

個人投資家説明会

TSE code : 2229

2024.3.22

掘りだそう、自然の力。

Calbee



1. カルビーグループの概要
2. カルビーグループの成長戦略
3. サステナビリティの取り組み
4. 株主還元

- 1. カルビーグループの概要**
2. カルビーグループの成長戦略
3. サステナビリティの取り組み
4. 株主還元

カルビーグループの主なブランド

掘りだそう、自然の力。

Calbee



スナック



海外で販売（※）



シリアル



土産用製品



その他



カルビーグループの概要

掘りだそう、自然の力。

Calbee

* 時価総額を除き、数値はいずれも2023年3月末時点

創立

1949年

上場

**2011年
3月11日**

証券コード

2229
(プライム市場)

採用インデックス

**JPX日経インデックス
400**

資本金

120億円

時価総額

**4,586億円
(PBR2.3倍)**

発行済株式総数

1.3億株

連結売上高

2,793億円

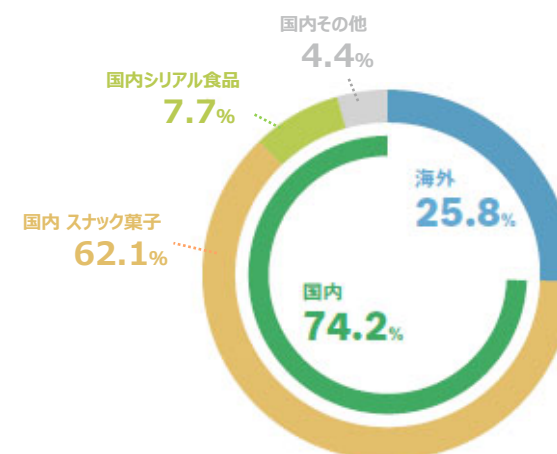
2024年3月11日時点

連結子会社数

24社

従業員数 (連結)

4,839名



(注) 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、従来は販売費および一般管理費に計上していた販売費の一部(リベート等)を売上高から控除する方法に変更しております。なお、国内製品別および海外地域別の売上高はリベート等控除前の売上高を記載しています。

数字で見るカルビーグループ

掘りだそう、自然の力。

Calbee

国内市場シェア

No.1



スナック菓子

52.8%



ポテトチップス

71.6%



シリアル食品

33.4%

売上高100億円以上 のブランド数

6

 ブランド

出所：（株）インテージ SRI+全国業態
金額ベース 2022年4月～2023年3月

スナック市場シェア：カルビー（株）とジャパンフリトレー（株）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

カルビーグループが大切にしている思い

掘りだそう、自然の力。
Calbee

創業者：松尾 孝

1949年（昭和24年）に**広島**にて創立
飴菓子の製造販売からスタートした



創業の精神

健康に役立ち、**安全で安価**な商品づくりと、
未利用な食糧資源を活かした商品づくりを
目指して、社内の英知を結集するために
企業を組織する

Calbee

カルシウム+ビタミン**B₁**の造語

カルビーグループが大切にしている想い (Our Value)

掘りだそう、自然の力。
Calbee



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、
人々の健やかな暮らしに
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

このえび、とーまれ!

