



# カルビーグループ決算説明会

2022年3月期

2021年4月1日～2022年3月31日

TSE code : 2229  
カルビー株式会社  
2022.5.10

- 1. 2022年3月期業績報告および2023年3月期計画  
常務執行役員兼CFO 早川 知佐**
- 2. カルビーグループ中期経営計画の進捗と課題  
代表取締役社長兼CEO 伊藤 秀二**

# 2022年3月期業績報告および 2023年3月期計画

---

常務執行役員兼CFO  
早川 知佐

**I. 2022年3月期業績報告**  
**II. 2023年3月期計画**  
**III. 設備投資・株主還元**

3

早川でございます。

私から、2022年3月期の業績、2023年3月期の計画、  
設備投資・株主還元について、ご説明いたします。

2022年3月期の期首より、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等の適用により、これまで販売管理費に計上していた一部の販売費（リベート等）を売上高から控除しております。

総売上高・・・一部の販売費を控除する前の売上高  
 純売上高・・・一部の販売費を控除した後の売上高

この変更に関する本資料における取扱いは以下のとおりです。

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
総売上高 製品別売上高 地域別売上高	従来どおり	従来どおり	従来どおり
リベート等控除	なし (販売管理費に含まれる)	総売上高から控除する 一部の販売費	総売上高から控除する 一部の販売費
純売上高	なし	総売上高から 一部の販売費を控除	総売上高から 一部の販売費を控除
営業利益	従来どおり	従来どおり	従来どおり
営業利益率	総売上高を分母として 計算	総売上高を分母として 計算 ※	純売上高を分母として 計算

※2023年3月期計画との比較においては、純売上高を分母として計算

スライド4をご覧ください。

2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」等を適用しております。

本説明会資料における用語の定義や取扱いの詳細につきましては、  
 ご覧の通りです。

# **I . 2022年3月期業績報告**

## 2022年3月期業績

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

### 決算サマリ

- **総売上高** 海外好調により増収
- **営業利益** 国内、海外いずれも原材料価格および動力費の高騰を価格・規格改定効果でカバーできず減益  
高騰影響(対前年) 国内:△40億円、海外:△20億円
- **当期純利益** 為替差益や債務免除益等により増益



	2022年3月期 実績	2021年3月期 実績	伸び率	2022年3月期 修正計画	修正計画比
<b>総売上高</b>	<b>2,780</b>	<b>2,667</b>	<b>+4.2%</b>	<b>2,760</b>	<b>100.7%</b>
純売上高	2,454	2,333	-	2,430	101.0%
<b>国内総売上高</b>	<b>2,136</b>	<b>2,136</b>	<b>△0.0%</b>	<b>2,125</b>	<b>100.5%</b>
純売上高	1,880	-	-	1,867	100.7%
<b>海外総売上高</b>	<b>644</b>	<b>531</b>	<b>+21.3%</b>	<b>635</b>	<b>101.5%</b>
純売上高	574	-	-	563	101.9%
<b>営業利益</b>	<b>251</b>	<b>271</b>	<b>△7.1%</b>	<b>255</b>	<b>98.6%</b>
営業利益率(対総売上高)	※1 <b>9.0%</b>	<b>10.1%</b>	<b>△1.1pts</b>	<b>9.2%</b>	<b>△0.2pts</b>
国内	232	247	△6.2%	233	99.4%
海外	20	24	△16.4%	22	90.1%
<b>経常利益</b>	<b>269</b>	<b>275</b>	<b>△2.1%</b>	<b>260</b>	<b>103.6%</b>
特別損益	△2	△11	-	0	-
<b>当期純利益</b> ※2	<b>181</b>	<b>177</b>	<b>+2.1%</b>	<b>175</b>	<b>103.2%</b>

※1 営業利益率(対総売上高)は10.2%

※2 親会社株主に帰属する当期純利益

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

6

スライド6をご覧ください。

2022年3月期の連結業績についてご説明します。

総売上高は、海外事業の好調により前期比4%増の2,780億円となりましたが、営業利益は、国内外とも原材料価格および動力費の高騰影響を価格・規格改定効果でカバーできず、前期比7%減の251億円となりました。

第3四半期決算発表時に修正した計画値255億円に届かない結果となりましたが、これは、ロシア・ウクライナ情勢により原材料価格・動力費が想定以上に高騰したことによります。

当期純利益につきましては、円安の進行による為替差益17億円や債務免除益4億円の計上により、前期比2%増の181億円となりました。

## 2022年3月期業績 国内事業



- **総売上高** 中国向けシリアルの商流変更影響を除く実質ベースでは増収  
 <スナック> ばれいしょ収量減の影響でポテトチップスが減収となったものの  
 新価値製品・その他スナックに販売注力し、増収  
 <シリアル国内消費向け> 前年巣ごもり需要の反動により、減収  
 <シリアル海外輸出> 商流変更（中国子会社への売上移管）による減収△21億円  
 <その他> 甘しょ事業が拡大
- **営業利益** ばれいしょ不足影響により、スナックのリベート等を抑制したものの、  
 原材料価格および動力費の高騰（△40億円）により減益

	2022年3月期		
		前期比	
<b>国内総売上高</b>	<b>2,136</b>	<b>△0</b>	<b>△0.0%</b>
スナック	1,769	+12	+0.7%
ポテトチップス	834	△32	△3.6%
じゃがりこ	349	+3	+1.0%
新価値製品・その他スナック	586	+40	+7.4%
シリアル（国内消費向け）	236	△12	△5.0%
シリアル（海外輸出）	11	△18	△62.4%
その他（甘しょ・ばれいしょ・役務提供）	120	+18	+17.3%
<b>リベート等控除</b>	<b>△256</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>国内営業利益</b>	<b>232</b>	<b>△15</b>	<b>△6.2%</b>
営業利益率	※ 10.8%	△0.7pts	-

※営業利益率（対純売上高）は12.3%

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

7

スライド7をご覧ください。

国内事業の業績について、ご説明します。

総売上高は、前期並の2,136億円となりました。

中国向けシリアルの商流を現地子会社に変更した影響や

ばれいしょ収量減による減収を、

豆系スナック「miino」などの新価値製品や甘しょ事業が、カバーしました。

営業利益は、ばれいしょ不足に伴う販促機会の減少や価格・規格改定効果、

その他コスト・リダクションなどの増益要因があったものの

原材料価格および動力費の高騰40億円が大きく、前期比6%減の232億円となりました。

営業利益率は0.7ポイント低下し、10.8%となりました。



**スナック**

ポテトチップス・じゃがりこ：

ばれいしよ収量減を受け、一部製品の発売中止や延期、販促抑制を実施したことにより、減収  
加えて原材料価格および動力費の高騰に対し、2022年1月価格・規格改定を実施

新価値製品・その他スナック：

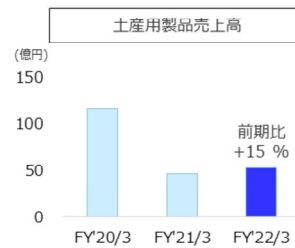
TVCFを投下した豆系スナック「miino」や販売エリアを拡大した「ポテトデラックス」が伸長  
土産用製品は、催事や物産展への積極展開により増収  
その他スナックは、ポテトチップス・じゃがりこの販促抑制により需要がシフト



アンテナショップ「カルビープラス」  
駅構内催事展開



「カルビープラス」初のキッチンカー  
「ポテりこカー」



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

スライド8をご覧ください。

国内事業の製品別の状況について、ご説明します。

スナックは原料に生ばれいしよを使用する製品と使用しない製品で  
明暗が分かれました。

原料不足により一部製品の発売中止や延期、販促抑制を実施した  
ポテトチップスは4%の減収、じゃがりこは1%の増収にとどまりました。

豆や小麦、冷凍ばれいしよ生地を原料とする製品は積極的な提案により  
増収となりました。

特に、TVCFを投下した豆系スナック「miino」や販売エリアを拡大した  
「ポテトデラックス」が貢献しました。

土産用製品は、旅行需要は戻っていないものの

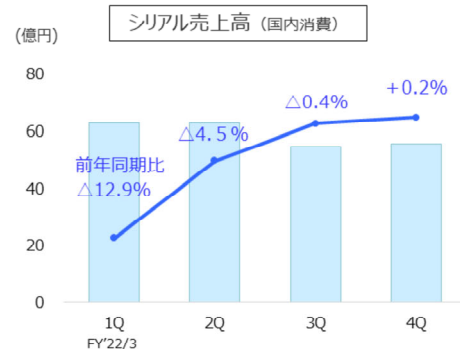
アンテナショップの催事展開や物産展への出店により増収となりました。

## 2022年3月期業績 国内事業

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

### シリアル

- ・ 上期は前年巣ごもり需要の反動により減収  
下期は中容量タイプの品揃え強化により回復
- ・ 健康訴求系「糖質オフ」は好調継続（前期比+10%）
- ・ 競合オートミールの攻勢によりシェアダウン



