

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**

2

社長の江原でございます。

本日はご多用の折、当社グループ決算説明会にご参集いただき、誠にありがとうございます。

みなさまには日ごろから、当社の活動へのご理解・ご支援を賜り、あらためまして、厚く御礼を申し上げます。

私からは2024年3月期の上期決算の概要および本年2月に公表した成長戦略 Change 2025の進捗について、お伝えいたします。

## 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

スライド3をご覧ください。  
本日まで説明するサマリーです。

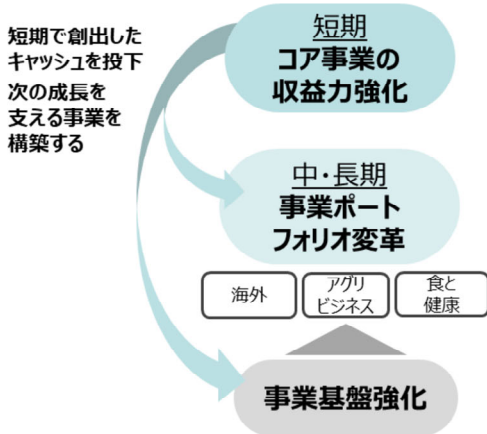
まず上期決算の概要です。  
2024年3月期上期の連結決算は、139億円の増収、33億円の増益となりまして、計画に対しても上回る結果となりました。  
国内スナック販売は堅調な推移となりました。海外事業においては、様々な地政学的リスクが顕在化し、事業環境が変化する中ではございましたが、利益を増やすことができました。  
以上の好調な上期実績および足元の事業環境、動向を踏まえまして、通期業績見通しにつきましては、売上高を50億円、営業利益を20億円、上方修正いたします。

なお、上期業績および業績見通しの修正の詳細につきましては、後ほど、田邊よりご説明申し上げます。

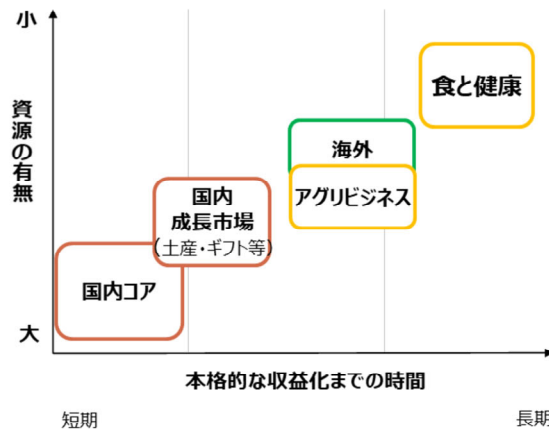
次に、成長戦略Change 2025についてでございます。  
この3年間は、次なる成長に向けた事業構造の改革期と位置付けております。  
この半年での重点課題の取り組みの進捗と課題についてご説明いたします。

**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



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

スライド4をご覧ください。

カルビーグループでは、2030年に向けて、盤石な国内コア基盤を確立した上で、海外市場と新たな食領域で持続的な成長を実現することを目指しています。

そのために、国内コア事業で創出したキャッシュを、中長期での成長領域である海外、アグリビジネス、食と健康領域に積極的に投下し、事業ポートフォリオを変革してまいります。

また、人財、サステナビリティ等の事業基盤にも資源を配分し、成長を支える基盤として強化してまいります。

時間軸で見ますと、新たな領域については、中長期で利益を創出できるようになるよう育てていきたいと考えており、短期的には、国内コア事業でしっかり利益創出をしながら、企業全体で持続的な成長を実現したい考えでございます。

