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
## 2023年4月1日～2024年3月31日

TSE code：2229
カルビー株式会社
2024.5.9

## １．2024年3月期業績報告および2025年3月期計画

執行役員兼CFO　田邉　和宏

## ２．成長戦略Change2025の進捗と今後の取り組み 2030年目指す姿に向けて

代表取締役社長兼CEO　江原　信

## １．2024年3月期業績報告および2025年3月期計画

執行役員兼CFO　田邉　和宏

## ２．成長戦略Change2025の進捗と今後の取り組み 2030年目指す姿に向けて

代表取締役社長兼CEO　江原　信

# Ⅰ．2024年3月期業績

# 2024年3月期　総括

掘りだそう、自然の力。
Calbee

## 成長戦略の初年度の2024年3月期は、国内が牽引し、増収増益ガイダンスを大きく上回る実績で着地

（億円）

| 成長ガイダンス | 2023年3月期 実績 | 2024年3月期 期初計画 | 2024年3月期 修正計画 | 2024年3月期 実績 | 評価 | 成長ガイダンス（3か年） |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 連結純売上高 | 2,793 | 2,930 | 2,980 | **3,030** | | – |
| **オーガニック成長率** | **+14%** | **+5%** | **+7%** | **+8%** | | **+ 4～6%** |
| 連結営業利益 | 222 | 240 | 260 | **273** | | – |
| **連結営業利益成長率** | **△12%** | **+8%** | **+17%** | **+23%** | | **+ 6～8%** |
| 当期純利益 | 148 | 150 | 180 | **199** | – | – |
| **ROE（為替調整後ROE）** | 8.5%（8.0%） | 8.3%（8.3%） | - | **10.9%（9.5%）** | | **10%以上** |
| **主要KPI** | | | | | | |
| **国内営業利益成長率** | △15% | +6% | +14% | **+22%** | | **+ 6～8%** |
| **海外売上高比率** | 26% | 27% | 25% | **24%** | | **30～35%**（2025年度） |
| **新規領域売上高比率** | 3.9% | 4.3% | - | **4.3%** | | **5%**（2025年度） |

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 2024年3月期業績

掘りだそう、自然の力。
Calbee

## 決算サマリ

**売上高　3,030億円（対前年＋237億円、対修正計画＋50億円）**
**営業利益　273億円（対前年＋51億円、対修正計画＋13億円）**
**当期純利益　199億円（対前年＋51億円、対修正計画＋19億円）**

- 対前年、対修正計画ともに国内の販売好調が増益を牽引
- 海外は、北米、中華圏の不調をその他の地域でカバーし、円貨ベースで過去最高益
- 当期純利益は円安による為替差益の計上により大幅増益
  （1ドル＝前期末@133.53円、当期末@151.41円）

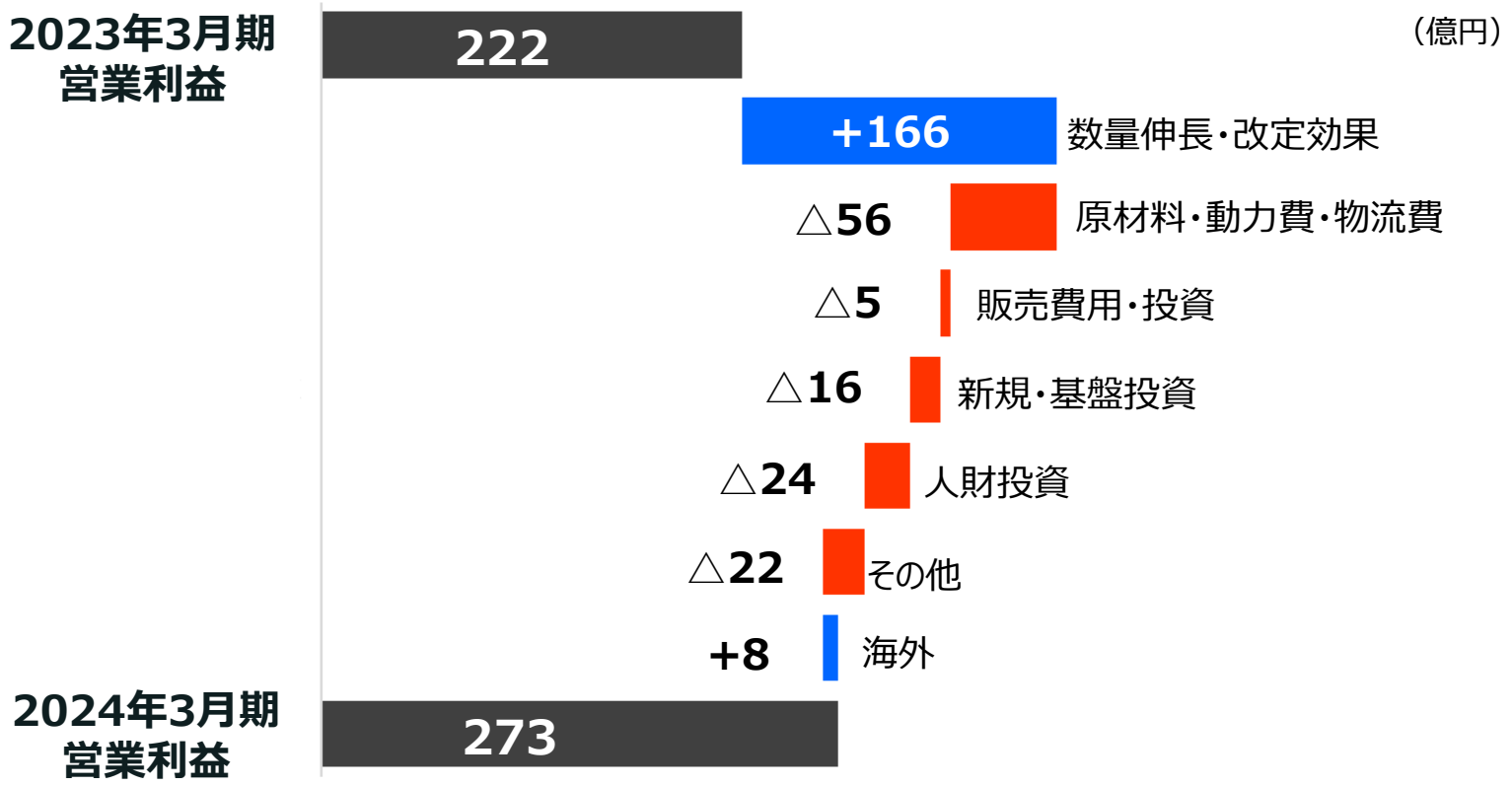
（億円）

| | 2024年3月期 | 2023年3月期 | 伸び率 | 2024年3月期 修正計画 | 計画比 |
|---|---|---|---|---|---|
| **売上高** | **3,030** | **2,793** | **+8.5%** | **2,980** | **101.7%** |
| 国内 | 2,299 | 2,071 | +11.0% | 2,230 | 103.1% |
| 海外 | 731 | 722 | +1.3% | 750 | 97.5% |
| **営業利益** | **273** | **222** | **+22.8%** | **260** | **105.0%** |
| 営業利益率 | **9.0%** | **8.0%** | **+1.1pts** | **8.7%** | **+0.3pts** |
| 国内 | 239 | 196 | +21.5% | 223 | 107.0% |
| 海外 | 34 | 26 | +32.4% | 37 | 92.8% |
| **経常利益** | **312** | **235** | **+32.8%** | **285** | **109.3%** |
| **当期純利益 ※** | **199** | **148** | **+34.6%** | **180** | **110.5%** |

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 2024年3月期業績　営業利益分析（要素別）




【補足】　数量伸長・改定効果：数量増（＋15億円）、改定効果（＋151億円）
原材料・動力費・物流費：輸入原料（△28億円）、包材（△18億円）、国産ばれいしょ（△8億円）　、食油（△6億円）
動力費（＋8億円）、物流費（△0.3億円）
販売費用・投資：販促費改善（+10億円）、マーケティング投資（△16億円）
新規・基盤投資：「Body Granola」の認知拡大投資等の食と健康領域への投資、DXや事業成長のための基盤投資
その他：消耗修繕費の上昇、かいつか（甘しょ事業）の収益性悪化、システム投資、社会経済活動の正常化に伴う旅費増加

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 2024年3月期業績　国内事業

掘りだそう、自然の力。
Calbee

■**スナック**　改定効果と年間を通じた堅調な販売により、全てのカテゴリーで増収
2023年北海道産ばれいしょの収量が十分にあったことや、
人流活性化による土産用製品、じゃがりこの好調が貢献
食品市場のインフレが進行する中での相対的な値ごろ感も追い風となる

■**シリアル**　マーケティング施策が奏功し、下期、大容量品を中心に伸長

■**その他**　甘しょ事業は堅調継続

（億円）

| | 2024年3月期 | | |
|---|---|---|---|
| | | 前期比 | |
| **国内売上高** | **2,299** | **+228** | **+11.0%** |
| スナック | 2,146 | +206 | +10.6% |
| ポテトチップス | 983 | +73 | +8.1% |
| じゃがりこ | 454 | +54 | +13.4% |
| その他スナック | 710 | +79 | +12.5% |
| シリアル | 262 | +20 | +8.2% |
| その他（アグリ・食と健康・役務提供） | 156 | +18 | +13.4% |
| リベート等控除 | △265 | △17 | － |
| **国内営業利益** | **239** | **+42** | **+21.5%** |
| 営業利益率 | **10.4%** | **+0.9pts** | **－** |

※「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。

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 2024年3月期業績　国内事業

## スナック

■ ポテトチップス：
- 「うすしお味」等の定番品や「堅あげポテト」で伸長
- 相対的に価格の高い大袋等のシェアが低下傾向

■ じゃがりこ：
- 年間を通じた強い需要に対応し、定番品に集中して販売
- 新ラインの稼働や生産効率の向上で販売増を実現

■ その他スナック：
- 土産用製品は国内・インバウンドの需要増で、新型コロナウイルス感染拡大以前の水準を超える
- 小麦系、コーン・豆系スナックいずれも伸長
  かっぱえびせんは消費者ターゲットに沿った施策も貢献し、60周年を迎えても数量を伸ばす

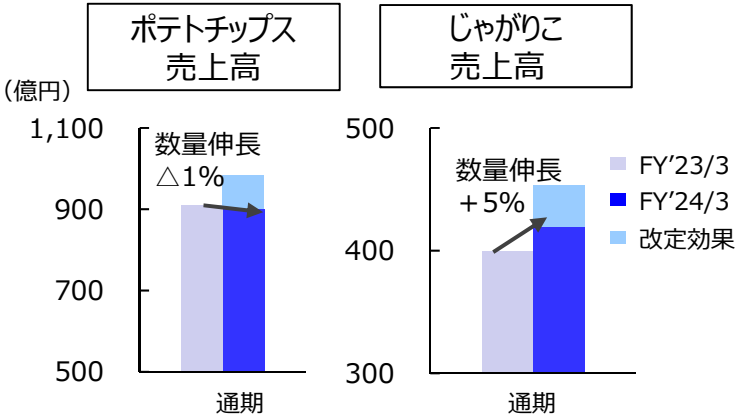
かっぱえびせん誕生60周年
新聞広告

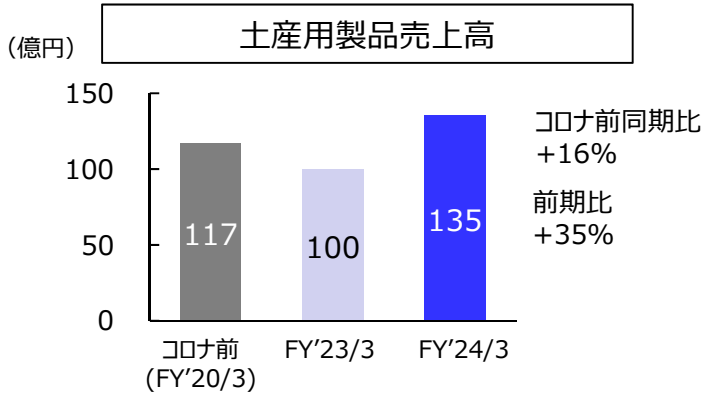
## シリアル

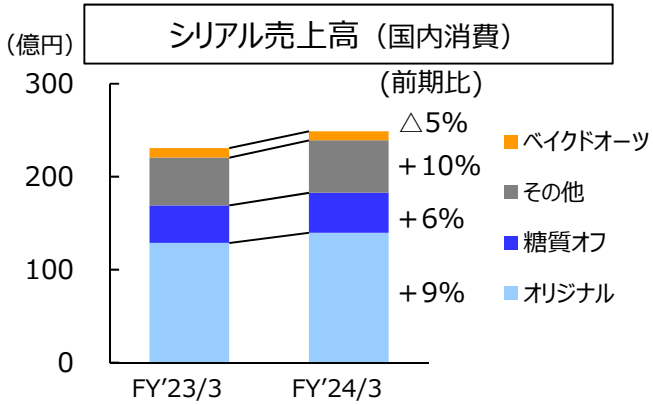
- シリアル市場は微増、シェアは伸長(＋2.8pts)(*)
- 増量キャンペーンやTVCF、企画品の投入等の継続的なマーケティング・営業活動で下期以降、需要を喚起

