層の拡大を進めるとともに、製品群拡大を模索してまいります。

甘しょ事業では、カルビーのばれいしょ調達で培ったアセットを活用し、甘しょ調達量の拡大と効率化を追求してまいります。また、カルビーの製品開発力、販売力を活用し、収益を伸ばしてまいります。

食と健康では、エビデンスに基づいた総合的な食ソリューションプラットフォームの構築を目指しています。

昨年ローンチした「Body Granola」は、個人の腸内環境に合った製品の提供を目指しておりますが、利用者の拡大や、選択できる製品の拡充でビジネスの拡大を図るとともに、外部機関との連携強化で新たなビジネスの構築を模索してまいります。

今後の取り組み：事業基盤強化 (組織・人財)

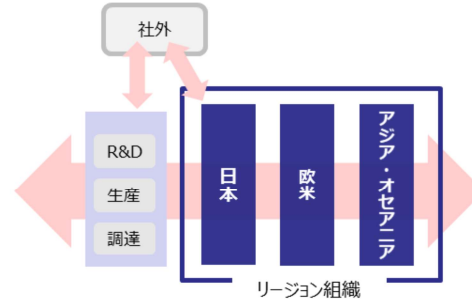


掘りだそう、自然の力。
Calbee

変革や挑戦を進めるための仕組み作り、企業風土の醸成を進める

組織

横軸機能や社外との連携を強化し、
グループ全体での組織力を向上



人財育成

戦略人財（経営・グローバル・DX）の育成を強化するとともに、
変革や挑戦に向けて意識改革を推進

“全員活躍”

人財育成の3つの方針

1. 経営・グローバル・DX
人財の育成強化

2. 社員一人ひとりの成長
とキャリア自律の支援

3. お互いに成長しあえる
組織風土の醸成

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

27

スライド27をご覧ください。

事業基盤強化のうち、組織・人財への取り組みについてご説明いたします。

変革や挑戦をさらに進めるためには、リージョン・国の枠を超えた人財交流による知の共有促進や、社外との交流によるイノベーションの糸口の模索が必要と考えています。

横軸機能や社外との連携を強化し、グループ全体での組織力を向上してまいります。

カルビーグループにおいて、人財は、競争優位性の源泉であり、今後の成長の原動力です。企業価値向のためには人財育成は重要な課題と認識しております。

戦略人財、つまり経営・グローバル・DX人財の育成では、研修内容の質向上、対象者の拡充等、質・量の両面でさらなる強化を進めます。

また、戦略の実行においては、企業風土の醸成が重要です。

今年度も、国内、海外の約60拠点で行う車座ミーティングを、私自身、実行してまいります。この車座ミーティングでは、社員一人一人とFace to faceで対話を行い、変革や挑戦を「自分事」とする意識改革を更に浸透させることを目指します。

このほかにも、イノベーションの創出を促す“Innovation & Beyond Award”の開催等も行っております。

財務戦略方針の見直し

かきグループの企業価値向上

事業ポートフォリオの成長による持続的成長 × 資本コストも意識した財務戦略

スリム化による持続的成長向上

掘りだそう、自然の力。
Calbee

財務健全性を確保しながら成長に向けた最適投資を推進し、 企業価値の向上を目指す

背景	財務戦略方針
<ul style="list-style-type: none"> • Change2025の遂行 ポートフォリオ変革や 事業基盤強化に 向けた投資の必要性 • 資本構成の変化 戦略投資のための 資金調達必要性 上場来初の借入を実施 • ROEの低迷 資産効率性の向上 財務レバレッジの 活用が求められる 	<div style="background-color: #f8d7da; padding: 10px; border: 1px solid #f5c6cb; margin-bottom: 10px;"> <h3 style="color: #c0392b; text-align: center;">企業価値の持続的向上</h3> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%; padding: 5px; border: 1px solid #c0392b; border-radius: 10px; background-color: #fff9e6;"> <p style="text-align: center;">収益の 質的向上</p> </div> <div style="width: 65%;"> <ul style="list-style-type: none"> • 事業ポートフォリオの成長に向けた最適投資を実現 • 資本コストを意識した投資判断とリターン追求 • 資本収益性改善を目指す経営管理の導入 </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%; padding: 5px; border: 1px solid #c0392b; border-radius: 10px; background-color: #fff9e6;"> <p style="text-align: center;">財務体質 健全性確保</p> </div> <div style="width: 65%;"> <ul style="list-style-type: none"> • 財務リスクの管理と財務安全性の確保 • 最適資本構成による資本コスト水準の適正化 • 全社戦略実行のための資金調達手段の確保 </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%; padding: 5px; border: 1px solid #c0392b; border-radius: 10px; background-color: #fff9e6;"> <p style="text-align: center;">株主還元 適切な実施</p> </div> <div style="width: 65%;"> <ul style="list-style-type: none"> • 持続的かつ安定的な株主還元の実施 • 中長期的な視点で、株主還元の引き上げ <ul style="list-style-type: none"> - 機動的な資本政策の遂行 (配当政策、自社株取得) </div> </div>

