

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 上期**  
2023年4月1日～2023年9月30日

TSE code : 2229

**カルビー株式会社**

2023.10.31

**1. 2024年3月期上期総括と通期見通し  
ならびに成長戦略 Change 2025**

**代表取締役社長兼CEO 江原 信**

**2. 2024年3月期上期業績報告と通期計画修正**

**執行役員兼CFO 田邊 和宏**

**1. 2024年3月期上期総括と通期見通し  
ならびに成長戦略 Change 2025**

**代表取締役社長兼CEO 江原 信**

**2. 2024年3月期上期業績報告と通期計画修正**

**執行役員兼CFO 田邊 和宏**

# エグゼクティブサマリ

## 上期総括と通期見通し

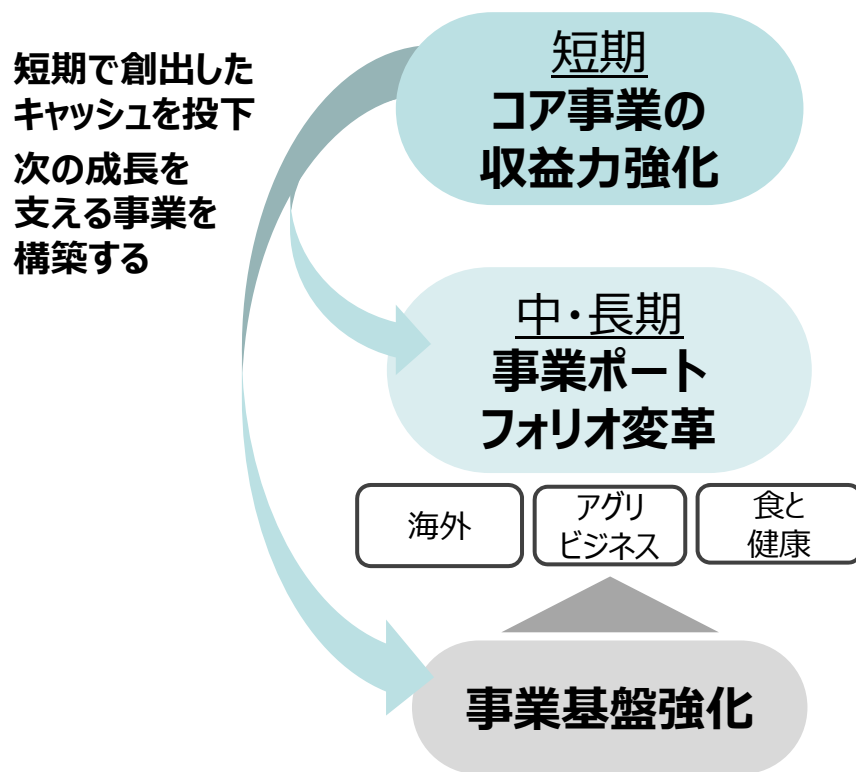
- 上期決算は増収増益、計画に対しても上振れ
  - 売上高 1,471億円（対前年+139億円、対計画+41億円）**
  - 営業利益 135億円（対前年+33億円、対計画+18億円）**
    - ・ 国内スナック販売は堅調なモメンタムを継続
    - ・ 海外はインドネシア、英国が増益を牽引
- 通期見通しを上方修正
  - 売上高 2,980億円（対期初計画+50億円）**
  - 営業利益 260億円（対期初計画+20億円）**

