



Calbee

カルビーグループ決算説明会

2023年3月期

2022年4月1日～2023年3月31日

※カルビーの代表産地である北前道で撮影しています。

TSE code : 2229
カルビー株式会社
2023.5.9

- 2023年3月期決算は、339億円の増収、29億円の減益
コスト高騰等の原価悪化を価格・規格改定で打ち返せなかった
- 2024年3月期計画は、137億円の増収、18億円の増益
Change2025成長ガイダンスに従い計画（適切な投資）を
実行
- 重点課題への取り組みを加速化し、2030ビジョンに向けた
基盤を強化
- 株主還元は、総還元性向50%以上、DOE4%を目途に、
2024年3月期も継続的な増配を予定

1. 2023年3月期業績報告

2023年3月期業績

決算サマリ

売上高 2,793億円（対前年+339億円、対修正計画+53億円）
営業利益 222億円（対前年 △29億円、対修正計画 +2億円）

<対前期> 国内、海外いずれも価格改定実施後も、年間を通してスナックが好調
原材料・動力費高騰により減益

<対修正計画> 中華圏がロックダウン影響で計画未達も、国内好調により修正計画通り着地

(億円)

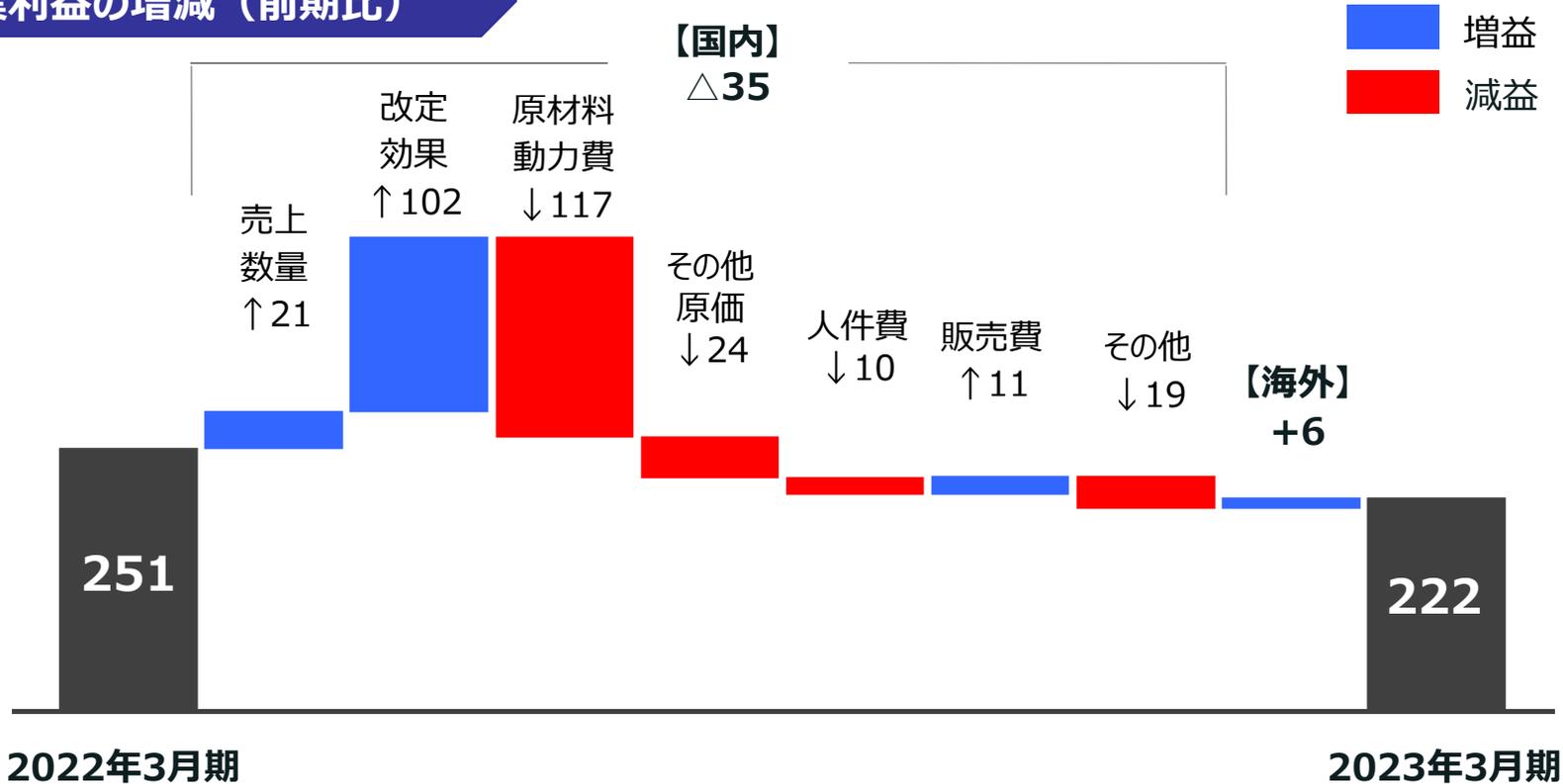
	2023年3月期	2022年3月期	伸び率	2023年3月期 修正計画	計画比
売上高	2,793	2,454	+13.8%	2,740	101.9%
国内	2,071	1,880	+10.1%	2,013	102.9%
海外	722	574	+25.8%	727	99.3%
営業利益	222	251	△11.5%	220	101.1%
営業利益率	8.0%	10.2%	△2.3pts	8.0%	△0.1pts
国内	196	232	△15.2%	182	107.9%
海外	26	20	+30.8%	38	68.3%
経常利益	235	269	△12.9%	250	93.8%
当期純利益 ※	148	181	△18.2%	155	95.3%

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

2023年3月期業績

営業利益の増減（前期比）

（億円）



【国内】

- 売上数量 : じゃがりこを中心にスナックが好調、価格改定後も数量伸長
- 原材料・動力費 : 食油、包材、輸入原料、国産ばれいしょ、エネルギー価格等の高騰
- その他原価 : 労働力不足への対応による労務費増加
- 販売費 : 継続的な改善活動が奏功、改定に合わせた効果的なプロモーションの投下
- その他 : 社会活動正常化に伴う費用増

【海外】

改定効果(+56億円)、原材料・動力費(△32億円)

2023年3月期業績 国内事業

- **スナック** 年間を通して需要は堅調
改定効果に加えて、改定後のプロモーションやリニューアル等が奏功し、数量伸長
土産用製品は、旅行需要回復に伴い、売上回復
- **シリアル** オートミール需要に対応してバイクドオーツを発売
基幹品であるフルグラの売上がダウン
- **その他** 甘しょ事業の売上は好調に推移

(億円)

	2023年3月期		
		前期比	
国内売上高	2,071	+191	+10.1%
スナック	1,940	+171	+9.7%
ポテトチップス	909	+75	+9.0%
じゃがりこ	400	+51	+14.7%
新価値製品・その他スナック	631	+45	+7.7%
シリアル	242	△5	△2.0%
その他（甘しょ・ばれいしょ・役務提供）	137	+17	+14.2%
リポート等控除	△249	+7	—
国内営業利益	196	△35	△15.2%
営業利益率	9.5%	△2.8pts	—

※ 「スナック」「シリアル」「その他（甘しょ・ばれいしょ・役務提供）」の売上高はリポート等控除前の金額を記載しています。

2023年3月期業績 海外事業

- **北米** 「Harvest Snaps」が価格改定後も好調に推移
- **中華圏** 製品ラインアップ拡充および販売チャネル拡大により、増収
ブランド認知等のためのコミュニケーション投資により減益
- **その他** 英国・インドネシアは価格・規格改定後も好調に推移
韓国・豪州等のコスト悪化影響により減益

(億円)

<地域別実績>	2023年3月期			
		前期比		為替影響除く 実質伸び率
海外売上高	722	+148	+25.8%	+11.3%
北米	222	+61	+37.6%	+15.0%
中華圏	234	+38	+19.5%	+6.0%
その他	362	+75	+26.3%	+15.1%
リポート等控除	△97	△26	-	-
海外営業利益	25.9	+6.1	+30.8%	-
営業利益率	3.6%	+0.1pts	-	-
北米	7.9	+8.3	-	-
中華圏	9.3	△0.5	△5.4%	-
その他	8.8	△1.7	△15.8%	-

※ 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。

2. カルビーグループ成長戦略 Change 2025

新体制での経営方針

<変えないこと> Our Valueと創業の精神

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



DNA of Calbee

カルビー創業者、商品づくりへの情熱

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

〈変えるべきこと〉

1. 量的成長の戦略からの脱却、カルビーブランドの再強化
2. 成長領域への資金・人財リソースの積極投下
3. 変革を着実に実行する組織・企業風土・仕組みづくり

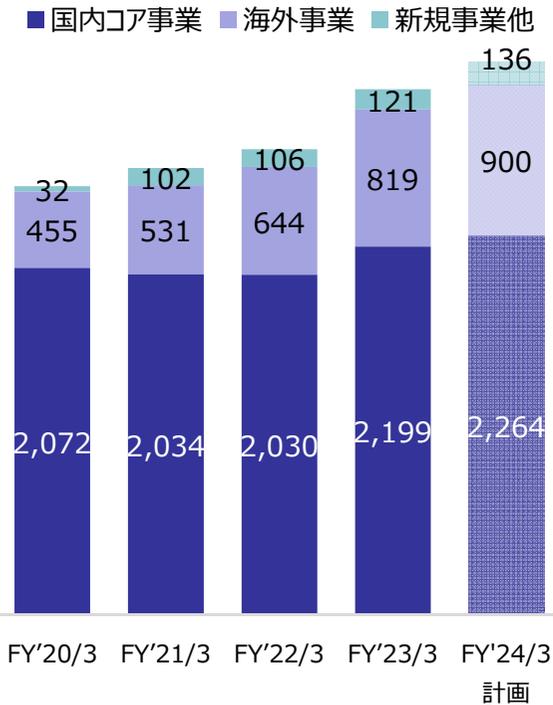


社内外の経営資源/英知を結集し、従業員と力を合わせて
変革への取り組みを進め、再び成長軌道への回帰を目指す

前中期経営計画の振り返り

直近4年間は、海外事業は拡大する一方、減益が続く
外部環境変化の中で、国内コア事業の利益体質の強化が目下の課題

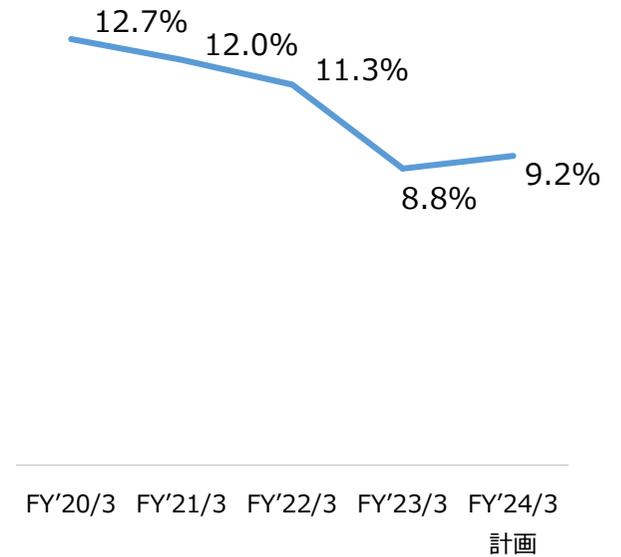
連結売上高（総売上高）（億円）



連結営業利益（億円）



国内コア営業利益率
(総売上高ベース/カルビー+JFL)