(*)出所：㈱インテージSRI＋

コラボ製品
「フルグラ ブラック
サンダー味」




Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 2024年3月期業績　海外事業

掘りだそう、自然の力。
Calbee

■**北米**　「Harvest Snaps」、日本発ブランドの需要は堅調も、PB・OEMの低調継続で現地通貨ベースで減収

■**中華圏**　小売店舗向け、ECともに大幅減収

■**その他**　英国：Seabrookブランドのポテトチップスやラインアップ拡大で好調継続
インドネシア：ライン増強した「Guribee」の販売増や原材料費率の改善で黒字化
韓国：ポテトチップスを中心に伸長し、前期の赤字から回復

（億円）

| ＜地域別実績＞ | 2024年3月期 | 前期比 | | 為替影響除く実質伸び率 |
|---|---|---|---|---|
| **海外売上高** | **731** | **+9** | **+1.3%** | **△4.7%** |
| 北米 | 235 | +12 | +5.6% | △1.3% |
| 中華圏 | 186 | △48 | △20.7% | △23.3% |
| その他 | 404 | +42 | +11.6% | +4.3% |
| **リベート等控除** | △93 | +3 | – | – |
| **海外営業利益** | **34.4** | **+8.4** | **+32.4%** | **–** |
| 営業利益率 | **4.7%** | **+1.1pts** | **–** | **–** |
| 北米 | 3.1 | △4.8 | △61.0% | – |
| 中華圏 | 4.0 | △5.3 | △56.9% | – |
| その他 | 27.3 | +18.5 | +209.7% | – |

※ 地域別の売上高はリベート等控除前の金額を記載しています。

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 2024年3月期業績　海外事業

*前期比

## 北米

### ■売上高

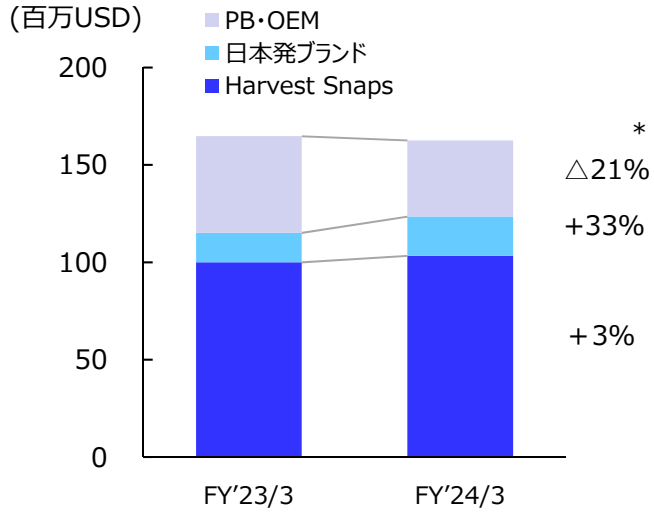
- 「Harvest Snaps」は派生ブランドの好調と配荷拡大が貢献
- 日本発ブランドは強い需要を受け、販売アイテムの拡大や、米系スーパー等への販路拡大で増収
- PB・OEM業界の再編影響を大きく受けるが、12月以降新規受注を獲得

### ■営業利益

- PB・OEMの減収で減益

北米市場で拡販中の
「じゃがりこ」と「Takoyaki Ball」

北米　売上高　(△1%*)




## 中華圏

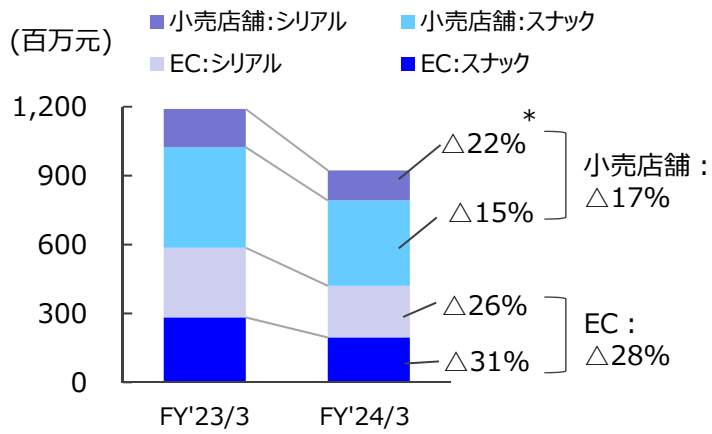
### ■売上高

- 景況感の悪化やデフレマインドの拡大、主力スナックの通関規制強化で下期以降の売上水準がさらに低下
- 2025年3月期の現地OEM生産品発売や周辺国の増産を推進

### ■営業利益

- 販売費は削減するも、減収影響をカバーできず減益

中華圏　売上高　(△23%*)




Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# Ⅱ．2025年3月期計画

# 2025年3月期計画

掘りだそう、自然の力。
Calbee

## 2025年3月期は、売上高＋6%、営業利益＋6%成長を目指す

計画為替レート：1ドル＝@142円　（億円）

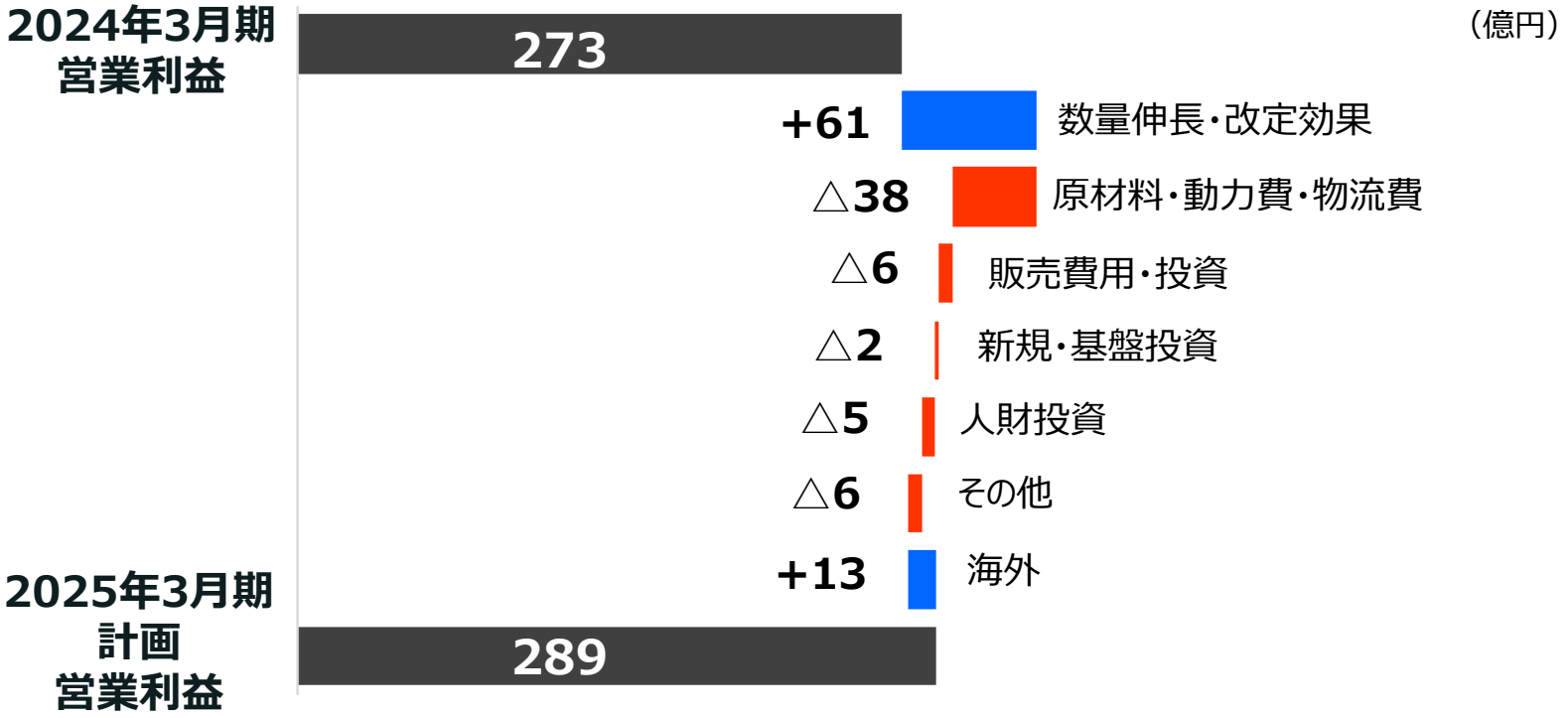
| 成長ガイダンス | 2023年3月期 実績 | 2024年3月期 実績 | 2025年3月期 計画 | 2024年3月期～2025年3月期 2か年平均 | 成長ガイダンス（3か年） |
|---|---|---|---|---|---|
| 連結純売上高 | 2,793 | 3,030 | **3,200** | **－** | － |
| **オーガニック成長率** | **＋14%** | **＋8%** | **＋6%** | **＋7%** | **＋ 4～6%** |
| 連結営業利益 | 222 | 273 | **289** | **－** | － |
| **連結営業利益成長率** | **△12%** | **＋23%** | **＋6%** | **＋14%** | **＋ 6～8%** |
| 当期純利益 | 148 | 199 | **180*** | **－** | － |
| **ROE（為替調整後ROE）** | 8.5%（8.0%） | 10.9%（9.5%） | **9.1%（9.1%）** | **－** | **10%以上** |
| **主要KPI** | | | | | |
| **国内営業利益成長率** | △15% | ＋22% | **＋1%** | **＋11%** | **＋ 6～8%** |
| **海外売上高比率** | 26% | 24% | **26%** | **－** | **30～35%**（2025年度） |
| **新規領域売上高比率** | 3.9% | 4.3% | **4.4%** | **－** | **5%**（2025年度） |

*前年の為替差益の計上により減益

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 2025年3月期計画　営業利益増減要因

## 価格・規格改定でコスト高騰を打ち返す
## ポートフォリオ変革、事業基盤強化に向けた投資は継続




【補足】　数量伸長・改定効果：数量増（＋4億円）、改定効果（＋57億円）
原材料・動力費・物流費：原材料（△18億円）、動力費（△8億円）、物流費（△12億円）
その他：減価償却費の増加

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 2025年3月期計画　国内事業

掘りだそう、自然の力。
Calbee

## 国内コア事業の主な取り組み

- 世代の価値観に合わせた商品展開・施策の実施や優先・重点ブランドへのマーケティング投資の集中投下
- 土産用製品の生産増や新規展開による拡大
- 需要を見極めながら生産能力を拡大
- SKUの削減や効率的な生産体制の確立等、S&OP*1を推進

※1 S&OP＝「Sales ＆Operation Planning」の略称

## 新規領域の主な取り組み

- アグリビジネス：
  シナジーによる甘しょ事業の収益拡大
  - ✓ 「紅天使」ブランドを活かした販売拡充
  - ✓ サプライチェーン強化の推進
- 食と健康：
  「Body Granola」の拡大
  食と健康プラットフォームの拡充

| | 2025年3月期 計画 | | |
|---|---|---|---|
| | （億円） | 前期比 | |
| **国内売上高** | **2,370** | **+71** | **+3.1%** |
| スナック | 2,209 | +63 | +2.9% |
| ポテトチップス | 1,006 | +23 | +2.4% |
| じゃがりこ | 489 | +35 | +7.8% |
| その他スナック | 714 | +4 | +0.5% |
| シリアル | 262 | +0 | +0.0% |
| その他（アグリ・食と健康・役務提供） | 169 | +13 | +8.6% |
| リベート等控除 | △270 | △5 | － |
| **国内営業利益** | **242** | **+3** | **+1.4%** |
| 営業利益率 | **10.2%** | **△0.2pts** | **－** |
| 土産用製品 ※2 | 174 | +18 | +11.4% |

※2　土産用製品
ギフト事業の組織統合に伴い、
前期の数値を組み替えています

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 2025年3月期計画　海外事業

## 海外事業の主な取り組み

**欧米**

- 北米：「Harvest Snaps」の新製品投入と日本発ブランドの米系小売りでの配荷拡大
  マデラ工場での日本発ブランド生産開始等で稼動率を向上
- 英国：ポテトチップスの生産ライン増強し、製品強化と配荷拡大を推進

**アジア・オセアニア**

- 中華圏：Jagabeeやフルグラ等の現地OEM生産開始および小売店舗向けの営業人財の増強
- アセアン・オセアニア：
  - ✓ インドネシア：ポテトチップスの新製品投入や「Guribee」の拡売
  - ✓ その他：タイの生産余力を活かし、販売拠点との連携強化し、
    海外全体の収益向上に貢献

| ＜地域別計画＞ | 2025年3月期　計画 | | |
|---|---|---|---|
| | （億円） | 前期比 | |
| **海外売上高** | **830** | **+99** | **+13.5%** |
| 欧米 | 440 | +75 | +20.5% |
| 北米 | 286 | +52 | +22.0% |
| アジア・オセアニア | 500 | +41 | +8.8% |
| 中華圏 | 189 | +4 | +2.0% |
| リベート等控除 | △110 | △17 | － |
| **海外営業利益** | **47.0** | **+12.6** | **+36.8%** |
| 営業利益率 | **5.7%** | **+1.0pts** | **－** |
| 欧米 | 21.7 | +10.3 | +89.7% |
| 北米 | 10.1 | +7.1 | +231.6% |
| アジア・オセアニア | 25.3 | +2.4 | +10.4% |
| 中華圏 | 4.0 | +0.0 | +1.1% |