## 成長戦略 Change 2025

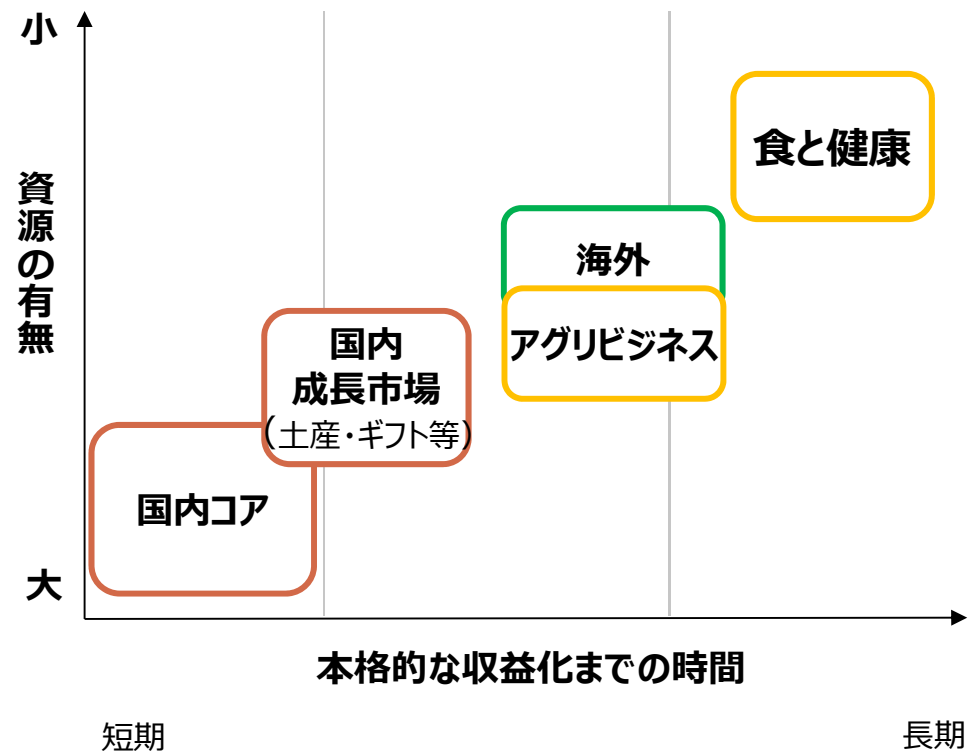
- 足元の市場環境の変化を踏まえ、重点課題への取り組みを着実に進める
  - ・ ブランド価値の向上と高付加価値品の展開強化
  - ・ 北米、中国での海外事業基盤の強化
  - ・ 新規領域における着実な取り組みの実施
  - ・ 人財育成への投資と変革に対する意識の浸透

## 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と、中長期の事業ポートフォリオ変革に 向けた基盤への投資を実行

### キャッシュアロケーションの考え方



### 事業ポートフォリオ変革の方向性



# Change 2025 成長ガイダンスと重点方針

主要KPI

掘りだそう、自然の力。  
**Calbee**

Change 2025（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・稼働計画の  
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

新規領域売上高比率※  
5%

### 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

※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

# Change 2025 各重点方針の発進状況

## 国内コア事業

ブランド強化により、差別化製品のさらなる高付加価値化を目指す  
 販売・稼働・供給の最適化により、ベーシック製品のブランドも強化

### ■ これまでの振り返り

- コスト高騰に対して値上げを実施
- 値上げ後も堅調な販売を実現



### ■ ブランド戦略の転換

- コスト高騰を打ち返しながら、消費者基点で戦略的にブランド強化を進める

### 差別化製品の高付加価値化

- 土産用製品の価格・規格改定を実施
- 新たな価値の提供として、じゃがりこの派生品「細いやつ」を発売



+

### ベーシック製品のブランド強化

- マーケティング投資を集約し、ポテトチップスの定番品への集中投下を決定



投資

### 販売・稼働・供給の最適化

- 優先ブランドのSKU別損益可視化の仕組みを構築
- バリューチェーン最適化システムの構想の具体化

# 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の展開に向けて、マーケティング・開発のローカライゼーション、販売・供給体制の整備等の基盤強化を進める

### 中国

日本のポテトスティックの価値を訴求、  
現地ニーズを捉えたフルグラを拡大

<注力点>

- リアル・ECを統合した営業・販売体制の強化
- コミュニケーション投資の拡大タイミングを注視
- 周辺国の生産拠点からの供給拡大、  
中国生産拠点の選定準備



中国：タイからJagabeeの輸入開始

### 北米

Harvest Snapsを基軸に  
日本発ブランドの展開強化

<注力点>

- Harvest Snapsの強化とラインアップ拡大
- 日本発ブランド（「かっぱえびせん」「じゃがりこ」等）の拡大に向けた営業体制の強化
- グローバルブランドの現地製造に向けた検討開始