さあ、これからも一緒に!
やめられない、
とまらない♪



かっぱえびせんは誕生60周年

Calbee

最初のヒット製品：かっぱえびせん

掘りだそう、自然の力。
Calbee

未利用のエビを活用し、安価でおいしく、栄養豊富なものを
食べていただきたいという創業の想いを実現した製品

腹持ちのよい
安価な小麦を使った
「かっぱあられ」



瀬戸内海で
未利用だった
エビをまるごと使用



えびは、
カルシウムを
含みます！

1964年（昭和39年）発売

これからも一緒に！
やめられない、とまらない♪

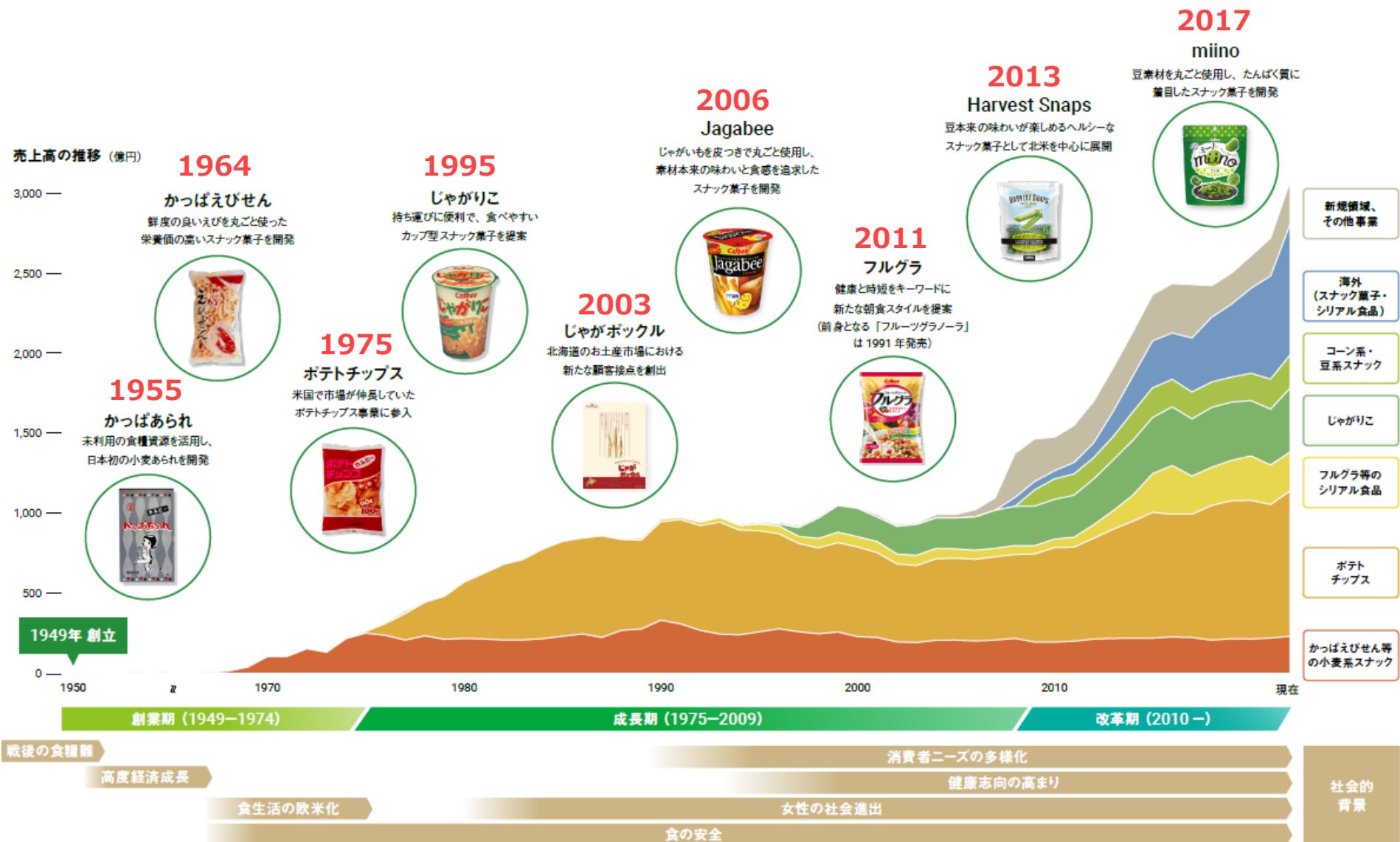


海外展開
8つの
国と地域
で販売

カルビーグループの成長の軌跡

掘りだそう、自然の力。

Calbee



カルビーグループの3つの強み

掘りだそう、自然の力。
Calbee

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。

時代の変化と
多様なニーズを捉えた
**商品企画・
開発力**



ばれいしょなどの
原料に関する
専門力



自然素材を
活かす
加工技術



自然の力を引き出すバリューチェーン「10プロセス」

原料にかかわる①種子、②圃場、より消費者に近い⑩店頭まで含めた「10プロセス」をバリューチェーンとして捉えることで、より価値を高めることが可能になっている



ばれいしょビジネスの強み

生産者と二人三脚での取り組みにより、
高品質なばれいしょを安定的に調達することができる

国内ばれいしょ調達量 **約35.2万トン**

(国内ばれいしょ生産量の約**18%**に相当)

ばれいしょ契約生産者数
約**1700**戸



Calbee potato
Calbee



フィールドマン (ばれいしょ産地担当者)
約**50**名

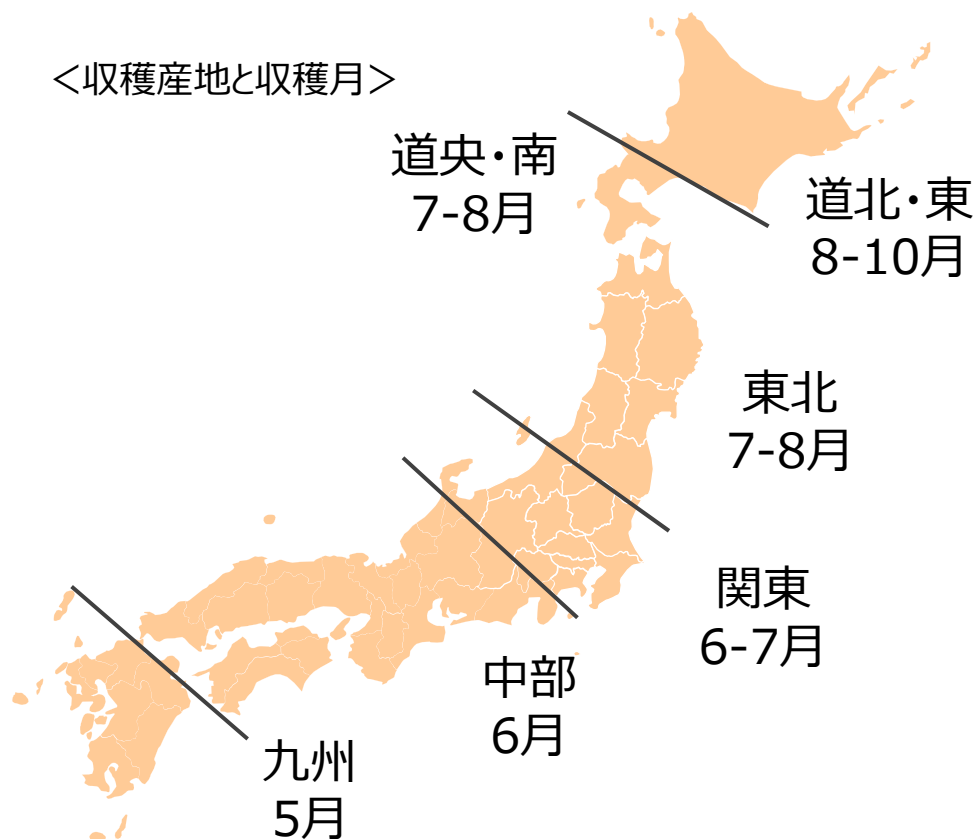
生産者とフィールドマン
(出典：統合報告書2023)