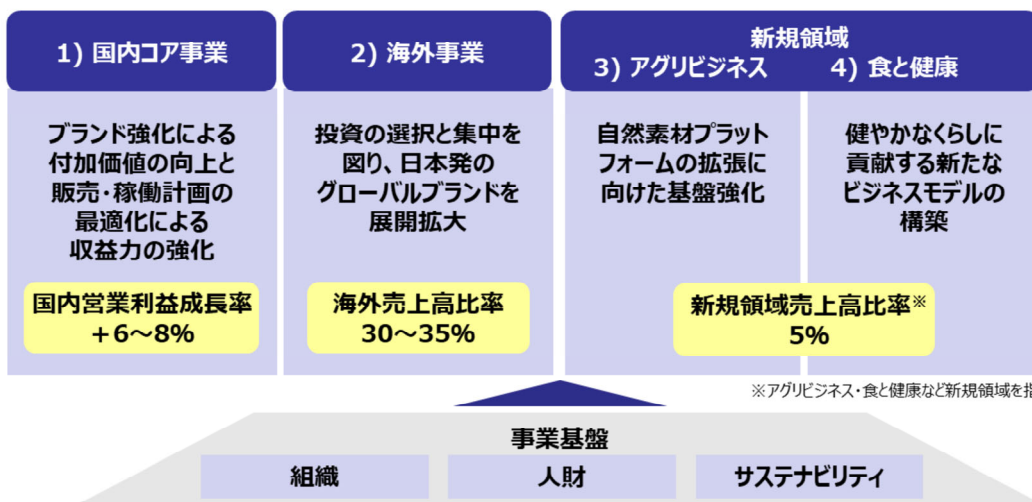
# Change 2025 成長ガイドンスと重点方針

主要KPI

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

Change 2025（3カ年）の成長ガイドンスに沿って、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



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

5

スライド5をご覧ください。

こちらは、2月に行いました成長戦略説明会でもお伝えしている内容の繰り返しになります。

国内コア事業、海外事業、新規領域のアグリビジネスと食と健康を柱に、これらを支える事業基盤を強化しながら、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、こちらを目指してまいります。

次のページからは、各重点方針の発進状況をご説明いたします。

## Change 2025 各重点方針の発進状況

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

### 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

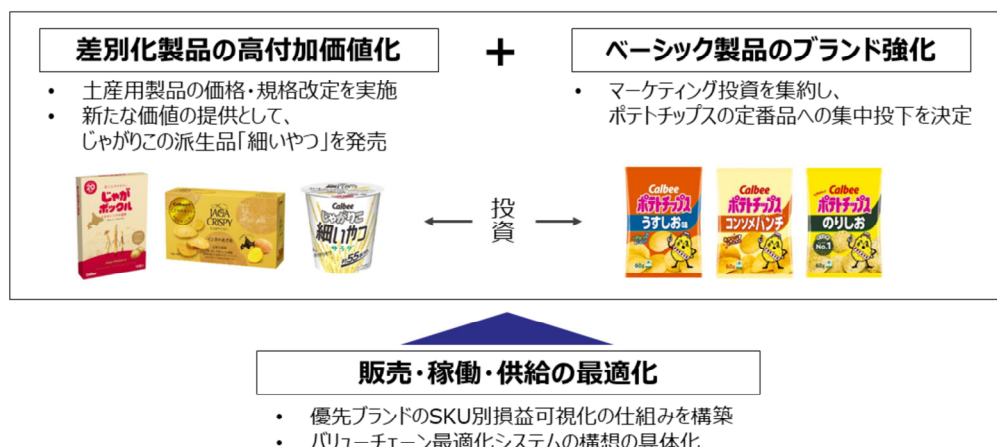
#### ■ これまでの振り返り

- ・ 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か、消費者基点で戦略的にブランド強化を進める



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

6

スライド6をご覧ください。

「国内コア事業」の取組状況でございます。

今年6月に実施した価格改定ですが、値上げ実施後も、全体として堅調な売上で推移しております。特にじゃがりこは、値上げ後も数量をほぼ落とすことなく、お客様からの強いニーズを実感しています。一方、円安の進行を始め、来期にかけて、もう一段のコスト上昇が見込まれております。

このような中で、今後もコスト高騰に対応しながら、改めてお客様の視点に立ち、差別化製品の高付加価値化と、一方で、ベーシック製品のブランド強化の大きく2つの方針で取り組んでまいります。

上期においては、土産用製品の改定や主力のじゃがりこの新製品「細いやつ」の発売など、当社の強みがある製品の高付加価値化を進めてまいりました。また、ベーシック製品の強化については、集中的にマーケティング費用を投下することでブランド強化を行い、マーケットプレゼンスの維持に努めております。