北米：Costcoでじゃがりこを展開



# Change 2025 各重点方針の発進状況

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

## 新規領域：アグリビジネス

自然素材プラットフォームとして、ばれいしょ・甘しょの原料調達から出口拡張に向けた取り組みを進める

### ばれいしょの新たなビジネスモデルの確立

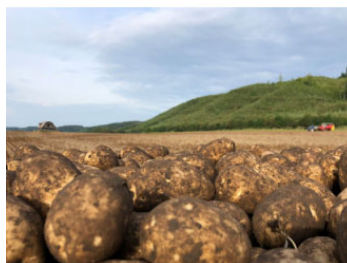
農協や大学・研究機関との協働

#### 原料調達

#### 出口拡張

ばれいしょ

- 国産ばれいしょ需要の拡大
- 他用途向けから付加価値の高い加工用ばれいしょへ切り替えることで調達を拡大
- 品種の開発・改良



自社開発品種「ぼろしり」

- 成長の見込まれる外食・内食向けの新たな付加価値品の開拓

### ばれいしょビジネスモデルを他の自然素材へ展開

甘しょ

- 甘しょ調達量を拡大



オリジナルブランド「紅天使」

- オリジナルブランドの焼き芋/干し芋の生産体制強化
- 海外含め、甘しょの持つ健康・美容価値提供に向けた事業展開

# Change 2025 各重点方針の発進状況

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

新規領域：食と健康

有望なスタートアップとの提携や  
M&Aの機会なども積極的に検討し、事業化を推進する

## 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

## 外部機関との連携含めた基礎研究の強化

腸内フローラ研究、睡眠研究、時間栄養学など

## 本日ニュースリリース

カルビーが食事コーチングサービスを手掛けるタウンドクター社へ出資  
パーソナル食生活相談プログラムを構築、食ソリューションプラットフォーム確立へ

**Calbee** ×  **TownDoctor**

# Change 2025 各重点方針の発進状況

## 事業基盤：人財

新たな挑戦を促す人財育成と、会社の成長への  
エンゲージメント向上を進める

### 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

- 全社人財育成会議を設置、選抜・育成・評価サイクルの策定
- カルビーネクストリーダーズプログラム（リーダー層）、  
グローバルマインド醸成プログラム（若手層）の開催

#### 2. 社員一人ひとりの成長とキャリア自律の支援

- 個々のキャリアについての対話（「キャリア探究ノート」の導入）と  
キャリア自己選択の拡大（自己申告制度の拡大等）
- 挑戦を促進するチャレンジ目標の設定

#### 3. お互いに成長しあえる組織風土の醸成

- 経営層との対話による変革の自分事化  
（国内外で40回以上の車座ミーティングを実施）



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

1. 2024年3月期上期総括と通期見通し  
ならびに成長戦略 Change 2025

代表取締役社長兼CEO 江原 信

2. 2024年3月期上期業績報告と通期計画修正

執行役員兼CFO 田邊 和宏

# 2024年3月期上期業績

掘りだそう、自然の力。



## 決算サマリ

**売上高 1,471億円 (対前年+139億円、対計画+41億円)**

**営業利益 135億円 (対前年+33億円、対計画+18億円)**

＜対前年＞ 国内は、コスト高騰を上回る改定効果に加え、スナックの販売好調で増収増益  
海外は、中華圏は不調も、英国、インドネシアの好調継続で増収増益

＜対計画＞ 国内、海外ともに営業利益計画超え  
国内は、改定効果の上振れと販促費の抑制が貢献  
海外は、北米が未達の一方、英国、インドネシア等その他の地域が寄与

(億円)

	2024年3月期 上期実績	2023年3月期 上期実績	伸び率	2024年3月期 上期計画	計画比
<b>売上高</b>	<b>1,471</b>	<b>1,332</b>	<b>+10.4%</b>	<b>1,430</b>	<b>102.8%</b>
国内	1,103	978	+12.8%	1,040	106.1%
海外	368	354	+3.7%	390	94.2%
<b>営業利益</b>	<b>135</b>	<b>102</b>	<b>+31.9%</b>	<b>117</b>	<b>115.5%</b>
営業利益率	9.2%	7.7%	+1.5pts	8.2%	+1.0pts
国内	116	89	+30.3%	101	115.1%
海外	19	13	+42.4%	16	117.7%
<b>経常利益</b>	<b>166</b>	<b>127</b>	<b>+30.9%</b>	<b>115</b>	<b>145.3%</b>
<b>当期純利益 ※</b>	<b>109</b>	<b>83</b>	<b>+30.7%</b>	<b>73</b>	<b>148.8%</b>