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

28

続いて、スライド28をご覧ください。

企業価値向上の要素である、ポートフォリオ変革を支える財務戦略の方針の見直しについてご説明いたします。

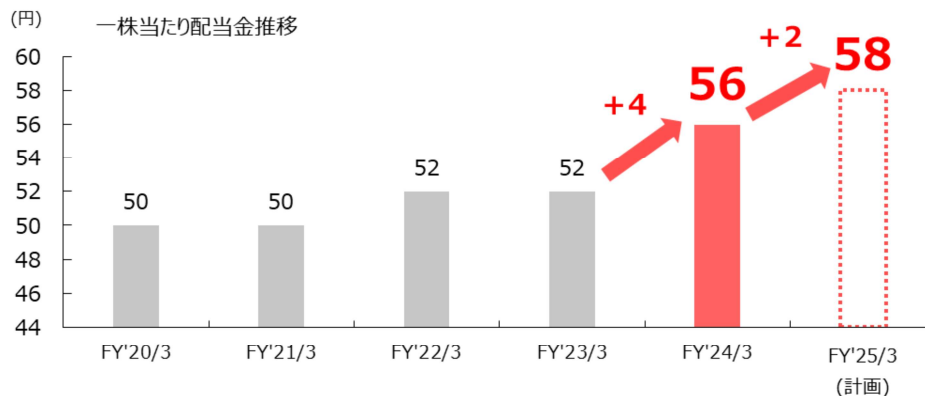
見直しを行う背景は、3つあります。

1つ目は、Change2025において、ポートフォリオ変革や事業基盤強化のために積極的な投資が必要であることとあります。2つ目は、高い投資需要にこたえるための、資金調達、資本構成の変化が必要だということです。それから最後に、能動的な資産効率性の向上や、財務レバレッジの活用必要性が挙げられます。

これらに対応し、企業価値の持続的向上と共に、「資本コストと株価も意識した経営の実践」に向け、財務戦略方針を見直します。

財務体質の健全性を確保しながらも、将来の成長に向けた投資を行い、資本コストを意識した経営管理を推進することで、経営管理の質を向上させ、企業価値の向上を目指してまいります。

総還元性向50%以上、DOE4%を目途に、安定的な増配を目指す



DOE	3.9%	3.8%	3.8%	3.7%
総還元性向	103.7%	125.3%	35.2%	40.2%
配当総額 (億円)	67	65	70	73
自己株取得 (億円)	120	120	-	-

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

29

スライド29をご覧ください。

株主還元については、総還元性向50%以上、DOE4%を目途に、安定的、継続的な増配をしたいと考えております。

2024年3月期の1株当たり配当金は、2月にご案内した通り、期初計画に+2円し、前期より4円増の56円を株主総会に上程いたします。

また、2025年3月期の1株当たり配当金は、前期より2円増の58円を計画しております。

サステナビリティの取り組み



掘りだそう、自然の力。
Calbee

持続可能な原料調達への取り組み

気候変動や生産者不足に対応しながら、国内産ばれいしょの安定調達に取り組む

- 産地分散化と作付面積拡大
北海道内での産地分散化や、東北・九州北部エリアの産地を開拓
- 自社開発品種「ぼろしり」の使用拡大
病害抵抗性が高く、収穫の手間の少ない品種



自社開発品種「ぼろしり」

- 農業省力化の取り組み推進
大型機械（2rowハーベスター）による収穫支援

持続可能なサプライチェーンの共創

環境や人権を尊重した責任ある原料調達に取り組む

- 責任あるパーム油調達の推進を拡大
 - ・ 2022年に、国内にて、2030年目標「認証パーム油100%使用」を前倒しで達成※1
 - ・ 「RSPO※2ラベル」表示製品を順次拡大（2024年3月時点：30品目※3）
 - ・ サプライヤーとのエンゲージメントを強化
 - ・ 海外拠点に取り組みを拡大