また、この2つの方針を支える仕組みとして、販売・稼働・供給の最適化、いわゆるS&OPの構築を行っております。現在、優先ブランドのSKU別の損益を可視化する仕組みを構築し、最適SKUの在り方、バリューチェーンの最適化に向けて具体的な検討を進めております。

全体として、この3つの施策により、国内コア事業の収益力の向上につなげてまいります。

## 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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

#### 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

7

スライド7をご覧ください。

「海外事業」の重点エリアである中国、北米の取組状況でございます。

中国は、不動産不況等による景況感の悪化の影響もございまして、将来の見通しが立てづらい状況となっているものの、今後も市場自体の重要性に変わりはないというふうと考えております。

ECでの認知度、コミュニケーションを活かして、リアルチャネルへの配荷を拡大するため、リアルとECを統合した販売体制の強化を進めてまいります。

また、オンラインでのコミュニケーション投資は、現在は状況を注視しながら、再開できるタイミングでしっかりと投資を行い、認知度の獲得を目指します。

また、供給面では、タイからJagabeeの輸入を開始するなど、周辺国の生産拠点からの供給拡大を行うとともに、中国生産拠点についても検討、準備を進めております。

北米では、Harvest Snapsや日本発製品の販売は、ラインアップの拡充や営業体制の強化を進め、順調に伸長しております。

引き続き開発・営業の強化を進めるとともに、グローバルブランドの現地製造の検討も進めてまいります。



## Change 2025 各重点方針の発進状況

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

### 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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

8

スライド8をご覧ください。

新規領域であるアグリビジネスについてでございます。

昨今の円安や地政学リスクの高まりなどにより、国産の自然素材へのニーズが高まっております。当社では、マテリアリティに「農業の持続可能性向上」のテーマを掲げておりまして、国内の農業とともに、アグリビジネスを成長させていきたいと考えております。

原料調達から出口拡張まで、カルビーは一連のばれいしょ事業において高い専門性を有しておりますが、さらに農協や外部機関等との協働などを通じ、スケールアップするべく、様々な検討を進めております。

また、甘しょについては、オリジナルブランドの紅天使の焼き芋を中心に、スナック、スイーツ、半生製品など様々な加工品への展開を進めています。海外でも焼き芋のニーズが高まっており、チャンスは大きく広がっております。

そのために、安定的な調達と、生産体制の強化が必要でございますので、ここに、ばれいしょ事業で培った専門性を活かして改善、拡大の取り組みを進めてまいります。

## Change 2025 各重点方針の発進状況

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

### 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**

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

9

スライド9をご覧ください。

もう一つの新規領域「食と健康」では、パーソナライズ、デジタルとヒューマンタッチ、多彩なソリューションで、総合的な食ソリューションプラットフォームの獲得を目指しております。

本日、この「食と健康」領域の事業加速の一環として、タウンドクター株式会社への出資を発表いたしました。  
同社は、生活習慣病患者向け食事コーチングサービスを提供するための管理栄養士のチームを有し、クリニック、健康保険組合等を顧客に有している医療テック企業でございます。

同社との戦略的パートナーシップを通じて、「検査やアンケートなどから自身の状態を把握し、お客様自身がエビデンスを基に食事を選択できる社会」を実現し、カルビーの新規領域の事業化を進めてまいります。

## 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）



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

### 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

10

スライド10をご覧ください。  
「人財育成」の取組でございます。

カルビーグループでは、企業の成長に最も重要な資産は人財であるとの認識のもと、従業員の「全員活躍」を目指しております。そのために、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が必要と考えております。

成長を牽引する経営人財、グローバル人財、DX人財の育成を進めます。  
また、多様な人財が、その能力や資質を自ら伸ばすことができるよう、自律的・自発的なキャリア形成への支援を進めています。  
そして、成長を支える組織風土の醸成も進めてまいります。

変革を推進するには、社員一人一人が自分事として物事を考えることが必要であると考え、私が社長就任後、国内外の事業所で社員との車座ミーティングを40回以上にわたりまして進めております。