### その他

甘しょ事業：仕入れ量を拡大し、卸販売、直営店舗販売およびE C販売がいずれも好調



ポテトかいつかオリジナルブランド「紅天使」



蔵出し焼き芋かいつかギフトセット

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

9

スライド9をご覧ください。

シリアルは、前年巣ごもり需要の反動や競合のオートミール伸長により5%減収となりました。  
中容量タイプの品揃え強化などにより、  
下期以降は回復しております。

甘しょ事業は、仕入れ量を順調に拡大することができ、  
卸販売、直営店舗販売およびEC販売いずれも好調で、  
増収となりました。

## 2022年3月期業績 海外事業

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

(億円)

<地域別実績>	2022年3月期			
		前期比		為替影響除く 実質伸び率
<b>海外総売上高</b>	<b>644</b>	<b>+113</b>	<b>+21.3%</b>	<b>+12.1%</b>
北米	162	+17	+11.9%	+5.2%
中華圏	196	+45	+29.5%	+17.0%
英国	80	+15	+23.3%	+11.1%
インドネシア	62	+21	+51.9%	+40.4%
その他	145	+15	+11.8%	+5.5%
リポート等控除	△71	-	-	-
<b>海外営業利益</b>	<b>19.8</b>	<b>△3.9</b>	<b>△16.4%</b>	<b>-</b>
営業利益率	※ 3.1%	△1.4pts	-	-
北米	△0.4	△6.7	-	-
中華圏	9.8	+3.6	+59.1%	-
英国	0.5	△1.1	△71.3%	-
インドネシア	△4.1	+1.0	-	-
その他	14.1	△0.7	△4.7%	-
<製品別実績>				
スナック	564	+100	+21.4%	-
シリアル	81	+14	+20.6%	-

※営業利益率（対純売上高）は 3.5%

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

10

スライド10をご覧ください。

海外事業の業績について、ご説明します。

すべてのエリアで増収となり、総売上高は644億円となりました  
円ベースでは21%の増収、現地通貨ベースでは12%の増収となりました。

営業利益は、原材料価格の高騰などにより、前期に比べ16%減少し、  
19.8億円となりました。

## 2022年3月期業績 海外事業

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

### 北米

#### ■ 売上

- ・「Harvest Snaps」は、ダラーストア業態等が伸長
- ・エスニック売場向けスナックは、コンテナ不足の影響を受け前年並
- ・WarnockはPBが伸長、OEMは苦戦

#### ■ 営業利益

- ・利益率の高い製品の構成比低下により減益
- ・2021年12月から順次価格改定を実施

### 中華圏

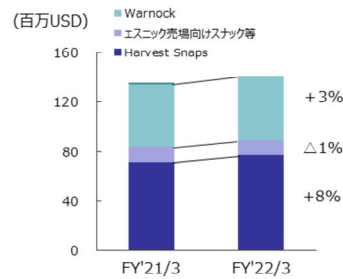
#### ■ 売上

- ・スナックは、「Jagabee」や「Honey Butter Chip」がEC・小売店舗向けともに好調
- ・シリアルEC向けは、前年巣ごもりの反動により減収  
小売店舗向けは拡大

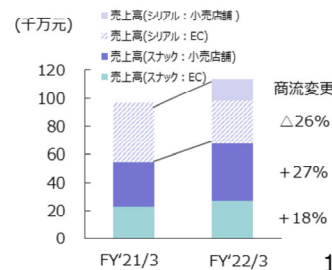
#### ■ 営業利益

- ・増収効果により増益

北米 売上高 (前期比+5%)



中華圏 売上高 (前期比+17%)



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

11

スライド11をご覧ください。  
地域別に、ご説明します。

北米は、「Harvest Snaps」がダラーストア業態で伸長したことなどにより、現地通貨ベースで5%増収となりましたが、Warnockにおいて、利益率の高いPB/OEMの構成比低下により、6億円の減益となりました。北米は他の地域に比べ、コスト高騰の影響は小さかったのですが、2021年12月から利益率の低いPB/OEMの規格改定やコストアップ分の価格転嫁を順次進めております。

中華圏は、増収増益となりました。スナックは「Jagabee」や「Honey Butter Chip」が好調でEC・小売店舗向けともに伸長しました。シリアルは、小売店舗向けの拡大により、増収となりました。

## 2022年3月期業績 海外事業

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

### 英国

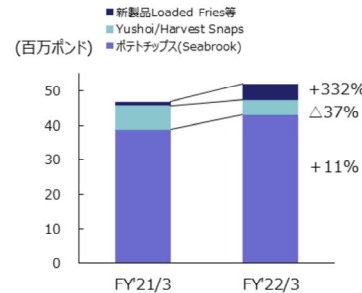
#### ■ 売上

- ・ポテトチップスは、配荷エリア拡大により伸長
- ・スナックは、Seabrook ブランド「Loaded Fries」「Loaded Bites」の大手流通への配荷開始等により増収

#### ■ 営業利益

- ・原材料価格（食油、包材等）の高騰により減益
- ・2022年1月価格・規格改定を実施

英国 売上高 (前期比+11%)



### インドネシア

#### ■ 売上

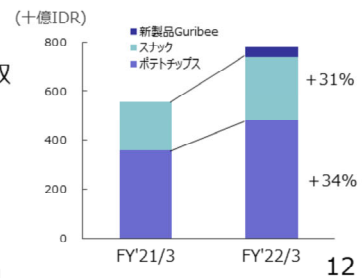
- ・ポテトチップスは、競合撤退に伴いプロモーションを積極投下し伸長
- ・スナックは、「Krisbee」および新食感製品「Guribee」の堅調により増収

#### ■ 営業利益

- ・増収効果および効率的な販売費の投下により赤字縮小



インドネシア 売上高 (前期比+40%)



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

12

スライド12をご覧ください。

英国は、主力のポテトチップスやコーン系スナックが好調で11%の増収となりました。

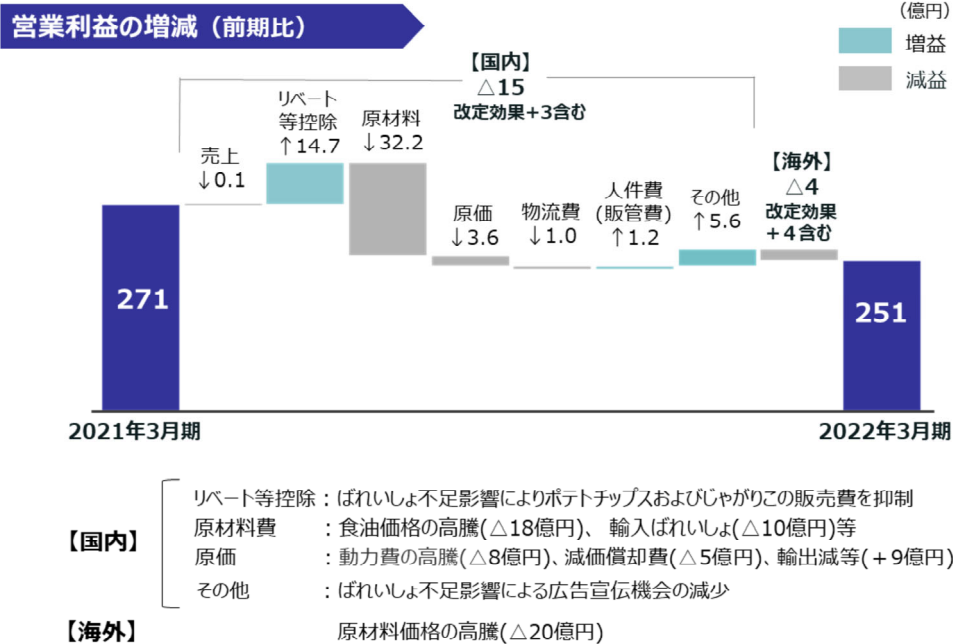
営業利益は、食油・包材などの原材料価格の高騰により、1.1億円の減益となりました。コスト高騰に対応し、2022年1月から価格・規格改定を実施しております。