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 投資・株主還元　実績・計画

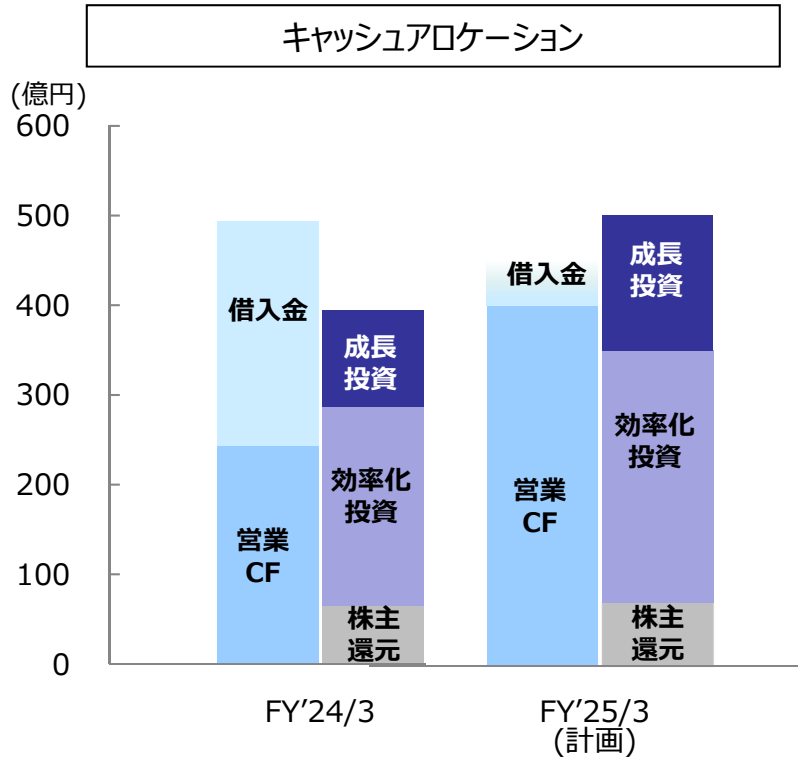
## 2024年3月期に上場来初の借入を実施
## 営業キャッシュフローに加えて、手元資金等や借入金を活用し、
## 生産効率向上、成長領域等へ投資を実施

### ■ 2024年3月期

- 成長投資：108億円
  - ✓ じゃがりこ新ライン等、国内の生産能力増強
  - ✓ 海外・新規領域強化のための出資・増資
- 効率化投資：221億円
  - ✓ せとうち広島工場新設
- 株主還元：65億円

### ■ 2025年3月期（計画）

- 成長投資：国内外での生産能力増強や
  開発機能強化、新規領域への投資
- 効率化投資：せとうち広島工場等の生産性向上投資や
  DX投資等




Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

## １．2024年3月期業績報告および2025年3月期計画

執行役員兼CFO　田邉　和宏

## ２．成長戦略Change2025の進捗と今後の取り組み 2030年目指す姿に向けて

代表取締役社長兼CEO　江原　信

# 2030年に向けたロードマップ

掘りだそう、自然の力。
Calbee

2026年度～2030年度
**＜再成長期＞**

事業ポートフォリオの
変革による持続的成長へ

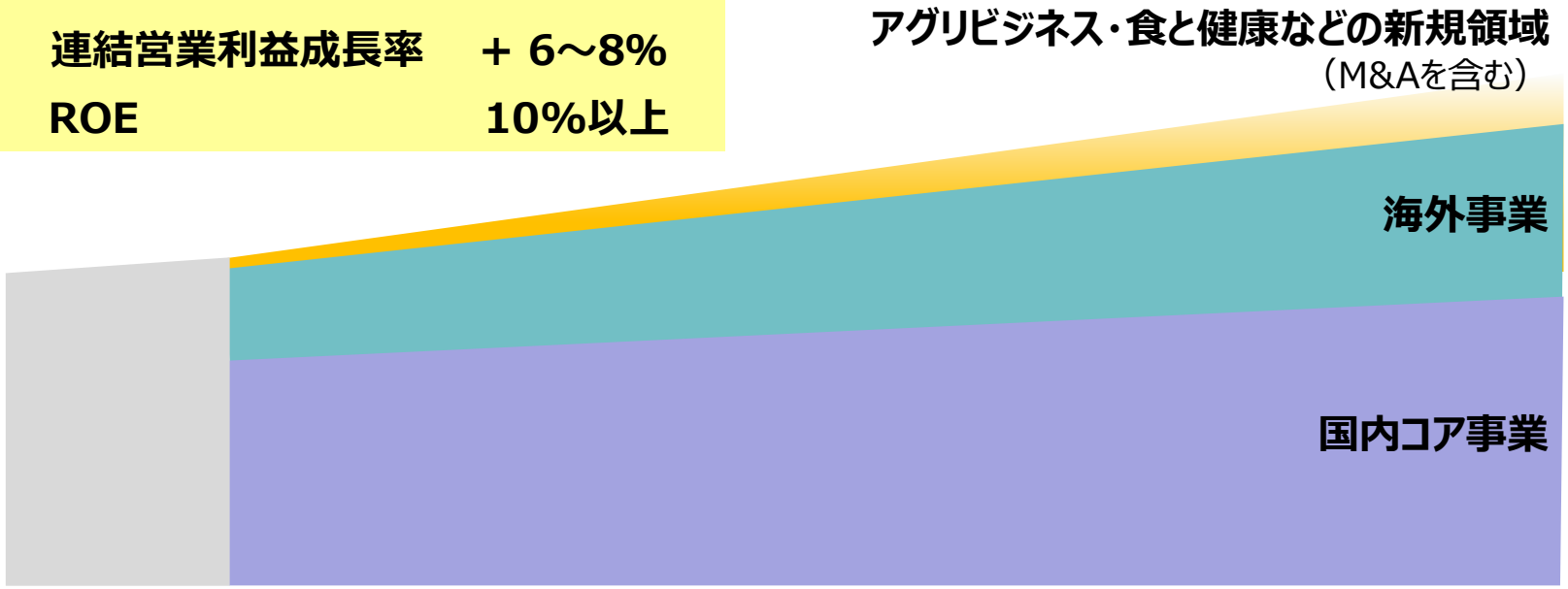
2023年度～2025年度
**＜構造改革期＞**

***Change 2025***

**次なる成長に向けた事業構造改革**

| | |
|---|---|
| **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** |

＜総売上高成長イメージ＞




（年度） **2023** **2025** **2030**

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# Change2025　総括

| | 進捗 | 課題 |
|---|---|---|
| **収益力強化** | • マーケティング活動が奏功し、改定後も数量伸長<br>• DXによるバリューチェーンの最適化の素地を構築<br>✓ SKUの最適化<br>✓ S&OPの推進 | • カルビーブランドの価値に訴求余地<br>✓ コーポレートブランド<br>✓ 個別の製品ブランド<br>• バリューチェーン最適化システムの構築と部分的導入<br>（小さく始めて、大きく育てる） |
| **事業ポートフォリオ変革** | • 海外事業の国別利益ポートフォリオのリバランス化の進捗<br>• 新規領域は新たな取り組みを開始<br>✓ 甘しょ事業とのシナジー拡大<br>✓ 「Body Granola」をローンチ | • 海外事業収益力強化のための売上高の持続的成長<br>• ポートフォリオ変革を支える財務戦略の見直し |
| **事業基盤強化** | • リージョン事業部制の導入による責任の明確化と実行の機動性強化<br>• 意識変革の土壌形成と実践<br>✓ 車座ミーティング<br>✓ チャレンジ課題 | • 組織を超えた連携強化<br>• 「厚み」のある戦略人財育成<br>（戦略人財の質・量を共に）<br>• 変革や挑戦を「自分事」とする意識改革の継続的取り組み |

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 2030年目指す姿に向けて

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。**

**カルビーグループの企業価値向上**

事業ポートフォリオの変革による持続的成長

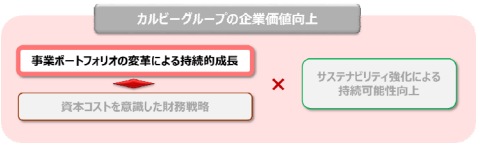
資本コストを意識した財務戦略

×

サステナビリティ強化による
持続可能性向上

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 今後の取り組み：収益力強化




掘りだそう、自然の力。
Calbee

## 主に3つの取り組みで、国内コア事業の収益力の質的強化を進める

### ブランド価値のさらなる向上

- **カルビーの競争優位性を訴求し、差別化を図る**
  - ✓ 長年培ったばれいしょへの取り組み
  - ✓ 原料やモノづくりへのこだわり

「ポテトチップスのこだわり」を
ホームページで公開

- **S&OPの仕組みを活用し、メリハリをつけた価格戦略・販売戦略を実行**

×

### 差別化製品の付加価値向上

- **国内成長市場である土産・ギフト事業の収益拡大に取り組む**
  - ✓ 組織統合により、グループシナジーの最大化を図る
  - ✓ 社外との取り組みを強化

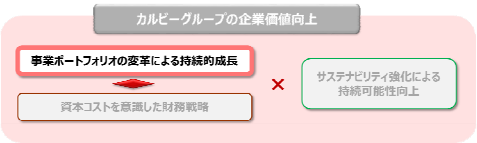
㈱オリエンタルランドと
スポンサー契約を締結　©Disney

### バリューチェーンの最適化の推進

- DX戦略に基づくS&OPの実装、実行
  →次ページで説明

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 今後の取り組み：DX戦略（ボトムアップのDX）




掘りだそう、自然の力。
Calbee

**ボトムアップDXは、DXの裾野を定常的に広げる役割を担う**
**デジタライゼーションを手始めに、人財を育成しながら、現場主導型のDXを推進**

**現場の問題意識を、ITツールを使ったデジタライゼーションで解決することから始まったボトムアップDXは、AIなどを活用して新規領域へ拡大**

## DX人財の育成

### 成功事例の横展開

DXパイロット工場
湖南工場（滋賀県）

せとうち広島工場
（2025年3月期稼働予定）

全国のグループ工場への
横展開

### カルビー「10プロセス」の強化

ばれいしょ生産量予測
ばれいしょ管理

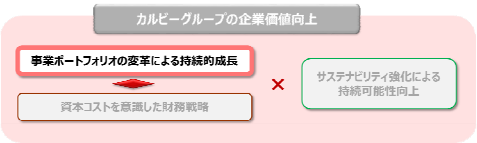
AI需要予測

### 成功事例の共有

「DXカンファレンス」「アイデアワークショップ」
などの社内イベントを企画・実施

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 今後の取り組み：DX戦略（トップダウンのDX - S&OP）




掘りだそう、自然の力。 Calbee

（※）S&OP＝「Sales ＆Operation Planning」の略称

**S&OP（※）で、サプライチェーン全体の情報を可視化、共有する環境を整え、意思決定を迅速化し、カルビー独自のサプライチェーン「10プロセス」の最適化を推進**

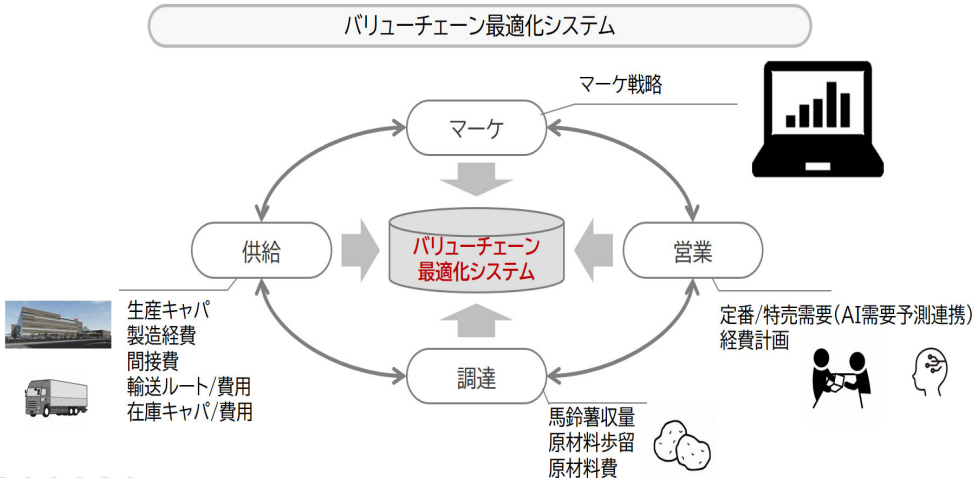
**S&OP推進をデジタル・トランスフォーメーションを交えて進める**

**損益可視化 収益改善活動**

- SKU別P/Lの可視化
- 得意先別P/Lの可視化
- SKU削減

**バリューチェーン最適化**

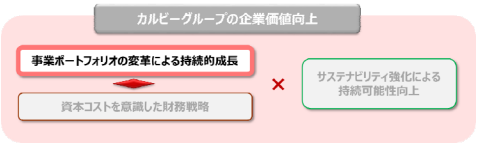
- SCM最適化ツール構築
- 業務フロー変革
- チェンジマネジメント




- カルビー独自の、バリューチェーン最適化シミュレーションシステム
- パラメーターを操作することで瞬時にシナリオを策定し、コスト情報、制約情報をもとに最適供給計画をシステム上で立案することを目指す