気候変動や生産者不足などに課題に対応し、 将来に渡り持続的にばれいしょを調達するための取り組みを実施

■ 産地分散化と作付面積拡大

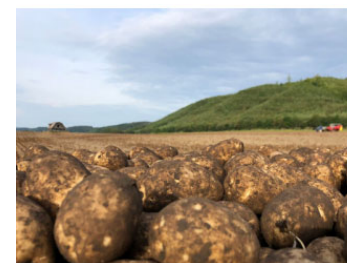
道北・東以外のエリアの産地を拡大

＜収穫産地と収穫月＞



■ 新品種の開発

気候変動対応と病害抵抗性の高い
品種開発を進める



自社開発品種「ぼろしり」

■ 科学栽培の推進

栽培情報の一元管理、
データに基づくアドバイス

■ 農業省力化の取り組み

栽培・収穫作業の請負
収穫効率の高いハーベスターの普及

時代とともに進化してきたものづくり

掘りだそう、自然の力。
Calbee
(*) 2023年3月期

カルビーブランドの顔「ポテトチップス」は、900億円(*)の売上高を誇る国内事業の柱の一つ

安全・安心・おいしいを実現しながら、時代ごとの消費者ニーズ、社会課題に応じて変遷してきた



「ポテトチップス うすしお味」の主な変遷

- 1975年 ポテトチップス事業に参入（他社よりも安い@100円で発売）
- 1984年 品質向上のため、国内菓子業界で初めて採用したアルミ蒸着フィルムで本格生産開始
- 1996年 製造年月日と賞味期限をパッケージ表面に記載
- 2007年 生産者の顔が見えるトレーサビリティ情報の掲載開始
- 2015年 40周年を迎え、持ち味である軽い食感をさらに活かした味付けに
- 2020年 GHG排出量削減に向けてパッケージサイズを変更
- 2022年 RSPO ラベル※1を表示

※1 RSPO ラベル：Roundtable on Sustainable Palm Oil（持続可能なパーム油のための円卓会議）サプライチェーン認証を取得し、規則に則り使用が許可されたものに限り付与されたマーク。持続可能なパーム油の生産に貢献していることを表す。

