



本日はお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。
江原でございます。

本日は、私から、2023年3月期の業績報告および2024年3月期計画の概要、ならびに成長戦略「Change 2025」についてお話しさせていただきます。

- 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

スライド 1 をご覧ください。

まず、本日まで説明するサマリーでございます。

2023年3月期の連結決算は、339億円の増収、29億円の減益となりました。
コスト高騰などの原価悪化141億円に対して、価格改定を実施いたしましたが、改定効果は102億円と、全て打ち返すことができませんでした。

2024年3月期においては、137億円の増収、18億円の増益を計画しております。
事業の成長・拡大によって確実に利益を創出するとともに、重点課題への取り組みを加速化し、中長期に必要な投資を強化してまいります。

そして、株主還元でございますが、投資とのバランスを重視し、
総還元性向50%以上、DOE 4%を目途に継続な増配を実施いたします。

1. 2023年3月期業績報告

2

続きまして、2023年3月期の連結業績でございます。

2023年3月期業績

握りだそう、自然の力。
Calbee

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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

3

スライド 3 をご覧ください。

売上高は2,793億円、営業利益は222億円となりました。

国内、海外いずれも、価格改定実施後、需要は堅調でございまして、年間を通じましてスナックの売上は好調に推移いたしました。

一方、利益面では、原材料、動力費の高騰を、改定効果ですべて打ち返すことはできず、残念ながら減益となりました。

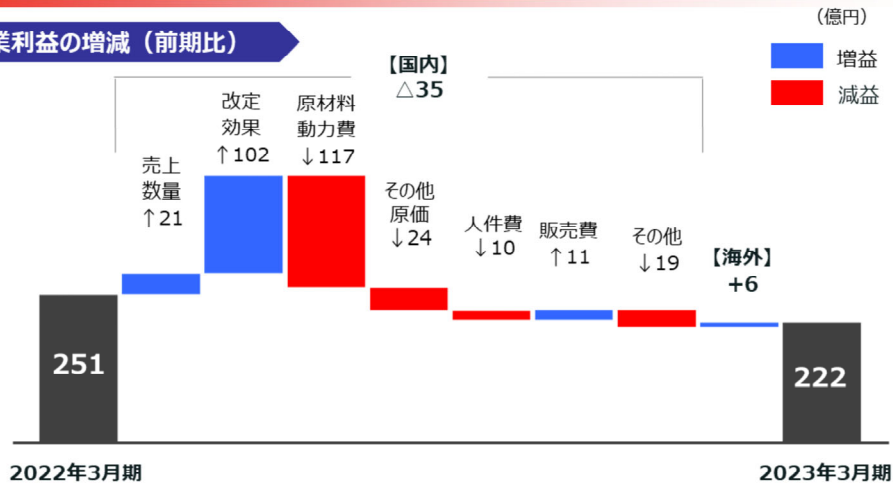
第2四半期には、円安の進行やロシア・ウクライナ情勢の長期化によりまして、コスト高騰が想定を上回ったことで、利益計画を下方修正いたしました。

修正計画に対しては、中華圏がロックダウンの影響で未達だったものの、国内のスナックの好調により、ほぼ修正計画通りの着地となりました。

2023年3月期業績

握りだそう、自然の力。
Calbee

営業利益の増減（前期比）



【国内】

- 売上数量 : ジャ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)

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

4

スライド4をご覧ください。

こちらは、営業利益のウォーターフローチャートでございますが、減少要因はこのようになっております。

ご覧いただければと思います。

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。

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

5

続きまして、スライド5をご覧ください。

ここからは事業別の概況について、もう少し詳しくご説明申し上げます。
まずは国内事業でございます。

国内事業の売上高は10%増の2,071億円、営業利益は15%減の196億円となりました。

スナックは、6月、9月、11月と段階的に価格改定を実施いたしましたが、改定後もプロモーション、そしてリニューアル等を行うことで、お客様の購買需要を落とすことなく、ポテトチップス、じゃがりこを中心に好調に推移いたしました。

また、コロナが落ち着き始める中、旅行者の増加によりまして、土産用のスナックも増収となりました。

コロナ前の最盛期120億円の売上高に対して、2023年3月期の売上高は100億円と、8割程度まで現在回復しております。

シリアルは、オートミールの新製品は売上に貢献したものの、基幹品のフルグラ、フルグラ糖質オフの売上が減少いたしました。リピートのお客様をつかみ切れていないと見ており、今後、製品・プロモーション施策の見直しを行ってまいります。

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。

スライド6をご覧ください。

続いて海外事業の概況でございます。

海外事業の売上高は26%増の722億円、営業利益は31%増の26億円となりました。

北米においては、Harvest Snapsがリニューアルやラインアップの拡充により伸長し、利益面でも大きく貢献することができました。

中華圏では、ラインアップの拡充や新たなチャネルへの販路拡大により増収となりましたが、ブランド認知向上のためのコミュニケーション投資を強化したため、利益面では若干の減益になっております。

2. カルビーグループ成長戦略 Change 2025

7

続きまして、カルビーグループ成長戦略「Change 2025」について
簡単にご説明申し上げます。

新体制での経営方針

掘りだそう、自然の力。

Calbee

<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



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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

8

スライド8をご覧ください。

新体制での経営方針につきまして、私から考え方をお伝えしたいと思います。

現在のカルビーには、変えないことの再認識と強化、
そして変えるべきことのスピードUP、この両方が必要となっております。

変えないことは、言うまでもありませんが、
ここに書いております、Our Valueと創業の精神でございます。

自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造すること、
皆様の健康に役立つものをお届けすることで、
我々は使命を果たしていきたいと考えております。