RSOPラベル

- ※1 国内全工場でマスマランス方式の認証パーム油を使用（マスマランス方式：製造・流通過程で認証油と非認証油が混合される認証モデル。物理的には非認証油も含んでいるが、購入した認証油の数量は保証される方式）
- ※2 RSPO：持続可能なパーム油のための円卓会議。（Roundtable on Sustainable Palm Oil）の略称。WWF（世界自然保護基金）とパーム油産業に関わるステークホルダー（メーカー、小売り、環境団体など）によって設立された非営利の会員組織
- ※3 対象：カルビー、ジャパンフritレー

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

30

スライド30をご覧ください。
サステナビリティの取り組みについてご説明いたします。

私たちのメインビジネスであるばれいしょビジネスは、昨今の気候変動や生産者不足といった社会課題に直面しております。これらの課題に対応することで、国産ばれいしょの安定調達に取り組んでいます。

短期的にも高止まりする肥料価格、農薬価格、人手不足による農家の生産意欲減退を防ぐために買い取り価格引き上げに取り組むとともに、気候変動に対しては、産地分散化や作付け面積の拡大を進めてまいります。

また、自社で開発した、病害抵抗性が高く、収穫の手間も少ない品種である「ぼろしり」の使用拡大の推進や、収穫支援等の省力化にも取り組んでおります。

また、世界的に、環境や人権に配慮した原料調達も求められています。

私たちは、責任あるパーム油調達を推進しています。

2022年に、国内全工場マスマランス方式の認証パーム油に切り替え、2030年目標の「認証パーム油100%使用」を前倒しで達成しました。

この取り組みをさらに深化させるために、サプライヤーとのエンゲージメント強化や、海外拠点に展開してまいります。

- 2030年に向けて、事業ポートフォリオ変革による持続的成長と、サステナビリティの取り組みによる持続可能性向上の両輪を強化し、企業価値の向上を図る
- Change2025の重点方針の着実な遂行と財務戦略の実行により、事業ポートフォリオ変革の実効性とスピードを高め、ガイダンス以上の事業成長を目指す
- 引き続き、株主・投資家の皆様との積極的な対話を行い、企業価値向上の取り組みに反映していく



社内外の経営資源/英知を結集し、従業員と力を合わせて
変革への取り組みを進め、再び成長軌道への回帰を目指す

最後に、スライド31をご覧ください。

私たちは、2030ビジョンとして「Next Calbee & Beyond」を掲げ、事業構造の変革による再成長軌道への回帰を目指しております。

Change2025の重点方針の着実な遂行と財務戦略の実行により、スピード感をもって効果高く事業ポートフォリオ変革を進め、同時に、サステナビリティの取り組みもさらに強化することで、企業価値向上を図ってまいります。

引き続き、株主・投資家の皆様との積極的な対話を行い、いただいたご示唆を、企業価値向上の取り組みに反映していきたいと思っております。

以上でご説明を終了いたします。
ご清聴ありがとうございました。

參考資料

連結損益計算書 2024年3月期／2025年3月期計画

掘りだそう、自然の力。
Calbee

(百万円)

	2024年3月期 実績			2025年3月期 計画			
		構成比 (%)	前期比 (%)	修正計画比 (%)		構成比 (%)	前期比 (%)
売上高	303,027	100.0	+8.5	101.7	320,000	100.0	+5.6
売上総利益	101,959	33.6	+13.0	103.3	109,200	34.1	+7.1
販売管理費	74,654	24.6	+9.8	102.7	80,300	25.1	+7.6
販売費	12,598	4.2	+14.9	107.7	14,100	4.4	+11.9
物流費	22,625	7.5	+4.4	99.7	24,500	7.7	+8.3
人件費	24,446	8.1	+12.2	101.9	25,600	8.0	+4.7
その他経費	14,983	4.9	+10.7	104.8	16,100	5.0	+7.4
営業利益	27,304	9.0	+22.8	105.0	28,900	9.0	+5.8
経常利益	31,155	10.3	+32.8	109.3	28,000	8.8	△10.1
特別損益	△951	—	—	—	△500	—	—
当期純利益 ※	19,886	6.6	+34.6	110.5	18,000	5.6	△9.5