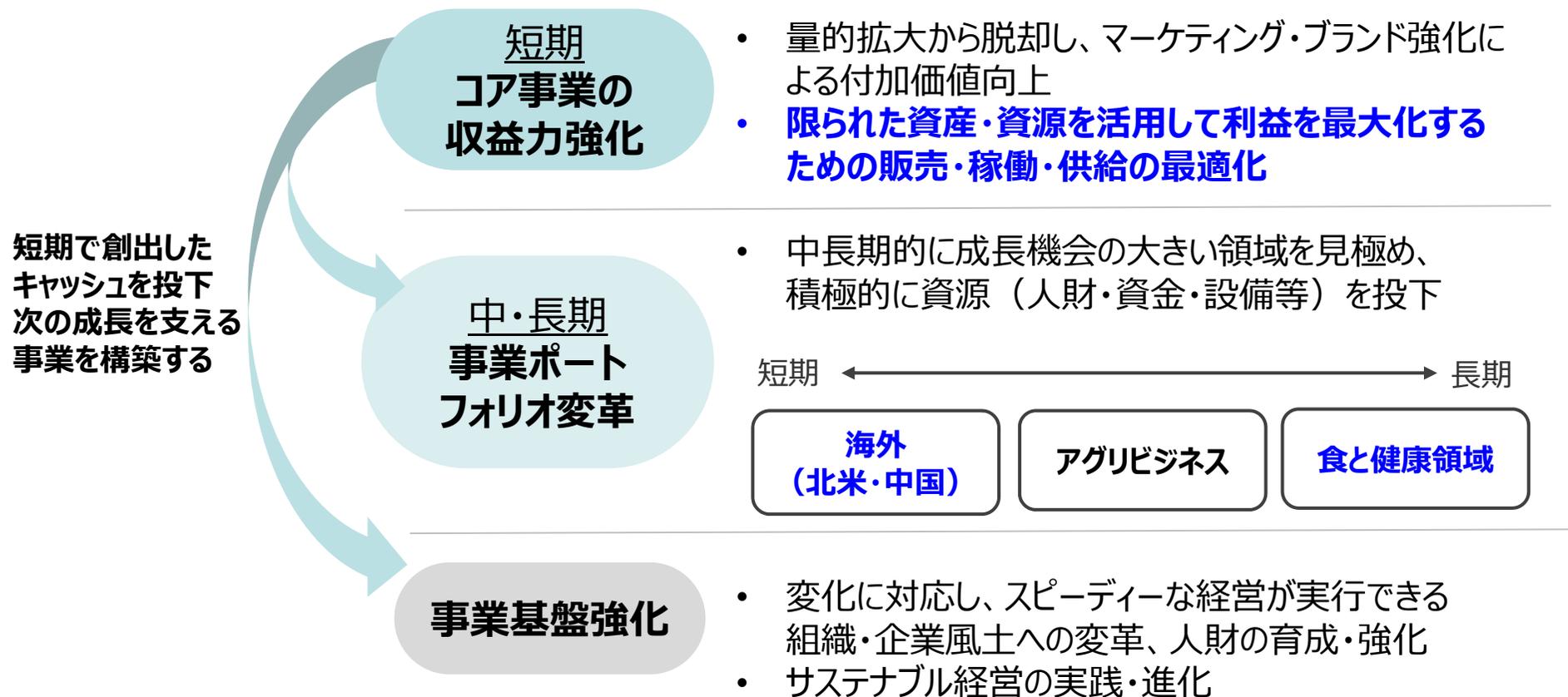


Change 2025 3カ年変革プラン

次なる成長に向けた事業構造改革

国内コア事業の収益力強化し、グローバルと新領域、事業基盤への投資を実施する

※下記、青字部分について「各重点方針の発進状況」で説明



Change 2025 成長ガイダンスと重点方針

Change2025（3カ年）の成長ガイダンスに沿って、オーガニック成長を実現しながら、重点方針を迅速に進める

オーガニック売上成長率 + 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%

主要KPI

※アグリビジネス・食と健康など新規領域を指す

Change 2025 各重点方針の発進状況

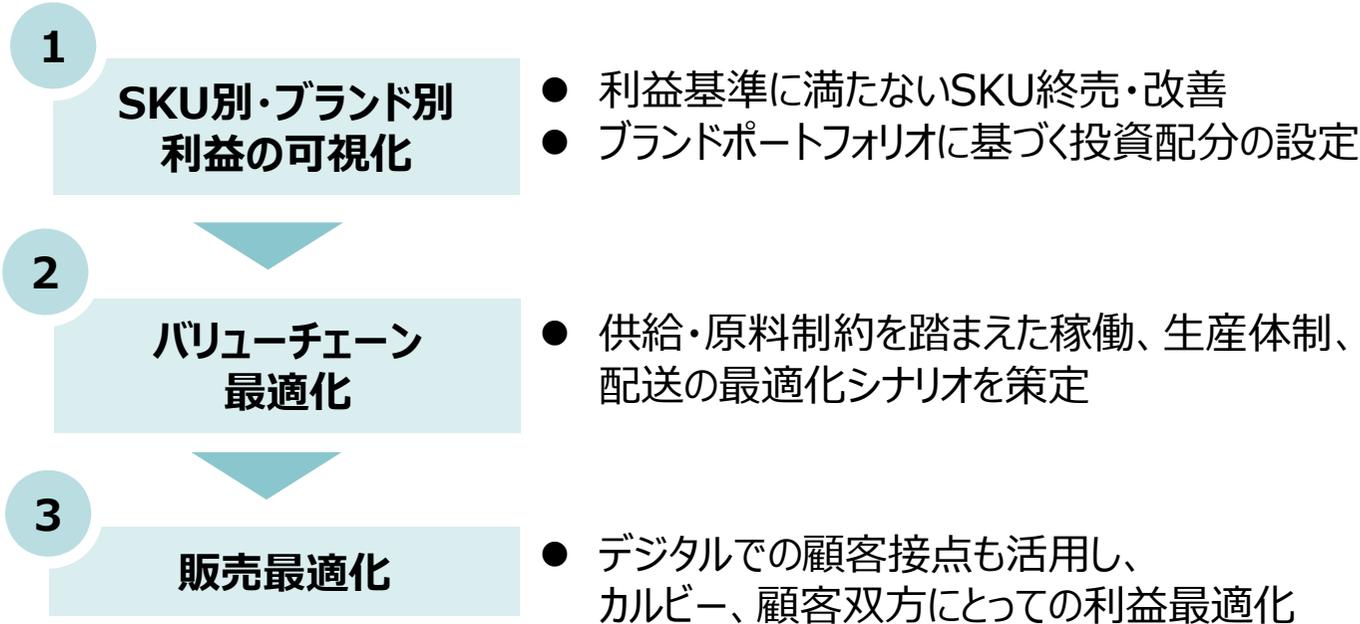
国内コア事業

販売・稼働・供給の最適化による収益力の強化

国内コア事業の構造的課題

- ①ばれいしょ調達量の変動リスク ②過大なSKU数 ③生産キャパシティの不足

量的拡大に頼った成長から脱却し、限られた資源を最大限活用する
DXを進めることで調達・生産・物流・販売までの一連の意思決定を早め、
サプライチェーン全体の利益最適化を行う



Change 2025 各重点方針の発進状況

海外事業

日本発のグローバルブランドを展開拡大

製品

市場ニーズに合わせた現地ローカライズ製品・アンブレラ製品を投入



ホットシリアル

中国市場の消費者ニーズをくみ取った健康訴求の素材や温かい牛乳と食べる製品で、フルグラを朝食の選択肢に

販売

各市場における成長チャネルに展開し、市場での認知拡大を目指す

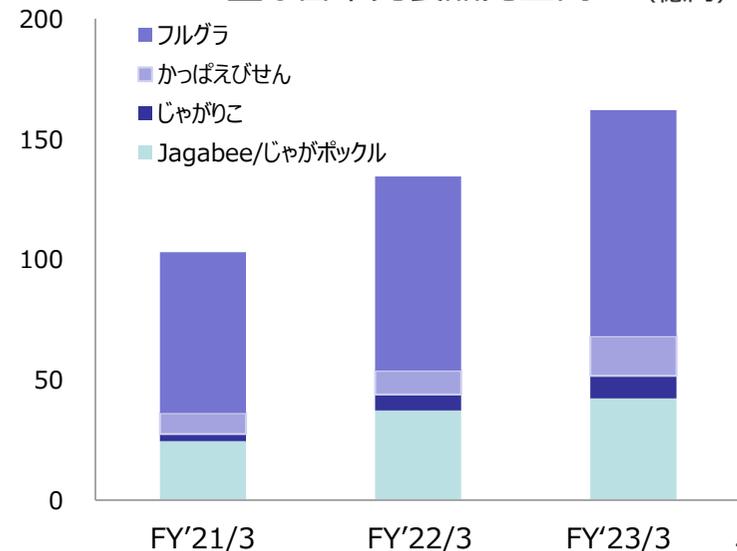


北米：エスニックマーケットからクラブストアへ配荷拡大



中国：Sam's、Costco等クラブストアでの取扱拡大

北米・中国における
主な日本発製品売上高 (億円)



Change 2025 各重点方針の発進状況

食と健康

健やかなくらしに貢献する新たなビジネスモデルの構築

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
新サービス・パーソナルフードプログラム「Body Granola」を開始