インドネシアは、ポテトチップス、スナックともに好調で40%増収となり、営業損失は1億円縮小しました。

ポテトチップスは、競合の撤退に伴い、プロモーションを積極的に投下し、大幅に伸長しました。スナックは、「Krisbee」に加え新食感製品「Guribee」も増収に貢献しました。

## 2022年3月期業績 営業利益分析

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

13

スライド13をご覧ください。

営業利益の減少要因について、ご説明します。

連結全体では前期に比べ19億円減少し、251億円となりました。

国内は、ばれいしょ不足による販促抑制効果15億円や  
価格・規格改定効果3億円があったものの、  
食油など原材料価格の高騰32億円、動力費の高騰8億円をカバーできず、  
15億円の減益となりました。

海外は、増収効果や、北米・英国における価格・規格改定効果4億円があったものの、  
原材料価格の高騰20億円が大きく、4億円の減益となりました。

## **Ⅱ. 2023年3月期計画**

## 2023年3月期計画

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

### 計画サマリ

原材料価格や動力費のさらなる高騰に対し、価格・規格改定や利益拡大施策を実施し、  
売上高+9%、営業利益+1%を計画

原材料価格および動力費の高騰影響見込み(対前年) 国内△90億円、海外△32億円 (億円)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 計画	前期差	伸び率
総売上高	2,780	3,040	+260	+9.3%
<b>純売上高</b>	<b>2,454</b>	<b>2,680</b>	<b>+226</b>	<b>+9.2%</b>
国内総売上高	2,136	2,264	+128	+6.0%
<b>純売上高</b>	<b>1,880</b>	<b>1,995</b>	<b>+115</b>	<b>+6.1%</b>
海外総売上高	644	776	+132	+20.4%
<b>純売上高</b>	<b>574</b>	<b>685</b>	<b>+111</b>	<b>+19.4%</b>
<b>営業利益</b>	<b>251</b>	<b>255</b>	<b>+4</b>	<b>+1.4%</b>
営業利益率(対純売上高)	10.2%	9.5%	△0.7pts	-
国内	232	217	△15	△6.3%
海外	20	38	+18	+91.7%
<b>経常利益</b>	<b>269</b>	<b>250</b>	<b>△19</b>	<b>△7.2%</b>
特別損益	△2	△5	△3	-
<b>当期純利益</b> ※	<b>181</b>	<b>155</b>	<b>△26</b>	<b>△14.1%</b>

※親会社株主に帰属する当期純利益

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

15

スライド15をご覧ください。

2023年3月期の計画について、ご説明します。

2023年3月期に見込まれるコスト高騰影響は122億円、

これは前期の60億円のほぼ倍の水準となります。

国内、海外ともに、コストアップ分は価格に転嫁していきます。

同時に販売数量維持拡大のための製品投入やプロモーションを実施し、

9%の増収、1%の営業増益を目指します。



## 2023年3月期計画 国内事業

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

(億円)

	2023年3月期		
		前期比	
総売上高	2,264	+128	+6.0%
スナック	1,879	+110	+6.2%
ポテトチップス	922	+88	+10.5%
じゃがりこ	367	+18	+5.2%
新価値製品・その他スナック	590	+4	+0.7%
シリアル	250	+3	+1.2%
その他（甘しょ・ばれいしょ・役務提供）	135	+15	+12.3%
リベート等控除	△269	△13	+5.3%
<b>純売上高</b>	<b>1,995</b>	<b>+115</b>	<b>+6.1%</b>
<b>営業利益</b>	<b>217</b>	<b>△15</b>	<b>△6.3%</b>
営業利益率（対純売上高）	<b>10.9%</b>	<b>△1.4pts</b>	<b>-</b>

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

16

スライド16をご覧ください。

国内事業は、価格・規格改定による効果や数量増による増収効果を見込むものの、改定効果は主に下期に発生することから  
営業利益は、6%の減益となる見通しです。

## 2023年3月期計画 国内事業 重点施策

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

### 国内コア事業

- 原材料価格や動力費の高騰に対し、収益確保のためにすべての製品カテゴリにおいて価格・規格改定を実施する
- 改定による数量ダウンを回避するために、プロモーション強化や新製品の追加発売を実施する
- 土産の回復や高付加価値製品の発売により、製品ミックスの改善を図る
- オートミール需要の高まりに対応した新製品「バイクドオーツ」を2022年4月に発売し、オーツ麦市場のシェアの獲得を図る



### 新規事業

- 甘しょ事業
  - ・グループシナジーを活用し、仕入れ地域を拡大、仕入れ増に対応し生産能力の増強を図る
  - ・主力の卸売販売に加え、直営店舗販売とEC販売の拡大も図る



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

17

スライド17をご覧ください。

国内事業の重点施策について、ご説明します。

スナック・シリアルは2022年3月期に改定したのもも含め

すべての製品カテゴリにおいて、価格・規格改定を実施します。

改定による販売数量ダウンを回避するために、TVCFなどのプロモーション強化や新製品の追加発売を実施していきます。

また、利益率の高い土産事業の回復や高付加価値製品の発売により、製品ミックスの改善を図ります。

シリアルは、オートミール需要の高まりに対応した新製品「バイクドオーツ」を2022年4月に発売し、市場シェア獲得を目指します。

好調な甘しょ事業は引続き、仕入れ、販売両面での強化を図ります。

## 2023年3月期計画 海外事業

(億円)

<地域別実績>	2023年3月期		
		前期比	
総売上高	776	+132	+20.4%
北米	183	+21	+13.1%
中華圏	263	+67	+34.4%
その他	330	+43	+15.0%
リポート等控除	△91	△20	+28.7%
<b>純売上高</b>	<b>685</b>	<b>+111</b>	<b>+19.4%</b>
<b>営業利益</b>	<b>38.0</b>	<b>+18.2</b>	<b>+91.7%</b>
営業利益率（対純売上高）	<b>5.5%</b>	<b>+2.1pts</b>	—
北米	4.5	+4.9	—
中華圏	20.8	+11.0	+112.1%
その他	12.8	+2.3	+21.8%

スライド18をご覧ください。

海外事業は、数量増による増収効果、価格・規格改定による効果を見込み、19%の増収、営業利益は前期のほぼ倍の38億円を計画しています。

## 2023年3月期計画 海外事業 重点施策

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

全地域で価格・規格改定を計画し、コスト高騰影響以上の増益を目指す

### 北米

- ・「Harvest Snaps」は、製品ラインアップ拡充および販売先拡大
- ・エスニック売り場向けは、日本発のカルビーブランド強化に加え、北米オリジナルブランドを投入
- ・WarnockはPB、OEM事業を拡大  
加えて利益率の高い製品構成比を上げることで、収益を改善



北米オリジナルブランド

### 中華圏

- ・スナックは、安全安心のブランドイメージを強みにBaby & Kids市場に本格参入、品揃え強化  
中国国内の既存設備を活用した中間層向け価格帯のポテトチップスを拡販
- ・シリアルは、フルグラ「糖質オフ」の定番化と販売エリアの拡大により顧客基盤を拡充  
中間層に向けて中国国内OEMの活用によりミューズリー生産開始



### その他

- ・英国は、ポテトチップスの配荷エリアの拡大、「Harvest Snaps」を大手流通へ導入
- ・インドネシアは、ポテトチップスのリニューアルや新フレーバー発売により新規顧客を開拓  
利益率の高い「Guribee」を積極的に展開

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

19

スライド19をご覧ください。

海外は全地域で価格・規格改定を計画し、コスト高騰影響以上の増益を目指します。

北米につきましては、  
Warnockの収益改善に最優先で取り組みます。  
P B / O E Mの新規獲得、利益率の高い製品の構成比アップを図り、  
増収増益を目指します。  
順調に販売先を拡大できている「Harvest Snaps」のさらなる強化、  
Warnockの生産能力とカルビーの加工技術を掛け合わせた北米オリジナルブランドの  
エスニック売り場への投入も進めてまいります。

中華圏につきましては、  
主に富裕層向けに、Baby & Kidsのスナックの品揃え強化を進めます。  
消費の中心である中間層に向けては  
現地の既存設備やOEMを活用し、ポテトチップスやミューズリーを強化します。