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

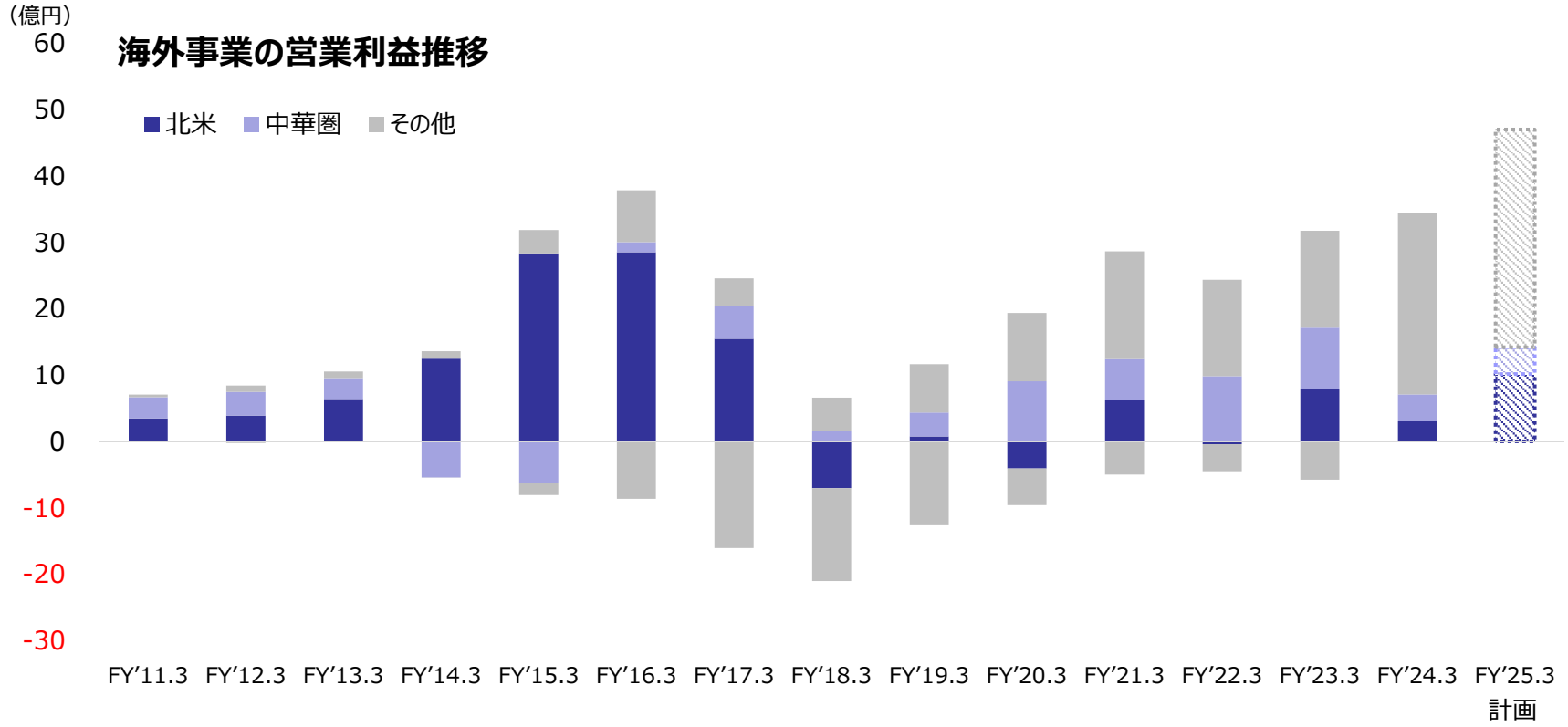
# 今後の取り組み：ポートフォリオ変革（海外事業）




掘りだそう、自然の力。
Calbee

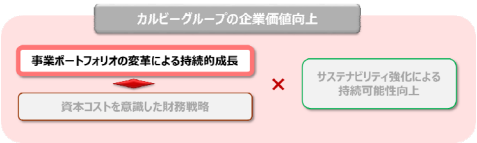
## 海外事業の収益構造が転換

- 赤字拠点の黒字化を実現
- 北米一極体制からの脱却、相互補完型ポートフォリオ構造へ




Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 今後の取り組み：ポートフォリオ変革（海外事業）




掘りだそう、自然の力。
Calbee

## 北米、中国を中心に、日本発ブランドの拡大を目指す方針は継続

## 投資キャッシュは、中国集中から、英国やインドネシア等の業績が堅調な地域へシフトし、海外事業のポートフォリオ拡充を目指す

### 欧米

**既存ブランド強化と日本発ブランドの拡大を進めながら収益を追求**

■ 北米：
- 「Harvest Snaps」のブランドエクステンション
- 日本発ブランドの米系小売りへの配荷拡大
- スナック棚進出を目指し、営業人財を強化
- マデラ工場の有効活用による収益改善

■ 英国：
- Seabrookのブランドエクステンション
- 供給力拡大による収益性強化

### アジア・オセアニア

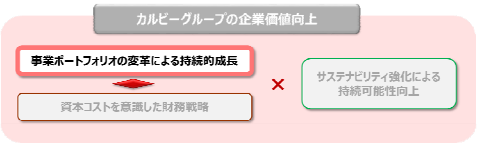
**中国は将来成長に向けた準備を進め、アジア・オセアニア全域の売上拡大**

■ 中国：
- 製品・製造の現地化と営業体制の強化により、小売店舗向けの販売の拡大を推進

■ その他：
- タイなど、コスト競争力があり、高品質で多様な生産ラインを競争優位性とし、グローバル全体の供給力を向上
- 生産拠点と販売拠点との連携を強化
- インドネシア等、成長が見込まれる地域で投資を遂行

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 今後の取り組み：ポートフォリオ変革（新規領域）




掘りだそう、自然の力。
Calbee

## 新規領域への資源（人財・設備・資金）投下継続で、ビジネスを加速化

### 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

**ばれいしょ**

**原料調達**
- ✓ 他作物からの転換による加工用ばれいしょの調達量拡大

**出口拡張**
- ✓ 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素材へ展開

**甘しょ**

- ✓ バリューチェーン全体で、カルビーアセットの活用により、更なるシナジー発揮に取り組む

**調達強化**
量・質の拡大

**生産体制強化**

**拡販体制強化**

### 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

**総合的な食ソリューションプラットフォームの構築**

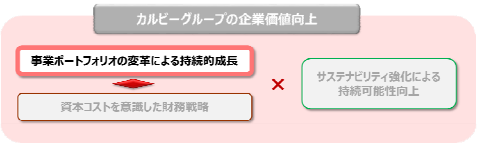
**生活者の状態を把握**
パーソナライズ
＋
**継続させる仕掛け**
デジタル×
ヒューマンタッチ
＋
**選択肢の拡充**
多彩なソリューション

**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

- ✓ 2023年4月にスタートした「Body Granola」の展開拡大
- ✓ 外部機関との連携を進め新たなビジネスの構築を進める

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 今後の取り組み：事業基盤強化（組織・人財）

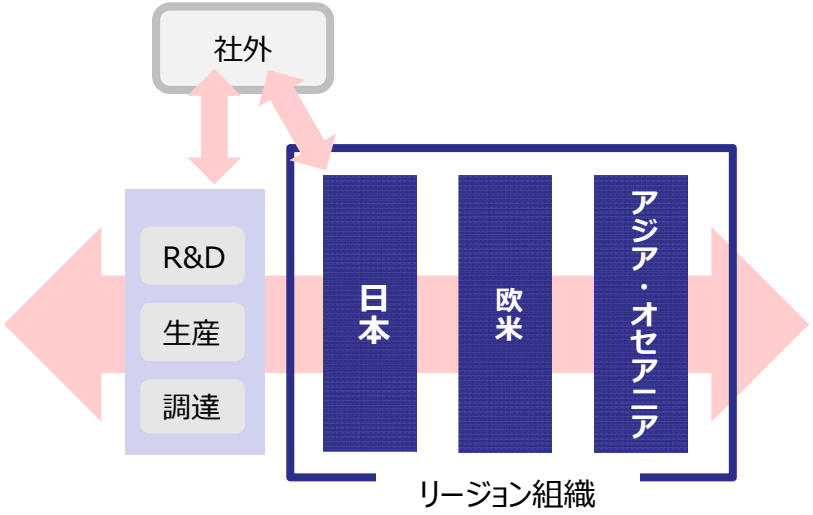



掘りだそう、自然の力。
Calbee

## 変革や挑戦を進めるための仕組み作り、企業風土の醸成を進める

### 組織

横軸機能や社外との連携を強化し、
グループ全体での組織力を向上




### 人財育成

戦略人財（経営・グローバル・DX）の育成を強化するとともに、
変革や挑戦に向けて意識改革を推進

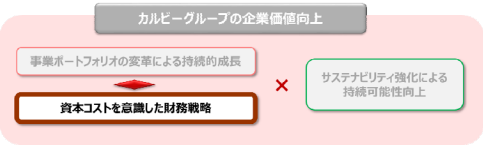
**“全員活躍”**

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 | 2. 社員一人ひとりの成長とキャリア自律の支援 | 3. お互いに成長しあえる組織風土の醸成 |
|---|---|---|

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 財務戦略方針の見直し




掘りだそう、自然の力。
Calbee

## 財務健全性を確保しながら成長に向けた最適投資を推進し、企業価値の向上を目指す

### 背景

- **Change2025の遂行**
  ポートフォリオ変革や
  事業基盤強化に
  向けた投資の必要性
- **資本構成の変化**
  戦略投資のための
  資金調達の必要性
  上場来初の借入を実施
- **ROEの低迷**
  資産効率性の向上
  財務レバレッジの
  活用が求められる

### 財務戦略方針

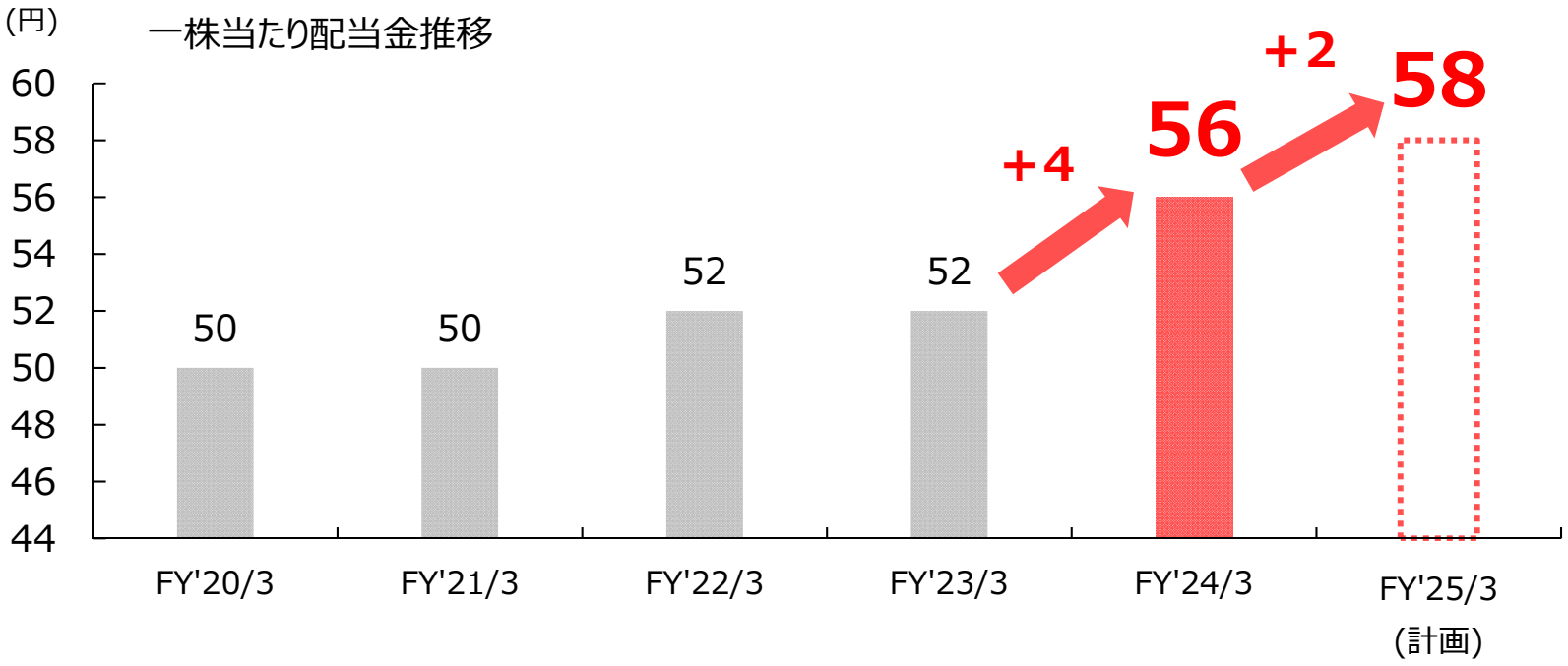
**企業価値の持続的向上**

| | |
|---|---|
| **収益の質的向上** | **・事業ポートフォリオの成長に向けた最適な投資を実現**<br>**・資本コストを意識した投資判断とリターンの追求**<br>**・資本収益性改善を目指す経営管理の導入** |
| **財務体質健全性確保** | **・財務リスクの管理と財務安全性の確保**<br>**・最適資本構成による資本コスト水準の適正化**<br>**・全社戦略実行のための資金調達手段の確保** |
| **株主還元の適切な実施** | **・持続的かつ安定的な株主還元の実施**<br>**・中長期的な視点で、株主還元の引き上げ**<br>- 機動的な資本政策の遂行<br>（配当政策、自社株取得） |