- 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



3. 2024年3月期計画

2024年3月期計画

企業変革（Change 2025）の初年度として、提示した成長ガイダンス （2024年3月期～2026年3月期）を確実に達成する

（億円）

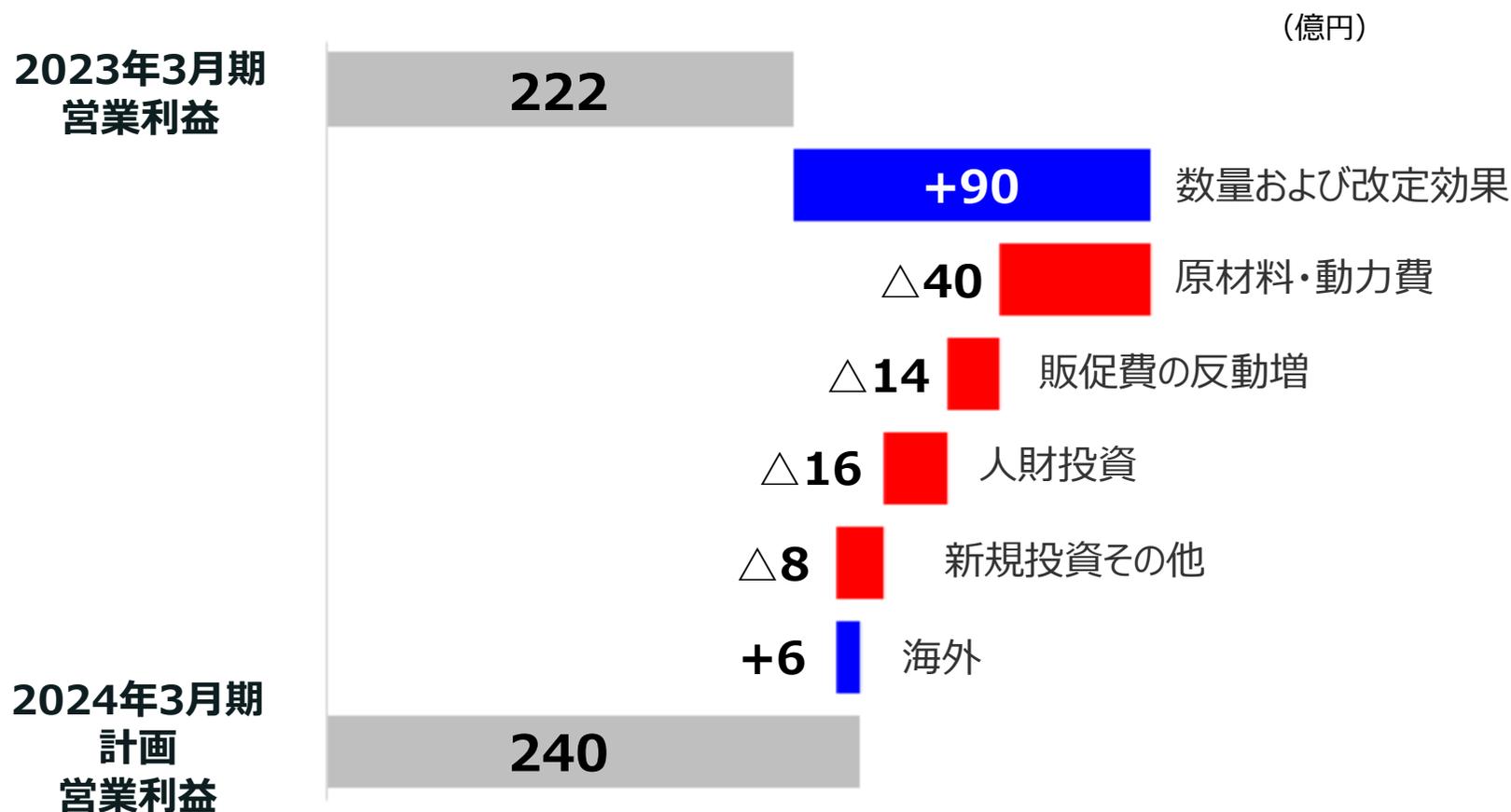
	FY'22/3 実績	FY'23/3 実績	FY'24/3 計画	前期比		成長 ガイダンス (3カ年)
連結総売上	2,780	3,138	3,300	+162	+5%	+ 4～6%
連結純売上	2,454	2,793	2,930	+137	+5%	-
連結営業利益	251	222	240	+18	+8%	+ 6～8%
営業利益率						
対総売上	9.0%	7.1%	7.3%	+0.2pts	-	-
対純売上	10.2%	8.0%	8.2%	+0.2pts		
当期純利益	181	148	150	+2	+2%	-
ROE	10.3%	8.5%	8.4%	-	-	10%以上

主要KPI

国内営業利益成長率	△6%	△15%	+6%	-		+ 6～8%
海外売上高比率	23%	26%	27%	-		30～35% (FY'26/3)
新規領域売上高比率	3.3%	3.9%	4.3%	-		5% (FY'26/3)

2024年3月期計画

過年度からのコスト高騰に対応した価格・規格改定を追加実施
人財や新規領域等への投資を行う



2024年3月期計画 国内事業

- スナック：6月に価格・規格改定を実施
土産用製品は、インバウンド需要の復調を見込む
- シリアル：SKU見直し、効果的なプロモーション等を実施し、
離反客の回帰と新規顧客獲得を狙う

(億円)

	2024年3月期 計画		
		前期比	
国内売上高	2,130	+59	+2.8%
スナック	2,002	+62	+3.2%
ポテトチップス	945	+36	+3.9%
じゃがりこ	420	+20	+5.0%
新価値製品・その他スナック	637	+6	+0.9%
シリアル	246	+4	+1.6%
その他（甘しょ・ばれいしょ・役務提供）	152	+15	+10.7%
リベート等控除	△270	△21	—
国内営業利益	208	+12	+5.9%
営業利益率	9.8%	+0.3pts	—

2024年3月期計画 海外事業

- 北米：Harvest Snaps、日本発製品の拡大
経営体制の統合により、利益成長を目指す
- 中華圏：ブランド認知のためのプロモーションを実施
リアルは既存チャネルを強化、ECは新規チャネルを拡大
スナックの品揃えを強化、ホットシリアル市場へ参入

(億円)

<地域別計画>	2024年3月期 計画		
		前期比	
海外売上高	800	+78	+10.8%
北米	250	+28	+12.5%
中華圏	255	+21	+8.9%
その他	395	+33	+9.0%
リベート等控除	△100	△3	—
海外営業利益	32.0	+6.1	+23.4%
営業利益率	4.0%	+0.4pts	—
北米	9.7	+1.9	+24.0%
中華圏	7.4	△1.9	△20.1%
その他	14.9	+6.0	+68.5%

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

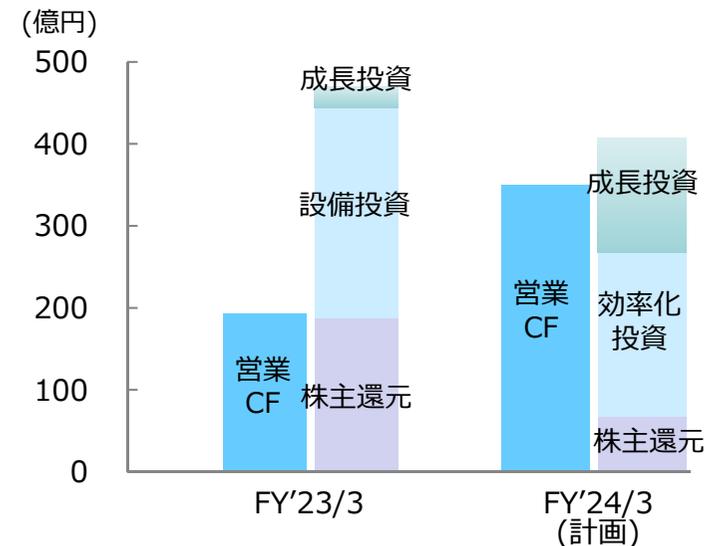
■ 2023年3月期

- 設備投資 257億円
 - 国内事業 241億円（広島新工場 145億円）
 - 海外事業 16億円（英国生産設備等）
- 成長投資 26億円（Greenday社株式取得等）

■ 2024年3月期（計画）

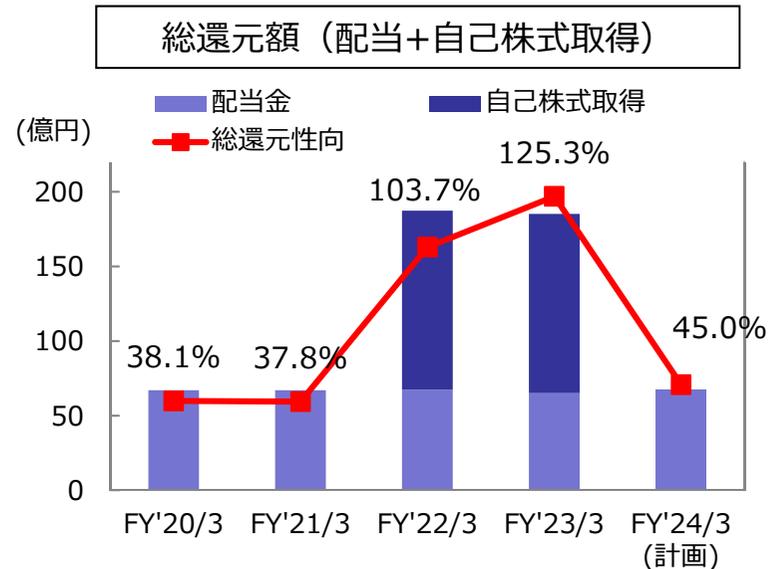
- 成長投資：国内外での生産能力増強（じゃがりこ新ライン等）や新価値製品、新規事業への投資
- 効率化投資：生産性向上に資する投資（広島新工場）やDX投資等

営業キャッシュフローおよび投資・株主還元



総還元性向50%以上、DOE 4%を目途に安定的な増配を実施

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期 計画
一株当たり配当金 (円) 括弧内数値は前期差	52 (+2)	52 (±0)	54 (+2)
DOE	3.9%	3.8%	3.8%
総還元性向	103.7%	125.3%	45.0%
配当総額 (億円)	67	65	68
自己株取得 (億円)	120	120	-