安全・安心にかける想い

全社員で取り組む、A（安全）・A（安心）・O（おいしい）活動

えいえいおー！
第10回
A・A・O活動
実施期間 10月1日～11月30日

安全・安心・おいしい商品を提供し続ける！
ために、今一度みんなでできることを考えよう！



生産だけでなく、すべての部門の役員・従業員が参加し、
一人ひとりが安全・安心・おいしい製品を消費者にとどける
ためにできることを考え、自律的に取り組む



お客様相談室にて、
お客様の声を傾聴している
社長（江原 信）の姿

グローバル展開

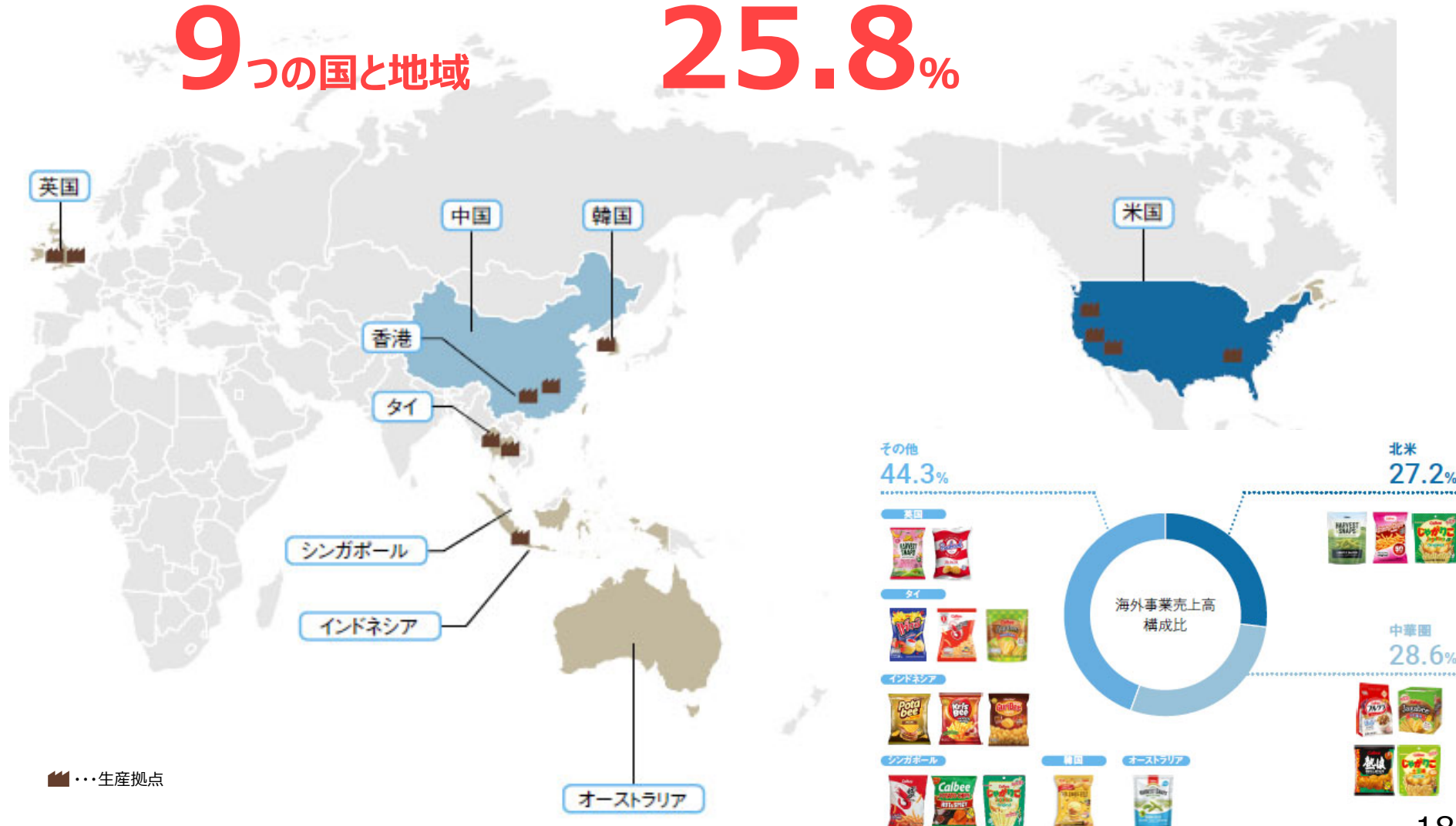
掘りだそう、自然の力。
Calbee

海外展開

9つの国と地域

海外売上高比率

25.8%



1. カルビーグループの概要
- 2. カルビーグループの成長戦略**
3. サステナビリティの取り組み
4. 株主還元

中長期に目指す姿

掘りだそう、自然の力。

Calbee



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、
人々の健やかな暮らしに
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