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

2024年3月期業績 営業利益分析

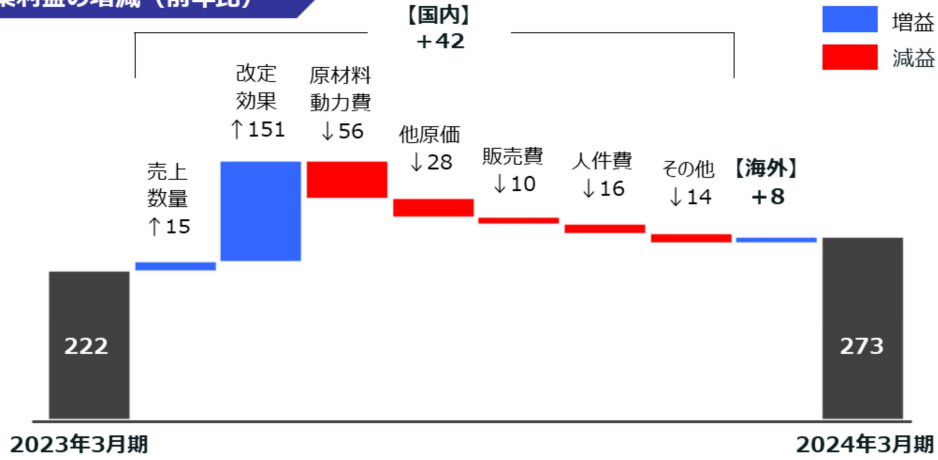
据りだそう、自然の力。



営業利益の増減（前年比）

(億円)

■ 増益
■ 減益



- 【国内】**
- 原材料・動力費 : 輸入原料 (△28億)、包材 (△18億)、国産ばれいしょ (△8億)、食油 (△6億) 動力費 (+8億)
 - その他原価 : 労働力不足への対応による労務費増加、消耗修繕費の上昇
かいつか (甘しよ事業) の収益性悪化
 - 販売費 : 販促費改善 (+10億)、国内コア・新規領域へのマーケティング投資 (△20億)
 - その他 : システム投資及び社会経済活動の正常化に伴う旅費増加等
- 【海外】** 改定効果 (+15億円)、原材料・動力費 (△5億円)

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

2025年3月期計画

計画サマリ

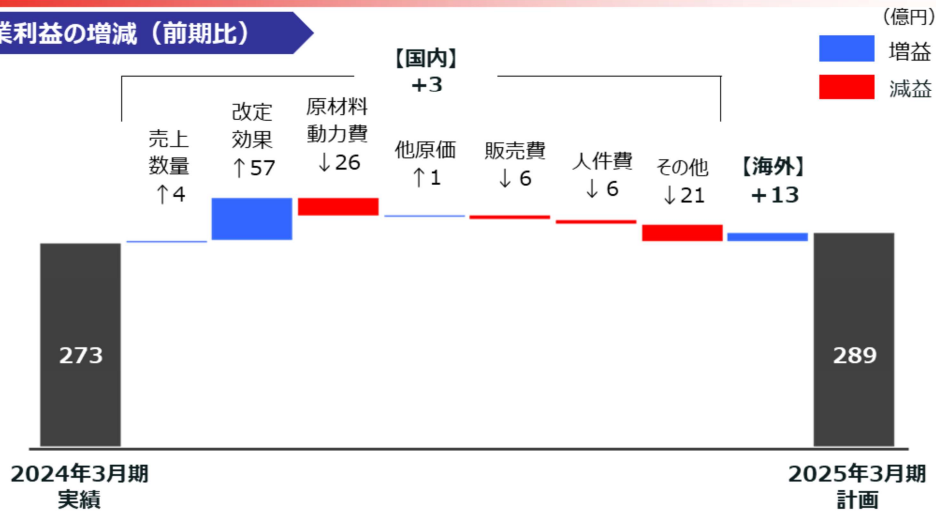
(億円)

	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画	前期比	
売上高	3,030	3,200	+170	+5.6%
国内	2,299	2,370	+71	+3.1%
海外	731	830	+99	+13.5%
営業利益	273	289	+16	+5.8%
営業利益率	9.0%	9.0%	+0.0pts	-
国内	239	242	+3	+1.4%
海外	34	47	+13	+36.8%
経常利益	312	280	△32	△10.1%
当期純利益	199	180	△19	△9.5%

2025年3月期計画 営業利益分析

据りだそう、自然の力。
Calbee

営業利益の増減（前期比）



【国内】

- 原材料・動力費 : 原材料 (△18億円)、動力費 (△8億円)
- その他原価 : 労務費や減価償却費の増加をロス改善や生産性向上で相殺
- その他 : 物流費 (△12億円)、新工場稼働前費用、新規領域・DX投資等