參考資料

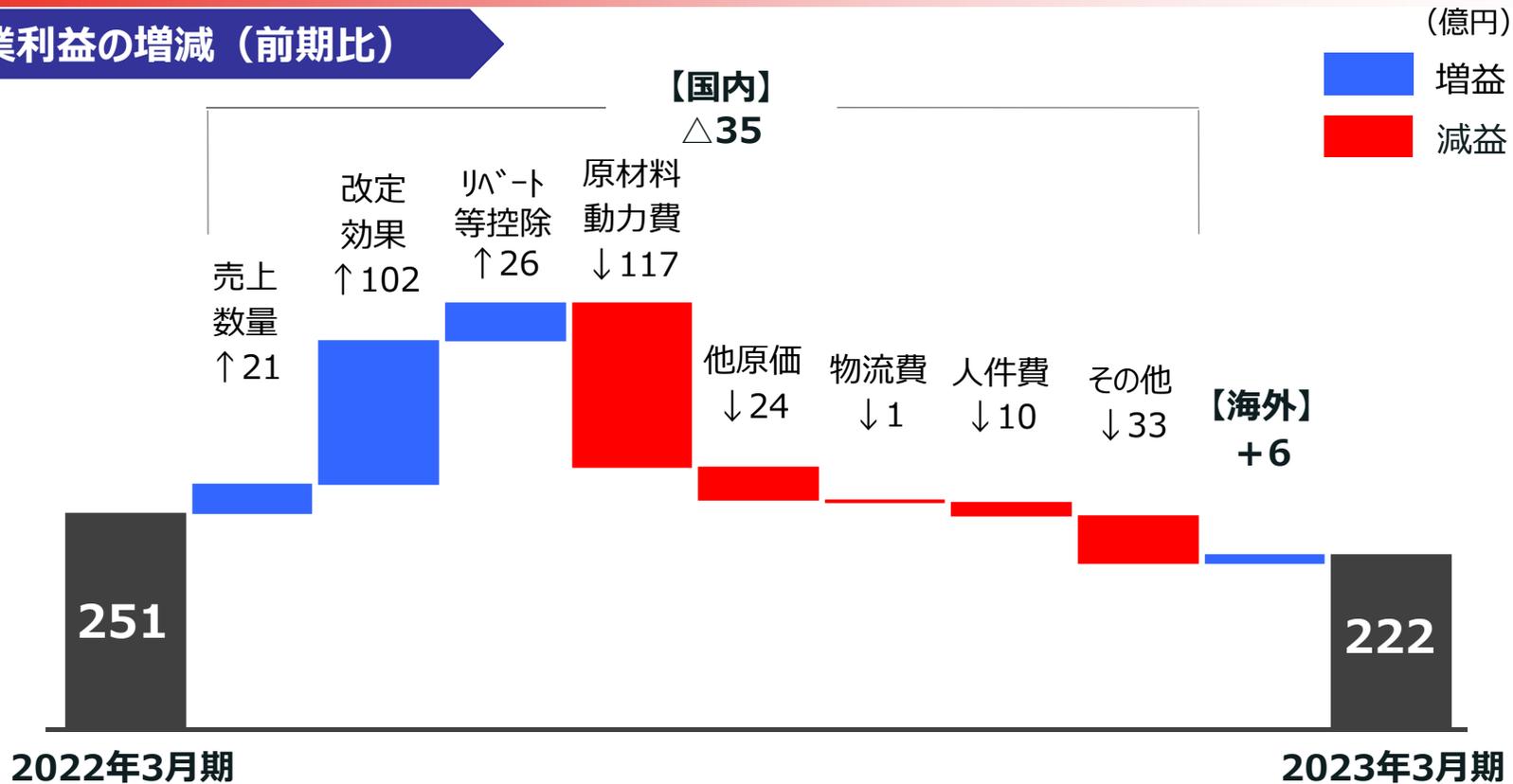
連結損益計算書

(百万円)

	2023年3月期			2024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	279,315	100.0	+13.8	101.9	293,000	100.0	+4.9
売上総利益	90,200	32.3	+7.4	104.6	95,700	32.7	+6.1
販売管理費	67,967	24.3	+15.6	105.9	71,700	24.5	+5.5
販売費	10,967	3.9	+32.5	103.5	11,800	4.0	+7.6
物流費	21,675	7.8	+8.1	103.2	22,800	7.8	+5.2
人件費	21,788	7.8	+11.3	104.3	23,400	8.0	+7.4
その他経費	13,536	4.8	+24.1	115.7	13,700	4.7	+1.2
営業利益	22,233	8.0	△11.5	101.1	24,000	8.2	+7.9
経常利益	23,460	8.4	△12.9	93.8	23,500	8.0	+0.2
特別損益	△819	—	—	—	△500	—	—
当期純利益	14,772	5.3	△18.2	95.3	15,000	5.1	+1.5

2023年3月期業績 営業利益分析

営業利益の増減（前期比）



【国内】

- リポート等控除 : 販促費の継続的な改善が奏功
- 原材料・動力費 : 食油(△23億円)、輸入原料(△16億円)、国産ばれいしょ(△12億円) 包材(△22億円)、動力費(△25億円)
- 他原価 : 慢性的労働力不足への対応による労務費増(△8億円)
- その他 : 価格・規格改定に合わせて広告宣伝費を投下(△6億円) 経済活動の正常化に伴う旅費の増加(△3億円)、システムへの投資(△4億円) 直接取引に伴うリポート控除からの科目変更(△10億円)

【海外】

- 改定効果(+56億円)、原材料・動力費(△32億円)

2023年3月期業績 国内事業

*前期比

スナック

■ ポテトチップス：

- 上期はばれいしょ不足による販促活動の抑制で減収
- 下期は、北海道産原料ばれいしょの収量増と堅調な需要により9月の価格改定後も売上数量が伸長
- 改定後の増量や新商品投入等のマーケティング施策も奏功

■ じゃがりこ：

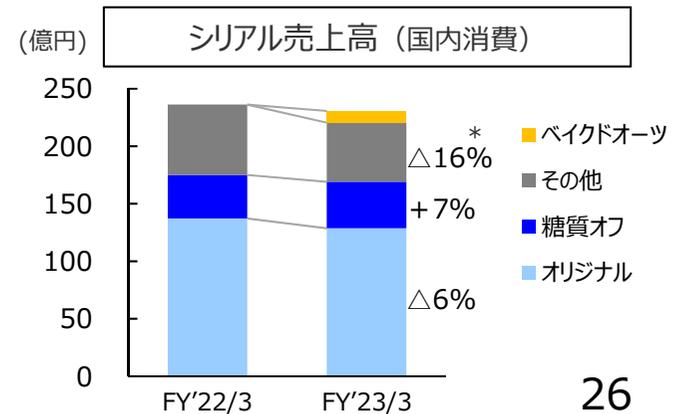
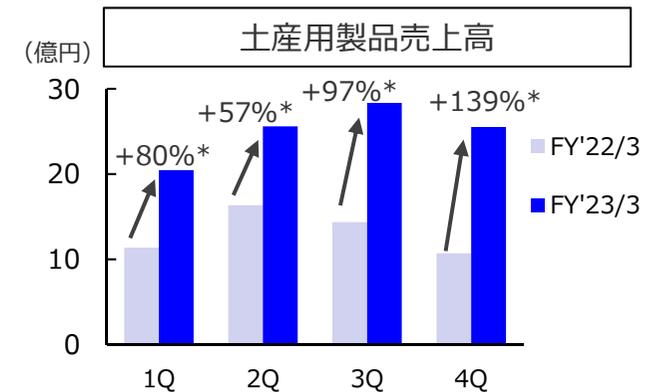
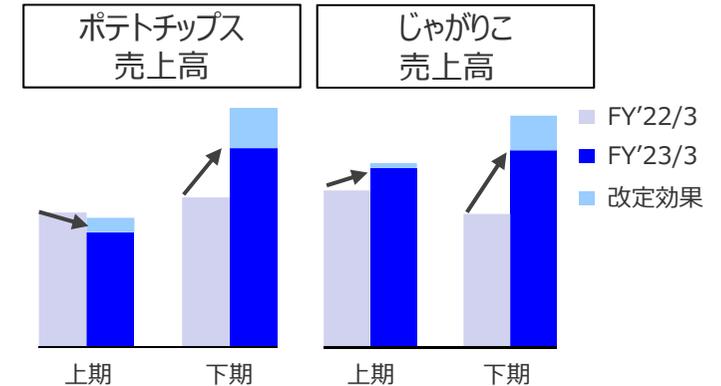
- コロナ収束に伴う外出増加等により、上期から強い需要が継続
- 改定後も、TVCFの投下や期間限定品の積極投入により大幅伸長

■ 新価値製品・その他スナック：

- 土産用製品は、全国旅行支援による国内旅行の増加と水際対策の緩和によるインバウンド需要の回復で、「じゃがポックル」等が大きく伸長
- コーン系スナックはポテトチップス販促抑制時の販売注力に加え、TVCF投下等のマーケティング活動により増収

シリアル

- 4月にベイクドオーツを上市し、オートミール市場に参入
- 糖質オフは2品目「ベリー & カカオテイスト」の発売が貢献し、増収
- オリジナルは需要減で減収



2023年3月期業績 海外事業

*前期比

北米

■売上高

- 「Harvest Snaps」は価格改定後も好調継続、派生ブランドの「Crunchy Loops」も貢献
- エスニック売り場向けスナックはコンテナ不足の解消や販路拡大により増収
- WarnockはOEMが減収

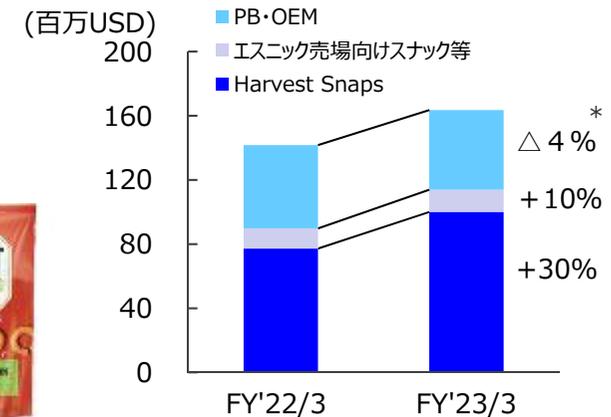
■営業利益

- 「Harvest Snaps」の売上増加により、原価率が改善し増益



「Harvest Snaps」の派生ブランド「Crunchy Loops」

北米 売上高 (+15%*)



中華圏

■売上高

- 積極的に代言人プロモーションを実施し、ブランド認知度が上昇
- スナックは「Honey Butter Chip」やBaby & Kids向け製品が貢献
- 「フルグラ 糖質オフ」の拡売や現地生産のミューズリーの発売で増収