<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

スライド9をご覧ください。

カルビーグループの変えるべきことは、今大きく3つあると考えております。

1つ目は、特に国内において、量的成長から脱却し、カルビーブランドを再強化することです。

既存のブランド認知に甘んじることなく、マーケティング、ブランディングの領域に投資を強化し、中長期的に価値を高めていきたいと考えております。

2つ目は、国内偏重型の組織・資源配分から転換し、グローバルや新規領域などの成長分野へしっかりと資源を投下してまいります。

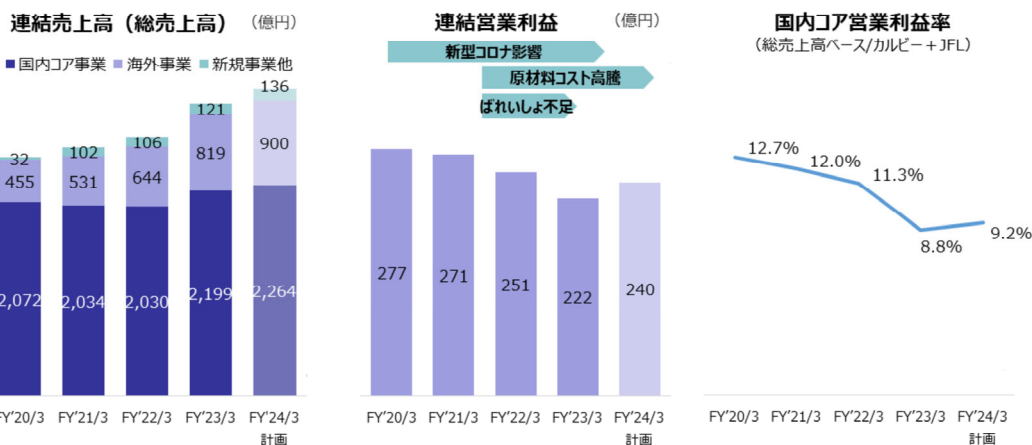
そのためには、基本となる国内コア事業といったものも再強化していかなくてはなりません。

3つ目は、変革を実行する組織・企業風土・仕組みを作りたいと考えております。

現在、従業員とface to faceで対話をしながら、カルビーグループがこれから変わるということを理解、浸透させ、一丸となって取り組んでいく所存でございます。

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



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

10

スライド10をご覧ください。

ここからは、中期的な振り返りと、今期から開始しております3か年の成長戦略「Change2025」のスタート状況についてのご説明でございます。

前中期経営計画を開始した2020年3月期から、直近4年間の業績を振り返りますと、海外事業や新規領域が着実に伸びたことは一つの成果でございます。

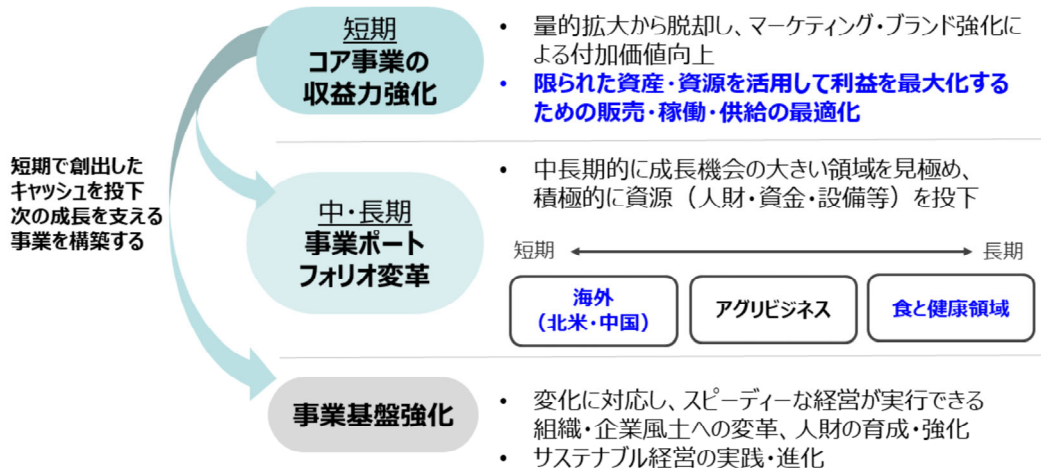
しかしながら、利益面においては、コロナや原材料コスト等の高騰、ばれいしょの不作等がございまして、様々な外部要因によりマイナスの影響を受け、3期連続の減益となりました。

「Change2025」の初年度である今期は、こうした環境の変化にも耐え、持続的な成長軌道に戻るために、国内利益体質の強化が大きな課題だと考えております。

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



スライド11をご覧ください。

この3か年では、国内コア事業の収益力を強化し、創出されたキャッシュを次なる成長領域であるグローバルと新領域へ投資していくことで、事業構造の改革を進めてまいります。

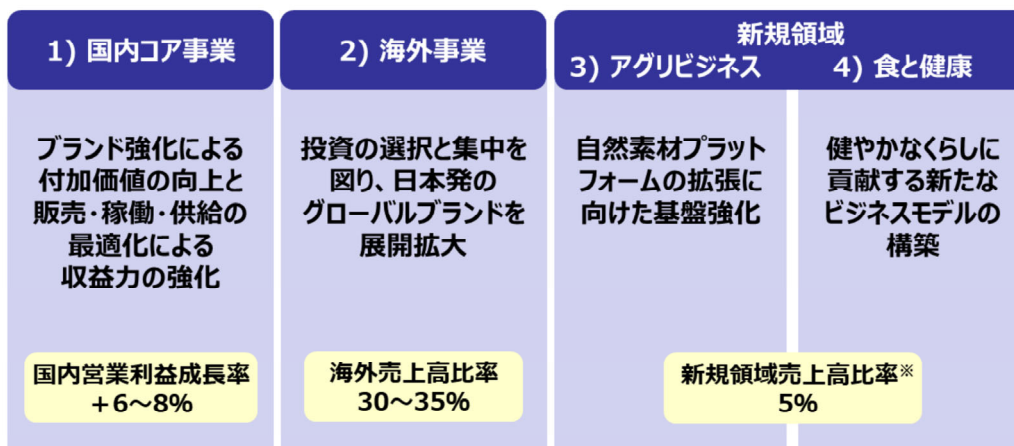
本日は、青字で記載しております4つの点について、お話し申し上げます。

Change 2025 成長ガイダンスと重点方針

握りだそう、自然の力。
Calbee

Change2025（3か年）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



主要KPI

※アグリビジネス・食と健康など新規領域を指す

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

12

スライド12をご覧ください。

3か年の成長戦略「Change2025」の成長ガイダンス、重点方針はご覧のとおりでございます。

オーガニックの売上成長率で4~6%、
連結営業利益の成長率で6~8%、
ROEで10%以上、を目指してまいります。

柱になるのは、この国内コア事業、海外事業、
そして新規領域のアグリビジネスと食と健康でございます。

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ばれいしよ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