財政状況及びキャッシュフロー

掘りだそう、自然の力。

Calbee

	2023年3月末	2024年3月末	増減
資産合計	239,095	292,158	+53,063
流動資産	98,970	127,853	+28,882
固定資産	140,124	164,305	+24,180
負債合計	56,408	91,072	+34,663
流動負債	45,663	54,475	+8,812
固定負債	10,745	36,596	+25,851
純資産	182,686	201,086	+18,399
Net Cash	30,311	17,253	△13,057
自己資本比率	72.8%	65.6%	△7.2pts

主な増減内容

(百万円)

受取手形及び売掛金 +16,996
(月末銀行休業日によるもの)

有形固定資産 +22,123

(主な設備投資)

・せとうち広島工場

・じゃがりこ新ライン

長期借入金 +25,000

利益剰余金 +13,377

	2023年3月末	2024年3月末	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	19,310	24,350	+5,039
投資活動による キャッシュ・フロー	△20,329	△35,307	△14,977
財務活動による キャッシュ・フロー	△20,004	16,850	+36,855

主な増減内容

税金等調整前当期純利益の増加 +7,563

有価証券の取得・償還による収入の減少 △9,001

有形固定資産の取得による支出の増加 △4,841

長期借入れによる収入の増加 +25,000

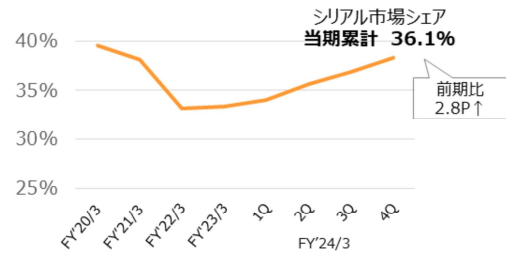
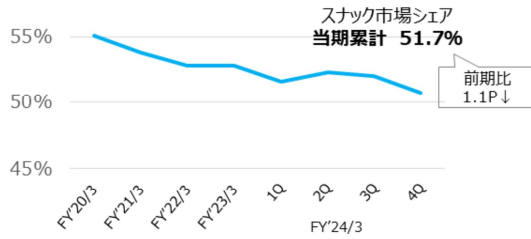
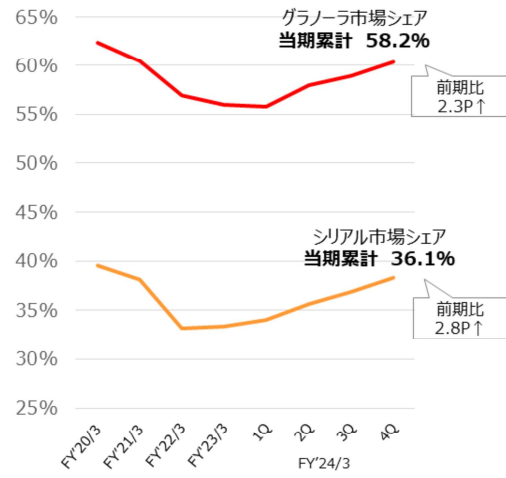
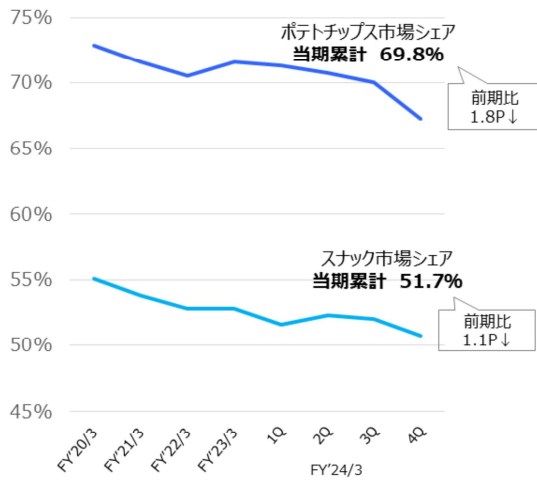
自己株式の取得による支出の減少 +11,759

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

37

国内市場シェア

掘りだそう、自然の力。



■ 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	豆系 スナック
2024年3月期 (前期比)	73.1% (1.4P ↓)	54.8% (1.2P ↑)	21.2% (0.2P ↓)	56.1% (1.1P ↑)

出所：株式会社SRI+ 全国全業態 金額ベース
株式会社SRI+の集計範囲に変更があったため、過去数値を
新集計範囲に基づき更新しております。

当期累計：2023年4月～2024年3月
前期：2022年4月～2023年3月
FY'20/3-FY'23/3：2019年4月～2023年3月

スナック市場シェア：カルビーとジャコ（インフレ）の合計
ポテトチップス市場：ポテトチップス（生凍切り・生凍切り）・ポテトシュースト・
ケトル含算、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