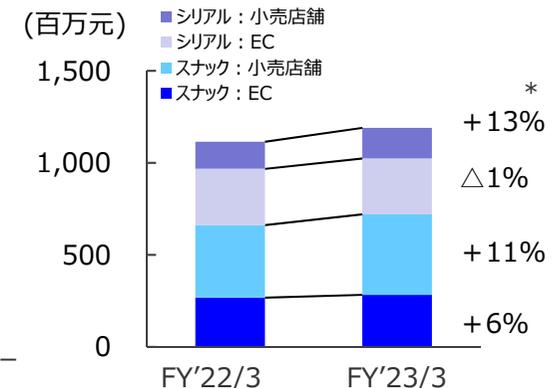
■営業利益

- ブランディング、販売強化のためのプロモーション費用を投入した影響で減益



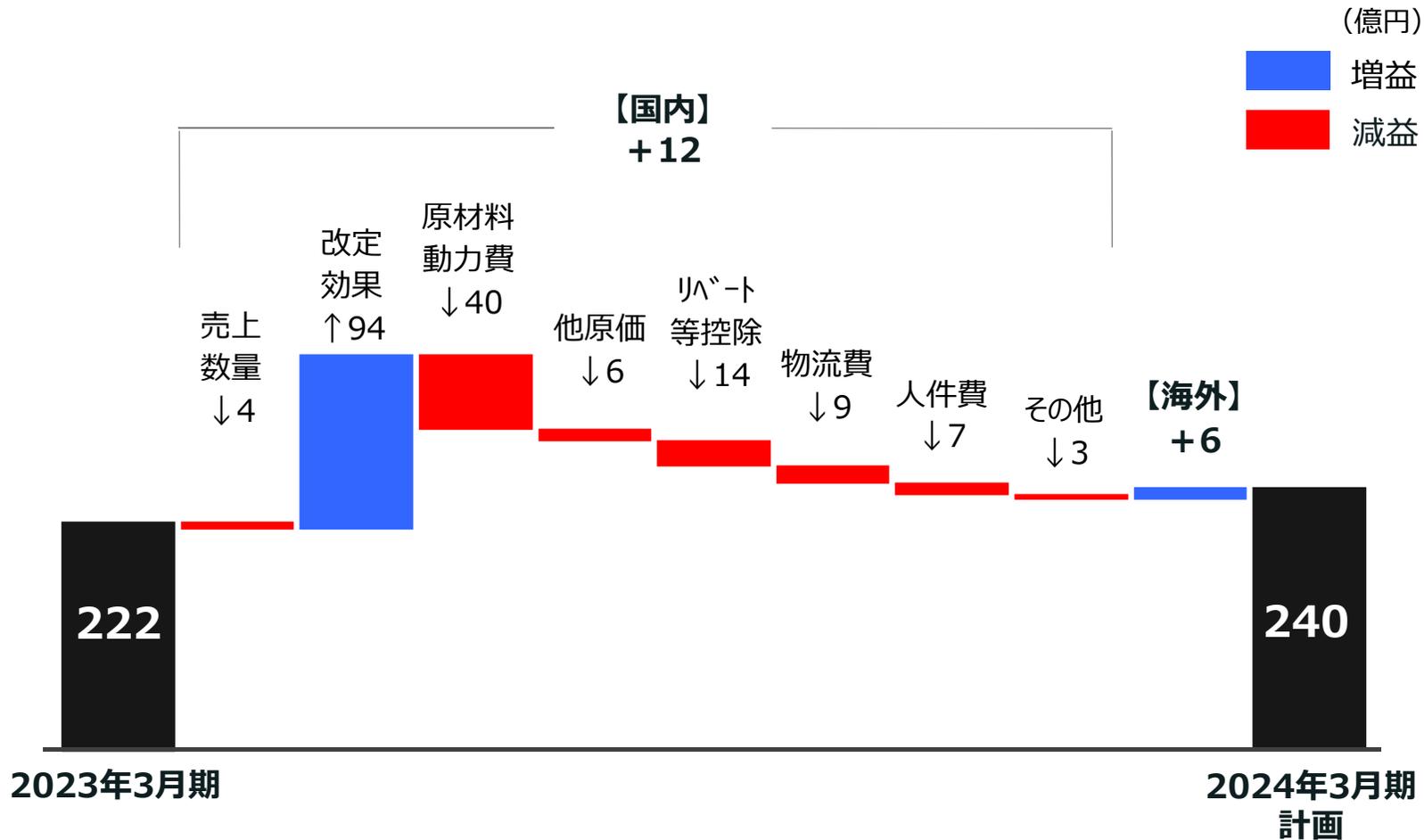
現地OEM生産のミューズリー

中華圏 売上高 (+6%*)



2024年3月期計画

営業利益の増減（前期比）



キャッシュフロー及び財政状況

掘りだそう、自然の力。



(括弧内、2022年3月末からの増減)

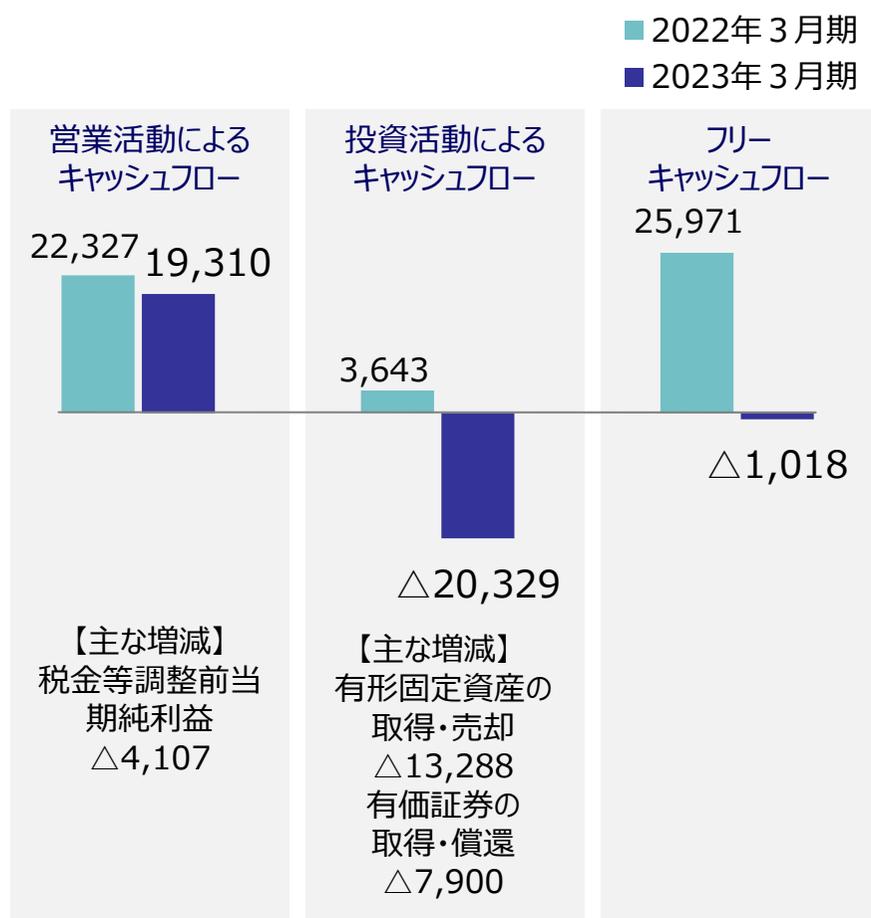
■ キャッシュフロー計算書

(百万円)

現金及び現金同等物残高

2022年3月末 49,670 ▶ 2023年3月末 30,292

(△19,378)

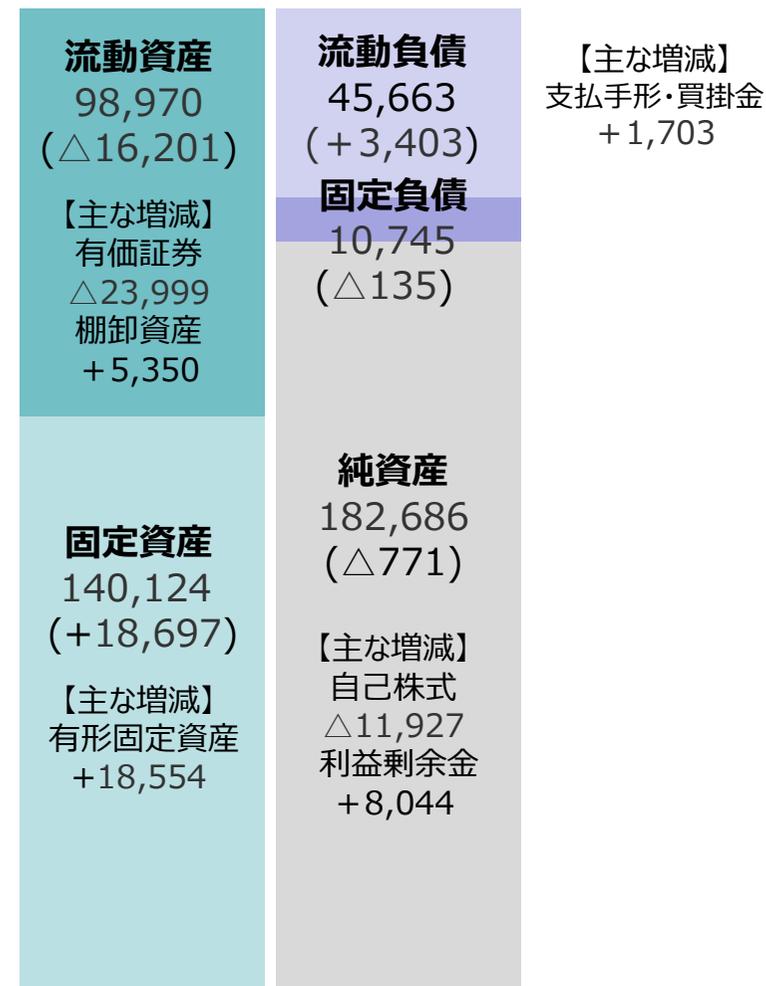


■ 貸借対照表

(百万円)

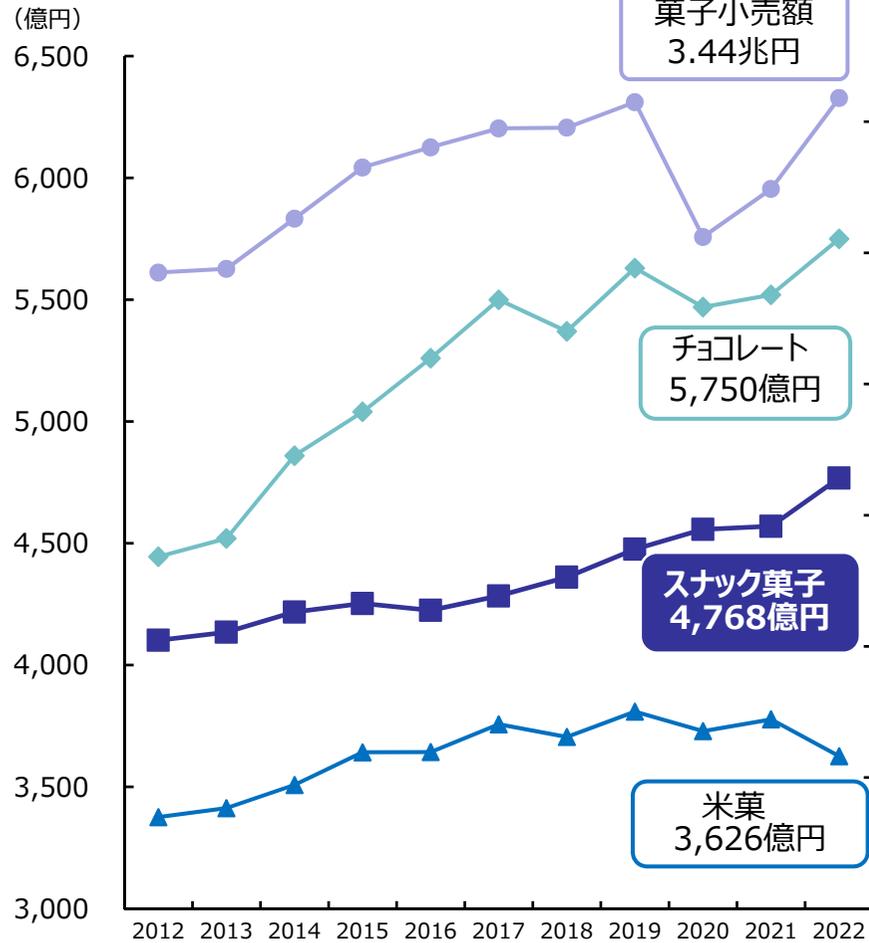
2023年3月末 総資産

239,095 (+2,496)