- 1 SKU別・ブランド別利益の可視化**
 - 利益基準に満たないSKU終売・改善
 - ブランドポートフォリオに基づく投資配分の設定
- 2 バリューチェーン最適化**
 - 供給・原料制約を踏まえた稼働、生産体制、配送の最適化シナリオを策定
- 3 販売最適化**
 - デジタルでの顧客接点も活用し、カルビー、顧客双方にとっての利益最適化

DX活用

スライド13をご覧ください。

国内コア事業の収益性向上のカギでございます。
こちらは「販売・稼働・供給の最適化」でございます。

今、我々が直面している構造的な課題は、大きく3つございます。
気候変動等でばれいしよ調達量が減少するリスク、そして過大なSKU、
さらに生産キャパシティの限界の問題です。

これまでのカルビーは、主に量的拡大で収益を拡大する事業モデルで
成長してまいりましたが、これからは単なる量的拡大から脱却し、
サプライチェーンの最適化で利益最大化を目指す新たな事業モデルを
目指してまいります。

例えば、SKUでございますが、現在カルビーでは国内で年間1,300を
超える数がございますが、こちらを分析いたしますと、利益率は相当な
ばらつきがございます。

量的な拡大だけを追うのではなく、カルビーとお取引先様、
そして最終消費者の皆様との最適な質的な向上、満足度向上を
考えていきたいと思っております。

Change 2025 各重点方針の発進状況

握りだそう、自然の力。
Calbee

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

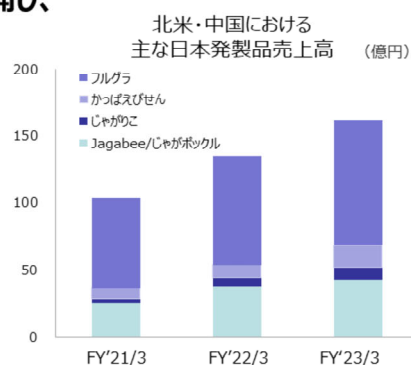
各市場における成長チャネルに展開し、市場での認知拡大を目指す



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



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

14

スライド14をご覧ください。

海外では、北米、中国を中心にいたしまして、日本発のグローバルブランドの価値を市場へ伝えて、拡大してまいります。まだ売上額としては多くはないのですが、グラフのとおり、カルビーの日本発製品の売上は現在大きく成長しております。

製品については、元々の価値はそのままにしながら、現地の食生活に取り入れられるよう、ローカライズを進めてまいります。現地でのマーケティング・研究開発機能も強化します。

中国では、フルグラのブランド認知を活かしながら、「朝食にもあたたかいものを食べたい」というニーズに対応し、ホット対応の「フルグラ」を開発し、今年の秋に発売する予定でございます。

また、販売面では、各国の小売市場の変化に対応し、より成長が見込めるチャネルへの注力を進めてまいります。

北米においては、アジア食品を扱うエスニックマーケットから、通常のスナック売場に並ぶクラブストアへの配荷が拡大しております。

中華圏においても、比較的高価格帯製品を品揃えとして有するクラブストアの成長が大変目覚ましく、カルビー製品も販売を拡大しております。

。

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

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



次に、スライド15をご覧ください。

新領域のもう一つの柱として、「食と健康」の事業がございます。

今年度から食と健康事業部を立ち上げ、
本格的に新規事業の創出、展開を進めてまいります。

先日、グラノーラのD2C販売の新サービス「Body Granola」の開始を
発表いたしました。

個人の腸内環境を検査し、その人に合ったグラノーラをお届けするといった
内容のサービスでございます。

一人ひとりの状態に合わせた商品・サービスが提供できる、
エビデンスに基づいたパーソナルフード、すなわちエビデンスベースドフード
といったものでございます。

健康志向や嗜好の多様化の中で、こうした商品は機会が大きいと見ています

。

このように、食と健康領域については、外部との協業を積極的に推進し、
これまでのカルビーのコア事業とは全く違う発想、違う方法で、
必要な投資を進めてまいります。

3. 2024年3月期計画

16

続きまして、2024年3月期の計画につきましてご説明申し上げます。

2024年3月期計画

握りだそう、自然の力。
Calbee

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か年)
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)

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

17

スライド17をご覧ください。

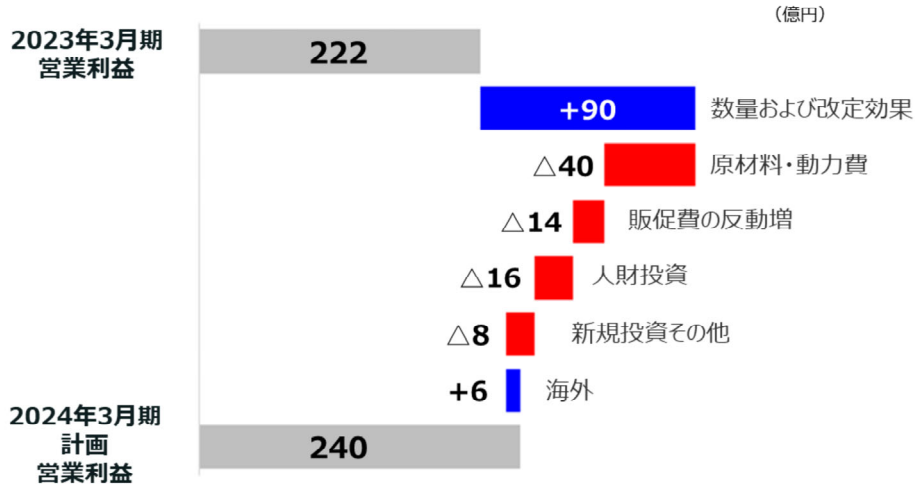
成長戦略「Change2025」の初年度でございます。今期は、成長ガイダンスに沿って、売上高は5%増の2,930億円、営業利益は8%増の240億円を計画しております。