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 株主還元

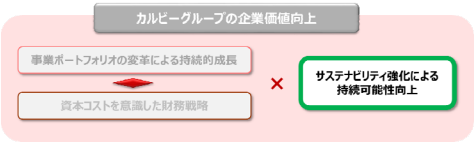
## 総還元性向50%以上、DOE4%を目途に、安定的な増配を目指す




| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| DOE | 3.9% | 3.8% | 3.8% | **3.7%** |
| 総還元性向 | 103.7% | 125.3% | 35.2% | **40.2%** |
| 配当総額（億円） | 67 | 65 | 70 | **73** |
| 自己株取得（億円） | 120 | 120 | - | **-** |

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# サステナビリティの取り組み




掘りだそう、自然の力。
Calbee

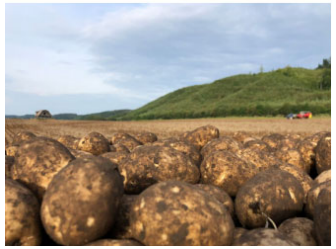
## 持続可能な原料調達への取り組み

**気候変動や生産者不足に対応しながら、国内産ばれいしょの安定調達に取り組む**

**■産地分散化と作付面積拡大**
北海道内での産地分散化や、
東北・九州北部エリアの産地を開拓

**■自社開発品種「ぽろしり」の使用拡大**
病害抵抗性が高く、収穫の手間の少ない品種

自社開発品種「ぽろしり」



**■農業省力化の取り組み推進**
大型機械（2rowハーベスター）による
収穫支援

## 持続可能なサプライチェーンの共創

**環境や人権を尊重した責任ある原料調達に取り組む**

**■責任あるパーム油調達の推進を拡大**

- 2022年に、国内にて、2030年目標「認証パーム油100%使用」を前倒しで達成※1
- 「RSPO※2ラベル」表示製品を順次拡大（2024年3月時点：30品目※3）
- サプライヤーとのエンゲージメントを強化
- 海外拠点に取り組みを拡大

RSOPラベル

※1 国内全工場でマスバランス方式の認証パーム油を使用
（マスバランス方式：製造・流通過程で認証油と非認証油が混合される認証モデル。物理的には非認証油も含んでいるが、購入した認証油の数量は保証される方式）
※2 RSPO：持続可能なパーム油のための円卓会議。（Roundtable on Sustainable Palm Oil）の略称。WWF（世界自然保護基金）とパーム油産業に関わるステークホルダー（メーカー、小売り、環境団体など）によって設立された非営利の会員組織
※3 対象：カルビー、ジャパンフリトレー

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 最後に

- 2030年に向けて、事業ポートフォリオ変革による持続的成長と、サステナビリティの取り組みによる持続可能性向上の両輪を強化し、企業価値の向上を図る
- Change2025の重点方針の着実な遂行と財務戦略の実行により、事業ポートフォリオ変革の実効性とスピードを高め、ガイダンス以上の事業成長を目指す
- 引き続き、株主・投資家の皆様との積極的な対話を行い、企業価値向上の取り組みに反映していく

NEXT Calbee & Beyond

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

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 参考資料

# 連結損益計算書 2024年3月期／2025年3月期計画

掘りだそう、自然の力。
Calbee

（百万円）

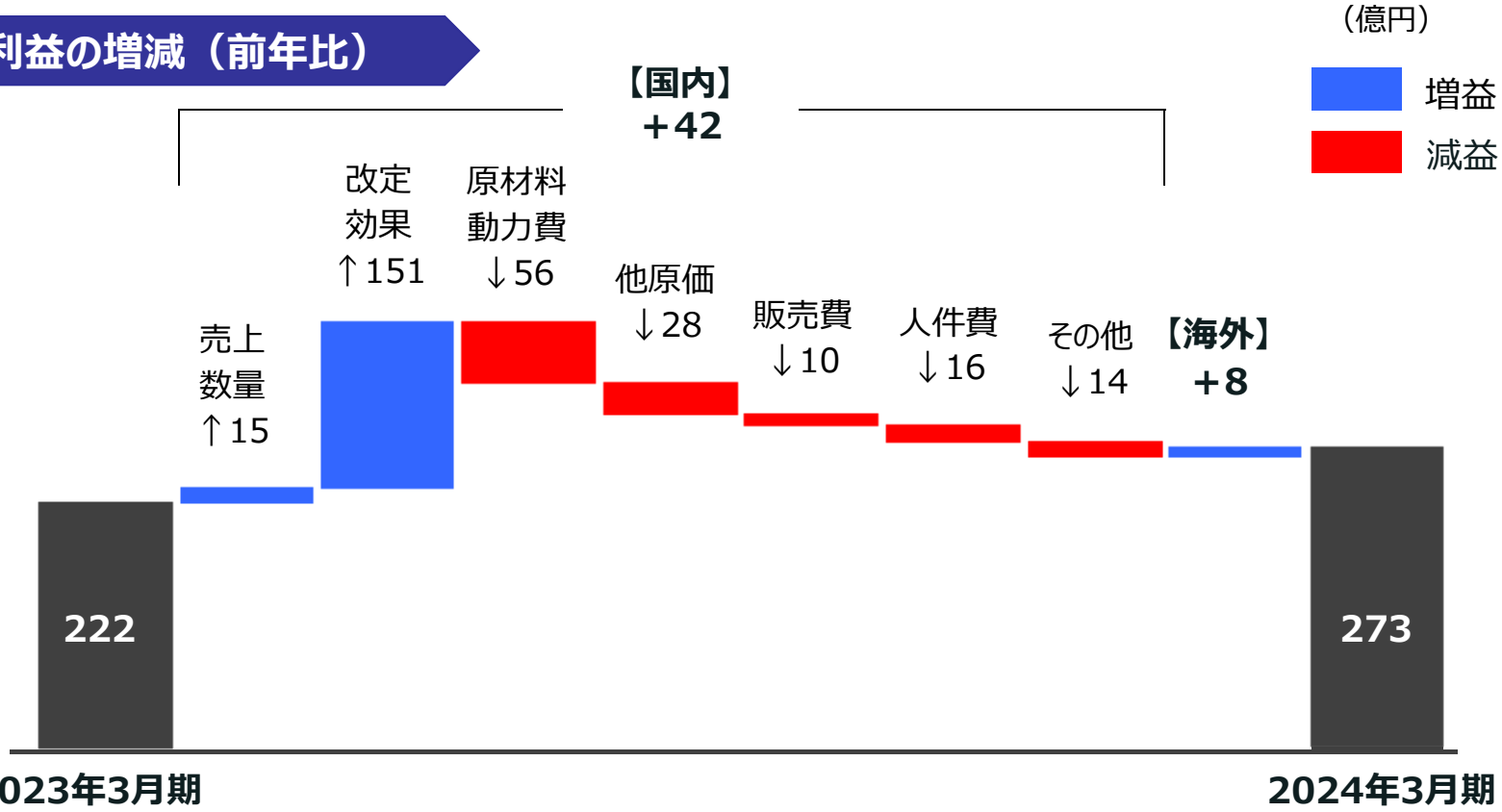
| | 2024年3月期 実績 | | | | 2025年3月期 計画 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 構成比（%） | 前期比（%） | 修正計画比（%） | | 構成比（%） | 前期比（%） |
| 売上高 | 303,027 | 100.0 | +8.5 | 101.7 | 320,000 | 100.0 | +5.6 |
| 売上総利益 | 101,959 | 33.6 | +13.0 | 103.3 | 109,200 | 34.1 | +7.1 |
| 販売管理費 | 74,654 | 24.6 | +9.8 | 102.7 | 80,300 | 25.1 | +7.6 |
| 販売費 | 12,598 | 4.2 | +14.9 | 107.7 | 14,100 | 4.4 | +11.9 |
| 物流費 | 22,625 | 7.5 | +4.4 | 99.7 | 24,500 | 7.7 | +8.3 |
| 人件費 | 24,446 | 8.1 | +12.2 | 101.9 | 25,600 | 8.0 | +4.7 |
| その他経費 | 14,983 | 4.9 | +10.7 | 104.8 | 16,100 | 5.0 | +7.4 |
| 営業利益 | 27,304 | 9.0 | +22.8 | 105.0 | 28,900 | 9.0 | +5.8 |
| 経常利益 | 31,155 | 10.3 | +32.8 | 109.3 | 28,000 | 8.8 | △10.1 |
| 特別損益 | △951 | – | – | – | △500 | – | – |
| 当期純利益 ※ | 19,886 | 6.6 | +34.6 | 110.5 | 18,000 | 5.6 | △9.5 |

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 2024年3月期業績　営業利益分析

## 営業利益の増減（前年比）




**【国内】**

- 原材料・動力費　：輸入原料（△28億）、包材（△18億）、国産ばれいしょ（△8億）、食油（△６億）
  動力費（＋８億）
- その他原価　：労働力不足への対応による労務費増加、消耗修繕費の上昇
  かいつか（甘しょ事業）の収益性悪化
- 販売費　：販促費改善（+10億）、国内コア・新規領域へのマーケティング投資（△20億）
- 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等

**【海外】**　改定効果（＋15億円）、原材料・動力費（△5億円）

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 2025年3月期計画

## 計画サマリ

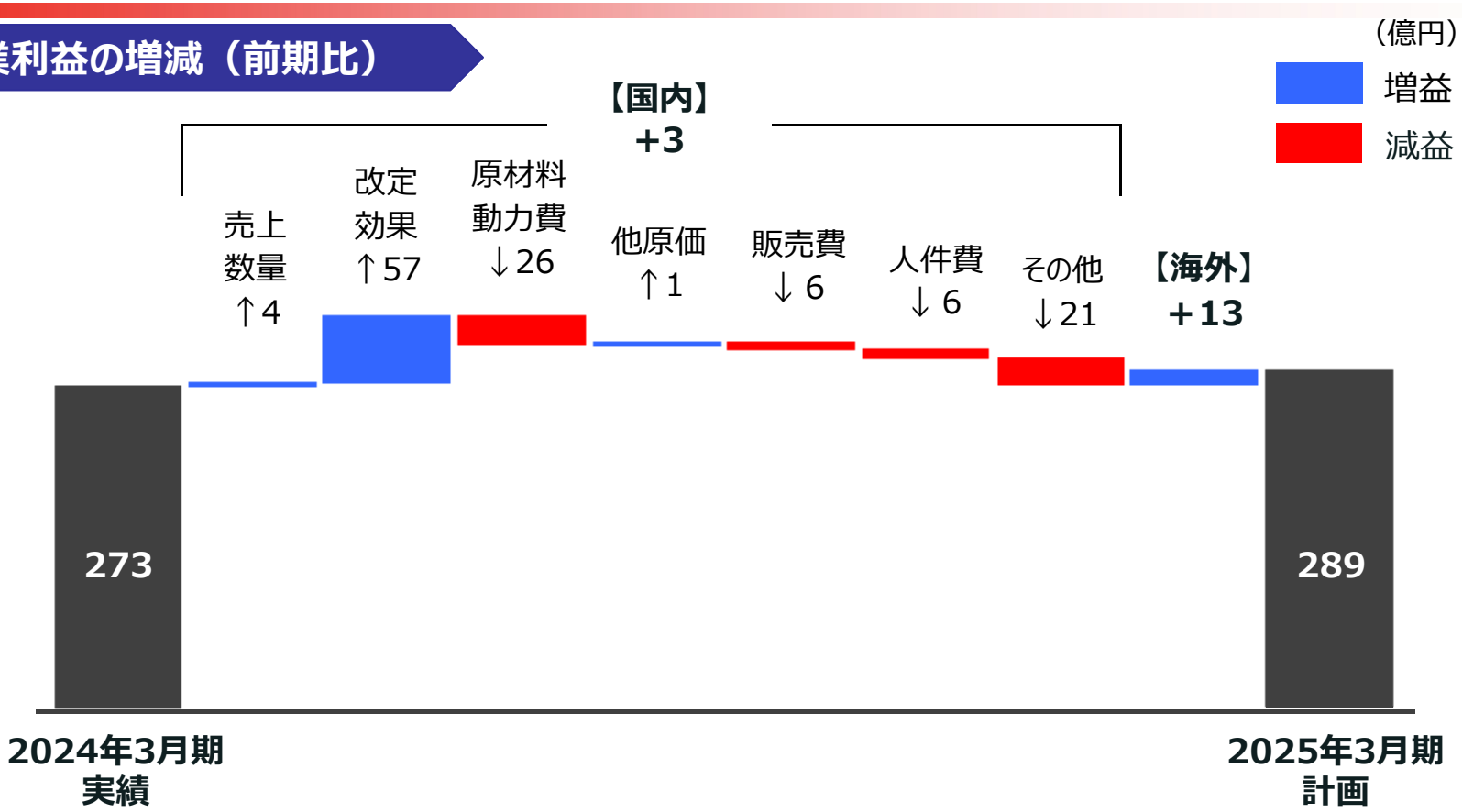
（億円）

| | 2024年3月期 実績 | 2025年3月期 計画 | 前期比 | |
|---|---|---|---|---|
| **売上高** | **3,030** | **3,200** | **+170** | **+5.6%** |
| 国内 | 2,299 | 2,370 | +71 | +3.1% |
| 海外 | 731 | 830 | +99 | +13.5% |
| **営業利益** | **273** | **289** | **+16** | **+5.8%** |
| 営業利益率 | **9.0%** | **9.0%** | **+0.0pts** | **-** |
| 国内 | 239 | 242 | +3 | +1.4% |
| 海外 | 34 | 47 | +13 | +36.8% |
| **経常利益** | **312** | **280** | **△32** | **△10.1%** |
| **当期純利益** | **199** | **180** | **△19** | **△9.5%** |