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

# 2024年3月期上期業績 営業利益分析

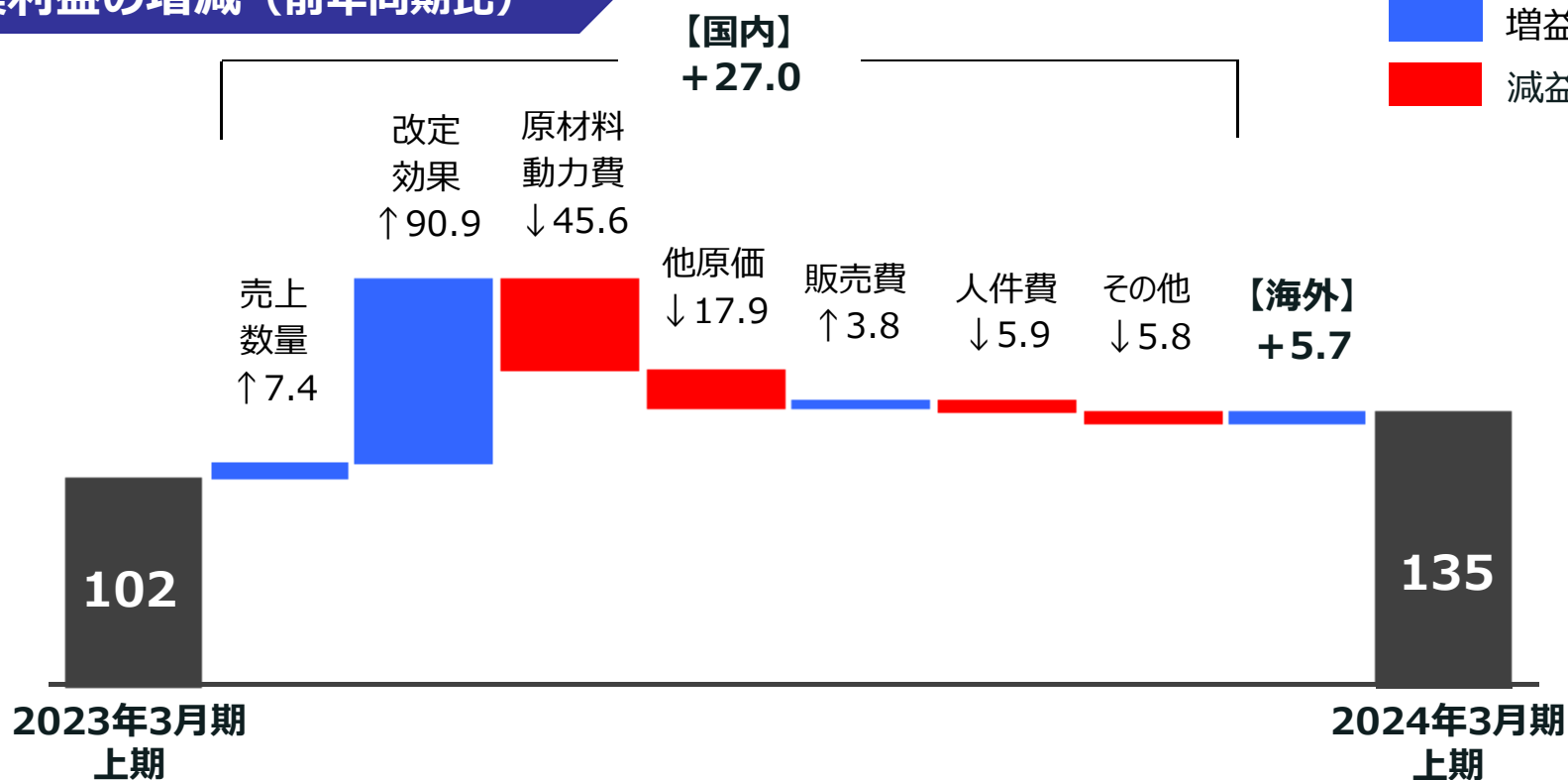
掘りだそう、自然の力。



## 営業利益の増減（前年同期比）

(億円)

■ 増益  
■ 減益



### 【国内】

- 売上数量 : スナック販売好調による数量伸長
- 原材料・動力費 : 輸入原料 (△14億)、包材 (△13億)、食油 (△11億)、国産ばれいしょ (△5億) 動力費 (△1億)
- その他原価 : 労働力不足への対応による労務費増加、かいつか (甘しょ事業) の収益性悪化
- 販売費 : 販促費抑制 (+7億)、マーケティング投資 (△3億)
- 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

### 【海外】

改定効果 (+12億円)、原材料・動力費 (△7億円)

# 2024年3月期上期業績 国内事業

- スナック** 改定効果と堅調な需要により、全カテゴリーで増収  
 前年ばれいしよ不足からの反動増によるポテトチップスの伸長に加え、  
 人流増加に伴う土産用製品やじゃがりこの好調が貢献
- シリアル** 市場シェアは上昇も、シリアル市場縮小の影響で減収
- その他** 甘しょ事業は主力ブランド「紅天使」の販売は好調だが、  
 コスト高騰や足元の価格環境変化により減益

(億円)