今後も一層、アナリスト・投資家の皆さまとの対話も進め、当社の中長期方針をご理解いただきまして、様々なご意見を頂きながら、企業価値向上に取り組んでまいりたいと思っておりますので、何卒宜しくお願い申し上げます。

私からの説明は以上となります。

**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**

11

CFOの田邊です。

私からは、上期業績、および通期業績予想についてご説明申し上げます。

## 2024年3月期上期業績

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

### 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、北米が未達的一方、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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

12

スライド12をご覧ください。

2024年3月期 上期の連結業績についてご説明いたします。

売上高は1,471億円で、前年同期比10.4%増、計画比で102.8%。

営業利益は135億円で、前年同期比 31.9%増、計画比で115.5%となりました。

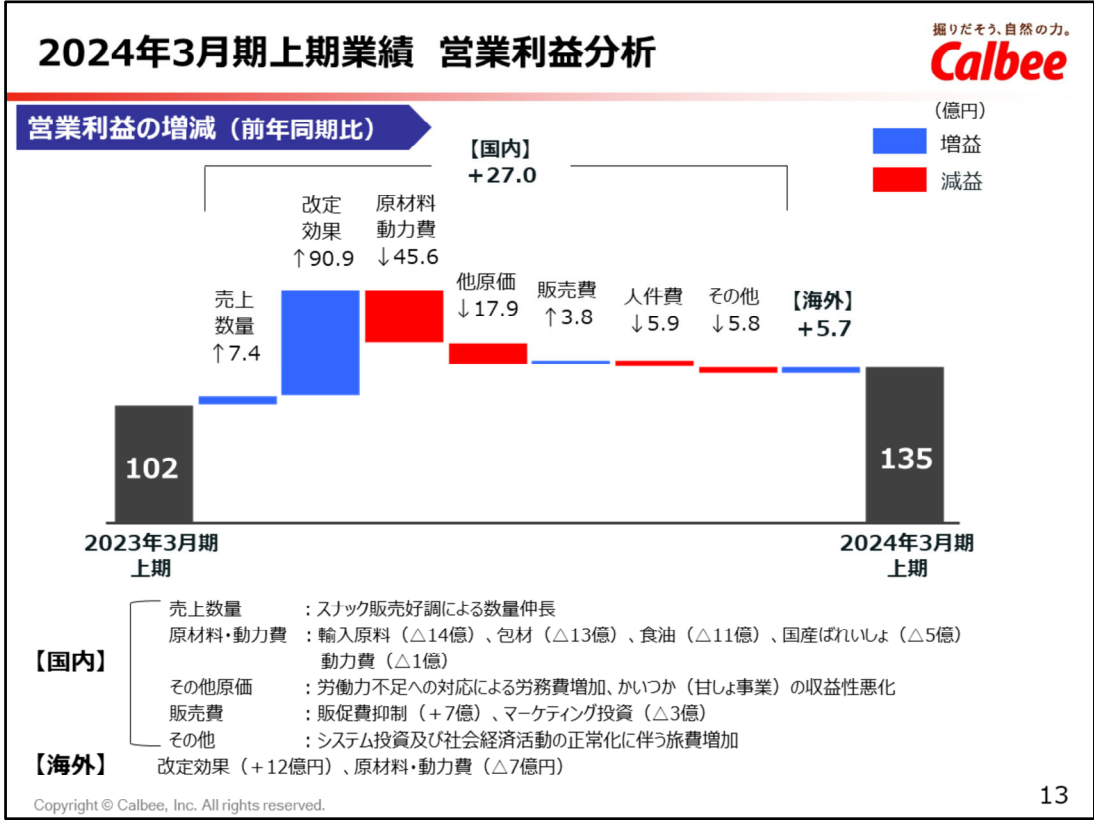
また、当期純利益は109億円で、為替差益などの計上により、前年同期比30.7%増、計画比148.8%となっております。