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 2025年3月期計画　営業利益分析

## 営業利益の増減（前期比）




**【国内】**

| | |
|---|---|
| 原材料・動力費 | ：原材料（△18億円）、動力費（△8億円） |
| その他原価 | ：労務費や減価償却費の増加をロス改善や生産性向上で相殺 |
| その他 | ：物流費（△12億円）、新工場稼働前費用、新規領域・DX投資等 |

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 財政状況及びキャッシュフロー

掘りだそう、自然の力。
Calbee

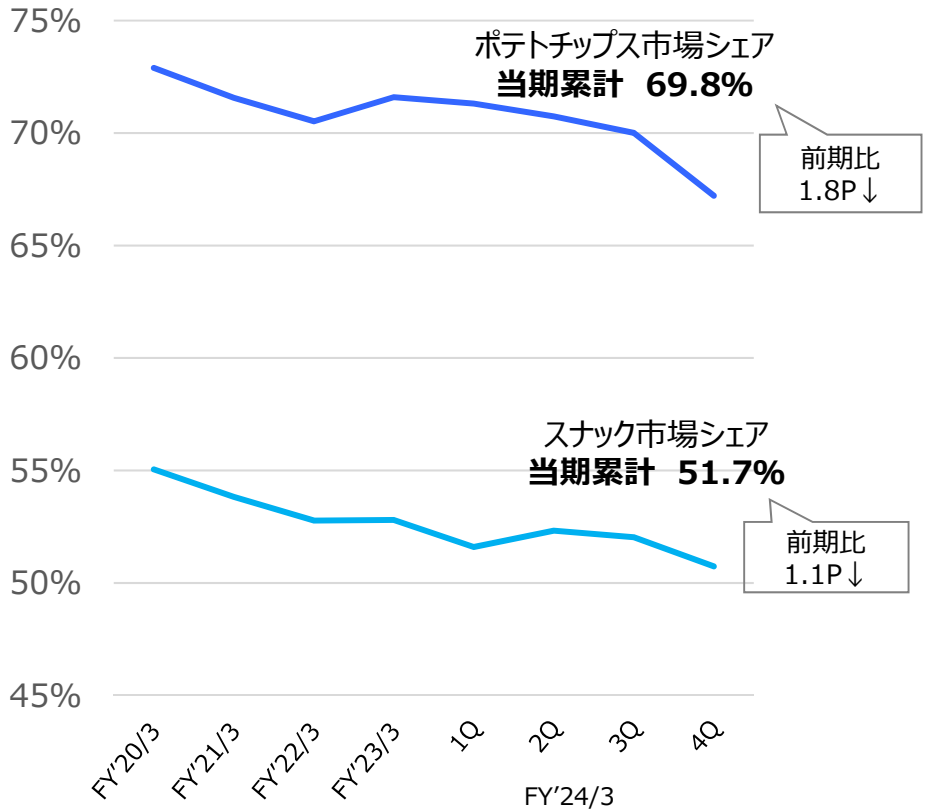
(百万円)

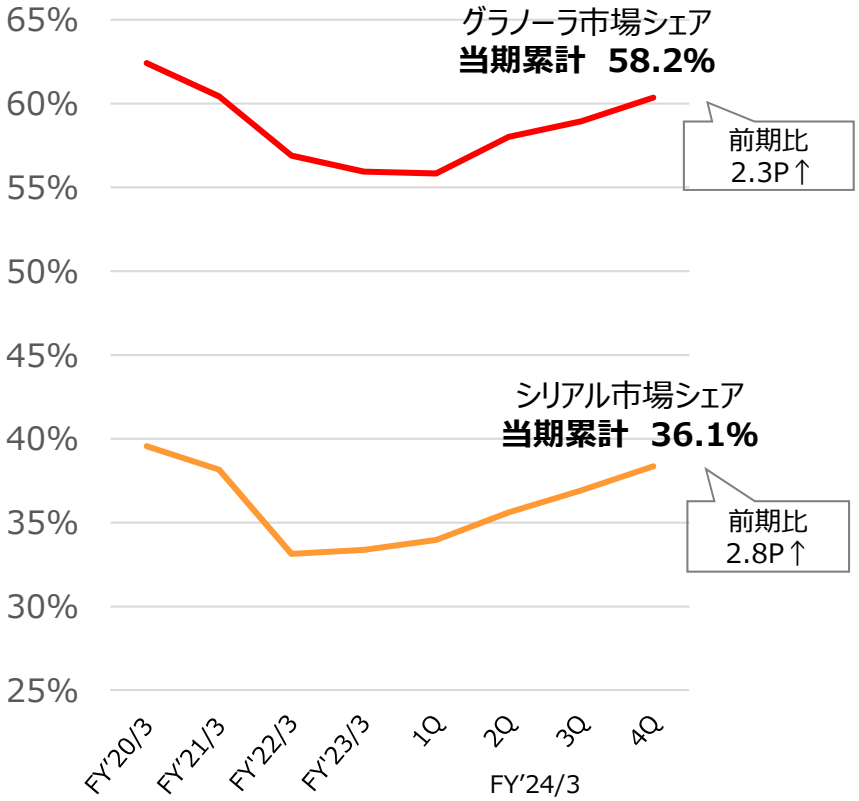
| | 2023年3月末 | 2024年3月末 | 増減 | 主な増減内容 |
|---|---|---|---|---|
| 資産合計 | 239,095 | 292,158 | +53,063 | |
| 流動資産 | 98,970 | 127,853 | +28,882 | 受取手形及び売掛金　+16,996<br>（月末銀行休業日によるもの） |
| 固定資産 | 140,124 | 164,305 | +24,180 | 有形固定資産　+22,123<br>（主な設備投資）<br>・せとうち広島工場<br>・じゃがりこ新ライン |
| 負債合計 | 56,408 | 91,072 | +34,663 | |
| 流動負債 | 45,663 | 54,475 | +8,812 | 長期借入金　+25,000 |
| 固定負債 | 10,745 | 36,596 | +25,851 | 利益剰余金　+13,377 |
| 純資産 | 182,686 | 201,086 | +18,399 | |
| Net Cash | 28,436 | 10,676 | △17,759 | |
| 自己資本比率 | 72.8% | 65.6% | △7.2pts | |

| | 2023年3月末 | 2024年3月末 | 増減 | 主な増減内容 |
|---|---|---|---|---|
| 営業活動による<br>キャッシュ・フロー | 19,310 | 24,350 | +5,039 | 税金等調整前当期純利益の増加　+7,563 |
| 投資活動による<br>キャッシュ・フロー | △20,329 | △35,307 | △14,977 | 有価証券の取得・償還による収入の減少　△9,001<br>有形固定資産の取得による支出の増加　△4,841 |
| 財務活動による<br>キャッシュ・フロー | △20,004 | 16,850 | +36,855 | 長期借入れによる収入の増加　+25,000<br>自己株式の取得による支出の減少　+11,759 |

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 国内市場シェア




出所：㈱インテージSRI＋ 全国全業態 金額ベース
㈱インテージSRI＋の集計範囲に変更があったため、過去数値を新集計範囲に基づき更新しております。

当期累計：2023年4月～2024年3月
前期　　：2022年4月～2023年3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
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

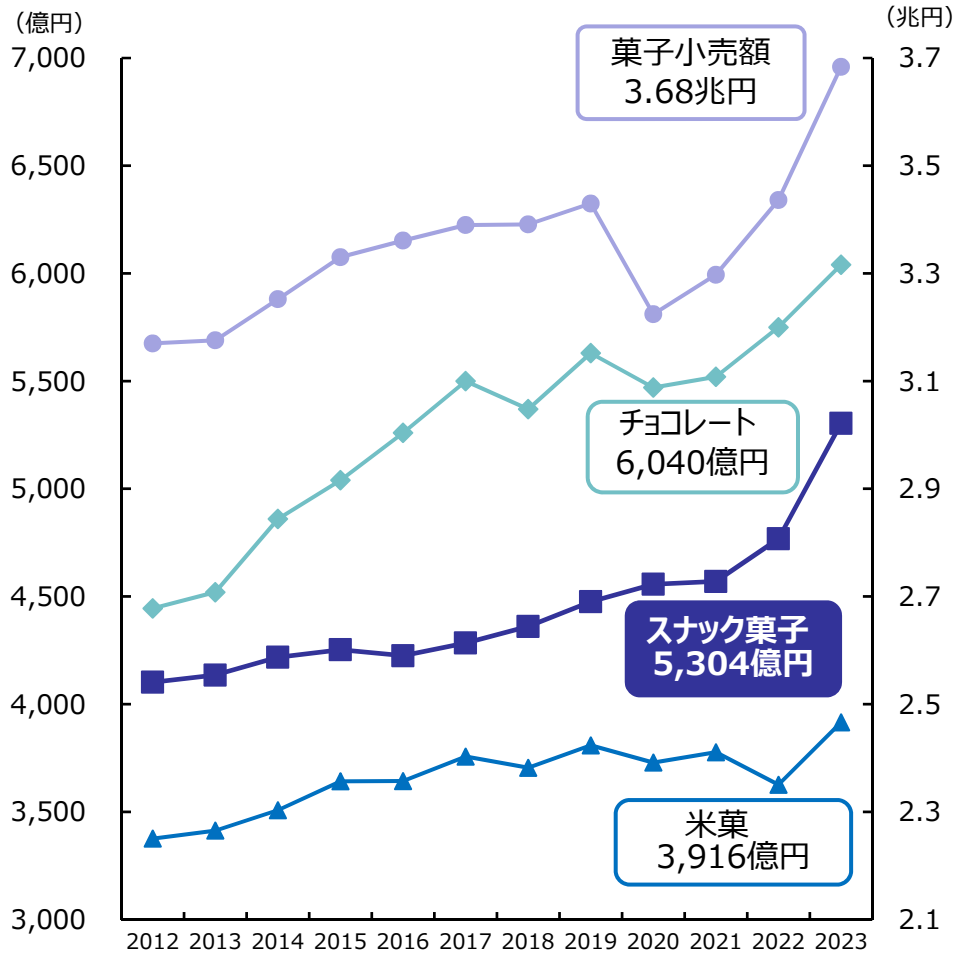
## ■ スナックカテゴリ別市場シェア

| | 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 |
|---|---|---|---|---|
| 2024年3月期（前期比） | 73.1%（1.4P↓） | 54.8%（1.2P↑） | 21.2%（0.2P↓） | 56.1%（1.1P↑） |