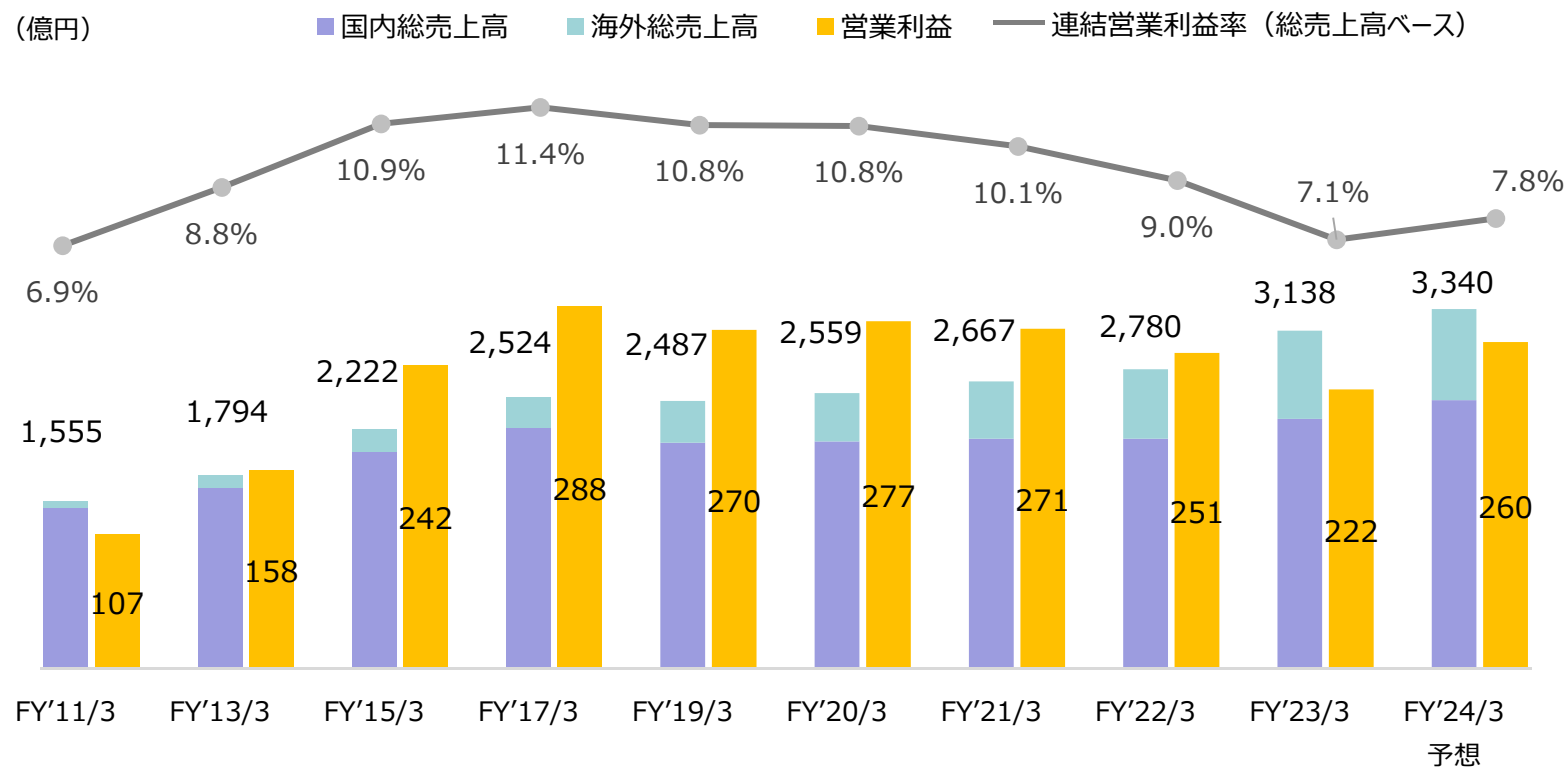
2024年



**NEXT Calbee
& Beyond**
2030年ビジョン

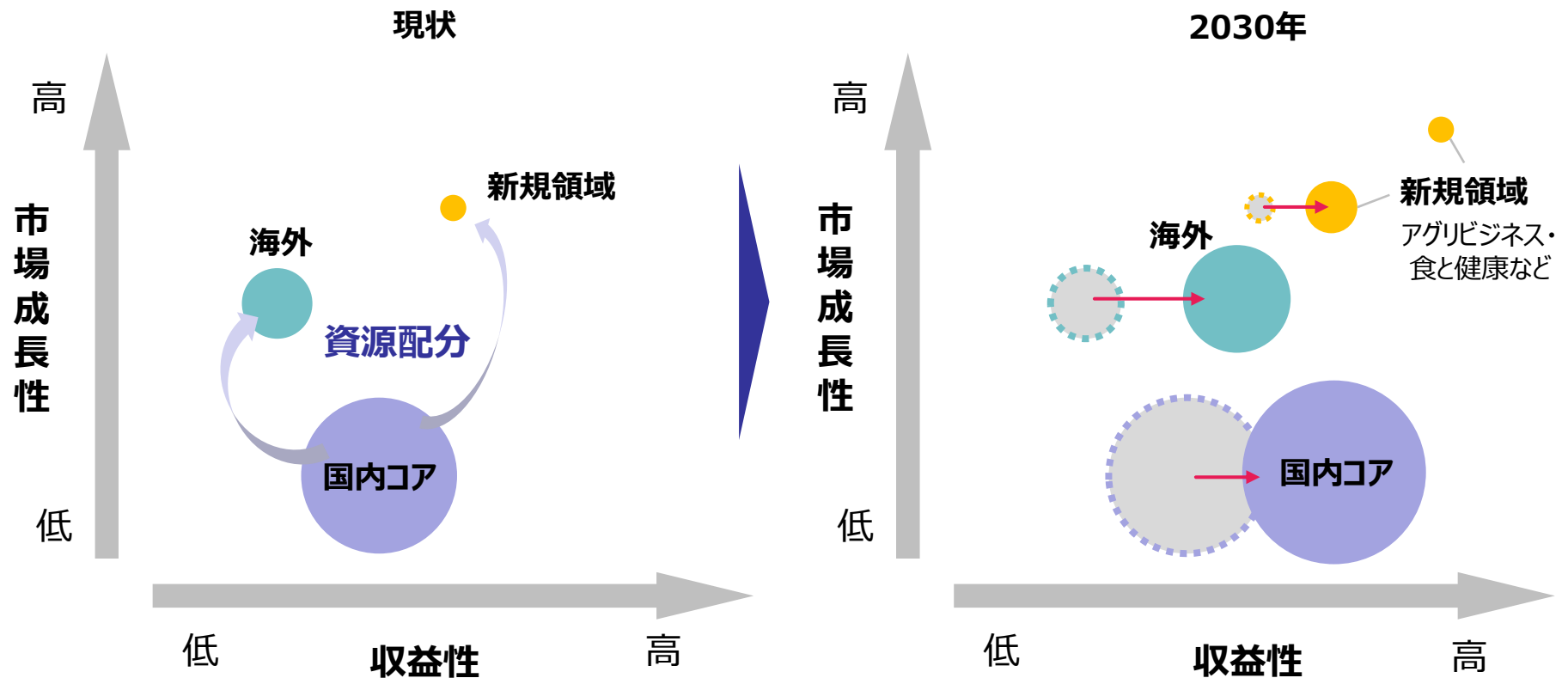
これまでの振り返り

上場以降、国内コア事業での安定した収益基盤の確立と 海外事業の拡大により成長してきた



2030年に目指す事業ポートフォリオの方向性

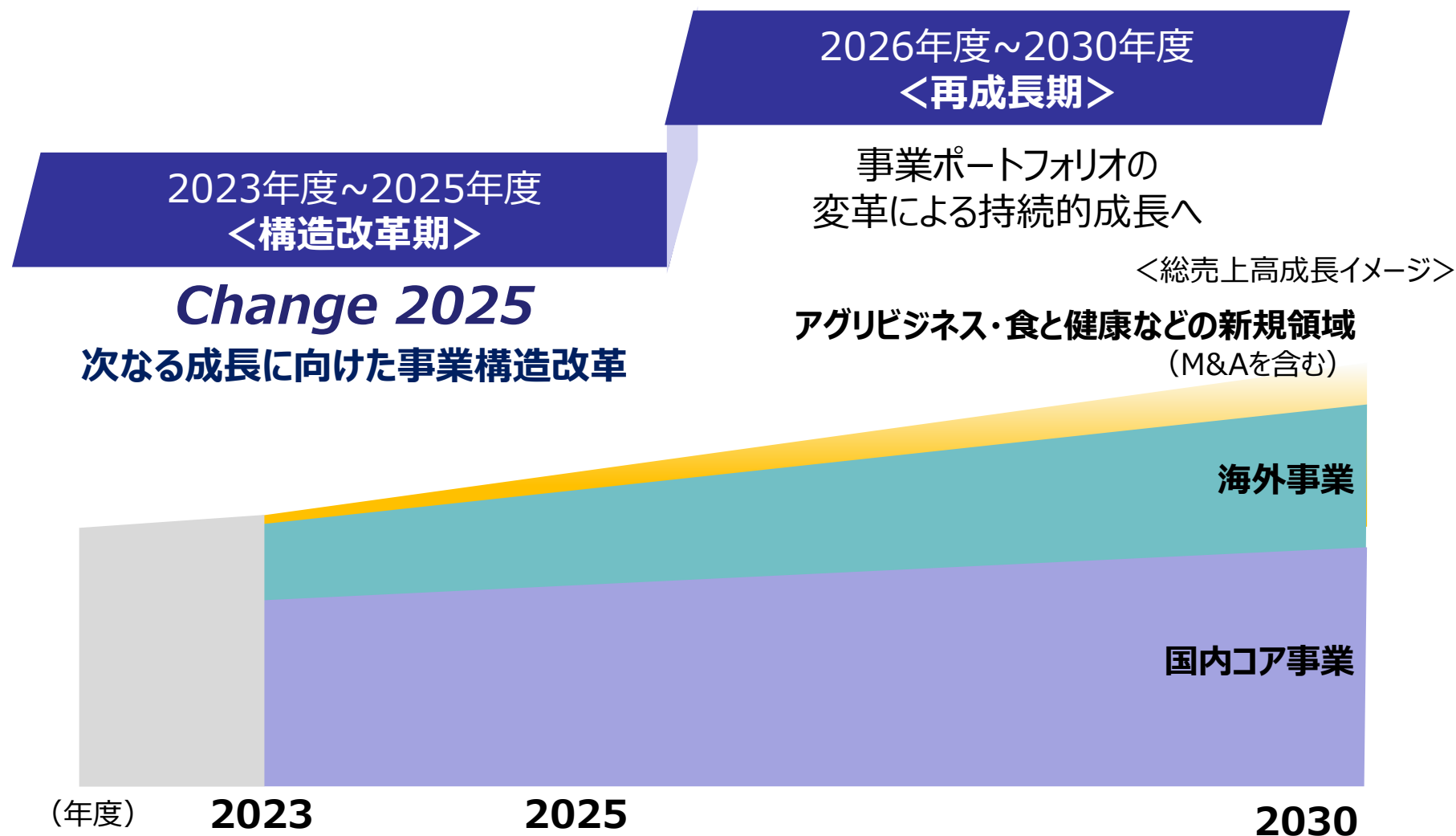
国内コア事業の収益性を磨き、
成長領域に投資を振り向けることで、海外と新規領域の成長を促進
2030年には持続的に成長できる事業ポートフォリオへと転換する



2030年に向けたロードマップ

掘りだそう、自然の力。

Calbee



成長ガイダンスと4つの重点方針

掘りだそう、自然の力。

Calbee

成長ガイダンス（2023年度～2025年度）

オーガニック売上高成長率
+4～6%

連結営業利益成長率
+6～8%

ROE
10%以上

1) 国内コア事業

ブランド強化による
付加価値の向上と
販売・稼働・供給の
最適化による
収益力の強化

国内営業利益成長率
+6～8%

2) 海外事業

投資の選択と集中を
図り、日本発の
グローバルブランドを
展開拡大

海外売上高比率
30～35%

新規領域

3) アグリビジネス

自然素材プラット
フォームの拡張に
向けた基盤強化

4) 食と健康

健やかな暮らしに
貢献する新たな
ビジネスモデルの
構築

新規領域売上高比率※
5%

※アグリビジネス・食と健康など新規領域を指す

事業基盤

組織

人財

サステナビリティ

創業の地・広島に最新鋭マザー工場を建設 生産能力の増強に加え、DXや地球環境に配慮した設備の導入により、 優れた環境性能、生産性向上、作業環境改善を目指す



名称：せとうち広島工場
所在地：広島県広島市佐伯区
投資額：約520億円
稼動時期：2025年3月期第4四半期～順次稼働予定
主な製品：ポテトチップス、Jagabee、小麦系スナック
生産能力：年間約280億円（周辺工場一部集約のため、純増加額は年間約100億円）