主要KPIもそれぞれ着実に伸ばしてまいります。

右の紫色のうす掛けになっているところが、「Change2025」の成長ガイダンスでございます。

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



次に、スライド18をご覧ください。

2024年3月期の営業利益計画についてのご説明でございます。

今期は、原材料・動力費の高騰を、6月の価格改定の実施で、前期分コスト高騰も含めて打ち返す計画でございまして、これを原資として、中長期の成長に必要な基盤に対して、しっかりと投資をしていきたいと考えてございます。

一つは、人財への投資でございます。
ベースアップに加え、戦略人財の強化のための育成プログラムや採用を強化していく方針です。

二つ目には、新規への投資でございます。
まだ金額としては大きくありませんが、新価値商品や新規領域での事業創出のための投資として、継続的に増やしていきたいと考えております。

このように必要な投資を行った上で、前年から18億円の増益、240億円の営業利益を目指してまいります。

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（甘しよ・ばれいしよ・役務提供）	152	+15	+10.7%
リポート等控除	△270	△21	—
国内営業利益	208	+12	+5.9%
営業利益率	9.8%	+0.3pts	—

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

19

スライド19をご覧ください。

国内事業は、6月にスナックの主要製品について価格改定を実施し、増収増益を計画しております。

価格改定による消費冷え込みの影響を最小限に抑えるべく、効果的なプロモーションを投下して、進めていく予定でございます。

また、土産用製品は復調傾向にあるインバウンド需要を確実に取り込んでいきたいと思っております。

シリアルは、消費者にリーチする製品やプロモーションを打ち出すことで、離反客の回帰および新規顧客獲得を目指してまいります。

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%

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

20

スライド20をご覧ください。

海外事業は、数量増および価格・規格改定による効果を見込み、増収、増益を計画しております。

北米は、Harvest Snapsブランドの強化と日本発製品の拡売を継続します。

4月には経営体制を統合し、より持続的・効率的な利益成長を実現してまいります。

中華圏は、ブランド認知のための先行投資をしながら、スナックシリアルともに販路拡大、製品ラインアップの拡充で売上成長を目指してまいります。

投資計画

握りだそう、自然の力。

Calbee

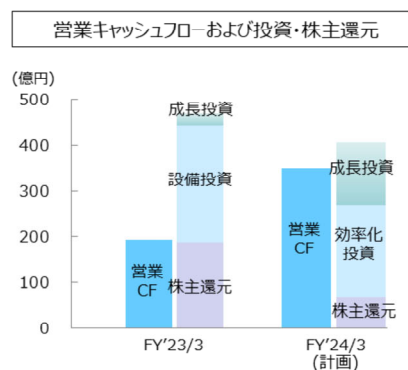
営業キャッシュフローに加えて、手元資金等や借入金を活用し、生産効率向上、成長領域等へ投資を実施

■ 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



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

21

スライド21をご覧ください。

こちらは投資計画でございます。

2024年3月期の設備投資でございますが、3か年のキャッシュフローの想定に基づきまして、広島新工場等の効率化投資、じゃがりこ新ライン等の成長投資に対して、計画的に投資してまいります。

なお、じゃがりこ新ラインは今期の下期から、広島新工場は、来期、2024年冬以降の一部のラインの稼働開始を想定しております。

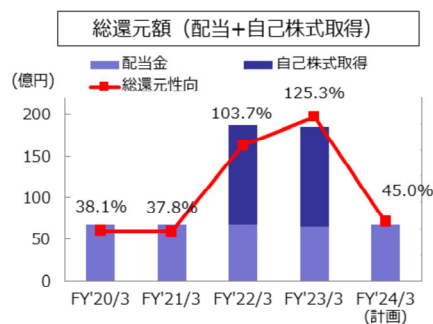
また、中長期の成長の基盤となるDX、新価値商品、新規事業への投資も積極的に進めてまいります。

株主還元

握りだそう、自然の力。
Calbee

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	-



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

22

スライド22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。

2023年3月期の株主還元は、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、2024年3月期の1株当たり配当金は、前期より2円増の54円を計画しております。

以上でご説明を終了します。

ご清聴ありがとうございました。

参考資料

連結損益計算書

握りだそう、自然の力。

Calbee

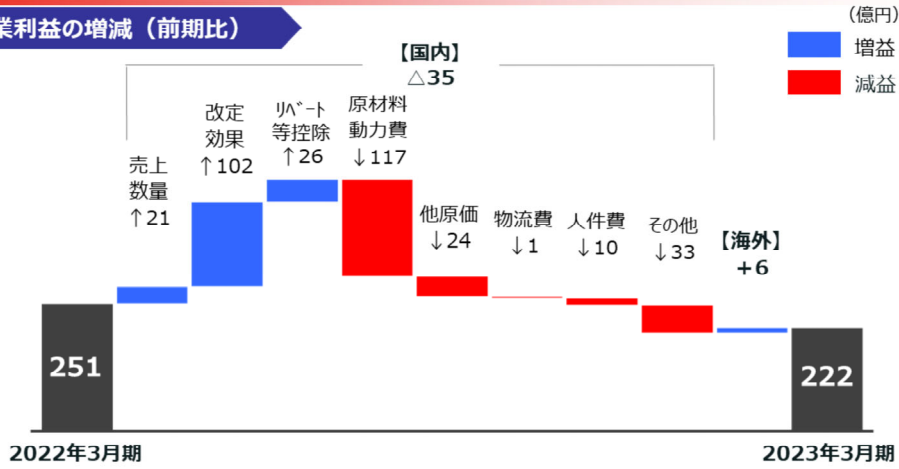
(百万円)