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

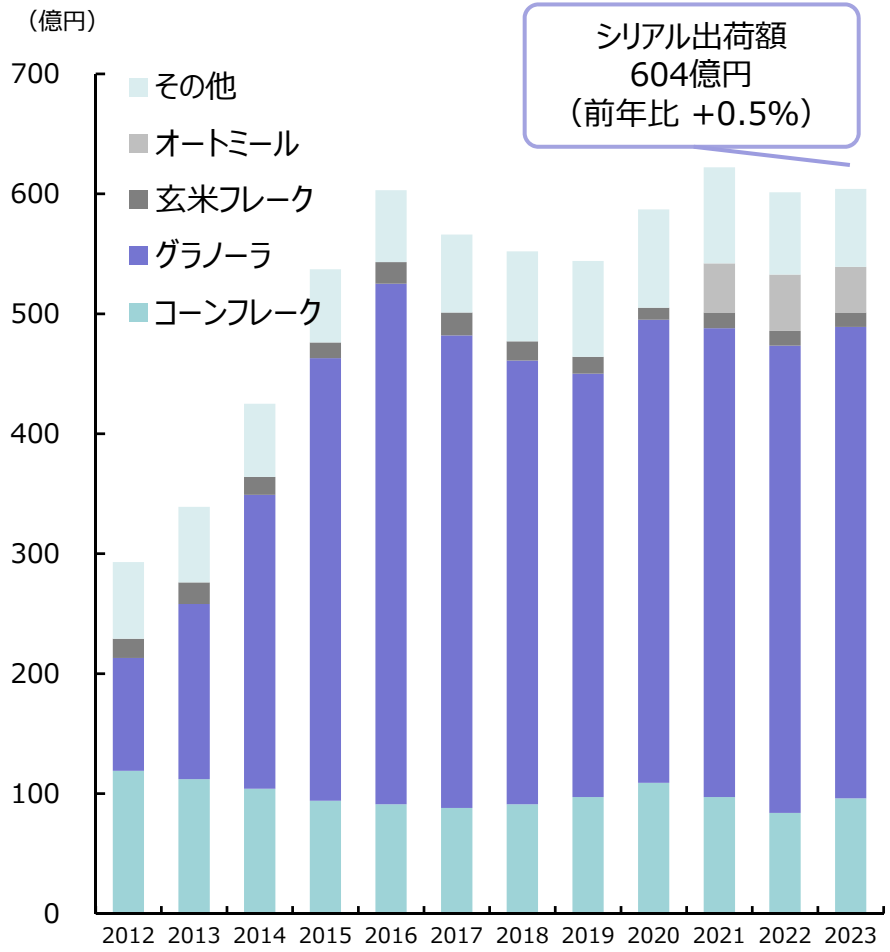
# 国内市場

## ■ 国内菓子市場




出所：全日本菓子協会

## ■ 国内シリアル市場

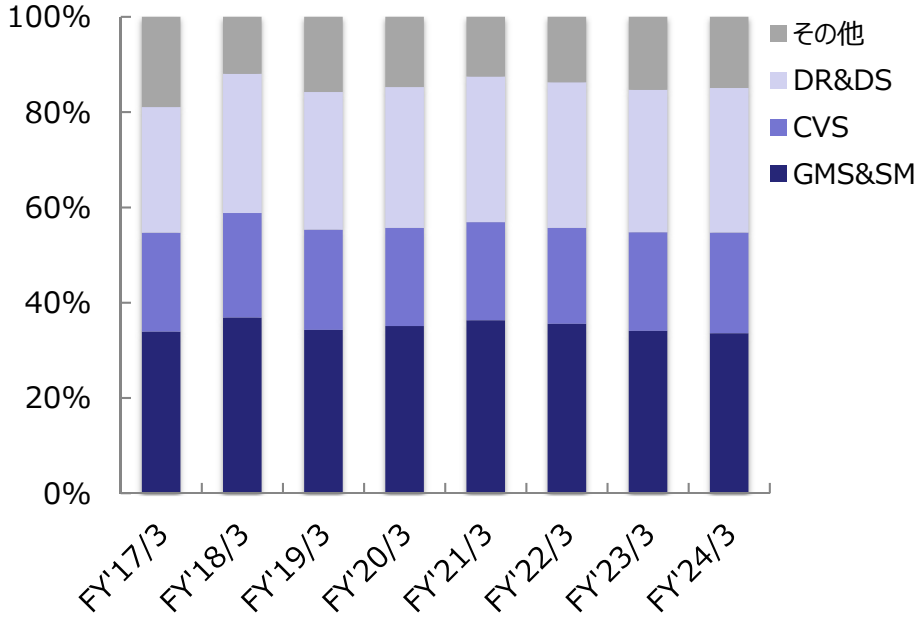



出所：日本スナック・シリアルフーズ協会

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 国内事業の状況

## ■ 当社業種別売上構成比



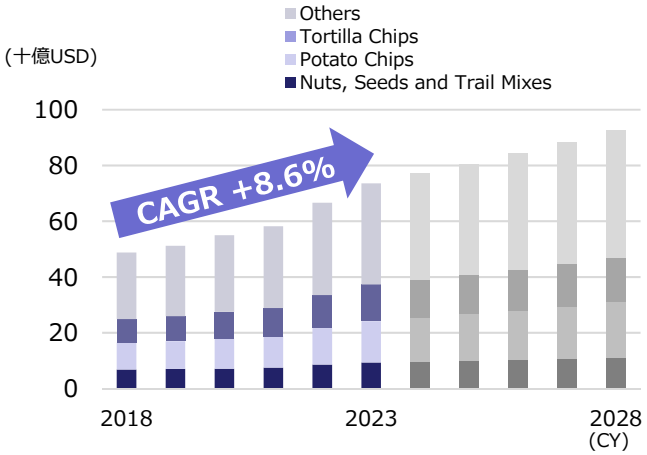

カルビー単体（メーカー出荷ベース）当社調べ

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

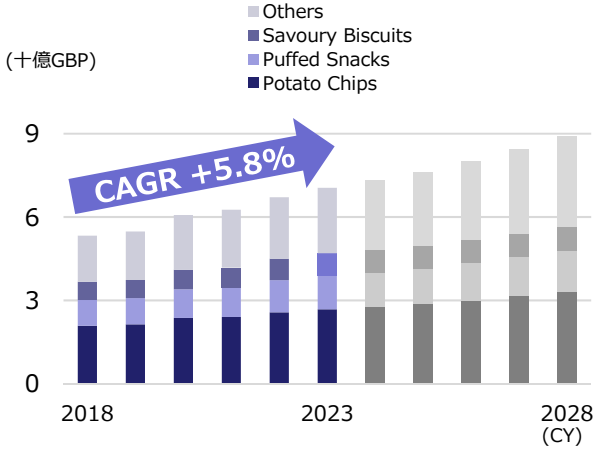
# 海外市場

掘りだそう、自然の力。
Calbee

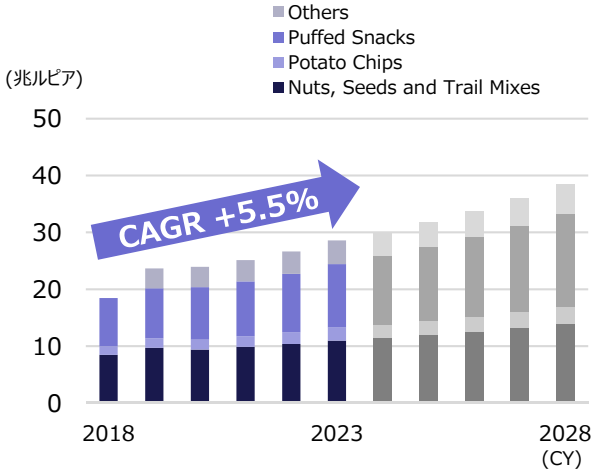
## 米国スナック市場の成長



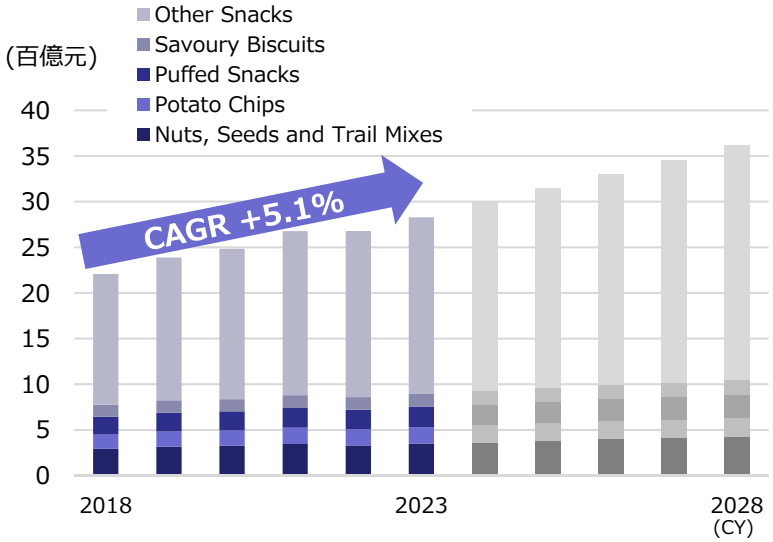

## 英国スナック市場の成長



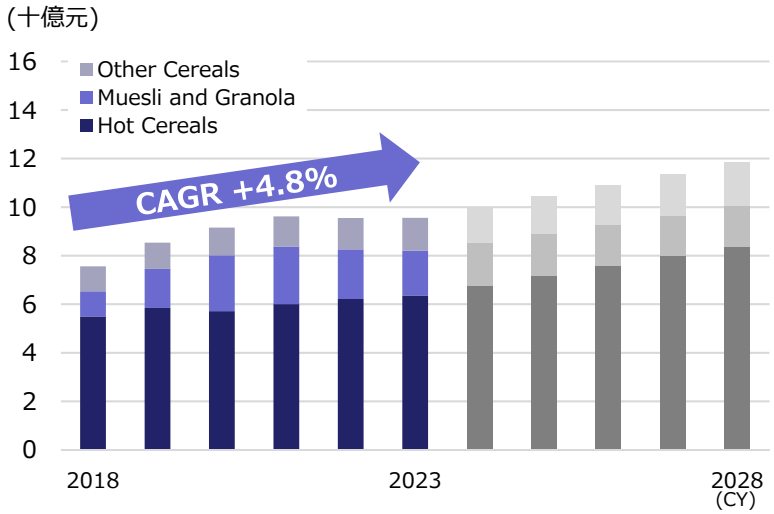

## インドネシアスナック市場の成長




## 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

（2024年3月31日時点）

掘りだそう、自然の力。 Calbee

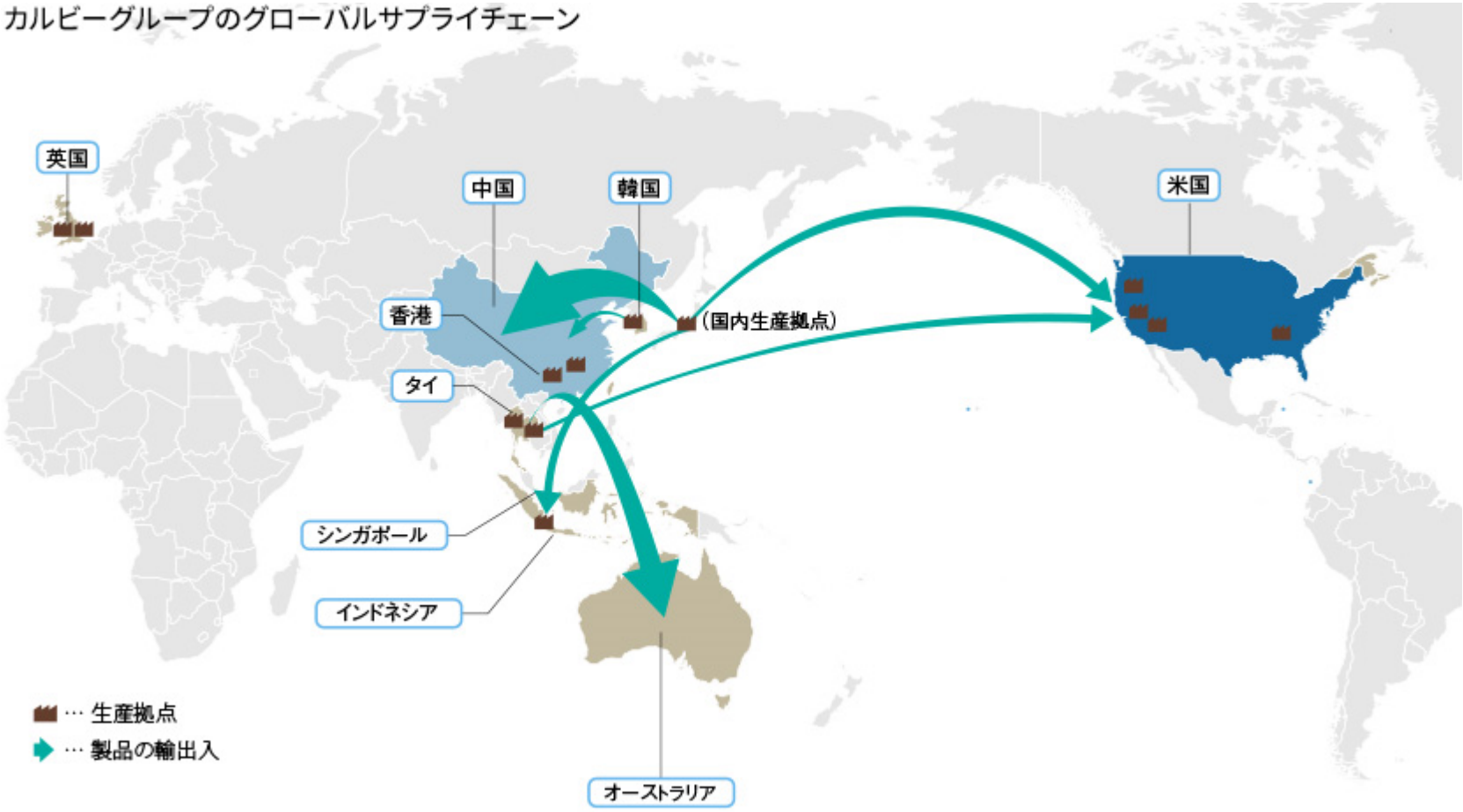
**海外展開**

**9つの国と地域**

**海外売上高比率**

**24.1%**

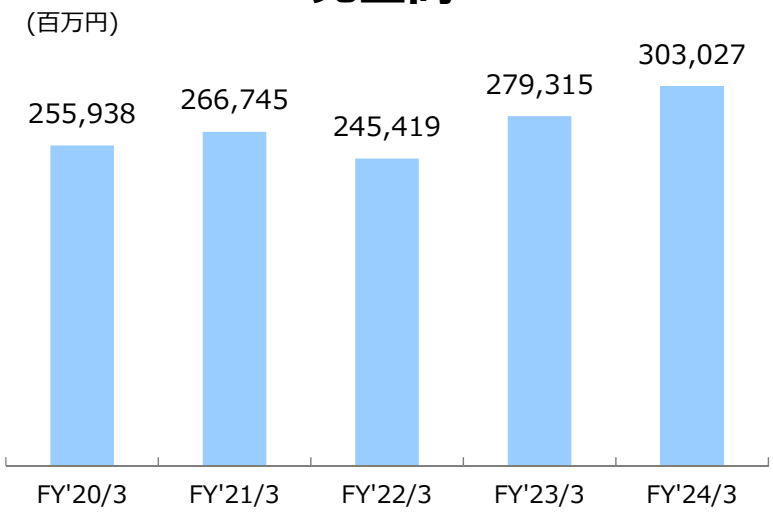
カルビーグループのグローバルサプライチェーン



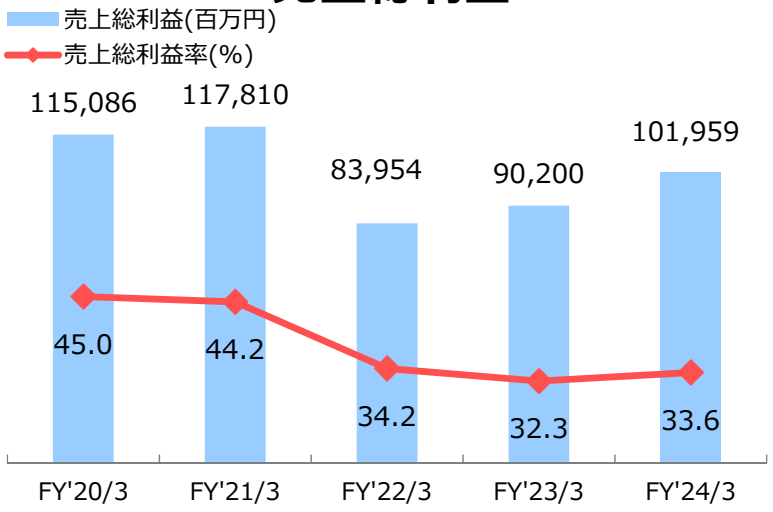

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 業績データ①

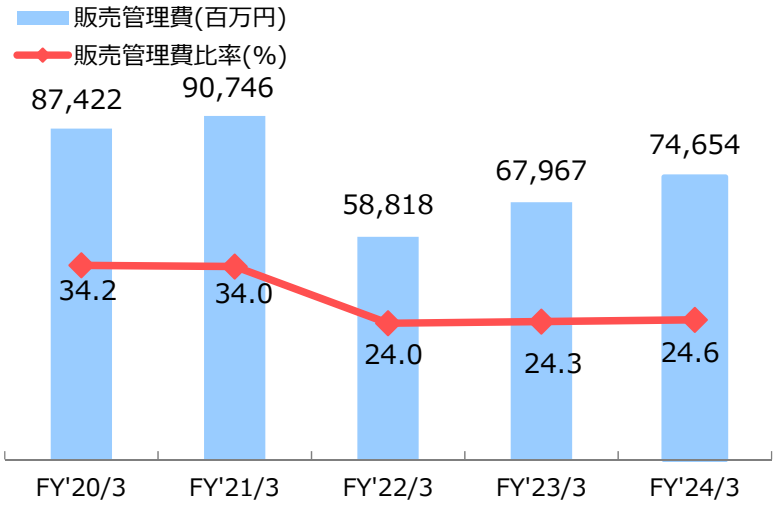
## 売上高



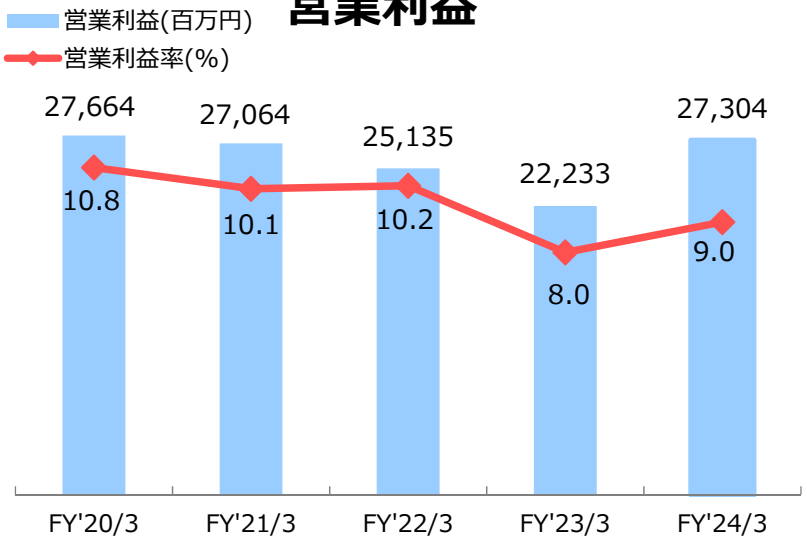

## 売上総利益




## 販売管理費




## 営業利益

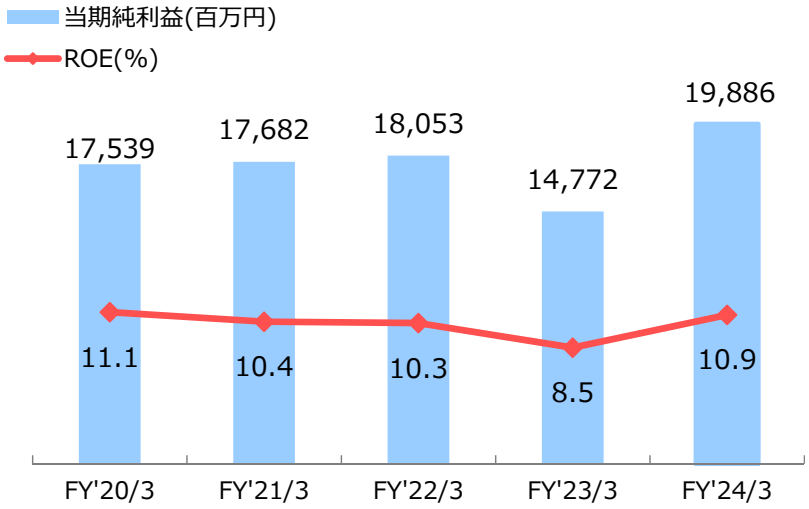



※2022年3月期から、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用し、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売費の一部（リベート等）を売上高から控除する方法に変更しております。