国内コア事業

時代の変化と
多様なニーズを捉えた
商品企画・
開発力

ばれいしょなどの
原料に関する
専門力

自然素材を
活かす
加工技術

掘りだそう、自然の力。
Calbee

食感や素材を追求し、新製法にも取り組むことで、安定した収益基盤の強化と高付加価値化を進め、さらなる収益性向上を目指す



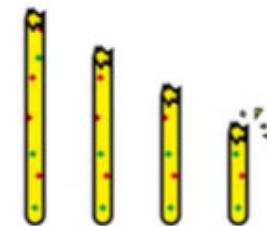
サクッ！



くしゃっ



カリッポリポリポリ



日本発ブランドを成長機会の大きい中国、北米を中心展開 中長期的には「じゃがりこ」をグローバルブランドへと育成



独特の食感、素材の本物感、
おいしさで差別化

独自の製法技術で圧倒的
差別化

ばれいしょの専門性を活かし、ばれいしょ、甘しょ、豆で、 原料調達から商品開発、販売まで、自然素材プラットフォームとしての 事業確立・拡大を目指す

甘しょ事業



カルビーかいつかスイートポテト(株) において甘しょ事業を展開

- ・ 小売店舗での焼き芋機の導入など、甘しょへの注目度の上昇に合わせて、素材の良さを引き出した、オリジナルブランド「紅天使」を中心に、売上を拡大
- ・ カルビーグループとのシナジーを活かした製品も開発
- ・ 量販店・卸向けだけでなく、オンライン、直営店も展開



オリジナルブランド
蔵出し焼き芋「紅天使」



「紅天使」の干し芋

＜カルビーグループとの共同開発品＞



「天使のかげら」



「蔵出しさつま」
3/19チャネル限定発売

総合的な食ソリューションプラットフォームの構築

生活者の状態を把握
パーソナライズ



継続させる仕掛け
デジタル×ヒューマンタッチ



選択肢の拡充
多彩なソリューション

パーソナルフードプログラム「Body Granola」を2023年4月よりスタート



一人ひとりの状態に寄り添った商品・サービスで
お客様の健康に寄与する

- 個人の腸内フローラを検査し、検査結果に基づいてグラノーラを提案し、定期購入するD2Cサービス
- 株式会社メタジェン（研究開発支援）と株式会社サイキンソー（腸内フローラ検査・解析）との共同事業
- コロナ禍によって低下が懸念されていた「免疫」に着目し、2020年にメタジェン社と共同研究を開始



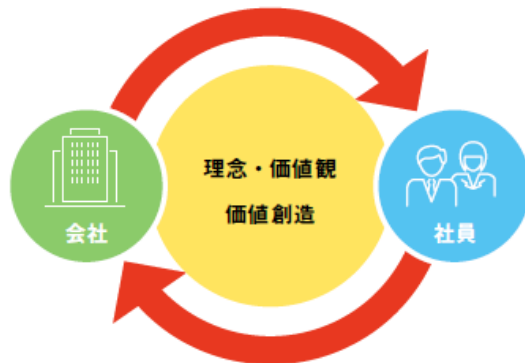
価値を創造できる人財の育成と企業文化の変革を目指す

全員活躍



会社と社員がお互いに魅力を感じてつながる

仕事の意義・期待を共有する
挑戦機会を提供し、成長を支援する



相互に成長し、貢献し続ける
仕事の意義・意味を見出す

人財育成の3つの方針

1. 戦略人財（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

■ 取り組み：車座ミーティング

経営層との対話による変革の自分事化
（国内外で59回以上の車座ミーティングを実施）



1. カルビーグループの概要
2. カルビーグループの成長戦略
- 3. サステナビリティの取り組み**
4. 株主還元

持続可能な社会なくして、カルビーグループの持続的成長なし

持続可能な社会の実現

カルビーグループは、サステナビリティ経営を通じて
「社会価値」と「経済価値」の両立を目指します。

社会価値

(社会・環境課題の解決)

経済価値

(事業の成長)

マテリアリティと重点テーマ

掘りだそう、自然の力。

Calbee

マテリアリティ	重点テーマ	SDGsとの対応
人々の健やかなくらしと 多様なライフスタイルへの貢献	食の安全・安心の確保 健やかなくらしへの貢献 消費者意識の多様化に応じた新たな価値提供	2 飢餓をなくす 3 健康と福祉 12 持続可能な消費と生産
農業の持続可能性向上	持続可能な原料生産 自然資本の保全	2 飢餓をなくす 8 豊かになる 9 産業と雇用を創出 12 持続可能な消費と生産 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさを守ろう
持続可能なサプライチェーンの共創	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	9 産業と雇用を創出 12 持続可能な消費と生産
地球環境への配慮	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	7 再生可能エネルギー 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさを守ろう
多様性を尊重した全員活躍の推進	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	3 健康と福祉 5 男女の平等 8 豊かになる 9 産業と雇用を創出 10 人や国の不平等をなくそう

①カーボンニュートラルの達成

温室効果ガス総排出量 **30%削減** (2019年3月期比)

②プラスチックによる環境負荷の低減

環境配慮型素材 **50%使用** →2050年**100%使用**

③環境と人権を尊重した責任ある調達

認証パーム油 **100%使用**

④循環型社会の推進

水の総使用量 **10%削減** (2019年3月期比)

廃棄物排出量 **10%削減** (2019年3月期比)

③環境と人権を尊重した責任ある調達（背景・目的）

カルビーグループでは多くの製品で調理油としてパーム油を使用

パーム油の社会的課題

- ・ 不法な森林伐採による生物多様性の損失や泥炭地開墾による環境破壊
- ・ 強制労働や児童労働などの人権侵害



2030目標： 認証パーム油100%使用

認証パーム油・・・環境破壊や人権侵害が発生しないように管理された農園や搾油工場で生産されたパーム油

2022年に目標を前倒して達成

- 2020年1月 RSPOに加盟
2021年3月 MB認証油が購入できる認証取得
7月～ 国内工場でのMB認証油の購入開始
2022年4月～ **カルビー国内全工場**
マスバランス方式の認証油に切替
9月～ **RSPO認証ラベル**商品発売
(主要6品目→2024年2月末:全21品)