	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

握りだそう、自然の力。
Calbee

営業利益の増減 (前期比)



- | | |
|-------------|--|
| 【国内】 | <ul style="list-style-type: none"> レポート等控除 : 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(△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) |
| 【海外】 | <ul style="list-style-type: none"> 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) 直接取引に伴うレポート控除からの科目変更(△10億円) 改定効果(+56億円)、原材料・動力費(△32億円) |

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

2023年3月期業績 国内事業

*前期比 **Calbee** 握りだそう、自然の力。

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：

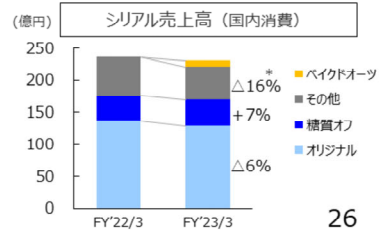
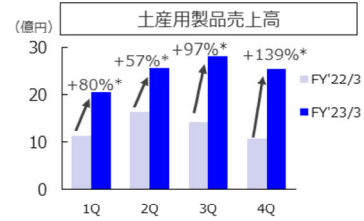
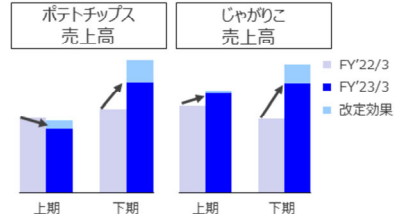
- コロナ収束に伴う外出増加等により、上期から強い需要が継続
- 改定後も、TVCFの投下や期間限定品の積極投入により大幅伸長

■ 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月にバ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



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

2023年3月期業績 海外事業

握りだそう、自然の力。

*前期比

Calbee

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

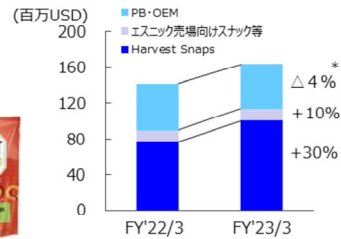
■営業利益

- 「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

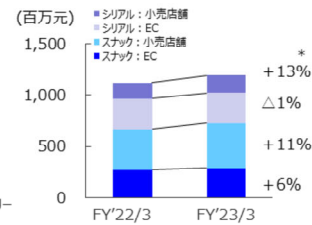
■営業利益

- 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

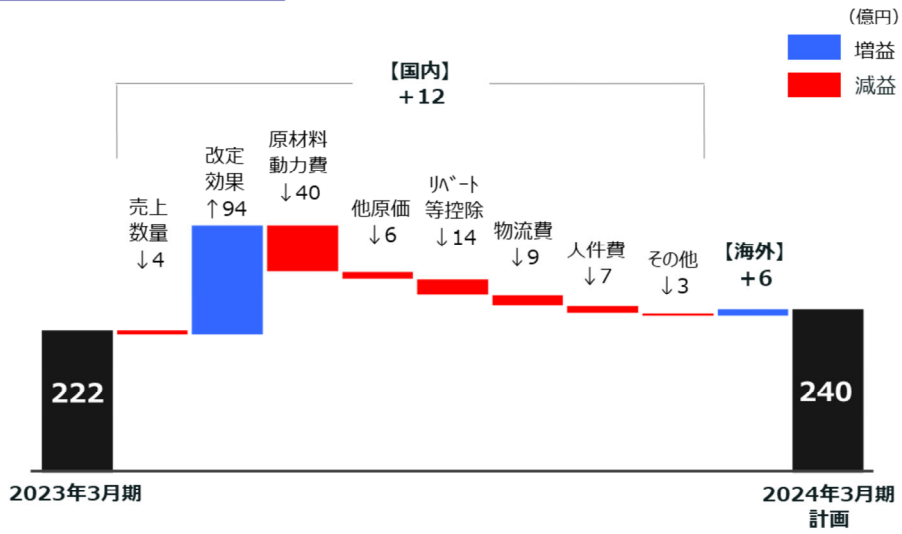
中華圏 売上高 (+6%*)



2024年3月期計画

握りだそう、自然の力。
Calbee

営業利益の増減（前期比）



キャッシュフロー及び財政状況

握りだそう、自然の力。



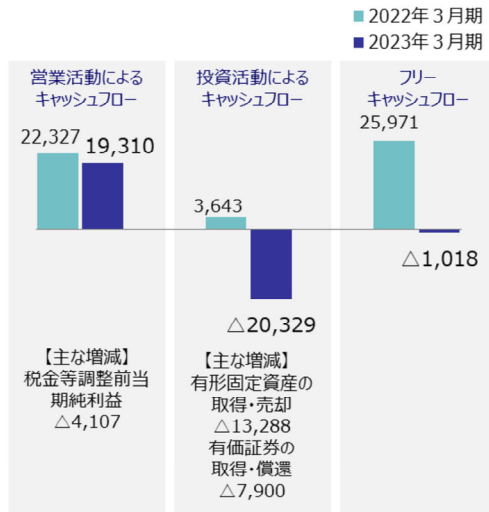
(括弧内、2022年3月末からの増減)

■ 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

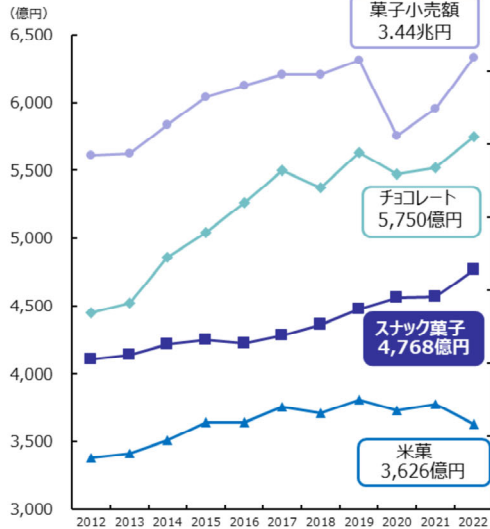
(百万円)