英国につきましては、配荷エリアの拡大と大手流通への導入を進めます。

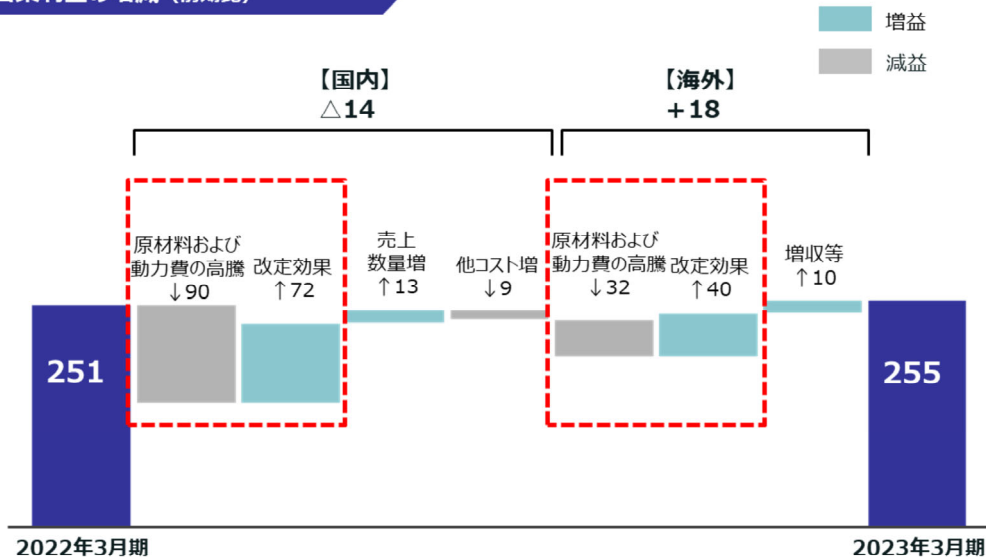
インドネシアにつきましては、ポテトチップスを引き続き強化し、  
利益率の高い「Guribee」の積極展開により、収益改善を図ります。

## 2023年3月期計画 営業利益分析

(億円)

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

### 営業利益の増減 (前期比)



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

20

スライド20をご覧ください。

営業利益の増加要因について、コストアップ影響と価格・規格改定効果、  
その他要因に分けてご説明します。

国内は90億円のコストアップに対し、改定効果72億円、その他増益効果4億円を  
加えても、14億円の減益となる見通しです。

海外は32億円のコストアップに対し、改定効果40億円、  
その他増収効果等10億円を見込み、18億円の増益となる見通しです。

国内の価格改定効果は主に下期より、海外は地域によってタイミングが異なるものの、  
第2四半期より徐々に出てくるとみています。

通常増減益要因につきましては、参考資料40ページをご覧ください。

### **Ⅲ. 設備投資・株主還元**

## 設備投資・株主還元

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

### 設備投資

#### ■ 2022年3月期

- 設備投資
  - 国内事業 95億円（自動倉庫設置、堅あげポテト製造ライン増設）
  - 海外事業 26億円（Warnock土地建物の取得）
- 成長投資 15億円（DX投資、新価値製品製造設備）
- 株主還元 187億円（自己株式取得 120億円、配当金 67億円）

#### ■ 2023年3月期（計画）

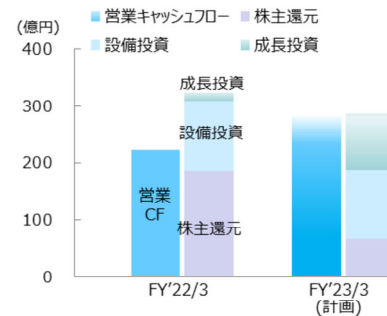
- コア事業の持続的成長、生産性向上への投資
- 新価値製品、長期的視野に基づいた新規事業への投資、DX投資

### 株主還元

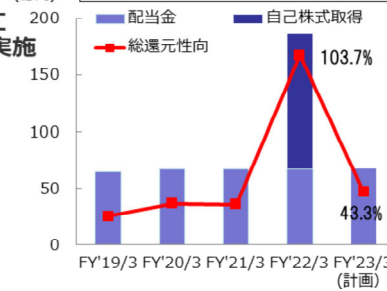
総還元性向50%以上、DOE4%を目途に  
安定的な増配・機動的な自己株式取得を実施

- 2021年3月期：1株当たり配当金50円（前期同額）
- 2022年3月期：1株当たり配当金52円（前期比2円増）  
総還元性向103.7%、DOE3.9%
- 2023年3月期計画：1株当たり配当金52円（前期同額）  
総還元性向43.3%

営業キャッシュフローおよび投資・株主還元



総還元（配当+自己株式取得）



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

22

スライド22をご覧ください。

設備投資、株主還元についてご説明します。

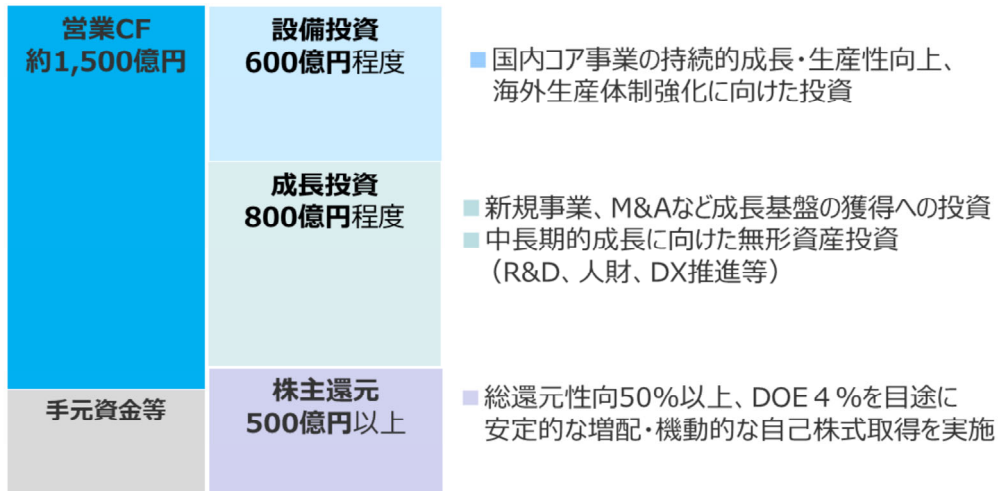
2022年3月期の設備投資総額は136億円、国内外の生産能力拡大、DX投資や新規事業に投資いたしました。また、株主還元は、配当金に加え、120億円の自己株式取得を行いました。

2023年3月期においては、引き続き、国内外のコア事業の強化と、DXや新規事業に積極的に投資します。

2022年3月期の1株当たり配当金は、期初計画通り52円を株主総会に上程いたします。また、2023年3月期の1株当たり配当金は、前期と同額の52円を計画しております。

- ・設備投資に加え、新規事業や中長期的な視点に向けた成長投資へ資源投下
- ・資本効率の向上を図るため、積極的かつ継続的な株主還元を実施

《2020年3月期～2024年3月期の5カ年》



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

23

スライド23をご覧ください。

中期経営計画に基づく5カ年のキャッシュアロケーションについてご説明します。

以前お示したものから、株主還元の方針、金額を変更しております。

従来の配当性向40%以上を目標に400億円を株主還元へ配分する計画から、総還元性向50%以上、DOE4%を目途に安定的な増配と機動的な自己株式取得を実施し500億円以上を配分する計画に変更いたしました。