	2024年3月期上期		
		前年同期比	
<b>国内売上高</b>	<b>1,103</b>	<b>+125</b>	<b>+12.8%</b>
スナック	1,029	+129	+14.3%
ポテトチップス	461	+55	+13.5%
じゃがりこ	214	+24	+12.6%
その他スナック	354	+50	+16.4%
シリアル	132	△3	△1.9%
その他（アグリ・食と健康・役務提供）	64	+8	+14.2%
リベート等控除	△122	△9	—
<b>国内営業利益</b>	<b>116</b>	<b>+27</b>	<b>+30.3%</b>
営業利益率	10.5%	+1.4pts	—

※ 「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。

# 2024年3月期上期業績 国内事業

掘りだそう、自然の力。



## スナック

### ■ ポテトチップス：

- 6月の改定後、需要は緩やかに回復に向かう
- 「うすしお味」等の定番品や「堅あげポテト」が伸長

### ■ ジャがりこ：

- 強い需要に対応して、期間限定品の発売を見送り、定番品に集中して販売
- 新製品「じゃがりこ 細いやつ」の発売も貢献



新製品  
「じゃがりこ 細いやつ」

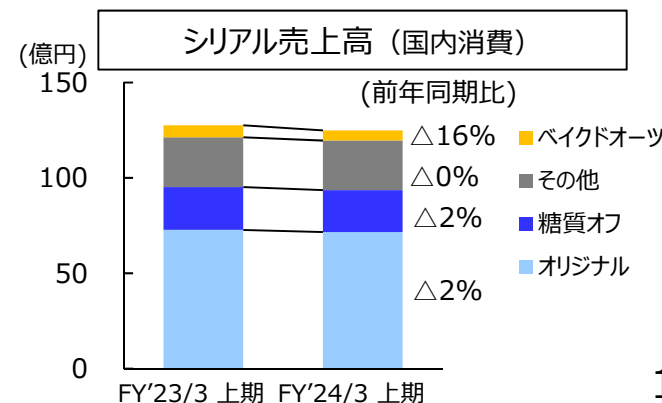
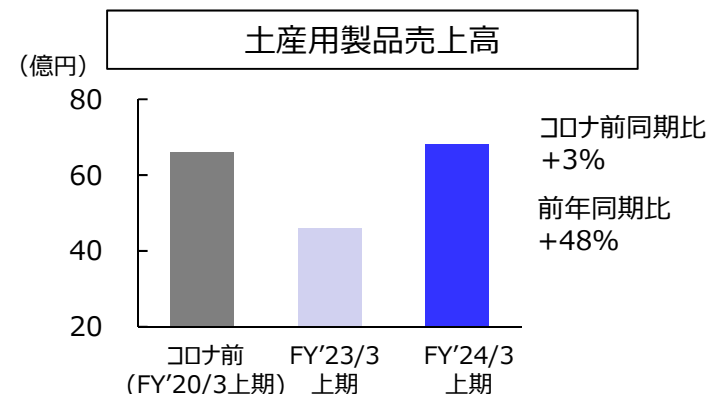
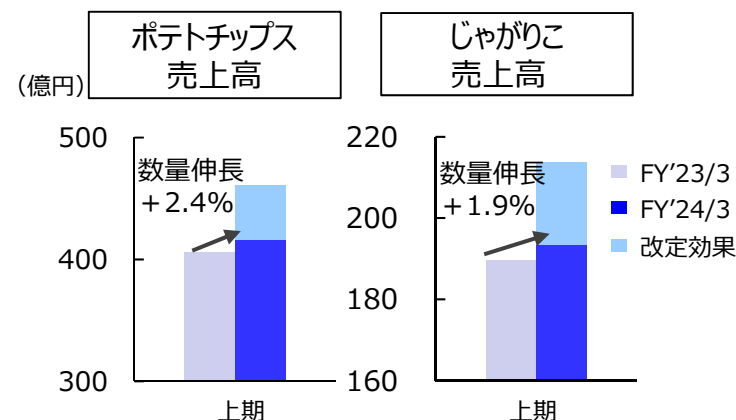
### ■ その他スナック：

- 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に回復
- 改定効果に加え、相対的な値ごろ感やTVCFが奏功し、小麦系、コーン・豆系スナックいずれも増収

## シリアル

- シリアル市場は縮小傾向継続だが、シェアは改善(+1.3pts)<sup>(\*)</sup>
- 前年4月に新発売したバイクドオーツの前年割れに加えて、オリジナルや糖質オフの大容量品の不調が継続
- 下期以降、ブランド・SKUの見直しを行い、ユーザー獲得を目指す