2023年3月末 総資産
239,095 (+2,496)

流動資産 98,970 (△16,201)	流動負債 45,663 (+3,403)	【主な増減】 支払手形・買掛金 +1,703
【主な増減】 有価証券 △23,999 棚卸資産 +5,350	固定負債 10,745 (△135)	
固定資産 140,124 (+18,697)	純資産 182,686 (△771)	
【主な増減】 有形固定資産 +18,554	【主な増減】 自己株式 △11,927 利益剰余金 +8,044	

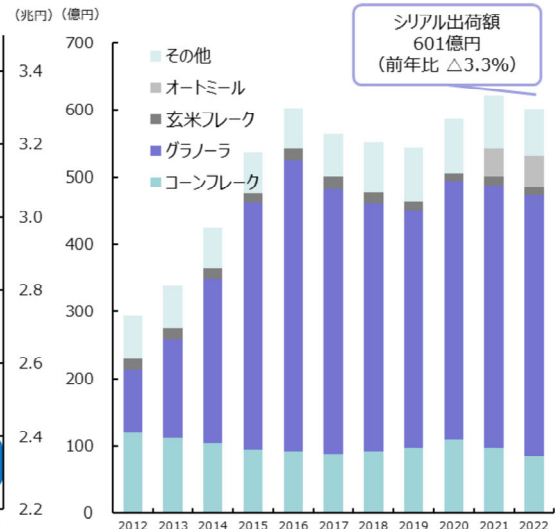
国内市場

■ 国内菓子市場



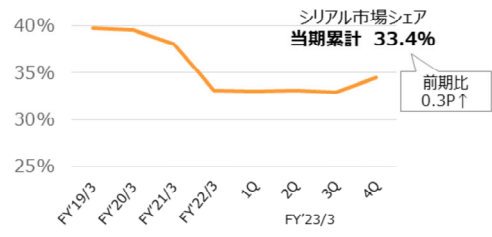
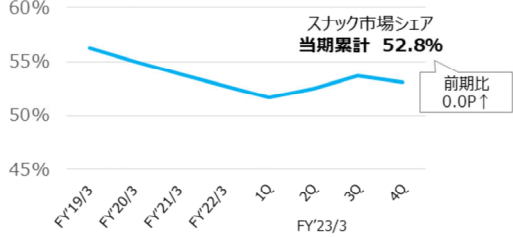
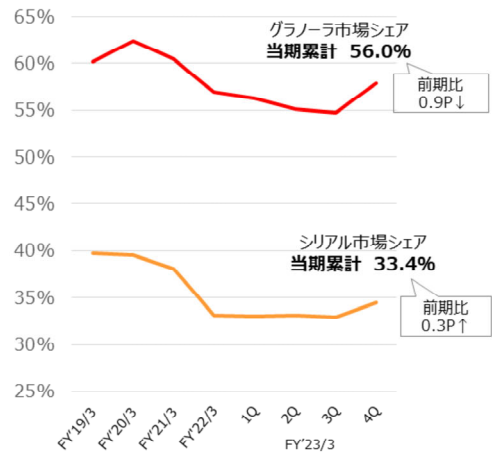
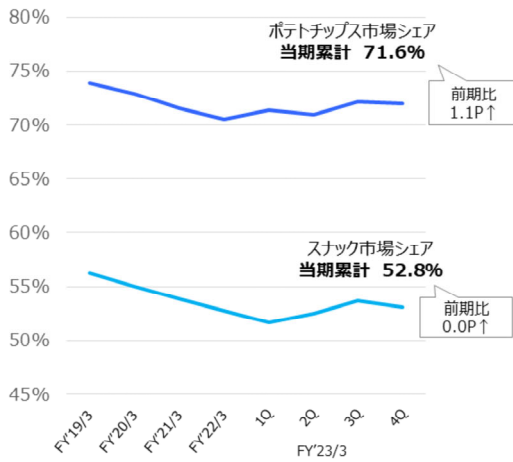
出所：全日本菓子協会

■ 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



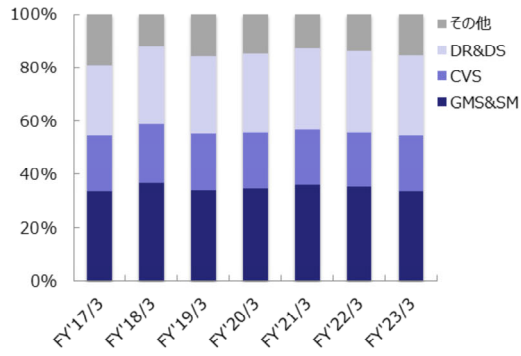
■ スナックカテゴリー別市場シェア

	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：株式会社SRI+ 全国全業種 金額ベース
 2022年3月期第3四半期より株式会社SRI+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：カルビーとジャパコフアトリーの合計
 ポテトチップス市場：ポテトチップス(生薄切・生厚切)・ポテトシュースト・ケトル合煎、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ー
 スナックカテゴリー別市場シェア：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