設備投資、成長投資については、金額、内容とも変更ありません。

私からのご説明は以上です。ありがとうございました。



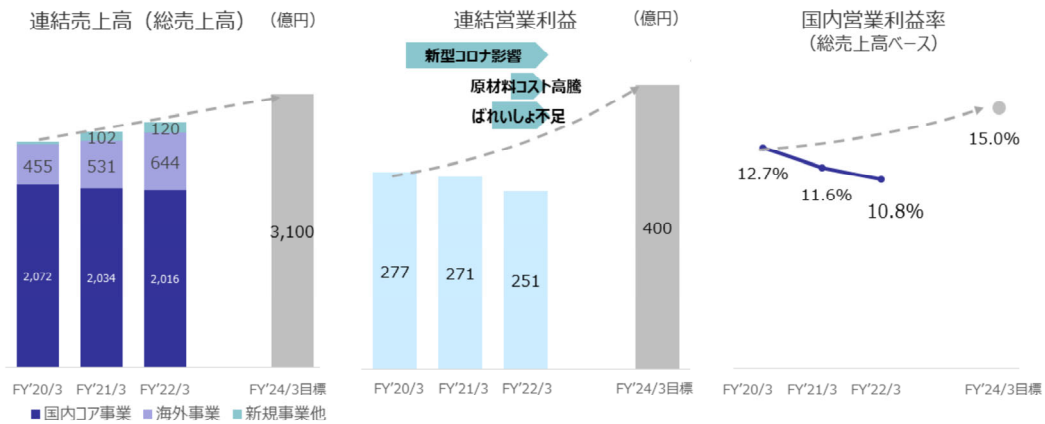
## カルビーグループ中期経営計画の進捗と課題

---

代表取締役社長兼CEO  
伊藤 秀二

## 中期経営計画の進捗

- 海外事業の拡張、甘しょ事業への参入により、売上高は順調に進捗
- 新型コロナウイルス影響や原材料コストの高騰、ばれいしょ不足等の外部影響により、利益面での進捗が大きく遅れている



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

25

伊藤でございます。私からは、中期経営計画について報告させていただきます。  
スライド25をご覧ください。

2019年に中期経営計画を発表し、5年のうち3年が経過したところです。

売上高は、3,100億円の目標に対し、海外でのビジネスの拡張と新規事業における甘しょ事業への参入などにより、順調に推移しています。

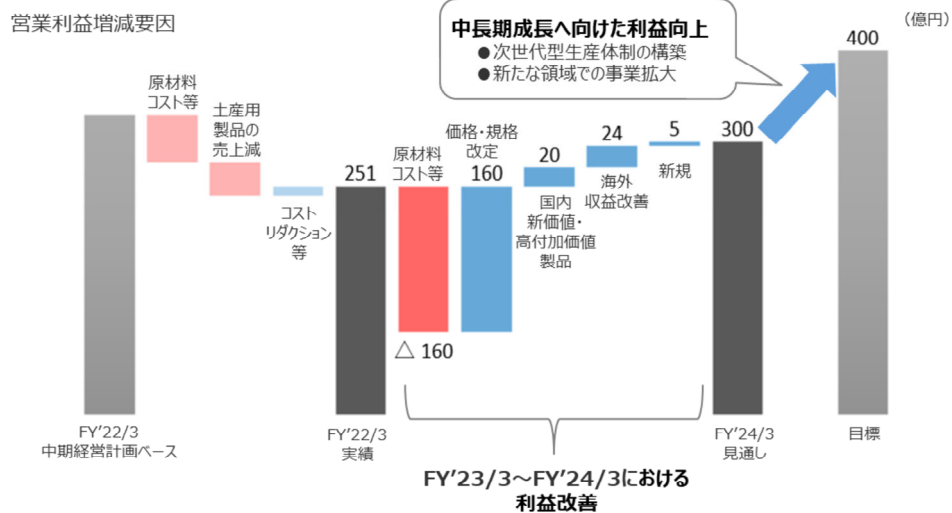
一方で利益面においては、新型コロナウイルスの影響や、原材料コストの高騰、昨年の北海道の高温によるばれいしょ不足などがあり、特に、国内での利益率が想定した目標のラインから乖離している状況です。

## 中期経営計画 営業利益改善の方針

掘りだそう、自然の力。

Calbee

- 原材料コスト等の上昇に対しては、機動的な価格・規格改定を実施、収益改善を図る
- 成長の軸である海外事業、新たな食領域の基盤構築に取り組む



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

26

先ほど早川から、2023年3月期については255億円の営業利益目標とご報告いたしましたが、このスライドでは今後2年間での状況についてのご説明になります。

2022年3月期は251億円で着地しておりますので、現状との差異は主に、原材料コストと土産用製品の売上減によるものです。

今年度、次年度に向けて、原材料のコスト上昇は2年間で160億円を見込んでおります。それに対しては、基本的には価格に転嫁することを基本方針としておりますので、2年間で160億円の改定効果を出し、加えて国内での新価値、高付加価値製品の拡大、海外事業の収益改善、新規事業による収益により、2024年3月期には営業利益300億円を見通しとしております。

なお、当初計画の400億円については、2024年以降、数年間での達成を目標に、事業を進めていきたいと考えております。

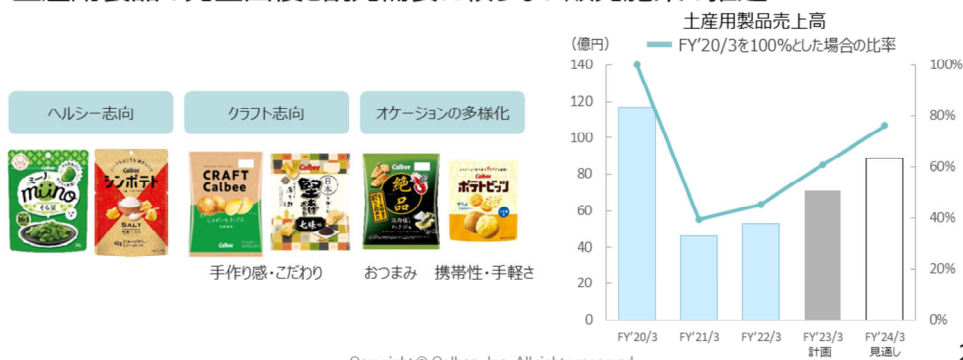
ウクライナ問題も含め、事業環境変化に対応しつつ、次世代型生産体制の構築や重点課題である海外、新たな食領域での事業拡大を進めていきます。

**機動的な価格・規格改定による収益性改善**

- 原材料コスト等の高騰に対しては、全てのカテゴリで価格・規格改定を機動的に実施し、価格転嫁することを基本とする
- 改定による数量ダウンの影響を回避すべく、新たな規格品等を投入

**新価値製品の展開と高付加価値化の推進**

- 消費者の行動変化によるニーズを捉えた新価値製品の展開を強化
- 土産用製品の売上回復と観光需要に頼らない販売施策の推進



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

27

スライド27は、国内コア事業についての今年度、来年度の方針です。

国内事業については収益の根本になりますので、原材料コストの高騰に対して、機動的な価格・規格改定の実施を速やかに行っていきたく思います。

スピード感をもって丁寧に行うことで収益を回復させることをベースにしておりますが、価格が上がれば販売数量がダウンするというリスクもあります。

それを回避するために既存製品の値上げ以外に、お得意先様から要望のある新たな規格品についての提案を進めます。

また、プロモーションや新たな製品ジャンルについても積極的に提案を行い、トータルでの販売量を確保し、収益性をもとに戻すことを確実に行おうと考えています。

加えて、上記の施策だけでなく、新価値製品の展開を進めていきます。

ヘルシー志向や、クラフト志向、SDGsを踏まえた製品も付加価値製品として発売し、強化してまいります。

一方、収益性の高い土産製品の回復の見通しについてですが、海外からのお客様が100%コロナ前の水準に戻るとは想定しておりません。このため、観光需要だけに頼らない新しい販売方法に着手しております。新たな販売先の推進について一層進め、新たな土産製品、商材についても拡大していく方針です。

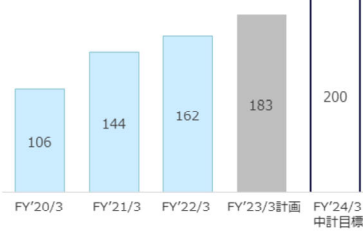
北米での収益基盤の強化

「Harvest Snaps」の再強化と  
新たなBFY製品の投入

- 「Harvest Snaps」のバリエーションの拡大と販売先の拡大
- Warnock生産設備とカルビーの開発能力を活用した新製品投入



北米売上高（億円）



エスニック市場向けの販売強化

- エスニック市場（アジア系食品売り場）での成長機会を取り込む
- 「じゃがりこ」「かっぱえびせん」等日本発のブランドの拡大



スライド28は、海外事業の重点施策についてです。

まずは北米事業です。

北米は収益基盤の強化を進めなくてはならないという課題があります。

「Harvest Snaps」は既に発売から何年も経っておりますが、成長率が高い Better For Youジャンルでの再強化を進めていきたいと思っています。

現状ではアメリカの市場はインフレが進んでおりますので、相対的にはこのBetter For Youの snacks はお買い求めになりやすい製品です。

再度、このような製品の特長を訴えていきます。

同時に、「Harvest Snaps」の新規製品についても提案をしていきます。

北米の中期目標の売上高200億円に対しては、ほぼ計画通りに進むと考えています。

アメリカの市場ではもう一つ、ニッチな市場ではありますが、エスニック市場が昨年来から急激に成長し、広がっております。

この市場についても、一般のsnack市場よりも成長率が高い状況にあります。エスニック市場とBetter For Youの市場における存在感を高めることにより、本格的なsnack棚へも進むことができると想定しております。