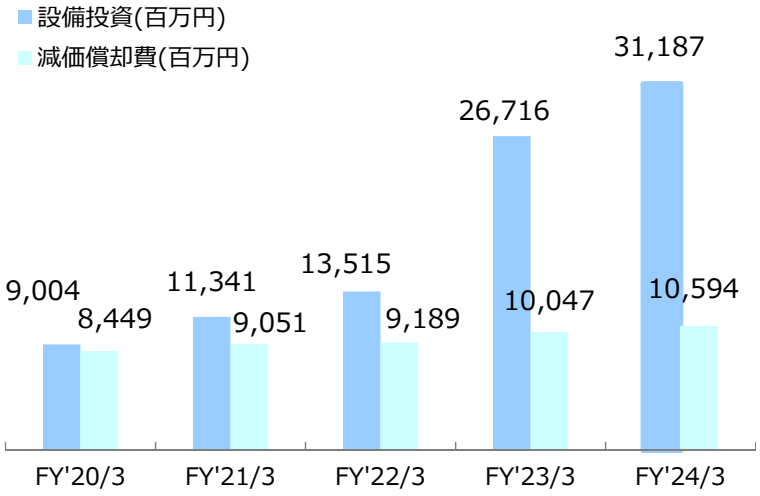
Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 業績データ②

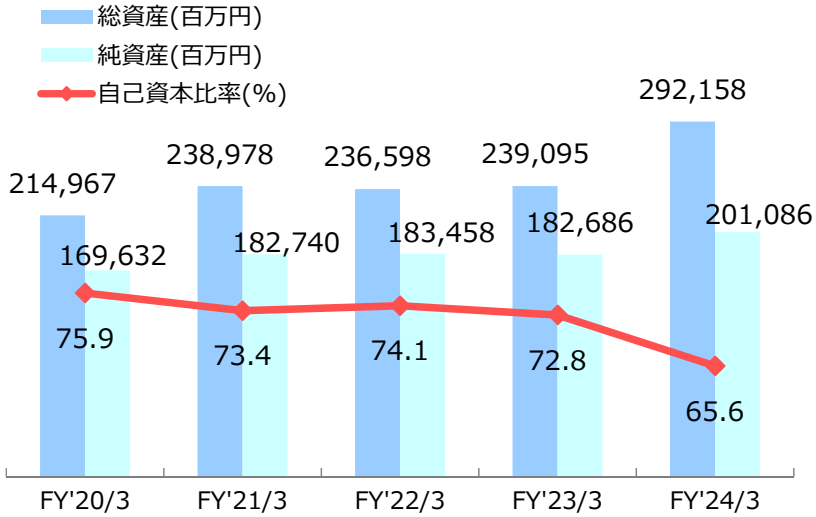
## 当期純利益/ROE



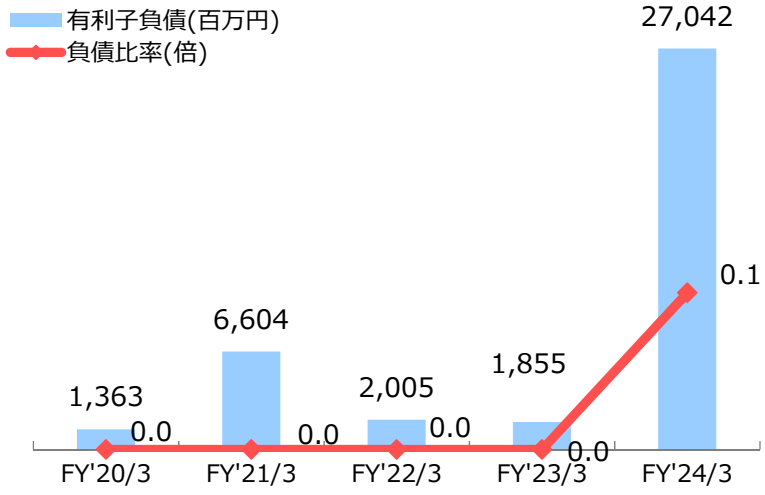

## 設備投資・減価償却費




## 自己資本比率




## 負債レバレッジ




Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# 2022年3月期以降の価格・規格改定

| 実施時期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | | | 2024年3月期 | | 2025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 | 2024年6月 |
| 対象製品 | | | | | | 一部土産用製品 | |
| 改定率 | 内容量:<br>△5%<br>想定価格:<br>+7-10% | 内容量:<br>△10%<br>想定価格:<br>+10-20% | 想定価格:<br>+10-20% | 想定価格:<br>+10-20% | 想定価格:<br>+3-15% | 想定価格:<br>+5-20% | 想定価格:<br>+3-10% |

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# カルビーグループのバリューチェーン「10プロセス」

Copyright © Calbee, Inc. All rights reserved.

# マテリアリティと重点テーマ

掘りだそう、自然の力。
Calbee

| マテリアリティ | 重点テーマ | SDGsとの対応 |
|---|---|---|
| 人々の健やかなくらしと<br>多様なライフスタイルへの貢献 | 食の安全・安心の確保<br>健やかなくらしへの貢献<br>消費者意識の多様化に応じた新たな価値提供 | |
| 農業の持続可能性向上 | 持続可能な原料生産<br>自然資本の保全 | |
| 持続可能なサプライチェーンの共創 | 環境と人にやさしい物流<br>環境と人権を尊重した責任ある調達 | |
| 地球環境への配慮 | カーボンニュートラルの達成<br>循環型社会の推進<br>プラスチックによる環境負荷の低減<br>自然資本の保全<br>地域コミュニティへの貢献 | |
| 多様性を尊重した全員活躍の推進 | 働き方の多様性への対応<br>ダイバーシティ＆インクルージョンの推進 | |

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、将来の業績に関係する見通しであり、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。