前年に対しては、国内・海外ともに増収増益となりました。

国内は、上期通じてスナック全般の販売が好調で、改定による効果がコスト高騰を上回りました。

海外は、中華圏の売上は前年割れでしたが、引き続き、英国・インドネシアなどが好調に推移したことが寄与しております。

計画に対しては、販売増、改定効果が計画以上となったことや、販促費を抑制できたことで、売上高、営業利益ともに計画を達成しました。



スライド13をご覧ください。  
営業利益の増加要因についてご説明します。

連結全体で対前年度33億円の増益で、内訳は国内事業の+27億円、海外事業の+6億円となっております。

国内は、27億円の増益。  
原材料・動力費の高騰46億円や、労務費・人件費の増加、甘しよ事業子会社のかいつかでの収益性悪化があったものの、販売数量の伸長効果+7億円や、改定効果+91億円の増益効果が、これらを上回りました。  
なお、原材料価格の主なものは、輸入原料、包材、食油、国産ばれいしょになります。金額はご覧の通りです。

海外は、6億円の増益。  
改定効果は12億円と、コスト高騰の7億円を上回りました。

## 2024年3月期上期業績 国内事業

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

- **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  
前年ばれいしょ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** 甘しょ事業は主カブランド「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%
リポート等控除	△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）」の売上高はリポート等控除前の金額を記載しています。

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

14

スライド14をご覧ください。  
国内製品別の売上高についてご説明します。

スナック全体では、前年度比129億円の増収となりました。  
ポテトチップスは+55億円、じゃがりこは+24億円、その他スナックは+50億円と、  
すべてのカテゴリーで伸長いたしました。

シリアルは、市場縮小の影響を受け△3億円、  
その他事業は8億円の増収となりました。  
甘しょ事業は主カブランドの「紅天使」の販売は好調でしたが、コスト高騰や、足元  
の価格環境変化により、減益となっております。

要因については、次のスライドでご説明します。

## 2024年3月期上期業績 国内事業

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

### 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

#### ■ じゃがりこ：

- ・ 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



#### ■ その他スナック：

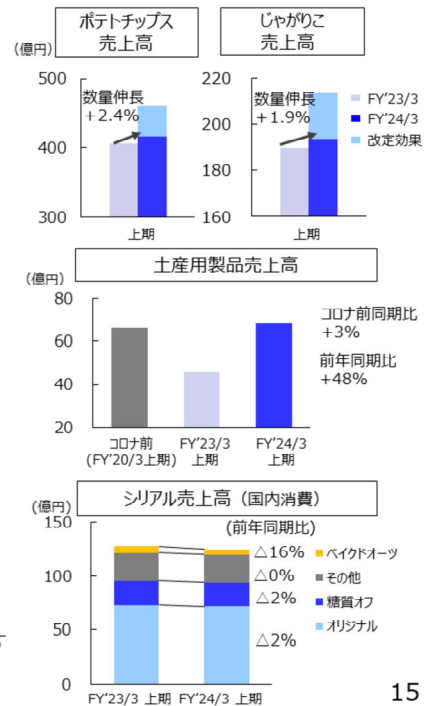
- ・ 土産用製品は国内旅行やインバウンド需要の増加により、新型コロナウイルス感染拡大以前の水準に回復
- ・ 改定効果に加え、相対的な値ごろ感やTVCFが奏功し、小麦系、コーン・豆系スナックいずれも増収

### 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：㈱インテージSR1+

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.



スライド15をご覧ください。

ポテトチップスは、前年度比で増収。

前年ばれいしよ不足からの反動増により、伸長しました。6月の改定後も需要は緩やかではありますが、回復に向かっております。製品別では、特に「うすしお味」等の定番品や、「堅あげポテト」が伸長しました。

じゃがりこは、外出の増加などから、強い需要が継続し、前年度比で増収。

供給面では、強い需要に対応するため、一部、期間限定品の発売を見送り、定番品の製造に注力いたしました。また、新製品の「じゃがりこ 細いやつ」も順調に立ち上がり、販売に貢献いたしました。