なお、エスニック市場においては、日本発のブランドである「じゃがりこ」や「かっぱえびせん」を中心に展開をしていきます。

## 中期経営計画 今後の重点施策【海外事業】

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

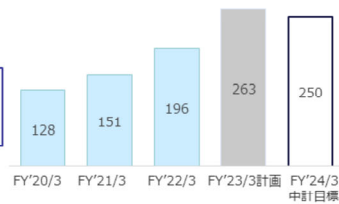
### 中華圏・アセアンでの製品拡充と生産拠点の増強

#### 中間層への訴求を中心とした製品ラインアップの拡充

<b>ポテト系スナック</b> カルビーの認知度・ 製品の差別化価値訴求	<b>シリアル</b> 「フルグラ」機能性ライン、 中間層向け製品の投入	<b>キッズ向けスナック</b> 安全・安心のブランド イメージを強みに拡大
--	--	--



中華圏売上高（億円）



#### 周辺国の生産・開発能力の拡充

タイ、インドネシア、香港など周辺の生産拠点の増強や  
OEMを活用



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

29

スライド29は、中華圏・アセアン地域でのビジネスについてご説明いたします。

先ほど早川からの業績報告がありましたが、スナック事業への需要が非常に高まっているのがこの中華圏です。そのような環境の中、ポテト系スナック、シリアル、キッズ向けスナックについて、様々なバリエーションを広げ、中国市場でのブランド展開をいち早く進めていきたいと思っております。

ポテト系スナックにおいては、以前から人気のある「Jagabee」「じゃがポックル」に加え、「じゃがりこ」、それから中間層に向けては日本のポテトチップスブランドや、韓国でヒットした「Honey Butter Chip」も含め展開をしていきます。

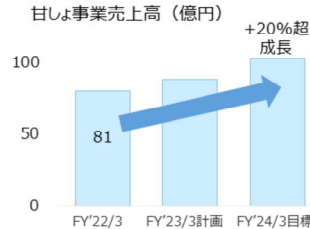
シリアルについては、機能性の高い製品の展開に加え、現地OEMでのミューズリーを展開し、低価格のラインにも広げていきます。

課題としては生産量をどう増やしていくかになりますが、タイやインドネシア、香港での生産拠点を増強すると同時に、現地を含めたOEMをフル活用してこの需要に対応し、積極的に進めてまいります。

自然素材起点での新たな食領域事業展開

甘しょ事業の拡大

- ・ 仕入れ地域の拡大・生産設備の増強
- ・ 直営店舗およびEC販売強化
- ・ 海外展開を推進



素材起点の新規事業開発

甘しょ事業に続く、豆およびオーツ麦による新規事業開発に注力する

<製品展開イメージ>  
スナッキング・おつまみ



飲料



朝食・主食 etc.



成長機会を捉えたM&A・アライアンスによる事業展開加速も狙う

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

スライド30は、新規事業についてです。

新規事業として拡大が見えてきているのが、自然素材起点での新しい食領域への事業展開です。

甘しょ事業については、この環境下でも順調に売上を伸ばしております。仕入れ地域の拡大や生産設備の増強をスピーディーに行っていきます。また、利益率の高い直営店舗、ならびにECでの販売について強化をしていきます。

テスト的に始めておりますが、海外でのビジネスについても非常に良い結果がでておりますので、販売、仕入れ、生産を含め、早いうちに海外展開を推進していきたいと考えております。

甘しょ事業に続き、豆・オーツ麦について、新食領域として様々な事業、開発を行っています。豆・オーツ麦とも、健康志向における市場からの評価が高いジャンルですので、1、2年のうちにスナッキングやおつまみ、飲料、朝食・主食と幅広いジャンルで早急に開発を進めてまいります。

その他の商材についても様々なトライアルをしています。新規事業については、成長機会を捉えたアライアンスやM&Aも進めていきます。

### 今後の方針

- 原材料コスト上昇に対応した機動的な価格・規格改定
- 北米、中華圏、アセアンへの経営資源の投下
- 素材起点の新たな食領域事業の展開強化

2030ビジョンの達成に向けて  
カルビーグループを再び成長軌道に乗せる

**Next**  **Calbee**

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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

31

最後に今後の2年間の方針についてです。

まずは、原材料などのコスト上昇に対して、様々な行動を速やかに的確に、丁寧に実行し、正しい収益を出せる状態に回復させることが非常に重要です。

それに加え、海外市場において優位性があるところに経営資源を投下してまいりたいと思います。

新たな食領域については、順調である素材起点の事業を進め、再び2030年に向けての成長軌道に乗せ、ビジネスの成長を図っていきたいと考えております。今後とも皆様からのご支援をよろしくお願いいたします。

私からの報告は以上でございます。

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 2022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/shiryou/>

連結損益計算書 2022年3月期業績／2023年3月期計画

握りだそう、自然の力。



(百万円)

	2022年3月期			2023年3月期 計画			
		構成比 (%)	前期比 (%)	修正計画比 (%) ※1		構成比 (%)	前期比 (%)
売上高	245,419	100.0	—	101.0	268,000	100.0	+9.2
売上総利益	83,954	34.2	—	99.6	89,700	33.5	+6.8
販売管理費	58,818	24.0	—	100.0	64,200	24.0	+9.1
販売費	8,278	3.4	—	99.7	10,600	4.0	+28.0
物流費	20,044	8.2	+4.1	101.7	21,000	7.8	+4.8
人件費	19,584	8.0	+1.4	99.4	20,900	7.8	+6.7
その他経費	10,911	4.4	+2.8	98.3	11,700	4.4	+7.2
営業利益	25,135	10.2	△7.1	98.6	25,500	9.5	+1.4
経常利益	26,938	11.0	△2.1	103.6	25,000	9.3	△7.2
特別損益	△190	—	—	—	△500	—	—
当期純利益※2	18,053	7.4	+2.1	103.2	15,500	5.8	△14.1

※1 2022年3月期第3四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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# キャッシュフロー及び財政状況

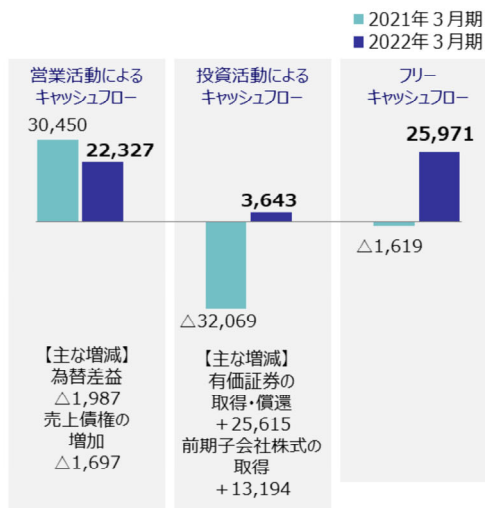
振りだそう、自然の力。  
**Calbee**

## ■ 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

2021年3月末 47,282 ▶ 2022年3月末 49,670  
(+2,388)



## ■ 貸借対照表

(括弧内、2021年3月末からの増減)

(百万円)

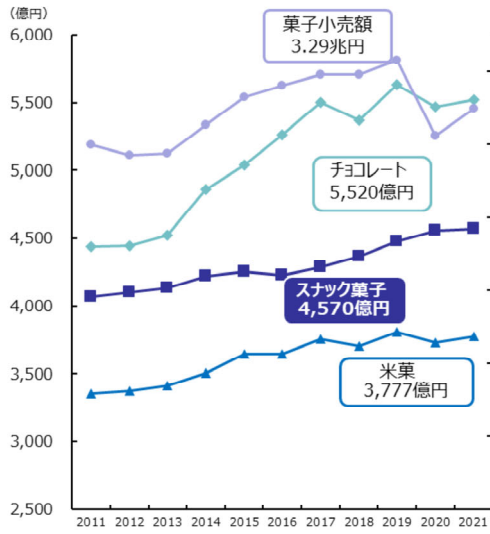
2022年3月末 総資産  
236,598 (△2,379)