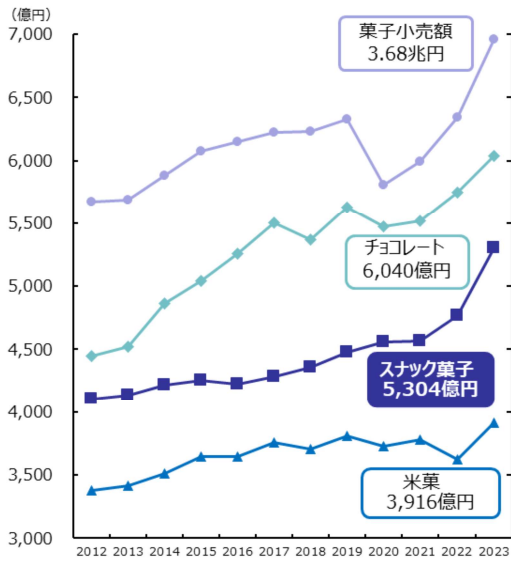
ポテト系スナック：原材料 生ポテト 小麦系スナック：原材料 小麦
コーン系スナック：原材料 コーン 豆系スナック：原材料 豆

国内市場

振りだそう、自然の力。

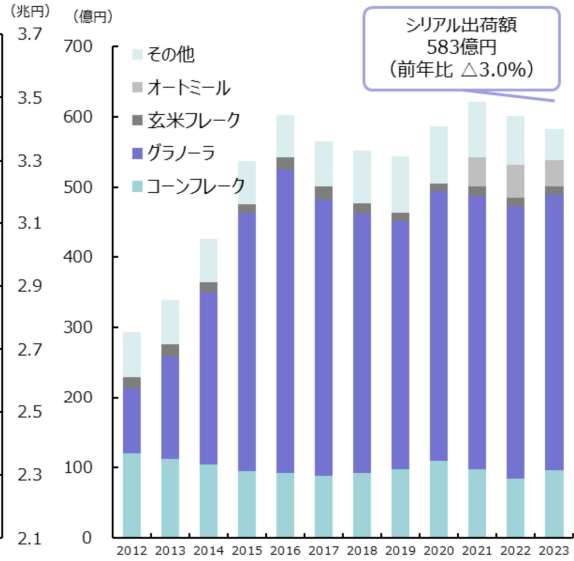


■ 国内菓子市場



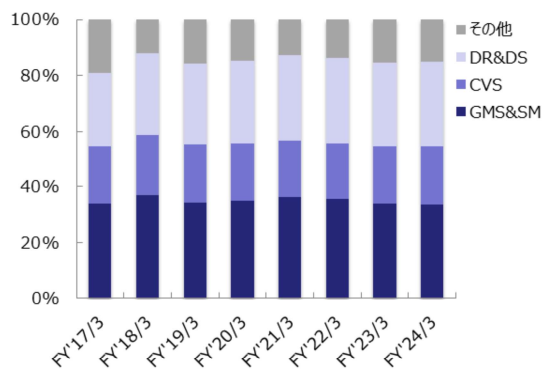
出所：全日本菓子協会

■ 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

■ 当社業種別売上構成比



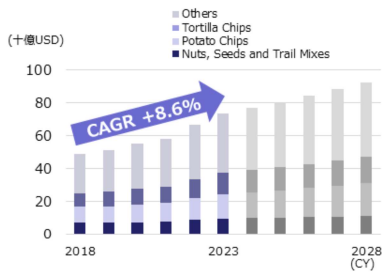
カルビー単体（メーカー出荷ベース）当社調べ

海外市場

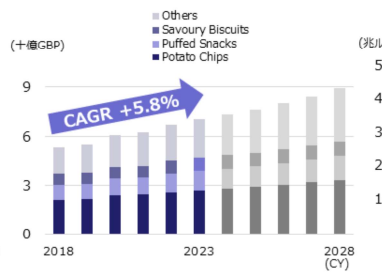
掘りだそう、自然の力。



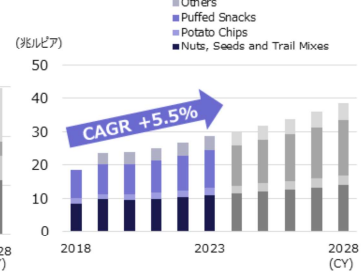
米国スナック市場の成長



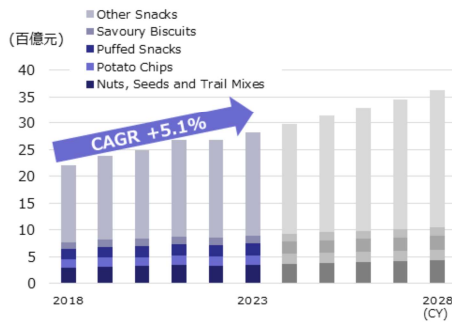
英国スナック市場の成長



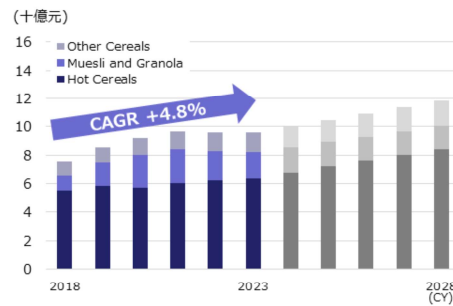
インドネシアスナック市場の成長



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 International