その他スナックは、土産用製品、小麦系、コーン・豆系いずれも増収です。

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しました。

小麦系、コーン・豆系スナックは、相対的な値ごろ感、豆系スナック「miino」のTVCFも奏功し、売上が拡大いたしました。

シリアルは、減収となりました。

国内市場は、2021年のオートミールブームが落ち着き、市場全体が縮小傾向にありますが、カルビーのシェアは1.3pts改善することができました。売上高は、バイクドオーツが前年割れとなるとともに、大容量の「オリジナル」や「糖質オフ」が伸びず、減収となりました。



## 2024年3月期上期業績 海外事業

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

- **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>	-
営業利益率	<b>5.2%</b>	<b>+1.4pts</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。

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

16

スライド16をご覧ください。  
海外事業の地域別業績について、ご説明いたします。

北米は、現地通貨ベースで2%の減収、営業利益は4億円の減益となりました。「Harvest Snaps」や日本発ブランドが堅調ですが、PB・OEMの不調により前年度割れとなりました。

中華圏は、小売店舗向け、ECマースともに減収で、売上高は前年同期比11%減となりましたが、営業利益は販売費の抑制等により、ほぼ前年並みとなりました。

その他地域は、英国、インドネシアが牽引し、売上高は13%の増収、営業利益は9億円の増益となりました。

英国は、ポテトチップスの配荷拡大や、新製品のペレットスナックの発売が貢献しました。

インドネシアは、ポテトチップス等の販売が伸長したことに加え、原材料費の改善が寄与しました。

## 2024年3月期上期業績 海外事業

握りだそう、自然の力。

\*前年同期比 **Calbee**

### 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

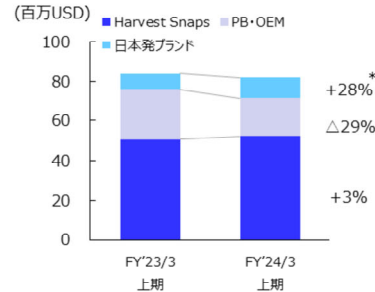


「Harvest Snaps」の派生ブランド「Crunchy Loops」

#### ■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

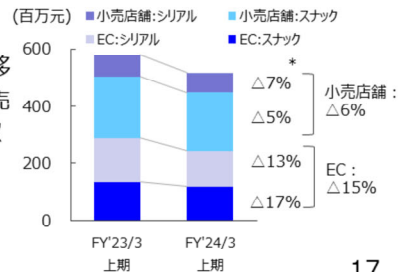
#### ■売上高

- 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
- 成長チャネルは拡大も、Live販売の自粛影響等で既存チャネルは減収

#### ■営業利益

- 販売費をコントロールし、増益

中華圏 売上高 (△11%\*)



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

17

スライド17をご覧ください。  
北米、中華圏についてももう少し詳しく説明します。

北米市場は、現地通貨ベースで減収、営業利益も減益となりました。PB・OEMは業界全体の再編で既存顧客からの受注減が続きました。下期以降、さらなる新規受注獲得に努めてまいります。主力の「Harvest Snaps」は、大手小売店舗向けの販売を強化、派生ブランドの拡大といった2つの要因により堅調に推移いたしました。「じゃがりこ」や「えびせん」などの日本発ブランドは、強い需要が継続したことに加え、米系スーパー等への販路拡大が奏功し、売上が拡大いたしました。営業利益については、PB・OEMの製造工場における原価改善活動は進めておりますが、減収の影響をカバーしきれず減益となっております。

中華圏は、減収となるも、わずかに増益となりました。小売店舗向けは、チャネルミックスの変更を進めておりますが、販売が低調に推移し、減収となりました。Eコマースは、販売手数料やマーケティングコストの高騰から、費用対効果を見ながら販売を進めております。TikTok等の成長チャネルで売上は拡大しましたが、Live販売の自粛等もあり既存チャネルで減収となりました。一方、営業利益につきましては、販売費をコントロールし、増益となっております。

## 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
  - ・ 国内売上の上振れを活性化する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材・新規領域への先行投資

	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	8.2%	8.7%	+0.5pts
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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

18

スライド18をご覧ください。

2024年度3月期通期計画修正についてご説明いたします。

上期を終え、国内スナック販売が好調に推移したことや、価格・規格改定効果が当初の計画を上回ったことから、売上高で+50億円、営業利益で+20億円、当期純利益で+30億円、それぞれ上方修正いたします。