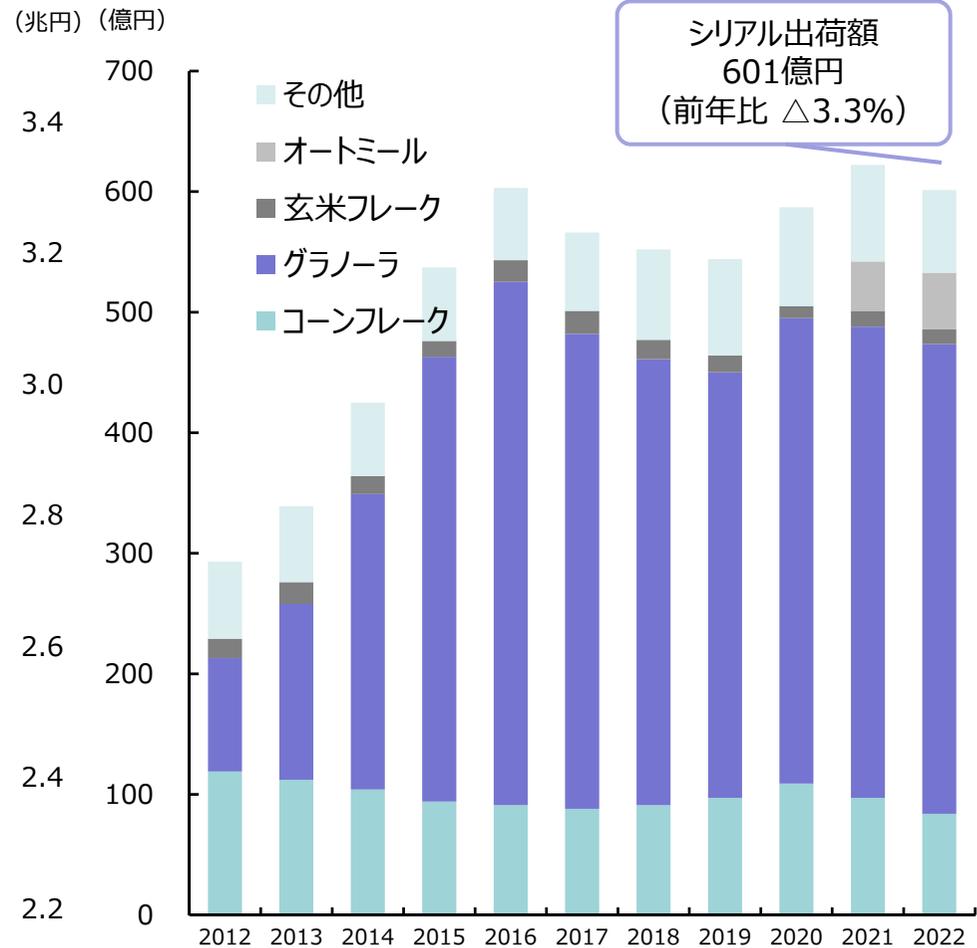
国内市場

国内菓子市場



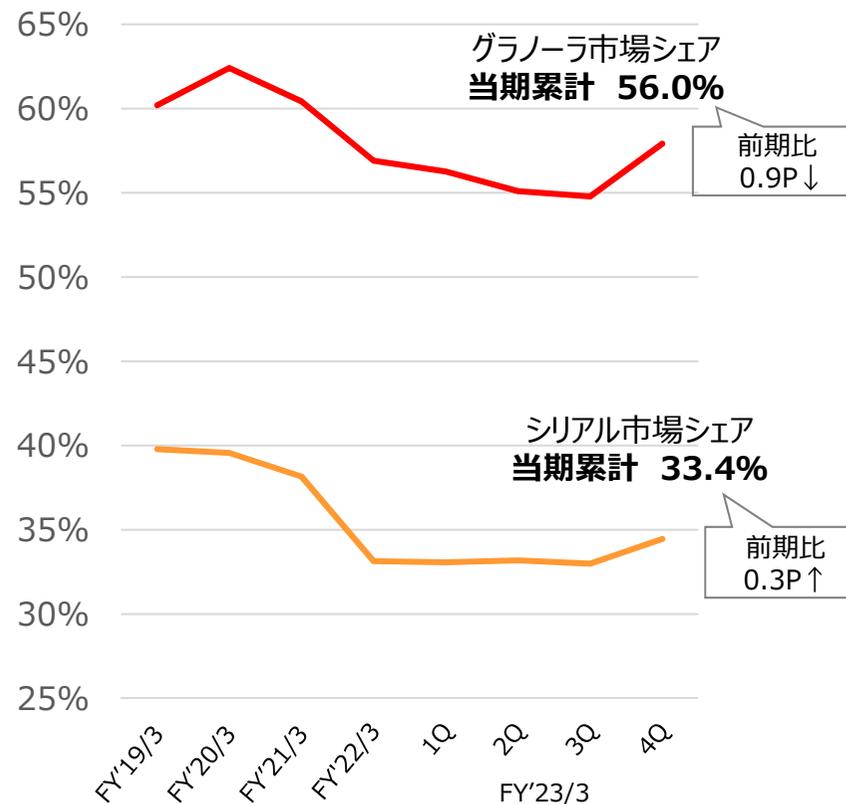
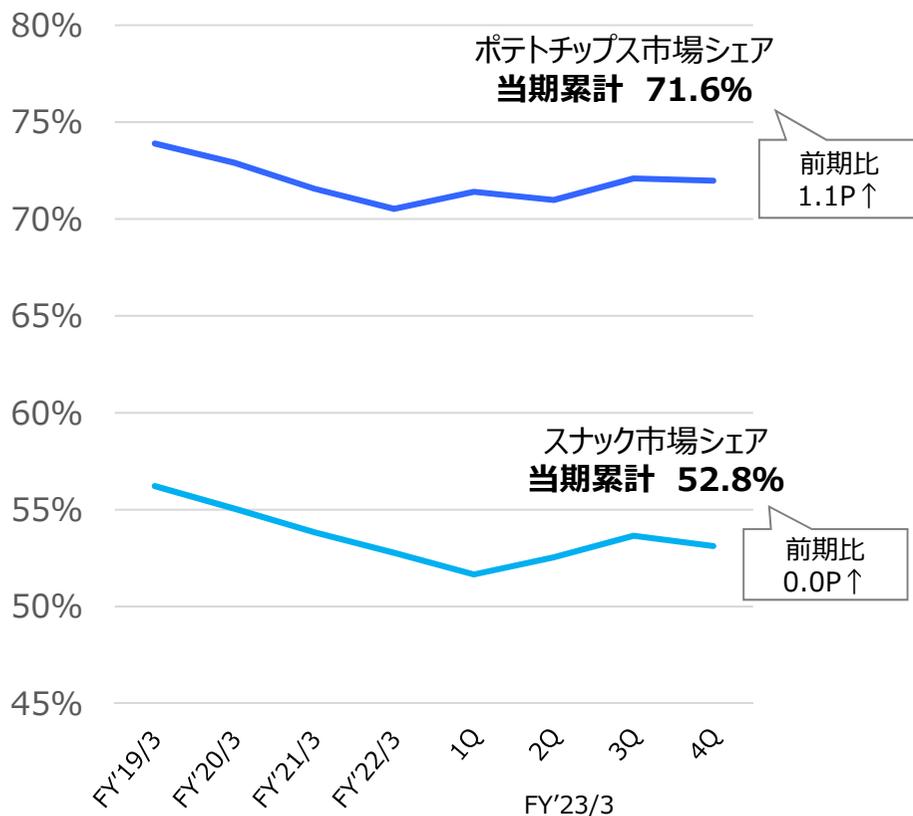
出所：全日本菓子協会

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

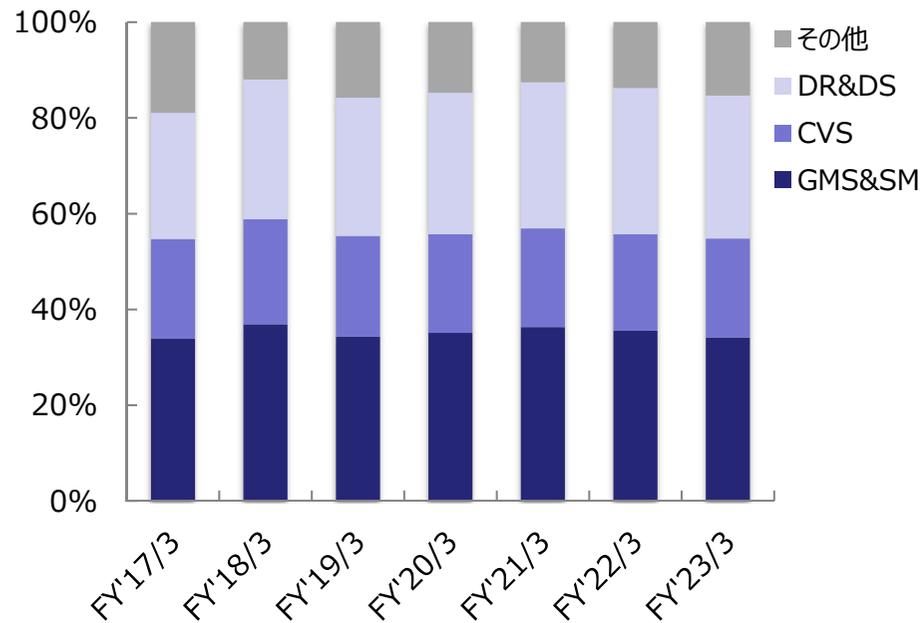
	ポテト系スナック	小麦系スナック	コーン系スナック	豆系スナック
2023年3月期 (前期比)	74.4% (0.9P↑)	53.7% (1.1P↓)	21.5% (0.8P↓)	55.0% (0.1P↓)