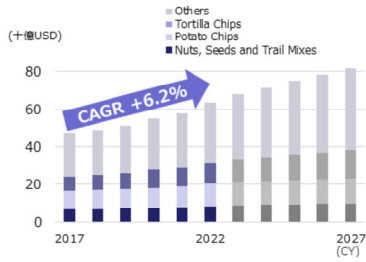


カルビー単体（メーカー出荷ベース）当社調べ

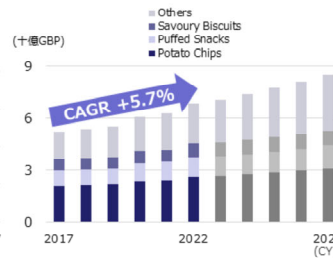
海外市場

握りだそう、自然の力。
Calbee

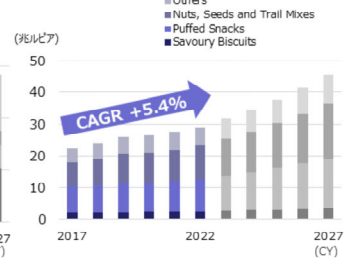
米国スナック市場の成長



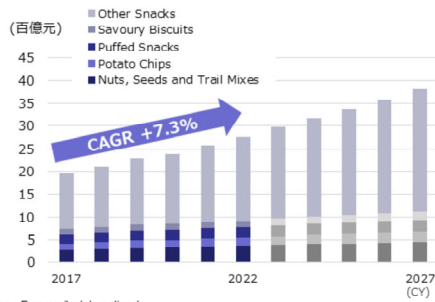
英国スナック市場の成長



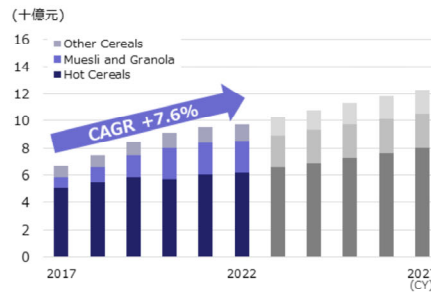
インドネシアスナック菓子市場の成長



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 : EuromonitorInternational

Category : Snack (Savoury Snacks : Nuts, Seeds and Trail Mixes, Salty Snacks, Savory Discuits, 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。

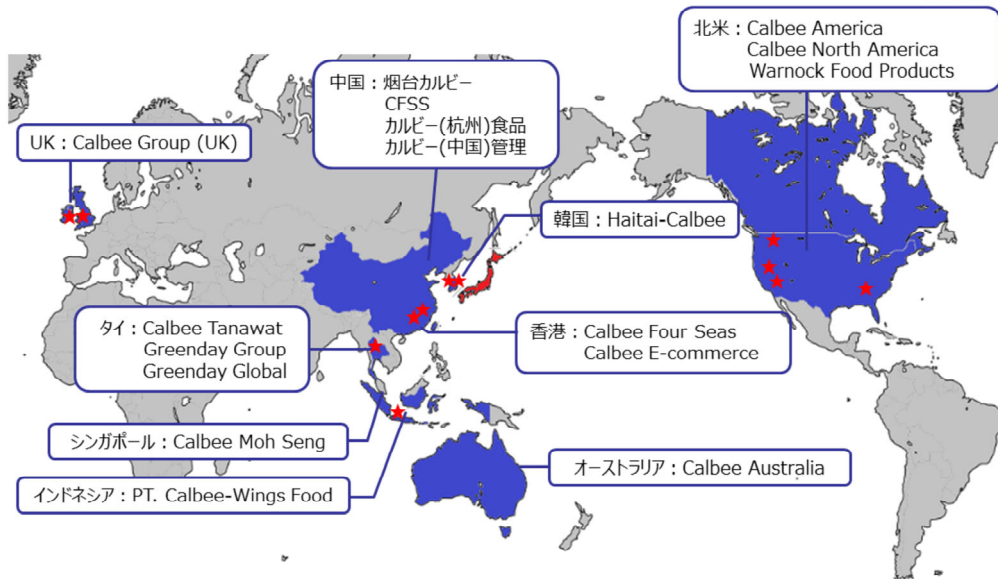
Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

海外事業の状況

握りだそう、自然の力。
Calbee

■ 海外拠点 (2023年3月31日時点) 9の国と地域で展開

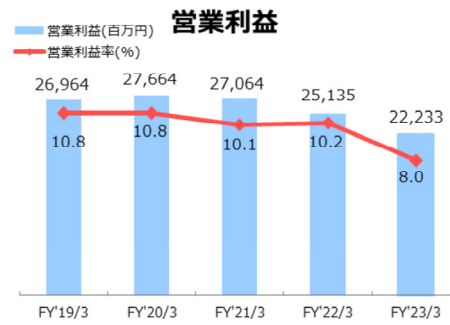
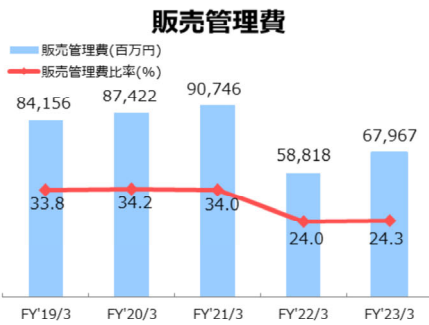
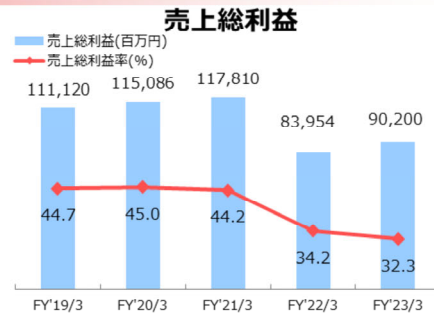
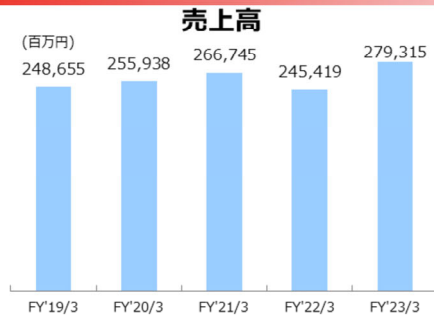
★ 生産拠点



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

業績データ①

握りだそう、自然の力。
Calbee

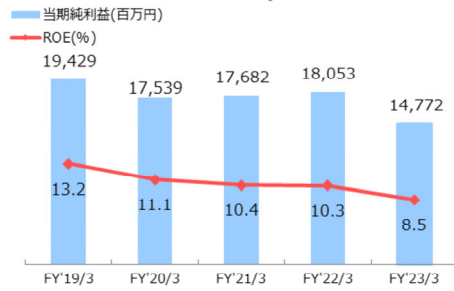


※2022年3月期から、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を用い、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売費の一部(リポート等)を売上高から控除する方法に変更しております。