Category : Snack (Savoury Snacks : Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savoury Biscuits, PoPCorn, Pretzels, Other Savoury Snacks) Cereal : Breakfast Cereals (Hot Cereals, RTE Cereals) 2023-2027: Forecast

※中国スナック市場の集計範囲を2022年3月期より、変更しています。
Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

海外事業の状況

据りだそう、自然の力。
Calbee
(2024年3月31日時点)

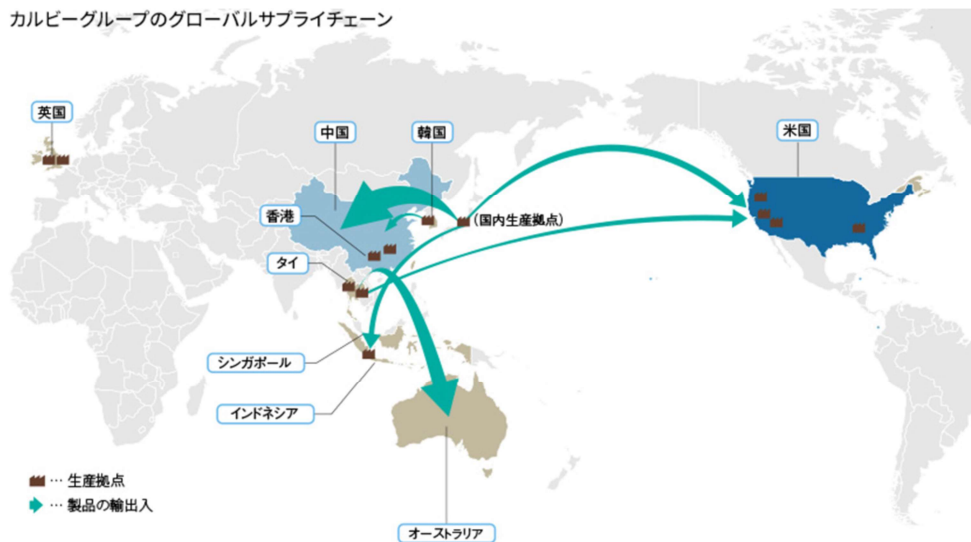
海外展開

9つの国と地域

海外売上高比率

24.1%

カルビーグループのグローバルサプライチェーン



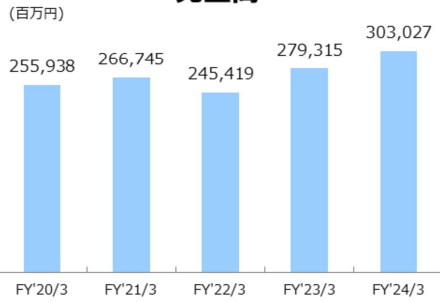
Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

業績データ①

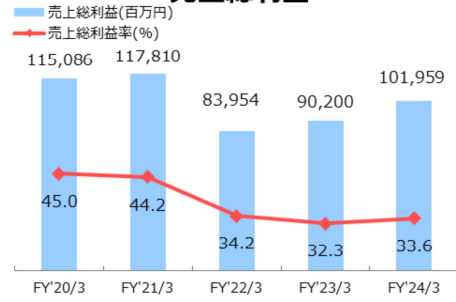
掘りだそう、自然の力。



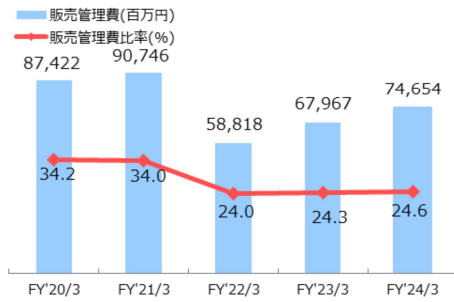
売上高



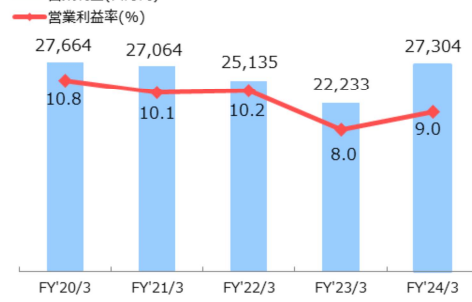
売上総利益



販売管理費



営業利益



※2022年3月期から、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用し、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売費の一部(リピート等)を売上高から控除する方法に変更しております。