出所：(株)インターシリアル+ 全国全業態 金額ベース
2022年3月期第3四半期より(株)インターシリアル+の集計範囲に変更があったため、2022年3月期第2四半期以前の数値を新集計範囲に基づき修正しています。
当期累計：2022年4月～2023年3月
前期：2021年4月～2022年3月
FY'19/3-FY'22/3：2018年4月～2022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
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

国内事業の状況

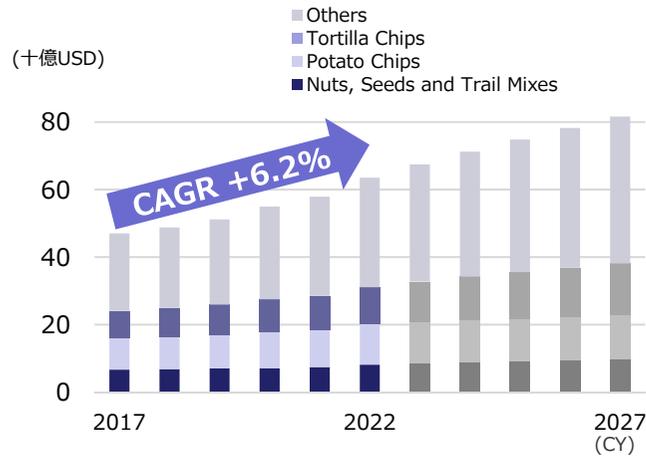
■ 当社業種別売上構成比



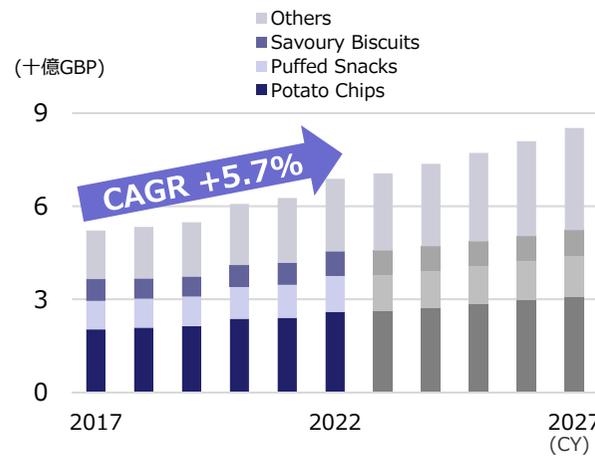
カルビー単体（メーカー出荷ベース）当社調べ

海外市場

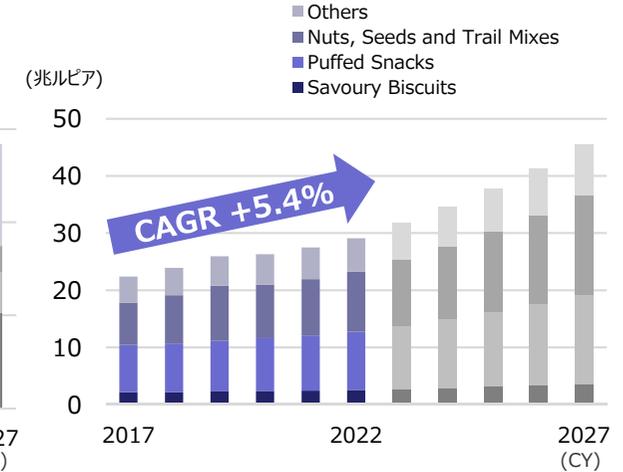
米国スナック市場の成長



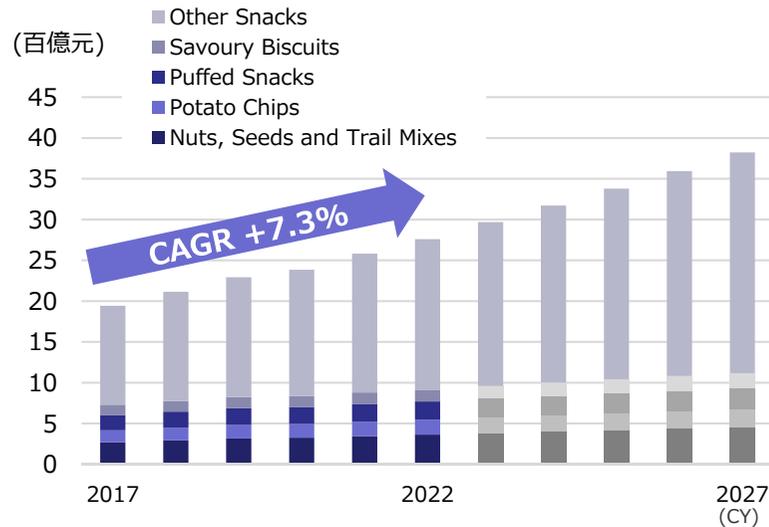
英国スナック市場の成長



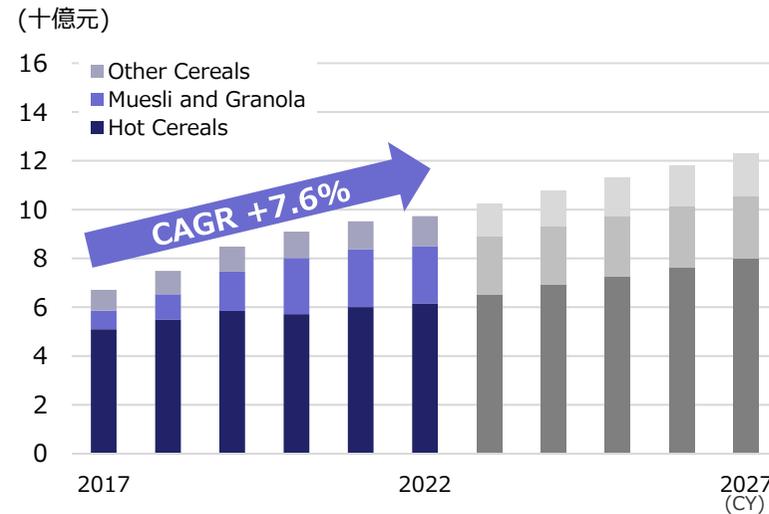
インドネシアスナック菓子市場の成長



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 (Savory Snacks : Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savory Biscuits, Popcorn, Pretzels, Other Savory Snacks) Cereal : Breakfast Cereals (Hot Cereals, RTE Cereals) 2023-2027: Forecast