<sup>(\*)</sup>出所：(株)インテージSRI+





# 2024年3月期上期業績 海外事業

- **北米** 「Harvest Snaps」、日本発ブランドは堅調も、PB・OEMの不調継続により現地通貨ベースで前年割れ
- **中華圏** 小売店舗向け、ECともに減収継続
- **その他** 英国：ポテトチップスの配荷拡大やペレットスナックの新製品発売が貢献  
インドネシア：ポテトチップス等の販売伸長に加えて、原材料費の改善が寄与

(億円)

<地域別実績>	2024年3月期上期			
		前年同期比		為替影響除く 実質伸び率
<b>海外売上高</b>	<b>368</b>	<b>+13</b>	<b>+3.7%</b>	<b>△1.1%</b>
北米	116	+4	+3.3%	△2.4%
中華圏	103	△12	△10.5%	△11.5%
その他	198	+23	+13.2%	+7.0%
リポート等控除	△49	△2	-	-
<b>海外営業利益</b>	<b>19.2</b>	<b>+5.7</b>	<b>+42.4%</b>	<b>-</b>
営業利益率	<b>5.2%</b>	<b>+1.4pts</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
北米	2.3	△3.7	△61.5%	-
中華圏	4.8	+0.2	+4.5%	-
その他	12.1	+9.2	+308.2%	-

※ 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。

# 2024年3月期上期業績 海外事業

掘りだそう、自然の力。

\*前年同期比



## 北米

### ■売上高

- PB・OEM業界の再編による受注減で減収
- 「Harvest Snaps」は大手小売りへの販売強化と派生ブランドの拡売により売上堅調
- 日本発ブランドは強い需要継続に加え、米系スーパー等への販路拡大で増収

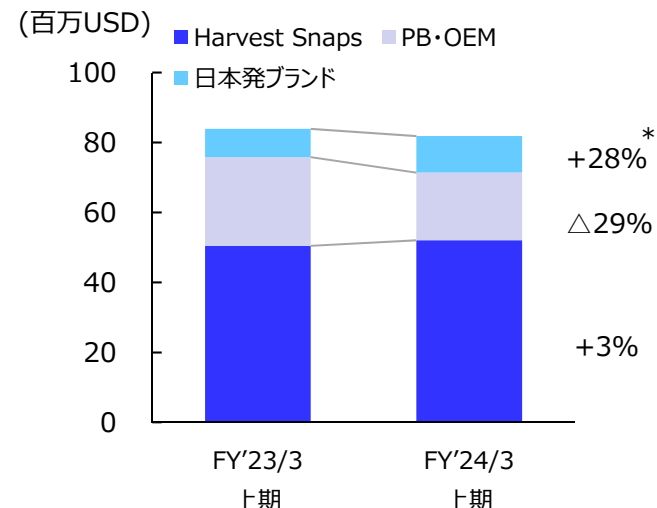


「Harvest Snaps」の派生ブランド「Crunchy Loops」

### ■営業利益

- PB・OEM製造工場の固定費改善活動を進めるも、PB・OEMの減収をカバーしきれず減益

### 北米 売上高 (△2%\*)



## 中華圏

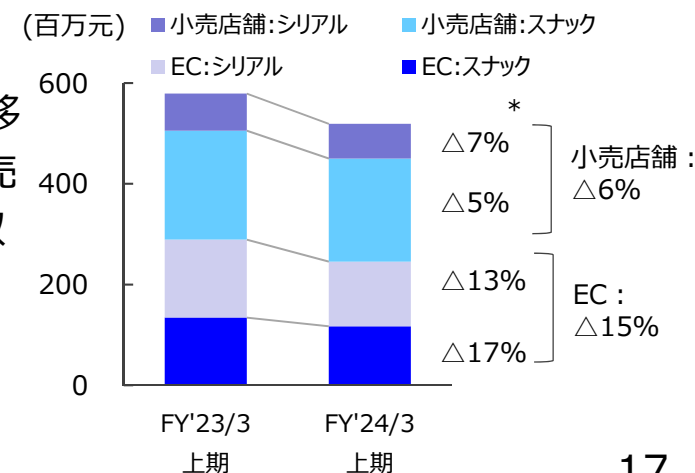
### ■売上高

- 小売店舗向けは、チャンネルミックスの変更を進めるも、販売が低調に推移
- ECは、販売手数料・マーケティング費用高騰から優先順位をつけて販売
- 成長チャンネルは拡大も、Live販売の自粛影響等で既存チャンネルは減収