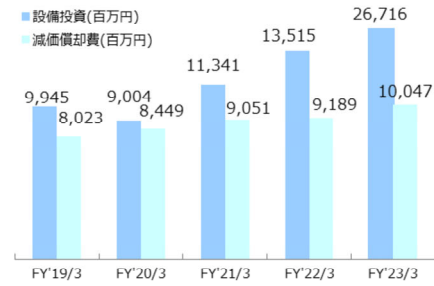
Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

業績データ②

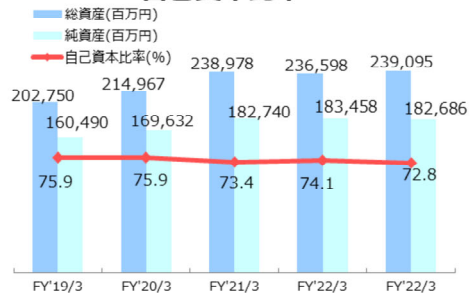
当期純利益/ROE



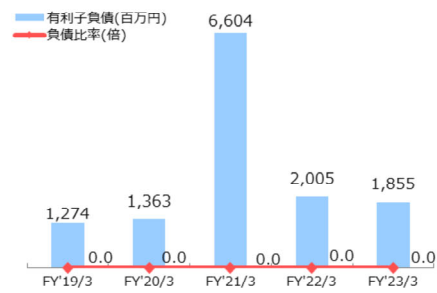
設備投資・減価償却費



自己資本比率



負債レバレッジ



2023年6月の価格・規格改定

握りだそう、自然の力。



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%

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。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。

2023年5月9日開催
2023年3月期決算説明会での主な質疑応答

Q1 2024年3月期計画の国内スナック売上を見ると、モメンタムが弱く見えるが、価格改定効果と数量伸長はどのような見通しか。

営業利益へのインパクトとしては、改定効果で94億円の増益、数量では4億円の減益影響でみている。今までの改定では店舗ごとのばらつきはあるものの、店頭価格はおおむね2桁に収まっていたが、今年6月の改定により店頭価格が3桁に上がる店舗が増える見通しのため、数量については保守的に見ている。ポテトチップスの生産余力は限界に来ており、今までのように数量を大きく伸長させることは難しい。今後、広島新工場等の設備投資により生産能力をあげることで解決していきたい。

Q2 2024年3月期計画の原材料・動力費高騰の内訳を教えてください。

前期比で、包材16億円、食油6億円、国内ばれいしょ4億円、動力費8億円のコストアップを見込んでいる。為替やフレート(輸送運賃)は直近の状況から大きく変わらないと見ている。コストアップは今期下期より上期に大きく出てくると見ている。価格について通期ですべて確定できてはいないが、このインパクトの中に収まるように交渉を進める。

Q3 2024年3月期の利益計画は必達目標として捉えているのか。利益の上振れ余地はあるのか。

連結営業利益計画の240億円は必達目標と考えている。売上の伸長により利益が上振れる可能性もあると思うが、上振れた利益の一部は成長領域への投資に回したいと考えている。

Q4 土産用製品の売上高について、2023年3月期実績および2024年3月期計画の数値を教えてください。インバウンドの需要はどのくらい見込んでいるのか。

2023年3月期は約100億円の実績、2024年3月期は110億円(+10%)で見込んでいる。インバウンド需要の戻りはあるが、全体に占める割合はコロナ前の全盛期と比べるとまだ少ないので、上振れ余地はあると見ている。

Q5 国内事業における今後のコストや、振り向ける成長投資についてはどのような想定か。またそのリターンをどう見ているか。

今後、国内事業は効率化によりさらに利益を創出し、得た利益の半分程度は成長領域への投資に回す想定。投資の内容としては人財やマーケティング、広島新工場等の設備増強がある。人財やマーケティング等への投資リターンについては、今後しっかり見ながら進めていきたい。

Q6 ブランド価値向上を目指すにあたり、想定している競争相手やシェア獲得先はどこか。

現状の高い当社の市場シェアを更に上げるのではなく、シェアを維持したうえで、お客様に価値を感じていただく製品を作り、結果として価格が上がることで売上を上げていく。競争相手についてはあまり意識しておらず、お客様を意識していく。カルビーらしい、おいしさ、楽しさ、健康といった付加価値を上げ、お客様からの支持を得ていきたい。一方で、コスト削減も行い、広くお客様に許容される価格を実現する必要があると思っている。

Q7 販売・稼働・供給の最適化は、2024年3月期計画にどのように反映されているのか。SKUの削減はどのように行うのか。

SKU削減によって、2024年3月期下期から生産余力が出る可能性はあるが、本格的に利益に寄与するのは来年度以降と考えている。現在ある1,300のSKUのうち、約半分の製品で90%程度の売上を占めているため、300程度のSKUを減らすことを目途に動こうとしている。現状は、SKUが多すぎることによって生産効率が下がっており、生産能力が上限に来ている中ではお客様のリクエストに対応しきれていない。今後の設備投資に加えて、SKU削減による生産効率向上により生産能力を上げ、結果的に売上を増やすことができると見ている。

Q8 広島新工場稼働によって生産能力はどのくらい増えるのか。ばれいしょ調達量に問題はないのか。
生産能力の増加は 100 億円程度。それに対応するばれいしょの調達は目途が立っている。

Q9 3年後にカルビーはどのように変わっていくのか教えてほしい。

当社は過去には右肩上がりに売上、利益を伸ばしてきたが、その間に設備投資を含め大きな投資ができていなかった。それが現在の生産能力の限界を招いている。この反省を踏まえ、中長期的に成長していくためには、継続的な投資が不可欠だと考えている。国内の強いブランドを継続して強化し、そのブランドの強さを海外に展開していくことで利益成長を図り、稼いだキャッシュの一部を投資に分配することで、持続的な成長につなげていきたい。

以上