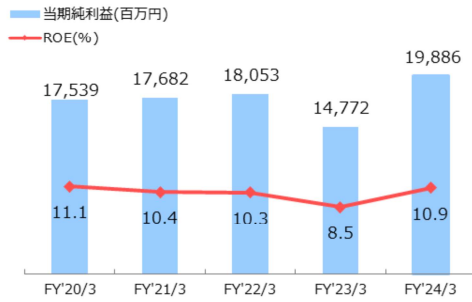
Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

業績データ②

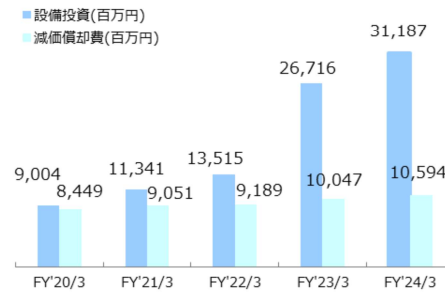
掘りだそう、自然の力。

Calbee

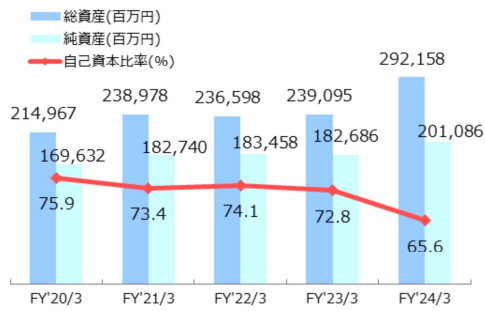
当期純利益/ROE



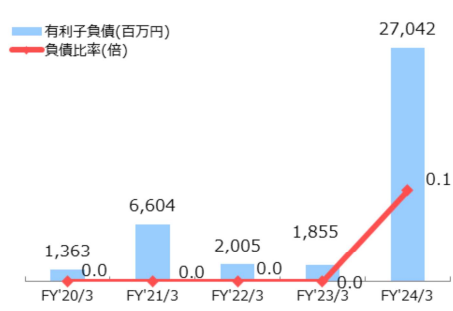
設備投資・減価償却費



自己資本比率



負債レバレッジ



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

2022年3月期以降の価格・規格改定

実施時期	2022年 3月期	2023年3月期			2024年3月期		2025年3月期
	2022年 1-2月	2022年 6-7月	2022年 9-10月	2022年 11月	2023年 6月	2023年 8-10月	2024年 6月
対象製品							
改定率	内容量: △5% 想定価格: +7-10%	内容量: △10% 想定価格: +10-20%	想定価格: +10-20%	想定価格: +10-20%	想定価格: +3-15%	想定価格: +5-20%	想定価格: +3-10%

カルビーグループのバリューチェーン「10プロセス」

掘りだそう、自然の力。
Calbee



マテリアリティと重点テーマ

掘りだそう、自然の力。



マテリアリティ	重点テーマ	SDGsとの対応
<p>人々の健やかな暮らしと 多様なライフスタイルへの貢献</p>	<p>食の安全・安心の確保 健やかな暮らしへの貢献 消費者意識の多様化に応じた新たな価値提供</p>	
<p>農業の持続可能性向上</p>	<p>持続可能な原料生産 自然資本の保全</p>	
<p>持続可能なサプライチェーンの共創</p>	<p>環境と人にやさしい物流 環境と人権を尊重した責任ある調達</p>	
<p>地球環境への配慮</p>	<p>カーボンニュートラルの達成 循環型社会の推進 プラスチックによる環境負荷の低減 自然資本の保全 地域コミュニティへの貢献</p>	
<p>多様性を尊重した全員活躍の推進</p>	<p>働き方の多様性への対応 ダイバーシティ&インクルージョンの推進</p>	

本資料に関するお問い合わせ：

カルビー株式会社 IR

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。FY2024/3(FY'24/3)は2024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。