<b>流動資産</b> 115,171 (△8,305) 【主な増減】 有価証券 △14,899	<b>流動負債</b> 42,259 (△325) 【主な増減】 短期借入金 △1,468
<b>固定資産</b> 121,427 (+5,925) 【主な増減】 有形固定資産 +5,699	<b>固定負債</b> 10,881 (△2,771) 【主な増減】 長期借入金 △3,166
<b>純資産</b> 183,458 (+718) 【主な増減】 自己株式 △11,913 利益剰余金 +10,733	

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

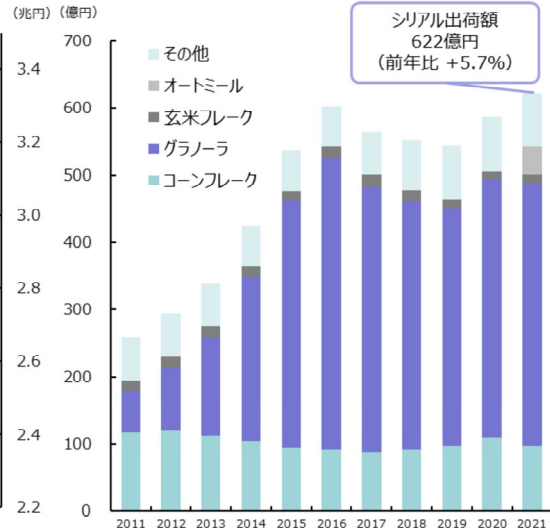
# 国内市場

## ■ 国内菓子市場



出所：全日本菓子協会

## ■ 国内シリアル市場

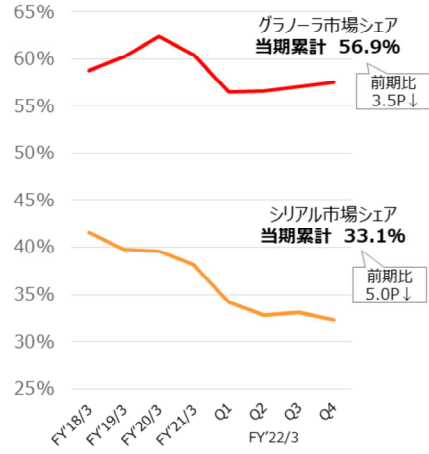
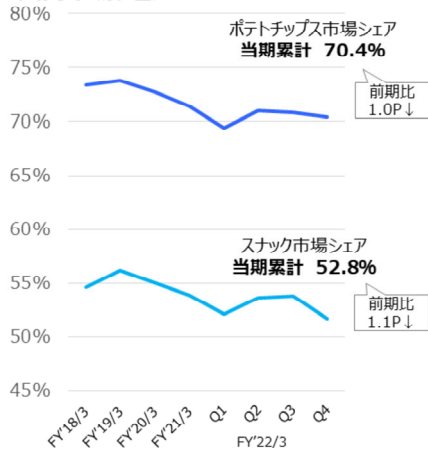


出所：日本スナック・シリアルフーズ協会

# 国内事業の状況



## ■ 国内市場シェア

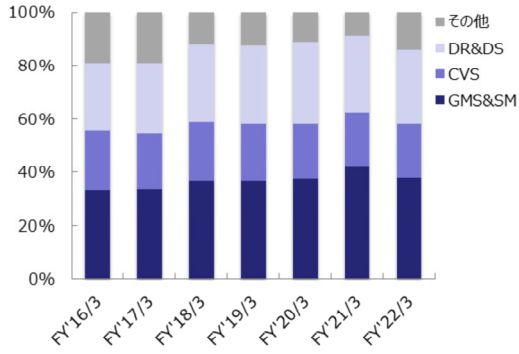


## ■ スナックカテゴリ別市場シェア

	ポテト系スナック	小麦系スナック	コーン系スナック	豆系スナック
2022年3月期 (前期比)	73.5% (1.3P ↓)	54.8% (0.5P ↓)	22.3% (1.1P ↓)	55.2% (7.7P ↑)

出所：株式会社SR1+ 全国全業種 金額ベース  
 2021年3月期より株式会社SR1+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。  
 当期累計：2021年4月～2022年3月  
 前年同期：2020年4月～2021年3月  
 FY'18/3-FY'22/3：2017年4月～2022年3月  
 スナック市場シェア/ポテト系スナック市場シェア/コーン系スナック市場シェア/  
 豆系スナック市場シェア：カルビーとジャパ/ンアイトレーの合計  
 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・  
 ケトル含具、非公開PB含む  
 グラノーラ市場：シリアル市場・グラノカテゴリー  
 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

## ■ 当社業種別売上構成比

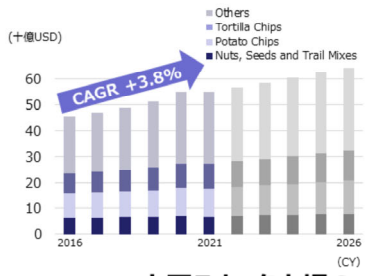


カルビー単体（メーカー出荷ベース）当社調べ

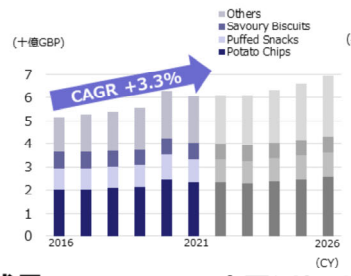
# 海外事業：海外市場の状況

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

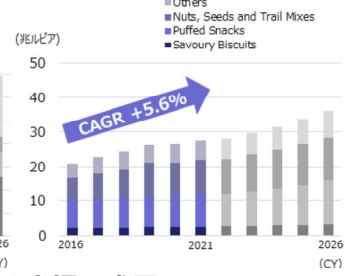
### 米国スナック市場の成長



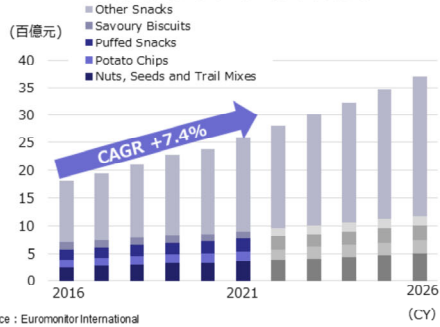
### 英国スナック市場の成長



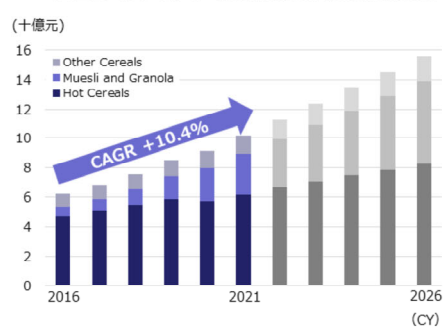
### インドネシアスナック菓子市場の成長



### 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)

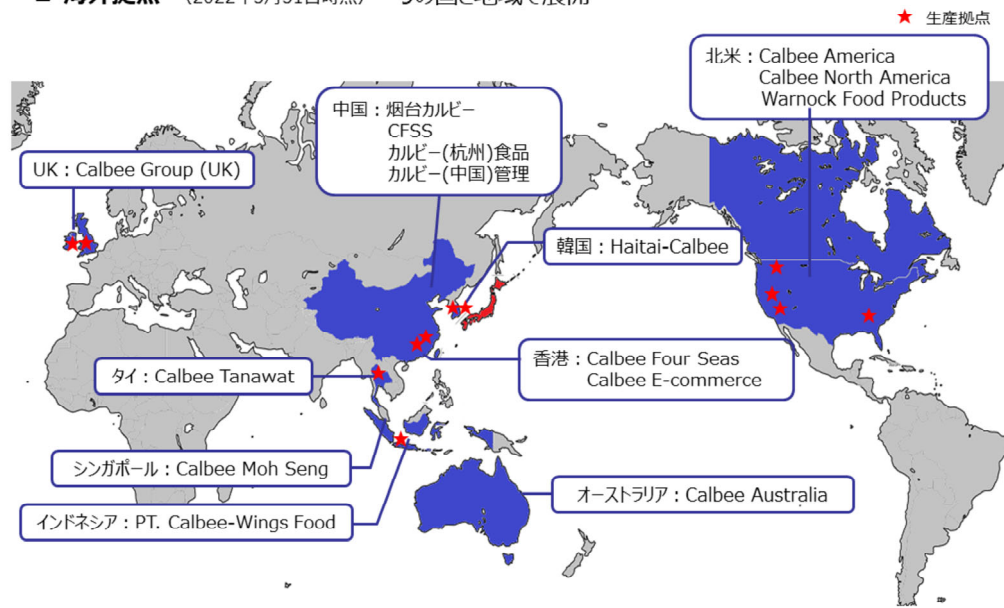


Source : Euromonitor International  
 Category : Snack (Savoury Snacks : Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savory Biscuits, Popcorn, Pretzels, Other Savory Snacks) Cereal : Breakfast Cereals (Hot Cereals, RTE Cereals) 2022-2026 Forecast  
 ※中国スナック市場の集計範囲を2022年3月期より、変更しています。