### ■営業利益

- 販売費をコントロールし、増益

### 中華圏 売上高 (△11%\*)



# 2024年3月期通期計画修正

## 修正計画サマリ

### 売上高 + 50億円、営業利益 + 20億円、当期純利益 + 30億円の上方修正

- 主に、国内のスナック販売の好調と価格・規格改定効果の上振れを反映
  - 為替前提の見直し (1USD = 133円→145円)
- ◆ 下期のアクション
- 国内売上のさらなる活性化のためにマーケティング投資実施
  - インバウンド需要の確実な取り込み (土産用製品)
  - 重点地域の北米では、主力製品の販路拡大やPB・OEMの新規顧客の開拓を推進
  - 中長期成長のための人財・新規領域への先行投資

(億円)

	2024年3月期 通期計画 (期初)	2024年3月期 通期計画 (修正)	修正額 (vs期初計画)
<b>売上高</b>	<b>2,930</b>	<b>2,980</b>	<b>+50</b>
国内	2,130	2,230	+100
海外	800	750	△50
<b>営業利益</b>	<b>240</b>	<b>260</b>	<b>+20</b>
営業利益率	<b>8.2%</b>	<b>8.7%</b>	<b>+0.5pts</b>
国内	208	223	+15
海外	32	37	+5
<b>経常利益</b>	<b>235</b>	<b>285</b>	<b>+50</b>
<b>当期純利益</b> ※	<b>150</b>	<b>180</b>	<b>+30</b>

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

# 2024年3月期通期計画修正

掘りだそう、自然の力。



## 営業利益の増減 (対期初計画)

2024年3月期  
期初計画  
営業利益

240

+10 数量増

+37 改定効果

△11 原材料・動力費・物流費

+12 販促費改善・マーケティング投資  
(+16) (△4)

△13 新規・基盤投資

△8 人財投資

△12 その他

+5 海外

2024年3月期  
修正計画  
営業利益

260

(億円)

# 參考資料

# 連結損益計算書

掘りだそう、自然の力。

**Calbee**

(百万円)

	2024年3月期上期			2024年3月期 期初計画			
		構成比 (%)	前期比 (%)	計画比 (%)		構成比 (%)	前期比 (%)
売上高	147,071	100.0	+10.4	102.8	293,000	100.0	+4.9
売上総利益	48,362	32.9	+13.1	103.2	95,700	32.7	+6.1
販売管理費	34,848	23.7	+7.1	99.1	71,700	24.5	+5.5
販売費	5,225	3.6	+4.4	88.3	11,800	4.0	+7.6
物流費	10,652	7.2	△0.3	97.6	22,800	7.8	+5.2
人件費	11,643	7.9	+12.7	102.8	23,400	8.0	+7.4
その他経費	7,325	5.0	+12.6	104.5	13,700	4.7	+1.2
営業利益	13,514	9.2	+31.9	115.5	24,000	8.2	+7.9
経常利益	16,635	11.3	+30.9	145.3	23,500	8.0	+0.2
特別損益	+36	-	-	-	△500	-	-
当期純利益 ※	10,864	7.4	+30.7	148.8	15,000	5.1	+1.5