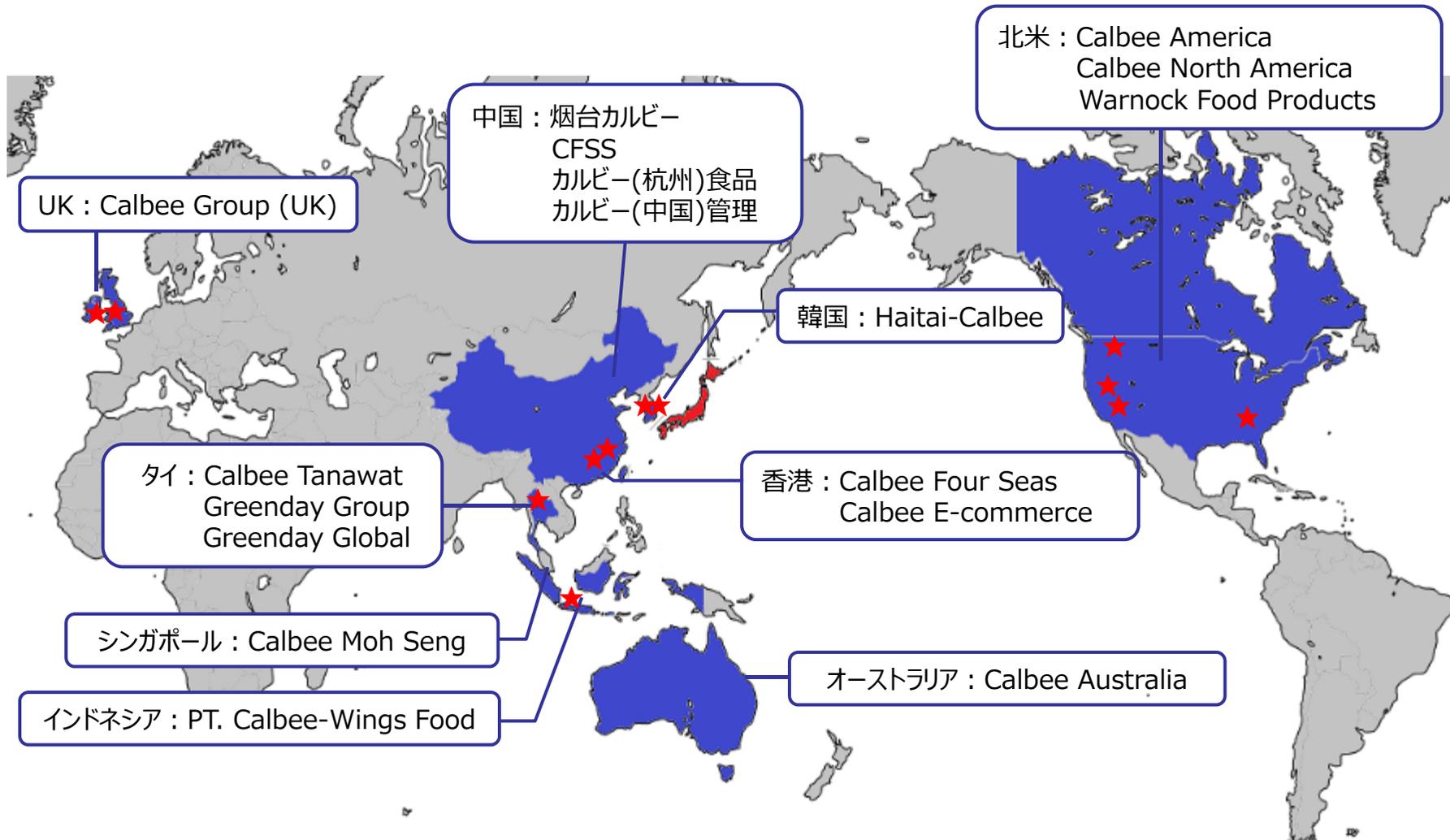
※中国スナック市場の集計範囲を2022年3月期より、変更しています。

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

海外事業の状況

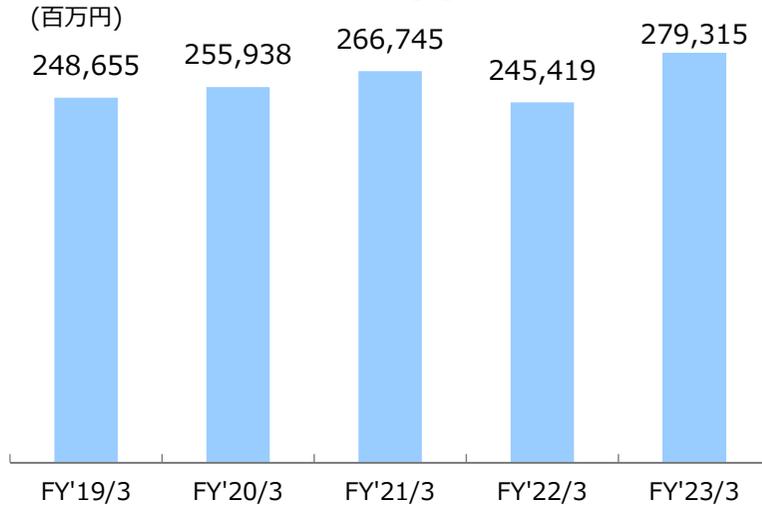
■ 海外拠点 (2023年3月31日時点) 9の国と地域で展開

★ 生産拠点

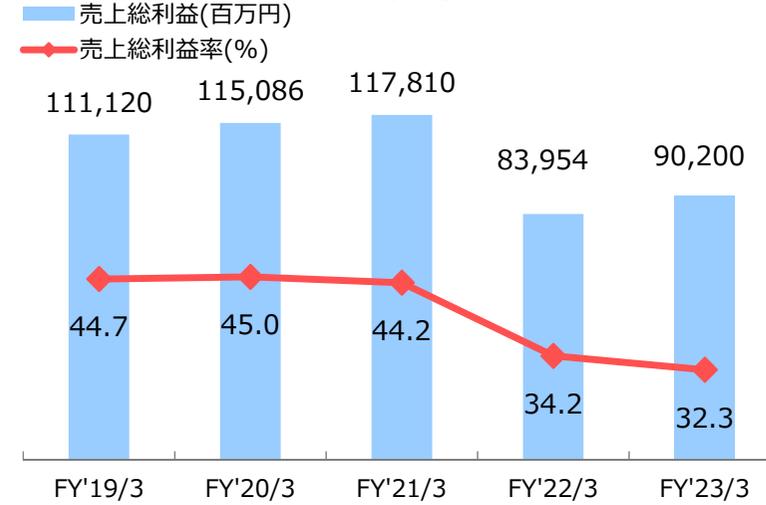


業績データ①

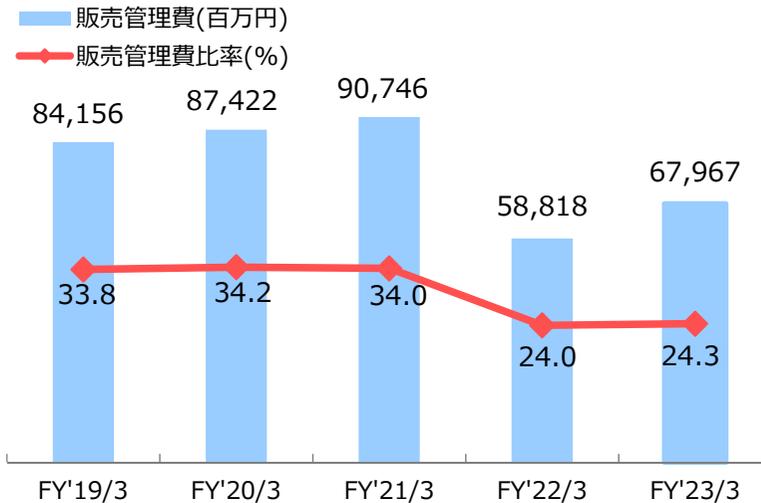
売上高



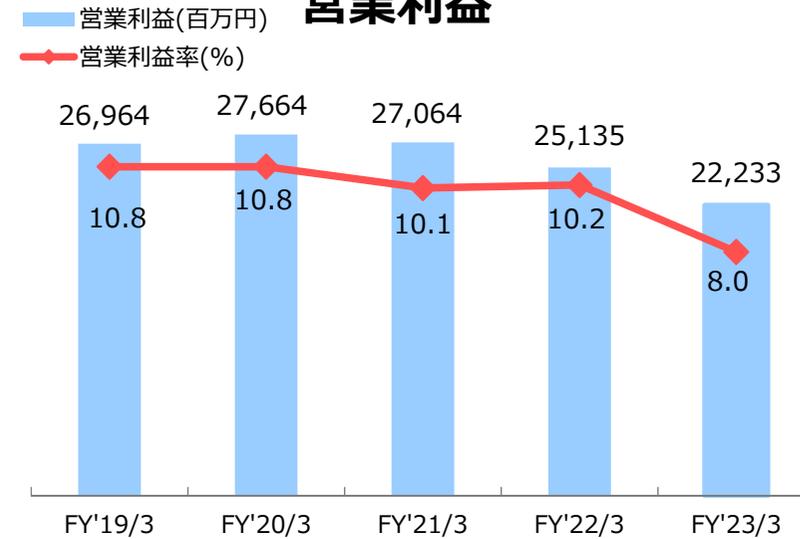
売上総利益



販売管理費



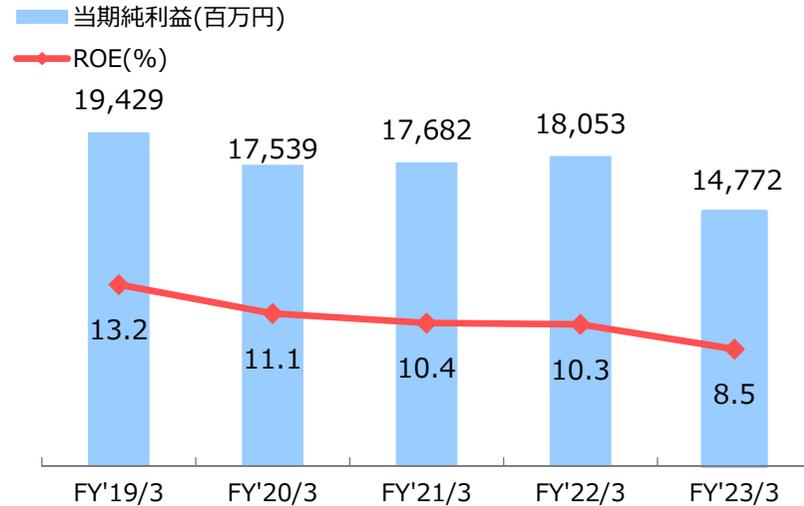
営業利益



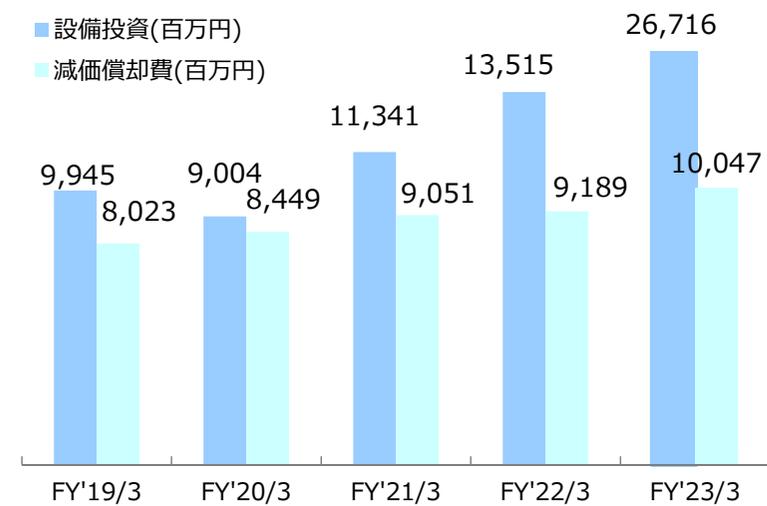
※2022年3月期から、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用し、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売費の一部(リベート等)を売上高から控除する方法に変更しております。

業績データ②

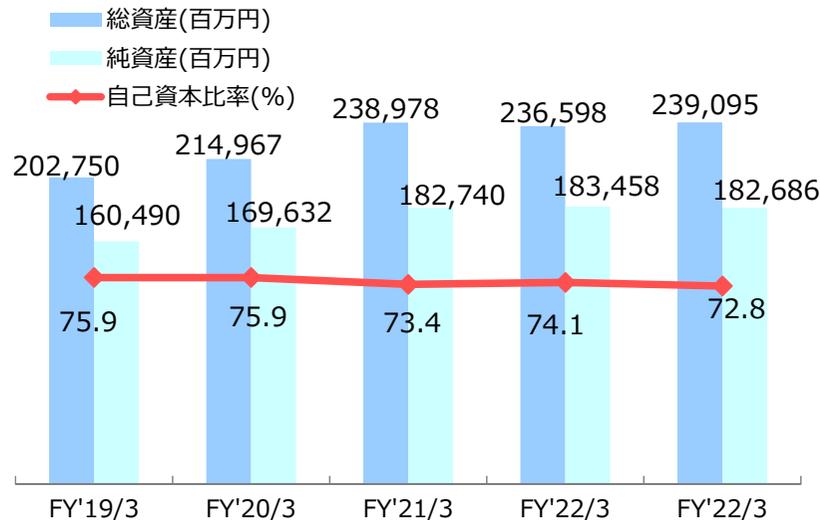
当期純利益/ROE



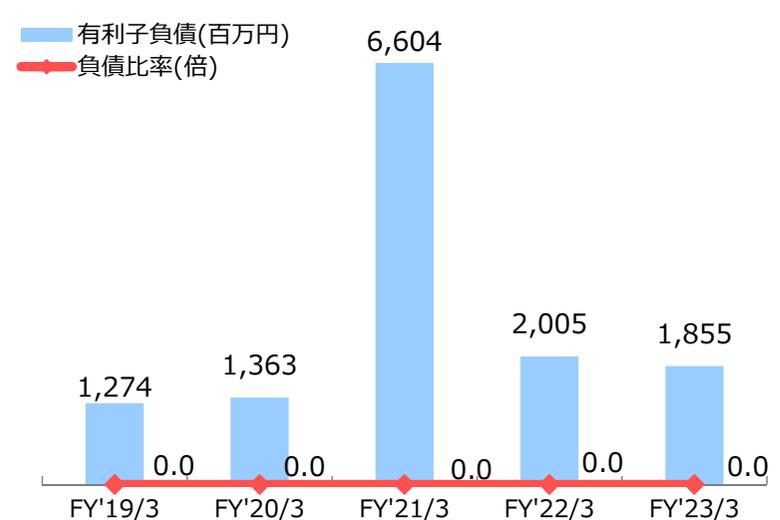
設備投資・減価償却費



自己資本比率



負債レバレッジ



2023年6月の価格・規格改定

実施時期	2022年3月期	2023年3月期			2024年3月期
	2022年1-2月	2022年6-7月	2022年9月-10月	2022年11月	2023年6月
対象製品					
対象製品 売上高	800億円	230億円	1,200億円	180億円	820億円
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%

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。FY2023/3(FY'23/3)は2023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。