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 海外事業の状況

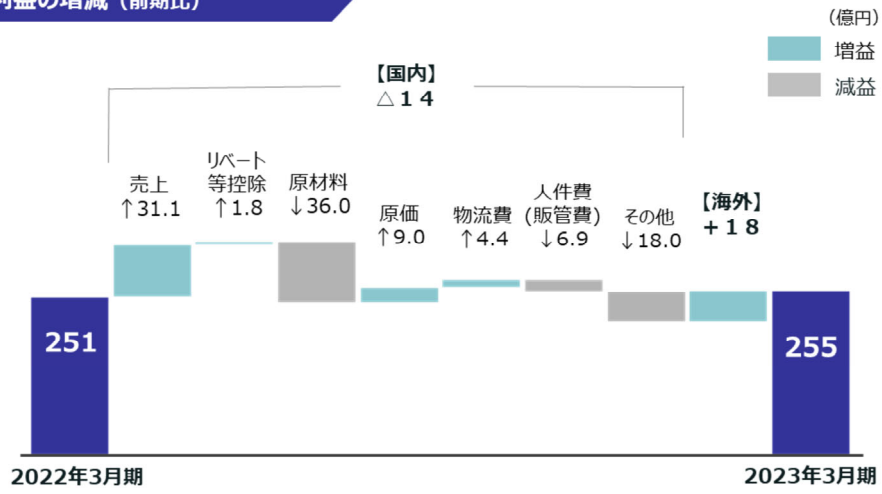
■ 海外拠点 (2022年3月31日時点) 9の国と地域で展開





# 2023年3月期計画 営業利益分析

## 営業利益の増減 (前期比)



## 中期経営計画の進捗（非財務指標）

握りだそう、自然の力。

**Calbee**

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2024年3月期 (目標)
製品食塩相当量 (2019年3月期比)	▲1.8%	▲5.4%	▲6.9%	20%削減
タンパク質の多い商品 ・売上構成比	4.1%	4.8%	5.8%	10%
女性管理職比率	20.4% (2020年4月)	21.8% (2021年4月)	23.3% (2022年4月)	30%超
国産ばれいしは調達量	37.3万トン	34.2万トン	31.9万トン	40万トン ※
フードコミュニケーション 参加者数 (累計)	7.7万人	10.8万人	16.4万人	40万人 (累計5年)
製品フードロス (2019年3月期比)	▲20%	+74%	▲12%	20%削減
GHG排出量	+1.4%	+0.6%	—	30%削減 ※

※目標達成年度は2031年3月期

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

41

# サステナビリティへの取組み

振りだそう、自然の力。  
**Calbee**

## 持続的な成長を支えるサステナビリティへの取組み

持続的な正しい循環により社会価値と経済価値を創出し、中長期的な視点で、継続してマテリアリティの重点テーマの取組みを推進する

### 温室効果ガス排出量削減



清原スマートエネルギーセンター  
(2021年度 省エネ大賞 経済産業大臣賞 受賞)

スマートエネルギー事業以外にも、再生可能エネルギー電源に由来するCO<sub>2</sub>フリー電力への切り替えを進める

**2030年 30%削減**  
(2019年3月期比 Scope1,2,3)

### RSPO認証油への切り替え



2021年7月より、RSPO認証油  
(マスマランス方式)の購入を順次開始

2022年度にグループの国内工場で使用するパーム油の全量を認証油とする

**2030年 認証油100%使用**

### 石油由来プラスチック包材の削減



バイオマスPETを採用した製品

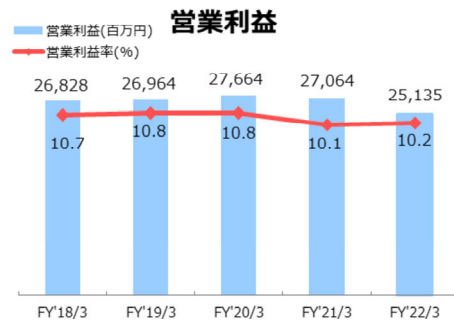
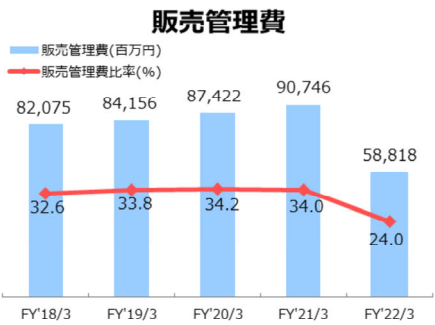
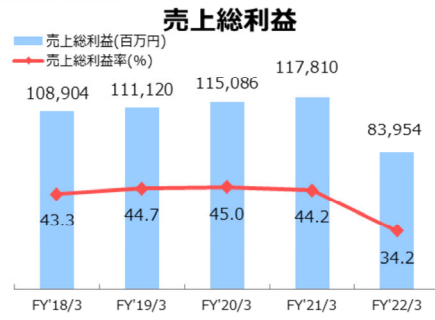
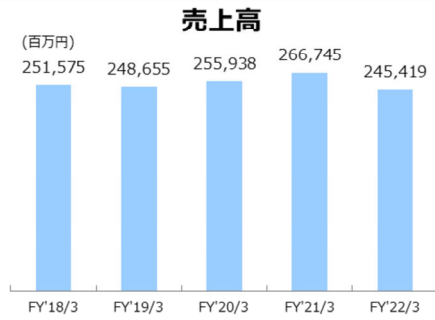
包装において、バイオマスPETの使用やバイオマスインキへの切り替えを進める

**2030年 環境配慮型素材  
50%使用**

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 業績データ①

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**



※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)等を用い、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(リポート等)を売上高から控除する方法に変更しております。

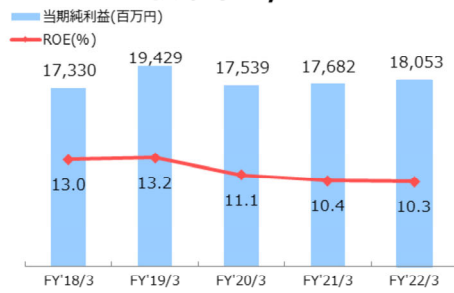
Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

## 業績データ②

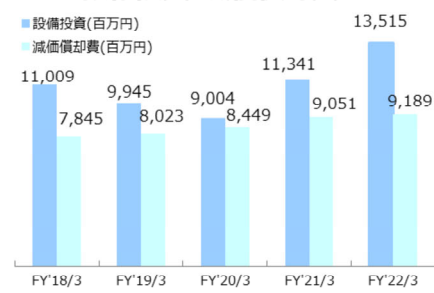
握りだそう、自然の力。

**Calbee**

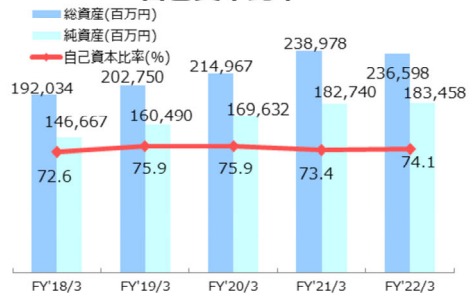
### 当期純利益/ROE



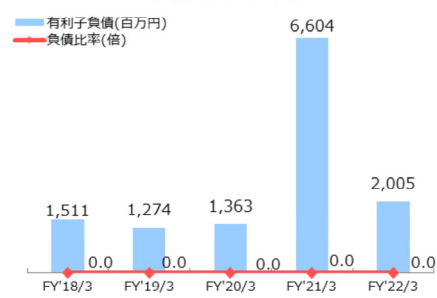
### 設備投資・減価償却費



### 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。FY2022/3(FY'22/3)は2022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。