外部評価：組み入れインデックス

■ MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

■ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

■ Morningstar日本株式ジェンダー・ ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）

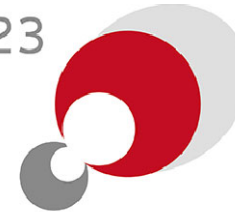
MORNINGSTAR GenDi J

Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

TOP CONSTITUENT 2024

■ SOMPOサステナビリティ・ インデックス

2023



Sompo Sustainability Index

■ iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア 150 インデックス

STOXX
Indices by Qontigo

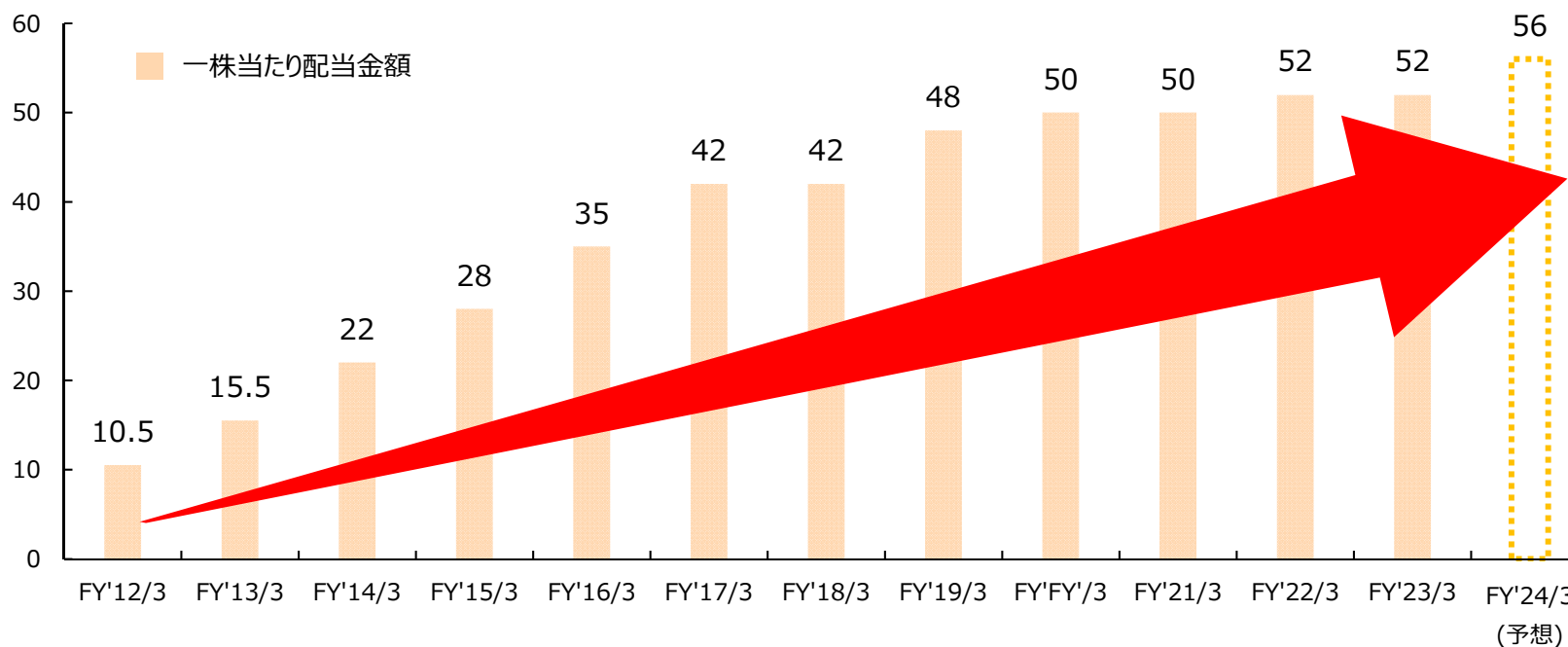
Member 2023/2024
Platinum Career
Index

1. カルビーグループの概要
2. カルビーグループの成長戦略
3. サステナビリティの取り組み
- 4. 株主還元**

株主の皆さまへの利益還元は経営の重要課題の一つ 総還元性向50%以上、DOE4%を目途に、安定的な増配を目指す

2024年2月26日 配当予想を修正（増配）

一株当たり配当金 期初 54円 + 2円 = 56円（前年比 + 4円）



DOE (%)	3.9	3.8	—
総還元性向 (%)	103.7	125.3	—
自己株式取得 (億円)	120	120	—

【参考】関連情報リンク先

IR情報

<https://www.calbee.co.jp/ir/>

成長戦略説明会

<https://www.calbee.co.jp/ir/management/vision/>

統合報告書

<https://www.calbee.co.jp/ir/library/report/>

サステナビリティへの取り組み

<https://www.calbee.co.jp/sustainability/>
ー 認証パーム油への取り組み動画を公開しています

ばれいしょへの取り組み

(じゃがいも丸ごと！プロフィール、じゃがいもDiary)

<https://www.calbee.co.jp/experience/>



掘りだそう、自然の力。

Calbee

- 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。