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

# 連結損益計算書 2024年3月期通期計画修正

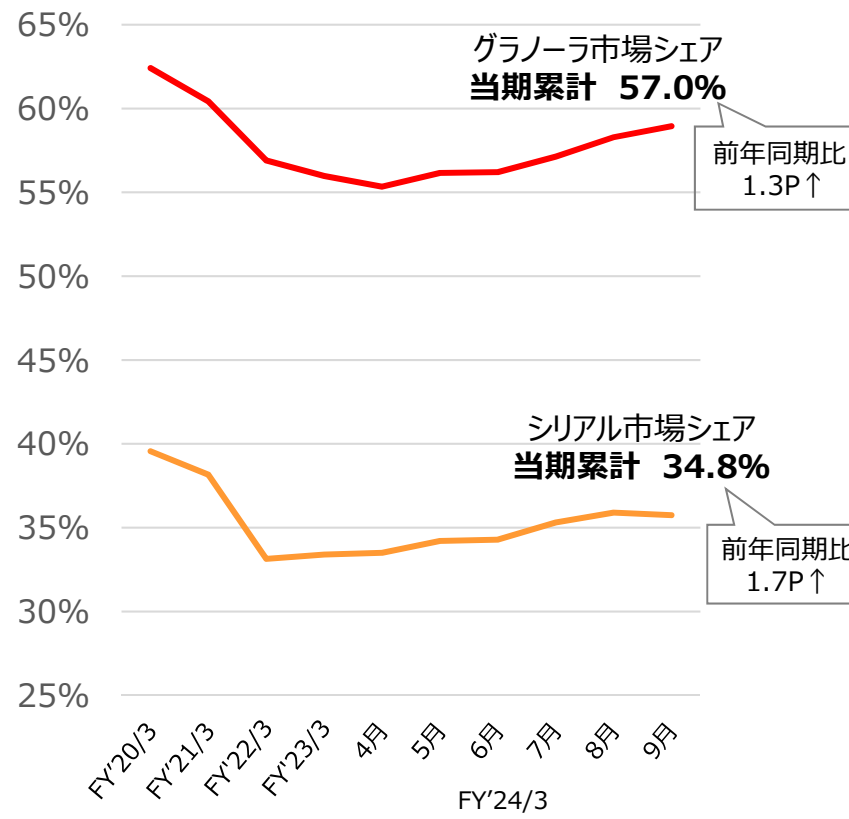
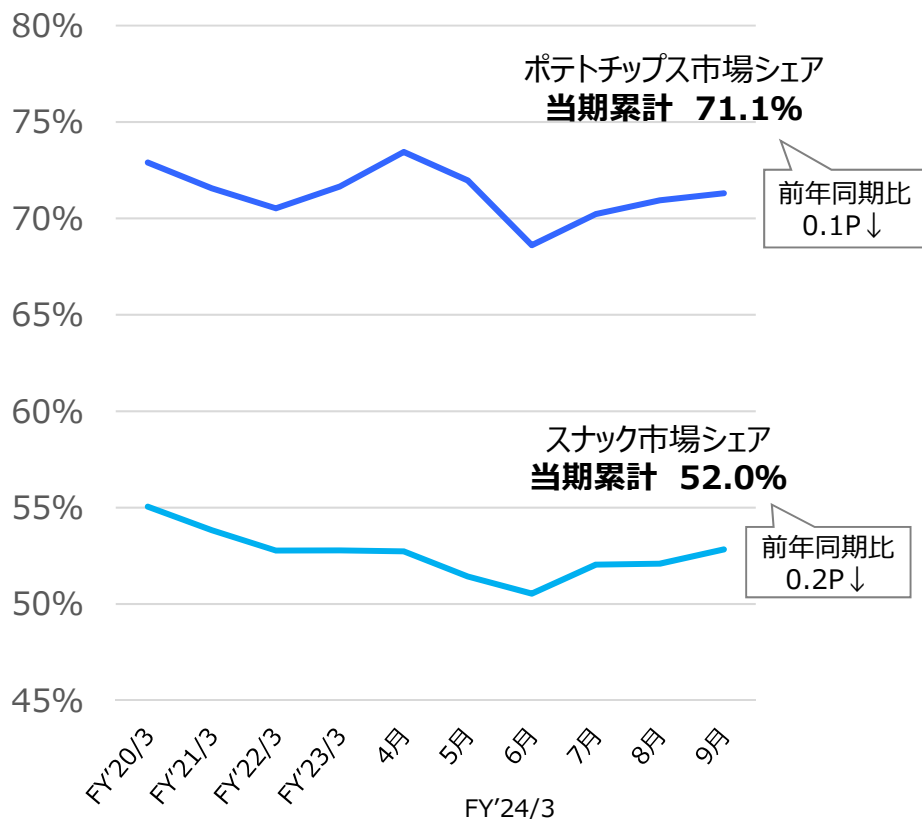
(百万円)

	2023年3月期		2024年3月期 (期初計画)		2024年3月期 (修正計画)	
		構成比 (%)		構成比 (%)		構成比 (%)
売上高	279,315	100.0	293,000	100.0	298,000	100.0
売上総利益	90,200	32.3	95,700	32.7	98,700	33.1
販売管理費	67,967	24.3	71,700	24.5	72,700	24.4
販売費	10,967	3.9	11,800	4.0	11,700	3.9
物流費	21,675	7.8	22,800	7.8	22,700	7.6
人件費	21,788	7.8	23,400	8.0	24,000	8.1
その他経費	13,536	4.8	13,700	4.7	14,300	4.8
営業利益	22,233	8.0	24,000	8.2	26,000	8.7
経常利益	23,460	8.4	23,500	8.0	28,500	9.6
当期純利益 ※	14,772	5.3	15,000	5.1	18,000	6.0

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

# 国内市場シェア

掘りだそう、自然の力。






出所：(株)インテージSRI+ 全国全業態 金額ベース  
 2023年3月期第3四半期より(株)インテージSRI+の集計範囲に変更があったため、2023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：2023年4月～2023年9月  
 前年同期：2022年4月～2022年9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



# 2022年3月期-2024年3月期 主な価格・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 9-10月	2022年 11月	2023年 6月	2023年 8-10月
対象製品						  一部 土産用 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	70億円
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%	想定価格: +5-20%

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。