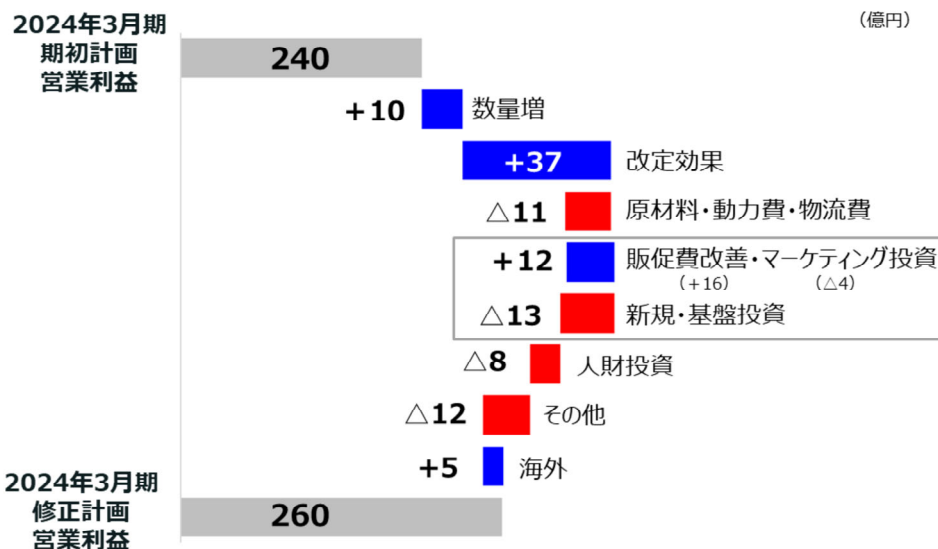
数値につきましてはご覧の通りとなります。

下期も様々なアクションを実施し、着実な計画達成、次の成長につなげてまいります。

## 2024年3月期通期計画修正

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

### 営業利益の増減（対期初計画）



Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

19

最後となります、スライド19をご覧ください。  
2024年3月期の修正営業利益計画についてご説明いたします。

今期は、原材料・動力費、物流費の高騰が続くものの、販売数量増や価格・規格改定の追加実施により、コスト増を打ち返す計画でございます。

上期に抑制した販促費は、その一部を今後のブランド強化に投下してまいります。また、次なる成長に向けて、新規事業領域への投資として、食と健康の認知拡大のための投資を進めるとともに、人財投資として、戦略人財強化のための育成プログラムや採用を強化してまいります。

この結果、前回計画から営業利益で+20億円の、260億円を目指してまいります。

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。

## 參考資料

# 連結損益計算書

握りだそう、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

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**

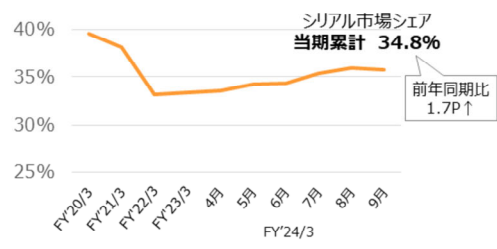
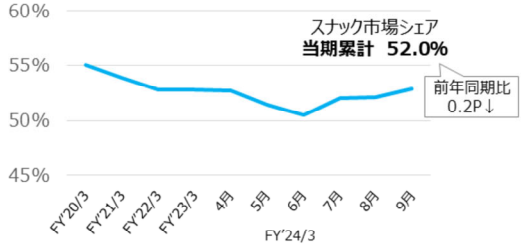
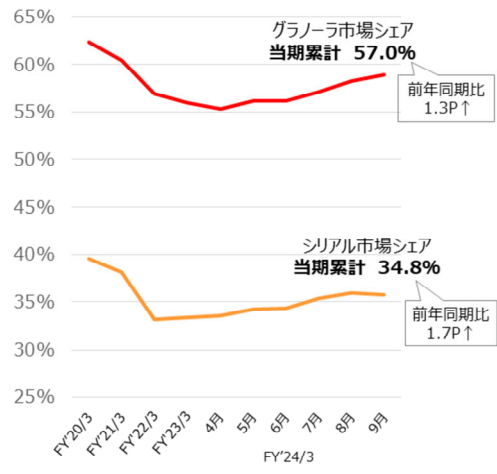
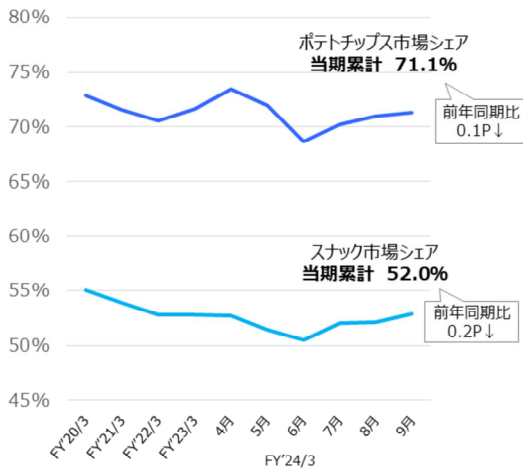
(百万円)

	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

握りだそう、自然の力。  
**Calbee**



出所：㈱インテュージSRI+ 全国全業態 金額ベース  
2023年3月期第3四半期より㈱インテュージ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(生薄切り・生厚切り)・ポテトシュースト・ケトル含算、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

掘りだそう、自然の力。  
**Calbee**

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						
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%

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

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。

## 2023年10月31日開催 2024年3月期第2四半期決算説明会での主な質疑応答

### Q1 当期は営業利益 260 億円(対前年+17%)の見通したが、来期以降の営業利益成長率の考え方を教えてほしい。

成長戦略のガイドラインに準じて、3年間の営業利益成長率8%以上を達成したい。2025年度以降の成長を見据えた投資を続け、国内コア事業の収益力強化により着実に利益を創出していく。

### Q2 今後のコスト高騰と価格戦略についてどう考えているか教えてほしい。

コストは来期も上がると考えているが、的確に価格に転嫁していく。一方で足元の消費動向を踏まえると、一律に価格転嫁することは難しいと考えている。お客様に価値を認めて頂ける製品は適正な価格を目指し、消費動向を見ながら柔軟にプライシングを行うことで、利益成長を目指していく。

### Q3 S&OP の進捗、手ごたえはどうか。

2025年度までの300SKU削減は、販売・稼働・供給の最適化を目的としており、準備を順調に進めている。この最適化に向けたシステムやSKU毎の損益可視化の仕組みの構築に取り組んでいる。

### Q4 通期修正計画で見込んでいる投資の内容を教えてほしい。

上期抑制した販促費を次年度以降の成長に向けて、国内コア事業のブランド強化のマーケティング投資、食と健康等の新規領域やS&OPのシステム構築等の基盤強化に対して投資を行っていく。また、Change2025で掲げる「全員活躍」に資するために人財への投資も強化していく。

### Q5 ポテトチップスの下期数量見通しはどうか。

前年9月の値上げ後は非常に高い需要が続いていた。今年6月の値上げ以降も需要は堅調で、前年並みの高い販売水準を見込んでいる。

### Q6 北米事業の今後の見通しを教えてほしい。

Harvest Snapsを含む日本発ブランドは好調で、生産の現地化も進め、売上構成比を上げていく。PB・OEMは苦戦が続くが、生産ラインの整備によりコストの改善を進めており、4Q以降は新規顧客の獲得も見込まれる。

### Q7 中国事業の環境・状況を教えてほしい。

市場規模や認知度を踏まえると、長期的には重要なマーケットであることに変わりはない。足元はKOLを起用した販促が実施できず、ECの売上が落ち込んでいる。日本以外の生産拠点からの供給拡大準備を進めているが、来期の見通しは立てづらい状況にある。

### Q8 英国・インドネシアの好調な業績は今後も継続すると考えているか。

英国は順調に事業を拡大しており、今後も成長を見込む。インドネシアは上期に使用したばれいしょの品質および価格改善の影響が大きいですが、それ以外のコスト削減も進めている。

以上